

不战而屈人之兵?

——综述语言使用在竞争中的作用与影响

□ 于铁英 林文琛^①

摘要: 在本文中,我们对现今发表的有关企业战略性使用语言的文献进行了梳理,并在此基础上对语言在企业竞争中的作用着重进行了阐述。以企业如何通过模糊语言的使用降低竞争者市场进入的可能性,以及企业如何用文字反击攻击者为例,我们希望通过这些例子凸显语言使用对企业之间竞争的重要影响。本文在最后还是就未来在相关领域可能的研究方向进行了讨论。

关键词: 企业语言使用; 竞争; 模糊语言; 文字反击

一、引言

语言作为领导力和企业战略研究的一个核心课题已有较长一段时间 (Barnard, 1938; Mintzberg, 1973)。然而,在管理学研究中,关于企业如何在经营中战略性使用语言 (特别是在竞争环境中) 的学术著作却十分有限 (语言在这篇文章中除非特别注明,概指公开语言,即那些被个人、企业或组织通过大众媒介所传播且带有特别战略意图的口头语言或书面文字); 关于这一研究课题的综述与整理更是几乎没有。为了促进国内管理学界对这一重要领域的关注与了解,鼓励更多该研究领域新想法和新研究的诞生,我们写作了这篇文章。文章主要由以下两方面内容构成: ①以作者与 He Gao、Albert Cannella 在 2016 年提出的企业语言使用的四个情景 (创业、企业形象危机、财务、竞争) 为蓝本, 本文将对现今发表的有关企业战略性语言使用的文献进行梳理与分类。在这四个情景中, 本文将重点讨论战略性语言使用在竞争

^① 于铁英 (E-mail: tieying.yu@bc.edu), 波士顿学院 (Boston College); 林文琛 (E-mail: linwch.07@sem.tsinghua.edu.cn), 清华大学经济管理学院。

情景中的影响；②以作者参与写作的两篇关于企业竞争和语言使用的文章为例，本文将具体阐述语言在企业竞争中的重要作用。

二、关于企业战略性语言使用的研究综述

企业战略性语言使用的驱动因素主要有两个：降低信息不对称性（information asymmetry）和缓解不同参与者之间的利益冲突（conflicts of interests）。依据经典沟通理论模型，语言被定义为多方之间传递信息的一个工具（Shannon & Weaver, 1949）。在沟通研究文献中有大量关于如何有效使用语言去减少多方之间利益冲突以及诱导特定行为的相关论述（Ashcraft et al., 2009; Burke, 1966）。正如 Burke 在他的研究中所提到的：语言最基本的功能是通过一些人的文字的使用去影响另一些人的态度或诱导他们的行动（Burke, 1969）。根据企业战略性语言使用的原动因，Gao 等（2016）将企业语言使用的战略意图分为三类：①争取获得利益相关者心目中的合法性；②赢得外部资金与其他财力支持；③取得

超过竞争对手的优势。其中，“合法性”（legitimacy）是指“在一定社会化构建的规范、价值、信仰以及定义体系中，关于某一实体的行为是否可取、正当及合适的一种广泛的感知与认定”（Suchman, 1995）。企业需要获取合法性来证明它们在社会体系中的作用，及吸引利益相关者的支持（Ashforth & Gibbs, 1990）。此外，寻找外部有效资源以及建立或巩固企业的竞争优势，都是关乎企业语言使用的重要战略意图（Porter, 1980）。

基于企业战略性语言使用的两大驱动因素以及三类战略意图，现有关于企业战略性语言使用的研究存在于四种情景：①创业情景；②企业形象危机情景；③财务情景；④竞争情景。图 1 描述了企业战略性语言使用的两大驱动因素、四种使用情景和三类主要战略意图之间的关系。正如我们之前提到的，信息不对称和利益冲突促使公司在创业情景、企业形象危机情景、财务情景和竞争情景下为建立合法性、获取资源、赢得竞争优势而通过语言去吸引利益相关者和竞争者的注意。下面我们将结合现有的一些重要文献逐一叙述企业是如何在四种情景下使用语言的。

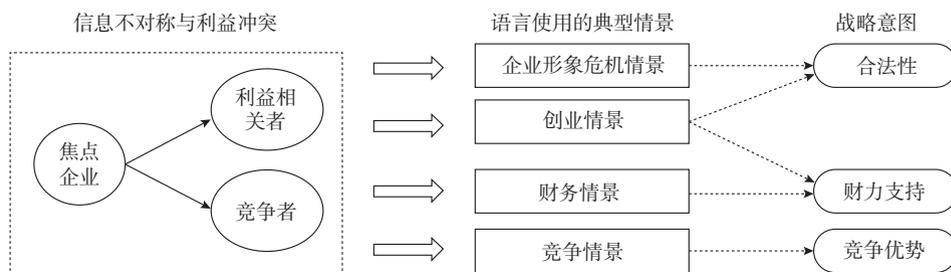


图 1 企业战略性语言使用的典型情景

资料来源：Gao, H., Yu, T., & Cannella, A. A. 2016. The use of public language in strategy: A multidisciplinary review and research agenda. *Journal of Management*, 42, 21-54.

(一) 创业情景

我们常常能够看到创业者通过接受采访或是撰文去讲述自己的创业历程以吸引利益相关者的关注。举例来说,“饿了么”的创始人张旭豪就曾多次对公众讲述他的创业故事:他是如何与几个同学一起从搜集上海交通大学闵行校区附近的餐馆信息印成一本叫“饿了么”的外送小册子开始,将“饿了么”打造成为一个在2015年获得3.5亿美元E轮融资的餐饮界的阿里巴巴。他的创业故事不仅帮助他从投资人那里获取了资源,也帮助他取得了消费者宝贵的支持与反馈。在创业情景下,创业者和利益相关者之间存在着较高的信息不对称。由于创业项目往往具有新颖且独一无二的特点,再加之新兴市场常常具有不稳定的行业结构以及不清晰的产品定位(Navis & Glynn, 2010; Santos & Eisenhardt, 2009),利益相关者(包括消费者、投资人、供应商和雇员等)对这些特殊的创业情景往往并不熟悉(Aldrich & Fiol, 1994; Cornelissen & Clarke, 2010; Lounsbury & Glynn, 2001)。因此,在创业情景下的语言使用研究主要关注的问题是:创业者是如何通过语言使用去降低外界对企业的不准确认知,以获取资源及建立合法性的?

