

# 全力以赴

## 企业领导力的未来

All In: The Future of Business Leadership

### 書本簡介



@cdjcoulter  
@DavidGrayson\_  
@markpeterlee

# 全力以赴：企业领导力的未来

## ——简介

“传统观点让我们免于思考的痛苦。”

——约翰·肯尼斯·高伯瑞

我们凭直觉和经验真实地感受事物。由于市场、技术、人口统计、发展和价值观的大革命，这个世界正以惊人的速度发生着前所未有的变化。任何一次这样的革命都会对社会产生重大影响。总的来说，革命与生物多样性等其他宏观力量相互作用，既让风险不断升级，同时也带来了惊人的机遇。

全球变革力量的规模和速度创造了美军所说的（动荡的、多变的、复杂的和不明确的）世界。这个世界——我们的世界——的特点是存在系统性风险。这样一个世界的整体变化是否是积极的，目前尚不清楚而且只能等到发生后才可知道。风险包括潜在的灾难性全球变暖、更大的政治不稳定性、日益严重的混乱和移民潮、不断升级的冲突和动乱以及极度的不平等。每一个风险都是巨大的。这些风险加在一起，更是令人畏惧。毫无疑问，系统理论家把这些问题称为“危险问题”。

开始写这本书的时候，我们计划将书命名为《现在的情况》，以此来反映这些变化的速度和规模所带来的挑战。但在写书的过程中，我们确定了

对“现在的情况”最好的回应是“全力以赴”。克服全球挑战需要社会去维持和再生生态系统，加强社区、国家和国际社会的安定，创造一个能够包容每个人，使大家未来的机会和利益最大化的，公平和可持续的经济。

为了以形势所要求的系统方式应对宏观风险，一些决策正在生成。示范性倡议包括由英格兰银行行长马克·卡尼发起的气候相关财务信息披露工作组，目的是改进气候风险披露；由诺贝尔奖获得者约瑟夫·斯蒂格利茨和迈克尔·斯彭斯领导的全球经济转型委员会，以应对全球经济挑战，包括经济增长停滞、不平衡及移民问题。《巴黎气候变化协定》和联合国可持续发展目标为应对全球面临的最大环境和发展挑战问题指明了行动途径。尽管这些举措在集体的努力下正在实施，但是实施进程似乎不足以确保未来世界的机遇大于风险。

## 我们生活在一个VUCA（动荡的、多变的、复杂的和不明确的）世界



# 全力以赴

《全力以赴：企业领导力的未来》这本书通过可持续性领导力的视角来审视经济、环境和社会正在经历的变化规模和速度，特别是私营部门对改善当今世界面临的挑战的贡献。我们所说的“可持续性”，是指到本世纪中叶，90亿至100亿人将如何在一个星球的约束下过上相当好的生活。<sup>1</sup>

在将可持续发展视为各国政府面临的普遍挑战的同时，公民社会和公民都有自己的角色。

《全力以赴》这本书就是关注私营部门的作用，并得出结论：企业在可持续发展方面的领导作用对于发展和维持环境和社会繁荣所需的市场经济至关重要。如今的跨国企业规模空前，影响范围之广，涉及数百个国家的数千家供应商和数十亿消费者。它们是现存的最具全球性的行动者，既有能力又有责任在市场和社會之间推动更大的可持续性。

这并不代表只有企业才能或应该解决世界问题。政府必须创造有利的环境、规则和政策框架，使企业能够在其中运作。公民社会在政府和企业承担责任、向权力呈现真相、挑战安逸和安慰受挑战者方面发挥着关键作用。然而，在人类历史的这一节点上，企业，特别是国际企业，可以发挥至关重要的作用。

我们的感觉是，如果更多的企业不会因为这些冲击而承担更多的责任，并进行创新而使其更具可持续性，那么，日益高涨的民粹主义浪潮和社会动荡可能让政府迫使私营部门进行变革——特别是如

