

第 1 章 前人栽树，后人乘凉 一种新的方法

Edgar Woolard 是杜邦公司前任总裁。他曾经在一场环境保护主义的研讨会上，对在座的环境保护主义者、商学院的学生们以及研究环境保护的学者发表了一通演讲。他主要讨论执行严格的新污染标准的困难度。杜邦公司长期以来被视为一个大型的污染源，成为众多环境保护主义者攻击的靶子。为此，杜邦公司竭尽全力洗心革面，最近又承诺实现零污染。Woolard 说，当时麾下有一家达不到新污染标准的工厂。该厂的工程师们曾斩钉截铁地对 Woolard 说，谁也没有办法让这家工厂达到新的污染标准。于是 Woolard 建议这家工厂关闭。但几个星期之后这些工程师又出现了，他们提出了一个让这家工厂达到新污染标准的解决方案。当 Woolard 问起这个解决方案的费用时，工程师们羞怯地回答说，这个新的方案最终会让工厂节约成本。

■ 今天企业领导者面临的挑战

对于现在的企业家来说，他们完全有可能合理合法地赚取很多钱，同时保护我们的地球。但做到这点很难。

这本书一开始就要告诉读者，企业、伦理与环境将如何结合在一起。然而，我们必须告诉读者的是，我们并没有一蹴而就的捷径、放之四海而皆准的公式。相反，我们将告诉你如何去理解隐藏在商业活动、伦理规范与环境问题中的观念。我们将告诉你以及你的组织如何提出正确的问题。

这是一本有关可能性的书。我们不是要介绍如何解决企业、伦理与环境之间冲突的具体解决办法。我们是要提出一些问题，一些关于如何将企业、伦理和环境三者结合在一起的问题。在我们的世界，以及我们下一代的世界，企业、伦理与环境都缺一不可。企业必须不断地为投资者以及其他利益相关方创造价值。在这个彼此之间联系越来越紧密的全球化经济中，我们再也不能像前几十年一样不顾他人的利益行事。如果我们想把一个可供居住的世界留给我们的子孙，就必须保护环境。然而盛行于企业中的许多方法、观念、思想、理论，还有技术，并不能够将企业、伦理和环境融合在一起，从贴现现金流量计算到人力资源规划，无一考虑伦理和环境保护的问题。

大概每个人都知道这个说法：把“企业”和“伦理”这两个相互冲突的词语凑在一起简直就是南辕北辙。大多数的商业思维都没有考虑伦理的问题。我们习惯于把伦理当作利润的对立面，好像以道行事，就要亏钱。人们将涉及公众利益与雇员利益取舍的决定称为“商业决策”，这说明人们认为商业与伦理之间是对立的。

人们对环境保护的态度也不尽如人意。很多人认为生产过程中对环境的破坏是迫不得已的罪恶；还有一些企业把环境保护的费用当作负担，想方设法来逃避；还有很多人把环境保护当作不得不遵守的条条框框。人们几乎从不认为环境是企业、企业的战略规划和人力资源管理中最重要的一点，当然除非为了遵从法律法规的限制，为了收拾烂摊子，

或者为了使企业老总免于公众谴责的尴尬。一直以来，没人鼓励企业人员去关注环境，当然如果他们要关注环境，也没人打击他们。传统上，我们企业的运作模式与企业理论在有关环境保护的主题上保持沉默。但无论如何，到下个世纪，情况将截然不同。

越来越多的公民加入环境保护的行列。各国政府加强了解决全球性环境保护问题——如温室效应与物种灭绝——方面的合作。而利益团体们也在推动企业在遵守政府规章制度外，积极地保护环境。

我们渴望那些能把企业、伦理与环境完美地结合到一起的新的思想、观念和理论。我们需要看到这三者整合在一起，而不是相互冲突。今天的企业家们面临的挑战是：以正道赚钱，同时保护环境。这本书就是告诉读者如何去接受这样的观念以及如何去应对这样的挑战。

