

研究論文

檢視社會大眾感知的違反預期程度 在企業危機中的影響，以及企業—善因 契合度對企業危機後形象的修復效果

簡廷恩、李秀珠、陳德玲

摘要

本研究的第一個研究目的是以「違反預期理論」(Expectancy Violation Theory, EVT) 檢視社會大眾對於企業的違反預期程度在危機中對企業態度及企業購買意圖的影響。危機被解決之後，本研究提出兩種不同類型契合度之企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)策略，第二個研究目的是檢視企業—善因契合度及消費者—善因契合度的CSR活動，對企業態度及購買意圖的影響。

簡廷恩，台灣陽明交通大學傳播研究所碩士生。研究興趣：公共關係與危機傳播、廣告研究。電郵：loveatim7428@gmail.com

李秀珠(通訊作者)，台灣陽明交通大學傳播研究所教授。研究興趣：新傳播科技與行銷、公共關係與危機傳播、環境及健康傳播。電郵：shuchuli@nycu.edu.tw

陳德玲，台灣陽明交通大學應用藝術研究所傳播與科技組博士生。研究興趣：公共關係與傳播危機管理、公關及形象整飾、網路名人危機處理策略。電郵：inspire.hs09@nycu.edu.tw

論文投稿日期：2022年4月10日。論文接受日期：2023年1月31日。

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

本研究採用線上實驗法，共有五個情境，分別為「高企業—善因契合度」；「低企業—善因契合度」；「高消費者—善因契合度」；「低消費者—善因契合度」；「無作法」(對照組)，有效樣本共617份。結果發現(1)違反規範性及預測性預期引發大眾的負違反價並降低購買意願，(2)企業聲譽在危機時，提升企業態度及購買意願，並降低負違反價，(3)「高消費者契合度」策略顯著優於對照組，也優於其他策略，及(4)來自「企業—善因契合度」的消費者懷疑態度負面影響企業態度及購買意願，而來自「消費者—善因契合度」的消費者懷疑態度則產生正面影響。

關鍵詞：企業社會責任、危機後、危機期間、危機應對策略、違反預期理論

Research Article

Effects of Perceived Expectancy Violations of Corporate Crisis Management and Corporate Social Responsibility Strategies on Attitudes Toward the Corporate Sector

Ting-En JIAN, Shu-Chu Sarrina LI, Te-Lin CHEN

Abstract

This study applied Expectancy Violations Theory (EVT) as the theoretical framework to first examine the relationships between individuals' perceived degrees of expectancy violations and their attitudes and behavioral intentions toward the corporate sector during a crisis. The second objective of this study was to examine the relationships between various corporate social responsibility strategies and their effects on individuals' attitudes and behavioral intentions toward corporations. In particular, consumer skepticism was examined to determine its relationship with various corporate social responsibility strategies. An online experimental design with five conditions was used to collect the data

Ting-En JIAN (Master Student). Institute of Communication Studies, National Yang Ming Chiao Tung University. Research interests: public relations and crisis communication, advertising research.

Shu-Chu Sarrina LI (Professor). Institute of Communication Studies, National Yang Ming Chiao Tung University. Research interests: new media and communications marketing, public relations and crisis communication, environmental and health communication.

Te-Lin CHEN (Ph.D. Student). Institute of Applied Arts, National Yang Ming Chiao Tung University. Research interests: public relations and crisis communication management, public relations and impression management, online celebrity crisis management strategies.

Communication and Society, 65 (2023)

for this study. A total of 617 valid samples were collected during the online experiment. The results showed that expectancy violation was positively associated with individual perceived uncertainty regarding the corporate sector and that perceived degrees of violation were negatively associated with individual behavioral intentions regarding corporations. Furthermore, a high consumer and causal fit campaign was found to promote positive attitudes and behavioral intentions toward the corporate sector compared with the four other campaigns.

Keywords: corporate social responsibility, post-crisis, crisis, crisis response strategies, Expectancy Violation Theory

Citation of this article: Jian, T.-E., Li, S.-C. S., & Chen, T.-L. (2023). Effects of perceived expectancy violations of corporate crisis management and corporate social responsibility strategies on attitudes toward the corporate sector. *Communication and Society*, 65, 93–124.

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

緒論

「危機」是許多組織在營運期間，時常需要面對的挑戰，當產品或服務出現問題的時候，都很可能讓消費者對企業產生不好的態度及觀感。危機可分成三個階段，分別是「危機前」(pre-crisis)、「危機期間」(crisis)以及「危機後」(post-crisis)。

在危機前以及危機期間，學者認為良好的企業聲譽可降低危機對企業的負面影響，從而保護企業免於危機造成的損害，等於是緩衝危機造成的破壞性結果(Claeys & Cauberghe, 2015; Kim & Woo, 2019)。然而，從「違反預期理論」(Expectancy Violations Theory, EVT)的觀點，危機的發生常常使企業無法達到社會大眾的預期，而導致社會大眾的反彈，因此，Sohn與Lariscy (2015)認為，良好的企業聲譽無法帶來緩衝，反而增加危機的負面影響，這就是所謂的「迴旋鏢效應」(boomerang effect)。本研究的第一個研究目的是以「違反預期理論」的觀點，檢視社會大眾對於企業所感知的違反預期程度在危機中對企業態度及企業購買意圖的影響。

「危機期間」和「危機後」是截然不同的概念，即使危機被處理並解決之後，社會大眾對企業表現的不確定性仍然存在(Afifi & Metts, 1998)，因此，企業應繼續關注危機後的溝通。常用的危機後應對策略為「價格折扣」和「捐贈」，研究發現，常常進行「價格折扣」對企業品牌具有不利的後果，會導致品牌價值被稀釋，學者認為替代性策略是「捐贈」(Winterich & Barone, 2011)。「捐贈」屬於一種「企業社會責任」(corporate social responsibility, CSR)的展現。在過去十年中，CSR已逐漸融入在企業的商業活動中(Demetriou et al., 2010)，社會大眾對企業展開業務並解決道德和社會問題的期望也越來越高，造成企業必須背負公眾期待，並要採取負責任和道德的行動，來維持正向的組織與公共關係。所以，企業時常會利用CSR倡議作為一種捍衛聲譽的方式。

目前雖有很多CSR相關的文獻，但很少探討危機情境下CSR的有效性，即使有極少數研究探討企業危機情境，但都側重於即時危機溝通策略的有效性，而非「危機後」溝通策略的有效性。如果僅關注危機

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

期間的危機溝通，往往很容易忽視危機後進行危機修復溝通的必要性 (Kim, 2014)。

本文根據現有文獻，提出兩種不同類型契合度之CSR策略，以探討危機後的策略是否可以減輕危機所造成的損害，並帶來正向的影響。兩項策略分別是：一、企業—善因契合的作法；二、消費者—善因契合的作法。有鑑於以往策略往往從行為面探討其中所帶來的成效，但這兩項策略探討行為背後的「善因」(cause)，所謂的「善因」指的是「企業實踐CSR時所選擇的特定領域或是組織」(Kim, 2014, p. 254)。然而，不論是哪種策略，消費者可能都會認為企業是為了某些目的而執行，因此，越來越多的消費者對企業的善因行為抱持懷疑的態度 (Romani et al., 2016)。因此，本研究的第二個研究目的是檢視兩種企業的善因行為，包括企業—善因契合度及消費者—善因契合度的CSR活動，對社會大眾的企業態度及企業購買意圖的影響。

過去許多相關文獻都採用虛構品牌當作實驗刺激物，但這可能會產生外部有效性的疑慮 (例如：Tao & Song, 2020)。由於企業聲譽需要長時間慢慢的發展出來，並且可能無法通過文字描述來加以操弄，所以採用真實品牌是非常重要的 (Lee et al., 2018)，因此，本研究在品牌和危機的部分，都將採取真實案例當作實驗刺激物，這是本研究獨特之處。

過去十年來，公共關係的相關研究在歐美地區蓬勃發展，尤其結合各種不同的理論來進行公共關係與危機傳播的相關研究，也藉著結合社交媒體的特質，讓公共關係與危機傳播的相關研究呈現多元的發展樣貌 (Chen & Tao, 2020; Claeys & Cauberghe, 2015; Goh & Balaji, 2016; Ham & Kim, 2020; Kim & Woo, 2019; Tao & Song, 2020)。反觀台灣公共關係現況，以公共關係為主的相關研究相當的不足，本研究檢閱了過去十年來台灣已發表的文獻發現，相關研究約十篇左右，可分為三個主題，最常探討的主題為檢視危機的溝通策略、回應形式，以及溝通策略的成效等，這個主題共有五篇相關的實證研究，包括黃懿慧 (2016) 及姚惠忠與其合作夥伴，如姚惠忠、賴裕濱、付航 (2021) 及蔡啟通 (2012) 等研究。第二個主題則是探討期望缺口對危機傳播的影響，共有四篇實證研究，所謂期望缺口是指組織所感知到危機的嚴

