

# 《中国卓越可持续发展企业调查报告》

## 摘要

绿色经济将成为下一个引领经济的主角，而寻找绿色经济的商机正成为企业的新思维。继去年搜狐公司联手科尔尼举办首届“中国绿金奖”评选后，我们欣喜的发现，越来越多的企业开始关注“绿色”并投入实践。这些极具前瞻性眼光的先行企业，通过“绿色”这一切入点，通过对环保议题的关注与解决，为企业带来了实实在在的经济收益和品牌美誉，实现了点“绿”成“金”。

同时，我们也看到在过去的一年中，企业的“绿化路径”正在发生质变：由于来自市场的要求，它们已不再满足于将“绿色”仅仅当作公关手段，而是将更多的资金和人力成本投向产品研发和流程管理，这些从提升产业水准角度生发的技术因子正是驱动企业实现绿金变革最为重要的中流砥柱。

今年搜狐继续联手科尔尼咨询公司，举办第二届“中国绿金奖”评选活动。评选活动包括三个明确的目标：第一，评估在中国境内运营的公司的可持续发展成效；第二，评选并奖励可持续发展领域的最佳表现者；第三，发现和分享可持续发展领域的最佳实践。

为使评选更具权威性和公信力，今年“中国绿金奖”的评选体系做了更为科学的调整：一方面提高了专业评审意见的权重，另一方面对调查问卷进行了优化，提高了问卷的普适性以便更好地对参评企业进行横向比较。同时，继续加入网友投票活动，企业所获票数的高低意味着其绿金战略的公众熟知程度。为此，评选新增“绿金人气奖”，以表彰那些将绿色品牌形象筑建成熟的企业。

评选活动受到了社会的广泛关注，125,692位网民参加了投票，110家企业得到了网民的提名；42家企业完成了详细合格的调查问卷；13位同行业的专家给出了专业的评审意见。评选活动最后确定了中国绿金奖、绿金环境奖、绿金社会奖、绿金创新奖和绿金人气奖共5个奖项。

通过本次“中国绿金奖”评选，我们发现了参评企业在可持续发展领域的以下几大特点：

首先，可持续发展问题在战略和组织层面上更加受到了参评企业的广泛关注，并在企业的收入和盈利能力方面产生了积极影响。参评企业在可持续发展报告发布率，可持续性发展对企业业绩正面影响率等指标结果上与去年参评企

业相比有了提升，一定程度上反映出企业在中国越来越重视和推进可持续发展，并从中获益。

其次，参评企业在由去年的偏重生态可持续性发展而忽视社会可持续性发展，变为两者并举。可持续性发展主要指标均好于去年，在生态与社会可持续性发展的投入、规划、实施和成效等方面，绝大多数指标超出或较大程度上超出去年水平，充分反映出企业深化、拓展并落实可持续发展的趋势。不少企业通过数据展示成绩，充分体现了可持续发展的诚意与实效。

同时，我们注意到，参评企业在可持续发展方面的投资比例仍然不高，对研发预算、采购支出、产品使用环节以及废旧品处置环节中涉及生态可持续发展的力度还有待加强，在可再生能源使用、再生纸使用和减少飞行等方面还有较大提升空间。

另外，参评企业由去年的 37 家增加到 42 家，国内企业比例有所上升，说明国内企业对可持续发展的关注进一步提高。但参评企业主体仍然是外资企业。从可持续发展水平上看，外资企业在可持续发展方面还是处于领先地位，尤其体现在生态可持续性发展、企业核心增值活动和支持职能的生态可持续性发展等方面。

## 目 录

一、 科尔尼在可持续发展问题上的观点 .....	1
(一) 可持续发展的五大新趋势 .....	1
(二) 科尔尼“可持续发展卓越阶段” .....	7
(三) 可持续发展的战略评估与制定 .....	8
二、“中国绿金奖”评估、奖励和分享中国可持续发展的最佳实践 .....	8
三、“中国绿金奖”企业调研的成果分析 .....	9
(一) 可持续发展在战略和组织层面的总体分析 .....	11
(二) 可持续发展在生态维度和社会维度上的具体分析 .....	12
(三) 企业增值活动中的生态可持续发展分析 .....	16
附录 1：“中国绿金奖”获奖企业名单及获奖理由 .....	21
附录 2：科尔尼公司的“碳中和”举措 .....	28
附录 3：搜狐绿色推动商业可持续发展 .....	29

## 中国卓越可持续发展企业调查报告

可持续发展的概念最早于 1972 年斯德哥尔摩联合国人类环境研讨会上被正式提出。其最广泛被采纳的定义，是 1987 年世界环境及发展委员会所发表的布特兰报告书所载：既满足当代人的需求，又不对后代人满足其需求的能力构成危害的发展称为可持续发展。对于商业企业来说，可持续发展意指在保护、维持和加强未来所需要的人力资源和自然资源的同时，采取并开展满足当今企业及其股东需要的商业战略和商业活动。也就是在发展企业、满足投资回报和各利益方需求的同时，保障我们的后代在未来发展的环境和资源。

可持续发展平衡了企业经济发展、环境保护以及社会福利这三个维度之间的关系。在经济方面，企业应该在最大化股东回报的同时为社会创造价值和繁荣；在环境方面，企业应该最小化对环境上游和下游的负面影响；在社会方面，企业应该提高对与之关联的人的生活和社区产生积极影响的能力。真正成功的可持续发展应该综合以上三个方面的利弊，从而成为企业强有力的竞争优势。

### 一、 科尔尼在可持续发展问题上的观点

可持续发展的概念在上世纪 70 年代就被提出，可见企业要承担社会与环境责任并不是一个新概念。那么在长达 40 年的商业社会的变迁后，如今在这个问题上出现了哪些新的变化呢？这些新的变化是怎样反映在先进的可持续发展观上的呢？企业应该如何有效地改进他们的策略制定机制以适应新的形式呢？

#### (一) 可持续发展的五大新趋势

通过深入的研究发现，目前可持续发展存在五大新趋势，即关注人群从精英到大众，从企业的点缀成为企业生存的有机组成部分，信息监管越来越强，企业战略部署放眼全局，企业从被动合规到主动追求。

##### 1. 关注人群从精英到大众

在全球所有主要市场中，关于全球变暖的争论已经从环保界扩展到主流人群。自上世纪 70 年代起，全球平均气温明显持续上升。到 2004，仅仅 30 年间，全球平均气温已经整整上升了 1 摄氏度。(见图 1.1<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> 资料来源：《科学美国人》杂志，美国国家航空航天管理局

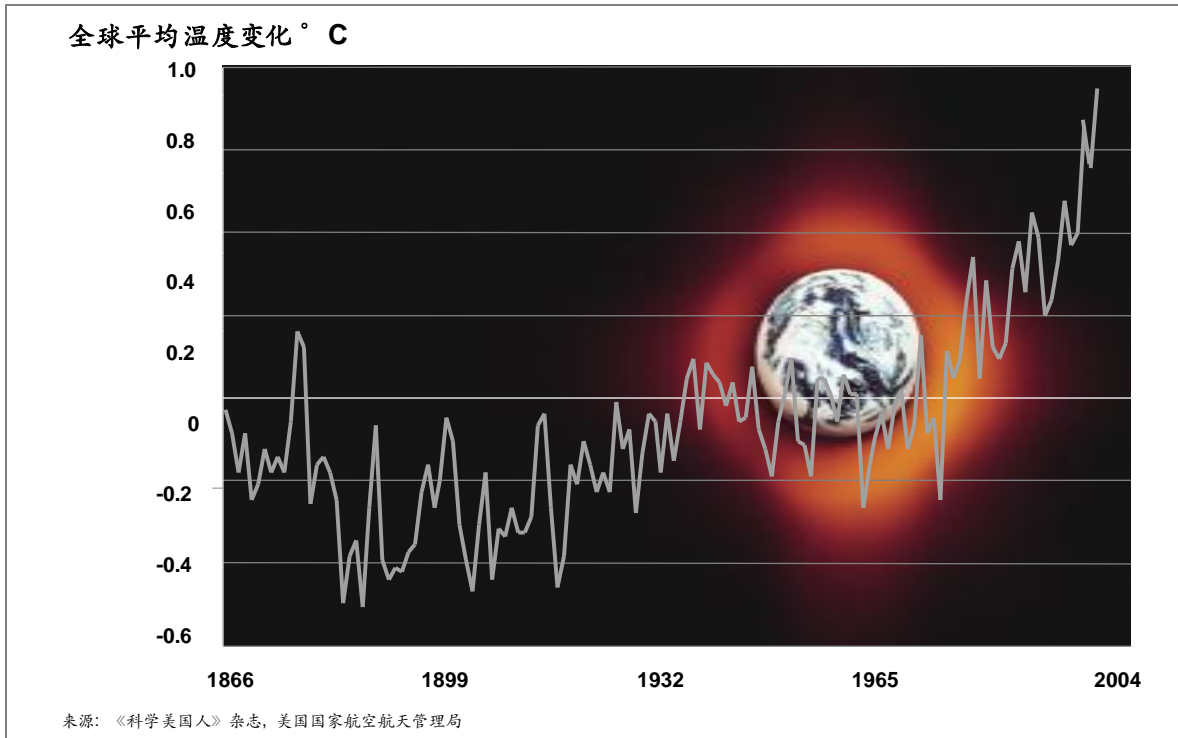


图 1.1

据 Stern Review on the Economics of Climate Change 分析, 全球变暖带来的影响包括对水资源、食物资源、健康、陆地和生态系统等多方面的影响。(见图 1.2<sup>2</sup>)

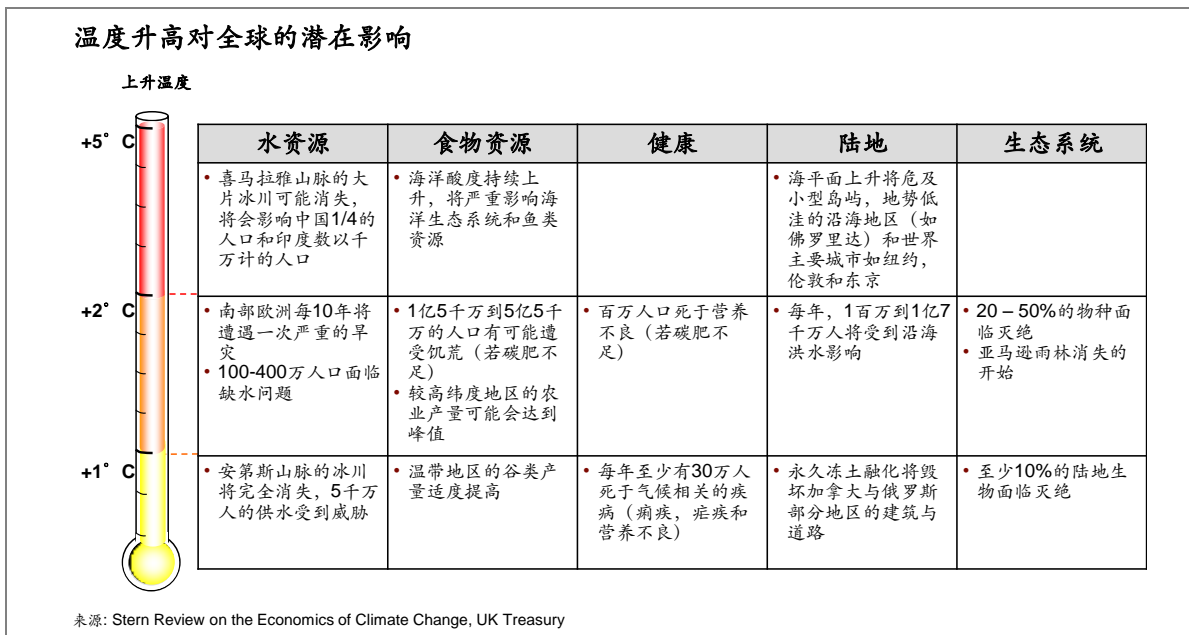


图 1.2

<sup>2</sup> 资料来源: 史登报告《气候变化的经济影响》, 英国财政部

全球变暖对整个人类生活所带来的打击不可小视，据英国财政部预测，到2050年，气候变化所带来的损失将相当于全球年均GDP的5%。环境问题将深刻影响我们每一个人的正常生活，因此现在很少有人会认为环境问题只是一个环保精英才会去关注的问题。

