

资产负债表间接传染引发的企业危机治理

——以产品伤害事件为例

屈耀辉^{1,2}(副教授)

【摘要】 频繁发生的产品伤害事件使得资产负债表间接传染一而再、再而三地困扰着无辜同行业企业。本文分析了产品伤害事件引发的资产负债表间接传染的治理难点及其影响,基于ERM-IF构建了针对产品伤害事件的资产负债表间接传染的治理框架ECM-IF,并以台资A公司为例,分析了资产负债表间接传染的治理思路。

【关键词】 产品伤害事件; 资产负债表间接传染; ECM-IF

【中图分类号】 F231

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)07-0020-4

一、引言

一家企业的资产价值下降会导致资产结构与其类似的其他企业的资产价值也下降,如果这一情况得不到遏制,则后期这些企业的资产价值将会继续下降。这就是Nobuhiro Kiyotaki和John Moore(2002)所提出的资产负债表间接传染,其最直接的外在表现就是同行业企业股价几乎同步下跌。导致资产负债表间接传染的因素很多,最常见的就是产品伤害事件。如2015年9月18日,大众汽车尾气排放造假事件导致大众公司股价暴跌的同时,德国的戴姆勒、宝马,法国的雷诺、标致等汽车厂商的股价均出现不同幅度的下跌。

所谓产品伤害事件,是指偶尔出现并被广泛宣传的关于某个产品是有缺陷的或是对消费者有危险的事件(Siomkos和Kurzbard,1994)。尽管产品伤害事件原本只是指向一家企业的孤立事件,但二级市场却反应强烈,同类企业的股价都出现了明显的下跌。对此虽然可能还有其他各种解释,如原估值过高、产能过剩等,但其中发达的现代传媒无疑起了推波助澜的作用。它使得产品伤害事件演变为产品伤害危机,所造成的后果是,消费者的恐慌情绪迅速蔓延,不仅对问题企业的产品不再信任,对与其类似企业的产品也产生了不信任,拒买、退货、索赔、诉讼等一系列事件接连指向这些企业,进而催生资产负债表间接传染。

文献调研显示,依据产品伤害事件的演变过程,前人的研究成果大致可以划分为三类:①立足于伤害事件发生时,

以某一产品伤害事件为例,研究分析企业社会责任(Klein和Dawar,2004)、政府监管(王芳,2010)、新闻报道(Coombs和Holladay,2011)等。②着眼于事件演化为危机后,研究产品伤害危机对消费者的影响(Laufer et al.,2005)、企业的应对策略(Wang,2014)以及产品伤害危机的伤害类型(方正等,2011)、群体属性(景奉杰等,2012)、溢出效应(Siomkos et al.,2010)、事件扩散(汪兴东等,2012)。③关注焦点在危机结束后,主要研究产品伤害危机结束后消费者的行为(崔东东和张新国,2012)、企业的作为(青平,2013)。

审视现有的研究发现,由产品伤害事件引发的资产负债表间接传染及其治理尚未受到学者们的关注。鉴于此,本文拟在改造由全国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会(COSO)提出的风险管理整合框架(ERM-IF)的基础上,研究由产品伤害事件引发的资产负债表间接传染的治理框架及治理思路。

二、资产负债表间接传染治理的难点及其影响

与其他形式的传染不同,产品伤害事件造成的资产负债表间接传染最显著的特征是:它没有一个明显的传染介质,之所以出现传染,完全是源于消费者及投资者的一种看法,即问题企业出现的问题,与其类似的企业也有同样的问题,问题企业的资产价值下跌,与其有类似结构的企业的资产价值也会下跌,而全然忽略了它们之间许多软与硬的差别,尤其是软的差别(如管理能力、企业文化等)。这就导致治理这

【基金项目】 教育部人文社会科学研究规划基金项目“产品负面报道的资产负债表传染的防治研究:ERM-IF下CSR导向内部控制框架构建”(项目编号:12YJAZH106);江苏省高校中青年骨干教师境外研修项目(项目编号:苏教办师[2015]7号);中国博士后基金项目“产品负面报道的金融加速器效应研究——以不信任情绪蔓延和资产负债表传染为中介变量”(项目编号:2011M500884)

种危机存在一些难点和障碍。

(一) 短期内较难准确地评估危机的波及程度

危机治理的迅捷、得当、有效,取决于危机评估的准确度,包括危机的严重程度以及可能的持续时间。但是,当产品伤害危机爆发后,其引发的资产负债表间接传染的波及程度和时长在短期内难以准确地评估。主要原因如下:

