

茧经济

通向“企业公民”模式的企业转型
The Chrysalis Economy

[英] 约翰·埃尔金顿 著 庞海丽 译



世纪出版集团 上海人民出版社

茧经济

通向“企业公民”模式的企业转型
The Chrysalis Economy

[英] 约翰·埃尔金顿 著 庞海丽 译

图书在版编目 (CIP) 数据

茧经济：通向“企业公民”模式的企业转型 / (英)
埃尔金顿 (Elkington, J.) 著；庞海丽译. —上海：上
海人民出版社，2005

书名原文：The Chrysalis Economy

ISBN 7-208-05579-3

I. 茧... II. ①埃... ②庞... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 014890 号

出品人 施宏俊
责任编辑 邵艳美



世纪文景

茧经济：通向“企业公民”模式的企业转型

[英] 约翰·埃尔金顿 著

庞海丽 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出 品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)
发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 700 × 1020 毫米 1/16
印 张 18
插 页 2
字 数 257,000
版 次 2005 年 4 月第 1 版
印 次 2005 年 4 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05579-3/F · 1251
定 价 28.00 元

目 录

C O N T E N T S

前言 / 1

概要 / 5

I. 茧 / 17

第一章 绪论：茧经济内幕 / 19

第二章 超越极限：地球、人类与政治 / 29

第三章 极限经济：真正的新经济 / 53

II. 变形 / 67

第四章 价值与价值观：穿越价值观与价值之间的壁垒 / 69

第五章 茧内部：你所在的公司是毛虫、蝗虫、蝴蝶还是蜜蜂？ / 95

第六章 公民 CEO：力争三赢的领导们 / 125

III. 阶段 / 133

第七章 入侵 / 135

第八章 内化 / 151

第九章 内含 / 173

第十章 整合 / 195

第十一章 孵化 / 217

IV. 迁徙 / 233

第十二章 未来记忆：情景模拟及其作用 / 235

第十三章 万花筒：对可持续发展的思想先导的度量 / 251

第十四章 后记：文明社会能够“基业长青”吗？ / 275

V. 参考资料 / 281

前言

和商业打交道至今已有 25 年，在这 25 年当中，我亲身参与了经济界的一些重要变革，目睹了整个经济环境的重大改变。本书试图探讨和阐明的是：转型后的企业模式、公司、价值网与市场如何才能更好地促进经济和社会的可持续发展，或者说，可持续发展的大势所趋要求企业模式、公司、价值网和市场如何相应地转型。这是一个问题的两个方面，体现了可持续发展这一当代最重要的趋势所面临的复杂的时代环境。

转型，或者说变革，是本书的关键词，包括公司、技术、经济、政治等各个层面的转型，而首当其冲的是文化层面的转型。在正在转型的社会价值观与不同的价值创造方式之间存在的紧张关系是全书的重点。如何协调好这两者，使其达到双赢，是当今企业领导所面临的艰巨任务。一些新型的企业领导已经浮出水面。过去十年，我所做的许多工作和一些 CEO 与其他企业领导息息相关，本书包括的相当多案例就直接来自于他们。他们中有：诺和诺德公司的马迪斯·欧文里森、ICI 聚亚安脂化工公司与钛白粉集团公司（Tioxide）的阿兰·帕德、荷兰皇家壳牌集团的费尔·瓦茨与马克·穆迪—斯图亚特、孟山都公司的鲍勃·夏皮罗、SITA 公司的雅克·佩特里、本·杰瑞公司的本·科恩与杰瑞·格林菲尔德、福特汽车公司的小比尔·福特和雅克·纳赛尔。

他们都以各种方式与“第 23 条军规”进行了斗争。“第 23 条军规”是什么？40 年前，我在学校宿舍阅读了约瑟夫·海勒那本不同寻常的《第 22 条军

规》。这部小说用黑色幽默的笔法描述了所谓的“毫无胜算的状况”。小说中，约塞克机长所在的部队规定，只有申明自己精神错乱，轰炸机组才能停留在地面上，从而避免危险的飞行任务。然而，第22条军规认为关心执行投弹任务的个人安全问题是一种理性思想的标志，因为“要求留在地面，那么你显然没有精神错乱”。因而认定所有发疯的人只是为了逃避任务，最终，谁也逃避不了飞行任务。

“第23条军规”出现于20世纪70年代，最初是华盛顿内部人员使用的政治术语。在这里，我把它应用到可持续发展这一企业的终极目标中。正在出现的“第23条军规”企业议程有三个主要的维度：经济繁荣（企业对此有所了解）、环境再生（通常达不到）与社会公正（这一直是政府的事情，不是吗？）。

