

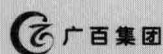
广百集团 社会责任蓝皮书

广百集团“社会责任蓝皮书”编写组 编



Blue Book of
Guangzhou Merchandise Enterprises (Group)
Co.,Ltd. Social Responsibility

广东省出版集团
广东人民出版社



广百集团 社会责任蓝皮书

集团“社会责任蓝皮书”编写组 编

广东省出版集团
广东人民出版社
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

广百集团社会责任蓝皮书/广百集团“社会责任蓝皮书”编写组编.
—广州: 广东人民出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-218-06797-1

I. ①广… II. ①广… III. ①商业企业-企业集团-社会-职责-
广州市 IV. ①F727. 651

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 117986 号

广百集团社会责任蓝皮书

广百集团“社会责任蓝皮书”编写组编

版权所有 翻印必究

出 版 人: 金炳亮

责任编辑: 冯秋辉

装帧设计: 彭 力

责任技编: 周 杰

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpqh.com>

经 销: 广东省出版集团图书发行有限公司 (www.gdpgfx.com)

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

书 号: ISBN 978-7-218-06797-1

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 26.5 插 页: 2 字 数: 500 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 12000 册

定 价: 68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮 购: (020) 89667808

《广百集团社会责任蓝皮书》编委会

主 编：荀振英

副主编：关治强 周 薇 陈荣平

编 委：张嘉玲 曾继军 汤智全 赵 琼 叶嘉国

李 璐 陈 娟 陈丽霞 赵雪峰 彭 锋

内容提要

本书是由广州百货企业集团有限公司（以下简称“广百集团”）组织研究和发布的行业性、企业性社会责任蓝皮书，是广百集团对企业社会责任理论与实践探索的阶段性成果的总结与汇报。作为广百集团发布社会责任蓝皮书，对外是一种承诺和努力，对内是一种规范和指引。

蓝皮书立足于贯彻落实科学发展观、实施可持续发展战略和构建和谐社会的大背景，从理论和实践的层面提炼并设计出流通企业的社会责任操作程序，在此基础上，深入剖析了广百集团的社会责任模式。本书的理论创新：（1）分析了流通企业实施社会责任战略提升竞争力的必要性、可行性。（2）提出了流通企业社会责任竞争力的概念框架、理念主张、构成要素、行动纲领、提升路径和管理方法，对流通企业提升社会责任竞争力的前沿性焦点问题进行深入研究并提出了系统的解决方案。本书的实践创新：在研究流通企业社会责任竞争力的基础上，重点剖析了广百集团的“先导型”社会责任战略模式，包括社会责任的“三大”理念主张、“四个”责任层次、“七个”重点责任领域和“六大”责任管理系统。实践证明，广百集团的社会责任模式对于有效实现责任战略与总体战略的统一、创效赢利与社会责任的统一、责任管理与经营管理的统一，具有积极的借鉴意义和示范价值。

本书对于企业社会责任研究者、战略管理研究者、社会责任工作者、政府部门的社会责任管理者、企事业单位和非赢利机构的高层领导具有重要的参考价值。

随着经济全球化的不断发展，企业承担包括产品质量、尊重人权、维护劳工权益、保护环境、社会公益事业等在内的社会责任，已经成为国际社会的普遍期望，也成为企业参与国际竞争的通行证。

当前，我国正处在转变经济发展方式、构建和谐社会的关键阶段，保护生态环境、开展节能减排、建设市场诚信体系、创建和谐劳动关系，是对每个企业提出的最基本的社会责任要求。我们高兴地看到，越来越多的企业主动将社会责任融入经营战略，严格遵守法律和国际通行的商业习惯，不断完善经营模式，自觉追求经济效益与社会效益的统一。企业社会责任意识正在不断强化，履行责任的实践也在不断创新。但是，也有少数企业罔顾基本的商业道德，漠视社会公益，在社会上造成了恶劣影响和严重后果。

商贸企业直接面对着广大消费者，经营活动与广大消费者的健康与福利息息相关，引导商贸企业进一步增强社会责任意识，具有十分重要的现实意义。商务部积极贯彻落实党中央、国务院的要求，开展了“食品安全百千万示范工程”、“诚信兴商”、反商业欺诈、社会信用体系建设等一系列专项活动，通过逐步建立市场激励、社会监督的机制，引导商贸企业更好地履行社会责任，激励商贸企业在履行社会责任的过程中赢得更加广阔的发展空间。

