

道歉並非萬靈丹？臺灣職籃危機事件下組織回應策略之影響

黃彥慈¹ 楊世傑² 張家榮^{1*}

¹ 臺北市立大學休閒運動管理學系

² 臺北城市科技大學休閒事業系

*通訊作者：張家榮

通訊地址：111 臺北市士林區忠誠路二段 101 號

E-mail: b01701215@gmail.com

DOI:10.6167/JSR.202512_34(2).0007

投稿日期：2025 年 5 月 接受日期：2025 年 7 月

摘要

緒論：近年企業財團積極投入臺灣職籃，隊伍激增帶動球迷關注，惟醜聞頻傳重創球隊聲譽，使公關危機處理成為關鍵課題。本研究探討不同危機情境與回應策略組合下，球迷對球隊組織聲譽、負面口碑與持續觀賽意願的影響，並納入感知怒氣高低作為干擾變項分析。方法：採取準實驗法操弄臺灣職籃三種危機情境，和三種回應策略下，球迷相關認知與行為之差異，以職籃球迷為研究對象，進行便利抽樣共發放 390 份，有效問卷為 334 份，以描述性統計、探索性因素分析和單因子變異數分析進行資料處理與分析。結果：臺灣職籃球員涉法事件相較其他情境，易引發更高負面口碑，且更影響球迷持續觀賽意願；職籃面對不同危機類型時，其應對策略會與各構面產生交互作用；採用道歉策略相較於不回應或反駁，較能有效減少聲譽損害與負面口碑傳播，並緩解對觀賽意願的衝擊；在個人道德情境下，球迷因危機引發的怒氣強度會干擾不同回應方式所引發的負面口碑傳遞效果。討論：當職籃球員涉法時，對組織聲譽衝擊最劇，且球迷感知怒氣程度會影響負面口碑傳遞，故危機處理應優先安撫情緒。回應策略以誠懇道歉最能降低負面影響。上述建議可協助職業球團與球員在危機中採取更有效作法，減緩其對籃壇的負面效應。

關鍵詞：臺灣職業籃球聯盟、準實驗設計、SCCT、公共關係

壹、緒論

國內職業籃球近年蓬勃發展，除了長年經營的超級籃球聯賽 (Super Basketball League, SBL)，先後成立了 P.LEAGUE+ (PLG)、臺灣頂級職業籃球大聯盟 (T1 LEAGUE, T1)，教育部體育署 (2022) 發現許多財團企業紛紛投入職籃市場，大量的資金挹注成立多個隊伍，參與球員和觀眾人數快速增長，帶來了龐大的商機 (許軒瑜、鄧碧珍，2020)。然而，市場高度的關注雖為球團、球員成為焦點、帶來諸多機會，同時也帶來許多潛在危機，球員除了場上的競技，場外行為也受到社會放大的檢視 (González et al., 2019)。近期臺灣籃壇負面事件頻傳如球員涉嫌打假球、家暴、合約糾紛、球團營運資金不當等，嚴重損害聯盟和球團的形象及聲譽，更帶來財務上的損失 (Ge & Humphreys, 2021)，部分個案中球團未即時道歉而採取避重就輕之回應，引起之負面議論更重創球隊聲譽。職業聯盟在面臨球員或球團危機事件時，如何以更適切、專業的公關危機處理方式，有效降低這些危機事件對聯賽和球團的影響，儼然成為重要的經營課題。

回顧過往公關危機相關理論發展，早期以 Benoit (1997) 所提出的形象修復理論為主軸，其強調專業回應策略對於降低危機傷害的重要性，主張組織或個人在面臨外界責難時，應提供具說服力之論述，以修復受損的形象和名聲。近年，以該理論為基礎發展出的情境式危機溝通理論 (situational crisis communication theory, SCCT) 最受學者推崇 (Coombs, 2014)，

強調在制定危機管理策略時，應根據危機情境及責任歸屬選擇適當的回應策略，方能降低所失、獲得市場的認同 (Coombs et al., 2020)。

SCCT 最初是為一般企業解決危機而提出，職業運動同樣具備商業性質、且更加著重於顧客亦即球迷關係之管理，運動員的違規行為不僅損害其職業聲譽，失去球迷的支持還可能導致球隊與球員的經濟損失 (Billings et al., 2017)。因此，將此理論應用於運動領域有助於有效解決危機管理和形象修復的挑戰，幫助運動組織更好地理解 and 應對危機。透過國外運用 SCCT 文獻可知，Abeza et al. (2020) 研究球員醜聞對球隊和消費者行為的影響，結果顯示不同程度的違規行為都會損害組織聲譽，嚴重的醜聞可能導致球迷和消費者不再支持球隊，並產生負面口碑傳播。此外，危機溝通策略除了影響到大眾行為，也會使其情緒有所變化，LaGree et al. (2019) 表明媒體對於美國國家美式足球聯盟 (National Football League, NFL) 腦震盪事件的報導，球團的回應使球迷對組織產生負面認知增加其憤怒感並降低對球隊信任。國內學者姚惠忠等 (2024) 亦以運動員禁藥危機事件為背景，以 SCCT 為觀點提出適切危機溝通可能讓公眾感知運動員是「無辜」的，提高溝通訊息的真誠度並降低公眾怒氣，反之不當的溝通策略，或是無回應會讓公眾感知運動員可能是「無知」，證實 SCCT 在國內運動脈絡中的適用性。針對我國職業球團在現今面臨危機事件時，時常採取迂迴的方式不正面進行說明，聲明稿內容

不當或錯過適當回應時機，將造成醜聞負面效應擴大 (Knight et al., 2020)，因此針對危機情境的特性制定最適切的回應策略有相當的重要性與必要性。

深入探討 SCCT 中兩項核心因子：危機類型與回應方式的設定。危機的類型是指公眾對特定危機的框架和解釋方式 (Claeys & Coombs, 2020)，一般商管研究普遍將危機分為受害者、意外和可預防三種類型 (Coombs & Holladay, 2002)，然而考量職業運動之危機特性，學者提出原先 SCCT 危機劃分的種類未完全適用於運動領域的脈絡中 (Shin, 2018)，延續此需求，Wilson et al. (2010) 將職業運動的危機，分為內、外部和有、無蓄意四種類型，Brown-Devlin and Brown (2020) 則依造危機事件的影響程度，將危機分為三大類，分別是環境與個人危機、違反規則和規範與組織管理者不善，以及 12 個子項目。據此，本研究亦參考上述學者分類，並考量於近日臺灣職籃較受矚目的真實案例加以改編，如球員被爆出簽賭打假球風波、合約爭議、性騷擾疑雲等事件，設定的三種研究情境分別為：球員個人道德踰越、球員觸犯法律和組織聯盟管理問題等，藉此探討不同危機情境下，各項回應策略的適切性。

探究不同危機類型帶來的影響，依循 SCCT，認為危機類型將透過影響進一步影響個體對組織的整體評價與行為意圖。其中，組織聲譽作為第一層級的認知評價，負面口碑反映對外行為的傳播意圖，而持續觀賽意願則為實際行為傾向，三者構成

危機事件後消費者反應的完整歷程。基於此，本研究選擇此三項構面作為結果變數，並參考 Abeza et al. (2020)、Coombs (2007) 等文獻指出，當球員觸犯法律屬於直接違反法律規範的行為對組織聲譽的衝擊最為顯著，常引發公眾道德憤怒，並使組織形象與信任度大幅下降。相比之下，組織管理問題的影響略低，因其反映於組織治理能力，但仍會削弱球迷對組織的信任和品牌忠誠度，尤其在缺乏透明度或回應不當時，會加劇負面評價和影響球迷的續觀賽意願 (Brown-Devlin & Brown, 2020; Knight et al., 2020)。至於球員的個人道德問題，由於多被視為個人行為偏差，其對組織聲譽的影響相對較小且間接 (LaGree et al., 2019)，由此可見，不同危機情境會對球迷產生不同程度的影響，基於上述文獻，本研究提出以下假設：

- H1：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，對球迷之組織聲譽產生顯著差異，法律帶來組織聲譽負面影響最大、組織管理其次、球員道德影響最低。
- H2：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，對球迷之負面口碑產生顯著差異，法律帶來負面口碑的影響最大、組織管理其次、球員道德影響最低。
- H3：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，對球迷之持續觀賽意願產生達著差異，法律帶來持續觀賽意願的負面影響最大、組織管理其次、球員道德影響最低。

進一步探究危機發生後回應策略，不同的危機類型需搭配適當的回應方式才

能創造更大的效果 (Billings et al., 2020; Coombs, 2007)，使組織獲得公眾的支持減輕負面事件的傷害 (Liu et al., 2011)。危機回應的有效性也將影響組織聲譽，進而影響利益相關人的口碑傳播行為和持續觀賽意願 (賈文帥等, 2021)。在 SCCT 回應的策略，大致可以分為主要 (如否認、重建、減輕) 和次要 (輔助與正面感知) 兩大類 (Coombs, 2014)。邢姍姍等 (2010) 以更加貼近我國企業組織常用之回應方式作為參考，將危機事件應對策略分為三種，與 Brown-Devlin et al. (2021) 所制定的危機溝通方式相互呼應。因此，本研究參考上述文獻，並結合職業籃球的脈絡進行調整，設定三種回應方式：不回應、反駁與道歉。針對不同危機情境下的回應策略，探討其對球迷感知的影響差異，進而提出以下假設：

- H4：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，回應策略對組織聲譽產生顯著差異，道歉較能維持組織聲譽，其次為不回應，反駁效果最低。
- H5：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，回應策略對負面口碑產生顯著差異，道歉較能減少負面口碑傳播，其次為不回應，反駁效果最低。
- H6：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，回應策略對持續觀賽意願產生顯著差異，道歉較能維持持續觀賽意願，其次為不回應，反駁策略最低。

