

E. Freya Williams

绿巨人

全球绿色经济领袖

[美] E.弗雷亚·威廉姆斯 著
张稚平 译

中国区域科学协会副理事长、区域可持续发展专业委员会主任、
浙江大学教授 石敏俊 亲笔作序 强烈推荐

E.弗雷亚·威廉姆斯曾荣获大名鼎鼎的大卫·奥格威奖，被尊为“广告界的奥斯卡”
引领可持续发展的绿色经济，创造十亿美元的财富神话！

揭开丰田、联合利华、特斯拉、通用电气、宜家、耐克、食必乐、
纳天然、全食超市九大企业成功的六大秘诀！



文化发展出版社
Cultural Development Press

E. Freya Williams

绿巨人

全球绿色经济领袖

[美] E.弗雷亚·威廉姆斯◎著

张稚平◎译

How Smart Companies Turn Sustainability into
Billion-Dollar Businesses

REEN GIANTS



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目(CIP)数据

绿巨人/(美)E.弗雷亚·威廉姆斯著;张稚平译.-北京:文化发展出版社, 2018.1

书名原文: Green Giants: How Smart Companies Turn Sustainability into Billion-Dollar Businesses
ISBN 978-7-5142-2158-9

— I. ①绿… II. ①E… ②张… III. ①企业管理—经验—世界
IV. ①F279.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第011118号

版权合同登记号 图字: 01-2018-3086

Green Giants: How Smart Companies Turn Sustainability into Billion-Dollar Businesses Copyright © 2015 E. Freya Williams. Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved.
The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media (本书中文简体版权经由锐拓传媒取得Email:copyright@rightol.com)

绿巨人 全球绿色经济领袖

[美] E.弗雷亚·威廉姆斯 / 著

张稚平 / 译

出版人: 武 赫

责任编辑: 肖贵平

责任校对: 岳智勇

责任印制: 杨 骏

责任设计: 侯 铮

排版设计: 辰征·文化

封面设计: 水玉银文化

出版发行: 文化发展出版社(北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.wenhuafazhan.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京印匠彩色印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/16

字 数: 195千字

印 张: 15.5

印 次: 2019年4月第1版 2019年4月第1次印刷

定 价: 58.00元

I S B N : 978-7-5142-2158-9

◆ 如发现任何质量问题请与我社发行部联系。发行部电话: 010-88275710

推荐序

绿巨人：绿色经济的呼唤

生态文明时代呼唤绿色经济的发展

经过几千年的农业文明和几百年的工业文明，人类社会即将迎来新的生态文明时代。在农业文明时代，人类社会是顺应自然、靠天吃饭。在工业文明时代，人类开始想去征服自然，带来了各种环境问题。生态文明要求人和自然和谐相处，实现可持续发展。可持续发展，一方面是要继续发展，另一方面要用最小的资源环境代价来实现发展。改革开放四十年来，我国国内生产总值由3679亿元增长到2017年的82.7万亿元，年均实际增长9.5%。但是在经济快速发展的同时，在环境生态方面付出了沉重代价。据我们研究，2005年和2010年我国的资源环境成本相当于GDP的13.5%和12.3%，而当年GDP增长率分别为10.4%和10.6%，资源环境成本大于GDP增量。可持续发展就是不能把当代的环境隐性债务留给子孙后代，而是要为下一代创造一个更好的发展条件。

当前我国可持续发展的重点是绿色经济。绿色经济代表着生态文明时代的经济发展方向，是贯彻落实科学发展观的核心内涵。2009年9月，时任国家主席胡锦涛在出席联合国气候变化峰会时明确提出，我国要大力发展绿色经济，积极发展低碳经济。李克强总理指出，当今世界，发展绿色经济已经成为一个重要趋势。发展绿色经济，不仅可以促进节能减排，推动经济发展方式的成功转型，而

