

文章编号:1005-9679(2018)01-0114-05

# 企业公益文化模式:从福利观到参与观

陈忠卫 涂思雨

(安徽财经大学 工商管理学院,安徽 蚌埠 233030)

**摘要:** 企业与其外部利益相关者能否以及多大程度上能够共同创造价值,正在成为企业参与市场竞争的重要策略。从企业与消费者之间的互动关系与合作模式看,企业公益文化包括两种形态:基于利益相关者福利的文化观和基于利益相关者参与的文化观。通过比较两种不同文化模式的差异及各自的适用范围,指出从利益相关者福利观到利益相关者参与观的公益文化模式变迁的必然性。

**关键词:** 利益相关者福利;利益相关者参与;价值创造;公益文化

**中图分类号:** F 272.5 **文献标志码:** A

## The Mode of Enterprise Public Welfare: from Welfare View to Participation

CHEN Zhongwei TU Siyu

(School of Business Administration, Anhui University of Finance &amp; Economics, Bengbu 233030, China)

**Abstract:** Enterprises and their external stakeholders can and how to create value together, is becoming an important strategy for enterprises to participate in market competition. From the interaction between enterprises and consumers and the mode of cooperation, corporate culture includes two forms: the cultural concept of stakeholder welfare and cultural participation based on stakeholder participation. By comparing the differences between the two different cultural models and their respective scope of application, this paper points out the inevitability of the change of the public cultural model from the stakeholder welfare view to the stakeholder participation view.

**Key words:** stakeholder welfare; stakeholder participation; value creation; public welfare culture

### 1 两种企业公益文化模式的比较

国内学者张大中等曾提出“企业文化是在一定社会文化背景下产生的管理文化,是一种新的现代企业管理科学理论和管理方式,又是一种精神动力和文化资源,企业文化主要是通过精神和文化的力量,从管理的深层规范企业行为,为实现企业的目标服务<sup>[1]</sup>”。企业文化是企业赖以生存发展的精神支

柱,是企业社会责任意识内化到企业实体中的价值观念。从长期看,企业文化是企业成长和发展的一个动力因素,可以在利益相关者之间进行传递,使其做出有利于企业的行为和决策。而企业所实施的文化模式并非一成不变,当现代社会信息技术的进步和市场全球化给企业带来一定程度的竞争时,模式僵化会阻碍企业的决策和反应能力,这就迫使现代的企业文化必须具有灵活性<sup>[2]</sup>。现阶段企业的生命

收稿日期:2017-08-29

作者简介:陈忠卫(1968—),男,浙江东阳人,安徽财经大学创业与企业成长研究所,教授,博士,博士生导师,研究方向为创新创业与企业成长。E-mail:czwancai@126.com;涂思雨(1994—),女,安徽亳州人,安徽财经大学工商管理学院 2016 级企业管理专业硕士研究生,研究方向为创新创业与企业成长。E-mail:1548321424@qq.com.

力不是来自单一的契约型利益相关者,而是来自与利益相关者之间的互动,企业应试图突破传统文化的市场性,挖掘文化的公益性,做到企业公益传播真正从人文关怀出发。

英国学者欧利文·谢尔顿(Oliver Sheldon)在其所著《管理的哲学》一书中提出企业的社会责任含有道德的因素,是与经营者满足产业内外各种人类需要的责任相联系的<sup>[3]</sup>。企业虽不是慈善组织,但凭借其强大的经济力量完全有能力承担起一部分社会责任,实施公益文化可以反映出企业领袖的公民意识。作为社会中的特殊公民,企业不但具有相应权利,还应承担相应义务,同普通公民一样担当社会道德责任,主要是指支持社会的公益活动、慈善事业、社区建设等活动。企业公民奉行企业和社会公众互惠双赢的理念,公益文化就是把“企业公民”理念融入企业文化<sup>[4]</sup>,衡量企业成功的标准不再仅仅是超额利润经济目标的实现,而应上升为追求一个和谐、温暖的社会建设。

### 1.1 基于利益相关者福利的文化观

现在经济学界和管理学界已经达成一个共识,企业首要的社会责任即为社会创造财富,增加和改善利益相关者甚至整个社会的福利状况。经济学意义上的福利通常是指经济因素对人们需要的满足程度,即可以直接或间接用货币来衡量的部分,企业能为外部利益相关者创造出来的福利也多为物质方面。从公益文化的角度看,福利观是指企业单方面地付出成本(包括人力、物力、财力)去组织公益活动,通过实施公益行为给外部利益相关者(社会公众)带去福利,利益相关者被排除在公益活动的进程之外,无须发生购买行为或与企业有交易关系,而是作为获益者平白无故地接受福利。

