

跨国公司 绿色管理

GREEN MANAGEMENT OF
MULTI-NATIONAL CORPORATIONS

高广阔 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

跨国公司 绿色管理

GREEN MANAGEMENT OF
MULTI-NATIONAL CORPORATIONS

高广阔 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司绿色管理/高广阔著. —北京: 经济管理出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 80207 - 907 - 6

I. 跨... II. 高... III. 跨国公司—企业管理
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 043897 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 超 凡

880mm × 1230mm/32

11.5 印张 285 千字

2007 年 4 月第 1 版

2007 年 4 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 80207 - 907 - 6/F · 780

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序一

在可持续发展成为发展的主旋律的时代，现代企业管理理念也朝此方向升华，企业既是生产的主体，又是环境保护的主体，绿色管理正在成为为适应经济发展的生态化趋势而产生的一种新兴管理理念。所谓“绿色管理”，就是融环境保护的观念于企业的经营管理之中。树立绿色价值观、使用绿色技术、实施绿色设计、开发绿色产品、推行绿色生产、取得绿色认证、开展绿色营销和塑造绿色企业文化等构成了绿色管理的基本内涵。尽快顺应绿色潮流，采取积极的环保态度，壮大生态化实力，申请绿色认证，建立系统规范的绿色管理体系，重塑绿色企业形象，是摆在各企业面前的重要课题。

《企业和环境》一书作者乔格·温特说：“总经理可以不理睬环境的时代已经过去。将来，公司必须善于管理生态环境，才能赚钱。”企业人首先是经济人，同时他还是社会人，他只有兼容其社会利益才能更有效地实现其经济利益。那些理智的跨国公司，正是意识到公司利益和社会利益的共通性，才在其经营活动中负起其全球责任。在绿色管理潮的影响下，不少大跨国公司在推行无国界经营战略中，也融入了绿色管理的内容。可口可乐公司在全世界推行可再循环使用的罐子。麦当劳快餐集团改用可以再循环的纸来包装汉堡包，不再使用那些不易处理的聚苯乙烯盒子。法国化妆品著名企业奥雷阿尔公司耗费巨资，经过10年研究，终于发现了可以不再在喷雾剂中使用那些损害臭氧层的氯氟烃的新方法。甚至一些原来对环境污染严重的企业，例如，德国

的赫施、拜耳、亨克尔、巴斯夫等化学工业大公司，现在也成为欧洲“最绿”的企业。它们共投资了 10 多亿欧元推行环境保护，发展环保企业。大众汽车公司发明了一种新型涡轮增压柴油引擎，耗油量比传统的节省 30%，排出的一氧化碳也减少了 20%。它还耗资 5 亿欧元兴建新的油漆厂，将完全不用化学溶剂，改用水基漆。比利时的特雷科供应系统公司制造了一系列容易操作和维修的发电风车，销售给至少 12 个发展中国家。一些大型零售企业的加盟，使绿色管理得到更有效的连续。瑞士最大的零售公司米格罗斯开发了一种电脑程序，用来记录从生产到垃圾处理过程中产品的包装对空气和水土造成的污染情况，看看是否符合“生态平衡”的标准，一种产品如果不符合标准，超级市场就不卖它。德国的腾格尔曼超级市场通知供应商，所有含纤维素的产品和包装品都不得含氯。

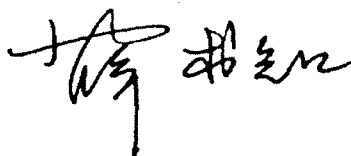
绿色管理在 20 世纪 90 年代受到国外学术界和企业界的重视，并取得了飞速发展。国外知名的跨国公司，如 IBM、福特汽车和联合利华等都投入巨资提高其所在的整个供应链的环境绩效。1998 年，美国领先采购研究中心（The Center for Advanced Purchasing Studies）出版了《环境绿色管理》。2002 年 8 月，国际期刊《Greener Management International》出版了专刊《Greening Supply Chain Management》。近几年国外的相关文献基本限于调查研究和国际比较基础上的定性分析，目前开始提出应用决策理论深入研究。随着中国加入 WTO，部分领先企业开始认识到绿色管理的重要性，但缺乏相应的理论指导。在学术界，目前也有少量的绿色管理文章发表，但主要集中在介绍其概念和阐述必要性。总体而言，绿色管理研究目前存在两个主要问题：一是相应的研究还处在起步阶段，缺乏系统、全面的介绍和分析；二是中国企业界对绿色管理的概念还比较陌生。理论的空白和实践的需求，呼唤着有责任感的学者的责任和良知。

