

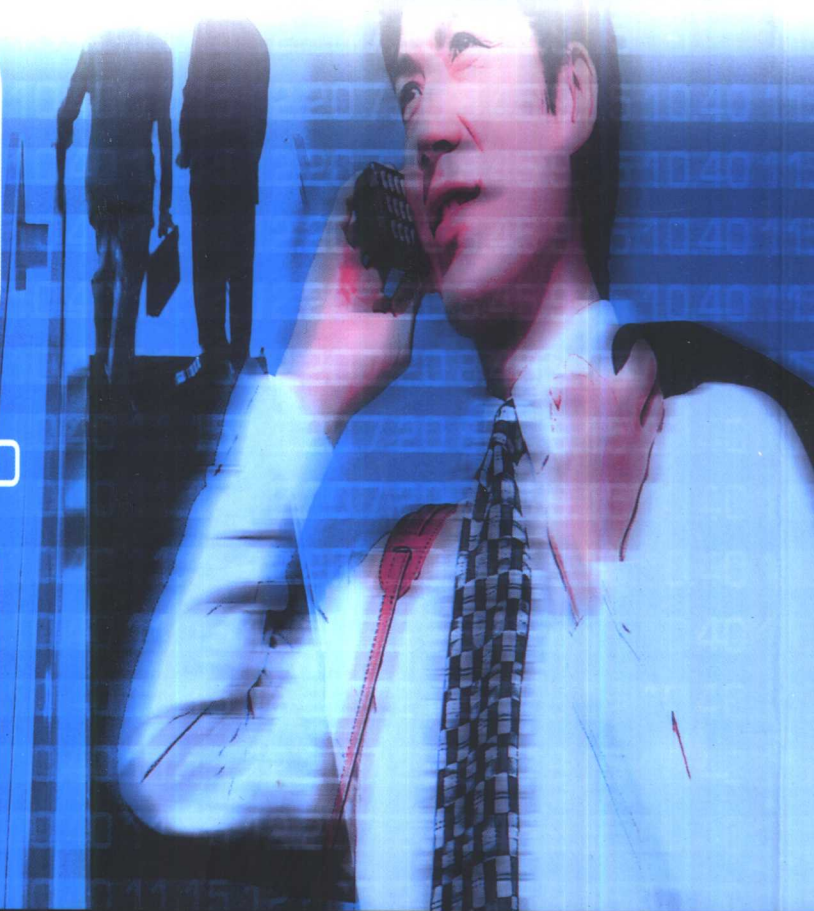
经济管理出版社

David Wheeler &
Maria Sillanpää

THE STAKEHOLDER CORPORATION

〔英〕大卫·威勒 著
〔芬〕玛丽亚·西兰琶
张丽华 译

利益相关者公司



利益相关者公司

——利益相关者价值最大化之蓝图

[英] 大 卫·威 勒 著
[芬] 玛丽亚·西兰琶
张丽华 译

经济 管理 出版 社

责任编辑：赖锦峰 苏全义

版式设计：蒋 方

责任校对：贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

利益相关者公司/[英]威勒,[芬]西兰琶著;张丽华译.
—北京:经济管理出版社,2002.1

书名原文:The Stakeholder Corporation

ISBN 7-80162-292-8

I. 利... II. ①威...②西...③张... III. 企业管
理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 071525 号

利益相关者公司

——利益相关者价值最大化之蓝图

[英] 大卫·威勒 著
[芬] 玛丽亚·西兰琶
张丽华 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：北京地质印刷厂

850 × 1168 毫米 1/32 12.75 印张 310 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-292-8/F·278

定价：22.00 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

著作权登记号：图字：01—2001—4642

THE STAKEHOLDER CORPORATION, by David Wheeler and
Maria Sillanpaa

Copyright © Financial Times Professional 1997.

This translation of The Stakeholder Corporation, First Edition is
published by arrangement with Pearson Education Limited.

