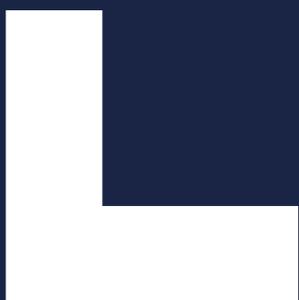


Interface®



春华秋实 继往开来

来自英特飞启发您改革商业
的指南，从而一起改变世界



目录:

| | |
|-----------------------------|----|
| 经验 一 志当存高远 | 6 |
| 经验 二 思维方式的转变可以改变一切 | 10 |
| 经验 三 每个愿景都需要一个计划 | 14 |
| 经验 四 采取循环模式 | 18 |
| 经验 五 全面变革需要齐心协力 | 20 |
| 经验 六 失败乃成功之母 | 22 |
| 经验 七 公开透明 | 24 |
| 经验 八 星星之火，可以燎原 | 26 |
| 经验 九 更上一层楼 | 28 |

▼ 以下

Rick Fedrizzi,
国际WELL建筑研究院 (IWBI)
董事长兼首席执行官

“人们开始以截然不同的方式讨论可持续发展，这很大程度上归功于**英特飞**。”

MISSION ZERO® (零号任务) 已走过25个年头



△ 以上

雷·安德森，英特飞有限公司
创始人兼董事长

1994年，英特飞开始了一段勇敢无畏的旅程。

我们决心改变我们的经营方式，在2020年之前消除所有对环境的负面影响，我们称之为 Mission Zero® (零号任务)。对于一家资产达到数十亿美元而且以前从未考虑过环境问题的模块地毯制造商而言，这无疑是一次大胆的尝试。我们深知这是一个宏伟的目标——别人才刚开始谈论可持续发展，我们就将目标设定为“零负面影响”。我们希望以身作则，成为其他公司学习的典范。

从英特飞创始人雷·安德森 (Ray Anderson) 的“灵光一现”至今，历经25年，我们已经完成了我们的任务，成长为一家目标驱动型地材公司，将可持续发展贯彻到设计、制造和推广等各个环节。我们大幅降低业务和运营带来的负面影响，同时进行供应链和产品改革，推行新的商业模式。行业内外众多企业随之效仿，形成了强大的涟漪效应，这也是我们当初没有预想到的。

今年我们宣布顺利实现了 MISSION ZERO® (零号任务)， 同时承诺进一步任务：CLIMATE TAKE BACK™ (气候回归)。



我们的业务变革对整个世界产生了影响，收获了意料之外的成果。本发展报告讲述了英特飞如何实现这一重要里程碑，同时也将作出新的承诺：完成我们的下一个任务——Climate Take Back™ (气候回归)。

Mission Zero® (零号任务) 对于我们的未来发展具有一定的借鉴意义。它教会我们如何摸索正确的商业模式，制定宏伟的目标，运用科学并发挥想象力解决有关材料的挑战。

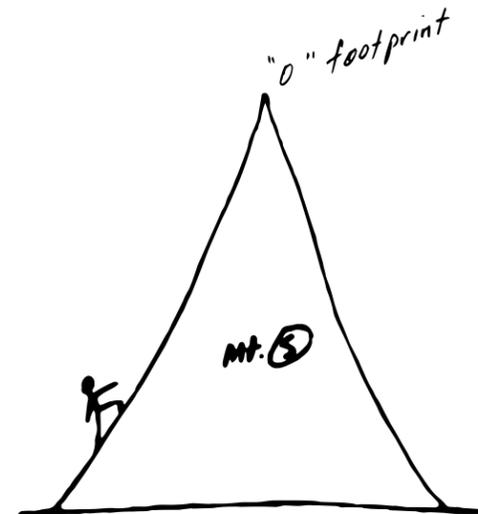
但最重要的是，我们可以从其中汲取宝贵的经验，明确未来的发展方向。所以，在庆祝完成 Mission Zero® (零号任务) 的同时，我们开始了下一阶段的任务——Climate Take Back™ (气候回归)，将我们所积累的成功经验与世界分享。这些见解和经验让我们能够更加从容地应对今后的各种可能性。

不论是转变思维模式，制定愿景和计划 (可能会走些弯路)，抑或是号召大家一起行动，这些经验均可以作为进行组织内部变革的指南。更重要的是，其可以作为我们携手变革、共享未来的蓝图。

英特飞深信，不积跬步，无以至千里。而您阅读这份报告的举动就是一个很好的开始。我们相信，从现在开始，积少成多，往往会带来超乎想象的强大涟漪效应。让我们在这段旅程中，分享各自的经验，共同进步。

▽ 以下

英特飞有限公司创始人兼董事长
雷·安德森为 Mission Zero® (零号任务) 制定的原始草图



经验 一：

志当存高远

目标越远大，越能激发潜能。志存高远，不安于循序渐进。如果想要脱胎换骨，那就设定一个你目前还不知道如何实现的远大目标。

我们的摸索过程

远大的目标会让人望而却步，但正因如此，才有意义。如果很容易，那么早就实现了。但是远大目标对于员工和业务而言，也可带来巨大的转变。

我们大胆设想，提出打造“零环境影响”企业的设想。这一宏伟的目标可以将大家团结起来，激发我们的热情和创新思维，并且为我们指明了愿景和成功的方向。结果不言而喻。

我们显著地减少了工厂带来的负面影响，调整了我们的原材料和产品，并号召更多的企业进行变革。在我们的制造基地，我们的碳排放、用水、废弃物和能源消耗已大幅减少。我们设定了一个目标，到2020年，我们的生产基地将实现100%可再生能源供电。如今，我们的美洲和欧洲基地运营中的

可再生能源使用率均已达到99%，而全球所有生产基地的总可再生能源使用率为89%。但是我们没有止步于此，我们继而把注意力放到我们的产品和原材料上，制定新的目标：即到2020年实现所有原材料均为再生或生物基材料，从而降低它们造成的影响。如今，我们所有的地毯原材料中有60%为再生或生物基材料。

取得这些成果后，我们认识到，我们不再是单纯地追求“归零”的目标，而已将这种思维带入我们的日常业务经营中。我们每天都在践行“极简主义”。

尽管我们尚未在所有领域实现“归零”的目标，但这正是一个远大目标的意义所在。我们自身足迹的减少、产品足迹的减少，以及我们所推动的供应链转型所形成的综合效

应，加上我们对其他公司的积极影响，让我们取得了25年前从未设想过的成就。我们不仅仅实现了Mission Zero®（零号任务），还走得更远。

我们深知制定“归零”目标是一个大胆的想法，几乎是不可能实现的，但如果我们设定的是一个循序渐进的目标，或许我们就不会取得如此巨大的成就。我们相信我们的下一个宏伟目标——Climate Take Back™（气候回归），也将发挥同样的作用。



