

The LINK

中欧国际工商学院

2018 年第一、二期



CSR

特刊



沃尔沃XC90 T8 TWIN ENGINE双引擎科技 驰无所惧 心有担当

沃尔沃前瞻的动力科技
百公里加速5.6秒
赋予您酣畅的驾驭乐趣
更搭载6种驾驶模式
让您自在畅行
与天地同驰，再创人生高峰

贵宾热线:400-678-1200
www.volvocars.com.cn



即刻扫码 关注沃尔沃汽车官方网站

春末夏初，莺飞草长。我们为您带来了中欧校友杂志《TheLINK》2018年1-2期合刊，本期主题为企业社会责任（CSR）。

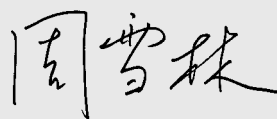
我们从中欧案例中心丰富的研究成果中选取了六篇CSR案例，通过来自不同行业的真实故事带领大家了解当代中国的CSR实践——二手手机回收、淘宝的农村战略、让心智障碍者可以自食其力的洗车中心，以及制造企业对于渔光一体、循环经济的探索，等等。

我们也通过教授论文汇编向您展现CSR的宏大图景：全球CSR趋势总结、中国CSR实践研究，以及中欧教授对于企业家精神、商业领袖应如何承担社会责任的思索……

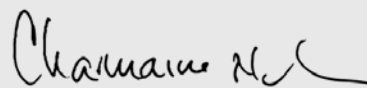
作为一所商学院，中欧一直将对CSR的追求融入教学、研究、论坛等日常活动的方方面面，在横跨亚、欧、非三大洲的五地校区，从学院领导层、教授、员工到学生和校友，中欧人始终在以实际行动丰富着CSR的内涵。

我们希望这期特刊能赋予您清晰的认知和无尽的灵感，推动您加入践行社会责任的中欧人的行列。

我们期待聆听您的声音，以及您对未来杂志的建议，如果您有任何反馈，请与我们的编辑联系（alumnimagazine@ceibs.edu）。



周雪林
院长助理
《TheLINK》主编



夏敏
市场公关部助理主任
《TheLINK》主编

TheLINK 随时随地，在线浏览



微刊



杂志网址

TheLINK | 目录

2018年 第一、二期

中欧CSR案例：最佳实践

- 爱回收：做二手循环买卖的环保“独角兽” 06
- 穆墩岛农村淘宝服务站：向着美好生活出发 10
- 喜憨儿洗车中心：为心智障碍者建筑一个“梦想家园” 14
- 老爸评测，一场源自父爱的坚守 18
- 通威的绿色战略：从“授人以渔”到“渔光一体” 22
- 永祥多晶硅的制胜法宝：循环经济产业链 26

中欧CSR故事：知行合一

- 依视路：将社会责任作为企业持续创新的动力 32
- 为了比成功更高的追求 36
- 给梦想一对翅膀 40
- 小火苗：点燃希望 44

中欧CSR研究：融汇中西

- 国际CSR趋势 50
- 为何“良心”领导者更能激发员工主动担责？ 54
- 《A股上市公司企业社会责任报告研究 2017》简述 58
- 商学院毕业生应该怎样承担社会责任？ 60



TheLINK | 目录

2018年 第一、二期

CSR在中欧：素履之往

社会责任，中欧人在行动!	66
上海校区：将社会责任融入学院日常	68
呵护一个23°的冬天 ——中欧北京“温暖小组”走进打工子弟中学	70
中欧深圳校区：凝聚校友合力，辉映城市精神	72
中欧苏黎世校区：拥抱CSR	74
中欧在非洲践行社会责任	76



主办：中欧国际工商学院

主编：周雪林、夏敏

执行主编：雷娜

高级编辑：杜谦

报道与翻译：朱琼敏、余希远、蒋浚浚、
白鹏翔、梁瀚杰、侯俊红、刘幸

美编：周磊、王晴@时浪快印

图片编辑：周小娟

封面设计：马里乌斯

联系我们

电话：+86-21-28905501

传真：+86-21-28905273

电子信箱：alumnimagazine@ceibs.edu

中欧国际工商学院上海校区

地址：上海市浦东新区红枫路699号

邮政编码：201206

电话：+86-21-28905890

传真：+86-21-28905678

网址：www.ceibs.edu

北京校区

地址：北京市海淀区东北旺西路

8号中关村软件园20号楼

邮政编码：100193

电话：+86-10-82966600

传真：+86-10-82966788

电子信箱：bj@ceibs.edu

深圳校区

地址：深圳市宝安区航城街道

固戍开发区泰华梧桐工业园10A栋

邮政编码：518126

电话：+86-755-36995111

传真：+86-755-33378113

电子信箱：szo@ceibs.edu

苏黎世教研基地

地址：瑞士赫根

原苏黎世洛朗商学院

电话：+41 44 728 99 44

传真：+41 44 728 99 45

电子邮箱：info@ceibs.ch

阿克拉教研基地

地址：加纳阿克拉东勒贡区蒙罗维亚路5号

电话：+233 540 120 402

文中所述仅为作者个人观点，不代表本刊或中欧国际工商学院之观点
中欧国际工商学院 版权所有



中欧 CSR 案例： 最佳实践

自 2014 年起，中欧领衔建设面向全球的“中国工商管理国际案例库”，坚持以国际标准开发中国案例，目前已收录 1033 篇中国主题案例。CSR 一直是中欧案例开发的重点主题之一，在本章中，我们选编了六篇由中欧案例中心开发的 CSR 案例，以飨读者。敬请阅读：

- 爱回收：做二手循环买卖的环保“独角兽”
- 穆墩岛农村淘宝服务站：向着美好生活出发
- 喜憨儿洗车中心：为心智障碍者建筑一个“梦想家园”
- 老爸评测：一场源自父爱的坚守
- 通威的绿色战略：从“授人以渔”到“渔光一体”
- 永祥多晶硅的制胜法宝：循环经济产业链



爱回收：

做二手循环买卖的环保“独角兽”

■ 文 / 中欧国际工商学院金融与会计学教授芮萌、案例中心研究员于峰

近年来，随着移动互联网的迅猛发展，手机已成为很多人须臾不可或缺的物件，而对于数量庞大的新兴消费群体，手机的更迭频率也越来越高。那些被替换下来的废旧手机，大多存在家中乏人问津，留之无用，弃之可惜。有人将手机喻为“身体的一部分”，又可见其承载了机主太多的个人信息和隐私，稍有处理不当，便有可能酿成危机。因此，如何处理废旧手机已是一个普遍性问题。

据中国工信部统计数据，2017年中国废弃手机数量或达5亿部。苹果公司的《环境责任报告》显示，2015财年苹果公司从4万多吨的废旧苹果产品中提炼出了2.8万吨可利用材料，包括1吨黄金、3吨白银和20吨铅。一部手机总质量的30-40%为金、银、钯等贵金属材料，隐藏民间数量庞大的旧手机，俨然是一座巨大的矿山，蕴藏财富也潜伏危险，如若处理不当，所含的重金属等物质进入土壤和地下水，就可能致儿童铅中毒，对下一代的身体健康造成永久性伤害，威胁生态安全和人类未来。

再看销售端的数据，据全球权威调研公司IDC的报告，2015年全球二手手机出货量为8130万部，预计2020年将达到2.226亿部。苹果已开始出售“官翻机”，主流电商也纷纷布局二手手机交易业务，如京东二手优品、58同城转转等。据手机中国联合转转发布的《二手手机交易现状调研报告》，近半数消费者对购买二手手机持开放态度。

在这样的背景之下，如何以可持续的商业模式厘清长久以来的灰色地带，如何在遵纪守法的前提下开采二手手机“矿山”上的巨额财富，在高额利润的诱惑下坚守企业的社会责任，就成为了一个行业命题。爱回收就是挑战这一命题的创新型社会企业。

重塑产业链，让灰色变透明

爱回收创立于2011年，是上海悦易网络技术有限公司旗下品牌和注册商标。爱回收专注于二手手机、笔记本电脑、数码相机等3C产品回收，其中手机回收业务占比80-90%，主要进行合规处理和下游再销售。爱回收已成功进行了多次融资，投资方包括晨兴资本、世界银行旗下投资机构IFC、京东集团、天图资本、凯辉中法基金和达晨创投等。截至2017年9月，爱回收在全国一二线城市开设直营门店200多家，在三四线城市拥有3万多家合作店铺，员工总数超过1500人。2016年，爱回收的交易量为520万台，营业额约15亿元。

爱回收不错的成绩单，与其基于社会责任的商业模式息息相关。在以往的回收产业链中，手机店和黄牛是主力军，他们将手机回收之后，会根据具体情况进入不同产业链，其中翻新和组装是最赚钱的途径。但这种二手手机出现质量问题的概率很高，消费者往往要为此埋单。爱回收则希望通过重塑产业链，让这个相对灰色的行业变得透明和规范。

爱回收的商业模式是通过自建渠道将手机回收，然后其位于上海、北京、深圳、成都和武汉的运营中心会对手机进行质检和分类，分别归入报废、中端和高端三大类，从而进入不同的下游产业链：报废类的手机交给第三方专业公司进行环保拆解；中端类和一部分通过环保拆解获取的零部件通过全球竞价平台向国内外下游需求方销售；八五成新以上的高端类则通过京东优品、口袋优品和爱机汇等渠道进入二次销售。

通过对产业链的重构，爱回收找到了独特的定价方式，即通过竞拍平台和其他下游销售渠道的报价，反向对特定品



“ 虽然手机回收对个人来说是一种低频、非刚需的交易，但通过与线上购买新机的消费场景相结合，机主是可以被激发出更多交易欲望的。 ”

牌和型号的手机做出短期价格预测，从而确定回收价格，锁定毛利，并最大限度规避价格波动风险。产业链的优化让爱回收在财务上显露出了优势，使得公司的现金流有了很大保障。而由于下游二手手机的需求量很大，公司一般可以做到两天就出清库存。

强化回收渠道，确保隐私安全

为了构建竞争优势，爱回收全面强化了回收渠道。首先是构建线上回收渠道，具体包括以下三方面：一、与京东、1号店、国美等主流电商进行深度合作，使得消费者在购买新机时能通过电商入口实现旧机回收；二、建设爱回收的官网、APP和微信服务号，使得机主可以通过上述途径线上下单、线下成交；三、与小米、三星和魅族等手机品牌建立合作，帮助机主在购买新机时将旧机售出，获得现金或购买新机的抵用券。

虽然手机回收对个人来说是一种低频、非刚需的交易，但通过与线上购买新机的消费场景相结合，机主是可以被激发出更多交易欲望的。

完成交易则分为快递邮寄、上门回收和线下门店回收三种形式，快递邮寄在实际运营中遇到的困扰最多，投诉率较高，但也产生了不少订单量。上门交易和门店交易的投诉率则大为降低。顾名思义，上门交易是指爱回收工作人员来到机主指定地址，面对面完成交易；门店交易则是指通过爱回收线下实体店来进行回收。

门店是爱回收打造的重点回收渠道。截至2017年9月，爱回收线下直营门店已有200多家，大多数布局于一二线城市的核心商圈。虽然业界对于布局线下门店的做法有争议，认为这是走向重资产模式，但爱回收总裁郑甫江表示，由于有线上的导流，门店的盈利能力其实非常好，爱回收还希望未来将门店改造成人工智能店，进一步降低人力成本。

爱回收也着力向三四线城市下沉回收渠道，目前已通过加盟的方式覆盖了全国约35000家门店。加盟店的品牌叫“爱机汇”。从商业模式上来说，如果说爱回收是C2B模式，爱机汇则是B2B模式。

为改善机主的体验，爱回收还在隐私安全和价格评估上做

了很多细致工作。在线上渠道，机主输入手机型号后可以查看到特定机型的评估指标，机主根据手机的实际情况进行选择，后台会评估出手机的回收价格，杜绝了以往“看人出价”的做法。在定价方面，爱回收采用反向定价策略，先由下游B端通过竞拍平台确定某款手机价格，再根据毛利率确定回收价格，在保证毛利率水平的前提，给予个人机主最优报价。至于个人隐私和信息安全问题，苹果手机只要恢复出厂设置，则无须担心数据泄露；对于安卓手机，爱回收会与机主当面进行恢复出厂设置操作，然后在后台进一步清理。

按照中国的《旧货流通管理办法》相关规定，旧货经营者应当对收购、代销和寄卖的旧货进行查验，并对提供旧货的单位及个人进行严格登记。但在以往不规范的回收市场，这些规定往往形同虚设，使得二手手机市场沦为销赃场所。但爱回收严格遵守手机回收的身份证登记制度，并规定了单个身份证售卖手机的数量上限。在后台，爱回收可将出售者的身份信息与公安系统进行对接，并将手机编号与身份证号码关联，最大程度杜绝销赃的可能性。“有一次，我们真的协助公安将小偷抓获，因为他在我们这里实名出售手机。”爱回收联合创始人谢尹晟表示。

在后台管理上，爱回收强调标准化和智能化。他们已经实现了手机检测的流程标准化，正在努力填补二手手机检测标准的空白。爱回收拥有100多名研发人员，并保持着较大的研发投入，主要集中在后端大数据分析、智能门店和智能运营系统开发，以及定价系统、评价系统的完善等。

在仓储和物流方面，爱回收在全国拥有总计逾10000平方米的运营中心，这些运营中心集质检、分拣、仓储、物流等功能于一体，可支持爱机汇和爱回收的全国回收业务。

加强拆解管理，关爱血铅儿童

在回收的电子产品中，被列入“报废”类的会进入拆解工序，以获取可再次利用的零部件。为避免资产过重，爱回收并不自营拆解业务，而是委托给第三方。如何有效地管理第三方，避免其投机行为，是爱回收面临的另一项挑战。

为此，爱回收对拆解方资质做了三项规定：一、具有环保部门颁发的环保处理资格证书；二、隶属于环保部门公布的电子废物拆解利用处置单位名单，并具备相应经营范

围；三、具有环保部门颁发的电子类危险废物经营许可证。爱回收还在合同中注明，拆解方必须对手机进行环保拆解，同时要求拆解方支付保证金，违规提炼、翻新等都属于禁止行为。

之所以强调环保拆解，是因为爱回收看到了电子垃圾对环境、健康造成的巨大危害，希望成为一家奉行环保和物尽其用理念的社会企业。因此，对于已遭受了电子产品制造、处理不当所带来的铅污染伤害的“血铅儿童”，爱回收怀有天然的使命感。爱回收曾联合中国儿童少年基金会“关爱血铅儿童专项基金”，共同发起公益宣传活动“关爱血铅儿童、行动代替口号”，号召人们延长电子产品使用周期，理性更换电子产品，并将淘汰的产品和废弃物交给正规回收机构处理。

2017年3月，爱回收跨界“东方风云榜”，举办了一场以公益慈善为主题的音乐盛典，并邀请知名歌手演绎公益主题曲——《金属童年》。音乐会后爱回收还发起了“关爱血铅儿童，明星旧物拍卖”公益慈善活动，并将所得善款捐赠给“关爱血铅儿童专项基金”。

近些年来，爱回收每年都会拿出近千部回收的3C产品捐赠给中国儿童少年基金会及一些山区教育类基金，以改善贫困地区教育设施，履行企业社会责任。

赢得世界银行的橄榄枝

在当下中国，循环经济刚刚起步，环保理念仍处于初级阶段，为何爱回收能够持之以恒地注重环境与社会效益呢？谢尹晟认为，“来自世界银行的投资功不可没。”

“我们的A轮投资人是晨兴资本，B轮是世界银行下属的IFC……世界银行对合规性的要求最为严格，所以我们从一开始就围绕着合规，以严谨的方式去做事情。”回忆与IFC初次接触的情形，谢尹晟仍然记忆犹新，“在B轮前我们还是一个比较小的初创公司。那天其实挺有意思的，美国与我们有时差，当时已是半夜，我们准备了很详尽的数据，几个联合创始人就坐着等电话。电话打来以后，我们以为会问增长率或别的数据，结果第一句话是，‘你们今年为中国的环保事业做出了哪些贡献，请讲出三点。’我们完全没有思想准备，还好爱回收确实做了一些贡献。IFC这种投资机构的关注点和我们想象的不太一样。”

事实上，世界银行在中国投资的项目不多，爱回收创始人陈雪峰说：“世界银行倾向于投资将赚钱和社会意义相连接的公司，所以我们谈判两个月就敲定了投资。”

根据IFC的投资协议，爱回收必须准备全面的环境与社会绩效年度监测报告，具体包括以下信息：环境和社会管理、职业健康和安全性、重大的环境和社会事件、项目和相关业务的可持续性、数据解释和纠正措施等。在报告中，爱回收必须从定性和定量两个角度向IFC汇报每年对环境和社会所做的贡献。一份年度监测报告所述的环境与社会绩效不仅包含爱回收自身，还必须涵盖爱回收产业链中的合作伙伴，这意味着爱回收必须对其产业链伙伴进行相应监控并提供培训。

除了IFC的助力，爱回收在其他方面也感受到践行社会责任并不仅仅意味着付出，也从多个层面为自身带来了回报。例如，爱回收在刚刚开设线下门店时遇到了不少的困难，“而最终能啃下一些硬骨头，除了要和商家谈商业模式，还要谈环保理念。”

2014年7月，在得到世界银行B轮融资的同时，爱回收在事实上也得到了世行品牌的背书，这让爱回收的开店之路顺畅了不少。经过多轮后续融资和业务发展，2016年9月，爱回收开始实现单月盈利。截至2017年9月，爱回收累计实现融资超过1.2亿美元，月营业额突破2亿元，是国内最大的C2B电子3C产品回收及环保处理平台，确立了行业领先地位。

“从电子产品回收再利用出发，让二手产品循环成为大买卖，其默默打造商业闭环，生生跑出一只环保独角兽……”2016年12月，在由新浪科技主办的“2016年度科技风云榜”颁奖盛典上，爱回收获得新浪“最具潜力创业公司”奖项。

回顾发展历程，爱回收管理层认为实现社会责任与商业的共振是致胜的关键因素。虽然依然面临诸多挑战，但公司管理层确信，企业社会责任已成为爱回收的一部分，与其商业发展密不可分。

本文根据中欧案例《爱回收：让商业和社会责任共振》改编，案例编号CI-717-050。



穆墩岛农村淘宝服务站： 向着美好生活出发

■ 文 / 中欧国际工商学院金融与会计学教授芮萌、案例研究员谢淳

本案例分为上下两篇，上篇阐述阿里巴巴的“农村战略”，指明其意义、愿景和落地思路。下篇则通过讲述农村淘宝穆墩岛服务站的发展经历，展现了农村电商为一个优美淳朴却相对闭塞的水乡所带来的改变，以及其负责人“从城市到农村”的职业生涯变迁。

上篇：阿里巴巴的“农村战略”

2014年9月阿里巴巴在美国上市后，集团总裁金建杭曾经表示，涉农电商、大数据业务和跨境电商服务将成为阿里巴巴未来的三大战略发展方向。从涉农电商来看，中国农村人口约有8亿，电商增长空间非常大。但农村市场的特殊性，意味着阿里巴巴在农民中做电商生意会碰到不少难题。阿里研究院院长高红冰指出，在消费方面，农村市场商业基础薄弱，农民消费需求难以满足；在生产环节，农村生产资料的产供销体系刚刚从封闭走向开放，流通效率低下、市场信息滞后，而这些成本最终几乎都由农民来承担；同样的，在销售环节，高附加值农产品的销售渠道还不通畅。“这些问题的解决，既需要电商大平台的介入——提供技术、理念和商业生态资源的全面支持，也需要政府在基础设施建设、发展环境营造上积极作为。”

正是看到了电子商务对于农村发展的巨大价值，阿里巴巴于2014年10月发布了“农村战略”，提出“服务农民、创新农业、让农村变美好”的目标；并于10月13日宣布启动“千县万村”计划，将在3-5年内投资100亿元，建立1000个县级运营中心和10万个村级服务站。这意味着阿里巴巴要在接下来几年将其电子商务网络覆盖到

全国逾三分之一的县和六分之一的农村地区。

“农村淘宝”有两大愿景：一、以互联网方式推动城乡一体化进程，即通过基础设施建设打通到乡村的物流和信息通道，让农民在家中可以零成本地享受到与城市居民一样的便利生活，足不出户就能买到价廉物美的日用品、农资产品等；其中特别重要的一点是农民可以直接从厂家采购生产资料，从而降低成本，并进一步将农产品通过互联网平台卖到全国各地。二、创造更多农村创业、就业机会，即充分利用农村当地的媒体和各种宣传手段，营造回家创业的浓烈氛围，让更多年轻人返乡扎根农村，从而解决留守儿童、空巢老人等民生问题。这是一个有着深远社会意义的愿景。

由此可见，阿里巴巴的“农村淘宝”项目可谓惠及多方。

同时，“农村淘宝”项目的整体思路有四大规划：首先是买——重点在“互联网+基础设施”，即通过物流、信息流两个通道，以及由安全交易所形成的闭环，由农村的淘宝服务站为村民进行代购。其次是人才——重点在“互联网+农人”，即在当地招募农村淘宝服务站合伙人，并聚集一批带头人推动淘宝村或各种灵活经济体的形成，形成良性循环。其三是卖——重点在“互联网+农产品”，即进行农产品的推广，建立上行网站，完成农村的O2O体验。其四是生态——重点在于“互联网+三农”，即建立生态服务中心，扩展农村淘宝服务站的外延，完成衣、食、住、行、游、娱、购的一站式体验，实现农村人民生活方式和娱乐购物模式的转变。



“ 阿里巴巴于 2014 年 10 月发布了 ‘农村战略’，提出 ‘服务农民、创新农业、让农村变美好’ 的目标。 ”

下篇：穆墩岛农村淘宝服务站

泗洪县地处江苏西北，位于长三角经济区和江苏沿海经济带交叉辐射区域，县域面积 2731 平方公里，人口 107 万，是中国著名的名酒之乡、生态旅游之乡，也是一座快速崛起的现代商贸旅游城市，但与江苏省其他一些发展较快的市县相比，泗洪县还有很大发展空间。同时，与中国其他农村地区一样，泗洪县所属乡、镇、村也存在空巢老人和留守儿童等社会问题。多年来，如何帮助农民增产增收、持续稳定发展地方经济等一直是政府首要关心的问题。

为推动当地经济进一步发展，县政府在自身治理方面也做了很多努力，进入互联网时代后，更是结合网络推行了不少公开透明的制度，比如，县政府的各级领导要在政府官网上公布自己每天的日程安排，只要是上班时间，无论到哪儿，身上都要佩戴带有照片、姓名和职务的铭牌，以表明身份。

2014 年 10 月，阿里巴巴宣布将启动“千县万村”计划后，泗洪县政府很快便与其确立了战略合作伙伴关系，并成立了专项领导小组，确保阿里巴巴有要求，政府第一时间就有回应、有措施、有落实。作为执行组长，县委副书记朱长途亲自召集工作推进会，乡镇党委书记、村居党支部书记都参与其中。

在村淘点的选择上，县政府有严格的标准，并坚持“三个尽可能”——尽可能集中连片、沿路沿线；尽可能人群聚集，以确保足够的购买潜力；尽可能农副产品丰富，以便于产品上行。同时，朱长途还亲自深入各村点，真抓实干，对全县 23 个乡镇、317 个村居的 107 万人口进行全民总动员，带领团队做好每个细节，力求最好的效果。

针对过去政府部门普遍存在的节奏慢、步骤多的审批问题，泗洪县政府还提出要快字当头，以保证村淘项目的快速推进：政府各级部门充分调配资源，在场地、资金、人才等方面给予全力支持。针对农民对网络购物还比较陌生的情况，泗洪县政府组织了每周六晚六点的“六六培训”，后来这样的培训渐渐从政府推动转变为社会自发，一大批淘宝讲师、网络创业成功者登上讲台，各级干部、家庭农场主、小企业主纷纷表示开阔了思路，受益匪浅。

