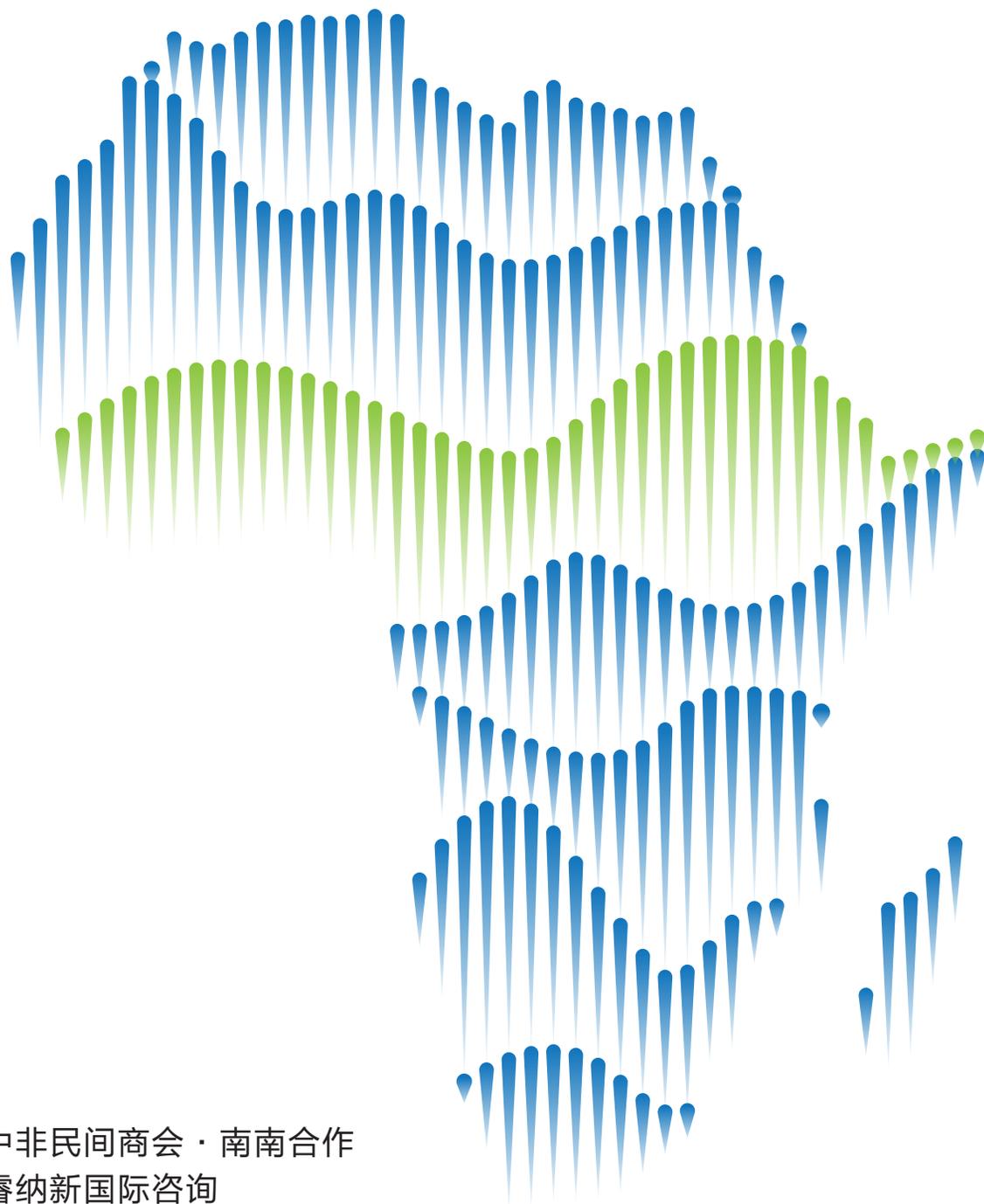


中非合作 ——企业社会责任指南



中非民间商会·南南合作
睿纳新国际咨询

本报告是本着客观、规范和全面的原则独立进行研究工作所取得的成果，仅用做学术探讨，不具有商业用途，欢迎各位在阅读过程中批评指正。在本报告中出现的任何国家或地区的企业社会责任案例、相关法律、数据和观点均不代表中非民间商会和睿纳新国际咨询的任何意见和决策。

联系方式：010-64094600, communication@cabc.org.cn, clients@developmentreimagined.com。

引言

什么是企业社会责任？

联合国将企业社会责任（CSR）定义为一种基于企业价值体系和经营方式的管理理念，并将社会问题和环境问题纳入经营活动以及股东活动中。企业社会责任涉及企业与股东、当地居民、供应商、债权人、员工之间的关系。

一般理解，企业社会责任，包括企业在创造利润的同时对环境、社区承担责任，回馈所在社区。

为什么企业社会责任如此重要？

当今世界，气候变化、水资源短缺、粮食危机、贫困、地区冲突和不平等发展等影响加剧，面临着许多全球性挑战，政府和企业只有大胆采取行动，才能应对这些严峻的问题。所以，各行各业，无论企业规模大小，都要为可持续发展和联合国 SDG 目标做出贡献。在这方面，有效且有针对性的企业社会责任可以发挥作用。

中国企业在非洲的企业社会责任实践

中国企业“走出去”步伐加快，国内外越来越多的企业积极践行企业社会责任。根据中国商务部公布的相关数据，中国各类在非企业已超过 3800 家。¹ 中国企业在非洲投资的主要领域为建筑业、采矿业（含油气和矿产）、制造业和商务服务业等。²

1 <http://www.mofcom.gov.cn/article/i/jyjil/202101/20210103033144.shtml>

2 《中国对外投资合作发展报告》，商务部。

<http://images.mofcom.gov.cn/fec/202102/20210202162924888.pdf>

《中国企业投资非洲》报告显示，中国在非企业将对社会和环境的关注融入到企业经营、企业战略、组织结构和日常运营中。³ 中非民间商会通过调研发现，中国在非企业将自身的专业领域的技能、技术创新能力、经营管理等优势，作为社会资本的投入与非洲贫困地区社会或环境的问题解决结合起来，通过遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、支持慈善事业、捐助社会公益、保护弱势群体等，解决贫困地区社会或环境问题。

指南目的

《中非合作——企业社会责任指南》旨在通过分析全球企业和非洲企业社会责任的最佳案例。

第一章，介绍企业社会责任的概念与范围。第二章，研究欧美、非洲、亚洲等国家企业社会责任案例。第三章，为企业在非洲履行企业社会责任提供实践指导。第四章，重点介绍部分中国企业在中国、非洲履行企业社会责任的典型范例。

研究方法

本报告大部分内容来自案例研究。报告引用了一系列学术期刊，介绍企业社会责任的概念和范围。案例研究方面，利用公司官网、公共资源和网络文章获取信息，了解企业的社会责任活动规模和面临的挑战。2021年4月至5月期间，还进行了一系列访谈，进一步了解企业社会责任实施现状、造成的影响和面临的挑战。我们采访了中国企业、在华外资企业、联合国全球契约组织、非洲驻华大使馆等。

³ 《中国企业投资非洲报告——市场的力量与民营的角色》，P78

目录

引言	1
第一章 企业社会责任的概念和范围	1
一、企业社会责任的概念	1
二、企业社会责任的发展	5
三、企业社会责任在中国的实践	10
四、企业社会责任在非洲的实践	14
第二章 企业社会责任的案例研究	16
案例一——英国帝亚吉欧公司	17
案例二——美国嘉吉公司	22
案例三——法国波洛莱环非物流公司	26
案例四——印度塔塔集团	30
案例五——中国华为技术有限公司	34
案例六——中国交通建设股份有限公司	38
案例七——尼日利亚丹格特集团	42
案例八——非洲银行集团	46
第三章 企业社会责任的实践指南	50
一、企业如何认识企业社会责任的重要性	51

二、企业如何理解企业社会责任和实现本土化发展	53
三、企业如何为企业社会责任配置人力和财力资源	57
四、企业如何将企业社会责任融入日常经营活动	61
五、企业如何培养企业社会责任团队的能力	63
六、企业如何监测和评估企业社会责任绩效	66
七、企业如何将企业社会责任成果对外传播	69
九、企业如何在经济危机和突发事件中坚持履行	75
第四章 中国企业在非洲的企业社会责任案例	77
一、昊远集团——深度参与安哥拉大学生培养	78
二、传音集团——帮助难民营孩子继续学习	79
三、中埃泰达——建设绿色生态工业园区	80
四、倬亿国际——帮助年轻人创业	81
五、万宝非洲——“公司 + 小农户”的合作模式	82
六、新安化工——引入新技术、提升农业生产力	83
七、中交集团——保护生态环境、培养专业人才	84
八、鹿王羊绒——捐赠药厂、抗击疫情	85
九、中农发集团——为妇女提供工作	86
结语	87
附录：《推动中非合作，践行社会责任》	88
致谢	90

第一章

企业社会责任的概念和范围

一、企业社会责任的概念

世界各地企业社会责任概念因环境和政策而异。下文概述了联合国、欧美、中国和非洲的“企业社会责任”概念。

（一）联合国与企业社会责任

联合国可持续发展目标

地球面临着巨大的经济、社会和环境挑战，如果不努力保护赖以生存的环境，人类和企业将无法预见未来。由此引出企业社会责任与可持续发展相关联的概念⁴。

联合国大会 2015 年 9 月通过的可持续发展目标，由 17 项全球目标组成，包括“消除贫困、消除饥饿、良好健康和福祉、优质教育、性别平等、清洁饮水和卫生设施以及廉价和清洁能源”。⁵ 联合国倡导企业社会责任和可持续发展目标应成为企业经济概念不可分割的一个部分，确保社会发展、自然资源储备和经济增长之间的平衡。

4 <https://indiacr.in/linking-csr-with-sdgs-reorient-purpose-of-business/>

5 <https://www.eurobiz.com.cn/corporate-social-responsibility-and-sustainable-development/>

联合国称⁶，履行企业社会责任在推动企业的可持续发展的同时，要做到尊重普通民众、保护周围生存环境。这项工作成功与否取决于企业是否重视产品质量及企业活动对社区的影响。通过采取负责的行动，企业能拥有更强大的创新力，通过更高质量的产品增加收入，通过更加明智的商业决策降低成本。

联合国全球契约组织

联合国全球契约是联合国的一项倡议，旨在鼓励全世界的企业采取可持续的、对社会负责的策略；遵循共同的价值观及原则，某一领域的成功实践不能抵消其他领域带来的危害⁷；报告其实施情况。联合国全球契约基于商业体系，阐述了人权、劳工、环境和反腐败领域的十项原则⁸。

图 1：联合国全球契约十项原则

THE TEN PRINCIPLES OF THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

Human Rights

1 Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

2 Make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour

3 Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

4 The elimination of all forms of forced and compulsory labour;

5 The effective abolition of child labour; and

6 The elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

7 Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

8 Undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

9 Encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

10 Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

The UN Global Compact's Ten Principles are derived from: the Universal Declaration of Human Rights, the International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, the Rio Declaration on Environment and Development, and the United Nations Convention Against Corruption.

联合国全球契约建立了政策框架，以帮助负责任和可持续的企业制定、实施和披露政策与实践⁹。它为注册公司提供广泛的专业工作流程、管理工具、资源和专题项目¹⁰。联合国全球契约旨在帮助私营企业应对环境、社会和治理领域中日益复杂的风险和把握机遇，将对各方有益的普遍原则和价值观融入市场和社会¹¹。

(二) 欧美企业社会责任概念

欧盟委员会（European Commission，欧盟的执行机构，负责立法提案）将企业社会责任定义为企业的生产经营活动对社会产生的影响，其所应承担的责任。欧盟委员会认为，企业可以通过以下方式承担社会责：

6 <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>

7 <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

8 Ibid

9 https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F8.1%2FGC_brochure_FINAL.pdf

10 Ibid

11 <https://csridentity.com/globalcompact/index.asp>

- 将社会、环境、道德、消费者和人权问题融入商业战略和运营中
- 遵守现行法律
- 遵守国际准则和原则

欧盟委员会的企业社会责任战略强调要将企业社会责任融入教育、培训和研究，从而提高企业社会责任的可见度，并传播良好实践。¹²

美国的企业社会责任概念与欧洲不同。欧洲的企业社会责任主要由法律法规、行为准则和良好实践规范，而美国的企业社会责任定义在法律上较为模糊，企业贡献部分利益被视为是一种慈善行为，因此，在美国一种以企业家个人来代表企业履行企业责任观念更普遍认可。¹³在欧美，企业社会责任也可以被称为企业责任（Corporate Responsibility, CR）、可持续发展（sustainable development）、创造共享价值（creating shared value, CSV）¹⁴。

（三）中国企业社会责任概念

进入 20 世纪 90 年代，世界经济持续快速发展，经济全球化成为趋势，起源于西方的企业社会责任概念传入了中国。

1990 年出版的《企业社会责任》一书¹⁵被认为是中国企业社会责任研究的理论基础。书中将企业社会责任定义为“企业满足社会需求和解决社会问题的义务，维护国家、社会和人类的根本利益，同时实现自身的生存和发展。”

2001 年中国加入 WTO，此后企业社会责任的概念进一步发展，体现在企业的法律责任和伦理责任。企业社会责任是一个企业最基本的责任，是企业必须要履行的责任。¹⁶

“2006 年是中国企业社会责任发展的元年”，企业社会责任纳入了《中华人民共和国公司法》，要求企业遵守社会道德、商业道德，诚实守信，履行社会责任¹⁷。《公司法》只适用于在中国境内经营的公司。

2008 年，国务院国有资产监督管理委员会发布了《中国国有企业工作指导意见》，详细规定了企业社会责任的范围，要求国有企业要对利益相关方负责，对环境负责，实现企业发展、社会效益和环境保护协调发展¹⁸。

12 https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

13 <https://youmatter.world/en/definition/csrdefinition/#:~:text=Definitions%20of%20CSR&text=CSR%20encompasses%20all%20the%20practices,the%20principles%20of%20sustainable%20development.&text=It%20means%20that%20companies%20need,respect%20and%20preserve%20the%20environment.>

14 <https://www.forbes.com/sites/csr/2011/07/28/so-you-call-this-csr-or-one-of-its-many-other-names/?sh=2c632dfe2d41>

15 袁家方，《企业社会责任》，1990

16 download (psu.edu)

17 CSR in China: From Follower to Leader - Collective Responsibility (coresponsibility.com)

18 http://en.sasac.gov.cn/2011/12/06/c_313.htm

(四) 非洲企业社会责任概念

在整个非洲大陆，关于企业社会责任的定义不胜枚举。一般来说，企业社会责任包含一套标准，企业要按照这套标准为社区发展和商业发展做出积极贡献。

在尼日利亚，企业社会责任的概念较为新颖，尼日利亚本土企业将企业社会责任视为企业慈善事业，并付诸实践，以应对尼日利亚社会经济发展中遇到的挑战。比如，一位尼日利亚人¹⁹眼中的企业社会责任包含两个方面。一是，尼日利亚大型国有企业践行社会责任逐渐盛行，这些倡议主要体现在慈善方面。二是，尼日利亚有自己的文化特质和传统价值观，它们体现在该国商业活动的方方面面。

在摩洛哥²⁰，企业社会责任的目标是鼓励企业承担社会责任，提高其国内国际竞争力，加快进入国外市场，推动供应商和分包商承担社会责任并履行对社区的承诺。社会经济背景、全球化和文化等因素不仅要求企业承担经济责任，在确保企业在商品生产和提供服务的同时，还应承担相应的社会责任和环境责任。

在埃及，企业社会责任受到埃及宗教信仰的强烈影响²¹。该国的企业社会责任仍被视为一种非制度化现象、一种慈善概念。埃及企业生产经营，大多自愿遵守企业社会责任。埃及有通常的公共关系和营销活动，但没有构思严谨、旨在推动社会持续发展和可持续经济增长的项目。在传统的企业社会责任模式下，企业可以向当地社区和穷人提供经济援助和实物捐赠，继续发展其慈善事业。

在南非，企业社会责任²²通常被视为“慈善投资和可持续投资的保护伞”，以促进经济可持续发展，帮助国家及其公民消除社会、教育和收入的急剧不平等现象。统计分析表明，在南非商业活动中，医疗服务与企业社会责任密不可分。

19 Å. Helg, "Corporate social responsibility from a Nigerian perspective," *Handelshogsk. Vid Goteborgs Univ.*, pp. 1-101, 2007.

20 J. El Yaagoubi, "CSR in Morocco : Emergence and practices," no. May 2018, 2019.

21 Available: http://www.eg.undp.org/content/dam/egypt/docs/Poverty/UNDP_ECRC_Final.pdf.

22 J. Postma, "Making business sustainable: Corporate social responsibility in South Africa," pp. 1-97, 2011.

二、企业社会责任的发展

上一节，我们已介绍各国对企业社会责任的不同定义。本节将探讨企业社会责任是如何发展演变，以及它对企业的本土经营战略和海外经营战略的影响。

（一）企业社会责任在欧美的发展——向 ESG 和 ISO 的升级

ESG 是环境、社会和治理的缩写（见专栏 1），ESG 报告是对上述三方面的衡量报告。与“企业社会责任”相比，ESG 更易衡量，结果更可靠，因此从长期来看更具有可持续性，ESG 旨在收集和衡量与企业目标和利益相关者有关的指标。狭义的企业社会责任强调企业如何对待员工和更广泛的社会群体，而缺少如何将可持续发展融入商业模式。在西方，企业社会责任大体已被 ESG 取代，²³2015 年前后，很少有投资者关注 ESG 的数据，而如今许多投资者使用这些数据，并视之为企业运营的关键。²⁴

专栏 1：ESG 的三个核心领域

环境方面：包括气候的影响、自然资源的使用、能源消耗、环境保护工作和废弃物管理工作；
 社会方面：包括健康和​​安全、隐私和数据信息、劳资关系、人权、社区参与和雇员多样性；
 治理方面：包括公司的管理结构、董事会责任和独立性、商业道德、高管薪酬、审计和内部控制、透明度和股东权利。²⁵

什么是 ESG 报告？

ESG 报告是指公布公司在环境、社会和公司治理三个方面的数据。它让投资者清楚了解到企业在这三个领域的影响。通常，对这些 ESG 因素的绩效分析总结了定量和定性的数据，有助于筛选投资。ESG 报告帮助投资者避开投资因环境表现或其他社会或政府行为而可能造成更大财务风险的公司。

虽然大多数国家的企业是自愿发布 ESG 报告，但全球关于 ESG 报告的法规越来越多。此外，尽管 ESG 报告的需求和实践有所增加，但不同的 ESG 报告标准、非强制性报告制度和高昂的数据收集成本，均不利于向投资者提供优质数据。未来，企业可以与专家合作，开发 ESG 并将 ESG 战略纳入企业决策。毕马威在 2018 年的一项调查发现，只有 37% 的香港上市公司商界领袖将 ESG 纳入企业战略计划，而大多数企业仍然把 ESG 看作次要因素，并没有将其融入公司业务中。²⁶

23 <https://www.energylivenews.com/2020/07/28/csr-is-a-thing-of-the-past-why-more-businesses-need-to-invest-in-esg/>

24 <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>

25 [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658541/IPOL_STU\(2020\)658541_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658541/IPOL_STU(2020)658541_EN.pdf)

26 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2020/01/integrating-esg-into-your-business.pdf>

ISO 报告机制

ISO 报告由国际标准化组织（ISO）在 2010 年发布，是一项关于企业社会责任报告的国际标准。ISO 组织是由 160 多个国家的国家标准机构组成的专业国际标准化机构，²⁷ 指导帮助企业在尊重文化、社会、环境和法律差异以及经济发展条件的同时，履行其社会责任（见专栏 2）。ISO2019 年度报告显示，超过 100 万家企业在业务运营中使用 ISO 报告。²⁸

国际标准化组织 (ISO) 将企业社会责任定义为：“通过透明和合乎道德的行为，为其决策和活动对社会和环境造成的影响承担责任，这些行为包括：促进可持续发展，关注安全健康和福利，其中包括动物福利；充分考虑各利益相关方的利益；尊重法律法规并与国际行为规范保持一致；全面贯彻社会责任实践，并监督促进企业影响区域内其他机构的企业社会责任”。²⁹

专栏 2：ISO26000

企业社会责任国际标准（ISO 26000）是为帮助企业有效评估和处理社会责任相关事宜的国际标准，包含其使命愿景；操作流程；客户、员工、社区和其他利益相关方；以及对环境的影响。社会责任包括以下七条基本准则：

- 承担责任
- 透明度
- 合乎道德的行为
- 尊重利益相关方的利益
- 尊重法治
- 尊重国际行为规范
- 尊重人权

来源：www.ISO.org

趋势：企业社会责任报告逐渐转变为可持续性的发展报告

在欧洲和美国，由于利益相关者和消费者的支持，特别是注重企业责任和可持续发展报告的年轻投资者带来的压力，越来越多的公司投入 ESG 实践中。2019 年，德勤 (Deloitte) 对千禧一代进行的一项调查发现，气候变化和环境保护是这些人最关心的问题。³⁰ 全球网络指数公司 (Global WebIndex)

27 <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

28 <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100385.pdf>

29 <https://youmatter.world/en/definition/csr-definition/#:~:text=Definitions%20of%20CSR&text=CSR%20encompasses%20all%20the%20practices,the%20principles%20of%20sustainable%20development.&text=It%20means%20that%20companies%20need,respect%20and%20preserve%20the%20environment.>

30 <https://www.smartrecruiters.com/blog/top-corporate-social-responsibility-trends-in-2020/>

2019年发布的一份报告显示，68%的英美在线消费者会因为价格因素或企业社会责任不被认可，而考虑不使用一个品牌，但同时，也有近50%的人愿意为良好履行社会责任的品牌支付溢价。³¹这一压力推动欧美大型企业在国内外投资企业社会责任、ESG和报告工具，以支持企业可持续发展。随着许多企业在新兴经济体—开拓业务，“可持续性”在供应链中的作用变得非常重要。消费者和利益相关者愿意采购负责任的产品，以支持当地社区和保护环境。即使这些公司经营或采购产品的国家没有健全的企业社会责任可持续性法律，这种压力也能鼓励—企业的高层管理者们考虑整个企业的可持续性。

专栏 3：玛莎百货（Marks & Spencer，英国主要零售商）的 可持续发展理念³²

尽管玛莎百货在亚洲和非洲没有主要业务，但他们的供应链对这些地区有着巨大的影响。不管是从非洲采购食品还是在印度生产服装，这家零售商都深深扎根于当地社区。英国消费者对零售商施加了越来越大的压力，要求他们改善在这些国家的社会责任。

