

TWO

THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING
管理新理念前沿译库之贰

利益相关者权力

STAKEHOLDER POWER

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

21世纪企业战略新理念

〔美〕史蒂文·M·沃克

杰弗里·M·马尔著

赵宝华 刘彦平 译

· 股东的权力
· 顾客的权力
· 员工的权力
· 利益相关者权力
· 公司核心价值

· 经营者的权力
· 合作者的权力
· 投资者的权力
· 商业巨头的权力

利益相关者权力

——21 世纪企业战略新理念

[美] 史蒂文·F·沃克 著
[美] 杰弗里·E·马尔

赵宝华 刘彦平 译

经济管理出版社

选题策划 杨世伟
责任编辑 谭 伟
技术编辑 晓 成
责任校对 剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

利益相关者权力 / (美) 沃克, (美) 马尔著; 赵宝华等译.
—北京: 经济管理出版社, 2002
ISBN 7-80162-557-9
I. 利... II. ①沃...②马...③赵... III. 公司-企业管理
IV. F276.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098545 号

利益相关者权力

——21 世纪企业战略新理念

[美] 史蒂文·F·沃克 著

[美] 杰弗里·E·马尔

赵宝华 刘彦平 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京交通印务实业公司

787×960 毫米 1/16 18.5 印张 214 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-557-9/F·488

定价: 30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前言

自从第一位朋友建议我们写一本书至今已经五年多了。也许那位朋友已经厌倦于听我们谈论自己的经验，而建议我们写一本书则是结束这种谈论的一种有礼貌的方式。无论他的目的何在，我们采纳了他的建议，并且将他的建议写进备忘材料中。在以后的几年中，其他人也不断地提出类似的建议。这使我们感觉到，可能这些朋友确实认为在我们所讲述的思想和故事当中存在着有价值的东西，当然这仅仅是可能吧。

这本书揭示了关于利益相关者的权力的秘密。这个故事揭示出最优秀的企业是那些同时运用心灵和思想进行经营的企业。用心经营企业意味着，企业要做正确的事情和进行适当的管理，而管理不仅仅要做基本的工作，而且还要顾及所有那些相互间有作用或者与企业有一定关系的人们的最大利益。我们把这些称为“利益相关者”。但我们并不想把这本书归入“提倡不切实际的行为”的那一类书当中。这本书的基本目的是，那些采用利益相关者方法的公司不仅仅通过使利益相关者满意而使世界变得更美好，而且这些公司还获得了来自长期的和持久的财务成功方面的回报。

在近 50 年的商业合作经历中，我们曾经与一些世界级的大公司进行过合作。在合作过程中，我们被一种正流行于商业世界中的悖论所震惊。作为美国社会的重要支柱之一，“企业”曾经在我们民族的历史上起过如此重要的作用，并且曾经为如此多的人创造出如此巨大的财富，而今却继续背负着如此糟糕

的名声。甚至直到今天，我们在经济方面已经取得了如此多的成功，但是大众传媒和文化依然声称“企业”是不好的，并且是内在地与个人、社区和社会的目标相冲突的。与以前的工作相一致，我们的任务就是得出与之相反的结论。

我们所接触过的大多数的大企业领导，都具有高度原则性的领导。而且，大多数成功的企业对社会都具有非常有益的影响。同时，我们知道有一些独一无二的经营方法可以使人积极向上，可以把人们凝聚到一起。企业因对待利益相关者的方式的不同而区别开来，而且其对待利益相关者的方式会在很大程度上影响到这些利益相关者怎样对待企业从而获得回报。好的企业会受到良好的回报。我们还进一步发现，公司及其利益相关者之间相互作用的方式，对公司的财务绩效有很大的影响。利益相关者之间关系良好的公司的绩效，显然要比那些没有良好的利益相关者关系的公司要好。最后，我们从各种各样的公司中总结出的教训和最好的经验，可以帮助其他公司即时提升其商业绩效，促进其商业实践并丰富人生的意义。

这些深奥的发现，经过无数次的推敲、斟酌后而逐渐清晰，最后形成本书的观点。我们知道这是一个有助于商业人士在高速变化和极端复杂的商业世界中重新认识和发现一些基本真理的故事。这是一个由清晰、和谐的观点代替含糊、对抗的观点的故事。而且，这还是一个关于权力、关于任何公司只要愿意就可以选择使用的权力的故事。这是一种掌握在顾客、合作者、投资者和其他在商业上有影响的人们手中的正在不断增长的权力，凭借这种权力，人们可以挑选想与之合作的企业。理解一个企业赖以建立的这些基本关系的过程，不会使每一个商业决策变得更为简单。实际上，一些商业决策的做出会变得更加困难。但是，这种努力是值得的：忠诚、有责任心的利益相关者形成了稳固的组织。

