



未来商务模式

未来500强与 当代公司的使命

世界未来500强总裁 比尔·舍尔曼
在“中国引进未来500强”研讨会上的讲话

中国社会科学院14层会议室

2004年2月23日

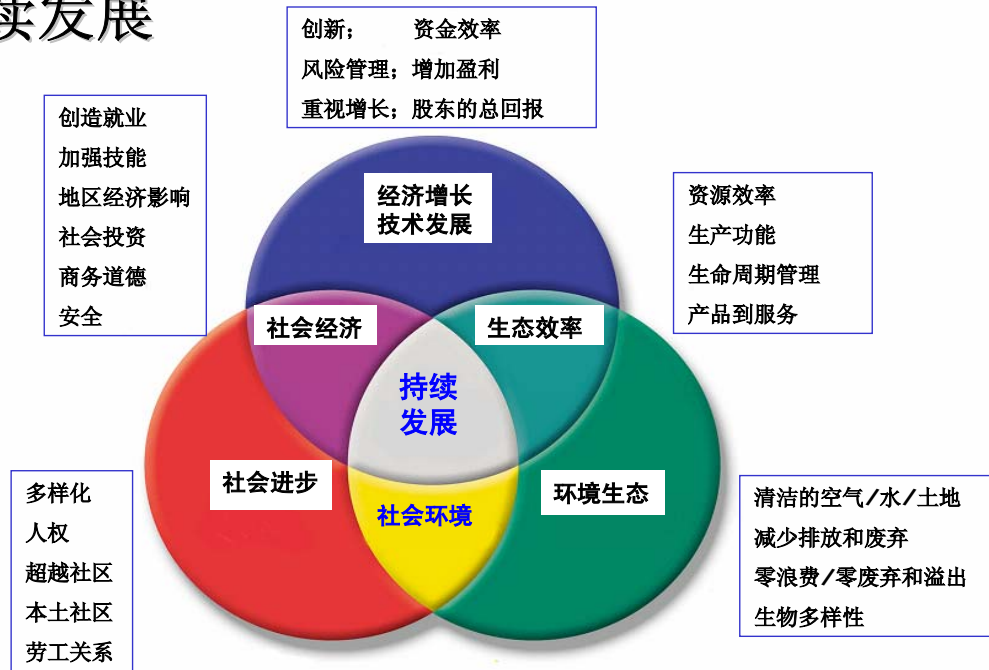


未来商务模式

当代公司的使命

- 当代公司不能仅服务于股东，还要增加利益相关者队伍：
 - 员工
 - 客户
 - 社区
 - 社会活动分子
- 与利益相关者的关系不只是财务方面，而是要跨过财务、社会、环境目标的三重责任底线
- 如何使股东和利益相关者的回报最佳化：
在世界第一流的公司中寻找全球最优商务方法

企业三重责任与可持续发展



这些财富500强公司.....

ExxonMobil

UNION
CARBIDE



BRIDGESTONE
Firestone



MONSANTO

Coors

这些财富500强公司面临了挑战.....

- ➡ 全部看来是很健康，直到受到灾难的打击.
- ➡ 他们都曾忽略了来自股东和利益相关方的反馈
成本一走的是僵化的道路
– the hard way.

传统的至理名言：为股东负责

“企业的基本社会责任就是通过商业的资本投入来获得利润”
——Milton Friedman

一位作者在《财富（福布斯）》杂志上说到：这都只不过是一时流行的狂热.....



“就像宽领带和 涤纶套服，当前的时尚是所谓的三重责任”
“社会公平？ 环境主义？ 让我们还是通过创造出多少利润来判断一个公司吧” 3-17-2003

老观点.....

“如果公司把注意力集中在《三重责任》，他们将削弱公司的核心能力”

问题是.....

如果各公司服务于股东而损害了各个利益相关者，最终他们将为此付出代价。

未来商务模式

一种新观点 ...



“更多的反馈 — 来自经济的，社会的和环境的 — 即更好的利益最佳化决策”

未来500强的领导成员



先锋企业



未来 500 强是：

- 一个非营利的第一流企业的联盟
- 寻求对所有利益相关者包括股东的最大回报
- 最大限度地履行三重责任
- 我们的成员是在财富500强中那些决定在未来继续昌盛的企业

未来500强企业已经找到了.....

