

研究論文

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析： 以杜蕾斯與喜茶合作為例

陳剛、杜翊銘、姚惠忠

摘要

本研究以內容分析法探討聯名廣告陷入危機的原因、回應策略與傳播效果，以及冒犯性影響組織聲譽與行為意圖之路徑。主要發現包括：(一)聯名企業陷入危機的原因不同，杜蕾斯廣告尺度越界、喜茶聯名對象不當；(二)修正行動並不完全，無助解決危機；(三)建構以冒犯性為核心的形象修護理論模型，情緒與組織聲譽是冒犯導致行為意圖的驅動因子。最後提出本研究結果的理論貢獻與管理意涵。

關鍵詞：危機傳播、形象修護理論、冒犯性、修正行動、聯名廣告

陳剛，北京大學新聞與傳播學院教授。研究興趣：數字行銷傳播、品牌傳播。

電郵：adorno@vip.163.com

杜翊銘，北京大學新聞與傳播學院碩士。研究興趣：廣告危機之傳播與管理。

電郵：duyiming@pku.edu.cn

姚惠忠(通訊作者)，高雄醫學大學通識教育中心教授。研究興趣：危機溝通、公關策略。

電郵：yao@kmu.edu.tw

論文投稿日期：2022年11月10日。論文接受日期：2023年6月26日。

Research Article

An Analysis of Crisis Communication in the Joint Advertising Controversy of Durex and HEYTEA

Gang CHEN, Yi-Ming DU, Hui-Chung YAO

Abstract

This study used a content analysis method to explore the causes of a co-branded advertising crisis, the crisis communication effects of response strategies, and the impact pathways of offensiveness on organizational reputations and behavioral intentions. The main findings were as follows: First, the reasons for the crises in cooperative enterprises differed. For example, Durex's advertisement was too explicit, and Durex was an improper advertising partner to HEYTEA, which highlighted the importance of partner compatibility. Second, corrective actions were incomplete and thus ineffective. Third, based on the results, we constructed a theoretical model of image repair with offensiveness as its core. These findings indicate that emotions and organizational reputation are driving factors of offensiveness, which leads to behavioral intentions. The theoretical contributions and management implications of the findings of this research are discussed.

Gang CHEN (Professor). School of Journalism and Communication, Peking University. Research interests: digital marketing communication, brand communication.

Yi-Ming DU (Master). School of Journalism and Communication, Peking University. Research interests: communication and management of advertising crisis.

Hui-Chung YAO (Professor, corresponding author). Center for General Education, Kaohsiung Medical University. Research interests: crisis communication, public relations strategy.

An Analysis of Crisis Communication in the Joint Advertising Controversy of Durex and HEYTEA

Keywords: crisis communication, image repair theory, offensive, corrective action, joint advertising

Citation of this article: Chen, G., Du, Y.-M., & Yao, H.-C. (2023). An analysis of crisis communication in the joint advertising controversy of Durex and HEYTEA. *Communication and Society*, 66, 201–237.

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

研究背景與動機

「419」的英文讀音與「For One Night」(一夜情)相似，2019年4月19日，杜蕾斯選擇利用這一時間點與中國茶飲十大品牌之一的「喜茶」進行聯名營銷(陳漠，2021)。下午一點，杜蕾斯發布一條與喜茶聯動的微博：「Hi，還記得第二次約會，我對你說『你的第一口最珍貴？』」，配圖上則寫著：「419 For one night #不眠夜#今夜一滴都不許剩」。很快喜茶便轉發回覆：「Hi 杜杜，我記得那次約會。說好了從那天起，你唇上始終有我的芝士」。一時間，兩品牌官方微博在社交媒體上收到了大量差評，許多網友以廣告低俗為名批評聯名廣告內容，攻擊聲量之大，使此話題迅速登上當日的微博熱搜，甚至一度登上微博熱搜榜第二位。下午四點十三分，杜蕾斯替換掉引發爭議的微博文案與海報，將文案改成「今夜你是我的Nice Guy」，喜茶也同步刪掉了與杜蕾斯的話題互動，並在4月20日上午十點零七分，發出致歉聲明，強調廣告絕無惡意。

此一事件涉及兩個品牌的聯合營銷活動，聯合營銷屬於品牌聯盟(brand alliance)的一部分。品牌策略聯盟的相關文獻顯示，當兩個品牌執行聯合營銷或策略聯盟時，若要達到綜效的目的，最重要的因素是兩個品牌之間的契合度(Ahn et al., 2009; Bouten et al., 2011; Lanseng & Olsen, 2012)。所謂品牌契合度(brand fit)可以是產品類別或品牌概念的契合。上述案例的兩個品牌在產品類別(茶飲與安全套)上南轅北轍，應該不具備聯合營銷的契合條件，卻硬是採取聯名策略而引發社會爭議。在此案例的啟發下，我們思考的問題是：契合度之外，是否還有其他視角或原因導致聯盟品牌陷入危機？

因為聯名廣告低俗陷入爭議，在危機傳播文獻上屬於挑戰型危機，即組織言行不符合公眾期望而引發公眾的攻擊或質疑。情境式危機傳播理論(situational crisis communication theory, SCCT)主張以公眾所感知的危機責任來判斷組織的聲譽威脅以及應該採取的(prescribed)回應策略。近來有文獻認為危機責任無法完全解釋聲譽威脅，且只考慮危機責任的回應策略也不足以修護聲譽(Ma & Zhan, 2016; Page, 2019)。為呼應上述觀點並探討聯名廣告主陷入危機的理論意涵，本研

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

究擬從形象修護理論 (image repair theory, IRT) 切入。該理論主張組織遭遇外界攻擊或質疑時，必須具備兩個要件才構成危機：危機責任與冒犯性 (Benoit, 1997, 2015)。Page (2019) 則進一步編制冒犯性歸因 (attribution for crisis offensiveness) 量表，測量危機事件對公眾造成的冒犯程度。從冒犯性不同維度探討聯名廣告主陷入危機的原因，是本研究第一個研究動機。

廣告引發爭議的事件不少，但聯名廣告危機事件的學術研究卻不多。少數涉及聯名品牌或廣告的危機研究，主要在探討某一合作品牌發生危機事件時，對其他合作夥伴產生的外溢效果 (Singh et al., 2020)，並未涉及合作雙方因為聯合營銷失敗導致共同陷入危機的情況。Koschate-Fischer 等人 (2019) 就指出，策略聯盟相關文獻沒有提供關於意外負面事件溢出效應 (spillover effect) 如何影響品牌的見解。當聯名廣告引發爭議，合作夥伴雙雙陷入危機時，雙方因為危機事件而產生的傷害程度相同嗎？各自採用了甚麼策略應對危機？步調一致嗎？危機傳播效果又如何？危機傳播文獻有關回應策略與效果分析的研究成果相當豐碩 (Zhou et al., 2022)，卻缺乏針對合作雙主體的策略與效果分析。為探求聯名廣告爭議事件較佳回應策略之模式，以提供聯名廣告組織危機管理之參考建議，是本研究的第二個研究動機。

回顧 IRT 的相關文獻，發現 IRT 多為危機個案研究 (Benoit, 2016; Benoit & Henson, 2009)、較少實證探討 (Ferguson et al., 2018)。為彌補缺乏以證據為基礎的現象，Page (2019) 通過文獻綜述、專家訪談以及實驗調查等方法，建立冒犯性歸因量表，並證實結合冒犯性與歸因的 IRT 取徑能夠更好地預測危機所帶來的聲譽威脅，但 Page 的研究並未涉及冒犯性如何影響組織聲譽的探究。以實證 IRT 的理論基礎，釐清聯名廣告所引發的冒犯感知如何影響組織聲譽與公眾的行為意圖，是本研究的第三個研究動機。

綜合以上研究缺口與動機，本研究基於 IRT，擬探討聯名廣告組織陷入危機的原因、各自應對的策略與效果，以及冒犯感知影響組織聲譽與行為意圖的路徑。期能擴展 IRT 的理論內涵與適用範圍，並有助於聯名營銷或廣告時的危機管理實務。

文獻回顧

危機要件與起因

有關品牌聯盟的大量研究集中在兩個品牌之間契合度這一概念上，因為契合度是評價聯盟的一個重要因素 (Ahn et al., 2009; Bouten et al., 2011; Moon & Sprott, 2016)。契合度概念有兩個維度：產品類別與品牌形象的契合 (Paydas Turan, 2021)。前者是指消費者對兩個產品之間相似性和相容性的感知；後者指的是消費者對品牌的感知或聯想的一致性 (Ahn et al., 2020; Bouten et al., 2011; Ma et al., 2018)。研究顯示產品契合度正向影響聯盟品牌評價，亦即產品類別越相近，消費者對品牌聯盟的評價越高 (Lanseng & Olsen, 2012; Ma et al., 2018; Senechal et al., 2014)。Decker與Baade (2016) 的實驗結果也發現，合作品牌之間的行業範圍差異性越大，消費者感知的契合度越低；契合感越低，則消費者對品牌聯盟的態度越負面。換言之，合作夥伴的行業高度相異可能會降低聯合品牌聯盟的整體績效。

Ahn及Sung (2012) 強調在組成品牌聯盟時，除了產品或行業的考慮之外，也應從顧客觀點檢視品牌聯盟是否有意義。因為聯盟策略即使合理，但不能令顧客滿意的聯合品牌，將有害企業的長期品牌績效 (Decker & Baade, 2016)。因此，當行業或產品類別相異較大時，可以從品牌概念加以著手，雖然是不同產品類別或行業，只要能夠提升其品牌概念的相似度，一樣可以達到較高的品牌契合度。Paydas Turan (2021) 針對聯合品牌成功驅動因素的後設分析指出，品牌契合度 ($r = .47$) 對消費者態度的影響顯著高於產品契合度 ($r = .34$)。綜合以上論述，聯合營銷雖可能因為產品類別或品牌概念相異性太高而導致消費者持負面態度，但應尚不足以致危機之地步 (Paydas Turan, 2021)。因此探討聯名廣告陷入爭議危機的原因，不能僅就產品類別與品牌形象面向著墨。

欲探討組織陷入危機導致聲譽威脅的原因，可以從SCCT尋找線索。該理論是危機傳播領域最具主導性的理論架構 (Kim, 2019; Zhou & Ki, 2018)，SCCT在相關產業之應用相當廣泛，遍及能源 (Seltzer et al.,

2011; Sung & Choi, 2014)、食品(Kim & Ni, 2019)、航空(Huang & Yen, 2018)、酒店(Huang & Yen, 2017)、電子(Yoo et al., 2017)、化學(Barton & Barton, 2019)以及零售業(Park & Reber, 2018)。SCCT以危機責任負向影響組織聲譽為核心命題(Ma & Zhan, 2016)，主張危機責任越重，組織聲譽威脅越大，則公眾對組織的聲譽評價就越負面。相關研究集中在危機責任及其前因(危機類型、起因、先前聲譽、危機史等)對公眾情緒、組織聲譽、行為意圖之影響；以及SCCT所建議回應策略有效性之測試與驗證(Zhou et al., 2022)。

