

The Natural Step for Business:

Wealth, Ecology and
the Evolutionary Corporation



企业的自然之道 ——财富、生态及进化型企业

[加] 布莱恩·纳特拉斯 (Brian Nattrass)
玛丽·奥特梅尔 (Mary Altomare) 著

汪开虎 单峰波 张东红 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

绿色经济译丛

企业的自然之道

——财富、生态及进化型企业

The Natural Step for Business: Wealth,
Ecology and the Evolutionary Corporation

(加)布莱恩·纳特拉斯 玛丽·奥特梅尔 著
汪开虎 单峰波 张东红 译

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为“绿色经济译丛”之一。主要介绍了企业如何运用自然之道框架来指导企业的可持续发展。“自然之道”是瑞典的一家非营利性环保组织。它所开发的“自然之道”框架被西方企业广泛采用,作为企业可持续发展的指导原则。书中介绍了“自然之道”框架的科学背景和原理以及利用该框架的四家企业——宜家、斯堪迪克连锁酒店、因特菲斯公司和柯林斯木业公司等使用自然之道的案例,可供研究企业社会责任、企业可持续发展的有关人员阅读。

THE NATURAL STEP FOR BUSINESS, WEALTH, ECOLOGY & THE EVOLUTIONARY CORPORATION BY BRIAN NATTRASS, MARY ALTOMARE

Copyright: © 1999 BY BRIAN NATTRASS AND MARY ALTOMARE

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2009 SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS All rights reserved.

版权合同登记号:

图字:09-2009-222 号

图书在版编目(CIP)数据

企业的自然之道:财富、生态及进化型企业/(加)纳特拉斯(Nattrass, B.), (加)奥特梅尔(Altomare, M.)著;汪开虎,单峰波,张东红译. —上海:上海交通大学出版社,2010

(绿色经济译丛)

ISBN 978-7-313-06151-5

I. 企... II. ①纳... ②奥... ③汪... ④单... ⑤张...
III. 企业管理:环境管理—研究 IV. ①X322 ②F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第236528号

企业的自然之道

——财富、生态及进化型企业

(加)纳特拉斯 (加)奥特梅尔 著

汪开虎 单峰波 张东红 译

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:11.75 字数:185千字

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

印数:1~3180

ISBN 978-7-313-06151-5/X 定价:28.00元

版权所有 侵权必究

致 谢

尽管故事是我们讲的,但本书的真正价值在于其他人所做出的令人鼓舞的工作。最早传播自然之道的是它的开拓者和创始人、癌症研究专家及医生卡尔·亨里克罗伯特(Karl-Henrik Robert)博士及其主要合作者、物理学家约翰·霍尔姆伯格(John Holmberg)。把自然之道引入北美的则是有远见的企业家兼作家保罗·霍肯(Paul Hawken),他至今仍然是鼓舞我们前进的力量。当然,本书真正的主人公是我们讲述的那些企业界人士,特别是宜家家居(IKEA)、斯堪迪克酒店(Scandic)、因特菲斯公司(Interface)和柯林斯林业公司(Collins Pine)的先生和女士们。他们慷慨地为我们敞开胸怀,给予我们时间和机会进行研究,为本书的写作奠定了基础。企业可持续性咨询师苏珊·伯恩斯(Susan Burns)与我们分享了她的专业知识,并为本书写了第九章“环境管理系统”。我们对所有这些入深表感谢。

我们研究的第一个案例是宜家家居。它是第一家接受自然之道并通过试验发掘自然之道在企业用途的公司。我们非常感谢宜家家居的同仁们与我们分享时间和专业知识。我们特别要感谢鲁斯·约翰逊(Russ Johnson)和卡尔·尼尔森(Kalle Nilsson),他们让我们在宜家的研究卓有成效。此外,我们还要感谢那些牺牲时间为我们讲述故事的人,他们是:卡里娜·安德森(Carina Andersson)、格伦·贝恩特松(Glenn Berndtsson)、因格玛尔·霍尔伯格(Ingemar Hallberg)、安徒生·伦纳特森(Anders Lennartsson)、艾里克·林南德(Erik Linander)、迪迪·玛拉巴亚(Didi Malabuyo)、玛蒂·马斯腾(Marty Marsten)、丹·麦科洛克(Dan McCulloch)、彼得·欧拉夫森(Peter Olofsson)、赛希拉·斯文森(Cecilia Svensson)、赛文·特鲁尔森(Sven Olof Trulsson)、玛丽安娜·韦尔(Marianne Wir)、约翰·祖切尔(John Zurcher)。

