

· 经济学研究 ·

# 利益相关者管理——新经济下的机会与挑战

刘文彬<sup>1</sup> 李 硕<sup>2</sup>

(1. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005; 2. 成都华微电子系统有限公司, 四川 成都 610065)

**[摘要]** “股东至上主义”是盎格努——萨克逊体系公司治理模式的核心,但是它却忽视了相关者的利益要求,从而给企业带来了一系列的管理悖论。而在知识化、信息化为主要特征的新经济条件下,利益相关者的参与同合作情况对企业的经营成败有着至关重要的影响作用。于是,利益相关者管理逐渐受到了理论与实践上的重视。虽然通过利益相关者管理可以实现企业长期价值的提高,促进企业可持续发展等,但在实际操作过程中还存在许多需要进一步明确的问题。

**[关键词]** 利益相关者;利益最大化;新经济

**[中图分类号]** F12 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1005-3492(2005)02-0115-03

自伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)于1965年在他的《公司战略》一书中首次提及利益相关者这一概念以来,利益相关者理论日益引起了人们的共识。发展至今,其范畴不仅包括了企业的股东、债权人、雇员、消费者、供应商、竞争者等交易伙伴,也包括了政府部门、本地居民、当地社区、媒体、环境保护主义等压力集团,甚至还包括自然环境、人类后代、非人物种等受到企业经营活动直接或间接影响的客体。

虽然导致利益相关者理论地位提升与实践意义凸现的原因众多,但基本可以归结为:近几十年来,经济全球化加剧了全球范围的资本流动和企业间的竞争;科技发展日新月异,人力资本价值日益凸显;新技术、新产品开发周期不断缩短,消费者需求快速变化;经济分权化迅速发展;各种特殊利益集团不断发展壮大,对企业的影响力逐步增强;公众的自我保护意识和环境意识显著提高,并对企业承担社会责任持有越来越高的预期等。正是在这样一个动荡的、充满着机遇和挑战的环境中,企业高层管理者和理论研究者才日益认识到企业的生存和发展必须依靠企业的所有利益相关者的积极参与和支持。传统的以最大化股东价值为目标的管理模式已经不再能够适应环境发展和变化的需要,从而企业的经营目标也应从过去的股东价值最大化转变为包括股东在内的企业所有利益相关者价值的最大化。

然而,如何利用利益相关者理论帮助企业完成其组织使命的变革和管理模式的变迁,以更好地适应现实环境的需要对于所有企业而言都是一把双刃剑,因为在利用利益相关者理论的时候,机遇与挑战总是并存的。

## 一、利益相关者理论对管理理论与实践的意义

利益相关者理论的提出,对企业的管理理论与实践产生了巨大的影响作用:

其一,管理的目标导向正在转变。传统的企业认为股东是企业的所有者,股东利益高于一切,企业管理是以实现股东价值的最大化为目标导向的;利益相关者理论则认为任何一个公司的发展都离不开各种利益相关者的投入或参与,企业追求的是利益相关者的整体利益,而不仅仅是某个主体的利益。因此,企业管理的目标导向也应该相应地由股东价值最大化转变为利益相关者价值最大化。

其二,管理范畴得以扩展。在传统企业管理理论中,股东、雇员、顾客、供应商、中间商、社区及政府等个人和团体都

是从企业环境或外生变量的角度被定义的,因而多被排除在企业管理的视野之外。然而,利益相关者理论则要求把这些个人和团体纳入企业管理的范围,视为企业的构成要素或内生变量,从而拓宽了企业管理的范畴和视野。

其三,管理重心发生转移。传统企业被视为一个相对封闭的系统,企业的管理活动也主要局限在如何处理内部人、财、物的关系及如何有效提升生产效率的问题上。而利益相关者理论则把企业当作一个开放的系统,要求管理者的管理活动应着眼于企业内部环境与外部环境的协调发展,处理好内部利益相关者与外部利益相关者的利益平衡,协调好各种利益相关者短期利益与长期利益的平衡。

其四,管理理念不断更新。传统企业的管理者从股东的角度来看待企业,实行以物为本的任务管理,公司治理是以股东为主的单边治理;而利益相关者理论则要求企业管理者必须从利益相关者的角度来看待企业,实行以人为本的关系管理,公司治理则是在充分平衡各利益相关者利益基础上的共同治理和相机治理。