果企业和社会没能有效地为自动化和第四次工业革命造成的失业做好准备的话。<sup>2</sup>

同样重要的是，我们坚信，只有拥有长远规划的公司，才能在未来几十年中茁壮成长，保持社会经营许可以及支持稳定和繁荣所需的条件（包括社会和谐、获得自然资源和中产阶级增长）。正如基思·威德（Keith Weed）（时任联合利华首席营销官）曾苦笑地评论道：“人们经常对我说，可持续发展的商业案例是什么？”我总是回答，“我很想看到另一种可供选择的商业案例。”<sup>3</sup>

《全力以赴》这本书不是为了针对某个不确定的未来，而是为了说明从现在到2030年我们如何解决这些问题。这一时间框架符合主要的全球环境目标，包括《巴黎协定》所载的雄心壮志，即保持全球气温增长“远低于工业化前水平2摄氏度，努力将温度进一步限制在1.5摄氏度以下<sup>4</sup>，以及联合国可持续发展目标概述的人类和经济发展及环境保护目标。

## 可持续发展目标



《巴黎协定》和联合国可持续发展目标都是在2015年制定的，给予人类15年的时间来实现目标。十五年是一段危险的时间长度：听起来还很遥远，但事实上近的让人惊慌。成功取决于广泛的参与、巨大的决心和杰出的领导。在历史上，社会似乎倾向于分裂和持不同意见的时刻，政府做得还不够。公民社会是有意识和有决心的，但缺乏权力。这就使得企业必须全力以赴，充分承诺参与、合作和领导——这应该是一个自然而明显的选择，因为可持续性对商业成功越来越重要。

全力以赴使企业更具韧性抵御未来的冲击，因为它能更好地把握不断变化的外部环境。它使企业能够更好地吸引、留住员工、业务合作伙伴和供应商，并从中获取最佳效益。它使企业对有耐心、长期的投资者更有吸引力。由于对政府和公民社会有更好的影响力和接触机会，它为企业提供了更多塑造未来的机会。它创造了对更好的平台的渴望，以成功地进行创新。简言之，全力以赴并不能保证一个企业在不确定的未来会继续发展下去，但它为这样做创造了最佳条件。

我们知道，一些评论员预测气候破坏、灾难性事件、“大混乱”等等。我们不否认这些。然而，我们三个人都与企业合作了几十年，都是坚定的乐观主义者。在想象一个更美好的未来时，我们同意这样的观点：“理想的任务将是在没有危险的情况下完成危险的工作。”<sup>5</sup>

## 集体智慧

本书的作者和我们所代表的组织拥有数十年与企业可持续性相关的经验和知识。我们自己的观点，加上我们的同事、合作伙伴和客户的洞察，都丰富了这本书的内容。

在更大程度上，这本书的灵感来自于专家群体的智慧，特别是全球可持续发展领导者调查的受访者。自1997年以来，我们通过该调查咨询了全球数以千计的可持续发展专家。

《领导者调查》包括来自80多个国家的企业、公民社会、媒体、学术界、监管机构和政府的观点，提供了过去20年来对一流企业可持续领导力方面的独特、充分的观察，以及对未来私营部门可持续发展倡导者的领导力特征的看法。

我们觉得壳牌首席财务官杰西卡·乌尔 (Jessica Uhl) 说的话：“可持续性对不同的人来

说意味着很多不同的事情，有必要明确范围。”<sup>6</sup> 代表了很多商业领袖说的想法。

与联合国全球契约一样，我们将企业可持续性视为“一家公司在财务、环境、社会和道德方面的长期价值。”<sup>7</sup>

乌尔表达了她认为这对壳牌的意义：“我们经营业务的方式，我们选择经营的地点，我们选择经营的部门和地点，我们管理供应链的方式，以及我们管理与合作伙伴和客户关系的方式，全部基于可持续性原则。这是我们工作的内容和方式。”<sup>8</sup>

在过去的20年里，随着专家们对企业如何应对干扰和变革力量的判断，人们对哪些企业是可持续发展的领导者以及关键的原因的看法已经逐渐发展成熟。参与调查中，被认为在管理环境、社会和经济影响方面最成功的领导者所在的公司，与他们认为私营部门最有能力在未来领导力可持续发展的信念相一致，这构成了本书最深刻的基础。

