

基于校政企合作园区改造项目的利益相关者识别与分析

鲁庆¹, 丁超², 卫海²

1. 南京威新房地产开发有限公司第一分公司, 江苏 南京 210042

2. 江苏鸿基节能新技术股份有限公司, 江苏 南京 210000

摘 要 : 随着城市更新热潮不断, 南师大玄武科技园改造项目应运而生, 本项目为全国首例校政企三方合作项目, 取得了标杆性成就。园区改造涉及范围广, 情况复杂, 厘清利益相关者对项目的投资、风险评估及顺利开展具有重大意义。本文通过对利益相关者理论国内外研究现状的文献综述, 采用不同方法科学客观的识别出利益相关者, 使用三维分类法对项目利益相关者分类, 最终为校政企合作园区改造项目提供治理思路。

关 键 词 : 校政企合作; 园区改造; 利益相关者; 三维分类法

Identification and Analysis of Stakeholders Based on Reconstruction Park Project of University- Government-Enterprise Cooperation Model

Lu Qing¹, Ding Chao², Wei Hai²

1. Nanjing Weixin Real Estate Development Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu 210042

2. Jiangsu Hongji Energy Saving New Technology Corp., Ltd., Nanjing, Jiangsu 210000

Abstract : With the continuous upsurge of urban renewal, the reconstruction project of Xuanwu Science and Technology Park of Nanjing Normal University came into being. This project is the first tripartite cooperation project by university, government and enterprise in China, which has bench-marking achievements. The reconstruction of the Park involves a wide range of buildings and region which make this project complex. To clarify the stakeholders is of great significance to project's investment, risk assessment and smooth implementation. Through the literature review of the current research status of stakeholder theory at home and abroad, this paper adopts different methods to identify stakeholders scientifically and objectively, and uses three-dimensional classification method to classify project stakeholders. Finally, it provides governance ideas for the reconstruction project of university-government-enterprise cooperation model.

Keywords : university-government-enterprise cooperation; park reconstruction; stakeholders; three-dimensional classification method

引言

2015年, 国务院关于进一步做好城镇棚户区及基础设施建设的相关工作意见拉开城市更新的序幕, 一改老旧建筑大拆大建的做法, 主张对有价值的建筑进行保护, 精确改造, 实现老旧小区有序整治改善, 建设智慧城市、韧性城市^[1-5]。

2017年至今, 为厚植良好的学科生态, 江苏省南京市多所学校由主城老校区搬迁至大学城。老校区空置, 资源未得到充分利用, 玄武区政府认为应依托高校人才及科研优势资源, 联合社会企业金地商置共建南师大紫金校区, 打造南京市乃至全国校政企合作蓝本。由金地商置负责园区投资改造及招商运营, 南师大提供紫金校区作为师生创新创业平台和孵化器的基地, 玄武区政府则根据创新名城中心区建设内容给出上层规划, 改造后的南师大紫金校区(现为玄武科技园)成为融合展示、商业、办公、商务、交流等多功能的新型复合空间, 以更加现代包容的方式, 为城市带来更多活力。

南师大玄武科技园(金地·梧桐里)位于玄武区板仓街78号南师大紫金校区, 是南京首个由大学老校区整体改造而成的硅巷载体。园区总占地面积11.3万m², 地上建筑面积约8.8万m²。校内共计教学楼、实验楼、图书馆、宿舍、食堂等70余栋单体, 涉及加固、改造楼栋50余栋。

