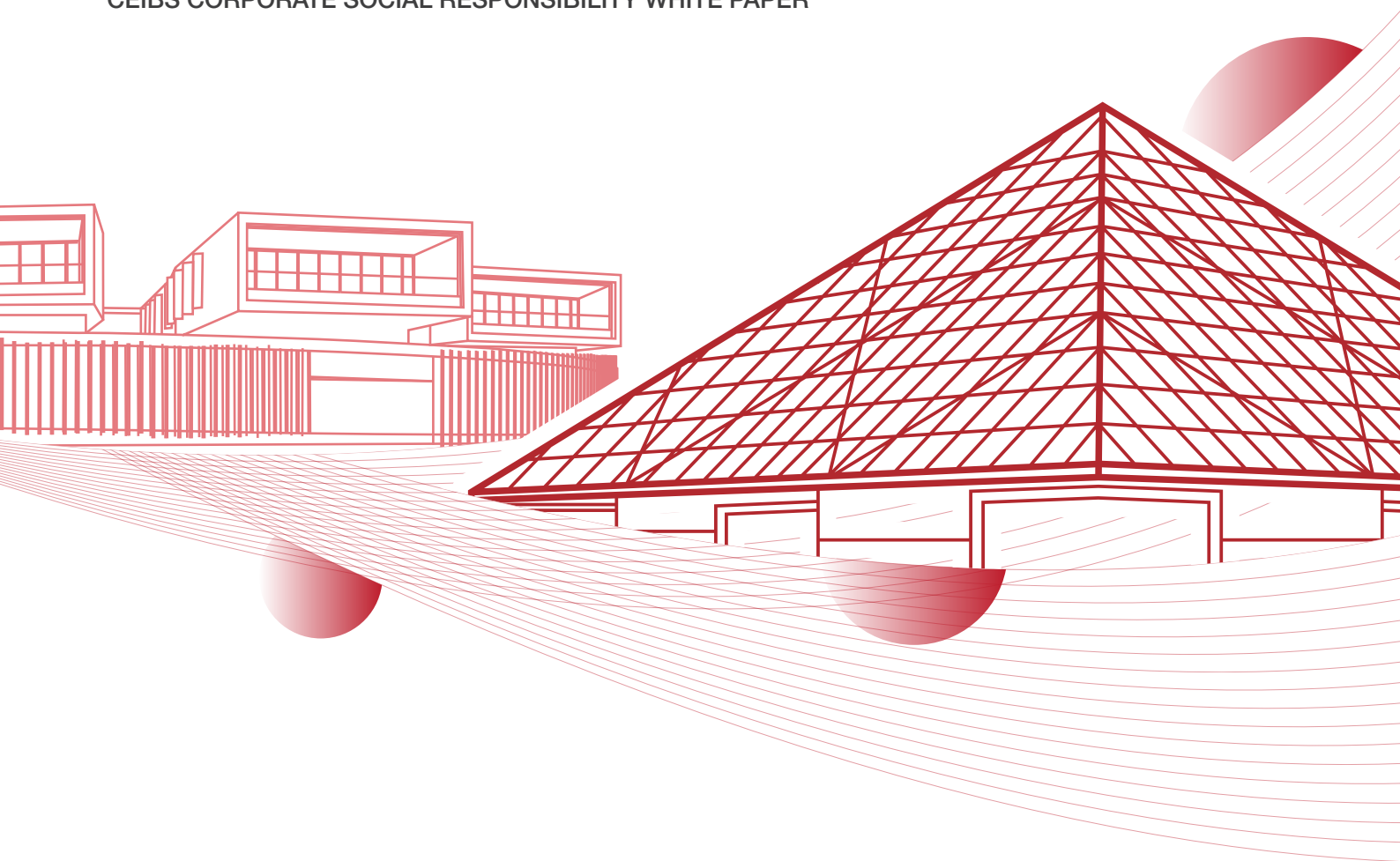


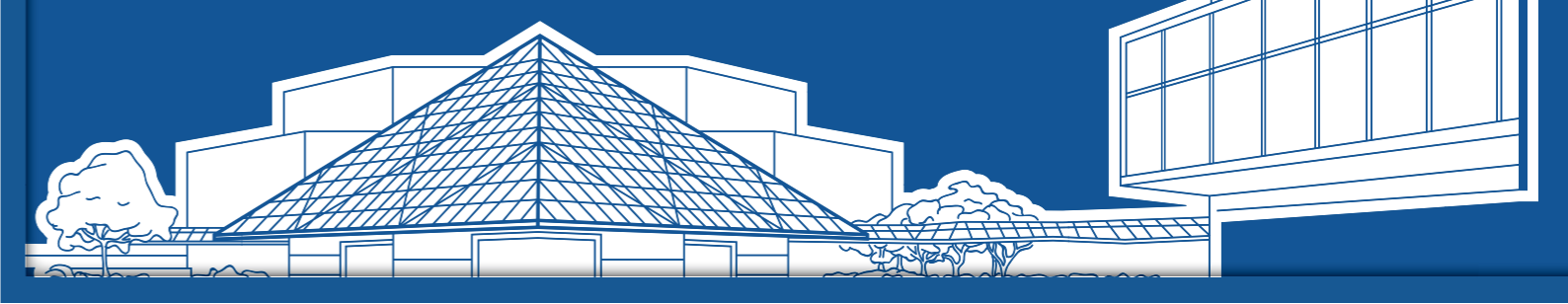
·2020·

中欧国际工商学院 企业社会责任白皮书

CEIBS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WHITE PAPER



中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH



序言

在COVID-19疫情的冲击下，全球经济的不确定性与复杂性与日俱增。在全球一体化时代，如何在管控疫情的同时尽可能降低其对经济的伤害，成为全世界的难题。而面对经济难题，创造一个更公平、更可持续社会的迫切需要不仅没有消失，反而大幅增加了。

与这些难题和迫切需要相随相伴的是，在经济发展和变迁过程中不断丰富和拓展的企业社会责任概念体系。自建校以来，企业社会责任就贯穿于中欧国际工商学院的教学、研究和学生校友活动之中。而在疫情期间，作为一所由中国政府和欧洲联盟联合创办的国际商学院，中欧不仅加速知识创造和知识传播，为经济稳定和企业发展建言献策，同时也努力发挥商学院的桥梁作用，促进学界和工商企业界的跨界沟通，将校友企业的创新实践和经验进行及时的总结提炼和分享。而《中欧国际工商学院企业社会责任白皮书》的适时发布，为企业在复杂多变的趋势下理解企业社会责任和可持续发展提供了一个全新、多角度、动态的思考框架。

今年是学院和校友总会于2017年共同发起的企业社会责任倡议贯彻和落实的第三年，白皮书对企业社会责任的全球形势和中国趋势的洞察已经超越了企业经营的层面，将目光投射于全球环境、以及企业与自然共生、和社会与共这些更宏大的命题之上。面对突如其来的COVID-19疫情，这些思考无疑更具有现实意义。

今年的白皮书能够如约顺利发布，是中欧教授和研究团队、校友总会以及校友企业集体智慧的结晶。此次白皮书

所收录的中欧教授们的最新研究，是将企业社会责任研究的度量衡细化，聚焦到企业的领导者、员工行为及其与外部环境的关系。正是这些颗粒化、细致入微的研究，为企业社会责任的健康发展提供了有力的理论支撑。

白皮书中所展示的中欧校友企业，无论是在商业和社会价值方面进行统一、为落后地区建立造血机制，还是将产业链、商业环境、环境保护等所有利益相关方纳入企业运营的实践，既是颇具学习意义的面向未来的商业创新，更是中欧人化无形的社会责任意识于有形行动之中的有力展示。这5家校友企业全部是第二届中欧校友企业社会责任评选活动中的获奖企业。2019年4月，由中欧校友总会积极推动的第二届中欧校友企业社会责任评选活动揭晓。53家校友企业和组织申报并角逐中欧社会责任创新奖、中欧社会责任公益奖、中欧社会责任环保奖、中欧社会责任奖等多个奖项，最终15家企业荣登获奖名单。在中欧陈杰平教授的指导和获奖校友企业的积极配合下，研究团队通过调研与访谈，将5家校友企业的创新实践集结成文，编入今年的白皮书。

2020即将进入下半年，尽管全世界正面临着相同的问题，但对每个人来说，真正决定未来的是当下的行动。正如中欧的欧方院长迪帕克教授所说，“我们生活在同一片天空下，但每个人看到的是不同的风景。”改变世界，在逆境中发展，就在当下。我们期冀并相信中欧和师生校友们一起在后疫情时代将创造更多的连接、合作和价值。

编委会

特邀编委

- 李铭俊 中欧国际工商学院院长、管理学教授
丁远 中欧国际工商学院副院长兼教务长、会计学教授、法国凯辉会计学教席教授

执行编委

- 陈杰平 中欧国际工商学院荣誉退休教授

编委会成员

- 许斌 中欧国际工商学院经济学与金融学教授、吴敬琏经济学教席教授、副教授
芮萌 中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、博士课程 - 课程主任、中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任、家族办公室首席架构师课程 - 课程主任
陈世敏 中欧国际工商学院会计学教授、朱晓明会计学教席教授、案例研究中心主任
白诗莉 中欧国际工商学院市场营销学教授
陈少梅 中欧国际工商学院管理实践教授、总经理课程 - 联席课程主任



李铭俊 教授
中欧国际工商学院院长



丁远 教授
中欧国际工商学院副院长兼教务长

CONTENTS 目录



01 企业社会责任国际趋势

> 关注环境挑战，合力创新应对

02 中国企业社会责任实践

> 和合之道 聚势谋远

03 中欧校友企业社会责任实践

> 猪八戒网：服务交易平台的利他基因

> 中科生态：“商业 + 技术”双轮驱动，引领中国水生生物保护

> 步步高集团：实施“点石计划”助力精准扶贫

> 伊利：拥有不一样的 CSR 价值观

> 菲尼克斯（中国）：商业向善、共生共赢

04 中欧教授企业社会责任研究

> 中国企业采取绿色实践：企业最高管理层倡导行为的决定因素及效果评估

> 前瞻型环境战略对环境绩效的影响

> 企业社会责任与集体组织公民行为

05 A 股上市公司企业社会责任报告研究





01 | 企业社会责任 国际趋势

国际趋势

关注环境挑战，合力创新应对

文 / 中欧国际工商学院 白诗莉 (Lydia J. Price)
西交利物浦大学 劳里·安德伍德 (Laurie Underwood)

“ 要求企业承担社会责任的呼声，从缩小就业、平等和医疗等方面的差距，逐渐转为应对污染、气候变化和生物多样性丧失等各类环境威胁。在此过程中，技术一如既往地扮演着不容忽视的角色——有时像“床下怪物”般引人忧虑（比如人工智能取代就业机会），有时又像超级英雄一样备受推崇（比如肉类替代品的诞生）。今年初我们撰写这份报告时，随着有关环境风险的最新科学报告相继出炉，不少企业正在加大对于自然环境保护的承诺与投入。而目前，由于新冠肺炎疫情的突然爆发，我们的关注点又重新回到人类与社会所面临的挑战——保障就业、健康与安全。由此可见，可持续商业必须具备综合性与多面性。每一年我们的报告均显示，企业在努力承担起更多的社会责任。这一趋势值得赞赏，我们也会继续追踪其发展。

—— 中欧国际工商学院市场营销学教授 白诗莉 (Lydia J. Price)



纵览全球，2019 年是至关重要的一年，全球领导者都开始认识到环境挑战比经济衰退或包容性受挫更令人忧心。2020 年 1 月，世界经济论坛（World Economic Forum, WEF）发布了《2020 年全球风险报告》，报告分析了 2020 年以及未来 10 年可能对世界产生影响的重大风险问题，其中环境风险占据了主导地位：按风险可能性排序的前五大风险皆为环境风险，按风险影响程度排序的前五大风险中亦有三项为环境风险。¹ 此外，从 WEF 的研究样本来看，与较年长的领导者相比，较年轻的领导者表现得更加担心环境问题，他们预期未来一年环境风险将进一步加剧。



WEF 每年都会对全球决策者展开调研，了解他们对于经济、环境、地缘政治、社会和技术等五个类目的风险感知，像今年这样单一类目（环境）在前五大风险中占据主导地位的情况尚属首次。该结果无疑受到了 2019 年在联合国支持下出炉的若干高规格报告的影响——这些报告表明，气候变化与生物多样性丧失的程度已处于危险级别，而且各种令人担忧的趋势非但没有因全球政治领袖承诺采取纠正举措而有所放缓，反而是在不断加剧。与此同时，相关科学报告也对日益严峻的微塑料污染危害提出了新的洞见。为扭转这些第三方报告呈现的黯淡前景，大型跨国企业开始制定大刀阔斧的计划，力求实现对环境的“净正面”影响。也就是说，他们每年对大自然的回馈要大于索取。有些企业甚至考虑要如何补偿其自创立之日起对环境造成的遗留危害。此外，跨学科合作（这是我们在去年的报告中重点突出的一个主题）的范围和雄心都在不断扩增，人们深刻认识到，要解决最严峻的环境问题，必须实施系统化的转型。与此同时，越来越多的企业和组织开始调整创新方向，以便能够充分利用自然系统。“环境技术”作为一种兼具效率和效力的技术类别，也由此应运而生，还在不断发展。

在后文中，我们首先将依据全球最受尊崇的国际非政府组织（NGO）所发布的研究结果，逐一审视地球当前所面临的三个首要环境问题。接着，我们将探讨随着企业、政府与 NGO 深化合作，携手对抗最为严峻的环境退化大趋势，2019 年企业社会责任实践领域出现的五个颇具前景的进展。

科学研究给三大问题敲响警钟

问题一：气候变化

2019年，联合国政府间气候变化专门委员会（IPCC）发布了两份重要报告——《气候变化与土地》（Climate Change and Land, 2019年8月）与《气候变化中的海洋和冰冻圈特别报告》（Special Report on the Ocean and Cryosphere in a Changing Climate, 2019年9月）。两份报告均由全球数百名顶尖专家经过严格缜密的研究合力完成，被公认为当前气候变化领域最全面的信息来源^①。在报告中，联合国以严厉措辞发出警告，要求政府与企业必须立刻采取行动，以迅速、有力的举措遏制最严峻的气候变化风险。2015年，195个国家在联合国气候变化框架公约缔约方大会（COP）上联合签署《巴黎气候协议》（COP Paris Climate Agreement），共同承诺将全球平均气温上升幅度控制在2°C以内，该协议为各国政府指引本国实现向低碳经济转型奠定了基础。²2018年，联合国环境规划署（UNEP）报告指出，为将全球气温上升控制在1.5°C以内，从2020年到2030年，全球温室气体排放每年必须减少7.6%。³鉴于问题覆盖面广，形势复杂严峻，各国政府亟需通力合作，共同寻找解决方案。然而，2019年的马德里缔约方大会却以谈判失败告终，未能就前进路线的制定达成共识，有鉴于此，大批企业领导者主动承担起推动变革的重任。挑战是艰巨的：要将企业碳排放降为零（碳中和），或者更进一步，要从大气中清除多于企业排放量的碳（负碳排放，又称“正气候”）。



近几次缔约方大会就气候变化达成的关键成果

第21次缔约方大会（2015年12月，法国巴黎）

① 195个国家共同签署协议，承诺将平均气温上升幅度控制在2°C以内，并将1.5°C作为一个艰巨但并非不可实现的目标。⁴

② 为此，每个国家需制定“国家自主贡献”减排方案。

③ 重点保护森林和土地资源。

第23次缔约方大会（2017年11月，德国波恩）

① 2017年6月，美国总统特朗普宣布美国退出《巴黎协定》。但是，另有一个代表美国各州、城市和企业的美国代表团在会议现场搭建了展馆，并打出“我们还在”的标语。

② 主流观点认为，中国会填补美国退出后留下的权力真空。

③ 发展中国家指责发达国家未能兑现2020年前减排的承诺。

第25次缔约方大会（2019年12月，西班牙马德里）

① 与前几次缔约方大会不同，本次会议对于气候变化影响的紧迫性或真实性并无争论。⁵不过，由于未能就国际碳交易市场的规则达成共识，此次会议的结果在很大程度上是令人失望的。⁶参与国将新方针制定工作推迟到了2020年第26次缔约方大会。⁶

② 另一个僵局：本次会议未能确立对气候变化所致国家“损失和损害”的补偿机制——到2025年，每年此类损失和损害可达1500亿美元。⁶

③ 本次会议引来大量示威者举行抗议活动，要求采取更快速、有效的行动，这也标志着公众日益关注和担忧气候变化问题。

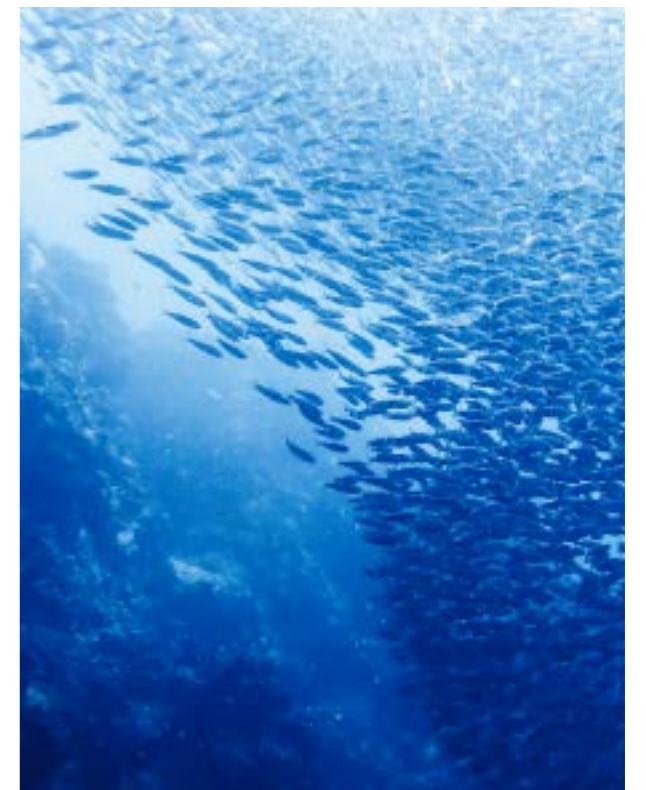
④ 欧盟、英国及其他一些国家政府决定独立采取行动，加强各自对碳减排的监管力度。⁶

^① IPCC发布的《气候变化中的海洋和冰冻圈特别报告》是由来自36个国家的100多名作者，在参考7000篇科学论文的基础上，围绕气候变化对海洋和冰冻圈的影响共同完成的一篇新科学研究。发表前，该报告得到了IPCC全部195个成员政府的批准。IPCC发布的《气候变化与土地特别报告》在两年间获得了来自52个国家的数百名专家的参与和支持。

问题二：生物多样性丧失与生态系统保护

2019年5月，生物多样性和生态系统服务政府间科学政策平台（IPBES）基于联合国支持的一个为期三年的研究项目发布报告称，生物多样性丧失对人类福祉造成的威胁和危害不亚于气候变化，但该问题直到最近都还未能得到充分认识。^⑥该报告认为，为避免自然系统提供的必要生态服务（比如碳封存、水资源净化与储存、污染物过滤和为野生动物提供栖息地等）发生灾难性损失，大规模的转型变革势在必行。研究揭示，目前有近百万物种濒临灭绝，我们损失物种的速度是以前的1000倍，生物多样性丧失的程度和速度远超预期。

政府、企业和NGO均已强化应对举措。联合国指出，2020年是成败攸关的关键年，将设定未来十年的行动议程。⁷多个相关国际会议已排好时间表，联合国《生物多样性公约》第15次缔约方大会将于2020年10月在中国昆明举行。会议将确定未来十年的生物多样性总体规划，并就能力建设与资源调动制定决策。中国已开展大量相关行动，其中以刚实施不久的长江十年禁渔计划最受瞩目。自20世纪50年代以来，长江渔业资源量下降超过75%，禁渔计划的目的就在于保护和恢复长江渔业资源。^⑧与此同时，企业也作出郑重承诺。自然系统“再生”和“净正面影响”行动逐渐取代“可持续发展”，成为许多跨国公司企业社会责任计划的关键词，此刻他们正在寻找能够实现此类崇高目标的方法。然而，实现企业转型，使之成为一支能够维护甚至创造健康自然生态系统的主力军，挑战之艰巨并不亚于应对气候变化。



问题三：塑料废弃物

联合国环境规划署（UNEP）和其他备受尊崇的全球组织明确指出，塑料废弃物是当前人类面临的又一紧迫问题。全球每年生产塑料 3 亿吨，相当于全世界人口的重量。⁹令人格外担忧的是，这其中很大一部分都是一次性塑料（占 50%），包括全球每年生产的 5 万亿只塑料袋¹⁰，而且 21 世纪头十年的塑料用量增速快于之前的 40 年。UNEP 报告指出，自 20 世纪 50 年代以来，人类已经生产了 83 亿吨塑料，其中约 79% 最后被填埋处理或在自然环境中累积，12% 被焚烧处理，仅 9% 被回收。全球每年流入海洋的塑料垃圾多达 800 万吨。如果这种势头持续下去，2050 年海洋中的塑料垃圾会比鱼还多。塑料的最大问题在于自然降解速度缓慢，最长需要数百年时间，而且一旦塑料粒子进入食物链，会对人类健康造成损害。

好消息是技术发展极大提升了我们获取高质量数据的能力，使我们得以了解海洋和大气中微塑料的范围和规模；坏消息是微塑料不易降解，会分解成更小的粒子。数据显示，如今微塑料已几乎无处不在，连我们的日常饮食也不能幸免。¹⁰新研究还揭露了一个之前未被发现的“罪魁祸首”行为——洗衣服，因为许多合成材料会在洗涤循环中被分解。比如，有证据表明，每个洗涤循环平均会造成 10 万条微纤维进入废水流。此类具体数据使人们意识到要通过重新设计织物、洗衣机和污水处理厂来解决问题。

有关微塑料污染严重程度的证据日益增多，而对一次性塑料的研究已超越界定问题的阶段，进入到了寻找解决方案的阶段。更多政府开始限制或禁用一次性塑料，企业也闻风而动。过去两年中，索迪斯、美国航空、红龙虾、戴尔、迪士尼和邦帕特管理公司纷纷宣布限塑、禁塑。超过 250 家公司签署了《新塑料经济全球承诺》（New Plastics Economy Global Commitment）。共同签署方承诺实现如下三个目标：将使用过的产品循环再造成为新材料；停止使用一次性塑料包装；到 2025 年完全转向可重复使用、可循环再造或可堆肥的塑料包装。¹¹



2019 年企业社会责任领域的进展

鉴于上述重大环境挑战的严重性、范围和规模，企业纷纷重新思考并调整企业社会责任的履行方式。下面，我们将列出本年度最受瞩目的五个进展。

进展一：领先企业致力于实现对环境的净正面影响

在联合国全球契约组织与咨询公司埃森哲合作发布的最新一次可持续发展 CEO 调研（CEO Study on Sustainability）²中，联合国秘书长安东尼奥·古特雷斯（Antonio Guterres）呼吁要“将私营部门动员起来”，共同应对气候变化、消除贫困，全面落实 2030 年可持续发展目标。这一动员至关重要，因为在维护社会与地球健康的进程中，全社会的行动正落后于原定的关键最后期限。因此，今年报告的标题为“十年兑现承诺”（The Decade to Deliver）。该报告总结了来自全球 1000 位 CEO 和 1500 位资深商业领袖的访谈和调查数据，所获关键发现包括：75% 的北美和亚洲高管表示需要“将经济增长与自然资源利用和环境退化脱钩”。¹⁶为实现这一目标，企业必须在履行社会责任方面树立更远的抱负，并将愿景切实转化为行动。新确立的抱负确实宏伟高远，因为企业要做的不再只是最近数十年常说的“减少不可持续发展”，而是要努力成为一支能够始终对环境起到净正面影响的坚固力量。

许多知名的西方大型跨国公司承诺在使用自然资源的同时，给予大自然更多的回馈。2020 年 1 月，星巴克承诺将实现对自然资源的净正面影响——碳封存量大于排放量、净水供应量大于使用量，并彻底摒弃浪费。星巴克未就这些目标的达成设定时间表，但已着手开展长期的研究与创新，以彻底转变当前实践，包括弃用一次性杯子等。目前，星巴克正在开展第一阶段的工作，其中颇受瞩目的一个项目是与非政府组织世界野生动物基金会（在北美之外称为世界自然基金会）和咨询公司 Quantis 联手，对整条价值链上的碳足迹、水足迹和废弃物足迹进行仔细的基线评估。¹⁷该项目将为其其他跨国公司提供一个参考，启发他们设计出能够大刀阔斧地对环境产生正面影响的干预举措。



政府限制一次性塑料

- ① 2019 年 3 月，欧盟通过监管法案，决定自 2021 年起全面禁用一次性塑料制品（器皿、吸管和棉签等）。¹² 欧盟还加大了有关“污染者付费”原则的监管力度，并要求到 2029 年实现回收 90% 塑料瓶的目标。
- ② 2019 年 6 月，加拿大宣布自 2021 年起禁用一次性塑料制品。¹³
- ③ 秘鲁自 2019 年 1 月起严禁游客携带一次性塑料制品进入自然保护区，并计划在 2022 年前逐步全面淘汰一次性塑料制品。¹⁴
- ④ 中国、法国、英国¹⁴、智利和肯尼亚均全面限制或禁用一次性塑料袋。¹⁵
- ⑤ 美国包括加州、西雅图、华盛顿特区和圣地亚哥在内的各州和城市已禁止使用各种一次性塑料制品。¹⁴

² 2019 年 9 月，联合国全球契约组织与埃森哲联合发布第五次战略 CEO 调研（Strategy CEO Study，每三年发布一次）。该调研汇集了来自 99 个国家 21 个行业 1000 多位 CEO 的洞见，并且开展了对 1500 位资深商界领袖的问卷调查和对 100 位高管的一对一访谈。



而微软则承诺将在“净零碳排放”的基础上更进一步，彻底清除公司自 1975 年成立以来直接产生或通过用电产生的所有遗留碳排放。确切地说，2020 年 1 月微软高管承诺公司当前各项运营，到 2030 年将实现负碳排放（每年的碳清除量超过碳排放量），到 2050 年实现累积净碳清除量等于历史碳排放总量。正如微软在公司博客中所言：“当世界需要实现净零排放，我们这些有能力走得更快、做得更多的人就应该这么做。”¹⁸ 微软还将投资 10 亿美元创立“气候创新基金”，利用自己的技术帮助全世界的供应商和客户减少碳排放，着力推动碳捕获、碳减排及碳清除技术的发展。微软承诺，从 2021 年开始，把碳减排作为“其供应链采购流程中的一个明确指标”。

这些领先企业正在向外界传递一个信号：上下游的企业合作伙伴必须携起手来，为实现对环境的净正面影响而共同努力。此外，他们也认识到，成功将有赖于政府出台相关的政策支持，营造公平的竞争环境，毕竟许多传统企业仍在坚持采用对环境极为有害的实践。越来越多的公司参与到政府政策的讨论中，商讨是否需要碳密集型和资源密集型企业提高征税，终止补贴。他们希望看到政府给予绿色创新更多的扶植和资金支持，早日实现向清洁经济和包容经济的转型。例如，2019 年 5 月，美国的石油公司、汽车制造商和消费品制造商联合发起成立了“美国人支持碳红利”组织，游说立法者通过“碳税与碳红利计划”——此举很可能会令他们的产品价格上涨。¹⁹ 英国石油和荷兰皇家壳牌集团分别向该游说行动捐赠了 100 万美元。与此同时，福特汽车公司作为创始成员加入气候领导力委员会。最后，来自 IT（IBM）、医疗（Kaiser Permanente）、金融（第一资本金融公司）、化工（帝斯曼）和消费品（自然之路）等行业的数十家企业也在游说国会将对碳排放征税。²¹

高影响力倡议：气候与生物多样性

“企业参与自然保护”联盟（Business For Nature）

2019 年 7 月，世界经济论坛在中国大连举办会议，同时特隆赫姆生物多样性大会也在挪威举行，这两个盛会共同宣告了“企业参与自然保护”联盟的成立。该联盟由全球 360 家公司组成，旨在敦促各国政府最早于 2020 年就逆转自然损失达成广泛的国际共识。²⁰ 他们聚焦于五个关键目标：宣布地球进入“紧急状态”、制定雄心勃勃的 2020 后框架、更新环境目标、增进企业参与自然保护的雄心与抱负并提出基于自然的解决方案，以及加强公海条约的治理力度。²¹

“气候行动 100+”联盟

该联盟由 370 个投资者（资产规模 35 万亿美元）组成，全体成员均承诺实现净零排放。联盟成员中包括全球规模最大的温室气体排放者。²²

“碳信息披露”项目（CDP）

CDP 是一个非营利慈善机构，旨在为企业、投资者和地方政府提供一个“全球披露系统”，帮助他们妥善管理对环境的影响。CDP 致力于实现供应链的可持续发展，鼓励全球最大企业的关键供应商将可再生能源的使用率提高 20 个百分点，从而削减 10 亿公吨的碳排放。²³

进展二：循环经济落到实处

近年来，循环经济概念在全球范围内获得广泛认可，因为它的宗旨是不再对货物和材料作填埋处理，而是让其在经济体系中得到循环利用，这样既能保护环境，又能提高资源效率。普华永道指出，循环经济“从自然生物循环中获取灵感，创建闭环式的材料与能源循环，其中废弃物是问题所在，因为它被视为价值漏损。”²⁴ 埃森哲的咨询顾问认为，未来十年循环经济中蕴含着 4.5 万亿美元的机会，通过实现向循环经济转型，快销品行业和电力行业将分别获益 1100 亿美元和 2500 亿美元。²⁵ 世界顶尖的循环经济智库艾伦·麦克阿瑟基金会（EMF）也指出，通过从生产、营销到售后服务的全价值链合作，循环经济将在时尚行业中释放超过 5600 亿美元的价值。

循环经济概念基于三个关键原则：①优先使用可再生资源，②物尽其用（比如：借助共享平台、产品即服务以及耐久性设计等），③回收利用副产品和废弃物。尽管该模型设计精妙，从废弃物流中获取经济价值的前景亦颇为可观，但实际执行起来却困难重重。不过，近期这方面的努力越来越多，许多组织都在致力于提升这一概念模型的实用性。例如，今年 1 月，EMF 发布全面指标与衡量系统 Circulytics。²⁶ 企业无论规模大小、业务繁简，都能用它来测评自己的循环经济总体发展水平。该工具将极大提升企业对内对外的透明度，同时 EMF 咨询顾问也会给出建议，让企业知道在哪些领域做出改进才是最有成效的。在研究参与者数据后，Circulytics 专家会给出一个综合分，并就公司战略、创新、内部技能、系统、流程和基础设施以及外部活动提出可能的改进建议。²⁷ 2019 年，已有超过 30 家“循环经济 100”成员公司试用了这一工具。

独立 NGO“纺织交流”（Textile Exchange）组织也发布了一个名为“材料变革指数”的工具，用于测量企业的循环经济发展水平以及对联合国可持续发展目标（SDG）的贡献度。该指数旨在帮助服装、鞋类和家纺生产商“做好材料评测和管理，并将优选纤维材料战略融入到企业中。”²⁸ 170 多家公司（包括全球知名时装和家装品牌及其子公司）正在利用这一指数指导材料选择，对标其他行业领导者。

最后，在 EMF 的帮助下，循环经济“尝鲜者”开始通过循环经济专用播客——“探索循环经济”，宣传自己从实践中汲取的经验启示。例如，意大利联合圣保罗银行（Intesa Sanpaolo）通过建立自己的一个创新中心落地实施了循环经济促进行动。目前，该创新中心以初创企业的身份，启动了一个专门的循环经济促进平台，依托一个 50 亿欧元的基金，帮助客户加速实现向循环经济转型。²⁹ 中心的工作包括对银行领导者和工作人员进行广泛培训，帮助他们识别循环经济所带来的新机会，并且认识到继续向线性经济模式公司提供金融支持的风险（随着“气候监管”新时代的到来，加之自然灾害频发——比如 2019 年 11 月威尼斯遭遇的严重洪灾，线性经济模式面临着很大风险）。中心还建立了一个专门的循环经济实验室，与研究者、客户和金融工作者密切合作，共同寻找并改进循环经济解决方案。如今，在联合圣保罗银行，循环设计作为一个颇具前景的领域，正逐步赢得认可，有望为意大利众多富有创造力的小型企业增添价值。

高影响力倡议：循环经济

“循环经济 100”（CE100）

CE100 被广泛誉为全球顶尖的循环经济网络，通过提供综合全面的信息以及工作坊、研讨会和各种学习资源，将企业、创新者、政府与学术机构紧密相连。CE100 的新工具 Circulytics 由艾伦·麦克阿瑟基金会发布，包括巴斯夫、帝斯曼、宜家、诺和诺德、联合利华在内的许多成员公司已进行了试用。³⁰

“Factor 10”

该联盟是由世界可持续发展工商理事会（WBCSD）在 2017 年发起创立的一个循环经济项目，成员包括 20 多家公司，其宗旨是为企业实现向循环经济商业模式的转型提供指引和方法，力争将资源效率提升十倍，到 2050 年彻底消除废弃物。³¹

“新塑料经济全球承诺”（The Global Commitment）

该联盟于 2018 年启动，由 400 多个组织组成，致力于实现将塑料“留在经济体系中循环，而不是流入海洋”、“塑料永远不会成为废弃物”的循环经济愿景³²，倡导推行“创新、消除、循环”系统。其成员包括 200 个全球规模最大的塑料包装生产商和用户（使用全球超过五分之一的塑料包装）、16 个政府、26 个金融机构、50 个学术机构以及若干顶尖 NGO（包括世界经济论坛和世界自然基金会）。³³

进展三：更多解决方案以自然和科学为基础

基于自然的解决方案（NBS）是指以培育、恢复和管理自然系统的方式，应对气候变化、饮水和食品安全、污染、人类健康以及灾害风险管理等社会环境挑战。³⁴ 欧盟委员会希望 NBS “通过因地制宜、资源效率高的系统化干预手段，在城市、陆地景观和海洋景观中注入更多、更多样化的大自然以及自然特征和流程。”³⁵ 这些解决方案往往比人类开发的技术解决方案更具成本效益。这一点有数据为证：2019 年，俄亥俄州立大学一项有关减少空气污染的研究发现，在 75% 的受访国家，植被的减排效果胜过烟囱洗涤器。³⁶

作为一种在全球范围内颇受欢迎的 NBS，植树造林常被企业和政府用来补偿碳排放。植树减排的潜能是显而易见的：一棵成年树木平均一年可吸收 40 磅二氧化碳。³⁷ 不过，只有大规模的植树造林计划才能显现成效。我们要向蚂蚁金服表示敬意，去年，其富有创新性的小游戏“蚂蚁森林”鼓励了 5 亿注册用户采取“绿色环保”行为，并且通过植树报酬用户行为的模式，在中国荒漠化地区累计种植了 1 亿棵树。³⁸ 如今，无人机技术也被创新者用来加速植树造林的进程。例如，英国初创企业 Biocarbon Engineering 开发了一款能向土地发射“种子导弹”的无人机，几分钟内就能播种数百棵树。³⁹ 在缅甸仰光，当地市民和非营利机构要在 350000 英亩的土地上种植超过 10 亿棵树，无人机的加入使造林速度变得更快。村民经过培训成为无人机驾驶员，可以快速完成播种任务，为育苗腾出更多的时间和人手。教育计划“原型思考”创始人、Google X 联合创始人纪良育（Tom Chi）将这些无人机比做“发明催化剂”，称之有可能给整个造林系统带来颠覆性的转变。他认为，按一名无人机操作员一天可播撒 10 万粒种子估算，这项技术的潜能是每年可种植 200 亿棵树，而运作成本只需 8000 万美元，⁴⁰ 同时还能给当地创造大量护林岗位。照此成效来看，50 年后，人类自工业革命以来的全部碳排放量就能得到清除。

还有其他一些公司和非营利机构正努力让商业组织持有或控制的大量土地资源焕发生机。非营利机构“野生动物栖息地委员会”的主席玛格丽特·欧·葛尔曼（Margaret O’ Gorman）表示，近年来，大公司有关栖息地保护的观点逐步发生改变，栖息地保护从微不足道的慈善项目，转变为更广泛的可持续发展战略中不可或缺的部分。她所在的组织与通用汽车、巴斯夫和壳牌等全球跨国企业展开合作，力图探索和认识企业控制的土地如何能够转变为生物多样性区域。⁴¹ 而仿生学咨询公司 Biomimicry 3.8 则提供了这样一个具体的范例：分析师先测量公司土地周边自然系统所提供的生态系统服务（比如：森林能封存碳，湿地具有滤水功能），然后制定设计战略，在公司设施和商业运作中模拟这些过程。一项针对地毯生产商 Interface 进行的多年试点研究显示，模仿林地生态系统服务设计工厂，不仅能对保护环境产生正面影响，而且对企业的绩效和效率、员工健康、社会福祉等各个方面均有助益。⁴² 如今，企业领导者、咨询顾问和环保倡议者已将 NBS 视为恢复和保护生态系统的一股颇具前景的力量。



与此相对照，基于科学的解决方案（SBS）更集中关注将全球平均气温上升幅度控制在 2°C 以内这一目标。土壤是科学研究的重点之一。研究者发现，土壤中的碳储量比大气中的碳含量和所有动植物活体中的碳储量加起来还要多。⁴³ 现代农牧业将土壤中封存的碳大量释放到大气中，加速了气候变化。改变农牧实践，包括减少耕地、轮种轮牧等，有望对此产生有益的影响。目前，围绕这一课题的相关调查研究正逐步展开。

“反思肉食”这一综合倡议也日益受到关注。鉴于牛肉和乳品生产商是农业领域最大的温室气体排放者，多项 SBS 计划力图对牛肉生产过程进行改革，或彻底将其从我们的日常饮食中摒除出去。2019 年 7 月，全球食品生产商及分销商嘉吉（Cargill）发起“促进牛肉生产领域可持续发展”（Beef Up Sustainability）的举措，力争到 2030 年将公司北美供应链中与牛肉有关的温室气体排放减少 30%——相当于美国高速公路的年车流量减少 200 万辆次。⁴⁴ 从改进牛饲料、优化肥料，到提升牧场主的放牧管理水平、升级包装、减少牛肉消费后的食品废弃物，嘉吉对科学创新的投资覆盖了整个产品使用周期。

而致力于“彻底消除制作肉类食品的需要”的 Impossible Foods 则采取了一种截然不同的做法。

2016 年，这家美国公司推出了首款在实验室研制的“素肉”制品——“Impossible™ 汉堡”素牛肉饼，⁴⁵ 并声称：“这款素肉制品不仅味道可口、营养丰富，而且制作过程中所消耗的土地、水资源和能源相较于牛肉制品可谓九牛一毛。”2019 年，公司又推出“Impossible 巨无霸”素牛肉饼，现已推广至 7800 家汉堡王餐厅。此外，公司还推出了“Impossible Pork”素猪肉制品，并且致力于开发可替代其他肉类、鱼类和乳制品的仿荤素食。Impossible Foods 的产品已销往新加坡、中国香港和中国澳门，现正瞄准中国大陆这个潜力巨大的市场。在 2019 中国进博会上，Impossible Foods 共送出了 5 万份免费样品。⁴⁶



进展四：金融推动有关气候风险与机会的对话变得更加深入

正如我们去年所提出的，随着气候变化和其他环境退化带来日益增长的风险和机会，全球金融机构正加快采取应对行动。2019年，出席“绿色金融”会议的金融机构数量和种类均显著上升，随之展开的对话也明显变得更加尖锐。例如，风险分析公司 Trucost 强烈呼吁，企业在报告时要兼顾其业务所面临的物理风险和转型风险。当前的财务报告往往过度关注可管理的转型成本，包括政府税收和罚款、技术变革以及声誉损失等，因而低估了气候风险。放眼未来，企业必须认识到，在不同的气候假设情境下（比如：气温升高 1.5°C - 4°C），环境物理变化可能带来各种急慢性风险。⁴⁷ Trucost 对美国规模最大的 500 家上市公司和全球规模最大的 1200 家企业进行了一项调查，结果数据显示，企业领导者认为造成“物理风险”的主要原因包括：“全球平均气温升高引发的水资源紧张、热浪和森林大火……如果化石燃料继续占据主导地位，碳排放量继续上升的话。”⁴⁹ 调查报告中还继续指出：“60% 的美国大企业和 40% 的全球大企业至少有一项资产因气候变化所带来的物理风险而岌岌可危。”⁴⁹ 备受尊崇的气候相关财务信息披露工作组（TCFD，我们曾在去年的报告中加以介绍）已经发布了有关开展情境假设分析以评估各类气候风险的指引。⁴⁸

世界可持续发展工商理事会主席彼得·巴克（Peter Bakker）认为，财务报告领域近期发生的变化对资本主义制度保持持久活力具有至关重要的意义。他主张资本主义企业采用如下三角解决方案：第一，每家公司必须就气候和生物多样性设定基于科学的目标（比如：零碳排放和净零自然损失）；第二，公司必须遵循 TCFD 的指引，将气候风险纳入治理、管理和披露等环节；第三，金融系统必须提出标准化 ESG 指标，使不同的公司和行业之间具有可比性。⁴⁹ 他提出，基于上述转变，投资者将对资本进行重新配置，更多地支持对维护地球福祉必不可少的市场转型。投资者纷纷对此表示支持。例如，贝莱德（BlackRock）董事长兼 CEO 拉里·芬克（Larry Fink）在最近一封年度 CEO 来信中，再次大声呼吁金融业和金融服务业用户认清：“气候变化已成为决定企业长期发展前景的关键因素。”⁵⁰ 他还表示，改进后的财务报告将发挥关键作用，“我们正处在彻底重塑金融业的边缘”。芬克已要求贝莱德的所有投资对象依照 TCFD 的指引发布气候变化风险报告，并根据可持续会计准则委员会（SASB）的指导准则发布行业可持续发展报告，此举势必将催化行业的变革。



高影响力倡议：

“基于科学的目标”：到目前为止，全球最大的 750 多家公司已加入该倡议，并依照《巴黎协定》设定的将全球气温升高幅度控制在 2°C 以内的目标，制定了各自的减排目标。¹³ 当企业开始制定计划，减排压力就会沿着供应链和价值链逐级向下传导。“碳情报”（Carbon Intelligence）是一个为参与企业制定减排计划提供指引的组织。⁵¹

气候相关财务信息披露工作组（TCFD）：2015 年，联合国金融稳定理事会（FSB）宣布成立 TCFD，旨在“制定富有成效、前后一致的原则和指引，以帮助企业精准披露与气候有关的风险。”⁵² 2017 年，TCFD 发布首批建议，到 2019 年 12 月，其成员组织已增至 930 个（市值 1100 亿美元）。⁵³

可持续会计准则委员会（SASB）：自 2011 年创立以来，可持续会计准则委员会作为非营利组织，始终致力于设定并传播财务报告准则，以帮助全球企业“识别、管理和报告重要的可持续发展主题”。⁵⁴ 迄今为止，全球 200 个国家的企业已累计下载准则 33 万条次。⁵⁵

全球投资者对各国政府关于气候变化的声明：2019 年 12 月，631 个机构投资者（资产管理规模总计 37 万亿美元）在联合国气候变化框架公约第 25 次缔约方大会上签署声明，敦促各国政府采取积极有效的举措应对气候变化，具体要求包括“逐步淘汰燃煤发电、对碳污染制定实质性处罚标准、对化石燃料停止补贴、升级并强化各国对达成《巴黎协定》目标的贡献”。⁵⁶

进展五：千禧一代崭露头角

青年一代力量崛起，参与度和活跃度大幅提升，这一趋势在 2019 年亦显著增强。有关未来世界将发生根本性转变的报道越来越多，Y 世代和 Z 世代深受触动，开始大胆发声，说出自己的关注和忧虑，对工作和购物的选择也与上几代人截然不同。世界经济论坛最近在网站上发文指出：“如今，由年轻人发起的集体行动在应对全球挑战中发挥着决定性的作用。”文中表扬千禧一代为环境保护及社会事业（包括保护妇女和女童）作出了积极贡献，并且声言：“年轻人正处在变革的最前沿。”⁵⁷

2020 年 2 月，瑞典环保少女格蕾塔·桑伯格（Greta Thunberg）亮相奥斯卡颁奖礼，为其 BBC 新剧宣传造势，这足以证明，当今年轻人已崛起成为一支不可小觑的力量。该剧“全程记录了格蕾塔的国际征途，观众将跟随她的步伐探访地球上最不同寻常之处，直击气候变化的最前沿，探索能够阻止气候变化、降低环境伤害的行动方案。”⁵⁸ 在此高调宣传之前，2019 年 12 月，《时代》杂志就将桑伯格女士评为“年度人物”，以认可其对年轻人和全球领导者产生的影响：用实际行动应对气候变化，而不是纸上谈兵。有迹象表明，政府开始重视年轻人的声音。美国一些积极进取、海纳百川的城市（休斯顿、大急流城、奥马哈和费城）正着力组建代表年轻人的特别理事会和委员会，在原先种族、性别和宗教的基础上又添加了年龄和观点，使多样性定义得以扩展。



此外，市场上还涌现出大量由（为）具备责任感的年轻人设计的产品和服务。继交通运输业和酒店业之后，时装业也诞生了“独角兽”企业——目前市值为 23.9 亿美元的 The RealReal（2019 年 6 月成功上市）。⁵⁹ 作为一家二手奢侈品零售商，The RealReal 的成功表明其模式在年轻人中颇受欢迎——在此模式下，他们能以合理的价格实现衣橱常换常新，同时克服快时尚所带来的浪费问题——近年来，快时尚导致服装生命周期缩短了 40%。⁶⁰ 2016—2018 年，美国二手服装市场的增速是总体服装零售业的 21 倍；展望未来，美国二手服装市场的收入规模有望从当前的 240 亿美元增至 2023 年的 510 亿美元。⁶¹ 这种转售模式现已复制到中国，市场新玩家 Y:closet 推出的奢侈品服装和配饰共享平台便深受网购者喜爱。目前，该平台注册用户已达 1500 万。据分析师预测，奢侈品时装共享模式一定能在中国年轻消费者中迎来爆发，让买不起奢侈品的年轻人随心换穿，体验绿色环保、充满活力的生活方式。⁶²

与此同时，越来越多的商学院和高校学生希望学校能够开设聚焦社会影响力和可持续管理的课程与课外活动。影响力投资受到全球 MBA 学生热捧，商学院竞赛主题也更多地关注可持续发展或社会影响力。这些都是难以化解的挑战，可以让学生有机会充分锻炼解决问题的能力——但同时它们也给企业真正启动转型、引领经济向着更美好的方向发展带来了一线希望。和全球 MBA 学子一样，中欧国际工商学院的 MBA 学员也满怀变革热忱；今年，中欧社会影响力与企业社会责任俱乐部的参与人数书写了新纪录，与其他职能的商业俱乐部合作组织的活动也屡获表彰和奖项。学生们举办这些活动，一方面是为了促使人们对地球当前所面临的最紧迫的环境和社会问题加强认识和了解，另一方面是希望以此为契机，铸就高影响力的生活和事业。若贵公司需要义利并举的专业人士，或渴望建功立业的总经理人选，请务必与我们联系。此外，贵公司的责任型商业实践与体验，也请不吝与我们分享。让我们携手并进，共筑影响力。



高影响力倡议：塑造世界的年轻力量

全球杰出青年社区（Global Shapers Community）——该组织由世界经济论坛于 2019 年发起创立，汇聚了来自全球 165 个国家的 8000 位 30 岁以下思想领袖，他们是“给人带来启迪与鼓舞的创新者、活动家和企业家……在为所在社区乃至全世界带来持久变革方面发挥着关键作用。”⁶⁴ 组织成员聚焦于以下三个主要目标：为公平和包容挺身而出、保护地球与自然、铸就教育与就业的未来。世界经济论坛每年举办一次全球杰出青年峰会。⁶⁴

