

# 食品行业上市公司产品安全危机管理探讨

禹海慧 李旭

(湖南涉外经济学院 长沙 410205)

**【摘要】** 本文论述了食品行业上市公司产品安全危机的特性,分析了食品行业上市公司产品安全危机产生的内外部因素,并提出了建立食品安全的预案机制、危机中的人本机制、危机后的发展机制等对策。

**【关键词】** 食品行业上市公司 食品安全 危机管理

过去几年,国内食品行业接连爆发产品安全事故,进而引发食品安全危机,无论是对食品生产、加工、流通企业的生产经营管理决策,还是对消费者的心理承受能力与购买决策,或是对社会管理者的法制理念与危机管理方略等都会产生深远影响。食品行业上市公司作为食品企业的典型代表,具有产销规模大、市场占有率高、消费者众多、市场覆盖区域广、产品线广而深、品牌价值大、投资者关注度高等特点,一般在所处细分行业具有举足轻重的地位,其产品安全备受关注,由产品安全导致的危机管理将持续考验领导者的管理能力。

## 一、食品行业上市公司产品安全危机特征

食品安全指食品无毒、无害,符合应当有的营养要求,对人体健康不造成任何急性、亚急性、慢性的危害。食品安全危机是指由于食品安全问题导致个人、组织、国家、社会产生重大危害的事件。食品行业上市公司如果疏于管理,缺乏严格的产品质量控制程序与食品安全防范机制,必将发生产品安全事故,引发食品安全危机。

### 1. 食品企业产品安全危机的一般特性。

(1)广泛性。一方面,食品是广大消费者每天必须消费的生活必需品,日常消费量大,与消费者的生命权利息息相关、联系紧密,消费者对食品的安全信息也极为敏感,当危机发生后,如不能妥当处理,消费者会对类似产品普遍产生不信任感,引起更大的危机,形成蝴蝶效应。另一方面,食品安全危机产生后,波及范围会很广,表现为危机波及食品原产地区域范围的同类企业所有产品。

(2)预兆性。食品企业的产品安全危机并不是完全不可预知的,在危机发生之前,会出现一些产生危机的征兆,如消费者抱怨增多、市场占有率持续下降;遭到相关行政管理部门例行检查以外的质量抽查或调查、生产与营销系统无法稳定地按计划运行;突发同行业相关的公共食品安全事件;有假冒伪劣的冒牌产品经常出现等。

(3)危害性。食品企业产品安全危机产生的危害有三类:首先是对消费者的身体健康产生危害,不间断出现的食品安全危机事件持续冲击消费者的心理防线,进而对消费者的心理健康产生不良影响。其次是对危机事件涉及的企业产生危

害,生产、销售规模急剧下降,公司信誉受损难以恢复,问题产品的处置等,将会给企业带来巨大的经济损失。最后是对区域经济、行业经济甚至整个国家的经济带来消极的影响,使其他区域、行业、国家的消费者对食品安全危机发生的区域、行业、国家的企业生产的产品产生高度不信任感,严重的食品安全危机事件甚至影响国家之间的外交关系。

(4)紧迫性。食品安全危机常不期而至,往往在企业毫无准备的情况下突然发生,使企业的生产经营管理立即陷入混乱状态,因此企业对危机的反应与处理的时间非常紧迫,反应迟钝将会使危机扩散,危害产生的损失将扩大。

(5)传播性。不断出现的食品安全危机事件,以及人们对生活质量日益提高的需求,使得消费者对食品安全事件的关注度不断提高,政府对食品企业的监管力度也逐渐变强,社会媒体对此类事件的报道也乐此不疲。心理学研究表明,个人更易倾向于使自己接触那些与既有态度一致的大众传媒,也倾向于按照既有的态度对信息进行理解,而不论食品安全危机事件的大小、影响或与自己、企业的关联度等。尤其是进入网络信息时代以后,借助虚拟社区,此类事件的传播速度之快、范围之广,是企业难以想象的。

