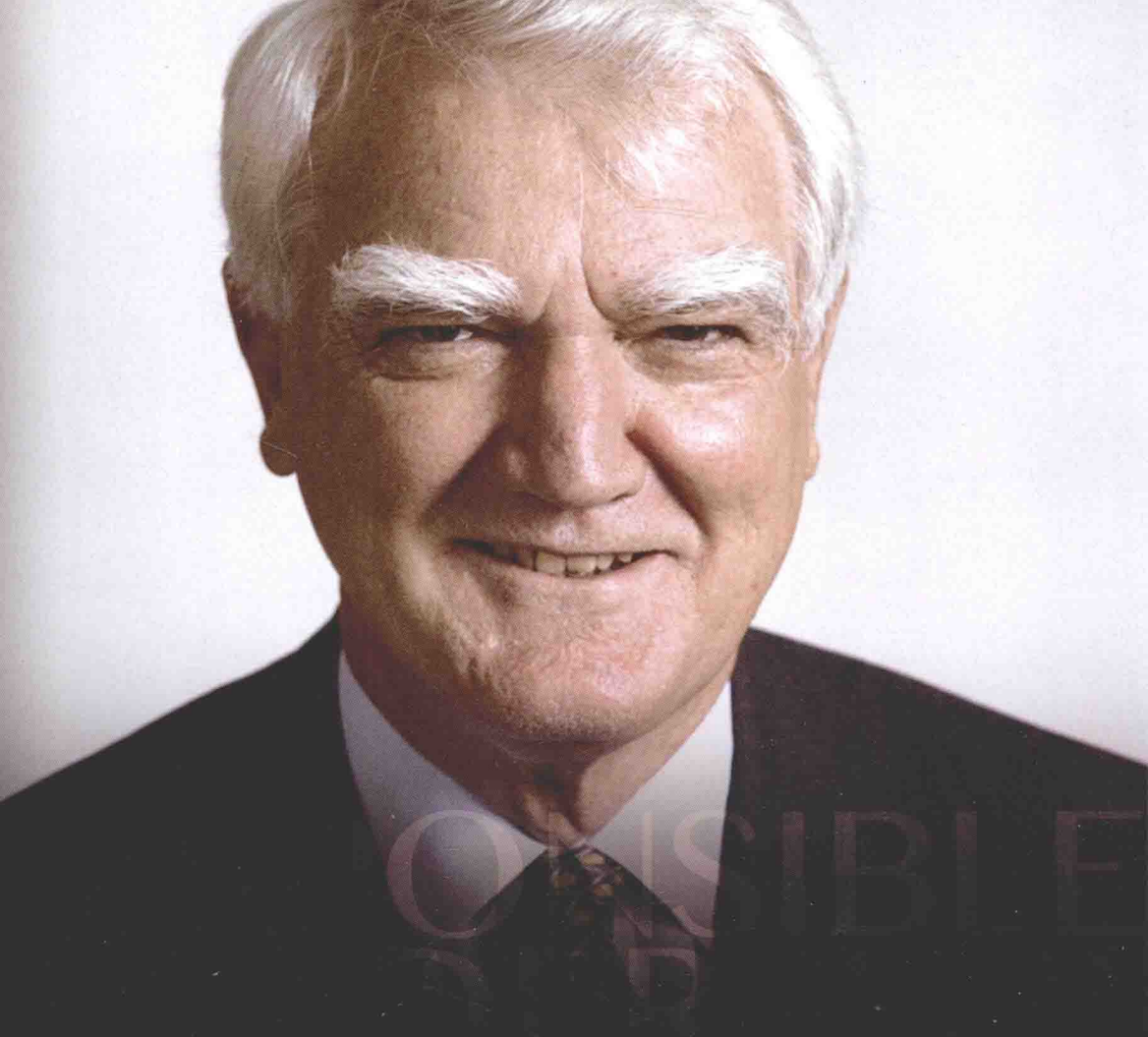




责任引领未来

最具影响力的商界领袖讲述引领跨国集团发展与变革的切身经历

本书不仅仅是一位跨国集团领导者的职业生涯回忆录，更是一个负责任的领导人数十年经营跨国集团的宝贵经验总结。在与企业共同成长的过程中，作者为跨国公司的经营和发展提供了一个独特的视角，如何应对危机与挑战，如何面对政治与腐败，如何处理环境污染以及如何与当地社区、非政府组织合作，展现出大型跨国集团一直秉承的核心理念。