#### 1.1.1 承担社会责任的主体

在利益相关者福利的文化模式下,为了顺应社会公益的发展趋势,企业以领导者和决策者的身份成为承担社会责任的主体,致力于将社会基本价值与日常商业实践、运作与政策相整合<sup>[5]</sup>。完整的企业社会责任应该同时包含经济责任、法律责任、道德责任、慈善责任四种。所以,可以认为,企业的公益行为是企业承担社会责任的一种方式。在其开展公益性活动的过程中,企业作为主体担任着活动的发起和策划,注重发挥示范带动作用,着力通过履行社会责任对社会公众披露企业信息,以此建立良好的企业形象与声誉<sup>[6]</sup>。

#### 1.1.2 企业的战略定位

响应福利观的企业在公益活动中更多地把关注

点放在了企业财务方面,重视其带来的经济绩效,在广告策划和公益营销方面做大量的改善,力求搭建一个能让外部利益相关者认同的公益平台。企业以关心人的生存发展、社会进步为出发点,借助公益活动通过捐赠物资或爱心赞助的方式给外部利益相关者带去福利。企业定位在根据时代背景传递出的公益趋势判断外部利益相关者的需求,进而整合利用已有的资源,对活动的类型和形式做出策划。用付出的基金、设施或非物质财富创造福利,满足利益相关者的公益化消费心理需要,以此强化企业的道德人格形象。

#### 1.1.3 利益相关者参与度

基于给消费者带去福利的文化理念,企业执着于为消费者提供无偿服务,不断开展公益活动吸引消费者的关注。企业策略一般是在企业内部研究所涉及的不同公益领域,采取持续的封闭式创新呈现出不同的公益形式,在公益理念践行的过程中将消费者排除在外,由企业协调各职能部门依次完成各自的环节。这一模式中企业的内部利益相关者参与公益活动的程度较高,而作为外部利益相关者,消费者没有参与公益的行为,没有投入时间和精力与企业互动,对企业创造出的福利只是被动地接受。

#### 1.1.4 利益相关者满意度

个人福利是对付出与获得的权衡,当付出既定时,获得越大效用就越大,个人福利也越大。福利观模式下的企业发展公益事业,对于公益效果的评估重点放在了宣传力度、项目成果等指标上,聚焦于品牌的功能性利益。消费者把接受企业分配的善款时所获得的愉悦当成理所应当的福利,是与其零成本的支付比较之后基于资源需要的满足,对赠与所得的感知程度高于对品牌形象的感知。由于缺少与企业一同参加公益活动的体验,消费者对其提供的产品及服务的满意度限于通过受赠所得到的额外利益,而对企业赠予福利的行为感恩较少。

基于利益相关者福利的文化观,这种文化模式适用于企业组织公益活动的帮扶对象是社会群体。其公益行为的实施过程只需依靠自身的经验积累和资源基础进行自主设计,公益活动的形式和提供服务的专业性致使企业不需要外部利益相关者的参与。如企业捐资修路、捐助希望小学、爱心探访、社区绿化等,企业不需要外部利益相关者参与到活动的第一线,他们只负责接受福利。福利观下展开的公益事业是结构性而非非常态性的,往往停留在对一些重大自然灾害的救援上,随意程度高,并无完整而系统的规划。企业是为迫切需要解决的实际生活难

题带去帮扶资金和帮扶人员,所履行的是企业的基本社会责任。这一模式下企业以满足外部利益相关者福利最大化为目标,用时间谋划竞争的手段拉动无偿服务的供给以形成良好的声誉,同时提高企业的经济绩效和社会绩效。企业的价值创造主要来源于公益服务的突破和形象的塑造,与福利受用者的互动很少,外部利益相关者与企业合作的动机不足。这种文化观表现为企业与消费者之间的单向传递模式,具体如图 1 所示。

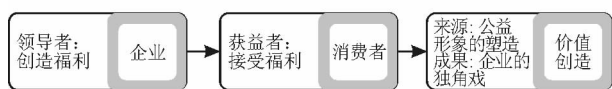


图 1 基于利益相关者福利的文化观概念模型

## 1.2 基于利益相关者参与的文化观

面对动态的市场环境,企业逐渐认识到消费者作为一种隐性的资产所蕴含的价值,未来与消费者合作是企业获取竞争优势的新途径。当前日新月异的社会要求企业不仅仅依靠传统的公益传播机制去满足外部利益相关者的需求,而要充分利用互联网的优势,发挥大数据、云计算的功能集聚外部利益相关者的善心,以社会化媒体为工具和平台,对公益活动的内容与利益相关者进行分享和交互。参与观即企业组织的公益活动不是单独进行的,而是吸引外部利益相关者主动参与和企业共同实施公益行为,从而获得福利之外的精神满足。

