

# 孙海燕 | 可持续创新的实践者和传播者

## 关键词

可持续创新、社会福利、环境保护、公共教育、柔性管理

## 访谈文字记录

### 01 商业生态intro (0:00-13:05)

#### 蔡佳雯

首先请海燕老师跟我们的听众朋友们简单打个招呼，介绍一下您自己从业的一些经历，还有商业生态在做的事情吧。

#### 孙海燕

大家好，我是孙海燕，是商业生态工作室的联合创始人和主编。商业生态工作室在 2011 年成立，致力于创作有关可持续创新的原创内容，同时我们也会进行传播和公共教育，也为各个责任相关方提供一系列咨询和赋能的工作坊。工作室其实是围绕着希望让更多的人去理解什么是可持续商业、可持续创新、绿色经济等议题。

#### 蔡佳雯

刚才海燕老师也对这个商业生态的具体运营内容做了一些介绍，相信听众朋友们也都非常感兴趣。海燕老师您在2011年创办商业生态工作室之前,在中国的商业媒体圈有15年多的从业经验，而且我注意到，您当时的报道领域也是关注于可持续发展、创新和区域性经济这一方面的内容。我们比较好奇，您最初决定创办商业生态的契机是什么？

#### 孙海燕

在创办商业生态之前，我是做全球报道的，当时关注的是各个国家的竞争力、创新的源泉来自于哪里。当时的背景也是希望中国的商业能够更好地融合到全球化的进程里面；当我们中国的商业来到国外的时候，我们可以带去什么？同时我们可以从当地学习到什么？因为有在两家媒体工作，我也有这样的一个机会可以去到不同的国家，无论是发达国家还是发展中国家，也是遍布了不同的洲。看了很多国家以后，除了创新给我带来的一个启示以外，我觉得更长久的创新背后的一个驱动力，除了经济发展，还有就是人们需要一个更幸福的生活，也就是 happy life，或happiness。

在全球既有国家创新竞争力的排行榜，也有幸福指数的排行榜。你可以看到，无论你身处在哪样的发展阶段，老百姓们想要追求的生活其实是大同小异的。那我们再来看看他们希望能够得到的幸福生活是什么呢？当然，一方面肯定是经济的繁荣，经济是很重要的，贫穷确实会带来很多的问题。同时，人们也希望有干净的水、清洁的空气，也就是希望有良好的环境，这样人们就会非常怡然自得。同时，第三点也很重要，就是公平公正、社会福利。让大部分人或者所有人都有尊严地活着，可以获得同样的机会，比如说受教育等的权益保障。其实这就是社会福利、社会发展的目标，这也是每一个追

求发展的国家所希望的。所以我回过头来，这个当时给我的启发是很大的：回到十多年前，当时中国处于快速的经济增长，我们的环境确实是遭受到了很大的破坏，大家还记得 2013 年那个雾霾，还有之前的水污染问题。环境这个问题在经济发展的同时带来了后果，也给人们带来了一些思考，这使得我说为什么要去创办商业生态，就是希望大家在追求经济发展的时候，也能关注到其他两者——环境和我们的社会福利。只有这三者能够同时发展，才可能给更多人带来幸福生活。这也是为什么商业生态会在 11 年间孜孜不倦地去创造这样的案例。不然，我们谈可持续就会变得非常的空大，大家只会觉得可持续是一个口号式的东西。但其实不是，可持续它是可以真实地去实现的。一开始很多可持续的案例来自于国外，我们的案例会用国际化的视野；但是在这十多年里面，中国也慢慢地发生了一些可喜的变化和进步，我们也有很多本土的案例，很多本土智慧，提供了现实的解决方案。

## 蔡佳雯

对，刚才海燕老师也提到了商业生态希望提供非常丰富的案例，不让可持续一直停留在非常空洞的概念。这个我特别有感触，因为我自己关注商业生态的公众号，我觉得有很多内容创作都是非常生动的，而且它能让我很清晰地去感受到到底怎么样才叫可持续，它是能够把你的概念进行非常生动的量化的。我们也很好奇，在创始最初的时候，海燕老师对商业生态的定位是偏重哪一方面？现在，商业生态除了内容创作和传播，还包括一些研究咨询、培训、策展等非常多元的内容。商业生态的定位有没有经过几个阶段的调整 and 变化？

## 孙海燕

我们的目标没有发生变化。我们的目标是希望让中国的社会更好地进入到生态社会，希望带来关于绿色经济的启蒙，也希望可以推动责任相关方的对话、合作。一开始，我们是记者出身，做了一本双语杂志。但后来在这个过程中发现，并不是你做了一本很好看的杂志别人就一定会去阅读，或者别人一定会发生变化。也就是说，我们首先要把内容做好，让别人更好地去阅读；但同时我们其实也意识到，为了推动改变，我们需要做其他的事情。所以在过去的 11 年里面，商业生态是有它的愿景的驱动力的。

