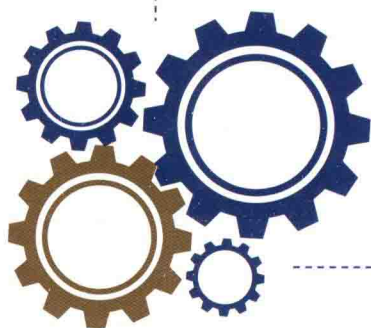




北京乐平公益基金会

LEIPING SOCIAL ENTREPRENEUR FOUNDATION

乐平社会创新选书



The B Corp Handbook

How to Use Business as
a Force for Good

共益企业指南

如何打造共赢商业新生态

[美] 瑞安·霍尼曼◎著 游海霞 王群◎译
(Ryan Honeyman)

重新定义商业成功，
深入解读企业如何兼顾获利、社会和环境的影响

张维迎 吴敬琏 联袂推荐

中信出版集团

共益企业指南

如何打造共赢商业新生态

[美] 瑞安·霍尼曼◎著 游海霞 王群◎译
(Ryan Honeyman)



图书在版编目 (CIP) 数据

共益企业指南：如何打造共赢商业新生态 / (美)

瑞安·霍尼曼著；游海霞，王群译. -- 北京：中信出版社，2017.5

(乐平社会创新选书)

书名原文：The B Corp Handbook: How to Use

Business as a Force for Good

ISBN 978-7-5086-7383-7

I . ① 共… II . ① 瑞… ② 游… ③ 王… III . ① 企业管理—指南 IV . ① F272-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 059469 号

The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good

Copyright © 2014 by Ryan Honeyman

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

共益企业指南：如何打造共赢商业新生态

著 者：[美] 瑞安·霍尼曼

译 者：游海霞 王 群

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787×1092 1/16

版 次：2017 年 5 月第 1 版

京权图字：01-2017-3050

书 号：ISBN 978-7-5086-7383-7

定 价：46.00 元

印 张：15 字 数：124 千字

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

谨以此书献给共益企业社群

出版策划缘起

改变潮水的方向

科学、互联网和全球化的出现究竟会加剧社会的不平等和环境的恶化还是相反？不同的人有不同的观点，也都能举出例证。确实水能载舟，亦能覆舟。在每一个变革时代，人类最需要的，是正确的理念和领导力，或者说，改变潮水的方向的向善向美的创新能力。

经历过去四十年的改革开放，中国经济有了世界公认的迅速发展，社会也面临更多新时代的挑战。人们在肯定市场经济和企业作为制度基石的同时，对“好的市场经济”的呼吁，对“企业社会责任”和“社会企业”的期待与实践也渐成潮流。这种潮流非中国独有，更是全球化带来的时代潮流。印度通过立法要求企业把年度利润的2%作为企业社会责任捐献出来，韩国也特别立法对所谓社会企业进行补贴，这些都是例证。潮流初兴，实践效果却各有不同，争论见仁见智。

在过去十几年里，有一批极具社会理想与创新能力的企业家和社会改革实践者在全球默默耕耘，次第发声，在这场争论中渐渐脱颖而出，这就是本书介绍的“共益企业倡导运动”。共益企业的概念由一家名为“共益实验室”（B Lab）的非营利组织整合社会企业实践与理论探索而提出，它通过一套“成为不断成长与反思的好公司”的评估认证体系，筛选出一批在社会与环境绩效、透明度及责任感方面达到高标准的企业。他们信奉市场所蕴含的能量，以及企业制度设计所激发出的企业家精神，相信企业应

是社会创新的重要主体，是应对各种层出不穷的社会挑战的主力。与此同时，他们相信市场制度需要不断演化与改进。在全球化和信息化的今天，我们认为应该有新的组织形式与制度安排能够让企业拥有多元的价值观，实际解决社会问题的能力，并保持不断激发企业家精神的内在活力。

北京乐平公益基金会同仁十余年来一直在全球范围内对如何推进社会创新与社会企业发展进行比较研究，共益企业逐渐进入了我们的视野，随着共益企业倡导运动的不断自我学习成长，我们觉得在中国推动共益企业发展的时机已经成熟。

