

绿色管理的产生和内涵

本章导语

绿色管理是将资源节约和环境保护理念融入组织经营管理的各层次、各领域、各方面、各过程，以期实现组织的绿色、节约、环保和可持续发展。

本章引例

新时代格力为何坚定以绿色愿景为引领？

随着全球环保意识的不断增强，绿色发展已成为时代的潮流，企业的社会责任也日益凸显。作为中国家电行业的领军企业，珠海格力电器股份有限公司（以下简称“格力”）深知绿色使命的重要性，坚定地以绿色愿景为引领，为可持续发展贡献自己的力量。

一、绿色愿景，未来可期

“格力，造美好生活”，这一宣言不仅体现了格力努力成为家电领域的领导者的追求，而且传递了企业绿色使命的承诺。自成立以来，格力始终将环保理念融入企业发展战略之中，倡导“绿色、环保、节能”的核心价值观，立志为消费者创造更美好、更环保的生活。

二、绿色研发，创新驱动

格力深知创新是绿色使命的关键，持续加大研发投入，不断推陈出新。从智能家居到高效节能产品，从太阳能空调到智慧农业，格力始终以科技创新为动力，致力于研发更加环保、能效更高的产品。其独立研发的核心技术，不仅推动了企业的可持续发展，还为整个行业树立了标杆。

三、绿色制造，精益求精

在制造环节，格力积极推动绿色制造，不断强化生产流程的环保与节能措施；实施严格的环保管理，优化能源利用，减少废弃物排放，努力将生产过程的环境影响降到最低。格力还倡导供应链合作伙伴共同追求绿色制造，形成了一个全产业链共建、共享的绿色生态系统。

四、绿色创新，践行责任

作为绿色使命的践行者，格力积极响应全球应对气候变化的号召，通过技术创新不

断减少碳排放；积极推广使用环保制冷剂，开发高效节能产品，推动全球能源消耗的减少。在智慧城市建设中，格力通过智能化技术的应用，实现了能源的合理分配，为城市可持续发展贡献力量。

五、绿色协作，构建共赢

格力深知完成绿色使命需要全球共同努力，因此积极参与国际环保合作，加入全球可持续发展倡议，积极分享经验，推动全球环保行动。在国内，格力通过开展环保公益活动、设立环保基金等方式，鼓励社会各界共同参与绿色行动，构建绿色家园。

六、展望未来，绿色前行

绿色使命既是格力的责任，也是其未来发展的方向。未来，格力将继续坚持绿色愿景，不断创新、协作，推动绿色技术与绿色生活的融合。秉承“绿水青山就是金山银山”的理念，格力将不懈努力，为美丽中国的建设贡献更多绿色力量。

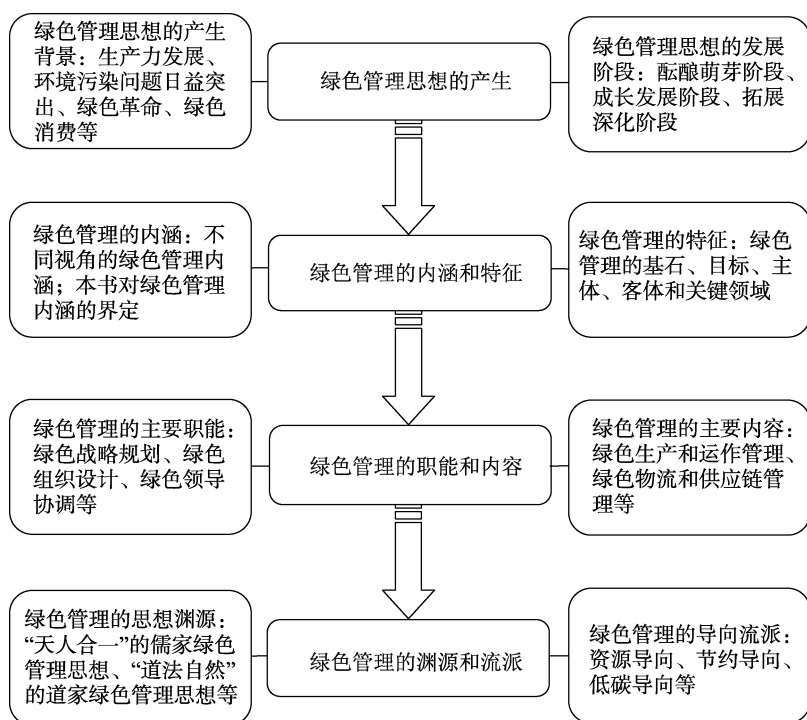
七、结语

在绿色发展的大潮中，格力以其独特的绿色使命，引领着家电行业朝更加可持续的方向前行。从绿色研发到绿色制造，从绿色创新到绿色协作，格力始终不忘初心，以绿色愿景为引领，为保护地球家园贡献着自己的力量，成为绿色发展的引领者。在未来的征程中，格力将继续肩负起绿色使命，为创造更加美好的明天而努力奋斗。

资料来源：零碳生活，绿色世界[EB/OL]. (2023-08-22). <https://www.gree.com/ltkj>.

引例思考：企业以绿色愿景为引领，对自身和社会的可持续发展有何重大意义？

本章知识结构图



资源耗竭、环境污染和气候变化已成为当代社会面临的严重挑战和重要课题，走节能减排、低碳环保的绿色转型之路成为社会发展的必然选择，也是贯彻党的二十大“推动绿色发展，促进人与自然和谐共生”精神的必然要求。绿色管理是现代文明社会在组织管理层面嵌入资源节约和环境保护理念的积极探索，主要围绕生产和运作、物流和供应链、创新和创业、市场和营销等领域展开一系列的规划、组织、领导、协调和控制等活动。绿色管理思想经历了从萌芽、成长到拓展深化的发展过程，总结国内外绿色管理思想的发展对明晰绿色管理的内涵和特征具有积极的现实意义。本章作为基础性理论章节，主要介绍绿色管理思想的产生、绿色管理的内涵和特征、绿色管理的职能和内容、绿色管理的渊源和流派。

第一节 绿色管理思想的产生

一、绿色管理思想的产生背景

第二次世界大战之后，全球生产力空前发展的同时，环境污染问题也日益显露和突出。20世纪60年代，美国作家蕾切尔·卡逊（Rachel Carson）首次对“征服自然”的口号提出了疑问，其1962年出版的著作《寂静的春天》中指出化学杀虫剂对环境污染的长期性和严重性。此书的出版吹响了全世界环境运动的号角，促使环境问题得到各国的广泛关注，引发了人们对地球生态问题的思考。这一时期，绿色生产和消费意识在西方国家不断传播，掀起了环境保护和保护地球的绿色革命浪潮。在“绿色革命”推动下，公众的环保呼声越来越高，大批绿色组织开始出现，美国、英国、意大利、新西兰等国家相继成立绿色政党，致力于制定环保法规。此后，绿色思潮开始由西方世界传向全球。绿色思潮关注生态与环境问题，旨在维护生态平衡、防治环境污染和实现人与自然和谐相处，逐渐成为环境保护的一种意识形态。

1972年，罗马俱乐部（Club of Rome）发表《增长的极限》一书，提出人口和经济的快速增长将很快突破地球承载的极限。这很快在世界范围内引发了有关地球承载极限和人类发展选择的讨论，人们开始正视为满足自身需求过度消耗资源给人类生存和地球环境带来的风险。1972年6月5日，联合国第一次人类环境会议在瑞典召开，标志着人类迈出了共同环保行动的第一步，具有里程碑意义。在此之后，环保问题和绿色发展开始受到国际社会的关注和重视。人们开始追求可持续的经济行为，这也推动着绿色产业的产生和发展，绿色产品相继问世，绿色消费开始备受青睐。伴随着绿色经济和绿色消费发展，绿色管理思想也逐渐进入人们的视野。同年，英国经济学家芭芭拉·沃德（Barbara Ward）和美国微生物学家勒内·杜博斯（René Jules Dubos）所著的《只有一个地球》，从社会、经济和政治等角度论述了经济发展与环境污染对不同国家的影响，呼吁各国重视关爱人类赖以生存的地球。1973年，挪威哲学家阿伦·奈斯（Arne Naess）在其发表的《浅层生态运动与深层、长远的生态运动：一个摘要》一文中区分了“浅层生态运动”和“深层生态运动”的概念，其主张的深层生态运动更关心整个自然界，更强调整个生物圈的平等，生态危机的根源涉及社会、文化、人性等因素的思想观点进一步推动了绿

色运动由“浅层”向“深层”发展。

在这些思想的启蒙和推动下，全球不断涌动着绿色思潮。同一时期，西方新古典经济学派提出通过干预和调控可以提高资源利用效率的管理思想，人类行为学派则提出从生态角度和社会角度衡量社会发展的观点，呼吁人们避免过度消费造成的资源浪费。这些学派的思想观点对绿色管理思想的形成提供了不少有益的启发。同一时期，中国也在国内外绿色思潮的影响下不断迸发新的绿色思想。1973年8月，中国召开了第一次全国环境保护会议，确立了“三十二字环保工作方针”，并通过了《关于保护和改善环境的若干规定（试行草案）》，向全国发出了消除污染、保护环境的动员令，为中国绿色管理思想的启蒙奠定基础。整体而言，20世纪60年代末70年代初，国际社会对环境问题的关注讨论以及一批专家学者有关环境保护的各种著作和理论引发了环境管理思想的第一次革命，从理论层面深刻推动了绿色管理思想的产生。

