

译审 李 凯
作者 Josep M. Lozano
Laura Albareda
Tamyko Ysa

Governments
and Corporate Social
Responsibility

欧洲政府
企业社会责任
公共政策

ESADE

 知识产权出版社

欧洲政府企业社会责任公共政策

译 审 李 凯

副译审 李润亮

翻 译 刘雪涛 曹蓁蓁

作 者 Josep M. Lozano

Laura Albareda

Tamyko Ysa

参 编 Heike Roscher

Manila Marcuccio

知识产权出版社

内容提要

本书关乎企业社会责任议程、实践和构想。在比较分析欧盟 15 个国家关于企业社会责任公共政策基础上,作者界定了企业社会责任在欧洲的四种不同行动模式,进而提供了一种在关系型视角下理解各国政府企业社会责任公共政策的分析框架。在企业与商业、政府、环境、社会以及利益相关者等关系方面,欧洲各国政府意在提升企业竞争优势、构筑国家发展战略。

本书在欧洲有较大影响,可资经济管理领域研究者参阅,并可为公司治理和相关政策制定提供参考。

责任编辑:李琳

文字编辑:倪江云

装帧设计:美光制版

责任校对:韩秀天

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

欧洲政府企业社会责任公共政策=Governments and Corporate Social Responsibility/
李凯译著. —北京:知识产权出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-80247-826-8

I. 欧… II. 李… III. ①企业—社会—职责—研究—欧洲②企业—社会—公共政策—研究—欧洲 IV. F279.5-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 186322 号

©Josep M. Lozano; Luara Albareda; Tamyko Ysa; Heike Roscher; Manila Marcuccio 2008
Governments and Corporate Social Responsibility public policies beyond Regulation and Voluntary Compliance

First published in 2008 by PALGRAVE MACMILLAN

All rights reserved

欧洲政府企业社会责任公共政策

Josep M. Lozano Laura Albareda Tamyko Ysa 著

李凯 译审 李润亮 副译审 刘雪涛 曹蓁蓁 翻译

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000887/82000860 转 8118

印刷: 北京市兴怀印刷厂

开本: 720mm×960mm 1/16

版次: 2009 年 11 月第 1 版

字数: 230 千字

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: lilin@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 13.75

印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

ISBN 978-7-80247-826-8/F·282 (2672)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

译者序

《欧洲政府企业社会责任公共政策》一书是中、荷“关于发达国家企业社会责任理论和实践”培训项目（以下简称“中荷项目”）的阶段性成果之一。中荷项目是荷兰政府援助中国政府的双边合作项目，项目旨在传播发达国家企业社会责任的理念、方法和实践案例，提高中国企业对于企业社会责任的认识，探讨实现企业社会责任的途径和措施。

本书的翻译出版得益于中荷项目的鼎力支持。中荷项目在西方有关企业社会责任的众多著作中进行比较选择，并根据专家的推荐意见，最终确定将英国麦克米伦出版社出版的《欧洲政府企业社会责任公共政策》一书推介给中国读者。本书从独特的公共政策视角出发，系统地阐述了欧洲各国政府在制定企业社会责任公共政策方面所扮演的角色，从而使读者能够从宏观政策的角度，了解欧洲政府在企业社会责任公共政策方面的作用以及所采用的工具和方法。这不仅为深入认识和研究中国企业社会责任问题提供了有价值的理论参考，同时也提供了可供借鉴的实践范例。

本书的主要特点是理论性与实践性并重，而且运用了独特的分析方法。就理论价值而言，本书将企业社会责任问题放到整个社会制度框架下进行分析，突破了传统企业社会责任理论局限于企业层面的讨论，将企业社会责任问题提升到国家宏观政策的新高度。就实践价值而言，本书密切结合欧洲各国政府采取的企业社会责任公共政策，详细分析了各种企业社会责任公共政策的具体做法，这对于研究我国企业社会责任公共政策具有很强的现实借鉴意义。本书的另外一个特点就是其方法论。作者提供了分析企业社会责任的理论框架，并通过分析欧洲各国政府所采取的企业社会责任公共政策，将实际的应用方法、工具和模式展示给读者。其独辟蹊径的分析方法，无疑也是本书从众多企业社会责任著作中脱颖而出的重要原因之一。