我们已经看到，当公司在保持其核心业务和产品的价值的同时，真正关注、承诺并信奉这种在利益相关者之间建立显著关系的权力，好的结果就会出现。

《利益相关者的权力》这本书是从1999年底正式开始写作的。由于我们都从未写过书，我们需要去了解写书的全过程。史蒂文（Steve）迈出了写书的第一步，了解到如何写作一本书。他组织起一个最初的工作小组，把那些建议集中起来，并与那些对商业出版领域情况熟知的人士进行了接触。

直到杰弗（Jeff）加入之前，这项工作还停留在概念和提纲阶段。杰弗花了大量的时间来研究本书的内容，筛选所有的材料并将之组织起来，勾勒出本书的章节草稿，并填补上许多的不足，从而使本书更有意义。

当我们进入写作的过程时，我们发现已经存在着大量的关于此书的概念和原始资料。例如，当我们碰巧发现公司从事着可以支持我们论点的行为时，我们早已习惯于记录顾客过去的事例并撰写了白皮书。这些材料不管是对于本书的内容，还是作为公司形象的例子，都是非常有用的。我们自己也进行了许多研究，起初是为了满足自己的好奇心，但却进一步使我们相信“利益相关者的权力”是的确存在的。另外，我们已经从许多可贵的顾客那里受益，并且获得了所有我们已经实施了20年或更长时间项目的宝贵资料。最后，书中所有的故事、轶事和真实的人使“利益相关者的权力”这个概念变得栩栩如生。

我们希望您喜欢阅读这本书，并且能够从本书中学会许多考虑企业的新的思想和方法。如果这本书能使您的组织在某些方面有所改变，或者能给您以前进的勇气并对您正在思考的问题有所帮助的话，我们将会知道我们的努力是值得的。如果您开始尝试运用“利益相关者的权力”的原理，我们确信您的企业将获得更长远的和持久的成功，并且这个世界也会由此变得

更加美好。

《利益相关者的权力》一书也拥有它自己的利益相关者群体，我们非常感谢他们。如果没有他们的帮助，此书就无法出版。首先，我们感谢我们的编辑，Perseus 出版公司的尼克·菲利普森（Nick Philipson），感谢他对本书的热情关心以及对本书的精益求精。他一直和我们工作在一起，直至一本高质量著作的产生。我们还要感谢早期工作小组的主要成员比尔·伯查德（Bill Birchard），就他的资格而言，堪称一位学识渊博的作者，我们已经合作过并希望能再度合作。比尔帮我们写了建议书，并将我们介绍给了海伦·里斯先生（Helen Rees）——我们的文学代理。海伦是最早信任我们计划的人，并将我们介绍给了尼克和 Perseus Publishing。马妮·马克斯韦尔（Marnie Maxwell），一位地方的自由编辑，对我们的书稿进行了最初的评论，并且在把新手所写的书稿交到 Perseus Publishing 之前投入了大量的精力进行认真地修改。我们还要感谢比尔·雷德盖特（Bill Redgate）和蒂娜·沙利文（Tina Sullivan），他们花了不少的时间对我们的初稿进行了认真的评论和修改。

让我们把视线转向沃克信息公司（Walker Information），前前后后有不少的同事曾经影响到和有助于此书的完成。首先，我们要感谢公司董事会对我们计划的充分信任，他们有时甚至让我们离开自己的工作岗位去完成这本书。接下来，我们将特别对桑迪·海尔（Sandy Heil）表示感谢，她先后录入了总共约 63000 字的书稿，并且对这本书的副标题和其他一些地方进行了规范，使我们学会许多“必须这样做”的事情。

现在，我们将感谢那些对此书有直接或间接帮助和影响的人们。他们包括：吉妮·安杰洛韦斯（Ginny Angelovic）、道格·格瑞萨夫（Doug Grisaffe）、贝宁·谢莉（BJ Kyzr - Sheeley）、马克·德瑞森（Marc Drizin）、弗兰克·沃克（Frank

Walker)、吉姆·萨姆 (Jim Sammer)、帕特·吉本斯 (Pat Gibbons)、吉尔·拉塞尔 (Jill Russell)、劳拉·贝斯 (Laura Bayes)、冯达·吉利 (Vonda Gilley) 和比尔·卡祖比斯基 (Bill Kaszubski)。

