

吴伯凡◎主编

蜜蜂式 创新



企业公民时代的
商业生态

BEE STYLE
INNOVATION

将企业的经营实践与
对社会的回馈紧密相连，
像蜜蜂那样，用你的
产品或服务履行社会责任。



科学出版社

BEE STYLE
INNOVATION



蜜蜂式创新

企业公民时代的商业生态

吴伯凡◎主编

图书在版编目(CIP)数据

蜜蜂式创新/吴伯凡主编. —北京: 科学出版社, 2015.12

ISBN 978-7-03-046520-7

I. ①蜜… II. ①吴… III. ①企业管理—创新管理—研究—中国 IV.
①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第277989号

责任编辑: 徐 烁

责任印制: 张 倩

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016年1月第一版 开本: 720×1000 /B5

2016年1月第一次印刷 印张: 14.25

字数: 150 000

定价: 45.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

编 委 会

主 编：吴伯凡

编 委：张述冠（21世纪企业公民研究中心）

苏 醒（《21世纪商业评论》原副主编）

林志刚（商务部研究院跨国公司研究中心副研究员）

车明阳（耕心乡村共创发展有限公司执行总裁）

谢 坚（北京师范大学中国社会责任研究院副院长）

李远香（北京师范大学中国社会责任研究院院长助理）

沈 慎（北京师范大学社发院社会公益研究中心）

BEE STYLE
INNOVATION

序一

中国梦和美丽中国

——企业公民的理想追求

几千年来中国一直有一个理想，那就是在全人类文明进步的过程中，如何能够体现出共建共享，天下为公，世界大同。特别是 100 多年以来，中国的志士仁人一直在为实现中华民族伟大复兴的梦想而努力。为了要实现中国梦，我们必须破解两大世界难题。

第一个世界难题是如何走出增长停滞的魔咒。从亚当·斯密开始，200 多年来，经济学家们一直在探讨这个问题，无论是纯粹的市场经济，还是纯粹的计划经济，都逃脱不了遭遇增长停滞这样一个魔咒。

中国经济已经高速成长了 30 多年，成为世界第二大经济体。现在大家自然就有一个担心——中国能不能走出增长停滞的怪圈？经济学家们有一个估计，认为中国经济以 7% 以上高速增长的潜力还会持续 20 年。为什么会有这种估计呢？有两大依据：一是中国的城市化还远没有完成，拉动内需的能力还非常大；二是增长方式的转变和中高端的业态将创造新一轮的财富。

我们需要破解的第二个世界难题就是要跳出中等收入的“陷阱”。当达到中等收入水平后，各种社会差异和矛盾会趋于明显，这使得社会成本会越来越大。如何调整效率与公平这个“黄金分割点”，是走出困境的必然选择，它包括了政策设计、制度安排、社会文明的整体，其中推行企业公民的理念与行动就是其中之一。企业公民的一个要求就是，企业与社会，企业与环境，企业与上下游伙伴、消费者、员工，都要形成一种和谐的关系。这种和谐的局面如能实现，就会十分有利于我们走出这个中等收入“陷阱”。

现在经常提到要建设“美丽中国”，这就要求我们首先要破除财富即幸福的悖论。一般对于美丽中国的理解概括起来就是：三安、两信、五空间。所谓“三安”指的是食品药品安全、环境安全、社会安全，如果没有这些，就谈不上美丽，也谈不上幸福。而这三个安全从根本上讲都和企业公民有密切的关系。如果企业成为合格的企业公民，那么食品药品安全、环境安全和社会安全就应当可以顺利实现。

所谓“两信”，第一是社会诚信，第二是政府公信。这“两信”如果不能实现，这个社会不可能变得美丽。做企业有一句话叫“童叟无欺”，做公务有一句话叫“令出必行”，如果能做到，美丽中国的希望就会实现。

所谓“五空间”，第一是指经济空间，包括企业生产，要求少消耗资源，少消耗能源，少牺牲生态环境，企业的生产和经营力求绿色、高效和可持续。第二是指生活空间，生活空间涉及千家万户，涉及每一个人，怎样才能感到美丽，怎样才能感到幸福？宜居、安适、理性，这都是我们生活空间里必须要做到的。假如我们不能够安居，假如我们的理性受到了挑战，假如我们在生活中感到不安全、不方便，那能说是美丽的吗？第三是指生态空间，我们要实现山清水秀、绿水长流，而这些都是对企业公民的基本要求。第四是指社会空间，社会空间必须公平、正义、共建、共享，生活在社会空间中的每一个成员既要付出努力，又能得到报酬，如果有了这些，我们才能称之为是美丽的。第五是指道德空间，道德空间也是衡量一个国家、一个民