過往文獻中，除了危機類型與回應方式，還存在不同原因可能影響組織回應的評價，如大眾情緒狀態、組織過往回應歷史、回應即時性等 (J. Kim, 2019)。當

組織對負面事件負有責任且違背公眾預期時，容易引發公眾憤怒，民眾因媒體報導框架而產生的情緒反應，將影響其對於事件之認知與行為 (Lu & Huang, 2018)，故民眾的怒氣也被學者認為是最直接影響公開回應的因素之一。McDonald and Hartel (2001) 運用情感事件理論 (affective events theory, AET) 來解釋怒氣作為干擾變數在不同情境下對危機回應策略效果的調節作用。此理論指出，情緒是由外部事件引發，並能顯著影響個體的態度與行為反應。在危機事件中，不同類型的事件 (如道德失當或法律違規) 會引發不同程度的情緒反應，而這些情緒會直接影響球迷對危機回應的接受程度，而 Coombs (2007) 將怒氣納入 SCCT 框架中，怒氣在危機回應策略中的角色至關重要，不同的情緒反應會直接影響球迷對組織回應的接受程度，發現怒氣較高的球迷在回應策略偏向避重就輕時可能加劇不滿，因此選擇反駁性回應能更好地緩和情緒。而在怒氣較低的情況下，誠懇道歉則能有效降低負面口碑的擴散，成為危機溝通的重要變數。

此外，Claeys et al. (2010) 的研究指出怒氣直接影響組織聲譽，而 Coombs and Holladay (2008) 進一步發現，怒氣是影響危機責任與負面口碑的重要因子。當事件性質引發高強度怒氣如球員觸犯法律情境時，球迷對單純道歉的回應可能產生不滿，認為這樣的回應缺乏真誠或力度，從而促使負面口碑的擴散。反之，若危機屬於道德失當且怒氣程度相對較低，誠懇的道歉則更容易被視為真誠的回應，有助於減少

負面影響。基於 AET 的框架，情緒是對外部危機事件的自然反應，不僅影響球迷的態度，也改變危機回應策略的效果。故整合而言，在危機事件下，情緒強度會改變個體在接收危機回應資訊時的認知加工方式，進而調節其對組織之態度與行為意圖的形成 (Antonetti & Maklan, 2016)。特別是，在高度情緒激化（高怒氣）狀態下，個體較容易忽略理性資訊、採取更極端的行為反應（如負面口碑、拒看），使得即使是有效的危機回應策略，其效果也可能因怒氣強度而打折。基於此情境情緒交互機制，本文設定怒氣作為危機回應與行為反應間的調節變項。根據上述回顧，本研究提出下列假設：

- H7：當臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，不同回應策略間對組織聲譽的影響，會因球迷的怒氣高低而產生顯著差異。
- H8：臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，不同回應策略間對負面口碑的影響，會因球迷的怒氣高低而產生顯著差異。
- H9：臺灣職業籃壇發生不同危機事件時，不同回應策略間對持續觀賽意願的影響，會因球迷的怒氣高低而產生顯著差異。

加以考量目前國內職業籃球競爭激烈的脈絡，聯盟的分合、職籃發展的未來走向，在社群媒體皆引起全民關注、話題性十足，而臺灣職籃特有的鄉民文化，也使得聯盟或球員之爭議事件，容易引發社群廣大的回響與議論（張宜景、林怡秀，2021）。過往職籃球迷行為研究多聚焦消

費者觀賞賽事的動機和球隊贊助議題（卓漢薇、陳建廷，2018），相對缺乏對於球團或球員個人面臨負面事件時應如何應對和處理的探討，即便探討運動領域危機管理的研究議題，也主要集中於對單一真實案例的探討，缺乏對不同危機情境的比較研究 (Knight et al., 2020)。且臺灣的籃球文化因受特有的鄉民文化和社群媒體的推動，球迷對於球員和球團的行為格外敏感，這使得危機事件中組織回應策略的接受度在臺灣情境下尤為關鍵（張宜景、林怡秀，2021）。而在不同文化背景中，集體主義文化偏好道歉與負責，個體主義文化則更重視事實澄清（賈文帥等，2021）。相較於歐美地區，亞洲文化中的高權力距離和集體主義更容易讓球迷將球員的個人行為視為整個球團責任的延伸，從而對危機回應的道歉、反駁等策略產生不同的反應 (Brown-Devlin & Brown, 2020)。因此，需考量不同文化背景差異，將可能影響公眾對危機事件及回應策略的接受度，國外的研究結果亦難以直接類推至國內職籃的情境 (Barkley, 2020)。再者，道歉策略雖被廣泛視為危機處理中的核心行動，其背後卻有諸多因子可能影響其機制，如 Guo et al. (2020) 針對美國國家籃球協會 (National Basketball Association, NBA) 球隊總裁 Morey Tweet 失言事件進行實驗分析，發現在球迷與組織關係穩固情境中，「道歉策略」並非總能沖淡公眾歸責傾向。姚惠忠等 (2024) 亦提及，在「非故意」情境時，補償比道歉更有效，且道歉在低責任情境中可能引發更多怒氣或負面評價。Coombs (2007) 對於 SCCT 之說明亦指出，在受害

者型 (victim-type) 的危機中即組織本身也是受害者，道歉不一定最有效，甚至可能會引起不必要的責任感知。因此，危機中適當策略而非一味道歉，更符合溝通效益，而回應策略背後之影響機制，仍須更多深入之討論與驗證。

綜合上述研究缺口，本研究將以 Coombs (2007) 的 SCCT 為基礎，探討臺灣職業籃球聯賽所面臨的不同危機情境與組織回應策略之間的關係。採取準實驗設計法 (quasi-experiment design)，將臺灣職籃面臨的危機事件以及回應狀況，將危機情境設定為三類：球員個人道德踰越、球員觸犯法律和組織聯盟管理問題 (Brown-Devlin & Brown, 2020)，以及對應的回應策略設定為三種：不回應、反駁和道歉 (邢姍姍等, 2010)。探討不同危機情境下，組織採取相異回應策略使球迷對組織聲譽、負面口碑和持續觀賽意願的影響，並加入怒氣做為干擾變項探究其對於危機回應方式之干擾效果。研究深入瞭解球迷對不同應對方式的感知，除了為國內職籃的危機公關管理提供實證依據，制定更有效應對策略，同時，也希望透過跨領域整合既有的 SCCT，並加入不同變項及考量以擴展危機情境式溝通研究的理論深度與廣度。

貳、方法

一、研究架構與假設

本研究旨在探討臺灣職業籃球聯賽所面臨的不同危機情境與組織回應策略之間

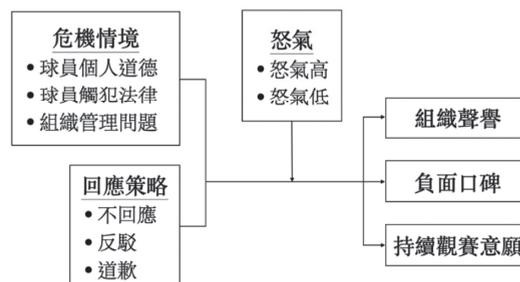
的關係，採用實驗法，操弄三種危機情境 (球員個人道德踰越、球員觸犯法律和組織聯盟管理問題) 與三種回應策略 (不回應、反駁和道歉)，探究在不同危機情境下，組織採取不同回應策略對球迷支持、怒氣和負面口碑的影響。本研究觀念性架構如圖 1 所示。

二、研究對象與抽樣方法

(一) 研究對象

臺灣職籃近期兩個聯盟，PLG 與臺灣職業籃球大聯盟 (Taiwan Professional Basketball League, TPBL) 相繼成立，進一步擴大了職籃的觀眾基礎。根據教育部體育署 (2022) 的數據顯示，近兩年來，職籃賽事的觀眾人數呈現逐年增長的趨勢，顯示職籃球迷的基數雖然相對新興，但已具備一定的代表性。關於研究對象的篩選與取樣過程，本研究採取問卷調查法，篩選對象為「具有觀賞臺灣職籃賽事經驗的球迷」，問卷中的篩選題「關注之籃球聯盟上一季冠軍隊伍為何？」的選擇題設計，選擇 TPBL 答案為中信特工、PLG 答案為富邦勇士，此設計是為了確認受測者對職籃

圖 1
研究架構圖



賽事的熟悉程度。本研究涵蓋了不同聯盟的觀眾，以確保樣本的多元性。此外，研究團隊也考量到職籃市場的發展背景，選擇現階段具有觀賽經驗的球迷，能更真實地反映當前職籃市場的消費者行為。臺灣職籃的發展時間相對短暫，因此球迷的球齡可能較其他成熟籃球市場為短。然而，本研究旨在探討職籃市場中的危機事件與回應策略對球迷行為意圖的影響，而非進行球迷忠誠度的長期追蹤。因此，選取當前具觀賽經驗的職籃球迷作為樣本，符合研究的核心目標，能提供具時效性的實證資料。

(二) 抽樣方法

本研究採用便利抽樣法，主要於臺灣北部地區的賽事中於賽事開始前於場館門口發放紙本問卷，網路問卷部分，則透過 Google 表單建置後，分別發布於臺灣職籃球迷相關社群媒體平臺發放網路問卷，如 Facebook 的臺灣職籃 T1、PLG 相關交流區社團、PTT 的 basketballTW 臺籃板等。調查職籃球迷對不同危機情境與回應策略的組織聲譽、負面口碑及持續觀賽意願的態度。同時，評估不同危機出現時，球迷感受到的怒氣高低是否會影響其對組織行為意圖的看法。本研究採用混合設計，其中危機情境類型（道德／法律／組織）為受試者間因子，每位受測者僅隨機分派一種情境，以避免順序效應與反應干擾，提升內部效度；危機回應策略（不回應／反駁／道歉）為受試者內因子，每位受測者需針對同一情境中的三種不同回應策略分別進行評估，以消除個體差異並提升統計

檢定力 (Tabachnick & Fidell, 2019)。此設計可同時檢視危機類型與回應策略對公眾反應之主效應與交互作用，提供更全面的分析視角與精確的推論依據。

研究採用混合設計，每位受測者僅接觸一種危機情境，避免順序效應並提升內部效度；在相同情境下，受測者需針對三種回應方式進行評估，以消除個體差異影響並提高統計效力 (Tabachnick & Fidell, 2019)。此設計有效捕捉危機類型與回應策略的交互作用，提供全面且精準的分析結果。