■环境：无所不在

1989年3月24日的清晨，巨型油轮 EXXON Valdez 在阿拉斯加威廉姆亲王海湾的布拉暗礁（Bligh Reef）搁浅了。此后若干天内，该油轮的经营者、政府官员以及环境保护主义者的任何作为或不作为，都受到了史无前例的公众关注。

除了毁损生态系统，Valdez 漏油事件成为了商业发展的一个里程碑。它揭示着，环境保护成为了商业行为中的重要事情，不是一时的狂热、一闪即逝的幻想，或是寻常事件。

在今天的世界中，任何观念都要经过环境保护主义的审视。有关空气、水、土地的污染，危险性废弃物的生产与处理，固体废弃物的处理，化学和核原料的倾倒和事故，滥伐和沙漠化，物种灭绝和人口过多

等问题，都只是今天的管理者需要去了解的有关环境保护理论的一小部分。

针对地球的现况，我们每天都感受到毁灭和沮丧的压力。科学家们已经“发现”全球温室效应是或者不是一个问题，因为或者不因为太阳风暴造成，与或者不与温室气体的排放有关。我们需要知道问题的答案，想知道有关环境的整个现实，但现在这么多相互冲突的报告混淆了我们的视听。

事实在于，有关环境的问题没有一个真理。事实就是，我们并没有以一种尊重环境同时为我们子子孙孙保留环境的方式生活着。

■环保的障碍

如果我们要去探究，如何从环境保护的角度去重新思考企业行为，如果我们得出的结论是要求企业用新的办法来创造和维持价值，那么我们就要警惕，在我们将结论付诸实践时要面对的多重障碍。这些障碍产生的最根本原因，是在于人们不能从内心真正认可这些新观念，已经定向的思维限制着人们。我们将这种思维定式分为 5 种，并向各位读者一一道来。正是这些思维定式，使得我们没有办法将我们的新观念——把商业、伦理和环境整合起来的新观念——贯穿下去。在第 5 章，我们将展开讨论贯彻新概念与所遇到的障碍。

■常规思维定式

这种思维定式认为，环境问题是企业迫于政府的压力才要解决的，企业是为了应付政府的检查，或者为了避免因违反政府规定而受惩罚才进行环境保护。那也就是说，保护环境最好的方法就是让政府制定足够详尽的法律法规来让企业遵守。但这样一来，还是没有改变企业看待环境问题的老思路，企业会依着老思路来想一些法子绕开政府的法律法规，或者仅仅是对政府应付差事。规则经常落后于现实，而且任何规则难免游离于人的控制之外。我们对于这种常规思维定式的问题是：以政府目前的运作方式，你确信它有足够的力量来为我们的后代创造一个美好的未来吗？

■成本一效益思维定式

成本一效益思维定式有时候与常规思维定式之间有些联系，因为很多政策法规制定的依据就是成本一效益分析。成本一效益思维定式认为，在清洁环境、生产产品和提供服务保护环境时，会发生一些成本，也会产生一些收益。如果收益大于成本，就应当去做；如果收益小于成本，即使有利于环境，也不能去做。

这种思维定式存在很多问题。第一个问题是，如果你仅仅是权衡成本与收益，你就不会去进行一些能够降低成本来保护环境的创新。这和用成本一效益法来管理质量一样。如果经理只关心提高质量所带来的成

本和收益，就会制定错误的决策。不采用六西格玛方法来管理质量，而是鼓励人力资源创新来管理质量，最终会提升产品质量并降低成本。成本—效益思维定式认为，关注并保护环境与成本之间有着天生的矛盾。但是使用我们所推荐的一种或几种“绿色”运作方法的企业也一样在赚钱，同时与环境之间越来越协调。只关心成本和收益的经理，会问错误的问题。

成本—效益思维定式存在的第二个问题是，它有一套特殊的基本价值观假设：经济学的各种假设。许多环保主义者、管理者和其他人，都曾经问过，在人们进行经济活动的过程中，诸多因素孰轻孰重。经济价值并不是全部的价值，相信这一原则的人会努力让人们以某种方式生活。地球上最后一只大猩猩有什么经济价值？大铁顿（The Great Tetons，美国位于怀俄明州的一个国家公园——译者注）的美景有什么价值？子孙后代的幸福对我们来说有什么经济价值？人类的生活是丰富多彩的，决不仅仅是简单的经济价值的得与失。如果我们仅仅以简单的经济价值来衡量人与事物的价值，我们就是把自己降了格。

