

“十二五”国家重点图书出版规划项目



当代财经管理名著译库  
工商管理经典译丛

# STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation

David Chandler William B. Werther, Jr.

*Third Edition*

中国版

# 战略企业社会责任

利益相关者、全球化和可持续的价值创造

第3版

(美) 戴维·钱德勒 小威廉·B. 沃瑟

(中) 杨伟国 黄伟

编著

FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

“十二五”国家重点图书出版规划项目

当代财经管理名著译库

工商管理经典译丛

# STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation

David Chandler William B. Werther, Jr.

*Third Edition*

中国版

# 战略企业社会责任

利益相关者、全球化和可持续的价值创造

第3版

(美) 戴维·钱德勒 小威廉·B. 沃瑟

(中) 杨伟国 黄伟

编著



东北财经大学出版社

大连



“十二五”国家重点图书出版规划项目

战略管理经典译丛  
工商管理经典译丛

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字 06-2013-246 号

David Chandler, William B. Werther, Jr.: Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation, Third Edition.

Copyright © 2014 by SAGE Publications, Inc. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

本书简体中文翻译版由 SAGE 出版公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

战略企业社会责任：利益相关者、全球化和可持续的价值创造 / (美) 钱德勒 (Chandler, D.) 等编著 .  
—大连 : 东北财经大学出版社, 2014.9

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-5654-1636-1

I. 战… II. ①钱… ②沃… ③杨… ④黄… III. 企业责任-社会责任-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 176524 号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 649 千字 印张: 27 1/2

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威 吉 扬 石真珍

责任校对: 辛 宁 孙 洋

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 66.00 元

## 中国版序

### Preface to the Chinese edition

by

*David Chandler*

May 28, 2014

At some point this decade, China will overtake the U. S. to become the largest economy in the world, as measured by GDP. This is natural, given that China has the world's largest population, one of the largest land masses, is the largest exporter of goods worldwide, and has a rapidly growing middle-class that will increasingly drive domestic consumption, along with demand for goods produced overseas.

With this great economic success, however, comes the potential for great social and environmental harm. Already, for example, China is the largest global emitter of carbon dioxide into the atmosphere. Managing the country's growth in a way that balances greater prosperity with greater societal wellbeing, therefore, will remain one of the immense challenges of governing such a large and important global power.

This is a challenge that needs to be embraced. China's economic growth presents many opportunities for China's businesses to innovate and lead the world in ways that benefit us all. This is partly because China's industrialization is recent and, as such, is not associated with the aging infrastructure that constrains many western countries. In addition, China's leaders are more likely to be scientists and engineers than politicians or lawyers. This is a great advantage as scientific innovation will provide many of the answers to the problems that increasingly accompany global growth. Already, for example, China is the leading country in terms of clean energy investment and is quickly becoming a world leader in renewable energy technology, such as carbon sequestration, clean-burning coal, and wind and solar energies.

Clearly, China is an immensely important economy in the global system. And it is because of this importance, both today and increasingly in the future, that it is essential that corporate social responsibility (CSR) is taught in China's business schools and universities and practiced by China's businesses.

The world is growing and an increasing strain is being placed on the planet's resources:

“The first billion people accumulated over a leisurely interval, from the origins of humans hundreds of thousands of years ago to the early 1800s. Adding the second took another 120 or so

years. Then, in the last 50 years, humanity more than doubled, surging from three billion in 1959 to four billion in 1974, five billion in 1987 and six billion in 1998. ...The United Nations Population Division anticipates 8 billion people by 2025, 9 billion by 2043 and 10 billion by 2083.”<sup>①</sup>

China's leaders recognize this and are responding. As described by Gordon Conway, co-Chair of the China Council for International Co-operation on Environment and Development from 2007–2011 (the other co-Chair was Li Keqiang, currently Premier of the PRC), China's twelfth five-year plan (2011–2015) outlines the country's economic response to the shifting economic and social reality of business in the twenty-first century:

“Chinese leaders are moved by a sense of urgency. Following the traditional economic model is not an option; resource, social and environmental constraints make it impossible. They are also aware of the danger that rapid growth will lock China into industrial and urban structures that will become a liability in a low-carbon world. ...The Chinese plan is to reduce energy consumption per unit of GDP by 75–85 per cent by 2050. ...During the 12th five-year plan, energy-saving measures and new energy sources could reduce carbon emissions per unit of gross domestic product by 20–23 per cent or possibly more.”<sup>②</sup>

In spite of this commitment, human history teaches us that societal progress advances most quickly when market forces determine how limited resources are allocated. I always tell my students that the most important question we face as a society is: What is the role of the for-profit firm? For-profit firms are the most important organizational form that humans have invented. They are the most efficient means we have developed to convert scarce and valuable resources into goods and services in demand. Look around you – virtually everything you see has been made by a for-profit firm.

