



THE
FUTURE
ACADEMY
未来学院

中国企业可持续发展战略与创新案例
Chinese Corporate Sustainability Innovation

C 气候组织
THE CLIMATE GROUP

筑绿

——未来学院2014年中国企业案例集

《筑绿 —— 未来学院2014年中国企业案例集》编写组 编写

“Green to Gold” Strategy

The Future Academy 2014 Cases



化学工业出版社



中国企业可持续发展战略与创新案例
Chinese Corporate Sustainability Innovation

°C 气候组织
THE CLIMATE GROUP

筑绿

——未来学院2014年中国企业案例集

《筑绿 —— 未来学院2014年中国企业案例集》编写组 编写

“Green to Gold”
Strategy

The Future Academy 2014 Cases



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

筑绿：未来学院 2014 年中国企业案例集 / 《筑绿：未来学院 2014 年中国企业案例集》编写组编写. —北京：化学工业出版社，2015. 4

（中国企业可持续发展战略与创新案例）

ISBN 978-7-122-23256-4

I. ①筑… II. ①筑… III. ①企业经济 - 可持续性发展 - 研究 - 中国
IV. ①F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 043931 号

责任编辑：张建茹 潘新文
责任校对：边 涛

装帧设计：张 辉

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：北京京华虎彩印刷有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张 10 字数 150 千字 2015 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：39.00 元

版权所有 违者必究

《筑绿——未来学院2014年中国企业案例集》

编写组成员

组 长：吴昌华

成 员：（以姓氏排序）

贾 峰 任 姗 仝允桓 肖建强

徐二明 张世秋 郑康彬

序言 1

可持续发展理念的提出已有30多年了，这一阶段既是人类快速发展的时期，也是人类不断反思自身发展方式的过程。1987年，世界环境与发展委员会在《我们共同的未来》报告中所提出的“既满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成危害的发展”，至今仍是可持续发展的经典定义。2002年联合国可持续发展大会上，进一步明确了把经济发展、社会发展和环境保护这三个各自独立又彼此强化的组成部分作为促进地区、国家、区域乃至全球层面可持续发展的三大支柱。2012年“里约+20”大会，可持续发展的视角又集中在发展绿色经济和构建制度框架上。可以说，可持续发展给我们提供了一个不断演进的框架，是人类在反思自工业革命以来所取得的成就和存在问题的基础上，对发展进行的更加理性的思考和深化。

中国是最早参与《我们共同的未来》报告编写的国家之一，并为实施可持续发展战略提供了一系列的制度安排。从1996年可持续发展被正式确定为国家的基本发展战略之一，到“十一五”规划期间提出节能减排约束性目标和应对气候变化行动，为中国实现可持续发展提供了坚实的国策基础和明确的目标导向。面对日益严重的资源环境挑战，党的“十八大”报告更进一步提出大力推进生态文明建设，构建科学、有效的生态文明制度体系，用制度保护生态环境。

实现可持续发展和建设生态文明需要全社会的共同努力。在这一过程中，我们既需要公平有效的政府、独立而理性的学者、有权利也有义务担当的公众、公正和负责任的媒体，更需要具备社会责任感 and 创新能力的企业、社会组织和青年人才，以共同凝聚化解危机的正能量。

《筑绿——未来学院2014年中国企业案例集》选取了几个在可持续发展领域

具有代表性、勇于创新并取得了一定成绩的中国企业，详尽地介绍了这些企业在国际国内政策压力之下，如何转变传统的思维方式，重新思考企业发展战略，进行技术、产品乃至商业模式创新的案例。在可持续发展大浪潮中，这些企业将被动应对化为主动行动，致力于实现经济、社会、环境效益的共赢。

这些案例描述的不仅有成功，也有反思。希望中国企业管理者及担负未来绿色发展使命的青年人才能够从中汲取营养、启发思路、孕育创新，以积极的姿态去迎接实现可持续发展所带来的重大挑战，创造一个充满生机的绿色未来。

王毅

中国科学院科技政策与管理科学研究所所长

2015年1月

序言 2

21 世纪，人类最重要的使命是重新建立人与自然的和谐共生。亿利资源集团 26 年在沙漠环境里的积极探索，让亿利人更深刻地理解生态环境对经济社会发展的制约。内蒙古库布其沙漠从以前“黄沙漫天飞”转变为现在“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”的美景，是出于亿利与许多合作伙伴多年的共同努力，大家对生态经济行动的坚持、坚守、坚毅，才实现了一座沙漠绿洲的奇迹，展现了外界难以置信的生态绿洲经济。

