

苏 勇 主编

复旦企管·企业管理精品专著系列

基于社会责任的 食品企业危机管理

姜启军 苏 勇 著

苏 勇 主编

复旦企管·企业管理精品专著系列

基于社会责任的 食品企业危机管理

姜启军 苏 勇 著

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基于社会责任的企业危机管理/姜启军, 苏勇
著. —上海: 格致出版社: 上海人民出版社, 2011
(复旦企管·企业管理精品专著系列)
ISBN 978 - 7 - 5432 - 1953 - 3

I. ①基… II. ①姜…②苏… III. ①食品企业—企
业管理: 风险管理—研究 IV. ①F407.826

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 062729 号

责任编辑 李 娜
美术编辑 陈 楠

基于社会责任的企业危机管理

姜启军 苏 勇 著

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021 - 63914988

市场部热线 021 - 63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海图字印刷有限公司
开本 787 × 1092 毫米 1/16
印张 15.75
插页 4
字数 224,000
版次 2011 年 6 月第 1 版
印次 2011 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5432 - 1953 - 3/F · 423
定价 32.00 元

总 序

酝酿了很久的“复旦企管·企业管理精品专著系列”问世了，这确实是一件非常值得高兴的事情。

虽然在信息泛滥的当下，各类图书充斥于市，使得书籍出版不再成为什么大事；然而作为学者，出版一本严肃的学术著作，依然要倾注许多心血，做大量资料搜寻和实地研究工作，经过多少个不眠之夜的苦苦思索，然后将自己的研究心得和成果一字一句变成文字，真可谓焚膏继晷，多年辛苦，始成一书。

列名本专著系列的作者，都已有丰硕的学术成果问世，在各自的专业领域颇有建树，且在高手如林的复旦大学管理学院拥有一席之地，自不简单。如今的学术界，虽注重个人影响，但更看重群体效应，以彰显学科实力。复旦大学管理系是一个在我国管理学界有着较长历史和较大影响的系科，自1993年定名以来，迄今为止尚未有较大规模的所谓“拳头产品”的系列专著问世，这不能不说是一件憾事。因此，作为负有学科建设重任的系主任，我在深感压力的同时，也一直努力推动本系和其他系相关老师协同努力，争取创造一些集体性成果，以更进一步提升我们团体实力，同

时也进一步扩大复旦企管学科的影响。

令人颇感欣慰的是，此事得到了我系和其他系众多教师的踊跃响应，虽然大家原本各自的教学、研究工作已经很忙，面临的各種压力也很大，但都非常愿意抽出一部分精力将自己的最新研究成果精心撰著，汇聚成书，因此方有此专著系列出版。

企管学科，内容极为丰富，学者们穷一己之力，花十分工夫，可能只是在某一点或某一方向上有所创新和突破，获得若干成果，这已经颇为不易。因此，本专著系列不求面面俱到，唯以体现出老师们最新的研究成果为主臬，力图从不同侧面，多角度反映出当今复旦企管专业教师们的研究兴趣、关注重点与在该领域的学术水平，这也是一次复旦企管专业最新的高水准学术巡礼。

感谢格致出版社何元龙社长和麻俊生主任的认真工作，为专著系列提出了许多宝贵的建议。

复旦校训曰：博学而笃志，切问而近思。我们谨遵校训，时刻为此而努力！

是为序。

苏 勇

博士、教授、博导

复旦大学管理学院企业管理系主任

前言

改革开放三十余年来，伴随着中国现代化进程的提速和消费的升级，中国食品产业高速发展，食品产业的 GDP 已占我国 GDP 总产值的 15% 左右。然而，中国食品产业在快速发展的过程中，丑闻和危机也不断出现，食品安全问题频发。举全国之力进行的“三聚氰胺围剿战役”居然在仅仅一年之后就“死灰复燃”。这些事件给社会造成非常恶劣影响的同时，也给企业和行业带来了灭顶之灾，“三聚氰胺”事件不仅导致三鹿集团破产，更引发了整个乳品业的信任危机，这在中国乳品业的历史上是史无前例的。

