

國立政治大學資訊管理學系

碩士學位論文

指導教授：梁定澎 博士

企業對線上口碑風暴回應策略之研究

Company Strategies in Response to Online Firestorm

研究生：林冠達

中華民國一〇三年七月

## 致謝

碩士生活一轉眼就結束了，當初來找梁定澎老師當指導教授彷彿才昨天發生的事。這兩年來，不管是課堂上，抑或是平常的開會中，老師的專業知識、對於研究的熱情和做事的態度等等都令我從中學習到許多，尤其是在論文的撰寫期間，老師總是能看出缺失和不足的地方，並給予許多我想像不到的建議，此外，也要感謝賴香菊老師和李有仁老師，在論文提報和口試給予我很多建議，使我的論文可以更加的完整。

感謝在中央大學時，準備研究所考試期間，不論颶風下雨都一起在圖書館苦讀的戰友們，彼此互相的鼓勵、幫助和打屁，讓我度過那段辛苦和難忘的日子。謝謝鄭云筠、陳思帆和葉博凱，身為同屆的 lab 夥伴，多虧了你們，讓我在 lab 的日子不孤單。感謝康贊清學長漢江艾軒學長，謝謝你們平常的照顧和論文上的幫忙。另外還要感謝在政大資管所的大家，能在出社會前認識到你們真的很幸運，也讓我的研究所生活精彩不少。

謝謝家人對於我的鼓勵和支持，從當初要考研究所，到現在畢業要準備入伍，這期間無怨無悔地幫助我，且放手讓我自己想做的事，使我可以無後顧之憂地來到政大讀研究所。特別感謝黃于珊，這兩年來每當我心情低潮或是遇到瓶頸時，總是在我身邊陪著我，並設身處地地替我著想，給予鼓勵和幫忙。最後感謝本論文研究期間獲得國家科學委員會補助梁定澎教授的研究計畫，以及教育部頂尖大學計畫補助服務創新與電子商務研究中心計畫之經費支持。

這兩年來過得很精采和充實，過著和大學生活完全不同的體驗，也使我對於未來有更明確的計畫。而這也是我最後的學生階段了，能在此畫下句點也是滿美好的，謝謝政大，謝謝大家。

## 摘要

口碑一直以為都是企業行銷的重要利器，而同時也是要害之一，且隨著網路的發達和社群網路的發展，對企業的影響也越來越大。而近幾年在媒體中開始出現一個新名詞，用來形容負面口碑在社群媒體中傳播的現象-線上口碑風暴(Online Firestorm)。

線上口碑風暴的相關研究相當的稀少，而在許多口碑的相關研究中也未多著墨，但隨著社群媒體的發展，此現象已越來越普遍，因此有研究探討的價值，所以在本研究中將先定義出線上口碑風暴，並以 Google 搜尋趨勢設計出測量線上口碑風暴的方式，以利將其從負面口碑的傳播分辨出來，並利用這樣的方法找出六個線上口碑風暴的個案來進行研究，配合 Coombs 的印象修復理論來進一步分析。

研究結果發現，可以將線上口碑風暴依成因分成「過去不好的服務或產品體驗」、「錯誤的時機情境」和「不適當的聲明或宣傳」，而各類別的最佳回應策略在文中有詳細講述。另外，當企業使用的回應策略越多時，線上口碑風暴持續的時間就可能越久。影響線上口碑風暴的因素有很多，經本研究的討論分析後，發現「負面訊息傳播的平台」、「回應策略的運用」和「企業的規模和性質」為最會影響線上口碑風暴的因素。

關鍵詞：負面口碑、線上口碑風暴、線上危機管理

## Abstract

Word-of-Mouth (WOM) has been a major marketing tool to the enterprise, but could also be one of its threats. With the development of the Internet and social networks, the impact of WOM on enterprises is also growing. In recent years, the rapid propagation of negative Word-of-Mouth in social media has gained much attention in media and is named “Online Firestorm.”

Academic studies about Online Firestorm are rare, and researchers of Word-of-Mouth have not investigated it. Giving the development of social media, this phenomenon has become increasingly common. Therefore it is important for companies to know and better handle it and for researchers to investigate this new issue. In this study, we will define and measure Online Firestorm through Google Trends. We will also collect data from six cases and analyze how different responding strategies may result in different outcomes.

Research found that Online Firestorm can be categorized into “past bad service or product experience”, “bad timing scenarios” and “inappropriate statements or propaganda” according to the causes of the storm. The best response strategies to all kinds are described in the text. In addition, when used more response strategies, Online Firestorm duration may longer. There are many factors affecting the Online Firestorm, after the discussion and analysis found that "negative information dissemination platform", "the using of response strategies" and "the scale and nature of the enterprises" and as the factors that most likely to affect the Online Firestorm.

Keywords : Negative Word-of-Mouth 、 Online Firestorm 、 Online Crisis Management

# 目錄

致謝.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
壹、 緒論.....	1
一、 研究背景與動機.....	1
二、 研究目的和問題.....	2
三、 研究流程.....	2
貳、 文獻探討.....	5
一、 口碑.....	5
(一) 口碑的定義.....	5
(二) 口碑的傳播動機.....	6
二、 負面口碑.....	7
(一) 負面口碑的定義.....	7
(二) 負面口碑傳播動機.....	8
三、 線上口碑風暴 (Online Firestorm).....	8
特性.....	8
四、 口碑風暴及企業危機與聲譽.....	11
(一) 危機與聲譽.....	11
(二) 危機的種類.....	12
(三) 危機的階段.....	13
五、 危機回應策略.....	15
(一) 印象修復理論.....	15
(二) 情境危機傳播理論.....	18

參、 研究方法與架構.....	19
一、 研究方法 .....	19
(三) 個案研究.....	19
二、 研究程序 .....	21
(一) 定義線上口碑風暴.....	21
(二) 資料收集.....	22
(三) 資料分析.....	23
三、 操作變數定義.....	24
(一) 事件關鍵字定義.....	24
(二) 回應策略的定義.....	24
(三) 策略效果衡量.....	26
肆、 資料分析.....	28
一、 個案介紹 .....	28
(一) ING-DiBa 的廣告事件：.....	28
(二) McDonald's 的標籤事件.....	32
(三) NRA 的早安訊息事件.....	35
(四) CelebBoutique 的訊息事件.....	38
(五) 遠通電收的 eTag 事件.....	41
(六) NYPD 照片分享事件.....	45
二、 個案分析 .....	47
(一) 過去不好的服務或產品體驗.....	48
(二) 錯誤的時機情境.....	50
(三) 不適當的聲明或宣傳.....	52
伍、 結論與建議.....	56
一、 研究發現與結論.....	56
二、 研究貢獻 .....	58
(一) 學術貢獻.....	58
(二) 實務貢獻.....	59

三、 研究限制與未來研究方向建議.....	59
參考文獻.....	60
附錄一 ING-DiBa 的廣告事件.....	65
附錄二 McDonald's 的標籤事件.....	68
附錄三 NRA 的早安訊息事件.....	70
附錄四 CelebBoutique 的訊息事件.....	71
附錄五 遠通電收的 eTag 事件.....	74
附錄六 NYPD 照片分享事件.....	78



## 表目錄

表 2-1：Benoit (1995,1997) 印象修復策略類型說明 .....	16
表 3-1：印象修復策略類別.....	25
表 4-1：ING-DiBa 回應時間對照表.....	29
表 4-2：ING-DiBa 的熱門搜尋指數.....	31
表 4-3：McDonald's 回應時間對照表 .....	32
表 4-4：McDonald's 的熱門搜尋指數 .....	34
表 4-5：NRA 回應時間對照表.....	35
表 4-6：NRA 的熱門搜尋指數.....	37
表 4-7：CelebBoutique 回應時間對照表.....	39
表 4-8：CelebBoutique 的熱門搜尋指數.....	40
表 4-9：遠通電收回應時間對照表.....	42
表 4-10：eTag 的熱門搜尋指數.....	44
表 4-11：NYPD 回應時間對照表.....	45
表 4-12：NYPD Twitter 的熱門搜尋指數 .....	47
表 4-13：「McDonald's Twitter」和「NYPD Twitter」熱門搜尋指數比較.....	48
表 4-14：「NRA」和「CelebBoutique」熱門搜尋指數比較 .....	50
表 4-15：「ING-DiBa」和「eTag」熱門搜尋指數比較.....	52
表 4-16：不同線上口碑風暴的趨勢圖.....	54

## 圖目錄

圖 1-1：研究流程.....	4
圖 3-1：個案研究的過程.....	21
圖 3-2：研究程序.....	24
圖 4-1：「ING-DiBa」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	30
圖 4-2：「ING-DiBa」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	30
圖 4-3：「McDonald's twitter」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖 ..	33
圖 4-4：「McDonald's twitter」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	33
圖 4-5：「NRA」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	36
圖 4-6：「NRA」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	37
圖 4-7：「CelebBoutique」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	39
圖 4-8：「CelebBoutique」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	40
圖 4-9：「eTag」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	43
圖 4-10：「eTag」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	43
圖 4-11：「NYPD Twitter」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	46
圖 4-12：「NYPD Twitter」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖 .....	46
圖 4-13：「McDonald's Twitter」和「NYPD Twitter」熱門搜尋趨勢比較 .....	48
圖 4-14：「NRA」和「CelebBoutique」熱門搜尋趨勢比較 .....	50
圖 4-15：「ING-DiBa」和「eTag」熱門搜尋指數趨勢 .....	52
圖 4-16 策略分數與線上口碑風暴持續時間分布圖.....	55

# 壹、緒論

## 一、研究背景與動機

口碑(Word-of-Mouth)在這數十年來，其相關的議題、影響、現象等已都被多次的研究和討論，口碑是一種在私人團體間評估服務或產品的非正式溝通(Anderson, 1998)。而也被多次的證明口碑對於公司是重要的(Katz & Lazarsfeld, 1970; Goldsmith & Horowitz, 2006)。為何口碑對於消費者的影響力是如此之大？因為消費者相信來自於他認識的人的訊息，更勝於商人的(Goldsmith & Horowitz, 2006)，此外，口碑是真實的感受與經驗，所以對於訊息接受者而言是鮮明真切的(Herr, Kardes, & Kim, 1991)。另外，口碑是由情緒所引起的(Berger & Milkman, 2012)，所以在情緒所引起的口碑就會有正面和負面之分。口碑在現今網路和社群媒體的蓬勃發展下演變成線上口碑，其影響力與日俱增，各個企業無不重視，自今線上口碑已是許多企業在經營上最重要的課題之一，而負面口碑更是備受重視，其原因無他，那就是負面口碑影響之劇足以影響某一產品或服務的銷售，甚至可能會損毀企業的品牌形象。

由於網路及線上社群的快速發展，網路上的口碑往往會快速傳播成為影響企業商譽的危機，因此在這幾年有一個新的現象被媒體所注意-線上口碑風暴(Online Firestorm)，這是在形容一個由負面口碑快速傳播的現象。那線上口碑風暴跟一般的負面口碑傳播有何不同呢？從用「風暴」來描述就知道線上口碑風暴影響之深和範圍之廣，而線上口碑風暴的出現就如真的風暴那樣般，沒有任何明顯的跡象即開始成形，讓企業無法防範。

例如，在美國 2012 年 1 月 18 號，知名的速食業者麥當勞在 Twitter 發起了一項行銷活動，此活動的本意是想讓其他人利用” #meetthefarmers” 標籤來分享在麥當勞美味的食物和用餐經驗，一開始獲得不少的正面反應，但在隨著將活動的標籤改為”

McDStories”後災難發生了，在2個小時內有1,000名以上的使用者發布關於麥當勞負面的訊息，雖然麥當勞在2個小時後將標籤改回，但傷害已造成，在事件發生後Twitter上每天有兩萬五千到三萬則關於麥當勞負面口碑的訊息出現(Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014)。

線上口碑風暴就像天災般的突然發生，企業可能並沒有做錯事，但是負面口碑的傳播突然變成一場災難一樣，且無法預測。既然無法防範，那是否應該思考如何去回應，藉此減輕其對於企業的影響和傷害，而這正是本次研究的重點。關於線上口碑風暴的研究與探討少之又少，因此本次研究將先試圖為線上口碑風暴做出定義，讓人能分辨怎樣的負面口碑傳播才算是線上口碑風暴，接著分析各企業對於線上口碑風暴的回應策略，並不同因應策略的效果。

## 二、 研究目的和問題

企業在面對服務失誤引起的負面口碑時的回應策略，這方面已有許多研究在探討，但在面對不知為何而起的線上口碑風暴時卻不知該如何是好，許多企業是採取袖手旁觀的態度，但從許多的案例發現這並非是最好的回應策略，因此本研究所要探討的問題包括以下三個：

- (一)、 線上口碑風暴和一般的負面口碑傳播該如何區隔?
- (二)、 企業對突發的線上口碑風暴有哪些回應策略?
- (三)、 企業對線上口碑風暴所採取的不同回應策略的效果如何?

## 三、 研究流程

本研究的流程包括以下7個步驟(如圖 1-1 所示):

### 1. 確立研究問題

在研究開始進行前確定所要研究的方向，和希望可以解決的問題，並在研究的過程中隨時注意是否有朝所設定的目標進行，以免做出的研究與當初的目標有

所偏差。

## 2. 界定研究範圍

本研究也屬於口碑傳播的研究一種，但並非所有口碑傳播的現象都納入此次的研究中，而是僅限於在社群平台上所發生的負面口碑傳播，且是其中對企業影響較大的線上口碑風暴。

## 3. 文獻探討

由於線上口碑風暴屬於口碑傳播的一種現象，因此在文獻探討的部分，將從口碑傳播開始，接著是負面口碑傳播，且本研究是希望找出企業回應線上口碑風暴的策略，因此也會對於企業危機和企業的危機回應策略來進行探討。

## 4. 確定研究方法

在研究線上口碑傳播中，對於口碑內容的判斷和分析，並無統一且可以量化的標準，而是須靠研究者的判斷。在企業回應策略的運用，也同樣是依研究者的判斷來將其歸類，以分析其不同策略運用的效果，因此本研究屬於直性研究。

## 5. 資料收集

本研究在個案是收集過往發生的事件，並依不同的新聞報導和文章將事件發生的來龍去脈整理出來，以了解每個個案發生的背景。在企業的回應策略上是從新聞報導和文章，或是官方的聲明中來了解企業當時所運用的回應策略。

## 6. 資料分析和解釋

在企業回應策略的部分，是先依照印象修復理論將不同的策略分門別類，接著觀察每個個案中關鍵字在 Google 搜尋趨勢上的升降情況，以此來判斷企業所運用的回應策略其效果如何。

## 7. 研究結論與解釋

在將所有的個案都分析過後，將依不同線上口碑風暴類型，提出最佳的回應策略。

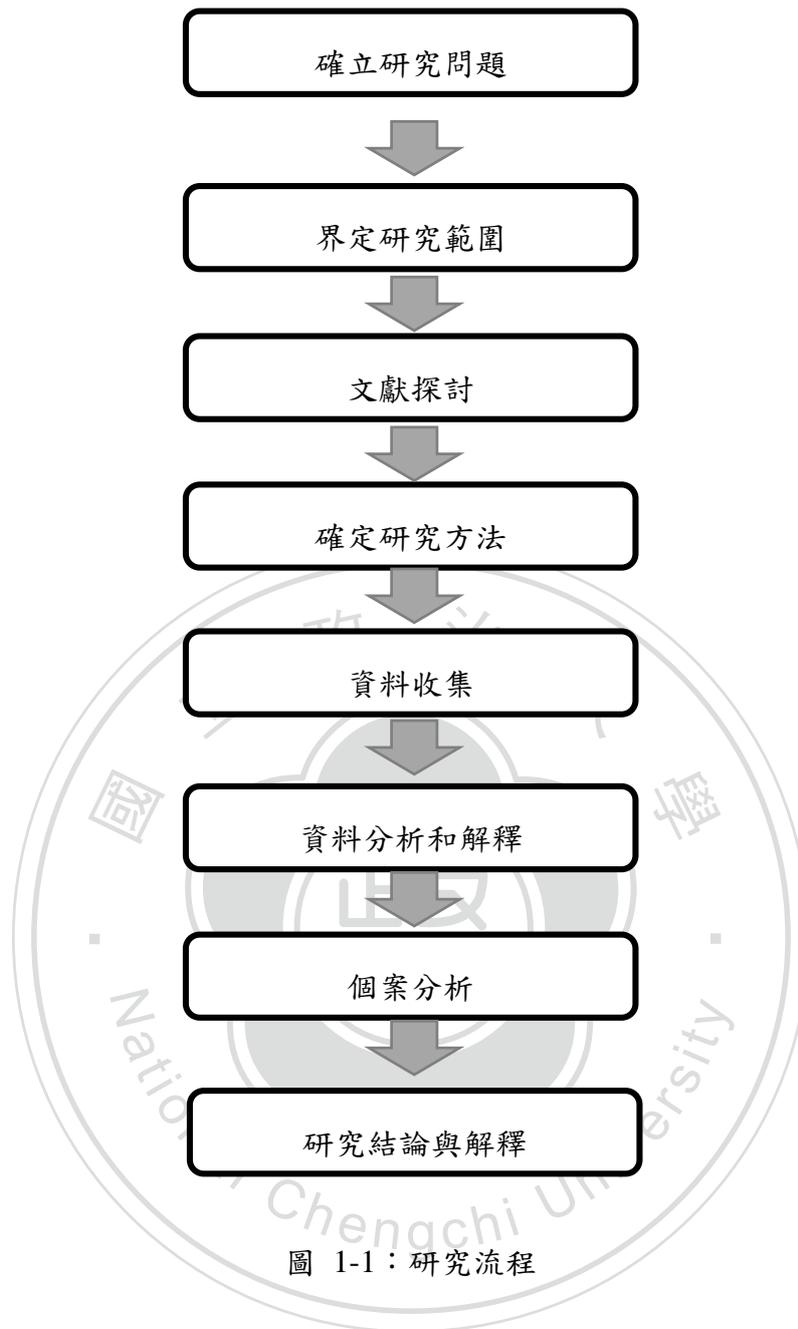


圖 1-1：研究流程

## 貳、文獻探討

口碑風暴是由口碑中的負面口碑所引起的現象，因此在本章節將先對於口碑稍做說明，接著將對於負面口碑做比較詳細的介紹，包含起源、定義、對企業的影響等。之後將對於負面口碑的傳播動機的相關研究統整介紹，藉以了解負面口碑的成因。

### 一、口碑

#### (一) 口碑的定義

在近半世紀以來，對於口碑的相關研究已不計其數，對於口碑的定義都有不同的看法，但一般而言，都同意口碑是一種在私人團體間評估服務或產品的非正式溝通 (Anderson, 1998)，更被視為是資訊傳播中最具影響力的來源之一 (Blodgett, Granbois, & Walters, 1993)。而口碑為何那麼具有說服力？那是因為消費者相信來自於他認識的人的訊息，更勝於商人的 (Goldsmith & Horowitz, 2006)，此外，口碑是由情緒所引起的 (Berger & Milkman, 2012)，且是真實的感受與經驗，所以對於訊息接受者而言是鮮明真切的 (Herr, Kardes, & Kim, 1991)，使得對接受者而言較容易體會到口碑傳播者的感受，進而接受甚至傳播出去。因為消費者對於口碑的相信與看重，使得他們會依賴口碑來減少對於購買決策中固有的不確定性所衍生出的風險 (Murray, 1991)，於此，研究指出口碑比個人銷售、紙本廣告和電台對於消費者行為有更大的影響 (Katz & Lazarsfeld, 1970; Goldsmith & Horowitz, 2006)。口碑不單單是指個人的意見表達，也包含著傳播他人意見，因此自我與他人的參與是促成口碑形成的重要因素 (Dichter, 1966)

隨著網際網路發展，口碑也從人與人之間的口耳相傳演變成網路傳播的網路口碑，網路口碑主要是透過電子郵件、聊天室、新聞群組、線上論壇和社群網路等形式來傳播 (Gelb & Sundaram, 2002; Chu & Kim, 2011)。Dellarocas (2003) 指出口碑一般為兩個或多