## 2. 从企业的点缀成为企业生存的有机组成部分

实现可持续发展对企业来说曾经是一种负担，它意味的是巨额的成本，而成果仅仅是为了满足公众的期待，树立一个良好的公司形象。但现如今，实现可持续性发展已经成为了企业生存发展的有机组成部分，它已成为客户和消费者选择企业产品的重要基础以及华尔街选择投资对象的标准之一。

以往研究表明，消费者对企业履行环境以及社会承诺的要求越来越高，并且这一趋势将会进一步加强。这是由于千禧一代（目前16-27岁）较前几代人相比，是一个非常热心公益的群体。（见图1.3<sup>3</sup>）

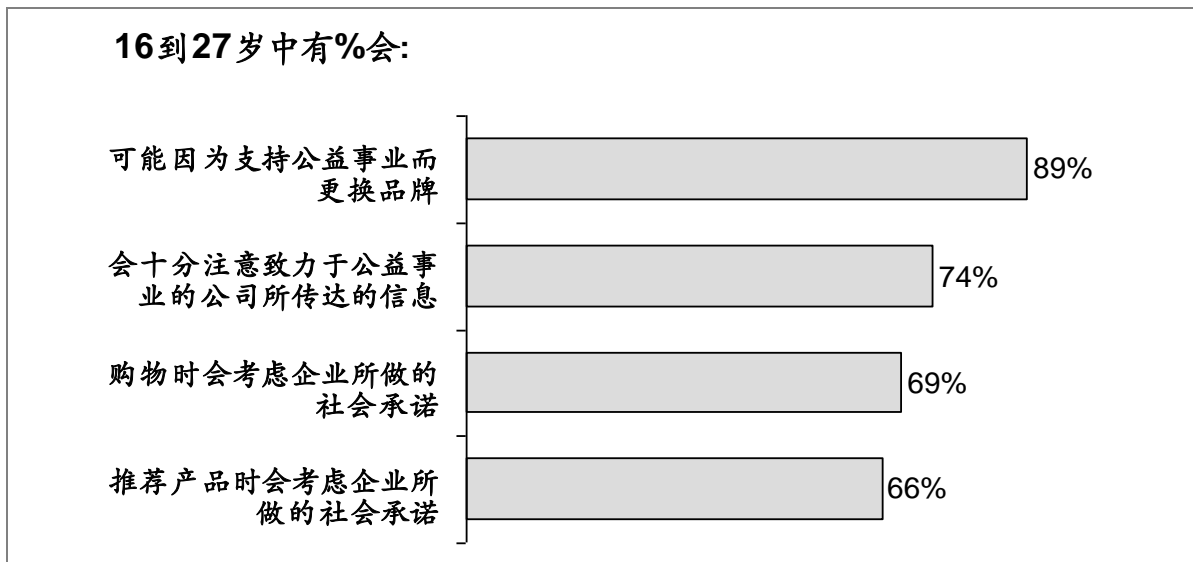


图 1.3

从上图中足见，大多数千禧一代会把自己的公益心体现在消费行为上。在这个消费群体中，有近90%会因为支持公益而更换自己惯用的品牌，有高于70%会十分注意来自公益型企业的信息，有近70%会在购物和推荐产品时考虑企业的社会承诺。

而且，随着他们的成长以及社会地位和购买力的不断提高，他们对市场的影响力将不断增强。届时，可持续发展将会被作为一种根深蒂固的理念深深植入商业社会的每一个细胞。这意味着，企业必须走可持续发展的道路，必须树立良好的公众形象才能赢得客户从而生存下来。

<sup>3</sup> 资料来源：2006 爱德曼信任度调查，《商业周刊》2006年11月刊

另一个值得关注的事实是：相比发达国家，发展中国家的消费者对待辜负他们信任的企业态度更为严厉。中国会有约 40% 的消费者大力反对不信任企业，这一比率远远高于德、美、英、日的统计结果。这就要求力图在中国大展宏图的企业必须爱惜自己的公众形象，停止一切破坏可持续性发展的行为来维护自己的市场份额。（见图 1.4<sup>4</sup>）

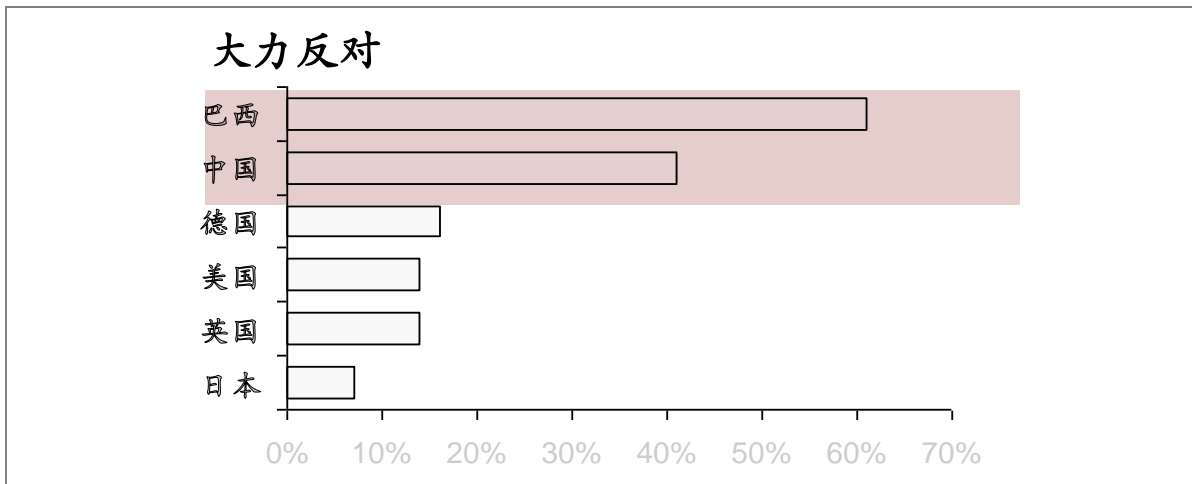


图 1.4

### 3. 信息监管越来越强

借助互联网的力量，消费者获得了了解企业行为“真相”的能力，这是史无前例的。当今的环保团体借助技术与全球网络信息与消费者和投资商进行高效交流。（见图 1.5<sup>5</sup>）

公司	国家	行业
荷兰银行	荷兰	金融
雅高	法国	消费
美铝	美国	材料
巴斯夫	德国	工业

一家领先的社会责任投资 (SRI) 集团的年度审计

图 1.5

<sup>4</sup> 资料来源：2006 爱德曼信任度调查，《商业周刊》2006 年 11 月刊

<sup>5</sup> 资料来源：[www.walmartwatch.com](http://www.walmartwatch.com)，[www.exposeexxon.com](http://www.exposeexxon.com)，Innovest 集团

另一方面，面对不信任企业，会有逾 50% 的中国消费者在互联网上与他人交流观点（见图 1.6<sup>6</sup>）：

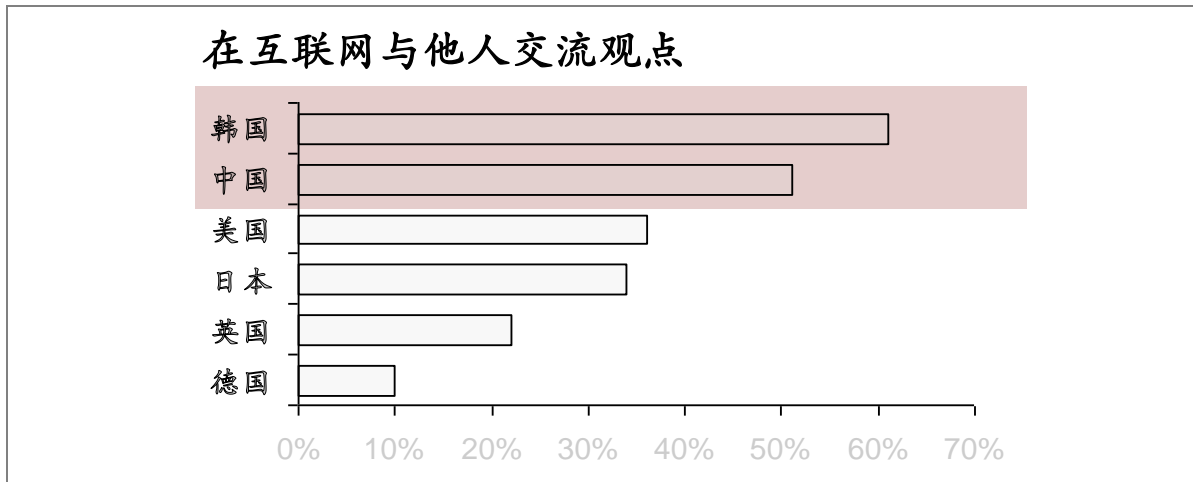


图 1.6

因此，企业想要“绿色造假”变得十分困难。在这种情况下，企业应兑现它们的社会承诺，避免在理性消费者与环保团体心中建立负面形象。

#### 4. 企业战略部署放眼全局

优秀的企业独善其身是不够的。商业社会是一个相互联系的体系，环环相扣，因此企业在考虑可持续发展时也必须要有全局的考量。

所有公司都会直接或间接地受到不断变化的全球环境影响。消费者本身对企业可持续发展的要求在不断增强，消费需求也在不断变化。同时，股东在企业可持续发展方面的压力在不断增强。法律法规的变化也明显体现着一系列的在这方面的新要求。并且，当供应链的某一个环节出现丑闻，会极大程度上影响供应链上的核心企业。比如前些年耐克在巴基斯坦的工厂使用童工的事件就给耐克的形象造成了非常消极的影响。因此，在如今的商业社会中，企业不得不把自己放进整个变迁的大环境中去思考自己的道路。

#### 5. 企业从被动合规到主动追求

只有不断追求卓越的企业才是不变的赢家。在当前的新形势下，追求卓越就意味着主动出击，把可持续发展植入自己企业的 DNA。

现在，有前瞻性的 CEO 与董事会一改从前满足于被动遵守法律法规的态度，已清楚意识到可持续发展应被视为创收的机会。2007 年 1 月，科尔尼以及美国供应链管理协会(ISM)对可持续发展管理的调研发现，作为企业制定可持续发展战略的主因，合规重要性已经下降到了第三位。提升品牌形象排名第一，而提高产品差异化名列第二。（见图 1.7<sup>7</sup>）

<sup>6</sup> 资料来源：[www.walmartwatch.com](http://www.walmartwatch.com)，[www.exposeexxon.com](http://www.exposeexxon.com)，Innovest 集团

<sup>7</sup> 资料来源：2007 年 1 月，科尔尼以及美国供应链管理协会(ISM)可持续发展管理调研



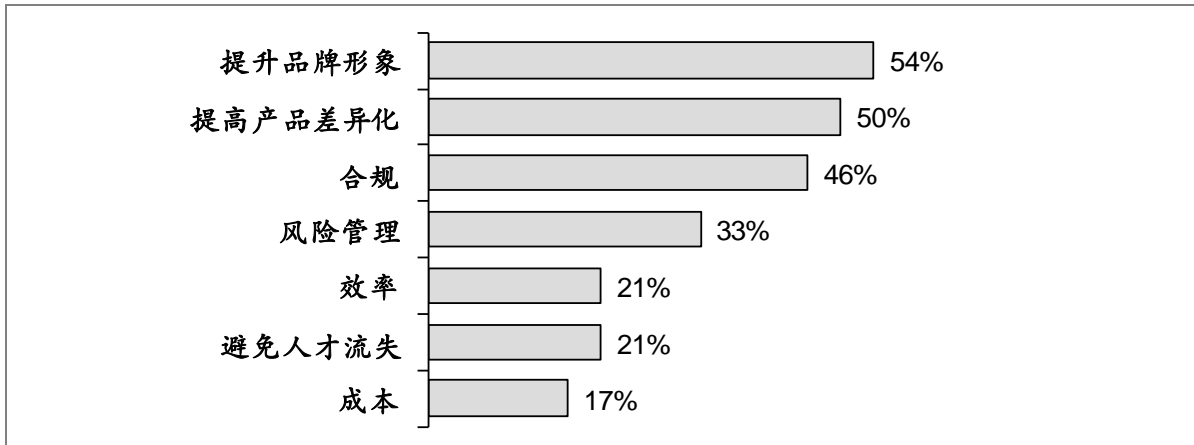


图 1.7

企业的主动性还体现在不仅仅满足于应付现状，而把未来影响企业发展的因素，如消费者与客户的需求变化和未来 10-15 年的政策趋势考虑在内，将这些纳入企业的运营模式和价值链当中。