1987年，世界环境与发展委员会（WCED）通过《我们共同的未来》（*Our Common Future*）报告，首次明确提出可持续发展的概念。这意味着要想从根本上解决环境与发展问题，必须转变传统发展模式。这份报告包含地球是人类赖以生存的家园、资源环境管理关系到人类未来可持续发展等思想观点。该报告深刻揭示了环境与发展之间存在的问题根源，所提出的可持续发展战略、政策导向与行动方案为环境管理思想的革新提供了新的思路，再次引发了环境管理思想的革新。由此，各国对生态环境的关注逐渐转移到对环境、社会和经济的可持续发展上。1990年，德国学者瓦德马尔·霍普分贝克（Waldemar Hopfenbeck）在其著作《绿色管理革命》中首次提出“green management”，译为中文即为“绿色管理”。这些著作思想的陆续提出成为推动世界各国（地区）关注和反思环境问题与生态危机的重要影响力量，使人们尊重自然和保护自然的意识不断觉醒，推动着绿色管理思想的形成。

延伸阅读

人物小传：环保卫士蕾切尔·卡逊

卡逊（1907—1964）是美国海洋生物学家，其著作《寂静的春天》引发了美国和世界各地的环境保护事业。

卡逊出生于宾夕法尼亚州斯普林达尔的一个农民家庭，1929年在宾夕法尼亚女子学院毕业，并于1932年在霍普金斯大学获动物学硕士学位。卡逊毕业之后先后在霍普金斯大学和马里兰大学任教，并继续在马萨诸塞州的伍德豪海洋生物实验室攻读博士学位。卡逊白天从事科学研究，晚上从事环境问题研究，她在多家报纸杂志上发表文章，阐述加强生态环境保护的紧迫性。



20世纪40年代，许多国家对DDT（dichloro diphenyl trichloroethane，化学名为双对氯苯基三氯乙烷）的使用量不断增加，人们也把DDT作为减少或消除虫害的突破性成果。这种由德国人在1874年发明的价格便宜的农药非常有效，能够杀灭蚊子、科罗拉多甲虫等多种害虫。1955年读到有关DDT的最新研究成果后，卡逊确信DDT对整个生态网造

成的危害被人们忽视得太久了。1958年，她与《纽约人》杂志签约，准备为这本杂志撰写一系列文章，并完成一本关于杀虫剂危害生态环境的书。在以后的4年中，她陆续发现了随意喷洒DDT及其他杀虫剂和除草剂危害各种生物以及人类的大量证据。卡逊还在研究中发现，一些证据表明人类的癌症与一些杀虫剂有关。1962年，《纽约人》杂志发表了她基于这项研究的首篇文章，这就是《寂静的春天》前言。同年，《寂静的春天》开始在书店出售。

卡逊的著作一经出版，就引起了巨大的反响，农药开始引起广泛的关注，公众对政府纵容一些农药公司危害生态环境感到义愤填膺。最重要的是这引起美国政府的关注，导致1972年美国全面禁止生产和使用DDT，美国制造商开始向国外转移，但世界其他国家和地区也纷纷效仿。现在世界上几乎没有DDT生产工厂。《寂静的春天》成为美国乃至全世界环境保护事业迅速发展的导火索。

卡逊被选为美国艺术与科学学院院士，并获得了许多奖项，包括奥杜本学会颁发的奥杜本奖章和美国地理学会颁发的库兰奖章。卡逊的研究成果和主要观点集中体现了她对人类生态环境保护的科学性、前瞻性、长远性思考。此后，由卡逊敲响的环保警钟在世界长鸣不息。例如，英国学者沃德和杜博斯撰写的《只有一个地球》、罗马俱乐部发表的研究报告《增长的极限》、联合国世界环境与发展委员会发表的报告《我们共同的未来》，都丰富和发展了卡逊的环保思想。1992年，在联合国环境与发展大会上，“保护生态环境，推进可持续发展”成为与会者的共识，也成为人类世界对未来发展道路和发展模式的重要选择。

我们用卡逊著名的一段话作为结尾：“我们关注宇宙中自然奇观和客观事物的焦点越清晰，我们破坏它们的尝试就越少。”

资料来源：蕾切尔·卡逊[EB/OL]. (2023-07-18). https://baike.baidu.com/item/%E8%95%BE%E5%88%87%E5%B0%94%C2%B7%E5%8D%A1%E9%80%8A/1871714?fr=ge_al.

二、绿色管理思想的发展阶段

第一阶段：绿色管理思想的酝酿萌芽阶段（20世纪50—70年代）

20世纪50年代起，西方工业化和城市化发展带来的环境问题不断引发公众的不满。但此时，包括企业管理者在内的人们普遍将环境问题视为局部性的污染问题，并相信通过运用科学的技术方法能够解决环境问题。在这一时期，企业的环保大多数是局部治理，也就是企业针对特定的环境污染问题或关键环境因素，进行局部的改进或治理，并未进行系统化和全面化的治理，也未涉及整个产品生产过程。随着时间的推移，局部污染治理技术并未达到理想效果，人们又将环境保护的希望转移到对企业生产活动的管理上。企业开始设法将环境保护的成本转化到产品成本中加以回应，形成了“外部性成本内在化”的环境管理理念。当然多数企业在对环境问题的被动反应下依然存在“环境问题是额外负担”的想法，只有少数企业开始意识到自然资源的重要价值。到20世纪70年代，《寂静的春天》《增长的极限》《只有一个地球》等一批有关环境问题的经典著作问世，科学家们形成的有关环境问题的思想观点对企业绿色管理思想的萌芽产生了重要影响，

打开了企业管理者们对环境管理的新思路，发达国家的一些企业逐渐产生“预防为主”的观念。鉴于发达国家“先污染，后治理”的经验教训，中国的环境管理方面一直坚持“预防为主”的原则，引导企业初步形成重视环境保护的理念。

1972年6月5日，联合国第一次人类环境会议通过的《人类环境宣言》提出了人类对环境问题达成的共识和环境保护的共同原则，宣言涵盖了有关环境管理的内容。这次会议标志着全人类对环境问题的觉醒。自此，环保问题开始受到国际社会的关注和重视，人类的绿色运动迈入新时期。一些全球领先的企业也受到了环境保护的思想启发。例如，在这次会议上，较早提出环境保护理念的沃尔沃公司提出“汽车是造成环境问题的一分子，但同样是解决这一问题的一分子”的宣言。1974年，联合国环境规划署（UNEP）和联合国贸易与发展会议（UNCTAD）联合召开了资源利用、环境与发展战略方针专题讨论会。这次会议提出全人类的一切基本需要应得到满足，同时发展要满足需要，但又不能超过生物圈的承载极限，协调这两者的办法就是加强环境管理的思想。这次会议还首次提出了“环境管理”（environmental management）的概念等，进一步促进了企业界绿色管理思想的萌芽。在这些重要国际会议理念的影响下，越来越多的企业受到启发，开始有意识地关注环境问题，从思想上重视加强环境管理。这一时期的绿色管理思想孕育在群众性的绿色运动推动政府介入环境管理进而间接影响企业管理的过程中。早期的绿色管理思想虽然相对浅显和不成熟，但这些思想萌芽为企业绿色管理的成长打开了良好的开端。尤其是在一系列绿色管理思想与国际会议的推动下，企业绿色思想发展的步伐不断加快。

第二阶段：绿色管理思想的成长发展阶段（20世纪80年代）



扩展阅读 1-1 人物小传：中国环保之父曲格平

随着生态环境的持续恶化，世界各国公众绿色环保意识普遍觉醒，绿色消费需求愈加强烈，越来越多的企业在探寻绿色道路的过程中不断加强对绿色管理思想的探索。同时，一批新的经典绿色思想著作和观点也在推动企业绿色管理思想发展中发挥着重要作用。1980年，中国的绿色思想家曲格平指出，以污染治理促进企业生产，而工业污染治理离不开企业的工艺革新、资源节约、综合利用和科学管理等。因此，需要做好计划管理。曲格平指出，对于工业污染危害，一些企业领导者把这项防治工作看作额外负担或者无足轻重的小事，没有当作工业和企业管理的一项重要内容去抓。这是长期以来工业污染问题未得到根本解决的一个重要原因。

1985年，生态作家亨利·大卫·梭罗（Henry David Thoreau）在其所著的《瓦尔登湖》中指出，自然万物都有其独立的价值并相互联系成为统一的整体，人只有在与自然的和谐相处中才能拥有完整、真实的生命，从人与自然关系的角度给绿色管理思想发展带来启发。1985年，荷兰率先提出企业环境管理体系（EMS）的概念，并在1988年进入试行。随着1987年《我们共同的未来》一书对可持续发展概念的提出，环境管理思想的焦点转向充分合理地利用自然资源。1988年，约翰·埃尔金顿（John Elkington）与朱莉娅·海尔斯（Julia Hailes）发表了《绿色消费者指南》一书，从消费者的角度提出对