But, do for-profit firms optimize value for society by focusing on profit alone, or do they optimize value for society by adopting a broader set of responsibilities and considerations in their decision making? This is a very complex question that requires knowledge gained from economics, sociology, psychology, and many other academic disciplines to address. As a result, it incites very passionate debates about the extent to which firms are part of the problem or part of the solution.

At its core, this is the debate in which this book seeks to participate. As a group, for-profit firms add an amazing amount of value, but there is also significant room for improvement. To the extent that individual firms add or detract from that value has huge ramifications for the quality of our lives today and the condition of the planet that we leave to future generations.

This is why the concept of *strategic CSR* is particularly important. Essentially, strategic CSR seeks to redefine CSR as *sustainable value creation*. By defining CSR in this way, I believe it moves from being something that is peripheral to strategy and operations (and, as such,

<sup>①</sup> Joel E. Cohen, '7 Billion,' *The New York Times*, October 24, 2011, p. A19.

<sup>②</sup> Gordon Conway, 'Beijing seeks a head start in the race to go green,' *Financial Times*, November 12, 2009, p. 11.



something the CEO/executive team can ignore, if they so choose), to being central to the value creating function of the business (something that cannot be ignored) .

Equally important, this books seeks to present CSR as a joint responsibility. Firms have a responsibility to listen to their stakeholders and seek to meet their needs and expectations, but stakeholders have an equal (if not more important) responsibility to hold firms to account for their actions. This applies to all stakeholders - consumers, shareholders, the government, the media, suppliers, distributors, non-governmental organizations, and all aspects of civil society.

It is this link between the firm and its stakeholders that makes CSR a strategic perspective that is central to value creation. If stakeholders execute their responsibility to hold firms to account, then firms will have an economic self-interest to meet those expectations. If the system works as it should, those firms that meet society's expectations will survive and those that do not will fail, and society will progress.

In essence, therefore, the concept of *strategic CSR* has radical consequences for both business practice and business education. But, any concept is empty without advocates to ensure its realization.

That is why you, the Chinese university student, are so important to the future of the global economy. It is essential that you understand the power of business to produce immense value, but also inflict considerable harm. It is also essential that you have a plan to help you build companies that seek the former and avoid the latter. The goal of this book is to help you build that plan.

Good luck in your studies and your future, shaping the global economy!

## 中国版编著者序

21 世纪的中国企业正在深刻地影响着经济全球化的进程。2014 年,《财富》杂志发布世界 500 强排行榜名单,中国上榜企业数量高达 100 家。在迅速创造、积累财富的同时,中国企业需要承担其应负的社会责任,这既是中国政府的要求,也是在华投资者的要求。此外,中国企业正在加快海外投资的步伐,在“走出去”的过程中,更需要履行社会责任,遵守当地的法律法规和社会规范,满足相关利益者的要求。履行企业社会责任,是中国企业积极参与全球经济,增强国际竞争力的必由之路,也是实现中华民族伟大复兴的中国梦的必然要求。

中国企业近年来愈加重视在社会责任方面的表现,越来越多的中国企业发布企业社会责任年度报告。然而,现实的情况是,中国企业在履行社会责任时缺乏“战略性”,充满“盲目性”。许多企业不了解社会责任对于企业战略管理具有何种意义,不清楚采取何种方式以使得社会责任达到最佳效果,不知道如何实现企业社会责任的战略性和可持续性,因而无法有效率地分配企业对 CSR 的资源投入。

我们一贯主张,企业履行社会责任,需要具备“战略视角”,实践“战略企业社会责任”。如果我们把企业比作一艘商船,企业 CEO 是船长,企业社会责任便是船板。缺乏战略视角的企业,在履行企业社会责任时,往往忽视了船身最薄弱的部位。当船体遭受撞击,船身破洞进水,盲目的“船长”还是在执拗地加固船身完好的部位。持续对企业社会责任的某一方面投入,不仅无法全面提高社会责任绩效,而且还会有损企业的总体竞争优势。战略企业社会责任的作用在于,为企业打造成不沉之舰,助推企业乘风破浪,扬帆远航。

2013 年,中国人力资本审计研究所开始制作《中央企业战略社会责任审计报告》,我们希望借此机会将战略视角植入企业社会责任绩效评估中。在撰写报告的过程中,我们意外地发现美国 SAGE 出版公司有一部名为《战略企业社会责任》的专著。我们的一些想法与该书的观点不谋而合。该书作者之一戴维·钱德勒教授在与我们接触后,表达了出版该书中国版的强烈愿望。英文著作固然“洋气”,但更要接“地气”。尤其是在履行企业社会责任方面,中国企业既要符合国际规范,又要适应中国社会和企业的发展阶段。我们欣然接受了钱德勒教授的提议,并成为该书中国版的合著者。我们希望本书能够为中国企业履行社会责任提供助力,促进企业可持续竞争力的提升。

