

[加] 鲍勃·威拉德 著 |
胡巍 刘文华 译 |

下一个可持续发展 浪潮

The Next Sustainability
Wave

中国社会科学出版社

[加] 鲍勃·威拉德 著
胡巍 刘文华 译

下一个可持续发展 浪潮

The Next Sustainability
Wave

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图字: 01 - 2006 - 6064 号

下一个可持续发展浪潮 / (加) 威拉德 (Willard, B.) 著;
胡巍, 刘文华译. — 北京: 中国社会科学出版社,

2007. 4

书名原文: The Next Sustainability Wave

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6142 - 5

I. 下… II. ①威…②胡…③刘… III. 可持续发展 -
研究 IV. X22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 048700 号

出版策划 任 明

特邀编辑 李晓丽

责任校对 李 莉

封面设计 弓禾碧

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 鑫鑫装订厂

版 次 2007 年 4 月第 1 版 印 次 2007 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710 × 980 1/16

印 张 23.25 插 页 2

字 数 373 千字

定 价 38.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

有关本书的高度评价

《下一个可持续发展浪潮》能提供一种可贵的洞察能力，靠着这种可贵的洞察力和企业领导者之间用他们独有的语言进行交流，它能够启迪他们发现自身的价值。通过阅读和实践书中的内容，我们都可以期望成为更好的可持续发展变革的代言人。

——卡尔·亨瑞克·罗伯特，“自然脚步”组织的创始人和《自然脚步的故事：播种一个寂静的革命》的作者。

这本内容丰富、研究透彻的著作以浩如烟海的资料和实践者的第一手经历为基础，从中提取出精华，为广大读者奉献出巨大的数据，构思以及洞察力方面的财富。

——布莱恩·纳特拉斯博士，经营合伙人，可持续发展合作者，《商业发展的自然脚步：财富，生态与发展中的企业》和《与虎共舞：通过自然的脚步学习可持续发展的脚步》的合著者。

如果你今年打算读一本企业社会责任方面的参考书的话，这本书就是你的选择。鲍勃·威拉德把那些复杂的甚至有些病态定义的观念精练成为人们容易理解和实施的东西，就像那些可供人们享用的美味一般。

——阿达因·米斯，董事长兼首席执行官，加拿大企业社会责任机构。

怀着对企业发展未来的兴趣，鲍勃·威拉德为大家提供了一项伟大的服务。他把浩如烟海的资料融合成一幅具有战略意义的地图，为那些可以操控时局的人照亮了前进的道路。《下一个可持续发展浪潮》在长久分离的战略性经营和可持续发展之间搭建了一座桥梁——这是一本既能够历练思想又能催化行动的著作。

——罗伯特·M·阿鲍特，CMC集团，创始人和首席战略家，阿鲍特战略学，《不寻常美分：亨利·大卫·斯瑞尔与商业的本质》的作者。

《下一个可持续发展浪潮》揭开了一页新的历史，可持续发展战略让企业领导者在复杂的全球化环境中能够开展更为有利的竞争。

2 / 下一个可持续发展浪潮

——克里斯·拉德鲁博士，共同创始人，可持续发展价值合作者，
《可持续发展的企业：怎样通过社会和环境创造源源不断的价值》的
作者。

在《下一个可持续发展浪潮》一书中，鲍勃·威拉德应用了一种
有效的框架，将大批顶尖学者的最新观点用他自己独特的洞察结合在
一起。

——布鲁斯·山姆森，负责可持续发展的副主席，英国哥伦比亚水
疗院和能源管理局。

鲍勃·威拉德的《下一个可持续发展浪潮》是一本战略指南，是
一本大百科全书，是一本令人叹为观止的故事和趣闻的大集合——所有
的这些都集中在这一本书里。它是每一个关心自己企业前途的主管办公
桌上不可缺少的著作。

——大卫·提科尔，《赤裸的企业：商业改革需要多大的透明度》
和《数字资本：控制商业网络的强大力量》的合著者。

对于那些希望在今天有着优异的表现，期待着将来能够继续发展的
企业，政府或者是非营利性机构的领导者，《下一个可持续发展浪潮》
是一本必读著作。它给我们提供了一个清晰的一步一步接近的分析，它
让我们明白可持续发展是怎样帮助这些机构在飞速发展的今天保持一如
既往的繁荣兴旺。