玛莎百货表示：“玛莎百货承诺，顾客可以相信，我们的衣服是在尊重人、社区和地球家园的基础上制作的。我们希望在创建一个更可持续的时尚产业中发挥自己的作用。”

“通过与他人合作，并成为道德贸易委员会等倡议的成员，我们可以发挥更大的影响。例如，在孟加拉国，我们通过 HALOW+ 等项目支持工人的健康和福利，还通过与比尔和梅琳达·盖茨基金会合作的 HerFinance 项目提供数字化、可追踪的工资支付。公司还让印度工人参与了英国高级专员公署的性别平等项目，以帮助解决性别歧视和性骚扰问题。”

来源：玛莎百货企业社会责任报告

（二）企业社会责任在亚洲的发展——对企业社会责任的理解不断加深

在全球化背景下，亚洲国家逐渐形成了企业社会责任意识。自上世纪六七十年代以来，企业社会责任的概念逐渐从欧美企业传入亚洲。迄今为止，政府仍然是引导企业社会责任的主要推动力量，环保是整个亚洲的一个关键问题。大型跨国公司带来了先进的理念和管理方法，进一步促进了企业社会责任的实践和发展。³³

31 <https://www.reworked.co/leadership/what-corporate-social-responsibility-looks-like-in-2020/>

32 <https://corporate.marksandspencer.com/sustainability/quick-reads/our-approach-to-sustainable-fashion>

33 <http://csr.mofcom.gov.cn/article/csrnews/CSRnews2018/201803/20180302716548.shtml>

日本和韩国：

企业社会责任的概念在 20 世纪末引入日本和韩国。在企业社会责任管理方面，日韩企业在本世纪初跟随全球化的步伐，引入了国际标准和评价措施。来自日韩的 682 名积极参与者³⁴（包括大型企业、中小企业、非政府组织、基金会、城市等，98% 是大型企业和中小企业）加入了全球契约，其中一些企业已经根据全球报告倡议组织（GRI）的要求发布了报告。总的来说，在日本和韩国，企业社会责任的决策是在 CEO 的领导下进行的，这使得相关决策能够更有效、更快地执行和提供方向。韩国倾向于将企业社会责任等同于社会贡献，日本企业更强调环境议题的价值，特别是减少二氧化碳排放。³⁵

新加坡：

新加坡的企业社会责任的发展与企业的经营环境息息相关。政府与工会和私营部门的关系是当地经营环境的一个显著特征。新加坡模式倾向于三方合作，即政府、企业和全国工会大会（NTUC）之间的合作。³⁶ 新加坡全球契约网络（GCNS）作为企业可持续发展的主要平台，推动多方利益相关者采取行动，打造更加可持续的未来。GCNS 的使命是在人权、劳工、环境和反腐败领域履行基本责任。³⁷

中国：

企业社会责任在中国已有 40 多年的历史。³⁸ 经过这些年的探索，中国企业普遍接受社会责任的概念，将其视为与国际同行竞争的一项重要的社会资产投资。企业社会责任的概念已经从单纯的慈善捐赠、传统的志愿活动转变为符合企业核心价值观和国家战略发展的长期规划，最终产生更大的社会影响。目前，深、沪、港均有企业社会责任披露指南，行业协会陆续出台绩效指南，多个行业的国家标准逐步出台。³⁹

（三）企业社会责任在新兴经济体发展

在新兴经济体，企业建立企业社会责任日渐普遍，这一行为已不再是来自高收入国家或在高收入国家经营的企业所特有的现象。事实上，新兴经济体中的许多企业（包括本地企业和国际企业）在保证公司效益增长的同时，也将企业对环境和社会等各个方面的影响考虑在内。

在新兴经济体设立和运营的企业并不一定源自本土，事实上，这些企业中有相当一部分来自高收入国家，被新兴经济市场潜在的盈利性吸引而来。尽管相关的约束性法律不尽完善，但一些企业在其全球企业社会责任战略的驱动下（我们将在案例研究中探讨的），仍在施行企业社会责任项目。

34 Active participants including company, SMEs, Ngo, Foundation, City, etc., 98% percent are companies and SMEs

35 <http://www.f.waseda.jp/glaw/CLASSES/Thesis%202019F%201M150030%20CHO%20So%20Hyun.pdf>

36 <https://www.docin.com/p-1399712551.html>

37 <https://unglobalcompact.sg/what-we-do>

38 殷格非, 管竹笋 & 贾丽. (2019). 涌动的思潮——中国企业社会责任发展历程研究 (1978-2019) (一). 可持续发展经济导刊 (12), 58-60.

39 China Social Entrepreneurship 2020, released by Hurun Report and Country Garden

在新兴经济体中，政府治理不善可能会给企业在实施 CSR 项目时带来额外的挑战，进而影响企业社会责任的发展。造成治理不善的因素有以下几个：腐败、政治动荡、政府效率低下、执法问题、话语与问责相关问题，以及立法缺陷。政府机构可能存在 - 法律缺失或执法不严等情况，给企业留有更多可操作的空间⁴⁰。例如，Ward（2004）⁴¹开展的一项调查显示，即使越南的法定工作年龄是 15 岁，接受调查的大多数越南纺织企业并未雇佣过 18 岁以下的工人。即便灵活的法律允许纺织企业雇佣年龄更小的工人，他们也更倾向于遵循更严格的标准，以迎合买家的要求。

尽管政府对 CSR 项目的强制性限制较少，一些激励措施还是推动了在新兴经济体地区设立的企业发起企业社会责任项目。诸如竞争力、声誉、风险管理都是促进 CSR 项目实施的原因⁴²。据《财富》杂志（2000 年 10 月）的报道，在美国管理的资产中，每 10 美元中就有 1 美元（24 万亿美元中约有 2.3 万亿美元）用于投资在某种程度上乐于“行善”的企业。这表明，在如何把事情做得更好这一点上，有社会责任感的企业将优于那些未与各方协作的企业，包括股东及利益相关者、客户、员工和社会活动家。⁴³

塔塔集团（TATA）认为企业社会责任（CSR）是一个公司基于社区和外部环境利益所做的事情。“企业社会责任是指企业依托自身盈利，为改善社会所做的任何事情。因此，企业社会责任被理解为可持续发展的子概念，它不仅包括公司如何使用自身赚取的利润，还包括公司如何以负责任的方式盈利。”

来源：塔塔企业社会责任评估报告

40 http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf

41 https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2011/Houle_E__09-01-2012_.pdf

42 https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2011/Houle_E__09-01-2012_.pdf

43 https://www.ide.go.jp/English/Data/Africa_file/Manualreport/csr01.html

三、企业社会责任在中国的实践

（一）中国企业社会责任的概述

在中国，企业社会责任近年来逐渐兴起。数据表明，自 1999 年至 2005 年的 6 年间，中国企业发布的社会责任报告仅有 22 份。⁴⁴2006 年，企业社会责任纳入《公司法》，促使一批行业领军企业（主要是国有企业，如国家电网、中石化、中石油）发布了第一份企业社会责任报告。⁴⁵当下，越来越多的中国企业开始设立专门的企业社会责任项目，对 CSR 专业人员的需求也在激增。⁴⁶企业社会责任作为一项原则，引导着更多的利益相关者参与到企业的重大决策中，将成为未来中国企业的核心竞争力。⁴⁷

（二）中国企业社会责任的方式

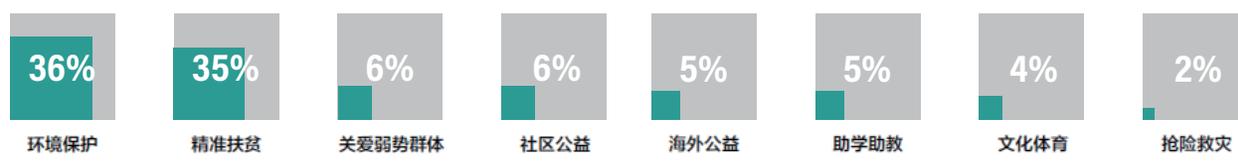
在中国政府、行业协会和资本市场监管部门等机构的指导下，企业社会责任在中国发展迅速，许多企业发布了社会责任报告，最初由国有企业带头，私营企业紧随其后。2020 年，中国企业共发布了 1903 份企业社会责任报告，其中，国有企业占 50%，私营企业占 35%，其余为在华外资企业或港澳台资企业⁴⁸。自 2011 年起，由于企业社会责任意识的提高，中国企业发布的社会责任报告数量逐年增加。

（三）中国企业社会责任的实施

在中国，政府仍然是企业社会责任的主要推动力。中国企业的社会责任实践主要集中在“环保”和“扶贫”两方面，这也与国家的战略方向一致。

根据胡润报告，在中国百强企业中，有八类社会责任实践最为常见，⁴⁹包括环境保护、精准扶贫、关爱弱势群体、社区公益、海外公益、助学助教、文化体育和抢险救灾。⁵⁰

图 2：中国百强企业 CSR 实践



来源：《2020 中国企业社会责任白皮书》

44 <https://www.weforum.org/agenda/2015/03/is-corporate-social-responsibility-chinas-secret-weapon>

45 <https://youmatter.world/fr/csr-in-china-future-of-corporate-social-responsibility/>

46 <https://index.caixin.com/2018-01-25/101202619.html>

47 <https://csr-china.net/a/zixun/wenda/2016/0106/3537.html>

48 《GOLDENBEE RESEARCH ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTING IN CHINA (2020)》，https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/databasedetail?SiteID=14&contentId=12362624&contentType=literature&type=%25E6%258A%25A5%25E5%2591%258A&subLibID=

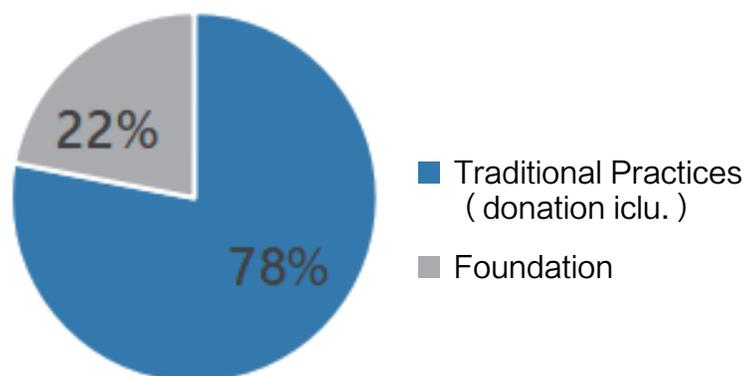
49 中国企业 100 强，由中国企业联合会排名（2018 年中国企业 500 强（按收入））。

50 总结自胡润研究院和碧桂园集团联合发布的《2020 中国企业社会责任白皮书》

《2020 中国企业社会责任白皮书》还指出了不同行业最有可能承担的企业社会责任类型。例如，由于自身经营活动会对环境产生影响，中国的采矿业和制造业更加重视环境保护；建筑业重视扶贫和环保，这也是中国政府关注的两大问题；金融行业的企业社会责任实践主要包括精准扶贫、环境保护、地方社区责任以及在“一带一路”倡议下开展海外业务。

设立企业社会责任公益基金会在中国已较为普遍。许多大公司成立了基金会，对企业社会责任进行专门管理。由于企业社会责任项目特色鲜明，基金会有助于整合企业资源，树立良好的品牌形象。在《2019 中国企业社会责任白皮书》中显示，中国百强企业中，22% 的企业已注册企业基金会，用以履行企业社会责任。⁵¹

图 3：中国百强企业 CSR 实践模式



来源：《2020 中国企业社会责任白皮书》

新冠肺炎的持续影响，促使中国企业社会责任战略转变。一家名为商道纵横的中国独立咨询公司，对国内 112 家企业进行访问调查。结果显示，疫情期间，企业社会责任的关注点主要在于疫情对企业的影响、企业针对公共事件的解决方案以及针对医疗保健的相关措施。另外，数据显示，25% 的受访企业将对未来突发公共事件的企业社会责任给予更多关注，17% 的受访企业将对健康消费行业给予更多关注。⁵²

（四）中国企业社会责任的挑战

2020 年，习近平主席提出碳中和目标，未来中国企业会更重视环境合规性和碳排放规范，生物多样性保护和利用将成为前沿工作。最新《中华人民共和国环境保护法》在环保方面对企业提出了更高要求。本着遵法守法的原则，随着环保压力逐渐加大，企业也采取了更多相应的管理措施。

51 《2019 中国企业社会责任白皮书》，胡润研究院 & 碧桂园集团

52 商道纵横《2021 年中国企业社会责任（CSR）十大趋势报告》

挑战

一是企业缺乏更系统的管理和战略规划。虽然目前有一些关于企业社会责任的研究，但还不足以支撑和指导企业社会责任实践。⁵³ 二是企业缺少宣传履行企业社会责任成果的专门管理机构。鼓励企业披露社会责任成果和表现十分必要，中国企业的社会责任实践具有多元化特点，但还缺乏专职负责宣传企业社会责任成果的机构。⁵⁴

专栏 4：CSR 在不同类型企业中侧重不同

国有企业

和私营企业和外资企业相比，国有企业在股东责任、政府政策、精准扶贫等方面承担更多责任。⁵⁵ 近年来，碳中和成为国有企业在环保领域的重点关注。

案例 1：2020 年，中国海洋石油集团开展“碳中和”LNG（液化天然气）交易，通过购买碳汇实现了单船 LNG 资源在全产业链的“净零碳排放”。2021 年 1 月，公司宣布正式启动碳中和规划，设定了到 2025 年“推动实现清洁低碳能源占比提升至 60% 以上”的目标。2021 年 4 月，公司正式成立碳中和研究所，研究制订中国海油碳达峰、碳中和发展战略，为相关规划提供研究和决策支持。

案例 2：中建集团向阿尔及利亚捐赠大量医疗物资，其中包括医用外科口罩 50 万只、N95 口罩 5 万只、ICU 呼吸机 10 台、医用防护服 2000 套、隔离口罩 2000 只、医疗物资 600 套。此外，中建还向与该国有业务往来的其他国家提供援助。

民营企业

民营企业受到股东责任、政府政策、社区关系以及其他包括完善内部管理制度、保护员工权利等方面在内的政策的激励。近年来，发布企业社会责任报告的民营企业多为上市公司，因此其更关注股东权利和社区关系。⁵⁶ 此外，许多民营企业也建立了基金会，可以系统地、定期地履行企业社会责任。如顺丰基金会、华为 CSD 委员会等。

案例 3：科技公司字节跳动推出了一款应用程序，为公众提供最新疫情相关信息。这是技术、资本、人才和设备在企业社会责任行动中联合发挥作用的案例。

53 CSR Communication in China: Reality and challenge, China Development, Vol.20, No.5, Oct. 2020

54 Interview with Goldenbee

55 《金蜜蜂中国企业社会责任报告研究（2019）》，第 48 页 https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/databasedetail?SiteID=14&contentId=11261990&contentType=literature&type=%25E6%258A%25A5%25E5%2591%258A&subLibID=

56 《中国企业社会责任研究报告（2019）》，P48 https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/databasedetail?SiteID=14&contentId=11261990&contentType=literature&type=%25E6%258A%25A5%25E5%2591%258A&subLibID=

外资企业⁵⁷

外资企业更加重视社区关系、绿色管理和伙伴责任。外企大多是全球跨国公司，本土化经营是关键。因此，外资企业的社区关系尤为重要。⁵⁸

与上下游供应商就绿色采购标准进行合作。

案例 4：华晨宝马汽车有限公司与供应商合作，以确保其材料符合绿色采购标准。

关爱弱势群体可以开展基于品牌识别的活动。

案例 5：巴黎欧莱雅公司与中国妇女发展基金会合作设立“主力女性魅力绽放”专项基金，支持女性开展创新公益项目。宝洁公司与中国青少年发展基金会合作，启动为农村学校建设清洁洗手间项目，以此关注未成年女孩的健康发展问题。

57 在华外资企业不是本报告的主要研究对象，此处阐释不同类型的企业在华社会责任的不同关注点

58 《中国企业社会责任研究报告（2019）》，P48 https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/databasedetail?SiteID=14&contentId=11261990&contentType=literature&type=%25E6%258A%25A5%25E5%2591%258A&subLibID=

四、企业社会责任在非洲的实践

非洲大陆由 54 个国家组成，由于各国有着不同的文化和语言，企业社会责任的范围和特点有诸多不同之处，但也有着一些共同的特点和挑战。

（一）非洲企业社会责任的方式

2010 至 2020 年期间，非洲的 CSR 倡议越来越多，越来越多样化，为整个非洲大陆的社会和经济发展带来了新契机。除了跨国公司的子公司外，非洲当地的企业也开始参与 CSR 倡议。商会、公民社会和媒体也在关注相关议题，各国在逐步建立监管框架，鼓励和引导企业走上可持续发展的道路。⁵⁹

例如，国际标准 ISO 26000 的发布为企业提供了 CSR 指南，摩洛哥企业总联合会（CGEM）要求独立机构依此标准对企业 CSR 进行评估，现有超过一百家摩洛哥企业通过了评估。在突尼斯，突尼斯国际环境技术中心（Citét）与德国技术合作机构（GIZ）合作，正在帮助大约 30 家公司遵守联合国全球契约基准。⁶⁰

在非洲，CSR 培训领域也取得了新进展，如魁北克可持续发展法语学院和魁北克公共管理学院大学正在非洲法语国家制定计划，促进可持续发展和社会责任的履行。位于达喀尔的谢克·安塔·迪奥普大学的环境科学研究所塞内加尔 CSR 倡议的支持下，设立了 CSR 方面的培训。此外，非洲 RSE 研究所支持建立了名为“乞力马扎罗”的资讯平台，该平台在 CSR 和可持续发展领域构建起非洲 CSR 专家网络，研究所还定期在非洲国家举办关于 CSR 的培训课程。⁶¹

正如“非洲 CSR”总干事蒂埃里·特内（Thierry Téné）先生在采访中所言，在过去几年里，在财务和法律方面出台了很多激励措施以鼓励企业发布 CSR 报告。世界银行和法国开发署（AFD）等发展金融机构也致力于在非洲实施企业社会责任，他们签署了《赤道原则》，主张对于任何超过 1000 万美元的投资，在非投资的金融机构必须考虑 ESG 因素。此外，摩洛哥卡萨布兰卡证券交易所要求上市公司按照巴黎证券交易所（法国）的模式发布财务外报告。同时，如果企业所在国没有 CSR 框架，那么它有义务遵循其集团自身要求，因为就 CSR 而言，最重要的是根据政府、市场或企业自身定义的自愿原则，在规定的框架内发布 CSR 报告。⁶²

（二）非洲企业社会责任的挑战

CSR 的概念在非洲普及相对较晚，当前，其实施仍面临诸多挑战。

59 <https://talent2africa.com/responsabilite-sociale-entreprises-afrique/>

60 <https://talent2africa.com/responsabilite-sociale-entreprises-afrique/>

61 <https://afrimag.net/ces-entreprises-africaines-qui-ont-mise-sur-la-rse/>

62 <https://www.afrik21.africa/thierry-tene-%E2%80%89la-rse-en-afrique-une-demarche-cle-pour-preserver-lenvironnement%E2%80%89/>

首先，由于社会责任、慈善事业和商业活动之间边界混淆，在非洲，企业社会责任是什么、如何实施、意义何在，仍然含糊不清。⁶³

其次，非洲国家缺乏国家层面的 CSR 政策，即各类组织可以自主采取措施，往往不能充分反映企业的社会责任实践，导致企业履行社会责任难以评估、监督和评价。⁶⁴

最后，非洲非正规部门庞大，难以大规模实施 CSR。少数非洲国家建立了 CSR 政策框架，但私营部门对政府影响较弱，无法推动当局实施对企业社会责任感强的企业有利的 CSR 政策。⁶⁵

（三）非洲企业社会责任的趋势

令人欣喜的是，矿业、基础设施、农业和生态旅游等高附加值行业的大企业正在提出 CSR 倡议，这些倡议更加清晰，有利于 CSR 逐步在非洲各地推广。⁶⁶

63 <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2013-1-page-131.htm>

64 https://www.ide.go.jp/English/Data/Africa_file/Manualreport/csr01.html

65 <https://blog.secteur-prive-developpement.fr/2015/08/26/l-afrique-sur-la-voie-de-la-rse/>

66 <https://blog.secteur-prive-developpement.fr/2015/08/26/l-afrique-sur-la-voie-de-la-rse/>

第二章

企业社会责任的案例研究

本章选取了欧美、印度、中国以及非洲本土等在非洲有着良好的企业社会责任实践的案例，通过对企业社会责任的介绍，及其在非实践情况、面临挑战与不足等进行分析，展示不同企业履行社会责任的优秀实践经验。

案例——英国帝亚吉欧公司



图 4：帝亚吉欧在非洲的工厂⁶⁷

一、企业社会责任介绍

帝亚吉欧是一家位于英国的食品饮料企业，自 2013 年以来活跃于非洲市场。该企业在非洲的主营业务为生产、销售啤酒和烈酒。作为一家全球性饮料企业，帝亚吉欧已经在非洲市场实现本地化生产，利用当地的原材料进行生产制作，如百利甜酒（在尼日利亚使用非洲蜂蜜制成）和吉尼斯冰沙。帝亚吉欧在全球拥有 27775 名员工，约六分之一在非洲（其中有 4000 名员工直接在非洲受聘）。⁶⁸

帝亚吉欧主要在非洲八个国家开展业务，分别是尼日利亚（健力士尼日利亚公司）、喀麦隆（健力士喀麦隆公司）、加纳（健力士加纳啤酒公司）、肯尼亚、乌干达和坦桑尼亚（东非啤酒有限公司）、南非（帝亚吉欧南非公司）和塞舌尔（塞舌尔啤酒公司）。其中，肯尼亚、乌干达和坦桑尼亚组成的东非啤酒有限公司（EABL）主要生产当地啤酒，比如塔斯克啤酒（Tusker）。⁶⁹ 健力士喀麦隆公司雇佣约 440 名员工，与 4500 名小型农场主合作生产。⁷⁰ 健力士加纳公司有两个办公场地，雇佣 1500 人，公司致力于为当地人提供职业规划和教育发展帮助。