参考资料：

- 1 世界经济论坛 . http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf.
- 2 "Outcomes from COP21: Forests as a Key Climate and Development Solution", the World Bank, <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/12/18/outcomes-from-cop21-forests-as-a-key-climate-and-development-solution>, 2015-12-18.
- 3 IPCC 特别报告,《全球变暖 1.5°C》(Global Warming of 1.5°C)。
- 4 "Outcomes from COP21: Forests as a Key Climate and Development Solution".
- 5 Mark McKenzie, "Key Outcomes of COP 25", KPGM International, <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/12/key-outcomes-of-cop25.html>.
- 6 Gitika Bhardwaj, Sandra Diaz, "Biodiversity Loss Is as Big a Crisis as Climate Change", Chatham House, <https://www.chathamhouse.org/expert/comment/biodiversity-loss-big-crisis-climate-change#>, 2019-5-13.
- 7 "2020: a crunch year for the biodiversity and climate emergencies", UN environment programme, <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/2020-crunch-year-biodiversity-and-climate-emergencies>.
- 8 Xinhua, "China starts 10-year fishing ban on Yangtze River", China.Org.cn, 2020-1-2, http://www.china.org.cn/china/2020-01/02/content_75570033.htm.
- 9 "Our Planet is Drowning in Plastic Pollution", UNEP, <https://www.unenvironment.org/interactive/beat-plastic-pollution/>.
- 10 Matt Simon, "2019 Is the Year Humanity Declared War on Microplastics", WIRED, <https://www.wired.com/story/the-year-humanity-declared-war-on-microplastics/>, 2019-12-20.
- 11 <https://www.newplasticseconomy.org/projects/global-commitment>.
- 12 "Parliament seals ban on throwaway plastics by 2021," European Parliament, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20190321IPR32111/parliament-seals-ban-on-throwaway-plastics-by-2021>, 2019-3-27.
- 13 Brian Clark Howard, Sarah Gibbens, Elaina Zachos, and LAURA PARKER, "A runing list of action on plastic pollution," National Geography, <https://www.nationalgeographic.com/environment/2018/07/ocean-plastic-pollution-solutions/>, 2019-6-10.
- 14 《金融时报》, <https://www.ft.com/content/f00869c2-7bdd-11e9-81d2-f785092ab560>.
- 15 Anubhuti Vishnoi, ET Bureau "Government may list 8 single-use plastic items," The Economic Times, <https://economictimes.indiatimes.com/news/politics-and-nation/government-may-list-8-single-use-plastic-items/articleshow/72324377.cms>.
- 16 United Nations, Accenture Strategy, "THE DECADE TO DELIVER," https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-109/accenture-ungc-ceo-study.pdf, 2019-9.
- 17 Elsa Wenzel, "Starbucks commits to give more than it takes from the planet, and ditch disposable cups," Greenbiz, <https://www.greenbiz.com/article/starbucks-commits-give-more-it-takes-planet-and-ditch-disposable-cups>, 2020-1-21.
- 18 Brad Smith, "Microsoft will be carbon negative by 2030", Official Microsoft Blog, <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/01/16/microsoft-will-be-carbon-negative-by-2030/>, 2020-1-16.
- 19 彭博资讯, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-20/oil-companies-join-corporate-lobbying-push-for-u-s-carbon-tax>.
- 20 见 <https://www.businessfornature.org/>.
- 21 "Leading global organizations join forces to elevate the business call to protect and restore nature", wbcscd, <https://www.wbcscd.org/Overview/News-Insights/General/News/Leading-global-organizations-join-forces-to-elevate-the-business-call-to-protect-and-restore-nature>, 2019-7-2. 另见: <https://www.businessfornature.org/>.
- 22 见 <https://www.climateaction100.org>.
- 23 见 <https://www.cdp.net/en>.
- 24 普华永道, [pwc-circular-economy-study-2019](https://www.pwc.com/circular-economy-study-2019) 2.pdf.
- 25 Peter Lacy, Jessica Long, and Wesley Spindler, "How can businesses accelerate the transition to a circular economy?" World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/how-can-we-accelerate-the-transition-to-a-circular-economy/>.
- 26 见 <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/resources/apply/circulytics-measuring-circularity>
- 27 Elsa Wenzel, "New tool from Ellen MacArthur Foundation aims to help companies measure circularity," Greenbiz, <https://www.greenbiz.com/article/new-tool-ellen-macarthur-foundation-aims-help-companies-measure-circularity>, 2020-1-16.
- 28 见 <https://mci.textileexchange.org/>.
- 29 艾伦·麦克阿瑟基金会播客, "探索循环经济", 第 25 集, 2019 年 12 月 20 日。
- 30 见 www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/ce100.
- 31 见 www.wbcscd.org/Programs/Circular-Economy/Factor-10.
- 32 见“(新塑料经济)全球承诺”, GC-report-June-pdf.
- 33 见 <https://www.newplasticseconomy.org/projects/global-commitment>.
- 34 见 https://en.wikipedia.org/wiki/Nature-based_solutions.
- 35 "Nature-Based Solution", European Commission, <https://ec.europa.eu/research/environment/index.cfm?pg=nbs>.
- 36 Varsha Gopalakrishnan, Guy Ziv, Satoshi Hirabayashi and Bhavik R. Bakshi, "Nature-Based Solutions Can Compete with Technology for Mitigating Air Emissions Across the United States", Environ. Sci. Technol. 2019, pp. 53, 22, 13228-13237, 见 <https://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/acs.est.9b01445>.
- 37 "闪电森林"项目, 见 <https://flashforest.ca/>.
- 38 Christine Chou, "How Alipay Users Planted 100M Trees in China", Alizila, <https://www.alizila.com/how-alipay-users-planted-100m-trees-in-china/>, 2019-4-22.
- 39 Harriet Brewis, "Tree-planting drones could help restore the world's forests", Evening Standard, <https://www.standard.co.uk/news/world/treeplanting-drones-could-help-restore-world-s-forests-a4116376.html>.
- 40 "Tom Chi on making ecological regeneration an imperative for tech", Greenbiz, <https://www.greenbiz.com/video/tom-chi-making-ecological-regeneration-imperative-tech>, 2019-11-5.
- 41 Greenbiz 350 播客, 第 205 集, 2020 年 1 月 31 日。
- 42 见 <https://biomimicry.net/project-positive/>.
- 43 Renee Cho, "Can soil help combat climate change?" in State of the Planet, Columbia University Earth Institute blog, February 21, 2018.
- 44 "Cargill aims to BeefUp Sustainability," Cargill, <https://www.cargill.com/story/cargill-aims-to-beefup-sustainability>, 2020-1-15.
- 45 见 <https://impossiblefoods.com/locations/>.
- 46 Saheli Roy Choudhury, "Impossible Foods sees 'huge opportunity' in meat-loving China", CNBC, <https://www.cnbc.com/2019/11/06/impossible-foods-sees-huge-opportunity-in-meat-loving-china.html>, 2019-11-6.
- 47 Greenbiz, The State of Green Business 2020, 第 26 章。
- 48 见 <https://www.fsb-tcfd.org/publications/>.
- 49 Peter Bakker, "The triangle that will fix capitalism", WBCSD, <https://www.wbcscd.org/Overview/News-Insights/Insights-from-the-President/The-triangle-that-will-fix-capitalism>, 2020-1-20.
- 50 见 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.
- 51 见 <https://carbon.ci>.
- 52 见 <https://www.fsb-tcfd.org/about/#>.
- 53 见 <https://www.fsb-tcfd.org/tcfd-supporters/>.
- 54 见 <https://www.sasb.org/>.
- 55 见 www.sasb.org.
- 56 见 http://theinvestoragenda.org/wp-content/uploads/2019/12/December-9-2019_PressRelease_Global-Investor-Statement-to-Governments-on-Climate-Change.pdf.
- 57 Wadia Ait Hamza, Natalie Pierce, "Why the world needs the youth revolution more than ever", World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/the-youth-revolution-is-more-powerful-than-ever/>, 2019-8-12.
- 58 Christopher Rosen, "Greta Thunberg Is Getting Her Own Television Show", Vanityfair, <https://www.vanityfair.com/hollywood/2020/02/greta-thunberg-bbc-television-show-2020-2-10>.
- 59 Glenda Toma, "The RealReal IPO: First Startup From Resale's New Wave To Go Public Sees Shares Soar," Forbes, <https://www.forbes.com/sites/glendatoma/2019/06/28/the-realreal-ipo-luxury-reseller-latest-retailer-to-go-public/#59fb00e46289>, 2019-6-28.
- 60 见 <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/fashion-and-the-circular-economy>.
- 61 全球数据, <https://www.ft.com/content/a7e5d5f8-7c91-11e9-8b5c-33d056f039c>.
- 62 Ruonan Zheng, "4 Reasons Why Luxury Rentals Could be a Hit with Chinese Millennials", Jing Daily, <https://jingdaily.com/4-reasons-why-luxury-rentals-could-be-a-hit-with-chinese-millennials/>, 2019-4-14.
- 63 Wadia Ait Hamza, Natalie Piere, "Why the world needs the youth revolution more than ever".
- 64 见 <https://www.weforum.org/events/global-shapers-annual-summit>.



02 | 中国企业 社会责任实践

中国实践

和合之道 聚势谋远

中欧国际工商学院 荣誉退休教授 陈杰平
中欧国际工商学院 案例中心 黄夏燕

“ 践行社会责任已经逐渐成为中国企业的普遍共识，除了捐款捐物等传统的方式，越来越多的企业正通过模式创新，把企业战略与社会责任融为一体，在获取商业利润的同时创造社会价值。”

展望未来，企业发展将面临诸如气候变化、生态破坏，贫富割裂等更严峻的困难和挑战。中国企业只有深谙与自然和谐共生、与社会美美与共之道，实现自身可持续发展，才能在新一轮的经济浪潮中扬帆远航，基业长青。

由于受篇幅与能力的限制，我们未能全面涵盖中国企业丰富的实践经验和智慧方案，但希望本文能够抛砖引玉，为倡导企业社会责任，推动社会进步尽绵薄之力。

—— 中欧国际工商学院荣誉退休教授 陈杰平



放眼全球，在经济腾飞的背后，日益严峻的气候变化、生态破坏、贫富差距等问题，成为困扰各国发展的共同难题。如何破解全球性难题，打造人类命运共同体，成为时代之问。中国企业一直在思考如何主动担当社会责任来应对这些挑战，为世界贡献中国方案和中国智慧。去年，《中国企业社会责任实践：积基树木 探路行远》一文对企业的经济与法律责任、供应链责任、互联网平台责任以及绿色金融等企业社会责任实践活动进行归纳与整理，为中欧校友及社会公众提供了有益的参考与借鉴。

在此基础上，本文将围绕企业如何与自然和谐相处、如何与社会美美与共以及如何实现自身可持续发展三个角度回顾和总结 2019 年中国企业社会责任实践进展，讲述中国企业的社会责任思想与行动。在与自然相处部分，本文回顾了企业通过参与低碳行动、保护生物多样性以及减轻环境负担等活动，与自然和谐共生的实践进程；在与社会相处部分，本文梳理了企业积极参与精准扶贫和乡村振兴、创造平等就业机会以及包容妇女、残疾人、青少年等弱势群体，与社会美美与共的行动方案；在企业自身成长部分，本文讨论了企业兼顾经济收益和社会责任的要义、商业与公益的融合发展的挑战以及社会责任投资领域的最新进展，旨在引导企业实现可持续发展。

与自然和谐共生

2019年，地球迎来了最早的“超载日”。国际环保组织“全球足迹网络（Global Footprint Network, GFN）”发布报告称，人类在7月29日就已经将2019年地球自然资源“配额”全部耗尽，在2019年余下的每一天中人类都在消耗未来的资源份额。¹GFN指出，目前人类消耗资源的平均速度是地球生态系统正常更新速度的1.75倍，而中国则达到2.2倍。

地球生态系统“透支”，比如森林破坏、土壤侵蚀、淡水资源减少、生物多样性的丧失以及二氧化碳积累所引起的气候变化，导致了严重的台风、野火、旱灾、水灾等，我们必须予以警觉。为了减轻地球负担，与地球和谐共生，中国企业正在做出积极改变，包括参与低碳行动、保护生物多样性和减少塑料垃圾等。

参与低碳行动

2019年4月中国气象局气候变化中心发布《中国气候变化蓝皮书（2019）》，公布了中国和全球气候变化的最新监测信息——气候系统变暖趋势进一步持续，中国极端气象气候事件趋多趋强，冰冻圈消融加速，气候风险水平呈上升趋势。²气候变化对人类、动植物和整个地球生态系统的影响是普遍的，甚至是不可逆转的。2019年，“气候罢工（climate strike）”^①成为《柯林斯字典》的年度词汇，政府和企业采取行动应对气候变化成为一种公众预期。

中国政府高度重视应对气候变化，习近平总书记在2018年全国生态环境保护大会上明确提出，要实施积极应对气候变化的国家战略，推动和引导建立公平合理、合作共赢的全球气候治理体系，成为全球生态文明建设的重要参与者、贡献者和引领者。³2018年以来，中国政府通过调整产业结构、优化能源结构、控制温室气体排放、增加碳汇、防治大气污染等一系列措施，最大程度地减缓气候变化。2019年我国万元国内生产总值能耗同比下降2.6%，万元国内生产总值二氧化碳排放下降4.1%。⁴

在政府积极倡导下，行业协会、社会团体也通过行业约定、倡议等方式，引领产业链和企业绿色低碳转型。例如，中国房地产行业绿色供应链行动（简称“绿链行动”）以行业联合的形式推动绿色供应链，坚持“不绿色，不采购”约定，将环境合规的供应商列入推荐采购的“白名单”，推动产业链整体碳排放和污染物的减排。2019年，在环境合规的前提下，绿链行动进一步提高对碳减排和能效提升的要求，在“白名单”基础上增添“绿名单”，将符合绿色要求且在节能减排方面表现优秀的企业列入“绿名单”，优先推荐采购。⁵

企业也积极践行低碳发展理念。例如，欧莱雅集团苏州工业园区尚美工厂通过使用太阳能、风能和生物质能供电供热，于2019年6月正式实现二氧化碳零排放目标，成为“零碳”工厂。⁶火力发电是我国主要的发电方式，是电力行业减少温室气体排放的重要挑战。京东数字科技集团革命性地将AI深度强化学习技术应用于提高发电站锅炉效率，能够为火力发电机电组降低0.5%的能耗。据估算，这项技术可以使一台60万千瓦的中型火电机组每年减少3.6千吨煤炭消耗和近9千吨二氧化碳排放。⁷电网公司也在积极推进绿色转型，构建清洁环保的“生态+电力”。国家电网湖州供电公司通过发展节约高效、低碳清洁的生态化电力经济，逐步培养生态化电力的生产、生活和消费方式，促进城市能源系统发展。⁸

① 气候罢工，是一种抗议形式，指人们罢课或罢工参加示威活动，要求政府采取行动应对气候变化。

保护生物多样性

从全球气候变暖，到亚马逊森林火灾、澳大利亚丛林大火，再到新冠病毒爆发、蝗虫肆虐亚非，我们正在深切体验人与自然之间的纷争不断升级所带来的切身之痛。生态系统退化、物种灭绝、生物多样性丧失带来的后果，是企业与社会可持续发展必须思考的问题。与气候变化带来直接感受相比，野生动植物与人类活动的交错空间要小得多，这也使得社会公众对生物多样性话题的关注度明显不如气候变化——一个比较明显的证据是，在企业社会责任报告中企业披露生物多样性信息明显少于其他议题。

新冠肺炎疫情爆发后，公众目光再次聚焦向了野生动物。不管是食用野生动物，还是侵占野生动物的领地，都增加了人类与野生动物的接触范围，为病毒传播创造了条件。为了保护野生动植物，阿里巴巴联合腾讯等互联网企业发起了“打击网络野生生物非法贸易”的互联网企业联盟，共同打击网络野生生物犯罪。这些企业通过互联网技术筛查和清理非法网络交易信息，并依托各自平台提高用户对保护野生动物、拒绝消费非法野生动物制品的认知。⁹

《2020年后全球生物多样性框架》草案建议，到2030年扭转全球生物多样性丧失和衰退，到2050年使地球生态系统恢复从而实现人与自然和谐共生。¹⁰为了保护生物多样性，中国企业摸索出了许多有效的“基于自然的解决方案”和“人本的解决方案”。比如，中欧EMBA2002级校友潘刚领导的伊利集团，从2016年开始就在松嫩平原开展“可持续玉米种植示范——东北湿地保护项目”，采用可持续玉米种植技术的示范田达到1000亩，节约的水资源可以保护5.4万亩湿地；并发起“4.6平方东北湿地保护项目”，消费者每购买一提金典有机奶，伊利集团就捐出一笔善款为4.6平方米东北湿地提供一年保护。

本文发现，很多企业已经开始将生物多样性保护纳入日常管理范畴，制定措施减少企业活动对生物多样性的不利影响。比如，水泥行业开采石灰石会使矿区地貌、轮廓发生变化，破坏野生生物的生存领地。华新水泥在评估矿山建设可行性阶段，就会详细评价矿山运行对周边生态和生物多样性的影响，将对周边的影响控制在可接受范围内。在确定采矿方案之时，同步设计矿山环境恢复治理方案，实现矿山的永续利用，助力生物多样性保护。截至2019年底，华新水泥有11家矿山入选全国绿色矿山名录。¹¹

一些企业还创新地将自身技术优势与保护生物多样性“混搭”，实现共赢。比如，三七互娱结合自身的互联网技术优势，积极践行保护野生动物的社会责任，制作了全国首款野生动物保护小游戏——“集结拯救野生动物”，形成了“游戏+公益”的模式。这款游戏通过操控躲避障碍拯救动物来获得相应分数，鼓励玩家亲自拯救动物，强化其保护野生动物的正向认知。在游戏过程中，制作方除了设置富有挑战性的障碍躲避来激发玩家的兴趣，还在多个场景中融入野生动物保护的科普和倡议标语，让整个游戏过程兼具可玩性与倡导性，实现“游戏+公益”。¹²



减轻环境负担

在环境污染防治领域，塑料污染和微塑料给地表水、土壤、海洋及海洋生物带来的影响，让人触目惊心。联合国环境规划署指出，由于过去 20 年间塑料微粒和一次性塑料制品的广泛使用，微塑料已经让地球环境雪上加霜。据估算，每年约有 800 万吨塑料进入海洋，相当于每分钟有一辆装满塑料的垃圾车向海中倾倒。在海岸线、海洋表面以及海床上所积聚的垃圾中，塑料所占的比例达到 60%—90%。¹³ 这些海洋垃圾不仅威胁着 800 多种海洋生物的生命，而且进入海洋生物体内的塑料还会经由食物链，最终抵达人类的餐桌。研究发现，我国长江中下游流域的微塑料浓度均值约为每平方千米 50 万个微塑料颗粒，在西藏、青海等比较偏远的水体中也已经检测到不同浓度的微塑料。¹⁴ 2019 年 11 月，日本研究团队更在空气中监测到微塑料垃圾。



2019 年 6 月 G20 首脑峰会上，海洋塑料垃圾与微塑料治理被列为重要议题，各方达成“蓝色海洋愿景”，并承诺在 2050 年前实现海洋塑料垃圾零排放。¹⁵ 作为塑料生产大国，中国也在重新思考使用和管理塑料的方式，寻找塑料污染的根本解决之道。2019 年，国务院发布“无废城市”试点方案；海南全面禁止生产、销售和使用一次性不可降解塑料制品；上海推行强制垃圾分类；万科启动零废弃办公计划……

塑料和垃圾成为社会热点问题，寻找循环再生方案成为政府、企业和社会的共识。塑料循环经济面临最主要问题是，如何让消费者把用过的产品、包装送回来，这也是构建循环经济闭环的关键。昕诺飞（原飞利浦照明）通过商业模式创新，很好地解决了这个问题。昕诺飞不直接卖灯具，改卖“照明时间”，向客户推行灯具租赁模式（昕诺飞仍拥有灯具所有权，并负责后期的更新换代和回收处理），从“一次性销售”向“照明即服务”的循环经济模式转变，与客户实现互惠双赢，也推动了循环经济的发展。¹⁶

一些企业通过回收利用、变废为宝，提供了可持续的解决方案。比如，再造衣银行，这家提倡环保理念的旧衣再造品牌，从回收旧衣做拼接服装，到制作再生面料，再到制作环保面料，一直致力于变废弃为潮流。2019 年，再造衣银行突破技术制成 RPET 环保面料，从回收塑料瓶中提取纤维原料，大大减少了垃圾填埋和对不可再生资源的消耗，其环保、可持续的生产程序，与传统技术相比可以节约 42% 能耗、45% 温室气体排放量和约 94% 的水资源，给高污染的纺织行业带来一道摩登绿光。¹⁷

与社会美美与共

2018 年诺贝尔经济学奖聚焦于“技术创新、气候和经济增长”的研究，2019 年则表彰“在减轻全球贫困方面的实验性做法”。消除贫困，是联合国第一项可持续发展目标，也是中国可持续发展的核心要义。自改革开放以来，中国农村绝对贫困人口从 7.7 亿人减少到 551 万人，贫困发生率降至 0.6%。⁴ 联合国秘书长古特雷斯对中国扶贫事业给予高度评价，“过去 10 年，中国是为全球减贫作出最大贡献的国家”。¹⁸ 中国企业是中国扶贫事业的中坚力量，在探索精准扶贫、生态扶贫、教育扶贫等过程中贡献了许多创新实践和智慧方案。

除了关注财富差距，还有很多企业从更广阔的视角关注社会不公平、不均衡发展。2019 年 7 月，国际劳工组织指出，各国在减少非正规就业方面进展缓慢，全球约有 61% 劳动者仍在从事非正规就业，妇女、青年和残疾人在享受平等机会从事体面工作方面仍然面临严峻挑战。此外，技术和商业模式创新正在深刻地改变着生产和生活方式，在科技迅速发展的背景下，如何促进包容发展、减少社会不平等成为重要议题。

助力扶贫与乡村振兴

中国企业的精准扶贫方案不仅解决低层次的脱贫问题，更创造了致富渠道、培养了创富能力。如果说诺贝尔经济学奖是对全球减贫事业的理论贡献，那么中国 7 亿多人的脱贫实践，则为全球减贫事业贡献了可持续、可借鉴的生动案例。

我国贫困地区大多地处偏远，自然条件恶劣，产业基础薄弱，即便有一些特色资源，也因种种原因难以形成稳定的收入渠道，一些企业通过产业造血，帮助贫困地区实现脱贫。比如，在过去，贫困县甘肃省临夏州东乡族自治县当地几乎没有产业，大部分村民收入微薄，生活困难。碧桂园从 2018 年开始结对帮扶，派驻专职扶贫干部深入挖掘当地东乡羊等特色资源，通过发放补贴、技术培训、养殖共建等方式提升品质和规模，引导当地做大特色产业。如今，东乡已培育出以“东乡三宝”——东乡羊、土豆、刺绣为基础的支柱产业。¹⁹



在脱贫的过程中，企业不仅引导当地发展特色产业，而且充分运用电子商务、大数据等新技术，引领贫困地区直接向互联网和数字经济跨越。阿里巴巴依托淘宝网和支付宝等平台，通过平台模式、“一县一品”模式和直播模式等方式，一方面打造“直供直销”供应链体系，帮助贫困地区把优质农产品卖出去，另一方面通过消费大数据分析，指导当地农业生产，帮助贫困地区寻找、培育和发展特色产业，形成了一条数字化电商扶贫之路。

脱贫攻坚以消除绝对贫困为目标，乡村振兴旨在缓解相对贫困，实现农村美、农民富和农业强。农村金融一直是传统金融体系的薄弱环节。²⁰ 京东金融制定了一套以数据驱动的农贷金融解决方案“数字农贷”，在推动农村金融发展的同时，也催生农业蝶变。“数字农贷”根据农业生产量化模型和历史生产数据给予农民授信，免抵押和担保；在农业生产过程中，按照生产量化模型定时、定量地把资金投放到产业链上，精准控制投放贷款资金的“水龙头”，分段计息，实现资金使用效率的最大化；同时，还能帮助农户进行风险管理，辅助实现农业生产管理的信息化和自动化，使“傻瓜农业”成为可能。²⁰

创造平等的就业

2019年，世界经济论坛发布的《2020 全球性别差距报告》显示，全球彻底消除经济领域的性别差距还需要 257 年，与 2018 年相比延长了 55 年。经济领域的性别差距主要表现为女性担任管理职位的比例偏低、劳动力参与度和收入水平低下等。导致这种现象的原因包括：在一些容易受到自动化影响的岗位上女性员工比例偏高；在高收入的技术行业中女性员工偏少；以及照顾家庭等因素限制了女性职业机会等。²¹

职场性别差距议题引起了很多企业的重视，一些企业通过开展女性领导力项目、扶持留守女性、在 CSR 报告中披露性别平等信息等方式，努力促进职场性别平等。²² 彭博社性别平等指数，是全球唯一一个全面且具有投资参考意义的性别平等数据库。2018 年，彭博社首次推出性别平等指数，旨在表彰那些致力于提升性别报告透明度和推进女性平等的公司。2019 年，比亚迪、联想和百胜中国三家企业，由于在为员工创造平等、包容的工作环境方面的优越表现，成为中国内地首批入选彭博社性别平等指数的企业。其中，百胜中国通过提高董事会和高管团队中的女性成员比例，来消除性别差异，提升女性职场地位，成为全球范围内最终入选彭博社性别平等指数的两家餐饮企业之一。²³

人工智能、云计算等新兴技术的快速发展，给社会带来了巨大便利，但也引发了公众对未来就业问题的担忧。一些科技公司用实践证明，新技术在替代部分工作的同时，也可以创造大量新就业。比如，京东面向小微企业及个人的信贷服务，虽然利用大数据、人工智能等技术实现零人工干预，但却创造了 3000 多个数据、技术和风险控制岗位。²⁴ 阿里巴巴的科技生态催生了爱臭美的 AR 美妆工程师、爱逛街的全息影像建构师、语音 AI 方言训练师等新兴岗位。除了创造新岗位，阿里巴巴还对一些新岗位进行培训认证，提高相关人员的就业能力。比如，2018 年 12 月阿里巴巴旗下的钉钉便推出了“数字化管理师”培训认证体系，截至 2020 年 5 月已经培训认证超过 200 万名数字化管理师。²⁵



包容多元的社会

企业还越来越注重社会包容性，将“多元”“包容”列入社会责任的优先事项。妇女是推动社会经济发展的重要力量，一些企业将目光转移到农村留守妇女身上，通过提高农村妇女的就业和创业能力，帮助她们改善社会角色和地位。比如，玫琳凯（中国）在云南省楚雄州永仁县外普拉村共同开展了 SDGs 示范村项目，凭借公司在女性培训和发展方面的经验，赋能当地女性，帮助当地妇女获得就业机会并创造新的收入来源。2019 年 9 月，玫琳凯进一步与联合国六大机构合作，推出“女性创业加速器”项目，通过线上指导课程和线下实地培训，让更多女性有能力全面参与到社会经济发展中去。²⁶

残疾人、盲人常常面临众多生活和就业障碍。阿里巴巴、京东、猪八戒网等互联网企业，依托平台资源，帮助残疾人群体克服障碍获得平等的创业和就业机会。2019 年 5 月，百度发起了“AI 助盲”行动，改造盲人按摩店。改造后，盲人按摩师通过语音命令就可以控制空调、电灯、电视机等电器的开关，工作起来更加方便、高效。²⁷ 10 月 15 日“国际盲人节”，美团上线了一款语音盲人外卖应用，盲人用户可以通过语音交互完成从选餐厅、菜品、买单甚至售后等一系列动作，这也是首款面向视力障碍群体发布的定制生活服务应用。²⁸

贫困地区儿童和青少年的健康问题也广受关注，企业不仅帮助这些青少年改善营养健康，也关爱他们的教育成长。比如，蒙牛自 2002 年起便通过“学生奶计划”向中国乡村儿童捐赠学生饮用奶，帮助乡村青少年打下健康基础。²⁹ 伊利在向贫困儿童提供营养和健康的同时，也致力于推动儿童教育公平。“伊利未来公园”是伊利推出的提供多元化科普知识的儿童科普公益项目，运用先进的科技理念和知识，为农村和城市的孩子们搭建了一个跨时空的网络平台，让他们分享科学故事、享受科学乐趣。³⁰

未成年人的网络普及率超过 90%，是网络空间最活跃的群体。纷繁复杂的网络世界对于正处于成长阶段、学习模仿意识较强的未成年人来说，有利有弊。在享受互联网给学习生活带来的便捷高效之时，也面临着网络违法侵害、不良信息影响、个人隐私泄露、网络沉迷成瘾等网络风险和伤害。³¹ 2019 年 7 月，新华社中国搜索上线一款专为青少年定制的搜索引擎“花漾搜索”App，这是国内首个应用人工智能技术屏蔽青少年不良信息的应用，并首创了面向青少年的“内容池”。³²



可持续地向上生长

企业的成功从来不只是财富的增加，与之相伴的还有员工成长、消费者认可、商业信誉、对社会贡献等要素。只有包容员工、用户、投资者以及社会等所有利益相关方共同生长的企业，才有可能实现可持续的发展。

2019年，美国《财富》杂志发布“世界500强”榜单，有129家中国企业入榜，首次超过美国（121家）³³；加拿大财经媒体《企业爵士》^②发布“全球最佳可持续发展企业百强”榜单，却没有一家中国大陆企业入榜。时至今日，很多中国企业已经毫无疑问地做大做强了，但在可持续性发展方面，却没有具备足够的影响力。究其原因，可能是部分企业狭隘追求经济目标，而忽视了企业对社会目标和环境目标的应有之责；也可能是一些企业困惑于如何在追求持续运营和保持竞争优势的情况下采取适当的行动来兼顾社会价值的创造。³⁴

利益与责任的平衡

2019年3月，江苏省响水县化工园区工厂发生特别重大爆炸事故，造成78人死亡、76人重伤，640人住院治疗，直接经济损失19.86亿元。事件背后，媒体爆出当地政府为了招商引资设定了非常高的“环境容量”（即环境能够被破坏的下限很低），³⁵说明目前仍有部分地方政府和企业采取唯经济目标论。一些企业追求短期经济增长，忽视对员工、客户和消费者的责任；一些企业将经济增长建立在严重破坏环境的基础上。这些行为不仅损害了社会和环境的利益，也阻碍了企业的长远发展。可持续发展的企业应该在兼顾经济、社会和环境“三重底线”的前提下识别商业机会，实现社会价值和经济价值共同成长。

随着大数据、人工智能等技术的深度发展，不少技术被运用到商业、生活和工作等场景中，节约了大量人力成本。比如，在疫情爆发后，阿里巴巴达摩院研发的“疫情智能机器人”，根据卫生部门提供的知识包，通过机器学习、测试与调优，能够回答大部分常规问询，极大缓解了人工客服的工作压力。但也有一些科技企业滥用先进技术，损害用户和消费者的利益。比如，2019年“3.15”晚会曝光的一家人工智能科技公司，利用人工智能机器人外呼，批量拨打骚扰电话，赚取利润。这种利用智能电话机器人疯狂骚扰用户的行为，不仅违背了伦理道德，也成为诈骗源头，触及法律底线。因此，科技企业应该时刻保持审慎，负责任地使用先进技术。

随着新技术应用的广泛拓展，数据安全隐忧也日益凸显。一些平台缺少隐私协议不当收集用户信息，或者对用户隐私保护机制不足造成信息和隐私泄露，给用户造成重大安全隐患。数据安全和隐私保护已经成为相关企业的重要议题，一些企业主动承担起保护用户信息安全责任，推出了有效的保护和解决方案。2019年“双十一”物流高峰期间，顺丰快递启用了“隐私呼叫”功能，实行全流程客户数据安全保护，最大限度确保用户隐私信息安全。³⁶继美团、饿了么等外卖平台默认开启“号码保护”功能后，租房平台租客网也开启了租赁“隐私保护”功能，让租客免受租赁信息和不法中介的骚扰。



^②《企业爵士》长期致力于研究和倡导企业在环境、社会和治理领域的可持续发展，并在每年达沃斯论坛发布其旗舰研究“全球最佳可持续发展企业百强”，被认为是企业可持续性分析领域的全球黄金标准。

商业与公益的边界

2019年11月，网络大病求助平台“水滴筹”被媒体曝出存在工作人员诱导病患瞒报信息筹款、根据筹款金额领取业务提成、套用固有模板博取公众同情等问题，引发社会舆论³⁷，舆论焦点是商业和公益的边界。水滴筹是“公益众筹+卖保险”的商业模式，水滴公司通过水滴筹这个免费平台获得巨大流量，然后通过卖保险将流量变现，再利用商业收益反哺公益，实现自身持续发展。这个商业模式本身是个巨大的创新，但在实施过程中扭曲了公益初心，从而失去公众的信任。³⁸说明在商业和公益的融合发展的过程中，企业仍然面临巨大挑战。

以商业手段实现公益目的是“社会企业”，以公益手段实现商业目的却是“公益营销”，如无约束则有可能变成“公益投机”。2019年12月，鸿茅药业获得“2018年度履行社会责任明星企业”称号一事引起轩然大波。一方面，鸿茅药业在过去10年间违法次数达2630次、被暂停销售数十次；另一方面，鸿茅药业积极参与精准扶贫和社会公益，企业这样的割裂行为引发了媒体和公众对企业履行社会责任动机的讨论。³⁹有研究证实企业履行外部导向型的社会责任，更容易赢得口碑与信誉。但企业需要谨记，履行社会责任的目标不应该是赢得口碑和信誉，而是实现自身可持续发展，只有给员工、客户以及更广泛的利益相关者都带来增益，才能更好地实现自身持续发展。

那么商业和公益到底应该如何融合？现代管理学之父彼得·德鲁克说，“企业的本质是为社会解决问题，一个社会问题就是一个商业机会。”一些致力于解决社会和环境问题的企业，充分发挥前瞻见识，创新地将社会、环境问题与商业目标融合在一起，将问题转化为宝贵的商业机会。蚂蚁森林就是一个“商业+公益”的双赢创举。蚂蚁森林鼓励用户采取公共交通工具出行、在线购票和在线缴费等低碳行动，并通过支付宝积攒“绿色能量”。当虚拟的“绿色能量”积攒到一定程度，用户可以兑换成一颗真实的树种植在荒漠化地区。蚂蚁森林的创新模式，一方面唤醒了公众的环保意识，使得低碳生活成为更多人的选择；另一方面也在用户使用时长、活跃频次、社交互动、使用场景等多个方面为支付宝助力，大大提升了支付宝的支付场景和社交属性。



社会责任投资引领持续发展

社会责任投资（Socially Responsible Investment, SRI），也被称为绿色投资、可持续投资、影响力投资、公益创投等，是指在追求财务收益的同时考虑对社会的影响以期达到持续稳定的利润分配目标的一种投资策略。在选择目标投资企业时，不仅要考虑目标企业的财务效益，也要考虑环境、社会和公司治理（ESG）因素，目的是在获得可观财务回报的同时产生积极、可衡量的社会和环境影响。

中国的社会责任投资早期主要体现在银行信贷业务上，2015年，中共中央、国务院发布的《生态文明体制改革总体方案》中首次提出“建立我国的绿色金融体系”，之后“十三五”规划纲要将绿色金融上升为国家战略。2019年9月，中国工商银行、兴业银行和华夏银行成为首批签署联合国《负责任银行原则》^②的中资银行。⁴⁰在监管部门的引导和推动下，中国银行业在绿色金融领域不断探索实践。比如，2019年9月兴业银行推出了“绿色创新投资业务”，支持绿色低碳、节能减排等具有应对气候变化效益的创新业务，构建清洁发展绿色融资创新模式。⁴¹截至2019年底，国内21家主要银行的绿色信贷余额超过10万亿人民币。⁴²

近几年社会责任投资逐步发展到证券业、股权投资和产业基金实践中，ESG股票指数、绿色债券、绿色基金等责任投资产品不断涌现。比如，易方达ESG责任投资基金通过负面筛选和ESG评价体系两种方法，对企业的ESG表现进行评估。首先，在全部股票中剔除有重大ESG负面记录的股票，如存在高污染、高耗能以及环境治理差等问题的公司。其次，利用ESG评价体系对上市公司进行评价打分，选择打分在前80%的股票形成股票备选库。最后，结合公开披露的信息和主动调研的情况，考察上市公司的环境效益、社会责任履行情况以及治理水平，并综合各指标评分结果形成最终得分。⁴³根据Wind数据，截至2019年底，以ESG为主题的公募基金共11支，总规模达到153亿元。其中2019年成立的有4支，规模接近52亿元。

在商业向善、公益市场化理念的推动下，社会责任投资蓬勃发展。目前社会责任投资正在利用公益理念、商业模式和金融手段来解决扶贫、养老、环保等社会问题。⁴⁴比如，禹阔投资打造的绿康医养模式，旨在解决社会养老问题，创造了用影响力投资解决社会问题的范例。⁴⁵中和农信，旨在解决农村地区中低收入人群“用钱难”的需求痛点，成为中国覆盖范围最广的农村小额信贷平台，产生极大的社会效益，也在商业上获得成功。⁴⁶

随着公众对气候变化、环境破坏、贫富差距、社会公平等问题关注度的不断提高，企业面临着三大重要议题：如何与自然相处、如何与社会相处以及如何实现自身可持续发展。本文发现越来越多的企业已经认识到履行社会责任对自身可持续发展以及全社会的重要意义，开始将履行社会责任融入到商业决策甚至是经营战略之中。

过去的一年，在政府引导下中国企业愈发重视环境保护，通过技术、商业模式创新等方式减少温室气体排放、发展循环经济。企业更加关注社会平等与公平，通过精准扶贫、创造平等就业机会以及关爱青少年成长等方式来促进社会包容发展。越来越多的企业希望在实现商业目标的同时能够解决社会问题，并展开了积极的实践探索。另外，社会责任投资方兴未艾，正在以资本的力量引领中国企业实现可持续发展。

展望未来，中国企业仍然面临巨大挑战，比如，如何在做大做强的同时提高可持续发展能力？如何更好地兼顾商业目标和社会价值实现义利并举？希望本文的总结能够给予企业有益的启发，指引企业从自然、社会等更为广阔的视角思考可持续发展问题。期待未来中国企业能够创造出更多生动的社会责任实践案例，贡献更多中国智慧。

参考资料：

- 1 国际能源参考，全球能源资源加速“透支”引热议，2019-08-05. <https://www.carbonvision.cn/archives/32599/2069.html>
- 2 气候服务，中国气候变化蓝皮书（2019）正式发布：气候系统变暖趋势进一步持续，国家气候中心，2019-04-02. https://mp.weixin.qq.com/s/rgeTpcafwVdn8gckJji_gQ
- 3 生态环境部，中国应对气候变化的政策与行动2019年度报告，2019年11月。
- 4 国家统计局，中华人民共和国2019年国民经济和社会发展统计公报，国家统计局网站，2020-02-08. http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202002/t20200228_1728913.html
- 5 定标准 促合作：“绿链行动”携手“中城联采”共谋绿色采购，中国经济网，2019-03-08. http://tech.ce.cn/news/201903/08/t20190308_31643164.shtml
- 6 陈颖，欧莱雅苏州尚美工厂正式宣布“零碳”，经济日报，2019-06-25. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1637279463048886347>
- 7 《2019企业气候行动案例集》发布贡献中国企业气候治理经验，中国经济导报，2019-12-26. <http://www.ceh.com.cn/shpd/2019/12/1204262.shtml>
- 8 赵冉，浙江湖州：绿色电力厚植绿水青山，中国电力新闻网，2018-04-20. http://www.cpnw.com.cn/zdzt/201804/t20180420_1066075.html
- 9 “打击网络非法野生生物贸易”互联网企业联盟在京成立，新华网，2017-11-23. http://www.xinhuanet.com/gongyi/2017-11/23/c_129747799.htm
- 10 李茗，新冠肺炎疫情或将影响全球气候和生物多样性行动进程，世界林业动态，2020-03-27. <http://www.tanpaifang.com/tanguwen/2020/0327/69480.html>
- 11 华新水泥打造绿色矿山保护生态系统，水泥网，2020-05-24. <https://m.ccement.com/news/content/902811397227845001.html>
- 12 三七互娱上线首款“拯救野生动物”H5游戏 为织密野生动物保护网助力，中国网财经，2020-05-20. <http://finance.china.com.cn/qy/whzj/20200520/5277743.shtml>
- 13 买化塑，环境署：塑料微粒、塑料微珠和一次性塑料危害海洋生物及人类健康，搜狐网，2019-12-31. https://www.sohu.com/a/363823007_389140
- 14 任芳言，微塑料：一场不知不觉的污染，中国科学报，2019-04-25. <http://news.sciencenet.cn/htmlnews/2019/4/425648.shtml>
- 15 G20各国达成蓝色海洋愿景 2050年将海洋塑料垃圾减为零，中国新闻网，2019-06-29. <https://www.chinanews.com/gj/2019/06-29/8878508.shtml>
- 16 李思楚，杜鹃：循环经济下的卖“光”商业模式——以荷兰史基浦机场光照设备租赁项目为例，可持续发展经济导刊，2019（11）：41-43.
- 17 华衣网，“转换 Re Being+”：再造衣银行 x FAKE NATOO 2019秋冬系列，2019-03-18. <http://news.ef360.com/Articles/2019-3-28/379809.html>
- 18 社论，中国为世界减贫做出最大贡献，21世纪经济报道，2019-10-16. <http://www.21jingji.com/2019/10-16/wMMDEzNzFMTUxMjQwMA.html>
- 19 激发脱贫的内生动力 企业助力脱贫攻坚招数多，中国新闻网，2020-05-07. https://www.sohu.com/a/397487075_123753
- 20 京东数字农贷：做“傻瓜农业”让农民脱贫致富，金融界网站，2018-01-10. <http://finance.jrj.com.cn/2018/01/10/161023925299.shtml>
- 21 报告：男女收入差距在扩大 女性就业受自动化影响大，腾讯网，2019-12-17. <https://new.qq.com/omn/20191217/20191217A0FJ2400.html>
- 22 女泉，中国排名继续下滑！《2018年全球性别差距报告》如何看待？新媒体女性，2018-12-19. <https://mp.weixin.qq.com/s/9uLdDmheqD0TwG1ElaRbEA>
- 23 百胜中国控股有限公司，百胜中国成为入选2019年彭博性别平等指数的首批中国企业，美通社，2019-01-17. <https://www.pnasia.com/story/235256-1.shtml>
- 24 世界银行：2019年世界发展报告，2018-06-09. <http://www.199it.com/archives/734508.html>
- 25 新技术催生“奇葩”岗位 阿里带动超250万新就业，人民网，2020-05-11. <http://scitech.people.com.cn/n1/2020/0511/c1007-31704755.html>
- 26 张兆慧，玫瑰琳琳 助女性参与经济发展摆脱贫困，新京报，2019-11-05. <http://www.bjnews.com.cn/feature/2019/11/05/645796.html>
- 27 观察君，AI 助盲：科技创新一小步，人类幸福一大步，2019-12-12. https://www.sohu.com/a/360046876_389570
- 28 拉风的极客，美团推出盲人定制语音点外卖应用，不只为献爱心，极客公园，2019-10-21. <http://www.geekpark.net/news/249090>
- 29 蒙牛荣获2019“亚洲企业社会责任-社会公益发展奖”，责任心持续提升，财经网，2019-05-27. <https://finance.sina.com.cn/roll/2019-05-27/doc-ihvhiqay1804229.shtml>
- 30 伊利开营精准扶贫 全面守护贫困地区儿童健康安全，第一财经，2018-12-19. <https://www.yicai.com/news/100083333.html>
- 31 王勇，《青少年蓝皮书：中国未成年人互联网运用报告（2019）》发布 互联网企业应承担更多社会责任，公益时报，2019-06-01. <http://www.gongyishibao.com/html/yaowen/16716.html>
- 32 王鹏，国内第一款青少年搜索引擎“花漾搜索”发布，新华网，2019-07-11. http://www.xinhuanet.com/2019-07-11/c_1124739834.htm
- 33 2019年财富世界500强排行榜，财富，2019-07-22. http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2019-07/22/content_339535.htm
- 34 曹瑄玮，闫志伟，企业家的可持续导向影响未来，可持续发展经济导刊，2019（08）：25-26.
- 35 崔世杰，江苏响水天嘉宜化工有限公司“3·21”特别重大爆炸事故调查报告公布，央视网新闻，2019-11-15. <http://m.news.cctv.com/2019/11/15/ARTIDxWJ3X95uxK22IrimMF191115.shtml>
- 36 中国快递隐私安全之路，顺丰一直都在，顺丰快递，2019-11-14. <https://www.freebuf.com/fevents/220128.html>
- 37 颜之宏，“水滴筹”“轻松筹”“爱心筹”，网络众筹平台如何监管？新华社，2019-12-11. http://www.xinhuanet.com/politics/2019-12/11/c_1125336153.htm
- 38 朱睿，李梦军，水滴筹启示：众筹模式路在何方 是公益还是商业？经济观察报，2019-12-22. <https://tech.sina.com.cn/i/2019-12-22/doc-ihnzah9139791.shtml>
- 39 马彦明，鸿茅药业成“履行社会责任明星”，这步子迈得有点大，新京报网，2019-12-24. <http://www.bjnews.com.cn/opinion/2019/12/24/665673.html>
- 40 刘玉俊，联合国发布《负责任银行原则》，对银行信贷有何新要求？商道绿融，2019-11-05. http://www.syntaogf.com/Menu_Page_CN.asp?ID=21&Page_ID=320
- 41 让绿色福建更清新 兴业银行首推“绿色创新投资业务”，投资者网，2019-09-18. <http://www.investorchina.cn/article/47798>
- 42 郭沛源，刘玉俊，何谓负责任银行，财新网，2019-09-24. <http://opinion.caixin.com/2019-09-24/101465513.html>
- 43 中国责任投资年度报告，中国责任投资论坛，2019年12月. <http://syntaogf.com/Uploads/files/%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E8%B4%A3%E4%BB%BB%E6%8A%95%E8%B5%84%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%8A%A5%E5%91%8A2019.pdf>
- 44 胡文娟，于志宏，对话马蔚华：抓住历史机遇，推动可持续发展金融，可持续发展经济导刊，2019（12）：13-16.
- 45 方巍，禹阔资本的影响力投资实践，21世纪经济报道，2018-07-11. <http://www.21jingji.com/2018/7-11/1NMDEzODFMTQzOT11Nw.html>
- 46 中和农信. <https://www.cdfinance.com.cn/detail/4511.html>

^②《负责任银行原则》由联合国环境规划署金融倡议组织牵头制定，旨在帮助银行与联合国可持续发展目标和《巴黎气候变化协定》所倡议的社会目标保持一致，有效发挥作为金融中介的关键作用，推动气候行动和可持续发展。



03 | 中欧校友企业 社会责任实践

猪八戒网

服务交易平台的利他基因

中欧国际工商学院 案例中心 张驰

取经
ZBJ.COM
不忘初心 方能取得真经

猪八戒网供图

“对于创业，我们有一个标准，如果这家公司只有商业价值而没有社会价值，我们认为这是生意人该去干的事；如果这家公司只有社会价值而没有商业价值，我们认为这是政府该为人民服务；我们要创办的猪八戒网应该既有商业价值，同时还必须兼备社会价值——把商业价值和社会价值完美地整合在一起，这才值得我们猪八戒团队去为之努力，为之奋斗。”

——猪八戒网创始人、CEO 中欧EMBA2013级校友 朱明跃¹

朱明跃很喜欢分享 2013 年发生在北京一家咖啡厅的故事。彼时，一位设计界大咖毫不客气地当面指责猪八戒网把设计师的价值贬低了，把整个设计行业搅混了。面对咄咄逼人的质问，朱明跃反问了两个问题：一是作为中国最大的设计公司，你到底服务了多少客户？二是你到底养活了多少设计师？他得到了两个数字：一年服务 100 家客户，养活 700 个设计师，这个数字在设计行业很是难得，大咖回答的时候不无骄傲。朱明跃不疾不徐：“中国有 8900 万家市场主体，每天以 5 万家的速度增长，你服务 100 家，那剩下的 8000 多万家需要转型升级，需要专业的品牌营销服务，指望谁？中国有几千万设计从业者，上亿设计爱好者，他们无法迈入你们的门槛，但希望运用自己的专业能力服务世界，成就个人价值，在互联网时代实现就业与创业。猪八戒网就是要解决这些人的痛点。”大咖闻言，态度立刻缓和了。²“猪八戒网是中小企业的依靠。”朱明跃如是说。

成立于 2006 年的猪八戒网，总部设在重庆，在创始人朱明跃带领下，历经多次“腾云行动^①”，终于成长为服务众包这个“最烂的”“慢”生意领域的“独角兽”。时至今日（2019 年 12 月），猪八戒网已经成为拥有 2200 万注册用户、基于人才共享的服务交易市场；猪八戒网的专业人才和服务机构，可提供覆盖企业全生命周期的 1000 多种服务；超过 1400 万专业人才，通过专属的平台经营权益、系统的运营教学，以及“八戒工场^②”快速适应互联网生存，做全球生意；借助平台强大的孵化能力，已有 10 万人才在猪八戒网上从个人成长为公司。依托于线上的卖场 + SaaS 服务模式以及线下的实体孵化设施，猪八戒网整合第三方资源，为各行业的中小微企业提供“互联网 + 行业”解决方案和管家式服务，推动品牌升级、科技升级、商业模式升级、助推区域产业升级。³



① “腾云行动”是猪八戒网对产品、运营模式的调整变革，每一次都对猪八戒网的发展起到了促进、推动的作用。2018 年 12 月，猪八戒网开始新的“腾云行动”——腾云十号，以雇主为中心，以成交为目的，全面升级公司运营模式；以实现平台的成交率大于或等于 80% 以上为核心指标，建设沉淀全集团的信息流、资金流、及用户数据的系统；以创造 100 亿营收为目标，构建雇主、人才和平台的三方共赢的平台生态体系。

② 八戒工场，是一个专为全球知识工作者打造的、有生意的社区。借助人才共享平台猪八戒网、专职开拓订单的雇主对接团队、提供全程创业指导的运营团队、全国各城漫游的灵活办公空间，及一站式企业管家服务。

▶▶ 平台时代

2014年，猪八戒网确定自己的定位——平台公司，并逐步尝试将自营业务也平台化。而当业务模式发展到平台阶段的时候，业务逻辑与佣金或者自营模式就存在了巨大差别，“因为做互联网平台跟做生意不一样，服务生意只是利他，但是互联网平台如果你没有站在整个社会和产业、公众的角度去思考问题，就很难形成双边效应，因为用户到平台上来是一种自发行为。”周勇如此解释。基于此，猪八戒网开始倡导统一商业价值和社会价值的企业文化。

