

企业公民不是一个新概念，而是一个已经到来的时代。

——科恩 (Vidaver-Cohen)



企业公民

吴伯凡 阳光等◎著

从责任到能力



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业公民：从责任到能力/吴伯凡，阳光等著. —北京：中信出版社，2010. 4
ISBN 978-7-5086-1872-2

I. 企… II. ①吴…②阳… III. 企业—社会功能—研究—中国 IV. F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 237775 号

企业公民：从责任到能力

QIYE GONGMIN; CONG ZEREN DAO NENGLI

著 者：吴伯凡 阳光等

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：16 字 数：191 千字

版 次：2010 年 4 月第 1 版 印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1872-2/F · 1877

定 价：32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@ citicpub. com

author@ citicpub. com

出 品：21 世纪报系 中信出版社

出 品 人：沈 颢 王 斌

总 策 划：刘洲伟 潘 岳 陈东阳

主 编：吴伯凡

执行主编：阳 光 沈建民

策 划：蒋 蕾 姜 岚 宋长风

编 委：苏 醒 彭 仞 柴文静 李 平 张述冠 王 婷 党永嘉

丁家乐 罗 东 杨 菲 李文博 周辉定 祖翠芸 古 川

目录

CONTENTS

序 言/ VII

第一章 企业公民：从责任到能力 / 1

什么是企业公民? / 3

引发企业公民的新商业情境 / 6

企业公民思想发展历程 / 28

第二章 企业公民在中国的商业实践 / 43

为什么是企业公民? / 45

企业公民六要素 / 47

企业公民在当代中国的两个发展阶段 / 54

第三章 2009 年中国企业公民白皮书 / 79

中国企业发布企业公民报告综述 / 81

企业的股东关系管理 / 89

企业的员工关系管理 / 99

企业的消费者关系管理 / 109

企业的合作伙伴关系管理 / 117

企业的环境资源关系管理 / 123

企业的社会关系管理 / 131

第四章 企业公民实践之一：企业的股东关系管理 / 137

万科：一个企业的公民人格追求 / 139

第五章 企业公民实践之二：企业的员工关系管理 / 145

博时基金：公益提升员工道德 / 147

第六章 企业公民实践之三：企业的消费者关系管理 / 153

中国农业银行的“惠农卡” / 155

第七章 企业公民实践之四：企业的合作伙伴关系管理 / 161

利乐包装：后半生的责任 / 163

富士胶片：绿色随需而动 / 169

兴业银行：赤道原则的中国路径 / 172

第八章 企业公民实践之五：企业的环境资源关系管理 / 177

GE 的绿金之路 / 179

东风日产的闭环环保价值链 / 185

上海通用：供应链的绿色竞争力 / 191

百事：应对更高的外界预期 / 196

第九章 企业公民实践之六：企业的社会关系管理 / 203

使命、战略和执行：微软的企业公民路径 / 205

佳能的影像公益 / 209

英特尔：教育的公益与“功利” / 214

联想的公益创投 / 218

欧莱雅：从公益执行人到公益投资人 / 224

新世界地产：投桃报李 / 228

太平洋保险：创新以公益为本 / 234

中国平安：从捐条件到捐能力 / 238

序 言

《21 世纪商业评论》主编 吴伯凡

21 世纪报系将“企业公民”的理念和实践引入中国已经有 7 个年头了。在这个不算短的时间内，“企业公民”从一个陌生的、边缘性的概念逐渐变成了热门词汇。

“企业公民”概念的普及本来是我们乐于看到的。但一种概念或思想普及化的过程，往往同时也是一个流俗化的过程，一个外延被急剧放大、内涵被迅速抽空的过程。管理学家哈默曾这样描述一个概念变成时尚词汇后的情形：很多最初对它漠然置之的人突然发现了它的“价值”，然后走到随处可见的概念摊贩面前说：“这个不错，也给我来它十斤！”

所以，在“企业公民”大普及的时代，我们觉得最值得做的事是正本清源。

“企业公民”不应该是一种时尚化的商业概念。对“企业公民”的传播和推广，的确是中国企业真正需要的商业启蒙，但它不仅仅是启蒙。启蒙总是阶段性的，但企业公民却不是“说明白就能懂”的概念。它的重点在于“行”而不在于“知”。它的重要性不可能只是通过外在的说服和论证来认识。只有在相应的实践中，我们才能真正懂得它。而只有当我真正懂得它之后，才能意识到最初我们有多么不懂得它。

