

目的指南手册

创造共享价值 推动目的实现



编辑者：乔治娜·埃克特 & 鲍比·西尔滕

译者寄语

很荣幸能够翻译《目的指南手册》这一内容，并将“创造共享价值”这一议题介绍给更多中国大陆的读者。

在翻译这一内容过程中，我们再次感受这一议题对中国大陆的意义。过去一年中，在疫情影响下，中国大陆更多的企业，开始关注本身对社会的价值，我们也观察到了越来越多的企业开始关注于将核心业务与社会议题相结合的方式从事公益，此外《目的指南手册》中所倡导的其他方式，也在国内慢慢以其他方式被验证。

毫无疑问，这一手册将为企业如何从事公益，提供一个更有效的途径。手册中所提到的方法与工具及相关的实践案例，也将为相关企业提供一次体检的机会，帮助企业更好地识别目前所处于的阶段和努力改进的方向，推动企业更有效的为自身及社会创造价值。

我们希望这一手册在中国大陆被更多地看见，链接更多对“创造共享价值”这一议题关注的人，一起推动更多企业实践。

张威威，先声实验室 创办人

很感谢各方的协助与参与，共同完成《目的指南手册》的翻译，也期望有更多志同道合的朋友加入我们，一同推动“创造共享价值”在中国大陆实践。

曾焕博，先声实验室 联合创始人

FSG 和 " 共享价值倡议 " 感谢译者主动将《目的指南手册》翻译成中文，并捐赠给公众使用。我们还要感谢中国版《目的指南手册》的同行评审老师。

刘洗静仪，香港教育大学 校长顾问

序言

作为和马克·克雷默一起提出“共享价值”（shared value）概念的合著者，我对《目的指南手册》的出版感到兴奋。2000年，我们共同创立了FSG，最初希望通过基金会推动具有社会影响力的创新。随着在2006年在《哈佛商业评论》上发表《战略与社会》（Strategy and Society），2011年又发表《创造共享价值》（Creating Shared Value），我们把注意力转向商业在社会中的作用。从那时起，关于企业社会影响力的对话与实践有了巨大的增长和进化。世界各地的商业领袖对将社会影响力融入核心战略的共享价值理念已产生深刻共鸣，也越来越直观地认识到，利用可盈利、规划化的商业模式来解决社会问题的力量。《目的指南手册》是这一运动更向前进的重要一步，会将共享价值思维的力量提升到一个新的高度。

2011年，FSG举办了首届共享价值领导峰会，并在2012年正式启动了共享价值倡议（Shared Value Initiative，简称SVI）以推动议程研究。通过与FSG的合作，SVI与创新的合作伙伴公司一起引领这条路，并发表了众多代表世界各地公司的基础报告、文章和案例研究。第一个共享价值全球合作伙伴组织于2014年在澳大利亚成立，随后是印度、香港和非洲，并在其他许多国家也开展了活动。

一个重要的里程碑是从2015年起，我们与《财富》杂志合作发布了“改变世界”榜单，每年评选出50家大型企业，这些企业采用了共享价值战略，不仅呈现出有规模的社会影响力，也对其收入和盈利能力贡献良多。数百家公司登上《财富》榜单，并激励更多的公司努力通过自己的业务让世界变得更好。

另一个转折点是，近年来共享价值已成为无数公司的战略关键部分，如沃尔玛（Walmart）、探索（Discovery）、美国BD公司（Becton Dickinson）、意大利国家电力公司（Enel）、雀巢（Nestlé）等。像贝莱德集团（BlackRock）首席执行官拉里·芬克（Larry Fink）这样的顶级投资者已经接受了这一观点：企业需要一个更广泛的社会目的，而不仅仅是为股东服务。正如拉里所写的，“目的”和“利润”并不冲突，而是“不可分割地联系在一起”——这正是共享价值的理念基石。

目的和共享价值的概念的时代到来，它们几乎已在所有大小公司中传播开来。新冠肺炎危机更强调了可持续的社会影响力是一项商业要务。然而，对于目的到底是什么，以及企业应该如何去实现它，我们还有很多需要去了解。仅仅以目的为导向还不够，如果企业想要产生规模化的影响力，就必须利用好共享价值。《目的指南手册》通过九种基本的共享价值实践将目的转化为行动，使行动步骤具体化并提供启发性的例子。我们非常希望并相信，这一工具将有助于在世界各地扩大目的的影响力。

迈克尔·波特

哈佛商学院，威廉·劳伦斯主教教授

目录

5	前言
6	利润之外的目的
7	目的的兴起
9	成为目的导向型公司
11	宣布一个重要的目的
12	文化与共享价值
13	通过共享价值将目的付诸实践
13	目的与共享价值
14	目的指南手册的五个要素
15	目的指南手册的九种实践
19	战略
20	实践一：机会识别 [相关实践案例：2+5]
23	实践二：差异化的来源 [相关实践案例：1+4]
26	实践三：战略、目标与资源 [相关实践案例：6+7]
30	运营
31	实践四：规模化创新 [相关实践案例：2+5]
35	实践五：新型合作模式 [相关实践案例：1, 4, 7+9]
39	实践六：评估和报告 [相关实践案例：3]
43	人事
44	实践七：组织设计 [相关实践案例：3, 5+8]
48	实践八：人才获取与发展 [相关实践案例：7]
53	实践九：参与和沟通 [相关实践案例：5]
58	常见错误
59	重组和恢复：应对挫折
60	专业术语
61	尾注
62	特别致谢

前言

公司正在渐渐爱上目的这个概念。似乎没什么理由不爱。其实这样挺好的，因为公司目的理应是充满活力的、鼓舞人心的、有共同愿景的。

但是仅仅制定一个超越利润的目的就足够了吗？我们不这么认为。

我们基金会战略集团（Foundation Strategy Group，以下简称 FSG）已经与目的导向型公司合作了 20 年，并在 9 年前将“共享价值”的概念带到了全世界。共享价值是指企业利用其核心业务，推动社会变革和增强竞争力的商业准则。此后不久，我们发起了共享价值倡议（Shared Value Initiative，以下简称 SVI）。最近，我们的目的工作小组一直在努力开发新的框架和工具，以帮助领导者和组织通过战略视角阐明并激活目的，使其对社会和商业形成更强的相关性和更大的影响力。

你正在阅读的《目的指南手册》是一本指南，它将帮助读者通过共享价值将公司的目的付诸实践，并在实践过程中起到辅助作用。本手册并未针对任何特定行业或公司类型，因此它并不是一本菜谱，而是一个工具，它从全景开始，然后介绍通过共享价值实现目的的机制，我们认为这是实现企业目的潜能的最有力的实践。手册提供了一些行动步骤、建议和实例，将帮助实践者在公司、业务生态系统乃至整个社会的变革中取得先机。

在发布《目的指南手册》的最初版本时，很荣幸有 20 多位企业共享价值实践者为其编写和完善做出了贡献，感谢他们积极的反馈、建议和修订。《目的指南手册》将持续受益于用户的输入，因此欢迎您向 comments@purposeplaybook.org 发送邮件提供反馈，以便我们为下一个版本进行改进。

企业做出实现超越利润的目的承诺让我们感到振奋，我们希望这本手册能帮助您和您的公司将这一目的付诸实践。

—— 目的小组

尼基尔·本布（Nikhil Bumb）	FSG 副总监
乔治·埃克特（Georgie Eckert）	共享价值倡议高级项目经理
格雷格·希尔斯（Greg Hills）	FSG 联席首席执行官
马克·克雷默（Mark Kramer）	FSG 联合创始人兼董事总经理
阿黛布·马哈茂德（Adeeb Mahmud）	FSG 董事总经理
马克·普菲策（Marc Pfitzer）	FSG 董事总经理
鲍比·西尔滕（Bobbi Silten）	共同价值倡议董事总经理
丹·史密斯（Dane Smith）	FSG 董事总经理

利润之外的目的

公司应该有一个超越利润的目的吗？如果你的答案是“是”，那么这本《目的指南手册》就是为你准备的。

公司期望正在不断发展，公司也需要与这些期望一起发展。2019年8月，美国商业圆桌会议（U.S. Business Roundtable）提出了一份[关于公司宗旨的新声明](#)¹，表达了“对所有利益相关者的基本承诺”，而不仅仅是股东。这就是需求变化的有力说明。这些全球性公司承诺将以一个新的目的为主导。现在，他们需要将这一目的付诸实践。

《目的指南手册》旨在帮助公司更好地理解什么是目的导向型组织，什么样的目的值得拥有，以及如何通过专注于[共享价值](#)²的商业准则来实现这个目的的承诺。共享价值寻求通过利用公司的核心业务来提高公司的竞争力，同时改善社会和经济状况。虽然公司也能以其他方法来实现目的驱动，但我们相信共享价值是推动公司实现目的潜能最强大的动力。

让我们先来看看为什么目的很重要。



如果没有目的感，任何企业，无论是公立还是私立，都无法充分发挥其潜力。

拉里·芬克 (Larry Fink)

贝莱德
董事长兼首席执行官

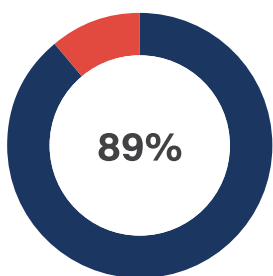
目的兴起

最近，公司应该有一个超越利润的目的，成为世界各地都很流行的话题。消费者从目的驱动型公司购买产品和服务的可能性较其他公司高出三分之一，而换掉通常购买的品牌的可能性要超过 50%。³ 这个现象在更年轻的下一代领导者中尤甚，70% 的千禧一代表示，公司对社区的承诺和社会影响举措，将影响他们在哪个公司工作的选择。⁴

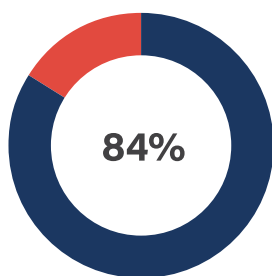
到 2025 年，预计千禧一代将占全球劳动力的 75%。因此，如果雇主想要吸引和留住最优秀的人才，就必须牢记这一点。与此同时，投资者也在发出自己的声音。贝莱德是全球最大的投资管理公司，管理着 7.4 万亿美元的资产。贝莱德董事长兼首席执行官拉里·芬克，在 2018 年致 CEO 的年度信中指出，公司需要有一个目的，不仅要实现利润，还要“为社会做出积极贡献”，否则就有可能失去贝莱德的支持。“没有目的感，任何公司，无论是公营还是私营，都无法实现其全部潜力。”

由于各个地方的公司都在追求利润之外的目的，商业领袖们也逐渐注意到这一点。2015 年，安永⁵ 委托哈佛商业评论分析服务对全球 474 名高管进行了一项调查，结果显示所有高管一致认为目的十分重要。该研究将目的定义为“一个令人鼓舞的理由，可以激励并呼吁组织、合作伙伴、利益相关者采取行动，并为当地和全球社会带来效益。”

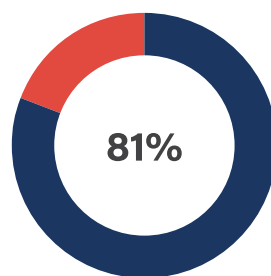
哈佛商业评论分析服务 / 安永调查的几个要点清楚表明：



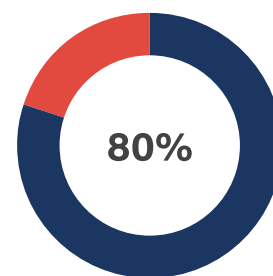
相信拥有共同目的的组织会让员工满意



相信如果与目的整合，他们的业务转型将取得更大的成功

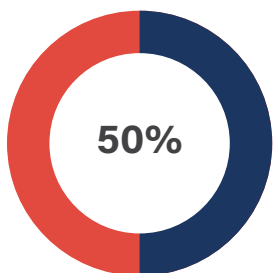


相信目的导向型公司可以提供更高质量的产品和服务

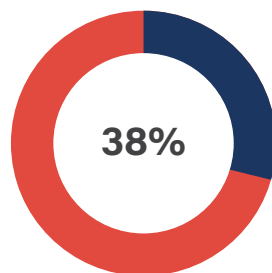


相信拥有共同目的的组织将拥有更高的客户忠诚度

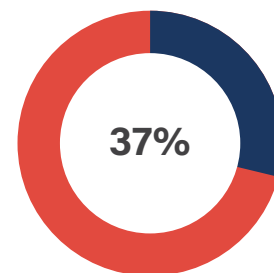
尽管已经对目的的价值有了清晰的理念，高管们仍旧面临着如何在组织中嵌入目的，并在战略、经营和人事中实现目的的挑战。



