



组织间接触多样性与企业不端行为漫延： 关系、作用机制与治理措施

陈 君

摘 要：组织间接触多样性一直被认为是影响企业行为的重要因素，但组织间接触多样性到底如何影响企业行为却探讨不多。2008 年度发生了两件事：一件是发生在中国的三鹿奶粉事件，另一件是始于美国的金融风暴事件。这两个事例显示，组织间接触多样性与企业不端行为存在相关关系。由于组织间相互节制、相互学习和相互极化影响，组织间接触多样性既可能促进企业合规行为，也可能导致企业不端行为漫延。要有效治理企业不端行为漫延，需要采取由政府监管和行业自律相融合的治理思路。

关键词：组织间接触多样性；企业不端行为；政府监管

组织多样性(organizational diversity)研究在管理学领域已经非常丰富，但已有的大多数研究均着眼于组织内部，集中探讨人口统计学因素，诸如性别、年龄、种族、受教育程度等的多样性对企业的影响(Li et al., 2010^①；Qian et al., 2008^②)；却很少有研究从组织间视角着手探讨多样性对企业的影响。从组织间视角看，组织间接触(inter-organizational contact)是一个非常重要的影响因素。事实上，随着专业化分工水平的不断提高，组织间接触正变得愈来愈频繁和不可缺少，因此“组织间接触多样性(inter-organizational contact diversity)到底应该如何设计和管理”的问题也开始成为企业不可避免的一个现实问题。但在学术界，有着组织间接触多样性对企业行为的影响研究却非常匮乏，到目前为止仅有少量研究探讨过组织间接触多样性到底会不会影响企业行为这个问题。而且，这些研究大多是从正面解读组织间接触多样性与企业行为的关系，即认为更高的多样性会规范企业行为，促使企业之间相互学习，互相取长补短。实际情况是不是这样，或者说是不是在任何情况下都这样？从很多令人寻味的案例看，实际情况可能要复杂得多。

本研究从案例(三鹿奶粉事件和金融风暴事件)剖析入手，分析组织间接触多样性事实及其“双刃剑”影响效应，进而集中探讨和解释组织间接触多样性在什么情况下如何引致企业不端行为。从理论上，研究结果将弥补现有研究文献的不足，因为现有研究很少从组织间接触这个视角探讨多样性设计与企业行为(包括合规行为和不端行为)的关系；从实践上看，研究结果将对政府监管提供管理启示，事实上有关政府如何更有效行使监管权这一问题长期以来一直被热烈讨论，但从组织间接触多样性这个视角提供管理对策的研究还很少，因此其实践意义是明显的。

① J. Li, G. Tang. "Three Types of Inter-Organizational Contacts and their Effects", *Working Paper*, 2010.

② G. Qian, L. Li, J. Li, Z. Qian. "Regional Diversification and Firm Performance", *Journal of International Business Studies* 2008, 39(2), pp. 197~214.

一、企业不端行为漫延:特点、现象与问题

2008年企业界发生的两件大事令人记忆深刻:一件是发生在中国的三鹿奶粉事件,另一件是始于美国的金融风暴事件。这两件事情发生后引起了很多学者的关注,原因在于这两大事件有着许多耐人寻味的“共通”特点:

一是这两件事均发生在政府放松监管的情境下。中国的三鹿奶粉属于国家免检产品,事件曝光后国家质检总局的第一反应就是取消所有企业食品类产品的国家免检资格,这种做法本身就是说明政府以往放松了对三鹿产品的监管。美国暴发的金融风暴事件表面上看源于次贷危机,但次贷危机又是怎样引发的?观点很多,比较集中的看法还是认为与格林斯潘谏言美国政府放松对金融的管制脱不了干系,格林斯潘本人也承认了错误,认为政府监管与行业自律至少应该被同等对待。

二是这些事件均属于行业性事件,不单是个别企业行为。据2008年9月13日新华社消息披露三鹿集团奶粉事业部一位员工的一句话:“这是全行业的一个‘脓包’,这次很不幸,被我们三鹿给挤破了。”也就是说,牛奶行业的种种乱象其实早已显现,只不过一直没有被揭开。美国暴发的金融风暴事件也一样,在监管放松的情况下,大量“创新”衍生品横行,行业内部虽然“明知”却“故犯”,彼此心照不宣,不仅相互容忍还相互学习和传播,最终导致事件升级。