在创业情景下,战略性语言被广泛地应用于讲述创业经历与故事(Garud et al., 2014; Lounsbury & Glynn, 2001; Martens et al., 2007)、宣誓新市场的主权(Alexy & George, 2013; Navis & Glynn, 2010; Santos & Eisenhardt, 2009)以及通过带有比喻与类比的归纳性推理去证明投资机会的价值(Cornelissen & Clarke, 2010)。在创业情景下关于语言使用相关研究的

理论基础主要集中于意义建构(sense making)和意义给予(sense giving)(Gioia & Chittipeddi, 1991; Thomas et al., 1994; Weick, 1995)两个模型。意义建构与意义给予的视角强调了一个意义建构的过程。在这个过程中,企业要么试图去建立一个在利益相关者中普世的认知,要么试图去影响其他人的认知体系(Fiss & Hirsch, 2005; Gioia & Chittipeddi, 1991)。

举例来说,Lounsbury和Glynn(2001)以及Martens等(2007)提出,创业故事的讲述能够以一种反映创业者富有前途且鼓舞人心的愿景的方式来定义一个新的企业,由此使资源流入企业之中。这些故事可以帮助企业内部和外部的利益相关者明白创业企业的情况。通过他们有技巧的讲述,创业者可以“选择性地将一系列复杂的、模棱两可的、相互矛盾的活动、声明以及印象提炼成一幅相对简单、连贯的画像”(Ashforth & Humphrey, 1997)。在创业情景下有效的故事讲述常常包括强调独特性、新企业的规范适当性,以及创业创新背后的逻辑。Martens等检验了创业中语言使用和资源获取之间的关系,并证实了在半导体、生物科技以及互联网行业中语言使用在IPO招股说明书中的重要性。

与创业企业的情形相似,新兴市场也饱含不明确性与不确定性。Santos和Eisenhardt(2009)以及Navis和Glynn(2010)提出,在这样的市场中,企业会参与到公开意义给予的过程当中(比如宣誓新市场的主权),去使自己成为宣称的新市场上的一个认知参照点(比如谷歌相对于互联网搜索)。与此同时,受众也会参与到意义建构的过程当中,去应用新类别评

估现有公司在市场上的表现。通过归纳型多案例研究方法, Santos 和 Eisenhardt 提出, 创业语言构建起的故事可以吸引大众的注意力并使得对其企业的理解与回顾简单化。Navis 和 Glynn 通过定性与定量相结合的方法分析美国卫星广播市场时发现, 一旦新的市场细分得以合法化, 创业企业为了从核心投资人处获取支持会改变自己的语言构架, 即从强调集体独特性转为强调个体独特性。

(二) 企业形象危机情景

我们常常看到企业高管或发言人会在企业形象遭受危机的时候召开新闻发布会。2017年, “海底捞后厨老鼠四窜, 清理卫生的簸箕、扫帚和餐具同池混洗、用顾客使用的餐具(如火锅漏勺) 掏下水道” 等一系列事件被曝光。海底捞在第一时间发表致歉信, 不仅承认了媒体所曝光的内容, 而且表示: “我们感谢媒体和公众对海底捞火锅的监督并指出我们工作上的漏洞, 这暴露了我们的管理出现了问题。” 之后海底捞还立即将确定的处理方案公之于众。这些公开回应和解释体现出海底捞切实考虑消费者的利益, 从而赢得了消费者的理解与支持。这与海底捞事件曝光数月前, 美团外卖爆出的“清真食品箱” 事件形成鲜明的对比。美团在“清真食品箱” 事件发生后, 将责任全部甩给了“私自制作” 的代理商, 并声明“目前仅在甘肃临夏一地少量出现”、“将严格要求代理商和商家只使用官方物料” 等。然而, 公众似乎对美团的甩锅并不认可(刘怡君, 2017)。

企业形象危机情景主要由负面事件引起, 如那些违法或者具有争议性的行为(Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992; Rhee & Fiss,

2014; Zajac & Westphal, 1995)、公司危机(Coombs, 1995; Marcus & Goodman, 1991; Perry et al., 2003; Sillince & Brown, 2009; Sturges, 1994; Tyler, 1997)、不良业绩(Salancik & Meindl, 1984; Staw et al., 1983)、负面分析评估(Westphal & Graebner, 2010)、企业对不同利益群体而言完全相反的声誉(Carter & Deephouse, 1999)、战略转变(Cornelissen et al., 2011; Fiss & Zajac, 2006)等。制度压力下企业对社会和股东的责任(Livesey, 2002; Marquis & Qian, 2014; Westphal & Zajac, 1998; Zajac & Westphal, 2004) 有时也可能使组织形象遭受危机。

在企业形象危机情景下, 语言的使用常常体现在高管就具有争议性的话题进行公开阐述。其目标受众大多为利益相关者, 主要包括受害者、投资人与监管者。在企业形象危机情景下语言使用相关研究的理论基础主要是组织印象管理理论(organizational impression management theory) 和构架理论(framing theory)。组织印象管理理论主要研究组织是如何通过“积极地承担其角色, 展现其社会关系, 以及提供形象危机事件后续相关行为的解释” 来管理其合法性(Elsbach, 1994)。根据这个观点, 语言使用是一种印象管理策略, 它被企业战略性地用于管理其合法性。构架的概念源于 Goffman (1959) 关于污名的经典研究, 随后这一概念被广泛应用到社会运动(social movement) 的相关研究当中(Benford & Snow, 2000; Snow & Benford, 1988)。说话者可以使某些特定的构架方式(如解释图示) 较其他构架方式而言更为突出, 以促成说话者对受众想要造成的影响

(Goffman, 1974)。比方说,通过分析世界 500 强企业当中的一部分年报样本, Staw 等 (1983) 发现强化型语言 (如将正面事件归结于企业内部原因) 以及防御型语言 (如将负面事件归结于企业外部原因) 往往对利益相关者更有说服力。Marcus 和 Goodman (1991) 提出投资者们对紧随某一事故、丑闻或产品安全危机之后的调解型语言与防御型语言的态度截然不同。他们指出在这种情况下防御型语言会更有效, 因为当企业否认责任时这类语言会显得更为合理。Elsbach 及其同事的早期研究曾将印象管理理论与制度理论相关联 (Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992)。他们指出当负面事件发生时, 应对制度特征的语言要比应对技术特征的语言更有效, 承认型语言要比否认型语言在保护组织合法性方面更有效。

