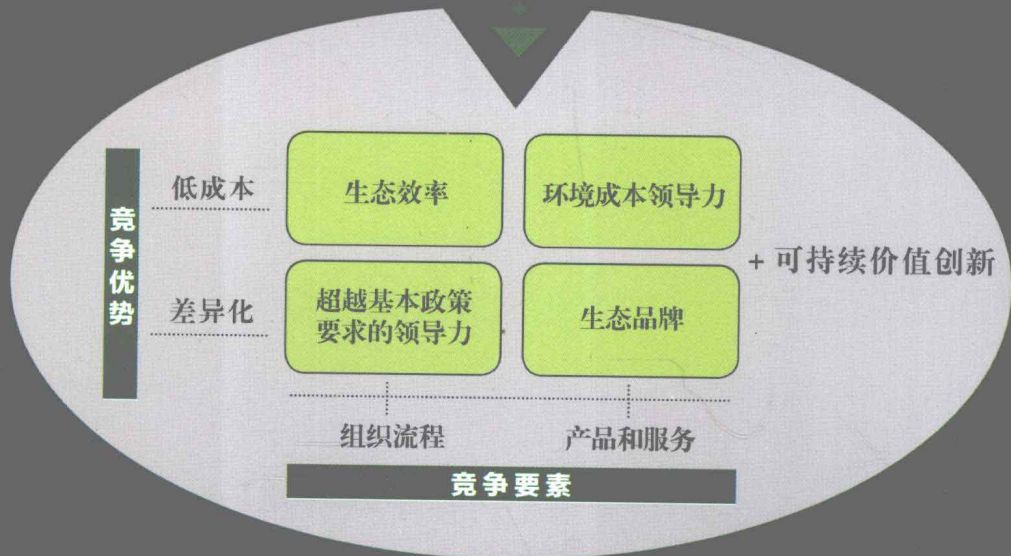


Sustainability Strategies:  
When Does It Pay to Be Green?

# 企业“变绿”何时产生回报

(意)Renato J.Orsato 著  
李月译



# 可持续发展战略： 企业“变绿”何时产生回报

(意) Renato J. Orsato 著

李月译



机械工业出版社

本书旨在帮助企业界人士把扩大竞争优势和获得商业空间等商业原则应用于环境和可持续发展领域，从而在降低商业世界对自然环境的负面影响的同时增加企业的总体竞争力。

本书的读者对象是那些关注企业如何在追求商业目标的同时实现环保和可持续发展的企业管理人员、行业政策的制定者和 MBA 学生。

© accompanied by Renato J. Orsato, 2009. First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan publishers limited under the title Sustainability Strategies by Renato J. Orsato. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has been asserted his right to be identified as the author of this work.

本书简体中文版由机械工业出版社出版。版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字 01-2010-5980 号。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

可持续发展战略：企业“变绿”何时产生回报/（意）奥萨多（Orsato, R. J.）著；李月译. —北京：机械工业出版社，2012. 1

ISBN 978-7-111-36667-6

I. ①可… II. ①奥…②李… III. ①企业经济—可持续发展战略 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 248534 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：张俊红 责任编辑：阎洪庆

版式设计：霍永明 责任校对：王欣

封面设计：马精明 责任印制：杨曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 15.25 印张 · 269 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-36667-6

定价：59.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010)68326294

销售二部：(010)88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

从 20 世纪 60 年代开始，我就在可持续发展这个领域做研究和发表文章，在这个过程中，学到新东西总是一种愉快的惊喜。奥萨多的书就是这样一种惊喜——它不仅为更可可持续的商业模式的合理性提供了有理有据的分析，而且提供了那些做过尝试的人和公司的非常有意思的故事，虽然这些例子有些很成功，有些失败。