从单纯的做企业到做企业公民，从做企业的同时“顺带”做企业公民（做企业公民被粗糙地理解为做公益），到做企业就是做企业公民，首先是一种“范式转换”。

与“企业公民”（CC）常常相提并论的是“企业社会责任”（CSR）。在很多人的印象里，这是两个含义相通的概念。其实，两者的差别相当明显。著名经济

学家弗里德曼在批评“企业社会责任”时说，企业真正的责任是在遵守法律的前提下创造利润，保持企业的健康运行，企业存在和发展，本身就是对社会最大的责任。如果让企业在经营之外承担社会责任，就是让企业“额外纳税”，企业会因为不堪重负而陷入经营困境，甚至倒闭，最终导致包括就业机会锐减等一系列社会问题。他甚至认为，过分强调企业的社会责任是对社会不负责任，而且会导致企业的伪善。

今天看来，弗里德曼的观点不无偏激之处，但他担心的问题并没有过时：不能脱离企业是一个经营实体这一前提来谈社会责任，否则企业要么陷入经营困境，要么陷入伪善。只有在社会生态和商业生态的语境下谈企业的责任才有意义。对于企业来说，外部责任如果不与内部经营相相合，慈善如果不与商业的可行性和企业的独特资源和能力相结合，任何善举就不具备可持续性、可成长性，当然也就不可能具备最终的真诚性。企业能做的和应该做的，首先是“做好”企业。如果企业做不好，做“好企业”都无从谈起。“企业公民”与“企业社会责任”在概念上最大的不同，就是前者首先把企业当做一个在特定的商业生态和社会生态中的利益主体，不但反对把外部责任与商业利益割裂开来，而且强调企业公民最重要的特征，就是将商业价值与社会价值、商业利益和公众利益结合起来。借用 GE 企业公民报告的话来说就是，企业公民实践不是对社会诉求简单的顺应，而是主动将社会诉求纳入企业的经营战略中，从变化着的社会的“大需求”中看到新的商机和新的战略路径。

企业公民是企业（商业利益主体）与公民（社会责任主体）的有机结合体，企业公民行为是让商业价值与公共价值同时发生实践。正因为如此，我们用“蜜蜂型企业”来作为企业公司的基本隐喻。一个真正具有企业公民身份的企业，应该像蜜蜂那样，让谋求自身利益的行为（为自己采花蜜）与回馈环境、创造公共价值（为花朵授花粉）同时发生，让自己的行为既是一种有道德的自利行为也是一种自利性的道德行为。广义的生态意识是企业公民的基本精神素质，生态是其产生的根基，维护、完善自身所处的生态本身就是经营企业的一部分；反过来，妥善经营企业本身也是经营生态的一部分。通过“做好”企业来做“好企业”，通过“做好企业”来“做好”企业，即西方谚语所说的 *doing well by doing good*。一个真正的企业公民，既不接受道德理想主义所倡导的单纯的“义”（因为它不具有可操作性），也不接受道德虚无主义所主张的纯粹的“利”（因为它不具有可

持续性)；既不自我标榜为“君子”，也拒绝做唯利是图的“小人”。在企业公民思维中，君子与小人，义与利的二元对立不是绝对的。笃行企业公民理念的企业都是崇尚创新的企业，通过持续的创新，弥平“私利”与“公益”之间的鸿沟。在这些企业看来，单纯强调“私利”和“公益”的企业，都是缺乏创新能力的企业，它们没有能力构造一座让两者贯通起来的桥梁。它们要么是理智过剩良知不足，最终聪明反被聪明误，要么良知过剩，理智不足，最终有心兼济天下却无力独善其身。

约翰·埃尔金顿在《茧经济：通向“企业公民”模式的企业转型》中说：“21世纪的商业正步入一个全新的领域，一个新的机遇空间。更可持续的经济将是时代发展的必然要求，包括更可持续的经济发展能力，更环保和更少消耗能源，更公平和公正。一切不符合这些的企业和公司将在市场中越来越无立足之地。许多现存的公司舰队是为其他任务、其他时代所设计的，极不可能在这一旅程中存活下来。”这不是危言耸听。公民的对立面是“流民”，即身份不明，行踪不定，对所处的社区、环境没有责任和义务的过客。越来越发达的信息网络（包括互联网、通信、传媒）已经成为所有企业和个人的生存环境，企业和个人的身份、行为将越来越透明化，越来越有迹可循。“流民”的生存空间将越来越小，直至于无。在这样一个天网恢恢、疏而不漏的透明化时代，以不道德为竞争力，以“一锤子买卖”为赢利模式的流民型企业，要么会因这种“气候变化”而灭绝，要么被迫完成“去流民化”、“公民化”的基因突变。

