

社会价值 共创

张伟 蒋青云 · 编著

6 步行动法则

6-Step Action Towards
Social Value Co-Creation

企业社会责任战略前沿实践

Frontiers of CSR Strategy Practices

 社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

70 个案例 + 30 个扩展知识点助力企业可持续发展与社会责任战略管理实践

社会价值
共创

张伟 蒋青云 · 编著

3
步行动法则

3-Step Action Towards
Social Value Co-Creation

企业社会责任战略前沿实践

Frontiers of CSR Strategy Practices

图书在版编目(CIP)数据

社会价值共创6步行动法则：企业社会责任战略前沿
实践 / 张伟, 蒋青云编著. -- 北京: 社会科学文献出
版社, 2017. 10

ISBN 978 - 7 - 5201 - 1338 - 0

I. ①社… II. ①张… ②蒋… III. ①企业责任 - 社
会责任 - 研究 IV. ①F272 - 05

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第213296号

社会价值共创6步行动法则

——企业社会责任战略前沿实践

编 著 / 张 伟 蒋青云

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 高明秀

责任编辑 / 王晓卿 郭红婷

出 版 / 社会科学文献出版社·当代世界出版分社(010)59367004

地址: 北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367018

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

规 格 / 开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 253千字

版 次 / 2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5201 - 1338 - 0

定 价 / 69.00元

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心(010-59367028)联系

▲ 版权所有 翻印必究

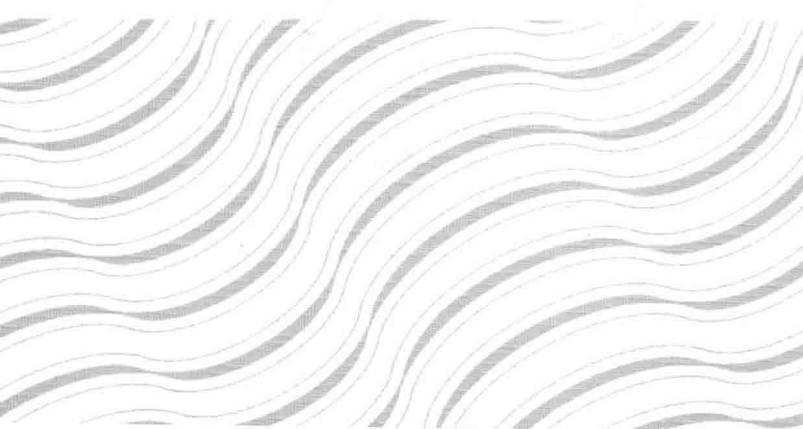


张伟

伦敦政治经济学院 (LSE) 组织和社会心理学硕士，复旦大学管理学院管理学博士。曾参与创办CIC并任首席执行官，是推进中国社会化媒体研究的领军人物，于2013年主编出版《社会化商业变革在中国》。在成功实践商业企业领导与创业创新后，她开始致力于人类与商业可持续发展相关领域的学术研究，是可持续发展与社会创新创业的跨界研究者、实践者与倡导者。她是“社会价值共创案例评估体系”课题研究组组长，研发了企业“社会价值共创”案例评估体系，提出了社会价值共创的“6步行动法则”。

蒋青云

复旦大学经济学博士。现任复旦大学管理学院教授、博士生导师、市场营销系主任，兼任中国高校市场学研究会副秘书长、《营销科学学报》理事会副理事长和专业主编。他长期从事营销战略和营销渠道研究，出版了*Fair Development in China* (主编)、《国际企业营销》(主编)等著作，并主持完成了多项国家级和省部级研究项目。他同时活跃于企业高层管理培训领域，曾任复旦-哈佛国际EDP合作项目中方负责人，复旦总裁班、企业内训项目的特聘教授等。他是“社会价值共创案例评估体系”课题研究组领导人，也是“价值共创”中国企业社会责任卓越案例评选的学术专家评审委员会召集人。



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCE DOCUMENTARY PRESS (CSP)

序 一

这几天，复旦大学管理学院正在接受欧洲管理发展基金会（EFMD）组织的 EQUIS^① 第三轮认证，其中有一项内容是这个认证体系的核心指标之一，那就是管理学院（商学院）在“伦理、责任和可持续发展”方面的行动和绩效。