我们要特别感谢斯堪迪克连锁酒店的罗兰·尼尔森(Roland Nilsson)和欧拉·因瓦尔松,他们向我们讲述了公司的环境愿景、成就、渴望和挑战。我们还



要特别感谢斯堪迪克布罗玛酒店的扬·伯格威斯特(Jan Peter Burgkvist)以及酒店所有员工的盛情款待。另外,我们还要感谢乌尼·阿斯特罗姆(Unni Astrom)、甘纳·布兰德伯格(Gunnar Blandberg)、艾特·卡贝尔(Ethel Capelle)、史蒂夫·戴维森(Steve Davidson)、查理·艾德(Charlie Eldh)、艾米尔·卡玛特夫特(Emil Gammeltoft)、柯斯汀·戈兰松(Kerstin Goransson)、玛丽·霍兰德(Marie Hallander)、汤米·汉森(Tommy Hansson)、克里斯蒂娜·赫林(Kristina Helin)、海伦·詹德林(Halene Jendelin)、皮亚·伦罗斯(Pia Lonnroth)、莫尼亚·奥斯特尔(Monia Orstal)、卡特里·萨瓦兰尼(Katri Savolaninen)。我们还感谢斯堪迪克的重要供应商索福斯公司的彼得·哈乌斯(Peter Haveus)和斯塔番·帕尔森(Staffan Persson)。

我们衷心感谢因特菲斯公司的雷·安德森(Ray Anderson)和查理·艾特(Charlie Eitel)、迈克尔·伯托卢奇(Michael Bertolucci)、吉姆·哈兹费尔德(Jim Hartzfeld)。我们还要感谢尼柯·阿姆斯特朗(Nicole Armstrong)、乔安·巴赫曼(Jo Ann Bachman)、迪姆·巴恩斯、大卫·布莱克(David Black)、克里斯·卡森(Chris Carson)、切里尔·伊顿(Cheryl Eaton)、凯伊·高迪(Kay Gordy)、大卫·古斯塔(David Gustashaw)、巴迪·海伊(Buddy Hay)、丹·亨里克斯(Dan Hendrix)、迈克尔·哈顿(Michael Hutton)、大卫·胡泊(David Hubbs)、乔伊斯·拉维尔(Joyce La Valle)、马克·麦戈文(Mac McGowan)、大卫·欧凯(David Okey)、闵迪·奥卡拉(Mindy O'Gara)、丹尼尔·普莱斯(Daniel Price)、比尔·雷诺兹(Bill Reynolds)和琳达·蒂姆斯(Linda Timms)。

柯林斯公司的吉姆·奎因(Jim Quinn)为我们牺牲了许多时间,康尼·格雷兹(Konnie Grenz)时刻向我们通报公司1998年的高速发展情况,我们对他俩特别感激。此外,我们还要特别感谢南希·赫尔赛(Nancy Helseth)、韦德·莫斯比(Wade Mosby)、拉里·波兹(Larry Potts)、戴尔·斯莱特(Dale Slate)、加米·沃纳(Gami Waner)和特拉维斯·威尔逊(Travis Wilson)。

桑加赛比公司的马兹·费克(Mats Fake)和吉米·斯乔布卢姆(Jimmy Sjoblom)在运用自然之道四个系统条件开发环境标准方面做出了开拓性工作,感谢他们让我们分享其研究成果。

