

新趋势 新模式 新对策

2013中日CEO圆桌会议精彩回顾

2013年7月5日 东京

北京 | 上海 | 深圳 | 香港 | 纽约 | 伦敦

 CKGSB
长|江|商|学|院

会议概要

“2013中日CEO圆桌会议”是一次旨在增进中日企业相互了解的商界论坛。迄今为止，该论坛已在北京和东京成功举办了三届，并广受各界好评。今年，首次采用圆桌会议的形式，为参会嘉宾打造了一个更为亲近的交流平台。中日两国是世界排名第二、第三的两大经济体，对亚洲乃至全球经济的稳定和发展产生着较大影响。来自中

日两国的40位知名企业CEO代表齐聚“2013中日CEO圆桌会议”，就“全球化与企业发展战略：中日企业发展模式的异同与互补性”和“探讨解决社会问题并创造共享价值的商业模式：存在于两国市场的机遇和挑战”等相关主题发表了各自独到的见解，从而促成了此次圆桌会议的圆满成功。

主办方介绍



长江商学院

(Cheung Kong Graduate School of Business 简称 CKGSB):

2002年11月，长江商学院在北京成立。该学院是由李嘉诚基金会注资设立的中国第一所拥有独立法人资格的非营利性教育机构。长江商学院的课程项目包括工商管理硕士(MBA)、在职金融MBA(FMBA)、高级工商管理硕士(EMBA)、工商管理博士(DBA)以及面向企业高端管理人士的高层管理教育课程(EE)。凭借强大的师资阵容，长江商学院在成立后的十多年内，已发展成为一所享誉全球的商学院。在长江商学院的毕业生中，有3000多名担任企业的CEO及董事。这些校友所在企业的年盈利总额约1万亿美元(2011年统计)，相当于全中国GDP的13.7%。

欲了解更多信息，请浏览：<http://www.ckgsb.edu.cn/>



一桥大学研究生院国际企业战略研究科

(Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy 简称一桥ICS):

一桥大学研究生院国际企业战略研究科成立于2000年9月，是日本国内第一所培养国际性商业专业人才的专业研究生院。ICS的创立理念是培养以亚洲为核心的具有超强领导能力的国际商务经营人才。目前该院被公认为是日本国内最国际化的商学院。在该学院中任教的多位教授兼任企业的外部独立董事以及企业顾问，该学院中有多位教授曾发表过对企业界具有深刻影响力的研究成果。从实践角度看，该学院可称之为日本首屈一指的商学院。

欲了解更多信息，请浏览：

<http://www.ics.hit-u.ac.jp/>

目录

嘉宾简介	3
活动简介	7
会议致辞	8
周立(长江商学院助理院长) / 菅野宽(一桥大学ICS科长)	8
项兵(长江商学院创办院长、中国商业与全球化教授)	9
专题讨论 I	11
中日企业发展模式探讨(上): 全球化	
主题阐述 李海涛(长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长)	12
观点阐述 隆国强(国务院发展研究中心党组成员、兼任办公厅主任和保密委员会主任、研究员)	13
出井伸之(量子飞跃公司创始人兼CEO,原索尼集团董事长兼CEO)	14
互动讨论	15
专题讨论 II	21
中日企业发展模式探讨(下): 创造共享价值	
主题阐述 名和高司(一桥大学ICS教授)	22
观点阐述 西林隆(日产汽车株式会社理事、中国事业本部长兼 日产(中国)投资有限公司总经理)	23
刘殿波(绿叶制药集团有限公司执行主席)	24
互动讨论	25
闭幕致辞	34
李海涛(长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长)	34
2013中日CEO圆桌会议总结	35

主题演讲嘉宾

项兵

XIANG Bing

长江商学院创办院长，中国商业与全球化教授。

在创办长江商学院之前，项兵博士曾任北京大学光华管理学院的会计学教授，主持创办了高级工商管理硕士（EMBA）项目，他还是上海中欧国际工商学院（CEIBS）首批（七名）核心教授之一，曾执教于香港科技大学。项兵博士拥有加拿大阿尔伯塔大学（University of Alberta）管理学博士学位和西安交通大学机械工程学士学位。

**菅野 宽**

Hiroshi KANNO

现任一桥大学研究生院国际企业战略研究科科长。

1983年4月起就职于株式会社日建设计，1991年9月起任波士顿咨询公司（BCG）合伙人兼董事总经理，2008年7月起任一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授，2012年4月起任该研究科科长。东京工业大学工学部毕业，东京工业大学大学院硕士课程结业。卡耐基梅隆大学管理工程学硕士。



主持人



李 海涛 Li Haitao

长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长
耶鲁大学金融学博士。密歇根大学Stephen M. Ross School of Business,
Jack D.Sparks Whirlpool Corporation 金融学讲席教授。主要研究领域：
理论与资产定价、信用风险、期权定价、金融经济学、对冲基金。



名和 高司 Takeshi NAWA

一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授
曾就职于三菱商事，之后担任麦肯锡主任，2010年起任一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授。倡导“高智能·低成本”创新，并以此推动下一代成长。他提倡在消费品厂家及物流在内的各行各业间使用该创新进行实践。

主题演讲嘉宾

隆 国强

LONG Guoqiang

国务院发展研究中心党组成员兼任办公厅主任和保密委员会主任、研究员

国务院特殊津贴专家，曾任国务院发展研究中心对外经济研究部部长。他长期从事中国对外经济政策的研究，在相关领域完成过多项重大政策研究报告，多次获得国家重大奖项。



出井 伸之

Nobuyuki IDEI

量子飞跃公司创始人兼CEO,原索尼集团董事长兼CEO

2005年离开索尼后，出井伸之于2006年成立“量子飞跃”公司，该公司以推动新产业的发展为目标，开展各项国际化业务。出井伸之同时任埃森哲、百度、联想、飞比特等多家公司的独立董事。



刘 殿波

LIU Dianbo

绿叶制药集团执行主席
绿叶制药集团核心创始人之一。

绿叶制药集团公司成立于1994年，2004年在新加坡上市。近些年来，绿叶制药集团发展迅速，取得了令人瞩目的业绩，并被评为中国制药百强企业。



西林 隆

Takashi NISHIBAYASHI

日产汽车株式会社VP理事、中国事业本部长，兼任日产(中国)投资有限公司总经理

毕业于早稻田大学，从1991年开始负责日产汽车公司北京事务所，2003年成为中国事业室室长。2011年成为理事、中国事业本部长，兼任日产(中国)投资有限公司总经理。从事中国相关业务长达20多年。



演讲嘉宾



毕国祥
BI Guoxiang
天津宝迪农业科技股份
有限公司总裁



陈义红
CHEN Yihong
中国移动（集团）有限公司
董事会主席



顾云高
GU Yungao
上海国声钢铁有限公司
董事长



蒋加平
JIANG Jiaping
天地龙控股集团有限公司
董事局主席



姜燕红
JIANG Yanhong
北京天润同泰置业有限公司
董事长



毛继鸿
MAO Jihong
EXCEPTION de MIXMIND (例外) 及
Fang Suo (方所) 品牌创始人, 状态
服装设计 (珠海) 有限公司董事长



邱立平
QIU Liping
北京麦顿投资管理有限公司
创始合伙人



孙伟挺
SUN Weiting
华孚控股有限公司
董事长



王彦国
WANG Yanguo
安信证券股份有限公司
总裁



肖文华
XIAO Wenhua
华祥苑茶业股份有限公司
董事长



袁伯银
YUAN Boyin
红星美凯龙投资有限公司
CEO



郑耀南
ZHENG Yaonan
东莞市都市丽人实业有限
公司董事长兼总裁



周立
ZHOU Li
长江商学院
助理院长



姥贝卓美
Takumi UBAGAI
三菱树脂株式会社
总经理



大嶋祐纪
Yuki OHSHIMA
欧力士株式会社专务执行董事,
全球事业本部长兼中国总经理



冈本严
Iwao OKAMOTO
一般财团法人日中经济协会
理事长

演讲嘉宾



片野坂 真哉
Shinya KATANOZAKA
全日空控股株式会社
副总经理、执行董事



川崙 靖之
Yasuyuki KAWASAKI
株式会社三井住友银行常务执行董事、国际部副责任董事、新兴战略本部长、株式会社三井住友金融集团常务执行董事



楠木 建
Ken KUSUNOKI
一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授



小手川 大助
Daisuke KOTEGAWA
佳能全球战略研究所
研究主干



齐藤 惇
Atsushi SAITO
东京证券交易所集团社长
兼首席执行官，集团CEO



铃见 满喜
Mitsunobu SUZUMI
味之素股份有限公司
执行董事、中国本部长



竹内 洋
Yo TAKEUCHI
东京大学政策分析研究中心
客座教授



富山 和彦
Kazuyuki TOYAMA
株式会社经营共创基金
董事长



中神 康议
Yasunori NAKAGAMI
飞鸟企业顾问株式会社
董事长



西村 庆介
Keisuke NISHIMURA
麒麟控股株式会社
董事



桥本 和司
Kazushi HASHIMOTO
东丽株式会社专务取締役
兼东丽（中国）投资有限
公司董事长兼总经理



藤田 勉
Tsutomu FUJITA
花旗集团证劵株式会社
董事、副会长



松本 大
Okii MATSUMOTO
日本摩乃科斯集团公司代表董
事长、社长兼首席执行官CEO



森 浩生
Hiroo MORI
森大厦株式会社
专务董事、副社长



山田 哲
Tetsu YAMADA
日本罗森株式会社高级执行董
事、海外公司副总经理



卢 龙哲
Philip LU
埃森哲株式会社
董事总经理

新趋势 新模式 新对策

2013中日CEO圆桌会议

开幕式

09:00-09:05	开幕致辞	周 立	长江商学院助理院长
09:05-09:10	欢迎致辞	菅野 宽	一桥大学ICS科长
09:10-09:20	欢迎致辞	项 兵	长江商学院创办院长 中国商业与全球化教授

专题讨论 I

09:20-09:25	主题阐述	李 海涛	长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长
09:25-09:35	观点阐述	隆 国强	国务院发展研究中心党组成员兼任办公厅主任、 保密委员会主任、研究员
		出井 伸之	量子飞跃公司创始人兼CEO,原索尼集团董事长兼CEO
09:35-10:45	互动讨论	中日企业发展模式探讨(上): 全球化	
10:45-11:00	茶歇		

专题讨论 II

11:00-11:05	主题阐述	名和 高司	一桥大学ICS教授
11:05-11:15	观点阐述	西林 隆	日产汽车株式会社理事、中国事业本部长 兼日产(中国)投资有限公司总经理
		刘 殿波	绿叶制药集团有限公司执行主席
11:15-12:25	互动讨论	中日企业发展模式探讨(下): 创造共享价值	

闭幕式

12:25-12:30	闭幕致辞	李 海涛	长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长
-------------	------	------	------------------------------



开幕致辞

周立（长江商学院助理院长）

今天，在这里能和大家一起参加「2013中日CEO圆桌会议」，我感到非常荣幸。作为在中国最为全球化的学院，迄今为止我们已经举办了三次“中日CEO论坛”。此次是我们和一桥ICS合作，首次尝试圆桌会议的形式。我相信它将为两国政界、商界以学界搭建起一个高端的交流平台。

