

中信 · 21 世纪企业公民丛书

How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate,
Create Value, and Build Competitive Advantage



GREEN^{TO} GOLD

从绿到金

聪明企业如何利用环保战略构建竞争优势

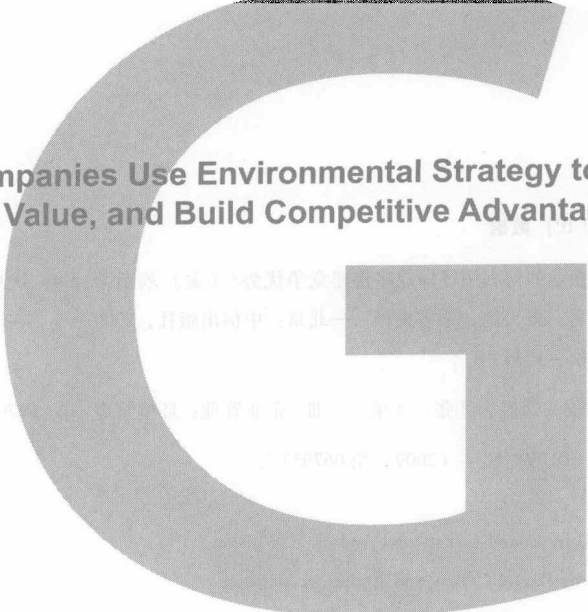
[美] 丹尼尔·埃斯蒂 (Daniel C. Esty) 安德鲁·温斯顿 (Andrew S. Winston) 著

没有哪家企业可以忽视正在席卷商业世界的绿色浪潮。《从绿到金》
教会你构建核心的可持续发展战略，并从中获利。

——杜邦CEO 贺利得



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate,
Create Value, and Build Competitive Advantage

GREEN^{TO} GOLD
从绿到金



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从绿到金：聪明企业如何利用环保战略构建竞争优势/ (美) 埃斯蒂 (Esty, D. C.), (美) 温斯顿 (Winston, A. S.) 著; 张天鸽, 梁雪梅译. —北京: 中信出版社, 2009. 6
ISBN 978 - 7 - 5086 - 1544 - 8

I. 从… II. ①埃…②温…③张…④梁… III. 企业管理: 环境管理 IV. F270 X322
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067937 号

GREEN TO GOLD by Daniel C. Esty and Andrew S. Winston
Copyright © 2006 by Daniel C. Esty and Andrew S. Winston
Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency
Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED.

从绿到金——聪明企业如何利用环保战略构建竞争优势

CONG LÜ DAO JIN

著 者: (美) 丹尼尔·埃斯蒂 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: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 20 字 数: 280 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2007 - 3825

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1544 - 8/F · 1622

定 价: 42.00 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



绿色随想

王石

全球金融风暴劲吹。4月30日，美国第三大汽车制造商克莱斯勒正式向法院申请破产保护。与此同时，排名第一的通用汽车在准备快速破产重组计划，老二福特也正风雨飘摇。相比之下，日本汽车制造商的日子好过得多，丰田和本田的市场份额都在增长。

说起美国汽车，人们的第一印象是：大块头、耗油多。和美国车形成鲜明对比，日本车一般强调小排量、省油，借第二次石油危机的机会发展起来。今天更强调“绿色节能”的概念，丰田的普锐斯和本田的思域，近年来一直排在批量生产车型中世界最省油的前两名。

仅仅从结果来看，似乎是环保节能产品的日子更好过了，不环保节能的公司则要倒闭——很容易让人们支持本书的观点。书名《从绿到金》，从字面上理解，就是让环

保节能带来经济效益。书一开篇提到一个案例：英国石油（BP）的首席执行官约翰·布朗爵士承诺减少碳排放，为此重新审查和变革了流程，流程的改变使 BP 付出了 2 000 万美元的成本，但几年后就为公司节约费用 6.5 亿美元，到 2006 年总共节约 15 亿美元。

事后论英雄，往往忽略了过程和细节，让事情看上去似乎很简单，但实际操作并非如此。对于正准备着手做事的公司管理者，摆在他面前的却是另一种景象：在中国的超市里，最便宜的节能灯泡也在 10 元以上，贵的从几十元到数百元不等，而普通白炽灯泡只要 2 元。正 1.5 匹的空调，能效一级的比五级的贵了 1 000 多元（33%）。这么大的差价，客户会选择环保产品吗？他们能抵抗住低价的诱惑，履行自己的环保理念吗？