我们衷心感谢斯德哥尔摩环境研究院执行主任尼克·桑塔格(Nick Sontag)及其夫人琳达(Linda)的友谊和盛情接待;感谢里格摩尔·罗伯特(Rigmor Rob-



ert)博士给予我们大力帮助;感谢瑞典自然之道总部的所有工作人员,特别是柯斯汀·阿布拉哈姆森(Kerstin Abrahamsson)、玛格纳斯·赫斯(Magnus Huss),感谢他们的建议、合作和对本项目的兴趣。我们还要感谢沃尔沃公司 CEO 雷夫·约翰逊(Leif Johansson)、麦当劳瑞典公司 CEO 马兹·雷德豪森(Mats Lederhaosen)、麦当劳瑞典公司环境主任伯迪尔·罗斯奎(Bertil Rosquis)和“公司学习学会”的执行主任戈兰·卡斯特(Goran Carstedt),感谢他们为我们提供关于自然之道的见解和经验。

本书是布莱恩在加州综合研究学院读书时写的博士论文。布莱恩特别感激答辩委员会主任拉尔夫·梅兹纳(Ralph Metzner)博士,感谢他的指导和鼓励;感谢亚历山大·拉兹罗(Alexander Lazlo)博士把我们领进革命性系统设计领域;感谢林·坦纳(Lynn Tanner)博士为我们在以结果为中心的企业世界进行学术研究树立了榜样。

我们还感激许许多多不断支持我们的人士,谢谢大家。我们特别感谢托尼·巴雷特(Tony Barrett)、凯里·巴克斯特(Kelly Hauke Baxter)、贝思·比罗夫(Beth Beloff)、凯瑟琳·格雷(Catherine Gray)、吉姆·罗森布伦(Jim Rosenblum)和布莱恩·史密斯博士(Bryan Smith)帮我们阅读书稿,提出修改意见。感谢鲍勃·维拉德(Bob Willard)让我们阅读并引用其尚未发表的论文。最后,我们特别感谢新社会出版社(New Society Publishers)的克里斯多夫(Christopher)和朱迪斯·普朗特(Judith Plant),感谢他们的信任和耐心。

序

卡尔·亨里克·罗伯特

“自然之道”创始人

我最早开始思考自然之道是在 20 世纪 80 年代后期,当时我是一名医生并从事癌症治疗研究。那些年,许多事情让我困惑,我不知道我们人类应该怎样爱护我们的栖息地。一方面,来自媒体的信息和大众的想法似乎是:人们更感兴趣的是变得更富有,开更快的汽车,而不是为了子孙后代的未来保护好环境。另一方面,忧心忡忡的父母带着身患癌症的孩子络绎不绝地来到医院。这些父母愿意为孩子付出一切。那么,这里就有一个矛盾:这两种人类本性到底哪种是真实的呢?尽管我们对孩子们的幸福和未来深度关切,但在环境保护方面,我们似乎是在争吵而非合作。我问自己,有没有一种办法,让我们就如何改变现状达成某种共识?

从一开始,我不只是满怀热情,简直就像着了魔。刚开始,我对环境的破坏感到非常忧伤和恐惧。我是细胞学家,我把整个地球比作一个细胞,因为两者内部的物质流动必须达到平衡才能继续生存。我所看到的是,人类正在奔向一个生活需求高速增长但生存资源急剧萎缩的漏斗。漏斗逐渐合拢的四壁代表着全球人均可再生资源生产力的下降。单位产量所需要的资源投入越来越多,来自森林、农用土地和渔业水面的资源被不断搜刮。与此同时,气候变化和污染物的累积影响着大自然逐渐衰竭的、我们赖以生存的资源。另外,下个世纪人口增长预计可达 100 亿,而保留我们文化的传统却越来越脆弱。

很多人指责企业界,原因显而易见。我们所见的大部分对自然的破坏要么直接源于企业的经营活动,要么源于消费企业提供的产品或服务。另一方面,即使在一个复元性的社会,也不难看出企业在减缓漏斗四壁合拢、加速漏斗开放方面所具有的潜力。企业是我们西方文化中的经济引擎,如果转变企业,使它们既能服务于自然,又能服务于我们自己,企业就能成为我们的救星。也许,



还有一些更简单的方法等待我们去发现。也许,当今企业的战略和传统已经和现在的环境格格不入,因为战略是在问题更简单的上一个时代确定的。倘若如此,能否形成新的、既能保护大众利益,又能获取自身利益的战略和传统呢?还需要出台多少法律法规呢?我们能期待企业自愿地进行彻底的、我们所期望的转变吗?

