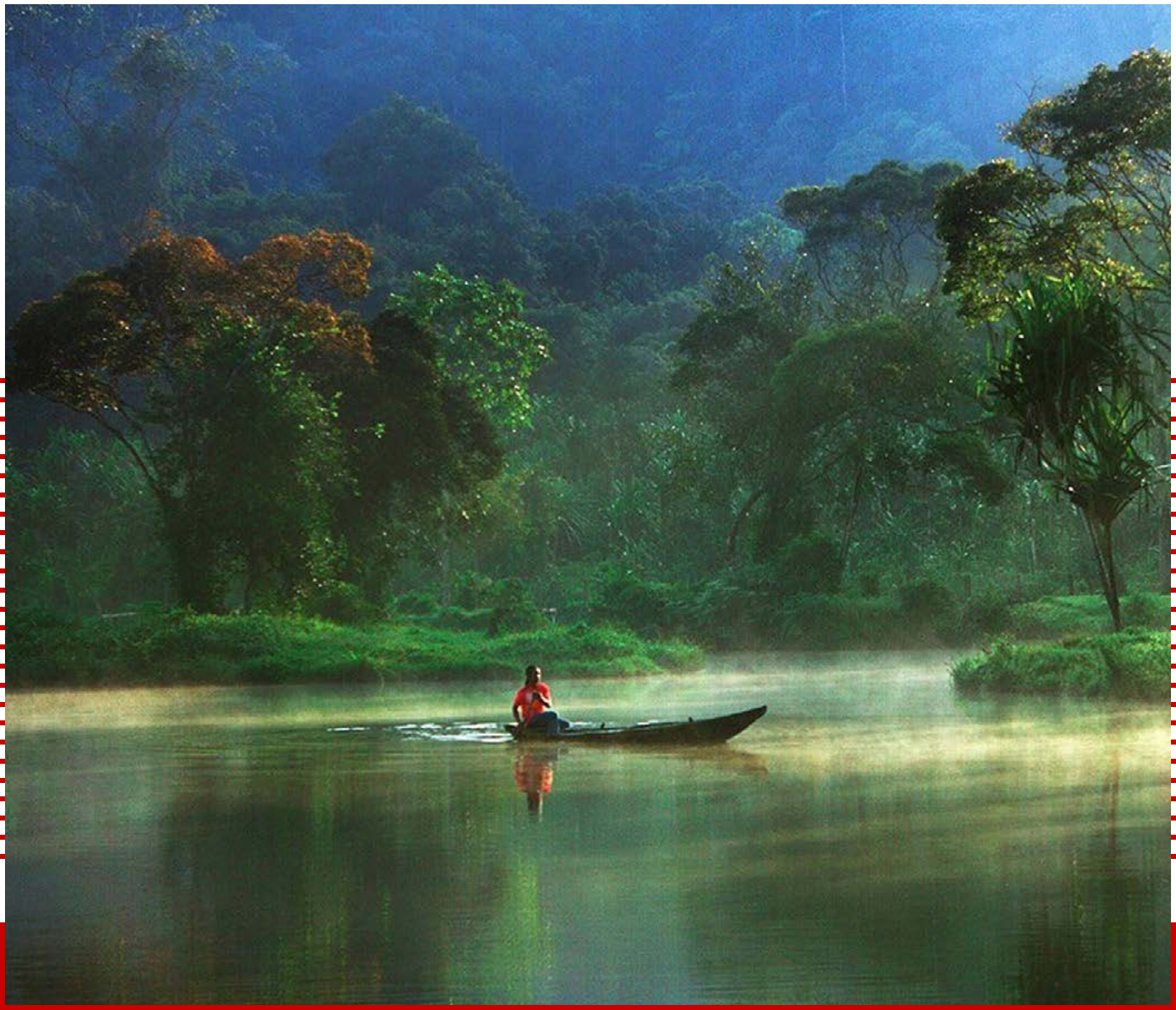
BAIN & COMPANY



2024年全球可持续发展CEO指南

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应当被视为未来表现或结果的明确预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

© 本册著作权归贝恩公司所有。

目录

1. 远大承诺，落地有方：面向前瞻性CEO的点津四问 2

2. 可持续发展谜团：探秘消费者真需求 9

3. 驾驭B2B可持续业务的销售艺术 17

4. CEO指南：如何带领企业突围减碳困局 23

5. 以小步快跑的策略，稳步致胜能源转型 28

远大承诺，落地有方：面向前瞻性CEO的点津四问

尽管新的焦点不断涌现，CEO和消费者依然高度重视可持续发展。与其踌躇不前，不如果敢行动。行动得当的企业不仅赢在当下，也将胜于未来

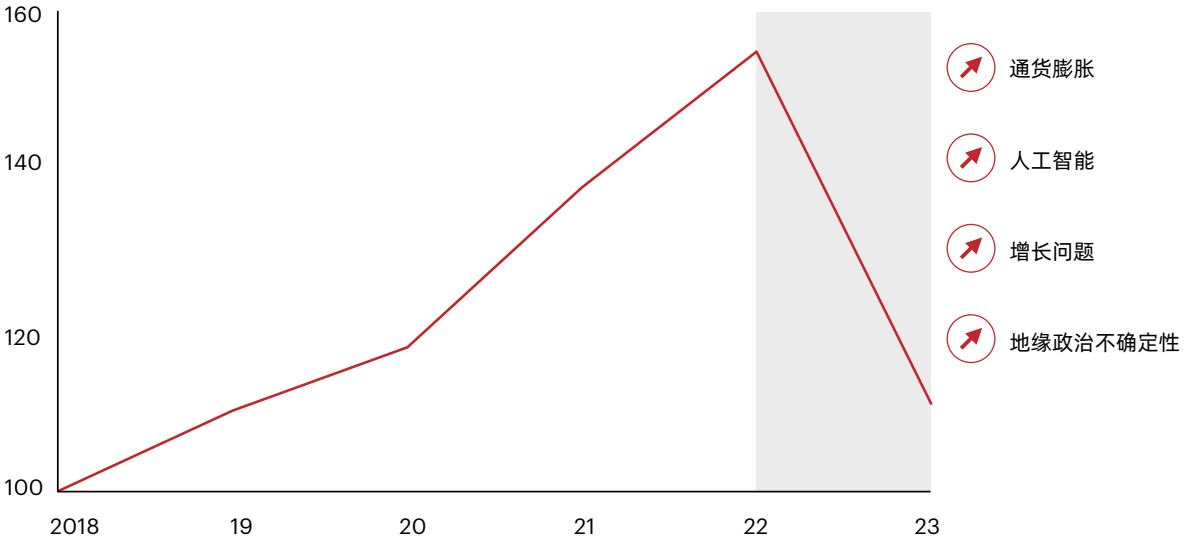
内容提要

- 贝恩研究表明，尽管通货通胀、人工智能和地缘政治成为企业最新的关注焦点，CEO们和消费者对可持续议题的重视依然不减。
- 新技术的涌现，消费者行为的变化以及有利政策的出台，可能加速机遇的到来，变革的速度往往超出预期。
- 回答并解决四个关键问题，可以帮助CEO设定正确的目标，并找到务实有效的前进路径。