——鲍勃·多派特，主管，分水岭和社区健康项目，美国俄勒冈大
学协调人，学院可持续发展领导人。

在众多的从业开拓者中，没有一位作者能像鲍勃·威拉德这样，他
用《下一个可持续发展浪潮》这本书将读者带到一个前所未有的经验
深度。他用这本书提供了一个充满生机活力的平台，既在书中强调了自己
的观点，同时也融合进去了许多不同的声音，从而为之增色和添彩。

——唐·里德和保罗·吉尔丁，Ecos 公司，“单一底线可持续发展”
论文的作者。

透彻的研究，以及你在书中到处可见的论点的反驳（一般以“是……然而”出现）。《下一个可持续发展浪潮》给你提供了极佳的视野让你了解为什么可持续发展的战略能够让商业朝着好的，实际的和具有战略意义的层面上发展。

——罗纳德·尼尔森，加拿大铝业责任有限公司可持续发展战略委员会主管。

《下一个可持续发展浪潮》中所包含的数据、信息、案例，以及若干个人的见解给读者提供了一个清晰和引人注目的视野，让人们知道一种商业发展的新路径。在怎样和为什么说可持续发展是 21 世纪商业发展的核心战略这个问题上，鲍勃·威拉德给了我们一个清晰的解释。

——凯文·布雷迪，Five Wind International 机构主管，《为旅行绘图：可持续发展战略与行动案例研究》的合著者。

《下一个可持续发展浪潮》一书以一种接近大众的，实际和谐的方式，将当今社会对可持续发展商业案例最精辟的分析融合在一起。鲍勃·威拉德让情况变得非常明朗——任何企业都没有正当的理由拒绝追求在环境和社会上实现可持续发展。

——马龙·雷诺兹博士，佩姆比纳（Pembina）机构健康发展部门执行主管。

鸣 谢

我在 20 世纪 90 年代所进行的正式和非正式的研究唤醒我意识到可持续发展的急迫性。我的目标就是在为时不晚的情况下，使朝着可持续发展方向迈进的全球商业群体的资源利用规范化。

一些前期的影响使我的“改革”运动逐渐成形。达纳·梅多斯（Dana Meadow）的两本书——《发展的限制》（*Limits to Growth*）和《超越限制》（*Beyond the Limits*）是使我思想启蒙的著作。她的每周专栏简直就是智慧、激情和幽默的混合体。她独有的联系事件的能力和不自妄自吹嘘的风格造就了她超越所有悲剧因素的成熟风格。

比尔·亚历山大（Bill Alexander）是我在多伦多大学安大略学院研究硕士论文项目期间的督学和导师。他起初有一种以完成博士论文作为课题进行研究和写书的想法。尽管我最初对他的想法没有考虑，但他的真知灼见和他对我友善的鼓励使我从毕业到今年里程碑式地出版了第二本书。他对我如亲人般，他的教导我永远铭记。

一些专家亲切地接受我们造访，并且同意在书中引用他们的谈话或著作，给我们的工作以很大的支持。从 2002 年 1 月到 2004 年 3 月，我拜访了 43 位可持续发展方面的专家，分别是可持续发展方面的顾问、企业高层领导者、非政府组织代表和学院理论家。从地域上来说，他们大部分来自加拿大，其余的来自美国和英国/欧洲。我把拜访这些专家后得到的材料经过转录，结果得到 278 页的材料结果。他们的思维对我的思想来说是一种奇妙的催化剂，尤其在可持续发展的驱动因素方面，并且我引用了他们的许多观点来加强我贯穿于整本书的论点。我真诚地感谢他们能在百忙之中抽出时间给我支持。同时也感谢数以百计的作家、研究者、理论家、活动家、顾问、大会发言人和那些为可持续发展运动者提供大量材料的记者们。

本书同时也体现了我的博士论文的主题。加里·诺尔斯（Gary Knowles）对本书的编辑、校正和指导使它的内容更加活泼，并且支持了一种更为动态的设计；而所有这些靠我自己的勇气是无法实现的。玛里琳·莱肯（Marilyn Laiken）和罗德尼·怀特（Rodney White）的深刻见解改进了本书的主题和形式。