67 <https://www.ft.com/content/6fb63e96-b38e-11e9-8cb2-799a3a8cf37b> 企业

68 Diageo (2021) <https://www.diageo.com/en/our-business/where-we-operate/africa/diageo-africa/an-investor-in-africa/>

69 Diageo (2021) <https://www.diageo.com/en/our-business/where-we-operate/africa/east-african-breweries-limited/>.

70 Diageo (2021) <https://www.diageo.com/en/our-business/where-we-operate/africa/guinness-cameroun/>

全球战略

帝亚吉欧在“可持续性和责任组合”的框架下定义“企业社会责任”，重点关注当地的社区和环境。公司的可持续发展行动计划为“2030 社会愿景——十年行动计划”。⁷¹

“十年行动计划”内容包括：“提倡理性饮酒；倡导包容性和多元化；保护人类赖以生存的自然资源；为我们生活、工作、采购和销售所在的社区做出积极贡献”。“社会 2030 愿景”目标与联合国可持续发展目标一致，旨在支持世卫组织提出的健康规划，例如预防和控制非传染性疾病的全球行动计划。

帝亚吉欧的第一个全球可持续发展目标始于 2015 年，并于 2020 年发布了“可持续发展和责任报告”，对该企业到 2020 年为止所取得的主要成就进行概述。⁷² 报告对企业 CSR 数据进行分析，并按照国家或地区框架列举企业履行社会责任的具体成就。帝亚吉欧报告了 2020 年度业务和“ESG”目标（下图 5），与国际综合报告委员会（IIRC）框架基本保持一致。此外，该企业还遵守全球报告倡议组织（GRI）和联合国全球契约（UNGC）提出的相关原则。⁷³

图 5：帝亚吉欧 2015-2020 年可持续发展和责任目标



来源：帝亚吉欧

71 Diageo (2021) <https://www.diageo.com/en/society-2030/society-2030-spirit-of-progress/our-2030-targets/>

72 Diageo (2021) <https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/11320/diageo-2020-sr-targets-chart-pdf-final.pdf>

73 Diageo (2021) <https://www.diageo.com/en/society-2030/doing-business-the-right-way/our-governance-and-reporting/our-reporting/>

二、企业社会责任在非实践

在非洲，帝亚吉欧将自身定位为一家可持续发展的本地化公司，“利用在非洲的业务往来促进当地饮料的可持续生产，在给予非洲经济支持的同时，扩大企业的国际市场影响力”。该企业在非洲的企业社会责任主要基于企业战略目标（刺激饮料消费）和上述全球企业社会责任战略。该企业在非的企业社会责任主要分为两个方面：环保和社区参与。

环保方面⁷⁴

在水蓝图项目中（该项目符合联合国在水资源管理方面的全球可持续发展目标），企业员工于2020年在非洲植树超255000棵。在肯尼亚，该企业与Nature Kenya合作，在250英亩的肯尼亚山国家公园种植100000棵树苗，以重建森林。

在加纳，帝亚吉欧与非洲塑料回收联盟合作，推出一项新的试点回收项目。2021年，该试点在非洲其他国家扩大实施范围。

帝亚吉欧与食品饮料回收联盟（FBRA）和尼日利亚拉各斯州水道管理局合作，启动沿海清理计划，清除拉各斯水体中的塑料废物。

截至2021年，该企业已与WaterAid合作在非洲六地实施了12个WASH（水、环境卫生和个人卫生）项目。

社区参与⁷⁵

社区参与是企业社会责任的重点实践内容和亮点，帝亚吉欧致力于当地社区建设，为所在国的发展进步提供支持。该企业的企业社会责任计划与当地优先考虑解决的社会问题一致，同时重点关注可持续农业、创造就业、技术支持和清洁水等领域。主要成就包括：

通过培训选拔、提供种子化肥、提供小额贷款以及与非政府组织和其他利益攸关方合作，为农民小股东提供支持，构建金融韧性。

为加纳、肯尼亚、南非、乌干达、埃塞俄比亚、坦桑尼亚、乍得和喀麦隆等国家的17万社区居民提供干净的水资源。

通过建设网络平台、发起倡议以及与国际关怀组织合作，支持女性农民创业，赋予女性更多权力。

在肯尼亚，该企业与非洲农业农村发展倡议、非洲政府和众多理工学院展开合作，为当地2337名年轻人提供技术和职业技能培训机会。在非洲，共为2467人提供技能培训机会。

74 Diageo (2021) https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/11625/diageo_africa_factsheet.pdf

75 Diageo (2021) https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/11625/diageo_africa_factsheet.pdf

肯尼亚卡贾多县的“生命之水”项目为大约 1.1 万人和 2 万牲畜提供了安全、可靠和价廉的饮用水，改善了马赛社区的生活环境。

帝亚吉欧的价值链为 6 万多名农民创造了就业机会，并为大学生提供 250 多项奖助学金。

三、企业社会责任面临的挑战

一是帝亚吉欧在建立可持续发展体系方面面临着挑战。建立可持续发展的生态不仅需要时间，还需要专业的 CSR 团队和报告体系。⁷⁶ 此外，企业社会责任不仅由当地团队推动实施，也应由全球团队加以引导。

二是一些可持续发展目标仍未实现。这已导致消费者对该企业的承诺提出质疑，对该企业在当地的发展造成了实际影响。⁷⁷

四、企业社会责任不足之处

过于关注自身可持续发展，忽视了对当地的积极影响。帝亚吉欧重点向消费者传达理性饮酒的理念，而忽视了如何与当地社区进行合作的问题。媒体常提及该公司有一位“全球可持续发展负责人”，但关于企业社会责任团队的细节问题很少提及。帝亚吉欧称，企业与当地组织和农民开展合作，但未详细阐述具体合作方式。

本地化的企业社会责任计划仍不成熟。帝亚吉欧拥有强大的全球可持续发展战略，但这些对于在非洲大陆工作的当地员工的意义以及关于如何授权当地员工推动可持续发展和企业社会责任的信息提之甚少。

企业社会责任项目设计具体信息未公开。围绕项目进行的品牌宣传给人留下深刻印象，但项目设计的原因和方式尚不清楚。当地社区或政府是否参与可持续发展项目、采取的措施是否满足当地社区的真实需求等，答案无从得知。

在非洲，企业社会责任过于关注“慈善”事业。虽然有些项目试图将企业社会责任整合到企业核心业务中，但大多数项目仍过于关注“企业慈善”，企业社会责任项目的创新性有待提高。

76 Diageo Sustainability Interview <https://www.prnewswire.com/news-releases/diageo-celebrates-2015-2020-sustainability-and-responsibility-achievements-301108485.html>

77 Problems of Sustainability Targets <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/sep/03/diageo-results-drinks-multinational-sustainability-targets-corporate-commitments>

五、企业社会责任小结

帝亚吉欧通过与当地伙伴合作，提升了自身影响力和信誉。比如，通过与 CARE International 和 WaterAid 等非政府组织的战略性合作，帝亚吉欧增进了对当地环境和方案设计的了解，针对不平等现象、水资源压力、气候变化和社区参与等相关问题，与合作伙伴共同提出了解决方案。

将可持续发展与核心业务战略联系十分必要。帝亚吉欧的清洁水资源、环境卫生和个人卫生项目是企业水资源战略的重要组成部分，企业重点关注核心业务所在社区，同时给缺水地区补给水提供支持。

在提高企业影响力方面，时刻与企业战略保持一致，领导层的大力支持以及有效的执行监控尤为重要。虽然企业社会责任报告不够全面，但允许企业实时追踪其实施的影响。另外，企业年度业务报告与 ESG 标准保持一致。

品牌在帝亚吉欧的可持续发展投资组合中扮演必不可少的角色。该企业还利用全球倡议，将其 CSR 目标与联合国可持续发展目标等协调一致，增加了企业的可信度。帝亚吉欧将社会包容和性别平等纳入社区项目中，并未设成单独的目标。

案例二——美国嘉吉公司



图 6：嘉吉公司与小型非洲食品加工商合作⁷⁸

一、企业社会责任介绍

嘉吉公司是一家私营的美国全球食品公司，在 1984 年收购肯尼亚蒙巴萨的拉利兄弟公司后，正式进入非洲市场。嘉吉公司在非洲设有七个官方办事处，分别位于阿尔及利亚、科特迪瓦、埃及、加纳、肯尼亚、南非和赞比亚。其在非洲的主营业务是可可的种植和生产（加纳和科特迪瓦）、动物营养配方（埃及、肯尼亚和南非）、质地剂和甜味剂的销售（阿尔及利亚）、谷物和油籽的贸易和分销（赞比亚和肯尼亚）。

嘉吉公司将其企业社会责任目标定义为“确保世界上最可持续的食品供应链”。在全球范围内，该企业首要关注以下方面：食品、健康和工作安全；多样性、公平和包容；社区参与；食品安全和营养；农民的生计；人权；气候变化；土地利用；水资源。图 7 概述了该企业 2025 年至 2030 年的主要可持续发展目标。

78 <https://www.cargill.com/sustainability/cargillss-fast-response-to-small-african-food-processors>

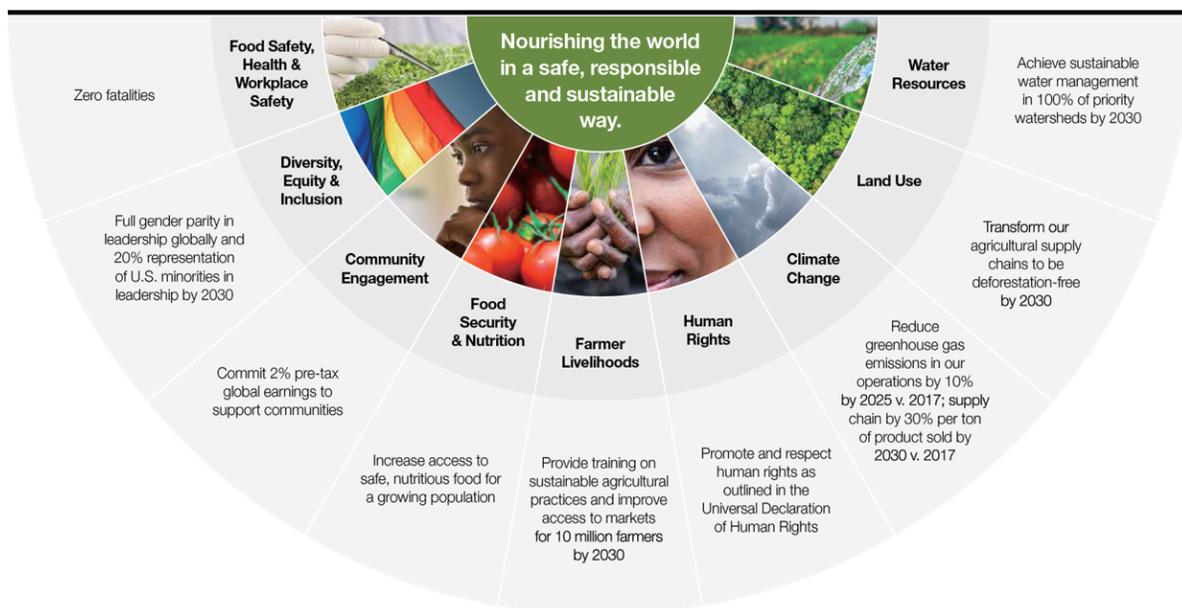


图 7：2025 年 -2030 年的主要可持续发展目标

嘉吉公司的全球企业社会责任战略与联合国可持续发展目标（SDGs）一致，关注的企业社会责任重点与相应的可持续发展目标相关联，使得嘉吉公司更容易监测其企业社会责任对这些普遍目标的影响。

二、企业社会责任在非实践

嘉吉公司在非洲的七个办事处的企业社会责任战略各不相同，但有一个共同的宗旨：致力于以负责任的态度哺育世界，减少对环境的破坏，改善人类生活和工作的社区。相关战略举措可分为以下几类：

以负责任的态度为农民提供生计

2012 年，嘉吉在科特迪瓦发起一项可可承诺，旨在改善农民及其所在社区的生计问题，并确保可可的长期供应。此外，2015 年，嘉吉公司与咖啡 - 可可委员会、国际关怀组织（CARE International）和 14 家合作机构共同出资 190 万美元，开设了 11 所学校和 3 个健康中心，改善了 1650 名儿童的教育问题，并提高了 2.5 万余人的医疗保健水平。

减少环境破坏

在埃及，抗击全球贫困的人道主义组织 CARE 帮助一小批农民从种植水稻转向种植大豆，因为大豆是耗水很少的作物。嘉吉埃及公司不仅为上述农民提供市场，还帮助 CARE 来为其援助的农民改良

农业技术，最终促进了大豆产量和质量的提升。嘉吉公司帮助 CARE 制定了大豆的质量标准，并建立了农业服务中心，使农民能够享受推广服务。

在肯尼亚，嘉吉公司建立了 Mabamani 小学，还修建了集水设施和教室。

社区服务

科特迪瓦嘉吉可可承诺为 7 万多名农民提供援助和培训，以改善农民生活水平，鼓励提高农业标准和产量，并改善社区水平。嘉吉公司与科特迪瓦农民合作社密切合作，为企业的可持续发展提供知识和技能支撑，同时为当地社区人民提供医疗保健服务和教育机会。

在埃及，嘉吉公司大力支持 CARE 机构广泛的社区基础设施项目，使社区农业受益。该社区的妇女也能够独立创业，为家庭提供非农收入。

嘉吉可可在加纳同样做出承诺——COCOBOD 和 Solidaridad 这两个组织为当地农民提供支持和培训，以改善他们的生计，提高农业标准和产量。此外，企业通过与 CARE 合作，增加了当地社区人民获得医疗和教育的机会，使更多儿童获得就学机会。除此之外，企业还为可可种植社区的数千名儿童和家长提供营养教育。

在新冠肺炎疫情期间，嘉吉公司采取相应行动对当地社区予以援助。企业提供了 25 万美元善款，与美国政府通过美国非洲发展基金会（USADF）合作，迅速分发给当地小型食品加工厂，以防止供应链断裂。此外，嘉吉公司在加纳和肯尼亚的 10 家“粮食解决方案”合作伙伴，获得了由“农民联盟中介机构联盟”（CFAI）提供的 5 万美元，该联盟旨在向农业产业链的企业提供协助。⁷⁹

三、企业社会责任不足之处

一是在一些国家，企业社会责任项目细节模糊不清。例如在阿尔及利亚，嘉吉公司表示，“在该国与世界各地的组织合作，改善当地社区的营养和健康、为社区提供教育机会、鼓励社区对自然资源的管理更负责、促进可持续经济发展，并在供应链中提倡负责任的商业行为”，然而关于项目实施的细节内容不够全面，也没有任何官方文件注明其在阿尔及利亚当地社区如何参与项目、展开合作。在南非，嘉吉公司的规模要大得多，尽管其在当地的企业社会责任战略相关信息很丰富，但仍不够清晰。

二是目前嘉吉公司重点关注社区发展，未来项目战略规划更多侧重企业可持续发展和本地驱动。嘉吉公司提供了一份在可持续发展做出努力的全球报告，并列出了与世界自然基金会（WWF）和世界粮食计划署（World Food Programme）等国际组织的合作伙伴关系。除此之外，该公司提供了在喀麦隆等国家实施项目的详细情况（喀麦隆目前正在制定无森林砍伐可可路线图）。

79 <https://www.cargill.com/sustainability/cargillss-fast-response-to-small-african-food-processors>

三是在环保方面履责失位。虽然嘉吉公司在企业社会责任方面广获赞誉，但其在环保方面的做法却饱受诟病。2019年，嘉吉公司被环保组织 Mighty Earth⁸⁰ 评为“世界上最糟糕的公司”，原因是其“不道德的商业行为，对环境的破坏行为，以及一再坚持阻碍全球可持续发展的行为”，该公司在强调企业社会责任是重中之重的同时，仍然大量砍伐森林。

四、企业社会责任小结

嘉吉公司将企业社会责任与业务重点结合，其可持续发展行动主要集中在农业、供应链和水资源管理。但是，该公司目前仍面临批评，因为其没有在公司业务中真正践行可持续发展战略。例如，在声明“环境保护”是重要领域的同时，却继续砍伐森林。

品牌在嘉吉公司的可持续发展投资组合中扮演必不可少的角色。该公司的 CSR 目标与联合国可持续发展目标等协调一致，更容易对品牌影响力进行监测和追踪。

嘉吉公司拥有专门的 CSR 团队，负责每年发布 CSR 报告。首席可持续官负责监督公司的政策和计划，以兑现公司做出的全球承诺。嘉吉执行团队每季度会审查公司在企业和业务两个层面取得的进展。该公司所有的报告均向大众公开，这种透明度也展现了公司对消费者和利益相关者的负责态度。总体而言，嘉吉公司要实现真正地将可持续发展和企业责任融入公司业务，还有很长的路要走。

80 Mighty Earth <https://www.mightyearth.org/cargillreport>

案例三——法国波洛莱环非物流公司



图 8：波洛莱科特迪瓦 6000 平方米的物流中心⁸¹

一、企业社会责任简介

波洛莱集团成立于 1822 年，是世界 500 强企业。得益于创新能力和国际化发展的多元战略，该公司目前在物流运输、通信、电力存储和解决方案等三大业务领域都占据主导地位。波洛莱集团在 130 个国家和地区拥有 79000 名员工，2020 年营业额超过 240 亿欧元。

波洛莱集团自 1927 年以来就一直在非洲开展业务。2008 年，波洛莱非洲物流部成立，以整合波洛莱集团在非洲大陆的基础设施和物流活动。波洛莱非洲物流部在全球 56 个国家开展业务，其中 46 个在非洲，集团每年在非洲投资 1.5 亿欧元。

波洛莱集团的企业文化和价值观，以及满足股东期望，实现稳定发展的理念都体现在以下四个 CSR 政策（全球和本地战略）中：

- 通过创新以应对关键的经济和环境变化⁸²。
- 注重性别平等，是该企业的主要优势⁸³。
- 诚信经营，促进人权⁸⁴。

81 https://www.sikafinance.com/marches/cote-divoire-bolllore-inaugure-son-aerohub-une-plateforme-logistique-de-6-000m%C2%B2_18664

82 <https://www.bolllore-transport-logistics.com/en/our-commitments/innovate.html>

83 <https://www.bolllore-transport-logistics.com/en/our-commitments/unite.html>

84 <https://www.bolllore-transport-logistics.com/en/our-commitments/share.html>

- 长期致力于区域发展⁸⁵。

二、企业社会责任在非实践

青年赋权

波洛莱运输物流公司在各地的分支机构都支持当地保护最弱势儿童的项目（《可持续发展目标第10号》的一部分），让生活在极端危险状况下并遭受环境暴力侵害的非洲青年能够获得基本服务（良好居住环境、清洁饮水、均衡营养、保健和教育），提升青年生活质量，减少他们面临的不平等现象，并能够实现自己的报负。

- 培训和赋权（刚果）：BTL 刚果团队提供短期和技术培训以及实习，以帮助 30 名年轻女孩。5 年来，波洛莱当地团队与非政府组织 A.S.I 共同努力，让这些年轻女孩可以过上自己想要的生活，重新融入社会和职业。⁸⁶
- Les Zinzins du Bonheur（科特迪瓦）：Zinzins du Bonheur 协会总部位于阿比让，在教育、健康、文化和娱乐领域为弱势的儿童提供支持。自 2018 年以来，BTL 科特迪瓦团队一直参与“Caravane du Bonheur”行动，向儿童分发食品、学习用品以及向医院分发儿科设备。⁸⁷
- NGO 2mains（科摩罗）：自 2019 年 12 月以来，莫罗尼班巴奥和姆巴德吉尼的四所学校的近 2000 名学生获得了饮用水和令人满意的卫生条件。这是在波洛莱莫罗尼终端团队和 2mains“全民饮水”项目的支持下实现的。⁸⁸
- SOS 儿童村（坦桑尼亚）：在 2019 年马拉松日，即波洛莱集团的年度团结跑步比赛中，BTL 坦桑尼亚团队采取行动支持为儿童权利而战的非政府组织 SOS 儿童村。⁸⁹
- 迪莫西莫里协会—SOS 姆瓦纳孤儿院和希望之家（加蓬）：迪莫西莫里协会创建于 2015 年，旨在帮助 SOS 姆瓦那的孤儿院和利伯维尔的希望之家。自 2018 年以来，波洛莱运输和物流加蓬团队一直捐赠基本生活用品、学习用品来帮助上述两家机构。⁹⁰

85 <https://www.bollere-transport-logistics.com/en/our-commitments/commit.html>

86 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/project/ngo-a-s-i-socio-professional-reintegration-of-young-girls-in-street-situations/>

87 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-protect>

88 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-protect>

89 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-protect>

90 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-protect/>

教育方面

波洛莱运输物流公司（BTL）正在努力确保每个人都有机会接受教育。它在各地的分公司都能帮助并加强地方教育系统（《可持续发展目标 4：确保人人享有优质教育》的一部分）。波洛莱运输物流公司的分支机构每年都会为教育基础设施修缮提供支持，并捐赠学习用品和学费来确保更多人获得受教育的机会。波洛莱运输及物流公司还与当地学校合作，为优秀学生颁发奖学金，让他们得以继续深造。⁹¹

- 贝宁维比比（贝宁）：贝宁维比比支持当地教育机构，努力加强他们的物质能力和技能，以保证幼儿的教育质量。波洛莱运输物流贝宁团队参与了 H è s s a 社区幼儿园建设项目，确保该幼儿园在 2019-2020 学年投入使用。⁹²
- 法沙实验学校（乍得）：在 2019-2020 学年开学之际的马拉松日，波洛莱运输和物流公司的乍得团队员工为法沙新开办的小学学生捐赠了 100 张长椅和桌子。⁹³
- TAKE-M Transformation（冈比亚）：波洛莱运输和物流公司为 Take-M 组织提供了支持。TAKE-M 组织旨在促进阅读、理解、写作和拼写在青年学生教育中的重要性。该协会每年都会组织一次全国性的拼写比赛，有 50 多所学校参加。⁹⁴
- 兰德尔小学（尼日利亚）：波洛莱运输物流公司的尼日尔团队为兰德尔小学重建教室捐赠了设备和建筑材料。⁹⁵
- 莫阿码头和海滨社区（塞拉利昂）：几年来，弗里敦码头团队一直为生活在首都 Moa Wharf 贫民窟的人们提供帮助，每年都为当地学生提供学费，帮助其获得教育机会。⁹⁶

三、企业社会责任不足

一是物流和基础设施发展。大多数公司的 CSR 参与集中在他们的业务领域。波洛莱作为物流和基础设施领域的全球领导者，在这些领域投入的资源少于慈善工作。波洛莱可以通过投资基础设施和物流社会项目，发展专业领域，从而为当地人口创造长期发展机会，最大限度地发挥企业社会责任战略的影响。如波洛莱多哥的 Bluezone 项目即为一个优秀的案例，展示了波洛莱可以承担的社会责任。企业应该考虑在其他非洲国家实行类似的项目。