“归零”目标：
英特飞运营对环境影响的减少

从1996年起，我们的：

89%

耗水量减少

生产基地的耗水量减少了89%。

89%

可再生能源使用率（全球）

全球各地的生产基地的可再生能源总使用率提升至89%，包括100%使用可再生能源。

99%

可再生能源使用率（美国和欧盟）

英特飞美国和欧洲生产基地的可再生能源使用率达到了99%。

96%

温室气体排放量减少

英特飞生产基地的温室气体排放量减少了96%。

92%

废弃物填埋减少

英特飞全球运营产生的送往垃圾填埋场的废弃物减少了92%。

69%

地毯碳足迹降低

我们的地毯从摇篮到大门产生的平均碳足迹降低了69%。

46%

能耗降低

产品制造的能耗降低了46%。

声明：所有描述我们25年减少的影响的数据均截至2018年结束，并仅适用于英特飞地毯产品的生产。

“英特飞设定了一个有可能是所有工业企业中最高的可持续发展基准。”

△ 以上

Joel Makower, GreenBiz Group
董事长兼执行主编



经验 二：

思维方式的转变 可以改变一切

全身心投入变革至关重要。从一开始，秉承着开放的心态，相信总有许多可能性去探索不同的方法和更好的途径。

我们的摸索过程

简单的问题激起了思维方式的转变，使得整个公司发生了天翻地覆的变化。二十五年前的，有位客户曾问到：“贵公司对环保作出了哪些贡献？”这个问题让英特飞创始人雷·安德森开启了探索之路，最终获得了顿悟。视角转变，为他打开了一种新的关于全球大环境以及企业如何发挥作用的思维方式。思维方式发生转变之后，他开始采取行动。

雷给予了英特飞新的工作重心：消除公司对环境的所有负面影响。这是一项前所未有的任务，却促使英特飞不断追索，取得如今的发展。我们可以回溯到最开始的那个问题——以及我们乐于接受这个问题带来的挑战。

我们已经看到思维方式转变产生的巨大影响，这也是我们为什么要营造培养创新思维和方法的文化氛围的原因。事实上，我们在这方面投入了大量资源。英特飞最重要的文化投资之一就是重新规划了于1997年4月在夏威夷毛伊岛本已安排好的全球销售大会。来自34个国家的1100多名员工相聚在此，会议的主题并非公司战略和销售增长，而是向与会人员说明变革的必要性——并鼓舞大家开始做出改变。

我们创建了一项注重生态意识、通过体验来学习的课程，旨在启发员工发现世界在面临的环境挑战，并积极主动地采取应对措施。

环保主义者和行动主义者Paul Hawken以及行动主义者兼塞拉俱乐部（Sierra Club）第一任执行董事David Brower等人发表了精彩的演讲，为这次行动提供了背景知识，起到了振奋人心的呼吁作用。这次的活动得到了与会员工和领导者的广泛认同，同时也是具有里程碑意义的重要时刻，自此我们的员工开始全身心地投入可持续发展事业。



从自然的角度思考 利用突破性思维 打造创新空间

1999年，来自英特飞不同部门的员工参加了他们的首次仿生学工作坊。此次工作坊的目的是鼓励他们从全新的视角看待事物。

我们希望跳出原有的地材设计视角的局限，重新审视大自然，从中获得灵感，探索新的设计思路。我们需要思考的问题是：大自然会如何设计模块地毯？

工作坊的其中一个环节就是让团队到户外观察了解大自然。

产品设计团队观察到森林地面的样式千变万化，每个元素的形状、大小和颜色都是独一无二的。该团队在这一灵感的启发下创造出了一种新的产品，模仿大自然中变化无常的各种样式，这种理念颠覆了传统的地毯设计理念。

在引入这种全新的思维方式后不到一年，我们推出了全球首款仿生学模块地毯Entropy®。其图案没有固定的方向，便于灵活使用和更换，即每块地毯可以单独进行更换，且可以按照任何方向铺装。这样一来，可以延长地毯的使用期限，无需整体更换，便可解决磨损问题。任意方向的图案还能减少浪费，加快安装速度，为客户节约成本。铺装满铺地毯平均会造成14%的浪费，而使用任意方向铺装方式的浪费仅为1.5%。

由于Entropy®产品大获成功，2003年，我们在其设计基础上，推出整个产品系列。Entropy®系列迅速成为英特飞最畅销的产品，使得英特飞美国业务在2002年至2007年期间翻了一番。如今，我们全球产品组合中有25%以上的设计沿用了这一原则。

视角的转变、思维方式的改变以及精益求精的意识，帮助我们创造出了有史以来最畅销的产品系列之一。

对未来的意义

我们的新任务——Climate Take Back™（气候回归）也彰显了思维方式转变的强大力量。我们深信，我们需要彻底改变应对气候变化的方式。我们需要转变我们的思维方式，不再是单纯地思考如何减少由气候变化造成的损失，而是需要考虑逆转它。

如果人类不是有意改变气候，那么我们可以有意识地来扭转这种状况。集思广益，我们一定可以扭转全球变暖的局势。但是变化始于思维转变。英特飞相信，如何思考和谈论气候问题是实现 Climate Take Back™（气候回归）的第一步。保持积极乐观的态度，坚信我们能够共同扭转全球变暖，是真正付诸行动的前提条件。

我们将继续加大投资力度，营造良好的文化氛围——不仅仅是在英特飞内部，还包括更广泛的生态系统——让所有人乐于接受新的可能性，新的合作方式，以及新的看待全球变暖挑战的视角。2019年1月，我们举办了一场面向所有员工的全球峰会，旨在围绕 Climate Take Back™（气候回归），树立员工的意识，培养积极乐观的态度。我们的初衷是让大家认识到全球变暖所带来的挑战，并集中精力找出解决方案，从而让我们的团队相信自己能够有所作为，引领变革。

我们已经看到思维方式转变产生的巨大影响，这也是我们为什么要营造培养创新思维和方法的文化氛围的原因。



» 右侧

我们的思维方式被企业内部的所有团队采用，形成了有利于变革的积极氛围。



经验 三：

每个愿景都需要一个计划

要实现愿景，就需要有任务、计划、目标以及衡量成功的方法。如果没有可靠的行动计划，实现突破性的目标便是纸上谈兵。

我们的摸索过程

我们在可持续发展转型的一开始便提出了一个有影响力的愿景：“成为第一家通过自身行动向业界展示可持续性已贯彻于其员工、工艺、产品、运营场所和利润等各个方面的公司，并且通过我们的影响，成为有积极影响的企业。”