进入今年以来，世界上发生了很多新变化，产生了新局面。中日两国各自的领导人都发生了变化，同时两国也都寻求着新的发展方向。我希望今天的活动，能促进中日两国各位之间的更深层的交流。



周立

欢迎致辞

菅野 宽（一桥大学研究生院国际企业战略研究科科长）

今天，我要由衷地感谢大家出席“2013中日CEO圆桌会议”。在此能举行由长江商学院和一桥大学ICS共同主办的圆桌会议我感到非常高兴。在此我要向大家提出一个请求，那就是，敬请大家一定要积极地参与讨论，而且我希望这些讨论不要只停留在表面的或空泛的理论上，而要用包括对立意见在内的真实想法，相互进行撞击。我想通过这一碰撞，大家可以有所收获，并能带回去比投资这3至4个小时的时间更有价值的东西。请允许我将这一请求作为我的欢迎辞献给大家。



菅野 宽



欢迎致辞

项兵

(长江商学院创办院长、中国商业及全球化战略研究教授)

今天，我要对中日双方各位的参加，对于一桥大学的大力支持，今天能够成功举行此次圆桌会议表示由衷感谢。首先，请允许我就中日经济及其他问题，进行一个简单地阐述，以代替我的欢迎致辞。当然这一见解，只是我个人的见解，不代表学院或中国政府。如有不对的地方敬请指正。

中国经济得到了惊人的发展，2009年超过德国成为了世界最大的出口大国。由于出口的59%来自于外企，因此很多外企对中国经济做出了贡献，而这一点又成了中国经济的一大特点。此外，2010年中国超过了迄今为止称霸110年之久的美国，成为了世界最大的工业生产国。在贸易总额上，中国也有超出美国的趋势。而且2011年中国的GDP超过了日本，去年高达约8.3兆美元。如果将日本和中国的GDP加在一起，那么超过美国将为期不远了。

我对中国今后的发展很有信心。作为数字和要素的根据，首先一点是中国的城市化比例现在只有51%，远远不及城市化比例在80%以上的美国和巴西。其次，服务业比例只占中国GDP的43%。第三点是，中国不但是世界的加工厂，中国还正在成长为世界争夺的数一数二的消费市场。

在今后10年的世界经济增长中，中国将是最有增长潜力的市场，这一点已经是世界范围内学者们都公认的事实。实际上包括美国大企业在内的多数跨国制造商、跨国公司都十分重视并进入了中国市场。例如韩国企业三星，在中国的销售额2011年超过了300亿美元，占它在全球销售的40%。此外，2011年在中国的汽车销售量已达到1900万辆，而美国为1100万辆。如今，中国已经成为了世界第一大市场。因此，某些汽车制造商，在发表最新车型时，首先将其投放于中国市场，然后再投放美国市场。对于今后的主要商业机会，石油跨国公司也越来越看好中国。现如今，要想在全球市场上取得成功，首先需要在中国市场取得成功，这已经逐渐成了成功的先决条件。

因此，我对中国今后10年的发展趋势非常乐观。据IMF的统计，中国国债约占到GDP的50%，加上外汇



项兵

储备等各种要素，考虑到中国经济的开放程度，所有这些都将会为今后的发展，打下良好的基础。纵观丰田、三星、BMW、奔驰、沃尔玛等世界上各种模式在中国成功的实例，就会明白中国对世界采取着怎样的开放姿态，对于这些企业来说，中国已成为挑战各种模式，取得成功的市场。

继续推行今天我们所看到的中国的开放政策是必要的。在唐代，包括日本人在内的很多外国人，都曾在政府内出任高官。从历史的观点出发，也能证明最开放时的中国是最繁荣的，是成为世界No.1的原因。因此我认为回到汉、唐时代的规律，保持对世界开放的态度，是十分重要的。

当然，环境、收支平衡、人口老龄化等问题，这些中国面向未来要认真研究的遗留问题还很多。日本在这些方面积累了丰富的经验，中国与日本企业有很多的合作空间。具体来说，日本企业的技术、品牌、对工作的敬业精神等，在很多方面都是值得中国企业好好学习的。

最近我在世界各地参加了各种各样的会议。在那里都有一个共识，就是“21世纪是亚洲的世纪”。当然

我们不能无视在过去的500年中，来自西方的贡献这一事实，但是作为亚洲人，我认为，我们已经到了不能什么事情都要等西方来解决的阶段了。

在这种情况下，我认为今天至少在两个问题上，亚洲人应该做出历史性的贡献。例如，所谓的长期的可持续发展的问题。

对此我们所能贡献的是什么呢？

从人与自然的关系的角度来看，有“以人为本”的观点，由此可更进一步领会孔子的“天人合一”的观点，我想重新定义这些关系不是更为重要吗？在人与自然合一这一点上，日本就有非常优秀的经验。比如，通过对新干线在全国各地非常有效的布局，成功的控制了汽车的出行量。我认为，这些经验不仅仅对日本，就是从全球化视野来看，也是非常有意义的。我认为，我们也要站在世界的角度提出新理念，为可持续发展做出贡献是至关重要的。这难道不是我们作为亚洲人的责任之一吗？

还有一个问题是包容性发展的问题。巴西的基尼系数从0.6降到了0.5，很顺利地改善着收入差距的问题。虽然中国、美国的基尼系数分别为0.475和0.474，但我觉得对于取得惊人成果的巴西，有值得我们学习的地方。70年代至80年代的中国从日本学到了中产阶级的发展模式。我认为，中国的企业或学者在包容性发展方面，不仅要学习日本还要学习德国和北欧等各国模式。

作为亚洲人应该贡献的第三个问题，可举2008年世界金融危机为例。它暴露出了西方民主政治的极限，我认为这不单纯只是金融上的问题，也包括了政治上的问题。据IMF的估算，得出日本国债占GDP的240%的结果。这类问题的解决十分具有挑战性，对此我并不乐观。在西方民主主义中，国家最优秀的人才很难进入政府等问题，使人看到了它的极限。中国政治制度的强项在于有这样一个晋升的机制，如有过厂长经验，或积累过市长、省长经验后可以逐渐晋升。

回顾中国历史，大约每300年就有一次改朝换代。收入分配的不均衡，长期淤积的政府权力过大滋生腐败，也是导致王朝更迭的原因。因此，我认为，面向未来，怎样在保持经济发展的同时实现社会和谐，怎样迎接真正优秀的人才进入政府，怎样实现整体发展，对于这些问题应该以全球化观点来论述的时代已经到来。中国在这方面，应该去除所有制约，进行相互自由对话的研究。

在这一点上，我认为中国与日本能够进行更好的合作。21世纪是以全球化的观点用亚洲人的智慧和经验对解决问题做出贡献的时代。我觉得，我们发挥主导作用、发挥建设性作用的时代已经到来。我们自2009年开始举办中日CEO论坛，这次是我们第一次举办圆桌式会议。对于未来的全球化挑战，我希望通过这样的平台，集结我们的智慧为人类发展做出贡献。



专题讨论 I

中日企业发展模式探讨（上）： 全球化

主持人发言 —— 12

主题阐述 —— 13、14

互动讨论 —— 15

全球化是中日两国面临的共同挑战

▶主持人 **李海涛**

(长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长)

今天，我们不得不面对一个现实：我们生活在一个全球化的时代。例如：在底特律的超市里，货柜上却是中国制造的商品；走进电器商店，里面销售的却是日本电器，城市里还有日本汽车研发中心。可以说，全球化的影响已经渗透到我们生活的每一个角落。

全球化是最有效的经济运营模式。在成本最低的地方采购原材料，在劳动成本最低的地方进行生产，然后将它销售到价格最高的市场上去。再有就是，在国际金融市场上融资，然后将其投资到最好的地方。这些运营模式的实现，为我们诠释了全球化的真谛。

金融全球化给企业带来了很大的机遇。相反，靠国内生意赚到足够的钱，但不认为有必要参与到全球化进

程的企业，在选择余地如此之大的今天，如果不能抓住如今全球化的契机，恐怕今后想要在竞争中取胜就已经错失良机了。

当中国还在文化大革命的时候，日本的一些企业，像索尼和丰田，就已经开始向海外出口了。中国企业应该更多地学习日本企业以往的经验，必须思考怎样推动全球化，才能使自身得到发展。话虽如此，与其他国家相比，日本的全球化程度还相对较低，并正值结构转型的新时期。而中国也正试图加速经济转型，中日企业应如何面对全球化这一问题，怎样为企业可持续发展发挥新的创造力，在这一点上，可以说中日两国正面临着共同的挑战。



李海涛

中国对外投资的特征和问题

▶ 演讲人 隆国强

(国务院发展研究中心党组成员、办公厅主任、保密委员会主任、研究员)

加快中国对外发展

今天，我们生活在全球化的时代，全球化给整个国家、民族，甚至给每个企业、个人都带来了很多的新机遇。无论是国家还是企业，抓住这个机遇是一个关键。

在过去的30多年里，中国从封闭转为开放，接受国外的直接投资，增加对外出口。21世纪以来，这一变化进一步加快，中国政府推出了对外发展战略，使得更多的企业开始对外投资。去年，外国在中国的投资额为1100多亿美元，这使之成为继美国之后的世界第二大经济体。同时，中国的对外投资为780亿美元，已上升至世界第六位，并逐渐成为对外投资大国。中国已经是世界最大的出口国，进口也上升至世界第二。在这30多年间，中国被实实在在地纳入到全球化体系中，并从中受益。



隆国强

迅速发展与国有企业的的作用

新中国成立以来，中国开始通过企业开展对外投资活动可以追溯到1979年。此后的投资一直持续平缓，投资真正出现迅速增长是在2004年。自此之后中国的对外投资才开始步入正轨。

中国的对外投资有以下几点特征。第一、在过去10年间迅速发展扩大。中国的对外投资，在2003年仅为28.5亿美元，而去年已经达到780亿美元。在仅仅不到10年的时间里，中国的对外投资额数十倍的增加，年增长率达30%。除了投资数额增长外，投资的内容呈现多元化趋势：除了对铁矿石及石油等战略性资源的投资占相当比例，还在市场开拓和通过M&A引进技术，以及为设置R&D中心进行的投资等。从投资对象看，包含了以香港为中心的177个国家和地区，13,000多家企业，涉及范围之广可见一斑。

其次，另一个特征是，国有企业在对外投资中作用重大。例如：中国百强企业中，民营企业仅占10家，大部分为国有企业。在世界500强排行榜中，中国企业占到60余家，民营企业却只有5家，其余大部分均为国有企业。在中国，有实力的企业大多是国有企业。这一特

点使对外投资比例国有企业的占比明显偏高。国有企业在对外投资方面发挥重大作用的这一现象，美国等西方国家也许很难理解。然而，这纯系商业结果，并未涉及政治因素。

中国的对外投资依然处于初级阶段

中国的对外投资虽然在扩大，但由于在短期内对外投资扩张过快，也存在着很多问题。如，面对国际市场管理能力方面的欠缺，应对国际社会事务经验的不足，人才储备的缺乏，以及企业社会责任管理等问题。此外，在全球化进程中，中国企业被置于激烈的竞争中，与合作方的关系也产生了问题。同一行业不同公司在同一国家开展业务时，如何考虑关系的协调，是在社会层面上进行协调，还是在政府层面上进行协调？我想，在这方面中国企业可向日本企业学习的地方还是很多的。