### 1.2.1 承担社会责任的主体

伴随着公益组织的服务趋于多元化和扩大化,企业引起外部利益相关者在心灵上的共鸣变得尤为重要。在利益相关者参与的文化模式下,企业以联络者和发言人的身份汇集外部利益相关者与之共同形成承担社会责任的主体。企业利用网络媒体传播公益理念,吸纳公益服务的受用对象——潜在的消费者融入公益活动。在与组织内个人、小组一起工作的基础上,可与外部利益相关者建立良好的关系,使之主动介入企业的决策并参与公益服务的各个环节。

### 1.2.2 企业的战略定位

参与是指以第二或第三方的身份加入、融入某件事之中。作为企业的外部利益相关者,消费者参与的因素可以是产品或品牌,也可以是任何事物、事件或是行为。消费者参与不是在某个瞬间通过随意的调查问卷的方式进行的,而是一个长期与企业互动的可发展为合作的过程,消费者贡献他们的技能和知识全面参与到公益活动的开展中。在这个平台上,企业管理者不断地与消费者进行交互,以独到的

公益文化凝聚人心、获得认同,进而协同资源促进品牌传播。企业定位在与公益活动相关的产品、服务、广告、员工等任何一个节点必须实时接触公众,使其在第一时间进行公益体验。

### 1.2.3 利益相关者参与度

Silpakit 和 Fisk 提出,顾客参与包括顾客智力上、体力上、情感上的努力与投入<sup>[7]</sup>。智力上的参与,指顾客在知识、信息资源方面与企业交流与合作;体力上的参与则是一种行为过程,比较符合服务业中的顾客参与形式,如顾客亲自参与服务的生产和传递。情感上的参与,则表现为顾客对企业或企业员工本身在感情上的投入,如顾客与服务员工建立关系,为企业传播正面口碑。这一模式采取开放式创新引入外部资源,在有效的企业管理导向下,潜在消费者的行为从无参与到有参与,从低参与到高参与,将极大地增强企业与外部利益相关者之间的互动。

### 1.2.4 利益相关者满意度

消费者参与即投入时间、精力与企业进行互动,为企业带来新的创意和情感支持,并根据自己的体验及时地反馈意见,消费者可以体会到在公益项目成果的形成过程中所包含的自己的贡献。响应参与观的企业使每个参与人的力量都显得很重要,把社会公益从“少数人做很多”转变为“每个人都做一点点”。外部利益相关者通过参加活动获得了特别的公益体验,加上参与过程中与服务员工的情感培养,使潜在的消费者对企业的品牌认知度和美誉度更为深刻,进而发展为现实的消费者对企业的信赖和忠诚。这一模式令外部利益相关者满意度的提升不仅限于公益服务项目本身的效果评价,还增加了履行公民社会责任的荣誉感。

基于利益相关者参与的文化观,这种文化模式适用于产品的消费对象需求变化速度快且附带服务具有可互动性的企业,企业需要密切关注社会公众的感知,要求对潜在消费者的心理偏好有清晰的认识。如比亚迪公司组织的车友近郊试驾活动,通过组织车友会带动新老客户资助贫困校园,让意向客户进行近郊旅行来体验比亚迪用车生活,客户在亲身感受汽车的优质性能时无形中扩大了比亚迪汽车的市场影响力与口碑。企业吸纳消费者与之共创价值,优势在于消费者的参与使得企业能够重新审视现有产品和服务的标准,促进企业持续学习的积极性,或是利用外部利益相关者的口碑形成宣传效果以建立企业的品牌。企业与外部利益相关者的合作包括从准备阶段引导外部利益相关者对公益客体有

初步的了解<sup>[8]</sup>,到参与阶段使其亲自投入活动的开展过程中,再到评价阶段总结分析利益相关者对参与公益活动的感知。这一模式下企业以与消费者共创价值为目标,针对企业期望挖掘的不同类型的潜在消费者策划不同的公益项目,通过合作深入了解和满足消费者的需求。这种文化观表现为企业与消费者之间的互动合作模式,具体如图 2 所示。

