印象管理理论在企业战略管理中的应用：回顾与展望

□ 金　婧[①]

摘　要：印象管理在个体层面上已经得到了广泛关注，但是针对企业层面的印象管理研究尚处于发展阶段。通过回顾 1980 年至今的一百三十余篇管理领域的文献，本文对企业层面印象管理的主体（发动者和目标人群）、过程（动机、策略及效果），以及测量方法和背后应用的理论进行了系统论述。通过对现有文献的梳理和总结，本文指出目前研究的局限性，并提出未来印象管理理论在战略管理方面值得研究的若干方向及具体问题。

关键词：印象管理；印象管理动机；印象管理策略；印象管理有效性

一、引言

印象管理（impression management）起源于社会心理学，指的是人们通过促进或者抑制某些信息的传递来影响或控制他人对自己所形成的印象的过程（Bozeman & Kacmar，1997；Leary & Kowalski，1990；Piwinger & Ebert，2001；Schlenker，1980；Schneider，1981）。随着网络传媒时代的到来，企业也越发重视塑造自身在公众心目中的形象，注重运用印象管理的手段来传递、强调某种有利信息或者抑制某种不利信息（McDonnell & King，2013；Pan et al.，forthcoming；Ravasi & Schultz，2006；Washburn & Bromiley，2014；Zavyalova et al.，2012；黄静等，2010；黄静和熊巍，2009；吉利等，2016）。尤其是在潜在负面新闻处理方面，企业采取的印象管理策略至关重要。

例如，2017 年 8 月，海底捞后厨爆出“老鼠门”事件。事件曝光后，海底捞

① 金婧（E-mail：jinjing@rbs.ruc.edu.cn），中国人民大学。本文受到中国人民大学科学研究基金（中央高校基本科研业务费专项资金资助）项目成果（17XNF020）资助。作者感谢主编李海洋教授、领域编辑以及两位匿名评审专家对论文提出的宝贵意见。

“服务神话”品牌形象瞬间崩塌，网友炸锅，一时间海底捞成为众矢之的。对此，海底捞官方微博迅速发表声明：首先，承认披露问题的真实性，对顾客表示诚挚的歉意；其次，承担相应的经济责任和法律责任，并承诺尽快整改。海底捞的回应迅速取得积极效果，也因此被网友评价为教科书般的印象管理策略。反观2008年三鹿“毒奶粉”事件，结局令人唏嘘。“三鹿内部邮件”显示，送检的16个婴幼儿奶粉样品中，15个样品检测出了三聚氰胺的成分。同时，三鹿对原料乳200份样品进行了检测，确认“人为向原料乳中掺入三聚氰胺是引入到婴幼儿奶粉中的最主要途径”。在确认了本集团生产的奶粉为“毒奶粉”并导致众多婴儿患有肾结石后，三鹿集团进行三项危机公关：首先，试图与中国最大的互联网搜索引擎企业百度签订300万元广告投放协议以删除负面新闻，得到新闻话语权；其次，试图安抚消费者，使其在1~2年内不再开口；最后，以攻为守，搜集行业竞争产品“肾结石”负面新闻的消费者资料，以备不时之需。此种印象管理应对策略不仅没有达到预期的效果，反而迅速引起了社会各界更强烈的谴责，最终导致三鹿集团于2009年2月宣布破产。上述两个例子充分说明印象管理对企业生存和发展具有重要的意义，也使得越来越多的战略管理领域学者开始思考印象管理在企业层面的应用。

企业层面印象管理不仅可以应用在处理负面事件上，也可以应用在优化正面形象上。例如，2008年5月12日的汶川大地震过后，台塑集团捐款1亿元给灾区帮助灾民和灾后重建。这一消息一经发布便引起了社会的广泛关注，赞扬之声一时不绝于耳。台塑集团很好地把握了时机，树立了正面的品牌形象，这种正面的品牌形象进而转换为企业的绩效。台塑集团股价从93.4新台币/股（5月12日）一路上涨到97.5新台币/股（5月19日）。并且，由于台塑集团的这一善举，媒体会深度挖掘台塑集团的其他正面事迹进行相关报道。例如，对于台塑集团的创始人兼董事长王永庆的报道变得多了起来，包括其传奇人生和经营理念。从这个角度来说，这1亿元的捐款除了帮助灾区赈灾还为台塑集团打了最响亮的广告。因此，捐赠也是企业常用的印象管理的手段之一。

尽管学界开始重视企业层面的印象管理，但是目前的研究相对零散，主要集中在主体、动机、策略以及效果四个方面，尚未出现针对该领域的综述性文章[①]。通过对现有文献进行全面回顾，笔者希望本文可以对上述问题以及对印象管理的测量和背后结合的理论进行系统梳理，并在此基础上指出目前研究存在的不足，从而提出未来研究的方向和思路。

二、方法和回顾框架

笔者搜集发表在国内外管理领域主流期刊上的研究进行全面的文献回顾。本文的文献搜索范围为1980~2017年，因为早期关于印象管

① 目前关于个人（微观）层面的印象管理研究更多，也有专门的综述性文章进行了总结与回顾（Bolino et al.，2008；Bolino et al.，2016）。尽管该综述也涵盖一些企业层面的印象管理研究，但是并没有针对企业层面印象管理的具体发出者、接收者、动机、效果以及内在理论做系统和细致的梳理，这也更凸显了对企业层面印象管理综述的必要性和迫切性。

理的研究集中于 20 世纪 80 年代。国外顶级管理学期刊包括：*Academy of Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Administrative Science Quarterly*、*Strategic Management Journal*、*Journal of Management*、*Journal of Management Studies*、*Organization Science*、*Journal of Business Ethics*。需要说明的是，本文在文献搜集过程中将 *Journal of Business Ethics* 列入其中的主要原因是这个期刊重点关注企业可能涉及的负面或者不道德行为的话题，因此与本文印象管理的主题联系紧密。中文顶级管理学期刊主要包括：《管理世界》、《南开管理评论》、《中国软科学》、《管理科学》、《管理评论》、《科学学研究》、《公共管理学报》等。首先，进行全文关键词搜索，找到与本研究主题相关的文章。关键词包括印象管理以及重要的印象管理策略（例如归因、道歉、战略噪声等）；其次，保留以印象管理为主要研究对象的文献；再次，剔除个人层面（但不是由企业高管发出）印象管理研究，仅保留以企业层面或是企业高管发出的印象管理为主要研究对象的文章；最后，查阅上述文章的参考文献进行补充。通过这样的研究方法，笔者最终回顾了一百三十余篇论文和著作。

现有文献对印象管理存在一致定义，是指人们或企业通过促进或者抑制某些信息的传递来影响或控制他人对自身所形成的印象的过程（Bozeman & Kacmar，1997；Leary & Kowalski，1990；Piwinger & Ebert，2001；Schlenker，1980；Schneider，1981）。[①] 企业层面的印象管理是指企业（或者其高管、董事会成员）影响或者控制他人对企业印象的过程。由上述定义可知，印象管理通常包括两类主体和三个过程，其中两类主体是指：印象管理动作的发出者（actor）（负责呈现信息）和印象管理动作的目标人群（target）（接收来自发出者的信息）（Goffman，1978）；三个过程是指：形成印象管理的动机，确定印象管理的策略（进行印象管理的建构），得到印象管理的效果。具体如图 1 所示。

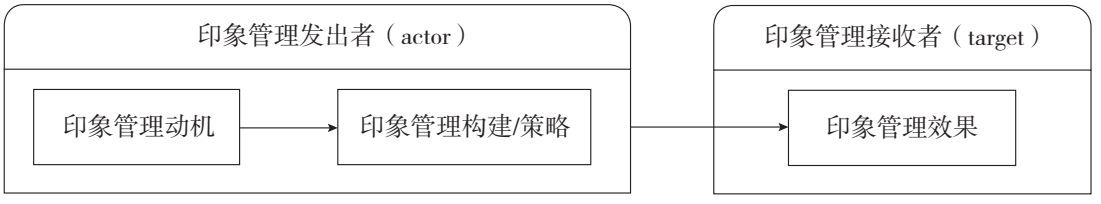

图 1　印象管理的两类主体、三个过程

① 与印象管理的概念相近且相关的概念还有符号管理（symbolic management）和危机管理（crisis management）。其中符号管理是指企业只进行一些表面上而非实质上的操作企图影响他人的印象，是印象管理的一种（Halderen et al.，2016）。但是印象管理也包括通过采取实质行动的手段来影响他人的印象的行为。危机管理特指企业或个人在遭遇到十分紧急且严重的负面事件（危机）后所采取的一系列的行动，也可以算作印象管理的一种。当然，印象管理并不都是因为处在危机的情境下，也有在一般情境下企业或者个人仅仅希望获得更好的印象所采取的行动。

因此，下面本文将从印象管理的两类主体以及三个过程来进行归纳和总结，并指出未来可能的研究方向。

三、印象管理的发出者与目标人群

在企业层面，印象管理的发出者大多是企业、高管或者董事会。这里需要说明的是，高管或者董事会代表企业做决策，并且该决策以维护或者树立企业形象，而非最大化个人利益为主要目标。企业印象管理的目标人群呈多样化，任何会对企业造成直接或者间接影响的人群或者机构都可能是印象管理的目标人群。因此，广义上来讲企业的所有利益相关者（stakeholders），而不仅仅是股东（shareholders），都可以是企业进行印象管理的目标人群。现有的印象管理研究挖掘了企业与不同目标人群之间的应用，包括股东（Carberry & King，2012；Clapham & Schwenk，1991；Graffin et al.，2011；Graffin et al.，2016；Melloni et al.，2016；Porac et al.，1999；Staw et al.，1983；Tsang，2002；Westphal & Zajac，1998；Whittington et al.，2016）、潜在投资者（Chen et al.，2009a；Nagy et al.，2012）、消费者（Conlon & Murray，1996；McDonnell & King，2013）、媒体（Carberry & King，2012；Delmas & Montes－Sancho，2010；McDonnell & King，2013；Zavyalova et al.，2012）、投资分析师（Busenbark et al.，2017b；Nagy et al.，2012；Pollach & Kerbler，2011；Westphal & Graebner，2010），以及更广泛的利益相关者（Stevens et al.，2005；Fiss & Zajac，2006；Boiral，2016；Chen et al.，2014；Kai et al.，2005；Patriotta et al.，2011；Halderen et al.，2016；Gao et al.，2016）。

