

# 修辞视角下的跨国企业组织合法性修复研究 ——以神户制钢事件为例

## RESEARCH ON THE ORGANIZATIONAL LEGITIMACY RESTORATION OF MULTINATIONAL ENTERPRISES BASED ON RHETORICAL PERSPECTIVE——A CASE STUDY OF KOBE STEEL MAKING INCIDENT

张思凡<sup>1</sup>, 徐二明<sup>2</sup>

Sifan Zhang<sup>1</sup>, Erming Xu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>泰国正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: August 9, 2019 / Revised: October 2, 2019 / Accepted: October 9, 2019

### 摘要

全球化背景下, 组织主体的对外沟通对于组织形象与组织合法性的修复和重构有重要影响。组织在面临危机时, 制度环境中的规则规范及价值体系都将促使组织进行对外沟通, 且会影响到组织信息传达的方式及表达的内容。本研究以修辞学为研究视角, 以肯尼斯 Burke (1966) 的戏剧主义修辞批评为研究方法, 对受神户制钢事件牵连导致合法性受损的三家跨国企业在东道国发布的声明文本进行话语分析, 构建组织合法性、话语以及修辞三者间的关系模型。研究发现, 组织通过话语进行合法性修复的过程中: (1) 通过在话语中合理安排戏剧五要素、且针对性突出其中某些要素, 能够实现其修辞目的和话语动机; (2) 同一策略的使用在修辞动机的实现过程中起到重要作用, 可由此获得大众认同; (3) 可通过合理安排语篇结构来达到修辞目的。本研究构建出关系模型反映组织合法性、话语以及修辞三者间的关联性, 从话语和修辞的角度, 为跨国组织有效进行危机管理提出可行性建议。

**关键词:** 组织合法性修复 修辞 话语分析 跨国企业 神户制钢事件

## Abstract

In conjunction with globalization, external communication of organizational subjects has an essential impact on the restoration and reconstruction of corporate image and legitimacy. When an organization faces a crisis, the rules, norms, and value system in the institutional environment will prompt the organization to carry out external communication, affecting the way and content of the organization's information transmission. On the perspective of rhetoric, with Kenneth Burke's (1966) dramatic rhetorical criticism as the research method, this study carried out a discourse analysis of the declaration texts issued by three multinational enterprises in the host country, which were impaired by the Kobe Steel Event. The research showed that in the process of restoring organizational legitimacy through discourse: (1) Its rhetorical purpose and discourse motivation was achieved by reasonably arranging the five elements of drama in the discourse and highlighting some of them; (2) The use of the same strategy played an essential role in the realization of rhetorical motivation, which can be recognized by the public; (3) Rhetorical purposes can be achieved by arranging discourse structure reasonably. This study constructed a relational model to reflect the relevance among the organizational legitimacy, discourse, and rhetoric, which generated feasible suggestions for effective crisis management of transnational organizations from the perspective of discourse and rhetoric.

**Keywords:** Restoration of Organizational Legitimacy, Rhetoric, Discourse Analysis, Multinational Enterprises, Kobe Steel Event

## 引言

组织合法性是指“在规范、价值观、信仰和规定等社会化建构体系中对某实体的行动是否可取、恰当或适宜的一种普遍认识或假定”(Suchman, 1995)。只有组织与社会系统中的价值体系、规则规范及人们的认知意义等保持一致,才能成功构建组织合法性(Ruef & Scott, 1998)。经济全球化促使众多企业走出国门,发展成为跨国企业开拓海外市场,以此获得更大的利益。然而,跨国企业在进驻东道国之后会面临东道国较为复杂的制度环境及由此带来的制度压力。特别是当企业遇到危机事件时,企业将面临各种制度压力,进而导致组织合法性受损,最终影响企业在东道国的声誉和绩效水平。企业若要消除危机带来的影响,就需要面对和适应制度压力,构建出与外部环境相一致的组织合法性。在这种背景之下,通过研究跨国企业在东道国组织合法性的构建和修复问题颇具意义。已有研究指出,组织可以通过话语进行合法性构建(Peng & Lv, 2014)。在面临合法性危机时,如果跨国企业的组织话语表达能够与东道国的规则规范及利益相关者期望相符,就会对合法性的修复产生正面作用。与个体间的交流类似,组织与外部进行沟通也存在修辞的过程,组织可以运用沟通策略实现其修辞动机,对合法性修复产生积极作用(Suddaby & Greenwood, 2005)。

2017年10月8日,成立于1905年的日本神户钢铁公司(Kobe Steel Ltd.)承认于2016年9月至2017年8月底期间,对产品的强度和尺寸等质量数据进行了故意篡改。被伪装成合格产品的不合格铜、铝制品被销往全球各地。事件影响之巨大,波及了500多家日本及海外企业,包括各大著名汽车制造商、日本新干线列车运营商等。中国市场一直以来都是日本汽车的主要销售目标,虽然在中国,神户制钢此次的造假事件尚未引起重大事故,但丰田、本田、日产等多家在中国家喻户晓的汽车企业均受到了牵连,事件引发了中国消费者对日本汽车的不信任感。为了尽快修复组织合法性,丰田中国、本田中国和日产中国选择第一时间在官方网站或大众媒体发表声明,告知大众整个事件的事实情况,并且向大众做出承诺,以此来挽回消费者的信任和支持,稳定市场,减少危机带来的负面影响。

