

Wharton
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

Share Action Projects
Wharton School
Publishing

沃顿商学院图书

资本之惑

企业可持续发展的战略抉择

斯图尔特·L·哈特 (Stuart L. Hart) 著

战颖 白晶 译

当今企业正处于一个历史性的十字路口，其赖以发展的传统商业模式带来了环境破坏与社会贫富分化等问题，遭到越来越强烈的抵制和反对。能否创造性地提出一种新型商业模式，使得企业在发展的同时惠及环境和社会各阶层人群，是其实现可持续发展的决定性因素。本书指明了这样一条永续发展之道。

资本之惑

企业可持续发展的战略抉择

CAPITALISM AT THE CROSSROADS

斯图尔特·L·哈特 (Stuart L. Hart) 著

战颖 白晶 译

图书在版编目 (CIP) 数据

资本之惑：企业可持续发展的战略抉择/哈特著；战颖，白晶译．

北京：中国人民大学出版社，2008

（沃顿商学院图书）

ISBN 978-7-300-08912-6

I．资…

II．①哈…②战…③白…

III．企业经济-可持续发展-研究

IV．F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 008746 号

沃顿商学院图书

资本之惑

——企业可持续发展的战略抉择

斯图尔特·L·哈特 著

战颖 白晶 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242（总编室）

010-62511398（质管部）

010-82501766（邮购部）

010-62514148（门市部）

010-62515195（发行公司）

010-62515275（盗版举报）

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>（人大教研网）

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本

版 次 2008 年 3 月第 1 版

印 张 17 插页 3

印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷

字 数 191 000

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

经济全球化和私有化进一步拉大了发达国家与发展中国家以及同一国家中不同阶层人群的贫富差距，同时给环境带来了极大的破坏，引发了日益剧烈的反全球化浪潮。传统商业发展模式已经步入死胡同，前景黯淡。公司亟须找到一种新的商业模式，做到既维系自身的发展，也保护环境和让社会各阶层人群受益。这既是公司的一项责任，也是确保其自身长期发展的最有效的手段。

在本书中，哈特教授凭借对杜邦、联合利华、庄臣等20余家全球顶级公司的长期研究，以及担任一些著名跨国公司高级顾问的亲身经历告诉我们：一家公司在致力于解决社会问题和环境问题的同时，也能为自己创造巨大的财富。他为我们提供了利用新技术来减少贫困、保护环境并获取利润的解决方案，为资本指出了更为包容、更受欢迎和更易于获得成功的投向。我们将从本书中看到，当公司满怀热情地服务于金字塔底层的40亿贫困人口时，不仅自身获得了令人难以置信的增长，而且使得这些人的生活质量得到极大的改善。

斯图尔特·L·哈特 (Stuart L. Hart)

可持续发展与环境保护商业战略领域的全球顶级权威。康奈尔大学庄臣管理学院管理学教授，美国庄臣公司所属的企业可持续发展全球研究中心主席。北卡罗来纳大学凯南-弗拉格勒商学院企业可持续发展企业中心创始人，密歇根大学“企业环境管理项目”创始人。杜邦、惠普、宝洁和壳牌石油等全球著名公司的高级顾问。其论文《超越绿色：世界可持续发展战略》(Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World) 获得了《哈佛商业评论》于1997年颁发的年度最佳论文奖——“麦肯锡奖”，并从此掀起了探讨公司可持续发展的热潮。2002年，与C.K. 普拉哈拉德教授合写了著名的年度最佳论文《金字塔底层的财富》(The Fortune at the Bottom of the Pyramid)，文中首次提出了企业如何在获得利润的同时满足全球40亿贫困人口需要的思路。

策划编辑：丁 一

责任编辑：胡玉喆

版式设计：楠竹文化 赵星华

蒋宏工作室
2007
专为思想者打造的书籍

北京今视窗·盛策国际广告有限公司
TOP-VISION INTERNATIONAL ADVERTISING CO., LTD

美国宾夕法尼亚大学 沃顿商学院



被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

沃顿商学院全球最佳

- 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2006 年, 沃顿商学院连续 6 年被评为全球最佳商学院。

- 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

- 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

- 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院图书无论

从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性。

- 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

- 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

- 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge@Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社 编辑委员会



沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

■ David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席; 专长领域: 市场营销

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑; 专长领域: 市场营销

■ Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 经济学

■ Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

■ Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

■ Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 财务

■ John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor; 专长领域: 运营管理、信息管理

■ Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理及决策流程中心联合主任; 专长领域: 企业与公共政策

■ Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任; 专长领域: 管理学

■ Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

■ Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任; 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