中国政府虽然强调对外发展，但同时政策及管理上，依然存在着像以往一样重视审查和批准的现象，在服务方面也还存在着许多不足。中国企业的对外发展虽然迅速，但从整体来看还处于初级阶段，要想实现未来的目标，可以说还有相当长的路要走。

以宽容来应对商业模式的变化

▶ 演讲人 出井 伸之

(量子飞跃公司创始人兼CEO、原索尼集团董事长兼CEO)

来自亚洲的创新

以往的全球化只是企业单纯向世界出口。然而今天的世界，已步入了由云系统相连的阶段，无论走到哪里，都是一个市场。这呈现出与以往不同的全球化局面。面对这种情况，在思考全球化问题的时候，仅考虑数量的全球化，已没有太大意义。重要的是应该引导出来自亚洲的新创新。

今天，在全球化的问题上，中国企业和日本企业所面对的烦恼很相似。其中一点就是，自从出现了智能手机等产品后，商业模式发生了巨大的变化，无法应对这种情况的公司，它的生存环境将会变得举步维艰。诸如像百度或联想这样的中国跨国企业，他们和日本企业一样，也正面临着生存危机。正因如此，中国企业表达出学习日本以往的全球化经验的愿望。然而我觉得，对于今后来说，更重要的不是要从过去中学习，而是要创造出新的东西。

过去，日本的全球化有着阶段性的发展。第一阶段，由于日本市场规模小，日元升值迅速，结果导致了对全球化不得已的选择。接着迎来的是目前的第二阶段，即面向欧美的全球化阶段。到了这个阶段，过去那种所谓用纯日本制造进入世界的想法已经完全不通了。取而代之的是今后亚洲与日本如何形成互补关系，日本企业如何协助开发出亚洲所需要的东西？这些问题必须在本阶段给出答案。

全球化需要包容

为了在这种背景下开展商业活动，重要的一点是要对与自己不同的人和事给予包容。无论是伊斯兰国家还是基督教国家，真正重要的不是去议论不同文化的是非曲直，而是要面向未来寻求共同的目标——“共创精神”。



出井 伸之

日本必须要更多地包容这种共创精神。

美籍华人蔡美儿（Amy Chua）在她的《帝国时代：超级强国如何成为世界主宰及失败的原因》一书中写道，“曾经的超级强国，从罗马帝国、大唐帝国，到大蒙古帝国、大英帝国、美国，国家在超强时期，对异族文化都是非常宽容的。而当失去宽容时，国力就将走向衰退。”超级强国的驱动力是什么？衰落的开端又是什么？对此她表达了自己的见解。

正如她所指出的那样，中国要成为超级强国，保持包容性的国家姿态是必不可少的。亚洲的商人们依然对中国有恐惧感，这种施加于他人的恐惧感，有可能导致中国全球化进程出现减速。其他国家对日本同样也有恐惧感，而日本政府对此却没有足够的认识。为此，民间要付出更多的努力，展现出更宽广的胸怀。此外，就日本和中国之间的关系而言，两国如何以更加包容的心态进行交往，对于目前的全球化可谓至关重要。

全球化与增长战略

——“中日企业经营模式的差异与互补”

在世界范围内，全球化对企业的影响已经成为经营者所必须直面的课题，对于中日企业而言，如何实现共创是这个课题的关键。在此次圆桌会议上，发言者从不同领域，针对全球化发表了各自见解。讨论围绕“中国和整个亚洲真正需要什么？”而引申出了“如何结合当地实际，确保当地管理人才”等课题。针对这些课题，有建议指出重点在于，“认同中日间相互存在的特征与差异，共创价值”并且“为了保持可持续发展，两国应同心协力为亚洲和世界的经济做出贡献。”

※讨论内容来自各发言者发言内容的摘录或概要

什么是全球化

长江商学院创办院长**项兵**先生指出，长江商学院自创办之初起，就十分重视全球化的重要性。当时由于全球化这一概念还未深入人心，因而产生了某些误解。大家认为全球化就意味着企业一定要到国外去，但实际上全球化并不是这个样子。项兵先生再次强调了全球化的概念后重申：“不管是在北京，还是在东京，无论在哪儿开展商业活动，必须时刻有正在与世界进行竞争的意识。”

随后，**中国动向(集团)有限公司董事会主席陈义红**先生指出，作为一个服装领域的中国企业家，要时刻考虑全球化战略。在此基础上他强调：“所谓全球化并不意味着一定要面向海外发展，整合各地的强项资源才至关重要。”陈义红先生在中国管理方式如何与国际接轨的问题上，他和他的企业已经开始迈出了坚实而大胆的脚步。2008年，他抱着向日本学习的目的，收购了日本企业，对整合全球化资源做了有益的尝试。目前，他在东京的公司拥有三百多名员工，北京有数百名员工。当然，协调各地的员工队伍，确实不是一件容易的事情。其原因在于各国文化、经济发展阶段等都存在着差异。中国市场变化迅速，要求有高效迅速的判断能力。陈先生在讨论中和大家分享了一个在中国经营着近百家企业、正考虑出售自己公司的经营者的例子。对于全球化存在的风险，发出了他的警告。他说，“如果对于市场发生的变化不能做出迅速的反应，结果就是企业以前所持有的优势的资源，反而会成为负担。”他还提到，他以前供职的公司，出现了19亿元赤字的情况。究其原因，一是跟不上急速变化的市场步伐，二是没能协调好公司内部队伍。另一方面，日本虽然有专业性很强的队伍，又育有基础坚实的企业文化。但恰恰因此，反而不能及时应对变化的市场，常使人感到进退维谷。从这些例子中，陈先生得出的结论是，“中国全球化的关键在于要迅速建立起一支能够符合国际习惯要求的队伍。如果能够实现这一目标，就有可能实现更加符合现实要求的经营。”在对外投资方面，走出去固然重要，但是如何整合内部资源，对于中国企业来说似乎更为重要。

东京大学政策分析研究中心客座教授竹内洋先生也表达了和陈义



项兵



陈义红



竹内洋

红先生同样的观点，指出在国内组建好具有国际竞争力企业的重要性竹内先生也是。竹内先生曾是达沃斯世界经济论坛制造业竞争力专场讨论的日方主持人，两年前的会议上进行了为什么日本制造业的竞争力会下降的讨论。对此有德国代表大胆发言原因在于“采用了美国商学院模式”，反观德国因为没有引入美式MBA型资本主义，而是踏踏实实地将重点放在产品制造上，因此通过培养产品制造专业人才，使其至今仍保持着强劲的国际竞争力。而日本在60年代至70年代间，却在房地产方面对美国进行了投资，特别是像NTT这样的国有企业，掷以数万亿巨资对外投资，结果以失败告终。至今NTT在信息行业中，它也算不上是具有国际竞争力的日本企业。换句话讲，以国有企业为中心的全球化，由于它在“ROI”（Return on Investment）的概念上不够鲜明，因此，他对这类全球化是否能够顺利进行持怀疑态度。结合达沃斯论坛上的讨论以及有关日本的经验，竹内先生对于全球化问题做了陈述：在海外进行收购，存在着种种怪圈，究竟以什么作为全球化目标？真正追求的优势究竟在哪里？我质疑那些一味片面强调潜在市场的做法。我们在考虑全球化之前，首先应该提高国内企业的国际竞争力，这才是至关重要的。”

华孚控股有限公司董事长孙伟挺在讨论上提出了他理解的全球化的关键词——“优势互补”。孙先生的这一理解主要来源于与日本企业直接交流，这一过程让他深感在各自对对方印象存在着距离与偏见。具体说，日方对中国企业持有的印象是“可怕”、“暴发户”，而中方对日本企业所持的印象则是“切割对历史问题的认识”、“固执”、“迟缓”。尽管这种印象的差距出自各种原因，然而在这种隔阂使得想要建立良好的合作关系变得非常困难。为此，孙先生强调要将双方的资源进行整合，即贯彻优势互补的思想。此次访日，他对日本企业的“顽强”和中国企业的“灵活性”感触颇多。他主张，“今后要想进一步密切全球化合作，重要的是中日双方都要认识到这些特点，在摒弃偏见的基础上，发挥互补优势，创造共赢。”

各不相同的全球化战略

在听了孙先生针对中日企业在相互印象上存有距离和偏见的发言后，全日空控股株式会社副总经理、执行董事片野坂真哉，从航空需求标准的角度对中日共创议题进行了阐述。

他说，航空需求量容易受到对象国形象制约。2012年9月尖阁列岛（中方称钓鱼岛）问题发生之后不久，航空需求量曾经锐减。然而在同年12月，商务需求超过了前一年，于是他们决定恢复对中国的商务运营；而另一方面与观光旅游相关的需求却还处于停滞状态，原因在于与观光旅游相关的需求极易受形象好坏的影响。从实际业绩来看，无论是日本还是中国，目前都还处于低迷状态。日本游客对中国持有的不安感根深蒂固，恢复起来估计还要很长时间。另一方面，尽管以中国的富裕阶层为中心的客源有所恢复，但对于“想去日本看看”或对“想去日本做生意”的想法，依然存在着某种不欢迎的成分。旅游是日本国家经济收入的重要来源，虽然在入境方面下了大力气，但是形象的好坏涉及到的却是国民感情层面的问题。因此，他对这一影响所产生的严重后果十分担忧。从片野坂副经理的发言中能感到某种诚意。他说，现在全日空能够飞往中国11个城市，每周有400多次航班往返。虽然搭乘率有所下降，但是他们却没有取消航线的打算。相反，愿意通过布局成



孙伟挺



片野坂真哉

都、武汉、西安、重庆等内陆城市的航线，为促进中日双方人员及物资的全球化交流做出贡献。

来自纺织业的**东丽株式会社专务取締役、东丽（中国）投资有限公司董事长兼总经理桥本和司**，就全球化成长战略问题提出了自己的见解。现在的东丽业务范围包括化学、塑料、到碳素材料等领域。其实，早年的东丽是从纺织产业起家的。纺织工业的定位包括两大部分，一是与线、棉及纺织品相关的装备产业；二是缝制及方案设计方面的产业。东丽的业务是从线、棉及纺织品设备开始的，之后业务扩展到泰国、马来西亚、印尼、中国。而纺织业务，从线、棉到纺织品，到批发、缝制品的方案设计，以及零售，业务呈现出异常的多层化和断层化。由于这种多层化和断层化，导致出现不少问题，一是成本，二是信息的精准度及速度。

由于这些问题的存在，目前在日本国内经营纺织业不是一件容易的事。此外，从全球化角度看，靠单一业务取得收益是很困难的。因此东丽从线、棉、纺织品到缝制，采取了集约化一条龙式管理，并结合SPA开展业务。但是，在同一个地方集中开展具有相当规模的装备产业是要受到限制的，然而由于采用了从线、棉、纺织品到缝制的集约化管理，情况发生了变化，使业务扩展到越南、孟加拉国成为可能。东丽将线和棉的生产放在日本和中国，内衣和与羽绒相关的轻纺业也放在中国实施轻纺化，而与缝制产品相关的业务放在了越南、孟加拉国，另外还有部分从纺织到缝制的业务放在了孟加拉国。要将纺织作为单独的商品，进行全球化和提高收益率是很困难的。然而通过商业创新和改革商品流通，提出进一步促进全球化和成长性的战略规划则是可能的。从这层意义上讲，尽管在日本纤维纺织业被称为夕阳产业，但通过制定全球化战略规划，它依旧很有可能成为增长性行业。