——罗伯特·阿瑞斯 (Robert Ayres)，欧洲工商管理学院 (INSEAD) 荣誉教授

找到一本既有学术基础，又易于阅读，并提供实际的管理指导的书让人心情振奋。当面对可持续发展问题时，这种感觉尤其明显，因为有关这个话题的作品通常热情多于真知灼见。奥萨多博士在他的作品《可持续发展战略：企业“变绿”何时产生回报》一书中纳入了竞争性市场，并且通过理性的商业决策模型来应对将可持续发展转化为成功的商业策略这一挑战。通过对全球商业的详细研究，他探讨了那些尝试走上绿色发展道路的企业所经历的成功或失败。他提出了有洞察力的问题，让经理人真正走入环境战略和竞争优势的核心，从而避开那些感觉良好的因素所带来的诱惑。

——理查德·克利斯蒂 (Richard Christie)，新西兰拉文斯当肥料合作公司战略发展部总经理

长期来看，所有的企业都必须和环境和谐共存。但如何做到这一点呢？对这个问题的回答通常出现在感觉良好的企业故事中，而非来自真实的分析。而本书则提供了有用的模型和战略，以及谋划通向未来的可持续发展道路的案例。

——弗朗斯·康尼利斯 (Frans Cornelis)，荷兰任仕达集团公关部执行主管

投资 IT 能否产生回报？答案是肯定的，但只有当你把它和提高雇员以及组织的能力结合起来，以及把它和创新联系起来时才是如此。投资绿色能产生回报吗？答案同样是肯定的，但仍然是以你把它和提高能力以及创新的商业模式联系起来为前提的。这正是这本“姗姗来迟”的书通过一系列有说服力的案例在价值创新的框架中所展示的。“变绿”可以产生回报，而这本书则告诉读者如

何使绿色投资有利可图。

——卢克·凡·沃森霍夫 (Luk Van Wassenhove)，INSEAD 社会创新中心学术主任，亨利·福特（汽车）制造业教授

我们现在知道，如果没有对生态学的更好理解，我们就无法讲述历史。我们事实上确实对一个资源有限的世界造成了影响，并且现在面临着一些重大问题。这本非常有价值的书面对的读者群是经理人、学者、商业领袖和专业人士，它把环境议题和像战略及竞争力这样的实际问题联系起来。它用来自不同行业的、精彩而有洞察力的案例，以非常实际的出发点，开创了一片新天地。

——安东尼·西蒙 (Anthony Simon)，联合利华前市场营销主席，IIIEE 及隆德大学董事会成员，INSEAD 校友

现在大家都公开宣称支持可持续发展，而且许多组织希望“做正确的事情”。但经理人应该如何做出决策以指引他们走出由生态投资、保持专注和变得更绿这些选择构成的迷宫呢？那就让他们来读这本非常及时的书吧！

——斯图尔特·克莱格 (Stewart Clegg)，澳大利亚悉尼技术大学管理与组织研究中心研究主任、管理学教授

奥萨多的全球视野为我们提供了全球范围的公司所采取的许多类型的成功的可持续发展战略。本书每一章都专注于一个奥萨多定义的可持续战略，而且每个战略都附有一个问题列表，经理人需要首先回应这些问题才能采用这个战略。

——查尔斯·科比特 (Charles J. Corbett)，美国加利福尼亚大学洛杉矶分校安德森管理学院运营管理与环境管理教授

在我们应对气候变化并向低碳经济转型之时，本书为试图将环境和社会投资与企业战略结合起来的企业高管们提供了无价的指引。奥萨多选择了一个高度战略化的视角，提供了一个系统的、以理论为基础但又非常实用的指南，使得企业在可持续发展战略上的投资既有益于地球又增强其竞争力。其观点陈述



## 中文版序

---

最近一二十年来，随着环境和气候变化问题在全球受到日益广泛的重视，有关这些话题的书籍也与日俱增。但是，无论是这个领域的研究人员，还是企业经营者，在面对可持续发展问题时，一个不可避免的话题是，企业是否能真正实现赢利和可持续发展的双赢呢？如果可能，那么又在何时、以什么方式实现呢？

