

找到“共赢模式”，实现“价值共创”



■本报记者 徐晶卉

精准扶贫 脱贫攻坚的创新探索

记者：如何理解精准扶贫？与以前扶贫工作有何区别？

谷青：“贫”和“困”是两个不同的概念。从说文解字的角度看，“贫”和“困”的含义是不同的。“贫”是分钱的意思，钱不够分了，造成了“贫”，它是从经济学的角度来衡量贫穷。而我认为，“困”与联合国开发计划署所提倡的多维贫困的理念非常契合，“困”是更值得关注的问题。大家来看“困”字的结构，它的周围是四面墙，意思是各种机会和可能都被封闭住了，四周都是阻力和闭塞。也就是说，因为教育、健康、生活条件等受到种种机会限制，导致了人的能力受限，因此造成了贫困。

由此看来，我们在探讨精准扶贫的时候，只关注从“贫”的角度解决问题是远远不够的。我认为大家首先应当更加关注“困”的问题，找准那种因为阻碍和闭塞而造成的贫穷，设法把这种阻碍和闭塞清除掉，才能实现可持续的扶贫脱贫成果，要更多地考虑扶贫脱贫对象的发展机遇，释放他们的自我发展能力。

国际上主流的可持续发展理念认为，“困”是由于周围环境闭塞、发展机会不足，造成了人的能力无法发挥和释放，导致了“贫”的问题。我认为，我们可以更多地与企业携手，多从“困”的角度出发，精确地、多维度地对“贫”的根源性问题进行诊断，然后对症下药，应对并解决问题。

第二，我认为理解精准扶贫要分清“扶”贫还是“脱”贫的问题。相比于贫困地区的原住民，其实我们都是“外来人”，对于当地的情况，在有限的时间内了解得极有限，但我们往往又认为自己很了解情况，先入为主地认为当地的贫困

是因为缺这块那造成的，然后带着我们的一腔热血，提供各种帮助，觉得自己的扶贫工作做得到位，有成绩。但其实，我们可能并没有踩到点子上。事实上，当地走出贫困、实现可持续发展的解决方案，当地的老百姓，比我们“外来人”更有发言权。我认为我们要更多地倾听他们地声音，把摆脱贫困的主动权交给他们，让他们发挥主观能动性，积极地参与进来，实现“脱”贫。而我们的角色是配合他们的需要，提供力所能及的辅助。大家可能已经注意到，在国家层面，已经改称“扶贫攻坚”为“脱贫攻坚”。从“扶”到“脱”的转变，也清晰地提醒我们要把握好在“脱贫攻坚”战中的角色定位。

何文：现在有一个现象，不少人一说到精准扶贫，首先会去统计一个地方有多少贫困户，然后针对这些贫困户做一点救助性工作。一对一的帮扶可能有一定效果，但若是一个一个贫困户加起来的贫困群体，其贫困成因是当地的整体环境造成的，就不是简单“送温暖”可以解决的。

我认为，精准扶贫，简单说就是在对的时间、在对的地方、在对的人群当中去解决对的问题。贫困的问题是一个多维度的概念，本身是由复杂的原因造成的，所以我们在扶贫的过程中要特别注意，要以人具体的需要、并且用系统性的思维去分析人的需求背后的问题，以此作为依据去制定方案采取措施。

比如我们现在的社区发展项目，就是根据目标人群遇到的具体发展问题和需求，根据现实环境状况进行分析设计的精准扶贫方案。在实践中，我们现在正处于项目的第三个发展阶段，第一

阶段是构建社区的实物资本阶段；第二阶段是构建人力资本阶段，就是“授人以渔”，让他们学习掌握更多生产生活技能；第三阶段是构建农村社区的社会资本阶段。我们一直在培养农民专业合作社、专业合作协会，以便提高他们的市场竞争力和持续发展能力。

记者：你是怎么想到做“黑暗中对话”这个项目的，你认为扶贫问题的根源在哪里？

蔡史印：我是2009年通过盲童学校接触到视障人群的，他们真正的问题，我个人认为，并不在于视障本身。

视力的障碍可以用很多其他

传统的CSR策略强调做好事，比如捐款等，把CSR作为独立事件看待，与核心业务的关系很少，也很少会与利益相关者共同创造价值，这种思路需要转变。

方式、通过努力去补偿，但是我们发现，无论怎么教育他们，无论给他们多少钱，哪怕他们精通三国语言，最终这些孩子们毕业以后能找到的工作，只有两个选择：第一是做按摩师、第二是开按摩店。因为社会上的惯性思维就是这样认为的，除了按摩，盲人还能做什么？