公眾面對組織危機事件判斷危機責任的線索包括：軌跡(內部或外部因素造成)與可控性(McDonald et al., 2010)；故意性(Coombs & Holladay, 1996)；控制力、歸責(blame)、組織危機史與先前聲譽(Coombs & Holladay, 2002)；可預防性(Kim, 2019)；嚴重性(Zhou & Ki, 2018)。其中，軌跡與控制力都與可預防性有關，因此Kim(2019)將影響危機責任的指標總結為「故意性」、「可預防性」與「歸責」三項。將這些指標應用至杜蕾斯與喜茶案例，產生爭議的廣告是組織刻意製造曖昧所為，推出之前應該能想到可能的負面反應，且追究起來組織可謂是責無旁貸。

SCCT已經被廣泛應用於各個相關產業中，並取得了一定的成功。然而，應用SCCT並不是一個一成不變的解決方案，而是需要根據具體情況進行調整和修改(Benoit, 2015)。Kim與Ni(2019)也指出，SCCT的優點在於它提供了一個基於科學研究的方法，以制定危機溝通策略。然而，它的缺點在於它不能完全預測危機的影響，也不能保證組織的危機回應一定成功。以上有關杜蕾斯與喜茶在此事件中的危機責任分析，雖點出這兩個企業陷入了責任重大的可預防型危機，但單就危機責任面向是否足以解釋它們為何陷入危機之全貌呢？Page(2019)的實驗研究顯示，其所創建考慮危機冒犯性的責任歸因量表對組織聲譽威脅的解釋力達73.70%，遠大於傳統SCCT只考慮歸責的危機責任量表(解釋力為24.80%)。因此只考慮「故意性」、「可預防性」與「歸責」等因素的危機責任量表，不足以詮釋陷入危機事件之組織的聲譽威脅。

為進一步解析杜蕾斯與喜茶陷入危機的源由，本研究取徑危機傳播另一主導性理論IRT(Avery et al., 2010)。該理論主張危機責任與冒

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

犯性，是構成組織危機不可或缺的兩個要件(Benoit, 1997, 2015)。IRT認為組織面對指控或質疑，雖有責任但在受眾不覺得被冒犯的情況下，並不構成危機。唯有責任與冒犯兼具，攻擊或指控才構成組織的危機。而且Benoit (1997, p. 178)強調：「公眾的感知比事實真相還重要」，意謂公眾對危機責任與冒犯的認知都是主觀的，一旦公眾主觀認為組織有錯，組織形象就陷入風險之中。

Benoit (1997)並沒有給出冒犯的明確定義，只提到組織行為是否被認為是可憎的(heinous)或受眾不贊成該行為。為了明確冒犯的涵義，Page (2019)引道德基礎理論(moral foundations theory)，建立了考慮危機冒犯性的責任歸因量表(scale of attributed responsibility for crisis offensiveness)。該量表共有五個維度：(一)關愛/傷害(care/harm)，側重於減輕痛苦和為他人提供照護；(二)公平/欺騙(fairness/cheating)，描述了在交換關係中成為好夥伴的傾向；(三)忠誠/背叛(loyalty/betrayal)，承認那些支持自己群體的人在群體中被視為更受歡迎；(四)權威/顛覆(authority/subversion)，反映了個人是否應該尊重階層權威的態度；(五)聖潔/墮落(sanctity/degradation)，是指對某些不違反其他道德基礎行為的厭惡或不喜歡的價值觀。這種厭惡或不喜歡通常來自宗教或其他社會規範。

當一個品牌陷入危機時，它的競爭對手甚至整個行業都可能受到影響，因為消費者可能會將整個行業的形象與受危機影響的品牌聯繫在一起(Dahlen & Lange, 2006)，這就是所謂的溢出效應。Votola與Unnava (2006)的研究就發現，當聯盟中的一個品牌受到負面訊息的影響時，消費者將這種負面訊息轉化為其他聯盟品牌的不利因素，並對聯盟的其他品牌產生負面影響。Kashmiri等人(2017)的研究則表明，Target顧客資料外洩事件導致同業的股價和顧客關係管理指標都下降。Singh等(2020)則強調企業危機事件對品牌聯盟的整體形象有負面影響，並建議企業應即時公開訊息、對受影響的消費者提供補償和支持等應對策略。以上文獻探討的都是某單一品牌危機事件引發的效應，並未涉及合作雙方因為聯合營銷失敗而陷入危機的情況。Koschate-Fischer等人(2019)則考慮了聯盟品牌發生危機事件的影響，其實驗結果顯示當危機起因於聯盟品牌時，不僅聯盟品牌與個別品牌的品牌資

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

產 (brand equity) 均顯著下降，且對聯盟品牌的傷害遠大於個別品牌。惟他們並沒進一步探討危機事件對合作雙方的相對衝擊程度。

為釐清杜蕾斯與喜茶聯名廣告之所以陷入爭議危機的原因，並比較危機事件對兩個危機主體的相對衝擊程度，本研究擬採用Page (2019) 量表的五個維度作為分析架構，並提出研究問題一：

RQ1：從冒犯性責任歸因視角觀察，杜蕾斯與喜茶的聯名廣告陷入爭議危機的原因為何？對兩個危機主體而言，事件對何者造成較大的聲譽威脅？

回應策略與傳播效果

SCCT以公眾對危機事件的責任歸因程度，建議組織應該採取相對應的回應策略，例如可預防型危機適用重建策略（補償與道歉）、意外型危機使用止痛策略（藉口與合理化）、受害者型危機則可用否認策略（單純否認、推給他人與攻擊指控者），支撐策略則作為補充策略搭配上三種主要策略（Coombs, 2007）。本研究從冒犯性視角檢視杜蕾斯與喜茶的聯名廣告個案，只考慮危機責任的SCCT策略分類，較難適用於本研究。

危機回應策略分類比較完備的應屬IRT，Benoit (2016, p. 844) 聲稱IRT「提供了比其他理論更全面的訊息策略列表」。Seeger與Griffin Padgett (2010, p. 130) 也讚揚IRT發展了「最全面和應用最廣泛的形象修護策略類型，……為理解危機後傳播提供了最全面的理論架構」。IRT的策略類別有五大項，分別是：否認、釐清責任、降低冒犯性、修正行動與後悔道歉 (Benoit, 1997, 2015)。

否認與釐清責任的目的是降低組織對事件應該承擔的責任程度；降低冒犯性與修正行動旨在減輕公眾的被冒犯知覺；後悔道歉雖不試圖減少感知的冒犯或責任，但意在尋求公眾的原諒 (Benoit & Pang, 2008; Ferguson et al., 2018)。溫偉群 (2018) 則進一步闡釋否認的目標是為了消除罪行，卸責是要降低責任，後三項策略則是為了減輕公眾對組織的惡感。

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

危機被認為是對組織聲譽的威脅(Coombs, 2007)。因此SCCT旨在保護組織聲譽、IRT則試圖修護組織形象。聲譽與形象在危機傳播文獻中，經常被交互使用(Benoit, 1997; Coombs, 2007)。所謂組織聲譽，是指利害關係人基於組織過去作為是否符合他們的期望，對組織所作之整體評價(Rindova & Fombrun, 1999)。組織聲譽被廣泛認為是一種寶貴的無形資產，可以吸引客戶、產生投資興趣、提高財務業績、吸引頂尖人才、增加資產回報率、創造競爭優勢、獲得金融分析師的正面評價(Carmeli & Tishler, 2005; Fombrun & Van Riel, 2004)。因此，組織聲譽或形象是衡量危機傳播效果的重要變項(Choi & Lin, 2009; Claeys et al., 2010; Sheldon & Sallot, 2009; Wen et al., 2021)。

公眾因為危機事件或涉事組織而產生的情緒，越來越受到危機傳播學者的重視(Choi & Lin, 2009; Kim, 2022; Kim & Niederdeppe, 2013; Wang & Wanjek, 2018)，尤其是負面情緒。Coombs (2007)指出公眾面對危機責任較重的組織，會產生怒氣，極端情況下甚至會幸災樂禍。這些負面情緒不僅會對組織聲譽造成威脅，還會影響公眾的行為意圖，例如負面口碑(Coombs & Holladay, 2007)與杯葛行動(Choi & Lin, 2009)。因此Coombs與Holladay (2007)建議組織在選擇回應策略時，應該將怒氣的降低列為危機傳播的目標之一。

至於行為意圖，Coombs (2007, p. 169)指出：「如果危機僅僅改變了聲譽，並產生了負面情緒，但並不影響公眾對組織的行為意圖，那麼就沒有理由擔心危機的影響」，這是在強調行為意圖對組織的重要性。如果公眾不再購買組織的產品或服務、到處說組織的壞話、甚至對組織採取杯葛或抗議的行動，這些後果可能蔓延更大的影響範圍與更長的時間(Coombs & Holladay, 2007)。延續RQ1，在了解聯名廣告為何陷入危機之後，本研究想進一步探討杜蕾斯與喜茶在爭議事件中各採用了哪些危機回應策略，以及這些策略的效果，以提供組織在類似危機事件中之借鏡。因此本研究的第二與第三個研究問題是：

RQ2：以IRT的策略類別為分析架構，杜蕾斯與喜茶在爭議事件中，各採用了哪些危機回應策略？

RQ3：以公眾情緒、組織聲譽與行為意圖為效果指標，杜蕾斯與喜茶的危機傳播效果如何？

冒犯程度與行為意圖

從IRT視角觀察，冒犯是構成危機的必要條件，因為它將造成組織聲譽威脅，因此需要透過危機傳播來修護形象。換言之，冒犯性會影響組織聲譽。Page (2019) 在創建冒犯性歸因量表時，發現用來測量冒犯性歸因的19個題項，透過因素分析可以將其分為兩個維度：冒犯 (offensiveness) 與美德 (virtuousness)，而且美德對組織聲譽有顯著的正面影響 (.55)、冒犯對組織聲譽則有顯著的負面影響 (-.51)。問題是：冒犯是如何影響組織聲譽？Benoit (1997) 沒有交代，Page (2019) 也沒有進一步探討。

欲探討冒犯如何影響組織聲譽，或許可以從影響組織聲譽的因素切入。根據SCCT模型，危機責任會透過情緒和組織聲譽兩條路徑影響公眾的行為意圖，原模型顯示情緒不會直接影響組織聲譽 (Coombs, 2007)。Choi及Lin (2009) 針對美泰 (Mattel) 玩具召回事件所作的迴歸分析，證實了公眾怒氣會負向影響組織聲譽，因而提出了SCCT的修正模型。隨後的文獻也都依循Choi及Lin (2009) 的修正模型，並一再驗證了公眾情緒 (尤其是怒氣) 會影響組織聲譽的關係 (姚惠忠、凌儀玲、賴皓蔚, 2022; Kim & Niederdeppe, 2013; McDonald et al., 2010)。