如果说2021年和2022年可持续发展的关键词是无限激情，大胆承诺和广泛动员，那么过去12个月则让人们回归严峻现实，越来越多全局性、系统性的挑战令CEO们应接不暇。全球调研显示，CEO们对可持续发展的重视程度明显降低。相比之下，颠覆性技术、增长问题、通货膨胀和地缘政治成为CEO们更关注的战略重点（见图1）。

图 1: CEO对可持续发展的重视程度出现显著下降

CEO认为可持续发展的重要性，以2018年为基准指数化



注：基于独立的CEO调研问卷
资料来源：IBM；Gartner；普华永道；毕马威；贝恩分析

贝恩研究显示，尽管其他问题吸引焦点，但CEO们和消费者仍对可持续发展十分重视。在受访的近19000名消费者中，约有60%的消费者表示，由于亲身经历了极端天气的影响，他们过去两年对气候变化的关注度有所提高。在企业买家中，36%的受访企业表示会淘汰不满足可持续发展要求的供应商。

他们的顾虑不无道理。气温升高2摄氏度不仅会对人类、自然和生物多样性造成灾难性后果，还将对经济造成严重打击。国际货币基金组织估计，温升2摄氏度情景下，资金成本预计将上升1%以上。仅此一项就会使标准普尔500指数的市值减少6万亿美元。

可持续发展的重要性不言而喻，但不少企业很难如期履行现有的可持续发展承诺。在通过CDP披露减排进展的企业中，约30%的企业远远落后于其承诺的范围1和范围2减碳目标，近50%在范围3减碳目标上进展滞后。不少企业正在重新审视、调整、甚至撤回气候承诺，有的企业未能达成减碳目标。2024年3月，在提出遵循1.5摄氏度温升情景的科学碳目标（SBTi）的企业中，有29%因未符合SBTi规则而被除名。

这一事件也反映出监管要求不断提高的整体趋势，政策制定者对上市公司重大减碳活动和可持续发展目标的披露要求日益严格。

如未满足合规要求，不但企业本身将遭受处罚，名誉受损，还将殃及领导个人。因此，企业高管不得不全力以赴，抑或干脆知难而退。

转型的必经之路

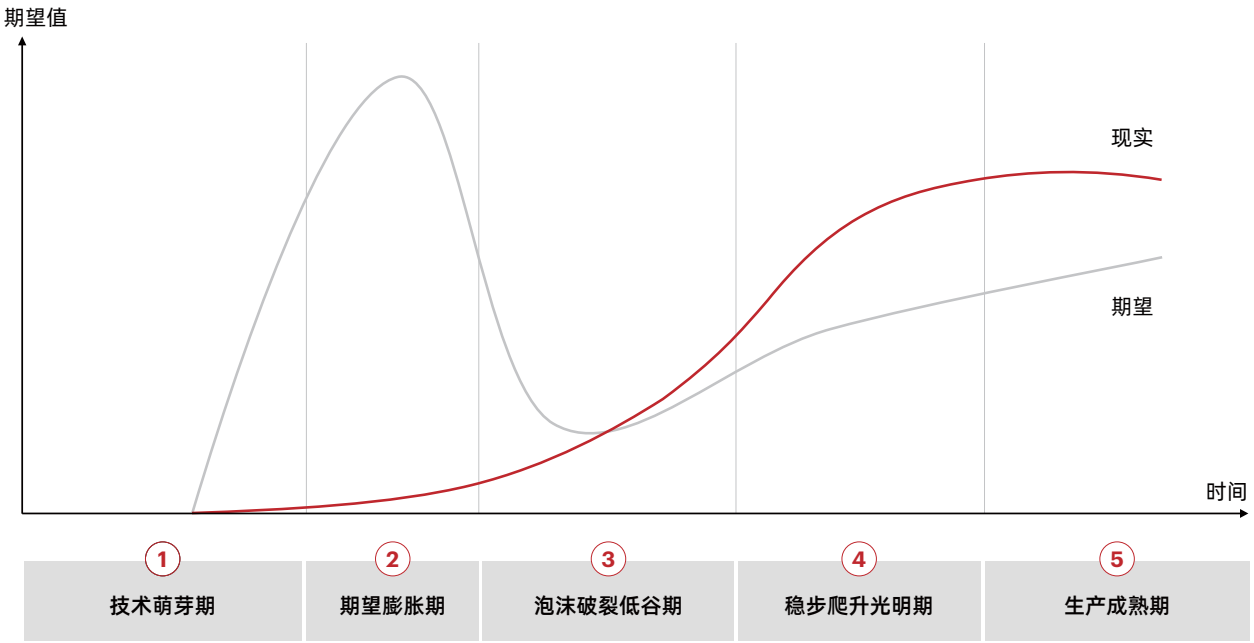
可持续发展的转型历程也开始遵循一条似曾相识的发展曲线（见图2）。转型周期往往始于一个引爆点，比如技术突破、突发的社会变革或政策红利。

在萌芽期之后，转型进入“膨胀阶段”，这一阶段充斥着高歌猛进的期许和亢奋狂热的活动，政策红利会加速相关行为的推进。然而，一旦过高的期望未能迅速兑现，或者政府过早撤回扶持措施，人们的情绪就会陷入“泡沫破裂的低谷”，意识到转型不会一帆风顺、一蹴而就。在此阶段，利益相关方通常会对转型方法进行反思。

