

# 怒氣與眼淚－危機主體情緒性反應之溝通效果研究

## Using emotions as weapons: Organization's crisis responses with emotions and their communication effects

### 摘要

危機溝通研究，越來越重視情緒對溝通效果的探討，但僅限於危機事件所引發的公眾情緒。危機主體進行危機溝通時，所表現的情緒對公眾知覺之影響的研究卻付之闕如。本研究將焦點從公眾情緒轉移至組織情緒的策略性使用，以實驗法探討在不同危機類型下，危機主體生氣、或淚訴的危機回應形式，與不帶情緒的危機回應形式，其所導致的溝通效果，是否有所差異？研究結果發現：越順應型的策略搭配淚訴的回應形式，其溝通效果越佳，但以淚訴形式搭配否認策略，則完全沒有效果。重建與否認策略不宜採取生氣的回應形式，因為這樣的搭配將加劇公眾的怒氣。

**關鍵字：**危機溝通、情緒的策略性使用、淚訴、怒斥、危機回應形式

### Abstract

Crisis communication studies have witnessed increasing interest on emotions, with most focusing on public's emotions triggered by crises. However, little attention has been paid on organizations' crisis responses with emotions. The current study focuses on organizations' crisis responses with certain emotions and their effects on crisis communication. It used experiments to investigate the communication effects of various emotional responses in different situations. The findings are that tearful accommodation response has the most effects, and tearful denial response has the least effects. In addition, anger is an inappropriate emotion to rebuild and denial strategies because such responses aggravate public's anger.

**Keywords:** crisis communication, strategic communication of emotions, tearful response, angry response, forms of crisis response

### 壹、研究動機

「桃勤再出包 毛治國震怒：再做不好撤換高層」(中時電子報，2011 年 11 月 17 日)

「藍委爆夫賣塑化劑 黃淑英怒駁」(民視新聞，2011 年 6 月 3 日)

「被問高金新戀情 李鴻源怒推麥克風」(東森新聞，2011 年 11 月 28 日)

「黑人委屈落淚 遭踢爆假公益真 A 錢」(中國時報，2011 年 11 月 10 日)

「禁賽 3 月 楊淑君淚訴遺憾」(中央社 - 2010 年 12 月 21 日)

「拍 MV 招妒被批象腿 瑤瑤受辱飆淚」(東森新聞，2010 年 12 月 18 日)

從以上新聞報導標題可以看到，當組織或個人遭遇危機事件或指控時，危機主體(發生危機事件的個人或組織負責人、發言人)經常會有情緒性的反應，或以怒氣駁斥、或以震怒否認、或以淚水訴說委屈。這些情緒性反應，看在公眾眼中，究竟有何效果？能加強危機主體解釋或說明的被接受程度嗎？能引發公眾的情緒(例如怒氣或同情)嗎？有助於危機主體的形象或聲譽修護嗎？為了解危機主體情緒性反應，對危機溝通效果之影響，這是本研究動機之一。

有關危機溝通效果的研究，學者已經開始關注公眾情緒引發的後續效應，Coombs(2007)就指出，當公眾知覺組織的危機責任越重時，公眾負面情緒(如生氣或幸災樂禍)會加重、正面情緒(如同情)則會減輕。一旦公眾負面情緒形成，就會促使公眾去從事負面口碑行為。Choi 與 Lin(2009a)更進一步證實，公眾的怒氣會影響組織聲譽，從而促進公眾的杯葛行動。McDonald, Sparks 與 Glendon (2010)更探討了五種公眾情緒對抱怨、負面口碑與忠誠度等行為變項之影響。

以上文獻，都把焦點集中在因危機事件或組織對危機之回應，所引發的公眾情緒，以及這些情緒對危機溝通效果之影響。Loewenstein, Weber, Hsee, 與 Welch (2001)指出，情緒可以扮演資訊角色，會引導人們判斷與決策。換言之，危機主體進行危機溝通時，所表現的情緒也是一種訊息，問題是這種訊息對公眾知覺之影響的研究卻付之闕如。本研究認為，公眾情緒、以及其對危機溝通效果的影響誠然重要，危機主體的情緒性反應對溝通效果之影響亦深值推敲。此乃本研究動機之二。

危機溝通有兩個重要的組成要素：「說什麼」與「如何說」(Morgan & Hunt, 1994)。前者即所謂的「危機回應內容」(content)，後者則為「危機回應形式」(form)。本研究認為，危機主體所表現的情緒也是一種危機回應形式，理當納入危機溝通研究範疇。至於危機回應內容，情境式危機溝通理論(Situational Crisis Communication Theory, 以下簡稱 SCCT)主張，應該根據組織所處危機情境選擇最適危機回應策略，Coombs 與 Holladay(2002)認為可以用危機類型來劃分危機情境。我們問題是，危機主體不同的情緒反應，適合運用在何種危機類型上？為了解組織或個人在不同危機類型中，何種情緒回應形式能獲得較佳之溝通效果，此乃本研究動機之三。

## 貳、文獻回顧

### 一、危機溝通效果之衡量

有關危機溝通效果的探討，原先學者多以組織形象(image)為焦點(Benoit, 1997; Bradford & Garrett, 1995; Coombs & Holladay, 1996; Coombs, 1995; 1998)。2002 年才開始討論危機對組織聲譽(reputation)的威脅 (Coombs & Holladay, 2002;

2008; 2009; Choi & Lin, 2009a; Sheldon & Sallot, 2009; Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010; Elliot, 2010; Schultz, Utz, & Goritz, 2011)。之所以有這樣的轉變，Coombs 與 Holladay(2010)指出，由於「形象」隱含組織操弄公眾，呈現假象的意味，在公關圈子裡一直有爭議。後來行銷界發展出測量聲譽的指標，將測量的重點轉到公眾的感知，組織聲譽方始成為公共關係與危機溝通研究重視的概念。所謂組織聲譽，係指公眾基於組織過去作為，是否符合公眾之期望，對組織所做的整體評價(Rindova & Fombrun, 1999)。

除聲譽之外，Huang(2008)本於關係管理路徑，以公眾對組織的「信任」與「關係承諾」兩個構面來衡量危機溝通效果。McDonald et al.(2010)，以「態度」與「行為意圖」為衡量指標。其中，行為意圖包括抱怨、負面口碑與忠誠度；Choi 與 Lin(2009a) 則探討了公眾的杯葛行動意圖；Coombs (2007: p. 169) 強調：「危機如果僅僅改變組織聲譽並製造公眾一時的情緒，但卻不會影響公眾之行為意圖的話，組織就沒有理由去煩惱危機所帶來的後果」。