至於冒犯與情緒的關係，Pomerantz (1978) 用來描述可能導致冒犯行為或情況的短語包括：「不當行為」、「不愉快的事件」和「應受譴責的意外/事件/狀態」。公眾面對這些行為或事件可能因為不高興、不滿意而產生負面情緒。再從測量冒犯性歸因的幾個道德基礎觀察 (Page, 2019)，如果組織的作為傷害了公眾的權益、欺騙了公眾的信任、背叛了公眾的忠誠、顛覆了層級或威權、不遵照社會規範或違反公眾的價值觀而自甘墮落，可能引發公眾的不滿，從而產生怒氣、厭惡或鄙視等負面情緒。因此，組織的冒犯行為很可能正向影響公眾的負面情緒。

綜合以上論述，冒犯與負面情緒皆會負向影響組織聲譽；冒犯又可能正向影響公眾負面情緒，則公眾情緒可能在冒犯與組織聲譽之間扮演中介作用。因此，本研究提出第一個研究假設是：

H1：杜蕾斯與喜茶之聯名廣告，對公眾的冒犯程度不僅直接影響杜蕾斯與喜茶的聲譽，還會透過公眾情緒間接影響其聲譽。

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

即冒犯程度越高，會令負面情緒越高(正面情緒越低)，進而令組織聲譽越差。

冒犯不僅影響組織聲譽，還可能影響公眾的行為意圖，例如購買意圖、負面口碑或杯葛行動。Li與Stacks(2017)以美國聯合航空公司摔壞旅客吉他事件為例，探討顧客怒氣、復仇與迴避渴望(desire for revenge and avoidance)對行為意圖的影響。他們的研究發現，不滿意的顧客可能產生復仇或迴避的渴望；復仇渴望越強烈，對組織產生負面口碑的可能性就越高；迴避渴望越高，則越可能減少對組織的惠顧。而且迴避渴望對減少惠顧的影響($\beta = .90$)遠大於復仇渴望對負面口碑的影響($\beta = .23$)。將此概念應用至本研究，公眾感知到組織的冒犯，肯定不滿意組織的表現，從而可能減少購買意圖或增加負面口碑。因此組織的冒犯越高，公眾的正面行為意圖越低、負面行為意圖越高。

SCCT模型表明利害關係人的負面情緒(憤怒和幸災樂禍)越強烈，支持組織的行為意圖就越低，且更有可能參與負面的口碑傳播(Coombs, 2007)。Choi及Lin(2009)的SCCT修正模型則顯示，公眾怒氣顯著正向影響杯葛行動。Li與Stacks(2017)的研究也指出，公眾怒氣對負面口碑與線上抱怨有顯著正向直接影響。簡言之，公眾負面情緒會正向影響公眾的負面行為意圖。綜上，冒犯與公眾情緒皆會影響行為意圖，假設一又提到冒犯會影響情緒，則公眾情緒可能在冒犯與行為意圖之間扮演中介作用。因此，本研究的第二個假設是：

H2：杜蕾斯與喜茶之聯名廣告，對公眾的冒犯程度不僅直接影響公眾的行為意圖，還會透過公眾情緒間接影響行為意圖。即冒犯程度越高，會令負面情緒越高(正面情緒越低)，進而令行為意圖越負面。

SCCT模型中的聲譽—行為意圖命題主張組織聲譽越負面，利害關係人越不可能對組織採取支持的行為意圖。因此，危機造成的聲譽損害會影響組織與其利害關係人之間的互動。危機過後，顧客可能停止購買組織的產品或服務，社區成員也可能不再支持組織(Coombs, 2007)。Choi及Lin(2009)的SCCT修正模型也顯示，組織聲譽顯著負向影響杯葛行動。簡言之，組織聲譽正向影響公眾的正面行為意圖；

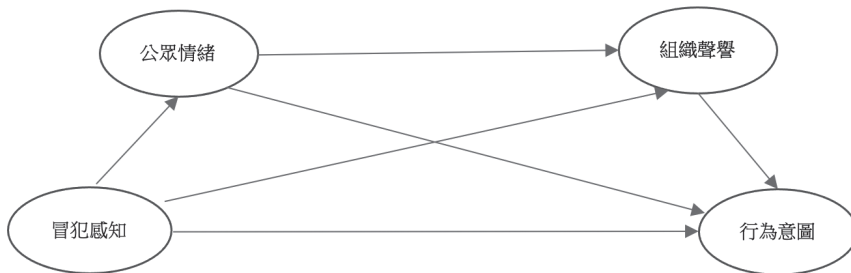
聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

負向影響負面行為意圖。結合假設一冒犯負向影響組織聲譽、假設二冒犯正向影響負面行為意圖，則組織聲譽很可能在冒犯與行為意圖之間扮演中介作用。因此，本研究的第三個假設是：

H3：杜蕾斯與喜茶之聯名廣告，對公眾的冒犯程度不僅直接影響公眾的行為意圖，還會透過組織聲譽間接影響行為意圖。即冒犯程度越高，會令組織聲譽越差，進而令行為意圖越負面。

綜合以上三個假設，本研究試圖將其整合成如圖一所示的研究前架構。此一架構顯示冒犯可能經由直接路徑與三條間接路徑影響行為意圖。這三條間接路徑分別是：(一) 冒犯 → 情緒 → 行為意圖；(二) 冒犯 → 組織聲譽 → 行為意圖；(三) 冒犯 → 情緒 → 組織聲譽 → 行為意圖。

圖一 研究前架構



研究方法

本研究以杜蕾斯與喜茶聯名廣告引發爭議事件為例，探討聯名企業陷入危機之原因、回應策略與效果，以及各結果變項之間的關係。欲回答以上問題，需探求公眾對聯名廣告與雙主體的感知、情緒與態度，故本研究擬針對杜蕾斯和喜茶官方微博下的評論文本進行內容分析。

樣本選取

本案例之聯名廣告發布於2019年4月19日下午一點，引發部分網友的不滿後，杜蕾斯於下午四點十三分更改文案。喜茶則於20日上午

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

十點零七分在其官方微博發表致歉聲明。基於以上時間節點，本研究選取的評論必須圍繞在這些重要時點左右，並將評論分為以下三個階段：(一)事件爆發後、杜蕾斯回應前為第一階段，即4月19日下午一點至下午四點十二分；(二)杜蕾斯回應後、喜茶回應前為第二階段，即4月19日下午四點十三分至4月20日上午十點零六分；(三)喜茶回應後為第三階段，即4月20日上午十點零七分至4月23日凌晨十二點。

第二個選取條件，是在杜蕾斯和喜茶官方微博下的評論。基於評論被點讚數量越高，代表這些評論的傳播影響力也越高的考慮，本研究在這兩個官方微博下，各選取點讚量較高的前500條評論(合計1,000條)，其中第一階段評論236條，第二階段評論180條，第三階段評論584條。再依兼顧兩個官方微博盡量平均分配的原則，隨機抽取450條評論文本作為最後的分析樣本，根據比例(45%)抽取三個階段的樣本，因此最後納入分析的樣本數分別是106、81、263。

分析單位與類目

本研究以網友在杜蕾斯與喜茶官方微博下，發表的每一條評論為分析單位。同一微博帳號在不同時間點所發表的評論，則視為不同的評論。根據文獻探討，本研究欲探討的變項包括：時間節點、意見對象、冒犯類型、冒犯程度、情緒、組織聲譽與行為意圖。時間節點分三個階段已如上節描述，其他變項之類目則依次介紹如後。

首先是意見對象，是指評論內容所指的對象。不涉及兩危機主體的編碼為0，評論對象是杜蕾斯的(樣本數=102)編碼為1，評論對象是喜茶的(樣本數=225)編碼為2，評論對象針對兩主體或事件本身的(樣本數=118)則編碼為3。

其次是冒犯類別，根據Page(2019)冒犯性歸因量表的五個維度作為分析類目：(一)傷害，指評論者認為此次事件給自己帶來了身心傷害，例如「感到不舒服」、「讓人反胃」、「倒胃口」，編碼為1。(二)欺騙，指評論者認為廣告不尊重聯名夥伴或產品存在與宣傳不符的情況，例如「沒那麼好喝」、「完全是沒有把合作夥伴放在眼裏」，編碼為

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

2。(三) 背叛，指廣告讓消費者感受到品牌宣傳的形象與自己相背離，如「為甚麼要自砸招牌呢」、「看來女性不是喜茶的目標群體啊，再見」、「我有多喜歡喝喜茶我就有多被噁心到」，編碼為3。(四) 顛覆，認為廣告違反了法律法規，例如「這不違反廣告法嗎?」、「掃黃打非辦發聲明要整治你了」，編碼為4。(五) 墮落，認為廣告違反了社會道德規範，存在低俗黃色的偏向，例如「惡臭文案」、「噁心的廣告」、「侮辱女性」，編碼為5。至於冒犯程度，則根據評論中涉及冒犯類型多寡，分別編碼為0到5。

至於情緒傾向，若保持客觀，無情緒傾向編碼為0，對廣告主表示同情者編碼為1，例如「至於罵嗎?」、「唉。可惜。快消品牌的顧客忠誠度最低了，食品行業本身日常經營就是走鋼絲，更是每一步都要謹慎啊」，表示鼓勵者編碼為2，例如「原來網路輿論這麼可怕。給茶茶一個擁抱」、「文案很有創意!」、「文案很好啊!」，表示期待者編碼為3，例如「茶茶加油呀摸摸頭以後一定還會越來越好噠」、「知道錯就行了，我們還是繼續喝」，表示熱愛者編碼為4，例如「一直以來堅持喝喜茶不是因為廣告做的多好而是真的好喝」、「好污，我喜歡」。表示失望者編碼為-1，例如「別這樣」、「沒必要吧」、「不太舒服」、「文案不行了」，表示生氣編碼為-2，例如「神經病」、「low到爆炸」、「真是飄了」、「腦子秀逗了?」，表示厭惡編碼為-3，例如「噁心」、「嘔」、「想吐」，表示幸災樂禍編碼為-4，例如「掃黃打非辦要治你了，怕不怕?」、「翻車文案」、「悲劇了」。

組織聲譽，中立編碼為0，負面編碼為-1，例如「啥玩意」、「年度失敗行銷」、「拉黑了」，高度負面編碼為-2，例如「垃圾」、「要點臉吧」、「礙眼」；正面編碼為1，例如「挺符合的」、「挺不錯」、「真的喜歡」、「棒棒的」，高度正面編碼為2，例如「被驚艷到」、「依舊是大神」、「正在越來越好」。

行為意圖，中立編碼為0，抵制編碼為-2，例如「不買了」、「再也不喝」、「不想再喝一口」，負面意向編碼為-1，例如「無法直視奶蓋了」、「這還喝的下去?」、「砸招牌」；正面意向編碼為1，例如「還是能喝的」、「還是會喝的」、「還願意愛你」，積極購買編碼為2，例如「就喜歡你們家」、「只喝喜茶」、「怎麼罵都還會喝」。