将这一愿景变成商业计划需要指定相关的框架、目标和计划，以推动变革的进行，而且需要采取全局统筹的方法。

在设定宏伟目标时，我们清楚这不仅仅是制造更加绿色的产品。为了实现Mission Zero®(零号任务)，我们的企业需要彻底改变，首先从我们的思维方式开始。我们成为了第一家采纳“自然之道The Natural Step”（TNS）的框架和方法的公司。TNS对可

持续性进行了定义，并且提供了加以实施的工具，均建立在科学的基础上。

我们希望借鉴外部观点，帮助我们决定需要进行变革的关键领域。我们把系统思维家和专家集中在一起，包括作家、行动主义者、科学家和企业家等，创建一个框架，我们称之为“七大可持续发展战线”：根除废弃物、无害排放、可再生能源、闭合循环、资源高效运输、增强利益相关者的意识以及重新设计商业。

并且在该框架的基础上，我们在许多方面设定了较为激进的“归零”目标：零垃圾填埋、零化石能源使用、零工艺用水消耗、零温室气体排放。之后我们又制定了一系列的计划，最终称为“工厂归零”、“产品归

零”、“供应商归零”等，帮助我们实现我们的宏伟目标。我们还创建了一套指标，我们称之为EcoMetrics的测量系统，用于衡量我们的进展情况，并向员工和外界报告。

我们创建的计划不仅仅是一个可持续发展的技术性框架，还成为了一套有影响力的沟通工具——每个人都可以理解、反思并据此采取行动。它为英特尔的每个人提供了路线图，进而提升了我们的信心，Mission Zero®(零号任务)不仅是一项鼓舞人心的愿景，还是我们能够共同为之奋斗的目标。



攀登高峰

对雷·安德森来说，转型成为一家完全可持续的公司犹如攀登“一座比珠穆朗玛峰还要高的山峰”——虽然很难，但是如果有了可行的计划，也并非完全不可能。他将其称之为“可持续发展山峰”（Mount Sustainability）。

我们深知我们需要采取不同方式进行运营。但是具体如何？我们应当侧重于哪些部分以

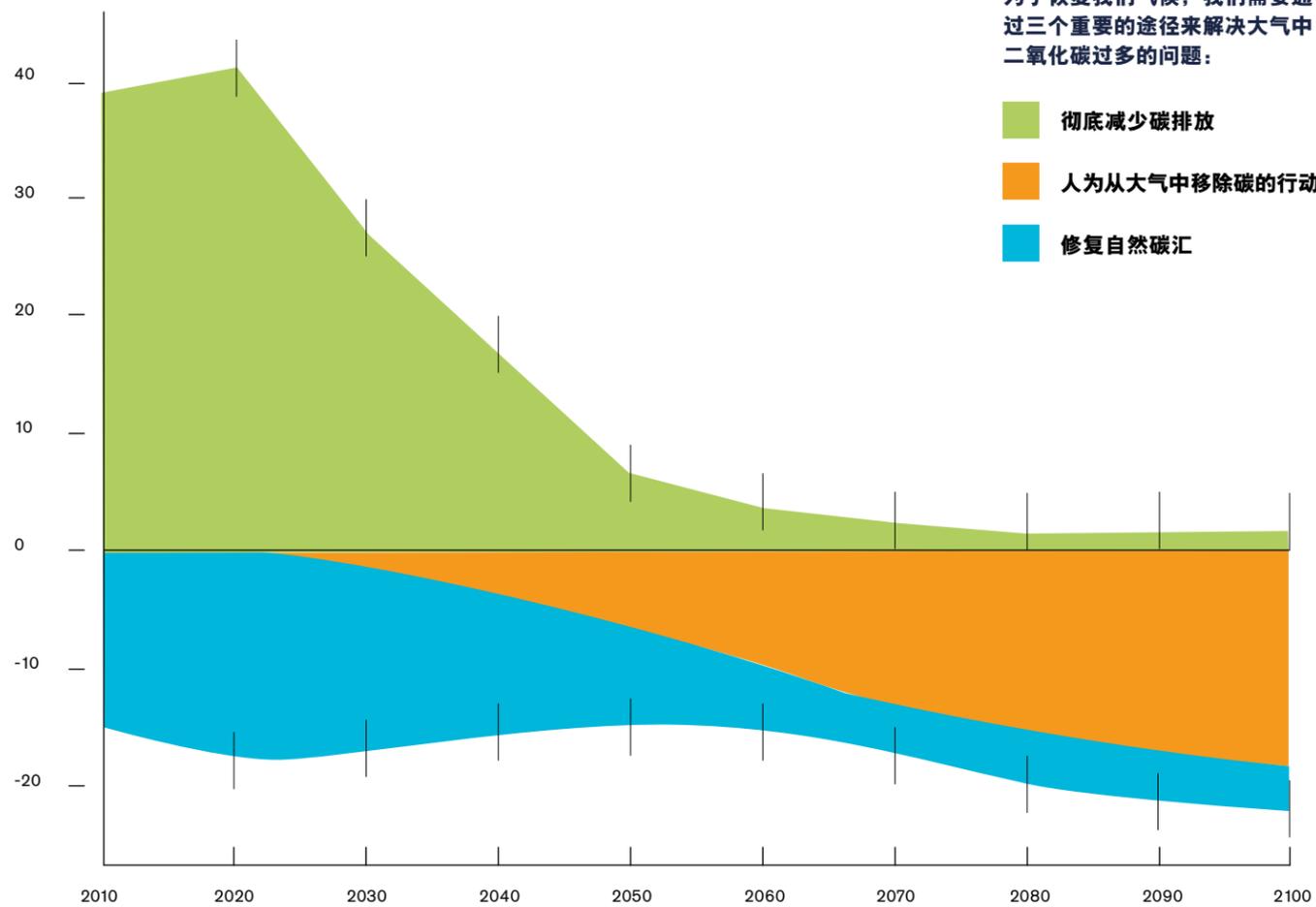
及如何分清轻重缓急？我们首先会问自己：如果是大自然来设计一家公司，它会是什么样的？