91 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-educate>

92 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-educate>

93 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/project/les-zinzins-du-bonheur/>

94 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-educate>

95 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-educate>

96 <https://www.earthtalentbybollore.com/en/to-educate>

二是资金方面。波洛莱集团和波洛莱运输和物流公司鼓励其员工参与非盈利性及当地组织的救助计划。波洛莱本身可以动用更多自有资金而非依靠员工来支持这样的活动，使更多的年轻人和非政府组织从中受益。

四、企业社会责任小结

波洛莱集团、波洛莱运输和物流公司的企业社会责任政策集中关切经济 and 环境保护、青年、妇女和男子赋权、人权和区域发展，已经成功地将其不同团队的成员置于企业社会责任战略的中心。

波洛莱集团、波洛莱运输和物流参与并鼓励其员工参与非营利组织和当地组织的救助计划，员工关心和保护弱者的意识得以增强，也切实为当地社区的发展做出了贡献。

波洛莱集团、波洛莱运输物流公司在保护环境方面的努力，通过了 ISO14000 认证和“绿色终端”标签，被埃科瓦迪斯评为全球运输和物流公司中可持续发展的最佳公司之一（前 1%）。

案例四——印度塔塔集团



图 9：塔塔子公司——塔塔汽车⁹⁷

一、企业社会责任简介

塔塔集团于 1868 年由贾姆希德吉·塔塔（Jamsetji Tata）创立，总部设在印度，由 30 家子公司组成，在全球开展业务。1977 年，随着赞比亚塔塔公司的成立，塔塔开始从事非洲业务。1994 年，塔塔在南非约翰内斯堡成立了塔塔非洲控股公司，成为塔塔集团在非洲的总部。塔塔的业务领域涉及工程、服务、电信、信息技术、化学品和材料方面，在非洲的 12 个国家和地区开展业务。

塔塔的目标是将环境和社会原则整合到企业中，“确保取之于民，用之于民”。⁹⁸ 塔塔集团的全球企业社会责任主题是“以可持续的方式营生”。公司制定了 10 项核心企业社会责任原则，尤其关注社区、人权、环境、弱势群体和志愿服务活动，推动实施有效举措并产生积极的社会影响。此外，针对气候变化，塔塔集团努力提升气候适应能力，以改善气候应对措施和社区能力建设，应对极端天气事件和气候变化的长期影响。⁹⁹

塔塔可持续发展集团（TSG）是塔塔集团控股公司塔塔之子（TATA Sons）的一部分。TSG 的使命是指导、支持和提供思想领导力，将可持续发展理念嵌入塔塔集团旗下所有公司的业务战略，履行对社会和环境的责任。为了支持全球可持续发展议程，TSG 还与各国政府、非政府组织和其他相关利益攸关方合作，以加深对可持续发展挑战的理解。塔塔的子公司还设有企业社会责任委员会，负责制定全球企业社会责任政策和预算，并监督企业社会责任的执行情况。

97 <https://tatainternational.com/news/tata-internationals-distribution-business-launches-website/>

98 https://www.researchgate.net/publication/267246400_Corporate_Social_Responsibility_A_Case_Study_Of_TATA_Group

99 <https://www.tatasustainability.com/SocialAndHumanCapital/CSR>

在全球范围内，塔塔企业社会责任的侧重点各不相同。在欧洲，塔塔主要致力于经济复兴、技能培训和教育；在北美，企业已为学生捐赠近 30 万本书；在中国，塔塔在农村地区建立了 14 个图书馆，还与非营利性医疗服务组织“微笑行动”合作，为 1200 名唇腭裂患者提供免费医疗服务。

二、企业社会责任在非实践

- 塔塔在印度的企业社会责任已有 150 多年的历史，主要涉及教育、生计和技能发展、农村发展、医疗保健、水和卫生。¹⁰⁰ 塔塔集团已经成为印度最大的企业社会责任支出企业。2019 年，塔塔集团在企业社会责任方面的支出为 109.5 亿印度卢比（约合 1.471 亿美元），对包括印度在内的全球范围内 1170 万人产生了积极影响。
- 塔塔在印度履行企业社会责任，也为整个非洲提供了丰富的企业社会责任经验，特别是在教育、卫生和培训等三个领域。塔塔非洲（TATA Africa）已经参与了 25 个主要项目，涉及各种各样的社区发展和环境保护。¹⁰¹ 此外，塔塔还针对非洲突出的环境问题制定了相应的 CSR 政策，例如开展防止偷猎动物的项目。

教育和培训方面¹⁰²

- 在非洲设立各类奖学金，覆盖不同年龄的学生。“塔塔非洲奖学金”主要为研究生设立，目的是在商业、政府和公民社会中让年轻人发挥更多领导作用。
- 开展专为高中生设计的“搭建生活之桥”项目，培养学生的基本生活技能，包括情商、自我领导和管理、职业发展等。
- 2019 年，塔塔向六名非洲女性颁发了南非科学女性奖（SAWiSA），奖项价值超过 50 万兰特（约合 34791 美元），以表彰在科学、技术、工程、数学（STEM）等领域做出杰出贡献的非洲女性。
- 塔塔非洲一直努力在性别、平权行动和保障残疾人利益等方面给予更高的包容性。2017 年，塔塔汽车公司（Tata Motors）和维扬道场（Vigyan Ashram，印度教育学院浦那的中心）共同制定“塔塔 20 计划”，旨在为有抱负的年轻女性培养技能，帮助她们实现职业目标。2019 年，塔塔在南非为夸祖鲁 - 纳塔尔大学（UKZN）的 10 名研究生发放了超过 85 万兰特（约合 58085 美元）的奖学金。¹⁰³

100 <https://www.tatasustainability.com/SocialAndHumanCapital/CSR>

101 <https://tataafrica.co.za/about-our-csr/>

102 <https://tataafrica.co.za/education/>

103 <https://tataafrica.co.za/ukzn-students-receive-scholarships-worth-over-r850-000-from-tata/>

- 塔塔钢铁 (Tata Steel) 在夸祖鲁 - 纳塔尔省开展与技能发展和妇女赋权相关的活动。塔塔汽车公司 (Tata Motors) 发起了一项培训非洲贫困青年的计划, 以提高非洲青年的就业能力。
- 南非塔塔汽车公司与比勒陀利亚大学工程学院合作, 为比勒陀利亚大学的学生提供了生产、质检、采购、物流等各种技能培训, 帮助他们为职业生涯做好准备。¹⁰⁴

健康医疗方面

- 塔塔非洲为有特殊医疗需求的人提供帮助。它与“南非微笑行动”(OSSA)合作, 帮助数百名婴儿和成人进行唇腭裂手术。
- 塔塔支持基础医疗事业。例如, 肯尼亚马加迪塔塔化工(TCM)的倡议旨在为当地社区发展提供关键的医疗保健设施。

三、企业社会责任不足

- 塔塔在非洲的企业社会责任项目基于其全球战略, 因此履行社会责任往往仅限于教育、培训和卫生范围内。目前尚不清楚塔塔所在的当地社区是否在推动企业社会责任项目, 以及这些重点领域是否满足他们的需求。
- 虽然塔塔发布了企业社会责任报告, 但其报告内容是按项目分类, 而不是按地区分类。因此, 很难具体了解塔塔在非洲实施企业社会责任的规模和效果。

四、企业社会责任小结

- 塔塔集团的企业社会责任体系完整统一。2017年, 塔塔发布了名为《我们梦想有一个更美好的世界》的报告, 这是首个关于可持续发展目标商业案例的报告。该报告对塔塔集团(塔塔公司和塔塔信托)的各种案例进行了研究, 尤其阐述了集团为实现2030年议程所采取的行动¹⁰⁵。
- 在印度, 塔塔履行的企业社会责任不仅仅是慈善和捐赠方面, 而是以一种更有组织和结构化的方式进行的, 是公司战略的重要组成部分。企业社会责任团队为企业社会责任计划制定具体的政策、战略和目标, 并留出预算来支撑这些计划¹⁰⁶。

104 TATA CSR Brochure

105 <https://www.aicl.in/insights/tatagroup>

106 <https://www.ukessays.com/essays/marketing/corporate-social-responsibility-tata-groups-marketing-essay.php>

- 塔塔公司的企业社会责任实践条理清晰。塔塔可持续发展集团（TSG）引入了企业社会责任评估框架，从六个具体维度衡量企业社会责任项目的成熟度，制定项目评估原则，将不同企业的评估工作统一到同一标准中¹⁰⁷。
- 塔塔密切关注项目的效果，在网站上公开每个项目的成果和受益人，以明确责任是否履行落实到位。
- 塔塔的可持续发展标准以其全球同行为基准。例如，塔塔咨询服务公司已明确表示，计划到2030年成为净零排放公司，并将在2025年之前将温室气体的绝对排放量减少70%。

案例五——中国华为技术有限公司



图 10：华为南非 5G 培训项目¹⁰⁸

一、企业社会责任介绍

华为技术有限公司于 1987 年在中国成立，是全球领先的信息通信技术（ICT）基础设施和智能设备供应商，在全球 170 多个国家和地区拥有约 19.7 万名员工。

1998 年，华为在在南非成立办事处，这是华为在非洲大陆的第一个办事处。目前，华为在非洲 50 多个国家开展业务，拥有 4 个地区办事处和 18 个代表处，1 个非洲研发中心和 7 个培训中心¹⁰⁹，已经成为非洲信息和通信技术市场的领导者之一。¹¹⁰

全球企业社会责任战略

自成立以来，华为积极投身慈善活动，为其品牌建设提供了重要支持。华为从 2008 年开始发布年度企业社会责任报告，2011 年将企业社会责任（CSR）战略更新为 CSD（Corporate Sustainability Development），升级后的 CSD 战略更加系统化，将企业社会责任与企业愿景、使命和核心价值观紧密联系在一起，为履行企业社会责任提供了更加可靠的长期文化基础、资源保障和和谐环境支持。

¹⁰⁸ <https://www.huawei.com/za/news/za/2019/hw-sa-launches-free-5g-training-for-ict-university-students>

¹⁰⁹ <https://www.igi-global.com/chapter/huaweis-ict-investments-in-africa/104797>

¹¹⁰ Mansell, R., & Wehn, U. (1998). Information Technology for Sustainable Development. Knowledge Societies. Oxford University Press.

华为的全球 CSD 政策框架包括四个方面：弥合数字鸿沟、支持稳定安全的网络运营、环境保护、谋求共赢发展。¹¹¹ 公司的愿景和使命是把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。¹¹² 华为 CSD 委员会主席表示，为实现“建设更美好、可持续的未来”的目标，华为根据其 CSD 政策框架采取的行动如下：不让任何一个人在数字世界中掉队；构筑万物互联智能世界的基石；以 ICT 创新使能低碳社会；携手共建和谐共赢的产业生态。

二、企业社会责任在非实践

华为在非洲的企业社会责任愿景是“与非洲一起成长”，其在非洲的企业社会责任模式，以经济发展为中心，以技术创新为动力，以环境可持续性为保障。¹¹³

数字包容方面¹¹⁴

- DigiTruck 是一个由卡车集装箱改造而成的移动数字课堂，学员可在车上使用智能手机、笔记本电脑来学习互联网技能，车上的 VR 设备也可让更多创新的教育手段融入课堂。它已经使肯尼亚 5 个县的 796 人受益。未来，DigiTruck 将为偏远地区更多的人提供数字技能培训。
- 2015 年，华为与南非茨瓦恩科技大学在南非建立了第一所华为 ICT 学院，为当地 ICT 产业发展、人才培养和就业做出了贡献。
- 2018 年，华为建设的中国国家远程医疗中心开始为发展中国家提供日常跨境远程医疗服务和远程医疗培训。该系统为赞比亚和摩洛哥等非洲国家的医疗中心提供远程医疗服务。2019 年 8 月，来自摩洛哥的 30 多名医生、技术人员和护士参加了为期两周的远程医疗培训项目。
- 在华为的帮助下，多哥已经建立了一个电子政务网络，该网络将政府部门、医院、大学以及机场都与光纤基础设施相连，并从中国进出口银行获得了优惠的资金。

环保方面

华为 2008 年加入环保团体“GeSI”，是唯一的亚洲成员。GeSI 与同行分享保护策略、实施方法、技术标准和公共政策经验。

111 Huawei Investment & Holding Co., Ltd. 2019 Sustainability Report

112 <https://www.huawei.com/en/corporate-information>

113 https://www.researchgate.net/publication/266078827_Chinese_Corporate_Diplomacy_Huawei's_CSR_Discourse_in_Africa

114 Huawei Investment & Holding Co., Ltd. 2019 Sustainability Report

2019年，华为与中国、欧洲及非洲运营商一起，部署 PowerStar 三级节能方案，涉及 10 万多个现网站点，能够在保障各项网络指标稳定的前提下实现节电。

社区参与

华为一直在赞助肯尼亚当地的马拉松赛事，该赛事将所有筹款都用于野生动物保护和贫困偏远地区的学生教育。

华为向肯尼亚圣阿方索斯女子学校捐赠了计算机设备，以提高她们的计算机实操能力。

2014 年埃博拉疫情期间，华为利用先进的多媒体实现了跨境交流与学习，为疫区儿童提供免费教育，给予其精神安慰。

三、企业社会责任面临的挑战¹¹⁵

中方企业社会责任标准与西方国家的社会责任标准有差异，而非洲更多以西方企业社会责任标准为考量。在社区参与方面，中国企业更容易受到西方媒体负面报道的冲击。

四、企业社会责任不足之处¹¹⁶

主要是对非洲员工的生活水平改善情况介绍不多。尽管华为为员工报刊有报道，非洲员工的生活条件得到明显改善，比如从中国带来厨师和组织员工文化活动等，但对于非洲雇员的工作条件和待遇改善仍然描述有限。

五、企业社会责任小结

在企业战略中优先考虑可持续性。华为将联合国可持续发展目标作为其制定可持续发展策略的基础。除了实施自己的可持续发展计划，还积极影响整个行业，为可持续发展目标做出贡献。

消除数字鸿沟。华为为客户提供 ICT 解决方案，并根据不同地区的实际情况均衡地发展数字信息技术。

115 <https://www.docin.com/p-2293291749.html>

116 <https://www.renrendoc.com/paper/112653976.html>

注重绿色环保。践行绿色环保和可持续发展理念，在环保造福全人类的绿色时代，华为走在行业前列，构建非洲环保节能通信网络框架。

青年教育和专业培训。华为通过“未来种子计划”等教育和培训项目，关注青年人的长远发展，培养非洲当地的 ICT 人才，促进其对 ICT 技术的理解，并鼓励青年参与数字社区建设。

员工本地化。华为重视非洲员工本地化，注重女性管理者的选拔，帮助本土员工解决就业问题，实现其个人价值。

案例六——中国交通建设股份有限公司



图 11：中国交建在肯尼亚抢修通往马赛马拉的公路¹¹⁷

一、企业社会责任介绍

中国交通建设股份有限公司（“中国交建”，CCCC）成立于 2006 年 10 月，主要从事交通基础设施的设计与施工、疏浚和重型机械制造业务¹¹⁸。目前，中国交建在全球 135 个国家和地区开展实质业务，并在非洲设有 38 个代表处。¹¹⁹

公司一贯秉承“为客户提供值得信赖的服务、为股东提供高质量的回报，持续取得出色业绩”的企业使命，致力于在国内外开展交通基础设施业务，为客户提供高质量的服务和产品。中国交建坚持以人为本，加强对全球员工的关怀，不断创造共同价值。

全球战略

中国交建坚持“绿水青山就是金山银山”的发展理念，将环保理念融入项目设计、施工和运营的全过程，将绿色环保产业纳入企业发展的整体战略。

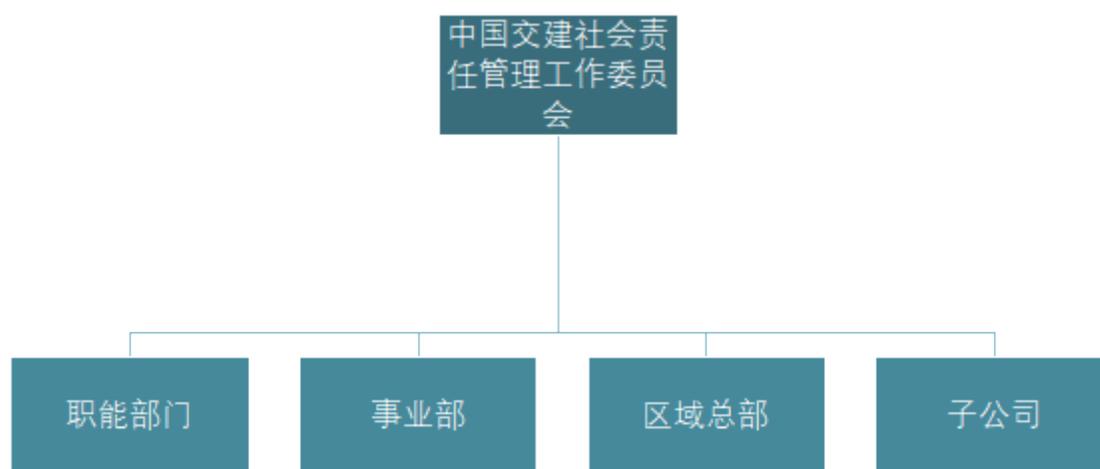
117 http://www.china.org.cn/photos/2018-03/15/content_50711692.htm

118 <http://en.ccccltd.cn/aboutcompany/introduction/>

119 <https://www.ccccltd.cn/swfw/zjqz/>

中国交建先后发布了 14 份企业社会责任报告，并不断完善社会责任管理体系、开展社会责任工作培训。交建的企业社会责任委员会构成如下所示：

图 12：中国交建企业社会责任委员会



来源：中国交建 2020 社会责任报告

目前，中国交建正努力开发世界各地市场，加入了“央企海外员工医疗健康保障平台”，保障海外员工的健康管理、医疗需求和心理咨询；并优先从项目所在地采购产品和服务。截至 2020 年底，企业雇佣的长期海外员工约 95900 人，其中外籍员工约占 70%。¹²⁰

二、企业社会责任在非实践

在实现与非洲基础设施“硬性联通”的基础上，中国交建还特别注重与当地民众的“软性联通”，积极履行企业社会责任。交建设立“蓝背心”志愿服务体系，积极弘扬志愿服务精神，广泛开展公益活动，在非洲树立了良好的品牌形象。此外，中国交建在疫情期间主动向当地提供必要物资，受到当地政府和民众的好评。

环保方面¹²¹

- 帮助几内亚减少污水排放，实施严格的污水处理流程。几内亚铝电项目码头工程的生活污水采用“SBR+ 过滤 + 氯化消毒”联合处理工艺，对于含油污水，采用先进污水处理设备进行物理和化学工艺处理。
- 在肯尼亚蒙巴萨港 KOT 石油码头的项目中，致力于保护红树林，维护当地生态环境，合理规划种植区，开展育苗研究，完成 4.5 万株红树林的种植和修复。
- 在内蒙古 - 蒙古铁路建设期间，利用高架桥和涵洞建立了野生动物迁徙通道。
- 2019 年，与摩洛哥公司 Platinum Power 宣布合作，在非洲开展可再生能源项目。

社区参与

- 在内马铁路（内罗毕 - 马拉巴）建设过程中，开展了 80 多项企业社会责任专项实践活动，包括改善水利设施、提供医疗咨询、修建学校和抢险救灾等。¹²²
- 在为肯尼亚修建蒙内铁路（蒙巴萨 - 内罗毕）期间，为当地打了 100 多口深水井。
- 下属的中国港湾工程公司在为赤道几内亚建造港口码头时，免费建造了一座海水淡化厂。¹²³
- 在尼日利亚开展网箱养鱼和沼气利用培训项目，帮助当地居民摆脱贫困。
- 捷斯 - 图巴高速公路工程项目直接为塞纳加尔创造了 7000 到 8000 个就业机会。
- 在卢旺达、刚果（布拉柴维尔）和埃及捐赠了资金和药品。同时还为严重缺水的地区打井，方便当地居民饮水，改善居民生活环境。

三、企业社会责任面临的挑战和不足

非洲部分地区安全动荡。其项目大部分位于非洲的偏远地区，远离市区，容易受到恐怖主义等不安全因素的影响。

拓宽企业社会责任领域。目前，其在非洲履行社会责任主要集中在基础设施建设、环境保护、扶贫等方面，未来可以拓展到更多领域。

121 CCCC's 2020 Social Responsibility Report

122 <http://www.cnafrica.org/cn/fzgl/17985.html>

123 http://www.cccnews.cn/zjxw/sdbd/201512/t20151228_44320.html

四、企业社会责任小结

投身公益事业。中国交建与社区共享发展成果，利用企业优势服务社区居民，加强志愿服务建设，助力地方抢险救灾。

将绿色环保产业纳入企业整体发展战略。

结合企业优势履行企业社会责任。中国交建加强基础设施建设，改善当地环境。

致力于缓解当地就业问题。中国交建不仅提高了当地基础设施建设水平，还为非洲国家带来了大量就业机会，培养了一批专业人才，为非洲的可持续发展增添动力。¹²⁴

124 <http://finance.people.com.cn/n1/2018/0831/c1004-30264807.html>

案例七——尼日利亚丹格特集团



图 13：丹格特集团在非洲的工厂¹²⁵

一、企业社会责任介绍

丹格特工业有限公司是一家业务多元的综合型企业集团，集团营业额超过 40 亿美元。该公司成立于 1981 年，目前是非洲最大的工业集团之一，业务遍及非洲 16 个国家，涉足水泥、蔗糖、盐、调味品、包装、能源、港口运营、化肥、石化和房地产等众多领域。¹²⁶

该公司的核心业务是通过在尼日利亚和非洲各地建设和运营大型制造设备，以提供满足民众基本需求的本地增值产品和服务。丹格特重点增强当地的制造业实力，以创造就业机会，减少资本外流，提高本土产业的附加值。

125 图片来源：《2020 年丹格特集团企业管治报告》

126 <https://www.dangote.com/about-us/>

全球战略

丹格特将其企业社会责任计划描述为“创建有意义的企业，肩负社会责任，满足人民需求”，¹²⁷ 丹格特的企业社会责任计划以 7 个可持续发展目标为基础。

丹格特可持续发展的经济、社会、环境、金融、文化、运营和制度（包括治理、风险与合规）目标与 GRI 标准、全球契约、国际金融公司绩效标准和可持续发展目标一致，旨在确保可持续发展数据嵌入到业务流程和企业文化的核心当中，作为将可持续发展最佳实践付诸企业活动的依据。