猪八戒网服务商运营负责人丁然在接受采访时的一席话透露了始终坚持的自我定位：“我们内部在讲平台价值的时候，我们都会提到说我们不光是一个挣钱的商业公司，我们的肩上还担负着很重的社会责任感和社会使命。因为有很多人在我们这个平台挣钱、生存甚至改变他们自己的工作方式，甚至有些人辞去原来比较稳定的工作，加入到这个平台，跟我们一起把平台做大，同时成就他自己的一些创业梦想。当这个平台有越来越多这样的人的时候，我们就会觉得自己的责任感越来越重。”⁹

支持政府“放管服”^④

过去，经济发展更多依靠大中型企业，政府只需要通过行政手段管理即可；而现在，中小企业成为经济发展的重要推动力，发展中小企业就必须让市场在资源配置中起决定性作用。党的十八大以来，中央把推进“放管服”改革作为转变政府职能、深化行政体制改革的重要抓手，大力推进简政放权、放管结合、优化服务¹⁰；降低企业成本；增加实体经济吸引力与竞争力，优化营商环境；推动政府职能深刻转变，为人民营造公平争议的生活环境。¹¹但“放管服”的落地却并不容易，落地难的根源在于政府和中小企业之间没有对接关系，使中小企业与政府之间难以互相了解、互相信任，而猪八戒网平台的大数据正能够解决这一问题。猪八戒网的平台记账已经受到了多个地方的市场监督管理部门的欢迎。“这是因为我们能够支持政府‘放管服’的落地。”周勇说。

④ 放管服，就是简政放权、放管结合、优化服务的简称。“放”即简政放权，降低准入门槛。“管”即创新监管，促进公平竞争。“服”即高效服务，营造便利环境。

简政 **放** 权，降低准入门槛

猪八戒网的平台上汇集了数以千万计的中小企业，无论他们的办公场所在哪里，他们的账务都在猪八戒网的平台上，所以账务一定是真实的。这使得猪八戒网有机会了解企业，进而了解产业；而平台遵循的是行业自律的规则，只要有平台在，政府可以放心大胆地“放”，不会出大问题。

创新监 **管**，促进公平竞争

猪八戒网平台与国家统计局共同研发了一个基于平台大数据的中小微服务型企业活跃度指数，根据平台接单和收入情况等数据，观测经济的景气程度。宏观上，这个数据可能帮助地方政府了解本地的经济发展状况，诊断经济发展中出现的问题——是现代服务业不够发达还是对互联网认识不够充分等。微观上，平台可以知道中小企业的详细情况，政府不是通过平台来抓企业违规，而是根据平台的预警，在企业违规之前就告知其违规的风险，或者帮助企业补足能力短板。

高效 **服** 务，营造便利环境

平台的出现能够帮助企业精准地找到政府服务，比如申请创业补贴等，去掉中间环节，从而避免寻租行为，阳光发放补贴等各类政府资源。

支持偏远地区发展

2017年，习近平总书记在十九大报告中指出，实施乡村振兴战略。农业农村农民问题是关系国计民生的根本性问题，必须始终把解决好“三农”问题作为全党工作重中之重。¹²2020年，指导三农工作的中央一号文件指出“2020年是全面建成小康社会目标实现之年，是全面打赢脱贫攻坚战收官之年”。文件同时部署了“三农”工作的重点，包括大力发展农村电商，加强冷链运输和供应链等基础设施建设，补足发展短板；依托现有资源建设农业农村大数据中心，开展数字乡村试点等。

“越偏远的地方，猪八戒网平台越是他们的刚需，”周勇解释道，“偏远地方没有好的产业资源，比如像设计logo、营销策划、融资报告等，都没有资源实现；而在平台上，只需要一点钱，就可以得到专业规范的服务。”这与朱明跃的想法不谋而合：“越是新疆、内蒙古等地的企业，越需要得到互联网的灌溉，在品牌建设、记账报税和营销推广上，他们比北上广的企业更需要猪八戒。”早在2015年，猪八戒网就在全国建立销售团队。

2018年，猪八戒网与贵州省人民政府签订战略合作框架协议，携手推进大扶贫、大数据、大生态三大战略行动，五年内力争为贵州孵化新增现代服务业、大数据产业相关企业1500家，直接或间接解决近10万人的就业问题。¹³“猪八戒网的模式能够解决贵州本地资源不足的问题，用外面的资源解决本地的问题，间接地做了招商引资的工作”，周勇介绍。根据合作协议，猪八戒网将为贵州提供至少三项服务：一是打造一个独具特色的区域平台，将贵州的文、旅、体、游融合在一起；二是建立支撑品牌的企业和产业规范，形成持续输出稳定服务的能力；三是引入资本等资源，形成持续运营的能力。



猪八戒网供图

赋能中小企业

十三五规划指出，中国要发展现代互联网产业体系，实施“互联网+”行动计划，促进互联网深度广泛应用，带动生产模式和组织方式变革，形成网络化、智能化、服务化、协同化的产业发展新形态。引导大型互联网企业向小微企业和创业团队开放创新资源，鼓励建立基于互联网的开放式创新联盟。¹⁴ 而猪八戒网在线聚集了 1300 万专业人才和机构，实现了超过 10 亿次用户商机匹配，超过 2000 多万次交易。依靠海量数据及挖掘能力，猪八戒网建立起了以大数据为基础的平台生态服务体系，为平台的创业者、雇主企业、传统行业及区域政府提供互联网+大数据服务，充分释放数字价值，驱动传统产业的数字化转型升级，促进数字经济和实体经济的深度融合。¹⁵

传统企业升级 发达地区的传统中小企业同样面临着巨大挑战。“许多创业者都是五六十年代的人，做的都是传统产业，他们的子女不愿意回来接班。他们可能无所谓，大不了就不做了。但是对当地政府来说就很重要，所以当地政府希望通过平台转型引导他们数字化、云化、互联网化，从而成为一个新的企业。”猪八戒网通过大数据智能化诊断工具，既能够让平台用户发现自己的需求，也能够让服务商发现自己的缺陷。根据大量需求聚合而成的大数据，猪八戒网设计了八个能力维度，可以主动扫描或者由用户自行扫描企业的能力模型，从而准确诊断能力缺陷，猪八戒网则可以针对这个缺陷进行精准赋能。

研发创新资源协同 早在 2017 年 12 月，猪八戒网就与云南省科技厅达成了战略合作协议，共同创建“互联网+”云南科技创新云平台，这是产业互联网的联合研发创新的全新尝试，旨在解决中小企业产品研发和设计的薄弱环节。中小企业招不到、也养不起高端的人，所以研发能力很难提升，最好的解决方案就是不用去做设计。与此同时，中小企业最大的优势是快速响应市场的能力，因此，在将来，中小企业是最符合未来市场对个性化需求、精准化服务的要求。所以，让中小企业去做端口，猪八戒网的平台做后台；中小企业去接订单、销货、交付服务，猪八戒网的平台资源来做制造型企业的设计和开发。“我们与云南省工信厅搭建了联合研发创新平台，让所有中小企业都在外围，我们搭建共享制造中心。这个平台也提供供应链服务，原来中小企业采购成本很高，议价能力差、供货不稳定，而我们聚合着一万家去采购，这就不一样了；并且还有政府背书，这样价格低廉、供货稳定。这种方式可以真正解决中小企业的短板。”

改变获客方式 广西巴马，近一年来不仅推出了巴马品牌的香猪、山茶油、火麻等旅游农产品，还牵头周边八个县组建投资公司进行全域旅游开发。推动巴马实现蜕变的，是一家名叫博观达智的重庆公司。而就在几年前，这家公司一度面临关门困境，“作为一家设计公司，我们的本职是为客户做创意，但现实的情况，却是整天在酒席饭桌上陪客户，行业小散弱，缺乏与甲方进行议价的能力，只能靠搞关系来拓展业务。”但通过猪八戒网，创业者和客户更加迅速地彼此了解，并且达成合作。¹⁶

扩大获客半径 在入驻猪八戒网之前，易晨电商的服务客户还仅限于广东地区，入驻猪八戒网后，易晨不仅有了来自全国的订单，更有幸参与了加拿大总理钦点的项目，为加拿大知名品牌 Umbra 贡献了有力的服务。¹⁶



为弱势群体提供就业机会

早在 2014 年 9 月，李克强总理就提出了“大众创业、万众创新”概念。“大众创业、万众创新”已成为中国的国家战略，在全国范围内掀起了一股创业创新的风潮。2016 年，李克强总理考察人力资源社会保障部时仍将加大服务业吸纳农民工就业能力，加快农民工就近就地创业就业作为解决农民工就业问题的良策。猪八戒网的“灵活就业模式”恰能解决某些弱势群体的就业问题，对接国家精准扶贫及“双创”工作。

针对残疾人，猪八戒网联合国家残联、重庆残联推出了“阳光计划”，该计划将通过创业培训、创业流量补贴、宣传推广等对残疾创业者进行帮扶；这一计划降低了残疾人的创业门槛，提高创业便利性，扩大市场创新创业半径，让他们能专注于专业和业务。截至 2017 年 9 月，阳光计划已经先后扶持了窗外视觉、爱竞互动、出格设计等优秀服务商成功创业，他们的月收入均达到 1 万元以上。¹⁷

针对有创业计划的在校大学生，猪八戒网推出“天鹰计划”，为他们提供公司注册代税、商标注册、版权注册、专利申请等方面的创业扶持。根据规划，至 2021 年底，该计划将在全国范围内招募逾 5 万名大学生加入计划，扶持超过 3000 名大学生在猪八戒网创业，力争大学生年订单交易量突破亿元。¹⁸

猪八戒网还陆续推出了针对退役军人的服务平台，为退役军人提供培训、就业服务，帮助国家进行退役军人安置。未来，猪八戒网还会推出更多针对细分人群的服务平台，“比如妇女同志，特别是全职照顾家庭的高知女性，孩子上学以后，她可能已经不适应工作的节奏了，我们可以提供一些机会，避免她们的价值被浪费。”



成人达己：做数字经济时代的基础设施

“把公司运营好，是最好的社会责任，这是毋庸置疑的。”周勇如是说。猪八戒网的第一项延伸服务——八戒知识产权始于 2014 年，当年实现 940 万营收，2015 年即实现营收过亿，2016 年营收增长近 4 倍；2017 年 5 月，八戒财税也已经能做到月营收 1000 万元，实现盈亏平衡；八戒金融营收也已过亿。¹⁹ 2019 年 7 月，猪八戒网在重庆日前在重庆证监局办理了辅导备案登记，或将申报科创板上市。²⁰

“但对猪八戒网来说，担当社会责任的影响更加深远。作为一个平台，依赖我们生存的不只是我们的员工。”现在新的工作理念和生活方式已经产生了，许多新生代的大学生拒绝传统的雇佣工作方式，他们要么选择创业，成为合伙人；要么选择自由职业，成为平台上的虚拟人，在发挥专业能力的同时，充分地享受自由。平台将成为数字经济时代的基础设施，“这是猪八戒网不能倒的最重要的原因”。

“我们正站在国家、产业和企业的角度上架构我们平台场景，”周勇说，“在未来，新的企业一定是架构在平台上的企业，它的大量的、延伸的、外围的东西都是平台在提供。这不是猪八戒网要推动改变的，而是改变的趋势已然明朗，猪八戒网必须为之做好准备的；而平台企业最终共享的是社会资源，而非企业资源，因此，互联网时代的平台企业必须建立在强烈的社会责任之上。”

“让更多的人、更多的企业在平台上生存和发展，这才是平台最终为社会贡献的价值，才是平台最应当承担的社会责任。”而猪八戒网也正秉承着“成人达己”的价值观和“商业价值与社会价值的统一”的经营观不断前行。

参考资料：

- 1 华龙网（重庆），两江新区优化升级：八戒知识产权践行社会价值“一起飞”，网易新闻，2016-02-29[2018-09-09]，<http://news.163.com/16/0229/12/BH09Q3A90001-4AEE.html>.
- 2 创业黑马学院，朱明跃：你来做一个 100 亿的平台试试？，搜狐科技，2017-06-13[2018-09-10]，http://www.sohu.com/a/148469167_440492.
- 3 猪八戒网官方网站，[2019-12-04]，<https://www.zbj.com/about/index>.
- 4 吴汉钧、联合早报，猪八戒网：创业如《西游记》取经，两江新区官网 - 新闻频道 - 媒体聚焦，2015-02-08[2018-08-21]，http://www.liangjiang.gov.cn/Content/2015-02/08/content_13707.htm.
- 5 史亚娟，猪八戒网：诚信“叩开”威客之门，创新时代，2012(4):56-59.
- 6 张乔、中国计算机报，猪八戒网：在网上“贩卖”服务，中国计算机报，2012-09-17[2019-12-17]，<http://it.sohu.com/20120917/n353369958.shtml>.
- 7 王颖春、秦浩，朱明跃：猪八戒目标是 3 年在纳斯达克上市，中国证券报·中证网，2014-10-21[2018-08-29]，http://www.cs.com.cn/ssgs/gsxw/201410/t20141021_4540379.html.
- 8 陈威如、许雷平，猪八戒网：服务交易平台取经路，中国工商管理国际案例库，2015
- 9 猪八戒网副总裁丁然：我们如何从几个人、几条枪做到市值百亿，猪八戒网 - 八戒动态 - 媒体报道，2016-02-19[2018-08-20]，<http://news.zbj.com/article-id-11087.html>.
- 10 人民网，以深化“放管服”改革推进政府治理现代化，百度百家，2019-12-23[2020-03-30]，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1653669176249382030&wfr=spider&for=pc>
- 11 赵海艳，深化“放管服”改革推动政府职能深刻转变，黑龙江日报，2018-08-28[2020-03-30]，<http://epaper.hljnews.cn/hljrb/20180828/376656.html>
- 12 实施乡村振兴战略，人民网 - 理论频道，2018-08-23[2020-03-30]，<http://theory.people.com.cn/n1/2018/0823/c413700-30246228.html>
- 13 猪八戒网，猪八戒网与贵州省人民政府签署战略合作协议 5 年内解决当地 10 万人就业问题，搜狐，2018-05-28[2019-12-05]，http://www.sohu.com/a/233123052_485782.
- 14 中国网信网综合，“十三五”规划纲要：实施网络强国战略 加快建设数字中国，中国网信网，2016-03-18[2020-03-30]，http://www.cac.gov.cn/2016-03/18/c_1118372649.htm
- 15 Bonboru，深挖大数据价值，猪八戒网布局大数据平台生态显成效，八戒知识产权，2018-02-02[2020-03-30]，<https://zx.ipr.zbj.com/qyxx/wzdt/3780.html>
- 16 猪八戒网 CEO 朱明跃：让创业更有尊严，猪八戒网，2018-01-11[2019-12-04]，<https://www.zbj.com/about/media-detail-tzbsayy2018p112>
- 17 2017 全国双创周今日启幕 猪八戒网助创成果显著获赞，中国工业设计协会网站，2017-09-15[2019-12-17]，<http://www.chinadesign.cn/hydtai/743.jhtml>
- 18 重庆猪八戒网络有限公司，重庆市总工会，2018-04-27[2019-12-04]，<http://www.cqgh.org/html/51alljz/20180427/102476.html>
- 19 中欧国际工商学院，独家 | 由亏损到盈利，净盈利呈几何倍数增长，“猪八戒”是如何腾云驾雾的？搜狐网，2017-12-13[2020-03-30]，https://www.sohu.com/a/210190736_177801
- 20 金融界，猪八戒网接受上市辅导：曾经生存艰难，如今成川渝独角兽，新浪财经，2019-07-23[2020-03-30]，<http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/cn/2019-07-23/doc-ihytcern5653254.shtml>

中科生态



“商业 + 技术”双轮驱动， 引领中国水生生物保护

中欧国际工商学院 案例中心 黄夏燕

中科生态阿海增殖站/中科生态供图

“

我让物种消亡的速度减慢，是最值得吹牛的事情。

”

—— 中科生态董事长 中欧EMBA2016级校友 叶明



自然之美，在于万物；万物之美，在于多样。在全球首屈一指的水生态科研高地武汉，有一家民营企业——武汉中科瑞华生态科技股份有限公司（简称“中科生态”）通过“商业+技术”双轮驱动，在水生态保护与修复领域精耕细作，展现了中国企业的责任与担当。

2010年，中科生态刚刚成立，即以“用科技保护生态”为使命；2013年，中科生态开始探索以商业模式实现“双效”合一；2019年，中科生态进入上市辅导期，筹备主板上市。短短几年，中科生态成为中国水生态保护和修复领域唯一的全产业链科技服务企业，在专业领域持续深挖，建立起了覆盖中国7大流域20多个省、市、自治区的市场网络，¹成为行业领导者。在此过程中，中科生态扛起了社会责任的大旗，以科技保护和谐共生的自然环境，成为企业商业价值和社会价值融合发展的典范。



引入商业模式，守护水生生物多样性

物种濒危，长江生态告急

武汉，长江与汉江汇聚之所，是一座美丽的江城。中科生态董事长叶明是土生土长的武汉人，从小喜欢去长江边玩耍，与长江结下了不解之缘。小时候，只要去江边，叶明总能看到江豚在长江里欢腾：游船逆水而上，江豚三两结伴，追着浪花跑，时不时在船后露出圆圆的头、黑黑的背，嬉闹追逐……

如今，叶明记忆中的画面已经不复存在。多年来，受拦河筑坝、水域污染、过度捕捞、航道整治、岸坡硬化、挖砂采石等人类活动的影响，长江流域水生生物多样性持续下降。² 据统计，长江流域水生生物历史上多达4300多种，其中鱼类400多种，拥有中华鲟、长江鲟、长江江豚等国家重点保护的水生生物11种，拥有长江特有鱼类170多种。现在，长江流域中被列入《中国濒危动物红皮书》的濒危鱼类物种达92种，被列入《濒危野生动植物国际贸易公约》附录的物种接近300种。³

自2000年以来，长江鲟再也没有自然繁殖记录，野外种群几乎灭绝；2007年，国家一级保护动物“长江女神”白鱀豚被宣布为功能性灭绝；2013年之后，“淡水鱼之王”白鲟未曾再现踪迹；2018年，长江江豚数量仅有大熊猫的一半；2019年，四大家鱼（青鱼、草鱼、鲢鱼、鳙鱼）的种苗发生量与20世纪50年代相比下降了90%以上。⁴

一个商业模式，两大社会责任

长江流域物种的濒危和灭绝，带来的后果是长江生态系统的衰退和崩塌。让人忧心的是，万里长江“生病”了，但保护长江的技术、科研等力量却显得相对薄弱。除了行政上的“硬约束”，企业能为保护母亲河做些什么，是叶明一直在思考的问题。“物种保护迫在眉睫。”叶明反复强调，他希望把水生生物保护这件事情做大，“水生生物保护是一件好事，应该具有商业模式，可以通过商业模式将生物多样性保护予以推广。”

以商业模式推广水生生物保护，一方面能够广聚社会之力扩大水生生物保护的范围和深度，产生较高的社会价值；另一方面也有利于企业实现盈利目标。叶明认为，一家企业首先应该盈利，好的公司治理是企业基本的社会责任。他分享了一个感悟：“人这一辈子会做三类事情，第一类是‘值得但不喜欢之事’，第二类是‘喜欢但不值得之事’，第三类是‘喜欢又值得之事’。”水生生物保护这件事利国利民、造福子孙后代，是叶明喜欢之事，也是一件“值得”之事。通过商业手段推广水生生物保护，在产生商业收益的同时，履行对社会、对环境的责任和承诺，从而实现企业经济价值和社会价值的合二为一。



“一站式”技术服务，惠己惠人

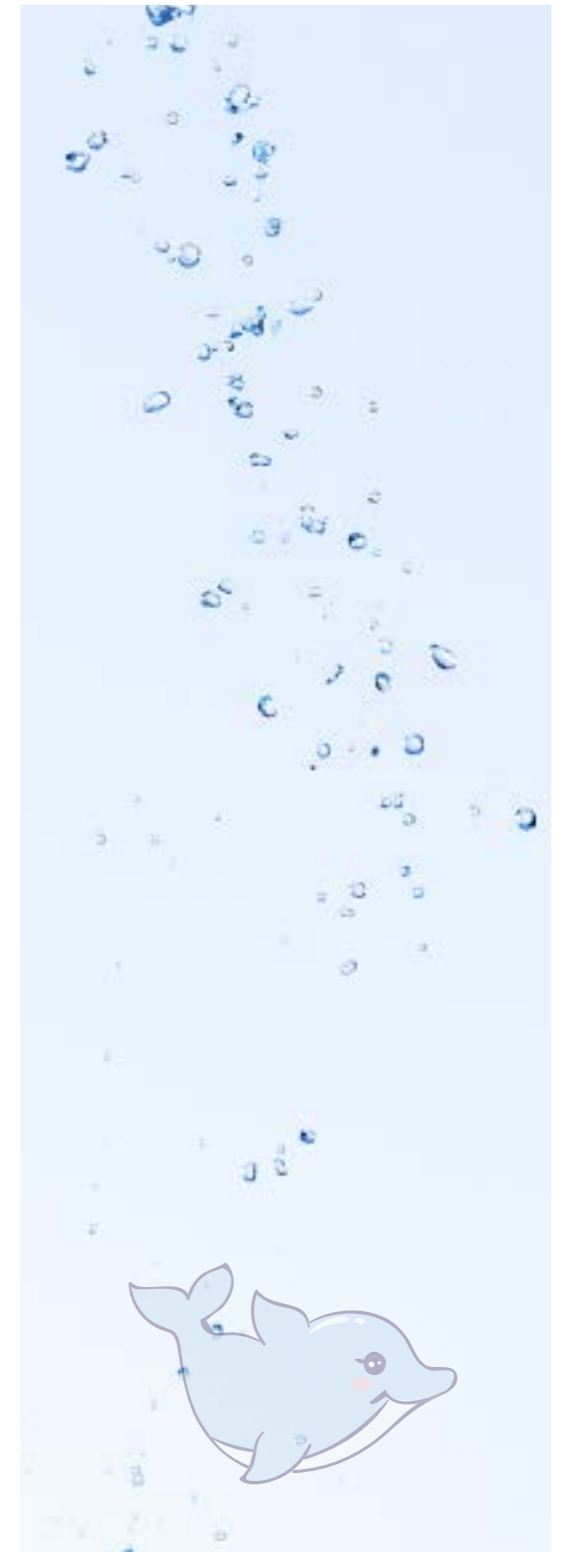
水生生物保护项目通常涉及增殖站建设运营、过鱼方案设计与实施、栖息地修复等方面。在这个综合系统中，科研院所、勘测设计研究院以及渔业公司等组织和单位各有所长，一个水生态补偿项目，通常需要整合多方面的力量，沟通成本非常高，项目推进会很缓慢。面对这一行业现状，2013年，叶明加入中科生态后，紧抓行业痛点，开创了全产业链服务的新模式。

中科生态是水生生物保护领域唯一的全产业链企业，向客户提供“一站式”生物技术服务，经营模式与医院看病、开药、做手术的流程类似。中科生态业务覆盖水生态调查、方案设计、方案实施、数据评价等水生态全产业链各个环节，构建了集诊断评估、技术服务和运营管理于一体的水生态科技体系，为水生态保护与修复提供综合性的解决方案。叶明说：“我们要做水生生物领域的‘协和医院’”。

中科生态的全产业链商业模式颇有成效。短短6年时间，中科生态便成为全国最大的水生生物增殖站科技服务商、最大的鱼道及监测运行服务商。截至2020年3月，中科生态业务覆盖国内20多个省市自治区，运营了40个增殖放流站，服务于40多个业主单位，市场覆盖范围及数量位居全国第一；承担过鱼示范项目近20个，排名全国第一，并建设运营了全国首个“集运鱼系统”示范工程；生态监测/检测项目180多个，全国领先。国务院三峡办原副主任胡保林认为，在当前长江大保护行动缺乏系统性和综合性的背景下，中科生态的全产业链模式让水生态修复从单一项目服务转向综合性服务，值得大力提倡。⁵

一方面，全产业链模式使中科生态迅速成长为行业领军者，证明了其独有的生命力和竞争力，实现了自身经济价值和水生生物保护社会价值的同步提升。在经济效益方面，最近几年，中科生态的年均收入保持30%左右的增长，增长速度较快；在社会效益方面，中科生态每年增殖放流珍稀鱼苗规模超过1000万尾，放流品种达到72种，还打造了栖息地修复重建示范项目，从源头上解决鱼类的生存环境问题。

另一方面，全产业链模式也给中科生态的客户带来了巨大价值。叶明解释说：“全产业链模式也惠及客户，中科生态每位客户的单位投入成本都在下降。”中科生态通过整体解决方案降低了客户的重复投资，给客户带来价值的同时，也在合作中与客户建立了信任，中科生态的客户黏性非常高，合同周期比较长，平均5年，长一点的达到20年，这进一步促进了中科生态业务的发展与稳定。



提升技术实力，用科技保护生态

从团队到平台：致力技术突破与创新

水生生物技术具有区域性特点，由于我国江河湖库自然生态条件千差万别，生态修复必须依照当地条件采取有针对性的措施方案，很难有一项技术可以解决所有地域的生态修复问题。叶明打了个比方：“我们不能用美国大马哈鱼的技术来‘对付’长江鱼。”可见，水生生物保护行业的技术门槛其实非常高。

“严格来讲，我们不是一家环保企业，而是一家生物科技企业。”叶明更进一步强调，中科生态的核心是生物技术，主要向客户提供水生生物修复与水体生态构建的科技服务。在2010年成立之时，中科生态便确立了“用科技保护生态”的使命。多年来，中科生态始终将技术创新置于重要地位。

在技术团队方面，中科生态形成了包括科技委员会、专家委员会和专业技术团队在内的三级核心技术团队。中科生态聘请了权威的水生生物专家组成科技委员会；与国内20所一流的科研机构 and 院校合作，组成专家委员会，常聘专家达到35人；拥有200人的专业技术团队，其中硕士、博士以及高级专家占比达到30%。此外，中科生态还建立了生物资源保护、生态监测与评价、过鱼设施、循环水设备、生态修复5个专业化创新团队，为公司发展提供持续的科技支撑。

在科研平台方面，中科生态搭建了三大平台：长江水生态保护研究院、省级水生生物种保护与修复工程技术研究中心、CMA（China Metrology Accreditation，中国计量认证）水生生物多样性检测实验室，形成了完善的自主创新研发体系。2017年，中科生态携众多水生态领域专家，发起设立了全国唯一的长江水生态保护研究院，致力于打造长江生态保护智库平台。同时中科生态还建立了湖北省水生生物保护与修复工程技术中心，作为公司的技术应用和技术管理平台。2019年2月，中科生态的子公司通过国家CMA认证，成为国内第一家由企业自主申请、通过CMA认证的水生生物检测监测第三方平台。

坚持创新创造为中科生态积累了大量技术成果。截至2020年3月，作为一家民营企业，中科生态掌握了78种水生生物繁育技术，是全国数量最多的，包括珍稀水生生物人工保种和育种技术、全参数控制循环水系统技术、水生生物洄游通道恢复技术、河湖及栖息地再自然化技术、水生态修复过程评估技术等在内的核心技术；自主研发的循环水设备市场占有率达到80%；获得国家专利技术授权47项，发表科技论文40余篇，并获得“国家知识产权贯标企业”称号。

中科生态金安桥增殖站/中科生态供图

从激励到关怀：持续营造技术创新氛围

叶明始终认为，一家企业为社会创造价值只是一个方面，另一方面不能忽视在企业平台上创造社会价值的人——员工。随着行业的发展，生态新技术不断涌现。中科生态为了扩大员工科学视野、提高员工的专业能力和创新能力，从2019年开始定期举办“中科讲坛”，邀请行业专家分享前沿知识和经验成果，为员工提供一个新的学习交流的平台，提高员工专业技能。

除了邀请外部专家授课，中科生态还开展了一系列内部技术交流和鼓励活动。在2019年初举办的公司年会上，中科生态向员工颁发了“科技之星”等科技成果奖项，奖励员工在科技创新方面的贡献；并颁布了《中科生态科技成果及技术创新奖励办法》，针对员工不同类型的科技成果明确规定不同的物质和精神奖励，以激励员工参与科技创新的积极性和主动性。⁶

对员工关怀的实质是企业实现对人的责任。“要多关心员工的晋升通道、收入、生活的尊严感和自豪感。”叶明说，“我有个原则，薪酬要比同行高10%。”在生活方面，中科生态还免费为外地员工安排住宿，解决伙食问题，让员工没有后顾之忧。

从行业到民众：传递科学生态理念

作为行业的先行者，中科生态建立了比较完善的科研体系，并在水生生物技术方面取得诸多关键性突破。作为一家具有良好社会责任意识的企业，中科生态希望做到的，不仅仅是独善其身。

规范的行业秩序有利于行业快速和健康发展。在行业规范方面，中科生态不仅积极参与国家能源局《水电工程鱼类增殖放流站运行管理技术规程》和《水电工程鱼类增殖站放流效果技术评价规程》等规范的编制。还根据实践经验总结，自行编制了《中科生态鱼类增殖站运行管理规程》，这份规程经过水电水利规划设计总院审核后已经对外发布。

此外，中科生态还积极向社会各界宣传科学的水生态保护理念。放流，也称放生，是民众认为非常有意义的活动。可是他们不知道，盲目的放流，可能会影响区域内其他生物的自然生长和繁殖，甚至对本地物种带来毁灭性的破坏。原本善意的举动，却成了破坏自然环境和生态平衡的“凶手”。叶明强调，放生是具有很强的科学性的活动，需要引导和规范。

为了让更多民众了解放流常识，科学保护水生生物，中科生态主动邀请学生、家长以及各界民众参观鱼类增殖站，体验增殖放流活动，向其讲解科学放流知识。截至2019年12月，中科生态增殖站接待行业和社会参观人士3000余人，倡导参与增殖放流活动的各界群众近30000人。

中科生态还积极响应长江大保护的号召，组织参与各类公益宣传活动，截至2019年12月，累计印发宣传资料20000份，举办培训讲座40余次。值得一提的是，2019年11月，为了普及长江大大保护施政理念，展现生态战略积极成果，中央广播电视总台社会与法制栏目组织拍摄纪录片《生命长江》，摄制组赶赴中科生态增殖站拍摄公益放流活动，得到了中科生态的全力配合。

凝聚公益力量，升级生态保护

当然，中科生态在水生生物保护方面所做的工作还远不止如此。

作为一家专注于水生生物保护的科技企业，中科生态不仅从自身业务出发保护生物多样性，还积极承担社会责任，投身公益环保事业。在叶明的带领下，中科生态公司积极参与发起成立环境产业联盟、参与拯救长江江豚行动、进行水生生物保护科普宣传活动，传播生态环保价值理念，充分发挥领航企业的模范带头作用。

一个典型的例子是，2016年10月，中科生态开始参与“留住长江的微笑——拯救江豚”项目。这个项目通过联合政府、高校和科研机构、企业、NGO、公众等各方力量，参与拯救长江江豚，恢复江豚种群的数量，维护长江生态系统的稳定发展。比如，项目启动了“协助巡航”工程，制订了“江豚管家千人计划”——帮助一千名“捕鱼人”转型“护豚员”。截至2018年底，该项目已经建立了15个江豚协助巡护示范点，共有106名渔民成为协助巡护员，全年完成巡护总里程348474.9公里，打击非法捕捞专项行动668次。在叶明的号召下，从2016年开始，中科生态连续4年助力“留住长江的微笑——拯救江豚”行动，在“99公益日”积极组织捐款，联动各方力量拯救长江江豚。

回首过往，中科生态成长壮大的每一步，都专注于水生生物保护和水域生态修复事业，积极践行社会责任。展望未来，叶明认为最大的挑战是如何借助商业手段开展公益项目——这也是他目前正在探索的问题。他认为公益项目和商业手段并不矛盾，践行社会责任不是挂在墙上的装饰画，只有通过企业持续发展才能实现。中国水生态保护依然任重道远，未来中科生态将秉承“用科技保护生态”的企业使命，为保护中国水域生态环境不懈努力。

2019年11月14日，北京人民大会堂，我国生态环境保护领域最高的社会性奖励——第十届“中华环境奖”揭晓。中科生态获得生态保护类“中华环境奖”优秀奖，是唯一获奖的民营企业。

这个奖项不仅是对中科生态过去9年的肯定与鼓励，更是对中科生态未来发展的鞭策和引领。过去，中科生态以商业和技术双轮驱动，将企业自身与社会环境融为一体，积极承担社会责任；未来，中国生态保护的道路依旧任重道远，中科生态将继续以承担社会责任为己任，为中国生态文明建设事业添砖加瓦。

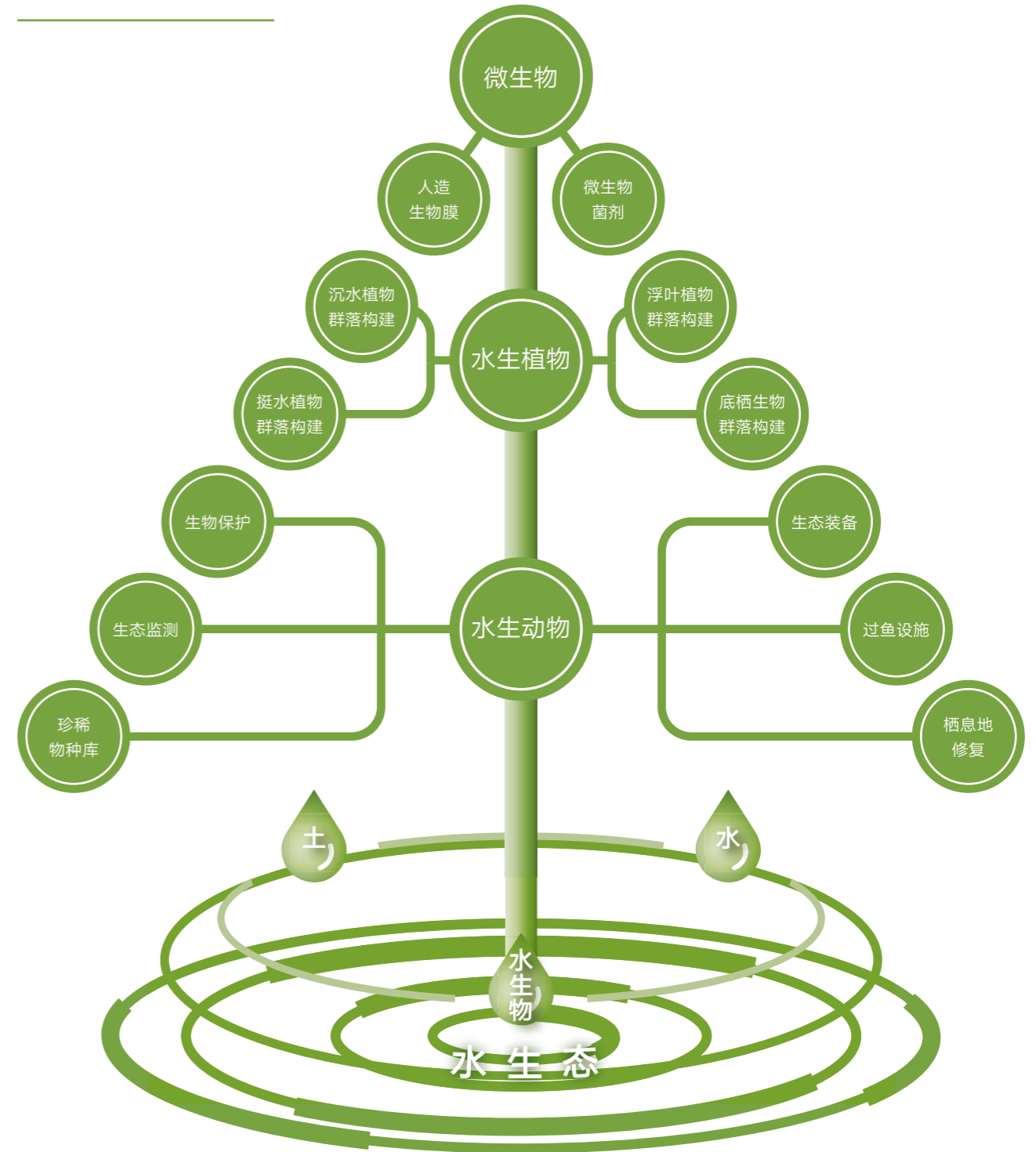


第十届中华环境奖颁奖典礼现场，孙鸿烈院士为叶明颁奖
中科生态供图



第十届中华环境奖颁奖典礼现场，孙鸿烈院士为叶明颁奖并合影留念/中科生态供图

中科生态业务体系



参考资料：

- 1 中科生态 用科技和匠心护卫生态家园，中华工商时报，2019-12-08[2019-12-10]。http://www.sinoeco.net/cont/308.html
- 2 国务院办公厅关于加强长江水生生物保护工作的意见，中华人民共和国中央人民政府网站，2018-10-15[2019-12-08]。http://www.gov.cn/zhengce/content/2018-10/15/content_5330882.htm
- 3 赵征南，长江流域水生生物多样性受到威胁，中国渔业报，2019-02-18[2019-12-05]。https://mp.weixin.qq.com/s/CmU9v4NAV83yCJ6ImMnNbA
- 4 周梦爽，长江已到“无鱼”等级 全面禁渔迫在眉睫，光明日报，2019-10-15[2019-12-01]。https://news.sina.com.cn/c/2019-10-15/doc-icezuev2231866.shtml
- 5 原国务院三峡办副主任胡保林一行莅临中科生态指导工作，中科生态官网，2019-06-14[2019-12-18]。http://www.sinoeco.net/cont/284.html
- 6 喜获多项专利授权 中科生态科技创新工作成效显著，中科生态官网，2019-09-03[2019-12-06]。http://www.sinoeco.net/cont/294.html

步步高集团

实施“点石计划” 助力精准扶贫

中欧国际工商学院 案例中心 阮丽旸

“

企业作为帮扶主体，要发挥市场优势，实现‘精准’，特别要注意两个方面，其一是做到资源不浪费，把资金用在刀刃上；其二是力争帮扶措施长期有效，因地制宜发展产业，使贫困户有持续的收入来源，才能不返贫。

——步步高集团董事长 中欧CEO2007级校友 王填

”



步步步高集团创立于1995年3月，发展二十多年来，已成为中国500强企业、中国民营服务业100强企业之一，在湖南、江西、四川、重庆、广西等省市拥有超过700家多业态实体门店。作为国内零售业领军者之一，近年来，步步高集团依托自身优势，积极拥抱科技和市场环境变化，开展了一系列数字化转型和全球化战略，成为一家数据驱动、线上线下融合的智慧零售企业，并在商品、物流、仓储、分销等方面建立了完整的全球供应链体系。

在发展自身的同时，步步高集团也高度重视企业社会责任，在扶贫、赈灾、扶弱、帮助就业等多个社会责任维度上发力，先后捐款超1.5亿元、成立福光慈善基金用于扶助弱势群体、提供7万多个就业岗位……2016年3月以来，步步高集团依托销售渠道、物流等方面的优势，推出产业扶贫项目“点石计划”。以解决产业扶贫最后一公里为目标，通过农产品采购、农民安置就业、技术培训、投资扶贫产业等一系列举措，逐步摸索出具有可持续性的产业扶贫模式。



产业扶贫的市场力量

产业扶贫是指以市场为导向，因地制宜地发展贫困地区的农业、旅游等产业，配合公共投资和基础设施改善，促进当地的经济增长、增加就业和提高贫困农户的收入，是精准扶贫的主要实现途径之一。关于产业扶贫，近年来国家颁布了一系列相关政策，如国务院发布的《中共中央国务院关于打赢脱贫攻坚战的决定》(2015)、《“十三五”脱贫攻坚规划》等。在这些政策中，社会资本和龙头企业的领军作用得到越来越多的重视，政府这只“看得见的手”和市场这只“看不见的手”开始紧紧相握。

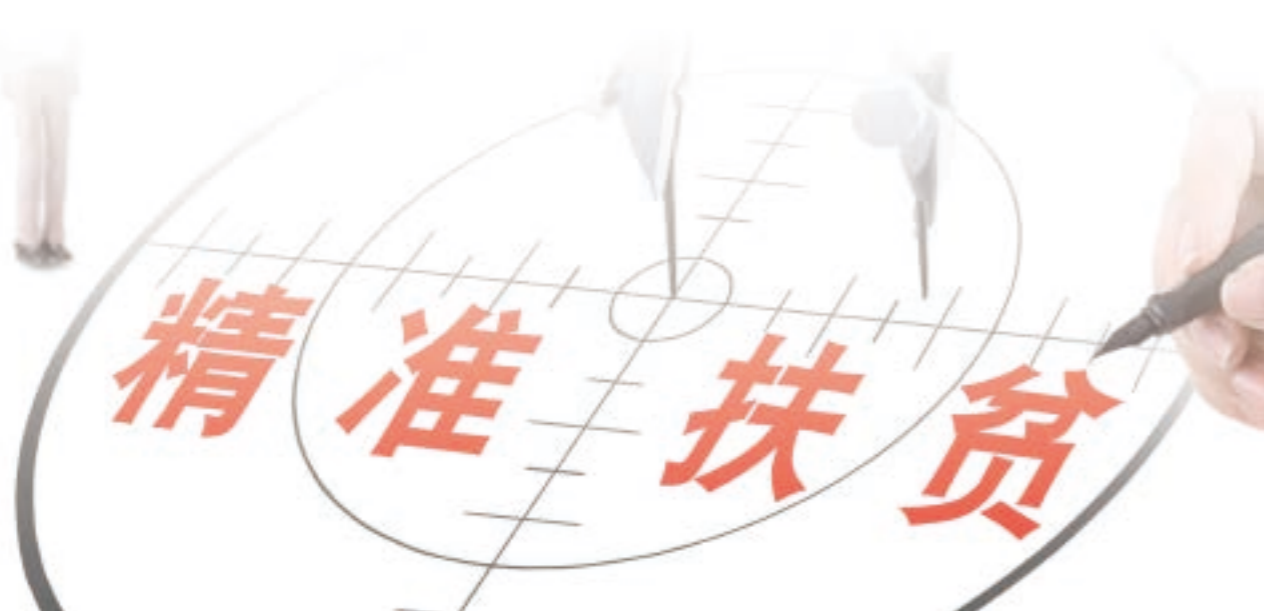
作为中国500强企业、零售业领军者之一，步步高集团义不容辞地参与到产业扶贫中。步步高集团认为，当前的扶贫工作面临着许多挑战，包括农村劳动力外流导致的农村空心化、方法不得当和供需不对称导致的效率低下和资源浪费等。需要以市场为导向来谋划区域等产业发展，突出区域产业的差异化、精品化和规模化，形成有特色的主导产业，同时，有效利用民间资本参与扶贫产业发展，借助政府和龙头企业的力量打通流通渠道。

“点石计划”，建立扶贫长效机制

2016年3月全国“两会”期间，作为人大代表的步步高集团董事长王填提出建议案《关于引入市场化运作，用产业促进精准扶贫的建议》，首次提出步步高集团精准扶贫“点石计划”，希望依托步步高集团遍布全国的几百个门店、电商平台和四通八达的物流网络等市场优势，解决产业扶贫的难点与痛点，将贫困地区原本附加值较低的农产品等资源有效利用起来，从根本上解决贫困村的发展难题。王填介绍，“我们参与产业扶贫，并不是心血来潮，而是基于集团独特的资源优势，以市场化机制精准帮扶贫困村，实现可持续发展。”

2016年4月，步步高集团成立了扶贫管理部。部门虽小，却能调动集团采购部、品牌部、财务部等相关部门的资源，以保证扶贫工作的顺利开展。

履行企业社会责任要考虑持续性，只“输血”不“造血”的模式只能产生短期效果，对于企业和贫困地区来说都不是最佳选择。为此，在“点石计划”中，步步高集团建立了“一年公益、两年生意、三年收益”的产业扶贫思路，即通过第一年的公益帮扶，帮助贫困户在第二年学会对接市场，掌握经营技能，争取在第三年实现盈利，以此建立精准扶贫的长效机制。



初心为公益

“点石计划”启动当年，步步高在集团总部所在地湖南省的20多个村建立了扶贫基地，包销当地的特色农产品。最早选择的一批扶贫基地都是湖南省扶贫工作的重点，在省扶贫工作队的沟通下，步步高超市走进一批为农产品销路所困的贫困村进行采购，以高于市场价格的方式包销当地的农产品，引进到步步高集团旗下的门店销售。例如，白萝卜在门店售价最高为每公斤1.6元，而步步高集团给农户的采购价就达到1.4元，算上运费等成本，根本不赚钱。王填说“这是公益，不是生意，我们就是零利润扶贫。”

随着“点石计划”的开展，绥宁县插柳村的白萝卜、新田县黄栗山村的红皮萝卜、桂东县全溪村的生姜、通道侗族自治县官团村的玉米、湘潭县茶花村的莴笋……越来越多贫困村的农产品出现在步步高集团的超市门店和电商平台，步步高集团鼓励消费者参与“以购代捐”活动，积极购买。这样不仅解决了贫困村的难题，也丰富了市民的餐桌。



步步高集团旗下门店销售贫困县农产品/步步高集团供图

从“输血”到“造血”

随后，步步高集团开始寻找更多适合产业扶贫的贫困村。为提高扶贫效率，逐步建立更完善的扶贫机制，步步高集团开始与具备较为成熟运营经验的农业合作社签订农产品种养采购协议，由合作社为贫困户提供生产技术和生产管理服务，按照标准进行前期处理和统一包装，再由步步高超市采购和销售。

与初期单纯靠爱心做公益不同，随着项目的开展，步步高集团要考虑扶贫的长期影响——扶贫更要扶志。因此，对于贫困村农业合作社送来的质量不合格的蔬菜，步步高超市也会拒收，只有这样，才能让合作社越来越成熟，同时让贫困户意识到，必须生产出优质的农产品才能有收入，不能光等着别人来“爱心扶贫”。

步步高集团党委书记、总裁陈志强认为，扶贫不只是“输血”，更要培养“造血”能力。“不能单纯只为农民销售产品，还要不断提高他们的市场生存能力，将来不管有没有扶贫队、有没有步步高的帮助，农民都能找到自己的市场。”

按照这一模式，步步高集团陆续与桑植县蔬菜种植专业合作社、新化县杨梅种植专业合作社、浏阳市淳口镇黑山羊合作社、长沙县金井镇蔬菜合作社、桂东生姜种植专业合作社等建立合作关系，扶贫的广度和深度进一步扩大。



步步高集团精准扶贫基地/步步高集团供图



扶贫产业化

随着“点石计划”的开展，步步高集团找到了对接市场需求和农村资源的途径，开始更深入、精准地进行产业扶贫。步步高集团采取了自建基地的扶贫模式，例如投入资金帮助贫困户建立土鸡饲养基地、菌菇生产基地等，从挖掘“存量”转为创造“增量”，并摸索出一套扶贫产业化发展的经验。

首先，产业扶贫需要找准项目，因地制宜，根据贫困地区的自然资源、种植习惯、劳动力配置等实际情况，量身定制脱贫计划。基于对扶贫地的调查和了解，步步高集团精选了一批适合的农产品项目推荐给贫困村，如桂东县大塘镇春风村的甜玉米、新田县龙泉镇潮水铺村的土鸡等，并承诺包销，充分挖掘了当地的资源潜力。

其次，农产品最好能向深加工延伸，这样才能增加产品的附加值，同时降低风险、减少损耗，为不好销售的农产品找到更多市场出路。例如，步步高集团通过调研发现，邵阳县白仓镇塘代村山多地少，严重缺水，且缺少青壮年劳动力，只能种红薯这样没太高门槛的作物，但要想获得更好的收益，就要进行深加工。于是，步步高集团投资300万元为该村建立了红薯粉丝加工厂，帮助该村脱贫。

另外，产业扶贫要改变农村分散、低效的生产模式，整合资源，实现规模化、产业化生产。步步高集团通过数据发现，集团一年农产品销售额达100余亿元，而湖南本地农产品销售额占比不到10%。这一方面反映了发展本地农产品产业扶贫的潜力巨大，另一方面也暴露了其中的症结：主要在于湖南本地蔬果没有规模化、标准化生产。由于种植规模偏小，步步高集团每次去贫困村，收购量可能仅一两千公斤，甚至装不满一辆货车。小农经济生产模式，不能从根本上让农民脱贫。步步高集团和贫困地区政府一起，引导贫困村集中连片发展特色产业，推行“一村一品”“一镇一品”甚至“一县一品”。同时，找到思想观念新、有一定资金实力、容易掌握农业生产技术的能人牵头，将产业扶贫规模化，将项目做大做强。

最后，产业扶贫必须要找好市场。许多农民由于缺乏市场知识，只管种植，不问销路，农产品常常丰收但滞销。王填表示，“产业扶贫必须找到市场的出口，步步高集团就是最好的销售平台。”步步高集团除了自己的门店，还能提供国内更多的市场信息和电商渠道，同时，步步高集团还利用市场销售大数据分析，为贫困村精准提供市场紧俏的农产品项目，引导他们调整种植结构。

基于这样的经验，步步高集团的扶贫产业化越来越深入、精准。围绕着市场的消费需求，步步高集团建立起贫困地区农民和市场之间的桥梁。王填认为：“通过消费带动贫困地区产业发展，进而帮助贫困人口脱贫，这是扶贫事业可持续的重要方式。贫困地区的优质生态其实是一笔财富，通过有公信力的销售渠道售出更多产品，对农民是机会，对广大消费者同样也是机会。”



