



具有中国特色的 共享价值理念

访谈者

·

孟睿思
康奈尔大学

张颖
伊拉斯姆斯大学

杨时羽
北京大学

2015年6月5日，银泰商业创始人沈国军宣布正式辞任银泰商业董事局主席兼战略发展委员会主席职位。他把权杖交给了阿里巴巴集团首席执行官张勇。这寄托了他希望传统商业与互联网更紧密融合的理想。辞任董事会主席后，沈国军将在银泰公益上投入更多的时间。

我们有幸在2015年2月围绕沈国军的管理哲学、对于慈善公益事业和商业实践相结合的创新，以及“共享价值”的本土化展开了一场深入的对话。

社会痛点

通过商业力量解决

《管理视野》：请描述一下您的管理哲学和管理风格。

32 **沈国军**：我的管理哲学是，从社会总体的需要出发，发现可以通过商业力量解决的“痛点”。解决了痛点、抓住商机一定可以带来好的商业回报。

至于我的管理风格，就是打造“家”文化，希望创造和谐、有爱的企业文化。银泰把“爱 @ 在一起”当作管理理念，我相信一个互相友爱、充满归属感的团队一定能创造更为杰出的商业价值回报。

《管理视野》：您生命中的哪些经历深刻影响了您的创业和管理特点 / 风格？

沈国军：童年生活的艰辛塑造了我勤奋努力，诚

信守法，低调务实，追求卓越，永不止步创造价值的风格。此外，我在事业奋斗的路上不断发现这个社会有那么多遗憾和不完美。我想有些遗憾和不完美完全可以由企业家用商业手段解决，比如创造更多纳税、就业等，也可以用公益方式解决，比如捐赠、影响力投资等。

我的父母亲对我影响很大。他们非常有爱心，非常愿意帮助别人。我父母亲在的时候我们家里条件还算不错的。有一年刮台风，很多老百姓家里都被淹了，房子也倒了。我们家地势比较高，我母亲就把那些老百姓都招呼到家里躲台风，煮东西给大家吃，家里有的东西都愿意拿出来共享。人家没地方住的时候到我们家里坐一个晚上，躲躲雨，过了十天半个月还很是感谢你。从这个角度看，做公益看上去是帮了别人，实际上也是帮了自己，因为自己很开心，感到自己的意义。我现在做公益也是与从小受到父母亲的影响有关。

《管理视野》：在这么多年经营公司 / 民间慈善机构的过程中，您一定遇到过人际情感与商业理

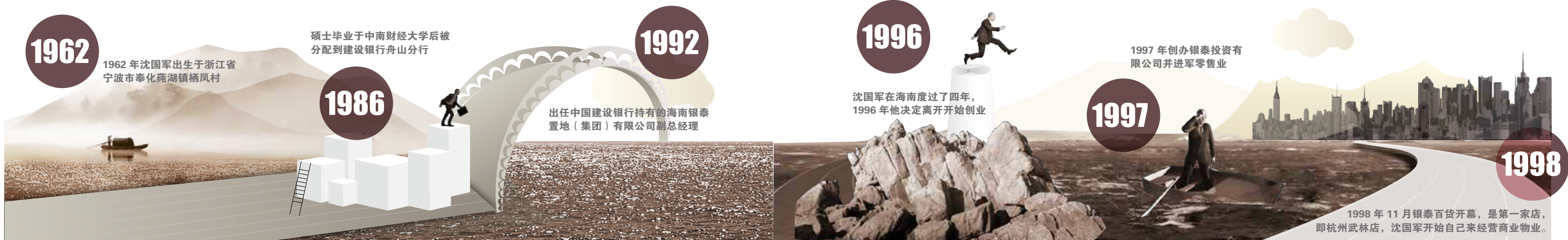


▲ 位于北京中央商务区的银泰总部，业务遍布商业零售、地产、矿产资源、智能物流、金融等领域。

性发生冲突的事件。能否具体描述一两起典型事件？

沈国军：做公益的过程中，有时候会发现一些慈善项目的确值得帮扶，有些弱势群体的确值得照顾，但可能由于机构或者政策的缺陷，让我觉得这类公益的捐赠风险很大。比如，十年前捐钱给敬老院，资金被挪用，至今没有建成；四川地震捐款使用至今没有给合理的回应，大额捐款不知道如何管理、使用等等。这些会极大地影响慈善企业家的积极性。此外，目前政府公益机构及相关政策还有待改进，比如公益捐赠相关的税收政策欠妥当。以上种种，都会导致人际情感与商业理性冲突的现象。