除了法规,还有不少驱动因素。许多大型跨国公司因不道德的生态和社会行为受到舆论的谴责,从而遭受了巨大的经济损失。也有许多大型跨国公司因明确的社会和生态立场而获得巨大的效益。它们在国际上推广这种标准,利用公司的影响力为大众造福。此外,资源成本增加、垃圾管理费用上升、国际商业协定的新规则等等让不少公司损失惨重。许多企业开始遭遇新的经济压力,压力的一部分来自前瞻性企业的激烈竞争。这些前瞻性企业早已先于对手学习如何预测并规避这样的问题。

企业能把眼光从短期利润转向人类共同美景的长期目标吗?驱动力足够强大吗?或者,必须颁布更严厉的法规吗?很可能,成功的转换需要以上因素的共同作用。我们甚至有理由预期,一些公司实施的前瞻性的、成功的战略将支持建设性的、前瞻性的立法,从而促使其他公司进行变革。不管怎样,似乎有必要制订有效的战略和策略手段,以保障致力于共同利益的公司既能获得短期利益又能获得长期利益。

无论法规是否会越来越严厉,无论前瞻性公司带来的竞争是否会越来越严酷,资源漏斗的问题是否会以某种方式影响未来的市场呢?答案当然是肯定的。同样,是否需要开发智力战略来规避问题——不管是来自法规的限制,还是来自前瞻性公司的竞争——答案几乎也是肯定的。所以,更有趣的问题是:市场将如何变化?似乎很明显,在这个深度变革在所难免的年代,从长远看,一个公司不应该采取草率的、鲁莽的方法,不应该采取导向死胡同的投资战略。在正确方向上每前进一步必须获得足够快和足够多的投资回报,以便为下一步措施提供资金。简言之,当一个公司在处理当前问题时,如何一步一步地把短期目标和长期目标结合在一起,使每前进一步都得到回报?还有,在解决当前问题时,公司如何避免制造新问题?

显然,可持续发展需要足够宽的视野。从整体角度来看,最终的出发点应该是由整个生物圈的生态、经济和社会可持续性的第一顺序原则确定的一个框架。



然后,具体企业根据这一框架确定自己的战略。最后,制定出变革计划,计划应结合以下两个方面:

(1) 按照框架确定的方向进行投资,每项投资给其后的投资提供尽可能灵活的平台。

(2) 最优先考虑“低垂的果实”,即能快速带来回报的投资;这样就能为后续措施提供资金,使下一个措施收获低垂的果实后再次成为灵活的平台,如此反复不已。

“自然之道”是我于1989年在瑞典成立的非营利性环保组织。其目的是征求科学家、经济学家、企业领袖以及社会上其他利益相关者的建议和专业技术,来解决环境问题。我曾经担忧,如果参与这一对话的人充分代表了整个社会,能否开发出相应的、较可靠的、以可持续性第一顺序原则为基础的可持续性定义的心智模型?这样的模型能否用于解决问题和投资战略?如果能,是否可以通过使用这样的模型获得竞争优势?

结果,我们发表了一系列科研报告和论文,发表了教学工具及其成功应用的案例。对话已经在全球展开,美国、加拿大、英国、新西兰、荷兰等国已经设立了自然之道分会。日本和南非正在筹建自然之道组织。与此同时,越来越多的企业开始把全球可持续性未来作为今天企业运营的目标,积累了越来越多的经验。迄今为止,企业对自然之道原则的应用情况只出现在企业年度报告或企业领袖个人陈述中,还没有形成一定的总结。我们还没有对自然之道理论的应用程序进行系统研究,因此,下述问题还没有找到答案:

(1) 具体公司把生态可持续性纳入公司运营和战略的动因是什么?