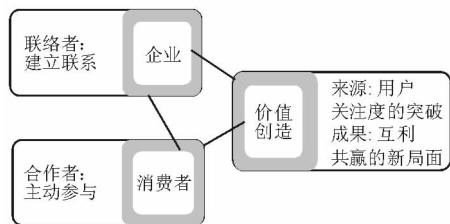


图 2 基于利益相关者参与的文化观概念模型

## 2 实现企业公益文化模式变迁的管理策略

由于消费者在如今激烈的市场竞争中占据越来越重要的地位,企业纷纷意识到其作为外部利益相关者潜在的价值。当下消费者不只满足于通过各种形式的公益活动享有所需的基金和服务,而是渴望借用企业的平台降低个人公益成本去帮助他人,以亲身参与公益的方式贡献出自己的力量。不同的企业实施利益相关者参与的条件和程度各不相同,因此,为了有效利用消费者的社会影响力,企业应该学习如何与消费者合作共创价值。

### 2.1 分阶段实施利益相关者的参与行为

由于企业与消费者合作是个长久的过程,在不同的阶段企业需要消费者贡献不同程度的参与来配合企业的公益策划。因此,企业应该分阶段对消费者实施利益相关者参与的文化模式。在企业转变公益型文化模式的初期,企业首先应该明确自己的目标,实施利益相关者参与不是鄙弃之前的行为,企业仍应以提供福利为主,以选择适合参与的公益项目及潜在的消费者为辅。下一步再观测外部利益相关者是否有意愿花费时间和精力投入企业的活动中,企业可以提出联盟互助的概念,使参与的消费者认识到与企业之间的合作关系,力求消费者的努力与企业的目标相一致。确认了正确的消费者后,企业应该在消费者参与的整个过程创造良好的沟通环境,以便能在员工和消费者之间进行畅通的信息传递。企业员工的智慧是有限的,如果企业内部具有充分的沟通渠道,则消费者可以随意分享对参与活动的直观感受,发挥创造力提出一些建设性的意见,将有利于企业公益项目的推进和市场口碑的提高。

在涉及公益项目的营销阶段,企业可以搭建一个参与公益的平台,使消费者无须额外捐赠款物,只需购买想要的商品或付诸实际公益行为,就能成为爱心捐赠者。创造出参与感是由企业主导的公益创新让外部利益相关者积极参与的重要环节,企业组织的公益项目应让参与者觉得有意义,愿意开始一个新的行为参与活动,实现“参与即慈善”的理念,从而降低外部利益相关者参与慈善的门槛。

### 2.2 吸引利益相关者持续关注企业发展进程

消费者作为企业的特殊资源蕴含着重要价值,企业在利用消费者影响力的同时也应形成激励政策保障其权益。在吸引和引导消费者参与企业的公益活动时,企业应该先明确消费者参与的动机,针对参与的不同目的提供相应的激励机制,以此提高消费者参与的效率和与企业合作的协同程度。消费者参与企业的相关活动或是为了体验公益项目的开展过程,出于好奇、挑战的心理打破以往围观者的形象,亲身实践公益行为以满足新鲜感和公民责任感;或是想通过参与从中受益,先于没有参与的消费者享用产品。企业可以通过管理者认同、礼品赠送等方式来回馈消费者的参与,进而促使消费者参与的意愿更强烈、分享的感受更真实。

有效的创新激励机制一方面会通过消费者的宣传提升企业的名誉,消费者参与了企业的活动并获得激励,不仅对产品的信息有深刻的了解,在参与过程中也会受到企业文化的渲染,对企业品牌开始关注,为以后购买产品留下选择。另一方面激励机制的设计会保证企业后端的服务部门与前端的产品研发、销售与市场部门形成良性的互动机制,使消费者反馈的意见进入灵活的循环体系中,最终反馈给企业使价值创造的过程更通畅。

### 2.3 激发利益相关者共同参与企业创新

企业文化模式对企业的创新能力有显著的积极影响,而面对技术进步、发展多元、不断变化的市场环境,企业的创新能力也在潜移默化地影响着企业文化模式的形成和改变。从宏观层面上看,企业创新是一个国家经济竞争力的基本来源,而在新模式下,消费者成为企业获取竞争优势的新来源。追求利润是每个企业的核心目标,但伴随着以消费者为中心的理念逐渐渗透到企业当中,企业应该尝试去工厂化,以美化和亲近消费者的生活为目标,摆脱以往封闭式大量定制产品的流水线模式,将“人人参与、人人有为”这种新公益型文化模式引进企业的发展策略,使之成为企业产品及服务创新的一种保障。

企业变迁模式的进程同时也是企业创新的努力

过程,对于引导利益相关者身份的转变,企业需要具备一定能力把握好组织化、项目化、区域化、信息化“四化”建设。组织化要求开展消费者参与须汇聚个人行为形成团队的力量,打造合法合规的参与组织;项目化要求对适合消费者参与的市场定好位,制定可行的实施策略;区域化要求结合社会实际,形成与企业平台、员工、消费者相连接的互动模式;信息化要求借力当下众多的新媒体平台对消费者参与活动进行积极推广。