企业管理架构

为实现公司的有效治理，董事会制定了企业治理框架。该框架涵盖的主题包括：董事会的任务与结构；委员会、董事成员的角色、独立性与薪酬体系；集团常务董事的职能与评估，以及董事会和行政部门的继任战略。董事会定期审查公司治理的发展进程，并根据需要及时更新公司管理架构¹²⁸。

丹格特基金会

阿里科·丹格特基金会（ADF）是阿里科·丹格特的私人慈善基金会。它充当着丹格特集团的企业社会责任部门。丹格特基金会成立于 1994 年，其任务是通过战略投资改善医疗和福利条件，推动优质教育发展，拓展经济赋权机会，以此推动社会变革。经过 20 多年的发展，该基金会已成为撒哈拉以南非洲最大的私人基金会，累计获得非洲地区个人捐赠者的最大捐赠规模¹²⁹。多年来，基金会致力于为其业务所在地区、国家和国际社会的各类组织机构提供慈善资金。¹³⁰

二、企业社会责任在非实践

教育领域

丹格特基金会在尼日利亚通过资助高等学校为教育领域作出贡献。其资助包括：为尼日利亚多所大学提供总额为 10 亿奈拉（约合 250 万美元）的资金，其中为巴耶罗大学商学院提供 5 亿奈拉，为巴耶尔萨州拟建的奥图克大学提供 1 亿奈拉。阿里科·丹格特基金会还向艾哈迈杜·贝洛大学（ABU）的扎里亚分校捐赠了配套设施齐全的教室，造价达 12 亿奈拉（290 万美元），可容纳 2160 名学生。¹³¹

127 <https://dangote.com/sustainability/>

128 <https://dangotecement.com/wp-content/uploads/2021/04/Corporate-governance-1.pdf>

129 <https://dangote.com/foundation/about-foundation/>

130 <https://guardian.ng/business-services/dangote-voted-2020-best-company-in-csr-infrastructure-devt/>

131 <https://dangote.com/foundation/about-foundation/>

人道主义救济

为支持国际人道主义事业，丹格特基金会在人道主义救济方面采取了诸多举措，包括援助因自然灾害、民族宗教危机或其他灾害而流离失所的社区居民。救济内容包括：向乔斯长期以来经历民族宗教危机的社区领袖捐赠了价值 5000 万奈拉（121000 美元）的慈善救济物资；为尼日利亚的洪水救援计划提供捐助；在尼日利亚建造隔离中心，提供试剂盒和其他医疗物资，缓解新冠疫情带来的影响；修建公路，改善一些地区的民生；开发可持续的产品、工艺和技术。¹³²

三、企业社会责任面临的挑战

丹格特公开披露了在基准评估层面做出的贡献，但在环境、食品营养、社会包容等方面仍有改进空间。¹³³

作为非洲最大的多元化企业集团之一，丹格特尚未宣布名称为“1”、“2”、“3”的三个项目温室气体排放的目标期限；也没有在土壤健康、肥料或农药使用方面作出承诺。丹格特采用雨水完成制糖过程的冷却环节，但没有承诺尽量减少淡水使用。丹格特表示将使用可替代的环保材料作为其目标，但并未承诺减少食物浪费、塑料使用或包装垃圾。

在食品营养方面，丹格特没有承诺提高健康食品的可用性和可负担性，同时也拒绝遵守透明的产品标识原则或采取严守道德的营销方式。

丹格特强调其企业原则要与联合国全球契约的最佳实践相一致，包括在社会包容方面，废除童工和被迫劳动¹³⁴。然而，目前该公司尚未明确如何将计划付诸行动。虽然丹格特专门设立种植计划来支持农民群体，却并未保护弱势群体的土地权利。

丹格特董事会下属的技术和可持续发展委员会协助董事会工作，并监督与项目事务、扩大产能、工厂运营与维护以及集团运营的可持续发展相关事项。然而，公司决策文化是否严守道德尚不明确，他们的项目如何决策，可持续性原则能否自上而下地落实到公司的日常运营中，都是未知数。

132 <https://dangote.com/foundation/about-foundation/>

133 https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/DANGOTE-CEMENT-PLC

134 <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-agriculture/profile/dangote-industries/>

四、企业社会责任小结

作为非洲最大的综合型企业，丹格特充分了解民众的需求，通过慈善捐款、维护人权、注重公司产品和服务对环境与社会产生的影响，兑现了其对社会承诺。

丹格特拥有明确面向员工培训、健康与安全的政策和项目，以及符合国家法律法规、健全的劳动规范。

丹格特严格遵守环境法规，其商业政策和实践与可持续发展目标息息相关，推动自身发展的领导结构和原则符合道德规范，且较为高效。

案例八——非洲银行集团



图 14: 非洲银行集团¹³⁵

一、企业社会责任介绍

摩洛哥外贸银行－非洲银行集团（BMCE）为 18 个撒哈拉以南国家提供金融服务。截至，BMCE 总资产达 78 亿欧元。除 14 家商业银行外，BMCE 还拥有金融公司、住房银行、租赁公司、经纪公司、管理公司、驻巴黎办事处和两家投资公司。

BMCE 承诺遵守赤道原则、联合国全球契约、积极影响融资原则、金融机构将气候行动主流化，愿为实现可持续发展目标做出贡献，发挥积极影响。

企业社会责任承诺与战略

2005 至 2020 年期间，BMCE 逐渐巩固其在可持续金融领域的领导地位。2016 年，BMCE 成为首个加入联合国全球契约的摩洛哥机构。在 2012 和 2014 年，欧洲非金融评级机构 Vigeo 将 BMCE 评为“企业社会责任最佳执行者”，这是首家获此殊荣的摩洛哥银行。BMCE 同时跻身 Vigeo EM 前 70 强，成为在环保、社会责任和企业管理领域表现最突出的 70 家企业（从 31 个新兴国家的 800 多

135 <https://bforafricafoundation.org>

家上市公司中脱颖而出)之一。¹³⁶BMCE 还制定了企业社会责任政策,涉及商业道德、创业扶持和环境问题,其中 6 项承诺可指导相关实践和发展。

非洲银行基金会

非洲银行基金会创建于 1995 年,致力于改善最贫困地区的生活条件,促进当地发展。非洲银行基金会的倡议涉及教育和卫生领域,旨在实现以下目标:

- 普及医疗服务;
- 保障社区健康;
- 加强疾病防控和健康教育;
- 帮助弱势患者;
- 普及相关知识及扩大培训规模;
- 为边缘群体提供高质量现代化教育;
- 减少获医疗服务和受教育领域性别不平等现象。

摩洛哥外贸银行基金会

摩洛哥外贸银行教育与环境基金会提倡加强社会团结、经济、金融教育、慈善和赞助,以促进社会经济发展。非洲银行将同摩洛哥外贸银行基金会持续推进教育和环境项目,将重点放在农村女孩受教育问题上,努力实现 Medersa.com 学校男女比例均衡,为促进高质量和创新教育不懈努力。

二、企业社会责任在非实践

教育领域

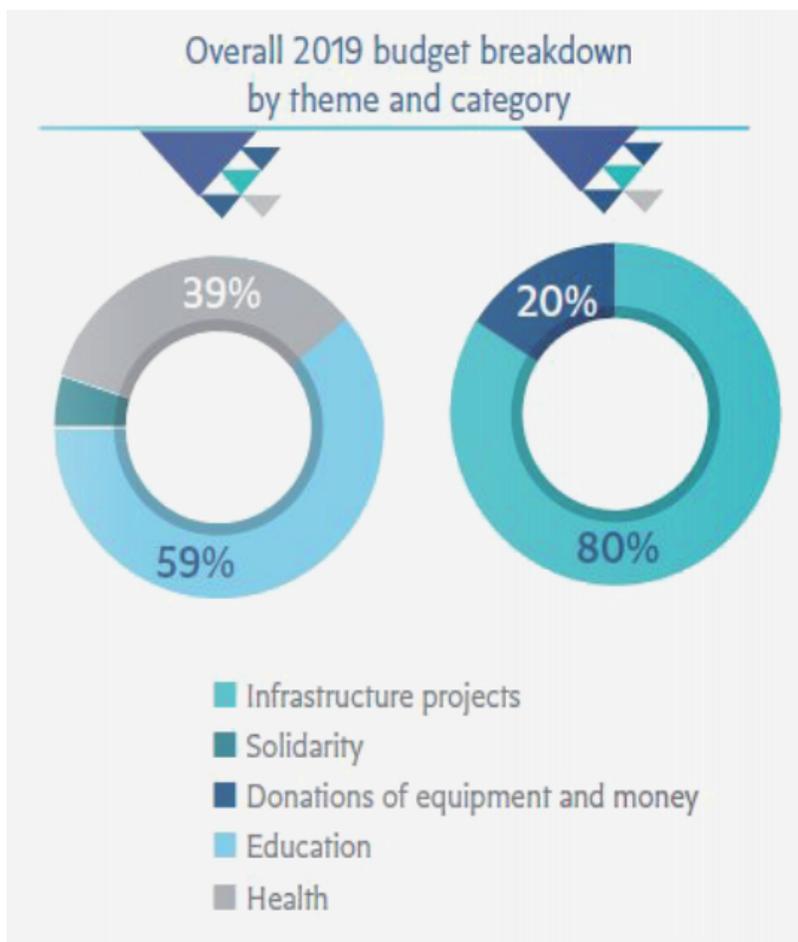
BMCE 总营业利润 4% 流向非洲银行基金会;

- 66 所学校:62 所在摩洛哥、5 所在海外(塞内加尔 2 所、刚果共和国 1 所、马里 1 所和卢旺达 1 所);
- 在公立学校建立 112 所设施齐全的学前教育机构;
- 2000 年以来,网上注册学生达 22000 名,其中 50% 是女孩;
- 532 名教师中,420 名为长期教师,112 名教师签订劳务合同,其中 48% 为女性;
- 在职教师培训时长超 180 小时/年;

- 第一批高中毕业生人数达 1200 人；
- 在偏远农村修建道路，受益居民超 45000 人；
- 将村庄接入总供水系统，确保饮用水供应，受益居民超 50000 人；
- 与有关部门（摩洛哥电力局和设备代表）紧密合作，确保农村地区电力供应，受益居民超 60000 人；

提高成人文化水平，受益超 12000 人次，随着父母文化程度不断提高，他们逐渐意识到子女上学的重要性；

非洲银行基金会和 Tawada 小额信贷协会建立合作关系，旨在帮助 Medersat.com 线上学校的学生家长：小额信贷受益达 2000 人次，其中 31% 为女性，12% 为 30 岁以下年轻人，自 2009 年 Tawada 协会成立以来，已发放 800 多万摩洛哥迪拉姆的信贷。



对创业的影响：非洲创业奖

2015 年，BMCE 推出首届非洲创业奖，年度奖金为 100 万美元。来自 54 个非洲国家的 5000 多名候选人及在海外的非洲人参加了首届比赛。之后，比赛规模不断扩大，超过 17000 名企业家加入其

中，他们来自 120 个国家，覆盖 54 个非洲国家。来自亚非欧、北美、南美以及大洋洲 30 多个国家的 500 多名导师和来自 35 个国家的 112 名企业家参与其中，来自 18 个非洲国家的 46 家企业获得资金支持。

三、企业社会责任不足

协调性不强。BMCE 为 18 个撒哈拉以南非洲国家提供金融服务，但未公开共享愿景及协调各分支机构的方式，其最大股东摩洛哥外贸银行的相关活动更为外界所知，但诸如其在肯尼亚的分支机构实质上也在履行企业社会责任方面发挥了一定作用，却很少得到披露。。

缺乏交流。BMCE 对其可持续发展和企业社会责任的愿景、使命、结构、目标等方面的综述较为完善地呈现于其官方网站，但取得了哪些实质性成果以及企业社会责任团队的详细信息却难以查到却 BMCE 提到与当地多家组织合作，但很难找到与相关组织开展活动的完整细节。

可持续性和企业社会责任战略重叠。BMCE 的企业社会责任政策的大部分重点都是基于其可持续发展政策，两者之间边界模糊，其可持续发展政策和企业社会责任政策的区别必须更加明确。

四、企业社会责任小结

作为非洲的大型商业银行之一，BMCE 不仅在金融和银行领域发挥着引领作用，而且充分践行可持续发展原则，取得了显著成就。

与非洲大多数企业和机构开展企业社会责任相关工作不同，BMCE 的企业社会责任战略更加成熟全面，除了通过非洲银行基金会开展慈善工作外，还兼顾环境问题、商业道德、人权、气候变化等。

第三章

企业社会责任的实践指南

本章节，通过提供建议指导实践，帮助在非洲的企业提升影响力，长期履行企业社会责任。

本章节主题包括：

- 企业如何认识企业社会责任的重要性
- 企业如何正确认识企业社会责任和实现本土化发展
- 企业如何为企业社会责任配置人力和财力资源
- 企业如何将企业社会责任融入日常经营活动
- 企业如何培养企业社会责任团队的能力
- 企业如何监测和评估企业社会责任绩效
- 企业如何将企业社会责任成果对外传播
- 企业如何与本土协会、非政府组织等机构合作
- 企业如何在经济危机或突发事件中坚持履行企业社会责任

一、企业如何认识企业社会责任的重要性

将可持续发展、企业社会责任作为重要支柱，在企业内实践企业社会责任，已成为大多数企业的核心要求。企业希望通过践行企业社会责任，提高员工凝聚力，建立自身品牌价值，并在社区实现长久发展。对消费者、当地居民以及股东来说，具有责任感的企业更具吸引力，积极践行企业社会责任也将大大提升企业的盈利能力。

首先，非洲要实现 2030 可持续发展目标，仍需作出巨大努力。

非洲可持续发展目标中心和可持续发展解决方案网络发布了《2020 年非洲可持续发展目标指数和仪表盘报告》，报告指出，实现既定目标面临的最大挑战有 3 个，包括联合国关于民众健康与福祉可持续发展目标 3，关于工业发展、创新和基础设施建设的可持续发展目标 9，以及关于追求和平、公正与组织建设的可持续发展目标 16。¹³⁷ 目前，非洲国家政府已提出一些可持续方案，解决社会需求以及基础设施建设等问题，但若扩大规模，仍需在非企业提出更多创新方案，共同应对非洲面临的重大挑战。

其次，履行社会责任有助于提升企业知名度、提高客户忠诚度并推动企业与社区建立更紧密的联系。

向社会展示企业如何将可持续发展原则与企业社会责任实践相结合，便于其他组织借鉴学习。为企业社会责任知识库添砖加瓦，不仅有利于完成硬性任务，更有助于扩大在企业社会责任领域的影响力。¹³⁸ 充分发挥利他主义，展示企业善意，有助于企业建立良好的声誉，帮助企业获得更高的认可度。¹³⁹

例如，沃尔玛公司曾经主动采取两项举措：一是将其庞大的物流车队效率提高 100%，以减少二氧化碳排放量；二是将其各卖场的能源耗用量减少 30%，以节约利用资源。上述举措一方面展现了企业的社会责任感，帮助企业赢得了当地政府和社区公众的好感，他们因此更愿意与企业保持良好的关系，或给予企业一定的支持，对企业在当地开展各项活动起到积极作用；另一方面，也反映出企业持续、健康发展的意愿，使企业容易取得消费者、合作伙伴、金融机构的信任，有助于企业的长期生产经营。

对于生产消费品的企业，履行企业社会责任有助于吸引更多客户，尤其是国际客户，并大大提升客户的忠诚度，对企业可持续发展至关重要。除此之外，如果企业将部分利润用于解决与人们日常生活息息相关的问题，那么大部分消费者都乐意为其销售的商品支付溢价。

137 <https://sdg.iisd.org/news/africa-sdg-report-adds-index-on-leaving-no-one-behind/>

138 <https://blog.submittable.com/csr-management/>

139 <https://blog.submittable.com/csr-management/>

同样，如果企业致力于支持当地社区的发展建设，其客户也会大幅增加。例如，向低收入家庭发放贷款的银行，其业务量会明显增加，这是企业社会责任带来的最直接效果。¹⁴⁰

最后，履行企业社会责任有助于环境保护，推动蓝色经济发展，实现碳中和。

如今，全世界对环境保护的预期大幅提高，59%的消费者希望企业在气候和环境问题方面表明立场。¹⁴¹ 人类行为必须遵循自然规律，但许多身处重要领域的企业尚未意识到自己的行为已经对环境造成破坏。因此，我们急需采取行动，通过建立一个更公平的制度，确保人类免受灾害侵扰，促进人类共同繁荣发展。

专栏 5：碳中和

碳中和正在成为企业社会责任之一。企业是重要的排放来源和实现碳中和的中坚力量。过去半个世纪，全球排放最多的 20 家企业排放了近 5000 亿吨碳，约占当期全球排放总量的 35%。越来越多的企业设定碳中和等气候目标，积极应对气候变化。2000 年，54% 的世界 500 强企业设定了温室气体减排目标，17% 的 500 强企业设定了碳中和或净零排放目标。截至 2021 年 6 月，中国已有近 20 家企业宣布碳中和目标，涉及工业、能源、金融、科技、制造等行业。¹⁴²

世界上最大的金矿公司之一南非金田公司董事会已经批准在南深金矿建设一座 40 兆瓦的太阳能发电厂，南深金矿 20% 以上的用电量由该太阳能发电厂提供。金田公司首席执行官 Chris Griffith 表示：“二氧化碳排放量每年将减少约 10 万吨，不仅有助于增强南深的可持续性，而且有助于实现中和的长期承诺。”2020 年，可再生能源平均占金矿集团电力的 3%。南深项目投入使用，可再生能源的贡献将上升至约 11%。金田公司的能源目标基于可靠、可获得、性价比高且清洁的能源，推动了利用可再生能源发电的转变。¹⁴³

非洲拥有绵长的海岸线，海洋资源丰富，蓝色经济成为众多非洲国家关注的重点。在经济方面，蓝色经济拥有推动经济增长和多样化发展，创造体面的就业机会和减少贫困，以及激发价值链发展与创新的潜力。在社会方面，蓝色经济能够解决贫困和社会边缘人口的生计问题，为妇女创造就业机会，减少收入和性别不平等现象。在环境方面，蓝色经济可以增加环境保护收益，促进相关国家在海洋环境管理方面开展区域合作。¹⁴⁴ 例如，2015 年 4 月，中国船舶工业贸易公司与南非造船厂签署了合作备忘录，双方建立起合作制度关系，共享船舶制造维护等领域的技术与经验。¹⁴⁵

140 <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp>

141 <https://www.hillsgreen.co.uk/blog/csr-why-should-you-care/>

142 <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-25590.html>

143 <https://africaincmag.com/mining-company-gold-fields-board-gives-green-light-to-south-deep-solar-project/>

144 http://www.cssn.cn/hqxx/202009/t20200904_5178690.shtml

145 http://views.ce.cn/view/ent/201506/12/t20150612_5625384.shtml

二、企业如何理解企业社会责任和实现本土化发展

正确理解企业社会责任，并在非洲国家实现本土化发展并非易事，需要企业不断进行评估和改进。企业及早制定正确的企业社会责任战略，有助于其走向成功。本节，我们将探讨企业社会责任的全球战略与本地战略，尤其针对经常在不同背景的非非洲国家和地区经营的企业。

我们还将在满足社区需求的同时，为设计与企业专长和商业模式相符合的企业社会责任本土化战略提供建议。企业可通过与当地参与者（包括政府、非政府组织、其他本地社区等）建立协作关系来完成企业社会责任。

（一）企业社会责任全球战略需要与本土发展保持一致

企业社会责任已经从以慈善导向转为共同价值观导向。目前，在这方面取得成功的企业都建立起企业社会责任战略，专注于直接关乎企业运营的问题。

首先，需要构建企业社会责任全球战略体系。

企业社会责任全球战略不是指导本地企业实施某一具体活动，而是旨在提供一个愿景、框架或结构，使当地企业可以在此基础上进行运作，进而提出更契合的战略，以解决企业面临的问题。

与企业匹配的企业社会责任框架源于企业目标，并聚焦关键问题；同时，允许其地方分支机构自行解决问题。

例如，企业社会责任全球战略通过植树、教育等具体项目和目标支持第 13 项可持续发展目标：气候行动，并在企业运营过程中减少二氧化碳排放、减轻污染等。企业在制定本地化战略时，可以从上述内容中选择一到两个领域，以辅助某个特定地区完成正在进行的工作。

其次，企业社会责任需要本土化发展。

在多个国家和地区开展业务的跨国公司，不仅要允许各地分支机构制定本地化战略，还要允许分支机构根据所处环境来采取具体措施。在非洲开展业务的关键问题在于不仅要制定整体的“非洲战略”，还不能忽略非洲不同地区和国家的差异化需求。

例如，非洲各国的环境可持续战略就不尽相同。肯尼亚的环境可持续战略专注于保护其丰富的动物资源；而动物资源稀少的布隆迪，则侧重于咖啡种植。

最后，要有明确的企业社会责任目标。

清晰明确的策略有助于各方保持协调一致。目标越明确、范围越小，越易于评估实现目标的可能性。这样一来，地方活动就能在界限清晰的范围内进行，地方创造力也得以充分发挥。¹⁴⁶ 此外，清晰明确的战略能反映出品牌积极兑现企业社会责任承诺，体现企业的言行一致和人文关怀。¹⁴⁷

塔塔集团提供了很好的例证。塔塔集团企业社会责任要求，旗下所有公司，包括印度以外的分公司，都应至少与一项既定的集团企业社会责任计划（GCP）协调一致。其中，技能培养计划（塔塔 STRIVE）已经实现，水资源计划和卫生教育计划正在讨论之中。企业可以选择与其业务和经营地域直接相关的 GCP，并将企业社会责任支出的约 40% 分配给一个或多个 GCP 计划。

塔塔集团的企业社会责任项目应从地方、国家和全球出发，以弱势社区为重点，以全球商定的可持续发展原则为基础，并与政府、非政府组织和其他利益相关方合作实施。

塔塔集团将制定一套具体的集团社会责任计划（GCPs）并予以执行，以期就改善所服务社区的生活质量方面，对全国甚至全球其它地区产生影响。

塔塔集团旗下各公司将制定各自的长期企业社会责任战略，其中包括通过提供资金、员工技能培训和专业知识来参与集团的企业社会责任计划以及各自的倡议。

来源：塔塔企业社会责任评估报告

（二）做行业之内的事

“最佳的企业社会责任举措与企业核心经营战略方向保持一致。”¹⁴⁸

每个企业都会制定符合自身发展的愿景、使命、目标和核心价值观，由此衍生出的经营策略有助于企业顺利实现目标、取得成功。在实现目标的过程中，企业逐步积累专业知识、扩大优势、提升核心竞争力。