【英】Mark Moody-Stuart 马克·司徒慕德 著
黄文生 译

中国石化出版社
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)



责任引领未来

最具影响力的商界领袖讲述引领跨国集团发展与变革的切身经历

【英】Mark Moody-Stuart 马克·司徒慕德 著
黄文生 译



中国石化出版社
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

著作权合同登记 图字 01 - 2015 - 3886

RESPONSIBLE LEADERSHIP

Copyright © 2014 Greenleaf Publishing Limited.

This edition arranged with Greenleaf Publishing through

Andrew Nurnberg Associates International Limited.

责任引领未来版权 © 2014 绿叶出版有限公司

版权许可人: 绿叶出版有限公司经由安德鲁·纳伯格联合国际有限公司安排

图书在版编目 (CIP) 数据

责任引领未来/ (英) 司徒慕德 (Stuart, M. M.) 著;

黄文生译. —北京: 中国石化出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5114 - 3455 - 5

书名原文: RESPONSIBLE LEADERSHIP

I. ①责… II. ①司… ②黄… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 134907 号

本书中文版出版版权归中国石化出版社所有。

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 17.25 印张 283 千字

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定价: 88.00 元

本书联合推荐

马克·司徒慕德爵士在书中通过引证他丰富的个人阅历警示我们,当今社会迫切需要责任型企业领导,特别是曾经不良记录频发的采掘行业更需要责任型企业领导。责任型领导是政府和企业之间建立信任的必要前提,是为数百万人民摆脱贫困创造条件的必要基础,也是促进包容性增长和保护环境的必要因素。

联合国前秘书长 科菲·安南(Kofi Annan)

作为一个有思想深度和强烈道德良知的人,作者列举了许多实际案例及其解决方式,我们从这本引人入胜的书中将受益匪浅。不仅当代企业管理者可以从这本书中吸取教训,想要了解工业和地缘政治边缘区域的人也可从中领悟良多。

高级圣迈克尔和乔治勋爵士,力拓公司前执行主席,英国天然气集团前董事长 罗伯特·威尔逊爵士(Sir Robert Wilson)

这是一本有真知灼见发人深省的著作,作为一位商界领袖,作者愿意公开探讨企业人权方面的两难问题和不足之处。马克·司徒慕德爵士在书中引用了自己在发展中国家代表石油公司以及此后参与联合国全球契约的切身经历。他倡导通过包括企业、政府和民间团体的联盟来达到目标,而且他倡导的原因和2015年后的可持续发展日程以及形成强有力的气候协议的双重挑战是高度相关的。

爱尔兰前总统,联合国人权事务高级专员,玛丽·罗宾逊基金——气候正义总裁 玛丽·罗宾逊(Mary Robinson)

马克·司徒慕德为我们呈现了深入参与民间团体组织和非政府组织的企业领导者的独特视角。对关于寻求放松专制政府的控制和减少暴力方面,他提出了有效和无效措施的有深刻见解的评价。他毫不避讳地为我们剖析了跨国公司内部决策面临的挑战。本书表明了寻求政府责任、公司责任和民间团体责任之间权利平衡的复杂性以及努力寻求这种平衡的重要性。

《能源重塑世界》和《石油大博弈》的作者 丹尼尔·耶金(Daniel Yergin)

不论是与生俱来的能力还是在经历千锤百炼的磨炼中习得这种能力,马克·司徒慕德爵士是“珍稀物种”的一员:作为一位企业政治家,他了解公司作为一种社会机构并不是一个只为私利的工具。

