

# 唐宁:战略 CSR 在中国大有可为

■ 本报记者 文梅

7月9日上午10点,在天津社会山国际会议中心二楼贵宾室,《公益时报》记者见到了宜信公司创始人、CEO唐宁。此前一天,在“中国慈善资产管理论坛·南开峰会”上,唐宁做了主旨发言。作为财富管理领域的企业代表,唐宁认为,未来十年,如果慈善资产能够为母基金提供资金来源,将有利于丰富长期资本的形成路径,也将促进慈善基金的增值保值,提升整个慈善资产的管理水平。

唐宁早年就读于北京大学数学系,后来他赴美攻读经济学。学业完成不久,他在华尔街开始了自己的金融职业生涯。2000回国后,他成为国内最早的天使投资人之一;2006年,唐宁在北京创办了宜信公司。

采访中,唐宁告诉《公益时报》记者,创业13年来,如今的宜信已经走出事业初期的艰难,在资金基本充裕的前提下,目前更致力于高质量和高社会回报的项目运作。多年的实践也使他更加笃信一个道理:战略CSR(战略企业社会责任)在未来中国大有可为,可以助力企业实现双赢甚至多赢。

当记者问他,“你觉得自己算一个成功的企业家吗?”

唐宁略沉吟之后说:“就成功的定义而言,金融是一场没有终点的长跑。所谓‘宜人宜己’,只有给他人带来更多收获,自己也才能成为最大的受益者。”

## 中国慈善资产 15%将投入另类资产管理

《公益时报》:此次你分享的内容是关于“另类资产和高校基金的关系”,你是基于什么视角来观察和解读这个问题的?

唐宁:从国际惯例来看,高校校友捐赠基金相当大的比例是配置到另类资产中的。另类资产的特点是投资风险较高、投资期限相对较长,但如果投资投对了的话,对应的回报也会较高。如果是单纯比较短期的类固定收益的,或者是更加标准化的一些产品,其收益往往不够理想。

所以,若从一个组合投资资产配置的逻辑来看,其中有相当一部分资金投入到了投资期限较长的另类资产投资,无疑为慈善机构提供了获取更大回报的可能。意味着他们可以将这部分资金更多的用于慈善公益项目。

我有一个预见:10年之内,中国的慈善基金会、高校校友捐赠基金至少有15%的投入进入到另类资产投资和配置,不排除该领域特别优秀突出的机构甚至可能达到50%的另类资产投资。

《公益时报》:这当然是一个很好的愿景。但在这期间我们是否也要充分考虑其中可能产生的风险?

唐宁:就投资逻辑而言,风险防范最适合的方法就是做好资产配置。也就是说,当我们这些基金会在做基础资产配置的时候,首先应该考虑的是如何构建,而不是细化到具体资产类别中应甄选哪些具体产品,那些应该属于第二步、第三步要做的的事情。

慈善资产管理要想实现最优化,最根本的是做好资产配置,继而才能做好投资并有效抵抗风险,这是其根本逻辑。

《公益时报》:那么在你看来,我国高校基金会在慈善资产管理这方面发展现状如何?

唐宁:其实目前我国高校慈善资产的管理还处于非常早期的发展阶段,规模都还相对较小。更加突出的一个特点是在资产组合方面,基本都属于过度配置了类固定收益这种极低风险的投资项目,甚至是无风险的投资产品。

《公益时报》:这种投资形态算“保守”吗?

唐宁:我觉得可以用“保守”这个词,但我觉得若无专业性的打理进行投资的话,因此失去重要的发展机会,那也是非常可惜的。那就等于把校友的爱心和社会的资源都给浪费了,而这种投资形态也是非常不可持续的。

我们都看得到的一个事实是,随着中国社会发展的整体需要,高校的科研投入会越来越大,相应的科学教育的资金投入也必定不是小数目,如果在这方面并没有较高的投资收入做支撑的话,高校发展本身也会陷入瓶颈。毋庸置疑:没有发展的风险是最大的风险。

《公益时报》:这其实又涉及“什么样的人具备管理慈善资产的能力”这个问题。对于慈善资产管理人才的输入,你有什么建议吗?

唐宁:当下的实际情况是我们具备这样的金融环境,从市场的角度来讲,也能找到这些有能力做好慈善资产管理投资组合的人才,这种情况下,公益慈善组织与这些人才的对接不妨尝试双方合作的方式。

比如,现在一些高校对慈善捐赠资金的管理方式就比较多样化:有的是自建团队进行管理,有的是通过建立外部合作进行管理。从这些年的实际运作结果来看,后者这种合作方式似乎是非常可行的。特别是在高校基金会发展早期,人员配备不足,资源相对匮乏,做项目又不足够专业的情况下,就完全可以通过与外部合作的方式来推动项目。

当然,高校基金会与外部合作并非将所有东西都一股脑交给对方,自己变成“甩手掌柜”,基金会自身也应具备能够欣赏、识别和管理外部合作机构的能力。

我觉得从现实的情况来看,我们国内这种专业环境已经在萌芽当中,还需要大家合力向好推动。

## 战略 CSR 助力企业实现双赢+多赢

《公益时报》:你如何理解企业社会责任?现实工作中,你对宜信团队在这方面的具体要求

是什么?

