

马保烈 刘晓琳 孙 赫 刘正华 著

海景模式

——中国服务从梦想照进现实



山东人民出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

海景模式

——中国服务从梦想照进现实

马保烈 刘晓琳 孙 赫 刘正华 著

山东人民出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

图书在版编目(CIP)数据

海景模式：中国服务从梦想照进现实/马保烈等著
-- 济南：山东人民出版社，2013.12
ISBN 978-7-209-08293-8

I. ①海… II. ①马… III. ①服务业-管理模式-研究-山东省 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 031915 号

责任编辑：王 晶

海景模式：中国服务从梦想照进现实
马保烈等 著

山东出版传媒股份有限公司

山东人民出版社出版发行

社 址：济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编：250001

网 址：<http://www.sd-book.com.cn>

发行部：(0531) 82098027 82098028

新华书店经销

莱芜市华立印务有限公司印装

规 格 16 开 (170mm × 240mm)

印 张 18.25

字 数 320 千字

版 次 2013 年 12 月第 1 版

印 次 2013 年 12 月第 1 次

ISBN 978-7-209-08293-8

定 价 38.00 元

如有质量问题，请与印刷厂调换。 电话：(0634) 6216033

序言——关于“海景现象”的思考

我们身处一个伟大的时代，一个时时处处都在孕育和演绎着传奇的时代。我们非常庆幸生活在这样的时代。如果你愿意，你可以身体力行去创造属于自己的传奇。即使你不能亲身体验创造传奇的快乐，也没关系，至少你可以见证和欣赏无数传奇的诞生、成长和延续。对于中国旅游业来讲，青岛海景花园大酒店（以下简称海景）就是这样一个令人称美的传奇。自1995年由培训中心转型正式进入旅游饭店业以来，海景人用短短十余年的时间，就从一名中国旅游饭店业的新兵成长为享有盛誉的行业引领者，成为中国特色民族饭店品牌的杰出代表。其独特的管理模式和企业文化引来无数人的瞩目、惊叹甚至是怀疑，形成了经久不息的中国旅游饭店业界的“海景现象”。那么，我们应该如何看待海景，又如何看待海景现象呢？

一、转型时期中国饭店业的发展与中国服务体系的构建

2013年，中国改革开放已经历了35个春秋。这35个春秋的日月轮转，对于奋进中的中华民族来讲，毫无疑问是非同寻常、波澜壮阔、催人奋进的历史进程。伴随着改革开放政策的春风，旅游饭店业在幅员辽阔的中国大地上也呈现出一派欣欣向荣的景象，取得了举世瞩目的巨大成就。但是，我们也应该看到，经过多年的快速发展，中国旅游饭店业也面临着诸多挑战，存在一些深层次的矛盾和问题，前进的道路并非坦途一片。特别是在当前市场环境和人们的消费观念发生巨大变化的时刻，中国旅游饭店业既面临着难得的发展机遇，同时也面临着转型升级的艰巨任务。比如，如何应对国外饭店品牌的竞争，如何走出国门到国外去发展，如何实现集团化发展，如何打造品牌，如何突出特色，如何调整市场结构，如何改变粗放的经营模式，如何改变单一的赢利模式，等等。要解决这些问题，中国旅游饭店业必须转型升级，开创属于自己的服务模式。如果说，改革开放前30年，中国旅游饭店业主要通过向国外学习、引入和改造国外经营管理模式实现了快速发展的话，那么后30年，中国旅游饭店业必须通过自主创新来获得进一步发展的动力。必须看到，那种一味向国外学习、照搬或简单改造国外经验的模式已经不可

持续，不能适应旅游饭店业进一步发展的需要。在新的形势和任务面前，中国旅游饭店业必须构建起具有中国特色的服务体系和管理体系，并以此为支撑，实现科学发展和可持续发展。那么，如何构建中国特色服务体系？海景的探索和实践给我们提供了宝贵的经验和可资借鉴的模式。也正是在这一意义上讲，海景模式的价值才显得如此难能可贵和意义重大。

