

研究論文

自嘲作為情緒性回應的效果分析： 以天貓個案為例

姚惠忠、賴裕濱、付航

摘要

組織面對挑戰如果回應不當，類危機就由風險演變成真正的危機。本研究針對天貓購物網站宣傳數字失誤事件，以文本、內容分析法探討自嘲之策略類別、傳播效果與適用情境。研究發現自嘲是一種帶有正面情緒的表達方式，透過貶低自己來坦承錯誤，讓情緒訊息與語言或文字訊息呈現一致的責任承擔意圖。自嘲有分散注意力之作用，本研究將之歸為新增的類危機回應策略類目：重新框架。研究也發現，組織在錯誤是無心、與專業無涉、無受害者情境下，面對網友適用自嘲策略。

關鍵詞：類危機、自嘲策略、情緒性危機傳播、天貓購物網站、執行長溝通

姚惠忠，高雄醫學大學通識教育中心教授。研究興趣：危機溝通、公共關係。

電郵：yao@kmu.edu.tw

賴裕濱，國立政治大學商學院企管系博士生。研究興趣：行銷溝通、品牌策略、公共關係。電郵：benlls@gmail.com

付航，北京百車寶科技有限公司創始人兼CEO。研究興趣：互聯網傳播、危機溝通。電郵：fuhang@baichebao.com

論文投稿日期：2019年3月14日。論文接受日期：2019年10月31日。

Research Article

Analyzing the Effects of Self-Mockery as an Emotional Crisis Response: Evidence from the T-Mall Case

Hui-Chung YAO, Yu-Bin LAI, Han FU

Abstract

Facing a challenge, an organization may turn a paracrisis into a crisis if it responds inappropriately. Drawing on the case of T-mall's error in sales quantity, this study explored the categories, communication effects, and applicable situations of self-mockery. The findings showed that self-mockery, which denotes the admission of mistakes by self-depreciation, is an expression of positive emotion and delivers an emotion-laden message that is congruent with a verbal one in terms of the organization's intention to take responsibility. Because self-mockery was found to have a distracting effect, this study classified it as a new category in paracrisis response strategies: reframe. The study also found that the self-mocking strategy was appropriate for online audiences when an organization's mistakes are unintentional, irrelevant for expertise, and victimless.

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

Yu-Bin LAI (Doctoral student). Department of Business Administration, National Chengchi University. Research interest: marketing communication, branding strategy, public relations.

Han FU (Founder & CEO). Beijing BaiCheBao Technology Co., LTD. Research interest: internet communication, crisis communication.

Analyzing the Effects of Self-Mockery as an Emotional Crisis Response

Keywords: paracrisis, self-mocking crisis strategy, emotional crisis communication, T-mall shopping mall, CEO communication

Citation of this article: Yao, H.-C., Lai, Y.-B., & Fu, H. (2021). Analyzing the effects of self-mockery as an emotional crisis response: Evidence from the T-mall case. *Communication and Society*, 56, 195–224.

致謝

本文參考科技部研究計劃「涉入、自嘲與危機溝通效果：動態觀點」(103-2410-H-212-008)部分研究成果改寫而成。作者衷心感謝兩位匿名審稿委員所提供的精闢指正與建議，讓本文在論述的邏輯與研究結果的貢獻度上改善許多。當然，本文若有不妥或錯誤之處，仍由作者自行負責。

研究動機與問題

網路普及、社群媒體盛行，「利害關係人聲稱組織以不恰當的方式運作」之挑戰型危機(Coombs, 2007, p. 168)出現的頻率越來越高，使得組織處理與回應挑戰時，經常曝露於公眾的審視中。因此，組織面對質疑或指控時，遭遇到更多的壓力與監督。Coombs與Holladay(2012, p. 408)提醒：「挑戰的初始階段只是威脅而非危機，只有當威脅變得明顯且獲得許多利害關係人關注或參與時，挑戰才演變成真正的危機」。為區別威脅與危機，他們將「公眾指控組織不負責任或不道德行為的公開、可見之危機威脅」稱之為「類危機」(paracrisis)(Coombs & Holladay, 2012, p. 409)。這種危機威脅如果處理不當，即可能使事件擴大為真正的危機。因此挑戰型的「類危機需要更多關注與探索」(Coombs & Holladay, 2012, p. 414)。

在危機傳播實務上有一些案例(Veil, Petrun, & Roberts, 2012; Vigsø, 2013)顯示，組織採用「自嘲」(self-mockery)作為一種(類)危機回應策略。近年來，傳播學界開始從形象與聲譽修護的角度探討自嘲策略(Dewberry & Fox, 2012; Kim, Zhang, & Zhang, 2016; Veil et al., 2012; Vigsø, 2013)，用以修護組織因危機而受損的形象。然而，自嘲策略並不包含在傳統的危機溝通策略分類內。細究自嘲策略的本質可以發現，自嘲作為一種形象修護策略(Dewberry & Fox, 2012)，與其他傳統的策略有很重要的不同：既有的形象修護策略都是情緒中立(emotionally-neutral)的訊息，而自嘲卻是一種帶有情緒(emotion-laden)的訊息。

自嘲所包含的情緒為幽默(Dewberry & Fox, 2012)，幽默是一種正面情緒(Vigsø, 2013; Xiao, Cauberghe, & Hudders, 2018)，因此，自嘲乃是含有正面情緒的回應訊息。當組織發言人在危機中使用自嘲策略時，他其實是在進行情緒性危機傳播(emotional crisis communication)(Van der Meer & Verhoeven, 2014)。

類危機傳播研究仍在萌芽階段，學術界對各種回應策略的分類、適用情境與傳播效果的探索仍有許多成長空間(Coombs & Holladay, 2012; Coombs, 2018)。檢視既有的危機回應策略分類，無論是Benoit(1997)的形象修護策略、Coombs(2007)的危機回應策略，或者Huang,

自嘲作為情緒性回應的效果分析

Lin與Su (2005)的危機傳播策略，都令人難以判斷自嘲的策略歸屬。從類危機回應策略的分類看，Coombs與Holladay (2012)曾提出三種「類危機回應策略」，Coombs (2018)增補為六類。Kim等 (2016)以自嘲具有自我防衛意思為由，將自嘲納為反駁策略類目，我們認為仍有疑慮或爭議。自嘲策略在既有的危機或類危機回應策略中，究竟屬於哪一類別？這是本研究第一個研究問題。

情緒性危機傳播是最近興起的危機研究議題，主要探討組織發言人在回應危機時，向公眾揭露情緒，以此強化危機回應的效果。Vander Meer與Verhoeven (2014)指出帶有情緒之危機回應訊息的傳播效果，會優於不帶情緒的回應訊息。Xiao等 (2018)對此提出的解釋是：受眾因為組織的情緒框架溝通訊息，而改變了對不確定事件嚴重性的判斷；Yao與Lai (2019)的解釋則是：組織的情緒框架必須與回應訊息的內容，在組織負責意圖上呈現一致性，才能得到較佳效果。自嘲是一種透過貶低自己 (Yu, 2013)，讓受眾產生愉快或想笑感受 (Glenn, 1991) 的策略，是一種帶有正面情緒的幽默表現。在類危機裏，這種帶有正面情緒的回應策略，相較於不帶情緒的回應訊息，是否能導致更正面的傳播效果，為本研究第二個研究問題。我們在效果分析過程中，希望進而找出自嘲策略奏效之原因。

情境、策略、效果是危機傳播研究上相關聯的三個主要構念 (Bradford & Garrett, 1995; Coombs, 2007)。Coombs (2007)的情境式危機傳播理論 (situational crisis communication theory, 以下簡稱SCCT)，以組織在事件中應承擔的責任作為判斷危機情境的基準，SCCT主張組織應根據危機責任輕重選擇適當的回應策略，才能產生良好的危機傳播效果。至於自嘲策略的適用情境，Kim等 (2016)認為，當類危機不涉及人類傷亡 (human casualty) 或道德問題時，可以考慮在社群媒體上使用非正式、比喻性和諷刺性語言的回應。我們認為Kim等 (2016)有關適用情境之分析尚嫌不夠完整，更深入解析「自嘲」策略之適用情境，為本研究第三個研究問題。

