

## 特邀编委

李铭俊 中欧国际工商学院院长、管理学教授

丁 远 中欧国际工商学院副院长兼教务长、会计学教授、法国凯辉会计学教席教授

## 执行编委

蔡舒恒 中欧国际工商学院管理学副教授

## 编委会成员

许 斌 中欧国际工商学院副教务长、经济学与金融学教授、吴敬琏经济学教席教授

芮 萌 中欧国际工商学院中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任、  
金融与会计学教授、中坤集团金融学教席教授

陈世敏 中欧国际工商学院案例研究中心主任、会计学教授、朱晓明会计学教席教授

吕文珍 中欧国际工商学院战略学及创业学系系主任、管理学教授



陈少晦 中欧国际工商学院管理实践教授、中欧卫生管理与政策中心联合主任

田 明 (EMBA05BJ3) 中欧国际工商学院校友总会会长，朗诗绿色集团董事长

焦 胜 (EMBA08SH6) 中欧国际工商学院校友总会常务理事，社会责任委员会主任，  
江苏汉锦集团有限公司董事长

李 文 (EMBA10SH2) 中欧国际工商学院校友总会常务理事，社会责任委员会联席主任，  
汇添富基金管理股份有限公司董事长



|    |   |
|----|---|
| 1  | 一．序   |
| 5  | 二．国际 CSR 趋势   |
| 13 | 三．中国 CSR 实践   |
| 21 | 四．中欧 CSR 案例    |
| 22 | 爱回收：做二手循环买卖的环保“独角兽”   |
| 30 | 老爸评测：一场源自父爱的坚守  |
| 37 | 穆墩岛农村淘宝服务站：向着美好生活出发   |
| 43 | 通威的绿色战略：从“授人以渔”到“渔光一体”  |
| 49 | 喜憨儿洗车中心：为心智障碍者建筑一个“梦想家园”  |
| 56 | 永祥多晶硅的制胜法宝：循环经济产业链  |
| 63 | 五．中欧 CSR 研究  |
| 64 | CEO 女儿效应——高管、女性社会化与企业社会责任   |
| 75 | 为何践行社会责任的“良心”领导者会激发内部员工主动担责？  |
| 80 | 用最“经济实在”的治理方案推动企业社会责任   |
| 88 | “怒刷存在感”与股票收益率   |
| 95 | A 股上市公司企业社会责任报告研究 2017  |



# 序

## 新时代 新责任

伴随着改革开放的大潮，中欧作为一所商学院，与走在经济发展前沿最前端的企业家们一起经历了中国经济发展最快的阶段。这 20 多年来，中国经济从粗放型的生长迈入了秩序化、以创新为动力的全球竞争。而中国企业也经历了从量变到质变的飞跃，从以产品生产为导向，追求市场份额并且以价格和量取胜的阶段发展到了今天以满足利益相关方的期望和诉求为导向，以追求企业持续发展、和谐共生为特征的价值创造阶段。过去 20 年，商业伦理与企业社会责任的引介方兴未艾，踏入新时代，新的定位将为中国企业社会责任发展带来新格局，而新时代所面对的不平衡、不充分的发展挑战也更加强烈地呼唤中国企业重新审视自身的时代角色和责任担当。

在这样的背景下，《中欧企业社会责任 (CSR) 报告》应运而生。全球广度、中国深度和社会责任是中欧人使命定位的三大支柱。培养积极承担社会责任的领导者是中欧的使命，也是时代所赋予的机会。自建院以来，中欧就不遗余力地倡导和践行企业社会责任。中欧在向着“建设世界一流商学院”的梦想前进的过程中也赋予梦想以全新的内涵，它不仅体现在品牌、声誉和实力上，也体现在一所商学院对企业家精神的传承和创新，以及对社会责任的勇敢担当。所以中欧不但有一批像许小年和陈杰平教授这样亲力亲为的教授和教职员工，更有一批杰出的企业家校友践行着社会责任，推进商业文明的发展。社会责任，一直是中欧以及校友广泛关注的议题。中欧校友在社会责任多个维度积极参与、广泛贡献。为此，中欧校友会希望能够集中展示教授和校友们在社会责任方面的研究和实践成果，同时倡导更多人关注并

参与社会责任的事业中。2017年8月18日，中欧校友总会发布校友企业社会责任的倡议书；最近中欧国际工商学院和中欧校友总会共同发起企业社会责任行动计划。这份《中欧企业社会责任（CSR）报告》在全球和中国范围内对过去一年在企业社会责任的形势与趋势做出分析的基础上，一方面重点展示了中欧在企业社会责任方面的典型案例，强调他们的引领和示范作用；一方面对中欧教授在企业社会责任方面的研究成果进行提炼，力求为创立中国CSR理论体系和框架、建立中国评估标准作出贡献，展现了学术理论方面的创新。中欧今后将加强企业社会责任的研究，出版年度报告。

未来的企业社会责任无疑将与人民的美好生活更紧密地联系在一起，中国企业不仅要致力商业创新、改善公共利益、保护地球环境和关爱弱势群体这些角度来度量自身和社会的关系，随着“一带一路”倡议的进一步发展，走出去的中国企业更要面对一系列跨文化发展的新挑战。这就意味着在全球商业环境里，社会责任将成为重要的企业竞争力，而中欧将一如既往地走在前面，做好知识创造和知识传播，与中国企业家们并肩前行，应对挑战。

中欧国际工商学院院长  
李铭俊 教授

中欧国际工商学院副院长兼教务长  
丁远 教授





# 国际 CSR 趋势

## 国际 CSR 趋势

□ 文 | 中欧国际工商学院管理学副教授 蔡舒恒

研究员 张云路

研究员 陈露洁

研究助理 刘婕

企业社会责任 (CSR) 问题越来越受到国际社会的广泛关注。从全球范围看, CSR 的话语与实践仍在经历一个相对复杂、广泛参与的过程, 这包括国际发展结构制定国际化准则, 学界、智库进行各个方向、各个相关利益者的研究, 企业不断的探路实践, 以及政府对规则的制定和引导。

在国际层面, 越来越多的 CSR 规则被制定; 在国家层面, CSR 立法与法规不断完善; 在企业层面, 各种 CSR 联盟、行为准则、评审评级、投资标准不断涌现……然而, 虽然 CSR 理念风靡全球, 但迄今为止, 全球范围内对 CSR 的定义、范围、方法仍未达成共识。争论仍在持续, 在学术领域, 全球各个国家的学者们没有停下对 CSR 相关领域的深入探索。

企业社会责任的概念源于亚当·斯密的“看不见的手”——古典经济学派认为, 企业的唯一任务就是在法律范围内, 在经营中追求利润的最大化。如此一来, 经济利润是衡量企业成功的唯一标准, 是企业的天性, 社会责任则不然。随着社会生产力的飞跃式发展, 以及企业数量与规模的急速提升, “利益相关者”理论逐渐进入更多人的视野和更多学者的研究范畴, 与此同时, 也有更多学者提供了观察 CSR 的不同视角。

国际学术领域中的众多研究不仅对学界, 对企业的 CSR 实践也具有重要的意义。虽然在过去几年, CSR 相关研究星罗棋布, 我们仍在其中筛选了若干于我们的标准看来具有代表意义的研究发现, 它们在一定程度上能够代表国际学术领域在 CSR 研究方面的方向与趋势。

### 趋势一: CSR 赋予企业“反脆弱性”

10 年前的那次金融海啸在全球范围内的破坏力史无前例, 然而, 那些在企业社会责任方面付出更多努力的企业, 却在这次经济崩盘中体现出了“反脆弱”能力。

来自美国和英国的三位学者（Lins, Servaes & Tamayo, 2017）对此做了相关研究，在 2008 年~2009 年的经济危机中，那些拥有更高社会资本——即拥有更多 CSR 举措的公司，其股票回报率要比拥有较低社会资本的企业要高出 4% 到 7%。基于社会资本理论以及企业 CSR 活动作为社会资本的衡量标准的相关研究，这三位学者选取了 2008 年 8 月~2009 年 3 月之间 1673 家非金融公司的 CSR 数据并进行了研究分析，该实证研究在控制了一系列变量以及公司特性（包括公司治理和透明度）的情况下发现了上述结果；而在金融危机后的恢复期，CSR 评估的高低在股票表现上并无差异性。总体而言，这些研究成果都显示，那些因 CSR 活动而拥有更高社会资本的企业，其作用在企业信任度被侵蚀的时候表现十分明显，而在常态之下，社会资本的优势已经体现在一家公司的股价之中了。而除此之外，这项研究还发现，在经济危机期间，CSR 评分较高的企业拥有更高的盈利能力，利润、销售增长、员工生产力方面要比 CSR 评分较低的企业表现更好——这意味着企业应该建立自身的社会资本，以便在外部环境发生剧烈震荡时抵御风险。

类似的发现在另外两位学者（Shiu & Yang, 2017）的研究中也有体现：当面临或遭遇负面事件时，参与企业社会责任能够为企业的股票和债券价格带来持续不断的、长期的保护效果。不过，这种保护效果在企业接下来遭遇第二次负面事件时就消失了。在利益相关者契约成本等理论的支持下，两位学者抓取了企业 CSR 参与度相关数据和《华尔街日报》中 1745 条负面事件进行分析而得出了上述结论。不过，与此前类似研究不同的是，该研究同时关注了 CSR 对公司带来的长期和短期影响，并且，这种对企业股票和债券价格带来的保护在金融类公司和最终商品制造企业的影响效果最大；随着负面事件数量的增加，该影响会马上消耗殆尽。总的来说，那些对于 CSR 有长期投入的企业更容易积累道德资本，在企业本身

---

注：Lins, Karl V., Servaes, Henri & Tamayo, Ane. 2007, Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 8, 1785-1823.

Shiu, Yung-Ming & Yang, Shou-Lin, 2017, Does Engagement in Corporate Social Responsibility Provide Strategic Insurance-like Effects? *Strategic Management Journal*, 38, 455-470.

遭遇非连续性的负面事件时具有抵抗股价和债券价格下跌的“反脆弱性”。

一直以来，虽然 CSR 的相关研究众多，企业对 CSR 的披露也愈发风靡，但事实上，学术领域对企业 CSR 表现与金融市场参与者的价值关联度仍存在很大的不确定性。美国和黎巴嫩的三位学者 (Cohen, Holder-Webb & Khalil, 2017) 通过对美国和黎巴嫩几所大学的 MBA 学生进行试验，研究企业 CSR 披露的价值关联，也就是——企业 CSR 是否影响了试验参与者在个人证券投资组合上的决策。通过对环境和劳工两个维度来表明企业 CSR 表现的强与弱，以及公司治理方面的强与弱，三位学者首先发现人们对于个人证券投资组合上的决策与公司的 CSR 表现有着直接关联，这表明了投资者也许正在更多地从各种渠道，包括媒体中关注企业 CSR 表现。除此以外，这项研究也发现参与者的投资决策也会受到公司治理的影响，不过这也仅发生在该公司的 CSR 表现比较好的情况下。

## 趋势二：对 CSR 越发“挑剔”的消费者

在全球范围内，将 CSR 纳入企业日常活动中的企业越来越多，这些 CSR 活动为企业带来了更高的消费者反映和良好的产品评价，并且加强了企业与各个利益相关方的关系。与此同时，企业在 CSR 活动中所采取的方法与形式也截然不同——然而，不同形式的 CSR 活动对消费者产生的影响我们却还知之甚少。

在此前的研究中，一些学者发现，相比直接资金资助的形式，非现金形式的 CSR 活动在消费者看来更为投入并且更富有感情——这也代表着，消费者很有可能更倾向于公司以非现金的形式来进行 CSR 活动。四位学者 (Hildebrand, Demotta, Sen & Valenzuela, 2017) 基于包括可控性认知、公司评估、控制可达性等相关理论进行了 5 组研究，来检验消费者对于企业 CSR 做法的反应。研究结果显示，在问题被看做是比较不可控时，公司使用非现金形式进行 CSR 活动的话，其消费者评价会更有利；而在问题被看做是比较可控时，运用资金形式进行 CSR 活动的公司会得到更高的消费者评价。事实上，该研究的意义在于，只要知道了消费者的心智中对一个事件判断为可控或不可控，企业就能够更好地选择自己实施自己的 CSR 活动形式。

---

注：Cohen, Jeffrey, Holder-Webb, Lori & Khalil, Samer. 2017, A Further Examination of the Impact of Corporate Social Responsibility and Governance on Investment Decisions. *Journal of Business Ethics*, 146: 203-218.  
Hilderbrand, Diogo, Demotta, Yoshiko, Sen, Sankar & Valenzuela Ana, 2017, Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Contribution Type. *Journal of Consumer Research*, 44, 738-758.

不过，从另一个方面来看，正是因为越来越多的企业在 CSR 方面的活动越来越多，形式也愈发多样，外界对此的报道数量也在急速增长。渐渐地，消费者对于企业所宣称的 CSR 行为天生就具有一些怀疑的情绪。甚至不乏有消费者认为，CSR 对于一些企业而言，只不过是“装装门面”的事情——这些所谓的 CSR 活动对于它们而言，只不过是为了转移公众的注意力，粉饰或者掩盖企业存在的真正问题。

三位学者（Connors, Anderson-MacDonald & Thomson, 2017）基于解释水平理论，对以上问题进行了深入的研究。通过一系列的实验，该研究发现消费者对 CSR 原本就持有的怀疑会带来负面影响——包括态度、购买意向、口碑传播意向等，然而，企业能够通过扎实具体的展现 CSR 信息而缓解这种负面影响。其背后的机制在于，由于对 CSR 的怀疑会导致消费者采取一种低解释水平表征，这种情况所导致的结果就是在处理具体 CSR 信息时会达到一种趋同一致的思维模式。换句话说，在这种情况下，企业可以通过释放和传递正面的具体阐述以及更为人信赖的信息而获得消费者积极正面的回应。不仅如此，这种效果还能够经受住时间的考验，也有助于消费者回忆和辨识出有关 CSR 行为的信息。总而言之，正是因为消费者对 CSR 与生俱来的怀疑态度，企业更应该使用更为经济、更为有效的方式向消费者传递信息。

### 趋势三：CSR 对雇主与员工的影响日渐明晰

员工是公司内部利益相关者中最重要的组成部分。组织对待员工的方式、态度会深深地影响员工的心理感知，从而决定其态度及行为付出。两位学者（Flammer & Luo, 2017）的研究调查了公司是否运用了 CSR 来提高员工的参与度，并且缓解工作场所的有害行为，例如偷懒和旷工等。他们的研究显示，许多员工相关的 CSR 提升主要发生在那些劳动力集中、竞争更为激烈、受制于更容易不满的利益相关者的行业中。而 CSR 的提升能够增加员工的创造力，使自己与竞争对手与众不同，并且减少员工对公司负面形象的不满。

在过去的 30 多年里，个人与组织层面的社会责任研究大部分集中在社会责任行为，一部分在社会责任身份方面，却少有学者将两者结合在一起进行研究。在三位作者（Haski-Leventhal, Roza &

---

注：Connors, Scott, Anderson-MacDonald, Stephen & Thomson, Matthew, 2017, Overcoming the 'Window Dressing' Effect: Mitigating the Negative Effects of Inherent Skepticism Towards Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 145: 599-621.

Flammer, Caroline & Luo, Jiao, 2017. Corporate Social Responsibility as An Employee Governance Tool: Evidence from a Quasi-Experiment. *Strategic Management Journal*, 38, 163-183.

Meijs, 2017) 看来, 这种情况会给 CSR 研究带来极大的局限性, 同样对 CSR 概念的解读也过于简单了。在他们的研究中, 结合了社会责任的两个维度, 即身份与行为, 并构建了“社会责任矩阵”, 该矩阵中包含了低社会责任、基于身份的社会责任、基于行为的社会责任和交织型社会责任, 来对雇员和雇主的社会责任进行分类。三位学者认为, 将雇主和员工放在同一个矩阵中对于衡量企业相关 CSR 的一致性, 以及对双方可能产生的效果而言非常重要。例如, 一旦社会责任身份与社会责任行为之间产生不一致, 便会在雇主与员工之间产生信任的缺失, 甚至导致有害行为的发生。

CSR 经理人应该算是一个相对比较新的工作岗位。两位学者 (Risi & Wickert, 2017) 通过对跨国企业 CSR 经理进行定性分析, 来研究企业中制度化与专业化是否具有“对称性”这一问题。一个颇为有趣的发现是, 随着 CSR 在企业中制度化的不断推进和巩固, CSR 经理却逐渐被推到了组织边缘。两位学者认为, 这代表着专业化与制度化之间在一些特定情况下具有“非对称性”。通过实证研究, 他们发现, 在 CSR 体系内, 正是由于专业知识的外化导致 CSR 经理人从组织的中央游移到了边缘, 虽然一些 CSR 经理会抵抗这种边缘化的局面, 但总体而言, 他们越是在 CSR 制度化上做得成功, 他们越是在“自我边缘化”。这也反映了一个现状: 现在组织内的专家比起传统的职业人员而言要“弱势”许多, 同时证实了, 当一家企业 CSR 制度化做得好, CSR 经理人的重要性就会减弱。

#### 趋势四: CSR 披露方式“大有门道”

过去 20 年中, 全球大型企业的 CSR 报告无论从数量还是从质量角度都经历了显著的提升。然而这些披露报告无论从格式、方式方法、内容要素的角度都缺乏一致性, 与此同时, 对于报告的内容质量和精确性也缺乏评估体系。虽然全球报告倡议组织 (GRI) 和 ISO 26000 标准旨在解决这个问题, 但它们主要聚焦在 CSR 报告的制作流程, 缺乏对于实施阶段的评估和披露信息准确性的确认。三位作者 (Sethi, Martell & Demir, 2017) 为此运用名为 CSR-可持续性监控 (CSR-Sustainability Monitor) 的框架,

---

注: Haski-Leventhal, Debbie, Roza Lonneke & Meijs, Lucas C. P. M., 2017, Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting the Identity and Behavior of Employers and Employees. *Journal of Business Ethics*, 143: 35-51.

Risi, David & Wickert, Christopher, 2017, Reconsidering the ‘Symmetry’ Between Institutionalization and Professionalization: The Case of Corporate Social Responsibility Managers, *Journal of Management Studies* 54:5.

用来分析和评估 CSR 报告的内容。在他们的研究中，使用了全球 614 个大型企业的 CSR 报告数据，涵盖 43 个国家，20 个行业。

通过分析发现，那些拥有更高质量 CSR 报告的核准度更高，而规模的大小与 CSR 报告的核准度没有紧密的联系。与此同时，那些身处环境和社会敏感度较高行业中的企业，其 CSR 报告的核准度会更高。从地区来看，西欧的企业相较东亚和北美的企业而言，CSR 报告的核准度更高，除此以外，这也与法律体系有所关联。

该研究为 CSR 学者和 CSR 从业者从三个方面提出了挑战：精确披露、完全披露、披露核准提供商的多元化。例如，在 CSR 披露的核准方面，许多核准者可能只停留在保证的款项是否到位这个阶段，而对该款项的使用是否达到了预定目标没有衡量；再比如，许多公司的 CSR 报告中会重点提出自己社会责任投资 (ESG) 中的积极方面，而弱化或忽略消极的方面。然而，只有完整地在 CSR 报告中公开披露所有情况，并且对其加以解释，才能够真正获取公众的信任。

从另外一个角度来看，一些学者对 CSR 报告的内容与形式进行了深入的探讨。CSR 报告中，不少企业会阐述自己的 CSR 战略，比如聚焦社区或放眼全球，形式上经常采用文字和图片的展示方式。然而，这种类型的 CSR 报告对于每天都在跟数字打交道的投资人而言，是否足够“友好”和有效？三位学者 (Elliott, Grant & Rennekamp, 2017) 运用理论和试验发现，通过阐述 CSR 战略及使用文字和图片的展示方式能够增加投资人对于该企业的投资意愿——特别是那些对数字略不敏感的投资人。与此同时，他们也证实了 CSR 报告能够通过信息披露的风格特征来影响其他人对公司价值的观念。换句话说，一家企业在撰写和设计自己的 CSR 报告时，一定需要考虑到自己的读者受众以及他们接受信息的主要方式和方法。

---

注: Sethi, S. Prakash Sethi, Martell, Terrence F. & Demir, Mert, 2017, Enhancing the Role and Effectiveness of Corporate Social Responsibility (CSR) Reports: The Missing Elements of Content Verification and Integrity Assurance. *Journal of Business Ethics*, 144: 59-82.

Elliott, W. Brooke, Grant, Stephanie M. & Rennekamp, Kristina M., 2017, How Disclosure Features of Corporate Social Responsibility Reports Interact with Investor Numeracy to Influence Investor Judgements. *Contemporary Accounting Research*, 34, 1596-1621.





# 中国 CSR 实践

## 中国 CSR 实践

□ 文 | 中欧国际工商学院管理学副教授 蔡舒恒

研究员 张云路

研究助理 刘 婕

汇添富基金管理股份有限公司公益行政经理 王露瞳

面对世界多极化、经济全球化的世界潮流，中国在国际社会中坚定展现大国担当，越来越多地开始扮演倡议者、推动者和引领者的角色，提出了“人类命运共同体”的全球治理观，不断为全球发展贡献中国智慧。

与中国国际地位不断提升相匹配的是，在社会责任实践领域，中国企业也在加快追赶国际潮流。2015年9月，联合国可持续发展峰会通过了“变革我们的世界——2030年可持续发展议程”的成果文件，确定了“2030可持续发展目标 (SDGs)”。中国也在本次峰会上发布了《中国落实2030年可持续发展议程国别方案》，以加快推进可持续发展议程落实工作，持续为全球发展事业做出力所能及的贡献。

在这一背景下，中国企业积极响应SDGs，并以《国别方案》为指导，贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。2017年9月6日，上交所正式成为联合国可持续证券交易所倡议第65家伙伴交易所，也是我国首个加入该倡议的证券交易所。

中国国家主席习近平在2013年提出共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的重要合作倡议。至2017年，“一带一路”建设进展顺利，成果丰硕，受到国际社会的广泛欢迎和高度评价。2017年5月14日至15日，中国在北京主办“一带一路”国际合作高峰论坛。论坛就各国政府、地方、企业等达成一系列合作共识、重要举措及务实成果形成了成果清单，涵盖政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通5大类，共76大项、270多项具体成果。“一带一路”已经成为了一股新的国际发展潮流。

企业是“一带一路”发展当中的主体，中国企业也在积极思考在这一时代背景下，怎样将企业发展与社会责任相结合。中国企业除了对相关议题的积极思考，也在通过实际行动将履行社会责任打造为企业竞争力。

## 环境保护为重要三大攻坚战之一

中国环保部将 2017 年的环境日主题定为“绿水青山就是金山银山”，环境保护的政策推动和社会响应在 2017 年进一步加强。污染防治同样被中央经济工作会确定为 2018 年的三大攻坚战之一，其重要性已被提升至新的高度，“绿水青山”已成为决胜全面建成小康社会亟需补齐的短板。

在应对气候变化和推动节能减排方面，中国是最早批准《巴黎协定》的国家之一，也是最早向联合国提交应对气候变化国别方案的国家之一。中国 2015 年就承诺，将于 2030 年左右使二氧化碳排放达到峰值并争取尽早实现。

2017 年 6 月，由中国社科院企业社会责任研究中心、中国社科院可持续发展研究中心指导，中国社会百人论坛主办、中星责任云社会责任机构承办的首届《中国企业应对气候变化自主贡献研究报告》发布会暨研讨会在京举办。在本次会议上，中国社科院社会责任研究中心和中国社科院可持续发展研究中心联合中国石油化工集团公司、中国铝业公司、中国建材集团有限公司等 13 家企业共同成立“中国企业应对气候变化自主贡献联盟”，倡议汇聚行业权威专家、相关学者、知名企业等多方力量，共同呼吁应对气候变化中国自主贡献方案的落地施行，推动企业绿色发展，共建共享绿水青山。

2017 年 9 月，工信部副部长辛国斌在 2017 中国汽车产业发展（泰达）国际论坛上表示，全球汽车产业正加速向智能化、电动化的方向转变，为抢占新一轮制高点，把握产业发展趋势和机遇，我国已启动传统能源车停产停售时间表研究。根据相关资料显示，我国汽车产业在进入新世纪以来实现了快速发展，2016 年产销量突破 2,800 万辆，已连续八年位居世界第一位。目前，我国已成为最大的新能源汽车

生产和销售市场。

环境保护在中国的蓬勃发展也促使跨国企业在中国不断提升相关领域的表现。在公益慈善方面，企业对环境保护的探索和实践已经蔚然成风。

## 脱贫攻坚，企业扶贫“授人以渔”

2017 年是我国脱贫攻坚事业承上启下、全面突破的关键之年。从政府到企业，这场自上而下的脱贫攻坚战已经如火如荼地展开。2017 年 9 月，中共中央、国务院印发《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，提出“引导企业家主动履行社会责任”，并特别指出，引导和支持企业家参与“万企帮万村”精准扶贫行动。2017 年 12 月的中央经济工作会议上，进一步将精准脱贫列为 2018 年三大攻坚战之一。

中央企业在扶贫工作中具有重要骨干和示范引领作用。2017 年 3 月，中共中央、国务院印发《关于进一步加强中央单位定点扶贫工作的指导意见》，对脱贫攻坚的主要任务和具体要求予以明确。2017 年，多家大型中央企业纷纷发布本企业有关扶贫的白皮书，梳理企业多年来的扶贫经验和典型案例。其中包括《国家开发投资集团有限公司扶贫白皮书（1995-2017）》、《中国石化在西藏（2002-2017）》白皮书、《南方电网有限责任公司精准扶贫报告（2013-2017）》、《中国华能集团有限公司精准扶贫白皮书》。

除了中央企业，更多企业积极参与精准扶贫也成为常态。企业愈发认识到，扶贫工作不仅是社会责任，也是发展机会，将创造经济价值与承担社会责任统一起来，以“授人以渔”的方式进行产业扶贫，最终实现的是多方共赢。从行业上来看，金融、地产和互联网等企业在扶贫工作中尤为积极。

金融行业不仅在中短期内可以通过良好的金融服务与重组的信贷支持，为贫困人口提供生产投资机会，增加家庭收入，更可以在长期通过促进资本积累，推动技术进步，从而带动经济增长，降低贫困发生率。在精准扶贫的攻坚战中，金融企业起到了关键性的支撑作用。截至 2017 年 6 月，中国农业银行在扶贫

开发工作重点县的贷款余额达到 7,807 亿元，精准扶贫贷款余额 2,583 亿元；带动 616 万贫困人口脱贫。同时，在 832 个国家扶贫开发工作重点县已发放惠农卡 5,505 万张，布放各类电子机具 21.1 万台，设立金穗惠农通服务点 14.6 万个，行政村覆盖率达 72.1%。

地产企业则发挥基础设施建设优势，积极参与产业发展脱贫和易地搬迁脱贫。互联网企业同样在精准扶贫工作中表现亮眼，互联网企业善于构建新的商业模式，能够实现扶贫精准到人、扶贫开发动态监测及脱贫成效综合评估的科学管理。同时，利用先进的技术和大数据优势，能够将发达地区的教育、医疗、商业资源对接贫困地区，实现脱贫“造血”。

## CSR 披露渐成风，报告内容与用途多元化

2017 年 12 月，中欧国际工商学院中欧财富管理研究中心联合上海财经大学会计与财务大数据研究中心发布《A 股上市公司企业社会责任报告研究 2017》。报告对 2017 年 1-5 月发布的 A 股上市公司 2016 年度社会责任报告进行研究分析并指出，近年来 CSR 信息披露作为上市公司综合信息披露的一部分，逐渐受到了企业管理层的重视。一方面，CSR 报告的披露数量逐年增加；另一方面，除 2008、2009 年受上交所对三类公司强制披露政策的影响外，其他年份首次披露 CSR 报告公司的数量较为稳定。着眼于 2017 年，沪深两市共有 792 家 A 股上市公司披露其 2016 年度企业社会责任报告（含可持续发展报告），较上年增长 49 家，同比增长约 6.59%。其中，有 63 家公司首次披露其社会责任报告，较上年的 55 家公司略有上升。就 CSR 报告篇幅而言，2012-2016 年度 CSR 报告平均页数呈逐年上升趋势，2016 年度 CSR 报告的平均页数达到了 28 页，相较于 2012 年度的 23 页有显著的增加，这反映了 CSR 报告披露信息量的提升。

我们认为，这些现象得益于内外两方面因素。

外部原因主要是受监管影响，企业对社会责任的履行情况进行披露的强制性逐渐上升，并且这种强制

性还将在未来进一步加强。例如 2017 年 12 月，为促进提高上市公司质量，切实维护广大投资者的合法权益，中国证监会发布公告（2017）17 号、18 号文（《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第 2 号——年度报告的内容与格式（2017 年修订）》《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第 3 号——半年度报告的内容与格式（2017 年修订）》），对上市公司年度报告和半年度报告信息披露的内容与格式进行了统一修订。公告明确要求属于环境保护部门公布的重点排污单位或其重要子公司，应当根据法律、法规及部门规章的规定，在公司年度报告和半年度报告中，披露排污信息、防治污染设施的建设和运行情况、建设项目环境影响评价及其他环境保护行政许可情况等主要环境信息。除重点排污企业之外，其他公司要执行“遵守或解释”的原则，即参照披露或说明不披露原因。

从香港市场来看，2015 年 12 月，香港联合交易所（“联交所”）发布《环境、社会及管治报告指引》（《主板规则》附录 27 及《创业板上市规则》附录 20：“ESG”或“指引”）的咨询总结文件，要求所有在港上市公司于 2016 年财政年度开始参照发布环境、社会及管治（简称 ESG）报告。这次修订将每个层面的一般披露责任由建议披露提升至“不遵守就解释”，于发行人 2016 年 1 月 1 日或之后开始的财政年度生效。将范畴“环境”的关键绩效指标提升至“不遵守就解释”，于 2017 年 1 月 1 日或之后开始的财政年度生效。

除了外部监管，企业出于自身驱动的 CSR 披露也将更加广泛，并且报告内容与用途趋于多元化，以回应不同利益相关方的诉求。

## 投资领域积极推动责任投资

在责任投资理念进入中国初期，一方面资本市场不成熟，短期主义、投资主义盛行，价值投资和长期投资很难始终如一的坚持；另一方面，投资者对于责任投资策略也会抱有收益担忧或偏见。事实上，在资本市场引入责任投资理念，有助于引导资源向社会责任良好的企业配置，促进资产管理行业健康稳定发展。

随着监管层一系列的政策支持和引导，责任投资的推广逐渐步入加速期。2017 年 3 月，由中国证券投资基金业协会和联合国责任投资原则（UNPRI）共同主办的“负责任的投资原则：ESG 定义投资新趋势研讨会”在

北京举行。中国证券投资基金业协会会长洪磊致辞时指出，我国正处于经济转型升级的关键时期，推动中国经济可持续发展，服务中国经济供给侧结构性改革，资管行业责无旁贷，必须积极践行以保护环境资源、维护社会正义、强化公司治理（ESG）为核心的社会责任投资。

2017年6月，全球主要的指数供应商之一MSCI决定从2018年6月开始将中国A股纳入MSCI新兴市场指数和MSCI ACWI全球指数。所有被纳入MSCI指数的上市公司，都要接受MSCI的ESG评估，中国股市标准与国际接轨步入新的阶段。

不仅如此，ESG投资中的绿色金融概念已成为中国“十三五”规划的战略目标之一，其要求社会资本在绿色投资中占到85%以上。《构建中国绿色金融体系：进展报告2017》指出，中国已经确立了自身在绿色金融领域的全球领先地位，无论是在国内政策引导还是在国际领导力方面，都取得了实实在在的进展。报告指出，中国已成为推进全球绿色债券市场发展的重要动力。2017年上半年，中国累计发行36只绿色债券，价值776.7亿人民币（约合美元117亿）。绿色债券的发行数量、规模较2016年同期分别增长278%和28%。

2017年12月，中国国务院副总理马凯和英国财政大臣菲利普·哈蒙德在北京共同主持了第九次中英经济财金对话。在《第九次中英经济财金对话政策成果》中，中英双方支持绿色债券市场发展，鼓励中英优质企业跨境发行绿色债券。中方欢迎英国机构投资者投资中国绿色债券市场。因此我们预计，绿色债券的国际化进程将会加快，助力中国绿色金融继续领跑世界。







# 中欧 CSR 案例

## 案例 (一)

# 爱回收：做二手循环买卖的环保“独角兽”

□ 文 | 中欧国际工商学院金融与会计学教授 芮 萌

中欧案例中心研究员 于 峰

“如何以可持续的商业模式厘清长久以来的灰色地带，如何在遵纪守法的前提下开采二手手机‘矿山’上的巨额财富，在巨额利润的诱惑下坚守企业的社会责任，是爱回收必须挑战的行业命题。”

近年来，随着移动互联网的迅猛发展，手机已变成很多人须臾不可或缺的物件，而对于数量庞大的新兴消费群体，手机的更迭频率也越来越高。那些被更替下来的废旧手机，大多存在家中乏人问津，留之无用，弃之可惜。有人将手机喻为“身体的一部分”，可见其承载了机主太多的个人信息和隐私，稍有处理不当，便有可能酿成危机。因此，如何处理废旧手机已是一个普遍性问题。据中国信息通信研究院数据，在中国，2016年废旧手机回收率不足2%，这意味着大多数人都有废旧手机，但甚少选择回收渠道，毕竟，散落在城市的批发市场、火车站的黄牛大军——这些传统意义上回收手机的主力，是无法让人们充分信任的。

据中国工信部统计数据，2017年中国废弃手机数量或达5亿部。苹果公司的《环境责任报告》显示，2015财年苹果公司从4万多吨的废旧苹果产品中提炼出了2.8万吨可利用材料，包括1吨黄金、3吨白银和20吨铅。一部手机总质量的30%-40%为金、银、钯等贵金属材料。隐藏民间数量庞大的旧手机，俨然是一座巨大的矿山，蕴藏财富也潜伏危险，如若处理不当，所含的重金属等物质进入土壤和地下水，就可能造成环境污染，甚至造成儿童铅中毒，对下一代的身体健康造成永久性伤害，威胁生态安全和人类未来。

再看销售端的数据，据全球权威调研公司IDC的报告，2015年全球二手手机出货量为8,130万部，预计2020年将达到2.226亿部。苹果已开始出售“官翻机”，主流电商也纷纷布局二手手机交易业务，如京东二手优品、58同城转转等。据手机中国联合转转发布的《二手手机交易现状调研报告》，近半数的消费者对购买二手手机持开放心态。

在这样的背景之下，如何以可持续的商业模式厘清长久以来的灰色地带，如何在遵纪守法的前提下开采二手手机“矿山”上的巨额财富，在高额利润的诱惑下坚守企业的社会责任，就成为了一个行业命题。而爱回收就是挑战这一命题的创新型社会企业。

## 重塑产业链，让灰色变透明

“不错的成绩单与爱回收基于社会责任的商业模式息息相关。”