目前，许多可持续发展举措都身陷低谷期。

曲线的形态和推进速度基于三大因素：技术、消费者/客户行为以及政策，在2023年全球可持续发展CEO指南中有详细论述。

图 2: 转型周期的常见发展历程



资料来源：Gartner；贝恩分析

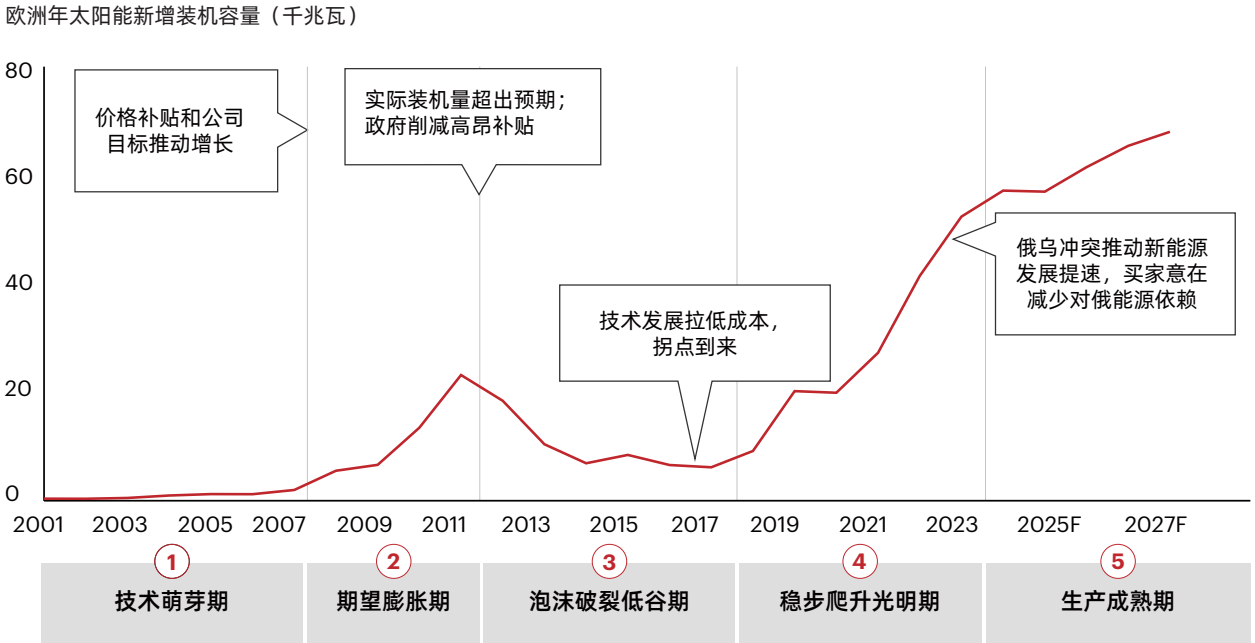
随着技术进步，企业效率提升，成本下降。低成本推动企业客户和消费者应用普及，增长进入快车道，发展来到拐点。在达到拐点之前，政府补贴和监管政策可以为企业积累知识和沉淀经验提供有力支撑，帮助他们顺利完成过渡。

德国和挪威的电动汽车发展史完美诠释了政策对发展曲线的影响。过去六年来，电动汽车制造商沿着技术发展曲线不断向前，已将电池成本减少三分之一，预计到2030年将再降25%。

挪威通过一揽子政策持续支持电动汽车行业的发展和消费者的购买使用，销售额实现稳步增长。相比之下，德国在2023年初大幅削减电动汽车购买补贴，并在当年年底彻底终止，导致电动汽车销售一落千丈，维持在2023年的水平。德国政府的退坡时点过早，技术成本尚未达到自给自足的临界点。

政策影响需假以时日才能充分显现。因而，CEO应立足长远，而不必对短期趋势过度反应。太阳能等较早兴起的可持续发展技术的发展历程可以为我们提供有益借鉴（见图3）。

图 3: 太阳能遵循常见的转型发展周期



资料来源：国际可再生能源署 (2023)；国际能源署基本情景分析2024-2028

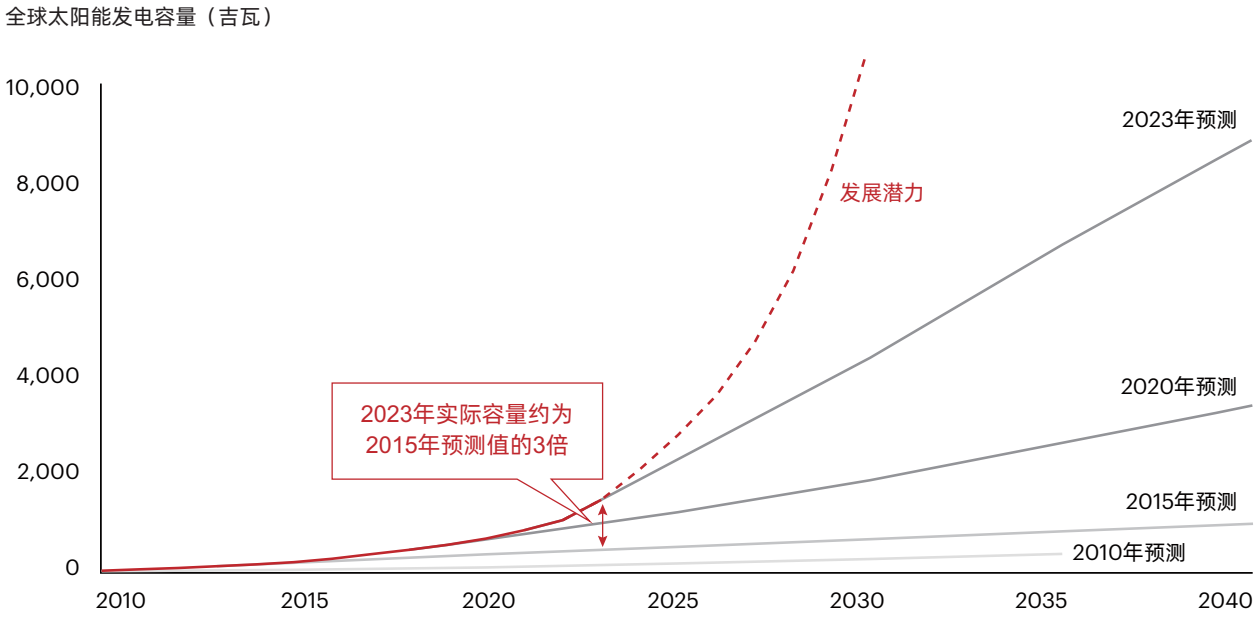
在技术突破和政府补贴的双重推动下，欧洲太阳能产业在2000年到2011年间实现了大幅增长。然而，随后由于政府补贴退坡速度超过了技术突破的降本速度，市场经历显著降温。到2017年，太阳能迎来拐点。此时，太阳能面板生产商已经积累了足够经验，而且成本也已降到主流消费者和能源公司的接受范围之内。