**本书谨献给艾梯、伊萨、安德鲁
以及我们所有的个人利益相关者，他
们的爱和支持给了我们以力量。**

前 言

经商 30 年，我仍然在努力搞清楚其中的含义。有时候，好像最重要的条件是需要获得一个符号学或哲学学位，而有时候又需要有心理学的背景，甚至在最糟糕的时候还需要有精神疗法的知识。标准的商业培训很难使人们具备应付基本挑战的智慧和技能，更别说应付当今极其激烈的商业竞争环境中司空见惯的种种危机了。

作为一个如饥似渴的读书人、一个渴望吸收当代企业思想并试图解决企业角色和领导班子的责任中一些更深层次的问题的人，我不断从那些认为做你自己就行、讨论问题并让你用心去思考的人那里受到鼓舞。的确，在这个高压锅似的世界里，企业在迅猛地发展着，使个人得到个人平衡、以无竞争和合作的方式与同事相处并承认有时我们都把事情搞错了，变得更加重要。如果说个人需要空间和精神帮助以便反思其工作的意义是很重要的话，那么企业也急需如此。

我一直都对“营业照常”方法在当今公司行为中的盛行感到惊讶。很少有首席执行官对企业自身的角色进行公开挑战，以把自己的活动同更广泛的、严格的经济意义除外的社会目标联系起来。我们有些不错的公司在应该庆祝并说“这就是企业的意义”时，仍然为其社区计划寻找“股东价值”的正当借口。但是我发现情况正在发生变化。世界各地的大公司已经意识到在社会上的合法地位是一种积极的责任，而不是消极的责任。改正命令和控制式心态需要勇气——把利益相关者看成是力量、而不是不稳定

的源泉。如果说运气只垂青那些勇敢者的话，那么在 21 世纪，商业成功将会越来越惠顾那些建立在社区基础上并实行利益相关者纳入的公司。

本书分析了企业中的利益相关史并讲述了几个故事。有些让我发笑，而有些则令我伤心落泪。毫无疑问，企业要对许多问题做出回答，对世界上的许多苦难负责。但是，企业也使许多人的生活受益：它使从前贫穷的无产者获得解放，在数代人的时间里给无数人创造了财富。本书还就怎样尽可能让各种支持者参与及其将带来的益处，给予了一些提示。

我无意炫耀我的公司是完美的利益相关者纳入公司。当然，我们努力不断改善各种关系，努力使自己以社区为基础：跨地区而非跨国。我们从许多志趣相投的企业人士那里汲取了力量，他们来自合作运动和各公司，如美国的 Ben & Jerry 's 公司和 Levi Strauss 公司，英国电讯公司（BT）和日本的 Citizen Bank。他们的故事与我们不同，不过他们希望利益相关者做正确的事情的愿望非常清楚。因此，我希望本书是我和我的同事的一盏指路明灯，也是你和你的同事的一盏指路明灯。这是一本写给未来更加光明的企业的书，到那时各种关系对成功的企业的重要性要远大于现金流通。我期望今后的公司更富于反思，更富于创新，更富于纳入性，我希望本书对公司实现这一目标有所帮助。

Anita Roddick OBE 阿尼塔·罗迪克·欧伯
The Body Shop International Plc 公司创始人

感 谢

凡是理论与实践相结合的著作，都应该感谢理论创造者和把理论运用到实际中的实践者们。对于后者，我们非常感谢 The Body Shop 道德审计部门的同事们。他们共同设计并对本书第三部分中的许多理论进行了成功的实验，特别值得感谢的有 Nicky Amos, Debbie Budden, Rita Godfrey, Red Mills, Sharon Sims, Janet Shepherd, Samantha Towle 和 Peter Wilson。1996 年为联合国进行的一项研究将 The Body Shop 道德审计部门评为环境与利益相关报告世界第一，我们为他们而感到骄傲。如果没有 The Body Shop 创始人、高级管理人员和员工在过去五年中所给予的不断支持，他们和我们的工作就无从谈起。

