

REVOLUTION IN A BOTTLE

How TerraCycle Is
Redefining Green Business



蚯蚓 创业记

汤姆·萨基 (Tom Szaky) 著
王哲 译


蚯蚓 创业记

汤姆·萨基 (Tom Szaky) 著
王哲 译

REVOLUTION
IN A BOTTLE

How TerraCycle Is
Redefining Green Business



 中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

蚯蚓创业记/萨基著;王哲译. —北京:中国人民大学出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-300-12261-8

I. ①蚯… II. ①萨…②王… III. ①垃圾-废物综合利用-加工厂-工业企业
管理-经验-美国 IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 105149 号

蚯蚓创业记

汤姆·萨基 著

王 哲 译

Qiuyin Chuangyeji

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)

010-62511398 (质管部)

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 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 160 mm×235 mm 16 开本

版 次 2011 年 10 月第 1 版

印 张 11.25 插页 1

印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷

字 数 131 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

献给我的太太素妍，
感谢她陪我走过这个令人兴奋的旅程中的风风雨雨。
感谢我的家人和朋友，
谢谢你们，谢谢！

不要把《蚯蚓创业记》作为文学作品或者案例分析来读。这不是一个运气好赚到大钱的人“我行我素”表现出的妄自尊大，而是对现代社会存在的阴暗面提出的修正建议，是一种新资产类型——不可回收产业在产生之初发生的摄人心魄的商业故事。汤姆·萨基发明了一种新型企业，它就像食腐者一样把工业垃圾分解转化成独创的新产品，转而供给零售商。萨基是一位从普林斯顿大学退学的企业家，他从未把垃圾问题看作自己不能解决的问题。他解决的是工厂产生的不计其数的垃圾，这是设计不合理的工业文明的获取—制造—垃圾机制造成的。他的范式很简单：有害的工业分子就是 TerraCycle 的原料。

对待垃圾的方法有几种：扔掉，让大自然去处理它；烧掉，这样分子可以跑到别处，让大自然去处理它；回收，并且在最终扔掉的时候，希望大自然去处理它。汤姆的方法是：给我钱，我把垃圾拿走，让我们的人把它重新设计成顾客想要的东西。萨基的第一种产品给垃圾确定了黄金标准：运输纸板箱是垃圾，瓶子是扔掉的饮料瓶，里面装的是用厨房垃圾制成的蚯蚓堆肥，也许，仅仅是也许，这是百事可乐饮料瓶第一次装有价值的东西。在交易中，TerraCycle 的瓶装蚯蚓堆肥是一种升级回收产品。拿来一种材料，把它做成比原来更有价值的东西。

序 言

蚯蚓创业记



在 TerraCycle 的仓库里，有用带有树荫牌咖啡品牌标识的包装袋做成的星巴克杂志的外包装、用酷爱（kool-Aid）饮料袋做成的由塔吉特（Target）百货公司销售的铅笔盒和 TerraCycle 制作的奥利奥（Oreo）邮差包、可沛利（Capri-Sun）手提包、克里夫（Clif）能量棒背包以及大量的报纸铅笔。不仅你的背包上有企业的标识语，你也成了它们的活广告。若在十年前，萨基的产品会毁掉安迪·沃霍尔（Andy Warhol）的职业。单品的数量每个季节都在攀升。萨基的企业如同从粪便里长出来的美味的蘑菇。

这种共享重组再造的消费主义和物质循环有着深远的商业意义。令人信服的是，TerraCycle 可以说是第一个拥有负成本产品的企业。竞争者已经注意到了这一点。TerraCycle 选择的是工业生产中丢弃的东西，并把它带到阳光里，成为其他企业掏钱让 TerraCycle 生产的产品。长远的意义更加难以想象。如果多数工业废物像在欧洲和日本那样被禁止填埋和焚烧，会怎么样？你要给谁打电话？换句话说，TerraCycle 不是泛滥成灾的垃圾和废弃产品的出路，而是几十家世界 500 强企业生产规划中不可或缺的一部分，包括它一直为之服务的企业。到那时，产生的便是共生关系，和食腐者与环境的关系是一模一样的。食腐者大嚼树木产生的垃圾，反过来又喂食供它食物的树木，我们把这称为共生关系，是互利互助的广泛同化，有利于所有各方。