二、海景的发展历程及其成就

海景花园大酒店的前身是国家计委青岛培训中心，由当时的国家计委投资建设。1995年1月，适应市场需要转型为涉外商务酒店。1997年12月，被评为四星级。2001年12月，被评定为五星级。2006年，海景审时度势，提出了“创造和保持国际一流饭店管理和服务水准，打造百年常青店”的战略目标。

酒店建筑为欧陆庭院式建筑风格，坐落于青岛东部海滨，交通便利，环境典雅，与大海仅一路之隔。酒店南邻青岛市雕塑一条街——东海路，拥有优美海岸线220多米，东有极地海洋世界、国家水准零点景区，向东30多公里可直入崂山仙境，西有奥帆中心、五四广场、音乐广场等著名景区，周边是青岛市中心金融商业区，集中了青岛市顶级购物中心如海信广场、百丽广场、阳光百货商场等高端商业区。

酒店现有各类高档客房400多套，总餐位1000多个，拥有1000平方米的凯旋宴会大厅，全海景全功能自助餐厅，10个大、小会议室，以及20个高档宴会单间。酒吧、室内外泳池、健身房、桑拿洗浴中心、台球室、棋牌室、美容美发等各种配套设施，一应俱全，还配有精品商店、商务中心、医务室、礼宾车队等多项设施，为客人出行提供方便。^①

多年来，海景人通过不懈努力，取得了巨大的成绩。除了良好的经营业绩和顾客口碑外，酒店先后获得各种荣誉近百项：客房部被共青团中央、国家旅游局授予“全国青年文明号”称号；2006年至今，“亲情一家人”服务品牌被评为“山东省服务名牌”；2007年，被美国《福布斯》杂志评为中国50家最优商务酒店之一；2008年，被商务部和中国饭店杂志评为“中国酒店百强金钻奖”；2009年，接受全国休闲标准化委员会颁发的“酒店服务创新奖”；2009年至今，连续两届被中国旅游饭店业协会颁发“中国饭店金星奖”；2009年，被国家旅游局评为绿色旅游饭店金叶级；2010年，美国哈佛大学商学院将海景的亲情服务理念和管理模式纳入教学案例，这在国内高星级酒店

^① 青岛海景花园大酒店官方网站：<http://www.seaview.cn/info.html>。



业独此一家；2012年，被全球最大的旅游点评网——美国 TripAdvisor 旗下到网评为“2012 中国旅行者之选”（含港澳地区）十佳酒店，被中国最大的酒店点评网——携程旗下驴评网评选为中国十佳酒店（含港澳地区），酒店被山东省旅游局授予省内唯一的旅游服务创新奖。

多年来，海景凭借一流的管理水准和优质服务成为酒店行业甚至各行各业争相学习的榜样，平均每年来店参观交流、学习的人员达两万多次，很多同行把酒店作为服务质量的标杆来学习。很多人认为：海景为中国的饭店行业提供了一个真正的服务理念 and 标准，海景的服务是中国服务业的一颗明珠。

金碑银碑，不如客人的口碑。酒店每年收到宾客表扬信件 4000 多封，许多中外客人在信中赞扬道：他们走遍了世界几十个国家，住了无数家酒店，海景的服务是世界上最好的酒店之一。

三、海景模式的是与非

对于中国旅游饭店业来讲，海景就像一面旗帜，见证了中国旅游饭店业所走过的艰难而又辉煌的历程。海景的成功，是“时势造英雄”的范例，也是“天道酬勤”的典范。正是由于海景人始终秉承先进的经营理念，致力于打造一流的民族饭店品牌，才成就了海景近 20 年的传奇与辉煌。

但是，对于海景的成功，人们的态度又是微妙的，甚至是矛盾的。有人对其推崇备至，认为海景代表了中国旅游饭店人对中国服务体系构建的思考、探索和实践，不仅可以学习、借鉴，更可以在各行各业推广；有人对其持怀疑态度，认为海景虽然创造了奇迹，但其经验过于独特，不具有推广价值，对中国服务体系的构建并没有多大的意义。