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

重程度、組織該負的責任，以及危機溝通策略的合適度與民眾所感知到的差異(汪睿祥、姚惠忠，2015；姚惠忠、楊奕源，2014)，這些研究發現，期望缺口越大，民眾怒氣越高，而採用的溝通策略越不能為民眾所接受。第三個主題則是探討情緒在危機溝通中所扮演的角色(姚惠忠，2014)。

因而，本研究獨特之處在於，關於企業一善因契合的CSR或是消費者一善因契合的CSR，這兩種CSR策略何者效果較佳，目前的文獻並沒有一致的結果，因此，本研究的貢獻在於藉由研究結果可以比較清楚的釐清這兩種類型的CSR何者對組織的效益較好。

文獻檢閱

企業危機及企業聲譽

企業危機是「利害關係者認為該企業所默認的社會規則被違反」的情況(Wei et al., 2017)。從這個定義看來，企業危機是違反社會大眾對公司青睞的負面事件，並可能引發負面報導，從而使社會大眾產生負面看法，而構成了財務及非財務的威脅。學者將危機管理稱為在防止破壞性事件，又能在預防失敗時減輕其影響的一個過程。根據相關研究，CSR的活動能夠在組織發生危機時產生聲譽修復的效果，相關研究發現，平常就有進行CSR的組織，發生危機時，社會大眾對其苛責較少，而組織聲譽的負面影響也較少。另外，若組織平常沒有進行CSR活動，在發生危機時，只要採用合適的CSR活動，也能夠有效率的修復組織負面形象，譬如對於故意型危機，組織選擇企業契合度較低的CSR，比起企業契合度較高的CSR，更能夠修復組織受損的聲譽。在危機中若使用CSR溝通，企業更能夠保護聲譽並免於危機所產生的損害(Wei et al., 2017)。

學者認為，企業聲譽乃是社會大眾對於企業滿足了多少社會大眾的社會期望，在公共關係研究中，企業聲譽被定義為能夠滿足社會大眾期望的能力。目前學界對於「聲譽」的定義缺乏共識，但很明顯的，企業社會責任已成為企業聲譽的關鍵組成部分(Kim & Woo, 2019)。

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

良好的企業聲譽，實際上能為企業帶來無形和有形的利益，例如，它不僅能帶來更大的忠誠度及滿意度，也能同時減少新興品牌的不確定性，並增加購買意願，進而提高財務績效。學者認為，在危機期間，企業聲譽是社會大眾認知過程的重要關鍵。簡言之，企業聲譽在危機爆發後，它將扮演一個讓社會大眾用來評估企業危機的重要依據。因此，擁有良好企業聲譽是應對危機的重要因素，良好的先前聲譽會產生轉移效應，從而保護公司免於危機造成的負面損害 (Coombs & Holladay, 2006)。

違反預期理論 (Expectancy Violations Theory, EVT)

EVT起初由 Burgoon 於 1993 年所提出 (Kim, 2014)，屬於人際溝通相關的理論。然而，該理論相當適用於社會大眾與組織的互動，近期危機管理相關的研究證實了此理論的適用性和有效性 (Kim, 2014)。

在 EVT 中的第一個重要觀點就是傳播者回饋價值 (communicator reward valence)，是根據回饋和互動加以判斷而建立。互動者對於在溝通中，會因對彼此的疏遠程度而有所預期。當我們對一個人有較高預期時，對方就是高價值傳播者 (high-valence communicator)；若我們對一個人沒有抱持太高預期時，對方就屬於低價值傳播者 (low-valence communicator)。第二個觀點是，違反行為所引發的喚醒及注意，是指當目標對象所做出的行為與預期產生夠大的落差時，違反行為就會喚醒並吸引我們的注意力，以至於將注意力轉移到違反者身上。第三個觀點是，解釋與評估過程，這種轉移注意力的過程會促使我們對目標對象的違反行為進行分析和評估 (Burgoon, 1993)，也就是說，預期被違反會影響事後的評估。而違反的預期價可以是正面的或負面的，以正/負面的方式違反預期時，往往分別會產生正/負面的評價。所謂的正反面違反是指，企業違反消費者的預期但是企業的表現包括預測性預期或規範性預期比消費者的預期還顯著的更好，而負違反價則是指，企業表現顯著的低於消費者的預期。

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

目前已確定了兩種不同類型的預期：規範性和預測性預期 (Burgoon, 1993)。在 Kim (2014) 的研究中，規範性預期是指企業履行 CSR 相關的社會規範 (例如，保護環境、對社會負責)，而預測性預期是指企業過去建立的承諾而作出的負責任行為。

在人際關係中，違反預期是指接收者感知到對方的行為與預期不同的任何行為 (Afifi & Metts, 1998)，這也適用於企業溝通。Kim (2014) 認為當企業遭遇危機時，常涉及違反規範，所以危機就類似在公共關係中的違反預期，而且所牽涉的是負面違反預期，因為危機本就是組織所引發的負面事件，在危機前對企業的預測性和規範性預期越高，會導致更高的違反程度，使社會大眾對企業的未來表現沒有信心，因此，過去大眾對組織的表現包括其產品品質及其是否能符合社會的規範有信心，一旦此信心因危機爆發而被破壞，大眾對組織的信心會因而降低 (Nardella et al., 2020)。

現有文獻發現，企業聲譽在危機中的作用，有兩種互相矛盾之觀點 (Lee et al., 2018; Tao & Song, 2020)，其中一派學者認為，良好的企業聲譽可作為商譽的儲備，並產生轉移效應，從而在危機時保護企業免於損害，等於提供一種類似「保險」形式的存在，並且還能促進修復 (例如：Claeys & Cauberghe, 2015; Kim & Woo, 2019)。但另一派學者則持相反看法，認為良好的企業聲譽，反而可能增加危機事件的負面影響。因為當社會大眾的高預期受到危機的發生所破壞時，良好的聲譽就很可能加劇危機帶來的負面影響 (Kim, 2014)。因此，越來越多研究 (Sohn & Lariscy, 2015) 基於 EVT 提出了「迴旋鏢效應」的說法，認為消費者對聲譽良好的企業普遍抱有很高的預期，任何負面違反亦因此都會對企業造成更大損害。

目前已有很多實證研究證實 EVT 在危機管理中的適用性，Kim (2014) 發現，在危機發生前提高預期，容易在危機發生時適得其反，從而在危機後增加社會大眾的負違反程度；然而這個研究發現，正向關係滿意度則可緩解危機所造成的損害。舉例而言，Rhee 及 Haunschild (2006) 檢視汽車產業的召回維修危機時發現，高/低知名度的汽車品牌，其發生召回維修危機事件時，對其聲譽的影響顯著不同，該研究

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

發現，危機前的聲譽有兩面刃的效果，當發生此危機時，高知名度的汽車品牌的聲譽受負面影響的程度遠高於低知名度的汽車品牌，該研究歸納為「迴旋鏢效應」。同樣的，Sohn及Lariscy (2015)發現，當高聲譽的企業發生危機，而該危機又是屬於CSR相關領域，也就是說，企業違反企業社會責任規範時，社會大眾對其責難更甚於其他非高聲譽的企業，此時企業的高知名度反而帶來更大的傷害。最後，學者Tao的研究(2018)發現，擁有高知名度的企業發生危機後，其顧客可分為死忠顧客及非死忠顧客，對死忠顧客而言，不會發生「迴旋鏢效應」，然而對非死忠顧客，則產生所謂的「迴旋鏢效應」，他/她們對企業的負面感知更深。至於危機前擁有負面知名度的企業，該研究發現，EVT的觀點就不適用(Lee et al., 2018)。基於上述文獻，本研究提出以下研究假設及問題：

H1：當企業發生危機時，消費者的(a)規範性及(b)預測性預期越高，會導致對企業的負違反價更高。

H2：當企業發生危機時，負違反價越高，將導致(a)對企業的正向態度和(b)購買意願越低。

RQ1：當企業發生危機時，企業聲譽是否會加劇危機所造成的負面影響，包括企業正向態度及購買意願降低？

企業社會責任 (corporate social responsibility, CSR)