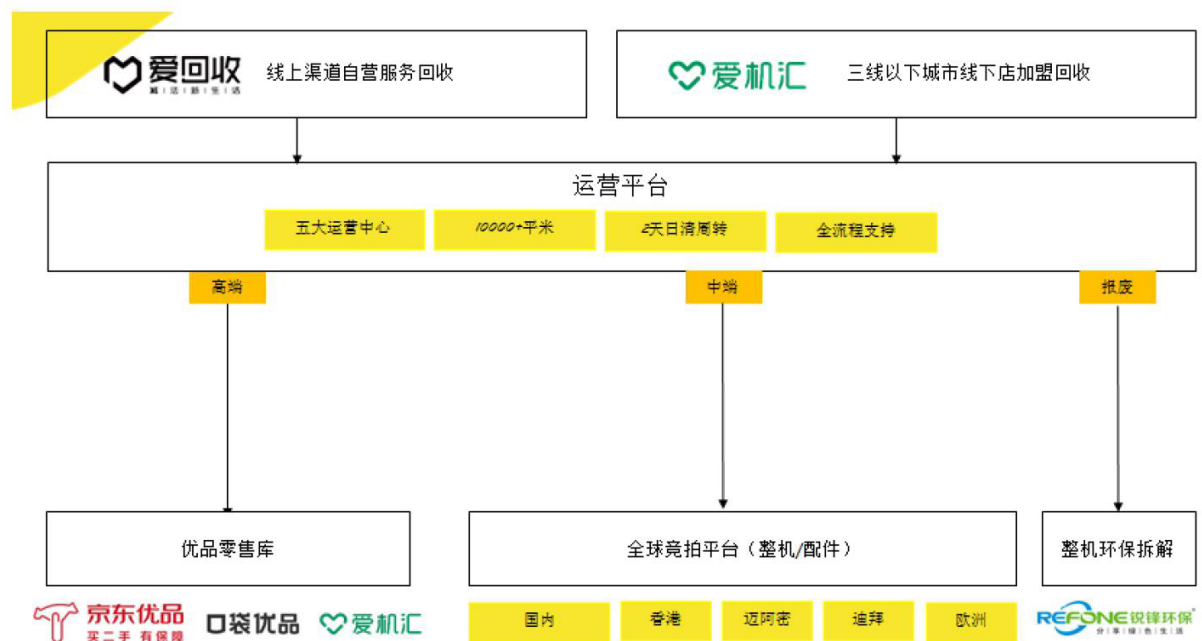
爱回收创立于 2011 年，是上海悦易网络技术有限公司旗下品牌和注册商标。爱回收品牌专注于二手手机、笔记本电脑、数码相机等 3C 产品回收，其中手机回收业务占比 80%-90%，主要进行合规处理和向下游再销售。爱回收已成功进行了多次融资，投资方包括晨兴资本、世界银行旗下投资机构 IFC、京东集团、天图资本、凯辉中法基金和达晨创投等。截至 2017 年 9 月，爱回收在全国一二线城市开设直营门店 200 多家，在三四线城市拥有 3 万多家合作店铺，员工总数超过 1,500 人。2016 年，爱回收的交易量为 520 万台，营业额约 15 亿元。

爱回收总裁郑甫江在谈及加入公司的初衷时这样说：“这件事情很有意义，中国一年卖 5 亿部新手机，沉淀在用户手里的手机有几亿部，这些手机要么被当成废品、电子垃圾，要么转给别人使用。我们回头看身边的人，每个人家里可能都有几部手机，这是一个巨大的浪费，或者是电子污染。”

爱回收不错的成绩单，与其基于社会责任的商业模式息息相关。在以往的回收产业链中，手机店和黄牛是主力军，他们将手机回收之后，会根据具体情况进入不同产业链，其中翻新和组装是最赚钱的途径。但这种二手机出现质量问题的概率很高，消费者往往要为此埋单。爱回收则希望通过重塑产业链，让这个相对灰色的行业变得透明和规范。

爱回收的商业模式是通过自建渠道将手机回收，然后其位于上海、北京、深圳、成都和武汉的运营中心会对手机进行质检和分类，分别归入报废、中端和高端三大类，从而进入不同的下游产业链：报废类的手机交给第三方专业公司进行环保拆解；中端类和一部分通过环保拆解获取的零部件通过全球竞价平台向国内外下游需求方销售；八五成新以上的高端类则通过京东优品、口袋优品和爱机汇等渠道进入二次销售。

通过对产业链的重构，爱回收找到了独特的定价方式，即通过竞拍平台和其他下游销售渠道的报价，反向对特定品牌和型号的手机做出短期价格预测，从而确定回收价格，锁定毛利，并最大限度规避价格波动风险。产业链的优化让爱回收在财务上显露出了优势，使得公司现金流有了很大保障。而由于下游二手手机的需求量很大，公司一般可以做到两天就出清库存。



· 爱回收的商业模式 ·

## 强化回收渠道，确保隐私安全

“有一次，我们真的协助公安将小偷抓获，因为他在我们这里实名出售手机。”

为了构建竞争优势，爱回收全面强化了回收渠道。首先是构建线上回收渠道，具体包括以下三方面：一是实现与京东、1号店、国美等主流电商的深度合作，使得消费者在购买新机时能通过电商入口实现

旧机回收；二是建设爱回收的官网、APP 和微信服务号，使得机主可以通过上述途径线上下单、线下成交；三是与小米、三星和魅族等手机品牌建立合作，帮助机主在购买新机时将旧机售出，获得现金或购买新机的抵用券。

虽然手机回收对个人来说是一种低频、非刚需的交易，但通过与线上购买新机的消费场景相结合，机主是可以被激发出更多交易欲望的。

完成交易则分为快递邮寄、上门回收和线下门店回收三种形式，快递邮寄在实际运营中遇到的困扰最多，投诉率较高，但也产生了不少订单量。上门交易和门店交易的投诉率则大为降低。顾名思义，上门交易是指爱回收工作人员来到机主指定地址，面对面完成交易；门店交易则是指通过爱回收线下实体店来进行回收。

门店是爱回收着力打造的重点回收渠道。截至 2017 年 9 月，爱回收线下直营门店已有 200 多家，大多数布局于一二线城市的核心商圈，并且几乎每月都有新进入的城市和新开的门店。虽然业界对于布局线下门店的做法有些争议，认为这是走向重资产模式，易导致成本增加，但郑甫江表示，由于有线上的导流，门店的盈利能力其实非常好，爱回收还希望未来将门店改造成人工智能店，进一步降低人力成本。



· 爱回收的线下门店 ·

爱回收也着力向三四线城市下沉回收渠道，目前已通过加盟的方式覆盖了全国约 35,000 家门店。加盟店的品牌叫爱机汇。从商业模式上来说，如果说爱回收是 C2B 模式，爱机汇则是 B2B 模式。

为改善机主的体验，爱回收还在隐私安全和价格评估上做了很多细致工作。在线上渠道，机主输入手机型号后可以查看到特定机型的评估指标，机主根据手机的实际状况进行选择，后台会评估出手机的回收价格，杜绝了以往“看人出价”的做法。在定价方面，爱回收采用反向定价策略，先由下游 B 端通过竞拍平台确定某款手机价格，再根据毛利率确定回收价格，在保证毛利率水平的前提，给予个人机主最优报价。至于个人隐私和信息安全问题，苹果手机只要恢复出厂设置，就无须担心数据泄露；对于安卓手机，爱回收会与机主当面进行恢复出厂设置操作，然后在后台进一步清理。爱回收采用国际 AC1 数据销毁技术（磁盘重复擦写技术），按照美国标准进行多次复写，彻底清除手机信息，以确保机主的个人隐私和信息安全。

按照中国的《旧货流通管理办法》相关规定，旧货经营者应当对收购、代销和寄卖的旧货进行查验，并对提供旧货的单位及个人进行严格登记。在以往不规范的回收市场，这些规定往往形同虚设，使得二手手机市场沦为销赃场所，但爱回收严格遵守手机回收的身份证登记制度，并规定了单个身份证售卖手机的数量上限。在后台，爱回收可将出售者的身份信息与公安系统进行对接，并进一步将手机编号与身份证号码关联，最大程度杜绝销赃的可能性。“有一次，我们真的协助公安将小偷抓获，因为他在这里实名出售手机。”爱回收联合创始人谢尹晟表示。

在后台管理上，爱回收强调标准化和智能化。他们已经实现了手机检测的流程标准化，正在努力填补二手手机检测标准的空白。爱回收拥有 100 多名研发人员，并保持着较大的研发投入，主要集中在后端大数据分析、智能门店和智能运营系统的开发，以及定价系统、评价系统的完善等。

在仓储和物流方面，爱回收在全国拥有总计逾一万平方米的运营中心，这些运营中心集质检、分拣、仓储、物流等功能于一体，可支持爱机汇和爱回收的全国回收业务。

## 加强拆解管理，关爱血铅儿童

“对于已遭受了电子产品制造、处理不当所带来的铅污染伤害的‘血铅儿童’，爱回收怀有天然的使命感。”

在回收的电子产品中，被列入“报废”类的会进入拆解工序，以获取可再次利用的零部件。为避免



资产过重，爱回收并不自营拆解业务，而是委托给第三方，如何有效地管理第三方，避免其投机行为，是爱回收面临的另一项挑战。

为此，爱回收对拆解方资质做了三项规定：一、具有环保部门颁发的环保处理资格证书；二、隶属于环保部门公布的电子废物拆解利用处置单位名单，并具备相应经营范围；三、具有环保部门颁发的电子类危险废物经营许可证。爱回收还在合同中注明，拆解方必须对手机进行环保拆解，同时要求拆解方支付保证金，违规提炼、翻新等都属于禁止性行为。

之所以强调环保拆解，是因为爱回收看到了电子垃圾对环境、健康造成的巨大危害，希望成为一家奉行环保和物尽其用理念的社会企业。因此，对于已遭受了电子产品制造、处理不当所带来的铅污染伤害的“血铅儿童”，爱回收怀有天然的使命感。爱回收曾联合中国少年儿童基金会“关爱血铅儿童专项基金”，共同发起公益宣传活动“关爱血铅儿童、行动代替口号”，号召人们延长电子产品使用周期、理性更换电子产品，并将淘汰的产品和废弃物交给正规回收机构处理。

2017年3月，爱回收跨界“东方风云榜”，举办了一场以公益慈善为主题的音乐盛典，并邀请知名歌手演绎公益主题曲——《金属童年》。音乐会后爱回收还发起了“关爱血铅儿童，明星旧物拍卖”公益慈善活动，并将所得善款捐赠给中国儿基会“关爱血铅儿童专项基金”。



· 爱回收携手“东方风云榜”举办关爱血铅儿童慈善音乐会 ·

近些年来，爱回收每年都会拿出近千部回收的 3C 产品捐赠给中国儿童少年基金会及一些山区教育类基金，以改善贫困地区教育设施，履行企业社会责任。

## 赢得世界银行的橄榄枝

“世界银行倾向于投资将赚钱和社会意义相连接的公司，所以我们谈判两个月就敲定了投资。”

在当下中国，循环经济刚刚起步，环保理念仍处于初级阶段，为何爱回收能够持之以恒地注重环境与社会效益呢？谢尹晟认为，“来自世界银行的投资功不可没”。

“我们 A 轮投资人是晨兴资本，B 轮是世界银行下属的 IFC……世界银行对合规性的要求最为严格，所以我们从一开始就围绕着合规，以严谨的方式去做事情。”回忆与 IFC 初次接触的情形，谢尹晟仍然记忆犹新，“在 B 轮前我们还是一个比较小的初创公司。那天其实挺有意思的，美国与我们有时差，当时已是半夜，我们准备了很详尽的数据，几个联合创始人就坐着等电话。电话打来以后，我们以为会问增长率或别的数据，结果第一句话是，‘你们今年为中国的环保事业做出了哪些贡献，请讲出三点。’我们完全没有思想准备，还好爱回收确实做了一些贡献。IFC 这种投资机构的关注点和我们想象的不太一样。”

事实上，世界银行在中国投资的项目不多，爱回收创始人陈雪峰说：“世界银行倾向于投资将赚钱和社会意义相连接的公司，所以我们谈判两个月就敲定了投资。”

根据 IFC 的投资协议，爱回收必须准备全面的环境与社会绩效年度监测报告 (AMR)，具体包括以下信息：环境和社会管理、职业健康和安全 (OHS) 性能、重大的环境和社会事件、项目和相关业务的可持续性、数据解释和纠正措施等。在报告中，爱回收必须从定性和定量两个角度向 IFC 汇报每年对环境和社会所做的贡献。一份年度监测报告所述的环境与社会绩效不仅包含爱回收自身，还必须涵盖爱回收产业链中的合作伙伴和员工，这意味着爱回收必须对产业链伙伴和员工进行相应的环境与社会绩效监控，并提供相应培训。

除了 IFC 的助力，爱回收在其他方面也感受到，践行社会责任并不仅仅意味着付出，这也会从多个层面为自身带来了回报。例如，爱回收在刚刚开设线下门店时遇到了不少的困难，“而最终能啃下一些硬骨头，除了要和商家谈商业模式，还要谈环保理念”。



2014年7月，在得到世界银行B轮融资的同时，爱回收在事实上也得到了世行品牌的背书，这让爱回收的开店之路顺畅了不少。经过多轮后续融资和业务发展，2016年9月，爱回收开始实现单月盈利。截至2017年9月，爱回收累计实现融资超过1.2亿美元，月营业额突破2亿元，是国内最大的C2B电子3C产品回收及环保处理平台，确立了行业内绝对领先的地位。

“从电子产品回收再利用出发，让二手产品循环成为大买卖，其默默打造商业闭环，生生跑出一只环保独角兽……”2016年12月，在由新浪科技主办的“2016年度科技风云榜”颁奖盛典上，爱回收获得新浪“最具潜力创业公司”奖项。

## 可持续的企业社会责任

“企业社会责任已成为爱回收的一部分，与其商业发展密不可分。”

回顾发展历程，爱回收管理层认为实现社会责任与商业的共振是致胜的关键因素。爱回收的商业模式天然带有社会责任的基因，也正是这种基因让他们在吸收投资和企业运营方面得到了更多回报。虽然依然面临着管理能力、盈利能力等多方面的挑战，但管理层确信，企业社会责任已成为爱回收的一部分，与其商业发展密不可分。

基于自身的行业经验，爱回收的创始人们对于企业社会责任也有着独特理解。谢尹晟表示：“我们对社会责任的感受可能与其他企业不同。我们所处的行业非常不规范，觉得在这样一个相对灰色的领域里，做到合法合规、诚实守信，就是最大的企业社会责任。从另一个维度来看，我们希望成为一家受尊敬的社会企业，希望通过回收的标准化和后端管理的合规化，大幅优化低碳环保的成本，为环保事业做出更多贡献。”郑甫江则从经营的角度表示：“我们要构建的是用商业的成功来践行环保理念和社会责任，不是纯粹做公益，而是通过商业成功持续地履行社会责任。”

## 案例 (二)

# 老爸评测：一场源自父爱的坚守

□ 文 | 中欧国际工商学院战略学副教授 庄汉盟

战略学副教授 莫 伦

案例研究员 赵丽曼

研究助理 孙鹤鸣

我很幸运，因为我在四十岁的时候，终于明白自己这辈子来到这个世界要做些什么了。

——魏文锋

## 较真老爸死磕毒书皮

2015 年，率领着 150 余人团队的魏文锋正踌躇满志地想把自己创办的一家主要从事化学品安全和毒理风险评估服务的公司做成营收上亿的大企业。

他绝对不会想到，自己的事业轨迹竟然被女儿用的一张包书皮彻底改写了。

春季入学的前几天，上小学二年级的女儿请魏文锋帮她包书皮。做了 16 年产品检测和化学品安全评估工作的魏文锋，被包书皮刺鼻的气味震住了。他的直觉告诉自己，这包书皮肯定有问题。他又从女儿常去的文具店买来 7 款畅销的包书皮，结果令他揪心：市面上的这些包书皮绝大多数是没有用料成分、生产厂家、地址和联系方式的“三无”产品。魏文锋建议女儿用牛皮纸的包书皮，但是女儿却不高兴地表示，老师要求所有同学都要用透明的包书皮。

魏文锋自掏腰包支付了 9,500 元的检测费，将 7 款包书皮送到江苏省泰州市国家精细化学品质量监督检验中心检测。检测结果显示，7 款包书皮都含有大量的多环芳烃 (PAHs) 和邻苯 (DEHP)，前者是化学致癌物，而后者则会干扰内分泌，具有生殖毒性。“虽然包书皮的生产商都是按照国家检测标准来生产的，但是这两种化学物质 (多环芳烃和邻苯) 当时都还没有列入国家检测标准之中。”魏文锋解释说。

想到可能有数以万计的中小学生在都使用这种存在安全隐患的包书皮时，魏文锋坐不住了。他开始

通过发微博、打电话的形式反映问题，甚至带着这些包书皮找到工商和教育等相关部门——但所有的努力都石沉大海。

“不理我是吧？那我就弄点事情出来，让你不能不理我！”说做就做，魏文锋通过微信公众号向全国的家长宣布检测结果并写了一篇关于毒书皮的文章。在朋友圈和媒体舆论的助推下，关注度迅速突破千万，造就了一场基于网络的全民大讨论。

2015年6月份，他自筹资金100万组建团队，以一个普通家长的名义发起“老爸评测”，并注册了相关品牌标识，决定与“有毒的包书皮”死磕到底。

为了引起社会对类似事件的重视，魏文锋个人投入约10万元拍摄了一部关于检测毒包书皮的纪录片。纪录片受到CCTV、人民日报等媒体转发、报道，视频播放量累计已经超过了上千万次。魏文锋被粉丝亲切地称为“魏老爸”，得到了上万家长的支持。借着这股力量，魏文锋和他的团队建立了十多个家长微信群。魏文锋还积极邀请政府监管部门的人进入微信群，与他们商讨如何改进产品标准。

令魏文锋开心的是，2016年2月份春季开学之际，江苏和上海的质监局对市场上的包书皮进行了专项检查，并添加了多环芳烃和邻苯二甲酸酯两项有毒化学物的检测，这个较真老爸的坚持终于得到相关部门的认可。

## 众筹化解公益痛点 刮起一股民间旋风

“以前总觉得自己会靠做检测赚一辈子的钱，却没想到有一天我会拿检测来烧钱。”在检测包书皮

之后，不少家长开始请魏文锋检测孩子们在用的各种存在安全隐患的物品，从书桌上的铅笔、橡皮、文件袋，到餐桌上的大米、砧板、筷子，乃至生活中的净水器、驱蚊灯等等……魏文锋深感这种社会需求之大，因为他很明白，检测费用是一般消费者个人所无法承担的，而且很多检测机构并不受理个人的检测申请。

面对源源不断的检测请求，魏文锋一边感受着家长对老爸评测的期许和支持，一边又对老爸评测后续的发展充满担忧。2015 年 10 月底，虽然老爸评测微商城的月营收已稳定在 30 万元左右，但公司的检测和宣传活动已经使企业产生了近 70 万元的亏空。100 万元的初期投资马上就要用完。

面对检测费用高昂的问题，群里的爸爸妈妈们热心地提醒魏文锋，对于大家共同关心的某一产品的质量情况可以采取众筹模式募集资金进行检测。

为了保证评测客观公正，老爸评测的工程师团队会挑出待检测产品含毒量风险较高的成分，搜索历史数据，并依据欧盟 REACH 法规数据库以及化学品危害毒理数据库，制定相关的产品检测标准，继而委托有资质的第三方检测机构进行检测，并将每笔开支在公众号上详细公示。截至 2016 年底，老爸评测团队开发的微信端众筹检测平台向 4,660 人筹集金额 240,472.16 元，全额资助了 23 个检测项目。

家长们的鼓励让魏文锋找到了前进的勇气和智慧。微信群里有位家长说：“把这月工资存起来，等‘老爸评测’上市时去买股票。”这句话启发了魏文锋，为什么不试试股东众筹呢？

他决定邀请来自全国各地的众多家长成为老爸评测的微股东，最低投资金额设为 1 万元。令他欣慰的是，2016 年 1 月中旬，当老爸评测向各位报名的家长公布了众筹的细则后短短几天，老爸评测就通过聚募网平台向 112 名家长成功募集了 200 万元，这些家长共同持有老爸评测 10% 的股份。这次众筹，为老爸评测进行了健康的充血，家长的这份信任也坚定了魏文锋将检测进行到底的决心。

## 向左走向右走？

### “网红 + 电商”的商业探索

“不要说我是做公益的，这样别人会对我进行道德审判。做带有公益性质的事业，也要活下去，要有自我造血的功能。”魏文锋说道。

虽然老爸评测被定位为一个专注于解决有毒有害产品社会问题的企业，但魏文锋也很明白，要想持

续生存下去就必须想办法可持续发展。

在观看了毒书皮的视频以后，微信群中越来越多的家长开始寻找安全书皮。一位杭州妈妈焦急地在群里询问：“毒书皮不能用了，但书本还要包，怎么办？”为了给家长们找到一款放心的包书皮，魏文锋开始走访包书皮厂商。通过对比，他锁定一家位于上海的文具生产商，向厂长表示想定制一批用食品安全级原料生产的包书皮。考虑到成本太高，厂长并没有接受魏文锋的提议。随后，魏文锋了解到厂长的儿子正在读幼儿园，在第二次走访时他问了厂长一个问题：“你儿子很快就要读小学了，你难道愿意也让他天天用有毒的包书皮？”厂长被这一番话所触动，遂答应魏文锋开发并生产了数十万张环保包书皮。

2015年秋季开学的前一周，一家名为“老爸良心推荐”的有赞店铺开张了。魏文锋将这款包书皮放在老爸评测开设的有赞微商城上出售。在短短一周时间里便收到了5,000多张的团购订单。

“支持我们走下去的不是商业利益，而是对大家的爱！”这是魏文锋创办老爸评测的初衷。但魏文锋非常清楚，仅有家长的支持和对大家的“爱”，企业无法自我造血，终将难以持续发展。魏文锋决定以可持续发展的商业模式，打造一家介于商业与公益之间、致力于解决社会问题的社会企业。

“目前互联网创业有三个路子：一个是to B，收企业的钱，和企业穿一条裤子，那评测就没有公正可言了；第二种是广告，企业和工厂来买单，和to B一个性质；最后只能to C，方式就是卖货。”

魏文锋对老爸评测的商业模式想得很明白。他认为，如果将企业作为用户，为其检测、向企业发放老爸评测的认证书同时收它们的费用，是很难保持公平、公正的。他选择采用to C的模式，直接面向家长和消费者，解决他们的痛点。但是，到底是为消费者提供检测信息和合格产品的信息并向他们收取订阅费，还是通过卖货销售合格产品给他们呢？

魏文锋认为中国人并没有养成为信息付费的消费习惯，而卖货可能是当下支撑老爸评测发展下去的最好方式。魏文锋认为这也是网红时代“粉丝经济”的产物，可以让老爸评测在不接受商家或工厂的广告费和赞助费的情况下，通过聚焦消费端获得发展的源动力。

与很多提供成千上万条可选商品的互联网电商平台不同，老爸评测有着自己的“坚持”：

第一，老爸评测不接受任何以商业为目的，特别是可能会使其失去控制权的合作——否则，其社会目的就会受到损害。比如，一位著名商家曾找到魏文锋商讨可否将合格产品贴上该商家的标志来销售。然而魏文锋认为这种合作的商业性太强，故果断地拒绝了这位商家。

第二，对于销售产品的部分，老爸评测将所有的检测报告附在所售产品的介绍部分。诚信的第三方检测的报告能够确保老爸评测认证的公正。

第三，老爸评测在检测合格的产品中会选择一种来销售，主要考虑因素是“安全”。当有两种甚至更多产品同样安全时，选择有更多盈利空间的一款。对于其他产品，老爸评测会在网上商城的“好货清单”中列出，推荐给消费者。

第四，在魏文锋的心中，粉丝就是顾客，要时刻把他们的需求放在首位。为了更好地维系与顾客的关系，老爸评测出台了详细的规则。例如，如果消费者不喜欢老爸评测的商品，可以无条件退货等。

过去一年多来，老爸评测通过推荐优质产品，在赞商城和淘宝店出售优质产品，已实现月均营收约 500 万，并开始盈利。目前，老爸评测的网上商城所售商品品类涵盖学生文具、母婴用品、厨房用品、美食生鲜等。

## 倒逼供给侧改革

### “老爸标准”填补国内空白

2016 年 3 月 3 日，魏文锋从自己创办的化学品法规服务公司辞职，全身心地投入老爸评测。

魏文锋对老爸评测的角色定位是发现劣质产品问题，引起有关部门重视，以此推进监管的行动和标准的建立。

2016 年夏天，一个母亲向魏文锋哭诉，她刚上小学的孩子在学校上完体育课经常会头晕、呕吐，还伴随流鼻血的现象，她认为是学校散发刺鼻气味的塑胶跑道有问题。在陆续收到各地家长对检测学校跑道的申请后，魏文锋召集了 1,000 多名家长参与了这一项目。老爸评测团队和家长志愿者们到全国各地 14 所学校的跑道现场调查、取样。检测的结果显示，跑道被检测出 7 种有毒物质（如，二硫化碳、二甲基呋喃、甲苯、乙苯等）超标。

检查结果出炉后，家长的唏嘘和厂商的质疑声交织在一起。跑道的一个原料提供商打电话斥责魏文锋：“我们轮胎颗粒显示各项化学指标都符合国家标准，你这是在瞎说！”魏文锋很理解这种抱怨，企业、官方质监局，以及铺设跑道的学校都有各自的无奈。

他分析说：“中国对跑道的标准只规定了 8 种化学检测项目，而厂家在生产和施工过程中可能添加



和使用了远远不止这 8 种有毒物质。”因此，虽然产品检测符合国家标准，但是跑道并不是无毒的。魏文锋进一步说道：“不能苛责政府没有尽到责任。事物的发展总是螺旋式的，科技发展和技术进步让我们身边有了五花八门的产品，我们的标准只有不断更新，才能有效监督。这时候，就需要行业自律、消费者提高鉴别能力，以及我们这样的企业倒逼、监督和补充。”

“老爸评测”实验室决定公开发布塑胶跑道标准，由民间机构公布“毒跑道”检测标准在国内尚属首次，这一行动引起了社会的广泛关注。国家开始重视“毒跑道”问题，2016 年 11 月，由教育部教育装备研究与发展中心起草的《中小学合成材料面层运动场地标准》在国家标准化委员会网站进行立项公示，并公开对中小学塑胶跑道国家标准征求意见。

为了很好地平衡其与产品生产企业和政府相关部门的关系，老爸评测在其微信订阅号和网站上仅公布产品检测分析报告（包括检测的日期、费用、方式、化学物质含量分析、消费建议等），但对劣质产品的品牌打上马赛克。“我们不公开不合格厂家，但消费者依然可以知道是哪个牌子。”魏文锋说，“曝光劣质品牌是政府部门的事情。”

2018 年 1 月，老爸评测被浙江省质量技术监督局授权成为 16 家“浙江省产品质量安全伤害信息监测点”之一。

## “心若简单，世界就是童话”

### 被一股爱的力量推着前行

看着越来越多的家长信任并支持着老爸评测，魏文锋决定将这股信任的力量传递下去。由于经常在朋友圈看到为白血病儿童筹款的信息，魏文锋想到家庭装修是儿童患白血病的重要原因。为了帮助家长们准确获知家中甲醛含量是否超标，2016 年 8 月，老爸评测在全国范围内发起了甲醛检测仪漂流活动。魏文锋向 487 位家长众筹了 5 万元人民币，购买了三台高精度甲醛检测仪。

家中装修的家长可以排队依次申请免费使用甲醛检测仪，不必支付押金或签订协议，只需在漂流日记本上留言。魏文锋在这个日记本的扉页写着“心若简单，世界就是童话！”他将这场活动称为“一场互联网信任传递实验”。截至 2017 年 1 月，甲醛检测仪漂流全国 29 个省份，6,000 多家庭、30,000 多房间进行了检测，超标率达到 39%。活动期间，没有出现检测仪丢失或损坏。

## “运动员” or “裁判员”

### 老爸评测的两难选择

“发现危害物品—检测验证危害—寻找替代产品”，围绕这样的模式，老爸评测在过去两年多得到了中国社会公众的广泛关注。截至 2017 年底，老爸评测微信公众号的粉丝数达到 50 万。通过在有赞和淘宝店推荐并出售优质产品，2017 年老爸评测网店全年营业总额达 4,370 万元。“2018 年，我们的目标营收是 1 亿元。”魏文锋满怀信心地说道：“只有把自己做大，才可以实现我们的企业使命：让孩子们远离有毒有害产品！”

成就之外，魏文锋非常清楚这家新创企业还面临许多不确定性。“我们最大的挑战便是裁判员和运动员的悖论。”魏文锋一直在两个潜在矛盾的目标间寻找着一个平衡，让带着“公益检测”、“电商”等标签的老爸评测能够摆脱两难，持续不断地发展下去。可以清楚的一点是，无论轻视哪个目标，都可能为老爸评测坚持初心、迈向未来带来灭顶之灾。

魏文锋接下来需要思考现存商业模式的可持续性以及新的商业模式问题。



## 案例（三）

# 穆墩岛农村淘宝服务站：向着美好生活出发

□ 文 | 中欧国际工商学院金融与会计学教授 芮 萌  
案例研究员 谢 淳

本文分为上下两篇，上篇阐述阿里巴巴的“农村战略”，指明其意义、愿景和落地思路。下篇则是解剖一只“麻雀”，通过讲述农村淘宝穆墩岛服务站的发展经历，展现了农村电商为一个优美淳朴却相对闭塞的水乡所带来的改变，以及其负责人“从城市到农村”的职业生涯变迁。读者不仅可以从中了解“市场主导+自建平台+政府推动”的农村电商“泗洪模式”，也可体悟到农村淘宝服务站的美好愿景——一个更大的生态公益服务中心，农村居民日常生活的方方面面都可以在这个平台上获得便利。

## 上篇：阿里巴巴的“农村战略”

2014年9月阿里巴巴在美国上市后，集团总裁金建杭曾经表示，涉农电商、大数据业务和跨境电商服务将成为阿里集团未来的三大战略发展方向。从涉农电商来看，中国农村人口约有8亿，电商增长空间非常大。但农村市场的特殊性，意味着阿里巴巴在农民兄弟中做电商生意会碰到不少难题。阿里研究院院长高红冰指出，在消费方面，农村市场商业基础薄弱，农民消费需求难以满足；在生产环节，农村生产资料的产供销体系刚刚从封闭走向开放，商业流通效率低下、市场信息滞后，而这些成本最终几乎都由农民来承担；同样的，在销售环节，高附加值农产品的销售渠道还不通畅，农产品电商也存在“散、低、少”的问题。“这些问题的解决，既需要电商大平台的介入——提供技术、理念、商业生态资源的全面支持，也需要政府在基础设施建设、发展环境营造上积极作为。”高红冰这样说道。

正是看到了电子商务对于农村发展的巨大价值，阿里巴巴集团于2014年10月发布了“农村战略”，

提出“服务农民，创新农业，让农村变美好”的目标；并于10月13日在首届浙江县域电子商务峰会上宣布启动“千县万村计划”，将在3-5年内投资100亿元，建立1000个县级运营中心和10万个村级服务站。这意味着阿里巴巴要在接下来几年将其电子商务网络覆盖到全国逾三分之一的县和六分之一的农村地区。

农村淘宝有两大愿景：一、以互联网方式推动城乡一体化进程，即通过基础设施建设打通到乡村的物流和信息通道，让农民在家中可以零成本地享受到与城市居民一样的便利生活，足不出户就能通过电商平台买到价廉物美的日用品、农资产品等；其中特别重要的一点是农民可以直接从厂家采购生产资料，从而降低成本，并进一步将农产品通过互联网平台卖到全国各地，从而直接增加收入、改善生活。二、创造更多农村创业、就业机会，即充分利用农村当地的媒体和各种宣传手段，营造回家创业的浓烈氛围，搭建创业舞台，扶植创业机会，让更多的年轻人返乡扎根农村，从而解决留守儿童、空巢老人等民生问题。这是一个有着深远社会意义的愿景。

由此可见，阿里巴巴的“农村淘宝”项目可谓惠及多方。

同时，“农村淘宝”项目的整体思路有四大规划：首先是买——重点在“互联网+基础设施”，通过“两通道，一闭环”，即物流、信息流两个通道，以及由安全交易所形成的闭环，由农村的淘宝服务站为村民进行代购。其次是人才——重点在“互联网+农人”，称为“松土壤，建平台”，即在当地招募农村淘宝服务站合伙人，并聚集一批带头人推动淘宝村或各种灵活经济体的形成，完成筑巢引鸟，形成良性循环。其三是卖——重点在“互联网+农产品”，目标是双平台机制，即进行农产品的上行推广，建立上行网站，完成农村的O2O体验。其四是生态——重点在于“互联网+三农”，即建立生态服务中心，扩展农村淘宝服务站的外延，完成衣、食、住、行、游、娱、购的一站式体验，实现农村人民生活方式和娱乐购物模式的转变。

## 下篇：穆墩岛农村淘宝服务站

泗洪县地处江苏西北、淮河下游，东临洪泽湖，西与安徽接壤，位于长三角经济区和江苏沿海经济带交叉辐射区域，县域面积2,731平方千米，人口107万，是中国著名的名酒之乡、螃蟹之乡、生态旅游之乡，也是苏皖边界一座快速崛起的现代商贸旅游城市，但与江苏省其他一些发展较快的市县相比，

泗洪县还有很大发展空间。同时，与中国其他农村地区一样，泗洪县所属乡、镇、村也存在空心化、空巢老人和留守儿童等社会问题。多年来，如何帮助农民增产增收、持续稳定发展地方经济等一直是政府首要关心的问题。

为推动当地经济进一步发展，县政府在自身治理方面也做了很多努力，进入互联网时代后，更是结合网络推行了不少公开透明的制度。比如，县政府的各级领导要在政府官网上公布自己每天的日程安排，只要是在上班时间，无论到哪儿，身上都要佩戴带有照片、姓名和职务的铭牌，以表明身份。

2014年10月，阿里巴巴集团宣布将启动“千县万村计划”后，泗洪县政府很快便确定与其形成战略合作伙伴关系，并成立了专项领导小组，由“一把手”挂帅，分管领导主抓，经信、商务等部门共同参与，确保阿里巴巴有要求，政府在第一时间就有回应、有措施、有落实。作为执行组长，县委副书记朱长途亲自召集工作推进会，乡镇党委书记、村居党支部书记也都参与其中。

在村淘点的选择上，县政府有严格的标准，并坚持“三个尽可能”：即尽可能集中连片、沿路沿线；尽可能人群聚集，以确保足够的购买潜力；尽可能农副产品丰富，以便于产品上行。在村淘合伙人的招募方面，则必须坚持“三个必须”：即必须全职，不能兼职；必须有网购经验，懂电脑操作；必须有事业心，不怕吃苦。同时，朱长途还亲自深入各个村点，实抓实做，对全县23个乡镇、317个村居的107万人口进行全民总动员：对所有候选村“村村查”，所有合伙人“个个见”；所有新开点“家家到”，村点营业额“天天清”；带领整个团队关注每个环节，做好每个细节，力求最好的效果。

针对过去政府部门普遍存在的节奏慢、步骤多的审批问题，泗洪县政府还提出要快字当头，以保证村淘项目的快速推进：政府各级部门充分调配各方资源，在场地、资金、人才需求等方面给予全力支持。针对农民对网络购物还比较陌生的情况，泗洪县政府组织了每周六晚六点的“六六培训”，后来这样的培训渐渐从政府推动转变为社会自发，一大批淘宝讲师、网络创业成功者登上讲台，各级干部、家庭农场主、小企业主纷纷表示开阔了思路，受益匪浅。

泗洪县民众良好的接受度和参与度，推动了其农村淘宝项目的快速发展，并且探索出了“市场主导+自建平台+政府推动”的电商发展“泗洪模式”。伴随着“农村淘宝”项目的快速推进，泗洪的网络创业活力全面激发，很多年轻人回到了家乡，一时间网络创业如火如荼。2015年7月底，村淘点已布局近50个，第二批30个也正在启动，年底前将完成150个布点。

在2015年的6·18淘宝年中大促活动中，泗洪县囊括了村居和六月村居总销量两项全国第一。7月

9 日，在浙江桐庐举办的第二届中国县域电子商务峰会上，泗洪县作为先进代表交流发言，并荣获“农村淘宝全国优秀示范县”的称号。

一直在北京打拼的泗洪青年田千春就是伴随着这股农村电商浪潮回乡创业的代表之一。2014 年 10 月底，他听在县里宣传部任职的姜军说，阿里巴巴集团启动了“千县万村计划”，泗洪县政府非常支持，已经着手启动与阿里巴巴的合作项目，计划帮助其一起推广计划、招募合伙人。姜军把农村淘宝合伙人的招募书链接发给田千春。当晚，田千春就毫不犹豫地在网上申请了，由于他有在物流公司担任信息技术助理的经验，又是穆墩岛原住民的后代，熟悉且热爱穆墩岛，阿里巴巴集团旗下的农村淘宝事业部很快就给他发了录取通知。经过数次沟通了解，田千春对于担任农村淘宝合伙人信心满满。2015 年初，他辞去了在北京的工作，回到家乡参加阿里巴巴组织的农村淘宝合伙人培训，并开始了穆墩岛服务站的筹备工作。