綜上，本研究擬探討自嘲策略在類危機情境中的定位與作用，本研究對於自嘲策略的觀點是：自嘲是一種情緒性訊息，不僅含有幽默的正面情緒，也含有自嘲內容的形象修護訊息，從組織的類危機回應角度來

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

說，自嘲策略就是一種情緒性的回應。本研究從此一觀點切入，意在釐清自嘲策略之歸屬 (what it is) 與適用情境 (when does it work)，並透過效果分析，嘗試找出自嘲策略奏效之原因 (why it works)。

文獻回顧

危機、類危機與回應策略

Coombs與Holladay (2012) 將類危機視為一種特定類型的危機威脅，是一種可能升級為危機的情況。類危機在危機管理過程初始(危機預防)階段出現。Coombs (2018) 指出，危機前的階段一般而言是隱密的，危機管理計劃通常被視為機密文件，外部公眾對危機小組的訓練和作為知之甚少。但因社群媒體崛起、類危機發生頻率提高，使得外部公眾看得到組織的危機預防努力與作為。Coombs (2018) 強調，當公眾知曉危機風險時，類危機就出現。他指出類危機有三種形式：挑戰，失禮 (faux pas) 和憤怒的顧客。

當利害關係人公開聲稱某組織以一種不負責任的方式運作，而且應該改變此行為時，挑戰就出現了。Lerbinger (1997) 將此類事件稱為挑戰型危機。類危機概念出現之前，挑戰型危機一直沒有受到應有的重視。利害關係人在社群媒體上指控「某企業不負責」，對企業而言是一種風險。此一風險可能擴大為聲譽的危機。一旦其他利害關係人感知到企業是不負責的，企業聲譽就會真的受到傷害 (Coombs, 2018)。King (2011) 指出，利害關係人對組織的挑戰正在增加。社群媒體興起讓其他利害關係人看得到這些挑戰，可預見組織在未來將面對越來越多的類危機。因此類危機越來越重要。

Lim (2017) 強調，由於類危機可能影響組織與利害關係人之關係以及組織聲譽，所以不應低估類危機的潛在危害。類危機階段的重點在管理威脅的意義，但我們對危機預防階段，應如何運用危機傳播去管理資訊與意義的理解與闡釋，卻知之甚少。針對類危機的研究和理論，將危機傳播向前延伸至危機預防階段，不僅能擴大我們對危機傳播全貌的理解，對組織而言，也能更好地避免威脅演變成真正的危機。

Kim 等 (2016) 曾分析天貓在類危機威脅中的回應策略與效果。他們把天貓的自嘲視為自我防衛，進而歸類為應對類危機中的反駁策略。問題是，僅以自我防衛為由就將自嘲歸為反駁策略是否合宜？筆者以為仍有待商榷。欲釐清自嘲策略之歸屬，需先介紹危機與類危機回應策略，以做為分析歸類之依據。

最廣為學者運用的危機回應策略，當屬 Benoit 的形象修護理論 (image repair theory, 以下簡稱 IRT) 與 Coombs 的 SCCT 策略分類。IRT 討論公眾認為組織對某些冒犯行為為負有責任的情況下，組織可以修護形象的策略，合計 5 類 14 種策略。5 類主策略包括否認、卸責、止痛、修正行動與後悔道歉。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惡感 (溫偉群, 2018)。

SCCT 將回應策略分為主要與補充策略，主要策略可以單獨使用，補充策略需配合主要策略使用。主要策略有三：否認、止痛 (diminish) 與重建 (rebuild)。補充策略以支撐為主，包括提醒、討好與扮演受害者三種子策略。危機情境主要由危機責任決定，SCCT 主張危機責任重者，適用順應型策略；責任輕者則適用抗拒型策略。否認策略之抗拒性最高，止痛次之，重建之順應性最高。

Huang 等 (2005) 依據台灣公關人員處理危機經驗，建構適用於東方文化的危機傳播策略 (crisis communication strategy, 以下簡稱 CCS)，歸納為 5 種主策略、18 種子策略。除否認、藉口、合理化、讓步之外，比較特殊的是聲東擊西 (diversion) 策略，包括表達關心、建構新議程、差異化三種子策略。這三家分類的理論取向不太一樣。IRT 強調危機傳播時可用的策略，依照個案探索有用的策略選項。SCCT 接受策略選項不可能窮盡的事實，只討論與危機情境有理論關連的策略。CCS 則強調適用於華人文化的策略選項。

各家理論取向不同，策略用詞也不盡相同。其中否認與藉口各家雷同、較無爭議，IRT 的推給他方就是 SCCT 的代罪羔羊，CCS 沒有這個策略。SCCT 的合理化，強調危機的傷害沒有那麼大，相當於 IRT 和 CCS 的淡化傷害。CCS 的受害等同於 SCCT 的扮演受害者；CCS 的重新框架類似於 IRT 的提高層次。SCCT 的重建、IRT 的後悔道歉、修正行動皆可歸入 CCS 的讓步。

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

「道歉」需要進一步討論。有人認為道歉包括四要素：接受責任、表達關心、補償與保證 (Lee & Chung, 2012)。也有人認為道歉包括兩大要素：承擔責任、表達懊惱後悔之意 (Bentley, 2015)。這些要素不完全的時候，就是假道歉 (pseudo-apology)，通常是措詞中有道歉的字眼，但沒有承擔錯誤行為的責任 (Bentley, 2015)。Boyd (2011) 指出有四種誤導性策略可能偽裝為「道歉」：(1) 分離，組織逃避錯誤行為之責任；(2) 縮減，組織從輕對待犯錯行為的嚴重性；(3) 分散，主張他人也有冒犯行為；(四) 錯置，組織對錯誤對象或行為道歉。然因「分離」近似於 CCS 中「否認」或「藉口」之定義；「縮減」、「分散」也與 CCS 中「合理化」之定義有重合之處。因此，本研究依據 Bentley (2015) 所提，只要是欠缺「承擔責任」或「表達懊悔」要素的形式化道歉，就將之視為「假道歉」。

綜上，可將危機回應策略重新整合成：否認、藉口、合理化、讓步、聲東擊西與假道歉等六大類。自嘲係透過貶低自己來取悅溝通對象，「希望將自己的可笑歸咎為片面、偶而的與無心的」(游梓翔，2000：554)，應有藉口或卸責之意味；另自嘲是用嬉戲的心態來建構認知 (McGhee, 1996)，具有間接面對問題，同時轉移問題重點的效果，可能也有分散注意力的功能。因此我們初步認為自嘲可能歸屬於藉口或分散注意力等策略類目。

除了以上分類，針對外界挑戰的類危機，Coombs (2018) 提出六種回應策略：(1) 拒絕 (refuse)；(2) 反駁 (refute)；(3) 抑制 (repression)；(4) 承認或接受 (recognition or reception)；(5) 修正 (revision)；(6) 改革 (reform)。綜觀這六種策略 (可稱之為 6R 策略)，前四者係針對挑戰 (亦即組織言行所引發的公眾反應)、後二者則針對有爭議的言行進行因應。若將這些策略放置在抗拒—順應為兩端點的光譜上，前三種偏向抗拒、後三種則傾向順應。問題是，這樣的分類似乎與策略類別窮盡的理想尚有一段距離。本研究希望透過解析，探討自嘲是否能歸入既有的類別、或新增策略類別的可能性。

面對宣傳數字造假的指控，天貓最顯著的回應是自嘲。但自嘲既不在危機回應策略中，也不在類危機回應選項中，Kim 等 (2016, p. 910) 引「攻擊是最好的防衛」觀念，認為自嘲策略運用幽默攻擊自己，意在

