



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

本报告所有修改权、更新权及最终解释权均属于中欧国际工商学院所有。



CEIBS

2018 中欧企业社会责任报告

中欧国际工商学院 · 中欧校友总会



中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

中欧企业社会责任报告

CEIBS Corporate Social Responsibility Report

中欧国际工商学院 · 中欧校友总会

2018



中欧国际工商学院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

序

在过去的2018年，一方面全球经济的不确定性增加，变得更加复杂与多变；另一方面，中国经济也面临着增长速度放缓和结构性转型的攻坚。但是这并非意味着在企业运营层面要集体过冬，相反地，协调好社会效益与经济效益，进行面向未来的商业创新，企业将迸发出更多活力并释放出新动能。

因而，在价值趋向多元和技术不断更新的现实环境中，包容性发展成为了全球企业所面临的更大挑战。中欧国际工商学院，作为一所由中国政府和欧盟合作创办的商学院，在追求学术卓越并向商业世界传递知识的同时，也承担着独特的历史使命——促进中国与世界之间的经济和文化交流，推动包容性发展。在全球广度、中国深度和社会责任这三大使命支柱的支撑下，学院和校友总会于2018年共同发起了企业社会责任行动计划，并出版了首个《中欧企业社会责任报告》，在实践总结和理论创新方面再次走在了前面。

今年的《中欧企业社会责任报告》再次如约发布，在对过去一年企业社会责任的全球形势和中国趋势分析的基础上，集中展示了中欧校友企业在社会责任方面的最佳实践，以及中欧教授的研究成果。在报告中，我们可以清晰地看到，无论是在制造业、服务业还是消费领域，能够兼顾社会效益和经济效益的企业，都是将包容性发展放在了首位。

2019年最新的研究显示，中国在2000-2017年贡献了全球四分之一的绿化面积，正是国内大大小小的企业和个人坚持不懈的努力使得我们的地球家园更绿更美了。中国不断创造奇迹，而全体中欧人更是凝聚成一股坚定向上的积极力量，在多重变局中把握确定性，我们对未来充满期待！

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

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、副教务长

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、
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

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

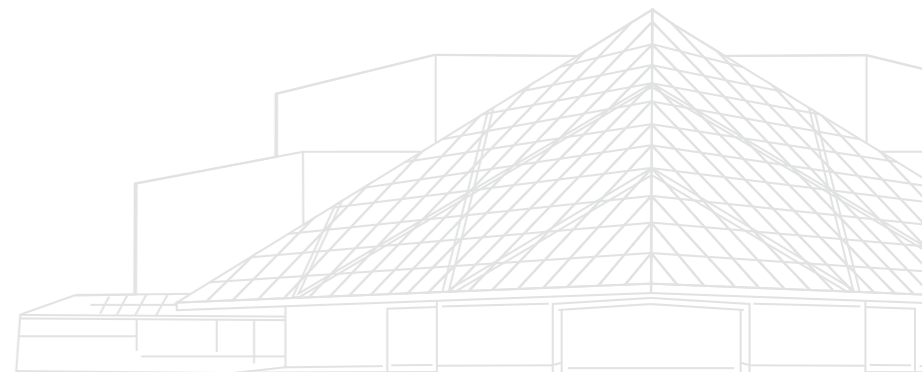
吕文珍 中欧国际工商学院管理学教授、中欧新兴市场研究中心主任

陈少梅 中欧国际工商学院管理实践教授、中欧卫生管理与政策中心联合主任

田明（中欧EMBA2005级校友）中欧国际工商学院校友总会会长、朗诗绿色集团董事长

焦胜（中欧EMBA2008级校友）中欧国际工商学院校友总会常务理事、社会责任委员会主任、
江苏汉锦集团有限公司董事长

李文（中欧EMBA2010级校友）中欧国际工商学院校友总会常务理事、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





目录

01 企业社会责任国际趋势 时不我待 勇往直前

02 中国企业社会责任实践 积基树木 探路行远

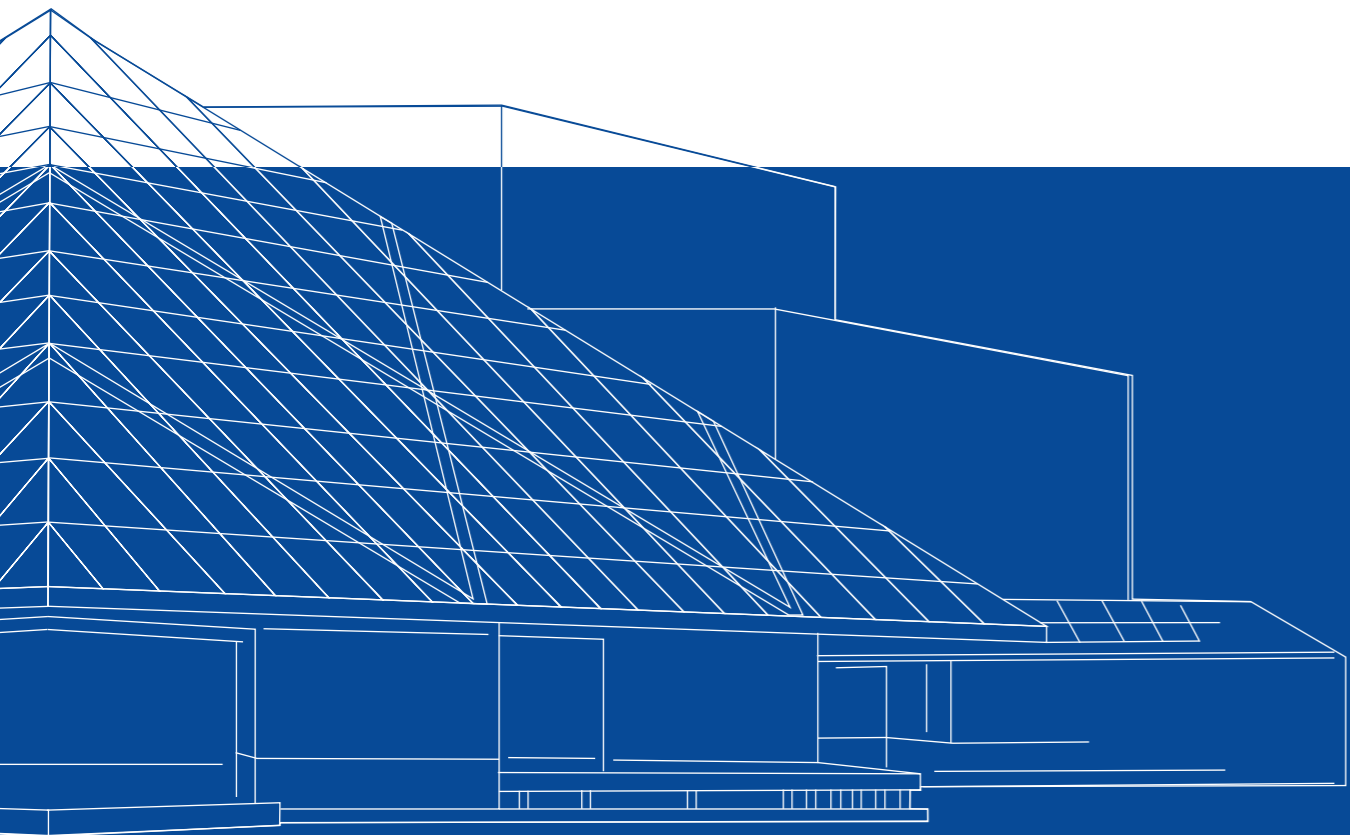
03 中欧校友企业社会责任实践

- 博天环境：担当让企业更勇敢，责任让社会更温暖
- 泉峰集团：造好工具，助世界一臂之力
- 建业集团：企业之于社会，如同大树之于土壤
- 第一反应®：燎起社会急救的“星星之火”
- 依视路：翻山越岭，让贫困儿童看到更清晰的世界
- 杉树公益：爱的延伸，善的循环，人的完善

04 中欧教授企业社会责任研究

- 发表论文精选
- 在研专项课题

05 A股上市公司 企业社会责任报告研究2018



01 企业社会责任 国际趋势





企业社会责任国际趋势： 时不我待 勇往直前

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

从应对气候变化到废弃物管理，乃至经济包容性发展，这些当今最紧迫的企业社会责任（CSR）问题已升级为系统层面的全球挑战。面对如此严重而复杂的问题，单打独斗显然行不通，许多远见卓识的非政府组织（Non-governmental Organization，以下简称NGO）、政府机构与国家早已意识到了这一点。近年来，越来越多的企业开始积极寻求与公共部门合作的机会，共同推出创新概念与解决方案。与此同时，其他相关工作也在如火如荼地进行中，包括金融资源的调配，供应链数据的收集与传播，以及新一代领导人才的培养等。

本文将列举几项开创性举措，借以说明随着社会对企业提出新期望与新需求，一场全球经济“大洗牌”即将到来。新一轮变革正在萌芽，以下五大趋势日益凸显。我们将逐一举例说明各项趋势，期望引发中外企业高管的重视与思考。



趋势一
携手合作



趋势二
颠覆式创新



趋势三
调动金融力量



趋势四
提高供应链
透明度



趋势五
领导层参与
透明度

趋势一： 携手合作

经过十年不懈的严谨研究，围绕“何为负责的商业行为”的讨论已不再是2018年那样的道德与情感论战，而是越来越注重对解决方案的理性评估。这一点在减缓与管理气候变化的举措上表现得最为明显。联合国政府间气候变化专门委员会（United Nations Intergovernmental Panel on Climate Change，简称UN IPCC）在科学论证的基础上，呼吁将全球升温控制在2°C之内，并力争控制在1.5°C以内。为此，几家非营利组织联手展开分析研究，本着科学的原则，为不同的国家与行业设定了相应的温室气体减排目标^[1]。在此举的推动下，越来越多的企业开始制定切实可行的温室气体减排目标，为实现全行业的基准目标做出应有的贡献。

供应链与运营模式的重大转变如箭在弦，要实现上述宏图大志，必须走合作之路。谷歌等能源密集型西方IT企业必须快速转向使用可再生能源，为实现行业减排目标贡献力量。倘若最初几年的可再生能源供给量十分有限，这些企业即便想要积极减排，只怕也有心无力。如此供应缺口反映出新市场的一个常见问题：到底是鸡生蛋，还是蛋生鸡。一方面，由于需求不确定，公用事业部门不愿增加可再生能源供应量；另一方面，由于供应不确定，企业客户也不愿签订可再生能源采购合同。为打破僵局，气候组织（The Climate Group）挺身而出，集结多方商业合作伙伴，合力发展可再生能源市场。他们发起RE100倡议，目标是吸引100家以上的企业加入行动，实现企业运营100%使用可再生能源供电；企业还可自行安装太阳能电池板或其他类发电设备，将可再生能源纳入供电网络。这一合作行动为可再生能源的大规模生产铺平了道路。

RE100项目现有成员166个，包括许多在华运营企业。截至2019年3月，20多家成员企业已成功转为100%可再生能源运营。RE100项目自发起至今已有五年时间，其覆盖范围已从欧美扩大至印度与中国。两家中国成员企业分别是亿利资源集团与远大集团，目前已将25%的能源消费转换为可再生能源。此外，西方市场上其他类型的购电协议呈激增态势，包括允许小企业与大区域合作伙伴共同采购可再生能源的协议。所有这些合作最终将构成一个良性循环：可再生能源产业规模扩大，产品价格下降，普及速度加快，新一轮基础设施建设投资启动。

RE100代表着非政府组织、公用事业服务商与企业之间，以及企业与企业之间的一种新型合作模式。人们日渐形成的共识是：作为生态系统的一份子，我们必须携手合作，才能大步向前；我们是休戚与共的命运共同体，我们共同制造的问题，必须由我们共同解决。

[1]详情请参见<https://sciencebasedtargets.org/>。

RE100——RE100是一个全球合作倡议，旨在联合100多家具有影响力的企业，致力于100%使用可再生能源。成员企业寻求“大幅增加对可再生能源的需求和开发。”详见<http://there100.org/companies>。

趋势二： 颠覆式创新

循环经济

不按常理出牌的创新举措层出不穷，成为CSR的另一张新面孔。在废弃物管理问题上，循环经济可谓是另辟蹊径的创新范例。循环经济的目标是彻底消除废弃物，其基本构想是设计运作一套闭环系统：物料与零部件先是进入生产环节，然后以产成品的形态交付客户使用，最后再以翻新件、回收材料或堆肥材料的形式重回生产系统。为将该理念付诸实践，企业必须对产品、流程以及商业模式进行创新。“产品即服务”就不失为一个很好的尝试。

2019年2月，宜家宣布在瑞士推出办公家具“以租代买”服务，朝着“到2030年实现向循环经济全面转型”的目标迈进。为实施“产品即服务”商业模式创新，宜家必须改变家具设计，引入模块式家具理念，打造耐用家具组件（如桌腿和枕头），确保其能够经受长时间的重复翻新与再利用。同时还要选用无污染生物环保材料（如天然木质桌面），确保所用材料可安全降解回归自然。产品设计、生产与销售方面的调整势必要求财务环节也随之调整，现金流与资产项目都必须调整适应新商业模式的要求。企业一旦选择走循环经济之路，就必须重新审视业务流程的每一个环节——包括采购、配送、逆向物流、仓储和翻新等——努力做到“零废弃物”运营。

宜家是“循环经济100”（以下简称CE100）的成员，该平台由英国艾伦·麦克阿瑟基金会发起，集结企业与城市（如多伦多与伦敦）之力，践行循环经济模式。CE100致力于通过集体方式推进个体议程，打造共同学习和探索的平台。

循环经济100（CE100）——CE100计划由EMF发起，其成员致力于开发“可扩展的循环经济项目，化解实施过程中遇到的挑战。”详见<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/ce100>。

艾伦·麦克阿瑟基金会（Ellen MacArthur Foundation）——EMF被誉为全球最具权威的循环经济专家，“与企业、政府和学术界合作，通过精心设计，构建一个可修复、可再生的经济框架。”详见<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>。





社会企业

社会企业也是一种创新商业模式，改变了社会服务的提供方式，将营利与非营利商业实践相结合，是不同于传统CSR项目、慈善活动以及非政府组织项目的另一种选择。传统CSR项目无外乎捐款捐物、出人出力，捐赠对象为慈善组织或致力于扶贫及包容性发展等其他问题的非政府组织。社会企业却能利用市场手段创收，以自给自足的方式践行社会使命，实现可持续发展。

经济效益与社会效益有时相互矛盾，而社会企业模式最大的难点恰好就在于要求两者兼得。但是，该模式一旦迈入正轨，就将创造出令人耳目一新且行之有效的解决方案。中欧校友创立的**第一反应**就是国内社会企业的成功案例。第一反应以急救培训与生命救援为使命，致力于培养大批具备专业急救技能的志愿者，同时为大型马拉松比赛及其他体育运动输送训练有素的赛事保障志愿者。该企业的两大收入来源分别是面向企业单位的急救设备销售和企业员工急救培训。印度的**亚拉文眼科医院**也是社会企业的成功典范。该医院创立的初衷是为印度贫困患者提供眼科手术，“消除不必要的失明”。随着手术数量的增加，医院的名气越来越响，逐渐成为公众首选的眼科医院。此后，医院开始按市场价向富人收取诊疗费，并将从中获得的利润用于资助低收入患者的手术。该模式颠覆了传统的慈善思维，以服务社会为出发点，在运营中成功建立市场竞争力与收入来源，实现企业的自给自足。

第一反应 (First Respond) —— 是中国第一家向法人团体提供急救设备和培训的社会企业，为马拉松和其他赛事活动提供免费急救支援服务。详见 www.sos919.com.cn。

亚拉文眼科医院 (Aravind Eye Care Hospital) —— 采用社会创业 (SE) 商业模式，目前在印度运营20多家医院。详见 www.aravind.org。

趋势三： 调动金融力量

在向绿色和包容性经济转型的过程中，需要调动巨额存量资金为创新、基础设施建设和企业重组提供支持。不过，面对这一市场需求，专业金融机构一直没有做出什么反应，因为将可持续发展与财务绩效挂钩并非易事，而且可持续投资可能要经过很长一段时间才能产生效益。直到最近，这一局面才有所改观。如今，西方出现了两个日益普遍的现象。首先，在经济转型方兴未艾之际，投资者要求企业更充分地披露它们如何管理其中蕴含的固有风险和机遇；其次，银行和金融服务公司基于使命感和机遇意识，制定了雄心勃勃的可持续发展目标。

贝莱德集团 (BlackRock, Inc.) 是全球规模最大的资产管理公司之一，CEO拉里·芬克 (Larry Fink) 每年都会给所管理的投资组合公司写信，敦促它们履行企业社会责任。例如，2018年，他向投资组合公司的CEO发出行动号召，要他们亲自确保公司长期战略能够应对重大社会挑战。他在信中警告称，“我们管理着规模达1.7万亿美元的主动型基金。如果我们对其公司的战略方向或长期发展产生疑虑，就会选择出售该公司的证券。”在这封信中，他明确指出气候变化、公平薪酬和自动化对就业的影响是公司必须直接面对的问题。

贝莱德CEO拉里·芬克《致CEO年度信函》节选^[2]

“公司能够处理好环境、社会和治理问题，足以证明领导有方，治理有道，对实现可持续增长至关重要，这也是我们在投资中越来越看重这些因素的原因。”

“公司必须扪心自问：我们在社会上扮演什么角色？我们如何管理自身对环境的影响？我们是否在努力创建一支多元化的员工队伍？我们是否在顺应技术变革？我们是否在为员工和企业提供新的培训和机会，帮助他们更好地适应这个自动化程度日益提升的世界？”

“了解公司的长期战略对于弄清其行动和政策、潜在挑战和应对之策、以及短期决策的背景环境至关重要。贵司的战略必须明确阐述达成财务绩效目标的途径。但是，为保长盛不衰，贵司还必须认清自身对社会的影响，以及广泛的结构趋势对公司增长潜力的冲击，比如工资增速放缓、自动化步伐加快、气候变化等。”



[2]资料来源: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>。

芬克的举措表明，投资者和债权人日益意识到企业未来能否在财务上取得成功，将很大程度上取决于管理层了解和应对环境、社会和治理（Environment, Society and Governance，以下简称ESG）风险的能力。气候相关财务信息披露工作组（Task Force on Climate-related Financial Disclosures，以下简称TCFD）最近发布了一份报告，对目前气候风险的被了解程度以及向投资者的披露程度提出质疑。据专家估计，气候变化带来的财务风险总计会令全球经济蒙受数万亿乃至数十亿美元的额外损失，这些均缘于气候变化导致的诸多问题，例如供应链中断、基础设施建设需求、职工疾病和迁移等，而公司在其可持续发展、财务和企业社会责任报告中披露的累积性财务风险仅为冰山一角。现在，TCFD呼吁公司开展情景分析，适当调整他们对新的现实世界的期望。穆迪等信用评级机构也在更加深入地审查公司报告，确保ESG问题得到切实解决。只要公司缺乏透明度或战略跟不上形势变化，其信用评级就会遭到下调。正如穆迪解释的那样：“我们的目标不是全面考虑可被打上绿色、可持续发展或道德标签的因素，而是仅关注那些对信用质量具有重大影响的事项。”特别具有借鉴意义的是，穆迪的报告列出了影响评级的23个ESG因素，其中包括气候变化，空气、水、物理污染，人权，健康与安全，以及审计实务和信息披露。目前，穆迪正在开发一个以交通信号颜色来标识的热点图，表明在特定行业垂直领域，哪些公司准备得最充分，哪些最不充分。

将“绿色和包容性社会”原则考虑在内之后，人们对信誉度产生了新的认识。这种披露和信用评级趋势创造了一个“良性循环”：致力于实现ESG目标的公司通过创新，寻找新的方法达成目的，并高度透明地披露所取得的进展，这在提升其内部能力的同时，也能拓宽它们的融资渠道，降低资金成本。传统银行提供资金支持公司转型，为推动这一趋势发挥了积极作用。发行绿色债券为大型绿色基础设施项目融资的做法已行之有年，如今银行也开始向意欲增强环境、社会和治理能力的小型企业提供绿色贷款。

例如，荷兰国际集团（International Netherlands Group，以下简称ING）呼吁客户大力践行可持续发展理念。其公司网站称：“ING将来要想继续发展壮大，不仅必须妥善掌控其直接和间接影响，还必须帮助客户应对环境挑战带来的风险和机遇。”该行列出了两份清单，一份是“我们支持的项目”（即开发可再生能源、节能建筑、电动汽车、生物基塑料和循环经济倡议项目），另一份是“我们不支持的项目”。他们声明：“我们的投融资政策和实践执行严格的社会、道德和环境标准。……我们对某些公司和行业说‘不’……”例如，ING声称，它是第一家公开承诺停止投资煤炭发电项目的银行（到2025年对该领域的投资降至零）。2018年，该行还采取进一步措施，划出1亿欧元设立了一只可持续投资基金，为“初创企业和创新商业模式提供资金支持，帮助它们更大规模地开发与能源、水和资源利用效率有关的概念和项目。”此外，ING承诺将2017年至2022年气候融资主题投资组合的总体规模扩大一倍，并于2018年构建了一个6,000亿美元的绿色投资组合。

气候相关财务信息披露工作组（TCFD）——自2017年起，TCFD制定的气候相关财务信息披露指引已成为企业的公认标准。详见<https://www.fsb-tcf.org>。

穆迪ESG信用评级——2017年《穆迪信用分析ESG评估方法》报告已被众多支持重大社会公益项目的企业奉为圭臬。详见https://www.moodys.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1089067。

荷兰国际集团（ING）——ING同时发放绿色贷款和可持续改善贷款，解决小型企业的融资难题。

苹果公司（Apple）——制定相关计划，协助供应商发展低碳经济，产生的节能效益足以收回初始投资成本。到2020年，该计划预计可将公司目前生产制造环节的碳足迹减少三分之一。详见<https://www.apple.com/environment/>。

蚂蚁森林——截至2018年年中，该应用在中国的活跃用户数达3.5亿，实际栽树5,500万棵。到2022年，蚂蚁森林计划将树木种植规模扩大至5亿棵。详见中文报道：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1608970729689500812&wfr=spider&for=pc>，英文报道：<https://pandaily.com/ant-forest-to-invest-79m-over-next-5-years-to-plant-500m-trees/>。

米公益——是中国的一家社会企业，推出的应用帮助用户通过手机跟踪个人善举，换取米粒。米粒可兑换企业的公益基金，捐赠给喜欢的公益项目。详见<https://www.ricedonate.com>。

京东区块链平台助力慈善——公众可通过京东的区块链平台追溯中国捐赠活动的善款去向，提高了捐赠事业的透明度和便利性。详见<https://jdcorporateblog.com/jd-launches-blockchain-open-platform/>。

大型企业也向规模较小的价值链成员提供资金支持。就此而言，苹果公司（Apple）堪称典范。苹果不仅加入了RE100联盟，致力于实现直属业务100%利用可再生能源的目标，还帮助供应商完成这一转型。2015年，苹果推出一项计划，协助供应商开展能效审计，并据此制定能效提升方案，减少能源消耗。2017-2018年期间，公司携手48家供应商开展能源改善活动，每年减少二氧化碳当量32万公吨。该计划可实现自我维持，节约能源产生的效益很快便能收回初始投资。迄今为止，其节能效益每年高达4,480万美元。苹果预计，到2020年，这一与供应商合作的计划将在全球范围内生产超过4,000兆瓦的新清洁能源，苹果可将目前生产制造环节的碳足迹减少三分之一。

中国企业蚂蚁金服另辟蹊径，采用全新的资本利用方式应对气候变化。它推出一款热门应用“蚂蚁森林”，鼓励用户为推动可持续发展设定个人目标，例如步行上班、在线支付账单或乘坐公交出行等。用户每完成一次低碳行为，应用就会产生种植虚拟树苗所需的“绿色能量”。这棵树长大后，蚂蚁金服会在合作造林项目区内（主要是内蒙古遭到乱砍滥伐的地区）种下一棵真树。这一计划没有公开披露财务绩效信息，但在竞争日益激烈、对手越来越多的电子商务领域，该活动帮助蚂蚁金服降低了客户和数据的获取成本。

米公益为ESG项目融资创造了另一种群体参与模式。2012年，这家中国社会企业发布了一款手机应用，用户能以此追踪自己的各类健康行为（每日步数、早起等）。用户完成特定目标后，该应用会代表用户捐款给相关慈善机构，而资金则来自其1,000家赞助企业中的某一家。迄今为止，该应用已积累400万用户，向中国慈善机构捐款5,000万元。另外，京东（中国最大的零售商，由中欧校友创办）促成了全国首次应用区块链技术——京东区块链平台对物资公益捐赠流程进行追溯的尝试。2017年9月，京东与美丽中国合作，利用区块链技术收集、整合、记录和展示捐赠信息，增强捐赠者对整个流程的信任度，可确保整个捐赠流程具有可追溯性，且无法篡改。



趋势四： 提高供应链透明度

我们发现，上述三个趋势贯穿着一个主题，即关键决策者对优质数据的需求日益迫切。企业领导者、创新者、投资者和债权人可利用其专业决策影响市场走势。全球采购经理人同样可以。科学家在积累大量气候变化统计数据，循环经济先行者在追踪物料流动情况，信用评级机构在收集分析更深入、更具战略意义的ESG报告，而供应链联盟和第三方机构则在努力提高主要工业供应链跟踪数据的粒度和相关性。

供应链审计并非新事物，它只是将供应链数据数字化并与第三方信息融合，构成一个层次分明的体系，然后将其全部放在云端，以便于访问，这堪称一场数字革命。SupplyShift是一个人工智能化平台，将审计、供应合同和对合同工人的手机访谈数据整合在一起，实现了全球供应链中劳动力和人权问题的端到端可视化。SupplyShift联手专门收集和解读具体数据流的合作伙伴，致力于为聚合数据找到合适的应用场景。客户可按照供应商层级（一级、二级等）、地理区域、行业或其选择的其他角度在平台上搜索。SupplyShift网络成员将与采购方合作，深入挖掘他们自己的供应链网络，找到可帮助设计和实施解决方案的合作伙伴，化解任何难题。

沃尔玛可持续发展指数（Walmart’s Sustainability Index）为中国制造商所熟知。2005年，这家大型零售商向消费者承诺，“销售有利于人类和环境可持续发展的产品”。四年后，他们推出可持续发展指数，旨在“设定基准并跟踪目标实现进度”。如今，该指数比照基准规范，依据一系列可持续发展实践，对各个供应商进行排名。凡是没有达标的供应商，沃尔玛会给它们制定改进时间表和计划。这是企业和非营利组织的又一个合作项目。沃尔玛基金会（Walmart Foundation）还多次拨款给可持续发展联盟（The Sustainability Consortium，以下简称TSC），帮助它在中国开设办事处（自2013年起）。这是一个旨在帮助供应商向可持续发展转型的国际联盟，如今活跃于中国各地。与SupplyShift一样，TSC利用新技术采集数据，核查供应商内部审计结果。例如，他们可借助无人机和卫星图像，识别森林砍伐重灾区，让低层级供应商的破坏行为无所遁形。过去数年来，TSC一直致力于收集优质数据，现在则努力提高信息的决策相关性。5G、云和人工智能技术在未来必将推动此类项目取得更大进展。

区块链是另一项在提高供应链透明度方面具有巨大潜力的技术。利用区块链技术，人们最终只需在仓库或零售点扫描条形码或二维码，就能对整个供应链一览无遗。在食品安全领域，沃尔玛、IBM和京东联合清华大学电子商务交易技术国家工程实验室于2017年成立了安全食品区块链溯源联盟。四个合作伙伴承诺“共同建立一套收集食品原产地、安全和食品真实性数据的标准化方法，通过区块链技术提供全供应链实时溯源服务”。他们的目标是“推动问责制，并使供应商、监管机构和消费者更深入和清晰地了解食品从农场到餐桌的整个流通过程”。

SupplyShift——这是一个汇聚并分析供应商网络的响应式平台。用户可通过直观的界面，自行设立一个控制面板，在充分了解各项信息的情况下制定供应链方面的决策。详见<https://www.supplyshift.net/>。

沃尔玛可持续发展指数——该指数根据沃尔玛供应商采取的各项可持续发展实践评级数据，对各个供应商进行评估。评分较低的供应商必须进行整改。详见<https://www.walmartsustainabilityhub.com/sustainability-index>。

可持续发展联盟——是一个全球性的联合组织，旨在改善供应商的可持续发展实践。该组织于2013年在中国开设了分支机构。

中国安全食品区块链溯源联盟——由沃尔玛、IBM、京东和清华大学联合创建，旨在利用区块链技术提升食品安全，在中国也被称为“绿色供应链”。详见<https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/53487.wss>。

趋势五： 领导层参与

我们认为，最后一项影响中国乃至全球的CSR趋势与企业最高管理层有关。纵观正在进行的各项变革，其范围之广、规模之大，再加上必不可少的创造力和创新力，以及苛刻的数据收集与共享需求，都在呼唤全新领导力模式的出现，以应对诸多社会挑战，包括C级高管中新职位的诞生亦是大势所趋。

如今，无论是客户、供应商、监管机构，还是投资人和新生代员工，他们对企业都提出了很高的期望和要求。有鉴于此，更多的企业开始设立首席可持续发展官（Chief Sustainability Officer，以下简称CSO）一职，给我们一直讨论的这些迫在眉睫的问题投下了一片曙光。企业高管团队愈发认识到，若要以专业的方式将CSR真正融入公司的主体运营和主要战略之中，势必需要正式设立CSO一职。实际上，全球高管猎头公司海德思哲（Heidrick & Struggles）最近发布了一篇相关报告，这样写道：“如今，EHS（Environment, Health and Safety，简称ESH）日渐在公司整体业绩中占据了举足轻重的地位。但凡认识到这一点的企业，都不会再将EHS视为成本中心，而是战略资产。不过，正所谓成也萧何，败也萧何。如若管理不善，它也会成为一项负债。在这些企业中，CSO不再隶属于法务或人力资源部门，而是直接向CEO汇报。”

部分企业采取了另一种方式，任命董事会成员负责CSR的相关事宜，其人选必须在技术和实践层面对最艰巨的CSR挑战和最新的CSR创新有着深刻的理解。不论企业采用何种方式，所要解决的问题重点都是：我们现今面临的挑战范围很广，许多问题都迫在眉睫，企业不能再将CSR作为可有可无的边角料，扔给人力或公关部门负责处理。

我们还发现，明确并培养新的技能，在VUCA世界发挥领导作用的呼声日益高涨。“VUCA”一词源于军队，是“不稳定性”（Volatility）、“不确定性”（Uncertainty）、“复杂性”（Complexity）和“模糊性”（Ambiguity）这四个词的首字母缩略词。当企业领导者将目光投向厂房或总部之外，眼前所见之景象用“VUCA”一词来描述最为恰当：这是一个面临多重挑战的世界，不但有贫困和气候变化，还充斥着不平等以及威胁到人类就业的技术变革。每个问题都会造成不可估量的商业风险，也会带来创新增长的无限机遇。然而，目前我们对这些挑战的认识还远远不够，每个方面都亟待变革。

上述趋势有助于我们了解当今企业领导者在CSR方面需要具备哪些能力，其中包括：在掌握复杂组织中细微差别的同时，理解体系和生态系统的能力；在不确定的情境下快速决策，并在初始解决方案证实有误时迅速改变路线的能力；在满足金融投资者苛刻需求的同时，理解各类利益相关者并与之产生共鸣的能力。正因如此，当今有关领导力的文献中才会反复出现诸如“二元性”“敏捷性”和“责任”之类的术语。

应对这些挑战时，企业领导者也有很多有效的资源可以利用。例如，作为全球可持续发展领域最受敬重的组织之一，世界可持续发展工商理事会（World Business Council for Sustainable Development，简称WBCSD）在公共政策制定者、非政府组织和企业高管之间搭建了有效沟通的桥梁。近期，该组织致力于改写并编译联合国可持续发展目标（United Nations Sustainable Development Goals，简称SDG），将国家层面的目标转化为可在企业层面进行管理的具体行动方案。中国也有中国可持续发展工商理事会（China Business Council for Sustainable Development，简称CBCSD）这样的组织，发挥着同样的作用。

随着践行CSR新方式的出现，企业领导者纷纷投身CSR领域，一众商学院自然要与他们同心同力，在研究、教学和新知识传播方面开展协作。在中欧国际工商学院，我们荣幸得到校友和赞助方合作伙伴的倾力支持。他们不但提供资金、积极参与研究项目，还与学员和其他校友分享经历，并借中欧案例研究员之笔记录下他们的成败故事。

2018年，在中欧企业社会责任研究基金提供的资金支持下，中欧教授开展了九项全新的CSR研究项目。此外，我们更与玛氏智库团队签署了合作协议，共同发展有关商业互惠性的研究和教学，携手探索如何实现财务、自然、人和社会等多方资本的平衡，推动企业与经济健康增长。探索与重生，这将是一段漫长的旅程。上述举措不过是漫漫长路的开篇，而中欧正是领时代之先，推动管理实践迈入新纪元的理想之所。

中国政府自上而下推动可持续发展

文中示例表明，全球范围内自下而上的合作正将CSR推向新的领域。当然，中国政府自上而下推动大规模变革的举措亦不容忽视。中国历次“五年规划”解决了一些重大的发展问题，从消除贫困到污染防治，再到建设以创新驱动的经济体系。中国始终致力于在确保经济稳定和社会安定的同时，不断发展进步。

近年来，中国电商巨头纷纷布局农村市场，发展数字经济，这与我们在“趋势一”中所探讨的协作不谋而合。循环经济工业园、智慧城市和海绵城市等大规模重点项目都是对“趋势二”所提循环经济的大胆尝试，有助于增强中国的新技术实力。在“趋势三”中，我们提到了环境、社会与公司治理（ESG）透明机制，而上海与深圳两大证券交易所颁布的上市公司社会责任指引是迈向这一机制的第一步。当然，要确保该机制切实发挥作用，仍有很长的路要走。最后，生态环境部重组后，管理透明度提升，国内供应链和制造业中低效、污染严重的环节都做了切实有效的整改。

中国的企业领导人正以各种方式积极响应这些变化。国际标准化组织（ISO）、全球报告倡议组织（GRI）与中国社科院（CASS）制定的标准得到广泛推行，ESG透明度与报告机制越来越受重视。面对成本上升和严格的制度标准所带来的压力，有些企业选择“逃离”成熟经济体，转向东南亚一些欠发达经济体；另外一些则选择直面挑战，向价值链上游挺进，打造品牌，提高知名度，借助品牌溢价抵消成本增长的压力。中国的企业领导人善于随机应变，适应力强，这恰恰是“趋势五”所述VUCA世界所需要的关键领导力。综上，在五大趋势造就的新市场环境下，中国定将大显身手，发挥积极作用。对此，我们满怀期待。

《SDG企业可持续发展指南》——由世界可持续发展工商理事会（WBCSD）、全球可持续发展报告协会（GRI）和联合国共同编制，是企业开展可持续发展实践的实用指南，为企业实现可持续发展目标（SDG）提供了路线方针。详见<https://sdgcompass.org/sdgs>。

中国可持续发展工商理事会（CBCSD）——CBCSD是由多家国内外企业组成的联合组织，致力于在中国推动工商企业的可持续发展。详见http://english.cbcsd.org.cn/projects_and_initiatives/CSR/index.shtml。

02 中国企业 社会责任实践





中国企业社会责任实践： 积基树本 探路行远

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CSR项目组 黄夏燕

落其实者思其树，饮其流者怀其源。企业是经济社会的细胞，社会是孕育企业生长的母体。企业在发展壮大之时，感恩和反哺滋养其成长的国家与社会，是应尽的社会职责。2017年，我们的报告对污染防治、精准扶贫、责任投资、社会责任报告披露等企业社会责任实践活动进行归纳与梳理，为中欧校友及社会公众提供了借鉴和启发。在此基础上，本文将回顾2018年度中国企业社会责任的整体发展趋势，并重点归结经济与法律责任、供应链责任、互联网平台责任、网络公益及绿色金融等企业社会责任热点。



经济与法律
责任



供应链责任



互联网
平台责任



网络公益



绿色金融



2018年，是中国改革开放40周年，也是贯彻党的十九大精神的开局之年。党的十九大报告指出“中国特色社会主义进入了新时代”，这是对我国历史方位和发展方向的科学判断。报告要求推进诚信建设和志愿服务制度化，强化社会责任意识、规则意识、奉献意识。新时代、新的历史方位和发展方向，对中国企业社会责任提出了新要求。

2018年，中国的GDP超过90万亿元，稳居世界第二。在中国漂亮的经济答卷背后，脱贫攻坚、乡村振兴和节能减排等行动最受社会关注。2018年1月1日，《中华人民共和国环境保护税法》正式实施，环境保护税成为我国首个绿色税制主体税种。国务院出台《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》，一些环保不过关的企业将面临整治或关停的命运。兴业银行发布“兴业绿色景气指数（GPI）”，助力绿色金融和绿色产业的发展。国务院发布《关于打赢脱贫攻坚战三年行动的指导意见》，引导企业高效参与脱贫攻坚之战。

中国企业“走出去”已经成为新常态。积极践行海外企业社会责任，不仅是中国企业谋求海外可持续发展的基础，也是当代中国应有的大国担当。2018年4月，中国正式成立国家国际发展合作署，对外援助履责机制逐渐成形；在中非合作论坛上，中国政府提出“支持成立中国在非企业社会责任联盟”；发改委等七部委印发《企业境外经营合规管理指引》，助力中国企业境外经营活动行稳致远。在政策引领下，中国企业海外社会责任将步入崭新的阶段。

新时代、新要求，中国企业社会责任也进入了新的发展阶段。经济与法律是企业最基本的社会责任，2018年中国企业在保障股东经济利益、关爱员工等方面表现积极。企业在履行社会责任之时，越来越注重供应链和合作伙伴的社会责任，通过责任采购、绿色供应链管理 etc 机制强化供应链责任管理。基于互联网的平台型企业快速发展，给公众带来极大的便利，但也导致了新型的企业社会责任问题。互联网为社会公益插上了飞翔的翅膀，全民公益时代已经来临，网络公益正在通过自律和监管走向理性和有序。绿色金融鼓励社会资本投入绿色产业，成为企业社会责任的新推手。此外，各部门、协会和机构纷纷发布企业社会责任报告，积极引导企业社会责任实践。

经济和法律责任：责有攸归

党的十九大明确提出，要培育具有全球竞争力的世界一流企业。走向世界一流，中国企业不仅要提高技术水平、管理能力和核心竞争力，更要增强社会责任感。经济和法律责任是企业最基本的社会责任，是应尽之责，也是必尽之责。经济和法律责任缺失的企业，如同站立于沙丘之上，随时可能陷入绝境。

维护股东和员工利益

保障股东和投资者利益是企业最基本的社会责任之一，派现分红是上市公司回报股东和投资者的基本方式。2018年，A股市场共有2,776家上市公司进行现金分红，分红总额9,432.07亿元（分红统计区间2017年11月1日-2018年10月31日），较2017年有显著提升^[1]。企业的发展离不开员工的辛勤付出，保证员工的健康和待遇是企业对员工最基本的责任。2018年格力电器人均加薪1,000元，并投资建设人才公寓，让每位员工拥有一套住房。2019年初，格力电器再度全员加薪。未来，格力电器将根据经济发展继续以更合理的方式给员工加薪，成为维护员工利益的典范。

保障产品质量和安全

提供安全、可靠的产品和服务，是企业对消费者和公众的社会责任，也是企业竞争力的保证。北陆药业从创立之日起，就以高度的责任感严把药品质量关，牢固树立“药品质量安全是企业生命”的理念，在内部建立了一套行之有效的质量监管措施，确保药品安全，荣获首届中国医药企业社会责任大奖——“产品安全社会责任奖”。长生生物却在2018年被曝光疫苗造假，引起轩然大波。长生生物既违背法律责任，也违反道德责任，成为重大违法强制退市第一股，是企业社会责任缺失的典型负面案例。

秉持合规经营理念

合法合规经营是市场经济健康发展的基本规则，也是经济全球化的基本通行语言。近年来，国际社会和各国政府都致力于建立和维护开放、透明、公平的社会秩序，中国企业无论是国内发展还是海外扩张都必须合法合规。2018年中兴事件，不仅刺痛了中国“芯”，更暴露了中国公司在国际条约、法律规范和商业管理等方面的合规问题。中兴是中国最大的通信设备公司，中兴的兴衰关系到8万职工的生计，也关系到产业链上千家企业及其数十万员工的前途命运。企业违背商业规则不仅使自身面临巨大的风险，还可能让员工、合作伙伴，甚至整个行业受到牵连，造成严重的社会后果。

[1]胡威. A股证券市场分红年度报告（2018）. 2019-02-02. http://www.sohu.com/a/292944234_481741.