■ 限制因素思维定式

许多人认为，企业的主要目的就是创造和维持经济价值，其他因素，从伦理到环境保护到工作的意义，都只是限制商业的因素。企业要干的事情就是成为企业。别的东西都不是企业的主要目标。

就像其他盛行的思维定式一样，这种思维定式也有它的核心理论。这种思维定式认为，经济价值是企业的主要关注点，其他的价值是限制局限于赢、成功和超越而这些动因的资本主义自由经济的因素。然而，

如果你对“创造经济价值”这一说法进行一下深入分析就会发现，你无法把经济、政治、社会和个人价值割裂开来对待。德尔塔航空公司员工自发捐款为公司购买了一架喷气机，强生公司收回了泰诺胶囊，美体小铺（Body Shop，英国一家生产天然美容产品的名企业——译者注）的员工自愿帮助流浪者，美泰（Mattel，一家生产儿童产品的世界领先跨国公司）公司捐款给洛杉矶部分受暴乱之害的老百姓。他们都在告诉我们，企业完全可以在赚钱的时候关注道德方面的事情。我们并不认为经济不重要，但要是说创造和维持经济价值是人类关心的唯一事情，那就是在贬低人类的价值。企业不仅仅是为了赚钱。就如亚当·斯密所认识到的那样，如果只是一味地强调经济价值，会危害我们的自由社会。

■可持续发展思维定式

很奇怪，人们居然想凭着阻碍环境改良的思维定式来探讨怎样才能拯救我们的地球。当然，并不是所有有关可持续发展的讨论都会阻碍环境改良，但是最近的一次讨论显然迷失了方向。布伦兰特报告（Brundtland Report）是在1992年里约热内卢的联合国环境与发展大会首脑级会议的基础上出台的，它呼吁各国政府为了保持可持续性发展，重新定义经济活动。这就相当于让政府去过多地干预经济价值创造的过程。但是从一些国家的经验来看，政府过多地干预经济并不是一种特别好的做法。如果按照这一报告去做了，最终人们会发现，各国政府就是在携手破坏民主自由，尤其是在政府还带有其他思维定式的情况下。工业和企业的未来，将取决于政府对可持续性发展的态度。

想一想我们前面曾说过，关于环境问题，并没有绝对真理存在。我

们深信，应当允许各种不同的价值观存在，如果要解决问题，也应当是在这个基础上展开对话。如果这种方法在一国无法实行下去，那么我们认为，无法将企业、伦理和环境整合在一起的部分原因是政府管理太多。

■ 环境盲思维定式

这种思维定式盛行于很多有关环境的讨论中。它认为，企业除了利润最大化外，别的什么都不应当管。它认为，无论何时看到企业在做一些有利于环境保护的事情时，都要对其抱怀疑的态度。这一观点认为，企业这么做很可能是为了赚钱，避免将来的一些支出，或为了其他别的自我利益。这种观点认为，很多公司保护环境的做法，不过是为了给众人看而已，实际上这些企业还是在破坏环境。

当我们与那些致力于环境保护却又对企业内部运作知之甚少的人沟通时，发现存在于他们心中的假设是“企业是坏的”。确实有一些企业在假装环保——用好听的环保词语来夸大它们在产品、服务和生产过程方面做的微不足道的改变。我们当然要擦亮眼睛来看企业这方面的举动。但是要说所有的企业都是在假惺惺地环保，那肯定是不对的。

我们的建议是：要对所有环保方面的夸夸其谈持怀疑态度，不论这些言论是来自企业、政府、环境保护组织还是科学家们。保护环境所面临的局势是非常复杂且不确定的。然而，这种环境盲的思维定式使得我们无法将环境保护进行下去，所以我们需要把它们搁到一边去。当然，企业是要赚钱的，但这并不意味着为了赚钱就一定得置环境于不顾，或者说利润是企业唯一的追求。在第 2 章我们会勾画出一个企业新观念，