預防公眾負面感覺蔓延以避免真正的危機，因此把自嘲視為自我防衛，進而將之歸為應對類危機的反駁策略。將自嘲歸為反駁策略，筆者認為仍有討論空間。簡言之，自嘲策略的性質與歸屬，仍有待進一步釐清。故本研究第一個研究問題是：

問題一：自嘲策略應歸屬於何種危機或類危機回應策略？

自嘲與情緒性危機傳播

情緒性危機傳播是最近興起的危機研究議題，係指組織發言人在進行危機傳播時，除了使用各種回應訊息外，同時也表達組織對於此事件及相關後果之情緒，例如慚愧或懊悔。Van der Meer與Verhoeven (2014)推論，組織發言人在危機回應時表達情緒，是想藉由傳達情緒，影響公眾對事件或組織的闡釋或看法，進而影響危機回應的有效性。

Van der Meer與Verhoeven (2014)證實帶有情緒之回應訊息的溝通效果，會優於不帶情緒的訊息。情緒性危機回應之所以會有較好的效果，Yao與Lai (2019)主張，組織發言人在回應危機時所運用的負面情緒(如悲傷、憤怒)，必須與回應訊息的內容，在組織負責意圖上呈現一致性，才能得到較佳效果。他們援引認知評價理論(Lazarus, 1991)，主張各種情緒本身就有獨特的核心主題，核心主題就是情緒所傳達的訊息，而受眾能從組織發言人表達的情緒中得到這個訊息，當情緒訊息與口語訊息一致(congruent)時，較能取得受眾對組織的信賴，因而會產生更好的聲譽評價；反之，當情緒與口語訊息不一致(incongruent)時，組織的聲譽評價會低於不帶情緒的回應訊息。

Xiao等(2018)探討幽默框架的危機回應訊息(humorously framed crisis response messages)對公眾認知危機責任的影響。他們認為，幽默是一種正面情緒，也會影響公眾的詮釋。在真正的危機與尚未確定的危機(謠言)兩種情境下，幽默框架訊息的溝通效果不一樣。在確定的危機情境下，組織的幽默會降低誠意，導致受眾覺得組織對危機應負更大的責任。然而，在謠言的情境下，幽默框架的回應訊息會讓事態看起來比較不嚴重，受眾會覺得組織的責任較小。

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

綜上所述，情緒性危機回應之所以能優於不帶情緒的危機回應，主要有兩類解釋：(一)受眾因為組織的情緒框架溝通訊息，改變了對不確定危機事件(謠言)嚴重性的判斷(Xiao et al., 2018)；(二)受眾會根據組織的情緒框架溝通訊息，判斷組織在為危機負責意圖上是否具一致性，因而對組織產生聲譽評價(Yao & Lai, 2019)。據此，本研究推論，情緒性危機傳播是一種對公眾發出的信號(signal)，這種信號影響受眾對「責任」的判斷，包括組織應負的責任多寡，或組織願意負責的意圖。不論是哪一種判斷，組織的情緒性危機傳播，確實能讓受眾對組織責任的認知變得比較具有彈性，不再這麼僵化。換言之，組織對於某一事件應負的危機責任，並不是公認且絕對的；相反地，組織能透過情緒性的回應訊息，改變大眾對於危機責任的認知。

自嘲是一種以幽默框架的回應訊息，幽默既然表達出一種正面情緒，則自嘲也能表達出一種正面情緒，是一種透過貶低自己(Yu, 2013)，且讓受眾產生愉快或想笑感受(Glenn, 1991)的語言或行為。Dyrel (2009, p. 1295)指出：「在尷尬情況下產生的自我貶低，是說話者智慧和沈著的表現，因為他沒有失去風度。說話者應用自我貶低的技巧，能展示他積極的自我形象，以及當代社會的一種美德」。

公然嘲笑自身的無能或問題，就是公然向大眾承認自己的無能或自身存在問題(Dyrel, 2009)。在類危機因應中，組織貶低自己等於坦承本身在事件中有某項錯誤或不足(Kim et al., 2016)。承認錯誤與否定錯誤(denial of wrongdoing)是完全相反的回應，否定代表組織無任何承擔責任的意圖；承認錯誤則是一種負責的表現(Coombs, 2007)。因此，組織發言人的自嘲，會向公眾傳達出坦承本身有錯的訊息；而當組織藉由自嘲坦承其錯誤時，會讓受眾認為組織有負責的意圖。所以，當自嘲搭配願意負責的口語訊息時，就會產生一致的負責意圖，如Yao與Lai(2019)所主張，一致的情緒與口語訊息，會比無情緒的回應訊息產生更好的傳播效果。但他們只探討負面情緒，為驗證正面情緒也能有此效果，本研究第二個研究問題是：

問題二：在類危機情境下，帶有正面情緒的自嘲，相較於不帶情緒的回應訊息，能否產生更正面的評價？

自嘲策略的適用情境

新媒體技術讓爭議問題增添許多不可預測性和複雜性，因而使組織的危機管理變得更加複雜 (Jin, Liu, & Austin, 2014)。Ott 與 Theunissen (2015) 指出，組織在危機溝通中經常採用談判和說服的技巧，結合傳統的危機應對策略，如拒絕和辯解，而不是進行真正的對話，因此效果不彰。他們強調社群媒體為憤怒的網友提供論壇，以分享其觀點並發洩他們的感受。憤怒在這些平台上傳播得很快，組織不分輕重緩急地與不想聽到其觀點的憤怒網友進行對話，不太可能解決危機。因此正式的組織聲明不見得適用於社群媒體的危機溝通，自嘲或許是危機管理者另闢蹊徑的選擇。

組織發生危機或類危機時，幽默回應可能有不同結果。研究顯示，組織的幽默回應效果端視事件的傷害確定性與嚴重性而定。Vigsø (2013) 探討瑞典國鐵公司在火車意外事件的危機傳播行為，研究指出幽默回應僅適用於「不涉及人身性命嚴重傷害或死亡、但與公司聲譽有關的情境」(Vigsø, 2013, p. 133)。

Xiao 等 (2018) 則以危機與謠言兩種情境，測試幽默回應效果，結果顯示在謠言情境 (不確定是否為真正的危機，近似類危機情境) 下，幽默回應才有正面評價。根據他們的推論，這是因為組織的幽默回應會降低謠言情境的事件嚴重性；但在確定的危機情境下，幽默回應不但無法降低事件嚴重性，反而會降低組織的誠意。

Kim 等 (2016) 指出，天貓運用自嘲策略獲致正面效果，除了幽默感與社群媒體溝通風格的運用奏效之外，也來自於天貓 CEO 人格特質與自嘲策略的適配。他們提醒，由於阿里巴巴總裁馬雲數學成績差、自我貶損風格等軼事人盡皆知，運用自嘲策略以馬雲為公司的化妝師，成功將數字錯誤的主題重新演繹為個人的疏失。至於自嘲的適用情境，他們認為當類危機不涉及人類傷亡 (human casualty) 或道德問題時，可以考慮在社群媒體上使用非正式、比喻性和諷刺性語言的回應。

具有人際互動性質的危機情境，可以考慮以幽默的方式回應。組織在社群媒體上與追隨者的互動，性質接近人際互動，幽默自嘲是合用的策略。有關自嘲適用情境的探討，Xiao 等 (2018) 主張，幽默自嘲

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

只適用於謠言(尚未確定為真正危機)的情境；Vigsø (2013) 與 Kim 等 (2016) 則認為，幽默自嘲適用於不涉及人身性命傷亡、道德，但與公司聲譽有關的情境。本研究認為這些文獻的分析結論稍嫌寬泛，仍有待進一步釐清與界定。為解析自嘲的傳播效果並深入界定自嘲策略之適用情境，本研究第三個研究問題：

