

Dancing with the Tiger:

Learning Sustainability Step by Natural Step

绿色经济译丛

与虎共舞

——环保导向带来企业成功

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

汪开虎 戴 炯 张东红 译



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

绿色经济译丛

-51

与虎共舞

——环保导向带来企业成功

Dancing with the Tiger: Learning
Sustainability Step by Natural Step

(加)布莱恩·纳特拉斯 玛丽·奥特梅尔 著
汪开虎 戴炯 张东红 译

X322

N041

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为“绿色经济译丛”之一,主要介绍了公司、政府、非营利组织中的个人和群体如何在满足持续财务绩效和其他利益相关者要求的同时,承担更大的社会和环境责任。书中介绍了耐克、星巴克、西图和著名旅游度假企业惠斯勒这四家国际知名企业的实际经验,探讨了企业责任和可持续发展领域的领导艺术和创新。书中把现代的工业体制比作老虎,与虎共舞就是要给这只老虎接种一种名为“可持续发展”的疫苗,以此来保证它能用一种全新的、灵活的、更持久的方式来施展自己的权力、领导力、影响力和创造力。

DANCING WITH THE TIGER: LEARNING SUSTAINABILITY SETP BY
NATURAL STEP by SBRIAN NATTRASS & MARY ALTOMARE

Copyright: 2002 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:

2010 SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

All rights reserved.

版权登记号:图字:09-2009-221

图书在版编目(CIP)数据

与虎共舞:环保导向带来企业成功/(加)纳特拉斯,(加)奥特梅尔著;汪开虎,戴炯,张东红译. —上海:上海交通大学出版社,2010

(绿色经济译丛)

ISBN 978-7-313-06279-6

I. 与... II. ①纳... ②奥... ③汪... ④戴... 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(2010)第 026766 号

与虎共舞

——环保导向带来企业成功

(加)纳特拉斯 (加)奥特梅尔 著

汪开虎 戴 炯 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:14.5 字数:228 千字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~3180

ISBN 978-7-313-06279-6/X 定价:35.00 元

版权所有 侵权必究

序

尼古拉斯 C·桑塔格

1996年1月,在访问瑞典斯德哥尔摩期间,在位于美丽的斯德哥尔摩港口的自然之道(TNS)总部,我有幸与肿瘤学家、科学家、自然之道的创始人卡尔·亨里克·罗伯特博士共进午餐。我当时根本没有想到这次会晤对我以后的工作具有那么重大的意义。我随后于1996年到2000年担任斯德哥尔摩环境研究院执行董事,然后担任西图加拿大有限公司总裁至今。

我的两位同事及好友布莱恩·纳特拉斯(Brian Nattrass)与玛丽·奥特梅尔(Mary Altomare)建议我与罗伯特博士共进午餐。他们认为我和卡尔·亨里克很有可能找到我们各自对可持续发展道路研究的共同点。午餐进行了15分钟,我们就发现了一大堆令我们兴奋的共同点:对可持续性的热情,为可持续发展从理论走向实践提供路线图的基本概念和原则。尽管我们的研究背景截然不同——我从事工程和运筹学的研究,他从事癌症研究——我们达成了一个非常相似的观点:**必须立刻采取行动**。我们相信,当个人和公司理解了这一迫切需要,他们就会去做“正确的事情”来保护地球的未来。这些做“正确事情”的个人和公司需要通俗易懂的,就像本书详细描述的那种框架、工具和程序来指导他们的行动。

从那以后,布莱恩和玛丽已经成为公司责任和可持续发展领域国际尊重的领袖。他们是北美地区自然之道框架的实践者,他们与美国、加拿大许多进步的企业、市政厅和政府机构进行了合作研究。《与虎共舞》是一部功德无量的著作。它分析研究了四家领先企业探寻可持续发展之路的丰富经验。四家公司中三家是大型跨国公司,一家是著名山区度假村:耐克、星巴克、西图和惠斯勒度假村市政府。为了这项研究,布莱恩和玛丽不知疲倦,有的案例研究跨越好几年,竭力在被研究机构创造一种开放的信任环境。