我们深信这一观念是在清洁我们的地球——而这一观念也是以经济价值为基础的。

■ 子孙的未来：一个赌注

在 17 世纪，法国哲学家布莱斯·帕斯卡（Blaise Pascal^①）提出了一个有趣的观点来证明基督教信仰的合理性。他认为，如果真的有上帝，那么不信基督的人将永久地被打入地狱。但是如果没有上帝，那些信仰基督的人将损失甚少甚至毫发无损。这就是所谓的“帕斯卡赌注”，年复一年地充当着人们讨论与辩论的主题。我们想说的是，也有一个类似的“帕斯卡环境赌注”。

让我们做一下乐观的假设，假设我们有关环境的悲观预测是错误的；假设还会有足够的空间来容纳我们子孙后代的垃圾；假设全球温室变暖不复存在；假设许多化学物质都失去了毒性；假设那时候人们只是少量地开采森林，并且注意保护森林的再生；假设我们的子孙后代有着充足的洁净水；假设我们会发明能弥补我们对环境造成伤害的技术。

你敢打赌我们子孙后代一定会有这么美好的未来吗？如果以上的假设全部，甚至只是部分地错误，比如说全球变暖还在进行中，那么我们的子孙后代将无处可栖。就像帕斯卡赌注那样，我们打赌将来会发生环境危机，所以我们谨慎地保护我们的环境。如果将来环境危机不发生，那么我们一点也不亏。这要比打赌将来不会发生环境危机，任意地利用

^① Blaise Pascal (1623—1662)，生于法国奥维涅省，卒于巴黎。他是早慧的神童，早夭的天才。主要的数学成就是在射影几何的帕斯卡定理，他与费马同是概率论的奠基者。不过对后世影响最大的是他的宗教性著作《思想录》。

环境好得多。

然而目前应对环境危机的举措都不太有力。最主要的举措就是制定一些政策，要求保证水和空气的清洁，然后将发生的费用摊到中央政府、地方政府和企业的头上。美国 20 多年环境立法的结果是“环境方面的政治僵局”。矛盾与争论在各个层面中都存在。

第一，就如同我们之前所提到的，有关环境问题是没有一个真理的。人们对于很多（但不是全部）环境现状都有争议。既然对于怎么样解释环境问题都存在这么大的争议，更别谈解决环境问题了。

第二，即使那些对个别环境现状看法一致的人，对于解决这些问题的公共政策也持不同态度。即使我们认同温室气体会导致全球变暖，也不一定认为将二氧化碳的排放量限制到 1998 年的标准之内会解决问题。

第三，人们存在深层次的价值观念分歧。我们应当怎么活着？是通过耗尽地球资源来活着，还是尽可能地节约资源？是以贴近自然的方式来活着吗？我们应当成为素食主义者以帮助拯救饥民，让土地被更有效地利用吗？我们应当回收或者消费绿色产品吗？我们应当建立一种反对消费的伦理观——拯救地球而不是任它灯枯油尽吗？

仅在这三个层面就已经有如此众多的分歧了，尤其是在公共政策决策方面，它的基础是事实而不是价值观。与这三个层面的僵局交叉重叠的，还有如何发现、谴责以及惩罚那些已经污染环境的人，其结果是关于解决环境问题的对话步履维艰。

我们相信这一公众政策的过程需要改变，我们需要调整解决环境问题的对话以及调整政府在这方面扮演的角色。在第 5 章，我们提出了一些改善这些对话的建议。事实上，我们并不想干坐着等那些变化的发生。我们想采取解决环境问题的另一个办法：改变企业战略。如果我们