所以说，“企业公民”不是一时的商业时尚，而是不可逆转的趋势。从单纯的“做企业”转向“做企业公民”，是一种“范式转换”。

《蓝海战略》的作者钱·金在接受《21世纪商业评论》的采访时说，他最推崇的思想家是提出了“范式转换”理论的托马斯·库恩。所谓“范式”，可以通俗地解释为潜藏在思想活动背后，暗中决定人的思维进程和结果的看不见的“操作系统”。在这个操作系统没有转换和更新之前，任何“新”的思想和行为都不可能是新的。爱因斯坦把这种在思维范式没有转换的情况下创新的努力，称为“精神错乱”，其特点是“永远在做同一件事情，却一直期待着不同的结果”。对于寻求实质性改善和提高的组织和个人来说，旧的范式是一种内在的诅咒和魔障，无论我们求变的初衷如何强烈，最终的结果都是毫无悬念的。爱因斯坦说得很明白：问题不可能依靠本身就导致问题的思维来解决。在问题解决之前，首先

要解决的真正问题是既有的思维范式，否则你就是在和一个魔鬼般的对手玩一场永远赢不了的游戏。爱因斯坦当年就是从质疑、改变整个物理学的基本共识开始，完成了近代物理学实质性的突破。钱·金所说的“红海”，就是在既有游戏规则下进行的高投入低产出甚至零产出的商业竞争，而所谓“蓝海战略”，就是在范式转换后，让旧问题不再成为问题的崭新的经营方式。

“企业公民”不是一种道德旗号，而是一种崭新的经营方式。做企业，就是做企业公民。

第一章 | 企业公民：从责任到能力



什么是企业公民？

把企业公民（Corporate Citizenship）从原先的社会责任还原为一种新商业情境下企业自身的能力建设，会帮助我们更好地理解企业公民这一理念。

1953年，一位名叫霍华德·鲍恩（Howard Bowen）的学者，受美国基督教会联合委员会的委托，写了一本书叫做《商人的社会责任》。作为“基督教伦理和经济生活”丛书六卷本中的一卷，《商人的社会责任》总结了基督教的商业伦理理念以及这种伦理在19世纪以来的实践和应用，第一次正式将企业和社会联结起来，提出企业除了赚取利润之外，还应该承担“社会责任”，比如通过捐赠、慈善项目来帮助穷人、有需要的人以及反馈社会大众。《商人的社会责任》成了第一本对企业社会责任进行系统和理论化阐述的书籍。

由于霍华德·鲍恩的论述出发点是在欧美社会具有深厚基础的基督教伦理，因此他的观点得到了很多人的赞同。1958年，著名管理学家西奥多·莱维特就已经敏锐地发现，有许多人开始“信仰”（而不只是谈论）“企业必须承担社会责任”的理念。随后，在20世纪美国社会民权运动和立法的不断推动下，企业社会责任理念开始得到广泛的传播。

早期的“企业社会责任”，在概念上比较接近这个字眼的严格意义，强调的是企业应该承担对于社会和社区的责任；而承担社会责任的方式，也比较集中在慈善或与慈善相近的领域。于是，就在“企业社会责任”这个概念开始被广泛传播和接受的时候，反对者也开始涌现。西奥多·莱维特和经济学家米尔顿·弗里德曼都曾经专门撰文，反对“企业社会责任”。在反对者看来，企业的职能是在遵守法律和规则的情况下，尽可能多地赚取财务上的利润。而社会责任，则是强加在企业之上的、不必要的沉重负担，甚至会对整个资本主义体系造成负面的影响。

反对者意见加快了企业社会责任理论的发展。1979年，阿奇·卡罗尔（Archie Carroll）提出了著名的三维模型，回归到企业运作的基础。卡罗尔指出，企业的社会责任是一个整体，包括了经济责任（包括赢利）、法律责任、伦理道德责任，以及其他方面的责任。三维模型扩展了“企业社会责任”的概念，消弭了“社会责任”和“财务责任”之间的对立，而将它们包括在企业社会责任的范畴之内。

