

# 跨国企业如何通过沟通消解外来者劣势？

## ——对美国封禁 TikTok 事件的历时分析（2019—2024）

闻 宇，朱春阳

（复旦大学新闻学院，上海 200433）

**摘 要：**在全球化背景下，跨国经营为企业提供了扩大市场的机会，但同时也面临着外来者劣势的挑战，企业常遭遇东道国市场的打压和政府的严格规制。对外来者劣势的研究主要集中于国际商务领域，文章引入沟通视角，关注跨国企业面临政府规制的危机沟通策略。文章使用纵向单案例研究法和话语分析法，对美国封禁 TikTok 事件进行历时分析。基于情境危机沟通理论，研究发现：面对政府规制这类外来者劣势，TikTok 主要采取否认型和支撑型沟通策略。一方面，对政府规制的核心问题进行改进和沟通，获得其经营合法性；另一方面，通过承担企业社会责任，塑造企业形象，影响利益相关者的看法，克服外来者劣势。文章可丰富与补充跨国企业克服外来者劣势以及危机沟通策略的相关研究，为跨国企业的经营提供一些启示。

**关键词：**TikTok；跨国企业；外来者劣势；危机沟通策略；情境危机沟通理论

**中图分类号：**G206.2

**文献标识码：**A

**文章编号：**2096-8418（2024）04-0063-11

### 一、问题的提出

全球化浪潮下，跨国企业已成为国际经济与文化交流的关键力量。然而，跨国企业常常面临“外来者劣势”，即相对于本土竞争者所面对的额外成本，<sup>[1]</sup>这主要源于文化差异、制度障碍以及东道国政府规制等因素。跨国企业和东道国政府之间呈现出复杂的关系。跨国企业通过技术转移和提供就业机会推动东道国经济发展，但东道国政府为了保护本土产业，对跨国企业进行规制，甚至仅因其母国身份就对其歧视。<sup>[2][3][4]</sup>同时，克服外来者劣势的焦点从国家层面转到产业层面，<sup>[5]</sup>企业须克服外来者劣势才能在海外顺利经营。

外来者劣势是跨国企业面临的主要危机，其中一个表现是企业遭受东道国政府的严格规制。自2019年以来，美国以数据隐私和国家安全威胁为由多次封禁 TikTok，其根本原因在于 TikTok 的外来者身份，反映了政府规制与跨国企业发展的较量。外来者劣势是跨国企业常常遭遇的危机情境，因此研究应对外来者劣势的策略对企业的全球化扩张具有重要意义。

沟通被认为是应对外来者劣势的有效策略，<sup>[6]</sup>也是企业危机管理的重要方式。本文认为，仅从国际商务领域分析跨国企业从经营维度来应对外来者劣势的视角过于单一，需要从沟通维度看企业和东道国政府的互动过程，关注企业通过“说什么”来渡过危机对促进两者的理解和合作具有意义。TikTok 作为传媒产业，与高科技产业具有不同的特点。产品以信息和文化为主，具有非物质性、可复制性和易传播性，因而过去克服外来者劣势的经验不一定适用。本文的核心问题是：在海外市场经营的过程中，跨国企业如何通过和东道国政府的沟通来消解外来者劣势？本文以美国封禁 TikTok 事件为案例，对其进行历时五年（2019—2024）的考察，探讨跨国企业应对东道国政府规制这类外来者劣势的危机

沟通策略。

## 二、文献综述

### （一）如何消除外来者劣势？

跨国企业是推动全球经济增长的关键要素，在技术和知识转移等方面发挥了重要作用。然而，由于治理结构特征、组织身份背景和追求政治目的等原因，跨国企业常遭东道国利益相关者的歧视与抵制，<sup>[7][8]</sup> 其中最具挑战的问题是如何应对东道国政府的规制。<sup>[9]</sup>

由于文化距离、地理距离和制度距离的不对称，跨国企业需要克服这些差异性因素才能顺利经营，这一现象指“外来者劣势（liability of foreignness）”，包括额外的经济和社会成本。<sup>[10][11][12]</sup> 外来者劣势源于环境和企业两方面，前者指母国和东道国环境，后者指企业的所有权结构和学习等因素。<sup>[13]</sup>

为克服外来者劣势，跨国企业常用制度同构、组织学习、组织身份变革和承担企业社会责任等策略。<sup>[14][15][16][17]</sup> 技术优势、规模经济和差异化产品<sup>[18]</sup> 是跨国企业有能力应对东道国政府规制的主要原因。虽然 TikTok 凭借算法推荐和分发技术与同类产品形成差异化竞争，<sup>[19][20]</sup> 但却缺乏与东道国政府的议价能力，在海外市场屡遭打压。过去跨国企业应对东道国政府规制的策略是否仍适用，尤其是 TikTok 属于传媒产业，存在其特殊性。沟通作为企业战略管理的重要组成部分，是跨国企业面对外来者劣势通常采取的战略之一，<sup>[6](119-120)</sup> 可以避免企业和利益相关者的误解与冲突，然而很少有研究从沟通出发。

### （二）跨国企业的危机沟通策略研究

为了刻画东道国政府与跨国企业的规制与应对过程，本文将沟通策略引入跨国企业的外来者劣势研究，关注两者的沟通过程。跨国企业面临的外来者劣势属于危机事件，其沟通策略属于危机沟通研究范畴。当有事件威胁到企业行为的合法性和生存时就会发生危机，<sup>[21]</sup> 和利益相关者的沟通、协商与对话是危机传播管理的核心要素。<sup>[22]</sup>

对危机管理的研究主要从管理学和传播学的角度展开。前者通过对组织体制机制等方面的建设进行改进，以恢复组织正常运营秩序；后者通过和利益相关者的沟通与对话，以获得更大范围的认同和理解，从而恢复组织声誉和形象。既往关于企业危机沟通的研究主要关注企业面对社会公众的危机沟通策略，分析企业在面临危机事件时如何公开回应与沟通，从而重塑组织形象。企业与政府的沟通策略研究大多关注普通情境下的政企沟通，探索企业如何维护政企关系，关于跨国企业面对政府规制的危机沟通策略研究较少。