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

至於回應策略，針對杜蕾斯修改文案與海報的行為及喜茶發布的致歉聲明，依據IRT的五大回應策略為分析類目：(一)否認；(二)釐清責任；(三)降低冒犯性，包含支撐；(四)修正行動，採取措施以避免類似情況再度發生；(五)後悔道歉，承擔責任並祈求原諒(Benoit, 1997, 2015)。

編碼者間之信度

編碼工作由兩位研究者分別進行，正式編碼前進行前測，隨機抽取11%樣本計50則，兩位研究者分別編碼。測量兩位編碼員在各變項編碼的相互同意度分別為：意見對象.94(47/50)，冒犯類別.92(46/50)，冒犯程度.94(47/50)，情緒傾向.84(42/50)，組織聲譽.88(44/50)，行為意圖.92(46/50)。整體相互同意度則為.92(272/300)。當編碼員不同意彼此的編碼時，採討論尋求共識的方式解決。以Krippendorff's alpha公式來衡量，意見對象信度為.92，冒犯類型信度為.91，冒犯程度信度為.92，公眾情緒信度.89，組織聲譽信度.91，行為意圖信度為.92，均符合信度.67之要求(Krippendorff, 2011)。兩位研究者經前測編碼訓練之後，各自編碼50%的網友評論內容，逐條編碼。

研究分析

冒犯類別分析

為回答RQ1，首先就整體數據而言，感覺被冒犯的網友(70.89%)多於未提及被冒犯者(29.11%)。就冒犯類別而言，認為背叛的比例最高(29.56%)，墮落次之(22.22%)，傷害再次之(12.44%)，欺騙與顛覆者最少。為進一步觀察網友對兩個主體的冒犯知覺，本研究根據評論所針對的對象將網友分為三個群體：針對杜蕾斯(102)、針對喜茶(225)、針對雙主體或事件(118)，並依次作分析。

針對杜蕾斯評論的網友，認為杜蕾斯「墮落」的比例最高，超過四成(41.18%)，例如「怕我沒表達清楚，這樣物化女性的廣告文案太低級

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

了」、「你們昨天那個文案是真的太低級趣味了。真的要注意公眾影響啊還是」。這些評論體現出公眾對杜蕾斯的宣傳文案越界、觸及黃色低俗底線、物化女性、違背社會道德規範的不滿。

針對喜茶評論的網友，認為喜茶主要的冒犯類型是「背叛」(41.33%)。這些評論認為喜茶破壞了自己先前的良好品牌形象與口碑，根據喜茶的使用者畫像，其主要消費群體是白領，而對於喜茶這樣一個中高端茶飲品牌，採取低俗化的宣傳方式顯然與主要消費群體存在著背離，因而產生背叛消費群體的感覺。例如「以前覺得價格有些貴，但是好喝又是廣東牌子，就排隊支持，但是你們現在，真的把大家給你的喜愛大打折扣，不會審核過濾宣傳就少做，多些回饋新老客戶活動，效果是一樣的」、「唉為甚麼要自砸招牌呢」、「最愛喝喜茶喜茶這次的事情也真的有點作」。

至於同時針對兩個主體與事件本身發表評論的網友，多數不認為有冒犯類別的問題存在(44.92%)；認為有冒犯感覺的，其冒犯類別依次是墮落、背叛與傷害。有關冒犯類別的頻次與比例，整理如表一所示。

表一 冒犯類別分析一覽表

| | 無 | 傷害 | 欺騙 | 背叛 | 顛覆 | 墮落 |
|-----|-----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 總體 | 29.11% (131) | 12.44% (56) | 6.44% (29) | 29.56% (133) | 0.22% (1) | 22.22% (100) |
| 杜蕾斯 | 32.35% (33) | 4.90% (5) | 0.98% (1) | 20.59% (21) | 0% (0) | 41.18% (42) |
| 喜茶 | 17.78% (40) | 15.56% (35) | 12.00% (27) | 41.33% (93) | 0.44% (1) | 12.89% (29) |
| 雙主體 | 44.92% (53) | 13.56% (16) | 0.85% (1) | 16.10% (19) | 0% (0) | 24.58% (29) |

另一個問題是事件對誰造成較大的聲譽威脅，本研究以針對意見對象(杜蕾斯或喜茶)為自變項，冒犯程度、情緒、組織聲譽與行為意圖為應變項，進行獨立樣本 t 檢定，結果顯示網友感知到喜茶的冒犯程度(平均數 = 1.38)顯著高於杜蕾斯的0.83 ($t = -3.78, p < .001$)。網友對喜茶的聲譽評價(平均數 = -0.88)顯著劣於杜蕾斯的-0.33 ($t = 3.10, p < .01$)。網友對喜茶可能的行為意圖(平均數 = -1.04)顯著高於杜蕾斯的-0.25 ($t = 4.68, p < .001$)。至於情緒，網友對喜茶的情緒(平均數 =

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

-1.85) 雖然劣於杜蕾斯的-1.25，但未達統計上差異的顯著水準 ($t = 1.67, p = .10$)。綜合以上數據顯示，聯名廣告爭議事件對喜茶造成的聲譽威脅程度大於杜蕾斯。

回應策略與傳播效果分析

事件始於下午一點，杜蕾斯在事件發生三小時十三分後，也就是下午四點十三分作出回應，將微博文案「你的第一口最珍貴」改為「你是我愛喝的奶nice 蓋guy」；並將廣告圖文案「今夜一滴都不許剩」改為「今夜你是我的Nice Guy」。這屬於修正行動，惟杜蕾斯沒有任何文字或言語聲明。

比較杜蕾斯回應前後(時間點一與二的比較)的評論反應，獨立樣本 t 檢定發現網友對杜蕾斯的冒犯感知 ($p = .65$)、情緒 ($p = .35$) 與行為意圖 ($p = .47$) 皆無顯著差異，惟杜蕾斯的聲譽評價由-0.33降為-0.76 ($p = .001$)，不升反降。再觀察對喜茶的影響，發現杜蕾斯修正行動前後，網友對喜茶的冒犯感知 ($p = .50$)、情緒 ($p = .90$)、聲譽 ($p = .06$) 與行為意圖 ($p = .92$) 皆無顯著改善，顯示杜蕾斯的修正行動對合作雙方都適得其反。

事件次日上午十點零七分，喜茶官方微博發布致歉聲明。喜茶除了「表示深深的歉意」外，同時「對該微博進行了刪除處理」，並「請大家相信我們並無惡意，對於之後的線上內容，我們一定會以更加嚴謹、負責的態度對待，絕對不會再辜負大家的喜愛。感謝你們一直以來對喜茶的關注與支持」。綜觀以上聲明，可以將喜茶的回應策略歸類為「道歉+降低冒犯性(支撐)+修正行動」的組合策略。

比較喜茶回應前後(時間點二與三的比較)的評論反應，獨立樣本 t 檢定發現網友對喜茶的冒犯感知沒有顯著改變 ($p = .79$) 之外、情緒 ($p < .001$)、聲譽 ($p = .001$) 與行為意圖 ($p = .035$) 皆產生顯著改善。其中，公眾情緒從-2.62改善至-1.58，組織聲譽從-0.97上升到-0.82，行為意圖從-1.21上升到-0.86。

再觀察喜茶作出回應前後對杜蕾斯的影響，網友對杜蕾斯的冒犯感知 ($p = .01$)、情緒 ($p = .03$)、聲譽 ($p < .001$) 皆有顯著改善，惟行為

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

意圖 ($p = .36$) 沒有顯著差異。其中，冒犯程度從0.82下降到0.70，公眾情緒從-1.58改善至-0.52，組織聲譽從-0.76上升到-0.24。顯示喜茶的回應策略產生了預期的效果。本研究將企業採取回應策略前後各變項的變化情況，整理如表二所示。

表二 企業採取回應策略前後各變項平均數之變化一覽表

| | 冒犯程度 | | 情緒 | | 聲譽 | | 行為意圖 | |
|-----|-------------------|------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------|--------------------|
| | 杜蕾斯 | 喜茶 | 杜蕾斯 | 喜茶 | 杜蕾斯 | 喜茶 | 杜蕾斯 | 喜茶 |
| 時間1 | 0.83 | 1.38 | -1.25 | -1.85 | -0.33 ^a | -0.88 | -0.25 | -1.04 |
| 時間2 | 0.82 ^c | 1.07 | -1.58 ^d | -2.62 ^g | -0.76 ^{a,f} | -0.97 ^c | -0.61 | -1.21 ^b |
| 時間3 | 0.70 ^c | 1.00 | -0.52 ^d | -1.58 ^g | -0.24 ^f | -0.82 ^c | -0.48 | -0.86 ^b |

註：a、b、c、d表示 $p < .05$ ；e表示 $p < .01$ ；f、g表示 $p < .001$

假設檢定與路徑分析

本研究採用Hayes的PROCESS Model 6檢驗中介關係。該分析主要檢視直接與間接效果95%的信賴區間 (confidence interval, CI) 是否包含0，此區間包含0表示不顯著、不包含0則表示顯著。如果直接效果CI包含0、間接效果CI不包含0，表示完全中介關係成立；但若直接與間接效果CI皆不包含0，表示直接、間接效果皆顯著，則部分中介關係成立。

為檢驗H1，以冒犯程度為自變項、公眾情緒為中介變項、組織聲譽為應變項，分析結果：直接效果顯著 ($\beta = -.27, 95\% \text{ CI} [-.46, -.28]$ 不包含0)；間接效果顯著 ($\beta = -.41, 95\% \text{ CI} [-.47, -.34]$ 不包含0)。顯示公眾情緒在冒犯程度與組織聲譽之間扮演部分中介，H1成立。冒犯程度不但直接影響組織聲譽，還會通過公眾情緒影響組織聲譽。

針對H2，以冒犯程度為自變項、公眾情緒為中介變項、行為意圖為應變項，分析結果：直接效果顯著 ($\beta = -.27, 95\% \text{ CI} [-.47, -.25]$ 不包含0)；間接效果顯著 ($\beta = -.35, 95\% \text{ CI} [-.42, -.29]$ 不包含0)。顯示公眾情緒在冒犯程度與行為意圖之間扮演部分中介，H2成立。冒犯程度不但直接影響公眾行為意圖，還會通過公眾情緒影響行為意圖。

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

為檢驗H3，以冒犯程度為自變項、組織聲譽為中介變項、行為意圖為應變項，分析結果：直接效果顯著($\beta = -.12$, 95% CI [-.27, -.07] 不包含0)；間接效果顯著($\beta = -.49$, 95% CI [-.55, -.44] 不包含0)。顯示組織聲譽在冒犯程度與行為意圖之間扮演部分中介，H3成立。冒犯程度不但直接影響公眾行為意圖，還會通過組織聲譽影響行為意圖。

