

附英文原版光盘

MANAGING Business for the Environment

国际著名企业 管理与环境 案例



〔美〕世界资源研究所 著
World Resources Institute (WRI)



国家环境保护总局宣传教育中心 组织编译
Center for Environmental Education & Communications (CEECC) of
State Environmental Protection Administration (SEPA) of China

清华大学出版社



国际著名企业 管理与环境 案例



〔美〕世界资源研究所 著
World Resources Institute (WRI)



国家环境保护总局宣传教育中心 组织编译
Center for Environmental Education & Communications (CEEC) of
State Environmental Protection Administration (SEPA) of China

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

每个企业在营运中都不得不考虑环境管理问题。本书集中了 20 个全球知名企业的管理与环境的案例。这些案例曾被广泛应用于国外著名大学的管理课程之中,涉及到战略管理、产品开发、市场营销、会计、危机处理等多个方面。这些或许成功或许失败的案例,生动地再现了企业管理者的决策过程,对于企业处理生存、发展战略和环境管理的关系具有很高的参考价值。

本书是国内工商管理教学非常难得的教学案例,可供高校经济管理专业、环境及资源专业的师生、研究人员以及实际工作者学习、阅读。

English edition Copyright by World Resources Institute.

For additional copies of this case or reprint permissions, contact China BELL through the Center for Environmental Education and Communications (CEECE) of State Environmental Protection Administration of China, email: chinabell@chinaeol.net. Permission required through CEECE, but reprint fees waived in China for academic use only.

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 国际著名企业管理与环境案例

编 译 者: 国家环境保护总局宣传教育中心

出 版 者: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 于 明

印 刷 者: 清华大学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 22.5 插页: 1 字数: 408 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-89494-025-9

印 数: 1~5000

定 价: 35.00 元(含光盘)

序言 1

新世纪,是中国进入全面建设小康社会的时期,是现代化建设进入新阶段的时期。新世纪,在注重经济发展的同时,我们更要注重经济效益与社会效益、生态效益的统一,注重环境的保护和资源的永续利用。

回顾人类社会的发展历程,我们清醒地认识到:破坏环境就是破坏生产力,保护环境就是保护生产力,改善环境就是发展生产力。实践证明,实现环境与经济“双赢”是促进可持续发展的重要途径。一些企业正是通过对污染的治理,提高了产品的质量和生产效率,从而获得经济效益和市场竞争能力。我们更欣喜地看到,被称为“朝阳产业”的环保产业,以及清洁生产、循环经济正在蓬勃发展,越来越多的企业家把环境保护的理念融入到生产实践之中。

中国国民经济和社会发展的“十五”计划对可持续发展高度重视,计划提出的可持续发展主要目标是:生态恶化趋势得到遏制,森林覆盖率提高到 35%;城乡环境质量得到改善,到 2005 年全国主要污染物排放总量比 2000 年减少 10%,资源节约和保护取得明显成效。为了实现这些目标,中国将加快技术改造和经济结构调整步伐,大力推进清洁生产,推动循环经济,走新型工业化道路。新世纪的战略目标呼唤企业界迅速行动起来,顺应时代潮流,促进经济、社会、环境的协调发展。

在全球经济一体化的时代,特别在加入世贸组织之后,中国企业管理者有必要多接触和学习国外企业,尤其是国际知名企业的管理和处理环境与发展关系的新思路,以转变传统的思维方式,在赢得经济效益的同时,也赢得社会效益和生态效益。

《国际著名企业管理与环境案例》从发展战略、市场营销、会计等多个

方面,介绍了国外企业在环境问题上的一些管理经验,对中国企业管理者具有一定的借鉴意义。

解振华

国家环境保护总局局长
2003年5月

序言 2

中国正处于前所未有的经济增长时期,成为国际市场上举足轻重的一员,并以其巨大的劳动力与自然资源储藏,在吸引国内外投资方面处于一个独特的地位。然而,经济的快速增长是有代价的。中国政府认识到在经济发展的同时保护环境的重要性,制定了实现可持续发展的若干战略。

《中国 21 世纪议程》中把环境教育定义为能促进可持续发展和竞争国际市场的一条有效战略。随着工商管理学院的日渐增多,中国已开始培养全新的商务领导者,使他们在经济增长与环境保护的复杂关系上能做出英明决策。