环境和可持续发展问题是当今人类共同面临的挑战。从长远来看，所有的企业都需要与环境和谐共存。自1992年在里约热内卢召开的联合国环境和发展大会（UNCED）把可持续发展作为人类迈向21世纪的共同发展战略以来，企业在生态、环保和社会责任等领域面临的压力就不断增加。最近十年来，气候变化问题在国际上引起越来越广泛的关注，以应对全球变暖为背景的可持续发展议题也成为全球政治和商业持续不断的热点话题。因此，从全球的商业环境来看，社会对企业在环保和可持续发展方面提出了越来越高的要求。

顺应这一趋势，上世纪末在美国出版的《绿色资本主义》一书倡导企业应将可持续发展、实用性和赢利性三者结合起来作为企业的基本原则，从而使资本主义实现转型，走向绿色化。这本代表性著作出版之后迅速在政界和商界掀起了一股热潮。与此同时，有关“绿色企业”的观点在企业界也广为传播。很多书籍专注于从环境或社会的角度阐述企业应该如何可持续发展。

但是，企业遵循这些原则能否获得回报以及获得什么样的回报，却一直是一个模糊的话题。不仅如此，在本世纪初的这股热潮过后的几年中，和社会的普遍期望相反，大家发现真实存在的绿色企业的数量极少；而且，在现有的社会经济环境下，绝大多数企业如果按照这些标准变成绿色企业，实际上很难赢利甚至是很难生存的。对于企业而言，赢利性是其经常首要考虑的因素。因此，如何从企业的角度来思考可持续发展战略这个问题呢？

清晰，逻辑严密，而且以简单易懂的英文进行了表述，所以我向企业的高管和MBA战略课程的学生们极力推荐这本书。

——德克斯特·邓菲 (Dexter Dunphy)，澳大利亚悉尼技术大学访问教授

面对这个挑战,《可持续发展战略》一书可以说具有承前启后的意义。作者在强调环境与可持续发展问题的重要性的同时,从企业的角度出发,以获取竞争优势和市场空间为本书介绍的各项战略的核心目标,帮助企业界人士把商业原则应用于环境和社会领域,使企业能够根据自身的能力、资源和所处的行业情况,选择最合适的可持续发展战略,从而使企业在充分利用有限资源的同时增加企业的总体竞争力。不仅如此,通过这种方式,经理人可以更容易地在可持续发展战略和公司的总体商业战略之间达成一致。与此同时,作者也希望为企业引入有着商业合理性的企业环境主义,以此来降低商业世界对自然环境的负面影响。

本书以竞争性的市场为背景,分析了很多可持续性发展的商业案例以及它们背后的思绪逻辑。这些例子中既有成功的典型,如成功开发出生态品牌的瑞典连锁超市和实现原材料闭环循环的利乐巴西分公司,也有以 Think 电动汽车为代表的投入重金却多年来一直在生存线上挣扎的“失败者”。通过对全球商业的详细研究,作者阐述了那些试图走上绿色发展之路的企业的成功和失败经历。以这些有用的案例、策略和模型为框架,本书为企业提供了走上绿色道路的路线图。

目前,我国不仅在商业环境与国际越来越密切地接轨,而且在环境和气候变化等国际问题上也承担着越来越重要的责任。因此,一方面,人们对气候变化等议题的持续关注 and 我国的环境污染问题,都需要我国的企业尽快地承担起应负的责任;另一方面,真正有责任心、甚至期望在市场上先行一步的企业到底应该如何行动,并且向国外在企业环保领域已有多年实践经验的企业到底学习些什么,也是国内很多企业的管理者所关心的话题。

可以说,本书为那些希望在向绿色发展转型的同时保持赢利性和竞争力的企业提供了一套针对当今的全球商业环境的实用指南。它不仅针对不同行业的特点告诉企业是否应该“变绿”及如何“变绿”,而且指出了企业在“变绿”之后可能获得的竞争优势以及市场空间的范围和持续时间。

作为一本可持续发展领域的前沿书籍,在兼具理论性的同时,本书的行文通俗易懂。本书的英文版在亚马逊等网上书店广受读者的欢迎和好评。作为一名在环境和企业咨询领域工作多年的职业人士,我相信本书中文版的出版,不仅会给国内企业带来有关如何“变绿”的系统性方法,而且可以大大缩短企业