■ David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor; 专长领域: 市场营销

■ Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor; 专长领域: 法学

■ Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

■ Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任; 专长领域: 管理学

管理委员会

■ Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

■ Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

■ John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

■ Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

译者序

如果有人向你提出：应该给贫困人口贷款，而且要给那些穷人当中最穷的人贷款，你一定会马上反问，贷款的安全性如何保证？在人们的传统观念里，贫困人口是最没有支付能力和投资能力的人，似乎他们永远都不可能获得银行贷款。然而，孟加拉国格拉敏银行颠覆了大多数人的传统观念和银行的经营准则，向穷人当中最贫穷的人提供小额信贷，并且取得了巨大成功。它通过调查发现，贫困人口中的大多数人身体健康，精力充沛，在主观上有很强的改变自身状况的愿望，而且他们也知道如何改善自己的生活。根据调研和分析，格拉敏银行决定专门向贫困妇女提供小额贷款，并建立起了财产越少的人越优先获得贷款的制度。贷款小组确保每个组员的行为都以一种负责任的方式进行，不会有还贷障碍。银行的销售和服务人员经常走访村庄，了解获得贷款的妇女和她们拟投资的项目。用这种方式，通过相互之间的信任，而不是通过传统银行堆积如山的资料和法律文件使借贷工作得以顺利完成。事实上，个人贷款额常常少于大多数金融机构的文件处理费用。到 2004 年，格拉敏银行

每年向超过 380 万的穷困客户贷出 4.45 多亿美元的款项，这些客户遍布于孟加拉国的 46 000 多个村庄。从贷款的安全性方面看，该银行获得了 98.9% 的还款率，这样的还款率，即使与美国和欧洲的银行相比也略胜一筹。格拉敏银行的成功来自对经营模式的创新，取得的效果是多维的：银行获得了利润，贫困人口的生活得到彻底改观，农村的就业和社会问题在一定程度上得到了解决。

这个引人入胜的例子是作者哈特教授在本书中为我们举出的。他的研究成果表明，商业完全可以实现生产增长与满足社会和环境等方面利益相关者需要的完美融合，为我们审视经济行为和社会发展、与稳定开创了一个新的视角。当我们将目光聚集在金字塔底层的 40 亿贫困人口时，我们会吃惊地发现经济主体可以在这一市场中获得令人难以想象的利润增长，同时使得这些人的生活质量获得极大的改善，而这 40 亿人的需要在当今全球化的进程中却在很大程度上被忽略了。

“9·11”恐怖袭击的滚滚浓烟尚未散尽，恐怖事件在世界上的其他一些地方依旧时有发生。人们一直在思考其原因。哈特教授认为，这源于生活在金字塔底层的人们生活窘迫，当这种窘迫带来的蒙羞感不断增加并与宗教极端主义、广泛的失业和生存绝望交织在一起，就会产生恐怖主义。恐怖主义问题的根本原因是不能实现可持续发展，实现可持续发展必须从根本上消除导致极端主义的条件。格拉敏银行推行的向穷人当中最贫穷的人提供小额信贷的资本经营方式为解决这一难题提供了成功的范例。

在本书中，哈特教授还深刻地指出，边际分析致命的缺陷是对现有设计和给定产品的默认。他特别强调技术创新，尤其是那些具有可持续发展意义的技术创新。例如，米塞尔技术中心利用液态二

氧化碳取代水和化学过程，完成芯片的生产，不再使用水和清洁溶剂；同时该技术中心开发出了利用处于临界状态的液态二氧化碳清洗衣物的技术，从而完全取代了目前技术条件下使用的高毒性的化学清洗剂。该技术中心对二氧化碳的利用既保护了环境，节省了资源，又从根本上对技术进行了创新。当然，改进现有生产产品的方法和工艺是极为重要的，但是运用那些本质上清洁的、可再生的，并且无毒的技术替换目前的技术更符合人类的发展需求，更能促使人类向可持续发展的世界阔步前行。哈特教授这种综合考虑的思路展示了一种不同于我们所理解的传统资本主义概念的新的资本主义，那就是在目前的经济发展阶段，在全人类都面临着经济发展与环境保护、眼前利益与长远利益冲突时的“多赢”战略。他认为，资本的流向应更侧重于可持续型创新主体的发展。

哈特教授是当今世界在可持续发展和环境保护商业战略方面的顶级权威。多年来，他一直致力于商业和可持续发展的研究，他的开创性论文《超越绿色：世界可持续发展战略》获得了《哈佛商业评论》于1997年颁发的年度最佳文章“麦肯锡奖”，并由此掀起了公司可持续发展的浪潮。2002年，他与C.K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)教授合写了开创性的年度论文《金字塔底层的财富》，为企业在获得利润的同时，满足发展中国家40亿贫困人口需要提供清晰思路。

