



书籍 从绿到金

聪明企业如何利用环保战略构建竞争优势

丹尼尔·埃斯蒂 以及 安德鲁·温斯顿

Yale UP, 2006

其他语言版本: 英语

导读荐语

卡通片《芝麻街》里家喻户晓的大眼科米蛙曾说：“保持绿色不容易。”但是，不管容易与否，现在来自环保和社会方面的压力都在促使越来越多的企业乘上“绿色浪潮”，成为可持续发展的生态型企业。两位来自耶鲁大学的教授，丹尼尔·埃斯特和安德鲁·温斯顿，通过这本结构完美、论述清晰的书籍，向大家描述了企业的可持续发展如何能够带来竞争的优势。他们简洁明了地介绍了企业可持续发展的案例，并提出了一系列绿色环保的策略和策略。全部的阐述恰到好处，既不过于抽象，也不过于复杂。不仅如此，他们的论述也不失全面，他们一一列举了许多企业开发可持续性产品和执行可持续性发展战略过程中也有出错的可能性。虽然他们的不少建议已为人所知，但还是应该肯定作者将如此众多的成功秘诀和技巧汇集成册，既通俗易懂，又使人铭记在心。*BooksInShort*向所有不仅注重理论，更加重视实践的企业领导者们倾力推荐此书。纵然科米蛙“保持绿色不容易”的铭言毋庸置疑，但这本书会帮助企业“保持绿色”的发展变得轻而易举。

要点速记

- 自然界的发展现状与公众舆论都在迫使企业向“绿色企业”发展。
- 将企业利于环境的可持续发展作为你的竞争优势。
- 面对气候变化和其他环境问题，企业都需要做出反应。
- 企业所有的利益相关者都在督促企业向绿色方向发展。
- 一些绿色环保措施可以抵御企业潜在的下行风险，例如规避罚款或者避免消费者的抵制行动。
- 也有些环保措施会为企业潜在的上行收益带来机遇，例如设计创新的绿色环保产品，制定成本低廉的生态保护策略。
- 向行业领先企业看齐，你也能够运用简单的八大“绿色环保策略”来保护环境，赚取利润。
- 转变态度，用“绿色的视角”来审视你的企业经营。
- 在“绿色浪潮”中，搜集衡量数据和标准，检验你的生产程序。
- 企业要做到实事求是，公开透明。不要只为“漂绿”的目的进行伪环保。

浓缩书

索尼公司的圣诞噩梦

每年圣诞前夕的节日气氛中，人们耳边萦绕着圣诞歌曲，空气中弥漫着糖果和甜点的香味。但当2001年的圣诞节来临之际，索尼公司的管理层却满脑子充斥着一种有毒的物质——镉。原来超过一百万台索尼PlayStation游戏机，本应装进圣诞老人的雪橇，销售到千家万户，如今却被荷兰政府扣押，因为游戏机上的一条电线含有超量的镉元素，违反了荷兰环境法的规定标准。最终索尼还是解决了这个问题，但是代价不菲。索尼花费了1.3亿美元，追查了6000多家制作的工厂之后，才终于找到了生产超标电线的源头。这次危机事件促使索尼创建了全新的，甚至是更好的产品供应体系。并从PlayStation游戏机个别配件上发现的有毒元素——镉，让索尼得到了一个深刻的教训：在环保领域实施精细管理，绝不仅仅是为了抵御企业潜在的下行风险。其他公司，包括通用电器公司、沃尔玛和高盛等，都曾经遭受过同样的教训。就像沃尔玛的CEO李·斯科特所意识到的，企业的环保政策“会让我们的公司更具竞争力和创新能力”。企业的环保责任不一定就是对企业的束缚，相反，它可以成为企业发展的竞争优势而使企业在竞争中胜出一筹。

谁推动了“绿色浪潮”

