

企业公民 | 社会责任 | 案例指引
百年老店 | 基业长青 | 必读必备

全球战略CSR 案例报告

第四代企业的价值驱动优势

钱为家 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

全球战略 CSR 案例报告

——第四代企业的价值驱动优势

钱为家 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

全球战略 CSR 案例报告: 第四代企业的价值驱动优势/钱为家著

北京: 中国经济出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9935 - 0

I. ①全… II. ①钱… III. ①企业管理 - 研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 074970 号

责任编辑 彭彩霞

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市地矿印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 21.5

字 数 340 千字

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9935 - 0/C · 71

定 价 42.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

为家的《企业社会责任实务全书》简体版以《全球战略 CSR 案例报告》为新书名在内地出版发行,承蒙抬爱,邀我写序。

最近几年,企业社会责任在大陆发展的很快,企业社会责任也就成为企业、行业、政府管理部门、NGO 组织等研究的热点。企业社会责任已成为企业经营中绕不过的话题。

就中国的食品行业而言,企业社会责任尤为重要,盖因食品行业是一个关系到社会民生安全战略行业。企业经营管理者没有成熟的经营理念,容易出现问題。而食品市场经过近三十年的快速发展进入了成熟阶段,企业经营者在激烈的市场竞争环境下,既要扩大规模,又要实现盈利,其压力之大是可想而知的。

面对日益增大的市场压力,如何平衡民众利益与企业利益,成为食品企业经营者必须思考的问题。中国的传统文化讲究诚信、义利兼顾,儒家文化讲究民为先,可见华夏文化中有着丰富的企业社会责任养分,推广企业社会责任有着先天的优势。对于企业经营者而言,需要的是对企业社会责任足够的重视,以及将社会责任与企业经营实务相结合,从而真正对社会产生积极正面的影响,而非流于形式。

就大成而言,大成一直在探索如何将企业社会责任与企业实务的结合。一方面,大成将企业社会责任放到企业可持续发展的高度,将企业社会责任与经营目标和企业使命相结合,并积极地去实践,如针对食品安全问题层出不穷的社会形式,率先推出“食品安全可追溯体系”,切实履行食品企业的社会责任。另一方面,积极参与公益事业,如参与国内最大的环保 NGO 组织——阿拉善 SEE 生态协会,不仅从企业角度,更从社会的角度尽到企业公

民的责任。

但我们看到,企业社会责任建设还有很长的道路要走。现实中,少数企业不择手段攫取社会财富,各种不符合企业社会责任原则的事件层出不穷。以上,可见企业社会责任建设任务任重道远。

俗话说,众人拾材火焰高。为家的《全球战略 CSR 案例报告》在内地出版发行,为内地企业社会责任建设浪潮,添加了新的助力,也为内地企业落实社会责任议题提供了很多可借鉴的好思路,希望更多的企业能够从中受益,也希望越来越多的企业能够将企业社会责任落到实处,切实履行企业公民的责任。

是为序。

大成食品(亚洲)有限公司董事会主席
阿拉善 SEE 生态协会会长
韩家骥

创新中的社会责任

看过钱为家先生的书又与他作过交流,收获颇多,他所阐述的企业社会责任应作为当下企业发展战略的重要组成部分的观点应引起中国企业高管的重视。这本书介绍了大量的实例并有专业的点评,会极大地丰富读者在社会责任创新中的想象力。

企业创新工程和社会责任都是企业战略的核心,两者的作用是相辅相成的。企业的创新工程中应植入社会责任,而社会责任的价值又更多地体现在不断的创新上。以下赘述的观点就作为读这本书之后的肤浅体会。

一、企业创新中应承担社会责任

最近一个时期,企业危机事件层出不穷,日趋激烈的企业竞争现状使人们想到了这或许是金融危机的后遗症。金融危机的积蓄和爆发是什么原因造成的?这是我们当前经常思考的一个问题。源于2008年的金融危机,首先表露出的是美国楼市泡沫,而造成楼市泡沫破裂的原因,学界业界通常归结为:资产高度证券化形成的次贷危机。但是我们仍然不能认为这是根本,而根本的原因是社会责任的缺失,这种缺失包括以下几个方面:首先从美国政府方面看,为了刺激美国经济,美国政府采取了极为宽松的市场准入政策,放松准入标准。其次金融监管部门失职造成监管不力,在泡沫出现时,美联储一边在加息,一边又在鼓励多种次贷,尤其是对一些欺诈性的贷款,如对零首付、零利率等信贷活动置若罔闻;而大批的金融企业、银行、投行、保险公司为了追求利润推出了多种高风险的金融衍生品,实行“掠夺式的贷款”,各参与方只顾利益,不顾风险,不惜把风险转嫁到美国国民乃至世界人民身上。雷曼兄弟即将破产,还在世界各国借钱。因此我们说社会责任的缺失是最终导致危机爆发的原因。

