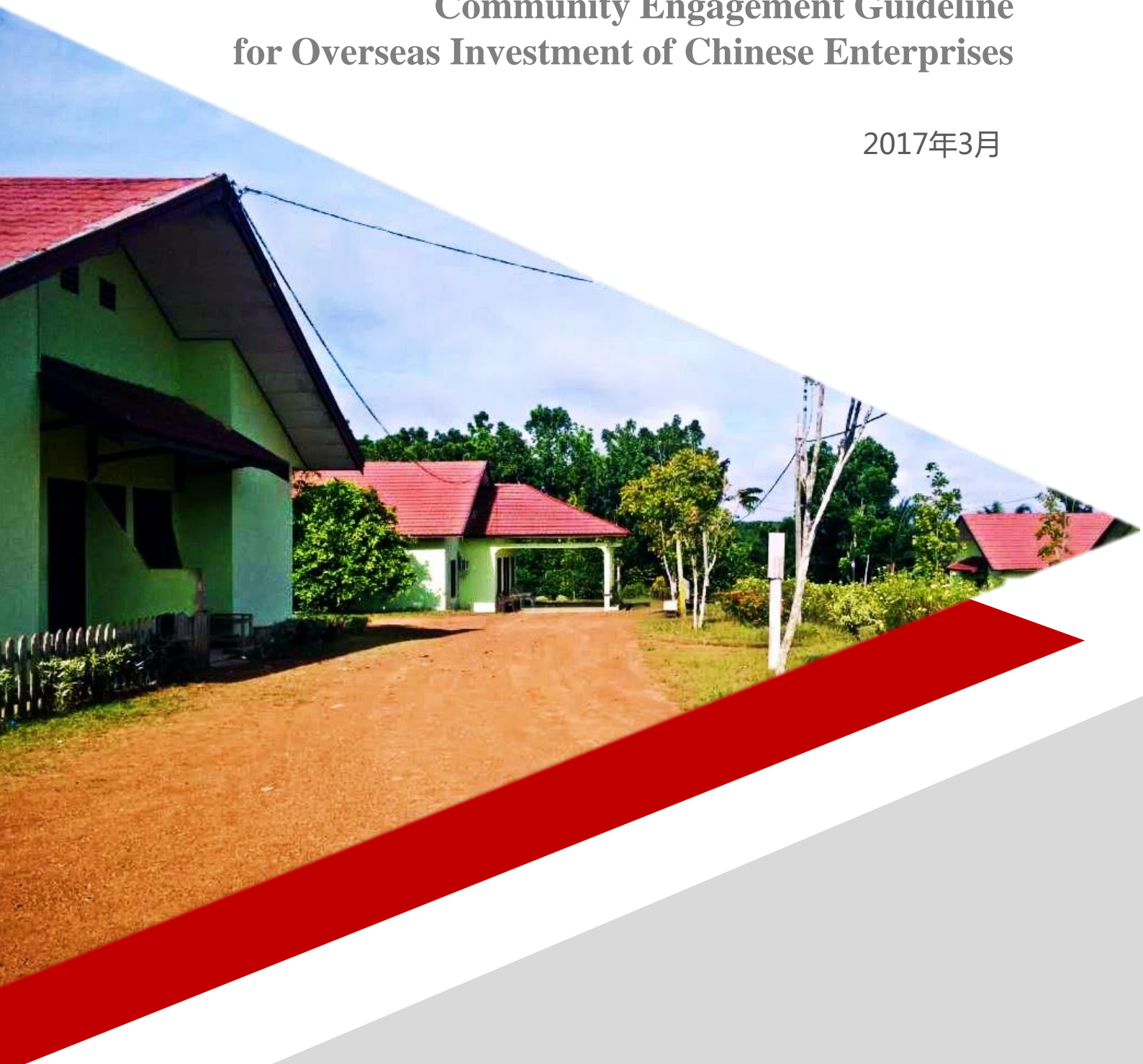




# 中国企业海外投资 社区沟通指南

Community Engagement Guideline  
for Overseas Investment of Chinese Enterprises

2017年3月





商道縱橫  
SynTao—Sustainability Solutions



清华经管学院  
Tsinghua SEM

# 中国企业海外投资 社区沟通指南

研究人员：段志蓉、郭沛源、张洪福、刘皓雪

研究机构：商道纵横、清华大学经济管理学院

2017.03

## 研究机构



商道纵横是中国领先的企业社会责任（CSR）、社会责任投资（SRI）和企业文化领域的独立咨询机构，我们凭借全球化视野和本土化实践，始终致力于为客户提供专业的咨询、培训和研究服务。

