Globethics Repository



企业供应链管理与社会责任——“三 鹿事件”再反思

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Preprint
Authors	韦贵
Rights	All rights reserved
Download date	2026-11-02 17:11:01
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/170170

企业供应链管理与社会责任——“三鹿事件”再反思

摘　要：企业社会责任是一个优秀企业所必须具备的品质。“三鹿事件”发生以来，有关企业社会责任的讨论一直没有停止。本文从企业供应链管理的角度，对企业社会责任的范畴以及如何定量评价企业社会责任进行了创新性分析，对重新构建企业竞争力模型做出了新的思考，并对“三鹿事件”进行了再反思。最后对在现代竞争环境下，中国企业如何履行社会责任提出了新的见解。

关键词：企业社会责任　　三鹿事件　企业供应链　利益相关者

一、绪论

企业社会责任（CSR）并不是什么新的概念,它最早于 1924 年由英国学者 Oliver Sheldon 在对美国企业进行考察后提出。Sheldon 认为,企业不能把最大限度地为股东盈利或赚钱作为自己的唯一存在目的,还必须最大限度地增进除股东之外的所有其他利益相关者的利益。[①]这里的所有其他利益相关者应该包括雇员、消费者、债权人、企业所在社区、社会弱势群体乃至整个社会。我国企业由于正处于成长阶段，目前对于企业社会责任的意识还比较淡薄，因此出现了多次企业社会责任缺失的问题。

“三鹿事件”发生以来，企业社会责任的问题又引发了多重关注。在“三鹿事件”中，河北三鹿集团因为缺乏对供应链的正确管理，导致数百名婴幼儿受到三聚氰胺的毒害。三鹿集团也因此受到了消费者、媒体、学者的广泛批评，最

[①] 参见：Oliver Sheldon，The social responsibility of management，The philosophy of management[C]·London，Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, first published 1924,reprinted 1965:70-99

终走向破产，而随后蒙牛、伊利等行业标杆企业相继被检测出三聚氰胺超标，更是引起了中国奶业市场的巨大震动。但对于此次三聚氰胺问题，多数人的批评都停留在问题的表面，并没有深入到问题的本质。

二、企业社会责任评价模型

企业的社会责任涉及到企业供应链的整个过程，其中的每一个环节都涉及到企业社会责任的履行问题，有学者将企业的社会责任分为经济责任、法律责任、伦理责任和慈善责任[①]，这种分法过于抽象，不便于具体的测度，也不能完全反映出企业社会责任的范围。

企业履行社会责任主要基于以下几方面的原因：一是为了遵守法律，二是为了从履行社会责任中得到政策上的利益，三是避免企业因社会责任的缺失受到舆论批评而导致品牌力的下降，四是为了回报社会。企业社会责任的履行不仅仅是通过慈善捐助这种最低级的形式，更是包括对产品安全、员工健康负责、企业社区负责、环境负责等多层次的社会责任的履行。