穆墩岛位于泗洪县半城镇境内，面积 1.96 平方千米，岛上生活着 150 多户人家，以水产养殖为主，是中国第四大淡水湖——洪泽湖中最大的岛屿，也是唯一的人居岛屿。相传穆墩岛是宋代抗辽名将穆桂英屯兵点将之所，岛上有多处历史人文景观，同时环境优美、冬暖夏凉，是周边城市居民度假休闲、亲近自然的理想之所。

穆墩岛的水产资源也非常丰富，一年四季盛产各种水产品，居住在岛上的渔家人勤劳朴实、热情好客，制作的渔家美食也非常受欢迎。为更好地保护和利用岛上的资源，2009 年，在政府的支持下，江苏省穆墩岛旅游发展有限公司成立，对穆墩岛生态风景区进行规划发展，将景区划分为入口区、渔家餐饮服务区、渔家住宿服务区、渔家捕鱼体验区、会议度假区、湿地植物展示区、湿地野生鸟类栖息区和湿地鸟类养殖展示区等八大区域。

为了防止过度开发造成生态破坏，泗洪县政府对于该岛的规划发展采取循序渐进的方式。因此多年以来，穆墩岛仍然保持了最初的原生态环境；但由于其特殊的地理环境，岛上没有一家超市，居民购买生活物品、农用工具等多有不便。为此，泗洪县政府动了不少脑筋。这次，阿里巴巴集团宣布将启动“千县万村计划”后，泗洪县政府决定要在全县范围内推动建立村级农村淘宝服务站，穆墩岛自然成为了众多候选村中的一个必然之选。

田千春作为一名在穆墩岛长大的大学生，其热切的回乡就业、创业之心非常符合阿里巴巴对农村淘宝合伙人的招募要求，自然很快就被录取并回到县里参加了培训。由于在开业之前就在岛上进行了广泛

宣传，农民们早早就期待着农村淘宝穆墩岛服务站的正式开业；农村淘宝在岛上建服务站以后，得到了半城镇及穆墩岛村的大力支持，所有淘宝货物送到上岛码头后，由穆墩岛旅游公司及村淘合伙人将商品送到村民手中，阿里巴巴给予一定的补贴，解决了物流中最困难的水运环节。

2015年6月5日的开业当天，田千春的服务站首战告捷——获得了整个泗洪县网购金额的第三名，这给了他很大鼓励，现在他既可以照顾家庭又可以兼顾事业，做自己喜欢的事情，为岛上居民带来福祉，真是从心底里感到幸福！越干越开心的田千春在当月的6·18年中大促中又创下了新纪录——穆墩岛服务站跃居全国村淘点订单数的首位。

但没过多久，田千春就有了新的烦恼：村民们已经好几次提出，要把岛上的农产品卖出去，但是苦于没有渠道、运输也不方便，请田千春替他们想想办法。针对岛上农民提出的新要求，田千春与有关领导进行了商量，泗洪县县委副书记朱长途表示非常支持；而这也符合阿里巴巴在农村淘宝项目中的整体思路，即四大规划中的“卖”——重点在“互联网+农品”，目标是双平台机制，进行农产品的上行推广，建立上行网站，完成农村的O2O体验等。但是如何兼顾农民的这两种需求呢？

于是，不久前刚与小夥伴一起举办庆祝活动的田千春又开始忙碌起来：为了更好地实现农村淘宝服务站功能，同时也为了回应岛上农民提出的新要求，8月初，泗洪县半城镇政府拿出专项资金，总投资15万元对该服务站进行了升级。

按照穆墩岛风景区的风格，结合农村淘宝的特点，政府出资对服务站进行了装修，使其兼具游客观光中心的功能，面积也由原来的15平方米扩大到了75平方米，并划分为6个功能区：旅游特产区、网购产品区、儿童娱乐区、创业培训区、自助下单区（游客对旅游产品扫码付款后，可由快递配送到家）和游客休闲区。9月，穆墩岛农村淘宝服务站完成升级并投入使用，该项目集话费充值、网络代购、代销农货、收发快递、游客中心、本地特产、便民服务和旅游电商于一体。运行数月以后，服务站平均月营业额达8万元以上。

下一步，穆墩岛服务站将在做好网络购物的同时，网络销售半城镇的水产和非物质文化遗产保护产品等，在提升半城镇、穆墩岛村知名度的同时，通过网络销售达到带动居民增收的目的。2015年9月，泗洪县的网上螃蟹节即将开幕，村民们摩拳擦掌做着各项准备……

在阿里巴巴集团副总裁、农村淘宝事业部总经理孙利军的脑海中，农村淘宝服务站是一个更大的生态公益服务中心：在那里可以让“留守”的村民们与离开家乡外出打工的亲人们进行视频亲情对话，可

以让村里人挂号、远程看病，可以为他们提供小额的金融服务等。它不仅仅只是帮助老百姓进行买与卖，还可以为各种日常活动提供便利，如水电煤的支付、养老金的领取、结婚证的领取等，都可以尝试在这个平台上解决。

透过“双 11”的喧嚣，看看当下的农村，孙利军说，“双 11”可能是城里人的节日，接下来阿里巴巴要为农村专门打造一场购物盛宴，使它也成为让中国人乐于回味的一个节日，“用马总的话说，这一定是要让中国的农村人民过上自己的节。”

2015 年 9 月，田千春 81 岁的奶奶来到孙子的穆墩岛农村淘宝服务站，看着来来往往的村民，笑得合不拢嘴，“阿里，阿里巴巴，芝麻开门咯……”



## 案例（四）

# 通威的绿色战略：从“授人以渔”到“渔光一体”

□ 文 | 中欧国际工商学院金融与会计学教授 芮 萌

案例研究员 谢 淳

所谓“渔光一体”，是近年来中国将水产养殖和太阳能产业相结合的生产方式，即在池塘中开展水产养殖的同时，在水面上架设光伏组件，开发太阳能发电的潜力，从而实现水下养鱼、水上发电的目标，是一体化发展多种产业、实现土地资源优化配置的思路之一。本篇案例的主角——通威集团是中国乃至全球最大的水产饲料生产企业之一，在“为养殖户创造更多价值”的经营理念指引下，公司意外发现了自身发展“渔光一体”的可能性，通过反复论证和试验，最终证明项目可行，并借力资本市场付诸实施，在履行社会责任的同时，实现了由从饲料制造商向绿色农业供应商和绿色能源运营商的蜕变。

## 分布式光伏发电的发展背景

随着世界经济的快速发展，化石能源燃烧排放出的大量温室气体已成为全球气候变化的主要原因之一，作为应对举措，建立以可再生能源为主体的持久能源体系的重要性日益凸显。其中太阳能资源以其分布广泛、就地可取、无需运输、对环境影响小等优势，被国际公认是未来最具竞争力的新能源之一。

对于中国而言，大力发展光伏电站同样具有重要意义。光伏电站主要分为集中式和分布式两种：前者是国家利用荒漠集中建设的大型光伏电站，发电直接并入公共电网；后者则主要基于建筑物表面，就近解决用户的用电问题。在土地资源稀缺的中国东部地区，发展分布式光伏产业已是必然之选。

自2012年起，中国国家能源局等有关部门开始大力推广分布式光伏发电应用示范区，并陆续出台了相关支持政策。政府政策也吸引了通威集团董事局主席刘汉元及其团队的注意，通威集团旗下的通威股份是一家上市公司，以饲料工业为主，同时涉足水产研究、水产养殖、肉制品加工、动物保健以及新

能源等相关领域，是农业产业化国家重点龙头企业，也是全球最大的水产饲料生产企业和主要的畜禽饲料生产企业。

一家饲料生产企业是如何与光伏发电产业相遇并产生协同优势的呢？在最初的思索过程中，刘汉元注意到了两项国家政策：一是国家鼓励开展多种形式的分布式光伏发电应用，因地制宜利用废弃土地、荒山荒坡、农业大棚、滩涂、鱼塘、湖泊等建设就地消纳的分布式光伏电站；二是国家要利用六年时间开展光伏发电产业扶贫工程。就通威而言，其在发展过程中已与全国超过 30 万户养殖户建立了良好合作关系，据估算养殖户的池塘总面积约 1,000 万亩，如果这些面积可以用于光伏发电的话，则发展前景可观。

显然，在池塘养殖的同时发展分布式光伏发电，实施“渔光一体”战略，是顺应国家政策之举，且对农户、企业和自然环境都有好处。但通威在实践的过程中能否真正做到两者兼顾、协同增效呢？

## “为养殖户创造更多价值”

早在 2003 年通威股份上市之前，刘汉元就强调，他经营企业的指导思想是，“农民会做的事，让农民去做；农民不会做的事情，我们来做”并常以此告诫员工。创业之初，刘汉元发明了“渠道金属网箱式流水养鱼技术”，得到了有关部门的大力支持，但在第二年他放弃了对这项发明的控制权，让广大养殖户利用这项技术养鱼致富，自己却转入了饲料生产领域。随着养殖户的养鱼热情被激发，鱼饲料的需求量暴增，通威也乘势成长为颇具规模的水产饲料商业帝国。

通威上市之初，正值水产饲料行业的第一个快速增长阶段（2000-2008 年），通威通过推广工业饲料的应用，极大提升了养殖效率。2008 年之后，通威开始投入多元化经营，水产饲料业务有所下滑。2013 年之后，水产饲料行业逐渐迈入第二个快速增长阶段，由于养殖成本迅速上升，导致养殖户必须通过提高亩产水平、实行精细化服务和新养殖模式等来确保盈利能力，因此对饲料质量要求更高，对养殖服务的需求也更为急迫，整个行业面临大浪淘沙、适者生存的局面。在这个阶段，由于通威在质量和品牌上的优势地位相当突出，终端服务能力也在不断提升，因此对于继续引领水产饲料行业的发展充满信心。

“为养殖户创造更多价值”历来是刘汉元经营公司的理念，他坚信只有让养殖户获得更多收益，公司才能持久地推动产品销量增长。在过去几年里，通威以扎实的研发体系为基础，引领了“产品+服务”



的水产行业 1.0 变革，通过优秀的产品能力和全面的服务能力——渠道下沉式优化营销服务体系——帮助养殖户科学养鱼、提升效率。

自 2008 年以来，通过建设国家级企业技术中心、水产科技中心和水产研究所等，通威构筑了完备的研发体系。此外，通威还特别聘请了中科院院士等国内外 80 多位知名专家来充实队伍，更好地解决养殖户所碰到的各种问题。通威的产品范围并不局限于饲料，还开发了动物疫苗、调水制剂等新产品，为养殖户提供一揽子产品方案。

在通过研发体系打好基础的同时，通威的营销体系也在聚势聚焦，尤其关注细分及下沉渠道，通过营销人员走访以及在田间和城市组织各类针对经销商、养殖户的技术论坛等形式，积极服务于终端养殖户。以“科技引领营销争锋”为主题，以“服务创造价值”为宗旨，以“提高团队执行力”为突破，构建了通威式营销的标志性特征。

自 2013 年起，通威推广了一种全新的养殖模式，即 365 模式，努力实现与养殖户的共赢。365 模式的含义是：合理放养主养鱼、调水鱼和调底鱼这 3 类鱼；使用 6 种环保高效养殖技术；亩利润增效 50% 以上。这一模式的最大的特点是养殖户与公司形成紧密而良性的互动——公司要保证产品的质量、投料的科学合理性等，而养殖户要严格按照规范执行并给予反馈，只要如此贯彻，就会产生“1+1>2”的效果。

在推广 365 养殖模式的过程中，为了提高鱼塘的养殖效益，通威的服务人员常与同行、养殖户进行交流，并成立了很多研究小组。有一次，研究小组在江苏南京的通威水产科技园做模拟实验，拿了一些板材来遮挡阳光，再在水下进行养殖，最后的实验结果令人惊讶——遮光以后鱼的生长状况更好了！

专家经过数次实验，最后得出的结论依然是：遮光养殖是一个很好的思路和方向。之后通威决定先在南京投资做模拟实验，如果三个月之后效果确实很好，就架设光伏板来发电。当时的投资额在每亩在 30 万元左右，这在后来通威“渔光一体”战略的形成过程中被证明是一笔物超所值的投资。

## 惠及多方的“渔光一体”战略

2012 年，我国第一个“渔光一体”项目在江苏省建湖县实现并网发电。此后，东部地区相继建设并网了多个“渔光一体”电站，成为东部地区建设光伏电站的重要选择。“渔光一体”模式在江苏渐成规模，

这种模式能充分发挥土地效益，对土地的综合利用与新能源产业的发展起到了良好的示范作用。

然而，通过对中国多地开展的“渔光一体”项目进行实地考察，刘汉元及其团队发现，目前“渔光一体”项目的另一主体——渔业养殖——还未得到足够重视。原因在于，池塘安装用于固定光伏板的水泥桩会对捕鱼造成一定影响；其次，目前从事“渔光一体”的企业多为新能源企业，缺乏水产养殖方面的专业团队和实践经验；最后，“渔光一体”会对养殖水体的水生水化条件产生一定的影响，因此，选择适宜的放养模式对于“渔光一体”项目中渔业养殖的成功十分关键。

2014年4-11月，由通威股份设施渔业工程研究所牵头开展的“渔光一体”养殖黄颡鱼模拟试验在南京通威水产科技园展开，试验共设5个处理组，模拟光伏电站安装面积占池塘面积分别为0%、25%、50%、75%和100%。项目测定了池塘安装不同面积光伏电站对光照强度、浮游植物、浮游动物、水生、水化等指标的影响。

2014年9月27日，“渔光一体”项目顺利通过了专家组的阶段验收。这为“渔光一体”的应用和推广提供了基础数据，也为“渔光一体”项目中渔业养殖的成功实施奠定了科学基础。

根据模拟实验项目反馈的相关数据，光伏电站面积占鱼塘总面积的75%时，综合数据相对最佳。通威为此准备了项目可行性报告，决定在南京通威水产科技有限公司投资1,100万元建设1MWp“渔光一体”项目。

根据南京市浦口区的光照条件，如果按照最佳倾角测算，20年每年平均发电量约为950kwh/kw，那么系统每年可发电950,000kwh（95万度）；按照现有国家和江苏当地光伏补贴政策，上网电价1.15元/kwh计算，每年发电收益为109.25万元，20年净现金流量为1235万元（扣除成本），每年净利润61.75万元，亩利润1.32万元。

通威的优势在于，他们有着多年的水产养殖和饲料生产经验，与农户形成了广泛良好的合作基础；因此，其所创新的“渔光一体”生产模式——“水上产出清洁能源、水下生产安全通威鱼”——达到了光伏发电与渔业养殖的一体化有机结合，实现渔电双丰收有着各方面的基础。

然而，通威股份是上市公司，大面积地推广“渔光一体”也需要很多投资，需要做出项目的可行性方案，以获得机构投资者的认可。这样的项目回收期可能比较长，资本市场会支持吗？中国的环境问题历来备受关注，如果通威做出短期内收益有限，但是长期社会和经济效益兼备的决策，市场反应会如何？由于项目涉及到与农户的合作，有很多执行层面的问题，通威又该如何布局 and 应对呢？

## 成立新能源公司，借力资本市场

2014年12月31日，通威新能源成立，这是通威集团旗下专注于“渔光一体”“农光互补”“农户屋顶电站”等光伏发电项目的新公司，注册资本5,000万元于2015年3月全部到位。

2015年5月10日晚，通威股份（600438）发布公告，公司拟向通威集团发行股份购买其持有的通威新能源100%股权，向通威集团、巨星集团等17名法人及29名自然人发行股份，购买其合计持有的永祥股份1,029,280,080股，占比99.9999%。本次交易完成后，通威股份将持有通威新能源100%股权，持有永祥股份1029280080股，占比99.9999%，成都信德持有永祥股份1,000股，占比0.0001%。两项资产预估值为20.5亿元。

通威计划在本次重大资产重组的同时，拟向不超过10名符合条件的特定对象非公开发行股份，募集配套资金20亿元，募集资金不超过本次拟购买资产交易价格的100%，计划用于标的资产——通威新能源所属的各类光伏发电项目，补充公司流动资金以及支付本次交易的中介机构费用等。

根据5月10日发布的《通威股份有限公司发行股份购买资产并募集配套资金暨关联交易预案》，本次交易完成前，上市公司的主营业务为水产饲料、畜禽饲料等的研发、生产和销售。经过20年的发展，通威股份已成长为集养殖技术研发、饲料生产和销售于一体的养殖综合服务供应商。2014年，公司饲料销售量399万吨，位居行业前列。在行业竞争激烈的环境下，公司积极从研发、品牌、销售渠道等各方面打造自己的差异化竞争优势，塑造行业地位。

此次交易完成后，通威股份的农业和光伏板块将形成协同增效。原先以水产饲料、畜禽饲料等为主要业务的通威股份，经过20年在农业领域强劲的业务拓展和运营，积累了可观的水面资源、土地资源和农户资源等，尤其是其子公司——成都通威鱼有限公司、通威水产有限公司等在渔业养殖方面累积了丰富经验，确立了行业优势地位。而这一切在通威的新战略——农业与光伏的结合，开创新的惠及多方的盈利模式——实施过程中，将起到积极推动作用。

## 横向产业协同优势，“渔光一体”双丰收

通威股份自成立以来所累积的水面资源、土地资源、农户资源等在发展“渔光一体”、“农光互补”、

“农户屋顶电站”等光伏电站业务时，可以形成良好的横向产业协同优势。在丰富的养殖水面或种植土地上架设光伏组件进行发电，形成“上可光伏发电，下可蓄水养鱼（或者农业种植）”的创新发展模式，在水产养殖 / 农业种植和光伏发电上实现空间共享，将使水面或土地的亩利润比单纯水产养殖或农业种植显著提高，具有生态、节能、性价比高等优点。

同时，通过利用通威现有的农户资源并在其屋顶建设运营光伏发电项目，既可以为农户提供“安全可靠的新能源后余电上网，以解决部分地区电力缺口的问题”，又可以实现节能降耗、绿色环保的目的，“承担社会责任，获得政府的资金和政策支持，具有较好的经济效益和社会效益”。

具体而言，“渔光一体”的市场空间非常大：由于通威的饲料业务覆盖面较广，在全国范围内形成良好合作关系的养殖户超过 30 万户。而目前，全国养殖水域的总面积达到 1.2 亿亩——其中池塘达 4,000 万亩，可支撑 1,200-1,500G 的光伏电站总体规模（发电收入高达 1.2 万亿 -1.5 万亿 / 年）。其中通威养殖户池塘占比 25%，即 1,000 万亩（可支撑 300-500G 的光伏电站规模，发电收入 3,000 亿 -5,000 亿 / 年），未来市场空间巨大。与此同时，对于养殖户而言，传统池塘养殖利润在 2,000-5,000 元 / 亩，实施“渔光一体”后，额外可增加 3 万 -4 万元 / 亩的产值，真正获得渔光双丰收。

这次资本市场交易完成后，通威将由原来单一的饲料制造商成长为具有较强竞争力的绿色农业供应商和绿色能源运营商。而其所创造的农业与光伏共生长的协同效应，将进一步提升通威的持续盈利能力和可持续发展能力。

## 案例（五）

# 喜憨儿洗车中心：为心智障碍者建筑一个“梦想家园”

□ 文 | 中欧国际工商学院管理学副教授 庄汉盟

战略学副教授 莫伦

研究助理 孙鹤鸣

案例研究员 赵丽曼

在中国，有一个特殊的群体叫做“喜憨儿”，虽然名称中带有喜字，这个人群却患有心智障碍，一生都无法如正常人一样在社会中生存。

喜憨儿是心智障碍者的通称，最初起源于中国台湾，是心智障碍者家长对其子女的爱称，喜憨儿包括因患脑瘫、自闭症、唐氏综合症等而导致发育迟缓、智力障碍的人群。由于他们很少能独立工作，通常需要一个正常的成年人监护，他们的未来成了父母最大的担忧。

作为一名喜憨儿的家长，曹军从2014年开始花费了近一年半的时间，为这个特殊人群探索各种就业机会，想为他们建立一个属于自己的“梦想家园”。

2015年，曹军联合九位喜憨儿的家长创办了深圳喜憨儿洗车中心。成立近三年来，洗车中心受到了社会的广泛认可，还为喜憨儿的就业问题提供了很好的借鉴模式，更可喜的是，这里的喜憨儿经过磨合与培训，在与人沟通和肢体协调能力上都有了很大的进步。

## 创办初心：一个喜憨儿父亲的努力

曹军的儿子在七个月大的时候被诊断为发育迟缓，从七岁开始就在特殊学校学习。

在中国，心智障碍者可以在18岁之前根据不同的智障程度接受特殊教育，但很少有人在接受教育之后找到工作。全国第二次残疾人口普查显示，中国有超过1,200万的智能和发展障碍者（不含港澳台地区），而他们的平均就业率不足10%。

作为一名喜憨儿的父亲，曹军曾无数次思考，等儿子活到几十岁时，自己和太太也要离去，那时候

儿子由谁来照顾？

“这个事情一直困扰了我十多年，直到我的孩子 15 岁了，也没有探寻出来一个很好的方法，所以我就想自己去寻找一个方法。目前在中国现状下还没有一个很妥善的方法去解决，这个需要时间，但是对我一个做父亲的人来讲，我是等不起的。”

曹军尝试了解了几个在工厂打工的喜憨儿的工作情况，发现他们往往做不了太久。因为喜憨儿不擅长做精细运动，折包装盒过程中边对边角对角的工作要求对于喜憨儿难度极大，他们很容易折多了或折少了，次品率非常高，影响了团队其他小组成员的收入，容易激发矛盾。除此之外，喜憨儿也不能长时间集中注意力工作，需要经常休息。

于是，寻找一条适合喜憨儿未来成长且具有可持续发展的生活保障机制就成了曹军思考探索的动力。

## 曹军的“梦想家园”设想

曹军想建立一个属于喜憨儿的“梦想家园”，为此开始在全国寻找可复制的项目。

他第一个考察的地方是由自闭症孩子妈妈发起的福建星星农庄，之后又去了上海、香港、日本等地，最后在对中国台湾的考察中获得极大的惊喜。

台湾喜憨儿社会福利基金会成立于 1995 年，先后在当地建立了 40 多个服务站点，每年为服务站提供经常性服务的心智障碍者近 600 位。从 2006 年开始，基金会开始筹建心智障碍者终身照顾家园——天鹅堡，建造资金一部分来源于喜憨儿们所工作企业的盈利，一部分来自社会捐助。天鹅堡的全日型服务可以服务 88 人，生活在天鹅堡的喜憨儿不仅可以得到良好的照顾，还可以接受生活上的训练，台湾喜憨儿社会福利基金会已经建成了可以让喜憨儿终老的庄园。

曹军心想，既然台湾已有喜憨儿的未来生活保障的成功模式，能否借鉴台湾模式创建一个适合大陆喜憨儿的发展模式？

由于建设梦想庄园需要消耗大量的资源，因此需要通过办企业来获得盈利。企业还需要具有信托基金的形式并配以阳光化的监督，将来家长的遗产也都会给到企业，企业再去供养孩子。

曹军决定成立一家洗车中心，这个中心就是未来的这个企业里的一部分。未来的企业还可以包括很多行业，如园艺、农产品、物资回收，等等。



## 做盈利性企业，不做慈善机构

2015年8月8日，深圳首家喜憨儿洗车中心正式开业，洗车中心位于福田区梅林凯丰路上，由曹军联合九位喜憨儿的家长一起创办。

喜憨儿洗车中心的定位是让喜憨儿成为社会服务的提供者，而不是社会资源的消耗者，这里不光是洗车中心，更是一个“喜憨儿之家”，喜憨儿在这里还可以休息、学习、培训和康复。

此外，曹军决定将洗车中心的性质定义为社会企业，而不是慈善机构或非营利组织。洗车收费遵循行业收费标准，每辆车收费35元，并且拒绝好心的顾客多付洗车费。

他解释道：“我们希望这个商业模式是可持续的。如果顾客A来到我们这里，付了我们100元，顾客B来了，但是只付了35元。顾客B可能会感觉自己没有献爱心，但是其实他没有做错什么。如果客户A再次来洗车，但他这次支付了不到100元，他也可能感觉不妥当，因为上一次付了很多。人人是平等的，我们并不想依靠顾客的捐助，我们应该靠自己的优质服务赚钱，不能绑架别人的爱心和道德。”

目前洗车中心采用企业化管理模式，有三位洗车师傅专门负责日常洗车工作的辅助、培训和指导，另外有两名特教老师提供康复类和文化类的训练与学习，全职管理人员负责日常的运营。拥有心智障碍员工16名，其中三级智力残疾2名，二级智力残疾12名，一级智力残疾2名。平均每天洗车40-50辆，最高峰一天洗了74辆。

## 喜憨儿的洗车日常

曹军并不想用道德来绑架洗车的顾客，虽然心智障碍者是一群特殊的群体，但是在外做服务一定要是公平竞争。虽然顾客的洗车要求并不是很高，但是想要达到同业洗车标准，洗车时间不能延长，干净程度不能打折，对喜憨儿来说依然要付出很大的努力。

喜憨儿洗车中心每辆车的平均洗车时间是20-30分钟，与同业洗车时间持平。为了让洗车中心保持在同业竞争水平，曹军对这里的运营各项细节都做了精心的设计。

### 测评环节

为了能够给不同程度的心智障碍的喜憨儿分工，曹军及他的团队自己开发了一个测评模块和培训模

块。在培训中心的墙上挂着一个高 1.85 米，底边离地 0.25 米，长 3.6 米，带有 18 宫格的白板，用它来模拟心智障碍者的工作范围。1.85 米是一般 SUV 车的高度，0.25 米是一般车型底盘离地的距离，3.6 米是一般小型车的长度。

首先用水雾把白板喷满，用海绵把粉笔灰拍满在白板上，形成了一个模拟的汽车车上的灰尘状态。每一个喜憨儿去做测评的时候，都会领一块毛巾，特教老师会给喜憨儿做一个量化的评比，记录喜憨儿的动作、抓握状况甚至观察中间有没有翻毛巾的意识。白板上 18 个宫格，每个宫格的分值不同，喜憨儿擦干净的部分就得分，擦不干净或没有观察到的部分就不得分，通过每个喜憨儿的得分及擦白板的落点就能观察出他的洗车能力。

例如，有的喜憨儿有心理障碍，只擦白板上面的部分，不愿意弯腰低下去，如果在短期的培训中能力达不到提高，将来分配他的工作就是擦车顶和擦玻璃，他可以做哪些环节就做哪些，重点是要让他参与进来工作。

### 培训环节

为了能够给顾客提供一个干净满意的洗车服务，师傅和老师会训练喜憨儿做到两点：大的不能遗漏，小的也不能忽略。因为有的喜憨儿擦车门，并没有数量概念，擦了一边的车门之后，转到另一边发现车是对称的，好像擦过了，就遗漏了一边。老师会教喜憨儿起头，擦车是以左侧倒车镜开始转一圈，擦车门、擦玻璃、擦车轮都要转一圈，这是做到“大的不能遗漏”。车辆冲了水之后看不到脏，不能用肉眼去识别哪个地方有没有擦到，车冲了水喷泡沫之后，需要用小块毛巾擦车，分块小角度擦拭，反复训练，这是“小的不能忽略”。

### 员工配置

根据喜憨儿智障程度的不同分小组团队作业，每个小组均配有轻度、中度和重度智力障碍者。洗车过程被师傅分成了 10 多个环节，每个人都做力所能及的部分。团队配置可能是一个轻度带两个中度和两个重度，也有可能是一个轻度带三个中度和一个重度。每小组由一个专业师傅带队管理，轻度者多做一些工作，中度者少做一些，重度者分配的可能只是一项工作，以少数轻度障碍者带动多数中度和重度者，实现“分工协作，团队作业”，这非常适合解决喜憨儿群体就业。

### 康复训练

除了为喜憨儿配置专业的洗车师傅，这里另外还配置了两名特教老师，帮助喜憨儿在工作之余进行



康复训练。洗车中心旁边的板房是“喜憨儿之家”，屋子中间有一张很长的桌子，一侧的墙上挂着白板，上面写着小组任务，一侧墙旁边有两台自行车及一台跑步机。喜憨儿需要上的课程有阅读、理解、认知、书写、益智辅导、运动等。特教老师会在喜憨儿休息的时间对他们轮流进行一对一的教学，每天上课时间为上午下午各一个小时。

### 工资水平

喜憨儿的薪资水平和正常的洗车工一样，从2017年8月起，扣除五险一金之后，每月收入2130元。虽然他们的分工不同，但是得到的酬劳是相同的，因为他们每个人付出的努力一样多。每个月刚发工资的那一天是最热闹的，喜憨儿们会互相请客，你买雪碧，我买可乐，非常开心地在一起。

### 喜憨儿的改变

洗车中心最初成立的半年里，那里的生活老师会带着喜憨儿去附近的出租车司机食堂吃饭，刚开始，喜憨儿不懂得排队，喜欢吃的菜也不知道先和师傅讲，直接就去拿，但是后来喜憨儿开始有了排队和秩序的概念。

为了让喜憨儿融入社会，洗车中心没有采取寄宿制，而是让喜憨儿自己上下班。刚开始的时候，有的喜憨儿还需要接送，家长送上公交，洗车中心老师去站点接，后来家长和老师尾随，看着喜憨儿自己乘车上下班。经过这样的训练，现在的喜憨儿已经都可以自己上下班搭车回家。

工作带来的自信让喜憨儿更加主动地与人交流，刚开始他们会有各种小情绪，但是经过磨合和培训，他们在与人沟通以及肢体协调能力上，都有了很大的进步。现在他们还会和顾客打招呼，甚至记住一些熟客，和客人们聊天。

## 积极显著的社会影响

2016年1月，深圳报业集团和喜憨儿洗车中心携手，借助微信平台开启了面向全国的公益洗车服务。在这个平台上，企业和个人可以以捐赠洗车服务的方式购买“喜憨儿洗车”次数，35元即可捐赠一次洗车服务。然后市民可以花一块钱来洗车，对洗车中心来说就是36块钱洗了一辆车。

“一块钱”洗车活动持续了半年左右，一旦有人捐赠了这个服务，平台上洗车服务次数就增加了，每来一位顾客洗车，次数就减少一次，一直到把平台上所有的洗车次数消耗掉。后来因为捐赠不够，没

有持续下去。

虽然有很多的顾客带着怀疑的态度来洗车，但是当看到喜憨儿如此认真地努力工作时，都非常感动。这样的方式让更多的人走进了喜憨儿这个特殊群体。

2016 年 8 月 8 日，在青海省残联的支持下，“青海喜憨儿洗车中心”正式开业，首批解决了 16 名心智障碍者的就业。青海残联曾来深圳拜访过喜憨儿洗车中心，学习洗车中心的商业模式和运作经验，并将洗车中心选址在青海省西宁市西川南路 141 号省残联办公楼旁。

“喜憨儿洗车中心”在残联体系内已经有了一定的知名度，全国各地的残联及家长组织纷纷前来调研学习，曹军团队也曾去当地指导，无偿提供运作模式和经验。截至 2018 年 1 月 23 日，8 家洗车中心成功在中国开业，28 家洗车中心还在建设中，其中有些洗车中心是由当地残联登记的，有些是由其他有智力残疾的父母组织的。曹军要在深圳打造洗车示范点，吸引更多人来学习和复制，让这种模式在其他城市迅速传播。

成立两年多来，喜憨儿洗车中心获得了来自社会各界的认可。2016 年 1 月，深圳喜憨儿洗车中心荣获“中国网事·感动 2015”年度网络感动人物提名奖；4 月荣获第 13 届深圳关爱行动“十佳创意项目”奖项；9 月荣获第三届鹏城慈善奖“鹏城慈善典范项目”奖项。2017 年 9 月 24 日，在来自全国 1,617 个申报项目中，深圳喜憨儿洗车中心总分排名第一，荣获“第六届中国公益慈善项目大赛”金奖。

## 未来：以产托养发展机遇

喜憨儿洗车中心的本质是以产托养，这种模式可以可持续地将喜憨儿的就业与托养相结合。它以自主产业为依托，发挥群体团结的优势，参与市场公平竞争，依靠政策激励扶持，通过提供多类型就业、循环就业，实现以残助残、以残养残的可持续经营发展，让喜憨儿为社会提供服务，实现自身的价值，赢得真正的尊重。

以产托养模式主要包括前端的产业部分和后端托养部分。前端产业部分根据喜憨儿的个体特殊性安排其工作岗位，采用“分工协作、团队作业”的方式，将工作流程简化处理，经过职业能力测评和培训之后，在教辅人员的引导下做力所能及的工作。后端托养部分以“轻度者服务重度者”的方式，由轻度者在托养中心为重度者提供清洁、洗护、陪伴、运动等服务。让这个特殊群体之间“取长补短，

互助友爱”，结伴前行。

从2015年深圳喜憨儿洗车中心的正式营业起，曹军在一步步建造他的梦想庄园。他加快了喜憨儿洗车中心的推广和细分市场的开拓工作。目前，曹军正在筹备做农产品市场开发，他准备先从大米入手，因为大米是刚需产品，很容易被大家接受。从种植大米到运输、粗加工、精加工、分包，曹军在思考喜憨儿可以做哪些环节的工作。

曹军接下来的工作就是让以产托养模式可持续发展，并且加快喜憨儿洗车中心的推广和细分市场的开拓。

## 案例 (六)

# 永祥多晶硅的制胜法宝：循环经济产业链

□ 文 | 中欧国际工商学院金融与会计学教授 芮 萌

案例研究员 谢 淳

“技术改革、节能降耗，现在不仅仅只是多晶硅生产企业需要承担的社会责任，更是一条生存下去的必由之路。光伏行业的七年寒冬，让永祥多晶硅经受了挫折，也成就了它对社会责任的担当。”

新世纪以来，人们对于身边环境气候恶劣变化的感知愈发明显。从世界范围看，全球变暖迹象日益显著、极端天气频发，而在中国，人们更是对雾霾之害避之不及。而这一切，和以化石能源为主的全球能源结构密不可分。为了改善这一现状，寻求新能源的帮助成为了世界各国政府的共识。

其中，太阳能作为新能源的代表，兼备了清洁和可再生的属性，潜力巨大。而太阳能发电是太阳能利用最为普遍的路径之一。根据太阳能发电原理的不同，主要分为光伏发电和光热发电两种，其中光伏发电占中国太阳能发电行业装机 99% 以上，全球太阳能发电行业装机 90% 以上，是最广泛的利用方式。

但不规范的行业快速发展背后，是大量的固体废渣、有害污水的随意堆放、排放，是追逐短期利润的盲目扩张。本是有益环保的发展措施，却导致了相反的结果。盲目扩张的背后，也带来产能过剩的隐患，整个行业的利润不断下降，某些企业盲目逐利，对于环境的破坏越发严重。

面对利润的巨大诱惑，永祥多晶硅却从一开始就强调可循环利用、绿色发展。时至今日，技术改革、节能降耗，不仅仅是多晶硅生产企业需要承担的社会责任，更是一条生存下去的必由之路。光伏行业的七年寒冬，让永祥多晶硅经受了挫折，也成就了它对社会责任的担当。

## 变废为宝，“上医医未病之病”

“刘汉元相信，废物的出现往往是由于人们没有充分地认识和利用其价值，电石渣之所以成为令人

头疼的废渣，一定有其未被充分利用的特性。”

永祥股份有限公司的前身是成立于 2002 年 11 月的由四川巨星集团投资的乐山永祥树脂有限公司，并从 2004 年开始，在生产多晶硅方面与通威集团合作，先后成立了乐山永祥硅业有限公司和四川永祥多晶硅有限公司。2007 年 11 月 15 日，通威集团、巨星集团与中国成达工程公司签订年产 9,000 吨多晶硅项目设计合同，由永祥股份公司实施，自此永祥多晶硅走上自己的发展道路。

在这条发展道路上，通威对于永祥的战略投资、永祥与通威的紧密合作是永祥多晶硅取得成功的重要因素；而通威集团董事长刘汉元也通过永祥，实现了通威集团在农业和饲料主业之外的多元化业务的完美延伸——自己最感兴趣的绿色能源产业。历数永祥多晶硅的发展过程，每一步都是其绿色能源战略布局的重要组成部分。