《管理视野》：现在回过头来看，你如何理解处理人际情感（或感情，或义气等）与商业理性之间的冲突的最佳方式呢？



我们提出共享价值创造，把公益跟生意能够融合到一起，这是未来的方向。如果说我们的企业家逐步有了这个意识，中国的公益事业会做得更好，中国的商业环境也会更好。

我们用更低的成本，更快捷更方便地给他带来了便利，最终还能收回贷款。你说这是公益还是生意？我觉得这是把公益和生意融合在一起。当时在创造这个商业模式的时候，我们就往这个方向去思考，既做了生意又帮了大家。

第二个案例是我和马云创办的菜鸟网络。菜鸟是在2013年5月份创办的，我兼任了一年的CEO。当时我们的想法是，现在的物流公司、快递公司发展非常快，但是也存在非常多的问题，比如资源浪费、协同性差、效率低、成本高。在快递公司，我的东西从北京送到广州，没装满一车就拉到广州去了。顺丰从广州拉到北京可能也自己一车，但他也可能只是装了半车，或是三分之一车，不是满载的状态。

业模式的时候，方向就会不同。我经常和马云聊，像我们目前筹备的浙江网商银行，聚焦互联网平台的小微金融服务，我们还是觉得它和公益有结合之处。我们共同创办了一家网上的小额贷款公司，一年多时间，做了一百多万客户。仔细分析这些客户，每个人的贷款余额只有三万多。他们是非常弱勢的群体，在银行借不到钱，但是他要去做生意，或者要去上学，去网上开店，可能就缺这么一点钱。有了这三万多的贷款，可能就改变了他们的人生。

你说这是生意吗？对网络的小额贷款公司来说是一个生意。你说它是公益吗？也有公益的内容在里面。这一百多万人在银行借不到钱，即便能借到，成本会非常高，获取贷款的时间也更长。

沈国军：中国自古以来就是崇尚慈善的国家。我做慈善和我的经历有关。从小我在渔村长大。父亲以前是渔民，他去世之后母亲也去世了。六十年代的中国大陆是极其贫穷的，尤其在渔村，交通不便。家里条件也不好，大家都很穷，几块钱的学费都交不起，当时我勉强读完高中，考上了大学。我有两个弟弟一个妹妹，妹妹比我小很多岁，她长大后条件改善了，所以上了大学。我的两个弟弟虽然成绩都比我好，但初中毕业以后就没有钱上学了。那个时候，我内心深深地感到如果有人能捐几块钱让弟弟去交学费，说不定他一辈子的命运就改变了。但那时社会上根本没有公益机构，也不可能有帮助。当时我们连饭都吃不饱，如果哪里弄伤了，身体哪个地方不舒服了，根本没钱去看病。这样的经历对我多少是有一点影响的。

以前大家都认为财富积累到一定程度我才去捐款，完全把商业和公益分割开来。为什么我们提出要创造共享价值，把公益和商业融合在一起，就是因为如果有公益思维的话，一开始在设计商

沈国军：眼界要宽，要看大趋势、大行业的发展变局，把社会公众利益和商业利益结合起来看；一要有胸怀、多站在对方的角度看问题。这样就能更全面地兼顾多方利益的诉求，处理冲突。此外，当下的中国社会充满变数和不确定因素，作为企业家一要保持谨慎乐观。二要保持时刻警醒，认识复杂性并寻求超越。