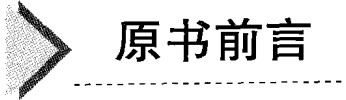


在可持续发展道路上的探索时间。

另外需要说明的是，译文中的企业“变绿”更通俗的中文表达是企业变成“绿色（发展）企业”，但为了更直观地表达奥萨多先生的本意，本书都直译成了“变绿”。同时需要指出的是，本书是译者在尽量忠实原书的基础上翻译的，书中的观点并不代表译者本人及出版单位的观点，而是对原书行文的翻译表达。

虽然译者在环境和企业咨询领域从业多年，但限于对原书理解的见仁见智以及译者本人的能力和水平，加上翻译时间仓促，译文中疏漏及错误之处恐在所难免，恳请广大读者及同仁们批评指正。

译者于斯图加特



## 原书前言

环境主义受到各种观念和利益循环往复的影响。在 20 世纪 70 年代和 80 年代，有关短缺、污染和生物多样性流失的“危言耸听”式警告达到顶峰，但这只引起媒体、政治家和商业世界对生态问题零星的关注。环境主义的观点一直挣扎在生存线上。1992 年，在巴西的里约热内卢召开的联合国环境与发展大会（UNCED）是改变世界政治议程和许多大型企业集团自我定位的起点，环境议题开始得到更为严肃和系统的对待。因此，在 20 世纪 90 年代最后的几年中，大量的实践和理论活动涌现出来。在咨询机构的帮助和与非政府组织的合作下，相当数量的企业推行了与积极的环境管理相关的工具、标准和报告制度。在学术方面，20 世纪最后的十年由针对“企业变绿是否能产生回报”这个问题引发的激烈讨论所主宰，而讨论的结果不出意外地没有赢家。在 20 世纪渐趋结束的时候，关于环境保护和恢复的经验证据还很少，而关于生态投资价值的辩论也让学术界感到厌倦，逐渐失去了动力。这样的结果导致了环境主义的又一次没落。

在 21 世纪初的这几年，人们关注的焦点从环境转向社会领域。越来越多的图书、学术论文和大众报道强调企业责任这个维度，并且支持保持良好企业公众形象及其优势的观点。根据企业社会责任（CSR）支持者的观点，正向的鼓励会比惩罚带来更好的效果，不仅如此，企业和社会活动方面的领导地位还可以带来竞争优势。换句话说，“变绿可以产生回报”方面的讨论已经转向社会责任领域。这个议题的核心也变成了“当个好公民能否产生回报”。不过，这一次的辩论更为吸引人。除了前面所宣称的商业优势（说服力有限）之外，谁会反对社会对企业责任的需求呢？！这些观点的结果就是 CSR 领域在前期的全面胜利。21 世纪初期发生在美国和欧洲的企业丑闻更进一步刺激了公众的神经，强化了对商业活动在道德和管理上的要求。随着 CSR 占据舞台的中心，大量的学者和

咨询人员从过去沉闷的环境管理领域转向商业的社会领域。他们甚至建议应该把环境管理纳入 CSR 的“保护伞”之下，以发展 CSR 同样的方式来促进环境管理，这也就导致了商业世界关注焦点的转变。例如，企业不再向公众展示它们如何处理废弃物；相反，它们更积极地展示在应对社会问题上的努力。企业代表现在可以从利益相关方收集他们的褒扬，而这在环境保护领域几乎不可能办到。毕竟，大气、水、土壤和生物多样性不会自己站出来说话，它们很少吸引媒体正面的关注；而且自然没有面孔，它们很容易被遗忘，而人的声音却很容易吸引正面关注。因此，环境一瞬间，也可以“开口说话”了，这使得企业的 CSR 报告比以往单纯的环境报告看上去更有吸引力。