尽管现有研究涉及很多不同的利益相关者，但是大部分侧重以企业的股东或者潜在投资者、分析师，以及媒体为主要的印象管理目标人群（具体见表1）。这与利益相关者差异化的重要性、企业对不同的对象使用印象管理时的动机以及想要达到的目的有关。关于企业进行印象管理的动机的问题将在下一部分进行更深入的讨论。

局限性与未来研究方向——印象管理目标人群全面化：

目前企业层面的印象管理所涉及的目标人群普遍集中在股东（投资者）、潜在投资者、媒体及分析师（Abrahamson et al.，2011；Bettman & Weitz，1983；Busenbark et al.，2017；Nagy et al.，2012；Pan et al.，forthcoming），但是企业面临危机时需要进行印象管理的对象远不止于此，因此学术研究需要拓宽目标人群，例如，企业的债权人（商业银行）、上下游企业（供应商和客户）、消费者（目前仅有少量研究关注消费者）、内部员工，以及政府。

比如，企业财务欺诈问题直接影响企业后续融资，此时，企业需要进行印象管理的目标人群为银行和发债机构。再比如，上文提到的海底捞后厨老鼠事件。该事件不仅影响到消费者的利益，更关系到出事门店员工的权益。海底捞的“服务神话”来源于员工，因此海底捞在进行印象管理时必须考虑到员工这一目标人群。事实上，海底捞在发表声明的时候专门提到该事件的源头在于企业高管，不是分店的

表 1　企业层面印象管理的目标人群及其动机

目标人群	印象管理动机	文献来源
股东（投资者）	1. 赢得股东对企业低绩效的理解	Clapham 和 Schwenk（1991） Staw、McKechnie 和 Puffer（1983） Tsang（2002） Patelli 和 Pedrini（2014） Bettman 和 Weitz（1983） Melloni 等（2016）
	2. 合理化企业治理结构	Carberry 和 King（2012） Melloni 等（2016） Westphal（1998） Westphal 和 Zajac（1998）
	3. 影响股东对企业决策的评价或印象	Graffin 等（2011） Graffin 等（2016） Whittington 等（2016） Davidson、Jiraporn、Kim 和 Nemec（2004） Pan 等（forthcoming） Bilgili、Tochman Campbell、Ellstrand 和 Johnson（2017）
	4. 合理化高管薪酬水平	Porac 等（1999） Westphal 和 Zajac（1998） Zajac 和 Westphal（1995）
	5. 获得或者修复企业合法性	Bansal 和 Clelland（2004） Delmas 和 Montes-Sancho（2010） Shu 和 Wong（2017） Gomulya 和 Boeker（2014） Patelli 和 Pedrini（2014）
	6. 获得利益相关者对企业高管能力的认可	Hayward 和 Fitza（2016） Shin 和 You（2017）
潜在投资者（或者风险投资者）	获得潜在投资者（或者风险投资者）的信任，取得他们的投资	Chen 等（2009a） Martens、Jennings 和 Jennings（2007） Nagy 等（2012） Zott 和 Huy（2007） Parhankangas 和 Ehrlich（2014） Clarke（2011） Park 和 Patel（2015）

续表

目标人群	印象管理动机	文献来源
媒体	1. 在发生负面新闻之后修复企业的声誉，获得媒体的谅解	McDonnell 和 King（2013） Zavyalova 等（2012） Kim、Dirks、Cooper 和 Ferrin（2006） Gomulya 和 Boeker（2014）
	2. 缓解来自媒体的（监管）压力	Carberry 和 King（2012） Delmas 和 Montes-Sancho（2010） Hooghiemstra（2000） Jia 和 Zhang（2015）
投资分析师	1. 挽回企业声誉	Gomulya 和 Boeker（2014）
	2. 加强投资分析师对企业的治理结构的理解	Abrahamson、Jenkinson 和 Jones（2011） Westphal 和 Graebner（2010）
	3. 加强投资分析师对企业（及其高管）的了解与信心	Nagy 等（2012） Pollach 和 Kerbler（2011） Busenbark、Lange 和 Certo（2017）
消费者	负面事件后获得消费者认可	McDonnell 和 King（2013） Conlon 和 Murray（1996）
广大利益相关者	1. 获得企业合法性或挽回企业声誉	Stevens、Kevin Steensma、Harrison 和 Cochran（2005） Fiss 和 Zajac（2006） Boiral（2016） Chen、Cho 和 Patten（2014） Kai、Heugens 和 Calmet（2005） Patriotta、Gond 和 Schultz（2011） Halderen、Bhatt、Berens、Brown 和 Riel（2016）
	2. 获得利益相关者对企业高管能力的认可	Gao、Yu 和 Cannella（2016） Pollach 和 Kerbler（2011）

问题，不会影响到这两家分店的员工，从而很好地安抚了企业员工的不安情绪（海底捞火锅，2017）。因此，高管对企业内部员工的印象管理与整个企业的稳定发展的关系研究是一个很有价值的课题。尽管现有文献有涉及企业内部上下级之间进行印象管理的研究，但这些个人层面的研究基本都是研究下级如何讨好上级以获得晋升等机会（Harris et al.，2007；Westphal &

Stern，2007），并不涉及企业层面的研究。除此之外，政府也是企业重要的利益相关者。例如，美国大选的时候，各大企业或者利益集团都会选择其中意的总统候选人进行资助。如果它们所资助的总统候选人最终赢得大选，那么该执政者及其所在的阵营会在执政期间对曾经资助过其大选的主要利益集团在政策上有所倾斜。类似地，在中国，政府掌握着很多重要的资源以及大量的政府基金，企业为了获取政府的资助以及相关优惠政策，或多或少面向政府进行印象管理。从这个角度来说，未来企业层面的印象管理研究可以拓展一下目标人群的范围，使得研究更加全面。

四、企业层面印象管理的动机

印象管理的第一个阶段是个体受到某种刺激，产生印象管理动机（见图 1）。印象管理动机是指人们想操纵和影响自己在他人心目中的印象的意愿程度。Leary 和 Kowalski（1990）的研究表明，就个体而言，印象管理的动机水平取决于以下三方面的因素：第一，目标人群（target audience）对个体的印象与个体要达成目标（goal）的相关性。当目标人群的印象与个人要实现的目标密切相关时，个体进行印象管理的动机更加强烈。第二，个体目标的价值性。目标价值越大，个体为其进行印象管理的动机就越强烈。第三，既定印象与期望印象之间的差异度。个体期望留给他人的印象与他认为自己已经留给他人的印象之间的差异越大，其进行印象管理的动机就越强烈。

大多数关于印象管理动机的研究都是在个体层面上进行的，但是通过回顾现有文献，笔者发现影响印象管理动机水平的这三个因素在企业层面上仍然适用。

第一，从企业与外部相关者的关系来看，股东及其他利益相关者（包括媒体、投资分析师、董事会、消费者等）对企业的印象与企业目标（比如经济利益与社会利益）的实现息息相关。例如，如果企业的业绩不好，可能会丧失股东或投资者对企业的信任，导致企业的市值进一步下滑。为此，企业有动力对股东做印象管理来赢得他们对企业低绩效的理解（Clapham & Schwenk，1991；Staw et al.，1983；Tsang，2002）。类似地，初创企业为了获取潜在投资者（或者风险投资者）的投资，需要展示企业自身的实力来获取潜在投资者的信任（Chen et al.，2009a；Nagy et al.，2012）。

此外，企业高管和董事会成员同样存在动机进行印象管理。企业高管选择性地将信息传递给股东，使其相信高管对企业的经营和业绩有足够的控制权，从而获取股东以及其他利益相关者对本企业高管能力的认可与信任（Gao et al.，2016；Hayward & Fitza，2016；Pollach & Kerbler，2011；Shin & You，2017）。

第二，正面的企业形象对于企业在社会上立足，得到各方面支持至关重要。企业通常都希望建立一个积极、符合大众期望的形象。比如，创造利润以及进行慈善活动。企业的形象符合大众期望，那么该企业可以获得合法性，否则，可能会遭到来自各种利益相关者的负面反馈，使得企业的成长与生存受到威胁。现有文献表明：为了达到股东的期望，企业有时候会选择某种印象管理策略来获得股东对企业决

策（包括企业治理结构、高管薪酬、高管更替以及并购等战略决策）的认可或积极评价（Bilgili et al.，2017；Pan et al.，forthcoming；Porac et al.，1999；Whittington et al.，2016；Zajac & Westphal，1995）。例如，企业可以通过比较同行业其他企业的高管的薪酬水平来证明本企业给予高管的薪酬是合理的。

企业有时会陷入某种负面新闻甚至丑闻当中，包括财务欺诈、商品质量问题。这时，企业形象很可能会一落千丈（Chen et al.，2009b；Dean，2004；Eccles et al.，2007；Hess Jr.，2008），失去合作者、供应商及客户的信任，面临各种成本（例如贷款利息）的增加（Krosgaard et al.，2002；Xie & Peng，2009）。因此，巨额的损失使得企业在面临危机时更有动力进行印象管理（Bolino et al.，2008；Coombs，2007；Elsbach，2012；Gillespie & Dietz，2009；Linsley & Kajuter，2008）。具体来说，当企业涉嫌财务欺诈或者面临业绩下滑等问题的时候，企业更有动力去从股东（Gomulya & Boeker，2014）、媒体（Barton & Mercer，2005）、投资分析师（Gomulya & Boeker，2014）以及普遍的利益相关者（Arthaud-Day et al.，2006）那里重新获得合法性。如果企业涉及环境污染等社会责任问题，企业倾向于对股东（Bansal & Clelland，2004；Delmas & Montes-Sancho，2010）和广大利益相关者（Chen et al.，2014）进行印象管理以便重新获得合法性。若企业商品出现问题的时候，企业首先考虑的是通过印象管理手段来挽回消费者对产品以及企业的信心（Conlon & Murray，1996）。