认为组织的战略反映了他们的目的感



认为自己的员工对组织目的有明确的理解，并对核心价值理念和理念有承诺



认为他们的业务模式和运作方式与目的十分一致

公司显然有必要也有意愿采用利润之外的公司目的。然而，当考察企业高管们对目的实际上融入了企业经营方式的程度的看法时，就会发现其实存在脱节。本手册指明了通过共享价值，从想法到行动计划的目的之路，通过利用核心业务来解决重大的和有意义的社会问题。

《目的指南手册》概览

- 定义一个公司目的，整合未被满足的社会需求，利用公司的资产来创造积极的变化，并加强公司的竞争地位。
- 通过《目的指南手册》将公司的目的付诸行动，在创造更可持续的社会和商业环境的同时，也让公司日渐卓越且更具竞争力。
- 通过共享价值，将目的整合到战略、经营和人事实践中。
- 认识到公司文化在实现目的和共享价值目标中所扮演的角色。
- 通过实施以下九个措施，提升共享价值表现，实现目的。

战略	运营	人事
1. 机会识别	4. 规模化创新	7. 组织设计
2. 差异化的来源	5. 新型合作模式	8. 人才获取与发展
3. 战略、目标和资源	6. 评估和报告	9. 参与和沟通

成为目的导向型公司

哈佛商学院教授罗莎贝丝·莫斯·坎特说：“那些长期表现优异的公司在其运营中建立了与经济目的同样重要的社会目的。”⁶ 目的导向型公司需要深刻的承诺和持续的投入，因为全球社会的规范、消费者和员工期望、政府政策以及其他外部因素都是不断变化的。作为目的驱动的领导，需要有足够的耐心和公司目的的实现承诺的长期规划。

成为以目的导向型公司并没有什么神奇的公式，但是大多数目的导向的组织，除了利润之外，还包括社会和环境利益的目的，通过政策、项目 and 实践来支持他们的目的潜能。比如一系列价值观和社会参与活动，包括可持续性、企业社会责任、慈善、政府关系和社区参与。我们认为，对目的导向型公司来说，最有力的实践之一是共享价值，共享价值应该是目的导向型投资组合中的主导因素，以推动对社会产生最重大的影响。详情请见下一页的目的导向公司的实践组合。

共享价值是哈佛商学院迈克尔·波特教授和 FSG 联合创始人兼董事总经理马克·克雷默在 2011 年《哈佛商业评论》的开创性的文章《创造共享价值》（Creating Shared Value）中提出的概念。他们将共享价值定义为“提高公司竞争力同时改善公司所在社区的经济和社会条件的政策和经营实践。创造共享价值侧重于识别并强化社会和经济进步之间的关联。”



创造共享价值侧重于识别并强化社会和经济进步之间的联系。

迈克尔·波特
(Michael E. Porter)

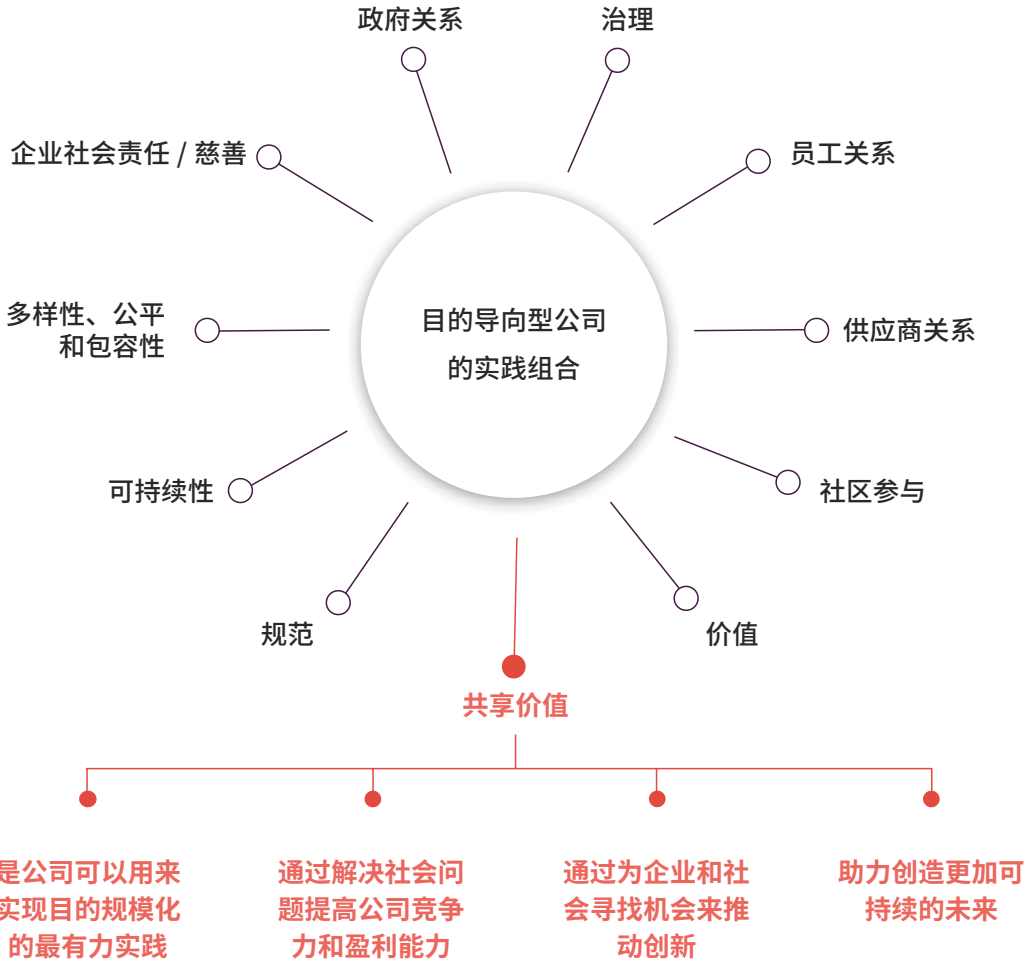
哈佛商学院教授

马克·克雷默
(Mark Kramer)

FSG 联合创始人兼董事总经理

我们相信共享价值是公司实现其目的最有力的实践，因为它利用核心业务来推动社会变革。同时它也是最务实的实践方式之一，因为共享价值依赖于核心业务实践和秘诀。无论是解决长期的社会问题，如医疗保障、就业自由和农业技术的改良；还是着眼于环境机会，如回收塑料的新用途、零砍伐森林和可再生能源，共享价值实践都能为公司提供创新、竞争的新方式，并创造可持续的商业环境。共享价值还让公司在积极应对社会和环境挑战的同时，实现其解决方案的规模化。虽然政府和民间社会在解决社会问题方面有着至关重要的作用，但与私营部门相比，它们的资源相形见绌。如果能够更有效地利用私营部门的资源，同时满足社会和商业需求，这对社会和环境所面临的挑战和机遇带来的影响将是十分显著的，也会为我们的生活带来积极的改变。

目的导向型公司的实践组合



宣布一个重要的目的

为了了解目的的潜能并增加目的的影响力，我们先研究一下什么可以让目的变得有价值。

我们将目的定义为公司存在的理由，既能有助于解决社会问题，也能为公司创造重要的经济收益。为了真正以目的为导向，公司的目的必须解决未被满足的社会需求（目的不能是一个通用的目的，也不能仅仅关注如何满足客户需求），并整合到战略、经营和与人事相关的业务中。目的还应该为公司和社会创造可衡量的价值。

我们相信，当一个公司的目的是有意义的、真实的、可盈利的、严肃的时，它才是最有效的。不幸的是，现在有很多公司已经制定了自己的目的，但这些目的只不过是员工海报和营销活动的文字而已。要想设计出一个对企业和社会产生实质性影响的有效目的，我们为您提供了一些指导：

目的应该是

- > 有意义的
- > 真实的
- > 可盈利的
- > 严肃的

有意义的：有一个旨在满足社会或环境需求作出有意义贡献的目的，如联合国可持续发展目标（United Nations Sustainable Development Goals，简称 SDGs）所阐述的需求。⁷

真实的：目的需要反映在公司的文化中，植根于公司的历史中，并在整个公司的经营中体现。真正有目的的公司不应该使用任何与它所宣称的目的相矛盾的“反目的”战略。



我们将目的定义为公司存在的理由，既能有助于解决社会问题，同时也能为公司创造重要的经济收益。

FSG 和 共享价值倡议

可盈利的：当目的能带来可观的利润时，公司就会有明确的动机来深入理解社会和环境问题的驱动因素，为解决这些问题投入大量资金，与其他组织合作，并将其努力的规模最大化。

严肃的：目的导向型公司要求高管对实现目的负责，并将其反映在绩效及目标薪酬中。

目的对于为公司创造共享意义是很有力量的。想要了解更多相关观点，请参见关于《值得拥有的企业目的》这篇[博文](#)⁸。

文化与共享价值

共享价值在公司特有的企业文化中才真正鲜活起来。为了最有效地推动共享价值的实现，要了解公司文化是鼓励还是抵制，以及可以如何改进，以帮助加速共享价值的实现。

例如，公司文化是否存在短期导向目标，以致于没有耐心去做共享价值方面的努力，可能它无法在本季度或今年就有成果？公司文化是不是各自为政，领导者是不是死守各自的地盘，以致于可能会损害共享价值的合作本性？公司文化是否高度重视自己解决问题，以致于在商业生态系统中与外部伙伴合作可能具有挑战性？

了解企业文化是让它为共享价值努力和推动成功而工作的第一步。如果希望了解更多关于企业的知识，《哈佛商业评论》的这篇文章名为[《企业文化领袖指南》](#)⁹是一个极好的资源。

通过共享价值将目的付诸实践

看到这里，我们希望您已经确信，共享价值在将目的付诸实践并发挥目的潜力对企业和社会产生积极影响方面起着至关重要的作用。由于目的不同，不同公司、地区、行业和影响区域的共享价值都是独一无二的。在公司同样独特的文化中，它也充满活力。

我们确定了九种公司共有的基本共享价值实践，可以帮助公司加速其共享价值的业绩表现。这些实践可分为 战略、运营和人事三个领域，代表了将产生更大共享价值影响的关键实践。结合目的和文化，他们共同代表了《目的指南手册》中目的的五个要素，我们将先看这些元素，然后继续介绍这九种实践。

目的与共享价值

- > 越来越多的公司宣布了自己的目的。

- > 但是，没有整合到业务战略、运营和人事实践中的目的不真实，且影响力有限。

- > 共享价值是兑现公司目的的最有效方法。

- > 共享价值有助于实现未满足的社会需求，同时还能为企业创造价值。

- > 共享价值在三个层面上运作：
 1. 重新确认需求、产品和客户
 2. 重新定义价值链中的生产力
 3. 改善当地的商业环境 / 生态系统

目的练习

目的是指南手册框架的开始和中心，我们这就来探索什么才是有意义的目的，以及它对贵公司的意义。

我们公司的目的是：

[示例答案：帮人省钱，让他们生活得更好]

如果我们履行了自己的目的，世界将会：

[示例答案：更加公平、可持续和健康]

贵公司如何利用共享价值实现目的（使用一种或多种方法）：

1. 重新确认需求、产品和客户

[示例答案：创建包容性金融产品以覆盖金字塔底层客户群]

2. 重新定义价值链中的生产力

[示例答案：投资于发展和支持一线工人]

3. 改善当地的社会生态系统

[示例答案：与当地社区的原材料供应商合作提高产量]