本书立意新颖，分析方法独特。贯穿全书的主题思想是强调企业社会责任是社会公共政策的组成部分，企业社会责任是企业可持续发展政策框架中

的工具，因此，就可持续发展和企业社会责任而言，真正的驱动力量无疑是政府。本书既有理论深度，又有实践意义，对我国现阶段建设和谐社会，促进企业社会责任发展中有重要借鉴作用。

本书的完成得益于很多人的帮助和支持。在此，首先感谢荷兰政府的资助以及全球报告倡议组织的肖恩·吉尔伯特先生帮助联系本书的原作者。另外，要特别感谢中荷项目组成员李雄和成涛对于翻译稿所提出的建设性修改意见。当然，由于译者能力所限，若有翻译不当之处，欢迎广大读者批评指正。

目 录

绪 论	企业社会责任公共政策的战略构想	(1)
第一章	政府与企业社会责任：背景、目标和视角	(21)
第二章	分析企业社会责任公共政策的关系型治理方法	(32)
第三章	欧盟：从“绿皮书”到欧洲企业社会责任联盟	(50)
第四章	伙伴关系模式：丹麦、芬兰、瑞典和荷兰	(69)
第五章	企业进社区模式：英国和爱尔兰	(94)
第六章	可持续性和公民模式：奥地利、比利时、法国、德国和 卢森堡	(115)
第七章	公民大会模式：希腊、意大利、葡萄牙和西班牙	(143)
第八章	国际组织和中间组织的作用	(166)
结 语	理解欧洲企业社会责任公共政策的关键	(182)
机构名称中英文对照表		(191)
参考文献		(198)

绪论 企业社会责任公共政策的战略构想

企业社会责任

在过去的七年中，“企业社会责任”这一术语令人印象深刻地出现在经济领域和商业领域，同时也出现在政治领域和社会领域。仅仅把这期间涌现的术语列举出来，并加以阐释，就足以编辑成册了，下面列举的这些术语就是例证：社会行为、对社会负责任的投资、价值管理、企业公民、商业伦理、三重底线、声誉等。但是企业社会责任不仅仅关乎术语：名称的多样化只不过是各种倡议、建议书和经验存在的可见部分，而这些倡议、建议书和经验，既不具有相同特点，也不是对同类选择所作出的反应。准确来讲，它关系到本质问题，还有我们仍需要处理的可供选择的内容。

因此，我们提议，就我们对企业社会责任的理解，及我们如何解决由此引发的更广义的话题加以阐述。鉴于此，我们认为在探讨企业社会责任的时候，一定要对以下三方面的问题加以区分：

1. 议程：由企业社会责任引发的实践、措施及提议的种类；
2. 理解：我们所理解的企业社会责任（及与之相联系的各种术语）以及由此所提出的商业模式和我们认为企业在社会中所发挥的作用；
3. 构想：企业社会责任应遵循什么样的社会规划。

近年来，由于时间紧、压力大以及各参与方利益的多样化，我们面临着被卷入到构成企业社会责任议程多重问题中的风险。这将可能导致我们淡忘这样一个问题，也就是最终来讲，除非企业社会责任与企业构想和社会构想相结合，否则，不可能认真地处理发展企业社会责任的问题。显然，这并不意味着我们不应该采取一定措施——因为我们确实需要很多措施——

而是要避免企业社会责任成为昙花一现的东西，或者变成某种新的咨询产品，惟一的途径就是我们要不断地认识到：企业社会责任为我们提供了重新书写企业构想和国家构想的绝佳机会，我们也可以借此机会问问自己，我们未来想做什么，同时，这样做对我们意味着什么。否则，就存在这样的危险，即企业社会责任将变成纯粹的理论幻想，甚至可以说将变成带有修辞色彩的、意识形态上的以及广告宣传上的某种投机。