首先，共益企业的评估过程是交互的、动态的。实际上它是一个知识创造的过程。这将为中国社会企业的发展提供一个系统性的知识坐标。共益企业认证有一些共同的底线和一个动态区间，在这个区间内认证团队可以和企业共同探讨企业要创造的社会价值和运营基准，然后核查企业有没有履行其承诺。这完全不同于外部的、静态的考核，可以说共益企业自身定义自身，并通过知识生产与学习不断优化定义和标准。这是共益企业认证标准在各类认证中不断胜出的关键。

其次，与动态的知识系统相对应，共益企业还构建了一个充满企业家精神的社区，以此实现共同价值的交换。共益企业为这些富有创造力的企业家营造了这样一个全球社区，让他们有机会不断去探讨所倡导的社会价值如何在市场中实现，并至少在共益企业社区中实现价值的通兑。这不仅在北美、欧洲被讨论，在南美、非洲、亚洲的新兴市场也同样被讨论并得以实现。加入其中，我们将能有世界级的讨论与实践场域。

再次，中国的社会创新领域正在发生重大变化，越来越多多元背景和视角的人参与其中，尤其是年轻一代和中小企业的参与迅速增加。这不仅带来思维方式的转变和新的合作探索，更逐渐构建起更加完整的社会创新的市场。这个市场具有巨大的潜力，因而不仅需要理论和方法论的支持，更亟需构建参与主体彼此身份认同的识别体系。共益企业身份

将引导更多的市场力量参与社会创新，并在这种参与中实现更高的经济与社会价值。

在我们关注的本土案例中，由三位青年建筑设计师在北京创办的共益企业“众建筑”设计公司，很好地诠释着共益企业在中国可能的巨大机遇。这家小型共益企业用年轻人都会觉得很酷的方法做社会化设计。他们做的“内盒院”与“插件家”项目利用中国强大的工业制作能力和自己的社会化设计功底，在旧房子里直接插入一个工业化定制生产的新房子，非常好地解决了旧城改造与社区营造问题，居民花费很少，生活质量大大提高。通过细致认真的自我审思与认证过程成为共益企业运动的成员，这些在中国追求社会理想的年轻人的创业企业、细分市场机遇与适应技术进步和经济全球化趋势的中小企业将逐步建立同道社区，合作产生前所未有的影响力，最终改变商业运行的潮水的方向。

北京乐平公益基金会始终致力于通过知识创新与人才及资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资培育中国本土社会企业和社会企业家的工作的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究、出版和社交媒体等方面的投入，能更好地将全球在社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社区。首期的内容，除了共益企业系列，还将包括“斯坦福社会创新评论”系列以及社会设计系列。

筚路蓝缕，诚恳希望各界同仁不吝赐教，共同试错前行。



北京乐平公益基金会 首席执行官 / 秘书长

2017年5月

推荐序

让利润更准确地度量价值

企业的存在不是为了某一部分人（如股东）的利益，而是让所有人受益。在一个自由的市场中，没有人会选择对自己有害的机构，无论是营利的还是非营利的。企业使不同的要素所有者能够相互合作，为客户创造价值，这种价值大于每个人单独行动时所能创造价值的总和，每个人从中分享的价值超过独立工作时所能获得的价值。用经济学的术语讲，参与企业是一个帕累托改进。

既然如此，为什么需要利润的存在，而它又成为了企业所有者追求的目标？这是因为，任何需要合作的组织都面临一个“囚徒困境”，即每个人追求个人利益导致的结果是所有人受损。解决这一问题的一个办法是让企业的一部分参与者领取合同收入（如工资、利息等），承担过失责任，另一部分人领取剩余收入（利润），承担严格责任。这一制度安排的含义是，前者接受后者的监督，后者成为企业的所有者（股东），并对前者的行为后果（不是行为本身）负责。现实中，之所以利润索取者通常是资本提供者，是因为这样的制度安排可以更好地解决企业中的囚徒困境问题，同时也有助于保证具有企业家精神的人控制企业。法律并不要求提供资本的人必须是股东，也没有说提供劳动的人不能成为股东。事实上，同样提供资本的人中有一些人只是债权人，获得合同收益，承担有限责任；另一类提供资本的人则变成股

东，获得利润，控制企业。因此，利润作为一种制度安排，并不是公司存在的目的，而是约束公司成员的手段，使得每个人能够对自己的行为承担责任。简单地说，利润是一种责任制度。