個利益相關的小團體間共享訊息的過程，而網路口碑則是利用了雙向溝通的特性和無遠弗屆的網路，在一對多而不是一對一的平台上去分享意見和經驗。Thorsten Hennig-Thurau, etc. (2004)更進一步指出，網路口碑是所有正面或負面陳述的集合，而這些陳述是來自於與產品或廠商有關之潛在顧客、實際顧客或是先前的顧客，並且這些陳述能藉由網路，提供給來自世界各地眾多的消費者與機構。資訊科技的進步和線上社群網路的出現已經大大的改變了訊息傳播的方式，這樣的改變也因為消費者容易獲取到他人的口碑，而更能影響購買決策(Mangold & Faulds, 2009)。

## (二) 口碑的傳播動機

口碑傳播動機已被許多研究探討，以下就針對本次研究的需要來說明線上口碑的傳播動機。Hennig-Thurau et al. (2004)提出線上口碑的傳播動機有以下六點：(1)宣洩負面感受、(2)關心其他消費者、(3)社群利益、(4)經濟激勵、(5)幫助公司和(6)找尋建議。Ho & Dempsey(2010)則是利用了基本人際關係取向理論(Fundamental Interpersonal Relations Orientation, FIRO)來探討線上內容的分享動機，基本人際關係取向理論是在解釋小型組群的底層人際關係，其基於分析人們在組群交往中追求的主要三種人際關係需求：愛(affection/openness)、歸屬(inclusion)和控制(control)。最後的研究指出(1)歸屬感、(2)自我獨特、(3)利他主義、(4)自我成長和(5)好奇心驅使的線上內容消費是造成使用者分享線上內容的動機。

由以上的文獻可以看出網路口碑在市場上以愈趨重要，不單深深地影響著消費者的購買決策，也影響著企業對於行銷計畫制定，甚至越來越多的企業將口碑定位成一種行銷的手法，並透過如 facebook、Twitter、Youtube 等等的社群平台上接觸到更多的消費者。口碑有對企業有利的地方，同樣的也有對企業不利的地方，如水能載舟亦能覆舟，以下將針對此做介紹。

## 二、 負面口碑

### (一) 負面口碑的定義

負面口碑最早由 Richins(1983) "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study" 開啟了負面口碑研究的濫觴，負面口碑是消費者對於不滿意消費經驗的反應之一，且根據社會分享的文獻指出，人們會將負面的消費經驗分享給熟人多於陌生人，且時間點就差不多是在事件的發生之後(Rimé, Mesquita, Boca, & Philippot, 1991)。消費者對於不滿意的消費行為有三種潛在的反應：(1)轉換品牌或是拒絕再消費，(2)對廠商或是第三方(消基會)抱怨，(3)告訴他人不滿意的產品或店家(Richins, 1983)。Arndt(1967)研究發現 82%的消費者會受到負面口碑的影響不購買新產品，其中有 18%的消費者不會再繼續購買任何產品。關於負面口碑有許多學者為其定義：Richins(1984)指出負面口碑為消費者之間詆毀行銷企業或是產品的人際溝通；Anderson(1998)認為負面口碑包含不愉快的經驗、故障的產品或是單純的抱怨；Wetzer, etc.(2007)認為負面口碑包括所有的負面評價，是人們私下關於產品或服務和對於他們的評估的非正式溝通。

網際網路和社群媒體的發展同樣也讓負面口碑的傳播帶來改變，根據 James (2000) 指出一旦企業形象或產品的負面消息上了網路，那就有如「到轉式的病毒行銷」(reversed viral marketing)一般可怕。因為網路使用者可以利用網際網路和社群媒體將訊息傳播得更遠更廣。Coombs (1998)則是從權力轉換的角度來剖析網路在負面口碑對企業產生危機上的應用。他認為一般人在社會資源和權力分配上居弱勢，而藉由在網際網路的互動性、即時和匿名等特性，弱勢與強勢的一方可以進行平等且立即的對話，這時網際網路猶如一種「潛在的權力平衡桿」(potential equalizer)。然而在企業發生危機現象時可能使得權力再度轉換，在平時消費者居權力弱勢的一方，然而一旦消費者對於企業的產品或服務不滿，進而上網透過討論區、電子郵件和社群媒體批評，傳播負面口碑，這時消費者的身分就由弱勢轉為強勢，使得消費者在主導著負面口碑的傳播。

## (二) 負面口碑傳播動機

負面口碑同樣也是由情緒所引起，主要由生氣、惱怒、無奈、失望、後悔和不確定七種負面情緒所引發的反應(Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007)。根據社會分享的文獻指出，人們會將負面的消費經驗分享給熟人多於陌生人，且時間點就差不多是在事件的發生之後(Rimé, Mesquita, Boca, & Philippot, 1991)。而負面口碑的傳播動機已在許多的不同的文獻中被探討，Wetzer et al. (2007)依據過往的文獻整理出以下八種傳播負面口碑的動機：(1)尋找慰藉：尋找安慰和道義上的支持，是個眾所皆知的情緒協調策略。(2)宣洩：透過將情感表達來釋放負面情緒的壓力。(3)搜尋建議：參與負面口碑以獲得清楚的認知。(4)建立社群連接：減少與他人互動的距離，並加強社會關係。(5)娛樂：使對話持續進行，並且娛樂參與溝通的人。(6)自我表現：管理他人對自我的看法或觀感。(7)警告：幫助訊息接受者做出滿意的購物決定。(8)報復：為了傷害對造成自己心理或生理傷害的店家。

負面口碑在網路上的大量傳播演變成病毒式的傳染，最後形成線上口碑風暴，因此藉由了解負面口碑的定義、傳播和影響，可以以這為基礎而去了解線上口碑風暴形成的原因，並以此來探討之後對於企業的影響及因應對策。

## 三、 線上口碑風暴 (Online Firestorm)

### 特性

「線上口碑風暴」是對於一種負面口碑所造成的現象的稱呼。「線上口碑風暴」一詞在這幾年前常見於新聞報導中，但針對於此的相關學術研究卻少之又少，常常只是稍微的提起，未加以定義和解釋，更不用說有近一步的探討和研究。Pfeffer, etc.(2014)有為了線上口碑風暴做了初步的定義，他指出線上口碑風暴為社群媒體使用者對於企業、政府機構、政治家和名人可疑的聲明或活動，所引發出的巨大負口碑和抱怨行為的浪潮。

由於口碑風暴尚未有明確的定義，藉以區分和一般負面口碑的不同，因此在本次的研究中，將會依媒體在報導時的觀點和其特性，試圖來做出明確的定義。跟據 Pfeffer, etc. (2014)的觀察研究，線上口碑風暴會有以下七點特性，在此將一一說明，以便後續定義。

### 1. 迅速且大量

在線上口碑風暴中，最顯而易見的特性是訊息傳播的速度。在傳統的媒體中訊息的溝通和回應的循環時間大約是一天，但線上口碑風暴透過社群媒體的傳播下，引人注意的訊息可以在短時機內接觸到許多人，接著單一主題的訊息將短暫的主導溝通，最終將造成大量訊息交流與傳播，因此在社群媒體中，訊息的溝通和回應的循環只有短短的幾個小時甚至幾分鐘(Wu & Huberman, 2007)。迅速且大量是在線上口碑風暴初期最容易被觀察到的特性。

### 2. 二元選擇 (Binary Choices)

社群媒體如 facebook 和 Twitter 等，由於使用者多是用「like」或「+1」來表達自己對於意見的看法，或是使用「share」或「retweet」來傳播意見，加上沒有言語互動，訊息原本所要傳達的意涵甚至是本文都會被保留，因此複雜或漸進式的意見形成過程並不會出現。訊息的接受者對於訊息的看法只有接受或是不接受，是一種「either-or」的情境，這樣的決策方式被 Schelling(1973)描述成二元選擇 (Binary Choices)。

### 3. 缺乏多樣性

引起線上口碑風暴的訊息大多是單一主題。泡沫過濾器是 Pariser(2011)所提到的一種網路現象，它指出個人在網路上所接受的訊息會被經過兩種方式的篩選。第一，個人在社群媒體上與他人的連結的方式就如同過濾器一樣，基本上是建立在同質性上(McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001)，人們傾向與有相似年紀、性別、社會地位的人連結，進而產生出相似的興趣、話題和意見。第二，社群媒體在呈現資訊時會依照使用者過往的使用經驗，或是使用者的朋友們是否有興趣來篩選。最終

社群媒體的使用者們都只是獲得「有限資訊」，所得到的資訊不但被限制，且有嚴重的偏好。

#### 4. 網路叢集和訊息回音 (Echo Chambers)

網路叢集是在說人與人之間溝通的交流網路有明顯的在地叢集(Buchanan, 2002)，這是說如果使用者甲和使用者乙是朋友，而使用者乙和使用者丙是朋友，那麼有很大的機會使用者甲和使用者丙也是朋友。因此當同一個網路叢集有數個人在討論同一件事時，資訊會像回聲一樣四面八方的從不同人的社群網路傳過來，造成覺得朋友們幾乎也都在討論的錯覺，這現象就叫做「訊息回音」。而所謂的訊息回音也是造成訊息在社群媒體上開始傳染的一個很重要因素。

#### 5. 大量不受限的資訊流

Buchanan(2002)指出人與人之間的關係社群連結是有強弱之分的，就整體而言社群連結弱的人(weak-tie)扮演著橋梁的腳色，讓訊息在不同的群體間流動。而就人與人之間而言，社群連結強(strong-tie)則影響著訊息在群體內的傳播(Brown & Reingen, 1987)。因此，在社群媒體中，每個人都可以是數百人甚至數千人的朋友或是追隨者，這樣的一個現象讓訊息和意見在傳播時容易被放大和強化。

#### 6. 跨媒體的訊息流動

社群媒體對於傳統媒體而言是越來越重要的資訊來源(Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012)，傳統媒體現在已把社群媒體當作是尋找故事的「雷達」，如台灣最大的電子佈告欄系統 (BBS, Bulletin Board System)的 Ptt 常成為許多新聞的資料來源，而同樣的，社群媒體上的資訊傳播有將近三分之一是由網路外的事件或是因素所引發的(Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012)。由此可知傳統與社群媒體間的資訊流動也是線上口碑風暴的特性之一。

#### 7. 網路觸發的決策過程

網路觸發的決策過程可以分成五個階段「知識」、「說服」、「決定」、「傳播」和「肯定」。「知識」是指當關於意見的資訊被人們接觸當下；「說服」是人們對於這資訊產生正面或負面的態度；「決定」是當人們對資訊已產生正面或負面的態度，進而決定要接受或拒絕這資訊；「傳播」人們開始談論自己對於這資訊的態度，接著開始影響他人對於這資訊接受或拒絕的決策過程；最後，「肯定」是指人們遇到與自己意見相同的人，因此對於自己的想法更加肯定。反之，遇到意見不同的人則使之動搖。

以上七點關於線上口碑風暴的特性，是 Pfeffer, etc. (2014)觀察過去幾起對企業影響較大的社群負面口碑傳播事件後，所整體歸納出來的。這七點關於線上口碑風暴的發現將有助於在之後對其的定義，和之後的個案分析。

#### 四、 口碑風暴及企業危機與聲譽

口碑風暴第一個會危及的是企業的聲譽，而這也往往是企業的一個危機，需要慎重處理。本節針對企業危機的相關概念加以整理。

##### (一) 危機與聲譽

危機是事件威脅到去損害一個企業的聲譽(Barton, 1993)，而所謂的聲譽為良善或是惡劣的整體評估。無論企業或個人面對此一整體性評估，無不重視。則其原因有兩點：第一，聲譽於自我形象建立上的角色，Snyder, etc.(1983)即解釋維持一個正面的自我形象在心理學歷史中一直是一個十分重要的驅動因素，因此當一個越是嚴重的困境發生時，行動者會遭受越大的壓力(如焦慮和罪惡感)，以及來自他人的指責，進而對自我認同產生傷害，因此維持聲譽為提供健全自我形象的關鍵(Benoit, 1995)。第二，聲譽於影響過程中的角色，態度轉變理論研究即指出聲譽在說服過程中的重要性，如同演講者的聲譽比之說服的論點與證據更為重要(Benoit, 1995)。

Loewendick(1993)指出危機是一種威脅，意思是危機確實或可能帶來負面或不受歡

迎的結果，威脅通常意指傷害。危機傷害包括財務損失、傷亡、聲譽受挫，以及環境破壞。吳宜臻(2005)則依先前學者的研究整理出危機事件的三個認定標準：

1. 突發性

事件的發生會變成危機，就是在於它的爆發性和衝擊性，而且對於企業有極大的傷害性，常常使得企業的管理者措手不及，甚至失去反應能力。

2. 威脅性

就是對企業的生存和發展有立即且明顯的威脅，若不立即排除就可能對企業會造成嚴重的損失。

3. 決策時間短

危機對於企業最大的考驗就是的決策時間短，且必須在極端緊張的情況下做出回應。

雖然危機無法預測，但卻能夠透過管理來將傷害降低。Pearson 和 Clair (1998)整合了心理學、社會政治學及科技結構等觀點，提出了一個涵蓋範圍較廣也較複雜的定義”危機是一種由關鍵利益關係人所認知且主觀經驗的情況，其發生機率低，卻有高度影響性和威脅性；由於情況的成因、結果及解決方法均混沌不明，常導致群體心理共享的經驗及信仰價值破滅或喪失。”，這定義是以企業的利益關係人而非企業的立場來看待危機，並指出危機可能造成企業與其對應關係人之間共享價值信念的崩解。由此可知危機的影響層面不在於企業本身，而是其與外界原先建立的連結關係。Barton(1993)將危機與企業聲譽連結，認為危機事件及其結果可能會明顯的傷害到企業及其員工、產品、服務、財務和聲譽，公司能夠藉由採取修復策略以修補形象傷害。因此當危機發生並且威脅到企業聲譽時，企業將會基於上述因素而採取傳播行為以維持企業聲譽。

## (二) 危機的種類

危機發生的過程究象產品一樣有其生命週期，會經歷出生、成長、成熟和衰退的四個階段，每個危機會因為時間、事件、文化和地點的不一樣，會有不一樣的生命曲線，

而 Gonzalez-Herrero 和 Pratt(1995)即依照這個曲線來將危機分成三類，以下分別介紹之。

### 1. 風潮型(Fad)

這種類型的危機來的快、去的也快，在過去的危機定義中是屬於威脅性最低的，而這通常也表示企業處理得宜，使得危機在短時間被解決。但在網路化的現代，許多在網路上爆發的危機也都屬於這種，雖然稍縱即逝，但其對企業的損傷因網路的傳遞而變得廣泛而嚴重。

### 2. 攀高型(scalable)

假如危機在第一時間處理不當，使得受害者不滿意企業的回覆；或是危機本身的複雜度都很高，無法在短時間內解決，就有可能使危機的強度不斷累積。

### 3. 循環型(cyclical)

這種類型的危機通常和季節有關，如景氣衰退所帶來的經營危機，或是每年固定時間的危機，像是颱風季。還有一種循環型的危機是屬於「一波未平，一波又起」的波浪式危機(吳宜蓁，2005)，當一個危機即將結束時，另一個新的危機又接著而來。

## (三) 危機的階段

Gonzalez-Herrero 和 Pratt(1995)認為管理人員必須了解危機的生命週期，因為各個階段需要不同的行動，Coombs(2014)把危機的生命週期稱為「危機管理的階段途徑」，所謂的階段途徑是指，依其功能將危機的管理劃分為不同的部分，並依特定的順序加以實施。危機管理並非只是當危機發生時，才加以實施，而是必須視為一個持續不斷的過程，且是組織每天工作的一環。有許多研究者將危機管理切割成不同的階段，其中最具影響的三個分別是 Fink 的四階段模式、Mitroff 的五階段模式和最基本的三階段模式(Coombs, 2014)。Fink 的四階段模式分別為：

1. 徵兆：潛在危機開始出現的線索或現象。
2. 危機爆發或顯現：危機事件發生並帶來傷害。

3. 後遺症：即使危機已經消除，危機的後果仍持續。
4. 解決：當危機事件不再被關切，即算結束。

而 Mitroff 的五階段模式分別為：

1. 訊息發現：發現危機的警訊，並且採取行動來避免危機的發生。
2. 探索與避免：尋找可能造成危機的因素，並想辦法降低傷害。
3. 阻絕傷害：當危機發生時，盡量減少所影響的範圍，使對企業的傷害降到最低。
4. 復原：使企業盡快回復正常的運行。
5. 學習：從危機事件中學習與反省，減少往後危機發生的機率。

可以發現 Fink 的四階段論和 Mitroff 的五階段論相當的類似，而不同的地方在於，Mitroff 較強調訊息發現和危機預防，並且積極尋求避免的方式，而 Fink 則是顯示危機可以避免。Mitroff 著重於危機處理行動的進程，而 Fink 則是著重危機的過程。最後的三階段模式並沒有明現的文獻指出是由誰提出的，但卻一再的被許多危機處理專家提出 (Coombs, 2014)，此三階段是以巨觀的層面將危機切割，但每一階段都可以再更細分為其他階段，所以此三階段模式可以包含其他階段理論。而以下將分別介紹：

### 1. 前危機階段

此階段是指企業應該在危機發生，積極的採取所有的可能行動以避免危機的發生。但並非所有的危機都可避免，所以也要做好危機發生的準備。此階段包含訊息發現、預防和危機準備。

### 2. 危機事件

危機皆始於某一導火事件，而這也標示著危機的爆發。在危機發生時，危機處理人員必須了解組織正處於危機之中，並且採取適當的措施，而與相關人進行溝通是此階段的重點。此階段包含危機認知、減少危機傷害和回復運作。

### 3. 後危機階段

當危機獲得解決時，就是危機的結束，這時企業必須思考著危機結束後，自己還應該做些什麼？而此階段就是在危機解決後所該做的事情：(1) 為下一次危機做更好

的準備；(2) 確認相關人對於企業處理危機的能力留下正面的印象；(3) 再確認危機確實結束。

本研究的重點在於危機發生後，企業該如何的迅速發現，並且馬上處理解決，因為本研究的研究對象為在社群網路上爆發的口碑危機，故企業應盡早發現危機的發生，並且及早處理，以免危機對於企業所造成的負面傷害在網路上擴散開來。

## 五、 危機回應策略

研究指出危機回應是企業在錯誤行為發生後，為了保護其聲譽所說在所做的行為(Coombs & Holladay, 2008)。而危機回應策略中的辯解反應，源自於 Ware 和 Linkugel (1973)對於個人自我防衛的演說(discourse of self-defense strategy)。其認為人在面對外在攻擊時，通常會採取四種辯解策略：(1)否認、(2)尋求奧援、(3)區別和(4)超越。前兩種策略屬於矯正策略，並不企圖改變受眾的情感，僅停留於修正或改善其認知；後兩種策略屬於轉化策略，其企圖改變受眾對於意義的理解方式。(吳宜臻, 2005)

就企業的危機回應策略而言，目前有兩個理論最為被大家研究所採用，一為 Benoit 所發展的印象修復理論(image restoration theory)，另為 Coombs 所發展的情境危機傳播理論(situational crisis communication theory)，以下就這兩位學者所發展的理論進行探討。

### (一) 印象修復理論

Benoit (1995)所提出的印象修復理論，是建立在辯解策略與責任的連結上，其假定維持聲譽為傳播的中心目標。要了解印象修復策略並先了解冒犯(the act considered offensive)的兩項概念：

1. 冒犯的舉動在事實上不一定是冒犯的，完全由公眾的認定與知覺來決定
2. 企業的責任歸屬亦非由事實來認定，只要公眾認為企業與此行為有關聯，即產生形式上的責任歸屬。

由此前提可知，除非人們對於其行為感到冒犯，且認為企業對其有責的話，不

然對企業不會形成不悅的形象。因此，企業的形象形成關鍵在於大眾的認知，而非事實(Benoit, 1997)。

印象修復理論不看重危機情境與階段，而是聚焦於訊息的選擇，亦即「危機發生時，該說什麼話？」換言之，企業的「危機言說」或「訊息選項」等形象修復策略，才是此理論探究的範圍，其將訊息策略界定為以下五大類十四項子策略，如表 2-1 所示：