作为全球知名、亚洲领先的商学院之一，复旦大学管理学院把建设“有责任的商学院”作为自己的发展目标，并很高兴在这方面取得了长足的进步。这些进步具体体现在：第一，我们在每一门专业课程中，都将伦理、社会责任和可持续发展作为课程的价值目标和必要内容之一，贯穿于课程开发、建设和教学，落实了这部分内容进课堂、进头脑的行动。第二，我们将伦理、社会责任和可持续发展作为管理学科未来的重要发展方向之一，开展了多项跨学科合作的探索性研究，设立了专门的“可持续创新和增长研究所”，提出了“公正发展”这一可持续发展主张。目前已经出版了3部英文专著和2部中文专著，产生了广泛的学术和社会影响。第三，我们还鼓励学院教授们积极引导和参与伦理、社会责任和可持续发展的社会实践，而不是仅仅开展观察和研究。2016年，我院和中智关爱通、思盟企业社会责任促进中心及其发起方商道纵横联合开展的“价值共创”中国企业社会责任卓越案例评选活动，就是这样一次可贵的尝试。这次评选并不是简单地汇总和评选优秀的企业社会责任案例，而是在我院研究团队开展的多年研究的基础上，由张伟博士在蒋青云教授指导下开发了基于

^① 由欧洲管理发展基金会所开发的关于国际一流商学院质量认证体系，目前全球共有42个国家172所商学院通过了EQUIS认证，其中中国大陆15家。复旦大学管理学院是中国大陆最早通过这一认证体系的商学院之一。

“社会价值共创”观点的企业社会责任行动及其评价体系，然后再按照特定标准收集案例评选，并在由案例企业参与的相关论坛上，介绍他们的研究成果，推广他们的行动方案，通过案例分析与评估体系介绍对企业实践界进行了卓有成效的指导与培训。

2017年适逢复旦大学商科教育创立100周年，100年前复旦商科先贤就致力于理论联系实践，致力于出版刊物、传播商学思想，致力于开办义务教育、实践社会责任。我很高兴地看到，100年后我们在先贤指引的方向上取得了更大的进步与建树。张伟博士和蒋青云教授执笔的“社会价值共创”系列著作将于金秋面世。他们通过全面的案例分析与相关理论知识的梳理，不但介绍了前沿企业的社会责任战略行动实践，而且将其归纳为指导企业“社会价值共创”管理过程的“6步行动法则”，非常契合当前中国企业转型发展的需要，为企业管理实践提供了理论指南。我相信，这样的研究成果对于拓展企业社会责任实践的视野很有价值，能够起到引导方向、指导行动和提升效果的作用。

是为序。

陆雄文

复旦大学管理学院院长

2017年9月10日

序 二

我有幸被邀请参与了2016年“价值共创”中国企业社会责任卓越案例评选标准的审核，参加了公司卓越案例的专家评审，参加了案例评审揭晓后的学术研讨。很高兴在案例评选背后的大量研究工作基础上，蒋青云教授与张伟博士能整理他们的研究成果，编著出版本书。相信此书会为第一线的管理者带来有关可持续性企业与社会责任的最新信息和管理导图。对此谈两点个人的看法以供讨论。

首先，我认为发起“价值共创”中国企业社会责任卓越案例评选这件事具有独特的价值，有三个方面的特点。

一是有自己的理论研究架构。目前国内很多企业社会责任评估，是媒体组织的或是商业导向的评估，缺少基于理论的指标体系。本书提出的评选指标是基于6步行动法则等理论而建构的。

二是强调结果背后的“行动”。搞管理的人一谈到指标，多数讲的是作为结果的绩效指标，其实这是回答了做了什么（what）的问题，而为什么做（why）与如何做（how）是需要进一步关注的问题。因此，评估也有两种，一种是绩效导向的（what），一种是行动导向的（how），不能混为一体。这个案例评估的初心是要从优秀的公司案例中分析“是什么样的行动导致了这个结果”。现在的成果彰显了案例评选为分享优秀实践经验而服务的价值。

三是坚持中立的第三方学术视野。由各高校的专业学术力量支持，商学院来主持有关社会价值共创的案例评选是非常有意义的。这是中国商学院提高自身社会责任的表现。商学院的可持续发展转型很重要，大家知道，2012年以来国际上的“50+20”运动引发了管理教育的大变革，中国