该合作模式为国内先驱, 园区改造项目涉及面广, 情况复杂, 厘清利益相关者, 对项目的投资、风险评估及顺利开展具有重大意义。

一、利益相关者理论

(Stakeholder Corporate Governance Theory), 认为企业除了股东还有许多群体会影响企业的运行及目标的实现。

(一) 国外研究现状

斯坦福大学研究院于1963年首次提出利益相关者理论

1984年, Freeman给出了利益相关者的广义定义, 即“那些能够影响企业目标实现或者能够被企业实现目标过程影响的任何

作者简介: 鲁庆(1981.03-), 男, 江苏南京, 汉族, 工程师, 本科。

个人和群体”^[6]。此定义极大的扩展了利益相关者的范畴，给其研究带来一定难度。

Frederick 划分法是多维细分法的代表性分类方法，其将利益相关者根据对企业政策和方针的影响力划分为直接利益相关者和间接利益相关者^[7]。

Starik 和 Clarkson 则分别从动态角度考察和承担风险的方式对利益相关者做了界定^[8-9]。

Mitchell 提出影响力、合法性及紧迫性应作为界定利益相关者的主要特征，并通过量化评分确定利益相关者类型，将同时拥有三个主要特征的利益相关者称为确定型，拥有某两项主要特征的称为预期型，仅拥有一项主要特征的称为潜在型^[10]，米切尔评分法也是最常用的利益相关者分类方法之一。

（二）国内研究现状

2002年前，我国一直采取股东主权模式，直到中国证监会出台的《上市公司治理准则》中提出了应尊重多方利益相关者的合法权利，我国才第一次从制度层面上保护了利益相关者的利益。

20世纪90年代中期，我国学者对利益相关者的研究多沿袭国外研究方法，随着研究的深入与展开，具有创新性变革的是三维分类法和综合绩效评价体系分类方法^[11]。

陈宏辉等通过实地访谈和问卷调查得到的实际数据资料，从主动性、重要性和紧急性三个维度上细分我国企业的十种利益相关者，建立了三维分类法，即将十种利益相关者根据评分指标划分为核心利益相关者、蛰伏利益相关者和边缘利益相关者^[12]。

综合绩效评价体系由吴玲等提出，是将绩效与管理结合起来的定量分析模式以期达到定量及可控的目的^[13]，但实际操作较难，主观因素影响程度高，推广性相对较差。

二、利益相关者识别

南师大玄武科技园项目拟采用陈宏辉等人提出的三维分类法对项目利益相关者进行分类。在此之前需对利益相关者进行识别，识别方法如下：

1. 文献分析法。结合国内外文献^[12-15]，根据南师大玄武科技园项目特色，总结归纳识别出园区改造建设工程相关的11个利益相关者，分别为：投资人（JD）、监管方（XWQ）、产权方（NNU）、勘察设计企业（ZZ）、监理审计单位（JL）、施工企业（HJ）、居民（JM）、金融机构（JR）、媒体（MT）、环保部门（HB）、使用方（SY）^{1*}。

2. 专家访谈法。分别从住建部、开发商及高校邀请1名专家，共计3名专家，进行电话访谈，根据专家意见在文献分析法总结出的11个利益相关者中增加了专家评审组（ZJ）^{2*}。对于改造加固项目，专家评审组对于后续使用年限、依据规范条文、各计算系数选择等的意见将直接决定结构加固建造成本，间接影响投资经

营指标的实现。

3. 案例分析法。通过实际案例及相关改造加固案例^[17-18]，补充了社会团体（SH）和工会（GH）^{3*}利益相关者，充分体现校政企合作特色。

经统计，根据不同方法识别出共计14个利益相关者。

三、利益相关者分类

陈宏辉等人提出的三维分类法中首先通过问卷调查对利益相关者的主动性进行排序，利用相关软件对排序后的数值型数据进行统计，分析得出主动性、重要性及紧急性三种不同维度下的评分，从而划分为核心利益相关者、蛰伏利益相关者和边缘利益相关者^[12]。

针对本项目识别出的14个利益相关者，采用三维分类法分类结果如图1。

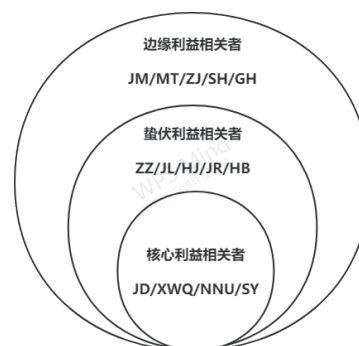


图1 利益相关者类型图

根据分类结果可知，投资方、产权方及监管方可以归为一类，即校政企合作主体，另外使用方也被认为是核心利益相关者；勘察设计企业、监理审计单位、施工企业、金融机构、环保部门可以归为蛰伏利益相关者；居民、媒体、专家评审组、社会团体和工会可被认为是边缘利益相关者。