环境保护的需求和向往,进一步为企业的绿色管理指明了方向。在这一阶段,企业虽然普遍遵循以追求经济效益为主的管理思想,但同时也已经意识到要兼顾环境管理。至1989年,中国完成了以“强化环境管理”为核心的中国特色环境管理思想体系的构建(耿世刚等,2018),企业绿色管理也有了更加完整的指导思想体系。整体而言,企业绿色管理的思想在这一时期有了较大的发展进步,一些企业从将环境问题作为经济问题的观念逐渐开始向将环境问题和社会发展相联系观念转变,企业对环境保护的态度由被动反应逐渐转变为主动适应,企业不仅重视环境保护,还认识到环境保护能为企业创造更多的商业价值与机会。

第三阶段:绿色管理思想的拓展深化阶段(20世纪90年代至今)

20世纪90年代初期,大部分企业的绿色管理还主要依靠政府政策推动、采用强制性执行的方式进行,企业的绿色意识并未普遍觉醒。1990年,德国学者霍普分贝克在《绿色管理革命》一书中正式提出“绿色管理”一词,同时也开启了企业环境标准化和许可证制度构建的关键一年。同年,欧盟在慕尼黑的环境圆桌会议上以环境审核为主题进行专门探讨,推动了环境标准化和许可证制度的建立健全。以质量体系标准(BS 5750)为基础,英国制定了7750环境管理体系,为ISO 14000系列标准的形成奠定了基础。为了避免不同国家或地区之间环境规章和标准的冲突,国际标准化组织(ISO)从1991年开始研究企业环境管理标准化问题。1995年,ISO 14000系列环境管理标准颁布实施,成为形式上比较系统、具有可靠性操作的企业绿色管理规范形成的一个标志,用以衡量和认定全世界范围内企业、政府、社会组织等的绿色管理行为。1991年,美国帕屈克·卡尔森(Patrick Carson)与茱莉亚·莫尔顿(Julia Moulden)合著《绿就是金:企业家对企业家谈环境革命》一书,提出了“绿色管理必然成为更有优势的管理”“绿色管理哲学”等理念,并论述了北美洲的世界知名大企业通过降低污染、推出绿色产品、创造绿色经营管理奇迹的典型事例和传奇故事。1992年,英国威尔斯大学肯·毕提(Ken Peattie)教授在其所著的《绿色营销——化危机为商机的经营趋势》一书中提出“绿色营销”的概念,从满足社会需求、经济利润和企业永续经营的角度阐述绿色营销管理。

1992年,联合国在巴西里约热内卢召开的环境与发展大会发表《里约环境与发展宣言》,提出了全球可持续发展的战略框架,并形成《21世纪议程》等行动计划,其中强调了工业企业的责任。这次会议将人类对环境与发展的认识推向一个崭新高度。在会议筹备期间,一些具有前瞻性战略眼光的企业领导者就已开始较密切地关注和讨论环境问题。不少企业也在其影响下进一步明确了企业环境管理的观念。1993年,欧共体专门制定了针对企业的《环境管理审核规则》。在这些制度、规范或规则的影响下,企业的绿色管理思想逐渐从隐含变得清晰。1995年,哈特(Hart)提出“基于自然资源基础观”,认为未来企业和市场将不可避免地受到自然环境的硬性制约,而不仅仅是政策、法律法规的限制。换句话说,未来企业的战略和竞争优势来源于能促进环境可持续的经济活动能力。这一时期,中国的很多学者也开始从不同角度对绿色管理进行理论研究,包括绿色管理的概念、内涵、发展、流程、意义等,绿色管理理论逐渐丰富。例如,1995年,中国学者刘思华指出,作为一种新结构的现代化的管理,绿色管理思想就是把生态建设融

入企业的管理之中，使生产经营管理和生态环境保护紧紧地结合在一起，形成经济、社会和生态三位一体的现代化管理模式。

21 世纪初期，国内外对绿色管理的研究愈加系统丰富。2005 年，弗里德希·亨特布尔格（Friedrich Hinterberger）等在《生态经济政策：在生态专制和环境灾难之间》一书中提出了“非物质化”的解决方案，旨在避免生态环境危机，推动可持续发展。2012 年，乔尔·麦科沃（Joel Makower）在《绿色经济策略：新世纪企业的机遇和挑战》一书中提出“绿色”是衡量企业优秀与否的核心指标，绿色战略将在未来成为企业存活的关键工具。同时，未来的低碳经济发展虽面临诸多挑战，但这一潮流已经势不可挡。对于企业而言，绿色成为具有巨大发展前景的潜力领域。2013 年蔡舒恒和刘书博在《绿海商机——化社会责任为竞争力》一书中，从企业发展战略的角度阐述了企业社会责任的重要性及其存在的意义，认为企业可以将社会责任与企业战略完美融合，将社会责任转化为企业可持续发展的竞争力。2020 年，丹尼尔·C. 埃斯蒂（Daniel C. Esty）和艾格丽·C. 伯克（Ingrid C. Burke）在《一个更好的地球：可持续未来的 40 个大想法》一书中指出，可持续性已经成为全球范围内的首要任务，并解释绿色建筑主要是在建筑设计中采用环保理念，如使用可再生材料和能源效率高的技术；循环经济即在产品设计和生产中采用可回收和可再利用的资源，如使用生物降解塑料和金属。这些观点或思想的提出为绿色管理思想的深化发展指明了方向。在这个阶段，企业的绿色管理观念已经从经济效益与环境效益并行齐驱的理念转向重视环境保护，走可持续发展道路的管理观念。企业环境管理面临环境问题不断深化和经济全球化迅速发展，而绿色管理则是企业求生存谋发展的重要机遇。由此在全球范围内，绿色管理迎来了快速发展的时代。

思维拓展：绿色管理思想的发展受到哪些现实实践因素驱动？

第二节 绿色管理的内涵和特征

一、绿色管理的内涵

对于绿色管理的内涵，有学者从整合的视角认为，绿色管理是组织将其环境战略目标同组织整体的战略目标充分结合起来，以实现可持续发展和节能减排的环境行为（Banerjee, 2002）。另有学者从战略的层面认为，绿色管理是组织（企业）应用绿色创新技术，减少污染，增强其社会责任感和竞争优势，并通过制定环境友好型战略和目标，促进组织（企业）可持续发展（Dwyer et al., 2009）。班纳吉和苏哈布拉塔（Banerjee and Subhabrata, 2013）认为绿色管理是企业基于环境的可持续发展，从被动战略发展为主动战略，推动技术创新，并为企业创造新的竞争优势。也有学者从绿色企业的角度认为，绿色管理是一个企业在运营中致力于环境可持续性原则，坚持使用可再生资源，并尽量减小其经营对环境的负面影响（Loknath and Azeen, 2017）。

我国学者对绿色管理的界定，较多将企业作为绿色管理的实施主体，并将节约资源、

减少和降低污染等环保理念与行为作为绿色管理的核心。一般认为,绿色管理就是将环境保护观念置于企业经营管理之中,主要涵盖企业环境决策、减少生产的有害废物排放、废物回收利用、绿色品牌商标和环境治理的社会责任。吴承建和胡军(2011)认为绿色管理的核心在于资源管理和环境控制。通过集约型的科学管理,企业在生产过程及其前后各个环节中实现资源和环境的最大化利用与最有效控制,以实现单位资源产出的最大化。绿色管理涵盖绿色经营思想、绿色产品开发、绿色生产过程以及绿色技术保证体系等多个方面。仝允桓和贾峰(2016)指出,狭义绿色管理是企业作为管理的主体从企业自身内部出发进行有关自然环境资源和生态保护的管理活动,广义的绿色管理包括公共环境管理和企业环境管理。

虽然学者们对绿色管理的概念界定角度不一致,但是达成了几点共识:①绿色管理是企业始终将生产经营与环境保护相结合,把节约资源、降低污染作为企业经营管理的核心;②企业在绿色管理过程中同时注重经济效益与生态效益,将二者放在并重的位置上,最终目的是协调经济发展与生态保护之间的关系,以实现企业的可持续发展;③绿色管理需要平衡企业、政府与社会三大利益相关者之间的关系,以实现企业绿色生产、消费者绿色消费、社会可持续发展的协调统一。由此,本书将绿色管理定义为:将资源节约和环境保护理念融入组织经营管理的各层次、各领域、各方面、各过程,以期实现组织的绿色、节约、环保和可持续发展。

绿色管理是一种全新的管理思想和理论体系,是对现有管理思想和理论的深刻变革。企业绿色管理强调的不仅是减少污染和浪费,而且强调企业管理能力的持续性提高,管理者要更加重视分析决策的环保成效,不断对决策进行优化,提升企业的绿色管理能力。从本质上讲,绿色管理属于管理的一般范畴,其主要研究企业环境行为背后的一般规律。绿色管理与传统管理并不是相互独立的:从管理对象上看,二者都是对现代化企业进行的管理;从管理流程来看,绿色管理与传统企业管理都要进行计划、组织、指挥、协调和控制;从管理思想来看,二者都是将基本的管理理论与人本管理思想有机结合,采取各种现代化管理办法对企业进行管理。

思维拓展:为什么说绿色管理是一种全新的管理思想和理论体系?

