

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS AND THE ENVIRONMENT

企业与环境

思铭 译



自然资本主义的路径

艾默里·B·洛文斯 L·亨特·洛文斯 保罗·霍肯

将环境问题具体化

福里斯特·L·莱因哈特

以全球性的可持续发展带动增长：孟山都公司

首席执行官罗伯特·B·夏皮罗访谈录

琼·玛格丽塔

艰难的“绿化”

诺厄·沃利 布拉德利·怀特黑德

超越绿化：可持续发展的战略

斯图尔特·L·哈特

绿化与竞争力：对峙的终结

迈克尔·E·波特 克莱斯·范·德尔·林德

以利润为基点的再循环工程：

新环保型商业模式

戴维·比德尔

一个陷入僵局的环保案例

爱丽莎·J·斯特恩

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
BUSINESS AND THE
ENVIRONMENT

企业与环境

思铭 译

图书在版编目 (CIP) 数据

企业与环境/思铭译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05829-9/F·1852

I. 企…

II. 思…

III. 企业管理: 环境管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082938 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

企业与环境

思铭 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河南第一新华印刷厂		
开 本	889×1194 毫米 1/32	版 次	2004 年 9 月第 1 版
印 张	7.375 插页 7	印 次	2004 年 9 月第 1 次印刷
印 字 数	157 000	定 价	25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索 and 总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

人类自从由四肢着地进化至直立行走，便开始了征服自然、改造自然的历程。人们砍伐森林、焚烧草地，开辟出一望无际的耕地，建造了一座座村庄和城市；人们逢山开路、遇水搭桥，使整个世界变得四通八达；人们钻山三千尺，掘地四万丈，攫取地下水、石油，以及琳琅满目的宝石、五花八门的矿产资源……人们甚至不满足于对地球的开发利用，于是又造出了火箭、宇宙飞船，探索月球，虎视银河。当你回首深圳的发展速度，当你穿过大瑶山隧道，当你亲临三峡工地，面对这些惊天地、泣鬼神的人类智慧和勇气的结晶时，你将不得不叹服于那一句“人定胜天”的豪言壮语，霎时间心中充满着作为人的自豪和骄傲。

然而，俗语说得好，“有得必有失”。伴随着对



于自然的掠夺，人类在物质生活水平和精神生活水平日益提高的同时，也饱尝了自身所作所为招致的苦果：这里洪水滔滔，那里黄沙漫天；这边山崩地裂，那边资源枯竭；更有瘟疫肆虐、害虫蔓延……当有些人尚在奢谈是否应以牺牲环境为代价来发展经济的时候，大自然已经以残酷的现实昭示人类：现在已到了必须与环境和谐相处的时候了。人类已经没有资格，也没有能力再与环境讨价还价了，保护环境、与环境和谐相处，是人类最终的，同时也是惟一的选择。

通常而言，在人们眼中，环保与经济利益二者似乎是一对天然的矛盾，要环保，必将损害经济利益；而注重经济利益，又不得不以损害环境为代价。于是乎，对于经济利益至上的企业而言，无疑是又一次地面对尴尬的两难境地：选择经济利益必将损害环境，而损害环境的最终结果又只能是经济利益的消耗殆尽。那么，企业乃至人类是否便无计可施了呢？对此，本书的回答是：并非如此。

本书共有 8 篇文章，均选自《哈佛商业评论》。文章从更高的视角对于环境与发展的问题进行了全新的、极富启发性的阐释。首先，文章认为，环境与发展二者不仅不是一对必然的矛盾，而且对于企业而言，有关的环保产业恰恰拥有巨大的潜在市场，潜藏着无限的商机；接下来，文章通过大量的案例向人们展示，企业应如何借助于具体的环保措施，来谋求高额利润并获得竞争优势；对于企业在此期



间可能遭遇的种种困境，本书也以案例的形式给予了警示。

显然，本书无论从其前瞻性、指导性，还是从其具体操作性而言，对于我国的正处于转型期，且正与国际社会接轨的企业来说，在如何完善、壮大自己，击败竞争对手，进而引领国际潮流方面，都是一本不可不读的佳作。

在此，我要感谢徐陆载、杨阳、杨大林、李丹丹、李小民、刘顺子等众多朋友，他们为我做了大量的资料核对工作。



目 录

1 自然资本主义的路径

艾默里·B·洛文斯 L·亨特·洛文斯

保罗·霍肯

/ 1

2 将环境问题具体化

福里斯特·L·莱因哈特

/ 34

3 以全球性的可持续发展带动增长：孟山都公司

首席执行官罗伯特·B·夏皮罗访谈录

琼·玛格丽塔

/ 58

4 艰难的“绿化”

诺厄·沃利 布拉德利·怀特黑德

/ 86

5 超越绿化：可持续发展的战略

斯图尔特·L·哈特

/ 105

6 绿化与竞争力：对峙的终结

迈克尔·E·波特 克萊斯·范·德尔·林德

/ 129

7 以利润为基点的再循环工程：新环保型商业模式

戴维·比德尔

/ 166

8 一个陷入僵局的环保案例

爱丽莎·J·斯特恩

/ 196

Business and the Environment

企业与环境

1

自然资本主义的路径^①

艾默里·B·洛文斯
L·亨特·洛文斯
保罗·霍肯

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1999年5/6月号。重印号99309。



作者简介

艾默里·B·洛文斯 (Amory B. Lovins)