問題三：「自嘲」策略的適用情境為何？

Chen 與 Cameron (2018) 整理 2002–2014 年共計 69 篇，涉及社群媒體與危機傳播主題或關鍵字的 SSCI 論文發現，只有 17% 文章提到時間或階段的問題。他們指出：「很少研究重視、探討真實危機情境中的回應時間問題，但隨著時間經過，測試策略改變的貫時性研究是必要的。因為危機回應時間與策略改變的關係是值得關注與探討的」(Chen & Cameron, 2018, p. 16)。溫偉群 (2018) 也強調：比較同一言者的多階段分析，會使我們對特定策略有更深入了解、研究呈現更細緻的動態分析。

綜觀天貓在整個事件的回應過程，從合理化、補償、自嘲昏頭、宣傳業績支撐、引中央電視台大樓造型自嘲、最後把老闆拿出來開玩笑，其中之轉折過程究竟為何？為了解其中的轉折與源由，本研究提出第四個研究問題：

問題四：天貓在整個事件過程中，回應策略之轉折為何？改變的理由又為何？

研究對象與方法

事件經過

2013 年 11 月 11 日凌晨 1 時 27 分，天貓微博宣布第一個小時的銷售額達 77 億人民幣，標題是「內褲銷售 200 萬條，連接起來有 3,000 公里長」。21 時 19 分，天貓交易額超過 300 億。22 時 59 分，微博出現：「為什麼天貓賣的 200 萬條內褲連在一起會有 3,000 公里長，你們賣的內褲

自嘲作為情緒性回應的效果分析

尺寸平均每條都有1.5米長嗎？」的質疑，瞬間引爆，轉發達8萬多次，多數回帖質疑天貓銷售數據造假。

23時17分，阿里巴巴副總裁陶然發文滅火：「這裏的計量單位可能弄錯了，實際是200萬件內褲，一件內褲可能有數條」（合理化）。回帖沒有好聲氣：「明明是吹牛」、「越描越黑」、「即使按一盒三條算，也不對」。23時43分，陶然向原帖作者示好：「為了感謝您對我們文字中瑕疵的指正，我個人希望送你一盒以件為單位的內褲給你，也是感謝你對雙11活動的關注和支持」（補償）。再引來抨擊：「想拿內褲賄賂，算是封口費嗎？」、「認錯有那麼難嗎？」

23時53分，天貓賣萌裝可愛，自嘲因為激動過度而昏頭，並請網友盡情取笑（第一次自嘲）。微博出現「笑臉」、「哈哈」等表情符號的正面回帖。24時，天貓以各種比喻宣揚單日銷售金額突破350億，創下最大成交紀錄（支撐）。可是，回帖念念不忘1.5米內褲：「你的數學是音樂老師在體育課教的吧？」、「還是說說1.5米的內褲吧」。12日16時54分，天貓以中央電視台大樓造型類似短褲的話題，嘲笑自己和央視一樣陷入褲子風波（第二次自嘲）。

13日，網路媒體將350億引到1.5米內褲話題。接著，平面與電視媒體跟進報導。14日，天貓發布一段編輯與阿里巴巴總裁馬雲的詼諧對話，對話裏一再突顯編輯與馬雲的數學很差（第三次自嘲），回帖多為正面：「阿里的公關能力超出一般公司一億條內褲的距離，讚一個」、「精彩！哈哈！我也上天貓買內褲去」。事件在「天貓為雙11道歉：1.5米長內褲純屬烏龍」報導聲中落幕。

研究方法

本研究以天貓內褲個案為例，欲探求自嘲策略之歸類、適用情境及其傳播效果，首先需從自嘲是否能歸入既有策略類別做起，故針對天貓的六次回應策略、適用情境與對話故事進行文本分析，另針對網友評價進行內容分析。研究問題一，針對天貓回應文本，先依CCS、IRT與SCCT類目，進行文本分析，藉以釐清「自嘲」是否能歸入既有的

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

危機回應策略類別，分析類目與定義如附錄。再依Coombs (2018)的六種類危機回應策略類目進行分析。

類危機回應策略類目如下：

- (1) 拒絕：忽略或不回應挑戰要求。
- (2) 反駁：針對挑戰實施反擊以捍衛其現行操作。
- (3) 抑制：停止挑戰繼續蔓延的努力，例如採用訴訟手段來讓批評者沉默或靜音。
- (4) 承認或接受：雖承認挑戰者所提的問題存在，但沒有採取行動來處理此一問題。
- (5) 修正：做一些較小的修正來迎合挑戰者的要求，但在討論修正時，不承認挑戰存在。
- (6) 改革：承認過去行為是不當的，並努力修正狀況。

分析單位是一篇回應文本，兩位研究者分別編碼，編碼不一致者由三位研究者討論，取得共識。在危機回應策略方面，六次回應分別按CCS、IRT、SCCT三種策略類目加以編碼，共計編碼18次，兩位編碼員的相互同意度為.83 (15/18次)，Holsti信度為.91。至於類危機回應策略方面，三次自嘲分別按是否歸屬於六種策略來編碼，兩位編碼員的相互同意度為.78 (14/18次)，Holsti信度為.88，以上皆符合信度.8之要求。另根據Krippendorff's alpha公式來衡量編碼員間之信度，危機回應策略編碼信度為.78，類危機回應策略編碼信度為.77。皆符合信度.67之要求 (Krippendorff, 2011)。

研究問題二，依網友對天貓六次回應的評論內容，以內容分析法編碼正負面評價。類危機期間，網友在天貓微博上的評論總計4,805則。六次回應之評論數分別是136、178、1,036、219、314、2,922，扣除與天貓回應無關之評價171則，合計4,634則。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10%樣本計463則，兩位研究者分別編碼，編碼不一致者由三位研究者討論，取得共識。兩位編碼員的相互同意度為.84 (389/463則)，Holsti信度為.91，符合信度.8之要求；另以Krippendorff's alpha公式來衡量，信度為.81，符合信度.67之要求 (Krippendorff, 2011)。

自嘲作為情緒性回應的效果分析

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。所謂正面評價，係指網友同意、讚賞或支持天貓回應之言詞，例如「好萌」、「給力」、「精彩」、「鼓掌」等，正面評價編碼1。中性評價係指網友沒有傾向的回應，例如「尚可」、「一般般」、「還好」、「差不多」等內容，中性評價編碼0。至於負面評價，乃網友反對、批評或生氣等言詞，例如「太假了」、「神經」、「越描越黑」、「沒意思」，負面評價編碼-1。針對網友在天貓微博上評論的所有文本進行分析，每則評論為分析單位，加總計算正負面評價百分比，最後比較六次回應策略之危機傳播效果。

研究問題三，SCCT以危機責任作為危機情境的核心變項，因此自嘲策略的適用情境，依Coombs與Holladay (2002)所提出，決定危機責任的四個因素：「危機類型、證據真實度、危機損害程度、控制能力」進行文本分析。至於研究問題四，欲探討整起事件之轉折過程，仍沿用文本分析整起事件來龍去脈，分析重點是：從網友的評價留言，觀察天貓在整起事件中所用的各個回應策略所導致的效果如何？是否因為效果不佳而調整回應策略，藉以探求回應策略轉折的動態與理由。

研究分析

「自嘲」的策略歸屬

I. 危機回應策略分析

天貓第一次自嘲，稱自己因為激動而昏頭，邀請網友盡情取笑。自承「昏頭」，依CCS屬於「藉口」中的「無力控制」。依SCCT，屬於「止痛」中的「藉口」。邀請網友「取笑」，若1.5米內褲能成嘻笑的話題，則符合「聲東擊西」中的「建構新議題」，但完全沒有否認、合理化與讓步這三大類的策略特徵。依IRT，自嘲具有「無力控制」與「意外」的意思，都屬於「卸責」策略。整體而言，這次自嘲的策略內容偏向藉口、卸責；策略功能則偏向聲東擊西。

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

第二次自嘲引中央電視台大樓話題，天貓坦承自己陷入遭人議論或可笑情境。依CCS，天貓沒有否認錯誤、不是藉口、也不是合理化、有間接承認錯誤卻無道歉之意，不是讓步，內容上很難歸入策略分類。但在功能上，引用大褲衩話題有轉移注意力的作用，屬於「聲東擊西」的「建構新議題」。依IRT或SCCT，都沒有合適的策略類目。深究此內容，雖承認錯誤但沒有道歉意涵，與假道歉概念相近。以建物造型自嘲，以輕鬆口吻表達事情沒這麼嚴重，縮減之意明顯，因此符合Boyd(2011)假道歉策略之涵義。