在本书中,司徒慕德列举了他极其广泛的职业经历说明企业社会责任的复杂问题和困境,并且他解释了为什么做出正确的行为需要“全体员工各就各位”的方式。不论是本主题涉及的新手还是经验丰富的专业人士,每个人都能从本书中获得真知灼见和宝贵的实例。

联合国企业与人权前特别代表 约翰·G. 鲁杰(John G. Ruggie)

马克慈悲为怀且意义深远的服务意识比他本人的慷慨个人慈善事业展现得更加充分。通过参与企业行为准则的变革,他正在改写现代社会契约关系。这是一个不可能的可能,但又是一次很有效的革命。

联合国前常务副秘书长 马克·马洛克-布朗(Mark Malloch-Brown)

在20世纪90年代,和壳牌打交道被某些人看作仿佛在与魔鬼一起进餐。但是马克·司徒慕德爵士却荣登我列出的道德规范与可持续发展相关领域主流企业先锋的榜首。他的书读起来会感觉有火药味,因为他的书挑战了我们先入为主的成见。强烈推荐大家阅读这本书。

英国环境数据服务公司、SustainAbility和Volans的联合创始人 约翰·埃尔金顿(John Elkington)

作者在本书中以一个最早且最杰出的责任型领导支持者角度针对如何才

能成为一个可持续发展且拥有职业道德感的企业进行了精彩绝伦的剖析。本书涉及范围广,分析敏锐,对于热衷于了解如何在当今高度复杂和相互依存的世界实现负责任经营的现代管理者来说,本书做出了重大贡献。

联合利华首席执行官 保罗·波尔曼(Paul Polman)

马克·司徒慕德在本书中描述了他可持续发展商业模式和联合国全球契约开发与创立初期付出努力的经历,对于那些有兴趣了解自冷战结束以来跨国企业可持续发展进程的人们来说这是一本必读的著作。他在跨国公司生活的描述适时地提醒了我们,反腐败斗争依赖企业、政府和民间团体的一致响应。

透明国际主席 于盖特·拉贝勒(Huguette Labelle)

对于企业和政策领袖需要进一步了解的许多问题来说,本书是智慧和实践指导的一个真正宝藏。这本书是负责任领导的一个证明方式,应当作为全球各地下一代商界领袖的必读书籍。

联合国全球契约总干事 乔治·科尔(Georg Kell)

本书叙述了马克·司徒慕德爵士对于当今跨国企业面临的复杂性和挑战所展现的才华和见解,对所有商界人士来说都绝对值得一读。得益于他一生的海外生活和工作形成了无与伦比的经验,其广度和深度使其位居独一无二的专家行列,他真正了解在全球化的世界负责任的领导意味着什么。

英美资源集团前首席执行官 辛西娅·卡罗尔(Cynthia Carroll)

全球化已改变了世界。全球化不是一个抽象的过程。其核心在于追求利润的公司。不幸的是,很少有学者和记者充分了解跨国公司发挥的作用,并且很少有企业领导将企业在此进程中发挥的作用撰写成册。马克·司徒慕德撰写的这本书填补了该领域的一个极其显著的空白。基于他在壳牌、英美资源以及联合国全球契约组织的丰富经验,他的书解释了几乎涵盖了每一个全球化关键问题的宝贵经验,其中包括政治、国际关系、企业治理、腐败、能源与环境、消除贫困、不平等和建立社会公正。基于对现实世界的深入了解,他的书从一个

真实但乐观的观点叙述了为了全人类的利益而睿智调控跨国企业所面临的挑战。这是一本对现实世界全球化感兴趣的所有人都必读的一本书。

中国发展崇华基金会教授,剑桥大学发展研究中心主任 彼得·罗澜
(Peter Nolan)

这是一本引人入胜、发人深省且博学的书。本书对大企业现在面临的一系列至关重要的全球性问题进行了敏锐分析,此外披露的与上至总统和首相下至石油钻井工和社会活动家之间互动的轶事为本书增色不少。马克·司徒慕德爵士深刻思考了骤然出现的企业与社会接合领域的各种困境与挑战,并且坦诚生动地描绘了这些现象。特此强烈推荐阅读本书。