所以，这才是问题的症结，而且这个问题也不仅仅存在于视障群体，所有困难群体都是这一惯性思维的“受害者”。2009年年底，我在美国亚特兰大体验了一次75分钟的“黑暗之旅”，我突然意识到，这是我一直在寻找的解决方案——这一体验告诉我们这些所谓的“视障者”一个简单、直接的道理：原来，身体上的任何缺陷、或者任何残障，其实都不是无法克服的。

记者：新的时代，公益基金会如何新模式参与精准扶贫？

何文：精准脱贫，必须得用发展的视角去做这个工作。有一本政治

我认为大家应当更加关注“困”的问题，找准那种因为阻碍和闭塞而造成的贫穷，设法把这种阻碍和闭塞清除掉，才能实现可持续的扶贫脱贫成果，要更多地考虑扶贫脱贫对象的发展机遇，释放他们的自我发展能力。

经济学方面的书叫《以自由看待发展》，认为发展的本质，就是扩展人的可行能力，可行能力得到扩展之后，可以过他想要的的生活。

另外，我们也可以从社会的角度去看待这个问题，社会本质上是互动关系的组合，发展也可以理解为从关系不和谐状态发展到更加和谐的过程，不断地在冲突当中找到和谐，这其中的本质就是去寻找关系、不断调整关系。

我们在做精准扶贫的时候，应该站在更高的制度、方法层面上观察贫困问题。我们可以观察到不同人群之间的关系、特别是贫困人群跟周围各种环境要素之间的关系，以及在与贫困人群互动过程中发生的交易成本……然后思考如何调整这种关系，为贫困人群创造更多价值。

谷青：2010年，联合国开发计划署在《全球人类发展报告》中首次提出“多维贫困指数(MPI)”，从多维度测量贫困，即不仅仅关注从收入的角度划分贫困，而是从教育、健康和生活水平等多个维度来测量贫困。

近年来，结合中国的扶贫脱贫工作，联合国开发计划署在贫困测量方面也推陈出新，与时俱进。我们发现，脱贫成果的监测是一个富有挑战性的课题。

去年扶贫日时，联合国开发计划署与国务院扶贫办、中国国际扶贫中心和国内互联网企业一起发布了《人类发展指数之生活水平维度：应用大数据测量中国贫困》报告，我们运用互联网热点数据、卫星数据和全国人口普查数据，把“多维贫困指数”的八个维度大数据化，从卫生间所普及率、室内厨房普及率、自来水普及率、移动互联网覆盖率、夜间灯光密度、金融服务设施覆盖率等大数据多维贫困指数出发，对中国2284个县的贫困状况做了详细勾画，推出了一个实时大数据扶贫监测的中国地图。此研究项目用于实践后，我们发现，它对项目收入为基础测量贫困形成了有效补充，为决策者制定政策提供了有益参考。

记者：在当下背景中讲企业社会责任、社会价值共创，有没有一些理念急需更新？

蒋青云：对于企业来说，传统的企业社会责任(CSR)观点视角比较狭隘，我与许多跨国公司老总交流时都得到同样的看法。传统的CSR策略强调做好事，比如捐款等，把CSR作为独立事件看待，与核心业务的关系很少，也很少会与利益相关者共同创造价值。

这种思路需要转变。新的“社会价值共创”理念源于商业中“与顾客共同创造价值”，比如定制化等新模式，我们将原来商业中的理念移植到CSR中，把社会利益相

社会的传统理念，还无法真正接受一个“赚钱的公益组织”，大家能接受的公益组织还是那种筹款的、纯非盈利的组织，但我相信，可持续发展的模式一定是公益组织将来的发展方向。

关系扩大了，从顾客拓展到所有人。我们需要强调“企业公民”理念，企业除了赚钱，还应该有其他的社会责任，不是简单地考虑自己的价值，还应该考虑周围人的价值。

具体来说，价值共创强调“内化理念”，即战略问题与核心业务相关。举个例子，美国联合包裹公司(UPS)在赞助奥运会时，并没有选择出钱的方式，而是优化了奥运会的物流系统，在赛艇运输等高难度物流项目上，提供特别的解决方案，从而创造社会价值。这是现代企业需要学习的，内化理念不仅激发企业的动力，将企业的能力发挥出来，也能与利益相关方形成有机合作，帮助客户提高价值创造的效率。

社会价值共创 加速跨界激发各方利益

蔡史印：一个真正的文明社会应该是包容的、多元化的，不管你是怎样不同的人、有怎样的身体

贫困的问题是一个多维度的概念，本身是由复杂的原因所造成的，所以我们在扶贫的过程中要特别注意，要以人具体的需要、并且用系统性的思维去分析人的需求背后的问题，以此作为依据去找方案和措施。