表 2-1：Benoit (1995,1997) 印象修復策略類型說明

策略	定義	子策略	定義
否認	宣稱企業從未做錯任何事。	單純 否認	單純的否認從事任何冒犯的行為。
		轉移 責難	除了否認外，更進一步指責他人或企業，要求其應為該冒犯行動負起責任，將受責對象轉移，使受眾較易於接受否認策略。
逃避 責任	包含了嘗試降低責任，或證明行為本身是無罪行動。通常發生在當受控者無法完全否認做過受指控的不當行為時，期逃避或減輕他所該負起的責任。	挑釁	將錯誤的行為歸咎於回應他人的挑釁，藉此可將部分或全部的責任轉移到他人。
		作廢	將錯誤的行動歸咎於資訊或能力的缺少。
		意外	人們傾向對於非控制範圍內的錯誤行動減少企業或該負的責任。
		良善 意圖	將行為的出發點界定為好意的，比起惡意而言，受眾會減少企業所需負的責任。

減少 冒犯 舉動	指受控者在無法否認受控行為的情況下，受控者除了會嘗試減少本身對該行為應負的責任外，透過此策略的運用，目的在降低受控行為所造成的負面觀感或形象。	支撐	強調企業過往正向的特質或行為，藉以減少錯誤行為所帶來的負面感受。
		最小化	試圖將錯誤行為與負面感受的連結最小化，若受眾接受的話可將形象的傷害減少。
		區別	將這次的行為與其他相似但更令人厭惡的行動區別出來，使行動看起來較不具冒犯性。
		超越	將行為置於較正面的情境脈絡中，藉此以減少受眾的責難。
		攻擊 責難者	打擊責難者的可信度，對於企業形象的傷害可減少。
	補償	提供服務與金錢償還，藉此抵銷錯誤行為所帶來的負面感受。	
正確 行動	企業承諾修正問題，包含修正冒犯行動前的事務狀態(計畫解決該危機事件)及做出改變以使危機未來不再發生。	無	無
羞愧	承認及坦白錯誤行動的責任並請求原諒。	無	無

資料來源：整理自 Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

## (二) 情境危機傳播理論

Coombs(1998)將先前關於危機回應的研究整理成七種類別，並串聯起來形成一軸線關係，從極端的防衛保護企業到完全的認錯處理受害者的訴求。Coombs 的危機反應策略說最初是來自辯解策略，而後又加入形象以及「理由說辭」(accounts)的概念。雖然由不同學者提出的策略繁多，但 Coombs 認為較具建設性的做法是歸納出最常用的危機溝通策略。以下分別為七種危機反應策略作介紹：

1. 攻擊：積極地否認指控者的責難，並且以暴力或法律訴訟方式反擊指控者。
2. 否認：宣稱危機根本不存在，或是企業並不參與其中。
3. 藉口：承認的確有危機的發生，但是將企業所需負的責任最小化。
4. 合理化：承認的確有危機的發生，但將受眾對於其嚴重性最小化。
5. 迎合：透過提醒受眾企業過去正面的行為，將企業與正面評價的事物連結，以創造企業正面的形象，藉以弱化危機對於形象的損害。
6. 修正行動：修補危機所帶來的傷害，並承諾會防止危機再次發生。
7. 完全道歉：對於危機完全的承擔所有承認並且道歉。

對照 Benoit 所發展的印象修復理論(image restoration theory)和 Coombs 所發展的情境危機傳播理論(situational crisis communication theory)可以發現兩者其實差異不大，亦各有獨特的地方，而在本次的研究中由於將對多個個案進行分析探討，將採用 Benoit 的印象修復理論(image restoration theory)，因印象修復理論的回應策略分類較為細緻，而將企業內或企業間不同的回應策略更清楚的區分，讓之後的分析能更精準。

## 參、研究方法與架構

### 一、研究方法

本研究以個案研究方式和從文章報導蒐集資料。個案研究是以經驗為主的調查法，此種調查法已深入研究當前社會現象與真實生活。個案研究經常使用在現象與社會脈絡不容易區分的情況。線上口碑風暴因不易與一般的負面口碑分離出來，加上每個線上口碑風暴的形成因素、特性甚至是形成的社群平台都不同，因此利用個案研究的方式，將每個線上口碑風暴的案例當作獨立的事件來進行分析和探討。

#### (三) 個案研究

個案研究起源於人類學和社會學，而在經過多年的發展，個案研究已被應用到許多的領域上，如心理學、政治學、經濟學和心理學等等，或是都市計畫、教育輔導和都是計畫的應用領域上。個案研究是一種實證的方法，且運用多種方法取得證據，如觀察、訪談、分析檔案等等。而何謂個案？Andrews(1951)認為個案是針對真實現象的一種描述，通常是被用文字描述，而所描述的現象會刺激閱讀者的思考，使其認清事實的真相如何？問題何在？以及如何處理？個案是一個有時間和空間界線的系統，它可以是特定的個體、群體、機構、地點，甚至是政府或國家，還可以是有限系統中的特殊事件。而何謂個案研究？Alavi 和 Carlson(1992)指出，個案研究首重於觀察，是在自然實際的環境下從事研究，並可有多種的資料蒐集方法，且研究模式中的自變數與應變數及衡量方法尚未完全確定，因此可被歸屬為探索性研究。而 Yin(1994)認為不論是實驗法、調查法、歷史法、個案研究法或檔案分析法 (archival analysis) 都可運用於探索性、描述性或解釋性的研究，其區別的判準是依據「研究問題的性質」、「研究者對研究現象可掌控的程度」及「研究現象是同時期或非同時期的事物」(contemporary events) 來進行研究方法之選擇。一般而言，當研究者對於同時期的社會現象提出「為什麼(why)」及「如何(how)」

的研究問題，並對研究現象只有一些或沒有控制性時，多數傾向採用個案研究法。

Merriam(1998)指出個案研究具有特定、描述和啟發三項特徵。特定試紙個案研究是針對特定且有範圍的現象；描述是指會對研究的現象做詳盡且豐富的描述；啟發是指個案研究的報告可以讓讀者對現象有更深入的了解，並從中發現它的意義，拓展他們的經驗。個案研究根據上述的特徵可以區他和其他研究方法的不同，如歷史研究探討的是過去的現象，而個案研究探討的是當前的現象；調查研究也是探討當前的現在，但因為方法的限制而無法像個案研究般的深入；實驗研究分離現象和情境脈絡，且在嚴密控制情境脈絡下了解特定變相之間的關係，而個案研究強調現象與情境脈絡密不可分(Yin, 2003)。

從研究目的來分的話，可以分成本質型(intrinsic)、工具型(instrumental)和集體型(collective)三種(Stake, 1995)。本質型在於深入且完整的了解特定個案，而不在於將結果類推至其他個案；工具型中，個案扮演的是支持的腳色，協助研究者深入了解某項議題或現象；集體型強調的是多重個案的比較分析，深入了解研究現象在數個個案中的異同處。圖 3-1 為 Yin(1989)提出的個案研究過程圖。

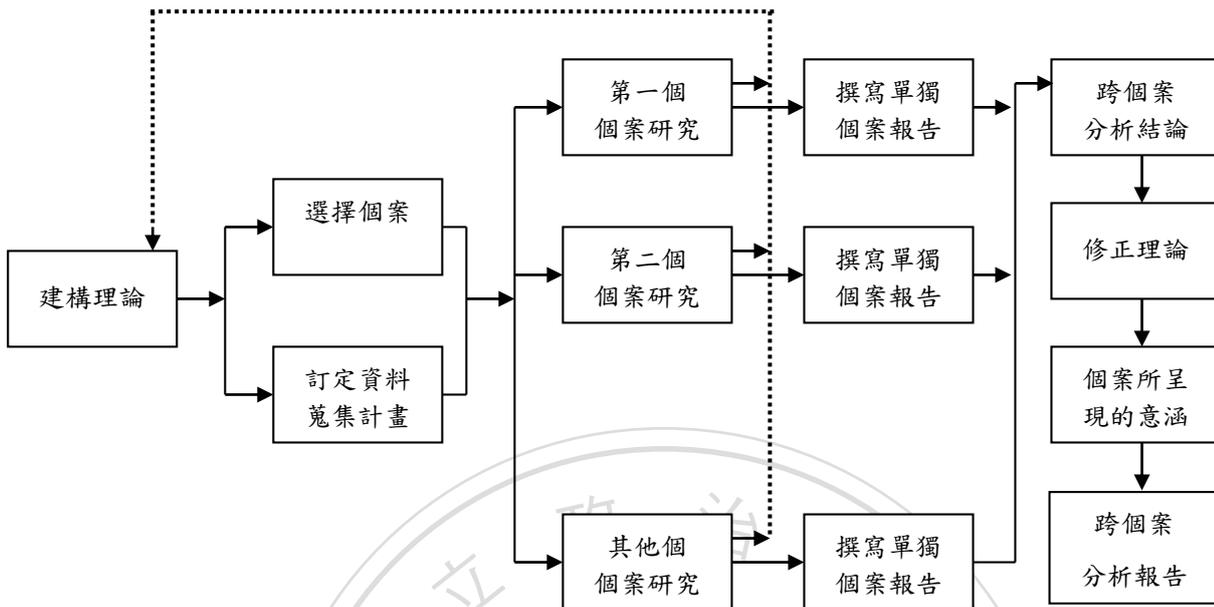


圖 3-1：個案研究的過程

資料來源：Yin, 2003

本研究從研究目的來看，是屬於工具型，即個案是為協助的腳色。透過數個不同情境、時間和背景的線上口碑風暴案例，來去了解線上口碑風暴的回應對策，將每一個案例剖析後，將所有的收集個案一起分析，找出較佳的數個回應策略，最後做出結論。

## 二、 研究程序

### (一) 定義線上口碑風暴

透過線上口碑風暴的七點特性可以讓我們更加了解線上口碑風暴現象的特性，接著為了定義線上口碑風暴，在此取出了最易被發現的兩點特性，那就是「迅速且大量」和「跨媒體的訊息流動」。在觀察過往的案例時都可發現，往往線上口碑風暴發生後，許多媒體都會進行報導和追蹤，而搜尋新聞和事件是人們主要上網活動之一(Sullivan, 2006)，因此我們可以認定引發線上口碑風暴事件的相關關鍵字在網

上被搜尋的次數，可以用來觀察線上口碑風暴的形成與否。

為了觀察事件關鍵字在網路上被搜尋的趨勢，本次研究中使用了 Google 搜尋趨勢來觀察事件關鍵字在特定地區和時間內的熱門程度，舉例說假如要搜尋「政治大學」在 2013 年 1 月在台灣地區的搜尋熱門程度，Google 搜尋趨勢會比較那天其他關鍵字在台灣地區的搜尋次數，並以 1 到 100 來表示其熱門程度，而 Google 搜尋趨勢所呈現的熱門程度數值並非絕對值，而是一個相對值，因此同一地區同一時間可能會有數個關鍵字的熱門數值都為 100。Google 搜尋趨勢雖然未公布其排序規則的演算法，但已被多項研究使用，並證明為有效，如 Gregory, Rochelle, & Rochelle(2013)用來檢測關鍵字的搜尋次數與牛肉期貨價格的關係；Tkacz(2013)使用「Google 搜尋趨勢」和電子支付的關聯來預測經濟趨勢。由此可知 Google 搜尋趨勢是具有可信度的網路觀察工具。

在觀察過往被認定為線上口碑風暴的案例中，針對各個案例的關鍵字到 Google 搜尋趨勢上，並以一個月為範圍作查詢後可發現，每個事件熱門搜尋程度都為七十以上，另外，對於一些較不知名的企業，即使發生的線上口碑風暴其熱門搜尋程度也可能不會達到七十，但若其搜尋程度因某些事件所爆發的負面口碑而上升，也是本次研究的觀察對象之一。總結以上討論，本次研究將以下列兩項標準來決定某事件的負面口碑傳播是否為線上口碑風暴：

1. 該事件在 Google 搜尋趨勢的熱門搜尋程度達七十以上。或
2. 該事件在 Google 搜尋趨勢的熱門搜尋程度大於前一個月的平均熱門搜尋程度加三個標準差。

## （二）資料收集

### 1. 線上口碑風暴個案

本研究中所收集到的個案，均是從過去曾被報導出的社群負面口碑傳播事件中進行篩選，篩選的準則除了事件須符合本研究定義出的線上口碑風暴標準外，在收集的個案

中，均是單一企業的事件，本次研究並沒有針對多個企業，或是針對某個產業的事件納入討論，因分析多個企業時，可能因不同企業間策略運用或是回應時間的重疊，而分辨不出不同策略間的效果差異。

## 2. 企業回應策略

本次研究中企業回應策略的資料收集有以下兩種：(1)報章雜誌內容分析，(2)企業機構資料分析(如新聞稿或聲明稿之內容分析)。將文章中企業對於線上口碑風暴的對策找出，接著再進行資料的交叉比對，藉此分辨出正確的資訊。

### ● 報章雜誌內容分析

由於現今所有報章雜誌的內容幾乎都數位電子化，在網路上都可被搜尋到，因此在本次的研究中並不限定於特定的報章雜誌的數位資料庫中蒐集資料，而是透過 Google 的新聞搜尋功能，並以各線上口碑風暴案例爆發的時間點為起點，來找尋各企業的回應策略相關的報導。

### ● 企業機構資料分析

企業在面對線上口碑風暴時，除了透過一般媒體傳播其回應策略外，也可能會透過其他平台在發表聲明或是新聞稿，如 Facebook 粉絲團、Twitter 官方帳號和官方網站等等，且由於是企業自己所撰寫的訊息，較不會經過其他媒體主觀的渲染，可以比較清楚地傳達出真正的回應策略。

## (三) 資料分析

在判定事件為線上口碑風暴，並收集和整理出該企業的回應後，以發生線上口碑風暴的時間為基準，觀察企業在之後做出不同回應的時間點的熱門搜尋程度，觀察其熱門搜尋程度在企業回覆後的升降快慢，對照 Benoit(1995)提出的印象修復理論策略來進行分析。



圖 3-2：研究程序

### 三、 操作變數定義

#### (一) 事件關鍵字定義

為了能明確的區分各個線上口碑風暴案例，且使之不會與其他新聞事件混淆，在使用 Google 搜尋趨勢時所輸入的關鍵字的選擇極為重要。由於每個引爆線上口碑風暴的事件類型、情境和其後續所衍生出的意見都不同，對此本研究依個別案例來訂下其搜尋關鍵字，如在前面所提到 McDonald's 的線上口碑風暴，即以「McDonald's Twitter」為關鍵字，並將地區設限於美國。而不用「McDonald's」的原因在於，因為 McDonald's 本身就是一家知名度極高，且本身在網路上被搜尋的次數就相當的多，而為了要專注在線上口碑風暴的事件上，所以才以「McDonald's Twitter」為關鍵字。

#### (二) 回應策略的定義

在此企業面對線上口碑風暴的回應策略，以 Benoit(1995)提出的印象修復理論策略來做為對照，並以其為基礎來進行分析。印象修復理論策略有五大類十四項子策略，再將經過各媒體的資料收集後萃取出企業回應策略依類別歸類。表 3-1 為 Benoit(1995)印象修復策略類別。

表 3-1：印象修復策略類別

策略	子策略
否認	單純否認
	轉移責難
逃避責任	挑釁
	作廢
	意外
	良善意圖
減少冒犯舉動	支撐
	最小化
	區別
	超越
	攻擊責難者
	補償
正確行動	無
羞愧	無

資料來源：整理自 Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

### (三) 策略效果衡量

#### 1. Google 搜尋趨勢指數

在判定企業所運用的策略是否有效，其最明顯的便是觀察事件關鍵字在 Google 搜尋趨勢指數的上升或下降，上升則代表民眾對於事件的關注度並未因為企業的回應而降低，且吸引到更多民眾的關注，並容易使得潛在線上口碑風暴的參與者開始傳播負面訊息；相反，下降則代表企業的回應策略有正面的效用，使得民眾對於事件的關注度下降，並減緩了線上口碑風暴的擴展。

除了觀察事件關鍵字在 Google 搜尋趨勢指數的上升或下降，另一個衡量的方式便是觀察事件關鍵字，在線上口碑風暴爆發的前後的 Google 搜尋趨勢指數平均是否有明顯的差異。差異明顯的即代表民眾對於企業的關注度因線上口碑風暴而上升，反之則下降。民眾的關注度越高，代表著企業的知名度也跟著上升，而這幾乎是所有企業所在追求的，但若知名度的提升是因為負面的因素，這不但損害到企業的形象，連帶也可能帶來獲利的損害。

#### 2. 策略分數

印象修復策略的十四個策略從最一開始的單純否認到最後的羞愧，跟 Coombs(1998)的情境危機傳播理論一樣，從端的防衛保護企業到完全的認錯處理受害者的訴求呈現一直線的關係，同樣的對企業的影響也是從小到大的排序。為了在之後的分析可以比較企業在不同策略使用上的成效，在此給予每個策略不同的分數，從單純否認到羞愧分別是 1 到 14 分，因此當企業所得到的分數越高，或是使用的策略越多，就表示此次的線上風暴危機對於企業的影響越大。

#### 3. 線上口碑風暴持續時間的長短

每個線上口碑風暴事件持續的時間長短不同，時間越久，對於企業的影響越大，而影響時間長短的因素有許多，這之中的分析再將之後針對不同的個案來進行。要為所有的線上口碑風暴中其回應策略，訂出一套衡量其效用的標準是有困難的，

因為在不同的線上口碑風暴中，企業規模、負面訊息內容、企業目標客戶和產品的性質等等都不盡相同，在分析回應策略時需了解每個個案的時空背景，才能做出判斷，因此需要將每個個案都獨立出來進行不同的分析。



## 肆、 資料分析

### 一、 個案介紹

在本章節中，會將每一個線上口碑風暴事件的爆發成因簡單敘述，並會將爆發前後三個月的 Google 搜尋趨勢圖呈現出來，以突顯爆發後其成長的趨勢。接著會將事件爆發當月的 Google 搜尋趨勢圖呈現出來，以方便對照企業的回應策略，是否會影響到其趨勢的走向。

#### (一) ING-DiBa 的廣告事件：

ING-DiBa 是一家德國銀行，在 2011 年的 12 月開始在德國播放一支由知名的旅美德國 NBA（全美籃球協會, National Basketball Association）球星 Dirk Nowitzki 所拍攝的廣告。Dirk Nowitzki 在 2011 年率領達拉斯小牛隊贏得 NBA 總冠軍，並成為史上第一位擁有 NBA 冠軍戒的德籍球員，短片中 Dirk Nowitzki 光榮返鄉歸國，並來到了小時候常光顧的肉舖，而肉舖的老闆則是回憶說他之所以可以長得如此高壯，是因為吃了這邊的香腸。整支廣告瀰漫著溫馨且歡樂的氛圍。

但在不久之後，ING-DiBa 的臉書粉絲專頁上出現大量來自素食主義者的負面留言，接著也引來不少的葷食主義者的反擊。在之後的幾周，ING-DiBa 的粉絲專頁被許多不同的意識訴求的負面留言所佔據。「ING-DiBa」的熱門搜尋指數在 1 月 2 日達到了 100，在事件爆發的初期，ING-DiBa 並未阻止或刪除任何負面文章或留言，而是任由大家繼續在它的粉絲專頁上留言，到了 2012 年 1 月 5 日，ING-DiBa 在其粉絲專頁上發表了一則聲明，主要的意思是說希望參與討論的人可以理性的尊重其他人和表達自己的看法。ING-DiBa 發現激烈的爭辯似乎沒有停止或減緩的跡象，於是在 2012 年 1 月 17 日發表了一則聲明，在 ING-DiBa 出面干涉後，爭論的風波就平息了。（詳情請見附錄一）

## 1、 回應策略分析

- ING-DiBa 在 1 月 5 日所張貼的訊息中，希望參與討論的人可以尊重其他人的想法，並理性的與其他人進行討論。試圖將在粉絲頁上的討論的激烈程度降低，此舉符合情境危機傳播理論中的「最小化」策略。(詳情請見附錄一)
- ING-DiBa 在 1 月 17 日所張貼的訊息中，表示將保留已存在非討論金融相關事務的文章和留言，刪除新出現的文章，但可以繼續在已有的文章和留言上討論。讓參與討論的民眾無法將話題擴大或是增加，使討論的熱度逐漸減少，此舉符合情境危機傳播理論中的「最小化」策略。表 4-1 為 ING-DiBa 回應時間對照表。(詳情請見附錄一)

表 4-1：ING-DiBa 回應時間對照表

時間	對策	印象修復理論對照
1/5	希望參與討論的人可以尊重其他人的想法	最小化
1/17	保留已存在非討論金融相關事務的文章和留言，刪除新出現的文章，但可以繼續在已有的文章和留言上討論	最小化