利润从何而来？会计核算上，利润等于收入减去成本。追求利润必须先有收入，而收入来自消费者支付的价格，为了赚取利润，企业首先要通过产品和服务满足消费者的需求。而生产产品、提供服务必定产生支出，这就是成本，包括原材料投入价格，也包括生产要素的价格。企业首先须根据合同支付各合同参与人应得的回报，若不能支付，则公司无法持续运作，会以破产终结。在竞争的市场上，生产成本就是经济学家定义的机会成本，即同样的投入被其他人用于生产其他产品时所能创造的最高价值。正是在这个意义上，我们说利润是衡量企业所创造的社会价值的指标。盈利意味着企业为客户创造的价值大于支出的成本，因而是社会财富的增加；亏损意味着企业为客户创造的价值小于付出的成本，因而是社会财富的减少。

哪些因素影响收入了收入和成本？收入是销售数量和价格的乘积，二者都受到消费者个人偏好的影响，例如环保支持者或许拒绝购买不环保的产品，在一个注重环保的社会销售不环保的产品，是不可能收入的。除此之外，给定产品性能和价格、企业在市场上的声誉（即是否获得消费者的信任）、企业运行的透明度、具体的法律规定和社会观念等因素，都会影响消费者的购买行为，从而影响企业的收入。而影响成本的因素则有生产技术、要素价格、受公司文化和管理方式影响的员工工作效率、供应商的信任和供货意愿等。在劳动力市场上声誉不佳的企业，不大可能雇用到高素质并且忠诚的员工；在资本市场上声誉不佳的企业，通常需要支出更高的资本成本，甚至根本拿不到资本。因此，利润是所有人行为的结果，受所有市场参与者观念的影响。

响，不是股东能完全掌控的。如果大部分人突然之间不再喜欢腾讯公司的产品（如微信），腾讯公司很快就一钱不值，股东想赚钱的意愿并不能改变企业破产的命运。

当然，一个利润机制的良好运行需要一些前提条件，比如：市场参与人有足够的理性和智慧（不需要完全理性，也不需要特别全面的知识）；约定的合同能在法律上得到有效执行；市场的自由竞争，特别是不存在对市场准入的歧视性法律和政策限制。如果上述条件未能满足，利润指标就未必能准确衡量企业对于社会贡献的大小。

为什么提出“共益企业”的概念？我理解，共益企业（B企业）概念的提出，旨在应对现实中利润机制所存在的问题，为人们提供新的理念和行为准则，通过影响个人在市場中的行为使得利润能更好地反映企业对社会贡献，而不是替代利润机制。比如说，共益企业倡导者告诉我们，企业如果想追求长期可持续的利润，就必须公平地对待消费者与其他利益相关者。如前所述，利润受每个市场参与者观念的影响。若观念改变，则行为会随之改变，企业赚钱的方式也会相应变化。共益企业不仅影响商人，还会影响市场的每位参与者，从而推动整个商业环境的改善。如果所有消费者、雇员、供应商和资本提供者都认同共益企业所倡导的理念，则非共益企业将难以获利，这就是利润机制的作用。

事实上，回顾历史，优秀的公司都符合共益企业这一新概念的标准。比如说，二十世纪二三十年代，福特汽车公司就是那个时代共益企业的典范，因而成为最赚钱的企业。就我的理解，今天的谷歌公司，也是当今共益企业的典范，它本着“不作恶”的信条，不仅为数以亿计的消费者提供了难以替代的产品和服务，而且是劳动力市场上的最佳雇主，给投资者的回报也最丰厚。

然而需要指出的是，企业是为客户创造价值的机构，决定企业命运

的终究是企业市场上的竞争力而不是其他；和谐的劳资关系只有表现出更高的创造价值的能力，才是有意义的。某些方面看似符合共益企业标准的公司并不一定能保证其持续成功。我想举两个案例。第一个是19世纪上半期美国企业家弗朗西斯·劳威尔创办的波士顿制造公司，它是最早开创美国产业革命的纺织公司，公司所在地被命名为“劳威尔城”，是一个集纺织工厂、职工宿舍和居民社区的复合体。该公司最早为女性提供就业机会，她们居住在条件不错的公司宿舍里，拥有宗教祈祷设施，接受文化培训，还能出版宗教的文艺杂志。这个模范水力纺织城受到美国和外国游客的极大好评，甚至被称赞为“实现了实业界的乌托邦”。