萨基给人的印象是镇定、胸有成竹，他欢迎废弃、边缘、掩藏起来的東西。当你看到其凸显产品的企业标识时，你对萨基不会产生丝毫怀疑。相反，他怀疑地看着那些对他全力让产品打入沃尔玛、塔吉特和家得宝所做的努力表示质疑的人们。他对每个美国人都买得起他的产品感到骄傲。若不是 TerraCycle，每件东西现在都被填埋或者焚烧了。TerraCycle 铅笔盒装着 TerraCycle 铅笔，放在 TerraCycle 背包里，被孩子们打着的 TerraCycle 雨伞遮着，孩子们穿的衣服是用 64 盎司饮料瓶装的绿色 TerraCycle

洗衣液洗涤的。

从经济角度来看，垃圾具有负价值。从本质上看，垃圾是意外收获，是汤姆·萨基世界里的黄金。这就是关于炼金术的故事。这个故事具有魔力的激情、光芒、执著和信念——相信我们是垃圾的管理者。对于每位梦想成为绿色企业家的读者来说，他都会注意到，萨基最开始所具有的商业知识少得可怜，但他的商业想象力却无边无际。这很少见。他的想象给地球和穷人带来了福音，同时也给巨头企业带来了好处。这些想法将引来他所需的所有商业知识，并创造出自己的智能世界。这最终会成为新的普遍认同的看法，学生们将在学校和书本中学到它，不过到那时，会出现新的萨基们，他们会打破这些准则。在这个我们共同的前途似乎很黯淡（如果不是没有前途）的世界里，我们能做的最好的事情便是创造一个适于居住的未来环境，证明任何行动都是有意义的。汤姆专注于每个废弃的包装纸、瓶子和磨坊残渣。这个宏伟的想象是建立在细枝末节之上的。无数个让我们的土壤肥沃、让河流洁净的食腐者鼓励着萨基，我们也应该鼓励他。

《自然资本论》(*Natural Capitalism*)的作者之一、
《看不见的力量》(*Blessed Unrest*)一书的作者
保罗·霍肯 (Pall Hawken)

2002年，我从普林斯顿大学退学创立了公司 TerraCycle，专门用垃圾生产产品，并用废品进行包装。开始时，我们把垃圾转化成蚯蚓堆肥，把它液化，然后直接用旧饮料瓶装起来，从而创造出了“TerraCycle 植物肥料”。五年来，TerraCycle 的年销售额都比上一年翻两番还多。我们拥有的一百多个产品都指定了零售商，在北美家得宝（North American Home Depot）、塔吉特百货公司（Target）、沃尔格林公司（Walgreens）、麦克斯办公用品公司（Office Max）、克罗格（Kroger）、全食超市公司（Whole Foods）、沃尔玛（Wal-Mart），以及另外五千多个地方都可以买到我们的产品。我们还与一些世界上最大的品牌签订了独家协议，负责收集它们不可回收的包装垃圾，从事这个工作的人达数百万之多。然后，我们把废弃的包装制成新的“升级回收”产品。

我将在本书中与你分享我们在过去六年多的时间里创立 TerraCycle 的经历。其中有一些趣事；这些经历就像是一场极速赛车，希望你能够享受坐在第一排的感受。字里行间流露出的是我作为一名绿色企业家的所思所想以及我的生态企业哲学。我认为，我学到的知识和曾经运用的学识并非放之四海而皆准，不过我确实希望我的经历和方法对那些选择新事业的人们有用，特别是对那些致力于减少我们这个星球在

智取废料

蚯蚓创业记



商品生产和交换过程中产生大量废物的企业。

我在下面介绍的心得在很多方面是作为一名没有受过培训、在很大程度上出于本能的企业家在工作中的收获。TerraCycle教会我很多自力更生的极端方式，我们得以成名的许多革新是最初在包装、营销、产品开发甚至投资定位受挫时被逼出来的。对我来说，我们成功的秘诀是因为我们拥有一个创新思想，那就是利用垃圾生产出最绿色、最廉价、最有效的产品，并持之以恒。你将看到，有很多时候，为了吸引投资，我们完全可以放弃对环境承担的责任，不过，假如我们那么做了，TerraCycle就会沦为众多企业中的一员，而不会独树一帜。我们会让公司的理念——用垃圾生产和包装一系列绿色产品而不提高产品价格——深入人心并发扬光大。这个承诺不仅让我们在直接客户（大型零售企业）、最终消费者、地方媒体、国家级媒体以及受赞助的垃圾管理合伙人中名声大噪，而且也让我们的成本优势高于其他生产绿色产品的企业。

