



# 大转变

## THE BIG PIVOT

在气候更炎热、资源更稀缺、信息更开放的世界

企业的现实策略

【美】安德鲁·温斯顿 著

夏善晨 陈俊婕 译

上海译文出版社



# 大转变

## THE BIG PIVOT

在气候更炎热、资源更稀缺、信息更开放的世界

企业的现实策略

【美】安德鲁·温斯顿 著

夏善晨 陈俊婕 译

海坪出版社

2019年·北京

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

大转变 / (美) 安德鲁·温斯顿(Andrew S. Winston) 著; 夏善晨, 陈俊婕译. —北京: 海洋出版社, 2019.1

书名原文: The big pivot: radically practical strategies for a hotter, scarcer, and more open world

ISBN 978-7-5210-0293-5

I. ①大… II. ①安… ②夏… ③陈… III. ①企业环境保护—研究 IV. ①X322

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第300083号

The big pivot: radically practical strategies for a hotter, scarcer, and more open world / Andrew S. Winston.

Original work copyright ©2014 Andrew S. Winston

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

著作权合同登记号 图字: 01-2017-8595

责任编辑: 冷旭东 侯雪景

特约编辑: 李妹妹

责任印制: 赵麟苏

**海洋出版社 出版发行**

http: // www. oceanpress. com. cn

北京市海淀区大慧寺路8号 邮编: 100081

北京顶佳世纪印刷有限公司印刷

2019年5月第1版 2019年5月北京第1次印刷

开本: 880 mm × 1230 mm 1/32 印张: 11.125

字数: 350千字 定价: 58.00元

发行部: 62132549 邮购部: 68038093

总编室: 62114335 编辑室: 62100038

**海洋版图书印、装错误可随时退换**

我们生活在一个彻底改变的世界。也是时候改变你的策略方式了。

证据在我们的周围随处可见。气候变化带来的极端天气在世界各地不断刷新着纪录。随着全球有十亿人步入中产阶层，我们对自然资源的需求剧增，对所有东西的需求都增加了。极高的透明度使得公司运作和供应链变得十分开放，接受公众的检视。

这并非什么未来的场景或者可供辩驳的模式，而是当今的现实。我们已经越过了一个经济转折点。地球基础设施根基的弱化将让企业付出昂贵的代价，也让社会危在旦夕。气候变化、资源稀缺和透明度增加所带来的巨大挑战威胁着我们对扩张的全球经济掌控能力，也在深刻地改变着“日常商业”。但是这也提供了前所未有的机遇：这关乎巨额的市场，而这场新游戏的胜者将收益颇丰。

畅销书《从绿到金》的作者、全球知名商业战略家安德鲁·温斯顿认为，按照目前公司的运营方式，是无法赶上现在和未来的速度的。它们需要作出大转变。

在这本必不可少的新书中，温斯顿为已经准备好勇敢向前、在这一新现实中大展拳脚的领导者和公司提出了十大关键性策略。《大转变》一书用具体的建议和技巧，以及来自诸如英国电信、帝亚吉欧、陶氏化学、福特、耐克、联合利华、沃尔玛等大公司的新案例故事，帮助您以及我们所有人，创造一个更加富有弹性的公司和一个更加繁荣的世界。这本书是让你起步的蓝图。

“我们已经到了一个转折点，我们的地球和人类社会正处于危险之中。企业界被赋予了历史性的契机和责任，要带领世界走向一条更为公平、公正、富饶，也更具可持续性的道路——一条能为公司、社区和国家创造更多价值的道路。可是企业的管理者们该从何开始呢？温斯顿的《大转变》为我们提供了一个全新的方向，同时也是一条最实际的前进道路。把这本书推荐给你身边能作出改变的人吧，这本书是任何对商业和世界的未来感兴趣的人的必读之物。”

——保罗·鲍尔曼，联合利华首席执行官

“安德鲁·温斯顿的《大转变》为每一个面临环境和社会挑战的企业高管亮起了红灯。通过着眼于最重要的东西——长期生存和客户福祉——为私营部门意识和目标的重大转变制定了路线图。作者用具有说服力的、真挚热忱的语言，描述了商业的‘新常态’，为企业领导者在面对颠覆性变革时，抓住机会、制订有利于企业长期成功的计划指明了方向。”

——大卫·克雷恩，NRG能源总裁兼首席执行官

“在《大转变》中，安德鲁·温斯顿为企业指出需要改变自身行为的方面——这些挑战要求企业为了自身的生存作出‘转型’。非政府组织和政府已经敦促改变的发生，但温斯顿从自身与大公司的合作经验中深知，如果公司领导者们改变激励机制并要求整个价值链上的人都参与其中，转变就会发生。我希望首席执行官和企业的其他领导者行动起来，读读这本书，然后充满动力，把自己的公司和这个世界变得更好。”

