

必要的革命

深层学习与可持续创新

③

[美] 彼得·圣吉 (Peter Senge) 等 著 李晨晔 张成林 译

系统思考驱动可持续创新，思维变革助力建设学习型社会
个人如何撬动组织释放创新潜能，组织如何跨界协作引爆创新
带来发展再生型经济、创建可持续发展社会的整体认知和实践方法

The Necessary Revolution:
How Individuals and Organizations Are Working
Together to Create a Sustainable World

第 五 项 修 炼 系 列 典 藏 版



必要的革命

深层学习与可持续创新

[美] 彼得·圣吉 (Peter Senge) 等_著
李晨晔 张成林_译

③

The Necessary Revolution:
How Individuals and Organizations Are Working
Together to Create a Sustainable World

第 五 项 修 炼 系 列 典 藏 版



图书在版编目(CIP)数据

必要的革命: 深层学习与可持续创新 / (美) 彼得·圣吉等著; 李晨晔, 张成林译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社, 2018.7

书名原文: The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World
ISBN 978-7-5086-6863-5

I. 必… II. ①彼… ②李… ③张… 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(2016)第253831号

The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World By Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sarah Schley
Copyright © 2008 by Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sarah Schley
This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD. through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright © 2018 CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

必要的革命: 深层学习与可持续创新

著者: [美] 彼得·圣吉 等

译者: 李晨晔 张成林

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

版次: 2018年7月第2版

京权图字: 01-2009-1310

书号: ISBN 978-7-5086-6863-5

定价: 75.00 元

印张: 14.25 字数: 370 千字

印次: 2018年7月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

自《第五项修炼》中文版出版至今10年间，中国内部发生了很大变化，它在世界上的地位亦然。中国不再以追赶西方作为驱动力——在许多方面，中国已经与西方国家并驾齐驱了。尽管中国是一个巨大而复杂的社会，但目前已有约4亿人属于“中产阶层”了，物质生活水平以如此惊人的速度提升，这在人类历史上前所未有。

不过，中国的崛起也带来了自身文化的困惑。拥有如此深厚、绵长，历经5000多年文化滋养的国家为数甚少。然而，消费主义的理念已经逐步影响了这个社会。鉴于西方的生活方式在中国迅速发展，设想再经过一两代人，中国的传统文化或将仅仅是一个局限于书籍、电视剧等大众媒体的浪漫主题。这很像当今的美国人还可以观看一些有关“老西部”的电影，但他们自己心里清楚，那已经是一个永远逝去的时代。

此类深层文化动荡也可以生成新的机缘。以“中国文化是这个世界上至高无上的文化，并将永远如此”这种简单假设为基础的文化自满言论已经日渐失去影响，取而代之的是超越迷信，超越过去由殖民占领和后来的消费主义塑造而成的种种扭曲观念，进而更深入、真诚地关注中国文化的种种根本。

我自己对于这种觉醒有切身体会。我有幸成为南怀瑾大师的学生长达十年，近年来，我遇到的许多中国人最希望探讨的，就是中国传统

文化及其与学习型组织的关系。尽管《第五项修炼》系列和其他相关书籍显然在西方有其历史成因，但令我感到神奇的是，这些书籍对于许多中国人来说，已经成为某种门径，开启了他们对于管理和领导力的人本认知，开启了他们对于不同组织针对培育超越效率和利润的福祉做出真正承诺时，存在何种可能的人本认知。

随着中国以领导者的身份逐步登上全球舞台，对于中国文化自身的认知进行这样的深层探寻尤为重要。中国如何以一个全球政治领导者的角色呈现自己呢？所有现代工业国家的种种政策都存在同样的局限：以牺牲社会与文化方面的各种进步为代价，执迷于GDP（国内生产总值）增长，沉迷于那些在政治上将我们相互隔离的“民族—国家”的人为边界——即便对那些与我们分享共同利益的人们来说也是如此。

多年来，中国一直在采取行动，加速能源结构调整，尽管外界对此几乎一无所知。自2009年启动的历史性碳减排承诺起，中国就已将自身投入到一条转型的道路：终止并最终逆转温室气体排放的灾难性增长。不过，这些承诺最初在西方几乎无人知晓。我对此有所了解，是因为在我做过的一些公开演讲中，我会就此向那些在这个领域中博学多闻的听众们提问，但几乎没有人知道中国在2009年已经做出的这些承诺。