很庆幸成立 TerraCycle 的时候正好赶上经济、消费者和行业迫切需要物美价廉的绿色产品这场风暴。毫无疑问，回到十年前，创立这个公司是不可能的。然而，即便在这个成熟的环境里，我坚信 TerraCycle 能够成功的原因是因为我们一贯选择创造性思维（常常是迫于环境压力），挑战主流的传统思想。这并不只是因为我明白，如果绿色产品与传统产品售价相同，绿色产品注定会赢得主流消费者的青睐。开始时，由于我们买不起大批量的新瓶子，我们走了看似极其绿色的道路（如用旧饮料瓶装液化化肥）。最终，我们的最佳创新源于把创造性思维运用到新的环境和新的废物流之中。

假设我们在别的国家创立 TerraCycle，它是不会成功的。美国是拥有独一无二的机遇的国度，而且也正好生产巨量垃圾。一个拥有创新思想的与众不同者在美国的生存空间比在其他任何国家都大。所以，如果有正确的手段和动机，我们能够激起

数百万美国人做善事的强烈欲望。如今，数百万美国人，无论男女老少，都热情地为我们收集上亿的废弃果汁袋和糖果包装纸。他们的动机就是做正确的事情，为自己选定的慈善机构尽绵薄之力。在美国，一方面存在着巨大的挑战，另一方面它也提供了独特的希望和美好的未来。作为非土生土长在美国的我来说，我十分感激这个国家，因为它使我能在这片独一无二的沃土上培育 TerraCycle。

除了坚守我们的创新思想，我也看到了规模的重要性，因此希望做大 TerraCycle。为了把公司打造成美国大型的消费品企业，唯一有效的途径就是通过大型零售商来销售产品。读者将会在本书中看到，我一直坚持这个观点，即受环境驱动的企业要想摆脱目前被市场边缘化的处境，必须把最环保的产品摆在销售全美 80% 以上商品的商店里。当然，多数在沃尔玛购物的人通常不会像全食超市的购物者那样专注于绿色产品。对我来说，生态企业就是寻求经济和环境的和谐，而对 TerraCycle 来讲，这个概念的运用就是变废为宝，并把实惠传递给零售商和消费者。若想完善自己的模式，我们还有相当长的一段路要走，但我想，我们已经铺就了一条能够激励你和他人的道路，希望是这样。

TerraCycle 的早期历史就如同坐过山车一样，每当我思考这段历史的时候，我就会想，当初很难预测或者规划 TerraCycle 能发展成今天的这个样子。但我们做到了，其中的诀窍就是要时刻寻求机遇。如果感觉对路，并与我们的核心任务一致，即便时机还没有成熟，也要适时地抓住它。当我举起铁铲（我们生产第一批蚯蚓堆肥的时候），当我们为生产超环保材料和背包样品而亲自动手使用熨斗和缝纫机时，我认识到，我能适时地将想法付诸实践，减少空想和推测。

有几次我几乎失去了对 TerraCycle 的控制，但每一次，朋友和天使都会在最黑暗的时刻出现。运气和顿悟对 TerraCycle 早期的生存以及后来的成功都是至关重要的。TerraCycle 的成长与成



蚯蚓创业记

功都离不开很多人的努力工作、丰富的想象力和强大的责任感，对于这些人，我永远心存感激。我深信，我们的企业就如激励和引导它的思想那样具有强大的生命力。很高兴与你分享 TerraCycle 最初六年的奋斗史，同时也希望你与我分享对 TerraCycle 未来的热望与憧憬。

汤姆·萨基

2008年11月于新泽西 特伦顿

<http://www.terracycle.net>

目 录

蚯蚓创业记



第一章 忙碌的日子 1

我回收人们的垃圾,他们付钱给我,蚯蚓吃掉垃圾,产生排泄物,我把排泄物装起来,卖掉。也就是说,我的原材料成本为负(人们付钱给我),员工免费工作(可以说,它们只需要食宿),它们的粪便人们也要花钱购买。我两头赚钱。

第二章 理想起航 8

那一刻,一道灵光在我的头脑里闪现,自此再也没有熄灭。我们可以回收垃圾(这是项有偿服务),把垃圾喂给数吨蚯蚓(这是一个给环境降温的过程),得到蚯蚓粪便(皮特已经证明这是极佳的肥料),然后把肥料卖给大众!创立 TerraCycle 的想法诞生了。

