



互惠资本主义

从治愈商业到治愈世界

[法] 布鲁诺·罗奇 (Bruno Roche) [美] 杰伊·雅各布 (Jay Jakob) 著

端木佳韵 译

中信出版集团



互惠资本主义

从治愈商业到治愈世界

[法] 布鲁诺·罗奇 (Bruno Roche) [美] 杰伊·雅各布 (Jay Jakob) 著

端木佳韵 译

图书在版编目 (CIP) 数据

互惠资本主义：从治愈商业到治愈世界 / (法) 布鲁诺·罗奇, (美) 杰伊·雅各布著; 端木佳韵译. --
北京: 中信出版社, 2018.11

书名原文: Completing Capitalism: Heal Business
to Heal the World
ISBN 978-7-5086-9528-0

I. ①互… II. ①布… ②杰… ③端… III. ①资本主
义经济—研究 IV. ①F03

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 220710 号

Completing Capitalism: Heal Business to Heal the World by Bruno Roche and Jay Jakub
Copyright © 2017 by Bruno Roche and Jay Jakub
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

互惠资本主义——从治愈商业到治愈世界

著 者: [法] 布鲁诺·罗奇 [美] 杰伊·雅各布
译 者: 端木佳韵

出版发行: 中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 132 千字
版 次: 2018 年 11 月第 1 版 印 次: 2018 年 11 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2018-5252 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号
书 号: ISBN 978-7-5086-9528-0
定 价: 46.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给我们信念的创造者和完善者

对本书的赞誉

大胆调和了几个世纪以来被认为相互排斥的方面。对当今那些准备重塑世界的商业领袖来说，这是一本必读之书！

——琼-克里斯托夫·弗拉丁 (Jean-Christophe Flatin)，玛氏公司巧克力事业部全球总裁

罗奇和雅各布在其他地方大获成功。他们清晰、简洁、以价值观为导向的文字将资本主义塑造成最终形式，并将其提升到应有的巅峰位置。随着试点的成功和在商业世界的应用成为现实，罗奇和雅各布杰出的学术研究得到了强化和支持。他们不仅完善了资本主义的商业模式，而且为 21 世纪负责任的企业描绘了路线图，并将其交付到我们手中。

——弗兰克·埃克斯 (Frank Akers) 博士，橡树岭国家实验室前副主管；玛氏科学咨询委员会主席；橡树岭战略集团 (Oak Ridge Strategies Group) 首席执行官；美国陆军准将 (退休)

罗奇和雅各布提出的这种更完整的资本主义形式无关竞争优势。但是为了在未来具有竞争力，公司将需要以这种方式运行。

——保罗·迈克尔斯 (Paul Michaels)，玛氏公司前首席执行官，强生公司和宝洁公司前主管

对环境服务领域的全球领导者威立雅而言，服务于人类进步的创新问题至关重要：扩大对自然资源的获取途径，对其进行维护并更新是我们的使命。我们威立雅的价值观与这本书的观点非常吻合，该书基于互惠和共享繁荣，对负责任的资本主义提出了一个愿景以及实际解决方案。

——黛娜·劳达 (Dinah Louda)，威立雅研究所 (Veolia Institute) 执行董事，威立雅首席执行官顾问

有些努力需要智力、情感或精神上的勇气。布鲁诺和杰伊代表玛氏公司、我们的生意伙伴以及包括地球在内的所有利益相关方，在开展这项研究工作的过程中展现了这三种勇气。我真心希望它能够促使关于资本主义的未来及其在我们前方世界中的关键角色的对话逐渐展开。因为我相信它可以并且必须如此。

——贝思文 (Stephen Badger)，玛氏公司董事会主席

作为人类，我们向往这个世界成为它应该成为的样子，即使我们做出有违这种向往的选择。多年来，罗奇和雅各布一直在努力重新思考企业应该成为的样子——如果我们想要个体和社会繁荣发展，那么我们需要选择一种符合宇宙本质的未来。很少有人愿意像他们一样提出关于企业本质的最关键问题，而他们的“互惠经济学”则是一种愿景，是对现代世界中最具标志性的品牌之一如何做好事且做得好的展望。这本书主张的不是慈善也不是企业社会责任，而是一种持续赢利的方式，是以一种铭记市场意义的方式赚钱。

——史蒂文·加伯 (Steven Garber)，华盛顿研究所所长，《职业展望》(Vision of Vocation) 和《忠诚的结构》(The Fabric of Faithfulness) 作者

这场危机不只是一场“正常的”危机，它要求我们重新设定自己的思维和行为方式。一切照旧的商业模式在任何地方都不再运转。雅各布和罗奇所建议的是一个艰难的旅程，但也是一个富有希望和创造力的旅程。这项研究雄心勃勃，可以让我们在力所能及的范围内将这个世界变得更好。我相信这是唯一合理的选择。我们已经修补了之前的体系，这是个好消息。如今我们必须进行重建，这是一个充满期望的呼吁。一个运转良好的市场经济必须为多数人运作，而不是只为少数人运作。如果我们想在我们这一代消除贫穷，现在是时候了，而这本书就是答案。