三、變項之操作性定義與研究工具

(一) 自變數一危機類型

危機是無法預料的突發事件，可能嚴重阻礙組織的盈利能力、進步，有時甚至危及組織的生存 (Coombs, 2007)，本研究以新聞方式呈現事件經過，說明職業籃球聯盟中團隊或個人發生之負面案例，共分為三種型態：1. 球員個人道德問題；2. 球員觸犯法律；3. 組織管理問題。

(二) 自變數二回應策略

依據 Bradford and Garrett (1995) 的模型，在每一個危機事件中會因情境的不同而有相應的回應方式，本研究參考邢姍姍等 (2010) 選擇三種分別為：1. 不回應；2. 反駁；3. 承認錯誤。

(三) 依變數一組織聲譽

組織聲譽是指一個組織被社會大眾認同、接納與信任的程度，在民眾心中的形象 (鄧哲偉, 2021)，而本研究根據 Coombs (2014) 提出 SCCT 架構將其定義

為運動組織面對危機事件時，處理是否誠實可靠的程度。參考 Coombs and Holladay (2002) 的個人控制與危機責任，共有 5 題，根據本研究需求加以修改為：1. 根據球團的回應，我認為球隊是誠實的；2. 根據球團的回應，我相信球團所說的話；3. 我相信球隊有說出危機事件的真相；4. 我不相信球團對此事件的回應；5. 根據球團對此事件的回應，該團隊是具有信譽的。採用李克特 (Likert) 七點量尺計分，依據為 1 (非常不同意) 至 7 (非常同意)，分數愈高則代表對於組織回應的可靠度愈高，此量表在先前的研究中已經證明具有可靠的信效度，可供研究人員使用。原始量表之信度 Cronbach's $\alpha = .88$ 。

(四) 依變數—負面口碑

口碑是指個體間言語溝通的行為，被認為是消費者間有效的訊息傳遞方式 (賴岳炫等, 2020)，本篇研究是係指為國內職籃觀眾對運動組織進行負面宣傳的意圖 (姚惠忠, 2013)。參考 Coombs and Holladay (2008) 的問項，共 3 題。根據本研究需求加以修改為：1. 我會建議大眾不要支持這支球隊；2. 我會向他人述說這支球隊的負面言論；3. 我不建議他人在賽季間為這支球隊加油。採用李克特七點量尺計分，依據為 1 (非常不同意) 至 7 (非常同意)，分數愈高則代表針對組織回應後會對於該球團採取負面口碑之行為，此量表在先前的研究中已經證明具有可靠的信效度，可供研究人員使用。原始量表之信度 Cronbach's $\alpha = .70$ 。

(五) 依變數—持續觀賽意願

持續觀賽意願指球迷對於先前觀賽體驗進行整體評估後，其未來一段時間持續觀賽的主觀意向，為評估職業聯賽能否成功吸引並留住球迷的關鍵 (Wann et al., 2017)。參考 Yoshida and James (2010) 的問項，共 3 題。根據本研究需求加以修改為：1. 你有很高的機率再度觀賞此球隊的賽事；2. 你會向朋友推薦此球隊的比賽；3. 如果你必須再度觀賞賽事，你有很高的機率做出同樣的選擇 (觀賞此球隊的比賽)。採用李克特七點量尺計分，依據為 1 (非常不同意) 至 7 (非常同意)，分數愈高則代表填答者對於組織回應後對該球隊保持持續觀賽意願，此量表在先前研究已經證明具有可靠的信效度，可供研究人員使用。原始量表之信度 Cronbach's $\alpha = .87$ 。

(六) 干擾變數—怒氣

Damasio (1998) 指出，情緒是人針對特定刺激物，引發從腦到身體及腦的不同部位間一系列的反應，最後造成身體內部的變化。本研究依據姚惠忠 (2013) 研究將其定義為國內職籃觀眾對於運動組織對危機事件產生之情緒。參考 Coombs and Holladay (2014) 的問項，共 3 題。根據本研究需求加以修改為：1. 根據球隊的回應，我感到惱羞；2. 球隊的回應不會讓我感到生氣；3. 由於這件事件，我對球隊感到生氣。採用李克特七點量尺計分，依據為 1 (非常不同意) 至 7 (非常同意)，分數愈高則代表愈可能組織回應公眾產生極高的怒氣，此量表在先前的研究中已經證明具有可靠的信效度。原始量表信度 Cronbach's $\alpha = .86$ 。

四、資料分析方法

本研究使用 SPSS 25.0 統計軟體進行資料分析。首先，進行描述性統計分析，以檢視回收問卷的樣本特徵。接著，運用信效度分析來評估量表的有效性。第二階段，使用單因子變異數分析來檢測各項操弄是否成功，以及危機類型和回應方式對各面相的影響。第三階段，進一步採用 $2 \times 3 \times 3$ 多因子變異數分析，將怒氣作為干擾納入進行探討。

五、研究設計

本研究採用準實驗設計法驗證研究假設 (顏志龍, 2014)，分別操弄三種危機類型 (球員個人道德問題、球員個人觸犯法律和組織管理問題) 及三種回應策略 (不回應、反駁與道歉)，探討危機類型以及組織回應策略是否與如何對組織聲譽、負面口碑和持續觀賽意願帶來影響。本研究怒氣高低分組採用類別變數，依填答者平均分數進行高低分組，確保樣本分布均衡，減少偏誤並提升分析結果的穩健性。怒氣作為干擾變數，成功揭示其對回應策略效果的調節作用，顯示高怒氣群體偏好反駁策略，而低怒氣群體對道歉策略的接受度更高，進一步支持 AET 的適用性 (Coombs, 2007; McDonald et al., 2010)。為確保受測者是考量危機類型、回應策略而回答問題，本研究首先設計操弄檢測題項，以選擇題形式詢問受試者，第一題：球隊面臨的危機類型為何種類性？第二題：球隊選擇的回應策略為何種類性？兩題皆需填答正確樣本方能列入分析，故操弄為有效。

(一) 操弄設計與問卷設計

1. 操弄設計

本研究透過情境故事 (scenario) 的設定，模擬臺灣職業籃球聯賽面臨醜聞時新聞的撰寫方式，為了避免受試者對危機事件和危機企業的既有看法影響實驗結果，將使用虛構球隊 (宜蘭天行者隊) 當作實驗材料，分別編寫三種危機類型 (球員個人道德問題、球員個人觸犯法律和組織管理問題) 及回應策略 (不回應、反駁與道歉) 的操弄，以檢測受測者的反應。且本研究為避免順序效應對結果的干擾，在三種回應策略呈現上採隨機化處理，確保每位參與者在完成作業時，回應策略的出現順序為隨機平均分布，以提升研究結果的内部效度與可信度。

情境故事設定內容簡述，球員個人道德問題：宜蘭天行者隊球員被爆料涉嫌外遇，形象受損、球迷強烈不滿及社群討論熱烈。球員個人觸犯法律：球隊近日捲入嚴重法律醜聞，球員與多方人員 (裁判、洋將、防護員等) 涉嫌打假球與簽賭，疑似操控比賽結果。消息在社群廣傳，引發公眾與聯盟關注，事件對聯盟及球隊形象造成重大損害。組織管理問題：球隊近期被爆出財務狀況不佳、欠薪及資金來源不明，聯盟調查後確認問題存在，並公告將持續追查，要求球團配合釐清真相。

回應方式，不回應：近日有關球員和相關人員負面事件的報導，球團基於偵查不公開原則，不多作回應，一切交由司法單位進行審理；反駁：針對近期指控，目前無任何證據證明球團人員參與，呼籲大

眾勿以訛傳訛，避免散播不實資訊，為維護球團聲譽，必要時將對不實報導採取法律行動；道歉：針對近期報導，球團內部徹查後已對涉案隊職員終止合約並進行退隊處分，對球員所犯過錯深感抱歉，並將全力協助司法調查，絕不寬貸。

2. 問卷設計

本實驗之問卷共分為六部分，問卷的順序及所包含的題數如表 1 所示。

參、結果

一、樣本結構分析

本研究以臺灣職籃球迷為受測對象，採用便利抽樣法，在網路平臺與實體進行調查，發訪時間為 2024 年 3 月 14 日至 2024 年 4 月 7 日，共計發出 390 份問卷，實體問卷 273 份，網路問卷 117 份，經剔除回答不完整之問卷後，剩下的有效問卷為 334 份問卷，實體問卷 246 網路問卷 88 份，有效回收率為 85.64%。而每位受測者針對一種情境中的三種回應方式進行填答，三種情境分別回收的有效樣本數為：

表 1
問卷設計

問卷部分	題數	衡量變數
第一部分	3	怒氣
第二部分	5	組織聲譽
第三部分	3	負面口碑
第四部分	3	持續觀賽意願
第五部分	5	臺灣職籃球迷之操弄檢定
第六部分	7	個人基本資料

球員個人道德問題 94 份、球員觸犯法律問題 109 份，以及組織管理問題 131 份。

在研究樣本的基本資料分析中發現男女性受試者平均分布，而女性占較多數約為 51.8%；年齡層次以 21-30 歲的受試者最多，占了 35.9%；在受試者教育程度上大學學歷的人最多，約為 60.8%；而月收入的部分，大部分受試者月收入介於 2 萬元以內，占了 22.8%；就職業來看，服務業與學生占了最大比例，分別為 25.7% 和 25.4%。

二、信度分析

本研究採取 Cronbach's α 係數進行量表內部一致性之分析，以檢驗組織聲譽、怒氣、負面口碑與持續觀賽意願四項量表共 14 題之信度分析 (reliability)，使其統計結果達一致性與穩定性，並且根據 Cronbach 於 1951 年表示， α 值大於 .70 代表高信度； α 值介於 .35-.70 之間代表中信度； α 值小於 .35 則代表低信度 (吳嘉浚等, 2015)。分析結果顯示，組織聲譽量表 Cronbach's α 內部一致性係數為 .87 (> .70)，怒氣量表 Cronbach's α 內部一致性係數為 .70 (> .70)，負面口碑量表 Cronbach's α 內部一致性係數為 .91 (> .70)，持續觀賽意願量表 Cronbach's α 內部一致性係為 .90 (> .70)。由結果顯示，本研究各構面之量表皆具有良好信度如表 2 所示。

