

顶尖商务备忘

必看！ 绿色战略中的 商机



三言两语 道破商业趋势
点滴智慧 顿悟企业未来

Climate Change

What's Your Business Strategy?

(美) 安德鲁 J. 霍夫曼 (Andrew J. Hoffman) 约翰 G. 伍迪 (John G. Woody) 著
吴振阳 译 郝前进 审校



机械工业出版社
China Machine Press



顶尖商务备忘

必看！ 绿色战略中的 商 机

Climate Change
What's Your Business Strategy?

(美) 安德鲁 J. 霍夫曼 (Andrew J. Hoffman) 著
约翰 G. 伍迪 (John G. Woody)
吴振阳 译 郝前进 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Andrew J. Hoffman, John G. Woody. *Climate Change: What's Your Business Strategy?*

Copyright © 2008 by Harvard Business School Publishing Corporation.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-3135

图书在版编目（CIP）数据

必看！绿色战略中的商机 /（美）霍夫曼（Hoffman, A. J.）等著；吴振阳译.
—北京：机械工业出版社，2008.12

（顶尖商务备忘）

ISBN 978-7-111-25135-4

I. 必… II. ① 霍… ② 吴… III. 企业管理；环境管理 IV. F270 X322

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第142485号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：石美华

版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年12月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 9.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25135-4

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



MEMO TO THE CEO

译者序

全球变暖和空气污染正成为本世纪人类必须严肃对待的最重大问题之一。目前，全世界有10亿多城市人口的健康受到空气污染的威胁。世界卫生组织2006年公布的全球空气污染最严重的城市排行榜中，中国有16个城市位列前20名。2007年7月，中国超越美国成为全球最大的温室气体排放国。

尽管如此，很多商界人士可能会认为，对中国企业来说，控制温室气体排放并不是一件十分紧迫的事情，因为中国没有签署《京都议定书》，没有加入国际性的减排组织，并且在目前也还没有制定有关节能减排的专门法规。因此，许多地方仍在片面地追求经济发展，忽视节能减排；而由于没有相应的激励约束机制，企业投入节能减排方面的资金也很有限。

由于面临十分严峻的能耗和污染问题，中国政府确定了“十一五”期间单位国民生产总值能耗降低20%左右、主要污染物排放总量减少10%的约束性指标，并决定推行严格的节能减排问责制，把节能减排指标完成情况纳入各

地经济社会发展综合评价体系，作为政府领导干部综合考核评价和企业负责人业绩考核的重要内容。另外，中国政府已经签署了参加2012年之后的全球气候框架性协商意向书。还有，为国内外企业搭建温室气体排放权交易平台的碳交所正在筹建中，有望在近期运行。现在，许多有识之士都在呼吁加强立法和监督力度，尽早出台节能减排方面的法律法规。

在经济全球化、全球变暖以及企业社会责任逐渐兴起的商业环境下，消费者的绿色选择、政府的环境管制、国际间的绿色壁垒、非政府组织和传媒的强烈关注，这些因素正在形成一股势不可挡的潮流，冲击着企业的内外部价值链。中国的一些企业家开始将环境保护、企业社会责任以及可持续发展融合到经营战略中去，努力使自己的企业“绿”起来——转型成环境友好型和资源节约型企业。例如，万科通过控制供应链——发展商、施工企业、材料供应商的管理，来降低建筑行业的初期能耗；而钢铁业正在通过很多比较成熟的技术，来大幅提高钢铁公司的能源利用效率。另外，也还有一些企业家开始意识到环保不再是一门“赔本赚吆喝”的生意，还可以获得收益。例如，2008年，蒙牛斥资4 500万元建设全球最大的畜禽类沼气发电厂。目前，蒙牛沼气发电厂日发电3万千瓦

时，每年生产有机肥约20万吨。

由此看见，在这个经济繁荣与危机隐现的年代，节能减排问题已经不是企业可以置身度外的外部性问题了。未雨绸缪、及早采取措施来构建绿色经营战略是本世纪企业提高竞争力的重要内涵。

本书运用现代企业管理理论，并结合作者在减排领域的长期研究和咨询实践经验，系统而又简要地阐述了企业如何应对和利用气候变化问题的绿色经营战略，使工作繁忙的管理者能够在最短的时间内通读全书，获取全面而又深刻的见解，并对切实有效地解决所面临的实际问题具有前瞻性的指导意义。