三菱树脂株式会社总经理姥贝卓美，就全球化战略问题发表了自己的看法“关键问题是中国和亚洲整体需要什么，对此应该重点关注。”他举了该公司在中国兴办植物工厂的例子。

该公司从两年前开始，与相当于日本农协组织的中国合作供销社合资设立了植物工厂。此时恰逢中国农业开始转型，为此该公司在中国设立了一个具有“可以随时提供安心、安全、质量划一的蔬菜”的植物工厂。通过使用微型LED装置进行质量划一的育苗，然后将育好的苗种移植到利用太阳能光照的大棚里进行栽培。这样一来，菠菜等叶类植物一年内可以收成18次以上。而且这一工艺体系还有节水的优点，对于水资源匮乏的中国来说，这种商业模式成功的可能性极大。中国的富裕阶层在增加，对于食品安全问题的关注程度非常高。经历两年的实地实验以后，他们现在正考虑将业务进一步推广到北京、南京及四川省等区域。给对象国提供他们需要的技术及专业技能，对方给我们提供市场作为回报，其结果就是双方均从中受益。这个工厂例子就充分体现了这个道理。他强调说：“在与中国做生意时，不要把注意力只放在风险或一些消极的因素上，而应该对准积极因素，聚焦共同创新。这才是至关重要的。”

针对全球化以及随之而来的增长战略，从不同角度找到实施途径。**一般财团法人中日经济协会理事长冈本严先生**，从直接对外投资的CSR观点出发，对全球化问题进行了思考。他举出他以前供职的企业100%独家出资，在南美高原进行了一个开采世界屈指可数的矿业项目。这个项目主要



桥本和司



姥贝卓美



冈本严

是将在矿山挖出的矿石加工成半成品，然后运到包括中国和日本在内的亚洲市场上销售。显然矿石终有被采尽的那一天，随后与之相关的工作就会完结。因此在项目开启的阶段，企业就设想矿石被采尽后如何使当地村民能够继续维持生活这一问题。因而企业有针对性地采取了措施，一个是开展了以园艺植物为中心的农业技术指导。其次，在那个既无学校、又无诊所的村子里，为当地开设了学校和诊所。另外还在当地建立了可同时对1000余工人进行技能培训的机构，在提高工人的劳动技能水平的同时，提高他们在矿山或精加工厂的就业率。由于采取了一系列的系类措施，企业得到了当地人的好评，也得到了当地政府的支持与理解。虽然有时在当地会有一些针对此项目的抗议示威，或出现过一些因资源问题而产生的民族主义情绪的兆头，但是由于有前期与当地人朝着共生方向一起努力的过程，因而避免了相关纠纷的扩大，从而克服了困难。

他的经验只是CSR方面的一个实例，但却传递了一种思考方法：在海外进行一项长期的项目时，要与当地人求和谐共生，这样可以确保项目的长期稳定运营。

从全球化信息角度出发，“EXCEPTION de MIXMIND（例外）”和“Fang Sou（方所）”品牌的创始人、状态服装设计有限公司董事长毛继鸿先生也针对此问题发表了自己的看法。今年3月份国家主席习近平访问俄罗斯时，习近平夫人的时尚着装，就是毛先生旗下的品牌。中国第一夫人的时装首次亮相，引起了高度关注，通过媒体报道获得了始料未及的强烈反响。经历了从传统零售业通过媒体得到巨大反响的全过程，毛先生感受到通过媒体传达信息，是一个非常值得重视的环节。中国的阿里巴巴，在互联网广告市场，收获了巨大的利益。与此相对，传统零售业，如何平衡消费者从线上（Online）到线下（Offline）的消费，在两者之间寻找一条发展之路，是我们要面对的新挑战。其中，毛先生提到这样一个问题，那就是在经营的过程中，如何将个人的价值观、公众的价值观及社会价值观有机地结合起来。他认为如果这一问题能够得以解决，无论网上或网下，通过信息传递的手段，实现广泛传递信息就会成为可能。

现在信息传递的模式，犹如一颗沙粒，微小的信息成为诱因，既可能使人一夜之间成名，也可能使人一夜之间落入地狱。为此，借助前面发言者谈到的儒家“天人合一”的想法，以宽广的视野，在世界范围内建立双赢的价值观，这些必定会在今后得到关注。

全球化关键在于人才

红星美凯龙投资有限公司CEO袁伯银先生指出，“在现阶段，我们需要考虑的不是为什么要全球化，而是如何坚实地推动全球化。”他就有关推进全球化问题，重点阐述了3个问题。

首先，是实现本土化的问题。对于全球化的做法，可以对其他国家进行投资、做贸易，也可建工厂，形式多种多样。但总而言之，对于所进入的国家，实行本土化都至关重要。香港上海汇丰银行（HSBC）提出的“环球金融，地方智慧”的口号就非常成功。

其次，是与当地的管理团队能否建立信赖关系。袁先生早年在英国销售公司工作，该公司进入中国时，所坚持的原则是，一定要任命当地人为CEO。如果一把手是英国人，助手就是中国人，或如果一把手是中国



毛继鸿



袁伯银

人，那么助手就是英国人。该公司选用中国人为一把手的体系，使得市场份额在短短几年里就达到了顶峰。然而，当改变了这个战略时，业绩就开始出现下滑。这个例子说明，如何发挥当地人才的作用，以此建立出色的团队，对于推动全球化来说至关重要。

第三，是能否尊重当地文化。即便是在中国国内，地域间的文化差异也是很大的。比如，在移民城市深圳，不用鼓励，员工也会拼命做好工作，而在中西部地区的一些地方，到现在仍然保持着午睡的习惯。更何况是去海外了，当你去了印度，或去了非洲等许多国家后，就会更加感到文化差异之大了。因此如何尊重异地文化，能否建立具有包容性的文化就显得十分重要。对于已经实现了以上三点、推进全球化的实例，他举了日产的例子。并大加称赞说“这是外国人才与当地人才，外国文化与日本文化，外国管理与日本管理完美结合的实例。”

在谈论了上述有关人才的话题后，**日本摩乃科斯集团公司代表董事长、社长兼首席执行官CEO松本大先生**，从人才的角度就全球化问题进行了论述。他认为，真正的全球化不是“将客户或服务进行全球化的问题，而是将公司的人才进行全球化的问题。”这里所指的人才不是指普通员工层面上的人才，而是指管理层面上的人才。

现阶段，在各个层面上已经全面实现了全球化。在这一进程中，能成为有个性资源的，不是物质的部分，而是思维方式的部分。而其中要强调的是，有关经营思维方式的那部分才是全球化合作关键。在这方面，会议最开始时，项兵先生提到唐朝使用过很多外国高官人才，松本先生认为两者有相同之处。他强调说，“管理层面的人才能融于全球化”会有各种好处，“各个国家的人员在一起共同经营管理，这是非常重要的。”

松本先生与湖南省某企业预定签署成立合资公司，其内容并不是有关市场、产品元件采购等，而是表达了这样一种意愿，即通过共同思考，探讨建立一种什么样的合作关系，将管理全球化。

欧力士株式会社专务执行董事，全球事业本部长兼中国总经理大嶋祐纪先生，以自己公司的经验，找出了答案。那就是：将“确保人才”、“顺应进入对象国的商业习惯、文化”作为奠定全球化的基础是关键。

欧力士自1971年开始实施全球化，目前为20多个国家提供金融服务。早在1981年该公司就进入了中国，目前在中国6个主要城市开展多元化的金融业务。在运营方式上既有100%独资公司，一把手由日本人或中国人担任；也有对半控股的合资企业，一把手由合作伙伴担任；有初期以日方开展业务为主，以后将重要部门的大部分业务，出售给中国公司运营的，形式多种多样。他强调说，从各种经验中，感到全球化最需要的是“要有各国优秀的合作伙伴和当地一把手的管理人才，然后将经营管理权全权委托给这样的人才，而自己要去适应该国的经营管理方式。”当然仅有这些还不够，他进而补充道，牢牢地建立以集团为单位、强有力的标准式规则（比如：会计标准、管理标准、遵守承诺标准等）也是很重要的。

适应当地商业习惯和文化，将经营管理权全权委托给当地的优秀人才看作是纵轴，而将世界通用的集团标准化看作是横轴，通过两强结合，就能进一步发展全球化业务。不论独资还是合资，任何一种形式在这一要点上都是相同的。



松本大



大嶋祐纪



邱立平



中神康议

什么是日本和中国的共同课题？

对于中国和日本的全球化问题，有各种各样的看法，**北京麦顿投资管理有限公司**创始合伙人邱立平先生谈了四点看法：

第一点，如果中国和日本两国间没有全球化，那么这个全球化就是不完整的。在全球化进程中，按照美国、中国、日本、德国四个国家的GDP顺序来看，中国排第二，日本排第三。在名列前茅的四个国家中，如果有两个国家相互不开放，不能成功推进全球化，也就不会有世界性的全球化的成功。

第二点，如果没有中国和日本间的全球化，就不可能有亚洲的全球化。从GDP整体来看，中国和日本总和接近亚洲整体水准的三分之二。在这种情况下，相互不实现面向全球化的开放，就不可能有亚洲的全球化。

第三点，如果没有中国和日本两国间的全球化，进而一体化，就不可能有中国真正意义上的全球化。邱先生曾以500元卖掉了妻子戒指，开始创业。经历了从文化大革命的政治斗争、到经济发展、以及改革开放后的世界经济一体化进程。在发展的各个阶段都得到了香港、台湾、东亚、日本、美国等诸多来自海外的合作。他特别指出，如果没有日本的精细管理、转型、升级等方面的合作，可以说中国的全球化进程，在某些部分就会有缺陷。

第四点，如果日本和中国之间没有开放和全球化，日本的全球化，也不能说是完整的。因为美国和欧洲曾经有过成熟的巨大市场，但今后的市场在中国。如果日本的全球化进程不接纳中国，也会给日本的全球化带来影响。因此日本和中国共同推进全球化势在必行。

唯一使人担心的是今后中日两国的关系。中国和日本从古代开始就有文化融合的一面，而另一方面却保持着各自不同的思维方式。在这种背景下，相互不交流，不理解，继续持有敌意，继续目前这种胶着状态，对于中日双方来说都不能算是一种明智的选择。在经济、文化交流的过程中，中日之间应该不断加深理解，找出共同点，直面共同问题。还要以包容的心态，认识过去的历史，促进双方的理解和国际化，这是非常重要的。通过这些来促进亚洲的国际化，促进世界的可持续发展。

飞鸟企业顾问株式会社董事长中神康议也提到了有关日本和中国的共同课题。他认为共同课题是“资金配置的扭曲现象”问题。众所周知，日本的问题是巨额资金投向了国债，而中国的问题是中央政策仍暂停企业上市发行股票。如果情况属实，那么就有可能出现资金风险，出现资金不能流转那些成长型企业里的状况。再有，如果出现了资本市场的透明度与全球化机制不起作用的情况，那么就有可能出现经由银行的成长资金，很难流向成长型企业的情况，或者就会出现成长资金流经诸如影子银行之类的机构进行流转的情况。在这种扭曲的资金流中，日本企业或中国企业在激烈的全球化竞争中还能够进行搏杀吗？这些令人质疑。