三是均损坏了企业自身乃至整个行业/地区的绩效。在这两个事件中,三鹿集团宣布破产,整个奶制品行业的信誉一落千丈,行业绩效急剧下降。至于美国金融风暴,首先冲击了美国金融行业,导致一大批企业陆续倒闭;本轮风暴最终还冲击了整个世界的金融行业,并且漫延到了实体经济行业,对企业绩效的影响不可低估,可谓损人不利己。

透过这些“共通”特点,本研究发现有几个问题值得进一步深思:

第一个问题,真的是政府放松监管导致企业不端行为漫延?从表面上看,这两个事件都显示政府放松监管是导致企业违规进而导致企业不端行为漫延的直接原因。实际情况是否如此?通过文献梳理,本研究发现了不一致的研究结果。Bhuiyan, Abdul-Muhmin & Kim (2002)^①; English (1995)^②等的实证研究发现政府监管规范了市场,降低了企业分散精力从事非生产性行为的可能性和必要性,支持了上述两个事例显示的结果。但是, Ma (2008)^③通过对台湾面粉卡特尔的案例研究结果得出了相反的结论,发现政府加强监管并不一定带来“理性”企业的良性反应,很多情况下会推动它们之间暗中勾结和相互“壮胆”,最终导致不端行为漫延和扩散。Chen et al (2005)^④的研究结果也证实了单纯加大监管力度对企业行为的负面作用; Shirai (2001)^⑤也发现政府监管还受政府管制能力以及专门技术的制约,如果强行加大监管力度,其结果不是规范而是恶化企业行为。是什么原因造成了以上不一致性的结果?政府监管与企业行为之间到底是一种什么样的关系,正向?负向?或者是非线性关系如倒U型?这些问题学术界目前均没有进一步探讨。但是,不管是什么样的结果,有一点是肯定的,即企业不端行为漫延绝不是简单的政府放松监管的直接结果,其中一定还有更重要的影响因素在起作用。

第二个问题,企业不端行为为什么会在行业内漫延?行业内部为什么会漠视、容忍甚至共谋这种最终不可能带来利益的非理性行为?我们注意到此次三鹿奶粉和金融风暴事件中,企业不端行为并不是孤立出现的,而是一发生就牵涉到整个行业或地区。这种现象在安然事件中也出现过,2001年安然财

① S. N. Bhuiyan, A. G. Abdul-Muhmin, D. Kim. "The Relationship between Ethical Business Practices, Government Regulations, and Consumer Rights: An examination in Saudi Arabia", *Business & Professional Ethics Journal* 2002, 21(1), pp. 47~56.

② R. English. "International Politics and Foreign Policy Uncertain Partners: Stalin, Mao, and the Korean War by Sergei N. Goncharov, John W. Lewis and Xue Litai", *Political Studies* 1995, 43(4), pp. 767~772.

③ T. C. Ma. "Disadvantageous collusion and government regulation", *International Journal of Industrial Organization* 2008, 26(1), pp. 168~185.

④ Shaw K. Chen, Chen, Xuanjuan, Lin, Bing-Xuan, Zhong, Rongsa. "The Impact of Government Regulation and Ownership on the Performance of Securities Companies: Evidence from China", *Global Finance Journal* 2005, 16(1), pp. 113~124.

⑤ S. Shirai. "Searching for new regulatory frameworks for the intermediate financial market structure in post-crisis Asia", *Asian Development Bank Institute working paper* 2001, 24, September, pp. 1~28.

务舞弊丑闻曝光后不久，环球电讯、施乐、世界通信、安达信等一大批上市公司均因会计违规受到指控。企业不端行为为什么会漫延？如果对追求短期利益的企业而言这是“利益”驱动结果；但是，对追求长期存在的企业，这却是一种显然易见的“杀鸡取卵自废武功”的做法，企业为什么会视而不见？关于这个问题，一些研究从个体层面和企业内部进行过解释，但都难以说明“漫延现象”的真正成因。很显然，这种结果应该不是孤立的个体企业行为可以解释清楚的，可能源于企业与企业之间的某种心照不宣的“默契”和“勾结”。实际是不是这样，目前尚未有研究从这方面进行过探讨。