自從學者首次提出CSR的概念以來，CSR已逐漸融入企業的商業活動中。CSR是指，企業將社會和環境問題納入其企業營運並在自願基礎上，與社會大眾進行互動(Demetriou et al., 2010)。Lee、Park、Rapert和Newman (2012, p. 1560)則將CSR定義為「與企業所感知的社會或社會大眾義務相關的活動和地位。據此，企業有義務採取行動來改善整個社會福利和企業利益」。因此，企業投入CSR的原因之一，就是得到各方利害關係者的認可。在危機管理文獻中，不少學者發現CSR能減輕危機帶來的負面影響(Kim, 2013)。

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

危機階段及應對策略

在危機中，可分成三個階段，分別是「危機前」(pre-crisis)、「危機期間」(crisis)以及「危機後」(post-crisis)。通常最容易被混淆的是「危機期間」以及「危機後」。學者認為，在危機事件發生後，即時的危機應對應被視為「危機期間溝通」，而非「危機後溝通」。「危機後溝通」應定義為解決危機之後所發生的溝通 (Kim, 2014)。

危機後應對策略正是本研究的重點。管理者必須意識到，即使危機被處理並解決之後，公眾對企業績效的不確定性仍舊很高 (Afifi & Metts, 1998)，所以企業應繼續關注危機後溝通以修復因危機而受損的聲譽。過去不少研究分析「價格折扣」和「捐贈」作為危機後應對策略的效果 (DeVecchio et al., 2006; Xie & Keh, 2016)，現有研究發現，過度使用「價格促銷」可能導致不良結果，最明顯的負面結果就是會稀釋品牌的價值。例如學者 Xie 及 Keh (2016) 檢視組織在危機過後如何使用促銷策略來修護組織在危機中受損的聲譽，比較「價格折扣」和「捐贈」兩種策略的優劣勢，在其研究中共進行三個實驗，前兩個實驗採用虛擬品牌，第三個實驗則使用在中國大陸的真實品牌，研究結果發現 (1) 當採用低度促銷時，捐贈的效果優於價格折扣，然而當採用高度促銷時，捐贈與價格折扣的效果沒有顯著差異；(2) 當將組織的知名度列入考慮時，對中等知名度的品牌如漢堡王等，捐贈的效果優於價格折扣，然而對高知名度的品牌如麥當勞等，捐贈與價格折扣的效果沒有顯著差異；及 (3) 常常採用價格折扣策略會稀釋品牌的價值。

考慮到「折扣」的不利後果，學者認為替代性策略是「捐贈」 (Winterich & Barone, 2011)，兩者的不同在於，「折扣」是直接提供消費者經濟上的優惠；而「捐贈」則是通過喚起消費者的社會意識而產生正面效益 (Xie & Keh, 2016)，因為「捐贈」與社會責任感連結在一起，可以提高品牌形象，進而促進社會大眾的購買意願，而「捐贈」其實就屬於企業 CSR 活動中的一種。因而本研究關心的是，當企業在進行 CSR 活動時，其 CSR 種類與企業本身專業之契合度 (fit) 是否相關，因此，探討的是不同契合度之 CSR 策略，在危機後對消費者的企業態度和購買意願的影響。

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

危機後應對策略

現有文獻中發現，策略性「契合度」是行銷計劃成功的關鍵因素，值得加以探討 (Lee et al., 2012)。

I. 關聯網絡理論 (Associative Network Theory, ANT)

根據ANT的說法，人們對各種事物的記憶是通過相互連接的概念節點網絡，這些節點代表具有不同關聯強度的事物之訊息。Chen與Tao (2020)認為在企業關聯的背景下，這意味著關於企業的不同訊息(包括企業的專業，即corporate ability〔CA〕關聯，和CSR關聯)作為概念節點，並通過關聯鏈接捆綁在一起，儲存在人們的記憶內。此外，一旦提示啟動了與該相關的節點，位於同一網絡中的其他概念節點，與已啟動的節點也可能會一起被存取，這種現象稱為「溢散效應」(spillover effect)，其中「訊息會去影響與訊息中未包含的屬性相關的信念」(Chen & Tao, 2020, p. 182)。

基於ANT的見解和以往關於溢散效應的實證研究，本研究認為，在危機後，企業實施「高企業—善因契合度」的CSR策略，會直接啟動企業聲譽和企業態度節點；而當企業實施「高消費者—善因契合度」的CSR策略，則會直接啟動社會大眾的節點，接著會在同一網絡中啟動企業聲譽和企業態度節點，產生溢散效應。

II. 策略一：企業—善因契合的作法

學者將CSR契合度定義為「社會議題與企業業務間的感知一致性。是指組織的特徵與其CSR活動的特徵間的相似性」(Chang et al., 2018, p. 991)。所以，高契合度意味著，企業的核心業務與其CSR活動間存在明確的關係。本研究所稱「企業—善因契合度」即是學者所稱的「企業社會責任契合度」(CSR fit)，指的是企業特徵與其CSR活動特徵間的相似性。目前文獻顯示，企業與善因間的契合度攸關行銷活動的成敗，也就是說，相關研究發現，高契合度對企業的CSR成果具有正向影響力 (Chang et al., 2018)。

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

III. 策略二：消費者—善因契合的作法

過去研究大多僅從企業角度思考契合度（企業—善因契合度），但消費者代表重要的社會大眾，因此，有學者呼籲應考慮以消費者為中心，來指導其CSR活動（Lee et al., 2012）。Fan等（2022）發現，對善因的認同會導致對CSR活動的態度及購買意願產生正面的影響，因為，對消費者而言，藉著幫助社會公益事業，消費者會感覺自己也正成為社會的一員。

因此，本研究所稱的「消費者—善因契合度」，即是上述「消費者—善因認同」的概念，即「消費者的自我概念和對善因認知的程度，當程度越高代表他（她）越認同該CSR計畫，就會增強對企業態度和購買意願」。關於「消費者—善因認同」的概念可以從消費者賦權（consumer empowerment）的觀點來加以說明。學者認為，要讓消費者感到被賦予權力，就必須讓他（她）們控制他（她）們認為有意義的事物，因此，增強消費者賦權意識的方法是，讓消費者選擇受益者，並共同創造品牌意義（Kull & Heath, 2016），賦權會透過增加消費者參與度，來加強消費者與品牌關係，更會增加行動意願。如此一來，有助於實現消費者—善因契合度，因為藉由個體的自由選擇，他（她）們可以將自己相對認同的受益對象（善因）納入CSR計畫中，而對計畫產生一定程度的認同感，從而對企業產生正向的影響。善因的選擇，是讓消費者確定應該支持哪個善因，從而導致更大的消費者感知和支持，這會比沒有選擇帶來對企業更正面的態度（Kull & Heath, 2016）。

學者認為最常見的善因大致分為兩類：（1）人道主義類別，是指涉及人類問題的善因，例如乳癌研究；（2）動物/環境類別，是旨在保護動物和自然環境的善因。關於企業—善因契合度如何影響消費者對企業態度及購買意願，目前實證研究並沒有一致的結果，部分研究發現，高企業—善因契合度對企業態度及購買意願有正面影響（Demetriou et al., 2010），其他研究則發現有負面影響（Bloom et al., 2006）。因而本研究提出以下研究問題：

RQ2：在企業危機後，消費者對於不同契合度策略的企業態度以及購買意願，與對照組相比，是否產生顯著差異？

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

消費者懷疑主義 (consumer skepticism)

在行銷研究中，消費者懷疑主義指的是「消費者對整個市場的懷疑，反映了社會大眾對隨著時間推移而發展的業務和管理的態度」(Romani et al., 2016, p. 255)，在CSR的背景下，社會大眾對企業參與CSR活動的動機歸因，已被納入對CSR的懷疑中(Romani et al., 2016)，本研究所探討之懷疑主義，即為行銷領域中所提的「消費者懷疑主義」。學者認為消費者懷疑程度是影響CSR的關鍵因素，尤其會與購買意願成反比(Goh & Balaji, 2016)，甚至影響消費者的態度(Ham & Kim, 2020)。

「歸因理論」(Attribution Theory)認為，消費者對CSR的動機可分為兩類：「外在歸因」(extrinsic attribution)，意味著消費者認為企業行為只是為了建立良好聲譽並試圖增加利潤；而「內在歸因」(intrinsic attribution)，指的是消費者認為企業行為是出自真心對社會議題的關注。有些研究發現，高契合度會使消費者歸因於外部動機，使消費者越來越懷疑企業動機，造成負面效果(Goh & Balaji, 2016; Mendini et al., 2018)。

