

蓝海商机

——化社会责任为竞争力

蔡舒恒 刘书博 著



014004941

合CE

IBS

F272-05
27

蓝海商机

——化社会责任为竞争力

蔡舒恒 刘书博 著



F272-05
27



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

绿海商机——化社会责任为竞争力/蔡舒恒,刘书博著. —上海:复旦大学出版社,2013.10
(中欧经管图书)

ISBN 978-7-309-10079-2

I. 绿… II. ①蔡…②刘… 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(2013)第 225999 号

绿海商机——化社会责任为竞争力

蔡舒恒 刘书博 著

责任编辑/孙程姣

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海浦东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 12.25 字数 140 千

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10079-2/F·1971

定价:30.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究



北航

C1691905

复旦版中欧经管图书

1. 《要素品牌战略——B2B2C 的差异化竞争之道》 定价:38.00 元
〔美〕菲利普·科特勒、〔德〕瓦德马·弗沃德
2. 《赚多少才够——财富与幸福的哲学》 定价:30.00 元
〔澳〕艾伦·艾贝、〔澳〕安德鲁·福特
3. 《中国市场领导力——100 位经理人的实战告白》 定价:28.00 元
李秀娟
4. 《中国 ShEO——“她时代”下的商界女性素描》 定价:35.00 元
李秀娟
5. 《蓝色经济》 定价:36.00 元
〔比〕冈特·鲍利
6. 中欧商业评论精选集·人文卷——《人文沥金》 定价:26.00 元
朱晓明、〔西〕佩德罗·雷诺
7. 中欧商业评论精选集·领导力卷——《领导范儿》 定价:26.00 元
朱晓明、〔西〕佩德罗·雷诺
8. 中欧商业评论精选集·营销卷——《“赢”销导向》 定价:28.00 元
朱晓明、〔西〕佩德罗·雷诺
9. 中欧商业评论精选集·案例卷——《拍“案”惊奇》 定价:30.00 元
朱晓明、〔西〕佩德罗·雷诺
10. 中欧商业评论精选集·创新卷——《寻找“骇客”》 定价:30.00 元
朱晓明、〔西〕佩德罗·雷诺
11. 《都市行者——穿越人生的线路图》 定价:28.00 元
〔比〕白瑞夫
12. 《绿海商机——化社会责任为竞争力》 定价:30.00 元
蔡舒恒、刘书博

致 谢

作为此书的作者,我们感谢中欧国际工商学院为我们的研究和写作提供的研究基金。同时感谢作者蔡舒恒教授在香港中文大学和中欧国际工商学院任教期间所结识的 EMBA 班级、总经理班级和企业专训班级的学生为撰写此书所提供的经验建议和真实材料。

推荐序一 企业发展的平衡思考

企业是现代人类社会发展中 strongest 的推动力。自工业革命以来,企业作为社会的一个成员,通过一定成本向社会获取所需的资源,以及通过企业内部的生产过程和创造活动,为社会提供大大超过社会平均生产力水平的价值,从而为社会发展提供源源不断的推动力,同时也为企业持有人提供相应的经济回报,为企业的继续发展提供物质基础。随着科学技术的发展和人类社会结构(特别是经济和贸易结构)的改变,更多的企业已可从全球范围来获取和协调资源,不断提高其经济效益,从而为整个人类社会发展提供更多的价值。

人类的持续发展,既要满足我们当代人的需求,又不能损害后代人满足其需求的能力。人类的持续发展包含经济、生态和社会三个基本方面,每一个方面都离不开人类社会各个成员的相互合作与协调。在过去的很长时间内,很多人(包括部分企业家和经济学家)仅仅从经济方面来考虑企业的发展和作用,没有从人类生态和社会方面来考虑企业的发展和作用。当前,一种比较流行的观点就是:既然企业是一个经济组织,它就应对自己的股东负责,就应以追求经济利益为目标。在这种比较狭隘的观点指导下,出现了企业无限制地追求经济利益增长、无节制地开拓获取,甚至浪费资源和能源的现象,引导了社会追求物欲和追求高消费、高浪费的生活方式,带来了大气污染、环境恶化、生态平衡破坏、公害蔓延等一系列问题,严重地威胁人类自身的持续生存。