高广阔博士的《跨国公司绿色管理》是其在复旦大学工商管理博士后流动站期间的工作报告的基础上增补完善的著作。他在复旦大学经济学院攻读经济学博士学位时主要研究方向是可持续发展理论，并选修过我开设的“跨国公司管理”课程，选修学习时，他刻苦认真，思想活跃，其“跨国公司的绿色管理”作业思路清晰、观点新颖、研究方法独特，得到好评。后来进站选题时，他向我提出承接我的《无国界经营》（1997年）第七章全球责任与绿色管理的内容，以“跨国公司绿色管理”为题深入研究，我欣然同意。本课题两年多的研究并非一帆风顺，在大多数研究主要从正面描述全球性跨国公司引领绿色管理潮流的情况下，鉴于不同历史时期、不同国家的跨国公司实施绿色管理的主动以及被动的实施程度不同，而多层次、多角度研究文献不多，且可搜寻的数据信息较少，需要做大量的问卷调查、访谈，并就在华跨国公司实施绿色管理的态度及行为进行实证分析，仅此项繁杂的工作就占用了他近一年的时间；在将博弈论方法引入到基于绿色管理的跨国公司与东道国政府的谈判模型研究过程中，也倾注了作者大量的精力。

本书从理论上描述绿色管理的产生与发展历史、跨国公司绿色管理的内容，运用环境经济学、循环经济、绿色管理的理论和思想分析跨国公司实施绿色管理的动因、策略性选择、战略性构建等行为，在实践上就跨国公司这一企业群体从事绿色管理动因、原则和方法进行分析，通过介绍和分析了一些典型案例归纳出对中国政府及企业的启示，提出了中国政府政策建议及企业的策略等，对中国企业实施绿色管理有一定的参考和借鉴的价值，因此本书兼具学术和实践意义。本书有以下三个特征：①突出时代要求，在以历史唯物主义视角描述绿色管理的产生与发展的历史基础上，以崭新的视野，客观反映与着重透析当代跨国公司实施绿色管理的内因及行为。②突出理论框架，鉴于绿色管理研究

目前存在缺乏系统、全面的介绍和分析，构建了当代跨国公司绿色管理的研究体系。③突出立足国情，在分析了跨国公司实施绿色管理的策略及行为选择对政府和企业的影晌程度的基础上，为我国政府及企业提出具有科学性及可操作性的对策及合理化建议。作者如在今后的研究中能进一步加强绿色管理微观层面的策略研究和绿色流程管理，将会有更大的创新意义和实践价值。

总之，该书是一部理论与实际相结合、可读性较强的著作，我作为他的博士后论文联系导师很乐意推荐出版，相信读者会有所裨益。



2007年1月30日

序二

高广阔博士的《跨国公司绿色管理》是一本系统阐述国际大公司的绿色理念、绿色策略、绿色管理的专著。长期以来，如何在我国的企业中推进绿色管理，进而促进我国经济从粗放向集约和环境友好的转型，一直是一个重大难点。其中原因固然很多，但从学术角度看，缺乏严格意义上的从经济学视野剖析企业绿色行为的研究肯定是原因之一。我国介绍企业绿色行为的书籍虽已不少，但通常过于强调企业的社会责任、生态伦理、环境良知的作用，而很少严格依据经济学逻辑展开分析的研究工作。从企业良知解释其绿色行为虽然能够说明部分问题，但这一分析结构是有严重缺陷的。这意味着我们先要建立一个“君子国”，然后才能在企业中普及绿色行为。高广阔博士的这本著作之可贵，在于其研究始终站在市场经济的坚实基础上，将跨国公司的绿色管理作为其竞争策略加以阐述、梳理和归纳。这样的成果对我国企业的绿色之路显然有着更大的引导价值。

对于我国企业管理者而言，一个重要问题是绿色管理与企业竞争力之间的关系。本书的各章从不同侧面涉及了这一核心问题。对此，我特别谈一谈自己的理解，以供本书读者参考。

首先，当我们思考绿色竞争力的时候，不应该忘记绝大多数环境友好技术其实也就是先进技术在绿色领域中的应用。一般而言，能够使物耗下降、污染缩减、效益提高的技术总比它们的对立面更为先进。信息技术的发展和普及为管理改善、减少能流和物流的无谓运动作出了巨大贡献。先进的能源技术和新材料技术