探究原因，正应了那句古话：“成也萧何，败也萧何”。海景模式的独特性既是人们对其青睐有加的根本原因，同时也是饱受人们非议质疑甚至是否定的“罪魁祸首”。

（一）独特的海景

海景模式的这种独特性，主要体现在以下方面：

1. 独特的企业文化

每一个到过海景的人、了解海景的人都不得不承认，海景的企业文化是独特的，这种独特性既体现在内容上，也体现在形式上，同时也体现在行之有效的推行模式上。从内容上看，通过十几年的探索，海景打造了以“亲情一家人”为核心的企业文化，不仅在对客服务过程中将客人当成自己的家人，还在酒店内部将所有的员工当成一家人。这在一定程度上颠覆了传统的酒店



与客人、企业与员工的关系。从形式上看,海景的企业文化主要以一系列具有鼓动性的既言简意赅又通俗易懂的格言警句为载体,如“想得到什么就奖励什么,想避免什么就惩罚什么”“下级不会做你所要求的,只会做你检查的”“宁肯让酒店吃亏,不能让客人吃亏”“好机制让员工没有机会犯错,坏机制则使好员工也会犯错”“不怕奖的多,就怕奖励发不出去”“没有不负责任的下级,只有不负责任的上级”“员工犯错,惩罚上级”“酒店利润是顾客满意的副产品”“营销人员是一线的指挥者,一线是二线的指挥者,顾客是全员的指挥者”,等等。这些格言警句,乍看上去显得有些零乱不成体系,但细细思考却发现它们之间有着严谨的内部逻辑,而且覆盖了企业管理的方方面面。从推行模式上看,海景建立了文化推动的良性循环模式,即认同、领悟、内化、行动、结果,概括为“内化于心,外显于行”;在具体方法上,分为阐明、渗透、外化、激励四个步骤。^①特别需要强调的是,海景在推行文化理念时,既重视通过优秀案例进行“润物细无声”的教化渗透,同时也通过大开大合的重奖重罚进行“秋风扫落叶”般的强力冲击。正是通过上述措施,海景能够将企业文化渗入每个员工的思想并指导其行动,这是海景能够持久保持优质服务并得到顾客青睐的重要原因,也是能够取得员工认同并促成团结的重要途径。

2. 独特的服务体系

海景在如何看待服务、创造优质服务、管理服务等方面都有深刻的思考和独特的见解，并以此为指导构建起独特的服务体系。主要包括以下方面：一是全面推行顾客导向服务，一切从顾客的需求、立场和角度出发，将顾客评价作为评判一切工作的标准，在此基础上提出了顾客代表等一系列概念并付诸实施；二是树立“大服务观”：上级为下级服务，二线为一线服务，上工序为下工序服务，全员为顾客服务，在此基础上形成了服务的倒三角体制、检查监督机制、快速反馈机制等一系列服务质量控制体系；三是海景把服务的概念加以扩大，树立了广泛的服务观念，它认为凡是针对需求方提供的活动都可以称为服务；四是明确区分有效服务和无效服务、标准化服务和超值服务、升值服务和延伸服务，使员工的服务更具有方向性；五是大力倡导情感服务，将情感作为服务的内核和生命力所在，全力打造“亲情一家人”服务品牌；六是清晰界定了优质服务标准，提出要“注意细节、追求完美”“以情服务，用心做事”等基本理念；七是提出了“细节、检查、演练”的服务管理策略。应该说，海景的服务体系是完备的，也是与众不同的。

① 宋勤，赵志惠.酒店新文化精进篇（海景内部资料）.