二、绿色管理的特征

与传统管理相比,绿色管理作为一种全新的管理理念或模式,其内涵具有独有的特征,主要体现在以下方面。

(1) 绿色管理的基石是树立绿色理念。在传统的企业管理中,企业以“经济人”的角色出现,追求最大限度地利用自然资源以实现利润最大化。在绿色管理中,企业以“生态人”的角色出现,追求的是以资源节约、环境保护、降碳减污为发展导向,达到与经济、社会和环境协调发展的目的,实现经济效益、社会效益与环境效益的统一。而要想实现自身与自然、社会的和谐统一,必须以树立绿色理念为基石,并将其作为指导思想

贯穿组织经营管理的具体环节。只有树立绿色理念，才能推动企业变被动为主动，将解决环境问题作为企业发展的自觉行为。

(2) 绿色管理的目标是实现组织绿色、节能、环保、低碳和可持续发展。从微观层面来看，绿色管理的目标是从整体上提升组织的经济效益、环境效益和社会效益，促进组织绿色长远发展。从宏观角度而言，绿色管理的目标是促进人与自然的和谐永续发展，这也是贯彻落实党的二十大“坚持可持续发展”“站在人与自然和谐共生的高度谋划发展”精神的体现。无论是从微观角度还是从宏观角度，绿色管理都是通过发挥政府、企业与社会公众等主体合力保护环境，消除或者减小组织行为对环境的影响，最终实现生产生活绿色低碳化、环境保护常态化、社会发展可持续化的目标。

(3) 绿色管理的主体不仅包含企业，还包含政府、非营利组织等非企业主体。由于企业尤其是工业企业是环境污染的主要源头，因此企业成为绿色管理的重要主体，扮演着绿色管理的决策者、组织者、实施者的角色，同时也是绿色管理的受益者。然而仅靠企业在推动环境保护方面发挥作用是不够的，政府和非营利组织在绿色管理中也发挥着不可替代的作用。政府通过行政、法律、经济等手段调整、监督和推动企业的绿色管理行为，非营利组织通过对绿色管理有关的社会力量整合、对绿色管理方面的政府失灵和市场失灵的弥补等，与企业相互配合，共同推进绿色管理。值得注意的是，数字化时代背景下，绿色管理正朝更加高效化、智慧化、便捷化、个性化的方向发展，这开启了全员参与推动绿色管理数字化转型的新时代。

(4) 绿色管理的客体包括企业行为、政府行为以及非营利组织行为。以往的绿色管理客体主要是企业的生产营销、组织调控等行为，存在绿色管理力度较小的问题，因此企业要将绿色理念贯穿产品设计、生产、营销、售后等过程中，为社会提供绿色产品与服务。随着社会绿色意识的普遍觉醒与绿色观念的树立，绿色管理的客体已扩展至社会行为，对于地区，从企业环境治理拓展到城市甚至更广的地区层面展开污染综合防治和生态保护；对于公众，不只是绿色环保意识的提升，也包括践行绿色消费行为，将绿色环保思想贯彻到生活的各个方面。因此，绿色管理的客体不仅包括存在潜在环境污染风险的人类活动，还包括整个社会经济复合生态系统。

(5) 绿色管理的关键领域涵盖绿色生产和运作管理、绿色物流和供应链管理、绿色创新和创业管理、绿色市场和营销管理等方面。绿色生产和运作管理是从生产运作角度展开的绿色设计管理、绿色采购管理、绿色生产管理、废物利用与再制造管理；绿色物流和供应链管理是从物流和供应链角度展开对绿色物流、逆向物流、绿色供应链、绿色价值链相关活动的管理。绿色管理包含企业运营的全方面、全过程，要求企业价值链实现绿色管理的全覆盖；绿色创新和创业管理是从创新创业角度对绿色价值创新、绿色技术创新、绿色产品和工艺创新、企业绿色创业等经营活动的管理；绿色市场和营销管理是从市场营销角度对绿色市场洞察、绿色目标市场、绿色产品价格、绿色渠道和促销的相关经营活动的管理。

延伸阅读

政策解读：习近平总书记关于可持续发展的重要论述

当前，百年变局和世纪疫情交织叠加，世界进入动荡变革期，人类社会发展面临更多不稳定性、不确定性。习近平总书记关于可持续发展的重要论述，指引我国开辟了崭新的可持续发展之路，为全球深化对可持续发展的理解提供了中国智慧，为世界可持续发展实践提供了中国经验。

习近平总书记指出，开辟崭新的可持续发展之路，需要“坚持绿色发展，致力构建人与自然和谐共处的美丽家园”“坚持以人为本，努力建设普惠包容的幸福社会”“坚持共商共建共享，合力打造开放多元的世界经济”。这些重要论断，着眼于关乎人类社会发展前途和命运的三大关系——人与自然的关系、人与社会的关系、国家与国家的关系，科学阐释可持续发展的理论内涵，提出了彰显智慧和担当的中国方案，为推动可持续发展提供了科学理论遵循。

一、正确处理人与自然的关系

习近平总书记指出：“人与自然是生命共同体。”“生态环境没有替代品，用之不觉，失之难存。”“当人类合理利用、友好保护自然时，自然的回报常常是慷慨的；当人类无序开发、粗暴掠夺自然时，自然的惩罚必然是无情的。”人是自然界的一部分，人在自然中生活，在通过实践有意识地改造自然的同时，也受到自然的约束。如果自然界遭到系统性破坏，人类生存发展就成了无源之水、无本之木。人类进入工业文明时代以来，传统工业化迅猛发展，在创造巨大物质财富的同时，也加速了对自然资源的攫取，打破了地球生态系统原有的循环和平衡，造成人与自然关系紧张。从20世纪30年代开始，一些西方国家相继发生多起环境公害事件，教训十分深刻。实现自然生态可持续发展，必须处理好人与自然的关系，坚持绿色发展，使人类的资源开发和污染排放保持在生态环境的生产能力与净化能力范围内，不超过生态环境的承载能力。

二、正确处理人与社会的关系

习近平总书记指出：“发展的最终目的是为了人民。在消除贫困、保障民生的同时，要维护社会公平正义，保证人人享有发展机遇、享有发展成果。”人是社会的人，社会是人的社会。如果不能正确处理人与社会的关系，不能实现经济、社会、环境协调发展，甚至少数人的发展以多数人的利益受损为代价，就必然影响社会稳定，进而破坏发展的根基。过去几十年来，许多发达国家虽然一度生产力发展较快，但并未解决好人与社会的关系问题，不同社会群体收入分配差距巨大，发展机会不平等，贫富分化严重，民粹主义高涨，导致经济社会发展矛盾重重。一些发展中国家陷入“中等收入陷阱”，一个重要原因也是未能解决好人与社会的关系问题。只有坚持以人为本，努力建设普惠包容的幸福社会，才能实现社会可持续发展。这要求不断提高人类健康和生活水平，创造美好的生活环境，确保社会公平、正义、平等。关注代际、不同群体、各个地区之间的公平，当代人的发展既不能损害后代人的发展权益，也不能损害其他群体、地区的发展权益。

三、正确处理国家与国家的关系

习近平总书记指出：“和平与发展仍然是当今时代主题，人类的命运从没有像今天这

样紧密相连，各国的利益从没有像今天这样深度融合”“国际社会面临的新课题、新挑战也与日俱增”“人类只有一个地球，保护生态环境、推动可持续发展是各国的共同责任”。在经济全球化深入发展的背景下，任何一个国家都不是孤立存在的。各国利益休戚相关、命运紧密相连，既要共同应对全球性挑战，又要平衡好发展责任和发展权利。地球是人类赖以生存的唯一家园，人类面临的全球性问题，靠任何一国单打独斗都无法解决，必须牢固树立人类命运共同体意识，坚持同舟共济，开展全球行动、全球应对、全球合作。处理好国家与国家的关系，必须秉持人类命运共同体理念，坚持共商共建共享，合力打造开放多元的世界经济；尊重各国自主选择社会制度和发展道路的权利，消除疑虑和隔阂，把世界多样性和各国差异性转化为发展活力和动力；充分考虑各国发展阶段、发展水平和历史责任的差异，恪守共同但有区别的责任原则，充分尊重发展中国家发展权，照顾其特殊困难和关切。

在可持续发展理论的指导下，中国不断探索和深化可持续发展实践，展现中国特色的绿色管理智慧，为国家和社会的长远发展点亮道路之光。

资料来源：中国国际发展知识中心. 开辟崭新的可持续发展之路的科学指引（深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想）——深入学习贯彻习近平总书记关于可持续发展的重要论述[N]. 人民日报，2021-11-16.