其五,管理内容不断丰富。利益相关者理论的提出和不断完善极大地丰富了管理理论的各个分支、各个层面以及管理实践的各个领域。在企业的人力资源管理上,提高员工的满意度和建立多元化员工队伍成为人力资源管理工作的重点;在供应商和中间商管理上,企业开始重视与供应商、中间商建立相互信任的长期合作关系,而不仅仅满足于过去的竞争性市场交易关系;在顾客管理上,顾客关系管理(CRM)逐步受到企业的重视,关系营销方兴未艾;在企业同竞争对手的关系上,从过去的敌对竞争关系转变为竞合关系,最为突出的是企业同竞争对手建立的战略联盟不断出现;在政府和社区方面,企业也开始重视同所在国家的政府及所在地社区建立良好的关系;甚至某些行业领域内的企业出于谋求其自身可持续发展的战略动机,主动参与到了环境保护者的行列中去,从而使得环境保护也成为企业管理的一小部分内容。

## 二、利益相关者管理带来的机会

1. 利益相关者管理为企业内部管理的完善提供了契机

利益相关者管理要求企业善于平衡不同利益相关者之间的利益,为此,企业内部必须建立一套能够代表不同利益相关者利益的管理体制和机制。在公司治理层次上,“股东主权”逻辑下的单边治理为“利益相关者主权”逻辑下的共同治理所

替代,使各利益主体能够相互监督,从而有助于企业内部制衡的实现;同时,由于不同的利益相关者来自与企业相关的不同领域,他们拥有各种不同层次的信息资源和网络资源,能够为企业发展提出不同的意见和建议,有助于提高决策的科学性;在企业运作上,利益相关者之间利益的协调有利于建立有效的内部激励机制,充分调动各方积极性来实现企业的目标。

## 2. 利益相关者管理促进企业绩效的提高

作为对动态环境下企业管理实践的回应,利益相关者管理与企业绩效的关系问题成为利益相关者理论研究的一个重要领域。

交易费用理论认为,企业的存在是因为与市场或其他经济组织形式相比能够节约交易费用,交易费用具体包括企业利益相关者之间签订契约、履行契约和监督契约执行以及处罚违约行为所发生的各种成本。利益相关者管理使企业和利益相关者之间形成一种基于信任的长期稳定的合作关系(关系契约),可以显著地降低契约成本。资源基础理论则认为,企业竞争优势的获得和绩效的提高取决于企业运营过程中形成的各种无形的、有价值的、竞争对手难于模仿或直接取得的资产(Atkinson Waterhouse and Wells, 1997),包括良好的声誉、独特的组织文化、与客户和供应商之间长期稳定的合作关系、知识资产等。这些资产是企业历史发展过程中人力资源、组织资源和自然资源之间独特的长期相互作用的结果(Barney, 1991),是企业核心竞争力的基础和源泉。企业与其利益相关者之间在长期的相互作用过程中能够创造并有效地利用这些资源,使企业在长期价值创造方面获得超越对手的竞争优势。企业战略理论则认为,企业是一个学习、创造和扩散关于价值创造的知识的制度装置。这些知识包括了企业与其利益相关者之间在长期合作过程中产生的信任、声誉等资产(Nahapiet and Ghoshal)

总之,利益相关者管理一方面降低了企业的交易费用,另一方面增强了其创造组织租金的能力,从而推动了企业绩效的提高。事实上,在研究过程中,有一种思路将利益相关者管理等同于企业履行社会责任,通过研究企业社会绩效(即履行社会责任的状况)对经济绩效的影响,揭示利益相关者管理与企业绩效的内在联系。这些研究在表明利益相关者管理能在很大程度上帮助和促进企业组织社会绩效的实现,从而间接提高组织绩效。

## 3. 利益相关者管理为企业长期持续的发展提供了保证

当前,企业面临着更为纷繁复杂的外部环境,各种利益相关者对企业提出了越来越高的要求和期望。未来成功的企业必须学会把握、重视和满足各利益相关者的不同利益要求,那种忽略和排斥利益相关者利益要求的企业或许可以获取一时的利润,但无法取得长期竞争优势。企业要获得长期持续发展的优势,就必须使企业既满足内部利益相关者的要求又适应外部利益相关者的需要,也就是进行卓有成效的利益相关者管理。只有这样,企业才能把握内部环境与外部环境的平衡,使企业这个子系统与其外在的大环境和谐共生,最终使企业获得可持续发展。正如《OECD 公司治理原则》提到的:“公司应当认识到利益相关者的贡献是建立一个有竞争力而且盈利的公司的宝贵资源。因而在利益相关者中建立创造财富的合作是为了公司的长期利益。”

## 三、利益相关者管理带来的挑战

### 1. 管谁,即利益相关者管理的对象问题

其一,目前关于利益相关者的定义有十几种之多,从最宽泛的定义到最狭窄的定义,不一而足,尚无一致意见,对具体企业而言,其利益相关者的范围多大才合适呢,这是个两难的问题。毕竟对企业来说,其资源和能力是有限的,利益相关者范围过于宽泛只能使企业心有余而力不足,要真正保障和实现众多的利益相关者利益也只能成为一句空话。而范围太狭窄,又可能损害其他利益相关者的利益,进而招致其他利益相关者的不满和抗议,从而不利于企业发展的好外部环境建立。