为了保证人类自身的生存环境,全世界范围的各国政府都对企业

在经济领域里的活动制定了一系列法律、法规和各种制度,以限制企业不考虑生态和社会因素的无限制发展。但是,法律的制定和完善需要一个过程,而法律的执行和监督则需要一个更长的过程才能渐尽人意。其实,现阶段企业的发展和生态、社会的变化,已经给了我们一个非常明确的信号,即法律的制定和执行总是滞后于社会的需求,因此,法律不可能从根本上协调和保证经济、生态、社会这三个方面的均衡发展,也不可能保证我们的后代满足他们需求的能力。

面对这样的情况,有远见的企业家和领导人提出了企业的社会责任这个题目。企业只有主动积极地承担起自己的社会责任,主动积极地协调平衡经济、生态和社会三方面的协同发展,才能在现有的法律框架不完善和无法穷尽的情况下保证整个人类社会的持续发展,从而保证企业自己也拥有一个持续发展的社会平台。

企业是一个掌握着大量资源的社会群体,企业一旦能承担起其承诺的社会责任,就能够对社会的均衡发展作出很大的贡献。自1972年在斯德哥尔摩举行的联合国人类环境研讨会对可持续发展达成共识以来,很多学术机构和各种组织都对人类的可持续发展提出了各种建议,对企业的社会责任也提出了各种想法。部分领先的企业已经把社会责任当成企业宗旨的一部分,在各个领域里采取了很多措施,为广大企业树立了榜样。

蔡舒恒和刘书博两位学者通过几年的努力,收集了六个在企业社会责任方面比较典型的案例,以简朴、扎实的语言表述成章。相信本书案例企业中已经做到的事情,将启发更多的中国企业系统性地审视自己的社会责任,平衡地思考企业发展和企业责任,以使企业能够与整个经济、生态和社会共同持续发展。

中欧国际工商学院中方副院长 张维炯

推荐序二 企业要为利益相关体创造价值

当我拿到新鲜出炉的书稿时，立刻就被这本书的书名《绿海商机》吸引。

中欧国际工商学院蔡舒恒教授和刘书博先生通过《绿海商机》一书深度阐述了企业社会责任的概念。他们认为企业既是一个经济组织，以追求经济利益为自己的目标，同时也是一个社会组织，应当履行自己的社会责任。因此，企业除了要为股东赚取合理利润之外，还必须承担社会责任，保护和增加社会财富，成为社会良心的维护者和社会问题的解决者。

此书的这个想法恰恰与我本人以及玫琳凯·艾施女士所信奉和推崇的理念是一致的。多年前，玫琳凯在创办她的梦想公司时就提出“P”和“L”不仅代表着利润与损失，更代表着人和爱。每一家企业在发展初期的目标都是为了生存而需要营利，而当玫琳凯在中国扎根时，我们更多的是考虑如何让玫琳凯持续发展、怎么担负起社会责任和为利益相关体创造更大的价值。对很多企业而言，产品是其竞争最基本的门槛。但我始终相信一家企业要在行业里竞争，所提供的价值必须超越产品本身。在玫琳凯，我们将员工和销售队伍视作公司的目标之一，对每一位玫琳凯人都有着四个不变的承诺——幸福生活的缔造、独特文化的体验、全面成长的摇篮和社会价值的体现。同时，我们坚信企业是汲取社会资源来发展的，除了员工和销售

队伍,与我们有利益相关的还有投资人、顾客、社会和环境。企业的经营活动本质上都是从利益相关体提取资源,再转化为财富的过程。只有不断地为利益相关体创造价值,企业才能获得可持续的发展。换句话讲,如果不为利益相关体创造价值,那么利益相关体也不会提供资源给企业发展,总有一天这个企业就会不存在了。

企业就像一个平台,它是一个组织,这个组织有一群人,这群人的目的不单单是要赚更多的钱,更重要的目的应该是怎样为自己及相关的人创造价值。

《绿海商机》一书不仅让管理者们看到承担企业社会责任对企业的可持续发展所具有的重要意义和价值;同时通过六则鲜活的案例让企业管理者在执行企业社会责任的过程中,找到灵感、汲取养料,就此意义上说,《绿海商机》实在是一本不可多得的管理类好书。