第三，当企业的实际形象与其希望给外界留下的印象存在出入时，该企业会产生印象管理的动机（Leary & Kowalski，1990）。企业希望给外界留下的印象可能就是上文中提到的外界所期待的企业的形象以及社会普遍认可的形象。例如，当企业绩效低于外界预期或者与上一年同期相比有所降低时，外界可能认为该企业决策失误或者治理机制不当导致其发展前景不如从前，并逐渐对企业失去信心。为了有效应对这种印象差距给企业带来的不利影响，企业领导者往往会采取印象管理的策略来对不尽如人意的绩效进行解释，或者声称采取新的措施来优化企业的治理结构，让外界对企业重拾信心（Carberry & King，2012；Patelli & Pedrini，2014；Tsang，2002；Wayne & Liden，1995；Westphal，1998；Westphal & Zajac，1998）。此外，其他企业的行为也有可能导致印象差距的产生。比如，当其他企业陷入丑闻时，外界可能会猜测与其相似的企业（如属于同一行业的企业）未来也有可能陷入类似的丑闻，即存在潜在风险。因此，由于受到同行业其他企业的株连而造成的本企业形象的损失会促使该企业采取相应的印象管理策略（Zavyalova et al.，2012）。

除了上述原因，企业性质（股东背景）也影响着企业印象管理的动机（是否参与到印象管理当中）。杨洁和郭立宏（2017）以中国2009~2015年A股上市企业为样本，发现出现负面报道后，民企相比国企更偏好进行声明。负面报道威胁水平、负面报道的可辩解性都会调节这一关系。这是具有本土特色的研究，也希望未来印象管理的研究可以多一些中国特色。

局限性与未来研究方向：

目前企业层面印象管理动机的来源主要是企业内部因素（例如合法性受到威胁、名誉将被损害，或者为了获取更多有利资源）（Bansal & Clelland，2004；Carberry & King，2012；Gillespie & Dietz，2009；Linsley & Kajuter，2008；Ravasi & Schultz，2006；Xie & Peng，2009）。到目前为止，只有一篇研究涉及其他企业的行为（外部因素）促使本企业进行印象管理。Zavyalova 等（2012）研究发现，处在产品召回数量较多的行业中，企业需要进行印象管理来获得媒体对其产品质量的认可。未来的研究可以继续挖掘外部因素对企业进行印象管理的影响。例如，如果一个企业看到其他企业积极采取印象管理行为，是否会促使本企业进行印象管理。更进一步地，如果一个企业看到其他企业采取印象管理行为，但是效果不好，是否会抑制本企业进行印象管理的动机。还有，其他企业是否有类似负面新闻，会不会影响本企业印象管理的策略，以及不同印象管理策略的效果。例如，如果其他企业没有类似的负面新闻，本企业采取外部归因的印象管理策略会不会收到适得其反的效果。

五、企业层面印象管理的策略

印象管理策略是指个体（或企业）有意识地选择要传达的印象类型及其如何实现的方式。印象管理策略有多种（主要的印象管理策略总结见表 2），学者们按照不同的方式对印象管理的策略进行了不同的分归类，主要包括两种分类方式：按预期达到的效果分类以及按照印象管理策略实施时间分类。

表 2　印象管理策略小结

印象管理策略	定义	相关文章
解释/辩解 （accounts/justification）	为（负面）事件提供解释以逃避他人的反对	Elsbach（1994） Elsbach 和 Sutton（1992） Elsbach 和 Kramer（1996） Garrett、Bradford、Meyers 和 Becker（1989） Patelli 和 Pedrini（2014） Patriotta 等（2011） Porac 等（1999） Staw 等（1983） Talbot 和 Boiral（2018） Boiral（2016） 杨洁和郭立宏（2017）

续表

印象管理策略	定义	相关文章
宣称采取某政策（adoption）	对外宣称采取某项政策来应对企业出现的问题或营造某种印象	Carberry 和 King（2012） Delmas 和 Montes-Sancho（2010） Melloni 等（2016） Stevens 等（2005） Westphal 和 Zajac（1998） Westphal 和 Graebner（2010） Zajac 和 Westphal（1995）
道歉（apologies）	接受负面事件的责任，提出解决方案，并承诺在未来做得更好	Kim、Ferrin、Cooper 和 Dirks（2004） Risen 和 Gilovich（2007） 单从文、余明阳（2016） 谢凤华（2015） 黄静、熊巍（2009） 王勇、庄贵军、刘周平（2007）
归因（attribution）	为某事件找其原因。利己归因通常将不好的表现归因于外部因素，而将有利结果归因于内部因素	Bettman 和 Weitz（1983） Carpenter 和 Golden（1997） Lant、Milliken 和 Batra（1992） Staw 等（1983） Salancik 和 Meindl（1984）； Wagner Ⅲ 和 Gooding（2015）
第三方认证（certification from a third party）	通过第三方证实自己的能力或者清白	Desai（2016） Westphal、Park、McDonald 和 Hayward（2012）
隐瞒或保持沉默（conceal/silence）	战略性地隐瞒某种可能对企业声誉造成威胁的信息	Talbot 和 Boiral（2018） 杨洁和郭立宏（2017）
承担社会责任（CSR）	为社会、环境，以及一些需要帮助的群体贡献企业的力量（包括减少污染、灾后捐助、资助非营利机构等）	Bansal 和 Clelland（2004） Boiral（2016） Delmas 和 Montes-Sancho（2010） Talbot 和 Boiral（2018） Chen 等（2014） Hooghiemstra（2000） Jia 和 Zhang（2015） Wickert、Scherer 和 Spence（2016） Shu 和 Wong（2017） Tata 和 Prasad（2015） 黄艺翔和姚铮（2016）

续表

印象管理策略	定义	相关文章
疏远关系或划清界限 (distancing/decoupling)	在发生负面新闻后，试图与过错方撇清关系，划清界限	Elsbach 和 Sutton（1992） Gomulya 和 Boeker（2014） Arthaud-Day 等（2006）
盈余管理 (earnings management)	在遵循会计准则的基础上，通过对企业对外报告的会计收益信息进行控制或调整，以达到主体自身利益最大化的行为	Chen、Luo、Tang 和 Tong（2015） Davidson 等（2004） Hayward 和 Fitza（2016）
铺垫 (foreshadowing)	事先放出将要发生某关键事件的模糊性消息，来降低信息不对称性	Washburn 和 Bromiley（2014） Busenbark 等（2017）
叙述的感性色彩/ 修辞手法 (narrative tone/rhetoric)	通过语言或者文字表达出的感情色彩或者修辞手法来影响外界对事件的感知和判断	Fiss 和 Zajac（2006） Martens 等（2007） Gao 等（2016） Baron 和 Tang（2008） Pan 等（forthcoming） Patelli 和 Pedrini（2014） Clarke（2011） Bilgili 等（2017） Shin 和 You（2017） Park 和 Patel（2015）
自我推销 (self-promotion)	通过沟通交流，试图表现得更具有能力	Chen 等（2009a） Clarke（2011） Nagy、Pollack、Rutherford 和 Lohrke（2012） Parhankangas 和 Ehrlich（2014） Pollach 和 Kerbler（2011） Zott 和 Huy（2007）
战略噪声 (strategic noise)	在关键事件前后发布其他无关消息	Graffin 等（2011） Graffin 等（2016）

（1）按预期达到的效果分类。这种分类方式具体包括以下四种子类型：最大化正面效应、最小化负面效应、最大化负面效应和最小化正面效应（Bolino et al.，2008）。其实正如上文所述，使用印象管理预期达到的效果与印象管理的动机是密不可分的。在这四种子类型中，前两种得到了较多的关注。

自我推销（展示）是典型的最大化正面效应印象管理策略。例如，Chen 等（2009a）研究发现当创业者展现出他们创业的热情和激情时，更容易获得风险投资者的青睐并获得融资。Clarke（2011）则从另一个角度阐释创业者是如何通过自我推销获得融资的。他发现创业者可以通过营造一种合适的场景和氛围、着装和语言表达，发出信号来展现其专业性、对周围事物的掌控力，以及对情感的约束力。因为这些特性也一定程度上影响着创业者成功与否。善于通过各种视觉信号展现其专业性、掌控力和约束力的创业者更容易获得投资。Nagy 等（2012）则发现创业者如果展现出具备某些资质，会更容易帮助企业获得社会的认可，即企业合法性。Zott 和 Huy（2007）发现创业者如果可以展现出个人的可信度、专业的组织能力、企业的成就，以及和利益相关者良好的关系，那么他们将更有可能获得融资。但是也有研究表明，自我推销的程度与获得外界认可并不是完全的正向关系，而是一个倒 U 形的关系。Parhankangas 和 Ehrlich（2014）发现当创业者在自我推销的过程中使用适度的正面语言以及适度地推销其创新性时，更容易获得天使投资的青睐。上述研究都是自我推销在初创企业中的应用，而这一印象管理策略也可以应用在较成熟的企业中。CEO 的能力以及名誉将会直接影响到他所在企业的形象。通过对北美和欧洲大企业 CEO 在公司官网上的宣传做内容分析，Pollach 和 Kerbler（2011）发现北美企业相较于欧洲企业会更注重包装 CEO。在北美企业的官网上，关于 CEO 的信息会覆盖他的社交、政治关联以及公开场合的活动。而欧洲的企业则仅注重宣传 CEO 跟商业相关的信息。其实讨好也是最大化正面效应的印象管理策略，目前大多用在个人层面（Keeves et al.，2017；Westphal & Stern，2006；Westphal & Stern，2007；刘超等，2015；何燕珍和洪群，2013；李太和涂乙冬，2010；冯明和李聪，2013；刘军等，2009），较少应用于企业层面。但事实上，企业也会试图讨好政府、潜在投资者或者其他利益相关者以获得更多的资源。

最小化负面效应的印象管理策略有很多，包括道歉、辩解、划清界限、隐瞒、保持沉默等。关于辩解的印象管理研究有很多，其中包括企业面临负面事件、绩效不理想，或者高管薪酬是否合理等情景。Elsbach（1994）通过一系列的研究发现，面对问题，企业会选择承认或者否认错误。并且，企业承认错误会比否认错误获得更好的效果。当企业或者组织的标识身份的合法性受到挑战或者被指责涉及不道德行为的时候，组织内部的人员及其高管团队倾向于维护其所在组织，并且强调该组织的积极方面（Elsbach & Kramer，1996；Garrett et al.，1989；Patriotta et al.，2011）。与之前有关辩解与使用语言技巧沟通的研究不同，Patelli 和 Pedrini（2014）侧重于语言的诚恳度。以财富 500 强企业为样本，他们发现在宏观经济环境