在翻译、编写本书的过程中,杨伟国负责中文版的撰写思路和框架设计,黄伟负责总体协调和分工、校对稿件、与原书作者联络、与 SAGE 出版公司联系引进版权,并与出版社进行沟通。吕默撰写了第 6 章“实施战略企业社会责任:中国”,以及第 8 章 8.8 节中国案例。魏薇负责总体的翻译组织和质量检查工作。翻译部分具体分工如下:张梦茹,第



1 章及第 9 章 9.2.2 至 9.4.5 节; 张丹阳, 第 2 章, 第 8 章 8.7.1 至 8.7.6 节, 以及第 9 章 9.1 至 9.2.1 节; 张晗, 第 3 章及第 8 章 8.4 至 8.7.1 节; 王笑颜, 第 4 章, 第二部分开篇及第 7 章 7.1 至 7.2.1 节; 郭琳, 第 7 章 7.2.2 至 7.4.1 节; 赵金, 第 7 章 7.4.2 至 7.7.2 节; 王隋强, 第 7 章 7.7.3 至第 8 章 8.3.6 节; 杨玥, 第 5 章及第 9 章 9.5 至 9.6.6 节。李贞负责对部分章节的翻译检查工作。

东北财经大学出版社的编辑、SAGE 出版公司中国区经理孙素青女士为本书的顺利出版奉献了宝贵的时间和精力, 我们在此表示诚挚谢意。

杨伟国

黄伟

2014 年 9 月 16 日于求是楼



## 术语表

### 企业社会责任<sup>1</sup>

在企业社会责任领域，关于定义、标签和词汇的一致性一直存在着广泛的争议。术语的不一致性可能会给高管、学界、记者和其他学习企业社会责任的学生带来困惑。在我们的研究中，例如，我们经常把企业社会责任视为有以下不同定义：

- 企业责任或商业责任
- 自觉资本主义或可持续商业
- 企业公民或全球商业公民
- 企业社区参与或战略慈善
- 可持续性 or 企业环境责任
- 社会责任 or 企业社会绩效 or 企业社会行动

在很多案例中，作者使用了不同的定义来象征非常相似的事物，但是不同的人在使用这个术语时采用的方法不同。我们不再在定义上争执，而是直接使用了广为传播的“企业社会责任”这个术语。为了澄清困惑，并在本书中使用一致的词汇，我们在下面详细列出关于核心企业社会责任概念的定义。这些术语在企业社会责任的文献中被广泛讨论并贯穿于本书中。

#### 企业社会责任——术语、概念和定义

**Accountability (责任)：**一家公司满足其主要利益相关者需求的程度（见“透明度”）。

**Activism (行动主义)：**由个人、非营利组织或非政府组织设计的，为追求更高的社会、政治或环境目标而采取行动（例如：运动、联合抵制、抗议）。

**Advocacy advertising (宣传广告)：**公司传播其政治、社会或商业理念，以获得公众的认可，或者说说服反对者认同他们的观点。

**Benefit corporation (福利企业)：**福利企业指的是具有一定的管理结构，可将其信托责任扩大至满足更广泛的相关利益者的需求，而不仅仅是考虑股东利益的公司。“福利企业是经过非营利 B 实验室 (B Lab) 认证的，满足社会与环境绩效、责任和透明度等方面严格标准的企业”。<sup>2</sup>

**Business citizenship (商业公民身份)：**公司为强调其作为社会中建设性成员的角色而设计的面向社会的行为。

**Business ethics (商业伦理)：**在商业决策中融入伦理与道德理论。

**Cash mob (快钱族)：**指一群人为了支持当地的商业，通过社会媒介相约在某一时间

聚集在一起购买当地某一家商店的商品。

**Cause-related marketing (事业关联营销)**: 企业通过承担一定社会责任来吸引顾客购买该公司的商品和服务, 例如将销售额的一部分捐助给慈善项目。

**Civic engagement (公民参与)**: 雇员为了促进当地社会进步而做出的努力。

**Clicktivism (点击主义)**: 一种通过互联网发起社会或环境抗议的形式——通过鼠标点击 (例如, 签署网上请愿书)。

**Clicktivists (点击主义者)**: 践行点击主义的社会积极分子 (见“点击主义”)。

**Coalitions (联合)**: 公司、利益相关者或个人为实现共同的目标而通力合作。不要将本概念与非法的卡特尔混淆。

**Community advocacy panels (CAPS) (社区倡导小组)**: 正式或非正式的公民团体, 主张组织应考虑该区域的共同利益。议题很广泛, 但可被统一归纳为公司的行为会影响当地社区的特定领域。

**Conscious capitalism (自觉资本主义)**: “指具有在提高企业绩效的同时提升大众生活质量潜力的资本形式。”<sup>3</sup>与战略企业社会责任同义, 依据以下四原则鼓励发展基于价值观的商业: 更高的目标、相互依赖的利益相关者、自觉的领导力、自觉的文化 (见基于价值观的商业)。