在刘汉元看来，企业除了为社会创造经济价值，更应该从环保的角度考虑长期可持续发展的模式，去承担企业社会责任。他最不希望看到的是经济发展了，而家乡的环境却被严重污染。与其破坏之后再考虑如何修复和改善，不如从一开始就在产业和经济发展的同时兼顾环境保护。传统中医所提倡的“上医医未病之病”不正是这个道理吗？而进入多晶硅生产领域，开发新能源，并加强技术改革，实现可循环生产，就是对这个理念的贯彻。

2005 年 12 月，永祥的二期 PVC 工程建成投产，产能达到 10 万吨 / 年。电石法 PVC 产能迅速扩张的同时，固体废渣——电石渣也大量堆积起来；年产 10 万吨 PVC、10 万吨烧碱及与之配套的锅炉，每年要产生 18.5 万吨电石渣、66,000 多吨炉渣和 2,000 吨盐泥固体废弃物。过去，很多企业对于电石渣的处理方法基本是：海边的企业拿去填海，而临近山区的企业则拿去放在山谷里面，由于量比较大，有些企业甚至需要买一些山，然后把电石渣堆放在山谷里面。现在，根据国家危险废弃物管理规定，电石渣不可直接填埋。因此，固体废弃物处理一直是困扰公司的一大难题。

刘汉元相信，废物的出现往往是由于人们没有充分地认识和利用其价值，电石渣之所以成为令人头疼的废渣，一定有其未被充分利用的特性。于是，刘汉元要求四川永祥股份有限公司董事长冯德志组织安排研发人员成立专门的课题小组，研究电石渣的利用价值。按照循环经济产业链的构思，经过研究和试验，永祥的技术人员取得了堪称国内首创的突破性进展：通过干法乙炔的工艺流程，在生产出 PVC 的同时，所产生的废料电石渣基于对其水分的恰当控制——即电石渣进行适当烘干后，便能用于水泥生产。

而当时永祥所采用的湿法乙炔所产生的电石渣含水量为 35%-40%，必须将水分含量控制在 10%-13%，才能够把电石渣送进水泥厂去生产，得到水泥成品。2007 年 12 月至 2009 年 5 月，永祥投资 6900 万元淘汰原有的电石湿法水解工艺，采用干法乙炔生产技术，这样产生的电石渣就可直接用于水泥生产。永祥是四川省内唯一采用干法乙炔技术的企业，在行业内处于领先水平，很快就吸引了不少国内同行来考察学习。（效益分析：改造后年节约烘干电石渣能耗折标煤 11,136 吨，经济效益约 780 万元，并减少 50 万立方米的电石渣废水排放，环保效益明显。）干法乙炔在参与生产出 PVC 的同时，所产生的废料电石渣被用于水泥生产。

至此，永祥循环经济的布局完成了其第一个主循环——“氯碱-PVC-电石渣水泥”的产业链：氯碱产生的氯气、氢气是 PVC 的原料，PVC 产生的电石渣、炉渣等固体废弃物是水泥的原料。

永祥成为干法乙炔在国内的第一家工业化运行成功的领先者，对此冯德志感到非常骄傲，因为这一工艺不仅使废物得到了利用，更使永祥的生产成本降低——经济效益和环境效益双丰收。这不正是朝着刘汉元的理想走近了一大步？而且附近的乐山居民们也对此赞不绝口。

在以干法乙炔代替电石湿法水解工艺的同时，2008 年 10 月 18 日，永祥投资逾 3 亿元的电石渣综合利用水泥项目也建成投产，装置年生产能力达到 100 万吨水泥，彻底解决了制约公司发展的瓶颈问题。

## 技术改革，度过行业寒冬

“在短期内企业常常看不到投资于环保带给自己的好处，但是真的这么做了之后，会发现是非常值得的。”

电石渣综合利用水泥项目的成功并没有使冯德志及其团队松懈下来。在他们看来，当前的循环经济产业链还不够完善。更让他们倍感压力的是，永祥多晶硅首期项目投产不久，一场席卷整个行业的“严

寒”便隐隐显现：多晶硅价格上升趋缓，并且随后开始了漫漫下降之路。七年时间里，多晶硅价格由每吨 350 万元，跌到每吨 180 万元、70 万元、30 万元，最低只有十几万元！整个多晶硅行业举步维艰。当时，全国有 80 多家多晶硅生产企业，它们大多是从浪尖跌到谷底，永祥多晶硅项目却从出生之日就遭遇“超强风暴”，可谓命运多舛。

中国光伏产业自 2006 年开始了第一轮快速发展，2006 年中国太阳能电池产量为 400 兆瓦，2007 年飞速增长到 1,088 兆瓦，成为世界第一大光伏电池生产国，随后几年也一直保持很快的增速。当时，正是欧美市场需求的持续增长推动了中国光伏产业的第一轮跨越式增长，这轮增长的特点表现为“出口拉动型”。但是，从 2011 年开始，欧美市场逐渐饱和，光伏行业产能过剩日趋明显，行业形势严峻。特别是在 2012 年，美国开始对中国光伏产品实施“双反”，随后不久，欧洲也加入了贸易战，中国光伏产业严重受挫，大批企业倒闭，开始进入“寒冬阶段”。

在激烈的竞争环境下，多晶硅行业整体利润呈下降趋势。同时，中国国内也逐渐形成了寡头格局：保利协鑫龙头地位稳固，大全新能源、特变电工、四川瑞能等紧随其后；洛阳中硅、赛维 LDK、永祥股份等先后完成技改并复产。虽然 2015 年多晶硅价格有所回升，使得相关企业盈利好转，但大部分订单仍集中在几个大型企业手中，“强者恒强”的局面进一步凸显。

面对这样的艰难形势，永祥人并没有被压垮，从一开始便坚持的技术创新、可循环发展，此时却成了一条可以逆流而上的希望之路。必须承认，技术创新需要巨大的资金和人力投入，这样的付出往往需要非常长远的眼光，其中涉及的不仅是经济效益方面的考虑，还有对环境保护的注重——在短期内企业常常看不到投资于环保带给自己的好处，但是真的这么做了之后，会发现是非常值得的。冯德志认为，“技术创新是生存下来的根本。只有加强技术改造，才能降低成本、提升质量，才有继续生存和竞争的机会”。通过引进国外先进技术和设备，结合国内成熟工艺，永祥不断提升自主创新能力，矢志不移地靠技术创新提升竞争力。

但对于一家年产 10,000 多吨多晶硅的生产企业而言，需要为此付出的投资和决心都非常大。“特别从 2013 年底开始，我们在前三次技术改造的基础上，毅然投资逾 6 亿元用‘永祥法’结合冷氢化技术改造，实现废物循环综合利用，生产成本由原来的每吨 16 万元降为每吨 8 万元以下，降幅超 50%；一年可节约用电 25,000 万千瓦时，折合标煤约 3.07 万吨。”冯德志自豪地说。



## 四次技改，实现循环经济

“显然，在企业长期和短期利益平衡、经济和环境效益兼顾的战略思维下运营，永祥已经尝到了甜头。”

历数永祥多晶硅的四次技术改革，一条完整的循环经济产业链在我们的眼前实现。电石渣综合利用水泥项目的完成，让电石渣废物利用，除了可以降低整体的生产成本，其所生产出的水泥建材正好可以在永祥的工厂建设等方面大量运用。

同时，电石渣水泥厂还可以消耗永祥的化工循环经济产业链中的化工反应微量物质所产生出来的一部分酸性水，酸性水需要碱性物质去中和，而电石渣正好是碱性的，中和完成以后，氯的那部分可以被滤掉，剩下的渣子部分又可以进入水泥厂。为了在行业寒冬中生存下来，冯德志不断给永祥的研发技术人员新的挑战，循环经济越做越完善。

生产多晶硅的基础化工资源——可以产生氢气、氯气的卤水矿是永祥所特有的天然资源，而其通过电解槽分解所产生的氢气和氯气，则各有特点。氢气可以排掉或者提纯之后再利用，但是氯气是剧毒气体，不能随便排放。经过研究，永祥人决定把氯气变成氯化氢，然后让无色透明的液体氯化氢与硅粉发生反应，就形成了生产多晶硅的原材料——三氯氢硅。然后，通过还原的方式再把氯置换出来，最后只剩硅。而要得到高纯度的硅，还必须经过反复精馏、提纯和还原，最后才能得到纯度达 99.999999% 的多晶硅产品。

而早在永祥多晶硅首期项目投产之前的一年多——2007 年 2 月，永祥硅业有限公司的三氯氢硅项目工程就已试车成功，装置具备年产 5,000 吨三氯氢硅的能力。永祥曾经给其他多晶硅公司，如当地的新光硅业提供原材料——包括三氯氢硅等，而后来永祥自己投入多晶硅生产就有了天然的成本优势——使用自己的原材料，而不用从外部采购。

这样就形成了永祥循环经济的第二个主循环——“氯碱 - 三氯氢硅 - 多晶硅”产业链：氯碱产生的氯气和氢气是生产三氯氢硅的原料，三氯氢硅又是生产多晶硅的原料，多晶硅从尾气中回收的氯化氢又返回三氯氢硅合成循环利用。一方面，有利于降低公司原材料的采购成本、运输成本和产品销售成本，提高了公司的整体效益；另一方面，形成了物料的闭路循环，减少了排放，保护了环境。

利用其独有的氯碱化工和多晶硅联营的优势，永祥多晶硅在短短八年时间里经过了三轮技术改造和提升。这使得永祥在行业寒潮中逐渐站稳脚跟，生存了下来。然而，已有的成绩不仅没有使永祥停下继续寻求节能降耗的脚步，反而使其更为重视技改和循环经济产业链的完善。显然，在企业长期和短期利



益平衡、经济和环境效益兼顾的战略思维下运营，永祥已经尝到了甜头。

于是，在 2013 年底，在前三次技术改造的基础上，永祥又毅然投资 6 亿多元，用“永祥法”结合冷氢化技术改造，实现废物循环综合利用，完成了第四次技改。但我们相信这还远不是永祥技术创新、构建循环产业链的尽头，我们期待永祥在未来承担起更多的社会责任。

## 绿色的春天已到眼前

在 2014 年的北京 APEC 会议上，中美双方发表气候变化联合声明。中方提出，在 2030 年前后，二氧化碳排放量达到峰值，并计划在同年实现非化石能源占一次能源消费比重的 20% 左右。这预示着清洁化、可再生化已成为能源未来发展的趋势，而太阳能恰恰兼备清洁和可再生的属性。然而，从全球的视角来看，在 2013 和 2014 年，全球能源结构中石油、煤炭、天然气仍然位列一次能源前三甲。

而中国非化石能源消费占一次能源消费比重仅为 9.8%，因此，要实现中方提出的目标，未来中国必须大力发展太阳能、风电等可再生能源。就太阳能的利用而言，中国国土广袤，太阳能资源储量全球第二，仅次于美国。中国陆地每年接受的太阳能辐射能理论估算值为  $1.47 \times 10^{16}$  KWh，约合标准煤  $4.7 \times 10^{12}$  吨，相当于中国每年能源消耗总量（约 36 亿吨标准煤）的 1,000 多倍，资源非常丰富。但是目前，中国太阳能发电仅开发了不到 0.03%，未来发展空间巨大。

今天的永祥多晶硅，已形成多晶硅 1.5 万吨、PVC12 万吨、烧碱 10 万吨、三氯氢硅 4 万吨、电石渣综合利用水泥 100 万吨的产业规模。同时，永祥多晶硅在资源循环利用、物料封闭运行、副产物回收利用等方面进行了大量的自主创新和技术改造，形成了“盐卤-氯化氢-烧碱-PVC-三氯氢硅-多晶硅-电石渣水泥”的完整循环经济产业链，成功晋升为全国前三、西南地区最大的多晶硅生产企业。

但永祥人的脚步并不会在此停下。坚信今日之成就来自于技术创新、来自于兼顾经济和社会效益的发展战略的永祥人，日后想必会为这个世界增添更多的绿色。正如第四次技改成功后，冯德志面带笑意的感慨，“现在我们总算是闻到了春天的气息”。





# 中欧 CSR 研究

研究 (一)

## “CEO 女儿效应” ——高管、女性社会化与企业社会责任

□ 文 | Henrik Cronqvist 迈阿密大学 (美国)

余 方 中欧国际工商学院 (中国)

“养育女儿”只是家庭生活的一部分吗？会给首席执行官 (CEO) 带来怎样的影响？会在多大程度上影响企业社会责任 (CSR) 表现？乍一看并无太大关联的两个维度，却在学者们的独特视角和精心研究下，呈现出有趣的发现，而且在多方面带来重要启示。

我们都知道家庭环境会深刻影响个人行为，家长可以通过向子女灌输某些价值观来施加影响。而一些新兴研究表明，反向的影响也很重要——子女或许能够反过来影响父母。以美国顶级上市企业的高管群体作为考察对象，研究他们自身的家庭环境、特别是“养育女儿”这个具体因素是否对他们产生系统性的影响，答案是肯定而耐人寻味的。

### 高管们被“小棉袄”塑造

女儿不只是父母的小棉袄，统计数据显示，当一家公司的首席执行官 (CEO) 家有女儿时，该公司的企业社会责任 (CSR) 评分更高。体现这一关联最为突出的是多样性，以及更广泛的亲社会行为——这些关乎环境、员工关系。再深入探讨，还会触及“女性社会化”、“CSR 政策的异质性”、“决定 CEO 领导风格的近乎外生决定因素”等课题。

“CEO 女儿效应”主要源于两点：首先，与男性相比，女性会表现出较强的涉他偏好（也叫亲社会偏好，是指个人将社会上其他人的效用内化于心）；其次，父母可能吸收内化子女的偏好。于是家有女儿的

---

注：本文改编自作者论文 Shaped by their daughters: Executives, female socialization, and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 126(3), 543-562. 更多内容与参考文献可参考原文。

CEO 们可能拥有一些与女性群体类似的倾向，包括更加关注多样性，也更在意环境、员工关系及 CSR 的其他方面。

通过对 1992 到 2002 年期间美国最大的上市公司即标准普尔（S & P）500 指数公司 CEO 们的研究，发现在 CSR 政策方面，“CEO 女儿效应”具有相当大的经济影响且有统计学意义。具体而言，当一家公司的 CEO 有女儿时，该公司的 CSR 评分比中位数企业高出 9.1%。量化判断的另一种方法是，当 CEO 本人为女性时，效应规模约为 CEO 有女儿的四分之一。这表明家有女儿的男性 CEO 更多地认同于女性群体的偏好，可见女儿对爸爸的影响力不可小视。另外，由家有女儿的 CEO 执掌的公司群体，以中位数计算，每年花在 CSR 项目上的开支在公司净收益中的占比较其他公司群体高出 10.4%。

为了应对内生性问题的影响，我们首先分析了“头生女儿”这个影响因子；其次试图解释进化生物学上所谓的特里弗斯-威拉德假说（Trivers-Willard hypothesis），该假说预测，富裕人士所生后代的性别构成比率可能不同于一般人群；最后，针对父母有可能通过堕胎选择孩子性别的问题，我们还研究了美国比较严格执行《堕胎法》时期的情况，尽管美国的 CEO 样本似乎不大可能受到这方面的严重影响。

还有一些额外的研究结果。我们的 CSR 衡量标准由几个类别组合而成，分别关系到 CSR 决策的不同方面。分解开来看，CEO 家有女儿对 CSR 的总体影响最大的在于多样性、环境和员工关系这几方面。此外，我们还探讨了现实中金融经济学研究越来越多地致力于分析 CEO 政治倾向的现象，采用倾向评分匹配法，将一位家有女儿的 CEO 与另一位与其政治倾向相同、个人特点一致、但没有女儿的 CEO 进行匹配分析，结果显示 CEO 女儿效应与 CEO 政治偏好效应之间并无关联。

我们还回顾了理论及相关经验证据，提出女性社会化假说，并提出进一步的证据和扩展研究。

CEO 女儿效应对于美国这个“大公司”在其最高领导层上的决策也同样意义重大。该研究对于多个活跃的学术领域都有所贡献，将在文末详述。

## 家有女儿的 CEO 爸爸们会更关注 CSR

只要一个简单的理论框架，设 CEO 为追求效用最大化、具有社会偏好，便可推得“CEO 女儿效应”在企业针对本公司股东以外的利益相关者制定的决策中成立的经验性预测。家有女儿的 CEO 比家有儿子的 CEO 涉他偏好更强。

### 性别与涉他偏好

女性是否较男性表现出更强的亲社会偏好，经济学界和社会心理学界争论已久。一种观点认为，女性对他人福祉的责任感较强，可能是由于进化倾向使然。针对普通人群的大样本调查和针对公司高管如 CEO 群体的研究都为上述假说提供了支持证据。例如，Adams and Funk (2012) 针对瑞典上市公司的调研报告称，有证据显示，女性高管比她们的男性同行更注重亲社会政策。

### 女性社会化

假定父母会将子女的效用内化，这是更宽泛意义上的涉他偏好中的一个特例。以往一些研究发现，养育女儿的父亲会更多地接受女性的偏好；养育女儿会影响父亲的“身份认知”；对美国国会议员群体的研究表明，家有女儿让国会议员们在投票中表现得更加开明，尤其在关乎生育权的问题上；家有女儿令父母在政治上更为左倾；家有女儿的男性 CEO 主掌的公司员工薪酬（特别是女性员工的薪酬）相对较高；对美国联邦法官的研究发现，家有女儿的男法官在裁决投票中态度较宽松。

可以得出一个经验预测：家有女儿的男性 CEO 在公司管理中会更多地倾向于关注 CSR。

## 挑战重重的 CEO 子女数据收集

### 收集数据过程中各种花絮

我们的新数据集始于一个非平衡面板，其中收录了 1992 - 2012 年期间标准普尔 500 指数公司的相关数据。由于我们采用 CEO 个体特点作为控制变量，因而依靠标准普尔行政报酬数据库（ExecuComp）提供数据。我们抛除了金融类和公用事业类企业，因为这些行业的监管要求限制披露我们分析中涉及的部分公司特点（如负债率）。

由于没有收录 CEO 子女信息的现成数据库，我们着手从多种公共源头采集相关信息，如马奎斯世界名人录、维基百科、名人数据库和商务参考等，因为发现以上几个数据库中的信息有时不够完整，也用谷歌搜索互联网，用每位 CEO 的姓和名的各种形式，以及公司名称，加上其他一些相关词（包括“孩子”、“女儿”、“儿子”、“家庭”、“婚姻”、“妻子”等）进行搜索。最后，对那些在网上搜不到 CEO 子女完整数据的，我们联络了他们所在企业的国际关系部，其中 6.8% 给予回复。最终得以就 CEO 子女特点的下列几方面信息编制成一个综合数据集，包括每位 CEO 子女的性别、头生子女的性别和子女数目。

数据收集过程中也遇到一些挑战：首先，关于 CEO 子女是亲生还是收养的，信息收集不全，不过女性社会化假说并不以 CEO 子女都是亲生的作为必要前提。此外，根据美国人口普查局的统计，美国最高收入群体成员的子女当中，养子女大约只占 3.2%，因而绝大多数 CEO 的子女应为亲生。其次，一些 CEO 和已有子女的配偶结婚，由此产生了“继子女”，在实践中很难对“亲生子女”和“继子女”加以区分，如果亲生女儿对 CEO 的影响力高于继女，那么我们所报告的 CEO 女儿效应就会存在向下偏差。最后一个挑战是，一些 CEO 可能试图对外界隐瞒自己的部分子女（比如私生子女），这种情况更容易造成特异性的测量误差，增加本文报告的点估计值的标准误差，但不致造成显著偏差。

### CSR 数据的强项和弱项

我们使用 Kinder, Lydenberg, and Domini (KLD) 研究与分析数据来衡量 CSR。具体说来，KLD 评分参看 CSR 的六个分类项给企业打分，即社区、多样性、员工关系、环境、人权和产品。在每个分类项下，KLD 评分都会评出该企业的 CSR “强项” 和 “弱项”。比如在“多样性”方面，如果一家公司的工作 / 生活福利计划搞得很好，就会被 KLD 评为“强项”；反之如果该公司董事会或高管层中没有女性成员，则会被 KLD 评为“弱项”。

我们计算出各个公司年度的 CSR 评分：每个强项加一分，每个弱项减一分。随后汇总每个 KLD 分类项下评分，最终汇总所有分类项下的总分。CSR 总分等于所有强项评分减去所有弱项评分。其结果是，

较高的 CSR 评分与更关注社会责任的企业决策相一致。我们对这些分数进行了归一化处理，令其最小值为零，以便更直接地讨论假定中 CEO 女儿效应的经济规模。

### 公司特点与 CEO 特点

我们引入几种常规意义上的公司特点作为控制变量，涉及公司规模、盈利能力、估值和融资方面，使用的财会数据来自标准普尔计算机统计年度数据库。对每个公司年度，我们设置的控制变量为 Log（资产）、资产回报率、市值对账面价值比率以及负债率。

我们还引入几种常规意义上的 CEO 特点作为控制变量，数据同样来源于标准普尔计算机统计年度数据库，具体包括女性 CEO、年龄、任期和股权持有。

### 概要统计信息

本研究中每位 CEO 子女数目均值为 2.6，统计中位数为 2。在现实中最常见的情况也是家有两孩（43.3%）。也就是说，CEO 子女数目的数据分布模态值为 2。第二常见者为三孩（27.4%），以下依次为四孩（12.0%）及一孩（7.5%）。来自世界银行的数据显示，在我们的研究时段内，美国妇女的平均生育率大致为每人两孩。由此可见，CEO 们的子女数似乎略高于美国总体人口的子女数，这或许是因为他们的收入和财产状况大大高出一般水平的缘故。

本研究中每位 CEO 女儿数目均值为 1.3，统计中位数为 1。现实中最常见的情况也是家有一女。我们的一个重要发现是，所有 CEO 子女中，女儿的比例占到 48.1%。在人口统计学上，一般认为自然的男女比例约为 105~106 个男孩比 100 个女孩。可见 CEO 子女数据集的性别比例与一般人群中的预期比例之间有可比性，该证据也消减了关于 CEO 职业生涯与子女性别有关的疑问。

有 CEO 子女信息与无 CEO 子女信息两类公司，对其特点加以比较，我们发现并无显著差异。行业比较结果显示，在 53 个不同行业中，只有两个行业的 CEO 占比略高，即通信业和商业服务业。

我们研究中的 CEO 样本与其他研究中的美国大型上市公司高管样本具有相似性，也未发现有 CEO 子女信息组和无 CEO 子女信息组的成员在 CEO 特点上存在显著差别。

### 准自然实验方法



本研究采取了直接的准自然实验方法。CEO 子女的性别是自然的外在赋予特性，故而我们可以凭估计设定回归模型。该模型比较了相同行业、相同年份中企业特点及 CEO 特点均相近的企业在 CEO 家有女儿和 CEO 无女儿情况下的异同。

### CEO 女儿效应并不是瞬时性的

我们预计本研究中 CEO 子女的性别为外生因素。首先，CEO 子女数集中的性别构成十分接近于人类总体的自然性别构成；其次，以流产手段选择孩子性别的可能性在我们的样本群体中似乎极不可能出现；第三，在我们的数据集里，CEO 的平均年龄为 57.4 岁，其中大部分人士在生育年龄段无缘接触体外授精(IVF)或其他生育技术，而求助于这些技术者似乎多半是借此克服不孕不育的问题，而非用来选择胎儿性别；最后，现未发现任何一种自然方法（如，在女性排卵期的特定时段行房）能够可靠地预先设定后代性别。

由于下列几个原因，本研究运用 CEO 固定效应或倍差回归模型设定需要面对若干挑战：首先，成为标准普尔 500 指数公司的 CEO 是多数个人职业生涯的巅峰，很可能在任期结束后便告别职场，因此在我们的数据集中，只有 11 位 CEO 在研究时段内分别主掌过两家标准普尔 500 指数公司，这就使得我们在估计 CEO 固定效应时面临着实证挑战；其次，由于数据集中的 CEO 平均年龄偏大，因此有可能在任职期间生育女儿的只有极少数，令倍差回归法也面临实证挑战；更重要的是，我们预计 CEO 女儿效应并不是瞬时性的，而是抚育女儿的经验被父母内化而逐渐显现。经济学和金融学领域的一些研究表明，成年早期经验对于以后生活中的偏好具有重要影响，尽管尚不清楚这些“易感年岁”中的经验是否对于为人父母者也具有同样的影响。

## 小棉袄会影响公司 CSR 决策

### CEO 女儿效应与 CSR

基于原始数据得出的估值，不以任何公司特点或 CEO 特点作为控制变量。这些证据显示，CEO 家有女儿与其主掌公司的 CSR 政策之间存在经济上成规模、统计学上意义显著的关联。

我们重估了“只有男性 CEO”变量控制下的模型设定。鉴于女性担任 CEO 的公司年记录所占百分比很低，我们预计这一变动不会给我们的结论带来很大变化，这一预计可以用经验证据来证实。

## CEO 女儿效应的经济规模

### CEO 女儿效应与女性 CEO 效应的比较

我们在回归模型中又纳入一个“女性 CEO”的指示变量，结果发现，CEO 本人的性别影响与企业社会责任表现具有高度相关性。男性 CEO 家有女儿与 CEO 本人为女性的情况相比，前者的效应值约为后者的 27.2%，换言之，男性 CEO 家有女儿会使他在态度立场上更趋近于女性 CEO，变化幅度约为四分之一。这一结论与“女儿对父亲自我身份认同的影响效力”的判断具有一致性。所以，养育女儿尽管不能使男性 CEO 在 CSR 偏好上变得与女性 CEO 完全一致，其效应却是可观的，可与既往的相关社会科学研究结论并驾齐驱。

### 对现金流的影响

将企业 CSR 评分转化为对公司现金流的影响度，其中涉及企业提升自身 CSR 评分对现金流的预计影响。在我们的研究中，CSR 项下的大多数子项目都需要公司额外投入资金来启动（比如托儿所等工作 / 生活福利，污染防治或员工健康和项目）。此类项目至少会部分影响到公司的销售和运营管理开支，从而对公司现金流产生影响。

在 CEO 家有女儿的公司群体中，中位数企业每年在企业社会责任方面的开支较一般水平高出 4340 万美元，相当于中位数公司净收益的 10.4% 左右。这个结果再次证明，我们报告的 CEO 女儿效应经济规模可观。

### 解构分析 CSR 评分所得证据

CSR 评分由以下几类内容构成：社区、多样性、员工关系、环境、人权及产品。我们观察分析哪个类别所显现的 CEO 女儿效应最强，需要强调以下几点发现：首先，由 CEO 家有女儿可预测其执掌的公司几个类别上做出有责任感的企业决策的概率高于我们单凭猜测得出的预期值 10%；其次，家有女儿的 CEO 在每一类别中都倾向于做出更富于企业社会责任的决策。此外，CEO 本人为女性的效应总是强于 CEO 家有女儿的效应；最后，按照点估计值的经济规模排序，CEO 家有女儿对 CSR 总体影响最大的方面在于多样性、环境和员工关系。在工作 / 生活福利、同性恋政策和高管与董事会中女性受雇情况这几个子项上，CEO 女儿效应体现得最强。

## 家庭规模的影响

### 以 CEO 子女数作为控制变量的情形

我们的研究证据很可能反映的是“多子女的 CEO 在企业经营中更有社会责任感”。譬如家庭规模较大的 CEO 可能在总体上更有社会关怀。结果发现，只有很弱的证据表明企业社会责任评分随 CEO 子女数有所增强，因而 CEO 子女数并不是判定亲 CSR 企业行为的一个可靠预测指标。

在美国的一些州，企业 CEO 们可能出于宗教原因而更具社会关怀，并且生育更多子女。即使位于同一州、相同行业的各个公司，如果某公司的 CEO 家有女儿，该公司的 CSR 政策也会有所不同。

### CEO 有无子女

在我们的研究样本中，无子女的 CEO 约占总数的 3.6%，其原因要么是生育能力状况的外在影响，要么是出于自主选择。然而 CEO 女儿效应所反映的是 CEO 家有女儿与 CEO 没有女儿这两情况下企业 CSR 政策存在的差异，而非 CEO 有无子女所造成的差异。

### CEO 子女性别构成的影响

在前面的分析中，我们并未预计 CEO 家有儿郎会对企业 CSR 政策产生相似的影响，故而可以把这个环节看成一种安慰剂效应分析。结果发现，CEO 家有儿子并不能预表其主掌的公司的 CSR 评分。

我们还区别研究了 CEO 头生女儿和非头生女儿的影响力。换句话说，CEO 的第一个孩子是女儿与后续再生养女儿这两种情况下，有无逐步递增的“剂量”效应？我们发现 CEO 头生女儿的效应值为 1.30，而后续所生女儿的递增效应值相对较小，CSR 水平随着 CEO 抚养的女儿数量加增而有所提高。

我们还采取另一替代性的经验研究方法，发现家有女儿的 CEO 较家有儿郎的 CEO 更多地致力于公司 CSR 的提升。

### CEO 头胎生女有何影响

对于这一样本群体中的 CEO 们而言，头胎生女并不能作为判断他们此后生育子女数目的预测因子，与“CEO 头生女之后的女儿数”之间也不存在显著关联。

### CEO 子女性别的外生性

#### 特里弗斯 - 威拉德假说（缩写为 THW）

进化生物学领域的生育研究提出，父母可通过改变后代的性别构成比例来最大限度地实现成功繁殖。

事实上，凡是拥有能够增强女性繁殖成功几率（如外貌吸引力）的遗传性状的父母，其后代的性别构成比例偏于女儿的程度总是高出预期，反之亦然。

TWH 假说预测，财富作为物质和营养条件的一个度量标准，可能对 CEO 子女的性别构成产生影响。与此同时，富有的 CEO 们可能出于其他原因而多多少少地偏于亲 CSR 立场。

首先，我们把 CEO 在本公司的股权持有情况（重要财源）设为控制变量，模型设定的这一变化并未改变我们的研究结论；第二，近期一些针对美国身家十亿以上富翁群体的研究的结果显示，靠遗产继承起家而不是自己白手打拼起家的十亿富翁，他们子女中男孩所占的比例比基于美国人口统计数据的预期值更高，纳入“十亿 CEO”和“创始人 CEO”这两个指示变量加以考量，均未改变我们的研究结论。

### 《堕胎法》的修改

我们选取了 1973 年美国《堕胎法》修改前至少已经年满三十岁的 CEO 群体作为研究对象，这些样本当中，利用堕胎来选择子女性别的做法似乎不太可能。

### 政治偏好是由“先天和后天”共同培育的功能

我们还分析了 CEO 家有女儿、CEO 的政治偏好及其执掌的公司在 CSR 方面的决策这三者之间的关系。最近的跨学科研究表明，人的政治偏好是一种由“先天和后天”共同培育的功能，但一些大样本研究已经发现，投票行为可以部分地用“女儿效应”加以解释。

其次，我们运用“处理组与对照组”的采样方法探讨 CEO 女儿效应是否可用政治偏好效应来加以解释，发现本文报告的 CEO 女儿效应与既往研究中记载的 CEO 政治偏好效应无相关性。

这些结论对于金融和经济领域未来的研究也可能提供助益。CEO 家有女儿不足以作为判断 CEO 政治偏好的有效工具，因为它不符合相关性前提，也有违于排他性限制。

### 多方检验，研究结果稳健

#### 前视偏差

要考虑到，CEO 子女当中，有一部分可能并非出生在他们担任 CEO 期间。为了澄清这个疑点，我们额外进行了两次稳健性检验。首先把所有 45 岁及以下的 CEO 排除在样本之外，其次又排除了所有创始人 CEO，这样可以排除所有最有可能在 CEO 任期内或之后生儿育女的 CEO。这并未改变我们在前文中所

报告的证据。

### 生存偏差

现任 CEO 群体和前任 CEO 群体在子女性别构成比例上并无不同，因而不必过于顾虑 CEO 子女性别比例随 CSR 时间趋势迭加而发生变化的情形。

### 样本选择偏差

为了进一步消除潜在的样本选择偏差，我们报告了源自两个倾向得分匹配模型的证据。首先从一个更广泛的标准普尔 500 指数公司样本组入手，其次将每份我们不掌握 CEO 子女信息的公司年记录与另一份已知 CEO 子女数据的公司年记录加以匹配。除了纳入公司特点和 CEO 特点作为控制变量之外，我们还对“CEO 可见度”这个未作为控制变量的外生变量进行了匹配研究，各种证据应能减轻关于样本选择偏差的疑问。

## 女儿会影响爸爸们的身份认同

我们进一步纳入了来自 CEO 变动情况的证据、CEO 选择及其管理印迹所提供的证据。为什么一家公司的 CSR 政策会与 CEO 是否家有女儿有关联？一种解释是，这是自身具有亲 CSR 风格的 CEO 与需要在决策上更富于企业社会责任感的公司彼此拣选和内源性匹配造成的结果。我们的证据表明，人力资源市场上确实有个人风格或多或少存在亲 CSR 倾向的 CEO。此外，不同公司花在 CSR 方面的每一美元边际成本所对应的边际回报各有不同，结果，CEO-公司的不同搭配便具有不同的匹配质量，致使某位 CEO 与这一家公司的搭配得更为完美，而与另一家公司就不甚契合。不同的 CEO 与公司间的匹配质量差异显著，我们由此可以看出，为什么公司董事会在选定某一位新任 CEO 之前会在遴选环节花费那么多精力。

对 CEO 女儿效应的另一种解释是，CEO 会给他所执掌的公司打下其个人 CSR 偏好的印迹。相对而言，女性会比男性更看重多样性、环境和员工关系这些亲社会的公司政策。因而，当一位家有女儿的 CEO 面对与 CSR 相关的企业决策时，他更有可能做出有利于女性或与女性的偏好一致的决定。换句话说，可以预期，养育女儿将会影响身为人父者的身份认同，即，家有女儿的 CEO 会更更多地认同于能够使女性从中获得效用的安排。

当家有女儿的 CEO 接替没有女儿的 CEO 时，公司的 CSR 评分会随之平均提高，意即一家企业的 CSR 政策变化至少可以部分地用新任 CEO 是否家有女儿加以解释：

没有强力证据表明关注社会责任的企业会刻意选择聘用更具亲 CSR 风格的 CEO。遴选机制并不能破

坏 CEO 女儿效应，而只是改变了对后者的解读方式。

## 影响美国这个“大公司”在最高领导层上的决策

一些美国最大、最知名的上市公司的高管人员被自己的女儿所影响。具体而言，一家公司关乎本公司股东以外的其他利益相关者的政策，即统称为 CSR 方面的做法，与该公司 CEO 是否家有女儿之间存在系统性的关联。我们获得的经验证据符合一个关于追求效用最大化、具有社会偏好的 CEO 的简单理论框架：女性可能具有较强的涉他偏好，而 CEO 们则会内化自己女儿的偏好。这种效应对于美国这个“大公司”在其最高领导层上的决策也同样意义重大。

弗里德曼 (Friedman) 声称“企业的社会责任就是增加自身利润”，我们的证据则可以引出一种解释，认为家有女儿的 CEO 们未必会信服这种对企业目标职能的定义。特别是，家有女儿的 CEO 可能表现出一种较强的倾向，更愿意支付我们可以称之为“利益相关者红利”的东西。估算这种红利对于股东加其他利益相关者的福利效应将是一件有趣的工作。例如，员工的工作 / 生活福利对公司股东而言可能有益，也可能并无实益，却可以让身为父母的员工们投入更多时间和精力照顾自己年幼的孩子，从而在更长远的意义上令他们的孩子和整个社会受惠。

本研究能给多个活跃的学术领域带来贡献。首先，有些公司比其他公司表现得更亲 CSR，其中原因何在？其次，有哪些经验共同发挥作用，将 CEO 们塑造成为企业最高决策者？

未来的研究工作可能朝着几个不同方向探索。首先，尽管 CSR 是一个自然的起点，但其他企业政策也同样可以纳入研究。近期实验证据表明，养育女儿可以减少不诚信行为，这种效应很可能也适用于企业领域。其次，虽然家有女儿可以说是一种外生因素，并且很可能是最强大的女性社会影响之一，然而其他研究者则正在致力于探讨与同胞姊妹一同成长的影响、在严重性别失衡的校园环境读书的影响，或者在由女性 CEO 执掌或女性同事数量过剩的公司开始职业生涯的影响。最后，正如 Camerer 在《正念经济学的理由》一书中所指出的，在父母——女儿效应这个研究方向上，神经科学或可为理解经济学领域的心理过程提供助益。