不好的情况下，企业更倾向于使用更诚恳的态度与投资者进行沟通。Porac 等（1999）发现董事会会在年报中证明给 CEO 薪酬的合理性，通过选择合适的参考企业，比较其 CEO 的薪酬和绩效。

有时企业也会同时运用辩解和隐瞒两种印象管理策略。例如，Talbot 和 Boiral（2018）发现企业在披露其对环境造成的影响的时候，有时会采取辩解的方式来最小化企业对环境产生的负面影响，或者找其他借口来开脱责任；有时会采取隐瞒的方式来选择性披露信息或者人为地操纵图表数据使得该企业看上去并没有对环境造成多少负面影响。杨洁和郭立宏（2017）在中国情境下研究不同企业控股股东性质对企业选择印象管理策略的影响。他们发现出现负面报道后，民企相比国企更偏好进行声明。并且，负面报道威胁水平越高，国企和民企越有可能进行声明；针对不可辩解型负面报道，国企相比民企更偏好进行声明，针对可辩解型，结果则相反；负面报道威胁水平对负面报道类型与国企和民企声明策略的使用起负向调节作用。

当然，企业在面临负面事件时通常采用的做法还有划清界限，解雇掉涉事相关人员。例如，在财务重述后，企业会解雇掉 CEO（Arthaud-Day et al.，2006），并且聘用更有能力的新 CEO（Gomulya & Boeker，2014）。在股票期权回溯（stock option backdating）问题出现后解雇掉 CEO（Wiersema & Zhang，2013）。

有一些印象管理策略既可以作为最大化正面效应也可以作为最小化负面效应的策略，比如第三方认证、承担企业社会责任、语言修辞和归因，尤其是利己归因（self-serving attribution）。企业可以通过第三方认证来表明自身的清白或者负面事件的偶然性，以及最小化负面效应（Desai，2016；Westphal et al.，2012）。同时，企业也可以通过第三方认证来宣扬其所具备的资质，及最大化正面效应。但是目前后者的可能性还没有研究进行探索。再比如，如果企业所在的行业正面临着合法性挑战或者涉及负面新闻，而本企业并没有披露出来存在着同样的问题。这时候为了降低潜在的负面溢出效应，该企业可能采取捐赠等行为做印象管理（Zavyalova et al.，2012）。黄艺翔和姚铮（2016）发现财务业绩是影响上市公司对社会责任报告进行印象管理的重要原因，相比业绩较好的公司，业绩较差的公司其社会责任报告印象管理程度更大，且这一关系在重污染行业公司中更加显著，而如果企业并没有涉及任何负面新闻也不存在着潜在的威胁，这时候所承担的社会责任可以达到最大化正面效应的效果（Delmas & Montes-Sancho，2010）。同时，由于承担企业社会责任会给企业带来好处（最大化正面效应或者最小化负面效应），一些研究发现有些企业说得多做得少，有些企业做得多说得少（Wickert et al.，2016），并指出了企业与外界沟通的重要性（Tata & Prasad，2015）。

其实，沟通，尤其是语言上的沟通也是企业常用的印象管理策略，包括不同的语言技巧、修辞手法等。当企业的高管宣布退休的时候，股东可能会认为企业在发生这种高管更替的时候不能很好地以股东的利益为重，因此会做出负面的反应。为了减轻股东的顾虑、最小化可能的负面反应，企业会对企业高管退休时间进

行详细的说明，并适度安抚股东（Bilgili 等，2017）。当企业要进行战略变革的时候，可能这种变化是被外界所接受的或者所期待的，也可能这种变化对于外界是突然的或者不能被理解的。为了最大化正面效应同时最小化潜在的负面效应，当企业宣布要进行战略变革的时候，可能会给外界讲道理，使得他们更加理解企业的这一战略决策（Fiss & Zajac，2006）。沟通不仅对于大企业来说重要，对初创企业也同样重要。Baron 和 Tang（2008）发现创业者的社交技巧影响着初创企业的绩效。

利己归因的一个比较典型的例子是当企业业绩好的时候强调是企业高管领导有方，而当企业业绩不好的时候则推脱是由于宏观经济萧条等因素导致的（Clapham & Schwenk，1991；Staw et al.，1983）。

目前，关于最大化负面效应和最小化正面效应的印象管理研究在企业层面还比较欠缺，几乎处于空白状态。但实际上这两种印象管理策略在企业层面也是有其用武之地的。本文将在下文进行更深入细致的探讨。

（2）按策略实施时间分类。这种分类方式主要包括先发式印象管理（proactive impression management）和应激（事后）性印象管理（reactive impression management）（Bolino et al.，2016；Bolino et al.，2008；Elsbach，2014；Elsbach et al.，1998）。先发式印象管理策略是指在重要事件发生之前或当下所采取的策略，而应激性印象管理策略是指重要事件发生之后所采取的策略。根据这种分类方式，铺垫属于先发式印象管理策略，它只可能用于重要事件发生之前（Busenbark et al.，2017）；道歉和辩解属于应激性印象管理策略，这两种策略只可能出现在负面事件发生之后（Bolino et al.，2008；Kim et al.，2004；Tedeschi & Melburg，1984）。但是有一些印象管理策略既可被用于重要事件发生之前，也可被用于重要事件发生之后，例如战略噪声。战略噪声是围绕重要信息发布的时间点发出的，所以这种策略既可能出现在重要信息之前，也可能出现在重要信息之后（Elsbach et al.，1998；Graffin et al.，2011；Graffin et al.，2016）。

目前，印象管理策略在个体层面已经得到了广泛的研究，而在企业层面尚处于发展阶段。其实不论是在个体层面还是在企业层面，印象管理的核心都在于管理他人（或者其他组织）对自己（或本组织）所持有的印象，因此有些个体层面的印象管理策略同样能够被用在企业层面，例如，社会心理学与组织行为学领域常见的用于印象管理的辩解策略和归因策略。研究发现董事会在年报中会通过选择不同的企业进行比较来合理化给 CEO 的薪酬（为 CEO 薪酬辩解）（Porac et al.，1999）；企业（尤其是高管）通常在企业绩效不好的时候试图通过外部归因来开脱自己的责任，而在企业绩效较好的时候通过内部归因来获取外界的好评（Clapham & Schwenk，1991；Staw et al.，1983；Tsang，2002）。

然而，企业与个体毕竟是两类不同的主体，与个体相比，企业有其独特之处，因此除了个人层面印象管理策略向企业层面的引申，企业层面存在其特有的印象管理策略，比如宣称采用积极的政策、模式，发布战略噪声、事前埋下伏笔、盈余管理及预测、承担企业社会责任。

（1）宣称采用积极的政策、模式。不少研究发现企业可以通过对外宣称采取了某种新的政策或者管理模式来改变或者影响外界对企业的印象（Carberry & King，2012；Melloni et al.，2016；Stevens et al.，2005；Westphal & Zajac，1998；Zajac & Westphal，1995）。有些企业为了使外界认为本企业的代理成本将会降低，会对外宣称已经采取了长期激励计划（Long-Term Incentive Plan，LTIP）（Westphal & Zajac，1998；Zajac & Westphal，1995）。例如，在安然（Enron）丑闻发生后，很多企业的合法性（legitimacy）都受到了质疑。为了取得外部合法性，降低监管部门和媒体的疑虑，许多企业纷纷采取股票期权费用化（Stock Option Expensing，SOPEX）的会计操作（Carberry & King，2012）。

（2）发布战略噪声。研究发现，有些企业在即将宣布可能对其造成负面影响的新闻时，会同时发布一些无关消息来抵消随之而来的负面影响，达到进行印象管理的目的（Elsbach et al.,1998）。这些同时发布的无关消息就被称为战略噪声（Graffin et al.，2011）。例如，企业在宣布新的 CEO 任职的时候通常不确定该消息会引起股市怎样的反响（Davidson Ⅲ et al.，1990；Finkelstein et al.，2009；Furtado & Karan，1990；Furtado & Rozeff，1987；Harris et al.，1994；Warner et al.，1988；Worrell & Davidson Ⅲ，1987；Worrell et al.，1993），而股市的消极反应可能会给新任的 CEO 带来不必要的负面影响，使得他们的任期缩短（Khurana，2002）。因此，为了避免股市反应对新 CEO 任职的不利影响，董事会通常会在宣布这一重要人事任命时伴随其他战略噪声（Graffin et al.，2011）。其作用在于，在 CEO 的任职新闻与其他战略噪声一同（或者前后）发出后，一旦股市反应不好，董事会可以将负面反应归根于其他的战略噪声，而一旦股市反应良好，董事会可以将积极的股市反应归因于 CEO 的任职消息。此外，企业还可以通过发布正面战略噪声抵消掉重要信息公布可能引起的负面结果（Graffin et al.，2016）。例如，兼并收购的消息对于收购方来说通常不算是利好消息（Haleblian et al.，2009），通常会给收购企业带来负面的股价波动。因此，为了避免这一负面的股市反应，在宣布收购消息的时候，收购企业可能会同时宣布其他正面的战略噪声来抵消掉该兼并消息可能带来的负面影响，从而达到进行印象管理的目的（Graffin et al.，2016）。研究表明，正面的战略噪声的发布可以有效地提升股市在宣布兼并收购消息时（前后一天）的反应。

（3）事前埋下伏笔。除了上文提到的战略噪声，为了降低诸如兼并收购等消息带来的负面反应，企业还可以通过事前埋下伏笔的策略来影响利益相关者的期望（Busenbark et al.，2017）。因为投资者或者投资分析师对企业兼并收购决策的反应存在不确定性，所以企业可以通过事先对外透露将来要进行兼并收购的信息来试探外界的反应。如果外界对企业这一决策有强烈的反感，企业会考虑打消兼并收购的念头；如果外界反应不是很强烈，那么事前埋下的伏笔可以降低投资分析师对将来兼并收购消息正式发布时的负面反应，从而达到印象管理的目的。不过，目前对于事先埋下伏笔这一印象管理策略的研究尚处于起步阶段，期待有更