作为国内最早成立的 CSR 专业咨询机构之一，商道纵横在企业社会责任和可持续发展领域积累了丰富的经验。我们提供涵盖 CSR 战略规划、报告辅导/编写、利益相关方沟通、公益项目设计/监督与评估、CSR 案例开发、CSR 传播等全面的咨询服务。商道纵横与您共同制定可持续发展解决方案，在获取竞争优势的同时，也为社会创造共享价值。

商道纵横于 2005 年在北京成立，目前在北京、上海、广州、成都、深圳、重庆及华盛顿设有办公室。

公司业务网站 <http://www.syntao.com>



清华大学经济管理学院成立于 1984 年，以“创造知识，培训领袖，贡献中国，影响世界”为使命，在人才培养、科学研究、社会影响、国际交流等方面保持国内领先水平。清华经管学院现有会计系、经济系、金融系、创新创业与战略系、领导力与组织管理系、管理科学与工程系、市场营销系 7 个系，覆盖管理科学与工程、工商管理、理论经济学、应用经济学 4 个一级学科。过去 30 多年间，清华经管学院培养了 2 万余名学位学生，5 万余名非学位学生；学院师生完成了多项国家、有关部门和企业的研究课题，科研整体水平名列国内同类学院前列。



中国企业海外投资风险地图([http://www.chinagoabroad.org/index\\_CN.asp](http://www.chinagoabroad.org/index_CN.asp))由商道纵横创建,通过网络平台信息共享的方式,促进企业海外投资中的企业社会责任进一步发展。

中国企业海外投资风险地图为读者提供相关行业中资企业海外投资项目的基本信息。另外,读者还可以通过网站了解企业海外投资风险和社会责任方面的国内外前沿信息。有助于企业管理和控制环境、社会、治理风险,减少海外投资可能面临的损失,提高海外投资经营效益,也有助于利益相关方更好地了解企业海外投资中履行社会责任的情况和对其的影响。

风险地图定位为一个开放的平台,我们欢迎社会各界与我们合作,共同推进企业社会责任发展。

## 前言

中国企业海外投资在“一带一路”倡议的带动下，投资金额持续增长，海外合作的一些重大项目也开始进入落地实施期。受到地域、文化、语言、社会环境差异等多方面限制，再加上中资企业对社会许可重要性认识不足，受到经验、人力和财力等因素制约，社区融入已成为影响中国企业海外投资能否可持续的一个瓶颈因素。

尽管国际上已存在社区沟通的相关工具，但由于话语体系等原因，中国企业对其理解和实施仍有较大距离。因此，中国企业在海外投资过程中需要有一套适合自身话语体系、思维方式、行为模式的社区沟通指南和工具，来帮助他们认识到社区沟通对于社区融入，进而对海外可持续发展的重要性，帮助他们在社区融入中有效甄别和界定有效的沟通对象，选取最佳沟通方式，帮助他们和当地社区建立长久稳定的共生、共荣关系，促进企业经营本地化，实现企业和社区共同可持续发展。

商道纵横是中国领先的可持续发展专业咨询机构，长期关注中资企业在海外投资活动中履行企业社会责任的实践与挑战。为填补上述空白，商道纵横联合清华大学经济管理学院于2016年启动《中国企业海外投资社区沟通指南》（以下简称《指南》）的开发工作。

本指南主要适用于有意愿或已经开展海外投资和经营的中国企业。此处的“中国企业”包括在中国注册的以营利为目的的法律实体，以及这些法律实体全资所有或控股的境外企业。

此外，涉及企业经营和管理的各个利益相关方，包括NGO、政府、行业协会、金融机构和其他类型组织也可参照使用。

遵循本《指南》有助中国企业海外投资过程中获取社会许可。按照《指南》中社区沟通的原则和步骤，应用相关工具，采取有效方式，灵活多样地进行利益相关方沟通，有助企业在海外投资过程中把握发展机遇，更有助企业有效识别因社区因素可能导致的潜在社会风险和环境风险等，从而规避或最大限度降低由此引发的投资财务风险，并能化挑战为机遇，实现海外投资的可持续。