企业面临着，而且永远都将面临来自两方面的环保压力：一个是自然界的生态发展，另一个是企业利益相关方的督促。自然资源是一种资产，是我们经济生活的依托。不同的行业需要不同的自然资源，比如：石油公司需要石油，冷冻鱼公司需要鱼类资源等。几乎所有的企业将在短期或未来并不久远的中期，都会感受到十大环境问题所带来的影响：气候变化，能源变迁，水资源匮乏，物种灭绝，有毒物质和化学物质的产生，空气污染，废物处理，臭氧层的破损，海洋污染和森林砍伐，等等。你需要确定哪些环境问题会对你所在的行业构成影响。

“纵观全局，寻找环保获利的机会。为你的经营设定看似难以完成，但能反映环保理念的目标，然后……让公司改革创新。”

科学研究的结果有力地证明以上各种环境问题都会给人类带来严重后果。这些数据令你不得不相信，很多具有影响力的人士都对此深信不疑。环境问题已经引发人们的强烈反响，各种利益群体的大声疾呼正在推动着所有企业加入“绿色浪潮”。你一定对此已有所闻，这些利益相关方大致可以被归纳为以下五大类群体：

1. “规则制定者和监督者”——政府监管部门及非政府组织。
2. “建议者和意见领袖”——传统媒体、学者及智库。
3. “商业合作伙伴和竞争对手”——工业协会、供应商、客户企业及同行业者。
4. “消费者和社会团体”——消费者、环保活动家及社区团体。
5. “投资者和风险评估机构”——保险公司、银行及企业股东。

绿色环保策略

以上所有促进企业环保发展的力量都在给企业带来压力，当然，也为企业在竞争中带来了机遇。如何能为企业带来竞争优势的呢？有些一流企业已经实施的行之有效的绿色环保策略我们可以作为借鉴，这些一流企业包括通用电器公司、沃尔玛、壳牌石油公司、丰田、杜邦和3M等。以下介绍的八大策略分别针对企业的风险和收益这两方面。应对风险的策略包括，削减成本（如垃圾处理费用）和降低被执法机构处罚的风险。针对盈利的策略包括，为市场研发新型绿色产品从而增加营业收入，以及提升品牌形象和增加其他无形资产的价值。有些措施的结果是可预见的，并能在短期内带来效益；还有一些措施是试验性的，可能带来长期的收益。但它们都是绝对有效的。如果你不采取这些策略，你的竞争对手们就会抢先一步了。

“在其他竞争差异要素，如资金成本和劳动力成本等影响力日渐削弱的市场上，环境优势作为企业战略的决定性因素就显得尤为突出。”

策略一：提高资源效益。一般情况下，这都是“举手之劳”的成果。如史太博公司的做法是，将其所属的1500家店铺的照明和暖通空调系统进行重新规划，仅此一举就节省了600万美元。策略二：减少环境成本。例如实施污染治理和降低高能耗费用。策略三：削减价值链中不必要的环节。宜家的“平板包装”意味着每辆卡车可以装载更多的货物，因此运输每件货物的燃油费用就能降低15%。策略四：环保问题需防患于未然。你如何才能未雨绸缪？检查你公司的运营情况，对比同行业内其他企业的经营状况，逐一分析你的供应商、分销商和最终用户。走在政策规定和法规之前——或者积极参与政策法规的制定，以便你能完全遵循法律的规定（而你的竞争对手却难以做到）。策略五：设计产品以满足有环保意识的顾客之需求（但不要忽视产品的实用性能——它必须能满足顾客真正存在的需求，最好是既能为你带来利润，同时还是绿色产品）。策略六：彰显你的环保诚信，以此来提高企业诚信度和品牌信任度。比如，在产品上粘贴“环保标志”（在美国使用的是节能之星，欧盟国家实施的是欧洲生态标签等）。策略七：可用两个词来概括：“丰田·普锐斯”，而实施的办法就是创新，大胆预言新一代环保产品——即使它与你今日的产品线格格不入。在普锐斯面世之前，有谁听说过“油电混合动力汽车”？策略八：为你的公司戴上“绿色光环”。比照英国石油公司BP“超越石油”的行动或者通用电器公司的“绿色创想”运动。即使英国石油公司在得克萨斯炼油厂事件上遭遇公关危机，它的形象也未能受损。总之，以上任何一条环保策略，都需要身体力行地去执行。福特公司就因为尽管其总裁比尔·福特承诺实施绿色环保措施，却又同时继续生产高油耗的SUV车型而备受抨击。