且能够充分利用资源、扩大市场需求、提供新的就业，培育新经济增长点，是保护环境与发展经济的重要结合点。

发展绿色经济也是我国建设资源节约型社会和环境友好型社会的时代诉求。环境友好型社会建设要求减少能源消耗和污染物排放。我国能源消费量从1978年的5.71亿吨标煤增加到2016年的43.58亿吨标煤，增长了7.63倍。据估计，2020年我国能源需求量将超过50亿吨标煤，比2007年翻一番；如果节能减排的力度不够的话，能源需求量有可能接近60亿吨标煤。未来的能源供应保障面临巨大的压力。伴随着能源消费剧增，环境污染不断加剧。二氧化硫排放量从20世纪90年代初的1800多万吨增加到2005年的2594万吨，近年来随着环境治理措施的强化，2015年二氧化硫排放量减少到1859万吨。只有发展绿色经济，转变经济发展方式，推行低碳发展，我国才有可能实现资源节约型社会和环境友好型社会。

发展绿色经济也是中国为保障人类生存和全球可持续发展做出积极贡献、体现大国责任的时代诉求。随着工业化进程和人口规模增长，全球能源消费规模剧增，导致二氧化碳排放量持续增长。研究表明，二氧化碳等温室气体排放量的增加导致大气中二氧化碳浓度升高，大气中二氧化碳浓度升高带来的温室效应导致全球气候变化，气温升高，极端天气事件加剧。巴黎协定提出了21世纪末把地表温度升温控制在 2°C 以下的目标，要求2030年前全球二氧化碳排放量控制在400亿吨。然而，根据各国提交的自主贡献目标，全球碳排放量将超过500亿吨，几无可能实现全球升温控制在 2°C 以下的目标。2007年我国的碳排放总量超过美国，成为世界第一。2015年我国碳排放总量已经达到欧美国家的总和，而且还在继续增加。2017年，中国的碳排放量比2016年增长1.6%。据预测，2020年我国二氧化碳排放量将达到OECD国家的总和，占全球碳排放量的四分之一到

三分之一。为了实现巴黎协定的温控目标，各国的减排力度仍需加大，中国也将面临更加严峻的挑战。因此，发展绿色经济，减少能源消耗和碳排放，有助于我国在应对气候变化和全球环境治理中增强话语权，维护负责任的大国形象，提升中国的国际地位。

绿色经济的概念内涵

“绿色经济”的概念是在英国经济学家皮尔斯1989年出版的《绿色经济蓝皮书》中首次提出的。2008年10月，联合国环境规划署发起了“绿色经济倡议”，明确指出：经济的绿色化不是增长的负担，而是增长的引擎。

绿色经济是一种既保护气候、符合环境要求，又有利于提高经济效益、促进发展的新经济模式。对中国来说，绿色经济意味着将“三低”——低污染、低排放、低能耗作为当前经济发展的重点。绿色经济的载体包括发展绿色产业和传统产业的绿色改造，主要产业部门有节能环保产业、新能源产业、文化产业、旅游产业、现代服务业等。

发展绿色经济，首先是要实现经济增长与资源环境负荷的脱钩，在不影响经济增长的前提下增强可持续性，或者在不影响可持续性的前提下实现经济增长；其次是要把可持续性转换为生产力，使绿色经济有利可图，实现绿水青山就是金山银山。因此，绿色经济的内涵包含两层含义：一是经济要环保；二是环保要经济。钢铁、化工、建材、造纸等产业在粗放型发展方式下是高排放的，是非绿色的，但在清洁技术、循环利用和节能减排的生产方式下，就属于绿色经济。此时，绿色经济重点强调绿色，即使放弃一部分经济效益，也要保证经济是绿色的。环境污染治理、环境基础设施建设、新能源开发、绿色食品研发，都可以带来利润。此时，绿色经

济重点强调经济，通过政策调节和定向开发，使得环境保护也有利可图。因此，发展绿色经济，并不排除发展重化工业。从事化工、造纸等污染型产业的企业经过改造可以变得低排放、低消耗，也可以成为绿色经济。传统产业的绿色改造，是发展绿色经济的一个重要方面。与此同时，绿色经济要从环境保护活动中获取经济效益。环保活动本身可以创造经济效益，是经济增长的来源。

