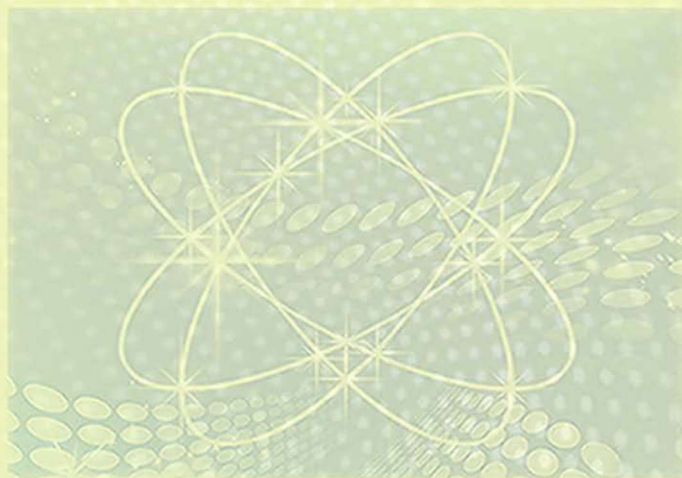


英特尔责任密码 走进英特尔中国成都工厂

平文艺 韩雪 王晋 何康 著



四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

英特尔责任密码: 走进英特尔中国成都工厂/平文艺 韩雪
王晋 何康著. —成都: 四川人民出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-220-09971-7

I. ①英… II. ①平… III. ①英特尔公司-工业企业
管理-经验-成都 IV. ①F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 269868 号

YINGTEER ZEREN MIMA: ZOUJIN YINGTEER ZHONGGUO CHENGDU GONGCHANG

英特尔责任密码: 走进英特尔中国成都工厂

平文艺 韩雪 王晋 何康 著

责任编辑
装帧设计
责任校对
责任印制

陈小梅
四川胜翔
蓝海
王俊

出版发行
网 址

四川人民出版社 (成都市槐树街 2 号)
<http://www.scpph.com>

E-mail

scrmcbs@sina.com

新浪微博

@ 四川人民出版社

微信公众号

四川人民出版社

发行部业务电话

(028) 86259624 86259453

防盗版举报电话

(028) 86259624

照 排

四川胜翔数码印务设计有限公司

印 刷

四川机投印务有限公司

成品尺寸

170mm×240mm

印 张

16. 25

字 数

200 千

版 次

2016 年 11 月第 1 版

印 次

2016 年 11 月第 1 次印刷

书 号

ISBN 978-7-220-09971-7

定 价

56.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

跨越大洋寻亲
 深耕神州结姻
 风雨同舟三十载
 始终不变中国芯

李后强同志应邀出席英特尔入驻中国
 三十周年庆典即赋
 己亥冬章玉钧



诗：“跨越大洋寻远亲，深耕神州结良姻。风雨同舟三十载，始终不变中国芯。”
 李后强同志（四川省社会科学院党委书记）应邀出席英特尔入驻中国三十周年庆典
 即赋。书法：章玉钧（四川省政协原副主席，书法家）。

心連心 贏來
來成都 都成

叶永兴

叶永兴：中国书法家协会会员。



序一 把中国的故事讲给全世界听

侯水平 四川省社会科学院院长、研究员

2015年5月，习近平总书记对《人民日报（海外版）》创刊30周年作出重要批示，希望用读者乐于接受的方式、易于理解的语言“讲述好中国故事”。这是习总书记对创新对外宣传方式提出的明确要求和殷切希望。立足现实生活，讲好中国故事，对全面认识和评价今天的中国社会，同样有着极其重要的启示和意义。本书就是一本讲故事、说责任的社会科学普及读物，它不仅讲述一个来自大洋彼岸的公司的故事，也娓娓道来支撑其公司发展的数千名中国员工的故事，通过这些故事告诉人们他们如何将企业价值观融入本土，负责任地为社会作贡献。

这本书将向你介绍一个入驻中国的美国公司是如何与本土文化相结合，不断生根、开花、结果，从成功走向新的成功的经历。它还对一个跨国公司，是如何在中国履行社会责任，全面深入地利益相关者勇于担当作出了生动的诠释。