除了负面事件, 战略转变是另一种凸显利益相关者之间利益冲突进而对合法性有潜在威胁的情形, 因为这类转变往往是涉及重新定义组织的愿景或优先事项的重大转变 (Gioia et al., 1994), 并且这些转变常常会在利益相关者中产生争议和困惑 (Cornelissen et al., 2011; Fiss & Zajac, 2006)。例如, Fiss 和 Zajac 发现平衡型语言 (如为其他相关利益群体提供合法化) 比默认型语言 (如不提及其他利益相关群体) 在获取利益相关者支持方面更为有效。

(三) 财务情景

我们常常会看到企业面向大众谈及其财务信息。有些企业愿意披露更多信息, 然而另外一些企业是绝不愿意的。例如, 亚马逊公司的首席执行官 Jeff Bezos 以使用模糊用语谈论公司财务情况而知名。他曾提到, “我们有数千万

Kindle 用户” 以及 “我们很快就会有数千万 Prime 注册会员” (Stenovec, 2014)。Jeff Bezos 希望投资人相信 Kindle 有能力去和 iPad 竞争, 但是投资人却质疑 Kindle 的销售数据是否有这么好, 毕竟 Jeff Bezos 的措辞太过模糊。

在财务情景下, 虽然有些财务信息的披露是强制性的 (如证券交易相关文件), 有些则不是 (如收入预期), 而企业管理层有权决定说些什么以及怎么去说。在财务情景下语言使用的相关研究被会计学领域中的自愿/有选择披露研究所主导 (Healy & Palepu, 2001)。这类研究普遍假设: ①企业管理者比投资人对企业现在和未来的业绩有着更为充分的信息 (Darrough & Stoughton, 1990; Ellis et al., 2012; Healy & Palepu, 2001; Verrecchia, 1983); ②投资人会质疑管理者自愿披露信息的可靠性 (Gigler, 1994; Healy et al., 1999; Hutton et al., 2003; Skinner, 1994; Verrecchia, 1983)。出于明显的信息不对称以及潜在的利益冲突, 在财务情景下的语言使用相关研究主要关心管理者如何通过有选择的信息披露去降低与投资人之间的信息不对称, 并以此获取资本。

在财务情景下, 语言使用往往在下述场合发挥着重要的作用: 营收预测 (Bamber & Cheon, 1998; Johnson et al., 2001; Libby & Hun-Tong, 1999)、可核实的前景报表 (Hutton et al., 2003; Pae, 2002)、负收入意外 (negative earnings surprises) 前的定性预警 (Libby & Hun-Tong, 1999)、CEO 给股东的信 (Amernic et al., 2007)、CEO 的演讲、CEO 和分析师及投资人之间的问答 (Rogers, 2000)、年报 (Grinblatt & Keloharju, 2001; Hope,

2003; Jeanjean et al., 2014), 以及企业重组的披露 (Bens, 2002)。在这些场合中, 语言主要被用于以一种信号的形式在企业 and 利益相关者之间交换信息。虽然目标受众大多是投资人, 在财务情景中有些研究也探索过针对投资人的语言是如何影响企业的竞争者的 (Arya et al., 2010; Darrough & Stoughton, 1990; Gigler, 1994; Harris, 1998; Pae & Verrecchia, 1983)。

研究财务情景下语言使用的学者常常采用经济学中的信号理论 (signaling theory) 去解释语言的有效性。在信号理论中, 语言所起到的最基本的作用, 即从已知信息方向未知信息方向进行信息传输。例如, Spence (1973) 的经典研究指出应聘者以他们的受教育程度作为可靠信号去传达关于他们能力的信息, 因为受教育程度是不容易被伪造的。基于信号理论, Verrecchia (1983) 指出因为所有权成本 (proprietary cost) 的存在, 自愿披露的信息也可以被视为可靠信号。所有权成本涉及披露信息所需准备的成本, 以及向大众 (包括股东、供应商, 以及那些可能会利用这些信息的竞争者) 披露公司专属信息的成本 (Darrough & Stoughton, 1990; Verrecchia, 1983)。从这一角度出发, 所有权成本使得语言更为可靠, 因此降低了企业与其外部投资人之间的信息不对称, 进而增强了企业获得这些投资人支持的可能性 (Gigler, 1994)。研究显示, 企业披露的信息越多, 它们获得的证券分析师 (Bamber & Cheon, 1998; Hope, 2003) 和投资人 (Healy et al., 1999; Kim & Verrecchia, 1991; Leuz & Verrecchia, 2000) 的反应越好。

除了语言使用的数量 (自愿披露信息的数

量) 之外, 语言使用的倾向性 (赞同或不赞同, Darrough & Stoughton, 1990)、时间 (Skinner, 1994)、情感 (Tan et al., 2014), 以及易读性 (Rennekamp, 2012) 都可以影响投资人的注意力。例如, Skinner 指出媒体对坏消息的报道要比对好消息的报道对利益相关者的影响更大。为了避免负收入意外, Skinner 指出企业可以战略性地早透露一些坏消息, 来掌控诸如一个即将面向大众的不理想季度报表时的主动权。此外, 越早披露信息 (Dye, 1985), 投资人和证券分析师质疑企业发言人有意保留坏信息的可能性越低。基于 Skinner (1994) 的研究, Hutton 等 (2003) 提出发布好消息需要辅以一些有成本的语言, 比如可核实的预期报表。他们的研究显示这些辅助性语言可以让好消息更为可靠。Tan 和他的同事们发现语言基调对投资人的作用会被语言的可读性负向调节。比如, 当语言更难阐释时, 这些正面的语言可以在投资人中产生更为理想的反响。Grinblatt 和 Keloharju (2001) 指出如果企业与投资人用他们的母语沟通财务信息, 投资人更有可能持有或交易该企业的股票。与此相似, Jeanjean 等 (2014) 曾研究通用语言 (如使用英语而非当地语言发布年报) 是如何影响投资人的。他们发现英语作为国际贸易中的通用语, 可以帮助降低国外投资人的信息获取成本以及降低国外利益相关者的文化门槛, 从而提升国外投资。