第三次以馬雲與編輯的對話自嘲，故事一再突顯馬雲與編輯的數學能力不好，所以是計算錯誤所導致的結果，與造假無涉。對話中沒有否認錯誤，可以算是間接承認錯誤。依CCS，讓步需伴著道歉、補償或修正行動。但天貓沒有直接承認錯誤，沒有道歉、補償、也沒有修正行動，不能歸屬於讓步策略。嘲笑馬雲數學不好，屬於「藉口」中的「無力控制」。同時也建構「天貓老闆數學能力差」新議題，能夠轉移網友對「造假數據」之注意力，具有「聲東擊西」中「建構新議題」的策略效果。此外，以數學能力不好為藉口承認算錯了，依IRT，屬於「卸責」中的「無力控制」。若依SCCT，則屬於「止痛」中「藉口」。

綜上，我們發現自嘲的內容相當多樣，包括藉口(卸責或止痛)、聲東擊西、假道歉等內容(詳如表一)，可能隨著事件或情境的改變而變，換言之從回應內容看，自嘲是情境式(contextual)的危機回應策略。

表一 自嘲在既有危機回應策略分類之歸屬一覽表

	CCS	IRT	SCCT	備註
第一次自嘲	藉口(無力控制) 聲東擊西(建構新議題)	卸責(無力控制、意外)	止痛(藉口)	
第二次自嘲	聲東擊西(建構新議題)			假道歉(縮減)
第三次自嘲	藉口(無力控制) 聲東擊西(建構新議題)	卸責(無力控制、意外)	止痛(藉口)	

資料來源：本研究整理

II. 類危機回應策略分析

依Coombs(2018)的類危機回應策略分析。第一次自嘲，天貓自承「昏頭」並請網友「取笑」，沒有「拒絕」、不是「反駁」、更無「抑制」；明

自嘲作為情緒性回應的效果分析

白承認昏頭，所以不屬「修正」（修正策略不承認挑戰存在），沒有改變其原來行為之行動，也不是「改革」。因此，此自嘲應屬「承認或接受」策略。

第二次自嘲，天貓承認陷入「褲子風波」窘境，不是「拒絕」；不想擴大衝突，沒有「反駁」；雖有希望挑戰早日平息之動機，卻無阻止爭議蔓延之任何行動，所以不屬於「抑制」或「修正」；雖坦承自己陷入可笑情境，但無道歉補償之言行，因此也沒有「改革」之意。綜上，第二次自嘲也應歸屬「承認或接受」策略。

第三次自嘲，天貓揶揄嘲弄老闆數學能力太差，直接面對錯誤，公開回應挑戰要求，沒有「拒絕」；不想擴大衝突，也沒有反擊以捍衛組織的現行操作，不屬「反駁」；沒有採取訴訟手段平息噪音，不是「抑制」；雖默認過去行為有瑕疵但否認造假，因此不僅僅是「承認或接受」；雖有迎合之意，但沒有任何修正行動，也不是「修正」；雖承認數字計算有誤，但沒有期望落差問題，也沒有採取行動改變其原有行為，因此沒有「改革」。綜上所述，天貓自嘲數學能力差，較難歸入既有的類目之中。

天貓用這個故事，希望閱聽人怎麼看1.5米內褲？馬雲與編輯的對話故事中，依序出現六個事件，都是數學不好的故事。天貓沒有說出來的意思是：因為數學不好，所以1.5米內褲是算錯了，不是故意的，更非數字造假宣傳。1.5米內褲既然是無心之過，「是可以原諒的」。言外之意是「算了吧」、請大家「不要計較、一笑置之」。故事從數學問題回到家常，再嘲弄一次1.5米內褲，強化已經表達的意思「算錯了」。最後帶出房價，讓故事回到當下，一方面回到年輕人面對的共同問題，另一方面強調也有馬雲做不到的事情，因為房價非馬雲專業所能解決，意在突顯數學不好與天貓專業無涉。

天貓強調老闆與編輯數學太差之主旨，似在轉移網友之注意力，希望將網友眼球從數字造假（正直的違反，*integrity violations*）轉移至馬雲的數學不好（個人能力的違反，*competence violations*），這種策略用意可稱之為重新框架（*reframe*），有別於既有的類危機回應策略。

綜上，不論從危機或類危機回應策略論，自嘲都有降低危機責任的意圖。天貓透過坦承數學不好或昏頭為由，否認故意捏造虛假數字

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

宣傳的指控，以期達成「重新框架」或「聲東擊西」的用意。據此，我們將自嘲歸屬於危機回應策略CCS分類中的「聲東擊西」類目。但自嘲無法歸屬於既有的類危機回應策略，因此本研究在Coombs (2018)類危機回應策略分類中新增「重新框架」策略類目。

自嘲與不帶情緒之回應訊息的效果比較分析

從網友發布資料錯誤開始，天貓六次發文回應：合理化、補償、賣萌求原諒、支撐、自嘲陷入褲衩風波、嘲笑馬雲的對話。其中，合理化、補償與支撐策略屬於不帶情緒的回應；三次自嘲則為帶有正面情緒的回應。以下將網友的評論分三種：正面、負面、中立。兩類回應策略(帶正面情緒、不帶情緒)所獲網友評價之統計結果如表二所示。

表二 網友對天貓回應之評價

	合理化	補償	自嘲昏頭	支撐	引央視自嘲	自嘲馬雲數學
正面	4 (3.1%)	12 (6.9%)	777 (79.1%)	57 (28.4%)	256 (89.8%)	2,714 (94.8%)
負面	105 (82.0%)	148 (84.5%)	126 (12.8%)	113 (56.2%)	6 (2.1%)	45 (1.6%)
中性	19 (14.9%)	15 (8.6%)	80 (8.1%)	31 (15.4%)	23 (8.1%)	103 (3.6%)
小計	128	175	983	201	285	2,862

資料來源：本研究整理

首先假設 H_0 ：六次回應得到網友一致的評價，以檢測天貓的回應效果。針對 H_0 ，進行卡方獨立性檢驗，從交叉分析表得到 $\chi^2 = 167.31$ 。在自由度為 $(3-1) \times (6-1) = 10$ 情況下， p 值逼近0，故拒絕 H_0 。即天貓的六次回應獲得網友不一致的評價。

如表二所示，網友對合理化與補償策略的評價，負面遠多於正面，負評總數都在80%以上，正面評價極低。種種包裝銷售佳績的支撐策略，負面評價仍達50%以上，將近正面評價的一倍。這三種策略都不能取得正面效果。相反的，天貓第一次自嘲，正面評價79%，遠大於負面評價13%。以大褲衩自嘲的正面評價將近九成，嘲笑馬雲數學能力更獲得95%的正面反應。整體來看，帶有正面情緒的自嘲，其

自嘲作為情緒性回應的效果分析

傳播效果遠勝於不帶情緒的回應策略，其中又以嘲笑馬雲數學能力的效果最為突出。

自嘲與敘事，究竟何者的傳播效果更大，有必要釐清。前兩次自嘲單純以自嘲形式出現、未涉敘事；第三次以自嘲搭配敘事內容。從傳統危機回應策略到自嘲昏頭，網友評價明顯好轉，正面評價從3.1%、6.9%上升至79.1%。第二次引自嘲，正面評價89.8%。由這些正面評價的變化可推知，自嘲策略透過自我貶抑的方式，激發聽者優越感，博君一粲，確實發生正面傳播效果。第三次以敘事內容自嘲，其所獲得的正面評價更高達94.8%，顯見以故事蘊含的理由來表現自嘲，只要理由符合聽者的經驗或意念，則說服的力量更大。