商学院也要使自己的教学、研究、社会服务能够造福可持续发展。

其次，在当下的背景中讲企业社会责任管理，我觉得应该特别注意以下几个关键问题和发展趋势，这些与本书的指导思想非常契合。

一是传统的 CSR 已经过时了。这是我与许多跨国公司老总交流得到的看法，也是研读波特 2011 年以来有关创造共享价值的文章得到的看法。传统的 CSR 有三个问题。其一是在对象上，把商业利润与非商业效益分割开来，传统 CSR 常常被当作企业要拯救世界而不是拯救自己的任务，搞 CSR 游离于企业的主业，企业在没有专长的社会领域秀爱心，结果花了不少钱却没有带来商业上的竞争力。其二是在主体上，传统 CSR 是自上而下的“要我做”或被动策略，在中国主要是政府推着国有企业干，结果 CSR 报告数量急剧增加，但其对提高企业竞争力的作用没有增长。其三是在过程上，传统 CSR 是配套性、枝节性的东西，没有融入企业管理的整体战略和各个环节。

二是理解什么是可持续性企业。可以从伦理导向与战略导向两个不同的角度来理解企业社会责任。我同意《哈佛商业评论》中的文章所强调的，可持续性企业倡导的是战略导向的企业社会责任，有三大优点：第一，企业可持续发展的基本信念是相信企业有责任为改善社会和环境做贡献的同时，相信企业每一步投资应该带来价值回报。应该找到财务表现与社会效益和环境效益正相关的曲线，降低成本和创造收入。第二，可以将企业社会责任从外部推动变为内部推动，自下而上把财务、研发、供应链与生产运作、市场与消费者、人力资源等问题整合起来，形成整体化的企业战略，系统地优化企业与内外各种利益相关者的关系，而不是归到狭隘的公共关系部门来进行枝节性处理。第三，在管理流程角度，可持续性企业要考虑有机体组织的弹性与适应力，进行事前预防式的投入与管理，目标是提高长远的市场竞争力和抵御风险的能力。

三是如何造就可持续性企业。第一，企业决策要超越传统的财务评估模式，要有可持续性“三重底线”的管理思维，在经济与社会、经济与环境的界面提高企业的竞争力。第二，企业要将自己的关注点与利益相关者的关注点进行对比，在发现共同关注点的基础上寻找财务效益与社会效益、环境效益正相关的领域，利用各自的优势，创造出波特所谓具有“共

享价值”的产品与服务。第三，要将利益相关者的合作融入整个运作管理与产品开发之中，使得可持续发展具有可操作性，包括基于过程的内部合作如供应链的合作，基于结果的内部合作如行业标准的合作，基于过程的外部合作如物质回收与社会参与，基于结果的外部合作如生态保护合作，等等。

四是与利益相关方共创价值。战略 CSR 的目的是要从所有者利益最大化转变为利益相关者利益最大化。具体做法就是将企业内部人财物等要素管理延伸为企业与社会界面的管理：从财务看投资人管理，从人力资源看劳动力市场管理，从市场营销看消费者管理，从采购看供应商管理，从研发与生产运作看环境管理，从公共关系看政府与社区管理，等等。将内部的要素管理与外部的利益相关者关联起来，这样的企业社会责任战略可以从被动躲避型转向主动积极型。这次案例评选标准的 6 个阶段里面，突出“创造”与“溢出”两个环节，就具有这样的意义。优秀案例首先要看“创造”环节，创造的价值是不是企业主业与利益相关者共同关注与认可的。“溢出”环节也是评选的特色，例如从循环经济视角看项目是否为企业竞争力提供了长期的帮助。

总的来说，从基于可持续发展的商业管理（Sustainable Business）的高度看，企业社会责任是战略，是企业基业长青的管理之道，不能局限在伦理道德的传统思维上。波特新的竞争力理论强调，企业要从单一创造经济价值，提升到在经济、社会、环境界面创造共享价值（Creating Shared Value, CSV）。国内也在介绍波特的 CSV 理论，但缺乏深入研究并且做出中国式发展。希望这套“社会价值共创”系列图书，能将可持续性和共享价值作为企业社会责任升级版研究的中心话题，不断完善，发展为中国的企业社会责任管理理论。