近年来涌现了大量优秀的企业为可持续发展采取积极行动，如高盛承诺投资 10 亿美元用于发展清洁能源技术，GE 计划投资 15 亿美元用于环保技术研发。（见图 1.8<sup>8</sup>）

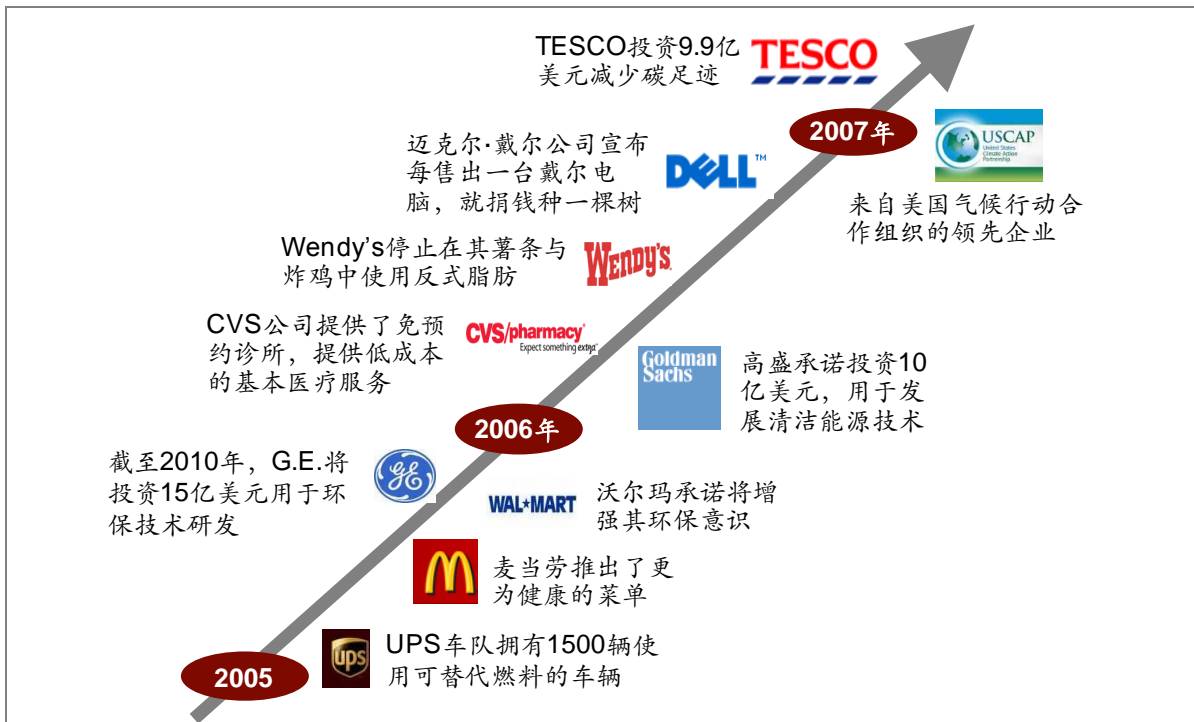


图 1.8

<sup>8</sup> 资料来源：新闻检索，科尔尼公司分析

## (二) 科尔尼“可持续发展卓越阶段”

基于对可持续性发展新趋势的认识，科尔尼提出了“可持续发展卓越阶段”。科尔尼认为，行业领导者在商业目标、战略、视野、执行和文化方面表现出与追随者差异明显。（见图 1.9）

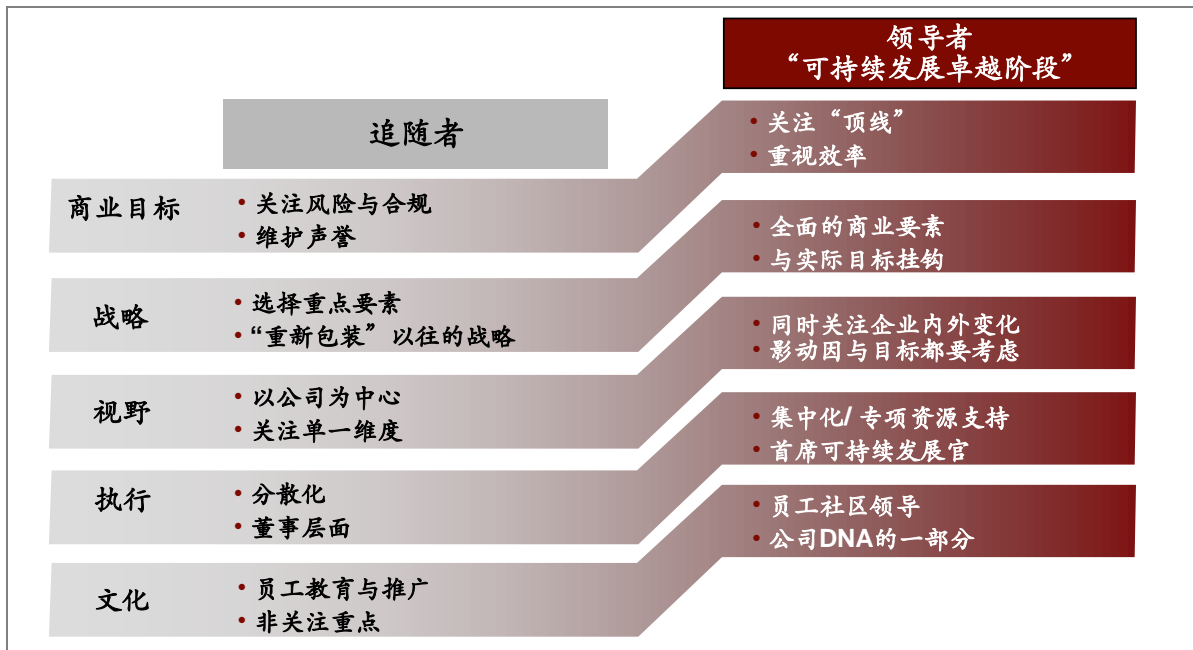


图 1.9

在商业目标上，行业领导者重视的将不再是合乎法律规定以求规避风险，而更多的是关注可持续发展能为企业业绩带来怎样的新增长，这标志着企业面对可持续发展心态的根本转变。

在战略上，行业领导者将不再是简单选择一些要素或是对过往的策略换汤不换药地进行包装，而是全面地考虑到每一个商业要素，并且将战略与实际目标相结合。这反映了可持续发展已经不再只是一种点缀，而是企业发展的有机组成部分，因此企业必须全身心地投入。

在视野上，行业领导者将一改过去以公司为中心关注单一维度的作风，讲求关注企业内外变化，讲求从整体来思考问题。在可持续发展的问题上，企业视野的开阔是由于他们意识到了商业社会是一个相互联系的体系，环环相扣，牵一发而动全身。

在执行方面，行业领导者将在过去的基础上更进一步，实行集中化管理，不但对策略提供专项的资源支持还可能设立可持续发展官进行管理。这同样表现了企业对可持续发展重视程度的提升。

从文化方面看，行业领导者将由过去仅仅在员工中教育推广可持续发展理念发展到将可持续发展深深植入企业的骨髓。

“可持续发展卓越阶段”是企业发展的新方向。今天，各公司应该向这一目标努力，量化可持续发展的总影响，制定相应战略。

### (三) 可持续发展的战略评估与制定

科尔尼认为,企业应该在量化的基础上,根据一套科学的机制来制定可持续发展战略。

如何量化如同可持续发展这般抽象的理念呢?科尔尼认为,正确的答案往往源自确切的提问。面对可持续发展战略,高管们需要问自己一系列的问题,诸如:

- 可持续发展的真正含义是什么?
- 关键外部动因对企业总体业务发展会有什么影响(气候变化、能源供应与需求、国家采购等等)
- 对企业的哪一部分业务(如,战略、组织、经营)造成了影响?
- 如何量化他们的影响与效益?.....

量化可持续发展的影响力仅仅是第一步。不难看出,要将企业的可持续发展战略调整成为综合的且行之有效的可持续发展战略还要求企业有一套科学的战略制定机制。科尔尼在不断的实践中总结出一套可行的流程。(见图 1.10)

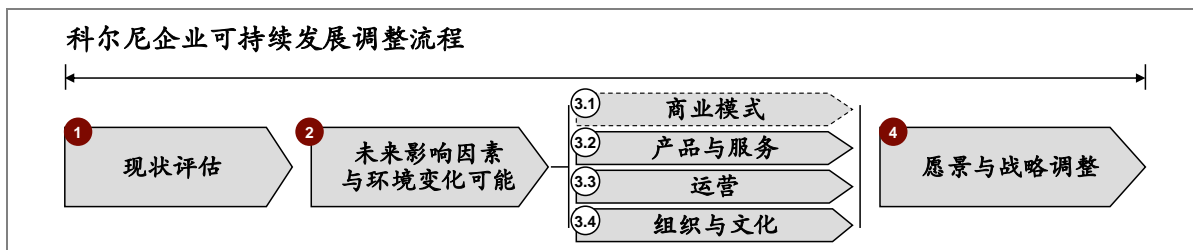


图 1.10

这套流程将有助于企业高效地量化地评估、对标分析自己的现行可持续发展举措,然后前瞻性地预测未来走势,寻找出最重要的关键性变化,并把这样的预见性落在商业的各个方面,进而制定出全面的前瞻的切实可行的可持续发展战略规划。

## 二、“中国绿金奖”评估、奖励和分享中国可持续发展的最佳实践

为了促进从“绿”到“金”企业文化和大众文化的建设,搜狐公司和科尔尼公司在2010年8月共同发起中国卓越可持续发展企业评选活动(即“中国绿金奖”)的基础上,于2011年8月开启第二届“中国绿金奖”评选。评选活动包括三个明确的目标:第一,评估在中国境内运营的公司的可持续发展成效;第二,评选并奖励可持续发展领域的最佳表现者;第三,发现和分享可持续发展领域的最佳实践。

评选活动受到了社会的广泛关注,125,692位网民参加了投票,110家企业得到了网民的提名;42家企业完成了详细合格的调查问卷;13位同行业的专家给出

了专业的评审意见。评选活动最后确定了中国绿金奖八名、绿金环境奖三名、绿金社会奖三名、绿金创新奖三名和绿金人气奖一名。其中，中国绿金奖作为最核心奖项，综合了公众投票和专家意见得出，评选维度涉及到公司战略与企业核心增值活动的各环节，兼顾经济、生态和社会发展的可持续性。

在评选过程中为了履行低碳环保理念，主办方只接受以电子邮件形式回复的相关问卷以及附件。评选结果于 2011 年 10 月 27 日在搜狐和科尔尼公司联合举办的“中国绿金奖”活动上公布。所有参评企业都获得了此份包含整体调研结果的全面报告，具有领先实践的参评企业获得了主办方颁发的相关奖项荣誉，并得到了媒体和公众的广泛关注。

### 三、“中国绿金奖”企业调研的成果分析

完成详细合格的调查问卷的 42 家企业中，外资企业占比较高（67%），与去年趋同，国有企业参与比例较去年上升；超过 8 成的公司注册地位于中国，高于去年数据；从行业的分布看，快销品（21%）、高科技电子（14%）和耐用品（14%）行业参评企业占总参评企业数的半壁江山，但相比去年而言，行业集中度明显下降，说明更多行业企业参与到了评选活动中。（见图 3.1 至图 3.3）