——伯特兰·巴德尔（Bertrand Badré），蓝橙资本（BlueOrange Capital）首席执行官；世界银行前总经理兼首席财务官；法国兴业银行和法国农业信贷银行前首席财务官

如今的体制未能适应人类的迫切需求，权力转移到了跨国公司。因此，人类可持续生存的责任主要落在了商业领袖的肩上。罗奇和雅各布从经济上和精神上正视了这些问题，并提出了良好的愿景和实用的方法，确保企业在实现利润的同时服务于社会、自然和人类的需求。他们的这本书邀请我们参与到模式转变中。它呼吁有道德感和责任心的商业领袖行动起来。让我们迈步前进！

——阿维谢伊·布雷弗曼（Avishay Braverman），世界银行前高级经济学家兼处长；以色列本·古里安大学前校长；以色列议会财政与经济事务委员会前内阁部长兼主席

推荐序一

从经济学诞生的第一天起，经济学研究的一个最基本的问题就是一个社会的生产应该如何来组织。对于这个问题，长期以来，理所当然的回答是：社会生产应该由企业来组织，而企业的决策者应该是出资者，谁出资谁决策、谁负责。然而，问题并不是这么简单。我们所熟知的由出资者来建立企业、由企业来决定生产的这种生产方式，是200多年前才开始流行的。

事实上，在传统的社会组织中，许多生产决策是由家庭、家族甚至部落决定的，生产的决策者不一定是出资者。现代社会中，还存在由劳工管理的企业（labor managed firm）以及由政府主导的国有企业。而由出资者决定生产的生产方式，在西方通常被称为资本主义制度。其中，美国式的生产方式最为极端，其认为企业经营的根本目的就是要给投资者即股东带来最大的投资回报。但是，这一做法往往会带来一系列公认的问题，包括企业的行为过于短期化，以及企业对自身社会责任的忽视。因此，近些年来，西方兴起了一场企业社会责任运动，核心诉求是要求企业在做决策时要对整个社会负责。

本书的作者正是基于自己最新的实践，对企业社会责任的理论给出了最新的诠释和提炼。他们认为，企业的决策者不应只追求投资者

回报，还要照顾到人力资本回报，顾及企业员工的获得感，考虑对自然资本的回报，关注自然环境恢复的能力，同时要兼顾对社会资本的回报，提升社会的信用与诚信度。这种理念，他们称之为互惠资本主义。他们所说的资本不仅包括金融资本，还包括人力资本、自然资本和社会资本。

这本书的一个最大的亮点是，作者所提倡的互惠资本主义基于的是成功的社会实践，而非理论上的空想。玛氏公司便是长期践行这一互惠资本主义理念的成功案例。

也许中国民众听说过玛氏公司的并不多，但是大多数人都知道士力架巧克力和箭牌口香糖，这些都是玛氏公司旗下的子品牌。的确，玛氏公司非常低调。这里面有一个根本原因，那就是，尽管玛氏公司已经存在了 100 多年，但它始终是一个标准的家族企业而非上市公司。更重要的是，玛氏公司长期坚持一个基本理念，即所有的盈利都留在企业内，要么用于给职工发福利，要么用于创新，或者用于再生产。这种一切都是为了企业发展而不是为了家族赚钱的理念，在家族企业中是很少见的。也正是这一理念使得玛氏公司能够经久不衰，在产品研发、技术进步和营销等方面始终走在同行的前列，成了当今全球食品行业最大的几个企业之一。

这本书所提倡的互惠资本主义的理念以及玛氏公司的实践，对于当今的中国极具启发意义。第一点启示就是，一个基业长青的企业必须对整个社会负责，必须成为整个社会的一个积极的、有机的成员，必须对职工的发展、上下游企业的长期发展，以及整体的社会进步和环境保护做出自己的贡献。只有把自己变成社会积极的一分子，企业本身才能够基业长青。

这本书的第二个启示就是，伟大的企业不一定要上市。事实上，最

近30年以来，美国股票市场的上市公司数量在大幅度下降，很多美国企业已经发现上市公司体制的弊病。尤其是在当今的资本市场情况下，上市就意味着企业必须对股东的短期利益负责，这种过分关心股东利益，尤其是股东短期利益的做法，往往会把企业带上万劫不复之路。事实上，我们看到欧洲有很多伟大的企业，包括宝马、米其林，它们虽说是上市公司，但都是由家族牢牢控制的。家族管理者长期坚持自己的理念，在企业经营过程中坚持长期发展，坚持研发，坚持对整个社会负责。