本书同时提醒企业管理者：1. 不要假设对你的公司有益的事情就一定也对客户有价值。2. 别指望环保产品就能卖高价钱。3. 仅仅靠环保特征来卖产品会引起麻烦。

万科就面临这样的问题，我们正在推行的工厂化住宅比传统施工住宅，每平方米能耗降低 20%，水耗降低 63%，木模板节省 87%，建筑垃圾减少 91%；假设 2012 年，住宅开发行业有 10% 推行工业化生产方式，就能够省下 150 万户家庭一年的用电量、60 万户家庭一年的用水量、3 万户住宅的混凝土用量，以及 6 000 公顷森林。毫无疑问，万科的经理人意识到节能环保的住宅工厂化是未来趋势，但又觉得在目前阶段，工厂化的成本太高，市场不接受。

怎么办？《从绿到金》试图为企业管理者解答这个问题。它提供了一些策略，帮助企业管理者用市场化的方式推广环保节能，并鼓励他们从中获利。当然，一本书不可能药到病除地解决企业管理者面临的种种困惑，但是书中的很多案例和建议，颇能启发人思考，也很生动有趣。比如：

案例一 创造定位：壳牌把天然气液化成一种无硫液体，与普通柴油混合，制造出一种新型燃料。在泰国，这种燃料定位为清洁发动机、延长发动机寿命的环保燃料，名叫 Pura；在无须担心燃油质量的荷兰，它定位为改善引擎动力的环保燃料，名叫 V - Power。

住宅工厂化随想：在水电比较紧张的北京，工厂化住宅定位为节能住宅？在讲究养生的岭南文化圈城市里，工厂化住宅定位为减少建筑垃圾、更加健

康的环保住宅？……

案例二 价值创新：丰田的普锐斯可以利用刹车时通常被浪费掉的能量充电，成为价值创新的最好代表。这个产品令竞争变得无关紧要，它是无可替代的。许多客户为了买到普锐斯，甚至可以忍受预定后等待一段时间之后才能提车。

住宅工厂化随想：工厂化住宅在环保节能方面的优势是毋庸置疑的，但从产品设计本身来说，还没有出现无可替代的性能和特征。未来是否应该向这方面努力？

案例三 服务化：人们喜欢喝冰啤酒，但并不关心环保冰箱如何工作。空调制造商如果将供冷作为一项服务来提供，而不仅仅提供产品，这个社会提高制冷系统能效的动机就会大增。

住宅工厂化随想：那么，是不是可以为客户提供一种“包电费”的住宅呢？这样，工厂化住宅节能所带来的利益就彰显无遗。

……

——这只是释卷后兴之所至的随想。中国有句俗话，隔行如隔山。一个行业成功的绿色战略，未必就能套用到其他行业。即便能照学套用，如何操作实施也是一个难题。如果事前估计到种种策略都难以见效，企业还愿意推行绿色战略吗？这么问并非没来由，BP的布朗爵士说：“我们本想是要做好事，而结果竟然是取得了良好的经济效益。”这说明在推行流程改造之前，BP并没有看到“从绿到金”的可能性。

换了万科会怎么做呢？我们不能寄希望于好运气。要回答这个问题，先要看到一点——目前中国的房地产开发和建筑行业仍处于粗放经营的阶段：

1. 产品质量问题。据统计，市场渗漏投诉比高达18%。传统生产方式形成了瓶颈，难以从根本上提高产品质量。

2. 生产效率问题。例如，万科集团内部较优秀的公司，人均管理项目不到0.05个。同时，效率的低下还表现为项目周期长，全集团资产周转率只有0.5。

3. 施工和使用过程的环保节能问题。全国每年产生建筑垃圾上亿吨，占城市垃圾的40%。绝大多数建筑垃圾未经任何处理，就直接填埋。另外，全

国城乡建筑达到节能标准的仅占 5%，住宅的建造和使用过程中直接消耗的能源占全社会总能耗的 30%。

从社会、经济的层面看，经历几十年高速增长后，气候变暖、水资源稀缺、能源危机、物种灭绝等环境问题日益凸显，同时也带来贫富分化、犯罪增多、诚信缺失、人情冷漠等社会问题，成为经济进一步发展的阻碍。建立在资源的高度垄断和消耗基础之上的粗放增长，必然难以持续，产业调整只是迟早的问题。