泗洪县民众良好的接受度和参与度，推动了其农村淘宝项

目的快速发展，并且探索出了“市场主导 + 自建平台 + 政府推动”的电商发展“泗洪模式”。伴随着“农村淘宝”项目的快速推进，泗洪县的网络创业活力全面激发，很多年轻人回到了家乡，一时间网络创业如火如荼。2015 年 7 月底，村淘点已布局近 50 个，第二批 30 个也正在启动，年底前将完成 150 个布点。

一直在北京打拼的泗洪青年田千春就是伴随着这股农村电商浪潮回乡创业的代表之一。2014 年 10 月底，他听泗洪县已经着手启动与阿里巴巴的合作项目，正在招募农村淘宝合伙人，就毫不犹豫地在网上申请了，由于他有在物流公司担任信息技术助理的经验，又是原住民的后代，阿里巴巴旗下的农村淘宝事业部很快就给他发来了录取通知。2015 年初，他辞去在北京的工作，回到家乡参加阿里巴巴组织的农村淘宝合伙人培训，并开始了穆墩岛服务站的筹备工作。

穆墩岛位于泗洪县半城镇境内，面积 1.96 平方公里，岛上生活着 150 多户人家，以水产养殖为主，是中国第四大淡水湖——洪泽湖中最大的岛屿，也是唯一的人居岛屿。岛上有多处历史人文景观，环境优美、冬暖夏凉，是周边城市人度假休闲的理想之所。

穆墩岛的水产资源非常丰富，居住在岛上的渔家人朴实好客，制作的渔家美食也非常受欢迎。为更好地保护和利用岛上的资源，2009 年，在政府的支持下，江苏省穆墩岛旅游发展有限公司成立，对穆墩岛生态风景区进行规划发展，将景区划分为入口区、渔家餐饮服务区、渔家住宿服务区、渔家捕鱼体验区、会议度假区、湿地植物展示区、湿地野生鸟类栖息区和湿地鸟类养殖展示区等八大区域。

为了防止过度开发造成生态破坏，泗洪县政府对于该岛的规划发展采取循序渐进的方式。因此多年以来，穆墩岛仍然保持了最初的原生态环境；但由于其特殊的地理环境，岛上没有一家超市，居民购买生活物品、农用工具等多有不便。这次，泗洪县政府决定要在全县范围内推动建立村级农村淘宝服务站，穆墩岛自然成为了众多候选村中的一个必然之选。

由于在开业之前就在岛上进行了广泛宣传，农民们早就期待着农村淘宝穆墩岛服务站的正式开业；农村淘宝在岛上建服务站以后，得到了半城镇及穆墩岛村的大力支持，



所有淘宝货物送到上岛码头后，由穆墩岛旅游公司及村淘合伙人将商品送到村民手中，阿里巴巴给予一定的补贴，解决了物流中最困难的水运环节。

2015年6月5日的开业当天，田千春工作的穆墩岛服务站首战告捷——获得了整个泗洪县网购金额的第三名，并在当月的618年中大促中跃居全国村淘点订单数的首位。

但没过多久，田千春就有了新的烦恼：村民们已经好几次提出，要把岛上的农产品卖出去，但是苦于没有渠道、运输也不方便，请田千春替他们想想办法。但是如何兼顾农民“买”和“卖”这两种需求呢？

为了更好地实现农村淘宝服务站功能，同时也为了回应岛上农民提出的新要求，8月初，泗洪县半城镇政府投资15万元对服务站进行了升级，使其兼具游客观光中心的功能，面积也由原来的15平方米扩大到了75平方米，并划分为6个功能区：旅游特产区、网购产品区、儿童娱乐区、创业培训区、自助下单区（游客对旅游产品扫码付款后，可由快递配送到家）和游客休闲区。9月，穆墩岛农村淘宝服务站完成升级并投入使用，该项目集话费充值、网络代购、代销农货、收发快递、游客中心、本地特产、

便民服务和旅游电商于一体。运行数月以后，服务站平均月营业额达8万元以上。下一步，穆墩岛服务站将在做好网络购物的同时，网络销售当地水产和非物质文化遗产保护产品等，达到带动居民增收的目的。

在阿里巴巴副总裁、农村淘宝事业部总经理孙利军的眼中，农村淘宝服务站是一个更大的生态公益服务中心：在那里可以让“留守”的村民与离开家乡外出打工的亲人进行视频亲情对话，可以让村里人挂号、远程看病，可以为他们提供小额的金融服务等。它不仅仅可以帮助老百姓进行买与卖，还可以为各种日常活动提供便利，如水电煤的支付、养老金的领取、结婚证的领取等，都可以尝试在这个平台上解决。

2015年9月，田千春81岁的奶奶来到孙子的穆墩岛农村淘宝服务站，看着来来往往的村民，笑得合不拢嘴，“阿里，阿里巴巴，芝麻开门咯……”

本文根据中欧案例《穆墩岛农村淘宝服务站：梦想照进现实》改编，案例编号CI-715-071。



喜憨儿洗车中心： 为心智障碍者建筑一个“梦想家园”

■ 文 / 中欧国际工商学院管理学副教授庄汉盟、战略学副教授莫伦、研究助理孙鹤鸣、案例研究员赵丽缦

在中国，有一个特殊群体叫做“喜憨儿”，虽然名称中带有喜字，这个人群却患有心智障碍，一生都无法如正常人一样在社会中生存。

喜憨儿是心智障碍者的通称，最初起源于中国台湾，是心智障碍者家长对其子女的爱称，喜憨儿包括因患脑瘫、自闭症、唐氏综合症等而导致发育迟缓、智力障碍的人群。由于他们很少能独立工作，通常需要一个正常的成年人监护，他们的未来成了父母最大的担忧。

作为一名喜憨儿的家长，曹军从 2014 年开始为这个特殊人群探索各种就业机会，想为他们建立一个属于自己的“梦想家园”。

2015 年，曹军联合九位喜憨儿的家长创办了深圳喜憨儿洗车中心。成立近三年来，洗车中心受到了社会的广泛认可，还为喜憨儿的就业问题提供了很好的借鉴模式，更可喜的是，这里的喜憨儿经过磨合与培训，在沟通能力和肢体协调能力上都有了很大进步。

一个喜憨儿父亲的心愿

曹军的儿子在七个月大时被诊断为发育迟缓，从七岁开始就在特殊学校学习。

在中国，心智障碍者可以在 18 岁之前根据不同的智障程度接受特殊教育，但很少有人在接受教育后能找到工作。全国第二次残疾人口普查显示，中国大陆有超过 1200 万

的心智障碍者，而他们的平均就业率不足 10%。作为一名喜憨儿的父亲，曹军曾无数次思考，等儿子活到几十岁时，自己和太太先后离去，那时候儿子由谁来照顾呢？

“这个事情困扰了我十多年，直到孩子 15 岁了，也没有探寻出一个很好的方法，所以我就想自己去找一个方法。”曹军了解了在工厂打工的喜憨儿的情况，发现他们往往做不了太久。因为喜憨儿不擅长精细运动，折包装盒这样的简单工作对于他们来说难度极大，喜憨儿也不能长时间集中注意力工作，需要经常休息。

于是，寻找一条适合喜憨儿且具有可持续性的生活保障机制就成了曹军思考和探索的动力。

曹军的“梦想家园”设想

曹军想建立一个属于喜憨儿的“梦想家园”，为此开始在全国寻找可复制的项目。他第一个考察的地方是由自闭症孩子妈妈发起的福建星星农庄，之后又去了上海、中国香港和日本的一些城市，最后在对中国台湾的考察中获得了惊喜。

台湾喜憨儿社会福利基金会成立于 1995 年，先后在当地建立了 40 多个服务站点，每年为服务站提供经常性服务的心智障碍者近 600 位。从 2006 年开始，基金会开始筹建心智障碍者终身照顾家园——天鹅堡，建造资金一部分来自喜憨儿工作企业的盈利，一部分来自社会捐助。生活



“ 寻找一条适合喜憨儿且具有可持续性的生活保障机制就成了曹军思考和探索的动力。 ”

在鹅堡的喜憨儿不仅可以得到良好的照顾，还可以接受生活上的训练，鹅堡已经成为可以让喜憨儿终老的庄园。

曹军心想，既然台湾有成功的模式，能否借鉴这一模式创建一个适合大陆喜憨儿的发展模式？

由于建设梦想庄园需要大量资源，因此需要创办企业来营利。企业还需要具备信托基金的形式，并配以阳光化的监督，将来家长的遗产也留给企业，由企业再去供养孩子。

曹军决定成立一家洗车中心，这个中心将会是企业的一部分。未来的企业还可以涉及很多行业，如园艺、农产品和物资回收等。

做营利企业，不做慈善机构

2015年8月8日，深圳首家喜憨儿洗车中心正式开业，由曹军联合九位喜憨儿的家长共同创办。中心的目标是让喜憨儿成为社会服务的提供者，而不是社会资源的消耗者，这不仅是一个洗车中心，更是一个“喜憨儿之家”，喜憨儿在这里还可以休息、学习、培训和康复。

此外，曹军决定将洗车中心的性质定义为社会企业，而不是慈善机构或非营利组织。洗车收费遵循行业收费标准，每辆车收费35元，并且拒绝好心顾客多付洗车费。他解释道：“人是平等的，我们不想依靠顾客的捐助，而应该靠自己的优质服务赚钱，不能绑架别人的爱心和道德。”

目前洗车中心采用企业化管理模式，有三位师傅专门负责日常洗车工作的辅助、培训和指导，另外有两名特教老师提供康复类和文化类的训练，全职管理人员负责日常运营。拥有心智障碍员工16名，其中三级智力残疾2名，二级智力残疾12名，一级智力残疾2名。平均每天洗车40-50辆，最高峰时一天洗了74辆车。

喜憨儿的洗车日常

虽然顾客的洗车要求并不是很高，但是想要达到同业洗车标准，对喜憨儿来说依然要付出很大的努力。喜憨儿洗车中心每辆车的平均清洗时间是20-30分钟，与同业洗车时间持平。为了让洗车中心保持在同业竞争水平，曹军对

运营的各个细节都做了精心设计。

测评环节：为了能够给不同程度的心智障碍者分工，曹军及其团队开发了测评模块和培训模块。特教老师会给每个喜憨儿做量化评比，通过得分观察他的洗车能力。

培训环节：为了能够给顾客提供一个干净满意的洗车服务，师傅和老师会对喜憨儿做有针对性的训练。

员工配置：根据喜憨儿智障程度的不同分小组团队作业，每个小组均配有轻度、中度和重度智力障碍者。洗车过程被师傅分成十多个环节，每个人都做力所能及的部分。

康复训练：洗车中心配两名特教老师，帮助喜憨儿在工作之余进行康复训练。喜憨儿需要上的课程有阅读、理解、认知、书写、益智辅导和运动等。

工资水平：喜憨儿的薪资水平和正常的洗车工一样；虽然他们的分工不同，但得到的酬劳是相同的，因为每个人付出的努力一样多。

洗车中心最初成立的半年里，生活老师会带着喜憨儿去附近的出租车司机食堂吃饭，开始时喜憨儿不懂得排队，但后来开始有了排队和秩序的概念。

为了让喜憨儿融入社会，洗车中心没有采取寄宿制，而是让喜憨儿自己上下班。刚开始的时候，有的喜憨儿还需要接送，但经过一段时间的训练，现在喜憨儿都可以自己搭车上下班。

工作带来的自信让喜憨儿更加主动地与人交流，刚开始他们会有各种小情绪，但是经过磨合和培训，他们都有了很大的进步。现在他们会主动和客人打招呼，记住一些熟客的名字，甚至和客人们聊天。

积极显著的社会影响

2016年1月，深圳报业集团和喜憨儿洗车中心携手，借助微信平台开启了面向全国的公益洗车服务。在这个平台上，企业和个人可以以捐赠洗车服务的方式购买“喜憨儿洗车”次数，这样的方式让更多的人走进了喜憨儿这个特殊群体。

“曹军决定将洗车中心的性质定义为社会企业，而不是慈善机构或非营利组织。”

2016年8月8日，在青海省残疾人联合会的支持下，“青海喜憨儿洗车中心”正式开业，首批解决了16名心智障碍者的就业。青海省残联曾来深圳拜访过喜憨儿洗车中心，学习洗车中心的商业模式和运作经验。

“喜憨儿洗车中心”在残联体系内已经有了一定的知名度，全国各地的残联及家长组织纷纷前来调研学习，曹军团队也曾去各地指导，介绍运作模式和经验。截至2018年1月23日，8家洗车中心成功在中国开业，28家洗车中心正在建设中。曹军要在深圳打造洗车示范点，吸引更多人来学习和复制，让这种模式在其他城市迅速传播。

以产托养发展机遇

喜憨儿洗车中心的本质是以产托养，这种模式可以持续地将喜憨儿的就业与托养相结合。它以自主产业为依托，发挥群体团结的优势，参与市场公平竞争，依靠政策激励和扶持，通过提供多类型就业，实现以残助残、以残养残的可持续经营发展，让喜憨儿为社会提供服务，实现自身的价值，赢得真正的尊重。

以产托养模式主要包括前端的产业部分和后端的托养部

分。前端产业部分根据喜憨儿的个体特殊性安排其工作岗位，采用“分工协作、团队作业”的方式，将工作流程简化，经过职业能力测评和培训之后，让喜憨儿在教辅人员的引导下做力所能及的工作。后端托养部分以“轻度者服务重度者”的方式，由轻度者在托养中心为重度者提供清洁、洗护、陪伴、运动等服务。让这个特殊群体之间取长补短，互助友爱，结伴前行。

从2015年深圳喜憨儿洗车中心正式营业，曹军开始一步步建造他的梦想庄园。目前，曹军正在筹备做农产品市场开发，他准备先从大米入手，因为大米是刚需产品，很容易被大家接受。从种植、运输，到加工和分包，曹军在思考喜憨儿可以做哪些环节的工作。如何让这种以产托养模式可持续发展？如何让整个运营体系符合市场规律，能够参与市场公平竞争？曹军还在思索着，未来他还有很长的路要走……

本文根据中欧案例《喜憨儿洗车中心：一个社会企业的建立》改编，案例编号 CC-817-049。



老爸评测： 一场源自父爱的坚守

■文 / 中欧国际工商学院管理学副教授庄汉盟、案例研究员赵丽缦、研究助理孙鹤鸣

2015年，魏文锋正踌躇满志地想把自己创办的一家主要从事化学品安全和毒理风险评估服务的公司做成营收上亿的大企业。他绝对不会想到，自己的事业轨迹竟然被女儿的一张包书皮改写了。

春季入学的前几天，上小学二年级的女儿请魏文锋帮她包书。做了16年产品检测和化学品安全评估工作的魏文锋，被包书皮刺鼻的气味震住了，直觉告诉他，这包书皮肯定有问题。他又从女儿常去的文具店买来7款畅销的包书皮，结果令他揪心：市面上的这些包书皮绝大多数是没有标注用料成分、生产厂家、地址和联系方式的“三无”产品。

魏文锋自掏腰包支付了9500元检测费，将7款包书皮送到江苏省泰州市国家精细化学品质量监督检验中心检测。结果显示，7款包书皮都含有大量的多环芳烃（PAHs）和邻苯（DEHP），前者是化学致癌物，后者则会干扰内分泌，具有生殖毒性。

想到数以万计的中小學生可能都在使用这种存在安全隐患的包书皮，魏文锋坐不住了。他开始通过发微博、向有关部门打电话的形式反映问题，甚至通过微信公众号向全国家长宣布检测结果，并写了一篇有关毒包书皮的文章，在舆论助推下，文章关注度迅速飙升，造就了一场基于网络的全民大讨论。

2015年6月，他自筹资金组建评测团队，以普通家长的名义发起“老爸评测”，并注册了相关品牌标识，决定与“有毒的包书皮”死磕到底。

被爱的力量推动前行

为了吸引社会对类似问题的重视，魏文锋个人投入约10

万元拍摄了一部关于检测毒包书皮的纪录片，得到了CCTV、人民日报等媒体的转发和报道，视频播放量累计超过了百万次。魏文锋被粉丝亲切地称为“魏老爸”，得到了上万名家长的支持。

借着这股力量，魏文锋和他的团队建立了十多个家长微信群。魏文锋还积极邀请政府监管部门的工作人员进入微信群，共同商讨如何改进产品标准。在群里，一位杭州妈妈焦急询问，“毒包书皮不能用了，但书还要包，怎么办？”

“是啊，我们不能只提出问题，不解决问题。”为了给家长们找到一款放心的包书皮，魏文锋开始走访包书皮厂商，通过对比，他锁定了一家位于上海的文具生产商，向厂长表示想定制一批用食品安全级原料生产的包书皮。考虑到成本太高，厂长并没有接受魏文锋的提议。后来，魏文锋了解到厂长的儿子正在读幼儿园，在第二次走访时他问厂长，“你儿子很快就要读小学了，难道你愿意也让他天天用有毒的包书皮吗？”厂长被这番话所触动，遂答应魏文锋开发并生产了数十万张环保包书皮。

2015年秋季开学的前一周，这款包书皮开始在老爸评测的微商城出售，在短短一周时间里，便收到了5000多张团购订单。令魏文锋更加开心的是，2016年2月春季开学之际，江苏和上海的质监局对市场上的包书皮进行了专项检查，并添加了多环芳烃和邻苯二甲酸酯两项有毒化学物的检测，这位较真老爸的坚持得到了相关部门的认可。

看到越来越多的家长信任并支持老爸评测，魏文锋决定将这股信任的力量传递下去。由于经常在朋友圈看到为白血病儿童筹款的信息，魏文锋想到家庭装修是儿童患白血病的重要原因，为了帮助家长们准确获知家中甲醛含量是否

“ 看到越来越多的家长信任并支持老爸评测，
魏文锋决定将这股信任的力量传递下去。 ”



“ 事物的发展总是螺旋式的，科技发展和技术进步让我们身边有了五花八门的产品，标准只有不断更新，才能有效监督。 ”

超标，2016年8月，老爸评测在全国范围内发起了甲醛检测仪漂流活动。

魏文锋向487位家长众筹了5万元，购买了3台高精度甲醛检测仪。家中装修的家长可以排队依次申请免费使用甲醛检测仪，不必支付押金或签订协议，只需在漂流笔记本上留言。魏文锋将这场活动称为“一场互联网信任的传递实验”。截至2017年1月，甲醛检测仪漂流了全国29个省份，1082个家庭完成检测。活动期间，没有出现检测仪丢失或损坏。

以民间众筹化解公益痛点

“以前总觉得自己会靠做检测赚一辈子钱，没想到有一天我会拿检测来烧钱。”在检测包书皮之后，不少家长开始请魏文锋检测孩子们用的各种存在安全隐患的物品，从铅笔、橡皮、文件袋，到净水器、驱蚊灯……魏文锋深感社会需求之大。他很明白，检测费是一般消费者承担不起的，而且很多检测机构也并不受理个人的检测申请。

面对源源不断的检测请求，魏文锋一方面感受到了家长的期许和支持，一方面又对老爸评测后续的发展充满担忧。2015年10月底，虽然老爸评测微商城的月营收已稳定在30万元左右，但检测和宣传活动已使企业产生了近70万元的亏空。群里的爸爸妈妈热心提醒魏文锋，对于大家共同关心的某一款产品可以采取众筹资金的模式进行检测。

为了确保客观公正，老爸评测的工程师团队会挑出待检测产品含毒量风险较高的成分，搜索历史数据，并依据欧盟《化学品注册、评估、许可和限制》规章数据库以及化学品危害毒理数据库，制定相关的产品检测标准，继而委托有资质的第三方检测机构进行检测，并将每笔开支在公众号上公示。截至2016年底，老爸评测团队开发的微信端众筹检测平台上有4660人筹集金额240472.16元，全额资助了23个检测项目。

倒逼供给侧改革

2016年3月3日，魏文锋从自己创办的化学品法规服务公司辞职，全身心投入老爸评测。他对老爸评测的定位是发现产品问题，引起有关部门重视，以此推进监管的行动和标准的制定。为了很好地平衡其与产品生产企业以及政府相关部门的关系，老爸评测在其微信订阅号和网站上仅公布产品检测分析报告，但对产品品牌打上马赛克。“我们不公开不合格的厂家，但消费者依然可以知道是哪个牌子。”魏文锋说。

虽然有些产品符合国家标准，但并不能证明完全无毒。魏文锋说：“事物的发展总是螺旋式的，科技发展和技术进步让我们身边有了五花八门的产品，标准只有不断更新，才能有效监督。这时候就需要行业自律、消费者提高鉴别能力，以及我们这样的企业倒逼、监督和补充。”

“老爸评测”的商业模式探索：向左走，向右走？

一、2B or 2C？

“目前互联网创业有三条路：一是 to B，收企业的钱，那评测就没有公正可言了；二是做广告，由企业和工厂来埋单，和 to B 是一个性质；最后只能是 to C，方式就是卖货。”

魏文锋认为，如果将企业作为用户，为其检测，向企业发放老爸评测的认证书同时收取费用，就很难保持公平公正。他选择采用 to C 的模式，直接面向家长和消费者，解决他们的痛点。但到底是为消费者提供检测信息和合格产品信息并向他们收取订阅费，还是通过卖货销售合格产品给他们呢？

魏文锋认为，中国人并没有养成为信息付费的习惯，而卖货可能是当下支撑老爸评测发展的最好方式；同时这也是一种“粉丝经济”，可以让老爸评测在不接受商家或工厂的广告费和赞助费的情况下，通过聚焦消费端获得发展的源动力。

2015 年底，名为“老爸良心推荐”的网上微商城开张了，品类包括学生文具、母婴用品、厨房用品和美食生鲜等，很多产品都是以成本价售卖；店铺还公开了进货成本、包装成本、检测成本以及每个产品的检测报告。消费者付款时，可以在此基础上通过勾选“+10 元”或者“+20 元”的选项来支持老爸评测，也可以选择不加价。

2017 年 1-4 月，老爸评测微商城的月营收基本稳定在 200 万元以上。截至 2017 年 5 月，老爸评测的消费用户达到了 19770 人。2017 年 3 月 23 日，老爸评测的淘宝店也正式上线，月营收约为 20 万元。

二、裁判员还是运动员？

“做检测，是裁判员，家长、消费者作为观众，会相信你。做电商，是运动员；既做裁判又做运动员，如何让观众相信你！”做检测是魏文锋的初心，事到如今，他想做一个不同的“裁判员”：在评测的产品、流程、原则和立场等方面都力争有所突破。

检测的产品对象，有的是家长们寄送过来的，也有厂家希望通过评测并最终在老爸评测的平台上销售的。为了保证公平和中立，老爸评测选择独立的第三方对标国际标准对所有产品进行检测。

老爸评测在检测合格的产品中会选择一种来销售，主要考虑因素是“安全”。对于其他产品，老爸评测会在网上商城的“好货清单”中列出。通过检测并在老爸评测网上商城销售的产品将贴上“老爸评测”的标志，老爸评测会获得小部分的收入。

老爸评测的挑战和明天

2017 年 8 月 25 日，老爸评测正式上线两周年。魏文锋非常清楚，仅有家长的支持，企业无法自我造血，终将难以持续发展。而他的团队所追求的，是以可持续发展的商业模式打造一家介于商业与公益之间、致力于解决社会问题的社会企业。老爸评测通过推荐优质产品，在有赞和淘宝店出售优质产品，已经实现了约 200 万元的月营收，并开始盈利。“2018 年，我们的目标营收是 1 亿元，员工规模将达到 75 人。”魏文锋满怀信心地说。

“我们目前最大的挑战是如何获取更多的粉丝。”魏文锋认为，粉丝人数达到 100 万人时，老爸评测的月营收预计将达到 1000 万美元，届时便可以推出付费订阅模式。在这种模式下，老爸评测将是一个平台，厂家可以在通过检测与认证后，在老爸评测的平台上销售自己的产品。老爸评测将向平台上的消费者收取一笔很低的订阅费。同时，所有在老爸评测平台上出售的商品将都带有“老爸评测”的商品标志和二维码。消费者扫描二维码可以向平台支付 0.3-0.5 元的产品检测费，作为众筹检测费用的一种重要途径。

