

CSR 竞争力

做最适合自己的 企业社会责任

《商业价值》杂志 著

29例企业CSR战略报道

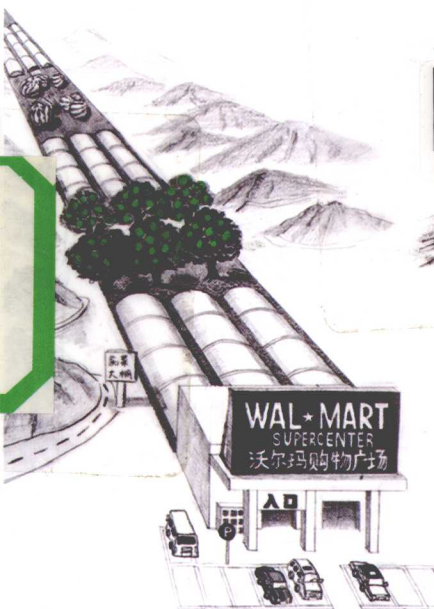
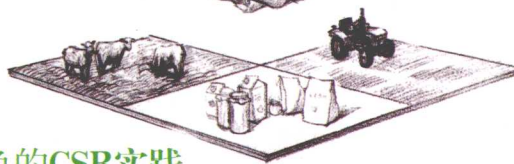
全球顶尖跨国公司和行业领袖独具特色的CSR实践

65个全球CSR创意集锦

中国第一本以专业视角呈现CSR智慧的实操手册



淘



YZLI0890165024



科学出版社



CSR 竞争力

做最适合自己的
企业社会责任

《商业价值》杂志 著



YZLI0890166024

科学出版社
北京

内 容 简 介

花旗银行利用自己的资本能力推动绿色环保和公益事业；IBM将分散的闲置计算机资源组织起来形成了强大的技术力量；百事的“土豆农场”既改善了沙漠环境又提高了自身竞争力……

这些成功的案例告诉读者优秀的企业如何将CSR（Corporate Social Responsibility，企业社会责任）与企业竞争力完美结合，从而形成企业可持续发展的竞争力。

本书荟萃了金融、科技、制造等行业中的CSR优秀案例和CSR创意，读者可以借鉴他人的可靠经验，寻找符合自己企业发展需求的CSR战略和项目，更好地推进自身企业社会责任及竞争力的构建，并更好地塑造企业文化和品牌。

本书适合从事企业战略、企业品牌、企业营销等方面的商业人士，以及关注生态、公益、低碳的政府工作人员和NGO人士阅读。

图书在版编目（CIP）数据

CSR竞争力：做最适合自己的企业社会责任/《商业价值》杂志著. —北京：科学出版社，2012

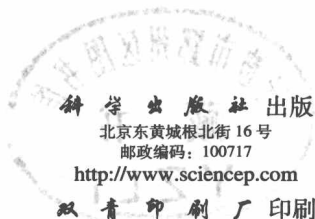
ISBN 978-7-03-033687-3

I. ①C… II. ①商… III. ①企业责任：社会责任—研究—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第033616号

责任编辑：文戈 傅愈/责任校对：耿耘

责任印制：吕春珉/封面与版式设计：刘潇然



科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年4月第一版 开本：B5（720×1000）

2012年4月第一次印刷 印张：16

字数：160 000

定价：48.00元

（如有印装质量问题，我社负责调换〈双青〉）

销售部电话 010-62134405 编辑部电话 010-62135763-8011

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303

● 序一

知性时代企业 社会责任实践

郭毅 副教授 副主任
北京工商大学经济学院经济系

近十多年来，由于外贸领域的压力、跨国公司的影响、政府相关部门的引导、企业利益相关者的期待等，企业社会责任理念和模式开始进入中国，短短几年时间内得到越来越多企业的认可和推行。许多企业将社会责任建设常态化，设立专门的机构、提供专项经费、咨询专业人员，将社会责任纳入企业的经营管理当中，并根据每年企业在社会责任方面的表现和社会影响，以社会责任报告或可持续发展报告的形式向社会公布。

中国是一个发展中国家，相对一些国外大型公司制企业来说，绝大多数中国企业在资本规模和竞争能力方面还存在较大的差距，在全球化时代，生存和发展是这些企业所面临

的首要任务。然而，许多企业却坚持履行自身的社会责任，将资源投入社会责任建设。且不论动机如何，这种行动本身在当前中国尤为可贵，特别是在受金融危机影响和全球经济呈现衰退的情况下，企业的社会责任行为更应当得到人们的充分认识、肯定和珍惜。我们应当将这种来自企业的社会问题解决力量视为一种弥足珍贵的资源，真正利用好这股力量和这种资源，将其有效引导到中国所面临的具体社会问题解决进程当中。这既是政府部门、行业协会的职责，也是新闻媒体的社会责任。