根据联合国治理荒漠化公约组织的报告，如果恢复全球已经荒废的 5 亿公顷的耕地，不但可以极大地缓解粮食安全的压力，还可以吸纳三分之一全球燃烧化石能源而排放的二氧化碳。亿利人种下的每一棵树、绿化的每一亩土地，不但吸纳二氧化碳，助力应对气候变化能力的提升，同时，还能修复生态环境，创造生态经济价值，实现变沙为土、变土为金。26 年，亿利人治理沙漠超过 6000 平方公里，积累了独一无二、源于沙漠的生态发展模式和商业竞争力，在制约之下达到“净益”的境界。

亿利把视野聚焦在“为了地球和人类的健康而努力”。目前，中国各界正在积极落实中国国家主席习近平提出的“丝绸之路经济带”这一超越国界的区域性发展战略。亿利资源集团将联合全球关注人和地球健康的合作伙伴，通过创建全球性的“绿色生态丝路股权基金”，共同助推“丝绸之路经济带”生态脆弱区域的土地修复和应对气候变化的能力建设。

生态文明是一个众望所归的事情。靠谁推动这项事业，我认为，社会力量尤其是企业力量非常重要。当代企业制度的应有之义，是必须持续融合发展生态化的社会诉求，必须以改善生存环境为己任，必须厚道、共赢、可持续发展。好的企业制度，必须能够做到利国、利民、利环境、利企业的四维统一。中国有许多

企业家并没有忘了“生态”这个命根子，没有忘了大地母亲的爱，多年来积极参与生态治理，发展绿色产业。这些都是实实在在的、几十年如一日的绿色行动。

《筑绿——未来学院2014年中国企业案例集》一书向社会各界详细介绍了中国企业正在可持续发展领域做出的努力，向国际社会彰显了中国企业家们扛起生态文明大旗的责任和决心。同时，也提供了中国企业之间的对话和沟通的机会，是中国商业力量致力实现可持续发展、生态环境改善的交流平台。

常言道：“病来如山倒，病去如抽丝”。今天，中国有几十亿亩荒漠化的土地需要修复，有几亿亩污染了的土地需要修复，几万条河流需要修复，偌大的空气需要修复，这些修复工程可能需要几年或几十年的努力，需要几万亿或几十万亿的投入。让我们利用商业的智慧和力量，联手推动国家的土地修复、水源修复和空气修复等生态环境经济的发展，为建设绿水青山的美丽中国，为助推国家生态文明建设做出更多的努力！

王文彪

亿利资源集团董事长

2015年1月

目录

CONTENTS

引言 / 1

案例 1

思绿战略转型——万通集团 / 4

- 1.1 企业可持续发展战略行动演进 / 5
- 1.2 实现绿色公司战略的系统行动 / 12
- 1.3 践行可持续发展的关键创新 / 20
- 1.4 可持续发展与商业价值关联分析 / 30
- 1.5 案例解读 / 33
- 1.6 “三人行”观点 / 37

案例 2

共赢共生的库布其模式——亿利资源集团 / 41

- 2.1 企业可持续发展战略演进 / 42
- 2.2 践行可持续发展的关键创新 / 51
- 2.3 可持续发展与商业价值关联分析 / 59
- 2.4 展望未来趋势——建设丝绸之路绿色经济带 / 61
- 2.5 “三人行”观点 / 63

案例 3

绿色火电世界标杆——上海外高桥第三发电有限责任公司 / 67

- 3.1 企业可持续发展领导力创新战略 / 68
- 3.2 践行可持续发展的关键创新 / 73
- 3.3 可持续发展与商业价值关联分析 / 77
- 3.4 企业未来展望及思考 / 79
- 3.5 “三人行”观点 / 80

案例 4 创新推动可持续未来——远大科技集团 / 84

- 4.1 远大：行进中的可持续性 / 85
- 4.2 可持续发展领导力：企业核心价值观与企业文化 / 95
- 4.3 实现可持续发展的具体行动 / 97
- 4.4 关键创新阐述 / 99
- 4.5 “三人行”观点 / 101

案例 5 可持续发展导向的技术创新——北京新奥混凝土集团有限公司 / 106

- 5.1 可持续发展战略演进 / 107
- 5.2 挑战与机遇 / 109
- 5.3 新奥的愿景 / 112
- 5.4 新奥做了什么 / 114
- 5.5 “三人行”观点 / 118