实施策略

从绿色环保的视角来审视企业，就意味着要避免只见树木不见森林。仔细分析你企业价值链的上下游。在考虑长期的、试验性的回报之余，也要考虑短期、确定的和有形的回报。实施绿色环保的方案要从机构的高层入手，全身心投入，用巨大的挑战激励员工；有时需要接受对于公众来说“情感就是事实”的现实，回想当年壳牌石油公司计划在北海报废钻井平台，但遭到绿色和平组织的强烈抗议，报废钻井平台其实对环境没有危害，但所有这些解释都无济于事，最终绿色和平组织赢得了这一公关战役，直到后来他们才承认原来是错误地理解了事实；除此之外，还要以正确的环保理念来引导和激励员工，就像宜家总部悬挂的标语牌：“低价——但不是不惜代价。”

“创新的能力——即发挥想象力解决人类需求的问题——是成功的核心元素……而环境战略恰恰就能提供这种获得竞争优势的契机。

能有所衡量才能有所管理，所以要先搜集数据和指标，才能将你的业绩用明确的标准加以衡量，这里可以利用AUDIO分析方法进行全面分析。首先从十大环境问题（气候变化，物种灭绝等）入手，分析你的企业生产会造成哪些环境问题（Aspect），然后分析你的价值链之上游（Upstream）和下游（Downstream），找出你面对和需要解决的问题（Issues），比如责任义务，增加的费用或者稀缺资源，最后从创新产品，提高效率或加强与利益相关方（比如世界自然基金会）等组织的合作中寻找机会（Opportunities）。

在对企业经营进行AUDIO审查之后，就可以开展对产品“生命周期评估”（Life Cycle Assessment LCA）。用一个表格来显示产品从“摇篮到坟墓”的整个过程。首先检查原材料来自何处？是否需要提炼？仔细审查每一个步骤。当你的产品报废时，它们将被如何处理？如果最终产品被运往垃圾填埋场，是否会渗漏有毒化学物质？当你进行这项调查时，既要查看绝对数值，也要查看相对数值，既要调查你公司的数据，亦要通盘考虑整个产品价值链的数据。充分发挥想象力，例如考虑与政府机构，非政府组织或者利益相关集团进行合作，让它们评估你的环保行为，它们可能会及时替你发现所面临的环境问题。在挑选合适的合作伙伴时要小心谨慎：因为你希望合作伙伴为你宣传环保业绩，而不是谴责你的错误。

传统做法是重新建立绿色环保的业务流程，主要集中在3R上：减少（Reduce），再利用（Reuse）和回收（Recycle）。现在，需要企业多考虑两个因素：重新设计（Redesign）和重新构想（Reimagine）。如今企业都在试图“为环境而设计”产品，就像瑞士罗纳纺织股份公司生产的环保地毯，其下角料可以用来覆盖和保护植物根部。另外，还可以调查“产业共生”的可能性，即将自己企业的废料卖给其他企业用做生产原料。除此之外，还可以像美国银行

那样，建造或者租用绿色环保建筑。其他做法还包括动员你的供应链上所有企业都和你一起实施环保政策，督促你的供应商和客户企业，与它们共同分享你的环保措施。在公司内部，将重新设计和重新构想业务流程作为“高难度目标”和激励员工的重要环保指标而融入企业文化，将环保思想融入每一项企业的战略决策，对参与和担负环保责任的各方进行激励(绩效考核，奖金奖励等)，同时大力宣传环保人物和事件。