唐宁:当下各方对于企业的要求比二三十年前高得多。过去我们对一家企业的界定标准就是不违法不违规、创造利润,解决就业就可以了。但现在人们对企业履行社会责任有了更高期待,企业作为“社会公民”的概念也比昔日更加明确。

我们也注意到,目前国际上已经形成了许多关于企业承担社会责任非常领先、非常棒的方法论。例如哈佛商学院提出了一个目前愈加被人们所认可和践行的企业社会责任理念,叫做“战略企业社会责任”,该理论强调任何一家企业所倡导的社会责任应该和主营业务相关,如此一来方可赢得所有员工的理解,并能积极参与。在此过程中,可以让员工们充分建立主人翁意识,加强对公益慈善的理解和感知,构成一个良性的闭环。这样的企业社会责任推动起来不仅成本低、效率高,而且可以更好地调动现有资源,实现可持续发展。

就拿宜农贷来说,这个项目是我们将宜信原有的网贷业务平台拓展至公益慈善领域的充分体现。现在我们宜信所有的同事都为自己所做的工作能够参与到社会公益慈善事业当中而深感自豪。包括我们在业务推进过程中逐渐建立起来的风控管理能力,不仅可以应用在商业领域,公益慈善领域亦同样适用。我们与各地二十多家机构展开合作的同时,也很好的利用了我们的风控能力。

另外,十年前我们刚刚开展宜农贷业务的时候,主要是点对点的精准扶贫,当时是通过城市爱心人士与贫困农村地区的妇女企业家直接对接。比如您捐出的100元钱就可以帮助到陕西西乡地区妇女的茶业创业项目,捐赠高效而精准。

到了2013年,我们开始尝试公益2.0。在这个层面上,农户得到了资金扶持,生产出了产品,建立了信用,但销路如何打开呢?这是个问题。

经过我们反复地研究论证发现,当地的产品之所以打不开销路、卖不出去,根本原因是产品设计不好。比如说某款农产品



唐宁在北京大学数字金融中心发表演讲

很好吃很新鲜,但是外包装很粗糙很难看,没能呈现出令人赏心悦目之感。

这时候,宜信团队的设计能力就派上用场了,我的同事乐于贡献出自己的设计专业能力,赋予这些农产品美观可人的外包装,好吃又好看,一下子就帮助他们解决了难题。我们在日常的客户答谢、员工关怀、业务竞赛激励等方面也能帮这些农户消费不少产品。这应该属于宜信践行公益的第二阶段。

到了今天,中国扶贫攻坚取得阶段性成果,下一步要面对的就是如何更大范围、更大力度、更具规模和系统地解决乡村振兴及三农领域的诸多现实问题。

这时我们又提出了宜信公益3.0模式,就是建构一个开放平台。经过十多年的努力,宜信已经打造出了一个相对成熟和完善的生态体系,无论是我们的合作伙伴、客户还是员工,都在这个体系当中良性循环、各取所需,是一个健康而高效的体系。现在我们愿意将这个平台开放出来,让更多的人进入这个体系,发掘和使用自己所需的资源和合作方,而不必再从零开始打造自有新平台。

比如他们可以对接原本只与宜信对接的一些产品,打上自己的企业LOGO,分享给自己的客户、合作伙伴和员工等,非常的便利高效。这样不仅满足了他们自身的某些基本需求,也很好的践行了社会公益,一举两得。

宜信财富业务主要是服务于国内高净值人群和高端机构,其中的企业家和企业也想做公益慈善,但他们不可能一下子就

拥有我们这种专业团队。我们会把这个平台开放给他们,把我们积累的资源 and 建立的能力给他们,将原本宜信单独拥有的机会和资源无偿分享给更多有需求的企业和群体,无形中就大幅提升了规模化效益。

回过头来再看,我们所做的这些公益慈善活动始终都是和主营业务相关的,牢牢地根植于互联网金融的网贷业务,这种模式不仅助力了我们自身的管理运作,也帮助到了我们财富管理的客户群,提升了客户黏性和认可度,整个运作架构是一个可持续的正向循环。

你想想,通常哪里去找这么自然契合、企业内外部结合这么紧密,而且确实行之有效的模式呢?所以我觉得“战略CSR”在中国大有可为。

《公益时报》:你眼中的“企业家精神”是怎样的?

唐宁:我觉得新时代下的中国经济发展过程中,企业家精神包含了一种不懈的坚持和专注坚韧的“工匠精神”,对质量有着负责任的“死磕”,而非单纯追求速度和规模。

可以说,容易赚钱的时代已经过去了,我们下一阶段需要特别练好内功,需要以“匠人、匠心”的修身与精进,重新出发,这对下一步中国经济的发展至关重要。而未来中国企业家、创业家的人生经历应该与社会责任直接相关,企业通过战略CSR的方式完全可以实现双赢甚至多赢。

如果我们能做,为什么不,为什么不不去把它做好呢?所谓“宜人宜己”,只有让各方都有所收获,自己也才能成为最大的受益者。