

<<绿色企业家>>

图书基本信息

书名：<<绿色企业家>>

13位ISBN编号：9787111328612

10位ISBN编号：7111328612

出版时间：2011

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）雷 C.安德森（Ray C.Anderson）,罗宾·怀特（Robin White）

页数：292

译者：王维丹

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;绿色企业家&gt;&gt;

## 前言

这本书讲述的是企业与制造业的未来，这一未来正是由一个全新观点——可持续性有力地推动着。具体而言，本书描述的是在有利于环境的考量下如何让现代企业营利，并且取自地球的原材料都不是地球无法快速自然再生的物质。

本书提出一种新型的商业模式，它不仅能带来更高的利润，而且这些利润都是合法所得。

就在今天，2008年10月10日这一天，当我在比利时布鲁日的一个古镇里度假，伏案写作时，一场全球性金融灾难正在疯狂肆虐，正在质疑生态系统能否在这样的形势下存活。

现在是比利时时间下午7:05，而我在亚特兰大的家中正是下午1:05，在这个时刻，让我们来看看世界上演着怎样的一幕。

道琼斯工业平均指数七天以来连续下挫，已经跌了345点，而且还会降至8000点甚至更低水平。

美国联邦贸易委员会（FTC）刚刚批准允许富国银行以117亿美元收购美联银行。

美国银行正在将驰名已久的美林公司收入麾下，全美最大的房贷公司Countrywide Financial也已经在它的收购进程中。

投行界的常青树雷曼兄弟已经轰然倒下，它旗下的证券与共同基金业务分别在英国巴克莱银行与纽伯格投资管理机构的名下保留。

美国住房抵押贷款机构房地美和房利美已由联邦政府接管。

摩根大通从美国联邦储蓄保险公司（FDIC）手中购入美国最大的储蓄银行华盛顿互惠银行。

至于金融风暴中第一个宣告破产的巨头贝尔斯登，美国财政部已经在一个周末促成了摩根大通对它的收购。

高盛和摩根士丹利这两家投行界巨擘则选择了改变性质，摇身变为接受监管的商业银行。

它们成为继贝尔斯登、美林和雷曼兄弟倒闭后最后一批超级投行。

日本的三菱东京UFJ银行（BTMu）以90亿美元资金入股摩根士丹利支持其资本结构，并筹备在此后混乱的金融环境中出手收购，吹起了此后愈演愈烈的并购之风。

至于据说因规模太大而不可轻言倒闭的美国国际集团（AIG），则得到了美联储1000亿美元的支撑。

美国财政部正试图确定如何“投资”纳税人的7000亿美元税款，将它们用于推动“填满”（如财政部部长保尔森所说）美国信贷市场。

“填满”意味着银行停止贷款，甚至在银行之间也不例外，并且使信用枯竭，即使对信用良好的贷款方也不能幸免。

同时，欧洲央行纷纷采取各自的经济援助措施，投入资金逾万亿美元。

一年后，道琼斯工业指数跃上14000点。

这一指数在美国金融界内外都是一项重要参数。

美国政府动用了数百万国民的积蓄，数万亿美元投入也未见显著效果。

大肆鼓吹的“涓滴”经济收益总是难以显现。

冻结资本、短期借贷、房贷抵押和汽车消费贷款破坏了“涓滴”效应，这种危害如今殃及每位国民。

透过手提电脑的屏幕，我看到金融业陷入一片混乱，似乎过去75年我们所知的那个金融界就在眼前土崩瓦解。

这次灾难的潜在元凶据说就是美国房屋次贷泡沫的破灭。

这些泡沫引发了一系列前所未有的后果：只有少数人了解的金融衍生品导致了数万亿美元的损失。

在远离美国本土的地方看来，这一切发生得实在离奇。

我个人也目睹自己的个人投资组合缩水。

我本来认为自己全部投资于经营状况良好的企业，可谁又真能确定一切属实呢？

即便那些掌管银行的经营者的经营者似乎也不知道如何应对，不知该领导银行去向何方。

有人甚至怀疑是谁、是什么让这些银行在运转。

然而，我脑海中还有另一种可持续性。

我的公司英特飞已经几乎等同于有利于环境持续性发展的公司。

## &lt;&lt;绿色企业家&gt;&gt;

但我们是否能保持这种持续性，或者说席卷全球的金融风暴会不会迫使我们搁置这种持续发展的努力呢？

我的回答是：能够保持，不会停止。

