

# 企业社会责任 工具理性VS市场规范



## 王石:做企业公民 不排斥企业利益



万科董事长王石

万科将2006年作为自己的“企业公民元年”,万科的企业社会责任主要体现在关注中低收入人群居住问题上。从2005年起,万科就发起征集城市中低收入人群居住解决方案活动,今年这项命名为“海螺行动”的工作也在日前宣布启动;同时,在无政府补贴的情况下完全自己拿出资金,为无力买房的低收入人群建楼,首栋“廉租房”去年在广州动工。此外,根据万科董事会的决议,未来3年万科将投入3000万元用于企业公民行动。

事实上,在此轮房地产调控大幕刚掀起的2005年,万科就为自己定调为“颠覆·引领·共生”,这主要是指万科要颠覆房地产行业传统的运作方式,引领行业和谐发展。到了调控风暴愈演愈烈的2006年,公司再次提出了“改革先锋、企业公民”的新口号。“改革先锋”是指万科会坚持上一年的“颠覆”和“引领”,进一步地转型;而“企业公民”则是首次明确提出了公司的社会责任。

企业公民是万科的企业战略之一,包括对企业的直接和间接利益相关者负责,如投资者、股东、管理团队、广大员工、消费者、合作伙伴等等。与针对一些已经发生的、突发灾难事件的慈善行为相比,企业公民行为是属于广义的公益行为的范畴,应该是目标性相当强,连贯来做的,并且不是马上见效的。

做企业公民并不排斥企业利益,因为从企业竞争力角度考虑,企业公民行为也是实现企业利益最大化的推进要素之一。在业内人士看来,目前万科正在大力推进的住宅产业化工作,其一方面被万科视为一项公益行为;另一方面也是万科通过工厂化、规模化生产住宅,达到“薄利多销”的盈利目标。正所谓“识时务者为俊杰”,在房地产政策调控的环境下,万科做好企业公民的目标与长远的经营战略显然并不矛盾。

本文由何奕采访整理



IBM公司与故宫博物院正式启动了“超越时空的紫禁城”项目,图为故宫博物院副馆长和IBM大中华地区郭维德

由《上海证券报》主办,北京大学光华管理学院提供独家学术支持的“2006影响中国”上市公司系列评选,特别引入了“企业社会责任”(CSR)作为判断最佳上市公司综合形象的五大标准之一。考虑到目前中国市场正处于寻求规范的转型年代,本报特别邀请了中外企业界人士与管理学专家,共同分享企业在CSR实践探索中的经验。

◎主持人 姚音

## 郭维德:IBM以“创新协作”贯穿公益项目实践

“什么是公司价值?”IBM认为,公司价值体现的关键绝不是制定这样或那样的标准,而是实际行动给社会和人类带来的客观益处。据此,IBM将公司价值定义为以下几项:

- ◎引领社会变革;
- ◎不断进取的领导力;
- ◎应对每时每刻的严峻挑战;
- ◎真正全球化本地化的管理系统;
- ◎保护全球环境的坚定信仰。

实际上,IBM的价值观体现在公司各个时期的企业文化之中。

“企业公民”这个词不是哪一个公司发明的,但是它作为企业文化传统理念的概念已经有相当长的历史,几十年来我们一直非常强调一个企业特别是一个成功的企业,它必须把企业公民的理念放在这个公司的传统和文化的核心地位。

IBM公司所注重的是“以人为本”的人文精神,它尊重每一位员工的个人价值,指的是每一个人在公司里为整个公司整体的企业价值所能发挥的作用和所做的贡献,公司给予充分的尊重和肯定。这些人文精神的体现不是单一的,而是通过我们的文化、传统,把企业文化真正对社会的影响落实在为客户能够提供最好的服务、提供最好的解决方案,共同来促进社会的前进、社会的发展,这是很重要的一个理念。

IBM连续几年在美国都得到了企业公民最高的奖项,在国内我们也非常荣幸的已经连续三年被《财富》杂志中文版评为“中国最受赞赏的公司”。为什么能得到这样的认可?我个人体会是,IBM在企业公民形象方面有一些有特色的做法。IBM公司的公益活动一个最大的特点是,不是简单的开张支票,而是通过精心设计的合作项目,项目的重点突出在教育领域,特别是通过我们在信息技术方面的优势和我们一流的信息科学技术人才的优势,来试图为消除数字鸿沟来尽一份力量。眼下我们在中国,包括在全球做的公益事业,都是通过一些具体的项目,并且是和所在地区的业务伙伴、所服务的社区的对象、教育机构合作来完成的,主要的宗旨是:协作管理。

目前,在我所带领的团队中,主要包括了公众事业合作部和大学合作部两个部门。公众事业合作部的专设,在眼下的企业中还比较少见。我们开展工作的主要方法是借助一批项目优秀的项目经理与各级合作伙伴共同进行对公益项目的协作管理,从而使公众事业合作部成为体现IBM企业公民价值的一个窗口和渠道。眼下我们正在开展的项目有13个,比如“爱心献社区”;并且已与国内50多所高校建立了各类合作关系,此外还在学前教育项目上推出了“小小探索者”项目,与全国31个省市,包括少数民族地区都建立了合作网点。