那些坚持到底的公司和CEO们得以占据竞争高地，尽享太阳能成熟赛道的发展红利。如今，欧洲和世界大部分地区都迎来了太阳能面板安装的热潮。

随着成本和渗透率的此消彼长，许多可持续技术有望比预期更早到达拐点。例如，太阳能和风能装机容量的预测增速长期低于市场实际增长。2023年太阳能实际装机容量是2015年预测值的三倍（见图4）。如果低估趋势延续，未来部署速度可能会进一步超越当前预期。

企业领导者在应对这些挑战时，更需要具备远见卓识与脚踏实地的务实态度。基于与数百家公司及其高管的对话和合作，我们总结了四个关键问题，旨在帮助各行各业、不同地区的企业领导者设定可持续发展的总体目标，并规划未来的前进道路。

图 4: 预测持续低估新能源发展速度



注：国际能源署的2010–2018年预测基于新政策情景，2019–2023年预测基于公布政策情景；发展潜力预测基于过往数年的低估程度进行调整
资料来源：国际可再生能源署（2023）；国际能源署基本情景分析2024–2028

问题一：在可持续转型重塑全球商业格局的背景下，如何确保企业战略既 能赢在当下又能胜于未来？

能源供给、全球粮食体系、可持续发展融资以及原材料的供需正经历巨变。这些变化中的风险和机遇将充分显现，但所需时间将远超于企业常见的2–3年规划周期。新利润池将不断涌现，供应链也将频繁面临冲击，供应短缺时有发生。政治和技术发展——例如人工智能对能源的巨大需求——将会带来颠覆性影响。

在此背景下，公司需积极展望未来，以终为始，进行情景推演和预案，以确保做出正确选择。这可能意味着要迅速保障新型原材料的可靠供给，做好可持续发展的基础投资，评估固定资产的潜在风险（如面临气候风险的脆弱性）。

以钢铁行业为例。随着政府日益收紧对高碳排钢铁生产的监管和减碳目标，钢铁企业正在分阶段建立绿色钢铁生产能力。他们逐步用氢基直接还原和绿电驱动电弧炉取代现有的高炉，发展技术能力和可持续产品销售能力，同时紧跟监管步调，确保企业长期获得运营许可。

问题二：在目标宏大且议题纷杂的情况下，如何确保行动聚焦、节奏清晰且速度适当？

将远大目标转化成实际行动绝非易事。抓大放小、有的放矢，聚焦对业务至关重要且能推动实际变化的领域乃重中之重。一些公司正在重新审视并调整可持续发展目标，但更多公司面对的棘手问题是如何确保可持续工作能够聚焦，并在情景变化时灵活应对，及时调整策略，以形成竞争优势。

将远大目标转化成实际行动绝非易事。抓大放小、有的放矢，聚焦对业务至关重要且能推动实际变化的领域乃重中之重。

以一家工程机械企业为例。作为首批设定环境、社会和治理（ESG）目标的先行者，该企业意识到自己的目标过于分散，部分承诺并未与竞争优势或商业价值直接管理，有些承诺的影响也甚微。于是企业重新聚焦于少数几个有意义的变革举措，设定了雄心勃勃的范围1、范围2以及上游企业范围3的减碳目标。同时，它还关注另一个对自身和客户都举足轻重的领域：循环经济。

问题三：面对复杂不确定性的环境，如何构建坚实的商业论证，让转型计划商业可持续？

高成本和投资回报不确定性常被高管提及为阻碍可持续发展项目的两大障碍。在构建可持续发展的商业论证时，需要采取多管齐下的策略：一方面降本增效，提高原材料和能源使用效率；另一方面拓展新市场，开发新客户，实现价格溢价并避免下行风险。从投资收益正向的变革计划切入，建立正向循环，为后续复杂变革提供所需动力。

以化工行业为例，化工企业为实现脱碳往往需要进行大量的资本投资。为了抵消相关成本，一家公司正在探索可持续塑料的创收机会，例如低碳聚乙烯。该企业已确定了多个合适的应用领域和终端市场，旨在提升市场份额，并为投资建立清晰的商业论证。

问题四：独行虽快，众行更远，如何利用外部生态圈的力量，共同突破可持续发展难题？

可持续发展问题具有复杂性和系统性，牵一发而动全身，单打独斗难以奏效。企业应在供应链上下游加强协同合作，共同开发端到端的解决方案。行业联盟可以让各方团结在共同的目标之下，促进竞争对手在可持续等非竞争议题上的共赢合作。高管们必须主动出击，塑造有利的政策环境，与公共和非营利部门建立合作关系。

以一家纺织企业为例。该企业因缺乏高效统一的收集方式，并面临其他行业对原材料的争夺，该企业遭遇了再生聚酯塑料（rPET）等再生原材料的短缺。为解决这一问题，企业希望与纤维和PET回收企业建立全价值链的合作伙伴关系，同时与其他纺织企业以及面临类似短缺问题的消费品企业合作。如此广泛的行业联盟甚至可以影响国家层面的回收政策和法规，并有效刺激供给。

在今年的CEO指南中，我们旨在帮助CEO回答这四大关键问题。通过对企业客户和个人消费者开展全新研究，我们了解了他们的真实需求、为可持续产品和服务买单的意愿、以及这些因素如何影响他们的行为变化。我们深入探讨了具有挑战性的转型领域，包括能源、人工智能和农食系统。此外，我们还与一位CFO进行了专访，深入介绍了他开创的可持续发展新财务模型。希望本期内容能为您提供启发，帮助您找到有用的解题思路，与团队和组织共享。

可持续发展谜团：探秘消费者真需求

企业如何才能帮助消费者实现可持续生活方式？

内容提要

- 在我们全球调研中，大约60%的消费者表示过去两年自己对气候变化的担忧程度加深。
- 购买更多的可持续产品只是开始，最优秀的企业通过开发解决方案，帮助消费者提高生活方式的可持续性。
- 企业不能将“可持续发展”作为一个单一的概念来营销，也不能以“一刀切”的方式来对待所有消费者，必须通过针对特定人群提出品类相关主张，以此创造价值。
- 包装和回收利用成为消费者关注的焦点。