《利润帝国:商务、征服和企业责任》作者,临界资源创始人兼董事 丹尼尔·利特温(Daniel Litvin)

序

马克·司徒慕德爵士曾长期担任跨国能源企业的领导者,以积淀数十年的全球经验,及其对人类社会深沉热爱、诚挚奉献和翩谦风度,始终被视为行业 and 商界当之无愧的领袖人物。马克先生和我很早就熟识,我们同样出身于大型石油企业基层,有着相似的成长经历,如今又是联合国全球契约的同事,我相信,我们之间必然存在着超越东西方差异的文化认同。

马克先生素来强调企业不应以眼前和当期利益为目标,而要注重长远利益和可持续发展,只有打造“百年老店”,才能更好地为人类发展和社会进步做出贡献。这些理念,结合他个人的实践和思考,都化作了本书的精彩篇章和语句。作为联合国全球契约的创始人之一,他重点介绍了全球契约成立发展的背景和经过,揭示了跨国企业在种种复杂情境下的困惑与挑战,并以其亲身经历做出了极具个人色彩又颇有借鉴价值的解答。

责任引领未来。十八届三中全会提出,中国企业要适应市场化、国际化新形势,进一步深化改革,更好地承担社会责任。我相信,马克先生在本书中记载和分享的个人经历和弘扬的全球契约原则,对正在探索走出去的中国企业将有很强的借鉴意义,可谓无价之宝。因此,我郑重推荐企业家和研究者们能够阅读此书,相信必会从中获得有益滋养。

联合国全球契约理事

中国网络轮值主席

傅成玉

序 二

《责任引领未来》中译本与广大读者见面,我感到非常高兴。值得一提的是,此次中译本的翻译正值联合国全球契约中国网络主办“2015 关注气候中国峰会”的召开。正是全球契约中国网络,强有力地引领着中国企业做出并履行坚定而日益成熟的、负责任的商业承诺。在此,感谢联合国全球契约理事、中国网络轮值主席傅成玉先生,并感谢全球契约中国网络秘书长黄文生先生付出的努力。同时向黄文生先生表达我个人的谢意,正是他帮助我组织翻译并在中国出版了这部著作——《责任引领未来》。最后,感谢在联合国全球契约纽约总部工作的刘萌女士,她为全球契约组织与中国的沟通做了大量工作,并为我的中国之行提供了帮助。

在本书中,我提出,过去 20 年间所发生的重大变化之一,就是商界、社会团体、工会团体与政府的联合与联盟。最初起源于商品交易,例如,为解决全球各地木材资源更可持续开采的问题,森林管理委员会应运而生。又如,联合利华公司、世界自然基金会和其他组织也在渔业领域开展了类似的联合行动,使得渔业资源的开发更可持续。逐渐地,这些联盟的行动焦点也由环境领域扩展到了更为广泛的社会层面。例如,部分公民团体、企业和一些政府联合起来,在安全和人权方面共同订立自愿原则,以使得部分企业在作业地区需要必要的治安保护时,这一原则能够发挥作用。在某些时候,动用政府的力量来掌控局面是必须的,因为曾经发生过武装力量使用过度或失控的意外状况。这一原则是人权组织在与企业和政府共事时研究订立的,目的是在实施过程中对身涉其中的每一个人都更为安全有效。类似的例子还体现在钻石的非法开采上,虽是通过手工简易开采,并非大公司直接所为,但却进入到这些大公司的供应链中,成为军阀或毒枭非法活动的资金来源。由此应运而生一个新的联盟,通过“金伯利进程”对钻石开采源实施认证,在很大程度上解决了此类问题。还有其他的联盟,如采掘业透明国际组织,由社会团体、企业和政府组成,解决了采掘业中与政府往来款项中存在的腐败问题。目前共有 44 国政府加入,其中有 22 国遵守了对采掘业中企业和政府往来款项实行追踪的机制。