第三节 绿色管理的职能和内容

一、绿色管理的主要职能

对绿色管理的主要职能，许多学者从不同角度进行了研究，这些角度涵盖了多个方面。在绿色管理战略规划方面，1995年，哈特基于资源理论，通过分析企业与自然环境之间的关系，提出了竞争优势理论。该理论包含三个相互关联的企业战略：污染预防、产品管理和可持续发展。在绿色管理体系方面，叶文虎和张勇（2006）指出，企业可以根据自身需求搭建适合自己的绿色管理体系。全允桓和贾峰（2016）认为，企业内部建立绿色环境管理体系包含四个程序：规划、实施、检查和改进。其中，规划指的是与环境相关的法律法规和政策要求，以及环境管理目标和方案等。实施则包括组织结构设计和职责、组织培训与文化、组织运行控制和应急响应等方面。检查包括监管、预防、追踪和审核等方面。改进则是实施评估、改进计划和报告等。通过规范绿色管理体系，可以引导企业绿色管理的职能更加标准化、规范化和国际化。综上，本书认为绿色管理的主要职能包含绿色战略规划、绿色组织设计、绿色领导协调、绿色组织文化与绿色实施评价五个主要方面，这五个方面其实也是绿色管理的主要过程。

（一）绿色战略规划

绿色战略规划包括绿色战略分析、绿色战略类型、绿色战略定位与绿色战略要点等。首先，为了制定切实可行的绿色战略，企业需要对所处的外部环境和内部环境进行客观、全面的分析，并了解环境变化对绿色战略制定的关键影响。其次，根据企业内外部环境

状况和企业自身的情况,在制定战略时需要进行总体战略类型选择和竞争战略类型选择。其中,总体战略是企业的战略总纲和发展方向,竞争战略旨在不断提升企业的核心竞争力,由被动型绿色管理积极向主动型绿色管理转换。再次,绿色战略定位是企业实现可持续发展的关键步骤,有助于提升企业的竞争优势和社会形象,同时也有利于保护环境和节约资源,满足消费者对绿色产品的需求。最后,绿色战略规划的要害应当与环境保护、可持续发展等因素相连接,并考虑以下五个方面的内容:明确企业绿色战略使命、确定企业绿色战略目标、设计绿色战略业务组合、制订企业绿色业务计划和评估企业绿色战略规划。在数字化时代,数字化技术可以辅助企业制订绿色战略规划,将环保理念融入企业发展中,更精准地管理资源、提高效能,实现绿色可持续发展。

(二) 绿色组织设计

绿色组织设计涉及绿色组织结构、绿色职能设计、绿色角色定位和绿色人员配置四个方面的内容。在绿色战略的指导下,企业对组织结构、职务和角色等进行设计,并合理配置绿色管理人员。首先,绿色组织结构由绿色组织环境、绿色组织目标、绿色管理主体和绿色管理客体四个要素组成。在绿色目标的指引下,绿色组织结构设计主要涉及对原有组织结构进行重新规划和创造,以适应绿色市场的变化与发展。其次,绿色职能设计能够保障绿色组织生存和发展,是实现组织绿色战略目标的重要载体,也是推动组织绿色管理运营的重要条件。绿色职能设计是一个持续优化的过程,它使各个职能相互交叉、共融,同时成为推动绿色团队和项目工作发展的重要力量。再次,绿色管理者的角色是多元化的,绿色管理的执行需要妥善处理人际关系、决策和信息之间的相互关系。绿色管理的角色设计对绿色企业的管理层提出了更高的要求,包括明确企业绿色管理目标、提高企业绿色战略决策能力、提升绿色管理执行能力、增强数字化绿色管理能力等。其中绿色管理角色定位被细分为初级、中级和高级三个层次。最后,绿色人员配置有助于确保组织绿色事务的顺利开展,充分开发组织的绿色人力资源,并提高组织的绿色工作效率。在进行绿色人员配置时,需要坚持绿色效益原则、和谐共融原则、指标量化原则、集约发展原则和动态发展原则。根据市场要求、组织发展需要、绿色管理机制、工作考评制度以及数字化时代的需求,实现绿色人员配置优化。

(三) 绿色领导协调

绿色领导协调包括绿色领导力、绿色领导风格、绿色管理协调和绿色管理整合等方面。首先,绿色领导力是一种以绿色环保为核心的领导力,能够推动组织实现绿色管理,提高组织的可持续发展能力。绿色领导力要求领导者具备绿色思维、绿色计划、绿色组织、绿色指挥、绿色激励、绿色协调、绿色整合、绿色沟通以及绿色控制等能力。同时,建设绿色领导力还需要树立绿色战略眼光,内化组织绿色目标,培养绿色魄力担当,重视绿色人文关怀。其次,绿色领导风格即领导者的管理模式,与传统的领导风格不同,绿色管理有三种典型领导风格:绿色变革型领导、绿色道德型领导、绿色责任型领导。这些领导风格在绿色管理中都具有重要作用,能够帮助领导者实现环保和可持续发展的目标。再次,绿色管理协调贯穿企业的各个职能活动中,是实现绿色领导的重要基础。内部绿色管理协调主要包括绿色组织各部门之间的协调、绿色组织各项职能之间的协调以

及绿色组织中人际关系的协调。外部绿色管理协调包含绿色组织外部环境的协调、绿色组织外部关系的协调。最后，绿色管理整合具有绿色系统性、绿色动态性和效果最优性的特征，其内部整合涉及绿色产品整合、绿色人力资源整合、绿色信息资源整合和绿色财务资源整合，而外部整合主要包括绿色供应链整合和绿色渠道整合。这些整合措施能够优化资源配置、提高组织绩效、实现可持续发展目标。

（四）绿色组织文化

绿色组织文化涉及精神层、制度层、物质层和绿色化变革四个方面的内容。首先，绿色组织文化的精神层分为精神层内容和精神层建设两个部分。其中，绿色组织文化的精神层内容主要包括组织绿色价值观、组织绿色精神、组织绿色经营哲学、组织绿色道德、组织绿色行为准则和组织绿色风气。而绿色组织文化的精神层建设主要包括构建可持续发展的绿色价值观体系、培养可持续发展的企业绿色精神、遵循可持续发展的绿色经营哲学、形成可持续发展的绿色道德自觉、构建可持续发展的绿色行为准则、营造可持续发展的企业绿色风气。绿色组织文化的精神层构建，对于强化组织成员的环境意识、激发组织成员对环境保护的精神共鸣与思想认同以及鼓舞成员采取绿色行动，具有积极的推动作用。其次，绿色组织文化的制度层内容主要包括建立绿色文化正式制度和非正式制度。绿色文化的制度层建设主要是完善绿色文化的正式制度和非正式制度建设。这些制度可以有效地推动组织绿色精神文化的实施，确保组织在环保和可持续发展方面的目标和计划得以实现。再次，绿色组织文化的物质层内容包括绿色组织标志、绿色厂容厂貌、绿色产品形象、清洁工艺设备等方面，从而为企业塑造一个深入人心的绿色形象。绿色文化的物质层建设包括建立绿色品牌标志、营造绿色工作环境、塑造绿色产品形象、优化绿色生产流程。通过绿色组织文化的物质层建设，组织可以进一步巩固和提升其绿色品牌形象，增强在绿色市场上的竞争力。最后，通过把握绿色化变革的时机、建设绿色化变革的制度、形成绿色化变革的载体、完善绿色化变革的机制，对组织文化进行改革和更新，使其更加关注环境保护和可持续发展。

（五）绿色实施评价

绿色实施评价包括绿色管理的推行实施、绿色管理的审计核算、绿色管理的绩效评价和绿色管理的迭代优化等方面。首先，绿色管理的推行实施受到内部因素和外部因素的影响。内部影响因素主要包括企业内部绿色管理制度、资金实力、绿色组织能力、绿色技术能力和绿色资源配置能力。而外部影响因素则包括国家环保法律制度和政策、绿色环保的社会文化氛围、绿色经济环境、绿色技术环境、绿色市场需求以及政府、公众和利益相关者等因素。在推行实施绿色管理时，综合考虑内部因素和外部因素的影响，并根据实际情况制定相应的策略和措施，以确保绿色管理能够顺利推行实施。其次，绿色管理的审计核算与传统审计核算有所不同。企业绿色审计核算将环境、资源、可持续发展等因素纳入财务核算体系，注重环境、经济和社会的协调发展。其内容包括绿色审计核算的依据、目标、主体和范围。而绿色管理的审计核算方法包括资产价值法、机会成本法、恢复费用法和人力资本法。企业通过绿色管理的审计核算，为其可持续发展提供有力支持。再次，绿色管理的绩效评价应遵循以下基本原则：适应性原则、透明性原

则、系统性原则、精确性原则。绿色管理的绩效评价采用计划—实施—检查—改进的管理模式，评价指标主要从企业经济绩效、生态环境绩效和社会环境绩效三个方面进行衡量。ESG（environmental, social and governance，即环境、社会和公司治理）评价体系是绿色管理评价的重要组成部分，可以帮助企业评估和管理环境、社会和公司治理方面的风险和机遇，提升企业的环保意识和品牌影响力。最后，绿色管理的迭代优化流程包括评价、分析、优化、再评价。绿色管理的迭代优化举措包括优化绿色战略规划，提高绿色管理站位；优化绿色管理组织，完善绿色管理保障；优化绿色管理协调，完善绿色管理路径以及优化绿色管理控制，提升绿色管理成效。