我们意识到，一些在《领导者调查》中排名靠前的公司有时在市场上表现不佳。不过，我们很清楚，正如最近的学术研究<sup>9</sup> 所证明的那样，长期的商业成功和恢复力与全力以赴密不可分。

我们感谢每一位《领导者调查》中的受访者与我们分享他们的观点，因为他们的见解现在形成了一套关于企业可持续性领导力演进的纵向数据——一个本身不超过二十年的领域。全球可持续发展领导者调查 (GlobeScan SustainAbility Leaders Survey) 是此类调查中历史最悠久、持续运行时间最长的一项，甚至比道琼斯可持续发展指数 (Dow Jones Sustainability Index) 等评级和埃德尔曼信任度晴雨表 (Edelman Trust Barometer) 等其他调查建立的时间还要长，与《财富》杂志 (Fortune) 的“全球最受敬仰公司”是一样的历史。我们无法想象有一个更好的基础来构建这样一种观点，即什么构成了当今一流的企业可持续发展领导力，以及企业需要如何扩展其能力，以便在未来协调商业成功与可持续发展绩效。

关于这一协同效应：我们从彼得·德鲁克去世前不久所宣称的“每一个全球问题和社会问题都是变相的商业机会”中找到了深刻的真相，并期望2030年的企业可持续发展领导人也将证明他们是未来最成功的企业。事实上，商业与可持续发展委员会 (Business and Sustainable Development Commission) 已经计算出企业在实现联合国可持续发展目标方面有12万亿美元的机会，而发电投资管理公司 (Generation Investment Management)

的《2017年可持续发展趋势报告》(2017 Sustainability Trends Report) 则提出了重大的可持续商业机会, 特别是在五个关键行业: 出行、能源、建筑环境、食品系统和人类福祉。<sup>10</sup>

可持续发展是一个需要解决的问题。对于那些找到正确解决方案的人来说, 回报可能是巨大的, 这是通用电气前首席执行官杰夫·伊梅尔特 (Jeff Immelt) 的“绿色就是美钞”格言中的一个理念, 他说: 解决环境问题——以有利于客户和使您更有效率和创新能力的方式——可以赚钱。

### 三个时代

在本书的第一章中, 我们用《领导者调查》的视角来展示过去20年来, 对于企业可持续发展理解和实践的发展是多么巨大。重要的是, 我们还定义了1997年以来企业可持续发展领导力的三个时代, 目前如下:

- **减害时代 (1997–2005年)**, 在此期间, 基本方法是减少风险和负面影响;
- **战略整合时代 (2006–2015年)**, 风险越来越少时, 仍不足以让利益相关者满意。在这个时代, 开明的企业认为需要一种更全面的方法来解决可持续发展问题。这意味着将其作为业务规划、产品和服务开发的一部分, 并制定绩效衡量和披露计划, 以评估商业贡献以及社会和环境的影响;
- **目标驱动时代 (2016年到现在)**, 在这个时代里, 企业有更强大的动力来宣示和引领价值观。《领导者调查》表示, 这是他们将企业视为领导者的最重要原因。虽然这一时代仍在变化并在不断定义自己, 但其特点是目标驱动的业绩。当今最优秀的企业领导者关注的是他们所做的的事情, 从供应链管理到制造业再到市场营销, 他们希望通过业务的成功在世界上产生有意义的和积极的影响。

展望未来, 我们将看到企业可持续发展领导力的第四个时代即将到来, 我们将其称为再生时代。我们相信, 随着2025年的临近, 将有大量公司致力

### 我们研究了20年间的企业领袖


于循环经济或闭环商业模式，以及重新设计商业模式，以优化他们所有业务的经济、环境和社会效益。<sup>11</sup>

## 公认的领导者和未来的破坏者

《领导者调查》突出了每年大约10到15位企业领导者的成就。从1997年到2017年，只有一家公司“英特飞每年都持续获得认可，而联合利华是有史以来专家们公认的最具知名度的领导者。关于这两家公司的案例研究是《全力以赴》一书的重要组成部分，可在第8章和第9章中找到。