1. 产品伤害事件演变为危机的复杂过程制约了对危机的准确评估。在产品伤害事件的突发性、传播的迅疾性以及多个主体卷入等因素的综合作用下,短期内难以判断其对消费者的影响,尤其是消费者会在多大程度上将对问题产品的负面看法转移到其他企业的产品上,而这又会对其他企业产品的消费者购买行为产生多大影响,尽管一时之间其他企业的产品可能发生滞销,但短时间内无从判定其会持续多久。

2. 生产出问题产品的企业采取的一些应对措施使得同行业企业的危机评估复杂化。依据一些学者(Siomkos和Kurzbard, 1994; 方正等, 2013)的总结,问题企业常用的应对策略有:否认、召回、担责、缄默四种。显然,问题企业采用哪一种措施及其效果如何、是否会削弱危机的传染等都会对同行企业对于资产负债表间接传染的严重程度及范围的准确评估造成影响。

3. 消费者及其反应的多样性增加了准确评估传染程度的难度。不同的消费者风险偏好程度不同、对品牌的忠诚度不同、对产品的体验也不同,这些都会影响其对与问题产品类似的其他产品品质的判断,进而影响其消费行为。而究竟各种类型的顾客有多少、其消费能力如何、对其他消费者的影响能力又如何,无疑这些数据在短期内企业是无法准确得知的,从而导致企业不能进一步准确评估资产负债表间接传染的程度及其持续性。显然,以上因素均妨碍了同行业健康企业的管理层和决策者在第一时间采取正确的应对措施,致使企业失去了在最佳治理时点采取最佳治理办法的机会。

(二) 短期内不易化解消费者及投资者的疑虑

个别的、偶然的的产品伤害事件之所以演化为危机,发达的现代传媒在其中扮演了重要角色。对产品伤害事件的各类揭露在微博、微信这些自媒体的参与下极易衍生和泛化,使得短期内不易化解消费者及投资者的疑虑。主要原因如下:

1. 更热衷于报道及传播负面新闻的媒体(包括自媒体)强化了消费者及投资者的负面认知。现实生活中,各类媒体人倾向于通过报道及传播负面消息释放负面情绪,而这往往会引起网民强烈的情感共振,进而使得矛盾不断升级,个别性的产品伤害事件旋即爆炸性扩大,显现蝴蝶效应。

2. 较之于正面信息,消费者更相信负面信息。消费者之所以更相信负面或极端信息,是因为负面信息出现的频次较低,消费者会更认可罕见信息的真实性,并给予这类信息更高的权重,进而更易接受这些信息(Fiske, 1980)。另外,较之于正面新闻,负面新闻通常被报道得更鲜活(Weinberger和

William, 1986)。

3. 归因偏差造成的选择性忽视加剧了产品伤害事件的污名化效应。企业的自利性扩张、企业高管的失范行为、信息的不透明、监管机制的缺乏及执行不力等,加深了消费者及投资者对企业行为的不信任感,强化了他们的认知偏差,以至于他们的风险感知结构也发生了扭曲,一旦出现产品伤害事件,极易将个别企业的问题泛政治化。基于以上原因,媒体的报道及传播深化了消费者及投资者的疑虑,进而妨碍了消费者理性看待危机及其危害程度。

(三) 短期内难以改变企业的资产结构

资产结构相似性是资产负债表间接传染出现的基础。与问题企业相似的资产结构一方面易使消费者认为该类企业的产品会出现同样的问题,从而影响其对该产品的购买行为;另一方面也会使投资者认为该类企业的资产价值应该随着问题企业资产价值的下跌而下跌,全然忽略了二者在经营管理上的差异。然而,面对危机的冲击及传染的蔓延,短期内该类企业的管理层无法改变企业的资产结构,主要原因如下:

1. 企业的资产结构具有相对稳定性。不管行业进入的门槛高还是低,配置好能够运营生产某类产品的资产结构都需要一定的资本投入及相应的时间投入,短期内不可能打破这一结构,因为这可能造成混乱,进一步打乱企业的正常经营活动,在内部混乱与外部危机的夹击下,企业极有可能陷入运营困境甚至倒闭。