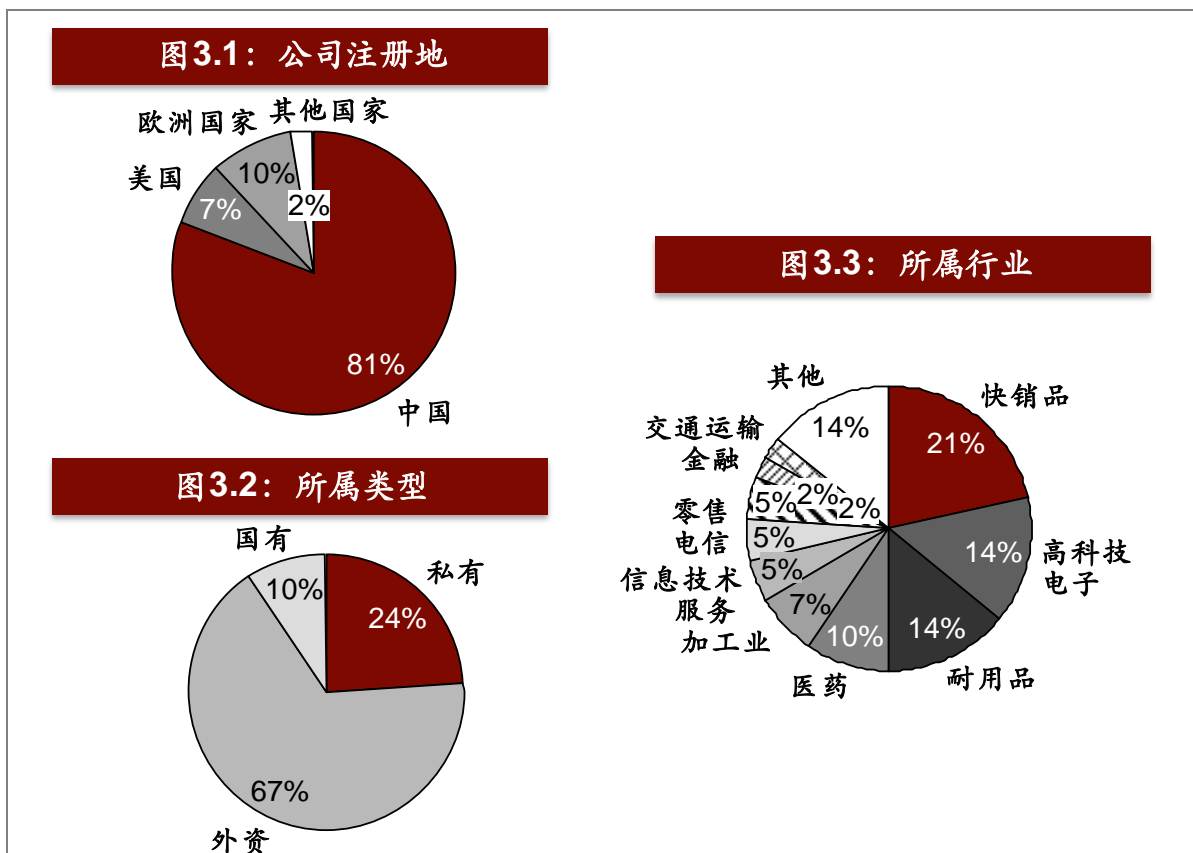


图 3.1 至图 3.3

评选最终结果结合了企业调研结果、专家评审意见和公众投票。

此次评选出 8 家中国绿金奖得主企业，专家评审意见排在前十的企业有 6 家入选，调研结果排在前十的企业有 5 家入选，公众投票排在前十的有 3 家入选，同时名列专家、调研、公众意见前十的入选企业为 2 家。总体而言，专家意见与调研结果吻合度较高，说明企业调研结果相对客观准确；公众投票结果更易受到企业口碑和品牌宣传的影响，因此与企业调研和专家意见存在一定差异；这同时也是提醒部分在可持续性发展方面成绩突出的企业需要加强公众宣传和企业形象塑造。

以下对参评企业在可持续方向的评价总体基于企业调研结果。

### 1. 总体情况：

总体而言，可持续发展问题已经在战略层面上得到了参评企业的广泛关注，并对在企业的收入和盈利能力方面产生了积极影响。参评企业对生态可持续性发展和社会可持续发展两方面都引起了足够的重视，大多数企业制定、实施了相关措施并取得了相应成绩。不少企业通过数据展示成绩，充分体现了可持续发展的诚意与实效。

同时我们也需要注意到，参评企业在可持续发展方面的投资比例仍然不高，有待改进；在研发预算、采购支出、产品使用环节以及废旧品处置环节中涉及生态可持续发展的方面，企业的力度还有待加强；在可再生能源使用、再生纸使用和减少飞行等方面，还有较大提升空间。

### 2. 与上年结果比较：

参评企业更加从战略和组织层面重视可持续发展。参评企业在可持续发展报告发布率，可持续性发展对企业业绩正面影响率等指标结果上与去年参评企业相比有了提升，一定程度上反映出企业在中国越来越重视和推进可持续发展，并从中获益。

参评企业在由去年的偏重生态可持续性发展而忽视社会可持续性发展，变为两者并举。可持续性发展主要指标均好于去年，在生态与社会可持续性发展的投入、规划、实施和成效等方面，绝大多数指标超出或较大程度上超出去年水平，充分反映出企业深化、拓展并落实可持续发展的趋势。

### 3. 中外企业比较：

国内企业和外资企业相比，在总体水平上尚有差距。就细分指标来看，可持续性发展的战略与组织保障，社会可持续性发展等方面，国内与外资企业差距较小，在生态可持续性发展和研发方面差距较大，尤其是在企业核心增值活动和支持职能的生态可持续性发展方面全面落后。

## (一) 可持续发展在战略和组织层面的总体分析

### 1. 参评企业广泛认同可持续发展的重要战略地位

#### 1) 100%的参评企业已制定中国可持续发展战略

调研结果显示，100%的参评企业已经制定了可持续发展战略。其中83%的企业已有成文战略，17%企业制定了可持续性发展的一般性指导原则。该结果与去年参评企业水平持平。

#### 2) 83%的参评企业已定期发布企业可持续发展报告

调研结果显示，83%的企业已定期发布企业可持续发展报告，包括在过去几年连续发布和从上一财年开始发布的企业。该结果比去年参评企业76%的比率有所提高。另有10%的企业计划将于下一个财政年采取这种做法，只有7%的企业暂时没有这方面的打算。

#### 3) 95%的参评企业由董事会负责可持续战略的实施

调研结果显示，95%的参评企业由董事会负责可持续发展战略的实施，略高于去年参评企业总体水平。另有5%的参评企业由处室负责人负责可持续发展战略的实施。

### 2. 参评企业已制定全面的可持续发展战略目标

在可持续发展战略目标方面，科尔尼公司设定了七个调研项目，分别是差异化公司产品、激励并留住员工、管理风险、提升公司品牌形象和声誉、提高效率、遵守法规和降低成本。

调研结果显示，七个战略目标中的差异化公司产品、遵守法规和管理风险被所有参评企业所关注，80%以上的参评企业重点阐述了差异化公司产品、遵守法规、激励并留住员工和提升公司品牌形象/声誉（见图3.4）。

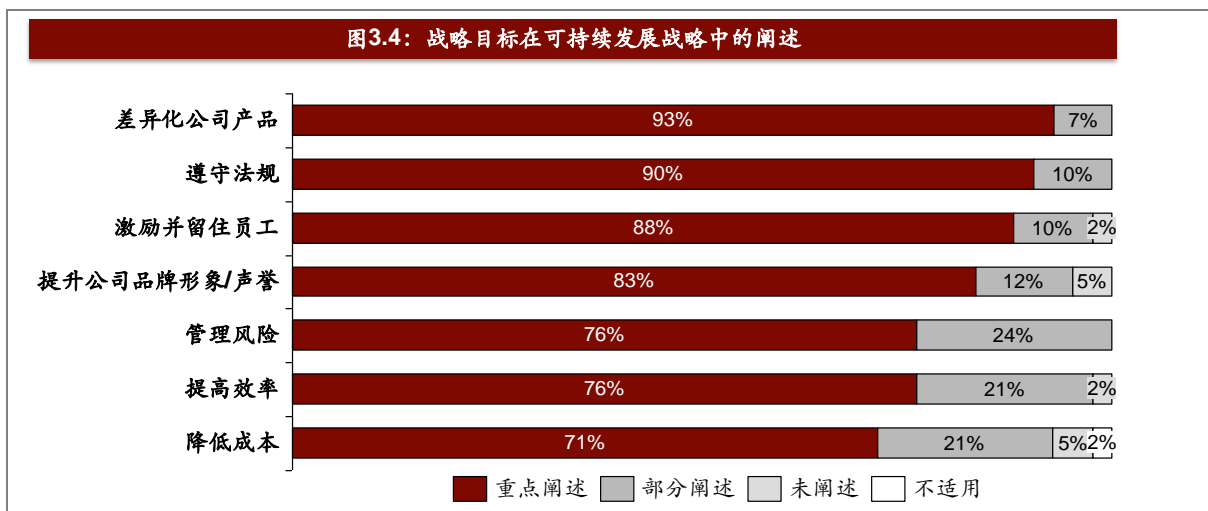


图 3.4

### 3. 可持续发展战略对收入和盈利有十分积极的影响

调研结果显示，在企业的收入和盈利能力方面，分别有 93%和 91%的参评企业认为可持续发展有正面影响，高于去年参评企业数据。其中分别有 88%和 81%的企业认为可持续发展对收入增长和盈利能力的影响是十分积极的。（见图 3.5）

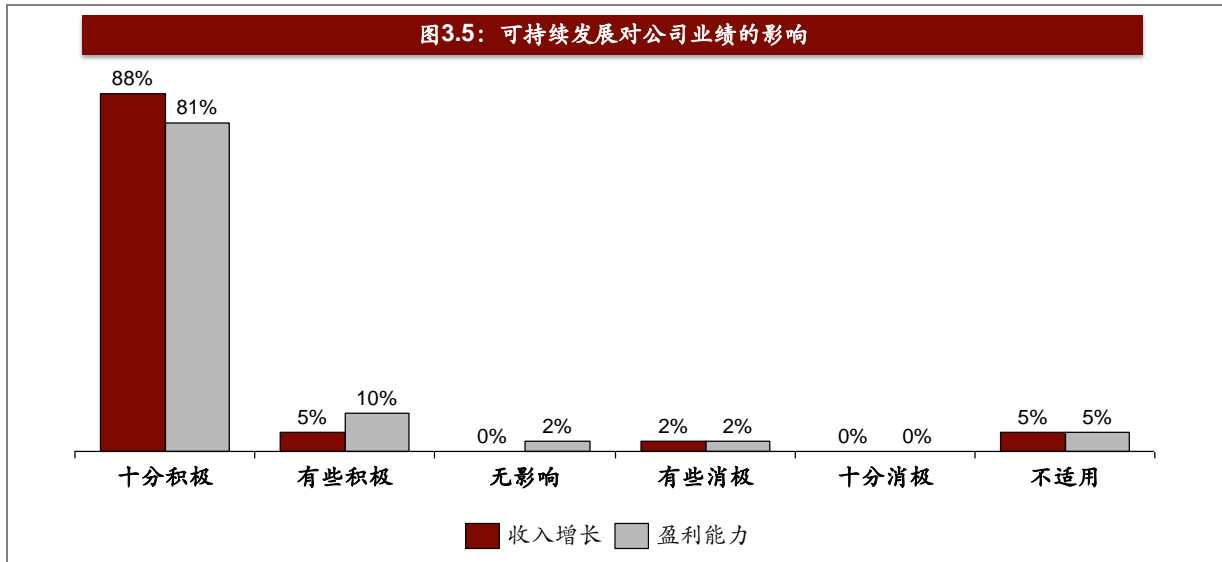


图 3.5

### 4. 总结

综合以上的调研分析，科尔尼公司认为可持续发展问题已经在战略层面上得到了参评企业的广泛关注，并在战略实施组织层级、年度可持续发展报告发布和可持续发展对公司业绩的积极影响等指标结果上与去年参评企业相比有了提升，一定程度上反映出企业在中国越来越重视和推进可持续发展，并从中获益。