作者第一次走进这个花园般的工厂，就被它四处充满活力的氛围所感染。随着一次次采访的深入，作者越发感到这里的每一个人都是积极履行社会责任的发动机。

为了探寻员工积极性背后的原因，作者特别加入到他们的学习培训课堂、志愿者活动项目和青年创客大赛等活动之中，亲身感受到从工厂总裁到普通员工，自觉自愿履行社会责任的思想道德动因和体制机制方面的活力之源。从总体上看，英特尔成都封装工厂（以下简称成都工

厂)之所以在履行企业社会责任方面,能够取得不凡的业绩,主要有以下几点值得借鉴的创新经验:

一、社会责任思想观念的创新。我们多次听到英特尔成都工厂的干部和员工说:“社会是企业的母亲,企业是社会的儿子。儿子孝顺母亲,是我们应尽的责任。”一个企业有那么多的员工、干部自觉地把自已摆在社会之子的位置上,心甘情愿地为“母亲”付出,企业社会责任工作搞不好都难!再如,公司大力倡导且在员工中普遍认可的企业和社会“双赢、多赢”的理念:“我们变,世界就会变”“平等,公平”“分享价值”“绿色生活方式”等都蕴含着对社会负责的思想。

二、社会责任管理体制机制的创新。首先在体制创新上,他们实行的是工厂一把手负总责、企业社会责任执行官负专责、各部门主管负全责的全员履责体制。有了这样的管理体制,就能形成上下合力,整体负责的局面。其次在机制创新上,他们把“建设性对抗”贯穿到工作的全过程,其目的在于通过“对抗”和争论,找到解决工作问题的最佳方案,共同把工作任务完成到最好。

三、社会责任落实制度的创新。英特尔成都工厂形成了一套行之有效的保障企业社会责任落实的制度。比如,在对员工责任的落实方面,从工资制度到奖惩制度,从休假保障到母婴特别照顾,都有完备的规章制度。在对生态环境安全责任方面,从关爱地球的绿色能源采购到资助员工环保项目,从产品生命周期到环境可持续发展,从提高能源效率到绿色生产运营,都有细致明确的规范纪律……

为了确保这些制度真正落到实处,工厂有一套逗硬的监督检查和落条评价制度,并且是将落实责任情况和工资待遇挂钩的。

四、社会责任“生态圈”建设的创新。这是英特尔对企业社会责任理论和实践的首创。所谓社会责任“生态圈”,是指在政府领导下,企业、社区、学界、公益组织通过跨界合作,形成更加广泛的社会力量,共同为解决社会问题,负责任地作出社会业绩,助力社会可持续地文明



和谐发展。也就是说，英特尔成都工厂不仅一门心思搞好自身的企业社会责任建设，全面履行对消费者、员工、股东、政府、社区、环境和公益等方面的责任，还要带动所有利益相关者和非利益相关者，共同推进企业社会责任建设，共同推进人类文明的进程，为实现文明和谐的世界秩序作出贡献。与此同时，英特尔还积极倡导社会各界共同携起手来，共筑为社会负责的平台，并使这种平台不断壮大，形成良性循环，且不断得到提升——以逐步达到世界秩序优化的文明境界。这种“生态圈”思想是对企业社会责任理论的创新和发展。虽然它还很稚嫩，但其价值和影响力将会像“企业公民”“利益相关者”概念那样，不断绽放光彩，直至结出“善”的成果。

五、社会责任运作方法的创新。英特尔成都工厂十分重视在贯彻运用传统的履行社会责任方法的基础上，不断创造新的方法。比如大力支持员工开展公益活动，为员工自主组织志愿者活动提供经费和物质上的支持；开通“卡哥信箱”，充分运用信息化的手段，实现沟通渠道的活化；推出的建设“五星级酒店”式的工作环境，培养“五星级员工”的“硬件”与“软件”相结合的办厂举措等等，都是在履行社会责任方法上的自我挑战和超越。

