

マネジメント・レスポンスにおけるユーモアの使用に関するフレームワーク — ポライトネス理論と Humor Style Questionnaire を中心として —

一橋大学 経営管理研究科 博士課程

高 翔

要約

近年、マネジメント・レスポンスの領域では、新たな対応手法として、「ユーモア」が注目されてきた。これらの研究の多くは、Martin ら (2003) が提示した Humor Style Questionnaire よりて分類された 4 種類のユーモアスタイルに基づいている。しかし、これらの研究は二つの特定のユーモアを比較し、断片的な心理メカニズムに注目する傾向がある。また、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアユーモアを扱う研究が多く、自虐的ユーモアと自己高揚的ユーモアを触れる研究が少ないである。そのため、MR 文脈においてユーモアの使用に関する全体像が不明確である。そこで、本研究は、Brown と Levinson (1978) が提唱したポライトネス理論をオーバーアーチング理論として、MR 文脈におけるユーモアの使用について全体的なフレームワークを提供することを試みる。

キーワード

マネジメント・レスポンス、ユーモア、フェイス、ポライトネス理論、HSQ

I. 研究背景と動機

消費者とのコミュニケーションは、サービス提供者にとって極めて重要である。オンライン・レビューがサービス提供者と消費者の一つのコミュニケーション手段である。消費者は肯定的あるいは否定的なレビューを書くことができる。一方、サービス提供者は、あるレビューに対して回答するか無視するかを戦略的に選択することができる。不適切な対処がなされた場合、否定的情報がインターネット上で急速に拡散し (Berger と Milkman, 2012)，他の消費者の購買意図や製品・サービスに対する態度を低下させる恐れがある (Charlett ら, 1995)。しかし、適切な対処がなされた場合、サービス提供者は顧客認知を増やすチャンスを得ることができる。インターネットが消費者の日常生活を浸透している現代においては、サービス提供者がいかに消費者のオンライン・レビューをうまく対処するのかは重要な課題である。

マネジリアル・レスポンス (Managerial Response, 以下は MR と略称する) は、オンライン

イン・レビュー対応を扱う研究分野である。MR 分野の研究者は否定的なレビューに対する回答戦略を、調和的な戦略 (accommodative strategy) と防御的な戦略 (defensive strategy) という二つの回答戦略に分類した (Coombs, 1998; Marcus と Goodman, 1991)。

調和的な戦略や防御的な戦略をとる企業は、正式的な文を使って消費者に回答する。しかし、近年、オンライン・レビューへの新たな対応手法として、「ユーモア」が注目されてきた (例えば、Béal ら, 2023; Béal と Grégoire, 2022; Liao ら, 2022)。これらの研究の多くは、Martin ら (2003) が提示した Humor Style Questionnaire より分類された 4 種類のユーモアスタイル (親和的ユーモア、攻撃的ユーモア、自虐的ユーモア、自己高揚的ユーモア) に基づいている。しかし、これらの研究は二つの特定のユーモアを比較し、断片的な心理メカニズムに注目する傾向がある。また、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアユーモアを扱う研究が多く、自虐的ユーモアと自己高揚的ユーモアを触れる研究が少ないのが現状である。そのため、MR 文脈においてユーモアの使用に関する全体像が不明確である。本論文は、こういった限界は、Martin ら (2003) が提示した HSQ と MR の文脈の結びつきに関する理論的な根拠の不十分に起因すると主張する。そこで、本研究は Brown と Levinson (1978) が提唱したポライトネス理論をオーバーアーチング理論として、MR 文脈におけるユーモアの使用について全体的なフレームワークを提供することを試みる。

II. 先行研究

1. マネジメント・レスポンス

Zhao ら (2020) は、マネジリアル・レスポンスを「企業がオンライン上で顧客レビューに直接回答することで、顧客と相互作用したり、感謝の意を表明したり、サービス失敗後の不満を軽減したり、顧客関係を維持したりするための典型的な介入戦略である」と定義している。近年、MR に関する文献は、マーケティング、ホスピタリティ、情報システムといった分野において展開されている (Liao ら, 2022)。