随着社会对富有远见的商务领导者的需求增加,在美国及全球工商管理学院的课程中,可持续发展和环境方面的知识越来越受到欢迎和重视。美国的 MBA 项目一直在增加资金投入用于环境和可持续发展方面的首创性活动,设立研究中心,重新设计核心课程,以涵盖如何从环境的角度制定商务策略的内容。以上种种的目的就是要将 MBA 学生转变为具备集成可持续发展和传统商业战略能力的新一代的商务领导者。企业接受并运用可持续发展战略会为企业带来无限商机,同时,企业应和政府、公众一起共同为解决全球范围内的环境问题作出努力。

十多年来,世界资源研究所(World Resources Institute 简称 WRI)通过培训企业管理者为可持续发展一直致力于加速传统商业管理模式的转变。贝迹项目(BELL, Business Environment Learning Leadership)是其中之一。2000 年,贝迹项目进入中国,协助中国的工商管理学院着手融合环境作为本质的内容贯穿于整个商业活动,从设计和生产到市场、使用和处置。配合中国贝迹项目的开展,WRI 专门将一些很有参考价值的国际企业的环境管理案例介绍给中国的读者。

本案例集是 WRI 教学案例的汇编,这些教学案例被广泛地用于管理课程中。许多商学院,尤其在美国,都以超越理论并延伸到实际运作中的

案例教学作为首选。通过阅读和讨论本案例集的个案,商学院的学生们将有机会把可持续的商务理论应用到现实的情景中,并提高未来作为决策者的实践能力。同时,本案例集也将满足时下商务领导者的需求,帮助他们在做出影响中国乃至其他国家的决策时,具备一定可持续发展观和分析复杂形势的能力。

目前,中国贝迩正和全国工商管理硕士教育指导委员会共同组织编写中国第一本企业绿色管理教材,并将分发给工商管理学院的老师。同时,中国贝迩也正积极研究和开发有关中国企业的案例,这将有助于学生获取符合中国特点的最好实践经验。案例集、教材的出版和案例开发等努力,体现了中国贝迩的使命:为中国的可持续发展尽一份薄力。

最后,感谢 Alcoa Foundation, GE Fund, Netherlands Ministry of Foreign Affairs, Boeing 和 Citigroup Foundation 对项目的资助,感谢中国的全国工商管理硕士教育指导委员会对贝迩项目的支持。

乔纳森·莱什

(Jonathan Lash)

世界资源研究所所长

2003 年 4 月

序言 3

工商管理教育主要培养两种人,一种是职业经理人,一种是自行创业的人。这两种人的划分不是绝对的。比如说,一个接受了工商管理教育的毕业生,可能受聘于某家企业,担任职业经理,经过一段时间,由于出现了某种机遇,或者他本人认为条件已经成熟,他会辞去原来的职业经理的职务,独自或同其他人合作,创办一家企业,做了创业者。另一种情况是:他先自行创业,企业越开越有成绩,名气也越来越大,这时,他被另一家大公司看中了,被聘请去担任高级主管,于是走上了职业经理人的道路。无论是先做职业经理人,再自行创业,还是先自行创业,再受聘为职业经理人,或者在职业经理人和创业者这两条跑道上跨来跨去,几度更换身份,都是正常现象。谁能在取得 MBA 学位时就断定自己这一生只能循一条道路前进?

出色的创业者、优秀的职业经理人,通常被称做企业家。这种称呼并不错,因为企业家从来不是一种职务,而是代表一种素质。只要具备了某些素质,就是企业家。在讨论到企业家的素质时,教科书上一般都把有眼光、有胆量、有组织能力包括在内,这也是对的。但作为一个企业家,不管他是职业经理人还是自行创业者,都必须有社会责任感,以往某些论著中把这点忽略了。在有眼光、有胆量、有组织能力之外,再加上有社会责任感,这才全面地、完整地表述了企业家应具备的素质。

对社会负责,对环境负责,对历史负责,这正是企业家的社会责任感的体现。为什么在工商管理教学内容的安排中要加入环境方面的课程,要让学生懂得一些有代表性的环境案例,正是从企业家必须具有社会责任感这一高度考虑的。当然,任何企业都要知法守法,认识到破坏环境和造成环境污染是违法行为。如果一家企业为了牟利而触犯了相关法律法规,无疑会遭到惩处,并大大损害企业形象。为此,企业领导人必须有环境意识和环境法律意识,必须制定科学的环境管理制度,并严格遵守。但企业领导