Coombs 與 Holladay(2007: p. 304) 進一步指出，負面口碑與購買意圖有兩點重要差異：(1)負面口碑會蔓延(spread)，負面口碑對組織的傷害不限於經歷或得知危機事件的利害關係人；(2)負面口碑會持續較長的時間，即使時間已經過去許久，在網上的負面字眼，仍然會持續影響其他人的購買意圖。換言之，負面口碑比購買意圖具有範圍更廣、時間更長的負面影響。因此，學者越來越重視對負面口碑這種行為意圖之探討與衡量(McDonald et al., 2010; Coombs & Holladay, 2007; 2008; 2009)。

如果公眾對危機事件的發生、對組織的回應內容或形式不滿意，公眾就可能產生負面情緒，從而影響公眾對組織的評價，甚致引發公眾進行負面宣傳之行為意圖。因此，危機溝通研究越來越重視生氣等負面情緒之探討(Coombs & Holladay, 2007; Choi & Lin, 2009a, 2009b)。例如，Coombs 與 Holladay(2007)強調應該重視生氣在危機溝通中的角色及其影響，提出所謂的「負面傳播動力」(negative communication dynamic)概念，並建議危機管理者在選擇危機回應策略時，應該注意回應內容與形式是否能夠緩和公眾的負面情緒。

組織面對危機，應該對危機事件或組織行為做出解釋或說明(accounts)。McDonald et al. (2010: p. 264) 指出，所謂「說明」係指組織對嚴重事件(a serious event)的解釋，此解釋或說明，被設計來最小化事件嚴重性之知覺與利害關係人對組織的敵意，並減少事件對組織形象或聲譽的傷害。危機管理者會策略性選擇，他們認為最適合特定危機情境的說明。

「解釋接受程度」變項已經開始被危機溝通學者所關注。例如 Sheldon 與

Sallot(2009)探討組織過去表現(performance history)與後悔道歉、尋求支撐、修正行動等策略對解釋接受程度之影響。Coombs 與 Holladay(2008: p. 253) 也指出,解釋接受程度指的是公眾對組織所作危機回應之感覺,解釋接受程度越大,代表公眾認為組織的危機回應是適當的。他們強調危機回應策略之所以會影響組織聲譽,很可能是不同解釋接受程度的結果。Coombs 與 Holladay(2009: p. 2) 則主張,危機管理者應該關切解釋接受程度,因為瞭解溝通內容是否影響解釋接受程度,將有利於組織的危機溝通工作。

本研究旨在探討危機主體情緒性回應對溝通效果之影響,解釋接受程度應該是公眾對組織危機回應的第一個直接結果。除此之外,組織聲譽是危機溝通最普遍、也最被看重的目標之一;危機主體的情緒回應是否引發不良的公眾情緒(怒氣或同情),進而激發公眾進行負面口碑之行爲意圖,也應該是本研究的關注重點。因此,本研究將以組織的解釋被接受程度、組織聲譽、公眾情緒(怒氣、同情)與公眾進行負面口碑之意圖,爲溝通效果之衡量變項。

## 二、情緒與危機溝通

Coombs 與 Holladay(2005)主張,公眾對危機事件的情緒反應在危機溝通中具有重要意涵。歸因理論也主張,情緒會在責任知覺與行爲意圖之間扮演中介角色。SCCT 則指出,如果公眾對危機事件的起因、對組織的回應內容或形式不滿意,公眾就可能對組織產生負面情緒,從而影響組織聲譽,甚至引發公眾進行負面口碑之意圖(Coombs, 2007)。因此,因危機事件所引發的公眾情緒(如生氣、同情與幸災樂禍),以及公眾情緒對危機溝通效果的影響,越來越受到危機溝通學者的重視(Coombs & Holladay, 2007; Choi & Lin, 2009a; 2009b; McDonald et al., 2010)。

公眾怒氣,是危機事件最可能引發的負面情緒(McDonald & Hartel, 2000)。Hearit(2006)指出,當組織對一個非預期且負面的事件有責任時,公眾就會產生怒氣,因為組織的行爲違反了利害關係人對組織的期望。消費者行爲研究已經證實,公眾的怒氣很可能會轉化成負面的購買意圖(Folkes, Koletsky, & Graham, 1987; Jorgensen, 1996)。

McDonald 與 Hartel(2000)是最早探討公眾怒氣的危機文獻。他們運用情感事件理論(Affective Events Theory),闡述危機事件如何引發(trigger)公眾情緒,以及情緒如何影響公眾行爲。他們發現公眾對危機事件的涉入程度越高,危機事件越能引發公眾怒氣、以及公眾的購買意圖。SCCT 理論發展初期,討論焦點是危機對組織形象或聲望的傷害。直到 2007 年,負面情緒,尤其是公眾的怒氣,才列入 SCCT 模型,成爲討論危機溝通的後果或中介變項。

依 SCCT，組織的危機責任重時，公眾會產生對組織的怒氣、或對組織的遭遇感到幸災樂禍(schadenfreude)；組織的危機責任輕時，公眾會同情(sympathy)組織的遭遇。幸災樂禍的情形非常少，多在危機責任非常重大時出現(Coombs, 2007)，此時，組織只能以受害人的利益為優先，採用順應型的策略，策略選項並不太多 (Coombs & Holladay, 2002)。Coombs 與 Holladay(2007)以實驗法進一步證實，公眾怒氣與危機責任都會影響公眾的購買意圖與負面口碑；而且公眾怒氣會在危機責任與購買意圖/負面口碑之間扮演中介角色，即公眾怒氣對負面口碑的影響作用，比危機責任對負面口碑的影響還要強烈(p. 307)。

Choi 與 Lin(2009a)依歸因理論，進一步將公眾對組織的情緒區分為：與危機責任有關(attribution dependent)、與危機責任無關(attribution independent/outcome dependent)兩類。他們以內容分析法發現，怒氣、恐懼、驚嚇、擔憂、鄙視(contempt)與寬慰(relief)等情緒與責任歸因有關；警覺(alert)、困惑(confusion)則與責任歸因無關；厭惡、羞愧與同情等情緒則尚未有清晰之定論。他們證實了公眾怒氣會顯著負向影響組織聲譽、顯著正向影響杯葛行動；且警覺情緒也會顯著負向影響組織聲譽。他們的研究進一步充實了 SCCT 模型。

