

# 告诉你不一样的CSR

## ——西方企业CSR给我们的启示

文/李美玲 《雅昌》编辑部

### 全球视野下的 CSR

Corporation Social Responsibility ( CSR ) ， 即企业的社会责任，一千个人心中会有一千个哈姆雷特，不同的人对 CSR 的理解也是不尽相同的。

## 1 美国“钢铁大王”安德鲁·卡内基

富人的责任是：树立一种简朴、不事张扬的生活方式的榜；满足他的家属恰如其分的合理的需求；在完成这一任务后，应该把其余所有的财富都视为别人委托自己管理的信托基金，并且把这笔钱用于他经过深思熟虑，断定能够对全社会产生最佳效果的事业，在巨富中死去是一种耻辱。

## 2 美国运通董事长 哈维·戈卢布

“慈善行为 = 经营之道……企业回报其置身的社区，这不仅是恰当的，而且是精明的做法。健康和社区对社会安定和总体经济非常重要，而且还可以为美国运通这样的企业提供一个良好的环境，有助于企业发展、创新和吸引杰出的人才。”

## 3 惠普董事长 卡莉·费奥瑞纳

价值和企业——既做得好，又做好事……越来越普遍的情况是，股东、客户、合作伙伴以及员工将用心来投票——奖励那些通过经营来推动社会转变的企业。这就是新的商业现实——一个我们应该也必须接受和现实。

## 4 福特董事长 小威廉·克莱·福特

好的企业与伟大的企业之间是有差别的。一家好的企业可以提供优秀的产品和服务；一家伟大的企业也可以提供优秀的产品和服务，但它还要努力地让这个世界变得更美好。



时至今日，CSR 无疑是得到了众多企业家及个人的重视和践行，它虽是发轫于西方，但近些年在中国是得到了风云演绎，很多人对 CSR 的认识甚至已经从“中华民族”的层面上升到对“全人类负责”的高度，谁要是不知道是怎么回事，那肯定是要闹大笑话的。但综观中国企业对 CSR 的实践，其践行水准确实不尽如意，不论是企业还是关注者，他们往往只聚焦企业的捐款额数、获得的称号等，低效的“花钱买荣誉”，忽略了 CSR 的本真，不能使企业的社会责任与企业的发展战略和竞争优势相结合。相对来说，西方企业的 CSR 推广和实践走在世界最前列，他们不但有良好的 CSR 传统，更具有全球视野，从而发展迅速，笔者从几个方面对其梳理，告诉你不一样的 CSR，希望从他们的践行中予我们以借鉴意义。

### **CSR，不仅仅是慈善**

一提到 CSR，很多企业就会谈到参与了多少慈善活动，但事实上，慈善、捐款只是 CSR 活动的一小部分，它更重要的是要承担起“社会责任”，是要经营一家成功的、可持续的企业。

英国石油公司（BP）是世界上最大的石油和石油化工集团之一，它在 CSR 方面的实践是十分活跃的，他们把 CSR 作为企业经营的一部分，已经大大超越了慈善事业。面对全球性社会问题，比如气候、环境的变化，BP 勇敢地站出来，主动地去面对问题、承担责任。它利用先进技术降低生产能耗、减少废物排放，加大对可再生能源大的投资，建立了“中国中小学绿色教育行动”环境教育研究中心，建设了一支环境教育、可持续发展教育的师资队伍。沃尔玛开通了农超对接项目，直接到田间地头采购，缩短了沃尔玛的供应链，让沃尔玛可以用更低的价格为消费者提供优质的农产品，使其以更新鲜、更环保、更质优价廉的形象赢得了众多消费者的青睐。减少农产品流通环节，让普通农民获得稳定收入的同时，减少碳排放，推行可持续的农业生产方式，同时从源头确保食品安全。通用电气公司可谓是获利有道，它通过与政府部门和非营利机构的合作，积极推广设计制造企业环保、生产安全和员工健康的 EHS 理念，提高整个社会对于在企业中推行

的 EHS 理念的理解和认识。这不但为自己营造了更加和谐的生存环境，并通过帮助供应商实施 EHS 机会，提升了供应商的法律法规合规性和综合能力，与此同时，也降低了企业的采购风险和管理成本，增强了自身产品的竞争力。

企业社会责任亚洲 (CSR Asia) 中国区总监何智权也曾这样说过，“CSR 是一种令企业自身和社会和谐发展的方法，然后通过利益相关者的沟通和合作，使在经济、社会和环境平衡发展，在共赢的情况下，企业可以根据自身情况，做很多比慈善捐款更有意义的贡献。”