所有参评企业均认同了可持续发展的战略地位并且制定了中国可持续发展战略，其中 83%的企业已经拥有正式成文的战略文件。在战略目标方面，调研所设的诸如差异化公司产品、提升公司品牌形象和声誉、遵守法规、降低成本等七个战略目标在超过 93%的参评企业的可持续发展战略进行了重点阐述或部分阐述。在企业收入和盈利的影响方面，90%以上的参评企业认为可持续发展战略对企业价值的提升有积极的影响。

#### (二) 可持续发展在生态维度和社会维度上的具体分析

##### 1. 企业较全面地进行了生态可持续发展实践并取得成效

对企业生态可持续发展的考察，科尔尼公司设定了七个调研项目，即二氧化碳排放控制、能源利用、可再生能源的使用、节约用水、原材料利用、耗纸量以及其他。

调研结果显示，参评企业对生态可持续发展诸多维度均给予了重点关注。67%以上的企业在所有六个具体调研项目上均采取了方案/措施并取得实际效果。其中对能源利用、二氧化碳排放、用水和可再生能源使用采取举措并取得成效的企业分别超过了90%，远远高于去年参评企业水平。（见图3.6）

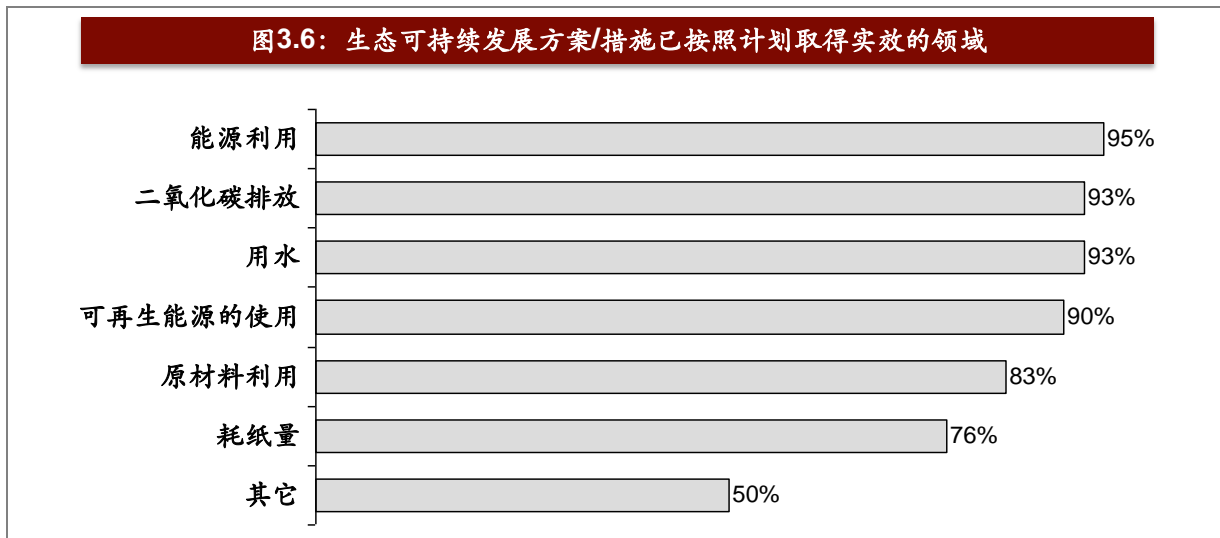


图 3.6

不少参评企业在生态可持续发展中开展了积极实践并取得了卓越成效。

宝洁公司大中华区在2011年提前六个月超额实现2006年制定的全球2012年环境足迹改善目标，水耗、能耗和碳排放减少30%，废弃物减量达到77%。杜邦公司在2009年减少温室气体排放21%，减少耗水量15%，6.3%的能源使用量来自可再生能源。飞利浦公司绿色产品占总销售额的比重为37.5%，营运方面的碳足迹下降了7%，生产过程中的温室气体排放下降了18%。青岛啤酒2010年与2008年相比，耗水量下降12%，耗电量下降8%，耗煤量下降18.85%；2010年回收使用二氧化碳87245吨。

部分公司更是进一步提升可持续发展目标。宝洁公司更新了其2020可持续发展目标，包括使用30%的可再生能源，替代25%的以石油为原料的材料等。诺华公司承诺在2011至2014年4年期间完成约500万株树木的种植。太阳雨公司计划至2014年累计推广太阳能热水器近1亿平米，替代常规能源标准煤2000万吨，减排二氧化碳达3000万吨。

## 2. 企业较全面地进行了社会可持续发展实践并取得成效

调研结果显示，所有企业在女性员工、员工培训、管理培训和医疗保险与养老金等方面采取了切实有效的措施并取得了实际效果；98%以上的企业分别对工作场所事故预防、绩效激励和津贴或免费交通（工作餐、住房、交通）等方面采取了措施。这些措施实施并取得实效的比例远高于去年参评企业的比例，说明企业进一步



重视并保障员工权利，促进员工发展，承担社会责任。但参评企业仍需要在家庭服务、少数民族员工等方面给予进一步的重视。（见图 3.7）

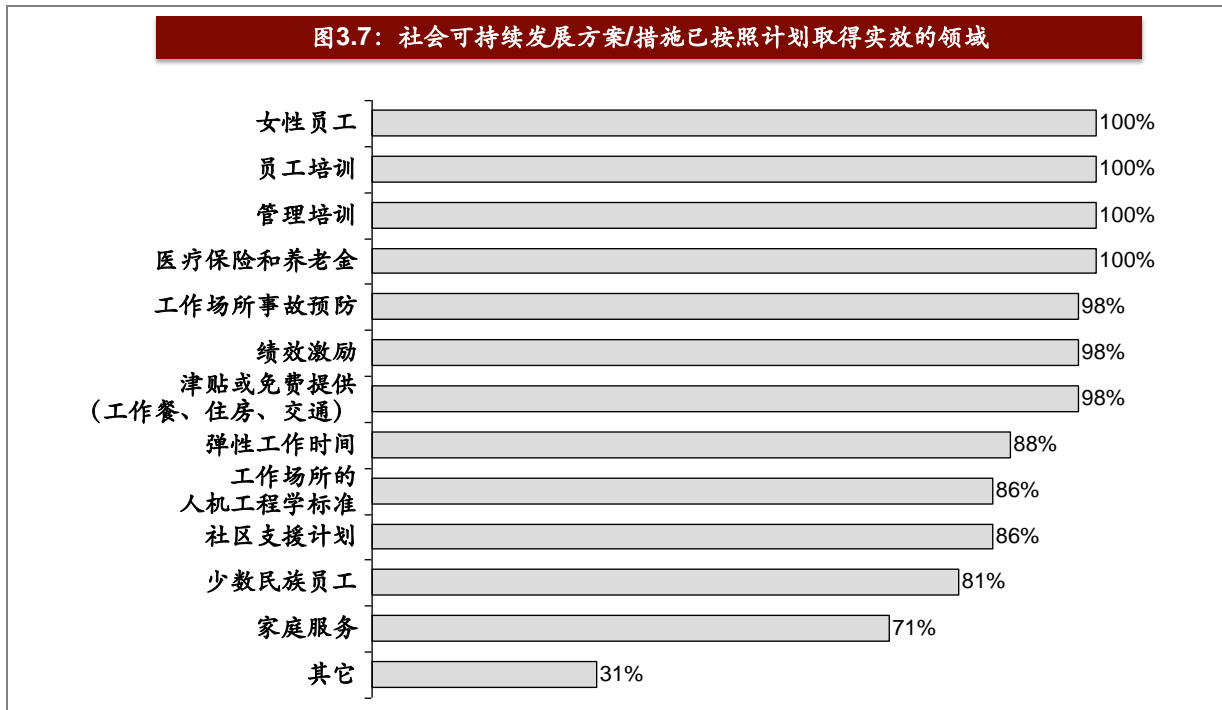


图 3.7

不少参评企业和社会可持续发展中开展了积极实践并取得了卓越成效。

在员工培训和发展方面，欧莱雅公司致力于创造一个良好的工作环境，开展“欧莱雅与我”、管理培训生项目、员工培训、“发现之旅”、导师项目、利润分享等活动为员工的职业发展提供机会并给予支持；太阳雨公司设有自己的企业家基金，通过该基金给予需要帮助的员工解决燃眉之急，并联合光华设立光华在线学习平台，持续打造一流的人才流水线。

在关注女性员工方面，宝洁公司推行“内部提升制度”，注重女员工发展，女性在管理层的比例高达 55%；杜邦公司设立“女性员工委员会”，关注女性员工的职业发展。

在支持社会和社区发展方面，宝洁公司支持希望工程 15 年，援建宝洁希望小学 200 所，成为国内援助希望小学最多的跨国公司。可口可乐公司帮助超过 10 万名农村贫困地区儿童受益，2011 年底可口可乐希望小学总数将超过 110 所；在全国范围的消费者和公众之中推动积极健康的生活方式，累计影响超过 540 万人；陆续筹资超过 2965 万人民币用于改善受艾滋病影响的孤儿和妇女的生活、健康和教育条件。

### 3. 可持续发展投资比例有待提升

调查结果显示 64% 的参评企业以生态可持续性为重点的投资比例小于 25%，74% 的参评企业以社会可持续性为重点的投资比例小于 25%。由此可见，企业在可持续性方面的投资还有待加强。（见图 3.8）

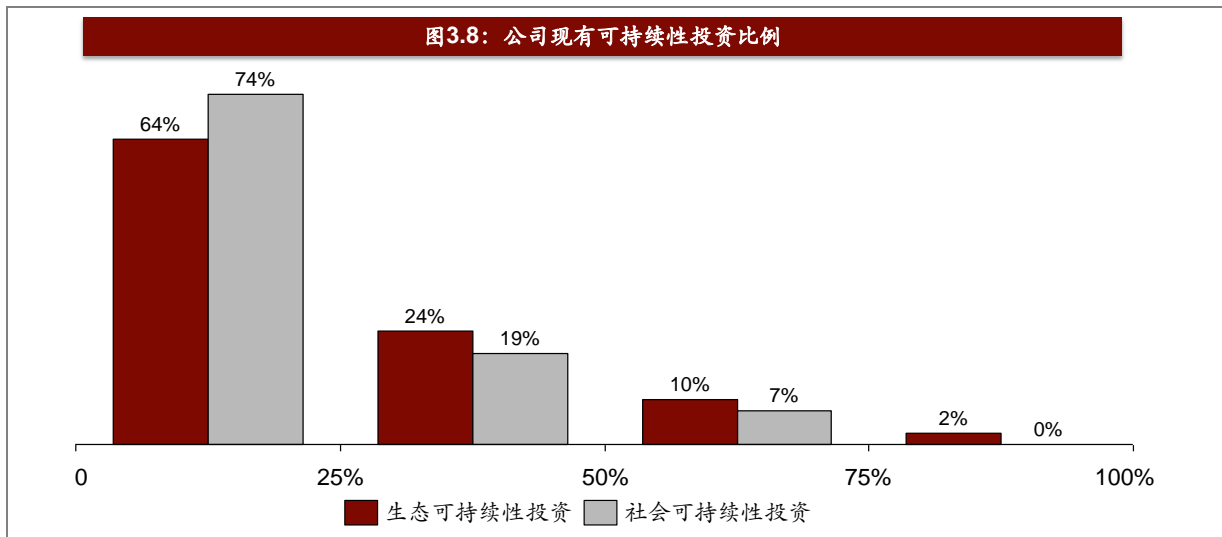


图 3.8

就投资趋势来看，超过 7 成的参评企业承诺在未来五年内增加可持续性投资比例。其中，参评企业大幅增加生态可持续性投资比例的意愿超过了大幅增加社会可持续性投资比例的意愿。（见图 3.9）

