

Companies

反思賑灾捐助:企业慈善战略的智与失

同样是一个亿,但是,什么时候捐,在什么场合捐,以什么方式捐,成为使一个企业招牌更加光辉或招致伤害的重要原因。大众的判断就是这样直接,多或者少,早或者晚,直观地将一个企业的行为与这个企业领袖的行为联系在一起,而事实上,一个法人与一个自然人,并不仅仅是名称上的区别,尤其是当这个公司是上市公司的时候,公司行为背后的操纵者与执行者往往并不统一。企业的慈善行为,一方面要对社会负责,一方面要对股东负责,前者是情理,后者是制度,情理与制度,并非一定是硬币的两面。

◎特约记者 王颖



5-12汶川地震后企业踊跃向四川地震灾区捐款捐物 资料图

一亿 RMB,或得人心,或遭质疑。

6月5日,万科2008年度第一次临时股东大会以99.8%的高票通过《关于参与四川地震灾区灾后安置及恢复重建工作的议案》,提出的在3到5年内分批支出1亿元(人民币,下同)以内资金参与四川临时安置、捐建项目”这一议案,以99.8%的高票通过。随即有人质疑,万科名为捐款,实为投资旅游地产项目,归根到底是圈地,不是慈善,不给已经公开道歉并自认老来青涩的王石平反机会,也给一向以优秀企业文化著称的万科品牌重重一击。

而5月18日晚央视抗震救灾募捐晚会现场,王老吉表示向地震灾区捐款1亿元人民币,马上得到众口称道,这些赞扬声在各个相关论坛传播,王老吉声名大振,这使得接下来王老吉凉茶预想的提价获得了极大的宽容。6月8日,王老吉公司董事会主席李祖泽说,公司打算在今明两年内实现在沪港两地上市,目前估计品牌价值高达25亿元人民币,而此次慈善捐助行为,又为公司品牌加了明显筹码。

企业慈善与制度

同样是一个亿,同样是企业的慈善行为,但是,什么时候捐,在什么场合捐,以什么方式捐,成为使一个企业招牌更加光辉或招致伤害的重要原因。大众的判断就是这样直接,多或者少,早或者晚,直观地将一个企业的行为与这个企业领袖的行为联系在一起,而事实上,一个法人与一个自然人,并不仅仅是名称上的区别,尤其是当这个公司是上市公司的时候,公司行为背后的操纵者与执行者往往并不统一。

日前上海证券交易所上市公司部负责人强调,上市公司对灾区的捐赠行为应以临时公告的形式及时对外发布。从法律上来说,上市公司以公司名义进行慈善捐款,须按公司章程进行,若捐款在限定额度以内,董事长即可行使权利签字决定;若数额超出,则一定要召开股东大会进行投票决议。

从这个意义上说,虽然此次有些国内上市公司在地震捐赠中表现迅速,但一位从事上市公司业务的资深律师认为,如果在超出规定数额的情况下,股东并不知情,有时甚至是不合乎公司法相关规定,但是,由于此次情境特殊,加之股东们尚未有对待这种公司灾难捐款行为的经验,尽管此次有企业愿意追加捐款额度、捐款信息未及时向股东公开、高管任意支配资金等不合法行为,也没有听到有股东发出不同声音。

官方的声音是不得不而发的。

企业的慈善行为,一方面要对社会负责,一方面要对股东负责,前者是情理,后者是制度,情理与制度,并非一定是硬币的两面。

问题是,如果企业的慈善行为是作为一种危机状态下的特殊行为,就有可能使人在不了解这种法定程序的前提下苛责企业,或者企业不顾一切地违法;而相反,如果这是一种常态,企业有积累的慈善资金,在这种时刻,只管拿出来,如果想追加更多,也可以有时间召开临时股东大会决议,兼顾情理与制度。

慈善战略外环境近成熟

今年4月26日,中国首部《中国慈善捐赠发展蓝皮书》在北京发布,其中认为,企业正在由被动的“捐赠”向主动式的自觉捐赠发生转变。在企业和企业家的推动下,公益和慈善正在成为中国社会的主流观念。一方面,中国企业家的捐赠正在向专业化、组织化方向转变,另一方面,企业的慈善事业也正由道德义务向战略转变。时隔不久,这部蓝皮书中的总结就得到了事实检验。

一家有战略眼光的公司,往往能够将自己与社会中出现的重大事件或公众关注焦点相联系。与市场营销一样,公司的慈善事业最重要的,并不在于投入的数量,而在于能够预先抓住最适合的时机。”中国社会科学院世界经济与政治研究所跨国公司研究室副主任张金杰认为,从20世纪80年代开始,诞生了名曰“战略性慈善”(strategic philanthropy)的新学派,该学派认为,捐赠会产生价值增值作用,直接或间接改善企业绩效。