勿入歧途

福特公司的一大失策是曾经捐助2500万美元，用于兴建国际保护组织的商业环保领袖中心大楼。这一非政府组织主要关注热带生物的保护等问题，这与福特公司生产的碳排放汽车及卡车等业务相去甚远。诚然，热带海洋生物的保护十分重要，但福特公司为什么不去选择一些跟自己的主营业务更有关联的项目呢？例如像丰田那样发明高质量的、油电混合动力汽车？福特公司的做法就是典型的“只见树木，不见森林”。此外，同样应避免的错误还有以下这些：

- “错误地估计市场”——联合利华为了拯救鲑鱼于过度捕捞，转而使用一种可持续性渔场养殖的叫做“Hoki”的白鱼作为原材料。这本是绝妙的想法，但是英国是“鲑鱼的故乡”，因而英国顾客完全不接受白鱼。
- “期望价格补贴”——很少有绿色产品能够大卖特卖，尽管普锐斯做到了。
- “错误地要求顾客”——麦当劳在瑞典要求顾客将垃圾分类摆放，瑞典人照做了。但当麦当劳在美国要求美国人这样做的时候，顾客们就不予理睬。
- “中层经理承受压力”——不要为中层经理设置他们无法完成的任务。进行适当的激励，好让经理们可以在环保的情况下完成业绩目标。
- “孤立思维”——要纵观全局。如果你安装除尘器，就必须要考虑如何处理集尘容器中的灰尘。相反，应该考虑去寻找一种不需要除尘的替代品。
- “孤立环保议题”——将绿色环保思想贯彻到公司上下，不要只建立一支孤立无援的、可有可无的“绿色”团队。
- “言过其实”——要说到做到。
- “难以预料”——从小规模做起，仔细观察并谨慎预测结果。
- “过分追求完美”——在做不到完美的情况下，就权衡利弊，接受近乎完美的选择。
- “惰性”——描述公司的环保愿景，将愿景分解成许多可操作的具体步骤，以取得递增收益。切忌裹足不前。
- “忽视利益相关方”——要得到整个供应链上所有企业的认可。
- “沟通不畅，隐瞒实情”——公司要将实情告知员工和外界。如员工只能从外界途径获知自己公司的绿色环保项目，会有损他们对企业的信心。

落实到行动

在知道如何避免错误之后，就可以开始行动了。为便于操作和管理，你可以分别制定出短期(6个月内)、中期(6—18个月)和长期(18个月以上)的行动方案。短期行动，利用AUDIO和LCA方法来分析环保的十大问题。然后，将五类利益相关群体进行两维分析：即按照他们对企业所具有的权力和影响力由强到弱，以及公司对它们的关注程度由高到低来进行分类。进而，主要关注那些权力和影响力都最强的利益相关群体。明确你企业的优势和劣势，然后据此来实施能发挥公司优势的环保方案。从小规模做起，你可以进行试点或者试验性项目，项目的启动时，可由一位感召力强的高层主管来为企业发表充满号召力的环保宣言。

“在不久的将来，任何未将环境因素纳入经营战略的企业都将无法获得业界领导地位并持久获利。”

中期行动，设立环保项目追踪管理体系。利用如“仪表盘”式的统计工具，将环保数据持续更新，(例如通用电器公司的内部系统PowerSuite，它可以“跟踪环保数据”。)利用将奖金和绩效纳入环保评估的方法，建立公司内部对环保问题的责任制度。加大力度进行对外沟通，对媒体，非政府组织以及内部员工沟通公司环保措施的实情。还要对未来的潜在风险做出情景规划以及“清晰思考”。

关于作者

丹尼尔·埃斯特 (Daniel C·Esty) 是耶鲁大学环境法及环境政策希尔豪斯教席教授。(注：希尔豪斯教席教授是学术地位突出的教授，每个院系通常只有一位。) 安德鲁·温斯顿 (Andrew S·Winston) 是企业环境战略项目总监。