多的后续研究关注这一策略在其他情境下的应用。

（4）盈余管理和预测。盈余管理手段可以有效改善企业绩效，从而增加董事会与股东对企业高管能力的信任与认可。例如，Chen 等（2015）发现临时 CEO 更倾向于操纵企业的收入，因为该行为能显著提高其转成正式 CEO 的可能性。类似地，Davidson 等（2004）研究表明，CEO 同时兼任董事长的第一年倾向于使用盈余管理来证明自己的能力。此外，有时候企业或其高管给外界汇报一个准确的利润预测是为了让外界知道该高管对企业有着控制权（Hayward & Fitza，2016）。

（5）企业社会责任。企业要想拥有良好的企业形象必然要顾及社会责任。从利益相关者理论的视角来说，企业不仅要对股东负责，也要对其他的利益相关者负责，这其中就包括社会上的方方面面的群体。采用承担企业社会责任作为印象管理手段的企业大致有两类：第一类企业是在发生了负面事件（尤其是与环境污染相关的问题）后，为了重树企业形象而更加重视企业的社会责任，从而会积极地进行相关问题的披露（Bansal & Clelland，2004；Chen et al.，2014；Delmas & Montes-Sancho，2010；Lee & Sweeney，2015）。第二类企业是在外部环境发生重大变化后，例如地震等自然灾害，自愿地投身到公益事业当中，借此机会塑造一个良好的企业形象（Jia & Zhang，2015）。

局限性与未来研究方向：

1. 印象管理策略与目标人群的匹配

目前关于印象管理策略的讨论并没有与实施印象管理的目标人群紧密结合在一起。换句话说，大多现有的研究主要关注某一印象管理策略在负面事件情境下的应用，此时研究者通常会自主选择他们认为重要的目标对象。但是从该策略本身很难看出企业印象管理行为的目标人群。其实，企业进行印象管理时需要面对不同的利益相关者，理性的管理者应该针对目标人群的特性采取差异化的印象管理策略，因为不同的利益相关者关心的侧重点存在差异。以上述海底捞的后厨丑闻为例，消费者和员工关心的重点大相径庭。消费者关心企业是否能够除掉食品安全的隐患，未来会不会还有类似问题出现；而海底捞的员工则关心分店会不会关掉，自己的工作是否可以保住。因此，面对这两种利益相关群体的不同关注点，企业高管进行印象管理的时候就需要分而治之。一方面，企业声明企业自身确实存在问题，列出整改措施，欢迎大家监督；另一方面，企业安抚员工，不会裁员，而是由高管来承担责任。类似地，如果一个企业面临环境污染的指责，那么该企业也需要对不同的利益相关群体做印象管理，包括监管部门、周围的居民，还有企业的内部员工。政府监管部门关心企业以后能否排污达标；附近的居民还关心企业是否会负责恢复已经污染的水源；内部员工则更多关心企业会不会因为环境污染而关门，自己会不会下岗。所以，从某种程度上来讲，企业的印象管理决策侧面反映出该企业更在乎的利益相关群体。不过，目前这一猜测尚未得到实证检验，笔者期待未来更多的研究关注这一话题。

2. 探索最大化负面效应和最小化正面效应的印象管理策略在企业层面的应用

印象管理的策略按照预期达到的效果分为以

下四种子类型：最大化正面效应、最小化负面效应、最大化负面效应和最小化正面效应（Bolino et al.，2008）。如上文所述，现有企业层面印象管理研究大多聚焦于最小化负面效应方面（Bansal & Clelland，2004；Carberry & King，2012；Gillespie & Dietz，2009；Graffin et al.，2011；Graffin et al.，2016；Linsley & Kajuter，2008；Melloni et al.，2016；Ravasi & Schultz，2006；Xie & Peng，2009）。少量研究聚焦在研究最大化正面效应方面。

除此之外，企业也可能通过最小化正面效应，或者最大化负面效应进行印象管理。这不仅是目前研究企业印象管理策略的局限，同时也是研究企业印象管理动机方面的欠缺之处。首先，尽管最小化正面效应动机出现的情况较少，但是在特定时期，企业也可能会在这些动机的驱动下进行印象管理。例如，为了避免获奖所带来的同行之间的嫉妒或者引来媒体和监管部门的注意，企业或者个人会进行印象管理。有的企业家甚至觉得“即使我的钱来得清白，但上了榜后就可能变得不清白了”（人民网，2005）。因此，企业及其高管可能并不想过分高调地去强调获奖这件事情，进而会采取最小化正面效应的印象管理手段来降低将来发生随着获奖而来的高度监管的可能性。

最大化负面效应的做法乍看似乎不合常理，但在特定情形下有其可取之处。例如，当一个企业每年的业绩都很好，并且保持一个很高的增长率的时候，外界对该企业会抱有更高的期望。为了使外界对该企业的期望维持在一个比较正常合理的区间内，该企业可能会使用事先铺垫等印象管理手段，对外界发布一些企业目前面临的不利消息，甚至一定程度上夸大不利消息，例如该企业现在遇到的技术瓶颈或者困难。与此同时，企业提出一个自认为比较合理的预期（例如，什么时候问题可以解决，或者本年的业绩可能会是多少，等等），而这个期望是企业可以达到的，或者是一个比企业预计能达到的水平更低的水平，以期在未来能超越外界对企业的期望，而获得他们对企业的正面反应。

六、企业印象管理效果

目前关于企业层面印象管理的研究主要侧重于印象管理的动机以及策略，很少有研究探讨不同印象管理策略的实施效果，即使有，也只是作为研究印象管理策略的一个附带性结果讨论。然而事实是，印象管理策略的价值必须由其有效性体现。现有文献表明，大部分印象管理的策略具有显著有效性。例如，企业在模糊的负面事件（ambiguous negative event）前后发布战略噪声可以有效地降低股市异常负面收益（Graffin et al.，2011；Graffin et al.，2016）。

然而，印象管理策略的效果受到一些外界条件的影响。如果在使用印象管理的时候缺乏足够的技巧，可能效果会不那么尽如人意（Harris et al.，2007）。Barton 和 Mercer（2005）研究发现，当高管试图将企业的低绩效归因于外部环境因素时，如果投资分析师认为这种归因并不可信，反而会使得他们对企业的评价更低。Zavyalova 等（2012）发现，企业发生产品召回事件后，如果声称将会采取技术性措施（technical actions），那么媒体对企业的报道将

会更正面一些；如果企业只是做表面文章，声称将会采取一些仪式性措施（ceremonial actions），而不是直接改进产品的不足，那么媒体会认为企业没有一个改正错误的正确态度，从而报道会更负面一些。更有意思的是，他们的研究同时发现，如果处于同一行业但是并没有被爆出产品召回的企业采取了技术性措施将会取得适得其反的效果。因为本来广大群众并没有认为该企业有类似的问题，然而他们却在其他企业产品召回事件发生之后采取了相应的技术性措施，那么大众会认为该企业可能也存在着类似的产品缺陷，媒体的报道会负面一些。而如果这些没有被爆出产品召回的企业采取了仪式性措施，那么媒体报道会更正面一些。可见，由于实施者身份的不同（有无直接涉及负面事件），同一种印象管理措施产生的效果存在差异。

Lee 和 Sweeney（2015）根据一组模拟实验发现，利益相关者对企业所采用的描述性的印象管理手段反应会根据该企业所处行业以及对该企业的信任程度不同而发生变化。Conlon 和 Murray（1996）研究发现企业在收到顾客对其商品的投诉时，如果企业能够勇于承担责任并且进行理赔或者给予顾客其他优惠，那么会收到顾客积极的反应。但是，如果商品价值贵重或者企业反应比较迟缓，那么即便企业采取了上述做法也不能收到顾客的积极反应。

综观现有的企业层面的印象管理文献，就同一策略在不同或同一场景下的效果研究并不多。Graffin 等（2016）以及 Busenbark 等（2017）都是研究在兼并收购的情境之下，企业确实有动机做印象管理，但是两个研究关注的印象管理策略不同，一个侧重于发布并购消息前后两天之内的印象管理行为（战略噪声），而另一个侧重在企业有并购想法的时候就提前与外界沟通（埋下伏笔）。实证结果表明两种印象管理策略都有效果。针对同一策略在不同情境下的研究结果则有些看似相悖之处。比如，Zavyalova 等（2012）和 Graffin 等（2011，2016）的研究。Graffin 的研究表明在重要的有可能造成负面印象的事件前后发布一些与之不相关的正面消息是有效的。Zavyalova 等（2012）的研究表明在发生负面消息之后，如果发布与之不相关的正面消息会收到适得其反的效果。不过两篇论文有其特定情境可以解释研究结果不一致性。Graffin 等（2016）的研究是在一个模糊负面事件（并购）的框架下进行的，也就是说事件的性质本身并不能定义为不好的，而只是观众主观上觉得可能会给企业带来不好的结果。而 Zavyalova 等（2012）的研究是在一个确定的负面事件（产品召回）的框架下进行的。两种情景本质上是不同的，所以，通过对比两篇论文，读者可以知道在不同情境下，同一种印象管理的策略效果也会不同。因此，未来印象管理的研究应该对其效果有更深入的研究。

局限性与未来研究方向：

1. 印象管理有效性边界条件

正如前文所述，现有文献对印象管理策略有效性问题的关注较少，更多的是把它当作一个附带结果进行讨论（Bolino et al.，2008）。然而，印象管理策略的有效性存在边界。现有的研究也表明，同一种印象管理策略不同的实施者使用效果会有所不同，并且在不同情境下使用效果也会有差异（Graffin et al.，2011；

Graffin et al.，2016；Zavyalova et al.，2012）。此外，印象管理的策略的使用技巧高低也会影响印象管理的效果（Harris et al.，2007）。另外，印象管理应该是企业用来应急的措施，而不是企业用来逃避改变错误的手段。如果一个企业总是在面临危机的时候采用印象管理手段，并且收获到较好的效果，可能会弱化他们发现问题和解决问题的动机。并且，如果一个企业一再地发生类似的负面事件会使得它在之后的危机发生时进行印象管理的难度增加。所以之前成功的印象管理经验可能会为之后的印象管理埋下隐患。这些都是值得学者们更进一步去研究的。