在航天、海洋和军事领域中的应用潜力绝不亚于绿色领域。也就是说，绿色产品是先进生态理念引导下技术流和资本流会聚的产物。这意味着重视研发的企业能够在培育绿色竞争力的道路上走得更快。多数技术和管理进步成就都在不同程度上具有环境友好的特点，企业要做的就是为这些进步穿上绿色套装。反之，以绿色要求引导企业研发和管理流程再造，也能够使企业的研发更加合理和扎实。

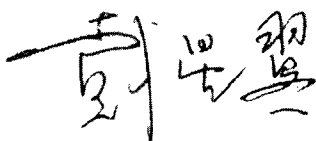
绿色壁垒问题也是如此。无论跨越别人的绿色壁垒还是筑起自己的绿色长城，本质是一样的，看你能不能以适当的机制，引导足够强大的技术流和资本流进入绿色领域，使我国在这一领域的竞争力能够以比别人更快的速度提升。说到底，这就是综合竞争力在绿色领域中的体现。如果做不到这一点，我们就难以跨越别人的壁垒，也难以筑起自己的壁垒，原因很简单：我们在技术和推动技术进步的机制上落后。

其次，环境友好是一种时代潮流，因而，跟上这一潮流是企业长远的生存发展之道。当然，如果能够引领这一潮流，更是企业获得竞争优势的法门。跨国公司之所以热衷于发展自己的产品、工艺、管理领域的绿色标准，就是因为这是建立行业竞争优势的基本路径。如果一家公司的相关绿色标准得到社会认可，由此带来的商业利益极为巨大。如果一家公司能够引导国家乃至国际绿色标准的形成和发展，则不仅会给这一家公司带来直接的巨大利益，还会迫使其竞争对手跟随自己。所以，作为一种竞争策略，企业绿色管理的力量是强大的。我们的企业对此必须有足够的认识。

最后，发达国家企业的绿色潮流是一种政府、议会、企业、行业协会和社会互动的过程。社会需要绿色产品，由此向其他各方面施加着压力。为了树立自身的绿色形象、争夺产业的领导地位、向竞争对手施加压力，少数领先企业会十分注重产品和生产

过程绿色标准的制定，其他企业被迫跟牌，导致标准不断提高。行业为了限制国外同类产品的进口，则会根据本行业的技术水平，适时修正标准。在选民和各类社会团体的压力下，议会和政府也会注重相应法规和国家标准的制定和修订。上述所有方面虽然会存在矛盾，但不可否认都有推动绿色进程的动力。加上各方面存在较为畅通的对话渠道，能够对新情况、新问题做出适度反应，这就使绿色管理成为一种技术进步和创新的推进器。显然，我们的绿色领域缺乏这样的机制。而且，建立这样的机制需要非常艰苦的努力。

也就是说，企业经营转向绿色的过程与企业的技术进步过程和整体竞争力培育过程是一体的，也是产业界与社会和政治力量互动的结果。跨国公司之所以能够在绿色管理上取得重大进步，这些因素构成了基本背景。在这一架构下阅读本书，对读者更有价值，也对我国企业实施绿色策略有更为实质性的帮助。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '李' (Li), '瑞' (Rui), and '羽' (Yu). The characters are written in a cursive, flowing style.

2007年1月30日

前 言

跨国公司“无国界经营”给东道国环境、资源、社会造成严重的负面影响，并由此引发政府及其代理人对跨国公司的控制（另外还有联合国出台国际环境法、绿色和平组织舆论抵制等），它们之间的互动是个动态的过程。政府通过环境政策、环境管理等一系列经济、法律、行政手段诱导和制约跨国公司行为，而跨国公司在与政府谈判中实施相应的绿色管理以打破其环境壁垒，其中发展中国家政府出于优先发展经济的考虑，其环境管理较宽松，在跨国公司向其“输送污染”造成严重的环境问题后又提高环境壁垒，迫使跨国公司深化企业的绿色管理。另外，从跨国公司推行全球化战略角度，出于以绿色产品战胜对手来提升全球市场占有率的目的，主动性实施绿色管理是跨国公司在一体化全球经济中的战略选择，那么跨国公司之间也处于囚徒困境中的博弈状态。总之，跨国公司实施绿色管理有其深刻的内外因互动，而绿色管理的实施程度又是不同行为主体动态博弈的均衡过程。

本书通过对跨国公司与政府行为以及跨国公司自身行为方面的讨论，力图运用多学科的研究成果丰富和完善现有的跨国公司管理理论。其中的主要观点和结论可以概括为以下四个方面：