在各类组织中，企业社会责任成长迅速：有的企业已将企业社会责任纳入他们的企业议程，同时在他们的组织结构中将企业社会责任融入管理责任中，并自问他们自己正在做什么，以及他们应该做什么；有的社会组织将企业社会责任确认为新的战略行动领域，并在某些情况下将他们自己列为企业社会责任事业的保护者；有的政治组织则将其视为政治进程、立法或其他议程的新契机；学术机构在他们的课程中也引入了企业社会责任的内容；各类顾问和咨询师创建了各种与企业社会责任有关的服务；为了促进企业社会责任的发展，无数的协会、基金会和论坛应运而生，有的是泛泛的组织，有的则侧重于企业社会责任的某些方面。所有这些机构、组织或个人都发现，企业社会责任还提供了区别各方和提高意识的契机，这有很多原因，其中一个是因为与企业社会责任相关的信息在各种媒体中如雨后春笋般地涌现出来。

这是因为最重要的是企业社会责任只有内化为长期承诺时才会有意义，一旦证明了我们自己知道怎么去做的时候，这也可能就是我们问自己将要如何去做以及从什么角度出发去做的时候了。所以，企业社会责任是一条发展道路和一种发展方向，而不是什么静止或固定的东西。正是由于这个原因，我们应该抵制这种诱惑，即把企业社会责任作为某种竞赛呈现在舆论面前，看看谁能够设法塑造出企业社会责任最佳形象。

最后，应该对企业社会责任进行管理，而且它也应该是可以管理的；但是，我们不能将其变为一种单纯的新方法或管理领域，或是变成做什么事情的紧迫性，或是要求其他各方做什么这样的一种结果。相反，这是一个将企业社会责任转化为企业认知度和企业规划的问题。有时候，这并不符合各方共同施加的压力的要求，如果这些压力有什么要求的话，那么这是一个要求信任和信用的问题。因此，我们要坚持记住的是，除非先把企业社会责任纳入某一参考框架中，否则，我们不可能对企业社会责任问题进行论述。

界定可能的企业社会责任参考框架

毫无疑问，在欧洲背景下，由欧洲委员会发布的《推动欧洲企业社会责任框架》绿皮书（2001年）（以下简称“绿皮书”），还有随后发布的《有关企业社会责任的报告：企业对可持续性发展的贡献》（2002年），已成为分析企业社会责任的准绳。不过，在提及这些文件的时候，我们常常忘记，欧盟雄心勃勃的战略目标早在这之前就已经形成了。对此，《欧盟委员会里斯本最终宣言》（2000年3月）是这样描述的：到2010年，欧洲将“成为世界上最具竞争力的、充满活力的知识型经济体，有能力保持经济的可持续增长，伴随着更多、更好的工作机会和更强的社会凝聚力”。问题的关键在于，要将竞争力、经济增长、可持续性和社会凝聚力融合在一起。人们可以更全面地理解企业社会责任的框架，因为从这个角度来看，企业社会责任不仅局限于对新需求和社会对企业施加的压力的反应，而是应被视为在商业层面上，企业对一系列同时存在的经济和社会挑战的反应。

欧洲委员会（2001a）将企业社会责任定义为“企业在自愿的基础上，把对社会和环境方面的关注整合到企业运营以及与利益相关者的互动过程中”。委员会处理这一问题的方式，强调了“是什么”与“如何”两个方面。对于“是什么”的问题，委员会强调了这样一个事实，即企业应该用他们的行动，对社会和环境作出承诺；对于“如何”的问题，委员会强调了这些承诺的自愿属性。目前，争论的焦点集中于后者，即自愿性，这种自愿性偶尔会变成荒谬的好行为及好商誉的混合体。一些社会主体在讨论中心和压力中心已经找到这种整合在什么程度上是纯粹自愿的问题。从这个意义上看，我们发现自己走进了一个死胡同：商界倾向于将企业社会责任的自愿属性视为无法拒绝的义务，而许多社会（和政治）机构则认为，纯自愿性是做事的起点。