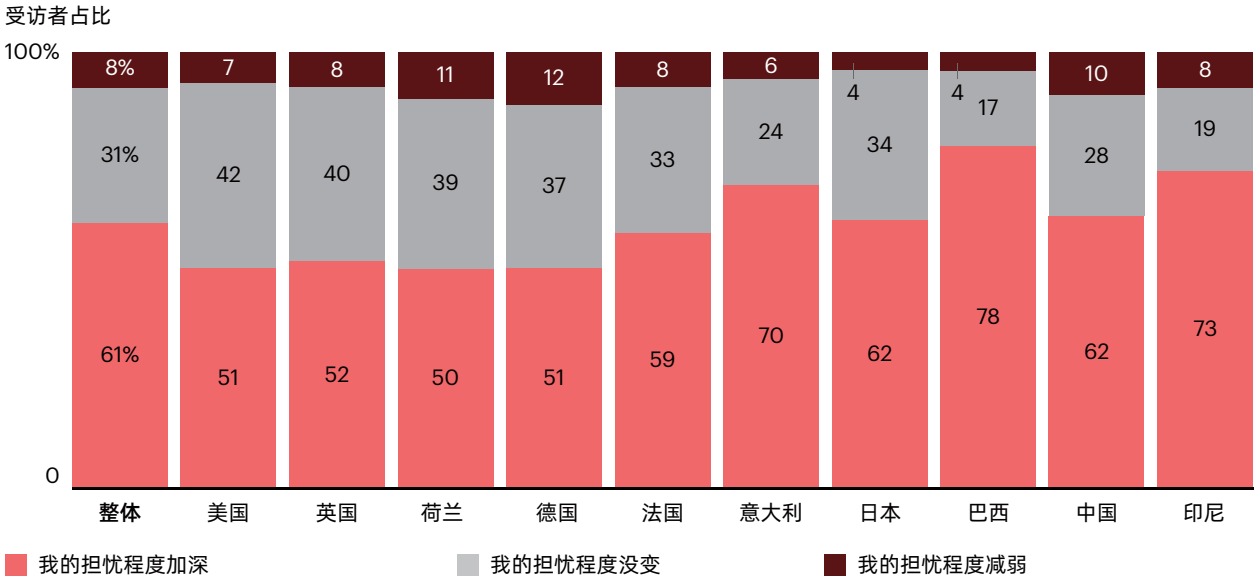
随着越来越多的企业设立减碳目标，公开承诺低碳转型已成为主流趋势。虽然这对环境是好消息，但对企业而言，单靠承诺已无法形成差异化优势。**真正的挑战在于，企业是否能够兑现承诺，并在此过程中以商业可持续的方式持续创造价值和经济效益**。

战争、政治紧张局势加剧、通胀阴影持久徘徊……自去年以来，不断有新现象引发全球消费者的担忧。在众多“烦心事”中，“可持续发展”始终是萦绕在消费者心头的一个关键问题。在普通消费者眼中，它可以与生活成本、政治、家庭财务等问题相提并论。但与此同时，全球很多CEO将注意力转到AI技术、增长需求、地缘政治冲突等紧迫问题，“可持续发展”似乎被排到了后面。

不过，这并不意味着CEO可以在不断变化的战略重心中忽略“可持续发展”议题，毕竟全球消费者的诉求清晰可见，不容忽视。我们近期完成了第二次全球年度研究，对10个国家的近1.9万名消费者展开调研，发现有大约60%的受访者表示自己在过去两年对气候变化的担忧加深（与去年调研得到的比例相同），其中有很多人在亲身经历了极端天气后更加关注气候变化（图1）。我们还曾经运用调研问卷、访谈、店内随访等方式对全球消费者展开更广的研究，发现很多人希望实现可持续生活方式，也相信个人的努力能够带来变化（图2）。

图 1: 大多数受访者表示过去两年自己对气候变化的担忧加深

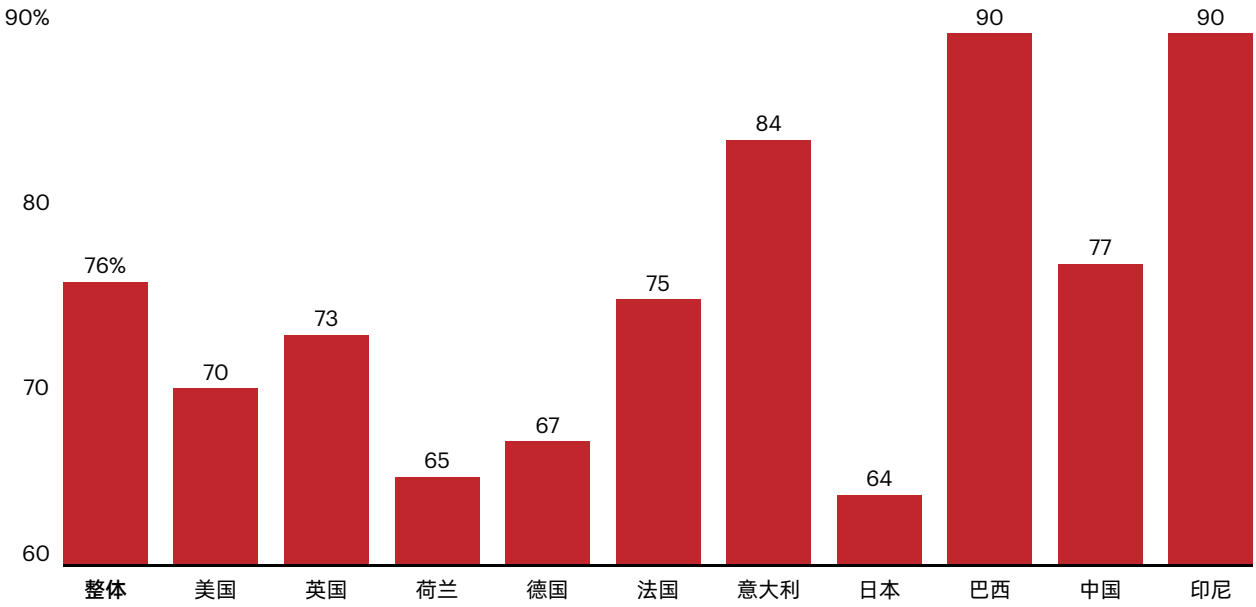
问题：过去两年您对气候变化的担忧有什么变化？



注：不包括回答不相信气候变化的受访者；由于四舍五入，每一栏的数字总和不一定等于100%
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