三、假設檢定

在進行變異數分析前，為確認統計分析前提是否符合，本研究先進行變異數齊

表 2
組織聲譽、怒氣、負面口碑與持續觀賽意願信度分析摘要表

量表	Cronbach's α
組織聲譽	.87
怒氣	.70
負面口碑	.91
持續觀賽意願	.90

性與共變異數矩陣同質性之檢定。針對受試者間變項（危機情境）進行 Levene's test，結果皆未達顯著水準 ($p > .05$)，表示變異數齊性假設成立。

(一) 危機類型對於組織聲譽之影響

為探討臺灣職業籃壇所發生的危機類型，是否會對球隊組織聲譽有差異，本研究採用單因子變異數進行分析，分析結果如表 3 所示。當職業籃壇發生球員個人道德危機時，職籃球迷產生對組織聲譽的平均數為 4.14，標準差 1.41，而當球員個人出現觸犯法律之危機時，職籃球迷產生對球隊組織的平均數則為 4.07，標準差 1.37，最後當組織管理出現危機時，職籃球迷對組織聲譽的平均數為 4.13，標準差 1.23。由上述可知，不同的危機事件下對組織聲譽無顯著影響 ($F = 0.291, p = .748, \text{partial } \eta^2 = .001$)。

(二) 危機類型對於負面口碑之影響

臺灣職業籃球所發生的危機類型，是否會使球迷傳遞負面口碑間有差異。本研究採用單因子變異數進行分析，分析結果如表 3 所示。當職業籃壇發生球員個人道德危機事件時，職籃球迷之負面口碑平均

數為 3.46，標準差 1.55，而當球員個人出現觸犯法律之危機時，職籃球迷產生之負面口碑平均數為 3.85，標準差 1.43，最後當組織管理出現危機時，職籃球迷之負面口碑的平均數則為 3.83，標準差 1.15。故不同危機類型對於球迷之負面口碑 ($F = 7.770^*, p < .05, \text{partial } \eta^2 = .015$) 會產生差異。由上述可知當職業籃壇發生球員觸法危機時會相較個人道德和組織管理出現問題，使球迷有較高負面口碑的傳播。

(三) 危機類型對於持續觀賽意願之影響

臺灣職業籃球所發生的危機類型，是否會使球迷對於持續觀賽意願有差異。本研究採用單因子變異數進行分析，分析結果如表 3 所示。當職業籃壇發生球員個人道德危機事件時，職籃球迷之持續觀賽意願平均數為 3.96，標準差 1.38，而當球員個人出現觸犯法律之危機時，職籃球迷產生之持續觀賽意願平均數為 3.54，標準差 1.57，最後當組織管理出現危機時，職籃球迷對持續觀賽意願的平均數則為 3.89，標準差 1.26。故不同危機類型對於球迷之持續觀賽意願 ($F = 8.300^*, p < .05, \text{partial } \eta^2 = .016$) 會產生差異。由上述可知當職業籃壇發生球員個人道德和組織管理出現問題時會相較球員觸法，使球迷有較高的持續觀賽意願。

(四) 危機類型與回應策略對於球迷態度之影響

為探討臺灣職籃發生不同危機事件類型時，其採取的回應策略使球迷對於球隊之組織聲譽、怒氣、負面口碑與持續觀

賽意願是否有不同的差異，本研究列以二因子單變量變異數分析加以檢定，其結果如表 4 至表 6 所示；危機類型與回應策略對於組織聲譽 ($F = 5.46^*$, $p < .05$, partial $\eta^2 = .014$)、負面口碑 ($F = 3.85^*$, $p < .05$, partial $\eta^2 = .013$) 與持續觀賽意願 ($F = 2.64^*$, $p < .05$, partial $\eta^2 = .011$) 各構面的 F 值與 p 值，彼此間以雪費法 (Scheffe's Method) 比較發現有交互作用情形產生，皆達顯著水準。

(五) 危機類型與回應策略對組織聲譽之事後比較

在球員個人道德的情況下，不同回應

策略對組織聲譽的影響平均數分別為：「不回應」為 3.25，「反駁」為 3.69，「道歉」為 5.36，根據最小顯著差異性測驗 (least significant difference, LSD) 事後比較結果，臺灣職籃球團採取「道歉」策略對於組織聲譽之影響高於「不回應」與「反駁」策略；在球員個人觸犯法律的情況下，不同回應策略對球迷之組織聲譽的影響平均數分別為：「不回應」為 3.62，「反駁」為 3.72，「道歉」為 4.73，根據 LSD 事後比較結果，球團採取「道歉」策略顯著影響組織聲譽，而接著為「反駁」與「不回應」。在組織管理出現危機情境下，不同回應策略對球

表 3

危機類型對組織聲譽、怒氣、負面口碑與持續觀賽意願之檢定

危機類型	組織聲譽 (標準差)	負面口碑 (標準差)	持續觀賽意願 (標準差)
個人—道德問題	4.14 (1.41)	3.46 (1.55)	3.96 (1.38)
個人—觸犯法律問題	4.07 (1.37)	3.85 (1.43)	3.54 (1.57)
組織—管理問題	4.13 (1.23)	3.83 (1.15)	3.89 (1.26)
F 值	0.291	7.770*	8.300*
p 值	.748	< .001	< .001
partial η^2	.001	.015	.016
事後比較		(2) > (1) (3) > (1)	(1) > (3)

註：(1)：個人道德問題；(2)：個人觸犯法律問題；(3)：組織管理問題。

* $p < .05$

表 4

不同危機類型與回應策略對組織聲譽之影響

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 值	顯著性
危機類型 (A)	1.03	2	0.51	0.38	0.68
回應策略 (B)	412.31	2	206.15	153.60*	< .001
A × B	29.29	4	7.32	5.46*	< .001
誤差	1,332.74	993	1.34		
總和	1,765.41	1,001			

* $p < .05$

表 5
不同危機類型與回應策略對負面口碑之影響

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 值	顯著性
危機類型 (A)	29.04	2	14.52	8.31*	< .001
回應策略 (B)	111.09	2	55.55	31.80*	< .001
A × B	26.89	4	6.72	3.85*	.004
誤差	1,734.54	993	1.75		
總和	1,895.50	1,001			

* $p < .05$

表 6
不同危機類型與回應策略對持續觀賽意願之影響

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 值	顯著性
危機類型 (A)	32.53	2	16.27	9.00*	< .001
回應策略 (B)	149.97	2	74.99	41.50*	< .001
A × B	19.10	4	4.77	2.64*	.033
誤差	1,794.32	993	1.81		
總和	1,989.26	1,001			

* $p < .05$

迷對組織聲譽的影響平均數分別為：「不回應」為 3.42，「反駁」為 4.10，「道歉」為 4.99，根據 LSD 事後比較結果，球團採取「道歉」策略顯著影響組織聲譽，而接著為「反駁」與「不回應」。如表 7 及圖 2 所示。

(六) 危機類型與回應策略對負面口碑之事後比較

在球員個人道德的情況下，不同回應策略對負面口碑的影響平均數分別為：「不回應」為 4.04，「反駁」為 3.66，「道歉」為 2.67，根據 LSD 事後比較結果，臺灣職籃球團採取「道歉」策略顯著影響球迷負面口碑的傳遞，而對於「不回應」和「反駁」策略間則無太大差異；在球員個人觸犯法律的情況下，不同回應策略對球迷之

負面口碑的影響平均數分別為：「不回應」為 4.07，「反駁」為 3.99，「道歉」為 3.61，根據 LSD 事後比較結果，球團採取「道歉」策略顯著高於「不回應」和「反駁」策略之負面口碑的傳遞；在組織管理出現危機情境下，不同回應策略對球迷之負面口碑的影響平均數分別為：「不回應」為 4.25，「反駁」為 3.68，「道歉」為 3.44，根據 LSD 事後比較結果，球團採取「道歉」策略顯著影響球迷之負面口碑的傳遞，而接著為「反駁」與「不回應」。如表 8 及圖 3 所示。

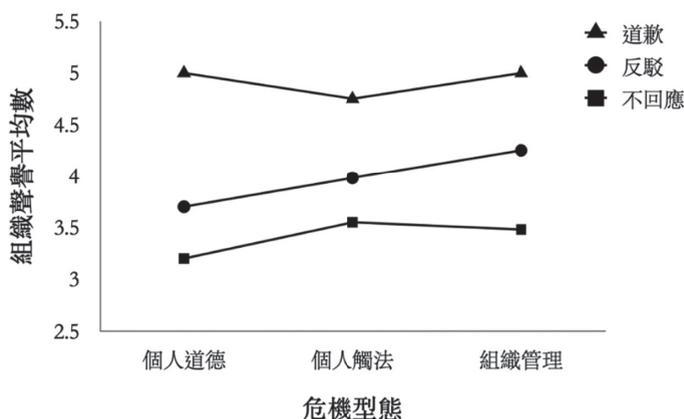
(七) 危機類型與回應策略對持續觀賽意願之事後比較

在球員個人道德的情況下，不同回應策略對持續觀賽意願的影響平均數分別為：

表 7
不同危機類型與回應策略對組織聲譽之事後比較

危機類型	回應方式	顯著性	平均數	事後比較
球員個人道德	不回應	$p < .001$	3.25	道歉 > 不回應
	反駁		3.69	道歉 > 反駁
	道歉		5.36	
球員觸犯法律	不回應	$p < .001$	3.62	道歉 > 不回應
	反駁		3.72	道歉 > 反駁
	道歉		4.73	
組織管理問題	不回應	$p < .001$	3.42	道歉 > 不回應
	反駁		4.10	不回應 > 反駁
	道歉		4.99	