为什么？

企业社会责任战略是企业整体经营战略的一部分，不仅使企业受益，而且惠及客户、员工、供应链、社区、股东等参与企业经营的利益相关者。在 CSR 设计阶段让多个利益相关者参与其中，能激发参与者的归属感、热情和奉献精神，从长远看，将提高企业成功几率，扩大企业影响。

146 <https://www.cafonline.org/giving-as-a-company/corporate-responsibility/tips-how-to-align-global-local-csr-strategy>

147 <https://blog.submittable.com/csr-strategy/v>

148 <https://blog.submittable.com/csr-strategy/>

怎么做？

由于核心竞争力和业务领域不同，企业社会责任战略与品牌能否与经营战略保持一致，因企业而异。因此，我们建议，不要制定与公司日常活动完全脱节或完全迥异的企业社会责任战略，而应利用企业现有能力，实施企业社会责任战略，以便于高层管理者的监督和评估。

例如，一个成功的电子商务企业有更大的能力支持行业领域内的其他小型电商企业，促进行业发展和年轻企业家成长；而对于制造业或能源企业来说，他们可以为其业务的开展寻找更环保的能源。

（三）制定企业社会责任战略并与当地参与者（政府、非政府组织、当地社区）相协调

大多数社区通常已经有许多正在执行企业社会责任项目。在企业社会责任战略制定的早期阶段，与相关组织和个人联系协调，可以减轻企业自身的工作负担。

不做重复性工作

地方组织和政府机构在充分利用企业资源方面经验丰富，这也帮助企业避免重复性工作。企业开展工作的关键在于以谦逊的态度与社区建立伙伴关系，并重点了解当地社区的需求，以及企业如何提供帮助。

保持真实性

能否确立可持续、负责任的伙伴关系取决于社区成员，对社区成员产生直接影响的各种项目和活动要充分考虑成员需求。¹⁴⁹ 非洲青年创业基金（ANPI）提供了很好的示例，ANPI一直寻求非洲的当地合作伙伴（与非洲领导小组、Ashesi、Dalberg、Janngo 等合作）协作，识别并动员富有创新力、品格坚韧且有使命感的非洲企业家参与，并在第二届非洲商业英雄奖竞赛（ABH）的申请和选拔过程中为参赛成员提供支持。

149 <https://blog.submittable.com/csr-strategy/>

“作为一家以非洲地区为重点的企业，我们也一直致力于搭建平台，通过在非洲设立的13个办事处支持当地企业转型。我们也为与基金会的锚定伙伴关系感到自豪，双方携手在非洲营造创业韧性。”



图 15: 非洲青年创业基金¹⁵⁰

2015年，百威英博啤酒集团（AB InBev）推出了全球智能饮酒目标，拟将有害饮酒的数量减少10%。鲁汶、约翰内斯堡、巴西利亚、江山、萨卡特卡斯和哥伦布6地启动了城市试点项目。尽管这家全球性公司有一个核心愿景，但各地办事处会根据所处环境，因地制宜执行这一愿景。每个地区试点的成功归功于其特有的知识和与当地合作伙伴协调的能力。得益于百威英博的放权，每个地区的分支公司都能够把握好如何为所在社区提供更好的服务。

三、企业如何为企业社会责任配置人力和财力资源

企业要管理投入企业社会责任的人力和财力，否则其投资不符合公司战略目标，将影响对长期可持续发展项目的投资。从表面看，企业的社会效益和经济效益是对立的，但实际上，企业的经济效益增长，就有足够的资金投入社会效益中；长期来看，企业一旦赢得社会和政策的支持，其经济效益也会提高。¹⁵¹ 为了更合理地利用经济效益和社会效益的对立统一关系，企业需要建立企业社会责任预算综合管理体系。

（一）编制社会责任预算管理体系

衡量企业经济效益和社会效益¹⁵²

企业应根据发展阶段调整经济效益和社会效益的关系。处于创业阶段的企业以生存为目的，在完成国家基本 CSR 规定的前提下，侧重于经济效益；成熟企业应加大企业社会责任投资，平衡企业在社会效益和经济效益两方面的投入；衰退期的企业应首先努力提高经济效益，挽救企业颓势。

建立社会责任预算管理团队¹⁵³

企业可设立社会责任预算管理委员会和监督小组。委员会负责制定预算制度和确定预算草案，规定企业社会责任项目、专项基金的使用范围、申报流程和责任等；监督小组负责日常预算的协调、处理和监督工作。制定企业社会责任预算时，首先由预算管理委员会制定总目标，确定重点战略，明确实施规划；然后由职能部门编制预算报表，交由委员会讨论审查；各部门根据意见再次修订上交委员会，委员会核定后下达最终实施方法。

编制企业社会责任预算¹⁵⁴

企业社会责任成本预算应包括四个方面：员工、环保、产品和社会责任专项基金预算。员工预算是指员工的培训费、保险费、员工活动费用和员工福利相关的费用。环保预算是企业对环保、节能设备、预防污染和排污处理方面的预算。产品责任预算是产品退换货、质保和销售等产生的费用。企业社会责任专项基金预算是企业进行志愿活动、公益捐款、社会救济和社区服务费用等预算。为了避免重复计算，企业社会责任成本支出不应再计入企业经营预算中。

151 <https://www.pkucc.pku.edu.cn/zxjs/ytk/2007nytk/496034.htm>

152 <https://www.pkucc.pku.edu.cn/zxjs/ytk/2007nytk/496034.htm>

153 杨弋, 邹晓春, 刘录, 阳秋林. 关于构建企业社会责任全面预算管理的思考——来自某国企的调研数据 [J]. 国际商务财会, 2013(12):16.

154 杨弋, 邹晓春, 刘录, 阳秋林. 关于构建企业社会责任全面预算管理的思考——来自某国企的调研数据 [J]. 国际商务财会, 2013(12):17

执行企业社会责任预算¹⁵⁵

预算完成后，为保证预算有效执行，企业应通过监督、调整和考核等手段管理社会责任预算，形成社会责任预算执行情况报告。将社会责任预算作为企业独立的项目预算管理，主要做好以下三方面的工作：

- 每月对预算执行情况进行分析，年终对预算执行进行审计，做出差异分析报告。根据报告，委员会调整预算。若遇到紧急救济事件，由委员会决定是否启动 CSR 专项基金。
- 公司绩效考核时，要对企业社会责任单独考核。通过衡量企业社会责任预算支出，进而衡量企业社会责任成效。企业可采用打分制考核，并对各部门进行奖惩。
- 全年预算执行完成后，对存在的问题及考核情况及时进行沟通、处理。根据年终预算报告中指出的问题，提出改进措施，为完善下一年预算工作做准备。

成功的企业社会责任战略由专业团队制定，团队经理负责指导企业社会责任项目，并确定团队成员职责，保证项目正常运作。部分企业设有 CSR 部门，部分企业由人力资源部门或经理负责企业社会责任项目。根据不同的企业社会责任目标，负责团队也有所不同，有些企业由营销团队或沟通团队负责。¹⁵⁶

（二）建立企业社会责任模式

确定公司履行企业社会责任的方式，比如企业社会责任的内部职能、建立基金会、信托等。

- 确定企业在社会责任倡议中扮演的角色，比如提供资金、投入知识、捐赠材料和设备、直接付诸行动或由合作伙伴监督实施。

（三）建立企业社会责任团队

企业的社会责任团队应是一个跨部门组织，董事会成员、高级管理人员、一线员工都可参与其中，团队中还包括热爱企业社会责任工作的人员以及对相关项目有新观点的人员。华为 CSR 管理委员会就是很好的例子，委员会负责制定公司的可持续发展战略、指导方针、目标和政策，确定其发展方向并监督实施。一个高效的委员会，能推动企业与客户、监管机构和行业组织等关键利益相关方在可持续发展方面的沟通，有助于解决可持续发展问题，并全程协调可持续运营。委员会应定期召开会议，开展、协调企业社会责任工作。

155 杨弋，邹晓春，刘录，阳秋林. 关于构建企业社会责任全面预算管理的思考——来自某国企的调研数据 [J]. 国际商务财会, 2013(12):17-18

156 <https://www.alva-group.com/blog/whats-the-difference-between-csr-and-esg/>

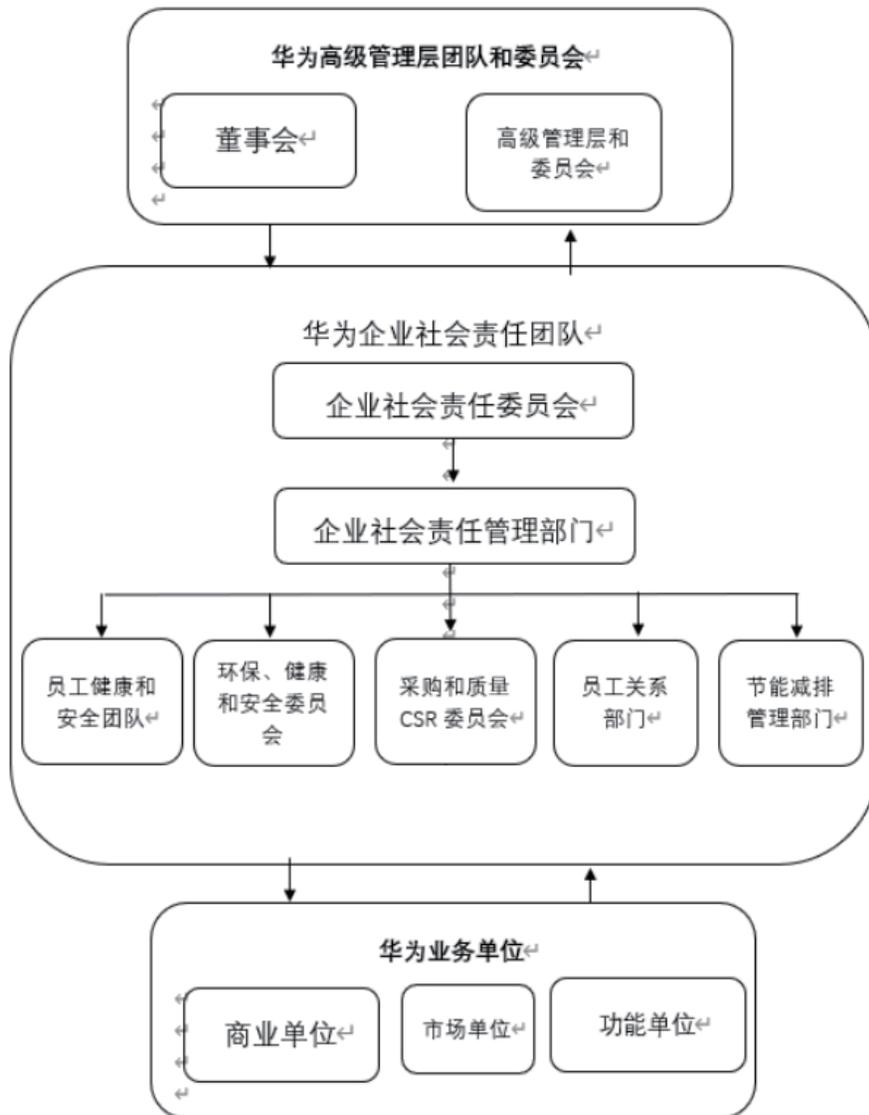


图 16：华为 CSR 管理委员会

精确分工

企业社会责任负责人向首席战略官（CSO）汇报，CSO 向 CEO 汇报。可持续发展（包括企业社会责任）就是指商业战略，从高层开始，并从高层推动整个组织。可持续发展团队与 HSE、供应链、人力资源、战略、企业社会责任等相关部门合作。

具体来说，企业根据不同的专业领域和目的设立基金会和委员会。华为自上而下的网络安全治理结构支撑华为安全战略；全球网络安全和用户隐私保护委员会（GSPC）作为华为最高的网络安全管理机构，负责批准华为的网络安全保障战略；全球网络安全和用户隐私保护官（GSPO）是 GSPC 的重要成员，直接向华为首席执行官报告；GSPO 负责制定华为的安全战略，规划、管理和监督研发、供应链、市场营销、销售、项目交付、技术服务等部门组建安全团队，确保业务活动的安全，贯穿华为所有工作部门和工作流程；GSPO 还负责促进华为与政府、客户、合作伙伴和员工等利益相关方进行有效沟通。

发挥总部的作用

地方分支机构在 CSR 项目的合作毕竟有限，企业总部应该整合利用各地方分支机构的资源，将国际、国内层面合作分配给地方分支机构，并结合全球网络，支持不同地区的社会责任工作。简言之，国内总部明确方向，地方公司采取行动。

四、企业如何将企业社会责任融入日常经营活动

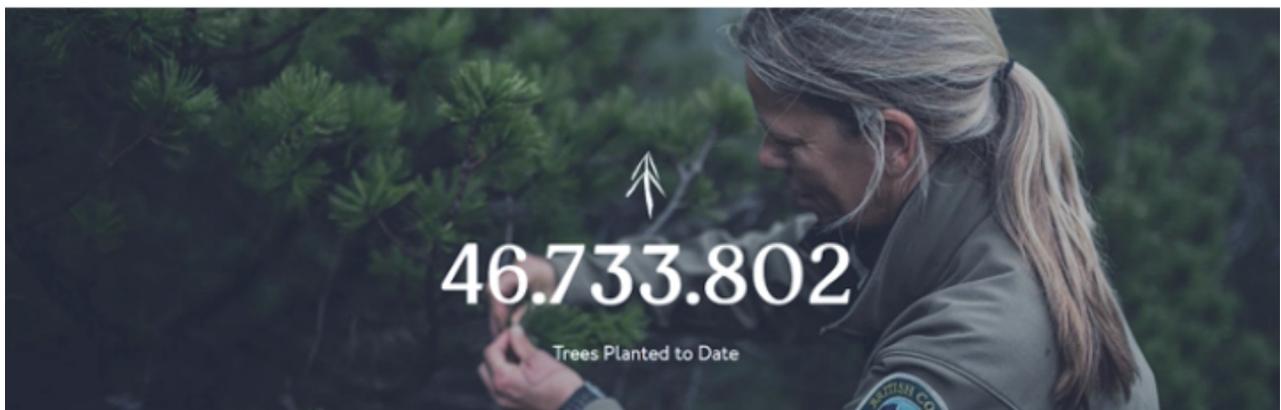
企业社会责任有助于企业利用专业知识和资金帮助当地社区，同时表明商业行为不仅是为了盈利，还成为回馈社会、解决问题的途径，并为世界发展做贡献。但是企业不确定是否有足够的资源时，如何做到真正关怀社会？以下是一些关于企业将社会责任融入日常经营活动的建议。

（一）与公司宗旨和价值观相结合

要使企业社会责任成为企业文化的一部分，就要建立一套价值观体系，将企业文化和企业社会责任相关联，解释企业具有社会责任的缘由，展示企业社会责任对企业长期战略作出贡献，对 CSR 项目持续投资的支持。利用公司战略目标设定企业社会责任战略，判断企业社会责任是要吸引、留住员工，还是吸引消费者。¹⁵⁷

加拿大可持续服装公司 TenTree 于 2012 年成立，其商业价值与企业社会责任密切相关。企业每出售一件物品就种 10 棵树，顾客购物还会收到一个代码，将代码输入企业网站，能够追踪树的种植地点。¹⁵⁸

图 17：TenTree——制衣不忘种树



图片来源：TenTree 公司网站

¹⁵⁷ <https://alayagood.com/guide/corporate-social-responsibility/strategy/>

¹⁵⁸ <https://tentree.co.uk/pages/about>

（二）加入“全球契约”等倡议¹⁵⁹

《联合国全球契约》(UNGC)为企业社会责任提供了一种标准,为所有企业构建指导框架,使得企业就能更好地将企业社会责任工作与国际标准接轨。UNGC可帮助企业坚持、评估、定义、实施、衡量和沟通可持续发展战略。

（三）用 ESG 标准来评估绩效¹⁶⁰

ESG 指衡量企业可持续性和道德影响的三个中心因素——环境、社会和企业管理。ESG 评级是一个富有价值的内部基准工具,以指导决策制定,提高可持续发展绩效。此外,ESG 评估可以提供有效信息,帮助企业领导者做出改变,并突出企业弱点和优势领域。

（四）利用公司专业技能

根据企业的时间和产品服务确定企业社会责任目标,包括用于公司内部工作的特定技能,以及在公司之外的志愿活动。华为凭借其数字技术,已经推出了 5G 电力解决方案,帮助每个站点每年节省高达 4130 千瓦时电力。企业可以创建一个潜在项目的清单,推断企业 CSR 团队利用有限的时间和精力,能做哪些项目、效果如何。

（五）确定潜在项目¹⁶¹

企业可以加入与 CSR 直接相关的内外部项目,这些常规项目将展现企业的社会责任价值观。通过网络、研究和需求和项目调查,企业能够确定有价值的潜在项目,例如建造房屋、给予指导、课后培训,根据与业务核心相关或者企业高度关注的项目,缩小项目清单,确定潜在项目。

（六）致力环保

关注与环境相关的具体计划,企业可以节省更多的间接成本。例如,通过利用太阳能、缩小办公空间,可以降低企业对环境造成的影响。确定社会责任也能带来这种额外的效果,实施这些计划有助于改善企业经营结构。例如,在蒙巴萨-内罗毕标准轨铁路建设期间,为保护蒙巴萨红树林湿地公园,中国交建划定了生态红线,以减少砍伐。

（七）循序渐进

任何有助于社区、社会和环境的行动都可以起到作用,企业可以在发展和扩张的过程中建立 CSR 计划。企业应为团队注入一种“非盈利”的精神,他们的行为让世界变得更美好。

159 <https://www.unglobalcompact.org/participation/join>

160 <https://simply-sustainable.co.uk/insights/why-esg-ratings-matter-and-how-companies-use-them>

161 <https://alayagood.com/guide/corporate-social-responsibility/strategy/>

五、企业如何培养企业社会责任团队的能力

上文探讨了资源分配问题，本节将讨论培养企业社会责任团队能力的方法。



（一）培养企业社会责任团队能力

设定目标

企业责任目标至关重要，涉及团队的工作方向和内容。企业应评估自身核心价值观，并与其他合作伙伴共同评估需求，了解合作伙伴企业社会责任计划的真正目标。企业社会责任计划应与商业计划相结合，以便实现企业和当地社区利益最大化。¹⁶² 例如，某公司旨在通过技术和服务改善全世界人民的生活水平，那么该公司的企业责任计划应涵盖提升教育质量、改善人民健康状况、修建基础设施等方面。

选择团队成员

一支能展现公司风貌的团队至关重要。团队成员应是认可企业社会责任计划目标，并对此充满热忱，拥有独特经历，与企业目标能产生共鸣的员工。例如，在年轻女孩教育方面，充满热情、有能力改变现状的女士可能更适合担任团队负责人。此外，企业需确保企业社会责任团队既能代表企业，也能代表当地社区。¹⁶³

了解并激励员工

尽量了解员工的想法，多与员工交流，讨论加班、新技术学习等问题。员工遇到新鲜和未知事物时，开放式的讨论有助于减轻他们的恐惧。

将员工纳入企业社会责任计划，激励他们开展自己感兴趣的项目。围绕企业核心价值观，企业社会责任团队应对企业社会责任最终目标确立的议程做详细说明。团队应将广义的企业社会责任目标，转变为实现某个或某些特定目标的大致计划。

¹⁶² <https://blog.submittable.com/csr-management/>

¹⁶³ <https://blog.submittable.com/csr-management/>

员工可以从企业目标出发，自由开展和推进富有意义的企业社会责任项目。企业应对团队成员的灵感予以鼓励¹⁶⁴，激励员工通过创造性的方法，实现企业的可持续发展目标。

起亚汽车公司在非洲开展绿灯项目，旨在推动欠发达国家地方社区教育和医疗事业发展，提高自立能力。绿灯项目已在撒哈拉以南非洲地区的 12 个社区成立了职业培训中心、学校、医疗中心和环境中心，团队成员向当地居民予以帮助。¹⁶⁵

图 18：起亚汽车公司在坦桑尼亚巴加莫约开展绿灯项目



图片来源：现代汽车集团官网

激发团队热情

让团队每天处于最佳状态，充满热忱、全力以赴，是至关重要的。要做到这一点，需要为团队成员配备合适的工具，以帮助他们实现目标；为团队提供额外的资源和培训，提高团队自信，实现蓬勃发展；同时，还要为项目寻求潜在的合作伙伴。¹⁶⁶ 尼日利亚丹格特集团为所有员工提供培训，以培养专家和专业人才。经过培训，员工不仅能学到新技能，他们的职场人际交往能力也会大幅提升。可见，培训能够帮助团队发挥特定作用，挖掘自身潜力。¹⁶⁷

164 <https://www.jnj.com/caring-and-giving/4-ways-johnson-and-johnson-is-exceeding-citizenship-and-sustainability-goals>

165 <https://www.hyundaimotorgroup.com/CSR/Overview/CSR-Activities-Africa.hub>

166 <https://www.jnj.com/caring-and-giving/4-ways-johnson-and-johnson-is-exceeding-citizenship-and-sustainability-goals>

167 Dangote Cement Plc 2020 annual report

设定切实的预期（与设定目标相结合）

为每位团队成员设定切合实际的预期。部分员工培养特定能力需要更多时间和资源，因此，企业需要考虑如何在调整员工预期的同时仍能实现目标。

（二）如何帮助合作伙伴提升能力，扩展伙伴关系网？

运行企业社会责任计划，必须创建一个伙伴关系网，既包括企业内部合作伙伴，也包括其他合作伙伴。

招募志愿者（与设定切实的团队相结合）

将志愿者纳入企业社会责任团队，可以提高服务质量和项目质量¹⁶⁸，优化企业社会责任计划。拉法基非洲公司员工和 380 多名志愿者，共同为当地社区做志愿活动，累计时间长达 4200 个小时，推动尼日利亚各社区开展更多的合作，提升公共服务的质量。¹⁶⁹

邀请供应商和合作伙伴参与

供应商和合作伙伴向客户提供商品和服务，邀请他们参与，有助于推动企业社会责任进一步发展。¹⁷⁰ 华为规定供应商遵守相关法律法规是与其进一步洽谈合作的前提；华为也鼓励供应商借鉴国际公认标准和案例，不断提高自身企业社会责任的管理标准。

邀请零售商参与

零售商也可以成为企业社会责任计划的合作伙伴。零售商有助于降低生产成本、改进产品设计，甚至可以资助新的营销方式。与零售商建立密切关系，既能控制成本，又能实现企业目标。

关注合作伙伴

关注合作伙伴的合规管理，将合规性要求纳入合作伙伴管理政策，对执行企业社会责任计划至关重要。华为要求合作伙伴学习并签署合作伙伴行为准则，引导他们培育合规管理能力；¹⁷¹ 华为会对合作伙伴进行尽职调查和验证，鼓励举报违规行为，对违规者予以惩罚，并终止合作。

168 <https://govolunteerafrica.org/3-reasons-why-do-organizations-need-volunteers/>

169 <https://www.worldcement.com/africa-middle-east/13022020/forbes-africa-ranks-lafarge-africa-fourth-in-top-50-csr-companies/>

170 <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/manage-business/corporate-responsibility-7-key-steps>

171 <https://www.huawei.com/en/compliance>

六、企业如何监测和评估企业社会责任绩效

信息披露标准委员会报告¹⁷²显示,在2006年至2020年期间,定期编制可持续发展报告和企业社会责任报告的中国企业数量呈指数级增长,从2006年的19家,到2020年增至1093家。在中国,企业社会责任绩效和可持续发展工作的监测和评估越来越普遍,企业在海外履行社会责任的监测工作也同样重要。

(一) 为什么要监测企业社会责任绩效?