打造标杆——十八洞山泉水



十八洞村是苗族集聚地，位于湘西自治州花垣县素有“南大门”之称的排碧乡西南部，村里有十八溶洞群，且洞洞相联，十八洞村因而得名。2013年，十八洞村人均纯收入1,668元，为当年全国农民人均纯收入的18.75%。全村225户939人中，有贫困户136户542人。2013年11月，中共中央总书记习近平来到十八洞村考察调研，提出了“实事求是、因地制宜、分类指导、精准扶贫”十六字方针，开启了全国精准扶贫的序幕。随后，当地扶贫工作推出以发展生产、乡村旅游、转移就业、医疗救助帮扶、生态补偿等为主线的“精准扶贫”十项工程。社会各界对十八洞村脱贫也十分关注。

2017年4月底，王填来到十八洞村进行扶贫调研，他对当地生态环境等情况了解后发现，该村山多地少且山高路陡，不适宜发展种养业。几番询问后他听说，该村一峡谷常年流淌着一股山泉水，极具开发价值。于是，王填在村干部的带领下考察了这股山泉水，取了样水送去检测，检测显示水质很好，随即同相关部门论证建设水厂的“精准扶贫”办法。

2017年6月，步步高集团在十八洞村设立湖南十八洞山泉水有限公司，投资3,000万元，打造“十八洞村”品牌天然山泉水厂，首期规划1亿元/年的产能规模。公司把这个项目作为带动该村集体经济发展和村民脱贫致富的重要手段：水厂建成投产后，15%的收益归村集体；水厂用工除个别技术管理岗位外，只招录十八洞的村民和贫困户。十八洞水厂于2017年10月8日正式落成投产，2018年3月22日，经过11个月的打磨，“十八洞村山泉水”正式上市。



王填考察十八洞村天然山泉水/步步高集团供图



十八洞村山泉水项目是步步高集团产业扶贫中的升级项目，是以帮助当地村民“脱贫而不返贫、保持扶贫长效性”为初心而建设的，促进了当地村民的就业。水厂安置了30名当地员工——往年他们都背着大包小包外出务工，现在他们都留在老家上班。水厂每年按“50+1”的形式给村集体分红：村集体享有水厂15%的收益权，水产每年给村集体保底分红50万元，每生产一瓶水再拿出1分钱注入村扶贫基金，实现共享发展、互利共赢。旺季时，水厂还可雇佣130多位当地务工人员。2017—2018年，十八洞村集体经济的账户上就收到了120.18万元分红。村民变成了工人，农民变成了股民。

除了自有的商超渠道，步步高集团还向全社会招募十八洞村山泉水的湖南省、地、市经销或代理商，以进一步扩大规模效应。在十八洞山泉水项目的标杆作用下，湖南省省内的麻阳、安化、平江等县，以及重庆、贵州等一些地方的贫困村纷纷找上门来。王填表示，希望扶贫成果能够覆盖到更多有优质水资源的村落，未来设想成立“十八洞扶贫基金”，让“十八洞”这个品牌为扶贫所用，让“十八洞”成为更多贫困村的“脱贫水”。

十八洞山泉水项目之后，步步高集团继续探索和创新产业扶贫路径。例如，湘西州花垣县吉卫镇耕地面积广、土地肥沃，是湘西“粮仓”。2019年9月28日，由步步高集团总投资2000万元开发的湖南贡米农业有限公司岩锣村米厂正式建成投产，这是步步高集团在花垣县打造的又一精准扶贫现代化产业项目。

岩锣村米厂项目由加工厂、农耕文化展览馆和办公区组成总面积1300平米的“三合院”，米厂投产后产能可达40吨/天，可直接解决42人的劳动就业，其中生产基地优先选用当地贫困户及村民12人。岩锣村集体还将享有米厂15%收益，逐步形成以碾米为代表的村集体经济模式。依托花垣县吉卫镇优质米源，岩锣村米厂从产地直采进行加工，推出“崇山贡米”、“子腊贡米”等系列产品，同时，选用两大贡米系列中的精选稻种进行种植，打造“贡米”品牌系列产品，通过标准化、品牌化的打造，实现收入的可持续增长。



步步高集团供图



步步高集团供图

“1+1”结对，深耕精准扶贫

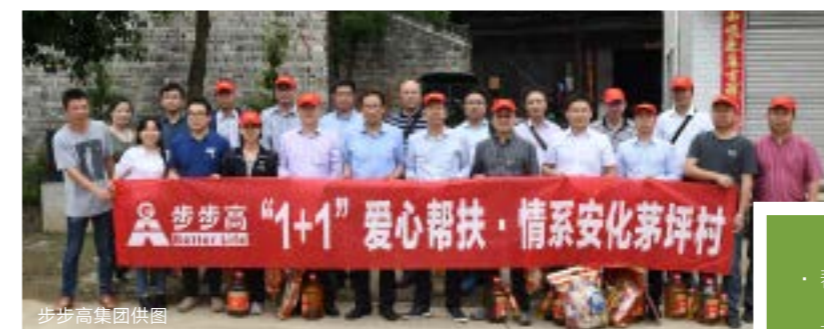
在“点石计划”的基础上，步步高集团进一步深耕精准扶贫，通过“1+1”结对帮扶的“千人计划”项目，对贫困户点对点地进行帮扶。

2018年1月9日，在步步高集团管理层年会上，王填号召集团一千余名中高管与工作所在地的贫困同胞结对为对子，实施“1+1”结对帮扶“千人计划”，继续深耕精准扶贫“点石计划”。

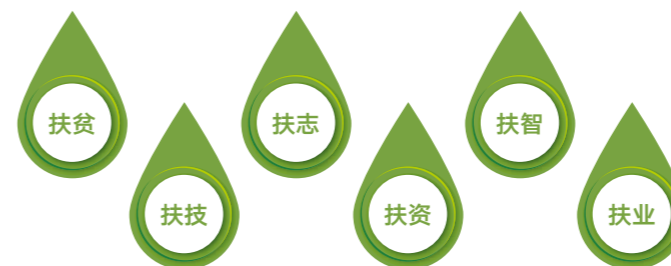
“1+1”结对帮扶有三个含义：一是一位步步高集团高管配对一户贫困家庭；二是集团中高管为贫困家庭捐款，同时集团福光慈善基金1:1配捐，即结对的中高管每年捐助结对贫困户爱心款1500元，有孩子读书的贫困户家庭再支持助学款1000元，步步高集团福光慈善基金会将会以相同金额对贫困户进行补给；三是结对中的高管每年至少去结对家庭一次，再接结对对象到家里一次。其实最重要的是意义，要通过中高管与贫困户的感情交流，帮助他们增长自信心、荣誉感，做到扶贫、扶志、扶智、扶技、扶资、扶业“六位一体”。

到2018年底，步步高集团共有874名高管参与这个爱心行动，在湖南、新疆、江西、广西等多个省市贫困县共结对村民874户，帮扶贫困人口3558人，2019年以来，已经结对的中高管开始重访各地“亲戚”，在2018年结对的基础上，今年重点指导、帮助、扶持他们脱贫致富。2019年8月，步步高置业结对帮扶地——沅陵施溪村黄桃滞销，为帮助“亲戚”化解燃眉之急，步步高置业积极出谋划策，并迅速认购1000斤。同时，集团扶贫管理部及时向各单位发出“以购代捐、以购代帮”倡议，认购施溪黄桃2000余斤，加强了村民通过发展产业脱贫致富的信心。随着活动的推进，步步高集团中高管和一批又一批困难群众建立了深入联系，两年内捐款捐物达200万元。物质上的支持、精神上的鼓励，让贫困村民坚定了脱贫奔小康的信心。

步步高集团以自身销售渠道、供应链等市场资源为后盾，推动市场之手与政府之手的结合，让扶贫工作有了源头活水，让产业扶贫能够可持续性发展。2016—2019年，步步高集团共帮扶贫困村75个、建立扶贫采购基地58个，与湖南城步、绥宁、永顺、娄底新化和新疆洛浦等18个贫困县签订扶贫战略合作，共直接、间接牵手近12000多名贫困户，实现户年均增收3500余元，与贫困县、贫困村签订农产品采购协议总计达7.5亿元。步步高集团依托自身优势对产业扶贫的成功探索，为更多企业、社会组织参与脱贫攻坚提供了借鉴。



步步高集团供图



- 帮扶75个贫困村
- 建立58个扶贫采购基地
- 与18个贫困县建立扶贫战略合作
- 直接和间接牵手近12000名贫困户
- 与贫困县、贫困村签订750 000 000元采购协议

伊利

拥有不一样的CSR价值观

中欧国际工商学院 案例中心 朱琼

奶牛牧场/伊利集团供图

“ 远见成就未来，合作方能聚力，互惠即为共赢。 ”
—— 伊利集团董事长兼总裁 中欧EMBA2002级校友 潘刚



内蒙古伊利实业集团股份有限公司(简称“伊利”)是中国乳品行业首家A股上市公司,也是中国规模最大、产品品类最全的乳制品企业。最优的产品品质、领先的综合服务能力和全面的可持续发展能力,让伊利一直深受全球顶级盛会、赛事以及各级政府和社会各界的信赖与认可。从2008年北京奥运会到2019年武汉军运会、2022年北京冬奥会,从2010年上海世博会到2016年杭州G20峰会,伊利作为唯一一家提供服务的乳制品企业频频亮相。同时伊利也是世界经济论坛、博鳌亚洲论坛、世界互联网大会等顶级峰会的合作伙伴。2019年,伊利集团实现营业收入902.23亿元,同比增13.41%,净利润70亿元,同比增7.73%,连续六年创亚洲乳业第一,营收连续超百亿级增长,展现出绝对领先的规模优势和持续稳健的增长能力。市占率、渗透率、净资产收益率等核心指标持续领跑亚洲乳业。

作为行业龙头企业,伊利不仅拥有亮眼的市场表现,而且一直坚定履行企业社会责任。伊利的愿景是成为全球最值得信赖的健康食品提供者,为了实现这个理想,伊利率先将CSR提升到战略层面,通过打造“绿色产业链”,带动产业链上下游绿色、可持续发展,一步一步前行并成为可持续发展的中坚力量。



伊利CSR的三个发展阶段

从2007-2019年，伊利已经连续多年发布年度企业社会责任(CSR)报告，对CSR的实践，经历了起步、完善、升级三个阶段。

起步 伊利具有战略性质的CSR种子，由伊利集团董事长兼总裁潘刚最早种下。2005年就任伊利集团董事长的潘刚，在2007年就提出“绿色领导力”概念，即追求“绿色生产、绿色消费、绿色发展”三位一体，实现伊利绿色可持续发展。当年伊利发布了其史上第一份企业社会责任报告，开始践行独有的“健康中国社会责任体系”，分别在青少年、环境、社区这三方面深耕责任实践，并建立了当时国内的第一个社会责任应急预案。

2009年，潘刚将“绿色领导力”理念升级为“绿色产业链”战略，倡导通过绿色规则推动全行业达成绿色、环保、可持续发展的共识，实现企业与自然、与社会各相关群体的良性互动。2010年，伊利又成为乳品行业首家完成碳排查的企业。

完善 从2011年开始，伊利的“绿色产业链”战略进入了落实阶段。这个战略主要包括环保和共赢两个方面。在环保层面，从奶源选择与养护，到可降解包材的选择，从物流链条与生产线的最优匹配，到生产环节的节能减排，伊利进行了全面碳排查，力求供应链上的每一个环节都做到绿色环保。在共赢层面，伊利打造了奶农、合作伙伴和员工共享成果的发展模式，通过积极合作，共建共享绿色产业链生态圈。(详见下文“产业链共赢”部分)

2015年，联合国发布了《改变我们的世界—2030年可持续发展议程》(简称“SDGs”，Sustainable Development Goals)，联合国193个成员国正式通过17个可持续发展目标。伊利在对SDGs的17个目标进行研究之后，结合自身战略，对应SDGs中9项目标：无贫穷、零饥饿、良好健康与福祉、优质教育、体面工作和经济增长、负责任消费和生产、气候行动、陆地生物、促进目标实现的伙伴关系。同时，2016年12月，伊利签署了联合国生物多样性公约《企业与生物多样性承诺书》，并做出了9大承诺，展现了中国企业的实力与承担。

升级 2017年伊利将CSR体系进行全新升级，从2007年的“健康中国社会责任体系”升级为“共享健康可持续发展体系”，即World Integrally Sharing Health(简称WISH体系)。该体系将伊利的上述9个目标落实到“产业链共赢、质量与创新、社会公益、营养与健康”4个重点行动领域。

为了落实WISH，伊利搭建了“1234”管理体系。“1”为1个统筹组织，即可持续发展委员会，由潘刚担任主席、企业事务部负责人担任秘书长，下辖4个重点行动工作组，统筹负责企业各部门可持续发展相关工作；“2”指专项管理和专项研究，专项管理包括集团公益项目管理、集团对外投资项目可持续发展风险管理等，专项研究包括针对《可持续发展报告》及乳品行业可持续发展等方面的研究；“3”指伊利可持续发展的3个推进层级，即集团、事业部、职能部门和分公司层面；“4”就是指四个重点行动领域。

“WISH” 共享健康可持续发展体系 让世界共享健康

WORLD INTEGRALLY SHARING HEALTH



四个重点行动领域

产业链共赢

伊利把产业链的上下游——农牧民、供应商、经销商、消费者和员工——都纳入其产业链范畴，他们的共赢机制，是为所有这些角色而设立的。产业链共赢要兑现伊利的两大承诺：体面工作和经济增长、促进目标实现的伙伴关系。



农牧民

伊利上游链接着数百万农牧民。伊利深刻意识到需要对农牧民赋能以提升其养殖和畜牧能力，提高他们的产品质量。为此，伊利从困扰农牧民的“技术弱、融资难、风险大、转型慢”问题着手，通过技术联结、金融联结、产业联结和风险联结，赋能农牧民。2018年，伊利对社会合作牧场总体投入35.88亿元。

技术联结：针对农牧民种植、养殖能力弱的问题，伊利不仅到现场为农牧民提供指导，还成立了“奶牛学校”“牛二代训练营”和“牧业精英培训班”，为农牧民提供生产操作、运营管理、财务管理方面的培训。

金融联结：农牧民融资难的原因在于他们没有抵押物做担保，然而购买青贮饲料、拓展养殖规模、改善设施设备却都需要资金。为了帮助农牧民融资，伊利采取了“核心企业承担实质性风险责任”的融资模式，即一方面通过产业链洞察农牧民经营状况和融资需求，为他们提供连带责任担保，另一方面与银行等金融机构联手推出金融产品，陆续推出了“青贮保”“牧场保”等13个被农牧民爱称为“宝宝”的金融产品。截至2019年，伊利为5000余户产业链上下游合作伙伴提供金融扶持，累计融资金额为359亿元。

产业联结：针对农牧民在种植和养殖上普遍存在的“规模小、分布散、实力弱”的问题，伊利推动种养一体化模式，大力发展优质饲草种植。2017年，伊利推动青贮种植户与奶牛养殖户签订订单，每年带动260多万亩优质青贮玉米的种植和销售。农牧民能够从可靠渠道获得新鲜的青贮饲料，而农民种植优质青贮，每亩平均能获得净利润600元以上，全年实现收益16亿元。

风险联结：农牧业的风险，不仅来自于生产周期性，还来自于区域或国际市场的变化，具体表现为阶段性牛奶供需不平衡。为了分担农牧民风险并促进供应链的均衡发展，伊利采取了与农牧民签订合同以保护价格和质量的交易方式，市场价格下跌，伊利也会以签订的价格收购牛奶，从而避免农牧民损失。同样，如果原料奶出现过剩，伊利也会按合同收购，以帮助农牧民消化过剩产品。

供应商

对于供应商，伊利建立了《“全生命周期”供应商管理体系》。这个体系针对供应商的开发准入、分类、绩效管理、风险管理、关系维护、能力提升、退出等各个环节制订了管理标准。特别的，伊利还通过让供应商签署《阳光行动承诺函》，对供应商在环保、绿色方面提出了具体要求，比如要求供应商从事环保经营，应用绿色、环保、可降解、低克重高强度材料等等。

此外，伊利还通过设立供应商发展学院、创立联合质量工程师培训与认证体系等途径，推动供应商可持续发展。截至2018年底，伊利供应商中获取质量管理体系认证者占比为95.6%，210家供应商通过环境管理体系认证，82名供应商人员获得了联合质量工程师认证。

2019年4月，在伊利集团供应商大会上，伊利牵头成立了行业内首个可持续发展供应链全球网络（“WISH网络”），要求供求双方都应在采购过程中履行社会责任理念，将可持续发展融入企业采购全过程，落实《伊利集团可持续发展行动纲领（十条）》第十条、助力联合国可持续发展目标17：“促进目标实现的伙伴关系”的实现。



经销商

对于经销商，伊利一直遵循合作共赢的原则，甚至在非常时期还会特别保护经销商的利益。

为了帮助经销商提升能力，2016年伊利成立了经销商发展学院，针对业务经营、团队管理、新零售、市场操作、产品推广等方面，为经销商提供多方培训。2018年伊利组织的经销商培训惠及39653人次。



伊利优秀经销商中国人民大学高级工商管理研修班/伊利集团供图

消费者

除了努力为消费者提供优质健康产品外，伊利还打造了线下和线上“透明工厂”、未来牛奶平台，以实现与消费者零距离接触。

伊利在全国范围内开放了36家线下“透明工厂”供消费者参观；线上“透明工厂”可以让消费者365天随时参观。2018年，线上累计参观人数15745万人次，线下累计参观人数1355万人次。

而未来牛奶平台，则是伊利邀请消费者、创客参与其价值共创和共享的平台。这是一个专注于乳制品及健康食品行业创新探索及产业升级的“众创智造平台”。平台对外联合创新科技平台、机构、创客创意团队，搜集、整理与评估创意概念和想法；对内输送具有启发价值的创意概念，构建伊利和外部共创智的创新生态模式。2018年在这个平台上开发的创意产品达67个。



透明工厂/伊利集团供图



透明工厂/伊利集团供图



“环保出行 骑乐无穷”骑行活动/伊利集团供图



潘刚参加2019届新员工入职典礼/伊利集团供图

员工

员工在伊利被视为重要的财富和实现产业链共赢的基础。伊利为员工提供的福利待遇达40余项，其中法定福利项目占15%，非法定福利项目占85%。

伊利将员工健康安全列到各项工作之首，针对作业场所的职业危害因素，采取有效的控制措施确保员工安全，如隔音降噪、控制人员作业现场温度、改进人机环境等。另外，依法开展职业环境因素检测、开展职业健康体检、为员工配备适合的劳动防护用品，持续开展安全教育，全面识别、控制和消除人员可能遭受的风险，保障员工和相关方的职业健康。

伊利还引进“幸福E站”网络信息平台，委托专业心理咨询机构，开展职场角色转变、家庭管理、婚恋、生育、子女教育等主题的解压培训和辅导，开通24小时服务热线，提升员工的心理自我修复能力。此外，在不同区域举办各类趣味文体活动、综合运动会以及关爱活动，最大程度呵护和关爱员工。

除了为员工提供平等、多元化、反性别歧视的工作环境外，伊利还为员工提供了大量的能力培训。2018年底的数据显示，伊利拥有员工56079人，而当年接受培训学习的员工人次为72.2万。除了常规培训外，伊利在乳品行业率先引入六西格玛（Six Sigma）改善技术培训，2018年培养六西格玛绿带人才67人、黑带人才17人、黑带大师2人。

质量与创新

该行动是为了兑现伊利的两大承诺：负责任消费和生产、气候行动。



负责任消费和生产

作为乳制品行业的龙头企业，伊利在2014年就正式启动了“质量领先战略”，将食品安全工作延伸至全球产业链条上的所有合作伙伴，构建全球质量管理体系。

2015年，伊利将“质量领先战略”升级为“质量领先3210战略”。其中“3”指三个世界一流，即打造世界一流的质量队伍，建立世界一流的行业标准，生产世界一流品质的产品；“2”指两类管理，即全球质量领先管理体系，以及全链条的质量自主管理模式；“1”指一票否决，对全链条不满足食品安全和产品质量要求的过程和结果坚决实行一票否决；“0”指保证零食品安全事故。

2017年，伊利启动“全产业链质量管理生态圈”的建设，通过利益共享机制，协同全产业链之力进行质量管控。在产业链上游，伊利实现了标准化、集约化牧场养殖和管理；在产业链中游（伊利自身），伊利制定了业内最为“苛刻”的质量标准，即在国家标准线的基础上，提升50%作为企业标准线。为了追求更高的质量，伊利还在企业标准线基础上再提升20%作为内控标准线，将这条标准线用于部分产品上；在产业链下游，伊利依托大数据技术建立了覆盖全产业链的产品电子追溯程序，通过“产品专属追溯码体系”和“食品质量安全追溯系统平台”，实现产品信息的全程可追溯。

在原料奶供应方面，供应商实现了100%的规模化、标准化养殖，而伊利对牧场原奶生产、储运过程实现100%远程实时监控，并对原奶品质实现智能化把控。

在质量监测环节，伊利建立了“集团—事业部—工厂”三级监测防控体系，在整个产业链上覆盖80多个检验单元，检验项目总数达1000多项。

从2015年到2018年，在落实质量领先战略的过程中，伊利食品安全事故数为0。为了落实负责任的生产与消费，2018年，伊利研发总投入为4.6亿元，获得专利授权数量182件，投入检测费用3.19亿元。同时，伊利参与制定国家标准、行业标准及地方标准64项。

气候行动

为了实现绿色可持续发展，伊利构建了环境可持续发展模型，设立了三级目标：一级，温室气体排放到2020年控制在187万吨以下；二级，减少单位产品综合能耗，提高制造过程绿色化程度；三级，污染物达标排放，减少单位产品水耗和电耗。为此，2018年伊利在环保上投入2.86亿元，当年减少能源消耗量1.6万吨标煤，总节水量达79万吨，将5家工厂变成国家级绿色工厂。



社会公益

这个行动是为了兑现伊利的三大承诺：优质教育、陆地生物、无贫穷。



关爱青少年成长

面向青少年，伊利推出了两个项目，“伊利营养2020”和“伊利方舟”。

“伊利营养2020”是启动于2017年的为贫困山区学生提供学生奶的项目，2019年，这个项目又增加了先天性心脏病筛查工作。在这个项目上，伊利2018年总共投入了5200万元的产品和后期配套的营养支持，覆盖全国25个省区130个市县的60多万学生。

伊利的学生奶产品团队之前完全按照商业逻辑运作，主要跟经销商打交道。在“伊利营养2020”项目启动后，这个产品团队直接接触到了消费者，在部分地区，团队会为孩子们建立健康档案，持续追踪他们的健康状况，运用沉淀数据反哺伊利的产品研发，进而为孩子们推出更优质的产品和服务。这样的良性循环让团队的每一位成员加深了对社会责任的理解，从而促使他们在商业决策中融入社会责任的因素。

通过这个项目，伊利还带动了更多政府和社会力量去关注贫困地区，不断推动国家精准扶贫战略，同时也推动了“无贫穷”“零饥饿”等联合国可持续发展目标的实现。2018年，伊利通过伊利营养2020项目捐赠价值1150万元的奶粉，营养扶贫行动覆盖7.3万人。

“伊利方舟”则是一个针对儿童安全教育培训的项目，启动于2012年，截至2018年，项目已先后支持了7期校园安全专题研修班，来自中西部地区25个省（市、自治区）40个县区的300多名基层校园安全工作者参加了培训。项目还在全国各地累计举办了70余场各类儿童安全教育活动，为20多万名儿童送去了安全技能和物资。2016年，项目还推出了中国第一部校园安全评估指标体系——“伊利方舟全息图”，用以协助学校发现安全隐患，形成校园安全解决方案。



保护生物多样性

作为联合国生物多样性公约《企业与生物多样性承诺书》的签约方，伊利不仅在国内投入资源和行动去保护野生动物和湿地生态，还识别出在自身生产和运营中对生物多样性产生较大影响的6个环节，从保护生物多样性的角度加以管理，以实现从源头保护生物多样性。

此外，伊利还邀请消费者加入保护行列。2018年“世界湿地日”当天，伊利发起“4.6平方米湿地保护”项目，承诺消费者每购买一箱金典有机奶，伊利将配捐一笔公益款用于守护4.6平方米湿地。活动持续3天，带动产品销量环比增长496%。截至2018年底，伊利累计守护湿地面积已接近新西兰国土面积。

2018年11月，伊利发布了其首份生物多样性保护报告，与全球共享保护成果。



湿地保护/伊利集团供图

营养与健康

这个行动践行着伊利的两大承诺：零饥饿、良好健康与福祉。

伊利自2003年连续16年开展母乳研究，2018年母婴研究中心升级为母婴营养研究院，发布了两本《中国母乳研究白皮书》，为中国婴儿配方奶粉的研发提供科学依据。基于这些研究，伊利在业内率先利用乳糖水解、发酵、膜过滤等技术开发不同品类的低乳糖产品，并在此基础上进行乳糖不耐受干预效果、功能性低乳糖产品的临床功效等研究。相关成果得到相关权威部门的认可。

伊利利用自己的专业知识，倡导公众健康生活。作为国内首家奥运会乳制品合作伙伴，伊利与奥运携手13年，2017年，伊利联合北京冬奥组委创办“活力冬奥学院”，面向全社会免费开放，带动更多人开启冰雪初体验。截至2018年底，“活力冬奥学院”吸引超过8500万人次在线参与和报名。



伊利集团供图



伊利集团供图

CSR指标体系

在将CSR付诸行动的同时，伊利也制订了CSR价值考核体系，经济业绩、环境业绩和社会业绩共同作为一级考核评估指标。

在经济业绩方面，为了直观衡量CSR的履行情况，伊利将该指标分为直接经济影响和间接经济影响两类二级指标及其之下的三级指标。直接经济影响指标是对股东、出资人和政府经济利益的体现，而间接经济影响指标则体现伊利对研发投入和成果的追求，下设两个指标：研发投入是为了向社会和消费者提供更优质的产品和服务，专利授权量指标则是要求伊利肩负起保护知识产权的责任以增强企业竞争力，实现责任与竞争力的统一。

在环境业绩方面，尽量减少经营对环境的影响和破坏，是伊利履行环境社会责任的基本出发点。为了达成环境保护目标，伊利将指标细分为风险、气候、废弃物、资源等四个二级指标，其中在资源一项被分解的三级指标最多，特别是绿色包装、绿色运输等指标，体现了伊利对包装材料用量、选择和加工能耗方面的重视，以及对降低运输能耗的追求。

在社会业绩方面，伊利的指标设定是以处理好与利益相关方的关系为核心，包括员工、产品、供应链、行业和社区等五项二级内容。

上述指标最终被分解为77个定性指标和65个定量指标。

2019年9月19日，伊利连续第二年被联合国粮食及农业组织驻华代表处、中国农业国际合作促进会授予“企业社会责任公益典范”，成为乳制品行业少有的获此殊荣的企业。十二年间，伊利胸怀“成为全球最值得信赖的健康食品提供者”的理想，善尽社会责任，一如既往地绿色发展之路上努力探索与建设，从企业到产业链，从中国到世界，伊利已经成为绿色发展理念的先行者和示范者。



菲尼克斯(中国)

商业向善、共生共赢

中欧国际工商学院 案例中心 曹之静

菲尼克斯(中国)供图

“ 如果一个企业是赚钱的，但没有为社会创造真正的价值，或者产生积极的推动作用，这对于菲尼克斯人来说是失败的。企业的成功如果建立在牺牲社会价值的基础上，这样的商业模式有可能存在，但一定不是菲尼克斯。

—— 菲尼克斯(中国)总裁 中欧EMBA2006级校友 顾建党



2018年，菲尼克斯(中国)投资有限公司(简称“菲尼克斯(中国)”)的员工分享活动“Heart Talk”上出现了一位特别来宾——来自新疆新和县祖拜代姆·麦提。2006年，祖拜代姆的母校——由菲尼克斯(中国)援建的新和县菲尼克斯希望小学正式落成，当时三年级的她是这一项目的见证者和受益者。2007年，菲尼克斯(中国)创始人李慕松和现任公司总裁顾建党邀请菲尼克斯希望小学的老师和学生代表到南京参加“小小自动化工程师”活动，祖拜代姆是其中一员。南京之行让她下定决心用功读书、学好汉语，将来考上大学。2016年，祖拜代姆的心愿成为现实，她已是河南财经政法大学的一名学生，而且在她的影响下，两个妹妹也分别考上了大学和高中，一步步实现着自己的梦想。

菲尼克斯(中国)发起的公益项目诞生了不少像祖拜代姆一样美好的故事。希望小学是菲尼克斯(中国)践行社会责任的起点，最初的公益项目和公司业务并无很大关联，但菲尼克斯逐步探索将社会责任实践更好地融入自己的商业模式中。公司总裁顾建党认为，公益项目使菲尼克斯更好地明确了使命，也帮助管理层形成了对未来战略的聚焦——即通过深耕教育，推动智能制造和工业4.0概念的落地。在过去的26年里，菲尼克斯(中国)一直在思考如何更全面、更到位地解决“责任”问题，包括如何实现在华的高速发展？如何坚持科学管理？如何为社会创造价值——将可持续发展作为最根本的社会责任，进而全面履行企业责任？

菲尼克斯（中国）

德国菲尼克斯电气集团（简称“菲尼克斯集团”）成立于1923年，是全球电气连接、电子接口和工业自动化行业的技术及市场领袖。产品种类超过6万种，覆盖能源、流程工业、汽车制造、风电、通讯、轨道交通、水处理、机械制造、工业电子、楼宇自动化等多个领域。

1993年，菲尼克斯（中国）在南京成立。2019年，菲尼克斯（中国）发展成为拥有6家独资公司和1家合资公司的国家级地区总部，年销售规模超过30亿人民币，员工超过2000人，是菲尼克斯集团海外最大的研发和生产基地。

作为中德合作的典范和桥梁，菲尼克斯（中国）一直致力于推进工业4.0在中国的落地和发展。2014年，公司发布了以“连接智能的世界Connecting Smart World”为主题的智能战略，提出实现工业4.0战略的四部曲方案^①，积极推动工业4.0与智能制造从概念到实现的进程。此外，菲尼克斯（中国）正在全速推动数字化转型，通过开放合作将自身优势转化为能力协同。

^① 菲尼克斯（中国）提出的工业4.0战略四部曲方案包括生产制造自动化、流程管理数字化、企业信息网络化、智能制造云端化。



架接中德合作桥梁 引领智能产业生态

商业向善

在近100年的成长历程中，菲尼克斯集团形成了“独立自主、创新创造、信任伙伴”的企业文化，为其可持续发展提供了强劲驱动力。“独立自主”是指坚持不上市不贷款的自主发展运营模式；“创新创造”是指持续地推动技术、产品、解决方案、业务模式等创新，提高效率，推动公司可持续发展，为客户创造价值；“信任伙伴”是指基于相互奉献、友爱和诚信，以长期共同利益为导向，建立与员工和所有相关方的信任伙伴关系，推动共同成长。

菲尼克斯（中国）一方面继承了母公司“友爱、包容、信任、责任”的文化精髓和“向善”的价值观，另一方面，与大多数在华外资企业的运营方式不同，26年来，菲尼克斯（中国）一直坚持100%本土员工和100%本土管理，这是中国公司赋予“独立自主”的第三层意义。在扎根中国的日子里，菲尼克斯（中国）与中国本土环境产生了深刻的联结，形成了对社会责任的不同认知。从成立之初，公司就坚守“信任=责任”的理念，致力于服务中国产业发展，推动产业进步。菲尼克斯（中国）认为，信任机制不是礼貌的相信，而是战略互动，是对责任与使命的深层理解。信任和责任涵盖了企业的方方面面，包括社会、客户、员工、投资方等等，这些都不是短期的合作关系，而是信任和责任有机结合形成的荣辱与共的关系。

此外，前任总裁李慕松教授和现任总裁顾建党先生等在内的公司管理层都一致认同，菲尼克斯（中国）的本质使命是“为社会创造价值”。顾建党说：“如果一个企业是赚钱的，但没有为社会创造真正的价值，或者产生积极的推动作用，这对于菲尼克斯人来说则是失败的。企业的成功如果建立在牺牲社会价值的基础上，这样的商业模式有可能存在，但一定不是菲尼克斯。”

在“为社会创造价值”这一使命的引领下，菲尼克斯（中国）对企业社会责任的理解，从来不局限于慈善活动，也不局限于单个领域的资源投入。公司公共关系部的易书波经理表示，狭义的社会责任通常是指慈善或者公益，从捐资助学到支持福利院、从抗震救灾到抗击新冠肺炎的捐款捐物等，他们所秉持的是广义的社会责任——是为产业链、商业环境、环保和所有利益相关方创造价值。

秉持着教育改变世界、改变命运的初心，菲尼克斯（中国）以教育作为践行社会责任的重点，从最开始的希望小学到对职业教育的支持，再到大学全面产学研的合作，菲尼克斯（中国）对教育的投入随着企业的发展呈现出不同的形式，到如今公司在教育领域的布局已突破慈善捐赠的范畴，和菲尼克斯（中国）的商业模式、技术进步结合起来，成为当前公司的战略聚焦。

菲尼克斯（中国）认为在成就产业、推动社会进步方面的投入和付出，最初不计回报，但最终都会通过不同的形式得到回报。

信任=责任



▶▶ 打造未来教育新模式

从希望工程到全方位助学

1994年，刚刚成立的菲尼克斯（中国）就开始关注中国的希望工程，并资助了第一个项目。顾建党认为虽然项目不大，但却是企业价值诉求的体现，是企业最本质的东西，“即使今天公司穷或者规模很小，都没关系，只要有心为社会创造价值，也可以为这些希望小学或者周围一些需要帮助的学校做一些力所能及的小事。”

1999年，菲尼克斯（中国）成立回报社会小组。2003年，公司开始援建希望小学，先后在江苏、宁夏、甘肃、云南、山东、青海、内蒙、新疆等地援建8所菲尼克斯希望小学，在西藏那曲地区资助2所偏远贫困学校，在南京资助2所民工子弟学校。2007年，菲尼克斯（中国）加入江苏省青少年发展基金会发起的大学生圆梦行动^②，累计捐资帮助近400位寒子弟圆梦大学。2011年，李慕松、顾建党以及年轻管理团队资助的“慕松爱心基金”和公司专项资金资助的“回报社会基金”正式成立，承诺未来10年投入1000万元用于回报社会。

除了对贫困地区和学生的资金援助，菲尼克斯（中国）也将大量资源和精力投入于推广先进的教育理念，并充分利用公司的行业影响力普及专业化的技术和知识。2001年起，菲尼克斯（中国）先后在南京大学、华中科技大学、东南大学、同济大学、浙江大学等十余所高校设立自动化实验室和奖学金，并赞助部分校园活动。随着校企合作逐步加深，学校开始向公司输送优秀人才，人才培养机制逐渐成熟。

顾建党这样形容菲尼克斯（中国）与相关方的合作互惠：“菲尼克斯（中国）不一定追求真正所谓的‘大成功’，但会追求与利益相关方的共生共融和相互成就，这是菲尼克斯（中国）最核心的理念和价值观。这个价值观会转化为我们对社会责任的认知和实践。”

^②“圆梦行动”是江苏省希望工程办发起的公益项目，通过筹集助学金资助家庭困难的大一新生圆梦大学。

菲尼克斯持续创新的高品质产品背后，是德国发达的职业教育。“双元制”是德国职业教育的基本形式，其中“一元”指职业学校，另“一元”指企业。接受“双元制”职业教育的学生除了在全日制职业学校接受专业的理论和文化知识教育之外，还需要在企业接受职业技能的培训。根据德国联邦教育与研究部的数据，2017年德国接受“双元制”职业教育的学生比例为51.7%。¹之所以成为主流选择，是因为“双元制”契合了德国制造业发展的需求，在企业真实环境下进行专业培训后的人才，在实践操作层面会有较大的提升，也会形成对职业的认同感，促进技能人才责任心的养成。

1994年，中德职业教育合作纲领性文件诞生，从此双元制职业教育试点在中国各个城市铺开。但受到办学条件、经费投入的限制，中国的职业教育存在发展不平衡、不充分的突出缺陷。同时，滞后于行业发展的教育水平也使很多企业缺乏合作的积极性。在多数企业尚未足够重视职业教育之时，菲尼克斯（中国）已经先行一步投入其中。为推动职业学校培养模式的改革，提升教育质量以适应社会需求，菲尼克斯（中国）因地制宜地尝试用更系统的方式推动双元制职业教育体系在中国的发展。

自2006年以来，菲尼克斯（中国）一直积极推动中德职业教育合作。通过承办或支持举办中德职业教育大会，努力将德国的双元制职业教育体系带到中国，推动中国职业教育发展。例如，菲尼克斯（中国）正在与南京江宁高等职业技术学校联合组建的“智能实训平台”、“智能制造学院”和“菲尼克斯电气订单班”，将最先进的技术带到学校，为学员制定了包括工学交替、在岗培训、顶岗实习、公司参观等一系列活动在内的培养计划，最终通过考核的学员将与菲尼克斯（中国）展开双向选择，有望成为菲尼克斯（中国）的正式员工。

从最开始的设立奖学金，到培养技能，再到帮助学生了解前沿的产业技术，菲尼克斯充分发挥行业“隐形冠军”的优势，逐步探索出有效的产学研合作发展模式。菲尼克斯（中国）认为，对于学生来说，这才是真正可持续的价值。



青海省互助县菲尼克斯希望小学/菲尼克斯（中国）供图



成立慕松爱心基金和回报社会基金/菲尼克斯（中国）供图



菲尼克斯（中国）智能技术创新与应用/菲尼克斯（中国）供图

布局未来教育

2013年，德国发布工业4.0概念，指出互联网会进入工厂、机器设备和产品中，为行业带来避无可避的“全连接”。产业链、产品生命周期、生产制造工艺和管理信息的网络化和集成化将大大提高制造业的竞争力，但同时需求端的变化也对菲尼克斯这类器件供应商提出了战略升级、产品升级、组织升级的要求。

顾建党认为菲尼克斯（中国）数字化转型的核心驱动力是IT（信息技术）、OT（运营技术）、DT（数字技术）的融合，最终目的是重塑客户价值。而实施的关键，一是坚持本土创新，二是打造平台型组织。顾建党提出智能制造的推动，不仅仅要靠本公司能力的提升，更重要的是借助生态伙伴的能力。因此，菲尼克斯（中国）一直致力促进工业4.0时代的中德合作，包括支持世界智能制造大会的举办、发起组建智能制造研究院、成立生态赋能共创会^③以投资中国本土的优秀企业等等。

除此之外，菲尼克斯（中国）也意识到人才培养在新趋势下的重要性，除了公益标签之外，公司管理层希望进一步深耕教育领域，将其变成一个商业模式，打造最专业的智能教育支撑和赋能平台，引领智能教育生态。

一是打造智能教育赋能平台。德国菲尼克斯集团早在2007年就成立了EduNet全球智能教育联盟，为自动化教学和科研搭建国际交流平台，推进自动化行业和自动化教育的发展。菲尼克斯（中国）于2018年成立智能制造学院，旨在以产业服务教育，打造智能教育赋能平台。菲尼克斯（中国）致力于建立面向智能制造的产教融合生态体系，以产教融合型学院为载体、以产教融合的教育体系为方法、以产教融合的教程教材为内容、以产教融合的实验基地为场景，赋能智能制造人才培养。

二是举办竞赛激发创意输出。从1998年起，德国菲尼克斯集团就开始举办全球xplore自动化大奖赛。2014年起，菲尼克斯（中国）开始举办智能技术创新与应用大赛，2018年大赛共收到来自全国70余所高校学生提交的180多个参赛项目，并统一采用菲尼克斯电气灵活开放的新一代控制平台PLCnext，公司提供产品、技术和专业指导，助力参赛的大学生们实现创意。

三是建立智能实验室和智能工厂。2014年，菲尼克斯（中国）与同济大学中德工程学院共同建立了国内第一个工业4.0智能工厂实验室，之后黄淮学院、新疆职业大学、同济大学电信学院、浙江大学、黑龙江工程学院、哈尔滨工程大学、天津中德应用技术大学、南京江宁高职校等多个工业4.0实验室等相继落成，完善实验室配套的教材体系。实验室作为创新智能教育实训平台，贴近专业优势和所在区域制造业特点，结合教学、实训、科研，注重实用性和前瞻性，实现了教育基地的智能化、数字化、模块化。

在智能教育团队方面，菲尼克斯（中国）基于社会责任和智能教育两大视角，组建了两大团队。负责企业社会责任的部门代表公司推动与公益相关的合作项目，智能教育业务团队提供教育相关的具体设备和产品。

菲尼克斯（中国）积极布局的智能教育，在顾建党看来，既是商业的，又是工业的，也是一种社会责任。当为大学、科研机构提供产品和示范线时，是公司智能制造和社会工业解决方案的一部分；当院校或科研机构有相关设备的采购需求时，涉及的是业务层面；当与院校建立长期合作伙伴关系，提供奖学金、学生培养、课程设计、实验室建设等各方面支持时，则是社会责任的体现。

^③ 生态赋能共创会是菲尼克斯（中国）联合一批中国“隐形冠军”企业成立的，旨在联合产、学、研、用各方打造智能产业生态，相互成就，协同共赢。

打造智能教育
赋能平台

举办竞赛
激发创意输出

建立
智能实验室

建立
智能工厂

智能教育
团队

水滴石穿

菲尼克斯（中国）在社会责任方面的投入曾经引来不少业界人士的质疑，很多人都好奇这些投入能否给公司带来积极的回馈。顾建党认为在当前快速变化的环境里，只要公司真正持续为社会创造价值，起码会在两方面有所回馈。一是会有更大的产业和区域影响力，并在不断实践、不断思考的过程中梳理出更可持续的商业模式。二是在生态建设上，例如菲尼克斯（中国）服务教育并在各个环节通过组建专业的团队进行赋能，也许一两年之内不能马上看到成果，但必然能够对企业的长远发展带来积极的影响。

菲尼克斯（中国）践行社会责任的行为也赢得了不少认可。2010年，菲尼克斯（中国）被评为“中国社会责任优秀企业”；2012年，被评为“中国装备制造业企业社会责任先进单位”；2019年，获得“中欧校友社会责任优秀奖”……正如菲尼克斯集团前董事长格尔特·艾瑟特在访问菲尼克斯（中国）时所说：“我们在世界上50多个国家有自己的投资，但没有一条菲尼克斯路，连德国总部也没有，但是中国有；没有一个国家有以菲尼克斯命名的城市标志性建筑，但是中国有以菲尼克斯命名的凤凰坛。”连点成线、织线成网，相信菲尼克斯（中国）的向善之举将引领它走向更广阔、更美好的明天。



参考资料：

1 “德国：“双元制”职业教育探析”。搜狐网，2018-08-22。https://www.sohu.com/a/249433151_497772



04

中欧教授
企业社会责任研究

中国企业采取绿色实践： 企业最高管理层倡导行为 的决定因素及效果评估 ▶▶

文/华南理工大学 李怡娜
华南理工大学 叶飞
诺丁汉大学中国分校 戴菁
中欧国际工商学院 赵先德
堪萨斯州立大学 Chwen Sheu

“ 为在全球市场赢得可持续竞争优势，企业在提升经济绩效的同时，还必须致力于提高环境和社会绩效。采取绿色供应链和运营管理实践，是企业改善环境绩效的不二法门。而企业最高管理层对环境管理的倡导行为会受到两个因素的正面影响，一是政府的激励政策，二是来自客户的压力。企业要采取前瞻型环境战略和实践，至关重要的一点就是企业最高管理层必须具备对环境管理的承诺感。

我们希望，我们的研究能够帮助企业最高管理层制定战略，将环境管理落到实处，以增强企业的竞争优势。此外，我们也建议政策制定者应该利用有效的激励政策来鼓励企业采取绿色环保行动。

—— 中欧国际工商学院运营及供应链管理教授 赵先德



为 应对全球变暖、能源稀缺所引发的担忧，许多企业纷纷采取行动以发展和加强环境管理。之前已有一些研究探讨了企业如何管理与自然环境的关系，以及哪些因素会影响企业的绿色举措选择，而本文着眼于综合考察外部的制度力量与内部的组织因素，以期有助于解决先前的研究中存在的某些不一致性。

为更好地掌握影响中国企业环境管理活动的因素，我们对中国广东省珠江三角洲（“珠三角”）地区的148位制造企业高管进行了调研。2015年，珠三角地区的GDP占广东省GDP的85%以上，在全国GDP中占9%。作为代表中国经济发展最高水平的三大经济圈之一，珠三角地区是全球最重要的电子产品制造基地，但同时也是中国环境污染最严重的区域之一。

本文改编自《国际运营与生产管理杂志》(International Journal of Operations & Production Management) 2019年5月刊所发表论文《中国企业采取绿色实践：企业最高管理层倡导的决定因素及效果评估》(The adoption of green practices by Chinese firms: Assessing the determinants and effects of top management championship)。原文请见 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-12-2017-0753/full/html>。

理论概述

政府压力：命令控制型政策 vs. 激励型政策

政府压力往往被视为促使组织采取绿色举措的最重要的外部力量。我们可以区分出两种不同类型的政策：命令控制型政策和激励型政策。命令控制型政策是指以强制合规的方式，迫使企业承担比例大致相当的污染控制责任，而不考虑成本高低，比如制定排放标准和产品禁令等。激励型政策是指以基于市场的方法，鼓励企业采取既符合自身利益、又能共同达成政策目标的污染控制举措，比如补贴、税收优惠和可交易配额等。

在实践中，政府可能运用“胡萝卜加大棒”策略，一边借助命令控制型政策（“大棒”）确保企业合规，一边通过激励型政策（“胡萝卜”）提供奖励。不过，政府压力要想成功影响一家企业的战略，需具备一个前提条件：触达企业最高管理层，并引起他们的重视。毕竟，政府压力再大，最终决定企业是否采取绿色实践的还是其最高管理层。

客户压力：海外客户 vs. 国内客户

客户压力是另一种迫使或激励企业采取绿色实践的制度力量。随着全社会绿色环保意识的增强，客户们（包括终端消费者和供应链下游合作伙伴）已逐渐形成对绿色产品的偏好。

在中国，客户压力有两个不同的来源：海外客户和国内客户，二者对企业最高管理层施加的力量可能有所不同。比如，许多海外客户，尤其是那些来自发达国家（地区）的客户，已构筑起了绿色壁垒，这些要求往往比中国国内的标准更为严苛，从而对中国企业形成了严峻的环保压力。事实证明，来自这些买家的客户压力能够有效提升中国企业的环保表现。

另一方面，此前至少有一项调研显示，尽管中国客户的环保意识已大幅提升，但它们对绿色产品的支付意愿依然很低。另有一项调研证实，在中国价格较高是导致客户不愿购买绿色产品的一个主要障碍因素。



内部压力与最高管理层倡导：资源和变革能力

许多研究已经认识到，实施绿色举措很可能需要对技术、流程或程序进行变革。对企业来说，进行这类变革可能很困难，因为它不得不重新考虑其开展各项活动的模式。从传统经济学的观点看，任何改善环境的活动都会将原先由社会承担的成本转嫁给企业。绿色实践被认为是一种需要额外资源投入的既费钱又耗时的活动。企业只有拥有了资源，才能响应制度压力，采取绿色实践。因此，企业最高管理层是否采取绿色实践的决策，很可能取决于企业是否拥有必要的资源，以及是否能从这些举措中获益。

变革能力是影响企业最高管理层倡导环境管理的另一个因素，以组织惯性进行衡量。组织惯性反映企业在面临环境中的威胁或机会时，进行变革重组的速度。大多数企业都存在组织惯性，惯性越强，企业在面临环境变化时的变革速度越慢。很不幸，组织惯性通常会阻碍企业对环境变化的一切反应，也被认为妨碍了管理层制定和实施战略变革的意愿。

面对环境变化，如果企业反应迟缓，无法及时调整适应，那么它将没有能力响应外部压力和内部驱动的变革需求。因此，当企业最高管理层考虑是否采取绿色实践时，他们需要评估企业的响应速度与这些环境挑战的时间模式是否相匹配，并考虑组织结构调整的目的是为了克服哪些环境挑战。

企业最高管理层倡导、绿色文化与绿色实践

高层梯队理论认为，企业的战略决策反映了其最高管理层的价值观和认知基础。因而，企业最高管理层倡导可以很好地解释企业对环境问题的反应，因为它会影响企业采取绿色实践的范围和速度。

就绿色战略而言，相较于对此漠不关心的管理者，倡导加强生态管护的管理者更有可能将绿色环保问题视为机遇，在绿色举措上投入更多时间和资源，从而激发集体承诺感，动员人员采取相关的行动。企业最高管理层要从总体上负责确立环境管理的愿景和目标，提供资源和培训，并促进各项举措的实施与改进。

企业最高管理层可以推动员工积极参与绿色实践，并为之赋能，同时建立奖励和激励体系以引导员工行为，从而对企业新举措的成功施加影响。换言之，为有效实施环境计划，企业必须培育绿色文化。诚然，环境管理举措的发起者是企业最高管理层，但绿色理念最终必须在整个组织中得到贯彻和落实，包括运营层面和员工层面。

有了绿色企业文化的支持，员工会了解企业的环保表现与自身的职责和决策之间如何相互影响，从而有动力参与到绿色实践中。可以预期，构建绿色文化将对企业指导和激励员工采取绿色实践起到促进作用。