随着历史性的《联合国气候变化框架公约》于2015年在巴黎签订，情况开始变化了。此时，那些与联合国这项议程有密切关系的人们意识到，地缘政治之风已经变换了方向。他们认识到，无论其他国家做了什么，如果不是中国已经做出了承诺并持续前行，巴黎协定的签订根本不会发生。实际上，当时多数在巴黎参会的人都认为，奥巴马总统做出的承诺不大可能获得国会批准，而特朗普总统在2017年便戏剧性地宣布退出这项协定。虽然还远不够理想，但两个最大温室气体排放国家之一做出的深层变革承诺对于许多国家来说就是足够的保证：我们在减

缓并最终逆转全球气候方面正在进入一个全球合作的新时代。

围绕气候变化的全球领导力量转变既具象征意义，又有实际影响。实际上，各个国家都被要求优先考虑长期的未来，而非各种短期的经济措施，各个国家也被要求以评价经济健康同等重要的程度来评价自然环境的健康，同时要认识到这两者是密切相关的。它们还被要求以全球社群的形态合作努力，因为任何单一国家的行动——包括中国的行动在内，都是远远不够的。它们被要求真诚地对待科学，即便这样做会挑战以往那些被奉为神圣的、“一切照常”的信念，比如，只关注GDP增长，而忽视社会和环境健康的指标。

这些都是领导力文化的改变，并非仅是其策略或手段的改变。而且我相信，恰恰就是在这个领域，而非其他领域，中国的觉醒可以产生更大的影响。几百年来，西方模式奉行的道德与伦理的完美理想，与“一切照常”的实际做法近乎背道而驰。然而，我相信，中国传统智慧的觉醒与对一种新型全球领导力的前所未有的需求相结合，可以创造出一种新的良性循环。

南怀瑾大师过去几十年的努力，着重于帮助中国人领悟儒学传统的精神基础，以及如何将其与其他学问融会贯通。他以为，在过去500年里，这种领悟大都遗失了，但在今天却迫切需要。比如，他在《原本大学微言》中的诠释中指出，《大学》是一部以“领导力形成发展的七证反思空间”（知、止、静、定、安、虑、得）为根基的领导力培育手册。真正的领导力并非来自企图心或是源自地位的威权，而是来自于一个人一生专注培育自己的深入倾听能力：既倾听当下，又倾听若隐若现的未来，以及将自己的注意力从无论是金钱、权力，还是奉承等自我关注或他人的不良影响中释放出来。领导人必须培育孟子所说的“不动心”，继而形成明晰的愿景。他们必须有诚信，才能因此而建构服务于更为远大目标的真诚协作。他们必须成为罗伯特·格林里夫所说的“仆

人领导”，为一个更大的整体的福祉服务。

超越“一切如常”的领导力需要智慧，并非只需要情感。我相信，如前述例子所示，我们所需要的智慧必须来自于重振全球各地的智慧传统，来自于展示这些智慧与我们今天所处困局的相关和相适。虽然这一行动超出了中国自身的范围，但如果不是中国引领这个进程，我看不出谁还会有力量引领。

南怀瑾大师在他生前最后一批著述中指出，自黄帝起，教化——教以成化，就是中国文化的根基。能够在今天全球化商业中有效竞争并成长的企业，必须拥抱一种对于学习的真正承诺——通过培育人去培育一家企业。工作场所的人本价值观不应只是口号，还必须植根于培育个人、培育包容性团队文化的不息进程之中。相比之下，基于家长控制的碎片式工作文化的衰败，在政府和社会领域及商业中比比皆是，因为这些组织没有能力持续学习，没有能力适应今天变幻无常的世界。组织中各个层级对于学习的这种深层次、全身心的承诺，一直以来就是各种学习型组织的标志特征，恰如持续评估我们共同为更大整体做出贡献的状态是系统思考的核心。