案例 6 节能环保车辆的自主创新——上海神舟汽车节能环保有限公司 / 124

- 6.1 企业可持续发展战略演进 / 125
- 6.2 践行可持续发展的关键创新 / 131
- 6.3 可持续发展与商业价值关联分析 / 135
- 6.4 展望未来趋势——未来车辆与未来交通发展 / 138
- 6.5 “三人行”观点 / 143

关于未来学院 / 146

致谢 / 148

引言

雾霾围城与新常态经济下的中国企业如何实现可持续发展？未来十年具备何种战略眼光的企业将会快速崛起？生态环境及社会等可持续发展问题能不能用商业的手段去推动解决？编写本案例集的出发点就是为这些问题寻找答案。

（1）“新常态”下的中国企业需要调整战略发展方向

经过三十多年的经济高速增长之后，今天的中国已经进入中等收入国家行列，正处于工业化时代的中后期。面对着更加复杂的时代背景，中国以往的快速经济增长奇迹将难以为继。APEC期间，习近平主席提出的“中国经济呈现出新常态”，包括速度、结构和动力三个方面的特点，即“从高速增长转为中高速增长”、“经济结构不断优化升级”和“从要素驱动、投资驱动转向创新驱动”。这将迫切地推动中国企业制定更加可持续的发展战略，转变传统依赖资源的高速发展模式，进行工艺、业务和管理的升级、优化甚至转型，以应对经济增速放缓、资源环境制约及产业结构调整所带来的压力。

（2）资源和环境制约要求企业高效利用可持续发展空间

当前中国自然资源和能源越发稀缺，环境生态容量余地越来越小，公众对环境损失的承担意愿和容忍度也越来越低，企业经营成本中的原材料和环境约束凸显，企业的发展空间受到严重制约。由于资源环境的制约，政策激励又聚焦在生态环境，这就增加了企业的商业运营风险。因此唯有聚焦在可持续发展战略、新型技术和业务模式的创新，企业才能够在有限的资源、环境空间之内，最大程度地高效利用有限的资源，实现最大和最佳的商业价值。

（3）创新是企业实现可持续发展的关键要素

针对环境、资源这一全社会、全世界目前最关心的问题进行有效创新，是企业

业在未来获得高速成长的一个有效路径。除了新能源、环保节能等直接与这些问题相关产业的技术创新之外，传统产业如何将可持续发展要素融入自身发展，并进行成功转型，是目前中国迫切需要关注和解决的问题。

（4）我们为中国企业寻找到的解决方案——“净益”战略

“NET positive”的概念最初是由Becker Underwood, Stockholm Environment Institute (ESI) 和ESD Consulting LTD在2011年共同提出的一个新的理念，由来自三个不同领域的团队合作，开发了一个能够测量一个组织或者企业在运行过程中对于环境产生影响程度的方法。通过探讨企业和组织等在运行过程中对社会，环境和经济领域产生的积极和消极影响，得出一个NET positive的概念。NET positive的含义就是载体在运营过程中对于社会、环境和经济的每一个领域的积极影响都大于它的消极影响。

将这个名词翻译为“净益”，希望这个中文名词不仅能够体现原先概念所含有的“更多积极影响”的内涵，并且能够扩展至更高的层面，即能够“获得更多益处”。

“净益”指企业在发展过程中寻求负面影响的最小化，发挥最大的积极效应。“净益”的理想意味着超越传统意义的企业边界，将创造积极影响扩大到整个价值链、生态系统及整个社会。

实现“净益”(Net Positive)愿景的关键原则包括：

- 绝不造成自然环境的资源损害和人体健康的损失；
- 生产所需的关键原材料具备可持续性；
- 突破传统的经营模式，进行产品和服务创新，开拓新的市场；
- 与价值链上的相关方进行合作和集体行动，实现对自然资源和社会的积极影响；
- 所有致力于实现“净益”的行动和进程是透明、一致和真实的，相关权衡行为是可以合理解释的；
- 实现的积极影响是实质性的，并且是可测量、可证实的；
- 在社会、环境和经济领域体现的社会责任高于全球标准，并处于领先水平。