第二个是19世纪后半叶美国企业家乔治·普尔曼在芝加哥附近创办的铁路客车制造公司。普尔曼是卧铺车的开创者，他于1880年在芝加哥附近建立了一个“模范城”，试图以实验来证明：严格按照自身利益而行动的公司，也可以让工人受益，同时还能解决许多社会问题。他预测，模范城能够证明劳资间的利益自然和谐，其对公众的吸引力，也可以成为展示公司形象的平台。一名慕名而来的英国记者写到：“这里既是一个整洁的工作场所，也是精心打理的家园，工人及其家属舒适地生活在其中。”

但是，这两家公司最后均以倒闭收场，并引发大规模工人罢工，甚至因严重的流血事件而声名狼藉。由此可见，在满足共益企业要求的同时，公司首先需要生产出有竞争力的产品，经受住市场的验证。企业是为了创造价值而存在，而不是为了“和谐”而存在。反过来，如今一些企业已获得“共益企业”认证，更多企业则没有寻求认证，但这并不意味着未认证的公司，例如谷歌，就不是共益企业；也不意味着获得认证的企业在满足共益企业标准方面做得一定比没有获得认证的企业更好。

在认证的共益企业之外，还有一种法律形式的共益性公司，也有人在推动共益企业立法。在此，我想特别强调，立法不应是将某些个体或组织对于共益企业的理解强加于所有企业。人类的知识存在局限性，因此法律应为企业提供更多的自由空间，正如现有的公司法并未规定公司只能以赚钱为目标，也没有阻止公司进行不赚钱的行为。此外，由立法而生的另一担忧则是，对于共益企业的过多强调或优惠对待，可能会使一些企业为追求政治正确或是追求不正当利益而自称共益企业，却并不实际造福社会，如同一些慈善组织打着公益的旗号谋取商业利益一样。任何涉及共益性公司的立法的目的，都应该是使得利润更好地反映企业对于社会的贡献，而不是其他。

总之，共益企业是一个很有价值的理念，但共益企业的标准不应由少数专家来决定，我们须给予企业足够多的空间接受自由市场的检验。我认为共益企业（B企业）的观念和逐利企业（姑且称为P企业）本身并不冲突；不仅如此，共益企业的目的只能通过逐利企业来实现，包括在满足所有社会参与者的期待的前提下追求利润的行为。有什么样的想法就有什么样的世界。人们的观念变了，赚钱的方式就会变化。所以，如果我们这个社会出问题了，问题的根源不在于以利润为导向的公司制度，而在于支配大部分消费者对产品和服务赋予价值的观念。但一个观念的正确与否，短期内很难有确定性的答案。因此，观念市场也应该遵循自由竞争的原则。



北京大学国家发展研究院金光经济讲席教授、

北京乐平公益基金会常务理事

2017年4月



共益企业 相互依存宣言

我们展望这样一个新的经济领域：

通过私营企业的力量创造公共利益。

这个领域由一种全新的企业——共益企业（B Corporation）——构成，它是一种目标驱动型企业，为所有利益相关方，而不仅仅为股东谋利。作为这个新兴领域的参与者之一，作为共益企业家和投资人，

我们认为如下事实不言自明：

我们致力于变革，我们自身就在寻求改变。

所有商业运作都应该以人为本，以所在地为重。

企业应立志通过产品、实际行动和利润来努力实现不作恶，且共益。

为了实现以上目标，我们需要达成一个共识：我们相互依存，因此，我们必须为彼此、为子孙后代负责。



| 共益企业自己说 |

本书最吸引人的特点之一就是可以直接聆听来自共益企业社群（B Corp Community）的声音：成为一家认证共益企业所获得的收益、面临的挑战和惊喜。在这本手册中，你将看到来自以下20家共益企业的首席执行官、高管、有影响力的投资人及其他相关人士的有问必答。



曼迪·卡伯特（Mandy Cabot），邓肯女鞋（Dansko）公司首席执行官（第15页）
鞋类——宾夕法尼亚州



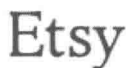
约翰·里普洛格尔（John Replogle），第七代（Seventh Generation）公司首席执行官（第23页）
家居用品——佛蒙特州