## 2.4 形成对社会充满责任感的品牌形象

品牌联想是与品牌联系起来的形成在人脑记忆中的任何事物,而品牌形象是一组有意义的品牌联想的集合,这些联想组织在一起形成消费者对这一品牌的整体印象,称为品牌形象<sup>[9]</sup>。品牌形象反映了消费者对品牌的认知、态度和情感,每类形象都可分解为硬性和软性两种属性联想。企业变迁模式的进程中,在品牌有形的功能属性建立的基础上,为了有效引导外部利益相关者参与价值创造,企业可以将履行社会责任纳入品牌的建设中来表达品牌的情感性利益,形成对社会充满责任感的品牌形象。

作为营销交易中积极主动的一方,品牌对消费者存在态度、行为倾向与认知上的影响作用<sup>[10]</sup>。企业首先应做到始终如一地给消费者提供优质产品,一方面对企业产品、服务的质量严格把关,培育提高企业竞争力,这是对消费者负责的表现。另一方面应在参与行业公益活动、自然灾害捐助时展示出对社会的人文关怀,这是对社会负责的表现。通过品牌建设提升自身品牌的价值与知名度,进而吸引外部利益相关者参与企业的价值创造,汇集企业外部的智慧资源和创新能力,利用外部利益相关者潜在的社会影响力,在承担企业社会责任的同时形成良好的品牌形象。

## 3 结论与展望

由于利益相关者在如今市场竞争中的力量逐渐增强,企业已经不能将公益行为局限在自我创新的封闭式发展中<sup>[11]</sup>,而应走出去,实施与外部利益相关者合作来共创企业价值的文化模式。作为企业利益相关者群体中的一部分,消费者虽然不能直接决定企业的战略,但他们的价值观和心理偏好却会对企业的绩效产生重要的影响。从企业成长的角度看,企业一旦开始实施公益文化的模式,就不只是满足于带给消费者福利,构建简单的捐赠者和受益者

的交易关系。而应及时观测社会环境的变化,分析消费者的购买行为,根据行业特征进行企业公益文化模式的变迁。

伴随着利益相关者参与在企业当中的普及,员工的价值观会因新的文化模式带来的合作精神发生改变,开始重视与消费者之间的沟通,同时消费者在自己参与企业文化建设的过程中也会得到被认可的满足感。这种变迁虽然不会在短时间内显著地影响企业效益,但在消费者持续不断的参与中会逐渐地给企业绩效带来积极性的影响,以保证企业的可持续发展,成为企业创新成长的一个选择。然而,如何评价一个企业引导和管理消费者参与的能力?在不同竞争形势下,何种参与机制能够有助于企业选择恰当的方法来产生出最佳效果?这些问题都值得进一步深入思考。

## 参考文献:

- [1] 张大中,孟凡驰. 企业文化论[M]. 北京: 东方出版社, 1995.
- [2] 吴志霞. 企业文化与企业绩效的相关性研究——基于利益相关者理论视角分析[D]. 杭州: 浙江大学, 2005.
- [3] OLIVER S. The Philosophy of Management[M]. Sir Isaac Pitman & Sons Ltd, 1923.
- [4] 陈东利. 论当代中国企业慈善文化的构建[J]. 哈尔滨商业大学学报(社会科学版), 2012(3).
- [5] 王晓巍, 陈慧. 基于利益相关者的企业社会责任与企业价值关系研究[J]. 管理科学, 2011(6).
- [6] 晁罡, 袁品, 段文, 等. 企业领导者的社会责任取向、企业社会表现和组织绩效的关系研究[J]. 管理学报, 2008(3).
- [7] SLIPAKIT P, FISK R P. Participating the Service Encounter: A Theoretical Framework[A]. Bloch, T. M., Upah, G. D., Zeithaml, V. A. Services Marketing in a Changing Environment[C] Chicago: American Marketing Association, 1985:117-121.
- [8] 张祥, 陈荣秋. 顾客参与链: 让顾客与企业共同创造竞争优势[J]. 管理评论, 2006(1).
- [9] AAKER D A, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name[M]. New York: Free Press, 1991.
- [10] 刘凤军, 李敬强, 李辉. 企业社会责任与品牌影响力关系的实证研究[J]. 中国软科学, 2012(1).
- [11] 杨依依, 陈荣秋. 从封闭创新到开放创新——顾客角色、价值及管理对策[J]. 科学学与科学技术管理, 2008(3).