



李利明：声誉事件频发，金融机构怎么办？



文/新浪财经意见领袖专栏作家 李利明（北京道誉企业管理服务公司
执行董事）

今年以来，有些金融机构声誉事件不断，如业绩大幅下滑引发诸多媒体关注报道、投资股市踩雷导致较大损失受到媒体广泛关注、房地产战略客户风险飙升引发媒体普遍质疑、来自员工及外部机构的举报成为媒体深入报道对象、受到有关机构调查或者其他传言被媒体四处求证，等等。金融机构出现声誉事件频发且危害程度较高的情形，意味着该机构的声誉已经遭受较大损害，十分脆弱，如果不能尽快扭转这一局面，类似的声誉事件会不断发生，声誉会持续受损，并且在某个声誉事件的时点极可能发生“声誉脆断”——某个声誉事件令各利益相关者将此前的声誉事件联系在一起，对公司丧失基本信任，使得公司声誉出现巨大损害，甚至引发声誉危机。



面对频发声誉事件，金融机构如何应对？个人认为，金融机构应该高度重视严峻的声誉风险态势，尽快采取措施扭转不利局面。简单说需要开展两方面工作，一是不再简单的“头痛医头、脚痛医脚”被动应对声誉事件，而要做出系统性主动应对安排，将本机构的各类声誉风险隐患扼杀在萌芽状态；二是在声誉风险管理基础上启动声誉修复工作，采取全方位的举措修复受损的声誉。

系统性的主动应对安排

金融机构如果频发声誉事件，通常来自两种可能，应分别采取不同的应对策略。

一种可能是金融机构的基本面出了问题，如经营遭遇了巨大困难，或

者出现了重大风险和损失，这集中表现为经营业绩的下滑和资产质量的恶化，相关的公开信息和披露内容必然会成为媒体关注报道的焦点，也必然会引发投资者的强烈反应，表现为股价的大幅下挫或者持续走低。面对这种基本面状况以及媒体的相关报道，声誉风险管理的作用有限，通常只能在新闻口径中解释这是短期的困难，如强调“由于经济增速持续下行，企业经营区域性、行业性风险加剧，整个行业都面临较大的资产质量压力，我行也不例外，不良贷款出现了一定幅度的“双升”，特别是前些年高速发展的同时，积聚了一定的资产质量隐患，形成了历史包袱。从去年开始主动化解历史包袱，进行了较大力度的不良贷款核销和贷款拨备计提，虽然体现为利润下滑，但是相应的风险已经充分暴露，真实的资产质量已经见底，未来发展可以轻装上阵”。但是这种解释往往难以打消投资者的疑虑，也难以避免媒体的关注报道，声誉风险在短时间内难以消除，除非公司的经营状况在下一个财报披露日出现明显改观、风险得到有效控制。面对这种情形，声誉风险管理的主要工作就是尽量通过公关沟通减少媒体的恶意报道，特别是不要把业绩不佳与本机构的其他负面信息如监管处罚、投资失败、人员变动等联系起来，并将其归结为主要领导能力不行、水平不高，这样的报道会让领导的面子挂不住甚至气急败坏，给声誉风险管理造成巨大压力。

另一种可能是金融机构的基本面尚可，虽然经营有些不理想，但是还未到“经营严重困难、风险隐患巨大”的程度，但经营过程中的一些风险事件和信息不断通过各种渠道曝光，并且金融机构缺乏相应的应对准备，

未能在第一时间做出应对处置，导致了声誉风险的扩散和恶化，造成了严重的声誉影响。面对这种情形，金融机构应该将声誉风险管理放在更加重要的位置，严格按照监管机构的要求完善本机构声誉风险管理制度和体系，特别是主动审视经营中存在的各种风险事项及声誉风险隐患，分门别类主动做出相应的应对预案和应对安排，如：对本机构开展重大经济活动进行声誉风险预判，在披露重大风险事件之前做好声誉风险应对准备，发生重大风险事件做好声誉风险防范；完善风险信息的报送制度和声誉风险隐患的排查制度，及时发现声誉风险隐患并提前介入应对处置；根据本机构各类风险的不同情形进行情景模拟，据此准备声誉风险应对预案；对各种突发风险事件开展应急演练时充分考虑声誉风险因素，应急演练计划包括声誉风险的应对安排，等等。通过这些主动安排，声誉风险管理机构尽量全面掌握本机构声誉风险隐患，并通过预防和化解等手段，防止风险事件及声誉风险隐患转化为声誉风险，降低声誉风险的发生概率；并在声誉事件发生后能够快速采取行动降低不良影响，避免声誉风险的扩散和升级。

采取全方位措施修复声誉

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34778