食品行业是与人民的生活息息相关的行业，食品安全问题涉及面广，涉及的国家和地区众多。食品行业也是道德度很高的行业，社会对其的关注度往往比其他行业要高。近年来相继发生“苏丹红”、“毒奶粉”、“瘦肉精”、“地沟油”、“染色馒头”等事件，这些食品安全事件足以表明，食品企业诚信的缺失、道德的滑坡已经到了非常严重的地步。2004 年中国十大企业社会责任案例中，涉及食品行业的案例就有两个，即“阜阳奶粉事件”和“太子奶事件”；由《中国企业报》评出的“07/08 跨国公司十大社会责任缺失案例”中，涉及食品行业的就有三家，分别为嘉士伯、星巴克等跨国公司。

一些食品企业为了赚钱不择手段，漠视公众利益，导致企业社会责任严重缺失，而企业社会责任的缺失可能导致食品企业的公关危机甚至是食品行业的危机。食品企业一旦在社会责任方面出现问题，引起的社会关注度高，影响深远，其后果是企业和社会要付出很高代价。企业虽可能一时增加利润，但对大众和社会造成的损害却是巨大的，最终企业也会自食其果，受到社会的唾弃。

近期的“双汇事件”表明企业社会责任的边界早已从过去的单个企业，延伸到了食品全产业链的各个环节，企业社会责任不仅包括企业自身的责任，还包括供应商或原材料采购过程中的责任。对食品行业来说，企业社会责任的缺失极易导致全产业链成员一损俱损的现象。

有关企业危机管理方面的研究已成为企业管理理论研究的重要领域，但在国内，从企业社会责任角度研究企业危机管理问题，还不多见。鉴于此，本书以食品企业为例，研究经济全球化条件下，企业社会责任对食品企业危机管理表现以及对企业危机管理绩效的影响，基于利益相关者理论、企业战略管理理论、组织管理理论、企业危机管理理论等理论分析，根据情景—表现—绩效（context-behavior-performance）的研究范式，构造企业社会责任、危机管理表现与绩效的对应模型，探索企业社会责任影响食品企业危机管理表现和危机管理绩效的对应理论及模型，并进一步通过实证分析，对企业社会责任影响企业危机管理表现的动因和影响危机管理绩效的关系进行了坚实的研究，得出了具有说服力的结论。书中还提出了中国食品企业提升应对危机能力的措施及其实现途径和策略。

目 录

第 1 章 绪论 / 1

- 1.1 问题的提出 / 2
- 1.2 当前国内外理论界的前沿观点 / 3
- 1.3 研究意义 / 14
- 1.4 基本思路和研究方法 / 16
- 1.5 本书的结构和创新点 / 18

第 2 章 食品企业社会责任分析 / 20

- 2.1 企业社会责任分析 / 20
- 2.2 食品企业社会责任的内涵和特点 / 30
- 2.3 食品企业社会责任的特征 / 45

第 3 章 食品安全伦理和伦理风险分析 / 57

- 3.1 中国食品安全存在的主要问题和原因分析 / 57
- 3.2 食品安全防治问题的经济学和伦理学分析 / 70
- 3.3 食品安全风险和伦理风险评估 / 79

第 4 章 食品企业危机管理分析 / 89

- 4.1 危机、组织和危机预防 / 90
- 4.2 企业危机管理表现 / 98
- 4.3 食品企业危机管理特征 / 120
- 4.4 跨国公司危机事件表现分析 / 128

第 5 章 企业社会责任与危机管理 / 133

- 5.1 企业决策的伦理依据 / 133
- 5.2 企业对利益相关者的管理分析 / 145
- 5.3 企业社会责任和危机管理 / 151

第 6 章 企业社会责任与食品企业危机管理的实证分析 / 172

- 6.1 研究假设 / 172
- 6.2 数据分析及相关结果 / 178
- 6.3 理论模型的验证分析 / 181
- 6.4 案例分析 / 200
- 6.5 实证研究结果总结和讨论 / 222