我们会继续下去。

环境和金融的可持续性常常被错认为两个对立面，事实上它们毫无差别。

这一点我们已经明察，也对此深信不疑。

今天的原油价格跌至每桶不足80美元，创了年度新低。

而不久以前这一价格还是147美元甚至更高，如今每桶下降了67美元之多！

这是好消息还是坏消息呢？

本书前言后的绝大部分内容都写自道琼斯指数从13000点跌至10000点期间，当时美国的石油与天然气价格还在每升1.05美元的高位。

尽管与我相识又经常交谈的高明人士已经提到金融变革即将到来，我却从未担忧美国银行系统的未来，也未想到过政府机构会史无前例地介入私募金融界并伸出援手。

不过，我写书时特意提到了未来，现实经济环境的未来——那是制造并出售真实产品、提供真实服务的环境。

这种经济与股市和各类指数相关的金融经济截然不同，后者是对前者不够完美的模拟。

我在书中的观点看似简单，即并非只限于美国，而是遍及全球的企业与制造业必须改变方式才能幸免于难。

长期以来，一直有人在表达这样的看法，如今更多的人都这样认为。

我绝不是在自夸有先见之明，只是有着坚定的信念。

为了让公司渡过难关，我也并非意指要在金融系统崩溃的形势下保持特性和诚信。

我指的是企业必须进行转变，从功能失调以至岌岌可危的过时模式向一种更好的模式过渡。

这种新的模式源于限制碳排放的世界，运转时会保持自然的平衡与和谐，减少全球气候紊乱、物种灭绝、资源枯竭、环境恶化的威胁。

总之，要发展一种可持续的商业模式。

在我写下这篇前言之时还没有确定书名。

可我认为名字应该能用到类似于“狂妄”这样的词（当然不会就这样命名，因为它还\_不够醒目）。

目睹生态环境的恶化，还有什么人不自觉渺小、自惭形秽呢？

由于认识到没有谁能掌控事态，能力的局限就促成了一种新的视角。

傲气十足的狂徒之所以能横空出世只是由不假思索的无畏驱使，这毫无用处。

我们需要的不是狂妄自大，也不是有所畏惧。

这本书中提出了一种更佳的全新方式。

那是一种希望，它源于我个人经营公司的经验，而我那受益于此的公司如今正在接近可持续发展的目标。

从另一方面看，这场金融风暴是一种新的思潮，它主导了全球的企业、制造业、金融及与其相似的股市，这提供了一个契机。

于是，本书就能为开明的新思想者们假设一些相互关联、描绘出改变的蓝图。

因此，虽然试图重写一些预测原油价格走高的段落，但我还只是尽可能小幅度地改动了部分书稿。

我觉得金融变革后会出现企业发展缓慢、市场需求疲软，原油价格会在一定期间下跌。

当然，降价的行情终会过去，供需的基本面还将维持不变。

所以我没有变动那些段落，深信在下一个现实经济腾飞之时，它们的关联性会显露无遗。

读者看到的故事源于真实的生活经历——出自我个人和英特飞公司员工的体验。

我们不是某些微利制造业的小型厂家，不是出产些环保的小零件而已。

我们制造并销售的模块地毯近年来已超过10亿美元价值。

我们也生产宽幅地毯，每年该产品的产值为1亿美元左右。

我们的销售团队遍布世界，每年都将产品销往110个以上的国家。

## &lt;&lt;绿色企业家&gt;&gt;

几乎所有英特飞的产品都用做商业性的和机构的内部装修，只有相对较少的一部分用于家庭装修，不过比重正在增加。

室内设计师与建筑师对我们极为重要。

他们从我们的产品中做出合适的选择，保证了我们在四大洲六个国家的工厂中正常生产——不仅及时交货，而且产品更贴近他们的市场，不仅劳动力低廉，而且对客户需求反应敏感，还缩短了运输的渠道。

英特飞采用的原材料高度依赖于大型化工企业生产的石化产品。

我们制造产品时也耗用着大量能源。

此前这全部来自矿物燃料，不过现在再也不依靠它了，我们已经超越了自我。

1998年，我出版了《中途修正》一书。

书中自传性地讲述了我自己走向成熟的岁月，以及在大约42年时间内商界的发展。

在那期间的后25年时间，我全部投入于兴建公司，使公司成长、发展以及在竞争中立足。

不过，《中途修正》的笔墨着重于那25年中的最后四年。

1994年，我读到了保罗·霍肯（Paul Hawken）的《商业生态学》（The Ecology of Commerce）（HarperCollins出版社于1993年出版），顿时豁然开朗，自此开始了四年的改变。