在这个想法的启发下，我们设计出了一种新的经营模式，即21世纪的原型化公司。这也促使我们确立了“七条战线”，每条战线都有其相应的具体目标和指标。

这些是我们进行体制转型并将可持续发展融入到整个运营中所需的核心要素，从根除所有业务领域中的废弃物（战线一），到重新设计流程和产品，使用再生和生物基材料来闭合工业循环（战线四），再到创建新的商业模式，向人们展示可持续发展的商业价值，并为其提供支持（战线七）。

这种全局统筹的方法是我们始终保持可持续发展领先地位的原因之一。每年，Globescan公司会针对全球可持续发展领域的相关人员进行“全球可持续企业领袖调研”（Globescan Sustainability Leaders Survey），评选出他们心目中成功地将可持续性融入公司业务的佼佼者。我们可以很自豪地说，英特尔常年雄踞前三，而且也是自1992年该调研创办以来唯一一家从未落榜的公司。

全球二氧化碳排放量（十亿吨二氧化碳/年）



对未来的意义

针对我们的新任务——Climate Take Back™（气候回归），我们也建立了相应的运营框架和计划。首先要做的是，了解扭转全球变暖局势所需遵循的途径。我们的依据是斯德哥尔摩恢复力研究中心（Stockholm Resilience Centre）所开展的研究工作，以及他们在2017年提出的如何达到安全的气候目标值的科学模型。这一碳足迹路线图是基于一个简单的经验法则或者说“碳定律”，即每十年，排放减少一半。

如果希望在下个世纪将全球温度的上升限制在1.5°C，则需要在四大领域采取大量的行

动，进行创新和突破。在我们现有系统中彻底减少碳排放的同时，我们还需要恢复和保护自然碳汇（如森林和海洋），扩大除碳技术的规模。最后，我们需要形成一个可以实现所有这些目标的业务模型，并鼓励其他企业采取同样的方案。

这种思维方式促使我们确立了Climate Take Back™（气候回归）计划战略的四大理念：“极简主义”、“爱碳”、“让自然自行冷却”、以及“领导工业化再革命”。

这一框架是让Climate Take Back™（气候回归）从愿景变为现实的基础。

△ 以上

Rockstrom教授提出的“碳定律”为快速消除环境中的碳奠定了基础。

» 右侧

在Rockstrom教授提出的“碳定律”的启发下，我们创建了涵盖整个系统的Climate Take Back™（气候回归）计划框架。

极简主义

力求形成零环境负担

爱碳

不再将碳视作敌人
且开始将其转化为资源



领导

工业化再革命

将工业转变为实现未来发展的一种力量

让自然

自行冷却

支持生物圈自行调节气候的能力

经验 四：

采取循环模式

如果仅靠自身的力量，我们在循环系统方面所取得的进展是有限的。要改变整个系统，就需要让整个价值链及之外的利益相关者参与进来，创建一个名副其实的循环模式。

我们的摸索过程

我们深知设计一个循环的体系对于企业进一步提高可持续性至关重要。对于英特飞而言，建立循环方法包括改变我们的原材料，采用相关技术和系统，以利用再生材料。

我们已经开始使用能有效地被回收和重复利用的原材料。如今我们地毯产品的许多成分都是采用再生材料制成的，包括地毯表面的再生尼龙、基层中的再生材料，以及底背中的再生材料。1994年，我们制造地毯所使用的所有材料都是原生材料。而时至今日，我们地毯的原材料中有60%是再生材料或生物基材料。我们还开始采用再生材料制造豪华乙烯模块地板（LVT）产品——于2016年开始销售的一款产品。通过与LVT地材供应商合作，今年夏天，我们成功地提高了LVT产品中的再生成分含量，还计划进一步提高我们所有LVT产品系列中的再生成分含量。为了提升我们从客户那里回收废弃地毯和LVT地材产品的能力，我们去除了不应该被回收利用的材料，比如邻苯二甲酸酯、甲醛和碳氟化合物。

改变原材料只靠我们是不够的，还需要英特飞以外的广大企业的积极参与。我们针对

供应链所采取的策略包括供应商峰会；我们的技术团队与供应商技术团队之间的最佳实践分享活动；为向我们供应再生材料的供应商提供优先采购；以及共同投资开发新技术。将所有原材料转变为再生材料，需要公司上下全体人员的投入、耐心和长期的合作。1997年，我们开始与其中一家纱线供应商合作开发和使用再生尼龙；到2010年，我们得以采用100%再生尼龙来制作地毯。

使用新材料只是我们建立循环系统的其中一个环节。具备相应的材料加工技术和能力，实现内部回收利用，以及回收利用客户使用后的产品，是建立循环系统的另一项重要举措。

我们制定了一项目标，即到2020年能够回收我们在全球所有市场中售出的产品。借助相关技术和计划，我们已经取得了重大进展。在美洲地区，英特飞的ReEntry™计划覆盖了95%的英特飞销售区域。在欧洲和亚太地区，区域性的ReEntry™计划覆盖了80%的英特飞销售区域。我们的ReEntry™计划让我们能够向客户回收模块地毯和LVT

地材产品，然后重复利用或回收利用相关材料。尽管我们推出了回收计划，但是很多国家仍然存在市场壁垒，使得回收废旧产品难以推进。欧洲和亚洲地区的某些市场的法律禁止跨境运输废旧地毯到境外的回收中心。在美洲市场，由于没有禁止填埋地毯的法律规定，所以在地毯使用周期结束后，从客户处回收地毯也有难度。目前，通过多方的努力，我们回收利用的旧地毯仍不到每年销售量的5%。

尽管困难重重，我们还是取得了一些进展。自1995年以来，我们已经成功地阻止了3亿多磅地毯和地毯垃圾被送往填埋场，包括我们竞争对手生产的地毯。此外，我们回收的大量地毯均已用于生产新的产品。仅过去3年间，我们通过ReEntry™计划从全球客户处回收的或用于生产新产品的废旧地毯已达2亿多磅。

然而，建立循环系统有时还需要来自公司外部和行业之外的支持。

直接倡导
支持循环经济立法

2010年，加利福尼亚州成为全球首个通过要求地毯制造商负责建立地毯垃圾填埋转移计划的法律的司法权区，并将重复利用和回收利用作为生命周期结束管理的主要目标。

加利福尼亚州设立的回收率目标非常高，在该计划实行五年后，地毯制造商仍未达到其目标。2017年，加利福尼亚州开始对违反该法律规定的地毯制造商实行罚款。同时通过新的立法，对原来的法律进行修订，以进一步完善该计划。地毯行业看到了机会，试图废除法律以终止该计划。当我们的行业协会——美国地毯协会（Carpet and Rug Institute）提议进行游说，反对修改该计划和立法时，我们曾提醒他们三思而后行。但他们执意如此，并且信心满满地制定了相关计划，我们不愿随波逐流，便退出了该行业协会。