第 7 章 结论及展望 / 227

- 7.1 理论贡献 / 227
- 7.2 研究结论对食品企业危机管理的启示 / 229
- 7.3 本书研究的局限性及未来研究展望 / 231

参考文献 / 234

后记 / 246

第 1 章 绪 论

食品与农业是我国国民经济的重要支柱，近年来，中国的食品业发展迅速，经营规模不断扩大，食品工业的 GDP 在我国国民经济中已连续几年居首位，食品产业在国民经济发展中越来越发挥举足轻重的作用，食品行业越来越受到社会的关注。但在其高速发展的同时，丑闻和危机也不断，一些与人民生活息息相关的食品企业社会责任事件不断曝光，食品安全问题频发，不少企业相继陷入危机之中。但不同的企业面对危机的态度和表现出的责任感是不一样的。2005 年，在中国销售的雀巢奶粉和深圳地区的哈根达斯相继被曝出现产品质量问题，前者态度暧昧、推卸责任，而后者态度积极，能妥善处理问题。发生于 2008 年的震惊中外的“三聚氰胺”事件中，三鹿集团发现三聚氰胺问题后，并没有马上处理这个问题，而是隐瞒并否认事实真相，最终导致企业破产，并进一步造成了中国整个乳品业的信任危机。在这些事件中都有共同因素，那就是这些事件都涉及企业伦理道德和企业社会责任问题。虽然企业的不道德行为和社会责任缺失行为未必马上引起企业危机，但可能加重企业现有的危机。作为一个营利性组织，企业应该如何负责地应对危机，实现企业的可持续发展，是自身必须面对的问题。

1.1 问题的提出

研究危机的学者们都曾尝试回答三个最基本的问题：

第一个问题是：“什么引发了危机？”一般来说，危机与科技、政治、组织文化和制度等各种因素有关系。研究者们发现影响危机的因素主要有：企业内部条件和外部环境的交互作用，越来越复杂的高风险的科技和组织结构问题，尤其是在中小型的组织里，僵化的组织结构和组织文化“限制”了决策者对问题的理解，而制度的刚性影响管理者对于危机和风险的看法。

第二个问题是：“组织如何做才能有效地管理危机？”Pearson 和 Clair 提出，有效管理危机的方法涉及关键的利益相关者的反应和相互影响，进而影响个人和组织的决策。它涉及针对恢复的行为和情感上的回应，以及个人和组织对方案的再调整。应把危机管理责任落实到危机管理团队，只有当组织与利益相关者建立联盟，能直接、快速、准确地共享信息，取得协同效用时，管理危机才是高效的。Weick 认为高效的危机管理需要对影响潜在危机的因素给予足够的重视，即应变能力、有效的危机管理系统、良好的判断力和有效的沟通渠道。当组织表现出高的可靠性时，能有效地防止意外的发生。Mitroff 强调，要想取得高绩效的危机管理，危机管理必须具有系统性，按照功能、部门和业务单元划分，并整合到组织运营中。

第三个问题是：“为什么不能有效地管理危机？”研究者认为管理者对风险和风险承担的态度和观念直接影响到危机管理的有效性。管理者对于危机和危机管理的观念受到多方面的影响。Mitroff 和 Pauchat 认为，由于管理者受认知限制，所以不能有效地管理危机。Mitroff 和 Pauchat 引入了“认知限制”来说明管理者不能处理危机会带来的恐惧、罪恶感、愤怒、焦虑、绝望和无助等情绪。同时，他们提出的“有限理性”也限制了管理

者所考虑和提出方案的多样性与选择性。在组织层面上，Staw 等学者发现，那些被意识到对组织有负面影响的事件，组织会采取预防措施避免危机的发生。显然，效果差的危机管理会导致另一个更严重的危机。

以上研究揭示了危机的起因，组织如何有效地进行危机管理，以及为什么组织不能有效地管理危机。但是，为什么组织选择按照之前的准备执行应对危机，以及组织如何判断它所选择方案的正确性。比如，在危机发生前，为什么有些组织会在危机管理上投入更多的资源和时间，而且不惜任何代价只为作出正确的决定？危机发生后，为什么有些组织选择努力承担责任而有些却逃避责任？为什么有些组织能马上向利益相关者揭示真相而有些却掩盖真相？企业社会责任和危机管理的内在联系是什么？它是如何表现的？这些是我们需要回答的问题。