我们发现不仅仅是写作，公共教育也是很重要的，我们需要让更多的人去理解可持续发展。因此，一开始的纸质杂志过了几年可能并不是那么合适，我们需要做公共的展览、线下的沟通对话和视频故事。随着我们社交媒体的变化，尽管传递的信息是一样的，可是传递的方式不一样了。

公共教育是很重要的一部分，公共教育带来的结果是长远的，它不一定马上会发生变化，人们从意识到行动是需要时间的。但是另外一个我们希望看到的变化是在供应端、产业端的商业变化。

以湿巾产业为例，大部分人其实并不知道平常用的一块小小湿巾，它的大部分材质是塑料。现在疫情期间，我们用湿巾擦手是很平常的事情，为了公共卫生，你用完一片湿巾，然后把它扔了，你其实在扔塑料。对产业的供应商来说，很多并不觉得（环境污染），因为产业可能更多在意的是成本。那么我们要去改变去推动更多的可降解湿巾、环境友好湿巾，我们需要在商业端去联合材料的供应商、品牌的供应商、协会、制定标准的人、记者等等，让不同的责任相关方进行对话，来了解这个话题。我们也会制作报告，起到了赋能和咨询的作用。我记得 2019 年的时候，我们举办了第一次湿巾的线下工作坊、公共展览，让大家了解。到 2020 年的时候，我们国内出来了第一款用植物纤维做的湿巾。我们希望能够用我们对这个问题的看法在背后去推动商业的变化。同样的，我们在循环经济、材料、生态时尚等不同的领域，都是用这种方式，真正希望能够让供应端对可持续发展有认知、技术上的解决方案和商业模式。【相关阅读：[商业生态|你了解湿巾的真相吗？|湿巾=一次性塑料？](#)】

在消费端，也就是公共教育那一端，当一个消费者希望成为一个更有环保意识、更有负责的意识的人，他可能会发现有时候很难去实现。我们再举个例子，我们在办公室里面，我们的外卖产生了很多的塑料垃圾。那么我是不是可以减少（塑料垃圾）呢？当然可以减少，你可以自己带饭，但毕竟有时候你确实没有时间去准备饭菜。我们不能要求所有人每天都带着自己的小便當。有些人有这个条件，我觉得非常好，而且要被鼓励。但是另外一个改变是，我们有没有可能减少一次性塑料盒？我们就能去和提供外卖服务的供应商沟通，能不能不用塑料盒，或者用更好的解决方案，比如用更安全卫生、可回收的便當盒。

有时候可持续发展跟我们生活的便利会造成冲突和矛盾。但是我们往往的让位于便利，就造成了很多环境问题。确实，人类的生活里便利性是一个诉求，但有时候我们也要让渡一些便利，既要实现便利，又要实现环境友好。那我们就要去重新思考技术上的可能性和商业模式上的可能性，这也是绿色经济非常看重的一个角度。可能对于一个单独的消费者，去改变这非常难。那就需要有更多的消费者有这个方面的认知和意识，或者 NGO 去监督，商业去进行竞争。比如说有一家外卖平台跟大家说，它提供的外卖服务的食物很好吃、安全，便當盒也对环境很友好，或者平台可以把外卖盒回收回来，让大家很透明地看到这些材料确实没有对环境造成影响，如果这家平台并没有收更高的费用，那我相信当大部分消费者成为了有环境意识的消费者后，他肯定就会选择这一家。

## 02 可持续发展 in practice (13:06-20:49)

### 蔡佳雯

刚才海燕老师提到怎么把可持续具体落实到实践，比如刚才说的外卖盒或者湿巾的案例，我觉得都是对我们很有启发的一些事情。刚才也有提到转变思路，比如说如果我希望减少浪费，倡导大家自己带饭盒不现实的话，可以换一种思路，从如何制造一个减少浪费的一个外卖盒换位思考。可持续的产品从最初的政策和设计再到原材料制造、最后到品牌，这个漫长的绿色价值链的运作其实是非常复杂的，实操起来也可能有我们想象不到的问题，海燕老师可不可以就商业生态的实践，或者说您在内容创作中了解到的一些领先企业的做法，给我们具体讲讲，如果一个企业想要做可持续的实践和运作，需要注意一些什么问题？

### 孙海燕

我觉得商业创新——当企业有了可持续的视角以后——在做战略和产品开发的时候把可持续创新加入进去，然后再去跟用户共同找到解决方案，这是非常重要的。这个跟我们市面上说的“绿洗”，是两个不同的视角。所以从一开始说我怎么去提供一个产品和服务，可以最终让消费者既能有好的体验，又能够帮助减少环境污染。一个例子是我这两年去进博会，看到宝洁所做的一个事情，我觉得还是在本土的创新里面，在包装上做得挺棒的。那我可以这个例子来去解释一下我们怎么理解可持续商业。