当今日本股市资金总额与中国股市总额几乎持平，具体观察一下它的内容就会发现，中国市值高的股票，几乎都是国有银行股。正因如此，平均股指价格也会在相当程度上受到银行股价的影响。市场向特定的要素倾斜，未必是一件健康的事情。此外，上市企业的财会信息、IR、管理、合规性等都可可靠吗？中国企业的股票真的没有问题吗？这些都是不安因素。在这种情况下，股票作为长期投资的资金托盘，不能正常发挥作用，其结果就会看到大量的过剩资金投向房地产的结果。当然，日本也存在着资本市场透明度的问题。全球化中的资金流问题，是中日两国都存在的普遍问题。



专题讨论 II

中日企业发展模式探讨（下）： 创造共享价值

主题阐述 —— 22

观点阐述 —— 23、24

互动讨论 —— 25

经济价值和社会价值的兼容性

▶ 主讲人 **名和高司**

(一桥大学研究生院国际企业战略研究科教授)

CSR和CSV的不同

第二部分是对有关CSV (Creating Shared Value 创造共享价值) 这一新概念的思考。

CSR (Corporate Social Responsibility 企业社会责任) 近年来已成为一个逐渐广为人知的概念。企业均认识到引入CSR的重要性, 对这一问题本身的讨论也已持续多年。而CSV是两年前才出现的新概念, 它与CSR有相似的地方, 却不是同一种内容。迈克尔·波特 (竞争战略之父, 哈佛大学商学院著名教授) 曾经断言, CSV是他毕生的工作, 而他也在其论文中不止一次地阐述了CSR与CSV的不同。

由于CSR融入了“用企业所得为社会做贡献”这样一层带有慈善事业的理念, 因而多数情况是将经济活动与CSR分开来进行讨论的。比较而言, CSV强调的是“在创造经济价值的同时, 也要创造社会价值”。更进一步说, 就是回答“通过核心业务能做什么?” 这个问题。因此, 企业践行CSV就是考虑应该如何将一系列活动融入自身核心业务的过程。活动本身包括企业通过提供商品和服务改善人们的生活、企业善待环境、企业在逐渐提升自身经济价值和收益率的同时, 进一步持续不断地为社会做出贡献等等。

所谓PPP是指“Pure Pursuit of Profit (纯粹追求利润)”, 说得极端一点, 就是“只要赚到钱, 能让股东高兴就行”, 这是一个纯资本主义的概念。然而这种企业活动的概念, 在雷曼危机之后遭到了很多质疑。至少在当下的美国资本主义社会里, 人们对此画了一个大大的问号, “难道真正理想的企业就应该是这个样子吗?”

CSR说的是, “经济价值可以放到一边不管, 只谈为社会做出贡献”; 而CSV则是“将PPP的活动与CSR的活动一起加以考虑进行活动”。比如: 瑞士的雀巢公司 (迈克尔·波特也是其顾问), 它是全球最早倡导CSV概念的公司。针对水、环境、健康这样的问题, 他们一直围绕着自己的核心业务对此展开讨论。他们要通过自家公司的产品

和经营活动, 使世界人民都过上美好的日子。这样一来, 他们核心业务中的所有活动都是成功的CSV范例。

“格莱珉优衣库”真的是CSV吗?

2012年12月在日本的一个会议上也进行过关于CSV的讨论, 与会者有迈克尔·波特先生以及迅销集团优衣库的柳井正先生。

许多人都觉得, 迅销集团的做法似乎接近CSV, 特指的是孟加拉国的“格莱珉优衣库”的新式做法。这是一个在孟加拉国实施生产T恤衫的项目, 以符合当地“1美元衬衫”

物价水准完成从生产到销售的全过程。而柳井正先生自己却说“(这个项目)并没有超越CSR范畴。”他指出, 如此说来, 优衣库的核心业务才是真正的CSV, 它向世界人民提供了任何人都能轻而易举购买的休闲服, 并以此来改变世界的常识。因此从这个意义上来说, 他认为目前没有盈利的格莱珉优衣库, 没有超越CSR的范围。

对此, 迈克尔·波特大为赞赏。波特指出, “如果不赚钱, 就绝对不可能有持续性。”要创造真正的价值, 就必须是可持续的,

并且还是能扩大规模的。为此创新很重要, 为了创新, 就要有盈利, 如此一来才能发挥并且继续这样的机制。用波特的话说, “CSR是社会主义, CSV是真正意义上的资本主义。而忘记资本主义机制的社会主义是不可行的。”

不难想象, 对于更认同“企业是社会的公共机构”视角的日本企业来说, CSV的概念是任何人都熟知的。然而, 波特先生却对此不以为然, 他指出“不盈利的日本企业的所谓社会贡献, 不过是自我辩白而已。”而CSV的关键在于在核心业务中, 能赢得经济和社会的双重价值。日本企业中的麒麟和欧姆龙已经开始了CSV, 而在中国也会逐渐出现追求CSV的企业。基于此, 此次会议的中日双方从众多方面对CSV的概念进行了充分讨论。



CSV能否建立三赢局面？

►观点阐述 西林 隆

(日产汽车株式会社VP理事、中国事业本部长兼日产(中国)投资有限公司总经理)

期待中的新能源汽车普及

西林先生在介绍日产电动汽车、EV项目活动的同时，思考着一个问题，即，CSV究竟能否在社会、客户及企业之间建立一种三赢的关系。

在有关长期削减二氧化碳的政府间气候变化专门委员会第四次评估报告中指出，为了将全球升温幅度控制在2摄氏度以内，在2050年前就必须将二氧化碳的排放量较1990年降低50%—60%。为此作为汽车企业，就要考虑零排放（二氧化碳零排放），以及如何普及EV（电动汽车）的问题。在能源问题、环保问题日趋严重的今天，这个想法在中国也是势在必行的。为此，近来对EV等新能源车的普及推广的呼声很高。

但是对于EV的普及，仅靠一家公司来推行并不是一件简单的事情。比如：提高市政设施、客户服务教育活动、补贴制度等都需要寻求与国家、社区的合作。迄今为止，日产与世界上包括中国的武汉、广州、大连等100多个城市及地区建立了合作关系，正在努力进行EV扩大及普及的工作。而日产的业务，也绝非仅仅考虑生产EV，卖掉了事。而是用更宽广的视野，在更广阔的领域里，开展各式各样的为社会提供解决方案的活动。

在武汉进行的EV项目

在中国，目前各个城市都在积极推动落实节能政策。日产与武汉达成了EV合作伙伴协议，参与到地铁建



西林 隆

设及引进小型电动公交车等项目中。在此期间，日产不只是单纯地让车辆在当地行驶，还协助武汉市开展了有关配置市政设施、市民教育的活动。尽管如此，仍有很多问题仍值得我们关注和解决，比如首先是EV的性能仍有待提高，其次，如何通过政策带动创造初期需求，同时扩大充电设施和开展服务客户的教育活动等。为了解决这些问题，日产在武汉对有关市政设施配套，及实用性基础资料进行了搜集整理，就提高实用性的方法进行了多次广泛的研讨。

日产根据社会的需要，于2011年引进了EV。在实际引进中，要想解决上述遗留的问题，与政府的合作关系是必不可少的。中国方面也正通过试点方案，适时地推动市政设施的配套及EV的普及。另外，日产还与当地的合资企业东风日产公司进行全面合作，同时推动EV的早日普及。这是一项需要从长计议的事业，只有全力投入，才有可能使包括当地合资企业在内的日产公司得以成长和发展。



在新兴市场中的CSV里寻求中日合作

▶ 主讲人 **刘殿波**

(绿叶制药集团有限公司执行主席)

世界第二大中国医药市场

在探讨今天中日企业发展模式，及相互合作的基础上，是否也应该在CSV方面寻找合作呢？CSV概念中非常重要的一点是，“发挥自我优势，同时服务于社会与人类”。

我本人原来长期在医疗产业，二十多年间一直从事健康方面的工作，深感健康产业是典型的CSV。在中国，制药业一直保持着20%的增长率。从去年的资料看，中国的制药业仅在医院处方药方面，规模就已达6000亿元人民币。日本去年是4800亿元人民币，由此可知中国已经超过日本，成长为世界第二大制药市场。药品是健康产业的一部分，在中国和日本之间存在着激烈的竞争。尽管有激烈竞争的一面，但中日企业也有着非常广泛的合作。在日本排行前十位的制药企业，都已经进入到了中国市场，在规模大小上可能有所不同，但都与中国制药企业建立了合作关系。

拥有13亿人口的中国，目前已经急速进入老龄化时代，预计到2020年65岁以上的老龄人口将达到3亿。在这种情况下，中国的健康产业、医疗服务产业将会备受关注。这里所说的医疗并不单指治疗，也包括了康复治疗、护理、养老等，这些领域也是中国需要向日本学习成功经验的领域。



刘殿波

私营医疗市场中孕育的商业机遇

医疗服务领域的商业机遇其实很多。在中国，95%的医院为公立医院，私立医院或民间医院则屈指可数。也就是说，95%以上的资源被政府垄断了。日本的医疗产业规模大约是2万亿元人民币，其中私营机构占到了半数以上。而中国是1.2万亿元人民币，私营仅占了不到5%的比例。这仅占5%的私营医疗机构，又分散于全国各地，从这个意义上来讲，可以说中国的私营医疗机构为零也不过分。正因如此，越来越多的企业投资家和基金都把目标瞄准了年增长率可达30%以上的中国医疗产业，期待

着在此领域里也能与日本合作。特别是如果能在护理及康复治疗领域中展开广泛的合作，将可满足今后不断增长的中国高端医疗服务的需求。中国卫生部计划，到2020年的经济规模，将比现在扩大20%以上，如果私营医疗市场能如预期增长的话，CSV部分也将会发生非常巨大的变化。

我除了健康产业、医疗产业以外，还参与金融、环保以及农业方面的工作，在这些领域里，引入CSV的概念，都可能得以发展出良性发展模式，通过企业自身的活动，同时为社会做贡献。在这方面日本与中国将有很大的合作空间。



通过商业活动解决社会问题与创造共享价值

——“日本和中国所面临的机遇与挑战”



CSV是一个较新的概念，也是对中日企业发展模式探讨的意见交流。对于CSV概念的认识，大家从传统文化及金融等领域的不同角度各自发表了意见。此外，在讨论中与与会者共同认为，实现CSV是个重要课题，解决这个课题的重点，首先需要“对照CSV将企业到目前为止开展的活动进行梳理”。其次针对中日企业的发展模式“打造出具有中日两国共同点的价值”，这样一来，“融合两国的思想文化，展开亚洲式经营”的目标是可能实现的。

* 讨论内容来自各发言者发言内容的摘录或概要

新概念，定义CSV

CSV无论对于日本还是中国都是比较新的概念。因此，讨论首先从有关CSV的补充说明开始，以完善对于CSV的认识；随后，展开了有关CSV和PPP有何不同的讨论。

东京大学政策分析研究中心客座教授竹内洋先生，举出从明治到大正期间一位活跃的实业家涩泽荣一的例子，对CSV的概念进行了相关说明。涩泽荣一，创办过银行、建筑、造船等500多家企业，是明治维新以后奠定日本资本主义基础的人物。他经营公司的参考书据说是《论语》。他在《论语与算盘》一书中写道，“如何实现论语的教诲与企业盈利”是他经营企业的理念。对于中国企业家来说，如果能将论语思想运用到自己的企业经营中，思考如何持续扩大发展自己的事业，必将对中国的国民经济做出贡献。从这个角度出发，对CSV的概念理解起来也就会非常容易了。