1.2 当前国内外理论界的前沿观点

1.2.1 企业社会责任的发展和企业社会责任的内涵

企业社会责任（corporate social responsibility, CSR）概念在上世纪 20 年代，随着资本的不断扩展而引起一系列社会矛盾，诸如贫富分化、社会穷困，特别是劳工问题和劳资冲突等被提出。在上个世纪 80 年代，由于经济全球化推进所造成的以劳工问题为中心的新的社会经济问题引发了全球性的社会运动而重提企业社会责任。这主要由两种社会力量所推动：一种力量是反对资本全球化的劳工运动，这一运动与国际劳工运动、人权运动、消费者运动、环保运动相互联系，并得到联合国的直接鼓励和促进；另一种社会力量是“劳工贸易壁垒”的推行。

企业社会责任是指，为了满足一定的社会利益，企业除了为股东追求利润外，还应该遵守法律以及超越法律所要求的承担对其他利益相关者群体的责任。企业是社会不可分割的一部分，是利益相关者显性契约和隐性

契约的载体。企业经营环境已从传统的投资—生产—销售—赚取利润的单向循环环境,转变为受企业利益相关者影响的多元环境,在追求经济利益的同时必须体现整个企业和社会、道德、政治和法律方面的价值。

Vercic 和 Grunig 认为企业社会责任的开始阶段可以追溯到 20 世纪初。按照 Frederick 的观点,在企业社会责任的起始阶段——CSR0,从 20 世纪初到 20 世纪 30 年代,当时铁路公司的经理人不得不说服公众,说明合并 (mergers) 是为了公众的利益,企业的公共责任概念逐渐形成。第二阶段是企业社会责任概念阶段——CSR1,这个概念是和公众有关系的一个开明的、规范的概念,而公众是各不相同的,是有矛盾的,强调义务和责任。到了 20 世纪 70 年代末,企业社会责任发展到第三阶段,即以行动为导向的企业社会响应阶段——CSR2,主要注重企业同社会关系的具体管理方面。这一阶段主要是指美国和欧洲的“环境”管理阶段,以及理论界与公共管理理论有关的“问题管理”阶段。到了 20 世纪 80 年代, Frederick 在企业社会响应中添加了价值和伦理维度,被称为企业社会公正 (corporate social rectitude) 阶段——CSR3,这符合双向对称的公共关系的理念。Vercic 和 Frederick (1998) 认为企业社会责任需要有第四个浪潮,即企业社会动机 (corporate social reason) 阶段——CSR4,把和谐作为管理社会问题的基本的参考标准,并在处理这些问题上尊重科学的原则和信仰。企业不仅要有效准确地处理公共关系,更应全力参与环境问题的解决。

从上面的分析看,企业社会责任的内涵不断发展,并远远超出了经济的范畴而拓展到了生态、就业、信息、政治和道德等领域。Holmes 从价值观的角度对企业社会责任进行了讨论,并将其区分为古典的观点、管理的观点和公众的观点。古典的观点认为企业生存和发展的首要任务是生产产品和服务,其首要目标是利润。古典的观点和亚当·斯密“看不见的手”的观点是一致的。管理的观点出现在 20 世纪 30 年代,在 1976 年由 Holmes 加以发展,这种观点主要和大型企业有关,认为大型企业的经理需要平衡众多的利益集团如员工、顾客、供应商和地方社区的要求和权利,而不能仅仅追求股东利益最大化。公众的观点来自 Galbraith (1967)