谢谢大家。

采访过的专家名单

排名按照姓氏字母顺序，匿名专家的虚拟名字排在最后。

马克·阿尼尔斯基 (Mark Anielski): 阿尔伯塔大学商学院，企业社会责任和社会企业关系学副教授

威廉·R. 布莱克本 (William R. Blackburn): 威廉·布莱克本咨询有限公司总裁；巴克斯特企业环境、健康、安全问题国际公司的前任副总裁和首席咨询师

凯文·布雷迪 (Kevin Brady): Five Wind International 主管

苏珊·伯恩斯 (Susan Burns): 自然战略有限公司 (Natural Strategies LLC) 负责人；环球足迹网络 (Global Footprint Network) 管理经理

马丁·查德教授 (Professor Martin Charter): 英国可持续设计中心 (The Center for Sustainable Design) 主任

路易丝·科姆 (Louise Comeau): 加拿大联邦政府前任主任

尼尔·库尼 (Neil Cooney): IBP 加拿大有限公司，主管人力资源的前任副总裁

德温·克拉戈 (Devin Crago): Innovest 战略价值顾问公司高级分析师

史蒂文·克罗斯 (Steven Cross): 思路生活方式公司 (Threads Lifestyle) 总裁

史蒂夫·艾伯特 (Steve Elbert): 英国石油美国有限公司，危机管理高级副总裁

克劳德·富斯勒 (Claude Fussler): 世界可持续发展商业委员会 (WBCSD) 主任；联合国全球契约特别顾问

格雷格·格尔亚斯 (Greg Gulyas): IBM 全球服务，主管销售和市场营销的副总裁

米奇·戈尔德 (Mitch Gold): 世界和平教育者国际协会，主管北美事务的副总裁

吉布·赫德斯特罗姆 (Gib Hedstrom): 赫德斯特罗姆联合会总裁；Authur D Little 公司，前任主管环境管理的副总裁

斯蒂芬·希尔 (Stephen Hill): 特伦特大学，环境与资源研究副教授

2 / 下一个可持续发展浪潮

乔治·库瑞 (George Khoury): 加拿大咨议局主任

劳伦特·勒迪克 (Laurent Leduc): Leadership Horizons 负责人

艾默里·洛文斯 (Amory Lovins): 岩石山研究会 (Rocky Mountain Institute) CEO

安东尼·马塞尔 (Antony Marcil): 世界环境中心前任总裁兼 CEO, 行为经济学家

比尔·麦克林 (Bill McClean): IBM 加拿大公司副总裁

马克·米尔斯坦 (Mark Milstein): 康耐尔大学, 约翰逊管理研究生院博士后; 世界资源研究会, 可持续企业计划商业调查主任

理查德·米罗尔 (Richard Mireault): IBM 加拿大公司前任环境经理

山姆·摩尔 (Sam Moore): 柏林顿化学公司副总裁

保罗·马尔登 (Paul Muldoon): 加拿大环境法协会执行主任

格里·佩列蒂耶 (Gerry Pelletier): IBM 加拿大公司改革部主管

戴维·鲍威尔 (David Powell): 加拿大环境法律政策研究会会长; 多伦多大学英尼斯学院, 环境研究计划官员; 加拿大化学制品生产商协会, 责任关爱计划检验员

马洛·雷诺兹 (Marlo Reynolds): Pembina Institute 执行主任

唐·里德, CFA (Don Reed, CFA): Ecos 公司负责人

史蒂夫·赖斯 (Steve Rice): 环境机会公司 (Environmental Opportunities) 总裁

奈杰尔·鲁姆 (Nigel Roome): 荷兰 Erasmus 大学 Rotterdam, 可持续公司及改革会主席

斯科特·劳斯 (Scott Rouse): Energy@Work 公司, 经营合伙人

布赖恩·香农 (Brian Shannon): IBM 加拿大公司, 客户服务部前任主任

朱利安·斯米特 (Julian Swannick): SOHO/SME 负责人

约翰·斯瓦尼克 (John Swannick): Lloyds TSB Group 公共事务部经理

约翰·索尔德 (John Szold): 美味选择甜品公司 (原本为杰瑞冰激凌店加拿大许可店), 前任主管品牌许可的副总裁

马克·汤姆森 (Mark Thomsen): SRI 世界集团有限公司主任

罗德尼·怀特 (Rodney White): 多伦多大学, 环境研究协会主任

马丁·惠特克 (Martin Whittakers): Swiss Re 财政服务公司高级副总裁; Innovest 战略价值咨询公司, 前任主任经理

艾伦·威利斯 (Alan Willis): 艾伦·威利斯联合会总裁; 全球主动报告 (GRI) 特许会计师筹划指导委员会代表; GRI 查证工作组主席; 2003 年 Stratos 有限公司进行的“建立信心”加拿大公司可持续问题调查的合作者