最后，特别值得学习的是，该公司坚持不懈地把创新思维和责任践行贯彻到企业管理的全过程。在英特尔的传统里，凝聚着“创新”和“责任”的基本素质。成都工厂善于把二者融为一体，一以贯之地坚持“技术创新—管理创新—责任创新—社会创新—教育创新—持续创新”的运营路径，才不断探索出各种解决技术问题、责任问题、社会问题的履行社会责任的项目、机制和方法，不断上演了一幕幕履行社会责任的好戏大戏。

序二 成都·都成

卞成刚 英特尔技术与制造事业部副总裁兼英特尔成都总经理

杨钟仁 英特尔中国前首席责任官

四川省社科院企业社会责任研究与评估中心平文艺先生访问英特尔成都工厂 5 次之后，他问我们“英特尔做得如此之好，是否有人系统性地写英特尔成都的企业社会责任”。当我们回答没有时，他感到很惊讶，说：“我希望从我院立项，来写你们英特尔成都。”

一周后，他告诉我们，他研究英特尔成都企业社会责任的课题立项了。当得知这个消息，我们都非常高兴，也承诺全力支持，而且这也是可以从第三方的角度，来反思我们的经营是否卓越，就商业、环境、供应链、员工关怀、社会责任、反腐等方面进行很好地思考，更好地提升我们的企业社会责任战略，当然，我们更希望和其他公司、政府相关部门、CSR 学者和媒体等一同交流、分享，如何把 CSR “生态圈”繁衍起来！

这本书的作者前后采访了我们 30 位左右的英特尔同事，从普通一线员工到副总裁，我们很直白，从战略到细节执行，几乎都毫无保留地与他们分享了，而且，在整个写作过程中，我们都非常透明，且干涉四川省社科院采访、写作团队的思路和风格，我们仅仅是提供采访的内容和对英特尔专用词的更正。

英特尔中国所提出的社会创新，它始于成都。2010 年 1 月 12 日，英特尔与民政部慈善事务司共同发起了芯世界社会创新奖，旨在发掘社会



领域未来的领军者。经过 3 年的创新实践，建立社会创新生态圈的非盈利机构“芯世界社会创新中心”于 2013 年诞生了！它联结了超过 1000 家优秀非盈利机构和超过 10 万名创变客，建立起了中国的社会创新智库和实践库，以及虚拟的社会创新实验室网络。

这本书的完成，历时大半年，当我们收到最终稿件，读完后，非常惊讶，如此多栩栩如生的故事，把企业社会责任生动地呈现给读者，让我们不得不赞叹四川省社科院的学术研究功力，也同样印证了这所城市的“成都·都成”精神！

推荐信一：用故事演绎经典

于志宏/《WTO 经济导刊》社长、主编

2015 年冬天,《英特尔责任密码》还是初稿之际,我就曾拜读过。一直以来,有关企业社会责任的书籍大多都聚焦在理论层面,而真正探讨实践的不多,特别是围绕一家工厂展开一场企业社会责任实践和理论互动的,更是少之又少。因此,本书价值尤显珍贵。

本书作者均为研究企业社会责任的理论工作者,他们在扎实的理论基础上善于深入实践,发现事例,并升华实践。天时地利人和,英特尔成都工厂成为本书的切入点和重点,进而延伸到英特尔中国在企业社会责任上的创新实践。

作为在中国投资、运营最为成功的外资企业之一,英特尔将成功的原因归结为紧密围绕中国发展战略,发现并解决社会问题,满足社会发展需求,进而建立可持续性的商业模式。这种被称为企业社会责任 3.0 的模式在英特尔中国及其工厂是如何落地的,更为人所关注。企业管理者、企业社会责任从业者都希望能够了解并借鉴英特尔中国商业与社会同步发展的脉络。

在本书中,我们看到从英特尔成都工厂到英特尔中国的一个个鲜活而具有代表性的故事,这些故事给了我们答案与启示。

序
二
成都·都成





推荐信二：对 CSR 典范的科学解剖

——《英特尔责任密码》读后感

郭沛源/商道纵横总经理

由于工作的原因，关于英特尔如何履行社会责任的文章、报告甚至书籍我都读过不少。但当我读到四川省社科院团队编写的《英特尔责任密码》这本书的时候，依然有一种耳目一新的感觉。因为我还从来没有看到一本书，用讲故事的形式把英特尔的 CSR 事务讲得如此生动，仿佛作者就坐在面前一边喝茶一边聊天。