在本书的翻译过程中，得到作者安德鲁 J. 霍夫曼教授和约翰 G. 伍迪先生的悉心指导；复旦大学城市环境管理研究中心郝前进老师细致地审校了全稿，并提出了许多中肯的修改意见；浙江师范大学工商管理学院的周建秀同学帮助查核了书中出现的大多数专有名词，仔细地通读了翻译稿件，并对初稿文字进行了润色；责任编辑石美华在翻译过程中自始至终都给予了热情的鼓励帮助和严格的把关，在此一并致以深切诚挚的谢意！

吴振阳

2008年10月



MEMO TO THE CEO

目 录

出版者的话

译者序

1 概述 / 1

2 气候变化的商业含义 / 5

3 创建绿色战略 / 27

4 未来战略 / 95

缩写表 / 111

词汇表 / 117

注释 / 127

推荐读物 / 133

1

概
述



MEMO TO THE CEO

作为大众的一员，你在读报纸、听新闻或看电影的时候，不可避免地会接触到“气候变化”这个最令人关注的环境问题。但作为企业管理者，你还必须有长远眼光，思考气候变化如何影响企业的经营环境。事实上，你不应该把气候变化仅仅看做是环境问题，还应该把它看做是企业的市场变化。对温室气体的控制不仅会影响能源的价格，还会影响依赖能源的行业、部门、产品及服务。换言之，会对所有经济部门产生不同程度的影响：有些部门会因此处于不利位置，而有些部门则会因此占领有利地位。这就像在任何市场变化的情况下，都会有赢家和输家一样。

面对新的情况，管理者需要思索众多问题：对企业来说，采取什么样的战略行动应对气候变化是明智理性的？在由此引起的市场变化中，存在什么样的机会？而竞争对手从中又看到了什么？

在这个由碳、资本、先进技术、绿色产品和服务[⊖]所构成的新兴

⊖ 产生较少温室气体的产品和服务。——译者注

-
-
-
-

世界市场，有些人以为危机四伏、大祸临头，有些人则认为处处充满商机。因此，所有企业管理者都有责任和义务来重新评估其经营战略，并确定对他们是否存在这样的一些新机遇。最后，企业管理者需要密切关注当前、近期和长期的碳价会对所在企业产生的影响，并确定如何通过战略定位来充分利用碳价发展的趋势。

本书将概述这一战略分析的过程，向你介绍如何卓有成效地应对气候变化及各种相关问题的基本框架和概念知识。本书着重分析与环境问题相关的企业发展战略。本书作者之一霍夫曼是一位杰出的大学教授，在其将近20年的研究生涯中，出版过6本专著，发表过50多篇论文；另一作者伍迪曾就职于诸多《财富》500强企业，为这些企业提供有关气候政策和战略的咨询服务，目前则致力于可再生能源项目的开发和融资工作。本书将简要阐述如何应对和利用气候变化问题的三大关键步骤，并广泛介绍有关企业——你的竞争对手——如何应对和利用气候变化问题的实例。

第一步是设法掌握企业的碳足迹^①。公司所面临的碳足迹现状如何？政策和市场的潜在变化会如何影响公司产品和服务的定位？对所有企业而言，现在就应该执行这一步骤。第二步是采取行动减少碳足迹，并设法在行动中建立战略优势。第三步（也即最后一步）是影响政策发展的进程，这是因为规范温室气体排放的政策将确定游戏规则，并改变企业发展的竞争态势。但要影响政策发展的进程，必须先采取切实有效的行动、培养发展切实相关的专业知识。因此，要影响政策发展的进程，现在就必须采取行动。制定绿色经营战略的最终目的是设法控制企业未来的经营环境。

为了行文简洁，我们舍弃了很多可能偏离主题的文献材料。书中直接引用的文献采取了附注的方式予以说明；从相关材料和报告中引用的统计数据则列示在书尾的“参考文献”中，并尽可能在正文中予以注明。

① 碳足迹（carbon footprint），标示某个公司、家庭或个人的“碳耗用量”，是一种新的用来测量某个公司、家庭或个人因每日消耗能源而产生的二氧化碳排放对环境影响的指标。——译者注