因此，在中国这个转折的时刻，《第五项修炼》系列再版，我最大的希望是通过汲取往昔的智慧，为应对今天种种罕见难题尽微薄之力。张载（1020—1077）在著名的《西铭》中的文字就描述了一个全球领导力世界：

“乾称父，坤称母；予兹藐焉，乃混然中处。故天地之塞，吾其体；天地之帅，吾其性。民，吾同胞；物，吾与也”。

彼得·圣吉

2017年7月28日

中国对 21 世纪人类文明的影响力无论如何都不能低估。主宰 18 世纪、19 世纪和 20 世纪发展模式和路径的是西方，但塑造 21 世纪的发展模式和路径的主要因素将包括中国和印度。然而，这中间却也有着极大的不同。

1700 年，全球总人口只有 5 亿多一点；2000 年，全球总人口却已经超过 60 亿，而今天，这个数字已经超过 65 亿^①。1800 年，人类社会只占据地球上一小片的土地，此前，人类的全部历史都是如此；而今天的人类生活已经充斥整个地球。1900 年，只有为数不多的几家公司在全球范围运作（英国东印度公司、几家处于萌芽状态的全球石油公司、几家大银行，以及天主教会），而今天，整个世界已经被全球商业网络完全覆盖，塑造这个网络的是数千家涉及食品、石油、制造、交通运输、金融服务等行业的大型跨国企业，其规模和影响力都是历史上前所未有的。在过去，文化总是地方性的、来自历史的积淀；而今天的消费文化却是全球性的，但又是没有历史根基的。虽然结构性贫困（embedded poverty）在历史上一一直存在于人类的大多数社会之中，但今天，每天收入不足 2 美元、正在艰难度日的人数已经超过 1950 年全球

① 现在全球总人口已超过 74 亿。——编者注

的总人口。在历史上，自然的丰盈曾经滋养了人类文明在各个地域的繁荣兴盛，而今天的各种全球生态系统都在迅速衰退：水、表层土壤、渔场、森林的枯竭速度都远远大于其再生能力；气候系统也不足以支撑人类的各种生存需求了。

我们面对的问题可以从进化论的角度来简单描述。过去 50 年间，人类的扩张已经进入一种新的地球“生态位”（niche）。虽然历史上许多人类社会，兴旺发展数百年甚至数千年，比如华夏文明，但这种持续性却一直是地区性的，是人类文明找到了与（相对局部的地理“生态位”中）其他生命系统和谐共生的方式的结果。当人与自然和谐共生，就能持续满足我们对食物、水、能源和废弃物处理的需求，而我们的哲学和宗教也指引着我们，让我们感受和理解自己在更大的生命世界网络关系中的位置。今天，我们正在尝试在整个地球空间中生活，这在人类历史上还是第一次。我们的食品、商品和能源都历经了不远千里，甚至不远万里的长途运输。自然资源在地球的一端被采掘出来，再被运到地球另一端使用。一个地区和社会的废弃物副产品把健康危害带给了其他地区和社会。气候变化意味着，我们作为一个物种已经进入一个新的历史时代。如文化历史学家托马斯·贝利（Thomas Berry）所说：“我们已是地球演进过程本身的一部分。”从各方面看，我们都生活在整个世界里——然而，我们并不具备在这个新的地球生态位上如何持续生存的指导哲学和实际知识。

正是在这样一个世界之中，中国正在崛起成为世界的主要经济和政治力量。这个世界与英国崛起时的世界，以及其后美国崛起时的世界相比，都完全不同了，与数千年到数百年前中国占据主要优势地位的世界相比，也完全不同了。这个世界正陷于深层的、愈演愈烈的生态不平衡和社会不平衡之中。这些不平衡的状态不是中国造成的，而是全球工业快速扩张的副产品。但是，正是在这个世界中，中国，很快还有印度，

将在塑造我们大家的未来路径中扮演关键角色。尽管从许多方面看，让最新加入全球工业扩张竞赛的这些国家承担这样的责任并不公平，但从另一些角度看，中国或许恰恰具备了独一无二的资格，来胜任这一角色。