那四年见证了英特飞名副其实的“中途修正”，从通常被广为诟病的提炼原料生产之路转为循环可再生的良性经营模式——一种可持续的模式。

这套波及面广并取得了惊人成功的方案我们如今称为“零点任务”。

实施这种经营改善的计划正是《中途修正》一书的核心内容。

距离《中途修正》面世已过去10年，这10年间英特飞发生了巨变，但零点任务这一计划始终未变。

鉴于我们在实行中取得的进展，我认为自己的书不仅要与时俱进更新内容，而且还需要向外界更清晰地展示整个操作过程。

为了满足那些从未看过《中途修正》的读者，我复述了该书的核心内容，这样大家读起来就不会感到遗漏了关键部分。

而那些已经读过此前那本书的读者可能会读到些似曾相识的内容，但因为如今是以更广阔的视野来表达，相信就不会让他们觉得是在简单重复。

至于《中途修正》，我无意证明什么，因为它不是学术著作，而是一个生活中真实发生的故事。

故事内容是现实中的人们正在做的、真实的或者可以称得上非凡的事。

今天，许多首席执行官都希望了解怎样渡过金融风暴。

因此，我为英特飞设计的这种逐步提升的计划在当前就比我起初设想推出它时更为重要。

外界认为，我们公司必须在优良的财务绩效和成功的环境保护之间、在做得好和做得对之间做出抉择或者说取舍。

阅读本书时读者会发现，这样的看法简直大错特错。

在开篇我就说过，这本书的内容涉及企业与制造业的未来。

假如要让企业生存下去，使人类远离目前轻率地导致环境恶化的深渊，其实应该说这本书是关于企业和制造业的必然未来。

反之，假如企业机构和制造业未能朝着延续生态发展的方向进行中途修正，我在布鲁日所观察的这次金融风暴与这些机构和制造业此后会面临的灾难相比起来就只是小儿科了。

那种灾难会是企业机构和制造业无法承受的巨大负担。

这本书就是要减轻那样的负担。

它提供了一种范本，提出了一种更适合的、更有益于环境的商业模式，即使单纯就经营而言也提供了一个可持续发展的商业案例。

如果各位读者有更好的构想，希望能与我分享。

我会在有生之年不断寻找更合适的方法。

一些真正有学识的人认为完全不可能实现的可持续发展，那就是我和我的公司极力要实现的目标。

当然，在那些人士中有一部分人为我们带来了一系列金融工具，包括次贷抵押、过度使用杠杆的

<<绿色企业家>>

对冲基金和信用违约互换，以及金融“价值”的传统框架，不过后者正在我们眼前走向崩溃。

同时，服务于整个人类的自然价值——列出少许为例：清新的空气、洁净的水源、适宜耕种的土地、植物授粉、种子传播、气候调节——在我们的追求中丝毫都未减少。

它们现在是、今后是、永远都是真正的黄金标准。

为保持并维护它们而投资才是我们的取胜之道。

在阅读本书的过程中，读者应该会发现，投资于地球的未来——一切企业、生命所赖以生存的地球——也会让自己立于不败之地。

雷C.安德森 2008年10月10日于比利时布鲁日

## <<绿色企业家>>

### 内容概要

读者也许已经很熟悉我患癌症以前的经历。  
患癌症通常不清楚最初的病因是遗传性的还是环境造成。  
我母亲有六个兄弟姐妹，我父亲也是如此。  
这十四人是我的上一代人，他们中没有一位得癌症。  
在我这代人里，我的两个兄弟，我们一个排行靠前的侄子和我都得了癌症。

我的兄弟、我的侄子和我和地球上的其他生命都是“可见的”，都暴露在有害物之中，这种物质在地球的所有生物中是见不到的，是完全非自然性的物质。

1994年，英特飞公司为了回应客户关于环境的问题组建了一个任务团队，在对这个组织做演讲而寻找灵感时，我读到保罗·霍肯的著作《商业生态学》，顿时恍然大悟。  
这次世界观的改变将我领上一条此前从未想象的道路，让我本人和我那石油密集型产业的公司彻底摆脱使用石油。