发展绿色经济并非易事。当前，发展绿色经济面临的挑战主要来自两个方面：一是绿色经济的成本高，盈利率低，融资难。绿色经济往往面临高成本，导致盈利率低，甚至负盈利。譬如，光伏发电和风力发电的度电成本高于火力发电，不得不依靠补贴才能维护发电成本和上网电价的缺口，或者采用标杆电价来弥补发电成本，而标杆电价和火电上网电价的差额仍然依赖补贴。垃圾处理一般是负盈利的，一般是依赖财政补贴来负担垃圾处理成本，即使少数垃圾发电项目能够盈利，也需要相应的政策扶持或财政补贴。二是传统经济模式的惯性。人们习惯了传统的生产生活方式，发展绿色经济，要求生产生活方式做出转变，首先会遇到观念转变的挑战，其次是体制机制上的阻碍。树立“绿水青山就是金山银山”的理念，并非易事，首先要在观念上转变思想认识，然后需要体制机制的保障。

因此，发展绿色经济，政府需要从政治、经济以及技术三个层面上做出努力。在政治层面上，发展绿色经济，在国际上应当加强各国之间的合作。在应对气候变化问题上，世界各国应该坚持共同而有区别的责任的原则，同时积极主动地制定各自的二氧化碳减排计划，而不是跟别的国家比，甚至是相互指责。现在中国的减排仍然受到国际社会的压力，但应该客观地看问题。第一，发达国家已经完成了工业化进程，不排放二氧化碳的服务业在经济中的比重较高。但中国还是一个发展中国家，我们还要发展经济和改善民生。

第二，从历史累计排放来看，中国排放量只有10%左右。第三，发达国家把生产过程转移到中国，二氧化碳排放也转移到了中国。但是中国并没有以此为借口来减少努力。“十一五”期间实现了单位GDP能耗降低20%的目标，“十二五”和“十三五”期间单位GDP能耗持续降低10%以上，2016年非化石能源的比例达到13.3%，中国政府公布的2020年单位GDP二氧化碳排放量在2005年的基础上降低40%~45%的目标指日可待。

在经济层面上，要大力支持绿色经济的发展。促进绿色经济发展的政策主要有两个方面：一个是经济领域的政策，一个是环保领域的政策。前者是鼓励绿色产业发展的经济政策，后者是促进经济体系绿色化的环境政策。经济领域制定政策是使绿色产业有利可图，使环保更赚钱，是激励性的政策。环保领域制定政策，目的是使生产活动比较环保，绿色化。这两方面相互配合，可相得益彰，获得共赢。当前，重点要考虑以下几个方面：第一，要对环境成本进行核算。据我们研究，火力发电的环境成本约为0.35~0.37元/千瓦时。当前，火力发电定价尚未考虑环境成本，可以考虑征收一定的碳税，将环境成本纳入火电定价机制。第二，政府要对新能源等绿色产业给予补贴。由于国内外价格差，现在国内生产的太阳能电池大部分出口到国外。第三，发展碳交易，利用市场机制促进绿色经济。第四，在财政政策、货币政策上对新能源产业给予扶持，对发展绿色经济给予支持。

在技术层面上，要努力突破新能源发展的技术瓶颈。一方面努力坚持自主创新，另一方面也要努力引进，加快发展我国的新能源产业。近年来，太阳能光伏发电的度电成本不断下降，从十多年前的1.5元下降到0.5元左右。随着技术进步，光伏发电的度电成本有可能逼近火力发电的成本。

绿色经济的商业模式

企业社会责任是企业探索绿色经济的动力之一。企业履行环境责任不仅可以通过改变生产成本、市场营销、环境质量，提升企业自身的竞争力，同时也有利于国家乃至全球的环境治理和可持续发展。然而，仅有企业社会责任还不够，发展绿色经济，还需要相应的商业模式。目前，绿色经济的商业模式主要有两类。一是加法模式，也就是通过产品开发，拓展业务，增加收益。譬如，通过开发节能产品、环保产品，促进传统产业的绿色改造，同时获取相应的收益作为回报。二是减法模式，也就是为减少能耗、污染物排放和碳排放提供服务，通过服务实现收益。譬如，合同能源管理企业、环保服务企业，可以通过节能服务和环保服务，减少能源消耗成本或环保支出，以环境负荷减轻带来的环境成本减少作为收益，获取回报。绿色经济必须具备有利可图的商业模式，才能使绿色经济具有生命力。遗憾的是，这样的商业模式在现实的经济生活中尚不多见，并且受到诸多因素的困扰。

