

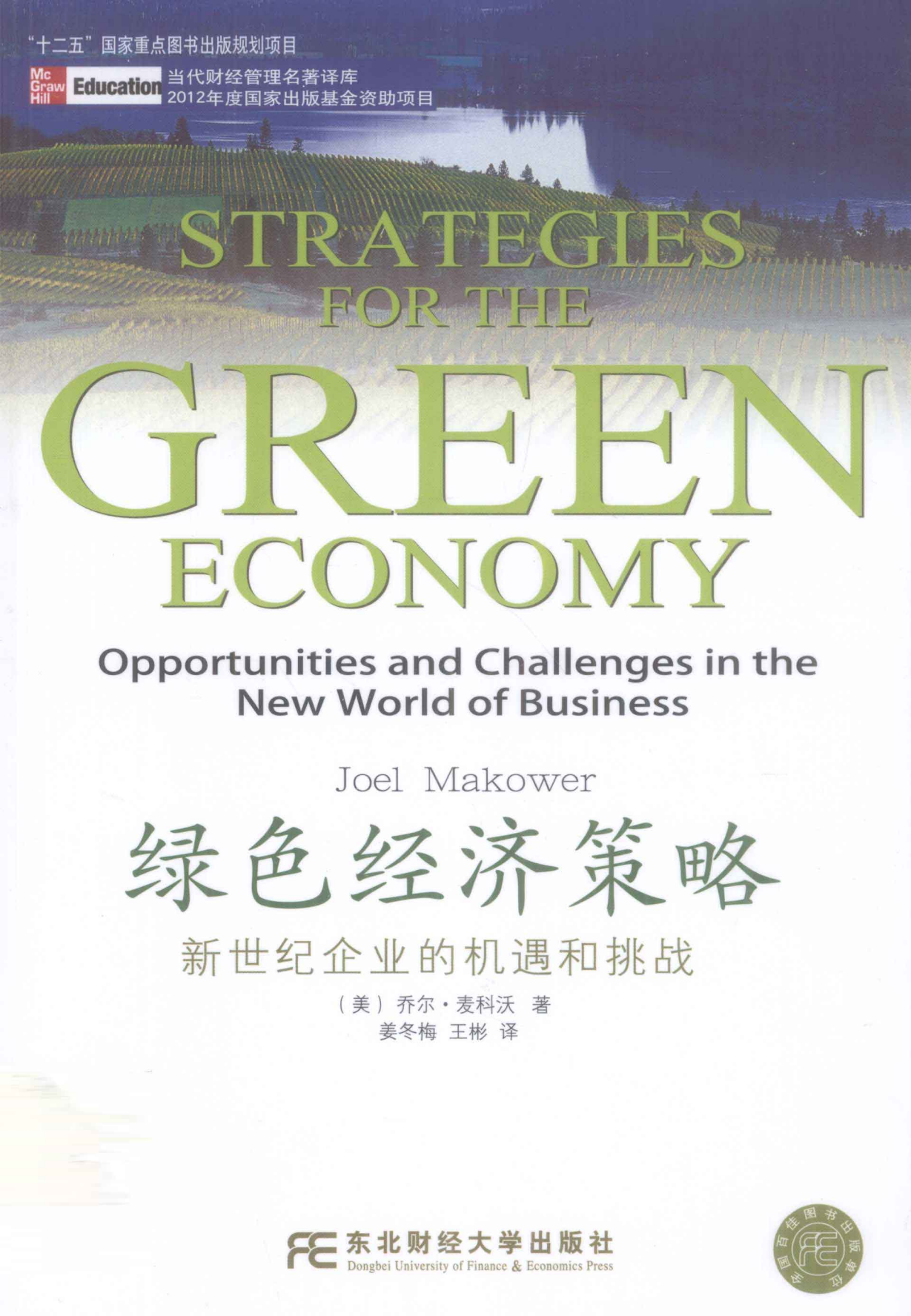
“十二五”国家重点图书出版规划项目

Mc
Graw
Hill

Education

当代财经济管理名著译库

2012年度国家出版基金资助项目



STRATEGIES FOR THE GREEN ECONOMY

Opportunities and Challenges in the
New World of Business

Joel Makower

绿色经济策略

新世纪企业的机遇和挑战

(美) 乔尔·麦科沃 著

姜冬梅 王彬 译



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



STRATEGIES FOR THE GREEN ECONOMY

Opportunities and Challenges in the
New World of Business

Joel Makower

绿色经济策略

新世纪企业的机遇和挑战

(美) 乔尔·麦科沃 著
姜冬梅 王彬 译

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2012

图书在版编目(CIP)数据

绿色经济策略: 新世纪企业的机遇和挑战 / (美) 麦科沃 (Makower, T.) 著; 姜冬梅, 王彬译. — 大连: 东北财经大学出版社, 2012. 4

(绿色低碳发展译丛)

书名原文: Strategies for the Green Economy: Opportunities and Challenges

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0707 - 9

I. 绿… II. ①麦… ②姜… ③王… III. 企业经济: 绿色经济 - 经济策略 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 015087 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 06 - 2012 - 03

Joel Makower

Original ISBN: 0-07-1 60030-2

Copyright © 2009 McGraw-Hill Limited.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Dongbei University of Finance and Economics Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Dongbei University of Finance and Economics Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳—希尔(亚洲)教育出版公司和东北财经大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港特别行政区、中国澳门特别行政区和中国台湾)销售。