结果与讨论

政府和客户

我们的调研揭示，不同类型的政府压力和不同来源客户的绿色需求会对企业最高管理层倡导绿色实践产生不同的直接影响。具体而言，我们发现，政府的激励型政策和海外客户的绿色需求与企业最高管理层倡导呈正相关关系，而政府的命令控制型政策和国内客户的绿色需求与企业最高管理层倡导的关系不显著。

显然，至少在绿色实践相关领域，更能让中国企业最高管理层产生动力的是激励型政策，而非命令控制型政策。一方面，中国政府制定了许多强制性的环境监管条例，但在执行方面却相对薄弱，效力低下，从而导致企业常常无视这些法规。另一方面，从经济视角来看，命令控制型政策在中国执行不力，意味着违规企业没有受到实质性的经济处罚，而激励型政策则意味着绿色实践能给企业带来正面的经济贡献。

尽管海内外客户都需要环境友好型产品，但我们通过研究发现，两者的绿色需求水平存在差异。也就是说，海外客户的绿色需求水平更高。而客户绿色需求水平的不同又会使企业最高管理层作出不同的响应。具体而言，相较于国内客户，企业最高管理层对于满足海外客户的绿色需求会表现出更高的热情。

资源压力和组织惯性

正如所预期的那样，资源压力对企业最高管理层的倡导行动具有显著的负面影响。但意外的是，我们并未发现组织惯性对企业最高管理层的倡导行动具有显著影响。组织惯性与最高管理层倡导之所以关系不显著，可以归因于中国文化中权力距离的作用，即决策是一个自上而下的过程，企业最高管理层有权力打破既成的范式，实施变革。就环境管理而言，中国企业的最高管理层似乎能够轻易克服变革阻力，发起绿色实践。

企业最高管理层倡导和绿色文化

最后，研究表明，绿色文化在一定程度上促成了企业最高管理层倡导对绿色实践的影响。要成功实施环境管理，固然需要企业最高管理层的倡导，这是一个良好的开端，为环境管理计划奠定了基础，但最终决定实施成效的还是运营层面上员工所采取的后续行动。因此，在组织中培养绿色文化是落实绿色实践的一个重要且有效的机制。构建环境友好型组织文化是企业最高管理层倡导行动的一种延伸，对绿色实践的成功实施具有至关重要的意义。



管理启示

我们的研究也为供应链管理者和政策制定者提供了若干启示。首先，管理者必须认识到，对于中国供应商企业的最高管理层而言，其绿色倡导行动可能受制于企业所处的制度环境。倘若一个市场在文化和法律层面对环境管理具有强烈的承诺感，则企业对“合法性”的追求就会被认为是驱动企业环境管理的一个既高效又有效的动因。然而，在像中国这样国内环境意识相对薄弱、执法力度不严的新兴市场中，企业可能会感知到命令控制型政策的局限性。因此，要形成对环境的承诺感绝非易事。

我们的研究还为新兴市场的公共政策制定者罗列了一份建议性的任务清单。这些国家的政府需要改变制度环境，为促进企业最高管理层倡导绿色实践提供便利。我们的研究表明，尽管中国政府在命令控制型政策与激励型政策之间更倾向于使用前者，对于企业最高管理层而言，更能让他们产生动力的反而是激励型政策。这一点应该充分引起重视，政策制定者需要重新审视当前的环境政策，要么加强命令控制型政策的执行力度，要么采取更为普遍的做法，增加对激励型政策的运用。

此外，我们的研究还证实了资源限制对企业最高管理层的倡导行动具有负面影响。鉴于实施绿色实践最初需要投入额外的成本，且回收期相对较长，资源稀缺问题不免会对企业最高管理层投身绿色实践构成阻碍。从绿色供应链管理的视角来看，买方的供应商发展举措能起到重要的促进和帮助作用，有助于中国供应商培养必要的能力以实施绿色实践。与此同时，政策制定者还应该采用有效的激励型政策（比如补贴和税收优惠政策），帮助企业克服资源稀缺的问题，积极采取绿色实践。

最后，我们的研究让管理者认识到企业最高管理层倡导和绿色文化的重要性。研究表明，若能得到企业最高管理层的支持以及员工的充分理解，并给员工足够的动力，企业面对绿色环保压力就能作出最佳应对。具体来说，一家企业若要在绿色供应链管理方面取得成功，一个关键要素就是该企业的最高管理层及其对环境管理的承诺感。要让员工了解绿色管理方法，并给予相关的培训，这是企业成功实施环境举措的关键所在，因为员工通常是此类活动的发起者和接受者。因此，企业最高管理层或可构建起有效的体系，让员工参与到企业环境战略的制定或决策流程中。



前瞻型环境战略 对环境绩效的影响

文/华南理工大学 张珊珊
华南理工大学 王志强
中欧国际工商学院 赵先德

最近几十年来，工业部门一直被利益相关者要求改善环境绩效，承受着巨大压力。作为回应，越来越多的企业制定了环境战略，用来指导和宣传其对环境友好的愿景、方向和行动。有关环境管理的文献显示，前瞻型环境战略是一个日益受到关注的重要课题。一些研究表明，采取前瞻型环境战略的企业可以获得更高的绩效，但也有一些经验研究却发现情况并非总是如此。这些不一致的研究结果使得人们对前瞻型环境战略在企业实现环境目标过程中所扮演的角色感到困惑，并可能阻碍企业采取前瞻型环境战略的积极性。

本文建构并检验了一个研究模型，将前瞻型环境战略的两个实施变量——绿色人力资源管理 和环境“合法性”追求与环境绩效联系起来，并探讨了践行绿色运营的中介作用，以及运营壁垒和管理壁垒的潜在调节作用。作者分析了 11 个国家（地区）260 家样本工厂的数据集，对所提假设进行了实证检验。总体而言，本文将讨论以下几个问题：

- ▷ 绿色人力资源管理和环境“合法性”追求如何影响环境绩效？
- ▷ 践行绿色运营在绿色人力管理、环境“合法性”追求与环境绩效的关系中扮演什么角色？
- ▷ 运营壁垒和管理壁垒如何影响绿色人力资源管理、环境“合法性”追求与践行绿色运营之间的关系？

本文改编自《清洁生产杂志》(Journal of Cleaner Production) 2019 年 6 月刊所发表论文《前瞻型环境战略对环境绩效的影响: 中介作用与调节作用分析》(Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: Mediation and moderation analyses)。论文原文见 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261932181X>。

理论概述

绿色人力资源管理和环境“合法性”追求

本文探讨绿色人力资源管理和环境“合法性”追求对环境绩效的影响，旨在从战略实施的角度阐明前瞻型环境战略对环境绩效的直接影响。

自然资源基础理论认为，内部竞争和外部合法性都是组织保持竞争优势的必要条件。本文确定了前瞻型环境战略的两个实施变量——绿色人力资源管理和环境“合法性”追求，这两个变量分别代表了内部方法和外部方法。

绿色人力资源管理是企业追求前瞻型环境战略成功的关键内部方法。绿色人力资源管理包括绿色培训、团队合作、员工授权，以及绩效评估和奖励等关键要素。这些关键要素可以发展出宝贵、稀有、不可完全模仿和不可替代的绿色人力资源，并可以作为竞争优势的重要预测指标。重视绿色人力资源因素的企业，可以积累必要的隐性资源及知识，从而使企业能够识别并有效解决环境问题。

基于外部合法性的流程和活动对环境战略也很重要，因为企业离不开外部环境的资源支持。根据资源依赖理论，组织合法性可以帮助企业从利益相关者那里获得资源支持。环境“合法性”追求表示企业的环保举措在多大程度上与法规、社会规范以及企业的期望或结果相一致。环保倡议通常是既复杂又创新的，而环境“合法性”追求可以帮助解决这类“新责任”。环保项目与法规之间的明确联系，表明企业符合政府及其机构对环保的要求或期望，这有助于企业获得机构支持（如资金和人员），从而获得竞争优势。



践行绿色运营

本文进一步提出，践行绿色运营可能是绿色人力资源管理和环境“合法性”追求影响环境绩效的转化机制，以此揭示前瞻型环境战略有助于提高环境绩效的机制。

有观点认为，前瞻型环境战略通过改善管理和制造流程而提高绩效。践行绿色运营反映企业践行绿色运营计划的程度。践行绿色运营包括使用环保的设计、包装和原材料，以及采用清洁生产等措施。绿色运营管理可以为面向外部的绿色实践活动提供坚实的基础，并具有巨大的绩效提升潜力。

绿色人力资源管理和环境“合法性”追求反映了企业想要做什么，而践行绿色运营反映企业实际在做什么。前者是企业关于前瞻型环境战略的言论，后者表明企业前瞻型环境战略的实际。基于战略—行为—绩效的范式，践行绿色运营可以作为绿色人力资源管理、环境“合法性”追求与环境绩效之间联系的关键中介。强调绿色人力资源管理和环境“合法性”追求重要性的企业，可能更有能力识别环境问题，并整合新的内部和外部资源来解决这些问题。这样，它们可以确保绿色运营实践的成功实施，从而预测改善的环境绩效。



运营壁垒和管理壁垒

本文提出运营壁垒和管理壁垒会调节绿色人力资源管理和环境“合法性”追求对践行绿色运营的影响。通过研究运营壁垒和管理壁垒的调节作用，本文揭示了影响前瞻型环境战略有效性的条件。

由于前瞻型环境战略的实施非常复杂和全面，因此企业很容易遇到可能阻碍环境战略有效性的障碍。这些障碍或壁垒可能导致企业的前瞻型环境战略与结构之间的不匹配，进而削弱前瞻型环境战略的有效性。运营壁垒和管理壁垒是企业在环境管理中遇到的两类重要壁垒。

运营壁垒与企业运营管理系统内的约束有关，比如需要相对较高的成本或者缺少足够的技术、流程或资源来实现成功的环境管理。根据权变理论，前瞻型环境战略的成功取决于情境。较高的运营壁垒可能会阻碍绿色运营的实施过程，并降低绿色人力资源管理和环境“合法性”追求在促进践行绿色运营方面的有效性。

管理壁垒是践行绿色实践或项目的另一个关注点。管理壁垒反映了企业在结构和流程方面的不足，从而抑制了企业的环境运营和战略采纳。较高的管理壁垒意味着缺乏环境承诺，比如不良的跨职能和高层管理承诺以及对环境管理的敌意文化。这种低效率的组织文化，削弱了环境战略在促进管理层采取环境行动方面的作用。



研究结果

绿色人力资源管理和环境“合法性”追求对环境绩效的直接影响

绿色人力资源管理与环境绩效之间存在显著的正相关关系,但环境“合法性”追求与环境绩效之间的正相关关系不显著。这项研究结果说明,并不是所有的前瞻型环境战略都能够支持环境绩效的改善。该结果也从实证角度明确了一点——在探索前瞻型环境战略与环境绩效之间的关系时,战略的界定方式十分重要。

但与此同时,研究结果也表明环境“合法性”追求与环境绩效之间的关系不具显著性,这似乎与既有文献中关于两者呈正相关关系的论点存在矛盾。对此可有若干种解释。

第一种合理的解释可能就是,环境“合法性”追求对环境绩效的正面和负面影响并存,导致两者之间的关系不具显著性。倾向于聚焦环境的企业固然可从利益相关方获取必要的资源和重视,但同时也不得不对既有的流程做出改变或转换,并且需要购买新的设备和材料。这样一来,企业所产生的浪费和资源消耗就会增多。

第二种可能的解释是,环境“合法性”追求对环境绩效的影响取决于关键组织能力(比如绿色供应链流程和绿色产品设计能力)所起的转化作用。要将主动型环境战略转化为环境绩效的提升,这些能力都是必不可少的。

还有一种解释可能是,环境管理中的主要障碍使得环境“合法性”追求对于企业竞争优势来说毫无意义。正如研究所示,在环境“合法性”追求对环境绩效提升的关键前因发挥促进作用时,高昂的成本和落后的技术会削弱其效果。

践行绿色运营的中介作用

本研究还发现了一个重要机制——践行绿色运营,前瞻型环境战略会通过这一机制对环境绩效产生影响。本研究的结果证实,在绿色人力资源管理与环境绩效产生影响时,践行绿色运营起到完全中介作用,这就意味着,践行绿色运营是一个重要机制,绿色人力资源管理可通过该机制提升环境绩效。这一发现表明,企业在环境问题方面强调绿色人力资源管理的重要性,就更有可能采取绿色运营实践,而后者预示着较高环境绩效。

另一方面,践行绿色运营在环境“合法性”追求与环境绩效之间的中介作用并不显著。原因之一可能是企业强调环境“合法性”的重要性,就会更偏向开展外部导向型的活动(比如绿色供应链实践),而不是内部运营实践。因为企业追求环境“合法性”的主要宗旨是表明其符合利益相关者的要求和期望,而外部环境活动或许在提升企业环境声誉方面更有效。

运营壁垒和管理壁垒的调节作用

本文还从权变理论视角,分析运营壁垒和管理壁垒的调节作用。研究显示,运营壁垒和管理壁垒对绿色人力资源管理和环境“合法性”追求的效果起到不同的影响作用。研究结果表明,运营壁垒会削弱环境“合法性”追求在促进践行绿色运营方面的有效性。当运营壁垒较高时,由于预期的环境管理的不确定性较高且投资回报较低,强调环境合规的企业不太可能成功践行绿色运营。研究结果还表明,管理壁垒负向调节绿色人力资源管理与践行绿色运营之间的关系。因此,企业如果强调绿色人力资源管理在环境管理中的战略重要性,当管理壁垒较高时,其实施绿色运营实践的效率可能较低。

洞见

从管理的角度看,本文提供了以下有意义的实践见解。

▶ 在制定前瞻型环境战略时,企业应强调绿色人力资源因素的重要性。管理者可以针对环境议题加强绿色培训与团队合作,为相关知识和能力的积累提供指导,为企业实施前瞻型环境战略提供助力。

▶ 须谨记,单是强调环境“合法性”不足以改善环境绩效。企业需要进行必要的投资并发展相关能力(如绿色供应链合作),才能从环境战略中获得增益。

▶ 要意识到,如果没有特定的实际环保举措和实施,企业不可能从前瞻型环境战略中受益。管理者可以考虑并鼓励将环保思维融入到企业运营中,为实现更高的环境绩效提供助力。

▶ 警惕壁垒对环境管理造成的威胁。特别是,管理者应眼界宽广,从生命周期的角度来看待环境举措,而不是仅着眼于短期绩效,同时还要考虑培养最高管理层的承诺,并获得跨职能部门的支持。



企业社会责任与集体组织公民行为

文/北京师范大学 Xiao-Hua (Frank) Wang
北卡罗来纳大学格林斯伯勒分校 Jun Yang
马里兰大学帕克分校 Rujiao Cao
中欧国际工商学院 李尔成 (Byron Y. Lee)

本文改编自《心理学前沿》(Frontiers in Psychology) 2019 年 12 月刊所发表论文《企业社会责任与集体组织公民行为：社会认同视角》(Corporate Social Responsibility and Collective Organisational Citizenship Behaviour)。原文请见 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02720/full>。

“ 企业纷纷考虑投入时间和资源去践行社会责任，而我的研究表明，企业践行社会责任的举措可以对员工态度和行为产生积极影响，从而给企业本身带来诸多额外惠益。我的研究旨在明确企业社会责任可循何路径对员工产生鼓励作用，促使其采取有益于企业的行为。研究显示，员工会仔细关注其所在企业践行社会责任的举措，对于企业为社会做出的积极贡献，他们将引以为傲。于是，员工也会在企业中以实际行动作为酬答，这种集体行为将反过来为企业提供助力。由此可见，企业社会责任可通过对员工的影响形成一种良性循环，在造福社会的同时，也让企业自身深受其惠。

—— 中欧国际工商学院管理学助理教授 李尔成 (Byron Y. Lee)



尽管有证据表明，集体组织公民行为与组织绩效之间存在正向关系，但什么才是影响集体组织公民行为的重要因素仍未得到充分研究证实。组织公民行为 (OCB) 是指“由员工自发进行的，在组织正式的薪酬体系中尚未被直接或明确认定但就整体而言有益于组织运作效能的个人行为”。既往研究表明，在业绩一流的公司中，员工们往往为了更加出色地完成工作任务而彼此之间展现出互相帮助、通力配合的组织公民行为。

过去 20 年来，管理者和员工在组织公民行为上所花费的时间增加了 50% 以上，但近期研究数据表明，组织公民行为的分布往往非常不均衡，其中 20%—30% 来自 3%—5% 的员工。这一发现凸显出研究集体组织公民行为前因变量的重要性。因为与分布不均的个人组织公民行为相比，集体组织公民行为能够为组织带来更大裨益。

已有研究指出，公司层面影响员工集体组织公民行为的因素包括最高管理层的伦理型领导力和高绩效工作体系。我们依循这一研究方向进一步对 160 家在华企业的 1700 多名员工、人力资源总监和首席执行官展开调查，深入了解企业社会责任何以有可能是影响集体组织公民行为的另一重要因素。企业社会责任 (CSR) 是指公司在追求直接经济利益、遵守法律要求之外，为增进社会福祉所采取的自主性行动和政策。

此外，我们还尝试提出了一个有关企业社会责任如何在公司层面影响集体组织公民行为机制的理论模型。我们认为，组织声誉感知和员工的集体组织认同 (OI) 会在企业社会责任与集体组织公民行为之间起到中介作用。

理论概述

企业社会责任与组织声誉

组织声誉是指员工对组织外部人员（如客户、竞争对手和供应商）如何看待或评价组织所持的看法。在研究之前，我们预计企业社会责任是影响组织声誉的一个重要因素，原因如下：

- (1) 企业社会责任提升了组织在公众中的知名度。企业社会责任举措往往得到直接受益群体的认可和重视，所以组织的此类行动有助于其赢得社会的尊重和信任；
- (2) 组织践行企业社会责任会对其他利益相关者（如政府、客户、供应商）对组织的评价产生积极影响，进而也会对组织声誉产生影响；
- (3) 虽然企业社会责任实践主要针对外部利益相关者，但也会影响企业内部员工对组织声誉的感知，因为企业内部员工会通过公众口碑和媒体来获取信息，了解外部人员如何看待或评价自己的组织。

组织声誉与集体组织认同

研究之初，我们预计组织声誉与员工的集体组织认同呈正向相关关系。集体组织认同是指员工对组织产生共同的依附感和归属感的程度。如果组织具有受到社会尊重的积极特征，作为组织成员的员工就会相信自己也具备这类特征。因此，卓著的组织声誉，会让员工产生认同感，觉得自己也获得了相应的个人声誉。

组织声誉还会促使员工对组织产生归属感，进而增强员工的组织认同。研究表明，员工往往秉持亲社会价值观（prosocial values），并希望这些价值观在所属组织中得以践行。当员工认为公司享有较高的组织声誉时，就会感觉到外界对组织矢志践行重要社会价值的信任。因而，员工会认为组织价值观与个人价值观是一致的。这种志同道合的感觉能够让员工产生归属感，进而加深其对组织的认同。



集体组织认同与集体组织公民行为

集体组织公民行为是指组织的员工集体开展组织公民行为的程度。公司层面的集体组织公民行为，可能源自两个途径：

- (1) 同一家公司的员工会接触到相同的组织因素，如组织文化、最高管理层的领导风格和企业社会责任实践等，大家由此对组织公民行为的规范化达成共识。
- (2) 一些组织希望员工表现出较高水平的组织公民行为，而这些组织往往会延揽乐于展现组织公民行为的人才。那些与这一氛围不相契合的员工往往会最终会选择离开，从而令企业内部的组织公民行为趋近相同。

在研究中，我们进一步预计员工的集体组织认同与集体组织公民行为呈正向相关关系，原因如下：

- (1) 一旦员工认同所在组织，组织目标就会对他们产生内在激励作用，他们便可能表现出“自我牺牲”和以组织为导向的行为。总体而言，组织认同感高的员工对组织目标的承诺度更强，因而更有可能对工作兢兢业业，展现出更高水平的组织公民行为。
- (2) 当员工认同组织践行企业社会责任的行为时，就更有可能树立并巩固无私和助人的自我形象。这种一致性源于员工的自我意识与组织的目标和价值观是相契合的。此时，员工更有动力展现更高水平的集体组织公民行为，因为这种行为有助于他们保持自身作为组织典型成员的社会身份。



组织声誉和集体组织认同的中介效应

此外，正如前文所述，我们预计组织声誉和集体组织认同会在企业社会责任行为与集体组织公民行为之间发挥中介作用。特别需要指出的是，在组织的社会责任行为对员工的集体组织认同的积极影响中，组织声誉可能起中介作用。我们之所以预计组织的社会责任与组织声誉正向相关，原因有三：

- (1) 企业社会责任实践可以提升组织的公众知名度，进而帮助组织赢得社会尊重和信任；
- (2) 企业社会责任举措符合外部利益相关者（如政府和客户）对现代组织增进社会福祉的期望，因而能够得到他们的好评；
- (3) 外部利益相关者对某个组织的好评也会提升内部员工对组织声誉的感知。

我们进而预计，组织声誉也会相应地提升员工的集体组织认同，原因有二：

- (1) 认同声誉卓著的组织可以提升与员工的自我价值感，满足员工实现自我提升的需求；
- (2) 组织声誉会使员工产生归属感，进而增强员工的集体组织认同。

集体组织认同预计也会在组织声誉对员工集体组织公民行为的积极影响中发挥中介作用，原因如下：

- (1) 组织认同感高的员工将组织的成功视为其个人的成功，因而容易展现出自我牺牲和以组织为导向的行为；
- (2) 员工认同组织践行企业社会责任的行为，就更有可能树立和巩固大公无私和助人为乐的自我形象，从而更有动力展现更高水平的集体组织公民行为。



研究结果与讨论

我们的调查结果显示，企业社会责任确实对组织声誉产生积极影响，后者又相应地对员工的集体组织认同产生积极影响。集体组织认同与集体组织公民行为呈正向相关关系。因此，我们的研究将企业社会责任认定为在公司层面影响集体组织公民行为的一个因素，为组织公民行为研究提供了理论价值。具体来说，我们的研究表明，在组织的企业社会责任实践可以通过提升组织声誉和员工的集体组织认同来增强员工的集体组织公民行为。

现实意义

我们的研究具有重要的现实意义。有一点尤为重要：组织的最高管理层应该意识到，企业社会责任实践会同时影响到组织内部和外部的利益相关者。

践行企业社会责任可以提高组织的外部声誉，借此为组织创造竞争优势。在外部利益相关者看来，社会责任感强的企业往往更可靠、更值得信赖。通过让公众看到企业的社会责任举措，企业可能会获得积极的关注，并提高在关键外部利益相关者（如客户和竞争对手）心目中的声誉。因此，组织可以通过广告宣传和企业社会责任报告等方式，与外界沟通企业社会责任的实践，从而在外部利益相关者心目中树立起良好形象。

企业社会责任实践对组织的内部利益相关者（即员工）也会产生影响。这些实践会提升员工的集体组织认同，进而增强他们的集体组织公民行为。公司最高管理层如果希望强化员工的集体组织认同和集体组织公民行为，一种行之有效的办法就是主动向员工传达企业社会责任活动所产生的积极影响，让员工感受到企业社会责任实践明显提高了组织的外部声誉。

基于我们的研究结果，我们有充分的理由相信，践行企业社会责任可以作为一项重要的企业战略，帮助企业获得竞争优势。



05 | A 股上市公司 企业社会责任报告研究



2019

A 股上市公司企业社会责任报告研究

中欧国际工商学院 中欧财富管理研究中心
上海财经大学 会计与财务大数据研究中心

说明

研究对象

2019 年 1-6 月发布的 A 股上市公司 2018 年度社会责任报告。

研究依据

《A 股上市公司企业社会责任报告研究 2019》主要参考国内外企业社会责任数据指标设计方法，以及权威的企业社会责任报告编写指南，结合中国社会关注热点，采用大数据研究技术，形成一套具有特色的企业社会责任指标体系。

数据来源

研究中所涉及的数据主要来源为各上市公司于巨潮信息网 (<http://www.cninfo.com.cn>) 发布的电子版社会责任报告及年报，部分数据来源于 CNRDS 平台的“社会责任数据库”“违规处罚数据库”“诉讼仲裁数据库”，wind 数据库的“公司违规”和“公司诉讼”栏目以及百度和巨灵财经数据库中的相关新闻。

数据处理

研究采用大数据研究和人工校正相结合的方法：

- 1) 数据采集：采用了分布式爬虫的方法从公司官网、监管机构网站、主流网络搜索引擎等渠道采集了大量原始数据；
- 2) 数据清洗：基于设置的规则，对数据进行了深度清洗，包含纠正错误值，剔除重复、异常值，统一规格等；
- 3) 数据匹配：从大量的社会责任报告文本、海量的新闻报道和公告中精确匹配出所需要的信息；
- 4) 数据挖掘与可视化：通过人工处理和机器学习相结合，从海量数据（如文本信息）中提取、挖掘数据，并可视化呈现相关研究结果。

“ 企业社会责任不只是做公益，它还有更大更多的功效——它不仅提升企业文化内涵和品牌影响力，还能反哺企业核心竞争力和战略决策力，从而让企业在一个与社会环境相融合的状态下实现可持续发展。”

—— 中欧国际工商学院金融与会计学教授
中欧财富管理研究中心主任
芮萌



内容

- › 摘要
- › A 股上市公司企业社会责任报告披露概况
- › 2018 年度企业社会责任报告主体分析
- › 2018 年度企业社会责任报告指标分析
 - 社会责任管理
 - 公司经营管理
 - 产品质量与创新
 - 员工责任
 - 多元化与机会平等
 - 环境责任
 - 社会贡献与慈善
- › 企业社会责任报告指标年度对比分析
- › 企业社会责任报告的经济价值分析
- › 附录：2018 年度企业社会责任报告 50 强公司

摘要

为认真贯彻落实党中央、国务院关于促进资本市场稳定健康发展的决策部署，进一步推动上市公司规范运作，提升公司治理水平，保护投资者合法权益，证监会于 2018 年 9 月发布了修订后的《上市公司治理准则》，修订的重点包括强化上市公司在环境保护、社会责任方面的引领作用，确立环境、社会责任和公司治理（ESG）信息披露的基本框架等。受此影响，未来两年一些公司的 CSR 信息披露会从 CSR 报告升级为 ESG 报告。

聚焦于眼前，企业社会责任报告（简称 CSR 报告）的披露，有助于企业维护与利益相关者的关系、保持良好的企业形象与合理的估值，也是目前企业向公众展现其年度社会责任履行情况的主要途径。本报告将从社会责任报告的概述、社会责任报告的主体、社会责任报告中的各个构成指标以及其二级市场股价的影响等方面进行研究。

企业社会责任报告是资本市场中上市公司发布的一项非常重要的非财务信息，其内容对于分析和追踪上市公司、了解公司如何维护企业形象等都有着重要的作用。社会责任报告有助于改善公司的信息环境，进而有助于企业外部投资者的决策。自 2006 年证监会、沪深交易所等陆续发布社会责任相关指引开始，披露 CSR 报告的公司数量逐年增加，并且报告的篇幅与内容丰富程度也在逐年增加。从发布社会责任报告的主体来看，其在不同行业，地域，组织形式和上市板块间的分布也存在着较为明显的差异。本报告通过调研收集、评估上市公司公开披露的财务和非财务信息，对企业未来发展前景进行预判，进而基于社会责任报告中的信息来进行投资决策。

具体来说，本报告将社会责任报告的构成指标分为七组后观察发现：

- （1）从社会责任管理角度看，上市公司在执行成本较高的社会责任管理行为上履行比例较低，且由于无强制要求，极少数公司的 CSR 报告进行了第三方审验；
- （2）从公司经营管理角度看，随着一带一路的建设，越来越多的公司注重战略共享；监管层对于企业的反腐合规的管理趋严，尤其是合规风险较大的金融业；
- （3）从产品质量与创新角度看，专利数目与研发支出等各项指标均有小幅上升，其中东部地区的公司研发创新表现最好；
- （4）从员工责任角度看，企业对于员工权益的重视程度在提升，超八成公司披露了薪酬激励措施，其中民营企业的积极性最强，而国有企业对补充福利披露的积极性最强；
- （5）从多元化与平等角度看，女性在董监高中地位与话语权还有待提高，非歧视政策重视程度较低，不同组织形式间差异明显；
- （6）从环境责任履行角度看，国企和外资企业积极性较强，而民营企业对于环境责任的意识相对较弱，受国家“污染防治攻坚战”影响，环境责任组指标均有较大提升；
- （7）从社会贡献与慈善角度看，金融业上市公司和国有企业的社会责任感较强，参与度与投入金额较高；而因 2018 年就业形势的严峻，“带动就业”指标有所下降，而“裁员”指标有所上升。

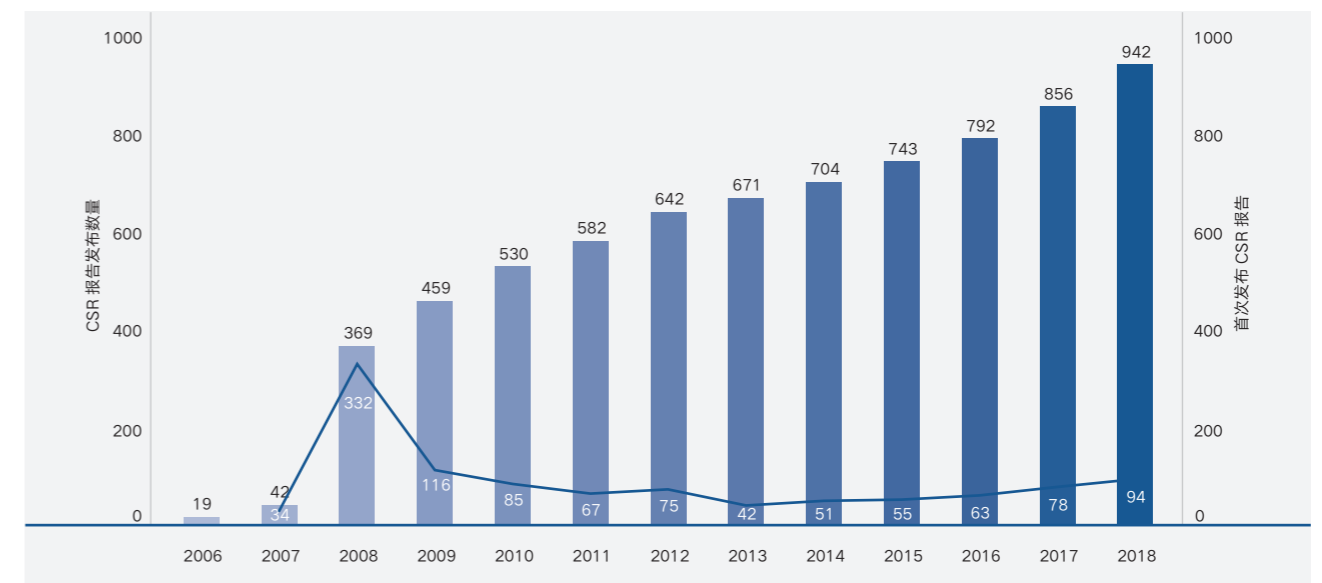
社会责任报告虽然因具有强制披露和自愿披露相结合及第三方审验比例较低的特点，可靠性相比于财务信息较低。但是其作为一种非财务信息是财务信息的有效补充，可以在财务信息的基础上为投资者提供增量信息，因而对投资者决策具有重要影响。为了检验社会责任报告的经济价值，本研究将基于社会责任报告信息构建投资组合并检验其盈利性。本报告发现，在 2018 年度社会责任报告披露之后，买入社会责任总分最高的公司，同时卖出社会责任总分得分最低的公司，其未来三个月的累计超额回报为 3.12%，年化累计超额回报为 12.48%。进一步的，本研究发现构成社会责任的各因素中，社会责任管理、公司经营管理、产品质量与创新、员工责任等因素对提高投资策略的盈利能力有着重要的作用。

本报告系统地对社会责任报告进行了描述与研究，对于监管机构了解资本市场上社会责任信息披露能起到一定的帮助作用，同时也有利于投资者、中介机构、证券分析师等充分利用社会责任报告来改善投资决策。本报告能提高资本市场资源配置的效率，从而提升整体经济的效率，为治理环境污染、经济转型等决策咨询提供参考。

A 股上市公司企业社会责任报告披露概况

报告披露数量：逐年稳步增长，但整体披露比例仍处于较低水平

近年来 CSR 信息披露作为上市公司综合信息披露的一部分，逐渐受到了企业管理层的重视。一方面，CSR 报告的披露数量逐年增加；另一方面，除 2008、2009 年受上交所对三类公司强制披露政策^①的影响外，其他年份首次披露 CSR 报告公司的数量较为稳定。着眼于 2019 年，沪深两市共有 942 家 A 股上市公司披露其 2018 年度企业社会责任报告（含可持续发展报告），较上年增长 86 家，同比增长 10.05%；有 94 家公司首次披露其社会责任报告，较上年的 78 家公司有所上升。但不可忽视的是，A 股上市公司中仅有约四分之一披露了 CSR 报告，整体披露比例处于较低水平，仍有较大上升空间。



报告披露次数：半数公司披露 9 次及以上报告，少数公司仅披露 1 次报告

2007-2019 年间，共有 1110 家 A 股上市公司披露其年度企业社会责任报告，总的来说上市公司社会责任报告的披露质量参差不齐，不同公司间的披露意识存在较大差异。具体而言：1) 少数公司 CSR 报告披露不充分，除去 2019 年首次披露 CSR 报告的 94 家公司，仍有 61 家公司在 2007-2019 年间仅披露过一次 CSR 报告；2) 但是，仍有相当部分的公司对 CSR 报告的披露较为积极，半数的公司披露 9 次及以上报告；3) 另外，少部分公司的披露非常积极，21 家公司在统计年间发布 12 次 CSR 报告，更有 7 家公司在 13 年期间内连续发布 CSR 报告。

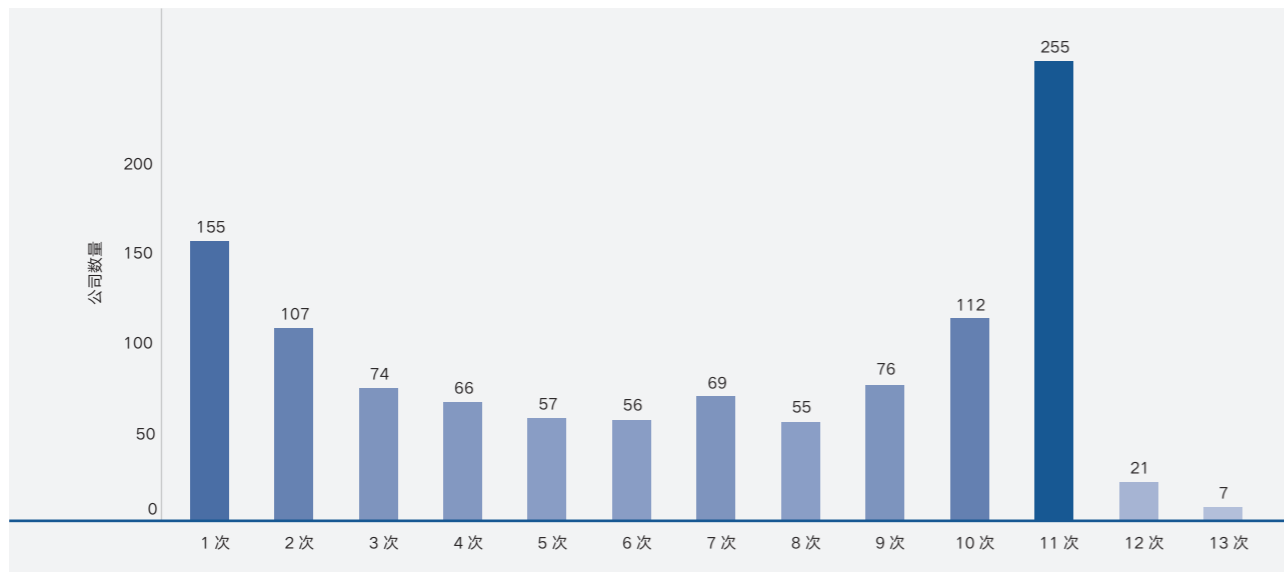
此外，CSR 报告的篇幅能在一定程度上反应其披露的信息含量。通过阅读披露的报告，我们发现：一般来说，相对于页数较少的报告，页数较多的报告涵盖的社会责任更加多元化且其社会责任的实现方式更为具体化。2012-2018 年度 CSR 报告平均页数呈逐年上升趋势，2018 年度 CSR 的报告的平均页数达到了 33 页，相较于 2017 年度的 29 页有所提升。

^① 2008 年 12 月，上交所发布《关于做好上市公司 2008 年年度报告工作的通知》中，要求三类公司即“上证公司治理板块”样本公司、发行国际上市外股的公司以及金融类公司必须披露社会责任报告。

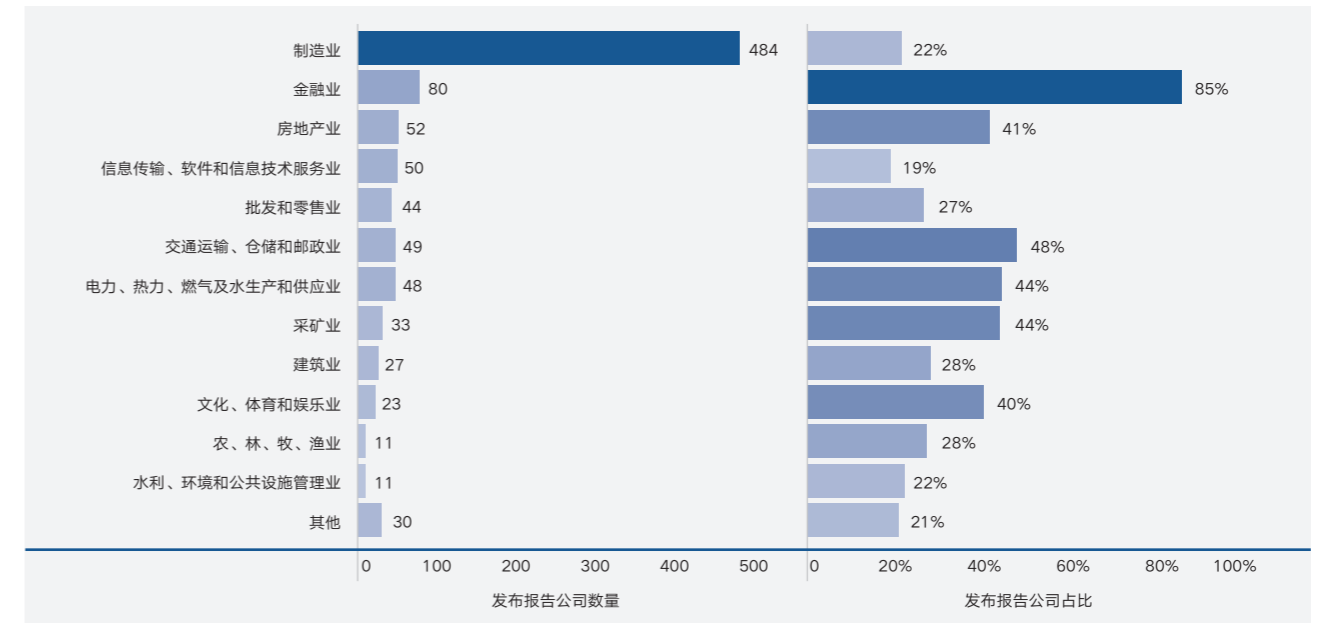
2018 年度企业社会责任报告主体分析

报告主体行业分布：制造业披露报告数量最多，但行业整体披露水平较低

2018 年发布的 942 份 CSR 报告中，不同行业^②间发布报告的数量差异较大，制造业公司发布社会责任报告数量最多，达 484 份，占总报告数的 51.38%；然而，从 A 股上市公司整体来看，仅有 22% 的制造业公司披露了 CSR 报告，仍处于较低的水平；发布 CSR 报告的金融业公司共 80 家，占有 A 股金融业公司的 85%，行业披露水平最高，主要是受上交所对于金融类公司披露 CSR 报告的强制要求影响。



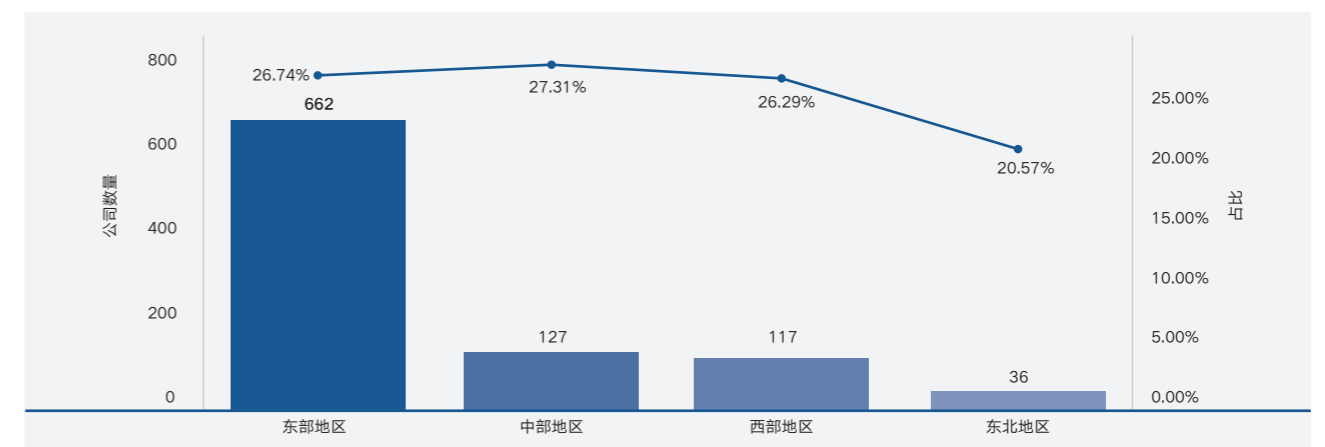
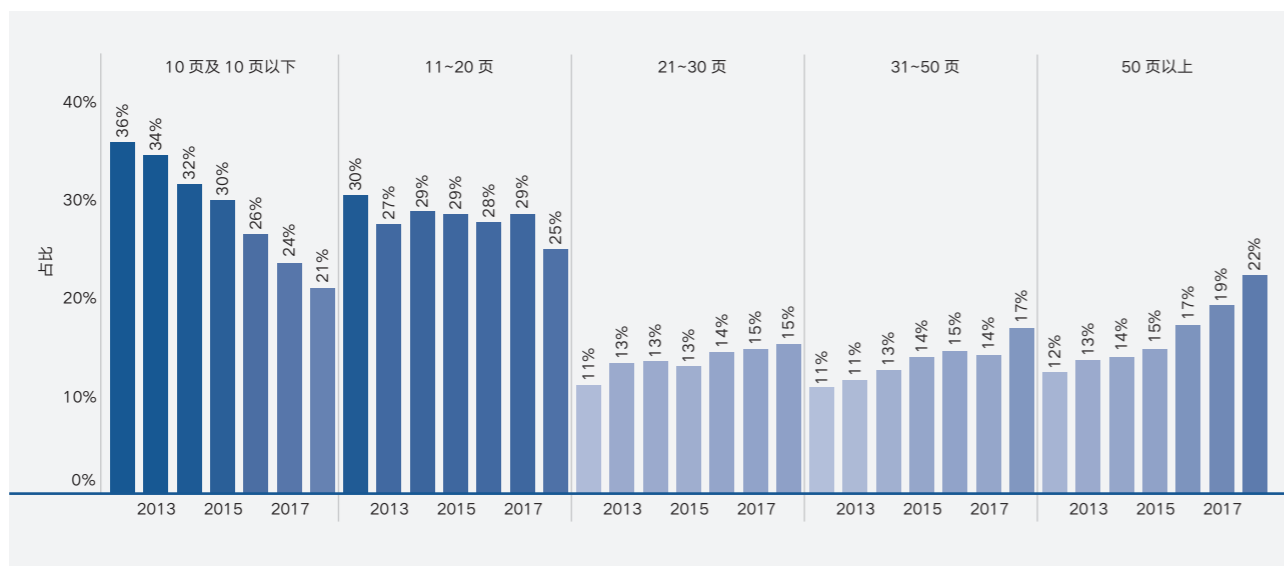
从 2012-2018 年度 CSR 报告的页数分布可以看出：1) 2012-2015 年度报告中，10 页及以下的报告数量占比最大，但呈逐年递减趋势，而自 2016 年度，11-20 页的报告占比均超过 10 页及以下的报告占比，并成为年度占比第一名；2) 近七年间，20 页以上的报告占比呈上升趋势，且占比首次超过半数，报告篇幅的总体水平有显著提升；3) 不同报告主体间篇幅差异较大，2018 年度发布的 CSR 报告中，篇幅最长的多达 170 页，而最短的报告仅有 3 页。



报告主体地域分布：集中于东部地区，福建省 A 股上市公司披露比例最高

2019 年发布的 942 份 CSR 报告中，不同地域间发布报告的数量差异较大。

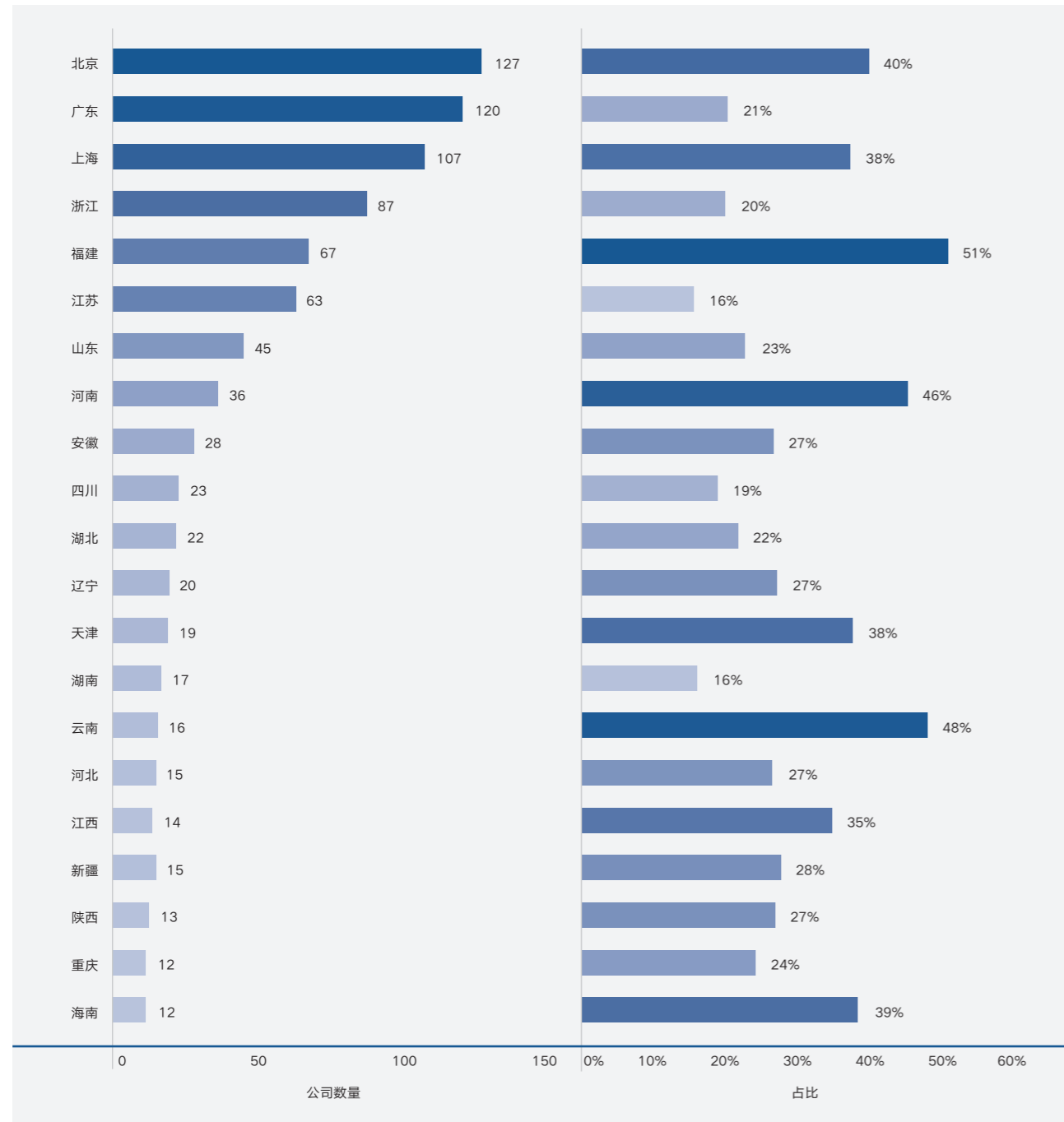
(1) 东部地区最多，达 662 份，东北地区最少，为 36 份；从 A 股上市公司整体来看，除东北地区外，各地区上市公司的披露比例均在 26% 左右，地区间差异较小。