McDonald et al.(2010)強調，公眾情緒會促進或阻礙危機回應策略的有效性，但是危機情緒很少被研究，因此他們認為，針對各種危機情緒、以及這些情緒對公眾態度與行為的探討，具有強烈的必要性(p. 264)。他們以澳大利亞的合格選民為母體，探討危機責任、涉入程度對五種情緒(怒氣、恐懼、驚嚇、喜悅與同情)的影響；以及這些情緒對抱怨、負面口碑與忠誠度等行為意圖變項之影響。研究發現危機責任對情緒之影響，大於涉入程度對情緒之影響；恐懼或生氣的公眾比較會從事負面口碑、怒氣會驅動公眾進行抱怨行為、喜悅的公眾則具有較高的忠誠度。

以上研究，都以危機事件或組織對危機之回應，所引發的公眾情緒為探討標的。根據情緒文獻，情緒可以扮演資訊角色，會引導人們判斷與決策(Loewenstein et al., 2001)。依此邏輯，如果危機主體以帶有情緒的方式進行危機溝通，公眾會有甚麼樣的知覺與反應？此一情緒性的回應對危機溝通效果又有何影響？Jin, Park, 與 Len-Rios(2010)首先探討危機主體在危機期間所表達的情緒問題，他們提出「關鍵情緒策略性溝通(strategic communication of key emotions)」概念。Claeys 與 Cauberghe(2012)將危機溝通焦點從消費者情緒轉移到組織的情緒策略性使用。他們把訊息框架視為溝通內容以外的溝通策略，他們的研究發現：理性訊息框架只有在危機回應策略適配危機類型時，對高涉入程度消費者而言才有效；感性框架則在危機情境與策略不適配時，對低涉入程度消費者有效。

Claeys 與 Cauberghe(2012)探討的是訊息框架，組織可能使用感性或情緒性

(emotional)的訊息框架作為溝通策略。本研究認為他們探討的仍屬於危機溝通的回應內容，而非回應形式。危機主體最常見的情緒回應形式包括怒氣與委屈（含淚或哭訴）。為探討危機主體對危機事件的情緒回應，是否導致危機溝通效果的差異，本研究提出第一個研究問題：

*RQ1: 危機主體生氣、或哭訴的危機回應形式，與不帶情緒的危機回應形式，其所導致的解釋接受程度、組織聲譽、公眾情緒與公眾進行負面口碑之意圖，是否有所差異？*

### 三、危機回應策略與危機情境

組織面臨危機時，溝通扮演關鍵角色(Elliott & Charlebois, 2007; Ulmer, Seeger, & Sellnow, 2007; 朱延智, 2002)。問題是，組織該如何進行溝通？「危機溝通研究，最多產的(prolific)就是訊息策略的分類研究」(Hearit, 2001: p. 503)。早在 1973 年，Ware 與 Linkugel 就提出辯解者可運用的四種訊息策略：否認(denial)、尋求支撐(bolstering)、差異化(differentiation)和提高層次(transcendence)。

危機言說或訊息策略分類較完整、且最廣為學者所引用的，應屬 Benoit(1997)的形象修護策略(Image Repair Theory)。在 1997 年之前，Benoit 稱其言說策略為形象修復策略(Benoit, Gullifor, & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994)。由於組織形象遭遇危機侵襲後，難以修復，只能企求修護，因此自 1997 年起改稱為形象修護策略，包括五大類主策略及 14 項子策略：(一)否認：單純否認、推給他人；(二)釐清責任：受挑撥或煽動、無力控制、純屬意外、動機良善；(三)降低危機衝擊性：尋求支撐、淡化傷害、差異化、提高層次、反擊對手、給予補償；(四)修正行動：復原、預防；(五)後悔道歉。

為檢視西方文獻的策略分類，是否適用於東方文化與危機情境，Huang, Lin 與 Su(2005)以 Benoit(1997)為基礎，針對台灣公關從業人員為調查對象，以其曾經歷過的危機事件為例，回答他們所採取的回應行動。再將這些資料以因素分析法，另提出所謂的危機傳播策略。姚惠忠、汪睿祥(2008)認為，學者不管用的是形象修復策略、辯解策略、回應策略或傳播策略，策略的主要目的皆在修復或維護組織形象與信譽，因此將危機回應策略、危機傳播策略視為形象修護策略之同意詞。本研究旨在探討危機主體面對危機事件，以帶有情緒的方式回應危機，以及這些情緒性回應對危機溝通效果之影響，因此本研究概以危機回應策略稱之。

除了訊息內容的分類之外，危機溝通文獻也著重危機情境的探討，以及危機情境與回應策略的對應研究。Benoit 研究團隊以個案研究法，從語藝批評角度分析個案所採取回應策略之得失，並提出相關建議(Benoit and Brison, 1999; Benoit & Pang, 2008; Wen, Yu, & Benoit, 2009; Benoit & Henson, 2009; 溫偉

群、游梓翔，2010)，Benoit 稱其為形象修護理論(Image Restoration Theory, 以下簡稱 IRT)。IRT 雖未強調何種危機情境應使用何種策略，但 Benoit(1997)認為，組織處理危機的過程，事件的真實性並不重要，重要的是受眾所感知的「事實」或「真相」。換言之，危機情境之判斷仍應以公眾的知覺為準。

為充分掌握公眾知覺，Coombs 研究團隊以實驗法，探討危機責任、回應策略與溝通效果之間的關係，建構所謂的 SCCT 理論(Coombs, 1999; 2006; 2007; Coombs and Holladay, 1996; 2002; 2007; 2008)。SCCT 主張組織應根據其危機責任選擇回應策略(Coombs, 1999; 2004; 2006; 2007; Coombs & Holladay, 1996; 2002; 2007; 2008)。公眾對組織應負責任感知不同，危機情境便不同，應該使用不同的策略。SCCT 將危機回應策略分為基本(primary)與補充(supplemental)策略兩大類，基本策略又按組織接受危機責任的程度分為三類：(1)否認，包括攻擊指控者、單純否認、推給他人(scapegoat)等三項；(2)降低衝擊(diminish)，包括藉口與合理化兩項；(3)讓步/重建聲譽(rebuild)，包括給予補償與認錯道歉。補充策略則以尋求支撐(bolster)為主，包括提醒(reminder)、逢迎討好(ingratiation)與扮演受害者(Coombs, 2007: p.170)。