1994年时，制造地毯是一个以石油为基础的生产过程，排放大量有毒气体和污水，产生数吨废料。

自号召变革后十五年过去，英特飞公司已经做到了：

将温室气体排放量减少了82%

将矿物燃料耗用量减少了60%

将废料减少了66%

将用水量减少了75%

发明新机器、材料、制造过程并拥有其专利权

使销售额增长了66%，利润增加了一倍

## <<绿色企业家>>

### 作者简介

雷C.安德森，世界领先的商用地毯制造商，英特飞公司创始人和董事长。2007年，《时代》杂志将安德森评为“环境英雄”，MSNBC.COM也将他选入前15名绿色企业领袖行列。

他和英特飞公司的经历已被拍入三部纪录片，其中有《公司》和《如此正确，如此高明》。

安德森担任过美国总统的

## <<绿色企业家>>

### 书籍目录

- 献词
- 中国版前言
- 前言
- 第1章 零点任务
- 第2章 一个好问题的力量
- 第3章 一次小插曲和六个教训
- 第4章 攀登山峰
- 第5章 零废弃：可持续之山的第一面山坡
- 第6章 烟囱与其他排污遗迹
- 第7章 看准太阳能
- 第8章 回收再利用
- 第9章 摆脱困境
- 第10章 影响圈或是对工厂地板的爱
- 第11章 最终攀登
- 第12章 领导力、项目与政策
- 第13章 科学与怀疑
- 第14章 唤醒思想与精神
- 第15章 下次登峰
- 第16章 希望的每个理由
- 尾声 无电网地区的生活
- 附录A 生产两种模块地毯所涉及因素的生命周期评估 (lca) 对比
- 附录B 英特飞常青公司主租借与服务协议
- 附录C 英特飞模式
- 致谢

## &lt;&lt;绿色企业家&gt;&gt;

## 章节摘录

一个全部职业生涯都在商场摸爬滚打的人，就像坐在这里写下这段话的我这样有52年商业领域经历的人，如何突然以个人结论断定现代工业谬以千里，认定过去的规则从金融角度看不仅是错漏可笑，而且还有危险性呢？

一言蔽之，这实在情非得已。

让我在此稍作解释。

我想请大家设想一下，有一家大型企业将要因为一个严重问题而遭到冲击，可这个问题既没有与现金流、利润率相关，也和竞争对手打价格战而影响生意无关。

这家公司——英特飞——以众所周知的各种商业管理标准方式经营，获得了成功。

在短短21年时间里就从一个梦想者的创意成长为一家年销售额接近10亿美元的企业，从只有一间工厂、毫无订单发展到工厂遍及四大洲，产品远销110个国家。

或许你们会觉得，如果那是管理者安德森的问题，这就是很多企业、尤其在如今所碰到的情况。是的，我曾经，现在也还是非常骄傲于我们所取得的成就。

为什么不呢？

这就是个现实的商海奋斗成功故事。

我是创立者、董事长和CEO，是操纵方向盘的人，在驱动一家20世纪里有相当规模的企业全速前进。

未来就在前方出现，我看到了一个让自己非常担忧的问题正迎面而来。

我一点也不喜欢见到它，但我们不能叫停，而它又不会被挪走。

1973年，我创立了英特飞，顺应以技术推动的新兴“未来办公室”潮流，推出了一种新型地毯。

这种覆盖地板的模块地毯能根据人们的需要而改变，拥有很强的适应性。

传统的满铺地毯无法提供多种功能，但这种地毯可以。

模块地毯当时已经在欧洲的办公室装修市场占有一席之地，不过它在美国还是初来乍到，没有引起太大反响。

事实上，当美国的业内专家们听说我们要把优质的满铺地毯分割成小块，并且以两倍的时价出售时，我估计他们会感到可笑，觉得我这个决定简直不可理喻。

从传统的标准看，他们的想法没错。

但不可理喻、不合常理有时恰恰就是领导力的精髓。

总有人要走出这个圈子去看看外面的世界。

1969年我在英格兰考察时第一次见到了模块地毯，当时就认为自己看到了未来的发展方向，喜欢上了这个新生事物。

我知道他们都很高明，也知道他们所言不虚。

但我已经做了不合常规的事，而且这样做也不是最后一次。

当时我就是对自己看上的这种产品一见钟情。

此后，事实充分证明制造模块地毯是一个不错的构想。

我看着自己的公司——除两个女儿之外这第三个“亲生的孩子”成长为一家活力十足的营利机构，拥有五千名员工，在竞争激烈的全球市场中占据主导地位。

创立英特飞的我算得上是土生土长的英雄。

在辞掉大公司里稳定的高薪工作后，我开始了打造英特飞的创业生涯，将毕生积蓄、个人名誉和家庭这些自己所有的一切都赌在一个新的经营设想中，耗费了21年的心血取得了一定的成就。