2. 印象管理策略的有效性比较

现有的印象管理文献发掘了很多印象管理的策略。面对众多印象管理策略，笔者心中不禁有所疑问：究竟哪一种印象管理策略更有效呢？当企业企图进行印象管理时，企业通常处于一种比较被动的境地。在此情况下，如何在最短时间内做出最有效的印象管理对企业来说至关重要。穷举每一种印象管理策略并比较其有效性是不可能的，并且耗时耗力。因此，企业通常首先会比较不同类别的印象管理策略的有效性，例如，根据策略实施时间分类，比较先发式印象管理策略与应激性印象管理策略的有效性。

企业还会比较同一类印象管理策略中具体策略的有效性，例如，同为最小化负面效应策略，道歉和辩解哪个更为有效。现有的印象管理研究通常只研究一类印象管理策略，少量学者在同一研究内涉及不同的具体印象管理策略。比如，Garrett 等（1989）在研究企业如何应对外界对其涉及不道德的商业行为的论文中探讨了四种不同的印象管理策略。Talbot 和 Boiral（2015）在研究中探讨了企业如何用六种不同的印象管理策略，包括自称卓越（self-proclaimed excellence）、促进系统观点（promotion of a systemic view）、否认（denial）、谴责不公正待遇和欺骗性表象（denouncing unfair treatment and deceptive appearances）、经济和技术勒索（economic and technological blackmail）以及指责他人（blaming others）来应对由于天气的变化对企业的影响。此外，在同一篇论文中探索相反印象管理策略并比较其效果的研究目前并不多见。目前仅有一个研究涉及此类问题的回答。Elsbach（1994）用加州肉牛产业的发言人的数据做了研究，比较了企业承认错误和否认错误对企业恢复合法性的效果的影响。研究结果表明，企业承认错误比否认错误更容易获得外界的认可，并有助于恢复其合法性，由于从外界获得的信息来看，可能问题出在企业内部更符合他们的判断。

当然，有时企业可能选择不止一种印象管理策略，那么接下来的问题就是：使用多种印象管理策略就一定比使用一种印象管理策略好吗？也就是“1+1>2”还是“1+1<2”的问题。目前的研究尚未触及上述一系列的问题。因此，笔者认为在这一研究方向上，学者们将来还有很多问题需要回答。

七、印象管理测量方法

印象管理策略的测量方式，目前主要有两种，一种是通过调查问卷来获得企业高管的一

手数据（Stevens et al.，2005；Westphal et al.，2012），另一种是通过观测企业的行为（包括采用的语言以及非语言的行动）来获得关于印象管理的数据（Bettman & Weitz，1983a；Busenbark et al.，2017；Davidson et al.，2004；Delmas & Montes-Sancho，2010；Graffin et al.，2016；Zavyalova et al.，2012）。这两种测量方式各有其优势和劣势。调查问卷可以直接询问企业高管做事的动机，是否有印象管理的行为，以及印象管理的形式，从而得到一些外部观测不到的数据。但是调查问卷具有主观性，每个人的主观判断不一定一样，并且有时候他们出于某些原因不一定会填写自己的真实意愿，所以真实性也有待考察。通过观测企业行为获得的数据相对客观和可靠一些，但同时也存在一些问题。例如，高管对企业内部员工的印象管理行为从外部看来不易察觉。此外，从外部观测的数据是研究者主观推测某些行为属于印象管理，又或者企业的某些它们认为是印象管理的行为，并没有被外面的人注意到。当然，如果是这样的话，也只能是一种失败的印象管理策略。

印象管理效果的测量方式大多是通过二手数据获得的。作为目标人群，目前受到关注较多的就是股东、媒体和证券分析师。因此，股价波动、媒体评价，以及分析师的评级就是常用的印象管理效果的测量方式。

局限性与未来研究方向——大数据与印象管理有效性测量：

现有的印象管理文献在衡量印象管理效果的时候，通常较多关注投资者、媒体和分析师的反应。这或许是因为股价波动、媒体反应以及分析师评级的数据更容易获得。然而，互联网的普及极大地提高了新闻的传播与发酵速度，因而社交网络上的舆论对一个企业的形象起着至关重要的作用。因此，社交网络平台的评价可以作为一个衡量对广泛受众印象管理效果好坏的变量。随着大数据技术的发展，应用大数据来进行管理学研究的分析已经成为了未来发展的趋势。所以，本文也呼吁未来更多的研究可以应用大数据来测量印象管理的效果。

八、印象管理研究所涉及的管理理论

其实，绝大部分的印象管理研究都基于一个共同的假设：信息不对称（information asymmetry）（Bolino et al.，2008；Graffin et al.，2011；Whittington et al.，2016）。如果印象管理的发动者和目标人群有着同样的信息，那么恐怕印象管理很难奏效。例如，当企业业绩下滑的时候，外界拥有的信息可能仅仅是企业总体的业绩，并不能知道具体是哪个产品，或哪个区域的销售下降导致的业绩下滑，或者是由于成本上升造成的利润下降，又或者是因为宏观环境因素导致的业绩不好。但是企业内部所拥有的信息却是更加翔实的，它们有具体每一种产品、每一个区域的销售量，也有每一项投入的成本信息。企业可以对业绩下滑的原因做出准确的判断。但是，出于保护企业名誉的目的，企业不一定会披露真实的原因，而是采取一些印象管理的手段来缓和外界的消极反应（Porac et al.，1999）。

除了信息不对称的隐含假设之外，现有的

印象管理研究大多与委托代理理论（Agency theory）（Eisenhardt，1989；Jensen & Meckling，1976）、利益相关者理论（stakeholder theory）（Donaldson & Preston，1995；Freeman，2001）、期望违背理论（expectancy violation theory）（Burgoon，2009）、制度理论（institutional theory）（DiMaggio & Powell，1991；Suchman，1995）相结合来研究相关的问题。少量的印象管理研究与社会交换理论（social exchange theory）（Cook et al.，2013；Emerson，1976）和高阶理论（upper echelon theory）（Hambrick，2007；Hambrick & Mason，1984）进行结合研究。

（1）委托代理理论。基于委托代理理论，学者们指出，企业的高管或者董事会并不能完全地站在股东的角度上去最大化股东的利益。为了取得外界的信任，企业会对外宣称采取有利的薪酬机制（如采取长期激励计划），将企业的高管利益与企业的股东利益绑定在一起（Westphal，1998；Zajac & Westphal，1995），或者宣称采取了更有效的企业治理结构，来确保高管的行为被有效地监督（Westphal & Graebner，2010）。此外，当企业的董事长兼任CEO的时候，委托代理成本更高。外界希望企业在其领导下取得更好的发展，强大的压力使得新任CEO兼董事长可能会采取盈余管理（earnings management）的方式来满足利益群体对他的期望。因此，研究发现，在新任CEO同时兼任董事长的第一年，他们最有可能去做盈余管理（Davidson III et al.，1990）。

（2）利益相关者理论。与委托代理理论不同的是，利益相关者理论强调企业除了要对股东负责，还需要对其他的利益相关者负责，包括他的供应商、客户、消费者、政府，乃至整个社会。因此，在面对来自利益相关者的压力时，企业也会采取相应的印象管理的手段（Delmas & Montes-Sancho，2010）。例如，在众多企业陷入财务欺诈的丑闻之后，很多企业都面临着来自利益相关者对其企业治理和决策制定过程的监督。这时，为了使企业在利益相关者心中有一个良好的形象，CFO会将道德规范纳入企业做战略决策的过程（Stevens et al.，2005）。

（3）期望违背理论。与上面两个理论相关的是期望违背理论。它的主要观点是企业存在于一个社会中便会面对来自不同群体，尤其是利益相关者的期待。如果企业的某种行为违背了这些群体的期待，那么它们也会面临来自这些群体的惩罚。具体说来，如果企业让股东失望，那么股东对企业的惩罚将反映在股价上。如果企业让媒体失望，那么媒体对企业的惩罚将反映在报道的负面程度上。如果企业让投资分析师失望，那么投资分析师对企业的惩罚将反映在股票的推荐卖出上。因此，为了避免违背这些群体的期望，企业会采取一些印象管理的策略。比如，在进行兼并收购的时候，投资者和投资分析师可能会因为潜在的并购上的困难，又或者定价过高，而对企业的未来发展持悲观的态度。为了避免这一悲观态度，以及股价下跌对企业的不利影响，企业可能会事先对企业这一战略决策有所透露，进行铺垫，避免给大家“惊喜”（Busenbark et al.，2017），也可能会在发布并购消息的前后同时发布其他利好消息（Graffin et al.，2016）。另外，如果一

个企业的产品存在问题，已经召回，企业就已违背了消费者和广大群众对企业产品的基本期待。在这种情况下，企业会对外宣布将采取技术措施来解决之前的产品问题以获得外界的原谅和认可（Zavyalova et al.，2012）。

（4）制度理论。对于制度理论的核心概念——“合法性”，印象管理研究指出，企业为了取得合法性有时候会采取一些印象管理的手段。新创企业通常都会面临着合法性的挑战，由于外界缺少企业的相关信息，企业也没有很长的历史，所以新创企业会试图通过向潜在投资人传递不同的消息来获取他们的投资（Chen et al.，2009a；Martens et al.，2007；Nagy et al.，2012；Parhankangas & Ehrlich，2014；Zott & Huy，2007）。除了新创企业，一些特殊行业的企业也面临着合法性的问题。例如可能会给环境造成污染的企业。研究表明，这些行业的企业为了取得外部合法性，也会采取一些印象管理的手段（Bansal & Clelland，2004；Desai，2011）。有意思的是，有时候一些弱势群体为了取得合法性，会采取一些非合法的手段来吸引外界的注意力（Elsbach & Sutton，1992）。

（5）社会交换理论。社会交换理论用来解释为什么有的CEO愿意帮助其他CEO做印象管理。如果一个CEO之前在做印象管理的时候接受过其他CEO的帮助，那么他就会更加愿意在那些曾经帮助过他的CEO处于困境时伸出援手。同时，这些被帮助过的CEO，也会愿意去帮助其他未曾帮助过他的CEO在危难之时做印象管理。这是一种社会交换的行为（Westphal et al.，2012）。

（6）高阶理论。高阶理论用于解释为什么有的企业高管会比其他的企业高管更倾向于采取印象管理手段。基于财富500强企业，Carter（2006）发现接受过高等教育或者产出导向的高管比那些没有接受过高等教育或者生产导向的高管更倾向于在企业受到高关注度的时候采取印象管理手段。