我们这里所做的工作，正处在这个十字路口上。可以说，我们的目的就是要找到一种方法，而不是答案。从这个意义上说，需要强调最根本的问题就是要慎重考虑，这样可以使我们建立看问题的共同角度，为共同的参考框架奠定基础。透过这一框架，我们不仅可以解答我们自己想要解决的问题，甚至还可以更好地理解，更精确地构思正确的问题。因此，我们以这样的假设开始：适当的问题，并不事关企业社会责任的规定，而是政

府应该采取什么样的企业社会责任政策。我们应该自问，为了发展企业社会责任，我们需要什么样的公共政策。只有在这样的情况下，有关规定的問題才有意义，毕竟规定只不过是政策的一种工具而已，而且也不是惟一的工具。

简而言之，我们相信无法解决有关企业社会责任两个占支配地位的问题（“是什么”的问题以及“如何做”的问题），因此，除非我们探讨“为什么”的问题，这个问题只能通过为企业社会责任的讨论提供框架的商业模式和社会模式来表达，否则的话，我们不过是在浪费大量精力。而“为什么”的问题，只能通过为企业社会责任讨论提供框架的商业模式和社会模式来表述。所以，这也就是我们为什么要坚持必须结束这种不切实际的想象，因为这种想象认为有关企业社会责任的讨论仅仅局限于是不是接受企业社会责任的问题，而应该开始认识到，有可能存在着企业社会责任的本质和范围若干的构想。而实际上，也确实存在着这样的构想。

企业社会责任：目前的发展状况？

有关企业社会责任的争论，越来越突出这样一个事实，即在全球化的世界中，参与竞争的不仅仅是产品和服务，还包括商业模式、管理模式（这点经常被忽视）及国家治理模式。这种背景下，我们在谈及企业社会责任的时候，即使仅仅侧重于欧洲和美国的情况，而不考虑世界上其他国家的情况，也应该牢记存在着这种相似的非巧合性。在美国，有关企业社会责任的主要问题，大部分都是围绕着与利益相关者（尤其是那些掌握大部分的游说和施压权力的利益团体）相关的管理问题，与社区建立关系，以及面向社会的商业行为。上述内容一般统称为企业社会责任，是因为这些行为是由企业作出的，而不是因为它们影响着企业的核心业务。另一方面，在欧洲，企业社会责任越来越倾向于与企业的整体构想相联系，更多地关注企业所参与的进程，以及对企业经营所处的政治和社会环境更加敏感。从这点上，我们的工作突出强调了一个非常重要的问题，即在我们所确认的企业社会责任公共政策模式与各种福利国家模式之间，我们发现存在着明显的特征上的相似性。然而，我们也认为这种相似性不仅仅是需要加以注意的现象，它也向我们提出了政治上和企业家精神上的挑战：它表明在有关企业社会责任的争论中，有时候会集中比我们所愿意接受的更多的问

题。我们认为：在政治领域，如果将企业社会责任变成政府应对福利国家危机的另一种工具，这实属目光短浅的实用主义行为。回答过去的问题，就像回答未来的问题一样没意义。相反，这看起来变成向这样一种事实作出让步的问题，即在我们这个相互依存的世界里，社会治理同时需要以下几个方面的内容：企业应为社会所作贡献的新构想，政治主体和商业主体之间的新型关系，以及有能力就我们社会所面对的主要挑战的性质作出诊断并培养看问题的共同视角等，这些都是为了使我们的构想和新型关系与实际情况结合起来。

