

公众沟通驱动型社会责任管理路径的实践与创新

中国核能电力股份有限公司 左跃

关键词：公众沟通 B2C 三位一体

摘要：2011年发生的日本福岛核事故，引发了全球范围内对核能发展新一轮的恐慌以致对抗，核电邻避效应成为了影响核电企业长期生存与发展的紧迫因素。多年来，中国核能电力股份有限公司（以下简称中国核电）密切关注、响应公众群体的核心诉求，探索出以3C理念为核心的“B2C”沟通模式，由此驱动形成以品牌建设为目标、企业文化为动力、社会责任为核心的“三位一体”模式，推进社会责任管理，不仅为改变公众“谈核色变”的认知做出了积极努力，更为整个中国核电产业的可持续发展，打造具有国际竞争力的国家名片，提供了一个范本。

一、B2C：确保公众知情权、监督权、参与权

中国核电将“B2B”沟通模式（以往的沟通主要在与政府、监管机构以及合作伙伴之间）换之以“B2C”沟通模式，这里的C，一般意义上指的是客户（customer），在这里泛指政府、社会、用户、员工、伙伴、股东等不同的公众群体。“B2C”对于企业在价值观念、战略运营以及沟通实践上提出了更高的要求。从理念上让沟通从向政府、监管机构负责，变成了对股东、政府、伙伴、用户、员工、社会负责，这驱动着企业转变着根本的价值观念，从战略上让沟通从局部的被动的企业行为变成了全局的主动的企业战略，从操作形式上让沟通不再仅仅局限于沟通，有效的沟通正是基于不断提升的社会责任绩效。同时，中国核电牢固树立了以“你对核电的疑问，就是我们的责任”为宗旨，以透明、公开、平等、广泛、便利为原则的“3C”理念，即Confidence（信心）、Connection（联结）、Coordination（协同）。

首先，信心，即用企业的硬实力保障核电卓越的安全业绩，用完善的环境管理和监测系统呵护公众的敏感神经，通过朝夕相处的彼此相知和始终如一的安全运行，筑牢公众的信任之桥。

联结。以开放、透明的态度，拓宽信息沟通渠道，将深奥的核电知识转变为公众易于理解的内容，展示核电魅力。邀请公众亲身感受核电的魅力，努力提高社会公众对核电的认同感和接受度。

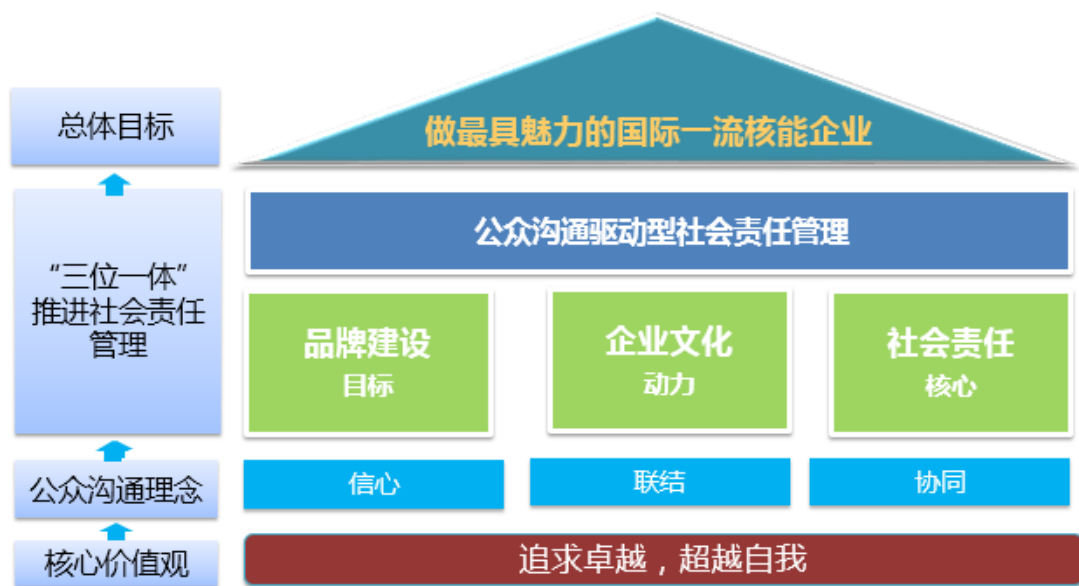
协同。积极联合政府部门、核电企业、行业协会、媒体等多方力量，创新工作理念，改进工作方法，持续探索新的沟通模式，共同打造核电持续健康发展的美好未来。