在關鍵字的選擇上是用了「ING-DiBa」，表 4-2 為 ING-DiBa 的熱門搜尋指數的統計數字，圖 4-1 和圖 4-2 分別為事件爆發前後兩個月的 Google 搜尋趨勢圖和事件爆發後一個月的 Google 搜尋趨勢圖，其中圖 4-2 所標示出的時間為 ING-DiBa 做出回應的時間點。

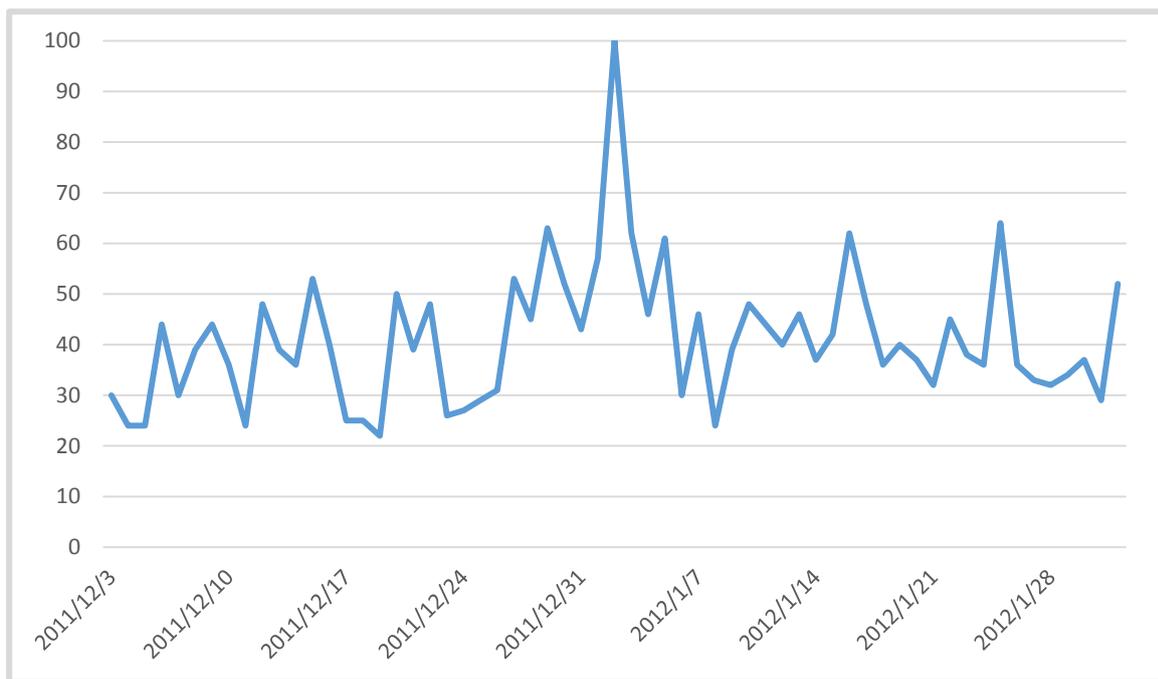


圖 4-1：「ING-DiBa」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

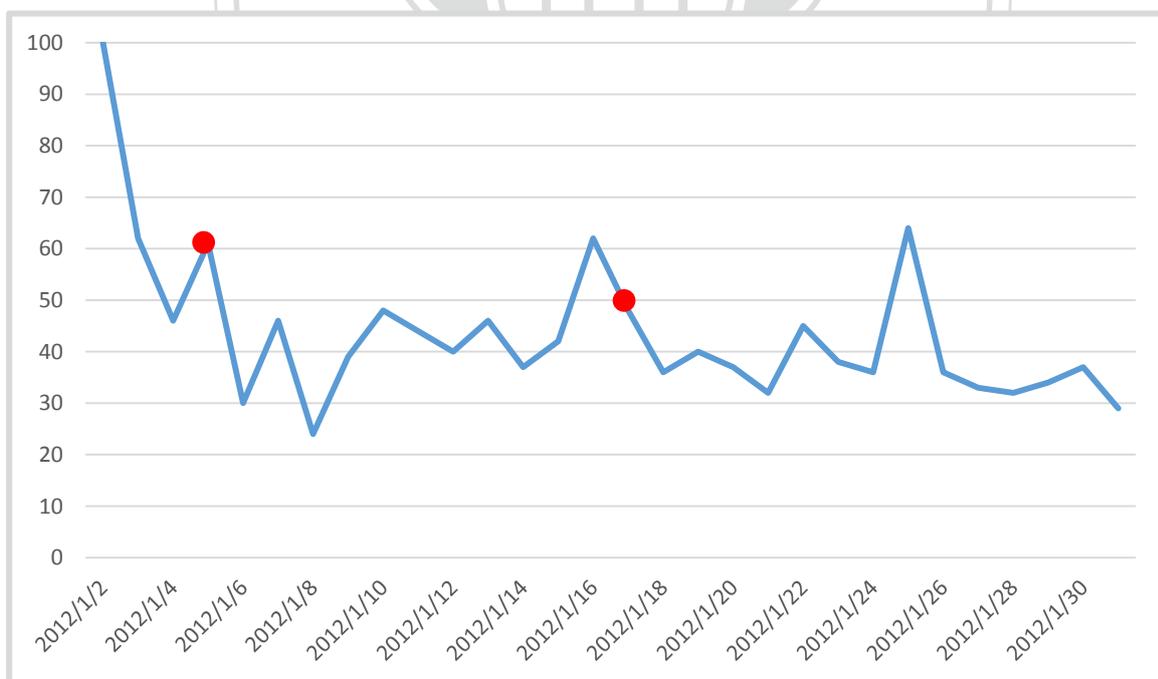


圖 4-2：「ING-DiBa」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

表 4-2：ING-DiBa 的熱門搜尋指數

統計項目	熱門搜尋指數
前 30 天平均	38.2
前 30 天標準差	11.3
後 30 天平均	41.9
事件爆發期間的平均 (1/2)	100

資料來源：Google 搜尋趨勢



## (二) McDonald's 的標籤事件

### 1. 事件緣由

在美國 2012 年 1 月 18 日，知名的速食業者 McDonald's 在 Twitter 發起了一項行銷活動，此活動的本意是想讓其他人利用” #meetthefarmers” 標籤 (hashtag) 勞美味的食物和用餐經驗，一開始獲得不少的正面反應，但在隨著將活動的標籤改為” McDStories ” 後災難發生了，在 2 個小時內有 1,000 名以上的使用者發布關於麥當勞負面的訊息，雖然麥當勞在 2 個小時後將標籤改回，但傷害已造成，在事件發生後 Twitter 上每天有兩萬五千到三萬則關於麥當勞負面口碑的訊息出現。(詳情請見附錄二)

### 2. 回應策略分析

- McDonald's 在 1 月 18 日，將引起線上口碑風暴的標籤-#McDStories 取消，企圖將線上口碑風暴對企業的影響降到最小，此舉符合情境危機傳播理論中的「最小化」策略。表 4-3 為 McDonald's 回應時間對照表。(詳情請見附錄二)

表 4-3：McDonald's 回應時間對照表

時間	對策	印象修復理論對照
1/18	取消標籤(#McDStories)	最小化

在此事件中，負面訊息非針對 McDonald's 單一產品或服務，而是對整個企業，但因「McDonald's」這字詞在平時的被搜尋次數就很高，且事件是爆發在其 twitter 的官方帳號上，因此在關鍵字的選擇上是用了「McDonald's twitter」。表 4-4 為 McDonald's 的熱門搜尋指數的統計數字，圖 4-3 和圖 4-4 分別為事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖和事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖。

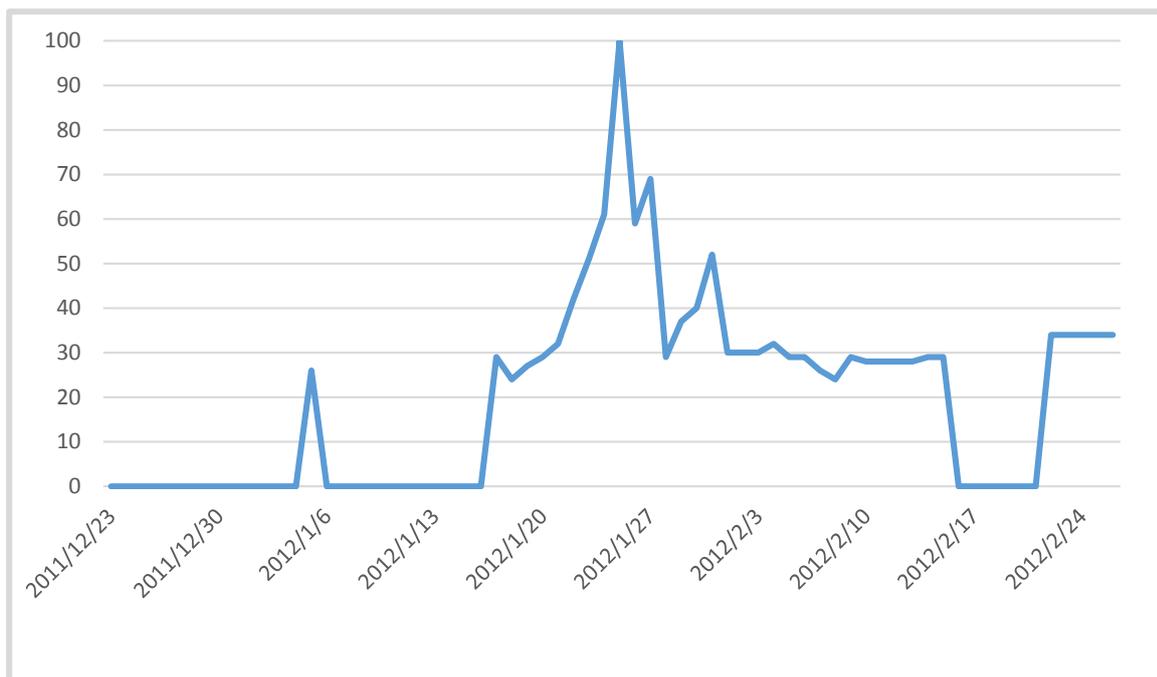


圖 4-3：「McDonald's twitter」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

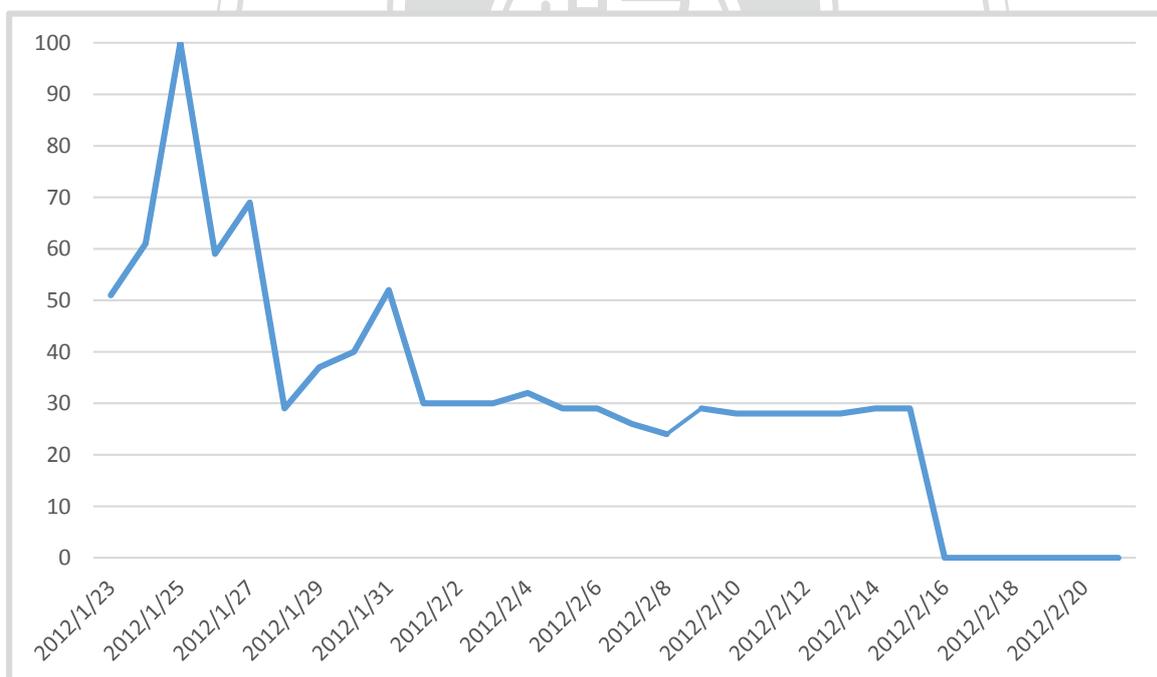


圖 4-4：「McDonald's twitter」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

表 4-4：McDonald's 的熱門搜尋指數

統計項目	熱門搜尋指數
前 30 天平均	5.6
前 30 天標準差	11.1
後 30 天平均	25.2
事件爆發期間的平均 (1/22-1/27)	64

資料來源：Google 搜尋趨勢



### (三) NRA 的早安訊息事件

#### 1. 事件緣由

NRA (National Rifle Association)，美國全國步槍協會，為美國一個非營利性民營組織，該協會認為美國公民享有持有槍枝的權利，且在對於美國的政治有龐大的影響力。在 2012 年 7 月 20 日的凌晨，在美國科羅拉多州的奧羅拉 (Aurora) 市一場電影首映會發生了槍擊事件，造成了 12 人死亡和 58 人受傷，這是美國歷史上在和平時期傷亡人數最多的槍擊事件。NRA 在 7 月 20 日的早上六點二十分在其 Twitter 官方帳號上發布了以下這則訊息「Good morning, shooters. Happy Friday! Weekend plans?」。此則訊息隨後在 Twitter 上引起龐大的怒火，不僅有多位名人出面指責，就連知名的新聞頻道 CNN 播報了此事件。在 NRA 發現事態的嚴重性後，在當天的下午十二點十五的時候刪除了此則訊息，但發現在 Twitter 上對 NRA 的怒火依舊持續的延燒，最後 NRA 在當天下午的四點四十五分的時候將官方帳號全部刪除。(詳情請見附錄三)

#### 2. 回應策略分析

- NRA 在 7 月 20 日線上口碑風暴爆發不久後立即刪除引起風暴的訊息，過了幾個小時後把 Twitter 上的帳號刪除，這兩個策略都是試圖將引起風暴的原因去除，並減少民眾將這口碑風暴與企業做連結，此舉符合情境危機傳播理論中的「最小化」策略。表 4-5 為 NRA 回應時間對照表。(詳情請見附錄三)

表 4--5：NRA 回應時間對照表

時間	對策	印象修復理論對照
7/20 12:15PM	刪除訊息	最小化
7/20 4:45PM	刪除帳號	最小化

在關鍵字的選擇上是用了「NAR」，時間則是選在事件爆發的 2012 年的 7 月，表 4-6 為 NRA 的熱門搜尋指數的統計數字，圖 4-5 和圖 4-6 分別為在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖和事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖。其中圖 4-6 所標示出的時間為 NAR 做出回應的時間點。

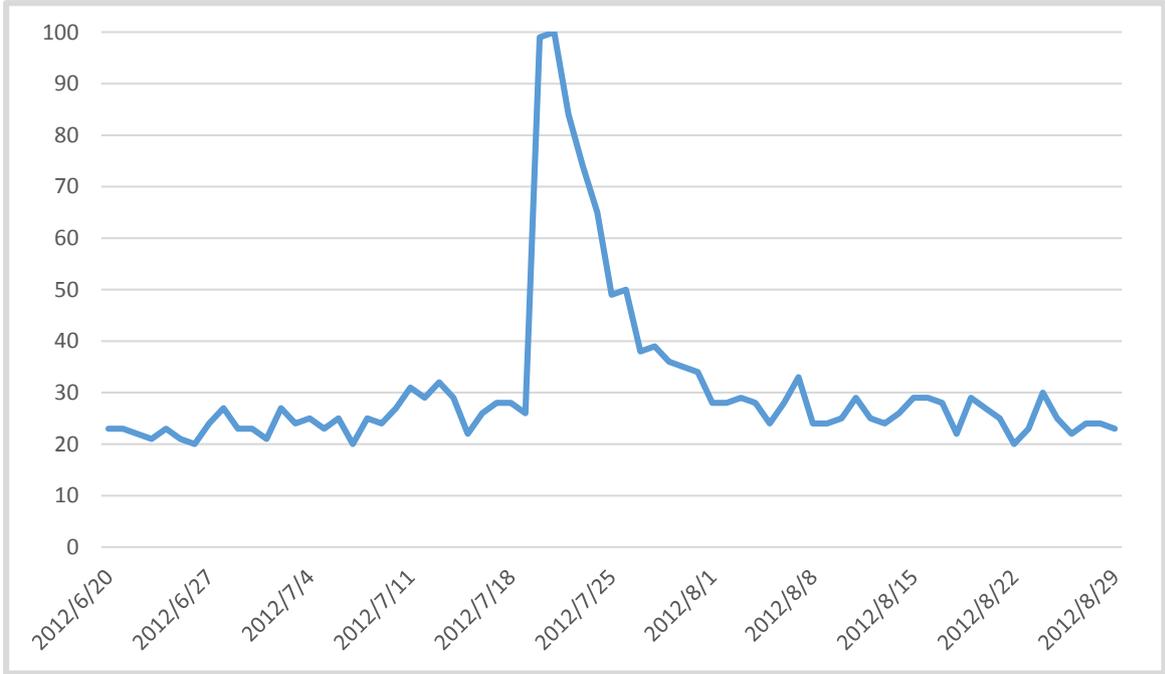


圖 4-5：「NRA」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

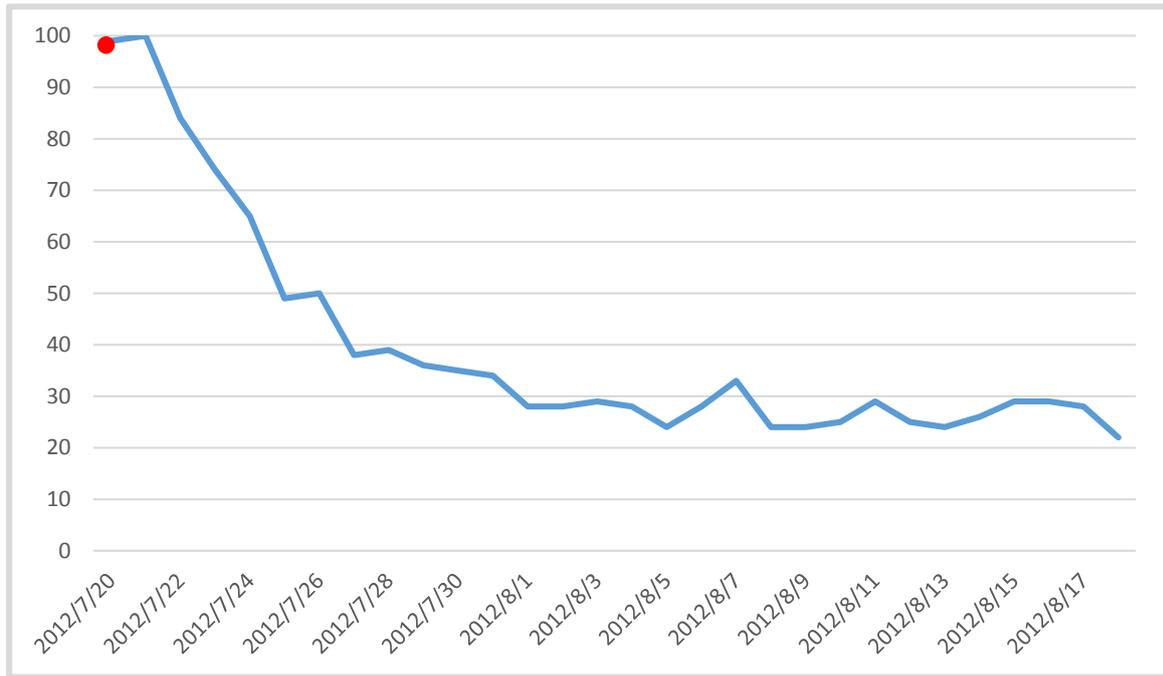


圖 4-6：「NRA」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

表 4-6：NRA 的熱門搜尋指數

統計項目	熱門搜尋指數
前 30 天平均	24.7
前 30 天標準差	3.1
後 30 天平均	26.3
事件爆發期間的平均 (7/21-7/30)	57

資料來源：Google 搜尋趨勢

#### (四) CelebBoutique 的訊息事件

##### 1. 事件緣由

CelebBoutique 是一家在英國的線上女性時尚服飾購物網站。而這次事件的爆發跟前面提到的 NRA 相同，也是受美國科羅拉多州的奧羅拉 (Aurora) 市的槍擊案所影響，CelebBoutique 在 2012 年 7 月 20 日早上的十點三十五分的時候，在其 Twitter 的官方帳號上發布了這則訊息「#Aurora is trendong, clearly about our Kim K inspired #Aurora dress ;) Shop:.....」這是在說「#Aurora」這標籤在 Twitter 上突然變熱門，而 CelebBoutique 開玩笑的說是因為受到自己的商品所致。如同 NRA 事件一樣，在此則訊息出來沒多久後，在 Twitter 上也出現一股對於 CelebBoutique 的怒潮，過了約一個小時後，CelebBoutique 意會到自己做錯了事，隨即將訊息刪除，並在 Twitter 上發布這則訊息「We apologise for our misunderstanding about Aurora. - CB.」而到了當天的下午兩點五十四分時，CelebBoutique 在 Twitter 上又在一次的抱歉，並稍作解釋為何會發生如此的錯誤，且承諾未來不會再發生。(詳情請見附錄四)