## 目录

前言.....	1
目录.....	3
1. 原则.....	1
1.1. 平等互利.....	4
1.2. 求同存异.....	4
1.3. 双向交流.....	4
1.4. 信息一致.....	4
1.5. 入乡随俗.....	5
1.6. 坐言起行.....	5
2. 步骤.....	6
2.1. 专人专岗.....	6
2.2. 纵观全局.....	7
2.3. 明确信息.....	8
2.4. 建立渠道.....	9
2.5. 有效执行.....	10
2.6. 监测反馈.....	12
2.7. 应急预案.....	13
附录一 定义.....	14
附录二 常用工具.....	16
a. 社区沟通逻辑框架图.....	16
b. 社区沟通的职能配置架构图.....	17
c. 利益相关方识别工具表.....	18
d. 议题识别工具表.....	19
e. 多利益相关方沟通会议筹备清单.....	20
f. 相关方拜访函模板.....	21
g. 紧急新闻稿模板.....	22
附录三 参考文献.....	23





## 1. 原则

### 1.1. 平等互利

平等互利是开展社区沟通的基础，企业与社区的一切对话应建立在平等和相互尊重的基础之上。企业应与当地社区开展建设性对话。对话目标应是了解社区需求，回应社区关切；对话态度应是积极的、合作的，不宜预设对抗性的立场。对话方式应是诚恳的、坦诚的、亲和的，不宜仅通过冰冷的文字传递。坚持行为准则，杜绝贿赂。

### 1.2. 求同存异

君子和而不同。企业与社区之间既有和平共处乃至合作共赢的共同诉求，也有资源分配的利益冲突。企业宜以共同诉求为沟通切入点，在力所能及的范围内，借助自身业务和能力优势，延伸资源共享的范围，积极回应和满足社区的合理诉求与期待。对一时无法达成共识的事项，如不影响大局则可暂且搁置，待条件成熟后再行处理。企业可开展教育、文化、体育等社区交流、服务活动，开启沟通、建立互信。

### 1.3. 双向交流

企业应知晓沟通是双向的、互动的，即企业既要清晰、有效地向目标对象进行表达和传递，也要倾听对方的意见、质疑与建议。不说不听、只说不听、只听不说的做法都应摒弃。针对对方提出的意见、质疑与建议，企业应做出及时回应。企业宜采取多种方式、方法充分表达、认真倾听、积极回应。

### 1.4. 信息一致

企业在沟通过程中应注意信息的一致性。即在不同时间段、与不同群体进行沟通时，信息的核心内容应保持基本一致，避免因在不同场合中表述信息自相矛

盾而严重损害来之不易的信任。企业亦应采取措施确保供应商等当地合作伙伴向社区传递一致信息。

### **1.5. 入乡随俗**

企业应尊重当地的文化习俗和行为方式，充分实现入乡随俗，实现沟通的本地化和柔性化。企业应注重使用本土语言，不能仅有中文或英文，同时注意专业术语的本地表达和通俗解释。在沟通中，善用本地渠道，如借助当地文俗节庆、宗教聚会、族人聚会等机会和方式，避免生硬套用以自我为主的“利益相关方沟通大会”等形式。要尊重本土习俗，注意民族、宗教等忌讳。

### **1.6. 坐言起行**

企业行为是社区沟通中最终被利益相关方用来评价企业的准绳，也是企业与社区建立信任的基石。企业要谨言慎行，承诺的事情就务必做到，不能做到的事情不宜轻率承诺。针对利益相关方关心的问题，企业不应只有言语，应有具体行动，并在行动中体现出持续改进。企业的行动贵在持之以恒，与社区的沟通也要有足够耐心，要始终表现出坦诚并及时回应。

## 2. 步骤

### 2.1. 专人专岗

#### 2.1.1. 制定沟通战略

企业高层应将社区沟通纳入至公司决策体系中，将社区沟通战略作为海外投资整体战略的组成部分，同时构建相应的社区沟通体系和机制，包括自下而上的申诉机制和自上而下的决策与反馈、支持机制。申诉机制和反馈机制需要通过便捷的渠道向公众公开，以使公众可以及时了解并使用。