(6)不确定性。食品安全危机是不确定的,主要表现在三方面:一是出现或不出现危机不确定;二是危机出现以后危机处理采取的措施、使用的方法、事态的发展不确定;三是危机处理的结果、造成的损失、产生的社会影响不确定。

**2. 食品行业上市公司产品安全危机的凸显特性。**食品行业上市公司产品安全危机除了具有以上六个方面的一般特性之外,还具有聚焦性、爆发性、连坐性、倾向性、双面性等五个方面的凸显特性。

(1)聚焦性。上市食品企业具有公众公司的特点,其经营决策、财务业绩、社会表现具有很高的透明性,且一般是所处行业的佼佼者,投资者、媒体、消费者、社会组织等对其高度关注。上市食品企业的产品安全危机具有高度聚焦性。

(2)爆发性。不断出现的食品安全危机事件,一次又一次地考验社会公众对食品安全问题承受的底线,而同类事件的发展进程不断重复“权威媒体揭露、相关领导表态、几个部门

突击、若干人员服罪、过段时间冷却”的五段式套路,使得一旦上市食品企业发生产品安全危机,公众的承受底线被无情击垮,则此前一系列重大食品安全事件所积蓄的民怨将会集中爆发,此前积累的不信任感也将全部集中于该企业。

(3)连坐性。食品行业上市公司一旦发生产品安全危机,将会产生多米诺骨牌效应,波及为行业危机、产业链危机、连带品牌危机,形成外部负效应。例如,在2008年三聚氰胺婴幼儿奶粉事件中,虽然事件的主角与始作俑者是三鹿集团,但是当伊利、蒙牛也被曝光在其小部分批次的奶粉中亦存在超过安全标准的三聚氰胺时,消费者的不信任感与质疑迅速转变目标,从三鹿集团变成整个奶粉行业,当行业龙头、上市食品企业中的标杆企业都存在同样的食品安全问题时,危机从一个企业蔓延到整个行业,甚至整个产业链,最后发生许多奶农生产的没有质量问题的原奶被迫倒掉即为例证。即使是同一家企业某一类产品发生产品安全事故,也会连累其他产品的销售,形成连带品牌危机。

(4)倾向性。因为消费者与企业信息不对称,单个消费者相对于企业来说,处于弱势地位,社会普遍存在扶弱的心态,所以当上市食品企业发生产品安全危机时,不论危机大小是否可控、危机的原因是否查明、责任是否应该由公司承担,公众往往会一致性地、先入为主地认定该企业存在过错,使危机迅速向不利于企业的方向发展。例如在2009年的“海口工商局检验统一与农夫山泉饮料”事件中,虽然最终的结果证明是检验程序出错,但消费者在事件发生后仍然对企业出现了信任危机,市场的恢复与信心的重建是一个漫长的过程。

(5)双面性。一方面,危机发生后,并不必然会危害企业的生存,如果处置得当,危机事件往往会转变为一个契机,使企业走上良性发展的道路。另一方面,食品企业上市成为公众公司,可以借力资本市场实现企业的快速发展,相反,资本市场也对企业提出了比非上市食品企业更高的要求,希望它规范管理,避免食品安全事故,因此公众对于上市食品企业发生的产品安全问题更为敏感。

## 二、食品行业上市公司产品安全危机成因

1. 安全危机产生的内因。首先,企业缺乏居安思危的意识,认为只要达到行业或者国家规定的产品安全标准就没有问题了,如2011年发生的食品添加剂质疑事件、奶制品国家标准质疑事件无不让消费者认为相关食品上市公司忧患意识不够。其次,缺乏社会责任感,没有意识到食品工业是民生工程,是关乎国家安全、民族安全的大事。再次,对于消费者对上市食品企业的产品安全质量标准要求更高意识不够。最后是遵循经济利益至上的经营原则,缺乏法律、道德意识。