(2) 企业为什么选用自然之道框架,为什么认为自然之道框架是最有效的方法?

(3) 具体企业到底是怎么使用自然之道框架的?自然之道框架与企业的整体变化、愿景、战略规划、日常运营等有什么关系?

(4) 自然之道框架是怎么执行的?

(5) 实现自然之道框架与企业运营成功整合的因素有哪些?

(6) 执行自然之道框架的成功措施或成功指标是什么?

(7) 从使用自然之道框架的公司之实践中能得到哪些经验教训和有效工



具？其他公司如何获得这些经验和工具？

布莱恩·纳特拉斯在其研究中准备回答这些问题以及许多其他问题。在这本书里，他和玛丽·奥特梅尔展示了他们的研究成果。他们精心、全面研究了四家应用自然之道框架的、富有创新精神的、成功的公司。我相信，接下来会出现一系列类似的研究。我真心地觉得，系统研究可持续发展的驱动力及其战略、工具、障碍、共同成功因素以及日常运营中可持续发展的其他重要问题是一项异常困难的挑战，困难程度没有几个科研任务能比得上。另一个挑战是让研究成果通俗易懂，使受众更加广泛。在此，我衷心感谢布莱恩·纳特拉斯和玛丽·奥特梅尔，感谢他们完成了第一份自然之道应用研究。他们回答了许多我们无法回答的问题，还提出了一些重要的新问题，以便将来继续研究。



目 录

第一部分 设计未来

- 第一章 设计的挑战: 引言 / 3
- 第二章 管理的新框架 / 9
- 第三章 自然之道框架的科学背景 / 27

第二部分 可持续发展的企业

- 案例介绍 / 41
- 第四章 宜家家居: “一切皆有可能” / 43
- 第五章 斯堪迪克连锁酒店: “互动价值创造” / 67
- 第六章 因特菲斯公司: “下一次工业革命” / 88
- 第七章 柯林斯林业公司: “可持续发展之旅” / 110

第三部分 进化之路

- 第八章 通过设计进行变革: 经验、工具、方法 / 131
- 第九章 环境管理系统的指南针 / 146
- 第十章 进化型公司 / 160

后记 保罗·霍肯 / 172

第一部分

设计未来

当今,变化的速度、强度和复杂性与日俱增,如果不想当变化的牺牲品或旁观者,就必须具备塑造变化的能力,这种能力取决于我们引导我们的系统、社区以及整个社会有目的地进化的能力和意愿。

——贝拉·巴纳思,《设计变动世界中的社会体系》

第一章

设计的挑战:导言

通往不同未来的旅程必须从以与过去不同的方式确定问题开始。我们的任务不是去寻找替代品来代替那些搞乱荷尔蒙、破坏臭氧层或造成其他尚未发现的问题的化学品,尽管可能有必要暂时使用替代品。今后 50 年,摆在我们面前的任务是重新设计。

——帝奥·科尔伯恩、黛安娜·杜曼诺斯基、约翰·迈耶斯,《被盗窃的未来》

1628 年,史上最伟大的战舰之一、瑞典国王的骄傲、强大的瓦萨号战舰刚刚开始处女航就突然沉没,所有船员及船上众多贵宾政要统统落入海中。它还没离开斯德哥尔摩本港,就在一阵大风的袭击下达到了可悲的、有缺陷的设计极限。尽管船员们在绝望中拼命挽救,但是,一旦设计极限被突破,他们根本无力阻止一场本可避免的灾难。

今天,全球各地越来越多的人开始担忧,我们整个工业社会的基础设计存在缺陷,不能胜任人类梦想的长期远航。如果继续这样航行,人类航船上的珍贵物品——家庭、朋友、众多的物种,以及所有我们珍惜的东西将面临危险。从一流研究机构著名科学家开发的最复杂的全球气候模型,到生存下来的一些最古老的土著居民的集体智慧,都已发出警报:人类航船将与自然世界的极限发生碰撞,当然,如果我们采取恰当的措施,这一碰撞现在还来得及避免。