圖 2
不同危機類型與回應策略對組織聲譽之剖面



「不回應」為 3.42，「反駁」為 3.66，「道歉」為 4.73，根據 LSD 事後比較結果，臺灣職籃球團採取「道歉」策略對於持續觀賽意願之影響高於「不回應」與「反駁」策略；在球員個人觸犯法律的情況下，不同回應策略對球迷之持續觀賽意願的影響平均數分別為：「不回應」為 3.21，「反駁」為 3.46，「道歉」為 3.92，根據 LSD 事後比較結果，球團採取「道歉」策略顯著

影響球迷持續觀賽意願，而對於「不回應」和「反駁」策略間則無太大差異。在組織管理出現危機情境下，不同回應策略對球迷之持續觀賽意願的影響平均數分別為：「不回應」為 3.44，「反駁」為 3.98，「道歉」為 4.36，根據 LSD 事後比較結果，球團採取「道歉」策略顯著影響球迷持續觀賽意願，而接著為「反駁」與「不回應」。如表 9 及圖 4 所示。

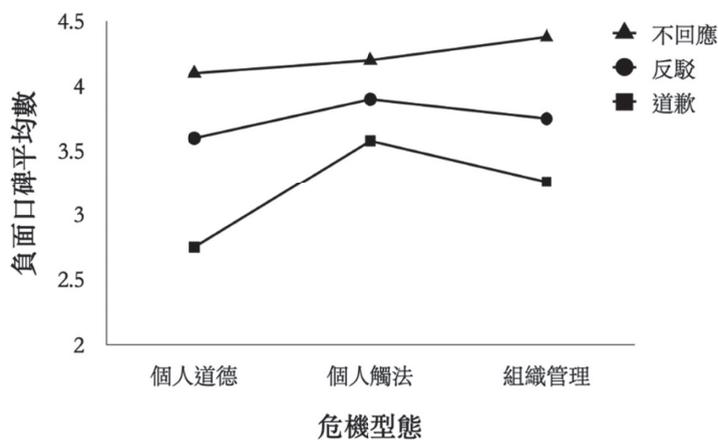
表 8

不同危機類型與回應策略對負面口碑之事後比較

危機類型	回應方式	顯著性	平均數	事後比較
球員個人道德	不回應	$p < .001$	4.04	不回應 > 道歉
	反駁		3.66	反駁 > 道歉
	道歉		2.67	
球員觸犯法律	不回應	$p < .001$	4.07	不回應 > 道歉
	反駁		3.99	
	道歉		3.61	
組織管理問題	不回應	$p < .001$	4.25	不回應 > 道歉
	反駁		3.68	
	道歉		3.44	

圖 3

不同危機類型與回應策略對負面口碑之剖面圖



(八) 不同怒氣下，危機類型與回應策略對於負面口碑之影響

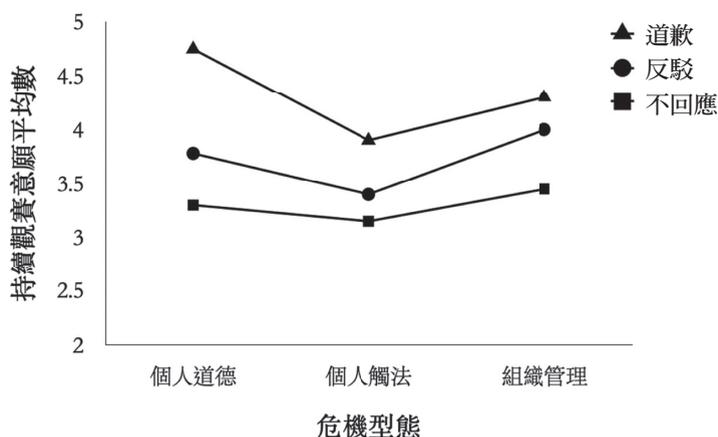
三種危機形態中，在球員個人道德的情況下，怒氣的高低會顯著 ($F = 3.21^*$, $p < .05$, $\text{partial } \eta^2 = .013$) 影響不同回應策略間使球迷對負面口碑的態度，在其他情境中怒氣之干擾效果則未達顯著。在情境中，怒氣高的群組中回應平均數分別為：「不回應」為 4.70，「反駁」為 4.64，「道歉」為 5.62，而怒氣低的群組中回應平均數分

別為：「不回應」為 3.06，「反駁」為 3.55，「道歉」為 2.41，根據 LSD 事後比較結果，臺灣職籃球團在球員個人道德出現問題時，引發球迷之負面情緒低時採取道歉策略為最佳，因其真誠性進而更具優勢，有效減少負面影響。但是如果球迷之怒氣高漲時採取道歉的策略反而會造成最嚴重的負面口碑傳遞，反而是運用反駁和不回應的態度有助於減輕球迷的不滿並降低負面口碑的傳播。如表 10 及圖 5 所示。

表 9
不同危機類型與回應策略對持續觀賽意願之事後比較

危機類型	回應方式	顯著性	平均數	事後比較
球員個人道德	不回應	$p < .001$	3.42	道歉 > 反駁
	反駁		3.66	道歉 > 不回應
	道歉		4.73	
球員觸犯法律	不回應	$p < .001$	3.21	道歉 > 不回應
	反駁		3.46	
	道歉		3.92	
組織管理問題	不回應	$p < .001$	3.44	道歉 > 不回應
	反駁		3.98	
	道歉		4.36	

圖 4
不同危機類型與回應策略對持續觀賽意願



肆、討論

一、假設檢定結果

本研究主要是探討臺灣職業聯盟中發生之危機類型（球員個人道德問題、球員觸犯法律和組織管理問題）及回應策略（不回應、反駁、道歉），對球迷對於球團行為意圖的影響，並以球迷怒氣高低做為干擾效果，並分析臺灣職業籃壇危機中，球迷對於球團回應方式之感受。研究結果

發現，臺灣職籃發生不同危機事件使球迷之組織聲譽無達顯著差異，而對於負面口碑和持續觀賽意願則有達顯著差異。再者，臺灣職業籃壇發生不同危機情境與不同回應策略間有交互作用，且對於組織聲譽、負面口碑與持續觀賽意願達顯著差異。而在加入怒氣高低作為干擾效果後，發現怒氣高低在道德情境下負面口碑構面下達顯著差異，但使球迷對組織聲譽與持續觀賽意願並無顯著差異。

表 10

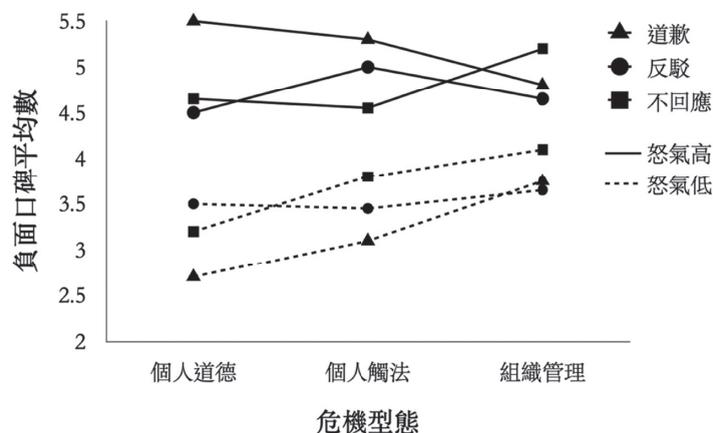
不同怒氣下危機類型與回應策略對負面口碑之影響

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 值	顯著性
危機類型 (A)	0.88	2	0.44	0.35	.703
回應策略 (B)	1.20	2	0.60	0.48	.618
怒氣 (C)	481.99	1	481.99	385.59*	< .001
A × B × C	16.06	4	4.02	3.21*	.012
誤差	1,230.01	984	1.25		
總和	1,895.50	1,001			

* $p < .05$

圖 5

不同怒氣下危機類型與回應策略對負面口碑之剖面圖



二、臺灣職業籃壇不同危機類型下與各構面之討論

當臺灣職業籃壇出現不同類型之危機事件時，球迷對於組織聲譽、怒氣、負面口碑和持續觀賽意願的想法，結果顯示當職籃出現相異危機事件時，球迷對組織聲譽之看法並無顯著的影響，推論可能原因有二：其一為本研究採取量表是根據 Coombs (2014) 對組織聲譽的定義，即運動組織在處理危機事件時的誠實可靠程度，因此當危機事件出現時球團尚未做出相應的回應，使得球迷無法對於組織聲譽

進行評價；其二則可能是因為當球員個人發生醜聞時，球迷對其感知只限於對於球員個人的負面評價而不會上升至整個組織球隊，因此當出現相異危機事件時球迷對於組織聲譽無顯著影響。

此外，本研究發現職籃發生不同的危機類型會使球迷之怒氣、負面口碑和持續觀賽意願產生差異，當球員個人觸犯法律時，相較個人道德危機和組織管理問題會使球迷產生較高的怒氣與負面口碑傳遞，這樣的結果與過往研究相符 (Jackson & Thaker, 2021)，在亞洲的特殊文化背景下，

相比於歐美國家，當球員出現法律問題時，球迷更難以原諒，這會對球員的形象造成重大影響，無法將場上表現和場外事件進行分隔。而危機事件發生時，不可避免地會引起球迷的負面情緒，並促使他們散播不利於球隊的負面消息。最後，當職籃球員犯法時相較其他危機事件，將會最大程度地降低球迷觀賞之行為意圖使其持續觀賽意願下降，Abeza et al. (2020) 研究中也發現，不同類型的醜聞會對消費者的體育消費行為產生影響，當中違法事件對消費者行為意圖影響最為嚴重。

三、臺灣職業籃壇不同危機事件下不同回應策略間討論

本研究將臺灣職業籃壇所發生之危機事件分為三大類，分別為球員個人道德、個人觸犯法律及組織管理問題，與三種回應策略分別為不回應、反駁與道歉進行探討。過往的文獻發現危機歷史、危機情境與回應策略搭配對於組織聲譽與潛在支持性行為並無交互影響 (Claeys et al., 2010)。然而本研究結果卻發現無論危機事件類型或所採取之回應方式為何，都顯著影響了球迷對組織聲譽、怒氣、負面口碑和持續觀賽意願，且彼此之間產生了交互作用。這跟 Ma and Zhan (2016) 在探討危機類型、危機溝通策略與組織過去聲譽對危機溝通成效有相似之處，他們的研究發現這種交互作用主要體現在對危機責任的看法上，而對組織整體評價和行為意圖則並無顯著影響。其次，值得注意的是過往有學者 Barkley (2020) 在探討危機類型和回應策略對公司形象的影響時，並未發現