这里面存在一个技术性的问题,有人说祸根是次贷,其实次贷本身无罪,企业追逐利润也没有错,但控制次贷和创造这些衍生品的人有责任把其中的风险告诉社会和投资入。这就提醒我们的企业在创新过程中,必须注意到社会的公众利益,必须担负起社会责任。我们还知道,国际 IT 领域内的每一次创新都会带来高额的利润,但同时不少带着漏洞的新产品的推出所造成的用户的泄密、被攻击等损失,往往要花费大量的社会成本来补救,用户要不断地打补丁、添加防火墙。仅因为 WINDOWS XP 漏洞寻求帮助的信息在网上就可检索出几百万条。可见一方面是高额利润一方面是用户风险。目前当各 IT 巨头都在启动云计算战略时更应该注意在技术创新的同时更多地考虑给社会公众带来的风险。创新是企业发展的重大战略,即包含了产品创新、技术创新、制度创新、管理创新等。当某一次创新面临不同的企业成本,同时也面临不同的社会利益选择时,企业应当宁可花费高成本,也应顾全社会长远利益。因为只有这样社会总成本才会降低,而企业自身也会长远地受益。我们知道,今年发生的丰田汽车召回案背后有两个事实值得我们深思:一方面是十年来丰田的产量增长了一倍,而另一方面是不断压缩零配件采购成本和不断简化开发和试验程序,这是以质量和信誉代价的扩张泡沫。这种扩张已经突破了社会责任的道德标准,纵观国际国内一些知名企业出现危机乃至破产,其内在原因不少是由于在快速发展期,一味追求控制成本而忽略了质量与品质,放松了产品管理最终潜伏下危机。美国作家鲁恩·本尼迪克特在她六十年前的作品“菊与刀”中描述了中国儒家文化在日本的走样,她说儒家文化中的“忠”“孝”“仁”的“仁”是被排斥在日本观念之外的。而如果把她的观点沿用到企业文化上,“忠、孝”可理解为雇员对公司和雇主的责任,而被排斥的“仁”恰恰是对社会的责任。因此,有责任的创新工程才是当前我们应当推崇的企业成功的不二法则。

二、实施社会责任的系统性

在实施社会责任的过程中,政府、企业、媒体等组织,都应当把自己作为社会个体。面对个体与国家公共的关系、与人类社会的利益的关系,社会个体的利益首先要让位于更高层面的利益。其次政府、企业、媒体都应分别是社会责任体系中相互影响、相互制约、相互促进的一个单元。一届政府不能为了任期内的业绩而追求短期利益。比如在十年前一个城市政府在四年一任的时间可能完成三条环线公路,但是技术条件限制只能完成几公里的地

铁,于是大家纷纷修路摊大饼。十年后当纵横交错的公路挤占了大批绿地,大量的汽车废气污染了环境时,人们才考虑到修地铁,这不能不说是政府的失职。当然当我们面对社会上众多所谓养生专家行骗,面对众多影视节目以灯红酒绿作背景而偏离社会主义的核心价值体系时,我们也会对媒体发问,如何把握好吸引眼球与真实性的关系,如何把握好真实性与健康性的关系,媒体的责任是什么。在履行社会责任的过程中,有两条衡量的标准,一条是法律层面的社会责任,一条是道德层面的社会责任。对于法律层面的责任必须遵守,如果一个企业破坏了环境,生产了有毒奶粉,这个企业就谈不上责任,也是无法生存的。这可以归纳为“见利忘法”。在履行法律层面的责任的基础上,企业要主动考虑道德层面的责任,比如我们谈到创新中的责任,这可以归纳为“见利忘险”。这个风险是社会的潜在的风险,这个风险会危及他人,当然也会最终危及自己。因此,社会责任最初的目标是利他的,而最终也会利己。在这一点上,从国际领域认知上已取得共识,实践上已逐渐成熟。实施社会责任需要传播,公益项目可营销。因为这样才可以广泛地影响社会,使社会更和谐美好,才可以使组织利益与社会利益高度融合。