对 TikTok 封禁事件的研究多从国家意识形态角度出发，强调中国身份和政治因素是其遭到海外封禁的主要原因，是地缘政治和社交媒体平台全球化间的冲突所导致的结果，<sup>[23][24][25][26]</sup> 是美国对中国崛起的战略焦虑而对中国企业进行的打压行为。<sup>[27]</sup> 然而这是将经贸问题政治化。本文认为，意识形态只是一个影响因素，一旦陷于意识形态框架，则上升为国家之间的战略竞争，需国家层面的反应机制来解决，<sup>[28]</sup> 而非企业可以处理的问题。因而，本文跳出意识形态框架，从产业角度展开探讨，回到跨国企业海外经营的根本出发点来讨论 TikTok 封禁事件，仅仅将其视为企业由于在跨国经营面临外来者劣势而遭遇的危机。

### （三）情境危机沟通理论

危机沟通研究主要分为修辞学和管理学取向，<sup>[29]</sup> 分别以优化理论<sup>[30]</sup> 和形象修复理论<sup>[31]</sup> 为代表。Coombs 整合了两大传统取向，提出情境危机沟通理论（Situational Crisis Communication Theory，简称 SCCT 理论），认为危机管理者应根据不同危机情境采取不同的沟通策略来解决危机。该理论由危机情境、危机沟通策略和危机情境与沟通策略的匹配系统组成。组织在最初的危机反应须提供指导性信息，即

利益相关者需要和想要知道的信息，这有助于选择合适的危机沟通策略。<sup>[32]</sup> 危机被分为受害者型、意外型和可预防型危机情境。危机沟通策略分为主要和次要策略，前者是否认型、淡化型和重建型策略，后者是支撑型策略，用于主要策略的补充（具体见表 1）。SCCT 理论建立了系统整合的危机沟通策略指南，引入了利益相关者和危机历史的概念。前者是危机沟通管理的重点，<sup>[33]</sup> 后者强调组织在危机处理上的延续性，适用于 TikTok 封禁事件的动态发展。

表 1 SCCT 危机沟通策略<sup>[34]</sup>

	策略	子策略	含义
主要策略	否认型沟通策略 (Deny)	攻击指控者 (Attack the accuser)	危机管理者直接与声称组织有问题的个人或团体进行对峙。
		直接否认 (Denial)	危机管理者声称组织没有发生危机事件。
		替罪羊 (Scapegoat)	危机管理者将危机归咎于组织外的某些人或团体。
	淡化型沟通策略 (Diminish)	辩解 (Excuse)	危机管理者通过否认伤害的意图或声称无法控制引发危机的事件来最大限度地减少组织责任。
		合理化 (Justification)	危机管理者将危机造成的损害最小化。
	重建型沟通策略 (Rebuild)	补偿 (Compensation)	危机管理者向受害者提供金钱或其他礼物。
		道歉 (Apology)	危机管理者表示组织对危机承担全部责任，并请求利益相关者的原谅。
次要策略	支撑型沟通策略 (blostering)	提醒 (Reminder)	提醒利益相关者组织过往良好的表现。
		讨好 (Ingratiation)	危机管理者赞扬利益相关者。
		牺牲 (Victimage)	危机管理者提醒利益相关者，组织也是危机的受害者

综上所述，现有研究存在以下不足：（1）对跨国企业的外来者劣势的研究主要集中于国际商务领域，关注跨国企业如何通过组织变革等策略来克服外来者劣势。已有研究关注到沟通策略的重要性，但缺乏深入分析。（2）企业危机沟通策略研究主要集中于企业面临突发事件的危机沟通策略，较少关注跨国企业由于东道国政府规制而面对的企业-政府间的危机沟通策略。（3）对 TikTok 封禁事件的现有讨论主要从地缘政治角度出发，将封禁事件归因为意识形态的影响。因而，有必要对跨国企业克服外来者劣势危机的沟通策略进行探索。本文基于情境危机沟通理论，探讨跨国企业如何通过危机沟通策略来消解外来者劣势。

三、研究方法 with 案例选择

（一）研究方法

本文使用纵向单案例研究法，主要基于以下原因：其一，本文核心问题是回答“如何”的问题；<sup>[35]</sup>

其二，本文对研究对象进行历时分析，单案例研究法适合深入研究个体的长期动态发展过程。本文关注跨国企业的危机沟通策略，因而使用话语分析法，梳理政府和企业的话语表达，探索这一危机沟通如何开展。经验材料包括美国和中国政府关于 TikTok 的声明或文件、TikTok 的官方声明、企业内部信、法律文件以及媒体报道与业界评论。通过单案例研究法和话语分析法，本文探讨跨国企业如何通过危机沟通策略来消解外来者劣势。既考虑到跨国企业的双重身份，又避免陷入意识形态框架。

## （二）案例选择

单案例研究法要求案例具有典型性。<sup>[35][73]</sup> 本文选择美国封禁 TikTok 事件作为研究对象，主要原因如下：其一，TikTok 作为全球短视频行业的领军企业，其跨国经营具有示范作用。通过采取整合、本地化和去政治化等策略，TikTok 迅速获得全球影响力。<sup>[36][37][38][39]</sup> 截至 2024 年 4 月，TikTok 全球用户总数已达 19 亿，月活跃用户达 15.6 亿。这一数据彰显出其经验具有代表性。其二，TikTok 屡次遭遇海外国家的禁令，主要指控包括数据安全、隐私和算法操控等问题。<sup>[40]</sup> 在与美国政府五年的博弈中遭遇了从中央到地方各级政府的打压，TikTok 有过成功的应对经验，其沟通策略具有代表性。

因而，本文跳出基于地缘政治框架的讨论，仅关注 TikTok 的跨国产业属性，分析其作为跨国企业消解外来者劣势这类危机的沟通策略。基于情境危机沟通理论，本文以美国封禁 TikTok 事件为例，探讨 TikTok 在美国遭遇的东道国政府规制与其危机沟通策略，关注的核心问题是“跨国企业如何通过危机沟通来消解外来者劣势这类危机。”