所有这些联盟的发展,都源于西方国家公司曾犯下的某些错误或他们曾遭遇的麻烦。以安全和人权为例,BP 和壳牌公司曾分别在哥伦比亚和尼日利亚遭遇困境并且被指控滥用人权。在采掘业中,有很大一部分具有确凿证据的腐败活动,是由欧洲那些像埃尔夫之类的大公司所为。如今,在采掘业透明国际组织的运作下,约有超过 1.2 万亿美元、超过 200 个财务年度的收入实现了全程追踪并有迹可循。

这就是联盟在商业、社会团体和工会等团体中产生改变的真正力量。企业可以从自己或其他企业已有的错误中吸取教训,分享最好的实践并构建体系防微杜渐。随着体系的建立和高效运行,法制得以依此确立并应用于实践,形成一套特有的治理体系。

在当今世上,所有各种各类的联盟中,最大的莫过于联合国全球契约组织。其成立之初仅有 40 ~ 50 家企业参与,如今则已囊括了来自全球 140 个不同国家的 8500 家企业,这些企业直接雇佣的员工就有 5500 万人,间接影响到的还有他们的产业链上更多的、数以百万计的人们。当然,这些企业中有很多在中国扎根,他们是全球契约中国网络的成员。所有参与企业都承诺在他们日复一日的生产运营中,积极遵守基于联大在人权、环境保护、工作条件和反腐败领域立场而形成的联合国全球契约十项原则。

虽然联合国全球契约组织已堪称当今全球最大的企业可持续发展组织,但只要想一想世界上究竟有多少企业,就不难发现 8000 多家企业还仅是很小的一个数字。这也是我们的未来发展需要依托联合国全球契约地方网络的原因,通过地方网络,我们可以将大公司、小企业、本土的公民团体和全球公民组织,以及劳动组织等结合在一起,通过构建彼此之间的联系,实现经验交流和相互学习,并从世界其他地区的错误和实践中汲取教训。我们都要向中国学习,因为中国在发展基础设施、帮助民众致富方面积累了丰富的经验。基础设施拉近了农村、社区与市场的距离,这对促进经济发展和解决民生问题至关重要,本书中有章节专门介相关发展情况。我认为,中国的这种发展方式还改变了非洲和非洲各国政府的行为,我们对此深表钦佩和感谢。中国重视对基础设施的投资,使得西方国家政府不得不开始转变他们的方式,从侧重教育和医疗的投资转向更多地投资基础设施。这并不是说基础设施比教育和医疗更重要,而是基础设施在经济层面更能拉动增长和提供有力支撑。

目前我们面临的最大的挑战之一是气候变化,这也是为什么“关注气候中国峰会”如此重要并且参与程度如此之高。联合国布伦特兰委员会(Brundtland

Commission) 在 1986 年对可持续发展的初始定义中指出,气候变化是可持续发展的真正挑战。我们当下在提供能源时所进行的活动将对气候造成不稳定或永久的影响,如何在满足现阶段能源需求的同时确保后代不对其能源需求妥协? 为了实现能源使用和能源结构向低碳能源的转变,我们需要对碳定价。因为碳定价对实现转变至关重要,所以联合国全球契约组织不断推动关注气候相关行动。很多中国企业也正在碳交易总体方案下进行尝试,并着眼于碳税等方面。此类工作需要合作,虽然只有政府可以起草立法推动碳定价,但这并不意味着政府承担所有的工作,商界也应团结起来支持政府。当然有些行动会不可避免地影响到企业的经营活动,我们还是要停止抱怨,要坚信我们所做的努力能够改变整个商业领域的生态系统。当政府采取措施时,公民社会也要为措施获得支持而努力。我们应该合作说服公众,而这需要一个真正的联盟,我认为联合国关注气候组织是一个极好的典范。我要向联合国全球契约组织新一任领导人丽莎·金格女士致意,感谢她为领导这个组织而付出的努力。