这本书的第三个启示就是，一个家族企业要想基业长青，就必须要有自己坚定的信仰。玛氏公司的坚定信仰就是企业要对全社会负责，要把为社会做贡献作为首要目标，而赢利只是一个手段。这一信仰维系着玛氏公司的基业长青。如果纯粹是为了赢利的话，那么也许一个家族企业可以在短期内如日中天，但是，一旦风向转变，企业内部人士就可能转向从短期来看利润很高的行业，比如房地产或者金融，而忘记了自己的立足之本。这样的企业很难实现基业长青。

如今，中国有很多家族企业已经碰到了二代接班的问题，它们中不少已经是上市公司。我倒是建议中国的家族企业，包括已经上市并保有家族股份的企业，静下心来，仔细研究一下国外像玛氏公司这样的成功企业，聚精会神凝练出自己的企业信仰。只有把企业信仰筑牢了，企业才能够基业长青。对于那些寻觅接班人的企业家，即便自己的子女在短期内没有兴趣接班，也一定会有本家族的其他成员或者有理想的职业经理能够认同已确定的企业信仰，让自己开创的企业经久不衰、永葆青春！

李稻葵

清华大学中国经济思想与实践研究院院长

2018年8月 清华园

推荐序二

牛津大学是在三年前加入玛氏公司的互惠之旅的，当时布鲁诺·罗奇与杰伊·雅各布以及玛氏公司催化剂（玛氏公司的内部企业智库）的一个团队一起来到赛德商学院，介绍他们的“互惠经济学”。¹当然，我们当时对玛氏公司正在从事的创新管理实践已经有些许概念，但是我们不知道自己即将听到什么内容。这次见面的效果非常令人振奋。商学院的人认为，其中真的有一些实质性的东西需要仔细与深入的分析。因此，这次见面为牛津大学和玛氏公司之间的合作研究项目播下了种子，迄今为止这一项目已经持续了两年，并且注定还将持续很多年。

我们于2014年10月正式开始研究互惠这种稀有概念在玛氏的实践中意味着什么。我们与该组织的各级人员进行了交谈，特别关注了玛氏公司在肯尼亚内罗毕开展的一项叫作马乌阿（Maua）的试点研究，玛氏公司催化剂智库积极参与了这项研究。我开始意识到三件事。

首先，这种互惠是一个过程，而不是一种实现。它探索的是企业通过落实结构、体系和实践而从赋予利益中获取利益的方式。玛氏公司正在通过试验、观察和学习来识别这些结构、体系和实践。

其次，互惠的结果之一是，学术界和企业界不仅可以从彼此那里学到很多，而且可以做出相当大的贡献。玛氏公司从本质上非常恰当地认识到，商业的要点不在于了解而在于学习，并且由于学术的重心在于研究与传授，这两者之间存在天然的伙伴关系。企业明白它们能从高校那里获取大量的科学和技术知识；但很少有企业能明白，在对新商业实践的探索中，与高校合作也能获得好处。

第三，商业和学术之间的这种伙伴关系在本质上就是相互的。它们两者的利益并不是天然一致的。商业是直接的、私人的和保密的；学术是长期的、公共的和开放的。二者作为不同体共存的原因是它们之间的差异。因此，缔造这种关系需要对双方的目标、限制和特性有着难能可贵的认识，并且避免对双方存在的缺陷进行谴责。

在这方面，牛津大学赛德商学院非常有幸能与玛氏公司的催化剂智库合作，该智库作为一个将研究与管理实践相结合的组织，能够为学术界和企业界起到调解作用，这是项目蓬勃发展所必需的。特别是，作为玛氏公司催化剂智库的领导者，布鲁诺·罗奇与杰伊·雅各布提供了实现该项目所需的远见、想象力和领导才能。

就像互惠一样，这个研究项目也是一个重要的学习过程，我们不仅了解到商业上的互惠，还学习到如何促进商业研究中的互惠。这本书出色地描述了该项目的基本概念，以及它们出现的过程。这个故事对于理解 21 世纪我们需要做什么来改革商业具有极大的重要性，因为我们都开始意识到，商业的失败不仅使我们的经济和金融贫乏无力，而且使个人和社会都面临着贫困。

改革商业不仅对完善资本主义模式至关重要，而且对其维护也极其重要。在过去的这些年里，我们对商业改革的失败造成的政治和社会影响看得太清楚了。这些年来我们在改革上几乎没有取得任何进

展，然而被我们视为理所当然的经济结构即将受到侵蚀，我们没有时间继续猜疑和不信任。

这本书为我们理解我们需要做什么以及企业能够做什么奠定了基础。对于这本书所竭诚传达的重要经验教训，我们都应该留意和体会。

科林·迈耶 (Colin Mayer)