##### 2. 回應策略分析

- CelebBoutique 在 7 月 20 日線上口碑風暴爆發不久後，立即將引起口碑風暴的訊息刪除，解釋是因為公司是在英國，所以對於美國的新聞事件沒有隨時掌握，才誤判 Twitter 上的趨勢並承認錯誤和做出道歉，此舉符合情境危機傳播理論中的「羞愧」策略，承諾會改進並且不會再次發生，此舉符合情境危機傳播理論中的「正確行動」策略。(詳情請見附錄四)
- CelebBoutique 在 7 月 20 日做出第一次回應後，又再一次在 Twitter 上向民眾承認錯誤和道歉，此舉符合情境危機傳播理論中的「羞愧」策略，並且承諾會改進且永不再犯，此舉符合情境危機傳播理論中的「正確行動」策略。表 4-7 為 CelebBoutique 回應時間對照表。(詳情請見附錄四)

表 4-7：CelebBoutique 回應時間對照表

時間	對策	印象修復理論對照
7/20 11:30AM	刪除訊息，解釋發生此錯誤的原因， 且道歉和承諾不在發生	羞愧、正確行動
7/20 14:54PM	承認錯誤並且再次道歉	羞愧、正確行動

在關鍵字的選擇上是用了「CelebBoutique」，時間則是選在事件爆發的 2012 年的 7 月，圖 4-7 和圖 4-8 分別為在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖和在事件爆發後 00 天的 Google 搜尋趨勢圖，其中圖 4-8 所標示出的時間為 CelebBoutique 做出回應的時間點。表 4-8 為 CelebBoutique 的熱門搜尋指數的統計數字。

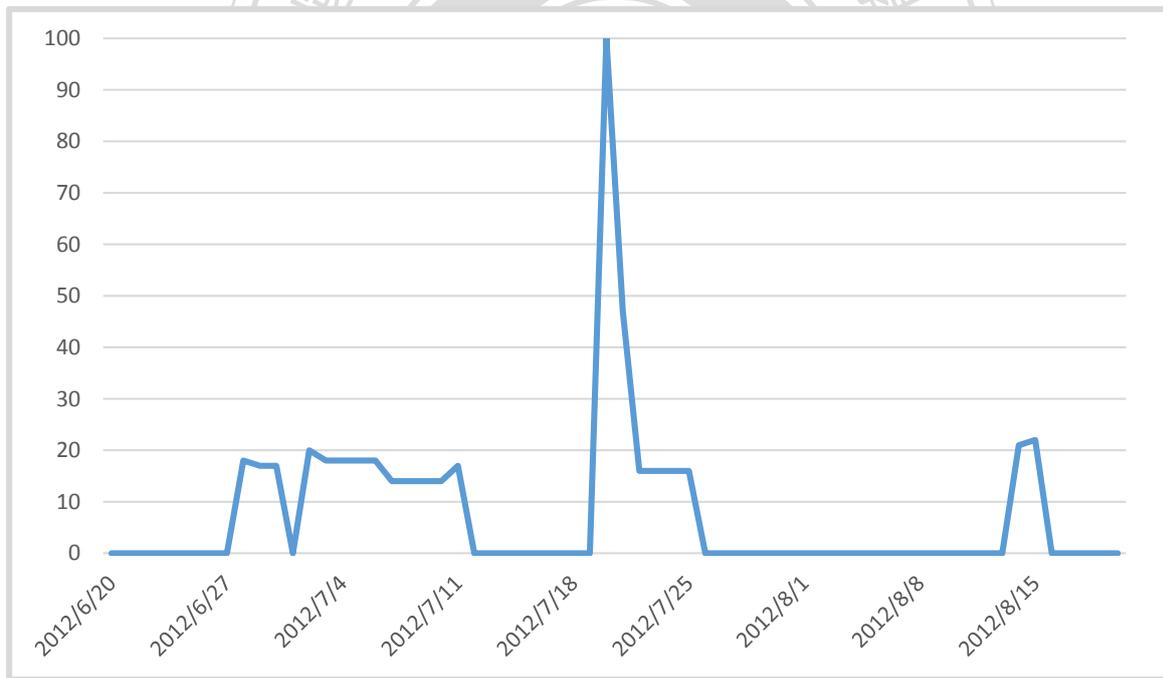


圖 4-7：「CelebBoutique」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

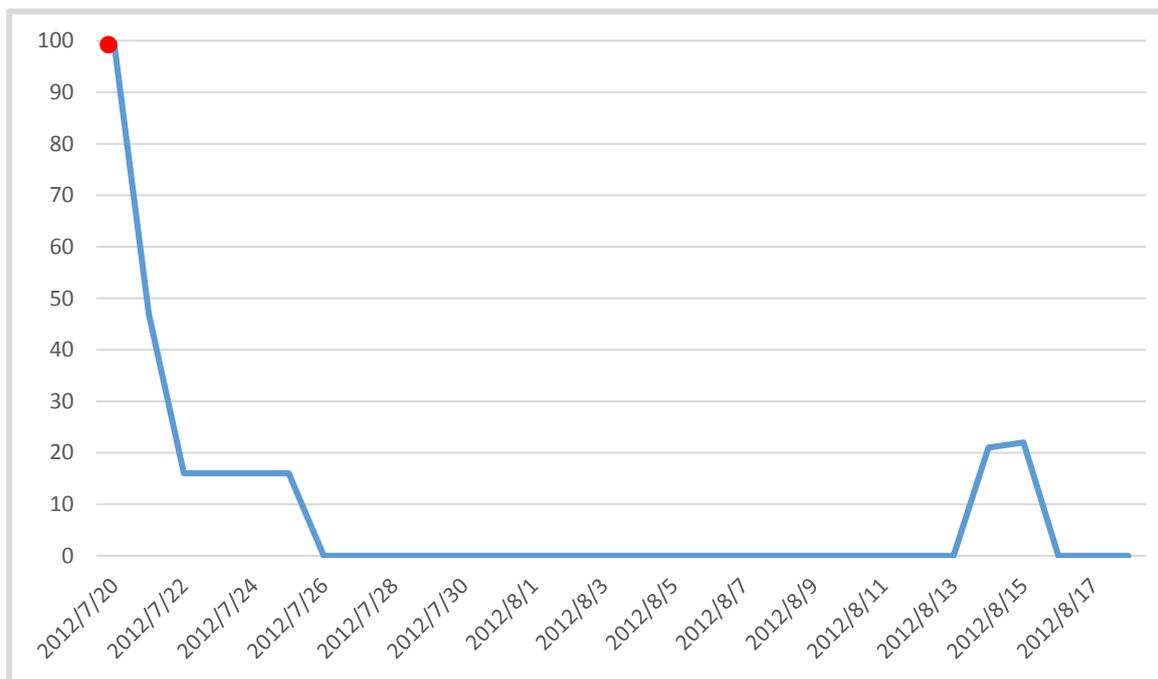


圖 4-8：「CelebBoutique」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

表 4-8：CelebBoutique 的熱門搜尋指數

統計項目	熱門搜尋指數
前 30 天平均	7.2
前 30 天標準差	8.4
後 30 天平均	3.6
事件爆發期間的平均 (7/20-7/21)	73.5

資料來源：Google 搜尋趨勢

## （五）遠通電收的 eTag 事件

### 1. 事件緣由

在台灣 2014 年 1 月 2 日，全台灣的國道開始採計程收費，並由遠通電收負責整體的收費設備建置和機制建立，而「ETC」即遠通電收所建立起的系統，且所有使用國道的車輛都須加裝名為「eTag」的電子晶片，以記錄車輛在國道行駛的距離，並以此來收費。然後在服務啟用的當天，先是 eTag 的晶片缺貨，使得多用路人無法安裝。再來是系統接獲 82 億次大量異常搜尋，導致伺服器主機被迫關閉，而遠通電收以受到駭客攻擊為由回應，並關閉系統一天。1 月 7 日使用者指出自己的 eTag 給同一個收費器重複扣款，而遠通電收回覆 ETC 系統內有審核機制，會再結算前當重複或不合邏輯的扣款刪除。到了 1 月 8 日有更多的重複扣款事件發生，遠通電收表示將增加客服電話人力增加到 150 人，並檢視了全部的交易紀錄，且把重複扣款的錯誤解決，承諾未來不會再次發生。1 月 13 日遠東集團總裁徐旭東受訪時，表示自己對於不滿的使用者感到歉意，且不斷的道歉，但最後又說：「大家想退就退，只是如此一來，往後要如何上高速公路？」此話一出讓民眾更加生氣，隨後交通部次長陳純敬出面為徐旭東的言論道歉，且表示會和徐旭東溝通，以避免這種其情緒性的言論再次出現。自此，使用者開始質疑遠通電收的回應，並在社群網路上產生大量的抱怨行為。在線上口碑風暴發生後，政府機關查明 82 億次大量異常搜尋並非駭客攻擊，而是遠通自身的系統問題，加上服務相關的 App 設計不良無，十天內破萬人退租 eTag。（詳情請見附錄五）

### 2. 回應策略分析

- 遠通電收在 1 月 2 日的回應中指稱是遭受到駭客攻擊，使得系統當機，將此次的事件歸咎於其他人的錯誤，改變民眾的受責對象，此舉符合情境危機傳播理論中的「轉移責難」策略。（詳情請見附錄五）
- 遠通電收遠通電收在 1 月 7 日的回應中指出，這並非為一個錯誤，客戶看到的數據

僅供參考，非最終的繳費金額，此舉符合情境危機傳播理論中的「單純否認」策略。

(詳情請見附錄五)

- 遠通電收遠通電收在 1 月 8 日的回應中指出，將會增派電話客服的人力，以滿足目前的需求，並承諾未來不會再發生，此舉符合情境危機傳播理論中的「正確行動」策略。(詳情請見附錄五)
- 交通部次長在 1 月 13 日的回應中指出，認為徐旭東的發言並不妥當，向社會大眾道歉，此舉符合情境危機傳播理論中的「羞愧」策略，並承諾會督處遠通電收改進，並不會再犯，此舉符合情境危機傳播理論中的「正確行動」策略。表 4-9 為遠通電收回應時間對照表。(詳情請見附錄五)

表 4-9：遠通電收回應時間對照表

時間	對策	印象修復理論對照
1/2	表示是遭到駭客攻擊	轉移責難
1/7	表示系統內有審核機制，只是客戶所看到的為審核前的原始數據	單純否認
1/8	會增加電話客服人員，並已將所有的錯誤修復，承諾未來不會再發生	正確行動
1/13	交通部次長代為道歉，並承諾會將服務改進	羞愧、正確行動

在關鍵字的選擇上是用了「eTag」，時間則是選在事件爆發的 2014 年的 1 月，圖 4-9 和圖 4-10 分別為在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖和在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖，其中圖 4-10 所標示出的時間為遠通電收做出回應的時間點。表 4-10 為 eTag 的熱門搜尋指數的統計數字。

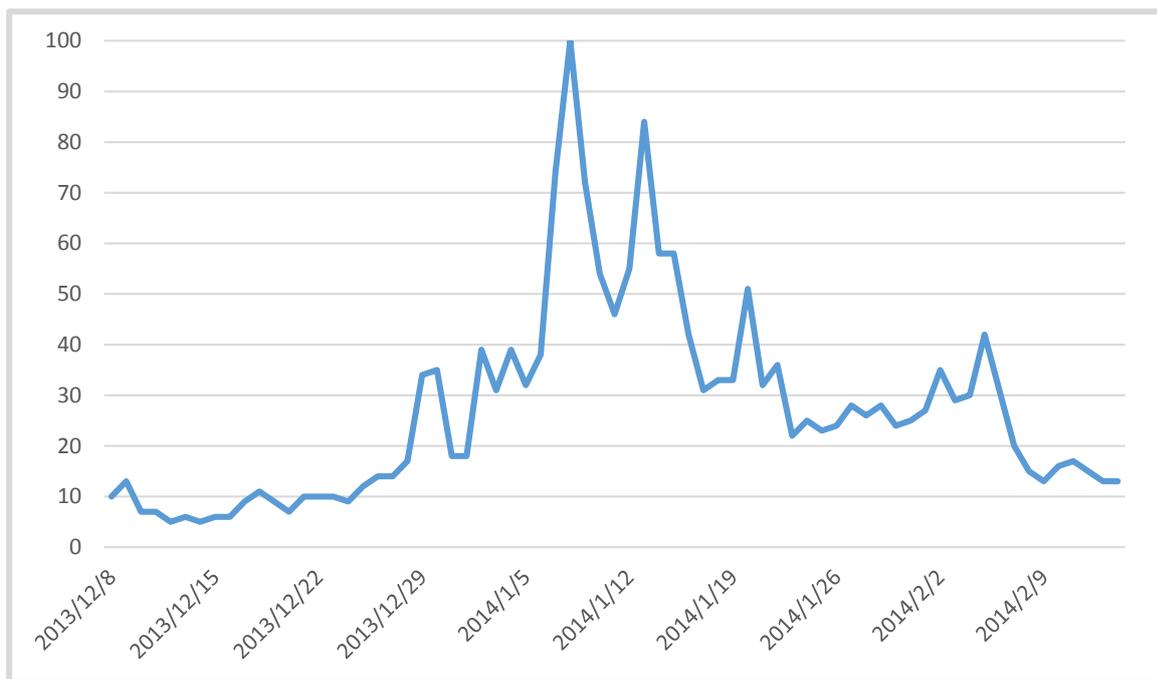


圖 4-9：「eTag」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

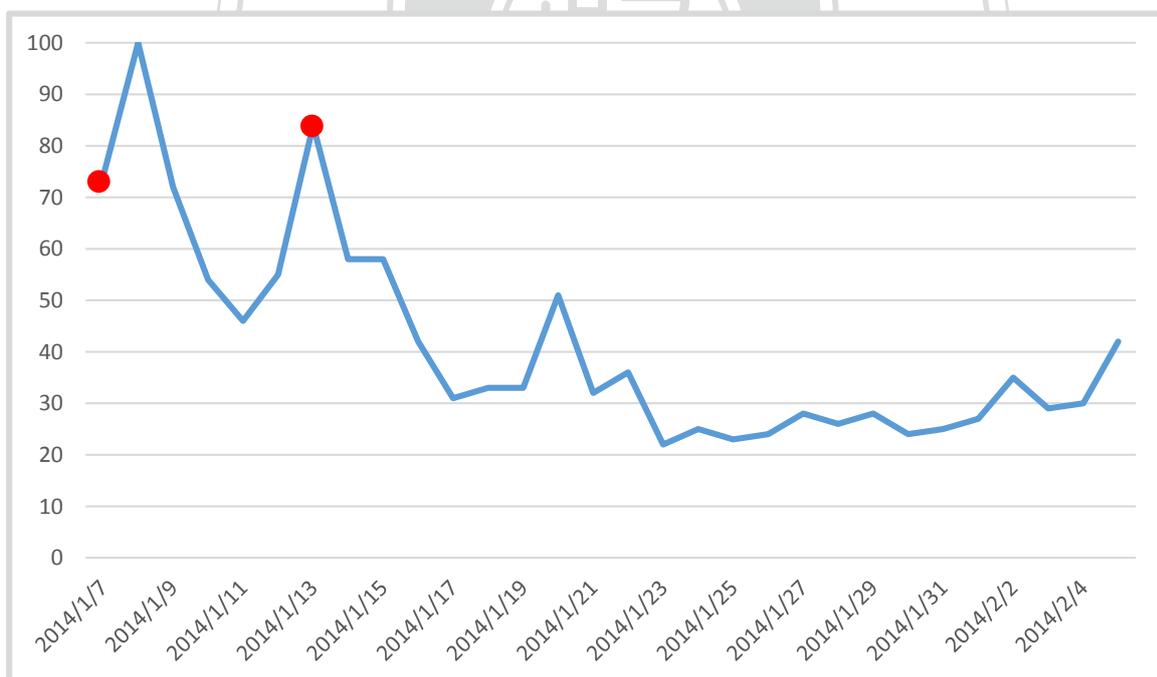


圖 4-10：「eTag」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

表 4-10：eTag 的熱門搜尋指數

統計項目	熱門搜尋指數
前 30 天平均	16
前 30 天標準差	11.3
後 30 天平均	26.6
事件爆發期間的平均 (1/7-1/16)	64.3

資料來源：Google 搜尋趨勢



## (六) NYPD 照片分享事件

### 1. 事件緣由

2014 年 4 月 22 日，紐約市的警察局，也就是大家俗稱的 NYPD (New York City Police Department) 在其 Twitter 的官方帳號上發起了一個活動訊息：「Do you have a photo w/ a member of the NYPD? Tweet us & tag it #my NYPD. It may be featured on our Facebook.」此活動是希望民眾可以透過「#my NYPD」標籤來分享自己與紐約市警察的合照，藉此展現紐約市警察的友善。在訊息發布後，的確有少數的 Twitter 使用者分享自己與紐約市警察看似正向的合照，但更多的是負面的合照，如警察追捕遊行民眾、鎮暴警察擊倒抗議民眾、警察圍毆民眾或是民眾被警察攻擊後受傷的照片等等。事件爆發後，紐約市警察局並未做出任何回應，而是將正向的合照轉貼到自己的官方帳號上分享。(詳情請見附錄六)

### 2. 回應策略分析

- NYPD 在 4 月 22 日線上口碑風暴爆發後，特意轉貼其他民眾展現出紐約警察良好的動態，強調紐約警察過往正向的一面，試圖減少民眾在這口碑風暴中的負面感受，此舉符合情境危機傳播理論中的「支撐」策略。表 4-11 為 NYPD 回應時間對照表 (詳情請見附錄六)

表 4-11：NYPD 回應時間對照表

時間	對策	印象修復理論對照
4/22	未作任何其他舉動，但有特意轉貼良好的動態強調指向活動良善的一面	支撐

在關鍵字的選擇上是用了「NYPD twitter」，時間則是選在事件爆發的 2014 年的 4 月，圖 4-11 和圖 4-12 分別為在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖和在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖，其中圖 4-12 所標示出的時間為 NYPD 做出回應的時間