这一切都始于我们的思考方式。工业时代的扩张，既源自又强化了两个基本的思维习惯：拆分碎片化（fragmentation）和对象客体化（objectification）。当我们把世界看成是由分立的物件组成的时候，就形成了拆分碎片的习惯——我们看到椅子，却忘记了森林、树木、雨水和制作椅子的木匠。当我们把自己看成是与外在世界相互分离的，忘记生命现象背后的相互依赖性的时候，就导致了拆分碎片化的习惯。而当我们忘记了自己周围存在的其他生命的时候，就形成了对象客体化的习惯。我们只看到“木材资源”，而看不见森林；我们只看到“水资源”，却看不见有生命的河流系统及其所依赖的整个生态体系；我们只看到“人力资源”，但却忽视了大家一起工作和生活的真实人生。这些都是对象客体化的原因。拆分碎片化和对象客体化带给我们强大的分析和操控能力，却也同时导致了今天我们必须面对的社会和生态失衡状态。不改变导致这些失衡状态的思考方法，就不可能改变这种现实状况。而这些根深蒂固的思维模式“倒转过来”，就要求更深层的理解能力和感悟能力，要求我们除了大脑逻辑思维之外，更要有心灵深处的渴望与向往。

我认为，中国传统文化是由于对和谐的深层领悟，方能历久不衰、延绵数千年。宋儒四大家之一张载（1020—1077年）在著名的《西铭》的开篇这样写道：

乾称父，坤称母。予兹藐焉，乃混然中处。故天地之塞，吾其体；天地之帅，吾其性。

其大意是：天地是父母，渺小的我处于天地之中。充塞于天地之

间的气，就是我的身体；天地之志，气之帅，便是我的天性。

张载表达的这种情怀，与美洲印第安或非洲部落的长老或萨满的描述如出一辙，但与工业时代拆分碎片化和对象客体化的神话和信仰却有天壤之别。问题是，这对今天的中国意味着什么？

中国正处在其经济发展史上罕见的转折点——我认为正是这个时点，才使得这场变革成为可能。尽管中国已经是世界最大的制造业中心，并且很快会成为最大的经济体，但它仍然处于工业化发展的早期阶段：能源和交通体系仍未完全建立，仍有 8 亿人口生活在农村。中国有真正的选择空间——它可以像实现工业时代通信基础设施的跨越式发展那样，实现工业时代能源基础设施的跨越式发展。中国的城市可以像洛杉矶和纽约那样产生大量的能源消耗和废弃物，但也可以选择按照“循环经济”的原则设计，使用少得多的能源，并产生零废弃物。中国可以像世界其他地方那样，忽视资源使用量与再生能力的平衡，以盲目开发的方式使用水资源、森林资源和表层土壤，但也可以选择成为生态系统综合管理的领先开拓者。中国可以因循集中式能源供给模式驱动的大规模集中工业化发展模式，也可以选择一种较为分散的模式，在农业、制造业和服务业之间实现一种不同以往的平衡，让人们得以保留和恢复已经被现代城市化运动割断了的与土地和自然的历史联系。调查显示，美国许多中小学在校学生都认为他们的食物来自食品杂货店。按照目前中国的变化速度，这种情况也可能在中国一代人的时间内发生。在所有这些领域里，中国都有真正的选择空间，但这个选择的窗口期不会无限期存在。

未来的中国将以何种面貌呈现？是一夜之间成为工业经济发动机，并迅速成为世界最大消费市场的中国呢？还是在北京奥运会开幕式上以 2008 名击缶而歌的鼓手和 2 136 名太极拳手使世界陶醉的中国？或在北京残奥会开幕式以 320 名聋人姑娘的手语舞蹈使世界感动的中国？

这种变革要求中国在如何管理、如何发挥领导力方面改变心态与模式。例如，用集中式能源思维很难实现分散式能源供应。再如，如果大家仍然把工业时代持续扩张的掠夺式经济模式所带来的社会和环境失衡，看成是“外部性”问题，看作“别人管”的问题，就无法把握创造新的技术、新的商业模式和“再生型社会”的产业发展机遇——这个再生型社会和经济将把生命系统的原则，融入社会经济生活的实践。