卢密（2005 年）指出，在各个国家所采取的企业社会责任的措施中，集中体现出来以下若干因素：

- 政治和制度结构；
- 政治风格和进程；
- 社会结构；
- 相对于对监管和国家控制的接受程度而言，自愿态度的强度；
- 如何描述企业在国家和地方的作用；
- 非政府组织和公民团体在社会中的作用和地位；
- 教育体制的特点以及教育所灌输的价值观的特点；
- 对领袖的期望；
- 历史传统。

因此，在各个国家所建立的企业社会责任的论述中，重要的是一定要考虑到下面的次序（图 I-1）。

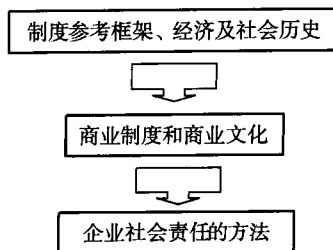


图 I-1 国家框架中的企业社会责任背景

来源：改编自卢密（2005 年）

所有上述内容，使国家和企业越来越充分认识到形成他们自己企业社

会责任策略的必要性。我们认为关于企业社会责任最具创新性的概念，是那些将其与全球化进程的修正相联系的概念。关于这个话题，最有吸引力的概念来自于那些将企业社会责任纳入下列交叉讨论范围内的企业、公共机构和研究及学术机构，这些交叉点包括跨国企业的行为（包括积极的和消极的行为），全球公民社会和民意的出现，重塑国家角色及它们之间的相互关系。所以说，企业社会责任不再单纯地指企业和社会之间的关系，而明确地作为重新思考企业在社会中能够发挥作用的方式，并将治理和可持续发展的视角作为核心特点纳入进来。由于这一原因，我们认为在谈论企业社会责任的同时必须问问自己：我们的企业构想是什么，我们的国家构想是什么。

为了解决这个问题，我们在商业领域（显而易见地），也在政治领域和社会领域，需要领导力、承诺和信念。我们需要创造某种公共空间，在这个空间中，有可能共享、传播及确认重要的经验。我们需要加强欢迎对话和伙伴关系的企业文化。我们需要严格地按照企业的情况，制定企业社会责任议程，而不应该让其受到商界之外的环境诱导或制约。

那么，企业社会责任让我们自问：我们的国家是否有能力形成经济和社会空间，因为在相互依存的世界中，企业社会责任也是关于国家和企业如何区别他们自己的问题。或许将来在真正的全球化世界中，“某国制造”的标签，不仅可以反映出该国产品和服务的质量，也可以反映出其企业的责任感、信用度和可持续性。

国家也作为经济和社会空间来建设

没有共同的构想，公众和企业对企业社会责任的思考，只不过归结为下列内容的实用性结果，其中包括各种力量的关联性和利益竞争，偶尔出现的修辞性言词和劝导，或者信念上存在的冲突（并非总是不动干戈的）。

现在是时候了，应该坦率地说明：企业社会责任等于为今天的商界提供了创新性、差异化和合法化的绝佳机会。特定的企业社会责任议程——每个企业各具特色的议程——只有与企业的规划和构想相结合，才能真正地实现企业社会责任的真正含义：学习的机会。

通俗来讲，在企业社会责任方面做得很差的国家，不会出现成功的企业，但是企业如果在这方面做得很差的话，国家也不会取得成功（在那些

企业社会责任不成功的国家，说什么成功的企业不过是妄谈)。在全球化的世界中，加之知识型社会的出现，相互依赖是一个结构性的事实。任何人在不考虑相互依赖的情况下，都不可能构筑他们的未来。虽然经济生活和社会生活可能不会完全相同，但是，它们也绝不可能单独地构想和发展。经济发展与社会组织和文化关系结构息息相关，而经济活动正是在这样的社会文化结构下进行的，也正是在这种结构中，这些关系得到相互强化。任何一家企业都不可能真正地做到完全与它的经营活动所在的区域没有任何关系。今天，由于网络关系的主导地位日益显著，这种参与到地方活动中并与地方一起相互参与的关系必须审慎地构建，因为这种互动参与不会基于某种程度上已经建立起来的稳定和舒适的社会的惯性而自动出现。