Coombs 與 Holladay(2002)根據危機責任輕重，將危機分為三大類群：受害者群、意外群與可預防群。SCCT 主張處於可預防型危機的組織，應該使用讓步或重建策略；意外型危機則應使用降低衝擊策略；至於謠言或挑戰等受害者型危機，則可以使用否認策略(Coombs, 2007: p.173)。本研究旨在探討危機主體情緒性的回應危機，是否影響組織的危機溝通效果，但並非所有危機類型或回應策略都適合某一種情緒的回應形式。為進一步了解，不同危機類型中，使用 SCCT 所建議之回應策略，應搭配何種情緒回應形式，才能獲得較佳之溝通效果？也就是哪一種情緒回應形式，比較適合搭配何種回應內容，並用在哪一種危機類型上？因此，本研究提出以下三個研究問題：

- RQ2: 在受害者型危機事件中，危機主體應選擇哪一種情緒回應，搭配否認策略，才能獲得較多的同情、解釋接受程度？較佳的組織聲譽？並獲得較低的公眾生氣程度與負面口碑？
- RQ3: 在意外型危機事件中，危機主體應選擇哪一種情緒回應，搭配降低衝擊策略，才能獲得較多的同情、解釋接受程度？較佳的組織聲譽？並獲得較低的公眾生氣程度與負面口碑？
- RQ4: 在可預防型危機事件中，危機主體應選擇哪一種情緒回應，搭配讓步/重建策略，才能獲得較多的同情、解釋接受程度？較佳的組織聲譽？並獲得較低的公眾生氣程度與負面口碑？

### 叁、研究方法

Boynton 與 Dougall(2006)曾檢視 *Journal of Public Relations* 與 *Public Relations Review* 兩本公關學術期刊，發現在 400 篇論文中，只有 46 篇提及「實驗」這個字眼；更只有 21 篇論文(6%)報導了創作性實驗研究的發現。Elliot(2010)強調在公關領域，實驗研究的稀缺是令人憂慮的。他認為，公關研究使用實驗法不僅可能、而且必要(p. 209- 210)。因為實驗法可以幫助我們，確定某事物是否真正導致其他事物改變的唯一方法(Stacks, 2002)。

危機溝通研究原以個案研究法為主流(Benoit, Gullifor, & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994; Benoit, 1997; Benoit & Henson, 2009; Holladay, 2010; 吳宜蓁, 2002; 姚惠忠、鄭婕妤, 2011)。但 Coombs (2006: p.242-243)指出：「個案研究雖然在概念的產生上相當有用，但在建立因果關係上卻不是一種好方法。因此，就危機回應策略該如何運用的建議而言，個案研究還不夠精確」。因此，SCCT 幾乎皆以實驗法從事研究(Coombs, 2006; Coombs & Holladay, 2002; 2007; 2008; 2009)。也有學者採用調查法進行研究，例如 Huang et al.(2005)以台灣 500 大企業公關人員為調查對象，姚惠忠、汪睿祥(2008)與姚惠忠、汪睿祥、高浩緯(2011)以選民為調查對象。

本研究擬探討危機主體在不同類型危機事件中的情緒回應，是否導致危機溝通效果的差異，這些內容之探討，因需針對危機類型(搭配 SCCT 所建議的危機回應策略)與情緒反應等變項進行操弄，再觀察不同危機類型下，何種情緒反應能產生較佳之危機溝通效果，故本研究以實驗法較為合宜。

### 一、實驗設計與刺激材料

本研究涉及危機類型與情緒反應之操弄，故採用 3(受害者型危機事件、意外型危機事件、可預防型危機事件)×3(生氣、哭訴與不帶任何情緒的危機回應形式)組間(between subjects)實驗設計，形成 9 個實驗方格，亦即分 9 組進行實驗。三種危機事件中，危機主體採取的回應策略，本研究參考 SCCT 所建議的對應策略，即在受害者型危機事件中採取否認策略，在意外型危機事件中採取降低衝擊策略，在可預防型危機事件中採取讓步/重建策略。

在每一個危機事件中，危機主體都可能有三種情緒回應，在受害者型危機事件中，危機主體可能生氣的否認、哭訴的否認，以及不帶任何情緒的否認。在意外型危機事件中，危機主體可能生氣的降低衝擊、哭訴的降低衝擊，以及不帶任何情緒的降低衝擊。而在可預防型危機事件中，危機主體可能生氣的讓步、哭訴的讓步，以及不帶任何情緒的讓步。

在刺激材料的選擇上，本研究以某醫院發電機突然停止轉動，造成醫院大規模停電案例。在停電期間，醫護人員雖曾改以手動方式操作維生呼吸，避免患者

受到影響，但不幸的是，仍有兩位患者因為搶救不及而死亡。為操弄三種危機情境，本研究以：1.「發電系統是遭到蓄意破壞而導致系統短路」做為受害者危機類型；2.「不知甚麼原因，發電機突然故障，使得發電機無法把電力傳輸到可使用的地方」做為意外危機類型；3.「醫院為降低營運成本，大刪工程預算，導致發電機突然停止轉動」做為可預防危機類型。

本研究共分 9 組進行實驗，9 組問卷皆包含以下內容：

- (一) 事件描述，以新聞報導方式呈現事件經過。
- (二) 危機主體(A 醫院)發言人，針對指控或質疑的回應說詞(受害者型危機事件採取否認策略、意外型危機事件採取降低衝擊策略、可預防型危機事件採取讓步/重建策略)，搭配發言人所採用之情緒回應形式(以發言人生氣、哭訴與不帶任何情緒等 3 種表情之照片呈現)。
- (三) 受測者基本資料
- (四) 操弄檢測問項，為確保受測者確實了解醫院使用的危機回應策略與情緒回應形式，從而確定受測者乃按照操弄內容，表達其知覺與看法，必須進行操弄檢測。檢測內容包括醫院的回應內容與情緒回應方式。
- (五) 受測者針對危機主體之責任知覺問項。
- (六) 受測者對危機主體之聲譽評價問項。
- (七) 受測者對危機主體解釋或說明之接受程度問項
- (八) 受測者對危機主體感到生氣程度之問項。
- (九) 受測者對危機主體感到同情程度之問項。
- (十) 受測者對危機主體進行負面口碑之問項。

## 二、變項操作型定義與題項

本研究探討之效果變項，包括受測者對危機責任之知覺、對醫院聲譽之評價、對醫院解釋或說明之接受程度、生氣與同情醫院的程度，以及醫院進行負面口碑之意圖。危機責任變項，係指看完事件描述與醫院的回應後，受測者認為醫院對事件應該承擔多少責任的知覺。本變項主要參考 Coombs 與 Holladay(2002)的個人控制與危機責任題項，根據本研究需要適度加以修改如下：(1) 根據醫院回應，我認為此事件純屬意外，醫院不需要為此事件負責(反向題)；(2) 根據醫院回應，我認為此事件可以將責任歸咎於醫院，醫院應該承擔；(3) 根據醫院回應，我認為事件的起因是醫院可以控制的，醫院應負起責任。