本文以该事件作为研究对象,以在事件发生后丰田中国、本田中国和日产中国第一时间发布的三则官方声明作为研究文本,以Burke(1966)的戏剧主义修辞批评作为研究方法,对通过话语进行组织合法性修复的过程进行探索,分析总结出有效的修辞策略,探讨组织合法性、话语及修辞表达之间的关系,研究跨国企业如何在东道国市场修复其合法性。

## 理论基础与文献回顾

### 企业危机和组织合法性

合法性并不单纯是“符合法律”的意思,合法性中的“法”并不仅仅涉及法律规定、标准规则,还包括了共同信念、行动逻辑等认知方面的因素。合法性对组织的发展来说非常重要,组织只有具备合法性,才能够成功获取其发展所需的关键资源及持续支持(Gao, 2000)。企业危机是由企业内部或外部因素导致而形成的一种阻碍和威胁企业目标实现的突发事件或状态。企业在发生危机之后,媒体和公众感知到的危机负面性可能会影响到组织的正常运行和发展,组织的合法性会受到威胁(Elsbach, 1994; Gillespie & Dietz, 2009)。企业在遭遇危机后如果不能及时进行危机管理,则会面临重大损失。关于如何进行危机管理,Coombs(2007)按照危机的责任、严重程度和企业的历史背景对危机进行分类,并根据不同的危机类型,提出了相应的危机反应策略(情境危机沟通理论)。Benoit(1997)提出了形象修复理论,将危机发生时企业说了什么作为主要研究焦点,讨论企业的“危机话语”。无论是情境危机沟通理论还是形象修复理论,更关注的都是社会公众或组织与事件主体之间有效的交流沟通过程。

### 修辞

美国修辞学家肯尼斯Burke(1966)提出了戏剧主义修辞批评理论,该理论的核心思想是把语言或者行为当做戏剧来看待,并对其进行评论,以此分析人们在何种场合下为何做某事。

戏剧主义修辞批评模式中最具影响力的是戏剧主义五要素分析法。Burke(1966)认为,所有的修辞过程都是对语言五要素的动态组合,五要素指的是对一个事件进行完整描述时所涉及到的动作、动作者、手段、场景和目的。其中,“动作”指有意识、有目的的行动;“动作者”指采

取行动的个人、或集体性的施为者；“手段”指人物为达到目的所采取的行为方式、工具或技巧；“场景”指行动发生的地点、情景或原因等；“目的”指人物自觉行动的目标。在沟通的过程中，修辞者可以选择不同的方式来对五种不同要素进行排列组合，构成基本的关系对子。基本关系对子共有十种，包括：场景-动作、场景-动作者、场景-手段、场景-目的、动作-目的、动作-动作者、动作-手段、动作者-目的、动作者-手段和手段-目的。把这十个关系对子中的要素位置互换之后，就又得到十个关系对子，共计二十对关系。每一关系对子的两个要素都构成因果关系，即前者决定或导致了后者的发生。戏剧五要素的组合和搭配体现了修辞者的修辞动机。被强调的要素不同，反映了驱使修辞者这么做的动机源头。使用戏剧五要素法进行修辞批评分析的具体流程为：首先对修辞行动的戏剧五要素进行确认，接着列举出文本中存在的所有关系对子，并借助要素间的因果关系来明确主导要素，最后从主导要素出发，对修辞动机进行深入分析 (Kenneth, 1998)。

Burke (1966) 认为修辞的目的不是“劝说”，而是“认同”，对此他提出了“同一”理论。伯克指出，修辞者若想达到诱发他人行动的目的，必须借助符号尤其是语言与听读者之间获得“同一”。所谓“同一”，就是修辞者与听读者之间就情感、思维方式和价值观念等方面达成共识。伯克提出“同一”有三种形式，分别是：同情同一、对立同一和误同。同情同一，指交流的双方在态度、情感等心理因素方面具有共同之处；对立同一，指交流的双方通过强调有共同的敌人、共处于同样恶劣的环境等来缓和矛盾、达成共识；误同，主要指通过使用包括听话者在内的言辞使其产生一种无意识的认同，最常见的方式是词语“我们”或者“大家”的使用，这类词语能够使听众不经意间地认同表达者，不自觉地实现同一过程。只有让劝说者的言行与被劝说者的言行向着同一方向一致起来，才能获得较好的说服效果。

### 话语、修辞与危机情境下的合法性构建

正如韦伯所言，任何权力都有其正当性（合法性）辩护的必要 (Weber, 2004)。在组织遇到危机时，则更需要通过劝说和动员制度环境中的相关人员和组织，以此获得资源，为其合法性辩护。在劝说和动员的过程中，语言就是非常关键的媒介 (Vaara & Tienari, 2008)。