——劳拉里·马丁，HCP首席执行官

“在众多关注可持续发展的作者中，安德鲁·温斯顿提供了一个独特的视角。温斯顿完全理解引发环境问题的原因，但他也明白环境问题的解决方法——着眼于公司通过可持续发展推动增长和创新。温斯顿提出的我们这一时代所面临的最大问题的实际解决方法使他的声音受到政界、非政府组织以及企业领导者的尊重。”

——大卫·史丹内尔，废物管理公司首席执行官

“《大转变》是温斯顿到目前为止最重要、最有影响力的作品——甚至超过了《从绿到金》。它给你、你的老板以及坐在办公室角落的人都敲响了警钟。温斯顿为我们提供了一个在这个多变世界中独特而实用的策略。《大转变》为企业提供了急需的行动指南，同时也把气候变化和其他全球级别压力的实际与公司的底线联系起来。资本主义要开始变好了。”

——L.亨特·罗文斯，自然资本解决方案创始人兼总裁；合著有《出路》（The Way Out）一书

“安德鲁·温斯顿的《大转变》为全世界的公司所面临的最大问题提供了启发性的视角。企业领导者开始意识到，‘一切照旧’是不足以应对世界所面临的挑战的。在一个充满剧烈变革和竞争的时代，温斯顿吹响了行动的号角。”

——托马斯·J.福克，金佰利主席兼首席执行官

“这是一个振聋发聩的号角，它号召企业拥抱气候变化、资源紧缺以及绝对透明带来的风险，并把这些风险转变为战略性增长机会……这是一张21世纪企业成功的必读路线图。”

——杰夫·斯布莱特，可口可乐公司  
环境与水资源部门副总裁

“安德鲁·温斯顿聚焦于21世纪我们需要解决的重要问题，同时提出了企业解决这些问题的现实工具和策略指导。《大转变》提炼出商界以及其他领域所面临的诸多复杂情况和挑战，并为所有读者提供了一个有思想性且有益的分析。”

——乔辰·蔡特，“B队伍”（The B Team）联合创始人  
兼联合主席，彪马服装前首席执行官

“安德鲁·温斯顿是个彻头彻尾的实践主义者。对任何因我们止步于渐进主义而感到失望的人来说，这是一剂解毒良方。在《大转变》中，温斯顿用他的热情和勇气向我们展示了企业如何应对一个气候更炎热、资源更稀缺且更为开放的世界并蓬勃发展。”

——马里尼·内赫拉，（印度）社会市场中心创始人

“《大转变》是环境和商业领域从业者的必读书。对于公司和公司的领导者拥有促使改变发生的巨大机会，温斯顿做了十分有说服力且富有逻辑的论证。《大转变》认为彻底变革意味着风险的想法是错误的。相对于作为，不作为才是真正的风险所在。这是一本十分有说服力、值得一读的好书。”

——罗布·巴纳德，微软首席环境战略师

“温斯顿不仅有力地阐明了影响企业在新世界秩序的巨大趋势，也为企业如何能在这一现实条件下生存并发展提供了指导性方向。在一个快速变化的危险环境中，如何打造一家具有适应能力的公司，《大转变》一书为我们提供了宝贵的蓝图。”

——约翰·乐普罗格勒，第七世代总裁兼首席执行官

“我们曾经把异教徒绑在火刑柱上烧死，但当我们进入‘大转变’的时代，我们必须发现这些引领我们进入更具可持续性世界的、离经叛道的创新者、企业家、投资者和政策制定者，允许他们的存在、从他们身上学习模仿。安德鲁·温斯顿就像是一个现代的但丁，引领我们走进一个充满激荡、危险和机遇的领地。”

——约翰·埃尔金顿，环境数据服务、可持续和飞鱼公司的  
联合创始人；《不可理喻的力量》一书合著者；  
《“零”航员》一书作者

“如今，所有企业都需要一个既考虑经济效益又考虑环境影响的可持续发展战略。那些将自然资源纳入其底线的‘大转变’企业，将在瞬息万变的世界中茁壮成长。《大转变》一书为我们指明了方向。”

——马克·特瑟克，大自然保护协会主席  
兼首席执行官；《自然财富》作者

“在未来的几年里，地球和包括人类在内的所有物种的命运都将被决定。这些威胁真实存在，而我们全球所有的组织——公司、政府、非营利机构——需要以新的方式进行合作，共同解决世界上最大的挑战。安德鲁·温斯顿的《大转变》就是这样一本针对这些挑战而写就的书，为企业和公共部门的领导者们提供一个彻底革新、切实告知企业如何运作的新方案。”

——彼得·萨利格曼，保护国际基金会主席  
和首席执行官

“科学很简单明了：人类活动造成的气候变化对我们的集体福祉造成了严重威胁，而我们可以采取行动的时间所剩无几。《大转变》向我们展示了气候变化以及其他由人类造成的压力，比如资源紧缺对企业而言意味着什么，以及企业如何应对这些压力。”