结合商业公益创造 共享价值

《管理视野》：您如何理解商业和公益之间的关系，如何理解“共享价值”？又如何把“共享价值”这个概念转化为实际可操作的商业实践的呢？



用公益的心态做生意，与完全用经济的手段做生意，做法是不一样的，为社会创造的价值也不一样。

原因在什么地方呢？是没有协同，不能共享。像我们这个年纪都知道，以前买国航的飞机只能坐国航的航班，南航只能坐南航的航班，最近这几年有了航班共享信息系统，买南航的机票也能坐国航的飞机了，节约了大量的资源。快递公司同样存在这些问题，现在大家相互之间是不协同的，效率也不高。

我们成立菜鸟的目的就是要去优化供应链的结构，改变物流整个体系不协同的状态，想把它做成物流快递公司信息数据的平台，让所有快递公司能够来这里共享信息，提高效率，降低成本，提高服务品质。那你说，它完全是一个生意吗？是一种生意，但是也是一种公益的贡献，解决了很多问题，汽车也不用空跑了，对环境保护作贡献。

另外我们参与的是大自然保护协会（TNC）的工作。它的总部在华盛顿，我和马云都是第一批在中国的理事。当时我们又提出了一个新的理念，在中国是没有的，就是用商业的思维去做公益的事情。我们几个人在四川创办了四川省大自然保护协会。我们一帮企业家做了中国第一个私属保护地，就是中国第一个有管理权的保护地。

以前去做公益，是捐款捐给公益基金会、环保组织，然后由他们去做。但是管理很落后，这些钱不知道干什么去了，所以我们也不放心。我们这帮理事就自己成立了一个基金会，跟当地政府谈好以后，建立了一百多平方公里的保护区。

以前那个地方是国有林场，当地老百姓打猎砍树为生。我们基金会成立以后，改变了这个地方原来的经营方式。居民不用去打猎了，也不要砍树了，让居民一部分去看山护林，一部分人去发展有机农产品。

我们的理事们每年去采买大量的东西，像核桃、鸡、猪、蜂蜜等。如果我们买不完的话，再帮他们通过淘宝在网上卖。我们还把当地枯死的一些树木聚集在一起，用于搭建一些小型的度假屋。现在基本上我们内部采购都不够，农民的收入一下提高了很多，他们开心了，环境也保护了，生态也好了，大熊猫也保护了，老百姓生活水平也提高了。当地政府也很满意。这是我们做的一个非常创新的公益项目，用商业的方式来管理基金会。

以前在中国商界，大家都会把公益和商业划分开来，生意就是生意，公益就是公益。公益是捐款的，做生意是赚钱的，很多人以前传统的思想都是这样的。所以这次我们提出共享价值创造，把公益跟生意能够融合到一起，我觉得这是未来的方向。如果说我们的企业家逐步有了这个意识，中国的公益事业会做得更好，中国的商业环境也会更好。因为用公益的心态去做生意，我觉得可能跟完全用经济的手段去做生意，做法是不一样的，对社会的贡献也不一样，给社会带来价值也是不一样的，公众对你的看法也是不一样的。



中国历史上大慈善家很多，也有富而好礼的优良传统。但我们这一代人应该在传统基础上做更加科学的事情，推动改变。

的公益事业、对历史会起很大推动作用。这是银泰要去做，并且这些事情是完全创新的，别人没有做过。

《管理视野》：“共享价值”是西方提出的概念，在中国的践行是否有“水土不服”的地方？换个角度来说，在慈善公益事业当中有没有什么“中国特色”的内容可以让西方借鉴的？

沈国军：我觉得在中国去说“共享价值”，很多人一开始是不理解的。我刚才说了，大家的传统价值是，生意就是生意，捐款就是捐款，肯定是分开的。我们现在提出来，把商业和公益结合起来创造共享价值，这个要被大家接受，肯定有一个过程，并且要有很好的案例。我觉得西方欧美的国家对这个东西理解会更加透彻，认同会更多一点。可能跟信仰有关系吧，在西方慈善公益都很完善，大家认为捐款很正常，去帮助别人也是应该的。在中国，它需要很长时间的这个过程去引导跟教育。

