新思路，新公益：中国企业之社会责任之路

贝恩针对中国企业履行社会责任如何兼顾“做多”与“做好”的最新研究

作者：朱永磊、刘湘平、刘世靖

BAIN & COMPANY

朱永磊，贝恩公司全球合伙人、大中华区战略业务主席
刘湘平，贝恩公司全球合伙人
刘世靖，贝恩公司董事经理

©本册著作权归贝恩公司所有

随着经济全球化的发展，人们越来越多地认识到世界各国之间前所未有地紧密相连，这也激发了我们对于**全球生态一体化和人类命运共同体**的思考与追求。2019年8月19日，近200家美国顶级企业的CEO们齐聚一堂召开“商业圆桌会议(Business Roundtable)”，会后发表了一项联合声明，第一次明确提出“所在社区：保护环境，尊重居民的诉求”是未来企业发展责任的重要部分。由此，如何开展“新公益”成为全球领先企业关注的焦点。

在我国，随着政府的引导和支持以及社会公众慈善意识的不断提升，走在公益前沿的企业和企业家们亦纷纷探索如何“更好地更有效地”做公益。他们期望能够发挥自身所长，践行企业使命，承担社会责任，推动中国“新公益”的发展。贝恩发现，传统的单纯公益捐赠已经不足以应对企业的公益追求；未来，**如何建立适用于更大范围的可复制、可持续的公益模式成为社会责任企业的新诉求。**

围绕这一趋势，贝恩公司携手大自然保护协会，通过一系列深度访谈和问卷调查，深入分析了我国企业在履行社会责任时所面临的新挑战，试图**寻找中国“新公益”事业突破口，思考如何构建有中国特色的长期可持续的“新公益”发展思路和生态体系。**展望未来，我们希望能够与企业们和企业家们一起开创中国社会“新公益”样本，打造属于我们的百年社会责任企业。

意识觉醒：“与时俱进”迈向“中流砥柱”

企业一直以来都是我国社会捐赠的中坚力量：参与捐赠的企业数量和捐赠总额均一直稳步增长；2018年**我国企业捐赠占社会捐赠总额的六成左右**，而该比例在美国常年维持在5%左右。针对2019年中国市值排名前100的公司的研究显示，目前，70%的公司在公司官网开辟了企业社会责任专栏，通过这扇窗口向公众及时传递企业践行社会责任的最新动态。此外，超八成公司在年报中有特定的章节披露企业社会责任相关事项以及定期发布独立的企业社会责任报告（图一）。

图一: 中国企业以及企业家的社会责任（CSR）意识不断增强

更加值得注意的是，**我们的领先企业已经开始有意识地将企业社会责任提升至企业战略层面的高度。**某大型乳品企业公共事务经理在访谈时提及“公司高层从2007年就开始提出绿色领导力、绿色产业链等公益环保概念；作为行业领先企业，倡导全产业链的**环境可持续发展体系是我们非常重要的战略之一。**我们每年也会有相应的可持续发展投入。”

而2020年的新冠疫情“黑天鹅”事件，更是彰显出了中国企业和企业家强烈的社会责任感：疫情突发初期，许多企业通过捐款捐物、加紧生产防疫物资等方式驰援一线。疫情态势趋稳后，即使面临疫情带来的运营和盈利压力，**68%受访企业仍表示未来1-2年将制定可持续发展战略；此外，接近70%受访企业愿意保持甚至增加社会责任相关的预算。同时，疫情也推动了对于健康相关课题的重视度：**49%和45%的受访企业表示将分别增加在环保和应对气候变化以及公民健康两个方面的投资。

发展痛点：从“量”向“质”的飞跃

贝恩发现，随着我国企业越来越多地投身于各类社会责任项目，先行者们已经开始意识到**如果想最大化地发挥企业社会责任影响力，“授人以鱼”是远远不够的，更重要的是如何打造一个可持续的自我推动的闭环生态系统和动态过程。**正如徐永光先生所说，只做单纯的“捐赠”或者“小而美”是不行的，这个模式需要能够复制、能够大范围应用，才可以做下去。

在我们的研究中，**超过七成的受访企业表示在未来几年他们将考虑调整企业社会责任的开展形式，更多地关注长期可持续发展的项目，并倾向于多方联盟、合作共赢的模式（图二）。**