族美丽幸福的基本要求。我们把它浓缩起来就是“敬畏、感恩、宽容”六个字，敬畏包含着敬畏自然、敬畏真理、敬畏文明。感恩要求对支持成长者的敬意，如果一个民族不知道感恩，个人和企业都不知道感恩，那就一定会出很大的问题。同时，我们要知足，要宽容，不要妄想不符合当前客观条件的过分要求，这些不理性的要求一定会给你带来烦恼。经济空间、生态空间、生活空间、社会空间、道德空间，这五大空间共同构成了美丽中国的全方位组成。

以上这些都和企业公民密切相关，如果中国企业都能成为合格的企业公民，那么我们的中国梦或者“美丽中国”的实现就会近在眼前。从2004年开始，《21世纪经济报道》就一直致力于企业公民理念在中国的传播。在多方共同努力之下，“企业公民”已经从10多年前的一个陌生词汇，成为如今人们耳熟能详的商业术语，并融入到企业的战略思维之中。今天，21世纪企业公民研究中心出版了《蜜蜂式创新》，我愿意向关心企业公民理念和实践的朋友们推荐这本书。是为序。

中国科学院可持续发展战略组组长、首席科学家 牛文元

2015年10月于北京

BEE STYLE
INNOVATION

序二

新常态与企业公民

企业公民的理念由我们引入到中国现在已经是第 11 个年头了，10 多年前我们把这样一个陌生的理念引入到中国来，是因为我们发现，中国的企业已经需要开始注意除了钱以外的事情了。那个时候这样说大家还觉得有点诧异。因为在大家的认知中，企业的功能就是创造经济价值，而我们通过对国外大量案例的探讨感悟到，企业绝对不仅仅是一个经济组织。按照德鲁克的说法，企业是社会的“器官”。如果企业要想健康成长，它不能只谋求自身的发展，而应该惠及它所在的环境。就像一个器官，比如人的肝脏、心脏，它不能谋求自身成长速度有多快，它的意义在于对整体的贡献，在整个有机体中承担健康的职能。

我们 2005 年将企业公民的理念引入到中国后不久就想到，应该给“企业公民”下一个基本的定义，后来经过反复的讨论，我们确立了五个字：平衡、可持续。平衡是指各利益相关方之间利益的平衡，即不能单纯为了某一个利益相关方的利益而牺牲其他利益相关方。比如说股东价值最大化，或者员工价值最大化等，都是片面的，它最终使你没办法在一个系统里持续地生

存和发展；第二个概念是“可持续”，平衡的结果和目的就是可持续。如果企业及时地将平衡、可持续的价值导向引入到自己的理念之中，它一定会比其他没有这种意识的企业更加健康。

我们还为企业公民的理念引入了一个引喻体系，这就是蜜蜂型企业。蜜蜂之所以成为企业公民的象征，是因为蜜蜂象征了一个生命体与周围环境之间的关系。蜜蜂对人类的生存非常重要，爱因斯坦说过，“如果蜜蜂消失，我们的世界都会陷入到饥饿的状态”。这些年蜜蜂在减少，原因是电信信号太多，蜜蜂本来有很好的定位功能，可是大量的电信信号使它丧失了这种功能。蜜蜂离开蜂巢到几十公里之外去采花蜜，后来它没有办法找到自己的蜂巢，很多蜜蜂就这样累死在野外了。如果蜜蜂真的大幅减少，就会出现华而不实的局面，即只开花不结果实，这是很可怕的现象。蜜蜂不是大自然的活雷锋。蜜蜂在采花蜜的同时，把花粉带到另外的花朵上，这样就完成了授粉的过程。蜜蜂的行为是一个把私人价值和公共价值，把经济价值和社会价值完美结合的象征。

一个合格的企业公民，并不是先谋求自己的利益，然后再用余力去捐款、捐物，而是以创新的方式，促使经济价值和社会价值同时发生，将企业的经营与对环境的回馈完美地结合在一起，这才是我们提出来的企业公民理念，也是我们与其他一些企业社会责任的倡导者最大的差别。我们觉得企业的天职之一就是要盈利，正如迈克尔·波特所说，如果让天使来经营一个企业，其也要盈利。因为不盈利这个企业就将不存在。只是大家都习惯于认为赚钱是企业首要甚至是唯一的使命，这就会带来一系列的偏差。