企业社会责任绩效是衡量企业在非运营效率的核心指标,与企业的盈利能力和市场份额密切相关。

适当的监测和评估既可以帮助企业通过长期的数据监测保持初心,确保最初的企业社会责任目标不偏移,还可以在帮助企业与当地社区、利益相关方、政府和媒体沟通时发挥积极作用。

什么是企业社会责任监测?

企业社会责任监测是指为实现企业社会责任计划,设定具体目标或标准,继而收集项目进展相关的数据信息,与企业业务重点紧密相关(详情请参阅第四节如何融入日常商业活动)。正如第二章中案例研究所示,制定具体的企业社会责任目标或标准,有助于衡量企业社会责任项目的进展和绩效,也有助于判断企业是否已实现既定目标。

企业社会责任监测通常着眼于“投入”、“产出”和“成果”

“投入”指企业的投资和贡献,“产出”指企业社会责任活动的成效,“成果”指一系列活动带来的长期变化,“成果”是衡量企业社会责任绩效的关键要素。如果某企业的企业社会责任活动的短期成果是提高当地儿童的识字率,长期成果是让更多儿童接受教育,最终顺利找到工作,那么公司首先需要“投入”,如捐赠图书、培训教师,甚至修建学校等。随着企业社会责任项目的推进,项目“成果”会在当地儿童入学率、阅读水平、考试成绩和受教育后就业水平的长期变化中得以体现。

制定企业内部目标和标准

虽然拥有专业的企业社会责任团队,但企业有必要在整个公司内监测企业社会责任履行状况。根据企业的业务重点,在全公司或全国范围内设定具体目标,例如减少温室气体排放、支持性别平等,有助于企业内不同部门了解企业社会责任进展。鼓励企业内各部门共享数据,推动良性竞争和模范学习,从而实现企业社会责任目标和可持续发展目标。

172 https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_case_study_china.pdf

参照同类企业目标和标准

私营企业、国有企业和跨国公司，都应参照同类企业衡量自身企业社会责任的工作进展，有助于完善现有企业社会责任计划，优化未来计划。了解其他企业的社会责任工作，也可以激励员工提高企业社会责任绩效。企业社会责任计划也需要参照“十四五规划”等政府计划。

（二）如何监测企业社会责任工作？

应持续监测企业社会责任计划实施过程，及时生成反馈，并根据反馈进一步完善企业社会责任计划。但是，各个地区情况不同，企业社会责任衡量标准、履行企业社会责任的企业和受益社区都不同，因此“监测和评估企业社会责任”的指导方针应结合当地社区的目标，不断进行调整。

- 当地社区发生了怎样的变化？是如何发生的？
- 企业社会责任计划进展对公众、当地社区和政府保持透明
- 企业的商业模式和企业社会责任工作保持一致
- 获得高层领导认可
- 清楚了解企业当下面临的问题
- 进行“特定社区评估”，例如受益社区居民对企业社会责任工作进行正式或非正式评估

（三）哪些工具可以监测企业社会责任工作？

许多企业开发了自己的监测体系，但许多现有体系也可以使用。例如，华为以国际标准为基础，制定了监测体系，见图 19。

五个监测体系：

- 社区标记：用来衡量社区参与度。网站有许多关于监测企业社会责任绩效建议。¹⁷³
- 全球报告倡议组织 (GRI)：全球报告倡议组织发布了第一代《可持续发展指南》。企业可以加入全球报告倡议组织，获得来自世界各地专业团队的支持。目前全球报告倡议组织在中国和非洲均设有办事处。¹⁷⁴
- 共益企业认证：企业可以申请认证成为共益企业，使实践与企业社会责任目标保持一致。¹⁷⁵
- 联合国框架：是一种全球契约。例如联合国可持续发展目标，引导各国家和企业实现可持续发展，承担责任。（详情见第一章）¹⁷⁶
- 国际劳工组织供应商框架：企业可以加入国际劳工组织框架，确保自己的做法符合全球标准。¹⁷⁷

173 <https://www.laing.com/uploads/assets/CommunityMarks%20monitoring%20boards%20-%20FINAL.pdf>

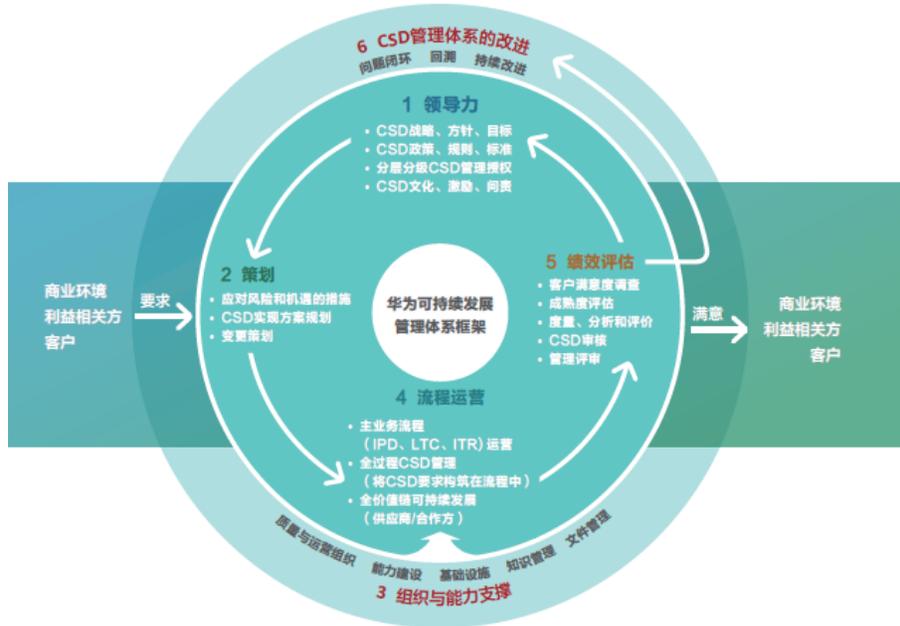
174 <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/>

175 <https://bcorporation.net>

176 https://sustainabledevelopment.un.org/frameworkshttps://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_080723/lang-en/index.htm

177 https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_080723/lang-en/index.htm

图 19：华为可持续发展管理体系



图片来源：华为 2020 可持续发展报告

(四) 如何发布监测和评估报告？



企业加入上述国际报告机构，其企业社会责任影响报告将由上述机构发布并得到机构认可。同时，企业还应在其官网和当地社区网站发布报告。

监测和评估报告可以让利益相关方清楚地了解企业目前的目标和成就，以及尚未实现的目标，迫使企业各部门认真考虑自己的目标，并对此负责。

华为投资控股有限公司
2019年可持续发展报告

把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，
构建万物互联的智能世界



图片来源：华为 2019 可持续发展报告

七、企业如何将企业社会责任成果对外传播

了解如何有效传播企业社会责任非常重要。不仅要确保当地社区、政府和国际受众了解企业在做什么,还要确保企业行为不被视为“绿色清洗”——为获得声誉而过度宣传公司为社会和环境做出的努力,需在两者间达成微妙的平衡。

无论企业规模大小,制定战略性的沟通计划、拥有专业的沟通知识非常重要。

(一) 首先明确——和谁沟通?为什么要沟通?

每个国家、当地社区的情况都不同。在传播 CSR 成果之前,首先要确定目标受众是谁?

是政府和公众吗?

是东道国政府吗?

是当地社区吗?

是国际受众吗?

根据预期目标受众调整沟通计划和策略。例如,在与东道国政府沟通时,可能会发送一封电子邮件,介绍 CSR 工作以及其对当地可持续发展计划的支持。但是,在与当地社区交流时,需要更有创意的方法,比如通过讲故事来分享成果。如果想在全世界分享故事,可以选择通过社交媒体。因此,在开始交流之前,先做调查,与大使馆、商会和其他企业交谈,了解他们如何宣传自己的努力付出,以及有哪些做法可供借鉴。

(二) 如何向不同的受众更好地展现企业社会责任活动?

以下着重介绍如何在东道国宣传企业社会责任活动,这些做法也适用于向国际受众、中国公众做宣传。

寻找宣传企业社会责任的最佳媒介。

研究找出在东道国当地社区进行宣传的最佳方案。

非洲有许多充满活力、经常迁徙的年轻人,他们关心可持续发展和社区参与。因此,各种社交媒体非常适合信息和视觉效果的快速传播。但是,要仔细筛选社交媒体平台,例如目前推特在尼日利亚被禁止使用。在非洲,像脸书这样的社交媒体平台至关重要,可以让企业与受众进行及时且透明的沟通,并提供直接参与企业社会责任活动的渠道,但社交媒体可能存在大量错误信息。

推文应包含图像、引用和统计数据,脸书和领英帖子的文字可能会多一些,但仍应主要讲述简短、易懂的故事。无论如何,社交媒体都可以并且应该高度依赖图像和视频支持。在适当情况下,可以用标签增加曝光机会。

广播和报纸等传统媒体对非洲当地社区的互动来说也很重要。在农村地区，许多社区仍然依靠传统渠道传播新闻，这就是必须要组建一支了解当地情况并知道如何实现最佳宣传效果的企业社会责任团队的原因。

接触媒体——尤其是东道国的媒体

大多数媒体都会公正地报道企业的企业社会责任活动。积极地与东道国的主流媒体接触，表达企业对环境和社会活动的关注。如果回避与媒体交流企业社会责任承诺，企业的 CSR 故事将没办法进行传播。如果没有媒体联系方式，可以寻求中国驻当地大使馆的帮助。

考虑语言

故事需要用当地语言传播。在分享之前，一定要把企业宣传内容翻译成当地语言，以扩大受众范围。此外，要让宣传用语与某些概念或计划保持一致。

讲故事

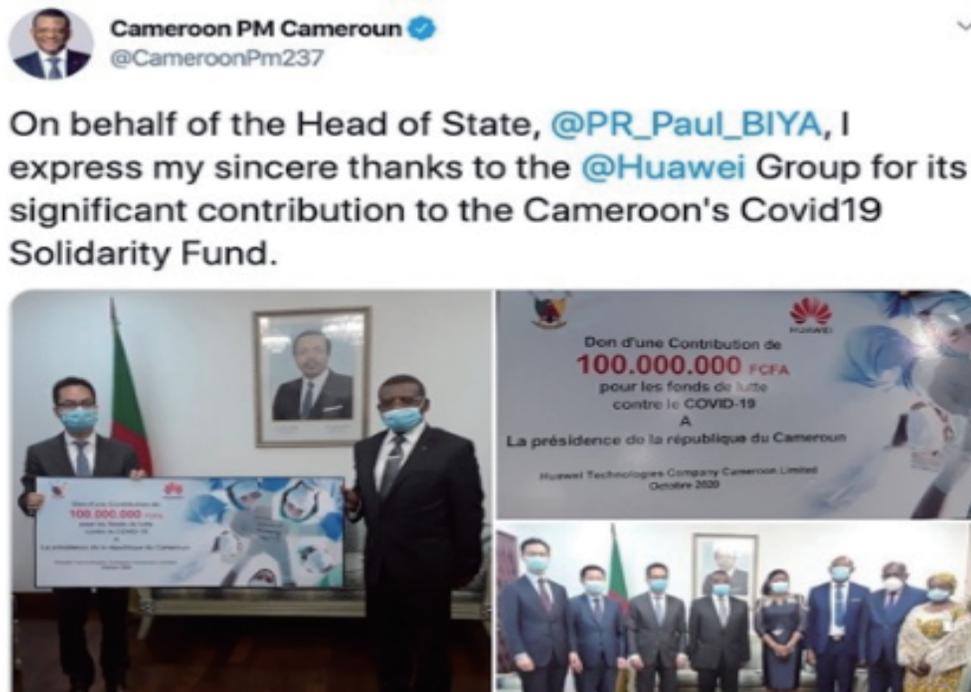
故事在企业沟通计划中至关重要，将企业社会责任活动的影响体现出来，并与当地社区和股东关联。例如，企业的业务对社区产生积极影响的实例，要让直接参与者讲述这个故事。授权员工或当地社区讲述他们自己的故事，以及企业社会责任如何产生积极影响。受众读到相关故事并与他人分享时，他们就会被企业社会责任活动所吸引。除了口述故事细节之外，博客也是宣传企业形象的好渠道。数据、音频或视频媒体均可作为博客材料。

与其他组织合作，分享信息

与其他组织合作，分享信息，可能会影响更多人。例如，世界自然基金会南非分会为与之合作的可持续发展公司建立了专门的网页¹⁷⁸，并经常在社交媒体上分享他们的故事。这不仅增加了可信度，还会让企业的企业社会责任工作在不同平台上共享。

178 https://www.wwf.org.za/our_work/initiatives/sustainable_business/

图 20：喀麦隆总统发推文感谢华为的支持



图片来源：喀麦隆总统推特

遵守承诺

如果落实情况与其承诺不符，可能会严重损害企业的声誉。企业谎称参与了许多的企业社会责任活动，不仅会影响已完成的工作，而且会误导股东。宣传企业在非洲进行的企业社会责任活动之前，确保所有的行动和影响与相应信息一致。总之，企业如果在企业社会责任方面确有作为，就能通过有效的方式来宣传企业社会责任活动。

数据很重要

数据是重要的细节，能够以大众普遍理解的方式来解释效果例如，有多少人得到了帮助，做了多少小时的志愿服务，提供了多少产品等。这类数据能为企业塑造更丰满的形象，帮助受众了解企业在履行社会责任方面所取得的成就。

寻求反馈

宣传不仅是为了讲述公司企业社会责任故事，也是为了接受来自非洲当地社区和中国受众的反馈，了解自身工作效果。社交媒体是接受反馈的一种方式，可从中了解企业社会责任是否产生了相应的影响以及如何改进。

八、企业如何与本土协会、非政府组织等机构合作

可持续发展目标第 17 项强调，“只有通过强有力的全球合作才能实现可持续发展目标”。众多企业已认识到推动社会变革不能仅依靠某个组织，共同合作才能确保企业社会责任的各项举措高效实施。¹⁷⁹ 在非洲国家实现可持续发展目标的路径之一，是依靠政府、企业和其他部门（包括当地社区和民间社会）之间的有效合作和协同治理。¹⁸⁰ 面对突如其来的新冠疫情，在全球企业社会责任峰会上，全球企业社会责任基金会主席赵兢表示，抗击新冠疫情不分种族与边界，在关键时刻，国际社会需要凝聚力量、相互支持和团结合作。

（一）了解在当地经营的特殊性

多数跨国公司选择与所在地区的非政府组织合作，非政府组织通常了解当地情况，并与当地机构建立了长期合作关系，因此跨国公司可以此为切入点。跨国公司通常会努力表明其社区参与的目标，与非政府组织建立合作关系。¹⁸¹

以钻石开采公司戴比尔斯建立的钻石发展倡议（DDI）为例。该机构于 2005 年成立，是一家非营利慈善组织，旨在系统性推动人们对金刚石砂矿和矿业技工理解的变革。钻石发展倡议与非政府组织、捐赠方等各方建立起广泛的合作，使刚果（金）和安哥拉的广大矿工受益。¹⁸²

（二）同其他机构携手合作

寻求完善企业社会责任战略的企业也可与其他企业联手共绘蓝图。例如，企业社会责任塞内加尔组织、国家雇主委员会（CNP）和来自其他行业（采矿、工业、建筑、银行、酒店等）的 11 家企业共同制定企业社会责任和可持续发展目标，通过当地采购政策，与当地小微和中小企业建立了伙伴关系，帮助这些企业参与履行企业社会责任，提供更多工作机会，促进青年就业。¹⁸³

179 <https://yourstory.com/socialstory/2021/03/power-collaboration-corporates-government-csr/amp>

180 <https://www.afronomicslaw.org/2019/11/29/barriers-to-implementation-of-sdgs-in-africa-the-need-for-effective-business-and-government-collaboration>

181 Nwankwo et al., 2007

182 <http://unprmeb4p.org/wp-content/uploads/2018/10/SSRN-id1977456.pdf>

183 <https://afrimag.net/ces-entreprises-africaines-qui-ont-mise-sur-la-rse/>

图 21：塞内加尔中小企业 AKILEE 开始构建其企业社会责任政策



做出承诺，找到合适的合作伙伴对实现企业社会责任战略至关重要，可以采取相关措施确保合作伙伴关系为企业和社会创造价值。同时，建立不同的伙伴关系和项目，更够帮助企业更充分地了解不同的具体领域。¹⁸⁴ 企业和合作伙伴之间的承诺随着时间发生变化。

（三）寻找战略伙伴

学术机构、政府机构、非营利组织和其他支持企业社会责任目标并协助实施相关计划和活动的利益相关者，都是潜在的战略伙伴。如果难以确定合作伙伴关系能否带来长期利益，或绝大部分利益归于某一方，那么必须重新考虑这种合作伙伴关系是否能够创造共同价值，包括合作期限、利益及其分配都是应当考虑的因素。

以下几个关键问题值得思索：

- 企业是否清楚了解所有相关利益和商业案例，并在此基础上关注、评估和管理潜在的企业社会责任活动？
- 活动是否关注创造基本价值的机会，在活动中企业是否能与社会合作，实现同步受益？
- 这些机会对于企业总体战略是否重要，是否能扩展并支持企业总体战略？

184 <https://www.ideasforleaders.com/ideas/csr-creating-value-through-partnerships>

以印度斯坦联合利华的萨克（Shakti）项目为例，企业通过积极了解社会和组织的需求，克服重重困难，进入印度农村市场。该企业与三个自助团体合作，在选定村庄委派女性企业家。2008年，这一项目取得显著成果，萨克每月为42000名女企业家提供就业机会，覆盖近130000个村庄、300万个家庭。同年，通过该项目，该企业销售额达1亿美元。另一案例是联合利华的立顿品牌，该品牌于1999年在肯尼亚启动试点项目，将企业可持续性原则运用到茶叶生产领域。

（四）寻找企业合作伙伴

企业合作伙伴主要是具有相关社会责任体系的非洲企业集团、公司、跨国公司和初创公司，凭借其业务和专业知识，直接参与相关合作。每个合作伙伴都是组织网络的一部分，显示企业对企业社会责任的承诺以及推动负责任商业实践的决心。¹⁸⁵

商会和使馆可以开展的工作内容

商会	使馆
<ul style="list-style-type: none"> ●发布白皮书，重点介绍建立企业社会责任体系的好处以及企业内部企业社会责任体系的实际应用。 ●组织研讨会和会议，探讨在公司内部建立企业社会责任体系的重要性。 ●建立合作伙伴关系，协助企业建立有效的企业社会责任体系。 ●为企业颁发最佳企业社会责任体系奖项。 	<ul style="list-style-type: none"> ●大使馆可以影响政策和法律，帮助企业有效实施企业社会责任。 ●与有能力和有意愿建立企业社会责任体系的公司加强合作交流。 ●加强同青年学子、年轻企业家、初创公司的对话交流，就企业社会责任及对社会、环境和经济的影响等相关方面建立企业实体。

185 <https://www.asean-csr-network.org/c/participation/partnership>

九、企业如何在经济危机和突发事件中坚持履行

调查显示，公众对企业的信任度在经济景气时期上升，经济衰退时期下降。在经济危机和突发事件背景下，企业要寻求新的发展和突破，就要平衡企业盈利和承担社会责任的关系，将企业社会责任提升到战略高度。

（一）保障企业社会责任预算，彰显大局意识



《2020年CSR年职业经理人调查报告》显示，大部分企业在疫情期间削减了企业社会责任预算，但仍有11%的企业迎难而上，增加了企业社会责任预算。削减预算不一定能弥补经济损失，反而让企业社会责任成为牺牲品。

2021年7月河南暴雨灾害期间，鸿星尔克向郑州捐赠5000万元物资。在2020年亏损2.2亿元的前提下，鸿星尔克仍然坚持不削减企业社会责任预算，向郑州分两批分别捐赠2000万元物资和3000万元物资，向灾区提供现金、饮用水以及其他急需品。

（二）保护员工，永葆企业活力

在危机中勇于承担责任，并非是负担，反而彰显了企业应对危机的大局意识、责任感和使命感。危机面前，企业不能把负担推向社会，做到不裁员、不减薪、不变相放长假、不削减福利待遇，能够让员工更加认同企业、亲近企业，与企业共进退。企业可采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员。

疫情期间，中建三局为阿尔及利亚员工做好健康保障工作。公司每天免费为员工发放口罩，要求当地员工居家办公。公司还为部分员工提供了免费住宿，每天提供免费的‘爱心餐’，同时增设防疫巡逻队等工作岗位，稳定员工的经济收入。公司一视同仁为所有国籍的工人做好服务保障，疫情期间没有辞退任何一名员工。

（三）迎难而上，恢复消费者和利益相关方的信心¹⁸⁶

在新冠疫情期间，许多企业调整运作方式，迎合社会需求。尽管人们对后疫情时代看法不一，但诸多研究表明，消费者希望企业承担起社会责任。利益相关方评价越高，企业的品牌价值就会越高，员工和客户的忠诚度也会随之提高。

2020年新冠疫情爆发期间，马达加斯加急需一个制药厂。中国鹿王集团拥有马达加斯加唯一的制药厂，在进行紧急装修改造后迅速复产，并第一时间与马达加斯加政府取得联系，将制药厂无偿捐赠给政府。鹿王在当地的企业信誉度因此而提高，极大提振了消费者和利益相关方的信心。