我们公司的目的体现在：

- 文化
- 战略
- 运营
- 人才管理与发展
- 其他

应当具有的目的：

有意义的：

目的是对未满足的社会或环境需求做出有意义的贡献。

真实的：

目的必须反映在公司的文化中，要在公司的历史中扎根并在运营中得到体现，并且不应有任何与目的相反的“反目的”策略。

可盈利的：

当目的导致有意义的利润时，就会有明显的动机去深刻理解社会问题的驱动因素，为解决这些问题投入巨资，与其他组织合作，并扩大规模。

严肃的：

以目的为导向的公司要求高管为实现其目的负责，并将其反映在绩效目标和理想的薪酬中。

文化练习

根据《企业文化领袖指南》，公司的文化可以帮助或阻碍其目的和共享价值理念。

有关文化和共享价值的更多信息，请查看《如何建立支持共享价值的企业文化》这篇博文。

探索公司的文化，以更好地了解其潜在影响力。

选择 4-7 个描述公司文化的词

[示例答案：竞争，协作]

**你认为你的文化是否有助于或妨碍实现你的潜在目的？
你的文化如何支持你的共享价值取向？**

你希望自己的文化发生什么改变，从而实现目的和共享价值？

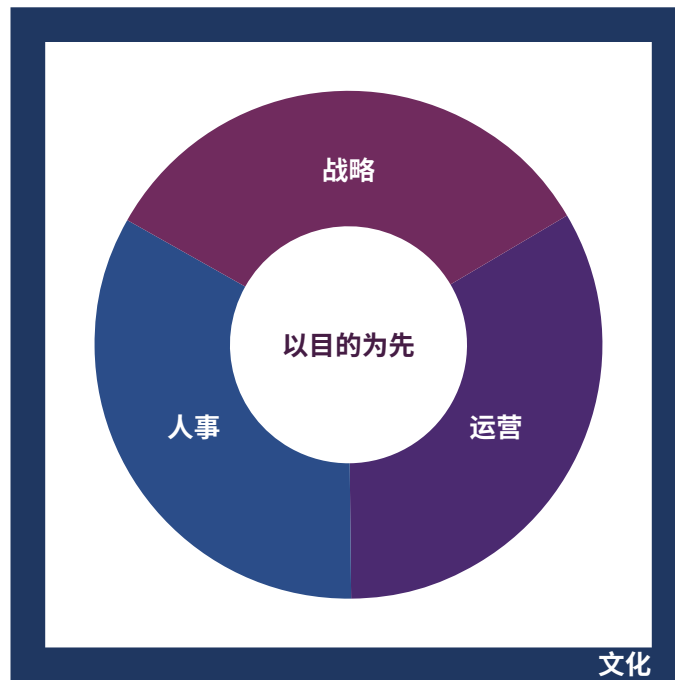
[示例答案：更加长期主义]



文化是组织的默认社会秩序：它塑造了态度和行为。文化规范定义了团体中鼓励、劝阻、接受或拒绝的事物。只要与个人价值观、动力和需求保持一致，文化就能释放出巨大的能量来实现共同的目的……

**企业文化领袖指南
(Groysberg, Lee, Price,
and Cheng)**

目的指南手册的五个要素



1. 以目的为先

公司之所以能够同时解决社会问题并为公司创造可观的财务价值，是因以目的为先，以有意义的、真实的、可盈利的、严肃的目的为指导。

2. 文化

组织内隐性的企业文化秩序，将影响组织态度、行为和价值观。以目的为导向的组织有同时解决商业和社会问题的雄心。他们拥护创新、敢于冒险、善于协作。

3. 战略

共享价值的实践者通过解决未满足的社会需求找到差异化的来源，并创造一个更可持续的商业环境。它们以公司目的为指导原则，并在一个、两个或所有三个层次上实现其目的。

4. 运营

共享价值的实践者将公司的活动、运营方法和方式与反映未满足的社会需求和业务成功障碍的外部条件紧密联系在一起。它们以一种思维方式和文化为指导，即企业和社会可以从共同的活动中相互受益。

5. 人事

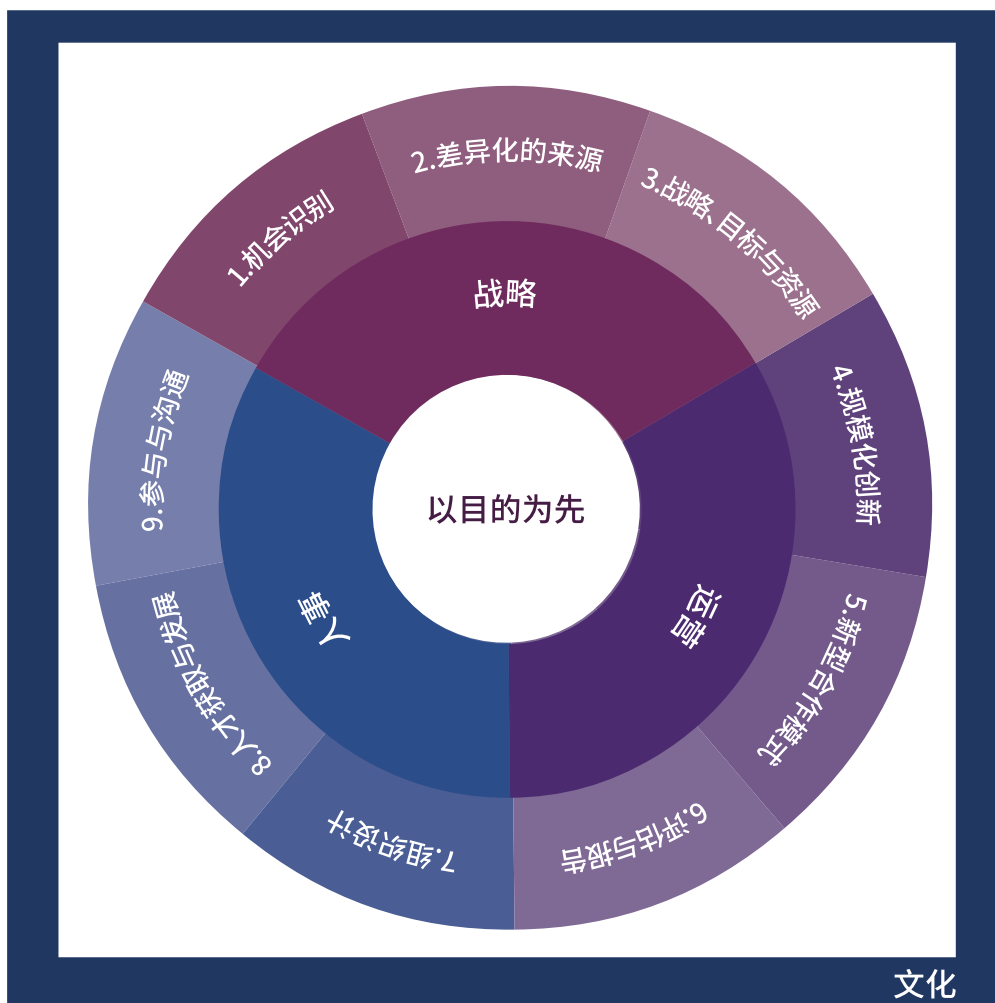
共享价值的实践者是有目的的，公司的人事安排是使这些人能够发挥才能并赋予其能力以重新构想业务方式的关键。以目的为导向的公司通过有意义的工作和超越利润的原因来吸引、保留和发展人才，并且它们创建了一种包含创造力、共同创造、从错误中学习，以及挑战现状的文化。

目的指南手册的九种实践

在本节中，我们将详细介绍将目的与共享价值付诸行动的细节。我们已经确定九种关键实践，这些实践代表了启动共享价值策略的最重要方法。我们为每种实践提供了整体的描述，以及可以帮助你的公司走向理想状态的行动，来自共享价值公司的有用示例以及研究，文章和其他资源等链接。

当你利用这本指南手册时，请将其视为指南而不是食谱。你可能需要根据自己的具体情况进行调整或跳过某项行动。力求了解每种行为和行动，以了解其如何应用于你的共享价值努力当中。

无论你是初学者还是经验丰富的共享价值实践者，我们都希望这些做法能为你提供帮助，并增强公司对社会和企业的积极影响。



九种实践 – 概述

九种实践分别在“战略”、“运营”和“人事”三个领域中。

接下来，你将找到每个实践领域（元素）以及在每个领域下的三个实践的描述。

战略

共享价值的实践者通过**解决未满足的社会需求找到差异化的来源，并创造一个更可持续的商业环境**。他们以公司目的为指导，并以共享价值实现目的。

1. 机会识别

确定并优先考虑社会和环境机会，包括未满足的社会需求，以创造积极的商业影响。

2. 差异化的来源

通过将社会影响与商业价值创造联系起来，选择有助于在竞争中脱颖而出的机会；使以上成为商业模式的基础。

3. 战略、目标与资源

制定战略，确定优先事项和目标，并根据目的分配资源；找到减轻当前做法造成的负面张力的方法，并建立强有力的治理流程，以确保共享价值的完整性和进步。

运营

共享价值实践者将**公司的活动、运营方法和方式与反映未满足的社会需求和业务成功障碍的外部条件紧密联系在一起**。它们以一种思维方式和一种文化为指导，这种文化和观念拥有这么一种信念，即企业和社会可以从共同的活动中相互受益。

4. 规模化创新

拥抱一个开放的创新过程，该过程试图从受其影响的角度来理解问题，并通过协作得出解决方案；测试可复制的创意，并规模化可行的想法。

5. 新型合作模式

汇集以新的和出乎意料的方式交付共享价值所需的参与者、资源和系统；相信真正的合作伙伴关系和新的合作对于共享价值的成功至关重要。

6. 评估和报告

确定共享价值努力的商业和社会成果，了解它们的联系和任何加强的影响；分析结果为未来的战略和运营包括规模化决策提供依据。

人事

共享价值的实践者是目的导向的，**公司的人事实践是使这些人才发挥才能并赋予他们权力，以重新构想业务方式的关键**。以目的为导向的公司通过有意义的工作以及超越利润的原因来吸引、保留和发展人才，并创建一种拥抱创造力、共同创造、从错误中学习、承认弱点以及挑战现状的文化。

7. 组织设计

创建结构、角色、关系和流程，以鼓励并实现跨职能和部门之间的协作和共同创造，并在适当时与竞争对手、民间社会、政府和其他相关角色进行协作，以更好地实现共享价值。

8. 人才获取与发展

寻找目的导向的人才，吸引、保留和发展这种人才；培养和支持人才的共享价值思维方式。

9. 参与和沟通

通过目的和对共享价值的承诺在内部和外部与人们互动；寻求通过信息、灵感和相关故事来加深并维持这一承诺。

战略

主要实践领域 1

共享价值的实践者通过**解决未满足的社会需求找到差异化的来源，并创造一个更可持续的商业环境**。他们以公司目的为指导，并以共享价值实现目的。

战略领域有以下三种部分：

1. 机会识别
2. 差异化的来源
3. 战略、目标与资源

对于每种实践，我们都会提炼出最佳案例描述，推进共享价值进程的建议和应用案例。

1. 机会识别

确定并优先考虑社会和环境机会，包括未满足的社会需求，以创造积极的业务影响。

优秀实践描述	如何推进
系统地评估哪些社会挑战为企业带来风险、成本和机会	<ul style="list-style-type: none">▪ 使用像 ERM（企业风险管理）和 / 或 ESG 评估之类的重要性工具，通过社会视角来盘点业务的机会和风险。▪ 定期关注市场研究（例如，消费者调查、创新期刊、趋势报告），以考虑与社会和环境问题相关的公司战略链接。▪ 研究联合国可持续发展目标（SDGs），以识别高度优先的社会需求。▪ 探索外部资源，例如可持续发展会计准则委员会（SASB），以帮助指导评估。▪ 寻求确定增长机会，而不仅仅是减轻风险的优先事项。
审查所有业务战略要务，以识别与社会和环境问题有关的问题	<ul style="list-style-type: none">▪ 查看你公司的业务优先事项（例如，增加市场份额，进入新市场），然后仔细考虑如何通过帮助解决社会问题来实现这些目标。▪ 确定实现这些优先级可能需要的资源、网络和市场。▪ 确定潜在的社会和环境需求，这些需求可能会带来机会或障碍，从而更好地实现业务成果。
加深专业知识，了解相关的社会挑战以及与业务驱动力的联系	<ul style="list-style-type: none">▪ 确定并吸引各级内部利益相关者，以随时了解不断变化的业务需求。▪ 确定并吸引外部利益相关者，包括民间社会、政府（包括监管机构）、专家、评论家、消费者的声音以及其他相关合作伙伴，以了解不断发展的社会挑战。▪ 开发工具和实践，并寻求信息资源以帮助你及时了解公司运营所处的瞬息万变的环境。