文化发展出版社出版的《绿巨人》一书为我们呈现了以可持续理念或社会效益为核心的产品、服务供应商的成功案例。该书介绍了以可持续理念或社会效益为核心的产品、服务的收入超过10亿美元的9个绿巨人企业，探讨了他们如何在企业经营中做到可持续或注重社会效益，同时介绍了能够带来巨额收入的可持续业务经营战略。绿巨人成功的背后，也是企业经营者的社会责任的体现。了解绿巨人企业如何取得成功，为何能够成功，对于理解绿色经济的商业模式，促进绿色经济发展，具有至关重要的意义。

《绿巨人》一书总结了绿巨人企业取得成功的六大核心要素，它们是：（1）勇于打破常规的企业领袖；（2）颠覆传统的创新，包括技术创新和经营创新；（3）超越利润的崇高使命；（4）将可

持续理念融入企业经营的内核；（5）能够吸引主流市场的魅力产品；（6）行胜于言的全新行为方式，主动担责，真实透明，共享合作。

《绿巨人》一书中总结的六大要素，正是绿色经济商业模式的核心内涵。从企业家精神到企业社会责任，从经营理念到产品创新，从市场竞争力到契约合作的企业行为，该书运用丰富的事例，全方位诠释了绿色经济的商业模式。我相信，《绿巨人》一书的出版，对于促进绿色经济发展，对于加深绿色经济商业模式的理解，都会有莫大的帮助。我推荐关心绿色经济发展、从事绿色经济商业运作的官员、企业家、知识分子和社会精英们阅读《绿巨人》。

石敏俊

2019年元月于北京

石敏俊，浙江大学求是特聘教授、文科领军人才。国家社会科学基金重大项目“中国经济绿色发展的理论内涵、实现路径与政策创新”首席专家。先后主持国家自然科学基金“资源环境约束下中国经济中长期发展前景与绿色发展模式研究”等课题20余项。兼任中国区域科学协会副理事长、区域可持续发展专业委员会主任。代表性著作有：《区域发展政策模拟》（中国人民大学出版社，2017）、《中国经济绿色转型的轨迹：2005～2010年经济增长的资源环境成本》（科学出版社，2015）、《现代区域经济学》（科学出版社，2013）、《低碳发展的政策选择与区域响应》（科学出版社，2012）、《中国经济增长的资源环境代价——关于绿色国民储蓄的实证研究》（科学出版社，2009）等。

译者序

人们常说，阅读一本好书就如同与作者隔着时空的一次智慧碰撞，但阅读《绿巨人》一书，不仅是在与本书作者弗雷亚女士的一场隔空对话，更能透过她女性特有的敏锐和丰富的职业经历，一窥当今冉冉兴起的新一代企业巨擘的成功之道。作者用大量翔实的资料和数据，加之作者本人曾服务于耐克、联合利华等企业的亲身经历，向人们较为真实地展示了这些绿巨人企业的决策、思维转变和成功之道。也许，这正是本书的最大价值与看点所在：不同于经营管理教科书式的教条和说教，更有别于众多“经营宝典”的各种噱头和语不惊人誓不休的夸夸其谈，作者用平实却不失文采的笔触，讲述了一个个鲜活真实的故事。从食必乐的有机农场和借助资本力量的扩张，到特斯拉从一个名不见经传的电动车企业，发展到如今电动车行业的霸主，其中种种艰辛而执着的经历，无不给予读者近距离观察思考企业发展壮大的独特视角。

弗雷亚女士在《绿巨人》一书中选取九家企业作为研究对象，通过大量事实，揭示了这些绿巨人企业所共有的六大特征。在本书介绍的九家企业中，既有中国读者所熟知的一些传统企业，如通用汽车和宜家家居，也有一些媒体曝光率不太高的后起之秀，如食必乐和纳天然，企业类型横跨一、二、三产业，具有广泛的代表性。弗雷亚在总结归纳绿巨人企业各种特质的过程中，不仅给出了推论依据，往往还会进一步阐释培养某些特质的方式和评价指标，因此，《绿巨人》兼具了学术论著的严谨性和较强的实用性，这也是《绿巨人》一书另一大价值。