我们同样要感谢沃克信息公司的顾客，他们提供的历史事例为本书提供了如何运用“利益相关者的权力”方面的生动的例子。我们还从其他的大公司中得到了类似的事例。我们还要感谢沃克信息全球网络公司 (Walker Information Global Network) 的成员们，正是在他们的帮助下我们才获得了应用于本书的关键的说明和最前沿的研究成果。

最后，我们绝非无足轻重的感谢要给予我们各自的家庭，感谢他们付出的爱和所给予的支持。要知道，当你能够不把工作当做负担来做，当你的家庭给你带来的快乐使你的生命趋于和谐时，你是多么地幸运。我们的确受恩惠于我们的家庭，他们允许我们努力工作去追求我们的梦想，并且相信我们为实现自己的梦想而付出努力是值得的。

目 录

第一章 利益相关者的权力

——建立利益相关者承诺和推动公司成长的 一项宏伟计划	(1)
权力的转移与总的看法	(3)
利益相关者的规则	(5)
不仅仅是关系，而且是承诺	(7)
你信任谁？	(7)
顾客革命	(8)
员工的增长	(10)
环境的治理也涉及到利益相关者的利益	(12)
商业监管将保持活力并令人满意	(13)
企业外部利益相关者的扩展	(15)
公司的社会性投资	(16)
不只是原则——而且是一个管理忠诚的系统	(17)
均衡的结果	(18)
·案例：思科系统——与利益相关者相联合	(18)
旁观者眼中的价值	(24)

第二章 “人” 的权力

(27)

与“人”进行商业交易	(29)
利益相关者是什么？	(30)

利益相关者的知识和意识	(30)
股东的价值与利益相关者的价值	(31)
人格化的股东价值	(33)
给利益相关者以信任	(35)
折中的观点	(37)
利益相关者的应得利益	(38)
利益相关者承诺与股东价值	(39)
利益相关者和绩效评价	(41)
非财务评价的情形	(43)
会计核算的新方法	(44)
平衡记分卡	(47)
·案例：英国电讯	(49)
利益相关者测量的多种方法	(50)

第三章 让权力成为动力

——利益相关者的忠诚	(55)
让我们首先对承诺做出承诺	(57)
着眼于回报：利益相关者的承诺和忠诚构建了	
企业本身	(59)
真正的忠诚超乎你的想像	(60)
利益相关者忠诚度的分类	(63)
约定的四道门槛	(68)
·案例：CDW 计算机中心有限公司	(75)
脚踏实地	(77)

第四章 诚实作为基础

(79)

诚实：谁需要它？（一个好问题：谁不需要它？） …	(81)
诚实不仅仅只是诚实 ……………	(84)
核心准则/价值观：奠基石……………	(85)
道德规范：行为的准则 ……………	(87)
道德决策的影响因素 ……………	(88)
处理道德问题的复杂性 ……………	(90)
诚实管理的资源种类 ……………	(92)
我们应该怎么做（在道德上）？ ……………	(97)
使用关于企业诚实的调查……………	(101)
·案例：尼亚加拉·莫霍克公司关于监控价值观和	
诚实的调查 ……………	(102)
你是否已经检查过工作的基础？ ……………	(104)

第五章 顾客的权力 …………… (109)

以顾客为核心抑或其他……………	(111)
为管理顾客关系设立标准……………	(114)
顾客忠诚的情形……………	(117)
顾客追求他们需要的，所以公司必须预测他们	
将追求什么……………	(119)
如果期望正在不断地增长，爱他们的方法就	
是去了解他们……………	(121)
如果组织在了解顾客方面存在障碍，那么了解他们	
的惟一方法就是去询问他们……………	(123)
·案例：建构中的特殊顾客与社区关系 ……………	(127)
与离去的顾客进行交谈可以帮助我们知道如何为	
顾客更好地设想……………	(130)
·案例：一项针对保健计划中忠诚和失去顾客	