实践行动：

机会识别

雀巢 进行了彻底的重要性分析，以识别共享价值活动。该过程有助于发现对业务和雀巢的利益相关者最重要的经济、社会和环境问题。创造共享价值——相信公司只有通过为股东和社会创造价值才能长期成功的信念——是雀巢开展业务的基础。该公司将工作重点放在三个相互关联的影响领域：信任雀巢产品和品牌的个人和家庭，其运营所在的社区以及全球。

探索 (Discovery) 是一家在南非成立的全球保险公司，在南非将与生活方式相关的疾病流行作为创造共同价值的机会。其业务模式“生命力”巩固了保险和金融服务，通过将行为经济学与临床科学相结合来创造共享价值，从而鼓励和奖励会员多做运动、饮食健康、管理压力以及管理和改善健康。健康的行为改变带来了更高生产率的社会和较低的保险费等财务收益，同时扩大了 Discovery 在其所有金融服务领域的市场份额、利润率和消费者基础。

雅培 (Abbott) 看到了帮助印度奶农的共享价值机会，那里的雅培营养业务需要高质量的牛奶，但奶农通常无法获得所需的培训和资源来发展自己的农场和增加收入。雅培的印度乳业计划为 1500 名小农户提供了基础设施和培训，提高了牛奶质量，从而增加了农民收入，同时

建立了可转让的技能。这也帮助雅培获得了高质量和高性价比的原料，以在当地生产其营养产品并建立了可持续的供应链。

PayPal 正在利用其技术和规模来使金融服务民主化，并改善全球数十亿人的财务健康状况。随着世界变得无现金化和移动手机激增，PayPal 看到了与合作伙伴生态系统一起创造新技术的机会，这些合作伙伴可为资金不足和服务不足的新市场提供优质、便捷、安全和易于使用的金融服务。

更多学习资源

- 雀巢的做法：创造共享价值：
<https://www.nestle.com/csv/what-is-csv>
- 雀巢创造共享价值战略，哈佛商学院案例研究：
<https://hbsp.harvard.edu/product/716422-PDF-ENG>
- 探索有限公司共享价值案例，哈佛商学院案例研究：
<https://hbsp.harvard.edu/product/715423-PDF-ENG>
- 雅培：在乳制品行业更强：
<https://www.abbott.com/responsibility/social-impact/shared-impact/india-dairy.html>
- PayPal：种族平等的商业案例，2017 年共享价值领导峰会：
https://www.youtube.com/watch?v=6jQZLQAIJLM&feature=emb_title

机会识别清单

下面的清单包含了进行每种练习的关键行动。

有关其他详细信息和完整列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 从社会角度盘点企业的机会和风险
- 定期检视市场研究
- 利用可持续发展目标来确定高度优先的社会需求
- 研究业务优先事项以及如何通过帮助解决社会问题来实现
- 确定满足这些优先级所需的资源、网络和市场
- 确定并吸引内部和外部利益相关者
- 开发工具和实践，并寻求信息资源，以了解贵公司的经营状况。

笔记

2. 差异化的来源

通过将社会影响与商业价值创造联系起来，选择有助于在竞争中脱颖而出的机会；使该联系成为商业模式的基础。

优秀实践描述	如何推进
<p>找出最能充分利用公司独特资源的机会，解决那些与业务相关的还未被满足的社会需求</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 从优先机会列表中（请参见“机会识别”），通过解决与公司资源有关的社会问题（例如可靠的原材料供应链，尚未开发的就业池中的忠诚员工），确定贵公司可以拥有差异化和竞争优势的领域 ▪ 确定贵公司是否需要开发或获取新资源来解决优先机会。 ▪ 选择创造社会效益和商业价值最佳组合的机会（即经济效益以及其他收益，例如创新，人才流失，新市场）
<p>在所选择的机会领域中，确定当前业务实践的正面、中性和负面的影响</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 检查当前业务活动如何与所选机会领域相交叉。 ▪ 客观地评估当前的政策、实践、项目、活动和文化，使之与机会相一致，并确定其对既定的公司目的和共享价值目标的影响是正面的、中性的还是负面的。
<p>揭示正面、中性和负面影响的含义，并明确说明公司将来会做什么和不会做什么</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 确定公司的哪些政策、实践、项目，活动和文化属性可以增强或加速共享价值。开发工具和实践，并寻求信息资源以帮助你及时了解公司运营所处的瞬息万变的环境。 ▪ 确定如何消除、减少和 / 或重新设计那些与目的不一致的政策、实践、项目、活动和文化属性，帮助加速共享价值。

实践行动：

差异化的来源

意大利国家电力公司 (Enel)，总部位于意大利的全球公用事业公司，正在将其总计 760 亿欧元的商业模式转向可再生能源，并淘汰其燃煤电厂。得益于对共享价值的承诺和提供可负担的清洁能源，即使在最偏远的市场中，Enel 也更具可持续性、效率和利润。这也使得 Enel 成为全球领先的私营可再生能源运营商。

印第纺织 (Inditex)，Zara 和 Massimo Dutti 等品牌所属的全球时装零售商，已经认识到服装业对环境造成的巨大破坏。在与竞争对手的较量中，该公司致力于通过投资于新的回收技术、有机和可持续材料以及可再生能源，建立零废弃的环保供应链。因此，Inditex 被公认为世界上最可持续的零售公司之一。

澳大利亚国民银行 (National Australia Bank) 意识到，客户的财务状况是其成功不可或缺的要素。因此，NAB 重新设计了一项帮助客户度过困难的产品——NAB Assist，向那些无法在没有援助的情况下偿还贷款和抵押的个人，或者可能存在违约、驱逐和坏账周期风险的个人（这些人和他们的家人有可能长年受坏账的影响，这也对银行的经济表现构成风险）提供专业支持。通过这样的方法，提高客户的福利将带来长期的共同利益：在 90 天后，

NAB Assist 帮助的客户中有 97% 可以按期付款，每年可为 NAB 节省 9000 万美元。

IBM 正在使用区块链技术为共享价值挑战带来独特的解决方案，包括更安全的食品供应。IBM Food Trust 建立在区块链上，并创建供应链数据的数字记录，该记录可追踪从采摘食物到在商店出售食物的整个过程。通过简化实时评估食品历史记录的过程，该技术可确保食品安全和新鲜度，确保整个生态系统的交易安全，并减少浪费，同时为公司的盈利做出贡献。

更多学习资源

- 意大利国家电力公司：能源共享价值的未来，哈佛商学院案例研究：
<https://hbsp.harvard.edu/product/718414-PDF-ENG>
- 意大利国家电力公司：重新定义价值链，SVI 案例研究：<https://www.sharedvalue.org/resources/enel-redefining-value-chain>
- 印第纺织：闭环
<https://www.inditex.com/our-commitment-to-the-environment/closing-the-loop>
- 澳大利亚国民银行：关注客户共享价值案例哈佛商学院案例研究：
<https://hbsp.harvard.edu/product/719417-PDF-ENG>
- IBM 食品信托
<https://www.ibm.com/blockchain/solutionsfood-trust>

差异化的来源清单

下面的清单涵盖了推进每项实践的关键行动。

有关其他详细信息和完整的行动列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 通过解决社会问题来确定差异化和竞争优势的领域
- 确定开发或收购新资产以应对优先机会的需求
- 选择创造社会效益和商业价值最佳组合的机会
- 检查当前的业务活动如何与选定的机会相交叉
- 评估当前活动是否对既定的公司目的和共享价值目标产生正面、中性或负面影响
- 扩大积极创造共享价值的公司活动
- 消除，减少和 / 或再设计负面的公司活动

笔记

3. 战略、目标与资源

制定战略，确定优先事项和目标，并根据目的分配资源；确定方法以减轻当前做法造成的负面张力点，并建立强有力的治理流程，以确保共享价值工作的完整与推进。

优秀实践描述	如何推进
制定策略以通过各种业务方法创造共享价值机会	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 探索共享价值的三个层次，并为您的公司确定最佳起点。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 重新考虑产品和服务 2. 重新定义价值链中的生产力 3. 促进本地 / 生态系统发展 ▪ 无论是将共享价值声明为全企业范围的实践，还是职能范围的努力，最好从公司具备实力和能力发展更成熟的领域开始。 ▪ 当一家公司建立其共享价值技能时，它可以扩展到相邻领域，并寻求将其努力扩展到更多职能，部门和 / 或地区。 ▪ 确保共享价值计划与更广泛的公司战略保持一致，以及理想情况下，与商业模式保持一致。
制定一项多年计划，概述共享价值之旅，并设定关键里程碑，包括年度优先事项和目标	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 确定共享价值工作的范围和方法后，制定一项至少要花 3-5 年的计划，。 ▪ 确定 3-5 年内企业和社会的主要目标和里程碑（请参阅“规模化创新”以获取有关开展规模试点的更多信息）。 ▪ 制定战略重点，以实现您的目标，并在需要时帮助组织过渡和 / 或淘汰过时的工作。 ▪ 有关指标和衡量效果的更多详细信息，请参阅“评估和报告”。

续表见下页 >

3. 战略、目标与资源（接上页）

优秀实践描述	如何推进
分配必要的资源以推动共享价值工作并实现既定的里程碑和目标	<ul style="list-style-type: none">▪ 制定资源计划以实现您的共享价值目标，包括财务、人力和物力资源。▪ 确定如何通过资源重新分配和 / 或新投资来资助和支持这些资源。▪ 确定资源重新分配和 / 或继续进行投资所需的 ROI (投资回报率)。▪ 共享价值资源分配的最佳实践是在实施之前计划不同的业务结果，以便在业务可能出现下滑之前识别出响应措施。由于共享价值的努力往往是中长期投资，因此这种规划非常有益，可以保护先前在建立共享价值实践中进行的投资。
制定计划，以处理与共享价值目标和目的愿望不一致的政策、实践、项目和文化	<ul style="list-style-type: none">▪ 作为您的战略计划的一部分，请采取措施，有条不紊地处理与公司既定目的及共享价值意涵不符的政策和活动（例如，如果您的目的是改善健康，则长期计划是停止售卖香烟）。▪ 加速那些提升共享价值效益的计划，并减少那些降低共享价值效益的计划（有关更多信息，请参见“人事”部分）。

实践行动：

战略、目标与资源

西维斯健康 (CVS Health) 从 2014 年停止销售烟草产品，并且从未出售过电子烟。此举是为了将公司的战略和资源服务 CVS 的目的：助力人们改善健康。停止售卖烟草使 CVS 每年失去 20 亿美元的潜在收入。但在 CVS 市场份额超过 15% 的地区，禁售大幅降低了烟草消费。(吸烟是美国主要的可预防性死因和病因。) 此举也提升了 CVS 公司的战略定位。

西麦斯 (CEMEX)，全球性建筑材料公司，致力于通过一项雄心勃勃的长期计划应对气候变化，该计划包括气候智能城市项目，可持续建筑和气候适应性基础设施。一个跨职能的内部团队正在帮助实现其目标，例如，利用公司资源，到 2030 年将 CO2 净排放量减少 35%，并在 2050 年之前交付零碳排放混凝土。再比如，CEMEX 已开始在水泥生产中使用废料生成的替代燃料，这为 CEMEX 节省了材料成本，同时减少了 CO2 排放，并帮助其实现垃圾填埋场的垃圾转移。

英美资源 (Anglo American) 制定了一项共享价值战略以应对全球性艾滋病和结核病的流行，这些流行病影响了这家跨国矿业公司的所有业务。该公司组织并投入了资源，在南非组建第一个大规模艾滋病筛查和治疗计划，

其中包括向员工及其家属提供免费的抗逆转录病毒药物。长期的努力和资源投入可以保护 Anglo American 的员工，并减少缺勤现象，这反过来又可以提高公司的员工生产力。Anglo American 正在与一个参与者生态系统合作，致力于终结流行病，并使消灭艾滋病成为全球性的当务之急。