（1）20 世纪下半叶所引发的国际性绿色问题是跨国公司的趋利性、垄断性和掠夺性所带来的破坏性的后果，并由此引发东道国政府、国际环境法规的管制以及国际舆论的谴责，这种环境压力成为跨国公司被动地选择绿色管理策略的外因；21 世纪伊始，在全球经济一体化的绿色消费浪潮中，绿色营销手段带来市

场占有率的提高又形成跨国公司实施绿色管理的内因，进一步激发跨国公司主动地实施绿色管理，并完善为长期战略中的组成部分。同时，在绿色管理中是跨国公司在引领国际潮流，而且这中间深刻反映了它们全球观念的关联性。

(2) 由于跨国公司与东道国政府的对抗性、与同业公司的竞争性导致如何实施绿色管理，即实施绿色管理的程度主要取决于内外因的交互作用以及不同行为主体的博弈均衡状态，而跨国公司绿色管理的行为和不完全市场的均衡立足于跨国公司对收益与成本的比较。

(3) 跨国公司与政府谈判的动力来自于双方的讨价还价资源和对谈判结果及目标的评价；政府政策的特征决定了其对跨国公司行为的诱导作用。

(4) 当政府采取积极性支持政策时，企业最优选择是积极介入绿色营销活动。这时，参与绿色营销活动的双方处于博弈均衡状态，其结果是双方都受益。当政府采取非积极性支持政策时，绿色营销活动的高成本将由企业独自承担，企业最佳的选择应该是消极甚至是不介入绿色营销活动。这时政府与企业双方也处于博弈均衡状态，其结果是双方的长远利益均受到损害。

本书共分 11 章。第一章导论；第二章绿色管理发展史；第三章跨国公司实施绿色管理的动因分析；第四、五章跨国公司实施绿色管理的策略分析；第六章战略性选择：绿色管理体系的构建；第七章绿色营销、再循环与组织流程再造；第八章战略性绿色管理：绿色会计及绿色审计；第九章绿色管理成本计量的投入产出分析；第十章跨国绿色管理行为对我国政府和企业的启示及对策；第十一章在沪部分跨国公司生态态度和绿色管理行为实证分析。

目 录

第一章 导论	(1)
一、绿色管理：跨国公司管理研究的新领域	(1)
二、研究对象的界定	(7)
三、研究思路与方法	(19)
第二章 绿色管理发展史	(28)
一、引言	(28)
二、绿色管理思想的形成	(29)
三、绿色管理思想的发展	(35)
四、跨国公司的生态态度与绿色管理的行为	(38)
五、绿色管理层次性描述	(39)
六、判断与推理	(43)
第三章 跨国公司实施绿色管理的动因分析	(46)
一、引言：跨国公司对世界环境的影响	(46)
二、跨国公司实施绿色管理的机理分析	(48)
三、日益加大的环境压力：实施绿色管理的外因 分析	(55)
四、跨国经营的新变化与各国绿色标志制度的差异	(60)
五、绿色经济对传统管理的挑战——实施绿色管理的 内因分析	(64)
六、结论	(70)

第四章 跨国公司实施绿色管理的策略分析：非合作	
博弈	(73)
一、引言	(73)
二、跨国公司在发达国家中的囚徒困境	(75)
三、合作与冲突：跨国公司与东道国政府之间的静态	
博弈	(79)
四、跨国公司在发展中国家的动态博弈模型	(87)
五、研究局限	(106)
六、相关启示及政策建议	(106)
第五章 跨国公司实施绿色管理的策略分析：合作	
博弈	(111)
一、全球环保领域中跨国公司的环境外交策略	(111)
二、跨国绿色营销的特点	(117)
三、跨国公司绿色管理标准的界定	(119)
四、绿色壁垒：发达国家政府限制贸易的工具	(119)
五、发展中国家政府及企业的对策	(126)
第六章 战略性选择：绿色管理体系的构建	(138)
一、树立绿色价值观和进行绿色制度创新	(138)
二、绿色产品研究开发的绿色战略	(141)
三、绿色供应链管理：企业持续发展的关键	(143)
四、清洁生产与质量管理：产业环境化的必然	(156)
第七章 绿色营销、再循环与组织流程再造	(164)
一、绿色营销管理：企业突破绿色壁垒的策略选择	
.....	(164)
二、绿色再循环管理——循环经济理论的应用	(187)
三、绿色管理组织再造：产业绿色化管理模式	(193)
第八章 战略性绿色管理：绿色会计及绿色审计	(209)
一、绿色会计及绿色审计产生的背景和现状	(209)