按照企业履行社会责任的自愿程度和回报期望，可以将企业履行社会责任的行为分为以下几个层次（如图1）[②]：

[①] 参见赵曙明 《企业社会责任的要素、模式与战略最新研究述评》，载《外国经济与管理》，2009 年第一期。

[②] 参见浙江大学博士学位论文，郑海东，《企业社会责任行为表现：测量维度、影响因素及对企业绩效的影响》。

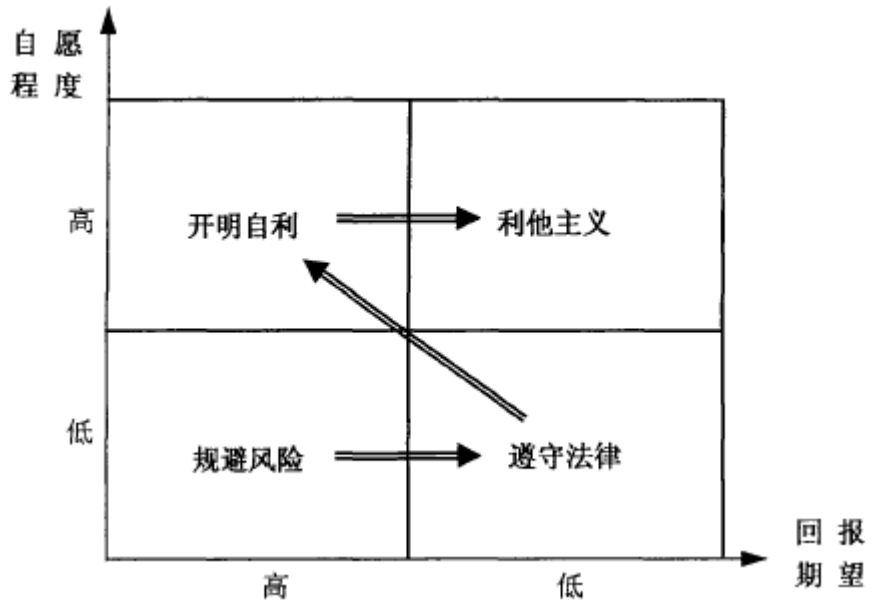


图 1：企业社会责任层次划分

从以上几个层次的划分中，可以看出企业社会责任的利益相关群体不仅仅包括传统意义上的社会和环境，更包括企业内部的风险规避和成本效益的提高。根据上面的分析，本文将企业的利益相关者分为以下六类：（1）企业雇员；（2）企业所有者；（3）客户；（4）供应商、渠道商及其他商业合作伙伴；（5）非政府组织；（6）社区。

假设企业社会责任评价由经济责任评价(R1)、法律责任评价(R2)、道德责任评价(R3)和自愿责任评价(R4)四部分组成，将六类利益相关者进行细化，再对其赋值。本文参考西安交通大学郭红玲博士在其博士论文中对以上六类指标进行的细化，如表1：

表1：企业社会责任评价——利益相关者角度

企业社会责任评价——利益相关者角度		
利益相关者	评价指标	评价归类
消费者	为消费者提供高质量的可靠的使用方便的产品和服务	R3
	诚实告知消费者，不隐瞒、不欺诈	R2
	以合理的价格为消费者提供产品和服务	R1
	具有良好的社会形象、提供良好的售后服务	R4

	关心企业所在社区的福利和需要、企业的行为符合社会伦理道德要求积极从事慈善事业，尽可能多地为社会提供捐赠	R3
	注意保护生态环境，提供环保产品	R2
员工	按时给员工公平的工资(水平符合政府规定最低标准)	R1
	努力确保员工的安全	R2
	公平、无偏见和无歧视地对待员工	R3
	为员工提供培训、和必要的福利保险	R4
股东	努力为企业获取利润、告知股东企业经营现状	R1
合作者与竞争者	具有良好的商业信用(诚信对待银行和其他合作伙伴)	R2
	创造公平竞争环境，不与竞争对手联合哄抬物价，遵守合同约定(如履行承诺、按时交货等)	R1

对于企业社会责任评价各个部分的权重，拟邀请各相关专家、企业管理者和各利益相关者代表对四个因素重要性进行判断，然后运用层次分析法，通过计算取定各 R_i 在企业社会责任评价中的权重Bi。对于各个评价指标的量化处理，可以采用调查问卷方法，进行分层抽样调查，对问卷问题，分别设置不重要、重要和重要、很重要、极其重要五个选项，分别赋值为0、2、4、6、8。通过问卷调查各利益相关者代表(根据权重，采用分层抽样法来选取样本)，将其各个选择结果数值化为Cm，求出 R_i 各类的平均分，记为 A_i，就可以得出企业社会责任评价R的模型[①]：

$$R = \sum_{i=1}^{4} A_i \bullet B_i$$

三、企业竞争力模型的重新构建

传统理论认为企业的核心竞争力来自于低成本、多元化或差异化战略[②]，认为企业应该通过积极地降低成本来增强企业的竞争力。从上面对于企业社会责任模

[①] 本模型参考王浩，《基于利益相关者的企业社会责任评价》，载《中国商界》，2008 年第六期。

[②] 参见麦克尔·波特，《竞争战略》，宁夏出版社，2006 年版。

型的构建看，在低成本为导向的竞争系统中，企业将越来越多的成本外部化，导致了外部不经济，自然环境遭到破坏，员工福利遭到损失。由此可见，传统的企业竞争理论已经无法适应现代经济社会的发展，必须重新构建现代企业竞争力模型。现代企业之间的竞争是多方面的竞争，涉及到品牌、成本、员工福利等多个方面，因此企业要想构建竞争优势，就必须处理好与利益相关者的关系，达到多方共赢得效果。