(1)技术水平的落后。我国现代食品工业起步较晚,许多企业从作坊式的小加工厂发展起来,部分企业发展较快成为食品类上市公司,但总体来看,仍然表现为生产技术落后、专业设备缺乏、专业技术人才不足、加工工艺达不到国家安全生产的要求等。如制作空间、贮藏空间、冷藏空间、冷冻空间的供给不足,物质购买和贮藏过程难以控制;机器、机器配件、配料、包装材料、添加剂、加工辅助品的使用及合理性缺少科学

检验;管理和监督、质量保证和技术人员的技术水平达不到食品安全的要求等。

(2)质量体系的缺陷。部分食品类上市公司虽然通过了ISO22000;2005或HACCP体系认证,但在实际质量管理中与该类体系的要求相去甚远。例如2008年的三聚氰胺婴幼儿奶粉事件曝光之前,相关奶制品上市公司没有在体系范围内合理预期发生的与产品相关的食品安全危害,并以企业的产品不直接或间接伤害消费者的方式加以控制,也没有在食品链范围内披露与产品安全有关的信息,确保控制这些过程,以确保满足质量安全体系要求的食品安全。

(3)公司战略的混乱。一是食品类上市公司过于依赖产品原产地的声望,而忽略自身品牌的建设;二是企业在选择投资方向、确定投资规模时没有对市场进行深入了解,造成战略失误,如奶制品上市公司明知原奶供应不足以满足整个行业的生产规模时仍然不断增加产量、扩大规模,导致行业企业对于奶源的争夺日趋白热化,最终导致原奶质量下降,供应商以次充好时企业也无能为力;三是过高地估计了自己的危机处理能力,在应对危机的措施选择上发生失误。

(4)成本管理误区。部分食品类上市公司对于产品生产成本的管理精益求精,但在生产工艺上力求改良、生产组织上加强过程控制,而是在原材料的采购上迫使供应商不断压低供应价格,供应商为追求自身的利润率便暗中降低原材料质量,在采购方的质量检测手段、技术、设备、人员不能有效保证的情况下,必定会使劣质原材料流入生产工序,最终增加食品安全风险。

## 2. 安全危机产生的外因。

(1)市场竞争的压力。食品行业由于进入门槛不高,难以形成寡头垄断,甚至连垄断竞争的情形也难以出现,大部分细分市场基本处于类似完全竞争的市场体系中,食品行业上市公司在产品功能、效用方面与竞争对手差别不大及难以形成较大的差别价格时就会失去提高产品质量标准的动力。此时,食品企业反而会热衷于开发“概念”产品,因为这样可以迅速形成差别价格,增加收益,如康师傅推出矿物质水产品即可以产生增加收益的效果,而单纯在原来的纯净水产品上提高质量标准是达不到这种效果的。但是如果企业对于提高质量标准不在意,则会导致隐藏的潜在食品安全危机发生的概率增加。

(2)行业潜规则影响。在食品行业的某些细分子行业,存在许多企业共同默认的潜规则,如当三聚氰胺婴幼儿奶粉事件曝光后,经过追踪调查发现,在原奶中添加三聚氰胺几乎已经成为行业潜规则;再如,化学添加剂已经成为食品工业的基本原材料,它模拟了食品的味道、气味、色泽,防腐剂用于增加保存期限,它们大量被食品加工企业使用,也已经成为行业潜规则。食品行业上市公司对于潜规则失去了独立的判断、处理能力,常常导致单个企业的危机演化为全行业危机。

(3)可置信威胁不够。按照法律规定与市场选择,食品行业上市的产品质量安全标准如果过低,造成食品安全危机,将会受到法律的严厉制裁与消费者的无情抛弃,使得企业没有

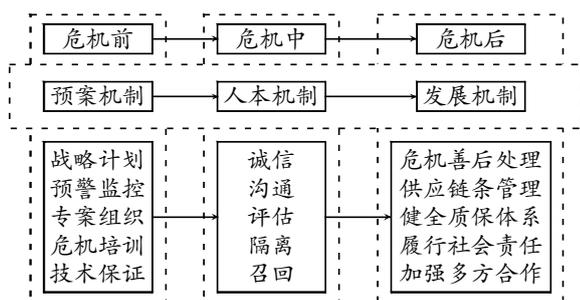
继续生存的价值。然而,由于消费者与生产者的信息不对称,监管者、生产者与消费者的委托代理关系并不是十分明确,食品又是消费者的生活必需品,在现实中,当低质量安全成为行业的普遍现象时,法律与市场难以对低标准的食品安全质量形成可置信威胁。