在吸引了诸多的媒体关注之后，实证经验证明，CSR 所赢得的回报仍然很少，这使得一些人开始置疑有关 CSR 的经典观点<sup>[1]</sup>。2004 年底《京都议定书》的生效给全球政治气候带来了进一步的改变。受到全球变暖影响的气候异常，如 2005 年发生在新奥尔良的卡特里娜飓风，给公众带来的感受更为直接；同样还有阿尔·戈尔在纪录片《不可忽视的真相》中的个人征途，以及人们将气候变化确认为新千年人类最迫切需要面对的问题，这些都给人们带来更为直接的感受。这时，公众对采取行动的要求将环境问题带进政治议程的中心，并用“可持续发展”这个名词进一步强化了这种要求<sup>[2]</sup>。竞选公职的候选人、企业高管和商学院的院长们突然都开始宣扬他们在环境领域的成绩。不管是什么因素形成了转折点，我们看到的事实是，钟摆再次摆向“降低人类活动给自然环境带来的影响”这一社会迫切需求——而实际上它首次被提出的时间却是 20 世纪 70 年代。

当钟摆摆向可持续发展这一边时，它带来了两个非常有趣的结果。第一，许多人认为气候问题可以按照另一个 CSR 议题——它到目前为止对企业来说还很边缘化——的方式来应对。尽管社会和环境问题通常是同一个硬币的两面——而这个硬币本身代表经济发展——但通常社会和环境问题需要的解决手段不同。如波特和莱因哈特所强调的：“那些坚持将气候变化作为一个企业社会责任议题而非一个商业问题的公司，终将面临最大的风险。”<sup>[3]</sup> 尽管企业面对着越来越广泛的 CSR 目标和受可持续发展所驱动的各种倡议，但它们仍需要以有说服力的竞争性目标为基础进行投资。不幸的是，大多数企业仍然不知道可以

采取什么行动，以及它们为什么要行动。到2000年底，大量的企业高管仍然不确定可持续发展对企业来说意味着什么，以及他们可以做些什么。

第二，像“企业变绿从来不会产生回报”这样的悲观看法曾经主宰着商业和专业文献的思想。但在最近，这一观点的钟摆突然摆向另一个极端：企业变绿总是会产生回报的。不幸的是，从商业和环境主义两个方面，本书都将展示，能够形成这种双赢局面的空间比许多人所期望的都要窄。在企业所采取的众多行动当中，只有很小一部分有利可图，会带来竞争优势或创造新的市场空间。不过这并不完全是坏消息，毕竟可持续发展和商业中的其他议题很相似：投资的收益取决于组织的内部和外部环境。因此，为了重建赞同和反对绿色投资的平衡，我们需要识别在什么时候，以及为什么绿色投资可以产生回报。

不过，上面有关投资回报的说法并不意味着企业有理由在保护自然生态系统方面无所事事。相反，企业毫无疑问应该设立越来越有雄心的社会目标，并按生态活动家和公众所期望的方式行动：减少企业的总体环境影响，只有这样可持续社会才能最终出现。然而，正如琼·玛格丽塔所巧妙说明的那样，如果企业的策略是“通过与众不同而做得更好”，那么可持续发展战略所要求的就不仅仅是做得好<sup>[4]</sup>。经理人需要识别合适类型的生态投资，以便将他们的努力专注于提升企业的竞争优势或创造新的市场空间上，他们需要识别在什么时候变绿可以产生回报。通过回顾这个看上去很宽泛的问题，以及专业文献所没有回答的其他问题，本书将关注的重心重新转向为合理的企业环境主义上——这是本书用来指代广泛范围的、有潜力减少组织对自然环境所造成影响的各种行动的一个名词——找到商业可行性的的重要性。

以战略管理为基础，本书的分析逻辑和框架将为经理人优化生态投资提供很好的参照，而对可持续发展有所了解的企业管理人员也可以通过本书看到更为广泛的发展方向。本书旨在帮助企业界人士把商业原则应用于环境和社会领域，从而增加企业的总体竞争力。通过对分析框架系统的使用，本书把包含在可持续发展战略的信息和评估方式中的不同变量联系起来。不仅如此，本书的框架还将帮助经理人对组织行为进行进一步的定义和优先排列，以便最大化生态投资的经济回报。通过这样做，经理人可以更容易地在可持续发展战略和公司的总体商业战略之间达成一致。