**Consumer activism (消费者行动主义)**: 消费者在公司的政策和决策制定中表达其观点的努力随着这些行为越来越组织化, 我们更倾向于称之为“消费者运动”, 主张在消费者权利和法律方面产生更大的变化。

**Consumer boycott (消费者联合抵制)**: 消费者会根据他们所看重的绩效表现而回避某一特定产业、公司或产品。<sup>4</sup>

**Consumer buycott (消费者联合购买)**: 消费者根据他们所看重的绩效表现, 通过购买决策来积极主动地支持某一特定产业、公司或产品。

**Corporate citizenship (企业公民)**: 见“商业公民身份”。

**Corporate philanthropy (企业慈善)**: 公司为相关利益者及社区做出贡献, 通常通过向非营利组织进行现金或实物捐赠的方式。

**Corporate responsibility (企业责任)**: 与企业社会责任含义相似, 但被更多公司接受。

**Corporate social opportunity (企业社会机会)**: 一种企业社会责任的方法, 关注公司追求企业社会责任能够获得的收益, 有利于消除公司践行企业社会责任会付出高成本的认知。<sup>5</sup>

**Corporate social performance (企业社会绩效)**: 公司通过履行其企业社会责任计划而获得的收益 (通常使用传统的财政或会计方法测量)。

**Corporate social responsibility (CSR) (企业社会责任)**: 一种关于企业及其社会角色的观点, 认为公司应当承担追求除利润最大化以外其他目标的责任, 企业的利益相关者应承担保证该公司对其行为负责的责任 (见“战略企业社会责任”)。