藉口或聲東擊西與合理化、支撐、補償策略比較，藉口或聲東擊西偏向抗拒一端，而合理化、支撐與補償則偏向順應。偏向抗拒的藉口或聲東擊西策略能得到較佳的傳播效果，顯見帶有正面情緒的自嘲回應，中和或弱化了抗拒性的回應內容。以上分析結果顯示：帶有正面情緒的自嘲回應，其傳播效果優於不帶情緒的危機回應策略。

綜合以上兩節分析，我們發現天貓試圖將事件從「道德瑕疵」，重新框架為責任較低的「能力瑕疵」，透過貶低自己和老闆的數學能力，來坦承計算錯誤。這樣的回應內容，搭配正面情緒的自嘲，符合Yao與Lai (2019)的結論。

自嘲的適用情境分析

再來分析自嘲的適用情境。SCCT以危機責任作為危機情境的核心變項，危機責任取決於危機類型、證據真實度、危機損害程度、控制能力等四個因素(Coombs & Holladay, 2002)。公眾會根據這四個面向，來判斷組織該承擔的危機責任。

從危機類型分析，內褲事件係內部因素、人為計算錯誤所致，屬於危機責任較重的可預防型危機(Coombs & Holladay, 2002)，但並非組織故意為之，且與組織之專業無關。其次就證據而論，此事件錯誤證據明確難以迴避，但天貓不否認、不承認、不迴避。從損害程度論，事件中沒有受害者。從控制能力看，錯誤雖是可控制的，但組織

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

的產品或服務卻無重大缺陷。根據以上特徵，可以推論：當錯誤不是故意造成、與組織的專業無涉、事件中又沒有受害者的情況下，面對網絡媒體受眾而言，自嘲是可行的策略。

SCCT主張，擁有良好先前聲譽的企業，會導致人們歸因較少責任給這個組織，從而降低危機事件對組織的威脅，亦即心理學的月暈效應(halo effect)。Kim(2017)指出，之所以產生此效應，是因為人們感覺到他們與組織的聯結和信任，還有部分原因是這個組織長期的運營歷史和相對較大的規模。Kim等(2016)也強調，當企業擁有一位形象鮮明的CEO時，企業在類危機傳播中善用CEO人格特質，並將此特質搭配適當策略，將增加公眾對企業的喜好和信息接受度。

換言之，企業的先前聲譽與CEO的人格魅力可能是自嘲策略的使用前提。從情境的分析看，天貓是中國最大的B2C購物網站，且具有不錯的企業聲譽(具有企業品牌背書、電子商務制度管制和協力廠商權威機構的標誌認證，由此帶來的聲譽信任，更能夠提升消費者信任度進而促進成交)。再加上馬雲自我貶損風格、數學成績不好、跟王健林打賭等軼事，人盡皆知。我們推論馬雲的個人魅力與天貓的企業聲譽，應該有助於降低人們的反駁動機或意願，從而讓自嘲產生更好的效果。但以本研究的個案分析而論，仍無足夠的資訊推論企業的先前聲譽是自嘲策略的使用前提。

綜上分析，本研究發現自嘲不僅適用於謠言型危機情境(Xiao et al., 2018)，也適用於公眾對組織提出指控或質疑的類危機情境。由於公眾的指控或質疑尚未被確定，自嘲具有降低事件嚴重性的功能，從而提高其危機回應的傳播效果。另外，相較於其他研究有關於自嘲適用情境結論，例如「嚴重性較低」(Vigsø, 2013)、「不涉及人類傷亡或道德問題」(Kim et al., 2016)、「危機尚未經證實」(Xiao et al., 2018)，本研究提出的「錯誤是無心造成、沒有受害者、與專業無涉」等情境條件，能夠增補上述文獻在自嘲適用情境論述之不足。

整體事件過程分析

最後分析事件過程。事件起於網友質疑宣傳數字造假，在馬雲編輯對話故事後結束。天貓回應的過程與轉折如下：

自嘲作為情緒性回應的效果分析

(1) 阿里巴巴集團副總裁陶然合理化說明，網友卻多指責陶然狡辯、涉嫌虛假宣傳。例如：「解釋就是掩飾」、「太假了」、「錯了還是要承認的，都吹上天了已經……天貓也該整頓了，假貨一大堆」。合理化策略的負面評價高達82%，類危機未能解除、持續中。

(2) 陶然改以補償試圖討好挑錯網友，網友對此多持否定態度，指責天貓公關不及格。例如：「死要面子」、「身為副總裁不會公關就算了，還幫倒忙打自家臉」、「沒病吧這公關」。補償的負面評價不降反升至84.5%，類危機不僅持續且有擴大跡象。

(3) 在傳統策略無效下，天貓嘗試賣萌、自嘲昏頭並請網友取笑，竟發現效果突出(正面評價79.1%)。網友態度開始轉向。例如：「好萌」、「這個笑爆了」、「出了錯不刪帖，不否認，不說是被盜號。很有風度！」負面評價銳減至12.8%，類危機有減輕跡象。

(4) 看到正面效果後，天貓以為事件已經平息，開始宣傳350億銷售佳績，結果反而引來網友質疑，並重提1.5米內褲事件。例如：「我覺得這麼就沒意思了，你疏忽就是你疏忽了，別說沒用的」、「還是說說1.5米的內褲吧」、「那什麼，內褲呢？」支撐策略的負面評價再次陡升至56.2%，類危機威脅再起。

(5) 眼見事件尚未落幕，天貓再次嘗試自嘲，調侃自己也陷入褲子風波，網友再度給予正面回應。例如：「太幽默了！笑的肚子疼」、「哈哈，好行銷案例」、「貓不許欺負你哥哥~哈哈」。正面評價達89.8%，類危機在自嘲策略下有化解跡象。

(6) 至此，天貓已經了解網友對回應策略之偏好，於是把老闆拉下水狠狠自嘲一番，結果網友評價一面倒。例如：「阿里的公關能力非同一般啊」、「你看人家的公關水準」、「不黑老闆的公關不是好公關」、「這個必須轉啊」。網友正面評價高達94.8%，類危機正式化解。

結論與討論

本研究以文本、內容分析法探討自嘲策略的歸類、效果與適用情境，藉以釐清自嘲的定位(what it is)、為何有效(why it works)，以及在什麼情境下適用(when does it work)? 分析結果有以下幾點結論與討論：

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

自嘲意在「聲東擊西」或「重新框架」

檢視既有危機回應策略類目，自嘲的策略內容包括藉口、創造新議題與假道歉。深究其用意，自嘲主要在轉移網友注意力，應屬既有CCS分類中的「聲東擊西」類目。次就類危機回應策略看，自嘲透過坦承數學不好、計算錯誤為由，否認故意捏造虛假數字宣傳的指控，成功將「違反道德」的框架轉變為「專業以外能力不足」的框架。根據此用意，自嘲無法歸屬於既有的類危機回應策略類目，所以我們在Coombs (2018)的6R策略基礎上，新增「重新框架」(reframe)類目。從而將類危機回應策略增補為7R策略(refusal, refutation, repression, reframe, recognition, revision, reform)。

類危機回應策略之研究尚在起步階段，本研究新增策略類目，使類危機回應策略類別朝更窮盡之方向邁進，有助於既有的類危機理論發展。若將既有的策略分類在抗拒—順應的光譜中排列，重新框架位於抗拒(拒絕、反駁、抑制)與順應(承認或接受、修正、改革)之間。當組織面對指控或質疑不能拒絕或反駁，但又因為某些限制因素也無法承認或改革之際，此一策略選項提供組織一個應對類危機的另類選擇。

自嘲奏效之原因：情緒訊息與回應內容相容

本研究引Yao與Lai (2019)的情緒與回應內容一致性假說，以天貓個案為分析樣本，研究結果顯示：以自嘲框架回應訊息的傳播效果，優於不帶情緒的回應訊息。此一結果說明：坦承錯誤的自嘲，若搭配意義一致性的回應訊息，能讓受眾感受到組織在負責意圖上的一致性，進而對組織有更多正面評價。本研究將Yao與Lai (2019)的情緒與回應內容一致性假說，延伸到正面情緒及類危機領域，獲致以下結論：組織在回應類危機時，情緒所傳達的訊息，與口語文字傳達的回應訊息，必須在負責意圖上一致，方能造成更好的溝通效果。這個結論，為SCCT危機情境(危機責任輕重)與回應策略(承擔責任意圖)之