3. 独特的管理机制

海景的成功，是许多因素共同作用的结果。海景把企业管理最深刻的感悟概括为这样一个公式：成功=好的理念+好的机制+好的团队+不断的创新行动。机制在海景通往成功的道路上扮演了非常重要的角色。海景的管理机制概括起来有13个，分别是：选人用人机制（如“不怕员工笨，就怕员工不勤奋”）、员工成长机制（如“员工培养是种树不种草”）、诚信打造机制（如“让讲诚信成为品牌”）、督导检查机制（如“下级不会做你所要求的，只会做你检查的”）、问题管理机制（如“管理从发现问题开始”）、自我检讨机制（如“检讨总比不检讨强”）、考核评估机制（如“人人都是考核者和被考核者”）、多重激励机制（如“想得到什么就奖励什么，想避免什么就惩罚什么”）、团队合作机制（如“认同一致、声音一致、行动一致”）、快速反馈机制（如“快速反馈是夺标的早餐”）、顾客创维机制（如“让顾客创造顾客”）、自主创新机制（如“争做创新的猛将和新事物的助产士”）和十字沟通机制。这些机制共同形成了一个完整而独特的体系，正是这一体系保障了海景的良好运转。

（二）海景的是与非

海景是一个传奇，无人能否认其成功与成就；但同时也是争议的焦点，对于海景，推崇者有之，质疑者有之。

推崇的人认为：海景的上述做法是创新性、引领性的，其中包含了中国特色服务体系的基本要素，对于构建中国特色服务体系具有极其重要的价值，能够而且应该在全行业推广，从而加快提升中国旅游饭店业的管理水平和服务水准，进而打造中国旅游饭店业的核心竞争力。

质疑的人认为：海景基于本身独特内外部环境而形成的管理和服务机制只是个例，不具有推广的可能和价值，对构建中国服务体系没有帮助。他们的质疑集中体现在以下方面：

1. 可持续问题

海景模式过于独特，其发展主要依靠企业家的强化推动，其文化属性更多表现为精英文化，既不能实现自我复制，更不可能被其他企业自制，因而是不可持续的。

2. 服务标准问题

海景所追求的以“亲情一家人”为核心的服务不是一种适度的服务，它让一线服务人员因无法掌握服务的标准而觉得无所适从，在一定程度上让客人的隐私得不到保护，因而是一种过度服务，不能作为中国服务的基本标准。

3. 和谐发展问题

海景管理的目标是追求员工满意、顾客满意、管理层满意的辩证统一。



但在实际上,这种基于重奖重罚、始终处于变动中的管理机制缺乏应有的稳定性和平衡性,员工和管理层面临着很大的压力。

4. 企业与企业家的关系

海景模式融入了太多企业家个人的特质,其成功更多的是依赖企业家个人的强力推动,而不是靠完善的制度和机制推动。从一定意义上来讲,海景模式可以称为“宋勤模式”。但企业家总有离开企业的时候,那么在“后宋勤时代”,海景模式如何持续?企业与企业家的关系是一种和谐适度的共生关系,过度依赖企业家特质的管理模式是不具有推广条件的。

5. 海景未来发展问题

海景虽然取得了成功,但其成功还仅局限于单体酒店的层面,海景并未成功地输出或者自我复制其管理模式,海景没有实现集团化发展就是明证。

四、推广海景模式对构建中国服务体系的意义

改革是摸着石头过河,探索也是摸着石头过河。笔者以为,无论我们对海景模式存在多少疑虑,但不能因此否定海景模式在中国旅游饭店业转型升级背景下对于构建中国特色服务体系的意义。理由有以下方面:海景模式是成功的范例,海景的成功是无可否认的;海景探索启迪了我们的思维,为我们探索建立中国特色服务体系提供了诸多经验和智慧的火花;海景管理具有内在的严密的逻辑性,其管理的精华完全可以被其他企业复制;海景服务符合山东地域和中国文化的特质,而这正是中国特色服务体系构建的关键所在;海景模式具有创新性,而创新正是打造民族饭店品牌的必由之路;海景服务符合世界服务业的发展潮流,抓住了优质服务的实质,体现了对顾客的尊重,构建起了新型的、更加紧密的企业与顾客和谐共生关系。海景模式具有强大的生命力,我们应当抱着积极的心态,让海景模式的价值得到更大的应用和体现。具体来讲,海景模式在以下几个方面具有积极的意义:

首先,海景在服务方面的探索促进了我国饭店业精细化服务的发展。海景的服务有口皆碑,海景人在长期对客服务实践中恪守“以情服务,用心做事”的服务理念,打造出一条“热情对待每位顾客,做在顾客到来之前,设法满足顾客需求,让顾客惊喜和感动”的完美的服务价值链,创造了“让顾客满意,让顾客惊喜,让顾客感动”的服务境界。在海景人看来,“没有给顾客留下美好印象和值得传颂的故事的服务是零服务”。海景服务的个性化、亲情化给每位入住酒店的客人留下了深刻印象,其精细化服务的理念已经渗透到每位员工的日常服务中,优秀的服务案例数不胜数,前来参观学习的人无不为之这种精细化服务所折服。不仅在酒店行业,海景已经成为整个服务行业的标杆,



这对我国饭店业服务的精细化发展起到了极大的促进作用。

其次,海景为中国饭店业的发展提供了科学的饭店管理思想,那就是:以先进的文化理念引领企业体制机制的创新,以人才培养为基础,以优秀团队建设为目标,创建国际一流的饭店品牌。海景的成功不是一朝一夕得来的,而是经过了近20年不懈努力和拼搏,海景通过“做文化、立规范、建机制、培养人”逐步强化管理体制。在精神层面上,海景强调“以德治店、诚信待客、修炼自身、行之以德”;在管理层面上,海景要求“用制度管人、管事”,制度建设与执行要严格、严肃、严厉;在对待员工方面,海景则提出“对员工的关爱越深,员工对顾客的关爱越亲”。海景的科学管理思想为中国饭店业管理水平的提高提供了好的经验。

第三,海景是“好客山东”服务品牌的重要体现。海景花园大酒店成长于齐鲁大地、黄海之滨、胶东半岛,山东省服务经济的发展在全国并不是最好的,山东的酒店行业无论数量、规模还是管理效益在全国都仅居于中游地位。然而,近年来山东省旅游行业一直呈现出良好的发展势头,特别是“好客山东”品牌的强力推广以及“好客山东”系列活动的成功举办,使得山东旅游成为全国旅游行业的一颗明珠,引人关注。海景花园大酒店凭借其出色的管理与服务,无疑是“好客山东”一张最闪亮的名片,是山东旅游业的佼佼者。但是目前,我们的“好客山东”实力还不够强大,品牌的影响力还不足以比肩世界知名旅游目的地。原因之一,就在于缺少更多像海景一样的服务名牌。

第四,海景是中国饭店与国际知名饭店竞争的成功典范。青岛作为沿海开放城市,汇集了数十家五星级酒店,其中既有国外知名饭店品牌,例如洲际、香格里拉、皇冠等品牌,也有传统的五星级酒店,例如汇泉王朝等,然而海景在与这些酒店的竞争中,一直保持着青岛市的平均最高房价和最高的入住率,同时也是国内所有酒店中顾客网评最好的酒店。美国哈佛商学院派专家对酒店进行为期两周的实地考察后,将海景的亲情服务理念和管理模式纳入该校的教学案例,在国内高星级酒店业中独此一家。海景作为一家完全由中国人自主管理的酒店,已经走在了国际一流酒店的前列。

五、本书的主要思路、着眼点和特点

本书以科学发展观为指导,以“好客山东”服务品牌和中国民族服务品牌打造为主线,着眼于充分挖掘海景模式对于构建中国服务体系的意义,在全面回顾海景发展历程、总结海景发展成就的基础上,从企业管理哲学的角度深入解析海景管理模式,并辅之以案例评析,力图提炼形成海景服务、好客服务、中国服务的基本体系,为饭店业的发展提供理论和实践指导。本书



的特点突出表现在以下几个方面：

理论框架自成一体。企业管理是一片包罗万象的汪洋大海，其中的理论观点不胜枚举，真可谓“乱花渐欲迷人眼”。但该书作者站在管理哲学的高度，运用独特的研究视角，透过现象看本质，在借鉴吸收国内外企业管理最新研究成果的基础上，对海景企业管理的诸多要素进行了全面梳理，抽丝剥茧，形成了完整的具有创新性的理论框架。既符合企业管理的一般规律，又能涵盖海景企业管理的各个方面，并能由海景的企业管理来验证和说明，使繁杂的企业管理工作变得清晰与条理。