对企业如此，对国家也是如此。一个国家在它摆脱贫困的过程中，会将非常多的精力投入到经济建设之中，不懈追求经济的高速发展，却忽略了整个社会生态系统的维护，到现在，我们不得不为那些过去不以为然的東西去埋单，比如说空气、阳光、水，以前我们认为它们是免费的，可是当雾霾笼罩我们的时候，我们才发现原来要呼吸新鲜的空气是要花钱的，甚至是花

了很多钱也不一定能办到的事情。还有社会系统，比如说平和、安宁的社会秩序，在拥有它的时候我们不会觉得它有多珍贵，只有当这些东西没有的时候，我们才意识到它的昂贵。

我们现在经常提到新常态，新常态是什么？就是我们在经济突飞猛进的过程中，对于某些社会要素有意无意地忽略了，而这些东西终于有一天开始向我们索还债务。这意味着单纯狂飙突进式的经济超高速发展不再是可持续的，我们不得不把大量的资源和能力投入到我们曾经忽略的，甚至被我们抛弃的那些东西上面。新常态摒弃了排他式增长，而进入包容式增长，从原来单纯的经济视野回归到社会视野和人文视野，这是我们今天经过了30多年经济高速发展之后终于感悟到的东西。新常态就这样成了我们经济发展的一个当然的前提。

新常态和企业公民这两个概念有相通的地方。企业公民在10年前也许是一种超前的主张，而在今天我们逐渐意识到，这种主张其实是很平常的。有人评价法国哲学家赫尔德的理论功绩时说，他的伟大就在于我们今天都不记得他说过什么了，因为他所说的那些东西已经融化在我们的意识之中，变成一种理所当然的前提。这其实是一种最好的思想传播效果——不是让人记得你说过什么，而是让人忘记你说过什么。关于企业公民，到现在10多年了我们还一直在讲，但其实并没有太多新的东西，因为世界上最重要的东西往往都不是太新的，因为它太重要了，所以不可能是太新的东西。我们在讲这些的时候，大家也已经觉得不再新鲜了。我们不应该因此而感到失落，而应该感到欣慰。因为我们当年极力提倡的东西，现在已经变成一种常识，而常识的力量和习惯的力量是非常强大的。

新常态还有一个含义，即如果仅仅以经济指标来衡量，可能它的速度会降下来，不像以前那么高速了，而是以一种相对稳定的、匀速的速度往前行进。这种方式对于企业和整个经济体来说，其实是更难了。因为在快速行进的时候，我们自然会找到一种平衡。而当它的速度慢下来的时候，我们发现

以前被高速所掩盖的各种力量开始左右我们，骑过自行车的人都知道，快骑其实比慢骑容易得多，今天在经济不发展不那么高速的时候，其实驾驭一个经济体，驾驭一个企业的难度更大，过去是一白遮百丑，只要保持高速，好像其他问题都可以迎刃而解，今天我们发现有越来越多的问题不那么容易迎刃而解，这是在新常态下企业经营面临的一个巨大挑战。

如何应对这样一种挑战呢？我觉得应该回到基本的两个原则上来，企业公民实践也同样要遵循这两条原则。第一条叫 B2B，就是回归基本面，你的社会责任行为是否与你的经营实践紧密地联系在一起，我们不能够一方面制造污染，另一方面又在那里栽树，一定要将你的经营行为与你对社会的回馈天衣无缝地联系在一起，就像蜜蜂那样。而不是在想向社会示好时做一些所谓的责任行动，所谓的公益行为，这就是要回归基本面，要回归到企业的基本实践，用你的产品来履行基本责任。

第二条原则是 B2C，就是回到核心，这其实跟前面的原则是紧密相连的。我们要记住企业是一个经营机构，是一个为股东创造价值的机构。我们有很多员工，有很多外围合作伙伴，还有代表环境、社会利益的各个利益相关方，他们在这样一个互联网无界的时代已经成为企业的内部资源，也就是外部资源正在内部化，现在很难明确划分企业的资源边界到底在哪里。大量的边界外资源如何与我们的核心业务和核心价值联系在一起，就像维基百科所做的那样，同时把消费者变成生产者，同时把销售过程变成一次营销过程，甚至变成一次融资的过程。当消费者、生产者、员工和客户，股东和环境之间的边界不那么明显的时候，购买你的产品的客户同时也是你的生产者，能够为你提供生产价值，同时又是一个履行环境义务，带有浓厚的社会责任意识的一个完整的人，这样你的企业就成了一个合格的新常态之下的企业公民，而不是一个简单的经营机构。

