

低成本公司的未来 低碳崛起

[美] 安德鲁·温斯顿◎著
张天鸽 梁雪梅◎译

GREEN RECOVERY

从来没有一本书如此详尽地告诉你
如何让你的企业成本更低、效率更高



中信出版社·CHINACITICPRESS

[美] 安德鲁·温斯顿◎著
张天鸽 梁雪梅◎译

低成本公司的未来

低碳崛起

GREEN
RECOVER

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

低碳崛起：低成本公司的未来 / (美) 温斯顿著；张天鸽，梁雪梅译. —北京：中信出版社，2010.8

书名原文：Green Recovery

ISBN 978-7-5086-2146-3

I. 低… II. ①温… ②张… ③梁… III. 企业管理：成本管理—研究 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 103859 号

Original work Copyright © 2009 by Andrew S. Winston

Published by arrangement with Harvard Business Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press.

All Rights Reserved.

本书仅限在中国大陆地区销售发行

低碳崛起——低成本公司的未来

DITAN JUEQI

著 者：[美] 安德鲁·温斯顿

译 者：张天鸽 梁雪梅

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32 印 张：7 字 数：110千字

版 次：2010年8月第1版 印 次：2010年8月第1次印刷

京权图字：01-2009-5296

书 号：ISBN 978-7-5086-2146-3 / F · 2009

定 价：24.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

http: //www.publish.citic.com

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

尽管《低碳崛起》(*Green Recovery*)这个名字本身不言自明，但我还是想就读者如何理解本书内容分享一些想法。我还希望读者了解我的观点和我在这一领域的工作。

首先，我相信，环保行动如果以聪明的方式进行，能够迅速创造价值并很快就能节约资金。当然，提高绿色环保程度有时可能需要一些前期资金的投入。因此，在本书中我通常把投资和花费支出区分开来。我绝不会认为，以直接衡量的方式来看，力行环保始终会是一种双赢的过程——其实常常会有权衡妥协。但是明智地投资于提高精益度、聪明度以及创新性的举措，能够带来回报——你会因此获

得各种价值（减少成本、降低风险、提高企业的适应性、售出新的产品和服务、提高员工以及顾客的忠诚度等等）。正确地去做这件事的挑战是切实存在的，但是这本书，尤其是其中探讨提高精益度的内容，更多地聚焦于一些成功案例。对于绿色环保战略如何提高业务绩效，我有意展示了一种乐观的观点（针对现在这个悲观时期）。

其次，我希望写一本篇幅较短的书，其中有很多关于快速进步的具体的例子和点子。这些故事并不打算写成像商学院教材中的案例研究那样长。此外，还有大量的名单列表帮助你专注于目标并起步。不过我相信本书也提供了一个全面的架构，让人们能够更深入地思考景气与不景气时期的环保战略。在结论部分，我提供了一个简单的框架，表明精益度、聪明度、创新性以及员工积极性是相得益彰的。

第三，尽管本书中提到的许多公司都站在可持续发展的前沿，但并不是它们所做的每一件事都是可持续性的，也不是说在其所在行业中只有它们做得好。没有任何一个企业是完全可持续发展的——也没有任何一个是完全不可可持续发展的。人们可以争论其中一些企业被称为领先者是否“当

之无愧”，但是我知道我们可以从任何有着可衡量的、可证实的环保和经济进步的企业那里学到一些东西。

第四，为使本书易读易懂，书中并没有采用脚注。但是对于那些有兴趣获得更多信息的读者，我在网上贴出了在线注释（请访问www.thegreenrecovery.com或www.andrewwinston.com）。对于从以前发表的文章及研究中引用的内容，我在书中给出了快速来源参考。但是我的研究的大部分内容来自与大量企业高管的数十次谈话。对于这些内容我无法明确给出来源，我所引用的内容直接来自那些讨论。

第五，我在第一章中指出，透明化是一股不断增长的有力的潮流，我认为说明我与本书中所提到的企业之间的工作关系是很重要的。在所提到的约100家公司中，我以提供咨询服务的方式为以下5家公司提供过建议：波音公司(Boeing)、可口可乐公司(Coca-Cola)、惠普(HP)、欧文斯科宁公司(Owens Corning)以及百事公司。此外，我在行业活动和企业管理会议上发表过很多演讲。我曾经受邀作过的一些演讲，是由本书中出现的以下13家公司出资

赞助的：应用材料公司(Applied Materials)、波音公司、乳品管理公司(Dairy Management Inc.)、迪士尼(Disney)、美国食品货运商协会(Food Shippers of America)、强生公司、宝洁公司(Procter & Gamble)、赛仕软件公司(SAS)、庄臣公司、美国南方电力公司、太阳计算机系统公司(Sun, 下称Sun公司)、坦能公司(Tennant)以及施乐公司。最后，我还会以公益的形式定期参加由某个组织或公司赞助的会议。在本书里所提到组织机构中，只有碳排放披露项目、IBM和沃尔玛(Wal-Mart)属于这一类别。