我们的乐观并不意味着我们对未来的挑战视而不见。我们认识到，在《领导者调查》中排名靠前的公司都是在变革旅途中：他们正在努力推动自己的“全力以赴”，并将可持续发展深深融入其中。在写这本书的时候，我们接触了所有在《领导者调查》中排名靠前的公司，尤其关注了那些经久不衰的公司。很幸运的是，在过去10年或10年以上的时间内，全球排名前15位的公司中有13家公司领导人都参加了这次会议。

与我们交谈的主席、首席执行官、首席可持续发展官、其他高管和董事会成员都非常慷慨地接受了我们的采访，我们总共进行了40多次采访。采访讨论范围很广，我们提出了无数问题，但我们特别关注这两个问题：

- 为了在组织内创造和维护可持续发展领导力的条件，你们做了哪些工作？
- 你认为到2030年，企业可持续发展领导力将如何发展？

他们的回答帮助我们理解并阐明了企业如何成为可持续发展的领导者，以及长期保持领先地位所需的特征。

我们在这本书中讨论的企业大多是现在的跨国公司，因为大型的老牌企业往往是全世界更多的领导者调查小组成员所熟知的企业。然而，我们知道，“全力以赴”的企业中最令人振奋的例子是创业型初创企业、有目的的小企业和具有强烈管理意识的多代家族企业。我们观察到的一个重要发展是，大公司现在正在寻求从这些较小的企业榜样中学习的方法，反之亦然。

## 我们采访到的能代表企业过去、现在以及未来发展的领导者



## 3P要素

尽管受访者没有遵循同样的道路，但他们共同揭示了几个要素，这些要素以不同的方式组合在一起，推动他们的组织通过我们所说的可持续性领导力门槛。为了简单起见，我们将这些催化剂称为**3P要素：压力、判断力和人**。

- **压力：**压力与推动企业接受可持续发展的外部条件有关，例如新政策和法规、积极活动和/或不断变化的消费者需求所表达的社会期望。
- **判断力：**判断力包括以下几点：长期规划的能力，这与企业所有权的性质有关；资本投资和面临的短期财务压力的程度；起源和继承，在这里，组织的长寿可以发展出一种有利于可持续发展的世界观；看到世界在发展的能力，而不是过去的样子。此外，基于事实导向，非意识形态和致力于最好的可用科学不断被受访者认为是强有力领导的关键。
- **人：**“人”虽然是多元的，但通常归结为一个或几个关键领导者，这些关键领导者在公司向可持续发展领导地位过渡期间产生了重大影响。一般来说，这种影响与创始人或首席执行官的愿景或感悟有关——想想90年代阅读《商业生态》后的雷·安德森 (Ray Anderson) 或2005年飓风卡特里娜 (Katrina) 后沃尔玛的李·斯科特 (Lee Scott) ——但也可能是一个强大的首席执行官与合适的领导团队合作，如耐克的汉娜·琼斯 (Hannah Jones) 或玛莎百货 (Marks and Spencer) 的迈克·巴里 (Mike Barry)。我们还发现，在某些情况下，外部刺激物可以发挥催化作用。

我们在第二章中更详细地描述了三要素以及阈值案例研究。

### 压力

有益的紧张

### 判断力

外围视野

### 人

个体的力量

## 五大属性

排名靠前的公司比那些将它们推到可持续发展领导力门槛之上的三要素公司有更多的共同点。一系列**领导力特征（目标、计划、文化、合作和倡导）**共同支撑了领先企业当前的最佳实践，代表了直至2030年企业可持续领导力的基本品质。

**目标：**我们为什么要做我们所做的事情，企业存在的组织理念？

**计划：**作为一个组织，我们要做什么，我们渴望做什么？

**文化：**我们如何在这里做事？

**合作：**为了提高效率，我们在与哪些企业和社会其他部门合作？

**倡导：**我们在哪些地方利用企业的权威，鼓励其他人采取行动，促进可持续发展？

在过去的二十年中，这些属性并没有在一个时间点出现。它们最初是单独实现的，公司发现并试

验运用它们。只是事后看来，我们对过去20年领导模式的分析和对企业可持续发展三个不同时代的定义才全部被揭示。

虽然无法保证，但我们相信，通过培育对未来商业成功和我们认为更具包容性和可持续性的经济至关重要的可持续性思维，这些特质——集体参与，而不是像过去那样有选择地参与——为企业提供了最佳的长期生存和繁荣机会，对社会的集体未来至关重要。目标、计划、文化、合作和倡导在第3-7章中有详细的解释，并通过《领导者调查》实例加以说明。我们还提供了一个最佳实践清单，在第10章中列出了今天的领导者所做的事情，以便其他人可以使用他们的例子和经验作为改善自己表现的基础。