由于三维模型暗合了当时的民权运动的进展，因此迅速受到企业社会责任的拥护者的欢迎。同时，受20世纪70年代以来的环保运动的影响，后续的企业社会责任理论将企业社会责任的“三维”修改为财务、社会和环境，提出企业要承担社会责任，就是要实现财务、社会 and 环境的“三重盈余”（或称“三重底线”）。“三重盈余”在20世纪90年代开始成为企业社会责任的主流理论，并且从美国、欧洲扩散到全球。

在“三重盈余”的基础上，在“利益相关者”理论的推动下，企业社会责任理论开始出现繁复的变化。企业的社会责任概念开始泛化，责任框架延伸到非常丰富的层面，甚至包含十多种责任。在这种局面下，企业社会责任理论开始凸显两大缺陷：一是责任框架的泛化，使得“企业社会责任”的责任范围无所不包，远超出了一般意义上“社会”一词所能涵盖的范围，从而降低了其本身作为概念的有效性。媒体、企业、学者经常同时在多个层面使用这个概念，使得这个概念本身变得模糊不清。二是企业社会责任始终无法摆脱“责任”二字的强加意味。“责任”一词的内涵，在普通公众的理解中，更多指向一种义务，含有浓重的“附加”和“负担”的意味。

因此，从20世纪90年代开始，越来越多的学者、企业和社会活动家开始采

用“企业公民”这个概念。“公民”一词源自古希腊，指的是城邦内享有对等权利和义务的自由人，后来延伸为某个主权国家享有合法权利和义务的居民。因而，所谓公民，指的是一个有所属的、身负权利和义务的个体（而不是孤立的个体）。而企业公民，就是自觉地把自已归属于社区共同体、社会共同体和人类共同体的企业。或者说，企业公民是指一个将社会基本价值与日常商业实践、运作和政策相整合的企业。

也就是说，一个“好”的企业公民，需要在商业实践中善待在商业生态网络中的各个层面的、相互联系的利益相关者：顾客、员工、社会（社区）、环境与资源、合作伙伴（包括上游的和下游的）以及股东。在现代商业世界，企业通过这些利益相关者获取收入和利润，缺少任何一环，企业都很难完成其业务运作。要构建良性的商业生态，要求企业在获取利益的运作中，至少不损害这些利益相关方的利益，从而获得企业运营的“六重盈余”。

企业公民理念，通过将企业还原到其本质（即在社会之中承担权利和义务的组织机构），弥补了企业社会责任概念的缺陷。首先，企业公民理论从企业本身所处的关系网络和商业生态网络出发，不单纯强调企业应当承担“社会”责任（无论是广义的还是狭义的“社会”），而是应该对其所处的网络中的所有利益相关者承担责任；其次，企业公民理论不单纯强调企业应当承担什么样的义务和责任，而是推动其承担与其本身享有的权利和获取的利益相对应的责任。

最重要的是，企业公民用“底线伦理”代替了“责任伦理”。企业社会责任概念，其基础伦理理念混合了基督教信仰伦理和责任伦理，强调的是对“责任”——人的行为后果的主动承担，很大程度上讲的是“自律”。而企业公民概念，其基础是基于一种网络关系之上的“底线伦理”，以不损害对利益相关者的利益作为“底线”，以实现企业经营上的“六重盈余”。在当下以互联网和通信技术为基础的“透明化时代”，企业正面对无所不在的、相互密切联系的告密者和监督者，已经进入一个越来越“他律”的时代。一旦跨越底线，企业面对的很有可能就不再是需要主动或者被动承担的“责任”，而是来自整个社会的巨大压力和“灭顶之灾”。

当今社会，商业势力是最重要的主导力量，企业享有空前的超级话语地位；与之相伴随，各个层面的利益相关者对企业自身的能力建设提出了更多的要求和期待。企业作为一种社会“器官”，将不得不面对更加严格的外在约束和自我规

范，而企业公民的能力建设问题，也随之被凸显、放大和安排到了议事日程上。

引发企业公民的新商业情境

商业力量的崛起，正在使已有的、传统的社会约束机制渐趋于失效，人们亟须从企业外部和内部建立一整套新的商业规则。反映在企业公民领域，引发这一变化的新商业情境包括了以下几个因素：

- 企业家精神和信仰危机
- 丰裕社会与责任回归
- 劳资进一步分化和劳工运动
- 消费社会崛起和消费者保护运动
- 日益加剧的环境破坏、资源掠夺性开发和环保运动
- 非政府组织的推动
- 互联网催生的企业信息透明度提高
- 全球化和企业的无边界权力
- 责任投资