随着企业社会责任实践不断深入，企业社会责任报告作为一种综合性的非财务报告，是企业履行社会责任的集中展现，也是推进社会责任

管理的重要工具，已经成为企业与外部沟通责任实践的重要渠道、社会各界评价企业履行社会责任绩效的重要依据。近年来，广百集团扎实履行社会责任，取得了可喜的成绩，相信《广百集团社会责任蓝皮书》的出版，对广大商贸企业具有普遍启迪和借鉴意义，将激励更多的企业履行社会责任。希望广百集团再接再厉，积极探索科学发展的新路子，为构建和谐社会作出更大的贡献。

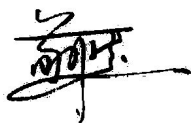
兹寄数语，聊以为序。

中华人民共和国商务部常务副部长



2010年9月于北京

基于社会责任的企业生命力解码



企业的生命力源自企业的核心竞争力——一种超越竞争对手的、维持持续竞争优势的差异化能力。经营管理创新思考和实践告诉我们，企业的核心竞争力已经不仅仅是传统的资源能力、技术能力、营销能力，履行企业社会责任，同样是打造企业核心竞争力的有效途径之一。

呈现在读者面前的《广百集团社会责任蓝皮书》是我们广百集团社会责任战略探索和实践的总结、汇报和打算。作为广百集团社会责任战略的最高“责任人”，我很想借此机会与各位读者谈谈我个人对社会责任的一些思考。企业社会责任，顾名思义就是企业在履行股东责任的同时，对社会各阶层、各领域履行相应的责任，如员工权益责任、环境保护责任、社会公益责任等。如同企业创效盈利天经地义一样，企业履行社会责任同样天经地义。从2005年开始，我们选择并实施企业社会责任战略，把社会责任当作企业的核心竞争力打造。广百集团从一个大型零售企业的特殊性出发，在努力创效盈利、改革重组、脱贫解困、扩张发展的同时，从“商品质量、环境保护、安全生产、伙伴利益、员工权益、社会公益”等方面，致力于社会责任建设。五年的社会责任探索和实践证明，我们社会责任的战略选择是正确的。

五年的社会责任探索和实践告诉我们，企业的社会责任是人类社会繁衍发展的必须，是企业竞争力的重要体现，是企业生存发展的生命力。解密企业的生命力，我们可以发现，社会责任绝不是可有可无、可承担可不承担的问题，企业社会责任是检验企业核心竞争力强弱的标志，是企业有

没有生命力的试金石，是企业能否与社会相生共赢、持续健康发展的不二法门。一个企业要真正做到基业长青，就必须高度重视企业社会责任，不断培养、强化其履行社会责任的能力，坚决而积极地履行社会责任。

社会责任是企业的生命力，是企业生存和发展的必要条件。可以从几个方面来认识：

首先，从生物的物种基因看，相互衔接的生物链是物种生生不息的保证；种群中的相互关联、相生共赢的本能，是支撑物种繁衍的强大生命力。在地球上，食物链构成了生物链，哪一个环节受损，都会危及上下游的生物，甚至危及整个生物链——这已经是常识。种族内部相生共赢更是大自然赋予的基因法则。蚂蚁见面要行礼、脱离群体的动物就要衰亡。狮子是群居动物，它以其群体内部和谐共存的生存方式、团结一致对敌的本能，繁衍强盛至今，傲视非洲大草原。即便是具有独居种群特点的老虎，虽其孤独、傲慢、“一山不容二虎”，但是，基因使之划分势力范围，尊重别人的领地，兼顾其他老虎的生存权益。

其次，从人类繁衍发展的角度看，共生共赢是大自然赋予人类的基本属性，是人类繁衍的生命基因。人类由氏族到部落、国家，再到经济同盟体、全球一体化……这一轨迹反映了人类在求生图存过程中与大自然拼搏并趋于共生双赢的文明态势，趋于共同的道德观和价值观追求。我个人认为，人类在社会生存中最基本的基因，一是奋斗意识，二是整体意识。特别是整体意识，更是植入人类普遍成员的生命基因，是一种至高无上的法则。远古以来，战争连绵不断，究其根本就是要制服异端，求得一个大同世界；热血壮士，前赴后继，他们是高度关注整个社会的命运，甚至到了毁灭自己的程度。而一小部分人，只顾他们自己的利益不断膨胀，严重影响到大多数人利益的时候，社会就会出现革命，就会剥夺这少部分人的地位，不管他当时多么强大。

再次，从社会的发展看，社会的所有成员必须在关注自己的同时，顾及社会其他成员乃至整个社会的生存；企业不兼顾社会的利益，就不能长久生存。法律法规是维系社会稳定发展的根本保障，谁凌驾其上，谁就灭亡。曾经风光无限、三度问鼎中国首富宝座的某“大企业家”，其锒铛入狱的教训揭示：靠违法经营、操纵证券市场、商业贿赂、权钱交易等违法