中国已制定出合理的方案,设定了单位 GDP 的碳排放目标,这是在我们实际行动中最合理的措施,既保证经济增长又使得对气候的影响降到最低。

我希望本书的中译本能为中国重视可持续发展尽微薄之力,并力求使中国的企业和本书的读者从中汲取来自不同地区数十年的经验教训,就好比全世界的读者也在学习中国的经验一样。有一点很明确,中国和中国的企业将继续在中国和世界的经济发展中发挥重要角色。我坚信,中国的创造力结合世界其他地区已有的经验,会使中国对世界的进一步可持续发展做出重要贡献,我们所有人也将从中获益。

马克·司徒慕德



序 三

马克·司徒慕德爵士是一位有深邃思想和强烈道德感召力的长者,并且有着丰富的人生阅历,从地质学家到跨国公司区域负责人,再到在全球范围内推广联合国全球契约,倡导其十项原则并成为全球契约基金会主席,他以敏锐的观察、深刻的思考、丰富的实践经验和生动的案例,以个性化的鲜明笔触说明了当今社会迫切需要责任型企业来引领,阐明了企业和政府、民间团体之间建立信任和沟通机制的重要性,以及企业和地缘政治之间存在着密不可分的关系。可以说,本书是他一生宝贵经验的汇总与凝炼。

本书共有 15 个章节,探讨了包括地缘政治、国际关系、公司治理、能源与环境、消除贫困与不平等和建立社会公正等在内的全球性重大挑战和问题,并提出解决对策以资借鉴。在书中,马克·司徒慕德爵士通过亲身案例,证明负责领导与合作是引领经济、社会和企业发展的前提,是经济欠发达地区人民走向富裕和文明的必要条件,是促进包容增长和可持续发展的必要因素。

这是一部发人深省的坦诚之作。马克·司徒慕德爵士直面跨国企业在全球投资中遭遇的人权等方面问题与挑战,反思并倡议通过建立包括企业、政府和民间团体的联盟来达到目标。如今,这些倡议与联合国全球契约后 2015 年可持续发展目标高度契合。同时,他通过在跨国公司的生活和经历,提醒人们反对腐败需要政府、企业和民间团体的一致行动和响应。

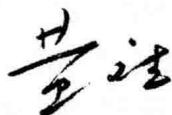
作为联合国全球契约中国网络秘书长,我很荣幸受作者委托,将此书译成中文并在华语世界中推广。在认真研读后,我认为这项工作意义重大,于我本身也是一次心灵对话和深刻领悟的良机。我非常理解马克·司徒慕德爵士对人类社会的悲悯情怀,也十分欣赏他决心克服全球性困难挑战的坚定信念,并相信他作为长者的阅历和智慧足以为我们提供借鉴。

在此,我还要特别感谢他对全球契约中国网络的建设和发展所提供的指导和帮助。自 2011 年 11 月 28 日成立至今,中国网络已发展成为亚太地区的第二大网络,成为一支跨行业、跨地域、跨不同所有制的、多元化、不断融合的自律性组织。每年举办关注气候中国峰会,已得到众多中国企业、国际公司、政府部

门、NGO 组织,包括广大青年、妇女和儿童的积极参与,展示出强大的行动引领。

希望本书能够激发起所有有担当、有责任、有梦想的企业和同仁,共同支持联合国全球契约中国网络的不断前进和发展,共同创造出一个创新、合作、实践、共赢的一流的国际化平台,通过自律行动、自觉实践、自愿分享,加快推动生态文明建设和可持续发展,努力实现和谐社会美丽中国的梦想,并推动人类社会的文明进步、永续发展。

联合国全球契约中国网络秘书长

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Jia, the Secretary General of the United Nations Global Compact China Network.