其二,企业重视利益相关者的利益从根本上说主要是因为这更符合企业的利益尤其是长远利益,而不同的利益相关者对企业的影响和作用存在巨大差异,甚至相同的利益相关者对不同的企业的作用也会有所差别。所以,企业对待利益相关者必然是有所选择,分别对待的。那么,对具体企业而言,如何区别不同利益相关者的重要性呢?这种重要性是否会起变化,这种变化又会对利益相关者管理产生怎样的影响呢,这都有待深入探讨。

### 2. 管什么,即利益相关者管理的内容问题

不同的利益相关者存在不同的利益要求,同一利益相关者的利益范围也存在一定的弹性区间,这势必给利益的协调与制衡带来诸多问题。比如,同是一个企业的员工,某些员工的利益主要是体现为物质利益的经济报酬,有些员工则希望能在公司实现自我价值,他们更看重职业发展机会,希望参与公司的决策与管理,而伴随着人力资本价值的日益重要,员工也提出了享有公司剩余索取权和剩余控制权的要求,而实际上具体到各个员工,这种利益要求的差异性将更大,由此带来的管理问题也将是棘手的。同时,由员工而延伸至顾客、供应商、中间商、社区等不同的利益相关者,其利益要求的多层次性、复杂性和差异性更大,为此,就必然要求对这些利益相关者的利益按重要性程度排序并采取不同的方式进行管理。而重要性的判断标准应该如何确定呢,实际上,对企业重要的利益对于利益相关者来说却未必是重要的,双方之间也会存在这样或那样的矛盾,也就增加了管理的难度。

### 3. 谁来管,即利益相关者管理的主体问题

利益相关者是一个比较宽泛的群体,他们的利益要求表现在各个方面,这也就很难要求有一个专门的部门来实现这么大一个利益群体的利益要求,也就意味着实现利益相关者的利益应当依赖于企业各个机构和部门的整体协作和努力。这首先要要求公司的治理结构能充分代表不同利益相关者的利益,并能为实现这些利益制定切实的发展战略,其次要求公司的执行层能真正具备为利益相关者服务的意识并切实执行董事会提出的发展战略。那么,怎样的一个治理结构才能代表这样一个广泛的利益群体,才能有效地对利益相关者的利益负责呢?即使是美国这样一个市场经济体系最完善管理制度最健全的国家,也会存在像安然、施乐等业内巨头的治理丑闻,随着利益相关者理论的提出和日益受重视,治理结构必然面临挑战;在执行层,尤其是业务层,由于他们本身也是企业的利益相关者,同时又是为某一局部利益相关者服务的,那么如何实现自身利益、局部利益和整体利益的有效互动和利益相容呢,这是个难题。

### 4. 如何管,即利益相关者管理的方式和手段问题

正如前面所提及的,利益相关者的广泛性及各种利益的复杂性、差异性、变动性必然要求管理者采取不同的方式和手

段来满足他们的需要。目前,各种利益的实现手段、管理方式和管理理念,如顾客关系管理(CRM)、垂直市场营销系统、经营层收购(MBO)、职员市场营销、竞争者战略联盟、绿色营销等不断出现,但这些手段都相对独立,尚未纳入统一的利益相关者理论框架和管理体系,往往兴起于一时,企业便盲目跟从,学一个丢一个,强调一点而不顾其余,必然容易引起各种利益关系的波动和失衡。因此,如何构建一个系统的管理框架和动态的平衡机制正是当务之急。

另外,当前的利益相关者管理比较侧重对消费者、中间商、员工和经营层的管理,而往往把社区、环境、政府、竞争者等外部利益相关者看做包袱和压力,对于他们的利益实现和管理更多地取决于企业的短期需要,这也容易导致利益的失衡,增加企业的短期行为;同时,利益相关者的宏观管理手段和力度不足,利益相关者的利益实现更多地依赖于企业的自觉行为,外部约束不足,如舆论监督、社会责任审计、法律约束等都亟待加强。