这种信任使他们得到了被研究机构高层管理人员的密切合作,得到了他们



极有价值的、毫不掩饰的见解,使他们积累了丰富的、关于共同旋律和动态变化的材料,这对希望参与解决问题的机构具有重要意义。作为一名工程师,同时又是本书案例研究的公司之一的总裁,我以个人名义证明,他们的研究对我们公司具有极高的价值,他们准确捕捉的可持续性见解价值非凡。

我们必须集中力量研究可持续性,因为全球社会已经处于危险的进程。地球和人类遭受着巨大的压力。无人能够否认人类正在破坏生态、社会和经济环境。社会各界每天都面临着可怕的、迫切需要解决的问题,每天的呐喊正在形成一种合唱。例如,全球重要生物圈正在丧失物种多样性;对人造垃圾不恰当的管理导致空气、水和土壤污染;城区逐渐蔓延,大城市交通拥挤;贫富差距进一步扩大,不管是发达国家还是发展中国家;许多发展中国家缺乏基本的健康和教育设施;十多亿可怜的贫困居民面临绝望;文化和精神多样性急剧下降,因为越来越多的文化群体被融入全球商业社会;尽管这些问题让我们压抑,让我们感到自己的渺小,但我们不能悲观,因为悲观会迅速成为自欺欺人的预言。我们必须保存希望,用新的、创造性的方式解决问题。最重要的是,不管困难有多大,我们必须支持和鼓励推行这些解决方案。我们必须在个人、政府、公司、非营利性机构中建立新的、创造性的伙伴关系,积极寻找能带来奇妙而合适结果的合力。

我们还必须寻找新的、能广泛交流全球系统观念的模型,这种系统观念必须能够抓住各种层次的生态、社会、经济系统之间动态的、不确定的互动关系,从社区,到城市,到整个地球。最后,也可能最重要的是,我们必须分享经验,互相帮助(在个人、社区、国家、公司之间),以便尽快学习、创造和适应。历史经验显示,公开分享和集体学习能让社会更快地改变。显而易见,实现可持续性转换的速度至关重要,因此,共享和学习是成功的关键。布莱恩和玛丽的新作《与虎共舞》为满足共享和学习的需要作出了独特的、非同寻常的贡献。它描述了四家领先公司内部的动态变化,直接从高层管理人员、工程师和项目参与人员那里吸取宝贵的经验教训。我们所学习的是这四家公司在可持续性之旅中,在承担公司责任过程中迈出的步伐、遇到的困难和采取的战略。

自1987年《布伦特兰报告》的发布和1992年的里约热内卢地球峰会以来,全球社会已经采取了许多重大措施来推动可持续发展。虽然《与虎共舞》中讲述的每个公司都因致力于可持续性未来的目标而获得赞扬和支持,但仅靠它们的行动还不够,它们还没有走多远。然而,它们的成功与失败为从不作为转变到有

所为提供了丰富的经验。

我们人类是一种以经验为基础的物种。与大多数其他生物一样,我们通过行动从经验中学习。理想的情况是,我们在成功的基础上前进,从错误中学习。也许有人会怀疑我们的决心和承诺,因为我们地球的生态系统在继续衰退。但重要的是,我们必须在地球的错误中生存。我们必须从中学习,交流经验,创造必要的领导者把我们引向更好的明天。这种方法常常被称为“适应性管理”,这种管理方式为案例研究的四家公司打下了坚实的基础。