此外，我们聘请了一位独立说客，与希望加强加州这个全球十大经济体有关回收利用立法的其他加州的及美国内的利益相关者结盟。到2017年10月，我们通过自己的力量，促成了加州立法（AB1158）的修订和加州地毯回收计划的改进。

经验 五：

全面变革需要 齐心协力

制定任务是一方面，而取得进展则需要所有员工的齐心协力。这意味着要鼓励每位员工参与进来，各尽其责。

我们的摸索过程

我们今天所取得的成绩离不开每一位热情能干的英特飞员工。当全球各地的每一位员工开放地迎接 Mission Zero® (零号任务)，改变开始发生。培养员工的使命感对于我们的成功至关重要，而且我们学习到获得认同的方法不止一种，条条大路通罗马。

为了让每位员工积极响应，完成公司制定的任务，我们先从树立意识开始，然后再重点提高员工对于我们零环境负担任务的理解。同时，我们加大了在团队建设和知识开发工具方面的投资力度。但直到我们弄清该任务是如何从个人层面激励我们每一位员工之后，我们才意识到它能够带来的影响力。

我们会定期宣传英特飞可持续发展任务，但是我们的创始人对其是否能引起员工共鸣仍心存疑虑。直到雷意外地收到了一首

员工写的诗，他才意识到将可持续发展与员工自我价值相结合的重要性。在听取了雷在英特飞加州工厂的演讲后，一位名为 Glenn Thomas 的员工与雷分享了一首写给后代的诗《明天的孩子》(Tomorrow's Child)。诗中谈到了这位员工在受到雷和英特飞任务的启发后所形成的环保意识，让他意识到自己可以做一些力所能及的事情，为子孙后代打造一个更加美好的世界。这说明，如果我们积极地进行鼓励并为其创造条件，我们的员工会对该任务产生强烈的使命感。

有些员工是在听取了雷或我们的环境顾问团队关于可持续发展的演讲后，产生了对 Mission Zero® (零号任务) 的使命感，而其他人则是通过其他方式产生的。我们尝试了各种办法来提高使命感，让员工能充满工作热情，其中包括利用来自公司各级的

跨部门团队根除废弃物。QUEST 计划主要是让员工团队通过团队学习和最佳实践分享活动，减少他们工厂中的废弃物。

设定与薪酬挂钩的宏伟目标，鼓励团队在全球范围内分享知识和精彩创意，使得可持续发展贯彻于整个业务流程。此外，该计划还会派发红利。我们 QUEST 计划产生的累积效应促使我们的制造废弃物成本减少了一半，节约了上亿美元。



评选杰出代表： 激励员工各尽其责

如果员工“明白了是怎么回事”，并按照可持续任务的目标完成分内的工作，是一项成就，但如果可以更进一步，那么就可以挖掘到更大的“宝藏”。

员工热情地分享自己的故事，潜移默化地改变家庭习惯，并鼓励其他人参与进来，这些都是对任务的升华。我们发现，让员工成为“使命大使”，我们需要建立并支持一个能够让热情的员工将学习到的知识付诸于行动的体系。

为了让每位员工将自身与公司任务联系起来，需要从培养意识开始，需要进行知识培训和学习，尤其是应当利用团队学习机会，

但更重要的是不能止步于此。为有激情的领导者提供精进的机会对于建设和维持可持续发展文化至关重要。

英特飞通过一项创新的三阶段培训项目实现了这一点，该项目将可持续发展学习与员工的机会和福利待遇相结合，让他们能更深入地参与到可持续发展中。经过前两个强制性学习阶段后，员工可以选择性地参加第三阶段的培训，而且完成学习后可获得公司“使命大使”的称号。使命大使可以在公开场合代表公司分享我们的可持续发展故事。这些员工还将获得权限，在他们各自的业务部门开展侧重于可持续发展提升的计划。

鉴于该项目所取得的成功，我们决定向全球所有员工开放第三阶段的学习机会。2018年，英特飞推出面向新员工的全球入职培训课程，其中纳入了这项基本的可持续发展学习。目标是从入职第一天便开始培养员工的使命感。

此项学习课程为新员工提供了快速成为英特飞的高效能员工所需的工具，让他们更加清楚我们的任务。对于现有员工，该学习课程可提供可持续性学习，同时有助于热情的员工发现更多进阶学习的机会。

学习调查结果有助于我们判断意识是否已形成，以及课程是否已取得成效。最终的结果是让每位员工都有机会成为“使命大使”。

经验 六：

失败乃成功之母

成功从来都不是一帆风顺的。接受失败是进步的必经之路。历史上的每一位先驱都是屡战屡败，屡败屡战，从失败中汲取经验，坚持到底，才取得成功的。

我们的摸索过程

1994年，当我们启动 Mission Zero® (零号任务)时，专注于可持续发展的企业屈指可数。我们没有可以借鉴的发展路线，所以我们只能一路摸爬滚打，靠自己的力量摸索前进的方向。尤其在早期阶段，我们经历了多次失败。

我们早期的一些回收利用尝试实际上取得的结果与我们的初衷背道而驰。1999年，我们尝试了一种回收利用工艺，采用溶解技术回收地毯中的尼龙纤维。不仅使得成本提高，而且生产的材料不达标，导致我们的环境足迹不降反增。我们目前采用的回收利用技术是在我们前几轮尝试付出巨大代价后才研发出来的。

我们不希望为了实现可持续发展而降低产品

性能，所以，很多其它的创意都无疾而终。为了减少材料使用，我们开发了Solenium，一种编织地材，采用轻量化纱线制成，不含尼龙纤维。它的环境足迹更低，但是最终由于性能问题而失败。为了推出更低环境足迹的产品，我们于2004年研发出了采用生物基纱线制成的模块地毯。但是这些产品耐用性不足，经过多番重新设计以提高性能后，包括结合生物基和传统纱线，我们最终还是停止生产此类产品。

经过多年的探索如何成功地将可持续发展融入我们的业务后，我们决定开始提供咨询服务。然而，担任客户项目顾问的英特飞员工，在为了盈利而销售服务与免费指导其他公司推进可持续发展任务之间很难做到游刃