交互作用，研究者推測是文化背景不同因素下，使得大眾對於危機事件和危機主體的處理上看法不同造成之差異。

四、臺灣職業籃壇不同危機事件下不同回應策略對各構面間之討論

本研究透過實驗設計將臺灣職業籃球面臨的危機事件分為三種情境：球員個人道德危機、觸犯法律以及組織管理問題。研究結果顯示，在這些情境下，採取誠懇的道歉回應策略是最能有效降低負面事件對於組織聲譽之影響。這一發現與過去的研究相一致，強調在危機發生時，道歉是最有效的策略之一，有助於挽回組織聲譽 (邢姍姍等, 2010; Brown-Devlin et al., 2021)。Zhou et al. (2022) 系統性的回顧也證實，相較於其他回應策略如貶低或尋找替罪羊，明確的道歉對於恢復組織聲譽效果最佳。此外，針對球員個人道德和組織管理問題，採取「反駁」的回應策略也在本研究中被證實優於「不回應」，能提高球迷對球團聲譽的評價。然而，在球員觸犯法律的情境中，「反駁」與「不回應」兩者對組織聲譽影響則無顯著差異。這些研究成果進一步凸顯，無論危機的具體形式，組織應以誠懇的道歉為首要回應策略，以最大程度維護聲譽並遏制負面影響的擴散 (Brown-Devlin et al., 2021)。

過往研究指出，隨著組織聲譽的下降，利害關係人更容易散布負面評論，進而影響組織形象 (張宜景、林怡秀, 2021)。然而，對於危機情境與回應策略對負面口碑影響的直接探討尚存相關實證，本研究透過實驗將臺灣職業籃球中的危機事件分為

三種情境，進而填補此一空白。研究發現，在球員個人道德困境危機中，採取道歉策略顯著降低負面口碑的擴散，優於其他應對策略。同樣地，當球員觸犯法律或組織管理問題浮現時，組織的應對策略直接影響球迷的口碑感知。Abeza et al. (2020) 發現，如兩性關係不端、非法物質使用、運動禁藥和賽事操控等醜聞對球團聲譽影響尤其嚴重，在這些情況下，道歉策略比不回應更有效地減少球迷的負面評價，而在這些背景下，反駁策略與不回應策略之間則無顯著差異。這些結果強調了組織回應方式在塑造球迷感知和危機期間緩解負面影響方面的關鍵作用 (Sato et al., 2018)，顯示除了承擔事件本身責任外，應對方式對球迷的負面口碑傳遞具有顯著影響。

而針對不同危機情境與回應策略間對於球迷持續觀賽意願之探討。研究結果顯示，無論何種負面醜聞，均會影響球迷之行為意圖 (黃懿慧, 2016)。而特別在球員個人道德危機中，採取道歉的回應策略顯著地減少了對球迷持續觀賽意願的負面影響，相比其他兩種回應策略效果更為顯著，Brown-Devlin et al. (2021) 的研究也指出，在危機事件中採取道歉策略有助於改善公眾的行為意圖。此外，當球員觸犯法律或組織管理出現問題時，道歉策略相較於不回應，能更有效地降低球迷的持續觀賽意願的負面影響，而在反駁與不回應兩種策略間則未顯著差異，這與 Frederick et al. (2023) 的研究結果相符，指出在處理管理不當問題時，明確的道歉策略最能減少對公眾行為意圖的負面影響。

五、臺灣職業籃壇不同危機事件下不同回應策略間因怒氣高低影響之討論

本研究加入怒氣作為干擾變數，發現球迷感受到危機事件帶來之怒氣高低將會影響其對於回應方式的看法有所不同。根據 Lu and Huang (2018) 的研究，危機初期，公眾往往依賴媒體報導所呈現的框架來形成認知，而這種有限認知會迅速引發情緒反應，特別是怒氣。當球員個人道德危機發生時，本研究結果顯示，對於怒氣較低的球迷，採取「道歉」的回應策略能有效降低負面口碑的傳播。這與 Coombs (2007) 的 SCCT 觀點一致，即在責任歸屬較低的情境下，道歉策略能有效減少對組織聲譽的損害。然而，當球迷怒氣較高時，反而需要採取「反駁」策略，才能有效減少負面口碑的傳播；若僅以道歉應對，不但無法平息情緒，反而可能加劇其負面意圖與 McDonald et al. (2010) 的研究結果相符，他們指出，當危機的可控制性高且利益相關者情緒強烈時，僅採取柔性應對可能適得其反，需要更為強勢的策略來調整公眾對事件的理解。

此外，從怒氣與危機回應方式之互動效果來看，本研究進一步證實，情緒反應不僅影響負面口碑的傳播，還對回應策略的選擇提出更高要求。以臺灣職籃的文化脈絡來看，球迷往往透過社群媒體展現強烈情緒，形成一種鄉民文化，即使球團或球員採取道歉的方式，若缺乏對事件真相的澄清或解釋，球迷容易認為此舉為逃避責任。尤其在道德危機中，怒氣高的球迷對單純的道歉可能視為避重就輕，進而強化負面言論的傳

播。這一現象與 Jin et al. (2010) 在危機情緒與危機溝通的研究中所指出的情緒調節模型一致，當公眾情緒達到高峰時，僅憑安撫性策略無法有效影響其行為意圖，需要更多的澄清與具體行動來改變情緒的方向。值得注意的是，儘管怒氣高低對負面口碑有顯著干擾效果，但本研究結果顯示，其對組織聲譽及持續觀賽意願的影響不如預期顯著。推估可能原因，根據情緒調節與品牌關係的理論觀點，民眾在非直接利害關係情境下，可能自動調節怒氣情緒，或因與品牌的情感連結而選擇寬容與理解 (Gross, 1998; Park et al., 2010)，因此怒氣並非唯一或必要的干擾變項，姚惠忠等 (2024) 亦指出，怒氣雖常見於高責任歸因情境中，但若危機回應策略具誠意與補償性質，可能抵消情緒對後續態度與行為意圖的負面影響 (如聲譽或再支持)。此外，根據 H. J. Kim and Cameron (2011) 之主張，情緒與行為意圖之間的關聯往往會受到公眾與組織的長期互動關係所影響，因此即使情緒波動劇烈，長期忠誠度仍可能維持，故回顧國內職籃現況，國內臺灣職籃球迷的情感連結強度，使得短期的危機事件不足以動搖其支持，亦可能是造成怒氣對於其對組織聲譽及持續觀賽意願不具備干擾效果之原因。

伍、結論

一、當臺灣職業籃壇發生危機事件時對各構面之影響

當臺灣職業籃壇發生不同類型危機事件時，球隊的組織聲譽並無顯著差異，這可能是因為球團在危機事件發生初期未立

即做出相應回應，導致球迷無法評價組織的誠實可靠程度，因此本研究結果 H1 不成立。然而不同類型的危機對球迷的負面口碑和持續觀賽意願間有顯著差異，故本研究 H2 和 H3 獲得支持。特別是，當球員觸犯法律時，相較於個人道德危機和組織管理問題，球迷會表現出更高傳播負面口碑的行為，不同類型的危機事件間存在顯著差異。此外，當職業籃球球員觸犯法律時，將會最大程度地降低球迷的持續觀賽意願，這表明違法事件對球迷的行為意圖影響最為嚴重，可能使他們對賽事的興趣和參與意願降低。

二、臺灣職業籃壇不同危機類型採取不同回應方式與各構面間之影響

臺灣職業籃球聯盟在面臨不同危機事件時，球隊採取不回應、反駁和道歉回應方式之間，彼此存在交互作用。且不同回應策略對於組織聲譽與持續觀賽意願產生顯著差異，使得本研究 H4 至 H6 亦獲得支持。無論危機事件的類型如何，研究發現球團以「道歉」的方式進行回應，是最有效減少危機對組織造成損害的策略，這種回應顯著優於不回應和反駁，能夠有效緩解球迷的怒氣，減少球隊負面消息的傳播。而在不回應和反駁兩種策略之間，反駁的回應方式通常會比不回應對球隊更有幫助。

三、球迷怒氣之高低對於不同危機事件下不同回應策略間之影響

臺灣職業籃球聯盟在面臨不同危機事件時，球隊採取不回應、反駁和道歉回應

方式之間，會受到球迷怒氣干擾。為深入探討在不同的危機情境下，球隊採取的回應策略與怒氣對球迷感知的影響，本研究將球迷怒氣分為「高」、「低」兩種，並針對各構面作更進一步的分析發現：在球員道德出現問題情境下，不同回應策略對於負面口碑產生顯著差異，意指在臺灣職籃脈絡下，球員道德事件引起球迷高怒氣時應採用反駁才能有效降低球迷對於球團負面言論的傳遞，本研究 H8 亦獲得支持。但是對於組織聲譽和持續觀賽意願並無顯著差異，因此 H7 與 H9 不成立。

陸、建議

一、實務應用建議

(一) 球員觸犯法律之危機事件嚴重影響球團經營

臺灣職籃近期發生多起嚴重危機事件，包括球員涉及打假球及非法賭博，以及球員外遇等事件，這些醜聞使球隊產生極大負面影響。研究指出，相較於其他危機類型，觸法事件尤其會引發球迷憤怒和負面評價，並極大影響他們對賽事的觀看意願。因此，建議球團和球員應積極應對，透明公正地處理事件，提供實質證據以獲得公眾信任，避免試圖掩蓋事實或包庇行為，並積極配合調查以減少損害和負面效應的擴散。

當球員觸法危機爆發時，組織若採取反駁性回應可能會加劇球迷的憤怒情緒，因為在臺灣社會文化背景下大眾對此類事件十分嚴肅。研究強調，聯盟應有敏銳的危機意識，避免回應過於輕率或不正確，