第三章 艰难时势 24

当时,“零”对我们来说是一个重要的数字。我们的工作人员是零,客户群是零,收入是零,不用说,薪水也是零。当我们有时间又不累时,我和乔恩就去寻找创业资金,把我们的企业计划书送给每一位我们能够找到的投资者。不过遗憾的答复是——你猜对了——零。

第四章 胡萝卜与大棒 34

就在那一刻,TerraCycle 植物肥料诞生了。这是一个意义重大的转折点,它出现的原因就是因为我们拒绝了“胡萝卜资本”的钱。这件事迫





使我们努力在不花钱的东西上找到价值(如同蚯蚓为我们做的那样),也就是说,在别人看来是负价值的东西上找到价值。

第五章 走向大卖场 44

我和罗宾开始给沃尔玛、家得宝、劳氏等所有大卖场打电话。这个过程确实很难。没人接电话,于是我们就不停地打。35天后,家得宝的采购员终于接电话了,给我们30秒钟来推销产品。我告诉他,我们有“世界上最环保的产品,是用垃圾生产和包装的。更为可贵的是,比同类竞争产品便宜”。

第六章 初获成功 56

罗宾说:“我们想让你看看我们的植物肥料是如何促进蔬菜生长的。这些是不是你所见过的最漂亮的西红柿?”买方没有表态。“另一个原因是,如果你不喜欢我们今早给你看的東西,你可以用它来砸我们。”

第七章 沃尔玛的订单 65

我们没有员工,没有设备,没办法生产出订单要求的三万加仑蚯蚓堆肥液。在2004年大棚生产时,如果好的话,每周的产量为1000加仑,这还不包括装瓶和贴标签等其他程序。全部订货都必须在2月中旬运走,这要求我们要在两个月内把产量提高三倍,可我们却在创业阶段。

第八章 史高斯诉讼案 74

如同醒不来的噩梦一样,2007年3月6日,史高斯·奇迹集团(Scotts Miracle-Gro),美国最大的植物肥料公司,把我们告上了法庭。先是发送电子邮件,然后派人递交,接着邮寄挂号信。来势汹汹,势不可挡。

第九章 为什么不用垃圾制造

一切? 85

“垃圾”完全是一个现代的人为的看法,我不再把垃圾看作垃圾,而是慢慢地把它看作是一种商品,是一种具有某种独特特点的商品:具有负的或者非常低的价值,往往是具有其他某种功能的副产品,遍布我们周围,几乎我们生活的每一部分都要创造它,数量巨大。

第十章 品牌垃圾与特许垃圾 96

如果“诚实孩子”的果汁袋成了垃圾,甚至成了填埋场的一部分,该品牌的形象就会大打折扣。换句话说,像塞思公司这样的企业需要投资来解决品牌垃圾问题。

第十一章 特许垃圾腾飞 106

卡夫的品牌经理回信说:我读了有关 TerraCycle 的报道,对你们所做的事情很感兴趣。除了背包和铅笔盒等新产品,我还想和你谈谈有关收集果汁袋活动以及我们如何(或者能否)参与等事宜。环保已经成为当今社会年轻消费者考虑的头等大事,可沛利和酷爱需要融入这个潮流。

第十二章 升级回收的营销策略 ... 115

TerraCycle 品牌标识出现在数十亿个产品上面,同时出现的还有其他大品牌(比如说奥利奥)的标识,而这些大品牌会大力宣传他们的赞助商身份(如通过《新闻周刊》的封面广告),所有这些都让 TerraCycle 成为升级回收垃圾的象征性标志。

第十三章 生态企业家的艺术与

社会 123

我们需要开始用新的方式来思考什么是垃



圾,什么不是垃圾。有时,这关系到要找到重新使用垃圾的新途径,不管是蚯蚓堆肥,还是饮料瓶,还是涂鸦艺术。有时,它需要我们开始质疑家里物品的真正价值。也许我们能够帮助把“什么都扔掉”的社会转化成“持有—再利用”的社会。

第十四章 公关的艺术 132

公关的技巧是提供有趣又适时的故事。幸运的是,TerraCycle 正是这类故事。尽管我从普林斯顿大学退学(这也成为故事的一部分)去卖蚯蚓堆肥看起来非常荒谬,但大家都喜欢反传统的做法。TerraCycle 不仅仅是一个产品,而是一个引人入胜、鼓舞人心的故事。这个能让人真切感受到的能激起读者共鸣的故事,有助于我们引起大小媒体的注意。

