



董事会工具箱之 -

治理监督之 社交媒体



社交媒体

在这个超级互联的世界里，社交媒体使用率的爆炸式增长，赋予了消费者前所未有的权力，加之社交媒体和传统媒体的融合，带来了许多“传统”风险管理框架无法应对的当代风险。

本章节包括

- 重新审视社交媒体的影响和风险
- 解锁“社会许可”
- 真相、舆论和业务成果
- 营销陷阱
- 规避采取行动
- 象征性的回应
- ESG与商业经营
- 寻求解决方案
- 发挥社交媒体的正面作用

公司董事自评问题清单

1. 是否开展过审查，以识别和了解组织面临的潜在社交媒体风险？
2. 组织是否制定了识别、管理和缓释社交媒体风险的制度框架？
3. 组织是否识别出自身可能面临的社交媒体风险敞口？
4. 是否审查过社交媒体对供应链的可能影响？
5. 组织所处行业领域存在哪些社交媒体法规，组织是否考虑过这些法规？
6. 社交媒体风险管理是否实行单点责任制？
7. 如何呈报董事会社交媒体风险？
8. 董事会的社交媒体使用素养如何？
9. 是否制定了社交媒体营销方案？
10. 是否通过分析确定了在社交媒体上有哪些“网红”和主要利益相关者？制定了哪些互动策略来管理这些利益相关者？

警示信号

1. 没有深刻认识到社交媒体也是一种风险。
2. 除了声誉风险之外，对社交媒体产生的潜在风险知之甚少。
3. 没有在“市场部”之外，建立正式的社交媒体风险监控或报告流程。
4. 社交媒体治理框架有限。
5. 在社交媒体上频频“翻车”或失言。
6. 组织并不认同社交媒体的诸多好处。
7. 没有将客户服务、投资者关系或公共事务扩展到社交媒体运营框架中。
8. 缺乏将社交媒体不仅仅当作是一种“宣传”工具的创新。
9. 报告仅限于“表面指标”，如推特粉丝数量、脸书“点赞”量等。
10. 完全不使用社交媒体，或没有有效使用社交媒体来影响和衡量客户和利益相关者的情绪。
11. 组织不了解主要竞争对手是如何利用社交媒体的。
12. 没有监控确定社交媒体上有关组织的舆论。

重新审视社交媒体的影响和风险

高级管理层一直在与社交媒体及其风险作斗争。他们一方面认为社交媒体是一种风险媒介，另一方面认为社交媒体是向服务客户推广公司和产品的平台。

有的公司把社交媒体当成一种需要抑制、避免使用和须采取一系列风控措施的事物。这与认为在社交媒体上容易“失言”的观点相符——社交媒体及其风险是我们自己造成的，即“自损”。虽然在2010年代初确实如此，但那只是社交媒体发展成为商业考虑事项过程中的轻微“阵痛”，就像蹒跚学步的孩子会不小心摔倒在他们的玩具上一样。商界在几年内解决了这一问题，但“伤疤”依然存在，为了降低风险，公司应制定控制和应对措施，包括培训、制定密码策略、高管审批内容等。

我们应当重新审视社交媒体的影响和风险，即转变观念，认为社交媒体是与利益相关者沟通和客户互动的渠道，它取代了速度缓慢、成本更高的原有沟通方式。社交媒体是一项技术和一种媒介，不是一个风险类别。

根据怡安《2021年全球风险管理调查报告》，公司高管们把“损害

声誉/品牌形象”列为第二大风险，把“监管/立法变更”列为第六大风险。根据该调查报告结果，我们提出以下两点看法：

- 社交媒体平台加剧并使这些风险更加显而易见了；
- 带动监管/立法变更的通常是行业（尤其是B2B电子商务运营商）声誉受损。

这些风险之所以被列为前十大风险，一方面是因为社交媒体的存在，另一方面是因为相比企业，普罗大众可以更为灵活地使用社交媒体。

解锁“社会许可 (social licence to operate)”

“社会许可”是构建信任的一个重要维度，即公民和当地社区参与批准企业（有的情况下是整个行业）和政府开展业务和制定政策的资格。需要注意的是，社交媒体有助于促进叙事，它可以将愤怒转化为可衡量的东西，并将权力从机构转移到社区。

正因为如此，公民有权通过社交媒体渠道接触企业和政府，可以在网上与政界人士和企业交流，但更多的时候，是参与网上的对话讨论，因为他们知道企业首席执行官们和政界人士、特殊利益集团和企业非常可能消费相关资讯。

企业和政府可能在费尽心思想搞清楚“社交媒体对其业务开展或政策制定的影响”，但他们实际应搞清楚的是“其业务或政策对社会的影响”，并且应多多关注弱势群体，并开诚布公地与利益相关者沟通互动。

真相、舆论与业务成果

有人说我们生活在一个“后真相 (post-truth)” 社会。2020年，堪培拉大学发布研究文章《新冠肺炎：澳大利亚国内的新闻与错误信息传播》(COVID-19: Australian news and misinformation) 发现，近三分之二 (66%) 受访者表示，他们在社交媒体上遇到过有关新冠肺炎的错误信息。