责任管理边界：向供应链延伸

供应链社会责任管理是供应链系统可持续发展的必然要求。社会责任国际准则ISO26000和社会责任国家标准GB/T3600都对供应链责任提出明确要求。我们发现，企业在履行社会责任之时，越来越关注供应链与合作伙伴的社会责任，社会责任管理逐渐从自我管理向链条管理转变。企业正在通过责任采购、绿色供应链等方式强化供应链社会责任管理，推动产业链健康发展。

建立责任采购机制

责任采购要求企业将社会责任理念全面融入采购过程，保证采购的产品和服务满足道德规范、劳工权利等社会责任要求。在一些国家和地区，尤其是受冲突影响的高风险地区，自然资源的开采和交易可能加剧暴力冲突与人权侵犯。为了尊重人权、规避企业和供应商助长冲突的风险，华为、云南锡业、容百新能源等企业相继发布了负责任的供应链声明，积极践行责任采购。

责任采购还要求企业按照公平、公开和公正的原则进行采购。例如在蜂蜜行业，蜂农通常处于经济利益链的最底端，难以获得公平的收益，蜂蜜原料质量也参差不齐。为了保证蜂蜜原料的质量、维护蜂农公平的经济利益，中欧校友企业百花蜂蜜将蜂农融入了包容性经济发展中。通过搭建养蜂基地，百花蜂蜜大力发展蜂产品专业合作社，对蜂农开展技术培训，指导其科学养蜂，帮助蜂农提高蜂蜜原料的产量和质量。不仅增加了蜂农的经济收益，保证企业有可靠的原材料来源，更赋予蜂蜜原料丰富的“责任”内涵。

实现绿色供应链管理

绿色供应链要求企业通过绿色供应商管理、绿色采购等活动，向上下游企业持续传递绿色要求，引导相关企业参与绿色发展，提高全产业链的绿色化水平。2018年4月，商务部等8部门发布《关于开展供应链创新与应用试点的通知》，将发展全过程、全环节的绿色供应链体系作为重要任务，并推动有关协会和流通企业成立了“绿色采购联盟”，推进流通领域的绿色采购工作。

业界也以实际行动大力支持绿色供应链理念。朗诗集团、万科携手阿拉善SEE生态协会等机构发起了“中国房地产行业绿色供应链行动”，号召房地产企业通过绿色采购，提高资源效率和环境效益，推动全球减排。三元股份在保证产品质量的同时，注意减少产品包装的浪费和污染，实现包装循环利用。美的、海信等顺德制造业龙头企业发布了《顺德绿色供应链宣言》，并在顺德区节能协会指导下制定了《顺德家电绿色供应商评价标准》，将绿色供应链改造从末端治理转变为全生命周期管理。

互联网平台：大影响、大责任

在数字化、网络化和智能化的数字经济和社会生态中，信息通信技术与经济社会的各个领域正在加速融合，给公众的生活、消费提供了极大的便利。随着“互联网+”创业热潮的兴起，基于互联网的平台企业迅速发展，创造了显著的经济效益和社会效益，但也暴露了许多新型的社会责任问题。

信息安全亟待加强

随着互联网的发展和大数据等技术的进步，手机购物、移动支付和O2O服务等业务快速发展，各类共享经济平台和电子商务平台不断兴起，极大地便利了公众的生活。在这个过程中，用户行为所产生的海量信息和数据通过网络流向各类应用服务商和平台，成为互联网企业重要的战略资源。于是，如何保障用户信息安全成为互联网企业新的责任问题。2018年阿里云、途牛、携程等企业因为信息安全管理系统制度不完善、业务系统存在高危安全漏洞、未建立新业务安全评估制度等问题而被工信部通报。保障用户信息安全，互联网企业责无旁贷，互联网平台应该在技术驱动的大数据时代承担起自己应负的社会责任，重新审视和完善信息安全机制^[2]。

平台责任不容忽视

随着“互联网+”热潮的兴起，基于互联网的平台型企业快速发展，为国民经济的创新发展提供了强劲动力。平台企业盘活社会资源，创造了显著的经济效益和社会效益，同时也导致了新型的企业社会责任问题。以滴滴为代表的新经济业态，一个App就调动起大量的社会资源，产生巨大的社会效益。顺风车事件却将滴滴在安全管理上的漏洞暴露无遗。共享单车是个不错的创新，低碳环保，促进绿色出行，但堆积成山的废弃单车，造成了资源浪费和城市管理困难，押金难退更是直接损害了消费者利益。

搭上数字经济的快车，互联网企业推出的每一项业务、每一条规则，都影响着万千公众的利益和安全。企业如果只重视经济利益，忽视社会责任，势必造成社会管理隐患，企业生存也将面临危机。2018年12月，阿里巴巴、腾讯以及百度等36家互联网企业共同签署《2018中国互联网企业履行社会责任倡议》，探讨互联网平台企业践行企业社会责任、构建健康网络生态环境的路径。

[2] 京东，你有责任保护用户信息安全。钱江晚报，2016-12-12。http://www.sohu.com/a/234139484_100180399。

网络公益：全民参与，理性参与

随着信息技术的迅速发展，网络公益有效链接了公益各方，成为公益力量的重要载体。不断创新的网络公益，展现出强大的号召力，推动了全民公益；通过监管与自律，网络公益正在逐渐走向理性化和有序化。

推动全民公益

网络公益突破传统慈善公益活动在时间和空间上的限制，成为慈善公益的主要模式。科技的引入，让网络公益系统不断完善；技术的创新，为网络公益生态带来前所未有的繁荣。

腾讯公益继“99公益日”之后又推出“行为公益季”，2018年以“走路就是做公益”为主题，号召公众捐出自己的步数，借助科技力量为公益助力，吸引3,000多万人行走超过5,000亿步^[3]。除了“捐步数”“公益跑”之外，蚂蚁森林的绿化公益、支付宝的收益捐也成为全民普遍参与的长期公益项目。用户在购物、健身、消费等生活场景中可以直接参与公益，日常做公益变得触手可及，极大调动了公众热情，全民公益时代已经来临。

走向理性公益

互联网公益如火如荼，成功激发全社会热情，也难免存在争议之声。公益项目信息的真实性、执行效率等问题，受到了公众的质疑。信任是公益慈善的基础，阳光和透明是公益慈善的命门，网络公益正在通过监管和自律逐渐走向理性与有序。

为建立公益组织、平台和用户之间的信任，腾讯公益在用户捐赠前弹出“透明度提示”框，公开公益项目信息，被视为捐赠前的“冷静器”。“冷静器”上线，使得公益捐赠不仅出自感动或冲动，更来源于理性。爱心筹、轻松筹和水滴筹平台联合发布《个人大病求助互联网服务平台自律倡议书》和《个人大病求助互联网服务平台自律公约》，规范个人大病求助行为，加强平台自律。腾讯公益发起人陈一丹认为，由情感渲染走向理性持续，是公益行业的一个必经过程。公益不是简单地为数字欢呼，更应该专注理性循环。

[3]腾讯公益“行为公益季”首季告捷，3千万人行走5千亿步绘出最美公益. 2018-02-22. <http://prnews.techweb.com.cn/qiyenews/archives/76939.html>.

绿色金融：社会责任新推手

当前，中国进入经济结构调整和发展方式转变的关键时期，绿色产业的发展和传统产业绿色改造对金融的需求日益强劲，绿色金融要求金融机构在金融活动中注重对环境污染的治理和生态环境的保护，通过引导社会经济资源，促进社会的可持续发展。“绿色金融”成为中国企业社会责任的新推手。

2018年，我国绿色债券市场稳步发展，绿色债券共计发行129期，发行规模2,208.53亿元，发行期数和发行规模较2017年都有所增长^[4]。募集资金主要用于污染防治、清洁交通和清洁能源领域。2018年度兴业银行在国内分两期发行600亿元绿色金融债，存量绿色金融债达1,100亿元，创商业银行绿色金融债发行规模新高。

兴业银行立足中国绿色经济转型需求，充分运用多元金融产品，打造绿色金融产品链，提供“融资+融智”的多元化金融服务。工商银行针对节能环保、循环经济等绿色新兴信贷市场的特点，大力推进碳保理、能效贷款等绿色金融产品创新。同时，大力推广电子银行、网络融资等低碳环保的绿色金融服务方式，打造环境友好型的“绿色银行”^[5]。

绿色金融积极引导资金流向节能环保产业和绿色产业，约束资源和环境消耗型投资，推动社会资本绿色投资，构建市场导向的绿色技术创新体系，促进资源节约和环境友好，推动绿色发展方式和生活方式的形成，推进经济社会发展和环境保护的高度融合，同时，推进金融体系绿色化，实现金融自身的可持续发展^[6]。



[4]联合资信. 我国绿色债券市场环境日趋完善，绿色债券发行稳步增长. 2019-03-05. http://www.sohu.com/a/299248532_238300.

[5]绿色金融开启绿色发展新模式. 金融时报, 2019-01-08. <http://finance.sina.com.cn/roll/2019-01-08/doc-ihqhqcis4032499.shtml>.

[6]同[5]。

各类社会责任报告：蔚然成风

2018年，除了上市公司发布年度企业社会责任报告之外，各部门、协会和机构也竞相发布行业性、研究性社会责任报告，分析中国企业社会责任实践的现状，总结成果经验，前瞻未来趋势。

2018年，各部门和机构编制的社会责任报告竞相出炉。国资委和社科院共同发布《中央企业社会责任蓝皮书（2017）》，对推动中央企业科学、高效地履行社会责任具有重要的指导意义；全国工商联首次发布《中国民营企业社会责任报告2018》，系统总结了民营企业履行企业社会责任的成功经验和丰硕成果。此外，还有《中国可持续发展评价报告（2018年）》、《西部城市可持续发展报告2018》等。

行业性社会责任报告对推动行业社会责任行为具有积极的促进作用。2018年首份《中国影视明星社会责任研究报告（2017-2018）》发布。此外，《2017-2018中国汽车行业社会责任发展报告》、《2018中国食品行业社会责任报告》以及地区性的《律师行业社会责任报告》等行业性社会责任报告也相继发布。

各类研究性的社会责任报告也越来越多。上海财经大学和中欧国际工商学院联合发布《2018A股上市公司企业社会责任报告研究》，责扬天下编写《金蜜蜂中国企业社会责任报告研究（2017）》、美好商业联合商道纵横发布《沪深300指数成分股CSR报告实质性分析（2018）》等。

改革开放40年，中国的发展成就令世界刮目相看。中国企业主动出击，积极承担社会责任，用创新思维寻求突破，不断丰富企业社会责任的内涵，推动CSR快速发展，奠定CSR新格局。

中国企业越来越注重供应链和合作伙伴的社会责任；基于互联网的平台型企业日新月异；网络给社会公益插上了飞翔的翅膀，全民公益时代已经来临，公民自我保护意识加强，网络公益正在通过自律和监管走向理性和有序。绿色金融鼓励社会资本投向绿色产业，成为企业社会责任的新推手。

世界面临百年未有之大变局，中国企业既要立足当下，更要放眼全球，将企业社会责任建设作为企业转型升级、提升全球竞争力和影响力的内生动力，积极参与和应对经济与社会的变革，行而有责，责而行远。

03 中欧校友企业 社会责任实践





扫一扫，观看本案例视频

博天环境： 担当让企业更勇敢 责任让社会更温暖

中欧国际工商学院CSR项目组 黄夏燕

博天环境集团股份有限公司(603603.SH)是中国环境保护领域出发较早、积淀深厚的企业。自1995年成立以来，以“构筑天人合一的美好环境”为使命，始终坚守环境企业价值本质，用匠心和创新在工业水系统、城镇与乡村水环境、生态产业等领域不断带来更卓越的解决方案，并积极推动当前以末端治理为主的环保工作深入到生产前端，助力更多产业的绿色转型，开启绿色发展新局面。

“伟大始于利他”是博天环境的经营哲学，社会责任观念深入每一位博天人的骨髓。传播饮水安全健康理念、提升青少年生活品质的“爱心水站”活动；凝聚环境产业力量、提升公众环境关注度的“中国环保沙漠挑战赛”；救助尘肺病人的公益拍卖；“绿书架”与“中环膜”奖学金等公益教育活动；倡导以商道践行社会责任的“中欧校友商道论坛”等。正如博天环境董事长赵笠钧所言：“**担当让企业更勇敢，责任让社会更温暖。**”



我一直坚信，伟大始于利他。这也是我选择环境产业的初衷，因为环境企业天然承担着协助其他企业完成保护生态环境的社会责任，是社会与生态环境可持续发展过程中的中坚力量。因此，博天环境自创办以来，始终坚持利他精神，坚信品质力量，以匠心与创新不断创造更大的价值，致力于成为一家被社会广泛需要的公司。

赵笠钧

中欧EMBA2001级校友
博天环境集团董事长



发轫之始：

在芬兰湾萌发的初心

赵笠钧是宁夏人，从小生活在水土流失严重的黄土高原，后来他来到北京求学、工作，深切感受了当时北京的漫漫风沙。1993年，赵笠钧前往俄罗斯圣彼得堡考察新能源利用，当即就被芬兰湾清逸秀丽的美景深深震撼。

那里天空湛蓝、海鸥翱翔、碧草如茵、美不胜收。身临芬兰湾的旖旎风光，赵笠钧不禁感慨，以前从未想象过一个大型工业城市可以如此山明水秀，中国何时才能拥有如此美好的环境？在那一刻，赵笠钧心中有了让更多同胞共享美好环境的梦想，萌发了投身环保的初心。

尽管当时环保产业还是个冷门行业，但赵笠钧坚信，有利于全人类的事业，一定拥有伟大的未来。在他看来，改善环境一定是未来的重要需求，治理污染不仅需要政府的推动，更需要企业的力量。1995年，27岁的赵笠钧在环保前辈的鼓励下，创办了北京博大环境工程公司（博天环境的前身），从此踏上了奔向美好的环保之路。

逐梦之旅：

构铸天人合一的美好环境

梦想中的画面

天蓝、山青、地绿、水净、国富、民安，这是所有博天人期待看到的画面。“构铸天人合一的美好环境”是博天环境的使命。

天人合一在中国传统文化中是指人和自然之间的和谐共生。“极端环保主义者强调以环境为本，忽视人们追求生活品质的需求，我们希望通过美好环境来服务美好生活。”赵笠钧认为，博天环境不仅要尊重自然、顺应自然、保护自然，更要为人类提供美好的人居环境。博天环境不仅有对美好环境的真切渴望，更有对美好生活的梦寐追求。

砥砺前行

创立之初，博天环境只是服务于单一行业的环境企业。随着经济发展，新兴产业对水处理的需求持续增加，社会对环境价值的期望不断上升。博天环境的环保工作从最初的末端治理逐渐延伸至生产前端，为产业绿色转型保驾护航，开启了绿色发展新局面。

在时代环境需求的号召下，博天环境始终坚守环境企业的价值本质，从“水业关联的环境产业布局”，延伸到“生态旅居的健康生活布局”。在工业水系统、城镇与乡村水环境、生态产业等领域，博天环境升级三大主营业务为“工业强”“水务优”和“生态美”，发力布局在土壤与地下水修复、环境监测与智慧环境管理、核心设备制造等领域的三大增长点，并从技术、产品、服务、模式、管理等五个维度的创新，不断提供更卓越的生态环境解决方案，为美丽环境、美好生活创造新价值。

覆盖全产业链的生态环境综合服务商





赋能工业强

——全生命周期的水环境管家

在能源化工等传统基础工业产业，以及集成电路等战略性新兴产业的发展中，博天环境致力于提供覆盖全生命周期的工业水系统整体解决方案，希望从源头促进资源的全面节约和循环利用，满足产业生态化对绿色、循环、低碳的发展要求，并成为中国首批进入集成电路产业等高技术水处理领域的环境上市公司。

近年来，博天环境打造了近300个典型项目，形成了多个自主研发技术和自主设计工艺包，攻克了一道道环保难题，树立起工业废水处理、生活水处理、循环水处理以及回用水处理等标杆项目，为工业客户的绿色发展保驾护航。例如，在国内首套百万吨级煤间接液化项目陕西未来能源化工项目中，博天环境率先突破高浓盐废水零排放瓶颈^[1]。该项目获得“2016年度全国化学工业优质工程奖”，并入选《2018年重点环境保护实用技术示范工程名录》。



陕西未来能源矿榆林100万吨/年煤间接液化示范项目污水处理项目



臻于水务优

——水资源价值提升者

在“水务优”的探索中，博天环境在供水、排水、再生水、管网等基础上，积极从传统水务运营延伸至以流域生态环境为整体的综合解决方案，为城镇与乡村打造水务水体一体化的智慧生态，以新模式、新技术不断为更高环境标准提供服务，不断优化运营成本，提升品质，打造更优质的水务资产，让民众享受更美好的水环境服务。

在城市流域治理的攻坚中，2016年博天环境凭借领先的水环境综合治理能力，担负起临沂多条黑臭水体的治理重任。通过技术路线和施治方案的创新，结合水文条件、污染特征，博天环境建立了水环境治理技术体系，中途克服多个难题，努力为改善环境质量贡献自身力量。经过一年多的建设，临沂中心城区河流黑臭水体治理颇见成效，碧水再现^[2]。城市清水绿岸、鱼翔浅底，成为一道亮丽的景观，临沂市也获评全国首批20个“2018年城市黑臭水体治理示范城市”。



临沂市中心城区水环境综合整治工程河道整治PPP项目

[1]中国水网. 博天环境攻克煤间接液化煤制油污水处理零排放难题. 2017-02-24[2019-01-12]. <http://www.h2o-china.com/news/254377.html>.

[2]博天环境官网. 国家6亿补助资金支持临沂黑臭水体治理博天品质助力碧水重现. 2018-10-30[2019-01-13]. <http://www.poten.cn/show/?id=700&page=1&siteid=1>.



共享生态美

——创造生态新价值

随着社会对生态价值的理解与需求不断提升，博天环境展开了“生态美”的布局。在改善环境的基础上，博天环境深入生态禀赋良好的地区，以环境艺术和生态技术深度挖掘生态价值，打造“山水林田沙湖草”等不同生态场景下的生态产业，为绿色消费升级创造多样化的优质生态产品，创造“好山好水好生活”。

目前，博天环境已在静港文旅康养特色小镇、昭平县桂江一江两岸景观带基础设施、福建南平武夷山市“水美城市”等环境保护项目中，将生态价值与文旅、康养、体育等跨界产业相结合，建立与消费者更直接、更广泛的链接，赋能当地经济发展，践行“绿水青山就是金山银山”的理念，探索生态新价值。



昭平县桂江一江两岸景观带

助力现代环境治理， 推动环境管理智慧化

目前，环保督查主要依靠人力完成，尚未形成常态化、精细化的环境质量监管体系。博天环境基于领先的监测检测能力，融合大数据、云计算、人工智能等技术，深度挖掘各类环境数据，率先建立了全方位的立体生态环境监测体系，以具有公信力的环境大数据，帮助客户掌握及时有效的环境数据，提升防控环境风险的能力，实现智慧环境管理。

在2017年厦门金砖会议期间，博天环境担负着在用水源地监测、备用水源地监测、景观水体水质监测以及环保执法监测等任务，保障金砖会晤的水质安全和会期良好的环境空气^[3]。



践行绿色修复， 恢复自然生态活力

随着中国的环境治理从“看得见”的污染深入到“看不见”的污染，生态修复问题逐渐得到重视。但目前许多修复项目存在的场地调查求快、过度修复等急功近利的现象，综合考虑环境、经济、社会效益的绿色修复理念尚未得到市场的普遍认同。

博天环境在矿山、油田、农田、工业场地、河道底泥等不同的土壤与地下水修复场景中，为污染防控、应急处理及污染修复等不同阶段，提供涵盖场地调查、风险评估、方案设计、工程实施与验收等全方位服务，实现绿色生态、水土共治、长效安全，助力行业从单纯追求效果向追求绿色、安全、可持续修复过渡。



新疆中泰化学土壤修复项目现场

坚守匠心和创新， 打造领先技术产品

技术创新以产品为载体，才能更好地实现价值。博天环境在工业水系统、城乡水务管理、流域治理等水环境服务中，依托领先的自有膜技术，为社会带来高品质的系列膜产品、膜集成装备和膜技术整体解决方案。同时，融合全球科技提升核心产品力，在军用、民用及应急管理新场景下，提供针对净化直饮、海水淡化、污水处理、救灾洗消等差异化水处理装备及产品，以先进技术创造绿色价值。

例如，博天环境自主研发的节能型浸没式MCR膜化学反应器技术。将高效膜分离技术与化学反应相结合，利用膜的特殊功能进一步强化化学反应过程，提高化学反应的效率，实现对硬度、浊度、溶解性硅的高效去除，产水水质显著优于传统沉淀过滤工艺，具有显著节能、高度集成、精细软化、常温除硅等优势，可应用于浓盐水预处理、废水达标排放、水资源回用等多个领域。



MCR膜化学反应器

[3] 慧聪水工业网. 护航厦门金砖会议博天环境以品质铸就信任. 2017-09-05[2019-01-15]. <http://info.water.hc360.com/2017/09/071126590066.shtml>.

敬畏之心：

生命的短暂与价值

2008年，汶川大地震牵动了全国人民的心。当时，赵笠钧作为北京城乡建设集团赴川援建总指挥奔赴灾区主持工作。眼前，断裂的桥梁、滚落的山石以及瞬间消逝的生命不断冲击而来，震撼着他的内心。

生命如此脆弱——这种强烈感觉赵笠钧至今记忆犹新。当时，余震不分白天黑夜，阵阵袭来，赵笠钧不得不和援建同事、灾区人民一起在室内和室外平地之间来回奔跑。奔波间隙，看着大家的疲惫与坚守、泪水与笑容、脆弱与坚强，赵笠钧不断问自己，生命的意义到底是什么？生命如此短暂，如何才能让自己问心无愧？

“有限的生命当中，我们要多做些对社会有益的事情。”这句朴实的话背后是赵笠钧深刻的生命领悟。短暂的一生中，什么事情是最值得去做的？之后，赵笠钧每年都会带着这些思考，参加深入自然的远足，南极之旅是他走得最远，触动最深的一次。

他说：“当深入自然的时候，心中就会涌出强烈的敬畏之心。当我站在南极亿万年前冰川面前，心中升起了一种敬畏和责任，我会觉得人在自然面前那么渺小，怎么可以为所欲为？”因为心中有了敬畏心，赵笠钧常常会反观和反思自己，人类在历史长河之中是非常短暂的，应当多做一些尊重自然、顺应自然和保护自然的事情，而不是狂妄到觉得自己可以无视自然的力量。

如果说芬兰湾的美景让赵笠钧决定投身于环保事业，立志构筑“天人合一的美好环境”，那么汶川大地震和深入自然的真切体验则让赵笠钧保持了对自然的敬畏，领悟到生命的价值，更坚定了“伟大始于利他”的信念。



信仰之路：

伟大始于利他

“在利他的过程当中，会成就更好的自己，企业也会获得更健康的成长；只有对社会有价值，才能被更广泛地需要，这才是一个伟大企业应有的追求。”赵笠钧一直将“伟大始于利他”作为博天环境的经营哲学。

公益扶贫 博天环境积极参与生态环境部定点扶贫县的帮扶工作；深入践行“万企帮万村”的消费扶贫行动；2015年在中华环保基金会指导下成立总额1,000万元的博天环境专项基金，开展了系列社会责任践行活动，足迹遍及10余个城市。

公益环保 博天环境积极推进传播饮水安全健康理念、提升青少年生活品质的“爱心水站”活动；助力发起凝聚环保产业力量，提升公众环境关注度的“中国环保沙漠挑战赛”；深入参与由中国扶贫基金会发起的“善行者”公益徒步活动。

公益教育 博天环境参加了由《环境教育》杂志社举办的“绿书架”公益教育活动；资助青海高原深山的热梦科巴艺术团的小朋友来京进行公益演出，弘扬民俗非物质文化遗产；在北京理工大学设立了“中环膜奖学金”，支持工程技术方向的人才培养；组织爱心图书捐赠活动，为内蒙古柏林蒙古族小学的孩子们筹集图书千余册。



挑战无垠沙海：激发环保意识

2018年5月，面对腾格里那一望无际的沙海，300名环保勇士三天两夜徒步穿越70公里，完成了一段“与美相伴，向美而行”的征程。这是一场环保行业的体育赛事，也是一场磨砺环保人意志、凝聚环保人力量、唤醒更多人环境意识的公益赛事。这已经是赵笠钧发起的第四届中国环保沙漠挑战赛了。

沙漠挑战赛不仅号召大家发现沙漠雄浑苍凉之美，更是身体力行去保护沙漠贡献自己的一份力量。腾格里沙漠的污染问题一直备受关注，屡次引发热议。博天环境通过沙漠挑战赛，呼吁更多的人关注、支持环保这项伟大工作，用实际行动守护最纯粹的自然，也还腾格里一片纯净。



中国环保沙漠挑战赛

投建爱心水站：只为一口甘甜

2015年6月，宁夏回族自治区中宁县大战场小学的小朋友们看到弯弯的水龙头里流出清的水，他们终于大口喝健康水了。小朋友七嘴八舌地说：“水很甜！”^[4]其实水并不甜，只是与他们过去喝的苦涩水相比，才有了“甜”的感觉。

博天环境旗下子公司博慧科技曾对宁夏地区水质进行专业检测，发现当地饮用水在硬度、氯化物和硝酸盐等指标上存在不同程度的超标。孩子们如果长期饮用这样的超标水，可能对智力发育和大脑神经活动产生危害。保障宁夏地区孩子的饮用水安全成为当务之急。为此，中华环境保护基金会博天环境专项基金和中欧环保同学会发起了“中欧环保同学会爱心水站”捐赠活动，宁夏是第一站。

目前，博天环境已经在全国6个地区的19所学校，投建了73个饮水点，为近20,000名师生带来了甘甜的健康饮用水。

[4]新华网. 首批爱心水站投建宁夏3600名孩子喝上健康水. 2015-06-08 [2019-01-21]. <http://news.cri.cn/gb/42071/2015/06/08/6611s4989752.htm>.

举办商道论坛：商之道·富之德

为了更好地激发企业的社会责任意识，鼓励企业担当社会责任，自2014年开始，博天环境联合中欧环保同学会和《中国环境报》持续举办中欧校友商道论坛。

何谓商道？赵笠钧谈到，“很多企业常常将社会责任理解为一次性的捐赠，但商道论坛提出了一个理念，就是‘商之道，富之德’。我们想通过这个思想说明，社会责任其实应该和公司的商业经营结合起来，相互激荡、相互加持。企业就会有更为持续健康的发展，而对责任的担当也能更有力量。”

目前，中欧校友商道论坛已经举办三期，汇聚经济学家、知名国学大师、中欧商学院校友、热衷环保事业的企业家和社会知名人士于一堂，分别围绕“商业道德价值的重构”“新形势下绿色经济的机遇与挑战”和“绿色发展：从责任到机遇”展开。同时，论坛也发布了“商道倡议书”，呼吁企业家积极参与到商业道德价值重塑的实践中来。

第三届论坛中还增加了公益拍卖环节，现场爱心竞拍十幅稚嫩而饱含真诚和梦想的画作。这些手绘作品由得到“中欧爱心水站”帮助的河北贫困县小学生们创作，深深打动现场观众的心，共筹得善款39,573元，可以为425名孩子带来一年的甘甜和希望。



中欧校友商道论坛



探索公益模式：有温度的苹果

社会责任不是一次投入，而是一份持续的承诺。博天环境在公益扶贫中以当地特色生态资源为基础，探索新的商业模式，推动当地优质的生态产品更好地转化为经济效益，让更多人在享受品质生活的同时传递出一份爱心。

2018年1月，国务院扶贫办与全国工商联联合开启了“万企帮万村”消费扶贫行动，赵笠钧作为全国工商联环境商会会长参与了在甘肃的深度调研活动。在调研中，他发现甘肃国家级重点贫困县静宁县有着良好的生态，盛产优质苹果，但由于静宁县地理位置偏僻、苹果品牌知名度低，苹果销售一直存在困难。滞销的苹果通常只能贱卖给饮料厂，连成本都收不回来。

对此，博天环境深入当地合作社，联合贸易企业，通过采购苹果、打通线上业务等方式，为当地苹果销售搭建起供需的桥梁，帮助静宁县贫困山区脱贫。在2018年中秋节到来之际，博天环境员工收到了这份特殊的礼物——有温度的苹果。截至2018年年底，博天环境已经采购了3万公斤苹果，为当地果农带来直接或间接收入近60万元。

翘首之盼：星多天空亮

2018年底，博天环境品牌部做了一个员工对公司品牌认知的内部调查，在公司8个特质中，获评价最高的是“高度的社会责任感”。因为这次访谈，博天环境将过去几年的企业社会责任活动进行了梳理，结果让赵笠钧很惊讶：“我们并没有刻意要去做什么，结果发现这么多年下来我们已经做了这么多社会责任活动。”的确，在回馈股东、关爱员工、引领行业、保护环境、社会公益等方面，博天环境一直都在积极自觉地行动，并以“伟大始于利他”理念激励整个团队，社会责任观念逐渐深入到每一个博天人的骨髓。赵笠钧自豪地表示：“博天人自觉呈现出来责任和担当，其实对整个行业产生了非常积极正向的引领作用。”

现在很多企业都在努力践行企业社会责任，发布绿色发展白皮书、公益白皮书等，彰显了企业的社会责任担当，部分企业更将企业社会责任上升到了战略高度。赵笠钧对此表示肯定，他认为企业履行社会责任和追求经济利润并不冲突，从某种意义上来说，社会责任担当将有益于企业健康持续的成长，并非只是一种成本或付出。“如果你简单地想多做些利他的事，做社会责任的事，好像是付出了。但是当你持续做下去，就会发现你给团队带来了正向认知，客户对你的评价也是正向的。因为你做得好，客户就愿意给你更多机会，对企业的发展也是正向的。”

赵笠钧认为，社会责任是一种负责到底的责任感，一方面，社会责任活动要能够真正贡献价值，造福受众；另一方面，还要身体力行传播影响到更多人，激发更多人的社会责任意识，让更多人参与到社会责任活动中来，汇聚点滴力量，让活动成为爱心接力，更具规模和效益。

“怎么能够带动更广泛的人来共同践行社会责任，其实是最重要也最有难度的一个问题。”赵笠钧认为，企业在履行社会责任过程中可以发挥特殊作用。他希望深入探索让多方受益的社会责任模式，这种模式本身具有生命力，能够持续带来价值，并且吸引更多企业加入，让公益变得可持续。

康德曾经说过：“有两种东西，我们越经常越持久地加以思索，它们就越使心灵充满日新月异、有增无已的景仰和敬畏：悬我之上的日月星辰和居我心中的高贵信仰。”

24年来，博天环境致力于守护自然的纯净，“构铸天人合一的美好环境”，力求悬我之上的日月星辰更加清晰明朗。同时，坚信“伟大始于利他”，希望居我心中的美好信仰也照亮更多人的日月星辰。赵笠钧先生期待与更多的中欧校友一起，共同打开更广阔的视野，对接更丰富的资源，促进更多社会力量的连接，为了更美好的未来而努力。



扫一扫，观看本案例视频

泉峰集团： 造好工具，助世界一臂之力

中欧国际工商学院案例中心 张驰

总部位于南京的泉峰集团，起初从事工具国际贸易业务，以其诚信经营和对质量的严格把控在国际市场上享有盛誉。涉足制造业短短十余年，泉峰已成为中国工具行业的领军企业和世界花园工具的领导品牌。

小引擎的严重污染曾让泉峰对花园工具行业望而却步。经过五年多的技术攻关和产品研发，泉峰创新地以高电压锂电池取代了汽油机，推出EGO系列电动花园工具，成功实现“换道超车”。2014年，EGO产品问世，凭借一键启动、无振动、低噪音等优点，迅速成为“爆品”，累计为泉峰带来2亿美元的销售收入。EGO还带来了节能减排的社会效益，售出的产品相当于减少了93,000吨二氧化碳、27,000吨碳排放。EGO正引领花园工具走向电力的新潮流。

泉峰的绿色工厂赋予了产品“绿色基因”：研发总部的绿色屋顶造就了冬暖夏凉的工作环境；太阳能发电、地源热泵等设计降低了工业区的能耗；占地2万余平方米的厂前区景观带在我国的工厂中也是绝无仅有。关注员工的利益与发展，全员参与、持续投入教育、环保等公益项目，泉峰对企业公民的社会责任从不懈怠。

“造好工具，助世界一臂之力”，泉峰以实际行动践行着自己的使命。

如何在南京市江宁区向路人问到泉峰集团的准确地址？答案大概是这样的：“请问，那栋屋顶种满绿草的大厦在哪里？”，这个面积接近7,000平方米的绿色屋顶已经当之无愧地成为天元西路的地标建筑^[1]。

从国际贸易到工具制造，经过25年的努力，泉峰集团的业务范围也已经覆盖手持式电动工具、台型电动工具、电子激光工具及花园工具产品等业务，员工也已经从最初的3人增加到全球8,000多人。凭借先进的研发、测试、制造实力和全球营销、工业设计和售后服务团队，泉峰已成为全球整体解决方案提供商，旗下拥有EGO、DEVON大有、FLEX、SKILSAW、SKIL、X-TRON小强、HAM-MERHEAD、CALMDURA等多个品牌。目前，泉峰的产品通过30,000多家连锁商店行销65个国家。



“做好产品”的初心

25年前，已经做了5年工具外贸生意的潘龙泉决定创业，他终于有机会走出国门去看看自己经营多年的全球市场，却发现现实是如此残酷：在外国客户的认知里，中国的产品都是很糟糕的，能放到市场上卖纯粹是因为价格便宜；在卖场里，中国的产品“像垃圾一样”被堆放在一个角落里；在谈判桌上，客户只做一件事情那就是拼命压价，而中方企业只能一再妥协。潘龙泉意识到“比别人卖的便宜”是获得成功最容易的方式，但这无异于饮鸩止渴，“在我看来，这恰恰是最不持久的生意”。潘龙泉从此立志，泉峰的成长要依靠做好产品，做好品质的产品。这最初的志向，泉峰人一直未敢忘却。此后的每一步，他们都脚踏实地地践行着自己的初心：做好产品给全世界的用户，同时，通过自己的努力，适当地改变“中国制造”在全球市场的形象。

做好产品的过程是痛苦的。泉峰创立的1994年，中国的许多贸易公司都没有品质管控的概念，“货物售出，概不退换”，客户常常无从索赔。但泉峰却咬牙扛起了因采购的产品出现质量问题而导致的5万美元的巨额索赔。他们用1年半的时间还清了赔款，换来了一个长达十年的合作伙

伴。“诚信往往能把坏事变成好事！”潘龙泉评价道^[2]，诚信也成为日后泉峰人的首要行为准则。

这次事件给泉峰公司敲响了警钟：好产品不是靠说就能实现的，首先要过的就是质量关。为此，他们斥巨资建立了中国第一个测试中心。这道高门槛的测试工序曾引起很多供应商的不满，毕竟，那时候连中国最大的电动工具工厂都没有设备齐整的测试中心。随着公司的发展，泉峰逐渐将业务拓展到制造业，并且以超前的意识从国外聘请工程师，建立实验室，确保泉峰的每一款产品都经过科学、严格地系统测试。



我不会说我是最便宜的，也从来不说我是最贵的，因为这不是正确的价值取向。客户选择跟我们长期合作，是因为我们最能够创造价值，因为我们做的产品有价值、有质量、有可持续的取向。



[1]盛文虎. 为“中国制造”正名的泉峰集团：国际化，是他最亮的名片. 2017-10-17[2019-01-16]. <http://njcb.xhby.net/mp2/pc/c/201710/27/c394552.html>.