我们在谈可持续创新或者商业的时候，我们刚才说的那个点非常重要：要有个产品生命周期的概念，就是所有的产品是从哪里来，最后用完了它去哪里，整个产品生命过程里面，它到底是对环境或者对人更加公平，会不会考虑这种因素。我们来看刚才说的宝洁的包装，我就觉得很有趣。我记得两年前去进博会，他们展示了一个叫大绿宝、小绿宝的东西，看上去没有特别创新，但是我了解了以后，觉得它其实是解决了很现实的问题。因为我们现在大部分都是通过电商购物，比如说我们去买一瓶洗发水，买一瓶沐浴露，为了保护瓶子，商家会在这个瓶子外面放一个包装，物流公司还会在外面再有一个包装。往往你收到一样物品，可能要撕两层包装。为了一样东西，你消耗的包装盒是很多的。

你如果去问问小区里面的可回收垃圾排名，我记得第一的是纸板箱，第二就是塑料瓶。当然它们也值钱，但侧面上也反映了电商兴起后包装所造成的环境的影响是非常大的。那么宝洁怎么做呢？它在思考有没有可能跟几个电商的平台一起合作，产品只做一个直发包装，去除掉所有适合到（除了厂家包装以外的）物流的包装。并且这个包装可不可以不用胶带，因为纸板会回收，但纸板回收遇到的很大的挑战就是上面缠很多的胶带，胶带的材质是塑料，这对将来的回收会造成很大的问题，你需要人工去把胶带去除，然后纸再回收到纸，塑料再回收到塑料，并不是一个很好的有利于回收的举措。那宝洁通过可持续的设计，不再使用胶带，你只要把它这个包装纸拉开来，没有任何的其他材质，只是一个纸盒，就可以拿到产品，这样可以减掉很多多余的包装。

一开始他们还在包装上面印着很多工厂里如何生产这个产品的信息，可能是用可再生能源来生产这瓶洗发水的，它通过这个包装也提供了一部分的教育。去年，他们又推出了一款新包装的研发，这个包装研发是来自于中国本土的研发团队，叫空气胶囊。因为为了保护这些物品，里面可能会塞纸或其他一些东西，那么包裹越来越重，很多包裹放在集装箱卡车运输的时候，因为更费油，会造成碳足迹会增加。虽然可能每一件东西很小，但是你想想我们一年要发多少个包装。在物流行业要减少碳足迹或者耗油量、其他的排放的时候，减重是很重要的。碳排放跟我们气候变化有关，就是跟温室气体排放、全球暖化、现在的极端气候、灾害、海平面升高有关，这些东西都是跟由于我们人类的点点滴滴的生活所造成的。

为了减这样的一个包装的重量，宝洁他们的包装团队发现空气是轻的，他们使用了单一材质的塑料，就像一个胶囊将空气打进去以后，这个整体的包装就非常轻。

物流还有一个问题，就是很多东西因为扔呀拉呀重力呀破损了，那就更可惜了，这些产品不就被浪费了嘛。我记得那天做了一个挺好玩的事，我整个人站在了这个小小的空气胶囊上，我的体重不会对里面的物体造成伤害。当然这个材质是单一塑料，以后也希望能去回收。这是目前最好的一种解决方案，我也不能笃定说是现在最好，因为每一年你都可以看到新的技术创新，所以在这点上，可持续创新并不是说我目前是最好的解决方案，其实每一年都有可能去提升的。我举这个例子就可以看到，当我们的消费者有所要求、有意识，当我们的品牌或者商业也有这样的一个战略目标和实际的服务，技术也可以落地的话，那就可以产生可持续创新。像宝洁的这一款包装，是中国团队主创发明的，因为中国电商市场的成熟度可能是要比国外的成熟度更大的，他们会把它再应用到国外的电商市场上。

### 03 从塑料瓶到雨伞：回收的意义（20:50-26:53）

蔡佳雯

我觉得还挺有趣的，尤其是刚才提到的不要有胶带，还有包括油费，都是很细节的一些东西。我们想到快递包装，最常想到的就是纸箱的浪费，但他是建立在电商就是需要有纸箱的基础上去思考怎么去改善，我觉得这是非常认真的一种思考，也是真正的可持续创新。商业生态这十年来也有非常多的内容生产，海燕老师觉得自己做过的最印象深刻的一个项目或者说内容是什么？

孙海燕

我讲一个我们做的非常实际的产品——在乎伞。这个项目我觉得非常不一样，当时18年的时候，我们关注塑料问题，塑料海洋问题的影响非常大，也让我们很震惊。我们做了一个关于流浪的塑料瓶的片子，把GPS放到塑料瓶上，去看这些塑料瓶最后走到哪里。因为当时上海没有垃圾分类，我们这个片子显示，一半的塑料瓶其实是流浪的，是没有得到回收的。