**Corporate social responsiveness (企业社会回应)**: 公司为实现其企业社会责任目标, 满足特定利益相关者群体需求而采取的行动。

**Corporate stakeholder responsibility (企业利益相关者责任)**: 企业的利益相关者应承担的保证公司对其行为负责的责任。

**Corporate sustainability (企业可持续发展)**: 在不破坏生态环境的前提下长期连续的商业运作 (见可持续发展)。

**Downcycling (下降性循环)**: 随着时间的流逝会降低可回收材料质量的回收过程 (见“上升性循环”)。

**Eco-efficiency (生态效率)**: 以“用更少的资源做更多的事”为特点, 以“减量、再利用、再循环”为标语的商业方法。

**Ecopreneur (环保企业家)**: “受环境、社会和经济目标驱使的献身于环境和社会事业的企业家”<sup>6</sup> (见社会企业家)。

**Enlightened self-interest (明智的自利)**: 认识到企业能够在不放弃追求经济目标的前提下, 在社会中以自觉的方式运行, 进而取得财务上的成功。

**Ethics (伦理道德)**: 基于社会规范和 (植入文化定义的) 是非对错的道德行为指南。

**Externality (外部效应)**: “某一产业或商业行为带来的副作用或影响, 其影响效应并不反映在所涉及的产品或服务成本中, 而是一种社会成本或收益。”<sup>7</sup>

**Fair trade (公平贸易)**: 为保证生产者的最低生活工资和宝贵原材料的可持续供给而以高于市场价格进行的商品贸易 (通常是国际贸易)。

**Garbology (垃圾学)**: 研究我们所扔掉的东西。<sup>8</sup>

**Glocalization (全球本土化)**: 通过无数微小的或个体的行为来解决宏大的全球化的问题。<sup>9</sup>

**Greenwash (漂绿)**: “误导迷惑消费者因为公司所谓的环保行为而购买产品或服务的行为。”<sup>10</sup>

**Human rights (人权)**: 人类不可剥夺的权利。<sup>11</sup>

**Impact investing (影响力投资)**: 一种除了为投资者带来经济回报, 更追求社会效益最大化的投资工具 (例如, 互惠基金、低息贷款、债券和半开放式基金) (见社会融资)。

**Integrated reporting (综合报告)**: 在一个统一的文件中发布一家公司三重底线 (经济、环境和社会方面的) 绩效表现 (见三重底线)。

**Islamic finance (伊斯兰金融)**: 一种以伊斯兰教法为原则的投资哲学。“符合伊斯兰教法的基金禁止向销售酒、猪肉产品、色情出版物、赌博、军需或武器的公司提供投资。”<sup>12</sup>

**Iron law of social responsibility (企业社会责任铁律)**: 那些滥用权力的人最终会失去他们继续按此方式行事的能力, 这是一条公理。<sup>13</sup>

**Living wage (生存工资)**: 满足一个雇员温饱水平以上的基本生活标准的工资支付水平。“生存工资”是社会定义的, 通常水平会高于法定意义上的“最低工资”。

**Moral hazard (道德风险)**: 为了个人利益而承担巨大的风险。就这点而言, 道德风险鼓励违背契约精神的行为。在金融危机期间, 这一效应被形容为“获益私有化, 损失社会化”, 这句话原本是用来批评金融业的。

**Natural Corporate Management (NCM) (自然的企业管理)**: 根据遗传、进化、神经科学的原理来帮助企业管理, 包括处理行为、组织、生态环境关系等的一套商业哲学。<sup>14</sup>

**Nongovernmental organizations (NGOs) (非政府组织)**: 只追求社会公益而不营利, 或追求政府的政治目标的组织 (虽然许多非政府组织的活动都是政府资助的)。例如, 一个



非政府组织可能会救助灾民，虽然这项活动在其他社会或其他条件下会被视为是政府的职责（见非营利组织）。

**Nonprofits**（非营利组织）：为满足社会需求而不是为所有者谋利或为了政府的政治目的而存在的组织。非营利组织与非政府组织的不同通常在于是关注国内而不是国际。

**Philanthropy**（慈善）：由个人或组织向慈善机构或慈善项目进行的捐赠。

**Pinkwash**（名不副实的关爱女性健康的形象包装）：一家公司促销粉红丝带商品，并声称关注乳腺癌，然而仍会出售导致疾病或伤害的产品（见“漂绿”）。<sup>15</sup>

**Public policy**（公共政策）：为有益于社会（或减少伤害）的行为制定规则和指导方针的政府决策。

**Renewable energy**（可再生能源）：不是以碳为基础的能量来源（例如太阳能、风能、潮汐能）。也被称为“替代能源”。

**Social entrepreneur**（社会企业家）：利用以营利为目的的商业活动来实现社会和环境目标的企业家（见“环保企业家”）。

**Social finance**（社会融资）：通过多重投资标准（例如道德的、诚信为本的、环境的），既强调投资的社会回报，也为投资者寻求可靠的经济回报的一种融资方式。

**Social innovation**（社会创新）：公司研发新产品和服务不仅满足顾客的技术需求，还满足他们作为公民的更广泛的愿望的商业手段。

**Social license**（社会许可）：一个以营利为目的的公司由于获得社会的许可而得以继续运作的的能力。

**Socially Responsible Investing (SRI)**（社会责任投资）：通过投资追求社会责任目标的企业或项目来获得回报的投资组合策略。

**Stakeholders**（利益相关者）：一个组织的利益相关者指的是任何会影响或被组织目标成就影响的群体或个人。

**Strategic corporate social responsibility**（战略企业社会责任）：将一个整体的企业社会责任的理念纳入公司的战略计划和核心业务之中，便于公司致力于满足更广泛的利益相关者的利益，并在中长期内实现经济和社会价值最大化。

**Sustainability**（可持续发展）：“可持续发展指的是指既满足当代人的需求，又不损害后代人满足其需求的能力的发展。”

**Sweatshops**（血汗工厂）：雇用童工或不履行一定工作标准，不尊重人权的的企业。与较发达社会的法定最低标准相比，工作条件通常被视为不安全不公正。

**Transparency**（透明度）：组织决策和运营过程公开或对外界可见的程度。（见“责任”）

**Triple bottom line**（三重底线）：综合评定公司财务、环境和社会绩效的商业评价标准。

**Upcycling**（上升性循环）：会随时间提高再利用材料的质量的循环过程。（见“下降性循环”）

**Values**（价值观）：对一定目标、行为和条件的看法。

**Values-based Business**（基于价值观的商业）：一个以营利为目的的企业，其愿景和使命是基于社会价值和定义自觉资本主义的其他四项原则（即更高的目标、相互依赖的利

益相关者、自觉的领导、自觉的文化)基础之上的。(见“自觉资本主义”)

**Whistleblower (告密者)**: 指控诉组织的不端行为, 并将其错误行径泄漏给媒体、检查人员或其他人的内部知情人士。

## 战略

除了在整个书中使用的有关企业社会责任的术语, 还有很多用来描述一个公司的策略或战略决策过程的专业术语。企业社会责任和公司战略之间的交叉对《战略企业社会责任》中陈述的观点极其重要。与一个公司的战略规划和实施相关的关键概念的简短定义如下:

### 战略——术语、概念和定义

**Agents (代理)**: 公司的经理, 所有者(委托人)任命经理来代表他们经营业务和保护投资(见委托人)。

**Business strategy (业务层战略)**: 公司在特定的业务部门所使用的战略, 它使得公司的产品在低成本或其他因素的基础上能够别具一格、与众不同, 如拥有卓越的技术以创造可持续的竞争优势(见差异化和低成本)。<sup>16</sup>