《21 世纪商业评论》发行人 吴伯凡

BEE STYLE
INNOVATION

目 录

序一 中国梦和美丽中国

——企业公民的理想追求

序二 新常态与企业公民

01 新的商业世界观

第一节 企业公民就是新的商业世界观 // 003

第二节 为什么商业可以有效解决社会问题 // 007

02 企业公民的重要性

第一节 企业公民的理念起源 // 015

企业公民理念在西方的发展 // 015

企业公民理念被引入到中国 // 018

资本推动企业公民理念的发展 // 019

第二节 低成本犯错的时代一去不返 // 021

企业的“野蛮式生长”——以乳业为例 // 021

高成本犯错时代企业的社会责任 // 024

第三节 全球企业公民 // 027

什么是“全球企业公民”？ // 027

“全球企业公民”理念在中国 // 029

中国企业在“全球企业公民”方面的表现 // 032

中国企业迈向全球企业公民面临的挑战及对策 // 036

案例：中冶瑞木的企业公民成长之路 // 039

03 企业公民与心智模式

第一节 企业公民——心智模式的转变 // 049

稻盛和夫的经营哲学 // 049

心智修炼 // 050

企业公民要成为企业的心智模式 // 051

第二节 道德投资的回报 // 053

失德是最易造成内部腐败的“竞争力” // 053

环保的双重回报 // 055

第三节 企业公民的心路历程 // 057

与企业公民的暗合 // 058

改变的契机 // 059

从走向契合中感受崇高 // 060

做自觉的企业公民 // 063

附录 万科的“八项责任” // 064

附录 发现“莱茵模式” // 066

04 企业公民的构成

第一节 利益相关者理论的出现及其影响 // 075

第二节 企业的六个利益相关者 // 079

一、股东 // 080

二、员工 // 081

三、客户 // 083

四、合作伙伴 // 085

五、环境 // 086

六、社会 // 088

第三节 对利益相关者重要性的认识过程 // 089

05 企业公民的运行机制

- 第一节 生态文明时代的企业成长之路 // 097
- 第二节 裸露时代的“公民法则” // 101
 - 旧世界与新体系 // 101
 - 从“宣讲”到“对话” // 103
 - “公民身份”的价值 // 104
 - 案例 化社会责任为竞争力 // 106
- 第三节 巧沟通，免“洗绿” // 111
- 第四节 消费方式的回归 // 114
- 第五节 “助推”更负责的消费行为 // 116
 - “助推”带来改变 // 117
 - “助推理论”助企业一臂之力 // 118
 - 案例 “为了卖得更少” // 120

06 企业公民实践的战略化管理

- 第一节 企业公民的问题和误区 // 126
- 第二节 企业公民战略的思维框架 // 128
 - 社会——企业的土壤 // 128
 - 价值链——决策的试金石 // 129
 - 企业公民实践活动的基本分类 // 130
- 第三节 公益活动的战略化 // 131
 - 公益活动的定义和实现 // 131
 - 公益活动战略化 // 132
 - 案例 ASEP上海通用汽车校企人才合作计划 // 135
- 第四节 价值链提升 // 136
 - 价值链提升的定义和实现 // 136
 - 价值链提升的战略化 // 141
- 第五节 颠覆性创新 // 143
 - 颠覆性创新的定义和类型 // 143
 - 颠覆性创新的战略化 // 145
- 第六节 企业社会责任全面管理 // 147
 - 企业社会责任战略化的设计 // 147
 - 企业公民战略的实施 // 149
 - 企业公民战略的监督 // 150

07 企业公民的模式创新

第一节 企业公民呼唤企业家精神 // 153

第二节 三大基石之一——“市场”发现力 // 157

案例 请像受助者一样思考! // 159

第三节 三大基石之二——独特能力 // 165

科技改变责任之道 // 166

能力爆炸力 // 168

第四节 三大基石之三——责任绩效底蕴 // 171

从使命到习惯 // 172

第五节 战略与公民观的共生 // 175

第六节 企业公民模式创新案例之华润造镇 // 179

21个利润中心的合力 // 180

环境再造 // 182

能力再造 // 184

组织再造 // 187

第七节 企业公民模式创新案例之民生银行的小微之路 // 189

小微之艰 // 190

试水 // 191

一圈一链 // 193

商业合作社：打造生态圈 // 194

专业支行：组织创新 // 196

08 中国企业公益活动的组织管理

第一节 志愿者活动的魅力与烦恼 // 201

企业需要志愿者精神 // 202

志愿者活动管理“工具箱” // 203

第二节 中国企业基金会如何实现良性发展 // 205

中国企业基金会的基本概况 // 206

中国企业基金会的社会贡献 // 207

第三节 中国企业基金会的挑战与建议 // 211

01

BEE STYLE
INNOVATION

新的商业世界观