企业家精神和信仰危机

正如马克思·韦伯论证的那样，近代文艺复兴之后兴起的新教伦理，作为现代资本主义商业伦理的基石，深刻影响了资本主义的发展方向；新教提倡的创业和奉献精神，是西方企业家精神的源泉。

在现代资本主义正式确定其历史地位的19世纪末期，“尽可能多地赚钱、尽可能少地花钱、尽可能多地捐钱”，成为当时企业家的基本信条，他们倾向于把“管理财富视为上帝的荣耀”，许多企业家都将慈善和回报社会视为企业的终极使命。20世纪管理学诞生时，彼得·德鲁克（Peter Drucker）强调企业作为一种社会器官的提法与之一脉相承——企业并非只是为了赢利而生存，企业的目的只能

存在于企业自身的外部。换言之，企业只有向社会提供了某种有价值的服务之后，利润才成为一种自然的结果，但追逐利润绝非企业的存在目的。

早期西方企业规模普遍不大，这种创业和奉献理念常常表现为企业家发自内心的道德自律，很少像今天一些大企业主那样因为迫于强大的外部力量的压力而不得不就范。在当时，许多企业家乐善好施，以慈善回报社会，成了一种风尚。他们通过改善员工工作条件，建立集中化的工厂社区，提高工人工资待遇和捐助社会教育、医疗和救助等措施来履行企业公民责任。以当时最著名的石油大亨洛克菲勒为例，他一生共捐款 5.5 亿美元，创建了芝加哥大学和洛克菲勒医学研究院，并在 1902 年创办大众教育委员会，捐款成立了 1 600 所新学校。他还设立了以“提高全世界人民福利水平”为宗旨的洛克菲勒基金会。和洛克菲勒同时代的另外一位社会企业家、钢铁大王安德鲁·卡内基一生共捐款 3.5 亿美元，创建了 2 811 个公共图书馆，向教堂捐献了 7 689 架风琴。

慈善传统至今依然深刻影响着当代的一些代表性企业家。世界首富、微软创始人比尔·盖茨在其遗嘱中承诺，将拿出全部财富的 98% 捐给他和妻子创办的“比尔与梅琳达·盖茨基金会”。这个资金总额高达 54 亿美元的基金会，目前是世界上最大的慈善基金会，其资金将主要用于研究艾滋病和疟疾的疫苗，并为贫穷国家提供援助。比尔·盖茨称自己的慈善行为深受其父亲影响，因而在捐助方面一直不遗余力。他曾向纽约捐款 5 120 万美元，用以建立 67 所面向少数族裔和低收入阶层子弟的中学；捐款 1.68 亿美元帮助非洲国家防治疟疾；此外，他还向博茨瓦纳捐款 5 000 万美元，帮助防治那里猖獗的艾滋病。与比尔·盖茨齐名的另外一名慈善家沃伦·巴菲特在 2006 年宣布，未来将向五个慈善基金会捐出其财富的 85%，约合 375 亿美元。在当时，这是美国和世界历史上最大的一笔慈善捐款，其中捐款的绝大部分（约 300 亿美元）将捐给“比尔与梅琳达·盖茨基金会”。

另一方面，社会财富集中的速度加快，使得一部分企业家滥用商业权力、大肆掠夺社会资源、违背道德责任窃取个人私利的现象更加触目惊心。亚当·斯密曾经指出，经济增长使人们的生活变得轻松，这固然是件好事，但经济增长过快、增长持续时间太长，则会导致人们在各种不必要的东西上过度浪费。在一些传统的经济学家看来，贪欲、嫉妒和饕餮都不是罪，而是社会繁荣昌盛的基础。凯恩斯甚至预言，只有将来有一天我们富裕了，“才能重结果甚于手段，选择美

好而不是实用。但这个时代尚未来临……把贪婪、暴力和戒心当上帝的日子看来还会持续更长时间。因为只有它们，才能把我们带出必需经济的漆黑隧道，迈入光明的未来”。

问题是多富裕才算富裕？从18世纪的重商主义、19世纪的资本主义到20世纪的消费主义，人们在为自由市场辩护时，将资本主义和道德感完全割裂开来。亚当·斯密在一个物质稀缺的年代里关于自利无意识中促成他利的观点，矛头直接指向保护主义和特别待遇的重商主义。对这一观点的过度颂扬甚至遮盖了亚当·斯密在《道德情操论》中的另外一个重要思想：只有将我们的情感带入本性，才得以形成公民社会的基础。资本主义的去道德化和去目的性最后演变成一种过于简化的信条：只有更多的钱，才能带来更多幸福；只有更多的人继续花更多的钱，我们的经济才会增长；只有更多的消费，你才能有存在体验。物化逻辑制造出了一种扭曲的商业文化，就像凯恩斯所批评的那样：“资本主义就是一种异常的信念：为了实现人民的最大利益，最坏的人会做出最坏的事。”这种文化坚信：市场是王道，股东永远最重要，商业是社会进步的发动机，商业需求高于一切政治决策。