《与虎共舞》不是一本普通的案例研究集。它的每一章都有特殊的写作目的,全面展现了作者从这些开路先锋公司中收集到的真知灼见。因而,案例研究融合了可持续发展经验教训的历史,使整篇故事的冲击力大于每个单独的案例研究,而且每个章节环环相扣。这本书,以及写作这本书的所有努力,是布莱恩和玛丽给予我们的珍贵礼物。他们让我们分享其热情和智慧,召唤我们加入变革之舞。他们明确指出,与虎共舞需要知识、经验、交流、合作和专注。可持续性之舞充满不确定性、惊喜、成就和失望。他们追求的不是下定决心去驯服老虎——因为那样不但不可能,而且会带来灾难性后果,而是要去理解它,与之共舞(即适应它)。我们必须力争在这一实验中生存下来,通过学习不断改进。做不到这一点我们就难以逃脱最终的毁灭。所以,为了人类的长期生存,我们必须成功。

《与虎共舞》增加了非常重要的可持续发展相关理论研究内容。对渴望得到有关公司责任和可持续发展指导性意见的读者来说,本书描述的见解和智慧具有极高的价值。其次,本书提出的问题与挑战为这一紧迫领域的后续研究奠定了基础。毫无疑问,人类正在以史无前例的方式剧烈改变着地球的未来。我们已经进入清算的时代,每个人都应采取行动。我衷心希望,《与虎共舞》的每位读者都能站起来,积极地在您的家庭、社会和工作场所采取行动,积极号召其他人加入变革之舞。我们的共同未来取决于此。

尼古拉斯·C·桑塔格(Nicholas Sonntag)

加拿大西图有限公司总裁

斯德哥尔摩环境研究院前执行董事

前 言

三年前,我们写的《企业的自然之道》是我们五年攻读博士学位的研究成果,我们把人类系统的学习和变化应用到可持续发展中。我们当时的兴趣是寻找一种能有效用于各类组织机构的可持续框架,包括企业、各级政府和非营利机构。我们在《企业的自然之道》中发表了详细的研究成果,介绍了国际非营利性可持续发展研究组织“自然之道”的背景,以及作为可持续框架的自然之道框架本身的发展。我们研究、整理了运用自然之道框架的、在各自行业处于领先地位的四家创新型企业(宜家家居、斯堪迪克连锁酒店、科林斯公司和因特菲斯公司)的经验。我们得出的、在其后的研究中进一步肯定的结论是:**自然之道框架是企业理解可持续性,理解可持续性与企业战略规划和运营关系的极佳框架。**

《与虎共舞》研究了四家国际知名企业的实际经验,探讨理论及个人与公司学习和变化的实践,探讨企业责任和可持续发展领域的领导艺术和创新。这四家公司是耐克、星巴克、西图和著名旅游度假企业惠斯勒。本书讲述的故事是:公司、政府、非营利组织中的个人和群体如何在满足持续财务绩效和其他利益相关者要求的同时,承担更大的社会和环境责任。我们探索公司战略和日常运营的一些动态发展情况,并根据这些探路先锋的实际经验向读者推荐具体建议。我们希望,在您阅读这些故事时,能够为您自己承担更大的企业责任、走上可持续发展和长期繁荣之路找到灵感、思路和实用方法。

布莱恩·纳特拉斯 玛丽·奥特梅尔
于加拿大不列颠哥伦比亚省惠斯勒

2002年3月

目 录

第一章	可持续性之舞.....	1
第二章	复杂的舞蹈技术	10
第三章	我们讲述的故事,我们创造的世界.....	35
第四章	耐克:从“想做就做”到“做正确的事”.....	46
第五章	星巴克:对真正的公司责任的探索.....	78
第六章	惠斯勒:“这是我们的大自然”	108
第七章	西图建筑设计公司“为可持续性未来设计负责的 解决方案”	147
第八章	舞之训.....	177
第九章	进化之舞.....	204
附 录		210
致 谢		218