本研究探討了兩種契合度的影響，但在相關文獻中發現，在高契合度的情況下，企業會得到正向的效益，這與上述所稱，高契合度會增加消費者懷疑態度，進而產生負面影響的說法相互矛盾。同樣的，關於消費者—善因契合度如何影響消費者對企業態度及購買意願的影響，目前也沒有一致的結論，因此，契合度的高低究竟是否會影響懷疑程度及後續態度，也是本研究試圖要去釐清的。基於上述文獻，本研究提出以下研究問題：

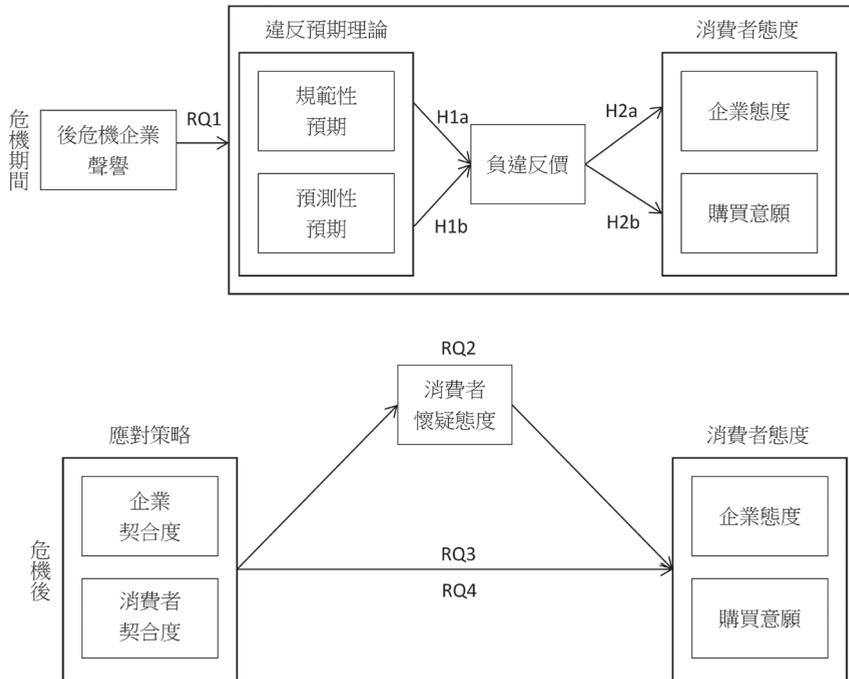
RQ3：在企業危機後，消費者對於不同契合度策略的懷疑程度為何？

RQ4：在企業危機後，不同契合度策略對於企業態度和購買意願的影響為何？以及消費者懷疑程度在其中所扮演的角色為何？

綜合本研究之研究問題與假設，整理出研究架構圖(圖一)：

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

圖一 研究架構圖



研究方法

正式實驗

第一階段的實驗刺激物為企業危機，改編自Foodpanda於2020年11月13日的系統大當機事件。第二階段的實驗刺激物為危機後應對策略，分別是「高企業—善因契合度的作法」、「低企業—善因契合度的作法」、「高消費者—善因契合度的作法」、「低消費者—善因契合度的作法」，以及「無作法」(對照組)，共五種。由於本階段主要探討危機後應對策略，因此，在刺激物說明上，前四種情境都會先表明：「2020年11月13日所發生的大當機事件及後續補償事件，Foodpanda都對消

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

費者作出了交代，也讓事件告一段落。目前，事件發生已半年多，近期Foodpanda推出活動」。接著會呈現主要的刺激物(危機後應對策略)。為避免受測者對公益團體的業務不了解，每個情境中皆附上該團體之簡短說明，供受測者閱讀；至於，對照組只會表明：「2020年11月13日所發生的大當機事件及後續補償事件，Foodpanda都對消費者作出了交代，也讓事件告一段落。目前，事件發生已半年多」，並不會呈現任何策略內容。

正式問卷一共分為兩個階段。首先，進入問卷後先填寫第一階段問題，包括企業聲譽及消費者預期，接著介紹企業危機，然後請受測者填答負違反價、不確定性、企業態度及購買意願。第二階段首先介紹危機後策略，共五個版本，受測者被隨機分配到五個情境之一，每個版本不同，會分別呈現五種情境，也因對照組沒有閱讀任何策略訊息，因此，並無詢問消費者懷疑態度。接著為消費者懷疑態度、企業態度及購買意願，最後為個人基本資料。

研究採用線上實驗法，從2021年7月23日至7月25日進行。本研究將問卷連結張貼於PTT、Dcard、Facebook、Instagram、LINE等，並以抽獎作為誘因，公開招募受測者。為避免重複填寫，問卷可記錄填答者的IP位置及填答時間(必須至少大於1分鐘)，可避免重複填答及減少無效樣本，最終有效樣本為617份(男性33.90%)。

變項描述

(1) 企業聲譽是指企業能夠滿足社會大眾期望的能力，參考Coombs與Holladay (2002)的量表，共四題項($\alpha = .96$)。(2) 規範性預期是指企業藉由CSR來履行社會相關的規範；而預測性預期是指企業對所作的承諾而作出負責任行為，參考Burgoon (1993)的八個題項(規範性預期之 $\alpha = .77$ ；預測性預期之 $\alpha = .70$)。(3) 負違反價是指企業表現顯著的低於消費者的預期，參考Afifi與Metts (1998)的量表，共三題項($\alpha = .91$)。(4) 企業態度指對企業的正面印象，包括討人喜歡，有吸引力等，參考Dawar與Pillutla (2000)的量表，共四題項(危機期間： $\alpha = .98$ ；危機後： $\alpha = .97$)。(5) 購買意願指購買企業服務的可能性，參

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

考 Xie 與 Keh (2016) 的量表，共三題項 (危機期間： $\alpha = .95$ ；危機後： $\alpha = .96$)。(6) 消費者懷疑態度指對企業履行 CSR 的懷疑程度，參考 Romani 等 (2016)，共三題項 ($\alpha = .95$)。(7) 控制變項：涉入度指對企業的參與度，參考 Xie 與 Keh (2016) 量表，共兩個題項 ($\alpha = .96$)。所有題項採七點李克特量表 (7-Point Likert Scale)，分數越大表示越同意該敘述。

前測

首先，本研究正式實驗中將採取高/低企業—善因契合的作法，共兩種情境。因此，必須找尋出消費者認為與企業契合度較高的善因，以及與企業契合度較低的善因，各一項。

在「企業—善因契合的作法」之善因清單中，列舉了七個公益團體，分別是心路基金會、台灣全民食物銀行協會、家扶基金會、海湧工作室、安德烈食物銀行、中華民國保護動物協會，以及癌症希望基金會。其中，前四項公益團體，皆為 Foodpanda 真實合作過的公益團體；至於後三項之選擇依據則是因為，Foodpanda 本身與食物相關，因此，加入了與食物相關的公益團體 (安德烈食物銀行)。Demetriou 等 (2010) 研究了公民對社會善因的看法，當中更提到了抗癌協會及保護棄養動物之相關團體。所以，加入有關防治疾病的組織 (癌症希望基金會)，以及保護流浪動物的組織 (中華民國保護動物協會)。

在「消費者—善因契合的作法」之正式實驗中，也同樣採取高/低消費者—善因契合的作法，共兩種情境。不同的是，在「高消費者—善因契合的作法」中，必須從許多善因中，找尋消費者認同度最高的三個善因，以供後續正式操弄中，讓消費者選擇想要幫助的對象；在「低消費者—善因契合的作法」中，則從許多善因中，找出一個消費者認同度最低的善因。至於，選擇三個消費者認同度高的善因之依據在於，從「賦權」的角度，讓消費者可以選擇善因，可以導致更強的消費者認同和支持，也會比無法選擇 (只提供一個善因)，帶來更正面的態度 (Kull & Heath, 2016)。

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

在「消費者—善因契合的作法」的善因清單中，列舉了七個公益團體。分別是心路基金會、台灣全民食物銀行協會、家扶基金會、海湧工作室、老五老基金會、中華民國保護動物協會，以及癌症希望基金會。同樣，前五個公益團體皆為Foodpanda真實合作過的公益團體。至於將安德烈食物銀行替換為老五老基金會，原因在於老五老基金會本身即為Foodpanda合作過的夥伴，而安德烈食物銀行則沒有。另外，學者認為常見的善因大致分為：人道主義以及動物/環境類別。本研究分別從這兩類善因中各選擇一個公益團體，因此，保留中華民國保護動物協會及癌症希望基金會。