在这种条件下，万科如果继续高速增长到很大规模，必将为各种各样的社会和环境问题所淹没，对客户、股东、环境和社会都只能是一场灾难。所以，回答只有一个：万科将义无反顾地推进住宅工厂化/产业化进程，如果在短期内，市场不为因此增加的成本买单，则万科自己来买单，自己来消化。

但我坚信，这将会给社会，也会给万科带来巨大的经济利益——读完本书，我更加坚定了这种信念。

最后，如果说本书还有什么遗憾，那就是作者丹尼尔·埃斯蒂和安德鲁·温斯顿为了在不长的篇幅里系统地阐述“从绿到金”，面面俱到，在策略、案例分析方面只能浅尝辄止，这对于注重借鉴实战经验的企业家来说，多少有点不解馋吧！



2008 年 10 月，沃尔玛邀请 900 家中国供应商到北京参加会议。此次会议的目的是讨论沃尔玛的环保与可持续发展战略。但是会议的目的似乎不仅限于简单地宣布公司在环保方面新的战略方案。董事长斯科特·李以及他手下的高管们明确表示，他们将会对供应商提出更多要求。供应商被要求在限定的几年之内达到一个新的社会标准，并降低他们的环境足迹，否则就将面临被沃尔玛清除出其供应链的危险。

沃尔玛的要求包括让供应商签订新的协议，声明要遵守中国的法律法规，加强公司的“突击检查”以及第三方审核程序。该协议对所有供应商设定了能效提高 20% 的目标，并且设立了到 2012 年达到问题商品返还率为零的目标，并且提出了一个新的透明度标准——所有供应商现在必须提供他们旗下为沃尔玛生产商品的所有工厂的名称和地址。这对于沃尔玛几乎所有的中国供应商来说，都将是一个挑战。然而，没有第二种选择。正如斯科特·李明确

指出的，任何达不到沃尔玛可持续发展计划要求的公司都将“被禁止为沃尔玛提供产品”。

对中国有种种日益增多的期望的，远不止沃尔玛一家。他们所有在美国和欧洲（以及世界各地）的大客户现在都专注于使自己的供应链变得更加环保。为了在全球市场上保有竞争力，中国的公司将发现单纯在价格上竞争已经不够了。他们同样需要在环保和社会表现方面做到一流。这正是来自全球企业界的压力。

毋庸置疑，在过去的十几年间，中国已经成为“世界工厂”，并因此在全球经济中扮演了关键性的角色。中国成功地将上亿人带入中产阶层，这是被广泛承认的有史以来最大的发展之一。同时，中国日益增长的外汇储备也为其带来了新的经济影响力。但是紧随成功而来的就是责任。当世界各国投资于环境保护和推进可持续发展的时候，中国已经不能再袖手旁观了。作为一经济界的明星，中国必须行动起来，在控制污染和自然资源管理问题上（无论是地方、全国、地区，还是全球规模的）起到带头作用。但是想要在环保方面获得领导地位，中国还需要工商业界领袖的协助。

中国在 2008 年备受世界瞩目，这不仅仅是因为令人难忘的北京奥运会，而且因为它成了世界第三的经济大国。然而同时，它也超过了美国，成为世界上温室气体排放量最大的国家。成为碳排放大国这一新状况，使中国处在了诸多环境问题争论的中心——这些环境问题集中在气候变化的威胁以及随之而来的其他问题，包括全球变暖、降雨模式改变、海平面上升、更强烈的台风及其他风暴灾害、农业生产力的改变。如果中国的碳排放量一直按照目前所估算的速度上升的话，世界上大多数其他国家在这方面的努力将都变得徒劳无功。最终的结果，不管是对中国还是整个地球，都将是非常严峻的。所以，当世界各国召开会议协商新的气候变化方面的协议时，所有的国家都把目光投向了两个工业大国——美国和中国——这两个国家向大气中排放的温室气体几乎占到了全世界总量的一半。来自世界各国政府的压力将会更强，这使得中国更有必要全国上下通力合作来应对这一问题——企业界也须作出“从绿到金”的承诺。