第一章

可持续性之舞

与其旁观,不如一起跳舞。

——桑德斯与希勒斯

北美乃至整个工业界的会议室、设计院、工厂以及政府机构正在进行一场无声的革命。这场革命发展的前景和潜力将使所有在此之前的工业、商业革命显得黯然无光。随之而来的还有很多新名词,例如可持续发展、可持续性、自然之道、生物模拟、自然资本主义、生态足迹、十倍率、生态设计、企业社会责任等等。这场革命向我们描绘的前景是:人类将最终生活在一种全球富裕、不断创新、天人合一、自由和平、安全无忧的状态中,这是我们长久以来的梦想,也是我们最高的追求。这项温和的革命也存在一定不安因素,就是其发展速度还赶不上阻止无数不必要的悲剧,诸如发生在世界各地的供应不足、贫困、饥荒和战争,这些都是“获取—制造—丢弃”的社会经济体制在无形中造成的结果。因此,尽管可持续性变革的发展前景令人期待,其发展速度和最终结果还存在着不确定因素。

今天,和人类历史上其他时期相比,世界各地各行各业的人们都更需要坚定自己的立场,为全人类的未来创造更多的机会。那些经济落后的第三世界国家因为资源匮乏而发起的变革是远远不够的。这一特定历史时期召唤着可持续性革命,这场革命需要波及华尔街资本家的高档服装,波及实验室、教室里的电脑及工作表,波及销售、营销、广告和公共关系。它要求我们每个普通百姓相信,我们有可能创造一个不同寻常的世界。



环法自行车赛被认为是世界上最艰苦的运动项目,兰斯·阿姆斯特朗(Lance Armstrong)曾三次获得该赛事的冠军,成为世人心目中的英雄。兰斯不仅是一名杰出的运动员,他的故事还给我们带来了希望,并提醒我们珍惜生活中最宝贵、最不可替代的东西:生命。在他写的《不仅仅是自行车:我的回归生命之旅》一书中,兰斯向我们讲述了他如何击败了生命中最难对付的对手——癌症。在与癌细胞抗争的过程中,他发现了自己,发现了自己的潜能。在25岁时,兰斯得知自己患了睾丸癌,而且癌细胞已经扩散到了全身。在此之前,他似乎是不可战胜的,作为一名世界一流的运动员,他投身于环法自行车赛的训练,发现症状时也总是用其他理由解释,直到有一天,这些症状恶化到再也无法掩盖。到了这个时候,兰斯所有的注意力和精力都转向了这场唯一重要的比赛:生命的竞赛。

在这本书的开头,兰斯写道:

我知道,死亡并不是鸡尾酒会上的聊天——无关紧要,癌症不是,大脑手术不是,下半身的疾病也不是。然而,我不是来这里聊天的。我想讲述的是事实。

事实是他讲述了一个凡人——兰斯也承认自己远非圣人——如何在求生的征途上打了不平凡的一仗。

和兰斯一样,我们在这本书里也想努力讲述事实,讲述法人团体及其寻找一条健康、繁荣的发展道路的事实。我们发现可持续发展也不是鸡尾酒会上的聊天;然而事实是,全球正朝着不可持续的方向发展,最终将使全人类变得一无所有——这和我们每个人都息息相关,如果全球的生态环境遭到破坏,没有人能幸免于难。证明这一观点的例子层出不穷,随处可见,在第二章的第二部分,我们将讨论其中的一些例子。然而出于种种原因,或是疏忽、否认,或是自我安慰,我们很多人都没把这些危险信号放在心上。

那么为什么我们还抱有希望?其中一个重要原因是:我们有幸和一些普通人共事,并且目睹了他们是如何取得杰出功绩的。在这个快节奏、高压力,有时甚至是令人困惑、充满矛盾的21世纪初期,他们所在的公司、政府机构和非营利组织正努力“做正确的事”。我们,以及他们自己,没有冠冕堂皇地说这些机构是完美的,也没有说他们能给出全部的甚至是最好的答案,没有说他们对可持续发

展了如指掌。但是我们很清楚,这些个人和他们所在的机构正对可持续发展所面临的挑战和任务做着最富有创造性的高层思考。这是一项令人生畏的任务。我们把他们的经历比作与虎共舞的挑战。