罗布·迈卡拉克（Rob Michalak），本杰瑞（Ben & Jerry's）公司社会使命全球总监（第30页）
冰淇淋——佛蒙特州



里克·里奇韦（Rick Ridegeway），巴塔哥尼亚（Patagonia）公司环境创新副总裁（第36页）
户外用品——加利福尼亚州



马特·斯廷库奇（Matt Stinchcomb），Etsy公司价值和影响力副总裁（第41页）
手工艺品电商平台——纽约州



贡萨罗·穆尼奥斯（Gonzalo Munoz），3循环（TriCiclos）公司首席执行官（第45页）
循环再利用——智利



蒂法妮·贾娜 (Tiffany Jana), TMI 咨询 (TMI Consulting)
公司首席执行官 (第 54 页)

多元化和包容性咨询——弗吉尼亚州

JUHUDI KILIMO



纳特·罗宾逊 (Nat Robinson), Juhudi Kilimo 公司首席执行
官 (第 68 页)

资产基础融资和培训——肯尼亚



金·古彭纳斯 (Kim Coupounas), GoLite 公司联合创始人 (第
83 页)

户外用品——科罗拉多州



爱德华·佩里 (Edward Perry), 库克贸易 (COOK Trading)
公司联合创始人兼总经理 (第 88 页)

速冻食品——英国



汤姆·佩恩 (Tom Payne), 亚瑟王面粉 (King Arthur Flour)
公司营销总监 (第 94 页)

烘焙食品——佛蒙特州



特伦斯·惹耶勒南 (Terence Jeyaretnam), 净平衡 (Net
Balance) 公司执行官 (第 106 页)

可持续发展咨询——澳大利亚



肯雅塔·布雷姆 (Kenyatta Brame), 卡斯卡特机械工程
(Cascade Engineering) 公司首席行政官 (第 110 页)

制造业——密歇根州



蒂姆·马森 (Tim Masson), 伊恩马丁集团 (The Ian Martin
Group) 首席执行官 (第 120 页)

人才招聘和人力资源咨询——加拿大



玛利亚·金格瑞 (Maria Kingery), 南方能源管理 (Southern
Energy Management) 公司联合创始人兼首席执行官 (第 134 页)

太阳能——北卡罗来纳州



安德斯·弗格森 (Anders Ferguson), 瓦瑞思财富伙伴 (Veris Wealth Partners) 公司合伙人 (第 140 页)

影响力投资——纽约州



蒂姆·弗里克 (Tim Frick), Mightybytes 公司总裁 (第 150 页)

网络和媒体服务——伊利诺伊州



凯文·特拉帕尼 (Kevin Trapani), 红杉集团 (The Redwoods Group) 首席执行官 (第 153 页)

保险服务——北卡罗来纳州



杰德·戴维斯 (Jed Davis), 卡伯特乳制品 (Cabot Creamery) 公司可持续发展总监 (第 163 页)

乳制品——佛蒙特州



杰娜·沃维尔 (Jenn Vervier), 新比利时酿造公司 (New Belgium Brewing Company) 战略与可持续发展总监 (第 168 页)

手工啤酒和麦芽酒——科罗拉多州

序言

[FOREWORD]

本书作者瑞安·霍尼曼是优秀企业经营模式的倡议者。坦率地讲，可持续发展顾问并不受杂志封面的青睐，通常也很少在大型会议上成为主旨发言的内容。可持续发展顾问的工作就是让其他人看起来光彩夺目，类似于篮球场上的控球后卫。

作为一家主营篮球鞋和服装的运动品牌，AND 1 于 1993~2005 年声名鹊起，产品包括印着潮语的文化衫、宽松短裤、酷鞋以及让人难以置信地惊呼“天啊！他居然做到了！”的街头篮球视频。身为这样一家公司的合作人和投资者，我们都知道控球后卫，其中有些广为人知，但绝大多数都甘做人梯，协助队友从容发挥出高水准。

在可持续发展领域，瑞安·霍尼曼就是“控球后卫”。虽然他也许无法帮您赢得大众的爱戴，但瑞安的这本《共益企业指南》可以让您更容易获得后辈的仰慕。

我们为何对此深信不疑？原因很简单：您的子孙后代对工作的期待不仅仅是领取一份薪水。他们需要一个目标。他们对商业有更多期待，而不仅仅是制作廉价、易耗的一次性产品。他们期待可以对这个世界产生积极影响的产品和服务。

通过阅读本书，您将从高盛（Goldman Sachs）研究报告中了解到，这种期待在千禧一代^①中已然成型。他们现已占据全球劳动力的半壁江山。是的，您没看错：50%。千禧一代希望工作可以给他们一个机会去创造价值，而不

① 千禧一代（millennials），指 1984~1995 年出生的人。——译者注