第二大挑战便是身兼“裁判员”和“运动员”的两难境地。魏文锋一直在寻找平衡，让带着“公益检测”“电商”等标签的老爸评测能够摆脱两难，持续发展下去。

本文根据中欧案例《老爸评测：用创业化解社会痛点》改编，案例编号 CC-817-060。



通威的绿色战略： 从“授人以渔”到“渔光一体”

■文 / 中欧国际工商学院金融与会计学教授芮萌、案例研究员谢淳

所谓“渔光一体”，是近年来中国将水产养殖和太阳能产业相结合的生产方式，即在池塘中开展水产养殖的同时，在水面上架设光伏组件，开发太阳能发电的潜力，从而实现水下养鱼、水上发电的目标。本篇案例的主角——通威集团是中国乃至全球最大的水产饲料生产企业之一，在“为养殖户创造更多价值”的经营理念指引下，公司意外发现了自身发展“渔光一体”的可能性，并借力资本市场付诸实施，在履行社会责任的同时，实现了从饲料制造商向绿色农业供应商和绿色能源运营商的蜕变。

分布式光伏发电的发展背景

随着世界经济的快速发展，化石能源燃烧排放出的大量温室气体已成为全球气候变化的主要原因之一，作为应对举措，建立以可再生能源为主体的持久能源体系的重要性日益凸显。其中太阳能资源以其分布广泛、就地可取、无需运输、对环境影响小等优势，被国际公认为未来最具竞争力的新能源之一。

对于中国而言，大力发展光伏电站同样具有重要意义。光伏电站主要分为集中式和分布式两种：前者是国家利用荒漠集中建设的大型光伏电站，发电直接并入公共电网；后者则主要基于建筑物表面，就近解决用户的用电问题。在土地资源稀缺的中国东部地区，发展分布式光伏产业已是必然之选。

自 2012 年起，中国国家能源局等有关部门开始大力推广分布式光伏发电应用示范区，并陆续出台了相关支持政策。政府政策也吸引了通威集团主席刘汉元及其团队的注意。通威集团旗下的通威股份是一家上市公司，以饲料工业为主，同时涉足水产研究、水产养殖、肉制品加工、动

物保健以及新能源等相关领域，是农业产业化国家重点龙头企业，也是全球最大的水产饲料生产企业和主要的畜禽饲料生产企业之一。

一家饲料生产企业是如何与光伏发电产业相遇并产生协同优势的呢？在最初的思索过程中，刘汉元注意到了两项国家政策：一是国家鼓励开展多种形式的分布式光伏发电应用，因地制宜利用废弃土地、荒山荒坡、鱼塘、湖泊等建设就地消纳的分布式光伏电站；二是国家要利用六年时间开展光伏发电产业扶贫工程。就通威而言，其在发展过程中已与全国超过 30 万户养殖户建立了良好合作关系，据估算养殖户的池塘总面积约 1000 万亩，如果这些面积可以用于光伏发电的话，则发展前景可观。

“为养殖户创造更多价值”

早在 2003 年通威股份上市之前，刘汉元就强调，他经营企业的指导思想是，“农民会做的事，让农民去做；农民不会做的事情，我们来做。”并常以此告诫员工。通威上市之初，正值水产饲料行业的第一个快速增长阶段（2000-2008 年），通威通过推广工业饲料的应用，极大提升了养殖效率。2008 年之后，通威开始投入多元化经营，水产饲料业务有所下滑。2013 年之后，水产饲料行业逐渐迈入第二个快速增长阶段，由于养殖成本迅速上升，导致养殖户必须通过提高亩产水平来确保盈利，因此对饲料质量要求更高，对养殖服务的需求也更为急迫，整个行业面临大浪淘沙、适者生存的局面。

“为养殖户创造更多价值”，历来是刘汉元经营公司的理念，他坚信只有让养殖户获得更多收益，公司才能持久地推动产品销量增长。在过去几年里，通威以扎实的研发体系为基础，引领了“产品 + 服务”的水产行业 1.0 变革，



“‘为养殖户创造更多价值’，历来是刘汉元经营公司的理念，他坚信只有让养殖户获得更多收益，公司才能持久地推动产品销量增长。”

通过优秀的产品能力和全面的服务能力，帮助养殖户科学养鱼、提升效率。

自 2008 年以来，通威构筑了完备的研发体系，还特别聘请了国内外 80 多位知名专家来充实队伍。通威的产品范围并不局限于饲料，还开发了动物疫苗、调水制剂等新产品，为养殖户提供一揽子产品方案。同时，通威的营销体系也尤其关注细分及下沉渠道，通过营销人员走访，以及组织各类针对经销商、养殖户的技术论坛等形式，积极服务于终端养殖户。

自 2013 年起，通威推广了一种全新的养殖模式，努力实现与养殖户的共赢。这一模式的最大特点是养殖户与公司必须形成紧密而良性的互动——公司要保证产品的质量、投料的科学合理性等，而养殖户要严格按照规范执行并给予反馈，如此就会产生“1+1>2”的效果。

在推广新的养殖方法的过程中，为了提高鱼塘的养殖效益，有一次，通威的研究小组在江苏南京的通威水产科技园做模拟实验，拿了一些板材来遮挡阳光，再在水下进行养殖，最后的实验结果令人惊讶——遮光以后鱼的生长状况更好了！专家经过数次实验，最后得出的结论依然是：遮光养殖是一个很好的思路和方向。

惠及多方的“渔光一体”战略

2012 年，我国第一个“渔光一体”项目在江苏省建湖县实现并网发电。此后，东部地区相继建设并网了多个“渔光一体”电站，成为东部地区建设光伏电站的重要选择。然而，通过对中国多地开展的“渔光一体”项目进行实地考察，刘汉元及其团队发现，目前“渔光一体”项目的另一主体——渔业养殖——还未得到足够重视。原因在于，池塘安装用于固定光伏板的水泥桩会对捕鱼造成一定影响；其次，目前从事“渔光一体”的企业多为新能源企业，缺乏水产养殖方面的专业团队和实践经验；最后，“渔光一体”条件下会对养殖水体的水生水化条件产生一定的影响，因此，选择适宜的放养模式对于“渔光一体”项目中渔业养殖的成功十分关键。

2014 年 4-11 月，由通威股份设施渔业工程研究所牵头开展的“渔光一体”养殖黄颡鱼模拟试验在南京通威水产科技园展开，试验共设 5 个处理组，分别模拟光伏电站安

装面积为 0%、25%、50%、75% 和 100%。项目测定了池塘安装不同面积光伏电站对光照强度、浮游植物、浮游动物、水生、水化等指标的影响。根据模拟实验项目反馈的相关数据，光伏电站面积占鱼塘总面积的 75% 时，综合数据相对最佳。通威为此准备了项目可行性报告，决定在南京通威水产科技有限公司投资 1100 万元建设 1 兆瓦（1MWp）“渔光一体”项目。

根据南京市浦口区的光照条件，如果按照最佳倾角测算，20 年年均发电量约为 950 度/千瓦（950kwh/kw），那么系统每年可发电 95 万度（950000kwh）；按照现有国家和江苏当地光伏补贴政策，以上网电价 1.15 元/度计算，每年发电收益为 109.25 万元，20 年净现金流量为 1235 万元（扣除成本），每年净利润 61.75 万元，亩利润 1.32 万元。

通威的优势在于，他们有着多年的水产养殖和饲料生产经验，与农户形成了广泛良好的合作基础；因此，其所创新的“渔光一体”生产模式——“水上产出清洁能源、水下生产安全通威鱼”——达到了光伏发电与渔业养殖的一体化有机结合，有着实现渔电双丰收的各方面基础。

成立新能源公司，借力资本市场

2014 年 12 月 31 日，通威新能源成立，这是通威集团旗下专注于“渔光一体”“农光互补”“农户屋顶电站”等光伏发电项目的新公司，注册资本 5000 万元于 2015 年 3 月全部到位。

2015 年 5 月 10 日晚，通威股份（600438）发布公告，公司拟向通威集团发行股份，购买其持有的通威新能源 100% 股权。通威计划在本次重大资产重组的同时，拟向不超过 10 名符合条件的特定对象非公开发行股份，募集配套资金 20 亿元，募集资金额不超过本次拟购买资产交易价格的 100%，计划用于标的资产——通威新能源所属的各类光伏发电项目，补充公司流动资金以及支付本次交易的中介机构费用等。

根据 5 月 10 日发布的《通威股份有限公司发行股份购买资产并募集配套资金暨关联交易预案》，本次交易完成前，上市公司的主营业务为水产饲料、畜禽饲料等的研发、生产和销售。经过 20 年的发展，通威股份已成长为集养殖



技术研发、饲料生产和销售于一体的养殖综合服务供应商。

此次交易完成后，通威股份的农业和光伏板块将形成协同增效。原先以水产饲料、畜禽饲料等为主要业务的通威股份，经过 20 年在农业领域强劲的业务拓展和运营，积累了可观的水面资源、土地资源和农户资源等，尤其是其子公司在渔业养殖方面累积了丰富经验，确立了行业优势地位。而这一切在通威的新战略——农业与光伏的结合，开创新的惠及多方的盈利模式——实施过程中，将起到积极推动作用。

横向产业协同优势，“渔光一体”双丰收

通威股份自成立以来所累积的水面资源、土地资源、农户资源等在发展“渔光一体”“农光互补”“农户屋顶电站”等光伏电站业务时，可以形成良好的横向产业协同优势，具有保护生态、节能、性价比高等优点，同时“承担社会

责任，获得政府的资金和政策支持，具有较好的经济效益和社会效益”。

具体而言，“渔光一体”的市场空间非常大：由于通威的饲料业务覆盖面较广，在全国范围内形成良好合作关系的养殖户超过 30 万户，估算养殖户池塘面积 1000 万亩，未来市场空间巨大。与此同时，对于养殖户而言，传统池塘养殖利润在 2000-5000 元/亩，实施“渔光一体”后，额外可增加 3-4 万元/亩的产值。

这次资本市场交易完成后，通威由原来单一的饲料制造商成长为具有较强竞争力的绿色农业供应商和绿色能源运营商，而其所创造的农业与光伏共生长的协同效应，将进一步提升通威的持续盈利能力和可持续发展能力。

本文根据中欧案例《通威股份的农业光伏和渔光一体战略》改编，案例编号 CI-715-067。



永祥多晶硅的制胜法宝： 循环经济产业链

■文 / 中欧国际工商学院金融与会计学教授芮萌、案例研究员谢淳

新世纪以来，人们对于周边环境气候恶劣变化的感知愈发明显。从世界范围看，全球变暖迹象日益显著、极端天气频发，而在中国，人们更是对雾霾之害避之不及。而这一切，和化石能源为主的全球能源结构密不可分。为了改善这一现状，寻求新能源的帮助成为了世界各国政府的共识。

其中，太阳能作为新能源的代表，兼备了清洁和可再生的属性，潜力巨大。而太阳能发电是太阳能利用最为普遍的路径之一。根据太阳能发电原理的不同，主要分为光伏发电和光热发电两种，其中光伏发电占中国太阳能发电行业装机量 99% 以上，全球太阳能发电行业装机量 90% 以上，是最广泛的利用方式。

但不规范的行业快速发展背后，是大量的废渣、污水的随意排放，是追逐短期利润的盲目扩张。本是有益环保的发展措施，却导致了相反的结果。盲目扩张的背后，也带来产能过剩的隐患，整个行业的利润不断下降。

面对利润的巨大诱惑，永祥多晶硅却从一开始就强调循环利用、绿色发展。时至今日，技术改革、节能降耗，不仅仅是多晶硅生产企业需要承担的社会责任，更是一条生存下去的必由之路。光伏行业的七年寒冬，让永祥多晶硅经受了挫折，也成就了它对社会责任的担当。

变废为宝

四川永祥股份有限公司的前身是成立于 2002 年 11 月的由四川巨星集团投资的乐山永祥树脂有限公司，并从 2004 年开始，在生产多晶硅方面与通威集团合作，先后

成立了乐山永祥硅业有限公司和四川永祥多晶硅有限公司。2007 年 11 月 15 日，通威集团、巨星集团与中国成达工程公司签约年产 9000 吨多晶硅项目设计合同，由永祥股份实施，自此永祥多晶硅走上自己的发展道路。

在这条发展道路上，通威对于永祥的战略投资、永祥与通威的紧密合作是永祥多晶硅取得成功的重要因素；而通威集团董事长刘汉元也通过永祥，实现了通威集团在农业和饲料主业之外多元化业务的完美延伸——自己最感兴趣的绿色能源产业。回顾永祥多晶硅的发展过程，每一步都是其绿色能源战略布局的重要组成部分。

在刘汉元看来，企业除了为社会创造经济价值，更应该从环保的角度考虑长期可持续发展的模式，去承担企业社会责任，与其破坏之后再考虑如何修复和改善，不如从一开始就在产业和经济发展的同时兼顾环境保护。而进入多晶硅生产领域，开发新能源，并加强技术改革，实现循环生产，就是对这个理念的贯彻。

2005 年 12 月，永祥的二期 PVC 工程建成投产，产能达到 10 万吨 / 年。电石法 PVC 产能迅速扩张的同时，固体废渣——电石渣也大量堆积起来。过去，很多企业对于电石渣的处理方法基本是：海边的企业拿去填海，而临近山区的企业则拿去放在山谷里面。现在，根据国家危险废弃物管理规定，电石渣不可直接填埋。因此，固体废弃物处理一直是困扰公司的一大难题。

刘汉元相信，废物的出现往往是由于人们没有充分地认识和利用其价值，电石渣之所以成为令人头疼的废渣，一定有其未被充分利用的特性。于是，刘汉元要求永祥股份董



“ 企业除了为社会创造经济价值，更应该从环保的角度考虑长期可持续发展的模式，去承担企业社会责任，与其破坏之后再考虑如何去修复和改善，不如从一开始就在产业和经济发展的同时兼顾环境保护。 ”

事长冯德志组织研发人员成立专门的课题小组，研究电石渣的利用价值。按照循环经济产业链的构思，永祥的技术人员取得了堪称国内首创的突破性进展：通过干法乙炔的工艺流程，在生产出 PVC 的同时，所产生的废料电石渣进行适当烘干后，便能用于水泥生产。

而当时永祥所采用的湿法乙炔所产生的电石渣含水量为 35-40%，必须将水分含量控制在 10-13%，才能够把电石渣送进水泥厂去生产，得到水泥成品。2007 年 12 月至 2009 年 5 月，永祥投资 6900 万元淘汰原有的电石湿法水解工艺，采用干法乙炔生产技术，这样产生的电石渣就可以直接用于水泥生产。

至此，永祥循环经济的布局完成了其第一个主循环——“氯碱-PVC-电石渣水泥”的产业链：氯碱产生的氯气、氢气是 PVC 的原料，PVC 产生的电石渣、炉渣等是水泥的原料。

在以干法乙炔代替电石湿法水解工艺的同时，2008 年 10 月 18 日，永祥投资 3 亿多元的电石渣综合利用水泥项目也建成投产，年生产能力达到 100 万吨水泥，彻底解决了制约公司发展的瓶颈问题。

技术改革，度过行业寒冬

电石渣综合利用水泥项目的成功并没有使冯德志及其团队松懈下来。在他们看来，当前的循环经济产业链还不够完善。更让他们倍感压力的是，永祥多晶硅首期项目投产不久，一场席卷整个行业的“严寒”便隐隐显现：多晶硅价格上升趋势，并且随后开始了漫漫下降之路。七年时间里，多晶硅价格由每吨 350 万元，跌到每吨 180 万元、70 万元、30 万元，最低只有十几万元！整个多晶硅行业举步维艰。当时，全国有 80 多家多晶硅生产企业，它们大多是从浪尖跌到谷底，永祥多晶硅项目却从出生之日就遭遇“超强风暴”，可谓命运多舛。

在激烈的竞争环境下，多晶硅行业整体利润呈下降趋势。同时，中国国内也逐渐形成了寡头格局：保利协鑫龙头地位稳固，大全新能源、特变电工、四川瑞能等紧随其后；洛阳中硅、赛维 LDK、永祥股份等先后完成技改并复产。虽然 2015 年多晶硅价格有所回升，使得相关企业盈利好转，但大部分订单仍集中在几个大型企业手中，“强者恒

强”的局面进一步凸显。

面对这样的艰难形势，永祥人并没有被压垮，从一开始便坚持的可循环发展，此时却成了一条可以逆流而上的希望之路。必须要承认，技术创新需要巨大的资金和人力投入，对于一家年产 10000 多吨多晶硅的生产企业而言，为此付出的决心非常大。“特别是从 2013 年底开始，我们在前三次技术改造的基础上，毅然投资逾 6 亿元用‘永祥法’结合冷氢化技术改造，实现废物循环综合利用，生产成本由原来的每吨 16 万元降为每吨 8 万元以下，降幅超 50%；一年可节约用电 25000 万千瓦时，折合标煤约 3.07 万吨。”冯德志自豪地说。

四次技改，实现循环经济

历数永祥多晶硅的四次技术改革，一条完整的循环经济产业链在我们的眼前实现。电石渣综合利用水泥项目的完成，让电石渣废物利用，除了可以降低整体的生产成本，其所生产出的水泥建材正好可以在永祥的工厂建设等方面大量运用。

同时，电石渣水泥厂还可以消耗永祥的化工循环经济产业链中的化工反应微量物质所产生出来的一部分酸性水，酸性水需要碱性物质去中和，而电石渣正好是碱性的，中和完成以后，氯的那部分可以被滤掉，剩下的渣子部分又可以进入水泥厂。为了在行业寒冬中生存下来，冯德志不断给永祥的研发技术人员提出新挑战，使得循环经济越做越完善。

生产多晶硅的基础化工资源——可以产生氢气、氯气的卤水矿是永祥所特有的天然资源，而其通过电解槽分解所产生的氢气和氯气，则各有特点：氢气可以排掉或者提纯之后再利用，但是氯气是剧毒气体，不能随便排放。经过研究，永祥人决定把氯气变成氯化氢，然后让无色透明的液体氯化氢与硅粉发生反应，就形成了生产多晶硅的原材料——三氯氢硅，然后，通过还原的方式再把氯置换出来，最后只剩硅。而要得到高纯度的硅，还必须经过反复精馏、提纯和还原，最后才能得到纯度达 99.9999999% 的多晶硅产品。

这样就形成了永祥循环经济的第二个主循环——“氯碱-三氯氢硅-多晶硅”产业链。一方面，有利于降低公司原

“永祥多晶硅在短短八年时间里实现了三轮技术改造和提升。这使得永祥在行业寒潮中逐渐站稳脚跟，生存了下来。”



材料的采购成本、运输成本和产品销售成本，提高了公司的整体效益；另一方面，形成了物料的闭路循环，减少了排放，保护了环境。

永祥多晶硅在短短八年时间里实现了三轮技术改造和提升。这使得永祥在行业寒潮中逐渐站稳脚跟，生存了下来。然而，已有的成绩不仅没有使永祥停下继续寻求节能降耗的脚步，在 2013 年底，在前三次技术改造的基础上，永祥又毅然投资 6 亿多元，用“永祥法”结合冷氢化技术改造，实现废物循环综合利用，完成了第四次技改。

绿色的春天已到眼前

在 2014 年的北京 APEC 会议上，中美双方发表气候变化联合声明。中方提出，在 2030 年前后，二氧化碳排放量达到峰值，并计划在同年实现非化石能源占一次能源消费比重的 20% 左右。这预示着清洁化、可再生化已成为能源未来发展的趋势，而太阳能恰恰兼备清洁和可再生的属性。然而，从全球的视角来看，2013 和 2014 年，在全球能源结构中石油、煤炭和天然气仍然位列一次能源前三甲。

而中国非化石能源消费占一次能源消费比重仅为 9.8%，

因此，要实现中方提出的目标，未来中国必须大力发展太阳能、风电等可再生能源。就太阳能的利用而言，中国国土广袤，太阳能资源储量全球第二，但是目前，中国太阳能发电仅开发了不到 0.03%，未来发展空间巨大。

今天的永祥多晶硅，已形成多晶硅 1.5 万吨、PVC12 万吨、烧碱 10 万吨、三氯氢硅 4 万吨、电石渣综合利用水泥 100 万吨的产业规模。同时，永祥多晶硅在资源循环利用、物料封闭运行、副产物回收利用等方面进行了大量的自主创新和技术改造，形成了“盐卤-氯化氢-烧碱-PVC-三氯氢硅-多晶硅-电石渣水泥”的完整循环经济产业链，成功晋升为全国前三、西南地区最大的多晶硅生产企业。但永祥人的脚步并不会在此停下。坚信今日的成就来自于技术创新、来自于兼顾经济效益和社会效益的永祥人，日后想必会为这个世界增添更多的绿色。正如第四次技改成功后，冯德志面带笑意的感慨，“现在我们总算是闻到了春天的气息。”

本文根据中欧案例《永祥多晶硅的致胜法宝——循环经济产业链》改编，案例编号 CI-715-066。



中欧 CSR 故事： 知行合一

CSR 不仅是一种学说，更是持之以恒的实践。在中欧人的社群中，动人的公益故事无时无刻不在发生，其中的主角既有教授，也有学生和班级，既有校友，也有校友企业。无论是改善世界的宏伟愿景，还是发自内心的点滴帮助，都在为中欧的 CSR 故事增添鲜活的内容。敬请阅读：

- 依视路：将社会责任作为企业持续创新的动力
- 为了比成功更高的追求
- 给梦想一对翅膀
- 小火苗：点燃希望



依视路基金会在云南省
龙陵县调研学生视力情况

依视路： 将社会责任作为企业持续创新的动力

1849 年诞生于法国巴黎的依视路，是全球视光行业的创新者和领导者。

创新是依视路最核心的基因。1959 年，依视路发明了全球首片渐进镜片，同年又研发出全球首片树脂镜片，奠定了行业先导地位。得益于科技创新战略，依视路在 170 年间将业务版图从法国巴黎扩展到了全球 100 多个国家和地区，公司业绩自 1975 年上市以来一直保持 2 位数增长，股票价格较发行之初增长了近 400 倍。近年来，依视路不断增加研发投入，年均研发经费已逾 2 亿欧元；集团在全球拥有 550 多名研发人员，截至 2017 年底累计拥有专利 8065 项。对研发和创新的执着为公司带来了丰厚回报，目前集团收入的 40% 都来自于最近 4 年投入市场的新产品。

创新基因之所以能够代代传承，是因为依视路不仅在经营管理中贯彻科技创新战略，更通过新型的业务模式为社会创造价值，并最终实现“改善视力，改善生活”的企业使命。依视路也是世界上最早实行员工持股的公司之一，并一直坚持“员工持股会（Valoptec）代表作为董事参与集团董事会工作制”，其效应就是给予持股者以尊严和归属感。当员工在董事会拥有发言权，并参与到企业经营管理之中时，一种创新且具有责任感的企业文化便在整个集团生生不息地传递了下来。

社会责任成为创新引擎

一百多年来，依视路集团始终在和全球性难题作战，那就是“视力不良”。据估算，全球约有 25 亿人患有视力不良且尚未获得应有的矫正。面对如此庞大的需求，单靠提供视力矫正产品显然不够，因为绝大多数有需要的人生活在经济欠发达地区，产品的价格和可得性对他们构成了最大的障碍。

2013 年，依视路集团专门成立公司使命部门，以推动公司使命的实现。在各项举措之中，“2.5 新世代-爱眼大使”便是一个为经济欠发达地区视力不良人群量身定制的创新项目。该项目采用社会企业的模式，招募和培训爱眼大使，通过社区动员和爱眼大使提供基础服务，逐步为农村老年群体和贫困群体中需要的人进行视力筛查，并提供质优价廉的眼镜，以改善其生活质量。与此同时，爱眼大使经过培训逐步成为专业人士，也能拥有一份稳定收入，不仅自给自足，还能带动本社区的消费，对当地经济发展也有一定的推动作用。