障碍，都能够在这个社会上找到一个你自己能够发挥的空间。

我们需要提倡和推动一个包容和平等的理念，而这个理念和以前大部分公益组织有很大的区别。大家提到残障，常常会用“帮扶”和“关爱”。“帮扶”和“关爱”不是不能提，但与此同时，我们还要形成这样一个理念，那就是“不管你是强的还是弱的，其实我们都是平等的”。

比如我们推出的“黑暗中对话”项目，其灵感是一个来自于德国的理念，我们在加盟后的本土化过程中，做了很多拓展。比如，我们做了暗中咖啡馆、暗

中探险、暗中排队，还有暗中音乐会等等。我们希望这项活动能够得到年轻人的认可，让他们在体验之后，潜移默化地得到教育和理念更新。

记者：商业与社会价值的双赢有可能吗？如何用新模式进行社会价值共创？你有什么解决方案？

蔡史印：“社会企业”这个概念这几年非常火，其实没有人知道什么才是真正的社会企业，怎样才可以做成一个成功的社会企业，也没有任何成功的案例可以去追寻。所以，基本上每做一件事情都是摸着石头过河。

我做“黑暗中对话”之前是从商的。从美国MBA毕业后加入了通用电气，离开时是亚太区的CTO。我做了这么多年商业，我一直想做一个更加有意义、有价值的商业项目。目标是把商业和公益两者完美结合在一起，既能解决社会问题，同时又能够赚到钱，可以给投资人以回报。

“黑暗中对话”就是这样一种新模式的尝试，首先，它可以自负盈亏，靠卖门票和给企业做培训收取培训费用实现自给自足。在上海，我们是纯商业运作，几乎完全靠经营收入生存。

从社会影响力这个角度，我们每一家体验馆只能雇佣10-15位视障者，就算在中国开100家“黑暗中对话”体验馆，最多只能招1000多个盲人，对于中国1400万视障群体来说，这个数目杯水车薪。所以“黑暗中对话”不是靠自己的力量来解决农村人就业，而是靠改变每一个来体验的人的观念，为他们提供平等的受教育和就业机会。我们一家体验馆每年最多可以容纳十万人，如果这十万人当中有1%回去做一些改变，那这个社会影响力就能够最大化。

记者：学术上，有没有新的理论研究和趋势？

蒋青云：企业理论一直在持续进化。当代企业理论对企业“价值”和“社会责任”的探讨已经突破1962年弥尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)视市场+股东价值为最大化的视角，认为企业与利益相关方的价值共享是必须的。

当前，企业可持续发展正在步入“社会价值共创”阶段。企业社会责任内化为企业发展过程中最重要的一个方向或者实践行动，因此需要全新的理论支撑，传统的CSR理论更多关注企业社会责任是否纳入到企业的战略目标等，但今天我们提出的是一个全新的视角，既然企业CSR是一种战略行动，它一定离不开各个利益相关方，且必须协同各个相关方的能力共同创造价值，价值共创既是企业管理理论国际前沿的一种方式，也是企业解决实际问题的一种方式。

社会公共管理理论与可持续发展治理理论认为，当下社会价值创新的机遇与挑战在于第一部门(政府)、第二部门(企业)、第三部门(社会组织)的跨界合作。三大社会部门之间跨界合作不仅给企业提供了独特的资源整合与生态创新机遇，而且要求企业拥有社会价值共创的持续引领与过程管理能力，能不断激发其各类利益相关方共同创造可以共享的价值。

记者：实践过程中会不会遇到挑战？

蔡史印：社会企业最大的挑战是规模化问题，和其他初创型商业企业一样，而社会企业本身的管理成本又比商业企业高很多，在经营过程中也会碰到资金链问题。其次是理念的问题，社会的传统理念还无法真正接受一个“赚钱的公益组织”，大家能接受的公益组织还是那种筹款的、纯非盈利的组织，但我相信，可持续发展模式一定是公益组织将来的发展方向。

本版头像：钟媛

案例

政府如何践行企业社会责任

讲述人：

苏州工业园区企业社会责任联盟负责人 鲍霞



苏州工业园区有156家世界500强企业，境内外投资项目达到4800多个，园区人口达到119万。在快速发展的情况下，城区怎样规划治理、怎样帮助企业增强综合实力？企业社会责任联盟就是在这样的环境下，于2010年应运而生的。