MR の対象は二つ存在する。一つはレビューを投稿した当該顧客 (the focal customer)、もう一つは顧客とサービス提供者とのやり取りを目撃した第三者 (onlookers) である。前者による影響は MR の「内部性 (internality)」と呼ばれ、後者に対する影響は「外部性 (externality)」と呼ばれる。レビューを投稿した当該顧客と比べて、第三者より多く存在するため、MR に関する先行研究の多くは、MR の外部性に関心を寄せている (Zhao ら, 2020)。また、従来の MR の研究者は否定的な口コミ (negative word-of-mouth) への回答に重点を置いていた (Lopes ら, 2023)。これは、ネガティブな情報がインターネット上で拡散されやすく、適切な対処がなされなければ、企業は甚大な損害を被る恐れがあるとい

う実務的な考量が反映されている。しかし、近年では、MR の領域で、ポジティブな口コミに対する対応に関する研究も増えている（例えば、Liao ら, 2022; Wang と Jia, 2024; Wu ら, 2020）。

MR 分野の研究者は企業の危機管理（Corporate Crisis Management）の先行研究に基づき、否定的なレビューに対する回答戦略を、調和的な戦略（accommodative strategy）と防御的な戦略（defensive strategy）という二つの回答戦略に分類した（Coombs, 1998; Marcus と Goodman, 1991）。Marcus と Goodman (1991) は、調和的シグナル（accommodative signal）を「経営者が責任を認め、問題の存在を認め、状況を改善するための行動を取るといった旨を伝える発言」と定義している。また、防御的シグナル（defensive signal）を「経営者が問題の存在を否定し、企業の将来の収益力に対する疑念を晴らし、迅速に通常業務を再開するといった旨を伝える発言」と定義している。調和的戦略には、さらなる情報の要請、感謝、謝罪、説明、改善措置の提供といった方策が含まれる（Lopes ら, 2023）。防御的戦略には、反論、否定、投稿者や消費者への責任転嫁、問題の過小評価といった方策が含まれる（Lopes ら, 2023）。サービス提供者が消費者のレビューを無視するという無反応戦略もとれるが、多くの先行研究は、無反応よりも調和的あるいは防御的戦略の方が消費者に好まれる（Lopes ら, 2023）。また、多くの研究者は、調和的戦略が防御的戦略より優れていると主張している（Lopes ら, 2023）。

調和的戦略と防御的戦略は調和的-防御的連続体（accommodative-defensive continuum）として捉えることができる（Coombs, 1998）。この連続体上には、「完全な謝罪（full apology）」、「改善措置（corrective action）」、「迎合（ingratiation）」、「正当化（justification）」、「言い訳（excuse）」、「否定（denial）」、「非難者への攻撃（attack accuser）」といった戦略が順に排列されており、「完全な謝罪」と「非難者への攻撃」が連続体の両極となっている。調和的-防御的連続体の概念は、人間コミュニケーションの研究における緩和-激化連続体（mitigation-aggravation continuum）に由来している（McLaughlin ら, 1983）。緩和的手段は聞き手のイメージを保護することを目的とし、激化的手段は話し手のイメージを保護することを目的としている。

消費者がサービスに対して否定的なレビューを投稿した場合、サービス提供者はジレンマに陥る。MR の内部性を考量する場合、サービス提供者は、顧客の不満を和らげ、関係を回復するために好意的な回答を行う必要がある。一方、MR の外部性を考量する場合、サービス提供者は、このような失敗がいつものものではなく偶発的なものであり、一回失敗したにもかかわらず自社が依然として信頼できるというメッセージを第三者に示す必要がある。この二つの戦略の取捨選択は、調和的-防御的連続体によって反映されている。本

研究は、サービス提供者がユーモアを使って、調和的あるいは防御的な戦略目的を達成できると主張している。

2. ユーモア

Apte (1985) はユーモアを、「社会文化的現実を内面的に再定義する認知的な経験」と「それに伴う快楽的な精神状態」として定義している。

ユーモアは、文化・国籍・人種を超えた普遍的な現象ではあるが、その概念、定義、操作に関してはいまだに学術的な合意が得られていない (Apte, 1985)。これは、「ユーモア」という言葉は、ユーモアと関連する多様な現象を包含した包括的な概念として使われているからである (Warren ら, 2021)。

先行研究では、ユーモアが刺激的側面、認知的側面、行動的側面という三つ側面が存在すると一般的な合意がなされた。たとえば、Warren ら (2021) はユーモアを「sense of humor」、「comedy」、「humor appreciation」という三つの構成概念に精緻化した。「sense of humor」は、他者を笑ったり笑わせたりする個人の特性のことを指す。「comedy」は、笑いや愉快な気持ちを喚起させる刺激物を指す。「humor appreciation」は、笑いや愉快な気持ちに伴う心理的状態を指す。