四、利益相关者治理

在校政企合作模式下，园区改造加固项目的利益相关者分类是必要的，按照分类结果，对利益相关者进行数据分析，可更好的为多方管理提供数据支撑，根据不同阶段的利益相关者分类协调其利益冲突，更好的实现项目管理目标^[19-20]。

在决策阶段，校政企三方，利益冲突点相对明显，投资方需考虑经营目标实现利润最大化，监管方需控制项目满足相关流程及制度要求，产权方则需实现科研成果转化及租金合理可控，故三方在园区定位、租赁年限、经营指标等方面相互博弈，充分体现了核心利益者间的张力^[21-23]。

考虑到公平自愿原则，投资方应充分调研监管方制度及规范要求，根据投资产出比调和产权方需求；监管方应发挥主观能动性，做好连接沟通工作，协调投资方与产权方需求，关键时刻做好牵头工作，促成双方双赢；产权方应对市场行情及园区资产深入了解，平衡租赁及投资需求，适当的考虑园区租赁期满后的残余价值。

1 JD-开发商，XWQ-政府，NNU-高校，ZZ-设计单位，JL-监理审计单位，HJ-江苏鸿基节能新技术股份有限公司，JM-周边家属区居民，JR-为投资方提供金融服务的金融机构，MT-跟进项目的相关媒体，HB-相关环保部门，SY-招商引进入住的各公司。

2 ZJ-参与设计方案论证及评审的专家组。

3 SH-城市更新办等社会团体，GH-工会。

蛰伏利益相关者和边缘利益相关者应做好咨询、服务、配合等工作。特别的金融机构应及时客观的给出经济性建议，为项目可行性背书，算好经济账，是项目成功的关键要素。

在规划设计及实施阶段，蛰伏利益相关者的贡献相对较为突出。改造加固项目相较于新建项目，设计难度大，施工工艺更加多样，工序繁琐，故而项目管理更为复杂，需要更为专业的设计施工团队实施。勘察设计公司、监理审计单位及施工企业应根据核心利益者的需求，对项目进行深化，从设计到施工再到监理，都应在满足规范条文的要求下，积极主动的实现核心利益者的目标。

在此期间，监管部门更多的参与到其中，例如设计需经专家评审组评审通过后方可实施，施工需通过房产局行政许可，施工期间需满足环保部门、消防部门的要求，做到合规合法实施改造。

项目实际实施过程中，蛰伏利益相关者施工企业与边缘利益相关者居民产生了矛盾。园区与家属居民区共用车行道，园区改造期间需局部封锁，车行道需变道给家属区居民带来不便而引发多起投诉。另外，施工期间因噪音、遮挡日照、改变建筑外观等原因，投资方多次委托监管方牵头组织协调会。会上，投资方耐心听取了居民代表意见，并对园区改造整体概况做了详细介绍。首开区开放后，园区保留了学院派风格的情况下，充分考虑园区企业及家属区居民的使用观感，发挥景观小品的代入感，使得家属区居民明显改观，为二期建造打造了良好基础。

最后竣工阶段，各方利益相关者发挥各自职分，验收、运营及使用有序进行。其中，更为突出的是媒体及社会团体体现了其宣传性与推广性作用，更多的被开放商、政府等所熟知，多次接待培训学习等工作，更广泛的被熟知及借用，从而达到更好的社会效益。

五、结论

在不同阶段，利益相关者发挥的作用不同，矛盾与冲突点也不一致，并不是一成不变的，存在一个动态管理过程，规律随着利益相关性强弱变化。

全面识别利益相关者，采用三维分类法进行分类，分析其在各阶段的博弈情况，可以更好的进行投资风险评估，尽量规避不可知风险，提前准备应对措施。

在本项目中，投资方、监管方、产权方及使用方为核心利益相关者，勘察设计公司、监理审计单位、施工企业、金融机构、环保部门为蛰伏利益相关者；居民、媒体、专家评审组、社会团体和工会为边缘利益相关者。