这三个维度共同组成了三重盈余议程。“三重盈余（tripe bottom line）”这一术语最初出现于我在1997年出版的《餐叉食人族》（*Cannibals with Forks*）一书，现在这一术语已经得到了广泛的认可。早在20世纪70年代早期，这些议程要素就已推动了我的工作，而自1987年SustainAbility公司建立以来，我和我的同事已经发表了20多个报告。除此以外，我还写了大量侧重于可持续发展不同方面的商业书籍。在这方面，我们不乏同道之人，例如，达尔文进化论者理查德·道金斯提出“素（meme）”的概念，即文化上的基因，其思想与我们是不谋而合的。

三重盈余议程，以及正在展开的可持续发展议程，要求公司和其他商业机构将重点放在经济（不仅仅是财务方面）、社会与环境方面的可持续发展上，并努力改善其可持续发展的程度。因为议程错综复杂，要处理的关系千头万绪，加上企业的内外环境千差万别，领导者的意识和觉悟也各有千秋，因此，整体上呈现出参差不齐的状态。有的先导公司已经作出了有益的尝试，而更多的公司则是原地不动；有的仅在企业的部门层次上进行权衡考虑，而有的则已经进入董事会的议事日程了。

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。许多企业（甚至是整个价值网），当它们试图迎接下文描述的某些挑战时，将会毁灭，并粉身碎骨。

不过到目前为止，这些变革有相当一部分，用我朋友和同事 IMD 公司乌尔利希·斯蒂格（Ulrich Steger）的话来说，是“承诺的多，做到的少”。确实如此。但多数进程仍然取得了真正的进展。我和我的同事在这项工作中都不是孤立的，我们周围有相当多的人士在进行类似的工作，这些人士既有志愿者、环保斗士，也有公司的领导层和决策层。越来越多的公司加入到这一变革当中。事实上，本书的一个重要特色就是对他们的工作进行测量与评估。用拳击手穆罕默德·阿里的话说，成功的一个最明白不过的标志就是正在这样做的公司的数量能够“像蝴蝶一样翩跹”，在社会与环境的维度中，更像蜜蜂一样刺入商业领域。

但是，当我们寻求这样的成功时，我们应该不断地提醒自己记住三件事：首先，许多至关重要的人口走势、环境发展走势以及政策走向继续朝着错误的方向发展，正如第二章中将要阐述的那样。第二，即使是财富 500 强中顶级的 10% 的行为也不能代表剩下的 90% 的所作所为，更别提其他的了。而我们比较倾向于关注前者。第三，许多真正的行动将越来越多地发生在当前的发达国家之外，发生在像巴西、中国、印度、印度尼西亚或是南非等国家。这在我们通常的视野之外。在下文中并没有过多地谈论这些，但随着时间发展，这一点将会更加醒目。

最后，不管我们是否喜欢，是否支持全球化、本土化，或是支持某种形式的“全球——本土化”，世界将继续变得更小，我们之间的联系也将变得更加的密切，我们之间的相互依赖性也会更强。这种趋势将成为 21 世纪一个重要的生活常识。如果我们忽视了这一新规则，21 世纪甚至会比 20 世纪变得更

差。但本书是一本乐观向上的书。它假定我们“能够”并且“将会”创造一个不同的世界，使我们的世界转入更可持续发展的道路。本书关注的焦点是公民 CEO 及他们领导的公司，他们在某种程度上已经成为其他人的榜样，但他们更长久的成功将取决于我们剩下这些人（不管我们是企业员工、政府人员还是普通老百姓）决定要在这场已经起始的最伟大的人类变革中参与到什么程度。这是一场波及全人类的绿色革命，在这场革命当中，需要的是勇敢、智慧和耐心，这些品质我们每一个人都应该具备。

约翰·埃尔金顿

SustainAbility 有限公司

2001 年 7 月 23 日

《茧经济》是一本三位一体的书。首先，它是一本新型资本主义的指南（见单元 1 与图 0.2），这种新型资本主义最终将统治全球经济；其次，通过分析新的商业环境、打破价值观与价值之间壁垒（见第四章），考察了逐渐形成的公民 CEO 与其他企业领导（见单元 2）的角色；第三，引入了三种简单的管理工具，以帮助企业领导理解和管理正在出现的可持续发展议程。

这三种工具是：变形矩阵（见图 0.3），帮助跟踪公司的转型，区分四种主要的公司或价值网类型；可持续的企业价值模型（图 10.2），将 10 种附加的价值形式与 10 种不同的可持续发展要素紧密连接在一起；学习飞轮（见图 0.4），为公司瞄准冲击市场的三重盈余的执行情况指明道路。