根据中国社科院震后一个路上拦截式的随机调查,对于有些企业以积极抗震救灾来宣传企业,40.9%的受访者表示完全支持,认为企业就是要实现社会福利和企业利润的“双赢”;33.8%认为可以理解,这毕竟比其它营销方式高明一些;25.3%认为过于功利,如果操作不好可能会让人反感。这从一定程度上说明,在媒体宣传和企业对网络的应用,社会公众观念转变下,这种貌似“投机”的行为被认为是可以接受的。

大部分企业也马上知道了这一点。企业如何参与公益比一次性的捐赠更有意义,更有价值。”万通地产总经理冯仑接受采访时说,现在很多企业的捐赠都比较随意,即在参与公益、履行社会责任方面,事实上就是不合乎公司法相关规定的,但是,由于此次情境特殊,加之股东们尚未有对待这种公司灾难捐款行为的经验,尽管此次有企业愿意追加捐款额度、捐款信息未及时向股东公开、高管任意支配资金等不合法行为,也没有听到有股东发出不同声音。

这个意义与价值,不单是对社会,更多是针对企业。显然,中国企业家意识到在将慈善作为一种企业战略发展方面,自己还不够成熟,因此,据称,6月9日,由一批中国企业家组成的访问团,已经前往美国考察福特基金会等七个有影响力的公益组织和慈善机构,了解相关机构的运作方式以及经验。

同济大学发展研究院副院长任浩:

慈善管理:自利与他利的平衡

◎特约记者 王颖

2003年,随着一些排行榜让一些富豪们的资产被部分披露,社会上开始有了“为富不仁”等等言论,敏感的任浩看到,公众开始关注这些“富人”的资金流向,究竟有多少流向了体现“仁”的方面,也就是说,这些富人是否有慈善行为受到了监督,当然,这种监督还包含着或者仇富,或者冷漠的种种复杂情绪。于是,任浩将理性注入到这种关注当中。至今,任浩与他的同事已经研究了五年的企业慈善行为,进行了大量实证分析与理论研究,产生了三部分分析报告,掌握了很多第一手的数据。在他看来,中国企业到了随着财富积累到一定程度,该决定财富进一步去向的时候。

慈善动机

上海证券报:企业的本质是要盈利,应该如何看待企业捐赠等慈善行为的动机?

任浩:事实上,作为社会主义市场经济经济,本来就是由他利与自利两部分构成——社会主义是他利,而市场经济则是自利。这就是企业慈善行为的本质,而企业自身,当财富积累到一定阶段后,再上面的数字就仅仅是数字了,这部分数字,有的用于再投资,而有的就可以开始回馈社会,实现自利与他利的结合。

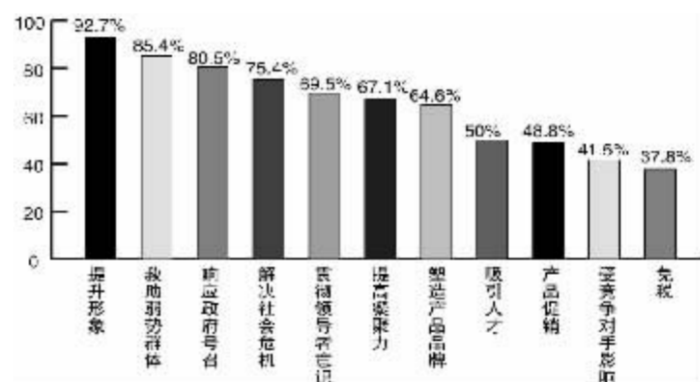
上海证券报:自利与他利如何平衡?

任浩:要在自利与他利间找一个平衡点,就需要企业将慈善作为企业的管理职能之一,作为一种可持续的、长期的职能进行管理,需要管理很多方面的事务。比如说,确定捐赠的量:是一个定量还是一个比例。比如万科设立的年度慈善基金;捐赠领域:是企业产品的相关领域还是非相关领域。有时捐赠相关领域能起到更好的对产品的利用和宣传,也减少了现金开支,实现物尽其用;捐赠的方式:自行捐赠还是委托第三方,国内基本上都是委托民政部、红十字会等第三方进行捐赠,这样企业才能拿到发票,好入账;还有捐赠的内容,物或者货币等都需要管理。

第三方捐赠难局

上海证券报:这中间有很多问题,比如,通过第三方捐赠,如何了解捐赠去向?

任浩:由于目前国内对于民间基金会这类组织控制还是非常严格,因此通过第三方捐赠几乎



同济大学发展研究院企业慈善行为课题组2007年度对江浙沪三地的企业所作的针对性问卷调查(346份问卷中273份问卷被确定为有效问卷),涉及129家企业,其中82家企业有过慈善行为,慈善行为的动机和目的排名前11位如图

是个必然的选择。因为信任度的建立需要一个长期过程,我们希望能够先建立一种全程跟踪的制度,将整个捐赠直到捐赠到达的情况透明化,即捐赠人完全知晓捐赠落实的情况。

而且事实上,如果允许民间基金会等慈善组织发展,捐赠组织和到达的速度会更加快,迅速组织人员,增加量,到达准确,因为是自发的,所以更有动力。比如这次的嫣然天使基金和李连杰的“丫基金”就发挥了这种特点,当然这些基金会目前还都是在境外注册的。