#### 2.1.2. 设立专职人员

有条件的企业应设立专职负责社区沟通的部门和岗位，一般可称之为社区沟通经理。企业应明确社区沟通经理的权责和岗位考核目标。暂时难以设立社区沟通专职部门的企业，宜指定相关人员兼职负责社区沟通，并对其设立岗位考核目标。赋予社区沟通经理一定范围内的授权。

#### 2.1.3. 设立部门对接人

企业宜在设计、采购、生产、销售、市场、财务、人力资源、公关等部门指定专人对接社区沟通经理，为顺畅的社区沟通提供技术、人力、财务和重要外部信息等有效支持。

#### 2.1.4. 内部定期沟通

企业内部各部门专、兼职负责社区沟通的工作人员要定期进行会晤和沟通，检视已有的社区沟通实践，及时分享可能引发的社区风险因素，及时总结经验和教训，预估新的社区沟通挑战，并制定相应的应对预案。

## 2.2. 纵观全局

### 2.2.1. 调研社区概况

企业宜开展社区风险综合调研，明晰项目所在社区的自然资源、土地权属与所有制、人口、教育、宗教、种族、部落、风俗文化、政治治理与社会治理、NGO、媒体环境、经济运行、环境承载能力等基本概况，熟悉项目所在社区可持续发展面临的主要挑战和机遇，了解所在社区的主要利益诉求和关切。

### 2.2.2. 识别利益相关方

企业可运用利益相关方矩阵等工具，根据利益相关度、影响力等识别出社区沟通中关键的利益相关方，并按重要性对其排序。

### 2.2.3. 识别核心议题

企业应通过利益相关方座谈、社区调研、同业对标等方式搜集和梳理利益相关方诉求，运用议题识别工具表等工具评估、识别出核心议题，并按轻重缓急进行排序。

### 2.2.4. 对标同业实践

企业应掌握在同一地区的企业在社区沟通方面的实践情况，若条件许可宜进行对标分析。企业宜深入研究全球同行业企业在同类社区面临的社区沟通主要挑战及解决方案，熟悉全球同类议题的最佳实践，并通过对标为企业的社区沟通寻求经验支持。

## 2.3. 明确信息

### 2.3.1. 明确公司立场

公司应明确公司对当地社区发展的总体原则和立场，也应明确公司对重大议题、关键利益相关方的具体态度与观点。

### 2.3.2. 制定沟通目标

企业应根据沟通需要设置近期目标和远期目标，目标要具体和可测量。企业应明确为达成沟通意愿所需要的方法路径、资源支持和完成时间，并设置考核指标。

### 2.3.3. 传达沟通内容

企业应以清晰、易懂的语言记录并精准传达社区沟通的核心信息，包括但不限于关键利益相关方、核心议题、公司立场、沟通目标等，以避免沟通双方（或多方）出现误解及任务执行出现偏差。

### 2.3.4. 培训沟通人员

企业应就上述信息对内部员工尤其是专兼职负责社区沟通的工作人员进行专项培训，确保上下内外信息传递的一致性。企业应通过培训提高专、兼职社区沟通工作人员的专业沟通能力。

## 2.4. 建立渠道

### 2.4.1 沟通渠道多样化

企业宜根据对社区、利益相关方和核心议题等的了解，识别并建立多种沟通渠道，与政府、NGO、国际机构、媒体、高校、行业组织等的沟通可官方渠道和非官方渠道并重。同时，社区沟通部门应多与业务和管理部门协调，多利用这些部门已有的沟通渠道。注重利用互联网、社交网络等新兴沟通渠道。

### 2.4.2 细分群体精准沟通

企业应根据议题分类及各利益相关方的关注程度，按其相关度、影响力细分并排序应沟通群体，制定相对应的沟通策略，精准沟通。

### 2.4.3 熟人传递信任

企业宜寻找双方共同认识和/或信赖的机构和人员进行沟通，为信息传递建立信任感，为谈判设置缓冲空间。

### 2.4.4 通俗易懂“接地气”

企业应选择和使用社区熟悉、易于接受的沟通渠道、方式和语言，以提升沟通的效率与效果。

## 2.5. 有效执行

### 2.5.1. 持之以恒

社区沟通不应急于求成。无法与目标对象在第一次沟通中达成一致时，可将沟通所需达成的目标拆分成多个小目标，在与目标对象的反复多次沟通中逐步推进，保持耐心，持之以恒。

### 2.5.2. 有序推进

与目标对象之间建立信任是实现有效沟通的前提。建立信任和相互认同需要循序渐进，先认识，后了解和熟悉，再信任，最后实现有效沟通。具体推进应因地制宜采取当地人熟悉和习惯的沟通渠道和方式进行。