點。表 4-11 為 NYPD 的回應對策和時間對照表。

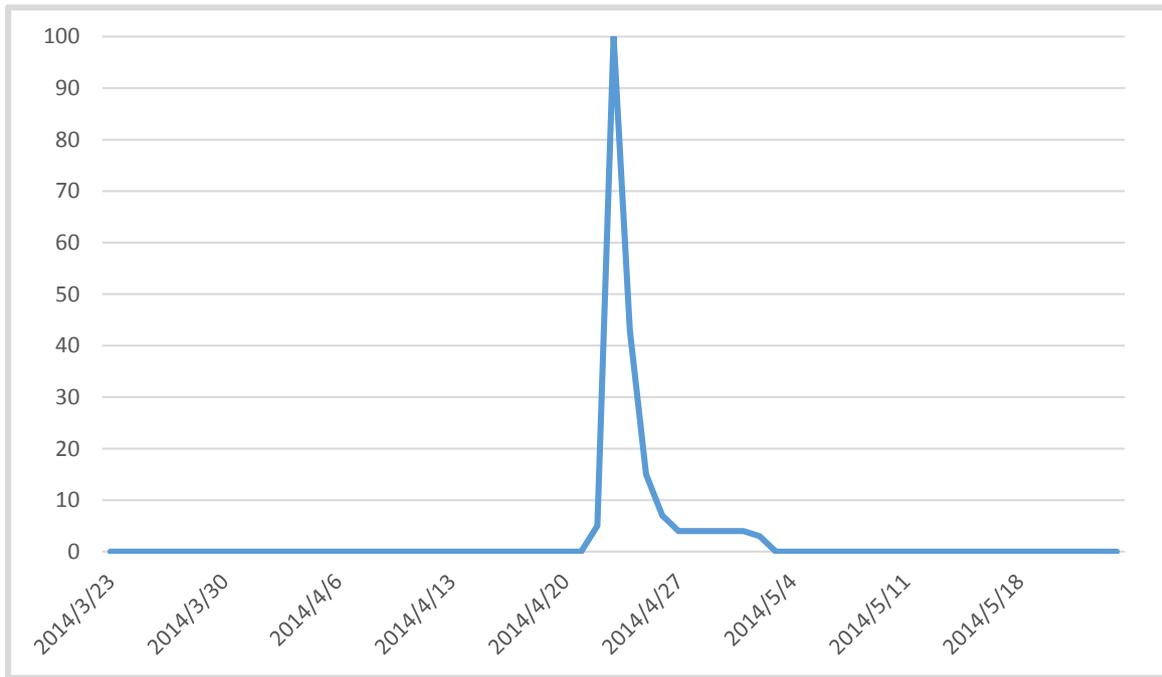


圖 4-11：「NYPD Twitter」在事件爆發前後 60 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

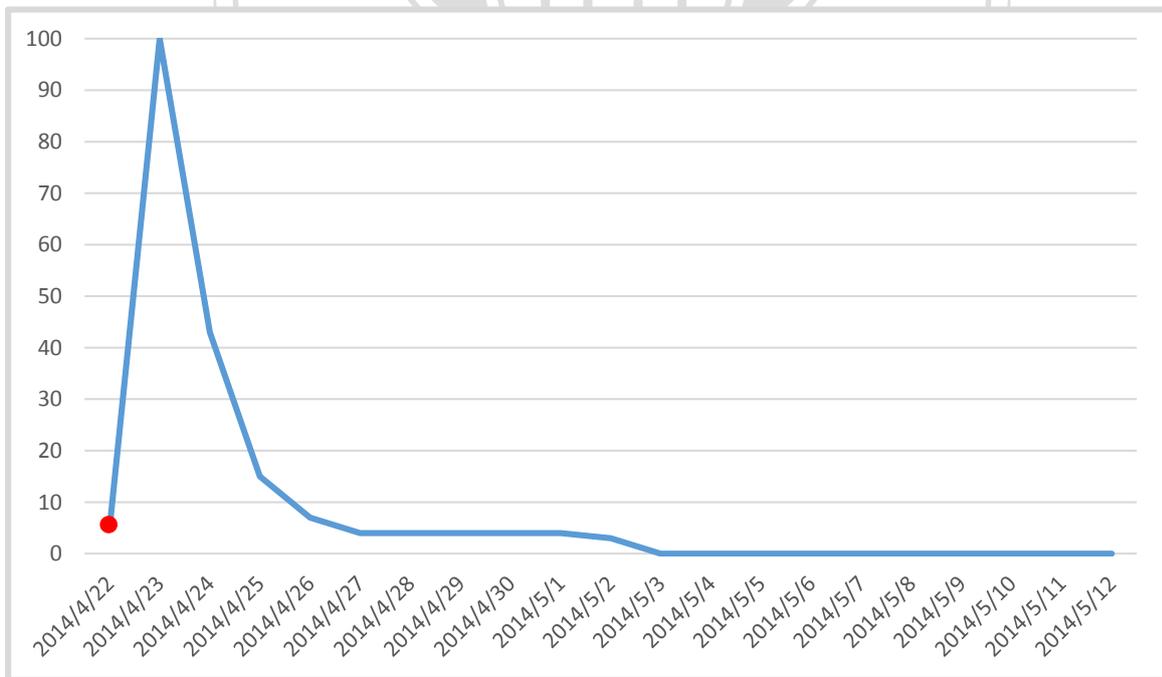


圖 4-12：「NYPD Twitter」在事件爆發後 30 天的 Google 搜尋趨勢圖

資料來源：Google 搜尋趨勢

表 4-12：NYPD Twitter 的熱門搜尋指數

統計項目	熱門搜尋指數
前 30 天平均	0
前 30 天標準差	0
後 30 天平均	0
事件爆發期間的平均 (4/23-4/24)	71.5

資料來源：Google 搜尋趨勢

## 二、 個案分析

從上述所介紹的個案中，我們可以分成三種類型的線上口碑風暴：第一種為過去不好的服務或產品體驗：McDonald's 和 NYPD，都是在社群媒體上發起行銷品牌的活動，但因民眾對其服務或產品有不好的體驗，使得整體的行銷活動成效不如企業的預期，甚至損害到企業的形象；第二種為錯誤的時機情境：NRA 和 CelebBoutique，不同於第一種，沒有發起特別的行銷活動，只是在企業自己的官方帳號上更新消息，且消息內容也沒有任何不妥，但因沒有注意時事，因而造成民眾對於所發布訊息感到憤怒，進而造成對企業的危機；第三種為錯誤的聲明或宣傳：ING-DiBa 和 eTag，前者為其宣傳廣告中內涵的想法引起部分民眾的不滿，後者為民眾對於其產品所做的聲明或解釋不滿。兩者引起民眾不滿的非產品或服務，而是企業所做出的聲明或傳達的概念。以下將分三種不同的線上口碑風暴來做回應策略分析，將每個個案發生線上口碑風暴那天開始，或做出回應開始，到之後 30 天，觀察期間的熱門搜尋指數升降狀況，藉此分析不同回應策略的應用。

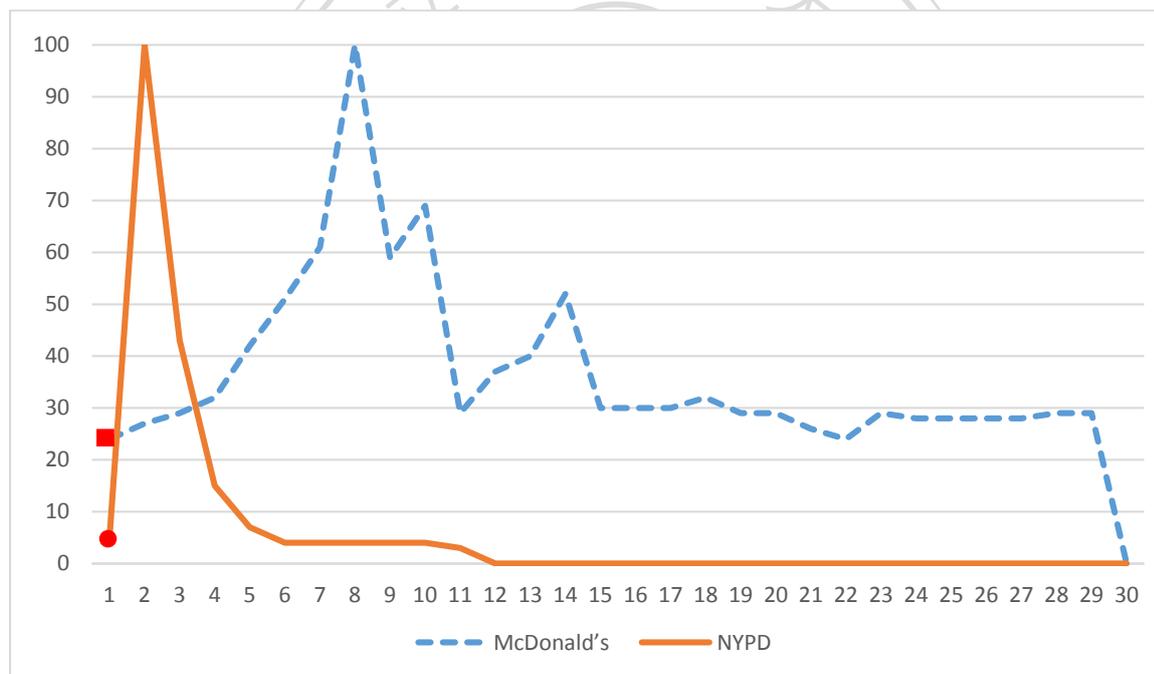
(一) 過去不好的服務或產品體驗

	策略	策略分數	線上口碑風暴持續時間	事件前 30 天 平均	事件後 30 天 平均
McDonald's Twitter	最小化	8	6	5.6	25.2
NYPD Twitter	支撐	7	2	0	0

表 4-13：「McDonald's Twitter」和「NYPD Twitter」熱門搜尋指數比較

資料來源：Google 搜尋趨勢

圖 4-13：「McDonald's Twitter」和「NYPD Twitter」熱門搜尋趨勢比較



資料來源：Google 搜尋趨勢

McDonald's 和 NYPD 的狀況極為類似，都是在社群平台 Twitter 上發起行銷自身企業的活動，並希望 Twitter 的使用者利用標籤來分享對於自身企業的產品或服務的美好體驗，但活動的發展都不如 McDonald's 和 NYPD 所預期，同樣的，在線上口碑風暴發生的那天，這兩家企業也都立即做出回應，如圖 4-13 中的標點所示。從圖 4-13 可以看出這兩者的搜尋趨勢相似，搜尋趨勢也是在口碑風暴爆發不久後即達到 100，之後便開

始下降，從表 4-13 看兩者在口碑風暴過前後的熱門搜尋指數，「McDonald's Twitter」關鍵字平均從 5.6 變成 25.2，「NYPD Twitter」關鍵字依舊是 0。因此可以發現「McDonald's Twitter」這組關鍵字的搜尋熱門程度，因為線上口碑風暴的關係而明顯的被提高了，但「NYPD Twitter」的搜尋熱門程度卻沒有因為線上口碑風暴的關係而明顯的被提高。特別的是，NYPD 的線上口碑風暴持續了 2 天，McDonald's 的卻持續了 6 天。而以下從不同的面相來進行分析。

#### 1、 回應策略的運用：

McDonald's 採用的回應策略是「最小化」，而 NYPD 採用的則是「支撐」。「最小化」的策略使得 Twitter 的使用者不會在 McDonald's 的官方帳號上看到引起口碑風暴的訊息，但其他使用者所散布的負面訊息依然可以看到；「支撐」的策略，讓 Twitter 的使用者在因口碑風暴而去看 NYPD 的官方帳號時，會看到紐約警察與其他民眾良好互動的照片，且在 Twitter 上也不會使得「#my NYPD」的標籤被負面訊息所淹沒。

#### 2、 企業的規模和性質：

McDonald's 是一家國際級的企業，其分店也是遍佈美國，加上其價格低廉且方便性高，因此幾乎每個人都有體驗過它的服務或產品，所以在發生線上口碑風暴時，很容易使得有相同不好體驗的使用者參與負面訊息的傳播。而反觀 NYPD，雖然紐約市人口將近兩千萬人，且也是世界經濟的中心之一，身為這樣都市的警察局當然規模也相當龐大，但跟 McDonald's 相比還是小很多，而其體驗過 NYPD 服務的當然也少很多。McDonald's 因為企業規模的龐大，和其所觸及到的客戶眾多，所以在回應策略「最小化」的使用上，效果不及 NRA 和 CelebBoutique。

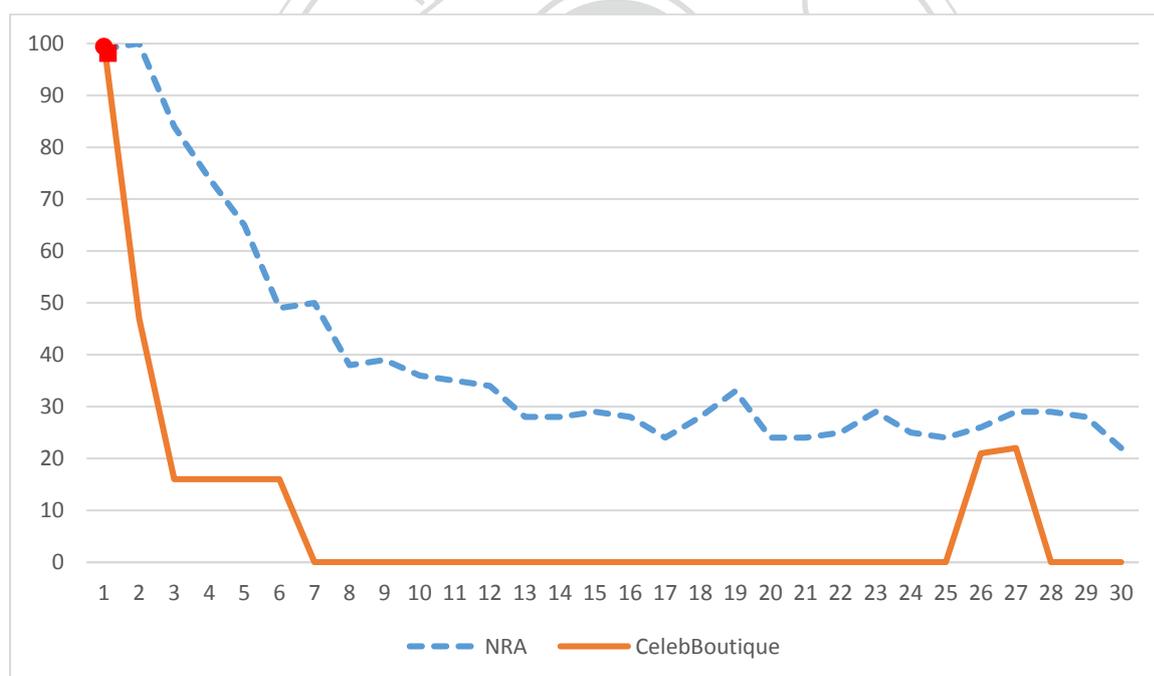
## (二) 錯誤的時機情境

	策略	策略分數	線上口碑風暴持續時間	事件前 30 天 平均	事件後 30 天 平均
NRA	最小化	8	10	24.7	26.3
CelebBoutique	羞愧、正確行動	27	2	7.2	3.6

表 4-14：「NRA」和「CelebBoutique」熱門搜尋指數比較

資料來源：Google 搜尋趨勢

圖 4-14：「NRA」和「CelebBoutique」熱門搜尋趨勢比較



資料來源：Google 搜尋趨勢

NRA 和 CelebBoutique 的狀況可以說是一模一樣，都是因為對於外界資訊的失察，導致在社群平台上與粉絲日常的互動，變成引來災難般的線上口碑風暴。NRA 和 CelebBoutique 都是因為同樣的事件，且都在線上口碑風暴爆發後的當天即作出回應，如圖 4-14 的標點所示，但不同的是，「NRA」關鍵字的熱門搜尋指數第二天持續上升，但「CelebBoutique」關鍵字卻是急遽下降，從圖 4-14 可以看出兩者在線上口碑風暴爆發

後的熱門搜尋指數趨勢並不相同，「NRA」關鍵字緩慢的下降，到了第十天還是高於以前的平均值；「CelebBoutique」關鍵字則是急劇的下降，甚至到了第七天就趨近於零。但特別的是 NRA 的線上口碑風暴持續了 10 天之久，而 CelebBoutique 只持續了 2 天。「NRA」和「CelebBoutique」這兩個關鍵字都沒有因為線上口碑風暴的影響，而使得熱門搜尋指數在事件發生的前後有明顯的變化，但下降幅度的不同卻是值得討論的，以下從不同的面相來進行分析。

#### 1. 回應策略的運用：

NRA 採用的回應策略是「最小化」，而 CelebBoutique 則是「羞愧」和「正確行動」。

「最小化」的策略使得 Twitter 的使用者不會在 NRA 的官方帳號上看到引起線上口碑風暴的訊息，NRA 甚至將自己的官方帳號直接刪除，但其他使用者所散布的負面訊息依然可以看到；CelebBoutique 在一開始用「最小化」的策略將引起線上口碑風暴的訊息刪除，並在官方的 Twitter 上發布一則包含「羞愧」、「作廢」和「正確行動」策略的訊息，向民眾解釋為何會發生這樣錯誤，且表達歉意和承諾永不再犯。因此雖然 CelebBoutique 在策略分數上遠大於 NRA，但因為 CelebBoutique 策略運用適當，使得民眾可以感受到 CelebBoutique 道歉的誠意。

#### 2. 企業的性质和規模：

NRA 成立的目的是為了保障美國公民擁有槍枝的權利，並積極投身於各項有關維護公民持槍權利的政治運動。NRA 有數量龐大的會員，且握有大量資金，因此是政治上不可忽視的一個遊說團體，也被認為是反對槍枝限制的最大力量，而科羅拉多州的槍擊事件則顯示了美國槍枝氾濫的問題，因此 NRA 備受關注，使得「NRA」關鍵字的熱門搜尋指數持續的上升，且下降緩慢，整個線上口碑風暴持續了 10 天之久。反觀 CelebBoutique 則是一家線上服飾購物網站，與槍擊事件沒有關聯，且回應策略運用適當，線上口碑風暴只持續了 2 天便結束了。

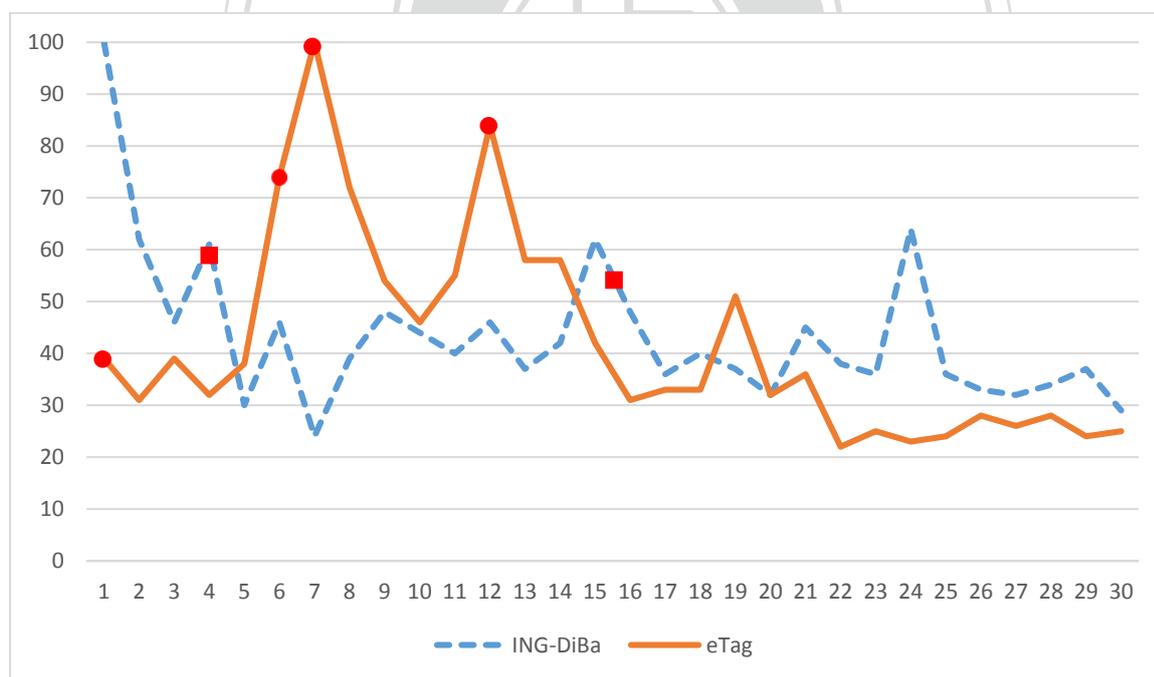
### (三) 不適當的聲明或宣傳

	策略	策略分數	線上口碑風暴持續時間	事件前 30 天 平均	事件後 30 天 平均
ING-DiBa	最小化	8	1	38.2	41.9
eTag	轉移責難、 羞愧、單純 否認、正確 行動	30	10	16	26.6