这样一种让人振奋的教条，奉盈亏结算线为真理，将我们的生活极大简化，创造了让美国人整整陶醉了一个多世纪的“美国世纪”。在英国的撒切尔时代，根据这一文化复兴企业家精神，社会道德全面滑坡，对健康、教育、交通等非商业部门的忽视、投入减少和私有化改造所产生的极为恶劣的后果，只能由继任政府加以纠正。20世纪末，一些学者像道格·莱尼克（Doug Lennick）和弗雷德·基尔（Fred Kiel）进而提出企业家的“德商”（Moral Intelligence）概念，认为“一种将普适的人类原则如正直、责任、同情和宽恕等运用到我们的价值观、目标和行动中去的能力”，即从普适原则的角度来区分对与错的能力，才是长期经营成功的核心。

大量的商业实践表明，出色的道德技能不仅是个人的成功领导力的核心元素，而且更是一种经营优势。“道德性弱智”（moral stupidity），会使企业蒙受重大损失。安然、三鹿等企业的负责人正是因为道德性弱智，才使企业蒙受灭顶之灾。更多的企业如三菱汽车、蒙牛等由于不愿意承担产品缺陷而带来的社会责任，也导致销售严重下滑。良好的德商，不仅可以为个人成功打下基础，更使得企业由于具有良好的声誉而获得更多的商业机会和更好的财务表现，并且能够支

持企业长期的发展。而且，这种竞争优势不是竞争对手能够通过模仿而迅速赶上的。

有趣的是，商业领域中的“不道德”行为大多都出自具有高“智力”的聪明人之手，但由于这种行为大多源自短视和片面，因而还是属于“不智”。在近年来的国内商界中，有很多这类“不智”的事例。顾雏军的格林柯尔系的坍塌和黄光裕的操纵市场就是例子。在许多人看来，顾雏军“发明”了“顾氏循环”，这个在几年内迅速构建了庞大资本体系的人极为聪明，是一个不折不扣的高手。然而，无论是商业还是生活，不具备道德一致性就必然有其漏洞所在。郎咸平通过对公开资讯的精细分析，很快找出了顾雏军使用“聪明”的伎俩所构建的虚假体系里的漏洞，格林柯尔系也以比其构建时更为快捷的速度坍塌下来。黄光裕一贯的“英雄不问出处”的风格，也无法支撑其商业帝国能走太远，一个行为短视和忽略道德感的企业家，只能成为“做出最坏事情的那个最坏的人”。

具有圆融的智慧，就有一致性，也就不会被贪婪、欺诈这样的道德病毒侵入，也不会因此而遭受损失。无论在个人行为领域还是在商业领域，“对”的才是可持续的，而“错”的是不可持续的。无论是创业者还是大组织领导人都要认识到，对增加全球社区的福祉有作用的生意，同时也会增加经济产品和服务的市场，要放弃原有的那种“只有当别人输的时候我们才能赢”的想法。而且，企业还要对社区承担以下责任：

不伤害的责任——要理解和防止你的出现对于社区造成的潜在负面影响。这些负面影响包括环境污染，对当地居民生活的打扰和影响，对当地生计模式的影响等。有些影响是隐藏的，甚至要在很多年后才表现出来。企业首先要尽一切可能来预防这些负面影响的发生，当负面影响发生后，要负起责任。

增加现有价值的责任——要回报社区。社区为你提供了土地、员工、生活环境、原材料、顾客等，有德商的企业要积极地回报社区。而当企业这样做的时候，企业也能从社区（甚至更广阔的范围内）获得回报。

增加未来价值的责任——要造福未来。对于企业来说这是最难的部分，即要考虑到企业的存在对社区的长远影响（包括正面的和负面的）并为此积极准备，要与社区形成可持续的关系。这一点可以在《哈佛商学院 1949 届》一书中得到旁证。坚守原则和价值观的哈佛商学院 1949 届毕业生正是因为具有出色的道德一致性，所以才作为一个群体获得了巨大而持久的成功。