2. 管理者运营经验的制约。若干年的运营管理使企业各级管理者积累了一定的经验,其娴熟于现有产品的生产与销售,并建立了相应的社会关系。这虽是各级管理者的优势,但也约束了他们进行改变的企图,因为任何的改变意味着之前积累的某些技能将变得无用,需要重新学习新的技能并积累新的经验,更大的挑战在于,这样的改变具有风险。因此,即使在危机的冲击下,管理者也不愿意作出根本性的变革。

3. 需要较大的资本投入。为了根治资产负债表间接传染而改变现有的资产结构需要较大规模的资本投入,这在危机冲击下,操作难度无疑很大。事实上,此时企业获得借贷资本的难度及成本也会增加,从而导致企业缺乏动力去做此事。显然,以上因素会导致同行业健康企业的管理层很难作出短期内大幅调整企业资产结构的决策,这不仅使得企业在短期内难以彻底化解资产负债表间接传染的危机,而且对预防或抑制以后的资产负债表间接传染形成障碍。

(四) 短期内难以提高企业危机治理的效率

源于同行业企业危机的传染,不仅难以预防,更难以治理。这不仅在于危机爆发的突然性以及传染的迅疾性,还因为企业固化的组织结构使企业在短期内难以提高其危机治理的效率。主要原因如下:

1. 同行业企业危机引发的传染往往需要多部门协调应对。产品伤害事件转化为产品伤害危机的过程复杂、多变且

□ 改革探索

涉及多个主体和多个因素,因此治理由此产生的资产负债表间接传染难以通过单一的部门来完成,而必须在多部门、多主体合作过程中对危机进行隔离、处置。但在危机治理的过程中,常常难以明确划分各部门的责任,出现有组织不负责的情形,削弱了治理的效率及效果。

2. 组织的科层分工体系制约了危机治理的效率。日常经营过程中,各科层组织有各自的职责与任务,这很可能导致各科层组织处理事务能力的固化。一旦出现诸如产品伤害危机引发资产负债表间接传染这类需要各科层组织协调配合的非常态性事件时,各科层组织就可能陷入混乱,甚至互相推诿,弱化了治理措施的执行力度和效果。

3. 企业目标的既定性与多样性影响危机的治理。企业通常会有多个目标,这些目标既是为了满足企业利益相关者的需求,也是企业可持续发展的关键,而危机的出现则会打乱企业为实现各类既定目标所作出的努力。危机对不同利益相关者的利益威胁程度会影响企业治理危机的资源配置方向及力度。显然,以上因素不仅使得同行业健康企业在短期内难以提高危机治理的效率,而且还可能妨碍治理措施的落实,进而导致危机治理周期延长。

三、ERM-IF 改造及资产负债表间接传染治理思路案例演示

(一)ERM-IF 改造

较之于现有经典的危机管理模型,如五阶段模型(Mitroff和Pearson, 1993)、四阶段模型(Gonzalez Herrerp和Pratt, 1995)、六阶段模型(Augustine, 1995)、4R模型(Heath, 2001), COSO提出的ERM-IF的突出优势在于:融目的、方法、组织于一体,而不仅仅是一个管理流程。但是,尽管ERM-IF将如何实现目标、分几个层次实现目标、实现怎样的目标有机整合在一起,它也只适用于风险管理而无法实现危机治理。这是因为,风险是指危险和损失发生的可能性,所以风险管理的重心在于预防;而危机是指危险和损失已经发生了,所以危机治理的关键在于治理。即前者强调预测与规避化解,避免危险和损失真实发生;而后者重在及时反应和控制,降低危险和损失的程度。虽然ERM-IF无法治理危机,但是其三位一体的设计思路有助于解决资产负债表间接传染治理的难点,值得借鉴。因此,本文基于ERM-IF的设计理念,结合产品伤害危机导致的资产负债表间接传染的特点,融合日本质量专家赤尾洋二(1966)提出的质量机能展开(QFD)理念,通过改造ERM-IF,构造出专门针对产品伤害事件引发的资产负债表间接传染的企业危机治理整合框架(ECM-IF)(见图1),从而实现对该类危机的治理。

融合QFD及ERM-IF二者理念设计ECM-IF的思路为:首先,将ERM-IF的组织四层次(总部、分部、业务中心和附属机构)替换为QFD的质量四层次(客户需求、设计技术、产品特性和关键工序)。也就是说,危机治理以这四者为主体