我们也从外部得到了支持，包括大量的外部顾问和咨询人员：其中最重要的顾问是 Simon Zadek 及新经济基金会的同事们。我们在智力和学术上获得的激励来自哥本哈根商学院的 Peter Pruzan 教授、Nijenrode 大学的 Henk van Lujik 教授、管理章程倡议的 Tom Cannon 教授和 Dundee（邓迪）大学的 Rob Gray 教授。Ben & Jerry's 公司的 Alan Parker 及其他同事、Traidcraft 的 Richard Evans 及同事以及合作运动和英国电信公司等单位社会和道德审计人员都给予了大力支持。

为本书所做的研究工作多数是由我们自己进行的，因此我们对一切错误负全部责任，不过我们确实得到了 Charles Jackson、Ed Mayo、Alan Peter 和 Alina Tugend 的宝贵支持。Angele Bawtree、Sue Belgrave、Jean Floodgate、Gavin Grant 和 Iain Lynch 对本书提出

了有创见的意见和建议。

Phona Mitchell 负责搜集图表和实例，Sophie Freeman 负责处理合同事宜，Gemma Lacey 负责联系和征得同意和许可。皮特曼出版社（Pitman Publishing）的发行人 Richard Stagg 和项目编辑 Martin Drewe 给予了热情的支持。Cathy Tingley 以其娴熟的技术和献身精神进行文字处理工作。

最后，我们要感谢托尼·布莱尔首相，是他于 1996 年把利益相关纳入了政治地图上。否则，我们还意识不到写这本书的紧迫性。

大卫·威勒 (David Wheeler)

大卫·威勒, The Body Shop International高级执行官, Kingston大学的客座教授, 新商业学院研究主任, 以从事环境政策和企业社会责任研究而著称。

威勒教授从研究洗浴水污染控制开始其在水务工业的生涯。后来, 作为一名Robens Institute of the University of Surrey的学者, 他担任世界卫生组织、英国海外发展署及许多在非洲和拉美寻求发展的机构的咨询顾问。

在The Body Shop工作的5年中, 大卫·威勒负责公布了大量的经过独立核查的公司社会和环境表现的审计结果。他在许多医学、学术和通俗杂志上发表了大量的论文和文章。

玛丽亚·西兰琶 (Maria Siljanpää)

自1993年起, 玛丽亚·西兰琶一直负责The Body Shop公司内部社会审计的实施, 目前担任撰写该公司环境、动物保护和社会问题公开声明的审计人小组的负责人。

她从芬兰坦佩雷大学开始其学术生涯, 于1990年把企业道德教学计划纳入商学院的课程当中。

她以前的学术研究和著作都侧重于社会责任与企业战略思想以及社会审计之间的关系。目前的研究兴趣则是学术机构的理论、复杂性和以对话为基础看待企业道德之间的联系。

玛丽亚·西兰琶是社会和道德责任研究所指导委员会成员。

目 录

导论	(1)
第一篇 利益相关者的兴起	(5)
第一章 无人信任我们	(7)
第二章 自由企业：游戏规则	(12)
第三章 仲裁者和区域裁判：谁在执行这些规则	(21)
第四章 团队：公司与股份公司	(32)
第五章 赞助者：投资者和银行家	(39)
第六章 团队带头人：企业领导和首席执行官	(55)
第七章 支持者：员工和客户	(65)
第八章 游戏场：保护环境	(84)
第二篇 企业战略：20 世纪管理的三个故事	(95)
第九章 自由市场汽车零件股份有限公司	(98)
第十章 回应制度和技术股份有限公司	(119)
第十一章 包括杂志公司	(133)
第三篇 指南	(151)
第十二章 管理和利益相关：关于管理的广义定义	(154)
第十三章 发展与利益相关者的纳入性关系： 一般性方法	(179)
第十四章 纳入周期：股东和投资者	(194)

