

课里播优秀企业管理实务丛书

创造环保型企业价值

(英) 斯蒂芬·波尔托兹基 著
孙海龙 译

Creating Environmental Business Value



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



X322

B846

课里播优秀企业管理实务丛书

创造环保型企业价值

Creating Environmental Business Value

(英) 斯蒂芬·波尔托兹基 著

孙海龙 译



机械工业出版社

Creating Environmental Business Value

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1998 by Crisp Publications, Inc.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-1865

图书在版编目(CIP)数据

创造环保型企业价值/(英)波尔托兹基(Torzyc
k, S.P.)著; 孙海龙译. —北京: 机械工业出版社,
2002.11

(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11127-3

I. 创... II. ①波. ②孙... III. 企业管理: 环境
管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084425 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘秀云 版式设计: 霍永明 责任校对: 刘秀芝

封面设计: 张 静 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·3.5 印张·79 千字

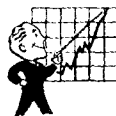
0 001—5 000 册

定价: 12.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

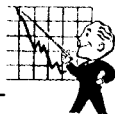
自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍。同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管





理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





译者序

在经济飞速发展的今天，环境问题变得日益重要，不论是历史沿袭百年的传统经济还是近几年刚刚崭露头角的新经济，都无法回避企业经营中所面临的环境挑战。如何在企业日常经营活动中将被动地迎合环境管理的要求转化为主动地预测环境的发展趋势，并随之做出超前的相应对策，将环境管理问题从一项限制企业发展的因素转化为一项融合于实现企业整体战略发展目标中的积极因素，并为企业创造出竞争优势、增加企业价值就成为企业一直努力实现的目标。

有关环境管理的著作已经为数不少，但多是停留在“绿色产品”的层面上，将环境管理和企业价值看成是两个分割开的不同领域，真正涉及“绿色经营”的还不多。本书的作者从企业整体的角度高屋建瓴，将环境管理看作是企业总体战略目标的一个重要组成部分，用深入浅出的语言解释了环境管理和企业目标的关系、环境管理如何创造企业价值，并努力帮助企业实现环境管理和企业价值这“两片深浅程度不同的绿色的融合”。作者的观点新颖，语言通俗，提出的理论具有很强的现实意义，对于国内的企业来说不无借鉴之处。尤其在我国加入 WTO 以后，企业面临着一个国际化的市场，如何



译者序



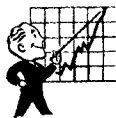
提高自身的环境管理水平、应对其他国家的高标准环境要求，已成为我国企业的当务之急，希望国内企业能够从本书中得到一些启示和帮助。

因译者本身的水平所限，在翻译过程中难免有疏漏不足之处，恳请读者予以批评指正。

译者

2002.10





引言

本书的中心概念就是，环境价值和企业价值代表着“深浅不同的两片绿色。”企业价值对于一个企业的风险承担者(Stakeholders)来说是非常重要的东西。这片绿色代表的是金钱的颜色——但是它自身并非代表着终结，它只不过是衡量企业价值的一种方式而已。环境价值包括那些公司为了减少对环境的影响、降低风险所做的事情。这里的绿色代表的就是环境责任。

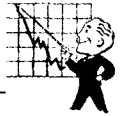
上述的关键在于这些问题只不过是同一颜色的深浅不同而已。企业管理者和环境管理人都会发现在企业价值和环境价值之间存在着极强的相关性。企业管理者会发现，在对环境负责的基础上实现企业的价值完全符合自身的利益；而环境管理人同样也理解如何利用为协调环境方面所做的努力来提高企业价值。