## 个人领导角色

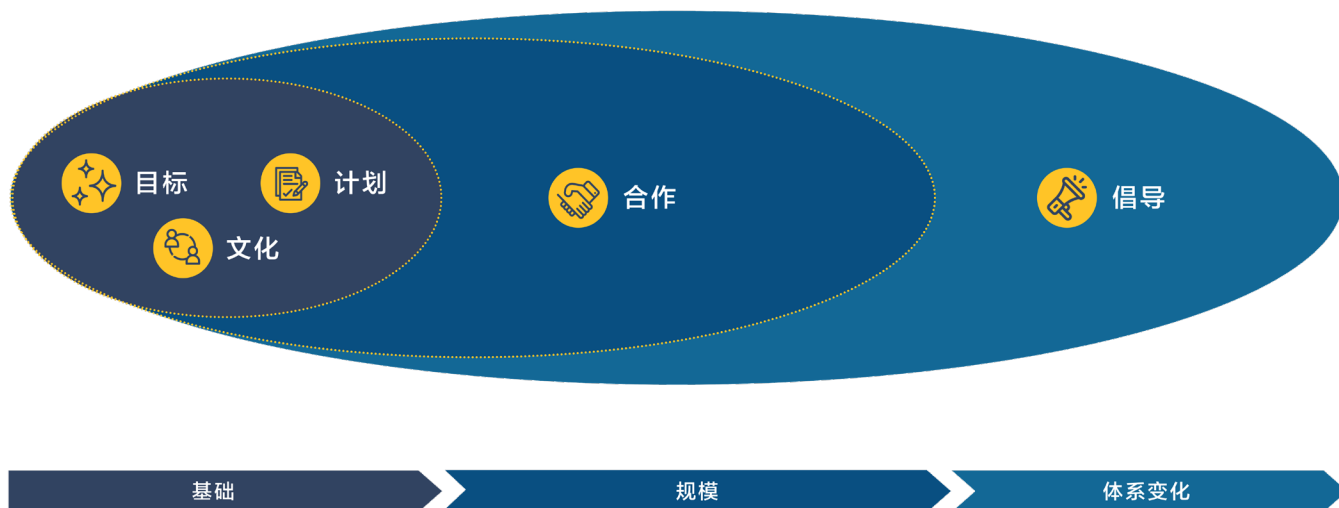
《全力以赴》这本书的大部分内容探讨了可持续发展方面的机构领导作用，聚焦于私营部门的作用。但所有的公司都是一群人的集聚，他们的成功不仅取决于共同的工作场所或共同的事业，还取决于技能和风格。我们还询问了我们采访过的领导者，到2030年，哪些个人特质对企业可持续性领导力一直是最关键的，也将是最关键的。我们在第11章中总结了答案和我们的思考。

## 2030年领导力展望

我们知道，我们所确定的三个时代和五大属性并不是全部。想要保持和提高企业在可持续性方面的领导地位，肯定需要发现和掌握更多的特质，此外我们预计，2030年前将至少建立起一个更加独特的领导时代。在第12章中，我们讨论了在未来几年中，当前的领导特质将如何得到延伸和扩展，并推测了在再生时代，我们所预测的循环和纯积极商业模式将经受何种考验，并在必要的情况下变得更加稳健。

联合国的可持续发展目标将持续到2030年。同时根据《巴黎协定》，如果我们要避免灾难性的

## 《全力以赴》领导力框架





全球变暖，就必须在这一天到来之前保持在气候方面取得的巨大进展。届时地球上预计将有85亿人有意或无意识地需要企业领导去帮助政府和民间社会创造必要的公平和可持续的经济，以确保全世界个人和机构的机会平等和代际公平。