版权©2012 由麦格劳—希尔(亚洲)教育出版公司与东北财经大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营销部: (0411) 84710711

总编室: (0411) 84710523

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 198 千字 印张: 17 插页: 1
2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 刘 佳

封面设计: 冀贵收

责任校对: 尹秀英

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0707 - 9

定价: 36.00 元



前言

你的绿色策略是什么？

这不仅是一个与你的公司环保形象有关的营销或公关问题，而且还涉及贵公司的本质——如何经营、做什么、卖什么、如何与公司内部和外部的相关人员互动？不论是大企业还是小公司，不论卖的是产品还是服务，也不论是与消费者还是与其他企业和其他人打交道，如今公司越来越关注绿色策略这个问题。在许多情况下，企业并不完全了解拥有绿色策略到底是什么意思，只知道自己应该有一个。

到底为什么要这么麻烦？在 21 世纪的第一个十年里，日渐蓬勃的绿色经济开始崭露头角，这一方面是对全球环境与社会挑战，同时也为不同行业的大、小企业创造出新的机会与挑战。在绿色经济里，废弃物、污染产品及其业务流程，纷纷让位给使用环保科技的高效率产品和流程。全球环境问题，如气候变暖，

越来越被认为是创新的机会，它能激发人们创造出新的产品、流程、市场和业务类型。在激烈的竞争、政府干预、活跃分子的压力、消费者的需求、高涨的原材料价格、股东的担忧、大众感观的改变和对人才的需要等各种因素作用下，企业现在必须抓住这些机会，在创造更大的业务价值的同时来改善业务与名誉。

主流企业的“绿化”其实已经不是新现象了，多年来一些企业一直都在行动，只是没有被主流媒体所报道。自1980年（在某些案例里甚至还要更早）以来，企业就已经发现，只要使用比法律要求更环保的做法，就能降低成本、风险和责任。但是，企业做这些事情并不是出于要“拯救地球”，而是因为减少废弃物和污染并提升效率等这些做法本身就是好的企业的作为。许多公司一直都不愿意张扬自己的环保措施和成就，是因为如此一来会招惹不必要的监督，或许还会让公司面临大众原来一无所知的环保挑战。与我们想象的恰恰相反，企业在环保责任方面，一直是做的比说的多。

但是这些日子已经过去了。在社会要求企业责任与信息透明的同时，消费者和企业也更偏好于向“善良”的企业购买产品和服务。企业领袖发现，沉默不再是金。不论该公司把产品和服务销售给消费者还是企业用户，都会被要求诚实告之其环保与社会影响。这意味着公司一定得讲出一些好的、正面的、有意义的“故事”。