#### 四、结语

说到底,利益相关者理论根植于一个基本观点:在一个有道德和信任基础的环境中,市场机制能运作得更好。这一观点最早可追溯到亚当·斯密时代。但是由于这一观念已经被70年代以来的个人主义风潮所淹没,所以利益相关者理论只不过是新条件下对古典经济理论的一种回归。然而,利益相关者理论并不是宣扬道德和信任的理论,它推崇对利益相关者的利益的重视是因为这样更符合企业本身的利益,它仍然没有违背斯密的“自私理论”。斯密“自私富国”的思想的前提是没有财富的非法侵占,侵占越多的经济越没有效率,这也是利益相关者理论的最基本的出发点。它不是要求企业为其利益相关者负起全部的责任,而是要企业建立一种机制使企业不去侵占外部利益相关者的合法利益,同时使得企业内部

利益相关者之间也不存在彼此间的利益侵占。从员工那里掠夺利益分配给股东是最平常的直接在利益相关者之间进行利益侵占与转移的例子。传统的股东价值最大化的模式给了股东这样的侵占利益的机会,但是在员工的专用性资产投入对企业竞争力越来越重要的今天,这样做会从根本上损害企业的竞争力,于是利益相关者理论很好地修正了这一企业理论的范式。

没有利益侵占就是有效率的,而有效率就是有竞争力和有效益的。当我们发现一个企业能够通过利益相关者理论最终找到一种机制,使得各利益相关者既没有侵占他人利益的机会,也没有被他人侵占利益的危险时,我们就可以说该企业已经成功地克服将利益相关者管理的挑战和并将相应的机遇开始转化为现实的生产力了。

[收稿日期] 2004-12-05

[作者简介] 刘文彬,厦门大学管理学院,企业管理系04级研究生,研究方向:人力资源;组织理论;公司战略;李硕,成都华微电子技术有限公司董事长助理,高级经济师,研究方向:营销理论,公司战略。

#### 参考文献

- [1] 杨瑞龙、周业安. 企业的利益相关者理论及其应用[M]. 北京: 经济科学出版社, 2000. [2] 杨瑞龙、周业安. 企业共同治理的经济学分析[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001, 3. [3] [英] 大卫·威勒、[芬] 玛丽亚·西兰瑟. 利益相关者公司[M]. 张丽华译. 北京: 经济管理出版社, 2002. [4] Atkinson, A., Waterhouse, J., Wells, R., A stakeholder approach to strategic performance measure[J], Sloan Management Review, 1997. [5] Barney, J., Firm resource and sustained competitive advantage[J], Journal of Management, 1991. [6] nahapiet, N., Ghoshal, S., Social capital, intellectual capital and the organizational advantage[J], Academy of Management Journal, 1998.

[责任编辑: 刘旭挺]

## Stakeholder Management: the Chance and Challenge in the Era of New Economy

Liu wenbin Li shuo

**Abstract:** shareholder-supremacies are the core of corporate governance in Anglo-Saxon system. Some management paradoxes emerged because this thought has been neglecting the stakeholders' claims. In the era of new economy characterized by knowledge, information and globalization, the stakeholders' participation determines the performance of corporate. Under this situation, the management of stakeholders become more and more important both in the theory and practice. Through the management of stakeholders can increase the long-term value of the corporate and promotes its continuous development. However, it still has many problems needs to be done in the processing.

**Key words:** stakeholder; maximization the value; new economy

(上接第171页)

[作者简介] 朱建涛(1980-),男,湘潭大学法学院经济法硕士研究生;陈乃新(1946-),男,中国计量学院法学院教授。

#### 注释

- ①程宗璋. 论我国股东权的司法保护[J]. 西北大学学报, 2001, (1): 63. ②张民安. 公司少数股东的法律保护[A]. 梁慧星. 民商法论丛(第9卷)[C]. 北京: 法律出版社, 1998. 111. ③孙英. 论股东代表诉讼制度

[J]. 诉讼法学、司法制度, 2001, (5). ④刘俊海. 论股东的代表诉讼提起权[A]. 王保树. 商事法论集(第1卷)[C]. 北京: 法律出版社, 1998.

#### 参考文献

- [1] 张民安. 现代英美董事法律地位研究[M]. 法律出版社, 2000. [2] 漆多俊. 中国公司法教程[M]. 四川人民出版社, 2001. [3] [日] 青木昌彦. 转轨经济中的公司治理结构[M]. 北京: 中国经济出版社, 1995.

[责任编辑: 韩晓东]

## On the Justice Relief of shareholder's Rights

Zhu Jiantao Chen Naixin

**Abstract:** Justice relief is the last guarantee of the realization of right. The justice relief of shareholder's right is a means that the shareholder lodges complaint to court for protecting his own right when his right was invaded, that is the right of litigating. The shareholder's action system are integrated by Direct Litigation Derivative Litigation. Establishing the shareholder's action system in our country has great importance in making up the lack of company law and protecting the shareholder's interests.

**Key words:** shareholder's right; justice relief; direct litigation; derivative litigation