与此同时，中国面临着国内的重大环境挑战：水资源短缺（尤其是在北方），很多河流遭到严重污染，化学污染变得更严重，几乎所有的中心城市都有威胁人们健康的空气污染。所以，中国的工商界在很多的环保议题上都有理由成为一个解决方案的提供者。中国必须在解决环境问题上成为主力。

在这方面中国已经有了成功的基础。一些最有企业家精神的公司已经成为充满活力的“清洁科技”市场上的主要成员。像尚德电力和苏司兰能源等公司在整个亚洲倡导一个持续增长的、多元化的、高产的企业联合体，已经成为风力和太阳能、能源高效科技，以及清洁能源未来的其他要素方面的市场领先者。中国加强环保承诺（通过新的监管要求和环保投资）的一个原因就是为为了推动国内企业保持前沿地位，并因此在全球清洁科技市场上保有竞争力。这方面的机会是非常多的。例如，电力交通工具和新型电池科技的突破性成果竞赛中一定有中国公司。实际上，比亚迪已经在汽车充电和开发新车型方面处于领先地位，其进展将有助于减轻全球的环境问题。中国的挑战在于：从生产型经济转型为以发明创新为中心的新经济。全世界对新型绿色技术的需求，为中国工业提供了一个完成这一转型的大好机会。

然而，如果不作出努力，没有相应的策略和资源，就无法获得成功。《从绿到金》为公司如何拥有环保视角提供了指导。一套类似的涵盖社会各界的策略方案可以帮助中国达到一个新的高度。中国政府已经开始了这方面的努力，并且采取了一些政策以求实现这一转变。在中国 2009 年的经济刺激方案中，有大笔资金被用于帮助建立更大的清洁环保科技市场，从而开始更广泛地重塑中国的工业和经济。那些能够响应这一绿色浪潮召唤的企业，将获得巨大的市场和渴求其产品的顾客。

持续的经济增长给自然资源带来巨大压力，全球大客户不断提出新需求，全球政坛对采取更多环保行动的呼声日益增高，在这几方面的共同作用下，中国成为环保领袖的时机已经成熟了。要完成这一转变，企业界必须扮演主要的角色。中国的企业家现在看到了环境恶化的现实，但他们同样也认识到，这是一个让自己重新思考产品是如何制造出来的良好契机。中国的创新将会净化当地环境，帮助应对全球的挑战，并满足全世界对更环保产品的需求。那些能够抓住这一机遇的中国公司定将繁荣发展，并展示一条“从绿到金”的成功之路。



丹尼尔·埃斯蒂 安德鲁·温斯顿
美国康涅狄格州

2009 年 5 月



在 1992 年的里约热内卢“地球高峰会议”(Earth Summit)筹备期间,企业的领导者们前所未有的开始关注环境问题。在瑞士亿万富翁斯蒂芬·斯密德亨尼(Stephan Schmidheiny)的组织下,50 家全球顶尖企业共同组成了可持续发展企业委员会(Business Council for Sustainable Development)。同时,斯密德亨尼还与他的同人们撰写了《改变经营之道》(*Changing Course*)一书,提出了生态效益(eco-efficiency,或称生存效益)这一概念,强调通过减少污染及更好地管理自然资源可获得潜在的经济收益。数百名企业的首席执行官参加了里约热内卢会议,数千名企业领导者被会议感召,开始询问如何让他们自己的公司成为更好的环境保护者。

丹尼尔·埃斯蒂以美国环境保护署(U. S. Environmental Protection Agency)官员的身份参与了该次“地球高峰会议”。联合国环境与发展大会(U. N. Conference on Environment and Development, 该会议的正式名称),令人

们空前地关注自然界所面临的多项威胁——从气候变化到生物多样性丧失等等。会上着重讨论了社会各界应如何通力合作来解决这些问题。在人们的热切期待之下，多家企业迅即承诺采取大规模行动以减少其对环境的影响。

2002 年，很多与会人员在南非的约翰内斯堡再次聚首，参加世界可持续发展高峰会议（World Summit on Sustainable Development）。丹尼尔再次出席了会议——这次是作为耶鲁大学的代表。但是这一次情况有所变化。10 年前里约热内卢会议上所提出的大多数重要问题的解决都进展甚微，所倡议的环保或者说“绿色”行动似乎进展乏力。过去的 10 年间，很多企业都采取了环保政策，甚至采取了比法规要求更严格的措施来控制污染。但是，人们对于企业界的环保议程以及进展前景所抱的冷眼旁观态度，却日益根深蒂固。为什么会这样呢？环保任务显然还没有完成，而环保行动却似乎正在失去动力。人们最初的活力与热情到哪里去了呢？怎样做才能重振企业的环保策略？