（5）“净益”是企业运营的新模式

“净益”体现了企业可持续发展的新阶段。净益并不是企业履行社会责任的新方式，它是企业运营的一种新的模式。企业追求净益并不仅仅是追求负面影响的最小

化，而是在此基础上追求和创造更多积极效益。它有助于企业实现更佳的商业表现。

“净益”理念帮助企业提高社会与环境效益领域的领导力，帮助企业实现长期的商业成功及短期的商业效益，包括明确的可持续发展战略、提高商业声誉、增加产品销售、减少成本、通过差异化经营提高竞争力、吸引人才、保障供应安全和良好的运营表现等。

实现“净益”所实施的一系列可持续发展行动和创新，将带来丰厚的商业价值，具体体现在以下方面，即：

- 将可持续发展纳入商业运营的核心，帮助企业及价值链相关方形成系统观和前瞻思维；
- 公开的“净益”承诺和量化目标，使企业内外部齐心协力践行可持续发展日程；
- 使用可持续性原材料，保障原材料供应安全，减少未来可能的负面影响；
- 产品创新为企业带来商业机会和新的竞争优势，并增加商业回报；
- 产品和解决方案的创新为客户和供应商带来直接效益；
- 帮助企业与政策制定者、顾客、员工和供应商建立和发展新的紧密关系；
- 推动企业超越自身运营，与供应商、顾客合作，塑造未来发展的共同愿景；
- 帮助企业实现超越行业的变革影响，使得企业把重点放在能够实现阶跃变化的提升，而非修补差距。

国际许多领军企业的可持续发展战略体现了“净益”理念，如宜家公司致力于实现资源和能源独立；英国电信集团通过自身的产品和服务帮助客户减排；谷歌公司提出的碳中和目标；可口可乐公司的零浪费及资源回收战略等，都意图以更加主动的行为创造完全积极的影响并获得更大竞争优势。

中国有许多优秀企业也在可持续发展领域进行努力尝试和行动，都在某些方面初步践行了“净益”的思路。编纂《筑绿——未来学院2014年中国企业案例集》的目的是为了让更多的人关注到中国企业的可持续发展实践，希冀这些案例能够启发更多的企业家和青年人才，共同探讨和推动“美丽中国”梦想的尽快实现。

吴昌华

气候组织大中华区总裁、未来学院创始院长

2015年1月

案例 1

思绿战略转型

——万通集团

1.1 企业可持续发展战略行动演进

1.1.1 挑战与机遇

伴随着国家房地产调控的不断从严，“国八条”、“国十条”、“国五条”等政策的出台，中国房地产行业的外部环境的改变正在引发行业发展的焦虑，房地产市场面临结构性调整，房地产企业的转型迫在眉睫。与此同时，中国城市化快速发展，城市建设跟不上城市化加快的脚步，土地资源、化石能源及水资源短缺情况日益凸显。作为传统耗能大户的房地产行业面临严格的节能降耗目标，越来越多的房地产企业开始追求绿色地产之路，将绿色建筑与传统地产形式相结合，通过可持续发展理念建立起绿色竞争优势并实现行业的转型和升级。另一方面，在低碳宜居、产业集约城市方向的研究和实践，在为中国城市化寻求出路的同时也是企业全新的投资方向，有很大的发展潜力。

以上是对万通制定和实施可持续发展战略面临的外部环境的一个基本概括。因为战略管理将企业视为一个整体，企业需要建构、综合和整合外部环境，需要对大趋势进行预测和把握，对于中国的而言，外部环境最为深刻的几个变化是：市场化、环保化、全球化和信息化，1978年开始的市场化进程是中国经济发展最为重要的内生变量，而世界范围内的信息化、全球化则是最为显著的外部变量，当前，环保、低碳、生态将会成为未来较长一段时期内最为重要的外部约束变量，这几个变化都深刻影响着中国企业的战略选择。

中国的市场化进程从1978年开始，已经进行了30多年，市场化进程对中国企业战略的影响最为深远。这个进程经历了三个主要阶段——“计划经济为主，市场调节为辅”时期、“有计划的商品经济时期”以及社会主义市场经济体制初步建立时期，现正处于社会主义市场经济体制完善时期，市场化改革在进一步深化。政府管理是市场经济条件下国家干预社会经济生活的政策工具，是政府为实