人能认识到这些,还只是初步。深入一层看,如果企业领导人懂得只有实行科学的环境战略,推出绿色产品,才能在市场竞争中保持优势;只有节约资源,降低成本,才能增加竞争力,那就又进了一步。但这依旧不够。一个有责任感的企业领导人,一定要清楚地认识到,企业的目标是多元的。利润目标即使十分重要,那也只是目标之一。如果企业只顾赢利,不考虑环境问题,损害了本企业职工的健康,损害了社区居民的健康,损害了产品用户的健康,那么这肯定是企业领导人缺乏社会责任感反映。这样的企业领导人岂止不符合企业家的条件,他实际上是不配担任企业领导人的。他为本企业赚的钱再多,仍然不配做企业领导人。为什么?因为他给社会造成了损害。在企业目标多元化的前提下,企业家必须肩负起社会责任的重担。这里所说的社会责任,包括对人的关心和爱护,对子孙后代的关心和爱护。

我们经常看到有些企业打出“以人为本”的牌子。企业确实应当“以人为本”。不注意环境问题,能做到“以人为本”吗?不关心企业职工,不关心社区居民,不关心消费者,不关心子孙后代的利益,怎能称做“以人为本”?

在本书出版时,我特地写了上面这些话,作为本书的序言。

厉以宁

于北京大学光华管理学院

2003年5月12日

目 录

序言 1	I
序言 2	III
序言 3	V
一、绿色营销	1
1A 麦当劳：麦当劳的环境战略	3
引言	3
公司背景	4
联合工作组	6
麦当劳的环境战略	6
源头减少	7
重复使用	9
回收利用	9
堆肥	11
前景	11
简要分析	12
附录 1 目前可以节约资源的项目	13
附录 2 部分环保组织的情况	14
1B 麦当劳：对蛤壳式餐盒的争论与麦当劳的决定	17
争论的背景	17
包装物在废物中的比重	18
蛤壳式包装、纸壳包装和软包装	18
工作组采用了生命周期方法	19
生命周期清单数据——对蛤壳式餐盒的决策	20
麦当劳的决定	26

简要分析	27
1C 麦当劳：维持麦当劳的环保成果	29
引言	29
麦当劳的运作策略	29
产品线	30
快速食品行业	31
(牛肉)汉堡市场	32
可持续发展的挑战	33
牛肉和环境	34
牛肉从哪里来	35
简要分析	36
2. 丹麦瓶子：欧共体与丹麦王国的争执	39
引言	39
背景	39
环境和统一欧洲法案	40
关税和贸易总协定(GATT)诸方面	41
欧洲委员会的理由	41
丹麦的理由	43
辩护律师的观点	44
裁决	45
简要分析	46
3. 孟山都公司：寻求可持续发展的能力	47
引言	47
农业：21 世纪可持续发展的推动力	48
不断降低的产出	49
人口和收入增长	49
城市化	49
环境	49
生命科学：一个正在变革的行业	50
农业生物科技/综合农业业务：部门概览	52
农用化学产品	52

全球种子市场	53
农业生物科技途径	53
生物科技和农业供应链	54
起始阶段：从公司成立到 1972 年	54
为生命科学创造条件	55
罗伯特·夏皮罗和生命科学：通向可持续发展之路	56
罗伯特·夏皮罗：可持续发展的远见	56
生物科技与可持续发展	57
实施可持续发展	58
向生命科学的转型	59
平等的合并	61
基因工程产品投放市场	62
农业生物技术时机	62
生物科技和农民的认可	63
生物科技和消费者的认可	64
反生物科技运动	65
相关利益团体的管理	66
政府许可	66
消费者和国内社会	66
财务和经营业绩	67
成功还是生存	68
1998 年：酝酿危机	69
孟山都的媒体行动	69
Grameen—孟山都合资	69
孟山都和终结者专利	70
对转基因马铃薯的争论	70
政府的行动	70
孟山都和 AHP：合并行动失败	70
1999 年：对转基因有机体支持的崩塌	71
蝴蝶和转基因花粉	71
非政府组织蜂拥而动	72

欧盟国家政府的反应	72
转基因有机体：市场的较量	72
转基因有机体：初步的影响研究	73
孟山都公司和生命科学：一个时代的结束	74
简要分析	75
附录 1 给 Mohammad Yunus 教授的电子邮件	76
附录 2 基因工程技术	78
4. 德嘉鞋业：创建环保的鞋业公司	81
引言	81
管理团队	82
鞋业市场	83
生产和原材料	86
德嘉鞋的市场	87
市场营销和推广	88
定价策略	90
产品发布	91
1993 年春季系列	91
德嘉的应对	91
简要分析	94
附录 消费者特征	96
二、环境会计与绩效	97
5. 波音公司：环境保护成本的会计处理	99
引言	99
波音公司和 777	99
Everett 市	100
《华盛顿州环境政策法案》	100
《1991 年增长管理法案》	100
环保要求	101
厂区周围的环保	101
特定地区的环保	101
缓解厂区周围的交通拥挤状况	102
缓解就业带来的其他影响	102