[2]同尾注[1]。

EGO:

从绿色概念中寻找商机

电动花园机械的诞生

“我们到底要制造什么？”这是泉峰向制造业转型时面临的一个重要问题。作为工具行业重要分支的花园工具早在十多年前就进入了泉峰领导者的视野。彼时，轻型的花园工具已经可以用电力驱动；但作为主力的重型花园机械，如割草机等都只能依赖汽油小引擎驱动。

是否应该涉足花园工具行业呢？从业务范围来说，泉峰深耕工具行业多年，花园工具是泉峰现有业务的自然拓展，也有许多工具制造厂商拓展到这一行业的先例。所以，每一年的战略分析会，泉峰的高层都会对花园工具行业进行研判，但始终没有踏出这一步：小引擎花园机械的市场竞争已趋于白热化。不仅如此，泉峰的领导者们担心的还有小引擎带来的污染问题：早上小区里“嗡嗡嗡”的割草机带来巨大的噪音污染；一台小引擎割草机的碳排放量超过十台轿车……潘龙泉坦言，与行业领导者博世公司高层的一次谈话坚定了他的信念：“他跟我讲，‘我绝不会考虑做污染很重的产品’。他们每隔两三年也会讨论战略的拓展，重型花园工具都是被放弃的。在与他们的交流中，我发现他们选择业务时，除了考虑商业的空间、市场的潜力外，业务也必须是未来导向的，是环境友好的。这对我的触动很大，我认为，这是成就伟大公司的原因所在。”所以，即便商业上有吸引力，泉峰还是搁置了花园机械的业务，并因此损失了一些短期的业务增长机会。



绿色的东西，有着引领的、对未来担当的理念，可以在商业范畴里面找到绿色的商机，这个商机有可能引领更长久的未来。



然而，重型花园工具领域没有被“一棒打死”，因为污染并不能改变市场需要这类机械的事实。既然现有产品不能代表环境友好的未来趋势，那么是不是可以换一种思路，开发基于未来环境友好技术的新产品呢？泉峰高层敏锐地察觉到对泉峰集团而言，这可能是一个难得的商机，甚至是比他们放弃的更大的商机：因为泉峰集团很早就涉足了新能源，并形成了新能源方面的技术储备和沉淀。技术能力优势，再结合对市场、技术发展趋势的研判，泉峰最终选择了以锂电池取代传统小引擎动力的技术方向，决定研发可以驱动花园机械的高电压电池动力方案。

市场上并没有可以借鉴的标杆，泉峰的每一步都困难重重：能源部分，泉峰基于电动工具的技术积累只能提供40V的锂电池，而花园机械所需的电压远高于此，电池电压越高，技术复杂性也就越大，技术开发难度也就越大。泉峰花了5年的时间攻关，创造性地研发了56V的高电压电池及整套动力系统，这为新能源真正替代汽油机奠定了基础。



战略大师迈克尔·波特把“创造共享价值”（Creating Shared Value, 简称CSV）作为引导商业与社会重新归为一体的方式。他认为企业不是对所有的社会问题都负有责任，也没有资源去解决所有的社会问题。但是每一个公司都可以识别一类特殊的、公司擅长解决的问题，并从问题的解决中获得竞争利益。由此可见，企业承担社会责任的举措，绝不仅限于慈善、可持续发展，还可以通过重新构思产品和市场等方式，在解决社会问题的同时，实现商业成功。

用户体验不打折

“用户使用体验不能打折！”这是泉峰一直信奉的铁律。所以，泉峰在细节的磨合上毫不懈怠。对个人用户而言，花园机械的使用是间歇性的，所以用户并不能准确地描述自己使用工具的时长、充电的频率，这都需要泉峰人自己去观察、去试验。花园机械的使用场景也是各有千秋，“我在美国跟用户一起割草，在澳大利亚和英国也都割过草”，泉峰EGO品牌的产品总监张其春骄傲中又有些无奈，“为了割草，我跑遍了全世界”。用户也切实受益，产品性能完全媲美汽油机，低噪音、低振动和无污染无气味带来完全不一样的使用体验，用户一旦试用过就爱不释手；老年用户更是如此，传统的汽油机拉线式的启动方式不但费力，还容易受伤，而EGO的产品可以轻松一键启动。

此外，EGO还针对商用用户专门开发了一套续航更长耐用性更好的产品线，张其春说：“很多是园林绿化维护保养单位的雇员，企业或市政单位也必须考虑员工的职业健康安全”。所以EGO商用专业款花园工具从定义之初就着力改善用户的职业安全问题。

传统的汽油机会由于燃油不充分释放出多种污染物，从而诱发多种疾病甚至癌症；EGO通过锂电池驱动，在使用过程中零空气污染物排放，从根源上杜绝了对操作者的危害。传统机械会发生高频振动，按照英国的相关标准，只可以连续使用1-2小时，否则会诱发神经衰弱等多种疾病；EGO商用产品中震动最大的树篱修剪机也可以连续不间断工作4小时以上。传统机械的噪声高达98分贝，连续使用可能会导致不可逆的听力损害；EGO的商用产品则可以连续使用8小时。所以，EGO不仅能给操作者带来切身的健康安全，也能节省噪音防护器具等易耗品的开支和雇主每年要支付的听力检查、安全评估等的费用。



将绿色商机进行到底

56V高电压电池的诞生给产品研发带来了无限可能。2018年，泉峰推出创新产品——电动绕线打草机。打草机可以用于四轮割草机无法处理的各种区域，通过传动系统带动打草头，使装置于打草头中的尼龙打草绳高速旋转工作，打草绳在修整草坪边缘，石质花坛或者栅栏周围的时候会迅速磨损，需要定期更换，而换线困难是长期以来的用户痛点。引擎动力主要是机械传动，无法简单地实现反转，故而不能有效解决这一行业挑战，而电动产品更加灵活，通过接线和软件设计就可以轻松实现电机的转向和速度切换，正转高速打草，反转低速绕线，进一步提升用户体验。产品上市一年就售出七八万台，实现了1,500万美金的销售额。

由于电网老旧，美国断电的几率比国内大很多，很多家庭都会购买发电机以备不时之需。但两难的问题是，由于引擎拉响后发电机会产生出巨大的噪音和刺鼻的有毒气体，发电机其实几乎无法在室内使用。针对这个问题，泉峰开发出大型移动电源产品，能够为2KW功率的电器提供不间断供电，而且无噪音、废气，完全可以在室内使用。



EGO打草机

节能也是泉峰在产品设计时考虑的重要因素。EGO以模块化思路架构产品，以电池包为核心基础模块。这也就是说，即便EGO有众多产品线，但由于电池有很高的兼容性，同一个电池包可以为所有产品提供动力源。EGO的单品价格确实不便宜，但用户只需要购买一台整机，其他机器只需购买不含电池包的裸机就可以了。这对用户无疑是个好消息，毕竟最贵的部分就是电池包了。就连大型移动电源产品，所用的都是跟其他产品一样的电池包，用户只需要购买一个裸机，将其他产品的电池包装上去就可以使用。到2018年12月，使用EGO电池平台的用户约有150万人，其中超过三分之一都拥有多个产品。通过提高基础模块的复用率，EGO产品不仅减少了电池生产带来的资源消耗，也切切实实地为用户带来了价值。



经济效益与社会效益的双赢

2014年，EGO的初代产品在美国面世。正如泉峰期待的那样，产品一上市就广受好评，销路大开。到2018年，EGO品牌的年销售达到了2亿美元。跟随者蜂拥而至，以割草机这一单品为例，EGO问世后，电动割草机的市场份额从7%飙升至18%。

EGO也是泉峰环保理念的实质载体。从2014年到2018年，EGO出货约350万台，结合使用频率计算，电池共用了1,600万度电，与汽油对比，相当于减少了93,000吨二氧化碳、27,000吨碳排放。而且，越来越多最初被用户体验吸引来的用户，开始认识到环保的重要性，并间接为节能减排做出贡献。



扫一扫，观看用户致谢电话录音动画

用户也从改进性能的产品中受益。EGO有一个“奇怪”的现象：售后服务总是收到很多客户表示感谢和欣赏的电话。一位美国的老年用户特意打电话说：“你们的产品，实在是太好用了，简直不可思议，我只用了5分钟就决定把我之前的引擎驱动的机器卖给垃圾回收站。”这个电话对泉峰人来说，是巨大的鼓舞，这是对践行“做好产品”初心的最大肯定。



用户致谢电话录音动画截图

绿色屋顶，绿色工厂

早在十几年前，泉峰就花重金从德国引进了全屋顶式绿色花园。泉峰研发中心屋顶的草坪有六七个品种，随着季节的更迭呈现出不同的颜色，然而这番美景却只有一个呈斜坡的角度才能够欣赏到。于是，这样巨大的投资引起了许多质疑：那时候泉峰还是个小公司，为什么要投资在一个大家看不见的事情上面，这有什么意义？潘龙泉不为所动：“在过去的几十年，中国工业的发展确实给环境付出了很大的代价。但凡一个公司做事情的时候能考虑这些绿色因素……能建一个绿色屋顶，这就是一个‘小善’，而且可以适当地体现你的价值。”这一设计也给泉峰带来了切实的好处：由于草皮的保温、隔热功能，泉峰的研发总部也随之“冬暖夏凉”，仅空调系统就节省了20%-30%的能耗，每年可节约3,500升石油能耗^[3]。草皮由雨水灌溉，每年仅需要2万元的养护费用^[4]。



泉峰研发总部的绿色屋顶



绿色理念要长期坚持，我们做了很多的铺垫，也做了一切该做的准备。只要你有系统性的理念，长久来说，会产生很好的回报。



2014年，泉峰集团在新能源工业区新建厂房。这是一次从无到有的建设项目，泉峰终于可以在厂房设计上大展身手。负责工厂建设的刘义谈起工厂很是自豪：“这个工厂也是我个人几十年工厂经验的积累。2018年2月，我们拿到了南京市唯一一个国家级绿色工厂称号，此外，还获得了省市区各级的智能车间、智慧工厂称号。”在最新一期的工业园建设中，泉峰打算用屋顶收集下来的雨水“造一条河”：“一期设计的时候，我们已经预留了雨水收集的位置”。刘义坦言，新工业区的绿化和智能化确实投入巨大，但他不得不佩服泉峰的股东们的先进理念以及无愧于社会、无愧于员工的内心追求，“当资金不是很困难的时候，投入各种基建、设备、设施还是会多考虑社会因素”。泉峰logo所用的主色调就是泉峰绿，选择投资建设绿色工厂也是情理之中。

[3]泉峰集团官方网站. [2019-01-22]. <http://global.chevongroup.com/zh/who-we-are/corporate-citizen/environmental-protection>.

[4]同尾注[1]。



泉峰新能源工业园

在从南京南站到南京机场的地铁沿线，泉峰布置了令人过目不忘的厂前区景观带。景观带设计精巧，由银杏景、蔷薇景、香樟景等7个主题团景组成，占地20,000多平方米，许多植物种类都是国外引进的，连草种都是潘龙泉亲自参与选定的。很少有工厂有如此大的景观带，泉峰也为此花了“天价”。泉峰的其他绿化也毫不逊色，仅新能源工业区绿化覆盖面积就超过151,000平方米。但刘义表示，这并不只是“为社会贡献美景”的义举，绿色工厂也与泉峰的主营业务完美契合。作为业务重点的花园机械，其开发过程需要不断地测试和改进，因此需要不同种类的灌木丛、草地、树木等植被对产品性能进行检验。所以，泉峰的绿色工厂也是产品的天然测试场。这样，绿色友好的概念、泉峰的业务与产品和工厂建设的理念自然而然地结合在一起。



决策有长久的打算，最终是会得到很好的回馈的。



节能是绿色工厂的另一个要义。泉峰为绿色工厂布局了蓝色屋顶——太阳能电池板，新能源工业区的日均发电量可达5,300千瓦时，两个工业区每年可实现太阳能发电2千兆瓦时^[5]。新能源工业区内还设有太阳能热水器，可为宿舍和食堂提供190吨热水；94盏太阳能路灯和66套日光照明设备使用洁净的太阳能夜晚的厂区带来光明。在景观带下还掩藏着泉峰节能的另一件利器——地源热泵。利用地底稳定的中温，系统在冬天把大地作为热源供热，夏天把大地作为冷源制冷。这一系统帮助泉峰新能源工业区的各个车间保持冬暖夏凉，在降低运营成本的同时，每年可减少839吨二氧化碳排放^[6]。除了硬件投入以外，泉峰集团还通过了GB/T 23331-2002/ISO 50001:2011能源管理体系认证，并加入了沃尔玛10亿吨减排长期行动项目。2018年，泉峰新能源工业园实现清洁能源贡献率达32%，德朔实业的万元产值能耗仅为0.015tce/万元，位居制造业前5%。

“其实也曾担心客户看了会觉得你们投资这么多会不会通过价格往我们身上转移”潘龙泉笑言，“但是实际上，并没有发生。很多客户选择我们作为长期合作伙伴的原因也是认为我们的价值观与他们一致。而且，我们也是算过经济账的，虽然一次性投入比较多，但是长久来看投入是有产出的。”

[5]同尾注[3]。

[6]同尾注[3]。

树立“中国制造”

新形象

战略伙伴需要更深层次的信任关系

与博世建立合资企业是泉峰全球化的关键一步。但建立合资企业的时候还有一个插曲。当时泉峰已经为了自有品牌“大有”的上市做了几年的准备。博世突然提出的合资企业计划让泉峰措手不及。要不要让对方知晓自己的自有品牌计划呢？毕竟，如果说了，就有可能失去这次跟全球行业领导者的合作机会。潘龙泉不假思索地向对方坦承：“因为合资企业不是简单的买卖，而是长期的真正的战略伙伴，所以我必须要告知你泉峰不满足于只是贴牌生产，泉峰有自己的品牌计划，虽然这个品牌计划仅是针对中国市场，但近期就会推出。”“商业世界里面，战略伙伴之间需要建立更深层次的信任关系”，潘龙泉如是说。事实上，泉峰不但没有失去这次机会，还给自己赢得了声誉和尊重。当时很多中国企业给人的印象不佳，外国合作伙伴总有偏见认为中国商人比较狡猾，多半以自我利益为主。泉峰的坦然相告，让博世认定泉峰是一个坦诚的、值得信赖的合作伙伴。而自有品牌计划也成为了加分项，博世认为品牌计划证明泉峰是有愿景的公司，而且泉峰的愿景是有基础的，是内外长久贯通的。现在，10年过去了，大有在中国市场上已经成为博世的主要竞争对手，但双方依然保持着良好的竞合关系。



对于公司的经营者而言，无论公司的员工是通过有建制还是无建制的方式表达诉求，他们的利益都是需要被妥贴地考虑到的。



重视员工利益

2014年，泉峰并购了德国著名的工具品牌Flex。虽然不是必要的程序，但泉峰仍然第一时间与工会进行了沟通。在并购成交的第一天，潘龙泉在全员会议上做了讲话。他说，在第一年的365天里，任何经营上的困难都应该由他而不是员工承担，因此没有任何人会因为业绩问题而被裁员，这是没有任何附加条件的。一年后，泉峰兑现了自己的承诺，在这个曾经几易其主、风雨飘摇的公司里，员工第一次得到了就业安全保障。2018年，潘龙泉又一次发表讲话，做出了另外两个有条件的保证：（1）虽然业绩还不如人意，但如果业务发展能够沿着改善的方向继续前进，那么德国员工所引以为傲的“德国制造”将会被长久保留；（2）德国公司获得的利润，泉峰不会拿走，而是要留在德国，为德国公司的长远发展所用。这些行为彻底打消了当初并购时员工们对“卖身中国公司”的疑虑和不安，泉峰赢得了员工和当地社区的信任。

与国外工会打交道的经历让潘龙泉深有感触。多年来，中国的许多中小企业一直存在不给员工足额缴纳“五险一金”的情况。“博世是典型的国际公司，它是完全按照合规的要求来做的，合规是他们的‘天条’”，泉峰很快就参照国际公司的做法，为所有员工缴足了社保。中国的制造业企业多采用流水线生产，这样虽然降低了成本、提高了效率，但工作枯燥，不利于人的全面发展。参考德国的“工匠制”，泉峰也着手改良了自己的生产方式，在某些产品线也采取了“小班组”的形式。每个人都可以完成一个相对完整的产品，对员工而言，工作更加丰富、有趣，也为未来大规模定制奠定了基础。对员工的关怀不止于此，泉峰在新能源工业区中新建的宿舍区都按照双人标准间的规格，同时配备了两个洗漱台、两个马桶、太阳能热水器、空调等设施，标准高于绝大多数高校的研究生宿舍。宿舍区里还布局有篮球场、羽毛球场，景观带内还设有桌椅板凳，甚至允许员工进行户外烧烤。

坚守IDEA理念， 做有责任的企业公民

泉峰研发总部的大厅里矗立着一个饱含中国文化特色的“天方地圆”的景观，景观以拔地而起的险峰为形、内部有泉水涌出，这正呼应了公司名——泉峰。在通往办公区必经之路的墙壁上写着“Integrity（诚信）、Diligence（勤奋）、Enthusiasm（激情）、Aspiration（抱负）”，这是泉峰一贯坚持的IDEA^[7]，也是泉峰的价值观。“诚思积善，天道酬勤”是泉峰新员工的文化“第一课”。提到写在旁边的“Better Tools, Better World（造好工具，助世界一臂之力）”，潘龙泉不无自豪，“这个公司理念是员工讨论出来的，包括国外的员工也都参与进来，这也反映了我们全员的价值取向。”

全员参与也是泉峰一贯坚持的做法。这一点在泉峰特色的公益活动中也得以体现。2013年，泉峰“爱跑”（Charity Run）项目启动。与直接捐款不同，“爱跑”项目需要员工亲身参与，用奔跑的距离兑换善款。五年来，“爱跑”项目共筹集善款869,618元，先后支持西部受旱地区水窖建设、四川雅安灾后学校重建、苏北“春蕾助学”等公益项目。在积极倡导更多泉峰人加入“爱跑”，挑战自我的同时，泉峰还组织志愿者到苏北以实地参与助学的形式，见证爱心活动落地。许多员工带子女参加，让正能量传递到下一代^[8]。

潘龙泉谈的最多的是“责任”两个字。虽然很多人跟他开玩笑说他“可以躺在功劳簿上过日子了”，但潘龙泉不以为然，他还是会上班到很晚，比起成就感，他感受更多的是责任感。对泉峰，他也表达了同样的看法：“作为中国的行业领军企业，我们的产品、我们的福利制度建设，都有我们必须承担的责任。所以，我们要根据自己的实践经验和能力，一步一步承担起我们的责任，既要坚持做好产品，又要给客户、员工、所有利益相关者提供一个长期协同、多方共赢的企业发展道路。”



作为制造业企业，一定要坚持长期发展的道路，而不是图一时之能，逞一时之能，只是基于短期的利益或者单方的利益。只有在所有利益相关者共同发展的基础上，在所有利益相关者的利益都得到平衡的情况下，公司才能够长期并更好地发展。



“爱跑”活动



开封建业铂尔曼酒店

建业集团： 企业之于社会 如同大树之于土壤

中欧国际工商学院市场公关部 袁梅

虽然已经年过六旬，建业集团董事长胡葆森依旧保持着一个创业者的节奏。采访前一日晚上11点才回家，第二天早上9点就到办公室接受采访，10点又要赶往建业足球小镇。他说：“建业的发展就是以价值观为圆心，能力为半径画了一个圆，这个圆的边界就是市场边界、行业边界，更重要的还是社会责任边界。我在不断扩大我们所画的这个圆的边界。”

“根植中原，造福百姓”是建业集团自成立以来一直奉行的核心价值观。胡葆森表示，造福本身就是一种责任，造福的方式、造福的能力和造福的成果是不同的，企业在小

的时候做的事情只能惠及很少的受众，现在建业有近2万名员工，这个圆圈的半径大了，惠及的人也就更多了。27年，对于一个日益发展壮大的民营企业殊为不易。对于建业掌舵人胡葆森来说，当建业已发展成为业界的一面旗帜，他在感谢这个时代的同时，考虑更多的是要为中原大地以及河南人民留下些什么。

扎根河南27年，胡葆森始终践行着一个建设者的宏愿。从建好一个小区，到“让河南人民都住上好房子”，再到“让河南人民都过上好生活”。

[7]泉峰集团：以“诚”致“善”，创造更加美好的世界。杨三角学习联盟，2017-11-29[2019-01-22]。

[8]同尾注[7]。

价值观

是企业社会责任的圆心

建业立志做中原城市化进程和社会全面进步的推动者，从房地产开发起步，以匠心筑就河南幸福版图，用新型生活方式引领河南人民的美好生活，一步步实现新时期的责任升级。高品质住宅、精品酒店、田园综合体、特色小镇……改变着世人对河南的固有印象。正如胡葆森所说，“企业之于社会，正如大树之于土壤”。根植于斯，成长于斯，更要反哺于斯。

胡葆森很形象地比喻了企业经营与履行社会责任之间的关系，他说：“我发现一个现象，凡是长得比较快的树，要么树叶比较大，要么树叶比较多。为什么呢？就是因为秋天树叶落下之后，又变成了大树的养料，在下一个春天到来的时候，它们帮助树木完成新一轮成长。企业也是一样，通过交税等一系列承担社会责任的举动来回报社会，把从这个社会获取的资源、赚取的利润，通过不同的形式回报社会。就像一棵树从树叶发芽，到秋天落叶到土地里变成下一年的养料，这个过程是一样的。”

胡葆森所创建的建业集团，各项业务已进入河南省的18个地级市和77个县级市，累计纳税241亿元（连续10年位居“中国房地产开发企业区域运营10强”第1名），以积极的行动，践行着企业社会责任。他说，我的中国梦是从一百个项目到一千个社区，从几十亿税收到河南第一纳税大户，从带动几十万人就业到直接服务上千万人，从信念、梦想到一步步转变为现实，仿佛真正到了“只有想不到，没有做不到”的历史阶段。

企业家的价值观和发展理念是关乎民营企业成败的关键因素。企业家是社会进步的主导力量，他们决定着资源的价值和最终配置。使命感和责任感以及创新和不断超越，是企业家奉献给社会最宝贵的精神财富。胡葆森说：“你在多长时间和多大范围内赢得了民心，决定着成功的程度。企业家在创造财富的同时，必须牢记：财富既买不来健康，买不来幸福，也买不来尊重。我们必须有自己做人做事的底线，放弃了底线，就等于放弃了尊严。”



胡葆森
中欧CEO2004级校友
建业集团董事长

河南是一个农业大省，农耕文化就是整个中原文化的底色，就连本地人都认为这个地方不容易培育出大企业，也没有信心。胡葆森表示，我这27年在河南这块土地上坚守，实际上就是一种社会责任，我的坚守告诉了很多很多人，特别是要创业的人，或者已经创业的人，只要坚持，你的初心和方向是对的，最后就会取得最好的成果。在这个过程中所体现的“追求卓越、坚忍图成”的精神，是我对这个区域最大的影响。

胡葆森最早与王石等企业家一起发起阿拉善SEE公益组织，现在他在阿拉善SEE河南中心找到了这个组织的传承人。胡葆森带领河南的企业家建立了嵩山会，培养扶持青年豫商，以“守正创富、身范重德、关怀社会”为要求，带动豫商群体共同承担社会责任。嵩山会里有两位70后企业家，一个是巴奴毛肚火锅的董事长杜中兵，他是阿拉善SEE河南中心会长，一个是一加一面粉的董事长王刚，他是阿拉善SEE河南中心主任。胡葆森说：“要一代一代把公益事业和从事公益的态度传承下去，对我们来讲也是一种责任，是我们应该做的事情。现在他们两个在河南把这件事情做得很好，也很投入。”

胡葆森在率领建业集团积极践行“回报社会”理念的同时，个人在慈善领域的投入也为河南企业家做出了表率，累计捐赠逾1亿元。



开封建业东京梦华夜景

打造传承中原文化的平台

曾任中共河南省委书记、省人大常委会主任的徐光春先生说过“一部河南史，半部中国史”。胡葆森认为，中原文化是中华文化的重要组成部分，三千年的中华文明在河南是没有断代的。我们应该思考，中原人应该承担什么样的文化传承责任。

“只有文化的，才是经典的”。十余年间，建业集团不计回报陆续承担了多个文化复兴项目。

在新型城镇化建设方面，建业集团秉持“做中原城市化进程和社会全面进步的推动者”的理念，投资超过30亿元、历时十余年打造开封古城整体复兴工程——东京梦华，成为古城改造的典范，为开封的历史传承和城市发展做出了不可磨灭的贡献。

胡葆森表示，现在建业计划的和正在做的中原文化小镇有15个，我们在许昌做了一个中原传统民居小镇，收集了几十套河南中原民居老院子、老房子；在洛阳做了一个牡丹小镇，牡丹花就是这个小镇的特色，每一个小镇都有自己的特色，每个小镇都体现了中原文化特色。

2017年，建业许昌“神垕天地项目”示范区开放，致力于保护与传承钧瓷文化，以仿古建筑手法留住千年古镇的文化精魄。2017年9月，濮阳“建业大集古镇”正式开街迎客，各种古老的传统民俗风情浸染了浓浓的乡土情结，存续千年历史的濮阳东北庄杂技在大集古镇焕发出新的生

机。2017年10月，建业携手著名导演王潮歌在郑州打造的《只有河南·戏剧幻城》正式启动，预计投资50亿元。2018年9月28日建业足球小镇正式开园，十一长假期间，客流量突破20万人，2019年春节期间，客流量突破50万人。

除了打造中原文化小镇，依托美食传承中原文化也是建业迈出的重要一步。

依托于建业现代农业综合体，建业大食堂致力于打造极具中原特色的名吃聚集地——“舌尖上的河南，河南人的待客厅”，首个建业大食堂于2015年在鄢陵建业绿色基地启动。建业大食堂以其“挖掘、传承、保护、光大中原传统文化”的指导思想，通过餐饮产业链带动产业升级及乡村致富，传承了各种中原传统非遗类小吃，取得了提升经济收益和就业的丰硕成果。

胡葆森表示，我们从100个县里把这些存在了几十年上百年的老字号找过来，他们在这里制作出800多种美食，我们管他们吃住，不收租金，先让他们扎下根。同时，这些老字号在这儿的经营过程也是传承过程，从学校请来年轻人作为徒弟，把手艺传承下去，打烧饼的商户现在跟着我们已经开了5家，在传承过程中，自己的业务也在扩大。以后他们可以跟着我们到湖北、陕西、山西、山东，跟着建业走出去。除了美食，还有河南的杂技、武术、戏曲都会跟着我们走出去。具有中原文化特色的文化元素都会在我们搭建的平台上，展示、提供给更多的受众。

经济效益与社会效益的统一

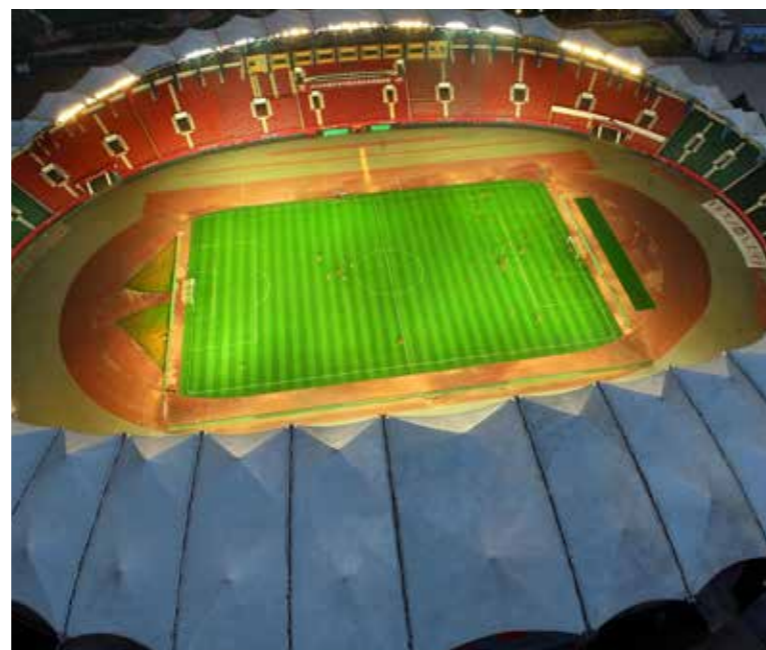
胡葆森认为很多文化没有持续地做下去，是因为没有把经济效益和社会效益做到比较好的统一。他说：“我们一直在探索，希望找到一个经济效益和社会效益能高度统一的商业模式，因为企业社会责任和传承文化还是要以经济为根本，经济基础不到一定程度的时候，单去做文化，这个文化也做不出什么名堂，也做不持久。”

建业所做的每一个小镇都有各自的盈利模式，胡葆森以许昌鄢陵田园综合体为案例说，这既是现代观光农业项目，又有产业扶贫。这个小镇去年9月拿到国家旅游局颁发的4A级景区的牌照，即获得了收取门票的资格。综合体里面的大食堂2017年的营业额就有2,350万，此外还有猎户座汽车营地，儿童乐园等营业设施，游客还可以采摘经济作物，像葡萄、大枣等等。同时，综合体里面有500亩建设用地，可开发房地产维持小镇的运营。中原传统民居小镇也在这个综合体里，这种模式既保护了传统民居，又找到多个盈利点，取得了多种收入方式。所以，我们找到的这个商业模式，实际上是传承中原文化的一个方式，它自身可以造血，维持自身的运营以外还可输出文化，输出标准，输出生活方式。

胡葆森认为，任何一个企业都需要有自己的“根据地”，也就是有些专家说的“护城河”，根据地不牢固，跑出去也不会有太好的成果。

他说：“自建业2001年开启省域化发展战略以来，这18年我一直在打造根据地，目标就是2019年年底以前，做到河南120个县以上的城市全覆盖。这18年就是建业打造根据地、挖护城河的过程。现在能力提升了，市场边界的半径延长了，半径延长之后范围就扩大了，河南有七个省是邻居，我们跟七个省搭界，这七个省就变成我们今后三年、五年、乃至十年根据地扩张的目标。从2019年开始，我们要让这么多年探索的中原文化小镇，随着业务拓展，也跟着走出去。也许五年以后你会在河南以外的地方看到各个中原文化小镇。建业承担了传递中原文化的社会责任，社会责任的边界也跟着业务边界同时又扩大了。”

具体来讲，以郑州作为圆心，半径可能会延长到500公里，延长到河北、山西、陕西、湖北、安徽、山东。胡葆森表示，我有信心能在更大范围内传播中原文化，传播我们的产品、文化主张和价值观。这个范围内大约有3亿人，比一个河南省又多了两亿人，这就是企业在自身发展的同时，社会责任也跟着业务在延展，所以需要承担更多的社会责任。



郑州航海体育馆

建业足球“因爱而战”

在河南说起建业，就不能不说建业足球。25年来，近38亿的投资，使得河南建业足球俱乐部创造了“三个唯一”：迄今为止中国第一人口大省河南省唯一一家职业足球俱乐部；中国唯一没有易帜的职业足球俱乐部；中国职业足球联赛中唯一一家拥有自主竞赛场地的职业足球俱乐部。中原崛起是中原政治、经济、文化的全面崛起，而体育产业是实现文化强省的重要引擎之一。建业足球精神展示着河南的文化形象，也为河南赢得了荣誉和尊重。

胡葆森表示，足球传递很多东西，通过在地上比赛看到团结、拼搏、向上、快乐之外，还看到了建业坚守这27年的过程。它又传递了当代河南人大气、顽强不屈的精神风貌，也传递了我们自身的追求以及建业人追求卓越，坚忍图成的精神。

2018年建业集团举办了“建业杯”因爱而战河南省首届业余五人制足球超级联赛，更是将足球与公益结合在一起。联合省慈善总会总共捐出近1,000万元善款，为全省人民打造公益足球盛宴，更为全省26所贫困县学校捐赠足球场，加速河南贫困地区校园足球普及。

习近平总书记曾表达他的三个愿望：中国世界杯出线、举办世界杯比赛及获得世界杯冠军。胡葆森认为这些愿望的实现快则需要30年，慢则50年，这个过程需要从基础抓起，从基层抓起，从娃娃抓起，从校园抓起。所以建业集团第一批选择了26所贫困地区学校，向他们捐献5人制的足球场。不仅实现了扶贫的目的，更让贫困地区的孩子也能够享受到城市儿童的快乐。