公关行业与政府、企业、媒体同处于一产业链,因此也必须积极履行社会责任。同时企业社会责任作为公关领域的实操业务,公关行业还要负担起社会责任的专业化问题,做一个社会责任创新的启动者和专业技术的支持者。这可以说成是企业社会责任的第三条标准——专业层面的社会责任。2006年的诺贝尔和平奖颁给了“乡村银行”的创办人,孟加拉国的默罕默德·尤努斯。她让微型贷款拥有了全球性的知名度,这是社会责任的创新,这个项目不是传统的捐赠和公益,尤努斯也不是慈善家,她是在借贷给弱势群体的同时,启发他们自力更生,让穷人与富人共有发展经济的权利,建立面对生活的自信和获得人性的尊严。她从最初的27美元起步,发展到2005年盈利1521万美元,而还贷率高达98.89%。

金融危机让人们感到了社会责任缺失的伤害,危机过后,痛定思痛,政府、企业都在思考CSR问题。公共关系行业的同事们应发挥专业作用。

三、中国公关业的责任

在两年前召开的世界公关大会上,博雅公关的创始人、董事长夏博新先生在谈到企业社会责任和公共关系的定义时说,衡量一个企业是否对社会

负责,首先要看能否盈利,对员工及其他利益相关方负责,然后还要看它能否预见到社会的变化,并对变化做出适当的回应。进而,夏博新对企业公关人提出在新时期应当扮演的四个角色:企业的探测器,企业的良知、企业的传播者和企业的监视器。我在这里与各位分享他的观点,是因为赞成并推崇他的见解。因为,首先说公共关系如他所述的四个角色,那我们的职能就不仅仅是传播,我们的作用就不仅是手脚,而是头脑,是良心。公共关系应当承担更多的社会责任,这是指对我们的客户。其次,要做企业的良知,首先要自律。当现代公共关系在中国、在世界快速发展的大好形势下,面对社会上存在的不规范、不专业的公关现象,我们有必要经常回顾起始点,反思那些公关创业者、思想家们的至理名言。比如,讲真话;比如,公众必须被告知实情。现代公共关系的创始人爱德华·伯纳斯在20世纪20年代出版的经典著作《舆论明鉴》中明确指出:由于公共关系从业者具有影响大众意见的能力,也为他们增加了一种道德责任,这个道德责任,要求他们不单对客户负责,也要为整个社会负责。我想如果丢失了这些基本原则,再有好的传播技术,再有好的传播手段,即使网络平台到了Web3.0、4.0,即使普及了3G,你的企业可能兴盛一时,但一定不能持续发展,我想这就是创新中的责任。

中国国际公共关系协会常务副会长兼秘书长
郑砚农



导读 / 1

缘起 / 12

应用 / 14

一、企业营运的环境挑战

消费者网络传播能力激发企业对 CSR 的重视	19
十大 ESG 表现最具争议性公司	20
来自投资者的“股东倡议行动 (Shareowner Activism)”压力也与日俱增	21
供应链伙伴连带的企业责任——Killer Coke	23
传统营商观念的反思	25
企业协助整合社会资源,降低外部成本,增进整体社会价值	27
美国绿色能源伙伴计划	28
拜耳为中国县级医院训练一万位医师	28

二、企业社会责任的重点及竞争优势

社会创新是企业社会责任的市场基石	29
组织创新的 12 种方法	29
社会创新	31

企业经济足迹对社会发展的贡献	32
联合利华“Shakti”社会创新案例	33
美国运通推动会员票选社会变革项目	34
P&G 环保产品	34
Vodafone 行动银行业务	35
导入企业社会责任可显著提升企业营运竞争优势	36
全球责任竞争力现况报告	42
中国的企业社会责任发展展望	44
可更生能源启动中国发展	46
中国中央企业履行社会责任的指导意见	48