对于大型企业被认为对社会掌握了巨大的权利的描述，他认为大型企业需要确保企业经营同公众利益的和谐。

Wartick 和 Cochran (1985) 在 Carroll (1979) 与 Preston 和 Post (1981) 对企业社会责任概念的分析的基础上，指出企业社会责任是由经济责任、公众责任和社会响应 (social responsiveness) 组成。在现代社会，企业 (尤其是大型企业) 不再是单纯的经济组织。相反，公众责任更注重企业的社会契约，但这方面已作为社会责任的一种替代。公众责任来自企业对首要和次要的职责的认同。企业的首要职责是必不可少的经济职责，第二项职责来自第一项职责。市场为企业的首要职责提供了空间，而公共政策为企业的第二项职责提供了方向。企业应分析、评估来自公共政策的压力和动力，并分析和评估市场风险和市场机会。

Buchholz 对于社会责任的理论和实践问题的研究指出：第一，在处理社会责任问题时，企业应如何配置资源、使用资源；第二，企业如何有责任心地作出对社会有益的决策。因此，社会响应是指企业对社会压力的反应能力。社会响应的倡导者认为“社会响应”是比“社会责任”更有型的、更易达到的一个概念，因为，它给经理人一个明确的指导方针来组织和实施这一目标。

Wartick 和 Cochran (1985) 认为社会责任由社会决定，企业面临经济责任、公众责任和社会响应等方面的挑战。企业的职责是：第一，识别和分析与企业责任有关的社会期望变化；第二，对社会变化的响应提出全面解决问题的方法；第三，对相关的社会问题作出恰当的响应。

Hay (1976) 等学者在分析企业社会责任概念时，提出了三个不同的阶段：第一，利益最大化管理阶段；第二，受托人职责管理阶段；第三，生活质量管理阶段。第一阶段管理的唯一目标是在法律框架内使企业利润最大化。第二阶段被标以“受托人职责管理阶段”，大约出现在 20 世纪二三十年代。按照这一观念，企业经理人不仅要要对股东利益最大化负责，更要保持对顾客、员工、供应商、债权人和社区的公正和公平。随着经济的增长，社会和自然环境质量却在下降，如出现贫富悬殊拉大、环境污染等

问题，因而第三阶段的生活质量管理阶段目前变得比较普遍。

1.2.2 食品安全监管和可追溯体系

食品安全问题一直是社会高度关注的问题。食品安全是一个动态的安全，在量和质之间，在道德、文明、规范和非道德、非理性、非规范之间，食品安全永远是在寻求一个动态的平衡点。

政府在食品安全治理中肩负重任，消费者在食品安全治理中的作用也很重要。但是，对于食品安全的需求来说，由于消费者利用信息的能力存在稀缺性和不对称性，消费者有限理性在行为上具体表现为消费者麻木和消费者敏感。信息不对称增加了市场的风险，同时也加大了市场交易的相关成本；高质量企业通过广告等发送信号也需要增加成本；由于食品市场是一个细分的市场，质检部门不可能获得所有食品的质量信息，而且食品的生产量大、检测成本高、速度慢、地域分散，食品安全责任的可追溯性差等，同时政府监管部门也可能出现“寻租”现象，因此政府的监管成本很高；严格的食品安全质量管理也会导致较高的产品成本，而这些成本最终会与消费者的支付意愿相联系，要想“物美价廉”就很难了。导致食品安全危机或监管不力的原因主要是：多头分权管理缺乏权威性，部分生产经营者素质低与自律性差，食品行业进入条件和生产技术门槛偏低，出现监管真空并互相推诿，市场准入制度尚未完善，违规处罚不严厉等。

国务院于2004年专题研究部署加强食品安全工作，针对食品安全工作提出的十条措施，除了“从源头上防止农产品污染”是针对非人为主观因素造成的食品安全问题，其余九条措施几乎都是针对人为主观、非道德、非理性、非规范因素造成的食品安全问题而提出的。2009年6月1日，中国开始实施《中华人民共和国食品安全法》，2010年2月6日决定设立国务院食品安全委员会，作为国务院食品安全工作的高层次议事协调机构，建立了食品召回制度，统一食品国家安全标准，取消食品“免检制度”，确立民事赔偿优先原则，权益受损消费者可要求十倍赔偿，等等。