50年后，中国人是用GDP增长来衡量进步，还是用人民的健康福祉的增长来衡量进步？50年后，我们是去统计新增百万富翁的数量，还是去统计通过创造出先驱企业和先驱技术而塑造了再生型经济的企业家的数量？我们那时会计算中国占世界GDP的比重，还是计算她占世界可再生能源生产的比重？我们会仰慕中国在全球政治角力中的领导地位，还是仰慕她在“不断缩小的地球村”中，创造一种真正共同生活方式的领导力？

有一点我敢肯定，这一切不仅依赖中国，也还依赖我们所有人。这样的考虑并不仅仅是出于一种哲学上的信念，而是因为作为在过去一年才发展出来的一个出色的实际项目，它正在昭示气候变化带给人类的一份礼物。

开发“减碳之路模拟系统”（C-ROADS, Climate Rapid Overview and Decision Support Simulator——气候快速总览和决策支撑模拟系统）的目的，是以简单的系统思考工具帮助所有人直观地理解基本的气候科学原理。这个模拟软件系统可以根据美国、欧洲、中国、印度、其他东亚国家、拉丁美洲、中东和非洲未来排放模式的设定，即时显示温室气体在大气中的浓度，及其对平均地表气温和海平面上涨情况的影响。例如，按照“一如既往”的发展模式排放，到2100年，大气中二氧化碳浓度就会超过900ppm，比工业时代前二氧化碳的浓度高出三倍。最近，世界主要大国政府达成一致意见，为避免触发科学家所说的人类“无法

挽回的气候灾难”，应将大气升温极限（以工业时代前平均气温为基准）保持在“两摄氏度之内”。然而，在“一如既往”的发展模式下，“两摄氏度之内”大气升温极限在 2030 年就会被突破，到 2100 年，大气温度会上升 5 摄氏度，而且还在继续上升——这提醒我们，我们的政治现实和气候现实之间存在巨大的鸿沟。很清楚，“一如既往”的发展模式所引导的未来，不是我们想留给子孙后代的未来。

参加 2009 年年末在哥本哈根举行的历史性气候谈判的美国和欧洲代表团成员，已经在谈判准备中，开始使用 C-ROADS 模拟程序。中国清华大学的科学家们正在开发模拟软件的中文版本。美国国务院高级官员和中国的高级专家最近也建议，把模拟软件变成世界所有国家的“共同平台”。麻省理工学院和清华大学已经组成了联合团队，要确保这个共同平台与最新气候变化科学的进展保持一致，并且让它成为公众可以使用的“免费软件”。这意味着，所有国家将首次拥有一个基于可靠气候科学的平台来制定自己的发展战略。这个工具有可能为相互沟通和相互支持建立全新的基础。

尽管“为相互沟通和相互支持建立全新的基础”的说法听上去也许过于理想主义，但我在世界各地都看到这个模拟系统传递出了一个有力而令人惊异的信息。大家首先看到，要避免灾难发生，未来几十年必须大幅度降低排放、大规模减少森林砍伐。但是大家也看到了，在实现这个目标的过程中，我们是如何相互影响、相互依赖。例如，如果欧洲和美国能够在 2050 年实现 80% 减排，那么 2100 年的大气二氧化碳浓度就会从前面的 900ppm 降低到 700ppm，但气温上升 4 摄氏度，而且还在继续上升。为什么呢？因为在这种情景条件下，中国和印度的增长速度和规模，迅速主导了全球排放。但即使中国和印度转变发展模式，问题仍然没有得到完全解决——在 30 到 50 年内，拉丁美洲和非洲经济也将发展到这样的规模，其化石燃料的使用就足以造成气候的灾难性混乱。

当人们陷入对不同情景模式的深入思考，其中的真正含义也就浮现了出来——气候变化是一个典型的全球化问题。没有所有人的参与，这个问题就不可能得到解决；除此之外，别无他法。这就是气候变化的真正礼物。应对气候变化要求大家必须实现高度协作和高度的成熟，其深度和广度都是史无前例的。

国际组织学习学会（SoL）可持续发展协作组是一个由企业和非政府组织（NGO）形成的网络。本书中描述的理念、工具和经验案例均出自这个网络。在这个协作组成立之初的 1999 年，可持续发展问题尚未进入大多数企业和政府议事日程的中心，而是处于边缘地带。今天，这种情况正在迅速发生改变。