为什么说是与虎共舞呢?老虎是名副其实的兽中之王。它是一种狡猾、神秘、凶猛而又威风凛凛的食肉动物,在受到威胁或是捕猎时能迅速出击,一招致命。老虎位于食物链的最顶端。尽管老虎凶猛、残忍,统领百兽,但是它们的未来却难以预料。它们正面临着灭绝的危险,这一威武的野兽的数量正大幅减少,在20世纪初,野生老虎的数量大约有10万只,而到了21世纪初却只剩下大约5000只。老虎残暴、凶猛而又强大,尽管如此,它们却不得不忍受复杂的人为力量的支配,并且对此毫不知情。这些人为力量正逐步地威胁着老虎的生存:栖息地的毁坏和丧失,环境的恶化或利欲熏心的偷猎者。

现代的工业体制就好比是老虎。这一以市场为基础的资本主义工业经济是人类智慧创造出来的最有力、最新颖也是最强大的生产力——这股力量主宰了错综复杂的全球社会、文化、经济体系。当今的跨国公司是这一王朝中的主导者。然而真正支撑着整个系统的基础是地球的自然资本,它们无处不在,并总是受到无形的威胁:这些威胁不是来自其他物种,而正是来自我们人类自己。自然资本——那些自然资源、生物系统,以及为生活提供必需品的生态服务,诸如肥沃的表层土,纯净的空气和水,这些是所有财富的最终来源——被这个大获成功的工业体制以惊人的速度严重侵蚀,也正是这一体制使现代工业系统获得了统领全球的地位。

我们的生存系统和老虎的一样,正处在腹背受敌的状况。令人担忧的是,如今的机构似乎很少能意识到这一事实或是承认自己在其中所起的作用,他们也很少意识到自己对造成这一现状以及在寻找对策上所承担的责任。那些开始意识到这一问题的机构正逐渐成为可持续发展运动中的领导者,并开始承担共同的社会环保责任。我们相信这些企业不仅能在长期生存的竞争中占据有利地位,也能为我们急切需要创造的未来提供创意和解决方案。

目前,大部分企业老虎所采取的商业策略像法国在二战前修建的马其诺防线一样毫无价值。马其诺防线是法国于1929年和1940年期间,在与德国和意大利接壤的边境修建的一个配备重型武器的大规模堡垒体系。这条防线的构建是为了防止纳粹武装力量从地面向法兰西共和国发起攻击,其规模之大可以和

中国现存的长城相媲美,然而它却让法国人产生了一种错误的安全感——这使他们在新情况出现时溃不成军。马其诺防线是针对一战的情况而设计的完美之作,但是在面对纳粹在二战初期所采取的装甲战和空中战斗机等新战术、新科技时,它就完全失去了作用。同样,从可持续发展的角度看,现在大多数企业和政府仍然把持着过时的观念,仍然用过时的方法处理自然界和人类社会的关系。

法国人没能意识到一种新的安全危险正在悄然形成,兰斯也没有重视疾病发生前的症状,使自己的健康受到了极大的威胁。就像他们一样,绝大多数现在的企业、政府和普通居民从根本上忽略了在当前的模式下,经济运行所带来的威胁,这一经济模式的特点就是保罗·霍肯(Paul Hawken)所说的“获取—制造—丢弃”商业体系。或是由于不知情,或是不想承认现实,我们生活在一种假想的安全中,觉得我们一直以来所沿用的体系既然在过去有用,那么就一定会继续为我们创造成功。但是爱因斯坦的格言提醒我们:我们不能用制造问题的思维方式去解决被制造的问题。我们需要换一种方式,我们需要个人、团队和机构来与我们一起与虎共舞。

事实是,如果我们沿着现在的方向前进——污染全球的食物和饮用水,让废气和温室气体改变我们呼吸的空气中的化学成分,向生态圈内排放有毒的合成化学物质,从而导致癌症和其他免疫系统相关疾病的发病率提高——我们就在无意识地播下自我毁灭的种子。我们还需要面对另一个事实:尽管这些情况发生在更广泛的生态范围内,但是我们的机构和机构里的每个人都被困在了这场复杂的生存游戏中。