能够知道企业怎样地以保护环境的方式系统地运行，那我们就是找到了解决问题最持之有效的办法。

■企业的基础：你代表什么

全球各地的麦当劳快餐店都有同一个追求：QVC——quality 指品质，value 指价值，cleanliness 指清洁。麦当劳的诞生就是要显示出这些价值。这就是为什么你可以在任何一家麦当劳店里买到物美价廉的快餐、一个干净的就餐环境。麦当劳最重要的就是它包含了这些价值，从最高层管理者到薯条烹饪员都必须了解这些价值。

奇怪的是，有一家小公司，它的规模只相当于麦当劳的一小部分，也是像麦当劳一样运行着。这家公司叫做约翰逊威尔制肠公司（Johnsonville Sausage），它在约翰逊威尔和威斯康星州的西伯根都设有厂。这家公司盈利能力很强，正在快速增长，但该公司奉行的基本价值观与麦当劳不同。该公司崇尚个人发展。它的宗旨就是让员工实现他们的目标，不断地发展自己。各种各样的价值观念推动着约翰逊威尔制肠公司和其他企业在这个飞速发展的社会中前进。

在企业中正在进行一场变革，其核心价值观就是一切都在变化。汤姆·彼德斯（Tom Peters）和鲍博·沃特曼（Bob Waterman）在畅销书《追求卓越》（*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*）一书中，曾经热烈讨论了 Edward Denning 关于工作场所与价值和品质作用重新发现的话题。

提升全球市场竞争力的众多方法帮助了许多个人与组织取得颇有成效的进步。在今天，企业更加注重追求价值的建立。

单一强调某种价值会降低企业的总体价值。人们常常假设企业仅仅推崇一种重要的价值——利润。不论是在学术方面的研究或是在书本中，关于企业的论述往往都充满着企业如何获取利润的说教。利润就仿佛像是企业的血液一样。但是就如同活着不仅仅只是为了呼吸或使我们的心脏跳动那样，人们还能做更多的事情，例如遵循原则，关爱他人，为我们自己或者别人创造价值。即使是那些只是关心自己的人们，仍然也不可为一己之利践踏别人的权利与事务。

组织与组织多有相似之处。利润是非常重要的，我们可以用任何词汇来形容它的重要性，但是其实还有更多重要的事情。企业其实可以在追求利润之外，兼顾许多其他事情。IBM 公司的口号是为它的顾客、员工与股东创造价值；默克集团的口号是为人类减轻痛苦；而美萨石油公司的口号仅仅是为它的股东创造价值。这些公司都关心利润之外的其他事情，纵使它们可能是因法律与舆论的压力迫不得已而为之。

要了解企业的价值，可以通过对企业战略提问而得知。你的公司象征什么？具体来讲：（1）我们属于哪一个领域？（2）在这个企业领域中我们的竞争优势是什么？（3）我们如何维持竞争优势？（4）我们应当采用哪一种产品参与市场的核心竞争？（5）为了要成功我们应该进行哪些变革？这些问题是公司任何人都会考虑的。再小的企业也必须有企业计划，即便这个计划只是在领导者脑海中，它也要清楚地勾勒出这个企业该如何建立、获得与维持企业价值。

为了进一步了解企业中价值观的革命，必须首先讨论这个问题：企业象征什么？企业对这个问题的回答将阐明企业的核心价值观，在此背景下，我们得以找到有关企业战略若干问题的答案。例如，如果企业看重人类尊严和完整的人权，那么可能它根本不会涉足某些市场，也决不提供某些产品和服务。如果企业看重质量、环保还有价值，那么你将会

因为无法提供优质的服务，无法保证生产环保或无法在能够提供优秀价值的前提下定出适当的价格而失去一些市场。

这些听起来匪夷所思，但是的确如此，企业已经发现了这一事实：一些基本价值具有重大的利益。企业开始重视这些价值了。无论是首席执行官还是普通工人，开始相信他们被企业吸引或是企业吸引他们的原因是因为这些价值。简而言之，企业战略让价值更有意义了。

价值的逻辑性为企业提供了独特的动力。其实思考方向的创新才是企业在思想方面进行创新的关键。每一个相信价值的人都会认可这些价值。当组织认识到价值的时候，价值的地位就被提升。人们会不计代价地寻求任何可以帮助他们认识重要事物的方式。我们将在下一章中更深入地谈论革新思考方向的重要性。