诸大建

同济大学可持续发展与管理研究所所长

同济大学学术委员会副主任

2017 年 8 月 10 日

目 录

导论 企业可持续发展战略步入“社会价值共创”阶段	001
第1章 投入 (Investment)	009
1.1 领导企业迈入可持续发展战略阶段	011
1.2 定位利益相关方与实质性议题	020
1.3 关联主营业务优势	028
1.4 量化社会价值创造目标	034
1.5 本章小结	039
1.6 扩展学习	041
第2章 协同 (Coordination)	057
2.1 明确共创协同机制	059
2.2 构建信任与风险共担	063
2.3 吸收共创方独特能力	067
2.4 向社会定期公示	070
2.5 本章小结	073
2.6 扩展学习	075

第 3 章 带动 (Engagement)	085
3.1 宣传动员社会性参与	087
3.2 鼓励企业员工参与共创	090
3.3 带动业务合作方参与共创	098
3.4 激发受益人参与共创	104
3.5 本章小结	110
3.6 扩展学习	112
第 4 章 创造 (Creation)	119
4.1 创造目标人群实质改善	121
4.2 创造目标社会生态实质改善	124
4.3 构建跨价值链互益关联	129
4.4 推动扩展价值链革新	134
4.5 本章小结	142
4.6 扩展学习	144
第 5 章 转化 (Transformation)	155
5.1 成为跨界联盟建构的核心	157
5.2 人力知识资本转化	161
5.3 政府与社会资源的转化	166
5.4 项目品牌资产的积累	171
5.5 本章小结	175
5.6 扩展学习	177
第 6 章 溢出 (Spillover)	185
6.1 核算区域与生态福利	187
6.2 倡导相关社会影响力投资	189
6.3 评估共创各参与方公正收益	193

6.4 核算社会价值共创的经济回报·····	201
6.5 本章小结·····	205
6.6 扩展学习·····	207
参考文献·····	214
附 录·····	225
附录1 关于第一届“价值共创”中国企业社会责任卓越案例评选 情况·····	225
附录2 “企业社会价值共创”项目自主测评问卷（主要用于初评 申报）·····	235
索 引·····	246
跋·····	251

70 个 CSR 行动案例

- 011 / 行动案例 1.1 联合利华的可持续行动计划
- 013 / 行动案例 1.2 国家电网：将社会责任与可持续发展融入公司战略
- 015 / 行动案例 1.3 帝斯曼的可持续发展与财务综合报告
- 015 / 行动案例 1.4 斯道拉恩索的可持续发展战略
- 019 / 行动案例 1.5 沃尔玛的“最环保公司计划”
- 020 / 行动案例 1.6 王传福为比亚迪社会责任站台
- 021 / 行动案例 1.7 玫琳凯的“@她创业计划”
- 024 / 行动案例 1.8 壳牌：从“情景规划”到“可持续发展”
- 029 / 行动案例 1.9 伊利的“奶牛学校”
- 030 / 行动案例 1.10 联合利华的“可持续蘑菇采购”
- 033 / 行动案例 1.11 联合利华的“收购”与“被收购”
- 036 / 行动案例 1.12 斯道拉恩索的“南乐安居计划”
- 037 / 行动案例 1.13 苏州工业园区企业社会责任标准化体系的建设

- 061 / 行动案例 2.1 安利的“春苗营养厨房”
- 062 / 行动案例 2.2 中国房地产行业绿色供应链行动
- 063 / 行动案例 2.3 公平贸易体系
- 065 / 行动案例 2.4 玛瑞斯与真爱梦想的“梦想大篷车-3D 打印丝路行”
- 066 / 行动案例 2.5 阿迪达斯 + Parley for the Oceans = 世界首款海洋垃圾运动鞋