在金融市场的束缚下,如今的企业必须不留余地地追加每季度的销售额和盈利额,用相等的或是更快的速度追赶竞争企业前进的步伐,从同行手中抢占市场份额,就像老虎从同类的口中夺去猎物一样,在这些压力下,企业总是把确保长期生存的使命转交给其他人。我们商界和政界的领军机构似乎都患了某种近视,使他们不能用长远的眼光来看待自己企业及其所服务的、与其息息相关的社会的最大利益。在急功近利的时代,这是一种普遍现象。

幸好在这种无意识的自杀行为中存在着一些例外,总会有少数人、少数团体试图从内部来制服这头野兽。这些变革者往往在公司高层或政府机构工作,他们正在努力提高机构的意识,从根本上开创一种全新的、可持续发展的经营之道。他们选择了与虎共舞,这只老虎可能是全球的工业体系,可能是他们所从事



的行业,也可能是他们工作所在的机构。

本书讲述了这些个人和团队所做的一些富有创造性和开创性的工作。这些故事见证了探路者的开拓之旅,他们在充满艰险、时而危机四伏却又神奇无比的丛林中一步步地穿行,试图开发出更好的、与我们所赖以生存的生命系统更加相容的产品、流程和实践方法。

兰斯·阿姆斯特朗选择了生命,我们每个人都和他一样,必须做出选择。本书故事里的主人公已经做出了选择,正在努力影响他们所在的机构——包括商业机构和政府机构——以及整个社会朝着长期可持续发展的方向前进。在我们以前出版的《企业的自然之道》(The Natural Step for Business)一书中,我们介绍了四个最先进的公司的创新和组织管理经验,其中两家是上市公司,它们都是倡导公司责任和可持续发展变革的先锋。本章将集中介绍四个领先的公司和机构中的个人和团队所发起的变革——其中包括两家知名的跨国公司,一个全球咨询公司以及一个国际著名的度假区——四者均为所在领域的巨头。

这四个机构虽然各不相同,却同时作为各自领域的领先企业而享誉全球:耐克是全球最知名的品牌之一,也是运动和健身领域的龙头企业;星巴克作为咖啡零售专营店中的领导者,给整个行业带来了一场变革;西图公司是一家杰出的专业服务机构,在环境工程领域具有丰富的经验;不列颠哥伦比亚省的惠斯勒是北美地区享誉全球的一流度假村社区。

作为公司可持续经营方法和公司责任方面的顾问,我们能直接接触到机构内部有关方面的创新人员和科研人员,因此我们能分享他们的胜利和挫折,了解他们的想法,观察他们的行为,同时也目睹了他们作为企业内部的变革者,在提倡可持续发展和加强公司责任方面所面临的挑战。正是在这些经历的基础上,才有了“与虎共舞”一词。怎样和老虎跳舞呢?你必须小心谨慎,充满勇气,和着音乐,跟着自然的节拍。

舞蹈分为很多种类,机构和团体如果想按着可持续发展的舞步前进,就必须对舞蹈进行合理的编排,并且练就熟练的舞步。你必须使自己的编排和表演与舞伴同步,这样你就不会被攻击或落入虎口,而可以持续向前舞动。有时候你必须先往后退一步才能向前迈两步。作为指导者,你必须跳得比别人快几步,可是也不能太快,否则其他人会跟不上。你必须了解与你共舞的个人和系统的能力及缺陷。换言之,可持续发展的舞蹈不是独舞。这是你和老虎之间的舞蹈。这

只老虎可能是你所在的公司、机构,甚至可能是市场经济本身。

这是个不小的挑战,那么为什么要和一股随时可能会摧毁你的力量共舞呢?对这本书里所提到的故事主人公来说,最根本的原因就是这股力量决定着我们的未来——我们的机构和社区在未来的成功和繁荣,我们子孙后代美好的明天,以及人类和其他生物将来的命运。

