



**布鲁诺·罗奇：企业要实现
新增长，必须和他人分享
利益**





世界经济论坛成员，

玛氏首席经济学家、玛氏智库常务董事布鲁诺·罗奇

自 2006 年起，罗奇先生就加入了位于布鲁塞尔（比利时）的玛氏智库，负责并行使该部门的全球职责。2007 年以来，罗奇先生主导了“互惠经济学”项目。罗奇先生于 2014 年与牛津大学联合创办了“商业中

的互惠关系” 合作研究平台, 于 2015 年加入了世界经济论坛。2017 年, 他与杰伊·雅各布共同撰写了《Completing Capitalism》一书 (Berrett Koehler, 2017), 该书的中文版《互惠资本主义: 从治愈商业到治愈世界》(中信出版社, 2018) 已经于近日在中国出版。

“对一个公司来说, 什么样的盈利水平才是合适的? 这是 2006 年我成为集团首席经济学家后, 第一次见到玛氏公司主席 John Mars 的时候, 他问我的第一个问题。突然之间, 我知道了这一问题的答案就在互惠经济学里面。而这个课题正是我从 21 岁时就确定的研究课题。”

在接受《哈佛商业评论》中文版记者采访时, 世界经济论坛成员、玛氏公司首席经济学家、《互惠资本主义》作者布鲁诺·罗奇回忆称。

经过长达 40 年的模型测试和市场研究, 罗奇惊奇地发现, 在新商业环境中, 企业增长的驱动力已经不再只是金融资本。当一个公司对社区、人才和生态系统进行投资和培育, 并同时使用非金融指标和金融指标来衡量和管理绩效时 (甚至包括短期的财务绩效), 它所创造的价值是最大的。

哈佛商业评论: 传统经济学模型现在有什么问题?

布鲁诺·罗奇: 过去 50 年里, 商界一直被米尔顿·弗里德曼所谓的“金融资本主义”模型主导。这种模型认为, 企业唯一的社会责任就是使股东利益的最大化。而过于强调股东利益是导致 2008 年全球经济危机的主要原因。

回顾一下几百年来经济史，我们会发现推动经济发展的三大要素。提供资源的星球、将资源改变形态并增加价值的人，以及为了系统提供资金流、通过出售改变形态的资源产生的利润。金融资本是人创造出来的，而土地和人是自然产生的。为什么人造出来的东西，就要比人本身和自然资源优先呢？

目前经济学没有什么指标来衡量来自于人的资本和自然资本，有一些公司为人和地球进行补偿，但是他们并不会因为这样做而受到奖励；还有很多不负责任的企业，他们会毁掉社会资本、人力资本和自然资本。

互惠经济学重新定义了企业的四种不同的资本——人力资本、社会资本、自然资本和金融资本。现在，任何一家企业都要动员这四类资本。我们需要衡量四种资本使用的效率怎么样，它是不是发挥了最大、最高效的作用，由此来判断在我们的企业增长过程中它的业绩和效率如何，商业领袖或者是企业的领导人就能知道自己在这些资本领域使用了多少，破坏了多少，又创造了多少，从而更好知道平衡点在哪里。这样一来，找到平衡点就变成了管理的问题。

哈佛商业评论：企业追求更高利润是一种本能，为什么要和其它企业分享利益？

布鲁诺·罗奇：我们已经进入到这样一个社会——一个企业有很多的利益相关方，每一个跟这个企业发生联系的利益相关方都需要去兼顾他们的利益。对于企业来讲，就不能只是关注自身，而是关注整个生态系统的

价值。比如说一家汽车企业，它的目标可以是多生产汽车，但也有可能目标是提高人们交通上面的移动性。那么，它就必须考虑到生态系统里面非车企的其他因素，包括城市、政府、自行车、行人等等。

怎样做到这一点呢？经济学家米尔顿·弗里德曼说过一句话：“企业唯一的责任就是通过收益活动来为公司股东创造利润。”所有哲学家或者宗教都会认同这一点。但是，你的收益与盈利水平要达到怎样的水平，才可以去跟别人分享你的发展成果，并完善你的企业生态系统呢？

我们研究了 3000 家企业，在 40 年里跟踪他们的成长轨迹。通过研究我们发现，规模增长和利润没有必然的相关性。资金继续流向了资本市场，通向了智力资源。而对一个公司的增长来说，它的管理水平与它的收入水平却息息相关。研究还表明，关注整个生态系统价值的企业业绩超过了那些只关注自己利益的企业。这一点是非常重要的。互惠实际上就是与其他人能够建立一种功能性的关系，这样我们和其他人都能够一起为大的生态系统做出贡献。

哈佛商业评论：如何保证企业自身的盈利呢？

布鲁诺·罗奇：我们对利润有一个新的定义，这个定义叫互惠利润，也就是说在衡量一个企业创造了或者是毁掉多少价值的时候，我们必须核算所有形式的资本上面创造和毁掉多少的价值。如果一家企业是非常负责的，它的互惠利润是大于它的财务利润的；反之，互惠利润则会小于财务利润。两者之间的差，是我们在这几种资本之间达成平衡的方法。通过

这几种资本达成一种平衡，不仅能够改善你对社会的影响，同时它也能够提高你的劳动生产力，也就提高了你的增长。

企业需要一定的自由度才能够塑造未来，但是又需要利润来保持自由。因此，企业需要预留一定比例的利润以跟别人分享。但如果你这部分消耗的比例太高，也会对你的增长不利。

企业和人一样，停止自我更新就会走向衰亡。因此需要利用新的知识、新的社会形态以及新的技术，为企业赋予新的生命力。这是一种新的思路：我们不靠产出驱动，而是靠投入驱动。在这样的分析思路下，就可以得知价值链上的痛点在哪里。

哈佛商业评论：对于中国企业来说，互惠经济学适用吗？

布鲁诺·罗奇：即使不同的地区社会资本和商业性质不太一样，但是互惠经济学的原则都是一样的，衡量指标都是稳定的。每到一个新的国家我们展开项目的时候，我们都会邀请社会学家和人类学家跟我们一起将对社会资本的衡量指标进行本地化。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32056