从数字统计角度简单归纳,我们在中国无偿捐赠的资金已经超过了10亿人民币,用教育部领导的话讲“这是教育部建国以来作为一个项目所接受捐赠的数额最多、规模最大的”,尽管超过10亿人民币的



郭维德为IBM大中华区公众事业合作部总经理、大中华区大学合作部总经理、中国信息无障碍中心总经理

捐赠是很说明问题的,但我们反复强调这并不是IBM合作项目最主要的内容,更不是企业社会责任的全部内容。我们在高校开展合作项目的根本宗旨,就是要通过这种方式,能够在高校和信息科学技术有关的学科建设人才培养的方面,为中国教育事业的发展做一份贡献。

IBM公司本身不是一个非盈利的机构,公司本身的成长、业务的发展,包括商业上的成功仍然是衡量企业成功与否的重要标志。根据美国法律规定,企业对公益事业所做的所谓无偿捐赠不能够和商业目的有任何的联系,所以,所有的捐赠对IBM来说是很难的事情,不能和商业挂钩,IBM是通过IBM国际基金会来完成。此外,IBM从2004年起专门刊出了企业社会责任的报告,希望能以更加体系化和规范化的方式来传递我们对企业社会责任理念的重视。

## 徐瑞馥:以环保优化产业链

富士胶片关于企业社会责任的履行,主要围绕三条线索来进展。第一,富士胶片的Logo是绿色的,与环保概念相呼应,因此也意味着公司的公益项目都围绕促进环境保护和可持续发展的出发点,所选择的公益项目也都有长期性、延续性的特点。诸如推行十年的“内蒙古沙漠植树”活动,主要由员工自发推动,今年吸收了包括中国员工在内的20人参与,之后还通过员工博客讲述体验沙漠化的故事,在企业上下都产生了很大的影响,由此也让我们意识到,提倡环保首先需要改变的是企业参与的意识问题。

第二个宗旨是“人文关怀”,即日本企业一直谈论的“爱人”的观点,富士胶片去年底曾在北京儿童福利院开展与此相关的公益活动。富士胶片关注的第三个方面是教育。类似于“宏志班赠书活动”等等已经在国内推行了好几年,希望能够为更多需要帮助的群体提供精神层面的支持。

在富士胶片集团的“2006社

## 苏勇:从“哈佛论战”到“规范理性”

中国企业对企业社会责任的认知这几年在逐渐进步。因为随着政府推动、学术界的倡导和研究进展,以及一些走在前面的企业示范,企业要讲社会责任这一概念慢慢开始被大家所接受。

关于企业社会责任的概念普及,之前在理论界一度存在分歧的,管理学上曾经有一个有名的“哈佛论战”,以弗里德曼为代表的反对派就曾认为,企业不需要讲社会责任,只要产生利润就够了,不要赋予企业更多的外部责任或压力。以德鲁克为代表的赞成方,则认为,企业不仅是一个经济机制,而且也是社会机制。随着近年来学界的认识不断提高,社会对企业的要求也在不断加强,逐渐确立了企业应该讲求社会责任的主流观念。

目前衡量企业社会责任的主要标准有SA8000、ISO26000,一些专门针对企业社会责任的认证也即将发布,这些都反映了主流意见。企业讲究社会责任应该是贯穿企业发展始终的,而不是企业在赚钱盈利以后才要面对的事。不应该先污染再治理,先割肉再慈善,这是不对的。当然在生存的艰难阶段,要求企业去做社会责任是很难的,自觉性也会差,这也是目前的客观情况。

社会压力,包括民众压力、环境问题等等也表明社会对企业社会责任这一概念的认知正不断趋于成熟。现在倡导可持续发展,以人为本都是跟企业社会责任相关的。政府大力促进和谐发展的观念,实际上都对企业讲究社会责任提出了较高的要求。另一方面,随着企业领导人本身素质的提高,以及所接受的管理学教育在增强,他们本身在这方面的意识也在增强。内外两方面的互动,促使企业社会责任的发展趋向好的转变。

从普遍情况看,中外企业对企业社会责任的实践还存在差距,跨国公司普遍要领先于国内企业。主要问题出在环境问题和员工权益等方面。当然,中国目前也有一些企业在社会责任方面做得很出色,但示范性却不强。比如像国家电网公司、中移动等公司尽管在网站上都公示了CSR宣言,但却被不少人攻击为垄断企业,利润丰厚了以后才做公益活动。

此外,民营企业自觉履行社会责任例子目前还不多,基本上仍处于遵纪守法的阶段,而一些从事OEM的外贸企业,迫于市场压力,必须满足SA8000的标准以防止临时检查,由此在用人标准和薪资支付方面有一些改善。

而跨国公司当中一些走在前面的企业,比如耐克在全球提倡禁用童工、杜邦提供对环境污染治理和社区环境建设的责任、以及罗氏制药等等,都在公司章程中有一些明确表述并贯穿到日常的经营中去。换一个角度考虑,跨国企业目前大力维护的企业形象、可持续发展,以及与当地社区的关系,都属于“软竞争”的概念。

