



## 书籍 三重底线

### 最佳企业如何在经济、社会与环境三个领域中取得成功，你就同样能够成功

安德鲁·萨维茨 以及 卡尔·韦伯

Jossey-Bass, 2006

其他语言版本: 英语

#### 导读荐语

咨询管理顾问安德鲁·萨维茨认为，可持续发展是“在相互依存的世界里开展经营管理的艺术”，他敦促企业关注“三重底线”，即创造可观利润、保证环保质量、改善人类福利。作为普华永道会计师事务所(PWC)前合伙人，萨维茨正是利用自己负责可持续发展咨询项目的经验，与作者卡尔·韦伯一起雄辩地阐述了如何带领你的企业寻求“可持续发展的最合拍点”，从而实现股东、环保等利益，以及令其他利益各方都能得到满足。听起来像是企业社会责任的旧调重弹？不必担心，本书呈现的远远超过“蜻蜓点水”的愚昧论调，列举的也并非是一些陈芝麻烂谷子的企业案例。萨维茨依据普遍公认的人口增长、政府法规和文化发展趋势整合了着实令人信服的诸多论点，就连野蛮式的企业经营者也对此连连称叹，一部分原因在于本书如同小说一样引人入胜、循循善诱，另一部分原因在于他开出的良方如同常识一般清晰连贯、切实可行。*BooksInShort*强烈推荐那些希望效仿丰田汽车(Toyota)、通用电气(GE)、百事(PepsiCo)、耐克(Nike)和联合利华(Unilever)等公司做法的管理者，阅读这本书。底线就是：企业的可持续发展不容忽视。

#### 要点速记

- “可持续发展”这一变革性的理念要求企业关注利润以外的领域。
- 可持续发展运用“三重底线”来衡量企业的经济、环境和社会效益。
- 世界上许多最成功的企业正在践行可持续发展的原则。
- 可持续发展能够保护你的企业免受消费者和激进主义分子的抵制行为。
- 可持续发展促进以减少浪费来降低成本的精益经营方式。
- 可持续发展能够帮助你发掘隐性的商业机会。
- 在如今的“问责时代”，对企业的监管更为严格。
- 企业生存的环境中，“各利益相关方”的话语权越来越重，影响力越来越强大，他们都希望对你如何经营企业，如何履行责任而发表观点和意见。
- 可持续发展包含“少作恶”和“多行善”两个方面。
- 可持续发展要求对公司财务、环境和社会效益等方面的现状、发展前景及目标是否能实现，具有一个坦诚的自我认识。

#### 浓缩书

##### 寻找“可持续发展的最合拍点”

联合利华(Unilever)在印度推行的“夏堤计划”(Project Shakti)，为它找到了“可持续发展的最合拍点”。该计划通过培训超过13000多名印度妇女，将联合利华的产品销售到拥有大约七千万消费者的农村市场。联合利华为夏堤地区的分销商提供了诸如销售与市场之类的基本商业技能培训，其他工作则聘用当地妇女完成，至今这一计划已覆盖了全印度大约五万多个村庄。这些妇女既为联合利华扩展了在新兴市场的份额，同时也实现了平均个人收入的翻番。联合利华在亚洲和非洲其他国家也推广了类似的创新项目。这家企业是慈善机构吗？不，当然不是，正如联合利华的企业战略所示，联合利华希望开拓发展中国家的新兴市场(如印度和肯尼亚等国市场)，销售个人卫生护理产品(如肥皂)，开发创新健康食品(如低胆固醇调味

品), 强化与消费者、分销商和零售商的关系。“夏堤计划”在执行这一战略的同时, 也为企业的分销商和消费者创造了福祉。联合利华企业不仅在行善, 而且其善行深具影响, 这正是企业可持续发展与社会发展取得“最合拍点”的精髓所在。

“一个可持续发展的组织和社会, 是不会消耗资本的, 相反, 是能让资本产生利息, 并依靠利息生存并发展壮大。”