这本书也是对英特尔这一 CSR 典范企业的科学解剖。透过生动的故事，我们可以看到躲在背后的 CSR 理论，很多就是我们平时经常提及的。譬如说，我们主张 CSR 要和企业经营结合，书中谈到英特尔的技术创新、安全管理和环境政策；我们主张 CSR 要落实到制度，书中谈到英特尔为员工志愿者制定的一系列规则；我们主张 CSR 最终要落脚到文化和价值观，书中多处提到了员工对 CSR 的看法和做法。如果在阅读这本书的时候能将故事和理论联系起来融汇贯通，收获必然会更大。

当然，要做典范并不容易，必须要创新，不仅实践要创新，理论上也要创新。这本书也给出了答案。实践上，英特尔创新性地推出“芯世界公益创新计划”，助力创变客们改变世界；理论上，英特尔倡导 CSR3.0 企业社会责任生态圈理论，建立跨界合作，催化社会创新。凭借这些创新，英特尔才可以在企业社会责任特别是企业社会创新的道路上保持持续的优势，一路领跑。

因此，这本书对企业管理者来说非常有价值。管理者可以用英特尔的故事对照自己的企业，找到可以努力和改进的方向。你也会发现，书中提到的很多故事，即使再小的企业，也值得去做，且有能力去做。

前 言

英特尔是全球著名的跨国公司，2015 年营业额达 553.55 亿美元，在 2016 年世界 500 强中排在第 158 位。

英特尔是计算机创新领域的全球领先厂商，设计和构建关键技术，为全球的计算机设备奠定基础。

1968 年，罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）、戈登·摩尔（Gordon Moore）和安迪·格鲁夫（Andy Grove）在硅谷共同创立了英特尔公司。超过 40 年的发展，英特尔公司在芯片创新、技术开发、产品与平台等领域奠定了全球领先的地位，并始终引领着相关行业的技術产品创新及产业与市场的发展。英特尔为计算机工业提供关键元件，包括性能卓越的微处理器、芯片组、系统及软件等，这些产品是标准计算机架构的重要组成部分，为全球用户提供了最多的微处理器、芯片、板卡、系统和软件。下游行业用它生产的标准计算机和各种集成电路芯片，运用在手机、家用电器、航天飞机、人造卫星、高铁、广播电视、通信和网络设备等各种产品上，极大地推动了科技的发展，改变了我们的生活。可以说，现代社会各行各业都在直接或间接地使用英特尔的产品或技术。英特尔的愿景是：未来 10 年创新和扩展计算技术，连接世界上每一个人，让生活变得丰富多彩。一句话，现代生活无处没有英特尔的产品和技术，英特尔与当代社会每个人的生活息息相关。

企业社会责任（英文：Corporate social responsibility，简称 CSR），是指企业在生产运营过程中对其利害关系人应负的责任。企业社会责任的概念是基于商业运作必须符合可持续发展的理念，企业除了考虑自身的

财政和经营状况外，也要加入其对社会和自然环境所造成的影响的考量。

一般认为，企业社会责任概念出现于 20 世纪后半期。1953 年 Howard Bowen 出版的《商人的社会责任》被看作是现代企业社会责任的起源。他认为，按照社会的目标和价值遵循政策、从事活动和作出决策是一个商人的义务。后来，Freeman 和 Carroll 等人又提出了利益相关方理论，对利益相关方进行界定，员工、消费者、供应商、政府等都是对公司生存和发展有影响的利益相关者，明确了社会责任的方向。John Elkington 在 1995 年阐明了“三重底线”（Triple-Bottomline）的概念。“三重底线”分别代表了企业在经济、环境和社会方面的业绩表现。从经济学角度来说，“底线”指的是在投资或经济资本上的回报，“三重底线”可以定义为“沿着经济、环境和社会三个维度来评价和衡量对资本投资的回报”。