鸣 谢

我非常感激在过去的几十年内所有的我为其工作过的或是和其共事过的同事,包括在全球的各个角落里从董事会到钻台和矿山的同事。除了在本文相关章节予以肯定的做出贡献的那些人以外,我还要在此指出在我壳牌职业生涯伊始曾与我一起工作并指导和激励我的三位地质学家,他们分别是:杰克·施维克豪泽(Jake Schweighauser)、迈尔斯·伯恩(Myles Bowen)和鲁埃迪·韦格曼(Ruedi Wegmann)。遗憾的是,这三位前辈现在都已故去。除这三位以外,我还要额外鸣谢剑桥地质学家皮特·弗伦德(Peter Friend),我在他的指导下从事了好几年北极地区的工作。阿德高克·阿德米路易(Adegoke Ademiluyi)和戈德温·奥门尼(Godwin Omene)及其家人帮助我和我的家人了解并欣赏尼日利亚和尼日利亚人民。格尼尔·恰潘(Gönül Çapan)和普安·娜芮妮(Puan Noraini)两位学者不仅教会我土耳其语和马来语,还使我明确了社会的微妙之处。所有经理都知道我们应当多么感激我们的个人助理,帕特丽夏(Patricia)、史蒂芬(Stephen)、宾左(Bingül)、那赞(Nazan)、佩克·田(Pek Tin)、素英(Suyin)、瓦伦丁(Valentine)、芭芭拉(Barbara)和艾丽卡(Erica),他们曾在六个不同的国家协助我工作,并且他们都是宝贵的支持者、日常伙伴和顾问。壳牌的罗宾·阿兰姆(Robin Aram)和英美资源的爱德华·比卡姆(Edward Bickham),这两个人都与民间团体和外界有紧密联系,我经常与他们探讨公司在社会中的地位以及各种政策和措施正确与否或者可能带来的后果;我认为每位首席执行官都需要和有企业良知的人探究此类事务。壳牌的罗宾·怀特(Robin White)引导我摆脱电视新闻暗藏的陷阱,他经常与我一起出差并负责解释我的言行中可能受媒体质疑的内容,身处企业高层的人总是需要能够带来客观实际视角的人,我对他所做的一切仍心怀感激。温迪·普里查德(Wendy Pritchard)在壳牌内部负责同样的事务。在过去的十年里,我很荣幸几乎每周都可以与联合国全球契约的乔治·科尔(Georg Kell)互动,他对联合国全球契约所做的贡献具有深远影响。我非常感激我的出版商,来自绿叶出版社的约翰·司徒(John Stuart)为本书提供了建议,莫妮卡·艾伦(Monica Allen)负责本书的编辑。帕姆·西蒙兹

(Pam Simmonds) 用她敏锐的目光审核了本书的手稿、定稿和虚拟语气等问题。我还想要感谢那些我在不同阶段曾与我互动过的人们,感谢他们诚恳地花时间阅读本书并提出深思熟虑的意见。最后,我还要感谢我的几代家人,不论老幼,他们曾经和现在都为我的生活提供了一个模式,并且建立了与许多阶层日常生活的联系,诠释了公认价值观的不成文制度,很容易在不知不觉中通过该制度对行为进行甄别。

序

罗伯特·威尔逊爵士(Sir Robert Wilson)

高级圣迈克尔和乔治勋爵士,力拓公司前执行主席,英国天然气集团前董事长

马克·司徒慕德的书并不是一本循规蹈矩的商业书籍。也不是我们通常认为的自传。幸运的是,本书符合一些介于两者之间的情形,因为本书是关于一位职业生涯在世界最大规模公司之一的壳牌集团达到巅峰的领导者一辈子的国际经历的思考。打个比方,作为人生的餐后甜点,在壳牌的高管生涯结束后,他又继续领导世界最大规模的矿业公司之一,担任英美资源集团的非执行董事长。

在现实生活中,包括石油、天然气和采矿在内的采掘业面对各式各样的伦理和现实挑战:包括环境,与国家政府、地区政府和当地社区之间的关系,大型能源项目产生的经济和社会后果,许多不同形式的贿赂和腐败以及人权问题。此类问题不胜枚举。

