

中国企业走出去

伊拉姆·大学康特普管理学院院长、教授
张颖(左)
孟睿思(右)
哈佛大学商学院教授



社会责任与全球竞争力

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中了呢？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令人意外。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，没有一个企业源自中国的品牌；由国际品牌咨询公司英国品牌 (Interbrand) 公布的一份类似的品牌“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，尽管中国企业期用于海外投资的巨额资金，但仍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，我们将分析，全球企业公民 (global citizenship) 和企业社会责任在多大程度上可以成为真正强大而强的公司在国际市场上建立自己的企业品牌和企业形象要建立良好的基础。

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

中国经济报告 2015年第3期

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兴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中国政府和消费者所抵制。而且最近一些非别人民也这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有效获得了一个“社会经营许可”。过去十年中，高盛在其发展中国家的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，中国项目”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只是来盈利，还是来给予。这在很大程度上可以帮助高盛在新兴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级 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兴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 领导人在服务团队所在的国家为当地 NGO 工作一个月左右。IBM 根据内部的未来 20-30 年期间关键业务的增长市场的列表来决定在哪里开展志愿服务项目。志愿者通过该项目可以更多地了解该国市场以及该国特有的投资机会，从而为实现该项目的关键目标——提升公司领导人在国际制度方面的人力资本。同时，公司领导利用该段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 的昂贵设备和服务器的主要是企业，而发展中国家的买方系统则具有战略意义。据 IBM 领导层估计，由于有了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至少节省了 10% 的成本。

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效率会产生巨大的影响，不同国家在文化方面存在着巨大差异，文化距离越大，这种差异就更为明显。中国与西方国家之间差异如此。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服务项目，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，这些项目可以使当地员工与跨国公司建立更深层次的联系。

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上开展的企业推荐以下原则。

第一，聚焦于真实性，而不只是为了公共利益。把 CSR 项目作为市场推广和公共关系的工具容易产生短期利益，但是对公司的长期发展会产生潜在危害。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联系的有效途径。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就被暴露出来就会导致其反。英国石油公司 (BP) 就是一个典型案例。很多年来，BP 一直通过公共战略把自己定位为一个环境友好型的、对社会责任负责的企业。在墨西哥湾大灾难漏油事故发生后，BP 被贴上了不负责的标签。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目的性更为明显。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、价值和愿景。

第二，以问题为导向，与品牌相联系。在上文列举的案例中，企业 CSR



中国企业走出去。资料来源

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，而且项目也更容易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) 聚焦于国际移民围绕的 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在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 项目时也应该聚焦于当地，以更好地满足基层客户需求，获得有效执行项目所必需的基本上支持。在有些案例中，企业选择聚焦于当地而不是全球战略，以充分发挥最为有效的 NGO 合作机制的优势。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合适的 NGO 合作伙伴，这就导致企业在实际的 CSR 项目时聚焦于本地层面，因为全国性的的大型 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要，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 是更为本土化或者是为全球化，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，加深对新兴市场地了解、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、社会责任感发展。中国企业在全球市场获得繁荣发展。最后，我们认为聚焦于此具有一个更大的影响：CSR 能够使企业作为一个社会和经济的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)

2015年第3期 中国经济报告