正当这些问题与其他一些问题萦绕在丹尼尔的脑海中时，安德鲁·温斯顿于 2002 年来到了耶鲁大学森林与环境学院。在从事市场营销、业务拓展以及战略方面的工作 10 年之后，安德鲁决定专注于企业环境问题的解决方案。安德鲁对研究企业制胜战略与保护地球环境都有着极大热情，因此，他希望弥合这两个通常独立运行的领域之间的缝隙。

为了弄清企业环保战略的状况，我们对过去 10 年间企业在这方面的所作所为进行了回顾。我们吸收了丹尼尔 15 年间与企业合作为其改进战略的经验，以及他在耶鲁大学和位于法国枫丹白露的欧洲工商管理学院所教授的“企业环境战略与竞争优势”课程的内容。第一步，是密切关注有关绿色经济的经典文献，即讨论企业与环境关联的重要书籍、文章及案例研究等。

阅读这些文献后我们感到震惊，大多数内容都在大谈“双赢”的结果。实际上，很多书籍与文章都高唱鼓舞人心的调子。95% 以上的案例和实例都只讲到环保思维带来的益处——减少对环境的影响并节约资金。我们认为，这些方案当然不会总是成功。没有任何一种商业战略在任何时候都是行之有效的。这种仅从单方面出发并且缺乏严密分析的一边倒的看法，是否就是更多承诺环保的商业举措仍未真正履行的原因之一呢？普通的商业人士是不是对绿色环保运动大师们滔滔不绝的正面宣传持怀疑态度呢？既贴近商业想法又中肯的建议在哪里？

为了了解企业环保举措的实际情况，过去的 4 年时间里，我们和企业、行业协会及环保团体中的数百人进行交流，并研读了大量资料。受访者给我讲了大量成功案例，我们对此并没有刻意回避。但是，我们也研究了那些不奏效的案例，并探究了为何经常有一些在纸面上看起来很不错的方案在实践中却遭到失败。我们希望开始采取环保举措的企业不会再重蹈覆辙。

我们希望对哪些做法是奏效的、哪些是不可行的进行全面分析，得出结论，以供企业在将环保考量纳入企业战略时参考。正如我们将要展示的，环保议题关系重大——环境问题切实存在，环境压力持续增加。越来越多的“利益相关方”深切关注企业所采取的措施，而且不吝于对企业施加压力，令其付出更多努力。当然，这项事业的潜在回报也是相当巨大的。我们希望以《从绿到金》这本书，帮助经理人及企业高管开辟一条道路，在令企业更强大的同时，令我们生存的星球更健康。

丹尼尔·埃斯蒂

安德鲁·温斯顿

2006 年 3 月

美国康涅狄格州纽黑文市

美国纽约州纽约市



索尼昂贵的圣诞节

2001 年圣诞节的前几周，索尼公司遭遇了一场噩梦。荷兰政府查封了他们运往欧洲的整批 PlayStation 游戏机，超过 130 万台游戏机被堆放在仓库中，不能运到商店上架销售。这是贸易战，还是针对暴力视频游戏的禁运？也许索尼公司的高管倒希望是这类容易解决的问题。

那么，到底是什么原因令索尼公司面临失去假日热销这一重要商机的风险？答案是，在游戏控制器的电线中发现了虽然很少，但已超过法律限制量的有毒元素——镉。索尼公司紧急更换了被污染的电线，并设法追踪问题的源头。索尼的追踪进行了 18 个月之久，检查了 6 000 余家工厂，最后采用了新的供应商管理系统。为解决这个“小小的”环保问题，索尼所付出的代价超过了 1.3 亿美元。

那么，我们能从这一事件中学到些什么呢？是环境杀手罪有应得？并非如此。索尼公司多年来一直是叱咤风云的著名企业，尽管出过一点纰漏，但一般来说还是公认的环保领军者。事实上，PlayStation 这个跟头栽得毫无征兆，但它还是发生了。为什么？从索尼的痛苦经历中我们可以得出三点启示：