这次地震过后,江苏黄浦再生资源公司的老总自己带了现金去分发灾民,算是一种特殊状况下的直接捐赠方式。

上海证券报:即使民间可以建立基金会,诚信度恐怕也不是在短期内可以认可的。

任浩:是的,尤其缺乏这方面的管理经验。管理混乱是不可能给人以信任感的。所以我们现在非常迫切需要有管理基金会方面的人才,很快就会用到了。公益基金会、慈善组织的管理并不比经营一个企业简单,管理的资金甚至会是一个企业的几百倍,如何使这些资金持续有增长,增长的这部分进行哪方面的慈善捐助,举办些什么样的慈善活动,都是需要管理技能的。

政府辅助

上海证券报:那么政府呢?政府与企业在慈善捐助中应该如何分配角色?

任浩:事实上企业的慈善行为是对政府职能的分散。我们的社会现在已经开始有能力分担一部分政府职能,这是一个国家发展过程中的必然阶段。

政府对于企业的慈善行为,应当加以鼓励和引导。这个鼓励和引导包括对于公众和舆论的引

导,导向对企业进行慈善行为有利的环境,通过制定合理的法律法规,比如良好的税收政策——现在就是税前扣除捐赠部分的;对捐赠钱物的流向进行监控;运用相关职能辅助建立社会诚信等。

上海证券报:其实比如诚信,是政府不一定可以解决的。此次地震企业捐款后,好事者在网上发帖,捐得多就夸,捐得少就骂;甚至有媒体也开了一个排行榜,将某富豪排行榜上的人捐了多少拉出来又做一个榜,这些行为对企业慈善行为的持续性会有什么影响?

任浩:对于企业的慈善行为来说,鼓励强于谴责,包容强于苛责。舆论媒体应该引导大众多看那些做得好的企业,以此来激励那些做得不好的。否则会有企业反而会觉得,我也交了,社会责任也完成了,额外的不是我的责任,捐得少还要挨骂,索性不捐了。

慈善行为到慈善管理

上海证券报:那就说明企业对慈善行为还不是认可为一个常态行为,而是一个即时性行为。

任浩:是的,所以企业需要将慈善行为上升为慈善管理,与人力资源管理、营销管理等等结合起来。比如一个企业慈善管理做得好,就可能提升他的品牌知名度,也会增加员工对企业文化的认同感,增加员工凝聚力。对吸引外面的人才也很有帮助。

在与其他企业的合作中,也会因此增加诚信度。这在本次地震后已经有非常多的例子。只有将企业的慈善行为固定下来,作为慈善管理,与企业的其他职能一起,结合在企业的各个职能中运作与协调,企业慈善行为的自利与他利的平衡点才能找到,企业的慈善行为才能成为可持续发展的常态。

管理点睛

“别人秋收以后卖粮食,一毛一斤,而我卖的是种子,五毛一斤。如今做创投也是一样,要在各地开展投资工作,就像当年搞实验田。”

——资深投资人阚治东

“企业四岁就要‘不惑’。企业创始人是否已为企业确定好了一个方向且坚持执行不漂移,是解决企业四年之痒,保证企业鲤鱼能跳龙门成功的方法之一。”

——皇明太阳能集团董事长黄鸣

“企业投入慈善很简单,只要把员工带进来,或是把货物卖出去的千分之一、万分之一纯利捐出来就足够了。”在台湾高校出席EMBA“公益过招”讲座时分享自己抗震救灾的经验。

——知名艺人李连杰

“风投(跟公司)这是情人关系,情人大家一块儿过得很好,但是事先大家商量好对价,说好什么条件下会退出,他不会跟你一起过日子。”

——保利博纳电影发行公司总经理于冬

商学院链接

复旦大学管理学院:创业板融资总裁班

课程简介:通过本课程的教学,使学员系统了解将一个中小企业带进资本市场,并迅速做大做强基本理论和方法,掌握拟上市公司的治理改造、财务运作、上市操作和企业上市后的产业整合和资本运营等关键环节的管理技术、手段。根据教学计划,部分课程将分别在深圳、北京、香港和纽约进行,课后组织对这些地区的优秀创业板企业考察,更加贴近实战地提高学员们的操盘水平和能力。

课程时间:2008年7月25日开学

北京大学经济学院:中国企业接班人深造班

课程简介:中国企业领导人随着年龄的增长,他们正面临同一个难题:企业应如何继续传承,才能使之持续发展。北京大学经过多年的精心策划和准备,在研究和总结了海内外企业完善的企业接班人培养方案基础上,首创《中国企业接班人深造班》。核心课程有中国企业接班人的成功之路、接班企业的行业分析与整合、中国特色企业文化与西方智慧、企业超越竞争制胜方略、企业领袖学等。

课程时间:学制一年

“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 奥纬咨询 OLIVER WYMAN
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院
- 麦肯锡公司 McKinsey&Company