27年建业对河南的贡献

多元化布局

建业集团成立于1992年，以“守信用、负责任、走正道、务正业”的企业文化，“省域化发展”作为企业发展战略，历经27年于中原大地厚土深耕，逐渐发展成建业住宅、建业投资控股、建业新生活服务、建业控股发展等四大集团公司，涵盖地产、物业、教育、酒店、足球、商业、文旅、金融、科技、旅游、君邻会、现代农业等12大业务板块。截至2018年底，建业集团的各项业务已进入河南省的18个地级市和77个县级市，探索出了一条新型城镇化发展道路，努力形成低碳、生态、集约的城市运营模式和生产生活方式。

纳税贡献

2018年全年，建业集团实现销售额812亿元，较2017年增长97%，连续10年位居“中国房地产开发企业区域运营10强”第1名。2018年，建业集团纳税54亿元，连续多年税收贡献在河南省同行业名列前茅，且逐年增长，累计纳税241亿元。

企业利益与个人利益的双重实现

建业集团现有员工近2万人，平均年龄33岁，其中女性员工比例达40%。作为河南省创造就业贡献最大的企业之一，建业集团连续多年荣获“中原最佳雇主”“非凡雇主”“人力资源管理杰出奖”等荣誉。

人才是企业创新发展的基石，建业集团立足多元化产业和人才培养体系，形成了依托面授、在线学习系统、导师指导、岗位实践多位一体的建业学堂人才培养模式，每年受到在职培训的员工上万人次，75%的高层管理者成长来自于内部。

成为伟大企业

还有很长的路要走

真正高瞻远瞩的企业，更多着眼于做寿星企业，而不是追求成为明星企业。20年时间，中国房企百强榜单换了近90%，建业集团连续10年稳居其中。胡葆森很清楚地认识到，百强业绩榜并不能代表企业的综合实力，唯有稳健经营、兼顾社会价值，同心同力，才能实现建业的可持续发展。

胡葆森认为成为一个伟大的企业有四个标准：经济效益和社会效益的高度统一，物质追求和精神追求的高度统一，企业利益和员工利益的高度统一，还有战略目标和执行过程的高度统一。

“我给建业打分从来没有超过70分。”胡葆森说，现在建业的员工还是很辛苦，每天要工作10个小时甚至12个小时以上，建业如果成长为一个伟大企业，员工就会把工作当成快乐，而且执行过程也没那么痛苦，还能为实现价值目标感到高兴。这个目标对我们来讲还有很长的路要走。

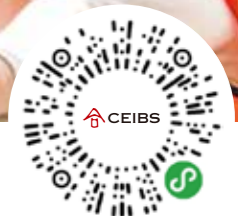
价值观标志着企业的道德底线，岁月沉淀出企业的品牌价值。

胡葆森今年又给建业制定了千亿的战略目标，他表示，企业家更宝贵的精神就是永不满足，我向国际和国内最伟大的企业家学习，确实也不应该满足，也确实没有让我满足的地方，总觉得跟他们相比有那么大的差距，我怎么能坐得住，躺得下呢？



[1]建业集团. 建业控股有限公司社会责任报告(2018)。

[2]高云龙, 徐乐江, 谢经荣. 中国民营企业社会责任报告(2018)。



扫一扫，观看本案例视频

第一反应®： 燎起社会急救的“星星之火”

中欧国际工商学院案例中心 钱文颖

第一反应®成立于2012年，是一家致力于急救培训和生命救援的社会型企业。公司创立源于戈壁挑战赛中一个参赛者心脏骤停的意外，死者是创始人陆乐在中欧国际工商学院的校友。这次悲剧对中欧校友的震动很大，大家都在想：如果当时有人接受过急救培训，是不是生命就有了第二次机会？第一反应®是中国首批认证的社会企业。所谓社会企业，是指以商业手段为运作模式，以可持续解决特定社会问题为设立宗旨、目标的企业及社会组织。第一反应®希望能形成自我造血能力，不依靠捐赠，用商业创新的方式解决公共急救资源匮乏的社会问题。因为人力、资金等资源的有限，在成立的6年时间里，第一反应®一直积极尝试通过借力的方式，撬动起更多、更大的社会资源，如志愿者资源、政府资源、企业资源、基金会等NGO资源、媒体资源等，通过赋能合作者，互助、互救等形式，快速提高国民对社会急救的认知度和普及度。截至2018年底，第一反应®志愿者团队近30,000人，在国内外保障马拉松赛事306场，挽救15位心脏骤停患者，救活率达到93%，达到世界领先水平；走进20多个城市，在全国培养了2,000多位导师，为近20万个孩子带去了安全教育课程。

凌晨4点的上海，万籁俱寂，月色如洗，昏黄的路灯照着空无一人的场地。很快，黑暗的四面八方逐渐涌来身着橙色制服的人。他们是第一反应®的志愿者，来自城市各个角落、平日在社会中从事各种工作，而今天他们将分别作为医疗官、巡视岗、急救员、通信指挥车队、风险警示组、医疗影像、媒体组、物资联勤组的成员，守护一年一度上海马拉松跑者的生命安全。这是第一反应®的志愿者们第六年参与上海国际马拉松的赛事保障，六年的时间里，第一反应®在国内外40多个城市、三百多场马拉松赛事中守护了超过134万的跑者，并成功挽救了15名心脏骤停患者。

光头陆乐是第一反应®的CEO，也是这场生命守护活动的总指挥官，他早早地来到场地，等待着志愿者共赴4:15集合之约，看着眼前的橙色从星星点点汇聚成一片橙色海洋，在夜色中像燃起了一团熊熊火焰，他不禁回想起2012年和伙伴们一起创办社会企业第一反应®的初衷——提高中国社会急救的普及率，提高心脏骤停救活率。



陆乐
中欧EMBA2007级校友
第一反应®创始人

缘起：

小团队，大梦想

第一反应®于2012年成立，是一家致力于急救培训和生命救援的社会型企业。2015年成为中国首批认证的社会企业^[1]，2016年成为第一家获得“B型企业”^[2]认证的内地企业，是当前全球唯一获得中美认证的社会企业，也是美国AHA授权的最大急救培训机构。

公司创立源于一场意外。一年一度的“玄奘之路”商学院戈壁挑战赛是中国商学院EMBA学员们见证彼此“理想、行动、坚持”的盛会，而2012年戈壁挑战赛的预选赛上发生了一场悲剧，一位参赛者心脏骤停，因为抢救不及时身亡。

心脏骤停是指心脏射血功能突然停止，如果现场有人在“黄金四分钟”内赶到并迅速、正确地施以心外按压、人工呼吸并且能正确使用AED（自动体外除颤仪），死亡率

将大大降低。而如果救治不及时，患者会在几分钟内因脑部缺氧而导致不可逆的脑组织损伤甚至死亡。中国每年发生心脏骤停超过54万例，也就是说不到1分钟就会有人因为心脏骤停倒下。

而此时，全中国的老百姓遇到突发事件的状态几乎都是“不敢救、不会救、不能救”。不敢救是因为大部分遇到有人心脏骤停第一反应就是手足无措；不会救是因为绝大多数人没有受过急救培训，缺乏急救能力；不能救是因为社会缺乏相应的法律法规保护施救人的合法权益。由于急救普及率过低，当时中国的心脏骤停救活率不到1%。

猝死的参赛者是陆乐在中欧国际工商学院的校友。这次悲剧对中欧校友的震动很大，大家都在想：如果当时有人接

受过急救培训，是不是生命就有了第二次机会？为避免悲剧再次发生，校友企业纷纷将学习急救知识提上议程，邀请有美国心脏协会AHA急救导师证书的陆乐做急救培训。

最初，陆乐带领的急救团队是由众多兼职成员和志愿者构成的。随着急救培训服务越积越多，原先仅仅是在业余时间积极参加公益救助活动的陆乐渐渐立下心愿，要全身心地投入到公益急救的事业中去，把第一反应®创办成一家真正的社会企业。

所谓社会企业，是指以商业手段为运作模式，以可持续解决特定社会问题为设立宗旨、目标的企业及社会组织。起源于英国的社会企业，被视作是蕴含着宗教伦理的资本主义的一种自我救赎。然而，当很多以盈利最大化为目的的企业越来越成为众多社会问题、环境问题的元凶或帮凶时，陆乐和他的伙伴们思考的是，是否可以借助商业力量向善而行，为社会解决问题？第一反应®这样的社会企业应该就是这样一种尝试。

不以盈利最大化为目的，尽管从事公益事业，但不依靠捐赠而以商业模式的运作实现自给自足；用商业创新的方式解决公共急救资源匮乏的社会问题，并且形成自我造血能力，用盈利的资金养活团队，并将多余的资金投入到继续普及社会急救的工作中去。

这个创业理念先后吸引了包括陆乐在内共十二位合伙人加入，其中有七位是中欧的MBA和EMBA校友。比如，最早与陆乐一起投入资金的中欧2010级MBA校友、CSR论坛/俱乐部的会长陈婵婵；曾经获得中欧MBA全额奖学金、在

两家世界500强工作后，毅然加入第一反应®的陆俊，他们和陆乐一样，开始时都是兼职参与公益救助活动的积极分子。此外，陆乐还邀请到了一些医学、心理学以及教育学方面的专家加盟进来，包括华东师大的教育心理学博士、瑞金医院的主任医生等等。

为把这个企业做得更专业，陆乐带领团队成员去欧美、日本等社会急救发达的国家考察，和当地最好的救援机构、科研机构、救援标准制定方学习如何普及社会急救。经过努力，第一反应®成为中国唯一在急救培训领域通过ISO9001与ISO20121管理认证的机构，是美国心脏协会（AHA）在中国大陆地区唯一的金级认证培训中心。第一反应®除了可以在中国开展拯救心脏（Heartsaver®）的急救课程，还自主研发了核心急救员课程，用6-8小时的课时帮助学员学会高质量的CPR和正确使用AED。

和中欧其他企业的CSR不一样的，第一反应®是一个因社会责任为生的企业，同时也是一个资源有限的小型企业。

截至2018年年底，公司成立6年后，全国全职员工仅50余人。这么小的团队该如何能支撑起这么大的梦想，解决这么大的社会问题呢？

答案非常简单，对陆乐而言，第一反应®不只属于公司，而是属于社会每一个愿意参与到社会急救中来的个人、企业和组织，社会急救可以通过互助、互救的方式从“星星之火”形成“燎原之势”，从心脏骤停救活率不到1%直到90%……



[1] 社会企业旨在解决社会问题、增进公众福利，而非追求自身利润最大化的企业。企业采用商业模式进行运作并获取资源，投资者在收回投资之后不再参与分红，盈余再投资于企业或社区发展。

[2] B型企业认证体系（B Corp Certification）由非营利机构B Lab推出，旨在重新定义商业领域的成功，即要让企业成为“为了更好的世界而存在的企业”，作为B型企业除了股东，还需要考虑员工、供应商、社区、消费者和环境的利益。从2006年起，全球有50个国家、130种行业、1800多家企业通过认证。

马拉松： 小的支点，大的影响

第一把火如何点、点在哪里尤为重要。在资源有限的情况下，第一反应®应该怎样巧借东风，快速形成品牌认知度，让更多的人知道第一反应®和社会急救的重要性呢？

成立初期，由于公民急救重要性认识的缺乏，第一反应®的急救普及工作开展困难。与此同时，马拉松赛事在中国日益火爆，越来越多的民众开始关注马拉松。第一反应®决定选择马拉松赛事作为撬动社会急救普及的支点，通过马拉松的聚光灯效应让更多老百姓知道第一反应®。

马拉松是心脏骤停死亡率最高的一项运动之一，其中每5万至8.8万名完成马拉松的参赛者中就有1人因为心脏骤停死亡^[3]，为马拉松赛事提供安全保障是体现应急救援能力的一项重要指标。

2013年，第一反应®和它的“橙色军团”志愿者们第一次参加了上海马拉松组委会的赛事保障工作。第一反应®学习了被誉为全球最安全的顶级马拉松赛的“日本东京马拉松”的赛事保障标准，并根据本土情况，自主设计了一套适合中国的赛事应急流程。流程对急救过程每个步骤进行定义和规范：和国内大部分马拉松赛事每隔1-2公里布点

不同，第一反应®每隔100-500米就布一个岗，当跑者发生危险，第一响应人自报位置后，会迅速启动应急响应系统，相邻两位队员随即带上AED等急救设备赶往现场，形成三人施救小组，这套流程几乎不需要通过后台调度就能确保第一时间有人救援。

此后，第一反应®不断在赛事保障中优化这套急救流程。比如第一反应®开发了APP“第一闪电侠”，通过在志愿者身上部署GPS硬件，让后台指挥人员可以第一时间了解现场急救人员的位置和位置变化。随着数据的积累，第一反应®开发了一套对马拉松赛事赛前风险管控可视化、赛中各环节随时可优化、赛后大数据分析可复盘的完善的风险管控系统。

通过技术赋能，第一反应®在全职员工人力有限的情况下实现了工作效率的大幅提高，从原先一天只能同时保障三场比赛到一天可在全国展开6-7场赛事的安全保障。此外，在册志愿者团队也从原先的50多人扩张成了近30,000人。到2018年底，在国内外保障马拉松赛事306场，挽救15位心脏骤停患者，救活率达到93%，达到世界领先水平。

智慧应急救援系统

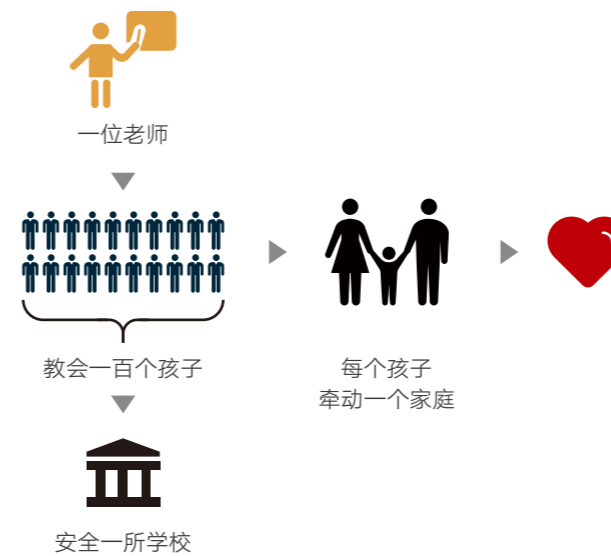


急救培训： 从孩子教起，改变一代人

成年人最关心的是孩子的安全问题。随着近几年校园安全问题频出，国家也越来越重视学校的安全教育问题。但是中国的急救普及率极低，无论是老师、家长还是孩子自身都没有急救经验。

第一反应®另一个撬动社会急救的支点就是学生。如果能将急救培训深入到学校安全教育中，通过教会一个老师，让老师去教会100个学生，再让学生去影响家里的6个大人，大人回到社区和办公室再去影响自己的邻居和同事，通过孩子的安全问题切入，将急救能力、急救知识和急救行动形成涟漪式地传递。

作为一个小团队，一开始第一反应®想要说服学校领导开展急救培训是件不容易的事情。他们往往都表示急救培训很有必要，但对于落实急救培训却说“等我们有空了再说”。这一等，就发生了校园里一个孩子因急症意外死亡的令人惋惜的事件。这个事件触动了一些学校领导意识到安全教育不能等，如果当时学校的师生学会了急救技巧，孩子很可能会有第二次生命的机会。之后，第一反应®就派出多批培训师，用一整天的课时教会了这些学校的老师和学生最基本的急救能力。



从孩子教起，改变一个家庭，改变一代人



这个事件更坚定了第一反应®想要通过将急救教育注入到学校安全教育中的决心，通过给学生上“安全第一课”，改变一代人，形成指数型的影响。但第一反应®仅凭一己之力，是无法推动全国的学校重视急救培训的。对此，第一反应®获得了真爱梦想基金、宋庆龄基金会、上海市慈善基金会等基金会以及腾讯公益、博世中国慈善中心等社会上一些企业的资助和合作。通过真爱梦想基金，第一反应®的急救培训很快进入了真爱梦想所覆盖的全国几十个城市几百个支教小学；通过宋庆龄基金会第一反应®的急救培训很快覆盖了上海近百家幼儿园、小学、中学。截至2018年底，第一反应®已经走进20多个城市，在全国培养了2,000多位导师，为近20万个孩子带去了安全教育课程。

但第一反应®认为这个数字只是起点，要真正实现安全教育的普及，仅仅上一次培训课是远远不够的。目前，第一反应®正在积极和某个国际学校合作，共同开发适合各年级学生的安全教育必修课，让学生每年都通过安全教育必修课的学习，了解更多的安全知识急救技巧，并会熟练操作；希望通过这个示范案例，获得更多学校的关注和重视。

[3] 《跑步者世界》调查数据。

政府合作：

想其所想，因人成事

在第一反应®成立前，中国的院前急救^[4]主要由急救中心承担，受卫生行政部门管辖，依靠政府拨款。中国绝大部分城市的急救知识普及率不足1%。主要承担急救培训的多为医院，急救中心和红十字会，但少有机专门从事心脏骤停的急救。中国公共场所公开可查的AED不足1000台。

政府越来越希望能够有出现更多的社会力量来帮助他们一起做社会治理、提供民生服务。第一反应®就是在这样的背景下，借助各地政府、各个部门的政策支持、资源支持，同时也因地制宜、因时制宜地帮助各地政府、各个部门解决其需求痛点，通过合作共赢将社会急救注入到老百姓生活的方方面面中。

比如，对民政部门而言，民生服务是其核心价值，民政部门希望能够用共建共治的方式提供民生服务，建立一种邻里互助、温情的社区文化。不管是老人中风、中年人猝死，还是小朋友烫伤噎住这些紧急意外，主要要靠邻里之间互助互救。而第一反应®则有现成的志愿者服务中心以及完善的急救培训体系和应急系统，可以给社区、街道赋能，让老百姓学会急救，可以实现邻里互助。这对于民政部门而言，只需要动用很少的政府资金、占用很少的公共资源，采购像第一反应®这样的社会力量的解决方案，就能由社会力量帮助社区培训老百姓社会急救，帮助社区建设自制的应急系统。

再比如，对卫健委而言，急救是其管理范围中很小的一块，尤其是社会急救，很难通过一般的行政资源去覆盖，需要社会力量来组织建设。在深圳市卫健委的指导下，第一反应®牵头在深圳联合各方力量，创造性地设立了以社会急救为主题的深圳市社会急救协会，通过行业协会在市民中构建社会急救网络，实施救护车到达之前的自救。同样，在各地的赛事保障中，第一反应®也得到了当地卫健委的大力支持，使其能够和救护车、急诊医生等资源形成无缝的衔接，用有限的社会急救资源救助到更多人，提高救助的成功率。

在过去的三年中，第一反应®还积极给多地政协、人大的专家建言献策，帮助提案，推动政府在社会急救方面的进展。比如立法方面，2016年上海出台《上海市急救医疗服务条例》中强调了“社会急救”的重要性，提出社会急救免责原则，鼓励社会互救，正式宣告第一反应®这几年在社会急救方面的推广和宣传得到了认可。比如AED在公众场所的铺设方面，在第一反应®等业内机构和行业专家的推动与呼吁下，上海、深圳等一线发达地区政府都纷纷采购增设AED设备，提高公共区域急救设备的铺设率。随着上海、深圳等政府建设社会急救网络的典型案例声名远播，越来越多的二三线城市政府开始主动和第一反应®寻求合作。

媒体合作：

如何让严肃的事情传播更广

对第一反应®来说，媒体是其传播社会急救知识和重要性的重要伙伴。在第一反应®刚刚起步的阶段，就获得了很多媒体的帮助。通过和各地各界媒体的合作，第一反应®借助媒体的力量，持续不断、点点滴滴地为全国各个城市的老百姓传递急救知识，让老百姓了解到遇到紧急事件第一时间应该怎么做。

随着越来越多的媒体关注到传播在社会公益上的价值，出于职业道德和社会责任，开始主动宣传社会公益以及民间公益组织和机构。第一反应®作为社会急救领域最大的民间力量之一，有很多媒体主动、公益宣传，甚至邀请一起合作策划内容。但社会急救是个很严肃的事情，如何让更多的老百姓愿意主动观看，愿意主动学习，愿意主动传播呢？这是第一反应®和媒体一直在努力寻求的传播方向。

首先，要让老百姓认识到自己的危险离自己的日常生活多近，而自己的急救常识有多么薄弱。2017年10月第一反应®和腾讯问卷合作推出了一份只有5道题目的急救小测试，在流鼻血、烧烫伤、溺水、触电和心脏骤停等五个紧急场景中，有两个常见的处理办法，但只有一种才是正确

的。在腾讯问卷的传播力下，这份问卷吸引了包括港澳台在内的34个省市的共计39,332位用户测试，但全部答对的仅有14%。

其次，要在更多的媒介上通过更多样化的表达方式向老百姓传播社会急救的重要性以及正确急救的小知识。比如，SMG推出了大型院前医疗急救纪录片《生命时速·经济救护120》共12集，其中也有第一反应®的支持，这个严肃的纪录片获得了4,000多万的播放量。2018年7月，第一反应®尝试和自媒体“一条”合作策划拍摄了一个五分钟短片，叫“5分钟学会这5个保命技巧！”这个视频在几天内传播量超过了500万次，深圳、江苏等省市的卫健委官网、中国应急管理部官网，甚至各地公安部官网都在转发这条视频。央视、新华社等多个节目组也在和第一反应®合作策划专题推广社会急救，比如央视新闻推出了“出手急救你也可以”的微视频，并配合多次新闻传播社会急救知识，获得了很好的传播度。这些救命技巧的视频甚至成为了很多老百姓手机中最不愿意删除的视频，成为家人之间传达关心的桥梁。



[4]院前急救，英文为first aid，是指在院外对危急重症病人的急救，广义的院前急救是指患者在发病时由医护人员或目击者在现场进行的紧急抢救。

第一反应®人：

聚是一团火，散是满天星

第一反应®作为一个成立仅6年的社会企业，在各方资源缺乏的恶劣情况下，一口一口啃下了社会急救普及和传播这个难啃又烫手的“山芋”。其背后最大的力量就是一群无比强悍、使命驱动、价值观高度统一的第一反应®人。

这群人不只是合伙人，不只是普通员工，更是全国各地的志愿者们。社会急救的普及并非一朝一夕能完成的，美国、日本、德国等发达国家花了整整50年的时间，通过完善法律制度、通过保险设计以及全民教育、行业自律、政府采购，才逐渐建立起完善的社会急救应急响应机制。但陆乐和他的伙伴们一开始就有着坚定的信念，“聚是一团火，散是满天星”，将宣传普及社会急救当成日常的条件反射。

正是这群饱含激情和热血的人，不为名利，全心投入，才使得社会各界越来越多的人相信第一反应®这个看似瘦弱的组织可以翘起社会急救的巨石，可以推动政府加强在社会急救方面的部署，可以联合社会各界重视社会急救，参与社会急救。陆乐相信通过全民互助互救的理念，随着社会急救的进一步普及，中国的社会急救市场一定能形成加速度，就像那一条“5分钟学会这5个保命技巧！”的短视频一样，形成指数型的成长之势。

2019年伊始，第一反应®已经收到了更多城市政府、企业以及民间俱乐部、组织主动合作的邀请，在第一反应®成立的第七个年头，这个橙色的星星之火，开始有了燎原之势。



扫一扫，观看本案例视频

依视路：翻山越岭， 让贫困儿童看到更清晰的世界

中欧国际工商学院市场公关部 岳顶军

成立至今170年时间，依视路集团（Essilor Group）始终秉持“改善视力，改善生活”（Improving lives by improving sight）的使命，针对用户个性化需求提供定制化的镜片服务，以帮助他们看到更清晰的世界，拥有更美好的生活。发展过程中，依视路集团高度重视企业社会责任，是法国CAC 40指数40家上市公司中率先将企业社会责任委员会纳入董事会的企业。企业社会责任委员会由一位独立董事负责，董事长也是成员之一。该委员会的主要职责，就是评估集团经营活动的经济影响和社会影响，保证集团沿着可持续发展的战略路径前进。

上海依视路视力健康基金会是依视路集团在中国进行公益慈善活动的主体，成立之初，就致力于汇聚全社会的爱心和专业力量，搭建一个开放的视觉健康公益平台，通过和社会各方合作，消除贫困人群的视力不良问题，让他们的生活因此得以改善。到2018年末，上海依视路视力健康基金会已经为国内100多万名贫困学生提供了免费视力筛查服务，并为其中超过10万名学生捐赠眼镜，切实地履行了“改善视力，改善生活”的使命。



商人和企业家的一个很大的区别是商人以赚钱为主，企业家则会兼顾社会责任。对社会责任的高度重视和践行力度，是衡量一个人是商人还是企业家的重要标尺。

何毅

中欧CEO2009级校友
依视路（中国）投资有限公司主席

2018年年初，山西兴县疙瘩上乡中心校的校长得知了一个消息：上海依视路视力健康基金会和兴县人民医院的医生团队将免费给学校的孩子们验光配镜。

一开始，他对这个消息持怀疑态度，毕竟自己的学校只有53名学生，位置又十分偏僻，从县城开车走山路要近三个小时才能到达，谁会为了这些孩子翻山越岭而来呢？但是，他又满怀期待，因为这群孩子太需要被关爱了：疙瘩上乡封闭贫穷，学校孩子们的成长环境大多较差。拿混合班的13名学生来说，他们几乎都是留守儿童，父母一方去世或者出走，而另一方则外出打工或再娶再嫁，组成新的家庭后便不再回来，孩子跟随年迈的爷爷奶奶或外公外婆生活。在这样的情况下，孩子们很难得到好的照料，即便存在健康问题也往往被家长们忽视。而视力问题，是长期困扰着孩子们的一大难题……

2018年5月24日，上海依视路视力健康基金会的工作人员和县医院的医生团队如约到达了疙瘩上乡中心校，狭小而简陋的教室里顿时热闹了起来。孩子们排着队等待接受视力检查，并开心地和工作人员聊天。最终经过县人民医院眼科医生的筛查和验光，疙瘩上乡中心校有8个孩子需要佩戴眼镜来矫正视力，基金会为这群孩子捐赠了公益眼镜。而对于一些有斜视、弱视等视力问题的孩子，医生也建议老师联系家长，让家长带领孩子们到县医院做进一步的检查。

疙瘩上乡中心校是上海依视路视力健康基金会兴县“睛彩视界”公益项目覆盖的最后两所学校之一。“睛彩视界”公益项目在2017年3月启动后，历经一年零两个月，为兴县全县41所中小学共计2.3万名在校学生提供了全面的视力筛查，并为其中6,500名近视学生免费配镜，这也是山西省首个覆盖全县青少年群体的视力健康公益项目。通过对兴县这样一个经济落后地区的青少年儿童进行视觉健康教育、视力筛查和验光配镜，上海依视路视力健康基金会让孩子们走出模糊，拥有了一个更清晰的世界，从而履行自己“改善视力，改善生活”的使命。



兴县学生在检查视力



学生带上新的眼镜

基金会成立的初心： 缓解中国的“国病”

眼睛是人体最重要的导航系统，超过80%的外部信息是通过眼睛接收的。视力问题若不能及时矫正，会产生一系列不利影响。在新加坡，每年因40岁以上的成年人患有近视而造成的经济损失总额约7.55亿美元^[1]；在美国，每年因屈光不正（包括近视、远视、散光）造成的经济损失超过161亿美元^[2]；在全球范围内，每年因员工未矫正屈光不正而造成的经济损失估计高达2,720亿美元^[3]。

据VII视力影响研究院估计，全球共有46亿人存在不同程度的视力问题，其中有25亿由于生活在贫困地区，卫生条件和经济条件有限，视力问题并不能得到及时有效的矫正。通过非商业手段为这些人提供帮助，改善他们的视力，从而改善他们的生活，是依视路集团的使命之一。为此，依视路集团自2008年起相继在美国、印度、新加坡、加拿大等国成立了依视路视力基金会。

在中国，视力问题更为严重：5岁以上的人口中每三个人就有一个患有近视。如果不加以控制，到2020年中国近视人口将达到7亿^[4]。可以说，近视已经成为中国的“国病”。

目前，中国患有近视的儿童已近4,000万人，其中3,000万生活在农村，且尚未得到必要的矫正^[5]。如何让更多中国贫困地区青少年儿童的视力问题得以改善，成为了依视路的关注点之一。当时，国内的政策环境不太鼓励外资基金会。所以，依视路视力基金会选择和国内老牌的上海宋庆龄基金会合作，在上海宋庆龄基金会下设立企业专项基金，即上海宋庆龄基金会——依视路慈善基金。2014年9月，基金正式成立。在谈及基金的成立初衷时，中欧CEO班校友、依视路（中国）投资有限公司主席何毅说：“作为全球最大的视光企业之一，依视路肩负着自己的社会责任，始终致力于慈善事业。改善国人的视力损害问题任重道远，而弱势群体更需要得到社会长期的关注和关爱……希望越来越多的人都能看到一個清晰而美好的新世界。”

成立之后，上海宋庆龄基金会—依视路慈善基金开始在中国开展与视力健康相关的公益慈善活动。到2016年9月，经上海市民政局批准，上海依视路视力健康基金会正式成立。

[1]Zhing YF 等. 眼科学研究和视觉科学. 2013, 54(11): 7532-7537。

[2]Frick TR、Holden BA、Wilson DA 等. 世界卫生组织通报. 2012. doi:10.2471/BLT.12.104034.

[3]同[2]。

[4]李玲. 国民视觉健康报告. 北京大学出版社, 2016。

[5]同[4]。

汇聚全社会的爱心和力量， 打造开放公益平台

慈善基金成立之初，依视路便决定将其打造成为一个开放的视觉健康公益平台，通过和社会各方合作，汇聚全社会的爱心和专业力量，消除贫困人群的视力不良问题，让他们的生活因此得以改善。

2015年年初，基于相同的愿景，慈善基金和“点亮眼睛”公益组织合作，共同在云南省开展视觉健康公益计划。2015年4月，“点亮眼睛”公益计划走进云南香格里拉，为全县近50所义务教育阶段的中小学生开展视觉健康促进项目，通过为学校培养爱眼大使，指导爱眼大使们组织学校视力健康讲座和视力初筛，并组织医生进入学校提供专业验光、配镜，为藏区孩子提供全面的视力问题解决方案。2015年9月至2018年12月，“点亮眼睛”公益计划走进云南省保山市龙陵和盈江县，为全县253所学校1至9年级的学生提供免费的视力检查和矫正视力的眼镜，并给予他们相关的护眼知识培训。截至2018年年底，云南“点亮眼睛”公益计划已在云南300多所中小学开展项目，累计为超过13万名学生提供视力筛查，并为其中超过18,000名需要视力矫正的学生免费配镜。

2015年4月，慈善基金与湖南爱眼公益基金会共同发起了Eye Do青少年视力健康公益计划。“Eye Do”音同“I Do”（我愿意），寓意每一个参与方都能在这个项目平台上为“Eye”（眼睛）贡献力量，用爱改变视界。该公益计划自发起之日起，已连续四年在全国范围开展项目。2015年，该公益计划在上海、湖南湘西和湘潭三个地区开展；2016年，走进山西太原、广西南宁。上海依视路视力健康基金会正式成立后，该公益计划的范围亦随之扩大，2017年项目覆盖了五省六地，即山西大同、黑龙江哈尔滨、山东烟台、湖南永州和益阳、湖北宜昌。2018年新增云南红河、辽宁抚顺、广西贵港、陕西西安、吉林长春等地区。截至2018年年底，Eye Do青少年视力健康公益计划累计为11个地区超过80万名学生提供视力筛查，并为其中近40,000名学生进行免费验光和配镜。

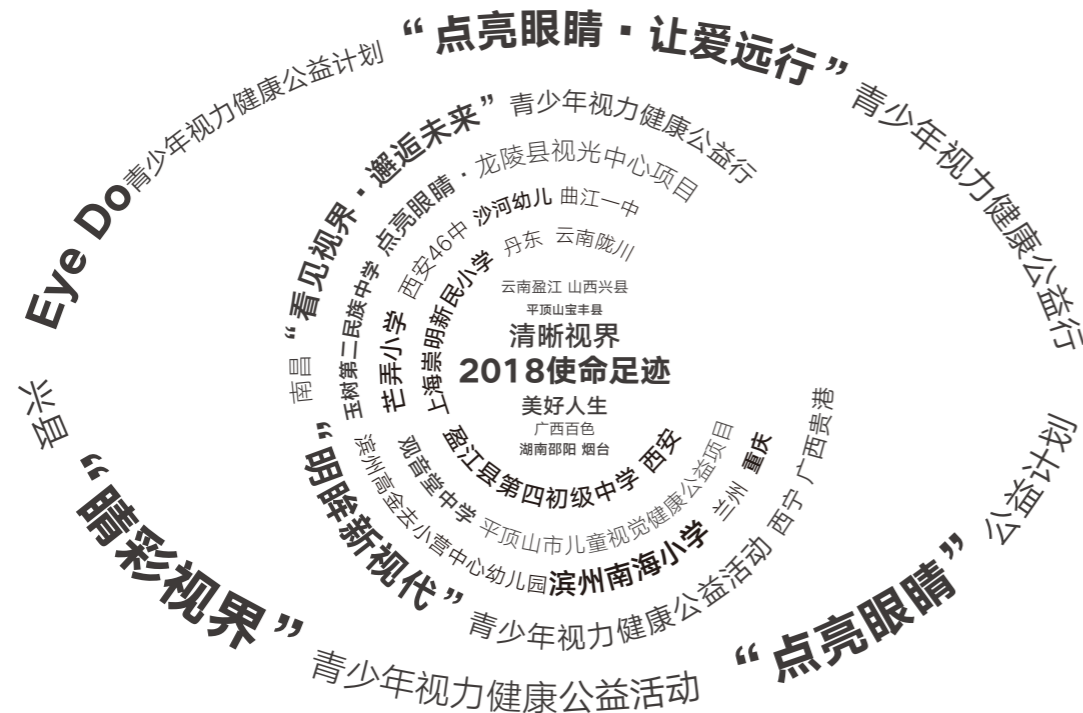


云南点亮眼睛项目

2016年6月，慈善基金联合王鹏眼镜、吉林手机报共同发起了“点亮眼睛·让爱远行”青少年视力健康公益系列活动。2016年6月，“点亮眼睛·让爱远行”系列公益计划第一站“云南腊勐行”正式开启，为国家级贫困县云南省龙陵县腊勐乡中心小学学生和周边四个学校的教师做视力筛查和免费配镜；2017年6月，迎来了第二次公益计划“点亮眼睛·让爱远行吉林靖宇行”；2017年12月，第三次系列公益计划之“点亮眼睛·让爱远行农安行”正式开始。截至2017年年底，“点亮眼睛·让爱远行”青少年视力健康公益行共计开展3次活动，1次回访，累计为4,100多名学生提供眼健康检查，并为其中近1,000名学生免费验光、配镜。

据上海依视路视力健康基金会秘书长朱家骢介绍，到2018年年末，上海依视路视力健康基金会已经为国内超过100万名贫困学生提供了免费视力检查服务，并为其中超过10万名学生赠送了眼镜。朱家骢秘书长说“面对中国如此巨大的视力健康挑战，任何一家公司或公益组织的力量都是有限的，影响也很有限。只有通过联合志同道合的伙伴，汇聚社会各方的力量，我们才能更快速地推动贫困地区儿童视力问题的改善。”

除以上项目外，上海依视路视力健康基金会还先后和星创视界（宝岛眼镜）共同发起“看见视界·邂逅未来”青少年视力健康公益行项目，和中国人民对外友好协会、兴县人民政府共同发起兴县“睛彩视界”青少年视力健康公益项目，以及河南省平顶山市宝丰县人民政府及河南省宝视达视觉健康科技有限公司共同发起平顶山市儿童视觉健康公益项目。



不断尝试， 进行公益活动的本土化探索

通过以上项目我们可以发现，上海依视路视力健康基金会所推动的大部分公益项目都是慈善性质的项目，即免费验光配镜并进行视力健康知识的宣传。

依视路在中国以外还在尝试一些不同的做法。在印度，依视路的使命主要是以社会企业的形式来实现的。依视路集团2.5新视代公司就是这样一家社会企业，它研发和生产了一系列便于装配的老花镜，然后到农村地区招募一些失业的年轻人，对他们进行培训，教他们如何给老年人验光配镜。学会之后他们就可以带着这些老花镜和验光设备到农村去帮助老人配镜。通过这样的模式，一方面让农村的老年人以很低的价格配到了合适的老花镜，另一方面让失业的年轻人实现就业，获得一定的收入，这是一个具有可持续性的公益模型。何毅认为，依视路在中印两国所采取的做法不同，和两国的经济发展水平存在差距有关。中国的经济发展水平更高，目前社会企业的模式尚不成熟，而基金会的形式更符合中国的国情。