通过对投资人和竞争者两个群体做区分, 研究发现虽然含有理想财务信息的语言使用能带来投资人的支持, 但是这些语言使用也有可能吸引新的竞争者或让现有竞争者加大投资 (Darrough & Stoughton, 1990; Gigler, 1994)。

类似地,虽然含有不理想财务信息的语言使用不会为投资人所欢迎,但是这些语言使用也可能使得潜在竞争者不选择进入该市场。

(四) 竞争情景

企业有很多机会和它们的竞争者直接或间接地对话。在这些对话中,有些可以很友好而有些则不是。举例来说,互联网共享经济近年来发展趋势迅猛。在共享单车领域的“百团之战”过后,小黄车(ofo)与摩拜单车(mobike)成为了最后的两巨头。当行业中有传闻指出小黄车可能会与摩拜合并,并甚至有投资人指出摩拜的商业模式是对的而小黄车的商业模式是错误的时候,小黄车的创始人戴威对媒体表示“竞争对行业一定是好的,竞争永远不会消失,而且竞争是创新提供更好的服务的原动力”、“作为创业者,非常感谢资本,因为资本助力了企业的快速发展”、“两家公司只是策略不同,没有对错之分”等。而在另一个共享经济的热门领域“网约车”之中,当美团CEO王兴提出“如果美团和滴滴打起来,这不是一场战役,这是‘战争’的问题”之后,滴滴出行的CEO程维霸气回应:“尔要战,便战。”程维表示,2017年是滴滴磨练内功的一年,2018年会全力出击,奉陪到底!在竞争情景中,信息不对称和利益冲突都相对较高。为了获取比竞争者更有利的地位,企业会努力交换信息(Porter, 1980, 1985)。因此,在竞争情景中,语言使用的相关研究主要侧重于高管是如何通过语言使用去提升或守住企业的市场地位以及获取比较优势的。在竞争情景下语言的使用可以是新产品预告,战略意图陈述,针对竞争者的宣告,等等。这些语言以传达战略

意图的竞争信号为主要形式。传输这些语言的渠道是多样的,包括科技论坛、营收电话会议、产业期刊或大众传媒等。这些语言使用的公开特性,使企业得以通过一个间接但合法的方式来与竞争者沟通。

在竞争情景下,大多语言使用的相关研究采用波特(1980)的竞争信号理论(competitive signaling)作为主要的理论根基。竞争信号理论提出竞争信号在寡头情景中十分重要,因为关于竞争者的信息是企业做战略决策的基础。根据波特的观点,竞争信号是“一个竞争者的任意一个直接或间接提供了其意图、动机、目标或内部情形迹象的行为”(Porter, 1980)。相比于经济学中的信号理论(Spence, 1973),波特的竞争信号理论更强调语言的行为性含义。Spence的信号理论基于理性人假设,而波特的竞争信号理论与社会心理学则有更多的关联,即假设语言能够通过影响信号接收人的理解(如信号解读)进而影响其回应行为。

基于竞争信号理论,Heil和Robertson(1995)指出,语言的一些特征(如清晰度、一致性、攻击性等)会影响竞争者对进攻者意图的解读,从而影响竞争者的反应(如速度、领域、反应的强度)。与此类似,Robertson等(1995)指出,竞争者更可能会对敌对的,或者有较高可信度的信号给予攻击性回应。除了研究语言特点和竞争性回应之间的直接关联,一些学者还发现了许多调节因素间接影响着语言对发起者的声誉、进入壁垒和实施制裁,以及产业中专利持有程度(Robertson et al., 1995)。这些因素会影响竞争者对特定信号的解读,从而影响企业回应的决定。

竞争行为是企业战略管理研究中的核心课题之一。然而，在竞争情景中，语言作为竞争行为的载体之一，它的作用并没有得到管理学者们足够的关注（Rindova et al., 2004）。所以在下一部分，将以笔者参与写作的两篇关于企业竞争和语言使用的文章为纲要，具体分析语言使用在企业竞争中的作用与影响。

三、语言使用在企业竞争中的作用与影响

（一）语言使用与新市场进入

根据动态竞争理论，企业只会回应那些它们察觉到了的竞争行为（Chen et al., 1992; Chen et al., 2007; Yu & Cannella, 2007）。然而，注意到竞争对手及他们的战略（关注，attention）和理解这些战略（解读，interpretation）是两个截然不同的任务。社会认知（social cognition）研究表明，切实有效的回应需要两个条件：关注和解读（Daft & Weick, 1984; Dutton & Jackson, 1987; Kiesler & Sproull, 1982; Thomas et al., 1993）。通过研究经公开渠道传递的模糊语言（vague language）（这里我们定义模糊语言为：通过语言手段使交流的含义不那么精确并且无法被精确地解释，Channell, 1994），Guo等（2017）发现企业竞争行为不仅受到其对现有信息关注程度的影响，而且受到企业解读这些信息能力的影响。Guo和她的合作者建立了一个理论模型去解释竞争环境如何影响企业使用模糊语言的可能性，以及这种语言的使用是如何反过来影响竞争对手的市场进入决策的。

市场进入涉及大量的资源投入，因而对于企业而言是一项重大的战略决策。在进入市场之前，潜在进入者（potential entrants）面临评估市场条件和市场占有企业优劣势的艰巨任务。而对于市场占有者（incumbent firms）来说，新进入者的入侵是一个巨大的威胁，因为新进入者通常会攫取大量资源并渴望获得市场份额。为此，市场占有企业使用模糊语言的概率是与其从潜在进入者那里感受到的威胁水平相关联的。为了衡量市场占有者所感受到的威胁，Guo等（2017）调查了两项因素——市场吸引力（market attractiveness）和潜在进入者的数量（prevalence of potential entrants）。先前的研究表明，企业管理者所感受到的竞争威胁程度与市场对潜在进入者的吸引力密切相关。在评估一个市场的吸引力时，潜在进入者经常会利用市场当前的盈利能力来衡量其未来的利润空间。由于在高利润市场中的现有企业经营者会明显地感受到来自潜在进入者的威胁，因而他们更有可能使用模糊语言来保护其竞争优势。根据之前的研究，“潜在进入者”是指那些还未进入某市场，但拥有与市场占有者相似资源的公司（Goolsbee & Syverson, 2008; Peteraf & Bergen, 2003），所以就潜在进入者的作用而言，潜在进入者往往是能够生产相似产品或提供类似服务，并与市场占有者进行正面竞争的对手。动态竞争相关研究发现，企业最直接、最可怕的竞争者往往是那些与自己资源相似的公司。综上所述，我们不难得出结论：一个市场的利润率越高，潜在进入者数量越多，该市场的占有者就更可能使用模糊的语言。