^② 报告主体行业分类主要参照证监会《上市公司行业分类指引》

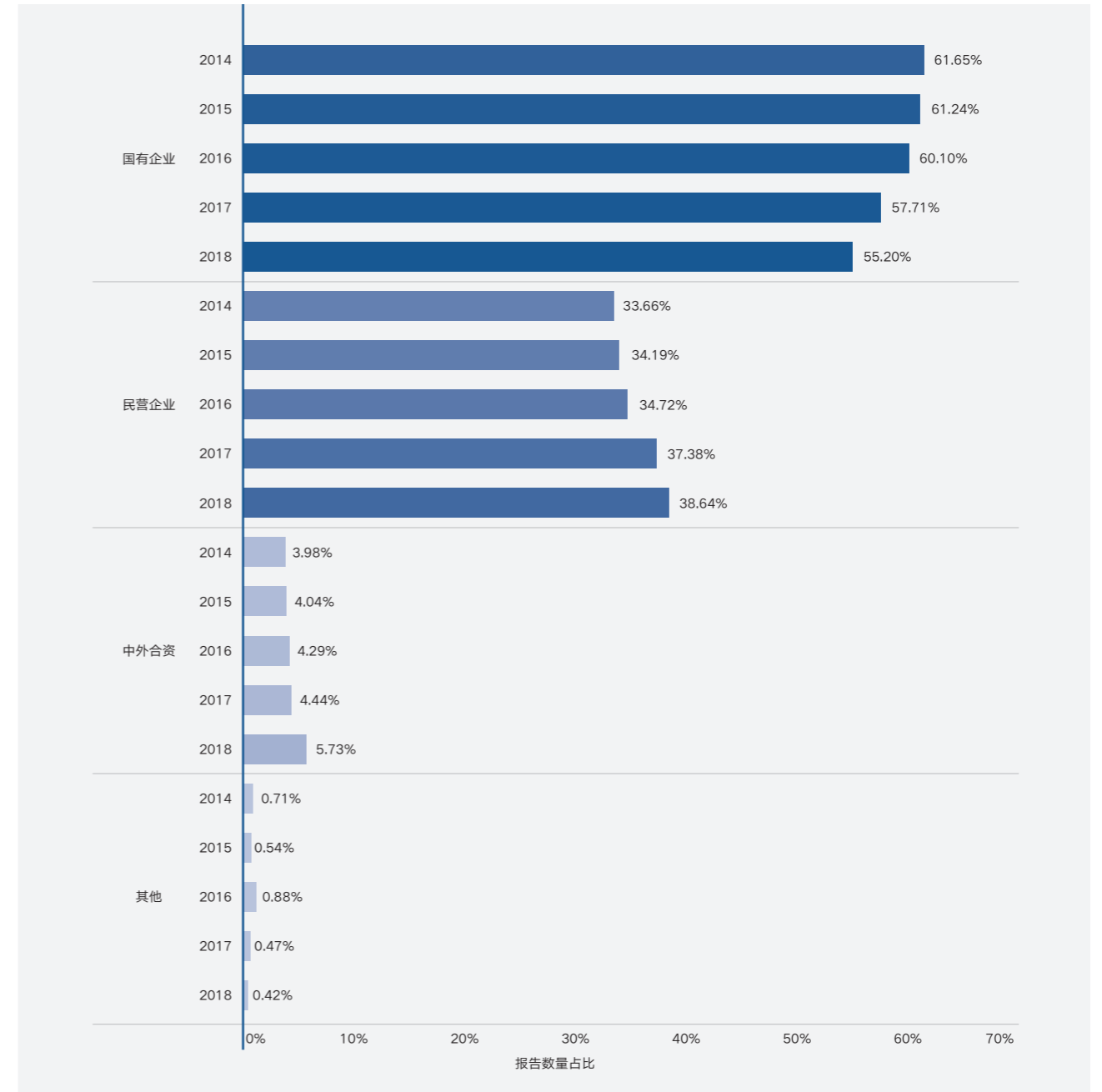


(2) 从分省^③的结果来看，北京 A 股上市公司的 CSR 报告数量最多，为 127 份，其次为广东和上海；从 A 股上市公司整体来看，披露比例最高的省份为福建省，共 67 份，比例为 51%，其次为云南省和河南省，比例分别为 48% 和 46%。



报告主体组织形式分布：国有企业为主，民营和外资企业比重逐渐上升

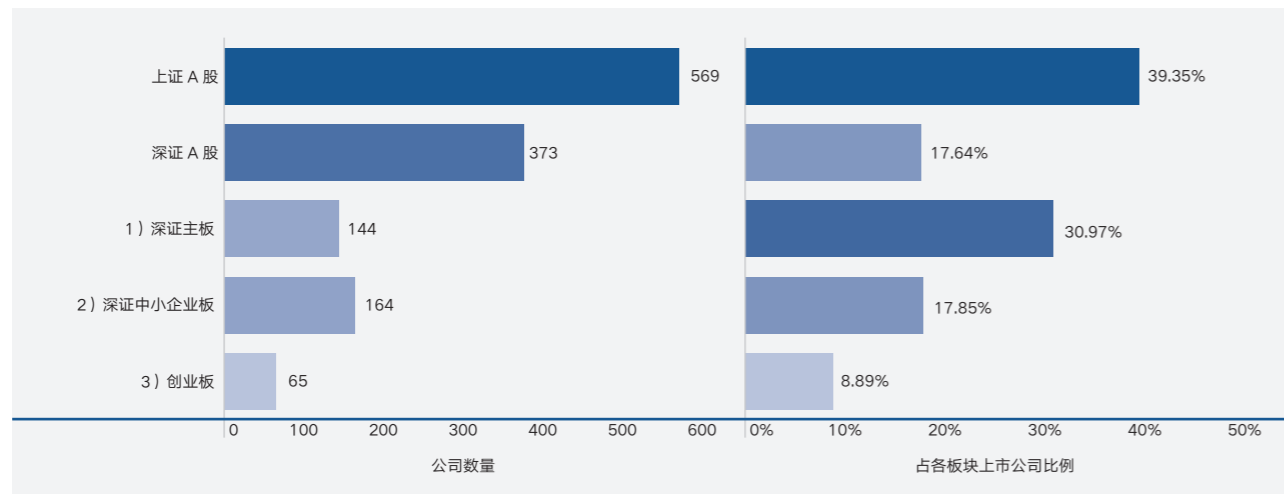
在 2019 年发布的 942 份 CSR 报告中，国有企业发布报告 520 份，占 55.20%，比重略有下降；民营企业发布报告数量其次，共 364 份，占 38.64%，中外合资企业发布报告 54 份，占 5.73%，两者比重均呈上升趋势。



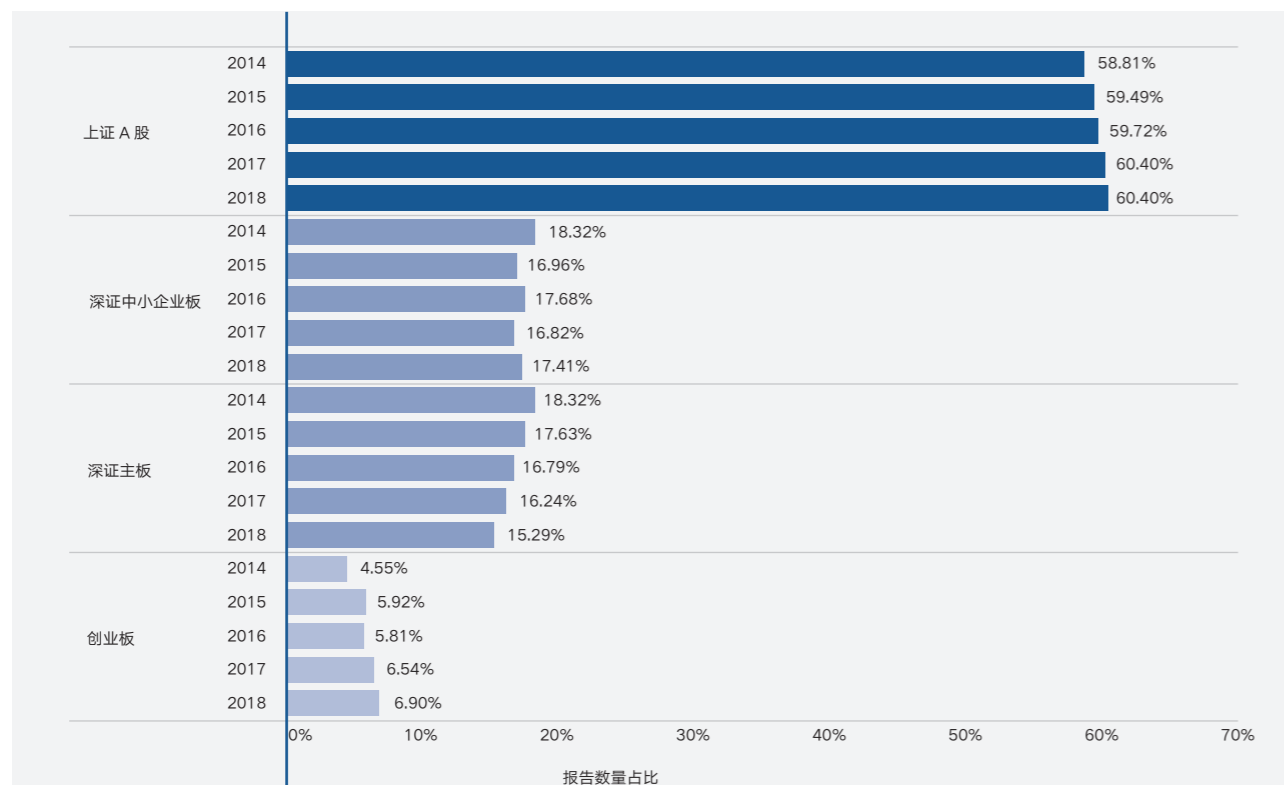
^③ 为保证可比性，未显示披露报告数不超过 10 份的省份。

报告主体上市板块分布：上交所上市公司占六成，创业板披露比例低但比重逐渐上升

在 2019 年发布的 942 份 CSR 报告中，上交所上市公司发布报告 569 份，约占 60%；深交所上市公司发布报告共 373 份，约占 40%，其中，深证主板公司发布报告 144 份，中小企业板公司发布报告 164 份，创业板公司发布报告 65 份。从 A 股上市公司整体来看，39.35% 的上证 A 股公司披露了其 CSR 报告，17.64% 的深证 A 股公司披露了其 CSR 报告。深证 A 股各板块中，深证主板披露比例最高，为 30.97%；中小企业板其次，为 17.85%；创业板披露比例最低，为 8.89%。



我们观察 2014-2018 年度报告主体上市板块分布发现，上证 A 股公司发布年度 CSR 报告数量占当年发布报告总数的比重呈上升趋势；相应地，深证 A 股公司发布 CSR 报告数量占比有所下降，而其中创业板公司的比重从 2014 年度的 4.55% 增加至 2018 年度的 6.90%，呈上升趋势。



2018 年度企业社会责任报告指标分析

2018 年度企业社会责任报告指标分析共分为七个部分，分别为：

- (1) 社会责任管理
- (2) 公司经营管理
- (3) 产品质量与创新
- (4) 员工责任
- (5) 多元化与机会平等
- (6) 环境责任
- (7) 社会贡献与慈善

本报告将从以上角度对企业社会责任情况进行细化指标分析，体现报告主体的企业社会责任意识与表现。

值得一提的是，与以往其他机构发布的社会责任报告指标不同，在本报告指标形成中，我们应用了大量的大数据研究方法与技术，通过数据获取、数据清洗、数据挖掘等一系列大数据处理流程，形成现有指标。例如，我们采用了分布式爬虫的方法从公司官网、监管机构网站、主流网络搜索引擎等渠道获取了上市公司企业社会责任报告、公司年报、公司处罚信息、公司新闻报道等等。再如，基于设置的规则，我们对这些数据进行了深度的清洗和匹配，从大量的社会责任报告文本和海量的新闻报道中精确匹配出所需要的信息。最后，在数据挖掘和可视化展示方面我们也应用了大数据技术。总之，大数据研究思维和方法贯穿于本报告的整个研究过程，具体应用对象如下：

- (1) 会计违规
- (2) 产品质量与安全纠纷
- (3) 专利
- (4) 研发支出
- (5) 研发人员占比
- (6) 员工健康与安全纠纷
- (7) 女性高管
- (8) 女性董事
- (9) 无女性董监高
- (10) 环境处罚
- (11) 捐赠支出
- (12) 裁员等指标

企业社会责任指标体系

| | | | |
|----------|------------|--------------|--------------|
| 社会责任管理 | 1) 官网专栏 | 4) 报告审验 | |
| | 2) 领导机构 | 5) 报告全面性 | |
| | 3) 教育培训 | | |
| 公司经营管理 | 1) 战略合作共享 | 4) 治理表彰 | |
| | 2) 反贿赂反腐败 | 5) 会计违规 | |
| | 3) 诚信经营理念 | 6) 融资纠纷 | |
| 产品质量与创新 | 1) 质量管理 | 4) 客户满意度 | 7) 研发支出 |
| | 2) 质量荣誉 | 5) 产品质量与安全纠纷 | 8) 研发人员占比 |
| | 3) 售后服务 | 6) 专利 | 9) 技术人员占比 |
| 员工责任 | 1) 薪酬激励 | 4) 员工沟通 | 7) 安全生产培训 |
| | 2) 补充福利 | 5) 员工关爱 | 8) 职业健康安全认证 |
| | 3) 职业培训 | 6) 安全管理体系 | 9) 员工健康与安全纠纷 |
| 多元化与机会平等 | 1) 女性高管 | 4) 弱势群体 | |
| | 2) 女性董事 | 5) 机会平等 | |
| | 3) 无女性董监高 | | |
| 环境责任 | 1) 环境有益 | 4) 循环经济 | 7) 环境认证 |
| | 2) 节约能源 | 5) 绿色办公 | 8) 环境表彰 |
| | 3) 减少三废 | 6) 环保公益 | 9) 环境处罚 |
| 社会贡献与慈善 | 1) 捐赠支出 | 4) 支持教育 | 7) 带动就业 |
| | 2) 每股社会贡献值 | 5) 志愿者活动 | 8) 促进经济 |
| | 3) 慈善事业 | 6) 国际援助 | 9) 裁员 |

社会责任管理

“社会责任管理”部分包含

- (1) 官网专栏 (2) 教育培训 (3) 领导机构 (4) 报告审验 (5) 报告全面性

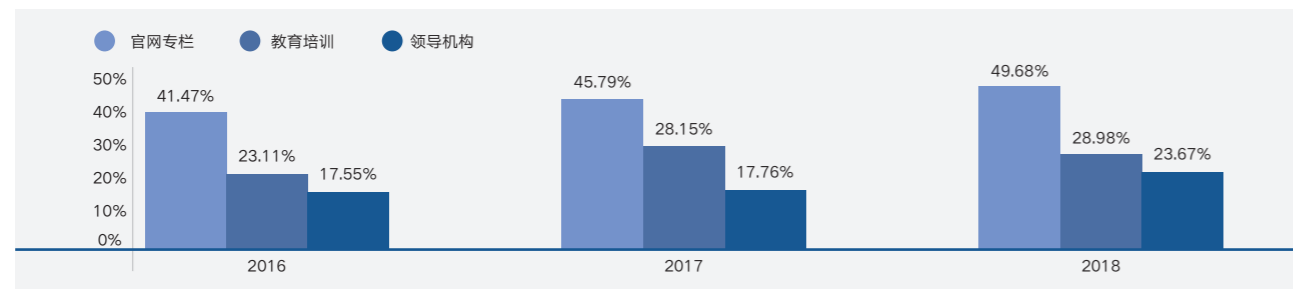
共五个指标，体现报告主体在社会责任管理理念及措施方面的关注与表现。

在披露 2018 年度 CSR 报告的 942 家公司^④中：

(1) 官网专栏：468 家公司在其官方网站上设置了企业社会责任专栏，供访问者查看浏览企业社会责任履行情况，占当年披露 CSR 报告公司的 49.68%，较上年增加 3.89%。其中，从行业来看，77.78% 的建筑业^⑤公司设置了官网专栏，比例最高；从组织形式来看，55.56% 的外资企业设置了官网专栏，比例最高，较民营企业高出近 10 个百分点；从地域分布来看，东西部上市公司设置专栏的比例相比东北和中部上市公司有较为明显的优势。

(2) 教育培训：273 家公司对员工进行了社会责任相关的培训，如反腐合规、社会责任意识等，占当年披露 CSR 报告公司的 28.98%，较上年度增加 0.83%。其中，从行业来看，42.42% 的采矿业公司进行了社会责任培训，比例最高；从组织形式来看，30.19% 的国有企业进行了社会责任培训，比例最高，高于民营企业近 3 个百分点；从地域分布来看，西部上市公司较其他地区上市公司有着显著更高的比例。

(3) 领导机构：223 家公司设有专门管理社会责任事务的领导机构，占当年披露 CSR 报告公司的 23.67%，较上年度上升 5.91%。其中，从行业来看，39.39% 的采矿业公司设立了社会责任领导机构，比例最高；从组织形式来看，40.74% 的外资企业设立了领导机构，比例最高，高于民营企业约 24 个百分点；从地域分布来看，西部地区比例最高，达 29.06%，而东北地区最低，仅为 5.56%。

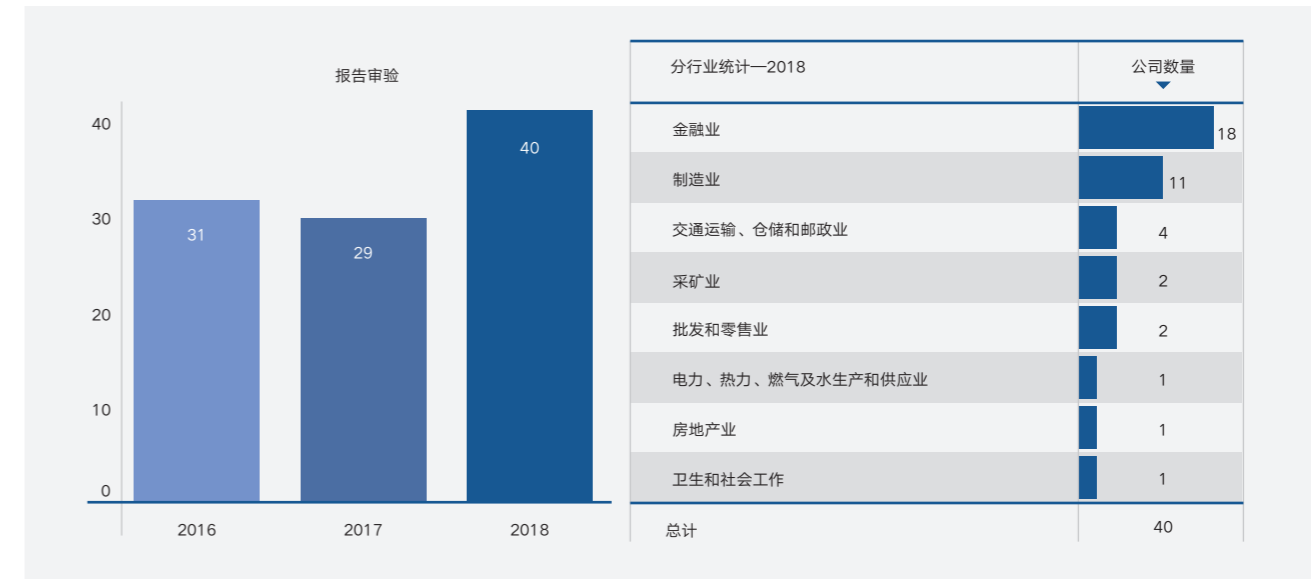


| 分行业统计—2018 | 官网专栏 | 教育培训 | 领导机构 |
|------------------|--------|--------|--------|
| 采矿业 | 54.55% | 42.42% | 39.39% |
| 批发和零售业 | 54.55% | 38.64% | 25.00% |
| 金融业 | 51.25% | 36.25% | 32.50% |
| 建筑业 | 77.78% | 33.33% | 33.33% |
| 制造业 | 49.17% | 32.64% | 22.11% |
| 房地产业 | 61.54% | 21.15% | 19.23% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 50.00% | 16.67% | 27.08% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 36.73% | 16.33% | 28.57% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 30.00% | 14.00% | 16.00% |
| 文化、体育和娱乐业 | 39.13% | 0.00% | 4.35% |

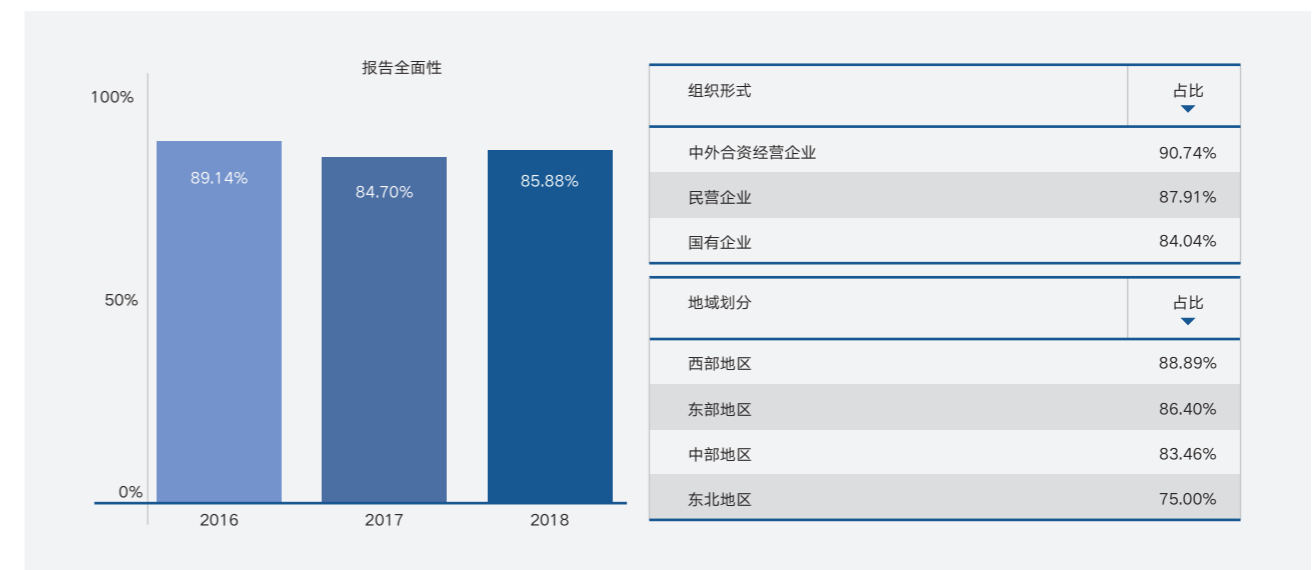
| 分组织形式统计—2018 | 官网专栏 | 教育培训 | 领导机构 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 国有企业 | 51.35% | 30.19% | 26.92% |
| 中外合资经营企业 | 55.56% | 29.63% | 40.74% |
| 民营企业 | 46.15% | 27.20% | 16.76% |

| 分地域统计—2018 | 官网专栏 | 教育培训 | 领导机构 |
|------------|--------|--------|--------|
| 西部地区 | 47.86% | 32.48% | 29.06% |
| 东部地区 | 52.27% | 28.70% | 23.87% |
| 东北地区 | 38.89% | 27.78% | 5.56% |
| 中部地区 | 40.94% | 27.56% | 22.83% |

(4) 报告审验：2018 年度，共 40 家公司的 CSR 报告经第三方审验，仅占当年披露 CSR 报告公司的 4.25%，由于尚无相关强制要求，所以只有极少数公司进行了第三方审验。在 40 家进行第三方审验的公司中，有 18 家金融业公司，占有经审验报告的近一半。



(5) 报告全面性：2018 年度，85.88% 的 CSR 报告较为有效地披露了社会责任各个方面的行为，受益于上海证券交易所《〈公司履行社会责任的报告〉编制指引》等的要求，社会责任报告的信息覆盖范围较为全面；其中，外资企业较国有企业而言，有着更高的达标比率；在各地域间，东、中、西部达标比例相近，而东北地区达标比例较低。



④ 指标分析的总体样本为披露 2018 年度 CSR 报告的 942 家公司，下文不再赘述。

⑤ 针对 2018 年度 CSR 报告指标的行业间对比分析，已剔除披露报告数少于 10 的行业（下同）。

“社会责任管理”总结与分析

古典经济学理论认为，企业的社会角色就是尽可能高效率地利用资源，推出产品和服务，并以消费者愿意支付的价格销售它们。随着时代的发展，市场经济的形态在不断变化，越来越多的大型跨国公司开始出现，他们对于社会公众的影响开始逐渐超出单纯提供产品和服务。环境保护、职工合法权益保障、社会公益事业等越来越多的领域开始要求企业扮演更加积极的角色。

本部分“社会责任管理”指标一定程度上体现了企业对社会责任的重视程度，良好的社会责任管理是企业社会责任报告信息质量的必要保证，也是企业积极关注社会问题，承担相应业务和履行责任的有力保障。本部分指标中，根据执行成本的由低到高，依次为“官网专栏”、“教育培训”到“领导机构”，履行该指标的企业比例依次递减，也就是说，上市公司在执行成本较低的社会责任管理行为上履行比例较高，相应地在执行成本较高的管理行为上履行比例较低。体现企业作为一个经济体对于成本的考量，企业更倾向选择成本较低的行为进行信号的传递。

在上述三项指标的履行上，国有企业与中外合资企业相较于民营企业有着更为突出的表现。企业社会责任与企业所有权和控制权是密不可分的，不同类型的企业由于利益相关者的差别，在社会责任理念和管理上存在着显著差别。国有企业由于自身属性，政府和社会公众对其履行社会责任有着更高的期望，其承担社会责任是一种主动选择的、战略导向的理念；中外合资企业由于有外方资本的参与，其领先于国内的社会责任意识以及对塑造良好企业公众形象的需求，为其承担社会责任提供了充足的动力。社会责任管理指标的较好表现体现了企业作为履行社会责任的主力，对于社会责任管理的重视和投入；而民营企业在社会责任管理上则表现不佳，三项指标均为最低，社会责任管理意识较为薄弱。

“报告审验”在本部分指标中履行比例最低，由于没有强制的要求且执行成本较高，只有极少数的企业（以国企、金融业为主）聘请了第三方对其社会责任报告进行审验，这导致超九成的报告都缺乏第三方的鉴证，其可靠性存疑。外部审计作为特殊的经济控制方式，是公司治理中有效的监督保障机制，随着审计文化的成熟，非财务信息被纳入审计范围，而企业社会责任报告作为重要的非财务信息，其披露质量受到社会公众越来越多的关注，上市公司进行企业社会责任报告审计将成为必然趋势。

“报告全面性”在本部分指标中履行比例最高，主要受益于社会责任相关指引的颁布。深圳证券交易所颁布的《上市公司社会责任指引》及上交所颁布的《关于加强上市公司社会责任承担工作暨发布〈上市公司环境信息披露指引〉的通知》、《〈公司履行社会责任的报告〉编制指引》等文件，鼓励上市公司建立完善的社会责任制度，定期检查公司社会责任制度的执行情况，对企业社会责任的相关规范进行了补充和完善，使得上市公司在披露其企业社会责任报告时有了参考和编制依据，涵盖的社会责任信息较为全面。

在环境、社会、管理等多领域创造社会价值，自发带头解决大量社会问题，已经不是企业经营的选择，而是时代对企业的要求。国内上市公司在社会责任管理上还存在着较大的提升空间，国有与外资企业在这方面起到了较好的带头作用，后续的提升仍依赖于社会大环境对于社会责任的重视和呼吁，以及监管层面的适当引导和规范要求。



公司经营管理

“公司经营管理”部分包含

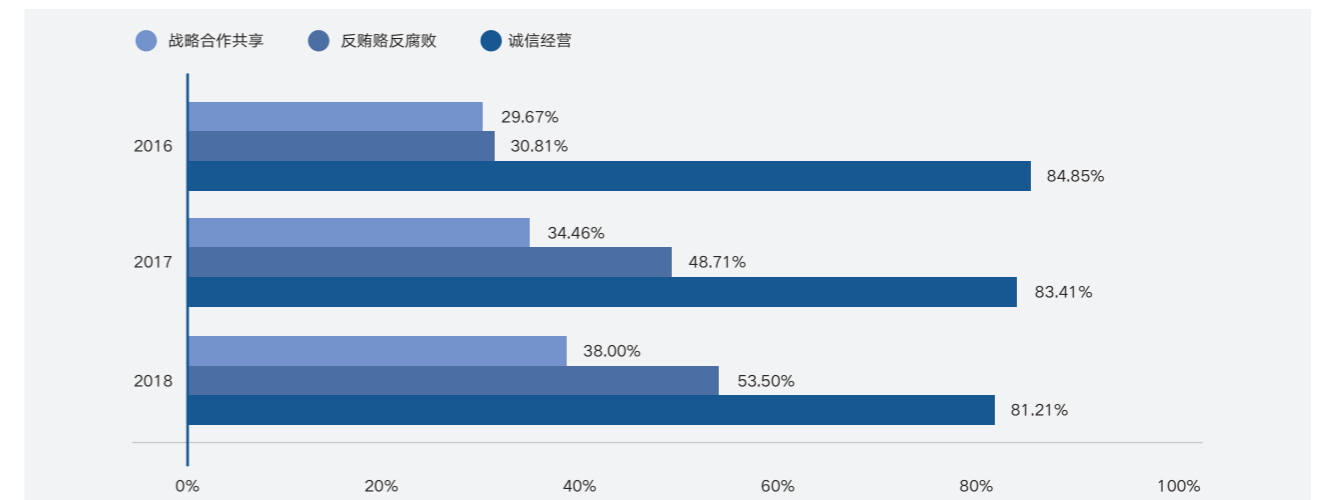
(1) 战略合作共享 (2) 反贿赂反腐败 (3) 诚信经营理念 (4) 治理表彰 (5) 会计违规 (6) 融资纠纷

共六个指标，体现了报告主体在公司经营与管理方面的积极表现和负面关注。

(1) 战略合作共享：2018 年度 CSR 报告中，38.00% 的公司披露其与商业伙伴建立了战略共享机制与平台，如长期的战略合作协议、共享的实验基地、共享的数据库等，较上年增加 3.54%。其中，从行业来看，受益于“一带一路”，更多的建筑业上市公司放眼国际，布局全球，寻求深层次战略合作，44.44% 的建筑业公司披露了其战略合作情况，比例最高；从组织形式来看，各类型企业比例差距较小，民营企业稍高；从地域分布来看，东部上市公司相对于其他地区上市公司有较高的比例。

(2) 反贿赂反腐败：2018 年度 CSR 报告中，53.50% 的公司有反商业贿赂、反腐败措施，积极防范各种不合规行为。其中，从行业来看，66.25% 的金融业公司披露其反腐败措施，比例最高，这与金融业对于合规的高要求密不可分；从组织形式来看，61.11% 的外资企业以及 60.00% 的国有企业披露其反腐败措施，显著地高于民营企业；从地域分布来看，东、中部比例相近，西部、东北地区比例相对较低。

(3) 诚信经营理念：2018 年度 CSR 报告中，81.21% 的公司有诚信经营、公平竞争的理念与制度保障，与上年相比有所降低。建筑业公司在诚信经营指标表现较为突出，96.30% 的公司强调诚信经营理念；从组织形式和地域分布来看，各类公司指标表现差异较小。



| 分行业—2018 | 战略共享 | 反腐败措施 | 诚信经营 |
|------------------|--------|--------|--------|
| 建筑业 | 44.44% | 59.26% | 96.30% |
| 制造业 | 39.67% | 51.03% | 83.06% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 38.78% | 48.98% | 79.59% |
| 批发和零售业 | 38.64% | 65.91% | 86.36% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 38.00% | 58.00% | 80.00% |
| 金融业 | 35.00% | 66.25% | 78.75% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 33.33% | 60.42% | 85.42% |
| 文化、体育和娱乐业 | 30.43% | 30.43% | 69.57% |
| 采矿业 | 30.30% | 54.55% | 75.76% |
| 房地产业 | 28.85% | 51.92% | 80.77% |

| 组织形式 | 战略共享 | 反腐败措施 | 诚信经营 |
|------|--------|--------|--------|
| 民营企业 | 39.01% | 43.41% | 81.04% |
| 中外合资 | 38.89% | 61.11% | 88.89% |
| 国有企业 | 37.50% | 60.00% | 80.38% |

| 地域划分 | 战略共享 | 反腐败措施 | 诚信经营 |
|------|--------|--------|--------|
| 东部地区 | 40.18% | 54.98% | 80.82% |
| 西部地区 | 35.90% | 49.57% | 86.32% |
| 中部地区 | 30.71% | 55.12% | 79.53% |
| 东北地区 | 30.56% | 33.33% | 77.78% |

“公司经营管理”总结与分析

(4) 治理表彰: 2018 年度 CSR 报告中, 250 家公司在公司治理方面获得表彰或奖项, 如上市公司最佳董事会奖、最佳公司治理实践奖等, 占当年披露报告公司的 26.54%。其中, 从组织形式来看, 国企获得治理表彰的比例最高, 为 28.65%, 而外资企业最低, 为 22.22%; 从地域分布来看, 东部上市公司获得治理表彰的比例最高, 为 30.21%, 而中部地区最低, 仅为 16.54%。

| 组织形式—2018 | 治理表彰 |
|-----------|--------|
| 国有企业 | 28.65% |
| 民营企业 | 24.18% |
| 中外合资经营企业 | 22.22% |

| 地域划分—2018 | 治理表彰 |
|-----------|--------|
| 东部地区 | 30.21% |
| 西部地区 | 19.66% |
| 东北地区 | 16.67% |
| 中部地区 | 16.54% |
| 合计 | 26.54% |

(5) 会计违规: 我们通过公开数据库中的违规处罚信息, 统计了报告公司的会计违规行为。2018 年度, 共有 90 家公司存在会计违规行为, 占 9.55%, 较上年度增加 0.44%。其中, 从行业来看, 信息技术服务业会计违规比例最高, 达 22.00%; 从地域分布来看, 东北地区的会计违规比例最高, 为 16.67%, 东部地区比例最低, 为 8.61%; 从组织形式来看, 民营企业的会计违规比例最高, 为 10.71%, 外资企业最低, 为 7.41%。

(6) 融资纠纷: 我们通过公开数据库中的上市公司诉讼、处罚及相关新闻, 统计了报告公司的融资纠纷。2018 年度, 共有 101 家公司存在融资纠纷, 占 10.72%, 较上年度增加 0.67%。其中, 从行业来看, 金融业公司融资纠纷比例最高, 达 31.25%; 从地域分布来看, 西部地区公司的融资纠纷比例最高, 达 15.38%; 从组织形式来看, 国有企业的融资纠纷比例最高, 为 12.12%。

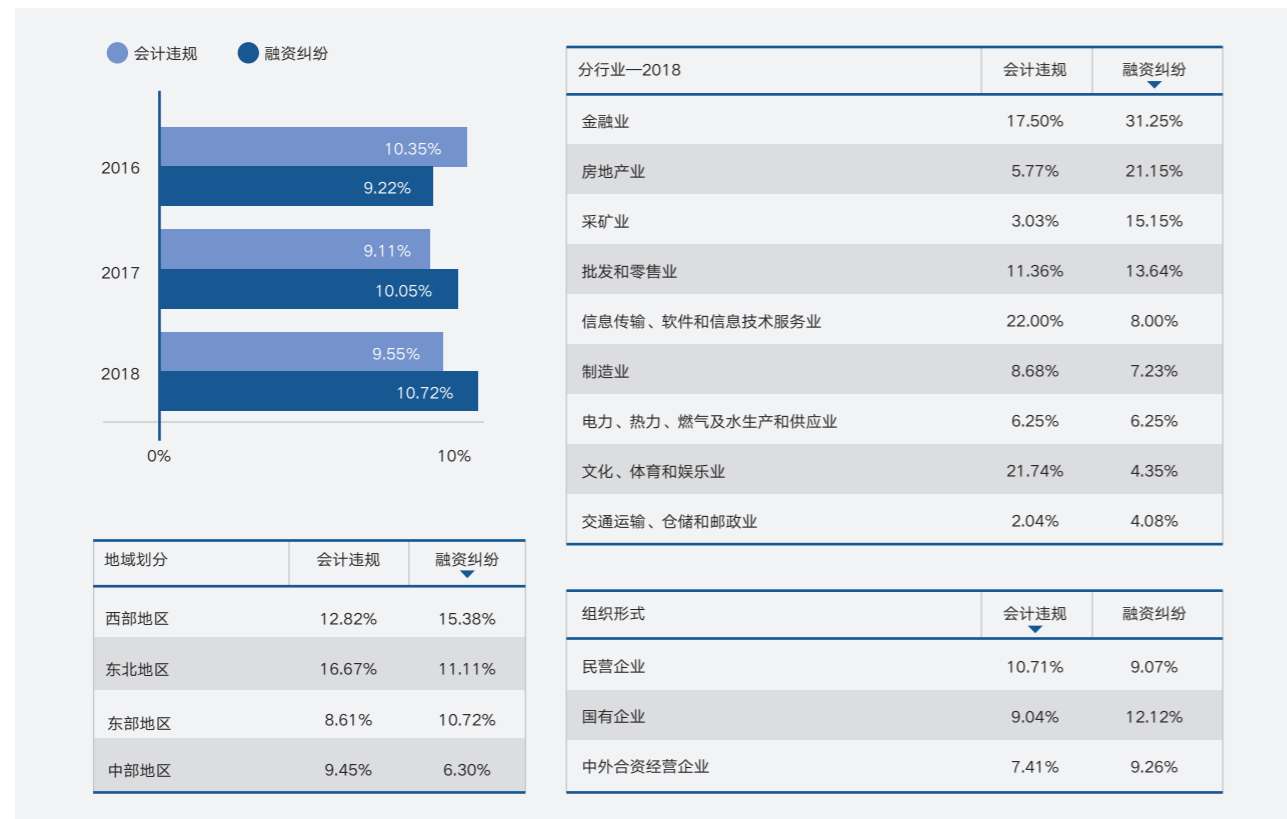
公司的经营管理是承担社会责任的基础, 更好的公司治理意味着社会责任的更好落实。2017 年新发布的《中华人民共和国民法总则》第八十六条规定“营利法人从事经营活动, 应当遵守商业道德, 维护交易安全, 接受政府和社会的监督, 承担社会责任”。上市公司作为营利法人中的“佼佼者”, 其对自身的经营管理和社会责任的承担情况为社会公众所密切关注。本部分指标对于公司的经营管理情况做出了一些参考:

“战略合作共享”指标较去年有所上升, 且部分行业表现突出。在“一带一路”的建设背景下, 中国上市公司正面临着机遇与挑战并存的境遇。习近平总书记在推进“一带一路”建设工作 5 周年座谈会上指出, 当今世界正处于大发展大变革大调整时期, 我们要具备战略眼光, 树立全球视野, 既要有风险忧患意识, 又要有历史机遇意识, 努力在这场百年未有之大变局中把握航向。中国顺应时代潮流, 提出“一带一路”倡议, 以合作共赢融通中国梦与世界梦, 走出一条和平发展、合作共赢之路。在这样的时代浪潮中, 越来越多的上市公司抓紧机遇, 谋合作, 促发展, 积极与商业伙伴开展战略合作, 共享成果。其中, 与政策密切相关的相关行业迎来新机遇, 多家建筑业、交通运输业公司与上下游公司达成战略合作, 完善其业务链, 积极放眼国际, 布局全球, 寻求海外合作。

“反贿赂反腐败”是当今社会的热门话题之一, 也是政府重点关注的问题之一。党的十八大以来, 特别是党的十八届二中全会召开之后, 党中央聚焦党风廉政建设和反腐败斗争, 反腐倡廉建设工作力度日渐加大。特别是在作风建设方面, 出台了“八项规定”, 相继发布十多项禁令。大到反对官僚主义、形式主义和特权思想作风, 小到杜绝奢靡之风、“车轮上的铺张”和“舌尖上的浪费”。腐败问题同样也是企业发展的巨大阻碍, 反腐倡廉建设是企业提升竞争力的基础。近年来国有企业的反腐力度明显加大, 部分企业高管人员涉嫌严重违纪违法被调查, 在社会上引起很大的反响; 对于中外合资企业, 其不仅受国内相关政策法律监管, 还受到如美国的《反海外腐败法》等相关海外法律政策的影响, 所以国有及外资企业对于反贿赂反腐败这一议题都有着很高的披露比例, 而民营企业则相对较低。

在各行业中, 金融业公司披露其反腐败措施的比例最高, 同时, 金融业的“会计违规”与“融资纠纷”比例相对较高, 这与金融行业合规风险巨大及监管趋严密不可分。2018 年 4 月, 原保监会与原银监会合并, 新的中国银保监会正式挂牌, 而监管机构并未因合并调整过渡期而放松处罚力度, 根据公开数据, 2018 年银保监会及各地派出机构针对银行业共开出罚单近 4000 张, 罚没总金额达 21.56 亿元; 针对保险业共开出罚单达 1430 张, 罚款金额超过 2.3 亿元, 同比增幅超五成。同样实施“从严监管”的还有证券业, 证监会系统全年作出行政处罚决定 310 件, 同比增长 38.39%, 罚没款金额 106.41 亿元, 同比增长 42.28%, 市场禁入 50 人, 同比增长 13.64%, 有力维护了资本市场运行秩序, 有效保护了投资者合法权益, 为新时代资本市场的健康发展提供了强有力保障。整个金融业的“从严监管”促使金融业公司将合法合规经营提升至经营战略中的更高位置, 发挥好公司治理结构作用, 提升员工合规意识, 完善合规工作体系。

综上, 公司的经营管理不仅是影响企业自身发展的重要因素, 也是企业履行社会责任的重要基础。企业应紧跟时代潮流, 积极完善治理, 以更好地履行社会责任。



产品质量与创新

此部分包含

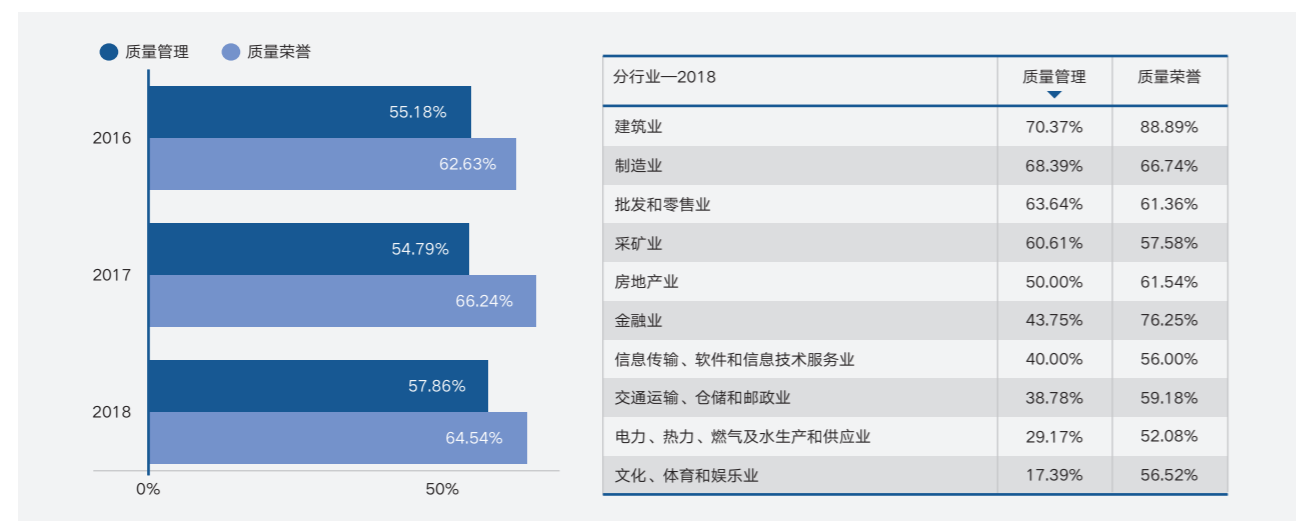
- (1) 质量管理
- (4) 客户满意度
- (7) 研发支出
- (2) 质量荣誉
- (5) 产品质量与安全纠纷
- (8) 研发人员占比
- (3) 售后服务
- (6) 专利
- (9) 技术人员占比

九个指标，体现了报告主体在产品与服务质量、售后服务与客户满意度、产品研发与创新方面的关注与表现。

(1) 产品与服务质量

1) **质量管理**：2018 年度 CSR 报告中，共 545 家公司披露了其在提升产品和服务质量方面采取的措施，如建立产品质量管理体系，占当年披露 CSR 报告公司总数的 57.86%，较上年度增加 3.07%。其中，70.37% 的建筑业披露了其质量管理体系或措施，比例最高，这与建筑行业对工程质量的高标准要求密不可分；制造业其次，为 68.39%。

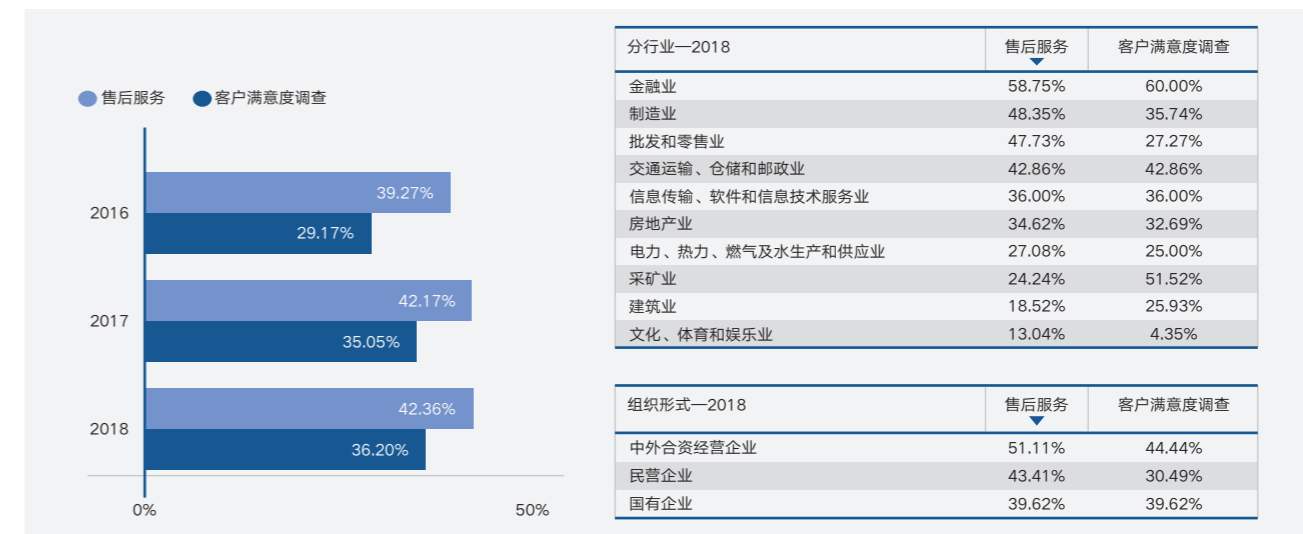
2) **质量荣誉**：2018 年度 CSR 报告中，共有 608 家公司获得产品和服务质量方面的荣誉或认证，占当年披露 CSR 报告公司总数的 64.54%；其中，由于行业特性，88.89% 的建筑业公司披露其获得的质量认证或荣誉，比例最高。



(2) 售后服务与客户满意度

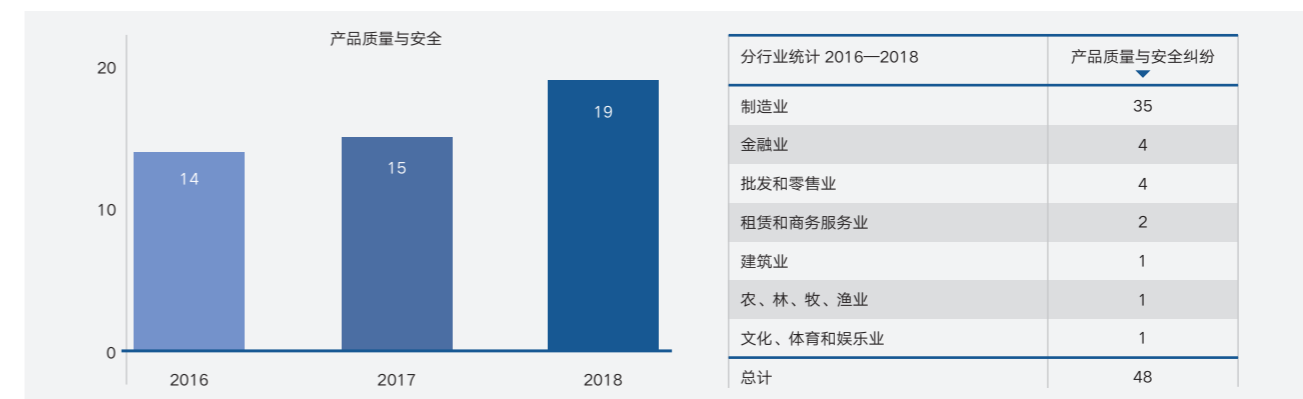
1) **售后服务**：2018 年度 CSR 报告中，共 399 家公司披露了其在完善售后服务方面采取的措施，如完善售后反馈系统等，占当年披露 CSR 报告公司总数的 42.36%，较上年度略有上升。其中，从行业来看，58.75% 的金融业披露了售后服务完善措施，比例最高，体现了金融业对客户服务体验的重视；从组织形式来看，外资企业披露比例最高，为 61.11%，而国企比例最低，为 39.62%。