然而，企业社会责任的发展状况与一个国家、一个地区市场经济的成熟程度紧密相关。作为一个转型国家和新兴市场国家，在企业社会责任实践领域，既有越来越多的领袖型企业提供了形式多样的优秀企业社会责任实践案例，同时也存在诸多企业依然处于被动追随乃至纯粹围观的阶段。这是一个企业社会责任实践的知性时代，对于大多数企业而言，既超越了企业对于社会责任的简单感触，又尚未达到形成内生性、原创性责任理念并进行自觉、自律实施的水平。因此，利用精英媒体的话语平台，通过科学评价指标体系的指引、典型实践案例的启示、标杆领袖企业的示范，引导越来越多的企业发现自身的社会责任竞争力所在，并进行规范、合理的社会责任实践，这是知性时代中国企业社会责任推行的重要方式。

《商业价值》杂志在企业社会责任领域所致力正是这一事业。三年多来，《商业价值》已进行三届“中国企业CSR竞争力评选”，从建立并完善企业社会责任评价指标体系、规范评价方法，到典型企业的社会责任跟踪报道、实践案例的文本写作，《商业价值》在探索企业如何通过企业社

会责任行动实现“社会价值”与“企业竞争力”相统一的道路上，付出了值得我们尊重的行动努力。本书所呈现的30例企业CSR战略报道和66个全球CSR创意集锦，汇集了跨国公司和行业领袖独具特色的CSR实践，正是这一努力的重要成果。本书既是一部值得中国企业社会责任执行部门人员认真研读的CSR实操手册，也是一部可供高校商学院企业社会责任教学研讨使用的企业社会责任经典案例汇编。我们有理由相信，它的出版发行，对于政府部门深化对企业社会责任的理念认知，对于学术界推进对企业社会责任的理论研究，对于企业界构建合理的企业社会责任的实践模式，都将产生十分积极的影响。

● 序二

从CSR看企业

刘湘明

《商业价值》杂志出版人

我们已经度过了“入世”十周年。这十年，是中国发展最快、变化最快的十年。在这十年里，很多人住进了自己买的房子，开上了汽车，生活水平获得了前所未有的改善；但也正是在这十年里，我们不仅牺牲掉了周围的青山绿水、清新空气，还牺牲了诸多宝贵的信任和责任——试想，像蒙牛这样的行业龙头企业都在添加三聚氰胺，公众对于企业的信任感会遭受什么样破坏性的打击？商业精神的根基会受到什么样的动摇？

商业的真正价值何在？仅仅是挣钱吗？显然不是。

这个答案我和我的同事一直在不停探寻和修正，在现阶段，我觉得可以用三个词来描述——创新、可持续发展和企

业社会责任（CSR）。相对来说，创新和可持续发展因为与业务相关性很大，素材多，采访、成文相对容易；虽然CSR越来越多地被人们谈及，但是一旦深入探究，却发现清晰思路和执行路径的企业并没有那么多。很多企业把社会责任简单地等同于捐款捐物或是盖希望小学，而舆论环境也在不断强化这种认知，让一些企业和企业家把公益当成公关和作秀的机会，因而很热衷于在公开场合进行一掷千金的公益活动。

其实企业的社会责任，是企业运营的基本原则——善待员工和合作伙伴，保证产品质量，保护环境，保持企业持续的盈利和经营。正如在万科公布的《企业社会责任绿皮书》中所述，万科认为企业社会责任包含三个方面：首先是从自身出发，从行业出发，从经营出发，通过自己的努力，减少对社会的冲击和破坏；其次是通过自我完善，满足相关利益群体的需求；最后是追求企业和自然、社会的和谐。

这三个方面执行起来成本高、见效慢，也很难引起媒体关注。而且，企业本身也面临着创新和持续的考验。

从2009年开始，我们一直坚持投入最资深的采编力量去追踪国内外企业在CSR领域的思考、尝试、创新和成果，希望能够为在这个领域奋斗的企业提供分享和交流的平台。这本书就是几年来我和我的同事们的工作成果。

而在这一过程中，我越来越觉得CSR是观察一个企业的绝佳角度，因为相对于企业的主营业务的竞争压力，CSR的状态更接近于自发。就像了解一个人最好的时机，是观察他在放松时的所作所为一样，通过观察企业在CSR上投入什么资源、做什么事情、用什么方式，你可以很清楚地了解企业几个非常重要的侧面。