針對組織聲譽的衡量，Coombs(2010: p. 177- 181)指出，會因為不同的評估面向而產生不同評比或排名的結果。Berens 與 Van Riel(2004)回顧多種聲譽測量文獻後發現，信任(trust)是衡量組織聲譽的核心要素。另 Bradford and Garrett(1995)從誠實、責任、關心與反應能力等面向衡量組織聲譽。本研究探討危機主體情緒性反應所產生的效果，應該著重信任與誠實面向，因此本研究之聲譽評價變項，

係指看完事件描述與醫院的回應後，受測者相信或信任醫院的程度。本變項主要參考 Coombs 與 Holladay (2002) 的組織信譽題項，根據本研究需要適度加以修改如下：(1) 根據醫院回應，我認為這個醫院是可以信賴的；(2) 根據醫院回應，我認為醫院是關心病患的；(3) 根據醫院回應，我傾向相信醫院的說法；(4) 根據醫院回應，在大部分的情況下，我支持醫院的回應；(5) 根據醫院在此事件中的回應，我不相信醫院有說實話(反向題)。

解釋接受程度變項，係指受測者對醫院回應內容的接受程度。本變項主要參考 Coombs 與 Holladay (2008) 的解釋接受程度題項，根據本研究需要適度加以修改如下：(1) 根據醫院回應，我覺得醫院的回應是適當的；(2) 根據醫院回應，我認同醫院對此事件的回應；(3) 根據醫院回應，我能夠接受醫院對此事件的回應；(4) 根據醫院回應和說明，我不能接受(反向題)。

公眾怒氣變項，係指看完事件描述與醫院的回應後，受測者對醫院感到生氣的程度。本變項主要參考 Coombs 與 Holladay(2007)怒氣題項，根據本研究需要適度加以修改如下：(1) 根據醫院回應，醫院的回應不會讓我感到生氣(反向題)；(2) 根據醫院回應，我對醫院的回應感到不高興；(3) 根據醫院回應，醫院的回應讓我感到生氣；(4) 根據醫院回應，我對醫院的回應感到惱怒。

同情變項，係指看完事件描述與醫院的回應後，受測者對醫院感到同情的程度。本變項主要參考 McDonald et al.(2010)題項，根據本研究需要適度加以修改如下：(1) 我同情醫院的遭遇與處境；(2) 我對醫院的情緒反應頗有同感；(3) 醫院的遭遇讓我感覺難過；(4) 醫院的遭遇與處境，不會讓我感到同情(反向題)。

負面口碑變項，係指看完事件描述與醫院的回應後，受測者會針對醫院進行負面宣傳的可能性。本變項主要參考 Coombs 與 Holladay (2007) 的負面口碑題項，根據本研究需要適度加以修改如下：(1) 我會因為此事件向別人表示這不是一間好的醫院；(2) 我會建議親戚或朋友不要來這間醫院看診或住院；(3) 當有人批評這家醫院時，我會表示同意；(4) 我會推薦這間醫院給那些向我尋求建議的人(反向題)。

### 三、資料收集與實驗程序

本研究以台灣地區 20 歲以上民眾為母體，採用配額抽樣選取樣本。共回收 982 份問卷，扣除操弄檢測未通過及不完整問卷，有效問卷計 820 份。受測者之分佈在性別方面，男性占 48%、女性占 52%。年齡方面，20-29 歲受測者最多占 36.3%、40-49 歲次之占 23%、30-39 歲再次之占 20.2%、50-59 歲占 16.3%、60 歲以上占 4.0%。教育程度方面，大學程度最多占 58.7%、高中次之占 19.4%、研究所再次之占 15.1%、國中程度占 4.3%、國小程度占 2.6%。

職業分面，服務業人員最多占 24.4%、商業人員次之占 14.9%、學生再次之占 11.5%、然後依次是公務人員 13.7%、教育人員 10.9%、工業人員 10.9%、佳管 4.9%、農業人員 3.8%、退休或無業人員 3.8%、其他 1.5%。在戶籍方面，新北市最多占 15.9%、台中次之占 12.2%、高雄再次之占 11.3%、台北市 10.2%、台南市 10.1%、桃園縣占 6.1%、苗栗縣占 5.0%、新竹縣市占 4.3%、彰化縣占 4.0%、雲林縣占 3.7%、嘉義縣市占 3.3%、屏東縣占 3.0%、宜蘭縣占 2.9%、南投縣占 2.2%、花蓮縣占 2.1%、基隆市占 2.1%、台東縣占 1.6%。

正式實驗共分 9 組進行，為確保各組樣本不因受測者性別、年齡、教育程度地域或職業而呈顯顯著差異性，本研究將 9 種問卷隨機分發，每一受測者只填答一種問卷。在受測者填答之前，研究者將會先清楚告知幾項注意事項，例如：填答本問卷對學術研究之貢獻、無記名問卷請安心作答、請受測者詳細看完刺激材料後再作答。預計整個實驗過程約需花費二十至二十五分鐘。

## 肆、研究分析

### 一、操弄檢測與信、效度分析

為確保受測者乃按照操弄內容，表達其知覺與看法，必須進行操弄檢測。各組問卷都各有兩題操弄檢測題項，包括醫院的回應內容與情緒回應方式。如果受測者沒有通過操弄檢測，這些樣本不列入統計分析。為進一步確定操弄成功，本研究以危機類型為自變項、危機責任為應變項，進行 ANOVA 分析。分析結果：三種危機類型之危機責任知覺呈現顯著差異( $F(2, 817) = 69.24, p < 0.001$ )。受測者對可預防型危機之責任知覺(4.16)，顯著高於意外型危機(3.55)；且意外型危機之危機知覺，顯著高於受害型危機(3.29)。

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  檢測信度，檢測結果：危機責任變項  $\alpha$  值 0.89、組織聲譽變項  $\alpha$  值 0.92、解釋接受程度變項  $\alpha$  值 0.94、公眾怒氣變項  $\alpha$  值 0.93、公眾同情變項  $\alpha$  值 0.90、以及負面口碑變項  $\alpha$  值 0.89。以上變項  $\alpha$  值皆大於 0.7。本研究以主成分因素分析法檢測效度，檢測結果，危機責任、組織聲譽、解釋接受程度、公眾怒氣、公眾同情與負面口碑各變項之 KMO 值分別為 0.74、0.89、0.85、0.84、0.84 及 0.80，累積變異數負荷量各為 82.53%、76.82%、83.59%、82.76%、76.05%及 75.52%。依據以上數據，本研究問卷之信、效度皆良好且在可接受範圍之內。