第十五章 如何每周上市一个环保产品 144

无论你在哪儿,逐一看看周围的物品,极力想象它在生命的终点会发生什么。你也许看到的是椅子、地毯、窗户、窗帘、窗帘杆、台灯、一段绳子、灯罩和灯泡。现在,思考一下,如果你(或者任何一位主人)不再需要它们时,这些物品会怎样?你也许会想到很多结果。

结论 消除垃圾的观念 154

在很多情况下,扔掉东西要比再利用或者进行适当的回收便宜得多,而且企业还没有被要求对其产品的整个生命周期负责。现在,很多大型企业已经主动和 TerraCycle 签订了赞助回收垃圾活动的协议,与收集它们包装的消费者进行合作,承担起回收包装垃圾的责任。

鸣谢 157

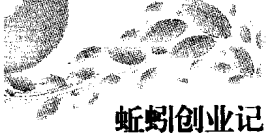


第一章 忙碌的日子

2001年9月10日，我踏上了新泽西的土地！我知道你在想什么，想当年当我踏上这片土地的时候，我也怀着这样的想法。普林斯顿大学在哪，我头脑里没有任何概念，但非常高兴能到那里去读书，所以在拿到机票之前，我根本没作任何了解。

新泽西是一个占地面积很广的地方，位于纽约和费城之间。官方称它为“花园之州”，而非官方的说法却是“垃圾之州”。如果你看过电视剧《黑道家族》(*The Sopranos*)，你就会知道新泽西闻名的是它的垃圾处理行业。

大一结束时，你可能会想，我肯定急着离开新泽西，回到加拿大去过暑假，或者去纽约找份实习的工作。然而，我却决定留在校园里，开办公司——一个生产蚯蚓堆肥的公司。为什么做这个呢，原因嘛，你很快就会清楚的。几乎整个大一学年，我对蚯蚓——一种相当普通的靠吃生活垃圾维生的红色蠕虫所具有的潜在商业价值产生了浓厚兴趣。它们是所有有机废物的贪婪消费者，和所有动物一样（甚至包括我们人类），它们的主要副产品



自然是粪便（用行话讲，就是蚯蚓排泄物）。而这是最具价值的：蚯蚓的粪便是非常好的肥料。

我灵机一动，把垃圾、蚯蚓和蚯蚓堆肥结合在一起，这可是革命性的经营模式。我盘算着：我回收人们的垃圾，他们付钱给我，蚯蚓吃掉垃圾，产生排泄物，我把排泄物装起来，卖掉。也就是说，我的原材料成本为负（人们付钱给我），员工免费工作（可以说，它们只需要食宿），它们的粪便人们也要花钱购买。我两头赚钱。

我确实需要赚一些钱。部分原因是新企业让我债台高筑。我从不赚肮脏的钱，也不特别在乎高档的服饰、时尚的跑车和豪宅。我知道，这个新的经营模式只有根据最基本的经营原则——盈利来运作，否则它是不会成功的。

大一期间，尽管历经了很多波折，我和朋友乔恩·拜尔（Jon Beyer）（在他人的帮助下）制定了企业规划，凑足了一台机器的钱，这台机器可以装几百万条蚯蚓并收集它们的粪便。征得学校同意，我们可以回收一个校园食堂的剩菜剩饭。

在那个炎热潮湿的新泽西夏季的第一天，我站在那儿，看着从普林斯顿大学的一个食堂里运回的像山一样高的垃圾。

遗憾的是，乔恩回马里兰州去做服务生了，要一整个夏天。这使 TerraCycle 的工作人员减少了一半。幸运的是，我说服了一位名叫诺埃米·米尔曼（Noemi Millman）的大四学生加盟进来。我和诺埃米早就认识，当时我在一个校园剧团工作，为他们的剧目设计海报。她主修戏剧，那年暑期没有什么切实的计划。我说服她加盟时没有透露，她的工作职责包括铲垃圾。

我们在等哈里。哈里·温德尔（Harry Windle）是我买的那台蚯蚓堆肥机的发明者和建造者，他正从佛罗里达赶来送机器。他给我们半价的优惠：两万美元。学校给了我们一小块场地作养殖场，位于很远的小山深处，这一小块平坦的泥草地十分符合我