實驗以線上問卷的方式進行，根據便利抽樣及滾雪球抽樣的方式，剔除不符之問卷後，最終有效樣本為87份(男性27.60%)。從結果中，我們挑選出「高企業—善因契合的作法」之組織為台灣全民食物銀行協會；而「低企業—善因契合的作法」之組織則為中華民國保護動物協會；「高消費者—善因契合的作法」之組織為心路基金會、家扶基金會及癌症希望基金會；而「低消費者—善因契合的作法」之組織則為海湧工作室，這些組織將作為後續操弄的變項。

研究結果

本研究共有五個實驗情境，分別為「高企業—善因契合度的作法」122人；「低企業—善因契合度的作法」125人；「高消費者—善因契合度的作法」125人；「低消費者—善因契合度的作法」122人；「無作法」(對照組)123人，全體有效樣本共617份。

本研究採用IBM統計軟體SPSS22.0及Mplus 8 (Muthen & Muthen, 2017)作為分析資料工具。在本研究進行第一階段模型的結構方程式，其模型適配資料分別是，RMSEA為.04，CFI為.99，TLI為.99，SRMR為.02，模型之適配度指標符合文獻所要求之標準，見圖二。

研究假設1：當企業發生危機時，消費者的(a)規範性及(b)預測性預期越高，會導致對企業的負違反價更高。見圖二，路徑分析結果顯示，規範性預期與負違反價呈顯著正相關($\beta = .31, p < .001$)，據此，

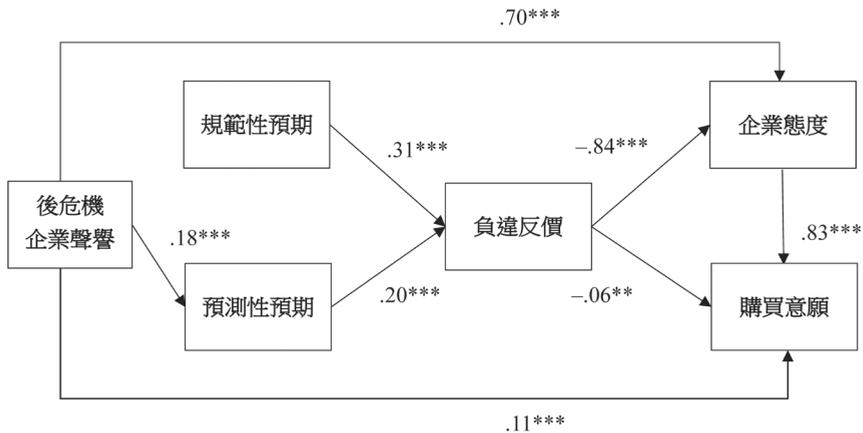
檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

假設1 (a) 成立；而預測性預期與負違反價同樣呈顯著正相關 ($\beta = .20$, $p < .001$)，據此，假設1 (b) 成立。

研究假設2：當企業發生危機時，負違反價越高，將導致 (a) 正面企業態度和 (b) 購買意願越低。見圖二，路徑分析結果顯示，負違反價與正面企業態度呈顯著負相關 ($\beta = -.84$, $p < .001$)，據此，假設2 (a) 成立；而負違反價與購買意願同樣呈顯著負相關 ($\beta = -.06$, $p < .01$)，據此，假設2 (b) 成立。

研究問題1：當企業發生危機時，企業聲譽是否會加劇危機所造成的負面影響？圖二顯示，企業聲譽與預測性預期呈顯著正相關 ($\beta = .18$, $p < .001$)，因此，企業聲譽會因為預期性預期而增加負面影響。此外，企業聲譽與企業態度呈顯著正相關 ($\beta = .70$, $p < .001$)，企業聲譽與購買意願同樣呈顯著正相關 ($\beta = .11$, $p < .001$)，另外，企業態度也正向影響購買意願 ($\beta = .83$, $p < .001$)。

圖二 第一階段的路徑分析



註：RMSEA = .04；CFI = .99；SRMR = .02； $p^* < .05$ ； $p^{**} < .01$ ； $p^{***} < .001$ 。圖二所採用的系數 (coefficients) 為標準化迴歸系數

研究問題2：在企業危機後，消費者對於不同契合度策略的企業態度以及購買意願，與對照組相比，是否產生顯著差異？本研究採t-test進行分析。首先，在企業態度方面，表一顯示，不同契合度策略所引發的企業態度與對照組相比，僅有一組具有顯著差異，那就是，「高消

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

費者—善因契合度的作法」(平均數 = 4.91) 與「無作法(對照組)」(平均數 = 3.39) 的差別 ($p < .001$)。同樣的，在購買意願方面，表二顯示，也是僅有一組具有顯著差異，那就是「高消費者—善因契合度的作法」(平均數 = 4.75) 與「無作法(對照組)」(平均數 = 3.27) 的差別 ($p < .001$)。

表一 不同契合度策略與對照組之企業態度比較

情境	樣本數	平均數	標準差	t 值	p 值
高企業—善因契合度	122	3.39	1.36	-0.01	> .05
無作法(對照組)	123	3.39	1.37		
低企業—善因契合度	125	3.69	1.47	1.71	> .05
無作法(對照組)	123	3.39	1.37		
高消費者—善因契合度	125	4.91	1.58	8.12***	< .001
無作法(對照組)	123	3.39	1.37		
低消費者—善因契合度	122	3.49	1.40	0.59	> .05
無作法(對照組)	123	3.39	1.37		

表二 不同契合度策略與對照組之購買意願比較

情境	樣本數	平均數	標準差	t 值	p 值
高企業—善因契合度	122	3.09	1.35	-0.99	> .05
無作法(對照組)	123	3.27	1.48		
低企業—善因契合度	125	3.18	1.44	-0.45	> .05
無作法(對照組)	123	3.27	1.48		
高消費者—善因契合度	125	4.75	1.75	7.17***	< .001
無作法(對照組)	123	3.27	1.48		
低消費者—善因契合度	122	3.09	1.40	-0.98	> .05
無作法(對照組)	123	3.27	1.48		

研究問題3：在企業危機後，消費者對於不同契合度策略的懷疑程度為何？本研究採變異數分析(analysis of variance, ANOVA)進行分析。表三顯示，不同契合度策略之間，消費者對策略的懷疑態度呈顯著差異 ($F(3, 490) = 17.09, p < .001$)，經杜凱氏最誠實顯著性差異檢定(Tukey's honestly significant difference test) 事後比較，發現顯著差異來自於(1)「低企業—善因契合度的作法」(平均數 = 4.40) 與「高企業—善因契合度的作法」(平均數 = 3.83) 的差別 ($p < .05$)；(2)「高消費者—善因契合度的作法」(平均數 = 5.07) 與「高企業—善因契合度的作法」

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

(平均數 = 3.83) 的差別 ($p < .001$) ; (3) 「高消費者—善因契合度的作法」(平均數 = 5.07) 與「低企業—善因契合度的作法」(平均數 = 4.40) 的差別 ($p < .01$) ; 以及 (4) 「高消費者—善因契合度的作法」(平均數 = 5.07) 與「低消費者—善因契合度的作法」(平均數 = 4.11) 的差別 ($p < .001$) 。

表三 消費者懷疑態度之差異

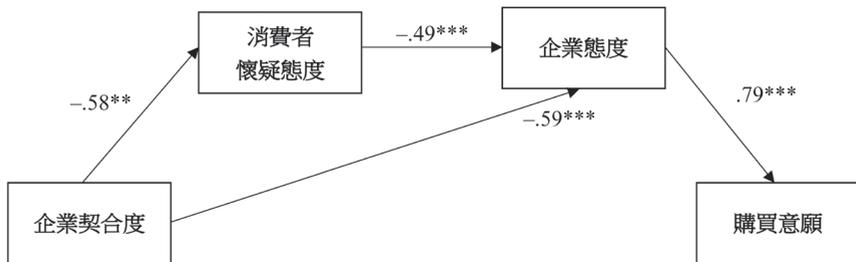
情境	樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)	差異	p 值
低企業契合度 — 高企業契合度	125 122	4.40 3.83	1.47 1.45	0.57	$< .05$
高消費者契合度 — 高企業契合度	125 122	5.07 3.83	1.46 1.45	1.25	$< .001$
高消費者契合度 — 低企業契合度	125 125	5.07 4.40	1.46 1.47	0.67	$< .01$
高消費者契合度 — 低消費者契合度	125 122	5.07 4.11	1.46 1.37	0.96	$< .001$