在这本《资本之惑》中，哈特教授向我们展示了他对可持续发展的一种大视野的、全方位的分析与研究。本书通过大量的案例，在坚实的理论基础上为读者提供了清晰的理论思路，并且有极强的可操作性。哈特教授的观点在一定程度上为我们构建了一个引人注目的新的公司业务模式，这种模式将企业利益与社会价值和环境保

护结合在一起。他的研究结论与我国政府提出的可持续发展、建立和谐社会的目标有着异曲同工之妙。我们非常希望能将该书中独到的见解尽快介绍给中国读者，期待读者能够从中获取些许的收益抑或灵感。同时更加希望，这本倡导将环境保护、股东利益与可持续发展有机结合的资本运营模式的论著，能够为当前我国的政策制定者、企业家，以及其他资本拥有者提供一种全新的理念与思维模式，从良序的自然到永续的公司，重新定位资本的倾向性流向。

在本书的翻译过程中，北京大学光华管理学院的白晶女士对本书的第5~9章进行了初译，我本人则承担了文前内容、其余各章、注释和所有图表的翻译，以及全书的整理、审校和润色。尽管我们怀着对资本、商业战略和可持续发展问题的巨大兴趣，竭尽所能地翻译，但由于译者学识有限，加之时间仓促，错讹之处在所难免，企望读者海涵并指正。

在此，我特别感谢北京外国语大学高级翻译学院的刘文亮老师和职业翻译惠宇明先生给予的指导和帮助；感谢北京大学光华管理学院白晶女士的参与、支持与协助；感谢中国人民大学出版社编辑老师对此书的翻译提出的宝贵而又中肯的意见和建议，他们的耐心和帮助是我们得以完成此书翻译工作的必要条件。

战颖
于清华园

推荐序

对那些不希望将脑袋像鸵鸟一样伸入沙子中的人来讲，斯图尔特·L·哈特的这本新书对这样一个事实发出了呐喊：公司是这个星球可持续发展的真正催化剂。

作为一家全球性消费品公司的董事会主席兼 CEO，我每天都看到商业所带来的价值，看到我的公司的产品能够改善人们的健康和安全状况，看到我的公司的工作使得父母能养育自己的孩子，孩子能实现他们的父母未曾实现的梦想。

我也承认，商业给日益增强的反全球化浪潮火上浇油。尽管有人认为目前出现的问题是“进步”过程中不可避免的，但我知道还有许多商界领袖和我持有同样的观点：你不能在每一个环节都追逐纯粹的巨额利润，并视其为正常使命。或者说改变一个国家工人的生活状况而降低了另一个国家的环境质量是无法接受的，我们不能为短期利润而置长期的可持续发展于不顾。

当这一概念在《资本之惑》一书中变得越来越清晰时，我们会

发现，在使世界变得更美好和让全球都获得经济上的繁荣二者之间并没有内在的冲突。维持全球可持续发展作为一项原则性很强的义务，对商业而言并不是一个软约束，事实上，它是确保商业长期增长的唯一有效的手段。

《资本之惑》为我们展现了这样的场景：企业可以在发展的同时满足社会和环境方面利益相关者的需要。当我们聚焦于目前处于金字塔底层的 40 亿人口时，哈特认为，企业可以在这一市场中获得令人难以置信的增长，并使这 40 亿人口的生活获得极大的改善，与此同时，这个星球的其他物种也应该得到保护。

由商业来主导可持续发展对我来讲并不是一个新概念。通过与我的父亲塞缪尔·C·约翰逊（Samuel C. Johnson）在生活中的交谈，这种思想早已在我的头脑中生根发芽并茁壮成长了。他知道许多我的祖父的故事，我的祖父曾经在 20 世纪 30 年代去巴西寻找蜡源，这种蜡是当时我们家族企业生产所需的材料，而且必须要源源不断地供应。他描述了他 1975 年自愿和单方面决定在其产品中禁止使用氟氯化碳，尽管同事和竞争者们都强烈反对这一做法。

我父亲在社会和环境方面所作的表率使他被选为了总统可持续发展委员会（President's Council on Sustainable Development）最初的成员之一，同时他也成为世界可持续发展商业委员会（World Business Council on Sustainable Development）的奠基人之一。他领导着我们的家族企业——美国庄臣公司走向企业环境保护和社会成就的新高峰。

也许最为重要的是，我父亲确保了可持续发展对话的继续进行。2000 年，他让出了庄臣公司在全球企业可持续发展研究中心（Sus-

tainable Global Enterprise) 董事会主席的职位，也正是这个职位使得哈特发挥其才能并得到回报。哈特还资助了康奈尔大学庄臣管理学院新的企业可持续发展全球研究中心。通过这些义举，哈特得以在本书中阐述这样的观点：我们对未来和对所面临的全球化挑战所固有的种种机遇应该是乐观的。