我们的工业经济,乃至所有人类经济都包含于并依赖于自然世界。自然世



界与人类经济不可分割。我们所有的基本需要——呼吸、饮水、进食——完全依赖于自然世界提供纯净、无污染的空气、淡水和食物的持续能力。我们完全依赖于有远见的企业家和作者保罗·霍肯及其他人所说的“生态系统服务”。这些每年价值数万亿美元的服务是大自然免费提供的，如全球氧气的生产，气候的管理，人类垃圾的分解与循环，海洋化学成分的调整，土壤肥力的维持，宇宙射线和紫外线的防护。所有这些数不尽的服务，没有一项能够用合适的技术产品替代。

不幸的是，自然世界已千疮百孔，它向我们提供重要服务的能力被不断削弱，而这种服务是我们有尊严并幸福地生存和繁衍下去所需要的。事实是，在地球的许多地方，对越来越多的人来说，生活不再具有尊严和幸福感。越来越多的证据表明，整个世界的生命系统面临威胁。例如，莱斯特·布朗等人认为，“除非人类稳定住我们 100 多年来一直在改变的全球大气层，地球上几乎每个生态系统都将面临危险”。

幸运的是，还有一种途径，一种更好的途径。假如我们放眼未来，集中全球力量立刻采取行动，那么，人类与地球上其他万物的冲突就可以避免。一小部分且人数正在壮大的企业领袖已经听到并理解了人类文化所发出的警告。那些科学家、土著居民以及其他有智慧的人士比我们多数人更能看穿未来的迷雾。正是这些感觉敏锐的企业家有了一个伟大的发现：如果把企业经济与自然经济融为一体，仍然有很大的利润空间，并且，获取利润的方式不但没有危及反而保障了地球生命的未来。

假如商业设计与自然世界的内在设计融为一体，商业利润与环境健康、人类及其他生物的安宁之间就不会产生冲突或相互伤害。著名建筑师兼设计师威廉·麦克唐纳及其同事、工业化学家迈克尔·布朗加特博士这样表达这层意思：“如果人类要在自然世界内繁荣，工业生产的所有产品和材料在使用后应该为某种新的东西提供营养……由不能进行生物递降分解的材料制成的产品应该被设计成技术营养，从而在封闭的工业循环中不断使用——这就是工业上的新陈代谢。”人类必须恢复它的远古能力，即认识到自然世界的循环并活在其中。自从人类这一物种诞生以来，我们一直是这么做的，只不过在不久前我们偏离了正确的航向。

本书的核心是一位热情而执著的癌症医生，斯德哥尔摩的卡尔·亨里克·罗伯特博士的真知灼见，以及世界一流企业家对他真知灼见的应用。他们都明



白必须立即改变全球工业体系的设计参数。罗伯特博士创造的自然之道框架得到了一些世界一流科学家的支持。自然之道框架以自然科学为基础,对自然环境中的可持续性社会进行了全面的定义,通俗易懂。在公司层面应用自然之道,所运用的方法与质量运动理论及学习型公司理论的方法很接近。后两种方法颇受企业界人士尊重。

限于篇幅,本书不深入探讨公司学习和变革等课题,尤其是彼得·圣吉博士在其畅销书《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)中描述的、并由他本人及其同事们在《第五项修炼指导手册》(*Fifth Discipline Fieldbook*)系列中进一步展开的五种学习原则。但是,根据我们的研究,致力于可持续发展的企业必须理解并坚持公司学习原则,才能成功实现可持续性转变。我们在第二章将用一个比喻简单讲述学习型公司,如果想深入了解这方面内容,可参阅本书后面提供的有关书目。

