

企业社会责任与财务战略选择

——来自德青源、联想、马应龙的案例分析

尹开国 李庚秦

一、企业社会责任视角下的财务战略变革

传统意义上,企业融资、投资、兼并重组的目标就是实现融资成本最小化和投资利益最大化。但应该认识到,要实现财务长期可持续发展,企业必须在融资、投资及收益分配战略活动中融入社会责任考量,将自发履行社会责任及相关成果作为一项重要的评价指标。

1. 融资战略变革。积极履行社会责任对于企业融资具有重要的现实意义。当前的竞争环境使得注重履行社

会责任的企业更容易获得低成本的融资机会。第一,注重社会责任投资的企业更受资金青睐,同时短期盈利压力也较低。第二,国际上众多第三方社会责任鉴证标准的出台和国内社会责任制度环境的日益规范给不善尽社会责任的企业设置了多重融资壁垒。2003年6月,世界主要金融机构建立的《环境与社会风险的项目融资指南(赤道原则)》正式实施;2007年7月,国家环保总局联合中国人民银行和银监会发布了《关于落实环境保护政策法规防范信贷风险的意见》;2008年2月25日,国家环保总局正式发布了《关于加强上市公司环保监管工作的指导

意见》,这些文件都要求对不符合产业政策和环境违法的企业及项目进行信贷、上市和再融资控制。

2. 投资战略变革。企业社会责任要求企业更加关注投资项目的可持续发展。非财务性目标和公益性目标也往往有利于企业的长远发展。在投资战略的决策过程中,企业应充分考虑投资项目对各利益相关者群体的影响,通过投资过程自发履行社会责任。例如,在兼并与重组投资中,企业应积极关心被兼并企业员工福利,尽量避免硬性裁员;在关乎环境的重大投资中,应努力做到无污染排放或实现生态循环生产。

社会责任导向财务治理模式的基础。公司治理结构不仅规定了公司各个参与者的责任和权利分布,而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。而财务治理是一组联系各利益相关主体的正式和非正式的制度安排和结构关系网络,其根本目的在于通过这种制度安排达到利益相关主体间权力、责任和利益的均衡,以实现效率和公平的统一。因此,良好的公司治理结构是有效财务治理的重要基础和前提。西子联合建立了以董事会为核心

的完善的公司治理结构,并将公司治理理念融入企业全程管理之中。多年来,西子联合坚持认为,企业最重要的责任仍然是把自己的企业做好,使企业真正为消费者创造价值、为客户创造价值、为合作伙伴创造价值;强调为利益相关者服务,而不仅仅是为股东服务,这些企业社会责任导向的财务治理理念都得益于其完善的公司治理结构。

2. 有效的非正式制度是企业社会责任导向财务治理模式的重要保证。

即使是在最发达的经济体系中,正式制度也只是决定行为选择的总体约束中的一小部分,人们行为选择的大部分行为空间是由非正式制度来约束的。因此,企业应重视非正式制度的作用,因为与其相关的企业文化及道德管理不但可弥补正式制度的不足,更能有力地促进公司的持续发展。■

(作者单位:中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 刘莹

3. 收益分配战略变革。企业财务收益分配战略的制定原则是兼顾公平与效率,分配政策应保证股东、债权人、经营者、员工、政府等利益相关者都能从企业财务收益中获得相应的报酬。对照当前国内资本市场的现实问题,财务收益分配机制设计的一个重要议题是如何保障中小投资者的正当收益权,因而股利战略是企业收益分配战略变革的重点。我国证监会2008年将上市公司强制分红比例从20%提高到30%就是对这一议题的响应。



二、来自德青源、联想、马应龙的案例分析

(一) 德青源:坚持环保经营理念,赢得融资优势

北京德青源农业科技股份有限公司是一家致力于可持续发展的生态养殖企业。公司在成立后短短6年内,先后7次成功融资(见表1),累计融资金额高达3亿元人民币,并得到了国际知名投资机构的高度评价。究竟是什么让一家高风险、微利的初创农业中小企业在融资活动中屡获佳绩?