长期以来，以经济学家、诺贝尔经济学奖得主弗里德曼为代表的自由经济学派把企业的社会责任与企业经营使命视为水火不容，鉴于他的学术地位和影响力，上述观点被许多商界领袖奉为金科玉律，按照弗雷亚的说法，“可持续性和社会福祉与企业盈利水火不容的观点被强化为一个真理，深深植根于绝大多数商界领袖的脑海中，加之他们颇为在意的华尔街分析师的一些观点，更强化了他们的这一认识。”需要指出的是，弗里德曼先生生前也十分关注中国的经济改革问题，几度访华并受到了时任中国最高领导人的接见。因此，他的观点和理论，对中国经济金融界同样有着不可小觑的影响：在许多中国企业家看来，发展绿色经济被视为成功企业回馈社会的“善举”，并不将其视为实现差异性发展和企业盈利的一条途径。《绿巨人》对这一认识误区进行了详尽的理论剖析和纠正。

中国经济历经30多年的高速发展之后，成为全球第二大经济体，在国人为之雀跃自豪之余，生态文明和可持续发展问题日益突出。习近平同志提出的“绿水青山就是金山银山”的论断，充分体现国家对生态文明和可持续发展的重视，绿色经济和可持续发展，不仅代表着中国经济的未来方向，更是国家意志的体现。《绿巨人》一书无疑为中国企业和经济转型提供了一个不可多得的他山之石：绿巨人企业的成功案例，向人们展示了绿色经济和可持续性发展不仅具有重大的社会效益，同时也蕴藏着无限商机。

此外，需要提醒读者朋友，尤其是企业家朋友注意的是，每个章节都有不少注释，许多是研究或咨询机构的网页链接，可以作为本书延伸阅读的索引，以便能从国外同行的运营实践中获得更多启示。总之，《绿巨人》是座企业运营管理的富矿，如能用心挖掘，相信会有更多收获。

弗雷亚女士旁征博引，在本书中引用了大量专业权威的调查数

据和观点，加之她挥洒随性的写作风格，无疑给本书的翻译增加不少难度。尽管在本书翻译过程中，不时与作者互动，以求译文能准确反映作者意图，并尽量体现原书的语言风格，但仍会有许多疏忽甚至谬误之处，因此，真诚欢迎读者朋友的建议和反馈。

译者：张稚平

2019年1月7日

致谢

一本书最难以下笔的部分是致谢，我将按时间顺序表达谢意。

2006年，我在纽约州内陆的一个地方休产假时，就开始思考可持续经营的问题，所以，我的女儿，格林·罗特，你是我第一个需要感谢的人，这本书的第一个念头始于你。

还要感谢我在奥美集团的朋友们，他们给我极大帮助。感谢科林·米切尔，他一直鼓励我完成此作品。感谢这本书的编辑杰里米·卡茨，是他带给我第五章的灵感。我也是从这一章开始了本书的写作。他是位热心肠的好人，每次书稿他都认真阅读，并提出无数建议，帮我整理思路。

感谢格雷西·贝内特，2011年他跟我分享了他的思考。事实上，本书也是我最得意的职业合作的产物。在此还要感谢有趣的泰德团队的配合。

在成书过程中，一群志同道合的同人，给了我许多创意、支持和鼓励。他们分别是安德鲁·温斯顿、莎莉·尤伦、乔·康菲诺、查利·威尔基、邵莉泰·汤森、卡勒姆·格里夫和科安·韦克林，感谢你们。

尤其感谢亨特·洛文斯，是他坚持阅读和编辑了整本书，也令本书的内容更加丰满。谢谢你亨特，感谢你始终如一的支持和激励，使我避免了在众人面前出丑。感谢你的灼见，给本书如此增辉。