总之，中国核电认为，“B2C”沟通模式从本质上要求企业的管理方式与运作方式要与之相应地发生改变——将根本上变革履责体系、文化价值理念、品牌发展路径，提高包括管理层、员工在内的责任意识和责任沟通能力，提高以安全为核心的企业可持续的经营管理实力，让企业在公众沟通中充分实现对核电的知情权，对核电，扫除片面的、非理性的认知，而代之以形成全面、科学的认知，了解中国核电以安全为核心的企业文化发展历程，实现对核电的监督权，作为利益相关方熟悉对核电在环境保护、安全健康等各个方面的信息透明渠道，有效地督促核电的建设落地以及运营当中，实现对核电的参与权，从自身的诉求出发，为核电发展在沟通、管理、品牌建设等各个领域建言献策，积极地、理性地、有序地参与到核电发展的事物当中。如此，让沟通不再流于形式，而是切实落地，抵达公众心中。

为此，中国核电发起核电行业第一个公众沟通联盟、发布核电行业第一本公众沟通白皮书、发起核电产业第一份公众沟通倡议、发布核电行业第一本公众沟通指南，不仅。为保障核电行业更好开展公众沟通工作提供指南，更有效带动核电产业参与方以更加专业、透明、开放的方式开展公众沟通，不断提高社会公众对核电与核安全的认知水平，营造有利于核电安全高效发展的舆论氛围和社会氛围。

二、“三位一体”的企业社会责任管理之道

中国核电顺应 B2C 公众沟通形势，识别与响应公众的核心诉求，逐渐形成了以核安全为根基的卓越文化体系，树立了“追求卓越 超越自我”核心价值观；在信心、联结、协同的“3C”理念驱动下，中国核电探索出了以品牌建设为目标、企业文化为动力，社会责任为核心的“三位一体”模式，推进社会责任管理，最终达成“做最具魅力的国际一流核能企业”的总体目标。



图注：通过 3C 理念的公众沟通模式驱动的“三位一体”社会责任管理路径

1、价值观：以核安全为根基的卓越文化体系

中国核电提炼形成以和安全为根基、以“追求卓越、挑战自我”为核心的企业文化理念体系，构筑了具有中国核电社会责任特色的卓越文化树：

中国核电吸取中华民族文化精粹，如自强不息、厚德载物、忧国忧民等等，这是树依存的“养分”，是树能够保持茁壮成长的营养来源。将“四个一切”（事业高于一切、责任重于一切、严细融入一切、进取成就一切）的核工业精神渗透于公司治理的各个层面。以核安全文化为根本，并作为卓越文化之树的“根系”。以追求卓越为导向，这是树的“主干”，是树生长的方向，子公司文化的特色，正是卓越文化之树的“枝叶”，是树能够吸收阳光确保成材的保障。以“国际一流”为目标，这是树的“果实”，是树不断生长的价值追求。

在落地规划上，中国核电推动责任理念与企业精神文化相融合、责任理念融入制度体系、从员工责任实践入手规范行为文化、以负责任为导向强化物质文化，最终实现凝聚心力，增进全员对社会责任感理念的理解和认同。

2、品牌理念：魅力核电 美丽中国

中国核电在品牌建设过程中正是坚持以利益相关方为核心，坚持“传承——创新——升级”的品牌建设思路，将与利益相关方充分沟通互动的意识融入品牌建设，将利益相关方的期望和诉求有效融入品牌建设管理的每一个环节，推进公司品牌建设的整体标准化和规范化，

树立起“魅力核电”的品牌形象。同时，中国核电将“魅力核电 美丽中国”作为公司形象传播语，将“中国核电”巧妙组合，将核电的魅力与“美丽中国”的国家生态文明建设有机结合，彰显中国核电作为上市中央企业重责任、敢担当的优秀品质，体现出中国核电人建设美丽中国的绿色梦想。