图 2: 大多数消费者认为可持续生活方式很重要，并认为自己的行为能够产生影响

认为可持续生活方式很重要的受访者占比



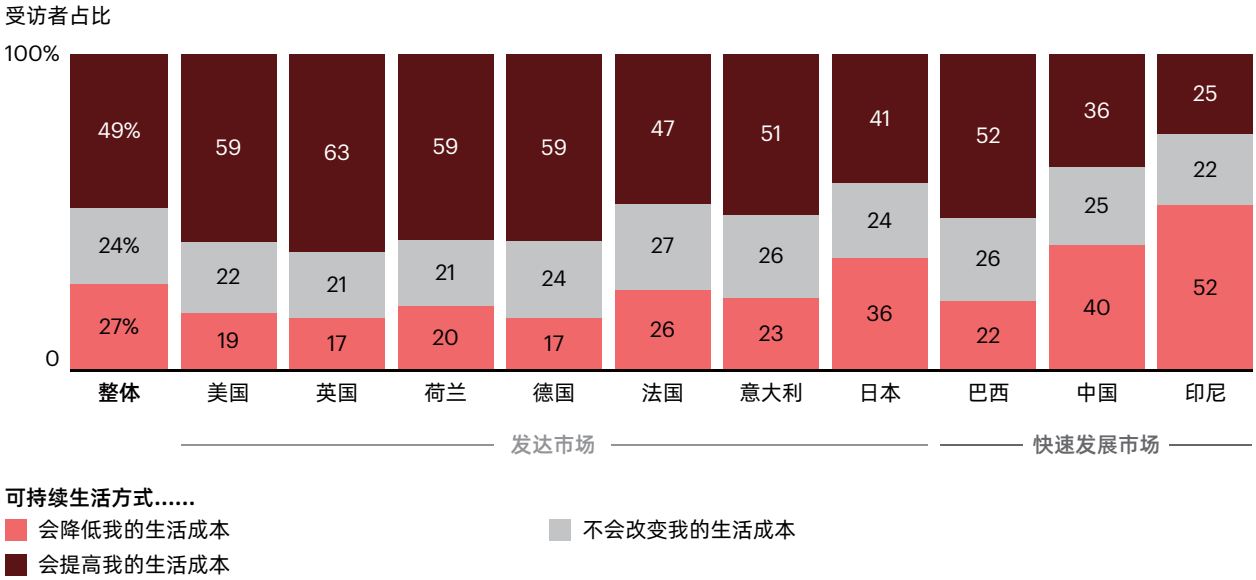
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

然而，在如何实现可持续生活方式这一点上，消费者毫无头绪，只能仰仗品牌商和零售商，还有政府的指引和助力。对于企业来说，消费者对于可持续生活方式的渴望无疑是巨大的商机，但同时也揭露了一些关键问题。在当前经济环境下，这些问题对于企业的发展有着至关重要的影响。

例如：发达市场的消费者始终认为，可持续生活方式成本更高（图3），但事实情况并非如此：一些消费者在努力省钱的同时也能养成有助于可持续发展的生活习惯，例如减少开车、购买二手服装、以及在部分情况下主动减少肉奶制品消费（图4）。不过，可持续生活方式的成本更高这一“共识”为品牌商带来了挑战，尤其是在对生活成本担忧不断加剧的当今时代。相比之下，部分快速发展的市场上的消费者反而相信提高生活方式的可持续性能够降低生活成本，但是他们将节约与可持续发展联系到一起，选择降低整体需求和消费。毫无疑问，这也会干扰企业的增长计划。

图 3: 在大多数发达国家，消费者表示可持续生活方式成本更高

问题：您最赞同以下哪项陈述？



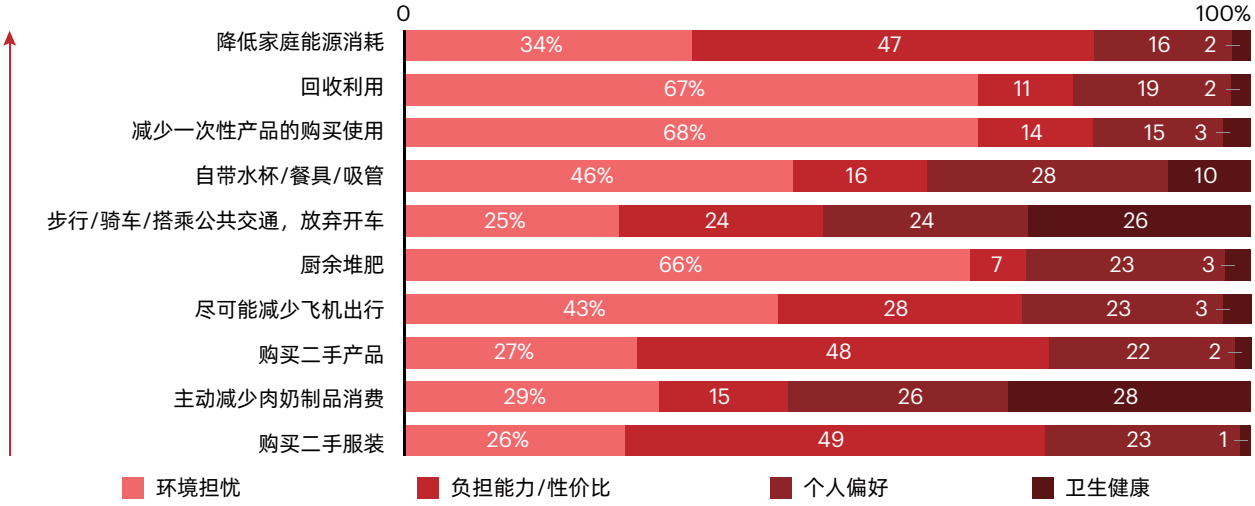
注：由于四舍五入，每一栏的数字总和不一定等于100%
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

图 4: 除担忧环境外，消费者培养有助于可持续发展的生活习惯的其他动机

问题：以下哪项最能准确描述您培养此生活习惯的主要原因？

各主要行为动机在受访者中的提及率

提及率前10的生活习惯



注：仅包含报告说有可持续生活习惯的受访者，没有显示选择“其他”的受访者
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

切忌“一刀切”

受文化、政治等因素的影响，各个地区的观点有所不同，实现可持续生活的方法也各不相同。我们的研究同样表明，人们对不同产品品类的可持续发展属性的重视程度也各不相同（图5）。