- 即便是最好的企业也会出人意料地遇到环保问题
- 环保问题并不是可有可无的附加议题，它会令企业实实在在地付出经济上的代价
- 以全新视角观察事物，会带来实际收益

英国石油的“找碳计划”

当索尼公司的游戏机受困于仓库中时，另一家与其截然不同的大企业，却由于提高对环保问题的关注度，并开始以新的方式审视其业务，正满怀喜悦地计算其因之节约的资金。

英国石油的首席执行官约翰·布朗爵士（Lord John Browne）承诺，公司将减少对导致全球变暖的温室气体，尤其是二氧化碳的排放。布朗要求英国石油的所有下属商业机构都想办法减少此类气体的排放。他们做到了。被英国石油公司内部人士称为“找碳计划”的行动进行3年之后，他们发现了多种方法，可以减少排放、提高效率并节约资金——大笔资金。

在最初的阶段，流程的改变使英国石油付出了2 000万美元的成本，但在计划执行的头几年，所节约的费用就高达惊人的6.5亿美元。到2006年，节约的资金总额已经高达15亿美元。以英国人特有的低调方式，英国石油的高层管理人员告诉我们，就连他们都为出乎预料的结果惊愕不已。在此之前没有人敢大胆地设想投资回报竟有如此之高。正像布朗所说的，“我们本想是要做好事……而结果竟然是取得了良好的经济效益”。

那么英国石油公司在执行此计划前效率很低下吗？事实远非如此。他们

只是在审视公司运营的时候从未考虑过减少温室气体排放的问题。一旦他们做到了这一点，各种创新便遍地开花，令公司发展大大受益。

观察环保问题对企业的各种影响，可以建立新的思维与战略框架。通过借助环保“镜头”审视业务，经理人可以避免代价高昂的问题发生，并创造可观的价值。因此，在从索尼的教训中得出的三点启示外，我们还要加上第四条，也是最基本的一条：

- 聪明的企业会通过对环保挑战的战略管理取得竞争优势

英国石油和索尼学到了有些公司已经知道的一点：企业界与自然界的联系是密不可分的。我们的经济和社会都依赖于自然资源。简单来说，我们所知的每件产品都来自自然界中生长或埋藏的物质。你正在读的这本书，曾经是一棵树；印刷这些文字的油墨，最初是大豆。自然环境为我们的经济体系提供着至关重要的支持——不是金融资本，而是自然资本。越来越多的事实表明，我们正在系统化地破坏我们的资本基础，削弱着某些对我们来说生死攸关的支持体系。

换句话说，环保视点并不只是一件好用的战略工具，也不是为了带来远离企业实际工作的良好感觉。在现代社会中，它是企业战略不可或缺的组成部分。它为企业提供应对污染和自然资源管理等实际问题的方法，这些问题如果处理不当，会使企业价值迅速流失，并对用数十年时间精心培育起来的品牌信誉造成伤害。这也就是为什么顶尖企业都已学着像管理其他风险与成本那样，对环保风险与成本进行严格管理。这样做的结果就是降低了企业的整体风险。

但潜在的赢利可能也同样重要。在接下来的章节中，我们将探索顶尖企业如何将环保（通常被称为“绿色”）因素融入其公司战略，激励创新，创造价值并构建竞争优势。这些行业领袖以一种全新的方式审视他们的业务，创造新的产品来满足环保需求。他们审视价值链的上下游时，会时刻不忘考虑其运营对环境的影响。他们知道致力于保护地球环境就是保护自己的企业，因为借此他们可以保护公司资产，激励现有员工，并吸引有价值的、新的、

以价值为导向的人加入公司——这些人所看重的可不仅仅是薪水。

在《从绿到金》一书中，我们将带你深入全球各行各业的顶尖企业，为你展示当它们将环保思维纳入企业核心战略时所面临的真实成本、艰难选择以及利弊得失。那些无视自然界问题的学者，或者低估企业执行环境战略时所面临的困难的评论家，无论是对企业界还是自然界都毫无助益。

通过系统化地分析数十家企业的经验，我们已经能够提炼出创建以环保为基础的竞争优势所需的关键战略、技巧以及工具。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，环保优势作为企业战略的决定性因素显得尤为突出。事实上，没有任何一家企业能承担忽视环保问题的后果。那些以高超技巧管理这些问题的管理者能够打造更加强大、利润更高、更长盛不衰的企业，以及更健康、更宜居的地球。