后来我们工作室就想，有没有可能有一种去唤起大家对塑料瓶回收这个议题的关注的方式？除了做公共展览、片子以外，还有什么更有趣的？后来我们就想到，能不能用再生塑料回收的面料做成一把有意思的雨伞？这个雨伞的面料又是用六个塑料瓶回收出来的。我们并不是做雨伞的，但是我们希望这个雨伞能够传递我们的想法，唤起大家对这个问题的关注。刚好18年的时候，我们其实还做了一个乡村夏令营，希望让乡村的孩子和城市的孩子去了解什么是可持续发展。那一年我们在福建九龙村，一个非常传统的村庄。我们的设计师很有感触，说能不能把这样一个可能被大家遗忘的但有着很多传统智慧的村庄，画在我们的雨伞上？我们把这个项目叫做“伞上的乡村”。我们后来又去了不同的乡村，到现在我们已经去了五个乡村，我们都邀请我们的艺术家来通过他的观察，把这个村庄的传统智慧，比如如何用水、宗教方式、种植、建筑形式等，把这些点在伞上完全重现出来。大家买这个伞，不一定是因为它是再生的，而是因为好看或者这个伞很有趣，或者对这个村庄产生了一定的联结。但后来知道原来这个伞是用六个塑料瓶回收的时候，他就会觉得很有趣。【相关阅读：[伞上的乡村：这把6个塑料片重生而成的雨伞，带你沉醉4个中国乡村之美](#)】

后来我们有一些乡村学校、NGO跟我们合作，孩子们就很喜欢在乎伞。孩子们其实是不知道回收六个塑料瓶有什么意义，会变成什么的，但是他们的老师就说，你如果回收六个塑料瓶，你在课间休息的时候，可以用这样一把公共雨伞，邀请你的同伴在伞下进行漫步聊天。他们就觉得很有意思，原来这六个瓶子回收过来，它还可以变成伞，而且这个伞很美，还可以让我跟我的好朋友聊聊天。它就跟孩子的教育能够连接起来了。所以为什么我们不小心成了一家卖伞的机构，背后还是希望通过这样的一个物品，传递日常之美，让人们感觉到我们每个人对环境是可以在乎的，是可以做一些选择的，比如去使用这样一把伞，就是帮助了把六个塑料瓶回收过来，因为塑料瓶回收过来它必须有用，它要是没有用，塑料瓶不会被回收，对吧？它一定是有价值。

那如果我们的回收能够变成升级回收，有更好的价值、更美的东西，而不是说又变成了一条抹布。当然，它也可以变成抹布，但是这个使用时间是很短的，一下子又变成了一个垃圾。但是如果你变成了一个更有意义的、你喜欢的一把有功能的雨伞，那使用的时间更长。我们也是希望能够真正让回收的意义和价值通过这样的一个项目传递出来。

## 蔡佳雯

这个项目全面地解释了一些理念，我觉得它很妙的点是把一个乡村的项目和塑料瓶这两个事情同时融在了一把雨伞里，使用者知道背后的故事之后也能够延续这个产品的使用周期。我觉得这些都是从方方面面、从细节上改变我们理念具体的东西。接着刚才海燕老师提到真正的可持续产品是企业方和消费者互动的过程，其实这两年不管是企业更多地去做一些可持续的创新，还是消费者也更愿意为可持续商品买单，整体上可以说是观念的变化。不管是消费者的消费观，还是企业对于什么是长期发展或者公司长远愿景的定位的变化。

## 04 如何实现真正的可持续 (26:54-43:22)

## 蔡佳雯

刚才海燕老师也有提到过“绿洗”这个问题。就我个人的直观感受来说，现在好像购买商品，或者类似的宣传都能看到“绿色”、“创新”这样的词汇出现。当然一方面是各方的意识都提升了；但另外一方面我个人也会对于什么叫真正的“绿色”“创新”更加困惑。比如说，金融领域也会提到“绿色金融”这样的概念，好像现在“可持续”的概念无所不包。不知道海燕老师能不能讲讲，您理解什么是真正的“可持续”？或者说，我作为一个消费者，我如何确认我购买的产品是真正绿色创新的？

## 孙海燕

确实。现在一方面大家意识到原来“生态”、“可持续”可以成为卖点，这是一件好事。但是如果大家都说我是绿色的、可持续发展的，那又成为一个信息的干扰，大家没有办法识别（真正的绿色产品）。所以我觉得这也是双向的：一方面它要求产品的提供方需要用更加透明、可追溯、可信、更加让别人理解的方式去提供（产品信息）。我不能只说我是绿色的，我是生态的，因为你最终还是要跟你的消费者进行对话，（说明）你解决了什么样的一个问题。但还有一点很重要，也不是光听你说人家就一定会相信，所以这是为什么你需要去跟第三方，社会组织、NGO还有一些认证机构（合作），（说明）你是可以依赖的，你所讲的东西是真正在做的。这个也很重要。