针对校政企园区改造项目的利益相关者的识别与分析，首先可采用文献分析法、专家访谈法及案例分析法充分识别利益相关者，对项目利益相关者进行界定；然后，采用三维分类法对利益相关者进行分类，充分收集其资料，明确需求，分析项目不同阶段的利益博弈点；第三，根据分析结果，针对不同利益相关者的不同阶段下，制定相对应的切实可行的管理措施及方案，根据实际情况并保持沟通，建立顺畅高效的沟通机制；最后，采用合理可行的管理战略，持续并优化管理利益相关者过程。

总而言之，利益相关者识别与分析对项目的成功具有至关重

要的作用，一个项目的成功可以很好的实现其经济效益及社会效益。利益相关者的识别与分析可以为项目的定位、规划、设计、实施及推广产生深远影响，可以为校政企创新合作模式提供管理数据支撑，在动态管理过程中达到利益最大化，多方共赢，实现项目设定目标，和谐共处，对各方长足发展具有深远影响。

但其理论发展缺少更多实证研究，结果易受样本量及样本选择影响，具有一定主观性，三维分类法需将样本数值化，在实际工程中的推广仍存在一定难度，利益相关者理论及其应用仍待深入研究与工具化，才能更好的应用在实际工程中。

参考文献

- [1]中华人民共和国国务院. 国务院关于进一步做好城镇棚户区和城乡危房改造及配套基础设施建设有关工作的意见 [Z]. 2015.
- [2]中华人民共和国国务院. 中共中央国务院关于加强城市规划建设管理工作的若干意见 [Z]. 2016.
- [3]中华人民共和国住房和城乡建设部. 关于推进老旧小区改造试点工作的通知 [Z]. 2017.
- [4]中华人民共和国住房和城乡建设部. 关于进一步做好城市既有建筑保留利用和更新改造工作的通知 [Z]. 2018.
- [5]中国共产党第十九届中央委员会第五次全体会议. 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议 [Z]. 2020.
- [6]Freeman. Strategic Management: a Stakeholder Approach [M]. Boston; MA Pitman, 1984.
- [7]Frederick. Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics(6th ed.), McGraw-Hill Book Co., 1988.
- [8]Starik M., "Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature", Journal of Business Ethics, 1995, 14(1):207-217.
- [9]Clarkson M., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 1995, 20(1):92-117.
- [10]Ronald K Mitchell, Bradley R Agle, Donna J Wood. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience Defining the Principle of Who and What really Counts [J]. Academy of Management Review, 1997, 22(4):853-886.
- [11]张秋来. 企业利益相关者界定与分类研究综述 [J]. 经济观察, 2011, 4:96-97.
- [12]陈宏辉. 利益相关者利益要求: 理论与实证研究 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2004.
- [13]吴玲, 陈维政. 企业对利益相关者实施分类管理的定量模式研究 [J]. 中国工业经济, 2003, 6:70-76.
- [14]陈颖. 项目利益相关者的识别与协调处理 [J]. 住宅与房地产, 2018, 165/206.
- [15]董明月. 建设利益相关者治理 [J]. 工程建设和设计, 2016, 3:152-154.
- [16]严宇乐, 董澎霖. 赣州钓鱼台老旧小区改造利益相关者研究 [J]. 合作经济与技术, 2022, 7:167-169.
- [17]张汉卿. 利益相关者视角下天津市老旧小区加装电梯对策研究 [D]. 天津理工大学, 2021.
- [18]罗时捷. 利益相关者视角下上海市长宁区 A 项目的政企合作研究 [D]. 云南财经大学, 2022.
- [19]杜岩, 闫艺鑫, 庞玉成. 医院建设项目决策阶段利益相关者关系治理 [J]. 现代医院管理, 2021, 19(1):92-95.
- [20]姚凯. 大型政府投资工程项目利益相关者协同关系研究 [D]. 山东建筑大学, 2018.
- [21]何建洪, 贺昌政. 创新能力与创新型企业评价研究 [J]. 管理学报, 2011, 8(02):248-253.
- [22]侯宇航, 徐海燕. 基于冲突图模型策略优先权排序法的强度偏好排序研究 [J]. 中国管理科学, 2016, 24(9): 64-70.
- [23]李壮阔, 吕亚兰. 考虑公众参与的 PPP 合作演化博弈研究 [J]. 系统科学学报, 2020, 28(1):72-77.