並需制定明確的懲處規範以維護公信力。相較於國外成熟聯盟的已用快速調查和嚴厲懲罰的處理方式，臺灣聯盟應學習其透明和公正的危機回應策略，以防止危機擴大影響並保持球迷對聯盟的支持。

(二) 道歉並非萬靈丹：臺籃聯盟回應策略須考量危機類型與球迷怒氣

臺灣籃壇面臨各類危機時，研究結果顯示道歉通常是最有效的回應策略，能降低組織聲譽損害，阻止負面輿論擴散，並維持球迷的觀賽意願，然而，此策略的效果仍須考量情境和受眾情緒而異。在近期球員集體涉及打假球與非法博弈的事件中，相關球團迅速採取主動應對方式，包括全力配合檢警調查、開除涉案球員及公開真誠道歉，明確表達對違法行為的零容忍態度。該策略雖帶來財務損失，但贏得了部分球迷的理解與支持。然而，研究亦指出，對怒氣高漲的群體，道歉策略可能被解讀為敷衍或避重就輕，反而加劇負面情緒。因此，未來臺灣職籃聯盟在採取道歉策略時，需根據危機類型與球迷情緒進行細化調整，例如結合反駁或澄清事實的方式，以達到最佳效果。這種靈活應對方式不僅有助於維護聯盟和球隊聲譽，更能強化球迷的長期信任與支持。

(三) 臺灣職籃球危機事件引發球迷情緒感知翻轉回應方式

當臺灣職籃球員出現個人道德危機時，危機引發的球迷怒氣程度成為決定輿論走向的關鍵因素。研究顯示，單純的道歉策略雖在部分情境中能有效舒緩情緒，但在怒氣高漲的情境中，可能適得其反，加劇球迷的不

滿與負面口碑的擴散。因此，球團的危機應對策略必須根據球迷的情緒狀態進行調整，強調情境化與動態化的應對方式。在高怒氣情境下，球團應採取更強勢的回應策略，例如有力的反駁與澄清，針對事件真相進行詳細說明，這不僅有助於轉移公眾焦點，也能減緩負面情緒對組織的衝擊。而針對低怒氣的球迷，道歉結合具體行動計畫仍然是有效挽回支持的方式。

在臺灣職籃的鄉民文化背景下，僅以道歉作為危機回應容易被視為避重就輕，進而引發更多負面討論。實務中，球團應善用社群媒體等工具快速澄清事實，並與關鍵意見領袖合作，傳遞準確資訊以重塑球迷對事件的理解。同時，危機管理需兼顧聲譽保護與球迷忠誠之間的平衡，展現責任感與決策魄力，以滿足球迷對透明度和公正性的期待，進一步鞏固長期支持。總之，道歉雖是常見的危機應對方式，但並非萬靈丹。未來，球團應強化危機管理專業能力，採用情境化與動態化策略，實現情緒轉化與輿論控制，從而將危機轉化為組織聲譽修復與球團能蛻變的契機。

二、未來研究建議

未來研究方面可以從以下幾個方向進行拓展。首先，可以加入變項作為延伸探討，例如：球迷涉入程度或感知責任等相關議題，並考量組織聲譽對於大眾看待危機事件的干擾效果，以豐富 SCCT 的應用。其次，建議擴展臺灣職業運動危機情境和應對方式的範疇，進行更全面的比較分析，並可以真實案例做為研究對象來捕捉事件

發生後不同階段球迷的真實感受。此外，可以進行縱貫性研究以深入追蹤球迷對球團危機處理過程中的持續看法，同時考慮不同時間點組織回應對球迷態度的長期影響。最後，建議增加質性研究方法如訪談，以深入瞭解管理者在危機管理中的策略和實際操作，從而提升理論支持的深度和職業聯盟危機管理的實務方向性。

參考文獻

1. 邢姍姍、江韋葶、蘇岑怡、曾凡璇、黃郁善、劉夢婷、陳姿妤 (2010)。應用危機情境溝通理論 (SCCT) 探討網路商店危機回應策略。《北商學報》，17，1-21。https://doi.org/10.29871/JNTCB.201001.0001
[Hsing, S.-S., Chiang, W.-T., Su, T.-Y., Tseng, F.-H., Huang, Y.-S., Liou, M.-T., & Chen, Z.-Y. (2010). Applying situational crisis communication theory (SCCT) to investigate crisis response strategy of online stores. *Journal of National Taipei College of Business*, 17, 1-21. https://doi.org/10.29871/JNTCB.201001.0001]
2. 吳嘉浚、張文榮、張佩婷、陳慧峰 (2015)。品牌形象、品牌認同與品牌忠誠度之關聯性研究——以 2013 臺灣 NBA 熱身賽之休士頓火箭與印第安那溜馬為例。《運動研究》，24(1)，25-43。https://doi.org/10.6167/JSR/2015.24(1)2
[Wu, C.-C., Chang, W.-J., Chang, P.-T., & Chen, H.-F. (2015). Assessment of relationship among brand image, brand identification and brand loyalty: Taking 2013 NBA Taiwan warm-up match as an example. *Journal of Sports Research*, 24(1), 25-43. https://doi.org/10.6167/JSR/2015.24(1)2]

- org/10.6167/JSR/2015.24(1)2]
3. 卓漢薇、陳建廷 (2018)。臺灣超級籃球聯賽運動贊助現況之探討。《海峽兩岸體育研究學報》，12(2)，1–16。
[Cho, H.-W., & Chen, C.-T. (2018). A study of sport sponsorship for Taiwan's Super Basketball League. *Journal of Both Sides between Taiwan Strait Physical Education and Sport*, 12(2), 1–16.]
 4. 姚惠忠 (2013)。情境認知缺口對危機溝通效果之影響。《管理學報》，30(5)，429–443。
<https://doi.org/10.6504/JOM.2013.30.05.03>
[Yao, H.-C. (2013). The influences of situational perception gaps on crisis communication effects. *Journal of Management*, 30(5), 429–443. <https://doi.org/10.6504/JOM.2013.30.05.03>]
 5. 姚惠忠、蔡裕凱、徐靜輝、凌儀玲 (2024)。「無辜」抑「無知」：運動員服用禁藥的起因、危機溝通策略對公眾感知之溝通效果影響。《臺灣體育運動管理學報》，24(2)，349–381。
[https://doi.org/10.6547/tassm.202412_24\(2\).0006](https://doi.org/10.6547/tassm.202412_24(2).0006)
[Yao, H.-C., Tsai, Y.-K., Hsu, C.-H., & Ling, I.-L. (2024). Effects of causes of doping and crisis communication strategies on perceived sincerity, public anger, and athlete reputation. *Journal of Taiwan Society for Sport Management*, 24(2), 349–381. [https://doi.org/10.6547/tassm.202412_24\(2\).0006](https://doi.org/10.6547/tassm.202412_24(2).0006)]
 6. 教育部體育署 (2022 年，12 月 29 日)。111 年運動現況調查成果發表疫情常態新生活規律運動促健康。教育部全球資訊網。
https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=E3AF3E052F496581
[Sports Administration, Ministry of Education. (2022, December 29). *111 Nian yundong xiankuang diaocha chengguo fabiao yiqing changtai xinshenghuo guilü yundong cu jiankang*. Ministry of Education. https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=E3AF3E052F496581]
 7. 張宜景、林怡秀 (2021)。運動組織於賽季及非賽季之社群媒體應用分析：以中華職棒大聯盟隊伍為例。《臺灣體育運動管理學報》，21(2)，119–146。
[https://doi.org/10.6547/tassm.202112_21\(2\).0001](https://doi.org/10.6547/tassm.202112_21(2).0001)
[Chang, I.-C., & Lin, Y.-H. (2021). An analysis of social media during off-season and on-season in the Chinese Professional Baseball League. *Journal of Taiwan Society for Sport Management*, 21(2), 119–146. [https://doi.org/10.6547/tassm.202112_21\(2\).0001](https://doi.org/10.6547/tassm.202112_21(2).0001)]
 8. 許軒瑜、鄧碧珍 (2020)。臺灣發展職業籃球之利多與利空。《東海體育學報》，4，26–37。
[https://doi.org/10.29418/TJPER.202012_\(4\).0003](https://doi.org/10.29418/TJPER.202012_(4).0003)
[Hsu, H.-Y., & Teng, P.-C. (2020). Bullish or bearish? The strategic analysis for the development of the professional basketball league in Taiwan. *Tunghai Journal of Physical Education Research*, 4, 26–37. [https://doi.org/10.29418/TJPER.202012_\(4\).0003](https://doi.org/10.29418/TJPER.202012_(4).0003)]
 9. 黃懿慧 (2016)。危機溝通策略與危機回應形式：危機類型為權變因素之效果研究。《傳播與社會學刊》，38，135–164。
[https://doi.org/10.30180/CS.201610_\(38\).0006](https://doi.org/10.30180/CS.201610_(38).0006)
[Huang, Y.-H. C. (2016) The effects of crisis-communication strategy and forms of crisis response: Crisis type as a contingent factor. *Communication & Society*, 38, 135–164. [https://doi.org/10.30180/CS.201610_\(38\).0006](https://doi.org/10.30180/CS.201610_(38).0006)]