(4)检测体系存在漏洞。表现为两个方面:一是现代食品生产已经脱离原来的由农户至消费者的生产消费模式,在两者之间增加了食品加工、流通诸多环节,从小规模生产消费向大批量生产小批量消费转变,统计抽样技术被普遍用于食品质量检测,用小样本的质量水平来认可总体质量水平,不可避免存在漏检现象,埋下食品安全危机的隐患。二是当前的检测往往只针对单个产品,也就是说单个产品的质量水平可能符合安全规定,但许多食品在一起食用形成累加效应后,对其是否仍然安全缺乏科学的评估与检测体系。

(5)行政监管的缺位。从纵向来看,表现为我国当前的食品安全监管体制呈现为分段监管的特点,如《食品添加剂管理办法》中,标准由卫生部门管理,对生产企业由质监部门管理,对流通企业由工商部门管理,对香料的使用由食品药品监督管理局管理,这种监管体制不利于产业链条长的食品安全监管。从横向来看,地方政府对当地食品加工企业仍然存在地方保护主义,尤其是对食品类上市公司疼爱有加。例如,监管的缺位就最终导致了双汇济源工厂的食品安全危机。

### 三、食品行业上市公司食品安全危机管理机制

食品行业上市公司食品安全危机有着它自身的特征与产生原因,因此对其管理亦有特定的机制,包括危机前的预案机制、危机中的人本机制、危机后的发展机制等,如下图所示:



食品行业上市公司食品安全危机管理机制

#### 1. 预案机制。

(1)制定战略计划。首先要明确食品企业上市公司产品安全危机的特征,了解其对企业生存与发展的重要性,树立一次食品安全危机足以使企业破产的观念;其次要重视企业本身的品牌建设,树立品牌是由食品本身带给消费者的较高感觉的效用所带来的产品声誉的理念,淡化品牌建设由集中广告、概念炒作等投机取巧行为所带来的思想,特别要突出食品原产地与企业产品自身的附加值之间的区别,避免受到危机的误伤;再次,作为公众公司,要引领绿色食品、健康食品消费的理念,在消费者、投资者心中树立行业标杆的形象;最后,制定食品安全危机一旦发生时所采取的战略计划与行动方案。

(2)建立危机信息监控系统。任何危机的出现都有一个从

量变到质变的过程,也就是说在危机发生之前,都有一些蛛丝马迹可循,如食品质量控制过程某个环节出了问题,但企业一直找不到解决之法;消费者经常就某一个具体问题投诉、抱怨,但在未作出有效处理前,这种抱怨的声音突然销声匿迹,媒体突然报道公司的质量问题等。上市食品企业要根据产品的管理特性,有针对性地选择一些能够起到警示作用的指标,定期进行监控与分析,一旦指标出现异常,需要紧急启动食品安全危机预案。

(3)建立危机处理管理机构。一般企业组织结构的设计往往是按直线职能制、事业部制,形成条块分割的管理系统,一旦产品安全危机发生,各部门存在职能、利益的本位主义,难以做到统一、协调管理。与其他行业公司相比,食品行业上市公司更容易陷入产品安全危机,因此有必要建立一个常设机构——食品安全危机管理委员会。食品安全危机管理委员会的人员构成包括较高职位的领导者、高级专业技术人员、危机处理专员、法律顾问等,它的职责是建立食品安全危机处理预案、分析预警信息、处理已经发生的食品安全危机、进入危机的善后处理等。