现某种公共政策目标对微观经济活动主题的经济行为所做的规范和制约。政府管制是市场失灵条件下，稳定经济秩序、促进社会发展的手段，有利于矫正市场机制的内在问题，防止过度竞争，维护公平交易，其基础是市场经济和法治的制度环境。中国改革开放30多年的发展，政府一直扮演着重要的角色，但也产生了很多的问题，如寻租等。从长远来看，中外历史经验都表明，放松政府管制是一个趋势。一旦政府放松管制，企业的灵活性就会提高，企业经营的效率也会随之发生变化，这对能准确把握机会、有资源能力的企业来说是重要的机遇。

环保问题自20世纪70年代开始进入经济社会发展的主旋律，而如今环保、绿色、低碳、生态已经是全球性问题。联合国环境署在2008年发起了“绿色经济”和“绿色新政”的倡议，其基本的目标就是在全球危机下，通过绿色经济和绿色新政复苏世界经济，创造就业，减少碳排放，缓解生态退化 and 水资源匮乏。发展绿色经济也被欧盟、日本、美国三大经济体视作瞄准未来的经济主引擎。同时，低碳经济的发展、低碳消费的兴起以及碳足迹的推广，都将环保问题提高到不同的层面，对企业核心竞争力的影响也越来越重要。

经济全球化是当今世界经济发展的客观趋势，其中包含贸易全球化、投资全球化、金融全球化和跨国公司生产经营全球化。全球化的发展给中国带来了机遇也带来了挑战，给中国的企业带来了更多新的理念、技术、合作机遇，同时也带来了更多的竞争，给环境带来了污染等等，准确把握经济全球化趋势并有效利用全球化是企业经营需要考虑的一个主题。

当今时代的信息化对于企业的影响可能更广，信息化的发展推动了多个产业的重构，尤其是房地产行业，在国家信息化战略的背景下，智慧城市等概念不断涌现，而这些概念的背后是信息化与工业化的深度融合。

（1）创业故事

1988年，29岁的陕西青年冯仑与五个好兄弟带着一腔热血在海口走上了创业之路，成立了海南农业高技术联合开发投资公司，通过银行贷款做了几个农业项目，比如最终赔本的玉米种衣剂项目和没赚什么钱的广西香蕉苗项目。随着海南房地产狂欢期的到来，公司转型开始做房地产。2001年万通正式成立，创业者们艰苦奋斗、锐意创新，以“朋友型企业”特色吸引了大批青年知识分子。

依靠敏锐的商业直觉和对海南房地产进入低潮的预测，万通从海南移转京城，不断探索与开拓地产投资的新领域新模式。1993年初，万通在北京创立民营

经济开发区，成功向社会招商募股，创立北京万通实业股份有限公司。当年底，万通实业抓住北京外销市场刚启动（外销房指由房地产开发企业建设的，取得了外销商品房预（销）售许可证的房屋，可以出售给国内外的企业、其他组织和个人），高档写字楼奇缺，写字楼售价和租金持续上扬的时机，将开发的第一个地产项目——万通新世界广场以每平方米4000美元的北京写字楼市场的高价一举销售成功，成为北京地产的一个里程碑。从此，万通的地产开发开始创建了自己的品牌。从创业之初，万通就重视学习，每年的“周年反省日”活动是其长期坚持的重要学习方式，秉持理性的批判精神对企业的价值、战略、业务与管理进行全面反省。在坚守行业规范、法律法规基础上，通过不断创新实现企业的健康发展，领先于业界。

（2）经营范围

万通投资控股股份有限公司围绕地产投资打造了两大业务方向：直接投资和基金投资。涉及房地产开发、工业地产、基金管理和资产管理等众多领域。公司旗下的万通地产重点发展的是以“万通中心”品牌为核心的高端商业地产项目。近年来，作为万通控股不动产金融的核心，公司重点拓展基金管理业务。

基本信息

地区：中国

行业：房地产开发、工业地产、资产管理、基金管理

成立时间：1993年6月

CEO：冯仑

所有权结构：民营企业

（3）经营情况

万通投资控股股份有限公司是北京民营资本规模最大的专业房地产投资公司之一，已成为中国房地产行业中最具有创新活力的企业。截止到2012年，万通控股总资产共128.38亿元，管理地产基金规模为40亿元。2012年共获得净利润一亿四，较上一年度增长138.28%。万通控股正在进一步拓展基金业务的广度和深度，一方面把基金管理打造成公司的支柱业务；另一方面通过基金与其他主营业务相互配合，互为促进发展。

基金管理方面万通控股以北京万通守正投资基金管理有限公司为平台逐步推