本书包括了对企业和一些组织团体的分析和研究，其中大多数的案例来自于全球性的广泛调研。不仅如此，为了避免仅仅是把大量零散或不相关的案例陈列给读者，本书仅选择了可以与理论相互强化的案例。许多有关这个话题的图书选择展示所有这方面的成功案例，这对企业环境主义的商业推广很关键。然而在很大程度上，这些商业案例本身已经被广泛陈述，那些见识广博的企业管理者也都已经认同可持续发展是一个核心商业议题这个观点。现在很有必要的是，用严密的理论将这些看上去零散的案例联系起来。最后，本书的案例不仅包括成功的典范，也包括数个失败的生态投资案例。作者相信，了解在什么时候生态投资不能产生回报，对于经理人而言有着和成功案例至少同等重要的价值。

本书分为3个部分。第1章和第2章构成了第1部分（背景知识），探讨本书的两个基础性研究议题。第1章表明，要回答“企业何时从‘变绿’中得到回报”这个问题，需要对企业环境主义的范围以及获得经济和环境的双赢情景所涉及的相关因素进行理解和定义。总体来说，分析促进或阻碍生态投资回报的因素存在着方法学上的困难，这一点在本章的最后进行了讨论。第2章通过分析什么是可持续战略，来揭示实际有效的操作策略和企业环境主义范畴中的战略之间的主要区别。本章所提供的分析框架也是本书接下来各章的主线。在应对环境和社会责任需求的同时，企业在现有行业中用以竞争的4个可持续战略和用于创造新市场的一个策略相辅相成。


第2部分（竞争中的环境主义）包括第3~6章，讨论了4个竞争性的环境战略（Competitive Environmental Strategies, CES）。第3章和第4章讨论了专注于组织过程的战略，第5章和第6章则专注于有关企业出售的产品和服务的战略。通过探索3个领域——精益思维、工业生态系统和碳指标——的潜在收益，在第3章陈述了企业把生态效率作为一个具体的可持续战略的合理性。第4章深入挖掘了生态投资的无形价值，并且描述了当企业参与一些自愿性的环保活动（如加入绿色俱乐部）时，一些正面的声誉将在何时有可能产生。第5章讨论了生态标签这种战略，把其作为产品和服务差异化的方式，更进一步提升到生态品牌战略——而它并不仅仅是生态标签的简单延升，如本章结尾对瑞典和澳大利亚的实例分析所显示的，它的要求比生态标签高得多。第6章分析了企业可以通

过哪些战略，使其产品和服务兼具低成本和低环境影响两方面的特征而成为行业的领导者。

本书第3部分（超越竞争）包括第7章和第8章。第7章陈述了第5个、也是最具有挑战性的可持续发展战略。通过分析个人交通领域的几个案例，作者揭示了可持续价值创新这个概念背后的逻辑。通过深入剖析这个和全球汽车行业直接相关的话题，探究了在运用可持续价值创新这个战略中的精妙之处。第8章通过回顾由生态投资和前述各章探讨的相关可持续战略带来的主要好处为全书作结。

尽管本书在企业环境主义领域提出了非常全面的一系列倡议，但它也有一些自身的局限。首先，本书专注于经理人在做出生态投资时所拥有的选择及其和企业总体商业战略的一致性。本书无意于成为环境管理或CSR方面的使用指南，因为已经有大量以实用为目的的图书<sup>[5]</sup>和使用指南可以用来帮助经理人识别环境因素和影响，以及找到应对这些问题的实际方法和工具<sup>[6]</sup>。这些资料也通常包括上游（供应链管理）和下游（产品监管）的活动，然而本书把它们当作是有着战略性影响的领域，而非可持续发展战略的直接组成部分。其次，本书专注于建立战略的过程中涉及的因素和对它们的评估（也叫做战略形成或战略定义）。由于可持续发展战略的推广和控制，运用的是与通常的商业战略相似的逻辑，因此在这方面不缺少可参照的资料<sup>[7]</sup>。本书每章的注释会列出支持性文献以及对书中涉及的各种议题的解释，因此有兴趣深入研究的读者可以在每章的注释中找到有用的信息。