从目前的目标驱动时代到预计在未来十年内实现的再生时代的过渡，将有助于企业实现所需的领导力。但是，前述的革命和变革力量将在今后几年中强化和演变。对现任者的进一步压力将来自颠覆性的创新者、叛乱分子和市场新贵，特别是来自复苏的中国和其他快速增长的经济体。基于这些原因，在时代转变之际，我们期望成功所需的领导特质将演变和扩展，并预测那时将更加注重合作和倡导。

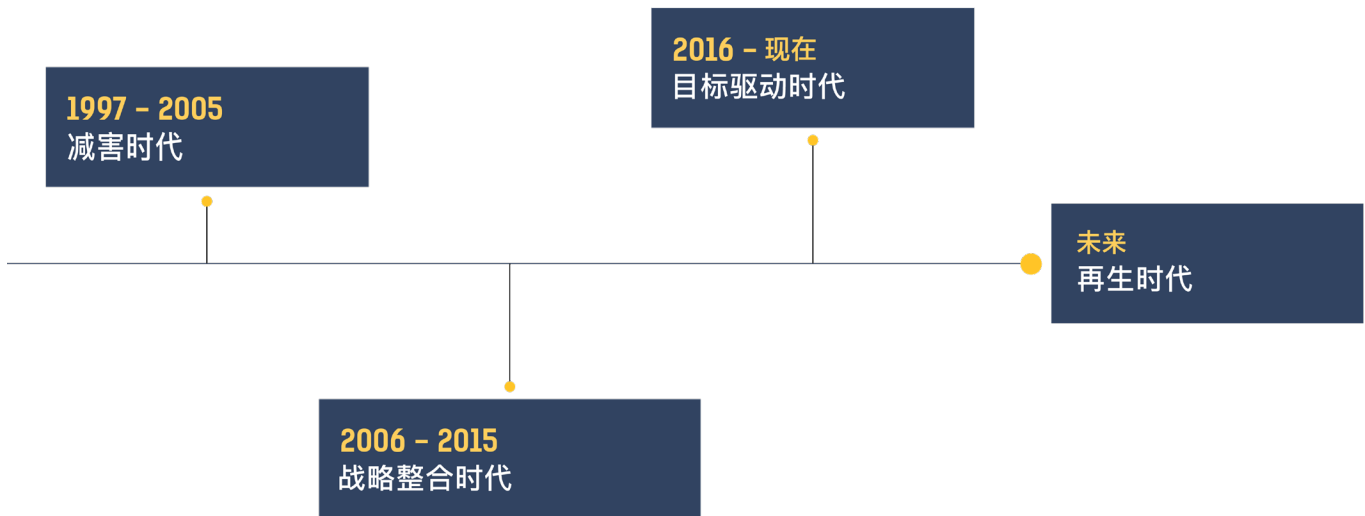
全球变革力量提出的可持续挑战的规模和系统性事实使解决问题的个别方法过时了。为了解决这些问题，我们必须从“二选一”的专制转换到“兼容并存”的智慧，从竞争和合作的角度出发，充分利用两者提供的最佳商业机遇。

如果企业的运作不脱离社会和自然，而是作为其组成部分，这种合作将达到最佳效果。2030年的商业将在被给予信任的情况下蓬勃发展；如果出现一个有利于实现可持续商业的环境，它将在一定

程度上是基于有利于可持续发展的政策（如碳定价和扩大生产者责任）倡导的。如果由部门内和跨部门的企业团体以及与民间社会和决策者合作的公司进行——这种由集体推进的倡导将是最有效的。

在探讨2030年的章节中，我们没有试图选出赢家，而是推测了在下一个十年末，《领导者调查》中排名靠前的企业类型以及它们的来源。我们认识到，一些未来的领导者目前可能还不存在，而我们无法想象的新的创业企业或许又将最终取代一些现今全球排名最高的优秀公司。

## 未来的世界是怎样的？



## 企业领导力的未来

我们相信，思考未来的行为有助于塑造未来，但也不能把自己的思维方式变成一种新的行为方式。取而代之的是，人们和机构需要确立正确的行为模式——在本书的背景下，就是可以带来商业成功和可持续发展的正确行为。而行为和行动便以这种方式支撑着新的思维方式。