该模式也催生了对产品的更高要求。为了向欠发达地区提供价格适中、物流便利的产品，革命性的即装即用（Ready-to-Clip）眼镜应运而生，这种眼镜使用设计新颖的镜架，连同预先割边的镜片一起销售。当爱眼大使为村民验光后，将适合其度数的镜片直接安装在镜架上，配镜即告完成。有了这款价廉物美的产品，众多农村老人的老花问题能立即得到矫正，更加自如地从事日常劳作；而企业也因此开辟了新市场，收获了可持续发展的新机会。

依视路在中国和印度部分地区试点的“2.5 新世代-爱眼大使”项目不仅创造了就业机会，提升了视觉健康，还为

所在的社区带来了长久的社会和经济效应。

做一家“蜜蜂型”企业

2016 年，依视路在中国正式注册成立基金会，基金会的宗旨就是汇聚全行业的爱心和专业，搭建起一个开放的视觉健康公益平台，通过视觉健康教育、视力筛查和验光配镜，让中国孩子拥有一个更加清晰美好的世界。

中国是全世界近视发病率最高的国家之一。据相关报告，目前中国共有 4.5 亿近视患者，即平均每三个人中就有一个近视。面对如此庞大的群体，单靠一家企业或机构的力量是远远不够的。为此，依视路通过基金会搭建公益平台，不断带动集团员工、在中国的合资企业以及供应链上下游的合作伙伴等，共同加入视光公益的行列，将责任的理念传导到更多企业之中。

2014 年，依视路与眼科医院集团爱尔眼科共同发起了爱视路（Eye Do）青少年视觉健康公益计划。这是一项长期计划，依托爱尔眼科的专业医疗队伍和依视路集团在视光领域的百年经验，为中国青少年学生群体提供免费的视力筛查，给予相关的护眼卫生培训，并为其中有需要的孩子免费配镜。截至 2017 年底，爱视路公益计划已累计筛查 50 万名在校中小学生，为其中约 27000 名来自贫困家庭的学生免费配镜。该公益计划获得第五届中国公益节“年度公益项目奖”。

一位参加过依视路基金会志愿工作的销售人员曾动情地说：“作为志愿者，我最大的感受就是角色的转换——我从一个精通于产品知识讲解的工作人员，变成了一名为孩子们传递爱眼护眼知识的老师，在这个过程中没有产品宣传，没有销售，有的只是纯粹的爱与责任。”社会责任就如同一家企业的精神和灵魂，赋予员工每天的工作以意义，让他们感觉更有尊严，同时也提升了幸福感。

通过基金会公益项目的辐射效应，依视路不断地把企业社会责任的网络扩大，让越来越多的业内外企业也成为“蜜蜂型”企业，在自己成长的同时将花粉播撒到更广阔的行业环境中，而合作伙伴的健康发展又有助于依视路的长期稳定高效运营。一个和谐共生的生态环境由此建成，每个利益相关方都能从中受益。

依视路的 CSR 战略

— 访依视路国际集团董事长兼 CEO、中欧国际顾问委员会成员 孙余沛 (Hubert Sagnières)

《TheLINK》：作为依视路国际集团 CEO 和企业社会责任 (CSR) 委员会成员，您如何确保公司在 CSR 方面的努力与总体战略保持一致？

孙余沛：CSR 当然必不可少，但更重要的是，应将其作为宏伟蓝图中的一部分，一个对公司战略起到推动作用的理想。很多公司只是把 CSR 看作一项简单的任务。

我想更重要的是，公司的目标是什么。对依视路而言，自成立以来，我们就有一个使命，那就是“改善视力，改善生活”。依视路一直是视光行业的领导者，通过不断创造和改进视力解决方案，提供眼镜产品，让全世界每个人都能改善视力。作为领导者，我们有责任提升人们对视力重要性的认知，并不断创新以提供产品和解决方案，帮助人们更好地保护视力。现在地球上有 75 亿人，到 2050 年全世界人口将接近 100 亿。我们希望所有人都拥有良好的视力，享受美好的生活。所以依视路的目标就是到 2050 年消灭视力不良现象。作为一家公司，这是我们要承担的责任。使命和理想是公司总体战略的驱动力。

领导我们这样的公司，我想最重要的是明确并分享你的目标。例如，作为依视路的员工，知道自己工作的意义，每天非常自豪地来上班，这是投入工作的关键，CSR 是其中的一个组成部分。对我们来说，除了 CSR 之外，使命和在这一代消灭视力不良的目标，是我们对自己的定义。

《TheLINK》：依视路中国采取了哪些举措，利用 CSR 影响人们的生活？

孙余沛：全世界大约有 75 亿人，遗憾的是，其中 25 亿人存在视力不良问题，约 5 亿人在中国。他们要么负担不起眼镜，要么无法获得专业的视力保健服务和改善视力的解决方案。

所以我们正在中国制定以使命为导向的方案，这依赖两大支柱：首先是依视路视力基金会，它负责我们所有的慈善活动，包括为需要帮助的人提供视力检查和眼镜的各种活动。

但这还远远不够。

要完成我们在中国的使命，CSR 行动中最重要的部分是“社会影响业务”，这会是真正改变世界的力量。我们在偏远地区寻找年轻人才，对他们进行培训和授权，让他们能够为当地社区提供视力检查和进行配镜。从某种意义上来说，这是一项业务，我们基本上是以 10-15 元的价格销售眼镜，然后眼镜店再以 30-40 元的价格销售给低收入人群。因此，供应链上每个环节的每个人都能赚钱。这一类型的项目是一种新的社会影响业务，也是在中国和世界上很多国家最有前景的业务。我们需要慈善活动，也需要以可持续性为目标的社会影响活动。



2015年，孙余沛先生在云南
香格里拉第一中学与学生座谈

《TheLINK》：CSR 对中欧来说极其重要，从学院领导层到学员发起的活动，都非常注重社会责任。对于中欧如何承担更多的社会责任，您有哪些建议？

孙余沛：我对中欧国际工商学院有一个梦想，那就是通过引领对中青年高管的培训，来引领中国和世界的企业，中欧需要真正开始发展目标引领课程。未来15年，成功企业所立足的经济模式已和过去15-20年不同。40年前我在商学院所学的知识只适用于过去。现在我们需要传授如何以目标为引领。商界高管和他们的核心团队需要确定公司的目标，围绕着目标制定战略，开发影响世界的商业模式，同时能在财务和经济方面取得成功——两者是相辅相成的。我想，中欧应该引领这一倡议。

“ 我们需要慈善活动，也需要以可持续性为目标的社会影响活动。 ”

赵轶

为了比成功更高的追求

■文 / 贺方泓

2017 年底，一场特殊的路演在中欧深圳校区举行，各行各业的商界领袖们坐在台下认真倾听，这路演关乎一个美好理想、一段校园回忆和一份中欧人的公益事业。

不做一次性公益

2017 年初，中欧 2016 级 EMBA 深圳 1 班迎来了班委的换届选举，新一届班委秉承班级宗旨，延续学习型组织的班风，并承担起中欧历来第二届班委的重要任务之一：寻找一个合适的公益项目，并通过公益让全体同学在毕业后继续紧密连结在一起。这个项目最好不是一次性的捐款，而是能够尽可能集聚全体同学的力量、持续扶持和跟进的项目。

几经寻觅，班级公益部找到了黑土麦田。黑土麦田由耶鲁毕业的大学生村官

秦玥飞发起，是在中华人民共和国民政部注册的社会组织下属精准扶贫项目，每年选拔并资助一批中国籍优秀青年到国家级贫困县的乡村开展产业扶贫和社会服务，以“授人以渔”的方式，带领贫困户、农村青年、种养能手等人群开办农民专业合作社，通过国家政策引导和政府扶贫资金投入，撬动并整合社会资源，发展当地种植业、养殖业、农产品加工业、手工业和乡村旅游业等。

“作为一个公益平台，黑土麦田支持的扶贫创客们带领项目地的村民发起了许多产业扶贫项目，是不是可以选一两个让同学们来投资并长期跟进？”带着这样的问题，班级公益部与黑土麦田平台进行了初步接洽。作为一所商学院，中欧汇集了众多优秀的教授、企业家学员和社会精英，植根于这个平台的每位学员不仅可以身体力行做公益，还可以借助中欧的影响力号召更多专业力量加入，帮助黑土麦田的扶贫创客完成已上线的优秀项目，实现从 0 到 1 的模式验证，并加以推广，以实质性改变偏远农村的贫困现状。

深入湖南农村考察

2017 年十一期间，班级秘书长高克宁（深圳第一蓝筹科技有限公司副总经理）来到湖南省花垣县水桶村，与黑土麦田扶贫创客、苗绣项目负责人杨琪一起度过了一个特殊的国庆假期。

杨琪从加州大学洛杉矶分校（UCLA）毕业回来，加入黑土麦田已经一年多，水桶村村委会简陋的一个三隔间大屋，就是杨琪和她的同事们工作和日常生活的地方。杨琪主导的“无疆 Borderless”项目，通过两期手绣课程培训了 100 位绣娘，其中 40 位已经可以正常接单了，月收入能达 1000 元。但是，在整体项目运营方面，刚出校门的她还是欠缺实操经验，遇到了很多问题，比如资金短缺、文化挖掘和产品研发能力有限。经过几天深入的交流，高克宁给杨琪提出了很多切实可行的意见，并帮助她联系了中欧校友企业歌力思，直接促成了其与知名设计师谭燕玉（Vivienne Tam）将于 2019 年春天开展的苗绣合作。

此行高克宁也深度了解了黑土麦田扶贫创客们在花垣县不同村落发起的扶贫项目：苗绣、苞谷酸、乡建旅游、苞谷烧酒……每个项目都有一群优秀的黑麦小伙伴为之努力，而每个项目也都面临着不同的问题。

回到深圳后，高克宁第一时间与班级公益部长赵轶（肇庆福田化学工业有限公司副总裁）沟通了整个行程的见闻，一起将与黑土麦田的合作模式从选择单个项目的投资，变成了班级与黑土麦田平台的合作：黑土麦田推荐几个代表性项目，到深圳进行路演，班级同学根据每个项目的情况，结合自身的经验与资源，给予不同程度的建议和帮助。

“授人以鱼不如授人以渔，造血式扶贫才是中国公益事业的出路。”基于这样的共识，中欧班级与黑土麦田达成了正式的合作意向，促成了这次“爱洒黑土，守望麦田”神一 & 黑麦公益之旅线下路演。

我愿意提供帮助

陶品儒是黑土麦田派驻在湖南省花垣县边城镇磨老村的创客，他的创业项目是苞谷酸，但在创业过程中遇到了一些问题：代工厂距离较远、技术缺陷、专业团队缺失……于是，他站在了“爱洒黑土，守望麦田”公益路演活动上，希望为他的产业扶贫项目寻求更多的资助。他认为有了来自中欧专业人士的指导，或许自己的项目会变得不危险。

班级学员齐志平（中农网股份有限公司副董事长）在路演上了解这个项目之后，直接把中农网负责 B2C 的同事请来与陶品儒深入探讨销售渠道。不成熟的创客项目需要成熟的专业人士来指导，这也是中欧与黑土麦田合作的意义。

杨琪的苗绣项目，存在着“从公益走向商业”潜在性问题，针对这个问题，刘文（新疆元鼎医疗器械有限公司董事长）分享了他所在的企业在南疆某个小村子里以工代赠项目，“我们赠送工厂给村子，他们生产出来的第一批产品赠送给我们。这些产品如果放在市场上销售的话，一定属于价高质次的，但从公益角度来讲，地毯虽不精美，但是它有情怀。我认为无疆就是有情怀的，但如果把它变成商业性质，会很危险。”

崔鹏（菲鹏生物科技有限公司董事长）在收到班级同学为他预定的苗绣手绣班徽之后，认为苗绣产品可以成为企业送给客户的很好的礼物选择。

乔旭（北京正和恒基滨水生态环境治理股份有限公司研发总监）是中欧北京班的学员，作为一名做了 10 年规划的



高克宁和李峰（右）

设计师，她做过水环境、规划过旅游项目。来深圳上选修课时正好赶上路演，在了解常兰所主导的夯来村旅游项目时，她毫不犹豫的提出，“我愿意提供帮助。”

她说：“我非常同意做公益这件事一定要可持续，但是我不同意看到了经济收益就很开心这种说法。因为可持续包括产业经济、社会人文、物质空间三个方面，这三者必须要相辅相成才能推动可持续发展。”以神一班为纽带，号召更多中欧 EMBA 其他班级的学员加入公益事业，这原本就在赵轶的规划之中。

邹展宇（深圳市华阳国际工程设计股份有限公司执行董事）是一名建筑师，在路演之前，他与常兰有过一些深度交流。他认为建筑师做旅游项目存有一些狭隘性，很容易把一件事情缩小来想。他建议常兰在规划时更放开一些，多思考一些产业融合方面的问题。

中欧对口行业的学员们成为了创客的智囊团、助推器，给缺乏行业经验的创客带去丰富的社会实践经验以及商业渠道，并研发出更加精准的农村扶贫商业模式，非常有助

于提升黑土麦田创客创业的成功概率。

公益是情怀更是实际行动

“解决农村问题没有现成可复制的模型，如果有政府早就去做了。作为企业家我们要留在城市继续运作已经成熟的商业模式，给黑土麦田输血。”谈及创建公益部的初衷时，赵轶提到，“中欧给 EMBA 学员上的第一堂课就是企业家社会责任，我们成立公益部也是受中欧的公益精神感召。”作为国内最早将商业伦理列为必修课程的商学院，自 2008 年起，中欧就设立了“中欧 EMBA 善为奖”，专门用于号召和鼓励 EMBA 学员承担企业家应尽的社会责任。

情怀从来不是一句空话。“吾乡吾民。”这是中欧 2016 级 EMBA 深圳 1 班公益部履行的公益理念，“所有人的根都是农民，我们的先辈都是面朝黄土背朝天的劳动者，这样的公益不是高高在上的成功人士给予弱势群体的帮助，而是我们对自我的认知和回归，帮助的是我们的家乡，我们的亲人。”



融世界之博大 合本土之精深

中欧国际工商学院EMBA课程

cn.ceibs.edu/emba

中外政府合作办学 专注高端管理教育
国际师资本土实践 逾万精英校友网络

2018级EMBA秋季班10月开学，敬请咨询：

上海班 021-2890 5888

北京班 010-8296 6666

深圳班 0755-3699 5166



中欧EMBA官方服务号

* 中欧国际工商学院开设MBA、金融MBA、EMBA、Global EMBA、卓越服务EMBA、高层经理培训和博士课程，详情敬请登陆官网cn.ceibs.edu。



李建平与《古嫫阿芝》
中的小演员

给梦想一对翅膀

■文 / 侯俊红

自古以来，大凉山就是通往中国西南边陲的重要通道，那里有西昌古城、泸沽湖、螺髻山等名胜美景。可是一直以来，大凉山也是落后的代名词，意味着贫穷的生活和失学的儿童。很少有人会发现那里的美——蔚蓝的纯净的天空，就像流传在大凉山的彝

族民歌一般动人。2015年10月，中欧国际工商学院校友李建平（EMBA 1995）参加了在上海音乐厅举办的杉树公益音乐晚会，听到了大凉山俄里坪乡中心小学演唱了一曲彝族民歌《古嫫阿芝》。“几乎是天籁之音。”他用朴实的语言表达了内心最初的感动。

希冀之光

原本就喜欢拍摄视频的李建平当时想，可否把大凉山作为题材，以美妙的彝族音乐和孩子们的歌声为线索，拍摄一部音乐微电影。

他在 2016 年初开始了微电影项目的策划。经过三四个月的精心筹备，他和中欧校友摄影协会另三位校友分工合作：陆晓宏（AMP 19）出演主角韩老师，汪峰（EMBA 1998）负责制片及拍摄花絮，黄苏东（EMBA 2003）负责监制；李建平自己担任导演、编剧和后期剪辑。

同年 7 月，他们第一次进入凉山，到达西昌市。按原计划，他们希望拍摄到彝族居住区原汁原味的火把节场景。当他们到达那里时，彝族年已经过了，在那个时段要找地方拍火把节，几乎不可能。但功夫不负有心人，他们通过杉树公益基金会的一位中欧校友找到彝族向导阿基，在阿基的热心帮助下，他们去了一个比较古老的村落。李建平一行和当地村民积极沟通，动员大伙穿起民族服装，重新表演火把节，最终如愿以偿。这次拍摄后来浓缩为微电影里一段火把节的场景，给影片增添了彝族风情。

二进凉山

两个月后，摄制团队二进凉山，目的地是布拖县俄里坪乡中心小学。布拖是凉山彝族自治州最穷的一个县，中欧校友创立的杉树公益基金会在那里从事公益多年。他们从上海乘机到成都，转机抵达西昌市；从西昌市到布拖县，再到俄里坪乡，又是 200 公里山路和 35 公里弹坑路，10 个多小时的车程。

刚下过雨的山路容易塌方，前面有东倒西歪的电线杆，大型卡车又把路压得坑坑洼洼。摄制团队翻山越岭，有时不得不从车上下来推车，经过一路颠簸，终于安全到达俄里坪乡中心小学，大家都很高兴，觉得这点困难不算什么。李建平说：“这是我们自己的选择，不是别人逼的，受苦了，也是我们自找的。”

这虽然不是豪言壮语，却折射出了中欧人执着的精神。事实上，交通不便是大凉山贫穷落后的主要原因之一。在山里，村里的孩子每天上学都要走两三个小时，翻几座山。贫穷的景象让李建平坚定了通过微电影传播正能量的决

心。他说：“我不知道什么样的帮助方式对他们来说是最好的，但我们是通过微电影，把大凉山的美好和音乐带出来，让看过的人了解、支持大凉山，给孩子们一个走出大山的机会。”

李建平和中欧校友、几位彝族同胞，总共七八个人组成一个摄制组，拍摄的过程相当艰苦，每天往返于布拖县城与俄里坪乡之间，来回四五个小时车程。他们从合唱团里最终选定了几位小演员出演，颇有灵气的小女孩吉尔出演小主角。让没有经验的孩子背台词，是有难度的。李建平对此却信心十足，“那些孩子在镜头前面一点也不怯。”他们让他们本色出演，小演员马上就进入了角色，从影片放映的效果看，也比较逼真。

身为导演的李建平，利用在三维动画方面的制作经验，亲自设计，制作了让人动容的特效镜头：一行大雁飞，然后有一只大雁落单了。这个传说与电影情节互为关照，有一种厚重的动人心扉的力量。整部微电影采用平视视角，呈现的是一种善的传达。对于公益颇有感触的李建平说：“帮助弱者，施舍别人，会有点俯视的感觉，而我们做的是‘平视公益’，我们去寻找大凉山美好的东西，寻找彝族传统音乐里的那些悠扬的旋律。”

为了制作好这部影片，李建平跟自己较起了劲，2016 年的大半年时间都投入其中。后期剪辑改了 20 多遍，他听取了很多专业人士和朋友的建议，影片从 30 分钟浓缩到 18 分钟。为了更好地用音乐体现爱的主题，他自己作词，请来西昌音乐学院的彝族老师萨玛教授作曲，创作片尾曲《山那边的阿妈》，与主题曲《古嫫阿芝》首尾呼应。中欧校友合唱团将《山那边的阿妈》改编成合唱曲，在第二届“合之声”国际商学院合唱邀请赛中获得了冠军。2017 年 1 月 5 日，《古嫫阿芝》还荣获了上海公益微电影节三等奖。当天，微电影在杉树嘉年华“大凉山的天使”公益晚会上首映，很多观众潸然泪下；推广到网络上后，也得到广大网友好评。

追梦前行

一年后，李建平收到在大凉山从事公益事业的惠老师的信息，合唱团里的小女孩黑哈木拉作，唱歌特别好听，已经被四川江油市的一个初中录取了，这也意味着她被纳入了国家对贫困地区的就学计划。

李建平回想起拍摄时的情景，在和黑哈木拉作的交流中，他得知她的爸爸去世了，妈妈生病，她跟奶奶一起生活，上完五年级后，她不能再上学了，会回到大山深处，回归原来的生活……孩子的辛酸背景，触动了李建平，他写了一条微信记录下来。现在这个小女孩的事情落实了，他心头的一块石头也落了地。

在微电影《古嫫阿芝》的拍摄中，很多中欧校友都是自掏腰包、参与公益。黄苏东和李建平承担了前期拍摄和后期制作的成本。在与杉树公益基金会合作筹备“大凉山的天使”公益晚会的过程中，项目得到了中欧校友剧社、合唱团及众多校友的积极配合，中欧校友高尔夫俱乐部、陈咏校友资助了晚会经费。10多个校友组织参与公益晚会捐款，杉树公益基金会共募善款70多万元。正如李建平所说的，“中欧在管理学教育方面是亚洲第一，我们在社会责任方面也要成为楷模。”

微电影拍摄过程中，也有不少感人的花絮。当时正逢中秋节，摄制组听说许多孩子从未尝过月饼，就在汪峰的带领下，凑钱买了1300多个月饼，分给学校的每个师生；

临别时，两个小男孩怯怯地送给陆晓宏两支笔表达感恩；回到上海后，大家又陆续收到孩子们寄来的信，一份真挚的情谊依然在传递。“我认为，公益是一种善的行为，也是一种心灵感受，在你付出的同时，你其实已经获得。”在完成拍摄离开大凉山的山路上，李建平这样写下了此行的感受，“越野车在道路上颠簸行走，车身后卷起漫天黄尘，坐在车里沉默着，内心久久未能平静。努力着想拍一些东西去触动别人，不想被真实的生活所深深打动。装了满满衣物和食品的箱子，回来时空空如也，可是忽然发觉，心里面早已装满了纯净的爱和感动……”

观看《古嫫阿芝》



微电影拍摄现场



中欧“良师益友”导师招募

CEIBS Mentoring Programme Mentor Recruitment

自2004年启动以来，良师益友项目帮助超过1800位导师和同学结对，为他们提供了独特的双赢机会：一方面，学生可以从经验丰富的企业高管那里获得宝贵的指导；另一方面，在为学生提供知识、鼓励、友谊、支持和建议的过程中，导师自身的领导水平也得到磨砺。此外，良师益友项目与MBA“领导力之旅”课程继续深度结合，导师的陪伴与指导将为学员的领导力发展提供重要支持。

Since its launching in 2004, the CEIBS Mentoring Program has benefited more than 1,800 mentors and mentees. The programme offers a unique “win-win” opportunity for both sides. Students receive valuable guidance from experienced executives to help them in their career path, while mentors enhance their leadership skills. A mentor will be the one to provide knowledge, encouragement, friendship, support, and guidance. In addition, Mentoring Program has been integrated with MBA “Leadership Journey”. With the support and guidance from mentors, students will develop their leadership skills more effectively.