**Capabilities (能力)**: 公司能够开展的活动(如支付其账单), 这些活动在生产过程中创造价值。

**Company (公司)**: 被允许从事商业活动的法人组织。“公司”一词来自拉丁词 *cum* 和 *panis* 的组合, 最初的字面含义是“将碎面包合到一起”。<sup>17</sup>

**Competencies (竞争力)**: 公司做得很好的业务。

**Competitive advantage (竞争优势)**: 使公司区别于其竞争对手并在一段时间内持续保持成功的能力、资源或技能。

**Core competence (核心竞争力)**: 不仅是公司所擅长的业务, 而且其他公司难以(或者至少要很长时间)在该领域超越。<sup>18</sup>

**Core resource (核心资源)**: 一种独特的、难以复制的公司资产。

**Corporate governance (公司治理)**: 在组织内部正式分配权力以及管理公司所有者(委托人)和经理(代理人)之间关系的结构和系统。<sup>19</sup>

**Corporate strategy (公司层战略)**: 公司层面的战略, 包括允许公司操纵其竞争环境的决策, 分析公司将展开的业务以及是否通过合资、兼并或收购与其他公司合作(见业务层战略)。

**Differentiation (差异化)**: 一种通过除价格以外的其他方法来寻求提供与众不同的产品的业务层策略(见低成本)。

**Fiduciary (受托者)**: 责任的一方, 基于与另一方形成的法律或道德的正式关系。责任是建立在信任基础上的, 通常涉及金融交易。

**Firm (公司)**: 商业性公司(或者企业、营利性公司)是集聚稀缺资源以生产产品或服务的组织, 产品和服务以高于生产成本的价格出售给顾客或其他公司。

**Five forces (五种驱动力)**: 对公司产业的竞争结构的宏观分析, 表明公司的营利潜力(见产业视角)。<sup>20</sup>

**Globalization (全球化)**: 由于通信技术和运输的迅速改善以及贸易和资本的流通催生

的过程。在这一过程中，公司的业务超越国界，并且世界范围内人与人、社会、文化以及政府之间的互动加强。

**Industry perspective (产业视角)**：说明公司运营（特别是其产业）所处环境为其主要竞争优势的一种外部视角（见五种动力和资源视角）。

**Low cost (低成本)**：公司基于更高效的运营，使其产品区别于其他公司产品所运用的业务策略（见差异化）。

**Mission (使命)**：陈述组织怎么实现自己的愿景。它说明了企业所要开展的活动（见愿景）。

**Offshoring (外包)**：为了降低劳动力成本将业务转移到海外。

**Onshoring reshoring (业务回归)**：为了创建更加灵活和响应更快速的供应链而撤回业务。

**Principals (主要人员)**：公司所有者、利益相关者及其代表、董事会（见代理）。

**Resources perspective (资源视角)**：一种说明公司的资源、能力和核心竞争力为其可持续竞争优势的决定因素的内部视角（见产业视角）。

**Strategy (战略)**：决定组织如何执行它的使命。它提出了企业为获得可持续竞争优势而经营其竞争环境的方法。

**Strategic planning (战略规划)**：公司为日后运营而制订或调整计划的过程（通常是年度的）。

**Supply chain (供应链)**：一个公司为另一个公司提供生产所需的原料而形成的公司之间的关系链（见价值链）。

**SWOT analysis (SWOT 分析)**：一种用来识别公司内部优势和劣势以及外部机会和威胁的工具。其目标是使公司的优势与机遇相匹配，同时弥补劣势，避免威胁。

**Tactics (策略)**：为实现公司战略的日常运营决策。

**Value chain (价值链)**：分析生产过程中的联系，识别其中的每一增值阶段。这种分析可能是在一个公司内部或多个公司之间。<sup>21</sup>

**Vision (愿景)**：回答组织为什么存在的一项声明。它表明公司为满足他人需求所追求的目标（见使命）。

## 前言

### 企业社会责任为什么重要

在撰写本书第三版时，我们苦思冥想这本书的标题。特别是，我们觉得有必要反映有关企业社会责任争论的进展，并且表明关于“企业社会责任”和“可持续性”的含义尚无明确的共识，同时，我们希望保护已经形成的第一版至第三版的品牌价值。

乍一看，这似乎是小事一桩。但是从我们的角度来看，标题反映的是书的中心思想。因此，我们决定保持标题的一致，即“战略企业社会责任”，但改变了副标题，即“利益相关者、全球化和可持续的价值创造”。“战略企业社会责任：利益相关者、全球化和可持续的价值创造”体现了之前版本所陈述的核心观点——企业社会责任是公司日常运营和战略规划不可分割的部分。此外，本书还延伸了我们的论点，更多地论述企业社会责任是公司的总体目标（创造价值）的必要组成部分。企业社会责任涉及方方面面，其作为战略性资产的角色，能够在公司的运营中处于核心地位。虽然慈善等行为是企业社会责任的组成部分，但是它们却处于非重要的位置。企业社会责任与企业运营的相关性是本书的关注点。最重要的是，将企业社会责任视为公司战略和运营的核心直接关系到公司在全球竞争环境下中长期创造价值的能力。