第十五章	纳入周期：员工和管理人员	(202)
第十六章	不断改进周期：职业安全和健康	(235)
第十七章	纳入周期：客户	(252)
第十八章	不断改进周期：质量	(265)
第十九章	纳入周期：供应者和企业伙伴	(276)
第二十章	纳入周期：当地社区	(287)
第二十一章	纳入周期：政府和文明社会	(296)
第二十二章	不断改进周期：自然环境和非人类物种	(308)
第二十三章	不断改进周期：透明和公布报告	(351)
跋		(359)
参考书目及进一步阅读书目		(362)

导 论

商人鲜有时间进行反思，而对未来世界进行幻想就更少了。但是，在本千年的最后几年里，在企业对全球经济的影响超过历史上任何时期的时候，我们必须考虑：这一影响是否像负责任的企业人及其利益相关者所希望的那样是良性的和积极的。如果不是的话，那么企业期望的工作方式和标准又是什么呢？

本书的中心议题是一个公司长期的价值有赖于：其员工所拥有的知识、能力及承担的义务；公司与投资者、客户及其他利益相关者之间的关系。忠心耿耿的关系如今越来越依赖于一个公司是如何在商业交易之外创造“附加值”。附加值包括质量、服务、对人的关怀、自然环境和诚实之类的问题。我们相信，纳入性利益相关者忠诚的关系的发展今后将成为决定企业活力和成功的最重要的因素。

我们在书中介绍了世界上一些最佳做法的例子。我们相信，这些例子能够向世人昭示，纳入性利益相关者将会带来长期的和更加出色的企业业绩，包括给股东带来更大的经济价值。美国、欧洲以及远东地区的许多例子证明了这一点。

在多数国家，企业是国民经济发展的主要驱动力。的确，自20世纪80年代苏联解体、计划经济崩溃以来，人们很少再为自由企业的主导地位是决定全球经济发展的主要因素的问题进行辩论。无论是左派还是右派，政治家们不再对自由贸易这一概念提出质疑，也不再讨论国家所有或大型企业进行控制的功过是非。持各种主张和见解的政府现在似乎都相信市场在资源配置和为客

户生产产品提供服务方面最具效率。而只有在教育和医疗保险方面，意识形态还努力保持其控制和垄断。

根据世界观察研究所的估计，世界 500 强公司控制着世界贸易额的 70%，占世界国内生产总值的 30%。仅此一项就足以证明本书中心议题的正确性。本书虽然利用一些利益相关者所处的困境来说明管理好一个具有社会和环境保护责任心的企业是多么具有挑战性，但主要目的并不是要谈论对与错，是与非。本书只是一个指南，告诉人们旨在最终实行利益相关者的企业应采取哪些最佳方法和技巧。

我们把利益相关者定义为那些可能受企业影响并对企业产生影响的个人和实体。重要而直接的利益相关者包括投资者、员工、顾客、供应者以及企业所在的地方社区。我们将之称为主要的“社会”利益相关者，其原因是因为他们的利益是通过各种社会关系而与该企业的财富直接发生联系的。次要的社会利益相关者包括管理者、市民机构和压力集团、媒体和学术评论家、贸易团体以及竞争对手。这些团体的利益较为间接，但是它们也构成自由企业体系这一社会生态的一部分。

具有远见卓识的企业还希望把其他一些实体纳入其利益相关者的利益范围内：例如，自然环境、非人类物种和人类后代。它们的权利可能会受到企业行为的影响，同时也影响着企业的行为方式。这些实体也有“代表”自己的拥护者和辩护者——为其撑腰说话的压力集团。

在战后时期，组织有序、“具有高度信任感”或有着不成文约定的社会里（如日本和德国），企业对利益相关者的利益非常关心——至少对所有主、员工以及客户是如此。在斯堪的纳维亚和荷兰，企业行为对环境格外敏感。在缺乏不成文规定和个人主义更加严重的社会（如美国和 20 世纪 80 年代的英国），利益相关者利益的天平是倾向于所有者和股东的，其结果是复杂多样