(4)员工危机培训与演练。员工是食品类上市公司产品质量的直接控制者与责任人,食品安全危机中,只有员工与高层领导者统一思想,集中企业的一切资源,才能妥善处理好可能面临的食品安全危机,因此加强对员工的食品安全危机培训尤为重要。员工的危机培训包括以下内容:食品安全危机意识的培训;关键控制点的管理与异常信息的捕捉培训;质量控制与保证系统的培训;危机发生以后危机处理的技能培训、心理培训、应变能力培训等。

(5)提高生产技术水平。食品行业上市公司要避免食品安全危机的发生,除了要提高管理水平外,还需要提高生产技术水平。食品类上市公司在生产技术方面要力争破除行业潜规则,带领行业进行技术创新、升级,在技术上保证食品安全。

#### 2. 人本机制。

(1)坚持诚信与沟通。食品安全危机的显性影响表现为损害消费者的身体健康,隐性影响表现为食品的生物性、化学性、物理性等专业性较强的技术指标不符合人体所需要的生理需求,消费者对这些指标的理解缺乏相应专业知识,很容易导致食品安全危机非理性扩散。因此,食品类上市公司在食品安全危机发生时,应该将保护消费者的利益与身体健康放在首位,避免由单一的食品安全问题向信任危机转变,对于危机产生的原因、造成的危害、处理的过程、善后赔偿等应及时与消费者进行沟通。除此之外,还应该加强与政府监管部门、媒体、社会组织、行业协会等的沟通。在沟通过程中,需要注意以下原则:一是说真话,避免媒体、公众的误解;二是主动沟通,成为危机处理中的消息源;三是注意信息的正确传递,避免使用专业词汇造成信息的干扰;四是尊重消费者的知情权,让消费者了解食品加工、配送过程,接受监督;五是真诚地道歉并表示赔偿的意愿。

(2)开展各项评估。食品类上市公司首先需要评估同行业其他企业在发生产品安全危机时对全行业的影响及对自身的

冲击力度,采取措施全面检查自己的质量控制体系及执行情况;其次,当自身发生产品安全危机时,要迅速评估危机的范围及影响大小,是否可控;再次,要评估产品安全危机对消费者的身体健康造成的损害程度,以及消费者与公众的反应程度;最后,要评估采取各种危机处理方案所达到的效果与对消费者的责任承担程度,是否可以将影响降至最低。

(3)采取隔离措施。食品安全危机发生以后,一方面食品类上市公司需要将原来已经生产的产成品与正在生产的在产品(包括原材料)进行隔离,确保正在生产的在产品符合质量标准,已经生产的产成品立即封存,组织专家与技术力量进行质量检验与试验;另一方面,要将发生食品安全危机的产品或品牌与其他产品或品牌进行隔离,防止消费者的不信任感蔓延到其他符合质量要求的产品或品牌。

(4)实施产品召回。食品类上市公司要根据问题产品的批次与出货记录、销售清单、物流信息等查明产品的流向,通知经销商与客户,告知其危害,并要求经销商封存并未销售产品,已经销售产品要立即通知客户停止食用,并制定召回计划,确定召回产品的名称、产品代码、数量、规格或型号、回收原因,涉及客户与经销商、拟召回产品的处理方法与程序等。产品召回的决策应该在发生危机的第一时间就要作出,这是人本机制实现的关键点。

### 3. 发展机制。

(1)危机善后处理。危机的善后处理工作是指消除危机对消费者、企业、社会的影响,解决危机的遗留问题,包括消费者的健康检查与跟踪,已经造成身体损害的消费者的经济赔偿,责任的划分与承担等。食品行业上市公司的危机善后处理尤其要得到充分重视,因为食品安全危机的影响存在滞后性,一旦消费者认定企业的产品存在安全隐患,其心理暗示会得到反复强化,难以恢复。如果危机善后处理得当,则会借此机会加强与消费者的沟通,赢得社会公众的理解与支持。强生公司的危机管理一直被公众奉为经典,其善后处理得到了消费者的广泛认可是非常重要的原因。