二、组织间接触多样性事实及其“双刃剑”效应

关于企业不端行为何以漫延这一问题，有一个事实不能忽视，即组织间接触多样性(inter-organizational contact diversity)的客观存在。组织间接触多样性包括市场接触多样性、所有权接触多样性和文化接触多样性。市场接触多样性又称多市场接触(multimarket contact)，是指企业在一个以上的市场中相互竞争的情形(Karnani & Wernerfelt, 1985^①)。所有权接触多样性是指诸如行业背景、母国背景和所有权形式(如国有、集体所有、私有等)等方面的多样性，当组织结合组成合资企业或上市公司时，这些所有权关系的多样性就显得非常重要。文化接触多样性则指企业处于不同文化之下的情形(Qian et al., 2008^②)。在现实中，企业和企业之间会通过以上多种接触方式建立不同联系，这些不同联系最终会影响企业行为，比如，Edwards (1955)^③ & Strickland (1985)^④等学者的研究结果发现，多市场接触会降低组织间的竞争程度。事实上，所有权接触和文化接触的多样性也会导致企业行为的改变，只是这方面的研究较少而已。

本研究认为，组织间接触多样性最终会导致组织间相互节制、相互学习和相互极化影响。相互节制就相互容忍对方的一些对己不利行为，只要不超过一定的范围。相互节制假说(mutual forbearance hypothesis)最先是针对企业间的竞争行为提出来的，意指组织间接触会让市场遭遇增多会使企业间依赖程度增加，结果会使企业间相互克制，减少竞争(e. g., Edwards, 1955^⑤; Prince & Simon, 2009^⑥; Strickland, 1985^⑦)。相互节制假说虽然是针对企业间的竞争行为提出来的，本研究认为在解释企业不端行为漫延这一问题上同样适用。根据组织行为学理论，企业间接触面越大，企业暴露自己的可能性越大，因此“积怨”遭受报复的可能性更高。举例而言，假设A企业是运输行业的龙头企业，同时在保健品行业也有市场份额；B企业是保健品行业的龙头企业，同时在运输行业也有市场份额。如果A企业在运输行业冒犯了B企业，那么在保健品行业A企业就可能遭受来自B企业的报复。而且，这种接触面越大，彼此制约对方的“筹码”越多，任何一方都不敢冒然行事(如果A企业与B企业不存在这种多市场接触，情况可能大不一样)。因此，为了避免报复，漠视或容忍对方行为的做法可能是最好的选择。这样的选择一旦达成默契，相互容忍的格局就会出现。

另外，组织间接触多样性越高，企业间接触面越大；而企业间接触面越大，企业间相互模仿对方的可能性越大。比如所有权接触，当私有资本注入国有企业时，随着其所有权关系的改变，最终企业间会相互适应和相互模仿，也就是相互学习。根据社会学习理论，企业之间因为接触会相互学习，不仅学习对

①Karnani, Aneel; Wernerfelt, Birger. “Research Note and Communication: Multiple Point Competition”. *Strategic Management Journal*, 1985, 6 (1), pp. 87~96.

②G. Qian, L. Li, J. Li, Z. Qian. “Regional Diversification and Firm Performance”, *Journal of International Business Studies*, 2008, 39 (2), pp. 197~214.

③C. D. Edwards. *Conglomerate Bigness as a Source of Power*; National Bureau of Economics Research, Business Concentration and Price Policy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1955, pp. 331~353.

④A. D. Strickland. “Conglomerate Mergers, Mutual Forbearance Behavior and Price Competition” *Managerial and Decision Economics*, 1985, 6(3), pp. 153~159.

⑤C. D. Edwards. *Conglomerate Bigness as a Source of Power*; National Bureau of Economics Research, Business Concentration and Price Policy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1955, pp. 331~353.

⑥J. Prince, and D. Simon. “Multimarket Contact and On-Time Performance in the US Airline Industry.” *Academy of Management Journal*, 2009, 52, pp. 336~354.

⑦③ Strickland, A. D. “Conglomerate Mergers, Mutual Forbearance Behavior and Price Competition” *Managerial and Decision Economics*, 6(3), pp. 153~159, 1985.