梅尔·威尔森 (Mel Wilson): 普华永道公司高级经理

罗恩·约尼恩 (Ron Yachnin): 加拿大咨议局前任高级调查助理

专家 A (Expert A): 加拿大一家大公司, 环境、健康和全部经理

专家 B (Expert B): 加拿大一家大公司, 主管市场营销的副总裁

前言

L. 亨特·洛文斯

2000年，作为重新树立“超越石油”公司形象的一部分，英国石油公司（BP）通过一个委员会宣布：参照1990年的排放水平，到2010年他们将减少10%向大气中排放的温室气体。BP在两年内就实现了既定目标，并且在这个过程中节省了6.5亿美元。BP的高级执行官罗德尼·蔡斯（Rodney Chase）随后说到即使这个项目花费了资金，这样做也是值得的，因为这样做使他们成了最优秀的天才都想为之工作的公司。

这不应该使人们觉得惊奇：人们喜欢去解决问题——这是人类最可爱的特征之一。商业，最多是人们在解决问题这个冒险活动中的奖励措施。当众多的有识之士表达对天天抱住那象征性的窄窄的商业议程不放的反感时，肯定是什么地方出问题了。当经济学家、政治家和企业领导者认为这种接近底线的狂热能够带来更多的财富和机会的时候，有越来越多的人，尤其是那些管理精英的下一代，正在不断地问是否真的没有更多的东西赋予我们的生命了。

大部分经理人还不知道他们到底在追求什么——更高的员工生产力，留住精英人才，更容易吸引到资本和利润——这些都可以受益于可持续发展战略。事实上，可持续发展战略能够使一个企业和人性的内在价值观结合在一起。鲍勃·威拉德（Bob Willard）先前的一本著作《可持续发展的优点》（*The Sustainability Strategies*）大概勾勒出了这些内在的价值。在这本书中，他描述了怎样去获得这些价值。

传统的资本主义方式需要一种奇怪的信念：要为全球生态资源的破坏负责任的体系会利用它强大的工业技术力量来恢复那些生命和财富赖以生存的系统。正如爱因斯坦所说，指望制造麻烦的思维方式来想出解决问题的办法是非常愚蠢的。

现在到了寻找一个新答案的时候了。世界上许多的生命支持体系被严重破坏。根据世界资源协会、联合国和世界银行提供的对世界生态系统的前瞻性分析，“有足够的迹象表明，世界生态系统的容量，提供给我们大量的产品和服务的我们赖以生存的地球的生物引擎，正在急剧地衰退”。根据这项报道，20世纪世界有一半的湿地消失了，一半的森林

2 / 下一个可持续发展浪潮

被砍伐，70% 的主要海产资源被消耗，所有的珊瑚礁资源都受到威胁。

这就是今天商业运作的环境。好消息是，解决世界现在所面临的挑战所需要的办法中，有许多都蕴涵着巨大的商机。人们目睹了杜邦公司的四个工程师最近计算出怎样用不到 10 万美元投入来使每年的能源消耗节省 500 多万美元。世界领先的半导体制造公司意法半导体公司发现它们到 2010 年变成碳排放中性的许诺不仅会促使它们进行公司创新，而且还会为它们节省将近 10 亿美元的开支。

传统的企业经营者，尤其在美国，多关注一下可持续发展不失为明智之举。即使他们在同行中没有看出谁对这种事情有多大兴趣，但他们的竞争者可能早已将这种战略谙熟于心。可持续发展的“欧洲梦”已经在世界范围内将瞬间拥有财富的“华尔街梦”变得暗淡无光。犹豫的全球论者贯穿于 20 世纪，美国人所信奉的不成熟的资本主义忽视了这个脆弱的世界的环境和社会现实，这个人们没有足够的知识去完全管理但还在不断改变着的生态环境。

但事物的发展变化非常迅速，世界上 150 家最大的公司都设有“可持续发展官员”，级别是在 VP 水平或者更高。就在过去的两年里，新的 MBA 课程——比如在 Presidio 世界学院，已经将可持续发展融入商务培训之中，而不是像以前那样作为一门单独的选修课——这门课程在美国、加拿大和欧洲开展得十分活跃。