## 四、如何消解外来者劣势：TikTok 的危机沟通策略分析

以典型事件为依据，本文将 TikTok 面临的危机分为三个阶段，分别对应特朗普禁令事件、TikTok 听证会事件和 TikTok 剥离法案事件。本文关注的危机是指 TikTok 由于外来者劣势而遭遇的美国政府规制这一危机情境，因而主要关注 TikTok 和美国政府的沟通过程。

### （一）“特朗普禁令事件”阶段：以否认型为主的沟通策略

2020 年，出于“国家安全”的考虑，时任总统特朗普签署了两项行政令以禁止 TikTok 的运营。第一则指控 TikTok 会“自动获取用户的大量信息”、威胁到“美国的国家安全、外交政策和经济”，<sup>[41]</sup> 第二则指责字节跳动“可能采取威胁损害美国国家安全的行动”。<sup>[42]</sup> 危机源于该年 6 月公众对 TikTok “抓取 iPhone 用户复制到剪贴板里的文字”行为的质疑，<sup>[43]</sup> 是技术错误事故，因而属于有一定责任的意外型危机情境。

面对剪贴板事件，TikTok 采取替罪羊的沟通策略，将读取剪贴板的行为归结于“谷歌广告 SDK 集成的触发”，但“数据没有发送给 TikTok”，使用户“误以为 TikTok 出于不明确的目的使用数据”。<sup>[44]</sup> 同样，字节跳动创始人张一鸣采取同种策略，在内部信回应称“多数人把这次事件问题的焦点搞错了”，指出危机核心在于美国政府“希望（对 TikTok 进行）全面封禁以及更多”，将原因归结于美国的打压，而非组织内部问题。

TikTok 通过“与美国政府的真诚接触”，使用补偿策略，为其“担忧提供建设性的解决方案”。<sup>[45]</sup> 为回应美国政府关于“数据隐私和安全”的质疑，TikTok 声明“所有美国用户的数据都被存储在美国”，且“不受中国法律管辖”。<sup>[46]</sup> 字节跳动向美国政府提交提案，计划成立“总部位于美国”的新公司 TikTok Global，并设立“数据透明度与问责中心”。不仅提供 TikTok 的“内容审核过程和推荐系统的详细信息”，而且“公开审核准则和算法源代码”，是同行公司中的首例。<sup>[45]</sup> 此外，TikTok 在和美国政府的沟通中承诺将提供 2 万个新工作岗位，<sup>[47]</sup> 以进一步为美国社会做出贡献。这些措施通过官网声明、内部信等方式传达给利益相关者，属于指示性信息，以挽回企业形象。

尽管一直在沟通，但美国政府仍要求 TikTok 出售美国业务，对此 TikTok 采取支撑型和否认型沟通



策略。一方面, 采取牺牲的沟通策略, 强调企业是受害者, 称“强制美国业务出售给美国公司”是“不合理”但“在法律程序里”的行为, 自己“必须遵守法律”。<sup>[48]</sup> 起诉前, TikTok 发布声明称“更倾向于建设性的对话”, 但“由于行政命令威胁到美国业务”, “因此别无选择”, 才通过诉讼对“对美国政府禁止 TikTok 的行为提出质疑”。<sup>[49]</sup> 另一方面, 采用否认型沟通策略。其一, 直接否认美国政府的指控。张一鸣在内部信中表明“不认同决定, 因为一直以来都坚持确保用户数据安全、平台中立性和透明度”。<sup>[50]</sup> TikTok 声明“坚决不同意政府认为 TikTok 对国家安全构成威胁的立场”, 强调“从未与中国政府共享用户数据”或“应中国政府的要求审查内容”。<sup>[45]</sup> 其二, 采取攻击指控者的沟通策略, 指责特朗普的行政命令“未经任何正当程序发布”且“没有遵守法律”, 体现出“美国政府对事实毫不关心”, “试图介入私营企业之间的谈判”, 谴责其不应对企业进行直接监管和封禁, 属于违宪行为。<sup>[45]</sup> 在诉状中, TikTok 既提醒美国法院其为满足美国外国投资委员会的要求而“提供了大量信息”, 又指责其“真诚努力遭到了无视”。<sup>[49]</sup> 2020年10月30日, 美国联邦法官叫停禁令。封禁危机暂时告一段落。

在2019—2020年, 美国对TikTok的打压主要是政府的直接干预, 试图通过总统行政命令来限制TikTok的美国业务。TikTok既采取实质性方案以应对美国政府质疑, 又和利益相关者积极沟通, 主要采取否认型策略, 并辅以重建型和支撑型策略。具体沟通渠道包括官网声明、内部信和法律诉讼。前两种渠道主要为了表明企业的态度以及公布应对举措, 后一种渠道是和美国政府沟通失败后“别无选择”的决定,<sup>[49]</sup> 旨在解决禁令危机, 继续合法运营。

## (二) “TikTok 听证会事件”阶段: 以否认和淡化型为主的沟通策略

拜登总统上台后, 撤销了特朗普禁令, 改为全面审查对包括TikTok在内的外国应用程序。尽管此阶段美国联邦及部分州政府禁止在政府设备上安装TikTok, 但其在美国市场正常运营。2023年3月, 美国国会众议院能源和商业委员以“保护美国人的数据隐私和儿童安全”为名举行听证会, 重点审查TikTok对未成年人安全、数据泄露与操纵及隐私安全的潜在威胁,<sup>[51]</sup> 表达了对TikTok与中国政府关系的担忧。此阶段TikTok面临着更严重的危机史, 并且听证会提高了公众关注度。由于听证会上议员的荒谬拷问和周受资的儒雅回答形成了鲜明反差, 使舆论倾向认为TikTok是受害者。因而属于受害者型危机。