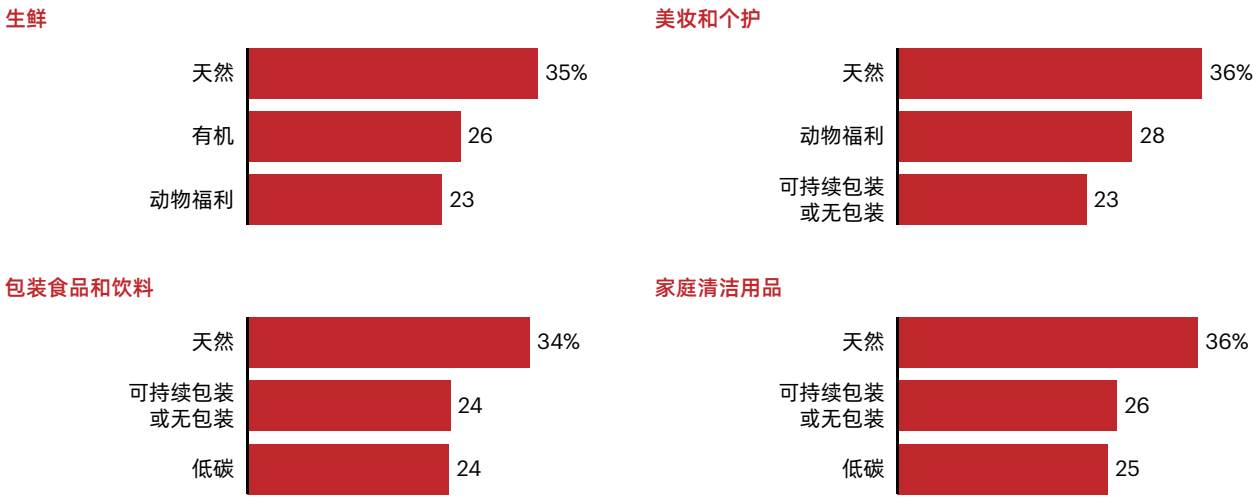
消费者了解可持续发展的渠道也不尽相同。美国Z世代人群（95后）习惯从多种消息渠道了解可持续发展，其中37%的人主要依赖社媒获取相关信息。相比之下，美国婴儿潮一代人群（50后）中只有3%的人通过社媒获取信息。此外，有关哪类企业会销售真正的可持续产品，消费者之间的观点也存在着差异。大多数国家的消费者更有可能相信小企业，但在中国和日本，大企业受信任的程度更高。最后，消费者更有可能为某些品类的产品支付溢价来享受一定的好处。例如，在美国，消费者表示他们愿意为对环境影响最小的产品支付最高10%的溢价，愿意为有健康功效的产品支付最高15%的溢价。

种种差异表明，企业不能将“可持续发展”作为一个单一的概念来营销，也不能以“一刀切”的方式来对待所有消费者。企业需要掌握不同消费群体对于各品类的具体需求，有的放矢、精准制胜。不过，为了满足具体的可持续发展重点需求，企业在开发、营销产品时需要采取定点方法，这有违“简单化”趋势。企业想要消除影响，必须实现一种“聪明的复杂性”，即在灵活性和规模化之间取得适当的平衡，在保持快速响应消费者需求能力的前提下，最大限度地发挥精简的优势。

图 5: 除担忧环境外，消费者培养有助于可持续发展的生活习惯的其他动机

问题：在购买这些品类产品时，以下哪些环境可持续发展和社会责任要素对您来说是最重要的？

将该选项选为前三要素的受访者比例



注：受访者需要选择最多5个选项并按照重要性由高到低排列
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

简而言之，企业需要一个更加灵活、敏捷的供应链，从而能够带来更多的变通，落实灵活的模块化设计、包含定向信息的包装等功能或益处。此外，“聪明的复杂性”还能让企业根据消费者具体的可持续发展需求锁定目标消费者。一些企业在有了合适的产品后已经开始尝试依靠数字和AI工具向消费者传递定制化信息。

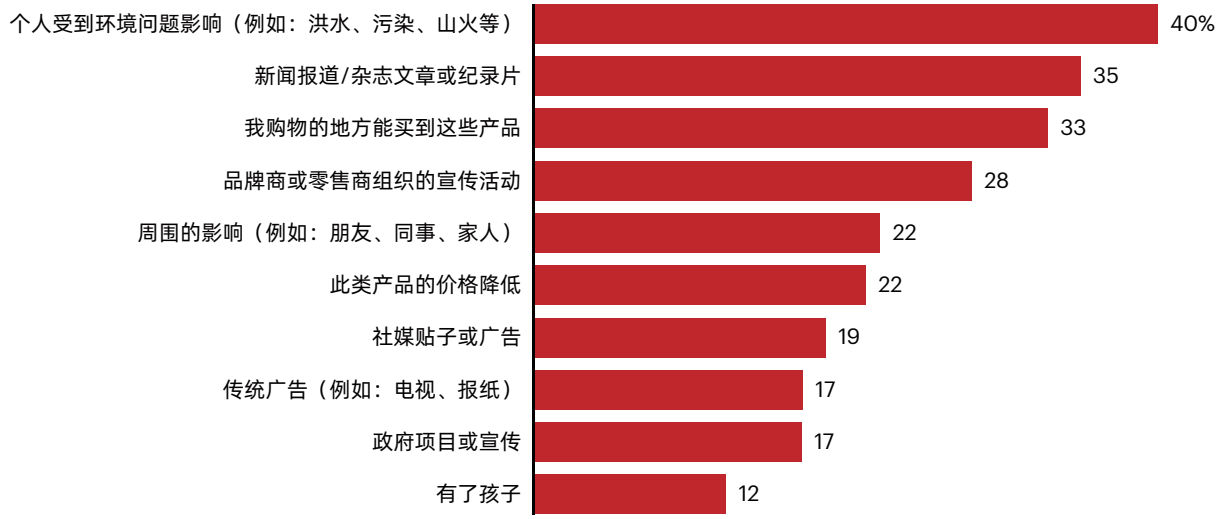
最优秀的企业已经意识到，购买更多的可持续产品只是开始，因此它们在开发新产品和服务时，会考虑这些产品将如何帮助消费者提高生活方式的可持续性。人们可能会误认为所谓的可持续产品就是现有产品的“升级版”，只是更环保，但价格也高到许多消费者不愿意购买的水平。但实际上，如果一款新产品能为消费者节省时间、帮助消费者省电省水、改善消费者健康状况或满足其他关键购买标准，那么它就能创造出更大的价值，也符合可持续产品的定义。以羊毛烘衣球为例，它是烘干片或织物柔顺剂的替代品，但没有化学合成成分，更加环保，同时还能减少烘干时间和能源成本。

消费者表示，品牌商和零售商在他们实现可持续生活方式的过程中发挥了重要作用：28%的消费者表示，品牌商和零售商的宣传活动可以吸引他们购买更多可持续产品。33%的消费者表示，他们开始购买可持续产品是因为在他们购物的地方可以买到这些产品（图6）。