更多学习资源

- 共享价值生态系统，哈佛商业评论：
<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- 社会生态系统困境 - 以及如何解决它，FSG：
<https://www.fsg.org/publications/socialecosystem-dilemma>
- 西维斯健康：哈佛商学院 重新定义价值主张，共享价值案例研究：
<https://store.hbr.org/product/cvs-health-redefining-the-value-proposition/717436>
- 西麦斯气候行动：
<https://www.cemex.com/sustainability/climate-action>
- 英美资源与艾滋病：
<https://www.angloamerican.com/sustainability/safety-and-health/hiv-aids>
- “一切照旧不会拯救地球”，哈佛商业评论：
<https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>

战略、目标与资源清单

下面的清单涵盖了进行每种实践的关键行动。

有关其他详细信息和完整的行动列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 探索共享价值的三个层次，并确定贵公司的最佳起点
- 确保共享价值计划与更广泛的公司战略和业务模式保持一致
- 制定长期计划，以反映在何处以及如何创造共享价值方面的选择
- 设定可衡量的目标，包括所需的投资回报率
- 制定资源计划以实现您的共享价值目标
- 由于共享价值努力往往是中长期投资，因此需为业务下滑制定应急计划
- 处理与陈述的公司目的和共享价值主张不一致的政策和活动

笔记

运营

主要实践领域 2

共享价值的实践者**将公司的活动、运营方法和方式与反映未满足的社会需求和业务成功障碍的外部条件紧密联系在一起**。它们以一种思维方式和文化为指导，即企业和社会可以从共同的活动中相互受益。

运营领域有以下三种实践：

4. 规模化创新
5. 新型合作模式
6. 评估和报告

对于每种实践，我们都会提炼出最佳案例描述，推进共享价值进程的建议和应用案例。

4. 规模化创新

拥抱一个开放的创新过程，该过程试图从受其影响的人们的角度了解问题，并通过协作获得解决方案；可以复制的试验性想法，并扩展可行的想法。

优秀实践描述	如何推进
利用机会识别评估和合作者的见解，为共享价值创新目标提供信息	<ul style="list-style-type: none">▪ 从外部思维开始，通过受问题 / 机会影响的人（例如，供应链上的员工，服务不足的社区）的角度来理解创新问题 / 机会。▪ 收集并整合来自外部利益相关者网络和内部跨职能工作组的意见。▪ 继续与您的外部和内部网络进行定期对话，以发现您感兴趣的领域的新兴趋势和转变。
将共享价值战略纳入公司的创新渠道和整体业务战略	<ul style="list-style-type: none">▪ 定义如何使共享价值工作服务于整体业务目标，包括解决未满足的社会需求如何影响业务；避免做出快速判断，尤其是在您的公司仍在理解社会问题的情况下。▪ 将共享价值挑战整合到公司的整体创新渠道中，以寻求新的解决方案。▪ 将开放式创新的概念纳入公司的主流，拥有清晰的创新通道流程（可以包括外部流程），并鼓励创新思维对待失败像对待成功一样尽可能地汲取教训。▪ 从长计议为商业创造价值，因为共享价值需要时间才能产生成果。

续表见下页 >

4. 规模化创新（接上页）

优秀实践描述	如何推进
<p>为范例设计、测试、改进和扩展共享价值创新创造空间</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 通过内部和外部网络为您的创新设计愿景。 ▪ 确保您有足够的预算来设计，试验，评估和推出创新产品。（请参阅“战略”，“目标和资源”。） ▪ 确定您的共享价值创新渠道最初将是独立于公司既定的创新流程而开发，还是将其整合到其中。 ▪ 与共同创造者一起将您的共享价值创新形成范例。 ▪ 开发商业和社会 / 环境成功度量标准，以测试创新，并确定将如何度量创新，以及在开始测试之前是否需要任何基线度量标准。 ▪ 考虑复制和规模扩展，进行创新试验；如果这些资源无法扩展或无法通过扩展变得更可行，请避免过度分配资源。 ▪ 根据您的成功标准评估试验工作，以确定创新是否会向前发展；在需要的地方进行改进。 ▪ 建立并执行您的扩展计划，并采用持续改进的心态；如果可能，请继续评估您所做努力的影响，以确保您在复制结果，而不仅仅是活动。
<p>进行技术和研发以外的创新，以改变与共享价值创新相关的更广泛的系统，从而扩大规模（例如，加强价值链，解决政策，改变消费者行为，内部行为和假设）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 尝试了解您的公司在系统改变中的直接作用，包括修改或消除使系统保持原状的行为（例如，与供应商的交易关系而非战略关系，对合同工的高度依赖，独立于人员影响的业务决策）。 ▪ 发起系统变革，并在理想情况下发挥领导作用；提供重要的知识、相关资源、经验和网络。

实践行动：

规模化创新

雅培 (Abbott) 与卢旺达卫生部和卢旺达家庭健康协会合作开发了一个项目，将重要的基础医疗和疫病诊断体系推广至卢旺达的农村地区。作为该项目的一部分，雅培设计了适用于资源有限地区的产前快速检测方法，并资助了第二代农村卫生所的建设。目前，雅培正重点关注项目的一个试点地区，以评估此项目对医疗和卫生系统带来的积极作用，财务上的可持续性，以及未来规模化的潜能。通过验证这一创新型医疗模式的有效性，公司希望证明将卫生所推广至更多地区是有价值的，并在未来为卢旺达和世界其他国家 / 地区带来便捷、实惠且高质量的医疗服务。

诺和诺德 (Novo Nordisk) 于 2020 年 1 月成为了世界上第一家使用 100 可再生能源的制药公司，这是诺和诺德全球环境战略“零排放生产循环” (Circular For Zero) 的一部分，也是 RE100—一个致力于实现零排放循环经济这一共同目标的全球企业合作计划—的一部分。诺和诺德研究并测试了太阳能、风能和水力发电技术，在公司的八个产品生产国成功安装了发电装置，并在五年内做到完全使用可再生能源。诺和诺德正在进一步扩大该战略的规模，预计 2030 年前在公司业务涉及的全部 80 个国家和 5 个研发国使用可再生能源。

意大利国家电力公司 (Enel)，意大利国家电力公司，认为通过创新以可持续方式解决全球性问题，并不是企业自己就能完成的。因此公司创建了开放式创新平台 (创新 + 可持续发展) 来收集大家的创意。通过这一平台，公司联结了改变能源行业的数千种最具创新力的解决方案，并在不同地区和新兴市场进行了规模化。

更多学习资源

- 共享价值创新，哈佛商业评论：
<https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- 共享价值生态系统，哈佛商业评论：
<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- 意大利国家电力公司的开放式创新：
<https://openinnovability.enel.com/>
- 雅培：在乳制品行业更强：
<https://www.abbott.com/responsibility/social-impact/shared-impact/india-dairy.html>
- 卢旺达的医疗健康共享价值，雅培：
<https://www.abbott.com/corpnewsroom/healthy-communities/shared-value-for-health-in-rwanda.html>

规模化创新清单

下面的清单列举了每种方法的关键行动。

有关其他详细信息和完整的行动列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 通过外部和内部信息网络，收集、整合社会需求及企业可以发挥影响力的机会
- 与外部和内部网络保持持续的沟通
- 将共享价值融入整体的创新流程中
- 与内部和外部网络一起，为您的创意制定一个设计构想
- 确保您有足够的预算来设计、试验、评估和推广您的创意
- 与其他创造者一起完成共享价值创意的最初版本
- 制定用来测试创新是否成功的商业和社会 / 环境指标，并确定如何衡量这些指标
- 在开始测试之前，确定是否需要基准指标
- 在小范围内试验你的创意，并考虑将创意复制和规模化
- 将试验结果与成功标准进行对比评估
- 制定和执行您的规模化计划，并不断进行优化
- 尝试了解您的公司能以怎样的角色，改变影响创新规模化的系统
- 发起所需的系统变革，并在理想情况下起到领导作用

笔记

5. 新型合作模式

汇集必需的参与者、资源和系统，用全新的、不同寻常的方式创造共享价值；相信真正的伙伴关系和新的合作对于共享价值的成功至关重要，并以此为基础开展行动。

优秀实践描述	如何推进
<p>制定协作策略并采用协作思维，专注于与合作伙伴一起创造共享价值（而不是价值再分配）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 通过向高级管理层展示合作关系的价值，建立公司的共享价值协作模式。 ▪ 根据您的共享价值需求，制定清晰的协作策略；明确内部和外部的相关协作者群体，包括董事会，投资者，以及传统可持续发展 / 社会影响力社群之外的其他利益相关方；思考每个协作者的能力、经验、资源、网络、地理位置等等。 ▪ 与潜在的合作伙伴一起，测试您的公司对问题的理解程度，以确保在行动之前了解完整的背景并做到信息同步。 ▪ 如果您的公司想最大化影响，尝试赋能所有利益相关方，以便在任何地方都能平等地听到各种声音并发现好的想法；在实现共同目的的过程中，建立平等和不断学习的文化。
<p>阐明外部环境、伙伴关系的价值与公司创造共享价值的潜力、战略之间的联系</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 确定并传达每个合作伙伴将扮演的角色，为什么这个角色重要，以及它如何为实现共享价值做出贡献（关于确定角色和责任的更多详细信息，请参见“人事”部分）。 ▪ 尝试跨职能（内部）和跨组织（外部）建立对每个参与者的独特且重要贡献的理解，并鼓励公开对话与合作。 ▪ 确定是否需要为非政府组织、政府、多边机构、公司，以及社群等外部合作伙伴提供（或进行）能力建设，以便有效地创造共享价值；如果需要，可以考虑利用商业或慈善基金投资人才发展。 ▪ 关于内部合作伙伴的能力要求，请参见“人事”部分。

续表见下页 >

5. 新型合作模式（接上页）

优秀实践描述	如何推进
与内部和外部利益相关方合作，不断发展对协作的看法，并尝试新的合作模式	<ul style="list-style-type: none">▪ 创建一个论坛来讨论和改进新的合作模式。▪ 倡导平等和不断学习的文化，以鼓励所有合作伙伴提出改进建议和新的想法。▪ 公开讨论、接受和解决伙伴关系中的问题。▪ 持续建立相关网络以推进您的共享价值实践。▪ 有关与合作者制定统一的评估系统的详细信息，请参见“评估和报告”。

实践行动：

新型合作模式

雅苒 (Yara)，作为肥料行业的全球领导者，为小农户匹配基础设施资源，帮助他们更便捷地链接生产原料和市场，从而提高了公司在坦桑尼亚农村地区的销售额和经济发展。雅苒帮助发起了一个跨行业联盟—坦桑尼亚南部农业发展走廊 (SAGCOT)，该联盟由 60 多个机构组成，其中包括私营公司、民间社会团体、国际援助机构和地方政府。坦桑尼亚南部农业发展走廊旨在提高农作物产量、增加农民收入，并在价值链中创造成千上万新的工作机会。该联盟的创立也增加了雅苒在本地区的市场份额、增长前景和盈利能力。

沃尔玛，全球最大的零售商，组建了一个联盟以解决美国废物回收系统的缺陷和不足。由企业、银行、市政府和非政府组织组成的团体汇集了资金和专业知识，通过闭环基金 (Closed Loop Fund) 来填补废物循环利用价值链中的空白。具体的行动包括废品收集、材料加工和制造。在减少废弃物的过程中，城市通过出售回收后的材料增加了数百万美元的收入，而企业则从投资回报和将回收后的材料纳入其供应链中获利。

碧迪医疗 (Becton Dickinson) 是一家行业领先的医疗技术公司，它组建了由公司各个业务条线、国家和职能部门的领导所组成的国际化团队，以应对全球最大的健康威胁之一—抗生素耐药性。团队的成功需要部门领导们不再只专注于自己的业务重点，能团结一致、相互信任，并具有协作思维。

更多学习资源

- 共享价值生态系统，哈佛商业评论：
<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- 社会生态系统困境—以及解决方案，FSG：
<https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>
- 雅苒国际：《非洲战略共享价值案例研究》，哈佛商学院：
<https://hbsp.harvard.edu/product/715402-PDF-ENG>
- BD 针对微生物耐药性的解决方案：
<http://amr.bd.com/>
- 闭环基础设施基金：
<https://www.closedlooppartners.com/funds/project-finance/closed-loop-infrastructure-fund/>