為檢驗研究前架構的直接路徑與間接路徑是否成立，本研究針對整體數據，使用多重中介路徑的PROCESS Model 6進行路徑分析。分析結果顯示冒犯程度影響行為意圖共有四條路徑皆達到統計的顯著水準，包括直接路徑與三條間接路徑，分述如下：(一)直接路徑效果為-.10 (95% CI [-.23, -.03] 不包含0)；(二)間接路徑一(冒犯 → 公眾情緒 → 行為意圖)效果為-.10 (95% CI [-.16, -.03] 不包含0)；(三)間接路徑二(冒犯 → 組織聲譽 → 行為意圖)效果為-.17 (95% CI [-.23, -.11] 不包含0)；(四)間接路徑三(冒犯 → 公眾情緒 → 組織聲譽 → 行為意圖)效果為-.25 (95% CI [-.32, -.20] 不包含0)。

為進一步觀察不同群體的心理機制反應是否存在差異，本研究首先針對杜蕾斯發表評論的群體數據作分析，PROCESS Model 6分析結果顯示，冒犯程度影響行為意圖的直接路徑不顯著(95% CI [-.33, .09] 包含0)；但三條間接路徑皆顯著：(一)間接路徑一效果為-.14 (95% CI [-.30, -.01] 不包含0)；(二)間接路徑二效果為-.22 (95% CI [-.36, -.09] 不包含0)；(三)間接路徑三效果為-.17 (95% CI [-.30, -.07] 不包含0)。

其次針對喜茶發表評論的群體數據作分析，PROCESS Model 6分析結果顯示，冒犯程度影響行為意圖的直接路徑不顯著(95% CI [-.25, .04] 包含0)；但三條間接路徑皆顯著：(一)間接路徑一效果為-.08 (95% CI [-.17, -.01] 不包含0)；(二)間接路徑二效果為-.17 (95% CI [-.24, -.10] 不包含0)；(三)間接路徑三效果為-.24 (95% CI [-.32, -.16] 不包含0)。

最後針對雙主體或事件本身發表評論的群體數據作分析，PROCESS Model 6分析結果顯示，冒犯程度影響行為意圖的直接路徑顯著(95% CI [-.37, -.07] 不包含0)，直接效果為-.20；間接路徑一不顯著(95% CI [-.22, .02] 包含0)；間接路徑二顯著(95% CI [-.20, -.02] 不包含0)，效果為-.10；間接路徑三也顯著(95% CI [-.39, -.20] 不包含0)，效果為-.10。以上路徑分析結果整理如表三所示。

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

表三 冒犯程度影響行為意圖的路徑分析

| | 杜蕾斯 | 喜茶 | 雙主體或事件 | 總體 |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| 直接路徑 | -0.11 | -0.07 | -0.20* | -0.10* |
| 間接路徑一 | -0.14* | -0.08* | -0.10 | -0.10* |
| 間接路徑二 | -0.22* | -0.17* | -0.10* | -0.17* |
| 間接路徑三 | -0.17* | -0.24* | -0.10* | -0.25* |

註：間接路徑一：冒犯程度 → 公眾情緒 → 行為意圖；間接路徑二：冒犯程度 → 組織聲譽 → 行為意圖；間接路徑三：冒犯程度 → 公眾情緒 → 組織聲譽 → 行為意圖；*表示95%CI不包含0達顯著性水準

為再進一步觀察針對杜蕾斯或喜茶群體的心理機制細微差別，本研究將這兩個群體的各變項關係系數，整理如表四所示。另為比較這些關係在兩個群體之間是否具有統計意義上的差異，本研究針對表四的六個關係，採用PROCESS Model 1，以意見對象為調節變項進行干擾分析。如果干擾成立，表示兩條迴歸線斜率顯著差異，亦即可以比較這兩個斜率的大小。分析結果：兩個群體在情緒對組織聲譽關係上沒有顯著差異 ($p = .52$)、在冒犯對行為意圖關係上達到邊際顯著水準 ($p = .08$)、在其他關係上則皆具有顯著差異 (如表四第四欄 p 值)。

從表四可知，針對杜蕾斯的網友而言，冒犯對情緒與組織聲譽的影響、情緒對行為意圖的影響幅度，高於針對喜茶的網友。相對地，針對喜茶的網友而言，聲譽對行為意圖的影響幅度，高於針對杜蕾斯的網友。簡言之，冒犯對杜蕾斯的影響大於喜茶、組織聲譽對喜茶的影響則大於杜蕾斯。至於情緒，對杜蕾斯的情緒主要影響行為意圖、對喜茶的情緒則既影響組織聲譽也影響行為意圖。

表四 杜蕾斯與喜茶各變項關係系數之比較

| | 杜蕾斯 | 喜茶 | 調節變項顯著性 |
|-----------|--------|--------|------------|
| 冒犯 → 情緒 | -0.65* | -0.55* | $p = .03$ |
| 冒犯 → 聲譽 | -0.43* | -0.25* | $p = .04$ |
| 冒犯 → 行為意圖 | -0.11 | -0.07 | $p = .08$ |
| 情緒 → 聲譽 | 0.50* | 0.64* | $p = .52$ |
| 情緒 → 行為意圖 | 0.22* | 0.15* | $p < .001$ |
| 聲譽 → 行為意圖 | 0.51* | 0.67* | $p < .001$ |

註：*表示95%CI不包含0達顯著性水準

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

結論與討論

發現與討論

杜蕾斯在中國大陸的市佔率超過40% (高禾投資研究中心, 2021)。其在官方網站上自詡為「來自英國的美好親密關係全球領導者」, 標榜「安全可靠、專業創新、探索包容」的品牌價值觀 (杜蕾斯, 2020)。其「網路段子」式的廣告文案, 緊扣熱點打擦邊球的語言風格, 廣受網友的好評和喜愛, 多次入選微博年度創意營銷案例。媒體評價杜蕾斯「把握熱點之準、反響之快、創意之巧妙, 實在令人拍案叫絕」(奇疑學社, 2022)、「一直用花樣百出的方式談SEX, 甜而不膩, 雅而不俗」(和訊網, 2020)。

喜茶連續多年在中國茶飲市場處於霸主地位 (艾媒諮詢, 2022), 截至2022年2月底, 喜茶在全球65個城市擁有884家門店 (諾道夫, 2022)。喜茶官網強調「一直堅持並始終保持對產品的高品質要求」、「堅持原創精神, 支持藝術創造, 讓喝茶成為一種風格, 一種生活方式」(喜茶, 2023)。喜茶的廣告營銷同樣出色, 定位中高消費人群, 主打潮流風格, 關注前衛審美, 曾與眾多品牌聯合營銷, 獲得了良好的市場回饋 (張炙尺, 2021)。從2017至2020年喜茶共計聯名品牌64個, 聯名範圍涵蓋餐飲、服飾、化妝品等領域 (劉禎、汪天鈺, 2021)。此次廣告爭議事件之前, 兩品牌公眾口碑良好, 廣告營銷出色, 然而卻在這次聯名廣告中遭遇滑鐵盧, 以下將依據研究分析結果進行討論。

I. 杜蕾斯的廣告尺度越界 vs. 喜茶的聯名對象不當

喜茶與杜蕾斯在聯名廣告翻車的經驗教訓可以總結出三點意涵。首先是合作夥伴的選擇, 從產品類別或行業範圍角度審視, 茶飲產品與安全套類別殊異, 本就不宜聯盟。其次是品牌概念, 喜茶標榜「產品是起點」, 選擇採用貨真價實的材料來製作飲品並追求符合消費者需求的優質產品 (劉禎、汪天鈺, 2021), 從品牌概念而言偏向功能性品牌定位。反觀杜蕾斯, 在產品性能上無法超越競爭品牌岡本情況下, 靠著捕捉熱點的能力, 運用「性暗示」營銷技巧, 讓杜蕾斯擁有了全民級的知名度 (易不二, 2022; 鄧美, 2019), 換言之杜蕾斯偏向表達性的

品牌概念。正如Lanseng及Olsen (2012)所指出，基於功能性品牌概念的品牌聯盟比基於表達性品牌或混合品牌概念的品牌聯盟更受青睞。喜茶與杜蕾斯聯盟欲徑成功之路實屬不易。

再從網友的評論內容分析發現，喜茶的主要冒犯類型是「背叛」。喜茶自創始便主打「潮酷、靈感、禪意、設計」的品牌理念(劉禎、汪天鈺, 2021)，在潮飲品牌榜上位列榜首(謝珍、張楠, 2021)，但在此次營銷中卻一改「潮酷」、「禪意」的調性，採用「性暗示」的營銷方式(鄧美, 2019)，這對於即使諸多競品相繼出現卻依舊熱衷喜茶的消費者來說，無疑是一種不可原諒的「背叛」。評論中「吃的東西不要和性搞到一起」、「以後還怎麼喝喜茶?想想都反胃啊」、「你真的不要亂搞別的拉低形象」，顯然公眾完全不能接受這樣的聯名廣告行為。反觀杜蕾斯，作為安全套產品的龍頭品牌，長期走「打擦邊球」的廣告營銷風格，但在此次營銷中明顯越界(易不二, 2022; 鄧美, 2019)，評論中「風流和下流是兩碼事，杜蕾斯文案大概是懂尺度在哪裏了」，可以看出部分公眾認為此次營銷尺度過大，因內容「墮落」讓公眾感到被冒犯。由此可見，杜蕾斯因為廣告尺度越界，讓公眾感受到了冒犯，而喜茶因為廣告聯名對象不當，讓消費者產生了「背叛」的冒犯性歸因。此案例不僅呼應了IRT責任與冒犯是造成危機缺一不可的要件之主張(Benoit, 1997, 2015)，本研究更進一步細分了冒犯類型，從而解釋了兩個企業陷入危機的不同原因。

II. 事件對喜茶的聲譽威脅大於杜蕾斯

可以從兩方面來印證：首先是統計數據顯示，喜茶的冒犯程度平均數高於杜蕾斯，公眾情緒、組織聲譽、行為意圖平均數皆低於杜蕾斯，由此可見此次聯名廣告所引發的公關危機對喜茶的傷害明顯大於杜蕾斯。究其原因，杜蕾斯在廣告營銷中長期採用暗示性內容和雙關的修辭方式(杜榮輝, 2019)，借助熱點事件突出產品特點的風格(夏超群、程愛俠, 2015)，「總是給人猶抱琵琶半遮面的意外感，在情趣底線的邊緣試探但從不越線」的感知(何孔亮, 2020: 2)，有的廣告語甚至成為網路流行語，因此這種曖昧風格拓寬了公眾對其廣告接受度的心理閾值，公眾只是認為杜蕾斯在此次營銷中存在廣告尺度過大的問

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

題。反觀喜茶，消費者認為是合作對象選擇不當而導致廣告行為不當的問題，因為「小清新」的茶飲品牌跟「情色高手」開起黃腔來，自然讓消費者對喜茶品牌的聯想產生了混亂，模糊了品牌形象，甚至產生厭惡情緒(何孔亮，2020)。這樣的廣告行為給消費者與品牌之間依賴產品調性構建起來的親密關係造成了傷害。