为简明扼要地说明CSV与PPP的不同点，竹内先生还例举了在非洲实施防治疟疾措施时的实例。其中一个是在住友化学完成的CSV目标的例子：住友化学为了能使孩子们远离疟疾，实施了开发特殊蚊帐的项目，盈利相当可观。最开始时他们的CSV意图并不十分明确，但在项目实施过程中，却在非洲取得公益效果和盈利的双丰收结果。另一个例子是，美国的一家创业型公司采用激光击落疟疾蚊子的技术。他们希望以这种以往未曾有过的技术获利。这个企业的例子相当于PPP。这种技术得以推广，并让企业在全世界成长壮大，得到了盈利与社会贡献双赢的结果。但到了这个阶段，该技术便不再是PPP，而变成CSV了。也就是说，企业发展到了长期可持续发展的阶段时就是CSV。

主持人人名和先生，再次举出雀巢的例子，对CSV的定义进行了补充。他指出，“目前，都说新兴国家的孩子发胖的始作俑者就是雀巢”，为此发生了抵制其产品的运动，这对于雀巢来说是非常糟糕的状况。为了避免再次发生此类事件，今后在出售给新兴国家儿童巧克力的时候，那种只顾追求PPP的做法显然是行不通了。因此他们转变思路，





藤田勉



富山和彦



认识到必须在教育的指导下，让家长们懂得如何给孩子正确摄取营养。雀巢以这种思路的转换来重新定义CSV，进行了成功的转型。按照名和先生的想法，“通过自身的产品与服务，对社会进行更加积极的渗透，其结果能够给社会带来影响”，其具体体现就是CSV。

花旗集团证券株式会社董事、副会长藤田勉先生说：“用PPP追求利益最大化，未必是坏事。”他认为，法人创造利润，然后缴纳法人税、消费税、所得税以及固定资产税等等，而这些税金被用于生活保障、社会福利、教育等方面，因此，企业只追逐利益的PPP，应该说是件大好事。正如美国经济学家弗里德曼所说的，“在资本主义社会里，企业追求利润就是最大的社会贡献。”其基础就是PPP。

藤田先生进一步分析说，“世界上长期盈利的企业都是PPP，并且也是既追求CSV，又追求CSR的企业。”换句话说，为了用PPP来追求利益，CSR或CSV的观念越发变得重要了。

举例来说，丰田普锐斯在销售最初是赤字，但从提高品牌形象的长期战略来看，反而是件非常有益的事情。通过技术先进又环保的CSR和CSV价值的形成，结果让丰田完成了PPP。藤田认为，“基础是PPP，作为一种手段，应该有CSR、CSV这样的观念。”

实现CSV时的难点

从企业长期发展的观点来看，针对CSV讨论其界定问题，应该是个顺理成章的事情，大概没有人对此持反对意见。只是当考虑如何实现CSV的时候，确实让人感到困难重重。**株式会社经营共创基盘董事长富山和彦先生**，对于实现CSV时所出现的难点，通过具体实例阐述了自己的看法。

富山先生，曾在产业再生机构工作，从国家公益性前提出发，运营一种投资基金和再生基金，使其身处执行某种充满异常矛盾政策的地位。当时他推行的是所谓在公共目的下完成不良债权最终处理的政策，因而有时在对待个别企业重建的问题上，就不得不采取极其冷静的经济处理方法。这样，他在各种价值观对错难辨的冲突中，置身于极其敏感的境地。

从经营者角度来看，要想渡过这道难关，就要面对某种艰难抉择、价值判断，亦或承受某种批判。此外，如果全球化牵扯上共享价值的问题，而价值本身又会因其地区或立场的不同而有所区别，这样一来就会陷入更加糟糕的境地。

举个实例，中国的国有企业上海电气集团收购日本精密机械工业公司的项目。该项目由富山先生斡旋，并对收购后的整合工作给予了支持。在此项目的具体操作过程中，个体间价值观的差异，行动方式、习惯、文化的差异曾暴露在各种场合。企业在实际经营过程中，正因有了这种差异，才构成了各自的优势，如果能发挥相互间的优势，就能使企业价值长期得到提升。但是实际上要想克服这种摩擦，就需要隐忍与包容，这对经营者来说，反而成了非常巨大的负担。富山先生还举了他曾经连续7年担任过董事的欧姆龙公司的例子。欧姆龙秉承其创始人立石一真所提出的，“企业是社会的公共机构”这一列入公司章程的指导思想，使之成为一家既有极高盈利能力、又能

恰到好处地发挥社会使命的企业。实际上，欧姆龙与中国的关系历史悠久。该公司以70年代邓小平访日为契机，是与松下电器公司一起最早进入中国的企业之一。立石先生有一个“通过全自动将人类社会进行优化”的理念，而这确实也是富山先生共享价值的一个理念。展望未来，富山先生认为这一理念在今后的中国将成为主流，因为该理念很早就已经进入到中国。虽说该理念进入中国是件好事，但坚持30年却并非易事。这期间，中日关系遭遇过各种各样的艰难。那感觉就如同眼前有块“试金石”，但你必须试一试眼前的状况是否是真金白银。

富山先生指出，“人们谈的企业经营，就是经营者的意志。”在当前这个弱肉强食的战场上，能否真正求得长期的价值，当直面各种困难时，如何进行选择，这关系到你是否有用一用试金石的决心。2007年，发生次贷危机前，在股东大会上，几乎所有机构投资者，都要求增加分红，要求取消买进股票，对此富山先生给予了严厉拒绝，并采取了提高手头现金比例，提高安全系数的做法。实际上，就在第二年，发生了雷曼危机，现在的人们对此都能理解，而在当时做出这种选择，需要极大的勇气。

这种情况，确实就和站在PPP问题或CSV问题的分歧点上的情况是一样的。在前面提到过的欧姆龙，就是多次站在这种分歧点上，每次都面临着极度艰难的选择。而每到这一时刻，都是选择追求长期的最佳化，并咬紧牙关闯了过来。正是因为经历了这一过程，才有欧姆龙今天的辉煌。

推进CSV，毫无疑问会给企业带来长足的发展，应该认为这是一项正确的选择。然而当牵扯到全球化时，问题就变得麻烦。考虑到这些，对能否实现CSV的追求，富山先生认为，最终还是要取决于经营者的领导权威，换句话说，就是在全球化层面上，经营者能否发挥统率能力是问题的关键之所在。

接下来，**安信证券股份有限公司总裁王彦国先生**，在思考CSV对于企业是积极的选择还是消极的选择时，认识到“在某种意义上可以说，CSV对于企业来说，就是一种消极选择的结果。”

他认为，中国企业所处的环境，与30年前已大不相同。国际社会和政府对企业的要求越来越严厉，固然可以将这些要求看成是一种机遇，但同时它也是一种伴随着困难的挑战。在这种背景下，既要搞好品牌形象，又要提高其公益性，继而创造出可持续性发展的局面，这是极为困难的。换句话说，由于需要面对来自政府、环境、消费者等各个方面的要求，出于无奈，企业只好面对CSV，这就是现状。

积极主动地实施CSV确实可以说是先见之明，但实际上，要想开创出这样一种局面是非常困难的。正因如此，几乎所有的企业都是从PPP或CSR起步，而后转向CSV。CSV对于企业的发展来说是个理想的目标，但实际上能够真正实现CSV的企业却很少。前面藤田先生也提到“最优秀的跨国公司几乎都是PPP，并且也是既追求CSV，又追求CSR的企业”，而这些并没有超出理想化目标这一范畴。正因如此，他认为，对于那些具有PPP及CSR模式或持有CSV目标的企业，应给予更多地支持。



王彦国



肖文华



姜燕红

CSV与传统文化

“CSV与文化有着非常密切的关系”，这是在中国进行茶叶生产与销售的**华祥苑茶业股份有限公司**董事长**肖文华**先生的想法。

肖先生的公司在创建伊始，就带着“最高价值不在产品里而是在文化里”的理念，用以促进经营。为了中国的茶文化，他进行了各种各样的尝试。比如：员工从学生时代起就开始接受培养，毕业后直接进入公司。他将这些对于中国茶文化有着深刻理解的员工派往国内各地或美国、法国等海外国家，希望他们能广泛地介绍茶文化。同时还 在法国设立了中国茶销售中心。本来是以介绍中国5000年文化为目的而走向海外，却通过这样的努力，同时收获了企业的价值以及品牌形象提升的结果。

他在涉及到文化融合这一点时，谈了自己的一些想法，他认为：“在日本有武士道精神，在中国有儒教思想。两者有着很多共同点，这些应该能够成为促进两国产业结合的一股力量。通过亚洲文化与世界的融合，企业的价值能得到进一步提升。”

北京天润同泰置业有限公司董事长**姜燕红**女士，也是持有“CSV的概念是中国传统的文化及理念，是可以实现的”这样观点的经营者之一。姜女士曾经做过大学教授，18年前创办了地产公司。迄今为止，她亲自参与了众多的国际项目。在这些项目里，她纳入了一些与中国文化相关的要素。例如：在开发商品房项目时，她会同时设置一些聚会场所或小型博物馆，开办一些有关提高环保意识、尊老爱幼道德观、中国文化理念等的讲座，使得中国传统文化得以在社区范围内传播。她还就中日文化间的差异与包容性的问题发表了自己的看法。她表示，在稻盛和夫的著作中反复论述过“以佛教思想来管理企业”，她对此颇有感触。然而不仅佛教，儒教文化也渗透到了日本、韩国以及中国企业的基本理念中。因此，“中国和日本的企业家，从传承的意义上来说，可以互相学习这些思想中好的一面，将其融合共图发展，进而可以向世界推广亚洲经营模式。”为了实现这一想法，她还进一步讲到，可以制定如寄宿家庭式这样的计划，安排企业间交流。她曾经尝试过安排中日小学生交换寄宿家庭，期间她见证了孩子们消除彼此间隔阂的时刻。她认为，在企业经营中也是一样的，如果经营者能够在对方国家的企业中工作一段时间，相信既可以学到各种东西，也可以消除隔阂。通过企业间的交流，也可以更好地促进CSV的实现。

从金融的视角来思考CSV

在有关如何实现CSV的问题上，前面已经发过言的竹内先生再次表示，“中国CSV的实现，会随着全球化的进展而加速。”他提出，“当前许多中国企业已经进入到非洲，除此之外如果能进入到孟加拉国等区域，从提高贫困阶层的营养状况与健康水平的方面来看，就可以全面推进全球化，进而全面实现CSV，这有很大的可行性。”

竹内先生还提到了与开展全球化相关的最前沿的问题，即对跨国企业征税的问题。OECD租税委员会目前正在对今年6月在G8峰会上苹果、星巴克等跨国企业被爆出偷税的问题进行讨论，并逐渐形成具

体计划。目前对这类问题的讨论，仅在美欧之间进行，亚洲被排除在外。假如欧美一旦形成了框架，将来就有可能形成对中国跨国企业不利的局面。正因如此，“在今后全球化发展过程中，期待盈利的中国经营者必定要关注这类征税问题。中国政府应和日本政府一起合作制定出在欧美和亚洲通用的框架”，他期待日本和中国能建立起双赢的关系。