我们把它叫做可持续传播。首先，传播的第一位就是言行一致。你如果不言行一致的话，其实总有一天会被打脸的，因为你做人、做东西、做品牌是一样的。第二点就是持续，你应该是 consistent，可持续发展是成为你整个品牌的基因的，并不是说你变来变去的，因为消费者也不傻。所以你要能够真诚地、真实地去进行沟通可持续发展或者可持续创新。你不能成为一个道义上的“伪君子”。如果你破坏了这一点，你很伪善，这更加适得其反。然后还有一部分，我觉得对于消费者来说，对于第三方 NGO 来说，对于媒体人来说，这些也是一个过程。你可以看到在西方的一些市场上，他们（消费者、NGO、媒体）会非常有挑战性，会天天质疑你，批驳你，会有诉讼。你可能说你是非常环境友好的，可是（如果）你真的没有，你对动物福利造成了很大的影响，我（就会）去诉讼你。这其实是一个很好的过程，相当于我们的消费者有更好的认知。所以这也是一个学习可持续创新的过程：到底你所讲的是什么？它是一个相互学习和成长的过程。只有消费者对企业的要求越来越了解，越来越 critical，更有挑战性，我其实觉得对品牌也是一件好事，因为做得好的品牌它就会跳出来，而做得一般般的，面对一些挑剔的顾客，它就没有办法来胜出。这也是个市场经济的过程。

只是说我们有没有把可持续发展或者可持续创新的这个因素作为你购买和选择的一个重要的评价指标。我们可能在购买的时候通常会在意性能、美观度、价格，但消费者可能不会把可持续发展作为一个重要指标。但是当你把它作为一个重要指标的时候，你会很在意它到底是什么。不是说因为你（说自己）是生态，你是绿色，说一说就行。这也是一个过程。

## 蔡佳雯

对，一个是海燕老师提到的消费者应该怎么评价自己想要的可持续的产品。然后我觉得刚刚听到另外一点很有启发性的是，海燕老师也提到了，就是作为公益组织我应该做什么？比如说对于一些商业宣传进行核验，甚至说是如果有不一样见解的时候去批驳，甚至可能是一些公益诉讼之类的。我觉得这个也告诉了我们，公益人能在商业生态这一块可以做些什么。

## 孙海燕

是的。因为这部分需要独立的、专业的第三方的机构，无论是进行监督还是进行倡导，这些价值都是非常重要的。因为可持续发展本身的概念里面连结了经济、社会、环境。“经济”很容易理解，（因为）商家要赚钱，要盈利。环境的话，既代表了消费者或者公众对环境权益的捍卫，同时环境其实也是公共利益，你可以看到这一块很重要。社会这一块其实也是公共利益，当然也跟个体利益相关。我们看到最初的血汗工厂或者不好的用工条件，用这种方式生产出来的产品其实是不道德的，也是不应该被消费所支持的。所以这部分的公共价值和社会价值的话，它一方面是需要个体去争取，去捍卫；另外它需要专业的第三方去争取。

## 蔡佳雯

那刚才海燕老师也提到，（可持续发展）其实是一个经济或者环境，包括社会，是一个综合的过程。我们一谈到可持续发展，涉及到经济那个层面，企业其实都会有一个疑问：（如果）我做可持续的绿色创新，它和公司盈利是在对立面上的，或者说我确实要（为了可持续发展）投入很多的研发成本。我觉得一方面可能是观念还没有完全转变过来；另一个（方面），我个人理解可能还是评价标准的问题，就是说“环境友好”这方面的收益我可能没有把它算在最后的成本收益的平衡当中。对于什么是“好”的运营的评价标准，可能还是单一的以经济盈利为标准。不知道我的理解对不对，就是说到底其实在这一块可能更多要做的事情，还是一个观念的转变。

## 孙海燕

我觉得观念转变是非常重要的。这一方面相当于机构的主体性能够去做；另外一方面除了主体性，你还要看这个土壤。就是我们来看看说，为什么企业不愿意去做绿色创新？因为，如果我们缺乏健全的法治和执行，如果我们的环境成本“外部化”——我们觉得排放被污染的空气，排放（被污染的）水，不用受到任何惩罚，（甚至）还可以降低我的成本——那在逐利的范围上，这部分的成本就被“外部化”了，由全社会的人来承担更糟糕的健康，更短的生命。