已有研究指出，在组织的话语表达过程中，修辞对组织合法化制度变迁会产生影响。Deng, Li, Yin & Wu (2018) 把企业实施正当性管理的制度环境进行分类，提出企业可通过识解制度环境类型，灵活选用修辞策略。但该文献是基于文献回溯的理论研究，并没有通过具体的案例或文本进行经验研究。在经验研究类的文献中，Suddaby & Greenwood (2005) 通过案例研究了某一制度逻辑的支持者与反对者之间的话语斗争，指出修辞是制度变革和组织合法性构建过程中的重要角色，但该研究并未使用系统的修辞方法分析合法性的话语表达。彭长桂和吕源在 2014 年发表的论文中，将谷歌对抗中国监管退出中国市场、苹果因保修问题向中国消费者道歉这两个危机事件作为案例，分析了两个事件中谷歌和苹果发布的官方文本，阐述了组织如

何通过话语来构建组织合法性、进行战略选择。该研究通过话语分析方法对组织合法性构建进行研究,在学界具有里程碑式的意义。但文章采用系统功能语法理论作为研究方法,并未把情境对修辞使用带来的影响考虑在内,过于偏向纯语言分析,研究结果存在一定的片面性。Wu & Feng (2018) 以 2014 年上海福喜食品公司使用劣质猪肉牵连中国百胜和麦当劳的事件为研究对象,分析了百胜和麦当劳的官方声明,从话语和修辞角度对组织合法性构建问题展开了研究和分析。但其文本材料具有倾向性、事件发生时间较早等问题给研究带来了一定局限性。

总的来说,如何采取修辞策略修复合法性的研究才刚刚起步,不管是理论研究还是实证分析都还比较少,现有研究的深度和质量也都存在欠缺,修辞理论和现代社会科学方法的对接尚没有突破。因此,鉴于话语与合法性有着不可分割的密切关系,修辞策略的选择和使用会给组织合法性的构建与修复带来很大的影响,本文借助 Burke (1966) 的戏剧主义修辞批评对跨国企业组织合法性的修复展开研究,以期从内容上和方法上进行创新。

## 研究方法

### 研究策略

本文在研究过程中主要使用案例分析法,在选择案例的过程中,主要依据案例的典型性、代表性及数据可获取性等原则,选择了丰田中国、日产中国和本田中国三家在华跨国企业作为研究对象,以其在神户制钢事件发生后发布的声明文本作为数据分析对象进行修辞分析。从案例的典型性来看,神户制钢事件是全球范围内牵连极广的重大事件,作为日本汽车行业的龙头企业在中国运营的代表,丰田中国、日产中国和本田中国在东道国市场危机情境中的合法性修复具有一定典型性;从案例的代表性上看,神户制钢事件发生后,上述三家企业均对事件发展动态给予了高度关注,第一时间运用话语策略和外界进行沟通,减少事件带来的负面影响,在组织合法性修复问题上具有代表性;在数据的可获取性上,事发后三家企业均通过官方网站、新闻网站等公众平台对事件的过程和动态发布了声明或汇报,文本数据的获取较为容易。

### 案例背景与数据收集

2017 年 10 月 8 日,成立于 1905 年的日本钢铁公司神户制钢所向媒体承认,在 2016 年 9 月至 2017 年 8 月底期间,违反合同,伪造了产品的强度和尺寸等质量数据,将不合格产品冒充达标产品流向市场。约 200 家神户制钢所的客户企业受到了造假铝制品的波及,这些企业以汽车制造商等为主,包括丰田、本田、马自达、三菱、日产和铃木在内的日本车企巨头均受到了不同程度的影响。这一风波也迅速影响到了日本汽车在中国市场的销售,相关日系汽车企业的销量减少、市场占有率下降,企业合法性受损。为了尽快修复组织的合法性,丰田中国、日产中国和本田中国均在事件发生后发布了声明。文本信息如表 1 所示。

表 1 文本信息

编号	主体	发布者	发布位置	时间	主题
T1	丰田中国	雷克萨斯中国	雷克萨斯（中国）官方网站	2017.10.24	《关于神户制钢事件的声明》
N1	日产中国	日产中国	日产（中国）官方网站	2017.10.22	《关于神户制钢事件的声明》
H1	本田中国	日产中国	网易汽车频道车企新闻	2017.10.20	事件说明

来源：本文整理

### 数据分析方法

Burke (1966) 的戏剧主义五要素和同一策略为分析组织的话语表达提供了有效的研究范式，可以深入挖掘组织合法性修复背后的逻辑。本文基于戏剧主义修辞批评的研究范式，采用以下步骤对样本文本进行分析：首先，确定跨国企业在东道国发布的文本中的修辞五要素；然后，通过五要素搭配形成的关系对子来确认主导要素和搭配比例；接着，分析文本中使用到的话语同一策略；最后，分析语篇结构，挖掘话语动机，指出跨国企业在东道国修复组织合法性的话语逻辑。