认清环境的重要性是简单的事，但是了解有关的伦理规范并进行价值观的革命就困难了。为了清楚地了解与描述组织遵守的伦理道德规范（例如诚实、团结、自尊、爱心等）之后所能产生的核心利益，组织政策的设计必须明确直接而且容易执行。无论是从遵守法律的角度还是为了环境利益的角度，我们可以有条理地列出理解这些基本信念的资源。

管理者们开始面临挑战了。我们在之前也清楚地提到如何通过正道来赚钱，同时保护地球——我们可以通过了解与清楚表达企业的战略来解答；或者也可以用一个问题的答案来回答，那就是企业象征什么。在第3章中我们列出了这个过程细节。目前我们只需要提到，在今天有许多公司已经在做这方面工作了，而且它们采取的方式很有效。无论是从庞大的杜邦公司到微小的本杰利公司，从石油化工公司到零售店，只要能够弄清楚公司在环境方面坚持什么就是向环保世界迈出了第一步，我们也可以对后人有所交代。

■绿色的层面

企业针对环境所采取的战略有许多是很平和的，其中有四个主要的“绿色层面”，每一个都有自己的逻辑而且附有许多说明。我们将它们称为：(1) 轻微绿色；(2) 市场绿色；(3) 利益相关者绿色；(4) 深刻绿色。我们将之视为公司发展战略的，是从轻微绿色转变成深刻绿色。但是必须要记住的是每一个层面拥有自己的逻辑，而且并不一定从一个层面转换到下一个层面。每一个层面以自己的方式来建立与维持价值观，所以企业、道德规范与环境可以整合在一起。我们将在第 3 章对每一个绿色层面进行详细说明，在此仅针对每一个绿色层面的逻辑进行概要说明。

轻微绿色，或者可以称为“合法绿色”，是大多数公司所熟悉的层面。轻微绿色大多遵循下列原则：以法律法规的要求为环保底线。轻微绿色的企业，其环保政策视法律法规的要求而定。但是如果认为轻微绿色的企业可能没有竞争优势的话，是错误的，因为每一家公司都要遵守法律。

对这一想法往往有两种误解：第一，就像迈克尔·波特和他的同事们曾经争论过的那样，在严格的环保标准中设立的公司完全可以在全球化市场占有一席之地，因为这些公司在执行环保标准的过程中变得更有效率，拥有更高的技术。第二，在市场竞争中，企业完全可以顺应环保法律法规，采取一些个性化的措施，从而提高竞争优势。技术革新与发明可以给企业带来强大的优势。保持轻微绿色的企业，不一定没有市场竞争力。

市场绿色这一观点的出发点是顾客而非政府政策法规。它认为可以通过重视顾客对于环境保护的偏爱来建立与维持竞争优势。

市场绿色战略以“顾客重视环保”为基础，持这种观点的公司越来越多，对之的争议也不少。今天我们要以顾客为中心，企业不能无视顾客特别偏爱环保性产品这一事实，但同时也不能为之增加过多成本。显而易见，建立与维持竞争优势是一个“又快又好又便宜”的方式。能够达到这些标准的公司将是赢家。让顾客理解公司“对环保的追求”是紧迫的，但最重要的是这些产品与服务必须要确实执行。

市场绿色逻辑是以优秀的传统型“顾客导向”为宗旨的。要知道这或许会与合法的环保发生联系。市场绿色逻辑在重视顾客需求与建立其他有关能力上具有竞争优势。生产环保性的产品，除了要投入较高成本和可能降低竞争优势外，别无其他。要注意的是，市场绿色逻辑可以应用在产品部分和顾客部分，使服务与产品共享。我们在第 3 章将更详细说明其中差异。