培养中国慈善公益的人才

《管理视野》：银泰为什么要在北京大学设立社会公益硕士这个项目？您最初是怎么产生这个想法的？做这个项目的终极目标是什么？

TNC 工作人员在云南丽江老君山国家公园内监测生物多样性。



《管理视野》：银泰在公司慈善方面主要的关注点是什么？您怎么看待银泰在宣传“共享价值”上的开拓者地位？

沈国军：这几年在国内我跟一些国内的企业家在公益方面有很多共同的合作互动。现在主要有几个方面：一个是爱佑慈善基金会，我和马化腾、马云这帮人共同发起了这个基金会，目前已经是中国大陆做先天性心脏病儿童资助规模最大的基金会。现在大概已经完成了两万五千多例手术。近两年和爱佑基金会的另一个合作项目是救助孤残儿童——既是孤儿又是残疾人的儿童。中国有很多农村，如果孩子生下来是残疾人，父母就把他们扔掉了。这些孩子只能被福利院、孤儿院收养。而福利院和孤儿院是没有钱为这些孩子做手术的。所以我们去年建了两家孤残儿童的养护中心，一个在北京，一个在开封。它是一个基金会里面两个不同的项目，但都和儿童有关。还有一个跟儿童有关的项目是针对自闭症儿童的。在自闭症儿童的医疗和教育方面我们和腾讯合作比较多。所以，爱佑基金会主要做儿童的慈善公益事业，目前主要是做三个内容：一个是先天性儿童心脏病，一个是孤残儿童，一个是自闭症儿童。

因为 TNC 总部在美国，在中国很多地方国外的公益机构发展很困难，监管非常严。我们在发展过程当中碰到了瓶颈，所以我跟马云商量，把中国环保的基金会单独成立出来，叫桃花源环保公益基金会。在深圳成立一个，在香港成立一个。我们做海外的环境保护，去年在非洲等地方都有一些捐助。目前筹建组组长是我，集合马云、马化腾、朱保国等八个人。前两天我也邀请百度的李彦宏加入。BAT 三家公司业务高度竞争，打来打去，但公益大家可以走在一起。我跟他们都很熟，所以我要把这个事情分配好。我们也在想做一个全新的模式，用商业的理念来做公益，就是把共享价值结合在一起，做一个全新的环境保护的基金会。第一届主席我推选马云当，又聘请了一位 CEO。我负责许多协调工作。我们现在做了很多的安排，今后会在中国大陆建立很多保护地，可能会有森林、沼泽地、海滩、水源等。如果在几年后这项事业在全球有了很大的影响力，我们也会到国外去做。我们的目标是在国内外做几百个保护地。

关于银泰公益基金会，我的理念是不去作秀，不是做给别人看的，我们踏踏实实，做一些中国公益的“痛点”，并且谁都没想到的，或者是不是马上能见成效的事情，但在二三十年后对中国

无论从环境保护、人才培养、商业道德的传承，我们现在想的应该更加广阔更长远一些，能够影响和改变今后十年二十年乃至更长时间。

人？很多人已经在做改变，相信也有一部分人还是很传统的。比如说我这个钱可能不一定传给儿子，像我们这些人，我觉得再过个十年或者更长时间，大部分可能会去参与公益方面的事情，会把相当一部分的财富安排到公益方面上去。以前中国商人全是很传统的，传承财富给家族。那么我们这一代人可能是一个转折。这个转折如果你带好了这个头，对我们今后下一代的商人来说可能是一个很好的典范。