TikTok首先采取淡化型和支撑型沟通策略, 既提醒用户关注禁令, 又试图淡化危机严重性。一方面, TikTok使用提醒和牺牲策略, 发布视频强调“这是对TikTok的禁令”,<sup>[52]</sup> 采取牺牲的沟通策略表明TikTok是受害者, 并提醒用户这是“对你和你的声音的禁令”。<sup>[53]</sup> 另一方面, 周受资表示这“是机会, 而不是生死攸关的时刻”,<sup>[53]</sup> 采取合理化的策略以减轻外界对危机的感知。在接受《华尔街日报》采访时, 他辩称称“如果保护国家安全是目标, 撤资不能解决问题”, 因为“所有权的变更不会对数据流或访问带来改变”,<sup>[53]</sup> 强调美国政府提供的方案无法解决其指控, 并非不愿采纳。

听证会上, 一方面, TikTok采取直接否认的策略, 将企业身份和中国身份进行区隔, 以克服外来者身份劣势。其一, 公司高管身份和母公司所在国无关。周受资强调自己是“新加坡人”,<sup>[54]</sup> 将本人身份和中国剥离。其二, 公司结构和其母公司分离, 运营不受母公司及母国政府的影响。通过强调TikTok“由美国和新加坡的管理团队领导”“总部设在洛杉矶和新加坡”“在中国大陆无法使用”<sup>[54]</sup> 且“将来也无意在中国运营”,<sup>[46]</sup> 纠正美国政府对TikTok是“中国政府所有或控制的公司”<sup>[54]</sup> 的误解, 将其定位为独立于中国政府的私人企业, “不会被任何政府操纵”。<sup>[54]</sup>

另一方面, 通过展现在“促进未成年人安全、数据隐私和平台安全的努力”,<sup>[54]</sup> TikTok采取提醒的沟通策略, 以企业在履行企业社会责任方面的实践来建立良好的企业形象。其一, 提醒TikTok平台和服务的不可替代性。TikTok给“数百万美国人”提供了“全球舞台”, 是“任何其他平台都无法复制的”, 帮助企业“蓬勃发展”。<sup>[54]</sup> 其二, 提醒TikTok在美国用户数据等方面的努力, 这是对美国政府核

心指控的回应。在数据安全方面, TikTok 强调“德克萨斯计划”是“前所未有的倡议”, 旨在“保护美国用户数据和美国国家安全利益”, 防止数据被操纵。该计划采取的机制“在消费者平台上闻所未闻”, 是“将安全置于短期商业成功之上的决定”。<sup>[54]</sup> 在未成年保护方面, “即使功能限制了盈利机会”, TikTok 仍建立“远远超出同行”的保护措施, “是社交媒体行业的首例”。<sup>[54]</sup>

同时, 采取攻击指控者的策略, TikTok 将议员对平台推送毒品等内容的批评归咎于美国社会问题, 而“新加坡有极为严格的打击毒品的法律, 所以 TikTok 没有毒品的内容”。<sup>[55]</sup> 在听证会后的内部信中, 周受资指责“(国会) 没有给我们留下多少澄清事实的空间”。<sup>[56]</sup> 与此同时, TikTok 提供指示性信息, “积极纠正网络和媒体上的错误信息”, 制作“TikTok 虚构 vs 事实表”提供指示性信息。<sup>[56]</sup>

此阶段的打压由美国两党在国会中推进, 从行政机构上升为监管机构。与特朗普政府被法院质疑政府没有权责管理相比, 拜登政府“推动安全审查和国会立法”, <sup>[57]</sup> 授予政府制裁威胁美国国家安全的软件应用程序的权限。TikTok 主要通过否认型、淡化型和支撑型策略与利益相关者进行沟通, 旨在澄清其组织身份, 塑造有利的身份的企业形象来获得运营的合法性, 以克服身份劣势, 以赢得美国政府对其运营合法性的认可。通过这次听证会, 周受资代表 TikTok 让外界看到了一个值得信任的个体形象。<sup>[58]</sup>

### (三) “TikTok 剥离法案事件”阶段: 四种沟通策略的混合使用

2024 年 3 月, 美国众议院提出《保护美国人免受外国对手控制应用程序侵害法》, 强制要求字节跳动在 145 天内剥离 TikTok, 否则将面临禁令。该法案专门针对 TikTok 及其母公司字节跳动, 被称为“TikTok 剥离法案”。这标志着美国政府通过立法手段对 TikTok 进行根本性的干预, 打压核心是国家安全, 对其市场地位产生深远挑战。法案的提出在此前毫无预兆, 是组织无法控制的挑战, 属于意外型危机。

与上阶段相同, TikTok 第一时间采取提醒的沟通策略, 引导公众向国会施压。不同的是, TikTok 不仅通过视频呼吁用户关注, 而且向全体用户推送窗口提示, 鼓动其向国会抗议, 试图影响的群体范围明显扩大。在第二次全员弹窗时, 话语由“阻止关停 TikTok”转为“您的发声将保护您热爱的 TikTok 社区”, <sup>[59]</sup> 由提醒策略转向为讨好策略, 用更具感染力的话语激发用户的归属感和使命感。这种主动出击的方式虽然展示了 TikTok 的动员能力, 但也可能加深美国政府对 TikTok 作为政治工具的担忧。同时, TikTok 还进行内部游说活动, 试图通过影响议员的态度来改变法案, 这实际上是补偿策略, 在利益方面进行协商和弥补。根据媒体报道, 周受资在 2024 年 3 月 13 日到访美国国会进行游说, 游说重心是参议院。自 2020 年以来, TikTok 在游说方面的投入至少增长了 30 倍。但业界指出尽管游说使“原先主动回避 TikTok 的涉政团体一度改变了态度”, 但“也可能引起政府的反扑”。<sup>[60]</sup>