1. 从投入什么资源你可以了解，这家企业觉得什么很重要。很多企业提起公益就是捐款捐物，这其实映射了他们内心对于钱的重视。但也有公司更加看重输出知识、理念或者员工的时间。例如，作为最早进入中国市场的跨国企业之一，GE通用电气公司在进入中国市场之初就开始在中国合资公司内部、合作伙伴之中推行EHS（environment, health and safety，环境、健康和安全）体系，并且投入了很多培训的力量。

2. 从做什么事情你可以了解，这家企业对于商业和社会的基本判断，以及对自己的使命和定位。和我们按照常理的猜想不同，英特尔的CSR不是捐钱、捐芯片、捐电脑，而是通过培训提高农村信息化水平，改善农村的生活。这正如英特尔中国区总裁杨叙对英特尔CSR的描述：“作为芯片领域的领先厂商，英特尔始终致力于不断跨越创新边界，利用信息技术持续不断地改进人们的工作和生活方式。”

3. 从用什么方式你可以了解，这家企业的文化和价值观。我们对于企业公益活动最经常的印象就是一个企业家举个大红牌站在大会舞台上微笑留影，或被捐助对象簇拥，如众星捧月，这其实也体现了大部分国内企业目前对于公益甚至企业自身责任的想法——我成功是因为我很牛。公益在他们的眼里更接近于市场宣传或者一种施舍。而梅赛德斯-奔驰开展社会责任则是利用“驾驶达人赛”这种方式，去倡导文明驾驶；联想的公益创投项目投入两三百万元去支持年轻人运用自己的专业优势设计出更具可持续性的公益模式，使公益事业摆脱穷困潦倒的困境，变得更加具有商业前途，其作用比直接捐出300万元不知要大多少倍。

2012年，中国的经济和企业都面临转型的巨大压力。其

中，如何强化、提升中国企业的品牌，是转型的一个关键环节。要做到这一点，中国企业就必须担当起企业社会责任，让社会责任真正成为企业价值观的一部分。

● 序三

CSR的效率问题

张鹏
《商业价值》杂志主编

低效率地做企业社会责任，本身就是一种不负责任。

按理说，CSR这个词，如今在中国要是还有哪个大企业不知道是怎么回事，基本上是不可能的。毕竟经过2008年的汶川地震和2009年哥本哈根会议，中国很多企业家对社会责任的认知已经从“关注中华民族”的层面上升到“对全人类负责”的高度。

但是，中国企业对CSR的实践水平实在是与企业家的认识相差甚远。根据《商业价值》杂志社研究部的统计，在中国企业主力群体中（包括1500多家上市公司），只有400多家有独立的CSR报告。而这些报告，未必符合基本规范，绝大多数只在财报中附带几页，甚至只有一页粗略介绍。

CSR报告当然不是企业社会责任的全部体现，但从中可以看出一个企业对CSR的理解水平。比如，大部分中国企业在财报中附带的几页粗略介绍，记录的是某年某月某日向某某机构捐献了多少价值的财物等。而对于企业的CSR思路、战略、执行的计划却少有提及。其实这些企业捐献的财物大多价值不菲，捐献上千万元甚至数千万元规模的大有人在。但你一眼就可以看出，这些企业还处在做CSR的最初阶段，多数企业认为捐钱的数额等同于承担社会责任的多少。

与此同时，也有一些企业，特别是大型国有企业的CSR报告变成了华丽却僵硬的宣传板。这些动辄几十页、上百页的报告显然都是经过专业机构完全按照“国际惯例和标准”打造的，但是仔细研究其内容则会发现，除了专业和规范之外，CSR的战略和实施几乎毫无灵性和创造力，大多都是靠巨额的投入来换取不一定合算的社会效益，甚至很多投入与企业的所在领域毫不相关，对企业的长期竞争力没有明显帮助。

通过我们的4000多份调研报告，可以很现实地看到中国企业对社会责任问题的理解和实践水平——虽然很多企业已经开始意识到自己身上的职责，也意识到了这个职责与企业的形象甚至与企业的长期竞争力息息相关，但如何让CSR不仅仅是一个“消耗企业”的责任，而与企业的竞争力有机地融合，对此很少有企业拥有经验。

在我看来，中国企业在知道了CSR概念之后，更需要提升做CSR的智慧。举个例子，联想中国组织的“联想青少年公益创业计划”就是打造CSR竞争力的一个优秀案例。其成功之处就在于联想充分发挥自身执行力优势，通过联想各地团队用最高的效率和不到300万元的成本，让众多优秀公益创业计划“撬动”了更大也更持续的社会效益。而与此同