## 研究（二）

# 为何践行社会责任的“良心”领导者 会激发内部员工主动担责？

□ 文 | Louise Tourigny 威斯康星大学白水分校（美国）

韩 践 中欧国际工商学院（中国）

Vishwanath V. Baba 麦克马斯特大学（加拿大）

潘 妍 中欧国际工商学院（中国）

## 研究背景与理论模型

出众的专业能力无疑是企业高管的必备素质，不过，越来越多的案例表明，高管们的道德水平，特别是在企业社会责任方面的引领，对公司发展具有更加深远的意义。威斯康星大学的 Louise Tourigny 博士和中欧国际工商学院的韩践博士及其合作团队以中国西南地区一家大型制造业公司为研究对象，以企业社会责任为切入点，通过量化研究，指出那些能够引领企业承担社会责任的“良心”领导更可能推动企业内部产生以下的正向效果：

- 1、在企业中起到上行下效的榜样作用，塑造、影响员工关于社会责任的认知，从而激励个人从自身做起，在日常生活中积极承担社会责任。
- 2、“刷高”员工对公司的信任值，让员工相信公司会为了员工、相关社区乃至整个社会的福祉着想，从而增加员工对于公司的信赖。
- 3、更重要的是，以上两点还会增强员工的责任担当意识，使得员工们乐意为企业做些合同之外的“好事”——例如“传帮带”新人、积极为公司节约成本、主动担责等，从而提高公司整体绩效。

---

注：本文改编自作者论文 Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. 更多内容与参考文献可参考原文。



本文的主要理论基础是社会交换理论以及组织与员工之间的互惠原则。“信任”是本文实证链条中最为关键的要素。我们观察到，当领导者在经营管理中积极践行企业社会责任，比如重视环境保护、积极推动公司参与社会公益事业、或者授意人力部门出台多项福利提高员工生活质量等，这些举措都会促成员工的共识——企业领导者及其带领的企业是可以被信任的。当领导者的社会责任感不断滋养并传递了信任，员工的行为就会发生一些正向改变，由此提升组织氛围和企业绩效。以下是研究的具体内容。

### 1) 认知对齐与主动模仿

本文的研究团队认为，具有社会责任的“良心”领导者会带动企业和员工提升社会责任感。下属会观察领导者，特别是直接主管的行为，并根据这些行为传递出的信息，形成对企业社会责任的认知和具象的理解。此外，相关研究还发现，下属会倾向于模仿主管的行为。随着领导者自身道德水平的不断提高，员工对企业社会责任政策的认知度与敏感度也随之提升，他们从模仿到主动实践组织的价值观和社会责任。也就是说，领导者的责任感和正义感，不仅能够推动企业社会责任行为，而且也能在不知不觉中推动员工与领导的责任正义感趋同，共同向高标准看齐。

### 2) “良心”领导通过社会责任拉升员工对公司的信任度

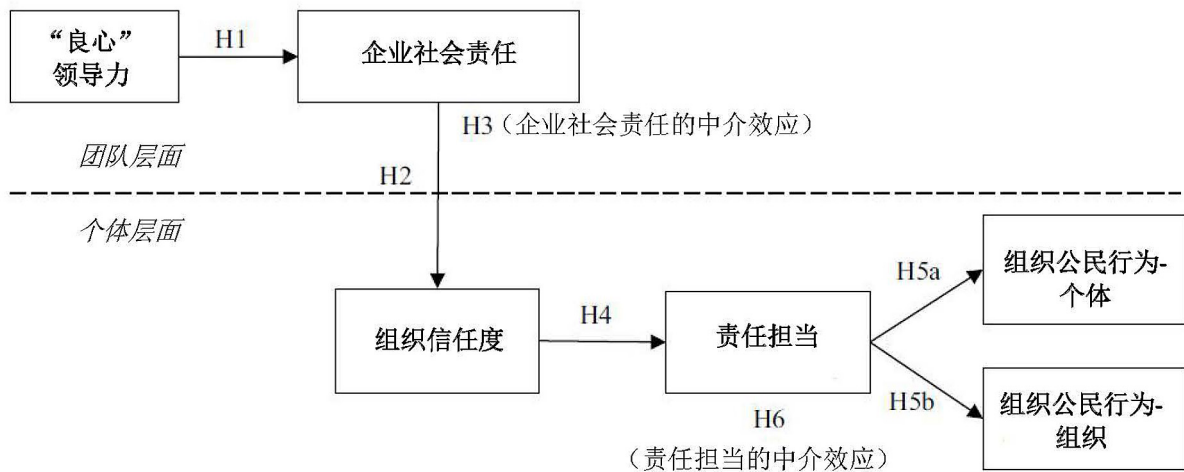
当企业领导践行社会责任相关的举措时，这些实践中蕴含着丰富的线索，可以在不经意间触及员工心中关于“信任”的基本问题：公司究竟代表谁的利益？公司存在与发展的长远目的是什么？公司能否公允地对待我和我的同事？从个体层面来看，当员工认为自己所在的公司是家“良心”公司，富有社会责任感且乐善好施时，就更有可能信任公司自上而下宣传的愿景和目标，相信自己在公司会得到公允的对待，以更加开放的心态面对组织的各种安排与变革，甚至愿意在一定阶段牺牲自己的个人利益而成全组织利益的最大化。因此，“良心”领导者们可以通过持续践行社会责任，逐步增强员工对于企业的信任度。

### 3) 员工对组织的信任度提高，会激发员工践行组织公民行为，主动承担责任

本文指出，信任公司的员工才更有可能支持公司的政策，甚至心甘情愿地为公司承担更多责任。虽然承担责任的行为可能会招致批评，甚至背负更多对他人的义务，但员工们一旦具备了对公司整体目标和价值观的认同，提升了内在激励，就会展示出积极助人、主动担责等行为。学术界通常称这种行为是“组织公民行为”，特指为提升组织的整体福祉而自发采取的角色外行为，其对象可以是工作中的上下级、相识的同事、甚至没有直接合作关系的其他组织成员。研究表明，如果员工认可公司的整体发展目标，

或者认为公司会充分考虑员工整体的福祉，并多方面支持员工的发展，他们会更有可能积极开展与同事之间的人际互动，例如主动“传帮带”新人、提高同事间的协助配合。员工还会表现出符合组织最大利益的行为，例如主动为企业节约成本、维护企业的公众形象等。相反，一旦组织和员工之间的信任度降低，员工们可能只求达到岗位描述中规定的最低要求，而不愿承担更多的责任，以期减少因额外举动受到批评或承担风险的可能性。从这个角度看，员工对于组织和领导的信任是他们主动担当责任的前提。

从良心领导者到员工认知与信任度、再到员工的行为，是一条涉及团队层面和员工个体层面的多层分析链条。在具体分析中，本文将上述3点细化为6点假设，逻辑如图1所示：



## 研究方法、样本与分析策略

为了验证以上假设，本文选取了中国西南地区一家制造型集团公司中的五个事业部为研究案例。研究者从五个制造事业部中的150个工作团队获取了各项业务场景的数据，如研发、质保、生产运营、行政、客服以及销售等。在集团人力资源总监的支持下，从每个工作团队中邀请一位员工担任调查协调员，

负责收集数据。调查协调员向受访者解释研究的目的，并将问卷分发给各位主管和下属。

在取得联系的 150 个工作团队中，共收集了 71 名主管和 308 名下属员工的有效数据。最小的工作团队包含 3 名下属，最大的包含 14 名下属。平均每个工作团队有 4 名下属。在下属样本中，68% 为男性，平均年龄 33 岁。受教育水平方面，7% 为高中毕业，31% 为专科学校毕业，35% 拥有大专学历，24% 拥有学士学位，还有 3% 拥有硕士或博士学位。71% 的下属在组织中的工作年限超过 3 年。在主管样本中，87% 为男性，平均年龄 38 岁。受教育水平整体较高，其中 24% 为专科学校毕业，28% 拥有大专学历，41% 拥有学士学位，还有 7% 拥有硕士或博士学位。

主管 - 下属关系的平均年限为 8 年。下属要对主管的良心型领导力行为、以及自身有关企业社会责任的认知和组织信任度进行评分。主管要对下属的责任担当行为和组织公民行为进行评分。问卷采用了 7 分制的李克特量表，其中最低分为 1 分（强烈反对），最高分为 7 分（强烈赞同）。

研究者们采用了多层面路径分析法来检验假设中的模型，所有路径系数同时进行估算。结果显示，模型拟合令人满意，上文提出的 6 点假设均得到印证。主管的“良心”领导力与工作团队层面上有关企业社会责任的认知呈正相关关系，因此，假设 1 得到支持；工作团队层面上有关企业社会责任的认知与个体层面的组织信任度之间存在跨层面的直接路径，而检验结果显示，跨层面路径具有显著性，因此，假设 2 得到支持。以有关企业社会责任的集体认知作为中介变量，“良心”领导力和员工个体层面的组织信任度之间保持着间接的正相关关系，因此，假设 3 得到支持。员工个体层面对组织的信任度会对责任担当行为产生直接效应，组织信任度与责任担当行为呈正相关关系。因此，假设 4 得到支持。此外，检验结果表明，员工的责任担当行为和同事、其他个体以及企业整体之间的关系都具有显著性。组织信任度对同事、其他个体和企业的间接效应显著，这为责任担当的中介效应提供了证据。因此，假设 4、5、6 得到支持。

总之，研究结果显示，更多承担企业社会责任的公司和领导者更有可能获得员工对于领导者和企业的认同和信任，而信任公司的员工会更倾向于承担额外的责任，并因而更好地与同事互帮互助、更主动地维护公司利益。同时，如果员工信任所在的公司和领导者，同事之间、上下级之间的协作和相互支持也会变得更好。

## 研究的意义

通过在真实企业的实地调研，本研究呈现了从领导者特质到员工行为的长链条。研究表明，主管领导的道德特质，例如诚信、公允会影响下属员工对公司的信任程度。同时，如果员工的集体认知是公司积极践行社会责任，员工则更有可能会信任公司。因此，主管以身作则地展现具有社会责任感的行为，会提升员工对公司的信任。本研究还表明，企业及其领导者践行社会责任，会向员工释放一种信号，示意员工“这样的公司值得为之付出额外的努力”。同时，当员工认定主管和公司是有责任的，他们更倾向于相信自己会得到公允的对待，并会心甘情愿地承担一些有额外风险的责任，提升组织的整体绩效，完成个体与组织的互惠闭环。此外，研究团队认为，中国企业整体偏向于集体主义文化，社会交换行为可能在组织中比西方的企业更加密集和频繁，因此互惠原则对于员工与企业之间社会性交换的推动作用会更强，同时员工个体层面对于组织的信任度更为重要，应为这种信任为组织和员工之间，以及组织成员之间富有成效的、密集的社会交换奠定了基础。

本研究阐明了企业层面的“良心”领导力与个体层面的组织公民行为之间的长链效应。长链的起点是“良心”领导的优秀道德品质和社会责任感，长链中间最突出的变量是“信任”和员工的“集体认知”，长链后端的结果变量是员工的“组织公民行为”，特别是员工在企业中勇于担责的行为。本研究的实证结果强调了信任在企业管理中的关键作用，同时鼓励公司高管通过多种渠道，发挥个人对于企业社会责任的影响力，以此增强员工对公司的信任，最大程度激发员工的工作积极性和责任感。研究者们从企业社会责任和信任两个角度切入，对于处于快速发展和激烈竞争中的中国企业管理者有着更加深远的意义。

## 研究 (三)

## 用最“经济实在”的治理方案推动企业社会责任

□ 文 | Won-Yong Oh 卡尔加里大学 (加拿大)  
Young Kyun Chang 西江大学 (韩国)  
金台烈 (Tae-Yeol) 中欧国际工商学院 (中国)

公司治理,是指企业所有者出于对经理人可能“偷懒”、“乱花钱”的担心,所实施的一系列“棍棒+甜枣”的监管机制。一方面,企业所有者会加强对高管层的监督,包括大股东监督和外部董事会监督;另一方面,也会为高管层设置一些奖励激励措施,例如长期股权激励、长期绩效激励薪酬等。

相关研究已经表明,有效的公司治理有助于提升财务业绩。但是,当问题转向企业社会责任这项有“赔本赚吆喝”之嫌的非财务业绩时,企业在设计治理方案时往往会遇到许多困惑。

首先面临的问题是,如果把企业比作游戏中的英雄角色,对于上述各项治理机制,应当像加 Buff 一样层层叠加,如此就可以取得最大的“战斗力”?还是应该考虑实施成本,有节制、有选择地上“装备”,不盲目增加“负重”。如果答案是后者,那么紧接着的问题是,哪些机制搭配组合起来“疗效”更好,哪些机制“疗效”相似可以替换?其中的原因是什么?

针对这些问题,金台烈教授和团队在分析了 2004 - 2010 年间的 1559 家美国上市公司后,得出了这样的结论:公司治理机制并非“多多益善”。就推动企业社会责任而言,各项治理机制之间的替代性明显,决策者在制定公司治理方案时无需“十八般武艺样样俱全”,完全可以根据公司实际,有选择性地实施某项监督或激励机制。

具体来说,两种监督机制(大股东、外部董事)、两种激励机制(长期股权、长期薪酬)都可以只取其一,也就是说,大多数时候只实施一种监督或激励机制,就能达到推动企业社会责任的最佳效果,多增加一种不仅会提高运营成本,也并不会带来效果加成——当然也有例外,唯一可以取得“1+1>1”的组合是:外部董事监督+长期激励薪酬。在这种组合下,董事会对企业社会责任的重视度更高,高管层支持企业社会责任的意愿也同时升高,可以实现对企业社会责任的“双保险”。

---

注:本文改编自作者论文 Complementary or Substitutive Effects? Corporate Governance Mechanisms and Corporate Social Responsibility. Journal of Management. 更多内容与参考文献可参考原文。

金台烈教授认为，之所以会出现这样的情况，总的来说，是因为当公司治理者自己的投资与企业成果直接相关时，他们在推动企业社会责任方面往往更谨慎；而当他们的经济利益与企业成果“不直接挂钩”时，他们的态度就显得更为积极。因此，在对待企业社会责任的态度上，大股东往往消极以待，外部董事则大力倡导。

这并不难理解。根据“损失敏感效应”，人们总是对自己的损失更为敏感。大股东会因为履行企业社会责任的成本威胁到“自己的钱袋子”而推三阻四。因此，在大股东监督力度大的背景下，其它措施促进企业社会责任的增效就不明显。而外部董事并不会对“别人的损失”感同身受，所以增加董事会独立性，能更有效地推动公司履行企业社会责任。也就是说，如果一家公司立志做良心企业，希望通过加大高管长期激励计划的力度来推动企业社会责任，但假如此时公司高管已经拥有大量股权，或大股东持股比例很高，这个决定或许无法取得预期成效，因为对高管和大股东而言，眼下发生的实际成本更让人“挂心”。不过，如果董事会的外部董事占比提高，这一机制设计就可以有效地推动公司积极承担企业社会责任。

下面，我们就跟随金台烈教授的研究，从公司治理理论和模型分析视角，系统地审视公司治理机制对推动企业社会责任的具体影响。

### 一个新视角：从组合角度审视治理机制的影响

实施公司治理机制，能在不同程度上扼制代理人（公司高管）提高在职消费、自我放松而降低工作强度的倾向，减少代理成本。根据代理理论，有效的公司治理有助于规范高管行为，提升财务业绩。但对于企业社会责任这项非财务性成果，鉴于其与财务业绩的相关性难以界定，公司治理机制对其的具体影响至今仍众说纷纭。比如说，监督机制对企业社会责任的影响主要取决于公司所有者的主观偏好——研究表明，



如果大股东和董事会重视长期利益，认为履行企业社会责任有助于提升公司长远效益，他们可能加强监督，敦促高管积极承担企业社会责任，但若更注重短期经济收益，则可能阻止公司承担更多社会责任。同样，激励调和对企业社会责任并不总是有积极影响，而取决于社会责任是否有望提升长远效益。

在现实中，治理机制并非相互独立地发挥影响，它们可能共同对企业社会责任产生影响。据此，金台烈教授认为，要消除以往研究视角的局限性，需要从“治理机制组合”的视角进行切入。

## 组合的策略：是“多多益善”，还是“适可而止”？

治理机制组合通过交互作用影响组织成果。对这一问题，理论界基本分为两种声音，一种是互补观点，一种是替代观点。

**互补观点**认为，一种治理机制可以发挥协同作用，增强另一种机制对组织绩效的边际效应，故多重治理机制相互协作，可共同为股东创造更多的财富。也就是说，同时实施有效监督和激励调和机制，公司可以造福股东，实现其长期价值最大化。例如有研究表明，当高管层的薪酬更大程度与公司绩效挂钩时，不仅高管会更努力地工作，董事会也能收集到更多信息，从而更好地实现监督。简言之，互补观点认为治理机制“多多益善”，多重治理机制的积极影响会相应叠加。

**替代观点**认为，一种治理机制会削弱另一种机制对组织绩效的边际效应，要实现股东价值最大化，治理机制并非越多越好。这是因为多采取一种机制，就多增加一份成本。成本效益分析结果显示，大量使用治理机制确实会增加公司的成本，例如向高管推出可观的持股和长期激励计划。运用多重治理机制，其可能产生的巨额成本或无法由潜在效益弥补。鉴于此，治理机制的组合应当是有选择性和“适可而止”的。

## 2 个推断假设：企业社会责任中的治理机制互补和替代

鉴于治理机制组合引发了两种截然不同的观点，金台烈教授提出了两个竞争性假设，探讨治理机制到底是通过相互补充，还是相互替代来影响企业社会责任。

### 互补效应假设

以往研究表明，公司治理机制之所以能对企业社会责任产生积极影响，是因为公司管理人员大多急功



近利，对企业社会责任这样需较长时间才能见到效益的投资避之不及，这种情况只有当他们受到适当监督或获得激励时才可能改善。因此，众多研究认为，强有力的治理往往能推动管理人员积极承担企业社会责任。

如上文所述，互补观点认为治理机制结合在一起“相互促进”，从而取得更大的成效。因此，特定治理机制组合的综合运用是实现企业社会成果最大化的必要之举。基于此，可以假设有效推动企业社会责任的治理结构具有这样的特征：监督和激励调和机制相互促进，在治理实践中产生协同效应。

例如，“董事会独立性+高管长期激励”的组合，可能更有效地促进履行企业社会责任。其背后的逻辑是，在长期激励措施的驱动下，高管会在企业社会责任方面投入更多心思和精力，从而缓解代理问题，降低通过另一个治理实体加强监督的必要性。此时，外部董事就无需全身心地监督管理层及他们可能的机会主义行为，从而能把精力转移至提供资源方面，便于做好各个利益相关方的协调工作。由于外部董事“非常清楚公司各支持群体的需求和期望”，当他们能专注于提供资源时，不仅可推动公司达成财务目标，而且也有助于实现财务之外的社会目标。因此，在这种组合下，高管和独立董事在实现企业社会责任这个目标上就起到了“1+1”的作用。

同理，“董事会独立性+大股东”的组合也可能有助于推动企业社会责任。其背后的逻辑是，当大股东对高管层进行适当监督时，发生代理问题的概率随之降低，外部董事可以专注资源提供，游刃有余地处理好与外部支持群体的关系，提高公司的社会声誉，促进企业社会责任。相反，若无其他可以减少代理问题的治理机制，外部董事需要同时承担监督和提供资源两项责任，无法在后者上投入更多精力。

基于互补观点的实证研究结果表明，某种治理机制（例如，有效监督）的全面推行，与另一种治理机制（例如，激励调和）呈正相关关系，它们在治理实践中产生协同效应。由此可以提出第一个假设：公司治理机制对企业社会责任存在互补效应。

### **替代效应假设**

替代观点基于成本考虑，认为叠加多重机制在有些时候并非最佳选择，公司维持“治理工具间的系统性平衡”更为可取。此外，采用多重治理机制来加强治理机制对企业社会责任的影响时，可能出现“行为收益递减”的现象。

就企业社会责任而言，在替代效益假设下，“大股东+董事会独立性”的监督组合，可能是“多此一举”。这是因为，当大股东不认为企业社会责任与财务绩效存在正相关时，可能会将财务业绩置于社会成果之上，对公司高管施压。这种情况下，以利润为目标而额外赋予独立董事监督之责，并不会对公司的企业社会责

任投资决策产生重大影响，因为高管更看重实现利润以满足大股东的要求。同样，“大股东 + 长期薪酬结构”的组合效应也并非“1+1=2”。尽管长期薪酬结构能在一定程度上推动企业社会责任，在大股东的压力下，高管仍然可能避免在企业社会责任领域投入过多，从而削弱高管长期激励措施对企业社会责任的影响。

多重激励机制的组合也可能是“多此一举”。举例来说，当高管通过股票期权或股票奖励计划被授予大量股份后，在大多数情况下，这些股票不能在短时间内分配到他们手中。以美国为例，许多美国公司规定，授予高管的股票须经过相当长一段时间后才可予以兑现。在这种情况下，高管会主动着眼于公司的长远发展，如果他们认为投资企业社会责任可以带来长远效益，就更有可能作出积极履行企业社会责任的决策。因此，公司可能就没必要再实施高管长期激励措施，因为在推动企业社会责任方面，它们与股票期权计划发挥的作用没有多大差异。

一些实证研究表明，全面推行一种治理机制时，其他治理机制的必要性相应下降。例如，在推行监督流程之后，公司不太可能再向首席执行官推出长期激励计划。又如有的研究指出，董事会本就具有的监督职能与其他类似的治理机制（例如，管理层持股计划的激励效应）之间存在替代关系。一些学者通过研究发现，家族企业实行的治理机制有许多效率低下，由于家族企业不存在代理问题，强化监督职能或进行激励调和对于改善组织成果可能收效甚微。由此可以推出第二个假设：多重治理机制在推动企业社会责任时发挥的是相互替代作用。

## 检验分析：替代效应 > 互补效应

为了检验各项治理机制在不同组合中对企业社会责任的影响，这篇研究以 2004 - 2010 年间的美国上市公司为固定样本，对 1559 家公司的 8072 个公司年度观察值进行了检验。

金台烈教授和团队检验了不同治理机制组合对企业社会责任的交互效应，结果如下：

1. “大股东 + 董事会独立性”组合：替代效应
2. “高管团队激励 + 高管团队持股”组合：替代效应
3. “大股东 + 高管团队持股”组合：无统计显著性
4. “高管团队激励 + 大股东”组合：替代效应
5. “董事会独立性 + 高管团队持股”组合：替代效应

#### 6. “高管团队激励 + 董事会独立性”组合：互补效应

结果表明，两种监督机制的叠加互补效果并不明显，表现为替代效应。从图 1 可以看到，当大股东持股比例高时，董事会独立性的提高，对企业社会责任没有显著影响；但当大股东持股比例低时，董事会独立性越高，公司承担的企业社会责任越多，反之亦然。

两种激励机制的组合也表现为替代效应。如图 2 所示，当高管团队持股比例高时，给予高管团队更多激励（例如，股票薪酬和长期激励计划），对公司履行企业社会责任影响不明显。但是当高管持股比例低时，增加高管团队激励强度，能有效推动公司承担更多企业社会责任。

如图 3、图 4 所示，“高管团队激励 + 大股东”以及“独立董事 + 高管团队持股”这两个激励 + 监督组合均呈现出替代效应，即采取其中一项治理机制时，施加另一项治理机制不会明显推动企业社会责任。

不过，从图 5 可以看到，高管团队激励与董事会独立性的组合呈现出正的交互作用，即互补效应。也就是说，这表明推出更多的高管激励措施，任命更多的外部董事，可以最大限度推动企业社会责任。

图 1 董事会独立性与大股东持股比例在企业社会责任方面的替代效应

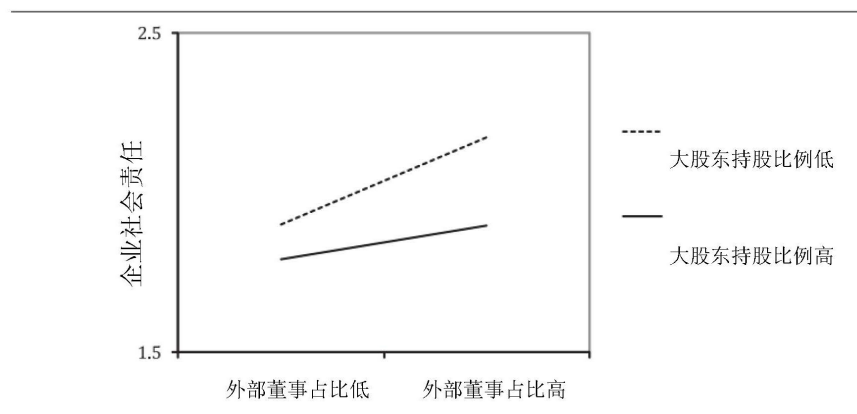


图 2 高管团队激励强度与高管团队持股比例在企业社会责任方面的替代效应

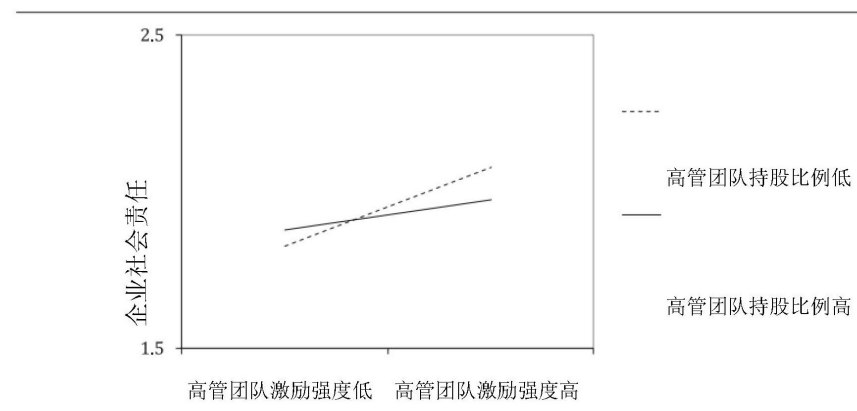


图 3 高管团队激励强度与大股东持股比例在企业社会责任方面的替代效应

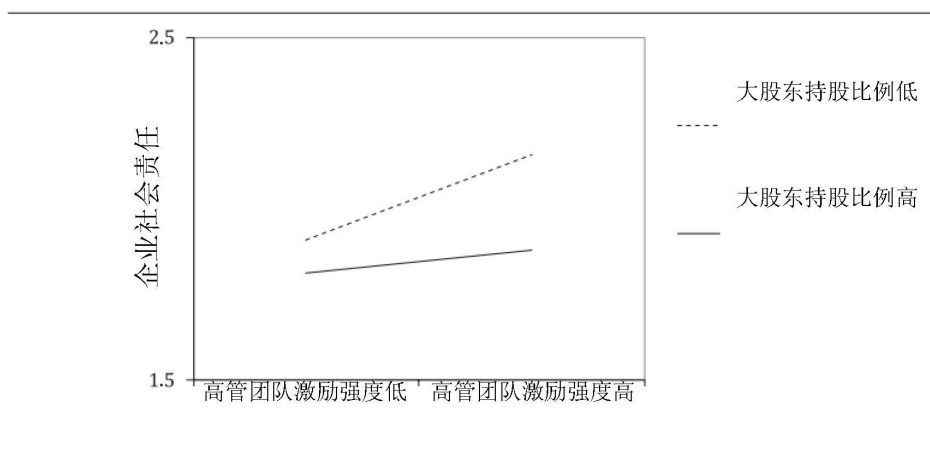


图 4 董事会独立性与高管团队持股比例在企业社会责任方面的替代效应

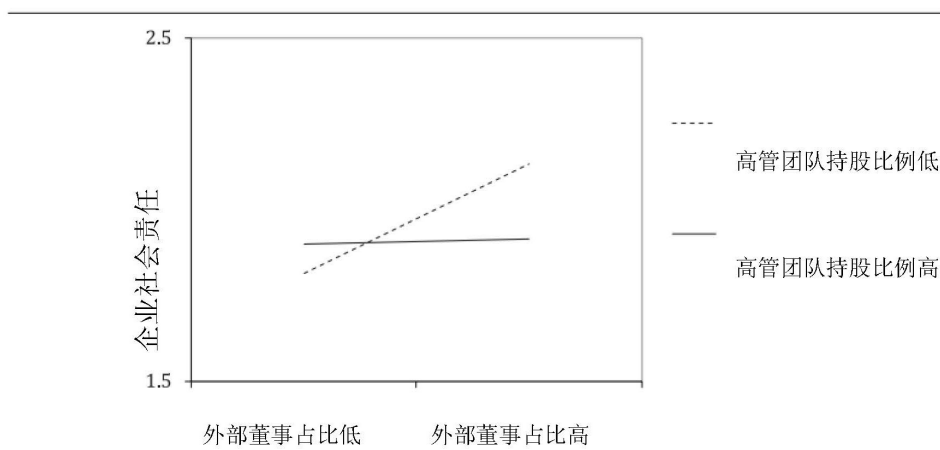
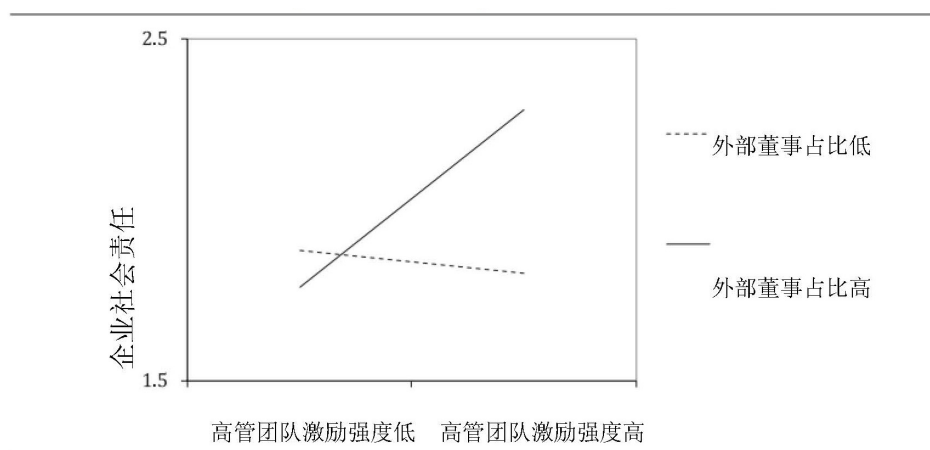


图 5 高管团队激励强度与董事会独立性在企业社会责任方面的互补效应



综合 6 对组合的效应情况，不难得出这样的结论：公司治理机制通过相互替代（而非互补）推动企业社会责任。对推动企业社会责任而言，无需同时采取两种监督机制或两种激励机制；同时，当实施大股东监督机制时，无需大幅增加高管团队的激励薪酬，而当董事会独立性较高时，无需给予高管团队过多的股权。

唯一的例外是，外部董事的监督与高管激励计划的组合具有协同效应，能共同推动企业社会责任。究其缘由，可能是因为董事会独立性与高管激励薪酬间或许有着相互促进的作用。高管领取长期激励薪酬时，代理问题得到缓解，他们支持企业社会责任的意愿升高。外部董事就可以将更多的精力投入到有效的利益相关方管理上，而不用花太多心思防范管理层的投机倾向。

## 最“经济实在”的治理方案

将“公司治理机制组合”的适用范围扩展至企业社会责任领域，对组织设计公司治理工具有重要的启示意义。

从本研究的检验结果来看，经济学家所谓的治理机制组合“等效性”确实存在，企业在设计治理机制组合时，有着灵活的调整空间。公司治理机制并非多多益善。企业在评估不同治理机制时，应策略性地作出取舍。如果使用特定治理方式受到限制，可以使用其他机制加以替代，也能取得相似效果。例如，大市值公司在没有大股东的情况下（任何单个投资者难以持有大市值公司 5% 以上的股权），可以策略性地加强高管薪酬激励力度，这一替代方案同样能有效推动企业社会责任。

对公司的关键决策者来说，应当深入了解多重治理机制如何交互作用，设计出最经济划算、最实在有效的方案来提高公司的社会绩效。例如，在大股东持股比例较低的情况下，企业可以通过任命足够多的外部董事来实现其企业社会责任目标，而不必大规模向高管发放股权。同样，在高管持股比例已相当高的情况下，公司无需进一步加大对他们的激励力度。

为了更有效地做好设计，我们建议企业对各项治理机制进行战略成本效益分析。为最大程度推动企业社会责任，企业应明确每个独特的治理机制组合对于提升企业社会责任参与水平有何效用，找到监督与激励机制的“最佳”平衡点。

## “怒刷存在感”与股票收益率

□ 文 | Hannah Oh 加利福尼亚大学欧文分校 (美国)  
John Bae 加利福尼亚大学欧文分校 (美国)  
Imran S. Currim 加利福尼亚大学欧文分校 (美国)  
Jooseop Lim 康考迪亚大学 (加拿大)  
张宇 中欧国际工商学院 (中国)

随着公众对企业社会责任 (CSR) 的关注度日益增加, CSR 俨然成为各家公司年报和官方网站上最热门的规定动作。2013 全球企业声誉百强榜 (Global RepTrak®) 显示, 美国百强企业每年在 CSR 方面的平均支出逾 5000 万美元。据知名咨询公司 IEG 估算, 2012 年仅北美地区的公益营销赞助费就高达 17 亿美元。此外, 尼尔森 (Nielsen) “企业社会责任对消费者影响” 调查报告 (2013) 显示, 半数受访者愿意为那些回馈社会的企业买单。

上述种种“迹象”表明, CSR 正受到更多企业决策者的重视。不过, Hannah Oh 教授和他的团队经过研究发现, 尽管大多数研究都发现 CSR 有利于提高企业财务绩效, 不同“曝光度”的公司, 投资 CSR 获得的“产出比”却不尽相同。对 2001-2010 年大量美国上市公司的数据分析显示, 同样是投资 CSR, 相比用各种营销手段“怒刷存在感”的公司 (常见于 B2C 领域), 那些“存在感”不高的公司 (常见于 B2B 领域) 反而更能从中受益, 股票收益率会受到更明显的利好影响; 而同样是遭遇 CSR 危机, 高“存在感”公司的股票收益率则往往还会受到更大的负面影响。

Hannah 教授认为, 之所以会出现这种非对称性差异, 是因为企业的可见度塑造了公众对其 CSR 表现的期望值——可见度越高, 期望值越高, 可见度越低, 期望值越低, 而高预期与“低表现”之间的落差会放大 CSR 的不利影响, 低预期与“高表现”之间的落差会放大 CSR 的利好影响。这就好比在现实生活中, 人们往往会对资优生偶然一次考砸倍加关注, 而对后进生的超常发挥格外称赞。同理, 公众会对营销内容丰富、频繁“刷存在感”的企业抱有更高的期待, 认为这样的公司“不差钱”, 做好 CSR 顺理成章,

---

注: 本文改编自作者论文 Marketing spending, firm visibility, and asymmetric stock returns of corporate social responsibility strengths and concerns. European Journal of Marketing, 50(5/6), 838-862. 更多内容与参考文献可参考原文。

并不会因此“高看一眼”；但是，一旦公司在 CSR 领域出现负面新闻，企业公信力就会因公众心理出现落差而受损，并反映在公司股价上。与此相对的是，公众并不会对那些素日“默默无闻”的企业抱有太高期待，甚至会认为这些公司在 CSR 领域的不作为是“情理之中”；但反过来，一旦这类公司在 CSR 领域有所作为，就会让没什么期待的公众“耳目一新”，进而促使股票收益率提高。

据此，研究者给出了四条具体建议：

1. B2B 行业内营销和研发支出少、可见度相对较低的企业，更应该投资 CSR，树立 CSR 优势，能够撬动更高的股票收益率回报。

2. B2C 行业内营销和研发支出多、可见度相对较高的企业，应该慎重评估进一步投资 CSR 的投入产出比，因为相应的利好效应并不显著。

3. B2B 行业内营销和研发支出少、可见度相对较低且已处于 CSR 劣势的企业，无需过度担忧 CSR 劣势，因为公众本身的期望值就不高。

4. B2C 行业内营销和研发支出多、可见度相对较高且已处于 CSR 劣势的企业，减轻 CSR 劣势十分重要，直接关系到公司公信力的维护。

Hannah 教授和团队的这篇研究从解读公众心理预期的角度出发，讨论了企业可见度如何调节 CSR 表现对股票收益率的影响，为公司决策者制定 CSR 战略提供了新视角，具体内容如下。