### 数据分析

#### 对 T1 文本的修辞策略分析

T1 文本是丰田中国旗下雷克萨斯品牌在神户制钢事件发生后的第一时间在官方网站上发布的声明。声明中雷克萨斯首先向用户表达了歉意，并表明已经开始针对涉嫌篡改数据的部分车身制造材料对车辆可能造成的影响进行调查，还将进行进一步确认，接着表达了将以严格的标准继续调查，恳请用户谅解，最后以表格的方式公布了存在造假可能性的材料和对车辆影响的确认情况，表明了调查处理进度和处理决心。

该声明除去题目和尾注，全文共 477 字，使用较多语句用于说明事件情况，表明企业当前的处理措施和今后的做法，并对大众做出行动承诺，用以唤起大众的信任 and 原谅，阻止事态的进一步恶化。该文本的戏剧五要素及其性质分析如表 2 所示。

表 2 对 T1 文本的戏剧主义五要素分析

要素名称	性质和指向	语句示例
动作者	雷克萨斯中国及其供应商，神户制钢公司	雷克萨斯中国；供应商；神户制钢公司
动作	调查；确认；验证；判明；推进	就...立即展开了调查；经确认...；对...进行了验证；目前还无法全部判明；正在加紧确认...；继续深入推进...
手段	全面、详实的核查，寻求理解	就涉嫌篡改数据的部分车身制造材料...；根据神户制钢提供的...数据；对铝板的强度和耐久性...

表 2 对 T1 文本的戏剧主义五要素分析（继续）

要素名称	性质和指向	语句示例
场景	“神户制钢事件”；神户钢产品在雷克萨斯中的应用	就涉嫌篡改数据的部分车身制造材料...；对象铝板（包括通过供应商购入的材料）...；最近3年保存的该铝板的数据；涉及多种材料；铝板以外的材料
目的	重申首要目标；寻求理解	深表歉意；始终是...首要目标；恳请大家的理解；再次...表示诚挚的歉意

来源：本文整理

此声明当中使用了大量的场景和动作要素。介绍场景的目的是为了表明雷克萨斯已针对神户制钢公司所提供的存在造假可能性的材料进行了全面调查，并对这些材料对车辆可能造成的影响进行了积极确认，在一步步排除神户制钢来源的材料对丰田汽车造成的影响，澄清了丰田中国和雷克萨斯在神户制钢事件中受到的负面影响。通过对场景和动作要素的应用，雷克萨斯与其用户之间达成了同情同一和对立同一。在“存在造假可能性的材料和对车辆影响的确认情况”这一部分的说明中，进一步公布了对产品的调查结果，旨在重新获得用户对企业的信任，修复组织合法性，最大限度地降低神户制钢事件对丰田中国和雷克萨斯的影响程度。

表 3 为戏剧主义五要素组成的二十个关系对子，场景要素和动作要素决定其他要素的次数最多，共有五次。在此声明当中，场景和动作两大要素为雷克萨斯澄清事实、转移矛盾、消除负面影响的主导因素，此种策略的运用在一定程度上能够实现部分客户群体对丰田中国的理解，由此达成同情同一和对立同一。

表 3 对 T1 文本戏剧主义要素关系对子成立判断

关系对子	因果关系是否成立	关系对子	因果关系是否成立
动作者 - 动作	否	手段 - 场景	否
动作者 - 手段	否	手段 - 目的	否
动作者 - 场景	否	场景 - 目的	是
动作者 - 目的	否	场景 - 动作者	否
动作 - 动作者	否	场景 - 动作	是
动作 - 手段	是	场景 - 手段	是
动作 - 场景	否	目的 - 动作者	否
动作 - 目的	是	目的 - 动作	是
手段 - 动作者	否	目的 - 手段	否
手段 - 动作	否	目的 - 场景	否

来源：本文整理

通过对场景因素的渲染，T1 文本使消费者及公共媒体了解到：雷克萨斯对涉及神户制钢的所有原材料都进行了核查测验，确保了所有的原材料都没有对丰田汽车造成影响，使消费者认识到丰田也是受害者，进而唤起消费者共同抵制神户制钢公司的意识，从而形成对立同一。通过对动作因素的描述，雷克萨斯使消费者了解到在排查隐患、测试检验过程中的检验力度，并以表格的形式将检查结果非常清晰地告知大众，引起消费者对丰田的肯定，形成同情统一。另外，详细的材料清单列表能够让公众无意识地产生一种对企业专业性的认可，以此获得认同。

在语篇结构上，T1 文本在呈现时体现出五部分结构：对神户制钢事件的描述、对目前调查结果的公布和说明、对下一步决策的告知、对事件责任本质在神户制钢的责任纠偏、对事件的情感态度和未来承诺。

对 N1 文本的修辞策略分析

N1 文本是日产中国在神户制钢事件发生后的第一时间在其官方网站上发布的声明，声明提到，在神户制钢事件发生后，日产立即对神户制钢产品在日产汽车上的应用进行了技术评估，经评估证实，神户制钢公司的不合规产品对日产汽车没有影响，还证实了神户制钢直接向日产汽车提供的产品都是合规的。同时，经过调查确认，日产汽车在中国的合资工厂未使用神户制钢公司的不合规产品，接下来会对相关制品进行进一步评估。