「humor appreciation」に関して、Warren ら (2021) は、「良性違反理論 (Benign Violation Theory)」を提唱した。Warren ら (2021) によれば、ユーモアの感覚は二つの評価を前提にしている。一つは「違反評価 (violation appraisal)」である。これは、「物事があるべき姿から逸脱している」という知覚である。もう一つは「良性評価 (benign appraisal)」である。これは、一見すると危険的な状況が実際に深刻な問題を引き起こしていない」という認識である。Warren ら (2021) は、この二つの評価が同時に存在する時、人間がユーモアを感じると主張した。

一方、ユーモアは様々な種類があり、異なる人間もユーモアに対して異なる性向がる。こういった「comedy」と「sense of humor」の側面にタッチしたのは、Martin ら (2003) の Humor Style Questionnaire (以下は HSQ と略称する) である。彼らは、個人のユーモアの使用を二つの軸に基づいて分類した。一つ目の軸は、「ユーモアを使う目的は自己の向上であるか、他者との関係強化であるか」であり、もう一つの軸は、「ユーモアの使用が比較的に良性であるか、それとも有害であるか」である。この二軸により、個人のユーモアの使用が四つの類型に分類される。「親和的ユーモア (Affiliative Humor)」は、他者との関係を強化することを目的とした、比較的良性なユーモアである。「攻撃的ユーモア (Aggressive Humor)」は、他者を貶めようとする、比較的に有害なユーモアである。「自己高揚的ユーモア (Self-enhancing Humor)」は、困難な状況においても前向きな姿勢を保

とうとするユーモアである。「自虐的ユーモア (Self-denigrating Humor)」は、自分を犠牲にすることによって他者との関係を強化しようとするユーモアである。

3. マネジメント・リスponsにおけるユーモアの使用に関する研究

Shin と Larson (2020) は、3つのシナリオ実験を通じて、親和的ユーモアと攻撃的ユーモアの効果を検討した。彼らは、親和的ユーモアと攻撃的ユーモアがともに企業への知覚信頼性を低下させるというネガティブな効果と、企業に対する知覚興奮度を高めるというポジティブな効果を持つと検証した。

また、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアとは同じレベルのポジティブな効果をもつ一方で、攻撃的ユーモアの方が親和的ユーモアよりネガティブな効果が強いと検証した。

Béal と Grégoire (2022) は、フィールド調査を通じて、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアの効果を比較した。その結果、「いいね」や「リツイート」といった行為に関して、オンライン上の第三者は、攻撃的ユーモアよりも親和的ユーモアに対してより好意的な反応を示した。さらに、彼らは2つのシナリオ実験を実施し、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアの効果を、伝統的な調和的戦略と比較した。その結果、親和的ユーモアと比較して、消費者は攻撃的ユーモアにより多くのネガティブな動機推測するため、攻撃的ユーモアが購買意図を低下させると発見された。また、親和的ユーモアは調和的戦略と同等な、場合によっては調和的戦略を上回る効果を持つと発見された。

Béal ら (2023) は、顧客が非礼なクレームを投稿した場合、第三者はその顧客により少ない共感を持つため、このような場合で親和的ユーモアを使うことで第三者の購買意図を高められると実証した。さらに、彼らは、親和的ユーモアと調和的戦略を比較した。クレームが丁寧な場合に、調和的戦略がより高い購買意図を引き起こした。一方、クレームが非礼な場合に、親和的ユーモアは調和的戦略と同等な購買意図を引き起こし、そしてより面白いと消費者に感じさせた。

自己高揚的ユーモアと自虐的ユーモアを注目したのは Zhu ら (2017) の研究である。彼らは、ユーモアのタイプと関係規範のマッチングが消費者態度に与える影響を検討した。その結果、交換的関係規範 (exchange relationship norm) の場合、消費者は自虐的ユーモアにより好意な態度を示し、共同体的関係規範 (communal relationship norm) の場合、消費者は自己高揚的ユーモアより好意な態度を示すと実証された。

Liao ら (2022) の研究では、ユーモアのタイプの区別が行われていなかった。彼らは、パラソーシャル・インタラクション理論 (parasocial interaction theory) に基づき、ユーモアのない回答と比較して、ユーモアのある回答は消費者により高いパラソーシャル・インタラクションの感知をもたらし、消費者のブランド態度および購買意図を高めると実証し