玫琳凯大中国区总裁



推荐序一 企业发展的平衡思考→1
推荐序二 企业要为利益相关体创造价值→1

前言 一片需要仰望的星空→1

第一章 关于企业社会责任的论战→9

论战起因和过程→11

论战内容→12

评语→29

目录

第二章 信义房屋

——用梦想打造现实→33

因梦想而为企业→35

出淤泥而不染→36

以人为本的文化和管理理念→38

独特的人才培养体系

——人才培养比资本积累更重要→39

高底薪,低奖金→41

修齐治平

——成功是服务客户、提高质量的副产品→43

做好自己的蛋糕→45

大陆之为大陆→46

责任铸造信义的核心竞争力→48

总结:儒商创造的“双赢”

——中国特色的企业社会责任之路→51

第三章 玫琳凯

——让大黄蜂飞得更高→55

制造美丽传奇的产业→57

品牌故事→58

玫琳凯中国→60

自上而下的改革→62

卓越的公司文化→65

基于提升员工素质打造组织能力→73

创造人文、高效的组织环境→75

总结：以人为本的成就→78

第四章 朗诗地产

——中国绿色地产先锋→83

绿色的开端→85

中国住宅的能耗情况→87

首战告捷→88

宏观环境分析→91

朗诗的差异化战略和企业社会责任→96

中国的房地产市场的新变化和对朗诗的影响→98

“深绿”战略→102

总结：用绿色竞争力开拓一片蓝海→104

第五章 红湾半岛

——触碰了谁的利益？→107

红湾风云→109

天王斗法→110

难兄难弟？→111

重要的抉择→112

- 雾锁红湾→116
- 艰难的解释→119
- 强拆之令→120
- 地产大佬的妥协→120
- 庶民的胜利→121
- 红湾半岛事件引发的思考→122
- 总结：企业与利益相关方相处的和谐之道→131

第六章 香港迪士尼

- 米老鼠的尴尬遭遇→137
- 迪士尼的全球野心→139
- 香港的吸引力→140
- 潜在的危机→144
- 改变,期待转机→148
- 总结：不再简单的企业社会责任→150

第七章 通用电气公司

- 跨国巨头的绿金之路→157
- 历史上的通用电气→159
- 环保危机→160
- 绿色改革→163
- 进入中国市场：沉重的联姻→165
- 总结：绿色创造价值,责任带来利润→167

结语 未来之路→173

- 政府角色→176
- 从现状寻找解决方案：看长远,做“好”企业→177
- 把握蓝海商机,建立基业长青→179

前言 一片需要仰望的星空



自 20 世纪 90 年代初以来,西方国家掀起了一场企业社会责任运动,有关企业社会责任的问题一度引起了国际社会的普遍关注。什么是企业社会责任(corporate social responsibility,简称 CSR)并无公认定义,一般泛指企业的营运方式达到或者超越道德、法律以及公众要求的标准,在进行商业活动时也考虑对各个利益相关者(stakeholder)造成的影响。企业社会责任的概念是基于商业运作必须符合可持续发展(sustainability development)的理念,企业除了考虑自身的利润收益和经营状况外,同时需要关注对社会和自然环境所造成的影响。

在这里提及中国企业的社会责任,一些读者可能会不屑一顾,甚至嗤之以鼻。

他们或许会说,无商不奸,跟自私自利的商人讲社会责任,无非是不切实际地对牛弹琴,资本家的每一个毛孔里都流着肮脏的血液!他们或许会说,中国企业还处在一个“中国特色”的社会环境内,企业盈利和自身发展才是有意义的讨论,企业社会责任这么一个舶来品不适合处在当前时期的中国企业。

也有人说,人都是趋利避害的“经济人”,企业作为市场参与者的目的只有一个,那就是赚钱。持有此观点的专家学者古今中外皆有:诺贝尔经济学奖得主弗里德曼(Milton Friedman)四十多年前在纽约《时代》(Times)周刊发表的一篇题为《企业的社会责任就是赚取利润》的文章中,就对那些认为企业应具有社会良心,应在解决就业、消除歧视和保护环境方面负起责任的人表现了极大的不耐烦。不少学者秉持弗里德曼观点并认为:企业的责任就是为股东赚钱,就是为股民赚钱。不要把社会责任往自己身上拉,政府也不要社会责任往他们身上推。