再重复一下，提供这些名单只是为了提高透明度。任何公司都没有权利对《低碳崛起》一书的内容指手画脚。当然，我的关系为我提供了一些机会去接触案例和公司高管。我也向我单独访谈的人告知了我在书中节选的与他们原始谈话的内容，以核实事实，并让他们确认所有引用部分。但是所有内容都与结论都是由我本人得出的。而我对其产品或服务的正面评价，也不表示我为其“作代言”，而是相信我所谈到的环保及经济效益是实实在在的，而且为其他企业提供了切实的经验。

最后，请让我来说说对我的预期读者的想法。

像大多数商业书籍一样，本书的目标读者是任何想寻找策略或者想对重大战略问题有更深入了解的高管或经理人。如果你相对而言对环保问题不太熟悉，而且用开放的眼光将萧条期视做提高绿色环保的机遇，那么你可能会发现《低碳崛起》这本书对你是最有帮助的。不过我也希望我能提供一些更深层次的东西，使那些更有经验的、负责可持续发展的经理与负责环保问题的经理们也能在讨论的框架中获得价值，并且还能收集到一些好点子来提高绩效。对于负责可持续发展的高管，我的真正目的是使其工作更轻松，并在这些问题上帮助他们教育其同侪以及麾下的经理们。一些基层经理可能对某些方面的内容比其他内容更感兴趣，你可以与其分享案例中的那些特定部分。例如，供应链经理和物流经理们，可能会从第二章对车队效率的讨论和第三章收集企业价值链环境足迹的真实数据的战略机遇等内容中找到有价值的信息。但是，我相信，各行各业的商务人士都会发现整体内容对于制定新的战略和战术都是有帮助的。

我真诚地希望《低碳崛起》一书能够为你提供快速运用到实践中去的策略。最后，我很乐于听到

各位在可持续发展方面所作的努力，因此请将你的企业中哪些做法见效（或者不见效）的案例发送电子邮件到：greenrecovery@eco-strategies.com。感谢你参与对如何走向绿色环保，建立更强大的企业和有活力的经济的探讨。

安德鲁·温斯顿

2009年春

于美国康涅狄格州里弗赛得

导 言

低碳崛起

在就任全球最大零售企业的首席执行官职位之前5天，沃尔玛高管迈克·杜克（Mike Duke）在他的员工面前讲述了今天的世界如何不同以往。他说，现在是阵痛时期，我们面临新的领导、新的思维，还有全球经济危机。没有人能够逃避当前的形势。他讲话中的大部分内容是任何一个首席执行官在经济衰退时期都会谈到的。但是，杜克随即话锋一转，询问在座的几百名，以及在线参与会议的上千名员工：“如今，可持续发展问题将会变得更紧要，不是吗？”

杜克描述了沃尔玛目前仍在投入的诸多环保项目，例如，在整个公司范围内削减物流成本和能源

消耗。为了使自己的观点更明确易懂，他总结道：“我希望我今天向你们传达的信息非常明确：我们希望加速公司在可持续发展方面的努力，并拓宽其范围。”从这番话看来，这家公司似乎并不想在经济低迷时期放慢它的环保脚步。

那么，为什么一个市值40亿美元的公司会在这个时候想到环保呢？因为最聪明的公司在这个时候重新提出可持续发展，运用环保意识，并不仅仅是为了保持利润，同时也是以此激发创新，并帮助客户度过困难时期。顶尖企业总会准备着比其竞争对手更好地走出低迷时期。没错，在困难时期，一个企业很难照顾到方方面面而且还能生存下来。但是生存和可持续发展并不是对立的。实际上，可持续发展正是生存的根本核心。任何企业或团体，如果不真正关心自己依赖的资源，包括人员、财务以及环境，它就无法长期生存。

环保意识可以帮助加速经济的康复，无论是对公司还是对国家来说，都是如此。我所说的康复并不是指那种在重症监护病房受到24小时看护的情况。我更多地想到的是美国短跑运动员盖尔·德弗斯（Gail Devers）在20世纪90年代初的经历。当德

弗斯备战1988年奥运会时，她得了大病，后来被诊断为葛瑞夫兹氏症（又称甲状腺机能亢进）。通过放射治疗，她又返回赛场，在1992年和1996年奥运会上赢得了3枚金牌。在经过这种德弗斯式的康复之后，你会比以前更加强壮。

困难时期能造就伟人和伟大的公司。正如《财富》杂志撰稿人杰夫·科尔文（Geoff Colvin）在2009年1月发表的一篇关于如何度过困难时期的文章中所说的：

在经济衰退的时候保持积极乐观是很难的，但这的确是一个机遇。马拉松运动员和环法自行车赛手都会告诉你，比赛最艰难的阶段——爬坡阶段——正是领先地位更换的地方……当衰退期结束之后，道路变得平坦，整个世界再一次充满希望，你在竞争队伍中的位置正是取决于你在低迷时期管理企业的能力。