た。

これまでの研究の多くは、Martin ら (2003) の HSQ に基づいている。しかし、これらの研究は二つの特定のユーモアを比較し、断片的な心理メカニズムに注目する傾向がある。また、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアユーモアを扱う研究が多く、自虐的ユーモアと自己高揚的ユーモアを扱った研究は Zhu ら (2017) の研究だけである。本研究は Brown と Levinson (1978) が提唱したポライトネス理論をオーバーアーチング理論として、MR 文脈における HSQ の応用について全体的なフレームワークを提供すると試みる。

4. ポライトネス理論

Brown と Levinson (1978) によって提唱されるポライトネス理論 (Politeness Theory) は、「フェイス (face)」という概念を中心に展開している。彼らは Goffman のフェイスの定義を採用している。Goffman (1967: 5) によると、フェイスとは「the positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular contact」。

フェイスにはポジティブなフェイスとネガティブなフェイスがある。ポジティブなフェイスとは、肯定的で一貫した自己イメージ、あるいは「パーソナリティ」(特にその自己イメージが他者に評価され、承認されたいという欲求)である (Brown と Levinson, 1978: 61)。ネガティブなフェイスとは、すべての「有能な大人」が望む、自らの行動が他者によって妨げられていないという欲求である (Brown と Levinson, 1978: 62)。

ネガティブなフェイスやポジティブなフェイスに対する脅威は、「Face-Threatening Acts (FTA)」と呼ばれる (Brown と Levinson, 1978)。ポライトネスは、個人のフェイス (対人関係における自己のイメージ) が脅かされている時、そのフェイスを維持するための戦略として捉えられている。「ポジティブなポライトネス (positive politeness)」とは、聞き手のポジティブなフェイスを満たす戦略であり、話し手が聞き手を内集団のメンバー、友人として扱い、聞き手の欲求や個人特性好意的に受け止ることによって実現される (Brown と Levinson, 1978:70)。「ネガティブなポライトネス (negative politeness)」は、聞き手のネガティブなフェイスを満たす戦略であり、話し手が聞き手のネガティブなフェイスに関する欲求を認識し、尊重し、聞き手の行動の自由を妨げないと保証を与えることによって実現される (Brown と Levinson, 1978:70)。

III. ポライトネス理論と HSQ に基づくユーモアの使用に関するフレームワーク

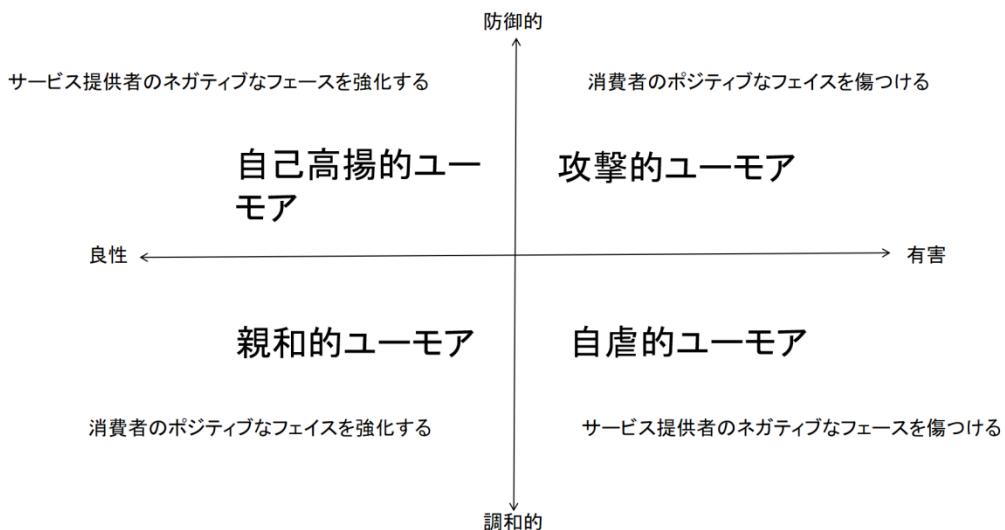
Zajdman (1995) は、ユーモアが Face-Threatening Acts として使うことができると指摘した。つまり、ユーモアを使って、他人のフェイスを傷つけることができる。性別や人種