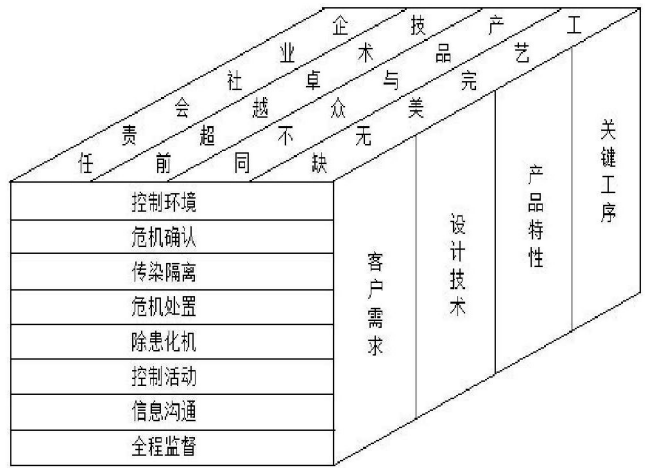


图1 企业危机治理整合框架

展开。问题企业的产品伤害事件之所以引发资产负债表间接传染,根本原因在于客户对其产品及管理产生了怀疑,所以,危机治理要从客户出发,进一步的化危为机也要从满足客户需求做起,进而发现并解决设计技术存在的问题,最终深入到产品特性及关键工序上的问题发现及治理。

然后,将ERM-IF的四个目标:合规目标、报告目标、经营目标和战略目标,对应修改为:工艺完美无缺目标、产品与众不同目标、技术卓越超前目标及企业社会责任目标。这四个目标既对应质量的四个层次,又具有相对独立性,同时还具有递进关系。组织由最基本的工艺目标实现开始,逐一完成更高级的目标,即低级目标的实现是高级目标完成的基础,而高级目标对低级目标具有约束和规范作用。

最后,将ERM-IF风险管理八要素中的四个要素:目标设定、事项识别、风险评估和风险应对,对应修改为:危机确认、传染隔离、危机处置和除患化机,其余四个要素保持不变。其中,危机确认,即通过选择一些方法(如画图、列矩阵等)作出一个量化的评价,以确认危机发生的严重程度及范围。传染隔离,即采取措施(如发布信息、对话交流等)向消费者澄清本企业产品与问题产品的不同。危机处置,即采取多种方式(如向金融机构融资、与债权人协商、增强销售力度等)缓解资产负债表间接传染症状直至其完全消除。除患化机,即危机处置后采取必要的措施消除导致资产负债表间接传染出现的因素或通过改造以加强薄弱环节的管理,同时借机提升企业的品质。其余四个要素仍保持ERM-IF中原有的解释及功能,并确保上述四个要素高效、有序地运转。

(二)资产负债表间接传染治理思路案例演示

2014年9月4日,台湾警方通报查获一起以馊水油等回收废油混制食品油案件,经媒体曝光后,瞬间引起轩然大波。与此事没有任何关联的在大陆经营的台资食品油制造企业A公司却也因此受到冲击,所售产品被迅速下架,其公司股价大跌,发生了资产负债表间接传染,面对这种情况,如图2