2



MEMO TO THE CEO

气候变化的
商业含义

气候变化不仅是个环境问题，还是个市场问题。即使你对气候变化的科学原理一无所知，也可以认识到它对商业领域的重要影响。很多法规在区域和全球经济的各个层面不断改变碳价，并且还有更多的法规正在酝酿之中。这些新的法规将会影响能源的价值和开发利用效率，并对行业的整个价值链产生连锁影响。请考虑这样一个现实问题：现在的经济发展高度依赖矿物燃料（如煤、石油、天然气等），而这些矿物燃料（不管是作为能源还是作为原材料）价格的任何波动都会改变各行各业的经济状况。麦肯锡公司最近所撰写的一份报告——《温室气体减排的成本曲线》比较了有关温室气体的法规和20世纪70年代石油危机对公用事业的影响。报告指出，相关法规会影响经营战略中的一些关键因素，其中包括“生产状况、成本结构、投资决策、各种不同资产的价值”。¹企业管理者不妨思索一下，如果真发生上述情况，企业的运营会受到怎样的影响？供应商关系、原材料采购、运

◆

◆

■

◆

输成本、产品和服务的最终价格会发生怎样的变化？如果还不能回答这些问题，那么就意味着你还没有准备好如何应对即将发生的情况——而在很多地方，这些即将面临的问题已经发生了。因此，我们必须现在就采取行动。

无论喜欢与否，企业管理者都必须把气候变化看做一种市场变化，并运用一些经营方面的聪明才智来解决气候变化所带来的问题。气候变化可能会给整个经济体带来什么样的系统性风险？会对社会经济部门、行业和企业各个层面产生什么样的法规、物质消费和声誉变化的风险？预示这一市场变化的信号（碳价）已经变得越来越清晰可辨，并且在全球范围内，人们正在为此制定各种各样的相关法规。

- **国际。**2004年，俄罗斯总统普京签署法案，使俄罗斯成为世界上第126个正式认可《京都议定书》的国家，将在《联合国气候变化框架条约》(UNFCCC)的基础上，控制温室气体的排放。俄罗斯的加入使得《京都议定书》于2005

年初正式生效，而美国是唯一没有签署《京都议定书》的“附件一”国家（Annex I）。^①《京都议定书》规定，从2008～2012年期间，主要工业发达国家的温室气体排放量要在1990年的基础上平均减少5.29%。有关温室气体排放的限制性条款，对不同国家有不同的要求。例如，德国必须低于1990年排放水平的8%，而挪威则允许可以有1%的增排。虽然许多国家（例如日本等）预期无法达到减排的目标，但都在讨论研究在2012年以后如何控制温室气体的排放。在2007年，8国集团首脑（G8 nations）和几个发展中大国的代表在德国海利根达姆举行峰会。与会各国代表在峰会中达成共识，认为所有国家都需要建立温室气体减排的目标。第13届UNFCCC年会的中心议题是讨论在《京都议定书》期满之后如何制定行动计划来缓和迫在

① 《京都议定书》“附件一国家”主要指发达国家，“非附件一国家”主要指发展中国家。——编者按

眉睫的温室效应。

- **欧盟。**在温室气体减排方面，国际上做出的一项最大努力是建立“欧盟排放交易体系”（EU ETS）。虽然根据这一体系所制定的2005～2007年间的《国家分配计划》（NAP）显得过于宽松，导致2007年年初碳价跌至每吨0.39美元，但2008～2012年的NAP就制定得非常严格，预期这段时间的市场碳价将会走高，估计在每吨20～40美元之间。
- **英国。**英国在“欧盟排放体系”之外单独制定了控制温室气体排放的计划。2007年3月，英国工党政府提议强制性限制温室气体的排放。绿党（Green Party）推出了一个极富胆识的减排目标：根据1990年的排放标准，到2005年减排90%；但工党政府提议到2020年温室气体减排32%，到2050年则减排60%。
- **美国。**虽然美国没有签署《京都议定书》，但在其经济领域的各个层面还是做了很多工作。2007年12月，740多位美国市

长代表6 000万美国国民签署了《美国市长气候保护协议》(U.S. Mayors Climate Protection Agreement)，敦促美国国会两党议员通过温室气体减排的法案，包括：(1) 明确时间表和排放限额；(2) 在行业之间建立灵活的温室气体排放的市场交易机制。² 有47个州制定了与气候相关的各种政策，如排放清单(emissions inventories)、可再生能源配额(renewably portfolio standards)、气候行动登录系统(climate action registries)或强制的限额交易机制(限额交易机制设定了整体排放的限制额度，允许排放成本较低的一方可以把排放信用额度出售给利用其设施很难减少碳排放的另一方)等。美国东北地区的10个州及哥伦比亚特区共同制定了《区域温室气体行动计划》(RGGI)。在美国西海岸地区，根据州议会的《AB32法案》，加利福尼亚大气资源局制定了强制性的温室气体排放报告机制。在联邦政府