差別に関するユーモアはこれの代表例である。しかし、逆に言えば、ユーモアを使って他人のフェイスを維持、強化する（enhancing）こともできる。「社会的なレベルにおいては、いわゆる『建設的なユーモア』は、コンセンサスや連帯感を促進し、集団内の凝集性を強化し、参加者間のつながりを深め、緊張感をやわらげ、社会的関係を円滑にすることによって、集団のポジティブなフェイスを維持する役割を果たす」（Zajdman, 1995）。こういったフェイスを傷つく、または強化する機能は、HSQ の「良性－有害」軸と対応している。人は他人のフェイスだけではなく、自分のフェイスについても、ユーモアを使って傷つけたり、強化したりすることがある。このようなユーモアの社会的・個人的な機能は、HSQ の「他人－自己」軸と対応している。

フェイスにはポジティブなフェイスとネガティブなフェイスの二種類が存在する。また、フェイスに対して、脅威を与えることも、強化させることも可能である。さらに、コミュニケーションにおける話し手は、聞き手に対して、または自分自身に対して、フェイス戦略を行うことができる。したがって、フェイスに関する戦略は合計 $2 \times 2 \times 2 = 8$ つのパターンがある。

MR の文脈においては、話してはサービス提供者である。聞き手はレビューを投稿した顧客と第三者という二つのアクターが存在するが、MR が直接に対応しているのがレビューを投稿した顧客である。ポライトネス理論は「人対人」のコミュニケーションを想定していたが、MR の場合は「組織対人」のコミュニケーションである。同じように、HSQ はもともと、個人によるユーモアを想定していたが、MR の場合、ユーモアは組織から発信したものである。そのため、組織と消費者の立場から、フェイスに関する戦略を再考する必要がある。本研究は、以下のように仮定している：MR の場面において、消費者のネガティブなフェイスと比べて、消費者のポジティブなフェイスがより関係性を持っている。なぜなら、消費者とサービス提供者が競争関係にあるのではなく、むしろサービス提供者が下位な立場で上位者である消費者を奉仕しなければいけない。そのため、消費者は自分の有能さより、自分が尊重されたかどうかを重視している。逆に、サービス提供者のポジティブなフェイスより、サービス提供者のネガティブなフェイスの方がより関係性を持っている。なぜなら、サービス提供者が本当の人間ではないため、厳格に言えば自己アイデンティティを持っていない。さらに、サービス提供者はレビューを投稿した顧客に対応する時も、第三者に対する影響も考えなければいけない。そのため、サービス提供者は自分が尊重されたかどうかより、第三者に「自分が有能である」という印象を与えることを重視している。そのため、MR におけるユーモアの使用のタイプとフェイス戦略の対応関係は、以下のように整理することができる。

図1— ユーモアの使用に関するフレームワーク



ソース：筆者作成

自己高揚的ユーモアは、サービス提供者のネガティブなフェイスを強化するために使われている。攻撃的ユーモアは、消費者のポジティブなフェイスを攻撃するために使われている。親和的ユーモアは、消費者のポジティブなフェイスを強化するために使われている。自虐的なユーモアは、サービス提供者のネガティブなフェイスを傷つくために使われている。HSQ の「良性ー有害」軸がそのまま残されたが、「個人ー他人」軸は MR の「防御的ー調和的」軸に変えた。言い換えれば、良性なユーモアは、フェイスの強化に関係している。有害なユーモアは、フェイスへの脅威である。調和的なユーモアは、消費者のフェイスに関係している。防御的なユーモアは、サービス提供者のフェイスに関係している。ここで注意すべきなのは、このフレームワークで示されたユーモアの回答は、サービス提供者がユーモアを使用する時持ちうる意図を反映したものであり、ユーモアの効果を反映しているわけではない。例えば、サービス提供者が自己高揚的ユーモアを使っても、消費者にからサービス提供者のネガティブなフェイスが必ずしも強化されるわけではない。

IV. 結論、貢献と今後の研究

本研究は、HSQ とポライトネス理論に基づき、MR におけるユーモアの使用に包括的なフレームワークを提示した。今までの研究では、HSQ の二つの特定のユーモアを比較し、断片的な心理メカニズムに注目する傾向がある。また、攻撃的ユーモアと親和的ユーモアユーモアを扱う研究が多く、自虐的ユーモアと自己高揚的ユーモアを扱う研究は稀である。

本研究は、ポライトネス理論をベースに、HSQ が MR における応用に理論的な根拠を提供した。また、本研究は、今後に MR の領域で自虐的ユーモアと自己高揚的ユーモアについて研究したい研究者に示唆を与えることができる。しかし、本研究は理論的な側面にと