上面我们分析了在竞争情景中什么情况下

竞争者更容易采用模糊语言。那么模糊语言对竞争又有哪些影响呢? Guo 等 (2017) 发现市场占有率企业模糊语言的使用可能会降低潜在进入者入侵的可能性, 因为模糊语言会增加潜在进入者解读市场占有率企业战略和预测其反应的难度。由于模糊语言能够减少传递信息的数量, 使信息的解释复杂化 (Eisenberg, 1984), 市场占有率企业通过使用模糊语言可以延长潜在进入者的决策过程, 进而降低其进入竞争市场的可能性。此外, 这些模糊信息还可能会增加潜在进入者感受到的与进入决策相关的风险, 从而促使潜在进入者选择风险较低的进入策略或彻底放弃进入。

据此, 我们不难看出通过语言使用来理解企业竞争决策是非常重要的。Guo 等 (2017) 研究所发现的通过模糊沟通带来的竞争优势直接挑战了传统竞争信号理论的主流观点。传统竞争信号理论特别强调一家企业采用明确且积极的沟通在挫败竞争对手入侵时所带来的价值 (Heil & Robertson, 1991; Moore, 1992; Porter, 1980)。然而, 企业通过公开渠道使用的语言, 其受众可能会包括许多利益互不相同的相关方 (如投资者、顾客、监管者和竞争者)。一份清晰详尽的年度报告虽然会受到投资者和顾客的热烈欢迎, 但是它也为竞争对手提供了翔实有效的信息, 助其了解自己的弱点并衡量市场的潜力, 从而增强了它们进攻的可能性。

此外, Guo 等 (2017) 通过研究语言使用, 还进一步证明了理解信息对激发竞争回应的重要性。传统的动态竞争理论假设, 企业注意到与竞争者有关的信息, 就一定有能力去理解这

些信息。其实这个假设是非常值得商榷的。社会认知研究将关注和解码的关系定义为一个两步的连续过程, 其中, 选择性关注是第一步, 解读是第二步; 两者都必须满足才能刺激引发相应的回应 (Daft & Weick, 1984)。因此, 在所有引起企业关注的信息中, 更可能获得回应的信息是那些不仅能让企业关注而且能让企业理解的信息。正因为模糊语言的使用限制了潜在进入者对市场占有率企业提供信息的理解能力, 这类语言才能降低市场占有率者所处市场被入侵的可能性。

(二) 语言使用与竞争者反击

预测竞争性回应的可能性及强度一直是动态竞争研究中的核心问题 (Chen et al., 1992; Smith et al., 2001)。虽然企业可以通过采取各类行动来取得对竞争者的优势, 但是这些优势也会因竞争者及时且恰如其分的反击而受到削弱 (Porter, 1985)。Smith 等 (1992) 基于组织信息处理理论 (organizational information processing theory), 提出用“攻击—反击” (action - response) 的视角来研究企业之间的竞争行为。现在这一视角已经成为动态竞争研究的一块基石 (Chen, 1996; Ferrier et al., 1999; Marcel et al., 2011; Young et al., 1996)。“攻击—反击”这一视角的重要前提是: 一个企业 (攻击者) 在发动了一场挑战对手的攻击时, 对手 (回应者) 可以选择通过行动进行反击 (action responses) 或者根本不做反击 (Chen & MacMillan, 1992)。但是, 这一假设和企业现实经营环境中所遇到的情况并不是完全相符的。比如, 我们常常会发现企业被攻击后不但会通过具体商业行动来做出反击, 而且也会通过网络、媒体或报刊

发表声明与公告来进行反击。为了填补这个在动态竞争理论中的空白，Gao等（2017）引进了一个全新的概念，即“文字反击”（word responses），他们将其定义为焦点企业因竞争者的攻击所发布的特定公开声明。为了使这个全新概念得到更好的理解，三位作者从传统的动态竞争理论入手，详细阐述了企业可能采用文字反击的几种情况。

动态竞争理论指出，企业在察觉到被攻击并且有反击的动机和能力时，才有可能发动行动反击。由此，根据企业间竞争的三项行为驱动因素（察觉、动机和能力，AMC），Gao等预测：只有在企业并未清晰觉察到攻击背后的战略意图、没有升级竞争的动机和需要时间整合资源发动有效的行动反击时，文字反击才更有可能被企业所采用。换言之，只有在行动反击的一个或多个驱动条件无法得到满足时，企业才更可能应用文字予以反击。从这个意义上讲，企业用文字反击作为战略工具，一方面是为了表达其对攻击的愤怒，另一方面也是为了继而寻求更多信息来理解攻击者的意图。

Gao等将企业可能受到的攻击类型按照强度（magnitude）和复杂度（complexity）两个维度的结合进行分类。他们指出，企业更可能对低强度和低复杂度（low magnitude and low complexity）的攻击做出行动反击，因为此类攻击不需要企业做出较大的资源投入，并且相当容易被解读。与之相比，当企业面临低强度高复杂度、高强度低复杂度以及高强度高复杂度的攻击挑战时，才更可能做出文字反击。

在受到低强度高复杂度（low magnitude and high complexity）的攻击时，应对企业可以利用

文字反击来减少该企业与攻击者之间信息的不对称。这类反击的内容会更多侧重于寻求信息和表达不快，而较少涉及关于未来行动的强硬口头承诺（威胁）。高强度低复杂度（high magnitude and low complexity）的攻击代表着重大的挑战，因为虽然解读此类攻击背后的意图相对简单，但应对者可能没有以与攻击者相同的方式做出反击的动机和资源。因此，在面临重大而简单的攻击时，企业可以使用文字反击作为表达其报复意图的战略工具，以达到无须实际发射武器就可以震慑住对手的效果。在这样的文字反击中，应对企业通常会为下一步行动做出承诺，即如果攻击者不缓和态度或者撤回攻击，应对企业将会如所承诺的那样对攻击者实施惩罚。这类威胁性文字通常带有重要的承诺价值，因为涉及公司对外声誉，如果公司食言的话，则可能承受长期不良的后果。