牛津大学赛德商学院前院长

赛德商学院彼得·穆尔斯管理学教授

《公司的承诺：解构信任危机，重塑社会信任》作者

推荐序三

我的“互惠经济学”发现之旅起源于30多年前我在玛氏公司当初级雇员的时候。起初，我的理解仅限于我与公司之间非常简单的关系——我努力工作，获得了新的职业机会，财务状况也有所改善。在快速进行地域扩张的商业周期内，我亲眼见证了成功企业可以为所有利益相关方，包括员工、供应商、客户以及他们的家属和人际关系的网，带来的巨大改善。从中东到中欧的各个地区，共享利益都创造了非常实际且确实可见的影响，这一经验使我毫不怀疑该原则中潜在的基本真理。

在管理催化剂智库期间，我接触到了“什么是恰当的利润水平”的问题及其研究成果。这反过来又使我萌生了一些想法，产生了强烈的个人好奇心，即我们是否可以超越金融方面的衡量标准，来评估甚至量化我们的影响，并且左右这些影响。

在玛氏公司饮料部门担任领导期间，我当然很清楚，推动这项业务的快速增长势在必行。但是，除了固有利益的增长外，其他问题也日益凸显出来：我们是否可以推动一系列行动，使特定利益相关方受益？这样的行动是否有助于我们实现“最大的成功”？借助两位作者对共享价值的分析，一个非常清晰的“战斗号召”出现

了。在我们价值链最末端的咖啡种植者是最值得关注的。对这些来源地的个人考察只是增强了这一信念。作为全部咖啡作物中的一个相对较小的买家，我们有幸能够决定从哪里购买，因此我们可以决定我们的侧重点在哪里。结合我们的金融资本衡量标准，人力资本、社会资本和自然资本的衡量方法使我们能够选择拥有最佳成功前景的地方，并对我们的进展进行实证测量。除了种植者中“社会资本”提高 $Y\%$ 外，设定 $X\%$ 的业务增长目标的前景也随之出现。除了引发个人动机外，这一前景也在我的管理团队以及很多其他相关同事中引发了普遍参与，令我很受触动。

当我换到玛氏箭牌糖果有限公司（玛氏公司的一个部门）时，我把这些成形的想法也带了过去。在箭牌的价值链中，我们将薄荷的种植确定为一个潜在机会。然而，同样的价值链分析显示，就口香糖而言，更大的机遇在于提高我们分销网络中的共享繁荣——尤其是在新兴市场中。将肯尼亚作为试验的沃土，我们开始着手测试我们培养微型企业家的能力。第一次尝试失败了，但是它给了我们很多沉痛的教训。在当地合作伙伴的帮助下，我们慢慢地改良方法，并且很快培养出一些非常有前景的成果。对部署方法的严格关注以及在衡量影响时严谨科学的行为，使我们能够改进我们的方法，改善我们的运营，并开始衡量我们对自身所在的内罗毕市区的社会影响。没有什么比会见我们的企业家更令人受激励的体验了——比如，一位年轻的母亲将她的收入水平从仅能维持生计提高到可以支持她的孩子接受教育。

我们随后将项目推广到其他区域（如菲律宾），我们现在在中国农村地区也开展了非常激动人心的测试项目，包括使用新的电子技术来衡量我们的影响。

令人遗憾的是，我们无法纠正世界上所有的错误与不公，但是通过两位作者提出的方法，我确信我们能够并且确实会对我们价值链中的许多生命产生重大影响。所以，我热忱地希望，我们继续分享、学习并加速这个进程。

马丁·拉德万 (Martin Radvan)

玛氏箭牌糖果有限公司总裁

推荐序四

这本书是对所有优秀的商业和社会倡议的思考与审视。对所有希望“及时迎接未来”的领导者来说，这是一项必不可少的阅读和思考。

有些读者可能会认为这些观点走在了他们的时代之前，但是他们错了。如果他们不思考这些观点，那么他们将落于时间之后。

我们所做的一切都需要有一个有价值的目的。这本书让我们思考资本主义的目的——它应该仅仅关注提升股东的财富，还是应该同时关注提高与企业的生存和目标有着利害关系的每个人的福祉？

经济学是对稀缺资源的合理分配。金融指标一直是衡量决策敏感度的标准方法，但金融资本并不是当今世界所缺乏的。那么，在分配和利用资源以满足世界任何地方的人们的需求方面，金融指标怎么会成为良好决策的唯一视角呢？

今天的人类极度缺乏的是，为了生产力与劳动力的改善而对人力资本进行良好的部署与利用，为了群体的健康运作而对社会资本进行充分的创造，以及为了子孙后代的福祉而对自然资本进行有益的开采。

人力资本关系到人。人们如何被鼓励并发展成为最好的自己？每个人如何获得最大的机会去实现他们在智力、知识、技能和实践方面的潜力？每个人如何受到良好的激励和帮助以尽其所能做出最大的贡