利益相关者绿色比市场绿色更进一步。它把市场绿色逻辑应用在主要的利益相关团体上，例如顾客、供货商、员工、社区、股东与其他经营者。有许多的方法可以用来区分利益相关者。公司可以为一个团体寻求最大的利润，或者是协调所有相关团体的利益。我们将在第 2 章深入讨论这一问题。利益相关者绿色的出发点是部分或全体利益相关者的需求。它遵守下列原则：通过响应利益相关者对于环境保护的偏爱建立与维持竞争优势。

利益相关者的绿色战略是以公司运作中各个层面都完全遵守环境保护原则为基准的。许多公司通过要求供货商遵守环境保护要求和设置严格的生产标准而达到利益相关者绿色。在商品包装中使用可再生的材料，对员工进行环保教育，通过团体参与来清洁环境，表扬那些要投资

绿色公司的投资者们，这些都是利益相关者绿色的一部分。因此这个层面比轻微绿色的层面更复杂些。利益相关者绿色的逻辑与质量控制过程的逻辑相似。除非质量控制能够渗透到公司的每一个层级，否则它们终将失败。要实现利益相关者绿色，需要将相关责任进行划分，就如同为实现质量控制要划分责任等级一样，但是这一责任划分必须是具有普遍性的。

深刻的绿色是一个仅有少数公司追寻的层面。这一观念要求公司在日常基本营运的过程中制定环境保护法则。它的原则是：以关爱地球的方式建立与维持公司价值。

对于许多经营者来说，深刻的绿色听起来是理想化的，这是因为我们忽略了许多对企业的看法。具有远见的人们知道必须要遵守这个法则，因为他们提倡以尊重地球的方式活着。我们教导孩子们要在日常生活中注意环保，例如保持家里的清洁和周边环境的清洁，这只是举手之劳。而要求整个企业时刻保护环境，难度则相当大。

深刻绿色逻辑并不会毁掉企业，但很多人们相信它会。每个人活着都对这个世界有某种价值，企业也一样。深刻绿色逻辑要求我们以尊重地球为本。至于要怎样尊重地球，我们将在第 3 章讨论。

其实不止四种层面的绿色。尤其是你可以量身定制自己公司的环保色。这四个层面只是基础，你在其上给自己的公司涂上某种环保色。深刻绿色可能不具有普遍性，轻微绿色似乎可以全球通用。人们对于深刻绿色提出了更多的问题，因为它提醒我们，实现“贴近自然地生活”与“尊重地球”这些常见的想法是困难的，引发我们进行更加深入的哲学上的思考。

我们并不企求每个人都涂上一定的环保色，要因地制宜，因时制宜。想像一下，许许多多的企业都努力在保持竞争优势的同时保护环

境。毫无疑问，许多公司会失败，但是有一些还会继续进行，它们将会产生更加有意义的创新措施。许多很小的创新积聚起来就成了大创新，这就是一个量变引起质变的过程。也许当这种创新在某地由某人运用，将会发明出一种“污染治理机器”，也许它会治愈我们环境中所有的痼疾；也许一些公司会“发现”完美的规则组合。如果以上这些会发生，那将是美好的。但是我们将建议使用一种更加谨慎、更加可行的方法。

■ 了解环境保护主义

我们最终如何经营我们的公司，将会反映出我们对于生活的责任。通过我们的行为才会实现我们的价值。许多人倡导“绿色价值”，但是却抱着不良信念不放，同时自欺欺人。“不良信念”是指那些实际上使人们破坏环境的信念；而“自欺欺人”是指我们说一套做一套。在生活与工作中，道德规范起源于良好的信念与自我认知，而认真地面对真实信念是困难的。

环境保护主义与相关措施的意义是显而易见的，而空谈是廉价的，它仅相当于一个分享历史与文化的非现实方式，不能保证子孙后代的未来。我们相信有许多保护环境生活方式，但是我们也知道说起来容易做起来难。

遵从环境保护主义表示我们以道德的方式生活。如果管理者希望保护环境，他们必须要了解环境保护主义与环境保护者的价值标准。虽然有一些观念阻碍公司进行环境保护，但还有三种观点推动公司进行环境保护。我们不对这三种观点的是非作评判，只是告诉各位管理人它们是什么。