这篇声明全文共计 279 字，声明中较多语句表达了在事件发生后，日产中国采取的措施（动作），通过对行动的许诺澄清社会公众对日产汽车的误解，增强公众媒体对日产汽车的信心，减少神户制钢事件对日产汽车的负面影响。具体要素分析如表 4 所示。

表 4 对 N1 文本的戏剧主义五要素分析

要素名称	性质和指向	语句示例
动作者	日产（中国）投资有限公司，神户制钢公司	日产汽车；神户制钢公司；零件供应商
动作	验证；确认	对...进行了技术评估；评估证实；还证实；仍在继续对...进行进一步的评估；经过调查确认
手段	技术评估、检验的全面性	对其在车辆上的应用情况；在日产生产的车辆的发动机罩和车门上所使用的...
场景	“神户制钢事件”；神户制钢产品在日产汽车中的应用	...是安全的，不会对...产生问题；...不含不合规产品；...也未被检测出任何问题；...均未使用...的不合规产品
目的	以行动寻求理解	仍在继续...进行进一步的评估

来源：本文整理



这篇声明中，日产中国始终都在强调动作要素，具体语句如“进行了技术评估”、“仍在继续对...进一步的评估”、“经过调查确认”等。这些动作要素的描述，向大众表达了在神户制钢事件发生后日产中国所采取的一些列解决措施，及日产汽车并未受到此事件的影响。

根据表 5 可知，在 N1 文本戏剧主义五要素的二十个关系对子中，动作要素决定其他要素的次数最多，共有两次。该声明中，日产中国将其做法（动作）作为贯穿整个声明的主线，以行动来证实日产汽车在神户制钢事件中并未受到影响，所使用的材料也都是合规的，转移了神户制钢事件的矛盾点，并承诺继续进行评估，争取消费者和公众媒体的信任。

**表 5** 对 N1 文本戏剧主义要素关系对子成立判断

关系对子	因果关系是否成立	关系对子	因果关系是否成立
动作者 - 动作	否	手段 - 场景	否
动作者 - 手段	否	手段 - 目的	否
动作者 - 场景	否	场景 - 目的	否
动作者 - 目的	否	场景 - 动作者	否
动作 - 动作者	否	场景 - 动作	是
动作 - 手段	是	场景 - 手段	否
动作 - 场景	否	目的 - 动作者	否
动作 - 目的	是	目的 - 动作	是
手段 - 动作者	否	目的 - 手段	否
手段 - 动作	否	目的 - 场景	否

来源：本文整理

动作要素的应用使得日产中国与大众之间达成了同情同一和对立同一，经证实，所有的日产汽车都是合规的，并未受到神户制钢公司不合格产品的影响，并且日产汽车也是受害者，为了得到消费者与公众媒体的信任，将继续对日产汽车进行评估。另一方面，日产中国在声明中还特别提到“经过调查确认日产汽车在中国的各合资工厂均未使用来自日本神户制钢的不合规产品”，以此让公众感受到企业对中国市场的重视程度，由此与公众之间产生误同。

在语篇结构上，N1 文本在呈现时体现出四部分结构：对神户制钢事件的简单描述、对目前调查结果的详细说明、对下一步决策的告知、对事件责任本质在神户制钢的责任纠偏。

### 对 H1 文本的修辞策略分析

H1 文本是本田中国在神户制钢事件发生后的第一时间在网易汽车频道车企新闻上发布的声明，声明中首先就神户制钢公司的不当行为引起公众的不安进行道歉，然后对事发后丰田产品的检测结果进行公布，表明经过确认，本田产品从神户制钢公司中采购涉嫌篡改数据的只有铝板，而且是用于汽车的门和引擎盖等，对整个汽车影响不大。随后表示对于其他零件供应商所采购的零部件，目前正在验证。

该声明除去题目和尾注共计 246 字，使用较多语句表达了事发后本田中国经过对产品的验证所得到的结果（场景），旨在通过对场景要素的描述提升信誉度。要素分析如表 6 所示。

表 6 对 H1 文本的戏剧主义五要素分析

要素名称	性质和指向	语句示例
动作者	本田技研工业（中国）投资有限公司；零部件供应商；神户制钢公司	Honda；神户制钢公司；零部件供应商
动作	核验；确认	查明；确认；正在抓紧推进确认工作
手段	技术评估、检验的全面性	从...直接采购的原材料；涉及篡改数据的只有...
场景	“神户制钢事件”；神户制钢产品对Honda中的影响	现已查明...用于...；该原材料的品质达到了...的安全标准；正在抓紧推进确认工作
目的	承诺未来，寻求谅解	对此我们非常抱歉；一如既往地...；希望大家理解