出现征税话题后，**佳能全球战略研究所研究主干手川大助先生**以他担任OECD租税委员会副议长的立场出发，从金融视角谈了自己的看法。他认为：“就中国而言，当前还不会发生TPP（跨太平洋伙伴关系协议）的问题。”其原因是，目前中国的资本移动还没有完全自由化，在TPP里最大的问题是金融机构仅凭带出海外的资产负债表来逃税，这对于现在的中国来说还是不能想象的。他指出，在税务问题上，经济逻辑和民主逻辑是相矛盾的。说到底，经济逻辑就是尽一切可能不交税，而另一方面，在观察了美国经典的民主主义后，就会发现有这样一种情况，那就是当大家创立协会时，你要让我出钱，作为交换，你就得给我发言权，因为这就是资本主义。

一般情况下，人们是不会注意到这个经济上的逻辑与民主主义的逻辑相冲突的问题的。比如说，银行破产或金融系统出现危机状态，为此要投入税款进行救助，这时才会暴露问题。今年欧洲为挽救金融机构，投入了相当额度的税款，估计情况相当悲惨。德国银行所持有的衍生工具的假定本金财产已是德国GNP的24倍，超出了7200万亿日元。在欧洲，金融机构却在考虑到以上问题的情况下，形式上将资产负债表放到海外用以逃税。因此针对这种动向，在近半年多的时间里，出现了强化限制的情况。然而就中国的现状而言，由于不存在金融机构破产的情况，也就没有金融系统出现危机而必须使用税款的问题。因此，他判断当前中国是不会有欧洲那种问题发生的。

同样，**飞鸟企业顾问株式会社董事长中神康议先生**也从金融的角度发表了他对这个问题的看法。中神先生曾经从事对冲基金工作，作为一部分被嘲笑为“邪恶化身”的积极分子活跃其中。使他感到苦恼的是，由于身处这样一种地位，尽管自己有实现CSV的愿望，却被看成是CSR。基金里储户的钱都是国内的养老金，即所谓一般老百姓养老用的资金。他认为，拼了命运作资金想获得高回报的想法无可厚非，不能一口咬定说这就是坏事。其理由是，他所执掌的激进股不是传统意义上的“言辞激烈的股东”，而是“劳动股东”。也就是说，股东给企业投资，通过努力工作来提高该企业的价值。经过长期投资，如果公司的价值上升了，存入的养老金就能得到回报。这是他的运作思路。作为劳动股东，如果初衷是通过盈利为CSV做贡献，那么似乎可以说，对冲基金激进主义或那个恶魔化身的金融未必就是什么坏东西了。金融与实业要认真开展对话，一起提升价值，他认为这可能将会成为今后新的开拓领域。

东京证券交易所集团社长兼首席执行官，集团CEO齐藤惇先生指出，“从道理上说，谁都能讲CSV。重要的是它是否适用于现实的经济运作体制。”他强调了CSV对现时经济的重要性。有关企业为何存在和企业的责任是什么的争论，长期以来一直存在。但对此的答案，却随着



小手川大助



齐藤惇



实际情况的变化而变化着。比如，彼得·德鲁克在很早以前就对日本的社会制度与经营模式给予过高度的评价。但在当时的美国，他的意见几乎被忽视。然而时过境迁，罗伯特·席勒又提出“利润原本并不是企业的唯一目的”的理论。今天，在日本盛传的一个词就是公司治理，可海外的投资家并不买账，他们指出，“日本企业就没能形成公司治理，所以日本的企业利润不佳。”我们观察一下ROE（净资产收益率）就会发现，中国为13%左右，日本是5%，松下电器仅为2%。在美国，看一下Bloomberg base就会知道，为23%，把美国产业整体拿出来看，也有18%。英国和美国情况类似，就连德国也有15%左右。在这种情况下，日本的5%就很显眼了。在股东看来，投了资却没有相应的回报，这就成了问题。然而，这一模式其实是美国以往采用的模式，最突出的典型就是华尔街。他们的ROE是30~40%，奖金红利是几亿或几十亿。这一现象已经成了社会性问题，它促使今天的美国要重新审视什么是企业的本质。

在现时经济中，会出现股东、银行、职工、商业伙伴、消费者等利益相关者，不断提供给他们所追求的东西，至于是否能赚到钱就不好说了。也许事情就是这样，如要满足某种社会意义，就未必能盈利，出现这种情况其实是很自然的。在这种情况下，我们就必须思考那些不能盈利的公司有何存在意义了。

来自商界的实例

有关CSV的概念，很多人都意识到它是正确的。因此重点就成了如何实现CSV的问题了。究竟该从哪儿开始，如何着手呢？据说在现时商务现场，被要求寻找这个答案。

首先，麒麟控股株式会社董事西村庆介先生，介绍了麒麟CSV总部的宗旨，当前所做的努力以及一些课题。创业百年以上的老字号麒麟，作为可持续发展的企业，要努力生存下去，认识到与众多的利益相关者，建立双赢的关系是极为重要的。正值去年制定中长期经营及愿景规划时，企业将CSV的概念摆在了经营的中心位置，组建了由企业交流（公关）、品牌战略室、CSV促进部三个部门构成的CSV总部。在该组织里，通过将现在正在进行的的活动，以及以往做过的活动，与CSV的概念对比，各自进行对号入座，然后找出其含义及定位，即所谓“对过去进行整理”。比如：在麒麟持续开发的饮料中有一款叫“麒麟free”的产品。这是一款不含酒精但味道与啤酒完全一样的饮料。通过该饮料的开发，麒麟开创了这样一个局面，即首先解决了在日本变得日益严重的酒驾的社会问题，提高了社会信誉，同时还产生了盈利。这是一个与社会建立了双赢关系的实例。麒麟还设立了自己公司的外包装材料研究所，开展啤酒瓶、罐装啤酒的外包装箱、以及树脂塑料瓶的轻型化等工作。虽然这项工作并不是有意要与CSV联系起来，但客观结果使得技术有了长足的进步，并成功地开发了比过去要好很多的、既轻巧且质地优良的包装品，对回应当前低碳社会的呼声，麒麟做出了重大贡献。西村先生在举出此实例的同时，还提出了建议说，“不要把CSV想得过于复杂，对于目前正在进行的企业活动内容，试着再度一一与CSV这个坐标进行对比，对号入



西村庆介

西村庆介

座，看看它真正的含义是什么，做一下整理这样比较好，因为可以通过对照看出，经济价值和社会价值这两个侧面，究竟能够创造出怎样的价值，一经检查对照，下一步的愿景是否就会变得清晰起来呢？”他指出，麒麟的课题是如何将目前只能在日本国内开展的CSV，推广到中国、澳大利亚、巴西等全世界的下属公司中，实现同步推进。他最后指出，麒麟的口号是“一个行动，两种价值（用一个行动创造出经济的和社会的两种价值）”，我们要以此不断反思，经常扪心自问，我们做到了吗？

东丽株式会社专务取缔役兼东丽（中国）投资有限公司董事长兼总经理桥本和司先生，他所在的企业以环保产业作为成长驱动力。他列举了在中国生产的空气净化器过滤网的例子，并针对CSV的障碍，谈了他的思考。东丽在中国销售的产品，有燃煤火力发电的PPS除尘过滤袋、空气净化器过滤网、与水处理相关的反渗透复合膜元件、家庭用净水器等等。目前，中国有非常严重的大气污染问题，东丽针对这一问题，积极构建商业模式。从去年开始，东丽已经在上海近郊的工厂里实现了空气过滤膜本土化的生产，项目开始的第一年，就已经有了盈利，开了一个好头。桥本先生感到，他们以前从未涉足过的空气清洁器领域，目前正在不断扩大市场份额，而今后它一旦成为普通家电的话，发生的情况将令人担心。一方面出现爆发式增长时，确实会带来盈余，但同时却会因新竞争者的相继加入，使得家电产品价格必然大幅下降。随之而来，也会对构建VA（价值分析）出现新的要求。在这种状况下，今后一旦扩展业务，怎样做才能盈利，说起来在这方面是存在难度的。他认为，降低成本是必须的，同时还要考虑如何增加附加价值，而最重要的是要取得实现CSV的效果。

另一方面，我们也需要看一下中国企业的CSV现状。

在中国小规模的企业中，民企居多，这些企业在考虑CSV时，首先倾向于经济利益。换句话说，就是在考虑社会价值之前，先要考虑的是企业自身生存的问题。当然，也不都是这样，已经渐渐地出现了一些与此相对的企业。**东莞市都市丽人实业有限公司董事长兼总裁的郑耀南先生**，介绍了着眼于中国医疗形势，正努力实现CSV的某医疗设备制造公司的实例。在中国，不但有医疗费用高，而且存在着看病极难的社会问题。究其主要原因就是，排队等候时间长。为什么排队等待的问题会变得如此严重呢？在观察之后发现，由于本来不用来医院的人来了医院，因而增加了排队等候的压力。比如，患有慢性心脏病或高血压的患者，稍有不适立刻就去医院。而医生一天治疗的时间多半是花在这类慢性病患者身上。该医疗设备公司发现，通过合理调整医院与患者的关系，可使等候时间缩短。但是另一方面，他们也注意到即便这一问题能够得到解决，对于公司本身来说，未必能够直接产生经济效益。实际上该公司从四年前开始做这个项目到去年为止，一直都是亏本经营，据说进入今年后才首次发生了情况的转变。那么该公司想出了哪些方法？他们先是在深圳的各个社区及工厂，开设了医疗小窗口，并在那里安装了医疗设备，安排护士常驻。这些医疗设备能够通过测量血压等方法检测出十多种慢性疾病，从而监测日常健康状况，而其检测结果将会被输入到医院的数据库。如果检测结果没



郑耀南



卢龙哲

有异常，患者就没有必要特意去医院，发现有异常时再去医院，这是一种通过设备发通知判断是否要去医院的方法。通过利用这些设备，可将患者从漫长的排队等待中解放出来，而对于医院来说，则能够减少没有必要来医院的患者数量。虽一直亏本经营，但是公司持续进行这项工作，积累了大量的患者数据，而这些数据又可直接使制药公司和医院的数据得到补充。鉴于此项目所带来的巨大社会性价值，预期将来会使该公司得以盈利，对此，股东们也非常期待。虽然该项目目前还不能创造经济价值，但是考虑到它为患者、医院以及社会都创造了经济效果，因此可以说它是CSV的一个典型实例。

对企业家的建议

今天在参会者中唯一可以理解中日两国语言的**埃森哲株式会社董事总经理卢龙哲先生**，在经过对双方发言语感上细微的差别进行考量后，对中日企业家们提出了建议。

他指出，中国在这30年中，一口气完成了资本主义国家过去用300年完成的事情。在同一个国际社会舞台上，一起展开国际经济竞争的搏斗，然而这一“搏斗”对于中国企业来说意味着与异常的艰辛同行。因为国际社会变化的速度太快，过往的常识可能会在下一个瞬间完全改变，在这种情况下，中国的企业首先在国内推进全球化就显得尤为必要。要在技术、管理、市场营销、品牌等各个方面推进全球化，一定要建立有百年生命的企业。而当展望未来时，我们所需要的还是要建立一种能使多数人产生共鸣的价值，即所谓CSV那样的共享价值。