二、跨国公司建立绿色会计和绿色审计的必要性	(211)
三、建立绿色会计制度	(214)
四、建立绿色审计制度	(224)
第九章 绿色管理成本计量的投入产出分析	(229)
一、引言	(229)
二、绿色管理投入产出模型	(232)
三、实证分析	(236)
四、绿色管理效益评价	(241)
第十章 跨国绿色管理行为对我国政府和企业的启示及 对策	(251)
一、引言	(251)
二、跨国绿色管理行为对我国政府的启示及政策 建议	(252)
三、我国企业推行绿色管理的对策	(267)
第十一章 在沪部分跨国公司生态态度和绿色管理行为 实证分析	(278)
一、引言	(278)
二、上海地区环境问题	(279)
三、分析方法	(287)
四、调查结果	(292)
五、讨论	(297)
六、研究局限	(298)
七、总结	(298)
附 在沪部分跨国公司生态态度和绿色管理行为调查 问卷	(299)
附录一 波音公司——环境保护成本的会计处理	(302)
附录二 复合涂料公司的闲置生产场地如何处置	(328)
后记	(348)

第一章 导论

[内容提要] 通过描述跨国公司管理研究新领域——绿色管理行为研究问题，在界定跨国公司及其绿色管理的内涵与外延基础上，引出跨国公司绿色管理的动因、行为及相应对策的研究思路，设计相应方法论以及本书结构。

一、绿色管理：跨国公司管理研究的新领域

(一) 问题的提出

众所周知，当代是全球可持续发展战略下绿色产业迅速发展和产业绿色化的新时代。顺应绿色消费趋势、实施绿色营销已经成为当代企业寻求新的经济增长点和提高国际市场占有率的必由之路，而传统的管理模式必然由创新型的绿色管理方式来逐步取代。

跨国公司在由多国化到国际化、全球化经营管理中，虽然其无国界经营对东道国经济发展乃至全球经济一体化起到了不可替代的作用，但同时也对地区甚至全球环境产生了负面的影响，譬如1984年12月3日，印度博帕尔美国联合碳化物公司的独资子公司发生的毒气渗漏事故，造成2500余人死亡，10多万人终生残废，这是一起化学工业史上最大的悲剧，也是跨国公司史上黑暗的一页^[1]。针对负面影响，同时面对日益壮大的跨国公司的参差不齐的经营行为，国际社会、东道国政府及民众为保护环境

乃至区域性经济利益，不断施加压力，以强化对跨国公司的环境管理。

而跨国公司也基于提高公司核心竞争力及国际市场占有率的战略要求，传统管理方式受到严峻的挑战，在全球化经营趋势下，如何进行绿色管理的创新成为其面临的现实问题。

那么，跨国公司实施绿色管理的动因是什么？哪些是主动的，哪些又是被动的？

理论上，从绿色管理的发展历史分析，多国型跨国公司最初的绿色管理大部分是被动的，而不是主动的。为什么国际社会需要绿色和平组织？因为政府不管，企业不管，绿色和平组织作为消费者，作为公共利益的代表来推动企业、政府进行管制；政府也是受了很多利益阶层的引导，它有时要考虑公众的利益，有时要考虑利益集团的利益，所以大部分跨国公司在做绿色管理或者是绿色营销时是一种权宜之计，是被动的。究竟哪些跨国公司真的是一种理念、一种理想去关心社会，是一种主动的战略选择？哪些企业又是一种被动的策略的选择？经过实证分析，进入 21 世纪以来，全球型跨国公司基于全球战略的考虑，积极主动地实施绿色管理下的绿色营销，起到了引领国际绿色消费潮流的作用，推动了 ISO 14000 国际环境标准的实施，而且这中间深刻反映了它们全球战略高度的关联性；而实施战略性绿色管理的跨国公司比率呈不断上升态势。另外，如果把绿色管理作为跨国公司的管理创新，对公司来讲就是必需的，而绿色管理还不能成为企业主动的战略选择，因为企业都是利益导向的，它要考虑经济效益，而绿色管理一定是有成本的，收益有时不太明显；有时在考虑外部经济性的时候，实际上为环境所作的某些贡献是以企业付出自身的承受为代价的，所以创新好像是主动的选择，实际很多企业是被动的选择。

进一步分析，众多的案例描述跨国公司是如何进行绿色管理