采掘行业有时被讽刺为典型的红牙红爪资本家。毫无疑问曾经是有一些这方面的案例,但主要都发生在遥远的过去,使人们形成了这种印象,但这与当今的领先企业的实际情况相去甚远。从这本引人入胜的书中可以学到很多,本书借鉴了很多实际的例子并解释了作为一位深思熟虑并拥有超强道德良知的人如何解决这些问题。这些经验教训不仅适用于当前几代企业经理,对于那些试图了解工业与地缘政治相互联系领域的所有人来说同样适用。如果更多的政治领导人(不只是英国领导人)花一些时间来了解负责任的商业原则的本质,并理解它和自己习惯上认为的观点不同而且比表面的空洞的东西要复杂得多,这将是大有裨益的。一些公司未能符合花言巧语式的公共关系是引起愤世嫉俗情绪的明显原因。也许还存在一个更根本的问题。民主世界政治家的眼光通常只盯着明天早上的头条新闻和下届大选。资本密集型的采掘业负责任领导的目光关注于(或应该关注于)几十年期间的衡量目标。

行贿和腐败的是非曲直对于负责任的商业原则来讲再清楚不过了。公司

应该远离此种行为。但是读者们很快就会清楚,对于马克在书中提到的一些困境而言,往往并没有简单的黑白分明的答案。例如,当企业所在东道国政府犯有滥用人权罪或严重腐败的时候,鉴于企业的经济影响,他们应该为东道国政府的行为负责吗?有些人会说应当承担,因为就是这些企业给政府提供了经济手段和财富,使得政府可以继续掌权并偷取这些财富的一部分。另外一些人会说不应当承担,对于涉及主权国家政府处理的问题,外国企业无权参与,实际上企业以任何方式使用其经济实力都会是站在良好治理的对立面。如果要对当地政府施加外部影响,也应当由其他主权政府或多边机构施加而不是企业。

许多情况都存在灰色地带,在这些情况下行为的“正确”或道德过程是一个判断的问题而不是不证自明的。我认为令人担忧的权衡现象就属于这一类。例如,一个能产生经济和社会福利的收益的项目可能会连带产生环境方面(可能是永久的,也可能是暂时的)的代价。此类权衡决策应当由政府做出,但有时政府缺乏所需的经验和常识。有时候此类成本可能会由社会的一部分人承担(例如居住地与某个项目接近的人们),但是项目所得益处可能在很大程度上属于其他人群(例如城市精英)。如何解决这些问题,应该由谁解决这些问题?来自工业行业的参与者可能拥有相关经验和深刻见解,但是他们当然也会取得一定的既得利益,而很少会被视为公正的顾问。那些熟悉伦敦附近机场容量辩论的人们将意识到涉及权衡利弊时,没有简单的解决方案,即使相对高度发展的社会也是如此。所以,难怪在具有相对未经检验的政府机构基础设施的国家中经常面对类似问题的资源企业有时会是做出糟糕的决定的一员。

我希望广大读者可以接触到这本书,不仅采掘业有抱负的领导人可以读到,此外政治家、投资者、多边机构和非政府机构的人员也可以读到这本书。大公司不能只追求创造和维持当年和来年的利润。长期的成功,尤其是在具有如此长时间的时间跨度的采掘行业,需要智慧启迪的利己主义。关于环境、健康和安全及雇佣惯例的所谓“软”问题,以及对东道国社会的长期福利做出有意义贡献的所有其他可以被认为是构成良好企业公民的行为现在都应被视为业务流程的核心部分。还存在这样一种情况,当某个资源项目规模相对于东道国的经济来说是如此之大,承担项目的公司可能会发现自己在很多方面需要扮演一个发展机构的角色。有时这方面的事务已做得相当好,但公司必须专注于帮助建立制度能力,以便东道国政府可以尽快承担其责任。

当然,马克经历和描述的许多挑战与困境并不是壳牌和英美资源所独有的。不论我们属于何种阶层,如果我们从彼此及自身的经历中吸取教训,我们