价值创造是建立一个可持续发展的商业模式的基础。这关系到在商业准则的规制下，公司的核心是什么。“价值创造”是公司一切活动的前沿和中心，而且 CEO 应该时刻关注这一主题，但是先入为主的“企业社会责任”和“可持续性”的概念可能导致一些 CEO 预判或拒绝这些观点。为了反驳企业社会责任是公司成本的观点，需要举出企业社会责任在公司运营和战略相关性中的支持性论据——努力满足关键利益相关者的需求和要求。从广义上讲，即公司需要获得必要的“社会许可经营”。在这个过程中，企业社会责任从一种可有可无的附加条件，转变成对“公司是什么以及公司做什么”的认知。正是这种企业社会责任的信念引导着我们在第三版中提出如下观点——企业社会责任成为 21 世纪公司商业模式的中心。

遗憾的是，这种观点尚未被高管或商学院的学者们广泛接受。部分原因是，企业社会责任的缺失会更容易被识别出来，而企业建立了企业社会责任，却不容易被外界识别出来。虽然现在报纸的新闻头条会不断提醒我们企业社会责任缺失所带来的危害，但是在企业中很难用于避免危害的投资合理化。例如，2010 年的墨西哥湾深水地平线（Deepwater Horizon）钻油平台漏油事件提醒我们企业社会责任在公司日常运营中的重要性，而且当企业社会责任被破坏时，将会发生严重的后果（包括对公司和对社会的）。2008 年，以雷曼兄弟的破产为标志的金融危机爆发了，其造成的破坏性影响使世界各国政府的经济政策

发生了改变。企业社会责任已经不再是一个抽象的概念或处于组织活动的外围，它应该在公司经营中处于一个核心的地位。

当今社会的联系越来越紧密，组织及其利益相关者之间的人为界限变得越来越没有意义。公司是由个人组成的，而这些个人构成了社会。作为一个社会，我们面临的最重要的问题是如何使福利最大化，即我们如何建立一种能激励人们平等地追求梦想的文化和环境？以营利为目的的公司是将稀缺且珍贵的资源转换成我们日常生活所必需的商品和服务的最有效的组织形式，同时也是我们建立这种文化和环境的关键所在。从根本上说，作为商学院的教授，我们强调企业在提高社会福利和经济繁荣方面的重要性。然而这并不意味着我们对现状感到满意。同样，这本书并不是为企业作辩解，而是强调以营利为目的的公司可以在我们的生活中扮演积极的角色，而且可以作为一个平台来提升这种作用。本书认可市场经济和企业的营利动机，但同时本书认为当被嵌入到价值观的框架中时，市场竞争可以使福利达到最大化。本书中的许多想法会对我们日常的观念形成挑战。我们将这种带来的挑战定义为实际的并可以实现的演变过程，而不是理想化的和不可及的革命过程。在这个过程中，人性是一个重要且不可被忽视的约束条件，而且经济体系的路径演变也是有原因的。本书是未来商业领袖实施变革的宣言。

因此，第三版《战略企业社会责任：利益相关者、全球化和可持续的价值创造》将是一本战略地图。它提供了一个可用于工作场所以及更广泛社会的框架。公司可以用这个框架来处理复杂的与企业社会责任有关的议题。我们之所以写作这本书，是因为希望未来的商业领袖可以创造一种反应更加迅速、更有责任感的商业文化。在这种文化里，以营利为目的的公司可以找到它们合适的位置来解决社会问题。但是我们仍有许多工作要做。可以清晰地看到企业社会责任是我们努力的核心。这一概念的提出既不是在经济繁荣时期假装殷勤地锦上添花，也不会经济萧条时期故作沉默。相反，企业社会责任的提出是对目前已经创造了繁荣经济的市场模式的一种改良。企业社会责任对于那些想要使中长期利益最大化的企业而言是一种商业哲学。企业社会责任是基于战略的迫切需要，而这一需要是企业经营的核心。它的主要关注点是使增值或利益最大化，这也是 CEO 们每天关注的核心。企业社会责任并不是做生意的唯一方法，而是在这个全球化、信息化世界中做生意的重要途径。我们欢迎你加入这样一个为 21 世纪塑造的可持续的商业模式。