然而游说没有达到预期效果, 法案在短时间内获得批准。对此, TikTok 与字节跳动共同发起诉讼, 在以诉状为渠道的沟通中, 主要采取否认型和支撑型策略。一方面, TikTok 运用直接否认的策略, 称美国关于 TikTok 侵犯“国家安全”的“指控缺乏证据”, 否认指控。<sup>[61]</sup> 另一方面, TikTok 采取攻击指控者的沟通策略。其一, 指责法案提供的“合格剥离”方案在“商业上、技术上和法律上”<sup>[62]</sup> 不可行, 该法律“违宪”。<sup>[63]</sup> 这包含着辩解策略, 否认方案不可行是表明自己无法控制引发危机的事件, 为自己的行为辩护。其二, 指责美国政府歧视 TikTok, “国会为其他公司提供了避免禁令的路径, 唯独排除了 TikTok”, 是国会“选择了更政治化的针对性惩罚方式”, “暴露了其惩罚性、歧视性目的”, “违反平等保护原则”。<sup>[61]</sup> TikTok 抨击法案起草者为了避免违宪的指控, 将其描述为“对 TikTok 所有权的管辖”, <sup>[61]</sup> 属于牺牲的沟通策略, 提醒利益相关者 TikTok 是危机受害者。其三, 指责美国政府单向停止了和 TikTok 的沟通与合作, 强调自己和 CFIUS 合作制定“国家安全协议”以解决其质疑, 但它“未作解释便停止讨论”。<sup>[62]</sup>

TikTok 支撑型沟通策略也被 TikTok 运用, 主要采取提醒策略, 强调过去在数据安全的实践和对美国市场的贡献。在诉状中 TikTok 表明“自愿投入超过 20 亿美元用于建立技术和管理保障体系‘德克萨斯计划’”, 以“解决国会支持者的担忧”。<sup>[61]</sup> 同时, 通过强调 TikTok 拥有“7000 名美国”员工和“超过 1.7 亿的美国月度用户”, 强调其是“独一无二的在线社区”, 彰显平台的独特价值。这一沟通方案在上阶段也被使用。

此阶段美国对 TikTok 的制裁是国会发起的具体法案, 形式为联邦立法, 在性质和影响力上远超前两个阶段, 是“美国政府和立法机构合谋的结果”。<sup>[64]</sup> TikTok 混合使用了四种沟通策略, 既对剥离法案的指控进行一一回应和指责, 又对利益相关者进行补偿, 并提醒了他们 TikTok 在过去所作的努力。

## 五、讨论与结论: 沟通何以消解危机?

本文将沟通视角引入跨国企业克服外来者劣势的研究中, 围绕“跨国企业如何通过沟通策略消解外来者劣势危机”这一核心问题, 通过对美国封禁 TikTok 事件进行纵向单案例研究和话语分析, 基于情境危机沟通理论, 探究 TikTok 如何通过沟通消解东道国政府规制这类危机。

第一, 否认型和支撑型沟通策略在三个阶段的危机发展中都被 TikTok 所采纳, 具体包括“直接否认”“攻击指控者”, 以及“提醒”和“牺牲”的策略。既否认美国政府的核指控, 又将其指控归咎于是美国政府的过错; 既提醒利益相关者 TikTok 在过去进行的积极工作, 又将自己塑造成受害者的形象以唤起他们的同情。这两种沟通策略的使用与其所处的危机情境有关。三次危机主要源于美国政府想要封禁 TikTok, 涉及美国政治和科技巨头监管两个敏感事件,<sup>[65]</sup> 而美国政府的指控“没有具体证据”。<sup>[62]</sup> 因此, TikTok 可以通过否认美国政府的指控, 使美国政府意识到 TikTok 的反抗, 并号召利益相关者的关注和同情。同时, 由于封禁被一些人视为大国竞争对企业的伤害, 使 TikTok 被认为是受害者。这些策略在过往跨国企业面临政府规制经常使用, 例如大疆创新面对美国政府对其是军用企业的指控, 通过官网声明直接否认指控成功应对危机。以发视频呼吁用户关注和发送全体用户弹窗为主要表现的提醒策略被 Twitter 等多家美国企业使用, 属于“美国本土公司的抗争策略”。<sup>[66]</sup> 以游说为主要方式的补偿策略也有过成功经验, 例如在 20 世纪 80 年代, 美国对日本东芝的制裁因游说而缩短了制裁时间和制裁范围, 背后本质原因是“美国政府从日本得到了巨大的实际收益”。<sup>[67][68]</sup>

第二, 从回应时机和渠道来看, TikTok 面对质疑能够第一时间做出正式回应, 社交媒体和传统媒体都是主要沟通渠道。掌握最佳沟通时机对提升沟通效果至关重要,<sup>[69]</sup> TikTok 在印尼市场被封禁的主要原因在于当地团队未及时回复印尼政府部门关于平台内容违规提醒的邮件, 延误了沟通。<sup>[70]</sup> 在美国封禁 TikTok 事件中, TikTok 高度重视与政府的沟通, 多次表达其“致力于与国会建立公开透明的关系”的意愿, 并且“期待着继续进行透明和富有成效的对话”。<sup>[54]</sup> 在 SCCT 理论中, 尽管沟通渠道未得到足够重视, 但它是将信息有效传达给目标群体的重要方式, 能够在一定程度上决定沟通策略的效果。社交媒体平台因其便捷性和广泛性, 使组织能够在第一时间回应公众的质疑和关切, 其开放性和对话性为危机沟通提供了便捷的途径。TikTok 通过在官网或社交平台快速回应危机并发布指示性信息, 使公众及时了解到企业面对危机采取的措施, 主动扭转危机局面, 增强沟通的传播范围。传统媒体因其权威性, 使受众对其信息的感知更加真实与权威。TikTok 主要通过接受主流媒体的采访, 对其行为进一步阐释和澄清, 增强其沟通的可信度。值得注意的是, 法律诉讼也是 TikTok 的沟通渠道, 其根本目的是通过陈述自己的诉求, 和美国司法机构进行沟通。同时, 和公众的沟通是为了使政府看到 TikTok 的影响力。两者都是为了使美国政府可以更改封禁措施。

第三, 外来者劣势是企业跨国经营时面临的常态情境, 并非通过一次沟通就可以彻底消解, 是企业 and 政府不断沟通博弈的过程。美国政府对 TikTok 的规制经历了从行政命令到国会监管, 再到国会立法