二 企业社会责任主要议题领域

公司治理	50
上海上市公司将披露每股社会贡献值	52
全球企业针对环境社会及治理挑战的响应	53
员工关系管理	55
全球八成的企业会投入企业社会责任	55
全美百大最佳企业雇主排行榜	56
弱势族群的就业保障及机会平等提供	58
BSR 推出女作业员健康网站	58
企业专业志工公益服务	59
美国企业承诺价值一亿美金的专业志工服务	60
IBM 与 Bridgespan 合作非营利组织领袖开发计划	61
发达国家非营利部门逐渐成为带动成长的引擎	62
贫穷与微型贷款	62
全球 40 亿相对贫穷的人口拥有相当于 5 万亿美元的购买力	62
Grameen Bank 创业脱贫、获颁诺贝尔和平奖	63
微型贷款简介	64
高盛推出发展中国家妇女商管教育计划	66

少女效应	67
乡村银行首度叩关美国市场	68
改变世界的乡村电话	69
IBM 与 Grameen Foundation 建置微型贷款银行平台协助除贫	70
UPS 推出百万美元微型贷款计划庆祝百周年庆	71
个人对个人微型贷款网站 KIVA	72
eBay 微型贷款公司 MicroPlace	73
气候变迁	74
全球概况 IPCC 第四次评估报告	75
世界经济论坛“气候变迁进程”	78
产业因应行动英特尔将成为全美最大绿电买主	80
全球最大的畜禽类沼气发电厂	80
水泥产业开始采取行动降低碳排放	81
Holcim 可持续营造奖	82
科技产业协助减缓气候变迁负面冲击	83
碳基金(Carbonfund.org)宣布推出“CarbonFree(TM)”产品认证 标志	85
新奥尔良绿色照明百万灯泡置换专案	86
航空业碳抵消	86
网络碳计算器及碳抵消计划出入很大	87
多数产业尚未完成因应准备 KPMG“气候改变企业”报告	88
全球 FT500 大公司气候变迁沟通报告	90
全球领导银行气候变迁策略表现评比	91
碳讯息披露项目向全球企业发放问卷——了解气候变迁风险	93
潜在商机金融业者相继推出气候基金	94
亚太各国主要证券及商品交易所都在规划成立碳交易中心	96
水资源	96
联合国警告产业已受缺水压力影响	96
可持续经济体系中水资源的角色	97
水资源的整体经济价值	98
“执行长水指令(CEO Water Mandate)”	99

P&G PUR 社会营销策略	99
星巴克庆祝世界水日将以 5 年 1000 万美元赞助水资源计划	102
可口可乐与美国国际开发援助署合作拓展对非洲的 水资源计划	103
蓝色星球——为全球水危机路跑活动开跑	104
百事公司水资源永续发展计划	105
水健康国际组织及 Frank Water	106
水足迹及供应链虚拟水资源管理	107
包装水解析	108
斐济天然水宣布可持续成长行动,以减缓全球气候变迁危机	111
雀巢瓶装水舆论攻防	112
自来水专案(Tap Project)公益品牌	113
“投资水事业”蔚为流行	114

四、企业社会价值传递载体

公益慈善捐赠	117
美国全国企业慈善日及企业慈善奖	118
中国慈善捐赠概况	119
公益行动与企业社会责任的分野	121
议题倡导与资源整合	126
Timberland 环保产品卷标	126
医药产业公卫预防——诺华印度公司协助印度麻疯 病人治疗重建	127
食品产业——营养/拯救饥饿议题	127
亨氏食品——1000 万个儿童微量营养包	128
赞助女性网络媒体打击家庭暴力	128
“希望联机(HopeLine®)”	129
作业资产(Working Assets)公民行动	130
理财顾问——巡回教育中学生理财知识	130

玩偶业者——寻找可以拥抱的英雄,鼓励青少年成就怀抱	
改善世界的理想	131
汽车产业——生命英雄奖章	132
网络游戏机——百万用户参与疾病科研计划	132
掌握议题赞助效益	133
组织 CSR 学习阶段及社会议题发展阶段	133
社会伙伴计划	136
化妆品产业——10 年来持续赞助卵巢癌研究基金	137
移动通讯赞助自闭症议题	138
计算机芯片业者在发展中国家推动计算机及网络基础运用	139
企业品牌与 NGO 环保合作逐渐增加——Together	140
策略慈善事业	141
公益慈善策略规划优势	141
社会证券交易所	144
社会创投	147
Endeavor(www. endeavor. org)	147
ASHOKA——公共事务变革者	148
印度尼西亚大亨捐款培养志工企业家	149
Google. org 宣布气候变迁、扶贫等公益行动	150
比尔·盖茨基金会赞助 PATH 及 GAIN 各 4000 万美元发展	
流感疫苗及营养食品	151
社会企业	152
达能与孟加拉国 Grameen 集团合组食品社会企业	152
Newman's Own	153
Ben & Jerry's 冰淇淋连锁店	153
乡村能源社会企业	154
巴西乡村可持续电力服务计划	155
营运策略与企业社会责任的全面整合	156
确定商业与社会的相关交叉点	156
选择要解决的社会议题	159
建立企业的社会议程	160