### 二、危機主體情緒性反應之差異檢定

為回答 RQ1，本研究以危機主體回應形式為自變項，組織聲譽、解釋接受程度、公眾怒氣、公眾同情、負面口碑為應變項，進行 ANOVA 分析。分析結果：在組織聲譽部分，危機主體淚訴(3.16)的回應形式，顯著優於生氣(2.71)與無情緒

(2.89)的回應形式( $F(2, 817) = 18.29, p < 0.001$ )。在解釋接受程度部分，危機主體淚訴(3.32)的回應形式，顯著優於無情緒(3.02)的回應形式；且無情緒的回應形式顯著優於生氣(2.74)的回應形式( $F(2, 817) = 25.33, p < 0.001$ )。

在公眾怒氣方面，危機主體生氣(3.32)的回應形式，顯著高於無情緒(2.98)的回應形式；且無情緒的回應形式顯著高於淚訴(2.77)的回應形式( $F(2, 817) = 24.51, p < 0.001$ )。在公眾同情部分，危機主體淚訴(3.21)的回應形式，顯著高於無情緒(2.94)與生氣(2.81)的回應形式( $F(2, 817) = 13.74, p < 0.001$ )。在負面口碑意圖部分，危機主體淚訴(2.87)的回應形式，顯著低於無情緒(3.12)與生氣(3.24)的回應形式( $F(2, 817) = 12.61, p < 0.001$ )。

整體而言，在解釋接受程度與公眾怒氣方面，淚訴的回應形式優於無情緒、且無情緒的回應形式又優於生氣的回應形式；在組織聲譽、公眾同情與負面口碑方面，眼淚攻勢優於無情緒與生氣的回應方式，惟無情緒與生氣的回應方式所導致的組織聲譽、公眾同情與負面口碑，並無顯著差異。

### 三、受害者危機類型下，危機主體情緒性反應之差異檢定

為回答 RQ2，本研究針對受害者危機類型組問卷，以危機主體回應形式為自變項，組織聲譽、解釋接受程度、公眾怒氣、公眾同情、負面口碑為應變項，進行 ANOVA 分析。分析結果：在組織聲譽部分，危機主體淚訴(3.35)的回應形式，顯著優於生氣(2.98)的回應形式( $F(2, 270) = 4.06, p = 0.018 < 0.05$ )。在解釋接受程度部分，也是危機主體淚訴(3.42)的回應形式，顯著優於生氣(2.97)的回應形式( $F(2, 270) = 5.27, p = 0.006 < 0.01$ )。在組織聲譽與解釋接受程度方面，無情緒與生氣的回應形式並無顯著差異。

在公眾怒氣部分，危機主體生氣(3.14)的回應形式，顯著高於無情緒(2.70)與淚訴(2.63)的回應形式( $F(2, 270) = 8.53, p < 0.001$ )；惟無情緒與淚訴的回應形式沒有顯著差異。在公眾同情部分，危機主體淚訴(3.37)、無情緒(3.20)與生氣(3.08)的回應形式，皆無顯著差異( $F(2, 270) = 2.41, p = 0.092 > 0.05$ )。在負面口碑意圖部分，危機主體淚訴(2.64)的回應形式，顯著低於生氣(3.04)的回應形式( $F(2, 270) = 5.27, p = 0.006 < 0.01$ )；而無情緒(2.82)與淚訴、無情緒與生氣的回應形式，則無顯著差異。

綜合以上結果，本研究發現在受害者危機類型下，眼淚攻勢與無情緒的回應形式，在各危機溝通結果變項上，皆無顯著差異，只有在公眾怒氣方面，危機主體生氣(3.14)的回應形式高於無情緒(2.70)的回應形式。換言之，在受害者危機類型下，眼淚攻勢對危機主體而言並無加分作用。

#### 四、意外危機類型下，危機主體情緒性反應之差異檢定

為回答 RQ3，本研究針對意外危機類型組問卷，以危機主體回應形式為自變項，組織聲譽、解釋接受程度、公眾怒氣、公眾同情、負面口碑為應變項，進行 ANOVA 分析。分析結果：在組織聲譽部分，危機主體淚訴(3.22)的回應形式，顯著優於生氣(2.80)的回應形式( $F(2, 265) = 5.64, p = 0.004 < 0.01$ )。在解釋接受程度部分，危機主體淚訴(3.39)的回應形式，顯著優於無情緒(3.04)與生氣(2.78)的回應形式( $F(2, 265) = 9.99, p < 0.001$ )。在組織聲譽與解釋接受程度方面，無情緒與生氣的回應形式並無顯著差異。

在公眾怒氣部分，危機主體淚訴(2.61)的回應形式，顯著低於無情緒(2.97)與生氣(3.21)的回應形式( $F(2, 265) = 9.83, p < 0.001$ )；惟無情緒與生氣的回應形式沒有顯著差異。在公眾同情部分，危機主體淚訴(3.37)的回應形式，顯著高於生氣(2.96)的回應形式( $F(2, 265) = 4.91, p = 0.008 < 0.01$ )，但無情緒(3.20)與淚訴、無情緒與生氣的回應形式皆無顯著差異。在負面口碑意圖部分，危機主體淚訴(2.81)的回應形式，顯著低於生氣(3.16)的回應形式( $F(2, 265) = 3.99, p = 0.020 < 0.05$ )；而無情緒(3.01)與淚訴、無情緒與生氣的回應形式，則無顯著差異。

綜合以上結果，本研究發現在意外危機類型下，眼淚攻勢在解釋接受程度、公眾怒氣方面，顯著優於無情緒與生氣的回應形式。換言之，在意外危機類型下，眼淚攻勢對危機主體而言，在解釋接受程度與公眾怒氣方面具有加分作用。

#### 五、可預防危機類型下，危機主體情緒性反應之差異檢定

為回答 RQ4，本研究針對可預防危機類型組問卷，以危機主體回應形式為自變項，組織聲譽、解釋接受程度、公眾怒氣、公眾同情、負面口碑為應變項，進行 ANOVA 分析。分析結果：在組織聲譽部分，危機主體淚訴(2.95)的回應形式，顯著優於生氣(2.34)與無情緒(2.54)的回應形式( $F(2, 276) = 12.83, p < 0.001$ )。在解釋接受程度部分，也是危機主體淚訴(3.17)的回應形式，顯著優於無情緒(2.77)與生氣(2.45)的回應形式( $F(2, 276) = 12.69, p < 0.001$ )。在組織聲譽與解釋接受程度方面，無情緒與生氣的回應形式並無顯著差異。