新型合作模式清单

下面的清单列举了每种方法的关键行动。

有关其他详细信息和完整的行动列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 根据您的共享价值需求，制定清晰的协作策略
- 与潜在的合作伙伴一起测试您对问题的理解程度，以达成一致
- 在实现共同目的的过程中，建立平等和不断学习文化
- 明确每个合作伙伴扮演的角色，它的重要性，以及它如何为实现共享价值做出贡献
- 寻求建立跨职能和跨组织的理解、对话和伙伴关系
- 确定是否需要对外部合作伙伴开展能力建设，以便有效地创造共享价值
- 确定内部合作伙伴的能力要求（请参见“人事”部分）
- 创建一个论坛来讨论和改进新的合作模式

笔记

6. 评估和报告

确定共享价值工作的商业和社会成果，了解它们之间的联系以及是否存在强化效应；分析成果以指导未来的策略和运营，包括有关规模化的决策。

优秀实践描述	如何推进
<p>从一开始就定义评估标准，并用共享价值评估进行实验，将独特的社会和环境影响力评估与收入或成本优化建立联系</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 回顾在“策略、目标和资源”部分设置的目标。▪ 确定是否在倡议、投资组合、部门和 / 或企业层面对共享价值的创造进行评估，并明确影响是源自收入（销售产品 / 服务）、降低的成本（改善价值链），还是同时启动收入增长和成本降低的系统性举措。▪ 确定如何衡量目标的实现程度，以证明成功或仍需要改进；一些目标（例如态度上的、基于群体的目标）可能难以衡量，可请考虑有助于展示共享价值进程的指标。▪ 理想情况下，应尽早让关键合作伙伴（例如财务团队、会计团队、第三方评估人员）参与评估，或达成评估协议。▪ 制定有效的数据收集流程，利用外部系统和数字化平台持续收集数据。▪ 激励员工参与共享价值评估，并对共享价值的创造负责。有关更多详细信息，请参见“人事”部分。▪ 通过数据分析，实现增量共享价值创造。▪ 制作计分卡，并制定对计分卡定期更新、检查更新和持续改进的计划。▪ 将评估结果用于改进和完善正在进行的共享价值实践。

续表见下页 >

6. 评估和报告（接上页）

优秀实践描述	如何推进
<p>重新设计公司在目的和共享价值战略下的 ESG（环境、社会和公司治理）报告，比起风险更加强调整机遇；将 ESG 结果融入公司的整体报告和投资者对话中</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 与内部和外部合作者以及公司高级管理层一起，建立对共享价值评估的理解，并明确其重要性。▪ 确定哪些评估标准是内部的，哪些将公开报告。▪ 因为共享价值与财务绩效相关，所以理想情况下，共享价值实践及其评估标准应融入财务报告中，并以可持续发展报告作为补充。▪ 最佳做法是在报告发布之前请外部合作伙伴审阅和验证结果；分享最终数据。▪ 持续评估和汇报关键数据趋势，以了解社会影响力对财务绩效的影响及社会影响力的经济后果。▪ 思考如何在 ESG 报告中更有效地说明降低风险、标准重大影响和独特的共享价值策略三者的区别。

实践行动：

评估和报告

意大利国家电力公司 (Enel)，意大利国家电力公司，开发了专有的数字化管理平台作为中央内部资源，以监督共享价值和可持续性是否融入公司价值链上的项目。该技术可帮助公司了解全球范围内的共享价值实践，评估项目影响力，分享最佳实践案例，并向投资者和其他利益相关方汇报关键进展。

雀巢 与外部专家合作，首创并发布了一系列用来评估共享价值项目的社会影响力和商业价值的方法论。此影响力评估方法衡量了雀巢全球青年计划 (Nestlé's Global Youth Initiative) 的成果—包括劳动生产率、销售额的增长、人才留用和就业，引发了公众关于如何更好地评估共享价值的讨论。

沃尔玛 在年度《全球责任报告》(Global Responsibility Report) 中公开披露了公司在共享价值核心事项上所取得的进展——增加经济机会、增强价值链的可持续性，以及增强当地社区的抗压能力。公司首席执行官在写给股东的信件和年度股东大会上都提到了公司的共享价值实践方法。

更多学习资源

- 衡量共享价值：如何通过链接业务和社会成果来释放价值，FSG：
<https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- 雀巢全球青年计划：
<https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home>
- 沃尔玛全球责任报告档案库：
<https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive>
- 道格·麦克米伦 (Doug McMillon) 在沃尔玛 2019 年股东大会上的讲话：
<https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillions-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting>

评估和报告清单

下面的清单列举了每种方法的关键行动。

有关其他详细信息和完整的行动列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 回顾在“策略、目标和资源”部分设置的目标
- 确定在哪一层面（例如部门、企业）衡量共享价值的创造，以及衡量那些与商业和社会相关的指标
- 确定如何衡量目标的实现程度，以证明成功或需要改进
- 尽早让关键合作伙伴参与评估，或达成评估协议
- 制定有效的数据收集流程
- 通过数据分析，实现增量共享价值创造
- 制作计分卡，并确定哪些评估标准是内部的，哪些将公开报告
- 最佳做法是在报告发布之前请外部合作伙伴审阅和验证结果；分享最终数据
- 将评估结果用于改进和完善正在进行的共享价值实践

笔记

人事

主要实践领域 3

共享价值实践者是以目的为导向的，而**公司的人事办法是使这些人能够重新构思业务运作方式的关键**。目的导向型公司通过有意义的工作和超越利润的目的来吸引、留住和发展人才，并创造一种拥抱创造力、共同创造、从错误中学习、承认弱点和挑战现状的（企业/组织）文化。

在人事方面有三种做法：

7. 组织设计
8. 人才获取与发展
9. 参与和沟通

对于每种实践，我们都会提炼出最佳案例描述，推进共享价值进程的建议和应用案例。

7. 组织设计

创建结构、角色、关系和流程，以鼓励并促进跨职能及部门的协作和共同创造，并适时与竞争对手、民间社会、政府和其他相关参与者进行合作，以更好地实现共享价值。

优秀实践描述	如何推进
<p>使组织结构与共享价值战略一致；引入人才以支持共享价值活动，将共享价值实践者融入核心业务运营和价值链；定义促进协作的能力、流程、角色和职责</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 首先要转换心态，了解共享价值组织并非一成不变，而是需要跨职能的方式来努力打破限制，以鼓励工作方式创新。▪ 通过创建影响者 / 利益相关者计划，了解激活共享价值所需的支持；找出能够单独或通过跨职能协作来帮助引导和推进共享价值实践的核心业务领导者。▪ 考虑董事会、创始人和 / 或高管在监督、执行和支持共享价值战略方面可能扮演的角色。▪ 回顾您的共享价值目标，评估您当前的组织结构如何才能与成功所需的活动、伙伴关系等保持一致。▪ 确定需要哪些能力和流程来交付共享价值战略和计划（例如，对社会问题的深刻认识，对业务的清晰理解，发展内部和外部关系的能力，数据分析和研究能力）。▪ 确定哪些能力和流程将被添加到现有角色中，哪些需要创建新的角色。▪ 围绕核心业务流程组织员工，交付共享价值战略和计划，并融入价值链。▪ 创建一个设有连接性角色的组织结构；通过结构实现更好的沟通和协作。▪ 根据新的或调整后的结构确定资源分配（更多信息请参阅战略、目标和资源）。▪ 明确 RACI 角色（负责、问责、咨询和知情）、可交付成果和决策权。▪ 如果员工受到共享价值战略的负面影响，确定如何能最好地将他们转换到公司其他岗位，及 / 或投资开发其与共享价值相匹配的新技能。▪ 六个月后评估并做出必要的调整；共享价值组织意味着随着实践在公司内的发展而进化。

续表见下页 >

7. 组织设计（接上页）

优秀实践描述	如何推进
<p>在公司内创建一个共享价值的空间，并依据战略要求指定负责人</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 您的共享价值战略将需要一个负责人来指导实践，与业务领导一起协调组织的战略、结构、优先级和活动，以建立和推进共享价值的努力。 ▪ 努力建立共享价值意识、知识和相关竞争力，以提高能力。 ▪ 在公司整合共享价值战略时，连点成线，以确保公司内部和外部都有强大的联系。 ▪ 阐明并帮助推进一种能够实现、推进和颂扬共享价值的（企业 / 组织）文化。
<p>考虑建立新的业务单位，孵化共享价值，进入新的市场</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 就公司如何整合共享价值在内部和外部引领叙事。 ▪ 如果目前无法将共享价值整合到现有的运营中，可以考虑建立一个独立的业务部门来孵化和试点共享价值的工作。 ▪ 着眼于主要业务的长期整合来发展创新和尝试，以扩大您的努力和推动更大的影响。 ▪ 确保选取到的商业和社会指标与整体业务相关。
<p>建立治理流程以确保共享价值工作的完整性和进展</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 探索共享价值努力的治理选择范围（例如，非正式委员会、咨询委员会、向公司董事会委员会负责）；寻求跨职能的参与。 ▪ 基于您的治理选择，建立一个定期的论坛来讨论和审查战略、资源、目标和进展。 ▪ 确定内部、外部及公共问责制和透明度（参见测量和报告以获取更多信息）。 ▪ 考虑将公司的共享价值目的嵌入到公司治理章程中。

实践行动：

组织设计

诺华制药 (Novartis) 的共享价值业务一部分在诺华社会业务 (NSB) 内部进行，这是一个半自主的业务部门，不受主营业务利润压力的影响。NSB 有自己的管理团队和流程，孵化、实施和衡量共享价值的努力，如 Arogya Parivar（译注：是一种可持续的商业模式，使印度原本得不到充分服务的数百万人能够获得负担得起的高质量药品）和 Novartis Access（译注：提供一系列针对主要非传染性疾病的专利药品以一揽子的形式提供给低收入国家的政府、非政府组织和其他机构客户以长期管理慢性疾病：心血管疾病、二型糖尿病、呼吸系统疾病和乳腺癌）。作为全公司以财务可持续方式改善药品获取的承诺的一部分，诺华还创建了一个撒哈拉以南非洲部门，以建立有地理重点针对性的共享价值模式。

礼来制药 (Eli Lilly) 设立了全球健康共享价值倡议总监一职，负责监督共享价值工作，以支持礼来实现公司的 30x30 承诺——即到 2030 年，每年为 3000 万资源有限的人群提供优质医疗服务。该总监负责确定、开发和实施 30x30 项目，旨在增加获取礼来药品的机会，并为那些因资源有限而受疾病严重影响的人群找到新的治疗方案。

雀巢 在共享价值方面的努力，在一定程度上是由执行董事会上的雀巢社会内部讨论决定的，其中包括首席执行官，以及一个外部咨询小组——即创造共享价值委员会，该小组由与雀巢共享价值目标相关领域具有专业知识的全球领导人组成。

更多学习资源

- 为共享价值而创新，哈佛商业评论：
<https://hbr.org/2013/09/innovating-forshared-value>
- 诺华社会业务：
<https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business>
- 诺华社会业务：Arogya Parivar 共享价值案例研究，哈佛商业评论：
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341>
- 礼来全球健康：30x30 项目：
<https://www.lilly.com/global-health-30x30-program>
- 雀巢的治理和政策：
<https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance>

组织设计清单

下方的检查表涉及推进每个实践的关键行动。

有关其他详细信息和操作的完整列表，请参阅“如何推进”部分。

清单

- 转换心态了解共享价值的组织需要跨职能的方式，并非一成不变的
- 创建影响者 / 利益相关者计划
- 考虑公司领导在支持共享价值战略中所扮演的角色
- 评估您目前的组织结构与您的共享价值目标是否一致
- 确定需要哪些能力和流程来实现共享价值战略和计划
- 明确角色，确定将在现有角色中添加哪些能力和流程，以及需要创建哪些新角色
- 创建一个设有连接性角色的组织结构
- 制定角色转换计划，并于 6 个月后进行评估；根据需要调整
- 阐明并帮助推进一种能够实现、推进和颂扬共享价值的（企业 / 组织）文化
- 为共享价值工作建立治理方法及定期论坛