- 在全球化经济中获得成功的道路：
他们和他们的供应商们必须遵守和适应全球化标准
- 这些标准覆盖：
 - 股东； 工作场所；
 - 社区； 市场；
 - 环境

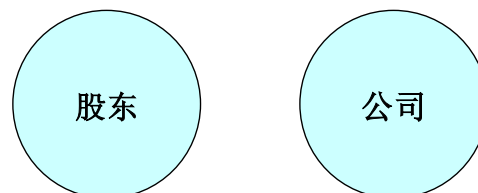
那些标准是什么？

- 一个企业可期待的市场
- 会计责任
- 质量
- 社会责任
- 可持续（发展）性

是谁制定那些标准？

- 可以说，没有人制定；也可以说，每个人都制定。
- 那些标准是来自市场。

老观念： 企业必须而且首先要服务于股东

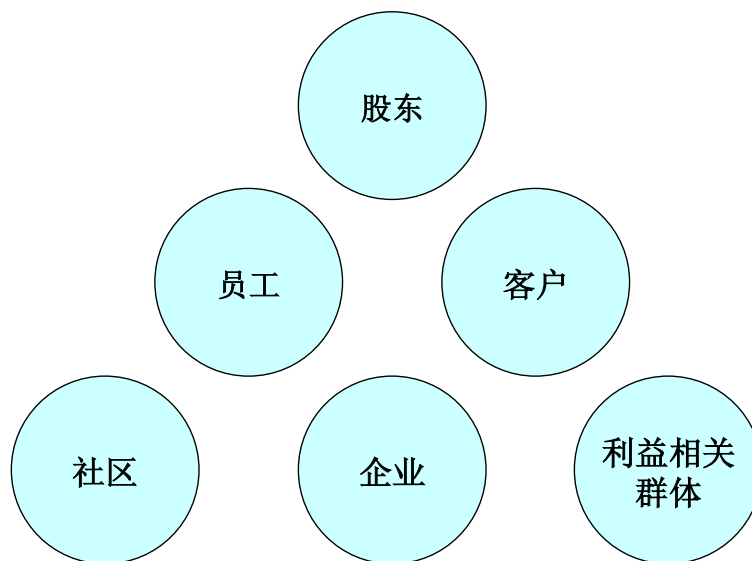


... 因为他们提供基本的资金以启动和发展企业

然而，

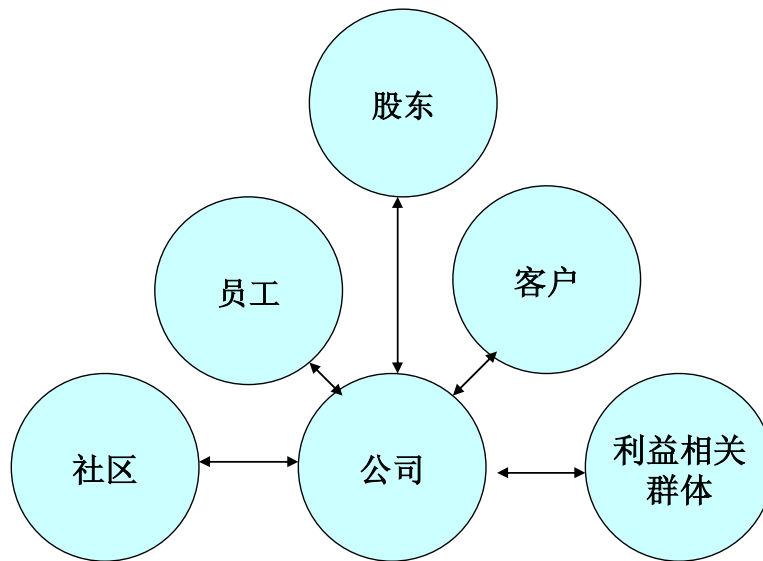
- ➔ 如果不能让客户满意，股东们的投资不可能获得充分回报；
- ➔ 如果不能让员工满意，将不能保证质量，将失去用户，股东们将得不到回报
- ➔ 如果社区得不到相应的服务，控制将加强，成本会上升，客户将消失，股东们将看不到应得的回报
- ➔ 如果利益相关集团得不到服务，各种诉讼，规制和公开报道将接踵而来，导致减少客户、员工、相关社区的支持，最终股东们将难以得到回报。

这才是真正的市场



那些未能从整个市场中获得反馈的企业必将由于不能适应而导致失败

未来**500**强企业寻求在本公司的市场领域，
从每种类型的利益相关方获得反馈：



反馈带动企业适应市场.....