独立的非营利性资源政策中心——岩石山研究院 (Rocky Mountain Institute) 的发起人及首席执行官之一。该院当前的研究主要集中于小轿车、房地产、电力、水资源、半导体以及其他几个加工部门，目的是为提高资源生产率而进行变革。他获得过诸多的奖项及认证，其中包括 6 个荣誉博士学位、麦克阿瑟奖学金 (MacArthur Fellowship)、海因茨-林德伯格奖学金 (the Heinz and Lindbergh Awards)，并与合作者 L·亨特·洛文斯共同获得了 Nissan、Mitchell 及 Onassis 奖。在《华尔街日报》的百年版上，他被评为 20 世纪 90 年代对商业进程影响最大的 28 位人物之一；与此同时，《小轿车》(Car) 杂志亦将其列为全球汽车行业最具影响力的人物中的第 21 位。他著有或与人合著有数本著作，其最新著作《自然资本主义》和《小的即是盈利的》即将面市。

L·亨特·洛文斯 (L. Hunter Lovins)

独立的非营利性资源政策中心——岩石山研究院的首席执行官之一，加利福尼亚俱乐部的成员。他与人共同创办了加利福尼亚保护工程 (California Conservation Project)，并在那里担任了 6 年的主任助理。他曾是达特茅斯大学亨利·R·卢斯基金 (Henry R. Luce) 教授，并在数所大学任教。他与合作者艾默里·洛文斯一起，获得了难以计数的奖项，包括：Mitchell 奖、号称“诺贝尔第二”的 Nissan 奖以及林德伯格奖。她在达拉斯的世界经济论坛上多次发表演讲，并

担任多家企业及社团组织的顾问。与人合著了9本书，其中包括近著《自然资本主义》。

保罗·霍肯 (Paul Hawken)

环保主义者、教育家、讲演家、企业家、新闻记者及最畅销书的作者，作为与生态实践紧密相联的企业变革的主要设计者和倡导者而闻名于世。他是非营利性机构 TNS-International 的主席之一，创办了数家企业，包括史密斯-霍肯，Datafusion，一家软件公司，以及美国的纯粹依靠可持续农业运作方式的自然食品公司中的数家公司。他供职于数家环保组织，包括专用基金 (Point Foundation)、植物保护中心 (Center for Plant Conservation)、国际保护组织 (Conservation International)、公用土地信托基金 (Trust for Public Land)、地球之友 (Friend of the Earth) 以及 National Audubon Society 等。他是众多文章、学术论文及专著的作者或合作者，包括：《下一种经济形式》、《商业的增长》、《商业的生态》等。其中，《商业的增长》构成了由霍肯先生本人主持兼制片的 17 档 PBS 系列片的基本内容。

3

内容提要

从事经营时谁也不会不考察资本的投入，不过，绝大多数公司在核算时确实忽略了一项非常重要的资本构成，即地球生态系统服务的价值。这项漏算的数额大得惊人。近期的一项统计数据显示，整个地球生态系统每年提供的服务（包括水土保持、大气层的维护以及天气的调节等等）价值约为 330 000 亿美元，这里还不包括巨额的浪费在内。值得庆幸的是，目前已有一大批具有远见卓识的企业，在自然资源保

护方面发现了巨大的商机，它们大声疾呼、全力倡导着自然资本主义之路。

从商业经营的角度看，自然资本主义之路包括四步重要的转折。第一步，大力提高现有自然资源的生产率，使其达到当前水平的 100 倍左右；第二步，企业实行“封闭环式”的生产流程，以避免浪费和污染；第三步，彻底变革现有的经营模式，由销售商品转为提供服务，比如，制造商以提供照明服务替代灯泡的供给，以使销售方和消费者都能从高效、耐久的灯泡工艺中受益；最后一步，对自然资源再投资，以保护、保持，进而拓展地球的生态空间。

19⁹¹年9月16日，一小队科学家住进了位于亚利桑那州 Oracle 的密闭的“第二生物圈”——一座由玻璃和金属构成的闪闪发光的穹形建筑，占地 3.2 英亩。两年以后，当人类雄心勃勃的复制地球主要生态系统的愿望落空时，这座人工“景观”的生命也随之宣告终结。形容憔悴的研究者们之所以得以生还，完全得益于外部新鲜空气的注入。尽管这座精心设计的所谓“第二生物圈”耗资 2 亿美元，但它还是无法为人类提供可呼吸的空气、可饮用的水以及仅仅养活 8 个人的食物。而第一生物圈，也就是我们赖以生存的星球，则不遗余力地每天为 60 亿人口提供着上述服务。

令人担忧的是，第一生物圈本身正面临着危机。由于人类开采、加工、运输及处置资源（每年 2 200 亿吨或每天相当于美国人口总重量的 20 倍）的不当方式，使地球支撑人类生存及其经济活动的能力受到严重威胁。狭隘的短视使得我们的工业仅注重地球生态系统中的可开发资源——海洋、森林、平原等，而忽略了它能为人类提供的更广泛的服务。自然资源和生态系统提供的服务都来自地球，甚至来自同一生态系统，但它们是完全不同的方面。比如说，森林不仅可以提供木材，而且能提供以下的生态服务：水土保持、野生动物的栖息地以及大气和天气的调节等。虽然伐木帮助企业获得了经济收益，但与此同时，这种行为也破坏了森林的其他重要的服务能力。

遗憾的是，生态系统的服务只有在遭到完全的破坏时，其危害性才会清晰地显现出来。例如，1998 年，中国的长江流域由于森林的过度采伐引发山洪暴发，致使 3 700 人丧生、600 万英亩的耕地被淹、2 230 万英亩的区域受到波及，财产