研究問題4：在企業危機後，不同契合度策略對於企業態度和購買意願的影響為何？以及消費者懷疑程度是否影響策略對於企業態度和購買意願的影響？本研究使用 Hayes (2017) 所開發 PROCESS 模組，並以模式 6 來分別檢驗 (1) 消費者懷疑態度與企業態度是否會中介企業契合度與購買意願，及 (2) 消費者懷疑態度與企業態度是否會中介消費者契合度與購買意願，並透過拔靴法 (bootstrapping) 重複抽樣 5,000 次後，進行間接效果檢驗。圖三的資料顯示，直接效果的部分，企業契合度與消費者懷疑態度呈顯著負相關 ($b = -.58, se = .19, p < .01$)，消費者懷疑態度與企業態度呈顯著負相關 ($b = -.49, se = .05, p < .001$)；企業契合度與企業態度呈顯著負相關 ($b = -.59, se = .16, p < .001$)；企業態度則與購買意願呈顯著正相關 ($b = .79, se = .04, p < .001$)。而間接效果 (中介效果) 的部分顯示，僅有兩個間接效果成立，分別是企業契合度會經由消費者懷疑態度影響企業態度 ($b = -.46, se = .12, 95\% \text{ CI } [-.70, -.22]$)，信賴區間未包含 0 所以中介效果成立。另一個中介效果則是企業契合度會經由消費者懷疑態度及企業態度影響購買意願 ($b = .22, se = .08, 95\% \text{ CI } [.07, .37]$)，信賴區間未包含 0 所以中介效果成立。

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

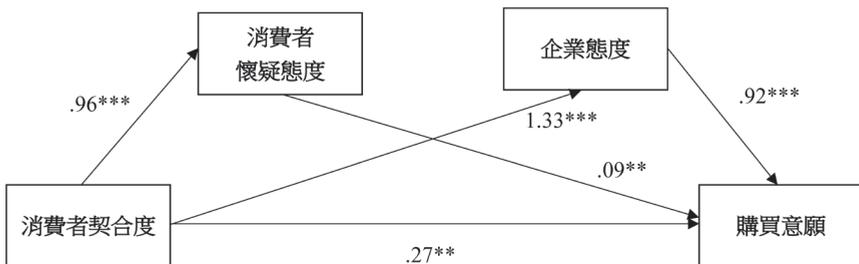
圖四的資料顯示，直接效果的部分，消費者契合度與消費者懷疑態度呈顯著正相關 ($b = .96, se = .18, p < .001$)，消費者契合度與企業態度呈顯著正相關 ($b = 1.33, se = .20, p < .001$)；企業契合度與購買意願呈顯著正相關 ($b = .27, se = .11, p < .05$)；消費者懷疑態度則與購買意願呈顯著正相關 ($b = .09, se = .04, p < .01$)；企業態度則與購買意願呈顯著正相關 ($b = .92, se = .03, p < .001$)。而間接效果(中介效果)僅有兩個成立，分別是消費者契合度會經由消費者懷疑態度影響購買意願 ($b = .09, se = .04, 95\% CI [.01, .18]$)，信賴區間未包含0所以中介效果成立。另一個中介效果則是消費者契合度會經由企業態度影響購買意願 ($b = 1.22, se = .20, 95\% CI [.83, 1.60]$)，信賴區間未包含0所以中介效果成立。

圖三 第二階段之中介分析結果一



註： $*$ = $p < .05$ ； $**$ = $p < .01$ ； $***$ = $p < .001$ 。圖三所採用的系數 (coefficients) 為非標準化迴歸系數

圖四 第二階段之中介分析結果二



註： $*$ = $p < .05$ ； $**$ = $p < .01$ ； $***$ = $p < .001$ 。圖四所採用的系數 (coefficients) 為非標準化迴歸系數

研究討論

研究結果與討論

I. 違反規範性及預測性預期引發大眾的負違反價並降低購買意願

研究假設1預測，企業發生危機時，消費者的(a)規範性及(b)預測性預期越高，會導致對企業的負違反價更高。根據SEM (structural equation model) 之檢定結果，不同類型的消費者預期，會引發不同程度的負違反價，因此，假設1(a)、1(b)都獲得了支持。

雖然社會大眾普遍對於企業自身承諾的期望(預測性預期)，要大於企業對社會應盡義務的期望(規範性預期)。但根據圖二的資料，在危機發生時，危機前社會大眾的規範性預期以及預測性預期越高，都會產生更高的負違反價，但值得注意的是，規範性預期比預測性預期產生了更高度的負違反價。

總體而言，不論是社會對企業本身自身承諾的期望，或是社會對企業應盡義務的期望，都會產生負面的違反程度，這與Kim (2014) 在研究中所發現的，在危機前對企業的預測性和規範性預期越高，會導致更高的違反程度，是完全相符的。特別的是，社會大眾對於企業應盡義務的期望，在危機發生時，可能對企業產生更大的負面影響。

本研究的假設2認為，當企業發生危機時，負違反價越高，將導致(a)正面企業態度和(b)購買意願越低。根據圖二的資料，負違反價越高，會為消費者的正面企業態度及購買意願產生更多負面影響，因此，假設2(a)及2(b)獲得了支持。也就是說，在企業危機發生時，負面的違反預期，會降低消費者對於該企業的正面態度及購買意願，因此，危機對於消費者後續的意圖，可能產生更嚴重的影響。

最後，消費者預期會經由負違反價，降低企業正面態度及購買意願。經由EVT視角的影響，規範性預期和預測性預期對於後續都會產生負面的影響，但是規範性預期無論在哪種情況下，其負面影響力都會較大，會大幅提升負違反價，降低企業正面態度以及購買意願，都一再突顯著規範性預期在EVT中扮演的主導地位。整體而言，消費者

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

預期對於消費者的態度，包含企業正面態度以及購買意願，會經由負違反價產生負面效果。

本研究在某種程度上，檢驗了該理論在危機時的適用性，從危機前的消費者預期，到危機發生時消費者的企業態度和購買意願的影響過程，可以從圖二中看出，起初會從消費者預期，影響負面的違反程度(負違反價)，接著再影響後續的態度及購買意願。總之，本研究所得到的結果，與以往將EVT理論應用於企業危機的研究，都得到了大致相同的效果。如學者所言，違反社會大眾的預期，在很大的程度上可能取決於事件前對企業的預期(Nardella et al., 2020)。對此，Kim (2014)在其研究中提出了建議，企業應該專注於提升關係滿意度，而對於不切實際或企業無法達到的消費者預期，則不應該隨意吹噓，因為吹捧不切實際或企業無法達到的消費者預期，在企業面臨危機時，反而會造成反效果。相反的，正向的企業—消費者的關係滿意度，則可緩解危機所造成的後續損害。

II. 企業聲譽在危機時，提升企業正面態度及購買意願

本研究的研究問題1探討當企業發生危機時，企業聲譽是否會加劇危機所造成的負面影響？本研究發現，企業聲譽會明顯的提升消費者的預測性預期，也就是說，在危機發生前，企業聲譽早已影響了危機前的消費者預期，進而在危機發生時，扮演其中的影響因素之一。根據EVT的邏輯，消費者對聲譽良好的企業，普遍抱有很高的預期，因此，任何負面違反都會對企業造成更大的損害，因而，在危機發生時會產生所謂的「迴旋鏢效應」(Sohn & Lariscy, 2015)。然而，本研究發現，企業聲譽只與預測性預期相關，而無法預測規範性預期，因此，企業聲譽與整體消費者預期的關聯不算太明顯，所以本研究並未發現所謂的「迴旋鏢效應」。相反的，企業聲譽在危機期間，可以大大的提升企業正面態度以及購買意願，這展現了企業聲譽在危機中，仍舊扮演非常重要的緩衝角色，因此，良好的企業聲譽在危機中，可以說是利大於弊。

這些結果印證了學者的看法，消費者對聲譽良好的企業，會表現出更為正向的態度，尤其在危機爆發時，企業聲譽在這時成為社會大

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

眾評估危機的重要考量因素(Wei et al., 2017)。所以，擁有良好的先前企業聲譽，會是危機期間的重要資產，它會在危機中產生轉移效應，從而降低企業所遭受的負面損害，企業聲譽更被認為是企業非常寶貴的資產(Coombs & Holladay, 2006; Sohn & Lariscy, 2015)。