有不少企业家为此观点摇旗呐喊。例如,在不久前举办的亚布

力中国企业家论坛上,在论及当下商业道德滑坡时,新东方创始人俞敏洪直言不讳地表达自己的观点:“我不认为商人有道德问题,商人就是商人,商人就是通过做生意推动社会的发展。如果说商业道德有问题,这个问题在商业之外,也在商人之外,这是一个关乎整个中国的社会道德问题,来自体制和结构的问题,对商人的监督机制不建立起来,商人不可能到达完美。”

没错,企业家的首要责任是把自己的企业做好,倘若自己的企业都做不好,亏损不断,就休谈“责任”二字。但这个简单道理,谁都知道,毋庸赘述,更何须拿来当作逃避责任的借口?美国拍了一部家喻户晓的电影《蜘蛛侠》(*Spider-Man*),这位超级英雄说过这样一句话:“Great power comes with great responsibility”,意思是“责任伴随着能力不断成长”。

这也呼应了另一种不同于“经济人”的对企业的观点:从“社会人”的角度出发,认为企业和人一样,都有能力,也都有责任。企业既是一个经济组织,以追求经济利益为自己的目标,同时也是一个社会组织,应当履行自己的社会责任。因此,企业除了要为股东赚取合理利润之外,还必须承担社会责任,保护和增加社会财富,成为社会良心的维护者和社会问题的解决者。

另外,如果企业的能力是动态的成长过程,那么为什么我们要去限制它的责任呢?“为股东赚钱”、“为股民赚钱”就是一劳永逸地尽到了企业的“责任”么?

有的企业倒是赚了钱,股东股民也赚得盆满钵满,但就是时有偷税逃税之勾当,这样无视国家利益的企业,你可容忍?谁来负责?

有的企业倒是赚了钱,但却是以浪费资源、破坏环境为代价,这样无视长远发展和子孙后代未来的企业,你可容忍?谁来负责?

有的企业倒是赚了钱,却是靠制售假冒伪劣产品发达,这样无视

他人利益和市场秩序的企业，你可容忍？谁来负责？

有的企业倒是赚了钱，奉行的却是权钱交易，败坏社会风气，这种为了赚钱无所不用其极的企业，你可容忍？谁来负责？

如今中国食品安全问题频频曝出，“业内人士”纷纷自曝、也纷纷自保：知道毒大米生产流程的工人从不吃自己生产的大米；做包子的不吃自己用腐肉做的包子；做面包的不吃自己用过期面包返炉做的面包；开饭店的到其他饭店吃饭从来都是自己带油；种蔬菜的常会嘱咐朋友说某种蔬菜千万别吃……问题的关键是，我们每个人差不多都有着双重身份，既是生产者，又是消费者，我们不能自给自足，市场分工中，我们用比较优势赚得的钱去交换别人用比较优势生产的物品，这时候就有了互相伤害。

不吃自己生产的毒馒头，可是得吃别人生产的毒大米、毒蔬菜、毒奶粉、毒粉丝。以此推理，如果一个社会商业道德沦丧，没有了底线，处于市场消费网络中的社会人没了道德、坏了良心、纷纷向钱看，那么，最终没有一个人可以逃出这种互相毒害的旋涡。政府为了应对层出不穷的食品安全质量问题，接二连三地出台一系列新政策、新措施，但在道德缺失的中国商业生态链中，农村人继续用着城里人生产的问题家用电器，城里人继续吃着农村人残留着过多农药的蔬菜；城里人给农民生产些假冒伪劣产品，农村人给城里人生产些污染农产品。做黑心馒头的吃着黑心商人做的面包，做黑心面包的吃着黑心商人做的馒头。你用假酒毒我，我用假药害你。

中国人难道始终无法摆脱这种“互害型”社会？义愤填膺的人们可以继续怪乎“制度”。可怜的“制度”，谁都能把它拿来当作替罪羊。一个抽象的名词，近些年更成了人人喊打的过街老鼠。一时间骂制度成了标榜进步的流行时尚，制度变为人们的出气筒，但出完气发完牢骚之后，人们继续各自由“社会人”和“消费者”回归“经济人”和“生