局限性与未来研究方向：

从上文的总结中可以看出，目前印象管理通常被应用在与委托代理理论、利益相关者理论、期望违背理论、制度理论和社会交换理论相关的情境中。其实可以与印象管理理论相结合的理论还有很多，比如组织学习理论以及资源依赖理论。

1. 与组织学习理论相结合

如果将印象管理理论与组织学习理论（organizational learning）相结合（Brown & Duguid，1991；Fiol & Lyles，1985），未来可以从两个角度展开研究：第一，本企业决定进行印象管理时，可以从其他企业那里学习印象管理成功与失败的经验，比如，由于看到了其他企业印象管理策略的失败，本企业可能会放弃印象管理，而专注于避免负面问题的发生。第二，企业可以通过自身经验进行学习。如果本企业过去印象管理不成功，可能会促进他们转变印象管理策略或者直接放弃印象管理，而将更多的精力集中于避免类似的负面事件的发生；如果本企业过去印象管理的效果都很好，可能会使该企业疏于内部问题的管理，从而导致将来类似问题不断地出现，给企业的印象管理造成更大的困难，给企业带来更严重的危害。由此可见，印象管理可能是一把双刃剑，应用得好可能对企业来讲也不见得完全是一件好事，而应用得

不好，对企业来讲也不见得完全是一件坏事。

2. 与资源依赖理论相结合

印象管理理论还可以与资源依赖理论（resource dependence theory）相结合（Hillman et al., 2009；Pfeffer & Salancik，2003）。企业存在于社会网络中，其生存和发展都需要一定的资源投入。这些资源有多种类型，不仅包括来自投资者的资源，而且还包括来自上下游企业及政府部门的资源。目前企业层面印象管理的动机大部分来源于可预期或者已存在的某种资源威胁，为了减少其带来的伤害（最小化负面效应）而不得不进行印象管理。当今社会快速发展，科技日新月异，这就要求企业不能仅仅被动应对环境的变化，更应该主动作为，未雨绸缪，为长期发展做好准备。因此，未来的学者们可以研究企业如何通过积极的印象管理储备其未来发展所需要的某种资源（最大化正面效应）。

九、结论

三十多年前，关于印象管理的研究在社会心理学领域兴起。近些年来，印象管理理论正逐渐得到管理学领域学者的重视。正是他们在这一领域中（包括理论与实证研究）不断地探索与钻研，才让我们对印象管理在企业层面上的应用有了更多、更深入的了解。然而，正如本文所回顾的那样，印象管理理论在企业层面上的研究目前还任重道远，还有很多问题等待着学者们去探索、去解决。

（接受编辑：Wei Shen

收稿日期：2017 年 12 月 12 日

接受日期：2018 年 5 月 16 日）

参考文献

［1］《冷看福布斯富豪：上了榜可能就不清白了》，人民网，2015 年，http：//news. 163. com/05/1105/17/21QFHASJ0001124T. html。

［2］《恶心！老鼠爬进食品柜》，《法制晚报》，2017 年，http：//www. sohu. com/a/167377568_586151。

［3］冯明、李聪：《国有企业员工印象管理与职业生涯成功的关系研究——政治技能的调节作用》，《中国软科学》，2010 年第 12 期。

［4］《关于海底捞火锅北京劲松店、北京太阳宫店事件的致歉信》，2017 年，http：//news. 163. com/17/0825/14/CSMMV6B500018990. html。

［5］何燕珍、洪群：《应聘者印象管理对考官认知的影响——以电视节目〈非你莫属〉为例》，《经济管理》，2013 年第 8 期。

［6］黄静、王新刚、张司飞、周南：《企业家违情与违法行为对品牌形象的影响》，《管理世界》，2010 年第 5 期。

［7］黄静、熊巍：《犯错品牌的投入对消费者再续关系意愿的影响》，《中国软科学》，2009 年第 6 期。

［8］黄艺翔、姚铮：《企业社会责任报告、印象管理与企业业绩》，《经济管理》，2016 年第 1 期。

［9］李太、涂乙冬、李燕萍：《团队中的关系、迎合与职业成功——基于戏剧理论的解释框架》，《南开管理评论》，2013 年第 2 期。

［10］刘超、柯旭东、刘军、王雅晨：《员工逢迎的场景选择：一项本土研究》，《南开管理评论》，2015 年第 5 期。

［11］刘军、吴隆增、林雨：《应对辱虐管理：下属逢迎与政治技能的作用机制研究》，《南开管理评论》，2009 年第 2 期。

［12］单从文、余明阳：《基于危机关联度的品牌危机应对策略研究》，《软科学》，2016 年第 8 期。

［13］王勇、庄贵军、刘周平：《企业对顾客直接投诉的反应及其影响》，《管理学报》，2007 年第 3 期。

［14］谢凤华：《服务补救情境下顾客认同的影响因素和影响机理研究》，《科研管理》2015 年第 11 期。

［15］杨洁、郭立宏：《声明还是缄默：负面报道后国企和民企印象管理行为差异研究》，《南开管理评论》，2017 年第 1 期。

［16］Abrahamson，M.，Jenkinson，T.，& Jones，H. 2011. Why don't us issuers demand European fees for IPOs? *The Journal of Finance*，66（6），2055-2082.

［17］Arthaud-Day，M. L.，Certo，S. T.，Dalton，C. M.，& Dalton，D. R. 2006. A changing of the guard：Executive and director turnover following corporate financial restatements. *Academy of Management Journal*，49（6），1119-1136.

［18］Bansal，P.，& Clelland，I. 2004. Talking trash：Legitimacy，impression management，and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*，47（1），93-103.

［19］Baron，R. A.，& Tang，J. 2008. Entrepreneurs' social skills and new venture performance：Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*，35（2），282-306.

［20］Barton，J.，& Mercer，M. 2005. To blame or not to blame：Analysts' reactions to external explanations for poor financial performance. *Journal of Accounting and Economics*，39（3），509-533.

［21］Bettman，J. R.，& Weitz，B. A. 1983. Attributions in the board room：Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*，28（2），165-183.

［22］Bilgili，H.，Tochman Campbell，J.，Ellstrand，A. E.，& Johnson，J. L. 2017. Riding off into the sunset：Organizational sensegiving，shareholder sensemaking，and reactions to CEO retirement. *Journal of Management Studies*，54（7），1019-1049.

［23］Boiral，O. 2016. Accounting for the unaccountable：Biodiversity reporting and impression management. *Journal of Business Ethics*，135（4），751-768.

［24］Bolino，M.，Long，D.，& Turnley，W. 2016. Impression management in organizations：Critical questions，answers，and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*，3，377-406.

［25］Bolino，M. C.，Kacmar，K. M.，Turnley，W. H.，& Gilstrap，J. B. 2008. A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*，34（6），1080-1109.

［26］Bozeman，D. P.，&Kacmar，K. M. 1997. A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*，69（1），9-30.

［27］Brown，J. S.，&Duguid，P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice：Toward a unified view of working，learning，and innovation. *Organization Science*，2（1），40-57.

［28］Burgoon，J. K. 2009. *Expectancy violations theory. The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*.

［29］Busenbark，J. R.，Lange，D.，& Certo，S. T. 2017. Foreshadowing as impression management：Illuminating the path for security analysts. *Strategic Management Journal*，38（12），2486-2507.

［30］Carberry，E. J.，& King，B. G. 2012. Defensive practice adoption in the face of organizational stigma：Impression management and the diffusion of stock option expen-

sing. *Journal of Management Studies*, 49 (7), 1137-1167.

[31] Carpenter, M. A., & Golden, B. R. 1997. Perceived managerial discretion: A study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18 (3), 187-206.

[32] Carter, S. M. 2006. Theinteraction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1145-1176.

[33] Chen, G., Luo, S., Tang, Y., & Tong, J. Y. 2015. Passing probation: Earnings management by interim ceos and its effect on their promotion prospects. *Academy of Management Journal*, 58 (5), 1389-1418.

[34] Chen, J. C., Cho, C. H., & Patten, D. M. 2014. Initiatingdisclosure of environmental liability information: An empirical analysis of firm choice. *Journal of Business Ethics*, 125 (4), 681-692.

[35] Chen, X. -P., Yao, X., &Kotha, S. 2009a. Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 199-214.

[36] Chen, Y., Ganesan, S., & Liu, Y. 2009b. Does a firm's product - recall strategy affect its financial value? An examination of strategic alternatives during product - harm crises. *Journal of Marketing*, 73 (6), 214-226.

[37] Clapham, S. E., & Schwenk, C. R. 1991. Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal*, 12 (3), 219-229.

[38] Clarke, J. 2011. Revitalizing entrepreneurship: How visual symbols are used in entrepreneurial performances. *Journal of Management Studies*, 48 (6), 1365-1391.

[39] Conlon, D. E., & Murray, N. M. 1996. Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1040-1056.

[40] Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. 2013. Social exchange theory, *Handbook of Social Psychology*, 61-88.

[41] 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.

[42] Crant, J. M., & Bateman, T. S. 1993. Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (1), 7-27.

[43] Davidson Ⅲ, W. N., Worrell, D. L., & Cheng, L. 1990. Keyexecutive succession and stockholder wealth: The influence of successorys origin, position, and age. *Journal of Management*, 16 (3), 647-664.

[44] Davidson, W. N., Jiraporn, P., Kim, Y. S., & Nemec, C. 2004. Earnings management following duality-creating successions: Ethnostatistics, impression management, and agency theory. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 267-275.

[45] Dean, D. H. 2004. Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41 (2), 192-211.

[46] Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. 2010. Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31 (6), 575-601.

[47] Desai, V. M. 2011. Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 263-278.

[48] Desai, V. M. 2016. Third-party certifications as an organizational performance liability. *Journal of Management*.

[49] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

[50] Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

[51] Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. 2007. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85 (2), 104.

[52] Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.

[53] Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 57-88.

[54] Elsbach, K. D. 2012. A framework for reputation management over the course of evolving controversies. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, 466-286.

[55] Elsbach, K. D. 2014. *Organizational perception management*. UK: Psychology Press.

[56] Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. 1996. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 442-476.

[57] 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 (4), 699-738.

[58] Elsbach, K. D., Sutton, R. I., & Principe, K. E. 1998. Averting expected challenges through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*, 9 (1), 68-86.