III. 高消費者契合度策略顯著優於對照組，也優於其他三種策略

本研究的研究問題2探討在企業危機後，消費者對於不同契合度策略的企業態度以及購買意願，與對照組相比，是否產生顯著差異？從研究結果我們可以看出，在危機後實行的契合度策略中，並非所有策略都會比對照組來得好，只有在「高消費者—善因契合度的作法」下，才會比對照組(甚麼都不做)來的更好。換句話說，除了「高消費者—善因契合度」的策略外，其他三種契合度的策略，包括「高企業—善因契合度的作法」，「低企業—善因契合度的作法」，以及「低消費者—善因契合度的作法」，都跟對照組的企業態度以及購買意願沒有顯著差異，甚至，本研究發現，高消費者契合度策略所帶來的益處，不僅會顯著優於對照組，更是比其他三種策略都來的更好。

IV. 消費者懷疑態度以高企業契合度最低而以高消費者契合度最高

本研究的研究問題3檢視在危機後，消費者對於企業所施行的不同契合度策略之懷疑態度為何？本研究發現，並非契合度越高，消費者的懷疑態度就越高，而是企業契合度的高低及消費者契合度的高低，會造成兩種完全不同的結果。

學者認為，CSR懷疑程度與消費者對企業動機的歸因有關，進而影響消費者的態度和行為意願(Ham & Kim, 2020)。首先，高企業契合度所引發的消費者懷疑態度，非但不會高於低企業契合度，反而顯著小於低企業契合度。這個結果與Mendini等人(2018)所發現的是相反的。對此，本研究認為，由於高企業契合度的活動更穩定、更能和整個企業建立清楚的連結，也變得更加專業，並呈現社會責任是企業業務不可或缺的一部分，而不是對平時業務的隨機補償，因此，並不會顯出策略的刻意和突兀，所以消費者對該行為策略會認為是「內在歸因」，讓社會大眾認為企業進行如此的活動是出於真心的動機；但相對的，低契合度

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

可能增加人們的認知能力，使「外在歸因」更加突出，讓消費大眾認為企業進行如此的活動是刻意而為，恐怕無法長久(Chang et al., 2018)。

此外，高消費者契合度所引發的消費者懷疑態度，顯著大於低消費者契合度，甚至是所有情境中，懷疑程度最高的。對此，本研究認為，由於消費者為企業重要的利害關係者，因此，高消費者契合度的活動，因為能讓消費者自由選擇認同度較高的合作對象，顯得策略的刻意，消費者會可能認為企業是想討好消費者，所以消費者對該行為策略的態度更傾向「外在歸因」，也就是認為企業不是真心誠意要善盡社會責任，而是為了討好消費者而做的；相對的，低消費者契合度的活動，不讓消費者自由選擇善因(合作對象)，所以消費者對該行為策略的態度，可能認為企業不是為了討好消費者，而會傾向以「內在歸因」來解讀這樣的活動，覺得企業是誠心善盡社會責任，而並非為了討好消費者或其他社會大眾。

V. 來自企業—善因契合度的消費者懷疑態度負面影響企業態度及購買意願，但來自消費者—善因契合度的消費者懷疑態度則正面影響企業態度及購買意願

本研究的研究問題4，探討在企業危機後，不同契合度策略對於企業態度和購買意願的影響為何？以及消費者懷疑程度在其中所扮演的角色為何？本研究首先從企業契合度之結果進行說明，圖三中介分析的資料顯示，企業契合度與消費者企業態度呈顯著負相關，換言之，這個資料顯示，當企業進行善因活動時，企業與善因活動的契合度越高，消費者對企業的態度越負面，可能原因是消費者認為企業進行契合度如此高的善因活動並不是企業真心想做，而是順便來做，對企業的態度因而降低；這個發現印證了部分學者的說法(Goh & Balaji, 2016; Mendini et al., 2018)；當企業契合度越高，消費者企業態度和購買意願就會越低。因此，部分學者認為，低或中企業契合度反而有利，因為社會大眾得知該策略並非從組織核心業務所延伸，因此，他(她)們會發現到，企業進行該策略時，必須更加刻意及付出更大的努力(Goh & Balaji, 2016; Mendini et al., 2018)。

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

整體而言，本研究發現，消費者懷疑態度在企業—善因契合度與消費者企業態度之關係扮演一個中介的角色，企業—善因契合度藉由消費者懷疑態度而導致消費者的負面企業態度以及負面的購買意願。現有文獻中，對於高企業—善因契合度對企業態度及企業購買意願是正面或負面影響尚未有明確的結論，未來對於此部分的關係應進行更多的研究來加以釐清。

此外，從消費者契合度之結果進行說明，本研究發現到，當消費者契合度越高，消費者懷疑態度就會越高，本研究認為，原因是高消費者契合度的活動，因為能讓消費者自由選擇認同度較高的合作對象，這顯得策略的刻意，消費者可能認為企業是為了迎合消費者，所以對該策略的態度更傾向認為企業並非真心想要善盡社會責任；至於，消費者懷疑態度越高，則消費者對於企業購買意願會越高，這點很顯然地與企業契合度而產生的消費者懷疑態度完全不同。這個結果與學者們原先認為，消費者懷疑態度會大大的降低企業態度以及購買意願 (Goh & Balaji, 2016; Ham & Kim, 2020; Mendini et al., 2018) 的說法，更是完全相反。這大大的突顯了並非消費者懷疑態度越高，對於企業態度就會越低，而是要視消費者懷疑態度是來自企業—善因契合度或是來自消費者—善因契合度，如果消費者懷疑態度是來自企業—善因契合度，那麼消費者懷疑態度對企業態度以及企業購買意願則有負面影響；但如果消費者懷疑態度是來自消費者—善因契合度，那麼消費者懷疑態度對企業態度以及企業購買意願則有正面影響。

簡言之，雖然消費者對高消費者企業契合策略抱持高懷疑態度，懷疑企業的策略是為了某些目的，但這種以消費者為中心的方式 (Lee et al., 2012)，使消費者得以支持相對認同的事業時，其所帶來的效益將會更好 (Winterich & Barone, 2011)。因此，對於消費者而言，消費者契合度使企業以及消費者都能從中得到益處。所以，在這種情境下，消費者懷疑態度越高，不但對於企業態度沒有負面的影響，反而對於購買意願有正面的影響，這是非常有趣的結果。這個發現也可以從「社會身分理論」(Social Identity Theory) 的觀點來加以解釋。基於「社會身分理論」，「消費者—善因認同」指如果善因的特徵與消費者的自我

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

概念重疊，那麼會產生更高的認同，這會是CSR活動成功與否的重要因素，如果消費者越認同善因，就會對企業態度更正向，並增加購買意願 (Fan et al., 2022)。

同樣的，在「自我歸類理論」(Self-Categorization Theory)中，消費者更喜歡與他(她)們關係密切的CSR活動。像是Lee等(2012)將「消費者—善因契合度」集中在消費者的「生活型態」和「價值觀」，最後證實當消費者認為自己的生活型態及價值觀與CSR活動之契合度越高時，他們會認為這些活動是利而且正向的。

在消費者契合度的策略中，還有很重要的一點是增進「消費者賦權」(consumer empowerment)，也就是使消費者可以自由選擇幫助哪個慈善機構，這種方式讓消費者感到被賦予權力，他(她)們得以控制他(她)們認為有意義的事物，形成共同創造品牌意義，這也會因此增加消費者的參與度、企業態度甚至是購買意願 (Kull & Heath, 2016)。

總體而言，若單就契合度類型來看，企業應該在危機後實行高消費者契合度之策略，會比低消費者契合度之策略來的更好；低企業契合度之策略，會比高企業契合度來的更好，以提升後續的正向效果，但如果再跟對照組相比，首選仍為高消費者契合度策略。雖然高消費者契合度以及低企業契合度都會產生更高的消費者懷疑態度，但是前者的懷疑態度對後續影響是有利的；而後者的懷疑態度對後續影響則是負面的。因此，策略首選仍是高消費者契合度之策略，因為，從利益層面來看，不論是高低企業契合度策略，都傾向於對企業本身有利；但消費者契合度重視的是「消費者」，卻又不忘企業本身，讓消費者感到增加參與感以及被賦予權力，而不只是被企業視為營利的工具，更多的是他(她)們被視為社會上重要的一分子。因此，對於企業以及消費者是雙贏的。很顯然的，企業在執行CSR活動時，必須謹慎挑選適合的合作夥伴 (Mendini et al., 2018)，更要將消費者的感受及影響力擺在首位，也就是消費者為中心，而非僅考慮到企業自身的利益。