我在这方面的态度很乐观，2001 年，我们公司独立开发了 Greenlist 环境分级系统，以使首选有利于环保的原材料和包装组件的做法制度化，这远远超出了政府的相关规定，并使我们能生产出更好的产品。我们在 2003 年着手开展了各种项目，通过这些项目来应对非洲撒哈拉以南地区疟疾的威胁，帮助解除迈阿密的西班牙裔哮喘病患儿的痛苦。然而我们的产品还处在真正意义上的金字塔底层产品的早期阶段。

乐观主义始终是《资本之惑》一书所讨论内容的基础，作者号召我们采取积极乐观的行动。他要求我们用巧妙的办法团结最广泛的利益相关者，共同解决全球可持续发展的问题。他要求我们采取新的商业模式，这种模式不是建立在增值的基础上，而是建立在创造性破坏和再发明的基础上。他向我们呐喊：要将政策和商业建立在这样一条颠扑不破的真理之上，即在解决社会问题和环境问题的同时创造股东价值。

可能有人会说，“全球化商业”和“可持续发展”的说法本身就是相互矛盾的。这样的看法是极端错误的。激进的环境保护论者和公司 CEO，苏丹难民和英国社交名流，美国工厂的工人和阿根廷的农夫，我们每个人都是紧密联系在一起。在未来，我们将共同拥有全球的环境和经济，我们将休戚与共。《资本之惑》一书提出的不

可否认的真理是：我们从根本上是密切相联的，我们共同依赖有限的资源、共同为我们自己和子孙后代的希望所驱策。

我坚定不移地相信商业中有荣誉和价值。在《资本之惑》一书中，斯图尔特·L·哈特要我们信奉这一真理。我确信这可能是全球商业保证其长期可持续发展最好的机会。对未来，我信心百倍。

美国庄臣公司董事会主席兼 CEO

H·菲斯克·约翰逊博士

序 言

资本之惑

每一代人都相信他们被赋予了特殊的重要性，要么面临着重要的挑战（例如，面对第二次世界大战），要么有特殊的性格和特征（例如，出生在生育高峰时期），要么生活在一个特别重要的时代（例如，启蒙运动时代）。尽管每一代人都诚挚地相信他们自身的意义，但客观证据表明，我们这一代人将见证人类历史上最重要的时代，我们真正处在一个十字路口。

从 200 万年前出现人类起，一直到大约 12 000 年前的这段时间里，在这个星球上生活的人口从未达到几千万这个数量级。然而，随着农业的出现和剩余产品被生产出来，人口持续膨胀，一直持续到今天。到美国独立战争时期，全球人口数量增长到大约 10 亿。伴随着新大陆的发现以及工业革命，到第二次世界大战结束时，地球上的人口已达到 20 亿。^[1]

1952 年，出生在生育高峰时期的我来到了这个拥有大约 20 亿人口的世界。在不到半个世纪的时间里，人口膨胀到 60 多亿。如果我能高寿的话，我可能很容易看到这个星球上的人口达到 80 亿甚至更多。这样，在一个人的寿命期里，全球人口就从 20 亿膨胀到了 80

亿，这种增长的确是空前的。在人类社会的历史中，从未有哪一代人能目睹如此爆炸性的变化。不言而喻，在未来十年或二十年，我们制定的方针、政策和战略将决定人类的前途和我们这个星球的未来。往最小处说，这是一项令人敬畏的责任，但它同时也是一次巨大的机遇。

最好的时代抑或最坏的时代

我们确实泰然自若地处于一个历史性时刻的前沿。在过去的十年里，我们目睹了全球化经济与文明的诞生，美国成为全世界唯一的超级大国。跨国公司、国际机构和全球市民社会已经跃上世界舞台，带来了艺术般的先进技术、先进商业规则，并承担起新的责任和义务，使得全世界人口的平均寿命和文化水平都有所提高。^[2]

信息和通信技术革命已经展现在我们面前，改变着我们的生活，加快了信息和思想的传播速度。新的以信息为基础的经济透明度极大增加，培养了地方的自立能力，推动民主政治在全世界的传播，技术创新戏剧性地降低了经济中原材料和能源的单位消耗量。回顾美国经济的发展历程，20 世纪末美国消耗的原材料和 20 世纪初大致相当，前者所创造的产值却是后者的 20 倍。^[3] 信息时代取代钢铁时代对经济发展的巨大推动作用无疑使我们备感欣慰。

然而错误路线和分歧依然随处可见。尽管美国的消费者在 20 世纪 90 年代一直苦苦拉动着世界经济，但即使在美国，他们消费各种商品和服务时似乎也有一个限制（根据消费者的负债水平可知）。的确，我们现在的生活已经发生了许多新的变化，全球经济一直在爆