Kelly讲授视觉健康知识

在公益的可持续性方面，上海依视路视力健康基金会已开始进行相关的探索。传统的公益项目模式主要是组织专业人员，携带仪器设备前往项目地开展验光配镜活动，这能及时地发现问题并予以解决，但很难在一个地方持续运作下去。因此，上海依视路视力健康基金会希望让当地人参与进来，并有能力使项目持续下去，真正从授之以鱼转变为授之以渔。云南省保山市龙陵县视光中心项目便是一次有益探索。在上海依视路视力健康基金会的支持下，县医院设立了视光中心，对全县居民开放，并提供有偿但低于市场价格的验光配镜服务，从而使视光中心本身具备“造血功能”，有能力继续为农村学生提供公益性支持，包括100元以内的特惠眼镜及为部分贫困家庭的农村学生免费赠镜，实现视力保护项目的可持续运作。

山西兴县“睛彩视界”青少年视力健康公益项目同样延续了视光中心这一做法。对于需要佩戴眼镜进行视力矫正的同学，基金会免费为其配镜。同时，基金会还出资、捐赠设备并提供专业培训，在县医院里设立了视光中心。根据基金会和医院双方签订的协议，这个视光中心可以有偿服务全县人民，但每年必须拿出一部分利润用于给贫困地区的孩子免费检测视力并赠送一定数量的眼镜，因为孩子的眼镜度数每半年到一年会发生变化。通过这样的方式，保证了孩子们能持续享受专业的视觉健康服务。

实际上，引入企业和公益合作伙伴也是上海依视路视力健康基金会的本土化实践之一。拿验光配镜来说，在国外，验光师、眼科医生等都是独立职业，有自己的诊所。由于慈善文化发达，他们平时就会主动参与到公益慈善事业中。但在国内，所有的验光师或眼科医生都受雇于眼镜店或者医院。在这种情况下，要想调动社会资源，就必须和眼镜零售店及专业的眼科医院展开合作。一些眼镜零售店和眼科医院会以捐赠专业服务的形式，派遣专业人员并租借专业设备给基金会，基金会则负责项目管理，并提供镜片和视觉健康知识的培训等。两者优势互补，结合起来就能更有效地开展公益项目。目前，包括爱尔眼科医院集团、普瑞眼科医院集团、宝岛眼镜、王鹏眼镜等都是上海依视路视力健康基金会的企业合作伙伴。

除企业合作伙伴外，基金会还引入了其他公益合作伙伴，如前面提及的上海宋庆龄基金会、湖南爱眼公益基金会、“点亮眼睛”公益组织等。“这种引入不同的合作伙伴，让公益项目在多地迅速落地开花的做法，在国外比较少见。”朱家骥说。



调整镜架

公益合作伙伴

企业合作伙伴



主要的公益合作伙伴及企业合作伙伴

做一家“蜜蜂型”的企业， 造福社会

目前，上海依视路视力健康基金会所做的公益项目都与视觉健康领域有关。究其原因，为儿童验光配镜存在一定的技术和知识门槛，需要专业验光，测量瞳高瞳距，细细打磨镜片，每一副眼镜都是真正的个人定制。市场上能持续大规模地做儿童验光配镜的公益机构并不多，而这正是依视路所擅长的领域。“专业的人做专业的事。矫正屈光不正是依视路的专长，我们义不容辞，更应该聚焦于此。”朱家骢说。

在依视路，关于企业公益有一个比喻是，做公益就像蜜蜂采蜜，这虽是为了维持蜜蜂自己的生存，但蜜蜂在采蜜的过程中也传播了花粉，让整个生态健康起来。在做公益的过程中，上海依视路视力健康基金会发挥自己的专长，将爱心传递给来自贫穷地区的儿童，让他们感受到外界的关爱，并在未来主动将爱心传递给他人；同时这也带动了生意伙伴积极参与公益，大家一起营造良好的社会环境，解决一些重要的社会问题，最终促进社会的进步，提升社会的福祉。

在做公益项目的过程中，基金会的工作人员常常会和学生们互动，请他们在卡片上写下自己的梦想。朱家骢发现，百分之七八十的学生都会写自己将来想做老师或医生。“他们有一种自发的感恩之心，觉得自己当前受到了来自外界的帮助和关怀，以后也要帮助别人。这是爱心的传递，其意义比视力矫正更为深远。”她说。

蜜蜂采蜜是一个艰辛而长期的过程，上海依视路视力健康基金会的公益之路亦是如此。“我们还处在摸索阶段。虽然取得了一些成绩，但在模式的探索上还有很多工作要做。”在总结和回顾上海依视路视力健康基金会过去几年的工作时，何毅如此评价。

上海依视路视力健康基金会已经摸索出了几种公益模式：一是传统的慈善捐赠模式，免费验光配镜，这一模式已经日臻成熟；二是可持续的视光中心模式，这一模式也已有了一些探索和尝试；三是公益合作模式，上海依视路视力健康基金会未来还将引入更多的合作伙伴；最后是社会企业模式，在这方面未来将加速发力。这几种模式未来是有所侧重还是平衡发展，还有待接下来的尝试和摸索。

“中国目前有近5亿人存在各种各样的视力问题，但是他们还没有戴上眼镜，这是一个巨大的市场。国家主席也发出指示，要共同呵护好孩子的眼睛，让他们拥有一个光明的未来。我们将加速在公益模式方面的探索，相信在社会各界的共同关注和参与下，我们能汇聚更多的人力、财力和物力，在更大范围内改善人们的视力，提高他们的生活质量。”何毅说。



给孩子们上爱眼课程



成就人 大成就



扫一扫，观看本案例视频

杉树公益： 爱的延伸，善的循环，人的完善

中欧国际工商学院案例中心 曹之静

2019年伊始，一个普通的冬日夜晚，刘茹梦结束一天的工作回到自己的住处。这已是她第三年服务杉树公益在西昌大凉山的支教工作。茹梦多年前曾受惠于杉树公益的高中助学项目，因此埋下了投身公益、回馈社会的种子。进入大学之后，这个自我评价“不安分”的忙碌姑娘成为了杉树公益“大学助成计划”的一份子，她先后在上海杉树计划和全国协调处参与管理工作。

从高中到大学，刘茹梦与杉树相互见证了彼此的成长。谈及自己的改变，茹梦说：“一个是我内在的改变，杉树帮我建立自信，让我清楚自己擅长什么、适合做什么，同时进一步明确了未来的发展方向。另一个是外在的改变，我结识了很多小伙伴，和一部分人建立了深厚的联系，同时也遇见了那个对的人。”

杉树计划，由中欧国际工商学院校友于2012年发起，2015年4月上海杉树公益基金会正式注册，旨在倡导“公益是一种生活方式”，践行“向上生长，向善前进”的理念。

爱的缘起

2008年汶川地震发生后，中欧国际工商学院的校友发起募捐，支持地震后的救灾和灾区重建工作。慈善捐赠完成后，正式组建了中欧校友爱心联盟，希望聚沙成塔，让慈善赋予生命崭新的意义。同时，受爱心联盟的感召，中欧EMBA2002级上海一班的范惠深和王晓卉也发起了班级爱心协会，结识浙江新华爱心教育基金会的张君达先生（老爷子）后，开始资助贫困地区的高中生，帮助“特优特困懂感恩”的学生。三位爱心联盟的发起人陈瑶、罗念慈、史丽也开始将重点转向与中欧身份更契合的教育领域。自2010年起，爱心联盟开始在中欧校园发起宣讲，邀请校友与教职工参与捐赠，高中助学项目开始在中欧校友间大面积推开，吴敬琏教授、丁远教授、许小年教授和忻榕教授都是捐赠人，也是联盟的爱心大使。

2012年4月，爱心联盟组织了一次针对在沪受资助对象的交流会，共有54名受过资助的高中同学参加，他们都刚进入大学校园。令人惊讶的是，当问起在城市念书的感受时，在场很多孩子低头难过地哭了出来，农村的孩子虽然远离了贫困家乡，但在城市中生活仍面临很大的挑战。史丽现在回忆起交流会当时的场景，依然不掩语气中的触动。当时她刚结束德国拜耳全球战略规划的工作回国，这次经历成为了她职业生涯的转折点。她深刻意识到单一的助学并非解决贫困学子成长问题的终点，并萌生了全职投入公益的决心。

“从贫困地区进入上海、北京这样的大城市生活，面临的挑战并非经济问题，因为大学的奖助学政策在一定程度上可以缓解经济压力。最大的挑战是这些学生在综合能力方面与其他同学存在较大的差距。首先，电子化信息化教育的缺失，例如信息检索和处理的能力相对较弱。第二，沟通表达能力相对较差，这一点部分源于对自身条件和成长环境的不自信。第三，在贫困落后地区，现行的教育体制无法提供学生创造性启发和高水平的素质教育。”



三位发起人初步构想了杉树计划的蓝本，即帮助弱势群体学生顺利进入社会。在此基础上，进一步确立了杉树的宗旨：点燃年轻人心中的希望，提高大学生综合素养、职业技能以及社会服务能力，培养自立、自信、自强，懂得感恩并回馈社会的卓越人才。“杉树”一名，源于中国文化中常提的“十年树木百年树人”，意喻有志于成才的青少年像杉树一样，在社会各界爱心人士的资金和关爱中，在自我的奋发图强中，在社会的磨练中，积极向上，快速成长为社会需要的栋梁之才，更好地回馈社会和家庭。

杉树公益： 从受助者成为助人者

上海杉树公益基金会致力于教育助学与助成，有三大主要公益项目，包括高中助学、大学助成和系统支教。此外，基金会还拥有1,500多名志愿者，其中不乏社会精英阶层，他们以义工的方式投入，担任杉树导师或教练，帮助杉树队员成长。未来，这些受过帮助的杉树队员，也会茁壮成长，成为导师教练的后备军，这就是杉树公益提倡的“从受助者成为助人者”的自循环教育公益生态体系。

高中助学—— 你努力求学不放弃， 我寻找你的脚步不停息

杉树高中助学项目通过提供高中三年的学费及生活费，帮助家庭贫困的学生完成高中学业。与贫困地区学校合作，采用学校免除学费、住宿费，基金会对外募集生活费的模式。除了提供物质的资助以外，也会要求学校领导和班级主管老师参加杉树公益开设的“教练型老师”培训课程，



支教中的刘茹梦

通过学习专业的教练技能了解自我，同时增强与学生们建立有效沟通的能力，提高办学质量进而带动学校的整体发展。2016年至2018年期间，基金会运行的高中助学项目惠及11个省份，30所高中，91个班级，共4,345名高中生，其中大部分聚集在云南、贵州、宁夏等西部地区^[1]。



您助一把 改变一家命运
您助一把 改变一生价值

[1]数据截至2018年10月。

提升职业发展能力 增进社会创新服务

帮助孩子成为理想企业期待的优秀人才



捐助时间 当微暖的朋友 传授经历 成为杉树志愿者

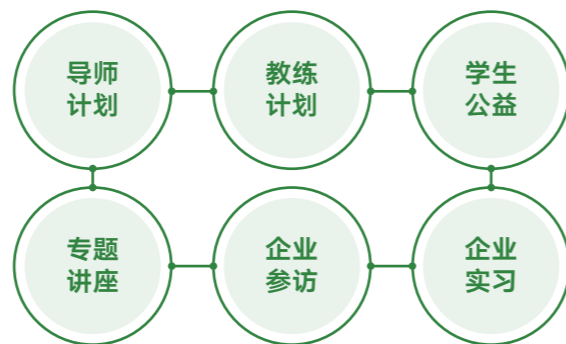
影响孩子 建立服务精神与完善的人格独立

大学助成—— 共思共学共创共享共赢

2012年杉树发起大学助成计划，帮助学生们适应大学生活，同时希望他们能保存感恩的心，一边成长，一边服务社会。杉树大学助成旨在点燃年轻人心中的希望，提高大学生职业发展能力和社会服务能力，培养自立、自信、自强、懂得感恩并回馈社会的卓越人才的公益项目。2015年4月30日，上海杉树公益基金会在上海市民政局正式注册成立，以方便募资和招募全职工作人员。这之后助成项目发展迅速，截至2018年年底，杉树队员已经遍布全国30个省市自治区，惠及超过10,000名大学生。

大学助成以基础六大活动模块来开展（包括导师计划、教练计划、学生公益、专题讲座、企业参访和企业实习），并以“自主学习”“共思共学共创共享共赢”“榜样的力量”为核心理念进行课程设计，秉承“316”培训法则，结合“127”学习法则，通过“自主学习”“合作学习”“实践学习”培养杉树大学生实操能力。

陈海刚先生是中欧EMBA2000级校友，也是杉树大学助成计划的上海大家长。他在2012年与毕业多年的同学了解到高中助学项目，并合力募集了第一个云南保山的高中班，同时他也开始投入杉树导师计划，给予进入大学的学生们支持力量，陪伴其成长。陈海刚先生表示“公益对于我而言，就是生命影响生命。齐心众酬时间与心力，大家的参与感很重要。也因此，公益更需要有足够的包容与灵活性，适应时代的转变、人事物的更迭。”^[2]



[2] 《杉树公益》会刊（第三期）。

系统支教—— 阳光敬畏共创专业

西昌凉山彝族自治州是我国最大的彝族聚居地，由于地理条件限制导致大凉山与世隔绝，在解放前当地甚至一直延续奴隶制社会的生活方式，穷、愚、病、毒等负面问题突出。在当地现行的教育环境下，最迫切需要解决的当属师资问题。据统计，凉山州中小学缺编教师人数约6,000人，由于条件艰苦，教师存在自身水平有限、工作负担重、流动性大等特点，这些客观条件导致彝族村寨至今没有走出一位大学生，能坚持读完高中或技校的人也寥寥无几。

目前国内支教的常态模式是暑期支教或者短期支教。史丽结合自己的观察指出，由于贫困地区的民风淳朴，当地的孩子很容易在给予善意的支教老师身上投入感情，但因为很短时间之后老师就要离开，有可能对孩子的心灵造成伤害。另外由于很多人参与支教的动机并不纯粹，比如失恋、失业、体验生活等等，这会给当地教育造成不好的影响。

杉树公益致力于用系统的方法解决支教的结构性问题。杉树资助过不少高中生，他们在落后地区长大，熟悉地方情况，也很有爱心。首批学生在2014年大学毕业，是杉树支教主要的动员对象，同时也可以减轻他们进入职场的压力。杉树公益采用1-2年的长期支教形式，结合先进的合作学习教学理念，为支教老师提供以管培生为标准的系列培训体系，帮助他们成长和提高未来的就业能力，以此达到共赢。2016年9月，杉树支教项目正式启动，今年是运行的第三年，已经投入108位支教老师，服务10所学校，正向影响约8,000名彝族学生。

支教老师选拔非常严格，以2018年为例，杉树基金会共收到1,390份杉树支教的报名表，最终挑选出56名支教老师。通过层层选拔之后支教老师首先会参加全国领导力训练营学习，接着参加为期三周的岗前培训以提高教学的专业能力。

用系统的方法
解决结构性的问题
教育 是改变与进化
支教 是关心与赋能

大学生立即就业

偏远地区教育活化

企业获得好用人才

杉树支教成立时间虽然短，但已经成为中国支教界的黑马，2017年、2018年连续两年获得CSTD全国企业学习设计大奖，参赛者有不少大型商业机构，杉树是唯一获得金奖的公益机构。目前凉山州有200多个支教团体，凉山州政府和教育局的督学考察了杉树项目之后，颁发了第一批支教证书，并将项目评价为“颠覆了中国支教模式”。杉树突破了国内支教项目的短期性特征，具备完善的组织和体系的支撑，并辅之以完备的人才培养制度，将支教提升到一个新的高度。

杉树支教特邀顾问高丽萍曾举过这样一个例子。杉树支教队伍中有一个姑娘叫杨晓丹，她在杉树的第二年辅助做支教办公室的教学管控工作，出乎她意料的是这里对于工作质量的要求，比许多大型企业还要严苛。晓丹曾经在一次述职点评之后被压力逼迫得躲在洗手间大哭。这就是杉树支教的培养系统，没有人因为你来奉献爱心而放松要求，反而更加严格，因为每个人都在努力夯实杉树支教的品格，让每个有联结的人都从中获得成长。最终，晓丹老师不负众望，带着杉树支教的学习项目，再一次获得CSTD大赛的金奖。事实上，杨晓丹投身支教也并非轻易的决定，她一度面临考研和公益的抉择，但最终她坚定地走出了自己的舒适区。杨晓丹表示：“也会有迷茫和彷徨的时候，但是作为成年人，要为自己做出的选择负责，何况支教带给我的收获和快乐并不给我后悔的机会。”^[3]



杨晓丹与孩子们

[3] “杉树支教：借你一个杀死平庸的机会”。搜狐网，2018-03-29. http://www.sohu.com/a/226697610_284153.

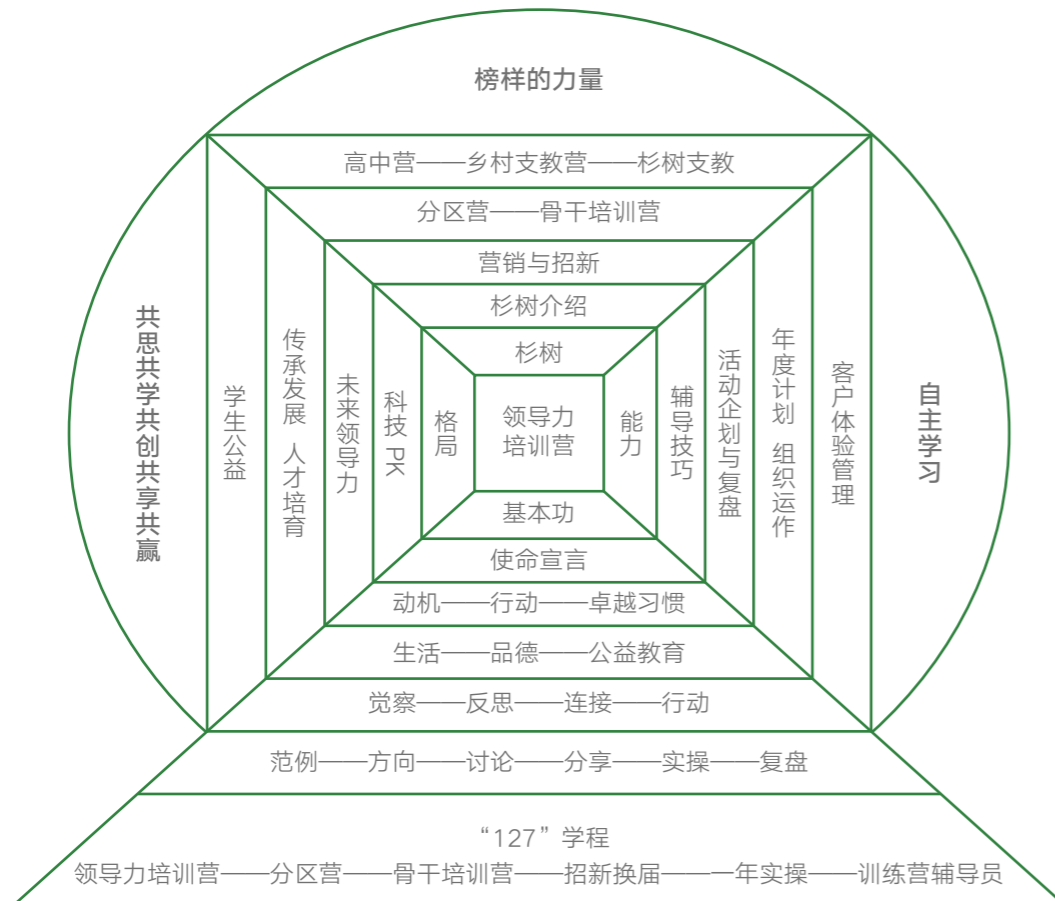
培训体系——杉树的“黄埔军校”

由于杉树坚持将系统的方法融入公益来解决社会问题，培训的价值得以在各个项目中得到充分体现。在发展大学生助成项目的过程中，大学生欠缺沟通和项目管理方面的问题暴露出来，于是在杉树公益理事、人才培养体系总设计师曾恩明博士的带领下，开始探索“杉树人才培养体系”。领导力训练营是杉树公益于2016年发起，由上善益百公益交流协会提供技术支持，训练营全程贯穿“316”法则，即30%线上学习、10%线下培训、60%与公益相关的实践。

曾恩明博士在2017年的CSTD全国企业学习设计大赛中这样评价领导营的意义：“许多时候，我们觉得委屈不满，觉得社会没有给我们机会，其实是因为我们没有准备好，即使机会来临，我们也无法掌握。我们要充实自己，有力

地抓住眼前的大好机会。高标准、高要求，为伙伴们争取机会，让杉树成为各方资源汇集的地方。在这里，我们要全部前进，不会等待任何一个人，因为我们肩上担任着时代的使命，希望杉树训练营能在这条探索的道路上，为中国大学生创造出一个新的提升自我的方式。”^[4]

杉树公益后续将这一模式进一步推广，在全国训练营基础上，组织地区和城市训练营，全方位覆盖杉树队员。同时，培养杉树毕业生成为大学训练营导师，组织杉树大学生对高中生做能力提升的高中训练营，发展帮助各地教育局对乡村教师进行的乡村训练营等等。这也是杉树对教育公益概念的拓展，不再局限于直接资助贫困地区的孩子，而是通过培训的形式将正向的社会影响辐射出去。



[4]杉树领导力训练营在郑州开营. 大河网, 2017-07-25. <https://4g.dahe.cn/mip/news/20170725108484478>.

可持续的善： 传承和发展，榜样的力量

杉树英文是CEDAR，代表着创新(Creative)、高效(Efficient)、自律(Disciplined)、志远(Ambitious)、负责(Responsible)。杉树计划不仅仅是救济，还包括滋养与成长。以杉树支教为例，曾经接受帮助的孩子，大学毕业后投入杉树支教的行列，在做好事的同时，也燃起当地教职人员的职业热情，逐步形成闭环。此外，杉树也提供一系列的教练式辅导，协助支教老师未来进入职场，发挥最大的社会价值。

杉树公益基金会副理事长、中欧EMBA2002级校友范惠深先生是这样总结的：“杉树精神是成长+公益，‘让受助者成为助人者’。我们有两大核心竞争力：链接和赋能，前者是通过将高中、大学、毕业生、志愿者、各地秘书处、中欧校友等多个参与方链接，提供有温度的公益；后者是通过各种赋能活动，包括领导力训练营、导师计划、教练计划、职业能力发展等等，提供有力度的发展。”

杉树公益基金会理事、中欧EMBA2002级校友陈瑶女士，常挂在嘴边的一句话是：“社会的痛点，就是公益的起点。”公益组织存在很多利益相关方，比如政府、捐助方、受助者、志愿者、社会大众等等，公益组织要实现可持续发展需要协调与各相关方的关系，除了明确信念和目的，也要构建顺应社会需求的产品和服务体系。

校友公益——中欧精神

资金募集在公益机构尤其是民间公益组织的良性运作中永远是最大的难题。对于杉树而言，校友资源是一个独特的优势。史丽理事表示，如果不是中欧校友们慷慨解囊，杉树计划可能早就断顿、难以为继了。“杉树是由中欧校友发起的，在对接社会资源和公益项目的过程中也联系了全国各地的校友。从发起至今，至少有七八百校友以直接或间接的形式参与到杉树计划中，包括他们的企业。”

自2008年起，中欧校友爱心联盟号召校友和校友企业募捐捐款超过5,000万元，资助高中生及小学生超过6,000人。自2015年上海杉树公益基金会成立以来，中欧校友的捐款超过2,200万元，资助高中生及小学生超过1,880人、杉树支教老师35人，2016-2018年占杉树公益捐款比例分别为45%、34%和33%。此外在大学助成项目中，有近四百名中欧校友担任杉树公益导师，惠及100多所高校，受助学生万余名。对中欧企业家群体来说，通过社会创新促进公益和商业的融合，已是顺应大势之举。杉树公益的实践也为中欧师生思考针对落后地区的公益项目提供了最好的参考。



曾恩明博士在训练营现场

困难与挑战

民间公益组织的创办人很多都有理想有情怀，但公益和慈善还是需要资金支持。杉树虽然背靠中欧的校友资源，也一度面临资金上的困难。杉树公益秘书长史联群女士表示，目前国内社会各界对民间公益机构的支持力度还是很弱，一方面是因为缺少了解民间公益项目的渠道，另一方面是企业的经营压力大，没有精力和资本投入公益。杉树2018年开始尝试通过更多的渠道扩大项目影响力，例如淘宝平台的公益宝贝专项，仅上线3个月就完成了杉树高中助学（一年制）项目196.8万元的募资，超过原定的100万元目标近一倍。

联群秘书长坦言，目前对于杉树而言难度更大的是大学助成项目的募资，因为高中助学项目是物资的捐助，捐赠人对于资金流向和获益的受助人存在清晰的认知。但大学助成是帮助一个孩子软性的成长、品格的提升，大部分时候是无形的。第二个困难是行政管理费的募捐，因为很少有公众愿意捐助行政费，对一些以软性服务为主的公益机构不利。联群秘书长表示，这些问题并非杉树一家公益组织独有的，解决需要多个相关方的努力和传统社会对公益意识的提高。

尝试与发展

针对高中助学，史丽理事表示国家推行12年义务教育之后到2020年高中的学费会被免除，可以预见的是未来项目的数量会逐渐减少。“高中助学的部分，现在在朝素质化的方向转型，可能在未来的2-3年，捐赠依然是很重要的一块，但慢慢我们会将素质教育带到高中去。例如我们在尝试邀请一些成功的企业家去落后地区演讲。”

此外，杉树培训体系的建立也给未来组织发展提供新可能。史丽这样描述杉树的优势：“我们发现相对于其他很多支教团队，杉树是创新的，是有系统的，是有方法的，这是别的团队无法匹敌的一点。杉树的团队进入一个学校，是发挥了实实在在的改变的作用，范围涵盖了全校的1,000多名师生，这种改变也是其他的指导产品无法做到的。”考虑到培训项目必要的支出，例如场地费用、教练的交通费等，杉树团队正在讨论将其孵化成社会企业的可能性。在保证创业项目运营的前提下，但凡有利润可以再反哺到基金会或者做其他的公益支持。

杉树，以爱为起点，从发起以来一直致力于使这份善意惠及更多的个体和地区，这两年也积极推动组织的转型以解决国内公益组织普遍面临的困境。杉树的成功为公益组织的科学管理提供了范本，同时也将继续通过组织和模式的创新提供更多运营管理的思路。



04 中欧教授 企业社会责任研究 >>>

发表论文精选

CSR与员工投入： CSR特定相对自主性和个人主义的调节作用

文 / Deborah E. Rupp (普渡大学)、Ruodan Shao (曼尼托巴大学)
Daniel P. Skarlicki (卑诗大学)、Elizabeth Layne Paddock (苏黎世联邦理工学院)
Tae - Yeol Kim (中欧国际工商学院)、Thierry Nadisic (里昂商学院)

众所周知，“工作投入”（Work Engagement）对于员工身心健康和组织生产力至关重要。“工作投入”被视为一种“积极且令人满意的工作心理状态，具有活力、奉献和专注的特点”。有研究显示，当工作富有挑战性且充满意义时，能够从容应对此类环境的个体，工作投入将有所增强。最新的企业社会责任（CSR）文献显示，员工需要雇主提供超越其日常工作的意义来源，员工对雇主社会责任的认知与其工作投入正向相关。

CSR是指“对促进社会公益起到推动或默许作用、超越其当前利益和法律要求的公司行动”。常见的CSR计划包括：企业哲学、“绿色”计划、员工辅助、社区志愿者项目、围绕工作环境制定的跨供应链行动守则，以及产品质量和安全计划等。

一些研究从员工视角探索了CSR心理学，并且进行了极具前景的初步实证研究。其他研究也多方面证实了CSR认知和工作投入之间的关系。这些发现都支持了一个更加广义的研究观点——对CSR的感知能够正向推动候选人的求职意图、组织的吸引力，以及员工的忠诚度。

我们聚焦于员工对其雇主CSR活动的感知，而非客观的CSR行动。我们将CSR感知定义为员工对其雇主参与各类CSR活动的感知程度。尽管越来越多的证据直接或间接证明了CSR感知和工作投入之间的关系，对于这一影响是否具有普遍性，是否存在该关系边界条件的人和情景（以及人×情景）变量，我们仍存有疑惑。在本研究中，我们考虑了员工CSR感知与其工作投入的联系是否构成员工遵守、倡导和参与CSR活动的情境动机函数，我们还考虑到这一调节效应是否进一步受到员工层面个体主义差异的影响。图1是我们的理论模型。

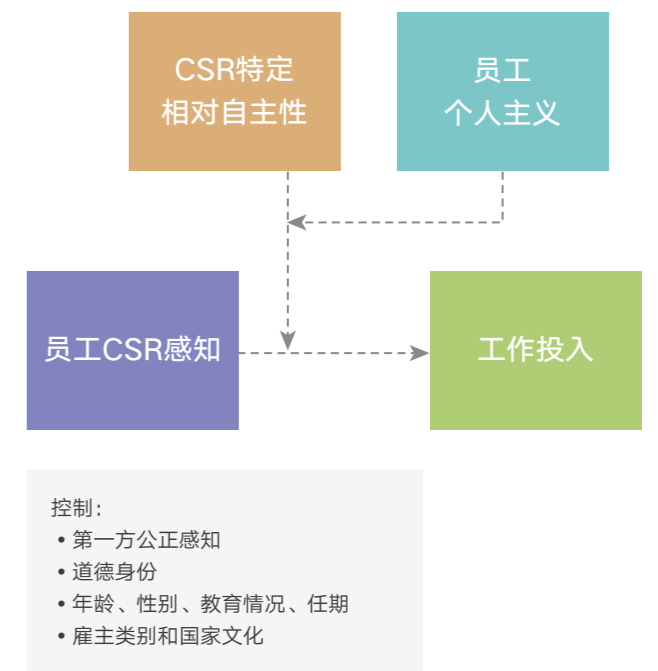


图1 理论模型

理论框架

个体特定行为的动机内化程度越高，其行动的自主性便越高。激励通常取决于相对自主性。在组织中，相对自主性与态度积极和表现提高相关，而非来自控制或外在激励。本文更加侧重于研究员工对CSR特定相对自主性的感知如何调节员工的工作投入程度。

我们在自决理论/有机整合观点框架的基础上，考虑员工在CSR情境中所感知的相对自主性。这一结构，下文以CSR特定相对自主性代表（如图2所示）。CSR特定相对自主性包含从外部调节到内在激励的范围。外部调节以员工“志愿者”项目为例，员工认为不参与该项目将对其表现产生威胁。内摄调节以CSR计划情境中排行榜使用为例，追踪并公示员工参与程度，在CSR参与中制造极大的压力和竞争。认同调节以文献中所称的“内在CSR”计划为例，包括为员工提供职业发展和领导力机遇，员工一般认为这对自身亦有价值。内在激励以员工参与CSR在本质上对其有益为例，如环境保护主义者通过参与雇主的零碳排放项目减缓气候变化等。

需要特别指出的是，这些维度都是员工所“感知到”的，并不一定反映组织内存在的客观激励结构，也无法反映员工所认为的组织提出CSR计划的动机。

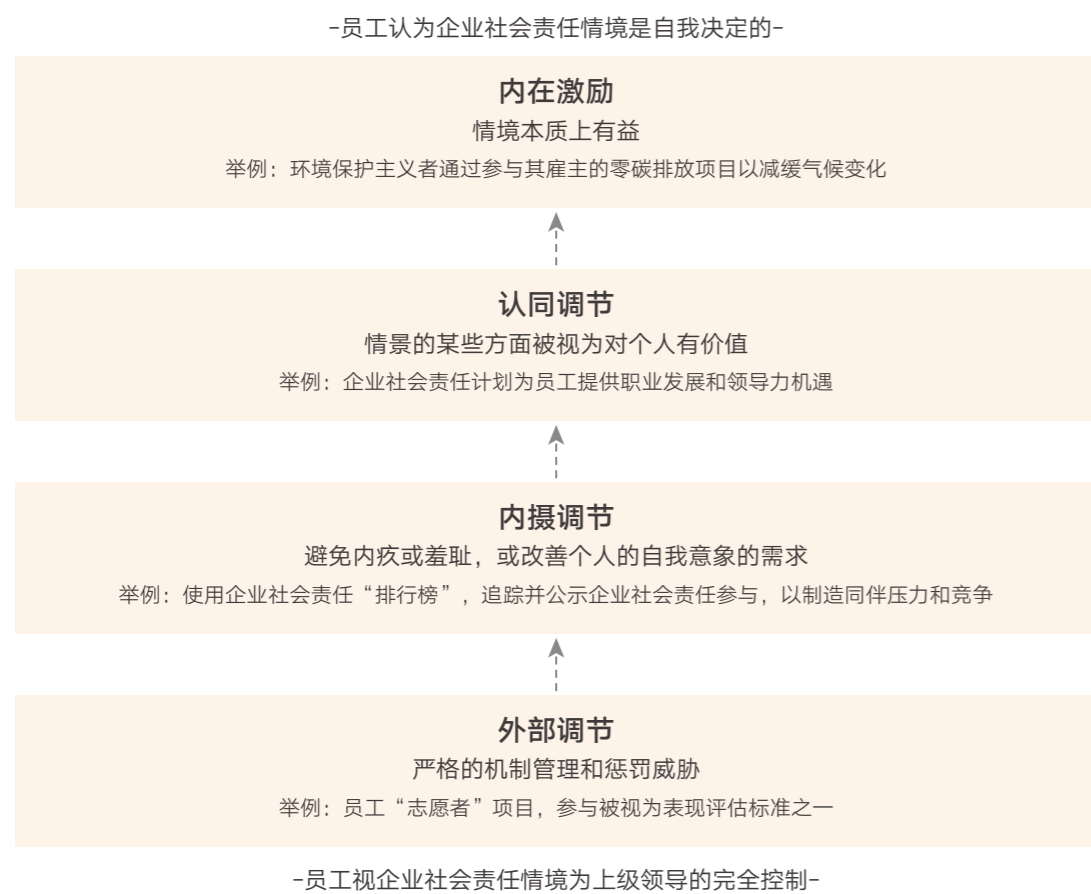


图2 CSR特定相对自主性（CSR - RA）

两个假设

员工对CSR特定相对自主性的感知，为员工CSR感知对员工投入的影响程度设定了一项重要的边界条件。员工投入可能取决于CSR从何种程度上产生意义。认为CSR无法对推动社会积极变革带来能动性（即自主性）的员工不可能认为CSR对其整体工作投入有帮助。换言之，视CSR为避免内疚、羞耻和惩罚的一项任务的员工，不可能认为CSR会为工作带来专注和投入。

相反，如果员工视CSR为通过主观能动性创造积极社会变革的机制，则更可能从CSR中获取能量、精神韧性、自身意义、热情和灵感。当员工出于自我意志参与CSR活动（即自下而上的CSR管理）时，他们更可能在工作中寻找到意义，并提高工作投入度。总之，我们假设员工感知到的CSR特定相对自主性越高，员工CSR感知和工作投入之间的关联性便越强。

假设1：

员工的CSR特定相对自主性调节着员工CSR感知和工作投入的关系，员工感知到的CSR特定相对自主性越高，该关系便越强。

从17个国家超过1,000名员工那里收集到的数据揭示：在人性导向、制度性集体主义、组内集体主义和未来导向较高以及权力距离较低的文化中，员工CSR感知和情感承诺之间的关系较强。本研究显示，在探索员工CSR感知对工作态度和行为的影响时，非常有必要将文化考虑在内。为扩展研究问题，我们也考虑了文化，特别是个人主义在影响员工CSR感知中的作用。我们关注个人主义，因为这与个体价值自主性的程度有极强的理论联系。如上所述，个体价值自主性是CSR特定激励的关键。

个人主义指的是个体通过个人成就而非团体附属来塑造身份的程度。大量研究显示，个人主义者更加强调自身而非他人，欣赏并追求不同于他人的独特性。个人主义者高度重视其权利，更倾向于独立自主和自给自足，并且相信自身是人格特质的独特组合。此外，个人主义者的行为很大程度上被认为由这些人格特质所决定。因此，个人主义者具有很强的自主偏好，当其行动受社会规范管辖时，满意的可能性较小。