手段，只能成功一时，不能成功一世。诚信是社会发展的自然约定，是通过千百年形成的社会准则。谁违背了这一准则，就迟早会被淘汰。美国次贷危机，其根源就是雷曼兄弟等大金融机构在创造大量衍生产品的时候，无视信托的诚信，虽然几年之内获得大量的利润，但是一夜之间也就轰然倒下。产品质量，是人类繁衍的需要，是社会稳定和发展的需要。特别是食品安全，更是生命攸关的大问题。三鹿奶粉，就是其质量问题使一个大企业破产，使高管成为囚徒。

最后，从市场经济的趋势来看，履行社会责任是企业市场竞争日益激烈条件下提升竞争力的根本要求。当今市场主导是顾客，而不是厂商。过去那种厂商说了算、顾客被动服从的传统市场经济时代已经一去不复返了。在顾客主导的市场里头，终端制胜、渠道为王是最基本的法则，谁掌握了终端谁就紧握竞争制胜的筹码。得民心者得天下，只有高度关注顾客、高度关注合作伙伴、高度关注社会的企业，才能赢得市场，才具有最强的生命力。以我们的核心主业——百货零售为例，什么样的百货店最具吸引力，销售额最高，生命力最强？企业领导人应该高度关注什么？不错，要关注成本，要关注销售。但是，更要关注顾客的需求、顾客的满意度和忠诚度；更要关注服务，关注商场的环境，商场的安全；更要关注员工的积极性，关注和员工积极性密切相关的薪酬、培训、升职、文化生活和上下关系。美国商业帝国西尔斯公司是一家全球著名的百年老店，拥有800家百货商店、2000个零售点。然而，到20世纪90年代初期帝国大厦濒临坍塌，原因就是忽略了市场的变化，忽略了顾客需求的变化。正如马丁内斯在《百年老店西尔斯》一书中指出的：“无论任何领域，每天都是一场争夺顾客忠诚度的战争。”

事实上，取得“争夺顾客忠诚度”战争胜利的最根本法宝，莫过于企业的社会责任表现！在2008年抗击低温冰雪灾害时，广百集团及时派出“爱心售货车”，设置“爱心售货点”，以低于零售价的价格，为寒风冷雪中的滞留旅客送上食品和水。许多农民工上了火车还在议论着广百，说：“广百有良心！”“广百有良心”——一句朴实无华的话就是对广百的最高嘉奖。试想：当企业的“责任”和“良心”在顾客那里成为良好的口碑，那么顾客还能不忠诚于这家企业吗？当忠诚的顾客回头惠顾一家企业并把

自己的愉悦体验告知他们的亲人、朋友和同事时，那么这家企业的销售额、市场份额还能不大幅上升吗？当对顾客的责任履行到位，顾客满意了，那么企业的其他利益相关者（如员工、合作伙伴、社会公众等）还能不满意吗？不，要知道，他们迟早都会成为顾客。尤其是百货零售企业，顾客实质上就是利益相关者的综合代表，顾客责任履行到位了，其他的社会责任也就迎刃而解了。

至于企业应该怎样履行好应尽的社会责任，我认为，每个行业、每个企业都应当从自身的实际出发探索相应的模式。从广百集团的探索和实践看，有三条基本经验值得与大家分享：一是必须将企业社会责任基于生命力出发，提升到战略的高度；二是必须将企业社会责任基于系统化考虑，落实到各项制度之中；三是必须将企业社会责任基于文化支撑打造，彰显于企业和员工的行为之中。广百集团面对社会责任的要求，我们还有很多地方做得不到位，但是，我们愿意把我们应该履行的社会责任公布，这样做，对外是一种承诺和努力，对内是一种规范和指引。