有余，因为两者是相互矛盾的。由于这种非常规的商业模式和相互矛盾的目标，咨询业务没有任何起色，所以最终我们决定结束这项业务。

挫折是在所难免的，但我们从中学会了如何拥抱挑战，并运用所学到的知识和经验设计出新的解决方案。

从 FAIR-WORKS™ 项目的失败到 NET-WORKS™ 项目的成功
供应链转型带来环境和社会效益

2008年，我们完成了包容性供应链的首个试点项目。

通过Fair-Works™项目，我们推出了新的产品系列——由草蓍和竹子编织而成的环保地毯系列，原材料来自于印度的手工艺编织者。

尽管进行了相关的市场调研，而且早期客户反响也很热烈，但是该产品系列的销售却不尽人意。由于该系列产品是采用特殊材料制成的，客户觉得比使用尼龙制成的模块地毯更难保持，性能也不如尼龙模块地毯。

虽然进军市场失利，但是Fair-Works™项目为后续项目的成功实施奠定了基础。这次的失败经历让我们明白了如何构建一个具有社会包容性的供应链，还教会了我们如何与非

传统的合作伙伴合作，以及建立一个广泛的关系网络来解决复杂的可持续性挑战的价值。四年之后，也就是在2012年，我们建立起了新的合作伙伴关系，并且推出了第二个试点项目，致力于创建一个包容性供应链。

这一次，我们决定将重点放在尼龙——我们现有产品的主要原材料——上面。我们设立的Net-Works™项目是英特飞、尼龙供应商Aquafil以及伦敦动物学会（Zoological Society of London）之间建立的一项合作伙伴关系，旨在与沿海村庄合作回收渔网，并将其整合到我们的供应链中，作为再生尼龙的原材料，进而用于制造我们的产品。

2012年，我们在菲律宾推出了首个基于当地社区的供应链项目，让当地村民参与收集和处理渔网，同时向他们支付参与渔网回收

的报酬。此次合作之后，我们把这种方法扩展到了喀麦隆和印度尼西亚。

自项目开展以来，已经收集了超过224公吨的废旧渔网，为2200个家庭带来了额外的收入。重要的是，其在商业上也取得了成功。我们的产品采用客户熟知和青睐的同种尼龙制成，同时还可以带来有影响力的环境和社会效益。一方面，产品受到了客户的高度认可；另一方面，我们收获了更多有关解决海洋污染问题的知识和经验。在Net-Works™项目的推动下，我们与戴尔和惠普等企业一同成为了NextWave Initiative组织的创始成员，与其它成员公司分享我们回收利用海洋塑料垃圾的经验。

经验七：

公开透明

尽管如此公开透明会让人不习惯，但我们还是要开诚布公地分享“公司整体指标”，尝试和推行能够推广至整个行业及其他行业的披露和公开方法。

我们的摸索过程

我们提高透明度的工作始于1997年，也是首批公开公司可持续发展报告的企业之一。用现在的标准衡量，我们的报告不同于常规的报告，因为其详细地介绍和评估了我们产生的所有负面影响。该报告由我们的环境顾问团队撰写，第一份环境表现成绩单揭示了英特飞浪费严重、不符合可持续发展要求的情况。因为我们的目标是做得更好，所以我们选择将其公之于众，希望能够义无反顾地向前走。

自从我们的思维方式开始发生转变，我们就已经开始构建一个完全透明公开的体系。从我们交出的第一份可持续发展成绩单开始，我们坚持不懈地分享我们的变革工作以及我们在各个阶段取得的成果。我们从一开始就公开我们的目标，开诚布公地分享我们具有雄心的Mission Zero®(零号任务)目标。有时候目标的透明化与所取得的进展具有相同的影响力。我们力求在各个方面提升透明度，

不仅要评估和分享有关我们自身运营或工厂带来的影响的数据，还要评估和分享有关我们的产品和所有这些工艺及材料的综合影响的数据。我们清楚，必须要从整个体系的角度出发，我们才能全面地看到、评估和改变影响最大的因素。

20世纪90年代末，我们开始评估并披露我们的Mission Zero®(零号任务)所取得的进展，从废弃物、水、能源以及其它工厂足迹指标开始。很快，我们就从衡量这些足迹指标发展到分享“公司整体”指标，比如整个公司的可再生能源用量等数据。

之后，我们又进一步深入探究，评估和披露有关产品和原材料的指标。我们当初是业内唯一一家对外披露产品的所有原材料中再生或生物基成分含量的企业。这些“公司整体”指标至关重要，因为它们代表了企业可持续性发展的最佳状态。只讨论企业或价值

链中的某一个环节并非难事，但是要想更加可靠地评估影响和进展情况，对企业整体情况的完整阐述必不可少。

我们还公开了我们的产品成分和其潜在健康影响。我们引领了地毯行业开始获得并分享环境产品声明（EPD）证书。在我们的带领下，地毯行业开始计算产品中所含的碳足迹，并公开相关数据，以便消费者知晓我们产品的碳足迹。

透明公开的流程让购买我们产品的客户成为了变革的推动者。在客户比较同样参数的产品时，他们会更加青睐于最具可持续性的一款，而这重要的市场信号则可以鼓励其他制造商和企业做出改变。

环境产品声明证书
透明度可以推动行业变革

我们必须据实公开我们在可持续发展方面取得的进展，以及其是如何体现在产品中的。

2004年，我们发现客户很难从各种有关可持续发展的数据中找到真实的信息。所以我们大胆地开始尝试推行环境产品声明（EPD）证书。如同产品的营养成分标签，EPD详细说明了产品原材料和生产工艺对环境的影响。英特飞是业内首家采用EPD并将其推广至全球所有产品的企业。通过率先在北美推行EPD，我们有力地推动了EPD在美国绿色建筑委员会（US Green Building Council）的建筑评级项目——能源与环境设计领导者（LEED）以及

其它绿色建筑标准中的广泛采用，所以他们现在可以利用EPD中的数据设计出环境影响较低的建筑和室内设计。

就其自身而言，只由一家企业提供的EPD不足以使人信服。其优势在于它们具有统一的格式，当多个供应商采用后，客户就可以比较同类产品，从而做出一个更加环保的产品选择。客户可以从EPD中获得很多信息。如今，每家公司都标榜自己是绿色环保的，而EPD则可以告诉我们他们的措施或认证是否真的能降低环境影响。EPD还可以帮助产品制造商选择合适的产品原材料，并了解相关的环境影响。EPD可以让我们弄清楚，再生成分是否真的可以降低生命周期环境影响或者只是看起来是“绿色环保”的。例如，将产

品中的新塑新料换成再生塑料比把矿物质填料新料换成再生填料更有意义。

通过使用EPD，将重心放在关键影响领域——石油，我们可以调整我们的供应链，从而减少我们带来的影响。比如，使用含75%和95%再生成分的标准尼龙体系使得我们的产品碳足迹降低了69%。