我们对您的期待

- 真诚热心的中欧校友或EMBA在读学生
- 愿意与年轻人共同成长，乐于成就新一代商业领袖
- 博学睿智，能在人生道路、职业转型和领导力发展等各方面为学员提供建议与支持
- 定期与学员会面（至少每两月一次）

What we expect from you

- Warm-hearted and caring CEIBS Alumni or current EMBA student
- Willing to grow together with young professionals to raise next generation leaders
- Functioning as a source of wisdom to impact and support mentees on life and career transition as well as leadership development
- Committed to meet mentees regularly (at least once in every two months)

我们为您提供

- 多元化的导师交流平台
- 资深导师分享沙龙
- 导师成长小组
- 导师指南，帮助导师们尽快进入角色

What we offer

- Diversified mentor networking platform
- Senior mentor sharing session
- Mentor growth group
- Mentor Guidance to help you perform your role



欢迎扫码了解“良师益友项目”
Please scan the QR code to
know more about Mentoring Program

✉ 新导师注册请联系 / For mentor registration, please contact:

毕明霞 / Alicia Bi

电话 / Tel: 021-2890 5313

邮箱 / Email: mentoringprogram@ceibs.edu



小火苗：点燃希望

■文 / 余希远

“芮博澜（Bala Ramasamy）教授是个很严厉的人，不过也有慈祥和蔼的一面。”聊起这位“明星教授”给她留下的印象，中欧国际工商学院 2019 届 MBA 学生吴安琪故意卖了一个关子，“你可以加入我们，为他领导的小火苗添把火。”

“小火苗”是 FLAME 的中文名，由中欧经济学教授芮博澜于 2008 年在家乡马来西亚创立。他希望通过这个项目培养社会贫困群体中的年轻一代基于道德感和社会服务意识的领导力。小火苗采用免费训练营的形式，迄今已开办了 60 多期，和 10 多所学校建立了合作关系，有超过 3000 人次参加。

“办一个教育项目去启发和当年的自己处境类似的青少年，在道德层面给予他们能量和启迪，成了‘巴拉叔叔’点燃这朵小火苗的主要动机。”

小火苗给安琪的第一印象是“专业”——无论经验如何，志愿者在开营前都会接受教授的严格培训。芮博澜教授来自于一个重视子女教育的大家庭，他本人对于青少年的思维模式也很有研究。“从沟通技巧到具体讲授环节，在开营前，教授总会用几天时间不厌其烦地培训我们——在帮助别人进行道德建设之前，他也会对我们这些成年人志愿者进行一番‘成长教育’。”

张纓（GEMBA 2013）是另一位深度参与小火苗项目的中欧校友，对她来说，印象最深的是教授在开营前给志愿者们立下的四条“规矩”。“Please be happy, please don't be unhappy（要快乐，不要悲伤）。这是前两条。”张纓在电话里用英语复述道，“please think about the others, and please don't think only about yourself（要为他人着想，不要只想着自己）。”最具感染力的还是教授反复强调的“快乐”，“对于衣食无忧的人们来讲，保持快乐都不是一件容易的事情；更别提小火苗所关怀的那些孩子们了，他们可能从出生起就鲜有欢乐时光。”与在经济学课堂上的威严形象形成巨大“反差”的是，芮博澜教授私底下其实是一个专家级别的“奥利奥”爱好者——张纓向我透露，教授经常会购入那种味道甜腻的巧克力饼干，送给他疼爱的孩子们。“我，就是要宠坏这些小家伙们！”张纓模仿起深受爱戴的“巴拉叔叔”（芮博澜教授在小火苗营的昵称），笑着说道，“这样的快乐气氛每次都能把我们的营地变成世界上最快乐的角落。”

在加入小火苗之前，张纓已经有丰富的公益经历，不过用她自己的话说，仅限于“经济援助”。如何亲力亲为地为孩子们带去更多非物质层面的支持，尤其是如何弥补那些原生家庭不完整的孩子们在情感、道德教育上的缺失，给他们正确的引导，并让这种影响力持续下去，是她目前最关注的议题。

“之前我有援助过一些贵州的小朋友，他们给我写信，我

都不知道怎么回复才妥当。”张纓坦诚地说，“虽然都是针对贫困青少年的公益活动，但如果没有和受助者进行直接交流，就根本不了解他们面对的是什么样的挫折，以及到底需要什么——是物质的帮助，还是精神的启发？”

张纓也对小火苗的模式赞赏有加，“‘巴拉叔叔’虽然是个经济学教授，但其实他对教育心理学也很有研究。”教授亲力亲为针对 8-12 岁青少年设计的课程，总能够在趣味性、知识性和注意力管控等方面取得比较好的平衡。

张纓认为，小火苗的另一个动人之处在于它体现了一种精神的“传承”。这一公益项目完全属于非营利性质，也谢绝政府、企业的资金援助，主要依靠芮博澜教授本人的工资维持。项目最早的参与者也大都是教授在马来西亚的亲友。据张纓介绍，教授的父亲是位教师，很早就去世了，他本人还有九个兄弟姐妹。清贫的大家庭却出了十个大学生，很大程度上归功于母亲对孩子们的教育，这让他们在恶劣的物质条件下，也能保持乐观向上。办一个教育项目去启发和当年的自己处境类似的青少年，在道德层面给予他们能量和启迪，成了“巴拉叔叔”点燃这朵小火苗的主要动机。在他加入中欧国际工商学院之后，这朵小火苗也渐渐在中欧大家庭里越烧越旺，拥有了一群爱的传播者。

四川东方水利装备工程股份有限公司 CEO 陈启春（EMBA 2016）就是其中一员。如果说小火苗具象化了芮博澜教授多年来对社会底层青少年教育问题的观察和思考——那对于陈启春来说，这朵火苗就承载了他回馈家乡的拳拳之心，也成了他践行社会责任的有效抓手。

“我来自四川省自贡市下辖的富顺县，非常偏远。”操着朴实的西南口音，电话里的陈启春内敛而低调——四川是中国的劳务输出大省，很多学龄儿童的父母都常年在外打工，孩子们不得不留守当地——在世界观形成的重要时



期，父母缺席是非常令人担忧的社会问题。一次偶然的机会，通过 EMBA 班会，陈启春从班主任那里得知了芮博澜教授的小火苗项目，于是立刻联系了自己在家乡学校任职的三弟。

2017 年 6 月，刚过完儿童节，“巴拉叔叔”、陈启春、一些中欧校友以及来自世界各地的志愿者们一起来到了富顺县福善镇九年制学校，陪伴五六年级的同学们度过了一个难忘的周末。“孩子们一开始大多有些羞涩，但最后不得不告别的时候，他们都恋恋不舍。”陈启春回忆起当时的情景，声音里带着笑意。他说，他看见了一群和当年的自己相似的逐梦少年，眼里闪烁着被希望点燃的光亮。

陈启春出身于一个普通的教师家庭，在三兄弟中排行老大，虽然已经离开家乡外出打拼多年，但他一直难忘家乡的父母师长、亲戚朋友给予他的教诲。“我从小就被要求做一个善良、懂事的人，将来要懂得感恩和回馈。”我注

意到了他的微信签名——“可以平平淡淡，但绝不平庸庸庸”——正如他对待社会责任的态度。“谈到‘回馈’，并不是说刻意想要做一件轰轰烈烈的大事——现在我有了一点能力，自然而然地就想到要承担责任、反哺家乡、回馈社会；而芮博澜教授的小火苗给了我这个机会。”

陈启春还提到，能把这朵小火苗在孩子心中点燃，使得缺乏关爱的他们在人生相对早期的阶段得以领悟真谛，是他觉得最有价值的事情——这一点，也是安琪和张纓一直提到的小火苗的最终目标——告诉那些长期被忽略的孩子们：你很重要。

“小火苗项目的灵魂是志愿者。”芮博澜教授说，“看到中欧的学生、校友和员工花费时间和金钱为小火苗营的孩子们带来欢笑，真的让人谦卑服膺。在星期五他们是 CEO 或高级经理，到了星期六，他们来到营地，穿上小火苗的 T 恤，成为了那些孩子们的哥哥姐姐。”



小火苗营内景

■ 文 / 劳里·安德伍德 (MBA 2003)

少年们为彼此加油的欢呼声回荡在草坪上，穿透了热带地区周日午后的酷热。这是一个训练营即将结束的场景。从周五下午开始，70 多个 14-17 岁的孩子聚集在位于马来西亚霹靂州淡文的“小火苗”营地，这个周末的主题是社群精神。就在两天前，初次见面的少男少女们还保持着上初中的孩子常有的略显尴尬的沉默，而今天，他们满脸的兴奋和声嘶力竭的叫喊都宣告着腼腆的消失。取而代之的，是当十组人为了手上的任务绞尽脑汁时，那种强有力的团队精神。他们的任务是自制一艘船——不但可以浮于水面，还能在训练营最后的挑战赛上以速度胜出。年轻的船舶设计者们跑向赛船水道时，每个人手上都拿着独特的漂浮装置——冰棍棒子、干净的空罐头、橡皮筋和塑料板等。队友们的欢呼声夹杂着英语、普通话和泰米尔语，“Go Team 9 (9 队加油)!” “加油!” “Verri (胜利)!”

在这场“有组织的混乱”的中心，芮博澜教授正指挥着 20 位成人组成的志愿者团队，他是中欧人眼中在中国最为知名的外国经济学家之一。身着橘色的小火苗营 T 恤、短裤和人字拖的教授饶有兴趣地看着眼前的场景。尽管在过去 30 年，他曾组织过数千次类似的训练营，这一次还是有点特别——带着几分冒险的意味。2016 年 5 月举办的训练营第一次将华裔和印度裔中学生聚集到一起——在种族关系紧张、局势不太稳定的马来西亚，这是敏感的举动。在为青少年组织的小火苗营里，这样的组合很容易变味，比如，只要有年长些的男孩说出一句种族歧视的话，就可能爆发一顿口角或一场肢体冲突。

但从周日下午活动结束前那几小时的情况来看，显然这场

实验成功了。几个团队精诚合作，努力在规定时间内建造一艘尽可能精良的船，语言、肤色和性别统统都被抛诸脑后。

时间快进到 2018 年 3 月初，一个春寒料峭的周六清晨，在中国河南省省会——尘土飞扬的郑州，小火苗营正在举办一场别开生面的活动——芮博澜教授带领着 25 名志愿者组成的团队在相距 25 分钟车程的两所学校同时开展训练营活动。

在第一所学校，面对 60 名略显不安的学生，“巴拉叔叔”发表了一场演讲，由一位中欧校友担任翻译。在演讲中，教授向同学们介绍了接下来两天领导技能的培训活动，让他们做好准备。“你们知道为什么这些志愿者要利用周末时间从上海赶到你们学校，组织这次小火苗营吗？”他问道，并指了指等候训练营开启的志愿者们，“因为你们每个人都与众不同，每个人都价值非凡，每个人都是闪亮的星星、珍贵的宝石。我们对你们有信心。”

在这所学校，尽管学生们彼此都很熟悉，这句话却很是新奇，甚至有些古怪。而对志愿者来说，让学生相信小火苗活动所传达的赋能讯息是一种挑战。这周末训练营的参与者不仅包括汉族和少数民族学生，还有来自单亲家庭的孩子和一部分孤儿，其中有些人身世艰难。志愿者们对这些挑战了然于心，他们愉快地开始了第一轮破冰——“毯子游戏”——让两个不曾见面的学生站在一块小毯子的两边。游戏开始，在学生们兴奋的叫喊声中，“巴拉叔叔”步履匆匆，他要赶往另一所学校去开展小火苗营的活动。





中欧 CSR 研究： 融汇中西

在 本章中，我们汇聚了中欧教授的 CSR 研究成果，其中既有对于全球趋势的总结提炼，也有基于中国实践得出的宝贵经验，以及中欧教授对于企业家精神的具体解读。敬请阅读：

- 国际 CSR 趋势
- 为何“良心”领导者更能激发员工主动担责？
- 《A 股上市公司企业社会责任报告研究 2017》简述
- 商学院毕业生应该怎样承担社会责任？



蔡舒恒教授

国际 CSR 趋势

■ 文 / 中欧国际工商学院管理学副教授蔡舒恒、
研究员张云路、研究员陈露洁、研究助理刘婕

企业社会责任 (CSR) 正日益成为人们广泛关注的问题：在国际层面，越来越多的 CSR 规则被制定；在国家层面，CSR 立法与法规不断完善；在企业层面，各种 CSR 联盟、行为准则、评审评级和投资标准不断涌现……然而，虽然 CSR 理念风靡全球，但对于 CSR 的定义、范围和方法，人们仍未达成共识。在学术领域，各国学者也从未停下对 CSR 及其相关领域的深入探索。

古典经济学派认为，企业的唯一任务就是在遵纪守法的前提下追求利润最大化。如此一来，经济利润是企业的天性，是衡量企业成功的唯一标准，社会责任似乎不在其中。但随着社会生产力的飞跃式发展，以及企业数量与规模的急速提升，“利益相关者”理论也逐渐进入了更多学者的视野和研究范畴。同时，还有一些学者为观

察 CSR 提供了独辟蹊径的视角。

国际学术领域的研究对企业 CSR 实践也具有重要意义。虽然在过去几年，相关研究卷轶浩繁，但我们仍从中筛选了若干具有代表意义的研究，希望在一定程度上向读者呈现国际 CSR 研究的趋势。

趋势一：CSR 赋予企业“反脆弱性”

十年前的金融海啸在全球范围内产生了史无前例的破坏力，然而，那些在 CSR 方面付出更多努力的企业，却在经济崩盘中表现出了“反脆弱”能力。

来自美国和英国的三位学者 (Lins, Servaes & Tamayo, 2017) 对此做了相关研究，在 2008-2009 年的经济危机中，

“ 那些在 CSR 方面付出更多努力的企业，却在经济崩盘中表现出了‘反脆弱’能力。 ”

那些拥有更高社会资本——即采取更多 CSR 举措的公司，其股票回报率要比拥有较低社会资本的企业高 4-7%。基于社会资本理论以及相关研究，三位学者选取了 2008 年 8 月 - 2009 年 3 月之间 1673 家非金融公司的 CSR 数据并进行实证研究，发现了上述结果。而在金融危机后的恢复期，CSR 评估的高低对于公司股票表现并无明显影响。总体而言，那些因 CSR 活动而拥有更高社会资本的企业，其优势在企业信任度被侵蚀的时候表现得十分明显；而在常态之下，社会资本的价值已经体现在一家公司的股价之中了。这项研究还发现，在经济危机期间，CSR 评分较高的企业拥有更高的盈利能力，这意味着企业应该建立自身的社会资本，以便在外部环境发生剧烈震荡时抵御风险。

趋势二：对 CSR 越发“挑剔”的消费者

在全球范围内，将 CSR 纳入日常活动中的企业越来越多，这些活动为企业带来了更高的声誉，并且加强了企业与各利益相关方的关系。同时，企业进行 CSR 活动的方式也各有不同。

一些学者发现，相比直接的资金帮助，非现金形式的 CSR 活动在消费者看来更为投入且更富于感情——这意味着消费者可能更倾向于公司以非现金的形式来进

行 CSR 活动。四位学者（Hildebrand, Demotta, Sen & Valenzuela, 2017）通过研究检验了消费者对于企业 CSR 做法的反应。结果显示，当问题被视为相对不可控时，公司使用非现金形式进行 CSR 活动的话，其消费者评价会更高；而当问题被视为相对可控时，运用资金形式进行 CSR 活动的公司会得到消费者更高的评价。事实上，该研究的意义在于，只要知道消费者对于某一事件的判断为可控或不可控，企业就能够更好地选择实施 CSR 活动的方式。

但是，由于企业界的 CSR 活动越来越多，形式也越来越多样，外界对此的报道数量也在急速增长，渐渐地，消费者对于企业所宣称的 CSR 行为产生了天然的怀疑情绪。甚至不乏消费者认为，CSR 对于一些企业而言，只不过是“装点门面”的事情，甚至是为了转移公众注意力，粉饰或掩盖企业真正存在的问题。但学者们也通过研究发现，企业能够通过扎实具体地展现 CSR 信息而缓解这种负面影响。总而言之，正因为消费者对 CSR 常持怀疑态度，企业更应该使用经济、有效的方式向消费者传递信息。

趋势三：CSR 对雇主与员工的影响日渐明晰

员工是企业内部利益相关者中最重要的组成部分。组织对待员工的方式和态度，会深深影响员工的心理感受，并决

“ 一个颇为有趣的发现是，随着企业中 CSR 制度化的不断推进和巩固，CSR 经理人会被逐渐推到组织边缘。”

定其态度及付出。两位学者 (Flammer & Luo, 2017) 调查研究了公司是否运用 CSR 来提高员工参与度，并且缓解工作场所的有害行为，如怠工、旷工等。研究结果显示，员工相关的 CSR 提升主要发生在劳动力集中、竞争激烈、更易受制于利益相关者的行业，而 CSR 提升能够增加员工的创造力，使公司区别于竞争对手，并减少员工对公司负面形象的不满。

三位学者 (Haski-Leventhal, Roza & Meijjs, 2017) 在他们的研究中，结合社会责任两个维度——身份与行为，构建了“社会责任矩阵”，该矩阵中包含低社会责任、基于身份的社会责任、基于行为的社会责任和交织型社会责任，以此来对员工和雇主的社会责任进行分类。他们认为，将员工和雇主放在同一个矩阵中对于衡量企业 CSR 的一致性，以及对双方可能产生的效果而言非常重要。例如，一旦社会责任身份与社会责任行为之间产生不一致，便会在雇主与员工之间产生信任缺失，甚至导致有害行为的发生。

CSR 经理人是一个相对比较新的工作岗位。两位学者 (Risi & Wickert, 2017) 通过对跨国企业 CSR 经理人进行定性分析，来研究企业中制度化与专业化是否具有“对称性”。一个颇为有趣的发现是，随着企业中 CSR 制度化的不断推进和巩固，CSR 经理人会被逐渐推到组织边缘，即当一家企业的 CSR 制度化做得比较好时，CSR 经理人的重要性就会减弱。

趋势四：CSR 披露方式“大有门道”

过去 20 年中，全球大型企业的 CSR 报告无论从数量还是质量上看都经历了显著提升。然而这些报告在格式、写作方法、内容要素等方面都缺乏一致性，与此同时，对于报告的内容质量和精确性等也缺乏评估体系。为此，三位学者 (Sethi, Martell & Demir, 2017) 运用了名为 CSR-可持续性监控 (CSR-Sustainability Monitor) 的框架来分析 and 评估 CSR 报告的内容。

他们在研究中使用了全球 614 个大型企业的 CSR 报告数据，涵盖 43 个国家、20 个行业。他们通过分析发现，那些质量更高的 CSR 报告核准度更高，而公司规模大小与报告核准度没有紧密联系。同时，如果企业身处对环境和社会敏感度较高的行业，其 CSR 报告的核准度会更高。从地区来看，西欧的企业相较于东亚和北美的企业而言，CSR 报告的核准度更高，这也与当地的法律体系有关。该研究为 CSR 学者和从业者从三个方面提出了挑战：精确披露、完全披露，以及核准提供商的多元化。只有完整地在 CSR 报告中公开披露所有情况，并且对其加以解释，才能够真正获取公众的信任。

一些学者对 CSR 报告的内容与形式进行了深入探讨。不少企业在报告中会阐述自己的 CSR 战略，如聚焦社区或放眼全球，并且常会采用“文字 + 图片”的展示方式。这种类型的 CSR 报告对于每天都在跟数字打交道的投资



人而言，是否足够“友好”和有效呢？三位学者（Elliott, Grant & Rennekamp, 2017）研究发现，上述方式能够增加投资人对于该企业的投资意愿——特别是那些对数字略不敏感的投资人。同时，他们也证实了 CSR 报告能够

通过信息披露的风格来影响其他人对公司价值的观念。换句话说，一家企业在撰写和设计自己的 CSR 报告时，一定需要考虑到读者受众以及他们接受信息的主要方式和方法。

参考文献：

- 《金融杂志》论文《社会资本、信任和公司业绩：CSR 在金融危机时期的价值》
- 《消费者研究杂志》论文《对于 CSR 活动形式的消费者反馈》
- 《战略管理杂志》论文《从准实验中获取 CSR》
- 《商业伦理杂志》论文《CSR 的一致性：连接雇主与员工的身份和行为》
- 《管理研究杂志》论文《对于制度化和职业化之间“对称性”的再思考：CSR 经理人的案例》
- 《商业伦理杂志》论文《提升 CSR 报告的作用和效果：内容验证和完整披露的缺失要素》
- 《当代会计研究》论文《CSR 报告的披露特征如何影响投资者的判断》

本文选编自《2017 中欧企业社会责任（CSR）报告》同名文章。

为何“良心”领导者更能激发员工主动担责？

■ 文 / 路易斯·托尔尼 (Louise Tourigny)、韩踐、
维什瓦纳特·V. 芭芭 (Vishwanath V. Baba)、潘妍



韩踐教授

本文阐明了企业层面的“良心”领导力与个体层面的组织公民行为之间的长链效应。长链的起点是“良心”领导的优秀道德品质和社会责任感，长链中间最突出的变量是“信任”和员工的“集体认知”，长链后端的结果变量是员工的“组织公民行为”，特别是员工在企业中勇于担责的行为。研究者们从企业社会责任和信任两个角度切入，其结论对于处于快速发展和激烈竞争中的中国企业管理者具有深远意义。

研究背景与理论模型

出众的专业能力无疑是企业高管的必备素质，不过，越来越多的案例表明，高管们的道德水平，特别是在企业社会责任方面的引领，对公司发展具有更加深远的意义。本文作者以中国西南地区一家大型制造业公司为研究对象，以企业社会责任为切入点，通过量化研究，指出那些能够引领企业承担社会责任的“良心”领导更可能推动企业内部

产生以下正向效果：

- ① 在企业中起到上行下效的榜样作用，塑造、影响员工关于社会责任的认知，从而激励个人在日常生活中积极承担社会责任。
- ② “刷高”员工对公司的信任值，让员工相信公司会为员工、社区乃至整个社会的福祉着想，从而增加员工对于公司的信赖。
- ③ 增强员工的责任担当意识，使得员工乐意为企业做些合同之外的“好事”——“传帮带”新人、积极节约成本、主动担责等，从而提高公司绩效。

本文的主要理论基础是社会交换理论以及组织与员工之间的互惠原则。“信任”是本文实证链条中最为关键的要素。我们观察到，当领导者在经营管理中积极践行企业社

“ 高管们的道德水平，特别是在企业社会责任方面的引领，对公司发展具有更加深远的意义。 ”

会责任，比如环保、公益、提高员工福利等，会提升员工的共识——领导者和企业是可以被信任的。当领导者的社会责任感不断滋养与传递信任，员工的行为就会发生一些正向改变，由此提升组织氛围和企业绩效。以下是研究的具体内容。

1 认知对齐与主动模仿 具有社会责任的“良心”领导者会带动企业和员工提升社会责任感。下属会观察领导者，特别是直接主管的行为，并根据这些行为传递出的信息，形成对企业社会责任的认知和具象理解。此外，相关研究还发现，下属会倾向于模仿主管的行为。随着领导者自身道德水平的提高，员工对企业社会责任政策的认知度与敏感度也随之提升，会从模仿转为主动实践组织的价值观和社会责任。领导者的责任感和正义感，不仅能够推动企业社会责任行为，也能在不知不觉中推动员工与领导的责任正义感趋同，共同向高标准看齐。