本书也不会花多大篇幅来描述地球上几乎每个角落都在上演的生态悲剧。我们假设读者熟悉这些问题或者能够很快熟悉这些问题。很多书和研究报告描述或记录了那些正在改变未来市场的环境、社会和经济趋势。这类质量很高的材料数不胜数,我们无法一一列举。比如,可参考保罗·霍肯的《商业生态学》(*The Ecology of Commerce*)、欧文·拉兹罗的《我们的选择:进化还是灭绝》(*The Choice: Evolution or Extinction*)、科尔伯恩等人的《被盗窃的未来》(*Our Stolen Future*)、“世界观察研究院”每年发布的《地球现状》(*State of the World*)及《重要征兆》(*Vital Signs*)系列,以及本书列举的书目和网站。

本书讨论的重点是企业通往可持续性的道路。“可持续性”和“可持续发展”是相对较新的概念,其准确定义仍有争论。一致同意的定义不存在。一个被广泛引用的定义出自“世界环境与发展委员会”(布伦特委员会)1987年发布的报告《我们的共同未来》(*Our Common Future*)。根据该定义,发展是否具有可持续性在于它“在满足当前需要的同时是否损害了我们的后代满足他们需要的能力”。这一定义的模糊性引出了好几个问题。如何确定需要(当前和将来的)?怎样确定这些需要的优先次序?如何对待公正(当前及将来)和资源的公平分配?卡尔·弗兰克在其颇有见识的《与地球为伍》(*In Earth's Company*)一书中探讨了这一概念的变化,发现如果突破布伦特委员会的定义,可持续性就表现出三种因素和谐共处的特征:经济、环境和社会公正。他认为,“追求经济发展的方式应该符合长期环保要求和社会公正原则”。

约翰·艾金顿在最近出版的《手持刀叉的食人者》(*Cannibals with Forks*)中,引用了赫尔曼·戴利的定义,即,如要实现可持续性,一个社会需要满足三个条件:“使用可再生资源的速度不得超过其再生速度;不可再生资源的使用速度不得超出可持续替代品的开发速度;排污量不得超出环境的吸收能力。”正如我们在第二章指出的那样,可持续性概念出现的本身说明了越来越多的人认识到,人类活动似乎已经造成支撑人类活动的自然环境的可持续性到达极限。我们开始理解,有些极限一旦被超越,就再也无法逆转。

卡尔·亨里克博士及其同事约翰·霍尔姆伯格医生,以及其他加入“自然之道协会”的科学家和研究者们致力于对可持续性及相关概念,如可持续发展、可持续成长进行更精确的定义。正如罗伯特博士所说:“人人都在谈论可持续性,但没有人知道可持续性到底是什么。”正因如此,他决心明确这些概念,结果,他推出了确定社会可持续性的四种“系统条件”。对可持续性社会的精确定义正是本书第二和第三章讲述的“自然之道框架”的核心内容。

卡尔·弗兰克谈到了两类公司之间因对待“环境”的态度不同而存在的“重大界线”。在界线这一边的公司和个人明白,如果处理得当,他们与自然世界的关系能为公司带来真正的商业机会,能提供新的利润源泉和创造力。在界线的另一边,公司和个人仅仅把环境问题当做公司的一项成本,只想通过遵守法规和风险管理进行处理,从未把环境问题视为创新和创收的机会,环境问题在公司业务中永远是次要的。

本书主要内容是讲述四家成功的、有活力的公司如何学会将可持续发展融合进战略层面和运营层面,从而提升了绩效和盈利能力。它们中有两家跨国公司,还有一家主要在欧洲运营的公司和一家主要在美国运营的公司。它们是宜家、斯堪迪克酒店、因特菲斯和柯林斯林业公司。读者将在第四到第七章看到,这些公司在可持续性的三条底线——利润、人、地球——的每个方面都有显著的提高。在这些公司里,环境问题已经成为首要问题。它们已经跨越“重大界线”到达了积极的一边,可持续发展已经像公司其他核心能力一样成为公司高层的工作重点。

以下章节将揭示,把自然之道框架融入公司战略和运营的核心所带来的好处包括:竞争力的提升,成本的降低,利润的增加,资源生产率的提高,新产品创新的加强,员工士气的提高,员工跳槽的减少,环境影响的降低和市场份额的