對應主張，增添了「情緒回應」(emotional response) 這個新範疇，拓展了SCCT的理論範圍。

因此，本研究的管理意涵是：組織發言人在回應類危機時，若能適當運用正面情緒，可能會造成比不帶任何情緒的危機回應更好的溝通效果。就此而論，本研究試圖將類危機情境下的自嘲策略定義為：「自嘲是一種帶有正面情緒的表達方式，透過貶低自己來坦承錯誤，讓情緒訊息與語言或文字訊息呈現一致的責任承擔意圖，達成重新框架或分散注意力之目的，以期減輕類危機的衝擊程度、避免事件演變成真正的危機」。

自嘲，傳播效果佳；自嘲+敘事，傳播效果更佳

針對網友評價而言，自嘲的傳播效果優於合理化、補償與支撐。依SCCT危機回應策略在順應—抗拒連續光譜中的排序，自嘲偏向藉口，屬於抗拒，其順應性不如合理化、補償與支撐等策略，傳播效果卻較佳。究其原因，自嘲在回應內容上雖是傾向抗拒一端的策略，但就表現的形式看，自嘲不惜貶低自己、坦承錯誤的形式卻是順應性的。換言之，自嘲的效果高於合理化、補償與支撐，是順應型形式之作用壓過抗拒型的策略內容。

用敘事形式呈現自嘲，給人的感覺比較像是在溝通交流，而非說教或說服。這樣的策略特性，誠如Ott與Theunissen (2015, p. 101) 所言「如果組織將對話與說服混為一談，那麼聲譽風險就會進一步加劇」。抗拒的內容試圖說服，而敘事的形式則強化了對話的意願。兩者綜合，一方面弱化了說服的本意，另一方面則強化了對話的誠意。更何況把老闆拉下來調侃，在訊息的真實性與透明度上，也有加分作用。另外抗拒內容與順應形式的搭配，較諸單純的抗拒回應內容，當能有效降低網友怒氣，從而呼應Roh (2017) 「平息公眾怒氣能避免負面口碑繼續在網上蔓延」的主張。因此自嘲加上敘事，只要敘事內容符合聽眾的心理或預期，其傳播效果更有加成之作用。

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

無心、與專業無涉之錯誤，且無受害者情境下，適用自嘲策略

溫偉群(2018)指出，語藝情境包括迫切性、受眾與限制三個要素。在迫切性上，天貓遭遇挑戰必須修補；天貓面對的受眾是活躍於社群媒體的創作者或跟隨者，運用社群媒體溝通風格：幽默、諷刺語氣、表情符號與比喻性語言，較能迎合受眾之偏好(Kim et al., 2016)。另外，據SCCT影響危機責任的四大因素分析，天貓面對的情境特性包括：錯誤雖可控制但並非故意造成、錯誤證據明確卻與組織的專業無涉、損害程度輕微且無受害者。在這些條件下，自嘲策略對網絡媒體受眾而言，可獲正面的危機傳播效果。

與2016年台北燈會葫蘆猴被嫌醜事件相比，主辦單位自嘲是史上最醜的燈，將網友嘲諷的留言跟市長柯文哲的臉都投射到主燈上。這兩個事件有部分雷同之處，例如錯誤並非故意造成、事件中沒有明顯受害者。但葫蘆猴事件卻涉及設計專業，因此自嘲的溝通效果雖有掌聲、也不乏噓聲。當然這只是粗略的比較，葫蘆猴事件更詳細的效果量化分析，以及自嘲策略的適用情境是否具有一般性，仍有待未來研究驗證。

自嘲式公關適用社群媒體

自嘲源自於人際溝通技巧，本研究的效果分析乃針對網友對天貓回應的評論，研究結論並不適用於不習慣在網絡媒體回應或評論的社會大眾。自嘲對天貓類危機之所以有效，因為事件是社群媒體上的質疑或挑戰威脅，社群媒體上的互動近於人際互動。天貓在前兩次傳統策略失效後，自嘲之嘗試獲得正面效果，最後以漂亮的自嘲故事結束危機。由於社群媒體對組織公關經營日益重要，自嘲可能成為重要的危機傳播手法，可以稱為「自嘲式公關」：「組織處理社群媒體類危機時，以自嘲的方式來解圍的公關策略。透過面對缺陷、轉移注意力、借力打力等方式，在表面貶低、醜化自己，在骨子裏美化、抬高自己」。

自嘲作為情緒性回應的效果分析

本研究選擇的案例發生於2013年，此事件已經過去七年，在此過程中，中國大陸互聯網及社群媒體環境發生劇變。例如，微信幾乎壟斷了熟人的社交網絡、每月活躍用戶數12.1億（截至2020年6月）；今日頭條透過信息流推薦算法，讓網民關心的信息主動找上網友；抖音短視頻平台席捲全球，已成國民應用。這些媒體環境變化，使得危機事件的爆發周期更短，公眾對組織危機傳播速度與態度的要求更高。組織必須在負面信息全面爆發之前，輸出負責的態度以疏導或安撫公眾情緒。自嘲策略是一種非正式、幽默、嘲諷的溝通風格（Kim et al., 2016），更讓人感覺到負責的意圖（本研究發現），因此本研究結論仍適用於當前的媒體環境變化。惟應關注不同社群媒體的覆蓋率問題，以符合Coombs與Holladay（2012）的「多重撒網」（be redundant and sprawl）之社群媒體經營原則。

網絡時代更需即時評估與危機學習效果

從回應過程分析，我們發現天貓根據網友對回應策略的評價，機動調整其回應策略。此一現象正呼應了吳宜蓁（2002）的「危機學習效果」。Coombs（2014）指出，組織在危機管理績效的評估，應根據評估結果在下次危機應對時作為經驗教訓。由天貓採用策略的進程分析發現，在網路普及的資訊化社會中，這種學習效果有了更高的要求：組織應通過大數據即時挖掘、收集、分析受眾感知、情感的變化，並根據這些回饋數據，進行即時的策略調整。傳統媒體時代的危機管理可能需要層層組織遞進，而社會化媒體時代的危機管理，則需要在最長時間內給出合理解釋和答案。因此，網絡時代的危機管理更應重視危機管理效果的即時分析與回饋，以期提高回應策略之有效性。

傳統媒體時代，危機傳播的對象是社會大眾，組織透過傳統媒體向社會大眾發布正式聲明。然而，在社群媒體上的傳播近於與社群成員個別對話，透過傳統媒體發布的危機公關策略，未必合用於社群媒體上的危機，官腔官調正經八百的聲明，也未必適用於社群媒體，天貓類危機就是一個例子。展望未來，社群經營對組織公關將越來越重要，社群媒體上的危機性質與可行策略，亟待發展，這不但有助於危

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

機傳播理論的發展，也能有助於組織化解危機的指導。本研究結論對這個發展的需求，應該有初步的貢獻。其次，天貓故事的主角是馬雲，馬雲在校數學成績差、應徵過警察、與王建林打賭等軼事，人盡皆知。且述說的事件都是閱聽人在日常生活中會碰上，能體會能理解，甚至感同身受的情境。馬雲自嘲的這些故事，網友耳熟能詳能夠引發同理心。閱聽人的同理心一旦挑起來，能夠消除對公司的負面情緒。