时，联想在IT产品的核心人群——青年群体的品牌提升非常明显。

无论一个企业家对自己企业的终极目标设定得多么崇高，企业都必须通过自己的竞争力来实现它。因此，像联想那样，企业在承担更大社会责任的同时，使自身的竞争力也获得提升，是一种值得骄傲的企业智慧，更是一种了不起的能力。

低效率地做企业社会责任，本身就是一种不負責任。所以在CSR领域，企业花多少心思、获得什么效果，比花多少钱展示自己更重要。

● 前言

可持续的力量

我们渴望那片曾经的蓝天，靠一己之力却远远无法实现。

人类赖以生存的环境正在面临着前所未有的挑战和威胁，越来越频繁的极端天气，越来越贫乏的水资源，越来越严峻的能源消耗和能源价格攀升……不仅如此，在中国，无法避免的贫富分化加剧问题、弱势群体的被忽视问题以及由此带来的不安定、不和谐因素越来越令人不安……这些曾经只有大企业才会关心的问题，这些曾经只有成功者才有资格去贡献力量的领域，今天已经是所有企业都必须面对的局面。

我们必须看到，当今社会，构成企业竞争优势的元素已经不再仅仅是更为廉价的原料、更为经济的成本或更为快捷的供应链体系。企业必须认识到，那些曾经看起来与自己无

关的因素已经影响到企业自身的利益，而每个企业，即使是小企业也并不是真的对此“无能为力”。

我们坚信：企业对社会责任“有勇气、有智慧、有区别”的担当，将成为构建自己可持续竞争力的重要途径。这将是企业在今后时代发展必不可少的核心竞争力之一，更是众多企业家将其事业终极追求与脚下的实现路径完美统一的起点。

《商业价值》杂志在与众多企业接触的过程中，充分感受到了诸多企业对“CSR竞争力”的思想萌芽，也了解到了这些企业在实践路径上遇到的各种困难和迷惑。从2010年3月开始筹备的、联合众多第三方NGO以及研究机构的“中国企业社会责任竞争力”评选，就是旨在与企业共同推进这一思想在中国商业界完善、严谨、务实地落实到可研究的案例和可推广的经验中去。

该评选旨在评选出在CSR领域充满智慧和行动力的企业，筛选出包含跨国公司、成熟企业以及中小企业在内的CSR竞争力领域的杰出实践典范。

其实，在今天的中国，CSR的概念几乎无人不知，但是令人遗憾的是，在实践水平上国内企业仍处于较为初级的阶段。

当前对企业社会责任的评价，除了感性经验判断之外，社会公众和企业利益相关者了解信息的渠道非常有限，而在上市公司群体中，能通过企业社会责任报告公布自身CSR状况的上市企业也只有400余家。

同时，不论是企业还是关注者，往往都是只能聚焦于企业捐了多少钱，获得什么称号等行为，没有注意到企业的社会责任应该与企业的长期发展战略和竞争优势有机地结合才能够生生不息；也忽视了企业的社会责任除了捐献款额数

字后面有多少个零之外，更应该注意企业是否真正投入了智慧，在高效地推行CSR，而不是低效率地“花钱换荣誉”。

CSR是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的责任。我们相信，企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调在生产过程中对人的价值的关注，强调对消费者、对环境、对社会的贡献。而我们也相信，一个商业组织在其经营过程中对CSR的承担不仅仅是一种责任，更是一种能力。拥有这种能力的商业组织可以在使其实现社会价值的同时，也能够推动企业自身可持续发展——这就是CSR竞争力。

在中国市场，就存在着这样一批企业：他们不一定是本土上市公司，也不一定有着无法企及的市值和无法比拟的庞大身躯，但是他们一样在CSR领域表现优异。这些企业相信CSR与企业自身的发展并不是一对矛盾，相反，他们有着正向的联系。企业完全能够在实现自身可持续发展的同时，也造福于环境、社会和其他群体；而且，只有这样，企业才能为自己的可持续发展创造一个安全且阳光的环境。

这些优秀企业的成功实践能够启发更多企业，把社会责任与企业竞争力完美结合，让中国商业界把CSR不仅仅作为一种精神，更形成一种可持续的能力。

目
录

CONTENTS

- 序一 知性时代企业社会责任实践
- 序二 从CSR看企业
- 序三 CSR的效率问题
- 前言 可持续发展的力量
- 第一章 CSR竞争力：从商业价值到社会价值
- 从企业到社会 / 003
 - 从概念到实践 / 004
 - 从价值到价值观 / 006
- 第二章 CSR实践之绿色金融：让金融温暖人心
- 中国平安：低碳竞争力 / 011
 - 花旗：资本推动“绿色”公益 / 016
 - 渣打：可持续金融的力量 / 023