秉持客观公正立场。本书的研究虽然得到了海景的大力支持，提供了诸多资料，并为调研工作提供了一些帮助，但整个研究完全由山东旅游职业学院几位学者独立完成，书中既有对海景优秀经验做法不遗余力的推崇，也有对海景企业发展隐忧的冷静思考，其立场是中立的，其观点是客观的。

撰写体例颇具特色。全书共分十章，分门别类地对企业管理的构成要素进行了深入探讨。每一章又分为三部分，第一部分是理论综述，第二部分是运用基本理论对海景企业管理的分析，第三部分是相关案例解析。各个部分相互印证，形成了一般到特殊再到例证的完整的逻辑线。通读该书，我们既能在理论上颇多受益，又能在实践上从这些典型案例的分析中明确前进的方向。

牛顿说：“如果说我看得比别人远，那是因为我站在巨人的肩膀上”。中国旅游业新一轮变革的号角已经吹响，时不我待，让我们整理行囊，与巨人同行，再次踏上征程。

是为序。

山东旅游职业学院党委书记
山东省旅游行业协会副会长 狄保荣
山东省旅游饭店协会副会长



目 录

序言——关于“海景现象”的思考	1
第一章 海景社会观	1
第一节 企业社会观概述	1
第二节 海景社会观体系	10
第三节 案例解析	19
第二章 海景市场观	27
第一节 企业市场观概述	27
第二节 企业市场营销战略	36
第三节 海景市场营销体系	41
第四节 案例解析	51
第三章 海景顾客观	56
第一节 企业顾客观概述	56
第二节 海景顾客观体系	65
第三节 海景顾客管理系统	75
第四节 案例解析	83
第四章 海景员工观	87
第一节 企业员工观概述	87
第二节 海景员工观体系	92
第三节 海景员工战略 ——构建心理契约模式员工关系	104
第四节 案例解析	113
第五章 海景服务观	117
第一节 企业服务观概述	117
第二节 海景服务观体系	123
第三节 海景服务战略 ——构建体验型服务体系	130



第一章 海景社会观

企业是社会的产物，也是社会的一部分。企业要存在和发展，首先必须正确界定自己与社会的关系，包括在社会中的地位、角色、责任、价值准则等。简言之，必须树立正确的社会观。只有如此，企业才能被社会承认和接纳，才能在与社会的同步发展中实现自身的发展壮大。

第一节 企业社会观概述

企业需要赢利，但赢利不是唯一目的，更不是根本目的。企业归根到底是属于社会的，必须切实承担起相应的社会责任，为社会创造财富和价值。社会观是企业在社会中安身立命的根本，集中反映了企业对社会所承担的责任，其核心是企业社会责任观，其实质是企业如何看待和界定自身与社会的关系。

一、概念本质

企业社会观是企业社会责任观的简称，企业价值观体系的重要组成部分。通俗地讲，社会观就是企业如何看待社会并界定自身在社会中的角色和地位。一方面，它使得企业对社会所产生的负效应最小化，另一方面，企业力求在长期内带来社会正效应的最大化。企业社会观有广义和狭义之分，狭义而言，企业社会责任既包括企业在经营过程中所承担的经济责任和法律责任，又涵盖影响、受影响于利益相关者的利益，包括股东、消费者、社区等；而在广义上，企业社会责任不仅包括经济、法律层面的企业社会责任，还涉及对社会应该承担、能够承担的责任——对社会合乎道德的一切行为。^①

关于企业社会责任的定义，较为全面的是阿尔奇·卡罗尔所下的定义：

^① 于光平，杨艺. 企业社会责任：国外理论演进及最新文献评述 [J]. 广东经济管理学院学报，2006（21），5.