来源：本文整理

该声明以大量篇幅描述场景和动作，在神户制钢事件发生后，本田中国就神户制钢产品对其影响进行确认，分别阐述了直接采购的原材料特别是篡改数据的材料对本田的影响，以及间接从零部件供应商采购的原材料，以此向公众表明本田产品并未受到神户制钢事件的负面影响，已达到增强公众对本田产品质量安全的信心，修复其受损的组织合法性。

表 7 为 H1 文本中戏剧主义五要素搭配组成的关系对子，场景要素和动作要素主导其他要素的次数最多，共有四次。

表 7 对 H1 文本戏剧主义要素关系对子成立判断

关系对子	因果关系是否成立	关系对子	因果关系是否成立
动作者 - 动作	否	手段 - 场景	否
动作者 - 手段	否	手段 - 目的	否
动作者 - 场景	否	场景 - 目的	是
动作者 - 目的	否	场景 - 动作者	否
动作 - 动作者	否	场景 - 动作	是
动作 - 手段	是	场景 - 手段	否
动作 - 场景	否	目的 - 动作者	否
动作 - 目的	是	目的 - 动作	是
手段 - 动作者	否	目的 - 手段	否
手段 - 动作	否	目的 - 场景	否

来源：本文整理

该声明的场景要素和动作要素成为整个语篇的关键要素，场景要素的目的是向公众表明本田中国也是受害者，以此达到同情统一和对立同一。动作要素的目的在于强调本田产品的质量及安全，增强公众对本田产品的认可与支持。该声明巧妙地运用场景要素与动作要素以求恢复公众对本田的认可度和信任度。

在语篇结构上，H1 文本在呈现时体现出五部分结构：对事件的描述、对目前调查结果的公布和说明、对下一步决策的告知、对事件责任的纠偏、对事件的情感态度和未来承诺。

### 数据分析结果

通过对比和归纳三个文本的数据分析结果可以得知，在组织遭遇危机事件导致合法性受损时，话语表达是组织和外界沟通的重要方式，巧妙地选择使用修辞策略，往往能够达到很好的沟通效果，以此来对组织合法性进行修复。本文对三个声明的分析结果如表 8 所示。

表 8 三则文本分析结果汇总

策略 本	戏剧要素分析 (主导要素)	同一策略分析	语篇结构组成
T1	场景；动作	同情同一；对立同一； 误同	事件描述、现状说明、决策告知、责任纠偏、情感承诺
N1	动作	同情同一；对立同一； 误同	事件描述、现状说明、决策告知、责任纠偏
H1	场景；动作	同情同一；对立同一	事件描述、现状说明、决策告知、责任纠偏、情感承诺

来源：本文整理

## 结论、贡献与展望

### 结论

本文以神户制钢事件后三家跨国企业丰田中国、日产中国、本田中国为研究对象，基于戏剧主义修辞批评研究范式，对三家企业在事件后面面向中国市场发布的声明进行了修辞策略分析，验证了话语、修辞和合法性修复之间存在的关系。本研究最终解决了这样一个问题：在制度环境不同的东道国市场，跨国企业如何通过话语手段进行危机管理、重新树立良好形象，实现组织合法性的构建。通过本文研究得知，组织在面临危机事件的时候，通常会第一时间发表有利于合法性修复的文本，以此来最大限度地减轻事件带来的破坏程度。在文本中，跨国企业通过对戏剧主义五要素的合理安排和同一策略的有效运用，合理安排文本的语篇结构，能够对合法性的修复起到积极的作用。本文的研究结论主要包括以下几点：

第一、组织通过话语进行合法性修复的过程中，可以依据实际需求合理安排戏剧主义五要素，并重点突出其中某几个要素，来实现其修辞动机。在本研究的案例当中，使用频率比较高的是场景和动作要素。

在丰田中国发布的 T1 文本中，有大量的篇幅用以介绍其今后的行动方向；在 N1 文本中，日产中国自始至终都在说明已经完成的行动和下一阶段将进行的行动；而在 H1 文本中，本田中国以列条目的形式呈现了其已经和准备展开的行动。大篇幅的动作要素一方面表明企业对神户制钢事件的态度，以明确的应对措施让消费者知晓企业对消费者负责的决心，另一方面，通过公布事实现状让公众了解企业的应对进度，以此让公众放心，再者，这些动作要素也表现出了企业对事态的掌控和有能力对消费者负责的信心。公众在接收到这种信息时，会认为企业是靠谱的，未来仍然是可以信任的。在 T1、H1 文本中，还使用到了非常多的场景要素。场景要素交代了事件的过程和对本企业产生的影响，直接表明了企业对事件的态度，此外，也让受众对事件产生更多客观的认识，减少因公众的误会而产生的恶劣影响。丰田和本田汽车公司均通过场景要素渲染和强调了神户制钢公司在整个事件中的错误行径，让公众明确自身也是受牵连的受害者，以此将自身从舆论中挣脱出来。

修辞者如何搭配组合戏剧五要素、将哪一个要素作为影响其他要素的主导要素，体现了修辞者觉得在这种情境下应当做出怎样的反映和表达。各种戏剧主义要素的有机结合互为映衬，能够更加有效地修复组织的合法性。