本书的标题正应了我的推论：全球经济正进入一个持久而深远的转型时期。来自经济、社会与环境方面的压力正集中在这样一个特殊的时期——全球越来越相互依赖，以创造条件迎接激动人心的技术、企业与市场变革的新时代。正如第五章所显示的，自然界的变形过程与下文描述的企业与市场的变革过程有着极大的相似性。

副标题则强调了我的中心思想：可持续性现在正成为全球商业的第一号挑战，挑战的关键所在是正在形成的社会价值观与传统的价值创造形式之间日益紧张的关系。企业领袖和公司正在加紧对相关的风险进行评估，其中许多把自己定位于开发潜在的机会。但机会下面还埋藏着一个巨大的地雷——第 23 条军规，一种陷入三重困境的悖论：

● 首先，地球人口已经比上个世纪多出了四倍，预计会进一步翻倍增长。与此同时，当今世界 20:80 的特性，即 20% 的人口消费 80% 的资源，在世界人口达到 80 到 100 亿左右时，是不可能维持社会与政治的可持续发展的。

谨记：超过 90% 的新增人口将出生在贫穷社会里。

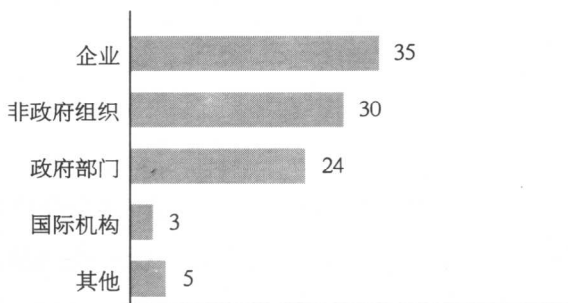


图 0.1 可持续发展的领导将来自哪里？

资料来源：2001 年国际调查机构 GlobeScan 公司的专家调查及加拿大国际环境调查组织 Environics International 的调查

● 其次，即使处于今天的工农业生产水平，全球经济还是在产生一些空前的环境问题，包括臭氧损耗、气候变迁、森林砍伐、显著的物种遗失，以及世界主要渔场的崩溃。我们现在每年消耗世界 40% 多的植物资源，我们还能期望每年消耗 70%—80% 而不会使植物资源被破坏殆尽吗？

● 第三，随着世界范围内政府权力的相对削弱，企业越来越有指望在传达可持续发展（SD）理念方面起带头作用。图 0.1 显示了一份最近对 SD 专家调查的结果。许多企业领导对这一新出现的现实表示欢迎，但“军规”也出现了。没有公众的承诺与支持，没有政府的干预，要履行好这种新的义务几乎是不可能的，而当前这些条件还不具备。随着政治的逐步升温，一切也越来越明朗了：新的企业与新的全球管理方式正是人们所需要的。

的危机的责任，但危机却远非企业所能解决或处理的。不过，每一个危机都包含有机遇。事实上，还是有值得乐观的地方的。毕竟，我们已经在环境与人权领域取得了显著的进步。并且，对于有更多商业头脑的人而言，我们现在已站在了上个世纪从未梦想过的市场机遇的门槛上。然而，要想解决“第23条军规”这个悖论，我们就必须大大地加快企业、技术、经济，最终是文化方面的变革过程。

单元1

茧经济

在商业繁荣的20世纪90年代，许多人开始相信：财富是能够从不断缩减的物质资料中几乎无限量地被创造出来的，这一切要归功于人类的聪明才智。有时，股市价格似乎已经变得几乎要不受经济活动的支配了。大量滋生的网络公司正处于变革中炙手可热的边缘。内华达州的火人节（案例3）象征了推动这场变革的狂风暴雨般的力量和抱负。但是，不妨回顾一下，2000年市场情绪的彻底转变却预示了茧经济黎明的到来。

新时代不仅标志着这种新经济第一阶段过热现象的终结，而且还标志着20世纪资本主义中缺乏可持续发展的方面已开始终结。图0.2描绘了这种新秩序的某些特征。一些极为重要的经济、社会与政治特征将在下文中予以描述。

虽然我们这几十年来一直在对我们的技术、企业模式和价值网进行修修补补，希望它们的生态效能的改善能达到5%—50%之间，但是，21世纪的人口走势与生活方式的走向将会要求达到75%、90%，甚至更高。我们将不仅需要功能上的创新（如我们不仅需要更好的小汽车，还需要更好的易达性或解决方案），而且需要整个系统层次上的创新（如我们如何设计城市，如何控制城市无计划的发展）。