高强度高复杂度（high magnitude and high complexity）的攻击通常被视为最不可能逆转的攻击，而且最有可能将竞争升级。对于应对者而言，明确解读高强度高复杂度攻击背后的完整意图需要时间。而且，跨部门分配资源和协调相关活动以发起最为有效的行动反击，也会是极具挑战性的事情。由于反击很可能会将竞争升级为战争，应对者在使用以牙还牙的战略之前必然会有所犹豫。因而，高强度高复杂度攻击将极有可能增加文字反击的可能性。此外，在对此类攻击的文字反击中，应对者会尝试使用所有可能的方式来降低竞争升级的风险。鉴于语言在减少信息不对称和解决利益冲突方面的典型应用，此类文字反击的内容可能包括不快情绪的表达、关于报复措施的威胁甚至是寻

求合作的请求。由于我们之前所提到的难以逆转性，当企业受到高强度高复杂度攻击的时候，单是文字反击可能不足以对降低竞争带来实质性的影响。文字反击此时可作为补充小规模行动反击的战略工具，目的是减少对行动反击所投入的资源。此外，文字反击与小规模行动反击的结合可以释放出降低竞争强度的信号。

由这篇文章的讲述，我们可以看出语言使用的研究对预测竞争者反击的可能性及反击方式是至关重要的。从传统的攻击—反击的视角出发，Gao 等通过引入“文字反击”不仅拓展了 AMC 理论模型，更进一步加深了我们对语言使用在企业竞争中作用与影响的了解。

四、结束语及未来研究方向

在动态竞争研究中语言使用之所以受到忽视，其中很重要的一个原因是廉价空谈理论 (cheap talk theory)。Crawford 和 Sobel (1982) 认为如果双方的动机不一致，他们之间的交流会很快到达某种“胡言乱语的均衡” (bubble equilibrium)，语言的内容会变得毫无意义 (Farrell, 1987)。廉价空谈理论预测：在信息接受者认为信息发出者有撒谎的动机时，语言就不会影响到博弈的结果。然而，我们并不完全认同这个结论。正如 Porter (1980) 所指出的，来自竞争者的语言通常并不单单是虚张声势的恐吓，也会包括可行的承诺和警告，从而直接影响到博弈的结果。我们认为在所揭示的信息可以进行验证并对发表声明的企业及其利益相关者有长期的影响和后果时，文字的可信度是很高的。公开声明对于企业和管理层声誉的影

响会将说话人和他们的语言密切联系在一起。比如，有些企业可以受益于长期发布可靠消息所累积起的良好声誉，而那些频繁发布虚假甚至是误导性声明的企业会很快发现它们的文字无法赢得利益相关者的信任。所以我们希望通过这篇文章传达的一个信息是：语言使用是重要的。语言使用在企业竞争中的重要影响和作用值得更多地关注和研究。下面我们将从语言的受众、传播的渠道以及涉及的突发事件等角度，给未来相关研究指出一些可能的研究方向。

第一，未来的研究可以更多地去关注语言使用的多种受众 (multiple audiences)。当高管战略性地使用语言去吸引利益相关者时，他们的语言往往会通过多种公开渠道传播给多种内部和外部受众，这些受众常常会有不同乃至冲突的利益需求。当语言会被多种受众所接触时，高管如何战略性地管理其语言的效用？高管如何能够通过语言使用去利用不同受众之间的冲突与不和以使自己的公司受益？这些都是非常有趣的研究课题。

第二，未来的研究还可以去关注语言传播的多种媒介。目前的研究就忽视了很重要的一个媒介——信息中间人 (information intermediaries)。举例来说，由于竞争者之间的沟通几乎都是通过大众传媒机构进行传达，加之发言人原始语言的含义可能会由于报道者的认知结构与偏好而造成偏差，所以信息中间人是能够显著地影响企业和目标受众之间的沟通的。与此相关，有趣的研究问题包括：通过语言使用来吸引利益相关者的效用是如何被不同信息中间人的行为所影响的？高管能够采取哪些措施去通过信息中间人的语言降低其语言使用的不理想

的效用? 特斯拉 (Tesla) 和通用汽车 (GM) 的例子可以很好地展示非目标受众是如何影响语言的战略使用的。当通用汽车进入电动车市场时, 特斯拉首席执行官 Elon Musk 曾提出价格竞争和窃取彼此的市场份额不是聪明的行为。进而, 他强调针对这一新兴市场最好的举措是去提高整个市场的规模, 去生产更多的电动车并不断提升与创新电动车的特性 (Tesla Motors, 2013)。然而, 欣喜于这一新兴细分市场的诞生, 媒体使用了大量具有挑衅性的标题, 比如“GM 带着全新的凯迪拉克 EVs 向特斯拉开火”和“GM 能否在它的领域击败特斯拉”。这些影响可能加剧了特斯拉和通用汽车的竞争, 而这并不是 Musk 用语言所想达到的理想效果。

第三, 未来的研究还可以去关注企业在遇到一些负面突发事件后是如何通过语言使用去增强或降低竞争者攻击的可能性的。竞争行为的最终实效大多取决于这样的行为是否会遭遇挑战, 或者对这种行为的反击是否会延迟。因此, 当一个企业预测其对手无法做出或无法快速做出反击 (Porter, 1980) 时, 它往往会主动出击。换言之, 当一个企业预测其竞争对手越脆弱, 这个企业就越有可能对其发动主动攻击。然而, 评估企业的脆弱性并不是一件容易的事情, 因为竞争对手们一定会尽量避免直接向彼此显露自身的弱点。在这种情况下, 竞争对手对外沟通所使用的语言就会成为其他相关企业判断其脆弱性的重要依据。Guo 等 (2018) 在他们最近的一篇文章中, 独树一帜地将一个公司意外负收入出现后所使用的语言和该公司受到竞争对手主动进攻的可能性联系在一起, 探索了负面突发事件后公司的语言使用。与此相

关, 在企业形象危机情景下, 如何通过语言使用帮助企业脱离困境, 也是一个值得研究的课题。

(接受编辑: 李海洋)