创立之初,德青源就将企业社会责任整合入企业发展战略,提出发展科技农业、生态农业,为消费者提供高品质的绿色食品。当前,德青源已经形成了一条由订单农业到生态养殖,再到食品加工、清洁能源以及有机种植的循环经济产业链。原料采购、饲料加工、蛋鸡养殖、环境控制、兽医防疫、废弃物处理、蛋品加工等各生产过程均有严格的制度管理。德青源不仅关注食品安全和环境保护,还关注工人身体健康和当地居民的利益。通过沼气发电、污水处理、太阳能利用等生态科技,实现了资源的最大化利用和保护。上述因素正是德青源吸引资金关注的主要原因。

2005年,德青源开始与德国投

资开发公司(DEG)和国际金融公司(IFC)接触。这两家金融机构对投资项目都有近乎苛刻的要求:严格的环保标准、行业领先地位、优秀的管理团队、符合国际规范的财务管理制度和严谨的公司治理结构,等等。鉴于德青源是一家养殖企业,因此还必须满足全世界最严格的欧盟动物福利标准。德青源最终顺利通过了严格审查,如期获得注资,IFC成为了德青源的股东,同期,DEG也为德青源提供了长期贷款。进入2006年后,为实施全国战略,德青源决定再次寻求融资。正是在这一年,德青源入选《国际融资》杂志评选的“2006对新农村建设贡献卓

著的十大具有投资价值的企业”,不少参与评选的国际投资机构由此认识到了德青源的价值。2007年1月,两家国际机构投资者——今日资本集团和全球环保基金(GEF)正式签约入股,其中,后者最为关注的不是当前公司财务业绩,而是德青源对于动物福利的看法。

(二) 联想:公益创投战略的中国先行者

“公益创投”最早是在1997年由学者Christine Letts、William Dyer和Allen Grossman提出的,是借鉴风险投资的方式运作企业的慈善事业,将企业的捐赠视为一种投资,要求它产生最大的效益,包括经济社会效益,但更看重其战略意义。实施公益创投的企业不仅向捐赠对象提供财务资助,而且提供管理和技术支撑。作为一项长期投资行为,企业亲自参与和监督慈善活动以帮助捐赠对象提升组织能力。

联想是将企业社会责任上升为企业战略的少数中国大型企业之一。为推动企业社会责任事业的可持续发展,联想率先设立了企业社会责任指导委员会,并成立了企业社会责任推进部,专门设立了企业社会责任总监一职,定期进行社会责任信息披露。2007年12月18日,联想在北京发布企

表1 德青源筹融资经历

融资时点	融资金额	融资渠道	融资诉求
2000年	50万元	创始人个人股权投资	创业使命
2000年11月	160万元	原股东追加投资,并引进两名自然人股东	朋友支持
2002年5月	1 000万元	引进上市公司罗牛山股权投资	德青源的环保经营理念和经营模式
	300万元	银行贷款	
2003年年底	不详	现有股东增资扩股	
2004年5月	不详	引进上海益倍和香港哲思股权投资;同期罗牛山退出套现	
2005年7月	3 000多万元	引进世界银行国际金融公司(IFC)股权投资	
	不详	获得德国投资开发公司(DEG)长期贷款	
2007年1月	2.016亿元	引进今日资本集团与全球环保基金(GEF)股权投资	

业社会责任战略,致力于更加全面深入地履行对价值链伙伴、环境和社会的责任。为提高社会事业投资效率,更好地服务于联想的主营业务发展战略,联想宣布“今后将按主营业务方向选择资助的项目”,聚焦于“缩小数字鸿沟、环境保护、教育、扶贫赈灾”四大领域,并将通过“结合业务发展战略,引入创新公益机制,坚持传统慈善捐赠”三大手段持续加大社会投入,正式启动了公益创投计划。联想的公益创投计划以“让爱心更有力量”为宗旨,在全国范围内公开征集公益组织,为其提供定制化的能力建设和志愿服务支持。经过严格评选,联想在全国范围内资助了16家民间公益组织,发放近300万元创投款。从奥运赞助商到公益组织赞助商,联想的企业社会责任战略发生了重大转型。通过公益创投战略的广泛实施,联想以有限的社会投入获取了最大的社会影响力,培养了潜在市场,增强了主营业务的市场竞争力。