深深感谢我的代理人辛西娅·齐格蒙德，如果有人希望了解如

何组织一本书，辛西娅是最好的人选。围绕六大常见要素组织本书的结构，正是她的主意。感谢杰里米·霍尔登，是他向我推荐了辛西娅。

感谢我在美国管理协会的编辑斯蒂芬·S. 鲍尔，感谢他的聆听，并帮我了解如何更加优美地组织这些文字。如果本书由他执笔，可能会更加有趣。有段时间，我甚至感觉必须由他代笔。同时感谢美国管理协会的迈克尔·斯维利，感谢他的耐心，他使本书生动有趣了许多。同时致谢本书的文字编辑和审校杰奎琳·拉克斯·戈尔曼，他使本书更为完善。

感谢本书研究对象——来自企业的朋友们，是他们帮我形成了本书内容，约见受访者，核实本书内容，分享他们的见解。感谢他们，尤其感谢通用电器的团队，来自食必乐的克里斯·阿莫尔德、宜家的杰米·拉斯比、联合利华的杰茜卡·索贝尔，以及耐克的莫莉·康罗伊。

此外，还要感谢哈佛的林恩·佩因和高草甸研究院的克里斯·平尼，感谢他们允许我分享他们的创意。

感谢POINT380的贾森·登纳，他是一位了不起的分析师，给《绿巨人》一书增加了必要的定量分析内容。他的帮助不可或缺。

再次致谢来自埃德尔曼公司的伯兰团队，包括麦克·伯兰、萨曼莎·翠奇、杰里米·古特尔和彼得·亨普尔，感谢他们新颖的研究方式和各种真知灼见，本书第五章吸收了不少来自他们的营养。我十分享受与他们的头脑风暴。

感谢纽约埃德尔曼公司B+SP小组，在成书过程中感谢你们的耐心，感谢你们。

还有一些人帮我形成了思路，他们包括埃玛·吉尔丁、卡罗尔·科恩、阿曼·辛格和蒂姆·梅莉尼，还有众多没在此提及他

们名字的朋友们。

同时感谢我的闺蜜凯瑟琳·伍兹，帮我整理第一章的标题，以及她给予我的精神支持。

感谢我的家人——父母亲和尼克（还有路易莎），感谢他们多年来的支持，尤其是在过去的两个假期里，我几乎没有为家庭贡献任何事情。

感谢奶奶，如能看到本书的付印，她一定会倍加欣慰。

谢谢我最可爱的小儿子戴维，谢谢你不曾因去年较少的陪伴而怨气冲天。

但我最想感谢的是我先生托莫，他帮我打理了一切，使我得以专心致志。每位有工作的母亲都需要有一位像托莫这样的老公，很幸运，我拥有了他，谢谢你老公。

我一生最大的愿望是写一部书，谢谢你们，现在我终于拥有一部属于自己的书了。

10亿奇迹

过去八年来，笔者一直在搜集一些案例，以证明商业品牌既能获得巨大的收益，同时也能成为社会效益的推动力。笔者最常被问及的一个问题是：“在可持续经营方面都有哪些成功案例？”

答案是：单价9美元的肉馅卷饼。

从2006年到2011年，美国餐饮连锁店食必乐的营业额增长了三倍，去年总营业额达22亿美元，单店销售额增加11.2%，餐厅经营利润高达25.9%。他们出售的卷饼以食材来源可靠而著名。仅到2014年第二季度，营业收入增速高达29%，达10.5亿美元，单店销售额增长17.3%，经营利润率达27.3%，由于食材与市场推广费用增加，导致增速下降0.03%。截至2014年12月，该企业市值达210.3亿美元¹，当年营收30.38亿美元。这一数字几乎是汉堡王公司的三倍。²

在商界，“10亿”是个神奇的数字。只有屈指可数的一些品牌能突破这一经营天花板。组建一家企业，其成长为市值超过10亿美元的概率为0.00006%。10亿美元俱乐部的成员多为可口可乐、麦当劳、万宝路和帮宝适之类的全球超级品牌。

目前，食必乐每季度的营业额高达10亿美元。食必乐从负责任的农场主那里订购猪肉，把市场推广费用用于推动符合道德规范的可持续