

2020

责任共担 价值共创  
社会责任卓越案例

# 越来越多企业履行社会责任以提升品牌吸引力 非市场战略的 CSR 孕育未来机会



● 邓理峰 中山大学传播学院副教授、公共传播学系系主任、中山大学公共传播研究中心副主任

2006年-2008年期间,国内沪深证交所、国资委及环保部先后颁布了企业社会责任管理相关的政策与法规。此后十多年来,CSR(企业社会责任)日益成为备受国内业界和学界关注的问题。作为企业最具公共性的行为,CSR实践往往与企业声誉及品牌管理有紧密的联系。

作为研究企业非市场战略的一个重要窗口,CSR的核心是企业如何处理与社会的关系,从而赢得社会的认可和合法性。实际上,在市场竞争激烈、社会和政治因素越来越能够影响企业竞争优势的背景下,企业的荣衰日益由其非市场战略所决定。作为非市场战略的CSR孕育着新兴的和未来的机会。

## 战略性 CSR:建立良好品牌形象和声誉是企业履责的一大动力

企业社会责任扼要地说,就是企业在承担对股东谋求利润最大化的经济责任之外,还需要回应企业其他各个利益相关方的期待和要求。

很多企业管理者未能意识到,企业所处社会和政治环境无时无刻不在约束、塑造或赋能企业行动。如今,诸多因素使更多企业更加重视非市场战略。例如,来自媒体环境、政府规制等的多种外部压力塑造了企业行为。目前企业竞争优势的来源越来越多来自于非市场环境。有如,2018年今日头条因涉嫌传播低俗内容、违规搜集用户隐私信息等而屡遭监管部门约谈,创始人张一鸣随后致歉。

有学者则指出,企业履行社会责任的动因主要来自全球化,全球化进程加速使人权、劳工和消费者权益问题凸显。对于外向型经济,苹果、迪斯尼、阿迪达斯、耐克等很多企业进行全球采购,若供应链某环节出现了环保、劳动等问题,往往会连累企业,损及企业品牌和声誉。大约十年前,苹果数码产品的很多供应链企业污染严重。在北京公众环境研究中心的引领和三十多家国内环保组织的参与下,连续多年发布“毒苹果”报道,最终促使苹果电脑披露其供应链企业名单,并大力整治苹果供应链企业的环境污染问题。

此外,由于企业产品和服务的同质化,也使更多企业依赖非市场因素来获得竞争优势。如塑造企业良好的声誉、与政府部门联手回应更大的社会问题等,这些能力最终影响着企业的成败。

实际上,企业的市场战略和非市场战略不是割裂的,而是联系和互动的。近年来陆续有研究表明,大多数消费者相信企业应该承担更多的社会责任,而且CSR还会影响消费者的品牌偏好和品牌溢价。越来越多的企业开始关注CSR对企业品牌和声誉的重要作用,并履行社会责任以提升品牌吸引力,进而获得持续的市场竞争优势。

## 具体案例

### 互联网平台企业抗疫： 为公众之关切提供 实质性帮助是获得认可 度的有效策略

在今年疫情的背景下,互联网企业履行社会责任也呈现出不同的特点。据年初一项研究,本次抗击新冠疫情中,各家互联网平台企业都根据自身的技术专长和资源优势推出一系列抗疫活动,但公众对于平台企业的善意感知、抗疫活动修复负面形象、抗疫活动作用评价等都存在显著差异。其中,疫情造成生活和交往不便,而提供物流运送服务的顺丰、电商平台阿里巴巴和京东的生鲜供给以及作为社交平台的腾讯,为保障人们日常所需提供了实质性帮助,因而这类企业的抗疫行为受到了更多关注。

值得注意的是,顺丰速运并不拥有广泛影响力的媒体平台,但在此次调研中,其抗疫活动的知晓度显著高于百度、今日头条、快手等自身拥有媒体渠道的互联网平台企业。这提示决策者在公共应急中行胜于言,在公众最关切和最需要的方面提供实质性帮助,将是获得高认知度和认可度的有效策略。

由于年初受疫情影响复工延迟,腾讯会议向用户免费开放。在帮助解决企业开会人员聚集问题的同时,腾讯会议平台也得到了更高的认知度和更多用户。北京大学互联网发展研究中心发布的报告显示,今年前五个月,腾讯会议直接节约社会成本高达714亿元。据今年9月腾讯发布的数据,腾讯会议上线245天用户数突破1亿人,成为最快拥有超1亿用户的视频会议产品。