创新和改善是建立在员工/客户/社区的多方支持， 促进股东回报的增加

未来**500**强企业是如何挑战全球化标准的？

➡ 两个强有力的工具

工具之 1：使用企业责任差距评测系统（CAP Gap）
评测业绩，培育全球最好的实践范例

案例：可口可乐公司



工具之 2：改善业绩，促进更好的实践—利益相关者的
承诺活动（Stakeholder Engagement）

案例：通用企业公司





可口可乐公司与 **CAP Gap** 工具

远景：

使得整个可口可乐系统成为杰出的公司公民

问题：

200家主要的合伙企业分布在世界60个国家
中

解决方法：

通过公司责任差距审计工具减少差距

未来 **500**强的解决方法：

企业责任差距评测系统 (**CAP Gap**)

—公司利益相关者业绩的最佳分类评估方法和知识库

- ➔ 是未来**500**强企业开发的；
- ➔ 一次可以对照所有主要标准，以评测业绩

- ➔ **195** 问题
- ➔ **17** 项相关商业道德、会计责任、质量、社会责任和可持续性的标准
- ➔ **5** 个利益相关者分类
股东, 工作场所, 社区, 市场, 环境
- ➔ 把公司分成 **A到F 6**个等级
- ➔ 关系到**20**项商务利益

评测利益相关者业绩

- 评测贵公司的业绩，是对照利益相关者的标准而不是你公司自己的规章
- 考虑全部的市场标准，而不是只考虑个别标准
- 问题是.....
- 各种标准：
 - 混乱
 - 相互不协调，相互重叠
 - 不断地在变更
- 然而，各个企业必须：
 - 每年报告他们的利益相关者业绩
 - 追随每个新标准—从**CERES**到**GRI**到**DJ**到**FTSE ...**
 - 对许许多多的问卷做出反应

对照17项主要标准， 便于进行“超越首创国家报告”的报告

覆盖的标准：

GRI= 首创国际报告，持续性报告方针
DJSI=道琼斯工业指数持续性指标数
FTSE4GOOD = 伦敦金融时报永续性投资指数(永续经营性指数)
Domini=道米尼社会投资中社会指标
Calvert=卡尔弗特SRI 标准
CAUX=康克斯商务原则
BCCCC=波士顿学院公司职责和权利中心的社区事务指标
CERES=对环境负责的经济体
NYSE=约证券交易所公司治理和披露惯例
GSCG=高盛公司治理方针
Baldrige =优秀的国家质量奖

SGN= 聪明的增长原则

SA8000= 社会责任8000

Sullivan=国际苏立文原则

ICC- BCSD=国际商会（ICC）可持续发展商业宪章（BCSD）

ICCCG：国际商会公司治理标准

UNGlobal：联合国国际契约原则

参考标准：

AA1000=会计责任1000

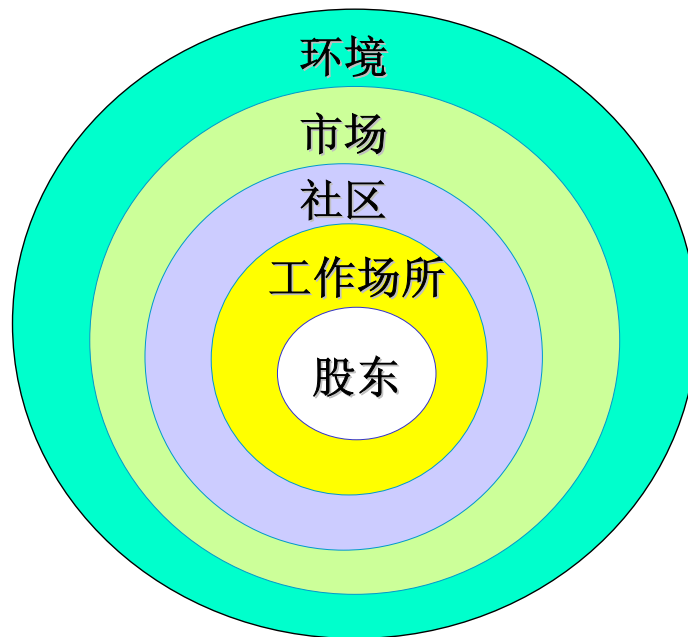
BITC=社区共同责任

ICCR=不同宗教信仰中心有关全球企业共同责任原则

OECD=经济合作发展组织 相关公司治理的指标

Innovest=有关创新投资的生态价值21等级模型

这些标准覆盖了全部**5**类利益相关者



应用“企业责任差距评测系统”的 高附加值

- 未来**500**强的基准，一次就对照检查 **17** 项标准
- 创造有关公司报告数据的知识库
- 组织年度报告
- 向标准团体和各种**NGO**公布用户化了的回答
- 适应行业标准的基准