因此，慈善只是企业社会责任中很小的一部分，真正的企业 CSR 工作应该是对品牌建设的长程投资，具有一致性和长期性。慈善活动则是“雪中送炭”，而非“锦上添花”。

### **CSR，要与企业战略相融**

CSR 是企业的 DNA 而非外挂，一个优秀企业往往将社会责任与企业的经营战略相结合，作为企业理念最重要的两个方面，贯彻于公司行为的每一个环节中。

雅诗兰黛通过数十年如一日的粉红丝带运动和相关公益活动，让社会逐渐认识到乳腺健康的重要性并引领消费者以实际行动关爱艾滋病人群、关注海洋保护、支持绿色生态事业，用企业的实践推动社会进步。无论是倡导消费者关注健康还是呼吁保护自然环境，雅诗兰黛公司通过将 CSR 与品牌深度契合的方式使品牌内涵不断丰富，其强大的品牌特质也吸引了更多认同期社会理念的消费者。IBM 公司用自身的行业特色——科技去带动公益。它倡导的全球网格大同盟，即将全球十几亿台个人电脑的闲散时间集中起来，共同为解决人类面临的问题奉献自己的力量。其核心在意深度发掘计算能力对社会进步的价值，将 IBM 的科技优势转化为一个可以早熟社会的公共人道主义网络。公司的技术优势与公益事业相结合，IBM 在对某一领域贡献的同时也积累了大量的技术经验，这种技术和经验未来也将转化为 IBM 在这一领域的核心竞争力。美国著名玩具公司孩之宝（Hasbro）发起了全球青服务运动，鼓励 1.12 年纪的孩子通过创造力改变世界，并发起了假日玩具捐赠，为需要儿童玩具的青少年提供玩具捐赠，获赠者有义务承诺积极参与社区服务，短短一周，活动网站就收到了 11 万份认捐帮助。孩之宝认为，玩具对青少年的智力发育和创造力培养大有裨益，他们希望通过这样的方式去激发青少年的创造力和主动性，同时鼓励青少年积极参与社区活动，此举为孩之宝的玩具品牌认知度加分不少。

这与企业战略相辅相成的 CSR 战略，不但能为企业赢得了信任，更提升了企业产品品牌知名度，持续的 CSR 战略会真正让企业的品牌效应从沙漠变为绿洲。CSR 战略实施需要的是计划性，而不能是一腔热情，应该将其视为一种管理模式的转变，将其融入企业战略，融入企业日常运营和企业文化，长远规划并分步实施，CSR 效果才会显现。

### CSR，重视员工的参与

公共关系的职责之一是帮助企业进行顺畅的内部沟通，而执行企业社会责任本身也可以融入到企业内部员工的沟通上。对企业来说，为员工提供完善的健康保障和优裕的福利待遇是最基本的要求。而要满足个人更高层次的需求，使员工在企业中获得荣誉和责任感，让员工投入到 CSR 当中，不失为一个好的策略。

英特尔公司的 CSR 包含内容非常丰富，但其认为除投入金钱之外，更看重员工的投入，因为投钱很简单，但员工的参与更重要，项目的



风力发电

效果和影响力更重要。他们启动了“英特尔·志愿者爱心教育工程”，该计划中，英特尔每位员工只要在一所学校提供 20 小时的志愿服务，英特尔·基金会（Intel·Foundation）就会为该学校提供 75 美元的资助，资助基金将全部来自英特尔的捐赠。这种投入是固定的，跟整个经济环境和公司经营表现无关。英特尔相信，投资教育就是投资未来。瑞典宜家集团是自 2002 年起发起了“毛绒玩具项目”，每卖出一个毛绒玩具，宜家就会通过旗下的 IKEA FOUNDATION 捐出 1 欧元，用于支持贫困儿童教育。宜家的每个员工都可以参与到其中来，他们会把卖场里面把最好的位置都布置出来，并将活动广泛宣传，内部也会评选出“爱心大使”。他们每天都会跟踪毛绒玩具销售的数量，这并不是追求钱的感觉，而真的是为了去做公益而感动，更让员工明白“短期活动的长期效应”——活动每年就两个月，时间短，但是它关注的一个目标，是孩子的未来，所以是一个长期的效应。“孩子是世界上最重要的人”，这是宜家两条企业态度之一，通过这样的活动，让员工真正越理解这句话的含义。大众汽车（德 Volkswagen）认为 CSR 持久性来自员工，大众汽车积极鼓励每一位员工都参与 CSR 活动的创意、执行，而每一个 CSR 活动也能看到大众汽车员工的身影。在 CSR 活动的宣传文本撰写中，他们会派出若干名工作人员深度参与文本的讨论和写作，以此让参与其中的员工感受到从事企业社会责任的意义。不仅如此，在一次广告宣传中，为了让大众汽车的员工在保护儿童安全方面发挥表率作用，公司向所有员工发起号召，希望员工积极报名让自己的孩子成为宣传片的主角。在报名开始后的 3 天，80 多名员工报名参与。受此鼓舞，大众汽车集团（中国）CEO Dr. Neumann 特别让自己

