

## 中国企业走出去

张颖 (左) 孟睿思 (右)  
伊利诺斯大学鹿特丹管理学院副院长、教授 哈佛大学商学院教授



# 社会企业责任与全球竞争力

尽管中国企业拥有用于海外投资的巨额资金，但想要在全球市场上获得与美国、欧盟，抑或日本、韩国企业同等的认可，它们仍然处在较为落后的阶段

□孟睿思 (Christopher Marquis) 张颖

随着越来越多的中国企业登上国际舞台、在全球市场上提供产品和服务，它们的发展也遇到了一些严峻的问题。通过各种各样的举措，中国企业在国际化的道路上看起来走得还算成功。例如，在2013年，中国就已成为世界第三大对外投资国（对外直接投资高达840亿美元），仅次于美国（3290亿美元）和日本（1230亿美元）。但从另一个角度来看，中国企业到底在多大程度上有效地渗透到国际市场了呢？这个问题值得深思。举例来说，在近期出炉的两份全球领先品牌名单上，中国企业的表现并不尽如人意。例如，由《福布斯》杂志 (Forbes) 公布的“全球最具价值品牌100强”名单上，没有一个是源自中国的品牌；由国际品牌咨询公司英图博略 (InterBrand) 公布的一份类似的名单“全球百大品牌排行榜”终于迎来第一个中国品牌——华为，但只排在第94位。

所以，尽管中国企业拥有用于海外投资的巨额资金，但仍然处于较为落后的阶段，想要在全球市场上获得与美国、欧盟，抑或日本、韩国企业同等的认可，还有很长的一段路要走。在本文中，我们认为，全球企业公民 (global citizenship) 和企业全球社会责任可以为真正大而强的公司在国际市场中建立自己的企业品牌形象和企业形象奠定良好的基础。

## 中国企业的全球企业社会责任与竞争力

中国企业的社会责任状况问题不只

是由国际利益相关方提出的，也是由中国企业自己提出的。即使是在今天的中国，企业的社会责任感都被寄予了更高的期望。为更好地应对中国企业走出去的种种挑战，我们认为，国际化企业发展企业社会责任（后文简称CSR）战略有三个关键的策略性优势，包括建立“社会经营许可”、增强市场认知能力、加强文化嵌入度。

**第一，设立“社会经营许可”。**所有全球化企业共同面对的一个关键挑战就是在新市场建立其社会与文化合法性。“社会经营许可”的概念，本质上是指一个企业获得当地居民及其他利益相关者的接受或者准许，现在这个概念已经越来越普遍化。例如有一些案例：从中海油这样的石油企业到中国著名火锅连锁店海底捞这样的餐饮企业皆被美国政府和消费者所抵制。而且最近一些非洲人民也同样表达了他们对中国企业在自己国家影响力日渐增强的担忧。一个获得高度评价的案例则是高盛，高盛在其全球市场中有效获得了“社会经营许可”。过去十年中，高盛在其发展中国家市场开展了一项提升女性企业家形象的项目——万名女性行动（如在中国的“巾帼圆梦”计划）。高盛公司的领导发现，这种项目展示了高盛在该国市场并不仅是来盈利，还是来给予。这在很大程度上可以帮助高盛在新市场树立良好的社会形象，同时也帮助高盛打开了与政府对话的大门。在政府层面，“软实力”的概念变得愈来愈重要，在公司层面建立一个战略性CSR项目相当于政府层面的软实力建设。这是企业减少公众对其动

机的怀疑、提升公司形象和公众接受度的有效途径。

**第二，增强市场认知能力。**通过CSR项目融入本地市场，是一个企业增强对新市场认知的另一个有效方法。例如，备受推崇的国际著名品牌IBM为公司主要领导创立了一个“企业全球志愿服务队”，在该项目中，IBM领导人会在国际市场所在国家为当地NGO工作一个月左右。IBM根据内部的未来20-30年时间关键的增长市场的列表来决定在哪里开展志愿者项目。志愿者通过该项目可以更多地了解该国市场以及这个国家特有的投资机会，从而实现该项目的关键目标——提升公司领导人在国际维度方面的人力资本。同时，公司领导利用该段工作时间会与项目所在国家的高级官员频繁接触，这就增强了IBM的公司声誉，并为未来重要的工作建立了联系。在发达国家，购买IBM的昂贵设备和服务的主要是企业，而发展中国家的买方主要是政府，所以与政府官员的这些联系就极具战略意义。据IBM领导层估计，由于有这些志愿者项目的存在，IBM在这些国家和地区建立正常商业渠道的进程少走了至少10年的弯路。