思维拓展：如何利用数字技术更好地发挥绿色管理职能？

绿色管理的职能和过程如图 1-1 所示。

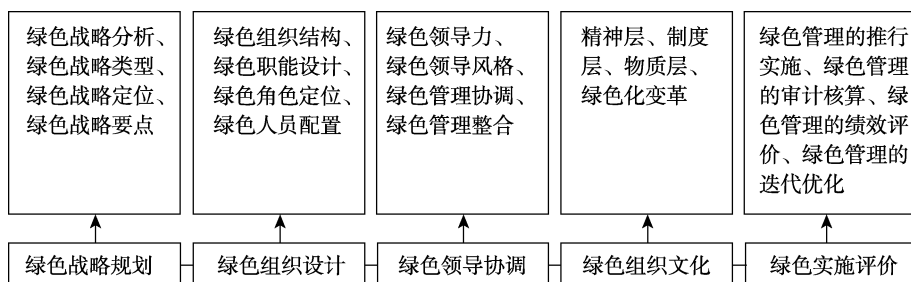


图 1-1 绿色管理的职能和过程

二、绿色管理的主要内容

不少学者从不同角度对绿色管理的内容进行研究。王家德等（2005）认为绿色管理涉及企业生产经营活动的各个环节，因此它的内容也应该包括企业生产、计划、经营、管理的各方面内容，概括来说有四个方面：建立绿色管理模式、实施绿色生产、实施绿色管理、进行绿色理财。陈建成（2013）从管理过程出发，将绿色管理过程分为四个阶段：绿色研发、绿色生产、绿色营销和绿色会计。绿色研发即在产品的设计、产品标准的建立与产品专利的设计中都贯穿绿色理念；绿色生产即从产品的材料采购到产品的生产，到产品的供应，整个流程实现绿色无污染；绿色营销即产品的价格、产品的管理渠道、产品的促销、产品的品牌战略等都要体现绿色，摒弃不利于环境保护的传统管理行为；绿色会计就是将会计学和自然环境相结合，用会计的方法来计量、反映和控制社会环境资源。仝允桓和贾峰（2016）认为绿色管理涉及生态效率、投资决策、社会责任、信息披露、技术进步、环境管理体系等诸多内容，其概念由社会经济背景因素、绿色管理的驱动力、企业战略环境、企业绿色管理绩效评估、绿色管理能力建设等核心要素组成。综上，本书认为绿色管理的主要内容包括绿色生产和运作管理、绿色物流和供应链管理、绿色创新和创业管理、绿色市场和营销管理四个部分（图 1-2），这四个部分也是绿色管理的主要领域。

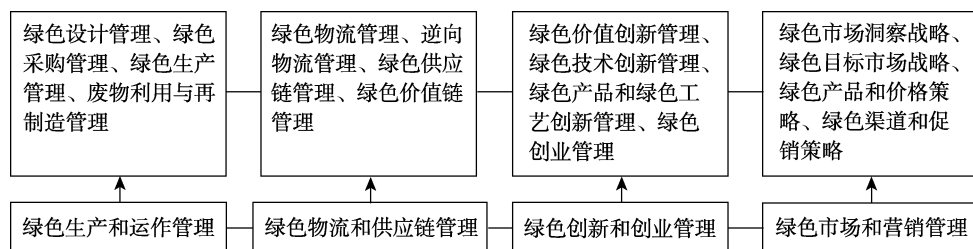


图 1-2 绿色管理的领域和内容

（一）绿色生产和运作管理

绿色生产和运作管理包括绿色设计管理、绿色采购管理、绿色生产管理、废物利用与再制造管理等方面。在企业的生产与运作管理中，首先考虑产品的设计要面向整个产品的生命周期开展，即在设计环节便要考虑到后期产品的加工制作、使用、废弃、回收再利用等各个环节涉及的环境问题。绿色生产设计要优先考虑产品的低能耗、可回收、可再生等环境功能，据此设计产品的环境目标。在此基础上，设计有关产品的基本功能、使用寿命等物理目标。原材料的选择和购买要综合考虑环境因素，优先购买对环境负面影响较小或无危害的产品或服务。这就要求企业在供应商的选择和材料与产品的选择等方面都要贯彻绿色理念。绿色生产管理是将制造领域、环境领域与资源领域三大领域的内容进行有机集成。从微观角度来看，绿色生产只涉及产品制造环节；从宏观角度来看，除了产品的使用阶段，产品的设计、清洁生产、绿色包装等均可被纳入产品的生产环节。与产品生产和使用等环节相比，废物的利用与再制造消耗的原材料更少，产生的污染也较少，有利于形成从产品生产到利用再到废弃回收再利用的闭环循环。废物利用与再制造管理就是利用各种经济、技术、政治、文化等手段，创建一种废物高效循环利用的环境条件，推进产品全生命周期的闭环循环绿色管理。

（二）绿色物流和供应链管理

绿色物流和供应链管理包括绿色物流管理、逆向物流管理、绿色供应链管理和绿色价值链管理四个方面内容。绿色物流管理旨在抑制物流对环境造成危害的同时，建造一个环形的循环物流系统。现代绿色物流管理更为强调企业的绿色形象、可持续经济的发展和环境保护，形成一种促进经济和消费健康发展的物流系统。而逆向物流可以让废弃物通过分销渠道回流，从而再转化为可以使用的原材料。通过逆向物流可以实现废弃物价值充分利用，降低废弃物对环境的危害，将价值链的线性流转变成员间渠道的循环流动，实现价值链和价值环的流转。和正向物流管理不同，逆向物流管理起始于消费者以及各种不同类型的代理商和零售者。逆向物流的结束点也存在着不同，对于毫无维修价值的产品，逆向物流则结束于专业的报废公司，对于那些还有维修价值的产品，逆向物流则结束于其产品的再销售。绿色供应链管理是在传统供应链管理中融入环境保护意识，并对关键节点企业、上



扩展阅读 1-2 实践前沿：正泰新能科技的绿色供应链管理探索

下游企业和终端用户实施环境管理标准进行管理，以提升整个供应链的绿色化水平。以绿色供应链为支撑，企业可以将更多精力和能力投入绿色价值管理环节，即从绿色供应链管理转向绿色价值链管理。绿色价值链管理是将环境保护作为核心价值，聚焦于绿色产品全生命周期的绿色价值增值。通过绿色价值链管理，链上的各方参与者合作为客户提供绿色需求和绿色服务，当客户的绿色需求和欲望得到满足时，绿色价值链上的每个人都会赢得收益。

（三）绿色创新和创业管理

绿色创新和创业管理主要包括绿色价值创新管理、绿色技术创新管理、绿色产品和绿色工艺创新管理与绿色创业管理等方面。绿色价值创新管理就是企业对绿色自我的探索和发现的过程，是企业对“要为什么人提供什么样的绿色价值”的独特解答。该过程不仅要体现在产品的包装、品牌的策略等方面，还要体现在产品的设计、生产和使用过程中。在数字化时代，企业要借助数字技术等手段，创造出更多的绿色价值。绿色技术创新管理以绿色知识与绿色技术为基础，以市场为动向，将绿色工艺与技术的创新研发应用到企业管理中，同时，还将绿色技术应用与绿色观念传递、生产经营方式、管理服务模式等多方面创新性地结合。在促进绿色技术成果转化的同时，创造新的经济效益和环境效益。绿色技术创新管理还能提高企业经济效益与生态效益的协调性，提高企业的绿色竞争优势，推动企业可持续发展。绿色产品创新管理是绿色技术创新的重要方面，绿色产品创新管理要求企业开发或使用各种节能材料，并确保产品的使用对人体健康和生态环境的损害较低，且利于回收再利用。绿色工艺创新管理能够帮助企业在降低生产成本和提高生产效率的同时减小对环境的影响，能够采用环保的生产方式来满足消费者对环保产品的需求，从而在绿色市场竞争中获得更大的优势。绿色创业管理是以兼顾生态效益和经济效益的发展形式替代传统的以牺牲生态环境为代价的可持续创业管理模式。企业绿色创业既能使企业拥有技术革新带来的优势，还能保护好人类赖以生存的陆地、森林等自然资源和環境。

（四）绿色市场和营销管理

绿色市场和营销管理涉及绿色市场洞察战略、绿色目标市场战略、绿色产品和价格策略、绿色渠道和促销策略四方面内容。首先，绿色市场洞察战略即发现绿色需求，这是绿色市场和营销管理的首要环节。如果无法精准洞察和把握市场的需求，便无法创造、传递和传播绿色管理的价值。此外，洞察并满足顾客、客户、合作伙伴和社会的绿色需求也是企业进行绿色管理的目标所在。因此，绿色市场洞察战略是绿色价值得以实现的重要前提，也是企业制定绿色目标市场战略、定位绿色产品目标市场以及制定绿色产品策略的重要决策依据。其次，绿色目标市场战略是企业进行绿色自我探索和发现的过程。企业通过绿色需求分析和绿色价值发现，更准确地选择目标市场，提高企业绿色产品和服务的精准性，即回答“要为什么人提供什么样的绿色价值”，并为消费者创造生产其所需的绿色价值。再次，绿色产品和价格策略就是将绿色产品所具有的环境友好、可持续性等价值向服务对象传递的过程。这一过程需要通过一系列途径进行，包括使用绿色价

值相关的名称、商标、标语、产品、包装、价格等进行组合。产品的绿色价值需要通过制定绿色产品价格策略来向顾客、客户、合作伙伴和社会等服务对象进行传递。最后，绿色渠道和促销策略影响着企业创造的绿色价值最终能否实现，包括绿色分销渠道策略、绿色广告和传播策略、绿色促销和公共关系策略。绿色分销渠道策略的制定对绿色价值的沟通和交付起着关键性的作用。绿色产品的价值传递决定了绿色价值能否得以交付，也决定着企业创造的绿色价值能否最终实现。在数字化时代，各种数字技术、数字平台与数字场景为绿色市场和营销管理创造了良好的条件，也给企业带来更多时代红利，如企业利用大数据技术洞察消费者需求、建立专门的线上商城、利用抖音等社交媒体平台进行绿色市场营销等。

第四节 绿色管理的渊源和流派

一、绿色管理的思想渊源

绿色管理发端于可持续发展思想，继承和发展了马克思主义以及新中国历代领导人的生态思想，同时也吸收了国内外不同的管理实践经验。虽然它们在不同时代具有不同的思想侧重，但它们都传承了时代思想的精华，普遍强调尊重自然规律，注重人与自然的和谐相处，将绿色思想融入企业经营管理的各个环节，协调好经济效益、社会效益与生态效益的关系，实现组织的可持续发展。基于不同的思想渊源，产生不同侧重的绿色管理观念。