当然，本书还有一些我很想避免的局限。我的研究、兴趣、价值观和探索都可能影响到构成本书事实性内容的视角，尽管我试图限制和减少在研究过程中的个人特点，但这些研究结果仍然代表的是我个人对事实的解说，因此可能存在着别人能够察觉到的认知失误。对于这些失误，作为本书作者我愿意承担责任。

原书致谢

如果没有玛丽·居里奖的支持，我也许就没有机会踏上最终带来本书（成本）的研究旅程。这个奖项使我在2004~2007年间可以全身心沉浸在广泛的国际研究当中。我对欧盟委员会（EC, Research DG Human Resources and Mobility）和委员罗伯托·圣托里罗及乔艾尔·拉道特的支持表示真诚的谢意。这个奖项对开展一个真正的全球性项目至关重要，它也使得与来自四个大洲的人共同工作成为可能。早在2003年，兰迪斯·加贝尔和凯·霍克茨在法国枫丹白露的INSEAD为该奖项的申请提供了最初的支持。米歇尔·杜哈明、艾莉森·詹姆斯和安妮·福涅尔在奖金资助期间提供了非常有力的行政支持。

我很感谢INSEAD社会创新中心对本书的写作提供的支持。该中心是一个在社会创新方面的跨学科研究平台，旨在引进新的商业模式和市场化的机制，实现可持续的经济、环境和社会繁荣（有关该中心的情况，请访问：[www.insead.edu/insic](http://www.insead.edu/insic)）。

INSEAD院长弗兰克·布朗、研发委员会委员斯蒂芬·奇克，以及INSEAD社会创新中心主任卢克·凡·沃森霍夫和麦根·皮尔斯伯里，都为完成这些研究提供了关键的支持。事实上，卢克的支持可以追溯到我在INSEAD的校园里为写作本书而度过的3个暑假中的第1个。他对开头几章和对案例研究的早期反馈决定性地影响了研究的进程。在社会创新中心，我也有幸可以请教罗伯特·艾尔斯教授和保罗·克林多佛尔教授，他们在环境和风险问题上的经验使每次谈话都转化成一个人课程。从鲍勃·艾尔斯和本杰明（本）·沃尔那里，我终于学到了使经济增长与经济体的能源效率之间的关系变得有意义的一些知识。我敢肯定，这迟早可以给那些在“将可持续发展变成现实”这个问题上严肃认真的人提供参考。

本书也证实了与 W. 陈·金教授之间关于蓝海战略 (Blue Ocean Strategy) 和生态可持续性的讨论对我有多么大的影响力。价值创新本身具有价值。除了作为创造新的市场空间的一种工具, 它还激发了我研究把商业利益与提供公共福利协调起来的可能性。在这方面, 与本·沃尔频繁的观点交流也很有价值; 在我们致力于建立这个新的研究角度的理论基础时, 价值已经按其字面含义被植入到可持续价值创新 (SVI) 当中了。本和鲍勃·艾尔斯的工作, 也部分地反映在第 7 章中, 即关于在社会、工业和组织层面的分析中试图建立联系的桥梁, 并以此为可持续价值创新在经济的物质层面的初始概念奠定基调。2006 年和 2007 年春天, INSEAD 大卫·沃格尔教授的课程也给我的研究带来了影响。大卫和克雷格·史密斯还为本书各章节的初始版本提供了重要的反馈。我还要感谢 INSEAD 社会创新中心的工作人员的支持, 特别是苏菲·希姆, 她不仅在收集间接数据方面帮了大忙, 而且还帮助我把这些零碎的信息联结起来。非常感谢大家!