收稿日期: 2018年4月26日

接受日期: 2018年5月7日)

参考文献

- [1] 《饿了么 CEO 张旭豪的创业故事》, <http://baijiahao.baidu.com/s?id=1568867457850497&wfr=spider&for=pc>。
- [2] 刘怡君:《三小时内火线回应, 海底捞危机公关高在哪里》, 2017年8月, <http://finance.sina.com.cn/consume/puguangtai/2017-08-26/doc-ifykiqfe1740091.shtml>。
- [3] 《ofo 会和摩拜合并吗? 戴威回应: 竞争对行业是好的》, <http://money.163.com/17/1218/17/D5V2A8T6002599JF.html>。
- [4] 《王兴说 ofo 走的路是错的, 戴威: 只是与摩拜策略不同》, <http://tech.sina.com.cn/i/2017-04-16/doc-ifyeimqy1979493.shtml>。
- [5] 《程维谈未来与美团打车竞争: 尔要战, 便战》, <http://tech.qq.com/a/20171228/032525.htm>。
- [6] Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645-670.
- [7] Alexy, O., & George, G. 2013. Category divergence, straddling, and currency: Open innovation and the legitimation of illegitimate categories. *Journal of Management Studies*, 50, 173-203.
- [8] Amernic, J., Craig, R., & Tourish, D. 2007. The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack

Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 60, 1839-1872.

[9] Arya, A. , Frimor, H. , & Mittendorf, B. 2010. Discretionary disclosure of proprietary information in a multi-segment firm. *Management Science*, 56, 645-658.

[10] Ashcraft, K. L. , Kuhn, T. R. , & Cooren, F. 2009. Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3, 1-64.

[11] Ashforth, B. E. , & Gibbs, B. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1, 117-194.

[12] Ashforth, B. E. , & Humphrey, R. H. 1997. The ubiquity and potency of labeling in organizations. *Organization Science*, 8, 43-58.

[13] Bamber, L. S. , & Cheon, Y. S. 1998. Discretionary management earnings forecast disclosures: Antecedents and outcomes associated with forecast venue and forecast specificity choices. *Journal of Accounting Research*, 36, 167-190.

[14] Barnard, C. I. 1938. *Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[15] Benford, R. D. , & Snow, D. A. 2000. Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.

[16] Burke, K. 1969. *A rhetoric of motives*. Berkeley: University of California Press.

[17] Carter, S. M. , & Deephouse, D. L. 1999. "Tough talk" and "soothing speech": Managing reputations for being tough and for being good. *Corporate Reputation Review*, 2, 308-332.

[18] Channell, J. 1994. *Vague language*. Oxford, England: Oxford University Press.

[19] Chen, M. -J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21, 100-134.

Management Review, 21, 100-134.

[20] Chen, M. -J. , & MacMillan, I. C. 1992. Non-response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35, 539-570.

[21] Chen, M. J. , Smith, K. G. , & Grimm, C. M. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38, 439-455.

[22] Chen, M. J. , Su, K. , & Tsai, W. 2007. Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 101-118.

[23] Coombs, W. T. 1995. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.

[24] Cornelissen, J. P. , & Clarke, J. S. 2010. Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35, 539-557.

[25] Cornelissen, J. P. , Holt, R. , & Zundel, M. 2011. The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. *Organization Studies*, 32, 1701-1716.

[26] Crawford, V. P. , & Sobel, J. 1982. Strategic information transmission. *Econometrica*, 50, 1431-1451.

[27] Daft, R. L. , & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.

[28] Darrough, M. N. , & Stoughton, N. M. 1990. Financial disclosure policy in an entry game. *Journal of Accounting and Economics*, 12, 219-243.

[29] Dutton, J. E. , & Jackson, S. E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.

- [30] Dye, R. A. 1985. Disclosure of nonproprietary information. *Journal of Accounting Research*, 23, 123–145.
- [31] Eisenberg, E. M. 1984. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227–242.
- [32] Ellis, J. A., Fee, C. E., & Thomas, S. E. 2012. Proprietary costs and the disclosure of information about customers. *Journal of Accounting Research*, 50, 685–727.
- [33] Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57–88.
- [34] Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. 1992. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, 699–738.
- [35] Farrell, J. 1987. Cheap talk, coordination, and entry. *RAND Journal of Economics*, 18, 34–39.
- [36] Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 1999. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42, 372–388.
- [37] Fiss, P. C., & Hirsch, P. M. 2005. The discourse of globalization: Framing and sensemaking of an emerging concept. *American Sociological Review*, 70, 29–52.
- [38] Fiss, P. C., & Zajac, E. J. 2006. The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49, 1173–1193.
- [39] Gao, H., Yu, T. Y., & Cannella, A. A. 2016. The use of public language in strategy: A multidisciplinary review and research agenda. *Journal of Management*, 42, 21–54.
- [40] Gao, H., Yu, T. Y., & Cannella, A. A. 2017. Understanding word responses in competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 1, 129–144.
- [41] Garud, R., Schildt, H. A., & Lant, T. K. 2014. Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science*, 25, 1479–1492.
- [42] Gigler, F. 1994. Self-enforcing voluntary disclosures. *Journal of Accounting Research*, 32, 224–240.
- [43] Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- [44] Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. 1994. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5, 363–383.
- [45] Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor.
- [46] Goffman, E. 1974. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [47] Goolsbee, A., & Syverson, C. 2008. How do incumbents respond to the threat of entry? Evidence from the major airlines. *The Quarterly Journal of Economics*, 123, 1611–1633.
- [48] Grinblatt, M., & Keloharju, M. 2001. How distance, language, and culture influence stockholdings and trades. *The Journal of Finance*, 56, 1053–1073.
- [49] Guo, W., Yu, T., & Gimeno, J. 2017. Language and competition: Communication vagueness, interpretation difficulties, and market entry. *Academy of Management Journal*, 6, 2073–2098.