### 2.5.3. 面谈为先

当面交流是最佳的沟通方式，便于信息全面呈现，同时也能得到目标对象对信息的及时反馈。信息的准确性可能在多次传递的过程中大打折扣，因此获取信息时，应当尽量在第一时间直接与当事人进行交流，获取第一手信息，留下第一次清晰的印象。若无法当面进行交流，则应首先考虑通过电话沟通，最后考虑通过信函进行沟通。

### 2.5.4. 闭门会议

为使参与者更加放松，表达真实想法，企业可采取闭门会议等沟通形式。企业在会前应向与会者表明会议的私密性，以减少与会者顾虑。

### 2.5.5. 注意倾听

企业在与社区沟通的过程中应时刻注意沟通是双向的。因此，企业应随时关注社区的声音，保持认真倾听的姿态，针对对方提出的意见、质疑与建议，做出及时回应，不宜只说不听、闭目塞听；亦不宜急于反驳，影响对方清晰表达。

### 2.5.6. 沟通记录

在获取了目标对象同意后，沟通过程中应进行书面或音视频记录，可在未来产生争议时作为证据。并可以将适当的信息对外公布，使外界了解企业在与社区沟通过程中开展的工作和取得的成果。但是，若事先说明为闭门会议的沟通，则不应进行音视频记录，文字及图片记录也应慎重进行。



## 2.6. 监测反馈

### 2.6.1 积极回应

沟通过程中即使遇到争议或无法达成一致，企业也应进行积极回应，并对反馈时间做出规划，以免产生误解。争议的解决过程中可能需要一方或双方进行一定程度的让步，不宜因无法一时解决全部争议而急于全盘否定，使得后续工作难以开展。

### 2.6.2 未雨绸缪

企业应时刻关注社区舆情动态，以便随时了解社区情况，提前识别潜在问题和风险，提早反应，将解决问题的成本降至最低。要避免因为对潜在问题的关注程度不够高导致矛盾逐步升级。

### 2.6.3 持续改进

企业应将社区的沟通工作视为长期工作，而非只是针对个别事件开展的临时性工作。要对每次沟通的效果进行监测和评估，总结经验教训，以在长期的沟通过程中持续改进工作方式。

### 2.6.4 管理提升

企业应将社区沟通中所获取的信息、积累的经验，及时归纳、总结和提炼，以修正、健全、创新企业管理，实现管理提升。

## 2.7. 应急预案

### 2.7.1 预案制定

企业应根据可能产生的危机制定应急预案。并在预案中明确各级别的应急预案启动实施的决策者。

### 2.7.2 信息发布

预估危机发生前和危机发生时，企业要快速反应，并根据预案分阶段发布信息，保证利益相关方对危机知情。避免因未能及时发布正确信息而使谣言横飞。

### 2.7.3 安保措施

对于在沟通过程中可能产生人员冲突的情况，需要特别注意采取安保措施。一方面保护企业工作人员，另一方面也保护当地社区居民的安全，慎防发生人身伤害事件。

## 附录一 定义

### 中国企业

包括在中国注册的以营利为目的的法律实体，以及这些法律实体全资所有或控股的境外企业。

### 社区

指聚集在相同的地域空间和范围内，有共同需要、利益、信念、价值观，相对聚合、关系持久的人群。同时，社区也用来指一种心理状态，即认同感、公共性和群体精神，它们存在于致力于实现共同目标的人群中。

### 沟通

指信息、思想和情感在个人或群体间传递的过程。

沟通过程由三要素组成：1) 信息源即信息发送者；2) 通道即信息传送的媒介物；3) 受众即信息接受者。

沟通是一个动态的过程，它不仅限于信息的交流过程，更强调沟通双方的社会关系演变过程。

### 利益相关方

利益相关方是受企业决策或生产运营活动影响，且其存在也能对企业的决策和生产运营产生影响的个体或群体。这种影响有可能是正面的，也有可能是负面的。<sup>1</sup>由于他们的利益会受到企业影响，利益相关方会由此与企业建立某种联系。这种关系无须是正式的。关系的建立是由于存在着受影响的利益，而不依赖于相关各方是否意识到该利益的存在。