图二：未来1-2年企业社会责任项目形式的转变趋势

注释：* 根据企业社会责任调查 (N=77) 分析
资料来源：企业社会责任调查

毋庸置疑，可持续的多方共赢的“新公益”模式将会是更有规模效应和影响力的企业社会责任投资，也必然是中国企业和企业家们的共同愿景。但是，在与众多公益领先企业的交流中，贝恩发现，转型过程亦面临诸多挑战。

第一，高涨的社会责任热情背后，**社会责任工作仍然缺乏清晰的战略支撑**。和业务发展一样，长期可持续性的社会责任和“新公益”模式的创新，需要企业进行一系列严谨的规划和实施，包含目标愿景、战略方向、指标设定和落实等。而我们的调研显示，近六成受访企业表示目前的社会责任工作尚未制定明确的指标和/或战略，约一成企业仅有围绕政府政策的指标。

第二，**尚未形成明确的组织和资源、预算体系**。某受访社会责任部门负责人表示，“进行社会责任项目时，我们没有明确的资源或单独的预算，需要请各个业务部门出资或调动各个部门的人员兼职开展。”

第三，**社会责任项目的投资回报不明确**。有别于业务项目明确的经济回报，社会责任项目回报往往涉及环境、卫生、健康等难以精准衡量的影响力，同时见效周期和影响链条长、短期效益不显著。在我们的采访中，超六成受访企业表示不清楚其所支持的社会责任项目的回报或最终执行结果，只能抱着把钱花出去做好事的心态开展工作。

第四，**构建社会公益“生态体系”的意识仍处于初级阶段**。大部分企业或受制于内部条件，或对于相关NGO认知有限，捐款捐物依然占据了主导地位。七成以上的受访企业对贝恩表示，目前依然以资金支持为主要参与方式；而仅有25%的企业在与NGO合作时有意识地搭建“联盟”，其中本身业务模式具备“生态”概念的创新科技企业占了绝大部分比例。

塑造体系：“做好事”同时“做得好”

面临向“新公益”转型的各种挑战，中国企业建立健全自身特色的社会责任生态体系任重道远。贝恩希望与我们的社会责任领先企业一起，“上下而求索”，摸索属于中国特色的模式。

首先，贝恩建议，**企业立足所在行业，结合自身条件和所处位置，自上而下确立清晰的社会责任战略（图三）**。与其它财务指标相比，社会责任往往难以量化；但是，企业不可因此而使其成为一笔“糊涂账”。在设定社会责任愿景时，不妨采用定性和定量相结合的方式。此外，基于愿景目标，明确哪些是重点发力领域以及能够为自身核心业务和所处的社会和社区创造多大价值，并分别规划短期和中长期路线图。落地时，充分调动和整合资源，力争实时监测、衡量、汇报相关关键指标的完成度。

图三: 企业如何确定清晰的社会责任战略

以可口可乐为例，该企业早在2010年制定了明确的集团社会责任战略——“至2020年，我们认为有收入增加一倍的潜力；我们要开发能够满足消费者不断变化的需求的新饮品，创造社会价值，在我们运营的社区中产生积极影响，与我们的全球合作伙伴，客户和消费者共同实现可持续，可量化的增长。”

随后十年之间，可口可乐通过一系列举措推动这一战略的落地和目标实现：根据社会责任相关各方的担忧度和对于公司现有或潜在影响程度排序后，将“积极健康生活”，“水资源管理”，“赋权女性”作为三大重点关注领域，分别设定明确的量化目标。最终成功实现年减糖35万吨、160%生产用水补偿、460万女性经济赋权。

其次，**企业须建立健全内部组织，培养相应能力并调拨相应的资源支持战略落地。**贝恩认为，社会责任战略和目标的落地，需要企业从最高层领导到前线工作人员的鼎力支持，构建内部的负责社会责任的机构，承担制定可持续发展战略、规划实施路径并推动落地的职责。实践中，需要组织不断地持续地衡量成果、优化资源、协调进度。与此同时，通过内外部成果宣贯，激励员工和其他利益相关方，从而使得公益成果最大化。

再者，不管是财务角度抑或是战略层面，贝恩认为，**项目的可持续性和“自我造血”能力格外重要（图四）。**以新希望为例，新希望集团藉由生猪扶贫项目，充分发挥政府、合作社、扶贫用户联动效应打造出“自我造血”的扶贫闭环生态。这样的模式创新保证了其最终可以突破“小而美”，在更大范围不断复制推广。最终，新希望集团打造的“自我循环”模式成功获得年出栏20万头生猪供应量，值得其它企业学习借鉴相关经验。