どまり、実証研究を行っていなかった。今後の研究者は、実験やフィールド調査などを通じて、本研究で提示したフレームワークを検証することができる。また、本研究はポライトネス理論に基づいているが、近年では、ポライトネス理論に対する修正や改善が行われている。例えば、Spencer-Oatey (2008) が提示したラポール管理理論 (Rapport-Management Theory) がその一つである。今後の研究はフェイス理論以外の理論に基づいて、MRにおけるユーモアの使用の理論化を進めることができる。

引用文献

- Apte, M. L. (1985). *Humor and laughter: An anthropological approach. (No Title)*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795305228544>
- Béal, M., & Grégoire, Y. (2022). How do observers react to companies' humorous responses to online public complaints? *Journal of Service Research*, 25 (2), 242–259. <https://doi.org/10.1177/1094670521989448>
- Béal, M., Grégoire, Y., & Carrillat, F. A. (2023). Let's Laugh About It! Using Humor to Address Complainants' Online Incivility. *Journal of Interactive Marketing*, 58 (1), 34–51. <https://doi.org/10.1177/10949968221129268>
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49 (2), 192–205. <https://doi.org/10.1509/jmr.10.0353>
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1978). Universals in language usage: Politeness phenomena. In *Questions and politeness: Strategies in social interaction* (pp. 56–311). Cambridge University Press. https://pure.mpg.de/pubman/faces/ViewItemOverviewPage.jsp?itemId=item_66660
- Charlett, D., Garland, R., & Marr, N. (1995). How damaging is negative word of mouth. *Marketing Bulletin*, 6 (1), 42–50.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10 (3), 177–191.
- Goffman, E. (2017). *Interaction ritual: Essays in face-to-face behavior*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203788387/interaction-ritual-erving-goffman>
- Kelly, J. P., & Solomon, P. J. (1975). Humor in television advertising. *Journal of Advertising*, 4 (3), 31–35.
- Liao, J., Li, C., & Filieri, R. (2022). The role of humor in management response to positive consumer reviews. *Journal of Interactive Marketing*, 57 (2), 323–342. <https://doi.org/10.1177/10949968221083095>
- Lopes, A. I., Dens, N., De Pelsmacker, P., & Malthouse, E. C. (2023). Managerial response strategies to eWOM: A framework and research agenda for webcare. *Tourism Management*, 98, 104739.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104739>

Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). VICTIMS AND SHAREHOLDERS: THE DILEMMAS OF PRESENTING CORPORATE POLICY DURING A CRISIS. *Academy of Management Journal*, 34 (2), 281–305. <https://doi.org/10.2307/256443>

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37 (1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)

McLaughlin, M. L., Cody, M. J., & O'Hair, H. D. (1983). The management of failure events: Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication Research*, 9 (3), 208–224.

Shin, H., & Larson, L. R. (2020). The bright and dark sides of humorous response to online customer complaint. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2018-0522>

Speck, P. S. (1991). The humorous message taxonomy: A framework for the study of humorous ads. *Current Issues and Research in Advertising*, 13 (1-2), 1–44. <https://doi.org/10.1080/01633392.1991.10504957>

Spencer-Oatey, H. (2008). Face, (Im) Politeness and Rapport. In *Culturally speaking: Culture, communication, and politeness theory* (2nd ed.). JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/25612249>

Wang, B., & Jia, T. (2024). Seize the favorable impression: How hosts should manage positive online reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (4), 1375–1392.

Warren, C., Barsky, A., & McGraw, A. P. (2021). What makes things funny? An integrative review of the antecedents of laughter and amusement. *Personality and Social Psychology Review*, 25 (1), 41–65. <https://doi.org/10.1177/1088868320961909>

Wu, J., Wu, T., & Schlegelmilch, B. B. (2020). Seize the Day: How Online Retailers Should Respond to Positive Reviews. *Journal of Interactive Marketing*, 52 (1), 52–60. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.008>

Zajdman, A. (1995). Humorous face-threatening acts: Humor as strategy. *Journal of Pragmatics*, 23 (3), 325–339. [https://doi.org/10.1016/0378-2166\(94\)00038-G](https://doi.org/10.1016/0378-2166(94)00038-G)

Zhao, Y., Wen, L., Feng, X., Li, R., & Lin, X. (2020). How managerial responses to online reviews affect customer satisfaction: An empirical study based on additional reviews. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102205. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102205>

Zhu, H., Zhang, Y., & Gong, X. (2017). Does company's humor resolve consumer complaining: The match of humor types and relationship norms. *Acta Psychologica Sinica*, 49 (4), 526. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2017.00526>