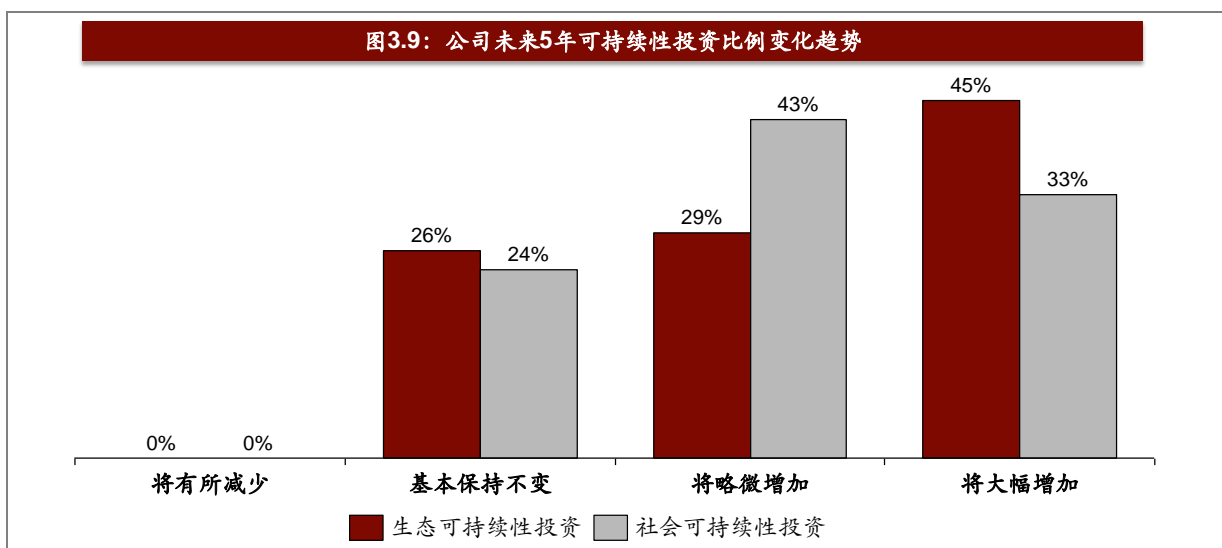


图 3.9

#### 4. 总结

总体上，参评企业在生态可持续发展和社会可持续发展的诸多方面实施了举措并取得了相应成效，覆盖面好于去年参评企业的指标结果，尤其在社会可持续发展方面提升明显。但在可持续性投资方面各企业还有待加强。

### (三) 企业增值活动中的生态可持续发展分析

企业需要用可持续发展战略指导其核心增值活动以及支持活动的各个环节，将可持续发展战略的目标植入企业各个环节的业务目标，将可持续发展的战略措施在企业各个环节进行实施。这样可持续发展的地位才能够切实有效的得以体现，从而为企业以及外部相关利益方带来可持续的经济效益。

#### 1. 企业核心增值环节中的生态可持续发展分析

科尔尼公司将企业的核心增值活动分为六个环节，即研发、采购、生产（或服务）、配送、产品使用以及废旧品处置。

##### 研发

在研发环节，以实现生态可持续性为目标的研发得到了大多数企业的认同，企业对于在研发环节上的生态可持续发展都将保持重视。如飞利浦公司在绿色创新方面，共投资了45亿欧元，未来5年以生态可持续性为目标的研发投入将大幅增加。

调研结果显示，97%的参评企业已经在研发方面制定了生态可持续发展的正式政策；76%的企业已制定了正式策略，并且具体行动超过行业标准；21%的企业已制定正式策略，具体行动符合行业标准。本次参评企业对生态可持续性研发重视程度总体高于去年参评企业水平。

但是，尽管绝大多数企业已经意识到生态可持续性的重要性，但未能有效的在研发活动中贯彻这一准则。57%的参评企业用于生态可持续性目标的研发预算比例低于25%；26%的企业用于生态可持续性目标的研发预算比例在25%-50%之间；10%的企业用于生态可持续性目标的研发预算比例在50%-75%之间；仅有7%的企业预算比例超过了75%。

未来五年内，81%的参评企业希望研发预算中用来实现生态可持续性目标的比例增加，45%的企业希望大幅增加比例，均高于去年参评企业总体期望值。

##### 采购

在采购环节，调研结果显示，100%的参评企业已经制定了正式的生态可持续性采购战略，远高于去年参评企业51%的水平。但该战略对于参评企业采购额比例的覆盖水平低于去年参评企业水平。其中38%的参评企业生态可持续采购占总

采购的份额小于 25%，各有 17% 的参评企业份额在 25%-50% 和 50%-75% 之间，29% 的参评企业份额高于 75%。

### 生产

在生产环节，科尔尼公司设置了包括能效、绿色资源的使用、原材料的消减、生态友好型原材料的使用、节水和减废等在内的六个考量维度。

调查结果显示，大多数企业不仅制定了正式政策，还将政策细化为具体行动，且用符合或超过行业水平的标准对行动进行衡量。如在减废和节水方面，90% 的企业的相关正式政策已经转化为符合或超过行业标准的具体行动；在能效方面，88% 的企业的相关正式政策已经转化为符合或超过行业标准的具体行动；在绿色能源使用方面，85% 的企业将正式政策转化为符合或超过行业标准的具体行动；在生态友好型原材料使用和原材料消减方面，84% 的企业的相关正式政策已经转化为符合或超过行业标准的具体行动。（见图 3.10）

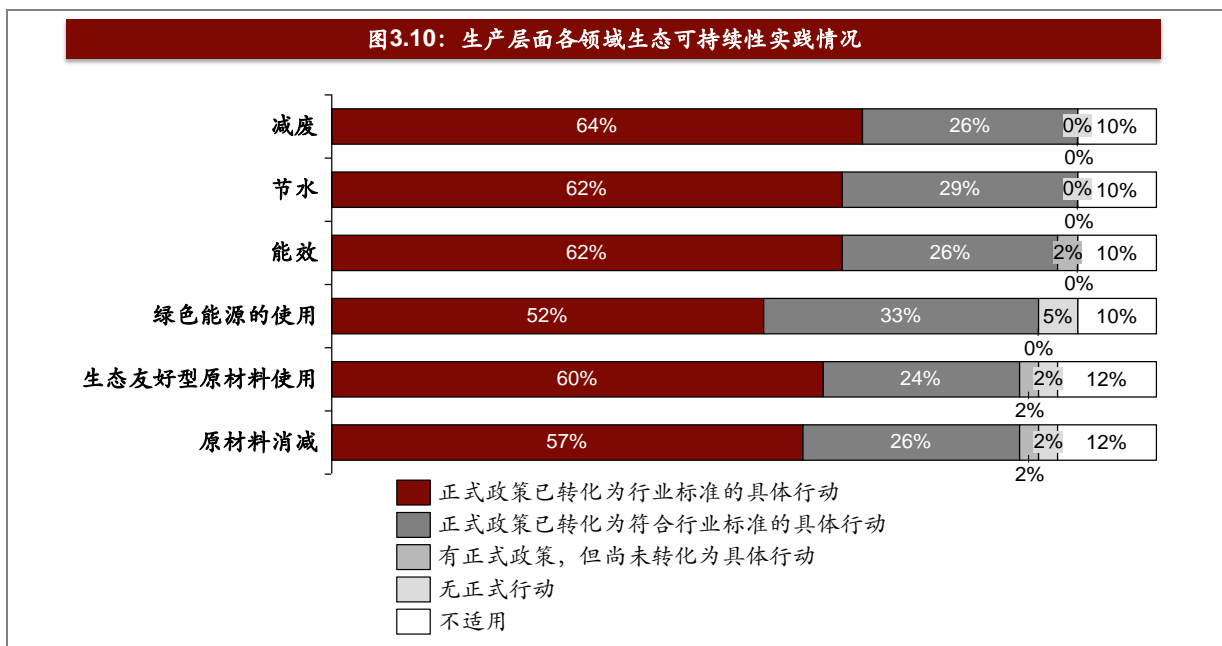


图 3.10

### 服务

在服务环节，86% 的参评企业认为其服务产品在生态可持续性上强于竞争对手，认为超出竞争对手很多的占据了 67% 的比例。

### 配送

调研结果显示，大多数参评企业对物流运营中生态可持续（碳足迹）给予了强烈的关注。88% 的参评企业对物流运营中的碳足迹已制定正式政策，其中 52% 的参评企业将政策转化为超过行业标准的具体行动，另有 31% 的参评企业已将政策转化为符合行业标准的具体行动，均高于去年参评企业水平。

科尔尼公司对物流运营中的碳足迹进行了进一步的细化，列出了包括设计具有高运输利用率的产品、最小化整个供应链上的物流、产品生产地设在临近市场的地方等在内的 10 个具体措施。

调研结果显示，86%的参评企业正在通过优化网络设计，最小化整个供应链上的物流；76%的参评企业设计了具有高运输利用率的产品；74%的参评企业正在使用“环保”运输模式；与物流提供商就可持续性签订协议，或选择二氧化碳足迹较低的运输模式，或将产品生产地设在临近城市的地方，或避免空运（空运、小包裹）等措施的实施企业各有 71%。相对而言，在使用可替代燃料和向卡车司机提供生态教师培训方面，企业表现得相对并不十分积极，分别只有 40%和 38%的企业采取了相关措施。（见图 3.11）

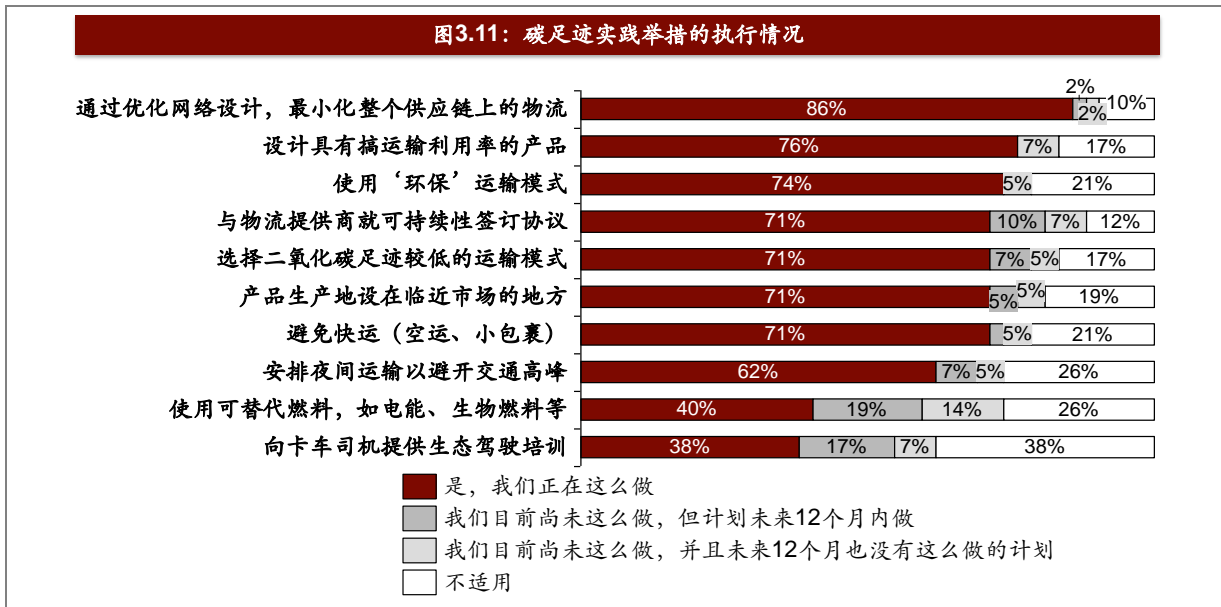


图 3.11

### 产品使用

在产品使用方面，57%的参评企业认为比同行更具有生态可持续性的产品比例低于 50%；33%的参评企业认为自身销售产品中比同行更具有生态持续性的产品占比高于 75%。

### 废旧品处置

60%的参评企业可回收的产品份额低于 50%，31%的参评企业可回收产品份额高于 75%。如戴尔电脑成为第一个禁止向发展中国家出口电子废旧部件的计算机制造商，其 75%的包装材料能够便利地回收。

### 小结

综合以上分析可以看出，参评企业重点关注研发环节、采购、生产环节以及配送环节上的生态可持续发展，大多数参评企业制定了正式成文政策，并将政策落

实到了具体行动，且用符合或高于行业平均水平的标准评价生态可持续发展的实施情况。而在研发预算、采购支出、产品使用环节以及废旧品处置环节中涉及生态可持续发展的方面，企业的力度还有待加强。