二、理论综述

（一）国外对于企业社会观的研究

1. 20 世纪 50 年代之前的研究

19 世纪末 20 世纪初,工业革命在推动社会经济巨大发展的同时,也带来了环境污染、资源浪费等一系列严重问题,由此引发对企业社会责任问题的最初思考。1899 年,美国人安德鲁·卡内基在《财富福音》一书中首次提出了区别于传统经济理论的“公司社会责任”观点,这一观点建立在两个原则即慈善原则和管家原则之上。1905 年,美国学者约翰·戴维斯在《公司》一书中指出:“公司由社会创造,理应回报社会”,这是关于企业社会责任的最初看法。

20 世纪 20 年代，西方学者对企业社会责任的研究中出现了三种支持扩大企业社会责任的观点，即受托人观念、利益平衡观念和服务观念。1924 年，美国学者谢尔顿在《管理哲学》一书中主张公司经营对社区的服务有利于增进社区的利益，这是对“企业社会责任”内涵的进一步扩展。

2. 20 世纪 50 ~ 60 年代的研究

这一时期相关研究的主要成果是提出了商人社会责任的思想。1953年,霍华德·鲍文在《商人的社会责任》一书中对企业社会责任进行了明确定义:“企业有义务按照我们社会的目标和价值观的要求,制定相关政策,作出相应决定,以及采取理想的具体行动。”他分析了经济生活与精神生活、道德伦理之间的



关系,指出:企业社会责任虽然不是包治百病的灵丹妙药,但履行社会责任是改善经济问题和更好地实现经济目标的方法。因此,需要鼓励企业履行社会责任。鲍文还阐述了商人社会责任的三个重要内容:一是明确区分了企业社会责任和管理者的社会责任,指出公司是社会责任的主体;二是管理者是企业的受托人,是企业社会责任的实施者;三是公司社会责任的原则是自愿。K. Davis (1960) 强调“责任铁律”,即“商人的社会责任必须与他们的社会权力相称”,社会责任是指“企业考虑或回应超出狭窄的经济、技术和立法要求之外的议题,实现企业追求的传统经济目标和社会利益”。企业社会责任意味着企业家决策和行动时至少要部分地考虑企业直接的经济和技术利益以外的原因。安德鲁斯认为,利润最大化是公司的第二位目标,而不是第一位目标。德鲁克认为,企业的目的必须在企业本身之外,事实上,企业的目的必须在社会之中,因为企业是社会的一种器官。^①

3. 20 世纪 70 年代的研究

代表观点是开明的利己主义思想。1970 年,美国经济发展委员会 (Committee for Economic Development, 简称 CED) 的一项研究成果——《新企业社会政策基本原理》是企业社会责任的发展中不可或缺的一笔。作者 Wallich 和 McGowan 出了一个“和解社会与企业经济利益”的新范式。如果企业社会责任不能符合股东的利益,关于企业社会责任的争论就会一直持续下去。作者认为,在一个企业范围内股东利益最大化的假设条件下,弗里德曼的“经济人”观点是正确的。然而,在现代企业股权控制模式已经变化的情况下,很多股东为了分散风险,不只在一家公司持股,如果仅仅只追求一家企业的利益最大化,那么有可能损害其他企业的利益。也就是说,多样化投资组合的股东要实现联合利润的最大化,就要履行社会责任,这种“获利必行善”的思想,或者通过利他来实现自利的思想被称为“开明的利己主义”。1971 年, CED 在《工商企业的社会责任》报告中提出了“三个同心圆”的社会责任理论,指出企业社会责任行为符合开明的利己主义原则。Davis (1973) 也认为,如果周围的社会环境趋于恶化,企业就将失去关键的支持结构和客户基础。按照开明的利己主义观点,利润是对企业履行社会责任的酬劳,“奖励企业不断地为消费者提供价值,帮助员工成长,以及作为一个企业公民负责任地行动”。

4. 20 世纪 80 年代的研究

这一阶段相关研究的主要成果是提出了企业社会绩效理论。1979 年,管

^① Keith Davis. Can Business Afford to Ignore Social Responsibility [J]. California Management Review, Spring 1960:70.