如上所述，当组织的CSR情境由于为员工提供CSR特定相对自主性而被感知时，员工参与CSR活动的意志更强，工作更加投入。我们假设个人主义强烈的人更加符合这一点，因为此类个体倾向于自主和独立并会为之努力。因此，我们假设CSR特定相对自主性对“CSR感知——工作投入”关系的放大作用在个人主义更强（而非更弱）员工身上反映得更加明显。

相反的情况是，个人主义较弱的员工较少表现出能动性和自主性的担忧。他们更倾向于价值顺从（欣赏并服从权威）、效仿（模仿和仿效他人）、附属（形成联系）和避免责备。个人主义较弱的员工感知到CSR领域中自主性被剥夺时，也许并不影响其获得CSR心理利好（例如，工作投入），因为遵守“强加的”CSR管理反而可能满足其偏好，即当CSR激励为外部调节而非自决激励时，那些个人主义较弱的员工可能会对CSR做出更加积极的反应（以工作投入的形式），因为他们更加重视服从和避免责备，将服从外部调节视为必要而正确的事。因此，针对个人主义较弱的员工，我们不认为CSR特定相对自主性会放大CSR感知对工作投入的影响。

假设2：

员工CSR感知、CSR特定相对自主性和个人主义的三向互动能够预测工作投入。个人主义较强的员工，其CSR特定相对自主性对“CSR感知——工作投入”关系的放大作用更强。

研究过程

参与者和步骤

参与者为在加拿大、法国、中国内地、中国香港和新加坡就读在职MBA的673名全职员工。汇集的样本中，57%为男性，参与者平均年龄为36岁，受雇于当前雇主的平均任期是7.31年，平均教育程度介于学士和硕士之间。数据通过员工调查收集而来，均为书面形式。所有参与者确认保密，其参与出于自愿，且数据仅用于研究目的。

参与者人口统计信息

国家和地区	样本量	平均年龄 (SD)	性别 (百分比)	平均任期 (SD)	教育背景 (SD)
加拿大	181	33.98 (SD=4.22)	125男 (69%)	6.52年 (SD=3.10)	2.14 (SD=.56)
中国内地	109	33.26 (SD=3.42)	57男 (52%)	5.30年 (SD=3.09)	2.03 (SD=.60)
法国	132	42.16 (SD=7.53)	76男 (58%)	10.94年 (SD=7.51)	2.91 (SD=.50)
中国香港	106	30.03 (SD=4.58)	52男 (49%)	4.58年 (SD=2.28)	2.22 (SD=.59)
新加坡	145	39.12 (SD=13.07)	75男 (52%)	8.48年 (SD=8.46)	3.12 (SD=1.17)
采集样本	673	35.95 (SD=8.67)	385男 (57%)	7.31年 (SD=6.01)	2.50 (SD=.86)

注：教育背景编码为1=大专学位；2=学士学位；3=硕士学位；4=博士学位。

CSR感知

我们采用的CSR定义为——在公司及其股东的直接利益和法律要求之外，公司促进或默许推进某些社会公益事业的行为。这个定义最适合测量CSR感知，因而被广泛运用于当代CSR研究的自由公民方法。该方法包含5个平均的项目，并形成CSR感知指数，涵盖员工的外部教育、企业慈善事业、绿色活动、社区伙伴关系以及员工工作生活平衡，等等。

CSR特定相对自主性

我们采用了Ryan和Connell开发的自我调节问卷来评估参与者所感知的CSR相对自主性。自我调节问卷是测量情境化相对自主性的方法。它通常是询问感兴趣的行为领域的项目，以及行为是否受外部、内摄、认同和/或内在力量调节。

个人主义

我们使用Triandis和Gelfand的水平个人主义量表来评估参与者的个人主义。参与者需指出他们在多大程度上同意四项表述。例如，“我更愿意依靠自己而非他人”和“独立于他人之外的我的个人认同对我来说非常重要”。回答选项从1（从不如此或确定不是）到9（总是如此或确定如此）。

工作投入

工作投入是采用由17项组成的Utrecht工作投入量表进行测量的，评估内容是工作投入的三个子维度，即活力、专注和奉献。各项被平均化以形成一个关于工作投入的综合指标，得分越高，表明工作投入越多。

组织公平

Colquitt的方法被用来衡量参与者所感受到的被公平对待的程度。公平方法明确引用了一个来源，与分配公平、程序公平相关的10项以组织机构为参照，且综合了回答来创造以组织机构为中心的公平性得分；与信息 and 人际公平相关的8项以主管为参照，且综合了回答来创造以主管为中心的公平结果。回答选项范围包括1（强烈反对）到7（强烈同意）。

道德认同

我们采用了道德认同的内在化维度。相比表征化维度，内在化维度是一种更强烈、更一致的行为预测因素，并被运用到很多微观CSR研究中。这一包含五项内容的测试要求参与者假设一个拥有9种道德品质的人（即关心他人、富有同情心、公平、友好、慷慨、乐于助人、工作努力、诚实、善良），然后选择拥有这些品质对参与者自我建构的重要程度。

雇员人口统计

在调查结束时，我们要求参与者告知他们的出生年份、性别、受雇于当前雇主的任期（年和月）及其教育背景。

雇主特征

在调查的最后，我们还要求参与者告知他们的雇主类型（营利性或非营利性）。此外，我们在数据集之中创建了一个变量，以表明所在国家是否被视为具有较强或较弱的个人主义程度。

研究成果

正如我们的预期，员工的CSR感知与工作投入呈正相关。同时我们也发现，员工的个人主义与CSR感知呈现明显的负相关。

为了检验我们的假设，我们进行了阶层调节回归分析。按照前人的方法，我们集中了所有连续型预测变量并输入回归方程。我们发现，员工CSR感知、CSR相对自主性之间的双向交互作用对工作投入的影响并不显著，但是员工的CSR感知、CSR相对自主性、个人主义之间的三方交互作用明显。

但是，对个人主义较低的研究参与者的分析结果却与我们的假设相反。假设认为对于个人主义较弱的研究参与者，CSR相对自主性对CSR感知与工作投入之间关系的增强作用仅仅只是减弱。而实际上，我们看到当CSR相对自主性较低时，CSR对工作投入有正面影响。换言之，对于CSR相对自主性较低的员工，CSR感知对工作投入具有正面且显著的作用，这与我们的理论一致，但超出预期的是，当个人主义较弱的员工认为他们对CSR的遵守、拥护、参与受到外部规范时（与自主性相反），他们能从感知到的CSR中获得最大的工作意义。

完全出乎我们意料的是，个人主义较弱而CSR相对自主性偏高的参与者工作投入也比较高。尽管这些员工的CSR感知较弱，但他们的工作投入仍维持在较高水平，与CSR相对自主性与个人主义都高的员工不相上下。

结论与意义

毫无疑问，提升工作投入对员工与雇主来说都是有益的。员工发现工作的意义，会更加健康、幸福和高效。很多关于工作投入的研究都直接关注员工日常工作的意义，但近来更多研究认为，CSR是员工工作意义的特殊来源；实证研究也证明了CSR感知与工作投入存在联系。

通过运用动机与跨文化理论，我们的研究提出，员工CSR感知对工作投入的影响程度取决于员工感受到的遵守、参与和拥护CSR的自主程度。

在实践方面，我们的研究显示，员工感知到所在组织的CSR行为，会让他们对工作更加投入，对于不同的文化区域，秉持不同文化价值观的员工都是如此。让员工感知到CSR的积极作用，其意义超越了CSR具体活动本身的目标，如积极控制碳排放量、向社区提供帮助，而是强调了CSR存在于组织内部的重要性。研究发现，员工对其雇主的CSR行动的了解程度差异很大。这不仅说明工作投入是加强员工劳动力的潜在机会，也说明如果CSR意识很低，CSR相对自主性就会偏低，因为员工根本没有意识到参与机会的存在，更不可能展示出参与CSR的积极自主性。因此，组织应努力正式或非正式地在员工中宣传CSR项目，并且积极营造环境，鼓励员工为活动的发展、实施和评估建言献策，正式的沟通机制包括员工会议、备忘录和邮件通知等。这会让员工感知到组织中的CSR活动，从而更加积极地投入工作。

对于个人主义较强的员工，创造自主环境将更能够增强他对CSR工作的投入。因此，当组织与管理者向员工引入CSR活动时，应考虑员工的文化价值观。对于更重视自主性的员工，管理者可以强调员工参与CSR活动的自由决定权。这时，采用自下而上的CSR管理方法可能效果最好。

个人主义较弱的员工可能偏好外部规范。管理者应该明确强调对于员工遵守并参与CSR活动的期望。这时，采用自上而下的方式管理CSR能增进员工对CSR感知和工作投入度。总之，在实施CSR方案时，管理层不仅应考虑提升员工对方案的认可，也应该在制定策略时考虑员工的文化多样性，这样就可以通过增强的CSR感知来提高员工投入度，并实现CSR活动管理与文化的关联。



论文原文“Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism”发表于Journal of Organizational Behavior, Special Issue Article, 2018 (39): 559-579. 论文原文及参考文献请见<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2282>.

在研专项课题

2018年中欧国际工商学院拨款支持的企业社会责任专项课题

中欧教授	课题名称
王琪	在新兴市场企业公益行为能否提升企业绩效？——以事件研究法分析社会责任投资指数公告
王泰元 吕文珍	创业导向对企业承担社会责任的取舍有何影响
庄汉盟	企业社会责任的践行之道：类型、商业模式和社会影响
赵先德	供应商环保创新决策机制研究
理查德·卡尼 (Carney, Richard Wayne)	企业社会责任指标波动及其对企业价值的影响
白诗莉 (Price, Lydia Jean)	企业社会责任报告如何促进中国企业的绿色发展？
芮萌	中国上市公司企业社会责任白皮书
莫伦 (Moran, Peter Francis) 李尔成 (Lee, Byron Yee Sing)	对企业社会责任与利润之间关系的微观调查
金台烈 (Kim, Tae-Yeol)	员工个体的企业社会责任感知与工作表现之间的曲线关系



05 A股上市公司
企业社会责任
报告研究2018



A股上市公司 企业社会责任报告研究2018

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

说明

研究对象

2018年1-6月发布的A股上市公司2017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2018》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资讯网 (<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。

内容

- 摘要
- A股上市公司企业社会责任报告披露概况
- 2017年度企业社会责任报告主体分析
- 2017年度企业社会责任报告指标分析
- 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：
2017年度企业社会责任报告50强公司

摘要

2017年3月，新《中华人民共和国民法总则》发布，其中第八十六条规定“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”；2017年10月，习近平总书记在党的第十九次全国代表大会提出中国特色社会主义进入了新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分发展之间的矛盾等一系列重要概念和重要论述，为企业重新定义了社会责任发展方向。

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，并且报告的厚度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，超七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，女性在董监高中的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，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，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；对于每股社会贡献值的披露还较少，计算的标准还有待细化明确。

A股上市公司企业社会责任报告

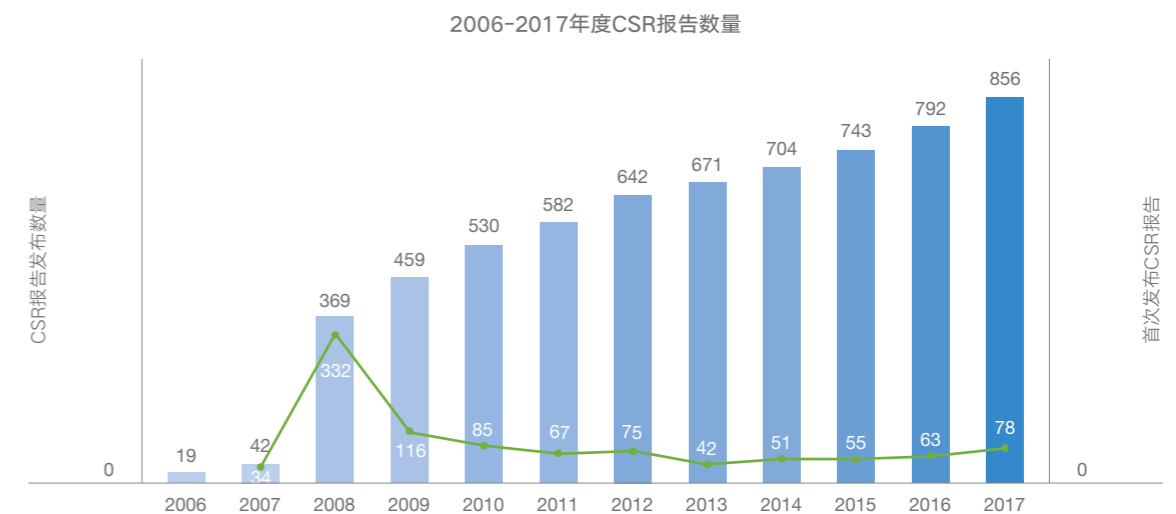
披露概况

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。本研究报告发现，在2017年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3.46%，年化累计超额回报为13.84%。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、产品质量与创新、环境责任、社会贡献与慈善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。

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2018年，沪深两市共有856家A股上市公司披露其2017年度企业社会责任报告（含可持续发展报告），较上年增长64家，同比增长约8.08%；有78家公司首次披露其社会责任报告，较上年的63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。

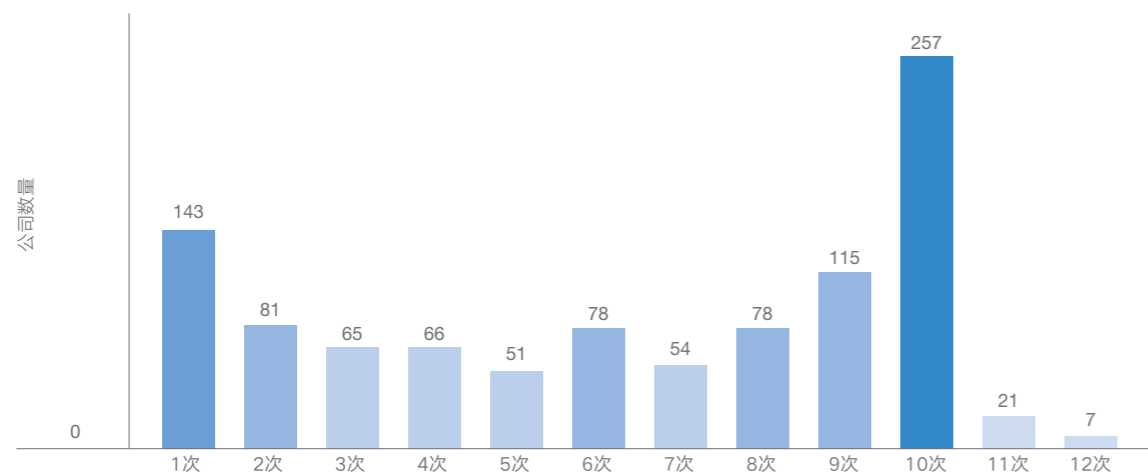


报告披露次数： 近半数公司披露8次及以上报告，少数公司仅披露1次报告

2007-2018年间，共有1016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2018年首次披露CSR报告的78家公司，仍有65家公司在2007-2018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，近半数的公司披露8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11次CSR报告，更有7家公司在12年间内连续发布CSR报告。

[1]2008年12月，上交所所在《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、发行国际上市外资股的公司以及金融类公司必须披露社会责任报告。

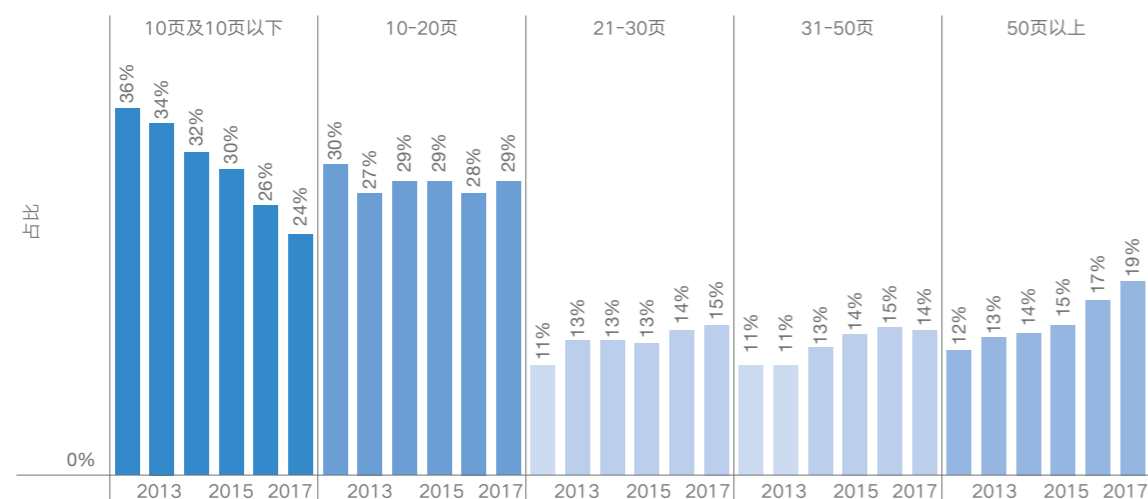
2006-2017年度CSR报告披露次数



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。2012-2017年度CSR报告平均页数呈逐年上升趋势，2017年度CSR的报告的平均页数达到了29页，相较于2016年度的28页略有上升。

从2012-2017年度CSR报告的页数分布可以看出：1) 2012-2017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) 近六年间，20页以上的报告占比呈上升趋势，但20页及以下的报告仍超过半数，报告篇幅的总体水平仍较低；3) 不同报告主体间篇幅差异较大，篇幅最长的企业社会责任报告多达202页，而最短的报告仅有2页。

2012-2017年度CSR报告篇幅



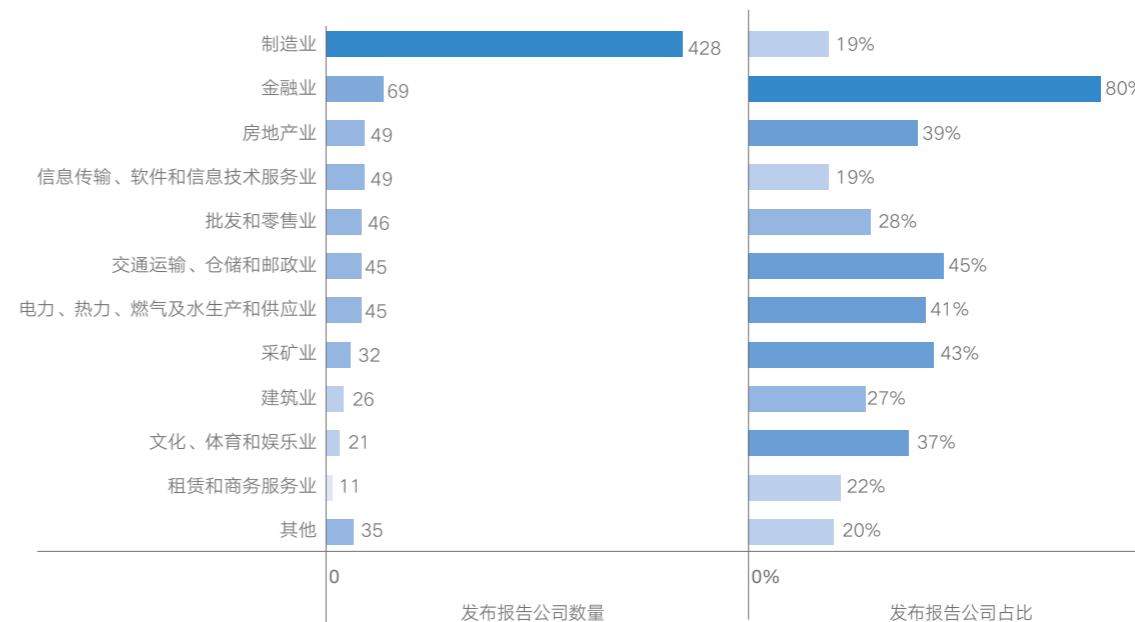
2017年度企业社会责任报告

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856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428份，占总报告数的50%；然而，从A股上市公司整体来看，仅有19%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69家，占有A股金融业公司的80%，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。

2017年度CSR报告主体行业分布

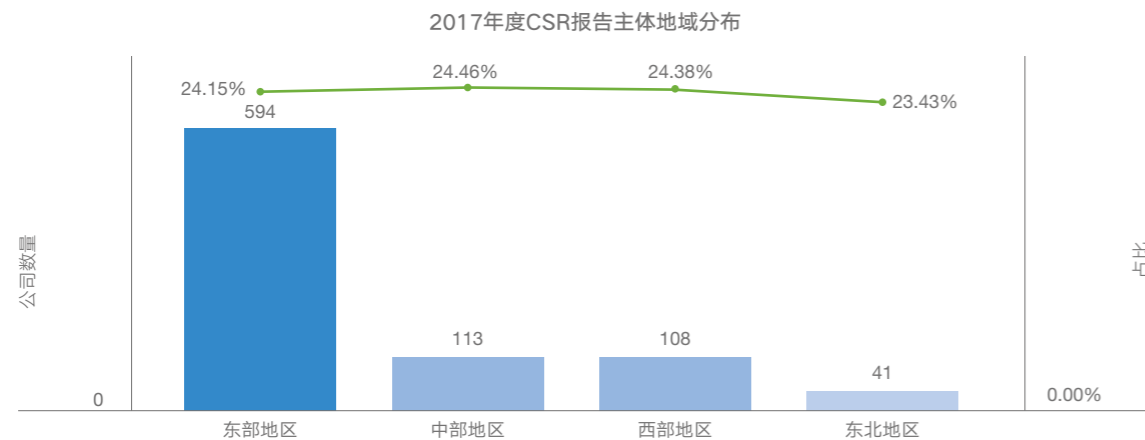


[2]报告主体行业分类主要参照证监会《上市公司行业分类指引》。

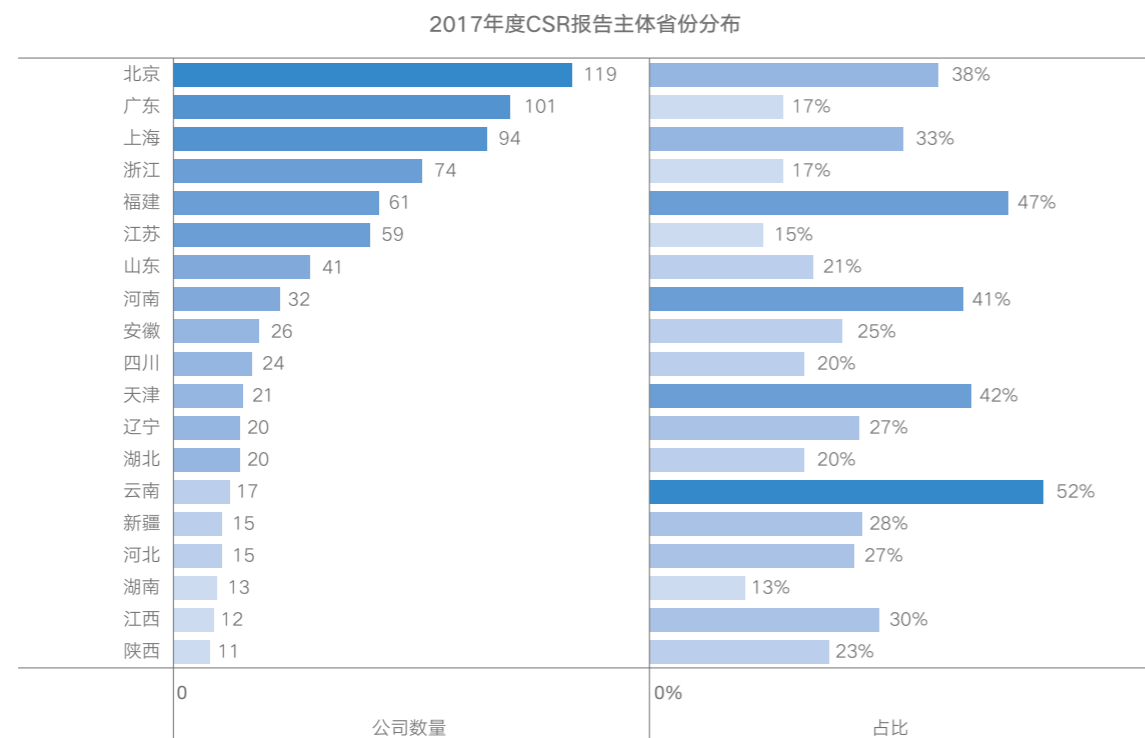
报告主体地域分布： 集中于东部地区，云南省A股上市公司披露比例最高

2018年发布的856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594份，东北地区最少，为41份；从A股上市公司整体来看，各地区上市公司的披露比例均在24%左右，各地区间差异较小。



(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119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云南省，共17份，比例为52%，其次为福建省和天津市，比例分别为47%和42%。

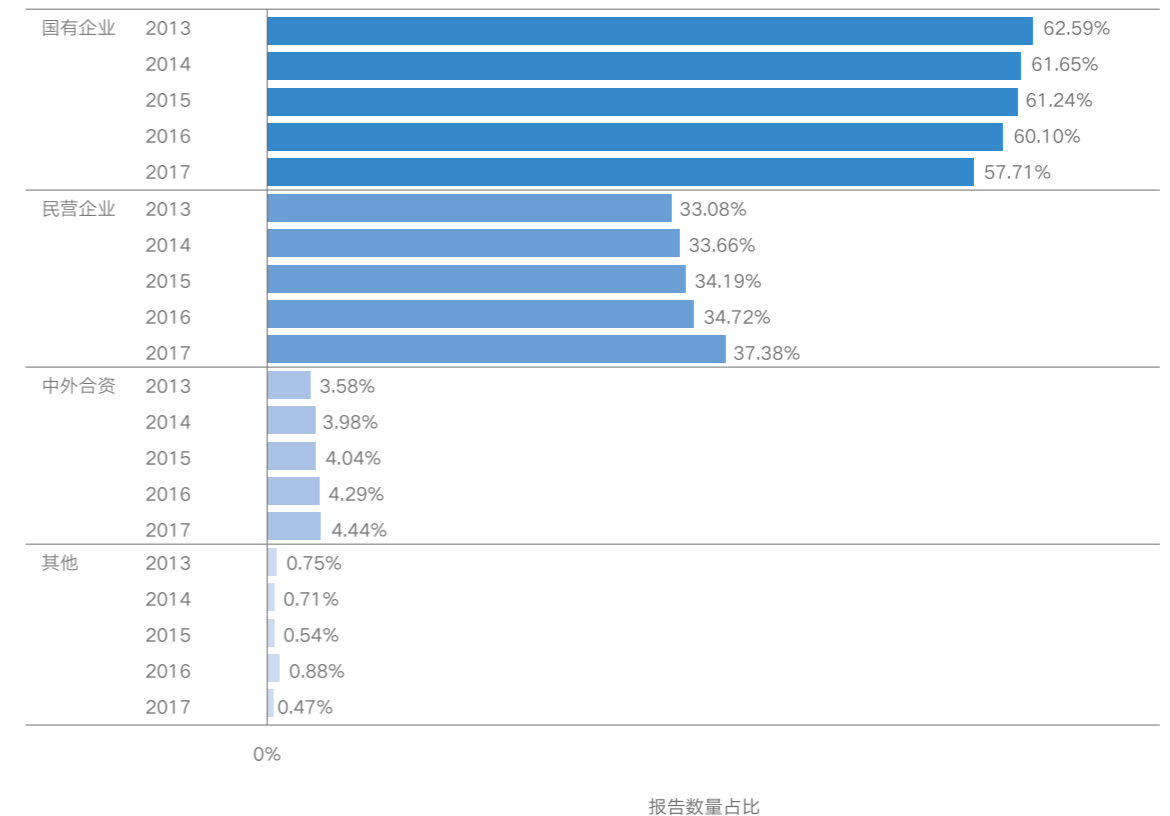


[3]为保证可比性，未显示披露报告数不超过10份的省份。

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

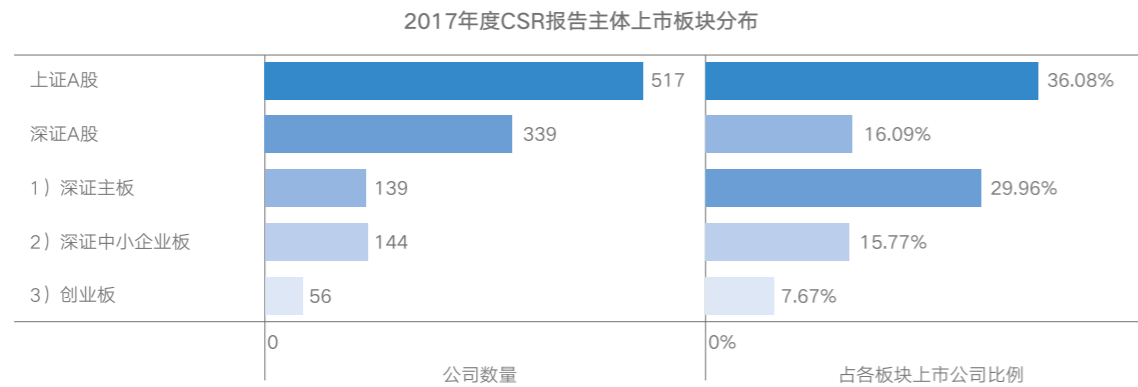
在2018年发布的856份CSR报告中，国有企业发布报告494份，占57.71%，比重略有下降；民营企业发布报告数量其次，共320份，占37.38%，中外合资企业发布报告38份，占4.44%，两者比重均呈上升趋势。

2013-2017年度CSR报告主体组织形式分布

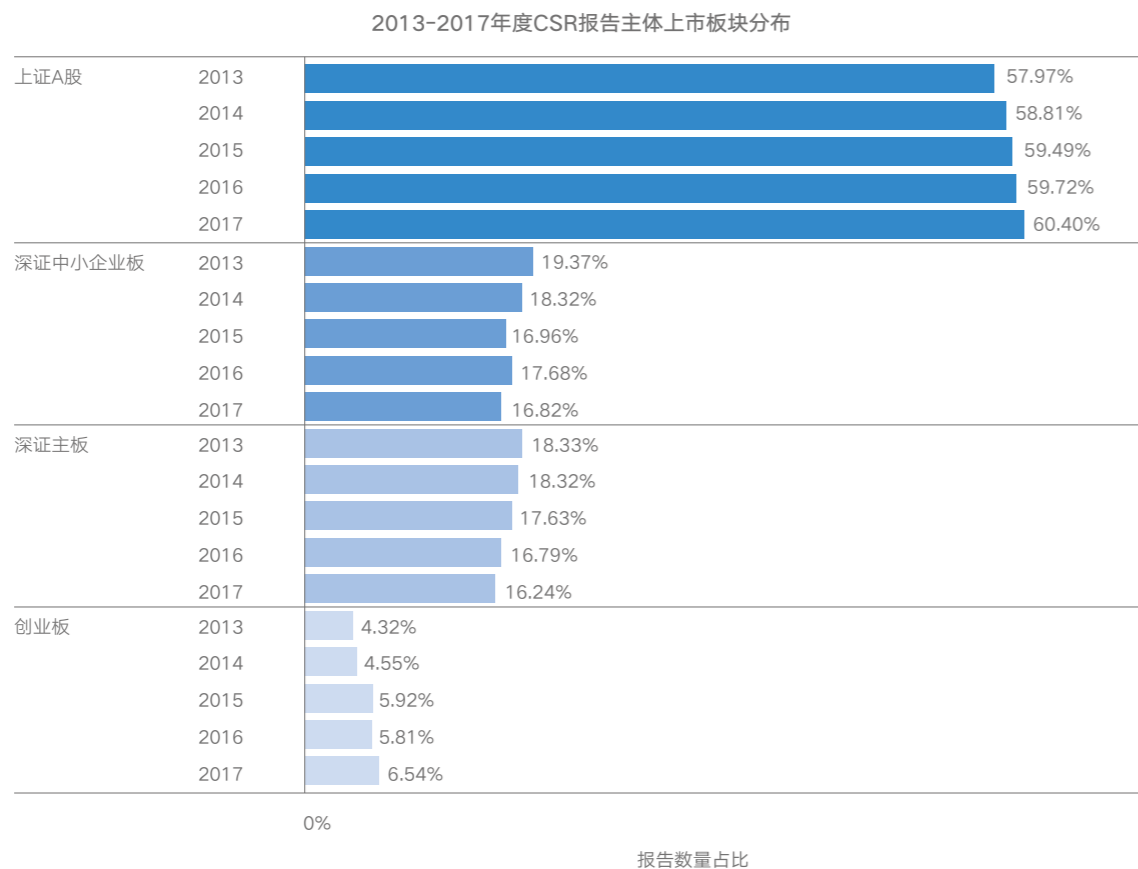


报告主体上市板块分布： 上交所上市公司占近六成，创业板披露比例低但比重逐渐上升

在2018年发布的856份CSR报告中，上交所上市公司发布报告517份，约占60%；深交所上市公司发布报告共339份，约占40%，其中，深证主板公司发布报告139份，中小企业板公司发布报告144份，创业板公司发布报告56份。从A股上市公司整体来看，36.08%的上证A股公司披露了其CSR报告，16.09%的深证A股公司披露了其CSR报告。深圳A股各板块中，深圳主板披露比例最高，为29.96%；中小企业板其次，为15.77%；创业板披露比例最低，为7.67%。



我们观察2013-2017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2013年度的4.32%增加至2017年度的6.54%，呈上升趋势。



2017年度企业社会责任报告

指标分析

2017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 (2) 教育培训	(3) 领导机构 (4) 报告审验	(5) 报告全面性
公司经营管理	(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
产品质量与创新	(1) 质量管理 (2) 质量荣誉 (3) 售后服务	(4) 客户满意度 (5) 产品质量与安全纠纷 (6) 专利	(7) 研发支出 (8) 研发人员占比 (9) 技术人员占比
员工责任	(1) 薪酬激励 (2) 补充福利 (3) 职业培训	(4) 员工沟通 (5) 员工关爱 (6) 安全管理体系	(7) 安全生产培训 (8) 职业健康安全认证 (9) 员工健康与安全纠纷
多元化与机会平等	(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
环境责任	(1) 环境有益 (2) 节约能源 (3) 减少三废	(4) 循环经济 (5) 绿色办公 (6) 环保公益	(7) 环境认证 (8) 环境表彰 (9) 环境处罚
社会贡献与慈善	(1) 捐赠支出 (2) 每股社会贡献值 (3) 慈善事业	(4) 支持教育 (5) 志愿者活动 (6) 国际援助	(7) 带动就业 (8) 促进经济 (9) 裁员

一、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。

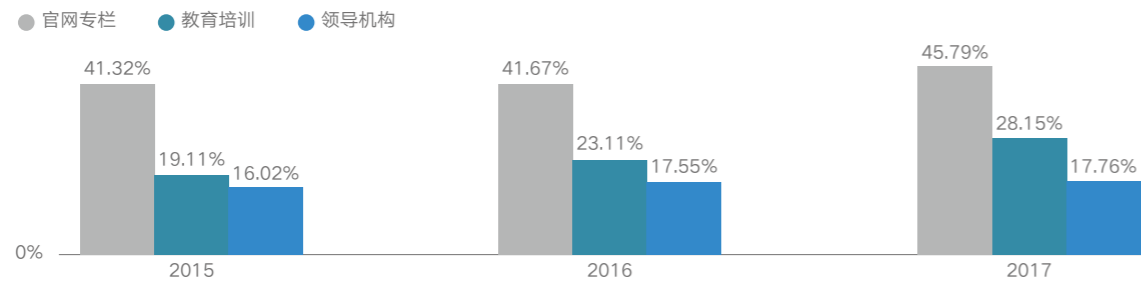
在披露2017年度CSR报告的856家公司^[4]中：

（1）官网专栏：392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45.79%，较上年增加4.12%。其中，从行业来看，69.23%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，49.39%的国有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：241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28.15%，较上年度增加5.04%。其中，从行业来看，40.58%的金融业公司进行了社会责任培训，比例最高，主要是由于金融业对于合规反腐的重视。从组织形式来看，30.77%的国有企业进行了社会责任培训，比例最高，高于民营企业6.71个百分点；从地域分布来看，中、西部上市公司较东部及东北部上市公司有着更高的比例。