	的研究.....	(132)
	21 世纪对个人信息报告的要求	(134)
	利用顾客信息推动组织变革.....	(135)
	·案例：NCR 公司	(139)
	由里及外.....	(145)
第六章	员工的权力	(147)
	突破裁员困境.....	(150)
	让我们做一个新的安排.....	(154)
	·案例：联邦包裹服务公司及其与员工的新型 忠诚契约	(156)
	员工价值时代的来临.....	(159)
	我们需要的高技能员工在何方?	(160)
	员工要流动的证据.....	(160)
	短缺经济学.....	(163)
	员工忠诚的情况.....	(166)
	员工承诺评估体系.....	(169)
	员工忠诚门槛：目标和措施指南.....	(173)
	·案例：斯托科普公司及其员工关系评估	(175)
	从一个利益相关者到另外一个利益相关者.....	(180)
第七章	扩展的利益相关者权力	(185)
	家庭中的全部成员.....	(187)
	对不同的人用不同的方法.....	(191)
	与供应商的合作发展.....	(192)
	保持警觉的“羔羊”	(194)

·案例：希尔·塞克斯顿公司..... (196)

每个人都知道你的名字：企业声誉..... (199)

通过约定的大门获得扩展的利益相关者..... (208)

得到任何事物都不是那么容易..... (210)

·案例：爱迪生国际公司 (212)

组织之外的联系..... (214)

第八章 履行好公司的社会责任 (217)

谁说我们必须成为好公民？..... (220)

赠予的涵义..... (221)

赠予的传统..... (222)

对赠予行为的回报..... (226)

对有益的公司社会责任需要的证据..... (228)

组织对赠予影响的评估..... (232)

·案例：联合进步协会促进了对利益相关者
的关注 (237)

·案例：特别奥运会 (239)

公司赠予进入利益相关者整体关系中的指数
力量..... (240)

·案例：“使命公司”的危险
——以本—杰里公司为例..... (241)

·案例：通用食品公司 (248)

加强与利益相关者的联系..... (250)

第九章 利益相关者整体的权力 (255)

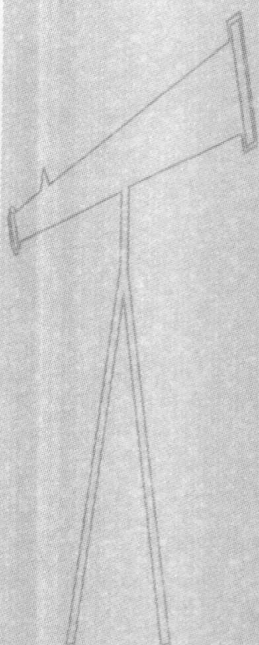
再回到员工的权力这个话题..... (257)

从 3 万英尺的高度看待利益相关者·····	(261)
利益相关者权力的基本原则·····	(262)
·案例：利瓦伊·施特劳斯公司	
——公司的社会责任可赢得市场关注吗？·····	(266)
·案例：Lens Crafters 公司	
——致力于实现顾客价值、员工目标和社区使命·····	(269)

第一章

利益相关者的权力

——建立利益相关者承诺和推动
公司成长的一项宏伟计划



权力的转移与总的看法

虽然这看上去也许具有讽刺意味，但那些与“新经济”有关的、雄心勃勃的高技术公司，将他们的成功不仅仅归因于技术革新，而且也归因于其对待人们的方法，或者归因于处理我们称之为“利益相关者的权力”的方式。这种看法无疑是正确的。思科系统（Cisco Systems）不但通过计算机网络提供解决方案，而且通过与员工、顾客、经理人员和其他利益相关者建立个人的和集体的关系，在不到 16 年的时间里成长为世界上最有价值的企业。简单地讲，思科已经成为最具吸引力的公司，人们都愿意与它进行商业上的往来。

别让我们获得这样一个错误的概念：即许多好点子、战略、领导精神和管理妙计，就能成就一个非凡的思科。在思科中，存在着令人难以置信的对公司使命的热情。这种使命得到了思科短暂历史上每一位成功领导者的支持，以及思科所有的员工和股东的支持。思科的使命是为其他公司提供商业解决办法，以帮助其实现计算机网络化。他们通过听从和满足顾客的愿望、梦想和要求，来完成公司的使命。思科雇佣聪明的人，授予他们股票期权，并对工作小组赋予自主的权力，为员工提供培训，并使每一位员工关注对顾客的影响。思科团队对顾客提供的解决办法，创造出了不可思议的忠诚（loyalty）。公司也给那些把企业卖给思科的所有者提供优惠的价格。公司的客户和其他从公司获益的人们，通过快速增长的网络解决办法消费支出，给公司带来了丰厚的回报。公司的股东（包括员工）已经在金融市场上获得了令人难以置信的收益。

除了对员工、顾客和股东的承诺，思科还获得了对供货