实际上,互联网企业、文旅企业和媒体企业和社会价值观念和意识形态领域具有高度的社会外部性,因而在承担社会责任方面也具有特殊性。但目前无论是GRI还是ISO26000,这些CSR标准都没有针对这类具有高度外部性的企业提出具有针对性的企业社会责任标准。目前互联网媒体平台主体责任的一些最基本的问题,例如由谁负责、负责什么、对谁负责等,相关界定的完整和清晰程度不一。在平台情境里,由于平台具有多重角色和多层关系的特点,由谁负责和如何协同履责的问题还有待厘清。

## CSR 实践:从即兴公益走向策略公益的转变

一般而言,我国社会责任领域的制度化实践被认为是起步于2005年后。当时最主要的推动力是沪深两市对于上市企业和国务院国资委对于中央企业的相关规定。其中,国资委于2007年颁布的《关于中央企业履行社会责任的指导意见》是我国CSR实践的重要里程碑。实际上,我国企业社会责任实践有一个不同于欧美国家的特征便在于,国资委主管下的中央企业一直是CSR的引领者,政府始终是CSR的重要推动者。

从各行各业看,近年来企业CSR实践还呈现出一个重要变化——从即兴公益逐渐向策略公益转变。早期的企业社

会责任活动中,较为常见的是在突发危机或灾难等特殊时期的捐款捐物,呈现出没有规划的即兴和随机特征。最为典型的例证是2008年四川汶川地震后的企业公益行动。当时,广东加多宝集团捐款1亿元,“一夜成名”。但鉴于当时国内公益组织专业能力较弱等因素,即兴公益对于维护企业声誉和品牌而言并非最优的选择。

近年来,越来越多企业成立了自己的基金会。例如,碧桂园集团旗下有国强公益基金会,疫情期间该基金会进行了捐钱捐物、组织志愿者等活动。从实际效用讲,各个房地产商进行扶贫等公益活

动有助于改善与地方政府的关系,对于企业的市场战略也有一定帮助。

除了企业的财务和声誉形象等非财务收益外,企业CSR实践也确实创造了社会收益。首先,可以防止企业成本外部化。通过利益方施压于企业,促使企业在环境保护、自然资源的合理开发和循环利用、劳动关系和人权等问题上有所改观。同时,一家企业CSR对于具体社会问题的关注常常会激发其他企业跟进和协同的行为,并推动企业与政府、NGO等其他机构的合作。CSR项目还可能影响其他合作伙伴以及相关的公益事业或社会议题。

## CSR 选项:需考虑与企业战略、专业能力及品牌形象的匹配

根据已有研究,我国企业CSR实践可以从多个方面入手进行优化和完善。进行CSR项目的选择时,企业可以选择回应企业价值链带来的社会影响、服务于企业竞争优势的构建、平衡政府主导与企业跟随,抑或是进行企业领导人的个人价值和仁爱的社会化表达。

企业还应该尽量使项目与企业战略及专业能力相匹配。2010年,富士康曾发生了多起员工死亡事件。2013年,富士康集团曾在鳏寡孤独老弱病残等弱势群体帮扶及环境保护方面投入达到两千多万元,但由于公众对于富士康品牌形象感知集中在员工问题上,出现企业公益与企业问题之间的不对应,仍旧不被公众认可。当年富士康在网络上遭遇了

连片骂声,还在当年的中国公益慈善项目交流展示会上被砸场子。由此我们看到,CSR的战略匹配度、投入的时间和强度、企业声誉等都会影响到利益方对CSR项目的认可度。

回应当下中国的重要社会问题,长期持续地予以重点关注和投入,并发挥企业的市场资源和技术专长等优势,将CSR工作嵌置在企业商业模式当中,这是企业CSR选项及其品牌化的关键。这不仅仅有助于缓解和助力于解决这类问题,而且有助于企业讲好一个品牌故事,助力于企业的品牌建设。

2011年,安利公益基金会与中国关心下一代委员会合作实施“春苗营养厨房计划”,旨在解决农村学生的饮食及营

养问题。在该项目中,家庭、地方政府和中央政府,以及安利公司都出一份力,极大地改善了农村贫困地区学生的营养午餐问题。实际上,食堂食品安全问题有比较大的风险,安利公司之所以能够顺利开展项目,便是利用了其全国庞大的销售网络来保障学校厨房能够正常运转。据新闻报道,截至2014年,“春苗营养厨房”已经落成3000多家,受益儿童达150万人。

虽然企业社会责任活动往往侧重在解决一个社会问题的“点”,而往往难以解决“面”上问题,但一家企业探索出成功的模式后,常常会形成领头示范的作用,带动更多企业模仿和加入,从而在更大范围里增进社会福利。