基于上面的分析，本文对企业竞争优势的范围进行了拓展，加入了员工福利、供应商利益以及企业所在社区利益等变量，覆盖企业生产整个供应链过程，重新构建了现代经济社会企业竞争力模型（如图 2）。

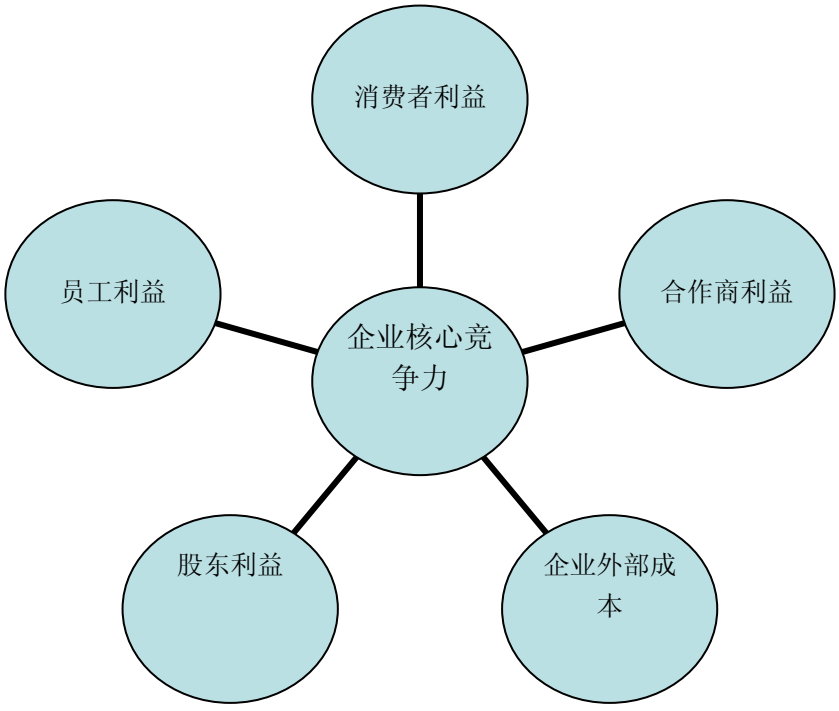


图 2：重新构建的企业竞争力模型

在上面的模型中，企业核心竞争力不再是低成本优势，而是包括消费者利益、员工利益、合作商利益、股东利益以及企业外部成本在内的一个综合指标。而其中每一个指标的履行都与企业的社会责任密切相关。

在以降低成本为导向的现代竞争经济中，传统的竞争优势理论已经无法为现代企业指明前进方向。在传统的企业竞争理论的指导下，企业大量压缩生产成本，压缩供应链的利润，将企业内部成本外部化，导致了环境受到破坏，员工福利受到损失，使得经济社会进入了“低成本——低福利”的恶性循环。因此，要改变这种局面，就必须修正传统的竞争优势理论，将企业生产的外部成本内部化，同时提高企业员工福利，因为只有员工福利增加了，才会增强企业所在国家的生产生活水平和教育水平。

因此现代企业生产成本的衡量，必须要加入企业生产的外部成本，即

$$C = C_1 + C_2 + C_3$$

其中，C_1 是包括企业的原材料、折旧、劳动力成本、内部交易成本等在内的内部生产成本；而C_2则包括了环境损失、员工福利损失以及商誉损失等；C_3是指企业用于社会慈善、环境治理以及其他责任履行的费用。通过对企业成本的修正，就可以重新衡量出企业的竞争力，同时也为企业降低生产成本提供了新的方向。

现代竞争环境中，随着跨国公司范围的延伸，企业的研发、原材料采购、生产以及销售等各个环节都分布在不同的国家，企业供应链已经不仅仅起到成本分摊的责任，更多的是企业社会责任的分担，这其中就涉及到上下游供应商企业员工的利益、上下游供应商对所在环境的责任等等。而企业社会责任的影响力已经开始从传统意义上的微观经济体转向产业经济甚至宏观经济。