整合由内而外与由外而内的做法	162
为价值主张建立社会意义	162
激发链接效应扩大社会价值	163
企业采购愈来愈重视环保	163
NIKE 与 GAP 终止与违约供货商合作	164
可口可乐将建立全球最大的饮料包材回收厂	165

五、回应社会舆论期待——与利害关系团体持续对话交流

知名品牌面临更大的舆论议题风险	167
联合利华棕榈油供货商焚烧婆罗洲广大森林	167
企业责信国际发起企业耻辱名人堂 (Corporate Hall of Shame)	
网络票选	168
终止美国制服血汗工厂	171
企业对企业公民政策知行不一	173
在地思考全球行动	174
跨国品牌多重标准	175
电子废弃物处理回收议题	176
环保电子产品指南	177
不断拓展的企业责任议题领域	179
时尚奢华品牌社会责任排行	179
药物知识产权授权议题	180

六、企业社会责任与市场绩效

消费市场——社会品牌	183
产业鼓励可持续消费	183
生态品牌	184
全球最大品牌“立顿”红茶将接受雨林联盟认证	188
可持续品牌——“看看标签背后”	189

世界更美好购买指南	193
社会品牌可以兼顾实现商机及落实保护双重效益	193
苹果等公益红标产品赤字连连,无法摆脱批评	194
采购市场——供应链企业责任管理	196
“供应链社会责任管理挑战”调查	196
绿色和平披露印度尼西亚金光集团 APP 在云南与海南毁林	197
麦当劳破坏亚玛逊热带雨林档案	199
采购决策对供应链问题的助长效应	202
影响企业社会责任落实的供应链三项特质	206
企业主动因应供应链议题的实例	207
伦理采购抵制所引发的问题	209
资本市场——社会责任投资	211
社会责任投资再创高峰	211
亚洲社会投资基金概况	212
全球投资者愈来愈重视企业社会责任	213
赤道原则仍待强化	214
出口贷款机构输出“森林毁灭”	216
股东行动主义	217
投资可以改变未来	218
ICCR	220
美国教师退休基金会(TIAA - CREF)	222
股东行动有助于提升股东权益	223
全球金融风暴与公司治理	224
化妆品有毒成分激怒忧虑的投资人	225
制造玩具不可儿戏——整合供应链及资金链的企业责任管理	226
绿色和平强化社会责任投资行动	227

七、未来企业组织型态——社会企业

两大社会企业类型	230
-----------------------	------------

Skoll 社会创业家	230
FAST 公司杂志首度颁发社会资本家奖项给营利公司	233
社会企业营运模式可协助解决全球发展问题并开拓商机	235
BP 烹饪火炉协助解决空气污染的健康威胁	235
可持续创新社会企业	238
转化碳排放为收入的五种创新事业	240
太阳能发电飞船 Solarial	241
自由游戏能源 (Freeplay Energy)	241
企业内部社会创业家	242
企业与非营利组织的社会企业合作伙伴趋势	245
印度 Aravind 医院与 Project Impact	247
全球主要社会企业企划竞赛	249
全球社会企业竞赛 (Global Social Venture Competition)	249
ASHOKA“轻而易举”青年创业家甄选	250
BiD 社会创业竞赛	251
“X Prize”	252
戴姆勒 (Daimler) 及联合国颁奖鼓励学生工程师发展创新援助方案	253
星巴克小区服务社会创业家	254
中国学生社会公益竞赛	254
少年创业家 JA (Junior Achievement)	256
NFTE 少年创业家教育基金会	256
The NetAid Global Citizen Corps (GCC)	257

八、企业社会责任新媒体

运用社群网络应用工具进行管理	260
最能彻底展现社群网络应用成效的个案——“奥巴马”	263
社群网站作为社会行动主义工具潜力庞大	264
组织进驻社群网络	265