图四: 新希望集团在四川仪陇以生猪养殖工作为社会责任载体

通过识别慈善与业务共赢点，实现项目“自我造血”，从而避免长期纯慈善投入，打造项目的可持续性并不断扩大影响力

	政府	扶贫农户	新希望集团	合作社
主要职责:	提供**贴息贷款**帮助农户入股养猪合作社	**集资入股**当地养猪合作社 在生猪养殖农场中，**协助生猪养殖**	**投资1.5亿元**作为出栏20万头生猪扶贫**项目启动资金** 对合作农户统一**提供猪苗、技术指导、养殖物资等并回收商品肉猪** 与养猪合作社进行**收入分红**	建设300个**生猪养殖家庭农场**，组织农户统一接受**养殖培训**并**发放养殖物资** 为在猪场打工的贫困户定期发放工资与分红
合作驱动因素:	实现当地**4000户贫困户可持续脱贫**	获得**合作社收入分红**(每年~3,000–4,000元)及**工资性收入**	获得年出栏**20万头生猪供应** 通过可持续产业扶贫**履行企业社会责任**	获得**合作社收入分红**

资料来源: 案头研究；贝恩分析

最后，**多方各司其职，相辅相成，打造“赋能”生态系统，最大化价值。**“众人拾柴火焰高”，如今，伴随非政府营利组织数量日趋增多，涉及领域日益精细化，贝恩建议，企业应当树立明确合作共赢理念，与NGO合作牵头打造可持续的生态系统平台。如大自然保护协会与阿里巴巴和万向集团搭建了青山村生态平台（图五），推动青山村龙坞水库的保护工作，该项目不仅净化了龙坞水库的水质，同时让参与企业实现商业价值，每年更能捐赠约3%-10%收入支持项目长期可持续运营，真正造福子孙。

图五: 阿里、万向和大自然保护协会共建的青山村生态平台

企业与NGO合作牵头打造可持续生态系统平台，并与当地政府，各类企业，社区居民一同推动环保项目

资料来源: 龙坞水基金汇报材料；案头研究；贝恩分析

在抗击新冠疫情的过程中，我们发现很多企业已经开始尝试从上文提及的四个角度的某些方面进行突破，**跳出传统的捐款捐物思维模式，试图围绕自身的业务和能力优势，使公益支持的影响最大化。**例如，菜鸟、京东物流、顺丰等开通了全国驰援武汉救援物资的特别通道；百度AI针对病毒的基因组，采用LinearFold算法提升预测效率；阿里和腾讯则发挥自身大数据和庞大的用户基础优势，积极参与追踪体系的开发和运营维护。

贝恩相信，如若我们企业和企业家们能够树立可持续发展理念，规划、拆分并且落地“新公益”的战略和目标，我们必将打造出属于中国自己的百年社会责任企业。

本文的撰写亦得到了贝恩同事朱晓石、陈诗萌和李一楠的大力协助，在此感谢几位的辛苦付出。
本文作者亦感谢商道纵横，高临咨询，凯盛融英，CSR微侃对于本报告的大力支持。

Shared Ambition, True Results

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球37个国家设有59个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“ 真北 ”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号:

阿姆斯特丹 • 亚特兰大 • 曼谷 • 北京 • 班加罗尔 • 波士顿 • 布鲁塞尔 • 布宜诺斯艾利斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 达拉斯 • 迪拜 • 杜塞尔多夫 • 法兰克福
赫尔辛基 • 香港 • 休斯顿 • 伊斯坦布尔 • 雅加达 • 约翰内斯堡 • 吉隆坡 • 基辅 • 拉各斯 • 伦敦 • 洛杉矶 • 马德里 • 墨尔本 • 墨西哥城 • 米兰 •
莫斯科 • 孟买 • 慕尼黑 • 新德里 • 纽约 • 奥斯陆 • 帕洛阿尔托 • 巴黎 • 帕斯 • 里约热内卢 • 罗马 • 圣弗朗西斯科 • 圣地亚哥 • 圣保罗 • 首尔
上海 • 新加坡 • 斯德哥尔摩 • 悉尼 • 东京 • 多伦多 • 华沙 • 华盛顿 • 苏黎世 • 利雅得 • 多哈