其次，從評論內容窺知一二，針對喜茶的評論內容多涉及產品，例如：「以後都不敢喝你家奶蓋了，陰影」、「從此不敢喝芝士」、「讓我對奶茶有了生理性噁心」；而對於杜蕾斯的抨擊只是涉及廣告營銷，未涉及產品。因此聯名廣告事件對喜茶的傷害大於杜蕾斯。此一結論涉及合作對象選擇與聯合品牌的結構(品牌整合度、持續時間和排他性)問題，Miao等人(2021)指出，聯合品牌整合度高、持續時間長和排他性高，對品牌評價的影響更大。本研究結果則提醒聯合品牌的結構應慎重考慮品牌契合度問題，因為合作對象的產品類別與品牌概念契合與否直接關係到聯合品牌的成敗。

III. 回應策略效果對合作夥伴具溢出效應

杜蕾斯在事件發生後，直接採取更換廣告文案與海報的修正行動，但未發一語，完全沒有任何文字說明或解釋。回應的效果對杜蕾斯而言，冒犯程度、情緒與行為意圖皆無明顯改善之外，網友對杜蕾斯的聲譽評價反而惡化，連帶對喜茶的反應也沒有任何改善。顯示杜蕾斯的修正行動效果不彰並溢出影響合作夥伴。反觀喜茶的回應策略，喜茶採取了「道歉+降低冒犯性(支撐)+修正行動」的組合策略，通過發表致歉聲明將自己的修正行動告知公眾，並試圖降低對公眾的冒犯意圖，此回應結果不僅改善了公眾對喜茶的情緒、聲譽與行為意圖；也連帶降低了杜蕾斯的冒犯程度、改善了公眾對杜蕾斯的情緒與聲譽評價。簡言之，喜茶的回應策略不僅修護了本身的形象，此一正面效應也溢出影響到合作夥伴(Koschate-Fischer et al., 2019)。

兩相對比，說明在危機回應中採取修正行動策略時，只做不說是不夠的。正如Coombs(2015)所強調，提供調節性資訊(包括修正行動)時，組織需要傳達他們正在採取甚麼措施以防止類似情況再度發生，才能讓利害關係人消除疑慮。因此採取實際修正行動時，告知公眾也

是重要一環，從公眾情緒、組織聲譽、行為意圖皆顯著回升的結果來看，告知與解釋能夠讓公眾感受組織的誠意和決心。此外 Zhou 等人 (2022) 也指出，修正行動通常包含抑制傷害、舉出事件起因、預防再犯等三個維度，杜蕾斯僅僅更換廣告文案的動作，充其量只做到抑制傷害，並無說明起因與預防再犯的成分，由於修正行動不完全，因此無效。

IV. 情緒與組織聲譽是冒犯導致行為意圖的驅動因子

從整體數據的路徑分析結果，發現冒犯程度不僅直接影響行為意圖，還會通過三種可能路徑影響行為意圖，這三種可能路徑可簡化為通過情緒或通過組織聲譽影響行為意圖。Coombs 與 Holladay (2007) 將危機責任通過公眾怒氣影響負面口碑的作用，稱之為負面傳播動力。將此概念應用至本研究，可以把情緒與組織聲譽視為冒犯導致行為意圖的驅動因子。欲避免公眾因被冒犯而對組織採取負面行為意圖，組織的回應策略應該著眼於公眾負面情緒之緩和或平時組織聲譽之維護。

值得關注的是，當聚焦於針對杜蕾斯或喜茶發表評論的網友時，冒犯影響行為意圖的直接路徑均不顯著。造成此結果的原因可能有二：首先說明兩品牌的先前聲譽均還不錯，公眾不會因為感到被冒犯就直接產生對於品牌的抵制行為；其次這是一場由廣告營銷所導致的公關危機，冒犯的來源是廣告本身而非產品。這種不是來自產品或服務引發的冒犯感覺，對個別企業而言，必須透過負面情緒或組織聲譽的發酵才能轉化為負面的行為意圖。

V. 聯合品牌的配適度至關重要

就三個群體的心理路徑作比較，針對杜蕾斯與針對喜茶的網友其冒犯程度影響行為意圖的路徑模式大抵相同。即直接路徑皆不顯著，但間接路徑皆顯著。惟針對杜蕾斯的網友間接路徑一與二的效果強於喜茶，而針對喜茶的網友間接路徑三的效果大於杜蕾斯。其原因在於各變項之間影響關係的強度差別，我們將在下節闡述其涵義。殊值注意的是，針對雙主體或事件發聲的網友，冒犯程度影響行為意圖的直接路徑顯著，而間接路徑一不顯著。何以致之？

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

首先，針對雙主體或事件本身發表評論者，可能將杜蕾斯與喜茶視為聯盟品牌，比較傾向不摻雜情緒的就事論事，評論主要關注聯盟品牌的配適度，例如：「來看營銷反例」、「近幾年最失敗的營銷」、「喜茶和杜蕾斯有甚麼關係嗎，硬寫文案很彆扭啊」、「你倆八竿子打不著的關係，咋想出這個廣告的〔費解〕」。人們對品牌配適度的判斷決定了聯盟品牌形象的認知，因此冒犯會透過組織聲譽(路徑二)、而非情緒(路徑一)影響行為意圖。其次，兩極化的意見反映了冒犯對行為意圖的直接影響：愛者恆愛、惡者追擊，產品的忠實使用者會對這次行銷行為表示欣賞，本身對產品無好感度使用者會因被冒犯對產品敬而遠之，前者例如：「哈哈我喜歡這個」、「情色而不色情也太厲害了吧」、「真的是鬼才運營加策劃」；後者例如：「嘔，祝糊」、「只有我覺得惡臭文案???這還喝的去」、「1+1=0的典範」。因此當網友感受到被冒犯時，會直接影響到他們的行為意圖。

VI. 杜蕾斯應關注冒犯對情緒與組織聲譽的影響強度

根據杜蕾斯模型，冒犯程度對情緒的影響系數為0.65、對聲譽的影響系數為0.43，均明顯高於喜茶，顯見冒犯性對於杜蕾斯的殺傷力更大，因為冒犯程度會通過這兩個因子影響公眾的行為意圖。Page (2019)證實了冒犯性會對組織聲譽產生負面衝擊，本研究更進一步確定冒犯性不僅影響組織聲譽，還會影響公眾情緒，進而影響行為意圖。問題是，為何冒犯性對杜蕾斯的殺傷力大於喜茶呢？可以從以下三個面向加以解釋。

首先是攻擊火力的對象，針對杜蕾斯者多將冒犯歸因於杜蕾斯的尺度越界，鮮少提到喜茶；而針對喜茶者則常見將冒犯歸因於合作夥伴，例如：「對你太失望了，你一個奶茶品牌和杜蕾斯合甚麼作」、「從沒想過喜茶居然和杜蕾斯合作」。由於杜蕾斯分攤了喜茶部分的攻擊火力，因此冒犯性對杜蕾斯的殺傷力大於喜茶。其次，公眾對於聯名廣告中主導一方的冒犯性歸因更顯著，此次廣告營銷中杜蕾斯與多方合作，除了喜茶之外，與餓了麼的合作廣告同樣遭到「低俗」的指責，而在與這些品牌合作的過程中，杜蕾斯通過官方微博發布原創營銷海報與文案，

其他品牌只是對微博進行轉載，這也使得公眾在感受到廣告帶來的冒犯時，快速燃起對主導品牌的指責情緒 (Koschate-Fischer et al., 2019)。

最後，冒犯性對情緒的顯著性影響與危機事件對既有意見對象的啟動有關，雖然部分公眾能夠接受杜蕾斯「擦邊球」式的熱點營銷風格，但翻閱杜蕾斯在危機事件之前的營銷微博時發現，曾有少部分網友指責其內容低俗，在事件發生之前這些網友評論點讚量較少、聲量較低，因而沒有形成意見氣候。但根據 Noelle-Neumann (1974) 的沉默螺旋理論，此次廣告營銷所引發的公關危機爆發，社會大眾開始指責杜蕾斯，形成了意見氣候，原來對杜蕾斯有情緒但未能表達的公眾群起而攻之，紛紛公開宣洩對杜蕾斯的不滿情緒，因此冒犯所引發的情緒是激烈而顯著的。

VII. 喜茶應更關注公眾情緒 → 組織聲譽 → 行為意圖之路徑

根據喜茶模型，情緒對聲譽的影響系數為 0.65，聲譽對行為意圖的影響系數為 0.67，均高於杜蕾斯。此一路徑是傳統 SCCT 模型之主張 (Choi & Lin, 2009)，旨在強調情緒與組織聲譽的重要性。喜茶在此一路徑的強度大於杜蕾斯可以從以下兩個面向加以觀察：首先是事件發生後，不少網友表達對喜茶的生氣或厭惡情緒，並對喜茶產生不好的印象：「太噁心了滾吧喜茶」、「這次聯名，讓我對喜茶有了生理性噁心」，公眾對於喜茶的負面情緒進一步影響到喜茶的品牌形象。此外，喜茶是以產品為核心的品牌，在喜茶的評論中公眾更加關心產品和服務，比如：「還是一心一意做好產品的品質比較好吧」、「好好作茶，不要作死」、「東莞喜茶的服務態度是有點差」。顯見產品與服務的印象好壞直接關乎到人們的購買意圖。

另外，在針對喜茶的評論中還有一個現象值得關注：出現大量使用者流向競爭品牌的內容，例如：「幸好要開樂樂茶了，喜茶再也不見」、「我可以專注奈雪的茶了」、「反正可小姊跟喜茶一個味的還不用排隊」、「拜拜嘍，飲品店太多了，真的不缺你一家」。作為中高端茶飲品牌，即使是茶飲行業的龍頭，喜茶依然有著極強的可替代性，用戶黏性差，聲譽下降時會造成大量的消費者流失。

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

綜合以上比較與討論，本研究可歸納以下結論：第一，產品類別契合度與品牌概念不一致，已使聯盟綜效不具先天優勢，再加上廣告內容導致喜茶受眾感到背叛，杜蕾斯受眾感到墮落的冒犯感知，致使兩個品牌雙雙陷入危機。第二，本研究從網友評價數據與內容分析發現，喜茶在聯名廣告事件中的聲譽損害程度大於杜蕾斯。第三，從回應策略的對比觀察，喜茶兼具言行的修正行動策略，優於杜蕾斯只做不說的修正行動，且喜茶危機回應的正面效果溢出到合作夥伴杜蕾斯的形象修護。第四，因廣告營銷引發的公關危機，對喜茶與杜蕾斯皆然，冒犯感知必須透過負面情緒或組織聲譽的發酵才能轉化為負面的行為意圖；惟當公眾將這兩個品牌視為聯盟品牌時，即使非產品引發的危機，冒犯感知將直接影響公眾的行為意圖。第五，杜蕾斯「墮落」型冒犯感知對情緒與組織聲譽的影響強度，顯著高於喜茶「背叛」型的影響強度，殊值合作品牌關注。第六，對喜茶而言，公眾情緒 → 組織聲譽 → 行為意圖之路徑強度顯著高於杜蕾斯，顯示「背叛」型冒犯引發的負面情緒，對品牌形象與行為意圖的殺傷力，大於「墮落」型冒犯。