## 2. 企业支持职能中的生态可持续发展分析

除企业核心增值活动的生态可持续性，科尔尼公司还对支持职能的生态可持续发展战略的实践情况进行了调研。支持职能是指支持主要增值活动的职能，它们在不同公司具有相对可比性。支持职能包括人力资源相关活动、信息技术、财务、会计以及房产和设备管理。科尔尼公司对支持职能的调研内容包括以下三个方面，即节能和温室气体排放减少举措、纸张的可持续性使用和员工差旅的可持续性。

### 节能和温室气体排放减少举措

在节能和温室气体排放减少举措方面，科尔尼公司在五个维度上给予了考察，即高能效的信息技术系统、办公建筑隔热、办公建筑内部节能设备、制定节能和节水激励计划以及办公建筑内部节水设备。

调研结果显示，80%以上的企业分别在上述五个维度上制定了正式政策，并将正式政策转化为符合或超过行业标准的具体行动；超过50%的企业将正式政策转化为超过行业标准的具体行动。但是，在办公建筑隔热、高能效的信息技术系统和办公建筑内部节水设备三个方面，各有12%、10%和10%的企业没有采取正式行动。（见图3.12）

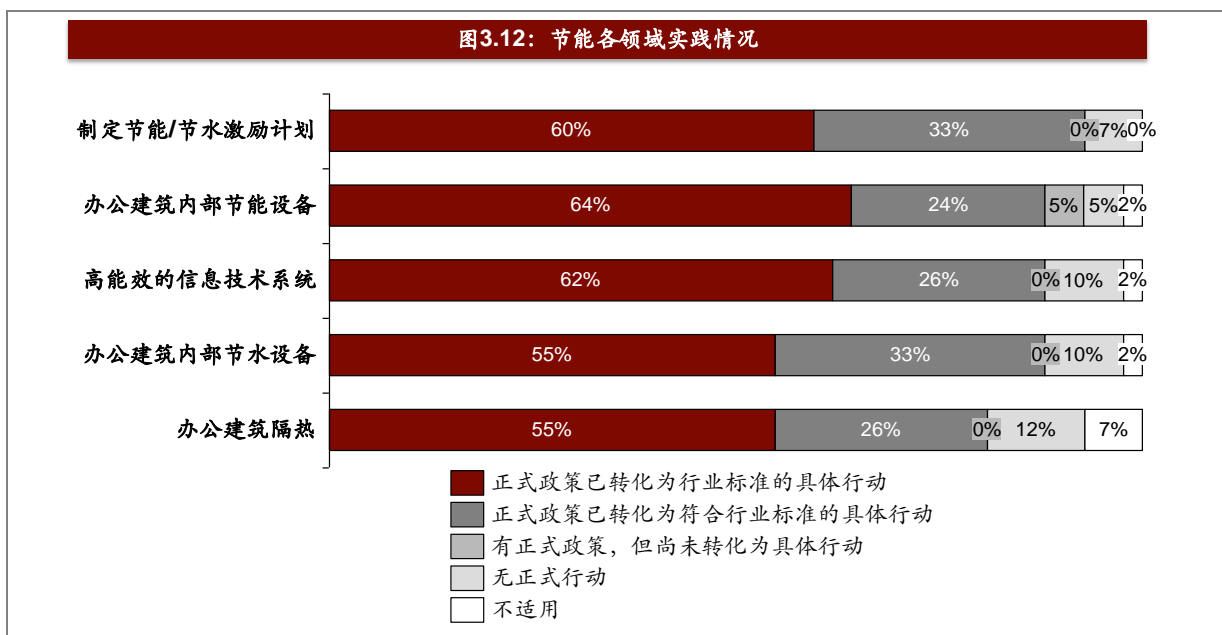


图 3.12

具体到企业建筑能效标准方面，52%的参评企业符合能效标准的建筑比例小于50%，另有29%的参评企业符合能效标准的建筑比例高于75%。

在可再生能源使用方面，81%的参评企业的使用量占其能源总使用量的比例小于50%，另有12%的参评企业可再生能源使用比例高于75%，说明可再生能源的使用与推广还有较大空间。

### 纸张的可持续性使用

55%的参评企业办公再生纸使用比例低于50%，24%的参评企业使用比例高于75%。

### 员工差旅的可持续性

在员工差旅的可持续性方面，科尔尼公司在以下五个维度给予考察，即避免密集出差情况、利用电话电视会议、提供公司运输、利用公共交通工具而非自驾以及乘火车而非飞机。

80%的企业在前四个维度均制定了正式的政策且将政策转化为了符合或超过行业标准的具体行动。但在商务差旅乘火车而非飞机方面，有19%的企业表示无相关的正式行动，另有17%的企业虽制定政策，但尚无具体行动。参评企业在商务差旅减少飞行方面尽管相比去年参评企业水平有一定程度上的提升，但仍有待进一步加强。（见图3.13）

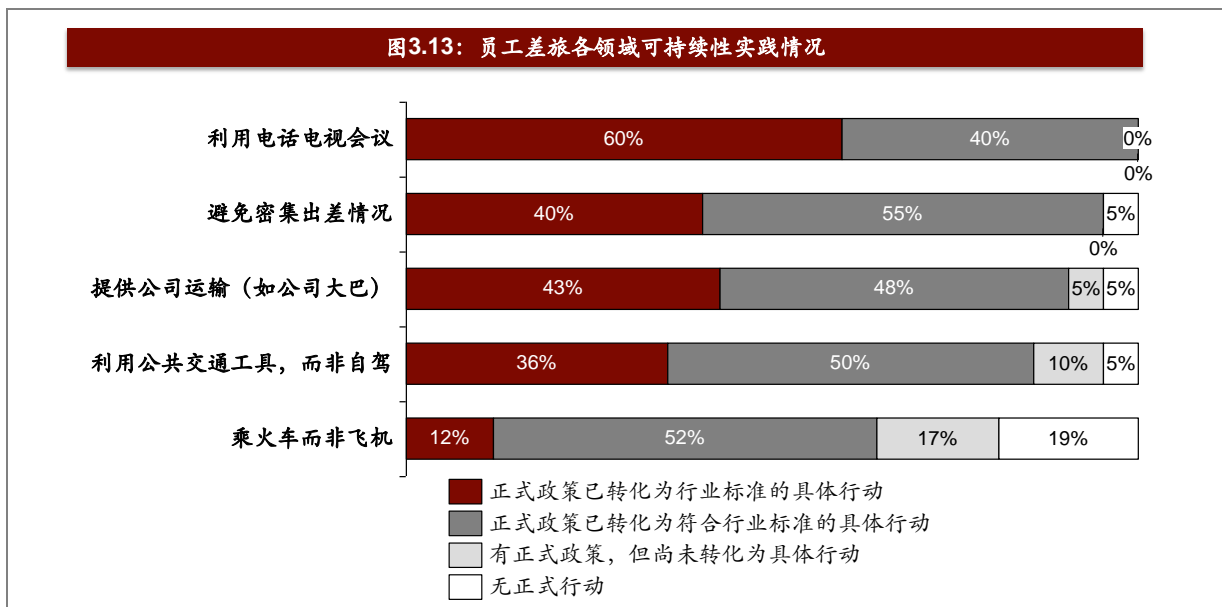


图 3.13

### 小结

综合以上分析可以看出，参评企业在可再生能源使用、再生纸使用和减少飞行等方面，还有较大提升空间。

## 附录 1：“中国绿金奖”获奖企业名单及获奖理由（排名不分先后）

### 中国绿金奖

旨在奖励那些在经济、环境、社会三个维度的可持续发展上取得卓越成绩的企业，体现在不仅有严谨的战略层面的规划，而且进行了一定时间的实践，并取得了可衡量的成果。

#### 获奖企业：

#### 可口可乐 Coca-Cola

可口可乐与联合国开发计划署、水利部和商务部四方联合在中国开展一系列水资源管理项目，累计投入超过 350 万美元，受益超过 10 万人。公司与 WWF 在长江上游开展一系列示范和公众教育项目，并为当地政府提供政策支持，投入超过 450 万美元。公司为希望工程累计捐资超过 1.5 亿元人民币，为推动积极健康的生活方式共投入 969 万元人民币，为改善艾滋妇女儿童的生活、健康和条件陆续筹资超过 2965 万人民币。

#### 杜邦中国 Dupont (China)

杜邦在业界率先公开设立环境目标。如今，杜邦早已超越了传统的减少经营活动环境“印迹”的理念，它的理念包括了市场导向的目标，紧密结合业务增长、创新以及为客户提供可持续性解决方案。在中国，杜邦积极打造健康的职业发展环境，并获得“第二届中国人力资源管理大奖”“中国人力资源管理成果金奖”和“中国人力资源管理十佳企业金奖”。杜邦还设立“女性员工委员会”，关注女性员工的职业发展。

#### IBM 中国 IBM (China)

IBM 设定了多项环保绩效指标与管理制度，涉及废气、废水、固体 IBM 订废物、地下水、化学品管理，其中的多项要求严于法规标准。IBM 努力以创新的办法来提升员工福利与保护员工工作的利益。包括提供员工健康、医疗、职业安全等措施；长期投资员工职业规划，在职培训，管理层领导力开发；提倡劳动力多元化及提供女性、残疾人平等的工作及发展机会等。



### 太阳雨集团 Sunrain Group

作为新兴民营企业，太阳雨倡导生态公益理念，推出的光热产品有利于清洁可再生能源的利用，减少了能源消耗对环境的压力，同时致力于探索技术进步和太阳能技术应用的规模化。太阳雨企业家基金给予需要帮助的员工解决燃眉之急，目前该基金已为企业员工及经销商捐赠累计数十万元。企业有自己的企业大学，并在各系统设有教育培训中心，并联合光华设立光华在线学习平台，持续打造一流的人才流水线。

### 飞利浦 Philips

飞利浦致力于将可持续发展推广到整个供应链中去。在绿色创新方面，共投资了45亿欧元，其绿色产品占总销售额的比重为37.5%。营运方面的碳足迹下降了7%，生产中温室气体排放下降了18%，有害物质的管控得到了进一步的加强，并在纸张的回收和利用、废物的处置方面得到了明显的改善。飞利浦在多元化、工作生活平衡、健康和安​​全、教育培训、员工福利方面有详细的发展举措，并取得了显著成果。

### 宝洁中国 Procter & Gamble (China)

宝洁通过在产品、运营、社会责任、员工及合作伙伴方面的五大战略，实现可持续发展。可持续发展是宝洁的核心宗旨，贯穿到宝洁的日常工作的每个细节，大到环境友好产品的创新研发以及在生产和营运过程中的节能降耗，小到员工减少纸张的使用。宝洁是享誉国内的培养职业经理人的“黄埔军校”，为员工提供了完善的培训体系、富有竞争力的薪酬和弹性工作制度。宝洁推行“内部提升制度”，注重女员工发展。宝洁支持希望工程15年，援建宝洁希望小学200所。

### 渣打中国

#### Standard Chartered Bank (China)

渣打银行采取了一系列的行动来对抗环境问题：管理和降低银行营运本身对环境的直接影响；做出对环境有利的融资决定；开发金融产品和服务来促进低污染低碳的经济发展；把员工、客户和更大范围的利益相关者融入各种环保活动。渣打在多元化、工作生活平衡、健康和安安全、教育培训、员工福利和社区服务方面有详细的发展举措，并取得了显著成果。

### 中国三星

#### Samsung (China)

三星大力推进清洁能源的使用，提倡资源的再利用，积极投入废气、废水处理。中国三星拥有完整的员工培训体系。三星“一心一村”行动通过修路、建立图书馆、支援学习器材、邀请农业专家普及科学种植技术等活动，定期向姐妹村提供物质及精神上的帮助。此外还开展了支援大学生去西部支教的“西部阳光”行动，儿童福利院、养老院等社会福利机构访问活动，为白内障患者免费提供复明手术的“三星爱之光行动”等。

## 绿金环境奖

旨在奖励那些在环境可持续发展方面做出独特、突出成绩的企业，体现在二氧化碳排放控制、能源利用、可再生能源的使用、水资源的有效利用和回收、从原材料到产品的循环回收利用等。