在这种情况下，利益是指支撑某种主张的实际或潜在的依据，即要求得到某项应得之物，或者要求某项权利得到尊重。这种主张无须涉及财务要求或法律权利。有时，它可能只是要求组织倾听的权利。判断某项利益的相关性或重要性的最佳标准是该利益与可持续发展之间的关系。

---

<sup>1</sup> 《ISO26000》和《国际金融公司可持续绩效标准》

## 社会许可

指当地社区对企业及其所经营项目的接纳情况，由所有受到或可能受到项目影响的利益相关方（如当地社区，原住民）和其他团体（如地方政府，非政府组织）赋予。

社会许可的获得基于“公司及其活动在何种程度上满足当地社区、社会以及各团体的期望”。

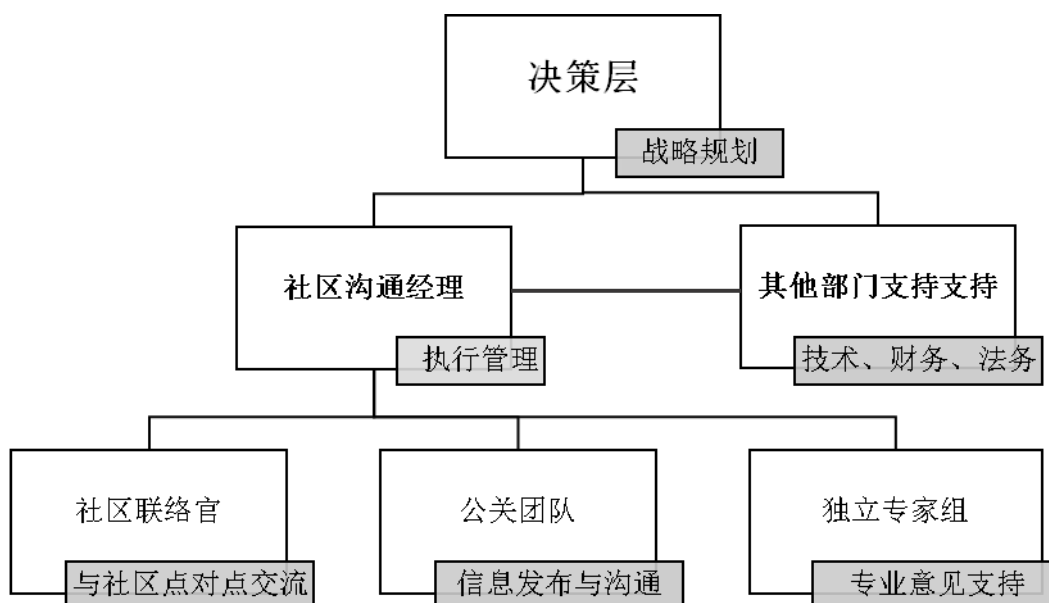
社会许可的获得是动态的，因为利益相关方的观点会在不同时期受不同因素的影响而产生变化。

## 附录二 常用工具

### a. 社区沟通逻辑框架图



b. 社区沟通的职能配置架构图



c. 利益相关方识别工具表

利益相关方名称	相关利益描述	公司评级 <sup>2</sup>	参与方式	重大历史事件	利益相关方联系方式	公司责任人	备注

<sup>2</sup> 根据利益相关方参与/影响程度、利益相关方态度及其诉求合法性等三要素，对各利益相关方进行评级，并以此确定参与方式。

**d. 议题识别工具表**

议题	利益相关方 A 对该议题的关注程度	利益相关方 B 对该议题的关注程度	利益相关方 C 对该议题的关注程度	利益相关方 D 对该议题的关注程度



### e. 多利益相关方沟通会议筹备清单<sup>3</sup>

1. 印发会议通知/会议邀请函（中文、英文、及本地语言）
2. 会议日程（中文、英文、及本地语言）
3. 邀请人员名单
4. 签到表
5. 拟进行讨论的沟通事项列表
6. 会议背景材料
7. 会场交通信息/为利益相关方提供前往会场的交通方式
8. 场地指引标志
9. 会议所需视频、音像器材
10. 麦克风
11. 笔和纸
12. 桌签
13. 会议记录所需器材（录音设备）及人员
14. 同传或翻译人员及同传设备
15. 安保人员
16. 茶歇（如需要）