这可不是件容易的事情。在顾客也要求产品和服务更环保的同时，还有许多人怀疑企业在这些问题上的声明和公告。媒体和环境保护活跃分子的煽动更助长了人们对此的怀疑。对于企业的作为，他们总能迅速批评公司的不尽完美之处，但面对改进之处却又吝啬给予肯定。所以一些企业总感到：做好事没有不被惩罚的。

但这些顾虑也不是无凭无据的。如本书所提到的工业对于环境问题的影响，往往超过多数人的认识。例如，商品制造过程中所产生的固体废弃物，包括原材料的提炼和制造，是多数人所知道的“掩埋危

机”所指的固体废弃物的 65 倍。这些废弃物通常被掩盖了，在公开的信息中是不会看到的，但这种情况以后会改变。

鉴于这段历史和怀疑论，想要成为绿色领导者的企业，以及要从新绿色经济中提升企业价值的企业都面临如下问题和调整：

■ 如何成为人人眼中的环保领袖，并从中得到商业利益？

■ 产品要多好才能被认为是“优良”？

■ 需要达到哪些标准，不论是隐晦的还是明确的？

■ 当你做到的时候，要怎么说才好？万一你没有做到时，又该如何表达？

■ 面对不信任和怀疑，该如何避让？

■ 在媒体和网络上的各种“绿色噪音”中，你该如何让自己被听见？

简而言之，在绿色的世界里，如何做才能成功？

我的绿色大道

我是从 1989 年开始关注企业“绿化”的，当时我正为自己的著作《绿色消费者》（The Green Consumer）做调查。这本书是在 1990 年的世界地球日出版的，当时全世界（或至少是某些地区）已经警觉到我们正面临重大的环境保护挑战。人们发现气候正在变暖、臭氧层越来越薄，还有水、能源、自然资源和垃圾掩埋地都日渐稀少。同时，很多畅销书的作者和一些自以为是的专家都在告诉我们，只要做好“简单几件事”就能拯救地球，我们觉得自己已经胜券在握了似的。

同时，似乎会有更环保的产品即将到来。宝洁（Procter & Gamble）和联合利华（Unilever）等大型消费品制造企业都开始试探这池绿水，期望自己最终能够畅游其中。家得宝（Home Depot）和沃尔玛（Wal-Mart）这样的大型零售商开始进行店内促销，强烈推荐绿色产品。我们可以感觉到绿色浪潮即将来临。

不过，绿色浪潮终究没有来。不少公司公开承诺要对环境负责，

但结果就算不是在欺骗消费者的感情，也像船过水无痕一般消失了。科学家们研制的许多环保产品在初期都失败了：可用生物降解的垃圾袋无法降解（或者降解得太慢）、会发出恐怖光芒的笨重的荧光灯泡、像砂纸般粗糙的可回收的卫生纸、连芥末都洗不干净的环保清洁剂。其中，很多产品不仅昂贵而且还很难找。最后导致联邦交易委员会（FTC）于1990年初介入，并警告了几家企业。

1992年，我通过好几本书、一个每周刊登的报纸专栏、无数的媒体访问，以及遍及北美和其他地区的讲演，大声疾呼我的消费者座右铭：每掏一次钱就等于是投了一次票，决定赞成环保还是破坏环境。但环顾四周，却发现自己还是在绿色道路上独行。大规模的绿色消费者运动还只是个梦。

这其中有如下的几点原因：首先，大部分企业都无法激励和鼓舞消费者。其次，消费者心存怀疑，同时也不愿意改变自己的购买习惯。最后，环保分子对于刚形成的绿色市场也不甚支持，特别是对那些才刚刚成长起来的小公司。结果，并没有多数人所谓的可以轻松改善地球问题的“简单环保”，反而需要比较少的挑战行动才能解决日渐严重的环境问题。