环保最低总开支	102
波音的反应	102
环保工作的会计处理	103
思考题	103
简要分析	104
附录 1 华盛顿州环境政策法案	105
附录 2 波音公司与 Everett 市的环保成本协议介绍	106
附录 3 特殊的环保措施会计处理审计报告	112
附录 4 来自波音公司管理会计小组的白皮书	115
附录 5 波音公司税务小组做内部报告时提及的营业费用	118
6. 复合涂料公司：闲置生产场地如何处置	119
引言	119
Balmer 咨询公司部门间备忘录	119
公司背景	120
管理层的变更导致新的销售活动	121
环境审核	122
对复合涂料公司部门结构的粗略观察	122
涂料厂原厂址的处置	123
初步意见	123
简要分析	126
附录 1 事件年表	128
附录 2 相关资料	128
附录 3 有关原涂料生产厂址的其他数据	134
7. Platanera Rio Sixaola, S. A. 公司：世界首家获 Eco-O. K. 的香蕉种植园	135
引言	135
公司历史	136
德国的香蕉市场	137
产品分销	138
促销	138
香蕉产业	138
香蕉的历史	139

哥斯达黎加在世界香蕉行业的地位	140
哥斯达黎加的香蕉市场	141
栽种香蕉的环境问题	141
哥斯达黎加的香蕉政策	142
哥斯达黎加传统的香蕉耕作	142
Eco-O. K. 香蕉的耕作	144
Platanera Rio Sixaola 和 Eco-O. K. 香蕉耕作的比较	145
Platanera Rio Sixaola 的环保认证	146
Platanera Rio Sixaola 的策略选择	146
简要分析	148
8. 特种玻璃公司：成本会计与有害废弃物	149
公司、产品及市场	149
制造流程	149
环境问题	150
排放气体	151
有害废弃物	151
定价	152
问题讨论	152
简要分析	152
9. St. Charles 医疗中心：一项关于绿色照明/能源之星的案例研究	155
引言	155
绿色照明/能源之星建筑	155
St. Charles 和绿色照明/能源之星建筑计划	156
能源节约措施	157
问题讨论	158
简要分析	159
10. 宝洁公司：一次性和可重复使用型尿布——生命周期分析	161
引言	161
生命周期分析	161
尿布的生命周期分析	162
问题讨论	164

简要分析	164
三、环境与战略管理	165
11. 宝马汽车：汽车回收和再生战略	167
引言	167
汽车回收业	167
德国固体废物情况	170
现行办法	170
填埋式处置	171
焚化	173
汽车工业中的材料趋势及材料选择	174
聚合物简介	174
塑料的优缺点	175
工业材料趋势	177
德国环境部(BMU)和汽车回收	179
宝马公司	181
业务战略和绩效	181
宝马公司与环境管理工作	184
宝马公司与循环利用	185
竞争	186
合作	188
宝马的选择	188
部件试验	189
你的任务	190
简要分析	190
12. 阿尔发汽车：将生命周期的环境问题纳入产品设计当中	193
引言	193
公司背景	194
阿尔发的环境管理	195
为环境而设计和汽车工业	197
车篷组件的选择	200
简要分析	201
附录 产品的环境战略体系(EPS)	202

13. 国际金属产品公司：是否实施 ISO14001	205
考虑 ISO14001 环境管理系统	205
田纳西州的 IHP 公司	206
总公司	207
公司环境方针和业绩	207
ISO14001 和环境管理系统	208
行动时机	210
简要分析	211
附录 1 IHP 环境管理系统差距分析	212
附录 2 IHP 差距分析总结	214
附录 3 IHP 环境遵纪守法调查	214
附录 4 废物流分析	216
附录 5 国际商会 可持续发展环境管理企业宪章(第 5 版)	218
14. 宜家家居：宜家与自然阶梯组织	221
引言	221
宜家的起源和历史	222
Ingvar Kamprad 和宜家理念	223
20 世纪 90 年代的宜家	225
供应商	226
宜家与环境	227
宜家的环境规划	228
1993—1996 年宜家的环境行动计划	229
实际结果	230
下一步是什么	234
简要分析	234
附录 1 Karl-Henrik Robert 和自然阶梯	236
附录 2 宜家家具商的诺言	239
附录 3 宜家环境性敏感措施的实施	245
附录 4 宜家的环境方针	245
附录 5 宜家开始为大众创造更美好的日常生活	246
附录 6 对宜家印刷材料供应商的环境要求	248