[59] Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2 (1), 335-362.

[60] Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. 2009. *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. UK: Oxford University Press.

[61] Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.

[62] Fiss, P. C., & Zajac, E. J. 2006. The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1173-1193.

[63] Freeman, R. E. 2001. A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics Sie*, 3, 144.

[64] Furtado, E. P., & Karan, V. 1990. Causes, consequences, and shareholder wealth effects of management turnover: A review of the empirical evidence. *Financial Management*, 60-75.

[65] Furtado, E. P., & Rozeff, M. S. 1987. The wealth effects of company initiated management changes. *Journal of Financial Economics*, 18 (1), 147-160.

[66] 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 (1), 21-54.

[67] Garrett, D. E., Bradford, J. L., Meyers, R. A., & Becker, J. 1989. Issuesmanagement and organizational accounts: An analysis of corporate responses to accusations of unethical business practices. *Journal of Business Ethics*, 8

(7), 507-520.

[68] Gillespie, N., & Dietz, G. 2009. Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145.

[69] Goffman, E. 1978. *The presentation of self in everyday life*. London : Harmondsworth.

[70] Gomulya, D., & Boeker, W. 2014. How firms respond to financial restatement: CEO successors and external reactions. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1759-1785.

[71] Graffin, S. D., Carpenter, M. A., & Boivie, S. 2011. What's all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*, 32 (7), 748-770.

[72] Graffin, S. D., Haleblian, J. J., & Kiley, J. T. 2016. Ready, AIM, acquire: Impression offsetting and acquisitions. *Academy of Management Journal*, 59 (1), 232-252.

[73] Halderen, M. D. V., Bhatt, M., Berens, G. A. J. M., Brown, T. J., & Riel, C. B. M. V. 2016. Managing impressions in the face of rising stakeholder pressures: Examining oil companies' shifting stances in the climate change debate. *Journal of Business Ethics*, 133 (3), 567-582.

[74] Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. 2009. Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35 (3), 469-502.

[75] Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334-343.

[76] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.

[77] Harris, D., Lauterbach, B., & Vu, J. 1994. The effects of new top manager origin and discretion on firm stock prices. *International Journal of Management*, 11, 570.

[78] Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. 2007. The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 278-285.

[79] Hayward, M., & Fitza, M. 2016. Pseudo-precision? Precise forecasts and impression management in managerial earnings forecasts. *Academy of Management Journal*, 60 (3), 1094-1116.

[80] Hess Jr. , R. L. 2008. The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, 22 (5), 385-398.

[81] Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. 2009. Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35 (6), 1404-1427.

[82] Hooghiemstra, R. 2000. Corporate communication and impression management - new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27 (1-2), 55-68.

[83] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.

[84] Jia, M., & Zhang, Z. 2015. News visibility and corporate philanthropic response: Evidence from privately owned Chinese firms following the Wenchuan earthquake. *Journal of Business Ethics*, 129 (1), 93-114.

[85] Kai, L., Heugens, P. P. M. A. R., & Calmet, L. 2005. The configuration of organizational images among

firms in the Canadian beer brewing industry. *Journal of Management Studies*, 42 (4), 817-843.

[86] Keeves, G. D., Westphal, J. D., & Mcdonald, M. L. 2017. Those closest wield the sharpest knife: How ingratiation leads to resentment and social undermining of the CEO. *Administrative Science Quarterly*, 62 (3), 484-523.

[87] Khurana, R. 2002. The curse of the superstar CEO. *Harvard Business Review*, 80 (9), 60-66, 125.

[88] Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. 2006. When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence-vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (1), 49-65.

[89] Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. 2004. Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 104-118.

[90] Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. 2002. Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 312.

[91] Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. 1992. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13 (8), 585-608.

[92] Leary, M. R., & Kowalski, R. M. 1990. Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107 (1), 34.

[93] Lee, W. E., & Sweeney, J. T. 2015. Use ofdiscretionary environmental accounting narratives to influence stakeholders: The case of jurors' award assessments. *Journal of Business Ethics*, 129 (3), 673-688.

[94] Linsley, P., & Kajuter, P. 2008. Restoring reputation and repairing legitimacy: A case study of impression management in response to a major risk event at Allied Irish Banks plc. *International Journal of Financial Services Management*, 3 (1), 65-82.

[95] 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 (5), 1107-1132.

[96] McDonnell, M. - H., & King, B. 2013. Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58 (3), 387-419.

[97] Melloni, G., Stacchezzini, R., & Lai, A. 2016. The tone of business model disclosure: An impression management analysis of the integrated reports. *Journal of Management & Governance*, 20 (2), 295-320.

[98] Mizruchi, M. S. 1983. Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8 (3), 426-435.

[99] Nagy, B. G., Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Lohrke, F. T. 2012. The influence of entrepreneurs' credentials and impression management behaviors on perceptions of new venture legitimacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (5), 941-965.

[100] Pan, L., McNamara, G., Lee, J., Haleblian, J. J., & Devers, C. E. forthcoming. Give it to us straight (most of the time): Top managers' use of concrete language and its effect on investor reactions. *Strategic Management Journal*.

[101] Parhankangas, A., & Ehrlich, M. 2014. How entrepreneurs seduce business angels: An impression man-

agement approach. *Journal of Business Venturing*, 29 (4), 543-564.

[102] Park, H. D., & Patel, P. C. 2015. How does ambiguity influence IPO underpricing? The role of the signalling environment. *Journal of Management Studies*, 52 (6), 796-818.

[103] Patelli, L., & Pedrini, M. 2014. Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 124 (1), 19-34.

[104] Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. 2011. Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1804-1836.

[105] Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. USA: Stanford University Press.

[106] Piwinger, M., & Ebert, H. 2001. *Impression management: Wie aus niemand jemand wird. Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen*. Luchterhand, Neuwied.

[107] Pollach, I., & Kerbler, E. 2011. Appearing competent: A study of impression management in US and European CEO profiles. *The Journal of Business Communication* (1973), 48 (4), 355-372.

[108] Porac, J. F., Wade, J. B., & Pollock, T. G. 1999. Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 112-144.

[109] Ravasi, D., & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433-458.

[110] Risen, J. L., & Gilovich, T. 2007. Target and observer differences in the acceptance of questionable apologies. *Journal of Personality & Social Psychology*, 92 (3), 418-433.

[111] Salancik, G. R., & Meindl, J. R. 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 238-254.

[112] Schlenker, B. R. 1980. *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

[113] Schneider, D. J. 1981. Tactical self-presentations: Toward a broader conception. *Impression Management theory and Social Psychological Research*, 23-40.

[114] Shen, W. 2003. The dynamics of the CEO-board relationship: An evolutionary perspective. *Academy of Management Review*, 28 (3), 466-476.

[115] Shin, T., & You, J. 2017. Pay fortalk: How the use of shareholder-value language affects CEO compensation. *Journal of Management Studies*, 54 (1), 88-117.

[116] Shu, H., & Wong, S. M. L. 2017. When a sinner does a good deed: The path-dependence of reputation repair. *Journal of Management Studies*.

[117] Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. 1983. The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28 (4), 582-600.

[118] Stevens, J. M., KevinSteensma, H., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. 2005. Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 181-195.

[119] Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.

[120] Talbot, D., & Boiral, O. 2015. Strategies for climate change and impression management: A case study among Canada's large industrial emitters. *Journal of Business Ethics*, 132 (2), 329-346.

[121] Talbot, D., & Boiral, O. 2018. GHG reporting and impression management: An assessment of sustainability reports from the energy sector. *Journal of Business Ethics*, 147 (2), 367-383.

[122] Tata, J., & Prasad, S. 2015. CSR communication: An impression management perspective. *Journal of Business Ethics*, 132 (4), 765-778.

[123] Tedeschi, J. T., & Melburg, V. 1984. Impression management and influence in the organization. *Research in the Sociology of Organizations*, 3 (31-58).

[124] Tsang, E. W. 2002. Self-serving attributions in corporate annual reports: A replicated study. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 51-65.

[125] Wagner Ⅲ, J. A., & Gooding, R. Z. 2015. Equivocal information and attribution: An investigation of patterns of managerialsensemaking. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 275-286.

[126] Warner, J. B., Watts, R. L., & Wruck, K. H. 1988. Stock prices and top management changes. *Journal of Financial Economics*, 20, 461-492.

[127] Washburn, M., &Bromiley, P. 2014. Managers and analysts: An examination of mutual influence. *Academy of Management Journal*, 57 (3), 849-868.

[128] Wayne, S. J., & Liden, R. C. 1995. Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 232-260.

[129] Westphal, J. D. 1998. Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management. *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), 511-537.

[130] 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 (1), 15-44.

[131] Westphal, J. D., Park, S. H., McDonald, M. L., & Hayward, M. L. 2012. Helping other CEOs avoid bad press: Social exchange and impression management support among CEOs in communications with journalists. *Administrative Science Quarterly*, 57 (2), 217-268.

[132] Westphal, J. D., & Stern, I. 2006. The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 51 (2), 169-204.

[133] Westphal, J. D., & Stern, I. 2007. Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 267-288.

[134] Westphal, J. D., & Zajac, E. J. 1998. The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), 127-153.

[135] Whittington, R., Yakis-Douglas, B., & Ahn, K. 2016. Cheap talk? Strategy presentations as a form of chief executive officer impression management. *Strategic Management Journal*, 37 (12), 2413-2424.

[136] Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. 2016. Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, 53 (7), 1169-1196.

[137] Worrell, D. L., & Davidson Ⅲ, W. N. 1987. The effect of CEO succession on stockholder wealth in large firms following the death of the predecessor. *Journal of Man-*

agement, 13 (3), 509-515.

[138] Wiersema, M. F., & Zhang, Y. A. 2013. Executive turnover in the stock option backdating wave: The impact of social context. *Strategic Management Journal*, 34 (5), 590-609.

[139] Worrell, D. L., Davidson, W. N., & Glascock, J. L. 1993. Stockholder reactions to departures and appointments of key executives attributable to firings. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 387-401.

[140] Xie, Y., & Peng, S. 2009. How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26 (7), 572-589.

[141] Zajac, E. J., & Westphal, J. D. 1995. Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 283-308.

[142] Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Shapiro, D. L. 2012. Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1079-1101.

[143] Zott, C., & Huy, Q. N. 2007. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 70-105.