2) **满意度调查**：2018 年度 CSR 报告中，共有 341 家公司披露其开展了客户满意度调查，占当年披露 CSR 报告公司总数的 36.20%；其中，从行业来看，60.00% 的金融业公司披露开展客户满意度调查，比例最高；从组织形式来看，外资企业披露比例最高，为 44.44%，而民企比例最低，为 30.49%。



(3) 产品质量和安全纠纷

我们通过公开数据库中的诉讼、处罚信息和主流财经媒体的新闻报道，整理汇总出与产品纠纷相关的事件。在披露 CSR 报告的公司中，2016-2018 年度共有 48 家存在产品纠纷事件，按行业分，纠纷事件主要集中于制造业公司，其中 2018 年度共计 19 家。



(4) 产品研发与创新

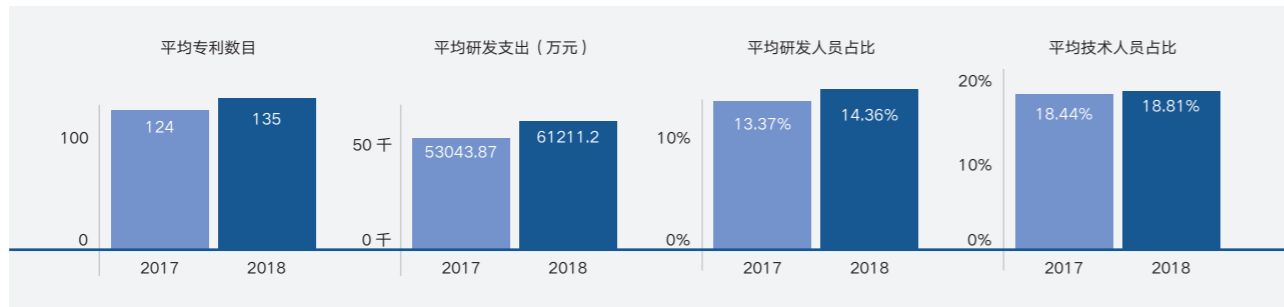
1) **专利**：2018 年度，平均专利数目为 135 个，较上年上升约 11 个；按地域分，东部地区的平均专利数目最多，为 160 个，其中，广东省的平均数目最高，为 294 个。

2) **研发支出**：2018 年度，平均研发支出为 612.11 百万元，较上年增加约 81.67 百万元。按地域分，东部地区的平均研发支出最多，达 724.60 百万元，其中，北京的平均支出最高，为 1529.09 百万元。

3) **研发人员比例**：2018 年度，平均研发人员比例为 14.36%，较上年增加近 1 个百分点；按地域分，东部地区的平均研发人员比例最高，为 15.34%，其中，安徽的平均比例最高，为 18.70%。

4) **技术人员比例**：2018 年度，平均技术人员比例为 18.81%，较上年增加 0.37%；按地域分，东部地区的平均技术人员比例最高，为 20.27%，其中，北京的平均比例最高，为 23.76%。

“产品质量与创新”总结与分析



| 地域划分 - 2018 | 平均专利数目 | 平均研发支出 (万元) | 平均研发人员比例 | 平均技术人员比例 |
|-------------|--------|-------------|----------|----------|
| 东部地区 | 160.40 | 72,459.76 | 15.34% | 20.27% |
| 中部地区 | 99.96 | 40,273.28 | 14.60% | 17.43% |
| 西部地区 | 60.82 | 31,652.02 | 8.78% | 13.31% |
| 东北地区 | 36.44 | 19,033.96 | 12.19% | 14.78% |
| 总计 | 135.15 | 61,211.20 | 14.36% | 18.81% |

在以上四项指标中，从行业来看，建筑业公司的平均专利数目为 466 个，平均研发支出为 2682.16 百万元，均为各行业最高；平均研发人员比例及平均技术人员最高的行业为信息传输、软件和信息技术服务业，分别为 44.26% 和 52.34%，远高于整体平均水平。从组织形式来看，国企的平均专利数目及研发支出最高，分别为 150 个和 812.76 百万元，民企拥有最高的研发人员比例和技术人员比例，分别为 17.46% 和 20.95%，但其平均研发支出及专利数目均为最低。

| 分行业 - 2018 | 平均专利数目 | 平均研发支出 (万元) | 平均研发人员比例 | 平均技术人员比例 |
|------------------|--------|-------------|----------|----------|
| 建筑业 | 465.70 | 268,215.93 | 16.58% | 33.36% |
| 采矿业 | 328.03 | 137,272.69 | 8.12% | 12.33% |
| 制造业 | 188.19 | 63,699.87 | 14.22% | 18.85% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 91.78 | 48,121.28 | 44.26% | 52.34% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 43.71 | 6,336.31 | 5.69% | 17.88% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 24.22 | 13,367.19 | 3.37% | 9.14% |
| 文化、体育和娱乐业 | 20.43 | 9,204.33 | 8.05% | 11.41% |
| 批发和零售业 | 18.98 | 28,654.89 | 4.24% | 10.89% |
| 金融业 | 16.64 | 13,171.80 | 2.20% | 4.89% |
| 房地产业 | 11.92 | 4,497.51 | 8.64% | 23.57% |

| 分组织形式 - 2018 | 平均专利数目 | 平均研发支出 (万元) | 平均研发人员比例 | 平均技术人员比例 |
|--------------|--------|-------------|----------|----------|
| 国有企业 | 149.96 | 81,275.53 | 11.76% | 17.64% |
| 中外合资经营企业 | 125.31 | 78,351.87 | 13.52% | 16.47% |
| 民营企业 | 116.40 | 35,641.93 | 17.46% | 20.95% |

随着经济社会的快速发展、现代科技的不断进步和人们对消费观念的提升，产品质量与创新日趋成为企业发展的生命线，是企业核心竞争力的重要体现，而产品质量责任又是企业承担社会责任的基础，产品创新责任则是社会责任承担的主要保障。

产品与服务的质量能够唤起社会公众对于社会责任的重视和关注，企业作为社会中最基础最广泛存在的组织形式，为人们直接提供衣食住行等方面的产品和服务，优秀的产品获得社会的认同和信任后会被授予荣誉称号并予以免检，而出现产品质量问题的公司则会被社会公众谴责与反对，从而遭受巨大的经济和声誉损失。企业只有注重自身产品和服务的质量，才算是履行了社会责任的基础要求。

在本部分指标中，上市公司对于产品与服务的质量相关指标的披露比例从高到底依次为“质量荣誉”、“质量管理”、“售后服务”及“满意度调查”，企业对于外部评价的披露比例高于内部措施的披露比例，对于产品与服务的售后反馈重视程度较低。其中，建筑业公司在“质量荣誉”和“质量管理”两项指标披露比例均为第一，对于建筑企业来说，工程质量不仅关系到工程的实用性及项目的投资效果，而且关系到人民群众的生命财产安全，一旦发生质量问题，会直接影响到利益和安全，高指标数据体现了建筑行业对于质量安全的重视。此外，金融业公司在“售后服务”及“满意度调查”两项指标披露比例均为第一。对于金融企业来说，作为服务的提供者，与客户有更多的直接接触与交流，客户的体验与建议是金融服务业公司不断提高其服务质量的重要信息来源，通过不断完善售后反馈与客户满意度调查，金融企业能够及时了解和收到用户的意见与反馈，从而改善其服务质量。在 2018 年度，有产品质量和安全纠纷的公司数量较上年度略有增长，但被公开披露问题的公司仍是少数，主流媒体对于此类事件的报道还较少。

2016 年 8 月，国务院印发了《“十三五”国家科技创新规划》的通知，明确了“十三五”时期科技创新的总体思路、发展目标、主要任务和重大举措。产品与服务创新作为社会责任的一部分，其与企业自身的健康发展息息相关，现代企业只有不断进行技术创新，才能够形成自身的核心竞争力，在激烈的市场竞争中生存下去。企业履行技术创新责任能提高自身技术创新能力，形成最重要的核心竞争力，为履行社会责任提供重要基础保障和主要途径，从而推动自身社会责任实践不断前行。

在本部分指标中，我们从创新的投入角度“研发支出”、“研发人员比例”及“技术人员比例”，及投入的产出角度“专利数目”对上市公司的研发创新情况进行了分析。2018 年度四项指标较上年度均有不同程度的提高。经济较为发达的东部地区在“研发支出”、“研发人员比例”及“技术人员比例”等投入指标均占据第一，相应地，东部地区的产出指标即平均专利数目也最多；分省份来看，研发支出最多的北京市其专利数目则要少于广东省。从行业来看，信息传输、软件和信息技术服务业拥有着最高的人才比例，而建筑业的研发支出及专利数目均为最高；从组织形式看，与去年不同，研发支出最高的国有企业其专利数目也相应最高，体现了国有企业整体的研发投入产出的效率有所提高。

产品与服务的质量与创新是企业履行社会的重要议题，就指标数据来看，此部分还存在较大的提升空间，企业应对此给予更多关注，以不断提高自身核心竞争力及社会责任感。



员工责任

“员工责任”部分包含

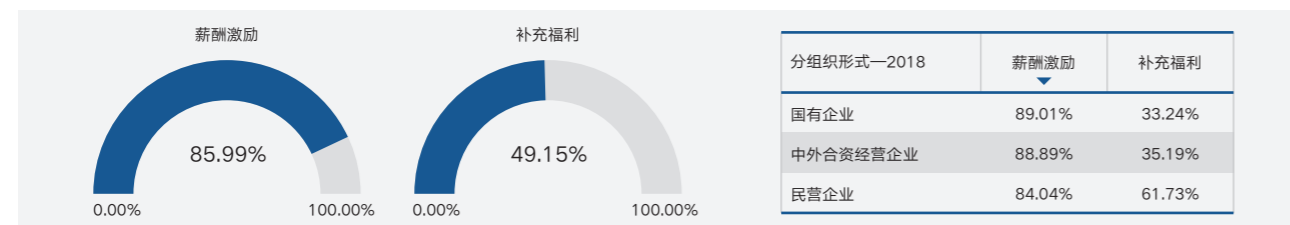
- (1) 薪酬激励
- (4) 员工沟通
- (7) 安全生产培训
- (2) 补充福利
- (5) 员工关爱
- (8) 职业健康安全认证
- (3) 职业培训
- (6) 安全管理体系
- (9) 员工健康与安全纠纷

共九项指标，体现了报告主体在员工薪酬与福利、提升与关怀、安全与职业健康以及员工健康与安全纠纷等方面的关注与表现。

(1) 员工薪酬与福利

1) 薪酬激励：2018 年度 CSR 报告中，85.99% 的公司披露其设立了薪酬激励机制，或推出了股权激励计划，鼓励员工参与到公司经营中来；其中，民营企业披露比率最高，89.01% 的民企拥有针对员工的激励措施，而国企最低，为 84.04%。

2) 补充福利：2018 年度 CSR 报告中，49.15% 的公司披露其为员工缴纳补充养老金、补充医疗保险等福利；其中，国有企业比率最高，61.73% 的国企为员工提供补充福利，而民企最低，仅为 33.24%。

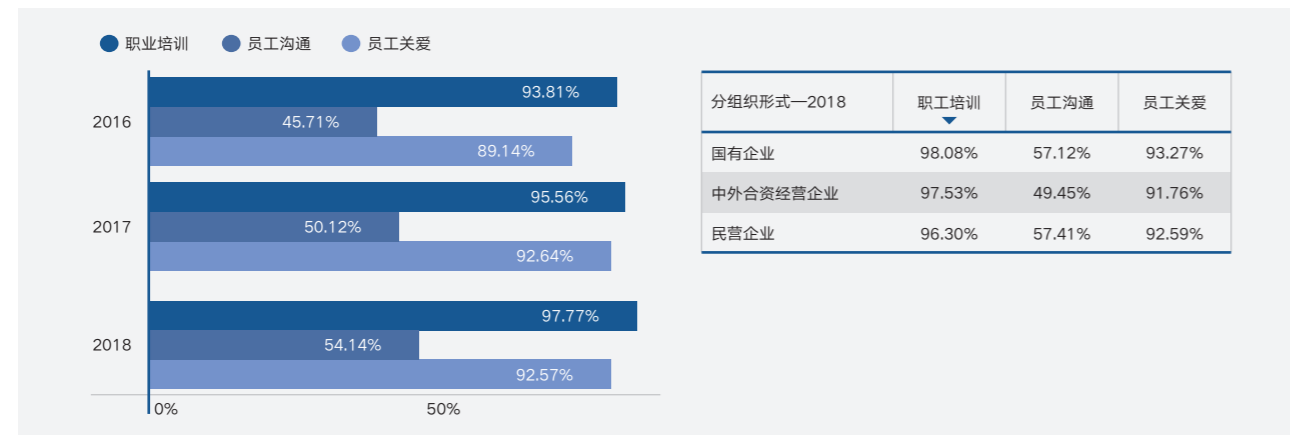


(2) 员工提升与关怀

1) 职业培训：2018 年度 CSR 报告中，97.77% 的公司披露了与员工相关的职业培训，较 2017 年度增加 2.21%，体现公司对于员工提升职业技能的持续重视。从组织形式来看，各类型企业间差异较小，国有企业略高于民企及外企。

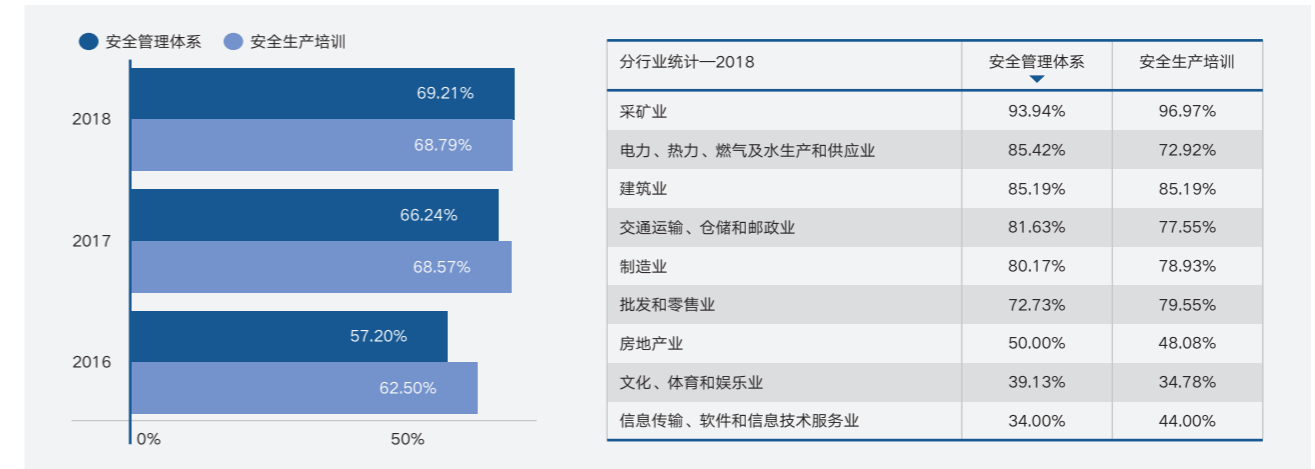
2) 员工沟通：2018 年度 CSR 报告中，54.14% 的公司披露其设置了员工与高层间的沟通渠道，如定期谈话制度、总经理信箱等，较 2017 年度增加 4.02%，体现了公司对员工意见的重视提升。从组织形式来看，国有企业及外资企业披露比例较高，分别为 57.12% 和 57.41% 民企最低，仅为 49.45%。

3) 员工关爱：2018 年度 CSR 报告中，92.57% 的公司披露其对员工的关爱举动，如组织体检，关注心理健康等。此指标与 2017 年度相比基本持平，体现了公司对员工人文关怀的持续关注。从组织形式来看，各类型企业间差异较小，国有企业相对较高。

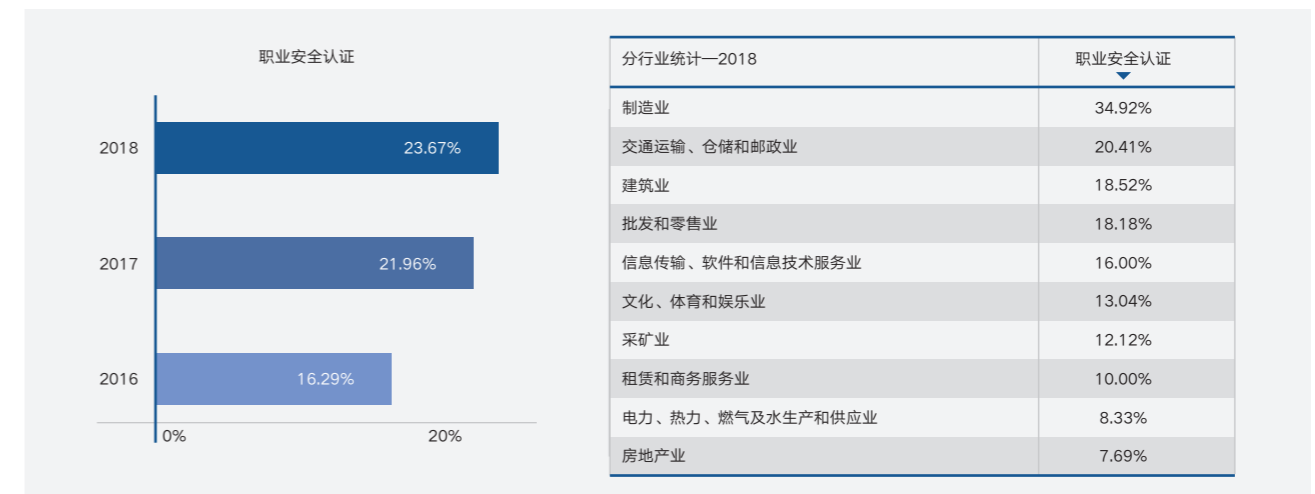


(3) 员工安全与职业健康

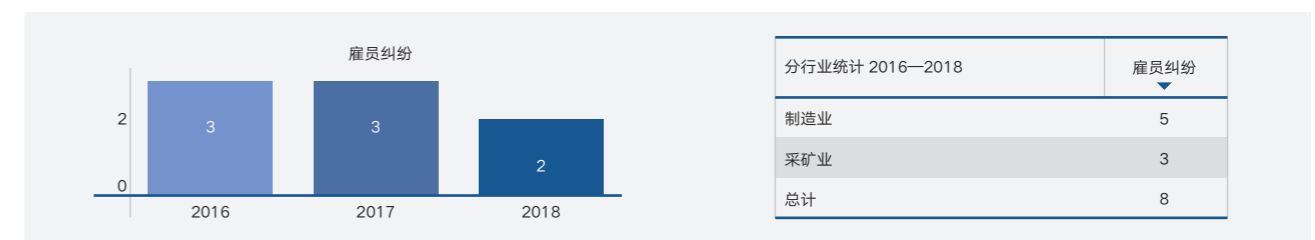
1) 安全管理体系 & 2) 安全生产培训：2018 年度 CSR 报告中，69.21% 的公司披露其采用安全管理体系，68.79% 的公司披露其进行了安全生产相关的培训，较上年度均有所上升；其中，采矿业披露比例最高，两项指标的披露比例均超过 90%。



3) 职业健康安全认证：2018 年度 CSR 报告中，23.67% 的公司披露其通过了职业健康方面的认证，较 2017 年度上升 1.71 个百分点，其中，制造业披露比例最高，达 34.92%。



4) 员工健康与安全纠纷：我们通过公开数据库中的诉讼、处罚信息和主流财经媒体的新闻报道，整理汇总了员工健康安全纠纷事件。在披露 CSR 报告的公司中，2016-2018 年度共有 8 家存在相关纠纷事件，集中于制造业和采矿业公司；其中 2018 年度共计 2 家公司存在员工健康与安全纠纷。



“员工责任”总结与分析

员工是构成企业组织的基础，是企业发展的重要支撑力量，员工权益保障是企业首要履行的社会责任之一，因为员工直接影响着企业的持续发展，进而影响着整个社会的发展与稳定。企业对于员工责任的履行，促使企业坚持以人为本，关注员工的权益与成长。

2015年发布的《中共中央、国务院关于构建和谐劳动关系的意见》中强调，依法保障职工基本权益，具体主要包括：切实保障职工取得劳动报酬的权利；切实保障职工休息休假的权利；切实保障职工获得劳动安全卫生保护的权利；切实保障职工享受社会保险和接受职业技能培训的权利。在本部分指标中，“薪酬激励”、“补充福利”、“安全管理体系”、“安全生产培训”、“职业健康认证”、“员工健康与安全纠纷”和“职业培训”等体现了企业对于员工权益的保障和重视。在员工薪酬福利方面，民营企业相对而言更加强调对员工的“薪酬激励”，而国有企业更加强调对员工的“补充福利”，这两项指标数据体现了不同组织形式的关注差异，较为符合对国企及民企的一般认知。在员工安全方面，高风险的采矿业公司其披露“安全管理体系”和“安全生产培训”的比例均为最高；相关数据显示，2018年全国煤矿共发生事故224起、死亡333人，同比减少2起、50人，分别下降0.9%和13.1%，尽管有所好转，但不得不承认，采矿业仍然是员工安全风险最高的行业。在员工职业健康方面，披露其通过职业健康认证的上市公司仍然较少，制造业比例最高，而2018年度披露的员工健康安全纠纷事件也主要集中在制造业及安全风险高的采矿业。在员工提升方面，“职业培训”是员工责任指标中履行比例最高的指标，体现上市公司对于员工技能的重视，员工是公司竞争力的核心之一，对员工职业培训的投入有利于提高公司的竞争力，促进企业高效发展。

《中共中央、国务院关于构建和谐劳动关系的意见》中还强调，加强企业民主管理制度建设；健全劳动关系矛盾调处机制；营造构建和谐劳动关系的良好环境。要求企业做好员工沟通工作，并加强对员工的人文关怀。在本部分指标中，“员工沟通”体现了企业高层与员工之间的沟通机制，整体来看，约半数公司披露了其员工沟通渠道，整体披露水平仍较低，从组织形式来看，国有及外资企业比例相比民企较高，体现了其在员工沟通权益方面的关注。“员工关爱”的整体披露比例仅次于“职业培训”，履行比例较高，且较为平稳，体现企业对员工的人文关怀持续重视。

此外，企业履行员工责任，重视员工的幸福感与提升，可以树立良好的企业形象。良好的企业形象的树立，是企业无形的巨大财富，有利于企业核心竞争力的增强；同时，企业主动承担员工责任，也可以减少社会问题，提高国家和地区居民的生活满意度，有利于社会秩序的稳定，具有较大的社会意义。

总的来说，员工权益的保障和责任的履行，对企业自身及社会都有较为积极的作用，需要企业和政府共同努力，两者形成合力，在和谐的社会大环境下，实现员工与企业的共同成长，从而保障员工社会责任的实现。



员工责任

多元化与机会平等

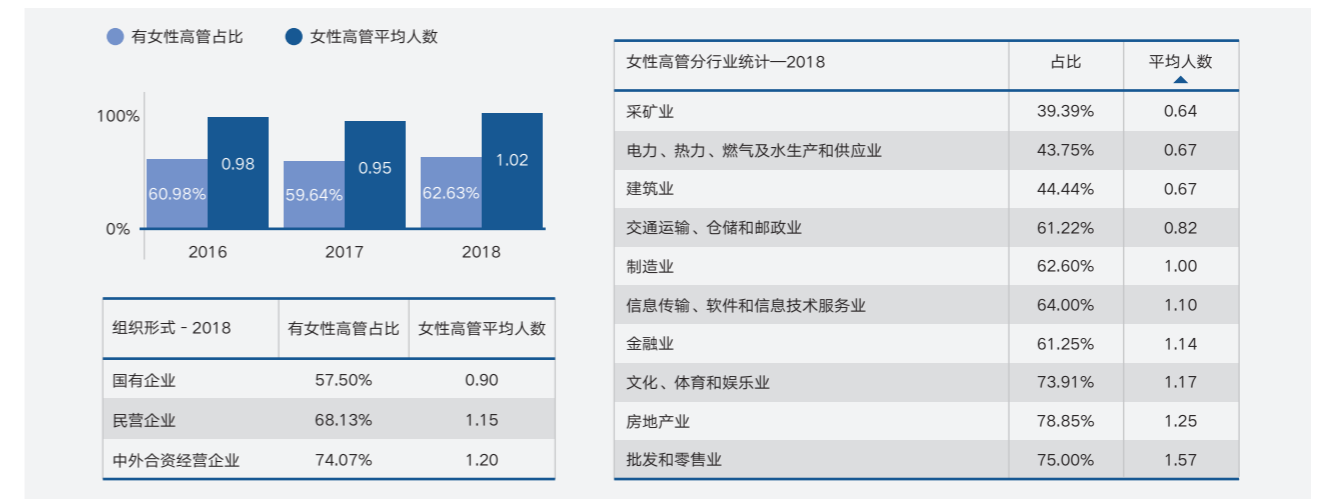
“多元化与机会平等”部分包含

- (1) 女性高管 (2) 女性董事 (3) 无女性董监高 (4) 弱势群体 (5) 机会平等

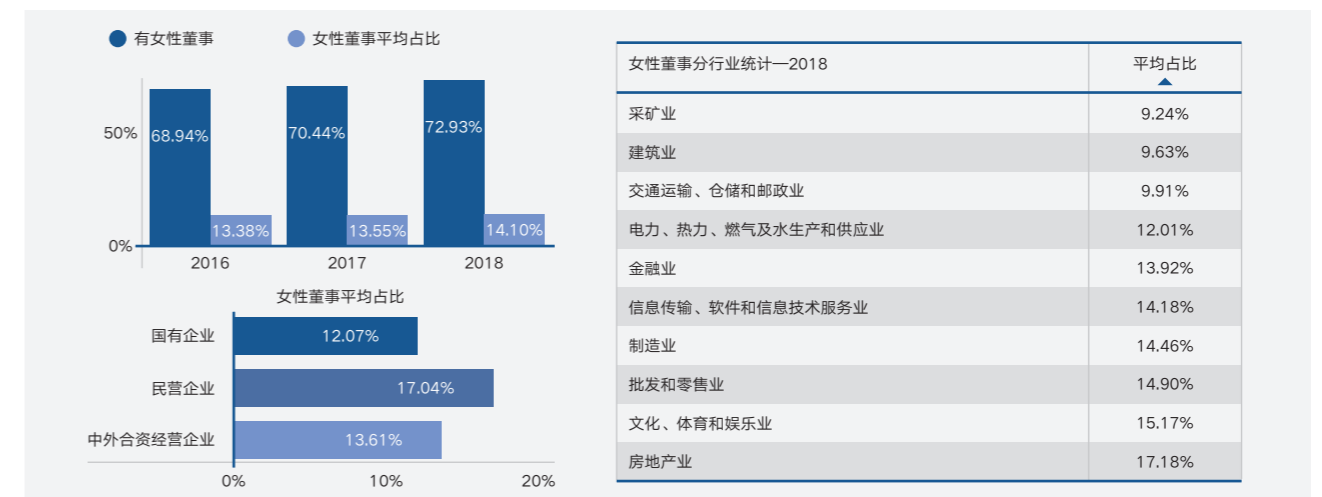
共五项指标，体现了报告主体在多元化治理和机会平等雇佣等方面的关注和表现。

(1) 女性在公司治理层中仍处于弱势，不同行业间差异明显

1) 女性高管：2018年度，62.63%的公司高管团队中有女性成员，即352家公司其高管团队中无女性成员；女性成员整体平均人数仅为1.02人，仅有23家公司其女性高管人数超过3人；从行业来看，仅39.39%的采矿业公司有女性高管，其平均人数仅为0.64人，为各行业中最低；从组织形式来看，57.50%的国有企业有女性高管，其平均人数为0.90人，为各组织形式最低。

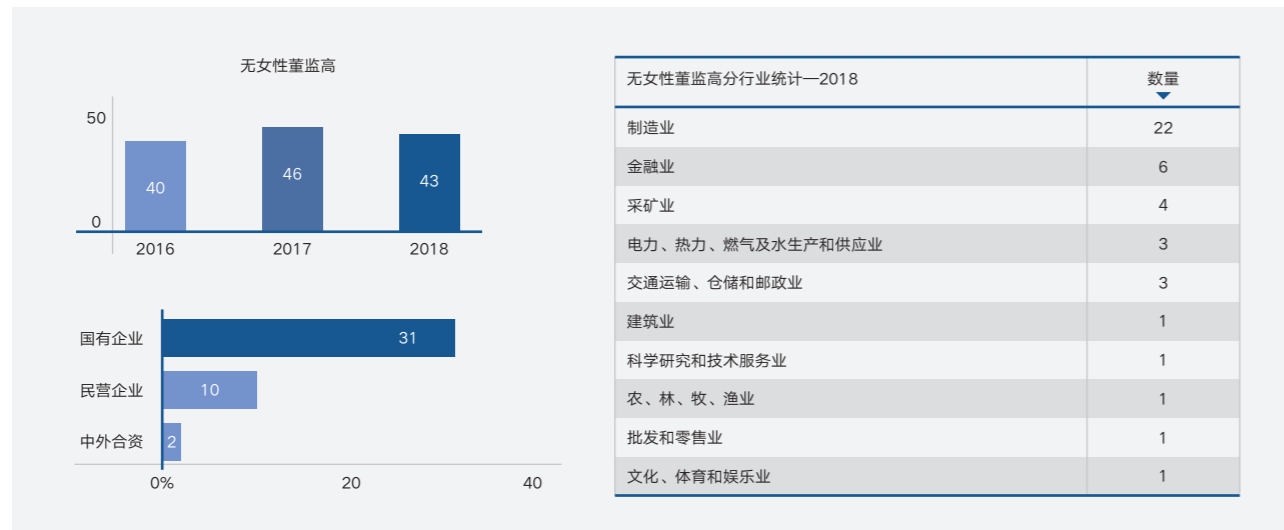


2) 女性董事：2018年度，72.93%的公司董事会中有女性成员，即255家公司无女性董事，且女性董事在董事会中的平均占比仅为14.10%，仅2家公司其女性董事在董事会席位中占比超过半数；从行业来看，采矿业公司女性董事平均占比最低，为9.24%，建筑业、交通运输业其次；从组织形式来看，国有企业的女性董事平均占比最低，为12.07%，外资企业其次，为13.61%，而民营企业最高，达17.04%。



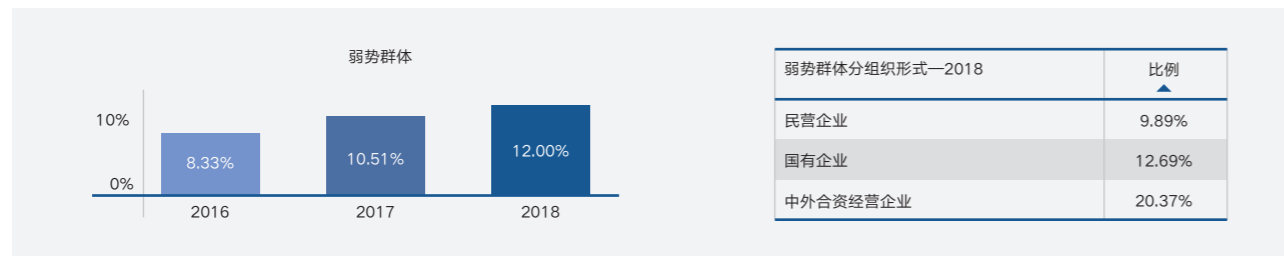


3) **无女性董监高**: 2018 年度, 董事、监事、高管中无女性成员的公司有 43 家, 占当年披露 CSR 报告公司的 4.88%, 较上年度有所减少; 从行业来看, 制造业公司数量最多, 为 22 家, 其次为金融业、采矿业; 从组织形式来看, 国有企业公司数量最高, 达 31 家, 其次为民营企业、外资企业。

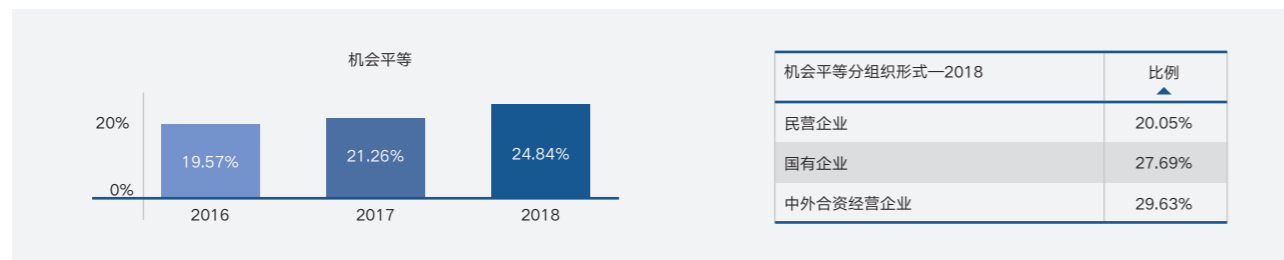


(2) **非歧视政策重视程度较低, 不同组织形式间差异明显**

1) **弱势群体**: 2018 年度 CSR 报告中, 113 家公司提出针对弱势群体 (残疾人及劳教释放人员) 的非歧视雇佣政策, 占当年总披露公司数的 12.00%, 较上年度上升 1.49 个百分点; 其中, 中外合资企业提及率最高, 民营企业最低。



2) **机会平等**: 2018 年度 CSR 报告中, 234 家公司强调雇佣不同民族、宗教、国别间的机会平等, 占当年总披露公司数的 24.84%, 较上年度上升 3.58 个百分点; 其中, 中外合资企业提及率最高, 民营企业最低。



“多元化与机会平等”总结与分析

随着现代社会的进步, 强调多元化与维护机会平等, 是当今时代的主题之一。对于企业来说, 其竞争与发展所依赖的基石之一就是平等, 同样地, 企业在面对竞争机会问题上也应该做到平等包容, 企业要在维护机会平等问题上承担社会责任, 这在发达国家及地区已经是普遍的做法, 对于快速发展中的中国来说, 也是不可忽视的责任担当。

女性在公司治理及社会责任履行中的作用是不可忽视的。过往研究表明, 从公司治理角度出发, 企业履行社会责任是由高层管理者和决策者做出的一系列决策来实现的, 高管和董事会是公司治理和决策的核心, 促进企业履行社会责任的重要机制是有效的公司治理。高管及董事会多元化一直是公司治理研究中的重要课题, 其中, 性别多元化的研究是一大热点, 一些研究表明, 与男性相比, 女性有着更高的道德标准, 在形成多元化的董事会和平衡的决策机制的过程中, 特定数量的女性董事可以起到推动作用。

在本部分指标中, “女性高管”、“女性董事”、“无女性董监高”指标衡量了女性在披露 CSR 报告的上市公司治理层中的地位。2018 年度相关指标数据显示, 女性高管 / 董事平均人数及占比依旧停留在一个较低的水平 (平均人数均在一人次左右), 且较上年度无显著变化, 体现了在披露 CSR 报告的上市公司治理层中女性仍然处于弱势的地位, 并未拥有足够的话语权。以女性董事为例, 指标数据显示 2018 年度披露 CSR 报告的公司中, 近三成无女性董事, 大部分董事会仅有 1-2 名女性董事, 通常对董事会的作用很微弱, 有学者称之为象征效应, 女性董事人数过少可能导致她们无法参与讨论董事会的讨论, 或是其发言不受重视, 使得女性董事逐渐不愿表达自己的意见和观点, 这种情况下, 董事会的决策及监督作用可能会受到影响, 也就不利于女性发挥其在公司治理及社会责任履行中的作用。

对弱势群体的非歧视与关爱也是企业履行社会责任的重要组成部分之一。针对弱势群体的非歧视雇佣政策是有效帮助弱势群体融入社会自强自立的重要途径。为残疾人等弱势群体提供一份适合他们的工作, 既为政府、社会减轻了负担, 又能为企业的其他员工提供学习的榜样, 在维系企业文化、营造良好工作氛围上, 有着重要的作用。于企业本身而言, 也是一种义务和责任。根据《中华人民共和国残疾人保障法》、《残疾人就业条例》等规定, 按比例安排残疾人就业是社会各用人单位必须履行的法定义务和社会责任。但根据“弱势群体”指标数据显示, 仅有一成左右的公司在其报告中披露其针对残疾人等弱势群体的雇佣政策, 且披露的内容大多并未量化, 相关规定要求的比例是否达到我们并不清楚。

维护机会平等是企业践行公平公正的价值观的重要表现, 也是履行社会责任的必要担当。党的十八大报告提出: “逐步建立以权利公平、机会公平、规则公平为主要内容的社会公平保障体系, 努力营造公平的社会环境, 保证人民平等参与、平等发展权利。”在社会矛盾凸显的当今时代, 党的十八大提出“三大公平”, 顺应了民意, 拾得了民心。企业强调不同民族、宗教、国别间的机会平等, 是对“三大公平”的支持和响应。“机会平等”指标显示, 不到四分之一的公司强调了机会平等, 其中外资企业比例最高, 民营企业最低, 还有待改善。

包容与平等的社会需要每一个社会参与者的共同支持与响应。目前我国上市公司对这一部分社会责任的履行还不够重视, 在社会责任报告中的披露主要以概括性文字为主, 缺乏实质的信息和量化的数据支持, 这需要政府、企业、公众三方对此予以更多的关注和更高的要求。



环境责任

“环境责任”部分包含

- (1) 环境有益
- (4) 循环经济
- (7) 环境认证
- (2) 节约能源
- (5) 绿色办公
- (8) 环境表彰
- (3) 减少三废
- (6) 环保公益
- (9) 环境处罚

共九项指标，体现了报告主体在环境责任履行方面的关注和表现。

(1) 环境有益：2018 年度，49.15% 的公司披露其开发或运用对环境有益的产品服务、设备或技术，其中，电力、热力等能源生产供应业披露比率最高，77.08% 的公司注重清洁可再生能源的开发以及环保设备的使用；金融业其次，72.50% 的公司持续加大对绿色金融产品和服务的支持等。

(2) 节约能源：2018 年度，45.97% 的公司披露其在节约能源方面的措施，其中，电力、热力、燃气及水生产和供应业披露比率最高，62.50% 的公司在报告中披露其节能的措施和成效，交通运输业及采矿业其次，总体而言，重工业较轻工业、服务业更为注重这一指标。

| 环境有益分行业统计—2018 | 比例 |
|------------------|--------|
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 77.08% |
| 金融业 | 72.50% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 69.39% |
| 房地产业 | 67.31% |
| 建筑业 | 66.67% |
| 制造业 | 43.60% |
| 采矿业 | 39.39% |
| 批发和零售业 | 29.55% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 28.00% |
| 文化、体育和娱乐业 | 21.74% |
| 指标比率 | 49.15% |

| 节约能源分行业统计—2018 | 比例 |
|------------------|--------|
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 62.50% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 61.22% |
| 采矿业 | 51.52% |
| 制造业 | 51.24% |
| 批发和零售业 | 47.73% |
| 建筑业 | 40.74% |
| 房地产业 | 40.38% |
| 金融业 | 32.50% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 14.00% |
| 文化、体育和娱乐业 | 8.70% |
| 指标比率 | 45.97% |

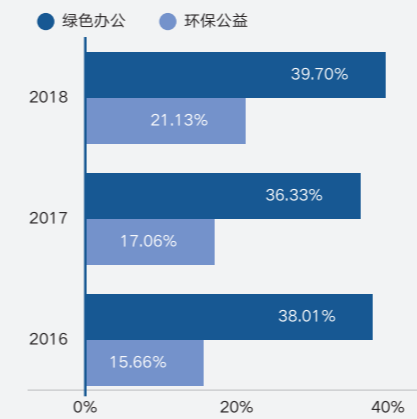
(3) 减少三废 & (4) 循环经济：2018 年度，分别有 57.75% 和 33.65% 的公司披露其在减少三废排放和践行循环经济方面的行动，其中，采矿业披露比率最高，分别为 93.94% 和 57.58%，体现采矿业公司在减少污染排放和资源循环利用方面所做出的努力；总体而言，由于行业特性，重工业较轻工业、服务业更多关注三废的排放和循环经济的应用。

| 减少三废分行业统计—2018 | 比例 |
|------------------|--------|
| 采矿业 | 93.94% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 75.00% |
| 制造业 | 70.45% |
| 建筑业 | 66.67% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 57.14% |
| 批发和零售业 | 50.00% |
| 房地产业 | 30.77% |
| 金融业 | 25.00% |
| 文化、体育和娱乐业 | 17.39% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 8.00% |
| 指标比率 | 57.75% |

| 循环经济分行业统计—2018 | 比例 |
|------------------|--------|
| 采矿业 | 57.58% |
| 建筑业 | 44.44% |
| 制造业 | 40.91% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 32.65% |
| 房地产业 | 28.85% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 27.08% |
| 批发和零售业 | 22.73% |
| 金融业 | 12.50% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 10.00% |
| 文化、体育和娱乐业 | 4.35% |
| 指标比率 | 33.65% |

(5) 绿色办公：2018 年度，39.70% 的公司披露其在日常工作中采取的绿色环保措施，如节水节电措施，推行无纸化办公等，与上年度指标相比增加 3.37%。其中，金融业披露比例最高，达 83.75%。

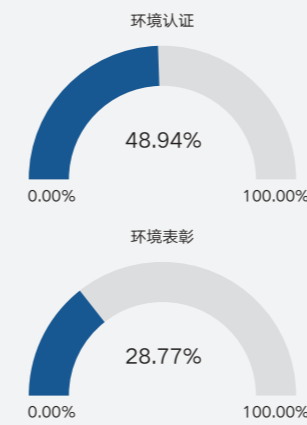
(6) 环保公益：2018 年度，21.13% 的公司披露其参与环保公益活动，如植树造林，清理垃圾等，较上年度提高 4.07 个百分点，体现企业对环保事业的重视程度在提升。其中，批发与零售业披露比例最高，达 47.73%。



| 分行业统计—2018 | 绿色办公 | 环保公益 |
|------------------|--------|--------|
| 金融业 | 83.75% | 30.00% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 74.00% | 10.00% |
| 批发和零售业 | 56.82% | 47.73% |
| 文化、体育和娱乐业 | 52.17% | 17.39% |
| 建筑业 | 44.44% | 7.41% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 40.82% | 26.53% |
| 房地产业 | 40.38% | 34.62% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 31.25% | 31.25% |
| 制造业 | 27.89% | 15.70% |
| 采矿业 | 21.21% | 24.24% |

(7) 环境认证：2018 年度，48.94% 的公司披露其通过了环境管理体系的认证，如 ISO 14001。其中，制造业披露比例最高，达 69.42%，其次为建筑业，达 66.67%。

(8) 环境表彰：2018 年度，28.77% 的公司披露其获得了环境方面的表彰，如绿色环保企业，节能减排示范企业等称号。其中，建筑业比例最高，达 44.44%。



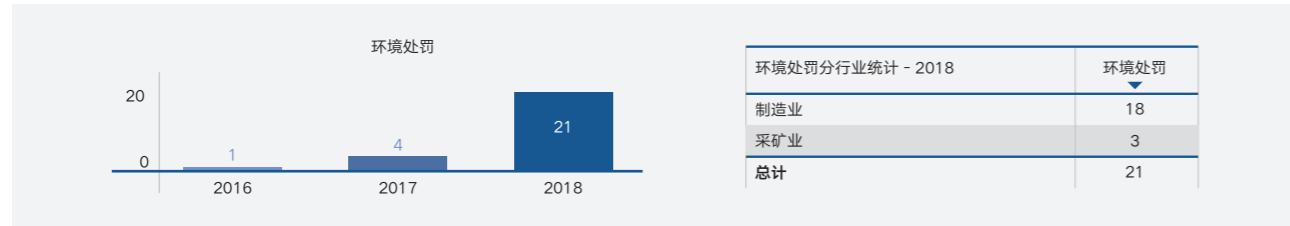
| 分行业—2018 | 环境认证 | 环境表彰 |
|------------------|--------|--------|
| 建筑业 | 66.67% | 44.44% |
| 房地产业 | 23.08% | 40.38% |
| 采矿业 | 39.39% | 36.36% |
| 制造业 | 69.42% | 33.06% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 18.75% | 31.25% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 22.45% | 20.41% |
| 批发和零售业 | 36.36% | 15.91% |
| 文化、体育和娱乐业 | 26.09% | 4.35% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 36.00% | 4.00% |

在以上八项环境指标中，国有企业有三项第一，三项第二，外资企业有五项目第一，一项第二；而民营企业有四项目均为最低，对于环境责任的意识相对较弱。

| 组织形式 | 环境有益 | 节约能源 | 减少三废 | 循环经济 | 绿色办公 | 环保公益 | 环境认证 | 环境表彰 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 国有企业 | 52.88% | 51.35% | 60.77% | 33.46% | 38.65% | 23.27% | 42.50% | 31.35% |
| 民营企业 | 45.05% | 36.81% | 51.10% | 32.69% | 39.84% | 18.13% | 57.14% | 26.65% |
| 中外合资经营企业 | 40.74% | 53.70% | 72.22% | 42.59% | 48.15% | 22.22% | 57.41% | 18.52% |



9) **环境处罚**：我们通过公开数据库中的诉讼、处罚信息和主流财经媒体的新闻报道，整理汇总了相关环境处罚事件。在披露 CSR 报告的公司中，2018 年度共有 21 家存在环境处罚事件，较之前年度增加较多，主要为制造业与采矿业公司。



“环境责任”总结与分析

“环境责任”一直是社会公众关注的重点，党的十九大报告多次集中论述了“生态文明建设”的内容，强调企业和生态文明建设密切相关，坚持“尊重自然、顺应自然、保护自然”的原则，特别强调要建设“人与自然和谐共生的现代化”，阐明了经济发展和生态文明建设的关系，企业要发挥生态文明建设的先锋作用。

近年来，基于环境污染导致生态环境退化的损失巨大，生态系统破坏带来的经济损失逐年上升，污染已经是影响社会经济和人民福祉的重大问题，遏制污染，势在必行，坚持可持续发展已成为全民共识。同时，企业的发展依赖于社会的大环境，其经营又影响社会的方方面面，尤其要影响到生态环境，在追求可持续发展的现在，社会对企业提出了更多的要求，社会需要企业为环境保护承担更多的责任。

2018 年，我国生态环境保护力度增强、广度延伸，大气、水、土壤等标志性重大战役全面打响。2018 年 6 月 13 日，国务院常务会议通过《蓝天保卫战三年行动计划》，标志着我国大气污染治理走向措施更精细、覆盖面更广的新阶段。同月发布的《中共中央国务院关于全面加强生态环境保护 坚决打好污染防治攻坚战的意见》更对蓝天、碧水、净土三大保卫战以及长江经济带污染防治等七大标志性战役做了详尽安排。

生产环境有益的产品、节能减排、循环经济及提倡绿色办公和环保公益活动是企业应对环境问题、承担环保责任的必要手段。在本部分指标中，“环境有益”、“节约能源”与“减少三废”相比“循环经济”、“绿色办公”及“环保公益”，披露比例较高。从行业来看，污染较大的行业，其清洁生产、节能减排方面的指标披露比例较高，而服务业则在绿色办公和环保公益活动方面的指标披露比例较高。从组织形式来看，国企与外企在环境指标的表现较好，外而民企表现较差。环境认证和环保表彰是对企业应对环保问题和履行环境社会责任的认可和鼓励，各项指标较上年度均有提升，体现了 2018 年度环境保护工作的良好效果。

在“污染防治攻坚战”的背景下，公开数据库中抽取到的 2018 年度发生的环境处罚事件有了显著增加，处罚主要集中在制造业和采矿业，发布 CSR 报告的公司中，有 21 家公司因违反了《中华人民共和国水污染防治法》和《中华人民共和国大气污染防治法》等被处罚，体现了国家对于“污染防治攻坚战”的决心与力度。

环境责任



社会贡献与慈善

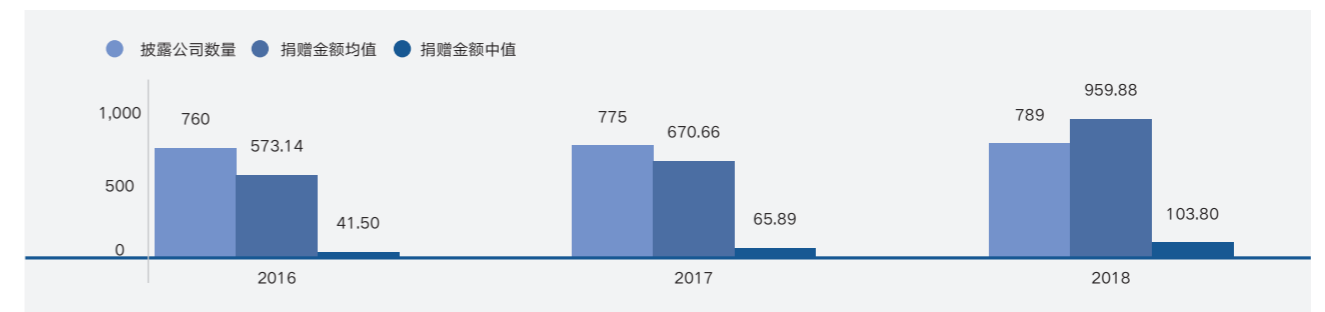
“社会贡献与慈善”部分包含

- (1) 捐赠支出
- (4) 支持教育
- (7) 带动就业
- (2) 每股社会贡献值
- (5) 志愿者活动
- (8) 促进经济
- (3) 慈善事业
- (6) 国际援助
- (9) 裁员