面向未来，我们还将继续实施社会责任战略，在企业的经营、管理、文化等领域继续深化和创新社会责任战略的模式，不断提升广百集团的核心竞争力！

导论 转型：因应创新竞争时代的发展命题	001
---------------------------	-----

第一篇 理论探索篇

第一章 社会责任竞争力：流通企业发展战略新抉择	009
-------------------------------	-----

第一节 提升流通企业社会责任竞争力势在必行	009
-----------------------------	-----

一、关于企业社会责任的理论共识	010
-----------------------	-----

二、流通业在国民经济与社会发展中的地位与作用	021
------------------------------	-----

三、提升流通企业社会责任竞争力的紧迫性与趋势	024
------------------------------	-----

四、流通企业社会责任竞争力的概念内涵与生成机理	028
-------------------------------	-----

五、流通企业社会责任的战略选择：标杆企业的启迪	032
-------------------------------	-----

第二节 基于影响力的流通企业社会责任竞争力的构建	035
--------------------------------	-----

一、流通企业社会责任竞争力的概念性模型	035
---------------------------	-----

二、基于价值链的流通企业责任内容确认	038
--------------------------	-----

三、流通企业社会责任的行动纲领	042
-----------------------	-----

第三节 流通企业的社会责任竞争力评价指标体系	049
------------------------------	-----

一、评价原则	049
--------------	-----

二、指标依据	050
--------------	-----

三、评价指标体系	054
----------------	-----

第四节 提升流通企业社会责任竞争力的路径选择	055
------------------------------	-----

一、在战略的高度重视企业社会责任	055
------------------------	-----

二、立足流通企业的特点开展差异化竞争	056
--------------------------	-----

三、致力于优化流通环境，用实际行动践行社会责任	058
四、着力建设责任文化，增强企业的文化渗透力	060
第二章 基于竞争力的流通企业社会责任管理系统	062
第一节 战略规划系统	063
一、责任战略诊断与分析	063
二、责任战略的选择	065
三、责任政策的制订	066
第二节 责任运行系统	067
一、确定社会责任目标	067
二、明确社会责任管理职责	069
三、责任战略的沟通与培训	072
第三节 考核反馈系统	073
一、内部跟踪考核	073
二、监控与纠偏	076
第四节 评价改进系统	077
一、管理评审	077
二、改进活动	078
第三章 流通企业的股东利益与社会责任的趋同性与对接点	079
第一节 股东利益与社会责任的趋同性	079
一、合理利润：股东利益与社会责任的趋同基础	079
二、持续回报：社会责任和股东的长期利益根本一致	081
三、战略趋同：社会责任和股东利益趋同的关键	082
第二节 股东利益与社会责任的对接点	083
一、维持持续的竞争优势：对股东权益的最高责任	084
二、和谐的利益相关者：企业利润回报的根本保证	085
三、强势责任文化：获取持续的利润回报	088
第三节 股东利益与社会责任共同发展的对策措施	089
一、决策层面：适应社会责任的要求完善公司治理模式	089
二、运营层面：社会责任纳入企业经营管理体系	091
三、监控层面：公开企业社会责任信息，引入外部监督机制	092

第二篇 发展模式篇

第四章 广百集团的社会责任模式	097
第一节 广百集团社会责任战略的选择	098
一、广百集团的发展历程	098
二、广百集团社会责任战略的 SWOT 分析	101
三、广百集团先导型社会责任战略的目标与任务	111
第二节 广百集团社会责任的心理理念与主张	115
一、坚定不移履行：社会责任是我们生存与发展的依据	115
二、自始至终追求：社会责任是我们持续健康发展之本	117
三、竭尽全力奉行：社会责任是我们竞争力之源	118
第三节 广百集团社会责任战略的七大重点领域	120
一、顾客权益责任	120
二、员工权益责任	121
三、商品质量责任	122
四、环境保护责任	123
五、安全生产责任	124
六、伙伴权益责任	125
七、社会公益责任	126
第四节 广百集团的社会责任管理体系	127
一、高效的行政管理体系	129
二、严密的预算控制体系	131
三、可靠的风险管控体系	132
四、科学的成本控制体系	134
五、刚性的绩效考核体系	135
六、激情的文化支撑体系	137
第五章 广百集团的顾客责任战略	139
第一节 顾客满意：以社会满意为目标不断提升顾客满意度	140
一、为顾客提供优质的产品和服务，实现产品满意	140
二、通过提升服务质量，不断提升顾客满意度	140
三、努力实现服务标准化，建立和完善先进的客服体系，确保顾客	