这就是为什么在过去这些年，在中国我们取得的进步是因为我们有了很多严格的环境领域的法律，把这部分“外部化”的成本去“内部化”。那么企业就会意识到，如果不去对（排放被污染的）水进行治理，对（排放被污染的）空气进行治理，我会受到很大的处罚，成本非常大。我觉得企业其实还是要看理性的，（如果排污的成本很大）我就不得不去投资，去做。但是到第二部分，企业（如果）未来希望能够获得更强的竞争力，或者我要去吸引更好的人才为我工作。那么一方面我们看到未来的消费趋势是什么呢？未来的消费趋势如果是越来越多的年轻人，或者我的用户对环境和可持续的意识越来越提升的话，那我就需要去投资这一块，我会把我的绿色和研发投入去看成一个很长期的投资，因为它会带来回报。那我们从员工的角度来说，（如果）我最终希望有更好的员工，与更有责任心、有领导力、有责任感的人才一起共事的话，我也应该去做（绿色研发）。我觉得要有个共同的目标，就是我要去做对这个社会有利的事情。如果我天天在污染环境，我做的产品并不是一个我觉得很自豪的（产品），那你怎么能够吸引到更长久的优秀员工来跟你一起共事呢？这些我觉得也是很现实的东

西。对一家企业来说，我应该制定可持续发展战略，这个战略的选择其实也是理性的，看你是如何去选择。

## 蔡佳雯

刚才海燕老师也提到过，关于外部的土壤的话，其中很大一部分可能是国家的法律政策，一些支持或者惩罚这方面的引导。比如说关于碳排放，可能一年前，荷兰法院有一个判决，要求壳牌集团为自己碳排放负法律义务。如果达不成的话可能还涉及到违约责任。这是第一次在法院判决里明确了一个公司对于减排有这样的义务。其实这两年的话，中国也是对世界宣布了碳排放的宣言和承诺。不知道海燕老师能不能给我们解读一下国家关于碳排放减排的政策，落实在具体的企业或者说我们个人的生活当中到底是怎么样的？

## 孙海燕

碳排放这块呢，我觉得我们的公共政策做得还是很不错的。因为我们制定了一个非常具有雄心的目标，也很明确，也就是双碳目标 2035 和 2060。我觉得在“自上而下”去推动公共政策这方面，中国确实是做出了很好的承诺。当然这个背景是，中国其实也是排放大国，所以我們也要承担起这样一个责任。其实我们可以看到接下来有碳关税，（如果不减排）也会使得我们的产品失去竞争力，这个也是很现实，因为碳成为了可以标价的一部分。

那么中国的企业或者产业如何去做，我觉得现在是一个过程，也是刚刚开始。首先我觉得要去看各个产业。因为我们排放的主要贡献者，不同的产业是不一样的。初期可能针对的主要还是一些能源产业，重工业，用电大户……会更多一些。然后它会按照不同的产业来具体实施。对于中国还有一个挑战是，你需要找到我们的基准点。我们对标的点是什么？数据上我的碳排放现在是什么样的，未来要达到什么样？我的路线图是什么？这对每个产业和每个企业都会提出一个很务实的目标。我可以观察到各个产业都在设定，有一些产业已经开始，包括我们看到碳交易市场也在开始试行中。

但是我觉得对于中国来说有一部分的力量还需要发动，是“自下而上”的力量。因为其实“自上而下”，特别是一些国有企业，大家还是都在非常努力地在去做。但是“自下而上”的力量，无论是说气候变化带来挑战，还是我们的碳经济，我们都需要有更深的创造力来自于更多的企业、民众和个体。气候变化到底是什么，对我们的影响是什么？碳中和或者碳减排对个体又是什么意思？未来它的经济会呈现为什么样子？衣食住行会是什么样子？每个人只有真正思考自己的生活方式，去了解我们的生活方式所产生的碳足迹是什么，我们才可能去看哪些是可以发生变化的，可能的解决方案是什么。这会激发很大的创造力。这部分是需要有大量的科普、倡导和公共教育，以及去唤起更多人的创新。无论是大大小小的企业，还是个体、大学，如果都能够投入到这里面，我们的碳足迹可能才会减下来。

当然，我们如果从大的角度去看，我们知道中国第一位的是能源。（如果能够）能源转型，把我们以往（用）的煤炭能够减下来，可再生能源（的使用）可以上去，这部分的能源转型怎么去做？还有一部分是我们的能源效率：我们能不能用更简节能的东西？那就是一些节能的创新。但是还有一部分，我们可以看到在“循环经济”这个领域，我们的产品使用，如果我们能够用更好的再生的材料，它也可以去减少碳足迹。所以我就觉得其实要做的事情还是蛮多的，它是个系统性的事情，它不是有

一个顶层设计我们就可以做出来的。我们其实真正（能做）的是（去）唤起更好的政策，更好的创新，然后更好的公共教育。可能也是对我们未来会问一个问题，我们的生活方式会是什么样的？什么是真正的可持续的生活方式？这些我没有办法给出一个答案，因为每个人的生活场景、年龄、家庭，各方面都是不一样的。比如说你会选择什么车，你会用车吗？还是用公共交通？你会自行车？走路？就很简单的交通出行方式，以及选择居住在哪里。当然它背后还有经济的因素，我能不能支付得起这样的一个选择？它背后带来的环境的影响case by case，它有不同的情况。所以这个也需要去唤起当地的人、当地的社区、当地的城市规划一起去讨论的。它不是说我今天跟大家说，我们今天把碳足迹减个50%，减个80%，就可以实现的。如果要2060年实现（碳中和），现在是2022年，大概还有38年的时间，其实也是一两代人了吧。如果我们真的往这样的一个方向去的话，其实未来的年轻一代去思考我的生活方式和我推动的改变是什么是很重要的。