无独有偶。2005年, 通用电气(GE)推出了“绿色创想”计划(Ecoimagination), 旨在帮助客户企业减少碳排放。迄今为止, 通用电气已向中国出售了价值10亿美元以上的低碳能源产品, 例如风能涡轮与天然气涡轮。其风能业务、高效喷气发动机与机车发动机在增加企业收入的同时, 也帮助消费者实现了减排目标。在食品饮料业, 百事公司通过重视对桂格燕麦片、百事纯果乐等健康产品的生产, 同样践行了可持续发展原则。2005年, 百事健康产品的收入增长速度是传统产品的两倍。这些公司都已意识到, 可推动持续发展的业务才是好的业务。

以上在可持续发展领域取得成功的案例只是企业单方面的自我感觉良好吗? 对此各大投资银行都予以了否认。高盛(Goldman Sachs)、德意志银行(Deutsche Bank)、瑞士瑞信银行(Credit Suisse)、巴西银行(Banco Do Brasil)和其他金融机构的领导人一致认为, 环境治理、社会治理和企业管理都得当的公司更具有竞争力, 这一点从企业的股价上也有所佐证。入选“道琼斯可持续发展指数”(Dow Jones Sustainability Index)和“富时社会责任(即企业社会责任)指数”(FTSE4Good Indices)的公司, 其业绩表现要优于入选许多其他市场指数的企业。“温斯洛绿色指数”(Winslow Green Index)的成份公司在某四年内的阶段表现要优于“罗素2000指数”(Russell 2000)成份公司的表现多达一倍以上。世界可持续发展委员会(World Council for Sustainable Development)的成份公司, 业绩则好过国家证券交易所内上市公司的表现。根据金融机构瑞士银行(UBS)的观察, 毕竟企业优异的环境效益要求卓越的企业运作。可持续发展的其他方面也向市场发出信号, 表明你的公司经营状况良好、运作灵活、消费者关系处理得当。此外, 一个积极的可持续发展记录也能提升企业的品牌价值。

## 可持续发展的商业案例

将可持续发展战略贯彻到公司的经营中, 能具备四大好处。首先, 可持续发展有助于保护企业, 以“孟山都”公司(Monsanto)的经历为例, 公众对转基因食品的担忧使其年产值50亿美元的农业产品业务备受挫折。尽管把转基因食品冠以“弗兰肯食品”(Frankenfoods)之名大加谴责的反对者所言证据甚少, 但由于未向公众解释转基因食品的利弊得失, 面对利益各方对产品安全的质疑, 孟山都公司被打了个措手不及。第二, 可持续发展有利于你经营一家精益企业, 例如, 2003年, “意法半导”(STMicroelectronics)的环保措施使企业减少了耗电量28%, 耗水量45%, 节省成本1.33亿美元。第三, 可持续发展有利于公司发展壮大, 印度斯坦利华公司(Hindustan Lever Ltd.)正是利用对基本医疗设施和卫生的需求, 向世界上一些最贫困的地区销售产品而创造了企业发展的机会: 该公司通过向印度最贫穷的边远村庄销售所需产品, 从而实现了超过25亿美元的销量。最后, 可持续发展能提升企业在消费者和员工心中的声誉。

## 可持续发展的未来趋势

世界已步入“问责时代”, 企业走上可持续发展之路的趋势已经不可避免, 这是由以下发展趋势所导致的:

- 国家功能的弱化——权力从公有经济到私有经济的转移为企业赋予了新的责任。人们越来越期望私有经济来解决迫切的经济、环境和社会问题。尽管大企业更深受这一趋势的影响, 小企业也未能豁免: 大企业经常要求他们的供应商也承担相应的责任。
- 畅通无阻的信息传播——从二十四小时有线新闻到邮件的群发, 再到无所不在的博客世界, 信息的传播比以往任何时候都要迅速而广泛。企业的任何错误行为(如雇用童工)或资源的浪费(如对土地自然的破坏), 都会立即将其品牌声誉摧毁殆尽。今天, 品牌价值通常是公司的最主要资产(试想耐克与阿迪达斯的例子)。
- 民主的繁荣——1945年, 全世界大约有22个民主国家; 今天, 这一数字已达到了117个。尽管国家功能弱化了, 但国家仍然存在, 民主国家的公民愈加向政府施压, 望其反腐倡廉、公开执政、履行责任。现在, 那些曾被剥夺公民权的团体也在企业的经营方面有了话语权, 并能够表达自己的观点。
- 相互依存程度的加深——传统的资本主义认为商品一经售出、概不退换的商业理念, 属于买卖双方独立进行的“公平交易”, 仿佛每一项交易都是独立存在的。然而, 企业与供应商、消费者及其价值链中的各个环节之间的联系越来越长期化, 在商品不断变换其主的网络下, 这种买卖双方互换的关系已成为其中的一部分, 也许就是与某个微不足道的供应商的一笔不公平交易恰巧带来意想不到的后果, 例如, 该供应商刚好从属你的主要客户怎么办? 切勿将每项交易都视为零和博弈, 相反, 应寻找共赢互利的解决办法。
- 环境的日益恶化——每一条环境新闻似乎都再一次提醒了我们地球的脆弱。一项项数据触目惊心, 从全球气候变暖到各种环境灾难, 再到2050年全球人口将达90亿的预计数字。
- 公民社会意识的增强——大众文化融合了社会意识。诸如《永不妥协》(Erin Brockovich)之类的电影揭露了企业的不法行为, 歌颂了环保主义的胜利。知名人士唾弃保时捷, 青睐丰田普锐斯新能源汽车。可能正因为此, 年轻人的社会意识越来越强烈, 1988年, 35%的高中生参与有组织的环保游行; 到2001年, 这一数字上升到45%。而且这一发展趋势没有理由会出现倒退。
- 投资者的监管越发严格——纳税人和个人投资者越来越关心经济利益之外的公共问题, 例如北极国家野生动物保护区的石油钻探、美容产品中苯钾酸酯类的使用、性取向歧视等问题, 他们的忧虑导致投资者加快实施企业可持续发展的决议措施。2001年, 利益相关方共提出了739项这类决议, 四年过后, 这一数字增长到了1116项。代理投票制也实现了实质性的增长。
- 环保主义的增多——环保主义团体的可信度达到了史上最高水平。人们认为, 如世界自然基金会(WWF)、绿色和平组织(Greenpeace)和国际特赦组织(Amnesty International)等非政府组织(NGO), 属于美国最具公信力的组织, 比很多跨国公司更加可信。个人也可以成为力量强大的环保主义分子, 尤其是他们在企业之外的从事各种志愿活动。自从1986年通过了《联邦虚假申报法》(Federal False Claims Act), 已有超过13亿美元的美元用于奖励各类揭发虚假的行为。

## 开始可持续发展战略

开始实施可持续发展战略, 需从你企业目前的定位着手。可以从有关你企业的四个问题开始, 第一个问题, 企业的年度报告是如何总结的? 政府是如何规定的? 仔细审视报告内容, 确定哪里缺乏数据, 哪里有过多杜撰。报告中是否有只顾展示CEO站在青山碧水的美景里, 但却忽略了公司因向本地湖泊内排泄污水而不得不向环保总署缴纳罚款的记录? 把和自己有相似业务范畴的企业年度报告作为标杆。

“坚守积极的三重底线能保证公司价值的增长, 既包括经济收益率及股东价值的增长, 也包括社会、人才和环境资本的增长。”

第二个问题, 企业的实际做法如何? 审视你是如何处理化学危险品、如何采取劳资保护措施以及是否遵守法律条规, 确保你的供应商和承包商的

行为同样无可挑剔。了解其他人对企业的评价，搜索各大博客、网站及来自社会责任网站(CSR Wire)、企业社会责任国际协会(BSR)和企业责任宗教中心(ICCR)的报告。第三个问题，你经营的业务是什么？你的可持续发展战略将取决于你的产品，你的产品是香烟还是越野车？这些产品的生产能否做到可持续发展？第四个问题，业内的可持续发展有哪些机会？不同产业增加可持续发展能力的机会各有不同。食品企业或许可以通过开发健康减肥的产品，而化妆品企业则可以通过停止动物实验等，获得可持续发展的机会。