（3）领导机构：152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17.76%，较上年度略有上升。其中，从行业来看，42.31%的建筑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，23.68%的国有企业设立了领导机构，比例最高，高于民营企业约15个百分点；从地域分布来看，东部地区比例最高，达19.36%，而东北地区最低，仅为4.88%。

2015-2017年度官网专栏、教育培训与领导机构



分行业统计-2017	官网专栏	教育专栏	领导机构
金融业	49.28%	40.58%	31.88%
建筑业	69.23%	38.46%	42.31%
采矿业	56.25%	37.50%	31.25%
制造业	45.09%	31.31%	14.02%
批发和零售业	45.65%	28.26%	15.22%
租赁和商务服务业	54.55%	27.27%	9.09%
交通运输、仓储和邮政业	31.11%	24.44%	24.44%
信息传输、软件和信息技术服务业	24.49%	18.37%	12.24%
房地产业	55.10%	16.33%	14.29%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	57.78%	13.33%	26.67%
文化、体育和娱乐业	33.33%	0.00%	4.76%

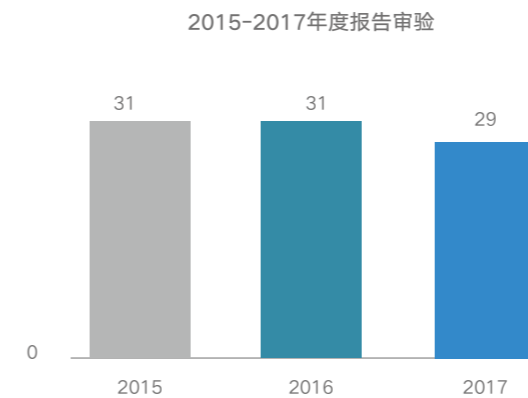
分组织形式统计-2017	官网专栏	教育专栏	领导机构
国有企业	49.39%	30.77%	23.68%
中外合资经营企业	47.37%	28.95%	21.05%
民营企业	39.69%	24.06%	8.44%

分地域统计-2017	官网专栏	教育专栏	领导机构
西部地区	48.15%	32.41%	16.67%
中部地区	37.17%	31.86%	15.04%
东部地区	47.31%	26.94%	19.36%
东北地区	41.46%	24.39%	4.88%

[4]指标分析的总体样本为披露2017年度CSR报告的856家公司，下文中不再赘述。

[5]针对2017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）。

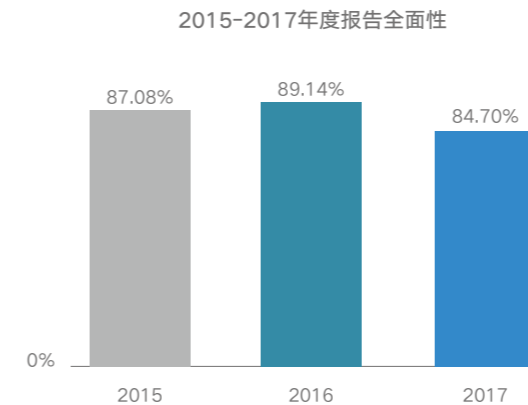
（4）报告审验：2017年度，共29家公司的CSR报告经第三方审验，仅占当年披露CSR报告公司的3.39%，由于尚无相关强制要求，所以只有极少数公司进行了第三方审验。在29家进行第三方审验的公司中，有14家金融业公司，占有经审验报告的近一半；有22家国有企业，占有经审验报告的75.86%；此外，所有经审验的CSR报告均为东部上市公司发布。



分行业统计-2017	公司数量
金融业	14
交通运输、仓储和邮政业	4
制造业	4
房地产业	2
批发和零售业	2
采矿业	1
电力、热力、燃气及水生产和供应业	1
建筑业	1

分组织形式统计-2017	地域划分	公司数量
国有企业	东部地区	22
民营企业	东部地区	5
中外合资经营企业	东部地区	2

（5）报告全面性：2017年度，84.70%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。



分组织形式统计-2017	占比
中外合资经营企业	92.11%
民营企业	85.94%
国有企业	83.60%

分地域统计-2017	占比
西部地区	86.11%
东部地区	85.69%
中部地区	82.30%
东北地区	73.17%

“社会责任管理”总结与分析

上述“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。

值得一提的是，国有企业在上述三项指标的表现均为第一。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。社会责任管理指标的较好表现体现了国有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。

上市公司在社会责任管理上还存在着较大的提升空间，国企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。

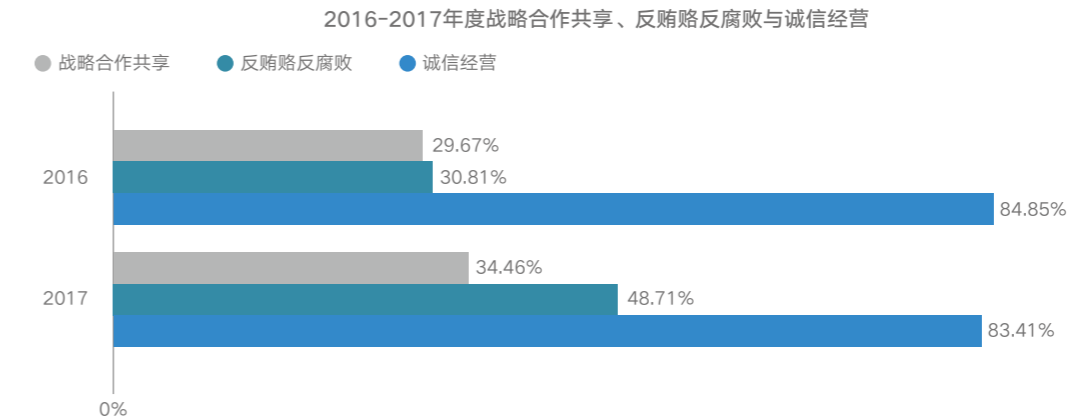
二、公司经营管理

“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：2017年度CSR报告中，34.46%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4.79%。其中，从行业来看，受益于“一带一路”，更多的交通运输业上市公司放眼国际，布局全球，寻求深层次战略合作，57.78%的交通运输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西部上市公司有较高的比例。

（2）反贿赂反腐败：2017年度CSR报告中，48.71%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，59.42%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，54.66%的国有企业披露其反腐败措施，显著地高于民营企业，体现了国企在国家反腐浪潮中的行动力；从地域分布来看，东、中、西部比例相近，东北地区比例较低。

（3）诚信经营理念：2017年度CSR报告中，83.41%的公司有诚信经营、公平竞争的理念与制度保障，与上年基本持平。建筑业公司在诚信经营指标表现较为突出，96.15%的公司均强调诚信经营理念；从组织形式和地域分布来看，各类公司指标表现差异较小。

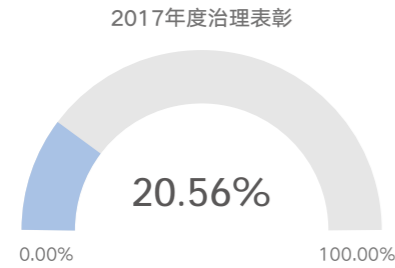


分行业统计-2017	战略共享	反腐败措施	诚信经营
交通运输、仓储和邮政业	57.78%	48.99%	77.78%
建筑业	57.69%	50.00%	96.15%
租赁和商务服务业	54.55%	36.36%	54.55%
文化、体育和娱乐业	47.62%	33.33%	71.43%
房地产业	32.65%	46.94%	77.55%
信息传输、软件和信息技术服务业	32.65%	51.02%	83.67%
金融业	31.88%	59.42%	84.06%
制造业	31.31%	47.66%	85.75%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	31.11%	51.11%	86.67%
批发和零售业	28.26%	52.17%	86.96%
采矿业	28.13%	46.88%	81.25%

分组织形式统计-2017	战略共享	反腐败措施	诚信经营
民营企业	35.00%	40.31%	83.44%
国有企业	34.21%	54.66%	83.00%
中外合资	34.21%	47.37%	89.47%

分地域统计-2017	战略共享	反腐败措施	诚信经营
东部地区	36.36%	49.66%	82.83%
东北地区	31.71%	31.71%	82.93%
中部地区	30.09%	49.56%	84.96%
西部地区	29.63%	49.07%	85.19%

(4) 治理表彰：2017年度CSR报告中，176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20.56%。其中，从组织形式来看，国企获得治理表彰的比例最高，为23.89%，而民企最低，为15.94%；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23.06%，而东北地区最低，仅为12.20%。

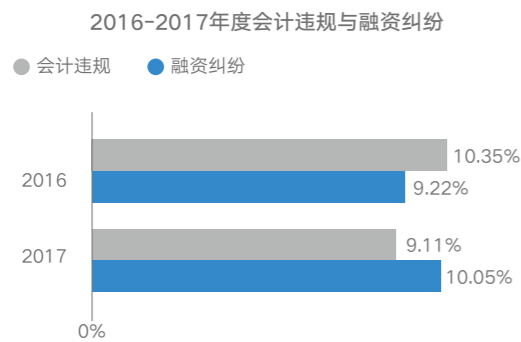


分组织形式统计-2017	治理表彰
国有企业	23.89%
中外合资经营企业	18.42%
民营企业	15.94%

分地域统计-2017	治理表彰
东部地区	23.06%
西部地区	15.74%
中部地区	15.04%
东北地区	12.20%

(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。2017年度，共有78家公司存在会计违规行为，占9.11%，较上年度减少1.24%。其中，从行业来看，金融业会计违规比例最高，达14.49%；从组织形式来看，民营企业的会计违规比例最高，为11.56%，国有企业最低，为7.29%。

(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。2017年度，共有86家公司存在融资纠纷，占10.05%，较上年度增加0.83%。其中，从行业来看，金融业公司融资纠纷比例最高，达23.19%；从地域分布来看，西部地区公司的融资纠纷比例最高，达20.37%。



分行业统计-2017	会计违规	融资纠纷
金融业	14.49%	23.19%
房地产业	8.16%	14.29%
采矿业	6.25%	12.50%
制造业	9.11%	9.35%
批发和零售业	13.04%	8.70%
信息传输、软件和信息技术服务业	12.24%	8.16%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	2.22%	6.67%
文化、体育和娱乐业	4.76%	4.76%
交通运输、仓储和邮政业	2.22%	4.44%

分地域统计-2017	会计违规	融资纠纷
西部地区	8.33%	20.37%
东北地区	7.32%	14.63%
东部地区	9.26%	8.42%
中部地区	9.73%	7.08%

分组织形式统计-2017	会计违规	融资纠纷
民营企业	11.56%	10.31%
中外合资经营企业	10.53%	5.26%
国有企业	7.29%	10.21%

“公司经营管理”总结与分析

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，与政策密切相关的交通运输业迎来新机遇，多家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”，相继发布十多条禁令。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，相应地从“反腐败反贿赂”指标数据看到，国有企业披露反腐败措施的比例显著的高于外资与民营企业，体现了国企对此问题的重视。

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”比例最高，这与金融行业合规风险巨大及监管趋严密不可分。根据银监会公布的数据显示，2017年各级银监部门共开罚单3452张、处罚机构1877家、1547名责任人员被罚，罚没金额近30亿元。与2016年相比，处罚机构数量增长近3倍，罚没金额超过10倍。处理力度之大，可谓开启了银行业“监管风暴年”。同样实施“从严监管”的还有证券业及保险业，证监会系统全年作出行政处罚决定224件，罚没款金额74.79亿元，同比增长74.74%，市场禁入44人，同比增长18.91%，行政处罚决定数量、罚没款金额、市场禁入人数再创历史新高；保监会全年公布37张监管函，超过去年的16张一倍多，此外，保监会还开出了47张罚单，各地保监局出具了878张罚单，总计925张罚单，罚没金额超过1亿元。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。

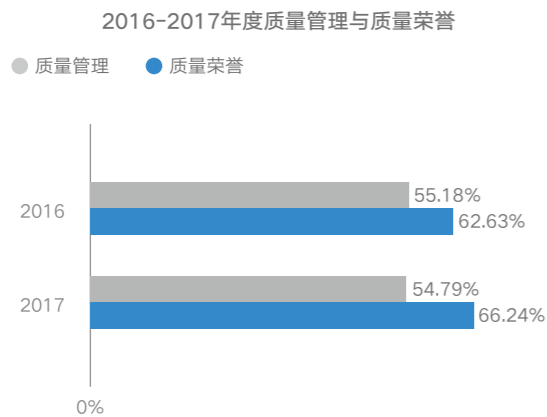
综上，公司的经营管理不仅是影响企业自身发展的重要因素，也是企业履行社会责任的重要基础。企业应紧跟时代潮流，积极完善治理，以更好地履行社会责任。

三、产品质量与创新

此部分包含（1）质量管理，（2）质量荣誉，（3）售后服务，（4）客户满意度，（5）产品质量与安全纠纷，（6）专利，（7）研发支出，（8）研发人员占比，（9）技术人员占比九个指标，体现了报告主体在质量管理与质量荣誉、售后服务与客户满意度、产品质量与安全纠纷、产品研发与创新方面的关注与表现。

（1）质量管理：2017年度CSR报告中，共469家公司披露了其在提升产品和服务质量方面采取的措施，如建立质量管理体系，占当年披露CSR报告公司总数的54.79%，与之前年度基本持平。其中，69.23%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严要求密不可分；采矿业其次，为65.63%。

（2）质量荣誉：2017年度CSR报告中，共有567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66.24%；其中，由于行业特性，92.31%的建筑业公司披露其获得的质量认证或荣誉，比例最高；制造业其次，为70.33%。

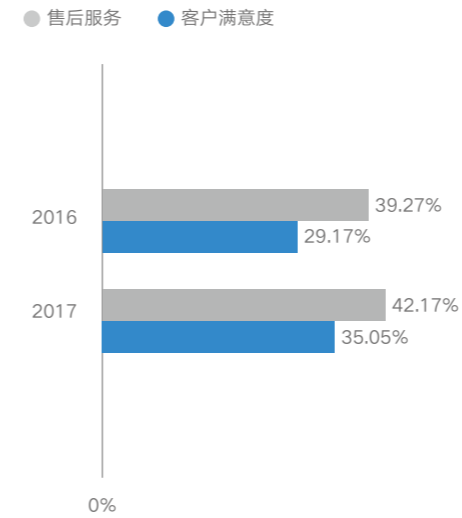


行业	质量管理	质量荣誉
建筑业	69.23%	92.31%
采矿业	65.63%	56.25%
制造业	64.25%	70.23%
批发和零售业	60.87%	65.22%
房地产业	53.06%	67.35%
信息传输、软件和信息技术服务业	36.73%	63.27%
交通运输、仓储和邮政业	35.56%	55.56%
金融业	31.88%	66.67%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	31.11%	46.67%
文化、体育和娱乐业	28.57%	52.38%

（3）售后服务：2017年度CSR报告中，共361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42.17%，较上年度有所上升。其中，从行业来看，59.42%的金融业披露了售后服务完善措施，比例最高，体现了金融服务业对客户体验的重视；从组织形式来看，外资企业披露比例最高，为57.89%，而国企比例最低，为41.09%。

（4）客户满意度：2017年度CSR报告中，共有300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35.05%；其中，从行业来看，59.42%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44.74%，而民企比例最低，为27.50%。

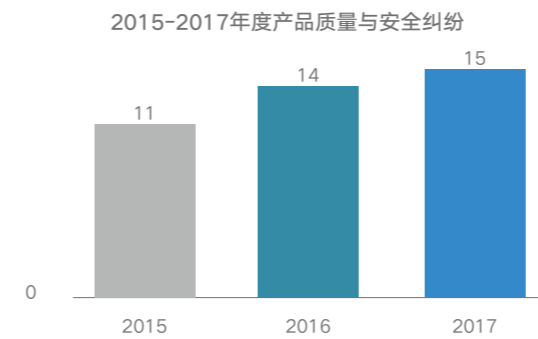
2016-2017年度售后服务与客户满意度



行业	售后服务	客户满意度
金融业	59.42%	59.42%
制造业	49.07%	35.75%
批发和零售业	41.03%	32.61%
交通运输、仓储和邮政业	40.00%	31.11%
信息传输、软件和信息技术服务业	36.73%	34.69%
采矿业	31.25%	50.00%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	31.11%	26.67%
房地产业	28.57%	32.65%
建筑业	19.23%	23.08%
租赁和商务服务业	18.18%	9.09%

组织形式	售后服务	客户满意度
中外合资经营企业	57.89%	44.74%
民营企业	42.50%	27.50%
国有企业	41.09%	39.47%

（5）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，2015-2017年度共有40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2017年度共计15家。



行业	产品质量与安全纠纷
制造业	30
金融业	3
批发和零售业	3
房地产业	1
建筑业	1
文化、体育和娱乐业	1
租赁和商务服务业	1
总计	40

（6）专利：2017年度，平均专利数目为124个，较上年有所上升；按地域分，东部地区的平均专利数目最多，为154个，其中，广东省的平均数目最高，为350个。

（7）研发支出：2017年度，平均研发支出为530.44百万元，较上年增加约51.39百万元。按地域分，东部地区的平均研发支出最多，达631.96百万元，其中，北京的平均支出最高，为1350.00百万元。

（8）研发人员占比：2017年度，平均研发人员比例为13.37%，较上年基本持平；按地域分，东部地区的平均研发人员比例最高，为14.14%，其中，安徽的平均比例最高，为19.96%。

（9）技术人员占比：2017年度，平均技术人员比例为18.44%；按地域分，东部地区的平均技术人员比例最高，为19.71%，其中，北京的平均比例最高，为22.60%。

“产品质量与创新”总结与分析

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。

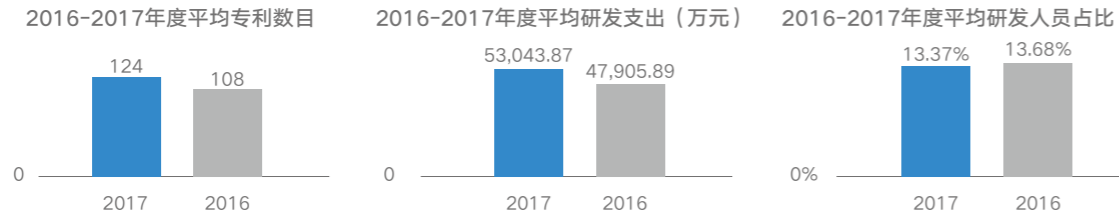
产品与服务的质量能够唤起社会公众对于社会责任的重视和关注，企业作为社会中最基础最广泛存在的组织形式，为人们直接提供衣食住行等各方面的产品和服务，优秀的产品获得社会的认同和信任后会被授予荣誉称号并予以免检，而出现产品质量问题的公司则会被社会公众谴责与反对，从而遭受巨大的经济和声誉损失。企业只有注重自身产品和服务的质量，才算是履行了社会责任的基础要求。

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，金融业公司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2017年度，有产品质量和安全纠纷的公司数量基本与上年度持平，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。2017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，研发支出最高的国有企业其专利数目要略低于研发支出其次的外资企业，体现了不同类型企业的研发投入产出的效率有所差异。

产品与服务的质量与创新是企业社会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。



分地域统计-2017	平均专利数目	平均研发支出	平均研发人员比例	平均技术人员比例
东部地区	153.85	63,195.96	14.14%	19.71%
中部地区	69.99	35,185.60	13.72%	17.04%
西部地区	51.38	28,075.28	8.95%	14.20%
东北地区	33.83	16,095.80	11.46%	15.10%
总计	124.09	53,043.87	13.37%	18.44%

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436个，平均研发支出为2478.94百万元，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39.62%和49.13%，远高于整体平均水平。从组织形式来看，国企的研发人员及技术人员比例与外企基础持平，平均研发支出最高，为720.50百万元，显著高于外企的566.91百万元，而研发成果即平均专利数目低于外企。民企拥有相对高的研发人员比例和技术人员比例，但其平均研发支出及专利数目均为最低。

分行业统计-2017	平均专利数目	平均研发支出	平均研发人员比例	平均技术人员比例
建筑业	436.31	247,893.66	15.85%	29.20%
采矿业	277.75	98,098.20	6.09%	12.33%
制造业	181.70	53,992.62	13.79%	18.71%
信息传输、软件和信息技术服务业	53.53	34,683.93	39.62%	49.13%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	30.82	5,375.75	5.22%	16.87%
交通运输、仓储和邮政业	22.00	11,288.45	3.15%	8.17%
文化、体育和娱乐业	17.43	11,982.39	7.61%	13.47%
批发和零售业	13.52	26,852.51	3.90%	11.78%
金融业	9.82	14,828.55	1.37%	4.36%
房地产业	4.86	2,464.19	6.48%	22.04%
租赁和商务服务业	3.00	6,762.91	3.55%	9.23%

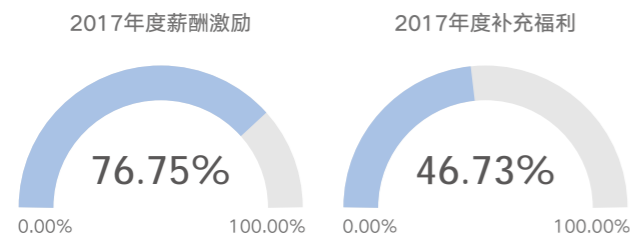
分组织形式统计-2017	平均专利数目	平均研发支出	平均研发人员比例	平均技术人员比例
中外合资经营企业	149.41	56,691.36	10.68%	17.14%
国有企业	134.25	72,050.11	10.88%	17.28%
民营企业	106.93	28,931.94	17.16%	20.48%

四、员工责任

此部分包含（1）薪酬激励，（2）补充福利，（3）职业培训，（4）员工沟通，（5）员工关爱，（6）安全管理体系，（7）安全生产培训，（8）职业健康安全认证，（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）薪酬激励：2017年度CSR报告中，76.75%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，83.44%的民企拥有针对员工的激励措施，而国企最低，为72.67%。

（2）补充福利：2017年度CSR报告中，46.73%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，56.88%的国企为员工提供补充福利，而民企最低，仅为32.19%。

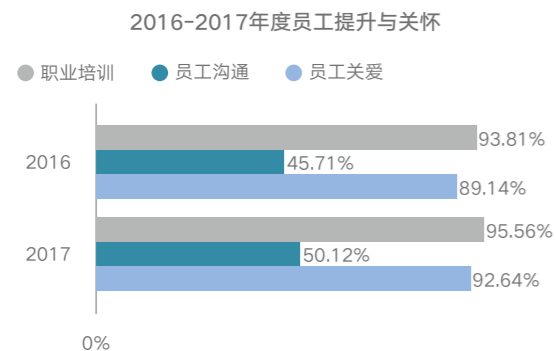


分组织形式统计-2017	薪酬激励	补充福利
民营企业	83.44%	32.19%
中外合资经营企业	78.95%	34.21%
国有企业	72.67%	56.88%

（3）职业培训：2017年度CSR报告中，95.56%的公司披露了与员工相关的职业培训，较2016年度增加1.75%，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。

（4）员工沟通：2017年度CSR报告中，50.12%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；此比率较2016年度有所上升，体现了公司对员工意见的持续关注。从组织形式来看，国有企业披露比例最高，为53.85%，民企最低。

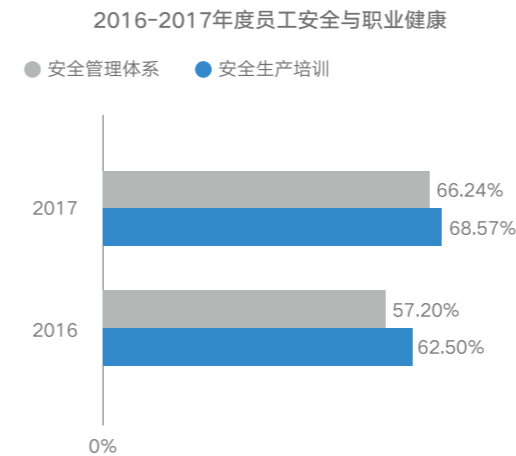
（5）员工关爱：2017年度CSR报告中，92.64%的公司披露其对员工的关爱举动，如组织体检，关注心理健康等。此指标与2016年度相比呈稳定上升趋势，体现了公司对员工人文关怀的重视提升。从组织形式来看，各类型企业间差异较小，外资企业相对较高。



分组织形式统计-2017	职业培训	员工沟通	员工关爱
国有企业	96.96%	53.85%	93.12%
民营企业	93.75%	44.38%	91.88%
中外合资经营企业	92.11%	52.63%	94.74%

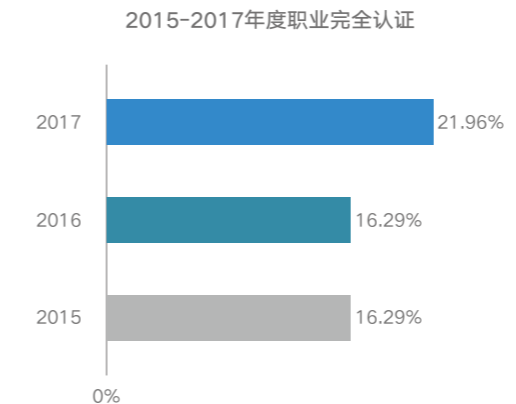
（6）安全管理体系：2017年度CSR报告中，66.24%的公司披露其采用安全管理体系，较上年度有所上升；其中，采矿业披露比例最高，达到93.75%。

（7）安全生产培训：2017年度CSR报告中，68.57%的公司披露其进行了安全生产相关的培训，较上年度有所上升；其中，采矿业披露比例最高，达到90.63%。



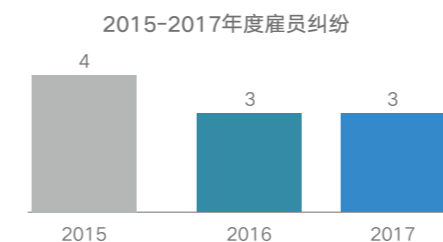
分行业统计-2017	安全管理体系	安全生产培训
采矿业	93.75%	90.63%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	88.89%	73.33%
交通运输、仓储和邮政业	80.00%	75.56%
制造业	76.87%	79.91%
建筑业	73.08%	80.77%
批发和零售业	71.74%	78.26%
租赁和商务服务业	54.55%	36.36%
房地产业	46.94%	48.98%
文化、体育和娱乐业	38.10%	33.33%
信息传输、软件和信息技术服务业	30.61%	42.86%

（8）职业健康安全认证：2017年度CSR报告中，21.96%的公司披露其通过了职业健康方面的认证，较2016年度上升5.67个百分点，其中，制造业披露比例最高，达32.71%。



分行业统计-2017	职业安全认证
制造业	32.71%
建筑业	26.92%
信息传输、软件和信息技术服务业	18.37%
交通运输、仓储和邮政业	15.56%
批发和零售业	15.22%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	11.11%
房地产业	10.20%
采矿业	9.38%
租赁和商务服务业	9.09%
文化、体育和娱乐业	4.76%

（9）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，2015-2017年度共有10家存在相关纠纷事件，按行业分集中于制造业和采矿业公司；其中2017年度共计3家公司存在员工健康与安全纠纷。



分行业统计-2015-2017	雇员纠纷
制造业	7
采矿业	3
总计	10

“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，2017年全国煤矿共发生事故219起、死亡375人，同比减少30起、151人，分别下降12%和28.7%，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2017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，近半数上市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，国有企业比例最高，体现了国企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，且每年稳步提升，体现企业对员工的人文关怀重视提升。

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。

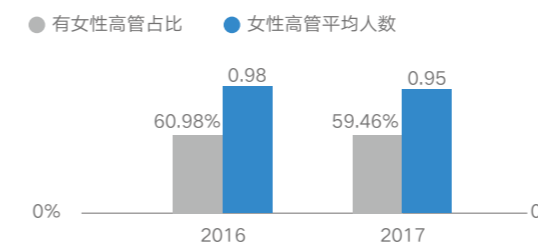
总的来说，员工权益的保障和责任的履行，对企业自身及社会都有较为积极的作用，需要企业和政府共同努力，两者形成合力，在和谐的社会大环境下，实现员工与企业的共同成长，从而保障员工社会责任的实现。

五、多元化与机会平等

此部分包含（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）女性高管：2017年度，59.46%的公司高管团队中有女性成员，即347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0.95人，不足1人，仅有17家公司其女性高管人数超过3人；从行业来看，仅37.50%的采矿业公司有女性高管，其平均人数仅为0.53人，为各行业中最低；从组织形式来看，56.68%的国有企业有女性高管，其平均人数为0.89人，为各组织形式最低。

2015-2017年度女性高管

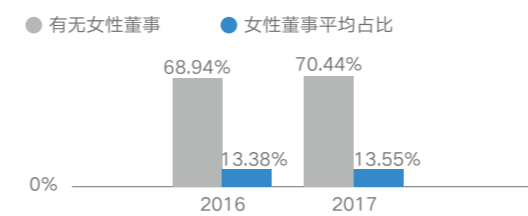


分组织形式统计-2017	女性高管占比	女性高管平均人数
国有企业	56.68%	0.89
民营企业	62.19%	1.02
中外合资经营企业	73.68%	1.18

分行业统计-2017	女性高管占比	女性高管平均人数
采矿业	37.50%	0.53
交通运输、仓储和邮政业	51.11%	0.73
建筑业	50.00%	0.77
电力、热力、燃气及水生产和供应业	51.11%	0.80
金融业	59.42%	0.91
制造业	58.64%	0.91
文化、体育和娱乐业	71.43%	1.10
信息传输、软件和信息技术服务业	71.43%	1.20
房地产业	75.51%	1.22
批发和零售业	58.70%	1.26
租赁和商务服务业	90.91%	1.45

（2）女性董事：2017年度，70.44%的公司董事会中有女性成员，即253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13.55%，仅5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7.10%，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11.58%，外资企业其次，为12.99%，而民营企业最高，达16.67%。

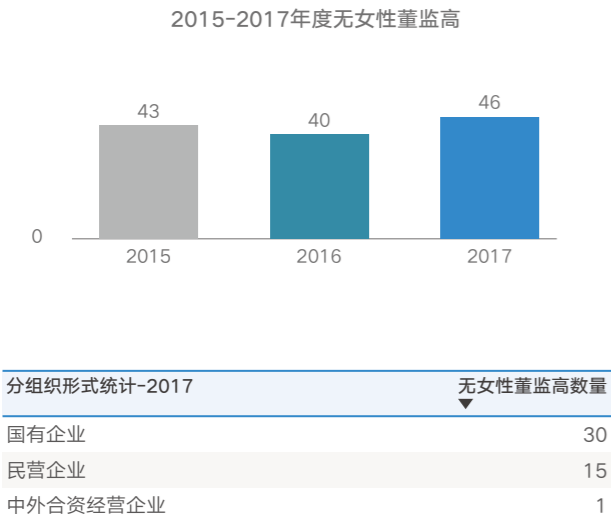
2015-2017年度女性董事



分组织形式统计-2017	女性董事平均占比
国有企业	11.58%
民营企业	16.67%
中外合资经营企业	12.99%

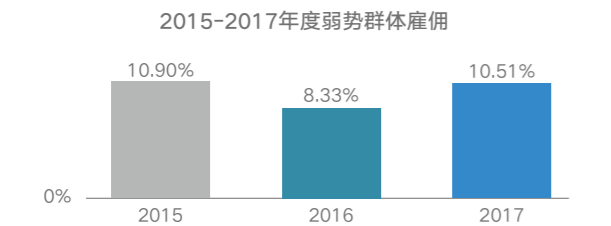
分行业统计-2017	女性董事平均占比
采矿业	7.10%
建筑业	7.85%
交通运输、仓储和邮政业	9.83%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	12.11%
金融业	13.36%
制造业	13.91%
信息传输、软件和信息技术服务业	14.61%
批发和零售业	14.85%
租赁和商务服务业	15.22%
文化、体育和娱乐业	15.61%
房地产业	15.96%

(3) 无女性董监高：2017年度，董事、监事、高管中无女性成员的公司有46家，占当年披露CSR报告公司的5.37%；从行业来看，制造业公司数量最多，为24家，其次为金融业、采矿业及交通运输业；从组织形式来看，国有企业公司数量最高，达30家，其次为民营企业、外资企业。



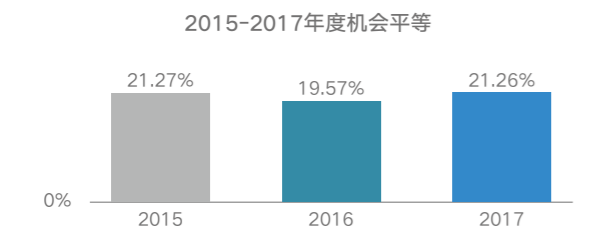
行业	无女性董监高数量
制造业	24
金融业	5
采矿业	4
交通运输、仓储和邮政业	4
电力、热力、燃气及水生产和供应业	1
房地产业	1
建筑业	1
科学研究和技术服务业	1
农、林、牧、渔业	1
批发和零售业	1
水利、环境和公共设施管理业	1
文化、体育和娱乐业	1
信息传输、软件和信息技术服务业	1

(4) 弱势群体：2017年度CSR报告中，90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10.51%，较上年度上升2.18个百分点；其中，中外合资企业提及率最高，民营企业最低。



组织形式	比例
民营企业	8.13%
国有企业	11.74%
中外合资经营企业	15.79%

(5) 机会平等：2017年度CSR报告中，182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21.26%，较上年度上升1.69个百分点；其中，中外合资企业提及率最高，民营企业最低。



组织形式	比例
民营企业	15.94%
国有企业	24.09%
中外合资经营企业	31.58%

“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。2017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（平均人数均在一人左右），且较上年度基本无变化，体现在披露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2017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。

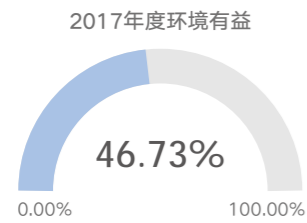
维护机会平等是企业践行公平公正的价值观的重要表现，也是履行社会责任的必要担当。党的十八大报告提出：“逐步建立以权利公平、机会公平、规则公平为主要内容的社会公平保障体系，努力营造公平的社会环境，保证人民平等参与、平等发展权利。”在社会矛盾凸显的当今时代，党的十八大提出“三大公平”，顺应了民意，拾得了民心。企业强调不同民族、宗教、国别间的机会平等，是对“三大公平”的支持和响应。“机会平等”指标显示，两成左右的公司强调了机会平等，其中外资企业比例最高，民营企业最低，还有待改善。

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。

六、环境责任

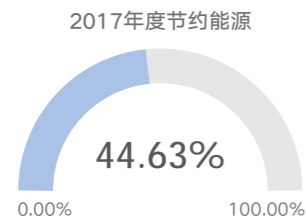
此部分包含（1）环境有益，（2）节约能源，（3）减少三废，（4）循环经济，（5）绿色办公，（6）环保公益，（7）环境认证，（8）环境表彰，（9）环境处罚共九项指标，体现了报告主体在环境责任履行方面的关注和表现。

（1）环境有益：2017年度，46.73%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，建筑业披露比率最高，76.92%的公司在施工中积极采用环保材料和设备，建造新型绿色建筑等；电力、热力等能源生产供应业其次，这类公司对清洁可再生能源投入更多关注。



分行业统计-2017	比例
建筑业	76.92%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	68.89%
交通运输、仓储和邮政业	68.89%
金融业	68.12%
房地产业	63.27%
租赁和商业服务业	45.45%
制造业	41.12%
采矿业	37.50%
批发和零售业	32.61%
文化、体育和娱乐业	28.57%
信息传输、软件和信息技术服务业	16.33%

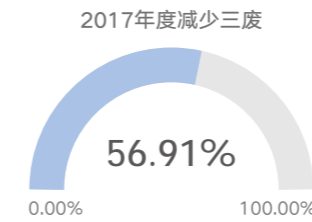
（2）节约能源：2017年度，44.63%的公司披露其在节约能源方面的措施，其中，交通运输业披露比率最高，60.00%的公司在报告中披露其节能的措施和成效，电力、热力、燃气及水生产和供应企业及采矿业其次，总体而言，重工业较轻工业、服务业更为注重这一指标。



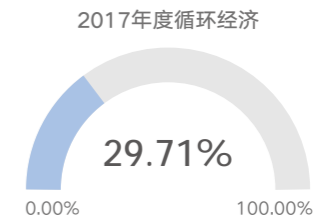
分行业统计-2017	比例
交通运输、仓储和邮政业	60.00%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	57.78%
采矿业	56.25%
批发和零售业	47.83%
制造业	45.79%
租赁和商业服务业	45.45%
房地产业	44.90%
金融业	42.03%
建筑业	38.46%
信息传输、软件和信息技术服务业	22.45%
文化、体育和娱乐业	14.29%