的两个孩子也参与其中，在片中为大家示范如何正确地使用安全座椅。

如此一来，企业社会责任和企业文化建设形成了一个良好的互动。一方面，在企业文化的要求下，每一位员工积极投身企业社会责任，身体力行为社会公益事业贡献自己的力量。另一方面，经过实践洗礼的员工进一步加深了对企业社会责任的认识，从而更深刻地理解企业文化，形成了一种更强的企业向心力。这种良性的循环保证了企业社会责任的持久生命力。

### CSR，要不断创新

在商业模式呼唤创造性的时代，如何创新 CSR 的履行方式，也成为企业管理者和公关人的一个挑战。慈善义举譬如资金和物资的捐助往往是企业的首选，然而这些活动却常常点到为止，停留在光鲜的捐赠仪式和隆重的新闻发布会上，造成一种炫耀而且泛滥的印象，即企业用钱买了一个名声。社会公众的愿望是看到企业拿出真正的诚意来，不止付出金钱，而且愿意投入智慧、时间与精力。由此对企业提出的挑战是做出实质性的工作，并且形成一个持续的具有生产力的策划和执行过程。

百事公司建立了土豆农场，不仅极大改善了当地的生态环境，更创造了大量就业岗位，促进农民收入的提高。通过建立自己的土豆农场，百事成功优化了上游供应链。如今，土豆农场已经成为百事的农业示范基地，推动了国内订单农业的规范化和产业化。联邦快递公司

推行使用压缩天然气染料卡车，以此减低物流业对石油的消耗和二氧化碳的排放，并逐渐使用替代能源，如使用混合动力车和电动汽车、使用更加省油的飞机以及更低能耗的建筑等方面走在行业的前列，这些也都纳入了企业可持续战略中。高盛银行在全球推行妇女教育计划，他们认为妇女教育水平的提高将会给一个国家经济发展水平的指数级提升，因此高盛利用自己的专业能力为妇女普及商业和金融知识，为他们开展务实的商业教育，这也是高盛银行 CSR 战略的一部分。Levi's (李维斯) 倡导平等工作，并捐赠数千万美元资助城市的社区中心，资助农场建设，并为代表美国的创业精神的蓝领乡村工人提供就业机会，完成了其社会责任战略。美国领先的肉产品和奶酪制造商 Boar's Head 发起“选择低盐食品”运动，鼓励消费者健康饮食，减少盐的摄入量，并通过官网宣扬健康的饮食生活方式。其生产的火腿、奶酪等产品的含盐量，均大大低于同行业平均水平。美国电话电报公司推出了全面的能源计分卡，用在根据房地产管理人员的能源表现，积分卡跟踪数据，制定目标和实行分数奖励，从而减少了耗电量，节约了能源。

社会责任和整个企业的业务价值是密不可分的，而创新已成为公司最核心的价值，要使企业始终保持一种朝气蓬勃的发展生机，任何一个企业家和企业都不能忽视创新对企业的重要作用。

### CSR 是责任，更是能力

CSR 之于企业，就如同一个人的居家状态，最见真性情。与企业的主营业务相比，CSR 的更接近于自发，CSR 自然成为观察企业的绝好角度。

企业无论是捐钱捐物做看得见的慈善，还是走消耗更少、收获更多的绿色生态发展之路，抑或是发展可持续的公益，引领行业新发展，都是 CSR 与发展战略相结合的实践，更是企业拥有的独一无二的力量，这种力量可以使企业实现社会价值的同时，也能够推动企业自身可持续发展。

由此以来，CSR 是企业竞争的软实力，它就不仅仅是企业的责任，同时是一种值得骄傲的智慧，更是一种了不起的能力。