尽管我和消费者一样沮丧，但让我刮目相看的是，有许多企业都想方设法减少它们对环境的影响，某些企业是自愿的、出自于经营和声誉的考虑，有些企业则是被活跃分子逼迫而不得不开展对话。这些企业与倡导绿色的消费者之间的差别在于，说到采取绿色行动，消费者其实没有什么个人动机去改变，即使实行绿色行动，他们得到的或者能够看得到的利益也很少，但是企业的改变却能带来相当大的好处。因为企业使用的资源多、制造出来的废弃物和排放物也多，所以只要提高效率，就能得到丰厚的财务回报。如果是跨国企业，即便是一个小小的举措也能有重大的影响。企业也发现，只要减少污染，就能得到其他的好处，如能更吸引优秀的毕业生，因为这些学生都想为有相

同价值观的企业工作。

所以，我把焦点转向企业的“绿化”，写作、演讲并提供顾问给那些想要从承担环境责任中获利的企业。

这几年来，我有幸能直接与数十家企业共事，还与数千位商界人士探讨如何拟定并执行环保策略，以降低对环境的影响，并从这些努力中创造企业价值。我也曾帮助企业去了解与它们的员工、供应商、顾客、媒体、活跃组织团体以及其他各方公开谈论企业的绿色策略和绿色进程会有哪些机遇和挑战。

其中的一些工作，是由我参与创办的一家媒体公司——绿色世界媒体（Green World Media）来完成的。这家媒体公司创办了 Green-Biz.com 等网站，举办过各式活动，也发表过针对主流企业绿化的研究报告。在此之前，公司还出版过我在 1991 年到 2005 年发表的月报——《绿色企业通讯》（The Green Business Letter）。还有一些则是由我与绿色秩序公司合作完成的，这是一家环境管理顾问公司，它为全球几家最大的企业提供服务。其余的一些工作则是由 Clean Edge 完成的，这是由我参与创办的一家专注于无污染技术的研究和出版公司。我也曾作为顾问提供建议给十多家顶尖的公关、广告和营销公司，帮助它们制定客户的绿色策略、产品和信息。本书中的很多范例和案例研究都取材于这些经验和我在自己的博客“抢先两步”（Two Steps Forward, www.readjoel.com）中与读者广泛交流的内容，通过这个博客，我们探讨了企业策略和绿色营销的相关问题。

派克与美国人价值观调查

这本书同时也得益于我的同事，全球顶尖社会变革营销人卡拉·派克（Cara Pike）的研究分析成果。本书末尾的附录里收录了派克主持的研究项目“生态地图”中的重要研究成果，这是一个基于 2005 年和 2007 年美国人价值观调查的研究项目。通过这项研究结果，读者可以了解消费者的思维，这将会有助于制定和执行绿色经济策略。

在2007年以前，派克一直担任美国一家顶尖的名为“地球正义组织”（Earthjustice）的环境法非营利组织的公关部副总裁，并在任期内主持“生态地图”研究项目，研究数据来源于“美国人价值观调查”，这是美国有史以来最大型的家庭调查（1900位受访者）。根据对900个心理问题的回答，美国人价值观调查（AVS）弥补了传统民意调查的缺陷，揭开了影响人们行为和想法的内在价值观和世界观。在我们单凭人口信息越来越难区分和锁定消费者之际，这种方法别具价值。

派克发现，说到环境，消费者可以分成10个不同的类别，每个类别代表着不同的价值观、想法和行为。好消息是，超过9300万美国人十分关心环境。问题在于这个“绿”字对于不同类别中的民众来说，意义并不相同，而且每个类别中的民众关心生态的方式也往往不尽相同。这对公司来说意义重大，对于积极团体、政府机关和其他方来说也是，因为它们都想激发民众对环境信息和市场营销做出回应。