## 蔡佳雯

对，尤其是刚才海燕老师提到“自下而上”这一点我觉得特别重要。因为其实很多东西想要落实到最后的话，还是潜移默化地影响在每个人的日常生活中。就是我习惯了或者说我想过了，我就是应该这么做，我觉得这个问题还是挺重要的。比如说垃圾分类，其实之前两年的自上而下的倡导非常热，当时有一段时间上海的垃圾分类做得非常细致。但是据我的观察，其实很多事情现在又回到了最初的原点。我不知道怎么样才能做一个真正的自下而上的东西。因为比如说你要让更多人去思考这个观念的问题，具体怎么践行也是一个很难的东西，或者说我应该用去什么样的思考维度去探讨这样一个自下而上的一个问题。

## 孙海燕

所以公共的教育和公共的探讨都是很重要的。人的观念改变确实很难，所以需要让大家了解背后（的缘故）。比如说垃圾分类，你是政府让你去垃圾分类，还是你希望去垃圾分类？或者你觉得垃圾分类是我的选择？这是很重要的。如果我觉得我每天去分类，我知道这样做对环境，对这个地球是负责的，对我未来的孩子是有价值的，那我会出于一个公民的责任和义务去做，而不是说因为你（政府）希望我去做。一个是经过思考和选择的，一个没有，对吗？可持续也是一样的。

我觉得长期的公共教育，无论是我们看到的（对）小学生，幼儿园，还是大学生（做的公共教育），我觉得这些都是重要的。但在这个过程中不是说教，而是真的是去观察，身体力行地去践行，去找到解决方案。在这个过程中可能还是有些（别的）方法的：campaign啦，行动啦，role model啦，就是真正有人在做的。

还有我一直在说：一个人做很孤单。如果一个office，一个办公室可以去做，或者一个小区可以去做，慢慢的社区可以发生变化。然后我们再看看有不同的责任相关方，有不同的人，有NGO去监督企业发生变化。把这些不同的力量能够汇集在一起，无论是自上而下还自下而上，这些力量的汇集可以推动一个变化。

我们如果放在一个很短期的时间来看的话，我们可能会发现有时候（可持续发展）还会有一些倒退。但是我们如果长期地看，比如说我们现在看我过去的十一年，我会发现是有变化的，我们的空气是变

得更好了一些的，我们的（注重）环境影响这样的因素的产品是比以前过去多了。所以我们只是说我们要找到什么样的方式，可以让这个变化来得更快一些。

## 蔡佳雯

然后还想问的是，其实这两年大家的主流话题就是疫情。不知道海燕老师现在对于比如说商业与公益或者说企业社会责任这些议题，有没有新的感悟呢？

## 孙海燕

我觉得形式上可能有一些新的探索。大家都在去寻求一些真正的价值，无论是能够带给公众还是怎样。你可以看到在公益领域，大家都对项目的设定、追求和它带来的这个价值更用心，更严谨。我觉得这是一件好的事情。然后我们也可以看到，在这个过程中它可能不仅仅是在公益领域，它需要联合更多的人，就是“责任相关方”。跟商业、跟政府、学者、媒体人……这种联结会更深。因为要解决社会问题还需要有这样的(合作和联结)。但是另外一点，大的环境的话，这两年我觉得资源其实还是有一定的紧缩的。因为相对来说我们的经济有遇到挑战。大家对社会价值的看待本应该是（导致）投入更大的，无论是从我们的基金会的资金，或者是民众的认知，就是应该有这部分更多的社会资源、资金能够进入到社会领域，它才能够真正支持社会组织的发展，也可以吸引更好的年轻人加入。但是因为各种原因，我们刚才也说了，可能这部分的资源并不是在特别大体量的增加。那肯定也会制约（发展）。所以我也希望能够有更多的资源（投入），因为这个土壤其实是需要有投入的。那一方面，当然会让更专业的机构或者更好的人才可以留在这方面，它本身可以做得更好一些些，永远是可以有提高。但是另外一点的话，我也希望就是去唤起更多人的认识，特别是社会价值这一块，我们需要投入更多，这样才能够真正推动进步。