（四）跨界合作，携手共度难关

新冠疫情爆发后，医疗防疫物资出现短缺状况。从医用酒精到防护服、消毒液，消耗量激增。2020年初，江西省提出快速抢建医用口罩生产线项目，南昌铁路通达公司接到任务后，紧急准备生产线生产口罩，全国各地不乏“饮料厂生产消毒液”、“饭店转行便民菜站”¹⁸⁷等跨界支援，不仅保证了国内疫情的顺利控制，还为非洲多国捐赠了口罩。

（五）同步增强企业社会责任和企业适应力¹⁸⁸

企业社会责任是增强企业适应力的主要方式，无论是应对社会危机、环境危机还是健康危机，未雨绸缪做好准备是企业社会责任部门工作的本质。未来随着全球气候变暖，生物多样性受到威胁，环境日益恶化，包括我们目前正经历的新冠疫情等危机会愈加频繁。因此，需要继续解决环境、社会和治理（ESG）问题，即使这些问题短期内看似不如财务问题迫切，但缺乏长远眼光会使企业和社会陷入更深层的危机。

186 <https://youmatter.world/en/5-arguments-csr-budget-crisis/>

187 http://www.cac.gov.cn/2020-02/28/c_1584432553760515.htm

188 <https://youmatter.world/en/5-arguments-csr-budget-crisis/>

第四章

中国企业在非洲的企业社会责任案例

下文选出九则在非中国企业的企业社会责任成功案例。每个项目由一家企业发起，案例涉及职业培训、救险赈灾和促进农业发展等多个方面。

一、昊远集团——深度参与安哥拉大学生培养

公司名称：中国昊远集团

主营业务：基础设施

重点领域：留学生培训项目；救险赈灾；公益慈善

重点工作：¹⁸⁹

中国昊远集团有限公司主要从事铁路、公路和房屋建设。在留学生培训方面，2014年，昊远集团与安哥拉政府、交通部、高等教育部共同发起了人才培养计划，昊远集团全资资助32名安哥拉优秀青年赴华学习。

在救险赈灾方面，2015年3月，昊远集团为遭遇洪涝灾害的安哥拉本格拉省洛比托市捐赠矿泉水200箱、大帐篷20顶、压缩饼干20箱、胶鞋200双等一批急需物资，并派人到现场慰问受灾群众。2020年初，新冠疫情爆发，昊远集团共捐款200万元人民币、口罩近十万个。

在儿童慈善方面，2019年12月，昊远集团安哥拉分公司走进罗安达市海边桑塔路的木希马孤儿院，为那里的孩子送去了大米、夫巴、矿泉水、饮料、意大利面、饼干、食用油以及衣服鞋子等生活物资，并为孩子们戴上了圣诞帽，一起迎接圣诞节。

项目成果：¹⁹⁰

2019年6月，集美大学中国昊远国际班学生顺利毕业，来自安哥拉的毕业生将学习成果带回祖国，学以致用。项目开创了中国“走出去”民营企业与国内高校联合办学的先河，为中非经贸合作与文化交流做出了贡献。

在救险赈灾中，昊远为安哥拉暴雨灾区提供物资。新冠疫情爆发时，昊远通过及时为灾区捐款，积极参与当地社区的基础设施建设，给予当地民众人文关怀，拉近了昊远集团与当地企业和当地政府的关系。

安哥拉公司通过为当地孤儿捐款和组织员工去孤儿院看望孤儿，关心当地疾病儿童和贫困儿童。

189 <http://www.hyway-china.com/about-16-0-0.html>

190 <http://www.hyway-china.com/about-16-0-0.html>

二、传音集团——帮助难民营孩子继续学习

公司名称：传音集团

主营业务：信息通信技术

重点领域：教育

重点工作：

作为一家深耕新兴市场的中国科技企业，传音从非洲起步，多年来一直致力于与本地社会共生共赢¹⁹¹。多年来，传音在非洲积极承担企业社会责任，尤其关注儿童教育。传音与联合国难民署达成重要合作伙伴关系，支持联合国难民署全球教育项目“Educate A Child (EAC)”，帮助超过12480名非洲难民儿童改善教育条件，获得更多受教育机会。¹⁹²

2019年6月，传音携旗下手机品牌TECNO在尼日利亚举办了名为“给尼日利亚的孩子一个未来”的活动。该活动始于2014年，旨在支持贫困社区以及协助政府发展欠发达地区经济。2019年10月，传音旗下品牌itel联合尼日利亚拉各斯粮食银行举办世界粮食日公益活动，为当地儿童捐赠食物及餐盒，同时宣传健康饮食的重要性。

2020年新冠疫情爆发，传音通过EAC为肯尼亚达达布难民营的儿童提供课本和资金，并捐赠了一批平板电脑，帮助难民儿童在学校停课期间继续学习。此外，传音还向联合国难民署肯尼亚办事处捐赠了5万个医用口罩，以抗击疫情。传音旗下TECNO也向联合国难民署捐赠了一批平板电脑，帮助新冠肺炎疫情冲击下的肯尼亚难民营孩子们继续学习。传音的捐款用于改善学校基础设施，为学生支付学费和考试费用，培训教师，购买教材以及资助有特殊需求的儿童入学。¹⁹³

项目成果：

新冠疫情在非洲持续蔓延，传音帮助封闭校园重新开放，并鼓励难民儿童继续学习，接受高等教育。虽然难民可以进入公共教育机构，但由于教育资源匮乏，仍有许多难民儿童失学，传音的捐赠让难民儿童重获继续学习的机会。

191 <https://www.transsion.com/profile>

192 <https://www.transsion.com/philanthropy>

193 <https://www.unhcr.org/cn/>

三、中埃泰达——建设绿色生态工业园区

公司名称：天津泰达控股有限公司

主营业务：工业园

重点领域：慈善活动；员工培训；环境

主要工作：

泰达工业园区位于埃及苏伊士湾西北经济区内，是一个以工业项目为主的国际化产业基地。截至 2021 年 4 月底，泰达合作区直接解决就业约 4000 人，产业带动就业约 3.6 万人。¹⁹⁴ 在园区的发展理念上，泰达工业园倡导建设绿色生态工业园区，实现绿色发展、生态宜居，创造区域内人与自然的和谐共处。

在慈善事业方面，该公司与中国驻埃及大使馆、埃及“收入之家”福利机构联合举办了向埃及孤儿捐赠学习用品等社会慈善活动。在国内，在天津举办了为期 19 天的预备役干部培训班，4 名埃及高管参加了培训。¹⁹⁵

园区建有综合服务中心，包括 4 栋员工公寓、餐厅、健身房、健身房、员工俱乐部、图书馆、游乐园等设施，并提供超市、理发店、餐厅等生活配套服务，丰富了当地员工的文化生活。工业园还为入驻企业提供保洁、绿化和安保服务，以及舒适的投资环境。¹⁹⁶

项目成果：

泰达工业园缓解了当地就业压力，增加了埃及居民收入。后备干部培训课程帮助埃及员工学习合作区建设和管理经验，提升了自身发展能力。

配套服务中心直接为 3500 多名埃及人提供了就业，有 200 至 300 名中国公民在这里工作、学习和生活。园区的目标是建设成为全球最先进的四生一体（生产、生活、生态、生命）融合的活力新城。¹⁹⁷

194 http://www.xinhuanet.com/world/2021-01/25/c_1127023836.htm

195 <https://www.fmprc.gov.cn/zflt/chn/zfgx/zfgxjmhzt967813.htm>

196 <https://www.jieyuanbao.com/info/27158.html>

197 http://www.rmhb.com.cn/zt/ydyl/202002/t20200218_800193389.html

四、倬亿国际——帮助年轻人创业

公司名称：倬亿国际集团

主营业务：国际贸易、家用电器、品牌零售

重点领域：慈善活动员工培训

主要工作：

倬亿的总部位于广州，是一家专注于非洲、中东等新兴市场的“国际品牌运营商”。倬亿在尼日利亚推出名为 Lontorpays 的项目，以鼓励年轻人创业。该项目是国家授权的零售项目，参与者背橘色双肩包、戴橘色棒球帽、穿橘色 T 恤，通过销售背包里的家用电器小商品获利。这给当地年轻人带来了就业机会。¹⁹⁸

该项目旨在通过传达“人人经商”的理念，进一步提高尼日利亚的消费能力。倬亿国际为参与该项目的人员提供“在职”培训，公司还计划与代理品牌合作，在尼日利亚建立培训学校，培养当地行业的顶尖人才。

疫情期间，公司董事长陈秀霞带领集团下属企业践行社会责任，捐赠一辆救护车、5 万只口罩和 2000 万奈拉现金，赴尼日利亚抗击疫情。

项目成果：

LONTOR 电子产品进入尼日利亚 15 年，企业立足市场，用心经营，为越来越多的年轻人提供创业机会，通过与当地社区和民族的融合来不断培育互信。

经过近 20 年的开拓，倬亿国际的产品在尼日利亚获得了当地消费者的高度认可，作为“一带一路”建设者，对当地社区发展做出的贡献获得了表彰。

198 http://sw.gz.gov.cn/swzx/dwhz/content/post_2458321.html

五、万宝非洲——“公司 + 小农户”的合作模式

公司名称：万宝非洲农业发展有限公司

主营业务：农业

重点领域：农业技术；社区建设

重点工作：

万宝农业园是目前中国在非洲最大的水稻种植项目，也是中莫两国产能合作的 13 个重点项目之一。项目采用“公司 + 小农户”合作种植的模式，为当地农民提供指导和培训，将开垦出的部分土地交付当地农民。自 2012 年起，共计指导培训 1500 户家庭种植水稻，直接或间接惠及当地 10000 余名居民。¹⁹⁹ 莫桑比克的自然条件比较适合发展农业，在当地推广水稻种植对于非洲实现粮食安全具有重要意义。

在社区建设方面，万宝农业园在莫桑比克援建了两所学校、一个警察局，为当地机关、团体和社区提供车辆服务，帮助改善当地社区治安和教育水平。²⁰⁰

此外，“伊代”飓风于 2019 年登陆莫桑比克中北部城市，造成重大人员伤亡和财产损失。万宝农业园联合中非发展基金、中葡合作基金第一时间向莫桑比克灾区捐赠了 100 吨大米。

项目成果：

万宝农业园在不增加当地政府债务负担的前提下，将中国在水稻种植领域的先进技术引入莫桑比克，充分带动了当地农户参与种植，并向其传授种植技术，帮助其脱贫致富，兼顾了经济效益与社会效益。

通过无偿指导水稻种植，项目水稻产量由原来的 1.5 吨 / 公顷提高到 7 吨 / 公顷，得到了当地政府和民众认可和称赞，该项目有效地提高了当地民众的收入，改善了民众的生活，深受当地民众的信任，以“授人以渔”的方式为解决莫桑比克粮食安全和提高当地人民生活水平做出了努力。莫桑比克万宝农业园还经常性开展慈善活动，通过捐赠大米来支持当地青年、残疾人、妇女等组织和协会开展活动，造福当地社区。

199 https://k.sina.cn/article_2288064900_8861198402000lw6z.html

200 https://k.sina.cn/article_2288064900_8861198402000lw6z.html

六、新安化工——引入新技术、提升农业生产力

公司名称：浙江新安化工集团

主营业务：化学工业

重点领域：农业技术培训；环保

重点工作：

2009年，新安集团开始拓展非洲市场自主品牌，自此以后，新安集团不断为非洲农业带来新材料、新工具和新技术。在农业技术培训方面，新安引导农民科学用药，提高粮食产量，保障当地人民的粮食安全，培训中用到的种子、化肥、除草剂、农具等相关农资均由新安集团提供。新安集团通过推广玉米作物解决方案，丰富农药品种，指导敦促当地农民科学用药，实现精准用药，降低了农药对土地和农作物的负面影响，提高了作物产量。²⁰¹

在环保方面，新安在国内推广玉米作物解决方案，使用植保无人机，加快了技术服务平台的建设。公司还建立了网格化环保管理体系，完善三级环保处理设施，并创新污染物减排技术，实现废水零直接排放，实现废物再利用。²⁰²

项目成果：

新安通过与非洲共享开发成果，为当地带来农业技术、设备和人员，实现了与当地农业发展的互利共赢，不仅保证了非洲人民的粮食安全，还让非洲企业具有持续盈利能力和岗位创造能力。

新安通过建立网格化环保管理体系等一系列“绿色新安”行动，将清洁生产理念根植于公司全员，贯穿于生产、经营的全过程；通过建立三级环保处理系统，废水经过工厂、园区、市政污水处理厂三级处理，实施污染物指标自动在线监测，真正实现废水零直排；通过创新工艺减少污染排放，实现年度废水减量32.8万吨，切实履行了企业的环境保护社会责任。

201 <http://wap.wugu.com.cn/news/article/1394285.html>

202 http://quotes.money.163.com/f10/ggmx_600596_7035722.html

七、中交集团——保护生态环境、培养专业人才

公司名称：中国交通建设股份有限公司

主营业务：基础设施建设

重点领域：铁路技术培训；环境保护；动物保护

主要工作：

中国交建作为最早“走出去”的央企之一，为提高非洲基础设施水平发挥了重要作用，并积极投身于企业社会责任工作。²⁰³在教育方面，公司资助 100 名肯尼亚优秀高中毕业生赴中国接受铁路相关领域的高等教育。²⁰⁴此外，公司还在肯尼亚建立了培训基地和铁路学院，为肯尼亚铁路发展培养专业人才。

在环境保护和动物保护方面，中国企业在非实施建筑工程面临共同的困境，中交公司在施工过程中做了大量环保和动保工作，为行业在非洲实施企业社会责任树立了典范。例如，为不影响动物夜间休息，在修建蒙内铁路期间施工团队禁止夜间工作；为避免动物受伤，蒙内罗铁路采用了封闭式设计，并修建了七米高架桥，长颈鹿无需低头就能过桥；铁路部分路段经过蒙巴萨的红树林湿地公园，为保护公园生态环境，施工队划了一条“生态红线”，以减少伐木。²⁰⁵

项目成果：

蒙内铁路开通，内罗毕至蒙巴萨之间的乘车时间从 10 小时缩短至 5 小时以内，彻底改变了肯尼亚人长途旅行的方式，增加了货物的运输量，便利了当地人民的生活。新冠肺炎疫情期间，蒙内铁路 24 小时不间断运输，运送物资 400 多万吨，保障了当地人民的基本生活需求。

²⁰⁶铁路修建全程中，中交建修建了 14 个野生动物通道，使得动物们可以安全从通道通过，也为在非企业履行环保和动保责任提供了借鉴经验。施工队划定的生态红线保护了红树林的生长，当地游客数量短期迅速增长，旅游业的繁荣还带动了当地酒店业的发展。

203 <http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2641616/c9550440/content.html>

204 https://www.ccccltd.cn/news/mtjj/201703/t20170313_87868.html

205 https://www.ccccltd.cn/news/jcxw/sdbd/201706/t20170626_89118.html

206 <https://kknews.cc/zh-my/world/v2o9oya.html>

八、鹿王羊绒——捐赠药厂、抗击疫情

公司名称：鹿王羊绒有限公司

主营业务：羊绒制品

重点领域：抗击新冠疫情

主要工作：

2000年，鹿王集团在马达加斯加建立了海外工厂。至今，鹿王集团已有7000多名海外员工。

2020年初，新冠肺炎疫情在中国蔓延。鹿王领导人紧急从马达加斯加采购了25万个口罩，并尽快运抵中国，捐赠给有关防疫部门。2020年5月，马达加斯加爆发疫情。鹿王向当地医疗机构捐赠了5万个口罩，向当地救助中心捐赠了40多立方米木材，并从中国购买了11万个KN95口罩，运往马达加斯加。²⁰⁷

作为世界上最不发达的国家之一，马达加斯加缺乏制药厂，新冠肺炎感染人数迅速增加，该国无力治疗大批感染者。鹿王将改造后的制药厂免费捐赠给当地政府，加紧生产治疗药物，这也是马达加斯加唯一的制药厂。²⁰⁸

项目成果：

经过几个月的试运行和正式生产，制药厂生产出了治疗新冠肺炎的药物，该药物由马达加斯加医疗机构开发。

在疫情期间，鹿王集团的7000多名员工无一人感染病毒。在马达加斯加疫情大范围蔓延时，95%的当地员工在保护自己的同时申请继续工作，公司顺利完成2020年生产任务。鹿王在马达加斯加建厂25年，疫情期间通过捐赠制药厂，帮助马达加斯加抗击疫情，得到了当地社区的一致好评。

207 http://www.nmg.xinhuanet.com/xwzx/shgj/2020-11/11/c_1126725905.htm

208 http://www.nmg.xinhuanet.com/xwzx/shgj/2020-11/11/c_1126725905.htm

九、中农发集团——为妇女提供工作

公司名称：中国农业发展集团有限公司

主营业务：农业园

重点领域：员工生活水平；员工培训

主要工作：

1999年，中国农业发展集团有限公司赴坦桑尼亚开发剑麻农场。如今，经过20多年的艰苦开垦和管理，这片2000公顷的荒地已成为坦桑尼亚最大的剑麻生产基地之一²⁰⁹。

剑麻农场特别关注为妇女和穷人提供工作机会。农业园为这些工人的家人也购买了医疗保险，使当地成千上万的民众受益。公司还提供无息资金支持社区小额信贷项目，为当地员工投资农作物种植、畜禽养殖、摩托车租赁、农资配送等提供资金支持。

公司修建了职工医院，为公司员工及家属、附近居民等近万人提供了医疗救助与服务，医院各种医疗器械用品和药物的费用都由公司承担。公司以职工医院为桥梁纽带，邀请中国援坦医疗队到公司义诊，服务当地民众²¹⁰。

项目成果：

剑麻农场让许多以往贫困的农民家庭摆脱了温饱问题，减少了当地贫困人口，很多农民买了房，解决了孩子的学费问题。农场通过帮助小镇修建学校、诊所、水管等，改善了当地人的生活水平，扩大了当地的消费，有效地促进了当地的经济的发展。

农场特别关注当地妇女的就业。以往只能在家里洗衣做饭的女性，如今只要具备劳动能力，就可以到中国农场工作，与男性挣一样的工资，有力促进了当地的男女平等。

209 <http://finance.sina.com.cn/roll/20130521/012715526584.shtml>

210 <https://www.investgo.cn/article/yw/tzyj/202101/528491.html>

结语

本报告通过呈现全球的优秀企业社会责任实践，鼓励在非企业更好地履行社会责任，实现联合国 2030 年可持续发展目标。

对于大部分致力于提高员工敬业度、提升品牌价值以及在当地社区实现持久改变的企业而言，社会责任已成为企业核心要素。制定本地化的 CSR 计划至关重要，企业要建立 CSR 愿景、框架和结构，从而在制定更多价值驱动的战略时保证商业活动的进行。企业社会责任必须纳入日常运营，植根于公司文化中。

企业社会责任带来许多益处，在帮助推动企业运营的同时还能影响社会。企业社会责任鼓励企业在制定发展策略时“跳出圈子”思考。通过参与企业社会责任工作，企业可以营造积极的工作环境并建立“负责任”的品牌声誉。本报告分析了英国、法国、美国、印度、中国和非洲企业的一系列企业社会责任案例，列出了在非洲实施企业社会责任的最佳实践和挑战。

本报告强调了企业提高 CSR 团队能力和改进实践方法的重要性。CSR 团队能力重要的原因在于，履行企业社会责任经验丰富的员工擅于发现挑战，将 CSR 活动和企业商业计划结合起来，产生积极影响。报告还提出，企业要鼓励员工开发创新解决方案，积极提出建议，以实现环保目标和可持续发展计划。对于跟踪 CSR 计划的工具和框架不做硬性规定，公司可以建立一个框架，也可以使用全球可持续性报告标准和联合国可持续发展目标等已有框架作为基准。

本报告还呈现了企业社会责任的宣传成果，列举了企业实施社会责任产生积极影响的案例，并鼓励企业与其他 CSR 战略爱好者合作，开展负责任的商业实践。

这项研究旨在是为在非企业提供实用的指导和建议，以帮助企业制定有效、持久的企业社会责任实践计划。

附录：

《推动中非合作，践行社会责任》

广大企业家朋友们：

作为可持续发展目标的支持者，中非民间商会重视会员企业对社会的责任。多年来，我们不断推动企业履行社会责任，致力于更好地支持非洲当地社区，为实现全球目标做出贡献。

与商会的核心价值观“文化先行，义利兼顾、合作共赢”一致，我们把推动会员企业履行社会责任重点放在四个方面——提升可持续发展能力、推动包容性发展、增加女性员工比例、提供技能培训。

可持续发展，力争在企业经营中解决环境变化带来的挑战，与利益相关方共同努力提升环境的可持续发展能力。

包容性发展，助力驻在国可以受益于经济和社会的发展，聚焦所在社区的社会和经济发展问题。

增加女性员工，开发新方案以解决性别平等挑战，雇佣更多女性员工，让她们受到社会和家庭的尊重。

员工技能培训，推动企业能力建设，培训具有不同专业背景的员工，发挥当地员工潜力，成为企业骨干。

这些提供了一个明确的方向，让我们共同努力，为我们的下一代建设一个更加美好的未来。

“在中非民间商会，我们深信运用我们资源可以为员工、会员和社会带来积极的变化和影响。每天，我们以专业技能为企业提出服务方案，致力于提升中非合作。多年来，我们助力会员企业履行社会责任，并贯穿于商会与员工、会员和社会的日常互动之中。我们会继续努力发挥积极影响力，激励和引领变革，共同创造一个更美好的世界。”

中非民间商会——南南合作

致谢

本报告由中非民间商会南南合作事务部与睿纳新国际咨询联合编写。

中非民间商会是联合国开发计划署为促进中非国家技术和经济合作而发起的商会组织，于2006年正式成立。商会致力于为在非洲开展业务或分销网络的中国民营企业搭建合作平台，目前约有1700多家会员企业。

睿纳新国际咨询是一家总部设在中国的非洲国际发展咨询公司，也是中非民间商会的主要合作伙伴之一。

本报告的核心成员为 Leah Lynch、Sandrine Nduwimana、李雪薇、白啸峰、Andam Andin、阎颖、林韶和刘焱。感谢各位为报告的研究和编写贡献时间、热情和丰富的专业知识。另外还要感谢责扬天下（北京）管理顾问有限公司、联合国全球契约组织和普华永道等机构，协助我们的实地观察和调研工作。

最后，感谢全球南南发展中心项目对本报告的支持。