## 企业社会责任

理解企业社会责任是很重要的，因为它关乎我们对社会未来发展的定义。企业社会责任、企业责任、企业公民和可持续发展都很重要，它们都影响着商业的各个部分。并且，企业的重要性体现在它们给社会创造了许多财富和幸福。因此，企业社会责任对商业成功和社会成功都起到至关重要的作用。而企业社会责任概念的核心是决定公司如何在社会结构中找到自己的定位。通过定位商业道德、公司治理、环境问题和其他议题，社会创造了一种让公司运作其中的有活力的情境。这种情境之所以有活力，是因为商业目标和社会舆论能够持续地有机结合在一起。然而，一个复杂的问题产生了：一个商业组织为什么会存在？它的目标仅仅是使利益最大化还是通过利益最大化来达到其他目的？谁界定了私人利益和公共利益的界限？商业组织对运作其中的社会担负了什么义务？这些义务是自愿的还是应该由法律来规定？企业最终对谁负责——股东还是更为广泛的利益相关者？公司、所



有者和其他的利益相关者的利益能否达成一致或者说它们的矛盾是与生俱来的？

当商业组织在绝大部分时候都致力于创造财富和推动社会发展时，它们并不是独自在运作的。政府也是关键因素。因为政府制定了社会和商业组织运作时必须遵守的规则和界限。此外，非营利组织和非政府组织也在为公共利益而奋斗。非政府组织并不追求利润也不用履行政府组织的义务，而是进入那些不涉足政治和利益的领域。但是，如果没有资本激发的创新，那么社会 and 经济发展将会减慢。如果没有商业组织生产大量的财富，那么政府和非营利组织运作必需的税收和捐赠也会随之消失，我们的生活水平也会下降到原始社会的水平。有一个简单的思维实验：环顾你的四周然后把所有由商业组织生产的东西减去，那么还剩下什么？或者另外一个实验：最贫穷和最富有的群体之间有什么差异？而这些差异难道不是扎根于社会背景下的竞争性商业组织的创新能力和生产率吗？

### 企业社会责任时事通讯：IBM

《经济学人》<sup>22</sup>中的一篇文章尝试进行一个有趣的练习：比较 IBM 和卡内基基金会在过去 100 年中的相对影响力。这两个组织都是成立于 1911 年，因此都在 2011 年庆祝成立 100 周年。《经济学人》的目标是找出哪个组织（营利或者非营利）在这 100 年里为社会做的贡献更多。通过阅读这篇文章可以发现：一、这不是一项严密的试验。尽管卡内基基金会在成立初期确实做了一些贡献，但是这些贡献在接下去的几十年里很快就消失了。而这篇文章的核心论点是——与卡内基基金会不同，目前 IBM 的影响力与过去相同，它的市值大约为 2 000 亿美元，拥有将近 427 000 名雇员并且大部分雇员都是生活在发展中国家。IBM 的企业慈善事业发展稳健，因此它每年的捐助金额已经超过了卡内基基金会。二、这篇文章讨论的项目多少取决于《经济学人》对企业社会责任的了解程度。10 年前的《经济学人》不会对这个问题产生兴趣，相反会将问题的答案看作预料之中的结论。然而，现在的《经济学人》勇敢地尝试比较这两个组织。而 10 年前的《经济学人》和现在的《经济学人》的差异也导致卡内基基金会运作的时间比它应有的时间更长。《经济学人》没有低估 IBM 的成就。相反，《经济学人》得出以下结论：在过去的 50 年里，IBM 的影响比卡内基基金会大得多——如果你把 IBM 未能成功地阻止比尔·盖茨创办微软公司也算作一项慈善事业的话。此外，IBM 的商业活动和信息管理有着非同寻常的巨大的社会效益，并且消耗的社会和环境成本相对较少。最后，证据有力地支持了 IBM。营利组织的优点在于它能不断地调整自身并持续创新，而卡内基基金会的热情却随时间逐渐消退。

卡内基的相对衰落的另一个理由可能是——对于一个慈善组织而言，100 年实在是太长了。20 世纪 90 年代早期，当 IBM 的现金流几乎要断裂时，Lou Gerstner 领导 IBM 进行了转型。当他们的竞争对手印度威胁要侵占他们的业务时，Palmisano 先生领导 IBM 再次进行了转型。相反，我们无从得知卡内基基金会的管理者是否有清醒的认识。时间破坏了卡内基基金会创始人的独特能力的基础。卡内基曾这样形容将来的基金会的领导者：“他们应该通过自己的判断来与我的希望相一致。”而这些领导者确实做了很多，但是卡内基也许是在期许他们做得更好。

这篇文章是一次有趣的思维实验。但是最后我必须重申的是对于企业社会责任而言，尽管以营利为目的的企业存在很大的问题，但是它们也是解决问题的主要希望。

商业组织生产了我们社会中许多好的东西。然而同时，它们也造成了许多伤害，如污