最近在 INSEAD 的研究工作实际上是一个更长的研究过程的结尾部分。在用我的奖金到澳大利亚的外出调研阶段 (2004 年 7 月~2006 年), 悉尼技术大学 (UTS) 的安妮·罗斯·史密斯 (商学院院长) 和斯图尔特·克莱格 (创新合作、联盟与网络中心主任) 给予了组织上的支持。安妮和斯图尔特以及 UTS 的其他同事对我的欢迎远远超出了提供办公空间和访问数据的协助。克莱·奥莱斯特以她友好的巴西风格给我提供了必要的协助, 而泰隆·彼茨赛斯、雷·戈登、罗西·斯蒂林、斯拉瓦·科诺瓦洛夫、大卫·布拉里-提克、简·马素、安托万·赫门斯、约翰·克劳福德、约亨·施魏策尔、约旦·卢维埃和萨尔瓦多·波拉斯 (在进出墨西哥时) 的热情彻底改变了我在悉尼期间的停留。我同德克斯特·敦菲本恩和苏珊·本通常就着一杯拿铁咖啡进行的交流具有极大的价值, 远远超出一般的学术情谊。德克斯特和苏珊也帮助我与一些研究项目和公司建立联系。我们时常发现我们在租赁公司或富士施乐的大堂里讨论可持续发展问题。安德烈·诺斯·萨马尔季奇和罗伯特·佩赖在澳大利亚案例的研究中也提供了非常关键的帮助。对我的研究探索以及到维多利亚和南澳大利亚对包括家具制造商和巴罗莎谷葡萄酒生产商在内的企业进行实地考察, 克里斯·瑞安 (墨尔本大学澳大利亚科技创新与社会研究中心主任) 是另一位坚定的支



持者。对你们所有的支持，谢谢，伙计们！

在新西兰，德力塞·斯普林格特（梅西大学商业和可持续发展项目主任）通过帮助我和企业领导力小组（Corporate Leadership Group, CLG）建立联系，促进了我的研究。2005~2006年期间，在惠灵顿和克赖斯特彻奇开展的CLG系列讲座使我能够从像拉文斯当肥料公司、富尔顿霍根、新西兰可口可乐、水保护服务、壳牌、美孚石油新西兰、西门子能源、BP石油新西兰、奥克兰国际机场这样的企业领先者身上直接获得教益。德力塞组织了几次公司参观，其中还包括参观新西兰美丽的乡村并拜访酿酒师。此外，由于将在第6章讲到的eco-n案例的开发需要，我还几次访问了克赖斯特彻奇及其周边地区。理查德·克里斯蒂（拉文斯当公司战略发展部总经理）一直是一位非常有耐心的导师，通过直接把我带到岛南部的田间地头 and 工厂来教我有关牧业的知识。罗恩·佩罗（eco-n业务发展部经理）也是我在拉文斯当交流与研讨会上的一位频繁的合作者。我所有的新西兰朋友们，祝你们健康（Kia ora）！

如本书许多地方提到的，汽车工业也对我关于可持续发展议题的想法产生了很大的影响。从20世纪90年代我的博士学业的初期，一直到针对本书关于汽车工业的那一部分在最后几分钟的修改，保罗·尼乌文赫伊斯和彼得·威尔（英国威尔士卡迪夫大学汽车研究中心）在这方面广博的知识都是我最可依赖的知识来源。彼得和保罗在数据收集、解释和对第7章早期版本的修订上提供了帮助。每次我与彼得和保罗谈话时，我都会产生对这个工业永远了解不够的感觉，不过这最终对我有利，因为通过共同梳理这个非常复杂的行业的每个细节，我从他们的经历中受益良多。最近，克洛维斯·萨帕塔还帮助我进一步了解了涉及巴西和其他地区生物质柴油的一些错综复杂的情况。来自威尔士的汽车专家朋友们，非常感谢你们（diolch yn fawr）！

瑞典是这个旅程中也非常有影响力的一个地方。事实上，写作本书的最初期的想法来自2000年左右与郎德大学国际工业环境研究中心（IIIEE）的硕士生和博士生的交流。战略环境管理（SEM）课程的教学贯穿着一个实践研究项目，在这个项目的4年时间中，迈克尔·贝克曼教授和我针对35个不同大小、来自不同行业的目标公司在战略环境管理方面的基础进行了测验。如读者将会注意到的，其中一些机构被包括在案例中，会出现在本书的多个地方。在我频