理論貢獻與管理意涵

本研究基於IRT，探討聯名廣告爭議陷入危機始末。研究結果有幾點理論貢獻，分述如下：(一) Page (2019) 從道德基礎面向解釋冒犯性的內涵，強調冒犯性歸因對危機組織聲譽威脅的重要性，充實了IRT的理論內涵。本研究則在Page的基礎上，從冒犯類別探討組織陷入危機的原因以及危機對聯名品牌的相對損害程度，延伸了IRT的適用範圍。(二) SCCT主張危機責任是判斷危機情境與回應策略選擇的依據，並建構危機責任透過公眾情緒影響組織聲譽與行為意圖的心理機制模型(Coombs, 2007, 2015)。本研究則將IRT的冒犯性概念引進SCCT模型，探討冒犯程度影響組織聲譽與行為意圖的路徑，藉以彰顯冒犯性在危機傳播過程的重要性，試圖建構以「冒犯性責任歸因」為核心的理論架構，有助於SCCT與IRT的理論整合與發展。(三) 如果公眾對危機事件的責任歸因大致相同，依SCCT論述，公眾對組織的態度與行為意圖應該也

相去不遠 (Page, 2019)。但本研究透過不同群體的比較分析，卻發現對事件感知冒犯類型、程度不同的公眾，可能對組織產生迥異的態度和評價，此一發現將為危機背景下的公眾區隔提供新的見解與方法。

理論貢獻之外，還有一些管理意涵可供公關或危機管理人員參考。對於喜茶來說，通過聯名方式加強營銷要謹慎選擇合作對象。作為以產品立足的品牌，喜茶要注意維護自己的聲譽，儘量選擇與同樣以產品為核心、品質過硬的 brand 合作。其合作對象品牌調性要符合喜茶「中高端茶飲」的品牌形象，保持用戶群體相對一致。例如 2022 年喜茶與藤原浩的聯名，更新產品包裝外觀，就取得了一定的成功。與此次失敗的營銷案例對比，說明其營銷可以往增加獨特性、小眾領域方向深耕。與此同時，對喜茶來說組織聲譽對行為意圖的影響至關重要，因此嚴控產品品質、提升服務滿意度，可以增加公眾的好感度，進而提高品牌美譽度，以期增加產品的購買意願。對杜蕾斯而言，要注重營銷中的冒犯性評估。杜蕾斯的宣傳始終處在「好文案」和「低俗」的邊界上，稍有不慎便會造成冒犯，引發公眾情緒，因此要注重文案的審核與把關。此外雙關是杜蕾斯慣用的廣告修辭技巧，在採用雙關時要做好模糊化處理，明示部分不能過於細緻，避免廣告內容使公眾產生特別具象的聯想。

最後，從杜蕾斯與喜茶的回應觀察，杜蕾斯的主要冒犯類型是墮落；喜茶為背叛。杜蕾斯刪除內容以求消解墮落之譏；喜茶則採取更加誠懇的道歉、逢迎方式，以期削減背叛的感受，其舉措皆在降低公眾的冒犯感知，且喜茶與杜蕾斯都回應後的效果優於杜蕾斯的單方面回應。因此聯名品牌在回應危機時，應相互配合，關注不同品牌行為給消費者造成的冒犯類別差異，並對公眾關切進行針對性的回應。此外，聯名品牌的負面事件會外溢影響到合作夥伴的聲譽 (Koschate-Fischer et al., 2019)，一方的回應也會幫助另一方降低冒犯性，杜蕾斯與喜茶分別在不同時間點採取不同的回應策略，喜茶的回應聲明中提到了杜蕾斯，並用「我們」作為稱謂，顯著降低了杜蕾斯的冒犯程度。因此聯名廣告的合作企業應當「有福同享有難同當」，一起面對、聯合回應可能會產生更好的效果，以期最大程度地挽回聯名品牌的聲譽。

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

研究限制與未來研究建議

本研究雖有一些發現與貢獻，但也有一些研究限制需要未來研究加以完善或解決。首先是個案研究，本研究僅就杜蕾斯與喜茶聯名廣告事件分析，研究結論是否適用於其他性質或類型的聯名合作仍有疑義，有賴更多的聯名營銷或合作案例的分析，以期本研究結論更具普遍的適用性。其次是關於爭議事件對何者傷害較大之結論。因缺乏事件發生前的網友認知與評價資料，本研究僅能就事件發生後網友對合作雙方的認知與評價作比較分析，網友對雙方的先前認知與評價可能混淆了分析結果。因此，未來研究應將先前聲譽問題列入考慮，以健全事件對何者造成較大傷害之結論。

情緒與行為意圖皆有正負面之別，且正面情緒與負面情緒可能對結果變項產生不同的影響作用 (Kim & Niederdeppe, 2013)。本研究在編碼這兩個變項時，把正、負面情緒與正、負面行為意圖皆視為一個變項，採用負數值來代表負面情緒與負面行為意圖，可能觀察不到正、負面情緒對正、負面行為意圖影響之細微差別。未來研究應該將其區分開來，以期發現正、負面情緒對正、負面行為意圖的不同作用。本研究因果推論的穩定性，也有待未來藉實驗研究進一步加以佐證。最後，本研究針對聯名廣告爭議事件所提聯合回應之建議，乃根據企業所採回應方式及傳播效果所推論，並未經實證確定。未來研究可採實驗法探討回應方式 (聯合 vs. 單獨回應) 與回應內容 (不同回應策略) 的交互作用，以進一步測試聯合回應之有效性命題。

最後 SCCT 還有兩個影響危機傳播效能的重要變項：組織先前聲譽與危機史在本研究缺席了。由於本研究以網友評論為分析文本，這些評論內容涉及先前聲譽 (只佔樣本數的 5.1%) 與危機史 (0.4%) 的資訊相當少，不具參考價值，因此未納入本研究之分析。未來研究應該運用其他研究方法試圖探討這兩個變項對模型的影響，以期進一步豐富危機傳播理論之內涵。

參考文獻

中文部分 (Chinese Section)

- 艾媒諮詢 (2022年9月2日)。〈2022年中國新式茶飲品牌15強榜單〉。上網日期：2023年7月25日。取自百度網，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1742837159741974974&wfr=spider&for=pc>。
- Aimei zixun (2022, September 2). *2022 nian Zhongguo xinshi chayin pinpai 15 qiang bang dan*. Baidu wang. Retrieved July 25, 2023, from <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1742837159741974974&wfr=spider&for=pc>.
- 杜榮輝 (2019)。〈滿滿的都是套路：杜蕾斯中英文廣告文案中的雙關評介〉。《山西青年》，第21期，頁294。
- Du Ronghui (2019). *Manman de doushi taolu: Duleisi zhongyingwen guanggao wenan zhong de shuangguan pingjie*. *Shanxi qingnian*, 21, 294.
- 杜蕾斯 (2020年4月26日)。〈杜蕾斯的品牌故事你知道多少？〉。上網日期：2023年7月24日。取自每日頭條，<https://kknews.cc/zh-tw/news/lv8xno2.html>。
- Duleisi (2020, April 26). *Duleisi de pinpai gushi ni zhidao duoshao?* Meiri toutiao. Retrieved July 24, 2023, from <https://kknews.cc/zh-tw/news/lv8xno2.html>.
- 何孔亮 (2020年10月8日)。〈杜蕾斯和喜茶「419」跨界營銷翻車案例分析〉。上網日期：2023年7月24日。取自華中師範大學新聞傳播學院媒介倫理案例庫，<http://media-ethic.ccnu.edu.cn/info/1096/2388.htm>。
- He Kongliang (2020, October 8). *Duleisi he Xicha "419" kuajie yingxiao fanche anli fenxi*. Huazhong shifan daxue xinwen chuanbo xueyuan meijie lunli anliku. Retrieved July 24, 2023, from <http://media-ethic.ccnu.edu.cn/info/1096/2388.htm>.
- 和訊網 (2020年8月25日)。〈杜蕾斯文案上熱搜！歷年文案匯總〉。上網日期：2023年7月25日。取自和訊網，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=167598972933959100&wfr=spider&for=pc>。
- Hexunwang (2020, August 25). *Duleisi wenan shang resou! Linian wenan huizong*. Hexunwang. Retrieved July 25, 2023, from <https://baijiahao.baidu.com/s?id=167598972933959100&wfr=spider&for=pc>.
- 奇疑學社 (2022年4月2日)。〈杜蕾斯借勢文案大賞，可真是污力轟天〉。上網日期：2023年7月19日。取自網易，<https://m.163.com/dy/article/H400BDU10548M7FM.html>。
- Qiyixueshe (2022, April 2). *Duleisi jieshi wenan dashang, kezhenzhi wuli hongtian*. Wangyi. Retrieved July 19, 2023, from <https://m.163.com/dy/article/H400BDU10548M7FM.html>.

《傳播與社會學刊》，(總)第66期(2023)

- 易不二 (2022年6月10日)。〈二十多年了，安全套市場還只有杜蕾斯、岡本、傑士邦〉。上網日期：2023年7月25日。取自新浪財經，<https://finance.sina.com.cn/tech/2022-06-10/doc-imizmscu6099947.shtml>。
- Yibuer (2022, June 10). *Ershi duo nian le, anquantao shichang hai zhiyou Duleisi, Gangben, Jieshibang*. Xinlang caijing. Retrieved July 25, 2023, from <https://finance.sina.com.cn/tech/2022-06-10/doc-imizmscu6099947.shtml>.
- 姚惠忠、凌儀玲、鄭皓蔚 (2022)。〈當理性遇上感性：情緒導向模式在危機傳播之驗證〉。《中華傳播學刊》，第41期，頁1-45。
- Yao Huizhong, Ling Yiling, Zheng Haowei (2022). *Dang lixing yushang ganxing: Qingxu daoxiang moshi zai weiji chuanbo zhi yanzheng*. *Zhonghua chuanbo xuekan*, 41, 1-45.
- 夏超群、程愛俠 (2015)。〈基於品牌形象塑造的企業微博語言分析：以杜蕾斯官方微博為例〉。《新聞研究導刊》，第17期，頁14-29。
- Xia Chaoqun, Cheng Aixia (2015). *Ji yu pinpai xingxiang suzao de qiye weibo yuyan fenxi: Yi Duleisi guanfang weibo wei li*. *Xinwen yanjiu daokan*, 17, 14-29.
- 陳漠 (2021)。〈2021中國茶飲十大品牌揭曉，下沉市場仍是突圍關鍵〉。上網日期：2023年7月24日。取自央廣網，http://ent.cnr.cn/canyin/bangdan/20211013/t20211013_525632323.shtml。
- Chen Mo (2021). *2021 Zhongguo chayin shida pinpai jiexiao, xiachen shichang rengshi tuwei guanjian*. Yangguangwang. Retrieved July 24, 2023, from http://ent.cnr.cn/canyin/bangdan/20211013/t20211013_525632323.shtml.
- 高禾投資研究中心 (2021年6月2日)。〈一年用掉100億個，「安全套」是不是一條好賽道？〉。上網日期：2023年7月23日。取自健康界網，<https://www.cn-healthcare.com/articlewm/20210601/content-1226820.html>。
- Gaohe touzi yanjiu zhongxin (2021, June 2). *Yinian yongdiao 100 yi ge, "anquantao" shibushi yitiao hao saidao?* Jiankangjiewang. Retrieved July 23, 2023, from <https://www.cn-healthcare.com/articlewm/20210601/content-1226820.html>.
- 張炙尺 (2021)。〈喜茶聯名營銷策略研究〉。《商業經濟》，第6期，頁73-75。
- Zhang Zhichi (2021). *Xicha lianming yingxiao celue yanjiu*. *Shangye jingji*, 6, 73-75.
- 喜茶 (2023)。〈喜茶百度百科〉。上網日期：2023年7月23日。取自百度百科，https://baike.baidu.com/item/喜茶/20457372?fr=ge_ala。
- Xicha (2023). *Xicha Baidu baike*. Baidu baike. Retrieved July 23, 2023, from https://baike.baidu.com/item/喜茶/20457372?fr=ge_ala.