最终，随着企业价值和环境价值的完全融合，这两片绿色就会合而为一。但是对于大多数公司来说，这只不过是一个遥远的梦想。本书的内容就是为了帮助企业将这一梦想变成现实。

刚才我们所说的是构想，那么现实的情况如何呢？

在过去 20 年中，公司环境管理已经走过了一段长路：随着和企业并购、资产剥离，过程改变，相关的潜





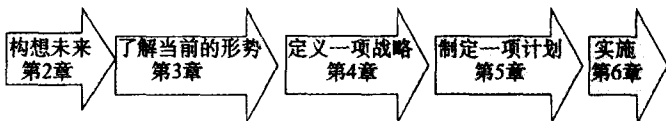
在责任得到越来越仔细的审查，企业的焦点也从早期的注重满足管制要求演化到了最近的注重以风险为基础。而且，在过去几年里，环境可以改善营运效率、增强竞争优势——简短地说，也就是创造企业价值这一观点，已经得到越来越多的人的共识。

现实的情况是，如今的大多数管理者都认同一点，那就是在企业决策过程中并没有将环境方面的考虑完全融入其中。许多环境管理人还不了解自身行动可能给企业带来的影响，甚至会责怪企业管理者不理解环境管理人的重要性。另外，企业管理者有时候也责怪环境管理人，抱怨他们没有以可以推进企业发展的方式和自己沟通交流。

本书为如何在满足环境要求的条件下实现企业价值指明了方向。这些经验来自于 Arthur D. Little 公司的同事和我在过去多年中帮助企业将环境价值和企业价值合二为一的成功实践。

第1章用环境管理者和企业管理者都理解的方式，即通过描述环境管理、环境经济学和企业价值，首先定义了企业价值。企业管理者了解了环境活动可能带来的全部收益和成本之后，就会发现环境管理是如何和公司的利益紧密结合在一起的。

第2章到第6章阐述了一个五步骤发展计划，并提供了一些重要的概念性和操作性工具。这个五步骤计划的基本安排包括：





引 言

第2章介绍了如何勾画未来以及如何回答，“我们想要创造什么？”的过程。如果不能认识到环境管理如何与企业价值协调配合，那就无法取得任何进展。

第3章描述的是，如果想要将设想变成现实，那么了解公司的现实状况是如何影响这一设想的实现就非常必要。这一章给出了一些工具，用它们来定义设想和现实之间可能存在的任何差距的性质。由这一差距造成的紧张感产生了推动公司朝设想目标前进的积极动力。

第4章讲解的是建立战略选择权以及选择正确的战略实现公司设想目标的过程。由于达到目标的道路不止一条，所以定义一项战略的过程主要是找出对于公司来说最适合的方向。

第5章阐述了如何设计一套计划来具体操作选择的战略。它借用了一些其他公司在创造“为环境而设计”这一过程中的成功事例来说明环境和企业发展是可以完全融合，并行不悖的。

第6章指出，计划和战略本身是无法实现其价值的。而一旦实施，一项新的环境管理任务就会检验筛选出那些可能提高营运效率和竞争优势的选项。Monsanto公司基于对环境在企业成功中的贡献份额的全新理解，而大胆实施了一套全新的战略，这也给我们提供了一些有益的教训和启示。

本书中描述的方法有助于确保公司所选择的连接环境和企业价值的途径是经过深思熟虑后作出的决定，保证这一途径平衡了公司的内部力量，为公司发展积累了内部支持。简要地说，这些方法旨在帮助公司选择实现目标的最优途径。





目 录

丛书中文版出版前言

译者序

引言

第 1 章 企业价值与环境经济学 1

公地的悲哀 2

环境经济学 4

企业价值 6

第 2 章 构想未来 11

如何清楚地用语言表述构想 13

第 3 章 了解当前的形势 15

评估与企业目标的一致性 17

使用价值链 18

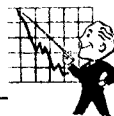
创建一个价值组合 19

评估过程 22

评估资源和组织 24

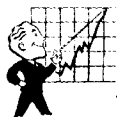
为下一步作准备 25





第 4 章 定义一项战略	27
检查输入的战略信息	28
建立战略选择	33
紧密的绳圈：以全新的观点看待营运效率	42
选择一项战略	44
第 5 章 制定一项计划	45
为环境而设计	46
第 6 章 实施：实践中学到的教训	57
Monsanto 公司进展一瞥	58
Monsanto 公司实施计划的方式	59
学到的教训	63
后记：如何开始这一流程	67
附录	71
参考书目	95
深入阅读材料	97