这些想法引发了对于各国竞争优势的讨论(波特, 1990年)。讨论没有局限于此，而是进一步升级到对各国的道德财富的考虑上来(唐纳森, 2001年)。基本上，这种财富不包括这些国家所拥有的传教士的数量，或他们专业化的智力产出水平，最重要的是其专业人士行为的质量、其制度框架的一致性和连贯性，以及构成社会关系和组织生活的参考值等等。据此，在我们看来，在一个国家当中对企业社会责任的培育，就是清楚地表明其竞争优势和道德财富的试金石，因为在全球化的背景下，它明确地为企业构想和国家构想提供了结构。换句话说，大胆地面对企业社会责任所带来的困难，以找到理解企业在社会中的作用途径，同时还有助于把国家塑造成一个空间，在这个空间中，经济和社会的关系，不会割裂开来(图 I-2)。

把企业社会责任融入公共议程中，如经济的、政治的和社会的议程，这让我们认识到，没有共同的构想，无论是企业还是国家都不会取得成功：关于共同的企业构想和国家构想，企业和国家对此有不同的解读，因为有关企业社会责任的讨论始终是有关我们愿意构建什么样的社会的问题，以及企业在这个构建过程中如何发挥作用的问题。此外，这里还关系到我们想要和需要什么样的企业，以及为了实现目标我们需要什么样的社会和文化上的条件。简而言之，这场讨论事关我们想把精力投向何方，事关在我们的承诺与我们作为集体想成为什么的目标之间存在着哪些共同点。

我们认为有必要建立和进入到下面提到的可以公开构思并传播的问题领域。顺便提一句，如果我们想避免他们成为智力拼图中的某个组成部分，避免每个人仅凭一时兴致就可以随意拼装的情况，那么，这些问题也必须经过系统的、公开的审慎商讨。

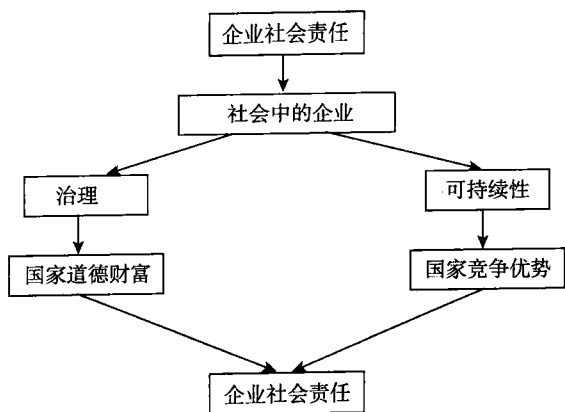


图 I-2 企业社会责任，治理和可持续性

来源：罗萨诺，西班牙艾萨德商学院

• **企业社会责任：所涉及的各方。**如何发展企业与他们所处的社会环境的关系，这意味着要确认并更好地了解影响企业活动的各方，或可能受到企业影响的各方。这种相互关系不应该被视为对潜在风险的管理，而应该被视为建立关系的契机。在这点上，有必要强调经常被忘记的一个方面：企业社会责任不应该被当作附属于我们称作企业核心业务的某种活动。相反，尽管看起来可能是显而易见的，企业社会责任要符合企业需求，只有作为企业活动本身来实施，并且纳入企业战略中才有意义，而不是作为外围的措施，尽管作为外围措施可能很有意思也很有用。

• **企业社会责任和伙伴关系。**我们由此可以推断出，有必要深入挖掘企业社会责任在部分国家已经得到高度发展的可能性：即在企业、公共行政机关和社会组织之间，建立新型的合作关系。在这些领域，建立适当的合作关系，可以把两个方面作为先决条件：首先，存在对话，使得能够构建共同构想和共同目标；其次，各方严格恪守各自的职责，因为培养企业社会责任并不是指企业不再履行企业职责而转向履行不属于企业的职责，也并非是一味服从公共行政机构或社会组织的需求。企业社会责任仅仅是指企业还是应该落实企业职责，但同时要思考他们应该成为什么样的企业。