**第三，加强文化嵌入度。**众所周知，国家文化对个体的行为和工作方式会产生巨大的影响，不同国家在文化方面存在着巨大差异。文化距离越大，这种差异就尤为明显，中国与西方国家之间即是如此。在过去十年间，有许多在中国从事商业活动的跨国公司实施了有特色的CSR项目，促进了其在本地更好地运营。例如，添柏岚 (Timberland) 和可口

可乐都在中国根据其关键的全球性问题实施了大规模的员工志愿者项目，添柏岚公司主要围绕环境问题，而可口可乐公司则是关注水资源的问题。跨国公司管理层已然发现，这些项目的开展可以帮助他们更好地了解当地情况和员工情况，但更为重要的是，这些项目可以使得当地员工与跨国公司建立更深层次的关系。

## 建立全球CSR组合策略

虽然很多研究显示CSR能够提升公司形象、声誉，还有可能提升经营业绩，但是我们认为CSR项目本身就应该作为一个根本性的目标而建立，而不应该仅作为一个实现其他目标的手段存在。在研究中，我们发现大多数企业对CSR项目的深层次目的和潜在作用的认识不够清晰，从而忽视了CSR项目的重要性。切合这一根本目标，我们向在考虑如何开展CSR项目以及如何在国际层面开展的企业推荐以下原则。

**第一，聚焦于真实性，而不只是为了公关利益。**把CSR项目作为市场推广和公共关系的工具能够产生短期利益，但是对公司的长期发展会构成潜在危害。为了形成更为深刻的影响，对CSR项目的投入应该远远高于一个沟通战略，它应该是一个真正与全球利益相关者互动的有效途径。有许多企业把CSR项目作为一个沟通战略，然而当它们缺少真实性的现实被暴露时效果就会适得其反。英国石油公司 (BP) 就是一个典型案例。很多年来，BP一直通过公关战略把自己定位为一个环境友好型的、对社会负责任的企业。在墨西哥湾大规模漏油事故发生后，BP被贴上了伪君子的标签，极大地损害了其公司形象。而且，随着CSR报告和可持续发展报告越来越流行，把CSR项目仅仅作为公关形象项目的问题更为明显。因为通过这些报告，企业可以更容易地采取象征性姿态，而不是从深层次改变企业关于CSR项目的态度、信条和愿景。

**第二，以问题为导向，与品牌相联系。**在上面列举的案例中，企业CSR



中国企业走出去。资料图

项目通常关注一个特定的社会问题（例如水资源保护、女性企业家精神）。通过聚焦于一个特定问题，企业可以传达关于公司的全面图景，而且项目也更可能得到来自顶层领导的认同。这方面的一个著名案例是西联汇款 (Western Union) 聚焦于国际移民困境的CSR项目。西联汇款设计了一系列慈善、教育、游说项目以帮助移民在新国家安顿生活。聚焦于一个特定问题可以使企业不同国家之间的项目发挥协同效应。而且，如果项目与公司的品牌和生意存在一定关系，公司能够利用其核心能力更有效地执行CSR项目，利益相关者也会较少质疑公司项目的真实性。

**第三，平衡全球和当地战略。**联系全球品牌和公司战略固然重要，但是CSR项目同时应该聚焦当地，以更好地满足基层客户需求、获得有效执行项目所必需的本土支持。在有些案例中，企业选择聚焦本土而不是全球战略，以充分发挥最为有效的NGO合作伙伴的优势。例如，由于政府对NGO的限制政策，很多在中国的跨国公司难以寻找到合适的NGO合作伙伴，这就导致企业在实施CSR项目时聚焦于本地层面，因为全国性的大型NGO很少。然而，焦点过

于本地化的风险是可能存在着项目上的重叠，企业可能失去项目协同效应益处，公司高层管理者对该项目的理解和认同更少。所以，不管CSR是更为本土化或者更为全球化，展示一个连贯的CSR战略是其成功的前提条件。

## 结论

我们的观点是：CSR应该处于任何企业商业战略的核心。因为企业并不仅仅是为了创造财富和提高生产力而存在，企业同时是一个运转良好、富于关怀的社会的必备基础。正如我们在这篇文章中所总结的，中国企业可以通过一系列方法实施全球CSR项目以提升中国企业的国际形象和声誉、加深对新市场的了解、与当地员工和消费者建立更好的联系。所以，通过建立真诚的社会责任感意识，中国企业可以在全球市场获得繁荣发展。最后，我们认为聚焦于此具有一种更大的影响：CSR能够使企业作为一个社会和经济的的重要单元来解决世界上存在的严重社会和环境问题。

(本文由《中国经济报告》编辑王艺璇译)