在公眾怒氣部分，危機主體生氣(3.64)的回應形式，顯著高於無情緒(3.26)與淚訴(3.04)的回應形式( $F(2, 276) = 9.90, p < 0.001$ )；惟無情緒與淚訴的回應形式沒有顯著差異。在公眾同情部分，危機主體淚訴(2.93)的回應形式，顯著高於無情緒(2.47)與生氣(2.36)的回應形式( $F(2, 276) = 11.90, p < 0.001$ )，但無情緒與生氣的回應形式並無顯著差異。在負面口碑意圖部分，危機主體淚訴(3.13)的回應形式，顯著低於無情緒(3.54)與生氣(3.52)的回應形式( $F(2, 276) = 3.99, p = 0.001 < 0.01$ )；而無情緒與生氣的回應形式，則無顯著差異。

綜合以上結果，本研究發現在可預防危機類型下，除公眾怒氣之外，眼淚攻勢在組織聲譽、解釋接受程度、公眾同情與負面口碑方面，皆顯著優於無情緒與生氣的回應形式。換言之，在可預防危機類型下，眼淚攻勢對危機主體而言，除了無法減緩公眾怒氣外，在組織聲譽、解釋接受程度、公眾同情與負面口碑等方面，皆具有加分作用。

## 伍、結論與建議

本研究以醫院發動機停電導致病患死亡案例，運用實驗法蒐集資料，探討危機主體不同情緒回應形式的溝通效果。研究結果發現，在不分危機類型情況下，危機主體淚訴的回應形式，能獲致最高的解釋接受程度，以及最低的公眾怒氣；而危機主體生氣的回應形式，卻得到最低的解釋接受程度，以及最高的公眾怒氣。另外，在組織聲譽、公眾同情與負面口碑方面，危機主體淚訴的回應形式，顯著優於無情緒與生氣的回應形式，但無情緒與生氣的回應形式所導致的組織聲譽、公眾同情與負面口碑，並無顯著差異。顯見眼淚攻勢對危機溝通效果具有加分作用。

分別就不同危機類型做分析，在受害者危機類型中，眼淚攻勢對危機主體而言並無加分作用，因為淚訴與無情緒的回應形式在各溝通效果變項上，皆無顯著差異；在意外危機類型中，眼淚攻勢對危機主體而言，在解釋接受程度與公眾怒氣方面具有加分作用；在可預防危機類中，眼淚攻勢在組織聲譽、解釋接受程度、公眾同情與負面口碑方面，皆顯著優於無情緒與生氣的回應形式。以上結果顯示，隨著危機責任知覺之加重，眼淚攻勢越有效。此一結果與直覺似乎相悖！因為直覺上應該是受害者危機類型中運用淚訴形式，比較容易引發公眾同情，從而提高組織聲譽並降低負面口碑。為何研究結果與此直覺相悖呢？

深究其因，本研究在受害者危機類型中操弄否認策略、在意外危機類型中操弄降低衝擊策略、在可預防危機類型中操弄重建策略。換言之，本研究隨著危機責任知覺之加重，使用越來越順應型之策略。從此角度觀察，本研究結果應該如此解讀：越順應型策略搭配淚訴回應形式，其溝通效果越佳。即以淚訴形式搭配否認策略，完全沒有效果；以淚訴形式搭配降低衝擊策略，在提高解釋接受程度與減緩公眾怒氣方面具有加分作用；以淚訴形式搭配重建策略，不僅能提高解釋接受程度、引發公眾之同情，還能改善組織聲譽評價並降低公眾進行負面口碑之意圖。

從研究結果中，殊值提醒危機主體的是，整體而言，危機主體生氣的回應形式，其解釋接受程度與公眾怒氣，效果都比無情緒的回應形式差。Coombs 與 Holladay(2008: p253)指出：「危機回應策略之所以會影響組織聲譽，很可能是不同

解釋接受程度的結果」。Choi 與 Lin(2009a)以網路父母社群在留言板的資料，實證了公眾怒氣會直接影響組織聲譽的關係。如果生氣的回應形式，會導致較差的解釋接受程度與公眾怒氣，此結果將進一步損害組織聲譽，危機主體不可不慎。尤其在可預防危機類型中，生氣的回應形式搭配重建策略，所導致的公眾的怒氣顯著高於淚訴或無情緒的回應方式。即使在受害者危機類型中，生氣的回應形式搭配否認策略，比無情緒的回應形式，也將加劇公眾的怒氣。簡言之，重建策略與否認策略尤其不宜採取生氣的回應形式。

本研究呼應 Claeys 與 Cauberghe(2012)的呼籲，將危機溝通焦點從公眾情緒轉移到組織的情緒策略性使用。有別於 Claeys 與 Cauberghe(2012)強調訊息本身情感性框架(回應內容)、與以可預防性危機為例的做法，本研究將關注焦點集中在危機主體發言人的情緒表現上(回應形式)、並以三種危機類型為例。研究結果在理論上，不僅擴展了危機溝通研究的視野與適用的範圍，並將組織在危機溝通中的情緒策略性使用，從回應內容延伸至回應形式。在實務上，本研究提醒危機管理者，在應對危機時，應切忌動怒的回應形式；且在使用順應型策略時，可以合理搭配淚眼攻勢，以期提高組織解釋或說明之被接受程度、引發公眾同情、保護組織聲譽，進而降低公眾進行負面口碑之意圖。

本研究雖有一些發現與成果，但仍有研究設計與方法上的一些限制或缺失，有待未來研究加以改善與克服。首先是本研究以醫院為危機案例，研究結果是否能推論至其它危機主體，仍有待未來研究以企業或政府為例，進行類似研究才得以證實。其次，本研究假設危機類型與回應策略符合 SCCT 之建議(match)的設計，可能不符實際情況，例如組織在受害者危機中可能使用重建策略、或可預防危機中可能使用降低衝擊策略。當組織使用的回應策略不符合 SCCT 之建議時(mismatch)，組織不同情緒回應形式是否產生類似本研究之結果，也有待未來研究做進一步的探討。再其次，本研究只探討三種回應策略：否認、降低衝擊與重建，若是其他策略(例如修正行動)搭配生氣的回應形式，是否產生加分作用？最後，本研究以台灣 20 歲以上民眾為母體，使用配額抽樣抽取樣本，樣本樣態雖與台灣地區大致相符，但畢竟是非隨機抽樣，且研究結果也只能反應台灣地區華人之知覺與態度，這些問題都有待未來研究做進一步的探索與解答。