• **企业社会责任和社会资本的创造。**有了上述这种伙伴关系，加强和发展社会资本的可能性就会随之增加，因为企业社会责任以及伙伴关系文化的传播，会对加强经济和社会关系网络带来强烈的冲击。但是，同时仍有必要巩固制度性的网络，使得企业社会责任的重要性变成可能和令人

瞩目。

• **企业社会责任和企业论述。**因此，企业社会责任的发展要从新的视角去定位经济和社会对话：企业社会责任与加强新的企业论述是分不开的，在包括企业社会责任在内的一系列配套内容中，这种论述能够确定企业的合法性。然而，如果认为我们所谈论的仅仅是指企业变革，那么就犯下了另外一种致命的错误。只有在所有组织（公共的和社会的）尽力并承担起相应的社会责任，而且他们这样做是基于思考其在新兴社会中应当发挥的作用的结果时，企业社会责任才有意义。从这个意义上讲，始终如一地应对企业社会责任的挑战，也为企业界的领导层提供了机遇，领导层不应该浪费或忽略这种机遇。

• **企业社会责任：创新性与凝聚力。**企业社会责任可以成为企业创新性和凝聚力的核心要素之一。如果不与企业身份相结合，不与企业和各个组织打交道的方式相结合，不与企业的文化相结合，那么就不可能发展企业社会责任。仅凭起草文件说明企业社会责任如何重要并不能解决企业社会责任问题。要解决这一问题，涉及大量要做的工作，但是完成这些工作却不等于完成企业社会责任。企业社会责任应该能够对组织内部结构中深层次的内容产生影响。这需要稳步、连贯的工作和投入，而不是为取悦旁观者或某些高管而做表面文章。准确地说，因为企业社会责任是关系到组织本质的问题，所以试图将其变成全球化企业对于经营所在地的地方敏感性问题就没意义了，这可以比喻成不要把企业社会责任变成如果企业在某个地方长期经营，就等于企业处于某种束缚当中，而企业还需要从束缚中解脱自己的情况。恰恰相反，在全球化的世界中，我们决不能忘记，企业社会责任的构想始终是在当地条件起决定作用的社会环境中形成的。

• **企业社会责任：从华丽的表面文章到良好的实践。**这意味着我们仍然需要了解和推广企业社会责任中最具创新性的、最具凝聚力的倡议和措施。这种将重点放在良好的实践上的做法，要求我们批驳四种陈词滥调，因为这些陈词滥调构成了发展企业社会责任要克服的最沉重的负担。第一，有关企业社会责任，不应仅仅停留在只是强调“仍然有很长的路要走”或一味地批评不负责任行为的言辞上，相反，它应该为区分并突出强调对社会负责的行动提供机会（因为企业社会责任是企业以差异化来突出自己的绝佳机会之一）。第二，我们必须力求避免这种印象，即企业是在没有任何基础之上发展企业社会责任的，企业是基于其自身业绩历史来发展其企

业社会责任的：企业社会责任是一种鼓励我们创新的构想，也是一种加强、统一、巩固及从事实上阐明企业经营方式的构想，这种经营方式已经逐渐成为企业实践的一部分。第三，并非所有的企业都以相同的方式谈论、实践及管理企业社会责任问题，每家企业都是从其自身的情况和所处的部门出发来解决这些问题。换言之，即便占主导地位的特定方法和工具，都是为那些上市企业和在大众消费市场上家喻户晓的企业设计的，企业社会责任也不是大企业的专有财产。如果“没有企业构想和国家构想，就没有企业社会责任”这个说法成立的话，那么，非上市企业、家族式企业和中小型企业也应该在这个问题上有发言权。第四，企业社会责任不仅仅关乎慈善事业（捐赠），尤其是在欧洲背景下，它也不应该相应地导致任何额外成本。