### 获奖企业：

#### 青岛啤酒 Tsingtao Brewery

持续为环境的改善做出贡献是青岛啤酒可持续发展战略里的核心内容。青岛啤酒在公司内部提出了“碳管理”概念，目的是建立“低消耗、低污染、高产出”的 N 型经济模式。2010 年公司水耗环比下降 12%，电耗环比下降 8%，煤耗环比下降 18.85%。2010 年回收使用二氧化碳 87245 吨，减少二氧化硫排放 377 吨。2010 年公司在酒糟、废酵母、麦根、废包装物方面回收利用率达到 100%。

#### 利乐中国 Tetra Pak (China)

利乐公司坚持 4R 原则，包装的主要原材料纸板来自“可再生”资源森林，呼和浩特工厂 100% 采用绿色电力，推动消费后牛奶饮料纸包装再生利用，并倡导垃圾分类等环保理念。

#### 联合利华（中国） Unilever (China)

联合利华一贯重视工厂环境管理。从“生物质燃炉”项目到“料体节约”项目，从“环保替换装”到实施“绿色物流”项目，从“绿色办公室”到“中水回用”项目，这些可持续项目遍布工厂的各个生产线和办公室。2009 到 2010 年，联合利华大幅减少了用水、温室气体排放、废弃物排放和不可再生能源使用率。

## 绿金社会奖

旨在奖励那些在社会可持续发展方面做出独特、突出成绩的企业，体现在对内部员工、外部客户以及社会大众的积极影响上。

### 获奖企业：

#### 卡特彼勒 Caterpillar

卡特彼勒允许非生产线员工在保证每天 8 小时工作时间和核心工作时间外，灵活安排工作时间，以平衡职业生涯和私人生活。卡特彼勒设有专门的培训和员工发展部门，为员工提供学习和培训的机会。同时公司现有的教育资助项目鼓励员工参加与工作相关的继续教育。

#### 欧莱雅(中国) L'OREAL (China)

欧莱雅中国长期在环境保护、科学教育、健康、女性关爱等方面积极履行社会责任，发起和赞助“中国青年女科学家奖”、“欧莱雅西部助学活动”、“欧莱雅携手美发师抗击艾滋病”等公益活动，独家赞助中国最权威的环保奖项第五届“母亲河奖”，得到了社会各界的广泛认可。公司致力于创造一个良好的工作环境，为员工的职业发展提供机会并给予支持。

#### 康师傅控股 Master Kong

在杰出人才的培育上，不仅以企业自身发展为目标。康师傅、顶新国际集团偕同日本早稻田大学宣布共同投入 25 亿日元（约合 2,640 万美元），为中国社会培养国际化的高端人才。1996 年起，已援建 22 所希望小学，保障基础教育的可持续，并于汶川大地震后，捐资 3600 万人民币，援建都江堰和绵竹富新两所小学。

## 绿金创新奖

旨在奖励在可持续发展上做出了独特、大胆、并卓有成效的创新举措的企业。

### 获奖企业：

#### 陶氏化学

#### Dow Chemical

陶氏把可持续发展理念深度融入业务经营的方方面面，不仅自身做好节能减排，更通过创新的产品和技术，帮助解决当今世界面临的能源、水、健康、住房、交通等诸多挑战。1990至2010年，陶氏在全球范围将能源密度总体降低了38%。1994至2010年，陶氏全球用于改善能源密度方面的累计投资接近20亿美元。

#### 亿利资源

#### Elion

亿利资源在生态可持续性的研发方面已有正式的政策及具体的活动，研发活动优于行业的标准，未来5年以生态可持续性为目标的研发投入将大幅增加。集团20多年间，绿化沙漠5000多平方公里，控制沙化面积10000平方公里，为中国北方构筑了一条全长240多公里的绿色生态屏障。“库布其模式”形成了“治理—发展—再治理—再发展”的良性循环发展的新模式。

#### 英特尔中国

#### Intel (China)

英特尔在生态可持续性的研发方面已有正式的政策及具体的活动，研发活动优于行业的标准。公司目前投入生态可持续性研发的费用占研发总投入的比例>76%，未来5年该投入将大幅增加。英特尔在中国的生产设施始终在用创新的方式改进能源使用效率，降低有害物质排放。

## 绿金人气奖

旨在奖励那些将可持续发展战略积极贯彻、执行，并将其绿色理念向产业和消费者积极传播的企业。此奖项完全由网友投票决定。

### 获奖企业：

#### 索尼（中国） Sony (China)

索尼公司通过小型化、轻量化设计来减少资源消耗，推进再生材料与自然循环材料的应用，向消费者提供节能环保产品。索尼公司引进先进技术降低事业所和物流中的温室气体排放。目前，索尼集团成功削减温室气体排放超过 30%（比 2000）。索尼在华企业实现了 2010 年用水总量仅为 2005 年的 42%；中国地区工厂的废弃物回收利用率提高到了 95%。

## 附录 2：科尔尼公司的“碳中和”举措

科尔尼是一家全球性的管理咨询公司，它通过战略性洞见、量身定制式解决方案、以及协作式工作风格，致力于协助客户实现深入实在的成果。

自 1926 年建立以来，我们已经为所有重要行业领域中的全球领先企业提供了咨询服务，是关于总裁议程类问题的深受信赖的咨询公司。科尔尼办事处遍布 37 个国家的重要商业中心。

科尔尼可持续发展中心在全球有超过 90 位专家致力于在可持续发展领域的研究，仅仅在 2007 年中到 2009 年初这段时间里就承担了约 50 个项目，为众多企业提供了从战略到经营方面的服务。科尔尼大约投入了 500 万美元来研究 X 相关问题，并与《经济学人》、美国供应管理协会 (ISM)、卫生保健基金会 (HDMA) 等建立了合作研究关系，还拥有专门研究“碳中和”的小组。

科尔尼着眼于可持续性能力，并且已经在全球运营中实现碳中和。

科尔尼实现碳中和的方法是基于覆盖整体组织范围的四大支柱：

- 设计并评估一整套严密的碳指标
- 在全球范围内授权员工发展绿色办公室协议
- 创新客户服务交付模式
- 投资国际最高质量标准的环保项目

碳中和是科尔尼为致力于向其全球客户提供可持续及环保服务所采取的一项广泛倡议的组成部分。

在科尔尼的碳足迹中，80% 以上都同差旅相关。2007 年，科尔尼建立了一套经过精心设计的基准指标，用于监控并评估碳足迹。公司设计了先进工具，用来计算每一项差旅标准的碳排放，其中包括航空、饭店、轿车、铁路、公共交通和出租车使用，并且按员工、办公地点和客户项目等类型评估差旅的碳影响。科尔尼关于评估并跟踪商务旅行碳排放的工作被众多旅游产业集团视为具有开拓性的最佳做法。

科尔尼还在全部运营范围内建造了一个全球可持续网络，率先实施本地化举措并推动组织整体范围的文化变革。很多办事处都已经实施了更具可持续性的政策和举措，包括以能效和环保设计以及最先进协作技术为标准的翻新举措。

“我们的客户日益致力于寻找更具可持续性的商业开展方式，而我们则全心协助他们做到这一点，我们关于碳中和的承诺首先要求改变运营方式，然后通过高质量的碳补偿投资，从而弥补差距。”科尔尼公司的常务主管兼董事会主席保罗·劳迪奇纳 (Paul A. Laudicina) 说道。“能够成为传统的高增值类咨询同行中率先在全球实现碳中和的公司，我们感到非常自豪，科尔尼为客户提供的咨询服务目前已经实现 100% 的碳中和。”

### 附录 3：搜狐绿色推动商业可持续发展

搜狐绿色频道（green.sohu.com）是搜狐网旗下的独立一级频道，于 2008 年 6 月 5 日成立上线，是中国首家绿色产经网络媒体平台、国内门户网站首家环保专业频道，也是搜狐网体现企业社会责任和媒体价值的重要网络平台。

频道倡导并引领中国企业和大众的绿色生产、生活方式的发展方向。同时关注主要产业、企业如何通过技术与制度的变革实现绿化，并致力于推动商业可持续发展。

**我们关注的领域：**环境保护、企业绿化与可持续发展、气候变化与低碳经济、新能源产业、绿色生活。

**我们的网友：**政府官员、企业工商界人士、环保人士、媒体记者、以及关注绿色和可持续发展的其他社会精英。

**我们的优势：**门户同类网站唯一拥有绿色产业内容的频道，同时频道拥有政府、媒体、行业协会、专家学者等专业资源。

**我们的品牌活动和王牌栏目：**“绿色竞争力营销讲堂”、“绿色产经观察”、“绿色榜样”、“绿色生活攻略”、“知底有声”、“中国绿金奖评选”、“低碳企业责任行动”等，内容涵盖了从产业到大众各个方面。

#### 我们推动的大事：

在中国首创由国内外跨行业领军企业发起，联合政府、地方、上下游产业链和学术机构各力量共同推进的“低碳企业责任行动”。

在中国首创由权威网络门户主导的绿色企业评选活动——中国绿金奖。

在中国首创旨在为中国企业寻求绿色发展之路，由行业标杆企业分享其可持续发展成功案例的“绿色竞争力营销讲堂”。

独家披露苹果公司供应商涉污、国际知名服装品牌供应商涉污等多个广受关注的环境污染事件。



## 致谢

本次“中国绿金奖”中国卓越可持续发展企业评选历时近3个月，得到方方面面的支持。在此《中国卓越可持续发展企业调查报告》发布之际，我们要特别感谢搜狐网的大力支持，特别感谢搜狐媒体副总裁于威女士，搜狐时尚文化中心总监方军先生，搜狐新生活产业研究中心主任吴晓燕女士和搜狐绿色频道主编史少晨先生在整个过程中给予的帮助。

我们要特别感谢利乐为此报告的印制提供了利乐包装再生材料纸张。

科尔尼于 1926 年创立于美国芝加哥，目前在 38 个国家的主要商业中心设有办事处。科尔尼定位于企业高层所普遍关注的议题并就此提供管理咨询服务，以通过独特的战略洞察力及合作的工作作风协助客户创造可持续性的成果并以此闻名。

科尔尼于 1985 年开展中国业务，是最早进入中国的国际咨询公司之一。目前已在北京、上海和香港设有三家分支机构，拥有 100 多名具有各行业经验的专业咨询顾问。基于对大中华地区的深入了解，科尔尼设定了针对本地文化及特殊性的专业咨询方法，并结合全球行业及业务的专业经验，在多个领域与中国一流的企业及政府进行合作。

#### 美洲：

亚特兰大 | 波士顿 | 芝加哥 | 达拉斯 | 底特律  
墨西哥城 | 纽约 | 圣保罗 | 硅谷 | 多伦多 | 华盛顿特区

#### 欧洲：

阿姆斯特丹 | 柏林 | 布鲁塞尔 | 布加勒斯特 | 哥本哈根  
杜塞尔多夫 | 法兰克福 | 赫尔辛基 | 里斯本 | 卢布尔雅那  
伦敦 | 马德里 | 伊斯坦布尔 | 米兰 | 莫斯科 | 慕尼黑 | 基辅  
奥斯陆 | 巴黎 | 布拉格 | 罗马 | 斯德哥尔摩 | 斯图加特 | 维也纳  
华沙 | 苏黎世

#### 亚太：

曼谷 | 北京 | 香港 | 雅加达 | 吉隆坡 | 墨尔本 | 孟买  
新德里 | 首尔 | 上海 | 新加坡 | 悉尼 | 东京

#### 非洲/中东：

阿布达比 | 迪拜 | 约翰内斯堡 | 麦纳麦 | 利雅得

2011 年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney®为科尔尼公司注册商标，未经版权所有人书面许可，该稿件任何部分均不得以任何形式复制及传播。

搜狐对此报告亦有重要贡献。

#### 作者：

**班德 Bernhard Hartmann,**  
科尔尼公司大中华区总裁

**张玮 Wei Zhang,**  
科尔尼公司经理

**高佳峰 Jeffrey Gao,**  
科尔尼公司副理

**赵耀 Yao Zhao,**  
科尔尼公司高级商业分析员

**李霄 Xiao Li,**  
科尔尼公司高级商业分析员

**刘晓龙 Xiaolong Liu,**  
科尔尼公司商业分析员

**谢意 Mary Xie**  
科尔尼公司市场部经理

**谢颂之 Simon Xie**  
科尔尼公司实习分析员