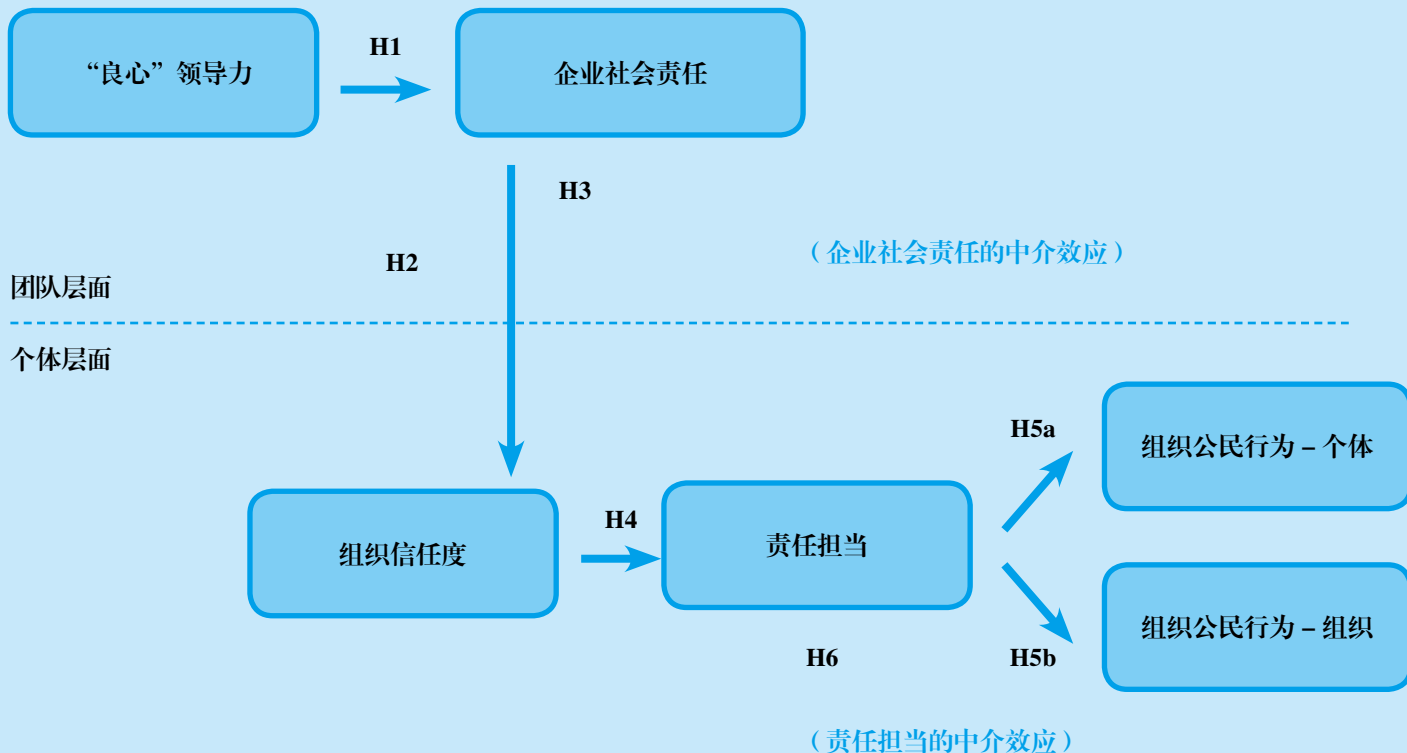
2 “良心”领导通过社会责任拉升员工对公司的信任度 当企业领导践行社会责任相关举措时，这些实践中蕴含着丰富的线索，可以在不经意间触及员工心中关于“信任”的基本问题：公司究竟代表谁的利益？公司存在与发展的长远目标是什么？公司能否公允地对待我和同事们？从个体层面来看，当员工认为自己供职的是家“良心”公司，富有社会责任感且乐善好施时，就更有可能信任公司的愿景和目标，相信自己在公司会得到公允对待，以更加开放的心态面对组织的各种安排与变革，甚至愿意在一定阶段

牺牲自己的个人利益而成全组织利益的最大化。因此，“良心”领导者可以通过持续践行社会责任，逐步增强员工对于企业的信任度。

3 员工对组织的信任度提高，会激发员工践行组织公民行为，主动承担责任 员工们一旦具备了对公司整体目标和价值观的认同，提升了内在激励，就会展示出积极助人、主动担责等行为，学术界通常称之为“组织公民行为”，特指为提升组织的整体福祉而自发采取的角色外行为，其对象可以是工作中的上下级、相识的同事、甚至没有直接合作关系的其他组织成员。研究表明，如果员工认可公司的整体发展目标，或者认为公司会充分考虑员工整体的福祉，并多方面支持员工的发展，他们更有可能积极开展与同事之间的人际互动，例如主动“传帮带”新人、提高同事间的协助配合。员工还会表现出符合组织最大利益的行为，例如主动为企业节约成本、维护企业的公众形象等。相反，一旦组织和员工之间的信任度降低，员工们可能只求达到岗位最低要求，而不愿承担更多的责任，以期减少因额外举动受到批评或承担风险的可能性。从这个角度看，员工对于组织和领导的信任是他们主动担责的前提。

从良心领导者到员工认知与信任度、再到员工的行为，是一条涉及团队层面和员工个体层面的多层分析链条。在具体分析中，本文将上述3点细化为6点假设，逻辑如图1所示：

图 1 假设中的多层面模型（H 代表假设，其中假设 5 有 5a 和 5b 两个步骤）



研究方法、样本与分析策略

为了验证以上假设，本文选取了中国西南地区一家制造型集团公司的五个事业部为研究案例。研究者从五个制造事业部中的 150 个工作团队获取了各项业务场景的数据，如研发、质保、生产运营、行政、客服以及销售等。在集团人力资源总监的支持下，从每个工作团队中邀请一位员工担任调查协调员，负责收集数据。调查协调员向受访者解释研究的目的，并将问卷分发给各位主管和下属。

在取得联系的 150 个工作团队中，共收集了 71 名主管和 308 名下属员工的有效数据。最小的工作团队包含 3 名下属，最大的包含 14 名下属。平均每个工作团队有 4 名下属。在下属样本中，68% 为男性，平均年龄 33 岁受教育水平方面，7% 为高中毕业，31% 为专科学校毕业，35% 拥有大专学历，24% 拥有学士学位，还有 3% 拥有硕士

或博士学位。71% 的下属在组织中的工作年限超过 3 年。在主管样本中，87% 为男性，平均年龄 38 岁；受教育水平整体较高，其中 24% 为专科学校毕业，28% 拥有大专学历，41% 拥有学士学位，还有 7% 拥有硕士或博士学位。

主管 - 下属关系的平均年限为 8 年。下属要对主管的良心型领导力行为、以及自身有关企业社会责任的认知和组织信任度进行评分。主管要对下属的责任担当行为和组织公民行为进行评分。问卷采用了 7 分制的李克特量表，其中最低分为 1 分（强烈反对），最高分为 7 分（强烈赞同）。

研究者们采用了多层面路径分析法来检验假设中的模型，所有路径系数同时进行估算。结果显示，模型拟合令人满意，上文提出的 6 点假设均得到印证。主管的“良心”领导力与工作团队层面上有关企业社会责任的认知呈正相关关系，因此，假设 1 得到支持；工作团队层面上有

关企业社会责任的认知与个体层面的组织信任度之间存在跨层面的直接路径，而检验结果显示，跨层面路径具有显著性，因此，假设 2 得到支持。以有关企业社会责任的集体认知作为中介变量，“良心”领导力和员工个体层面的组织信任度之间保持着间接的正相关关系，因此，假设 3 得到支持。员工个体层面对组织的信任度会对责任担当行为产生直接效应，组织信任度与责任担当行为呈正相关关系。因此，假设 4 得到支持。此外，检验结果表明，员工的责任担当行为和同事、其他个体以及企业整体之间的关系都具有显著性。组织信任度对同事、其他个体和企业的间接效应显著，这为责任担当的中介效应提供了证据。因此，假设 4、5、6 得到支持。

研究的意义

通过在真实企业的实地调研，本研究呈现了从领导者特质到员工行为的长链条。研究表明，主管领导的道德特质，例如诚信、公允会影响下属员工对公司的信任程度；同时，如果员工的集体认知是公司积极践行社会责任，员工则更有可能信任公司。因此，主管以身作则地展现具有社会责任感的行为，会提升员工对公司的信任。本研究还表明，

企业及其领导者践行社会责任，会向员工释放一种信号，示意员工“这样的公司值得为之付出额外的努力”。同时，当员工认定主管和公司是有责任的，他们更倾向于相信自己会得到公允的对待，并会心甘情愿地承担一些有额外风险的责任，提升组织的整体绩效，完成个体与组织的互惠闭环。此外，中国企业整体偏向于集体主义文化，社会交换行为可能在组织中比西方企业更加频繁，因此互惠原则对于员工与企业之间社会性交换的推动作用会更强，同时员工个体层面对于组织的信任度更为重要，因为这种信任为组织和员工之间，以及组织成员之间富有成效的、密集的社会交换奠定了基础。

路易斯·托尔尼 (Louise Tourigny) 是美国威斯康星大学白水分校管理学副教授，韩践是中欧国际工商学院管理学副教授，维什瓦纳特·V. 芭芭 (Vishwanath V. Baba) 供职于加拿大麦克马斯特大学，潘妍供职于中欧国际工商学院。本文改编自《商业伦理杂志》(Journal of Business Ethics) 2017 年 11 月刊所发表论文《伦理领导力和企业社会责任在中国：关于它们对信任和组织公民行为的影响的多层面研究》。



《A 股上市公司企业社会责任报告研究 2017》简述



芮萌教授

将商业与公益相融合的投资方式——影响力投资已成为现代企业承担社会责任、助力可持续发展的有效途径。2017年12月1日，中欧国际工商学院财富管理研究中心与联合国开发署联合主办中欧全球影响力投资高峰论坛，中欧金融学与会计学教授芮萌在论坛上发布了中欧财富管理研究中心和上海财经大学会计与财务大数据研究中心的联合研究成果——《A股上市公司企业社会责任报告研究2017》（下文简称《报告研究》）。本文是对《报告研究》内容的简要阐述。

企业社会责任报告（下文简称CSR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意义。CSR报告有助于改善公司的信息环境，进而有助于外部投资者进行投资决策。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，报告的厚度与内容丰富程度也逐年提升。从发布CSR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较为明显的差异。《报告研究》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，进而帮助投资者基于CSR报告中的信息来进行决策。

“ 买入社会责任总分最高的公司，同时卖出社会责任总分最低的公司，则在未来三个月的累计超额回报为 2.5%，年化超额回报为 10.38%。 ”



具体来说，《报告研究》将 CSR 报告的构成指标分为七组后观察发现：

① 从社会责任管理的角度看，不同行业公司使用网站来披露社会责任信息的差异很大，在内部设置专门领导机构、进行社会责任培训和聘请第三方审验 CSR 报告的公司越来越多。

② 从公司经营管理角度看，中外合资企业相比国企和民企，对战略合作共享和诚信合规经营更加重视，但是部分公司在经营管理上也存在一些不令人满意的因素，例如，2016 年度披露会计违规的公司有 82 家，较上年度增加了 0.79%。

③ 从产品质量与创新角度看，研究人员比例与研发支出有小幅上升，其中东部地区上市公司的平均研发支出最多。

④ 从员工责任角度看，在 2016 年度发布 CSR 报告的公司中，有一半公司披露了薪酬激励措施，其中民营企业的积极性最强，而国有企业披露补充福利的积极性最强。

⑤ 从多元化与平等角度看，近七成公司董事会中有女性成员，但女性董事在董事会中的平均占比仅为 13%。

⑥ 从履行环境责任的角度看，国有企业和外资企业积极性较强，而民营企业的环境责任意识相对较弱；目前披露因环境问题受到处罚的公司数量还较少。

⑦ 从社会贡献与慈善角度看，东部上市公司、金融业上市公司和国有企业的社会责任感较强，参与度与投入金额最高。

关于社会责任报告的经济价值，《报告研究》认为，CSR 报告是强制披露和自愿披露相结合，且第三方审验比例低，故可靠性要低于财务报表信息，但是具有较强的时效性与预测价值，对于投资者的投资决策有巨大的帮助作用。《报告研究》还发现，在 2016 年上市公司的 CSR 报告报出后，买入社会责任总分最高的公司，同时卖出社会责任总分最低的公司，则在未来三个月的累计超额回报为 2.5%，年化超额回报为 10.38%。在构成社会责任的因素中，员工责任、研发人员占比、研发支出占比和专利技术等因素发挥了极其重要的作用，有助于提高投资策略的盈利能力。



陈杰平教授

商学院毕业生应该怎样承担社会责任？

■ 文 / 中欧国际工商学院会计学教授陈杰平

何谓企业家精神？

关于企业家精神，我们要寻找一个定义。我找到的是大家熟悉的经济学家熊彼特，他出生于奥地利，早期代表著作是1912年发表的《经济发展理论》，1932年之后他去了美国哈佛大学当教授。熊彼特关于企业家精神的定义，我想有几个比较重要的观点：首先，他把经济分成静态和动态两种形式；其次，他更关心经济的发展，而非增长。他认为，即便没有创新，经济也会自然增长，比如在劳动生产率没有提高的情况下，仅靠人口增长就会带动经济增长，但经济要想发展，必须有两个必要条件：一是要突破社会和心理因素的阻碍，二是必须有逆流而上的先驱。

人们都有改善生活的愿望，这会不会带动经济发展（注意并非“增长”）？熊彼特认为不可能，因为经济发展需要企业家精神，这与改善生活的愿望不是一回事。改善生活是目标，一旦目标达成，人们拼搏的动力就没有了，正如经济学中所说的边际投入等于边际产出。但企业家不同，他们心里没有均衡的概念，不管有多少财富，都会拼命工作和承担风险。只有这样的人、这样的精神才能带来经济发展。

企业家是充满激情、追求变化的。他们要打破平衡，制造麻烦。他们标新立异，从不因循守旧。他们主动出击，不待旁人来挑战。他们逆流而上，而不是顺水行舟。他们内

“ 企业家是充满激情、追求变化的。他们要打破平衡，制造麻烦。他们标新立异，从不因循守旧。他们主动出击，不待旁人来挑战。”

心也感受不到外界对于变化的抵制情绪。很重要，他们听凭直觉，而不是理性地选择路径。他们奋斗的动力并不来自于财富的扩大，而来自于对权力的追求，来自于在创新中获得愉悦。他们勇于承担风险，在他们看来驾驭风险就是乐趣。

普通人中不乏创新者，但熊彼特讲的创新是创造性地组合资源，有几个例子：一是在生产中采用新的原材料或半成品；二是开发新产品；三是采用或创造新的生产方式；四是开发新市场；五是创立新的工作组织。他把整个生产过程都包括进去了，并且强调是利用现有资源进行组合，不需要没有技术创造一个技术，没有法律创造一个法律。

企业家通过努力会产生创造性的毁灭。智能手机就是典型案例，它几乎毁灭了指南针、照相机、录音机、日历，很快手提电脑也要被消灭掉，再过几十年，人脑的部分功能都会被手机取代。创新性的组合也必须恰逢其时，因为它必须市场化，如果创新太超前，不能市场化，就很可能早夭夭折。

企业家精神不仅存在于商界，其实在政治、军事和社会各领域都大量存在。所以，企业家精神不仅仅适用于创建和管理企业，也适用于推动社会进步和发展。

社会责任应该是企业战略发展的方向

在网上搜索一下，你会发现所有大的商学院都会把社会责任作为自己的办学理念。为什么商学院更加关注社会责任呢？我想主要是因为商学院毕业生对社会的影响更大。尤其在 MBA、EMBA 层面，毕业生都是企业高管，不可避免会影响成百上千人。如果真正成为公司一把手，影响的不仅仅是员工和员工家属，还有供应商和客户，并通过企

业口碑影响更多的人。

商学院毕业生应该怎样承担社会责任呢？我觉得作为商业领导者和企业公民，首先应尽的社会责任就是不能作恶。听起来很简单，但是企业想不作恶，其实并不容易，因为在商场上诱惑太多了，为了让利润最大化，有很多机会诱惑你去作恶。其次必须要有利润，那些一天到晚讲理想的企业，我觉得如果不能将理想以利润的形式表达出来，这个理想不但是空洞的、片面的，还往往是有害的。企业能得到职工的爱戴，能得到客户和供应商的尊敬，我觉得这是最基本的社会责任，不应该当做负担来看待，而应该当做企业战略发展的方向。

现在消费者的偏好已经发生了变化，从简单追求低价到不但要求价格低、品质好，还要求企业必须履行基本的社会责任。如果一家企业上了黑名单，被认为是不环保、虐待动物，或者剥削童工，消费者不但不会买这家企业的产品，还会在互联网上，在微信、推特上发负面消息。从这点上看，很多欧美企业履行社会责任，不仅仅是因为比较强的责任意识，更主要是因为背后有非常大的商业利益。如果不履行社会责任，就会丢失市场份额。

百花蜂蜜是中欧校友企业，他们每年收两次蜂蜜，第一次货源充分，他们的要求控制成本、保证质量；第二次是春节以后，货源不是很多，他们的要求是保证质量、控制成本。企业创始人非常明确地跟采购部门说，不能把蜂农逼得加糖、兑水，蜂蜜质量会受到影响，他这是有意识地管理自己的产业链。我想，当企业在产业链占主导地位的时候，就有了一个非常重要的社会责任——怎样打造产业链生态。你怎么做，就决定了你的上下游怎么做，如果整个产业链乱了，你自身难保；如果产业链非常有效，各个环节都有适当利润，我想你也能从中获益。

“ 当企业在产业链占主导地位的时候，
就有了一个非常重要的社会责任——怎样打
造产业链生态。 ”



如下图所示，企业只有在不作恶的基础上，才能谈得上积极参与社会公益活动，推动社会进步，最终通过商业文明改善我们这个不甚完美的世界。

企业社会责任金字塔



富足 = 地球上 90 亿人喝干净的水，住负担得起的住房，个性化的教育，顶级的医疗护理和用之不竭的无污染能源

全世界有 90 亿人口，有 10 亿人没用上电，还有 10 亿人每天的生活费不足 2 美元。但是由于科学技术的进步，已经有企业生产出适合在贫困地区销售的低成本家用太阳能发电机、微型水净化装置等设备。企业为了追求利润就会积极销售这些产品，客观上减轻甚至逐步消除贫困给人类带来的危害。在中国，根据《人民日报》的报道，2013-2016 年，中国连续 4 年脱贫超过 1200 万人，累计脱贫 5564 万人，是世界公认的对减贫贡献最大的国家。我想中国企业赶上了一个好时代，不仅能够履行社会责任，还能够推动社会进步。很多社会企业和个人已经在做扶贫的工作，我相信人类一定能够通过商业文明和技术手段消灭绝对贫穷，最终达到富足。

教授荐书



“《富足》的作者是硅谷的一个技术出身的创业者，他认为技术是解决人类一切问题最有效的手段，包括消灭贫穷。《富足》讲的是人类怎样利用技术手段，通过商业的方式消灭贫穷。商业文明的起源是技术进步，因为技术进步产生了分工合作，因此才有了交易需求。经济学有一个纳什均衡，就是买方和卖方通过交易，双方都可以获得自身利益，但不损害对方的利益，这就是商业怎样让社会利益最大化的一个基本原理。这种纳什均衡使得不同的需求在市场上被满足，我认为是商业文明最基本的框架。”

本文改编自 2017 年 11 月 11 日陈杰平教授在中欧国际工商学院“企业家精神和社会责任”主题论坛上的演讲。





CSR 在校园： 素履之往

在 24 年的发展历程中，中欧国际工商学院取得成功的密码之一，就是学院从来不在象牙塔里独善其身，而是始终与社会保持着血脉联系，将对社会责任的追求融入教学、研究、论坛等日常运营的方方面面。在本栏目中，我们汇聚了中欧五地校区近期开展的社会责任实践活动：

- 社会责任，中欧人在行动！
- 上海校区：将社会责任融入学院日常
- 呵护一个 23° 的冬天
——中欧北京“温暖小组”走进打工子弟中学
- 中欧深圳校区：凝聚校友合力，辉映城市精神
- 中欧苏黎世校区：拥抱 CSR
- 中欧在非洲践行社会责任

社会责任，中欧人在行动！

——“新时代，新责任”中欧国际工商学院社会责任系列活动在京成功举办

4月15日下午，“新时代，新责任”中欧国际工商学院社会责任主题论坛暨《2017 中欧企业社会责任（CSR）报告》发布与“中欧校友社会责任评选”颁奖活动在北京嘉里中心隆重举行。200多位来自世界各地的中欧校友、特邀嘉宾和企业家齐聚一堂，共话新时代下的企业社会责任。本次活动由中欧校友总会主办，中欧国际工商学院提供学术支持。

作为一所亚洲领先、全球知名的国际化商学院，中欧一直将培养具有企业家精神、积极承担社会责任的领导者作为自身使命。此次校友总会联合学院举办社会责任系列活动，是站在历史的新起点上，承前启后，继往开来，推动每位校友成为商业文明和社会责任的践行者，并呼吁更多校友企业将社会责任提升到企业发展战略的高度。未来，社会责任将成为中欧校友总会每年年度会议的主题，中欧希望通过自身努力为推动商业文明和社会进步持续贡献力量。

中欧社会责任主题论坛

中欧国际工商学院院长李铭俊教授为中欧社会责任系列活动致开幕辞。他指出，在中欧24年的发展道路中，学院一以贯之的是和时代休戚与共，与国家命运相连，并勇于承担社会责任的精神。成立24载，中欧始终与社会血脉相融，将社会责任理念融入教学、研究、论坛等日常运营的方方面面：中欧第一届MBA就开设商业伦理必修课，EMBA课程每年评选“善为奖”，鼓励学员积极承担社会责任；中欧在非洲设立校区，在当地传授管理知识，提供奖学金补贴，迄今为止已在非洲拥有449名校友；2017年9月，中欧在北京校区开设“全球化中国企业核心人才特设课程”，为落实国家“一带一路”倡议贡献力量。李院长寄语与会校友，“学院愿和大家共勉偕行，让承担社会责任信念常驻心中，共同推动中国与世界的商业文明与进步。”

中欧宝钢经济学教席教授、中欧校友社会责任系列活动代

言人吴敬琏为本次论坛发表了精彩演讲。他指出，19世纪形成的社会结构模式是通过私人领域和公共领域分别处理社会问题，这一模式在发展中逐渐显露出了缺陷：政府在处理社会问题上需要付出的成本越来越高，但依然无法满足民众要求。这种情况中外皆然。由非政府组织处理某些特定领域的公共问题，这种模式发展虽快，但力量薄弱、资源不足，在社会中所占比例很小。因此，让千千万万的商业企业也来做公益，成为了20世纪后期的潮流。目前社会企业模式在一些国家已走向制度化，希望中国也有类似制度兴起，让商业界为解决社会问题提供更多帮助。中欧将社会责任提升到学院定位的高度，是非常有意义的事情，他衷心希望这项事业取得成功。

财经观察家、秦朔朋友圈发起人、中国商业文明研究中心联席主任秦朔分享了他在商业文明方面的研究心得。他将企业社会责任划分为三个阶段：1.0版本——企业与社会间有一种潜在的、默示的契约关系，企业的利润应视为企业有效使用社会资源、成功向社会提供所需服务的结果；2.0版本——社会价值驱动型企业应运而生，即产生了一批因善而兴、向善而行的企业；3.0版本——通过企业家精神在社会公共空间创造社会价值，这是对未来的展望。秦朔引用了亚当·斯密在《道德情操论》中的名言与参会嘉宾共勉，“以他者为念甚于为己而谋，抑己之私而行仁于外，人类天性之完善以此构成。”

中欧校友总会常务理事、社会责任委员会联席主任，汇添富基金管理股份有限公司董事长李文从其公司践行社会责任的角度分享了体会。他认为，“社会责任与生俱来，是企业存在的意义；社会责任创造社会资本，是企业重要的核心竞争力；社会责任的内涵随着企业发展和时代进步不断深化。”良好的公司治理、充分的组织保障以及融入公司的企业文化，是企业践行社会责任的三个要素。李文表示，本次活动是中欧用实际成果向全社会展示共同探求时代真知、努力践行社会责任的开放胸怀，也是校友们以自身实践丰富着中欧的核心价值观。

《2017 中欧企业社会责任（CSR）报告》发布

中欧管理学副教授蔡舒恒作为教授代表发布了《2017 中欧企业社会责任（CSR）报告》。这份报告总结了 2017 年的全球企业社会责任趋势和中国企业社会责任实践，重点展示了中欧在这方面的精品案例和研究成果。

报告指出，从全球范围来看，企业社会责任事业已被赋予全球视野与社会共识，全球商业实践与企业社会责任发展趋势的融合空前密切。中国企业的社会责任实践正在快速追赶国际潮流：环境保护已成为重要攻坚战之一；企业扶贫从“授人以鱼”转向“授人以渔”；发布企业社会责任报告渐成风气，报告内容与用途日趋多元化；投资界正在积极推动责任投资；互联网行业从商业竞争向公益领域延伸……中国企业越来越体会到，企业社会责任不仅是成本或约束，更是一种孕育机会、促进创新、获得竞争优势的战略行为。

中欧校友社会责任评选活动颁奖

作为本次中欧社会责任系列活动的一大亮点，为期半年的中欧校友社会责任评选活动的各奖项得主也在本次论坛上揭晓。本次评选设创新奖、公益奖、环保奖和社会责任奖，每个奖项设最佳奖一名，提名奖若干名。工作小组和评审委员会依照严格的评选标准和评选流程，对申报的 73 家校友企业 / 组织进行了独立审核和评分。