第 1 章

企业价值与环境经济学

对于今天的环境管理人来说，最终的挑战是要在开展环境工作的同时为企业创造价值。但是我们这里指的企业价值是什么呢？它与环境管理的联系又是什么呢？

切割这块“价值”蛋糕的方法有许多种。为股东提供价值意味着不断创造收益，使公司股票价格上升。为顾客提供价值，可以意味着等价服务，即顾客付出多少，那么公司就提供多少服务；也可以溢价服务，即在顾客支付减少的情况下，提供同样的服务；超值服务，即在为顾客节约的同时提供更多的服务，具体应用哪一种服务方式要依据公司的实力定夺。现在换一种方式来考虑价值，让我们设想一个分子和分母：这里，分子代





表着净收入；分母代表着投资、净资产、资本和费用的总和。这样，价值的来源就是将分子最大化，而同时将分母最小化。

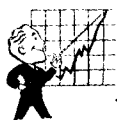
然而最终验证企业价值是否实现的关键因素却是风险承担者价值。看一下这个问题：“对于我们的顾客、股东、雇员以及我们开展业务的社区来说，什么才是重要的呢？”对这个问题的回答将有助于为公司制定正确的战略目标，例如是增长还是创新；有助于为营运效率确定正确的目标，例如降低成本，更迅捷地进入市场，或是提高安全性。实现这些目标就为企业提供了企业价值。

纯粹财务意义上的价值定义因其内容简洁而受人欢迎。但是与其他更健全的定义相比，它缺乏深度，没有从风险承担者满意的角度来解释价值的含义。将风险承担者是否满意考虑到价值当中的定义已经超出了目前的财务工作范畴，这一定义将影响未来财务表现的战略和营运成就都包括了进去。在本书中，我们先用一个较为简单的企业价值定义，然后循序渐进，慢慢再使用更为复杂一点的定义。简单的定义表明，企业价值来自于最小化成本，最大化收入。这个成本/收入关系是环境经济学的核心所在，更为复杂的定义也正是在这一基础上才建立起来的。



公地的悲哀

有一个基本的概念可以帮助我们理解今天的环境经济学，它被称做“公地的悲哀”，^[1]这一概念被善于表达的生态学家加勒特·哈丁(Garrett Hardin)所掌握，他是在19世纪30年代英国经济学家威廉·弗斯特·劳埃德(William Forster Lloyd)工作的基础上将这一概念发展起来



第1章 企业价值与环境经济学

的。^[2]劳埃德问过这样一个问题：“为什么一块公共土地上的牛犊会生长迟缓，发育不良呢？”为了理解对这个问题的回答，哈丁要求我们先设想一块公共使用的牧场，也就是一个所谓的“公共物品”。当一个使用这个公共物品的放牧人试图最大化自己收益的时候，他会不自觉地问自己“如果我把自己的牛群数量增加一头会怎样呢？”根据哈丁的观点，对这个问题的回答由两部分组成。^[3]

(1) 正面部分内容是额外增加一头动物的函数。因为放牧人得到了这头动物的销售所带来的收益，所以正效应接近 +1。

(2) 负面部分内容是增加一头动物导致的额外放牧的函数。但是，由于过度放牧的后果是由所有使用这片牧场的放牧人来分担的，所以对于任何一个放牧人来说，负面效应仅为 -1 的很小比例。