(2)供应链管理。食品行业上市公司作为食品行业的龙头企业,有责任健全、加强供应链管理,从原材料采购、生产加工、产品分装、流通配送、销售商分销等进行全过程管理,以确保食品的安全。如当前许多食品类上市公司已经实现规模化生产,但原材料供应则主要由农户负责,即所谓的“公司+农户”的生产组织形式,这种方式表面看来是一种合作关系,但由于公司与农户的谈判能力对比悬殊,农户利益难以得到实质性保障,出于机会主义考虑,他们就有可能供应不符合健康、安全要求的原材料,或者是添加一些非食品物质进入原材料。同样,经销商也有可能见利忘义、不法销售假冒伪劣商品,使不安全食品流向市场。因此,食品类上市公司需要贯彻全供应链条的管理。

(3)健全质量保证体系。食品行业上市公司要想取得消费者与社会公众的信任,有三个方面的标准认证需要考虑。首先要通过 ISO9000 质量体系认证,该标准通过第三方衡量企业产品质量管理工作是否达到规定的要求,亦可以用来评价企

业的管理水平,即使获得通过认证,亦要制订持续改进的计划与方案;其次要在食品安全卫生方面通过 HACCP 认证,该程序应用于食品生产和操作过程,通过危害分析与关键点控制,使食品企业的职能部门可以预测到损害食品安全的因素,并提高食品安全危机的可预防性;再次,要通过 ISO14000 环境系列标准,树立清洁生产的理念,减少食品生产对环境的破坏,防止环境污染事故,持续改善生存与发展环境。食品类上市公司除了要认真执行相关标准的基本要求外,还需要将产品质量安全标准贯彻于日常的管理工作中,持续、有效提高产品质量,在根本上防范食品安全危机。

(4)促使企业履行社会责任。社会责任是食品类上市公司除了经济责任之外,必须履行的法律、道德、慈善责任。温家宝总理在 2011 年 4 月对一系列的恶性食品安全事件发表看法时,认为“诚信的缺失、道德的滑坡已经到了何等重要的地步”,“企业家的身上应该流着道德的血液”。复旦大学厉曙光教授认为,需要对食品企业的违法行为进行法律的制裁,使法律的严惩成为食品生产者的“达摩克利斯之剑”。由此可以看出,食品类上市公司认真履行社会责任既是专家、学者、监管者也是社会的普遍希望与要求。因此,食品类上市公司要大力加强道德文化、法律文化建设,形成全员遵道德、守法律、奉诚信、讲良心的强大舆论氛围,确保企业真正承担并切实履行社会责任。

(5)加强多方合作。食品类上市公司若想杜绝食品安全危机,建立长期发展的有效机制,还需要与有关方面加强合作。一是在发展过程中遇到的涉及行业潜规则、产品质量标准、技术难题、市场监管与规范发展方面的问题,要加强与政府监管部门的合作,使政府部门能够及时了解行业状态;二是对于产品的配方、生产工艺、加工流程、生产设备、检测仪器、无害添加剂等方面要加强行业内企业的合作,加强与科研院所的合作,在技术上精益求精;三是要加强与媒体、社会组织、消费者的合作,可以邀请公众参观生产过程、了解食品安全的监控体系等,减少公众与企业之间的信息不对称,真正成为消费者的代理人。

食品安全危机管理是一项系统工程,食品行业上市公司除了要吸取过去各类危机事件处理的经验教训之外,还应认真分析食品安全危机的特性,剖析其本质,思考各类食品安全危机产生的根源与客观、主观原因,从企业的长期发展考虑,以消费者的身体健康为最高目标,将良心工程、社会责任融入企业文化与制度建设,建立长期机制,从根本上杜绝食品安全危机的发生。当然,政府行政部门、司法部门的严格监管与执法,消费者的理性消费,社会组织与媒体的舆论监督等,有利于净化市场环境,提供公平竞争的环境,是食品行业上市公司危机管理有效实行的外部保证。

### 主要参考文献

1. 张兴军,李鹏.双汇瘦肉精事件追踪:18道检验为何管不住一头猪.新华网,2011-03-19
2. 张银海.内地无食品安全维权组织,学者呼吁社会力量参与监管.凤凰网,2011-05-06