- 068 / 行动案例 2.6 伊利“奶牛学校”中的“智能”吸收
- 069 / 行动案例 2.7 美体小铺与善待动物组织
- 072 / 行动案例 2.8 中智的“爱心妈咪小屋”
- 072 / 行动案例 2.9 耐克：社会责任官与全球供应商数据库披露
-
- 088 / 行动案例 3.1 宜信的“宜农贷”
- 088 / 行动案例 3.2 百胜集团与“捐一元”
- 089 / 行动案例 3.3 万科与朗诗参与发起“中国房地产行业绿色供应链行动”
- 091 / 行动案例 3.4 IBM“企业全球志愿服务队”项目
- 092 / 行动案例 3.5 ThoughtWorks 的“P3 实践”
- 094 / 行动案例 3.6 SAP 的“公益休假”计划
- 094 / 行动案例 3.7 在 RockCorps “酷酷地”当志愿者
- 099 / 行动案例 3.8 联合技术公司的“STEM 青少年科普教育计划”
- 100 / 行动案例 3.9 希悦尔与五星级酒店一起制“皂”希望
- 101 / 行动案例 3.10 京东物流的“清流计划”
- 101 / 行动案例 3.11 利乐公司的“绿色营销”
- 105 / 行动案例 3.12 “促进女性参与文化产业发展项目”与彝族绣娘
- 106 / 行动案例 3.13 阿拉善 SEE 基金会与蚂蚁金服的“蚂蚁森林”
- 107 / 行动案例 3.14 芝麻信用与“无人小站”
-
- 122 / 行动案例 4.1 宜农贷的社会影响力评估报告
- 125 / 行动案例 4.2 安利“春苗营养计划”的生态性影响
- 127 / 行动案例 4.3 大众汽车“儿童安全行动”推动立法
- 128 / 行动案例 4.4 宜家与“一次性袋子”
- 130 / 行动案例 4.5 拜耳的“走进西部”县级医院医师培训项目
- 131 / 行动案例 4.6 索尼 PS3：用户打游戏也能帮助医学进步？
- 132 / 行动案例 4.7 谷歌的“热气球网络计划”
- 136 / 行动案例 4.8 日本企业社会责任与社会企业化创新的发展

- 136 / 行动案例 4.9 Timberland 的“碳足迹”标签
- 137 / 行动案例 4.10 GE 中国与“绿色创想”
- 139 / 行动案例 4.11 TOMS 鞋
- 140 / 行动案例 4.12 打游戏能防治阿尔茨海默病?
- 141 / 行动案例 4.13 地瓜社区与北京地下空间
-
- 158 / 行动案例 5.1 滴滴出行之“爱心里程”
- 158 / 行动案例 5.2 奥的斯电梯的“安全乘梯计划”
- 160 / 行动案例 5.3 伊顿与“可持续发展论坛”
- 162 / 行动案例 5.4 瑞安的“创智天地”
- 164 / 行动案例 5.5 富士施乐的整合资源循环系统与供应商 CSR 培训
- 167 / 行动案例 5.6 默克制药与世界卫生组织的 PPP
- 168 / 行动案例 5.7 尤努斯与“穷人的银行”
- 169 / 行动案例 5.8 天风证券与“金融扶贫”
- 172 / 行动案例 5.9 金融界的“萤火虫”与“相得益彰”
- 174 / 行动案例 5.10 《我在故宫修文物》与《我们诞生在中国》
-
- 188 / 行动案例 6.1 可口可乐与“水资源保护”
- 190 / 行动案例 6.2 中智“爱心妈咪小屋”
- 191 / 行动案例 6.3 中智关爱通的公益平台
- 192 / 行动案例 6.4 大陆第一家认证的“B 型企业”
- 192 / 行动案例 6.5 思科网络技术学院
- 195 / 行动案例 6.6 希悦尔如何制“皂”希望?
- 197 / 行动案例 6.7 新疆无人机与社会责任
- 199 / 行动案例 6.8 共享单车——环保在左, 污染在右边吗?
- 200 / 行动案例 6.9 巴拉塔利亚 - 泰勒博恩国家河口规划
- 202 / 行动案例 6.10 帝斯曼“助力深海养殖”
- 203 / 行动案例 6.11 玛莎百货的“A 计划”

30 个扩展知识点

- 041 / 1.6.1 从千年目标到新千年目标
- 043 / 1.6.2 国外 CSR 评价体系与视角、CSR 管理与报告指南
- 048 / 1.6.3 国内 CSR 管理与报告指南
- 051 / 1.6.4 人类生态学
- 052 / 1.6.5 生态文明建设
- 055 / 1.6.6 什么是“可持续性”

- 075 / 2.6.1 自愿性信息披露与综合报告体系
- 078 / 2.6.2 中国正式出台《慈善法》
- 079 / 2.6.3 企业参与公益的多种方式
- 082 / 2.6.4 慈善信托

- 112 / 3.6.1 利益相关者理论
- 113 / 3.6.2 可持续营销的兴起
- 115 / 3.6.3 “漂绿”
- 116 / 3.6.4 自组织与社群

- 144 / 4.6.1 社会企业与“社会企业化创新”
- 149 / 4.6.2 社会影响力投资
- 150 / 4.6.3 迈克尔·波特：从价值链到“创造共享价值”理论
- 151 / 4.6.4 价值共创理论的发展