在成长于美国经济大萧条时期乔治亚州的男孩子们，没有多少人能成为制造业的领军人物。

英特飞成立20年后可以算小有成绩。

而即便如此，我也根本没有意识到每年公司消耗了多少可以用于城市发电和供暖的能源。

或者说我没有想过，那些远销世界各地办公室、医院、机场、酒店、各大学府院校和商店的模块地毯耗去了供应商45万吨以上的石油原料。

即使公司旗下任一家工厂都会将6吨的地毯边角料送到当地垃圾场填埋又怎样？

我根本不知道工厂里是如何产生这些废料的。

## <<绿色企业家>>

为什么我要去了解呢？

这不该是我关心的问题，是垃圾填埋的问题，应该别人操心。

实际上，我们工厂里那些喷烟吐雾的烟囱、汩汩流出废水的管道、堆积如山的废料（全部都是合法排放）正是经营有方的确凿力证。

它们意味着大量的工作岗位、如雪片飞来的订单、大量输出的产品和银行里不断累积的资金收入。

现在，让我们把所有的能源、烟囱、管道、废料问题姑且搁置一边，稍后再来讨论。

对英特飞未来的担忧已经迫在眉睫、一触即发，这触动的因素就是1994年夏天放在我桌上的一张小便条。

当时公司研发部门的一位助理吉姆·哈斯菲尔德（Jim Hartzfeld）把这张手写的便条转交给我，留下字条的是西海岸的一位销售助理。

那上面只有一个简单的问题：“一些客户想了解英特飞在环保方面的动向。

我们该怎么回答？

” 这绝对算不上什么让人震惊的消息。

此前，西海岸的销售经理就向我报告，一位潜在客户表示英特飞在环保上“做得不够”。

公司就这样失去了一笔极为重要的生意，我为此感到不快。

英特飞“没做到什么”？

当然，我这样发问只是为了确认客户的看法，那时我还没有意识到问题所在，以后才认识到这一点。

要知道，制造模块地毯所需的大量石化产品，我们不只是依靠炼油公司的制造商，还成为了石化产业的外延型企业。

但我们没有违反任何一条法律，甚至没有一条法律为我们通融。

英特飞是百分之百遵纪守法的公司。

那么到底没有做到什么？

别忘了，我是一个逐利心极强的人。

我永远不会忘记英特飞旗下第一家工厂开张之时的情形。

当时，安装设备和采购原材料的款项已经支付，也雇用了员工，给他们进行了培训，第一条生产线也已就位。

可是还没有接到一笔订单，一笔都没有。

这是个值得铭记的时刻，它以残酷的现实在我的脑海中打下深深的烙印，让我此后一生都不会忘记——经营公司不过就是做生意带来一笔订单。

它好比人的心跳，如果没有得到下一笔订单，就像人没有下一次心跳，公司就会寿终正寝。

.....

## <<绿色企业家>>

### 媒体关注与评论

如果多一些像雷·C·安德森这样的商人，地球就不会温度过高，地球资源也不会耗尽。他是个英雄，这本书指明了道路。

——比尔·麦吉本 《幸福经济》作者 在这个世界上，我们太需要得到希望了。但是，如果要有可信、可靠的希望，就必须直面现实。这方面雷·安德森做得比谁都好。

——保罗·霍肯 《商业生态学》、《自然资本论》、《看不见的力量》作者

<<绿色企业家>>

编辑推荐

一个可持续发展企业的实际典范！

2020年英特飞公司将成为全球第一个实现零污染的制造业企业。

《绿色企业家》讲述的是企业与制造业的未来，这一未来正是由一个全新观点——可持续性有力地推动着。

具体而言，本书描述的是在有利于环境的考量下如何让现代企业营利，并且取自地球的原材料都不是地球无法快速自然再生的物质。

本书提出一种新型的商业模式，它不仅能带来更高的利润，而且这些利润都是合法所得。

本书作者雷C.安德森是世界领先的商用地毯制造商，英特飞公司创始人和董事长。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>