卢先生出生在中国，现在在日本的美国跨国公司工作，有一个信念是他绝对不能放弃的，那就是“创造出两国共享的价值”。目前，他所专注的商务流程外包（Business Process Outsourcing, BPO）项目是全球性的，其中包括对日本企业给予支持。此项目通过打造人才供应链，在为全球提供印度、中国、菲律宾的优秀人才的同时，也在中国创造了就业机会。他指出，从事这类项目的动力，仅靠金钱是不会走得更长久的，而靠个人的信念才能成就。用坚强的信念创造出共享的价值，这才是中国企业能长期持续经营下去的秘诀。

另一方面，他对日本的企业家提议说，“其实真正的全球化，实际上是地方化。目前应该对此重新加以认识。”所谓企业的共享价值，并不是将日本的东西原封不动地搬到国外，也不是将所进入国当地的东西不加改动地全部采纳。在所进入的国家里，使用当地人才做一把手或二把手，和他们一起创造出切合当地实际的价值，这才能成为企业的价值。

事实上，这些也体现在了他所实施的人才供应链项目中。目前，他所在的公司在中国有1万员工，在印度有7万，在菲律宾有3万。项目实施过程是，在成为公司正式员工之前，公司会首先派老师到当地的大学，免费提供全部课程教学计划。通过这些课程，学生们在毕业的时候，就已经掌握了可以贡献于社会的技能。他的公司将这些人才招进公司进一步培训，进而使他们更好的工作，过上富裕的生活。

北京麦顿投资管理有限公司的创始合伙人邱立平先生，从金融的角度，向中国和日本的经营者们提出了建议。他指出，提起中国的对外投资，人们马上会联系到巨大的项目或是国企的投资。然而事实上，已



经有很多的民间资本开始投向了海外，其额度也非常之庞大。作为投资对象，不仅是对自己所属行业，对自身以外的行业投资需求也非常活跃。其实在3年前，中国的投资家和企业家们就开始了行动，他们既没有将自己的资本投向本行业，也没有投向政府系统，而是通过第三方的途径开始投向海外。这些投资实际上基本流向了欧美，然而对日投资却几乎看不到。中日在农业、健康产业、老龄化社会、互联网等领域，有着很大的互补性。正因如此，他认为，今后在这些领域中日间应该增加交流。

这次到日本他强烈感受到日本的中小企业对资金的强烈需求。其中具有30年以上历史的某中小企业，由于国内市场饱和，不可能有更大发展，几乎濒于破产的边缘。然而，中国恰恰需要的就是这些企业的技术和经验。面向这样的中小企业的投资，对中方来说难道不是一种机遇吗？正是基于这种机遇和挑战，今后在这一点上能与日本的金融界进行进一步交流，对此他抱着很大希望。

听取了这些众多建议，主持人高司先生也向经营者们提议说，“希望进一步积极地提高社会性价值和经济性价值，把CSV努力做好。”这次与会企业正在投资的事业，有很多是含有CSV要素的。因此不要一味消极地表现出这是被逼无奈的结果，而应该更加积极主动投入。只有提高社会价值和经济价值，才是企业活动的原点。不论对日方还是中方来说，这都应是追求的理想目标之一。

问题是如何实现这个目标，即所谓How的那一部分。对此他最后补充道“我真心希望看到作为经营者大家能拿出自己的本领，将其发挥到极致。”



金融是爱

▶ 李海涛

(长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授、MBA项目副院长)



看得见的损失和看不见的损失

我以前是专攻物理学的，希望探究宇宙的真理，但是后来发现物理学没法养活自己，于是我改行干了金融。在过去十多年中，我一直研究金融，有了一个发现，那就是“所谓金融，其实就是爱”。

我们走向社会参加工作后，总觉得应该以某种形式，为别人做点好事。今天，我们畅谈了CSV，谈了为别人做有益的事，还讨论了人们常说的社会价值是什么。世界上不需要人帮助的人是没有的。而且我觉得没有人不是善良的。我认为最关键的是怎样做才能有效地帮助别人。

比如：在美国，公司要破产了，那就破产好了，就应该让他倒闭，公司也就这样倒了，这是它的一个侧面。我认为很残酷，但是可以创造出更好的，也就是可以有所谓创造性破坏的想法。一方面日本一直被称为“失去的10年”“失去的20年”，很多的公司并没有盈利，到现在却依然存在。这也许就是日本的文化，不让公司破产且继续存在下去的理由，仅仅是因为经营的时间长了，如此而已。

投资家沃伦·巴菲特以前就有关“看不见的损失”这句话做了陈述。他说如果只考虑看得见的损失，而放任看不见的损失，总有一天会引起重大的负面影响。

我感到美国也许太过接近PPP，而日本是否太过于接近CSV了呢？当然，对此还没有找到答案。

相信金融的可能性

经济学的原则是有完全自由的市场，人们被无形的手所引导，从而达到社会的繁荣与和谐。但是实际的状况为什么会变得如此糟糕？可以认为导致此原因的应该是Externality（外部不经济）。所谓这个Externality是什么？比如说，华尔街的银行，用次贷或影子银行系统等，赚到大钱然后装进了自己的腰包，银行倒了，其损失让全社会来负担。或者还有在污染环境后，将赚到的钱装进自己的腰包，而把环境污染的处理却强加给了社会，像这种状态就是Externality。

为什么PPP没能带来最好的社会效益呢？我认为这个Externality，能直接地说明。此外，就Externality来说，不能靠一部分资本家自身的良心发现来纠正问题。只能通过更加严格的管理和监督，才能使Externality减少。

我作为从事经济金融的人，相信市场经济是创造财富的最有效的机制。我们积累资金，兴业是为了追求利润，但同时这意味着造福他人，对社会有益，认识到这一点是很重要的。我认为，资本家与社会的利益保持一致，并且如何有效地相结合是问题的关键所在。

诚然，对冲基金给社会造成了很坏的形象，但在金融市场上它的存在是必要的。对冲基金对于在金融市场上，所有做出愚蠢决策的人和政府，具有警示作用。我认为，资本家是可以避免因不合理的利率做出错误判断的，从而得以实现更合理的分配。在这种意义上讲，我认为金融就是爱，它是助人的。中国金融市场目前仍然处于发育阶段，金融对今后的中国社会，将会做出极为重要的贡献。

日本和中国是合作伙伴

日本现在正迎来一个转型期。安倍首相在安倍经济学中所倡导的“三支箭”，已经放出了两支（机动性财政政策和大胆的金融政策）。我认为这第三支箭，即唤起民间投资实现持续增长的成长战略，才是最重要的关键时刻。能否实现真正意义上的结构性改革极为重要，如不能实现，那么此前的两支箭的效果，就没有意义或者说在短期内就会终结。

日本和中国的GDP相加，占世界的四分之一。中国有巨大的市场，日本有中国应该学习的先进技术和管理经验。从相互具有互补性的意义上来看，我认为中国和日本是能够建立最好的合作关系的。

本世纪是亚洲的时代。所谓亚洲的时代，就是日本和中国的时代。我对两国的伙伴关系给予极大期望并以此作为我的闭幕词。

谢谢！

期待创造中日共同价值

此次圆桌会议，中日企业家领袖相聚一堂，开诚布公地就共同关心的话题展开了热烈讨论。在以“全球化与增长战略：中日企业经营模式的差异与互补”为主题的第一部分讨论中，针对中日两国共同面对全球化的挑战，大家从各自的实际经验出发交换了宝贵的意见。

全球化给个人和企业带来了机遇与挑战，世界市场已经变成一个整体的观点已经被广为认同。在这一共识之上，中日企业家们就这个议题各有侧重地提出了丰富多样的真知灼见，如“提高国内企业的国际竞争力，这才是至关重要的”（竹内洋先生），“整合各地的优势资源才至关重要”（陈义红先生），“从公司内管理人才开始全球化做起”（松本大先生），未必一定只有在海外才能积极展开全球化等等。

同时还探讨了全球化进程中产生的问题，针对“如何结合当地实际情况，稳定当地管理人才”问题，提出要“尊重文化的差异，正确使用当地人才，不要回避负面因素，而是要承认中日间存在的特征差异，共创价值，聚焦正面”（姥贝卓美先生）的解决思路，还有“将经营管理权全权委托给当地的优秀人才看作是纵轴，而将世界通用的集团标准化看作是横轴，通过两者结合使全球化得到发展”（大嶋祐纪先生）的战略等。

另外，还有很多针对中日两国如何共同应对全球化的见解，重要的有“以包容孕育出亚洲的创新”（出井伸之先生），他还认为“如果没有中日间的全球化，亚洲的全球化就是不完整的，为了可持续发展，两国应该通过一体化为亚洲乃至世界的



经济做出贡献”（邱立平）。

第二部分讨论围绕“通过商业活动解决社会问题与创造共享价值（Creating Shared Value，以下称CSV）：中国和日本所面临的机遇与挑战”为主题展开，大家就CSV的概念和中日企业的发展模式交换了意见。

较新概念的CSV与CSR很容易被混淆，而且可以有多种多样的解读，但重要的是“CSV如何能够实现并得以持续”。为了解决这一难题，重点是“不要把CSV复杂化，而是将以往开展的企业活动重新与CSV的标准进行比较，对号入座，从中找出CSV的真正含义”（西村庆介先生），“所谓企业经营，就是经营者的意志能否实现”，对CSV的追求最终取决于“经营者是否能够发挥统帅能力”（富山和彦先生）等。另外，中国民营企业在思考CSV之前依然存在着很强的经济利益优先的倾向。尽管如此，努力实现CSV的企业越来越多。嘉宾们通过具体事例使我们重新认识到，为了做到CSV的长期化，重中之重是企业收益和社会贡献得到双赢。

关于今后中日企业发展模式的问题，与会者也发表了既有价值又有实际意义的建议，“通过亚洲文化与世界的融合，使企业价值得到提升”（肖文华），“希望创造出中日两国通用的共享价值”，“中国和日本的企业家相互学习、融合思想与文化，把亚洲式的经营推广向世界”（姜燕红）。

实现CSV是今后中日企业的共同挑战，也是今后企业战略布局的重点。主持人高司先生在讨论会结束语中强调：“只有提高社会价值和经济价值，才是企业经营活动的源动力，对于中日双方都应是追求的理想目标之一。”

联系方式

北京校区

100738
中国北京市東長安街1号
東方广场東3座3階
TEL 86-10-8518 8858
FAX 86-10-8518 6800

上海校区

200335
中国上海市虹橋路2419号2号楼
TEL 86-21-6269 6677
FAX 86-21-6269 6255

深圳校区

518040
中国深圳市福田区深南大道7888号
東国际中心A座31階
TEL 86-755-8283 5188
FAX 86-755-2394 6732

伦敦事務所

DIFC GLOBAL
11-12St. Jame's Square
London SW1Y-4LB, U.K.
TEL 44-20-7104 2380

纽约事務所

601 Lexington Ave. 26th Floor,
Suite 2640 New York, NY U.S.A
10022
TEL 001-646-627 7724
FAX 001-646-627 7743

香港事務所

Citibank Tower, 32/F, Suite 3203
3 Garden Road, Hong Kong
TEL 852-3698-0981
FAX 852-3698-0985