为了与中国的组织机构合作，共同创造新的管理体系和培育新领导力，我的中国同事和合作伙伴新近筹划和创建了索奥中国（SoL China）这个平台，并且为本书和《第五项修炼》增订版的中文翻译出版发挥了重要作用。全球社会正处于历史关口，索奥中国的设立只是迈出了建设东西方管理文化沟通桥梁的一小步，目的是推进集体学习修炼和可持续发展未来的创新实践。

但是目前，我们仍然处在初始阶段的起点。真正转变了战略愿景的企业数量仍然很少。2006 年和 2007 年的全球二氧化碳和其他温室气体排放，都超过了联合国政府间气候变化专门委员会（IPCC）的“最坏情况”预期；2008 年（由于全球经济放缓）也只是刚刚低于最坏预期。各国也刚刚开始注意到，食品、水、能源、废弃物和毒性物质，以及结构性贫困等问题，也许不会由于“一如既往”的经济发展而自动消失。

转变工业时代的革命已经开始，其粗略的纲领轮廓也已清晰可见。只关注少数人或自己国家疆界内部的生活提升的时代正在接近尾声。我们现在必须关注所有人。掠夺性经济时代正在走向终结，开创再生型经济的时代正在来临。拆分碎片化和对象客体化的时代正在成为过去，相

互依赖、相互尊敬和相互关怀的时代正在降临。这将要求我们都进入最佳状态，要求我们不仅在技术方面，而且在伦理道德方面，发挥想象力和创造力。我们能否想象这样的世界：在那里，人类社会的道德运转，是日常生活的自然副产品；在那里，各类组织机构都能看清自己身处其中的更大系统，都能够相互协作，保证这些系统的健康，也都能够持续发挥想象力，把开创再生型企业、学校和政府组织的工作一步步推向前进。

我认为中国已经开始在这场革命中表现出作为领导者的意愿。在过去两年中，中国政府越来越清晰并具体地阐述了对可持续发展与建设和谐社会的承诺投入。政府和无数公民都在为解决紧迫的社会和环境失衡问题而发挥领导力，勇于开拓进取。中国不仅与各国在温室气体减排方面开展合作，而且还在激励各种创新力和想象力，开创发展模式和超越工业时代的社会进步的新思维。通过学习从自己的智慧传承中汲取越来越多的力量，中国会像许多其他国家一样，真正理解气候变化给开展全球合作带来的终极礼物，并开始依此行事。

当下正是个人、组织和社会进行深层学习实践的最令人兴奋的历史时刻。本书以及《第五项修炼》系列著作若能支持中国企业前行，我将深感荣幸。

彼得·圣吉

2009年8月27日于麻省康桥

2017 年第五项修炼系列中文版序 // IX

2009 年中文版序 // XIII

第一部分 终结点，新起点

| 第 1 章 | 未来正在等待我们的选择 // 003

开创可持续的未来 // 009

变革的起点 // 013

| 第 2 章 | 我们因何陷入如此困境 // 014

成功的代价 // 014

看整体，观大局 // 024

紧急行动时刻：80—20 挑战 // 028

| 第 3 章 | 工业时代泡沫后的生活 // 035

“真实的”现实世界 // 038

选择背后的选择 // 041

进入的方法也是出去的方法 // 043

| 第4章 | 新思考，新选择 // 044

观察系统 // 047

跨界协作 // 050

创造：超越反应式解决问题 // 052

第二部分 未来就是现在

| 第5章 | 不可怀疑一个人和一小撮同谋者的作为 // 059

从巴西到瑞典 // 061

有车没“油”怎么办？ // 063

吸引“大玩家”参与 // 065

让大家“触手可及” // 066

| 第6章 | “调整”一个行业 // 071

把整个系统放到一个房间里 // 073

集中“专业经验”：LEED评级系统 // 075

超越公司的界限 // 077

| 第7章 | 非传统联盟：可口可乐与世界自然基金会的可持续水资源合作 // 081

殊途同归：应对我们最基本的需要 // 083

风 险 // 098

“我们要么团结一致，要么被绞死” // 099

第三部分 起步

| 第8章 | 风险与机遇：可持续发展的商业思维 // 107

新的商业环境 // 108