在附录中，派克告诉我们，许多绿色策略和信息之所以失败，都是因为我们不懂也没能处理好不同类别人之间的一些微小却非常重要的差异，只顾着发展一刀切的方法。

找到你的策略

本书的40个小章节可以归纳成以下5个部分：

Part 1：探讨绿色企业和绿色经济的历史，看看我们是如何一路走到今天的。

Part 2：探讨市场，看看消费者是怎么说的，实际又是怎么做的，以及协调这两者又存在什么挑战。

Part 3：从产品和公司的角度探讨这个问题：“多好才算够好？”

Part 4：跟随几家公司的脚步，看看大公司和小企业是如何追求绿色经济策略的。

Part 5：探讨更大、更具挑战性的问题：“多好才算好？”，也就是说，企业的联合行动是否能以及如何才能解决当前社会与地球所面临

的环保挑战。

在接下来的章节里，你将会读到心怀绿色的消费者、企业、活跃分子、媒体和其他各方人士的观点，并了解到企业穿梭于这些绿色市场时所面临的挑战。你会知道未来的路该怎么走，也将学到，在日趋茁壮的绿色经济中大量企业站稳脚跟或败北的经验。而且，你也会找到支撑这个故事线索的研究数据。

你可以利用零碎的空闲时间分段阅读本书，也可以一口气读完；可以从头到尾按顺序阅读，也可以随机挑选几个章节阅读。这些短小的章节之间相互联系，也各自独立，自成一篇。相信无论是新手还是行家，都能从本书中获得知识和启发。



Part 1 我们是怎么走到这一步的?	1
第1章 去芜存菁的绿	5
第2章 从绿化运动到绿色市场	9
第3章 21 世纪的绿	13
第4章 无效的对话	15
第5章 什么是绿色企业?	18
第6章 消费者真的在乎吗?	24
第7章 少了我们还是会绿化	30
Part 2 什么是绿?	33
第8章 绿色消费者的种种差异	36
第9章 我担心我们的环境	47
第10章 为什么消费者不走近绿色?	49
第11章 我们中的漂绿者	52

第12章 生态文盲与大自然缺失症	55
第13章 对我有什么好处?	58
Part 3 多好才算够好?	61
第14章 标签的真相	63
第15章 评级的兴起	69
第16章 内容为王	79
第17章 可口可乐、Levi's 等品牌领导的暴政	83
第18章 星巴克怎样应对挑战?	90
第19章 清洁能源：不在于环境	94
第20章 两个圆饼图的故事	101
第21章 够好的三个关键	105
Part 4 从这里到永续经营	113
第22章 绿起来还是绿出去?	117
第23章 绿色革命	125
第24章 改变战局的创业家	135
第25章 新的“能源公司”	142
第26章 改变通用汽车的对话	147
第27章 要多少绿色营销人员才能拧紧一个灯泡?	154
第28章 “默绿”的悖论	161
第29章 一定要有 CRED	165
第30章 公关与多种“漂绿”	173
第31章 北极熊、树蛙与蓝莓	177
第32章 联营与合作的力量	181
Part 5 多好才算好?	187
第33章 气候变迁的超级任务	189
第34章 贩售气候变迁	198

第 35 章 “小尔玛” 经济	203
第 36 章 客厅里的大象	207
第 37 章 巴塔哥尼亚 VS 大自然法则	213
结语 曲棍球模式及其引爆点	216
附录 生态地图——地球正义组织在环境价值观上的发现	223



我们是怎么走到这一步的？

去芜存菁的绿
从绿化运动到绿色市场
21 世纪的绿
无效的对话
什么是绿色企业？
消费者真的在乎吗？
少了我们还是会绿化

1989年8月，一家位于伦敦和纽约的顾问公司 Michael Peters Group 公布了一篇研究报告，这篇报告探讨了美国消费者是否有兴趣购买对环境负面影响更小的产品和服务，结果相当具有启发性。这篇研究报告以电话访问的 1 000 名消费者的信息为样本，其结果显示有超过 89% 的消费者担心所购买的产品会对环境造成影响。而且几乎同样数量的消费者（79%）表示，他们愿意多支付 5% 的钱去购买可以回收或者可降解材料作为包装的产品。