笔记

8. 人才获取与发展

寻找目的导向型的人才，并吸引、留住和培养这种人才；发展和支持所有人才的共享价值观。

优秀实践描述	如何推进
<p>(内部和外部) 招募有潜力提供共享价值的人才；寻求跨行业经验</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 表达您的共享价值抱负，为未来的员工（或从现有员工重新招聘）描绘一个值得成为其中一部分的未来。▪ 制作一份全面的共享价值职位描述或修改当前的职位描述，以包含并定义共享价值能力（参见组织设计）。▪ 因具有共享价值直接经验的候选人可能有限，需考虑其他的表现和经验替代因素，以帮助筛选申请（例如，跨部门合作）。▪ 寻找对正在解决的社会问题有第一手经验和 / 或有地域知识和文化相关经验的合格人才；从高优先级领域开始（可持续性；创新 / 研发；商业运营）。▪ 确定在邻近职能中对实现共享价值战略至关重要的人员；考虑如何培训和调动他们以帮助实现共享价值。▪ 用目的导向型的（企业 / 组织）文化和共享价值战略来吸引和留住顶尖人才。▪ 将共享价值融入到现有的招聘材料和叙事中。

续表见下页 >

8. 人才获取与发展（接上页）

优秀实践描述	如何推进
<p>具有全公司的人才发展办法，融合学习共享价值和发展必要能力的机会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 为内部和外部新进员工制定共享价值入职计划。 ▪ 在可能的情况下，创造在职学习机会，以深化认知和促进共享价值的实践。 ▪ 在可能的情况下，将新的共享价值实践者与经验丰富的内部和 / 或外部导师或教练配对，包括了解社会议题的个人。 ▪ 参与共享价值相关的培训和教育项目；在已有的相关培训和教育材料中融入共享价值内容。 ▪ 推动公司董事会和高管对共享价值的学习。 ▪ 在共享价值和 / 或行业内或当地的外部领域建设工作中贡献公司经验。 ▪ 加强学习型（企业 / 组织）文化。
<p>注重吸引和发展多样化的人才，创造公平和包容的（企业 / 组织）文化，以帮助这些人才茁壮成长，并为社会和商业解决方案提供有价值的视角</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 理解并阐明具有不同经验（例如，种族、社会经济、地域等）的人才在共享价值努力中所能发挥的独特作用。 ▪ 创造一种组织环境，确保这些人才在讨论和决策中有被尊重的发言权；培养一种“学习型（企业 / 组织）文化”，通过共享价值视角来看待过去、现在和未来的决定，如此才能形成一个探索和推进思考的安全空间。 ▪ 积极鼓励和运用从生活经验中形成的见解，并将它们应用到共享价值的解决方案中。 ▪ 撷取那些能够说明公司共享价值的故事，以便未来向内部 / 外部讲述（参见参与和沟通实践）。 ▪ 敦促其他人从这些独特的角度学习，以提高对不熟悉或不太熟悉的挑战和条件的认识和理解，以及它们对共享价值成功的影响。

续表见下页 >

8. 人才获取与发展（接上页）

优秀实践描述	如何推进
将共享价值目标（与指标）和期望影响力与绩效管理流程和薪酬相结合	<ul style="list-style-type: none">▪ 回顾战略、目标和资源部分中设定的共享价值目标。▪ 确定企业、部门、职能部门和个人对目标和子目标的各自责任。▪ 共享价值目标应该是清晰、可演示、可测量的，有指标和时机（见评估和报告），在理想情况下适用于您现有的绩效管理方法；有些目标（例如态度上的、基于社区的）可能更难衡量，因此需考虑有助于显示共享价值成果进展的指标。▪ 与人事团队合作时，管理层应以客观和可量化的方式定义（基本和变动）薪酬如何与共享价值绩效挂钩。

实践行动：

人才获取与发展

澳大利亚国民银行 (National Australia

Bank) 提供一个人才和发展计划，使其银行家能应用共享价值思维解决商业问题。这个正在进行的培训和发展项目鼓励员工在商业规划和创新过程中考虑社会和财务双方面的观点，并已在其商业银行、抵押贷款业务和更广泛的产品所有者群体中推广。为银行家提供识别共享价值机会的工具和技能，是其努力在整个业务中嵌入共享价值思维的关键推动者。

默克公司 (Merck's) 的共享价值工具包是员工学习共享价值并寻找机会主动创造共享价值以推进医疗创新的内部资源。在线的按需知识共享平台使员工能够接受培训，分享创造共享价值的最佳实践，并寻找机会更好地整合整个业务的社会影响。该资源在默克公司的企业责任团队的领导下开发，并得到了企业战略和创新团队的指导，以及多个商业团队的投入。

碧迪医疗 (Becton Dickinson) 公司开发了一套共享价值高管培训课程，以帮助高管、管理团队和较资浅同仁建立将共享价值整合到公司战略和运营中的能力。该课程探讨如何计划和实施共享价值计划，以及这些计划如何有助于 BD 公司未来的成功。

基快富 (Griffith) 食品公司举办了一场有偿共享价值实习活动，旨在为这家食品开发公司研究和测试共享价值机会。这些实习生接受了共享价值培训，通过他们的研究将食物损失转化为营养产品，帮助支持公司的共享价值目标。

更多学习资源

- 澳大利亚国民银行共享价值：
<https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/shareholders/shared-value>
- 在默克公司推进整合价值战略，FSG：
<https://medium.com/competing-by-savinglives/advancing-an-integrated-value-strategyat-merck-ea3d7ffe3453>
- 开发共享价值高管教育课程，FSG：
<https://www.fsg.org/projects/developingshared-value-executive-education-curriculum>
- 基快富食品前进的更佳方式：
<http://www.griffithfoods.com/whoweare/Documents/BetterWaysForward.pdf>

人才获取与发展清单

下方的清单提及了推进每个实践的关键行动。

要了解更多细节和行动的完整列表，请参考“如何推进”部分。

清单

- 表达您的共享价值愿景，并描绘一个值得成为其中一部分的未来
- 编写或修改工作描述，将共享价值能力融入其中（请见“组织设计”）
- 如果没有共享价值经验，则可以考虑替代的绩效和经验因素
- 寻找具有处理社会问题的第一手经验和 / 或地域知识和文化相关经验的多样化、合格的人才；理解和阐明他们可以发挥的独特作用
- 利用目的导向型的文化和共享价值战略来吸引和留住顶级人才
- 在可能的情况下，创造在职学习的机会，并将新的共享价值实践者和更富有经验的导师 / 教练配对
- 推进公司董事会与高级管理人员的共享价值学习
- 加强一种学习型文化
- 确定企业、各分部、各职能部门和个人对于共享价值目标和子目标的责任
- 让管理层与人事团队合作，定义薪酬（基数和变量）如何与共享价值绩效挂钩

笔记

9. 参与和沟通

通过目的和对共享价值的承诺来吸引内部和外部人员；通过信息、激励和相关故事来深化和维持这种承诺。

优秀实践描述	如何推进
<p>领导力与企业文化保持一致，以加速共享价值绩效，并实现公司目的；承诺以共享价值作为经营企业的方式</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 领导者清楚地表达他们的共享价值愿景、战略和计划，包括将实现的、与公司目的相关的社会效益。 ▪ 领导者要创造一种文化，鼓励并实现共享价值，这种文化强调创造力、共同创造、从错误中学习、从弱点中吸取教训，并挑战现状。
<p>为不同的受众（例如员工、董事会、供应链合作伙伴、客户、投资者）制定参与和沟通计划，创造共享价值的必要性，帮助利益相关者接受这一概念，并推动变革；重点和背景可能随着选定的受众而改变</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 识别共享价值方法正在发生的变化，以及实现共享价值愿景所需的思维方式和实践的变化；捕捉和利用实践中共享价值的案例和故事。 ▪ 根据不同的受众调整表述，强调对受众最重要的因素，并提供恰当的语境；优先考虑有助于推动竞争优势和共享价值成功的关系。 ▪ 让员工参与到新的共享价值战略中，做出与众不同的事情；创建一个共享价值 ERG（员工资源小组），以促进双向对话。 ▪ 建立一种包含共享价值的外部表述，面向投资者、股东、社区和其他外部利益相关方；定期与外部利益相关方进行双向对话。 ▪ 定期交流共享价值的发展、成功和发现，并将信息融合进现有的交流工具中；突出并认可共享价值的拥护者；保持数据和故事讲述之间的平衡。 ▪ 一种与外部报告相联系的、透明和有反映的方式同步内部和外部的共享价值交流。 ▪ 寻求利用数字平台的机会，以建立社区意识并鼓励发展。

续表见下页 >

9. 参与和沟通（接上页）

优秀实践描述	如何推进
<p>领导层与投资者一同根据长期视野和共享价值视角来重塑绩效预期；以一种与外部报告相联系的、透明和反映的方式让内、外部的共享价值交流保持一致</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 领导层和投资者共同书写共享价值战略的迫切性，并概述进行共享价值努力的长期成果。▪ 共享价值的社会与经济影响与标准的财务报告相结合。▪ 和投资者建立并保持关于共享价值的强有力对话，并使之成为对话中的关键。▪ 随着共享价值作为关键的企业实践被接受，继续聆听并逐步发展与投资者的交流。

实践行动：

参与和沟通

探索 (Discovery) 公司的创始人兼首席执行官阿德里安·戈尔将共享价值作为公司文化的第一要务。这家保险公司的战略、创新和商业决策受到一种思维的指导，即：使人们更加健康（这是其核心目的），在推动业务增长、竞争力和成本节约的同时，为社会增加直接价值。Discovery 公司正在全球化其旨在行为变革的生命力模式 (Vitality model)，创造共享价值，将行业目标定位为帮助客户在更健康和富有的情况下更长寿，以促进整个行业的繁荣。生命力 (Vitality) 是 14 家全球领先保险公司的产品基础，在 24 个国家拥有超过 1600 万顾客。

碧迪医疗 (Becton Dickinson) 公司向股东更新长期导向型的共享价值，向投资者展示创造共享价值的经济价值和竞争优势。这家医疗科技公司量化了其在改善新兴市场的保健服务方面对社会和商业的影响，并将这种进步与未来的业务增长和盈利相联系。

更多学习资源

- 如何创建支持共享价值的企业文化，FSG：
<https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value>
- 探索公司的企业可持续性：
<https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability>
- 碧迪公司的共享价值：
<https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value>
- ESG（环境、社会与治理）的失败之处，机构投资者：
<https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails>

参与和沟通清单

下方的清单提及了推进每个实践的关键行动。

要了解更多细节和行动的完整列表，请参考“如何推进”部分。

清单

- 领导者清晰地表达他们的共享价值愿景、战略和计划，并与目的相联系
- 领导者创造一种鼓励和促进共享价值的文化
- 根据不同的受众调整表述，强调对每个受众最重要的因素（成功、学习等），并使内、外部信息保持一致
- 让员工参与到他们可以做的与众不同的事中去，以传递共享的价值
- 让外部利益相关者参与定期双向对话
- 定期沟通，并将信息整合到现有的交流工具中
- 将共享价值创造的社会和经济影响与标准财务报告相结合
- 与投资者开展并保持强有力的共享价值对话

笔记

资源

小贴士、额外的建议和信息

- 常见错误
- 重组和恢复
- 专业术语
- 尾注
- 特别致谢

常见错误

为了帮助您避免易犯的共享价值的错误，以下是一些实践者分享给我们的常见错误：

当进行设计共享价值的尝试时，不完全明确谁应该参与，也没有得到合适的利益相关者的支持。

建议的行动：对利益相关者进行访谈，以便更好地理解谁应参与，需要告知谁。

在试点项目上过度投资，使扩大规模变得困难和 / 或不现实。

建议的行动：在进行共享价值设计尝试时将扩张纳入考量，然后倒推开发一个试点项目。对于第一个或前两个投资市场来说，增量投资是可行的，但最终这些尝试需要以一种可以规模化的方式运作。

在开始共享价值尝试之后决定如何衡量成功。

建议的行动：在实施共享价值努力之前，您需要确定在经营业务和社会影响上的 KPI（企业关键绩效指标），并确定您将如何获取数据。如果需要基准，请在开始之前进行一次测量。