创新奖评选维度涵盖产品创新、技术创新、模式创新、理念创新和战略创新；环保奖评选维度涵盖环境友好、节约能源、环境认证、循环经济和绿色办公；公益奖评选维度涵盖支持教育、企业扶贫、志愿者活动、社区服务和创造就业；社会责任奖评选标准中则囊括环境、社会、公司治理、经济等四大类指标，与创新、环保、公益等单项奖相比，社会责任奖既体现此次评选的主旨也是最受瞩目的综合奖项。



吴敬琏教授在中欧社会责任主题论坛发表演讲

最终，第一反应（上海救要救信息科技有限公司）、上海杉树公益基金会、房地产行业绿色供应链行动推进委员会分别获得创新奖、公益奖和环保奖。社会责任奖空缺，依视路集团（中国）和河南建业集团获得社会责任提名奖。e 袋洗（北京壹代家庭服务有限公司）和泉峰集团（南京德朔实业有限公司）、京东集团和深圳市红树林湿地保护基金会、上海开能环保设备股份有限公司和博天环境集团股份有限公司分别获得创新、公益、环保提名奖。学院领导、教授和知名公益人士为获奖校友企业 / 组织颁奖，会场响起了热烈掌声，为这些在企业社会责任领域做出贡献的校友企业 / 组织喝彩。

九层之台，起于累土，商业文明，任重道远。本次社会责任系列活动的成功举办，标志着中欧国际工商学院正式将社会责任提升到学院定位的战略高度，表明了学院推进企业社会责任发展的坚定不移的追求。



从左至右：中欧 MBA 参赛选手乔纳森·周 (Jonathan CHEW)、吴沛雯、干城 (David GAN)、李洋 (Ruyang LI)、刘亦婷

上海校区： 将社会责任融入学院日常

2018年初，上海校区举办了多场与社会责任相关的学术活动。中欧 MBA 代表队也在第七届社会影响力投资大赛中斩获亚军，影响力投资作为一种义利并举、公益与商业相融合的投资形式，正在全球蓬勃兴起，此次获奖也表明中欧培养的 MBA 学生正在成为践行企业社会责任的新生力量。

荣获社会影响力投资大赛亚军

2月24日，在西班牙 IESE 商学院于巴塞罗那举办的第七届社会影响力投资大赛中，中欧国际工商学院 MBA 代表队（左图）荣获第二名。进入决赛的六支参赛队伍分别为中欧国际工商学院、IESE 商学院、剑桥大学贾吉商学院、牛津大学赛德商学院、英国克兰菲尔德大学和巴黎高等商学院。中欧 MBA 代表队由来自中国、美国、加拿大和澳大利亚的五名学生组成，这支跨文化的队伍在比赛中展现了优秀的协作能力，取得了第二名的好成绩，仅次于牛津大学参赛队。

关注食品安全

3月11日，中欧 MBA 企业社会责任俱乐部组织 2018 食品安全论坛（下图），关注中国当下食品安全。论坛邀请了来自食品行业供应链上下游的零售商、生产商、顾问以及信息科技服务商参与讨论。演讲嘉宾包括锦江麦德龙现

购自运总经理席龙（Jeroen de Groot）、多利农庄创始人张同贵（EMBA 2005）、普华永道食品供应与整合部门资深经理布莱恩·马特赫（Brian Marterer）和 IBM 研究院行业解决方案华东区技术总监李进峰。中欧市场营销学教授白诗莉（Lydia Price）在总结致辞中勉励中欧学生在未来工作中保持社会责任感，通过技术和管理创新，为解决食品安全问题而持续努力。

解析绿色金融

1月9日，第101期中欧陆家嘴金融家沙龙特邀中国金融学会绿色金融专业委员会主任、清华大学金融与发展研究中心主任、人民银行研究局前首席经济学家马骏教授主讲“绿色金融发展的背景、实践和前景”。中国人民银行参事、中欧陆家嘴国际金融研究院常务副院长盛松成教授，中国金融信息中心董事、党委副书记罗绮分别致欢迎辞。200余位金融界、企业界和学术界嘉宾应邀参会。



呵护一个 23° 的冬天

一中欧北京“温暖小组”走进打工子弟中学

■文 / 边晓璇

善款支出情况:

筹款总额: 12377.88 元

购买帽子 230 顶, 花费 3463 元

取暖用电: 8914.88 元



中欧北京“温暖小组”与蒲公英中学负责人合影

中欧北京“温暖小组”走进蒲公英中学，代表学院捐赠校庆活动中筹集的善款。

“中欧是教什么的呀？”

“中欧是不是还有很多外国留学生？”

……

这是北京蒲公英中学初中一年级学生向来访的中欧“温暖小组”提出的问题。“温暖小组”此行的目的是送来“呵护一个 23° 的冬天”义卖活动中筹集的善款，以及员工和校友们的善意和爱心。

蒲公英中学是北京第一所经政府批准的专门为农民工子女创办的中学，也是北京大兴区唯一一所接收农民工子女的非营利性民办学校。中欧校友孙海阳（EMBA 2015）是这个项目的联合发起人之一。中欧校友也一直通过捐赠、义卖等方式支持蒲公英中学的发展，比如 2016 年中欧 EMBA 发起的“网红袋”义卖活动，通过拍卖中欧定制帆布包，筹集善款 15800 元，在校友当中引发了参与热潮。

从 2005 年成立至今，蒲公英中学一直租用废弃厂房、平房改造的校舍，2014 年获批兴建新校舍，但因为募集资金不足，新校区没能如期在 2017 年底前完成建设，学生们不得不继续在老校区上课。但由于当年烧煤供暖被取消，学校需要改造锅炉用电取暖。

了解到这一情况后，中欧北京校区决定在 11 月的 23 周年校庆活动中，发起“呵护一个 23° 的冬天”公益活动，将 300 份中欧定制笔盒套装以 23 元/套起的价格拍卖售出，所有义卖收入用于蒲公英中学的冬季取暖。

11 月 11 日，中欧 23 周年校庆活动的义卖现场十分热闹，校友、员工纷纷参与其中，班主任团队也在班群中积极宣传，在数百位校友和同事的支持下，笔盒迅速售出。最终义卖活动一天内筹集善款 12377.88 元！

为鼓励孩子们持续学习，“温暖小组”还在同事中间发起了“众筹图书”活动——为初一每个班级的图书角捐赠一套《14 岁懂社会》系列图书，帮助正值青春期的孩子们解决可能面临的困惑与烦恼。两小时内，23 位北京校区同事踊跃报名，图书众筹迅速完成。

12 月 4 日下午，由中欧北京校区同事组成的“温暖小组”带着员工和校友们满满的心意，来到蒲公英中学，并走进了七（1）班和孩子们交流。

孩子们思维活跃，积极提问。为了回答“什么是 EMBA”等问题，中欧北京校友会团队负责人周华军从“欧盟是什么”开始讲起，将中国政府和欧盟合作创办中欧国际工商学院的历史娓娓道来。周华军的风趣讲解时不时引发孩子们天真的笑声。他还与大家分享了对于“成功”的认识，勉励孩子们无论将来做什么工作，都要做一个诚实、善良和正直的人。

收到笔盒和帽子的每个孩子，都礼貌真诚地说“谢谢”，他们还还为中欧老师们准备了感谢卡片。相信学院传递的爱心和善意，将会滋养孩子们的心田。

当天，校长郑洪陪同中欧“温暖小组”一起参观了校园。蒲公英中学的老校舍虽然基础设施和物质条件非常有限，但来自社会各界的爱心一直支持和帮助着孩子们努力学习、改变命运。据郑洪介绍，经过三年的学习后，90% 左右的学生都能达到中考及格水平，并在毕业后继续进入高中或职高学习，甚至还有 13 人成功获得了海外留学机会。



梧桐岛

“充满朝气活力的城市气质，与勤勉务实、开拓进取的企业家精神，在深圳班同学身上完美结合。”

中欧深圳校区： 凝聚校友合力，辉映城市精神

2017年12月21日，中欧国际工商学院深圳校区正式迁入新址。位于深圳市宝安区航空路泰华梧桐岛10A栋秋分楼的新址共6层楼，设有3个阶梯教室，2个平面教室和12个讨论室，可以容纳3个班级同时上课。位于6楼的“世纪海翔报告厅”是深圳校区最大的阶梯教室，能容纳130人左右。目前深圳新校区已成功举办了新校区启用典礼暨第一届中欧深圳校区年度论坛，未来还将举办“博约讲堂”“专业之光”“EMBA管理微论坛”等系列活动。

“中欧味道书吧”位于新校区一楼大堂，精心布置的鲜花绿植，馆藏的近千册经典书籍，构成了一个既清新又典雅的空间。这个充溢着“书香、茶香、花香”的书吧将会成为中欧校友“思往之，念住之”的心灵港湾。

5楼办公区是深圳校区日常运营的核心区域，除了开放式员工办公区，还设有接待处、视频会议室和教授办公

室等功能空间。

中欧深圳校区在建设过程中得到了校友、学员的慷慨捐赠。中欧校友总会会长田明（EMBA 2005BJ）所在的朗诗绿色地产捐赠了深圳校区整体设计装修施工项目，价值1023万元人民币；顾京（EMBA 2010SZ）校友所在的深圳市世纪海翔投资集团有限公司冠名捐赠了“世纪海翔报告厅”；黄胤菲（EMBA 2014SZ）校友、孙仲斌（EMBA 2011SZ）校友与深圳校区合力打造了“中欧味道”书吧。

“因为认真选择中欧，因为创新选择深圳。”正如中欧经济学教授朱天在“光辉岁月·中欧EMBA深圳班”历史成果展序言中所写的，“充满朝气活力的城市气质，与勤勉务实、开拓进取的企业家精神，在深圳班同学身上完美结合，他们因此成为中欧EMBA学员群体中充分传承‘认真、创新、追求卓越’之精神的鲜活力量。”





中欧苏黎世校区： 拥抱 CSR

■文 / 卢卡斯·托内托

在 商学院的校园里看到 15 岁的埃琳娜·格伯 (Elena Gerber) * 让人感到有点诧异。她正在读中学，毕业后将参加职业培训。以她的资历，要加入中欧苏黎世校区常见的商业高管群体还远远不够，但埃琳娜在提前做着规划。

“对于千禧一代来说，他们无法想象，如果企业不承担社会责任，世界将会变成怎样。”



为了让自己准备好面对成年后真正的职业生涯，她抓住了和 InnoPark 专家会面的机会，InnoPark 是一家为高级求职者提供辅导的公司。这也是苏黎世校区举办的讲习班的内容之一，该课程已经连续举办四年，目的是将像埃琳娜这样的年轻人和经验丰富的专业人士组织到一起，让他们就未来的职业生涯展开坦率的讨论。埃琳娜参加的讲习班于 3 月 27 日举办，由导师安雅·赫德（Anja Herde）主持。学员需要探寻答案的问题包括：我们能从彼此身上学到什么？我们对未来的职业生涯应该持有怎样的期待？三代人如何在未来合作共事？这些活动是苏黎世校区丰富的 CSR 实践的一部分。

除了跨代讲习班，PRME（责任管理教育原则）认证也反映出苏黎世校区在 CSR 方面的不懈努力。PRME 寻求在管理教育机构之间建立一个可持续改进的流程，以培养能够应对 21 世纪复杂挑战的新一代商业领导人。苏黎世校区发起的中欧企业圆桌会议（CCRT）也非常契合这些目标，在该项目中，入选的瑞士和国际公司齐聚一堂，确定他们在社会中的责任。CCRT 关注的重点是高管应发挥的作用；企业公民成为企业成功的先决条件，是讨论展开的背景。

“CSR 的核心要素是可持续性，同时也和风险管理有关。如果你想要安稳经营业务，就要面向未来。”中欧苏黎世校区 CEO 菲利普·博克斯伯格（Philipp Boksberger）博士表示，“现在许多投资者都期望企业承担社会责任，很多市场已经受到监管。因此，积极主动是明智之举。”

苏黎世校区为认同这一观点的企业和个人提供全球选修课程（作为中欧 GEMBA 课程的一部分），重点关注这些问题。例如，在关于“可持续性”的全球选修课程中，

讲师玛格丽特·弗莱厄蒂（Margaret Flaherty）重点讲述了企业在为供应商创造新机会的同时，如何解决关键的可持续性挑战。全世界面临的问题——包括全球人口增长引发的资源短缺，以及社会差距，使得反思商业经营模式变得尤为重要。

另一个学习模块则完全是为 CSR 理想而设立的，虽然从“管理、诚信与合规”这个名称来看关系不大。讲师托马斯·舍叶维勒尔（Thomas Scheiwiller）在该模块向来自中国、非洲和欧洲的学员讲授 GEMBA 课程，他强调合规的意义已经远远超出“法律”层面，包括市场需求、向员工提供良好待遇，以及遵守可能超出当地法律要求的环境标准。“合规在所有方面都和 CSR 息息相关。”他表示，“今天，有三种不同的方式促使企业采取合适的措施：通过法律（必须）、通过市场（应该）或通过意愿（能够）。”

舍叶维勒尔表示，只有日用消费品行业或食品行业才知道 CSR 重要性的时代已经过去。现在，就连金融行业都对承担社会责任表现出很高的意愿。博克斯伯格解释：“如果缺少 CSR 塑造的企业行为，金融服务提供者就无法成功经营业务。因此，通过对新行业的关注，我们在苏黎世校区的教学活动中也会预料未来的商业风险。”

他补充说：“CSR 不只是一个趋势，也是一种不会消失的思维模式。现在，推动 CSR 的力量是千禧一代，比如 15 岁的埃琳娜。对于千禧一代来说，他们无法想象，如果企业不承担社会责任，世界将会变成怎样。”

* 为保护个人隐私而使用的化名。



中欧在非洲践行社会责任

■文 / 夏敏、塞缪尔·奥克洛 - 扎巴

通 过奖学金、资助培训课程，以及学员和校友组织的社区活动，中欧国际工商学院一直在非洲积极承担社会责任。截至目前，已有 20 多位商业领导者获得 GEMBA 课程奖学金，学院还提供三项 MBA 奖学金，并与中国航空工业集团公司（AVIC）联合举办商业高管和领导力课程，已累计培训 400 多人。中欧非洲校区也关心当地青少年群体，在过去两年一直为参加拉卡西亚基金会（la Caixa Foundation）创业竞赛的高中团队提供支持。以下是非洲校区 CSR 实践的部分内容：

GEMBA 奖学金

BVC 咨询公司 (BVC Consulting Ltd.) 技术总监 迈克·翁让 (Michael Onuorah) 说：“有了为非洲学员提供的奖学金，我不仅有在 2016 年开始学习中欧 EMBA 课程，还学会了如何放眼全球、脚踏实地。”这位尼日利亚学员自 2010 年起一直渴望参加 EMBA 课程，但受制于资金不足，计划一再拖延，直到他听说中欧提供的半额奖学金。他说：“我强烈推荐每位创业者和企业高管都来学习这个课程，如果他们特别想在中国，或是和中国以及世界其他地区做生意的话。”2016 年，中欧颁发了 13 份 GEMBA 奖学金，2017 年则颁发了 11 份。



中欧 GEMBA 课堂的典型场景

企业高管和领导力培训

2016 年，中欧在非洲四座城市为高级管理人员举办了培训课程，分别为埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴、肯尼亚首都内罗毕、尼日利亚拉各斯和加纳首都阿克拉。2017 年，中欧

在赞比亚首都卢萨卡、加纳首都阿克拉、喀麦隆首都雅温得和肯尼亚首都内罗毕举办培训课程，包括决策会计学、经济环境学，以及领导力和战略管理等。很多人对在拉各斯举办的课程印象深刻，交换金融普惠服务公司 (Interswitch Financial Inclusion Services) 分区 CEO 迈克·奥格巴鲁 (Mike Ogbalu III) 就是其中之一。“人们说，看到大局是重中之重，但大局是由一件件小事组成的。”他说，“芮博澜教授能够以这种独特的方式通过日常小事看到大局，带领全班同学踏上探索经济世界的兴奋旅程。他也从整体上剖析了亚洲和世界局势，启发新的思维方式。”



芮博澜教授和课程学员

非洲女性创业与领导力课程（WELA）

中欧特别设立非洲女性创业与领导力课程（WELA），为非洲女企业家提供支持。六年前，该课程在加纳启动，如今已经推广到尼日利亚、摩洛哥和南非，覆盖非洲大陆西部、北部和南部。该课程由中欧资助，鼓励更多妇女从中获益。上海之旅是WELA课程特别受欢迎的一个环节。2017年，很多优秀的非洲女学员来到上海校区，她们鲜艳的服饰和热情的笑容成为了一道亮丽风景，斯黛拉·阿西多（Stella Asiedu）就是其中之一。她即将在父亲创立的房地产公司担任CEO，因此来到中欧寻求成功之道。“加纳大约有170万人的住房没有保

障。你可以想象一下他们的生活环境，住在集装箱里，只有临时栖身之地，因为买不起房。”她说，“所以问题就是：怎么才能建造人们负担得起的住房，让每个人都能安居？WELA课程教会我，最重要的是感动生命，而这正是我热爱的事业。”

截至目前，已有近160名非洲女性参加WELA课程。在中欧和埃斯卡管理学院（ESCA Ecole de Management）的共同努力下，这个数字还会快速增长。2018年1月，中欧开始在卡萨布兰卡推出摩洛哥首个WELA课程。



斯黛拉·阿西多

培训传统领导人

在中欧课堂上学习几天，即便是最英明的非洲领导人也能从中获益。为提高传统领导人的管理能力，帮助他们促进当地社区发展，2013年，中欧在加纳阿散蒂省推出了一个培训项目，并于当年3月在该省首府库马西推出了第二单元课程。该课程由中欧和奥赛·图图二世管理教育和研究中心（OTCEER）联合举办，聚焦传

统部门的服务管理和领导力，以信息通信技术（ICT）和土地管理为重点，有30名领导人参加。正如中欧非洲校区执行主任蔡慕修（Mathew Tsamenyi）教授所说的，“我们希望传统机构能在开发中作为合作伙伴发挥不同的作用，我们将自力更生促进地区发展，不依赖国际捐赠人或政府。”



娜娜·阿克索·阿朵·敏塔（右）与玛米·奥尔芭·昆兰·阿穆尔在2017 MBA 成长营

MBA 和 MBA 成长营奖学金

今年7月，玛米·奥尔芭·昆兰·阿穆尔（Mami Araba Kwenua Amuah）将参加为期五天的MBA成长营。她此次入选要得益于中欧提供的半额奖学金，中欧已连续两年向非洲MBA申

请人提供此项奖学金，帮助他们体验中欧MBA课程。去年，娜娜·阿克索·阿朵·敏塔（Nana Akosua Adjoo Mintah）也参加了成长营集训。

拉卡西亚基金会创业竞赛

该竞赛让非洲年轻人认识到创业的本质，是促进当地社会和经济发展的的重要举措。因此，中欧参与进来，帮助那些接受这项艰巨任务挑战的非洲高中生，也成了自然之举。今年，来自特马国际学校（Tema International School）的一群朝气蓬勃的年轻人将踏上巴塞罗那之旅，去年参赛的则是来自阿克拉默顿国际学校（Merton

International School）的学生。默顿的一位导师陪同学生参加了那次竞赛，他表示，竞赛给他们带来了新思路。“中欧为我们参赛提供了赞助，这非常棒。”他说，“对学生和老师来说，这都是很好的创新和创业培训，为培养学生的团队合作精神提供了极佳的机会，让我们大开眼界，对此我们深表感激。”

学员和校友的 CSR 实践

在学院的带领下，多年来 CSR 也是中欧学员和校友在非洲社会实践中不可分割的一部分。今年 3 月 3 日，2017 级 GEMBA 苏黎世班学员访问了加纳潘塘医院，并捐赠了价值 10000 加纳赛地的病人日常用品。“今天来到这里很有意义。”班长维克多·乌戈基（Victor Ugorji）表示，“学院把我们带到世界各地，我们应该在所到之处回馈社会。所以我们选择了这家医院。全班同学都信任和支持这次行动，毫无疑问，这肯定不会是我们最后一次访问这里。”



2017 年 5 月，中欧校友会加纳分会为一名被诊断为双边结膜乳头状瘤的六岁孩子提供了眼外科手术所需的全部资金。加纳分会在社交媒体上看到他的故事后，主动伸出援手，募集了 10000 加纳赛地，为其支付医疗费，并帮助他母亲的生意。现在，那个孩子已经完全康复，回到了学校。



中欧非洲 EMBA 课程包含关于社会责任和责任型领导的内容，也鼓励学员在学习期间参加 CSR 项目，具体行动包括：

-
- 2016 年，2015 届学员修葺了尼日利亚的一所天主教会小学；
- 2015 年，2014 届学员为一所特殊学校提供了水和水箱；
- 2014 年，2013 届学员修葺了阿克拉机场警察局，提供了新的空调和电视机；
- 2013 年，2012 届学员为拉各斯一所文法学校的计算机实验室提供了全部家具，并为学校捐赠了计算机、打印机和桌椅；
- 2011 年，2010 届学员修葺了山脊医院的部分区域，以纪念已故同学大卫·福斯特·福森（David Foster-Forsen）；
- 2010 年，2009 届学员为阿克拉一所小学建设了实验室和学习中心，并以中欧欧方院长佩德罗·雷诺（Pedro Nueno）教授的名字为其命名，该设施也向附近社区开放。
-

THANK YOU

中欧EMBA特别鸣谢
SPECIAL THANKS FROM CEIBS EMBA

感谢您对中欧EMBA的支持和关爱，
感谢您分享中欧EMBA带来的改变、成长和荣耀，
您的拳拳之心和真情厚意是我们弥足珍贵的财富，更是中欧长足发展和迈向卓越的内生性源动力，
感谢您为中欧EMBA2018级春季班申请人撰写推荐信，或是帮助他们完成申请过程。
特别感谢名单如下：

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
EMBA1995	李征达	格兰富（中国）控股有限公司
EMBA1996	李明	远洋集团控股有限公司
EMBA1996	潘东晖	中国非金属矿工业协会
EMBA1997	曹亮	通用电气（中国）有限公司
EMBA1997	池洪	东浩兰生（集团）有限公司
EMBA1997	陆龙	亮锐（上海）管理有限公司
EMBA1997	秦裕农	汇力基金
EMBA1998	陈智海	上海诚鼎创业投资有限公司
EMBA1998	来栋文	伟创力国际公司
EMBA1999	张峰	联合投资有限公司
EMBA2000	唐成	协鑫集团控股有限公司
EMBA2001	杜伟	三星（中国）投资有限公司
EMBA2001	刘化军	申港证券股份有限公司
EMBA2001	万钧	狮桥融资租赁（中国）有限公司
EMBA2001	杨慧皓	北京知投资基金管理有限公司
EMBA2001	叶朋	亦合资本
EMBA2002	范惠深	中合联创（大连）资产管理有限公司
EMBA2002	范建震	上海汉得信息技术股份有限公司

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
EMBA2002	黄健中	苏州德迈科自动化有限公司
EMBA2002	蒋海涛	摩根资本管理有限公司
EMBA2002	李乃湖	GE
EMBA2002	倪昕	亿腾医药（中国）有限公司
EMBA2002	吴章穆	树兰医院
EMBA2002	徐航	深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司
EMBA2002	张台华	江苏兆合电气有限公司
EMBA2003	陈建国	上海红年投资管理有限公司
EMBA2003	陈启宇	复星集团
EMBA2003	胡梅龙	三人行广告有限公司
EMBA2003	李作灵	北京长信泰康通信技术有限公司
EMBA2003	聂章艳	河南建业教育产业有限公司
EMBA2003	肖开宁	广西凯宁投资（集团）有限公司
EMBA2003	熊帆	重庆翰宗数码传媒股份有限公司
EMBA2003	薛锦达	上海纳铁福传动系统有限公司
EMBA2003	于建潮	新奥生态控股股份有限公司
EMBA2003	张海军	山东百多安医疗器械有限公司
EMBA2003	朱海龙	嘉御基金