低碳崛起证明，在当今这个时代，企业经营环保化比以往更加重要。从本质上来讲，环保的意义就是消耗更少资源获取更多收益，迅速为你节约资金。它同时也使你能腾出一些资

金用于打造一个更坚实、更富弹性，并随时准备比缓慢发展的竞争对手领先一步的公司。

遵循环保之路，尤其是在困难时期，可以让你的公司拥更高利润和可持续发展的优势。

环保是节约成本、发展壮大和创新的源泉

所有阻碍公司从环保思维中获利的思想障碍里，最大的莫过于这一误解——认为环保实践总是要花费很多金钱。其实环保本身并不会提高成本，反而会降低成本（很多情况下在短期内就能奏效，长期来看更是绝对如此）。

从直觉上来讲，困难时期我们或许应该放弃环保努力。其实，这是短视和非常错误的。在困难时期，绝大多数公司需要关注他们的财务底线，削减开支，保存资金——而且他们需要快速完成这些事。降低能源使用、减少废弃物，这是企业环保的两大支柱。这两者的实施就能为你节省很多资金。

常言说得好，世上没有免费的午餐。如果我告诉你，环保战略不需要花费任何艰苦努力、时间，以及可能的资金投入，你肯定认为我在说大话。是的，的确有些项目不需花费任何成本就能立刻开始为公司省钱，但大的节省通常还是需要一些投入的。所以，如果你希望降低能源成本，仅仅是要求员工随手关灯，确实不需要花费任何成本；但是更换节能灯泡，安装防盗系统，以获得更大的节约，则明显需要一些资金投入。这些行动的投资回报率很高，并能很快获得收益，但毕竟还是需要一些先期投入。

所以，这里的明显差异在于成本和投资。说得更直接一点：如果你的公司没办法投入人员或者资金——无论是在产品研发、客户关系、人力资源还是流程变更——那么，没有任何一项战略，包括环保战略，会即刻奏效。如何生存将是唯一的关注重点，这也就意味着保存资金是最重要的。然而，即使是在困难时期，大多数公司仍然需要每天都对该向何处投放注意力、人力和资金的问题作出决定。

对于那些想要渡过这次风浪，并在未来确立优势地位的公司来讲，注重环保能使情况大不相同。留出一部分资本费用或者产品研发费用作为环保创

新方面的经费——就像我提到的一些顶尖企业如今正在做的一样——将会确保你把资金投入到最具战略意义的地方。

追求环保的思维方式与追随其他商业策略并无差异。企业追求的是提高利润、推进创新、增强顾客忠诚度以及员工的积极性等等。但是，与其他大多数策略的不同之处在于，由外部力量所推进的环保意识使这一议题更加独特，而且避无可避。

■ 绿色浪潮滚滚向前

从2008年开始的经济低迷非同寻常。时事评论员从各个侧面告诉世人，这次经济危机是有史以来最糟糕的一次。问题的规模和解决它所需要投入的努力难以估算。只要企业决心面对这种经济状况，就已经足够了。

但是除了这些现在所特有的因素之外，大多数促使企业向环保方向发展的驱动力依然存在。气候变化、水资源短缺这类环保危机仍愈演愈烈。由科技驱动的信息透明化，印度和中国等地的中产阶级增加，诸如此类迫使石油以及其他资源的价格日益

提升的多种多样的驱动力仍在加剧。离我们更近的现实情况是，主要利益相关方对企业的要求比以前更多——尤其是在供应链上那些正在努力向环保方向发展的企业客户。其中甚至还包括员工和消费者，这部分人会低估企业的财务压力，仍然要求他们所供职以及消费的公司能在环保业绩和社会责任方面有更好的表现。

所有这些压力汇聚成为无法阻挡的绿色浪潮，正在使企业界发生永久性的改变。不管是否情愿，企业和国家都必须在设法应对当前经济环境挑战的同时，应对当前以及长远的自然环境问题。奥巴马总统上任第一周，就收到了来自欧盟环境专员斯塔夫罗·迪马斯（Stavros Dimas）的一封公开信，这封信生动形象地讲述了立即解决多项环保挑战的重要性：“如果一个人的地下室被水淹了，而在同一天他还丢了工作，这绝对是不幸的一天。但是他一定不会等到自己找到新工作以后再去清理地下室并修补漏水的地方。”幸运的是，对于企业来说，应对经济问题和应对环保问题的方案有很多重合之处。



同样的战略和战术，既能帮你解决长期的环保挑战，也能帮助你渡过当前的经济难关。

如何通过环保思维实现复苏并变得更强大

对于那些希望在当下健康发展，并为必将到来的经济好转作好准备的企业来说，低碳崛起是一剂良方。现在削减开支能使我们省出一笔钱为未来的资金紧张和不断变化的消费者需求作好准备。在困难时期，找出优先事项尤为重要。这本书将帮助你把紧张的资源投入到以下4个战略方面。如此，你将会：

- 更精益：加快能源使用和资源节约的效率，度过当前的衰退期。
- 更聪明：利用产品和价值链方面的环保数据来节约开支、激发创新、建立竞争优势。
- 更富创造力：通过提出大胆的设想（例