第二、组织通过话语进行合法性修复的过程中，可以运用同一策略来获得大众的认同，由此实现其修辞动机。在本研究的案例中，同情同一、对立同一和误同发挥重要作用。

在神户制钢事件发生最初，大部分消费者对丰田、本田和日产汽车是不存在同情同一的基础的，不仅如此，由于历史的特殊性，与日本有关的各类事件都非常容易点燃中国民众的“反日”和“仇日”情绪，因此价值观念的差异使得很多消费者对涉事企业产生了明显的抵触情绪。在这种情况下，三家企业在发表的声明当中，首先汇报了事件的实际情况，表达自己是受到了神户制钢的牵连，也是受害者的一方，同时，表明积极的应对态度、详尽说明处理对策让公众放心，其次，通过道歉来获取大众的理解与支持，最后，向大众做出未来的承诺，赢得大众的信任。这样一来，大众就会对几家企业产生一种认可，而这正是同情同一的基础。

对立同一是指修辞者与受众由于共有某种反对的东西而形成的同一。就神户制钢事件发生的整个过程来讲，上游供应商神户制钢公司其实承担最为重要的责任，但由于文中所举出的几家涉事企业和大众有着更为直接的接触，所以更容易激起大众对这些企业最直接的负面情绪。面对这种情况，上述几家企业通过对事件的重新描述和解释，纠正了大众对其的看法，把矛盾直接指向神户制钢，当面临共同的敌人时，企业和大众间的对立同一亦即产生。

在误同的达成上，首先，在事件发生之后，三家企业纷纷在第一时间发布声明，从反应的及时性上让公众感受到其对事件的重视程度。其次，丰田中国通过表格的方式详细列出以神户制钢为供货商的原材料，无形中让公众感受到了企业的专业度。最后，作为身处东道国市场的跨国企业，丰田中国和日产中国都单独提到了事件对中国市场或海外市场的影响，以此展现其对东道国公众的重视，让消费者产生安心感。通过以上几种策略最终实现与公众之间的误同。

第三、组织通过话语进行合法性修复的过程中，可以通过对话篇结构进行合理安排来实现修辞动机。通过分析可知，跨国企业组织合法性修复的语篇从结构上讲包括五个部分：事件描述、现状说明、决策告知、责任纠偏、情感承诺。文本的结构组成体现了整个文本的宏观层次和修辞者的话语策略。事件描述部分主要是介绍危机事件发生的背景，由此促使大众对整个事件有一个正确的认知，为接下来的现状说明和决策告知奠定基础。现状说明和决策告知涉及大量动作要素，通过对事件的现状、组织第一时间采取的挽救措施和下一步将要采取的处理措施进行详细说明，以求让大众看到企业的实际作为，表现企业的责任心，同时通过阐述在东道国采取的特殊处理措施能够体现跨国企业对东道国市场的重视，以此赢得东道国大众的好感。责任纠偏话语主要是涉事企业对事件责任做出说明，其目的是纠正大众对事件形成的固有认知，把大部分责任引到上游供应商或其他责任企业身上，由此缓解大众对本企业的愤怒情绪。最后，情感承诺部分通过对当前和未来的行动的承诺，给大众塑造一种“知错能改”的组织形象，以此获得大众的同情和支持。

第四、组织通过话语进行合法性修复的过程中，可以通过对戏剧主义五要素策略、同一策略、语篇结构策略的共同运用获得受众的认同，修复合法性。将场景要素和动作要素作为主导要素，将同情同一、对立同一、误同策略搭配使用，按照事件描述、现状说明、决策告知、责任纠偏、情感承诺的结构安排语篇，三者相辅相成，在修辞和话语策略中相互映衬，为组织合法性的修复奠定了基础。图1反映了三大修辞策略的内在关联。

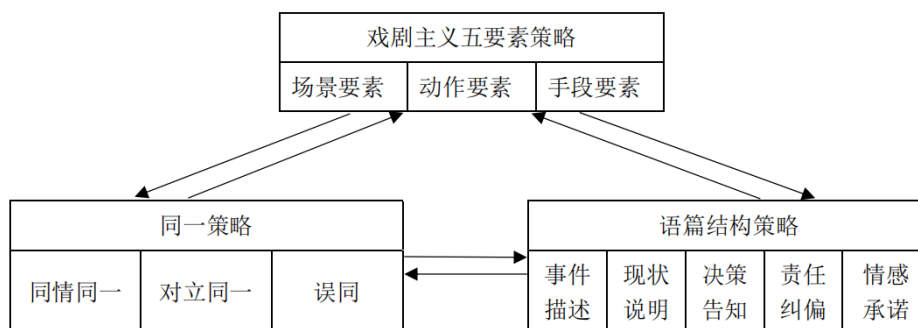


图1 三部分修辞策略的内在联系

来源：本文编绘

第五，本文将组织、话语、合法性、修辞构建为一个整合的模型框架，梳理合法性和话语及修辞之间的关系，呈现组织通过话语修复合法性的过程中修辞起到的作用，为跨国企业开展国际商务活动过程中的危机处理提供新思路，框架如图 2 所示。