**关键词解读：CSR 优劣表现、企业可见度、股市收益率**



【CSR 优劣表现】在本文中，研究者将 CSR 优势和劣势分别开来，首先明确了二者之间的差异。Hannah 教授和团队用社区、公司治理、多元化、员工关系、环境、人权和产品等七个维度来衡量一家公司的 CSR 优势表现，因为这些指标分别迎合了多方利益相关者的相应需求。CSR 劣势表现则根据这些维度上的企业社会责任缺失来界定。

【企业可见度】本文用营销支出作为衡量的替代指标。营销支出的定义涵盖了一系列丰富多样的营销活动，例如广告、促销和分销，它们均有助于提高企业可见度。具体而言，营销支出指销售及一般管理费用 (SG&A) 减去研发支出后与总收入的比率。与广告支出相比，销售及一般管理费用在财报的出现频率高于广告支出；同时，也包含了其他促销或商品推广举措，例如直销、分销、市场调研、贸易促销及相关活动——在那些主要以广告之外的手段进行商品推广的行业，这些措施往往受到更多的青睐。

【股市收益率】作为一项市场指标，用股票收益率来反映企业财务绩效可以大大降低管理层操控的影响，从而解决会计指标研究法难以避开的一个问题。鉴于股市可能要经过一年多才能反映 CSR 举措的效益，研究者考察了 CSR 优劣表现对股票收益率的短期和长期影响：分别根据未来一年和五年的累计股票收益率来界定短期和长期影响。

### 三个假设：理论依据与逻辑

Hannah 教授在本文中提出了三个假设。第一个假设涉及 CSR 优劣表现与股票收益率间的关系，即 CSR 优劣表现的主效应。第二个和第三个假设的内容为营销支出如何不对称地调节主效应，即 CSR 优劣表现与股票收益率间的关系。

#### 假设 1：CSR 优势（劣势）与股票收益率呈正（负）相关。

本文的第一个假设是当企业形成 CSR 优势时，股票收益率会相应提高，反之则会下降，理论和文献研究依据如下。

根据企业资源基础理论，CSR 可通过提升企业的技能水平和财务绩效，取得竞争优势。例如，融洽的员工关系能提高士气、生产率与满意度。交易成本经济学理论也指出，企业通过满足利益相关者的需求，可降低遵守政府法规和工会契约的合规成本。换言之，企业满足利益相关者在 CSR 方面的要求，就可树立良好的声誉，从而给政府监管机构和工会管理者留下不错的印象。这一基于 CSR 的良好声誉可降低遵

守监管规定和要求（契约）的成本，因为大家认为企业具有社会责任意识，值得信任。通过降低成本或提高收益的方式，可以预计 CSR 与企业财务绩效呈正相关关系。总的来说，利益相关者理论认为，妥善管理利益相关者的各种需求，对于提高企业财务绩效非常重要。

从更具体的角度来看。第一，对 CSR 的投入能成为企业竞争优势的来源，CSR 作为一项战略投资，其地位与研发及广告不相上下。第二，一些研究业已指出，CSR 活动为企业构筑了一道安全网，令其免受负面偶然事件的影响，同时可以创造积极的“道德资本”，提升员工士气和生产率，进而对企业的市场价值带来直接影响。第三，承担企业社会责任，更易于获得宝贵的资源，吸引和留住高素质员工，为产品和服务做好市场营销，抓注意外的机会，并获得社会公信力。

此外，CSR 举措可促进营销资产的积累，包括产品获得好评、客户满意度提高、忠诚度提升、愿意支付更高的溢价、给予信任、愿意支持热衷 CSR 的企业、愿意捐助企业以支持非营利组织，以及出现危机时减少对企业的咎责等。

**假设 2：对于营销支出少的企业（相较于营销支出多的企业），CSR 优势对股市收益率有着更为显著的正面影响。**

**假设 3：对于营销支出多的企业（相较于营销支出少的企业），CSR 劣势对股市收益率有着更为显著的负面影响。**

运用可见度理论，研究者就营销支出对 CSR 优劣表现与股市收益率关系的调节效应，提出了两个基于利益相关者期望的假设，第一个涉及 CSR 优势，第二个涉及其劣势。根据可见度理论，利益相关者会对企业的 CSR 优劣表现抱有跟可见度相当的期望。期望之所以重要，是因为（财务）绩效将取决于实际的与期望的优劣表现之间的落差。换言之，对于可见度高的企业，利益相关者会预计企业只具 CSR 优势而无劣势（因为企业拥有可用于开展市场营销的资源）；而对于可见度低的企业，利益相关者会预计他们并不具什么 CSR 优势。这些对优劣表现的期望，可以调节利益相关者的反应，即 CSR 优劣表现对股市收益率的影响。

**树立 CSR 优势时的不同情况。**在企业的营销支出少、可见度低的情况下，企业受到的关注少，利益相关者施加的公信力压力也就越小，他们对 CSR 优势抱有的期望也越低。而如果可见度低的企业的确树立了 CSR 优势，其现于人前的优势就跟利益相关者不高的期望产生明显的正偏离。在这种情况下，CSR

优势与高股票收益率存在关联的预期就显得很强烈。相反，企业的营销支出多，其可见度也高，利益相关者对此类企业树立 CSR 优势的期望就高。当可见度高的企业的确树立了 CSR 优势，其本来就为人所熟知的优势跟利益相关者原本就很高的期望不会产生明显的正偏离。在这种情况下，CSR 优势预计与高股票收益率存在关联的预期就显得不太强烈。

**处于 CSR 劣势时的不同情况。**企业营销支出多，可见度也高，这就向利益相关者传递了其拥有更多资源可投入到 CSR 领域的信息，人们因此会认为该企业理应具备 CSR 优势，而如果企业实际上处于 CSR 劣势之中，就与利益相关者对其优势的期望产生明显的负偏离。在这种情况下，CSR 劣势与低股票收益率存在关联的预期就显得很强烈。相反，企业的营销支出少，其可见度也低，向利益相关者传递了没有多少资源可投入到 CSR 领域的信息，因此更不可能投入资源开展 CSR 活动，或树立 CSR 优势。由此可知，营销支出少、可见度低的企业处于 CSR 劣势之中，其现于人前的劣势与利益相关者对其优势本就不高的期望不会产生明显的负偏离。在这种情况下，CSR 劣势预计与低股票收益率存在关联的预期就显得不太强烈。

## 数据分析

**【数据来源】**本文中，CSR 优劣表现数据来自 KLD 研究与分析有限公司 (KLD Research and Analytics, Inc.) 提供的 KLD 统计数据库；营销支出和其他控制变量来自标普 (Standard and Poor) COMPUSTAT 数据库；股票收益率数据来自芝加哥大学证券价格研究中心 (简称 CRSP)，收录有纽约证券交易所、美国证券交易所和纳斯达克交易所的股市数据。

首先，数据分析的结果显示，假设 1 只成立了“一半”——CSR 优势与高股票收益率存在关联，而劣势则未发现与低股票收益率存在关联，这凸显了将优势与劣势分开考量的重要性。也就是说，研究表明 CSR 优劣表现对股票收益率的影响具有不对称性。

其次，模型计算显示，对于营销支出少的企业，在长期内 CSR 优势与高股票收益存在关联，而对于营销支出多的企业，未发现 CSR 优势与高股票收益有相关性。由此可知，对于营销支出少的企业（相较于营销支出多的企业），CSR 优势对股市收益率有着更为显著的正面影响，即假设 2 得到了印证。

最后，与第二条结果相反，对于营销支出多的企业，在长期内 CSR 劣势与低股票收益存在关联，而对于营销支出少的企业，劣势未发现与股票收益存在相关性。由此可知，对于营销支出多的企业（相较于

于营销支出少的企业），CSR 劣势对股市收益率有着更为显著的负面影响，即假设 3 得到了印证。

通过对 CSR 优势在七个维度上的进一步分析，Hannah 团队发现，CSR 优势对股市收益率的正面影响，很大程度上跟企业主要针对内部采取的多样性举措所形成的优势有关，即，多样性维度上的优势与长期股票收益率正相关。

对于营销支出少的企业，同样发现 CSR 优势对股市收益率的正面影响，很大程度上跟企业针对内部采取的多样性举措所形成的优势有关。这一实证研究结果表明，企业以一致的道德取向开展市场营销、树立企业形象和承担社会责任时，将员工考虑在内非常重要。

另外，对营销支出多的企业，研究发现 CSR 劣势对股市收益率的负面影响，很大程度上跟人权维度上的劣势有关。人权问题除跟员工有关之外，企业的外部相关方也会受到很大的影响。也就是说，对于营销支出多的企业，人权维度上的劣势与股票收益率负相关。

总之，基于 CSR 维度开展的分析表明，对于营销支出少的企业，CSR 优势产生的高股票收益率（假设 2），跟企业针对内部利益相关者（即员工）采取的多样性举措所形成的优势有关。相反，对于营销支出多的企业，CSR 劣势造成的低股票收益率（假设 3），跟人权维度上的劣势有关。人权问题除影响员工士气之外，企业的外部利益相关者也会受到很大的影响。

最后值得一提的是，在对营销支出水平不同的企业进行了剖面分析后，研究者发现营销支出多的企业常见于 B2C 行业，他们的研发支出也更高。营销支出少的企业则常见于 B2B 行业，他们的研发支出也更低。由此可以推断，营销支出（与资产的比率）高的企业，其营销支出的绝对水平也更高，销售更低，所处的竞争环境更严峻。

## 对管理实践的启示

本研究对企业管理实践有如下四个启示。

1. B2B 行业内营销和研发支出少、能见度相对较低的企业，更应该投资 CSR，树立 CSR 优势。这么做的好处有两点，一是在这些公司树立 CSR 优势之后，会与利益相关者原本对此类企业抱有的较低期望形成强烈反差。如此一来，尽管他们能见度低，股票收益率却会提高（假设 2）。二是 CSR 能够让他们与业内其他企业区分开来，同时还能够满足利益相关者的需求。在竞争对手能见度低的情况下，这种差

异化是弥足珍贵的。此外，研究结果表明，为提高股票收益率，此类企业投资 CSR 的着力点，应放在实施可提高员工士气的多样性举措上，例如：

- 提拔女性和属于少数群体的员工担任高管职位、负责企业盈亏的职位以及董事会职位；
- 提供工作生活福利，例如儿童保育、老人护理或弹性关照，这可提高员工的多样性；
- 拿出一定比例的公司合约优先照顾由女性和少数群体拥有的企业；
- 开明对待男性和女性同性恋员工。

2. B2C 行业内营销和研发支出多、可见度相对较高的企业，应该慎重评估树立 CSR 优势的投入产出比。传统观点可能认为，此类企业可见度高，应投入资源树立 CSR 优势；不过本研究结果却表明，即使此类企业确实这样做了，由此树立的 CSR 优势也会拿来与利益相关者对他们较高的期望作对比，因此，优势不太可能带来更高的股票收益率。

3. B2B 行业内营销和研发支出少、可见度相对较低且已处于 CSR 劣势的企业，无需过度担忧 CSR 劣势。此类企业的 CMO、CSO 和 CFO 可能考虑对 CSR 进行投资，以减轻劣势。但根据本文的数据分析，由于利益相关者本就对可见度低的企业树立 CSR 优势不抱什么期望，这样的劣势并不会对股票收益率带来显著负面影响。

4. B2C 行业内营销和研发支出多、可见度相对较高且已处于 CSR 劣势的企业，减轻 CSR 劣势十分重要。就此类企业而言，利益相关者预计他们均应表现出 CSR 优势而非劣势，因此，为减轻 CSR 劣势，CMO、CSO 和 CFO 开展市场营销和 CSR 投资时协调一致就显得非常重要。减轻劣势之所以重要，不仅是因为利益相关者对可见度高的企业呈 CSR 优势而非劣势抱有期望，还因为它展现了企业陷入劣势时秉持的诚信态度。这表明企业陷入劣势时，会全力解决问题，以减轻劣势。相较于其他可见度高、没有处于劣势的企业，以及处于劣势、却不愿尽力加以化解的企业，这种诚信为本、全力解决问题的态度还能够凸显企业与众不同的独特形象。此外，研究结果表明，减轻劣势的着力点应放在人权问题上，因为对可见度高的企业而言，其利益相关者普遍非常重视人权。举例来说，企业就下列问题引发争议时，其人权维度就会处于劣势：

- 在南非、北爱尔兰、缅甸和墨西哥开展业务；
- 所处供应链执行的劳工标准；
- 美国的土著居民；
- 在苏丹等国开展业务或直接投资，或进行采购。

研究（五）

# A 股上市公司企业社会责任报告研究 2017

□ 文 | 上海财经大学 会计与财务大数据研究中心  
中欧国际工商学院 中欧财富管理研究中心

## A 股上市公司企业社会责任报告披露概况

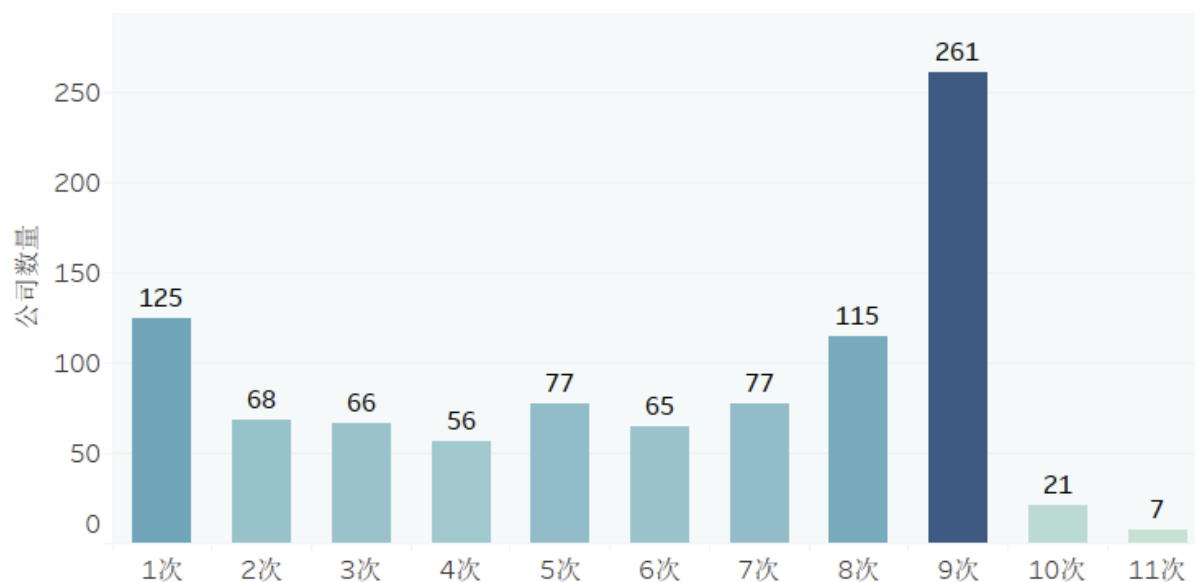
### 一、报告披露数量：逐年稳步增长，但整体披露比例仍处于较低水平



近年来 CSR 信息披露作为上市公司综合信息披露的一部分，逐渐受到了企业管理层的重视。一方面，CSR 报告的披露数量逐年增加；另一方面，除 2008、2009 年受上交所对三类公司强制披露政策<sup>1</sup>的影响外，其他年份首次披露 CSR 报告公司的数量较为稳定。着眼于 2017 年，沪深两市共有 792 家 A 股上市公司披露其 2016 年度企业社会责任报告（含可持续发展报告），较上年增长 49 家，同比增长约 6.59%，其中，有 63 家公司首次披露其社会责任报告，较上年的 55 家公司略有上升。但不可忽视的是，A 股上市公司中仅有约四分之一披露了 CSR 报告，整体披露比例处于较低水平，仍有较大上升空间。

注 1：2008 年 12 月，上交所在《关于做好上市公司 2008 年年度报告工作的通知》中，要求三类公司即“上证公司治理板块”样本公司、发行国际上市外资股的公司以及金融类公司必须披露社会责任报告。





## 二、报告披露次数：超四成公司披露 8 次及以上报告，少数公司仅披露 1 次报告

2007-2017 年间，共有 938 家 A 股上市公司披露其年度 CSR 报告，总的来说上市公司 CSR 报告披露质量参差不齐，不同公司间的披露意识存在较大差异。具体而言：1) 少数公司 CSR 报告披露不充分，除去 2017 年首次披露 CSR 报告的 63 家公司，仍有 62 家公司在 2007-2017 年间仅披露过一次 CSR 报告；2) 但是，仍有相当部分的公司对 CSR 报告的披露较为积极，超四成公司披露 8 次及以上报告。3) 另外，少部分公司的披露非常积极，有 28 家公司连续 10 年以上发布 CSR 报告，更有 7 家公司在 11 年期间内连续发布 CSR 报告。

## 三、报告篇幅

CSR 报告的篇幅能在一定程度上反应其披露的信息含量。在披露的报告中，我们发现：相对于页数较少的报告，页数较多的报告涵盖的社会责任更加多元化且其社会责任的实现方式更为具体化。



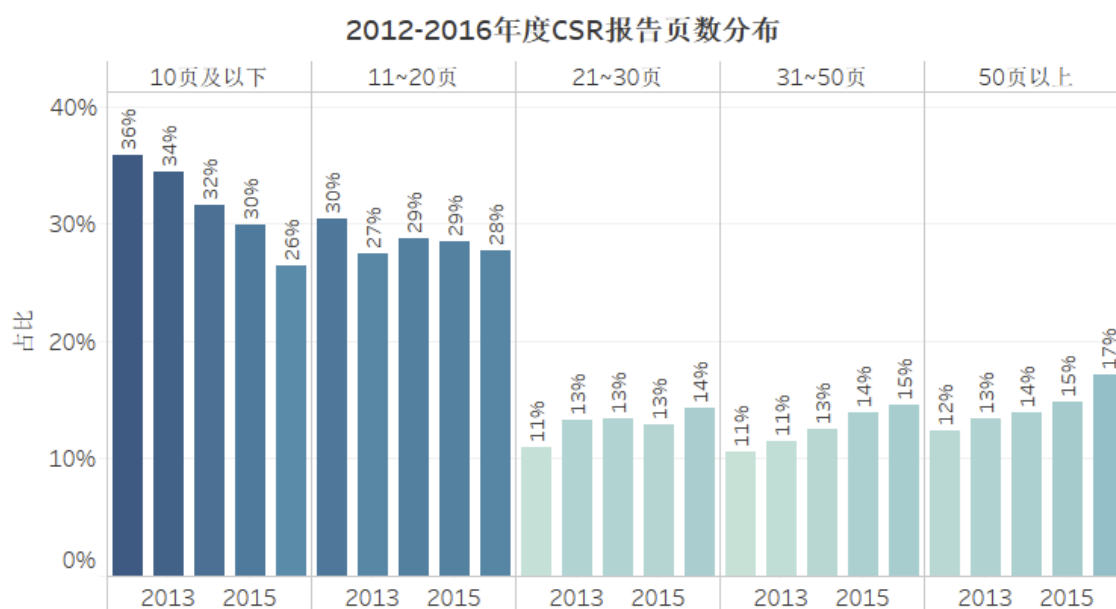
(1) 平均页数：逐年增加，2016 年度平均页数达 28 页



2012-2016 年度 CSR 报告平均页数呈逐年上升趋势，2016 年度 CSR 报告的平均页数达到了 28 页，相较于 2012 年度的 23 页有显著的增加，这反映了 CSR 报告披露信息量的提升。

(2) 页数分布：20 页及以下报告占比显著下降，但比重仍过半

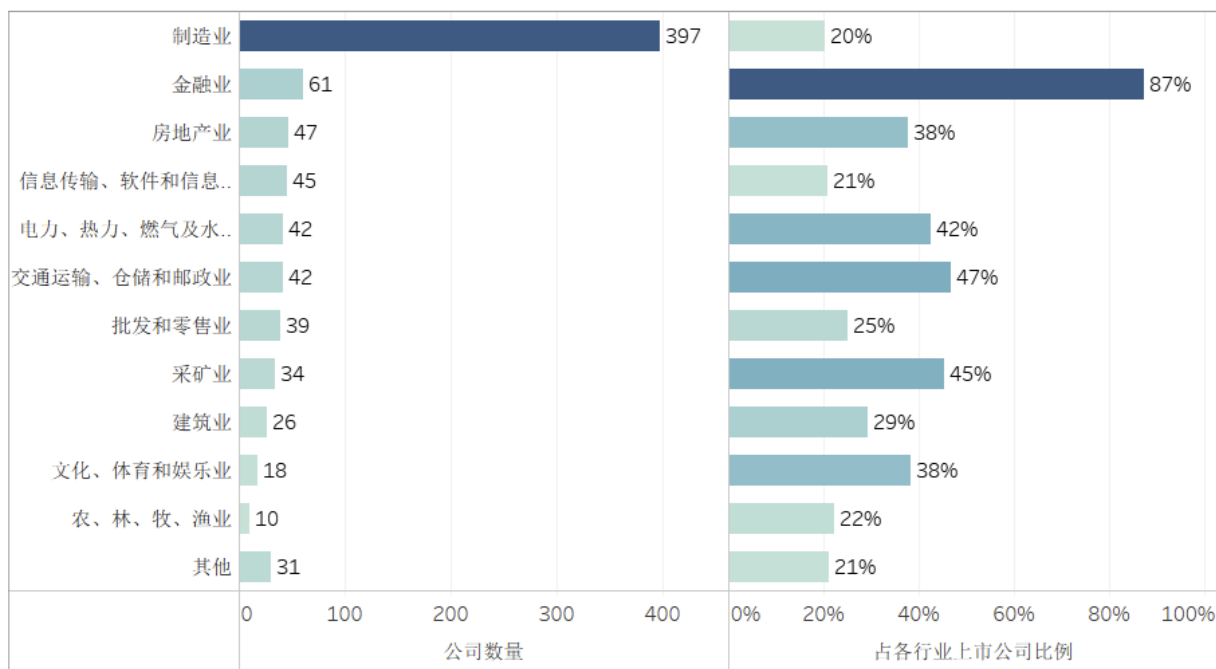
从 2012-2016 年度 CSR 报告的页数分布可以看出：1) 2012-2015 年度报告中，10 页及以下的报告数量占比最大，但呈逐年递减趋势，而 2016 年度报告中，11-20 页的报告占比首次超过 10 页及以下的报告占比，并成为年度占比第一；2) 近五年间，20 页以上的报告占比呈上升趋势，但 20 页及以下的报告始终超过半数，报告篇幅的总体水平仍较低。3) 不同报告主体间篇幅差异较大，篇幅最长的为农业银行（证券代码 601288）2015 年 CSR 报告，达 202 页，而最短的报告仅有 2 页。



## 2016 年度企业社会责任报告主体分析

### 一、报告主体行业分布：制造业披露报告数量最多，但行业整体披露水平较低

2017 年发布的 792 份 CSR 报告中，不同行业<sup>2</sup>间发布报告的数量差异较大，制造业公司发布社会责任报告数量最多，达 397 份，占总报告数的 50% 左右；然而，从 A 股上市公司整体来看，仅有 20% 的制造业公司披露了 CSR 报告，仍处于较低的水平；发布 CSR 报告的金融业公司共 61 家，占有 A 股金融类公司的 87%，行业披露水平最高，这主要是受上交所对于金融类公司披露 CSR 报告的强制要求影响。

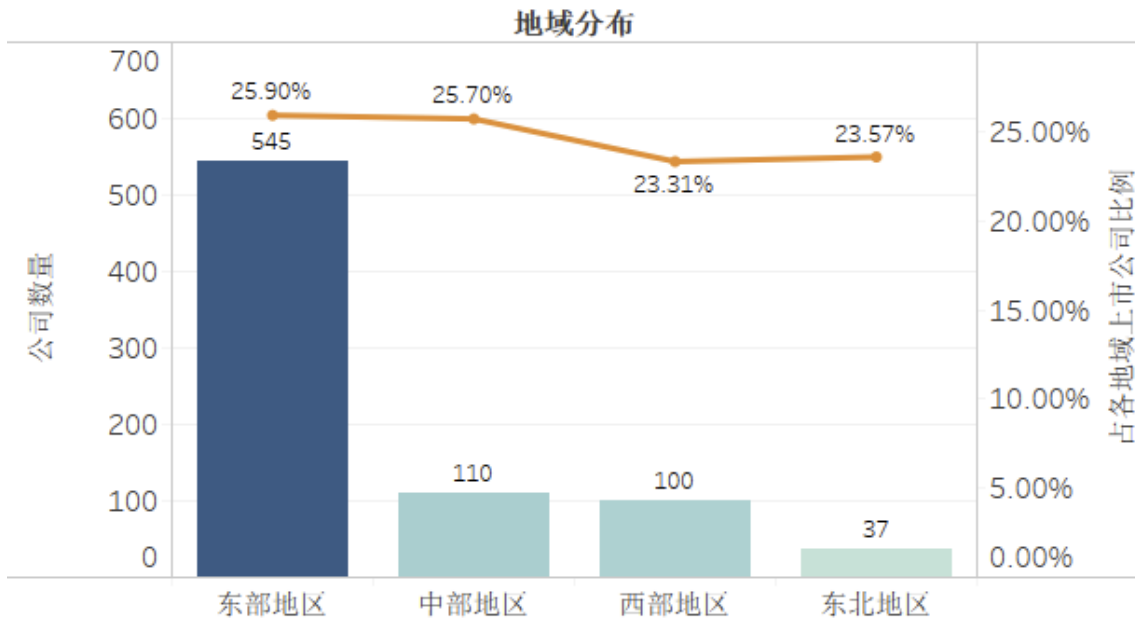


注 2：报告主体行业分类主要参照证监会《上市公司行业分类指引》

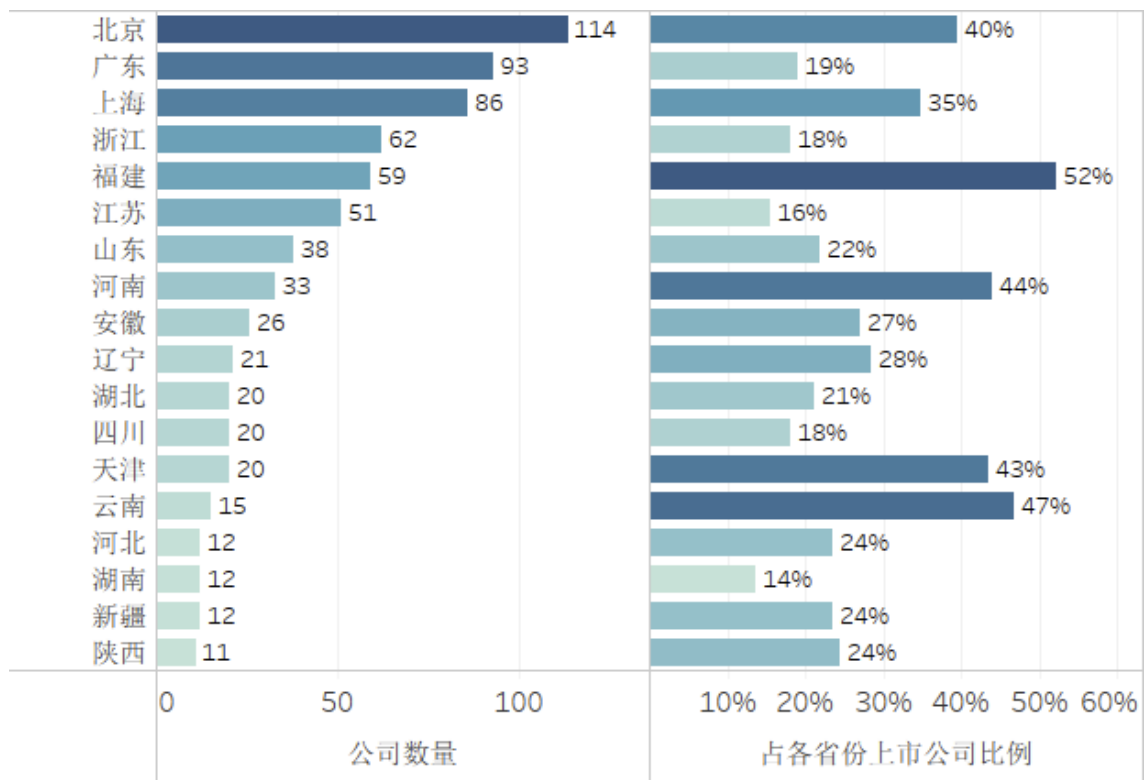
### 二、报告主体地域分布：集中于东部地区，福建省 A 股上市公司披露比例最高

2017 年发布的 792 份 CSR 报告中，不同地域间发布报告的数量差异较大。

(1) 东部地区最多，达 545 份，东北地区最少，为 37 份；从 A 股上市公司整体来看，25.90% 的东部上市公司披露了其 CSR 报告，比例略高于其他地区，但各地区间差异较小。



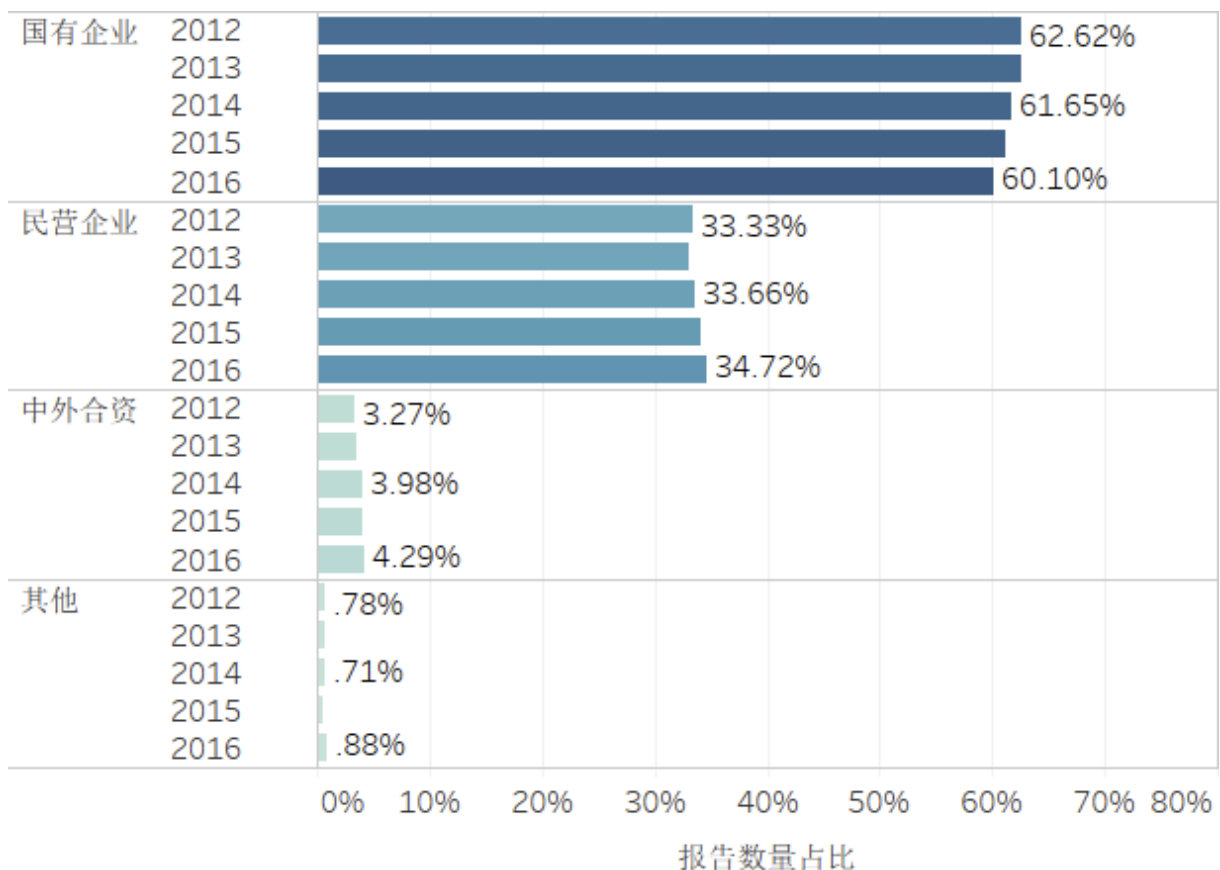
(2) 从分省<sup>3</sup>的结果来看，北京 A 股上市公司的 CSR 报告数量最多，为 114 份，其次为广东和上海；从 A 股上市公司整体来看，披露比例最高的省份为福建省，共 59 份，比例为 52%，其次为云南省和河南省，比例分别为 47% 和 44%。



注 3: 为保证可比性，未显示披露报告数不超过 10 份的省份。

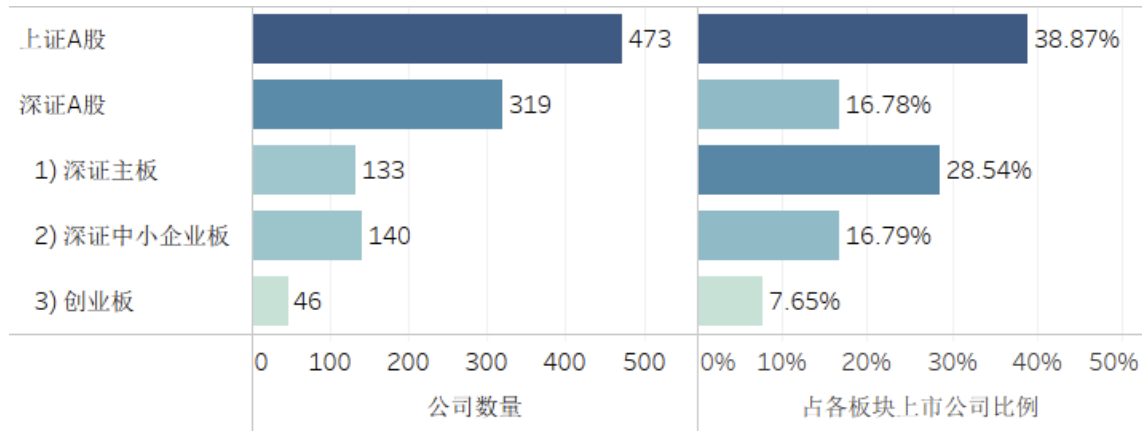
### 三、报告主体组织形式分布：以国有企业为主，民营和外资企业比重逐渐上升

在 2017 年发布的 792 份 CSR 报告中，国有企业发布报告 476 份，约占 60%，比重趋于降低；民营企业发布报告数量其次，共 275 份，占 34.72%，中外合资企业发布报告 34 份，占 4.29%，两者比重均呈上升趋势。