的转变,由直接的行政干预转向更复杂的法规审查和立法过程。美国政府的关注点从国家安全和数据隐私,逐渐扩展到社会责任和未成年人安全问题。尽管在前两个阶段,TikTok 通过沟通渡过了危机,但美国政府在不断升级规制的手段和措施,其指控问题也在不断放大。这说明跨国企业和东道国政府规制的博弈是一个反复的过程。跨国企业常面临身份模糊等外来者劣势,<sup>[16]</sup> 过往研究发现,跨国企业可以通过澄清身份<sup>[16]</sup> 和承担企业社会责任<sup>[17]</sup> 等方案来解决外来者劣势。然而在此案例中,TikTok 在过往阶段都曾在这些方面进行努力,却在 2024 年依然面临着封禁危机。由此可见,既有克服外来者劣势方案的有效性在降低,需要不断寻找新的解决方案。由于危机反复上演,从第一阶段以否认型策略为主,到第二阶段以否认型和淡化型策略为主,再到第三阶段混合采用四种沟通策略,可以看到 TikTok 应对危机的手段也在不断增强,试图通过多种策略的混合使用来更加有效地应对危机,以免仅重复使用前阶段使用的策略,反而陷入沟通没有效果的境地。此外,TikTok 的沟通策略不仅限于应对特定事件的发展,还注重日常沟通,将外来者劣势视为企业遭遇的常规挑战。例如,TikTok 在官网开设“TikTok Truths”系列栏目,旨在“记录收集的信息,以及如何使用、共享和保护这些信息”。<sup>[71]</sup> 这一举措旨在持续回应美国政府对数据安全的担忧,体现了通过日常沟通来持续应对外来者劣势的策略。

Coombs 认为,危机会对组织声誉产生负面影响,从而减少公众对组织的支持。然而,这一结论却在该事件中形成了悖论。公众对 TikTok 的支持率反而不断提升,这和 TikTok 在过往危机中的成功应对有关,通过沟通 TikTok 得以渡过危机并塑造了更好的企业形象。值得注意的是,这可能不仅与 TikTok 沟通措施的有效有关,还与美国政府的咄咄逼人的态度有关。两者的鲜明对比使公众对 TikTok 的同情感度提升。同时,一些 SCCT 策略的内涵因为事件的特殊性而发生了一些变化。比如,重建型策略中的“补偿”主要是向受害者提供金钱或其他礼物,在跨国企业对东道国政府规制的沟通中的补偿策略主要是通过游说或在技术方案等方面的实践而对美国市场或政策制定者进行一些弥补。

需要注意的是,危机沟通策略需要与危机情境适配。回到第一阶段特朗普禁令事件,该事件是由公众对 TikTok 读取用户手机剪贴板行为的质疑,属于意外型危机。然而,TikTok 采取了强硬的否认型措施,将过错归咎于他人,否认组织内部错误。这可能会放大过错责任,导致后续特朗普对其发布行政令。其指控之一“自动获取用户大量信息”<sup>[41]</sup> 即源于此事件。SCCT 理论建议企业应持续使用同种策略,不能混合使用三种主要沟通策略。<sup>[34]</sup> 然而,TikTok 通常使用多种沟通策略,甚至有些形成了部分矛盾。例如,在 TikTok 听证会事件中,周受资采取淡化型策略中的合理化沟通,强调“这不是生死攸关的时刻”,而是机会。<sup>[53]</sup> 但周受资发布视频提醒美国用户关注潜在禁令,这可能会削弱沟通效果。

TikTok 面临的不只是公共危机事件,更是企业的经营危机,因而一些沟通过程未能在公开媒体渠道进行呈现。由于经验材料限制,本文未能将更多的沟通过程纳入分析过程。例如 TikTok 对议员的具体游说内容等,只能将媒体报道作为主要材料。

尽管如此,本文跳出了将 TikTok 封禁事件总结为国家意识形态斗争的过往讨论的框架,将其面临的政府规制视为跨国企业在海外市场经营时经常遭遇的外来者劣势。不同于以往国际商务领域对克服企业外来者劣势的研究,关注企业通过哪些实践行为来消解外来者劣势,本文转向沟通视角,关注企业在危机后“说什么”和“做什么”以获得利益相关者的接受和认同。<sup>[72]</sup> 从沟通视角出发,可以有效规避企业采取了一系列的组织变革,但却没有被利益相关者所了解,避免陷入自说自话的僵局。本文对跨国企业和东道国政府的沟通策略进行分析,探讨如何通过沟通来消解外来者劣势。TikTok 在面对危机时采取了一系列综合性的沟通策略,试图通过澄清事实、展示社会责任和否认不实指控来塑造正面企业形象,并对利益相关者进行补偿和弥补,从而赢得东道国政府和利益相关者的信任。这些策略不仅有助于应对当前的危机,还为跨国企业在东道国经营提供了一些借鉴。