企业社会责任思想在不断演变和争论中逐渐清晰起来，在 1999 年 1 月的达沃斯世界经济论坛被正式提出来。这一理念超越了以往企业只对股东负责的范畴，强调企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的社会责任，包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、支持慈善事业等。

今天，企业履行社会责任已成为世界经济社会发展的大趋势。一方面，企业通过承担社会责任能有效地整合社会资源，创造有利于企业经营的内外环境，为企业可持续发展奠定坚实的基础。另一方面，员工、消费者、供应商、政府、社区和环境等利益相关方又能从企业发展中获得收益，实现共享发展、绿色发展。

英特尔是企业社会责任的积极倡导者、践行者。30 年来，英特尔围绕中国发展议程，将世界领先的计算技术与社会发展脉动紧密契合，携手建立创新生态圈，为经济转型升级蓄积动力；从推动技术创新、促进产业创新，到助力教育创新与催化社会创新，推动社会基础设施建设，

帮助人们创造美好未来。

本书是我们在英特尔成都工厂为时半年的调研成果，现奉献给读者，
敬请分享。

——编者

前
言



目 录

前 言	(001)
序一 把中国的故事讲给全世界听	(004)
序二 成都·都成	(007)
推荐信一：用故事演绎经典	(009)
推荐信二：对 CSR 典范的科学解剖	(010)
第一章 后花园里那块“宝葫芦”似的大石头	(001)
第一节 从“成都·都成”说起	(003)
第二节 这是一个“前无古人”的创意	(004)
第三节 CSR 首席责任官从香港飞来	(005)
第四节 企业和社会“双赢”的战略思想	(008)
第五节 卞总自称是“草根”	(011)
第六节 心连心，赢未来，实现中国梦	(013)
第七节 他们都是撬动 CSR 的杠杆	(015)
第二章 “五星级”的环境与“五星级”的员工	(021)
第一节 “五星级”的工作环境	(023)



第二节	“五星级待遇”与“后勤部长”	(026)
第三节	“五星级”员工养成计划	(027)
第四节	对企业“癌细胞”“零容忍”	(030)
第五节	无规矩不成方圆	(031)
第六节	全方位薪酬福利机制	(033)
第七节	钱，可以不要的	(035)
第八节	“我仍在工作时间”	(037)

第三章 樱桃儿沟，这是我们的家

(041)

第一节	英特尔与“樱桃儿沟”	(043)
第二节	“人文战略总监”是个什么样的职位	(045)
第三节	让企业走进员工的心里	(048)
第四节	周凡的不凡担当	(050)
第五节	爱上职业装的徐沙	(051)
第六节	这是“离开还想回来的家”	(053)

第四章 建设性对抗是个宝

(057)

第一节	这张照片有点“疯”	(059)
第二节	“建设性对抗”VS“建设性面对”	(061)
第三节	赵柔刚和他的“卓越运营部”	(064)
第四节	1:1的沟通	(066)
第五节	“建设性对抗”，宝贝耶	(068)

第五章 “我们变了，世界就变了”

(073)

第一节	创客时代来了	(075)
第二节	中美青年创客大赛	(077)
第三节	当创客遇到创变客	(079)
第四节	人人都是创变客	(082)
第五节	责任引领创新	(085)
第六节	与时俱进的创业者	(086)
第七节	“创新让我们与众不同”	(088)
第八节	我们生活在互联网时代	(090)
第六章	一所超级学府.....	(093)
第一节	企业转型，尽量不让员工受损失	(095)
第二节	这是一件让我感到骄傲的事	(098)
第三节	让英特尔教育责任之花开遍四川	(100)
第四节	英特尔的“芯”是善解人意和蔼可亲	(103)
第五节	“我在英特尔发现了自己”	(106)
第六节	与高等教育谈恋爱	(109)
第七节	职业教育 大有可为	(112)
第八节	培训联盟中的“三颗种子”	(117)
第九节	精彩赛事，托起未来之星	(119)
第十节	共建教育创新生态系统	(125)
第七章	关爱地球，就是关爱自己	(131)
第一节	云桥湿地的潺潺流水	(133)
第二节	最聪明的环境管理体系	(135)