管理企业社会责任

最终，企业社会责任应该得到管理，而且也是可以管理的。只有在我们消除了刚才提到的四种陈词滥调的消极影响时，这种说法才有可能性。正是由于这些陈词滥调带来的危害，我们才坚持对下面的陈词滥调进行谴责：企业社会责任归为捐赠行为；企业社会责任只局限于大型上市企业；企业社会责任意味着从事非常有用和有利的活动，但是，与企业参与的核心业务毫无关系。我们的首要任务就是要把这些陈腐的内容从脑海中抹掉。如果让我们总结一下如何管理企业社会责任的问题，我们需要特别提出三点：企业社会责任涉及什么主题，经历什么过程，以及它如何融入企业管理之中。

主题是什么？我们首先从这样的前提出发，即企业社会责任不是一种适用于任何组织的预先设定好的模式。准确地说，最重要的就是各企业必须建立其自己对社会责任的构想，并将其转化为具体的政策和实践。然而，在建立这种模式的时候，一定要从企业社会责任大致所包括的领域这一最基础的理解层面上去着手工作。我们的模式将企业社会责任划分为六个主要领域（图 I-3）：

1. **构想与使命**：涉及企业社会责任概念的形成、企业价值的清楚表述、这些价值的形成和阐释，以及他们如何融入组织的战略和治理等问题的各个方面；
2. **利益相关者**：涉及企业与社会互动，尤其是通过所有受到其活

- 动影响及影响着其活动的利益相关者等问题的各个方面；
3. 工作：涉及与工作范围及其组织和发展质量有关的企业社会责任等问题的各个方面；
 4. 市场：涉及在产品、服务和市场策略方面与企业活动有关的企业社会责任等问题的各个方面；
 5. 环境：这或许是最具共识的领域，它涉及企业活动对环境的影响问题；
 6. 问责制：涉及信息、透明度以及企业如何在企业社会责任的政策和实践及实现企业社会责任所利用的渠道等对社会承担责任的各个方面。

不管怎样，确定企业社会责任所包含的领域并不能说明它的复杂性。为了完成模式设计，我们从企业社会责任的角度考虑，有必要制定战略，并将这些策略转化为具体的政策，在这些政策的基础上进行新的实践。下面的内容可以形象地说明这点。

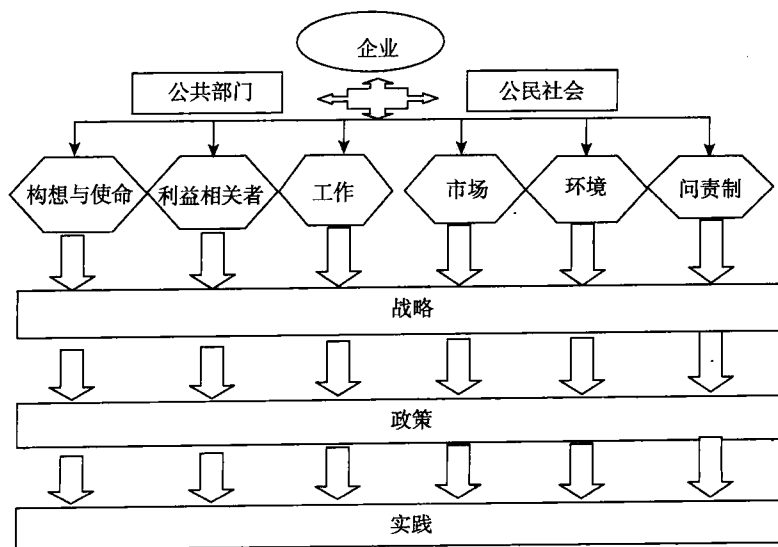


图 I-3 企业社会责任的概念矩阵

来源：维兰诺瓦，西班牙艾萨德商学院（2003 年）

诚然，这种对话题的确认可能会变成一种静态的视角。由此可以说，最关键的问题涉及企业社会责任如何融入管理过程之中，因为企业社会责任的