相当一部分人会认为企业倡导CSR,最终还是为了未来更好的盈利,这在常理上被称为工具理性,但事实情况并不完全是这样。我们现在比较提倡所谓的规范理性,即推出企业社会责任是出于市场发展的内在要求。也属于企业文化的一个部分。但退一步说,即使跨国公司出于功利的考虑推行CSR,很多中国企业也不愿意同去做。所以现在不能去苛求跨国公司是出于何种出发点。所有企业如果能出于工具理性去履行社会责任也比现在急功近利、不择手段要好得多。更何况有很多情况并不是企业在刻意做秀,而客观上却增加了企业品牌的美誉度。



苏勇为复旦大学管理学院企业管理系主任

相比之下,最近跨国公司在华丑闻的频发,也有多种原因,第一是有关职能部门监管不力,包括默许甚至纵容跨国公司执行双重指标,这是很重要的因素。为了招商引资,地方政府有意放松标准;另一方面,因为中国企业自身做不到标准化,所以也无法硬起腰板去指责别人。第二个是跨国公司本身的问题:一方面由于扩张快而来不及完善这些方面;另外也存在跨国公司主观故意的情况,执行双重标准。

最近上海浦东新区正在制定有关企业社会责任的示范标准。区政府将这一试点纳入综合建设配套改革的有机组成部分,通过了解浦东新区企业对社会责任的认知程度,出台一个引导性或示范性的标准,告诉企业如何往完善方向努力,随后鼓励企业来做相关的申报工作。从管理学研究的角度观察,浦东的试点在全国范围内应该是第一个比较综合性的试点。之前常州曾推过类似的劳工权益法,由公会牵头将SA8000标准汉化,主要是出于维权角度性。而浦东本次力推的标准则是综合的,包括环保、员工权益、消费权益等都会涉及。



徐瑞馥为富士胶片(中国)投资有限公司副总经理

的废水回收处理池,能够做放养鲤鱼的效果。此外,生产部门还分别从产品设计角度和生产流程设计的角度出发,将环境因素综合纳入日常经营的改革体系中。比如,通过产品技术改进,省去了以往生产印刷板材必须经过药水显影处理的过程,令下游厂商减少了化学处理的环节。

公司方面每年都在年初的研发预算和生产预算中预留用于环保改进的费用,此外,我们每年还专门有针对公司环保的单独会计报表。应该看到,由于企业发展阶段的不同,所面临的问题也不尽相同。现在推崇企业的社会责任概念,给了企业重新思考和区分真正责任的机会。对于处于创业期的企业来说,首先要养活自己,回报股东;第二阶段需要增加环境责任的部分,对企业来说这也是一个改变粗放型发展的机会;而作为第三阶段的成熟企业,更需要关注公司与周围众多利益相关者的协调关系,包括优化产业链上下游,以及社区关系,等等。日本企业曾经由于上世纪六七

十年代盲目追求高增长而导致大量新生儿出现畸形,因此我们也希望以发达国家曾经的惨痛代价提醒目前中国的企业,在关注利润空间的同时,也更多地关注企业健康存在的其他方面。随着市场的逐渐成熟,对企业社会责任的要求势必会越来越。当然,拥有健康的公众形象,也对促进投资有很大帮助,未来,针对CSR相关的“软竞争力”将成为中外公司主要竞争的优势之一。本版文字除署名外为姚音采访整理

### 商学院链接

#### ◎中欧国际工商学院 人才管理战略课程

课程简介:本课程旨在增强学员在战略人才管理方面的专业技能。课程设置紧密联系中高层管理人员所面临的各种人才管理问题,整个课程围绕两大问题:最佳实践公司如何处理自己的人才管理事务;如何为现在和未来培养领导人才。依据授课教授丰富的国际经验和大量的科学研究,这一培训课程致力于把最好、最新的战略人才管理知识与每位学员分享。

课程时间:2007年7月3日-5日  
联系电话:021-28905197

#### ◎北京大学

#### 现代经理人 高级工商管理班

课程简介:企业目前正在面临越来越严峻的生存压力和竞争挑战。随着宏观经济环境的变化,市场竞争变得越发激烈,一些大型民营企业先后出现经营上的问题,这带给了私营企业家许多的惊恐与困惑。本次课程认为,入世后中国企业家不仅要学习西方的管理理论和营销科学,同时不能丢掉博大精深的中国优秀传统文化,只有这样才能形成中国自己的企业管理学和中国自己的企业家。

课程时间:2007年7月18日起  
联系电话:010-58876020

#### ◎上海交通大学安泰管理学院

#### 企业重组、并购与整合课程

课程简介:中国大规模并购重组的时代已经来临。新一轮并购重组的最终目的在于从战略高度及真正建立具有竞争力的规模公司,从而成为中国走向国际化、进一步做大做强最有效的手段。本课程将面对这一极具挑战性的市场机会,以资本的角度,由处于并购整合前沿的优秀的专家组合,为您提供前瞻性的思想、智慧和手段,为您的企业实施战略发展的飞跃,提供最有价值的帮助。

课程时间:2007年6月28日-7月1日  
联系电话:021-62933668