改革将不仅仅是技术或管理层面上的，也将涉及经济、社会与道德层面上的转变。以下是茧经济的一些主要特征：

- 伴随网络的超速发展，透明度将大大增强。
- 具有革命性的新的企业与政治责任形式，并与三重盈余议程相互交错。
- 以惊人的魄力对社会公平与企业的社会责任做明确的限定。
- 价值观与传统的价值创造形式之间的紧张关系日增。
- 领导性公司与创新性的公共利益团体之间结成战略伙伴关系。
- 激进的去物质化，大多数市场变革的成功案例，是由一些我们可能几乎没有听说过的公司达成的。
- 企业和政府有意识地、战略性地孕育着更具可持续性的技术、企业模式与价值网。
- 迅速演变的金融市场，其兴趣转移到企业三重盈余的绩效与创造价值方面。

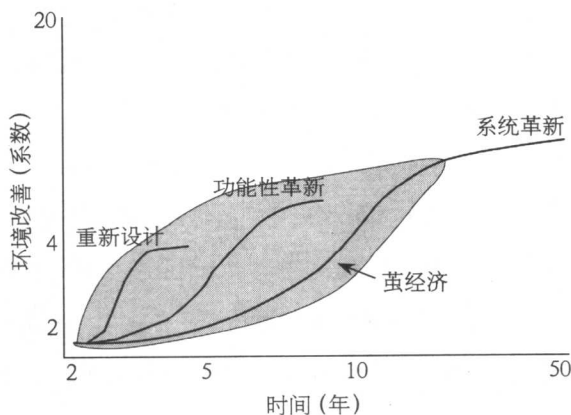


图 0.2 茧经济 2000-2030 年发展趋势图

资料来源：Stevens, Brezet 与 Weterings，经作者允许进行了改编。

单元2

公民 CEO

对于 CEO 的正式评估现在并不少见，但我们应该如何评估某个企业领导在可持续发展与三重盈余议程方面的进展情况呢？那是第六章和第十章中要应对的问题。没有一个 CEO 和企业领导能够完全合乎公民 CEO 的所有特征，但日益增长的数字至少已经显示出某些共性。

基于下文描述的案例，基于我朋友兼同事简·纳尔逊（Jane Nelson）和彼得·卓林格（Peter Zollinger）在他们称之为 L.E.A.D.E.R 的议程上所做的工作，这些特征包括：

- 很强的洞察力。
- 敏锐觉察到商业和政治的选择时机。
- 在穿越不可避免的市场风暴的过程中，具有实施这一议程所需要的生存技能与韧性，而不管这个议程叫做企业的公民职责（CC）、企业的社会责任（CSR）、还是可持续发展（SD）。
- 发展良好的外围眼界，对多种资本形式真正投入关注。
- 以各种形式评估多样性。
- 敏感意识到由公司及其价值网所产生的对过去、现在及将来之影响范围。
- 创造一种坦率、诚实并具建设性的批评文化。
- 说到做到，使企业不仅遵从相关的法律法规，而且响应正在出现的非强制性标准与社会价值观。
- 如实评估且乐于承认，在一些理解与执行之间存在脱节之处，并决定加以修正。真诚希望向公司内外的所有人学习。
- 更为特别的是，能够从不可避免的失败中吸取教训，并帮助其他人也

这样做。

● 有效的网络系统遍布于他（或她）的部门以及更广泛的商业领域中，特别注意财务问题。

● 能将三重盈余的思想、目标与绩效整合起来，从会议室贯彻到实际工作中。

● 愿意相信零状态是可以达到的（如无事故发生、无健康危险、无浪费现象、无环境方面的不利影响），决定推动企业朝这一方向发展。

● 具有高度的热情去鉴别、投资和孕育更具可持续性的产品、技术、服务与企业模式。

● 承认可持续性是一次旅程，而不是终点。

● 重视遗产。

● 一种健康的幽默感。

● 运气或许是所有因素中最重要的因素。

《虫经济》分为14章，共5个主要部分。它们包括：变革的推动者（第一部分：虫）；变革过程（第二部分：转型）；企业变革所经历的阶段（第三部分：阶段）；未来几十年经济改革的五种可能方向（第四部分：迁徙）；参考资料（第五部分：参考资料）。每一章包括一个或多个单元，一个范例。

这五部分内容简介如下：

I. 虫

第一部分引入了“第23条军规”，具体阐述了要想克服第23条军规，公司必须如何经历学习飞轮所概括的一个变革周期（见图0.4与第一章）。接下来，考察未来几十年中将日益推动经济变革与公司变革的两个因素。第一个因素是第二章中讨论的3P议程，包括地球（环境变迁）、人类（广义的人