## 05 柔性管理与女性视角（43:23-53:33）

## 蔡佳雯

之前您在访谈中有提到过“柔性管理”和可持续发展之间的契合点。海燕老师能不能就这个柔性管理详细展开，跟我们观众详细讲一下，可以从哪些纬度去认识和运用柔性管理？

## 孙海燕

其实一开始，柔性管理大家会更容易在女性的身上识别到。但是其实它会被解释为一种特质，这种特质其实并不一定是在女性身上，它也可以在男性身上。

首先我们可以看到说，它是“soft”，可以接纳不同的，可以接纳弱者，可以多元化，可以看到不同的这个视角。它不是短期，很“tough”，“我就马上这个”，目标导向，马上业绩就很快出来。

（柔性管理）不仅仅看短期的，也希望看到中长期的结果。那（当）我们去看到中长期的结果的时

候，我们其实天生就会跟可持续发展——其实它的视角就不仅仅是短期啦——因为我们要可持续发展，我们看到是中长期。

这部分我觉得为什么在北欧的企业管理里面（比较突出）。包括我们在采访北欧创新力的时候，我们特意提出了柔性管理，因为在北欧的时候他们看到了这样的素质。他们就会觉得这部分特别棒，就是可以去强调在商业里面相对平等、扁平、沟通，看重长期，看重多元化，看重女性职业经理人的比例。（因为）以前其实女性毕竟有职业天花板，所以我们可以看到这部分它就打破了。它提出了柔性管理，包括在一定的文化里面，它的显示（的作用）就更大了。还有一点很有趣的是，比如说我们谈到愿意去表达自己，可以表达自己的脆弱性，你可以把你的真实的感受说出来，这个其实也是领导力的其中一部分，在柔性管理里面也有。那我们就看到在北欧这样的一个管理特质是可以更好地去接纳和鼓励更多人在企业中发展。也很有趣，就是北欧的企业所展示的可持续发展（与柔性管理有关），因为他们关注环境，关注多元发展的话，它就会在管理层面就会有一些关联性。

### 蔡佳雯

还想和海燕老师聊的是关于可持续发展的性别视角。比如说这个性别和气候变化或者和碳排放的关系之类的。

### 孙海燕

我觉得女性现在在职场上，特别是在中国的环境里面，应该没有特别得到应有的尊重和展示。女性如果成为一个管理层的话，她必须要显示她很“女强人”的那一面。她要变得跟男人一样。其实她并不需要。如果我们去真正把女性的特征，把“柔性管理”放在我们的企业发展和可持续发展里面，它（女性特征）是个 gift。也希望鼓励更多中国的女性能够真正参与到无论是商业的还是 NGO 的发展，或者说可持续发展的这个过程里面。

其实女性（在可持续发展中）起到了非常好的作用。大部分的女性一方面她是直接的从业者——因为我是看全球的，比如说我们讲到食物粮食问题的话，它跟碳排放非常有关系。我们大部分的种植者，很多的小农的种植者，女性是非常多的，她是直接的参与者。包括工厂工人。另外一方面，我们看另外一个女性领导力的角度，我也觉得女性是可以去改变可持续发展的历程和模式的。女性对中长期的关注、对社会问题，儿童问题，环境问题的这个敏感度，不仅仅是说在一个管理层的位置，而是在不同的位置上都可以去发挥你基于背后的价值观、背后的对问题的看法，去发挥你的一个解决方案。

## 06 商业生态：展望未来（53:34-55:38）

### 蔡佳雯

接下来还是想把话题聊回到商业生态本身。您自己或者商业生态未来有没有一些正在策划或者想做的事情。

### 孙海燕

我们也意识到，（如果）我们要到 2060 年实现碳中和，我们需要很强的教育，让更多人去理解什么是真正的可持续发展，在这个过程中去引导大家，进行共创。所以对于工作室来说，除了我们会坚持我们的内容创作——这一直是我们的专业最擅长的这一块，同时几年前我们就一直在说，我们希望能够去做赋能的项目，用不同的形式，无论是给到商业，还是给到 NGO，给到年轻人，去支持他们。所以我们商业生态做了很多工作坊，我们希望它成为一个更有系列的工作坊，真正能够引发大家思考，引发大家做出改变。这是商业生态希望能做的。

那另外一方面，传播也是我们比较擅长的。那我们也希望能够用更好的、更合适的传播方式（达到公共教育的目的）。其实我们的传播也是为我们的教育服务，我们也在摸索用一些新颖的方式能够把我们的理念（传达给公众）。无论我们刚才说我们做的那把伞，其实在我们看来也是个教育产品。我们（希望）能够把我们的理念通过不同的形式传给不同的人。这是商业生态希望做的。

也希望能够未来能够去促进更多的对话。无论是国内外的，不同圈层的，还是不同领域的这些对话。因为未来的可持续发展其实还是需要更多的共识。这部分的共识建立它需要时间。那我们可能是可以扮演这样的角色，去推动对话的这样的一个角色。这是商业生态能做的。

## 蔡佳雯

希望看到未来有新的一些内容，我也非常的期待。