（1）“天人合一”的儒家绿色管理思想。“天人合一”思想强调人类应依循自然之法生活，主张自然是人类生存和发展的基本前提，人类生存和发展所必需的资源与条件来源于自然。人类应顺其自然、保护自然、反哺自然。人类活动对生态环境的有效保护体现了人类生活的自然秩序。基于“天人合一”的哲学思想发展起来的绿色管理观念认为，绿色管理取决于人类活动与自然的关系，只有组织的经营活动遵从自然的生成、发育、成熟的规律，始终与自然保持一种和谐融合的关系，才能在大自然中长久、持续地生存与发展。高排放、高能耗、高污染的粗放型、掠夺式经营管理方式注重经济利益，忽略了对环境和自然资源的保护问题，不仅威胁到了人类的健康和生存环境，而且对全球环境造成了不可逆转的损害。这种管理方式显然是不可持续的，并且与“天人合一”哲学思想的观念相悖。因此，组织经营活动的目的不应仅仅是追求经济利润，而应当从人与自然关系的角度重新审视组织的目标，组织活动应当从“征服自然”回归到“尊重自然”、从“万物之主”回归到“万物之灵”。

（2）“道法自然”的道家绿色管理思想。老子在《道德经》中提出：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”这一思想主张世界万物都是从“道”衍生出来的，“道”“人”“天”“地”密不可分，人只是世界有机体的一部分，与自然万物平等。“道”作为世间万物共同的准则，不以人的主观意志为转移，人应当恪守天地万物之“道”，遵循自然而然的原则。其中蕴含了“物无贵贱”，人与自然万物的生存发展都要遵循自然规律的道理。老子在《道德经》中又提道：“天之道，损有余而补不足；人之道则不然，损不足以奉有

余。”老子强调“知足”“知止”，认为人与自然关系不平衡的根源在于人类的“不知足”，应回归自然本性，克制欲望。从“道法自然”生态思想发展而来的绿色管理理念认为人与自然是和谐的整体，人类的一切活动都应遵从事物变化之道，开展人类活动应坚持适度原则，将人类活动控制在自然能够承受的范围内。企业在经营管理中要对开发和利用自然资源讲究限度，更好地处理人与自然的关系。

(3) 古希腊哲学自然观的绿色管理思想。古希腊哲学家柏拉图、亚里士多德等认为自然是无限的力量源泉。个体和自然二者不可分割，人类是大自然的一部分，应当积极拥抱和融入自然，学习和探索自然，珍视和顺应自然。这样才能更好地认识人类自身和自然环境，保护生态环境。柏拉图提出“正义与环境相连”，认为环境保护和生态平衡是公正、和谐社会建立的基础。亚里士多德提出“功利主义”的思想，认为人类的目标是追求最大化的幸福感，但这种幸福感与自然界有着密切的联系。自然界中的所有事物都是相互联系、相互协作的。人与其他有机物共存于自然界，人类的活动不能破坏自然的平衡，需要与自然相互协调。人类的实践必须建立在保护自然环境的基础上，否则会导致生态破坏。从古希腊自然观思想发展而来的绿色管理理念认为管理活动必须考虑自然环境，遵循人与自然、与社会和谐共处的理念，深化对自然和人类活动关系的认识，才能更好地实现组织的高效管理和长远发展。

(4) 马克思主义自然辩证法的绿色管理思想。马克思主义自然辩证法思想从人、自然和社会关系的角度阐述了人与自然在社会中统一，人与自然和谐发展的思想主张。马克思主义自然观将人类视作自然的一部分，认为人类是自然界的产物。由于生存和发展的需要，人类社会不断地认识自然和改造自然，在这个过程中，自然为人类的生存与发展提供环境和物质基础，并伴随人类实践不断变化，二者相互依存、相互作用、对立统一。传承马克思主义自然辩证法思想精髓并在其基础上发展起来的绿色管理观念认为，人类在组织经营管理活动中根据人类的意志和需要去认识与改造自然，并从自然中获取生产经营活动所需的劳动资料和劳动对象，从而得以持续地生存与发展。如果人类肆无忌惮地掠夺自然资源和破坏生态环境，将会受到大自然的惩罚和报复。

二、绿色管理的导向流派

在丰富的绿色管理思想和实践的推动下，绿色管理不断深化细分。在遵循绿色管理内涵、特征和本质的基础上，形成了不同的导向流派。一般而言，绿色管理的导向流派主要有资源导向的绿色管理观念、节约导向的绿色管理观念、低碳导向的绿色管理观念、可持续发展导向的绿色管理观念、生态导向的绿色管理观念、道德导向的绿色管理观念等。

(1) 资源导向的绿色管理观念。这种观念通常以资源的合理开发和可持续利用为目标，主张促进不可再生资源集约使用、可再生资源恢复与再利用、替代资源开发利用。人类的组织活动对包括大气、水体、土地、矿产等在内的资源环境要素应当合理开发、高效使用。资源导向的绿色管理观念还认为绿色管理具有自然和社会的双重属性。自然属性体现在对资源的开发、利用、治理和保护等活动应遵循自然规律，否则必然受到自然的惩罚。社会属性主要体现在不同的社会生产关系背景下，绿色管理的原则、方式和

内容会有差别。

(2) 节约导向的绿色管理观念。这种观念认为在社会生产、流通、消费等各个环节中节约和高效利用各种资源,以尽可能少的资源消耗支撑可持续的发展模式。具体而言,一是在管理活动中杜绝资源浪费,减少对资源的无端消耗;二是在管理活动过程中用尽可能少的资源、能源,创造相同甚至更多的社会财富。当然,这种观念主张以满足人们的发展需要为前提,否则其资源节约是不利于人类社会长远持续发展的。组织可以借助现代数字化技术改造传统管理方式,提高节约的整体水平。

(3) 低碳导向的绿色管理观念。这种观念认为,考虑到温室气体水平过高导致的全球变暖对人类产生的负面影响在不断加剧,组织管理活动应尽可能减少温室气体排放量,尤其是要有效控制二氧化碳这一主要温室气体排放量。这种观念的核心是提高能源利用效率,优化能源结构,以实现节能降耗,其本质是人类生产观念的根本性转变。低碳导向的绿色管理观念为节能减排、发展循环经济、构建绿色低碳社会提供了观念指引,是达到经济社会发展与生态环境保护双赢的一种管理观念。

(4) 可持续发展导向的绿色管理观念。这种观念主张既满足当代人的需要,又不损害后代人满足需要的能力的发展。自然界不仅是人类赖以生存的家园,也是人类物质生产所必需的资源,这就形成了环境价值和消费价值二者的统一。人类所面临的环境危机正是消费价值与环境价值二者相互矛盾的表现,因此人类对自然界的消费和改造应当保持在自然的承载力和修复能力范围之内。不仅要关注自然、社会和经济系统相统一的自然属性,还要关注社会经济属性,从环境、社会和经济相互协调的角度去处理三者之间的复杂关系,寻找人类社会的可持续发展路径。

(5) 生态导向的绿色管理观念。这种观念认为,绿色管理是以生态保护和环境治理为基础,以绿色管理运营方式为支撑,以区域综合开发为载体,创造生态环境保护和环境污染治理绿色价值的管理方式。这种观念主张以预防优先为原则,以免组织经营活动造成不可逆的生态损失。同时,其非常强调整体性和系统性,认为个体、组织和社会都是自然界的一部分,生态系统内各要素相互关联、互相影响,需要以系统论和整体论的思想为指导开展组织活动,也需要更多公众和利益相关者的更广泛参与。



扩展阅读 1-3 经验借鉴:宜家全力打造更绿色可持续的未来

(6) 道德导向的绿色管理观念。这种观念通常以道德规范来衡量或评价处理人们的管理活动与生态环境的关系。其主张组织的活动要遵从:首先,热爱大自然,与自然和谐共处。在管理活动中正确处理人与自然的关系,人与自然之间应互惠互利、共存共荣、友善相处。其次,珍视地球物种,维护生态平衡。组织活动的展开要以维持整个地球生态系统平衡为前提。最后,改善方式,防止环境污染。组织活动不应当以牺牲环境为代价,摒弃只顾追求眼前利益的不道德行为,改进生产方法,努力减少并避免环境污染。

思维拓展: 在数字时代,你认为哪些绿色管理的观念流派可能会应运而生?