权) 及政治 (全球管理与公司治理) 三方面。接着, 在第三章中, 我们对“新经济”时代的含义及其带来的后果进行了评论。

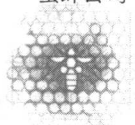
变形矩阵	低影响状态	高影响状态
新生的 (回报递增)	蝴蝶公司 	蜜蜂公司 
退化的 (回报递减)	毛虫公司 	蝗虫公司 

图 0.3 变形矩阵 © SustainAbility 咨询公司

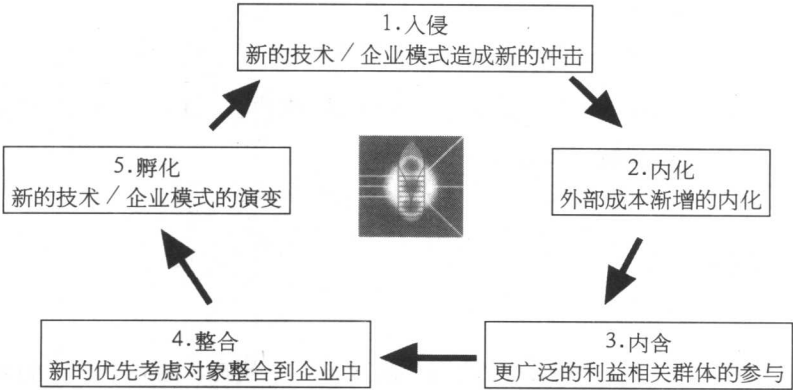


图 0.4 学习飞轮 © SustainAbility 咨询公司

- 1. 入侵 (新技术 / 商业模式引发新的影响)
- 2. 内化 (外界加速了内化的过程)
- 3. 内含 (更广泛的利益相关群体的参与)
- 4. 整合 (新的优先权整合进企业中)
- 5. 孵化 (演化新的科技 / 商业模式)

概要

II. 变形

第二部分开篇介绍了变形矩阵，对与自然资本及其他资本的退化或再生相关的影响状态下的公司或价值网进行了区分（见图 0.3 与第四章）。第四章探究了在第 23 条军规的挑战中存在的两个壁垒：价值观壁垒与价值壁垒。

第五章接着对公司、价值网与四种昆虫类型：蝗虫、毛虫、蝴蝶、蜜蜂进行了更深入的比较。蝗虫公司与毛虫公司都站在了价值观壁垒的错误一面，而毛虫公司与蝴蝶公司则站在了价值壁垒的错误一面。蝗虫公司或许已经穿过了价值壁垒，为小范围的人们创造了价值，但却摧毁了转型过程中的各种资本形式。只有蜜蜂公司出现在价值观与价值壁垒的正确位置。

第六章接下来对运营这四类公司的新型“公民 CEO”进行研究。他们包括某些企业领袖，其中有些被视为一夜走红的成功者，还有一些并不成功，但却有些地方值得我们学习。

III. 阶段

第三部分接着对学习飞轮的五个阶段进行了研究。这五个章节的内容如下：

第七章集中探究入侵这一自然过程，通过入侵，某种新技术或新的企业模式的革新侵入了一个机遇空间，对经济、社会或环境产生影响。

第八章考察了内化过程。通过内化，公司或价值网吸收了某些先前散落于社会或环境中的资本。

关者逐步参与进来，他们优先考虑的问题得到了认可，他们合法的需要也得到了满足。

❁ 第十章探究了整合过程中新出现的挑战，回顾了公司是如何处理先前的议程的。这些议程有：环境、健康与安全（EHS）、全面质量管理（TQM）、信息技术（IT）、股东附加值（SVA）与企业的社会责任（CSR）。

❁ 最后，第十一章对孵化的前景进行了考察，探讨了更具可持续性的技术、工业，甚至整个经济如何能在今天非常不具可持续性的世界中被孵化出来等问题。

IV. 迁徙

就像美洲的王蝶一样，全球经济将不得不进行大范围的迁徙。“茧经济”仅仅是这个过程的第一步。

第四部分，尤其是第十二章，集中探讨了公民 CEO 与其他企业领导通常使用的几种情景模拟，用以帮助他们思考出可持续议程及其含义。第十三章考察了某些引导公司穿越 CSR 与 SD 迷宫的领导观点及优先考虑的问题。第十四章后记中接着提出了一个难题：如果世界没有醒来，更具可持续性的技术、产品及服务的市场没有及时发育，那么会发生什么呢？

V. 参考资料

《茧经济》一书查阅和参考了大量的信息和经验，但从字面上看也只是触及了一点皮毛。因此，第五部分列出了其余的参考资料，并提供了少量的有用网址。