——迈克尔·E.曼，宾州州立大学地质学杰出教授；  
《曲棍球棒和气候战争》作者

“在《大转变》中，安德鲁·温斯顿作出了一个鲜明的选择：大公司能够拥抱我们这个时代最好的财富创造机会，即那些商业模式被上一轮创新破坏了的公司的路——资源效率创新。”

——吉佳·沙，太阳能艾迪逊创始人；  
《创造气候财富》作者

“企业可持续发展领域的发展迅猛、微妙，也因而难以解读。安德鲁·温斯顿是典型的‘局内-局外人’——既有关于当今许多走在可持续发展领域前沿的重要公司内部运作的丰富知识，又有着独立分析的能力。这就让《大转变》成为一本恰合时宜且精彩纷呈的好书。”

——乔纳森·普瑞特，未来论坛创始人；  
《我们创造的世界》作者

“我们的时代要求我们必须全面加强对社会紧迫之事的关注——我们必须利用资本主义的强大力量实现这个目的。安德鲁·温斯顿在呼吁巨大的商业模式变革以驱动进步时采取了非常务

实的做法。尤其是在‘大胆合作’方面，我们需要更大的透明度和一致的资本市场激励机制。私营部门的领导力有能力完成这一‘大转变’，现在它需要的是意愿。”

——艾瑞卡·卡普，基石资本首席执行官

“在《大转变》中，安德鲁·温斯顿巧妙地捕捉到了这个世界变化的本质。更重要的是，在这本可读性极高的书中，他为想要抓住新机会并从中获利的企业指明了前进的道路——并打造了21世纪的解决方案。”

——安然·克拉美尔，BSR总裁兼首席执行官

## 译者序

说实在的，过了60岁还能看到自己主导翻译的中文版《大转变》由海洋出版社出版，心中还是十分感慨的！

翻译不是件容易的事，即使你理解了意思也很难用确切的中文表达，尤其是在具有较强专业性的领域。可持续发展是人类社会共生共存的课题，更是涉及人类生存的方方面面，需要更为扎实的专业背景。大多数情况下，语言和意识具有人类的共通性，但是语境不一样，也可能产生词不达意的困境。要做到“信、达、雅”并不像说得那么简单，真的佩服年轻时看到的译著，相较于前人的翻译水平，我们也许是大大退步了！

大概17年前，我与美国时任克林顿政府可持续发展委员会的共同主席、著名的可持续经济发展的倡导者、企业家雷·安德森在上海市欧美同学会举办的国际可持续发展大会上相识，他是一位睿智、热情的商业生态实践者，在他的热情启发和推荐下，我与同济大学、复旦大学的一些学者共同发起翻译了一套至今仍具有影响力的海外著作——《绿色丛书》（上海译文出版社出版），此外，霍肯先生的《商业生态学》也是我主导翻译的。从那时起，对经济和环境的可持续发展研究成了我的一个新课题方向。今天，中国与国际社会对于可持续发展、绿色能源和生态环境等方面的研究已经达

到同步的认识和理解，中国社会更为关注减少空气污染、恢复土壤生态、提倡绿色技术等问题，因为政府和人民更清晰地认识到，中国也正在负担着过去经济高速发展欠下的债务，并对于新的生态环境命题，如绿色金融、企业社会责任和可持续战略以及政府的发展导向等方面表现出积极的兴趣。

2017年年初，本人受邀参加在美国纽约布隆伯格发起举办的可持续发展和绿色金融研讨会，当时本书的作者温斯顿先生在大会上作了一个非常精彩的演讲，其主要宗旨是：在经济发展和生态环境保护的大枢轴中，现代社会企业所扮演的角色就是要找到可持续发展和盈利的目标。会后，他请哈佛出版社将他的著作寄送给我，并推荐我在中国翻译出版这

本具有现实意义的读物。在联系国内出版社出版的过程中，美中国际商务高级研究院上海代表处的首席代表徐建红女士非常热情地推动着这次的出版合作，最终获得海洋出版社前任社长杨绥华同志的支持和帮助，并在海洋出版社编辑侯雪景和版权管理人李宝华女士的努力之下，最终与美国哈佛出版



安德鲁·温斯顿（左）与夏善晨（右）

社达成了版权协议。

当然，曾任美中国际商务高级研究院实习助理毛俊婷和陈俊婕的协同翻译、校对和整理，也是本书成型的关键。读者在阅读时会发现书中涉及大量案例和国际企业家们的商业实践，这些内容需要有相应的知识背景和专业才能更为准确地表达。毕业于美国乔治城大学公共政策专业的陈俊婕的相关教育背景使本书的可读性大大提高。