将这两部分内容放到一起，放牧人得出的结论是很明显的——增加一头放养的牛犊。额外增加带来的全部收益都归个人（“私有化”），而增加的成本却是由大家分担（“公共化”）。既然这是使用该公共物品的所有放牧人得出的一致结论，那么结果将是每个放牧人都会增加一头放养的牛犊，直到超过该牧场的承载能力为止。毫无疑问，逐渐地每一只牛犊可以吃的草料会越来越少，直到最后没有足够的食物维持生命。另外，即使每个放牧人都了解这样的事实，但也不会改变既定的结果。你愿意看着其他的放牧人增加一头牛犊，让别人包揽全部利益而自己却去分担成本吗？你信任其他人做的事情吗？只要有丝毫怀疑就会导致所有人得出同一结论：最好是趁还有油水可捞的时候赶紧下手。这就是你的悲哀所在。

哈丁认为只有两种有效的方式可以避免公共物品





的悲哀。一种方式就是将公共物品作为私有财产出售。这样就将使用该财产的所得和成本私有化，从而鼓励财产使用人明智地使用该财产。另一种方式是仍然保持该财产的公共状态，但是对使用的权利加以管制。一般来说，这种管制带有某种和财产使用不当相关的惩罚或者强制措施，这就和将成本私有化的效果相类似了。

环境经济学

我们上面所说的和环境经济学又有什么关系呢？环境管理的许多内容都是受需要对污染重视的驱动而产生的，而这些污染的效应又是公共物品悲剧的另一种表现形式。此时我们不是从公共物品中拿出东西，而是向公共物品注入原本没有的东西——废弃物。污染者会问，“如果我不污染能得到什么好处呢？”他发现自己分担的污染成本——对他的健康或者从环境中得到的乐趣的累积效应——远远小于为阻止污染所付出的成本。放任污染得到的利益被私有化，而所带来的成本却被公共分担了。

即使不用 Hardin 所举的公地悲剧的例子，我们也会发现人类被封闭在了一个相似的系统之内：不停的制造日益增加的污染，直到超出地球的承载能力。只要看看东欧国家造成的环境大破坏，看看大部分发展中国家，我们就不难发现“理智”的人类是如何为了追求自身的利益而污染了周围环境的。

因此，我们就必须应用规章制度这样的强制措施来限制污染者的行为，使污染的成本至少等于他们因放任污染而得到的利益。但是现实的情况是，这些规章制度并不能使成本等于收益。因为规章制度的制定者无法轻



第1章 企业价值与环境经济学

易地量化污染者从每一次污染中所能获得的利益大小，另外他们实际上也不具备实施这些惩罚措施的条件。最终，规章制度性的惩罚措施所增加的成本既对污染者获得的收益影响微不足道，对整个社会的污染成本来说也并不显著。结果，这些增加的成本影响污染者行为的程度就要依据污染者承受风险的能力大小，污染者估计被抓的可能性大小，以及任何以前同管制者打交道的经验来决定。

我们刚才讨论的规章制度成本是管制者强制实施的直接成本。另一类成本是由于规章制度性的管制所导致的间接后果，比如因无法使用未达到环境标准要求的生产设备而造成的收入损失。

即使我们假设由规章制度强加于污染者身上的直接和间接成本等于或者超过他们从污染中得到的利益，我们仍然没有完全阐明污染这一严峻问题。一个简单的事实就是，多数保护环境的规章制度并非是寻求消除污染，而仅仅是试图限制污染，将污染程度控制在一定范围之内。只要这样的情形继续下去，污染收益的某一方面就一定会超过管制性的成本。

在避免管制性成本之外，是否还有其他和环境管理相关的企业价值来源呢？我们都听到过下面这样的说法：污染意味着浪费，浪费意味着无效率，无效率对于企业来说是非常糟糕的。最近崭露头角的“避免污染”风，其中就有很多制造商利用废弃物提炼生产原材料，实现能源成本节约，增加产出，甚至有时产生商业价值的事例。这些和传统的资本投资和营运投资相比都是新兴事物。不论是什么地方，只要是污染的成本显然超过放任污染所带来的收益，那么该地区就实现了企业利益和环境保护协同融合的目标。但是，污染的成本是否确实超出污染所带来的收益却并不总是如我们假设的那样