表 4-15：「ING-DiBa」和「eTag」熱門搜尋指數比較

資料來源：Google 搜尋趨勢

圖 4-15：「ING-DiBa」和「eTag」熱門搜尋指數趨勢



資料來源：Google 搜尋趨勢

ING-DiBa 和遠通電收的 eTag 雖說都是因為錯誤的聲明或宣傳，進而引起線上口碑風暴，且如圖 4-15 的標點所示，也都在發生後做出數次的回應策略，但兩者發生的背

景和熱門搜尋指數的趨勢都極為不同。ING-DiBa 在發生線上口碑風暴爆發的當天並未做出任何的回應策略，而是到了第四天才發出一則希望大家可以理性地進行討論的訊息，直到第十六天才開始出手制止，而之後「ING-DiBa」關鍵字的熱門搜尋指數也明顯地開始下降。遠通電收在線上口碑風暴爆發的第二天做出回應，「eTag」關鍵字的熱門搜尋程度並沒有明顯上升，但也沒有下降。到了第六天，有更多負面的新聞出現，「eTag」關鍵字的熱門搜尋上升到了 74，遠通電收也立即做出回應，但「eTag」關鍵字的熱門搜尋到了第七天還是達到了 100，之後便開始下降，而到第十二天，因為遠通電收的董事長其不恰當的發言使得指數再次飆升到 84，在交通部次長做出回應後才又開始下降。從表 4-15 看出「eTag」關鍵字在爆發期間，其指數高於平時不少，而「ING-DiBa」與平時相比則是略微上升一些，以下幾點是分析的原因。

#### 1. 回應策略的運用：

ING-DiBa 在無形象的受損下，並未出手阻止，而是在爭論的狀況越趨激烈時呼籲參與者理性討論，過了十六天後才開始將新的討論訊息刪除，但讓舊有的訊息保存，依舊對其進行留言討論。遠通電收最初的回應看似並無不妥，但因之後發現事實並非如遠通電收所解釋，才使得線上口碑風暴擴散開來，且之後的回應都沒有獲得民眾的滿意，加上其董事長不當的發言使得爆發的時間延長，使得線上口碑風暴持續了 10 天之久。因為初期策略運用不當，使得之後得用更多的策略來彌補。

#### 2. 企業的規模和性質：

ING-DiBa 為一家銀行，其產品是金融相關的產品或服務，與素食、葷食或任何的飲食習慣都無關聯，因此熱門搜尋指數雖然曾達到 100，但因其所涉及到的族群較小，不易擴散出去，所以之後指數下降的也很快。遠通電收的 ETC 和 eTag 是台灣每個高速公路使用者都需要配備的裝置，又是世界上第一全面使用高速公路計程收費的系統，因此備受關注。

#### 3. 負面訊息針對的對象：

ING-DiBa 的線上口碑風暴中所傳播的負面訊息，除了一開始是對於其廣告不滿外，

之後的負面訊息都是在爭論不同的飲食習慣，ING-DiBa 的 facebook 粉絲頁變成一個討論的平台。而遠通電收的線上口碑風暴中的負面訊息，都是針對遠通電收對於其產品或服務所發出的聲明，感到有所疑惑或不滿

在將以上三個不同線上口碑風暴類型的個案比較分析後，接著將會把這三個不同類型的線上口碑風暴來進行分析。首先，將各個類型的熱門搜尋次數的趨勢圖列出，如表 4-16，並分析。

類型	過去不好的服務或產品 體驗	錯誤的時機情境	不適當的聲明或宣傳
趨勢 圖	爬升型： 	陡降型： 	多峰型： 

表 4-16：不同線上口碑風暴的趨勢圖

### 1. 過去不好的服務或產品體驗

此種類型不會一開始就有大量的人參與負面訊息的傳播，而是藉由負面訊息不斷的傳播，使得參與的傳播者越來越多，在之後達到高峰。這是因為事件發生的初期並非大家都會知道，因此需要讓負面訊息傳播一段時間後才會吸引大家的注目。

### 2. 錯誤的時機情境

此種類型起因是對於外界資訊的缺乏所造成的企業危機，而外界資訊的形式有很多種，新聞事件、政策、活動等等都有可能，在此研究的個案中則是新聞事件。此種類型會演變成線上口碑風暴是因為引起企業危機的外界資訊已經引起大眾的注目，因此這樣的企業危機也會同時吸引大眾的目光。

### 3. 不適當的聲明或宣傳

此種類型同樣在一開始並不會吸引到大眾的目光，負面訊息的傳播範圍也不廣，但

如同像 ING-DiBa 和 遠通電收 一樣，沒有在事件的初期就給予一個令人滿意的回應，將會使得負面訊息持續的傳播，最後達到高峰。

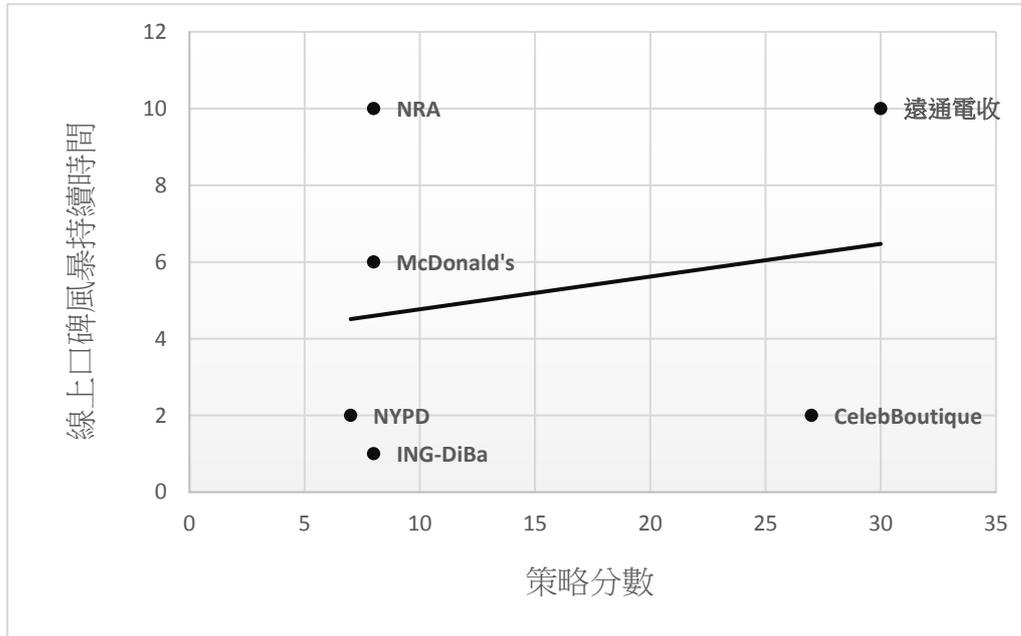


圖 4-16 策略分數與線上口碑風暴持續時間分布圖

圖 4-16 是將本研究中六個個案，以策略分數為 X 軸，線上口碑風暴持續時間為 Y 軸所呈現出來的分布圖，除了 NRA 是因為企業的性質因素，造成其線上口碑風暴持續時間較長之外，可以看出當企業以較少的策略分數既有效的處理線上口碑風暴時，其線上口碑風暴的持續時間也會較短，而 CelebBoutique 雖然策略分數很高，但探究其成因後可以發現，是因為造成 CelebBoutique 線上口碑風暴的事件為已受大眾關注的新聞事件，因此 CelebBoutique 需使用更多的策略來回應，以降低對於企業的傷害。

## 伍、 結論與建議

### 一、 研究發現與結論

本研究是透過研究過往被認定為線上口碑風暴的個案，來定義出線上口碑風暴，並利用 Google 搜尋趨勢來測量和認定事件的發生是否為線上口碑風暴。再從過往找尋企業曾經發生過的社群危機，用 Google 搜尋趨勢來判定是否為線上口碑風暴，接著比較企業的回應策略和印象修復理論，來觀察熱門搜尋指數的升降，藉此判斷回應策略運用的成效。

線上口碑風暴所帶來的企業危機，與過往所認定的企業危機並不相同，再從受影響的範圍、受注目的程度和回應的策略運用都不盡相同。在回應策略的運用上，必須觀察不同事件的成因、負面訊息所傳播的內容和企業的類型和規模等等，無法用統一的標準來檢視所有的線上口碑風暴，所以也無法給予所有的企業單一的最佳的回應策略，來應對線上口碑風暴。

研究結果顯示，可以發現線上口碑風暴的成形並非完全無法預測和避免，只是其爆發的因素跟以前所認定的企業危機相比較複雜，且也較不易被察覺出來。以下就針對三種線上口碑風暴類型彙整出適當的回應策略。

#### (一)、 過去不好的服務或產品體驗

當負面訊息在社群平台上傳播時，企業並無任何辦法可以阻止這一切的發生，而能做的是在同樣的社群平台上分享企業過往正向的特質或行為，藉以減少負面訊息所帶來的負面感受，而因為是過去不好的服務或產品體驗，所以也不需要為此道歉或做出承諾。因此對於此種類型的線上口碑風暴的最佳回應策略是「支撐」。

#### (二)、 錯誤的時機情境

此種錯誤的發生是因為企業對於外界資訊關注的疏忽所造成的，使得企業看似妥當的行為，卻因為特別的時機或情境，讓企業的行為變成一個錯誤，因此企業自身的確有

犯錯，對此應該向覺得被冒犯到的民眾致歉，並承諾未來不會再發生相同錯誤。因此對於此種類型的線上口碑風暴的最佳回應策略是「羞愧」和「正確行動」。

### (三)、 不適當的聲明或宣傳

從前面的分析可以看出，此種類型的線上口碑風暴可以在細分成兩種，一種是針對企業為了回應客戶對於產品或服務不滿的聲明；第二種是針對其聲明或宣傳引起民眾疑惑不滿。對於第一種而言，因為是為了回應客戶對於產品或服務不滿，因此應該就根本的去解決客戶所遇到的問題，並因造成客戶的不方便而致歉，而非怪罪其他人或是找藉口。對於此種類型的線上口碑風暴的最佳回應策略是「羞愧」和「正確行動」。第二種則是需要觀察民眾感到疑惑不滿的原因為何，如是像上述個案中的飲食習慣這種在社會上無一定的衡量基準，只是有人對於企業所表達的觀點不滿，因此企業並無須負擔責任，對於此種類型的線上口碑風暴的最佳回應策略是「最小化」。但若是引發疑惑不滿的原因在社會上有一定的衡量基準，如宗教、種族和性別等等，企業應該向被冒犯的族群道歉，並承諾未來不再發生相同的錯誤，對於此種類型的線上口碑風暴的最佳回應策略是「羞愧」和「正確行動」。

不管是哪一種線上口碑風暴，企業在事件發生的初期，在還未形成線上口碑風暴前就趕緊做出最佳的回應，盡量的降低對於企業的影響，而最好的情況是企業平常不管對於內部或是外界都嚴密觀察，以減少企業危機的發生。而經過以上的分析和討論後，可以發現 6 個個案當中，發生在 Twitter 上的就有 4 個，所以可以統整出「負面訊息傳播的平台」、「回應策略的運用」和「企業的規模和性質」為最會影響線上口碑風暴的因素。

彙整本研究之成果，本研究的主要研究發現有以下幾點：

1. 當一起負面口碑在社群網路上傳播，且其關鍵字在 Google 搜尋趨勢上的熱門搜尋指數高於 70 或是高於前一個月的平均熱門搜尋程度加三個標準差，即可判定該事件為線上口碑風暴。
2. 過去不好的服務或產品體驗所帶來的線上口碑風暴，最佳的回應策略是「支撐」。
3. 錯誤的時機情境所帶來的線上口碑風暴，最佳的回應策略是「羞愧」和「正確行動」。

4. 不適當的聲明或宣傳所帶來的線上口碑風暴，針對企業為了回應客戶對於產品或服務不滿的聲明，最佳的回應策略是「羞愧」和「正確行動」；針對其聲明或宣傳引起民眾疑惑不滿，依企業真的是否有責任，不須負擔責任的最佳回應策略是「最小化」，須負擔責任的最佳回應策略是「羞愧」和「正確行動」。
5. 企業所得的策略分數越低時，其線上口碑風暴持續的時間就較有可能較短。
6. 「負面訊息傳播的平台」、「回應策略的運用」和「企業的規模和性質」為最會影響線上口碑風暴的因素。

## 二、 研究貢獻

### (一) 學術貢獻

關於口碑的傳播、成因和影響等等方向的研究，從二十世紀以來已研究超過四五十年了，而這之中最受大家關注的便是負面口碑，因其對於企業所帶來的影響最為劇烈，且也是大家唯恐避之不及。在隨著時代和科技的演進，口碑的傳播、成因和影響等等就有不同的變化，因此在不同的時代在這些方面都有著許多的研究。而到了網路社群發達的現在，口碑因為社群平台的發展而再次產生變化，而由負面口碑傳播所形成的線上口碑風暴也同時產生，許多學者也有針對這樣的負面傳播來進行討論和研究，但都並未將其獨立出來討論，使其與一般的負面口碑傳播混雜。

因為著重於線上口碑風暴的研究少之又少，但隨著線上口碑風暴這樣的現象越來越常出現在不同的研究文章或是新聞報導中，且社群平台的不停擴大，線上口碑風暴的現象將越來越常出現，因此認為此項議題有值得研究的價值。本研究先定義出一套利用 Google 搜尋趨勢的判定方法，來將線上口碑風暴從一般負面口碑傳播分辨出來，此套方法可給予之後的學者一套客觀的準則。並希望本研究能引起其他學者對於線上口碑風暴的關注，進而進行更多的討論與研究。

## (二) 實務貢獻

對於許多的企業而言，網路社群是一項強大的行銷工具和平台，但因網路社群的特性與舊有的行銷平台，如電視、報紙和傳單等等不同，因此將舊有的行銷策略運用到網路社群必將產生一些異想不到的狀況發生。從許多的報導和研究可以發現，企業在面對線上口碑風暴時，經常會不知該如何反應，即使在第一時間察覺到，但也會因為錯誤的回應策略運用，使得事態越趨嚴重，錯過可以將傷害降至最低的黃金時間。

本研究從過往的線上口碑風暴來進行分析，因為總結出對於不同線上口碑風暴類型的最佳回應策略，也因為是從過往真實個案所分析出的回應策略，代表著這些回應策略是有效的，當然不同的線上口碑風暴還是需要觀察所有的面向，進而做出回應策略，但本研究則提出了一套可供參考的思考方式和回應策略，以期可以幫助企業在面對線上口碑風暴時可以做出更迅速和更正確的回應。

## 三、 研究限制與未來研究方向建議

以下提出研究中的限制，並針對其限制提出未來可能的方向與建議：

1. 本研究算是針對線上口碑風暴的初期研究，因此對於線上口碑風暴的解釋，和回應策略的運用上，沒有其他的研究文章可以佐證。因此，若未來有更多的研究從不同的面相來研究線上口碑風暴，將可以把線上口碑風暴分析得更客觀與正確。
2. 在本研究中所收集到的企業回應策略均是從新聞報導或是官方的聲明中找出，在時間與成本的考量下，並無法一一的訪問個案中的企業，所以無法得知企業是在何種的考量下做出不同的回應策略，故未來若有學者能訪問線上口碑風暴中的企業，將可以更完整的分析回應策略。

## 參考文獻

### 中文：

1. 吳宜蓁. (2005). 危機傳播 公共關係與語藝觀點的理論與實證 (二版.). 臺北市: 五南.
2. 潘淑滿. (2003). 質性研究: 理論與應用. 臺北市: 心理.
3. 陳向明. (2002). 社會科學質的研究. 臺北市: 五南.

### 英文：

1. Alavi, M., & Carlson, P. (1992). "A review of MIS research and disciplinary development", *Journal of Management Information Systems*, Vol.8,No.4, pp.45-62.
2. Andrews, K. R. (1951). "Executive training by the case method", *Harvard Business Review*, Vol.29,No.5, pp.58-70.
3. Arndt, J. (1967). "Word of mouth advertising and informal communication", *Advertising Research Foundation*, Vol.29,No.3, pp.188-239.
4. Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*, College Division: South-Western Publishing Company.
5. Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*, New York: State University of New York Press Albany.
6. Benoit, W. L. (1997). "Image repair discourse and crisis communication", *Public Relations Review*, Vol.23,No.2, pp.177-186.
7. Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). "What Makes Online Content Viral?" *Journal of Marketing Research*, Vol.49,No.2, pp.192-205.
8. Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). "The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions", *Journal of Retailing*, Vol.69,No.4, pp.399-428.

9. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education.* , Boston: Allyn and Bacon.
10. Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). “Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.21, No.3, pp.2–20.
11. Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). “Social ties and word-of-mouth referral behavior”, *Journal of Consumer Research*, Vol.14,No3, pp.350–362.
12. Buchanan, M. (2003). *Nexus: small worlds and the groundbreaking science of networks.* New York: W.W. Norton.
13. Chadwick, B. A., Bahr, H. M., & Albrecht, S. L. (1984). “Social science research methods” [http://books.google.com.tw/books?id=j\\_t9AAAAIAAJ](http://books.google.com.tw/books?id=j_t9AAAAIAAJ)
14. Chu, S.-C., & Kim, Y. (2011). “Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites”, *International Journal of Advertising*, Vol.30,No.1, pp.47–75.
15. Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). “An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco’s Racism Crisis”, *Journal of Public Relations Research*, Vol.12,No.2, pp.163–178.
16. Coombs, W. T. (1998). “An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation”, *Journal of public relations research*, Vol.10,No.3, pp.177-191.
17. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding.* New York: SAGE Publications.
18. 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*, Vol.34, No.3, pp.252–257.

19. Diakopoulos, N., De Choudhury, M., & Naaman, M. (2012). "Finding and Assessing Social Media Information Sources in the Context of Journalism", *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 2451–2460. ACM.
20. Dichter, E. (1966). "How word-of-mouth advertising works", *Harvard Business Review*, Vol.44, No.6, pp.147–160.
21. Gelb, B. D., & Sundaram, S. (2002). "Adapting to "word of mouse", *Business Horizons*, Vol.45, No.4, pp.21–25.
22. Goldsmith, R. E., & Horowitz, D. (2006). "Measuring Motivations for Online Opinion Seeking", *Journal of Interactive Advertising*, Vol.6, No.2, pp.2–14.
23. Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). "How to manage a crisis before-or whenever-it hits", *Public Relations Quarterly*, Vol.40, pp.25.
24. Gregory, R. P., Rochelle, C. F., & Rochelle, S. G. (2013). "Positive Feedback Trading: Google Trends and Feeder Cattle Futures", *Journal of Applied Business Research*, Vol.29, No.5, pp.1325–1332.
25. Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). "Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol.17, No.4, pp.454.
26. Lancy, D. F. (1993). *Qualitative research in education: An introduction to the major traditions*. London: Longman Pub Group.
27. Loewendick, B. A. (1993). "Laying your crisis on the table", *Training & Development*, Vol.47, No.11, pp.15–17.
28. Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business Horizons*, Vol.52, No.4, pp.357–365.
29. McNaughton, M. (n.d.). "Lessons From the #McDStories Promoted Trend Controversy", <http://therealtime.com/2012/01/24/lessons-from-the-mcdstories-promoted-trend-co>

ntroversy/

30. McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks". *Annual Review of Sociology*, Vol.46, No.1, pp.415–444.
31. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: JosseyBass Publishers.
32. Messner, M., & Distaso, M. W. (2008). "The Source Cycle", *Journalism Studies*, Vol.9, No.3, pp.447–463.
33. Murray, K. B. (1991). "A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities", *The Journal of Marketing*, Vol.55, No.1, pp.10–25.
34. Myers, S. A., Zhu, C., & Leskovec, J. (2012). "Information Diffusion and External Influence in Networks", *Proceedings of the 18th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, pp. 33–41. New York: ACM.
35. Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You*. UK: Penguin Books.
36. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.1, pp.59–76.
37. Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). "Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks", *Journal of Marketing Communications*, Vol.20, No.1-2, pp.117–128.
38. Richins, M. L. (1983). "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study", *Journal of Marketing*, Vol.47, No.1, pp.68.
39. Richins, M. L. (1984). "Word of Mouth Communication a Negative Information", *Advances in Consumer Research*, Vol.11, No.1, pp.697–702.
40. Snyder, C. R., Higgins, R. L., & Stucky, R. J. (1983). *Excuses: Masquerades in search of grace*. New York: Wiley.

41. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. New York: Sage Publications
42. Sullivan, D. (2006). "Nielsen NetRatings search engine ratings."  
<http://marketingpedia.com/Marketing-Library/Search/industryNewsSeptA1.pdf>
43. Tkacz, G. (2013). "Predicting Recessions in Real-Time: Mining Google Trends and Electronic Payments Data for Clues." *CD Howe Institute Commentary*, No.387.
44. Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). "Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site", *Journal of Marketing*, Vol.73,No.5, pp90–102.
45. Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). "They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia", *Quarterly Journal of Speech*, Vol.59, No.3, pp273–283.
46. Wu, F., & Huberman, B. A. (2007). "Novelty and collective attention. Proceedings of the National Academy of Sciences", Vol.104, No.45, pp17599–17601.
47. Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. New York: Sage Publications.

## 附錄一 ING-DiBa 的廣告事件

社群意見：

   
Ich kenn das seltsame Völkchen der Veganer schon jahrelang. Es hat sich nichts geändert. Gut geschult durch diverse Veganerseiten im Internet werfen sie ihre vorgekauften Argumentationsbausteine in jede Diskussion ein. Wie die Zeugen Jehovas wiederholen sie den größten bullshit wieder und wieder und wieder. Ihre einzig akzeptierten Quellen sind die Internetseiten ihrer Gurus. Sie entfremden der Ges...

[Mehr anzeigen](#)

Gefällt mir · [Kommentieren](#) · 16. Januar um 17:43 · 

   
Ich komm gerade aus der Metzgerei, die sehr gut von Fleisch- und Wurstessern besucht war. Und wieder musste ich an euch Veganer denken. Warum stellt sich keiner (vielleicht auch mit nem kleinen Gemüsestand) in die Nähe dieser Metzgerei und klärt die Leute dort positiv auf mal auf Fleisch zu verzichten und Gemüse zu essen? Aus Gründen wie z.B. dass es nicht nötig ist täglich Fleisch zu essen nur we...

[Mehr anzeigen](#)

Gefällt mir · [Kommentieren](#) · 16. Januar um 14:35 in der Nähe von Haunstetten, Bayern · 

   
Auch jeder noch so kleinen Scheibe Wurst ging ein "Leben" in Angst und Schmerz voraus... und natürlich auch die Fahrt ins Schlachthaus und die Ermordung...

[Gefällt mir](#) · [Kommentieren](#) · Gestern um 19:54 · 

   
...Und anschließend stellt sich heraus das es nur eine Tofu-Wurst war...

[Gefällt mir](#) · [Kommentieren](#) · 16. Januar um 20:36 · 

企業回應：

2012/01/05



 **ING-DiBa**  
2012年1月5日

Sehr geehrte Diskussionsteilnehmer, gespannt verfolgen wir die aktuelle Diskussion auf unserer Facebook-Seite. Leider kommt es auf beiden Seiten immer wieder zu beleidigenden Äußerungen.

Für uns als ING-DiBa sind Fairness und Transparenz wichtige Unternehmenswerte. Wir appellieren deshalb an Sie, unterschiedliche Meinungen und Einstellungen gegenseitig mit größtmöglichem Respekt zu behandeln und von Beleidigungen und Vorwürfen gegen anders Denkende abzusehen. Selbstverständlich laden wir Sie herzlich dazu ein, weiterhin Ihre Meinungen frei zu äußern und Ihren Standpunkt zu vertreten. Viele Grüße, Ihre ING-DiBa

[參考翻譯](#)

讚 · 留言 · 分享 168 8

中文翻譯：

「親愛的討論參與者，我們嚴密的在關注目前在我們粉絲頁上的討論，但不幸的是，雙方都出現多次侮辱性的言論。對於我們 ING-DiBa 而言，公平性和透明度是重要的企業價值，因此，我們呼籲你以最大的尊重來對待各種不同的意見，並且避免侮辱和指責有不同想法的人。當然，我們邀請你參與這個活動，保留你發表意見的自由和捍衛你的觀點。最好的問候。你的 ING-DiBa」

企業回應：

2012/01/17



**ING-DiBa**  
2012年1月17日

Liebe Fans und liebe Diskussionsteilnehmer, in über 1.400 Posts mit rund 15.000 Kommentaren wurden in den letzten zwei Wochen auf unserer Pinnwand die Themen Ernährung und vegane Lebensweise ausgiebig diskutiert. Dabei wurden wohl alle denkbaren Meinungen und Argumente ausgetauscht. Wir haben das interessiert verfolgt und gerne die Plattform für die Diskussionen bereitgestellt. Wir als Bank haben das Ziel, unseren Kunden attraktive Finanzprodukte und einen guten Service anzubieten. Um den Anliegen unserer Kunden und Interessenten wieder mehr Raum zu geben, werden wir nun neue Posts zu den genannten Themen von der Pinnwand entfernen. Die bisherigen Posts bleiben selbstverständlich bestehen und werden auch weiterhin genügend Platz für Diskussionen bieten. Viele Grüße, Ihre ING-DiBa

[參考翻譯](#)

讚 · 留言 · 分享      533 81 47則分享

中文翻譯：

「親愛的粉絲們和討論參與者:在此之前的兩週，在我們的專頁上超過一千四百篇 PO 文加上一萬五千則評論關於吃以及純素食的生活態度的討論，大家互相交換各樣的觀點以及論點。我們也關心著這些交流，也很樂意提供大家這樣的平台。身為一個銀行機構，我們的目標是提供對客戶具有吸引力的金融產品及好的服務。為了能讓客戶和對我們的服務有興趣的人擁有足夠的討論空間來詢問自己關心的需求，我們將對關於前面所提的新 PO 文進行刪除。在塗鴉牆上現有的討論文章當然會留著，大家也可以繼續在現有的 PO 文上討論。」

## 附錄二 McDonald's 的標籤事件

2012/01/18

事件：



**McDonald's** McDonald's  
We're excited to share the quality story behind each potato, patty & leaf in your fav items [#MeetTheFarmers](#) [mcd.to/9AEjwV](http://mcd.to/9AEjwV)  
18 Jan



**McDonald's** McDonald's  
Meet some of the hard-working people dedicated to providing McDs with quality food every day [#McDStories](#) [mcd.to/zEckNn](http://mcd.to/zEckNn)  
18 Jan

社群意見：



[Folgen](#)

My brother finding a fake finger nail in his fries.  
[#McDStories](#)

4  
RETWEET

10:56 PM - 18 Jan 12 via Mobile Web · Diesen Tweet integrieren

[Antwort](#) [Retweeten](#) [Favorisieren](#)



[關注](#)

[@tonymanolatos](#) Dude, I used to work at McDonald's. The [#McDStories](#) I could tell would raise your hair.

[查看翻譯](#)

[回覆](#) [轉推](#) [收藏](#) [更多](#)

RETWEETS 1 FAVORITES 1

上午10:10 - 2012年1月24日

⚙️ 關注

Ate a McFish and vomited 1 hour later....The last time I got McDonalds was seriously 18 years ago in college..... #McDstories

查看翻譯

回覆 轉推 收藏 更多

RETWEETS 2 FAVORITES 6

上午 11:07 - 2012年1月24日

企業回應：

 **McDonald's** McDonald's 

He's what you'd call a "Beef Snob". Meet Steve, our beef supplier who delivers on one thing... quality #MeetTheFarmers

[mcd.to/zlfnM1](http://mcd.to/zlfnM1)

18 Jan



### 附錄三 NRA 的早安訊息事件

2012/07/20

事件：



**American Rifleman**  
@NRA\_Rifleman

Good morning, shooters. Happy Friday!  
Weekend plans?

← Reply ↻ Retweet ★ Favorite

320 RETWEETS 35 FAVORITES

6:20 AM - 20 Jul 12 via HootSuite - Embed this Tweet

社群意見：

-   6m  
Somebody should tell this **NRA** guy on Meet the Press about the **froth** and spittle on his mouth.
-   8m  
Watching **NRA**'s Wayne LaPierre on Meet the Press, there's actual **froth** coming out the corners of his mouth
-   1h  
This **NRA** guy is so nuts, he's got white **froth** oozing out of the side of his mouth! [#MeetThePress](#)
-   53m  
Someone should shoot this motherfucker **NRA** President **David Keene** weighs in on 2012 election – Glenn Beck [glennbeck.com](#) /2012/10/31/nra... via [@glennbeck](#)

## 附錄四 CelebBoutique 的訊息事件

2012/07/20

事件：



**CELEB Boutique** Celeb Boutique  
@celebboutique

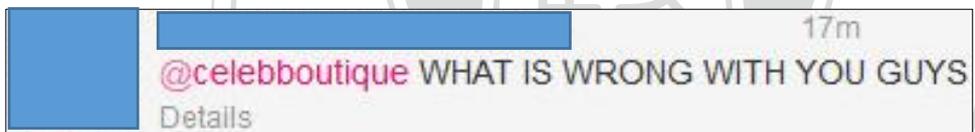
**#Aurora** is trending, clearly about our Kim K inspired **#Aurora** dress ;) Shop: [celebboutique.com/aurora-white-p...](http://celebboutique.com/aurora-white-p...)

← Reply ↻ Retweet ★ Favorite Buffer

1,270 RETWEETS 170 FAVORITES

10:35 AM - 20 Jul 12 via web · Embed this Tweet

社群意見：



17m  
@celebboutique WHAT IS WRONG WITH YOU GUYS  
Details



18m  
Wow. Clueless much? RT @celebboutique #Aurora is trending, clearly about our Kim K inspired #Aurora dress ;) Shop: [celebboutique.com/aurora-white-p...](http://celebboutique.com/aurora-white-p...)



17m  
Twitter is so discouraging today. Idiots. RT @celebboutique #Aurora is trending, clearly about our Kim K inspired #Aurora dress ;)

企業回應：

第一次回應：



**CELEB Boutique** Celeb Boutique @celebboutique Follow [Profile]

We are incredibly sorry for our tweet about Aurora - Our PR is NOT US based and had not checked the reason for the trend, at that time our

← Reply ↻ Retweet ★ Favorite

**CELEB Boutique** Celeb Boutique @celebboutique Follow [Profile]

social media was totally UNAWARE of the situation and simply thought it was another trending topic - we have removed the very insensitive

← Reply ↻ Retweet ★ Favorite

**CELEB Boutique** Celeb Boutique @celebboutique Follow [Profile]

tweet and will of course take more care in future to look into what we say in our tweets. Again we do apologise for any offense caused

← Reply ↻ Retweet ★ Favorite

**CELEB Boutique** Celeb Boutique @celebboutique Follow [Profile]

this was not intentional & will not occur again. Our most sincere apologies for both the tweet and situation. - CB

← Reply ↻ Retweet ★ Favorite

第二次回應：

 **Celeb Boutique**  
@celebboutique Follow 

We apologise for our misunderstanding about Aurora. - CB

 Reply  Retweet  Favorite

51 RETWEETS 3 FAVORITES 

2:53 PM - 20 Jul 12 via Twitter for iPhone · Embed this Tweet

 **Celeb Boutique**  
@celebboutique Follow 

We didn't check what the trend was about hence the confusion, again we do apologise.

 Reply  Retweet  Favorite

23 RETWEETS 3 FAVORITES 

2:57 PM - 20 Jul 12 via Twitter for iPhone · Embed this Tweet

## 附錄五 遠通電收的 eTag 事件

2014/01/02

事件：

『遠通電收昨服務中心、車廠和美容保養廠頻傳無法申裝 eTag，超商也無法儲值，昨晚確認有遭駭客攻擊』（蘋果日報，2014.1.2）

企業回應：

『遠通電收今表示，駭客攻擊主要是鎖定計程收費 App，每 1 秒鐘內超過 65 萬次攻擊，累計 3.5 小時高達近 82 億次，加上計次和計程的電腦系統轉換，因此導致整個系統速度緩慢，部分通路不穩定，但遭惡意攻擊後，立即針對 App 進行隔離，其他系統都維持正常運作，僅速度較緩慢不穩，民眾資也沒有外洩。』（蘋果日報，2014.1.2）

2014/01/07

事件：

『例如有用路人表示，1 秒鐘同 1 感應門架重複扣款，有人是南下行駛竟在同一路段被扣北上與南下通行費、還有人上午 9 時 20 分從竹北向南行駛，竟在 17 分鐘後向北靈異飄移了 46 公里、在林口路段被扣款。此外，有人抱怨儲值帳戶莫名消失了預儲的 400 元，引起民眾質疑遠通電收在搶錢。』（蘋果日報，2014.1.7）

社群意見：

驗收跟壓測是都閉著眼睛做?  
回覆 · 讚 · 19 · 追蹤貼文 · 1月7日 16:07

真正系統好的是把錢砸下去研發  
現在用的卻是錢拿去送官僚，系統卻....  
當初招標就有問題  
回覆 · 讚 · 7 · 追蹤貼文 · 1月7日 16:42

錢錢錢都是錢，只知道如何賺取百姓的錢？可憐的百姓  
回覆 · 讚 · 1 · 追蹤貼文 · 1月8日 1:13

爛系統 還讓它得標又都不罰他錢  
官商勾結不要這麼明顯好不好 當沒人在看噢  
回覆 · 讚 · 追蹤貼文 · 1月8日 0:26

企業回應：

『遠通電收初步回應表示，ETC 後台有一套檢核機制，會將重複扣款或不合邏輯的扣款筆數透過檢核機制排除。由於要最快速提供 eTag 用戶即時餘額查詢，所以會呈現原始資料，遠通在提供的畫面上也註記是僅供客戶參考，實際交易扣款以最後出帳交易為準。遠通電收表示，通行 3 天後的扣款出帳資料會將重覆扣款或不合邏輯的資料篩除。遠通電收統計，因系統連線資料未穩定、有時間差，導致 1 月 2 日和 3 日的出帳資料有 100 筆錯誤未被檢核出來，每筆錯誤的金額在 2、3 元間。』（蘋果日報，2014.1.7）

2014/01/08

事件：

『不少民眾近日查帳發現電腦顯示的國道通行扣款明細，竟有同時在同地點被扣款 2 次或是車已南下新竹、17 分鐘後又「飄移」到同向車道北邊的桃園被扣款，立委管碧玲痛批交通部驗收測試根本做假的。』（蘋果日報，2014.1.8）

『署名「jjjoe1978」的林先生昨受訪指，前天上網查詢扣款明細，發現本月二日從三重到東湖途中，在上午九時五十七分的零二秒、零三秒，在同一個感應門架被重複扣款二點四元，「如六百多萬用路人都被重複扣款，金額很可觀。」另他打了遠通客服電話一整天都無法接通，光電話費就比被重複扣款的二點四元貴。』（蘋果日報，2014.1.8）

『署名「Hyhuangd01」黃先生說，他查扣款明細發現車已從竹北開到新竹，十七分鐘後又出現林口南下桃園的扣款紀錄，本身是資訊人員的他說：「遠通的電腦除錯功能好像很差，這些不合理的扣款紀錄，電腦程式應該都能偵測到。」』（蘋果日報，2014.1.8）

社群意見：

把收費的硬體與扣錢功能政府收回,由民間幫政府代收,扣多少收多少沒手續費,民間是依販賣保險與汽車維修賺錢,民眾儲800元有時有1000元價值,在歐洲就是如此,民眾受益大,是三者重共贏  
回覆 · 讚 · 4 · 1月8日 9:20

退Etag...拒用  
回覆 · 讚 · 15 · 追蹤貼文 · 1月8日 3:57

ETC上路多久了?!一全面實施搞了多少烏龍?遠通真的準備好了嗎?這就是高工局(或是更高層的狗官)袒護沒罰款處罰任廠商妄為的品質。看到這種新聞怎麼還有那麼多人要去裝呢?裝來受氣的嗎?完全不避嫌大刺刺的官商勾結,這麼多人嘴巴說不爽卻還乖乖的就範,也算是奇聞了。我沒有裝所以可以大聲的罵幹,裝了的人就摸摸鼻子自認倒楣任遠通宰割,因為是你們讓ETC上路的。  
回覆 · 讚 · 5 · 追蹤貼文 · 1月8日 7:40

企業回應：

『遠通電收今下午開記者會表示,客服電話人力將增加至150席,1月3日發生重複交易,事實上,交易檢核有查出此問題,但系統匯入時資訊傳送不完整導致出帳錯誤,6天來通行交易8千萬筆,重複扣款有121筆,每筆金額不超過10元,現已解決,未來不會再發生此類問題。』(蘋果日報,2014.1.8)

2014/01/13

事件：

『徐旭東在中國上海接受多家媒體訪問時表示,eTag有不對的地方,他感到很抱歉,一定會加速努力改善。不過徐旭東也說:「但是比例上,不要抓著這麼一點點,搞得我好像不好意思,我是不好意思,我要改進,我要更努力改進,但是拜託講個比例。」至於民眾因為不滿eTag頻頻出包引發退租潮,徐旭東也打出悲情牌:「他退了以後,請問他怎麼上高速公路?講穿了,也不是很通吧?不過自由世界,你喜歡退你就退,你以後上去怎麼辦呢?」』(蘋果日報,2014.1.13)

社群意見：

in, Taiwan  
這種態度還需要溝通嗎  
直接退了啦  
欠款沒繳清  
收費員沒安置  
eTag總出包  
呵呵  
回覆 · 讚 · 22 · 追蹤貼文 · 1月13日 12:35

什麼鳥交通部，你的包商出問題，你還幫他緩頰 P Y，你搞清楚你的角色，是監督遠通有沒有符合合約及民眾需求，不是叫你出來幫他擦屁股，你是遠通的體系下的部門嗎？搞清楚你的責任，繳稅不是給你們混日子的，你當狗官也想一下領誰的俸祿。  
回覆 · 讚 · 9 · 追蹤貼文 · 1月13日 20:16

就等他這句話：喜歡退就退啊！等這誰... 國道照上，eTag照撕  
竟還敢要求百姓同情他，這麼噁心的話他也說的出口...  
一副不屑百姓退租的態度，連道歉四次又怎樣，沒誠意就別再矯情了！  
真是賤到骨子裡的人  
回覆 · 讚 · 33 · 追蹤貼文 · 1月13日 12:37

級工農職業學校  
整個城市都是我的收費站  
只有扣款，沒有距離  
再遠都扣的到  
回覆 · 讚 · 20 · 追蹤貼文 · 1月13日 13:12

企業回應：

『對於遠東集團董事長徐旭東在上海隔空開砲，針對 eTag 問題時稱消費者不滿意，可以退用，「你喜歡退就退」。交通部長葉匡時對此不予回應，由交通部政務次長陳純敬出來代打，陳純敬表示，他能理解遠通電收壓力大，導致徐旭東有情緒上的發言，但有壓力，隨便講話也不合適，交通部已請高公局與遠通電收溝通，必須按合約，盡最大的耐心，提供最準確和最便捷的服務。』（蘋果日報，2014.1.13）

## 附錄六 NYPD 照片分享事件

2014/04/22

事件：



**NYPD NEWS**   
@NYPDnews



Do you have a photo w/ a member of the NYPD? Tweet us & tag it [#myNYPD](#). It may be featured on our Facebook.

 回覆  轉推  收藏  更多



RETWEETS **427** FAVORITES **225**



上午10:55 - 2014年4月22日

社群意見：

負面意見：



 Follow

Need a lift? The #NYPD's got you! Free Delivery, Only at #myNYPD

3:43 AM - 23 Apr 2014

693 RETWEETS 263 FAVORITES



 Follow

The #NYPD will also help you de-tangle your hair. #myNYPD

3:40 AM - 23 Apr 2014

584 RETWEETS 181 FAVORITES





Follow

Sure thing! MT @NYPDnews: Do you have a photo w/ a member of the NYPD? Tweet us & tag it #myNYPD pic.twitter.com/mdWqoHij5

Reply Retweet Favorite Pocket More



Vocativ

@vocativ

Follow

The NYPD's #myNYPD campaign backfired catastrophically within minutes. → [vocativ.com/culture/media/...](http://vocativ.com/culture/media/...)

5:25 AM - 23 Apr 2014

243 RETWEETS 97 FAVORITES



正面意見：

 NYPD NEWS @NYPDnews · 4月22日

“@poshwoman: @NYPDnews my photo from my ride along with the boys from the 90th pct #myNYPD [pic.twitter.com/6ZPk1ozT7m](https://pic.twitter.com/6ZPk1ozT7m)”



← 7 ★ 36 ... View more photos and videos