## 参考文献:

- [1] Denk, N., Kaufmann, L. & Roesch, J. (2012). Liabilities of foreignness revisited: A review of contemporary studies and recommendations for future research. *Journal of International Management*, 18 (4): 322-334.
- [2] Avi-Yonah, R. S. (2003). National regulation of multinational enterprises: An essay on comity, extraterritoriality, and harmonization. *Journal of Transnational Law*, 42 (1): 5-30.
- [3] Luo, Y. (2001). Toward a cooperative view of mnc-Host government relations: Building blocks and performance implications. *Journal of International Business Studies*, 32: 401-419.
- [4] 杨勃. 新兴经济体跨国企业国际化双重劣势研究 [J]. 经济管理, 2019 (1): 56-70.
- [5] 祝继高, 龙沐晨, 朱佳信. “一带一路”倡议下外来者劣势如何转化为优势? ——基于社会网络视角的案例分析 [J]. 财经研究, 2021 (11): 139-153.
- [6] 魏江, 王丁, 刘洋. 来源国劣势与合法化战略——新兴经济企业跨国并购的案例研究 [J]. 管理世界, 2020 (3): 101-120.
- [7] Cui, L. & Jiang, F. (2012). State ownership effect on firms' fdi ownership decisions under institutional pressure: A study of chinese outward-investing firms. *Journal of International Business Studies*, 43: 264-284.
- [8] Panibratov, A. (2015). Liability of foreignness of emerging market firms: The country of origin effect on russian it companies. *Journal of East-West Business*, 21 (1): 22-40.
- [9] 张建红, 周朝鸿. 中国企业走出去的制度障碍研究——以海外收购为例 [J]. 经济研究, 2010 (6): 80-91.
- [10] Dong, B., Zou, S. & Taylor, C. R. (2008). Factors that influence multinational corporations' control of their operations in foreign markets: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 16 (1): 98-119.
- [11] Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 341-363.
- [12] Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*, Ph. D. Dissertation. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- [13] Gaur, A. S., Kumar, V. & Sarathy, R. (2011). Liability of foreignness and internationalisation of emerging market firms. In Geisler, A. C., Pedersen, T., Devinney, T. M. & Tihanyi, L. (eds.). *Dynamics of globalization: Location-specific advantages or liabilities of foreignness?* Leeds: Emerald Group Publishing Limited, 211-233.
- [14] Barnard, H. (2010). Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities—the value of market-based resources. *Journal of International Management*, 16 (2): 165-176.
- [15] Petersen, B. & Pedersen, T. (2002). Coping with liability of foreignness: Different learning engagements of entrant firms. *Journal of International Management*, 8 (3): 339-350.
- [16] 杜晓君, 杨勃, 齐朝顺. 外来者劣势的克服机制: 组织身份变革——基于联想和中远的探索性案例研究 [J]. 中国工业经济, 2015 (12): 130-145.
- [17] 杜晓君, 杨勃, 任晴阳. 基于扎根理论的中国企业克服外来者劣势的边界跨越策略研究 [J]. 管理科学, 2015 (2): 12-26.
- [18] Doz, Y. & Prahalad, C. K. How mncs cope with host government intervention. Retrieved March 1, 1980, from <https://hbr.org/1980/03/how-mncs-cope-with-host-government-intervention>.
- [19] Ma, Y. & Hu, Y. (2021). Business model innovation and experimentation in transforming economies: Bytedance and tiktok. *Management and Organization Review*, 17 (2): 382-388.
- [20] Zhao, Z. (2021). Analysis On the “Douyin (Tiktok) mania” phenomenon based on recommendation algorithms. *E3S Web of Conferences; EDP Sciences*, 235 (02029): 1-10.
- [21] Caillouet, R. H. (1991). *A Quest for Legitimacy: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis*. Ph. D. Dissertation. LA: Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- [22] 胡百精. 危机传播管理对话范式 (上) ——模型建构 [J]. 当代传播, 2018 (1): 26-31.
- [23] Hern, A. Tiktok fails to shake off authoritarian links to chinese state. Retrieved July 20, 2020, from <https://www.theguardian.com/technology/2020/jul/20/tiktok-fails-to-shake-off-authoritarian-links-to-chinese-state>.
- [24] Jia, L. & Liang, F. (2021). The globalization of tiktok: Strategies, governance and geopolitics. *Journal of Digital Media & Policy*, 12 (2): 273-292.

- [25] Mishra , M. , Yan, P. & Schroeder, R. (2022) . Tiktok politics: Tit for tat on the India - China cyberspace frontier. *International Journal of Communication*, 16 (26): 814-839.
- [26] 匡文波, 张琼. 地缘政治环境下中国社交媒体全球化发展困境——以抖音海外版 Tiktok 为例 [J] . 对外传播, 2020 (11): 4-6.
- [27] 秦朔. 大视野 [M] . 北京: 中国友谊出版公司, 2022: 71.
- [28] 李佳凝, 韩璐. 美国长臂管辖对中国涉外企业的影响与应对研究——以 Tiktok 为例 [J] . 清华法律评论, 2023 (1): 232-255.
- [29] 史安斌. 危机传播研究的“西方范式”及其在中国语境下的“本土化”问题 [J] . 国际新闻界, 2008 (6): 22-27.
- [30] Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) . *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- [31] Benoit, W. L. (2014) . *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*. New York: SUNY Press.
- [32] Coombs , W . T. (2006) . The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3-4): 241-260.
- [33] 王红丽, 崔晓明. 你第一时间选对核心利益相关者了吗? [J] . 管理世界, 2013 (12): 133-144.
- [34] Coombs, W . T. (2007) . Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10: 163-176.
- [35] [美] 罗伯特·K·殷. 案例研究: 设计与方法 [M] . 重庆: 重庆大学出版社, 2004: 25.
- [36] Herrman, J. How Tiktok is rewriting the world. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.nytimes.com/2019/03/10/style/what-is-tik-tok.html>.
- [37] 李呈野, 任孟山. 跨文化传播视阈下 Tiktok 的东南亚“在地化”路径 [J] . 传媒, 2020 (18): 53-56.
- [38] 马靓辉. 中国社交媒体平台国际化路径研究 [D] . 中国传媒大学, 2022.
- [39] 王润珏, 王夕冉. 中国社交媒体的国际化探索与可持续发展——从抖音海外版 Tik Tok 谈起 [J] . 对外传播, 2019 (10): 64-67.
- [40] Kumar , A. & Thussu, D. (2023) . Media, digital sovereignty and geopolitics: The case of the tiktok ban in India. *Media , Culture & Society*, 45 (8): 1583-1599.
- [41] White House. Executive order on addressing the threat posed by Tiktok. Retrieved August 6, 2020, from <https://trumpwhitehouse.archives.gov/presidential-actions/executive-order-addressing-threat-posed-tiktok>.
- [42] White House. Order Regarding the Acquisition of musical. Ly by Bytedance Ltd. Retrieved August 14, 2020, from <https://trumpwhitehouse.archives.gov/presidential-actions/order-regarding-acquisition-musical-ly-bytedance-ltd>.
- [43] 晚点 Lastpost. 隐秘的通途: 中国科技公司游说华盛顿 [EB/OL] . <https://mp.weixin.qq.com/s/CkTi8wllzyHV4brilvynTA>.
- [44] Roland, C. Updates on our security roadmap. Retrieved Jun 29, 2020, from <https://newsroom.tiktok.com/en-us/updates-on-our-security-roadmap>
- [45] Tiktok. Statement on the administration's executive order. Retrieved August 7, 2020, from <https://newsroom.tiktok.com/en-us/tiktok-responds>.
- [46] Tiktok. Statement on Tiktok's content moderation and data security Practices. Retrieved October 25, 2019, from <https://newsroom.tiktok.com/en-us/statement-on-tiktoks-content-moderation-and-data-security-practices>.
- [47] CGTN. 知情人士: 字节跳动将在美成立新公司负责 Tiktok 全球业务 [EB/OL] . <https://mp.weixin.qq.com/s/NjRZvj2m1r2GBYk9yKKGKA>.
- [48] 腾讯证券. 张一鸣再发员工信: 美国真正目的是全面封禁, 预计未来有更多的困难 [EB/OL] . [https://mp.weixin.qq.com/s/JAkLfmLCjDAG9efec\\_Kvhw](https://mp.weixin.qq.com/s/JAkLfmLCjDAG9efec_Kvhw).
- [49] Tiktok. Why we are suing the administration. Retrieved August 24, 2020, from <https://newsroom.tiktok.com/en-us/tiktok-files-law-suit?lang=en>.
- [50] 36 氪. 张一鸣发全员信同步 Tiktok 进展: 不放弃探索任何可能性 [EB/OL] . <https://mp.weixin.qq.com/s/L6odU6Ae1XVL-gO-UBZfjg>.
- [51] U. S. House Of Representatives Committee Repository. Meeting: Discourse power: The ccp's strategy to shape the global Information space. Retrieved November 30, 2023, from <https://docs.house.gov/Committee/Calendar/ByEvent.aspx?EventID=116620>.

