

由光明乳业连环质量门看企业社会风险

——基于内部控制视角

杨清香(博士) 岳玉涵

(华中科技大学管理学院 武汉 430074)

【摘要】2012年6~10月,光明乳业在短短5个月内被连续曝光6起产品质量问题,引起了社会各界的广泛关注。该事件使光明乳业的企业形象严重受损,也让众企业管理当局意识到防范和控制企业社会风险的重要性。本文以光明乳业为研究对象,从内部控制视角深入剖析企业社会风险形成的原因,最后有针对性地提出控制企业社会风险的几点建议。

【关键词】光明乳业 企业社会风险 内部控制

20世纪80年代以来,随着全球性企业社会责任运动的蓬勃发展和公众意识的日益觉醒,企业正面临着一种新的风险——“企业社会风险”。所谓企业社会风险,是指企业因片面追求经济利益、忽视社会责任从而承担的额外价值损失,如承担各种法律风险、增加交易费用、丧失社会声誉等。与市场风险等传统风险相比,企业社会风险具有人为性、双向性、战略性、可控性等特点,它不仅对企业有着根本性的破坏和长远性的价值减损,也对社会经济全面协调和可持续发展提出了严峻挑战。防范和控制企业社会风险,是企业发展过程中必须解决的根本问题,也是实现企业愿景和目标的战略性问题。

一、光明乳业连环质量门案情回顾

光明乳业股份有限公司(以下简称“光明乳业”)是由国资、外资、民营资本组成的产权多元化股份制上市公司,从事乳和乳制品的开发、生产和销售,奶牛和公牛饲养、培育,物流配送,营养保健食品开发、生产和销售。光明乳业是目前国内最大规模的乳制品生产、销售企业之一,与伊利、蒙牛并称为中国乳业的“三巨头”。然而,在2012年6月到10月短短5个月的时间里,光明乳业却接连出现了6起产品质量事件,再度引发广大消费者对我国乳制品行业食品安全问题的质疑。

光明乳业第一起质量事件“呕吐门”发生在2012年6月15日,安徽颍上县两所小学部分学生在食用光明乳业配送的牛奶后出现呕吐等不适症状。紧接着在6月27日,有消费者爆料称购买的光明乳业产品“优倍”出现质量问题,光明乳业对该事件的回应是该批次的“优倍”牛奶因操作失误混入了烧碱成分,因此也被媒体称为“碱水门”。7月20日,光明乳业的减脂芝士片、奶油两批次产品在广州市工商局的定期抽检中被检查出菌落总数超标,公司对该问题的回应是产品在长途运输过程中挤压受损,加上销售环境的温度不稳定所致。同年9月份,光明乳业再度爆出“变质门”和“添加门”,被发现产

品口感酸败、含有禁放的矿物盐成分。

在一系列的产品质量问题发生后,光明乳业特意向公众道歉,声称公司内部正在进行整改。然而,距离公司的公开道歉还不到一个月,又有消费者反映其购买的光明鲜奶中漂浮有蓝色固体颗粒物,即“漂浮物门”,光明乳业再次被推上舆论的风口浪尖。

光明乳业苦不堪言,除遭受相关处罚外,在每次“质量门”被曝光后,其股价都有不同程度的下跌。至2012年9月中旬,光明乳业的股价已经整体下跌了8.76%,被股民戏称为A股市场中的“黑天鹅”。本文以光明乳业连环质量门为研究对象,从内部控制角度分析光明乳业的社会风险,据此提出防控企业社会风险的政策建议,为其他企业,尤其是食品行业防范和控制企业社会风险提供借鉴。

二、基于内部制度视角分析光明乳业社会风险的形成

1. 企业高层对社会责任缺少重视。企业切实履行社会责任,必须要有企业的高层领导对企业责任的重视。只有重视企业社会责任,企业才能更好地防范企业社会风险。光明乳业质量问题接二连三的出现,从侧面上反映了光明高层领导对企业社会责任缺少重视。郭本恒作为光明的老总,曾经在中国乳制品工业协会第18次年会上公开抱怨质检部门对乳制品的抽查次数太多,称“这么抽(查)会抽死人”。然而讽刺的是,4 000多次抽查都没有阻止光明频发的质量问题。

2. 风险评估不足。风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险,并合理确定风险应对策略的前提,是实施内部控制的重要环节。然而,光明乳业在识别各环节的关键要素和关键环节方面存在较大问题。生产环节的风险主要有有生产操作不规范、毒物质残留和滥用食品添加剂等。光明乳业的“碱水门”就是因为对此类风险评估不足,致使工人在操作过程中不慎混入了烧碱成分导致有问题产品流入市场,造成了严重后果。流通环节的

险主要有由于行业链条长、产品保质期短造成的风险。光明乳业生产的多为鲜奶,必须低温运输,但企业为了降低运输成本,采用了冷链运输服务外包,因此对于鲜奶的运输过程失控。“变质门”事件发生正是因为冷链车发生抛锚,在路上停了5个多小时,鲜奶暴露在38度的高温下引起了腐败,而光明乳业对于运输风险评估和控制不足,使变质的鲜奶送到了1 000多户订奶的消费者手中,造成了严重的社会影响。消费环节的风险主要有因缺少产品安全事故处理方案造成的风险,光明乳业对该类风险评估不足,导致其每次发生“质量门”后都在舆论上处于被动地位,没有采取有效措施加以应对,导致企业形象受损严重。