目前，企业所需采取的行动是全面致力于可持续领导，全面而坚定地致力于可持续发展道路，使2030年及以后的经济、环境和社会比今天更具可持续性；全面而坚定地致力于克服系统性风险，那些世界特有的以及同其他因素一样威胁商业的风险。

这一行动将植根于目标，并最终需要再生。企业不可能独自做到这一点，但企业在其最佳状态下，充分利用其商业模式背后发挥的致力于盈利和解决社会问题的竞争与合作技能，有特殊的机会来回应对它的领导要求，并当它的目标与社会的需要相一致时，来展示它的能力。



**Chris Coulter** 是 **GlobeScan** 的首席执行官，**GlobeScan** 是一家洞察力和战略咨询公司，致力于帮助领导机构与利益相关方构建信任



**Mark Lee** 是 **ERM** 集团旗下智库和咨询公司 **SustainAbility** 的执行董事，**ERM** 集团管理合伙人



**David Grayson** 是英国克兰菲尔德大学管理学院企业责任荣誉教授和商业伦理研究所主席

本篇对《全力以赴：企业领导力的未来》一书的总结来源于该书的序言。其再版经出版商格林利夫出版社 (Greenleaf Publishing) 许可，及劳特利奇出版社 (Routledge) 部分许可: [www.Routledge.com](http://www.Routledge.com)

有关该书、作者发言地点和该书执行研讨会的最新情况和详细信息，请访问: [www.AllInBook.net](http://www.AllInBook.net)

## 注释

1 改编自世界可持续发展工商理事会

2 第一次工业革命利用水和蒸汽动力使生产机械化。第二次工业革命利用电力创造大规模生产。第三次工业革命是利用电子和信息技术实现生产自动化。现在，第四次工业革命正在第三次工业革命的基础上发展，这是自上世纪中叶以来发生的数字革命。它的特点是技术融合，模糊了实体、数字和生物领域之间的界限。如今的变革之所以不仅仅是第三次革命的延续，而是截然不同的第四次变革的开始有三个原因——速度、范围和对各种体系的冲击。第四次工业革命：它意味着什么？如何应对？克劳斯·施瓦布，世界经济论坛，2016年1月16日

3 HBR, “Reinventing the Chief Marketing Officer: An interview with Unilever CMO Keith Weed” by Gardiner Morse, July 21, 2014: Leadership <https://hbr.org/2014/07/reinventing-the-chief-marketing-officer-an-interview-with-unilever-cmo-keith-weed>

4 [http://unfccc.int/paris\\_agreement/items/9485.php](http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php) Accessed Feb 10 2018

5 Roberto Mangaberia Unger quoted in Williams L., Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business (2015)

6 Authors' interview, Oct 3rd 2017

7 2015年联合国全球契约 [www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf)

我们还喜欢2008年可持续发展年鉴 (PWC-SAM) 中定义的扩展版本，即“企业对可持续发展的承诺，以及通过抓住机遇，管理与经济、环境和社会发展相关的风险，发展长期股东价值和创造社会价值的方法。”

8 Authors' interview, Oct 3rd 2017

9 罗伯特·G·埃克尔斯 (Robert G. Eccles)、约安尼斯·约安诺 (Ioannis Ioannou) 和乔治·瑟拉菲姆 (George Serafeim) 对比了180家公司的匹配样本，为了研究治理、文化和绩效问题，其中90家被归类为高可持续性公司，90家被归类为低可持续性公司。历经18年的研究结果显示，无论是在股票市场还是会计计量方面，高可持续性公司的表现都显著优于低可持续性公司。然而，研究结果表明，这种结果只在长期内才会出现。

另请参见来自哈佛商业评论分析和安永灯塔研究所的“目标型商业案例”，该案例表明“一个新的领先优势即：有些公司能够利用目标的力量来推动业绩和盈利。”

10 Generation Investment Management, Sustainability Trends 2017 <https://www.generationim.com/sustainability-trends/sustainability-trends/> Accessed Jan 5th 2018

11 关于循环经济与模型技巧的更多介绍，请参见 Rutqvist J and Lacy P., Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage (2015)