我们曾在《企业的自然之道》一书中指出,人类正面临着优胜劣汰的挑战。我们要进一步指出,21世纪的机构在理解成功一词时必须考虑到生态因素。我们要面临这样一个挑战:我们每个人作为机构、政府及非政府组织中的一员,作为一名市民、居民和家长,必须意识到我们的组织和社区对人类以及其他生物的未来所起的变革性的作用。我们不能畏惧,不能责难,而要有意识地担负起改变人类生存系统的责任。我们所有人都应该责无旁贷地为人类朝着可持续发展的方向前进而努力。

这本书中提到的个人、组织和团体选择了与虎共舞,因为这是一项有纪念意义的重要任务和挑战。最终,这将是所有舞蹈中最重要的,在许多人看来也是最精彩刺激的一场表演。毫无疑问这是一场变革之舞:全球系统将从一条通往全球灾难和纷争的轨道转向一条阳光大道,这条道路将把全人类带入一个健康、安全、繁荣而又充满活力的未来。这场舞蹈的目的不是要改变老虎身上的花纹,而是要给老虎接种一种名为“可持续发展”的疫苗,以此来保证它将来的健康,让它能用一种全新的、灵活的、更持久的方式来施展自己的权力、领导力、影响力和创造力。

我们很荣幸地向大家讲述那些技艺高超的表演者的故事——那些编舞者和舞者或是伪装成生产线上的员工,开发着可持续发展的生产方法;或是伪装成咖啡店里的伙计,一边本分地做着生意,一边把咖啡渣保存起来用作混合肥料;或是伪装成城市规划师,制定着综合的可持续发展计划;还有可能伪装成工程师,设计着封闭式的施工系统——他们舞动的力量可能会给他们个人和所在机构带来希望,也可能会带来风险。这些编舞者和舞者以不同的理由和不同的方式表演着这个舞蹈,但是他们身上也具备一些共同的特征:

- 他们都意识到全球经济、生态和社会系统的健康在本质上是相互联系、相互依存的。

- 他们发现良好的业务决策、战略决策和管理决策——不管决策者是经济机构、社会机构还是政府机构——一旦忽视了这些相互联系、相互依存的事实,都将带来危险。
- 他们都抱着一种扩大的责任感来工作,因为他们相信,如果我们要创造一个活跃、繁荣的未来,21 世纪的每个人、每个社区和每个机构都应该抱着一种这样的价值观,即“做正确的事”,而整合更多可持续发展的方法就是正确的事情。
- 他们有意识地在机构和社区内部发起改革,使之朝着长久的、可持续的方向发展,并把这作为自己的使命。

在接下来的几章中,请你和我们一起见证这场舞蹈的表演,希望这能激励你参与到这个舞蹈中来,或是给你已有的编排添加一些新的舞步。

在第二章里,我们主要研究可持续发展的编舞:这个舞蹈是如何融为一体的。这一章共分为两个部分。在第一部分,我们会列举一些用系统思维的方式来理解可持续发展的本质时所产生的见解;我们一步步地列出了使一个机构朝着更持久的方向发展的战略规划模式;我们会考察不同的可持续发展的方法和策略,以及那些不断增长的一系列用于可持续发展的工具、措施、测量标准、监测和报告系统是如何整合在一起,互为补充,并且帮助机构提高它们在可持续发展方面的绩效的。我们还会提供一些例子来说明不同的机构是如何使用这些方法、策略、措施、工具、测量标准和报告系统的。在第二部分,我们会考察一些症状:这些警示标志能为我们提供有关当前全球系统健康状况的重要信息。一些熟悉这些症状细节的读者可能会跳过这一部分。如果你对此并不熟悉,我们建议你还是看一看这部分的材料,然后研究一下我们所列出的书目以获取更多的信息。