四、“三鹿事件”再反思

“三鹿事件”给我们除了是企业道德伦理上的反思外，我们还应该思考在现代竞争环境下，企业如何将企业社会责任与企业的竞争力结合到一起，尤其是如

何将企业供应链的管理与企业的社会责任联系到一起。

现代竞争环境下，企业与供应链各成员之间具有很强的利益一致性，因此企业所面临的压力也是供应链成员所面对的压力，企业与供应链产生了压力传导机制。他们之间的压力具有图 3 所示的传导机制：

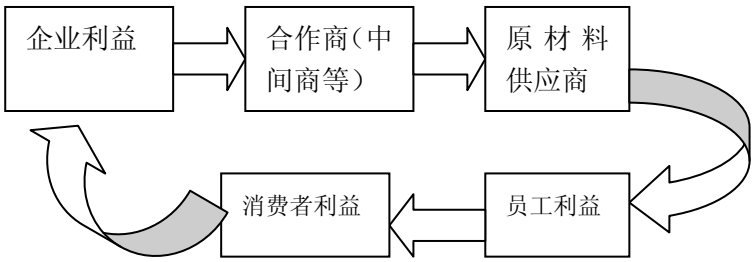


图 3：企业压力供应链传导机制

在“三鹿事件”中，正是由于原材料供应商社会责任的缺失，才引起整个供应链的坍塌。而问题的本质是在于在激烈的竞争环境下，企业将较多不合理的成本压力转移给上游供应链，而作为供应链的末端——奶农则在利益的驱动下，采取了非法的措施来增加自己的收入。这是一种畸形的竞争机制，也是一种不合理的成本压力传导机制。

因此，在现代竞争环境下，企业要想正确地履行自己的社会责任，必须做到以下几点：

第一，与利益相关体结成利益共同体，避免企业价值链的断裂。企业的供应链起一个价值分配的作用，而不仅仅是分担成本的作用。企业可以通过与利益相关体结成利益共同体，增强相互之间的沟通，积极探索合作降低企业生产和运作成本的方法，比如可以通过供应链并购的方法来降低企业的采购成本，同时采用更为先进的内部管理方法来降低企业内部交易成本，以达到与利益相关者共赢的

目标。

第二，建立 MSI 组织（多方利益相关者倡议组织），增强与内部员工的沟通。企业应该定期把员工代表、工会、合作商代表等利益相关者邀请到一起，通过协调机制，发现问题并寻求问题的解决方案。这样不但能够解决企业运作过程中的问题，也能增强企业凝聚力，增进企业与员工之间的关系。

第三，提高企业自身的危机处理意识。在“三鹿事件”中，正是由于三鹿集团危机处理能力不够，错过了最佳的处理时机，再加上企业方不愿承担事件的责任，最终导致了司法机关的介入，从而引起了中国牛奶行业的震动。由此可见，危机处理时所有中国企业的一堂必修课，企业必须建立相应的预案，同时增强与媒体舆论的沟通，建立定期信息发布机制，将危机对企业的损害最小化。

五、结论

企业社会责任是包括企业供应链整个流程在内的责任系统，仅仅通过慈善捐款等形式来履行社会责任只是表面意义上的履行，不能准确反映企业履行社会责任的效率。现代企业不仅应该思考如何正确完整地履行社会责任，而且应该思考如何从社会责任的履行中达到成本收益相一致，企业社会责任的履行不仅可以规避企业生产销售过程中的一些不必要的风险，更可以增强企业的品牌优势。此外，企业社会责任的履行还可以促进整个经济系统的良性循环，从而提高全民的社会福利水平。

参考文献：

1.王浩.《基于利益相关者的企业社会责任评价》载《中国商界》，2008.6；
2.麦克尔·波特.《竞争战略》，宁夏出版社，2006 年版；
3.赵曙明.《企业社会责任的要素、模式与战略最新研究述评》，载《外国经济与管理》，2009.1；
4.曹鹏、李娜.《从三鹿事件看中国企业的社会责任》，载《经济论坛》，2008.24 ；
5.吴翊民.《企业社会责任与环境信息披露研究》，载《上海经济研究》，2009.1。

文章作者：中国政法大学商学院 06 级国际商务专业　　韦贵