---

<sup>3</sup> 多利益相关方沟通会议作为一种面对面的沟通方式，只是社区沟通诸多方式中的一种。其他沟通方式如新闻发布会、公司公告、问题解答会、CEO 来信、公司专题等多媒体宣传片、互联网及其他公共媒体应用等，同样十分必要和重要。相关工具我们会在后续的操作手册中详细呈现。

#### f. 相关方拜访函模板<sup>4</sup>

### 拜访函

尊敬的某某先生或女生：

您好！

为了解社区发展需求，促进我公司与社区间的交流合作，我公司社区联络员AAA一行三人拟于20XX年X月X日X日前往你处拜访。就XXXX方面问题进行沟通交流。

请予接洽！谢谢！

附：到访人员名单：

AAA（职务）

BBB（职务）

CCC（职务）

联系人：AAA

联系电话：xxxxxxxx

某某公司

20XX年X月X日

---

<sup>4</sup> 建议企业同时参照此制作当地语言版模板

### g. 紧急新闻稿模板<sup>5</sup>

20xx年x月x日x时，我公司位于xx地区的xxxx项目发生xxx事故。事故发生后，我公司迅速启动应急预案，采取有效补救措施。目前，事故情况基本稳定，（是否）造成人员伤亡。（是否）对当地社区居民日程生活产生影响，具体影响包括：1. xxx； 2. xxx。目前采取的处置措施包括：1. xxx； 2. xx，预计20xx年x月x日x时可以恢复xxx正常。

该项目位于xxx，距xx社区距离xx km。事故发生后，我公司第一时间将事故上报至xxx部门。并组织xxxxx几方成立的事故调查组赶赴现场勘查，召集专题会议，成立了事故现场处置组，严格执行工程建设应急预案，全力做好应急处置工作。

经过初步调查，事故系xxxx原因造成。事故发生时，现场正在进行xxx作业。为防止次生事故的发生，目前，已撤离事故现场内的所有人员和机械设备，在事故现场设立了警示标志，封锁进入现场的施工道路。为保障人身安全，所有人员未经允许，请勿进入事故现场。

我公司对事故后续进展情况将做持续跟踪和及时、必要的沟通。

xxxx公司

20xx年x月x日

---

<sup>5</sup> 建议企业同时参照此制作当地语言版模板

### 附录三 参考文献

《ISO26000》

《国际金融公司可持续绩效标准》

《联合国土著人民权利宣言》

《国际劳工组织（ILO）公约》

《联合国全球契约》

《负责任农业投资原则（PRAI）》

《GRI 可持续发展报告指南》

《国际金融公司可持续框架和绩效标准（IFC Sustainability Framework & Performance Standards）》

《罗伯特议事规则》

《可操作的民主-罗伯特议事规则下乡全纪录》

《高级商务沟通指南：管理沟通指南-有效商务写作与演讲(第10版)》

感谢以下专家学者对本指南的开发做出的贡献（排名不分先后，按姓氏笔画排序）：

Jason G. Tower（张杰生）、于志宏、王亚琳、王江红、计洪波、刘宝成、孙立会、李文、李丽、李国伟、杨纬和、邱爱秒、张君佐、张晓文、张晏雁、陈思、陈晓晓、周密、段杭君、柴维、钱松、许晓玲、郭毅、梅家永、梁晓晖、曾璐、裘盈、解焱、蔡菲菲。

**商道纵横联系方式：**

地址：北京市朝阳区东大桥路8号院SOHO尚都南塔1602室

邮编：100020

电话：(86) 10-58699466

传真：(86) 10-58699466转8011

邮箱：goabroad@syntao.com

网址：www.syntao.com

新浪微博：@商道纵横



扫描上方二维码关注 **商道纵横** 微信公众号



访问 **海外投资风险地图**，请登录 [http://www.chinagoabroad.org/index\\_CN.asp](http://www.chinagoabroad.org/index_CN.asp)