而根据《2021年埃德尔曼信任晴雨表》报告，新冠疫情叠加“信息疫情 (infodemic)” 时，这种情况只会加剧，并导致所有信息源 (搜索引擎、传统媒体、自有媒体和社交媒体) 的可信度创下历史新低。

对于那些在其他方面享有良好声誉的企业来说，迅速、直接纠正错误信息是关键。而对于那些涉及争议领域的企业来说，获得支持者的实际支持比去极力说服意识形态上的反对者更有效。

营销陷阱

企业对社交媒体的最初看法是，该渠道将主要为市场推广所用。但社交媒体对整个企业都有影响，最常见的包括营销和品牌推广、传播、政府和客户事务，以及风险管理、信息技术、投资者关系、采购和人力资源。从比较好的做法来看，社交媒体触及所有这些方面，并可提供独立的专家意见，有助于确定社交媒体数据计划和内容策略的优先级和用途。

如果企业只是把社交媒体交给某一特定部门，则无法充分挖掘该媒介及其所提供数据的潜在用途。

规避采取行动

商界并不习惯每天通过社交媒体处理问题，进而造成公司团队在需要使用社交媒体应对问题时感到措手不及。通常，公司的市场团队会选择在采取行动之前进行观望，观察事态的发展，

但是这可能会错过说出真相和提高社交媒体推广方案可信度的最佳时机。对于需要及时回应的问题迟迟没有做出回应的这种情况短则一天，长则好几个月甚至好几年。

在某些企业文化中，如果没有得到高管支持，通讯团队对于是否参与相关话题讨论，会犹豫不决，因此，除非是重大问题，否则企业通常会放弃主动塑造声誉的机会。

由于这种不作为，企业在数天、数月（甚至数年）内都迟迟无法化解超出其控制范围的风险。

象征性的回应

一些企业的经营方法普遍存在误区，他们认为只要在一个领域坚持原则立场或采取行动，公众可能会原谅他们在其他领域的立场行动。如果遭受批评的是核心业务部门，则这种做法完全无效。这种现象被称为“做表面文章”，与企业通过制定议程就可以挽救其声誉的观点如出一辙。

事实并非如此。企业需要正面解决潜在问题，应对社会关切的问题，这样做才能真正产生影响。

ESG与商业经营

世界已经改变了。消费者在购买产品，员工在选择雇主时，他们的期望越来越不同。监管机构和市场参与者呼吁企业领导人证明他们积极践行了负责任和可持续发展原则。

在经营策略中融入ESG因素的需要比以往任何时候都更加迫切，同时还要发挥社交媒体在实施企业传播策略中发挥的重要作用。企业需要讲述ESG实践背后的故事，并以宣传视频的形式，让真实的员工生动讲述企业发展画卷中的动人故事。

寻求解决方案

尽管高级管理层认可采取行动的必要性，但他们普遍缺乏制定相关风险管控措施的能力。通过社交媒体管理外部风险有一套领先实践，如下所示：

- **社交媒体风险诊断**——对社交媒体上关于企业品牌、产品、问题和所处行业的对话进行风险分析，从客户、公众和员工的角度分析风险；
- **社交媒体治理审查**——委聘第三方对社交媒体团队的资源配置、如何利用社交媒体、可接触哪些决策者及其流程开展独立审计。实施变革，使团队能够更好地全面管理外部风险；

- **社交媒体战略制定**——制定社交媒体战略或完善现有战略，同时咨询独立专家意见并借助最佳实践和循证方法，以管理风险和更广泛的竞争业务目标；
- **社交媒体舆情监控**——对社交媒体和数字媒体进行日常监控，为决策者过滤掉不必要信息，向他们提供分析洞见和建议。营造“有问题必行动”的职场文化；
- **客户服务审查**——分析企业或组织对利用社交媒体作为客户服务渠道的管理策略，并提供建议。

发挥社交媒体的正面作用

通过社交媒体，企业能够扩大其影响和触及范围，持续收集关于企业声誉、监管事务、客户满意度和投资者观点的数据；社交媒体让沟通变得更加直接，即由“广播”走向“窄播”。这些都是对企业而言积极的变化，以后任何“公众意见风潮”出现时，企业不再有借口说知道了。

社交媒体为企业管理外部风险提供了平台。

参考文献

- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) Knowledge Hub,
<https://www.tcfhub.org/>



毕马威

Frank Mei

梅放

风险管理咨询
主管合伙人
毕马威中国
frank.mei@kpmg.com

Johnson Li

李斌

治理、风险与合规服务
内地主管合伙人
毕马威中国
johnson.li@kpmg.com

Lee Alva

李懿玲

治理、风险与合规服务
香港主管合伙人
毕马威中国
alva.lee@kpmg.com

Vera Li

李迪

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
vd.li@kpmg.com

Kelvin Leung

梁安超

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
kelvin.oc.leung@kpmg.com

May Gao

高原

治理、风险与合规服务
合伙人
毕马威中国
may.gao@kpmg.com



kpmg.com/cn/socialmedia

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。