的。不过，我们发现，即使在英国和美国，在 20 世纪大部分时间里，实行利益相关者纳入的企业在经营上要比奉行“股东第一”的企业要更胜一筹。

约翰·普兰德等认为，利益相关确实是一个平衡问题⁽¹⁾。如果利益相关者的利益不平衡的话，如果投资者所得到的回报太少或资本垂手可得到的话，那么就可能出现什么问题，制订的决策就会过于草率，造成浪费。反之，如果不做长远打算而使股东价值过快地最大化的话，企业遭受的损失将会更大。

利益相关这一概念在企业中并不代表集体主义，从无竞争的意义上讲⁽²⁾，也不意味着动荡不安。这一概念是建立在企业是一个社会工具这一复杂的观点的基础上的，其速度和操舵取决于对路标的仔细辨别以及其他道路使用者的行为。同时，最佳路线的选择有赖于所有能够使用地图的人的共同努力。

本书的基本设想是：那些考虑到利益相关者广泛利益的企业表现得更为负责；企业能够成功地创造两种价值：商业价值和社会价值；社会价值和商业价值彼此相互强化，从而进一步赢得利益相关者的忠心，提高企业活力；社会和商业透明度能够带来更加显著的组织个性和更高的效率；在 21 世纪，关心利益相关者利益的企业更容易比排斥利益相关者的企业做得更好。

本书第一篇追溯了源于工业革命时期的利益相关者在企业中的利益的渊源。我们通过游戏的比喻来表明不同的经济行为者是如何扮演其角色的，这有助于说明为什么今天在企业 and 利益相关者的关系中还存在一些机能性障碍。我们的结论是需要对游戏规则进行彻底检查。第二部分简要介绍了企业是如何做出战略性决策的。我们通过 20 世纪企业的三个故事来说明企业在过去 100 年间所发生的影响。本书的其余部分是利益相关者纳入手册。读者如有兴趣可以浏览一下。本书采取的方法是对各个利益相关者例子逐个进行分析，而不是进行整体分析。我们希望学生和学者

既能欣赏书中第一、二部分所做的历史、经济和管理上的分析，同时也能够咬紧牙关，强迫自己对第三部分通过分析得出的实际意义进行思考。反之，我们希望承受着巨大压力的企业领导人能够挤出一点时间来思考自己所面临的问题和困境的原因，从而更好地领会书中提出的建议，以期更加关心利益相关者和提高企业业绩。

本书在很大程度上是根据 R·爱德华·弗里曼、加里斯·摩根和约翰·凯的管理理论、约翰·肯尼思·加尔布里思和威尔·哈顿的经济分析和大卫·考顿和安东尼·桑普森的企业评论而写就的。我们希望对企业的看法和认识更加完善，为此得到了汤姆·加能、乔治·高德、查尔斯·汉迪、托马斯·谢里登和奈杰尔·肯德尔思想的启发和支持。

最后，我们所受的历史影响来自两种截然不同的观点：罗伯特·欧文、威廉·莫里斯、IBM 公司的托马斯·沃森的观点以及 The Body Shop 的阿尼塔和高顿·罗迪克的观点——利益相关者赞成所有这些观点。

综上所述，可以说，我们既不是在叫卖自由市场，也不是倡导“股东价值”。有人说，良好的利益相关者关系会对长期的股东价值最大化造成损害，我们对此而制造的二分法深恶痛绝。的确，我们通过大量的例子证明了它们二者之间是具有相互强化作用的。我们认为，富于创造性和开拓性的企业应努力提高所有的包括股东和所有者在内的利益相关者的经济和社会价值。企业，不论大小，应该考虑周全，致力于长期繁荣，组织有序。本书专为考虑周全、具有奉献精神和组织有序的管理者设计撰写，祝愿企业的未来更加光明灿烂，祝愿那些现在和将来其生计都依赖于企业的人们的前景更加美好。对此我们充满信心。

第一篇

利益相关者的兴起