满意	141
第二节 提升顾客价值：顾客责任的新基点	141
一、秉承“4C”服务理念，丰富顾客价值的内涵	142
二、构建顾客满意的产品/服务质量保障系统	143
三、感动：超越顾客满意	144
第三节 培育忠诚顾客：不断创新顾客责任管理新模式	145
一、创新社会营销战略，构筑市场竞争制胜新模式	145
二、推动顾客满意向顾客忠诚的转变	147
三、建立危机预警系统，消除顾客后顾之忧	149
第六章 广百集团基于竞争力的员工责任管理	151
第一节 员工责任：企业履行社会责任的第一要务	151
一、员工是企业社会责任的执行者	152
二、员工是企业最重要的资产，只有员工满意才有社会满意	153
三、遵守社会契约，保障员工的合法权益	154
第二节 营造命运共同体：流通企业的员工责任策略与行动	156
一、关爱员工：和谐共进	157
二、激励员工：把企业建设成为员工成长的平台	158
三、帮助员工：切实解决员工的实际问题	160
第三节 打造人才希望工程：基于企业文化的员工责任管理模式	161
一、责任心：员工忠诚从心开始	161
二、执行力：忠诚在于行动	162
三、工作成效：员工满意、企业满意	163
第七章 广百集团的伙伴责任探索与实践	165
第一节 零供危机、消费危机：提升伙伴价值链必须直面的两大问题	165
一、零供危机的警示：伙伴责任缺失的拷问	165
二、告别“帮凶”和“从犯”：合作伙伴共同承担消费责任势在必行	167
三、商业伙伴的竞争与合作：共同优化营商环境是明智选择	168
第二节 有效管理社会责任：合作伙伴不能缺席	170
一、共同承担责任：提升供应链社会责任竞争力的战略框架	170

二、建立多方利益协作机制，规范商业伙伴的责任行为守则	172
三、不断完善商业伙伴的社会审计方法	173
四、帮助商业伙伴成长既是一种责任，也是应尽的义务	175
第三节 合作共赢：广百集团伙伴责任的管理特点	176
一、十字合作理念：感恩、尊重、真诚、双赢、长远	176
二、服务伙伴：如同服务顾客	177
三、共赢：实现伙伴关系的最终目标	179
第八章 广百集团基于社会责任的质量管理与安全生产体系	181
第一节 商品质量和安全生产是重要的社会责任形态	181
一、质量与安全危机拷问企业的道德和良心	181
二、以高效的质量安全管理重建消费者信心	183
三、基于质量安全的责任竞争力策略选择	184
第二节 基于社会责任的质量管理与安全生产策略	185
一、加强自律，强化商品的质量管理	185
二、积极配合监管，确保流通商品的质量	186
三、勇于承担安全生产的主体责任	187
第三节 质量管理与安全生产的前景展望	188
一、建立健全商品质量和安全生产的保障机制	188
二、在社会责任的高度承担质量责任和安全运营责任	189
三、打造质量安全文化，让质量安全责任成为自觉行动	191
第九章 广百集团的环境责任管理模式	194
第一节 社会可持续发展：广百人责无旁贷	194
一、环境责任：提升社会责任竞争力的必然选择	194
二、环境责任：对于企业是挑战也是机遇	195
三、环境责任：流通企业的社会责任刻不容缓	197
第二节 在创效赢利过程中履行环保责任的三位一体模式	198
一、全过程控制：选准切入点助推环保事业	198
二、义利双赢：创效赢利、环境保护同步并举	200
三、保护行动：用实际行动推进环保事业	200
第三节 广百集团环保责任管理的持续改进体系	201
一、建立健全环保管理执行体系：把核心经营理念与践行环保责任	

有机结合	202
二、以商圈优化为载体推动社区环境保护	203
三、发挥流通业顾客聚集优势，用先进的环保理念影响顾客	204
四、与合作伙伴共同推进环保事业	205
第十章 广百集团的社会公益责任管理	207
第一节 社会公益责任：企业社会责任的试金石	207
一、爱心与自觉：社会公益责任的“两轮驱动”策略	207
二、行业和创新：社会公益责任可持续发展的优势	209
三、公益和合作：社会公益事业发展的趋势	210
第二节 企业的社会公益责任旨在唤醒爱心	211
一、培育企业志愿者队伍，为扶危济困储备人才	212
二、整合资源，多层次推进公益事业发展	213
三、把社会公益责任当作一项长期性的企业发展工程	214
第三节 创新社会公益责任的管理模式	215
一、大灾见大爱：从捐款到激发员工的爱心	215
二、立足于流通企业的特点，不断创新社会公益的项目	217
三、以济困基金为平台开展多层次社会救助活动	218
第十一章 承诺与规范：广百集团的社会责任如何避免“两张皮”	219
第一节 理念先行：挖掘与定位企业的社会责任内涵是基础	219
一、明确宣示企业的责任理念和主张	219
二、深入挖掘社会责任内涵	221
三、有效沟通和传播社会责任行动计划	222
第二节 组织到位：对社会责任进行相应的机制设计和制度安排是保证	223
一、企业社会责任首先是企业家的责任	223
二、企业文化与品牌传播部门是企业社会责任的主推部门	225
三、经营管理部门是社会责任的坚定执行者	226
第三节 过程控制：打造社会责任执行力是前提	228
一、责任志愿者团体：不断壮大社会责任的群众基础	228
二、责任考评：社会责任的指挥棒	229
三、责任平台：企业社会责任助推器	230