## 伍、參考文獻

### 一、中文部分

朱延智，2002。《企業危機管理》，台北市：五南。

吳宜蓁，2002。《危機傳播：公共關係與語藝觀點的論點與實證》，台北市：五南。

姚惠忠、汪睿祥，2008。候選人危機情境分類之探討，《選舉研究》，第十五卷第二期，69- 92。

姚惠忠、汪睿祥、高浩緯，2011。選民政黨傾向與候選人危機反應策略之關係，《選舉研究》，第十八卷第一期，35- 61。

姚惠忠、鄭婕妤，2011。危機溝通策略與溝通效果-以莫拉克颱風為例，*傳播與管理研究*，第十卷第二期，37- 68。

溫偉群、游梓翔，2010。八八水災救災過程中馬團隊對外傳播的檢討與啓示，*選舉評論*，第八期，1- 18。

## 二、外文部分

Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication, *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

Benoit, W. L., P. Gullifor, & D. A. Panici (1991). President Reagan's Defensive Discourse on the Iran-contra Affair. *Communication Studies*, 42, 272-294.

Benoit W. L., & S. L. Brinson (1994). AT and T: apologies are not enough. *Communication Quarterly*, 42, 75-88.

Benoit, W. L., & S. L. Brinson (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: insensitive royal or compassionate Queen? *Public Relations Review*, 25(2), 145-156.

Benoit, W. L., & J. R. Henson (2009). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review*, 35(1), 40-46.

Benoit, W. L., & A. Pang (2008). Crisis communication and image repair discourse. In T. L. Hansen-Horn & B. D. Neff (Eds.), *Public relations: from theory to practice* (pp. 244-261). Boston, Massachusetts: Pearson.

Berens, G., & C. B. M. Van Riel (2004). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.

Boynton, L. & E. Dougall (2006). The methodical avoidance of experiments in public relations research. *Prism*, 4(1):  
[www.praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://www.praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html).

Bradford, J. L., & D. E. Garrett (1995). The effectiveness of corporate communicative

- responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, **14**, 875-892.
- Choi, Y., & Y. H. Lin (2009a). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, **21**(2), 198-207.
- Choi, Y., & Y. H. Lin (2009b). Consumer response to crisis: exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, **35**(1), 18-22.
- Claeys, A. S., V. Cauberghe, & P. Vyncke (2010). Restoring reputations in times of crisis: an experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Administration Review*, **36**, 256-262.
- Claeys, A. S., & V. Cauberghe (2012). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, in press, 1-8.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, **4**, 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, **10**(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: planning, management, and responding*. CA: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, **41**(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, **12**,

241 – 259.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (1996). Communication and attributions in a crisis: an experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (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., & S. J. Holladay (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: affect and crisis. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), *Research on emotion in organizations: the effect of affect in organizational settings* (pp. 271-288). NY: Elsevier.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (2007). The negative communication dynamic: exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intention. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: clarifying apology's role and value in crisis communication, *Public Relations Review*, 34(3), 252- 257.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (2009). Further explorations of post-crisis communication: effects of media and response strategies on perceptions and intentions, *Public Relations Review*, 35(1), 1- 6.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (2010). *PR strategy and application: managing influence*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Elliott, G., & S. Charlebois (2007). How Mosaic-Esterhazy applied a crisis communication strategy when it suddenly had the world's attention. *Public*

***Relations Review*, 33(3), 319-325.**

Elliot, J. D. (2010). How do past crises affect publics' perceptions of current events? an experiment testing corporate reputation during an adverse event. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), ***The handbook of crisis communication***. West Sussex: Wiley-Blackwell, 205- 220.

Folkes, V. S., S. Koletsky, & J. L. Graham (1987). A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport. ***Journal of Consumer Research*, 13**, 534-539.

Hearit, K. M. (2001). Corporate Apologia: when an organization speaks in defense of itself. In R. L. Heath (Ed.), ***Handbook of public relations***. CA: Sage Publications.

Hearit, K. M. (2006). ***Crisis management by apology: corporate response to allegations of wrongdoing***. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Holladay, S. J. (2010). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), ***The handbook of crisis communication***. West Sussex: Wiley-Blackwell, 159- 180.

Huang, Y. H. (2008). Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. ***Journal of Public Relations Research*, 20(2)**, 297-327.

Huang, Y. H., Y. H. Lin, & S. H. Su (2005). Crisis communicative strategies: category, continuum, and cultural implication in Taiwan, ***Public Relations Review*, 31**, 229-238.

Jin, Y., Sun-A Park, M. E. Len-Rios (2010). Strategic communication of hope and anger: A case of Duke University's conflict management with multiple publics, ***Public Relations Review*, 36(1)**, 63-65.

- Jorgensen, B. K. (1996). Components of consumer reaction to company-related mishaps: a structural equation model approach. *Advances in Consumer Research*, 23, 346-351.
- Loewenstein, G. F., E. U. Weber, C. K. Hsee, & E. S. Welch (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267-286.
- McDonald, L. M., & C. E. J. Hartel (2000). Applying the involvement construct to organizational crises. Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Gold Coast, Australia.
- McDonald, L. M., B. Sparks, & A. I. Glendon (2010). Stakeholder reaction to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36, 263-271.
- Morgan, R. M., & S. D. Hunt (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Rindova, V. & C. Fombrun (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20, 691-710.
- Sheldon, C. A., & L. M. Sallot (2009). Image repair in politics: testing effects of communication strategy and performance history in a Faux Pas. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 25-50.
- Schultz, F., S. Utz, & A. Goritz (2011). Is the medium the message? perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37, 20-27.
- Stacks, D. W. (2002). *Primer of public relations research*. NY: Guilford Press.
- Ulmer, R. R., M. W. Seeger & T. L. Sellnow (2007). Post-crisis communication and renewal: expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130-134.
- Ware, B. L., & W. A. Linkugel (1973). They spoke in defense of themselves: on the

generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-283.

Wen, W., T. Yu, & W. L. Benoit (2009). Our hero Wang can't be wrong! a case study of collectivistic image repair in Taiwan. *Chinese Journal of Communication*, 2(2), 174-192.