在营销圈里，这些数字肯定会让人眼前一亮。没有人曾评估过消费者在购物时的环保意识，更别谈能得出如此令人震惊的高利润。这表示，对于销售任何产品，无论是汽车还是化妆品的企业来说，市场中有个巨大且未被发现的机会。信息非常清楚而且引人注目：设计好一个绿色的圈套，世界就会开辟一条路到你门前。

这项报告公布的时机占尽天时地利，而且并非巧合。当时距 1990 年的世界地球日只差 8 个月，而且恰逢世界地球日 20 周年，所以报告必定会被媒体大肆报道。的确，活动主办方邀请了麦迪逊大道上最有实力的几家公司一起合作，以确保此次世界地球日得到大家足够的关注。活动的广告由 Pacy Markman 负责，这家公司曾一手打造了 Miller Lite 啤酒广为流传的标语：“你想要喝的啤酒都在这里，而且热量会少一点。”世界地球日的主办方得到了各大企业的赞助，并请来洛杉矶一家为《野战排》（Platoon）和《机器战警》（Robocop）等电影负责商品授权的公司来负责商品授权，以便从地球日品牌的服装、配件和纪念品中获取收益。但具有讽刺意义的是，1970 年的第一个世界地球日旨在抗议企业在环境方面的违法行为，所以 1990 年的世界地球日或许才是第一个大型绿色营销活动的典范。

在当年世界地球日的相关信息里，很大一部分聚焦于绿色产品及其制造商。环保团体呼吁市民使用回收或可回收、以较少有毒成分制成、包装可降解或其他以更友善、更温和方式对待地球的产品。他

们呼吁抵制污染环境的大公司，支持规模虽小但重视价值的小公司，如 Aveda、班杰瑞（Ben & Jerry's）、美体小铺（Body Shop）、巴塔哥尼亚（Patagonia）和七世代（Seventh Generation）等。有好几本关于绿色生活和购物的书刊都登上了畅销榜（包括我的《绿色消费者》），其中一本名为《拯救地球的五十简则》（50 Simple Things You Can Do to Save the Earth）的书更是狂售了 500 万本，一时间大家竞相模仿这本由伯克利流行文化作者自行出版的小册子。不过作者约翰·雅夫纳最后还是觉得有些沮丧，因为他在书中鼓励民众从小事做起，反而可能造成民众太过自满。不过，他在 2008 年又推出了新版本，试图更深入地探讨绿色问题。

市场调研、媒体、商品、导购、抵制、畅销书，这些都未能置身商界之外。正如《纽约时报》在 1989 年 11 月所报道的：“地球日的主办方希望与环境相关的每一方——从健康食品商店到环保书籍出版商，都迎上这股浪潮，进行宣传、销售和开展活动，以刺激参与率。”看来许多公司已经摩拳擦掌，跃跃欲试。

我们在欧洲已经看到过这种现象，特别是在英国。在我的著作之前，约翰·艾肯顿（John Elkinton）和茱莉亚·赫尔斯（Julia Hailes）所著的《绿色消费者指南》登上了英国畅销书榜首，燃起了英国人的绿色消费狂潮。在伦敦，像玛莎（Marks & Spencer）这类的百货公司都会展示可回收或类似的产品，而且大部分产品都卖得不错，伦敦的高级名店街商店也帮了忙，让绿色生活变成一种时尚。

到 1990 年 4 月 22 日的世界地球日来临的那天，绿色产品在美国这片土壤里也开始生根。根据《营销情报服务》（Marketing Intelligence Service）追踪产品上市的调查，当年所有新上市的家用产品中有 26% 的产品都宣传对臭氧层无害、可回收、可降解，或者是做了一些其他的绿色声明。就连不直接销售商品给消费者的公司也想要加入对绿色产品宣传的阵营中来。

**绿色经济策略：
新世纪企业的机遇和挑战**

从化工业到核能业，多家企业都在杂志报刊上买下全版广告，声明它们对环境的承诺。

商界和市场全面进入绿色时代。至少看起来如此。