在联盟成立之初，我们对社会经济环境这三个领域的一些责任进行了明确的定义。我们把它定义为五大责任：经济责任、员工责任、消费责任、环境责任和公益责任，为企业的CSR指明了方向。我们将2010-2015年规划为第一阶段，第二阶段则是标准化的提升阶段，我们建立了自己的企业社会责任地区标准，这是过去两年一直在做的事。

我们去年6月启动了园区企业社会责任标准化体系建设，这不仅仅是一个指标体系，还包括软件开发、现场测评、成果发布、课程开发以及对外传播



上市公司如何参与脱贫攻坚

讲述人：

牧原集团副总经理 秦军

牧原股份的主体产业是生猪养殖，总部位于河南省南阳市，这个地方大部分区域属于贫困区。牧原集团董事长秦英林是从农村出生的大学生，回到农村创业，经过20多年发展，缔造了一家市值近500亿元的上市公司。

我们对农村不仅有着深厚的感情，并且对农村现在的情况以及现有人口的贫困原因，有比较具体而深入的了解。

这两年在扶贫模式上有所创新，内部叫做“5+资产收益扶贫模式”，具体的操作是：在当地政府支持下，把县里所有贫困户聚集在一起，成立一家合作社。这些社员进入合作社之后，可以向一些金融机构申请到国家针对贫困户的一些相对优惠的贷款，贷款则由贫困户集中交给合作社使用。合作社拿到了钱，会按照技术和标准的要求，建设规模化的养猪场，牧原集团则通过租赁方式使用。换句话说，这个规模化养猪场的业主是合

作社，而运行管理则由牧原集团负责。通过这样一种模式，合作社会有一笔固定的租赁收入，这些收入除了用于支付银行的贷款利息之外，还可以再覆盖到贫困户，让每一个贫困户有一定的收益。

国家以前讲扶贫，现在讲脱贫攻坚，因为农村现有的贫困人口中，相当大的比例是由于年纪大或因病因残致贫，这些贫困户往往没有劳动能力，很难通过提供就业机会或教他小生意来达到脱贫的目的。所以我们设计了一种模式，让他们通过取得贷款，建设规模化的养猪场，然后让企业参与运作。在这个案例当中，相关利益方各自的诉求都得到了满足，是一个可持续的、比较健康的运营模式。最重要的是，合作社可以为这些贫困户带来持续、稳定的收益。目前，这一精准扶贫模式已在国内7个省11个县推广。

券商能为精准脱贫做些啥

讲述人：

天风证券品牌管理部总经理 鞠彬彬



在所有人的印象中，资本是逐利的，怎样与脱贫相连接，整个行业都很困惑，但其实不是，证券行业也能开出属于自己的一条精准扶贫之路，即通过资本资源、股东资源、客户资源，乃至人才资源，支持贫困地区的龙头企业和支柱企业做大做强，解决他们融资难融资贵的问题。

天风证券的村总部落在武汉，武汉有一个最偏远的村叫将军山村，村里面的户籍人口有1000多人，但常住人口只有100多人。如何帮助这个村落的贫困人口实现脱贫、让流散在外的青壮年劳动力返乡，是我们精准扶贫的目标和任务。

我们去了村子，首先请了农科院的专家去检测土壤、气候和水环境，寻找可培育的农业项目。当时，我们第一个想到的就是农业，村里留守的100多人大部分是老人和小孩，在这种情况下，我们只能创造一些就业机会，把产业做大，才可能吸引回乡人流。经过半年的调研，我们发现那里适合种红心猕猴桃，于是就成立农村合作社，

我们希望让村民们入股，但初期难度很大。因为很多村民是抵触的，即使是免费入股，即使他们只要投入一些精力或者能做一份工作，他们也觉得这个事情不值得信任。

于是我们退而求其次，在那里成立了专业的农业公司，找专家去种植，村民们看着很好，心动了，主动提出加入，在这个过程中他们还学会了新技能。通过这种方式，到2014年底，当地的村民就实现了回流，回流率达到了50%，而且收入也实现了翻番。

在脱贫的过程中，我们也发现了问题，这是一个小村庄，我们为此大概投入了近2000万元，但这也只解决了这一个村的问题。这种模式能不能复制呢？如果范围扩大到一个县，仅靠一家企业自身的资金投入，是否能够解决县域经济的长远发展呢？显然不能。

券商要转变思路，充分整合各类产业资源，配合各类金融工具来对接县域经济发展和金融需求，这是券商的优势，也是券商的专业。



中國銀行 上海市分行
BANK OF CHINA SHANGHAI BRANCH



復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

管理学家圆桌谈
合作伙伴