在具体的规划中，中国核电注重企业形象建设、打造“魅力之光”核电科普品牌、建好核电科普基地让魅力看得见、开展责任品牌价值评估让魅力更可衡量，最终实现增进魅力，提升以公众为核心的利益相关方对公司的认同。

3、责任体系：四力模型

中国核电提出了社会责任模型，模型基于包括社会、股东、伙伴、用户等利益相关方对公司发展诉求的识别，通过透明开放的沟通交流，确立公司履行社会责任的核心议题，包括安全生产、科学管理、员工发展、自主创新、社会和谐，以及环境保护，这一模型最终演变成“倾力安全、给力环境、助力经济、致力人文”的四力责任体系，倾力安全，守护核电安全未来给力环境，建设美丽中国绿色未来，助力经济，实现核电高效发展未来，致力人文，营造和谐美好未来，力图通过公众沟通，找准公司在安全管理、环境管理、经济管理、人文管理等层面的着力点，在生产运营体系中融入社会责任管理要求，在资产全生命周期管理体系中融合社会责任管理要求，在人力资源管理、企业文化管理、品牌建设管理等职能管理体系中融合社会责任管理要求，更系统地推进社会责任管理在全业务层面的落实实践。

4、管理路径：“三位一体”

中国核电持续以“安全、环境、经济、人文”四个方面为核心内容完善社会责任管理基本模型，秉承卓越文化之道，以安全为本，以创新为要，以责任为魂，明确提出实施“企业文化落地、社会责任践行、品牌传播推广”三大工程，系统打造“三位一体”的企业文化、社会责任及品牌传播推进模式，以责任为内核，实现内强文化，外塑形象，全面融入公司“规模化、标准化、国际化”发展战略，进一步践行“追求卓越、超越自我”的价值观，全方位打造“魅力核电、美丽中国”的上市核电龙头企业的品牌形象。其“三位一体”的社会责任管理路径为：

以责任为内核，推动社会责任融入业务运营和管理。以文化为动力，实现公司领导层、管理层、执行层、操作层的每一位员工都能够理解并践行责任理念。为品牌为目标，打造在利益相关方中负责任的品牌形象。坚持“本部统筹、上下联动、专业支持”的工作机制。坚

持贯彻“规模化、标准化、国际化”的发展战略。最终在 2020 年前，经过中国核电“三位一体”的企业文化、社会责任及品牌传播整合推进模式高效运作，公司成为能源行业安全文化的标杆，社会责任践行的上市中央企业示范者，核电文化传播的领先者；获得政府部门、监管机构、专业组织和媒体、员工、投资者等利益相关方的广泛认可，成为中国核电行业的第一品牌，为中国核电“做最具魅力的国际一流核能企业”愿景的实现注入强大的精神动力。

三、成效与总结

通过多年的实践，中国核电公众沟通驱动型社会责任管理路径，有效助推了公众核电接受度的提升，并且让公众深度参与其中，比如科普品牌项目之一“魅力之光”杯核电科普知识竞赛吸引了海内外超过 230 万广大中学生的热烈参与，得到了国家能源局、国家核安全局和中国核学会等的高度评价，在中国核电徐大堡项目、漳州能源项目的公众接受率都得到了显著提升。

此外，在此过程中，一万多名中国核电人，是中国核电企业文化的创造者，是中国核电社会责任理念的传播者，也是中国核电公众沟通驱动型社会责任管理工作成效的展现者，而中国核电企业在安全、绿色、经济、环境等领域的管理水平迈上新台阶。

最后，中国核电围绕“前期项目、在建工程、运行电站”三大领域开展了包括核电科普片《核电小苹果》、《核电那些事》《华龙宝宝》等产品开发在内的多元化社会责任实践，树立了公众认识了中国核电充满活力的企业形象，连续 5 年获得“品牌文化建设优秀单位”称号的标杆单位，成为中外核电品牌文化的经典案例，品牌价值位列《财富》500 强企业第 209 位，以中国完全自主知识产权的三代核电技术“华龙一号”也成为中国“走出去”的先锋代表。