这是系统有序地解决当前食品安全问题，提供法律保障，开启中国食品安全监管的一个新阶段。

追溯（tracing）是指通过输入产品的基本信息，如追溯码、生产批号等，可以查询到产品的种植作业环节、原料运输环节、基地加工环节、成品运输环节的所有信息。通过追溯，实现由下至上的信息追溯，使食品生产流通的每个环节的责任主体可以明确界定。对于食品的可追溯性（traceability）目前在学术界尚未有明确定义，如国际标准化委员会（ISO）将可追溯性定义为：“通过记录的标识追溯某个实体的历史、用途或位置的能力。”这里的“实体”可以是一项活动或过程、一项产品、一个机构或一个人；而欧盟委员会在 EC17812002 条例中将食品可追溯性（food traceability）解释为在生产、加工及销售的各个环节中，对食品、饲料、食用性动物及有可能成为食品或饲料组成成分的所有物质的追溯。

一般来说，质量可追溯系统由六个方面组成：产品追溯（供应链任何环节中产品的物理地点）、过程追溯（影响农产品生长和后期收获操作的有关活动的类型和次序）、遗传追溯（农产品的基因组成）、输入信息追溯（肥料，化学喷雾器，灌溉水，牲畜，种子以及附带品的类型和来源）、疾病和有害物追溯（细菌、病毒以及其他病原体的有害物，生物危害）、检验追溯（整个供应链中每个个体的测量结果，检验标准）。在农产品质量安全可追溯系统中，企业既是承载溯源活动的主体，也是承担溯源质量责任的主体。质量可追溯系统的有效实施可以促进供应链内部企业之间以及供应链与外部公众之间信息共享，加强消费者对农产品质量安全的信心，提升政府与企业的质量安全监管能力，迫使部分企业提升质量安全管理措施。但从目前的应用现状来看，并未达到预期的效果。

危害分析与关键控制点系统（hazard analysis and critical control point, HACCP）作为一种简便、合理、实用的预防性食品安全质量控制体系，是迄今为止世界上许多国家公认的最有效的保障食品安全的管理方法，正被逐渐地应用于食品行业。

为了使安全食品政策效能发挥最大，近年来发达国家开始对安全管理

规制进行成本效率的分析研究。经济学家如 Arrow 等（1996）提出了环境、健康和安全管制的成本收益分析原理；Antle 提出了有效食品安全管制的原理，并结合 Rosen 的竞争性企业生产品质差别的产品模型与 Gertler 和 Waldman 的质量调整成本函数模型，构建了肉类企业的理论和计量经济成本函数模型，检验“产品安全性不会影响生产效率”的假设。经对厂商调查数据的分析，发现这个假设并不成立。由此估计食品安全规则在牛肉、猪肉和家禽业等不同产品上产生的影响，结果发现实施食品安全规则的成本会超过美国农业部估计的收益。除了很小的企业，在每磅肉上实施规则的成本大约是一致的。其他的重要成果如 French 等（1992）估计了企业履行食品加贴标签法规的成本。美国马萨诸塞州立大学在调查中发现，很多企业第一年的实施成本很有可能高于预测成本，这是由于成本分析和效益分析是独立进行的，HACCP 体系的经济效益往往需要一定的时间才能体现出来。企业开展 HACCP 认证的主要意图是提高产品质量安全和提高管理水平。美国对食品的监管模式被认为是目前最好的管理模式，美国的 FDA 具有高度的政策化，雇员的专业化水平很高，FDA 拥有的权力也比较大。

1.2.3 食品安全管理中的消费者行为和生产者行为分析

1. 食品安全的消费者行为研究

对食品企业来说，消费者是食品企业最主要的利益相关者。消费者只有在劣质食品导致消费者身体不适或食源性疾病发生时，才可能对食品质量作出一定程度的判别。忽视食品安全，是对企业利益相关者不负责任的表现，是企业缺乏社会责任的反映。

在食品消费中，消费者在信息获得方面处于弱势。而处于绝对优势的食品企业隐匿信息甚至利用其信息坑害消费者以达到获利的目的。在利润的驱动下，短期机会主义行为增加，部分经营者不但是“非道德”，甚至是违法的，其结果是市场上充斥着大量的劣质品，消费者苦不堪言。