在 2003 年，世界十大领先银行（现在是 28 家，几乎代表了世界上所有发展中国家 90% 以上的私有财产）发起了一个“赤道规则”，即将可持续发展的原则融入贷款当中。花旗银行宣称，他们将具有可持续发展能力作为放贷市场中具有显著竞争优势的标志。

2003 年 12 月，芝加哥气候交易所（CCX）开始在北美进行碳贸易。当环境学家对美国参议院没有批准《京都议定书》而感到叹息的时候，交易所的创始人理查德·桑德尔回应道“政府不能创造市场，商人可以创造。我是一个商人，让我们创造一个市场。”75 家公司、州政府和其他的机构正在用 CCX 以及它的姐妹公司欧洲气候交易所进行“碳金融产品”方面的贸易，这一步支持了减少气候影响的赢利机会。

应用自然资本论（Natural Capitalism）的整体系统方法，大部分可持续发展面临的挑战都能够以赢利的方式解决。自然资本论依赖以下三个法则：

- 要大幅度提高所有资源的使用效率，不仅是因为这样做可以获

得更多的利润，还因为它能换回时间让我们去实施基础更为宽厚的可持续发展战略；

- 运用由自然所激发的创造力去重新设计所有产品和服务；
- 管理好所有能够恢复人类和自然资本的系统。

总的来说，这些法则能够促使企业实现他们增加股东价值的既定目标，但必须要以对地球上的生命负责任的方式来实现。

新的工具正在出现，使企业能够实施像自然资本论和其他框架下的可持续发展战略，比如，自然资本有限公司（Natural Capitalism, Inc.）最近和美国全球学院（Global Academy）以及澳大利亚自然边缘项目（Natural Edge Project of Australia）一道开发可持续发展的 Helix 系统。

Helix 系统提供了一套整体的方案，促使企业去探索、试验、实施并且最终选择可持续发展作为自己的主流战略。Helix 系统提供了一系列的可持续性行动来引导企业实现持续的发展，而不是像衡量可持续发展先驱的劳动那样通过反复的尝试和错误来实现。

可持续发展的 Helix 系统是鲍勃·威拉德提出的如何实现向可持续发展转型的诸多见解中的一个典范。《下一个可持续发展浪潮》向企业领导者们展示了如何运用可持续性的方法来实现更强的赢利能力，也可以帮助政府工作人员在市场的短期竞争现实和有利于社会的长期经济健康之间取得平衡。大家可以坐下来好好读读这本书，享受你使上述的一切变成现实的乐趣。

L. 亨特·洛文斯（L. Hunter Lovins）是自然资本有限公司的总裁和创始人，是 Presidio 世界学院可持续发展 MBA 项目的资深成员。她还是 9 本有关可持续发展方面书籍的合著者，其中包括《自然资本主义：创造下一次工业革命》（*Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*）和《第四个因素：减半利用资源，加倍生成财富》（*Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use*）。

目 录

第一章 简介	(1)
搭起舞台	(3)
关于阻碍因素的早期想法	(5)
谁处在下一次浪潮之中	(7)
可持续发展的“引爆点”	(9)
董事会面临的压力	(11)
可持续发展的销售拜访	(13)
术语	(15)
任意选取一个标签	(17)
语言很关键，用他们的语言谈话	(19)
写给卢·格斯特尔的信	(21)
可持续发展是实现他们目标的手段	(23)
对症下药，因人施教	(25)
可持续发展的阶段	(27)
第三阶段向第四阶段的转变与第五阶段的不同	(29)
埃尔金顿对于各阶段的昆虫比喻	(31)
可持续发展的驱动因素：综述	(33)
第二章 第一次浪潮的三个驱动因素	(35)
如何知道一家企业是否处于可持续发展的领先地位	(37)
专家对于领先的可持续发展公司的观点	(39)
Sustainability Business. com 公司和普华永道公司	
的排名	(41)
《金融时报》和《商业道德》关于最佳可持续企业	
的排名	(43)
第一次浪潮的驱动力	(45)
驱动因素之一：创建者的个人抱负	(47)