危機回應雖有順應與抗拒之分，但此絕非完全抵觸之兩端，以順應之形式包裝抗拒之內容，或以抗拒之姿態佐以順應之內容，或許會有意想不到之傳播效果。本研究的發現跳脫了形式與內容孰輕孰重之迷思，提出順應形式、抗拒內容之組合的策略建議。最後，情緒性危機傳播研究方興未艾，主要探討組織發言人在回應危機時，向公眾揭露情緒，以此強化危機回應的效果。本研究延續 Yao 與 Lai (2019) 的研究假定，以個案資料測試組織發言人使用正面情緒與危機回應一致性對溝通效果的影響，初步證實 Yao 與 Lai (2019) 的研究假定亦能適用於正面情緒，並將危機主體的情緒訊息納入 SCCT 理論，或對危機傳播理論與實務有些許之貢獻。

然而，本研究也有相當的限制。首先，本研究以個案資料分析為驗證手段，研究結論之外部效度有待加強，建議後續研究可採取實驗法，進一步提升「情緒與回應相容假說」之嚴謹性與理論性。其次，文本分析，終究仰賴分析者的經驗與見識來提出有說服力的主張，並不如實證法可以用證據來支持，因此常有流於主觀的批評。研究者只能以多種資料來源、多種個案，以及多種理論觀點來佐證研究結論，本研究結論是否能夠成立，也有待於未來繼續考驗。第三，Coombs (2018) 指出類危機有三種形式：挑戰，失禮和憤怒的顧客。本研究只針對個案分析，研究結論是否適用於挑戰以外的類危機型態，仍有待後續研究接力。

具體的說，本研究結論裏，還有待將來研究確認補足的主題有：
(1) 自嘲是當作一種危機傳播策略，其性質需要繼續討論。(2) 本研究在既有類危機回應策略之外，提出第七種策略是否合宜，仍待更多案例來支撐。(3) 自嘲式公關能否成為一種公關操作的形式，也需要進一

步檢驗。(4) 社群媒體上合適的危機傳播策略，可能與透過傳統媒體的策略大不相同，這是未來的重要議題。

參考文獻

中文部分 (Chinese Section)

- 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：五南。
- Wu, Y.-C. (2002). *Weiji chuanbo—gonggong guanxi yu yuyi guandian de lundian yu shizheng*. Taipei: Wunan.
- 游梓翔 (2000)。《演講學原理：公共傳播的理論與實際》。台北：五南。
- Yu, T.-H. (2000). *Yanjiang xue yuanli: Gonggong chuanbo de lilun yu shiji*. Taipei: Wunan.
- 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, W.-C. (2018). Shequn meiti shidai kouyu chuanbo yanjiu de tiaozhan: Yi xingxiang xiuhu yanjiu weili. In You Zixiang, Wen Weiqun (Eds.), *Shequn meiti yu kouyu chuanbo* (pp. 53-66). Taipei: Wunan.

英文部分 (English Section)

- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Bentley, J. M. (2015). Shifting identification: A theory of apologies and pseudo-apologies. *Public Relations Review*, 41(1), 22-29.
- Boyd, D. P. (2011). Art and artifice in public apologies. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 299-309.
- Bradford, J. L., & D. E. Garrett (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 875-892.
- Chen, Y., & Cameron, G. (2018). The status of social-mediated crisis communication research: An analysis of published articles in 2002-2014. In L. Austin & Y. Jin (Eds.), *Social media and crisis communication* (pp. 21-37). New York, NY: Routledge.
- 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.

《傳播與社會學刊》· (總) 第 56 期 (2021)

- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, management, and responding* (4th ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2018). Revising situational crisis communication theory: The influences of social media on communication theory. In L. Austin & Y. Jin (Eds.), *Social media and crisis communication* (pp. 21–37). New York, NY: Routledge.
- 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. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.
- Dewberry, D. R., & Fox, R. (2012). Easy as 1, 2, 3: Rick Perry and self-deprecation as image restoration. *Journal of Contemporary Rhetoric*, 2(1), 1–10.
- Dynel, M. (2009). Beyond a joke: Types of conversational humour. *Language and Linguistics Compass*, 3(5), 1284–1299.
- Glenn, P. J. (1991). Current speaker initiation of two-party shared laughter. *Research on Language and Social Interaction*, 25(1–4), 139–162.
- Huang Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies: Category, continuum, and cultural implication in Taiwan. *Public Relations Review*, 31(2), 229–238.
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74–94.
- Kim, J. (2017). Elaborating the halo effect of SCCT: How and why performance history affects crisis responsibility and organizational reputation. *Journal of Public Relations Research*, 29(6), 277–294.
- Kim, S., & Zhang, A. Z., & Zhang, B. W. (2016). Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing Alibaba chairman Jack Ma in China. *Public Relations Review*, 42(5), 903–912.
- King, K. (2011). Professional learning in unlikely spaces: Social media and virtual communities as professional development. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 6(4), 40–46.
- Krippendorff, K. (2011, January 25). *Computing Krippendorff's alpha-reliability*. Retrieved May 10, 2019, from https://repository.upenn.edu/asc_papers/43/.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotions and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lee, S., & Chung, S. (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review*, 38(5), 932–934.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

自嘲作為情緒性回應的效果分析

- Lim, J. S. (2017). How a paracrisis situation is instigated by an online firestorm and visual mockery: Testing a paracrisis development model. *Computers in Human Behavior*, 67, 252–263.
- McGhee, P. E. (1996). *The laughter remedy: Health, healing and the amuse system*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97–102.
- Roh, S. (2017). Examining the paracrisis online: The effects of message source, response strategies and social vigilantism on public responses. *Public Relations Review*, 43(3), 587–596.
- Van der Meer, T. G. L. A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40(3), 526–536.
- Veil, S., Petrun, E. L., & Roberts, H. A. (2012). Issue management gone awry: When not to respond to an online reputation threat. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 319–332.
- Vigsø, O. (2013). Ironic crisis communication? *NORDICOM Review*, 34(2), 123–134.
- Xiao, Y., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2018). Humour as a double-edged sword in response to crises versus rumors: The effectiveness of humorously framed crisis response messages on social media. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 247–260.
- Yao, H.-C., & Lai, Y.-B. (2019). Facial expressions and verbal response strategies in postcrisis communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(1), 91–111.
- Yu, C. (2013). Two interactional functions of self-mockery in everyday English conversations: A multimodal analysis. *Journal of Pragmatics*, 50(1), 1–22.

本文引用格式

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。

《傳播與社會學刊》，(總)第56期(2021)

附錄 危機回應策略類目

CCS類目	IRT類目	SCCT類目
否認	否認	否認
直接否認(否認事件發生或存在,否認受控者是事件的起因)	簡單否認	攻擊指控者
	推給他人	代罪羔羊
藉口	卸責	止痛
合理反應(冒犯性行為是針對他人的挑釁所做的合理回應)	合理反應	藉口
無力控制(因缺乏知識、能力或控制力,故無法避免冒犯行為)	無力控制	合理化
動機良善(出於良好目的採取此一行為)	動機良善	
	純屬意外	
合理化	止痛	支撐
支撐(強調組織先前的正面紀錄或做過的好事)	支撐	提醒
淡化(被質疑的行為並不如看起來那麼嚴重)	淡化	討好
受害(聲稱自己是受害者)	差異化	扮演受害者
反擊(對抗指控者或指控團體)	反擊	
重新框架(以一個較大或更有利的脈絡,框架同一問題)	提高層次	
	給予補償	
讓步	後悔道歉	重建
認錯道歉(承認事件發生或組織導致事件發生,道歉祈求原諒)		道歉
補償(給予受害者金錢、財物,以期減輕受害者的負面感覺)	修正行動	補償
修正行動(承諾修復傷害或恢復原狀,或以行動預防再度發生)		
改變政策(承諾改變企業的公共政策)		
指示性資訊(指示人們在實際行為上如何反應危機)		
調節性資訊(在心理面向教導人們如何適應危機)		
聲東擊西		
表達關心(表達感受、關心或同情,但沒有道歉)		
建構新議程(為轉移、分散媒體焦點或公眾注意,創造新議題)		
差異化(與一個類似但更具冒犯性的行為做比較,以期產生言者似乎沒有那麼糟糕的感覺)		

資料來源：本研究整理