3. 产品安全管理制度不健全。对于食品企业来说,产品质量安全是重中之重。光明乳业2012年连续出现六起质量问题,说明其在产品安全管理制度上存在纰漏和不规范,尤其是生产加工、物流配送等环节存在严重问题。光明乳业在2012年9月28日发布的道歉信中曾表示,整改首先对隐患进行排查,包括从原料、生产过程、配送等全过程。可是仅仅过了十几天,光明乳业又爆出“漂浮物门”。从消费者上传的图片中用肉眼就可以看出的“漂浮的蓝色固体颗粒物”,为什么就没有排查出来?生产环节失误频频,光明乳业不健全的产品安全管理制度可见一斑。

4. 危机管理机制不完善。光明乳业在每次质量门发生后,都曾经回应问题产生的原因,并向公众公开致歉。然而往往距公司公开致歉不久,下一起质量门又紧接着发生,这让公众对光明乳业反思错误的诚意产生了怀疑,也进一步影响了光明乳业的品牌形象。此外,光明乳业在应对危机公关时也并不老练。例如,在“添加物门”发生后,光明乳业将市面上的问题产品全部追回,并对消费者表示歉意。不过光明在道歉的同时还表示,产品中含有乳矿物盐是符合国家标准的。直到当地部门“最严厉的处罚”表态后,光明的态度才发生扭转,表示会深刻吸取教训,迅速进行彻底整改并严肃处理相关责任人。由此可见,光明乳业应该进一步完善自身的危机管理机制。

三、管理与控制企业社会风险的几点建议

1. 加强对企业社会风险的评估,建立完善的产品安全管理制度。企业社会风险是指企业因不履行社会责任而给企业带来损失的风险,而履行企业社会责任需要关注多方面风险,如安全生产风险、产品质量风险、环境保护风险和保护员工风险等。对于光明乳业,重点要防控前两种风险。安全生产风险,是指安全生产措施不到位,责任不落实,可能导致企业发生安全事故的风险,这类风险是严重的风险之一,因为可能牵涉到企业生产员工的生命安全,需要重点评估并防范。产品质量风险,是指产品质量低劣,侵害消费者利益,可能导致企业巨额赔偿、形象受损,甚至破产的风险。对此,企业应该不断完善产品安全管理制度,严守产品生产的质量标准。首先,企业要提高职工综合素质,使员工可以满足安全生产

的要求。然后,应当根据产品生产工艺特点,从原材料进厂检验到生产的各个环节,再到产品最终检验,全过程确定关键控制点和关键控制要素。最后,应该配备必要的监测人员和检测设备,完善企业内部质量控制、监测系统和质量可追溯体系,全程监测和控制产品生产,从源头上减少或避免产品安全问题的出现。

2. 强化企业内部控制的执行力。有效的内部控制,需要执行力的保证。如果原本设计有效的内部控制得不到贯彻执行,其结果也是无效的。从光明乳业的内部控制制度来看,并不是内部控制不存在或设计不合理,而在于其脆弱的执行力。这使得原本存在并设计有效的内部控制因执行不力而失效。因此,强化企业内部控制的执行力,也是防范和控制企业社会风险的重要方面。这一点,对光明乳业如此,对其他企业也是如此。

3. 完善危机管理与控制机制。良好的危机处理能力是企业重要的能力之一,它不仅可以在最短时间内给公众一个合理的解释,维护企业形象,还可以在关键时刻力挽狂澜,扭转不利局面。因此,企业必须健全危机管理机制。

在这方面,创维数码就是一个成功的案例。2004年11月30日,创维数码在香港被停牌,公司董事局主席黄宏生及多名高管被捕,创维面临巨大危机。然而2004年12月,创维集团销售收入16亿元,创历史新高,顺利度过危机。创维危机管理的秘诀,主要有以下几点:首先,迅速成立危机小组,掌控信息传播的主动权;其次,组织媒体沟通会,传递正面信息;第三,展开行业公关沟通,保护市场完整;第四,启动政府银行公关,保证资金安全;第五,启动投资并进行大量的促销等。最终,创维成功地将危机转化为契机,它的危机管理机制值得每一个公司借鉴。

四、结束语

在利益相关者自我保护意识觉醒的今天,履行社会责任已经不再是企业的选择性行为,而是实现企业社会风险有效管理的战略性行动。企业作为社会公民,承担社会责任义不容辞。因此,企业需要在不背离利润目标的考量下有效平衡其他利益相关者的利益,更需要在风险与挑战中把握商业机遇。对于光明乳业而言,就是要在消费者群体和市场竞争的双重压力下,树立“企业与社会共享价值”的战略性企业社会责任意识,从履行社会责任中把握潜在商机,实现“企业利润”与“履行社会责任”共赢,让光明乳业真正地“光明”起来。

【注】 本文系国家自然科学基金青年科学基金项目(编号:71202110)和教育部人文社会科学研究青年基金项目(编号:10YJC790330)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 常艳.企业社会责任内部控制探讨.财会月刊,2013;12
2. 孙浩进.中国企业家社会责任危机与对策——从三鹿事件引发的思考.湖北经济学院学报,2008;6