2 / 下一个可持续发展浪潮

企业想做出有道德的行为	(49)
有足够多富有热情、由价值观驱动的 CEO 吗	(51)
股东——企业所有人仍然是上帝	(53)
多种人的价值还是一种人的价值	(55)
驱动因素之二：公共关系危机	(57)
企业声誉有利于品牌价值	(59)
企业社会责任有利于企业声誉	(61)
不良的公共关系就像无法挥散的臭味	(63)
驱动因素之三：法规的压力	(65)
诉讼的风险	(67)
合理的法规很少	(69)
运用法规的问题	(71)
法规的威慑力很有效	(73)
自愿行为是“自愿”的吗	(75)
非政府组织与自愿行为协定	(77)
公司与自愿行为协定	(79)
复合型责任	(81)
法规是必要的但并不足够	(83)
两种正在出现的驱动因素	(85)

第三章 正在出现的第一个驱动因素——完美风暴

的威胁	(87)
市场压力的“完美风暴”	(89)
重大问题 + 苛刻的利益相关者 → 商业风险	(91)
重大问题	(93)
重大问题之一：气候变化	(95)
重大问题之二：污染/健康	(97)
重大问题之三：对全球化的反对	(99)
重大问题之四：能源危机	(101)
重大问题之五：信任危机	(103)
重大问题百搭牌	(105)
日益苛刻的利益相关者	(107)
苛刻的利益相关者群体之一：“绿色”消费者	(109)

苛刻的利益相关者群体之二：股东积极分子	(111)
苛刻的利益相关者群体之三：市民社会/非政府组织	(113)
苛刻的利益相关者群体之四：政府监管	(115)
苛刻的利益相关者群体之五：金融行业	(117)
日益上升的期望值	(119)
企业减税的反作用	(121)
经营的社会执照基础	(123)
日益上升的期望值→商业风险	(125)
将重大问题转变成巨大机会	(127)

第四章 正在出现的第二个驱动因素——令人叹服的

商业价值	(129)
反映在平衡计分卡上的可持续性	(131)
良好企业管理的副产品	(133)
七种底线收益	(135)
细述七种底线收益	(137)
1. 更易于雇用最好的人才	(139)
2. 留住更多的高级人才	(141)
3. 更高的员工生产效率	(143)
4. 生产消耗的减少	(145)
5. 商业场所的消耗降低	(147)
6. 经营收入/市场份额的增加	(149)
7. 风险降低，融资更加容易	(151)
最近的研究	(153)
与股票价格的关系	(155)
令人感兴趣的事	(157)
接球	(159)
对商业案例原理的道德异议	(161)

第五章 第二次浪潮的障碍处理会诊

障碍一：缺乏高层领导的支持	(165)
“我们太忙了”	(167)
“可持续发展不是我们的战略方向”	(169)

4 / 下一个可持续发展浪潮

“我没感到有重要人物向我施加关于可持续发展 的压力”	(171)
“要改变公司太难了”	(173)
“我已经厌烦了这些关于环境和社会的东西”	(175)
“别人不相信我是真心实意的”	(177)
“我们公司看上去已经很好了，为什么还要这么麻烦地 重新调整”	(179)
障碍二：害怕激烈反弹	(181)
“我们不愿自吹自擂”	(183)
“我们不愿被指责为自我绿化”	(185)
“我们不愿敞开大门”	(187)
“我们担心被牵连犯罪”	(189)
“我们可能会失去客户，或者被指控有不可告人 的秘密”	(191)
“我们可能会失去竞争优势”	(193)
障碍三：商业案例没有说服力	(195)
“我们已经做得足够多了，我们做不了更多”	(197)
“我需要的是短期收益，而可持续发展是关于长期 结果的”	(199)
“不正当的补贴侵蚀了我们的商业案例”	(201)
“对企业社会责任的投资不符合我们的回收标准”	(203)
“如果企业社会责任真有这么好的商业价值， 我们早就开始做了”	(205)
“它太好了，以至于不像真的。它不可信”	(207)
障碍四：心态	(209)
“环境和社会有什么问题？”	(211)
“所有关于环境和社会的东西都是反资本主义 的宣传”	(213)
“企业社会责任是政府的职责，不是我们的”	(215)
“我从来没有以这种方式思考过”	(217)
“环境对企业的含义是负面的”	(219)
“我怎么没有听说过”	(221)
“在我的 MBA 课程里并未谈及企业社会责任”	(223)