经验 八：

星星之火，可以燎原

要想对整个世界产生影响，必须号召更多的人加入进来，跟随你的脚步，共同前行。这样就能形成涟漪效应，从而将这种积极影响扩至更大的范围，而这些仅靠我们一己之力是完成不了的。

我们的摸索过程

多年的经验告诉我们，我们对他人所产生的影响也许是我们未曾预料到的。随着我们不断地分享在可持续发展方面取得的进展，越来越多的人受到我们的启发。我们看到了许多客户、员工和其他企业在Mission Zero®（零号任务）的启发下，开始进行变革。

雷·安德森成为了“传道者”，在数千次的演讲中，让英特飞成为了可持续发展的典范。他在启发建筑领域的领导者及其绿色建筑理念方面起到了关键作用。他曾担任克林顿总统组建的可持续发展委员会（Council for Sustainable Development）的联席主席和“总统气候行动项目”（Presidential

Climate Action Project）的负责人。很多的可持续商业领袖都认为雷改变了他们的可持续发展理念。

随着Mission Zero®（零号任务）的进展，我们开始为他人提供指导服务。英特飞接待了众多的商业领袖，鼓励他们确立自己的可持续发展计划。2004年，雷在沃尔玛的总部向其高管们介绍了英特飞所取得的进展；然后他们参观了我们公司，以学习我们的企业变革方法。我们开拓进取的精神以及骄人的成绩让全球最大的零售商相信专注于可持续发展是可能的，而且是可以盈利的。

我们还为其他企业提供参与我们可持续解决方案的途径，从而形成涟漪效应。在我们与供应商合作开发更具可持续性的原材料的过程中，也让其他人有机会可以使用到相同的材料。而在我们努力研发可再生能源时，由此带来的效益也可以惠及当地社区中的其他人。

我们认识到我们对其他人所产生的影响是单靠英特飞一己之力所无法完成的。在我们完成新任务的同时，我们必须通过有意义和目的的措施，影响到更多的人。



评估你所带来的涟漪效应 通过影响其他人，积极推动变革

尽管我们对所带来的涟漪效应早有耳闻，但是25年前，我们还没有可以评估的工具。

在公司进行变革是好事，但是如果你得以激励其他公司也进行变革，要怎么去衡量其中的影响呢？随着新的工具不断涌现，使得涟漪效应的量化评估成为可能。而这对于我们而言，也越来越重要，因为我们正在努力推行新任务，以扭转全球变暖的趋势。这是一项艰巨的任务，需要我们对其他企业的气候目标和行动产生积极影响。但是，我们相信我们能够做到，因为我们已经成功地完成了之前的任务。为了弄清我们是如何成功做到的，我们回顾了Mission Zero®（零号任务）的历程——1996年至2018年，通过二氧化碳的具体吨数来评估其所带来的涟漪效应。在SHINE手印方法（SHINE Handprint Methodology）（Norris 2015年）中，这些涟漪效应被称为“手印”，通过这一方法，我们发现我们已经在公司外形成了影响，并得到了验证。

第一个例子就是在我们的供应链中加入再生材料。1996年，我们鼓励我们的尼龙供应商采用再生材料制造尼龙，其碳足迹比当时我们购买的原生尼龙要低。英特飞采用这种再生尼龙生产我们的产品，降低了我们的碳足迹。而且该纱线供应商又将再生尼龙出售给其他人，所以我们所带来的影响已经超出了英特飞的范畴，扩展到了其它公司。在短短四年内，我们产生的影响相当于334,000公吨二氧化碳当量。之后，我们找到另一家类似的供应商，并且采用同样的方法进一步扩大影响。

第二个例子就是我们与佐治亚州拉格朗日市合作开发社区填埋气体项目。我们的工厂需要找到天然气的替代品，所以我们找到拉格朗日市的工程师，希望利用当地的填埋垃圾生产可再生能源。英特飞与拉格朗日市多年来保持密切合作，在促进项目发展和完成方面起到了重要作用。我们的工厂开始使用填埋气体，取代天然气，减少了我们的环境影响。而过剩的填埋气体可以销售给另一家当地制造商，这样一来，也就形成了涟漪效应。在2003年到2018年期间，该

项目形成的总体手印影响相当于684,000公吨二氧化碳当量。

生产新的再生材料以及将填满气体作为可再生能源这两项举措，以及其所形成的涟漪效应，相当于在其实施期间避免了100万吨的二氧化碳当量产生。通过这些新的方法尝试评估涟漪效应，我们希望能弄清如何可以形成更广泛的涟漪效应。

我们认为，我们要学会如何利用可以产生积极影响的方式来引导其他人，因为仅仅减少足迹是永远无法超越只是减少伤害的。

作为企业，为了传递这种正能量，我们还必须采取行动对我们运营足迹以外的人产生积极影响。随着我们继续可持续发展之旅，并接受全球变暖等挑战，拥有可以衡量这些涟漪效应的工具显得至关重要。当其它企业的可持续发展目标都在朝着“净积极影响”发展，我们需要了解并评估这些积极影响，学习成功者的经验，并传授给其他企业，同时厘清需要进行投入的行动，以推动积极的变革。

经验 九：

更上一层楼

要清楚何时需要迎接新的挑战，何时需要调整目标。挑战自我，拥抱下一阶段的转型。开展内部和外部的沟通与对话，准确掌握未来趋势。

我们的摸索过程

山顶和山脚看到的风景截然不同。在我们即将登顶“可持续发展山峰”之时，我们看到了不同的风景。我们看到的远远不止零负面影响，所以我们意识到需要挑战自我，采取下一步的行动：攀登下一座山峰，制定下一个任务。

鉴于我们完成曾经以为不可能实现的Mission Zero®（零号任务），我们信心满满地制定了更加宏伟的目标。但是为了实现下一次的飞跃，重点又该放在何处呢？又该如何集思广益，进行下一阶段的任务？

首先，我们从内部开始着手。通过调查和一对一面谈，我们征集了英特飞管理人员和员工对我们未来发展方向的想法。我们咨询了帮助雷·安德森设定Mission Zero®（零号任务）方向的顾问。他们告诉我们，我们需

要从不产生伤害的商业模式转变为做更多好事的商业模式。我们需要成为带来巨大影响力的企业。我们需要从大气中消除的碳要比我们排放的碳多。通过各种渠道了解，我们发现，气候变化是大家公认的最大的问题。