方的合规行为,有时受短期利益驱使也会学习对方的“获利模式”,这似乎成了一种潜规则,特别是当领先企业采取某种行为后,不管其行为是否符合规范,更可能被其他企业效仿,因为效仿领先者通常被认为是一种相对更加安全的行为方式。

最后组织间多样性接触还可能导致群体极化(group polarization)。群体极化是指在有群体讨论、交互和模仿的情境下,其行为决策通常比单纯的个体决策更倾向于冒险或保守,向某一个极端偏移,最终背离正常位置(e. g., Sia, Tan & Wei, 2002^①)。群体极化通常有两种倾向:冒险偏移和谨慎偏移,不过更多情况下,组织间多样性接触通常使企业决策偏向冒险一端,即其行动更倾向于冒险做出非理性行为。因此只要存在接触和效仿对象,群体极化就可能发生,最终企业不端行为被模仿、被升级和扩散的可能性大大增加。

可见,组织间接触多样性会导致组织间相互节制、相互学习和相互极化;而相互节制、相互学习和相互极化的结果就是企业行为的逐渐逐同化。联系到上述事例,也就是企业不端行为的漫延和扩散。由于组织间接触多样性是衡量企业间接触面大小的重要指标,因此组织间接触多样性程度越高,企业行为趋同的可能性也越高,这就足以解释行业内部企业不端行为何以漫延和扩散。

基于上述分析,本研究提出如下命题:

命题1:组织间接触多样性会导致企业之间相互节制、相互学习和相互极化,最终加大企业不端行为在行业内部漫延和扩散的发生概率。

当然组织间接触也可能推动企业之间相互学习对方的优势与成功经验,进而规范和约束自己的一些不端行为(Eirauti et al., 1997^②),比如20世纪90年代出现的企业间战略联盟和标杆管理就开辟了组织间接触的良性互动范式(Mikael, 2003^③)。这些研究大多支持认为组织间接触多样性与企业合规行为线性相关。因此,综合前面有关组织间接触多样性增大企业不端行为发生概率的推论,本研究提出如下命题:

命题2:组织间接触多样性对企业行为具有“双刃剑”影响效应,即多样性的组织间接触既可能推动合规行为也可能导致不端行为漫延。

三、治理思路:政府监管如何发挥作用

多样性的组织间接触对企业行为的影响是双刃的,既可能导致好的行为扩散,也可能导致不端行为漫延。早期的研究大多寄希望于来纯粹的行业自律,认为市场最终能够解决所有问题。但是安然事件的发生用冷酷的事实证明了纯粹行业自律的失败(黄志忠,杜兴强,张胜芳,2002^④)。显然任何弱视政府作为的做法都将付出代价。不过政府监管也有鞭长莫及之处,很多学者都提醒注意政府监管的两大副产品:失灵和成本。

与市场失灵同理,监管失灵也普遍存在于政府过渡依赖监管手段的场合。Ma (2008)^⑤的研究发现过度的政府监管事实上提升了企业暗中勾结共谋不端行为的可能性;Chen et al (2005)^⑥; Shirai (2001)^⑦等人的研究则高度关注受政府管制能力约束的监管失效/弱效及可能引发的市场被意外伤害等情况。多样性组织间接触引发的企业不端行为漫延一样可以通过政府监管进行控制,但政府监管同

①④ Sia, Choon-Ling, Y. Tan and K. K. Wei. "Group Polarization and Computer-Mediated Communications: Effects of Communication Cues, Social Presence, and Anonymity". *Information Systems Research* 2002, 13(1), pp. 70~90.

②Dean, Eirauti, Yunus Kathawala, and Scott Lioyed. "The Benchmarking Process Assessing its Value and Limitations". *Industrial Management* 1997, July/August.

③Mikael, H. "A Dynamic Model of Intra & Inter-organizational Learning". *Organization Studies* 2003, 24(1), pp. 95~123.

④黄志忠,杜兴强,张胜芳:《市场、政府与会计监管》,载《会计研究》2002年第12期,第3页。

⑤T. C. Ma, "Disadvantageous Collusion and Government Regulation", *International Journal of Industrial Organization* 2008, 26(1), pp. 168~185.

⑥Shaw K. Chen, Xuanjuan, Chen, Bing-Xuan Lin, Zhong, Rongsa. "The Impact of Government Regulation and Ownership on the Performance of Securities Companies: Evidence from China". *Global Finance Journal* 2005, 16(1), pp. 113~124.