10. 賈文帥、李凌、張瑞林 (2021)。中超聯賽球迷持續觀賽意願的形成機制：有調節的中介模型。《中國體育科技》，57(10)，97–106。 <https://doi.org/10.16470/j.csst.2020045> [Jia, W. S., Ling, L., & Zhang, R. L. (2021). The formation mechanism of Chinese Super League fans' continued participation intention: A moderated mediation model. *China Sport Science and Technology*, 57(10), 97–106. <https://doi.org/10.16470/j.csst.2020045>]
11. 鄧哲偉 (2021)。組織聲譽、企業社會責任、組織承諾、組織公平對組織公民行為影響之研究。《國立虎尾科技大學學報》，36(1)，63–72。 [https://doi.org/10.6425/JNHUST.202109_36\(1\).0004](https://doi.org/10.6425/JNHUST.202109_36(1).0004) [Teng, C.-W. (2021). Research about impact of organizational reputation, enterprise social responsibility, organizational commitment and organizational justice on organizational citizenship behavior. *Journal of National Formosa University*, 36(1), 63–72. [https://doi.org/10.6425/JNHUST.202109_36\(1\).0004](https://doi.org/10.6425/JNHUST.202109_36(1).0004)]
12. 賴岳炫、曾盛恕、林孟彥 (2020)。球隊認同感，對贊助商態度與休閒效益：口碑意願型態的中介效果。《體育學報》，53(1)，95–110。 [https://doi.org/10.6222/pej.202003_53\(1\).0006](https://doi.org/10.6222/pej.202003_53(1).0006) [Lai, Y.-H., Tsang, S.-S., & Lin, T. M. Y. (2020). Fan's team identification, attitude towards sponsor, and leisure benefits: The mediation effect of different word of mouth intention types. *Physical Education Journal*, 53(1), 95–110. [https://doi.org/10.6222/pej.202003_53\(1\).0006](https://doi.org/10.6222/pej.202003_53(1).0006)]
13. 顏志龍 (2014)。實驗法的原理及其在運動和體育研究上的運用。《體育學報》，47(4)，475–488。 <https://doi.org/10.6222/pej.4704.201412.0801> [Yen, C.-L. (2014). Principle of experimental design and its application in sport and physical education research. *Physical Education Journal*, 47(4), 475–488. <https://doi.org/10.6222/pej.4704.201412.0801>]
14. Abeza, G., O'Reilly, N., Prior, D., Huybers, T., & Mazanov, J. (2020). The impact of scandal on sport consumption: Do different scandal types have different levels of influence on different consumer segments? *European Sport Management Quarterly*, 20(2), 130–150. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1586974>
15. Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 429–444. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2487-y>
16. Barkley, K. (2020). Does one size fit all? The applicability of situational crisis communication theory in the Japanese context. *Public Relations Review*, 46(3), Article 101911. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101911>
17. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
18. Billings, A. C., Butterworth, M. L., & Turman, P. D. (2017). *Communication and sport: Surveying the field* (3rd ed.). Sage.
19. Billings, A. C., Coombs, W. T., & Brown, K. A. (2020). Navigating brands of sport-based big business: Exploring reputation management in an evolving sport context. *Journal of Global Sport Management*, 5(2), 121–127. <https://doi.org/10.1080/24704067>

- 2019.1604079
20. Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics, 14*(11), 875–892. <https://doi.org/10.1007/BF00882067>
 21. Brown-Devlin, N., & Brown, K. A. (2020). When crises change the game: Establishing a typology of sports-related crises. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 3*(1), 49–70. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.3.1.3>
 22. Brown-Devlin, N., Lim, H. S., Bouchacourt, L., & Devlin, M. B. (2021). Exploring the influence of stakeholder personality on crisis response evaluations and outcomes. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 29*(3), 248–264. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12345>
 23. Claeys, A.-S., Cauberghe, 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. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2010.05.004>
 24. Claeys, A.-S., & Coombs, W. T. (2020). Organizational crisis communication: Suboptimal crisis response selection decisions and behavioral economics. *Communication Theory, 30*(3), 290–309. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz002>
 25. 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
 26. Coombs, W. T. (2014). State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations, 1*(1), 1–12.
 27. 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. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
 28. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review, 34*(3), 252–257. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001>
 29. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management, 18*(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>
 30. Coombs, W. T., Holladay, S. J., & White, K. L. (2020). Situational crisis communication theory (SCCT) and application in dealing with complex, challenging, and recurring crises. In Y. Jin, B. H. Reber, & G. J. Nowak (Eds.), *Advancing crisis communication effectiveness* (pp. 165–180). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429330650-16>
 31. Damasio, A. R. (1998). Emotion in the perspective of an integrated nervous system. *Brain Research Reviews, 26*(2–3), 83–86. [https://doi.org/10.1016/s0165-0173\(97\)00064-7](https://doi.org/10.1016/s0165-0173(97)00064-7)
 32. Frederick, E., Schmidt, S., & Pegoraro, A.

- (2023). The beginning of a reckoning: An application of situational crisis communication theory and image repair to the National Women's Soccer League. *Communication & Sport*, 12(3), 530–555. <https://doi.org/10.1177/21674795231174871>
33. Ge, Q., & Humphreys, B. R. (2021). Athlete off-field misconduct, sponsor reputation risk, and stock returns. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 153–172. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1728778>
34. González, F., Yu, Y., Figueroa, A., López, C., & Aragon, C. (2019). Global reactions to the Cambridge Analytica scandal: A cross-language social media study. In L. Liu & R. White (Eds.), *WWW '19: Companion Proceedings of The 2019 World Wide Web Conference* (pp. 799–806). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3308560.3316456>
35. Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
36. Guo, S., Billings, A. C., Brown, K. A., & Vincent, J. (2020). The tweet heard round the world: Daryl Morey, the NBA, China, and attribution of responsibility. *Communication & Sport*, 11(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/2167479520983254>
37. Jackson, J., & Thaker, J. (2021). Letting the team down? Examining sport fans reactions to Aaron Smith's "Toilet Tryst" on social media. *Communication Research and Practice*, 7(2), 148–172. <https://doi.org/10.1080/22041451.2021.1905942>
38. Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2010). The role of emotions in crisis responses: Inaugurating test of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 452–469. <https://doi.org/10.1108/13563281011085529>
39. Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826–855. <https://doi.org/10.1177/0093650210385813>
40. Kim, J. (2019). Underlying processes of SCCT: Mediating roles of preventability, blame, and trust. *Public Relations Review*, 45(3), Article 101775. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.008>
41. Knight, H. R., Hartman, K. L., & Bennett, A. (2020). Gun violence, eSports, and global crises: A proposed model for sport crisis communication practitioners. *Journal of Global Sport Management*, 5(2), 223–241. <https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1576144>
42. LaGree, D., Wilbur, D., & Cameron, G. T. (2019). A strategic approach to sports crisis management: Assessing the NFL concussion crisis from marketing and public relations perspectives. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), 407–429. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2018-0045>
43. Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345–353. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004>
44. Lu, Y., & Huang, Y.-H. C. (2018). Getting

- emotional: An emotion-cognition dual-factor model of crisis communication. *Public Relations Review*, 44(1), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.007>
45. 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. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1166367>
 46. McDonald, L. M., & Hartel, C. E. J. (2001). Consumer-preferred company responses following a crisis: The importance of taking responsibility. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 3(1), 1–20.
 47. McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263–271. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.004>
 48. Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of marketing*, 74(6), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.6.1>
 49. Sato, S., Ko, Y. J., & Kellison, T. B. (2018). Hot or cold? The effects of anger and perceived responsibility on sport fans' negative word-of-mouth in athlete scandals. *Journal of Global Sport Management*, 3(2), 107–123. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1432984>
 50. Shin, S. (2018). The potential risk of sports sponsorship: Categorization of crisis and developing contingency plans in perspective of SCCT. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 19(10), 214–221. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2018.19.10.214>
 51. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
 52. Wann, D. L., Grieve, F. G., Havard, C. T., Zapalac, R. K., Peetz, T. B., & Lanter, J. (2017). Sport fan evaluations of a Major League Baseball season: Key predictors and influence on future evaluations and consumption behaviors. *Journal of Global Sport Management*, 2(3), 143–161. <https://doi.org/10.1080/24704067.2017.1350590>
 53. Wilson, B., Stavros, C., & Westberg, K. (2010). A sport crisis typology: Establishing a pathway for future research. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 7(1/2), 21–32. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2010.029709>
 54. Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.3.338>
 55. 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), Article 102208. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102208>

An Apology is Not a Cure-All? The Impact of Organizational Response Strategies Under the Taiwanese Professional Basketball Crisis

Yen-Tzu Huang¹, Shih-Chieh Yang², Chia-Jung Chang^{1*}

¹ Department of Recreation and Sports Management, University of Taipei

² Department of Leisure and Recreation Management, Taipei City University of Science and Technology

*Corresponding Author: Chia-Jung Chang

Address: No. 101, Sec. 2, Zhongcheng Rd., Shilin Dist., Taipei City 111, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: b01701215@gmail.com

DOI:10.6167/JSR.202512_34(2).0007

Received: May, 2025 Accepted: July, 2025

Abstract

Introduction: In recent years, numerous corporations and conglomerates have invested in Taiwan's professional basketball market, leading to a surge in the number of teams and heightened attention and discussion among fans. However, scandals have frequently plagued the professional basketball scene, significantly damaging team reputations. Effectively handling public relations crises has thus become a critical issue in professional basketball management. This study aims to examine the differences in fan perceptions of organizational reputation, negative word-of-mouth (WOM), and willingness to continue attending games under various combinations of crisis events and response strategies in Taiwan's professional basketball leagues. Additionally, it explores the moderating effect of fans' perceived anger. **Methods:** The study employs a quasi-experimental design to manipulate three crisis scenarios and three response strategies in Taiwan's professional basketball context. The differences in fans' cognition and behavior were analyzed using a convenience sample of basketball fans, with 390 questionnaires distributed and 334 valid responses collected. Data were processed and analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, and univariate analysis of variance. **Results:** Legal violations by players resulted in the highest levels of negative WOM and the greatest impact on fans' willingness to continue attending games compared to other scenarios. Different response strategies adopted by teams in various types of crisis events had interactive effects on different dimensions. Apologies generally outperformed non-responses or rebuttals in mitigating damage to organizational reputation, reducing negative WOM, and lessening the impact on fans' willingness to attend games. In cases involving

personal ethical issues, the extent of negative WOM transmission varied depending on fans' perceived anger toward the crisis. Discussion: Legal violations by professional basketball players in Taiwan have the most significant impact on organizational reputation compared to other scenarios. Additionally, fans' perceived anger toward the crisis influences the spread of negative WOM. Therefore, priority should be given to alleviating fans' emotional reactions during crises. Regarding response strategies, adopting a sincere apology is generally more effective in reducing negative impacts. These recommendations can help professional teams and players adopt more effective measures during crises, mitigating adverse effects on professional basketball.

Keywords: Taiwan Professional Basketball League, quasi-experimental design, SCCT, public relations