- [50] Guo, W., Sengul, M., & Yu, T. 2018. Rivals' negative earnings surprises, language signals, and firm's competitive actions. *Boston College Working Paper*.
- [51] Harris, M. S. 1998. The association between competition and managers' business segment reporting decisions. *Journal of Accounting Research*, 36, 111-128.
- [52] Healy, P. M., Hutton, A. P., & Palepu, K. G. 1999. Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increases in disclosure. *Contemporary Accounting Research*, 16, 485-520.
- [53] Healy, P. M., & Palepu, K. G. 2001. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31, 405-440.
- [54] Heil, O., & Robertson, T. S. 1991. Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda. *Strategic Management Journal*, 12, 403-418.
- [55] Hope, O.-K. 2003. Disclosure practices, enforcement of accounting standards, and analysts' forecast accuracy: An international study. *Journal of Accounting Research*, 41, 235-272.
- [56] Hutton, A. P., Miller, G. S., & Skinner, D. J. 2003. The role of supplementary statements with management earnings forecasts. *Journal of Accounting Research*, 41, 867-890.
- [57] Jeanjean, T., Stolowy, H., Erkens, M., & Yohn, T. L. 2014. International evidence on the impact of adopting English as an external reporting language. *Journal of International Business Studies*, 46, 180-205.
- [58] Johnson, M. F., Kasznik, R., & Nelson, K. K. 2001. The impact of securities litigation reform on the disclosure of forward-looking information by high technology firms. *Journal of Accounting Research*, 39, 297-327.
- [59] Kiesler, S., & Sproull, L. 1982. Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- [60] Kim, O., & Verrecchia, R. E. 1991. Trading volume and price reactions to public announcements. *Journal of Accounting Research*, 29, 302-321.
- [61] Leuz, C., & Verrecchia, R. E. 2000. The economic consequences of increased disclosure. *Journal of Accounting Research*, 38, 91-124.
- [62] Libby, R., & Hun-Tong, T. 1999. Analysts' reaction to warnings of negative earnings surprises. *Journal of Accounting Research*, 37, 415-435.
- [63] Livesey, S. M. 2002. The discourse of the middle ground: Citizen Shell commits to sustainable development. *Management Communication Quarterly*, 15, 313-349.
- [64] Lounsbury, M., & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- [65] Marcel, J. J., Barr, P. S., & Duhaime, I. M. 2011. The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32, 115-138.
- [66] Marcus, A. A., & Goodman, R. S. 1991. Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34, 281-305.
- [67] Marquis, C., & Qian, C. 2014. Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25, 127-148.
- [68] Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. 2007. Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50, 1107-1132.

- [69] Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- [70] Moore, M. C. 1992. Signals and choices in a competitive interaction; The role of moves and messages. *Management Science*, 38, 483–500.
- [71] Navis, C. , & Glynn, M. A. 2010. How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990 – 2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 439–471.
- [72] Pae, S. 2002. Optimal disclosure policy in oligopoly markets. *Journal of Accounting Research*, 40, 901–932.
- [73] Perry, D. C. , Taylor, M. , & Doerfel, M. L. 2003. Internet-based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17, 206–232.
- [74] Peteraf, M. A. , & Bergen, M. E. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24, 1027–1041.
- [75] Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors*. New York: Harper & Row.
- [76] Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- [77] Rennekamp, K. 2012. Processing fluency and investors' reactions to disclosure readability. *Journal of Accounting Research*, 50, 1319–1354.
- [78] Rhee, E. , & Fiss, P. 2014. Framing controversial actions: Regulatory focus, source credibility, and stock market reaction to poison pill adoption. *Academy of Management Journal*, 57, 1734–1758.
- [79] Rindova, V. P. , Bercerra, M. , & Contardo, I. 2004. Enacting competitive wars: Competitive activity, language games, and market consequences. *Academy of Management Review*, 29, 870–886.
- [80] Robertson, T. S. , Eliashberg, J. , & Rymon, T. 1995. New product announcement signals and incumbent reactions. *Journal of Marketing*, 59 (3), 1–15.
- [81] Rogers, P. S. 2000. CEO presentations in conjunction with earnings announcements. *Management Communication Quarterly*, 13, 426–485.
- [82] Salancik, G. R. , & Meindl, J. R. 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29, 238–254.
- [83] Santos, F. M. , & Eisenhardt, K. M. 2009. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52, 643–671.
- [84] Shannon, C. E. , & Weaver, W. 1949. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- [85] Sillince, J. A. A. , & Brown, A. D. 2009. Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police Websites. *Human Relations*, 62, 1829–1856.
- [86] Skinner, D. J. 1994. Why firms voluntarily disclose bad news. *Journal of Accounting Research*, 32, 38–60.
- [87] Smith, K. G. , Ferrier, W. J. , & Ndofor, H. A. 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. A. Hitt, E. R. Freeman, & J. R. Harrison (Eds.), *Blackwell handbook of strategic management*. 315–361. Oxford: Blackwell.
- [88] Smith, K. G. , Grimm, C. M. , & Gannon, M. J. 1992. *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage.
- [89] Snow, D. A. , & Benford, R. D. 1988. Ideolo-

gy, frame resonance, and participant mobilization. *International Social Movement Research*, 1, 197–217.

[90] Spence, A. M. 1973. Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–357.

[91] Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. 1983. The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 582–600.

[92] Stenovec, T. 2014. What Amazon doesn't want you to know. *Huffington Post*. http://www.huffingtonpost.com/2014/06/24/jeff-bezos-favorite-number_n_5525747.html. Accessed October 22, 2015.

[93] Sturges, D. L. 1994. Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7, 297–316.

[94] Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.

[95] Tan, H.-T., Wang, E. Y., & Zhou, B. O. 2014. When the use of positive language backfires: The joint effect of tone, readability, and investor sophistication on earnings judgments. *Journal of Accounting Research*, 52, 273–302.

[96] Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239–270.

[97] Tyler, L. 1997. Liability means never being able to say you're sorry. *Management Communication Quarterly*,

11, 51–73.

[98] Verrecchia, R. E. 1983. Discretionary disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 5, 179–194.

[99] Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[100] Westphal, J. D., & Graebner, M. E. 2010. A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, 53, 15–44.

[101] Westphal, J. D., & Zajac, E. J. 1998. The symbolic management of stockholders: Corporate governance reform and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*, 43, 127–153.

[102] Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 1996. “Austrian” and industrial organization perspectives on firm – level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7, 243–254.

[103] Yu, T., & Cannella, A. A. 2007. Rivalry between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50, 665–686.

[104] Zajac, E. J., & Westphal, J. D. 1995. Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40, 283–308.

[105] Zajac, E. J., & Westphal, J. D. 2004. The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review*, 69, 433–457.