⑦S. Shirai. "Searching for New Regulatory Frameworks for the Intermediate Financial Market Structure in Post-crisis Asia", *Asian Development Bank Institute working paper* 2001, 24, September, pp. 1~28.

样可能损害多样化接触促升的市场效率。

高昂的间接成本也是促使人们对监管的适当性持保留态度的一大原因。瓦茨和齐默尔曼(1990)将监管成本分为直接成本和间接成本两个部分,如果说直接成本还可以计算的话,间接成本则几乎不可能准确估计,比如我们很难准确测算出政府为控制多样性组织间接触所导致的企业不端行为漫延而采取的监管措施对企业经营管理决策和行业效率到底将造成何种潜在影响。正是这些无法估量的间接成本使得纯粹的政府监管也被质疑。

鉴于以上推理,本项目提出如下命题:

命题 3:组织间接触多样性对企业行为的影响受到政府监管的调节作用,但是纯粹的政府监管无法根治源于多样性组织间接触的企业不端行为。

不过到目前为止,无论是学术界还是政府和业界,几乎达成了就政府监管和行业自律采取融合管理的共识,比如美国安然事件后,各国的监管体系总体上开始走向以政府为主导、业界为主体,市场各方共同参与的统一监管模式(王玲,2008^①)。但是在具体操作上,联系组织间接触多样性探讨其副产出(企业不端行为漫延)如何治理的研究却仍未见有效方法。本研究基于一个基本假设——组织间合规行为的学习较少存在方向性,而不端行为的学习则有较强的方向性——提出“先大后小,严管龙头;发动市场,约束小企业”的监管思路,这与中国现行的监管思路存在较大分歧。中国现行的监管思路很多时候是“抓小放大”,对领先品牌实行“免检”,对中小品牌则严格控制。从理论上讲,这种监管设计是有道理的,因为大企业和优秀企业会“独善其身”,而中小企业则存在机会主义行为风险。但即便这种假设是正确的,也至少存在三个方面的问题:第一、无论怎样设计,政府监管都有鞭长莫及之处,因此企业的不端行为光靠政府的作为是有限的;而当政府把注意力优先分配给为数众多的中小企业之后,留给大企业的行为空间是很大的,无论是往好处走还是往坏处走,大企业都享有事实上的“无约束”权。更重要的是,谁能保证“独善其身”的大企业一定会或者永远会独善其身?大企业的社会影响远较中小企业大,我们冒不起哪怕只有 1% 的市场风险。三鹿奶粉事件、安然事件已经给我们提供了这方面的教训。第二、本研究认为组织间合规行为的学习较少存在方向性,即只要是被证明为能够创造卓越,不管是大企业还是小企业,都会相互学习;但如果是不端行为,一般是小企业向大企业学习,差企业向好企业学习,一来通过模仿可获取“利益”;二来有大企业和好企业做“盾牌”相对安全,即使东窗事发也有“高个子”顶着。第三、这种监管体系实际上是把政府定位于“执行者”角色,亲历亲为,却忽略了市场的作为。

而如果采用“先大后小,严管龙头;发动市场,约束小企业”的监管思路,政府的注意力将优先分配给大企业和好企业,严格约束其行为;而不是像现在这样相对放松对大企业的管制。这样做既可稳定市场,同时也可给行业内其他企业树立标杆和榜样;而对于中小或弱小企业,需要投入监管,但应该同时发动市场,通过提供畅通的行业内部信息隐蔽披露渠道,及时暴露内部违规信息,既可威慑也可实际控制,持久将形成良好的行业自律。基于以上分析,本研究提出如下命题:

命题 4:为治理组织间接触多样性对企业行为的负面影响,采取“先大后小,严管龙头;发动市场,约束小企业”的监管思路将比“抓小放大”的监管思路更为有效。

■作者简介:陈 君,武汉大学信息管理学院副教授,工学博士;湖北 武汉,430072。

■基金项目:武汉大学人文社科自主研究项目(275070);教育部青年基金项目(10YJC630021)

■责任编辑:于华东

① 王 玲:《上市公司会计违法违规行为分析及监管启示》,载《证券市场导报》2008 年第 1 期,第 73 页。