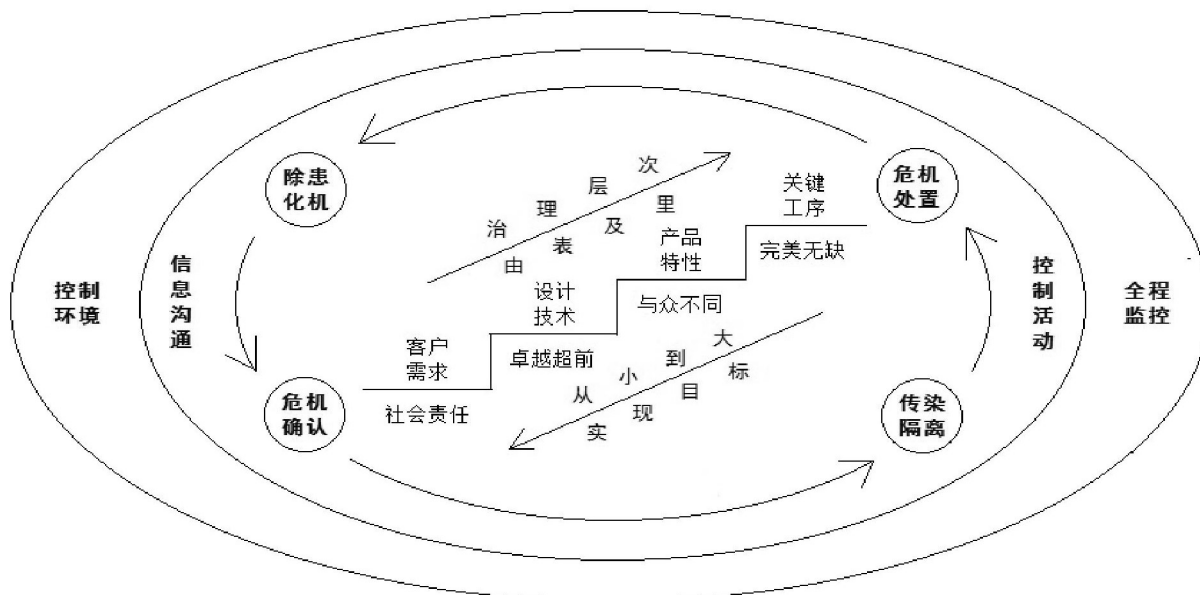


图2 基于ECM-IF的资产负债表间接传染的治理思路

所示,A公司的治理思路应为:

1. 立即进行危机确认。具体做法是:①通过销售部门了解各地各类客户对馊水油事件的认知以及对A公司产品与问题产品差别的认知,确认本公司产品受影响的程度及范围。②通过生产部门确认本公司的产品、工艺及原料等是否存在类似问题以及问题的严重程度。③审视公司的财务状况,重点审视现金流入与流出情况,估测可掌控的现金数量,并判定现有现金在危机冲击下是否可以维持日常运营以及可维持多久。

2. 迅速采取隔离措施。具体做法是:①立即断绝与问题企业的任何形式的瓜葛,即使这一瓜葛只是人际关系上的互动,以杜绝客户及媒体的联想。②立即召开新闻发布会,请公司的生产负责人、销售负责人、质量检验负责人等详细介绍本公司产品的生产、销售、质量管理等细节,力求向广大消费者和媒体澄清本公司的产品与馊水油事件无关。③请包括客户代表在内的中立第三方进驻公司,进行详细透明的调查,并将调查报告迅速公布,以进一步佐证公司先前报告的可信。

3. 全面展开危机处置。具体做法是:①加大产品宣传力度,增强促销,同时强化管理,降低成本消耗,增加现金流入并减少现金支出。②依据客户需求并结合技术要求,对产品特性及关键工序的工艺进行严格管理,在堵塞漏洞的同时,提升产品品质。③立足于践行企业社会责任的高度全面审视并处置企业各类业务流程问题,如生产运营流程、客户管理流程、创新开拓流程、法规政策流程等。

4. 借机实现除患升级。具体做法是:①全面、深入地审视客户需求及未来的发展趋势,提出新的产品开发计划,在实现产品与众不同的同时促进企业技术的进步。②融合企业资

源规划(ERP)与企业流程再造(BPR),打造全新先进的生产制造系统,改进关键工序的技术质量。③立足于关键工序工艺的完美无瑕,不断在工艺制造流程上精益求精,进而提升产品特性,同时促进企业设计技术的提高,最终将企业社会责任落于实处。

这一治理过程由表及里,即从客户需求出发,逐步深入到关键工序工艺的改进和提升上,同时基于关键工序工艺的提升,逐步扩展到产品特性的改进以及设计技术的进步,进而实现企业社会责任。在这一周而复始的过程中,信息沟通和控制活动保障了这一过程的有序及有效运转,而控制环境和全程监控则保障了这一过程在正确的轨道上运转。

四、结语

在新型传媒的推波助澜下,近年来频频发生的产品伤害事件的影响范围日渐扩大,使得研究由产品伤害事件引发的资产负债表间接传染的治理框架及治理思路变得重要而迫切。本文的学术价值主要在于:①构建了产品伤害事件引发的企业危机治理整合框架(ECM-IF);②给出了由产品伤害事件引发的资产负债表间接传染的治理思路。其应用价值主要在于:①有助于深化企业、政府、媒体、学术界等各相关方对产品伤害事件危害性的认识;②有助于提升各相关方的危机应对能力。

主要参考文献:

Coombs W.T., Holladay S. J.. An exploration of the effects of victim visuals on perceptions and reactions to crisis events[J]. Public Relations Review, 2011(2).

作者单位:1.南京审计大学审计与会计学院,南京210029;2.中国内部审计发展研究中心,南京210029