员工的大胆想法常常让我们感到意外。他们为英特飞设定的目标是接受一项“超出英特飞范畴”的任务——“解决全球最大的挑战”。他们相信我们能够设定一个新的任务，扭转全球变暖趋势，这也让我们再一次坚定了信心。在他们的激励下，我们的领导团队和新的首席执行官制定了下一阶段的目标：打造一个万物共荣的气候。

但是激励我们的不仅仅是内部的员工。在这25年里，我们一直在改变我们的业务，但是业内很多企业却没有跟上我们的脚步。促

使我们的创始人开始Mission Zero®（零号任务）的生态挑战问题并未得到缓解，反而在加速恶化。当前的气候危机比以往任何时候都要紧迫。我们需要开展比Mission Zero®（零号任务）更加激进的新的可持续发展任务。

目前，我们正在集中精力解决人类面临的最大挑战：气候变化。Climate Take Back™（气候回归）计划是我们新的宏伟任务，目标是打造万物共荣的气候。同时，我们也在呼吁其他人加入我们，与大家一起扭转全球变暖的趋势。

拯救地球，刻不容缓！



实现下一个宏伟目标 英特飞如何打造 万物共荣的气候

2017年6月，我们首次公开了一种原型产品，它不仅是以Mission Zero®（零号任务）为基础，而且也是我们Climate Take Back™（气候回归）所取得的首个重大进展。

我们深知消除大气中多余的二氧化碳对于实现我们的任务至关重要，所以，找到将二氧化碳利用到我们的产品里的方法是我们战略的一个重要部分。Proof Positive™ 地毯把碳

视为一种资源，通过利用可以储存碳的新材料，将其融入到产品的设计和制造中。英特飞尝试性地模块地毯当前使用的材料换成新的生物基和再生原材料，最终的结果是碳足迹为负值。试点产品生产完成后，我们能够从原材料提取和生产等方面衡量其生命周期情况，并且通过第三方验证其负碳足迹。

证明了负碳产品是可能实现的，让我们更加有动力继续将负碳底背商业化。2018年，我们在欧洲和美国推出了采用首款商业化负碳底背制成的产品。该底背采用新的低碳材料制成，其中97%的底背成分为再生或生物

基材料。该底背由天然油脂和树脂制成的生物塑料聚合物层与再生石灰岩填充层构成。这些来自于植物的材料比我们传统的底背材料能固定更多的碳，使得底背的碳足迹为负值。尽管在生产完整的负碳产品方面，我们还有很长的路要走，但这款具有里程碑意义的底背产品是我们迈出的坚实的第一步。

评估与 验证的内容

从一开始我们便知道评估和分享进展情况具有重要意义，但是我们不能为了评估而评估。

我们的可持续发展之旅始于评估我们的地毯制造业务所带来的影响。为此，我们设计了一个综合的系统来评估我们的业务并展示所取得的进步。在我们学习可持续发展时，我们重点关注的是业务带来的材料影响，并不断打磨我们的方法。我们采用了更加全面的生命周期评估方法（Life Cycle Assessment）来衡量我们产生的影响，提高了我们的能力。而且我们还认识到了利用第三方专家验证和确认测量结果的重要性。

我们为什么要核实？最重要的是为了弄清楚我们的措施是否产生了影响。验证还能够让我们的员工和客户更加相信我们的数据和案例。但是可持续发展报告开始有点不受控制：很多企业投入了大量人力物力，去编制他们认为有必要的可持续发展报告或披露内容，但这些宝贵的资源本可以用于进行公司变革。我们认识到了编制一份人们不会查阅的报告所带来的资源浪费，所以，我们只采用自己认为可以起到作用的方式来分享我

们的故事。我们不会发布年度可持续发展报告，而是选择在我们的官网上定期分享最具有重要性的议题上的进展。我们还通过与合作组织创建的案例分析来分享我们的成功（与失败）。

再生成分数据

我们产品中的再生和生物基原材料含量由必维公司独立进行核实。而且，我们的各个生产基地也会进一步核实所使用的再生和生物基原材料的百分比，作为其年度ISO-14001认证的一部分。

可再生能源使用情况

我们生产基地所使用的可再生能源的百分比作为整体能源审核的一部分，由必维公司进行核实。而且，我们的各个生产基地会进一步确认相关可再生能源数据，作为其年度ISO-14001认证的一部分。

碳中和声明

我们的碳中和地材项目™（Carbon Neutral Floors™）每年由必维公司进行核实，确保我们产品的LCA计算正确并已包含地材销售总量，同时确保我们已购买和收回适量的碳进行抵消，从而实现碳中和。我们通过碳中和地材项目购买和收回的用于抵消的碳必须达到严格的标准，以确保其质量，其中包括达到核证碳减排标准（Verified Carbon Standard）。

碳足迹声明

我们产品的碳足迹以英特飞创建的各个生命周期评估（LCA）为基础，由第三方独立进行核实。此外，我们的产品碳足迹核实方法还包括在UL Environment和IBU运行的公共数据库中认证和登记我们在环境产品声明（EPD）证书中使用和披露的数据。

能源效率

我们的能效结果作为年度能源审核的一部分，由必维公司进行核实。而且，我们的各个生产基地会进一步确认相关数据，作为其年度ISO-14001认证的一部分。

温室气体排放

我们的温室气体排放量每年由必维公司进行核实，确保按照世界资源研究所（WRI）/世界可持续发展工商理事会（WBCSD）达成的《温室气体议定书》（GHG Protocol）的企业核算与报告准则（Corporate Accounting and Reporting Standard）编制与所有“范围一”和“范围二”的排放以及部分“范围三”的排放相关的报告。另外，我们还将在官网中发布的年度温室气体排放表中披露经第三方验证的“范围一、二和三”的排放情况，以及我们为了进一步减少所有范围的排放而采取的措施。

用水量

我们的用水强度数据由当地的制造团队测量得出，然后由我们的可持续发展团队通过年度审计进行审核和内部核实，包括水费发票审核，数据收集程序审核，以确保用水强度声明的有效性和正确性。

案例分析链接

经验 一

英特飞仿生学

interf.ac/InterfaceBiomimicry

经验 三

英特飞可持续发展模式

interf.ac/InterfaceModel

经验 四

英特飞指标

interf.ac/InterfaceMetrics

经验 六

英特飞创新

interf.ac/InterfaceInnovation

英特飞Net-Works渔网回收利用项目

interf.ac/InterfaceNetWorks

interf.ac/InterfaceNetWorks2

英特飞咨询

interf.ac/InterfaceConsulting

经验 八

英特飞与沃尔玛

interf.ac/InterfaceWalmart