本章小结

绿色管理是现代文明社会在组织管理层嵌入资源节约和环境保护理念的有益探索，它以绿色可持续为导向，强调经济、社会和环境协调发展。本章是全书的统领章节。首先，阐述了国内外绿色管理思想的产生背景和发展演变历程，揭示了绿色管理思想产生的缘由、条件、发展阶段等内容。其次，对绿色管理的内涵进行了界定和阐释，从与传统管理比较的视角阐释了绿色管理的内涵和特征。再次，从绿色战略规划、绿色组织设计、绿色领导协调、绿色组织文化、绿色实施评价等方面介绍了绿色管理的主要职能，并从绿色生产和运作管理、绿色物流和供应链管理、绿色创新和创业管理、绿色市场和营销管理阐述了绿色管理的主要内容。最后，介绍了绿色管理的思想渊源以及绿色管理的导向流派，为后文其他章节内容的阐述奠定基础。在数字化时代下，企业如何将绿色管理与数字化技术有机结合，发挥出最大效益和创造出更多绿色价值，这是需要进一步深入探索的内容。

核心概念

1. 绿色管理（green management）
2. 绿色价值（green value）
3. 绿色需求（green demand）
4. 绿色管理观念（green management concept）
5. 绿色生产和运作管理（green production and operation management）
6. 绿色创新和创业管理（green innovation and entrepreneurial management）
7. 绿色市场和营销管理（green market and marketing management）
8. 绿色物流和供应链管理（green logistics and supply chain management）

本章思考题

1. 简述绿色管理的含义及其与传统管理的差异。
2. 简述绿色管理思想的产生历程。
3. 评述绿色管理的主体、客体、对象、目标和过程。
4. 评述绿色管理内涵对企业管理实践的指导意义。
5. 以特定行业为例，论述企业绿色管理的主要职能有哪些。
6. 论述绿色管理思想在管理思想演进中的地位。

本章实训指南



本章综合案例

联想通过数字化智能化打造绿色管理体系

联想集团高级副总裁、联想全球供应链负责人关伟表示：“气候变化是人类社会需要共同面临的挑战之一，为此而采取的减碳行动需要我们大家携手同行。我们完全可以走出一条以‘零碳’再造产业优势的道路，谋取企业经济效益和社会效益双丰收，推动实现高质量发展。联想将自身科学减碳的行动传导至整个价值链上，打造了一条绿色且科学的供应链，先行于全球 ICT 行业。”联想绿色发展，共筑美丽中国的具体举措如下。

一、绿色治理，赋能绿色制造

(1) 强化环境管理。联想严格遵守运营所在地环保法律法规和相关规章制度，按照全球环境管理体系的规定对电脑产品、数据中心产品、移动设备、智能设备及配件在全球的产品设计、开发及生产制造环节进行环境管理，并获得环境管理体系标准（ISO 14001: 2015）认证。联想每年开展重要环境因素评估流程，识别并评估其运营对环境实际产生或存在潜在重大影响的因素，为重要环境因素设立指标及监控措施，并强化环境政策、环境指标等绩效考核，全力减小生产运营各环节对环境的影响。

(2) 践行清洁生产。联想积极推进水资源管理，加入联合国发起的“CEO（首席执行官）水之使命”倡议，制订年度水资源目标，实施弹性用水政策，减小水资源压力。强化废水排放管理，超 99% 的废水都委托给具备相关资质的第三方处理，并严格遵守当地法律、处理方和任何相关许可规定的排放限值。

(3) 发展循环经济。联想积极探索和推进“循环经济”模式，将循环再生的理念充分融入产品设计及材料选择中，通过科学的评估和管理方法，在产品中使用再生塑料。2021 年，联想将闭环再生塑料应用到 248 种产品中，100% 的显示器产品含有闭环再生塑料。

二、绿色科技，撬动绿色升级

(1) 温水水冷技术。联想持续强化绿色技术创新，独立研发的温水水冷技术，与普通的风冷系统 PUE（电源使用效率）2.0 相比，温水水冷技术可将数据中心 PUE 值降低到 1.1 以下，实现每年超过 42% 的电费节省和排放降低，是降低数据中心能耗的最可靠与可行的方案之一，成为我国推广高效节能技术的卓越实践与行业标杆。

(2) 绿色智能算力基础设施。基于温水水冷技术以及多个领域内的技术积累，联想创新性地研发出了新一代绿色智能算力基础设施，帮助绿色智能算力基础设施实现成本与效益的完美平衡。联想在全球范围内部署超过 5 万个温液冷节点，显著降低能源消耗，大幅提高计算密度，延长数据中心生命周期，助力全球网络基础设施更环保、高效。

三、绿色园区，建造绿色明天

(1) 创建国家级绿色工厂，打造零碳工厂标杆。联想采用“绿色工厂”的评估体系，引导、推动制造业向绿色工厂的方向发展，助力健全绿色循环发展体系。作为国内最早投身低碳实践的科技企业，联想位于惠州、合肥、成都、武汉地区的 4 家工厂先后成功申报工业和信息化部绿色工厂，成为“国家级绿色工厂”。

(2) 科技赋能与生态建设并重，打造绿色制造标杆样板。2022 年 9 月，联想（天津）

智慧创新服务产业园正式投产。这既是联想智能制造最高水平的代表，也是联想首个从零打造的“零碳工厂”。联想（天津）智慧创新服务产业园以“绿色零碳、数智引领、灯塔工厂”作为核心定位，将为业界打造科学可复制的“零碳智造”解决方案。

（3）锚定“双碳”，建设“零碳园区”。园区以“立体森林”为设计理念，打造三维立体式生态绿化系统；太阳能屋顶光伏板、太阳能路灯，余热回收系统、节能玻璃、楼宇一体化管理等绿能技术将在园区随处可见；产业园也将充分应用其在绿色制造领域多年实践的节能环保绿色工艺技术，有力推动现有生产制造端的碳中和。

四、节能降碳，应对气候变化

（1）碳减排管理。2023年2月，联想正式发布净零排放目标路线图，其中减少碳排放的主要策略包括：减小其产品对环境的影响，利用创新来提高其生产运营的可持续性，以及减少其整个运营和价值链中的排放量。凭借在供应链脱碳减排领域发挥的引领作用，联想荣获全球环境信息研究中心（CDP）2022“供应链脱碳先锋奖”，为中国唯一获奖企业。

（2）主动作为，发布碳中和行动报告。2023年2月，联想集团正式发布《联想集团2022碳中和行动报告》，响应党的二十大关于“积极稳妥推进碳达峰碳中和”的总要求。报告围绕“2050全价值链净零排放”1个总目标、“联想集团+供应商+客户+员工+经济社会”5大碳排放主体，从“全球化思考”和“本地化行动”2个主要维度形成8个章节内容，全面系统阐述联想集团的碳中和行动。

（3）清洁能源利用。联想加大使用可再生能源力度，推进风光电基地建设，大规模购买清洁能源，从源头减少碳排放量。联想在北京的太阳能热水系统、合肥及武汉的太阳能发电站均安装可再生能源设施。截至2021/22财年结束，所有项目总太阳能装机容量约为17兆瓦。

（4）提供绿色产品。联想不断通过技术创新改进产品能效，努力为客户提供更节省电力的产品，从而减小产品在生产与使用的过程中对环境造成的不良影响。2021年，联想27台显示器被评为能源之星“最高能效”。

五、绿色供应链，助力绿色转型

联想持续关注供应链的可持续发展，打造“五维一平台”，即“绿色生产”“供应商管理”“绿色物流”“绿色回收”“绿色包装”五个维度和一个“绿色信息披露（展示）平台”，引导和带动上下游产业链共同实现低碳发展，合力减少碳足迹。

（1）绿色生产。联想除遵守《电子行业公民联盟（EICC）行为准则》及所有适用规则外，也关注生产过程中的能源消耗问题，通过提升再生能源使用量和加强绿色工艺的开发、推广使用来降低碳排放；健全完善绿色制造体系，推动绿色产品、绿色工厂、绿色园区等的全面发展；自主研发智能排产系统，通过采纳新能源和开发再生能源信用额度等方式不断推动生产环节的碳中和。

（2）供应商管理。联想积极带动供应链上下游供应商科学减碳，成为首个在IPE（公众环境研究中心）绿色供应链地图上披露供应商的IT（信息技术）品牌。强化供应商环境管理，将重要供应商名单在官网公布，接受公众监督。

（3）绿色物流。联想物流作为全球供应链的重要组成部分，物流的排放核算及减排

工作与全球物流排放委员会（GLEC）框架内容一致，并通过多式联运、优化运输方式、整合和利用、优化网络、技术和自动化、奖励以及认可合作伙伴的相关成绩来推动减排。

（4）绿色回收。联想致力于最大限度地控制产品生命周期的环境影响，加大对可再利用产品和配件的回收，开展产品生命周期末端管理（PELM）项目，针对已停止使用、生命周期结束或报废的产品、部件等进行再利用、拆除、回收、分解、废弃物处理及处置，实现资源再生，促进节能减排和绿色循环经济发展。

（5）绿色包装。联想致力于为产品提供绿色包装，通过增加包装中回收材料种类、可回收材料的比例、减小包装尺寸、推广工业（多合一）包装和可重复使用包装等多种举措，以最少的物料消耗，为产品提供足够的保护来打造绿色包装。

（6）绿色信息披露（展示）平台。联想建立完善绿色信息披露平台，集中展示和发布公司的环保方针、政策、措施和成果，向利益相关方展示产品的环保特性、对供应商的环保要求、体系维护情况等信息。

联想通过数字化、智能化打造绿色制造、绿色供应链体系，引导和带动整个产业链上下游低碳转型。以“新 IT”为抓手，提供绿色综合解决方案，赋能千行百业碳减排，助力国家碳达峰、碳中和目标达成，为构建人类命运共同体做出更大贡献。

资料来源：联想. 联想集团 2022 社会价值报告[R]. 2023.

案例思考

1. 联想绿色管理的主要内容有哪些？
2. 企业绿色管理可以从哪些路径着手？
3. 不同企业的绿色管理路径是否一致？如果不一致，其背后的原因是什么？