最后，衷心感谢中美青少年教育基金会理事长何梅女士的理解和支持，她也是中国著名的阿拉善环保组织的积极响应者；还要感谢同济大学娄永琪教授的积极鼓励和对我的学术事业的推动；当然，海洋出版社和美中国际商务高级研究院全体同仁的全力支持，使这个翻译项目成为2018年美中商业智库的重要工作内容。本书的顺利出版应该算是大家对国际商业环境、企业战略思想的一个贡献！

夏善晨

2018年9月5日于美国纽约

# | 目 录 |

导语 来自新世界的信号 1

## 第一部分 当今世界的巨大挑战

第一章 更炎热（与更清洁） 22

在一个更极端和更不稳定的世界经营企业

第二章 更稀少（更富有） 34

资源正变得更昂贵

第三章 更开放（也更聪明） 46

无处可藏

第四章 新思维 61

原则与障碍

## 第二部分 切合实际的策略

### 视野转变

第五章 与短期主义抗争 91

第六章 设定科学目标 111

第七章 追求标新立异的创新 126

## 估值转变

- |     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 第八章 | 改变激励措施，全员参与      | 143 |
| 第九章 | 重新定义投资回报率，优化战略决策 | 159 |
| 第十章 | 给自然资本估值          | 173 |

## 伙伴转变

- |      |               |     |
|------|---------------|-----|
| 第十一章 | 成为一名游说者       | 189 |
| 第十二章 | 大胆合作          | 208 |
| 第十三章 | 鼓励顾客更多关注和更少使用 | 224 |

## 大转变

- |      |                |     |
|------|----------------|-----|
| 第十四章 | 建立一个有弹性、反脆弱的公司 | 243 |
| 结语   | 设想一个大转变的世界     | 259 |

后记 265

附录A 可持续性 271

绿色战略的商业案例

附录B 设置科学的目标 283

注释 289

索引 316

致谢 332

关于作者 338

## 导语 来自新世界的信号

第1页

美国纽约州，纽约市。2012年10月29日晚上9点，一声爆炸的巨响让曼哈顿下东区地动山摇。“桑迪”飓风引起了海平面上升，海水侵袭了纽约爱迪生联合电气公司的某个配电站，随后，配电站的大楼被大火吞没。包括爱迪生电气公司总部在内，很多这个世界上最具标志性的地标建筑，连续四天陷入了黑暗。短短几周内，爱迪生电气公司的市值蒸发了20亿美元（相当于该公司总市值的1/8）。<sup>1</sup>

估计爱迪生联合电气公司在飓风之后将花费5.5亿美元，比起该区域内其他企业所损失的（至少）60亿美元，这只是很小的一部分。纽约州将请求420亿美元的援助款用于房屋、基础设施和交通系统的复原重建。<sup>2</sup>而此次超级飓风所造成的人员伤亡更是难以估量——美国和加勒比地区近200人罹难，数以万计的人流离失所。

尽管无法将某一气象事件完全归咎于气候变化，但气候变暖却是个不争的事实：高温天气更加频繁、飓风和洪水更为肆虐，随之

而来的将是更严重的经济损失。<sup>3</sup>

你的企业准备好迎接即将到来的风暴了吗？

第2页

**美国得克萨斯州，普莱恩维尤市。**2013年2月，一家经营了几十年的牛肉加工厂倒闭，削减了2300个工作岗位以及5500万美金的工资支出，约10%的城镇人口因此而失业。这只是接连不断的旱灾所导致的后果之一。据《纽约时报》报道，这场干旱让“草原枯竭，干草和饲料成本上涨，一些牧场主不得不卖掉牲畜以削减开支”。<sup>4</sup> 该地区就是没有足够的水让畜牧业生存下去。

这次席卷得克萨斯的旱灾使得该州企业的损失高达数十亿美元，而对工业而言，水源的可获取性成了一个关键问题。得克萨斯商业协会主席说：“水供应短缺会使得州无法带来足够的工作岗位，其实目前的情况就是如此……如果我们不解决这些问题，那么对外界传递的信号就是——别到得克萨斯去。”<sup>5</sup>

得克萨斯州绝不是唯一为此头痛不已的州。随着资源变得越来越稀缺昂贵，比如水、棉花、小麦、铁、油以及其他物资，各地的商业成本也越来越高。

你的企业准备好迎接资源短缺的问题了吗？

**孟加拉国，达卡市。**2013年4月23日，位于孟加拉国首都的一家服装厂发生了坍塌事故，造成至少1100人死亡。就在这一无法想象的悲剧发生前6个月，附近的塔兹琳（Tazreen）服装厂刚刚发生了火灾，夺去了100多人的生命。<sup>6</sup> 此次灾难的损失无法估量，但如果我们不从这些灾难中学到点什么，那这些遇难者就白白死去。