假设您只需要对组织进行一次关于共享价值的培训。

建议的行动：所有的组织都有员工更替和管理层变动，所以像共享价值这样的想法需要定期被强化，并纳入到入职培训（内部和外部新雇员）、沟通、培训和定期的战略讨论中。

重组和恢复：应对挫折

与任何创新一样，共享价值也会遭遇挑战和挫折。为了帮助您的组织更好地做好准备，更快地从可能的失误中恢复过来，以下这些可以支持你的思考：

- **确保对您的共享价值实践有一个清晰和共同的愿景**，以便您在迷失方向时可以参考。尽可能多地分享实践的所有权——共享价值确实需要一个环境！
- **让合适的利益相关者参与，以深入理解这个问题**。它是运营上的还是战略上的问题，还是两者兼而有之？这与合伙人是否参与有关吗？
- 如果它是可执行的，**确定它是否是一个技能、知识、过程、沟通等问题，并制定一个计划**，通过技术支持、培训、谈话要点、资源等来解决问题。
- 如果您已经消除或解决了可执行的问题，并且相信问题可能是战略性的，那么**清楚地确定战略的错误或不足之处，并加以完善**。您可能需要返回到战略部分并重新追踪您的步骤以确定问题。
- 如果因为合作伙伴（内部和 / 或外部）不一致而出现挑战，**暂停并确定哪里缺乏一致性**。请记住，那些接受共享价值更久的人可能比新的生意和外部的合作伙伴更容易被接纳。**要有耐心，寻求理解和讲授共享价值，对批评和改变保持开放态度，并且在遇到挑战时保持积极心态**。同时，问问自己是否已经尽可能做了所有能降低合作伙伴的机会风险的事情（例如，从单独的预算中承担成本或利润的风险，同意独立于业务单元指标的试点目标）。
- 如果您正因为整体业务或共享价值的关键业务资源增长和利润问题经历挫折，**要强调共享价值正在增加企业的经济价值，并且不应该在困难时期被放弃**。一个短期的策略可能是放慢共享价值尝试的增长速度，试图保护已经为中长期努力建立的基础设施。参见“策略、目标和资源”，您可以采用的前瞻性步骤来计划应对潜在的业务衰退，并保证对您的共享价值实践的承诺。

专业术语

公司治理

为指导和控制公司行为而建立的规则、控制、政策和流程的系统。

(企业 / 组织) 文化

一个组织隐含的社会秩序，它影响人们的态度、行为和价值。

ESG/ 环境、社会与治理

投资者用以评估公司对环境、社会或治理议题相关风险的披露和管理情况的标准。这些议题可能包括公司的环境足迹、劳工条件和董事会监督。

创新

应用更好的解决方案以满足新的需求、未明确的需求或现有的市场需求。

(资料来源:《商业课程中的创业精神》, 商业教育报, <https://doi.org/10.1080/08832323.1992.10117582>)

NGO (非政府组织)

一个独立于任何政府的非营利组织, 通过解决环境和社会问题来改善社会。

内化的思维方式

在考虑您的业务、它的挑战和潜在的解决方案时, 要考虑到客户、社区、政府和其他外部利益相关者的观点。

目的

公司存在的理由: 帮助解决社会(社会和/或环境)问题, 同时为公司创造显著的财务价值。

目的导向型企业 / 组织 / 公司

一个企业围绕着其应对社会(社会和/或环境)挑战和为公司创造显著财务价值的目标, 建立了自己的战略、运营、人事和文化。它的目标必须是重要的, 真实的, 可盈利的和严肃的。

共享价值

提高公司竞争力, 同时促进其所在社区的经济和社会条件的政策和经营实践。共享价值创造的重点是识别和扩大社会和经济进步之间的联系。

(来源:《创造共享价值》, 哈佛商业评论, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)

社会生态系统

一个包括政府、地方社区和非政府组织在内的行动者网络, 企业可以运用该网络参与解决对公司有重大经济影响的社会或环境问题。

社会需求

有助于社会运转、生存和繁荣的基本要素。包括社会和环境需要。

利益相关方

可以代表雇员、客户、社区、非政府组织、慈善机构、合作伙伴、政府、投资者和其他可能受到公司行动、政策和决策影响的个人、团体或组织。

SDGs/ 可持续发展目标

2015年, 联合国所有成员国都通过了可持续发展目标, 即全球目标, 作为对消除贫困、保护地球、确保到2030年人人能享有和平与繁荣的全世界行动的呼吁。

(资料来源: 联合国开发计划署, www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html)

系统变革

通过从根本上改变已存在问题的条件来促进公平, 这些条件包括政策、实践、资源流动、关系、权力动态和心理模型。

(资料来源:《系统变革之水》, FSG, www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)

尾注

1. “商业圆桌会议重新定义了公司致力推动的目的——‘成为服务于所有美国人的经济体’”。商业圆桌会议, 2019年8月. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
2. 波特, 迈克尔, 马克·克雷默. “创造共享价值: 如何解决资本主义问题并释放新的增长浪潮” 《哈佛商业评论》, 2011年1月. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
3. 波特·诺维利 / 科恩. “目的溢价指数: 公司如何通过目的导向的领导才能释放声誉收益” 2018. <http://www.conecomm.com/research-blog/purpose-premium>
4. 埃格斯, 威廉 D., 内特·黄, 凯特·库尼. “以目的为导向的专业人员: 发挥企业社会影响力来促进人才发展” 德勤, 2015. https://www2.deloitte.com/content/dam/sights/us/articles/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent/DUP_1286_Purpose-driven-talent_MASTER.pdf
5. “目的商业案例” 安永赞助, 《哈佛商业评论》分析服务报告, 2015. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
6. 坎特, 罗莎贝丝·莫斯. “伟大的公司如何不同地思考” 《哈佛商业评论》, 2011年11月. <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>
7. “可持续发展目标” 联合国, 可持续发展目标知识平台. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
8. 史密斯, 丹. “公司的目的是什么? 换句话说, 值得公司拥有的目的是什么?” FSG, 2019. <https://www.fsg.org/blog/what-corporate-purpose-no-let-me-rephrase-what-corporate-purpose-worth-having>
9. 格罗伊斯堡, 鲍里斯, 杰米·李, 杰西·普莱斯, J. 尤朱·程. “管理企业文化的领导者指南: 如何管理组织生活的八个关键要素” 《哈佛商业评论》, 2018年1月至2月. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>

感谢本手册的贡献者

苏珊·贝弗莉 (Susan Beverly)

雅培, 可持续发展高级总监

艾琳·伯恩 (Erin Byrne)

诺和诺德, 美国公司可持续发展与社会影响高级总监

加里·科恩 (Gary Cohen)

碧迪医疗, 全球卫生执行副总裁

阿玛亚·吉列尔莫 (Amaya Guillermo)

印第纺织, 传播与企业事务部

伊丽莎白·霍金斯 (Elizabeth Hawkins)

FSG, 前副总监

劳拉·赫曼 (Laura Herman)

FSG, 前董事总经理

约翰·霍尔姆 (John Holm)

PYXERA 全球, 战略举措副总裁

米格尔·尹乔斯特吉 (Miguel Inchaustegui)

秘鲁矿业部, 前副部长顾问

拉克希米·艾耶 (Lakshmi Iyer)

FSG, 副总监

妮娜·杰伊斯 (Nina Jais)

FSG, 董事

雷玛·杰威德·格格尔 (Reema Jweied-Guegel)

共享价值计划, 合作伙伴参与和计划总监

马克·克雷默 (Mark Kramer)

FSG, 联合创始人兼董事总经理

阿曼达·麦克阿瑟 (Amanda MacArthur)

PYXERA 全球, 首席项目官

阿迪莱特·苏丹·梅马纳利耶夫 (Adilet-Sultan Meimanaliev)

礼来公司, 全球健康共享价值计划总监

丽莎·蒙德申 (Lisa Mondschein)

探索有限公司, 参谋长

史黛西·尼尔 (Stacy Neal)

FSG, 战略计划主任兼参谋长

凯瑟琳·皮克斯 (Katherine Pickus)

基快富食品公司, 全球可持续发展副总裁

马克·罗素 (Mark Russell)

FSG, 首席营销和传播官

马特·史密斯 (Matt Smith)

百事可乐, 食品总监

海伦·斯蒂尔 (Helen Steel)

共享价值项目, 首席执行官

妮可·特林布尔 (Nicole Trimble)

天赋再造公司, 董事总经理

迈克·冯·海曼 (Maike Von Heymann)

英美资源集团, 社会经济发展与合作部经理

杰夫·韦斯特 (Jeff West)

IBM, 全球企业责任与可持续性

特别感谢

尼拉加·巴弗拉古 (Neeraja Bhavaraju)

FSG, 前总监

尼基尔·本布 (Nikhil Bumb)

FSG, 副总监

格雷格·希尔斯 (Greg Hills)

FSG, 联合首席执行官

阿黛布·马哈茂德 (Adeeb Mahmud)

FSG, 董事总经理

海伦·麦地那 (Helen Medina)

雀巢, 政府与多边关系高级公共事务经理

凯瑟琳·内比 (Katherine Neebe)

沃尔玛, 信任与透明 / ESG 高级总监

玛丽亚·克里斯蒂娜·帕佩蒂 (Maria Cristina Papetti)

意大利国家电力公司, 全球可持续发展基础设施和网络主管

马克·普菲策 (Marc Pfitzer)

FSG, 董事总经理

丹·史密斯 (Dane Smith)

FSG, 董事总经理

译者名单

张威威

先声实验室 创办人，目前从事公益咨询工作，关注创造共享价值、影响力投资等公益创新议题倡导与实践。

吕自立

学生，参与 ESG/ 责任投资研究

孙可仪

学生，长期关注环境与社会议题，对 ESG 投资、影响力债券等影响力工具感兴趣

曾煥博

社会影响力追求者，目前在独角兽互联网公司担任 PMM

李津申

顾问，热衷赋能社会创新，促进企业社会责任和战略增长的有机结合。

陈毓欣

前为制造业海外业务经理，近年关注可持续发展相关议题，特别是针对粮食，塑料，以及环境生态领域。

李智

准金融行业从业者，关注具有社会影响力、有助于解决社会问题的创新型金融产品 / 解决方案

赵舒颖

学生，目前关注教育差距和女性互助的社创议题

齐菁

北京国际和平文化基金会宣传总监、《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。曾任《斯坦福社会创新评论》中文版高级编辑、由新书店内容创新官。

洪珊

从事社会企业研究和公益项目监测评估等工作

王振瑜

奇谋良策创立人，致力推动“可持续发展”与“社会创新”的理想主义者。具备多年金融、医药、公益与非营利组织等产业经验，擅长社会创新策略、企业可持续发展策略规划。

高宇

曾任共益企业中国倡导团队 (B Corps China) 研究员，从事影响力评估研究与共益企业认证咨询。

笑蜀

资深媒体人，曾任南方周末评论员。

邓竹君

产品经理，同时持续关注社会创新。

同时感谢林正修、徐智明、汪婷等老师在《目的指南手册》翻译中提供的指导与帮助。

指南手册 1.1 版本增加了序言与少量的文字补充。



关于 FSG

FSG 是一家以使命为导向的咨询公司，为创造大规模且持久社会变革的领导者提供支持。通过定制化的咨询服务、创新的领导力思想以及对学习社区的支持，我们通过重新构想社会变革来帮助全球的基金会、企业、非营利组织和政府加快发展进程。访问 www.fsg.org 了解更多信息。



关于共享价值倡议

共享价值倡议是一个由领导者们组成的全球社区，致力于在社会挑战中找到商机。该倡议将实践者联系起来，以寻求实现共享价值的最有效方法。共享价值倡议由 FSG 运营，通过对等交流、市场情报、支持战略与落实以及共享价值倡导来塑造这一新兴领域。访问 www.sharedvalue.org 了解更多信息，并加入社区。

目的指南手册

指南手册版本 1.1 于 2020 年 5 月发布

联系方式

Comments@PurposePlaybook.org

编辑者

乔治娜·埃克特

共享价值倡议, 高级项目经理

鲍比·西尔滕

共同价值倡议, 董事总经理

平面设计

Jackrabbit Design
Atelier DALILAI



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NoDerivs 4.0 Unported License