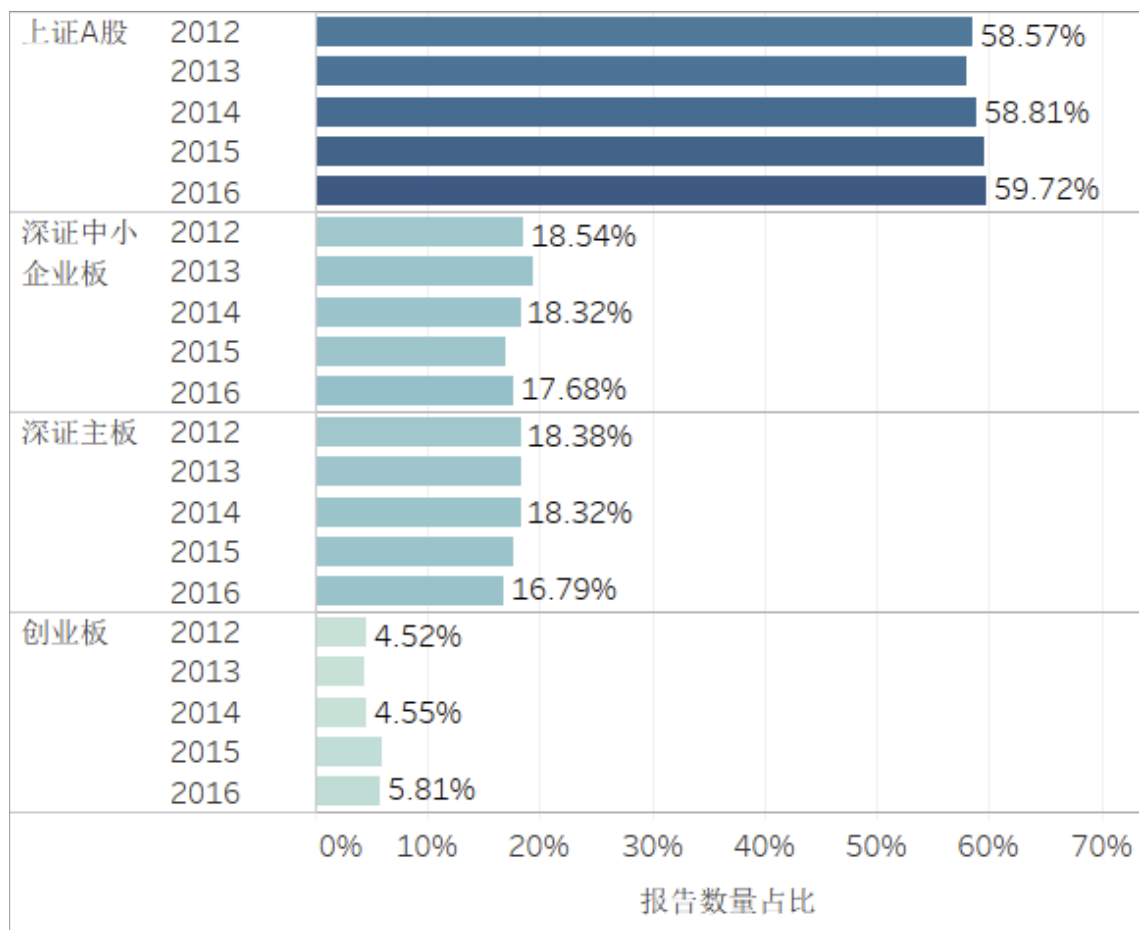


### 四、报告主体上市板块分布：上交所上市公司占近六成，创业板披露比例低但比重逐渐上升

在 2017 年发布的 792 份 CSR 报告中，上交所上市公司发布报告 473 份，约占 60%；深交所上市公司发布报告共 319 份，约占 40%。其中，深证主板公司发布报告 133 份，中小企业板公司发布报告 140 份，创业板公司发布报告 46 份。从 A 股上市公司整体来看，38.87% 的上证 A 股公司披露了其 CSR 报告，16.78% 的深证 A 股公司披露了其 CSR 报告。深证 A 股各板块中，深证主板披露比例最高，为 28.54%；中小企业板其次，为 16.79%；创业板披露比例最低，为 7.65%。



我们观察 2012-2016 年度报告主体上市板块分布发现，上证 A 股公司发布年度 CSR 报告数量占当年发布报告总数的比重呈上升趋势；相应地，深证 A 股公司发布 CSR 报告数量占比有所下降，而其中创业板公司的比重从 2012 年度的 4.52% 增加至 2016 年度的 5.81%，呈上升趋势。



## 2016 年度企业社会责任报告指标分析

2016 年度企业社会责任报告指标分析共分为七个部分，分别为：（1）社会责任管理，（2）公司经营管理，（3）产品质量与创新，（4）员工责任，（5）多元化与机会平等，（6）环境责任，（7）社会贡献与慈善。本报告将从以上角度对企业社会责任情况进行细化指标分析，体现报告主体的企业社会责任意识与表现。

值得一提的是，与以往其他机构发布的社会责任报告指标不同，在本报告指标形成中，我们应用了大量的大数据研究方法与技术，通过数据获取、数据清洗、数据挖掘等一系列大数据处理流程，形成现有指标。例如，我们采用了分布式爬虫的方法从公司官网、监管机构网站、主流网络搜索引擎等渠道获取了上市公司企业社会责任报告、公司年报、公司处罚信息、公司新闻报道等等。再如，基于设置的规则，我们对这些数据进行了深度的清洗和匹配，从大量的社会责任报告文本和海量的新闻报道中精确匹配出所需要的信息。最后，在数据挖掘和可视化展示方面我们也应用了大数据方法。总之，大数据研究思维和方法贯穿于本报告的整个研究过程，具体应用指标如下：（1）会计违规，（2）产品质量与安全纠纷，（3）专利，（4）研发支出，（5）研发人员占比，（6）员工健康与安全纠纷，（7）女性高管，（8）女性董事，（9）无女性董监高，（10）环境处罚，（11）捐赠支出，（12）裁员等。

## 企业社会责任指标体系

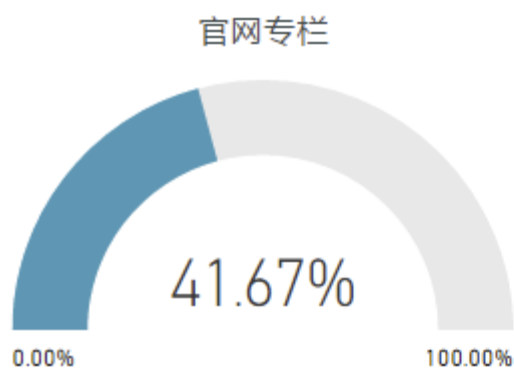
|          |   |   |
|----------|---|---|
| 社会责任管理   | 1) 官网专栏<br>2) 领导机构                                      | 3) 教育培训<br>4) 报告审验                                    |
| 公司经营管理   | 1) 战略合作共享<br>2) 反贿赂反腐败<br>3) 诚信经营理念                     | 4) 治理表彰<br>5) 会计违规                                    |
| 产品质量与创新  | 1) 质量管理<br>2) 质量荣誉<br>3) 售后服务<br>4) 客户满意度               | 5) 产品质量与安全纠纷<br>6) 专利<br>7) 研发支出<br>8) 研发人员占比         |
| 员工责任     | 1) 薪酬激励<br>2) 补充福利<br>3) 职业培训<br>4) 员工沟通<br>5) 员工关爱     | 6) 安全管理体系<br>7) 安全生产培训<br>8) 职业健康安全认证<br>9) 员工健康与安全纠纷 |
| 多元化与机会平等 | 1) 女性高管<br>2) 女性董事<br>3) 无女性董监高                         | 4) 弱势群体<br>5) 机会平等                                    |
| 环境责任     | 1) 环境有益<br>2) 节约能源<br>3) 减少三废<br>4) 循环经济<br>5) 绿色办公     | 6) 环保公益<br>7) 环境认证<br>8) 环境表彰<br>9) 环境处罚              |
| 社会贡献与慈善  | 1) 捐赠支出<br>2) 每股社会贡献值<br>3) 慈善事业<br>4) 支持教育<br>5) 志愿者活动 | 6) 国际援助<br>7) 带动就业<br>8) 促进经济<br>9) 裁员                |



## 一、社会责任管理

此部分包含：(1) 官网专栏，(2) 领导机构，(3) 教育培训，(4) 报告审验，共四个指标，体现报告主体在社会责任管理方面的关注与表现。

(1) **官网专栏**：在披露 2016 年度 CSR 报告的 792 家公司<sup>4</sup>中，有 330 家在其官网上设置了企业社会责任专栏，占 41.67%，其中，建筑业公司<sup>5</sup>设专栏比例最高，达 69.23%。

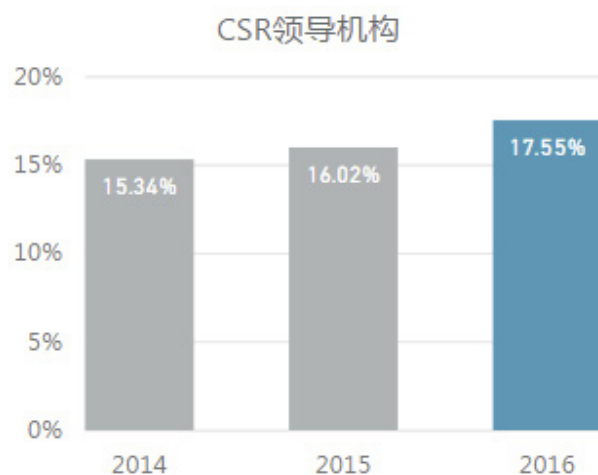


| 官网专栏分行业统计-2016   | 比例            |
|------------------|---------------|
| 建筑业              | 69.23%        |
| 采矿业              | 58.82%        |
| 金融业              | 54.10%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 50.00%        |
| 农、林、牧、渔业         | 50.00%        |
| 房地产业             | 48.94%        |
| 制造业              | 39.55%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 38.89%        |
| 批发和零售业           | 38.46%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 23.81%        |
| <b>指标比率</b>      | <b>41.67%</b> |

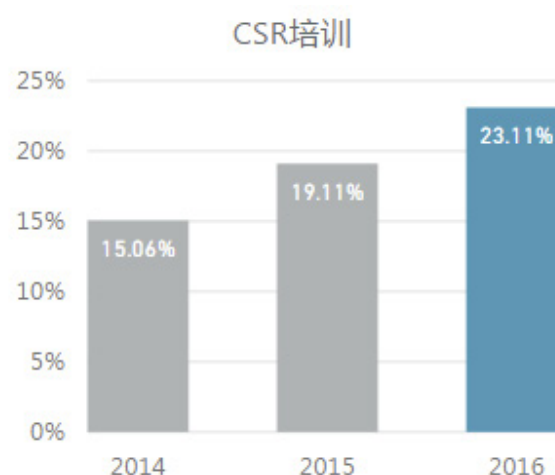
注 4：指标分析的总体样本为披露 2016 年度 CSR 报告的 792 家公司，下文中不再赘述。

注 5：针对 2016 年度 CSR 报告指标的行业间对比分析，已剔除披露报告数少于 10 的行业（下同）。

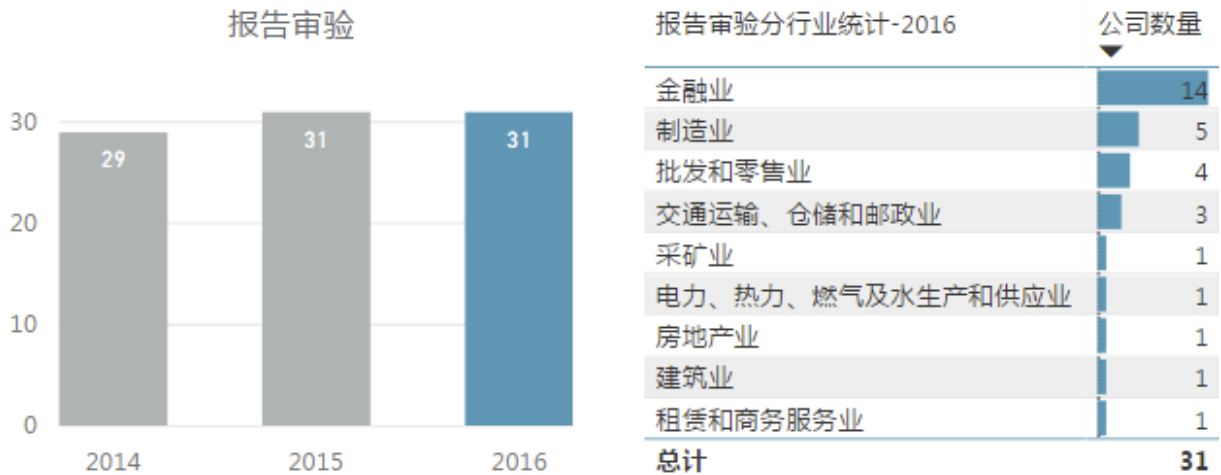
(2) **领导机构**：2016 年度，139 家公司设有管理社会责任事务的领导机构，占当年披露 CSR 报告公司的 17.55%，较上年度增加 1.53 个百分点。



(3) **教育培训**：2016 年度，183 家公司对员工进行了社会责任相关的培训，占当年披露 CSR 报告公司的 23.11%，较上年度增加 4 个百分点。

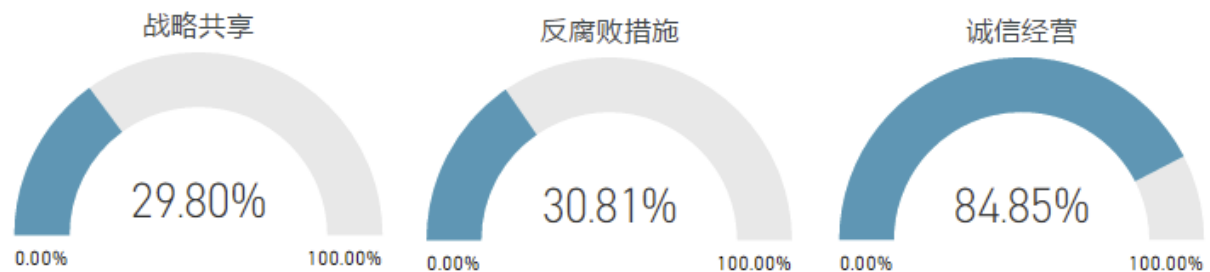


**(4) 报告审验：**2016 年度，共 31 家公司的 CSR 报告经第三方审验，与上年度持平，占当年披露 CSR 报告公司的 3.91%；其中，14 家金融业公司的 CSR 报告经过了第三方审验，占有经审验报告的近一半。



## 二、公司经营管理

此部分包含：（1）战略合作共享，（2）反贿赂反腐败，（3）诚信经营理念，（4）治理表彰，（5）会计违规，共五个指标，体现了报告主体在公司经营与管理方面的积极表现和负面关注。



**(1) 战略合作共享：**2016 年度 CSR 报告中，29.80% 的公司与商业伙伴建立了战略共享机制与平台，如长期的战略合作协议、共享的实验基地、共享的数据库等。

**(2) 反贿赂反腐败：**2016 年度 CSR 报告中，30.81% 的公司有反商业贿赂、反腐败措施，积极防范各种不合规行为。

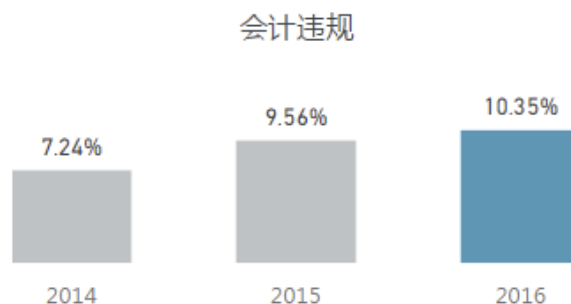
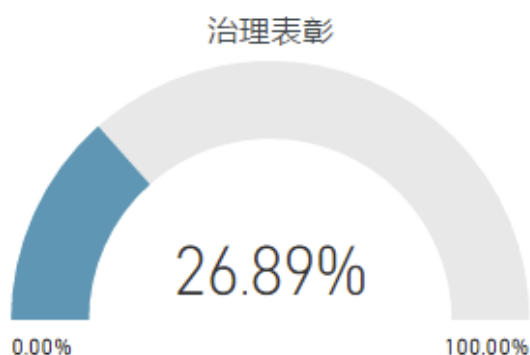
**(3) 诚信经营理念：**2016 年度 CSR 报告中，84.85% 的公司有诚信经营、公平竞争的理念与制度保障。

| 分组织形式-2016 | 战略共享   | 反腐败措施  | 诚信经营   |
|------------|--------|--------|--------|
| 中外合资经营企业   | 35.29% | 41.18% | 88.24% |
| 国有企业       | 29.20% | 38.03% | 84.66% |
| 民营企业       | 29.09% | 17.82% | 84.73% |

在以上三项指标中，中外合资企业均为第一，体现了其对战略共享和诚信合规经营的重视。

(4) **治理表彰**：2016 年度 CSR 报告中，26.89% 的公司在公司治理方面获得表彰或奖项，如上市公司最佳董事会奖、最佳公司治理实践奖等。

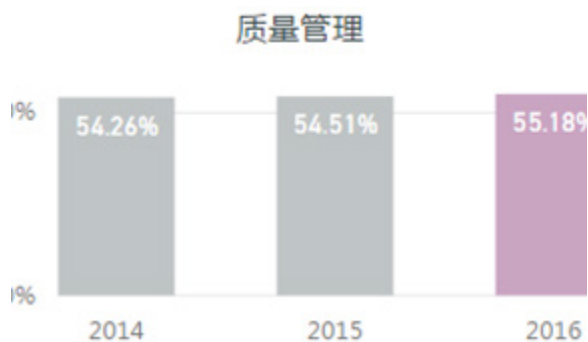
(5) **会计违规**：我们通过公开数据库中的违规处罚信息，统计了报告公司的会计违规行为。2016 年度，共有 82 家公司存在会计违规行为，占 10.35%，较上年度小幅增加 0.79%。



### 三、产品质量与创新

此部分包含：(1) 质量管理，(2) 质量荣誉，(3) 售后服务，(4) 客户满意度，(5) 产品质量与安全纠纷，(6) 专利，(7) 研发支出，(8) 研发人员占比，共八个指标，体现了报告主体在产品与服务质量、售后服务与客户满意度、产品研发与创新方面的关注与表现。

#### (1) 产品与服务质量



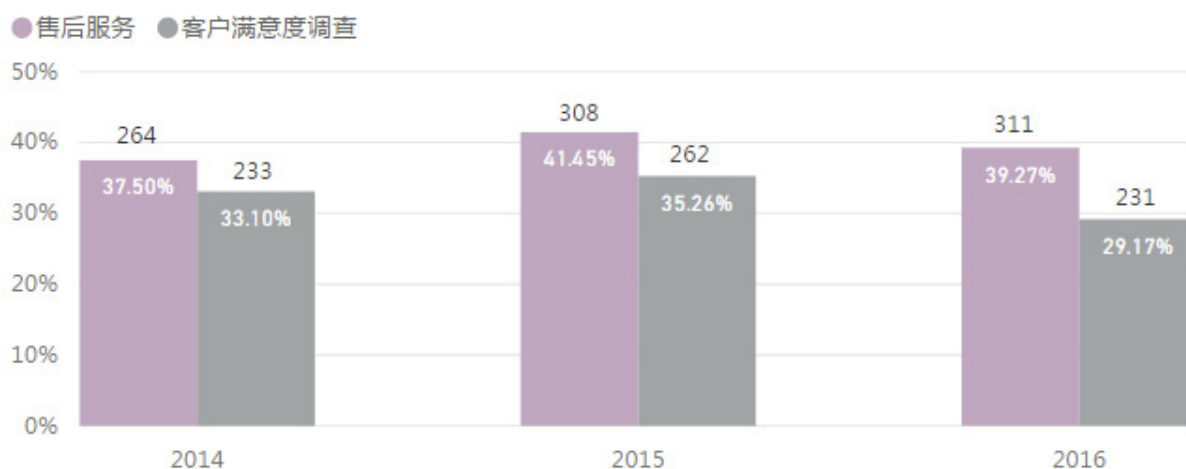
1) **质量管理**：2016 年度 CSR 报告中，55.18% 的公司披露了其在提升产品和服务质量方面采取的措施，如建立产品质量管理体系。较上年度的 54.51%，有小幅上升。

| 质量荣誉分行业统计-2016   | 比例            |
|------------------|---------------|
| 建筑业              | 92.31%        |
| 制造业              | 70.28%        |
| 金融业              | 60.66%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 54.76%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 53.33%        |
| 房地产业             | 51.06%        |
| 采矿业              | 50.00%        |
| 批发和零售业           | 46.15%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 33.33%        |
| <b>指标比率</b>      | <b>62.63%</b> |

2) 质量荣誉：2016 年度 CSR 报告中，共有 496 家企业获得产品和服务质量方面的荣誉或认证，占当年披露 CSR 报告公司总数的 62.63%；其中，92.31% 的建筑业公司获得了质量认证，比例最高，制造业其次，为 70.28%。

## (2) 售后服务与客户满意度

2016 年度 CSR 报告中，提供售后服务的企业共有 311 家，占比为 39.27%；开展客户满意度调查的公司共 231 家，占比为 29.17%，较上年稍有下降。



在售后服务方面，金融业、制造业表现突出，行业占比分别为 59.02%、47.10%，远超平均水平。

在客户满意度调查方面，金融业中开展调查的企业占比最高，为 44.26%，信息技术服务业其次，占比为 35.56%。

| 分行业统计-2016       | 售后服务          | 客户满意度调查       |
|------------------|---------------|---------------|
| 金融业              | 59.02%        | 44.26%        |
| 制造业              | 47.10%        | 29.22%        |
| 批发和零售业           | 33.33%        | 25.64%        |
| 农、林、牧、渔业         | 30.00%        | 10.00%        |
| 采矿业              | 29.41%        | 32.35%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 28.89%        | 35.56%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 28.57%        | 21.43%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 28.57%        | 33.33%        |
| 房地产业             | 27.66%        | 31.91%        |
| 建筑业              | 19.23%        | 26.92%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 11.11%        | 0.00%         |
| <b>指标比率</b>      | <b>39.27%</b> | <b>29.17%</b> |

**(3) 产品质量和安全纠纷：**我们通过公开数据库中的诉讼、处罚信息和主流财经媒体的新闻报道，整理汇总了产品纠纷事件。在披露 CSR 报告的公司中，2014-2016 年度共有 40 家存在产品纠纷事件，主要集中于制造业公司，其中，2016 年度 14 家。



#### (4) 产品研发与创新

1) **专利：**2016 年度，平均专利数目为 108.31 个，较上年略有减少；按地域分，东部地区的平均专利数目最多，为 130.73 个，其中，广东省的平均数目最高，达 300 个。

2) **研发人员比例：**2016 年度，平均研发人员比例为 13.68%，较上年略有上升；按地域分，东部地区的平均研发人员比例最高，为 14.66%，其中，北京的平均比例最高，为 18.32%。

3) **研发支出：**2016 年度，平均研发支出为 479.06 百万元，较上年增加约 29.81 百万元。按地域分，东部地区的平均研发支出最多，达 586.44 百万元，其中，北京的平均支出最高，为 1315.13 百万元。

| 地域划分      | 平均专利数目        | 平均研发人员比例      | 平均研发支出(万元)       |
|-----------|---------------|---------------|------------------|
| 东部地区      | 130.73        | 14.66%        | 58,644.43        |
| 中部地区      | 73.71         | 13.54%        | 30,276.58        |
| 西部地区      | 56.06         | 9.05%         | 23,933.37        |
| 东北地区      | 22.08         | 12.62%        | 13,195.63        |
| <b>总计</b> | <b>108.31</b> | <b>13.68%</b> | <b>47,905.89</b> |

在以上三项指标中，建筑业公司的平均专利数目为 342 个，平均研发支出为 2423.68 百万元，均为各行业最高；平均研发人员比例最高的行业为信息传输、软件和信息技术服务业，为 40.30%，远高于整体平均水平。

| 分行业统计-2016      | 平均专利数目        | 平均研发人员比例      | 平均研发支出(万元)       |
|-----------------|---------------|---------------|------------------|
| 建筑业             | 342.19        | 16.02%        | 242,367.88       |
| 采矿业             | 251.47        | 6.38%         | 94,494.51        |
| 制造业             | 159.33        | 13.09%        | 45,811.42        |
| 金融业             | 10.52         | 3.13%         | 45,732.40        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 34.22         | 40.30%        | 30,790.41        |
| <b>指标比率</b>     | <b>108.31</b> | <b>13.68%</b> | <b>47,905.89</b> |

注 6: 其他无关行业略。

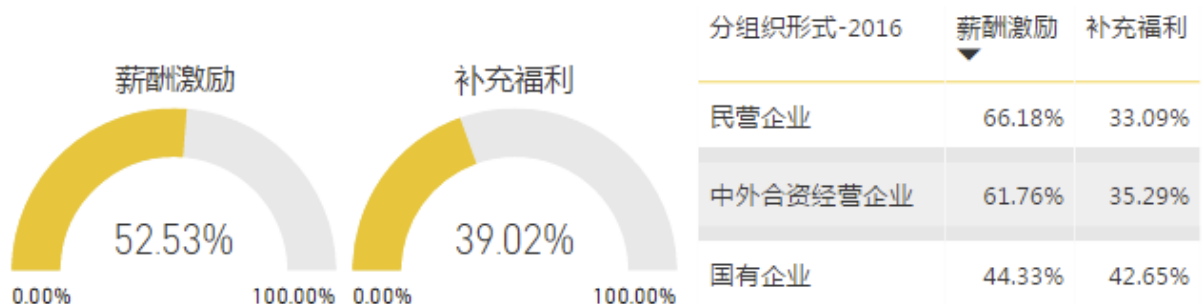
#### 四、员工责任

此部分包含：（1）薪酬激励，（2）补充福利，（3）职业培训，（4）员工沟通，（5）员工关爱，（6）安全管理体系，（7）安全生产培训，（8）职业健康安全认证，（9）员工健康与安全纠纷，共九项指标，体现了报告主体在员工薪酬与福利、提升与关怀、安全与职业健康以及员工健康与安全纠纷等方面的关注与表现。

##### （1）员工薪酬与福利

1) **薪酬激励**：2016 年度 CSR 报告中，52.53% 的公司披露其设立了薪酬激励机制，或推出了股权激励计划，鼓励员工参与到公司经营中来；其中，民营企业披露比率最高，66.18% 的民企拥有针对员工的激励措施，而国企最低，为 44.33%。

2) **补充福利**：2016 年度 CSR 报告中，39.02% 的公司披露其为员工缴纳补充养老金、补充医疗保险等福利；其中，国有企业比率最高，42.65% 的国企为员工提供补充福利，而民企最低，仅为 33.09%。

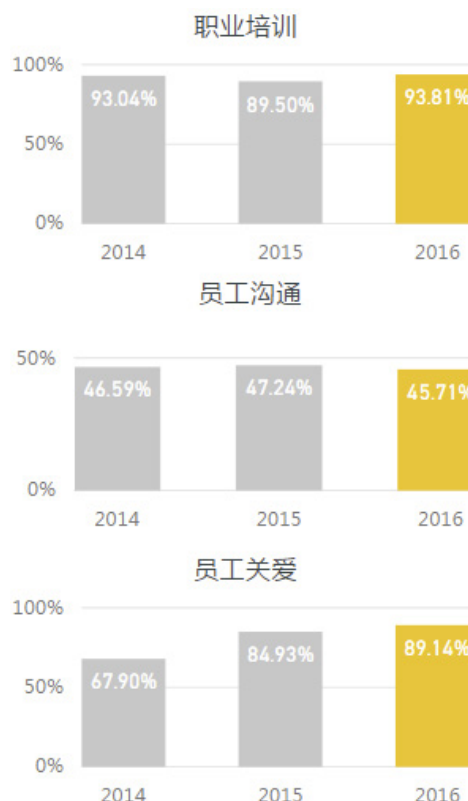


## (2) 员工提升与关怀

**1) 职业培训:** 2016 年度 CSR 报告中, 93.81% 的公司披露了与员工相关的职业培训, 2014 及 2015 年度也均维持在 90% 左右, 体现公司对于员工提升职业技能的持续重视。

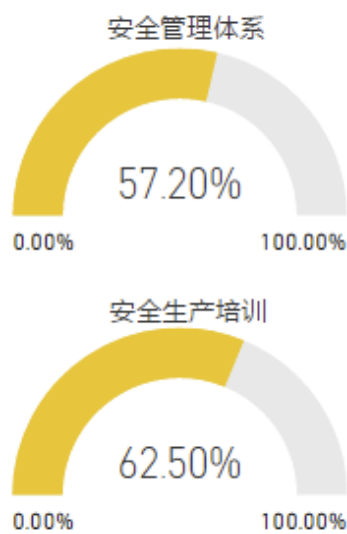
**2) 员工沟通:** 2016 年度 CSR 报告中, 45.71% 的公司披露其设置了员工与高层间的沟通渠道, 如定期谈话制度、总经理信箱等; 此比率与 2014 及 2015 年度基本持平, 体现了公司对员工意见的持续关注。

**3) 员工关爱:** 2016 年度 CSR 报告中, 89.14% 的公司披露其对员工的关爱举动, 如组织体检、关注心理健康等。此指标与 2014、2015 年度相比呈稳定上升趋势, 体现了公司对员工人文关怀的重视提升。



## (3) 员工安全与职业健康

**1) 安全管理体系 & 2) 安全生产培训:** 2016 年度 CSR 报告中, 57.20% 的公司披露其采用安全管理体系, 62.50% 的公司披露其进行了安全生产相关的培训, 其中, 采矿业披露比例最高, 均超过 90%。

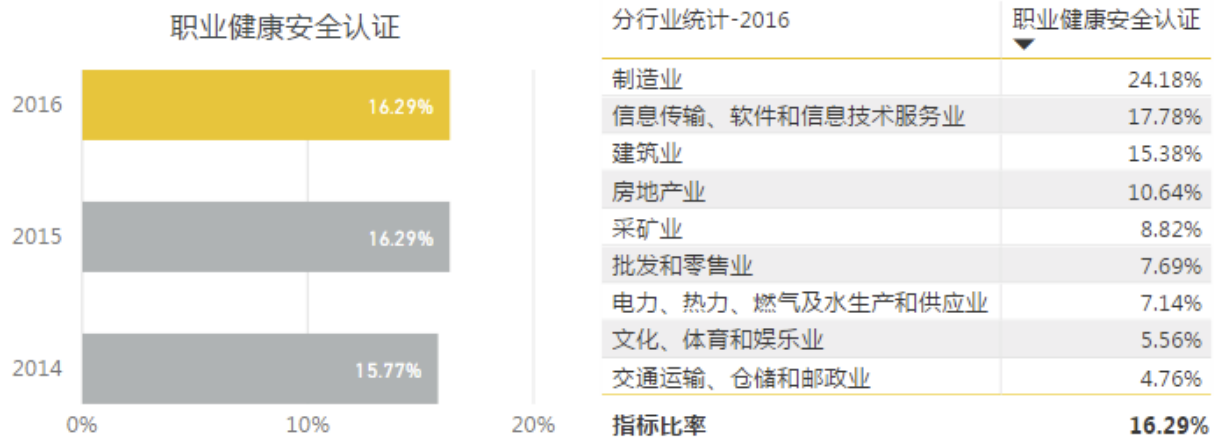


分行业统计-2016

|                  | 安全管理体系        | 安全生产培训        |
|------------------|---------------|---------------|
| 采矿业              | 94.12%        | 91.18%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 85.71%        | 80.95%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 76.19%        | 61.90%        |
| 建筑业              | 69.23%        | 76.92%        |
| 制造业              | 64.48%        | 72.04%        |
| 批发和零售业           | 56.41%        | 69.23%        |
| 房地产业             | 40.43%        | 38.30%        |
| 农、林、牧、渔业         | 40.00%        | 90.00%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 27.78%        | 22.22%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 26.67%        | 33.33%        |
| <b>指标比率</b>      | <b>57.20%</b> | <b>62.50%</b> |



3) **职业健康安全认证**：2016 年度 CSR 报告中，16.29% 的公司披露其通过了职业健康方面的认证，与 2014 及 2015 年度基本持平，其中，制造业披露比例最高，达 24.18%。



(4) **员工健康与安全纠纷**：我们通过公开数据库中的诉讼、处罚信息和主流财经媒体的新闻报道，整理汇总了员工健康安全纠纷事件。在披露 CSR 报告的公司中，2014-2016 年度共有 13 家存在相关纠纷事件，集中于制造业、采矿业和建筑业公司，其中，2016 年度 3 家。

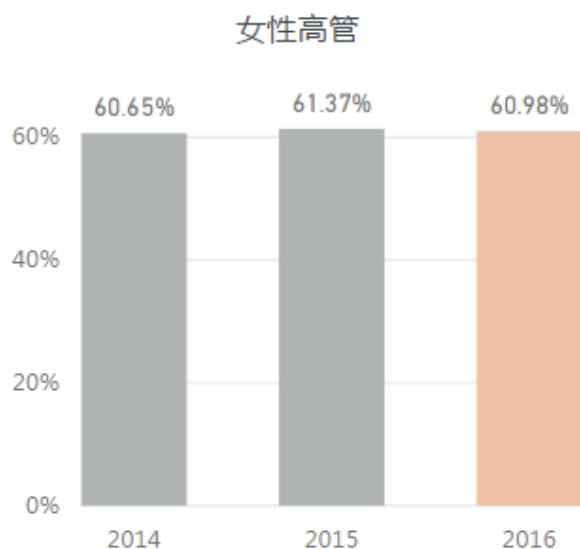


## 五、多元化与机会平等

此部分包含：(1) 女性高管，(2) 女性董事，(3) 无女性董监高，(4) 弱势群体，(5) 机会平等，共五项指标，体现了报告主体在多元化治理和机会平等雇佣等方面的关注和表现。

### (1) 女性在公司治理层中仍处于弱势，不同行业间差异明显

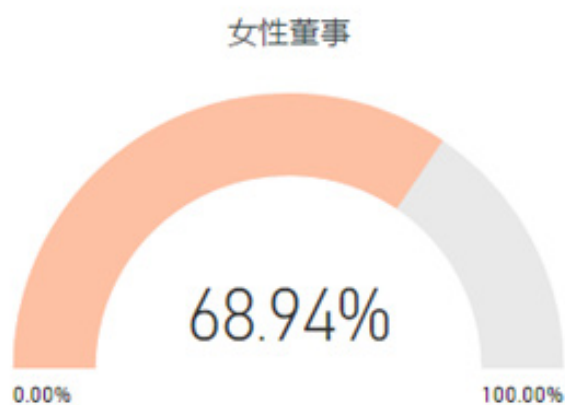
1) **女性高管**：2016 年度，60.98% 的公司高管团队中有女性成员，但整体平均人数不足 1 人，其中，采矿业公司女性高管平均人数最少，仅为 0.56 人，建筑业、交通运输业其次。



### 女性高管分行业统计-2016

| 行业               | 平均人数        |
|------------------|-------------|
| 采矿业              | 0.56        |
| 建筑业              | 0.77        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 0.81        |
| 制造业              | 0.90        |
| 金融业              | 0.93        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 0.95        |
| 文化、体育和娱乐业        | 1.22        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 1.27        |
| 房地产业             | 1.30        |
| 农、林、牧、渔业         | 1.30        |
| 批发和零售业           | 1.49        |
| <b>总平均人数</b>     | <b>0.98</b> |

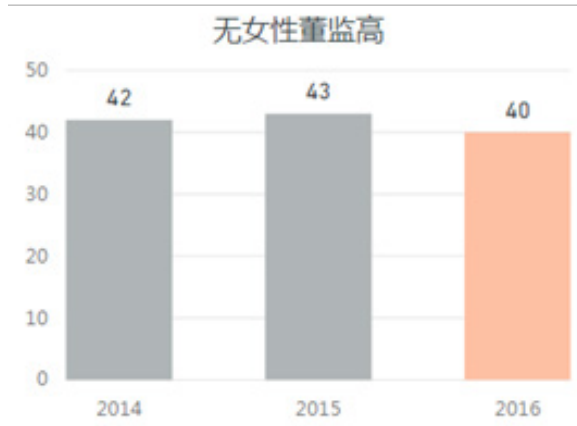
2) **女性董事**: 2016 年度, 68.94% 的公司董事会中有女性成员, 但女性董事在董事会中的平均占比仅为 13.38%, 其中, 采矿业公司女性董事平均占比最低, 为 6.29%, 建筑业、交通运输业其次。另外, 仅有 5 家公司的女性董事占比超过半数。



### 女性董事分行业统计-2016

| 行业               | 平均占比          |
|------------------|---------------|
| 采矿业              | 6.29%         |
| 建筑业              | 7.49%         |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 11.58%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 12.03%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 13.51%        |
| 制造业              | 13.63%        |
| 金融业              | 13.89%        |
| 批发和零售业           | 13.96%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 14.86%        |
| 房地产业             | 16.93%        |
| 农、林、牧、渔业         | 26.50%        |
| <b>总平均占比</b>     | <b>13.38%</b> |