在第三章,我们将介绍这本书的主题内容,即有关耐克、星巴克、惠斯勒和西图的故事,以及许多投身于可持续发展这一开拓性工作的个人、团队和部门。我们还进一步研究了他们在发起变革时所遵循的规律:如新理念及新概念是如何在机构中传播并推广的(创新性新理念的推广),变革者应如何确定正确的舞步(系统中杠杆原理的运用),以及对系统的哪一部分进行干预才能产生最深远的结果(优先原则)。

从第四章到第七章,我们将深入分析耐克、星巴克、西图这三个跨国公司以及惠斯勒社区在可持续发展实践方面的经历。这四家机构均为各自领域的佼佼者。这本书里提到的这些企业目前没有一家是按生态学意义上或是社会学意义上的可持续方式运营的。这是无法伪装的。然而,我们所关注的是这些企业中支持和鼓励把企业发展和可持续发展相结合,并为此做出切实探索的人们,以及他们所提倡的政策和实践。

第六章介绍惠斯勒。这是位于加拿大不列颠哥伦比亚省四季皆宜的一流度假社区。我们深入研究了该社区如何在“可持续性度假村旅游目的地”这一看似矛盾的概念的前提下,依然有意识地把生态、社会和经济上的可持续发展作为社区长远利益和兴旺的基石。我们回顾了几个主要机构的经历:例如惠斯勒度假村政府(即惠斯勒市政府),惠斯勒—黑梳山滑雪度假村公司(北美地区四季度假村开发商 Intrawest 公司的子公司),惠斯勒费尔蒙城堡酒店(惠斯勒标志性豪华酒店),惠斯勒旅游公司(惠斯勒度假村的全球营销机构)和 AWARE(即惠斯勒地区居民环境协会,是一个社区环保积极分子组织)。我们还讲述了一些个人的故事,他们是领舞者,还邀请社区中其他人一起跳舞。

在第八章,我们总结了和各种机构共事之后得出的有关可持续发展的一些关键主题、教训和见解。我们将聚焦在研究本书以及《企业的自然之道》一书中讲述的八家机构的过程中发现的六大主题,分析可能会影响机构变革速度和方向的四大因素;除此之外,我们还列举了一些其他企业在走向可持续发展方向时采用的方法。

在第九章,我们展望了当今企业在未来的可持续发展,以及企业在未来所担负的社会和环境责任。我们列举了如今的一些企业在切实参与并进行可持续发展的试验之后所得到的回报,并把这些作为路标,指引我们创造一个可以留给子孙后代的世界。

在附录中,我们介绍了自然之道之可持续发展应用的基本背景,以及支持这一框架的一些基本科学原理。

当你在阅读接下来几章中的故事时,请你记住:可持续发展是一个旅程。我们认识到这本书中提到的机构只是刚刚开始他们的旅程。他们并不是完美无缺的。他们还有很长的路要走,我们所有人都是这样。我们要说的是,一部分在这些机构中工作的人们意识到了这一工作的重要性,他们也确实在很多方面使机

构在处理事务的方法上有了改变。我们还想请你记住,无论如何我们是在老虎的统治下活动。即使我们拒绝与虎共舞,即使我们选择用其他方式与老虎交锋,自始至终我们和老虎跳的都是同一支舞——可持续发展与生存之舞。

最后,我们想用由马克·桑德斯(Mark D·Sanders)和提雅·席勒斯(Tia Sillers)作词、李安·伍麦克(Lecan Womack)演唱的这首歌 *I Hope you Dance* 作为本章的结尾。这首歌触动了我们的心灵,希望您能从以下的故事中得到同样的感受。

愿你永远不要惧怕远处的高山

永远不要安于现状

生活是我们不得不冒的险

爱情是我们不得不犯的错

当你准备重新开始

不要因为懦弱的心而寸步不移

抬头望望天空

与其旁观

不如跳舞

即便是与虎共舞。