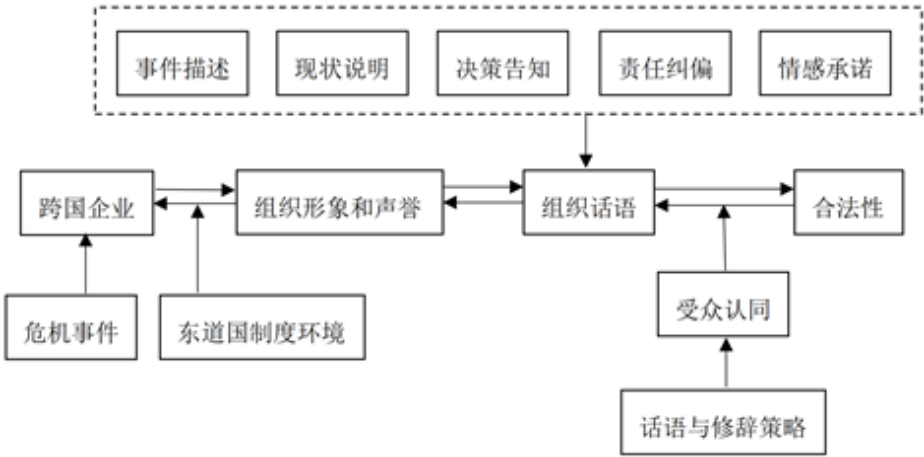


图 2 跨国企业在东道国市场危机事件中组织合法性的话语构建过程

来源：本文编绘

本模型重点关注的是话语应对策略在危机事件中的运用，企业的战略与危机管理可以有效地融合起来，将危机管理提升到战略管理的高度。处在东道国制度环境中的跨国企业，一旦遭遇危机事件，可在企业战略的指导下，通过发布声明或公告等话语形式向公众及其他利益相关者传递信息，以此修复企业形象，为危机管理的下一步工作奠定基础。选择合适的话语和修辞策略，可以获得受话人的认同，并由此修复组织的合法性。

贡献与展望

本文的研究贡献主要为：一、从话语和修辞的角度来探讨合法性问题，总结归纳出组织修复合法性的话语策略和模式，丰富了合法性构建和修复研究的研究视角。二、基于 Burke (1966) 的戏剧主义修辞批评，以修辞策略分析这种话语分析的方法进行案例研究，丰富了合法性构建和修复研究的方法论。三、将组织、话语、修辞、合法性进行框架整合，并将其与企业的危机管理进行结合，从话语的角度为企业从战略管理的层面进行危机管理提供了新的解决思路。四、从已进入东道国市场的跨国企业在面临威胁合法性的事件时如何修复和重构合法性入手，探讨了跨国公司跨越制度距离的鸿沟寻求合法性构建和修复的话语策略，丰富了跨国企业东道国市场合法性修复的研究视角。

本文以戏剧主义修辞批评来进行文本分析，这种研究方法在已有文献中很少被使用到，今后还可以选取大量相关文本形成语料库，获取客观数据并加以理论论证，进一步提升科学性。其次，本研究主要进行了跨企业的横向比较，今后还可以对危机事件发生后单个企业在

不同时间段发布的不同文本进行纵向比较，以此对企业修复合法性的具体过程进行更为深入的研究。

## References

- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-186.
- Burke, K. (1966). *Language as symbolic action: Essays on life, literature, and method*. California: University of California Press.
- 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.
- Deng, X. H., Li, Z. G., Yin, Y. K. & Wu, Q. (2018). The Rhetorical Strategy for the Legitimacy Management of Corporate Organization. *China Industrial Economy*, (4), 137-155. [in Chinese]
- 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.
- Gao, B. Z. (2000). Problems Related to the Legitimization of Associations in China. *Social Sciences in China*, 2(103), 9, 100-109. [in Chinese]
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Kenneth, B. (1998). *Contemporary Western Rhetoric: Speech and Discourse Criticism*. Beijing: China Social Sciences Press. [in Chinese]
- Peng, C. G. & Lv, Y. (2014). Discourse Construction of Organizational Justice: A Case Study of Google and Apple Framework Strategies. *Management World*, (2), 152-169. [in Chinese]
- Ruef, M. & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 43(4), 877-904.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67.
- Vaara, E. & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33(4), 985-993.
- Weber. (2004). *Weber's Collection. III, Dominating Sociology*. Guangxi: Guangxi Normal University Press. [in Chinese]

- Wu, S. Q. & Feng, Y. X. (2018). Discourse Construction of the Organizational Legitimacy Based on the Perspective of Rhetoric: A Case Study of Yum and McDonald's. *Business Management Journal*, 40(1), 92-108. [in Chinese]



**Name and Surname:** Sifan Zhang

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Business Administration



**Name and Surname:** Erming Xu

**Highest Education:** Doctoral Degree

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Strategic Management