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

研究限制與未來建議

在研究限制上，首先，本研究以單一危機事件作為實驗刺激物，本研究的危機案例屬於可預防危機，責任歸因最大，但學者認為CSR危機應對策略，最適合意外危機類型 (Ham & Kim, 2020)。因此，建議往後實驗可用不同類型的危機進行比較及探討。第二個研究限制是，前測的受測者中女性高達70%以上，而男性受測者僅佔不到30%，導致男女受測者比例失衡，令前測的結果有其限制。第三個研究限制是關於操縱檢驗，本研究經由前測確認高低企業—善因契合度及高低消費者—善因契合度的差異，但在正式實驗中並沒有測試實驗操縱是否成功，未來的研究除了前測之外，在正式實驗中也應該加入資料以測試操縱的成效。

此外，學者Tao (2018)的研究發現，不同類型的危機，比如CA (corporate ability) 及CSR危機會有不同的迴旋鏢效應。Tao的研究將危機分為CA及CSR兩種類型，所謂CA危機是指跟公司本身的專業相關所產生的危機，而CSR的危機是指組織違反的企業社會責任的規範所產生的危機，在Tao的研究中發現，CA危機不會因為組織先前的高知名度而產生迴旋鏢效應，然而CSR危機就會產生迴旋鏢效應。因此，未來的研究可以將危機分類為CA及CSR兩者，檢視高知名度對兩類危機是否會產生不一樣的影響。

參考文獻

中文部分 (Chinese Section)

- 汪睿祥、姚惠忠 (2015)。〈事實與感知的兩難：期望缺口危機傳播模型〉。《新聞學研究》，第125期，頁175-216。
- Wang Ruixiang, Yao Huizhong (2015). Shishi yu ganzhi de liangnan: Qiwang quekou weiji chuanbo moxing. *Xinwen xue yanjiu*, 125, 175-216.
- 姚惠忠 (2014)。〈恐懼與生氣情緒在危機溝通中的角色〉。《中華傳播學刊》，第25期，頁193-222。
- Yao Huizhong (2014). Kongju yu shengqi qingxu zai weiji goutong zhong de juese. *Zhonghua chuanbo xuekan*, 25, 193-222.

《傳播與社會學刊》，(總)第65期(2023)

姚惠忠、楊奕源(2014)。〈危機溝通之期望缺口模型〉。《組織與管理》，第7卷2期，頁127-163。

Yao Huizhong, Yang Yiyuan (2014). Weiji goutong zhi qiwang quekou moxing. *Zuzhi yu guanli*, 7(2), 127-163.

姚惠忠、賴裕濱、付航(2021)。〈自嘲作為情緒性回應的效果分析：以天貓個案為例〉。《傳播與社會學刊》，第56期，頁195-224。

Yao Huizhong, Lai Yubin, Fu Hang (2021). Zichao zuowei qingxuxing huiying de xiaoguo fenxi: Yi Tianmao gean weili. *Chuanbo yu shehui xuekan*, 56, 195-224.

黃懿慧(2016)。〈危機溝通策略與危機回應形式：危機類型為權變因素之效果研究〉。《傳播與社會學刊》，第38期，頁135-164。

Huang Yihui (2016). Weiji goutong celüe yu weiji huiying xingshi: Weiji leixing wei quanbian yinsu zhi xiaoguo yanjiu. *Chuanbo yu shehui xuekan*, 38, 135-164.

蔡啟通(2012)。〈組織正義、組織危機管理、與員工脈絡績效之關係：主要效果及交互效果之研究〉。《危機管理學刊》，第9卷2期，頁51-62。

Cai Qitong (2012). Zuzhi zhengyi, zuzhi weiji guanli, yu yuangong mailuo jixiao zhi guanxi: Zhuyao xiaoguo ji jiaohu xiaoguo zhi yanjiu. *Weiji guanli xuekan*, 9(2), 51-62.

英文部分 (English Section)

Afifi, W., & Metts, S. (1998). Characteristics and consequences of expectation violations in close relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15(3), 365-392.

Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L., & Meza, C. E. B. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49-55.

Burgoon, J. K. (1993). Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 12(1-2), 30-48.

Chang, C. T., Chen, P. C., Chu, X. Y., Kung, M. T., & Huang, Y. F. (2018). Is cash always king? Bundling product-cause fit and product type in cause-related marketing. *Psychology & Marketing*, 35(12), 990-1009.

Chen, Z. F., & Tao, W. (2020). The association spillover mechanism of CSR crises: Evidence from the Uber case. *Journal of Public Relations Research*, 32(5-6), 178-197.

Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), 64-71.

檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響

- 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*(2), 165–186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, *10*(2), 123–137.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, *37*(2), 215–226.
- DelVecchio, D., Henard, D. H., & Freling, T. H. (2006). The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, *82*(3), 203–213.
- Demetriou, M., Pappasolomou, I., & Vrontis, D. (2010). Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes. *Journal of Brand Management*, *17*(4), 266–278.
- Fan, X., Deng, N., Qian, Y., & Dong, X. (2022). Factors affecting the effectiveness of cause-related marketing: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, *175*(2), 339–360.
- Goh, S. K., & Balaji, M. S. (2016). Linking green skepticism to green purchase behavior. *Journal of Cleaner Production*, *131*, 629–638.
- Ham, C., & Kim, J. (2020). The effects of CSR communication in corporate crises: Examining the role of dispositional and situational CSR skepticism in context. *Public Relations Review*, *46*(2), 101792.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Kim, S. (2013). Corporate ability or virtue? Relative effectiveness of prior corporate associations in times of crisis. *International Journal of Strategic Communication*, *7*(4), 241–256.
- Kim, S. (2014). The role of prior expectancies and relational satisfaction in crisis. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *91*(1), 139–158.
- Kim, Y., & Woo, C. W. (2019). The buffering effects of CSR reputation in times of product-harm crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, *24*(1), 21–43.
- Kull, A. J., & Heath, T. B. (2016). You decide, we donate: Strengthening consumer-brand relationships through digitally co-created social responsibility. *International Journal of Research in Marketing*, *33*(1), 78–92.
- Lee, E. M., Park, S., Rapert, M., & Newman, C. L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues. *Journal of Business Research*, *65*(11), 1558–1564.
- Lee, S. Y., Lim, E. R., & Drumwright, M. (2018). Hybrid happening: Organizational reputations in corporate crises. *Public Relations Review*, *44*(4), 598–609.

《傳播與社會學刊》· (總) 第 65 期 (2023)

- Mendini, M., Peter, P., & Gibbert, M. (2018). The dual-process model of similarity in cause-related marketing: How taxonomic versus thematic partnerships reduce skepticism and increase purchase willingness. *Journal of Business Research, 91*, 195–204.
- Muthen, B. O., & Muthen, L. K. (2017). *Mplus Version 8 User's Guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
- Nardella, G., Brammer, S., & Surdu, I. (2020). Shame on who? The effects of corporate irresponsibility and social performance on organizational reputation. *British Journal of Management, 31*(1), 5–23.
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science, 17*(1), 101–117.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. (2016). Corporate socially responsible initiatives and their effects on consumption of green products. *Journal of Business Ethics, 135*(2), 253–264.
- Sohn, Y., & Lariscy, R. (2015). A “buffer” or “boomerang?”—The role of corporate reputation in bad times. *Communication Research, 42*(2), 237–259.
- Tao, W. (2018). How consumers' pre-crisis associations and attitude certainty impact their responses to different crises. *Communication Research, 45*(6), 815–839.
- Tao, W., & Song, B. (2020). The interplay between post-crisis response strategy and pre-crisis corporate associations in the context of CSR crises. *Public Relations Review, 46*(2), 101883.
- Wei, J., Ouyang, Z., & Chen, H. (2017). Well known or well liked? The effects of corporate reputation on firm value at the onset of a corporate crisis. *Strategic Management Journal, 38*(10), 2103–2120.
- Winterich, K. P., & Barone, M. J. (2011). Warm glow or cold, hard cash? Social identity effects on consumer choice for donation versus discount promotions. *Journal of Marketing Research, 48*(5), 855–868.
- Xie, Y., & Keh, H. T. (2016). Taming the blame game: Using promotion programs to counter product-harm crises. *Journal of Advertising, 45*(2), 211–226.

本文引用格式

簡廷恩、李秀珠、陳德玲 (2023)。〈檢視社會大眾感知的違反預期程度在企業危機中的影響，以及企業—善因契合度對企業危機後形象的修復效果〉。《傳播與社會學刊》，第 65 期，頁 93–124。