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

- 溫偉群 (2018)。〈社群媒體時代口語傳播研究的挑戰：以形象修護研究為例〉。
游梓翔、溫偉群 (編)，《社群媒體與口語傳播》(頁 53–66)。台北：五南。
- Wen Weiqun (2018). Shequn meiti shidai kouyu chuanbo yanjiu de tiaozhan: Yi
xingxiang xiuhu yanjiu wei li. In You Zixiang, Wen Weiqun (Eds.). *Shequn
meiti yu kouyu chuanbo* (pp. 53–66). Taipei: Wunan.
- 鄧美 (2019)。〈杜蕾斯 × 喜茶：老司機教科書式「翻車」〉。《銷售與市場 (管理
版)》，第 6 期，頁 102。
- Deng Mei (2019). Duleisi × Xicha: Laosiji jiaokeshu shi “fanche”. *Xiaoshou yu
shichang (guanli ban)*, 6, 102.
- 劉禎、汪天鈺 (2021)。〈喜茶之道：新式茶飲，何以領先？〉。《清華管理評
論》，第 5 期，頁 106–112。
- Liu Zhen, Wang Tianyu (2021). Xicha zhi dao: Xinshi chayin, he yi lingxian?
Qinghua guanli pinglun, 5, 106–112.
- 諾道夫 (2022 年 3 月 12 日)。〈2022 年 2 月全國茶飲新增門店數量〉。上網日期：
2023 年 7 月 19 日。取自諾道夫，<https://www.nudolf.com/h-nd-198.html>。
- Nuo Daofu (2022, March 12). 2022 nian 2 yue quanguo chayin xinzeng mendian
shuliang. Nuodaofu. Retrieved July 19, 2023, from <https://www.nudolf.com/h-nd-198.html>.
- 謝珍、張楠 (2021 年 12 月 27 日)。〈3000 億大市場！2021 新式茶飲「潮」品牌榜
來了，誰是 NO.1？〉。上網日期：2023 年 7 月 25 日。取自百度網，[https://
baijiahao.baidu.com/s?id=1720300206600216468&wfr=spider&for=pc](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720300206600216468&wfr=spider&for=pc)。
- Xie Zhen, Zhang Nan (2021, December 27). 3000 yi dashichang! 2021 xinshi
chayin “chao” pinpaibang laile, shuishi NO.1? Baidu wang. Retrieved July
25, 2023, from [https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720300206600216468&wfr=
spider&for=pc](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720300206600216468&wfr=spider&for=pc).

英文部分 (English Section)

- Ahn, H. & Sung, Y. (2012). A two-dimensional approach to between-partner fit in
co-branding evaluations. *Journal of Brand Management* 19(5), 414–424.
- Ahn, J., Kim, A., & Sung, Y. (2020). The effects of sensory fit on consumer
evaluations of co-branding. *International Journal of Advertising*, 39(4),
486–503.
- Ahn, S., Kim, H., & Forney, J. A. (2009). Co-marketing alliances between
heterogeneous industries: Examining perceived match-up effects in product,
brand and alliance levels. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16(6),
477–485.

- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review, 36*(2), 190–192.
- Barton, L., & Barton, R. (2019). Applying the Situational Crisis Communication Theory to a chemical plant incident: Lessons learned. *Safety Science, 113*, 78–87.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177–186.
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (2016). Barack Obama's speech on Reverent Wright: Defending self and others. *Public Relations Review, 42*(5), 843–848.
- Benoit, W. L., & Henson, J. R. (2009). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review, 35*(1), 40–46.
- Benoit, W. L., & Pang, A. (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, MA: Pearson.
- Bouten, L. M., Snelders, D., & Hultink, E. J. (2011). The impact of fit measures on the consumer evaluation of new co-branded products. *Journal of Product Innovation Management, 28*(4), 455–469.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review, 8*(1), 13–30.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). 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.
- Claeys, A. S., Caubergh, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review, 36*(3), 256–262.
- Coombs, W. T. (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. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons, 58*(2), 141–148.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (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. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly, 16*(2), 165–186.

- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300–312.
- Dahlen, M., & Lange, F. (2006). A disaster is contagious: How a brand in crisis affects other brands. *Journal of Advertising Research*, 46(4), 388–397.
- Decker, C. & Baade, A. (2016). Consumer perceptions of co-branding alliances: Organizational dissimilarity signals and brand fit. *Journal of Brand Management*, 23(6), 648–665.
- Ferguson, D. P., Wallace, J. D. & Chandler, R. C. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5), 251–272.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Prentice-Hall Financial Times, New York.
- Huang, L., & Yen, D. C. (2017). Applying Situational Crisis Communication Theory to the service industry: An investigation of a hotel's crisis response strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 117–125.
- Huang, L., & Yen, D. C. (2018). Applying Situational Crisis Communication Theory to the aviation industry: An investigation of an airline's crisis response strategies. *Journal of Air Transport Management*, 70, 86–94.
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Hsu, L. (2017). Birds of a feather: Intra-industry spillover of the Target customer data breach and the shielding role of IT, marketing, and CSR. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 208–228.
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). The role of emotional response during an H1N1 influenza pandemic on a college campus. *Journal of Public Relations Research*, 25(1), 30–50.
- Kim, J. (2019). Underlying processes of SCCT: Mediating roles of preventability, blame, and trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101775.
- Kim, S. (2022). It is time that matters in crisis communication: The role of temporal distance and crisis threat appraisal. *Public Relations Review*, 48(2), 102155.
- Kim, S., & Ni, L. (2019). Applying the Situational Crisis Communication Theory to food safety crises in China: An examination of crisis response strategies. *Journal of Applied Communication Research*, 47(4), 387–407.
- Koschate-Fischer, N., Hoyer, W. D., & Wolframm, C. (2019). What if something unexpected happens to my brand? Spillover effects from positive and negative events in a co-branding partnership. *Psychology & Marketing*, 36(8), 758–772.
- Krippendorff, K. (2011, January 25). *Computing Krippendorff's alpha-reliability*. Retrieved May 22, 2022, from https://repository.upenn.edu/asc_papers/43/.

- Lanseng, E. J., & Olsen, L. E. (2012). Brand alliances: The role of brand concept consistency. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1108–1126.
- Li, Z. C. & Stacks, D. (2017). When the relationships fail: A microperspective on consumer responses to service failure. *Journal of Public Relations Research*, 29(4), 158–175.
- Ma, B., Cheng, F., Bu, J., & Jiang, J. (2018). Effects of brand alliance on brand equity. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 1(1), 22–33.
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of Situational Crisis Communication Theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102–119.
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263–271.
- Miao, M., Zhang, J., & Wang, T. (2021). The impact of co-branding on firm stock value. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 10(1), 1–6.
- Moon, H., & Sprott, D. E. (2016). Ingredient branding for a luxury brand: The role of brand and product fit. *Journal of Business Research*, 69(12), 5768–5774.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51.
- Page, T. G. (2019). Beyond attribution: Building new measures to explain the reputation threat posed by crisis. *Public Relations Review*, 45(2), 138–152.
- Park, E., & Reber, B. H. (2018). Applying Situational Crisis Communication Theory to a retail crisis: Target's response on social media to a data breach. *Public Relations Review*, 44(5), 641–649.
- Paydas Turan, C. (2021). Success drivers of co-branding: A meta-analysis. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 911–936.
- Pomerantz, A. (1978). Attributions of responsibility: Blamings. *Sociology*, 12(1), 115–121.
- Rindova, V., & Fombrun, C. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691–710.
- Seeger, M. W., & Griffin Padgett, D. R. (2010). From image restoration to renewal: Approaches to understanding post-crisis communication. *Review of Communication*, 10(2), 127–141.
- Seltzer, T., Zinkhan, G. M., & French, W. (2011). Using Situational Crisis Communication Theory to assess the effectiveness of BP's YouTube response to the Gulf oil crisis. *Journal of Communication Management*, 15(3), 211–227.
- Senechal, S., Georges, L., & Pernin, J. (2014). Alliances between corporate and fair-trade brands: Examining the antecedents of overall evaluation of the co-branded product. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 365–381.

聯名廣告爭議事件之危機傳播分析

- Sheldon, C. A., & Sallot, L. M. (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.
- Singh, J. Crisafulli, B. & Quamina, L. (2020). “Corporate image at stake”: The impact of crises and response strategies on consumer perceptions of corporate brand alliances. *Journal of Business Research*, 117, 839–849.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Applying Situational Crisis Communication Theory to corporate social responsibility (CSR): An analysis of BP’s Gulf of Mexico oil spill. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 295–306.
- Votola, N. L., & Unnava, H. R. (2006). Spillover of negative information on brand alliances. *Journal of Consumer Psychology*, 16(2), 196–202.
- Wang, Y., & Wanjek, L. (2018). How to fix a lie? The formation of Volkswagen’s post-crisis reputation among the German public. *Corporate Reputation Review*, 21(2), 84–100.
- Wen, T. J., Li, J.-Y., & Song, B. (2021). Does public segmentation matter in crisis communication? The interplay between public segmentation and crisis response strategies. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 622–635.
- Yoo, J. J., Kim, Y. H., & Nam, J. H. (2017). Applying Situational Crisis Communication Theory to Samsung’s crisis communication strategy in the Note 7 battery crisis. *Public Relations Review*, 43(5), 927–934.
- Zhou, Z., & Ki, E.-J. (2018). Does severity matter? An investigation of crisis severity from defensive attribution theory perspective. *Public Relations Review*, 44(4), 610–618.
- Zhou, Z., Zhang, X., & Ki, E.-J. (2022). Crisis response strategy manipulation: A systematic review and a test of nuances. *Public Relations Review*, 48(3), 102208.

本文引用格式

陳剛、杜翊銘、姚惠忠 (2023)。〈聯名廣告爭議事件之危機傳播分析：以杜蕾斯與喜茶合作為例〉。《傳播與社會學刊》，第 66 期，頁 201–237。