(三) 马应龙:追求利益相关者多元均衡战略

马应龙的经营宗旨“为顾客创造健康,为股东创造财富,为员工创造机会,为社会创造效益”的实质就是“利益相关方多元均衡”,即通过公司经营使各方利益主体均获得持续的、公平的、最大化的利益,以企业为载体构建稳固的利益关系平台。

1. 对员工负责,保障员工权益,建立和谐劳动关系。马应龙首创了“动力系统——活力系统——压力系统”“三力系统”,其中的动力系统就是激励约束机制,集中体现了马应龙对建立和谐劳动关系的关注。2008年,马应龙重点创新激励品种,逐步实现激励品种整合、优化品种结构和补充激励品种三步曲,持续完善了激励和荣誉体系(物质激励、精神激励和工作激励)、关怀体系、晋

升体系、认可体系、成长体系、奖惩体系、共享体系、薪酬体系、福利体系等九大体系建设。相继制定并实施了加分红包制、项目合作制、重大项目悬赏制等制度,极大地调动了员工的积极性,起到了良好的激励作用。

2. 对顾客负责,环保经营,打造提供“性价比最优”产品的成本与质量管理体系。马应龙始终坚持通过健全精细化成本管控体系、强化工艺成本技术革新等方法,最大限度控制并降低生产成本,确保对目标客户消费价值的最大化输出。公司主导品种马应龙麝香痔疮膏、麝香痔疮栓等药品在显效率、治愈率明显优于竞争品种的情况下,市场零售最高限价低于竞争品种达20%以上。在产品质量管理方面,马应龙于2004年整体通过GMP认证,建立了药品不良反应监测报告网络和药品主动召回制度。在环境保护方面,马应龙建立了详细而成熟的环境保护资金预算机制,坚持实施全过程污染控制和持续改进,并积极通过行业协作、企业生产链及延伸、社区互动等多种方式促进社会各界关注环境保护,获得了由国际权威机构SGS颁发的环境管理体系ISO14000认证。

3. 对商业合作伙伴、社区负责,积极投身公益慈善事业。马应龙将经销商、供应商等上下游合作伙伴视为马应龙大家庭的成员,积极构建长期、稳固的战略合作伙伴关系。马应龙通过体制机制的创新保障其参与社会公益事业的连贯性、稳定性和可操作性。2007年正式设立马应龙慈善基金会,有选择、有目的地组织相关慈善活动,构建了独立运行、广泛融资、专户管理、集中使用的社会公益事业平台,兼顾了企业经营的效率和公平。据统计,近几年来,马应龙累计对外捐赠超过1000万元。

4. 完善公司治理,以良好的业

绩和利润分红回报股东。自1995年以来,公司主要财务指标始终保持持续增长,主营业务收入年均增长率达22.89%,净利润年均增长率达36.14%。在业绩稳步增长的同时,公司高度重视对投资者的合理回报,积极构建起与股东和广大投资者的和谐关系,坚持稳健、连贯、匹配的利润分配原则,在广泛征求各方意见的基础上,制定出合理的利润分配方案回报股东。自2004年5月上市以来,公司累积现金分红达87 500 255元(不含2008年度已实施分红)。

三、几点启示

虽然企业越来越倾向于将社会责任活动提高到战略的高度,为企业的经营助力,但企业社会责任投入所带来的短期成本仍令大部分企业备感困惑。因此,当企业因各种原因陷入困境的时候,社会责任活动往往成为其首先削减的成本项目。事实上,如果企业能将社会责任活动与其宗旨统一起来,将会使两者相互呼应,相得益彰。

公司财务战略作为企业经营的核心枢纽,该如何更好地适应企业社会责任的变革,并转化为可实施的战略决策和行动方针?来自德青源、联想和马应龙的案例分析表明:全面社会责任导向的公司财务战略变革具有重要意义。第一,通过对利益相关者多元均衡目标的关注,企业融资能力和投资回报都能得到显著提升;第二,在财务战略决策中融合公司对社会责任的关注有利于提高企业整体协调性,从而提高企业的协同效应,提升企业声誉和信誉;第三,社会责任导向的财务战略着眼于长远利益与整体绩效,有助于创造并维持企业的长期财务优势,规避财务风险。■

(作者单位:华中科技大学管理学院)

责任编辑 刘莹