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
EMBA2004	蔡明泼	凯辉私募股权投资基金
EMBA2004	谌祖元	远洋集团控股有限公司
EMBA2004	赖勤勇	北京尚福颐文化传媒有限公司
EMBA2004	任增强	网御神州科技(北京)有限公司
EMBA2004	唐建新	广东中晶电子有限公司
EMBA2004	王泉庚	时朗企业发展(上海)有限公司
EMBA2004	文武	上海知几资产管理有限公司
EMBA2004	周龙	上海凯臣服饰股份有限公司
EMBA2004	周年	海纳投资有限公司
EMBA2004	周晓萍	常州星宇车灯股份有限公司
EMBA2005	蔡伟飞	宝钢发展有限公司
EMBA2005	曹祥来	海南中信化工有限公司
EMBA2005	陈佳	北京和佳软件公司
EMBA2005	陈明	上海欧本钢结构有限公司
EMBA2005	丁麒麟	维谛技术有限公司
EMBA2005	郭延生	新道科技股份有限公司
EMBA2005	靳文戟	君联资本
EMBA2005	李征宇	盈德气体集团有限公司
EMBA2005	田明	朗诗绿色地产有限公司
EMBA2005	涂建屏	大连万达文化产业集团有限公司
EMBA2005	王晖	中国民生投资股份有限公司
EMBA2005	王志高	中国永达汽车服务控股有限公司
EMBA2005	殷卫东	苏州文化博览中心有限公司
EMBA2005	尹红	中合众创(大连)资产管理有限公司
EMBA2005	周青	北京朗诗投资管理有限公司
EMBA2006	曹湛	上海新浪金融投资管理有限公司
EMBA2006	陈立	苏州迈科网络安全技术股份有限公司
EMBA2006	高军	北京链家房地产经纪有限公司
EMBA2006	李宏伟	河南神火煤电股份有限公司
EMBA2006	梁七华	上海敬邦机电设备有限公司
EMBA2006	刘屹	中建投信托有限责任公司
EMBA2006	马飞	铁将军汽车电子股份有限公司
EMBA2006	任思龙	上海良信电器股份有限公司
EMBA2006	谭文清	以诺教育
EMBA2006	唐海燕	江苏益友天元律师事务所
EMBA2006	王昌文	大成科创基础建设股份有限公司
EMBA2006	王昊	浙大中控系统工程技术有限公司
EMBA2006	吴宵光	北京微光股权投资合伙企业
EMBA2006	杨传华	上海益民集团股份有限公司
EMBA2006	杨劲松	众成就数字传媒集团
EMBA2006	于洋	上海元兵信息科技有限公司

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
EMBA2007	董中浪	普洛斯中国公司
EMBA2007	葛平	上海外服(集团)有限公司
EMBA2007	郭波	北京怡和明韬投资管理有限公司
EMBA2007	洪涛	江苏天安智联科技股份有限公司
EMBA2007	黄晓强	一号店
EMBA2007	连凯	至璞投资资产管理合伙企业
EMBA2007	马赤兵	江苏美的清洁电器股份有限公司
EMBA2007	宋军	北京尚诚同力品牌管理股份有限公司
EMBA2007	王海军	亚朵(上海)酒店管理有限公司
EMBA2007	杨冠平	冠通期货股份有限公司
EMBA2007	余文罡	浙大网新置地管理有限公司
EMBA2007	翟晓勤	新桐泽(北京)管理咨询有限公司
EMBA2007	张国超	深圳格兰云天酒店管理有限公司
EMBA2007	张启明	浙江启明药业有限公司
EMBA2007	张庆华	山西省高速公路集团有限责任公司
EMBA2007	郑崇勇	福建佳视数码文化发展有限公司
EMBA2007	周子雍	上海兰璞基金管理公司
EMBA2008	白立国	史赛克(北京)医疗器械有限公司
EMBA2008	边嘉耕	蓝标传媒
EMBA2008	范大鹏	文泰商学院
EMBA2008	郭俊煜	康德乐中国
EMBA2008	金红萍	法兰泰克重工股份有限公司
EMBA2008	李洁	深圳市分享创业投资管理有限公司
EMBA2008	刘胜利	内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司
EMBA2008	潘雪平	江苏金昇实业股份有限公司
EMBA2008	宋生华	武汉国佳集团
EMBA2008	孙军军	上海界石投资
EMBA2008	唐欣	凯鹏华盈中国基金
EMBA2008	唐学斌	深圳市彩生活服务集团有限公司
EMBA2008	涂权	思识医疗科技(上海)有限公司
EMBA2008	邬建刚	武汉奥山集团
EMBA2008	吴启楠	深圳创维电器科技有限公司
EMBA2008	殷哲	歌斐资产
EMBA2008	张少波	上海逸境房地产开发有限公司
EMBA2009	曹建伟	郑州宇通集团有限公司
EMBA2009	陈钢	武汉康吉润机电设备有限公司
EMBA2009	陈江	携程计算机技术(上海)有限公司
EMBA2009	干嘉伟	高瓴资本
EMBA2009	高志霖	浙江和诚房地产估价有限公司
EMBA2009	何奕之	杭州数立信息技术有限公司
EMBA2009	蒋卫强	今日资本

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
EMBA2009	雷少东	北京壹捌零整合营销传播集团
EMBA2009	李洪波	远洋集团控股有限公司
EMBA2009	刘强东	京东集团
EMBA2009	刘欣宇	太合汇资本
EMBA2009	刘 正	山西华炬律师事务所
EMBA2009	隆 雨	京东集团
EMBA2009	潘 松	契阔资本
EMBA2009	戚 震	宁波奇正投资有限公司
EMBA2009	邵长禄	淄博新农基作物科学有限公司
EMBA2009	史子江	罗氏诊断产品（上海）有限公司
EMBA2009	王 莉	中国航天工业科学技术咨询有限公司
EMBA2009	吴代林	长江成长资本投资有限公司
EMBA2009	徐 栋	上海小海豚投资有限公司
EMBA2009	张曙华	九仙尊霍山石斛股份有限公司
EMBA2009	赵 颖	淘宝（中国）软件有限公司
EMBA2009	赵志强	上海高风互联网金融信息服务有限公司
EMBA2009	周 勤	朗诗绿色地产有限公司
EMBA2009	周晓兰	拜耳医药保健有限公司
EMBA2010	白云峰	好未来教育集团
EMBA2010	蔡 锋	途家网
EMBA2010	柴宏达	浙江坤朴投资管理有限公司
EMBA2010	陈锦泉	兴泉基金管理有限公司
EMBA2010	顾 京	深圳市世纪海翔投资集团有限公司
EMBA2010	侯本旗	上海壹账通金融科技有限公司
EMBA2010	李俊涛	国美电器集团
EMBA2010	李 璐	众辉国际体育管理有限公司
EMBA2010	李 文	汇添富基金公司
EMBA2010	梁之平	国泰元鑫资产管理有限公司
EMBA2010	刘 伟	致维科技（北京）有限公司
EMBA2010	罗剑超	杭州秉荣投资管理有限公司
EMBA2010	吕乐明	莱尼电气系统（上海）有限公司
EMBA2010	马西亚	仁栋窝企业管理咨询（上海）有限公司
EMBA2010	马志成	北京金诚同达律师事务所
EMBA2010	牛永杰	广州市益邦物流有限公司
EMBA2010	潘 隼	探知国际旅行社
EMBA2010	沈 峰	施耐德电气
EMBA2010	陶新华	北京新领先医药科技发展有限公司
EMBA2010	滕首诗	拓普智特科技（武汉）有限公司
EMBA2010	王建平	深圳华域无线技术股份有限公司
EMBA2010	王 鹏	郑州思念食品有限公司
EMBA2010	吴家貌	阳光电源股份有限公司

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
EMBA2010	杨立东	北京瑞天乐信息技术有限公司
EMBA2010	姚克玄	中国惠通金属集团
EMBA2010	姚伟国	大连兆和环境科技股份有限公司
EMBA2010	张昱翠	北京奇虎科技有限公司
EMBA2010	张胜兴	华为技术有限公司
EMBA2010	朱昕华	上海聿冠自动化科技有限公司公司
EMBA2011	陈光宁	浙江任浪鞋材有限公司
EMBA2011	陈 佳	新理益地产投资股份有限公司
EMBA2011	丁 遥	上海创铄投资咨询有限公司
EMBA2011	李建彬	河南楷林置业有限公司
EMBA2011	李润琴	浙江企朋网络技术股份有限公司
EMBA2011	刘汉玉	艾格拉斯股份有限公司
EMBA2011	乔 轩	沿海开发建设有限公司
EMBA2011	曲静渊	经纬中国
EMBA2011	沈 赟	复星集团
EMBA2011	宋 梅	上海市互联网金融行业协会
EMBA2011	孙一丁	瑞思学科英语
EMBA2011	王爱阳	深业集团有限公司
EMBA2011	王 刚	建华建材集团
EMBA2011	王 澜	康德乐中国
EMBA2011	王培暖	北京京东世纪贸易有限公司
EMBA2011	吴开源	德尔福派克电气系统有限公司
EMBA2011	肖林伟	龙光地产股份有限公司
EMBA2011	杨建元	苏州纬创资通有限公司
EMBA2011	殷 宏	上海金桥经济技术开发区管委会
EMBA2011	张 科	三一集团有限公司
EMBA2011	张毅军	上海云视科技股份有限公司
EMBA2011	赵 为	阳光电源股份有限公司
EMBA2011	周 慧	南京万川医疗健康产业集团
EMBA2011	周 军	北京眼科科技有限公司
EMBA2011	周 磊	环球律师事务所
EMBA2011	周文明	柏德皮革（中国）有限公司
EMBA2011	朱友军	北京汉博商业管理股份有限公司
EMBA2011	庄粤珉	百年保险资产管理有限责任公司
EMBA2012	包 斌	北京两吉新能源投资有限公司
EMBA2012	陈洪鹏	上海市交运（集团）公司
EMBA2012	陈 君	新华龙股份有限公司
EMBA2012	陈志平	深圳麦克韦尔股份有限公司
EMBA2012	范 寅	上海金浦健服股权投资管理有限公司
EMBA2012	苟轶群	四川海底捞餐饮股份有限公司
EMBA2012	何培林	镇江荣德新能源科技有限公司

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
MBA	王维涛	富曼实(上海)商贸有限公司
MBA	徐莉坚	礼来(上海)管理有限公司
MBA	易岐筠	中金资本
MBA	易万富	宜昌万富工贸集团
MBA	张可	上海子丑六合网络科技有限公司
MBA	郑维娜	克罗尔
MBA	朱涛	狮桥融资租赁(中国)有限公司
CEO班	车建新	红星美凯龙家居集团股份有限公司
CEO班	冯艳辉	卫材(中国)药业有限公司
CEO班	顾仁发	江苏长顺集团有限公司
CEO班	李兴春	上海利得金融服务集团有限公司
CEO班	沈荣	上海金桥出口加工区开发股份有限公司
CEO班	王爱香	华鸿控股集团
CEO班	王广宇	华软资本管理集团股份有限公司
CEO班	徐鸿飞	江苏鸿轩生态农业有限公司
CEO班	杨绍鹏	海丰国际
CEO班	赵丹阳	赤子之心中国成长投资基金
AMP班	陈光敏	浙江大东鞋业有限公司
AMP班	勾祖勇	深圳锐极信息技术有限公司
AMP班	韩斌	深圳广田集团股份有限公司
AMP班	蒋达强	旭辉控股(集团)有限公司
AMP班	李丽	上海睿昂生物技术有限公司

班级/Intake	姓名/Name	公司/Company
AMP班	刘洋	开封震骏中原农机贸易有限公司
AMP班	彭博	天和防务技术股份有限公司
AMP班	石湘龙	广东美的厨房电器制造有限公司
AMP班	王成	每日优鲜
AMP班	王耀海	欧普照明股份有限公司
AMP班	杨金瓶	浙江康牧药业有限公司
AMP班	张厚林	复星集团
AMP班	张兆平	上海申远建筑设计有限公司
AMP班	朱凤涛	广东美的厨房电器制造有限公司
DIMP班	宋立丹	北京中远瑞天科技发展有限公司
DIMP班	徐韶峰	施耐德电气(中国)有限公司
CFO班	卢生江	良信电器股份有限公司
CFO班	赵永刚	河北福成五丰食品股份有限公司
CMO班	李檬	上海溪上生物科技有限公司
CMO班	马玲	赫斯特媒体集团
SEPC班	高以成	北京逢时资本管理有限公司
SEPC班	李国林	美的生活电器事业部
SEPC班	许华芳	宝龙地产控股有限公司
中欧创业营	金犁	北京墨迹风云科技股份有限公司
中欧创业营	李磊	上海法和信息科技有限公司
中欧创业营	王小川	北京搜狗科技发展有限公司
中欧创业营	伊光旭	厦门飞博共创网络科技股份有限公司
中欧创业营	朱晔	大连天神娱乐股份有限公司

热忱欢迎您的再次推荐

	2018级秋季班	
	第一轮	第二轮
报名截止	2018年6月8日	2018年8月22日
笔试	2018年6月16日	2018年9月2日
面试	2018年7月	2018年9月
开学	2018年10月	

中欧EMBA上海、北京、深圳三地授课，春秋两季招生。

欢迎扫描二维码将课程信息分享至朋友圈或转发，推荐新学员。



中欧EMBA课程简介



中欧EMBA服务号



中欧管理委员会

中方院长 李铭俊教授
 欧方院长 佩德罗·雷诺教授
 副院长兼教务长 丁远教授
 副院长兼中方教务长 张维炯教授

副教务长 王高教授
 副教务长 忻榕教授

中欧学术委员会

丁远教授
 学术委员会主席
 中欧国际工商学院，中国

若尔迪·卡纳尔教授
 IESE 商学院，西班牙

郭理默教授
 全球中国论坛，德国

翟博思教授
 欧洲工商管理学院，法国

阿尔努·德梅耶尔教授
 新加坡管理大学，新加坡

迈克尔·J. 克莱格教授
 约翰斯·霍普金斯·布隆伯格公共卫生学院，美国

安德鲁·里奇尔曼教授
 伦敦商学院，英国

佩德罗·雷诺教授
 中欧国际工商学院，中国

马塞洛·帕拉迪诺教授
 IAE 商学院，阿根廷

克里士纳·G. 佩勒普教授
 哈佛商学院，美国

钱颖一教授
 清华大学经济管理学院，中国

伯纳德教授
 巴黎 HEC 商学院，法国

多米尼克·特平教授
 IMD 商学院，瑞士

张维炯教授
 中欧国际工商学院，中国

中欧教授

白果博士
 战略学

理查德·卡尼博士
 战略学

张文清博士
 创业学

车嘉华博士
 经济学

陈杰平博士
 中坤集团会计学教席教授

陈少晦博士
 管理实践学

陈世敏博士
 朱晓明会计学教席教授

陈威如博士
 战略学

蒋凤桐博士
 管理学

蒋炯文博士
 市场营销学

乔维思博士
 金融学

庄汉盟博士
 管理学

杜雯莉博士
 管理学

丁远博士
 法国凯辉会计学教席教授

方二博士
 市场营销学

方跃博士
 决策科学

樊景立博士
 荷兰银行管理学教席教授

范悦安博士
 管理学

龚焱博士
 管理实践

韩践博士
 管理学

黄生博士
 金融学

黄钰昌博士
 西班牙巴塞罗那储蓄银行会计学教席教授

迪帕克·詹恩博士
 市场营销学

姜建清博士
 金融学

金台烈博士
 飞利浦管理学教席教授

李秀娟博士
 管理学

米其林领导力 and 人力资源管理教席教授

李尔成博士
 管理学

李铭俊博士
 管理学

林宸博士
 市场营销学

吕文珍博士
 管理学

莫伦博士
 战略学

佩德罗·雷诺工商管理博士
 创业学

朴炫焯博士
 市场营销学

朴胜虎博士
 鹏瑞战略学教席教授

路莉博士
 会计学

沙梅恩博士
 国际商务与战略学

白诗莉博士
 市场营销学

芮博澜博士
 经济学

芮萌博士
 金融学和会计学

中坤集团金融学教席教授

杰弗里·桑普勒博士
 管理学

书博承博士
 管理学

盛松成博士
 经济学与金融学

苏锡嘉博士
 会计学

蔡舒恒博士
 管理学

蔡慕修博士
 会计学

倪科斯博士
 运营管理学

方睿哲博士
 成为基金创业学教席教授

王安智博士
 管理学

王丛博士
 金融学

王高博士
 市场营销学

王婧博士
 市场营销学

杰克·伍德博士
 管理学

巫和懋博士
 经济学

吴敬琏博士
 宝钢经济学教席教授

向屹博士
 市场营销学

谢晓晴博士
 运营管理学

忻榕博士
 管理学

拜耳领导力教席教授

许斌博士
 经济学与金融学

吴敬琏经济学教席教授

许定波博士
 法国依视路会计学教席教授

许小年博士
 桑坦德银行经济学与金融学教席教授

余方博士
 金融学

张华博士
 金融学

张维炯博士
 战略学

张逸民博士
 金融学

张宇博士
 战略学

赵先德博士
 京东运营及供应链管理学教席教授

赵欣舸博士
 金融学和会计学

郑雪博士
 管理学

周东生博士
 市场营销学

朱天博士
 经济学

朱晓明博士
 中天集团管理学教席教授

研究中心

案例研究中心
 主任：陈世敏教授

中国民营企业研究中心
 主任：张维炯教授

中欧卫生管理与政策中心
 主任：蔡江南教授、陈少晦教授

中国服务外包研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧陆家嘴国际金融研究院
 院长：姜建清教授
 常务副院长：盛松成教授

中欧·中国创新中心
 主任：黄钰昌教授、韩践教授

中欧·上海市浦东服务经济研究院
 主任：朱晓明教授、佩德罗·雷诺教授

中国企业全球化中心
 联合主任：忻榕教授、张华教授

中欧新兴市场研究中心
 主任：吕文珍教授

中欧家族传承研究中心
 主任：李秀娟教授、芮萌教授

上海数字化与互联网金融研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧艺术人文研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧—世界银行中国普惠金融中心
 主任：盛松成教授

中欧—普洛斯供应链与服务创新中心
 主任：赵先德教授

中欧众创研究院
 主任：朱晓明教授、张维炯教授

中欧财富管理研究中心
 主任：芮萌教授

中欧上海跨境电子商务研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧静安国际时尚产业研究中心
 主任：王婧教授

《2017中欧中基层管理者胜任力调查白皮书》

国内首份中基层管理者胜任力调研报告 透析企业中坚力量现状与发展趋势

中欧商业在线 × 中欧国际工商学院陈少晦教授



中欧中基层管理者胜任力模型

3大画像、9大维度、54项胜任力行为，帮助企业找到一把拥有战略高度的能力标尺，更好地认知和制定中基层管理者的胜任力图谱与学习发展路径。

中基层管理者『全景群像』中的关键洞察

- 中基层管理者的集体瓶颈是什么？
- 战略执行力的撬动点在哪里？
- 哪些维度表现成熟稳定？
- 自我认知和上级认知的差异在哪里？
- 中基层管理能力增优补缺的发展方向在何处？

不同行业、不同性质、不同规模企业画像对照

基于2200多份中基层管理者的有效问卷，报告对11个行业、5种企业性质、8种企业规模的调查数据进行了系统的统计与分析对比。

关于《中欧中基层管理者胜任力调查白皮书》

长期以来，企业关于胜任力模型的重心常常偏向金字塔的顶端，但专门针对基数庞大的中基层管理者的聚焦式调查研究却相对稀缺和薄弱。2017年9月，中欧商业在线与中欧管理实践教授陈少晦联合启动针对中基层管理者的调研，借鉴前沿的国际管理学视角，秉持严谨的学术态度和科学方法，致力于清晰绘制出中基层管理者的胜任力全景图，助力企业制定针对性的培养发展路径，激发中基层管理者的自我发展动力。从2018年开始，此项调查白皮书将每年定期发布。

申请下载



全球化中国企业核心人才特设课程

Key Talent Programme for Chinese Companies Going Global

2018年9月5日下午开课，北京/上海



详情请扫码

中国经济与世界经济持续融合中，中国企业如何开启全球化通道，发展整合技术和品牌优势，重构全球价值链，提升中国企业竞争力？如何持续改进“走出去”企业的本土化经营水平，促进中国企业迅速融入当地的营商环境，避免付出高昂的“学费”？如何在布局全球市场的战略下迅速配备具有全球视野与管理水平的人才梯队？

全球化中国企业核心人才特设课程将带领学员深入探讨中国企业全球化战略选择、全球在地化模式与策略、海外并购及风险、跨文化团队和领导力等核心主题。



「伟大不止历史，也可以是明天的你」

纵横交往 融汇全球
前有张骞 后有中欧来者

「段慧平」

北京中宸鸿昌科技有限公司 总经理

总经理课程

Advanced Management Programme

北京、上海、深圳全年滚动招生



详情请扫码

中国企业凭借中国经济腾飞30年之势迅猛发展并逐步进入稳定期，作为企业总经理，如何搭建现代化的管理体系，实现从人治转型为系统化的经营管理？如何认清自我，通过管理团队的有效搭建弥补自身短板，并建立有效的激励机制与正向的企业文化，提升企业整体的经营管理水平？如何观大势、抓机会、把方向，为企业创造二次腾飞的机会？

总经理课程不仅有最核心的管理模块和最顶尖的教授师资，更有创新的学习模式和精心设计的学习流程，帮助学员更清晰地认识企业总经理的特殊角色，迅速将所学理念和自身实践经验相结合，反躬自省，学以致用，从而更快提升综合管理和领导能力。



「伟大不止历史，也可以是明天的你」

掌控全局 励精图治
前有刘备 后有中欧来者

「王国毓」

北京凡米粒 Familyout 文化有限公司
创始人 / CEO

首席人力资源官(CHO)课程

Chief Human Resources Officer (CHO) Programme

2018年7月2日下午开课, 北京/上海/深圳



详情请扫码

中欧国际工商学院全新打造“首席人力资源官课程”，旨在从“管理广度，业务深度”两大维度与企业高管共同探讨变革时代人力资源管理的新趋势与新实践。课程将助您：

- 突破HR的惯性思维形成跨界思维能力、重塑HR管理模式、转变管理方式，更好地支持企业业务与战略目标
- 洞见人力资源管理的未来趋势，拓展智慧时代HR专业所需视野与能力
- 将HR部门打造成企业人才储备与文化建设领域的坚实后盾



知人善用 赋能未来
前有张居正 后有中欧来者

「伟大不止历史，也可以是明天的你」

体育休闲产业管理课程

Sports & Leisure Industry Management Programme

2018年7月4日下午开课，上海/北京/欧洲/北美



详情请扫码

体育产业进入快车道时，如何洞悉体育产业的商业本质，踩准体育产业发展的每个节点，找准商业模式，在群雄混战中异军突起？如何将体育激情与商业理性有机的融合，提升体育生态圈各类组织的整体运营管理水平？如何把脉全球体育产业的新趋势、新技术，结合中国国情，为我所用？

中欧重磅打造“体育休闲产业管理课程”，旨在全面解读体育产业、体育经济、体育营销以及体娱融合的核心理念，深挖体育产业消费增长空间、推动企业优化升级、谋求快速发展和跨越式成长。



「伟大不止历史，也可以是明天的你」

有的放矢 高瞻远瞩
前有李靖 后有中欧来者

「梁峰」
悦跑圈 创始人

文创IP产业管理课程

Cultural and Creative IP Management Programme

2018年10月18日下午开课，北京/上海/意大利/美国



详情请扫码

在泛娱乐产业的黄金爆发期，如何挖掘文创IP产品的商业价值并延续其生命周期？如何引爆文创IP产品？如何打造文创IP产品的产品链？如何纵观全球文创IP产业的实际经验，连接中国国情，推动中国文创IP产业的蓬勃发展？

中欧重磅打造“文创IP产业管理课程”，旨在通过构建中国文创IP商业化管理的基础框架，帮助中国文创企业塑造和完善文创IP打造全方位思维，推动IP产业链的快速发展和跨越式成长。



世代诵颂 长盛不衰
前有花木兰 后有中欧来者

「伟大不止历史，也可以是明天的你」