《管理视野》：感觉您在做一项事业，其实是重温中国传统观念和优秀的传统认知。

沈国军：我觉得对传统的一些观念也好，一些传承下来的东西也好，应该在它们基础上做一些调整 and 改变。中国的优良传统确实是存在的，富而好礼啊，包括有钱以后捐款做公益做慈善，自古以来中国历史上大慈善家很多。但我觉得我们这一代人应该在这个基础上去做一些更加科学、更先进的一些事情，去做一些改变。比如，大家抱团去做公益，去做更创新的公益项目，能够改变社会的未来。无论从环境保护也好，人才培养也好，商业道德的传承也好，这些可能不像以前，只是捐一个学校、捐一个学堂或者捐一个庙，我们现在想的应该更加广阔更长远一些，能够影响和改变今后十年二十年乃至更长时间。☑



今后九零后的。我觉得这也许可能是我们这帮人的责任吧，也是我们一直在做的。

中国企业家呢，我理解就是有分几个阶段。四九年以前的企业家以家族传承为主，企业家把财富一代一代传下去。一九四九年到一九七九年，大家都没钱，谈不上去做传承。一九七九年到现在这三十多年，有一批人积累了很多财富。这些人受过一定的教育，是大学本科研究生，从国外留学回来的，所以他们的财富观有很大的改变。现在一些年轻的企业家，他们思考的问题就会想得更长远。我退休以后会怎么样？死了以后会怎么办？这些钱是不是还是很传统地传承给家族的

潜移默化 地影响新一代企业家

《管理视野》：您认为目前中国参与慈善公益事业的企业家与他们的出生成长年代有关吗？是否有年代性？您对新一代的年轻企业家参与公益事业有什么期许？

沈国军：你这个问题非常好。我们经常在想，在中国企业家里现在做公益贡献比较大的、花的时间比较多的是哪些人呢？你的判断非常对，基本上是我们这代人多一点。原因是什么呢？我们之前的一辈人，有些人年纪蛮大的，大部分企业可能不在了。中国改革开放也就三十年时间，以前的企业家没钱，想做也没这个能力去做。我们以后的一辈人，大量的人没有经历过我们当年经历过的这些事情，包括刚才说的我小时候的经历，没有经历自然环境的改变、生态的破坏等。那么，这些年轻人，尤其是富二代，或者家里条件比较好的这些人，他们会不会来做公益？这些问题也是我们一直在想的。说实在话，这是一个很大的问题。其实这也是我们为什么要把共享价值，把商业和公益糅合在一起，潜移默化地做这些安排和影响。你想跟北大合作也好，包括湖畔大学这个教育理念也好，我们肯定也会教企业家今后怎么和社会公益结合，肯定会去灌输这些东西。我们也会潜移默化地去影响新一代的企业家，八零后的，

们也看到这个市场的需求，看到很多公益机构的困惑。我圈子里有很多民营企业的老板，他们也想做公益。有些想在他自己年富力强的时候去做公益，有些是想在他退休以后去做公益，有些是希望他的家族通过基金会去做公益。但是他们又不知道怎么去管，但又招不到专业的人才。这个问题在我们圈子里非常普遍。所以我看到了目前中国慈善公益存在的问题，他们的痛点，以及市场的需求，最终决定跟北大合作这个项目，由银泰公益基金会出资。

我希望把这个项目办成中国慈善公益界的“黄埔军校”。在十年二十年以后，全中国从国家政府机关到大的公益机构，高级管理人才都是由这个机构培养出来的。这个项目不仅是为了培养民间基金会、公益机构的管理人才，也要培养国家有关公益机构的管理人才，像民政部、环保部、财政部等国家部委也有很多管理公益事务的部门，如果他们自己都不懂得如何做公益，怎么去有效地管理公益机构呢？

所以我和北大这个项目今后希望很多学生培养出来之后，能分配到这些机构里面，先去转变公益机构的管理者的观点，这就是说老师先要学好了，再去管别人嘛。所以这个也是我们培养人才很重要的因素。

如果我们培养出来的管理人才能够实实在在地改变一些不好的现状，就能为中国公益事业做出些革命性的贡献。光靠一个人是不行的，要靠一批人，共同努力，要花五年十年时间，能够去改变中国公益事业，促进公益事业的发展。这是我们努力想做到的。