（3）减少三废：2017年度，56.91%的公司披露其在减少三废排放方面的行动，其中，采矿业披露比率最高，达到93.75%，体现采矿业公司在减少污染排放方面所做出的努力；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。

（4）循环经济：2017年度，29.71%的公司披露践行循环经济方面的行动，其中，采矿业披露比率最高，达到40.63%，体现采矿业公司在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、服务业更多关注循环经济的应用。



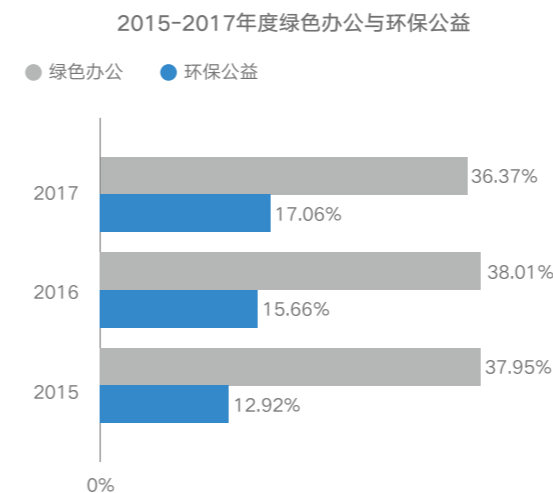
分行业统计-2017	减少三废披露比例
采矿业	93.75%
建筑业	76.00%
制造业	67.52%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	66.67%
交通运输、仓储和邮政业	64.44%
批发和零售业	50.00%
租赁和商业服务业	45.45%
房地产业	28.57%
金融业	26.47%
文化、体育和娱乐业	19.05%
信息传输、软件和信息技术服务业	18.37%



分行业统计-2017	循环经济披露比例
采矿业	40.63%
制造业	36.45%
建筑业	34.62%
房地产业	32.65%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	31.11%
交通运输、仓储和邮政业	29.55%
批发和零售业	17.39%
金融业	11.59%
文化、体育和娱乐业	9.52%
租赁和商业服务业	9.09%
信息传输、软件和信息技术服务业	6.12%

（5）绿色办公：2017年度，36.37%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2015及2016年度指标差异较小。其中，金融业披露比例最高，达75.36%。

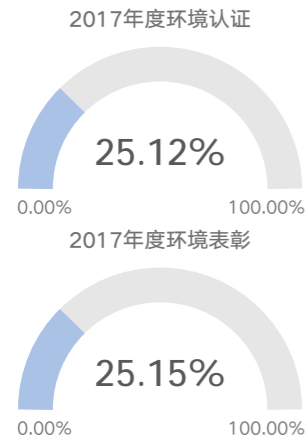
（6）环保公益：2017年度，17.06%的公司披露其参与环保公益活动，如植树造林，清理垃圾等，较2016年提高1.40个百分点，体现了企业对环保事业的重视程度在提升。其中，租赁和商务服务业披露比例最高，达36.36%。



分行业统计-2017	绿色办公	环保公益
金融业	75.36%	26.09%
信息传输、软件和信息技术服务业	69.39%	16.33%
文化、体育和娱乐业	52.38%	28.57%
批发和零售业	50.00%	19.57%
租赁和商务服务业	45.45%	36.36%
交通运输、仓储和邮政业	42.22%	20.00%
建筑业	38.46%	26.92%
房地产业	34.69%	26.53%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	33.33%	20.00%
制造业	25.29%	11.92%
采矿业	18.75%	25.00%

(7) 环境认证: 2017年度, 25.12%的公司披露其通过了环境管理体系的认证, 如ISO14001。其中, 制造业比例最高, 达36.92%。

(8) 环境表彰: 2017年度, 25.15%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61.54%。

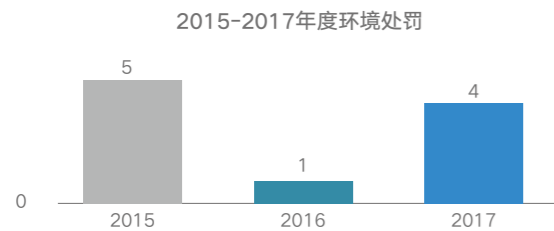


分行业统计-2017	环境认证	环境表彰
建筑业	23.08%	61.54%
房地产业	8.16%	36.73%
采矿业	21.88%	31.25%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	4.44%	28.89%
制造业	36.92%	28.34%
批发和零售业	19.57%	19.57%
交通运输、仓储和邮政业	6.67%	13.33%
租赁和商务服务业	9.09%	9.09%
信息传输、软件和信息技术服务业	22.45%	8.16%
文化、体育和娱乐业	28.57%	4.76%

在以上八项环境指标中, 国有企业有四项第一, 三项第二, 外资企业有四项第一, 两项第二; 而民营企业有五项目标均为最低, 对于环境责任的意识相对较弱。

分组织形式统计-2017	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	51.21%	49.80%	62.47%	30.02%	36.51%	17.61%	20.65%	25.56%
民营企业	40.00%	34.69%	48.59%	27.81%	36.25%	15.00%	31.25%	25.31%
中外合资经营企业	44.74%	60.53%	55.26%	42.11%	34.21%	28.95%	34.21%	21.05%

(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, 2015-2017年度共有10家存在环境处罚事件, 主要集中于制造业公司; 其中, 2017年度4家, 较上年度有所增加。



分组织形式统计-2015-2017	公司数量
制造业	9
采矿业	1
总计	10

“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。

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, 国企在环境指标的表现较好, 外资其次, 而民企表现较差。

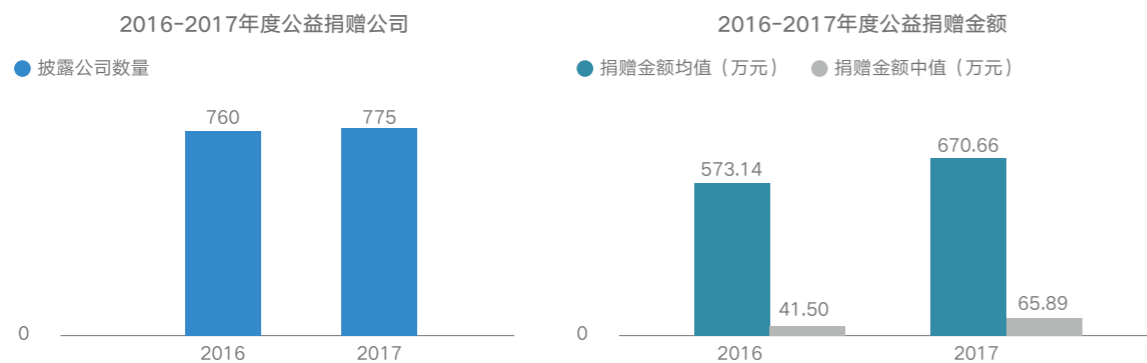
环境认证和环保表彰是对企业应对环保问题和履行环境社会责任的认可和鼓励。部分公司2017年年度报告披露格式的改变, 导致披露通过环境认证的公司较上年度有大幅减少。中国证券监督管理委员会公告《公开发行证券的公司信息披露内容与格式(2017年修订)》第四十四条规定: 鼓励公司自愿披露有利于保护生态、防治污染、履行环境责任的相关信息。环境信息核查机构、鉴证机构、评价机构、指数公司等第三方机构对公司环境信息存在核查、鉴定、评价的, 鼓励公司披露相关信息。但就年报实际披露情况来看, 较少的公司做到了此类信息的披露。

公开数据库中抽取到的2017年度发生的环境处罚事件仍然较少, 主要集中于制造业和采矿业。主流媒体对于上市公司负面信息的公开披露仍不充分, 需要主流舆论媒体对此类信息多加关注和及时披露, 这样才能对企业社会责任的履行起到更好的监督和促进作用。

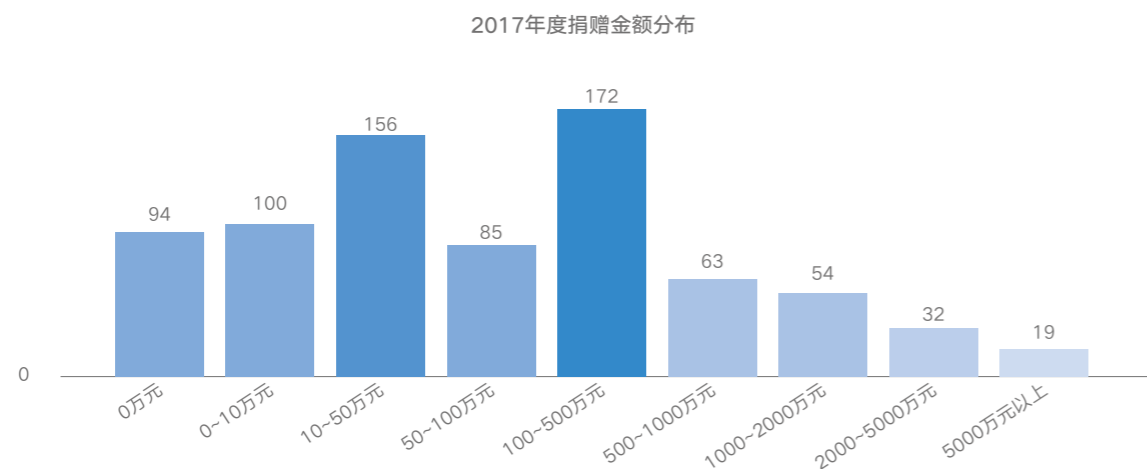
七、社会贡献与慈善

此部分包含 (1) 捐赠支出, (2) 每股社会贡献, (3) 慈善事业, (4) 支持教育, (5) 志愿者活动, (6) 国际援助, (7) 带动就业, (8) 促进经济, (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) 捐赠支出: 2017年度, 共有775家公司披露其捐赠支出, 均值为670.66万元, 而中值为65.89万元, 相比2016年度760家公司披露其捐赠支出, 均值为573.14万元, 中值为41.50万元, 整体捐赠水平有显著提高。



从捐赠金额分布看, 1) 94家公司的捐赠支出为0元, 占12.13%; 2) 超过半数的公司捐赠支出低于50万元; 3) 105家公司捐赠支出超过1,000万元, 其中有19家公司超过5,000万元, 其中全年捐赠金额最高为51,620万元。



按组织形式分, 国有企业平均捐赠支出最多, 达804.03万元, 而中值较小, 仅为57.40万元; 按地域分, 西部地区平均捐赠支出最多, 达925.19万元, 且中值最大, 为89.13万元。

分组织形式统计-2017	捐赠总额均值	捐赠总额中值
国有企业	804.03	57.40
中外合资经营企业	667.39	197.78
民营企业	480.99	72.22
其他企业	65.42	35.34

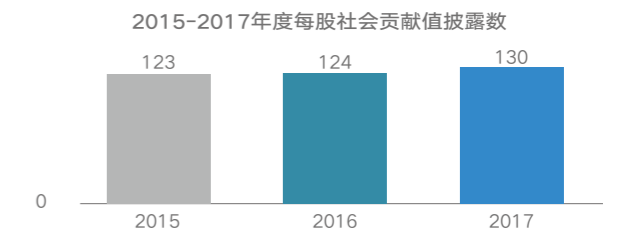
分地域统计-2017	捐赠总额均值	捐赠总额中值
西部地区	925.19	89.13
东部地区	682.01	69.40
东北地区	512.15	19.14
中部地区	419.73	50.66

按行业分, 平均捐赠支出最多的行业为采矿业, 达2,638.70万元, 而中值仅为179.06万元, 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844.80万元, 其平均支出为1,853.83万元, 仅次于采矿业, 行业内整体捐赠支出较高, 差距相对较小。

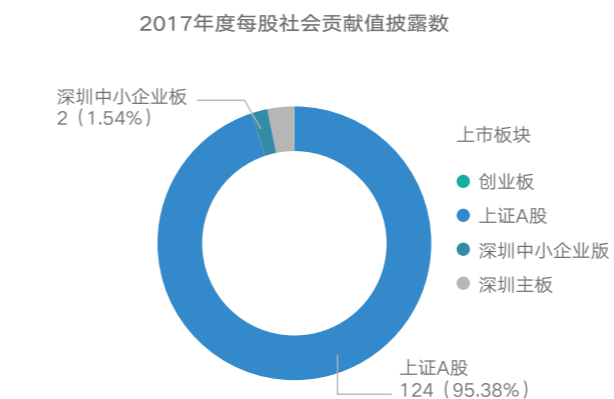
分行业统计-2017	捐赠总额均值	捐赠总额中值
采矿业	2,638.70	179.06
金融业	1,853.83	844.80
卫生和社会工作	1,774.71	191.11
电力、热力、燃气及水生产和供应业	1,610.31	77.67
房地产业	1,234.05	170.67
文化、体育和娱乐业	999.11	27.75
建筑业	804.07	126.00
农、林、牧、渔业	797.65	50.45
批发和零售业	439.21	90.32
租赁和商务服务业	359.78	89.64
水利、环境和公共设施管理业	338.04	169.33
制造业	264.94	51.03
信息传输、软件和信息技术服务业	168.96	14.00
交通运输、仓储和邮政业	115.22	35.00
综合	108.59	91.75
科学研究和技术服务业	57.52	36.11

(2) 每股社会贡献

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。2017年度, 共130家公司披露其每股社会贡献值, 数量与2015及2016年度基本持平, 占报告公司总数的15.19%。



按上市交易所分, 上交所公司有124家, 占95.38%, 而深交所公司仅有6家, 占4.62%, 其中主板4家, 中小企业板2家; 按行业分, 制造业披露数量最多, 为58家, 而金融业披露比例最高, 为28.99%。



分行业统计-2017	披露比率	披露数量
金融业	28.99%	20
采矿业	28.13%	9
租赁和商务服务业	27.27%	3
交通运输、仓储和邮政业	20.00%	9
房地产业	18.37%	9
批发和零售业	17.39%	8
文化、体育和娱乐业	14.29%	3
制造业	13.55%	58
水利、环境和公共设施管理业	12.50%	1
建筑业	11.54%	3
电力、热力、燃气及水生产和供应业	8.89%	4
信息传输、软件和信息技术服务业	6.12%	3

[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 = 净利润额 + 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。

2) 每股社会贡献值均值

2017年度所披露的每股社会贡献值，其平均值为2.46元/股，较上年增加0.16元/股。按行业分，金融业披露的均值最高，达4.23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2.08元/股。



按组织形式分，国有企业的每股社会贡献值均值最高，达2.59元/股，外资企业最低，为2.10元/股。按地域分，东部地区的每股社会贡献值均值最高，达2.81元/股，东北地区最低，仅为1.39元/股。

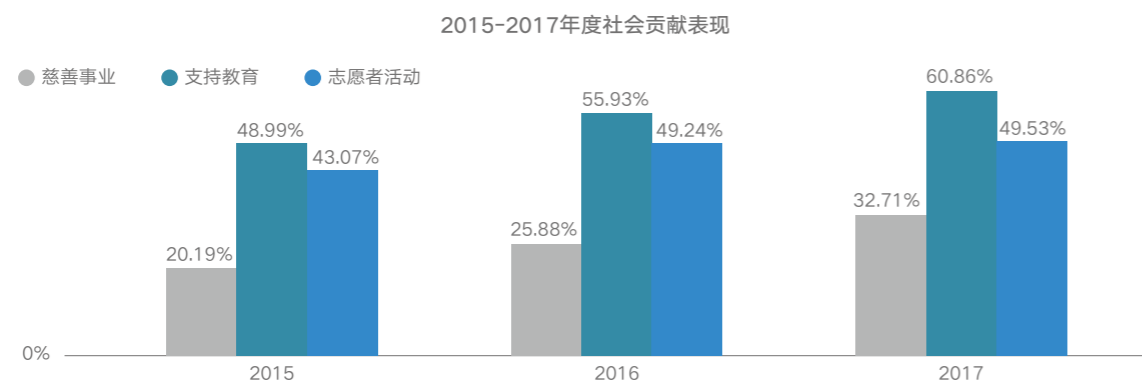
组织形式	每股社会贡献值均值
中外合资经营企业	2.59
民营企业	2.10
国有企业	2.01

地域	每股社会贡献值均值
东部地区	2.81
中部地区	1.83
西部地区	1.54
东北地区	1.39

(3) 慈善事业：2017年度，32.71%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6.83%。

(4) 支持教育：2017年度，60.86%的公司有支持教育的行为，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4.93%。

(5) 志愿者活动：2017年度，49.53%的公司组织志愿者服务活动，如服务敬老院、儿童福利院等，与上年度基本持平。



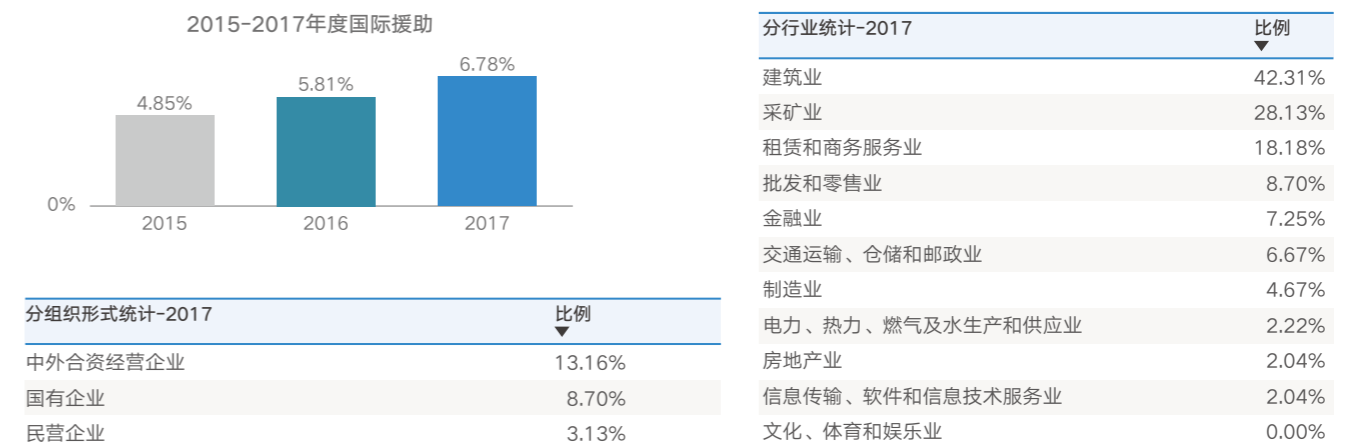
按行业分，金融业公司比率均为最高，分别为78.26%，91.30%，78.26%，体现了金融业公司在社会公益事业上的重视；按组织形式分，外资企业在支持慈善及支持教育指标上占据第一，而国企在志愿者活动指标获得第一，而民企相对表现较差；按地域分，东部地区在支持慈善及志愿者活动指标为第一，西部地区则在支持教育指标占比最高。

行业	支持慈善	支持教育	志愿者活动
金融业	78.26%	91.30%	78.26%
租赁和商务服务业	54.55%	63.64%	36.36%
建筑业	46.15%	84.62%	65.38%
房地产业	42.86%	57.14%	55.10%
批发和零售业	36.96%	58.70%	65.22%
文化、体育和娱乐业	33.33%	76.19%	33.33%
信息传输、软件和信息技术服务业	26.53%	55.10%	28.57%
制造业	25.70%	56.54%	42.06%
采矿业	25.00%	78.13%	65.50%
交通运输、仓储和邮政业	22.22%	46.67%	55.56%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	15.56%	60.00%	57.78%

组织形式	支持慈善	支持教育	志愿者活动
中外合资	44.74%	65.79%	47.37%
民营企业	36.56%	60.00%	37.50%
国有企业	29.35%	60.93%	57.29%

地域	支持慈善	支持教育	志愿者活动
东部地区	35.69%	60.44%	52.86%
中部地区	28.32%	61.95%	38.94%
西部地区	26.85%	68.52%	44.44%
东北地区	17.07%	43.90%	43.90%

(6) 国际援助：2017年度，共58家公司有对国外的援助行为，占6.78%，较上年度上升近1个百分点；按行业分，42.31%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，13.16%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3.13%。



“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。

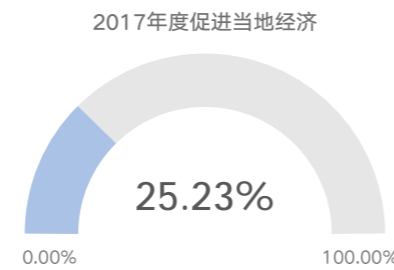
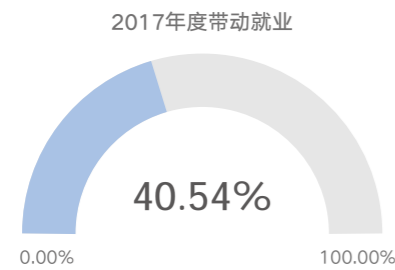
针对披露CSR报告的上市公司，从捐赠金额来看，仍有一部分“一毛不拔”的上市公司，其披露的2017年度捐赠支出为0，尽管捐赠的整体均值较高，但超过半数的公司捐赠金额在50万元以下；从组织形式来看，国有企业在捐赠支出方面表现突出，体现了国有企业在慈善事业方面的重要贡献及领头作用。上交所于2008年首次提出的“每股社会贡献值”，由于未强制披露且计算标准较为模糊，仅有少部分公司披露了其每股社会贡献值，且主要为上证公司，该值的披露仍需要更为细致的说明和强制的要求以保证数据的可比性。2017年度，上市公司在各类慈善和社会贡献指标的表现，根据比率从高到低依次为，“支持教育”、“志愿者活动”、“带动就业”、“慈善事业”、“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。同时，我们也从公开新闻媒体中看到了一些负面的消息，少数上市公司在2017年度有企业裁员的相关报道，但较上年有所减少。

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。

(7) 带动就业：2017年度，40.54%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。按组织形式分，外资企业在披露其带动就业的比例最高，达50.00%，民营企业最低，为38.75%；按地域分，西部地区的企业披露其带动就业的比例最高，达45.37%，中部地区最低，为38.94%。

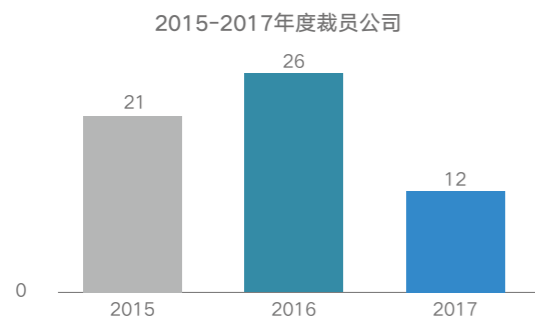
(8) 促进经济：2017年度，25.23%的公司披露了其运营对当地社区经济发展的促进作用，或者有带动当地经济发展的措施，如本地化采购政策等。按组织形式分，国有企业披露其促进当地经济的比例最高，达28.74%；按地域分，西部地区的公司披露其促进当地经济的比例最高，达34.26%，东北地区最低，仅为17.07%。



分组织形式统计-2017	带动就业	促进当地经济
国有企业	40.89%	28.74%
民营企业	38.75%	20.94%
中外合资经营企业	50.00%	18.42%

分地域统计-2017	带动就业	促进当地经济
西部地区	45.37%	34.26%
东部地区	39.73%	24.58%
中部地区	38.94%	23.01%
东北地区	43.90%	17.07%

(9) 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，2015-2017年度共有59家有裁员相关的新闻报道，其中，2017年度12家，较2016年有所减少，主要集中于制造业。



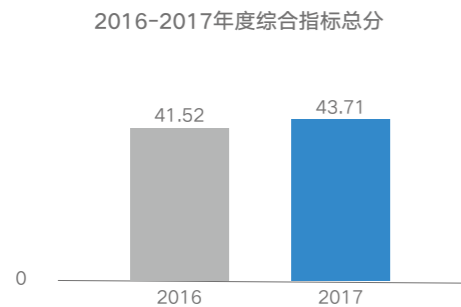
分行业统计-2017	裁员公司数量
西部地区	7
东部地区	2
中部地区	2
东北地区	1

企业社会责任报告指标年度

对比分析

(1) 综合指标得分

2017年度，社会责任综合指标平均得分为43.71（百分制），较上年度上升2.19分，增长率为5.27%，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53.99分，而文化、体育和娱乐业公司平均得分相对较低，仅为31.83分；与2016年度相比，交通运输业公司综合指标得分上升幅度最高，达12.92%，而信息技术服务业及制造业公司的综合指标得分上升幅度较低，不足5%，低于平均水平。从组织形式来看，外资企业平均得分最高，达47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45分，东北地区最低，各组织形式及地域间的公司与2016年度相比均有小幅上升，上升幅度差异较小。



分行业统计	2016年度	2017年度	变化
信息传输、软件和信息技术服务业	35.25%	36.65%	3.98%
制造业	42.69%	44.43%	4.08%
采矿业	44.95%	47.02%	4.60%
金融业	43.87%	46.01%	4.88%
批发和零售业	42.16%	44.32%	5.12%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	41.17%	43.37%	5.33%
房地产业	38.08%	41.59%	9.23%
建筑业	49.19%	53.99%	9.75%
文化、体育和娱乐业	28.86%	31.83%	10.27%
交通运输、仓储和邮政业	39.31%	44.39%	12.92%

分组织形式统计	2017年度	2016年度
中外合资经营企业	44	47
国有企业	43	45
民营企业	39	41

分地域统计	2017年度	2016年度
东部地区	45	43
西部地区	43	41
中部地区	41	40
东北地区	38	34

(2) 分组指标得分

2017年度，分组指标中，得分率最高的为员工责任组，达64.78%，得分率较低的有环境责任组、社会贡献与慈善组及社会责任管理组，均在35%左右，体现企业对不同组的社会责任指标间履行程度的差异。与2016年度相比，环境责任组指标呈负向变动，得分率较上年减少3.71%，具体分析如下：

指标模块	2017年度得分率	2016年度得分率	变化幅度
环境责任	35.12%	38.83%	-3.71%
社会责任管理	35.96%	35.08%	0.88%
多元化与机会平等	39.08%	38.19%	0.88%
产品质量与创新	49.12%	46.12%	3.01%
公司经营管理	42.00%	38.16%	3.83%
社会贡献与慈善	35.71%	31.80%	3.91%
员工责任	64.78%	56.98%	7.80%

环境责任指标得分：

2017年度，从组织形式看，外资企业环境责任组得分率最高，达40.13%，民营企业最低，为32.27%；从地域分布看，东部地区环境责任组得分率最高，为36.95%，中部地区最低，为29.31%；与2016年度相比，国企及中部地区公司的环境责任组得分率下降幅度较大。从行业看，建筑业公司的环境责任组得分率最高，达46.63%；与2016年度相比，采矿业与制造业的得分率下降幅度较大，分别为5.72%和4.74%。

由于年度报告披露形式的变化，2017年度报告中部分环境指标不再是必须披露，加之缺乏对环境相关指标的披露要求，多数公司对于环境责任组指标的披露内容较为空泛，流于表面，缺少相关数据或实例的支撑，导致环境责任组的指标得分率较低且较上年有小幅下降。

分组织形式统计	2017年度	2016年度
中外合资经营企业	40.13%	41.54%
国有企业	36.41%	40.68%
民营企业	32.27%	35.45%

分地域统计	2017年度	2016年度
东部地区	36.95%	39.84%
西部地区	32.64%	38.00%
东北地区	31.10%	33.45%
中部地区	29.31%	36.36%

分行业统计	2017年度得分率	2016年度得分率	变动
采矿业	40.23%	45.96%	-5.72%
制造业	36.57%	41.31%	-4.74%
金融业	32.43%	36.48%	-4.05%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	38.89%	42.86%	-3.97%
批发和零售业	32.07%	35.58%	-3.51%
建筑业	46.63%	49.04%	-2.40%
信息传输、软件和信息技术服务业	22.45%	23.89%	-1.44%
交通运输、仓储和邮政业	38.06%	39.29%	-1.23%
房地产业	34.44%	35.37%	-0.93%
文化、体育和娱乐业	23.21%	20.14%	3.08%

(3) 综合指标前50名

2017年度，综合指标前50名（详见附件）中，共有24家制造业公司，较上年减少4家；共有7家金融业公司，较上年减少1家。其中，国有企业36家，民营企业9家，外资企业5家，与上年相比，组织形式间变动较小；东部地区公司45家，占据了前50名公司的90%。

分行业统计	2017年度	2016年度
制造业	24	28
金融业	7	8
采矿业	4	4
交通运输、仓储和邮政业	4	2
房地产业	3	2
建筑业	3	1
电力、热力、燃气及水生产和供应业	2	2
批发和零售业	2	1
信息传输、软件和信息技术服务业	1	1
农、林、牧、渔业	0	1

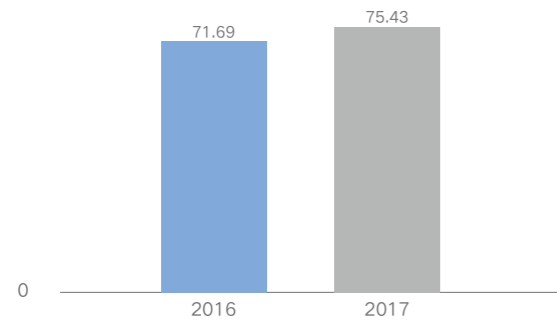
分组组织形式统计	2017年度	2016年度
国有企业	36	33
民营企业	9	11
中外合资	5	6

分地域统计	2017年度	2016年度
东部地区	45	41
西部地区	4	7
东北地区	1	0
中部地区	0	2

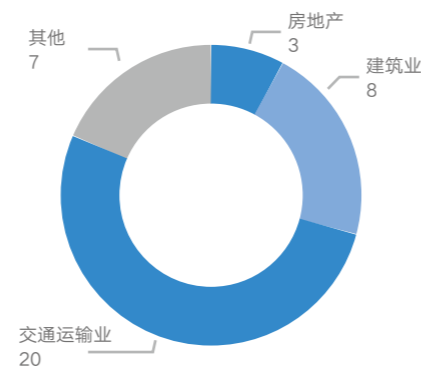
总体来看，2017年度综合指标前50名的平均得分为75.43（百分制），显著高于整体平均得分43.71，前50名的平均得分较2016年度上升3.74，增长率为5.22%，与整体增长率基础持平。

2016年度前50名公司中，有13家公司在2017年度排名上升，36家公司排名下降，其中10家公司掉出前50名。排名下降的公司中，有20家制造业公司、6家金融业公司及3家采矿业公司，主要与此三类行业的环境责任分组指标下降较大有关。我们从环境责任分组数据观察到，环境责任指标呈负向变动，其中下降幅度最大的行业为采矿业、制造业和金融业，导致此三类行业的2017年度综合指标得分率的上升幅度低于整体水平，这影响到了这三类公司的整体排名的下降。

2016-2017年度综合指标平均得分（前50名）



2017年度综合指标排名下降（前50名）



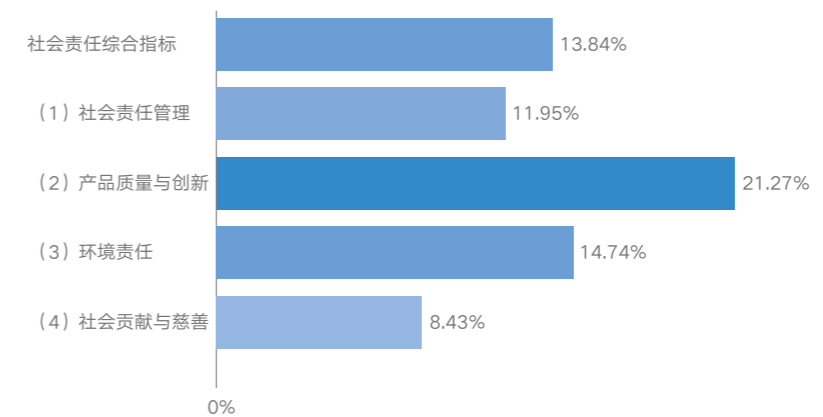
新进入前50名的10家公司中，2家为2017年度新披露报告的公司。得分率上升进入前50名的公司主要为交通运输业、建筑业和房地产业公司。我们从综合指标观察到，这三类行业的综合得分增长率高于整体平均水平，从而使得这些行业的公司整体排名有所上升。

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。

2018年5月-7月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2017年上市公司的财务报告要在2018年5月之前报出，所以本报告计算了2018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3.46%，年化收益为13.84%。类似的，本研究将样本分为两组、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：

附录：2017 年度企业社会责任报告50强公司

（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2.99%，年化累计超额回报为11.95%。

（2）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5.32%，年化累计超额回报为21.27%。

（3）按环境责任进行分组

环境责任代表了对环境保护责任的履行状况，包括环境有益、节约能源、减少三废等方面，良好的环境责任是企业维持长久发展的重要因素。本研究按照环境责任进行分组后，发现投资组合取得的三个月累计超额回报为3.69%，年化累计超额回报为14.74%。

（4）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2.11%，年化累计超额回报为8.43%。

除了以上指标，在社会责任报告中每股社会贡献值、捐赠总额、专利数量等指标也对企业价值具重大影响。捐赠总额是企业慈善的直接经济利益流出，本研究根据捐赠总额进行分组，发现投资组合取得的三个月累计超额回报为4.26%，年化累计超额回报为17.05%；专利数目及研发支出代表了企业创新的能力，根据企业专利数目及研发支出进行分组后，分别得到2.96%及2.15%的三个月累计超额回报，11.85%及8.61%的年化累计超额回报。此外，公司经营管理、员工责任、多元化与机会平等因素也都与未来超额回报显著正相关。

序号	股票代码	公司简称	序号	股票代码	公司简称
1	600104	上汽集团	26	600028	中国石化
2	601899	紫金矿业	27	600267	海正药业
3	600050	中国联通	28	601328	交通银行
4	002202	金风科技	29	000001	平安银行
5	600619	海立股份	30	600098	广州发展
6	600019	宝钢股份	31	600684	珠江实业
7	002024	苏宁易购	32	600221	海航控股
8	601668	中国建筑	33	000963	华东医药
9	000999	华润三九	34	000729	燕京啤酒
10	600196	复星医药	35	601318	中国平安
11	600018	上港集团	36	000338	潍柴动力
12	000100	TCL 集团	37	000050	深天马 A
13	601088	中国神华	38	600887	伊利股份
14	000725	京东方 A	39	001979	招商蛇口
15	000002	万科 A	40	002422	科伦药业
16	002594	比亚迪	41	601398	工商银行
17	600332	白云山	42	601390	中国中铁
18	601231	环旭电子	43	601238	广汽集团
19	601288	农业银行	44	601800	中国交建
20	600062	华润双鹤	45	600036	招商银行
21	000039	中集集团	46	601111	中国国航
22	000878	云南铜业	47	000726	鲁泰 A
23	000858	五粮液	48	002734	利民股份
24	601857	中国石油	49	600323	瀚蓝环境
25	601939	建设银行	50	600115	东方航空

后记 »

置身于商业浪潮的中欧国际工商学院，从创立的第一天起就深知，对于所处的时代与社会，自身需要承担的使命，远远超过了商业知识的传播与教育。中欧从不在象牙塔尖独善起舞，孤芳自赏，而是始终与社会血脉相融。

历时半年，《2018中欧企业社会责任报告》即将完成。本报告从国际维度与中国维度、理论维度与实践维度总结了2018年度企业社会责任的发展趋势和成功经验，凝聚了中欧人宝贵的心血，反映了中欧人认真、创新、追求卓越的精神。

在此，感谢学院领导和校友总会给予我们一贯支持和坚定鼓励，也感谢学院各个部门与我们并肩同行，为本报告的编制工作提供了切实的帮助。特别感谢我们的校友企业——博天环境、泉峰集团、建业集团、第一反应®、依视路及杉树公益积极践行企业社会责任，为本报告贡献了丰硕的企业社会责任实践成果。

眺望未来，我们将秉持一以贯之的精神，和时代休戚与共，与国家命运相连，积极承担社会责任。我们与大家共勉携行、持续探索，让承担社会责任的信念常驻心中，在思考和践行中推动中国和世界的商业文明与进步。

中欧企业社会责任报告 编委会

2019年3月18日