“现在，可持续发展是智慧管理的基本原则，但在一个只把经济底线当作成功的唯一标准的世界里，这一原则往往太容易被人忽略或不被重视。”

一旦了解了定位，就要决定你前进的方向。放眼公司战略，寻找“最小化”和“最优化”的方法。实现“最小化”，就是要减少浪费、努力减少股东各方的批评指责、观察竞争对手——他们也许拥有你可以借鉴的好方法。实现“最优化”，指的是“做到更好”，例如使用可降解的产品包装。要实现“最优化”，就要开发能推动可持续发展战略的新产品(例如，开发风能，代替煤炭发电)，寻找新市场，例如扩大非洲和拉丁美洲的市场，以增加市场份额。挖掘企业的创新能力，以寻找新的可持续发展机会。从“轻松的目标”开始，即那些容易把握的机会，那些既能降低成本、满足消费者需求，又不需要大规模整合员工技能或供应链的项目。考虑建立一个“可持续发展部门”，从公司内部选拔积极向上的员工来制定实施可持续发展的工作流程和衡量标准，通常，一位激情四射的中层经理可以成为推动可持续发展项目的候选良将。

“似乎拥有以下四大关键特征的公司最能实现可持续发展：高瞻远瞩的愿景、坦诚的自我认识、强劲的领导力、立足长远的思维方式。”

与股东各方开展沟通，这是一个可持续发展项目成功的关键。确定你的利益各方的目标，包括企业内部员工、价值链(消费者、供应商)的企业成员，及价值链之外的机构团体(媒体、非政府组织、政府、本地团体)的目的所在，将各利益方进行分组，分别确定其需求所在，他们最关心的是哪些方面？是人权保护？还是产品安全？或者环境保护？列个清单以做到一目了然。一旦你确定了利益相关方是谁，他们的关心是什么，你就能根据他们是支持你、还是反对你的可能性，以及采取行动的概率，按重要性加以排序，对比前两个可能性，将结果乘以他们采取行动的概率，依次排列得出的结果，马上就能体现出利益各方重要性的主次顺序，从而令你清楚地确定首要沟通的对象。接下来，着手与你的利益相关方进行合作，建立伙伴关系，立足一定要长远。正如“股神”巴菲特(Warren Buffett)所说：“花二十年建立起来的声誉可以在五分钟之内完全摧毁。”

“而找到‘最合拍点’的关键很简单：始终关注企业利益与公众福利之间的重叠部分。”

记住“凡是被量化的工作，就要逐一去完成”。定期评估你的进展，向利益相关方传达结果。现已有3000多家企业已经提交了环境和社会责任报告，很多企业都利用“全球报告倡议组织(GRI)”确立的框架，你也需要考虑效仿这一做法。如果这项任务听起来十分艰巨，不妨考虑你的企业是否已经拥有所需的大部分数据，而你仅仅需要将这些数据整合起来。

最后，要做出改变，不妨谨记圣雄甘地的名言：“欲改变世界，先改变自身。”可持续发展必须成为镶嵌在你企业文化里的第二属性。对一家可持续发展的企业而言，其企业文化应包含对可持续发展意义的清醒认识，以及企业是否遵循这一战略的诚挚反省，领导阶层具备追求可持续发展的坚定信念及对长远利益的重视。今天的管理执行者决不能仅仅止步于胜任战略家、管理者、财务专家和经济心理学家，他们必须成为“兼职哲学家”，成为了解并应对世界变化的专家。

## 关于作者

安德鲁·萨维茨(Andrew Savitz)，在美国波士顿经营一家可持续发展方面的咨询公司。此前，他曾担任普华永道会计师事务所(PricewaterhouseCoopers)首席合伙人，负责“可持续发展服务项目”，也曾担任马萨诸塞州高级环保执行官一职。

卡尔·韦伯(Karl Webber)，是经济、社会和政治题材等非小说类的畅销书作者。