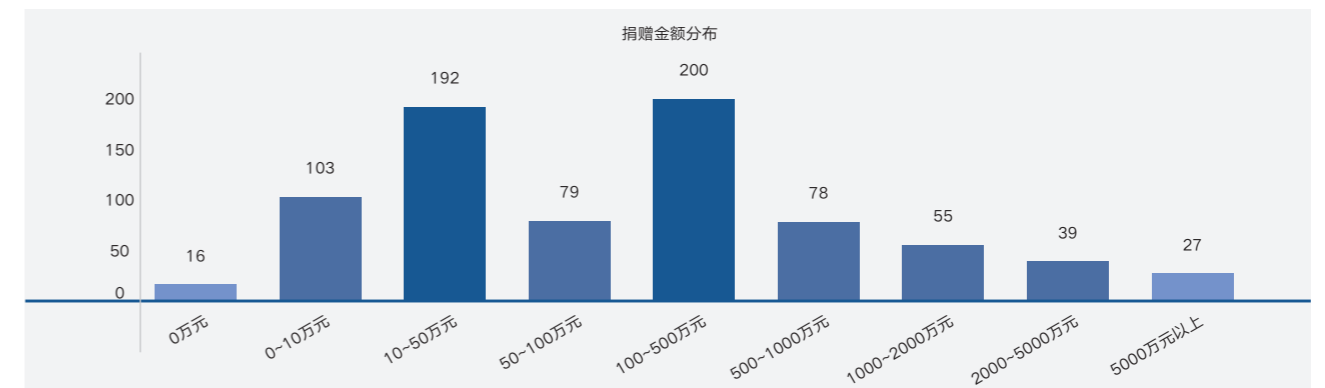
共九项指标，体现了报告主体对于社会贡献与慈善方面的关注与表现。

(1) 社会公益捐赠支出

2018 年度，共有 789 家公司披露其捐赠支出，均值为 959.88 万元，而中值为 103.80 万元，相比 2017 年度 775 家公司披露其捐赠支出，均值为 670.66 万元，中值为 65.89 万元，整体捐赠水平有显著提高。



从捐赠金额分布看，披露捐赠支出的公司中，1) 超过半数的公司捐赠支出高于 100 万元，较上年度有显著提升；2) 121 家公司捐赠支出超过 1000 万元，占全部披露捐赠支出公司的 15.34%；3) 27 家公司捐赠支出超过 5000 万元，其中全年捐赠金额最高为 51618 万元。



按组织形式分，外资及国有企业平均捐赠支出最多，分别达 1215.21 万元和 1173.82 万元，而中值较小，分别为 131.68 万元和 107.99 万元；按地域分，西部地区平均捐赠支出最多，达 1127.73 万元，且中值最大，为 122.10 万元。

| 组织形式 | 捐赠总额均值 | 捐赠总额中值 |
|----------|----------|--------|
| 中外合资经营企业 | 1,215.21 | 131.68 |
| 国有企业 | 1,173.82 | 107.99 |
| 民营企业 | 677.65 | 93.17 |
| 其他企业 | 73.91 | 65.82 |
| 总计 | 959.88 | 103.80 |

| 地域划分 | 捐赠总额均值 | 捐赠总额中值 |
|------|----------|--------|
| 西部地区 | 1,127.73 | 122.10 |
| 东部地区 | 997.55 | 98.29 |
| 中部地区 | 731.92 | 113.01 |
| 东北地区 | 398.99 | 41.90 |
| 总计 | 959.88 | 103.80 |

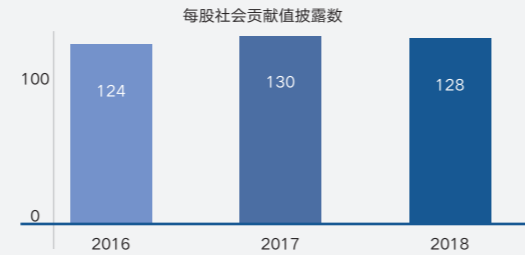
| 分行业—2018 | 捐赠总额均值 | 捐赠总额中值 |
|------------------|----------|--------|
| 采矿业 | 4,561.42 | 254.36 |
| 房地产业 | 2,628.91 | 143.71 |
| 金融业 | 2,005.05 | 676.40 |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 1,951.14 | 100.00 |
| 农、林、牧、渔业 | 1,043.30 | 137.08 |
| 文化、体育和娱乐业 | 1,037.94 | 97.34 |
| 建筑业 | 730.82 | 90.47 |
| 批发和零售业 | 556.64 | 125.00 |
| 制造业 | 407.86 | 70.57 |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 343.50 | 80.00 |
| 水利、环境和公共设施管理业 | 268.47 | 90.00 |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 151.24 | 14.06 |
| 科学研究和技术服务业 | 86.05 | 29.33 |

按行业分，平均捐赠支出最多的行业为采矿业，达 4561.42 万元，而中值仅为 254.36 万元，行业内公司间差距较大；捐赠支出中值最大的行业为金融业，达 676.40 万元，其平均支出为 2005.05 万元，仅次于采矿业与房地产业，行业内整体捐赠支出较高，差距相对较小。

(2) 每股社会贡献值

1) 每股社会贡献值披露数量：

每股社会贡献值^⑦这一指标由上交所提出，它从经济利益角度整体地反映了公司对社会的贡献。2018 年度，共 128 家公司披露其每股社会贡献值，数量与上年度基本持平，占报告公司数的 13.59%。

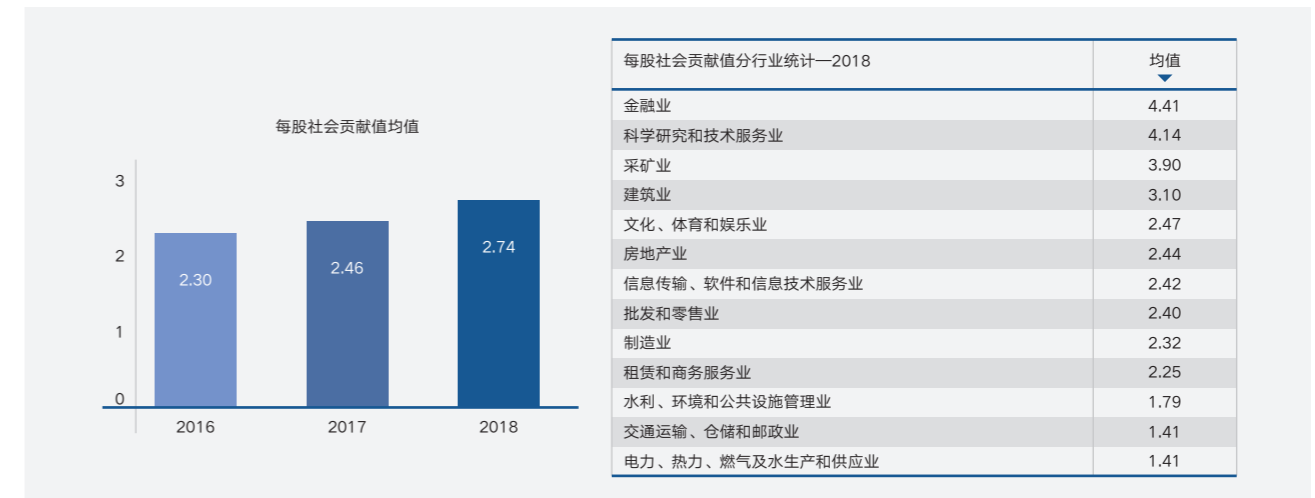


按上市交易所分，上交所公司有 123 家，占 96.09%，而深交所公司仅有 5 家，占 3.91%，其中主板 2 家，中小企板 3 家；按行业分，制造业披露数量最多，为 59 家，而租赁和商务服务业与金融业的披露比例较高，分别为 30.00%和 27.50%。

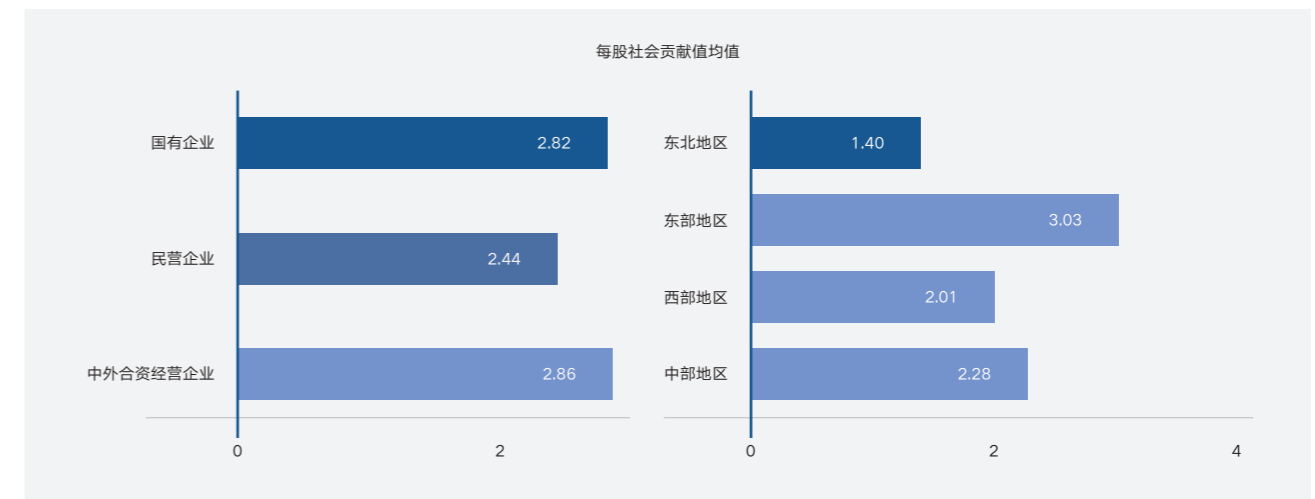


2) 每股社会贡献值均值：

2018 年度所披露的每股社会贡献值，其平均值为 2.74 元/股，较上年增加 0.28 元/股。按行业分，金融业披露的均值最高，达 4.41 元/股，显著高于整体水平；而披露数量最多的制造业，其均值仅为 2.32 元/股。



按组织形式分，外资企业的每股社会贡献值均值最高，达 2.86 元/股，民营企业最低，为 2.44 元/股。按地域分，东部地区的每股社会贡献值均值最高，达 3.03 元/股，东北地区最低，仅为 1.40 元/股。



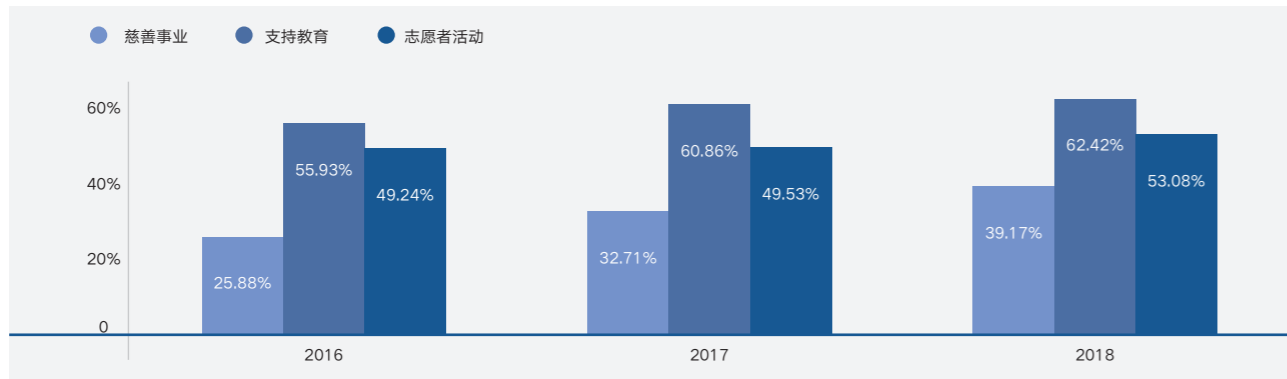
(3) 社会贡献表现

1) 慈善事业：2018 年度，39.17% 的公司有支持慈善捐赠事业的项目，如公司建立自己的慈善基金，或者与其他组合合作推广慈善事业等，较上年度增加 6.46%。

2) 支持教育：2018 年度，62.42% 的公司有支持教育事业的行为，如创办学校，为希望工程捐款，资助贫困学生等，较上年度增加 1.56%。

3) 志愿者活动：2018 年度，53.08% 的公司组织志愿者服务活动，如服务敬老院、儿童福利院等，较上年度增加 3.55%。

⑦ 每股社会贡献值计算方法：每股社会贡献值 = (经济绩效贡献值 + 社会绩效贡献值 - 造成的环境污染等其他社会成本) ÷ 公司股本总额，其中：“经济绩效贡献值 = 净利润 + 纳税总额 + 利息支出总额 + 员工薪金总额”，“社会绩效贡献值 = 员工福利和社会保障支出总额 + 员工培训费用总额 + 对外捐赠总额”，造成的环境污染等其他社会成本按照排污费与当年因环境违规遭受的罚款金额之和计算。



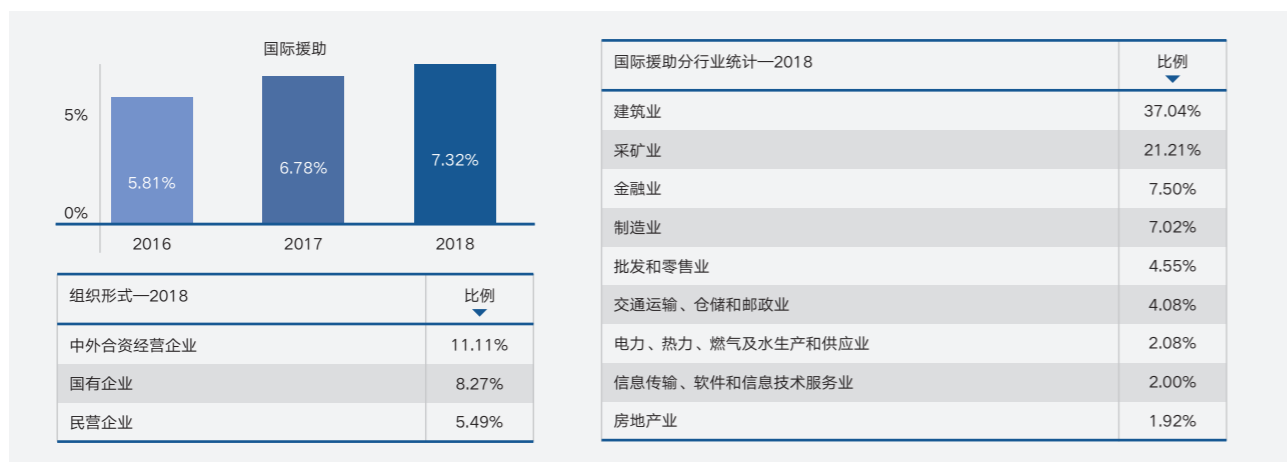
按行业分，金融业公司比率均为最高，分别为 73.75%，96.25%，72.50%，体现了金融业公司在社会公益事业上的重视；按组织形式分，民营企业在支持慈善及支持教育指标上占据第一，而国企在志愿者活动指标获得第一；按地域分，东部地区在支持慈善及志愿者活动指标为第一，西部地区则在支持教育指标占比最高。

| 行业 | 支持慈善 | 支持教育 | 志愿者活动 |
|------------------|--------|--------|--------|
| 金融业 | 73.75% | 96.25% | 72.50% |
| 房地产业 | 57.69% | 63.46% | 61.54% |
| 批发和零售业 | 45.45% | 65.91% | 63.64% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 44.00% | 60.00% | 36.00% |
| 制造业 | 35.54% | 58.47% | 46.07% |
| 建筑业 | 33.33% | 66.67% | 66.67% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 30.61% | 48.98% | 69.39% |
| 采矿业 | 24.24% | 78.79% | 51.52% |
| 文化、体育和娱乐业 | 17.39% | 65.22% | 43.48% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 10.42% | 58.33% | 66.67% |

| 组织形式 | 支持慈善 | 支持教育 | 志愿者活动 |
|----------|--------|--------|--------|
| 民营企业 | 46.70% | 64.84% | 43.68% |
| 中外合资经营企业 | 44.44% | 59.26% | 53.70% |
| 国有企业 | 33.27% | 61.15% | 59.62% |

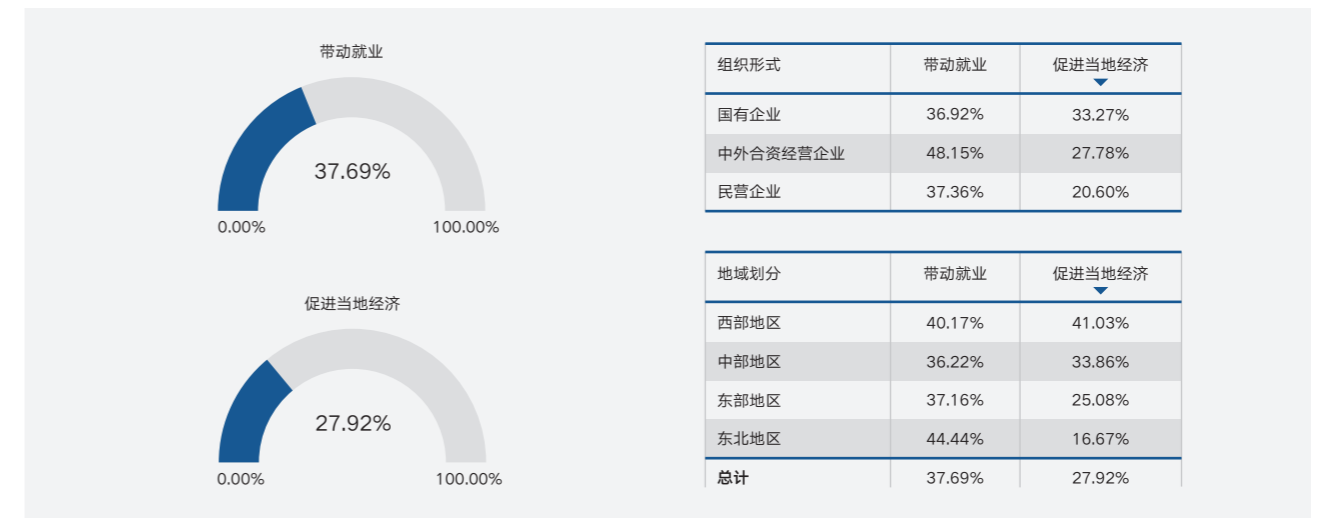
| 地域划分 | 支持慈善 | 支持教育 | 志愿者活动 |
|------|--------|--------|--------|
| 东部地区 | 42.60% | 62.08% | 56.19% |
| 西部地区 | 36.75% | 70.09% | 51.28% |
| 中部地区 | 29.13% | 62.20% | 43.31% |
| 东北地区 | 19.44% | 44.44% | 36.11% |

4) 国际援助：2018 年度，共 69 家公司有对国外的援助行为，占 7.32%，较上年度略有上升；按行业分，37.04% 的建筑业公司披露了其国际援助行为，比例最高；按组织形式分，11.11% 的外资企业披露了其国际援助行为，比例最高，而民企占比最低，仅为 5.49%。

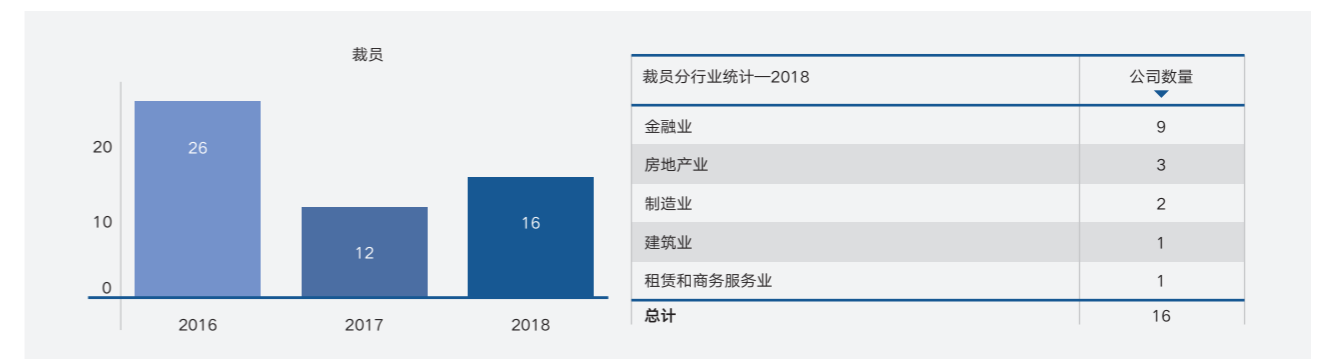


5) 带动就业：2018 年度，37.39% 的公司披露了其有带动就业，为社会创造岗位的行动或措施，较上年度有所下降。按组织形式分，外资企业在披露其带动就业的比例最高，达 48.15%，国有及民营企业比例接近，分别为 36.92% 和 37.36%；按地域分，东北地区的公司披露其带动就业的比例最高，达 44.44%，中部地区最低，为 36.22%。

6) 促进当地经济：2018 年度，27.92% 的公司披露了其运营对当地社区经济发展的促进作用，或者有带动当地经济发展的措施，如本地化采购政策等。按组织形式分，国有企业披露其促进当地经济比例最高，达 33.27%；按地域分，西部地区的公司披露其促进当地经济比例最高，达 41.03%，东北地区最低，仅为 16.67%。



7) 裁员：我们通过主流财经媒体的新闻，统计了有关企业裁员的报道。在披露 CSR 报告的公司中，2018 年度共有 16 家有裁员相关的新闻报道，较上年略有增加，其中，涉及企业裁员报道最多的行业为金融业，有 9 家，其次为房地产业。



“社会贡献与慈善”总结与分析

国家与政府近年来致力于推进企业慈善事业的发展。2016年《慈善法》颁布，其中第5条规定：“国家鼓励和支持自然人、法人和其他组织践行社会主义核心价值观，弘扬中华民族传统美德，依法开展慈善活动。”第76条规定：“自然人、法人和其他组织捐赠财产用于慈善活动的，依法享受税收优惠。”2017年9月，《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》正式发布。这是中央首次以专门文件明确企业家精神的地位和价值。《意见》提出，要引导企业家主动履行社会责任。增强企业家履行社会责任的荣誉感和使命感，引导和支持企业家奉献爱心。这些法规和意见的出台，为企业履行社会责任起到了积极的作用。

企业是现代慈善事业发展的最重要的主体，现代慈善事业应该由现代企业来进行主导。企业在人力、物力和财力上有成功举办慈善活动的优势，也使得慈善活动更有影响力，可以说社会慈善事业对救济社会中的弱势群体，减轻国家的经济负担发挥了不可估量的作用。对企业自身来说，在进行慈善活动过程中，不仅推广了慈善理念，也树立了良好企业公民的形象，增加了企业的品牌价值和声誉。同时，企业作为社会发展的受益者，也有责任回报社会。

针对披露 CSR 报告的上市公司，从捐赠金额来看，仍有一部分“一毛不拔”的上市公司，其披露的 2018 年度捐赠支出为 0，在披露捐赠支出的公司中，超过半数的公司捐赠支出超过 100 万元，捐赠水平较 2017 年度有显著提升；从组织形式来看，中外合资企业与国有企业在捐赠支出方面表现突出，体现了其在慈善事业方面的重要贡献及模范作用。上交所于 2008 年首次提出的“每股社会贡献值”，由于未强制披露且计算标准较为模糊，仅有少部分公司披露了其每股社会贡献值，且主要为上证公司，该值的披露仍需要更为细致的说明和强制的要求以保证数据的可比性。2018 年度，上市公司在各类慈善和社会贡献指标的表现，根据比率从高到低依次为“支持教育”、“志愿者活动”、“慈善事业”、“带动就业”、“促进当地经济”和“国际援助”，其中，金融业公司表现亮眼，为履行社会责任做出了良好表率；此外，“带动就业”指标是唯一一个较上年有所下降的指标，同时，我们也从公开新闻媒体报道中看到了一些负面的消息，部分上市公司在 2018 年度有企业裁员的相关报道，反映了就业形势的严峻。

企业慈善责任是企业社会责任的重要组成部分。慈善是长期的事业，是慈爱心和财富观的综合体现。对于企业而言，慈善公益事业是一种“多利”的行为，尽管短期看来代表经济利益的流出，但从长期来看，企业承担慈善责任有助于提高企业综合竞争力，企业在慈善和社会贡献中获得了社会认同，体现了企业的文化取向和价值观念，从而为企业长期稳定发展营造了更好的社会氛围，形成了企业文化和社会责任这样的“软实力”，这样的软实力是可持续发展所需要的。

综上，尽管已有一些榜样企业的出现，为其他上市公司的社会责任履行起到了引导作用，但我国上市公司的慈善公益事业还任重道远，上市公司需要从观念和企业文化上将社会责任意识贯彻到企业的生产经营活动中，这样社会责任的慈善道路才能走的长远而稳固。

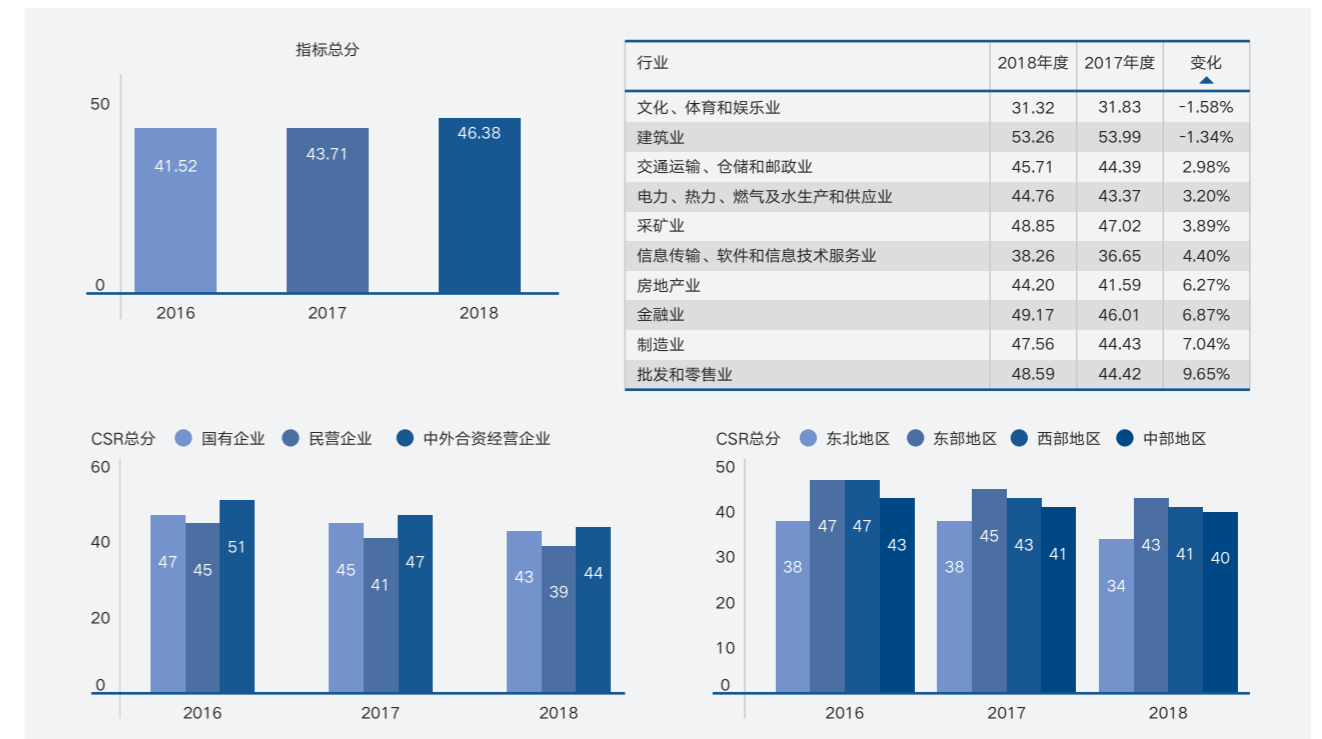


社会贡献与慈善

企业社会责任报告指标年度对比分析

(1) 综合指标得分

2018 年度，社会责任综合指标平均得分为 46.38（百分制），较上年度上升 2.67 分，增长率为 6.11%，整体得分不高，社会责任信息的披露水平还有待提高。从行业来看，建筑业公司的平均得分最高，为 53.26 分，而文化、体育和娱乐业公司平均得分相对较低，仅为 31.32 分；与 2017 年度相比，批发与零售业公司综合指标得分上升幅度最高，达 9.65%，而文化、体育和娱乐业及建筑业公司的综合指标得分有略微下降。从组织形式来看，外资企业平均得分最高，达 51 分，民企最低；从地域分布来看，东部地区公司平均得分最高，达 47 分，东北地区最低；除东北地区外，各组织形式及地域间的公司与 2017 年度相比均有小幅上升，上升幅度差异较小。



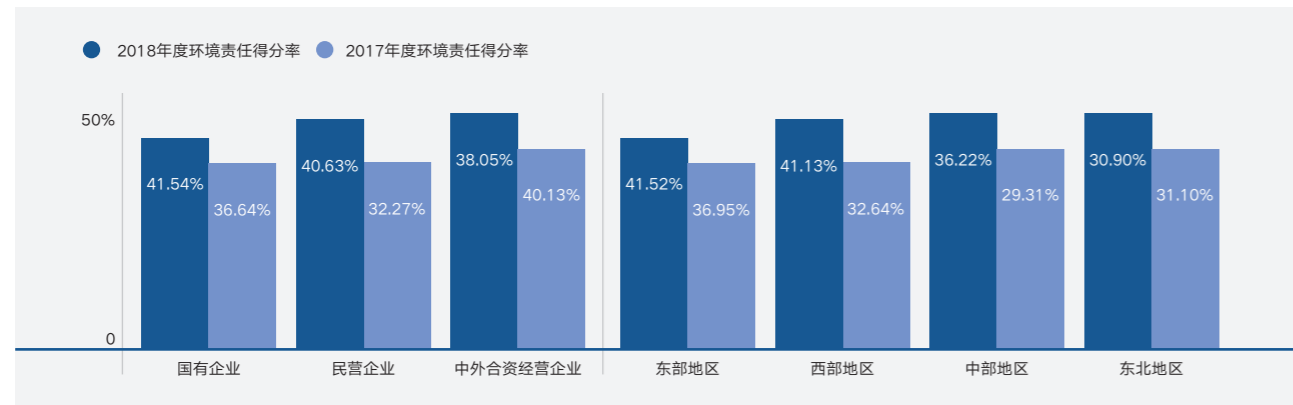
(2) 分组指标得分

2018 年度，分组指标中，得分率最高的为员工责任组，达 67.64%，得分率较低的有社会贡献与慈善组、社会责任管理组和环境责任组，均在 40% 左右，体现了企业对不同组的社会责任指标间履行程度的差异。与 2017 年度相比，环境责任组指标得分率较上年增加 5.23%，变动幅度最大，具体分析如下：

| 指标模块 | 2018年度得分率 | 2017年度得分率 | 变化幅度 |
|----------|-----------|-----------|-------|
| 产品质量与创新 | 49.73% | 49.12% | 0.61% |
| 社会贡献与慈善 | 37.65% | 35.71% | 1.94% |
| 社会责任管理 | 38.49% | 35.96% | 2.53% |
| 公司经营管理 | 44.75% | 42.00% | 2.75% |
| 员工责任 | 67.64% | 64.78% | 2.86% |
| 多元化与机会平等 | 41.93% | 39.08% | 2.88% |
| 环境责任 | 40.35% | 35.12% | 5.23% |

环境责任分组：

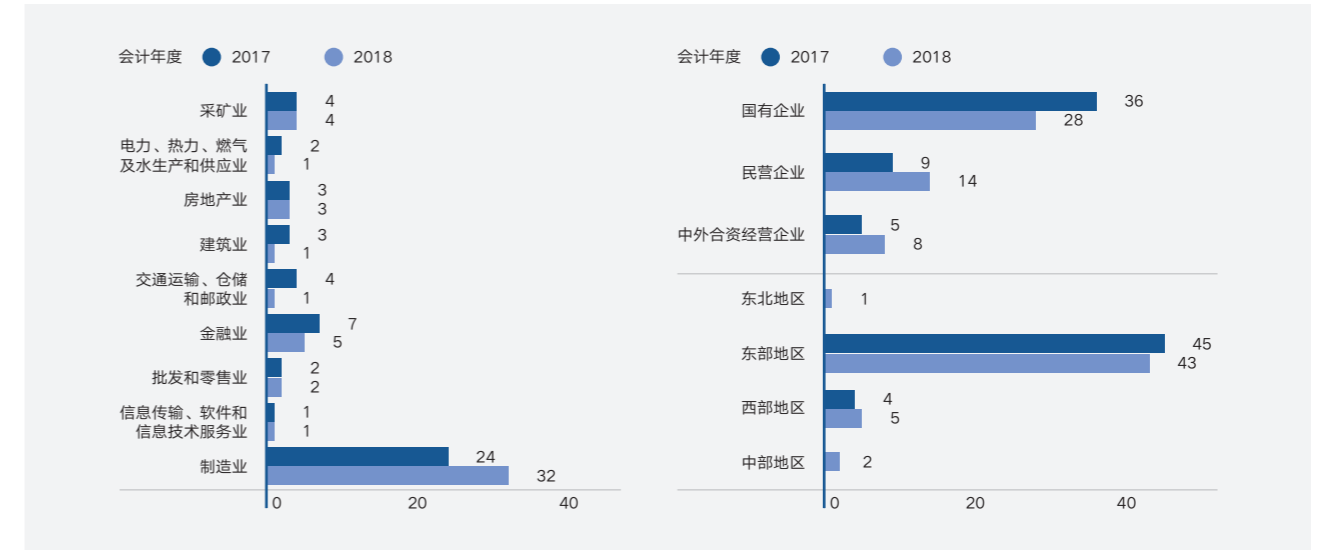
2018 年，我国生态环境保护力度增强、广度延伸，大气、水、土壤等标志性重大战役全面打响，同年发布的《蓝天保卫战三年行动计划》与《中共中央国务院关于全面加强生态环境保护 坚决打好污染防治攻坚战的意见》等一系列文件对我国环境保护工作提出了明确的目标和详尽的安排，此外，在 2018 年度的报告数据搜集整理过程中，我们还完善了部分环境指标的数据来源，这使得环境责任组的指标得分率较上年有较大幅度上升。2018 年度，从组织形式看，国有企业环境责任组得分率最高，达 41.54%，中外合资企业最低，为 38.05%；从地域分布看，东部地区环境责任组得分率最高，为 41.52%，东北地区最低，为 30.90%；与 2017 年度相比，国企、民企及东部、西部、中部地区公司的环境责任组得分率上升幅度较大。从行业看，建筑业公司的环境责任组得分率最高，达 47.69%；与 2017 年度相比，制造业与批发与零售业的得分率上升幅度较大，分别为 7.00% 和 6.29%。



| 行业—环境责任 | 2018年度得分率 | 2017年度得分率 | 变动 |
|------------------|-----------|-----------|--------|
| 制造业 | 43.57% | 36.57% | 7.00% |
| 批发和零售业 | 38.35% | 32.07% | 6.29% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 44.27% | 38.89% | 5.38% |
| 采矿业 | 44.32% | 40.23% | 4.08% |
| 房地产业 | 38.22% | 34.44% | 3.78% |
| 交通运输、仓储和邮政业 | 41.33% | 38.06% | 3.27% |
| 金融业 | 35.31% | 32.43% | 2.88% |
| 建筑业 | 47.69% | 46.63% | 1.05% |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 23.00% | 22.45% | 0.55% |
| 文化、体育和娱乐业 | 19.02% | 23.21% | -4.19% |

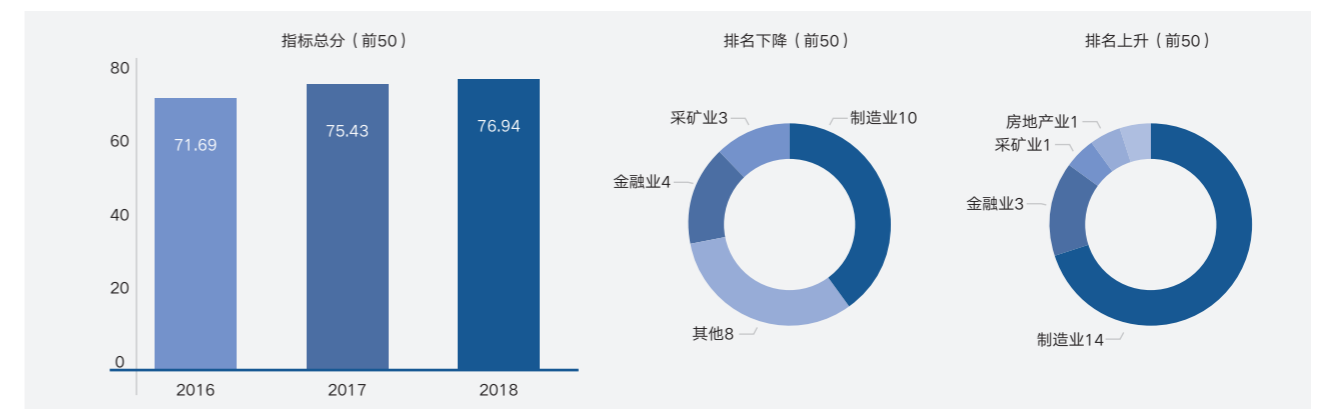
(3) 综合指标前 50 名

2018 年度，综合指标前 50 名（详见附录）中，共有 32 家制造业公司，较上年增加 8 家；共有 5 家金融业公司，较上年减少 2 家。其中，国有企业 28 家，民营企业 14 家，外资企业 8 家，与上年相比，国企减少，而民企与外企增加；东部地区公司 43 家，占据了前 50 名公司的近 90%，与上年相比变动较小。



总体来看，2018 年度综合指标前 50 名的平均得分为 76.74（百分制），显著高于整体平均得分 46.38，前 50 名的平均得分较 2017 年度上升 1.51，增长率为 2.00%，较整体增长率相比较低。

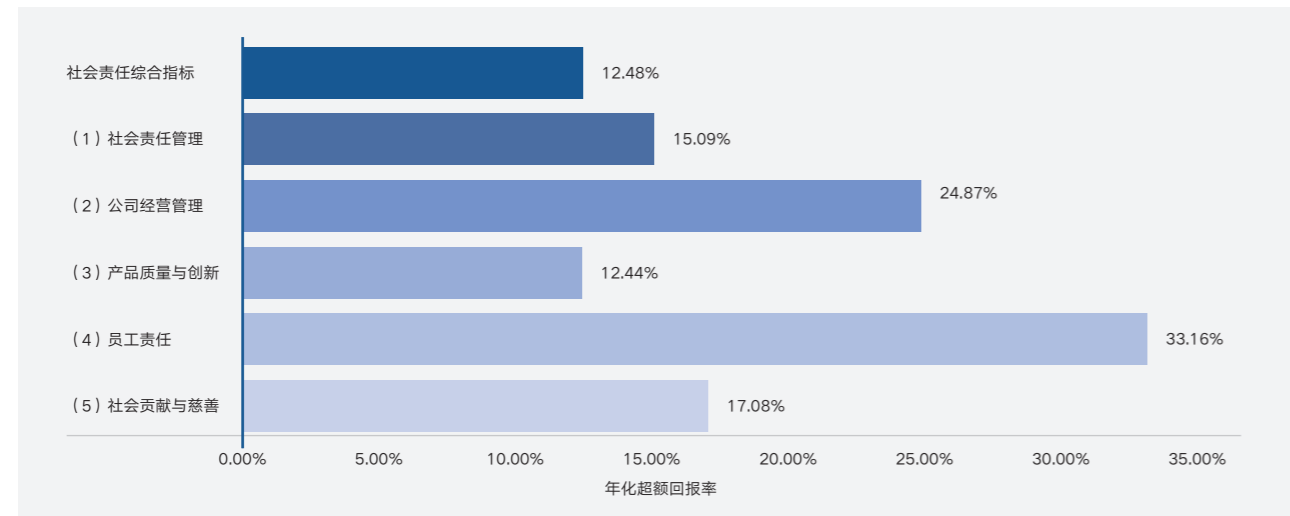
2017 年度前 50 名公司中，有 20 家公司在 2018 年度排名上升，29 家公司排名下降，其中 12 家公司掉出前 50 名。排名下降的公司中，有 10 家制造业公司、4 家金融业公司及 3 家采矿业公司等；排名上升的公司中，有 14 家制造业公司、3 家金融业公司、1 家采矿业公司、1 家房地产及 1 家批发和零售业公司。整体变动属于正常浮动范围内。



企业社会责任报告经济价值分析

对于资本市场上投资者而言，社会责任报告的经济价值是其所关注的重要问题。本报告基于社会责任报告信息构建投资策略并检验其盈利性，以对此问题进行研究。具体的，本研究通过社会责任报告信息将公司进行分组，买入社会责任得分高的公司，卖出得分低的公司，并检验其超额回报。其中超额回报是指个股回报减去对应市场指数后的回报，比如上海证券交易所 A 股的超额回报即为个股月回报减去上证综指后的回报，其他类似。从报告公布后的 5 月份开始，累计计算之后 3 个月的月超额回报则得到本报告中的累计超额回报。

各指标套利组合的未来超额回报



本报告首先基于社会责任总分进行了经济后果检验。社会责任总分，是企业社会责任指标综合体系的总得分。本报告将社会责任综合得分按照大小排序分为三组，并买入得分最高组的组合，卖出得分最低组的组合，然后计算未来三个月的超额累计回报。由于 2018 年上市公司的财务报告要在 2019 年 5 月之前报出，所以本报告计算了 2019 年 5 月到 7 月三个月的累计超额回报。结果显示，考虑现金红利再投资的未来三个月的累计超额回报为 3.12%，年化收益为 12.48%。类似的，本研究发现将样本分为两组、五组、十组之后结果并不改变。

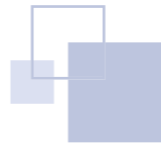
更为具体地，社会责任总分由社会责任管理、公司经营管理、产品质量与创新、员工责任、多元化与机会平等、环境责任、社会贡献与慈善七个指标构成，本研究发现无论是取何指标进行分组，构建的套利组合均可取得正的累计超额回报。以下为部分分组指标的具体情况：

(1) 按社会责任管理进行分组

社会责任管理代表了企业对社会责任的重视程度，包括教育培训、社会责任报告是否审验、报告是否全面等，因而良好的社会责任管理是企业社会责任报告信息质量的必要保证。本研究按照企业社会管理得分进行分组之后，发现社会责任管理与未来三月的累计超额回报显著正相关，其回报率达到了 3.77%，年化累计超额回报为 15.09%。

(2) 按公司经营管理进行分组

公司经营管理包含战略合作共享、反贿赂反腐败、诚信经营理念、治理表彰、会计违规和融资纠纷六个指标，这表明了公司综合的治理评价，是未来公司发展的基础。本研究按照公司经营管理分组后，发现投资组合取得的三个月累计超额回报为 6.22%，年化累计超额回报为 24.87%。



(3) 按产品质量与创新进行分组

产品质量涵盖了质量管理、客户满意度、专利、研发支出等，是企业取得维持客户、取得市场竞争优势的必要保证，因此对企业价值有重要影响。本研究按照产品质量与创新分组后，发现投资组合取得的三个月累计超额回报为 3.11%，年化累计超额回报为 12.44%。

(4) 按员工责任进行分组

员工责任代表了公司在员工责任上对员工所进行的专有投资，员工是公司发展的基石，而较好的员工责任是企业维持长久发展的重要因素。本研究按照员工责任进行分组后，发现投资组合取得的三个月累计超额回报为 8.29%，年化累计超额回报为 33.16%。

(5) 按社会贡献与慈善进行分组

社会贡献与慈善包含捐赠支出、慈善事业、支持教育等方面。本研究按照社会贡献与慈善进行分组后，发现投资组合取得的三个月累计超额回报为 4.27%，年化累计超额回报为 17.08%。

除了以上指标，在社会责任报告中研发支出、专利数量等指标也对企业价值具重大影响。研发投入是公司对于创新的投入，衡量了公司对于创新的重视程度，专利数目代表了企业创新产出的能力，根据企业研发支出和专利数目进行分组后，分别得到 1.68% 和 2.18% 的三个月累计超额回报，6.74% 和 8.74% 的年化累积超额回报。此外，多元化与机会、环境责任等等因素也都与未来超额回报显著正相关。

附录：2018 年度企业社会责任报告 50 强公司

| 序号 | 股票代码 | 公司简称 | 序号 | 股票代码 | 公司简称 |
|----|--------|-------|----|--------|------|
| 1 | 000100 | TCL集团 | 26 | 000513 | 丽珠集团 |
| 2 | 002202 | 金风科技 | 27 | 000002 | 万科 A |
| 3 | 600619 | 海立股份 | 28 | 000039 | 中集集团 |
| 4 | 600196 | 复星医药 | 29 | 600380 | 健康元 |
| 5 | 000050 | 深天马A | 30 | 000338 | 潍柴动力 |
| 6 | 601238 | 广汽集团 | 31 | 000069 | 华侨城A |
| 7 | 600104 | 上汽集团 | 32 | 002460 | 赣锋锂业 |
| 8 | 000725 | 京东方A | 33 | 000423 | 东阿阿胶 |
| 9 | 600887 | 伊利股份 | 34 | 601318 | 中国平安 |
| 10 | 000999 | 华润三九 | 35 | 000333 | 美的集团 |
| 11 | 002594 | 比亚迪 | 36 | 600028 | 中国石化 |
| 12 | 002024 | 苏宁易购 | 37 | 601939 | 建设银行 |
| 13 | 601600 | 中国铝业 | 38 | 000726 | 鲁泰 A |
| 14 | 000963 | 华东医药 | 39 | 600036 | 招商银行 |
| 15 | 601899 | 紫金矿业 | 40 | 002734 | 利民股份 |
| 16 | 000858 | 五粮液 | 41 | 002422 | 科伦药业 |
| 17 | 600062 | 华润双鹤 | 42 | 600660 | 福耀玻璃 |
| 18 | 601857 | 中国石油 | 43 | 000729 | 燕京啤酒 |
| 19 | 002773 | 康弘药业 | 44 | 600098 | 广州发展 |
| 20 | 001872 | 招商港口 | 45 | 601138 | 工业富联 |
| 21 | 601231 | 环旭电子 | 46 | 601390 | 中国中铁 |
| 22 | 600050 | 中国联通 | 47 | 000001 | 平安银行 |
| 23 | 001979 | 招商蛇口 | 48 | 600176 | 中国巨石 |
| 24 | 601088 | 中国神华 | 49 | 600332 | 白云山 |
| 25 | 601328 | 交通银行 | 50 | 002042 | 华孚时尚 |

大学之道，明德新民，止于至善。“培养兼具中国深度和全球广度、积极承担社会责任的领导者”既是中欧国际工商学院的使命，也是时代和社会赋予中欧沉甸甸的责任。在这份使命和责任的鞭策与鼓舞之下，中欧始终强调国际化和本土化并举、商业智慧与责任担当兼备，并一直在积极思考如何使商学院的社会责任更加具备社会化的价值。

《中欧国际工商学院企业社会责任白皮书》一方面凝聚了中欧教授与研究团队前瞻的社会责任思想和洞察，从国际趋势到中国走向，从理论研究到实践探索，向中欧学子传递着企业社会责任的前沿知识与行动。另一方面荟萃了中欧校友企业社会责任的生动实践和精彩故事，这既是企业社会责任知识的延伸，也反哺着企业社会责任教育。知识传播与实践反哺教育的良性循环，使得白皮书能够将理论性与实践性、思想性与技术性融为一体。

历时半年多时间的编撰，《2020 中欧国际工商学院企业社会责任白皮书》如约发布，这是中欧连续第 3 年举行这一活动。感谢学院领导的一贯支持和坚定鼓励，使得白皮书的各项工作得以顺利推进和开展。也感谢学院的案例中心、市场公关部、翻译部和校友关系部等部门在白皮书编撰过程中提供了不可或缺的帮助。

特别需要感谢的是，中欧国际工商学院校友总会积极倡导社会责任理念与行动，贡献了丰富的中欧方案和 中欧智慧，展现了负责任的商业领袖的担当。也感谢猪八戒网、中科生态、步步高集团、伊利集团和菲尼克斯（中国）等校友企业在不同的行业和领域主动承担社会责任，并积极配合社会责任案例编写，展现了优秀的社会责任实践方案与成果。

展望未来，中欧将一如既往秉持认真、创新、追求卓越的精神，与时代休戚与共，与国家命运相连，致力于推动和引领企业社会责任的发展与进程，为中国商业的文明与进步，为建设人类命运共同体贡献力量。

编委会

2020 年 6 月 5 日

后记

AFTERWORD



中欧官方微信

上海

上海市浦东新区红枫路699号

电话：+86-21-2890 5890

北京

北京市海淀区东北旺西路8号中关村软件园20号楼

电话：+86-10-8296 6600

深圳

广东省深圳市宝安区航空路泰华梧桐岛10A栋

电话：+86-755-3699 5111

苏黎世

Hirsackerstrasse 46, P.O. Box CH-8810 Horgen, Zurich, Switzerland

电话：+41 44 728 99 44

阿克拉

5 Monrovia Road, East Legon, Accra, Ghana

电话：+233 544315238

尼日利亚办公室：+234 9031855879