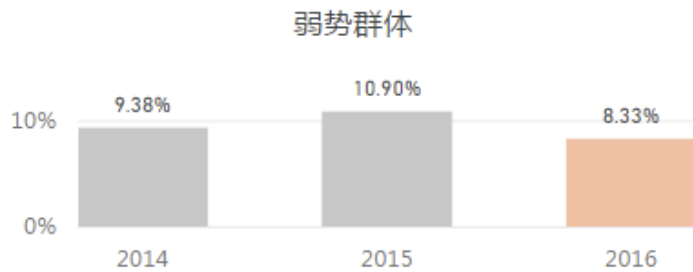
3) **无女性董监高**: 2016 年度, 董事、监事、高管中无女性成员的公司有 40 家, 占当年披露 CSR 报告公司的 5.05%, 其中, 制造业公司数量最多, 为 16 家, 但采矿业无女性董监高的比例最高, 达 23.53%, 远高于整体水平 (5.05%)。



| 行业               | 比例           | 数量        |
|------------------|--------------|-----------|
| 采矿业              | 23.53%       | 8         |
| 科学研究和技术服务业       | 20.00%       | 1         |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 14.29%       | 6         |
| 农、林、牧、渔业         | 10.00%       | 1         |
| 建筑业              | 7.69%        | 2         |
| 文化、体育和娱乐业        | 5.56%        | 1         |
| 金融业              | 4.92%        | 3         |
| 制造业              | 4.03%        | 16        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 2.38%        | 1         |
| 房地产业             | 2.13%        | 1         |
| 批发和零售业           | 0.00%        | 0         |
| <b>总计</b>        | <b>5.05%</b> | <b>40</b> |

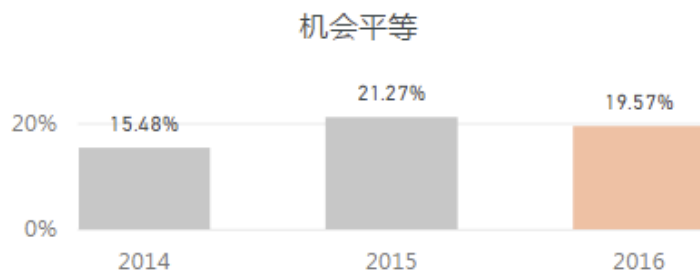
(2) 非歧视政策重视程度较低，不同组织形式间差异明显

1) **弱势群体**：2016年度CSR报告中，8.33%的公司提出针对弱势群体（残疾人及劳教释放人员）的非歧视雇佣政策，其中，中外合资企业提及率最高，民营企业最低。



| 组织形式     | 比例     |
|----------|--------|
| 民营企业     | 5.82%  |
| 国有企业     | 9.45%  |
| 中外合资经营企业 | 14.71% |

2) **机会平等**：2016年度CSR报告中，19.57%的公司强调雇佣不同民族、宗教、国别间的机会平等，其中，中外合资企业提及率最高，民营企业最低。



| 组织形式     | 比例     |
|----------|--------|
| 民营企业     | 10.91% |
| 国有企业     | 24.16% |
| 中外合资经营企业 | 26.47% |

## 六、环境责任

此部分包含：（1）环境有益，（2）节约能源，（3）减少三废，（4）循环经济，（5）绿色办公，（6）环保公益，（7）环境认证，（8）环境表彰，（9）环境处罚，共九项指标，体现了报告主体在环境责任履行方面的关注和表现。

**（1）环境有益：**2016 年度，50.56% 的公司披露其开发或运用对环境有益的产品服务、设备或技术。其中，建筑业披露比率最高，84.62% 的公司在施工中积极采用环保材料和设备，建造新型绿色建筑等；电力、热力等能源生产供应业其次，这类公司对清洁可再生能源投入更多关注。

**（2）节约能源：**2016 年度，59.94% 的公司披露其在节约能源方面的措施。其中，电力、热力、燃气及水生产和供应企业披露比率最高，71.43% 的公司在报告中披露其节能的措施和成效，采矿业其次。总体而言，重工业较轻工业、服务业更为注重这一指标。

| 环境有益分行业统计-2016   | 比例            |
|------------------|---------------|
| 建筑业              | 84.62%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 69.05%        |
| 金融业              | 65.57%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 61.90%        |
| 房地产业             | 61.70%        |
| 制造业              | 48.87%        |
| 采矿业              | 47.06%        |
| 批发和零售业           | 43.59%        |
| 农、林、牧、渔业         | 40.00%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 27.78%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 20.00%        |
| <b>指标比率</b>      | <b>50.56%</b> |

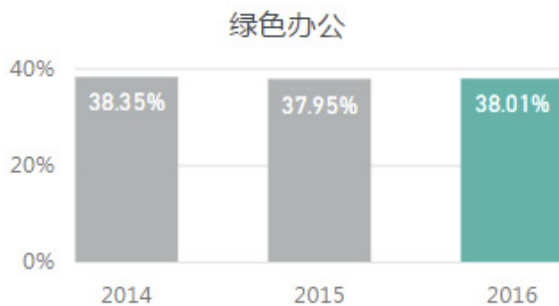
| 节约能源分行业统计-2016   | 比例            |
|------------------|---------------|
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 71.43%        |
| 采矿业              | 70.59%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 66.67%        |
| 批发和零售业           | 58.97%        |
| 金融业              | 55.74%        |
| 制造业              | 55.42%        |
| 建筑业              | 50.00%        |
| 房地产业             | 46.81%        |
| 农、林、牧、渔业         | 40.00%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 33.33%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 22.22%        |
| <b>指标比率</b>      | <b>59.94%</b> |

**(3) 减少三废 & (4) 循环经济：**2016 年度，分别有 65.21% 和 24.74% 的公司披露其在减少三废排放和践行循环经济方面的行动，其中，采矿业披露比率最高，分别为 91.18% 和 47.06%，体现采矿业公司在减少污染排放和资源循环利用方面所做出的努力。总体而言，由于行业特性，重工业较轻工业、服务业更多关注三废的排放和循环经济的应用。

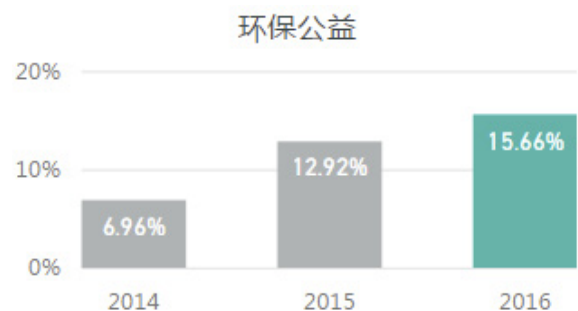
| 减少三废分行业统计-2016   | 比例            |
|------------------|---------------|
| 采矿业              | 91.18%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 83.33%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 80.95%        |
| 制造业              | 68.77%        |
| 建筑业              | 61.54%        |
| 批发和零售业           | 48.72%        |
| 房地产业             | 42.55%        |
| 农、林、牧、渔业         | 40.00%        |
| 金融业              | 31.15%        |
| 文化、体育和娱乐业        | 22.22%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 17.78%        |
| <b>指标比率</b>      | <b>65.21%</b> |

| 循环经济分行业统计-2016   | 比例            |
|------------------|---------------|
| 采矿业              | 47.06%        |
| 制造业              | 35.01%        |
| 建筑业              | 34.62%        |
| 农、林、牧、渔业         | 30.00%        |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 28.57%        |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 28.57%        |
| 房地产业             | 27.66%        |
| 批发和零售业           | 20.51%        |
| 金融业              | 13.11%        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 6.67%         |
| 文化、体育和娱乐业        | 5.56%         |
| <b>指标比率</b>      | <b>24.74%</b> |

**(5) 绿色办公：**2016 年度，38.01% 的公司披露其在日常工作中采取的绿色环保措施，如节水节电措施，推行无纸化办公等，与 2014 及 2015 年度指标差异较小。

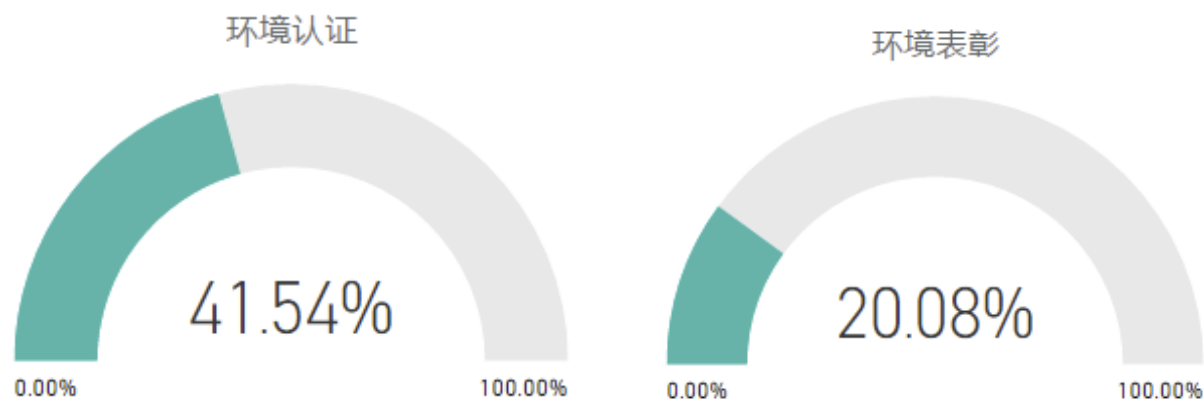


**(6) 环保公益：**2016 年度，15.66% 的公司披露其参与环保公益活动，如植树造林，清理垃圾等，较 2015 年提高近 3 个百分点，体现了企业对环保事业的重视程度在提升。



(7) **环境认证**: 2016 年度, 41.54% 的公司披露其通过了环境管理体系的认证, 如 ISO 14001。

(8) **环境表彰**: 2016 年度, 20.08% 的公司披露其获得了环境方面的表彰, 如绿色环保企业、节能减排示范企业等称号。



在以上八项环境指标中, 国企和外资企业均有三项第一, 四项第二; 而民营企业有六项指标均为最低, 对环境责任的意识相对较弱。

| 组织形式     | 环境有益   | 减少三废   | 节约能源   | 循环经济   | 绿色办公   | 环保公益   | 环境认证   | 环境表彰   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 国有企业     | 55.46% | 66.39% | 60.71% | 30.88% | 37.61% | 18.91% | 35.08% | 20.59% |
| 中外合资经营企业 | 50.00% | 58.82% | 61.76% | 44.12% | 35.29% | 14.71% | 44.12% | 23.53% |
| 民营企业     | 44.36% | 50.18% | 42.91% | 24.73% | 38.91% | 10.18% | 53.45% | 18.91% |

9) **环境处罚**: 我们通过公开数据库中的诉讼、处罚信息和主流财经媒体的新闻报道, 整理汇总了相关环境处罚事件。在披露 CSR 报告的公司中, 2014-2016 年度共有 12 家存在环境处罚事件, 主要集中于制造业公司, 其中, 2016 年度 1 家, 较上年度有所减少。

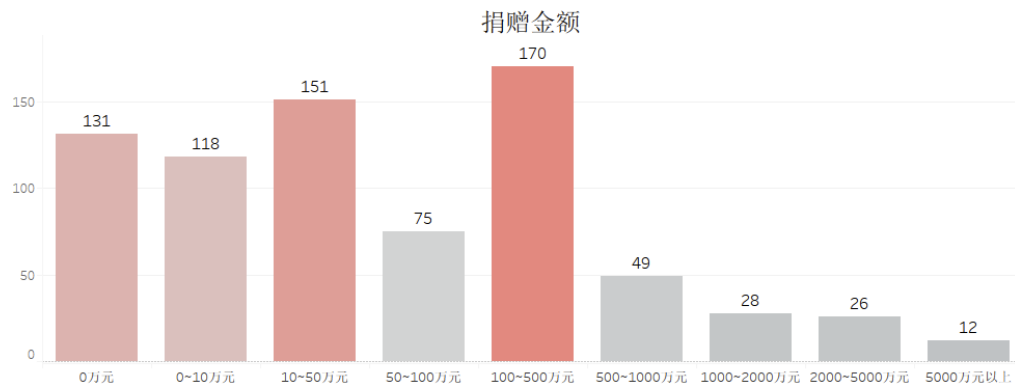


## 七、社会贡献与慈善

此部分包含：（1）捐赠支出，（2）每股社会贡献值，（3）慈善事业，（4）支持教育，（5）志愿者活动，（6）国际援助，（7）带动就业，（8）促进经济，（9）裁员，共九项指标，体现了报告主体对于社会贡献与慈善方面的关注与表现。

### （1）社会公益捐赠支出

2016 年度，共有 760 家公司披露其捐赠支出，均值为 568 万元，而中值为 41.5 万元。其中，1) 131 家公司的捐赠支出为 0 元，占 17.24%；2) 超过半数的公司捐赠支出低于 50 万元；3) 115 家公司捐赠支出超过 500 万元，有 12 家公司超过 5000 万元。



按行业分，平均捐赠支出最多的行业为采矿业，达 3982.14 万元，而中值仅为 67.05 万元，行业内公司间差距较大；捐赠支出中值最大的行业为金融业，达 795.11 万元，其平均支出为 1981.12 万元，仅次于采矿业，行业内整体捐赠支出较高，差距相对较小。

| 2016-行业          | 捐赠支出均值   | 捐赠支出中值 |
|------------------|----------|--------|
| 采矿业              | 3,982.14 | 67.05  |
| 金融业              | 1,981.12 | 795.11 |
| 农、林、牧、渔业         | 1,430.09 | 72.85  |
| 文化、体育和娱乐业        | 1,198.97 | 26.15  |
| 房地产业             | 575.84   | 92.95  |
| 建筑业              | 529.30   | 183.76 |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 284.39   | 42.30  |
| 批发和零售业           | 182.42   | 49.11  |
| 制造业              | 180.71   | 30.00  |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 128.47   | 13.78  |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 113.74   | 6.63   |



按组织形式分，国有企业平均捐赠支出最多，达 687.61 万元，而中值最小，为 31.98 万元；按地域分，东部地区平均捐赠支出最多，达 696.92 万元，而西部地区捐赠支出中值最大，为 61.00 万元。

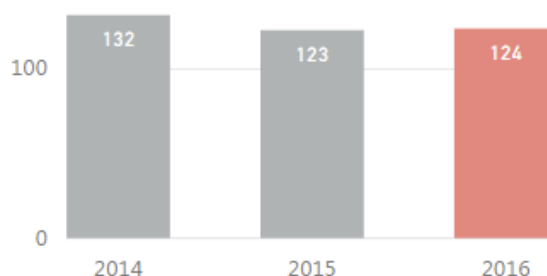
| 组织形式      | 捐赠支出均值        | 捐赠支出中值       | 地域划分      | 捐赠支出均值        | 捐赠支出中值       |
|-----------|---------------|--------------|-----------|---------------|--------------|
| 国有企业      | 687.61        | 31.98        | 东部地区      | 696.92        | 48.57        |
| 外资企业      | 506.71        | 35.47        | 中部地区      | 325.83        | 24.68        |
| 民营企业      | 383.93        | 55.00        | 西部地区      | 286.45        | 61.00        |
| 其他企业      | 198.95        | 89.61        | 东北地区      | 121.44        | 5.40         |
| <b>总计</b> | <b>568.01</b> | <b>41.50</b> | <b>总计</b> | <b>568.01</b> | <b>41.50</b> |

## (2) 每股社会贡献值

### 1) 每股社会贡献值披露数量：

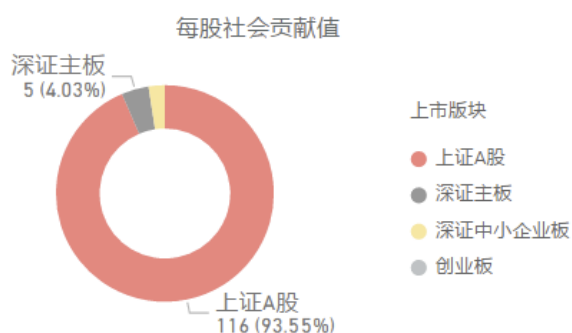
每股社会贡献值<sup>7</sup>这一指标由上交所提出，它从经济利益角度整体地反映了公司对社会的贡献。2016 年度，共 124 家公司披露其每股社会贡献值，占比 15.66%，与 2014 及 2015 年度基本持平。

每股社会贡献值披露数



注 7：每股社会贡献值计算方法：每股社会贡献值 = (经济绩效贡献值 + 社会绩效贡献值 - 造成的环境污染等其他社会成本) ÷ 公司股本总额，其中：“经济绩效贡献值 = 净利润额 + 纳税总额 + 利息支出总额 + 员工薪金总额”，“社会绩效贡献值 = 员工福利和社会保障支出总额 + 员工培训费用总额 + 对外捐赠总额”，造成的环境污染等其他社会成本按照排污费与当年因环境违规遭受的罚款金额之和计算。

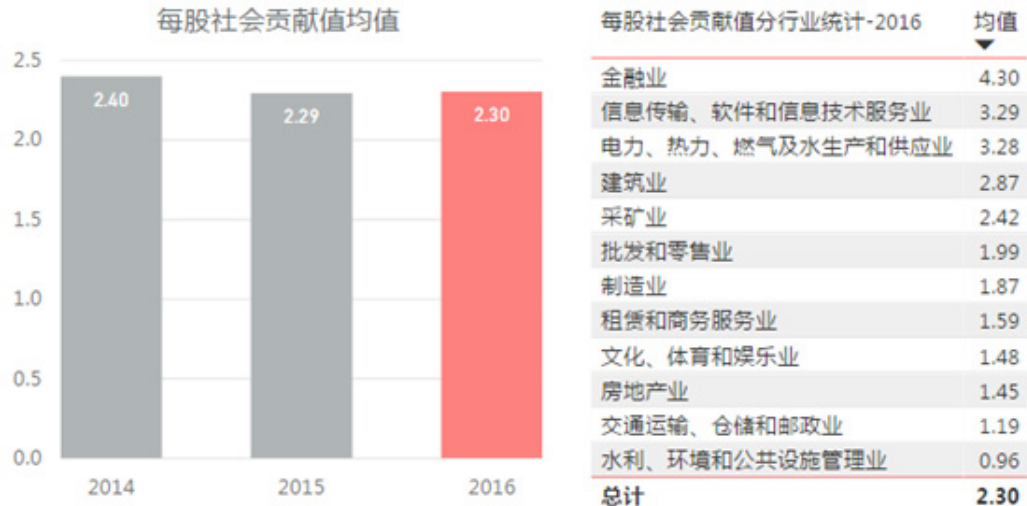
按上市交易所分，上交所公司有 116 家，占 93.55%；深交所公司仅有 8 家，占 6.45%，其中主板 5 家，中小企板 3 家；按行业分，制造业披露数量最多，为 57 家，而金融业披露比例最高，为 33%。



| 分行业统计-2016       | 披露比率   |
|------------------|--------|
| 金融业              | 32.79% |
| 采矿业              | 26.47% |
| 租赁和商务服务业         | 25.00% |
| 房地产业             | 21.28% |
| 交通运输、仓储和邮政业      | 19.05% |
| 水利、环境和公共设施管理业    | 16.67% |
| 批发和零售业           | 15.38% |
| 制造业              | 14.36% |
| 建筑业              | 11.54% |
| 文化、体育和娱乐业        | 11.11% |
| 电力、热力、燃气及水生产和供应业 | 9.52%  |
| 信息传输、软件和信息技术服务业  | 4.44%  |

## 2) 每股社会贡献值均值:

按上市交易所分, 上交所公司有 116 家, 占 93.55%; 深交所公司仅有 8 家, 占 6.45%, 其中主板 5 家, 中小企业板 3 家; 按行业分, 制造业披露数量最多, 为 57 家, 而金融业披露比例最高, 为 33%。

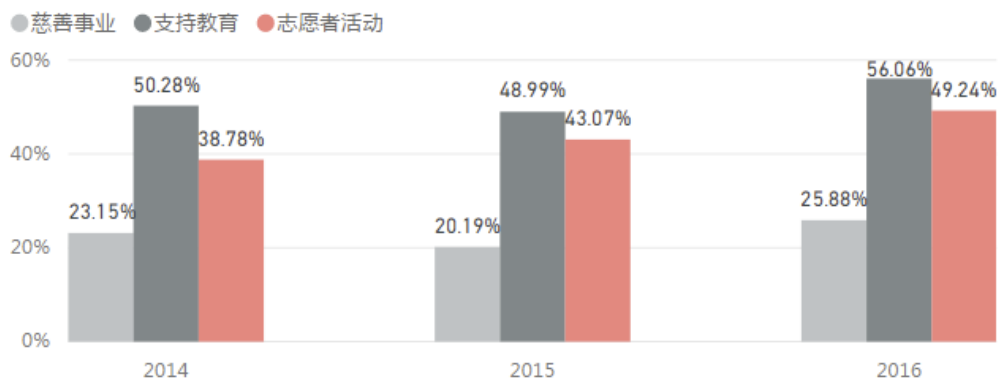


## (3) 社会贡献表现

1) **慈善事业:** 2016 年度, 25.88% 的公司有支持慈善捐赠事业的项目, 如公司建立自己的慈善基金, 或者与其他组织合作推广慈善事业等, 较上年度增加 5.69%。

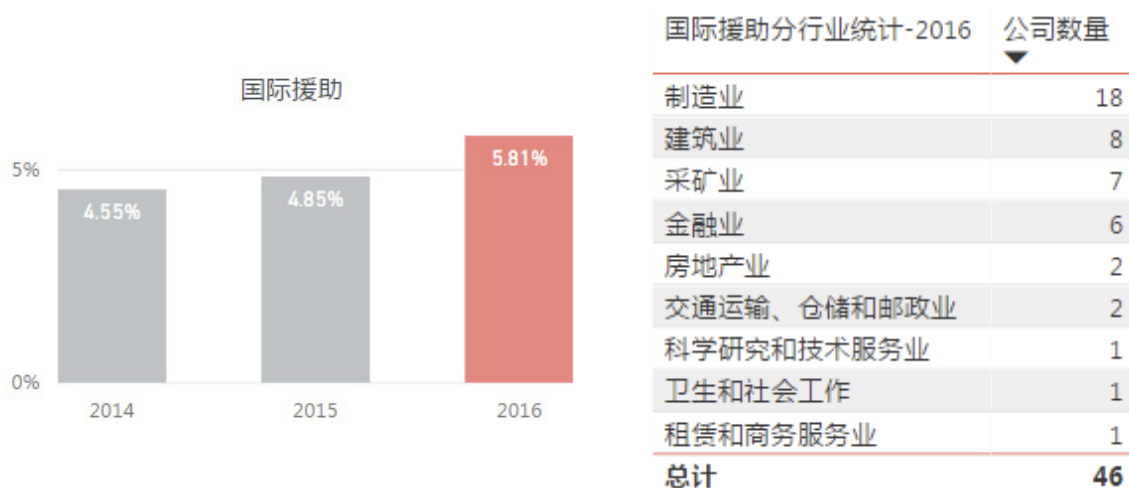
2) **支持教育:** 2016 年度, 55.93% 的公司有支持教育事业的行爲, 如创办学校, 为希望工程捐款, 资助贫困学生等, 较上年度增加 6.94%。

3) **志愿者活动:** 2016 年度, 49.24% 的公司组织志愿者服务活动, 如服务敬老院、儿童福利院等, 较上年度增加 6.17%。



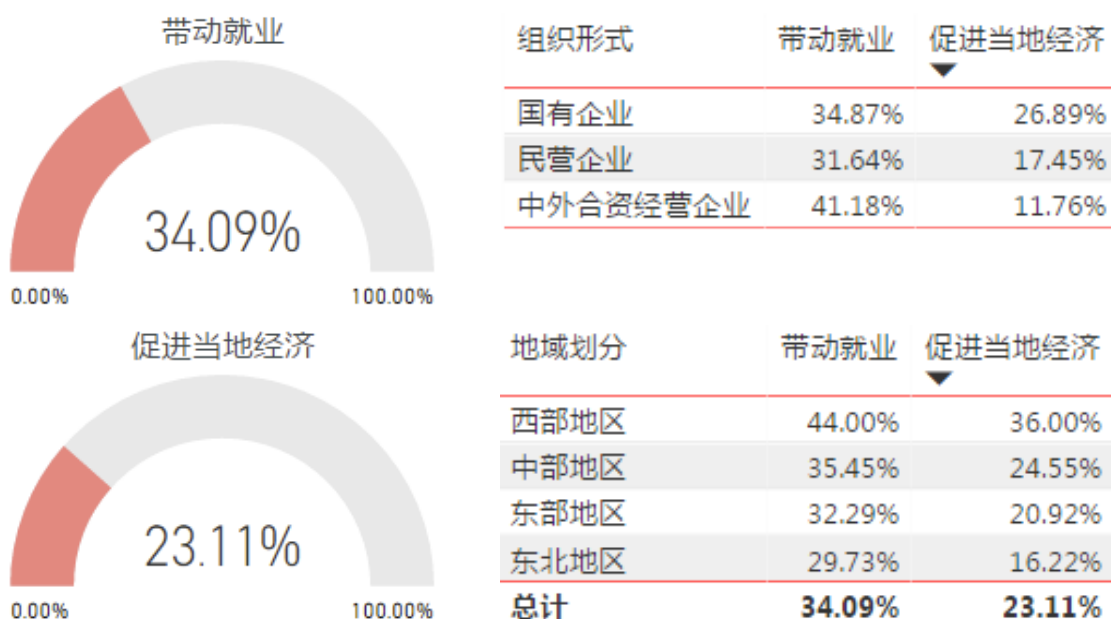
在以上三项指标中, 金融业公司比率均为最高, 分别为 70.49%, 88.52%, 73.77%, 体现了金融业公司在社会公益事业上的重视。

4) **国际援助**: 2016 年度, 共 46 家公司有对国外的援助行为, 占 5.81%, 较上年度上升近 1 个百分点; 其中, 制造业公司 18 家, 建筑业公司 8 家。



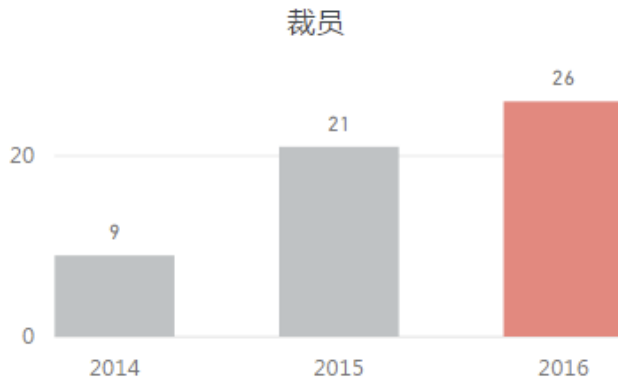
5) **带动就业**: 2016 年度, 34.09% 的公司披露了其有带动就业, 为社会创造岗位的行动或措施。

6) **促进当地经济**: 2016 年度, 23.11% 的公司披露了其运营对当地社区经济发展的促进作用, 或者有带动当地经济发展的措施, 如本地化采购政策等。



在以上两项指标中, 按组织形式分, 国有企业在促进当地经济方面指标比率最高; 按地域分, 西部地区的公司在带动就业和促进当地经济两方面的指标比率均为最高。

7) **裁员**: 我们通过主流财经媒体的新闻, 统计了有关企业裁员的报道。在披露 CSR 报告的公司中, 2014-2016 年度共有 56 家有裁员相关的新闻报道, 其中, 2016 年度 26 家, 较 2015 年有所增加, 主要集中于制造业、信息技术服务业和采矿业。



裁员分行业统计-2016

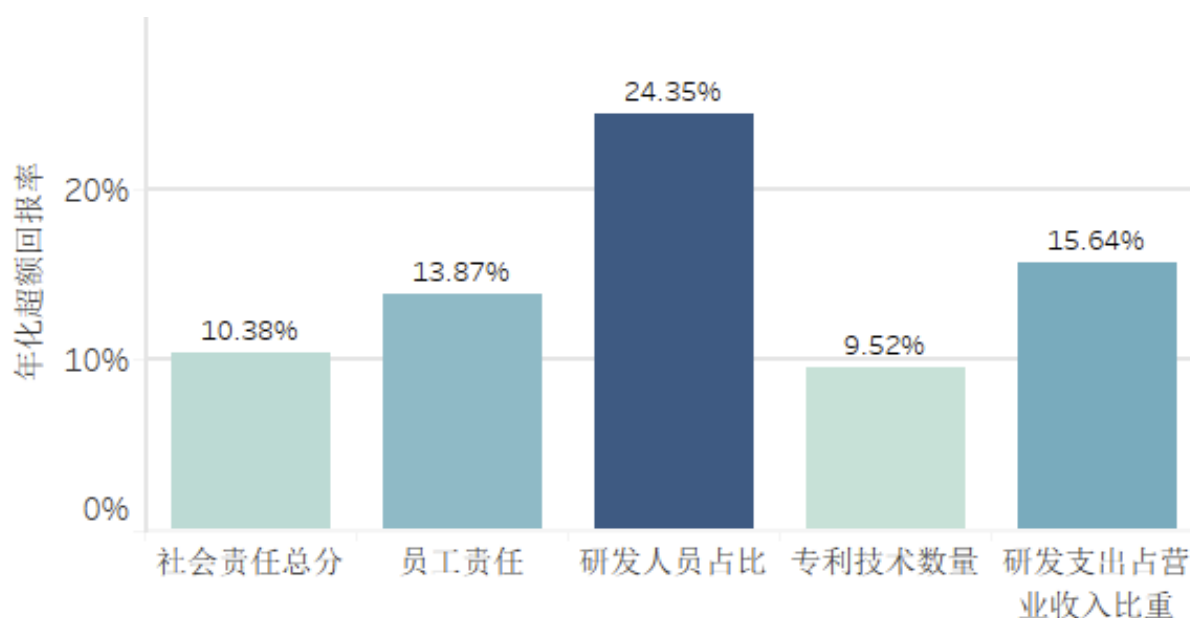
公司数量

| 行业              | 公司数量      |
|-----------------|-----------|
| 制造业             | 11        |
| 信息传输、软件和信息技术服务业 | 4         |
| 采矿业             | 3         |
| 交通运输、仓储和邮政业     | 3         |
| 文化、体育和娱乐业       | 2         |
| 房地产业            | 1         |
| 农、林、牧、渔业        | 1         |
| 批发和零售业          | 1         |
| <b>总计</b>       | <b>26</b> |

## 企业社会责任报告经济价值分析

社会责任报告的经济价值，对于资本市场上的投资者来讲，是一个令人关注的问题。本报告从投资策略的角度对这个问题进行研究。本部分主要是关于投资策略的盈利性分析，即基于各个社会责任指标构建的套利组合在未来的超额回报。本报告中的超额回报是指个股月回报减去对应市场指数后的回报，比如上海证券交易所 A 股的超额回报即为个股月回报减去上证综指后的回报，其他类似。从年报公布后的 5 月份开始，累计计算之后 3 个月的月超额回报则得到本报告中的累计超额回报。

各指标套利组合的未来超额回报



### (1) 按社会责任总分分组

社会责任总分，是指将所有取值为 0 或 1 的变量的得分相加得到的总得分，然后按得分大小排序分为三组，套利组合则是指买入得分最高组的组合，卖出得分最低组的组合，然后计算之后 3 个月的累计超额回报。本报告使用考虑现金红利再投资的累计超额回报（2017 年 5 月到 7 月）衡量累计超额回报。由于 2016 年上市公司的财务报告要在 2017 年 5 月之前报出，所以本报告计算了 2017 年 5 月到 7 月三

个月的累计超额回报。考虑现金红利再投资的未来三个月的累计超额回报为 2.5%，年化超额回报率为 10.38%。如果按社会责任总分分为五组的话，套利策略的年化超额回报率为 9.47%。同样，我们也研究了分为两组或十组后的套利结果，都取得了类似的结果。这表明分为三组进行研究足以说明问题，并且分为三组后组内样本较大，为投资者提供了更多的选择机会。

### **(2) 按员工责任分组**

我们预期社会责任总分与未来超额回报之间显著为正的相关关系可能是由一些重要的因素造成的。本报告中的社会责任总分是由多个因素加总而来的，显然不可能每一个因素都与未来超额回报显著相关。我们预期，企业价值是由有价值的员工创造的。接下来，本报告观察员工责任与未来超额回报的关系。从上图显然可知，员工责任与未来三个月超额回报显著正相关，年化超额回报为 13.87%。

### **(3) 按研发人员占比分组**

由上图还知道，研究人员占比与未来三个月超额回报也存在显著正相关关系，年化超额回报为 24.35%。该因素与未来超额回报的关系非常显著，且能帮助投资者取得显著为正的超额回报。但是由于社会责任报告总分中包括了一些不太显著的因素，从而使得社会责任总分的套利结果和研究人员占比的套利结果相比下降了。

### **(4) 按专利技术数量分组**

决定企业基本面的重要因素还有企业的技术实力与创新能力等。本报告研究了专业技术、研发人员比例和研发支出与未来超额回报的关系。由上图可知，专利技术数量与未来三个月超额回报正相关。基于专利技术数量的投资策略的年化超额回报为 9.52%。

### **(5) 按研发支出占营业收入比重分组**

由于 2016 年数据缺失问题，对于研发支出占营业收入之比，我们使用 2015 年的数据来研究。由表可知，研发支出与未来三个月、六个月和十二个月的超额回报均显著正相关，基于未来三个月数据计算的年化累计超额回报为 15.64%（见上图）。由于我们使用了 2015 年的数据，故可以观察未来 12 个月的超额回报，基于研发支出占营业收入比重的投资策略未来一年的超额回报达到了 23.7%。

附录：2016 年度企业社会责任报告 50 强公司

| 序号 | 股票代码   | 公司简称   | 序号 | 股票代码   | 公司简称 |
|----|--------|--------|----|--------|------|
| 1  | 000063 | 中兴通讯   | 26 | 601111 | 中国国航 |
| 2  | 000100 | TCL 集团 | 27 | 600098 | 广州发展 |
| 3  | 601668 | 中国建筑   | 28 | 601398 | 工商银行 |
| 4  | 600018 | 上港集团   | 29 | 000999 | 华润三九 |
| 5  | 600050 | 中国联通   | 30 | 600761 | 安徽合力 |
| 6  | 600323 | 瀚蓝环境   | 31 | 601238 | 广汽集团 |
| 7  | 600104 | 上汽集团   | 32 | 600019 | 宝钢股份 |
| 8  | 000725 | 京东方 A  | 33 | 001979 | 招商蛇口 |
| 9  | 000338 | 潍柴动力   | 34 | 000538 | 云南白药 |
| 10 | 600196 | 复星医药   | 35 | 601231 | 环旭电子 |
| 11 | 600619 | 海立股份   | 36 | 600089 | 特变电工 |
| 12 | 000858 | 五粮液    | 37 | 002024 | 苏宁云商 |
| 13 | 601088 | 中国神华   | 38 | 601808 | 中海油服 |
| 14 | 601857 | 中国石油   | 39 | 000825 | 太钢不锈 |
| 15 | 601328 | 交通银行   | 40 | 600036 | 招商银行 |
| 16 | 000039 | 中集集团   | 41 | 601939 | 建设银行 |
| 17 | 600028 | 中国石化   | 42 | 601800 | 中国交建 |
| 18 | 600267 | 海正药业   | 43 | 600332 | 白云山  |
| 19 | 000001 | 平安银行   | 44 | 601766 | 中国中车 |
| 20 | 000050 | 深天马 A  | 45 | 000680 | 山推股份 |
| 21 | 000726 | 鲁泰 A   | 46 | 600188 | 兖州煤业 |
| 22 | 601288 | 农业银行   | 47 | 601318 | 中国平安 |
| 23 | 002594 | 比亚迪    | 48 | 000729 | 燕京啤酒 |
| 24 | 002202 | 金风科技   | 49 | 600029 | 南方航空 |
| 25 | 600887 | 伊利股份   | 50 | 002422 | 科伦药业 |



## 中欧 CSR 案例与研究说明

本次报告在庞大的中欧案例库和教授研究中，依据特定的 CSR 指标维度，筛选出了 11 篇具有代表性的 CSR 案例与 CSR 研究，由于许多案例与研究仍在进行当中，并未纳入其中——它们将会在明年的《中欧企业社会责任（CSR）报告》中进行呈现，敬请期待。