- [52] CSDN. 在 1500 万行源码上“动刀”, 复刻「美版」核心算法? Tiktok 下场辟谣 [EB/OL]. <https://www.163.com/dy/article/J3HK7AAU0511FQO9.html>.
- [53] 赵东山. 昨夜, 全球 10 亿月活 Tiktok 在美经历生死时刻 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/KvL0PMLgkuQ5ZnAmfhqCRA>.
- [54] U. S. House Of Representatives Committee Repository. Testimony Before the U. S. House Committee On Energy and Commerce. Retrieved March 3, 2023, from <https://docs.house.gov/meetings/IF/IF00/20230323/115519/HHRG-118-IF00-Wstate-ChewS-20230323.pdf>.
- [55] 环球时报. 这场围剿 Tiktok 的听证会, 让美国在全世界面前丢人 [EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1761210653315156010&wfr=spider&for=pc>.
- [56] 极客公园. 独家 | Tiktok 周受资发内部信: 听证会澄清空间不多, 充满挑战 [EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1761237072522934555&wfr=spider&for=pc>.
- [57] Z 点 lastpost. 现场直击 Tiktok 美国国会听证会: 难以回答的问题、日渐收紧的包围圈 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/NHb-Nfbr6XMkCyiJJrQ>.
- [58] Lin, L. Tiktok Ceo Grilled by Us Lawmakers. Retrieved March 25, 2023, from <https://pandaily.com/tiktok-ceo-grilled-by-us-lawmakers>.
- [59] 刺猬公社. Tiktok 屡遭封禁危机: 周受资被气笑 100 次后, 狼真的来了吗? [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/l280h3yyvZlZV2Ed7gCM\\_A](https://mp.weixin.qq.com/s/l280h3yyvZlZV2Ed7gCM_A).
- [60] 孙海宁. Tiktok: 四年, 通往对决之路 [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/cq\\_Tui5sIecostFM8XIEBg](https://mp.weixin.qq.com/s/cq_Tui5sIecostFM8XIEBg).
- [61] 晚点财经. 全文翻译: Tiktok 和字节跳动诉美国司法部长起诉书 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/K4pHU0RbEwitoUT85fhUUg>.
- [62] Z 点 lastpost. 全文翻译: Tiktok、字节跳动诉美国司法部长起诉书 [EB/OL]. [https://mp.weixin.qq.com/s/Y\\_ztuS57QiTW2zlzRnDkA](https://mp.weixin.qq.com/s/Y_ztuS57QiTW2zlzRnDkA).
- [63] 熊超然. 拜登签署涉 Tiktok 法案, Tiktok 回应: 违宪, 将在法律层面提出挑战 [EB/OL]. [https://www.guancha.cn/international/2024\\_04\\_25\\_732757.shtml](https://www.guancha.cn/international/2024_04_25_732757.shtml).
- [64] 徐立凡. 美国府院合谋剥离 Tiktok, 一场形同抢劫的霸凌 | 京酿馆 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/E9281bNf7BYd3pPF3KR8Vw>.
- [65] 文和. 360 天倒计时: 理解 Tiktok 美国遭禁的三个逻辑 | 热议 [EB/OL]. [https://mini.caixin.com/2024-04-22/102188860.html?originReferer=caixinsearch\\_pc](https://mini.caixin.com/2024-04-22/102188860.html?originReferer=caixinsearch_pc).
- [66] 连冉. Tiktok 凭什么敢对 1.7 亿美国用户弹窗 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/GwMOS8yXgxuRvDPh4T4Lzg>.
- [67] 白益民, 乔梓效. 三井帝国在暗战: 揭开日本财团的美国博弈 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2022: 203.
- [68] 熊志勇. 简析对美国国会的游说——以美国对外政策为例 [J]. 美国研究, 1998 (3).
- [69] 余红, 马旭. 社交媒体语境下风险议题的建构与转向——以山东问题疫苗事件为例 [J]. 情报杂志, 2017 (3): 79-85.
- [70] 张而弛, 关聪, 何书静. 互联网重估印度 [J]. 财新周刊, 2020 (28): 82-90.
- [71] Tiktok. Tiktok truths: A new series on our privacy and data security practices. Retrieved June 14, 2023, from <https://newsroom.tiktok.com/en-us/tiktok-truths-a-new-series-on-our-privacy-and-data-security-practices>.
- [72] Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication Course. *Public Relations Review*, 27 (1): 89-101.

[责任编辑: 高辛凡]