图 6: 消费者认为环境问题、媒体报道、当地供应情况和品牌宣传是推动购买可持续产品的主要因素

问题：是什么因素促使您开始购买可持续产品？

将该选项选为前四因素的受访者占比



注：受访者最多可选择四个选项；仅包括在至少两个产品品类中将“碳足迹最低”或“对社会负责”选入四大主要采购标准的受访者
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

抓牢产品生命周期各环节

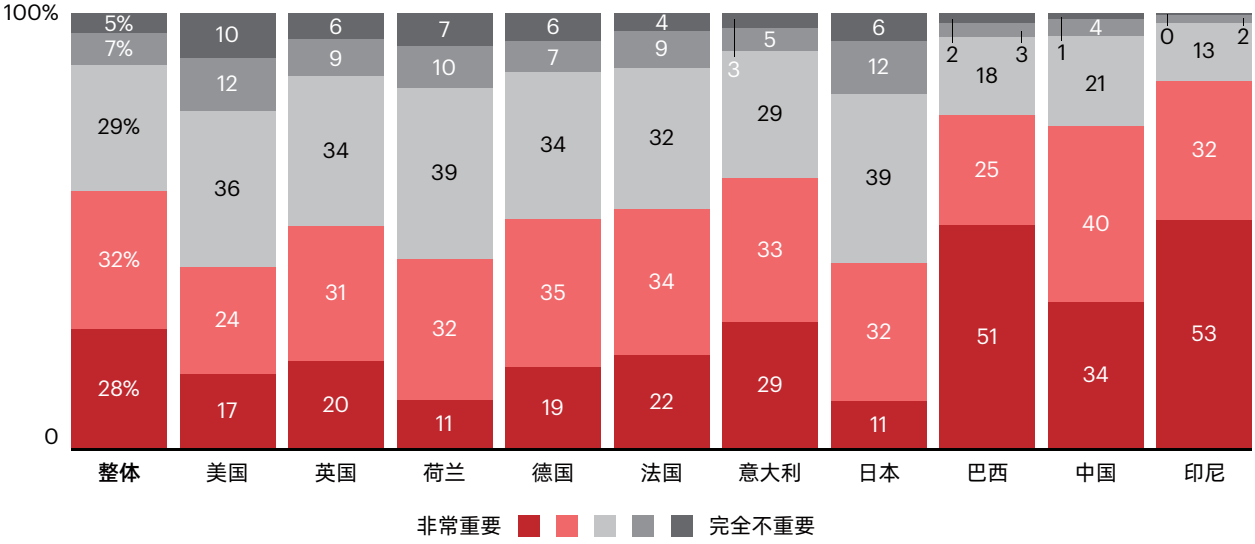
今年研究的另一大发现是，消费者对于可持续发展的认知中，包装也占据了重要的地位（图7）。这一发现加重了企业的压力，迫使企业必须从包装回收利用和包装的可回收性两个方面入手，满足消费者需求（很多企业称2025年回收计划进度落后预期）。对于消费者而言，判断包装是否具备可持续性的标准主要取决于包装的处理方式，例如：包装是否可以回收利用。我们在研究中发现，消费者认为包装回收能力很重要，包装材料的选择和回收物的再利用也同样是关键（图8）。

既然消费者关心自己产生的废弃物的处理方式，企业可以在整条包装产业链，尤其是下游环节上做文章，实现差异化。不过，企业也要面临一大难题，即如何为废弃物收集、分类和回收基础设施提供资金。在欠发达地区这一问题更为突出。此外，企业还必须解决消费者教育问题，改变消费者的一些固有思维。一个典型的例子就是大多数消费者认为生产一次性原生玻璃的碳排放量低于塑料，但实际情况恰恰相反。最后，各地市场在回收相关条例和基础设施条件等方面也存在着很大差异，进一步加大了全球布局企业所面临的问题的复杂度。

图 7: 巴西、中国和印尼的消费者关注包装对环境的影响，赋予它相对较高的重要性

问题：对您来说，包装对环境影响的重要性有多高？

受访者占比

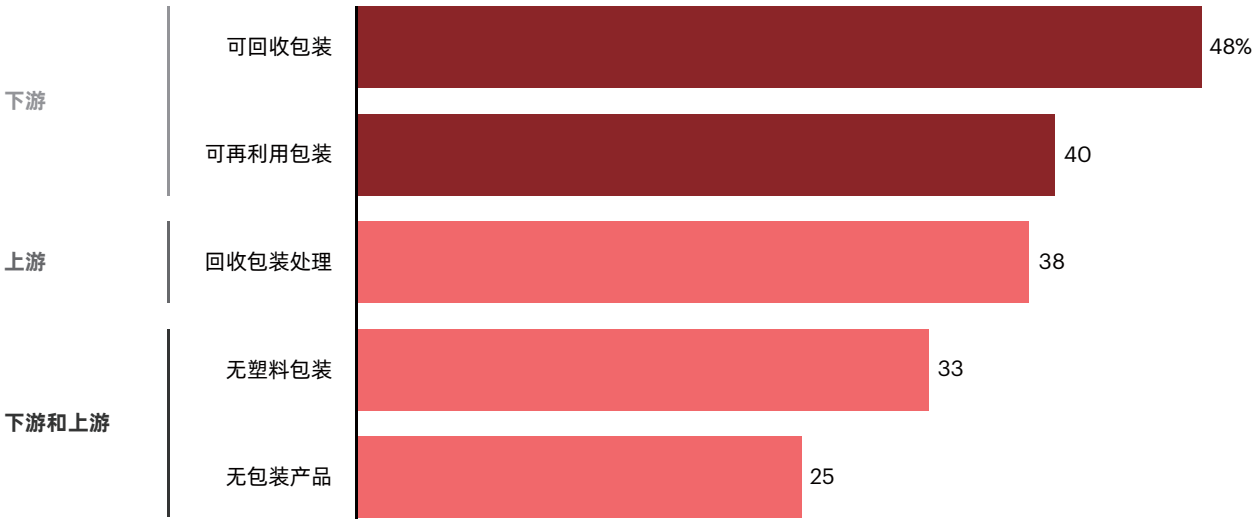


注：根据每个国家加权平均分；由于四舍五入，每一栏的数字总和不一定等于100%
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

图 8: 在有关包装的各项属性中，消费者最关注产品使用后包装的处理方式

问题：您在购买产品时比较关注以下哪些与包装有关的属性？

选择该选项的受访者占比，按品类加权



注：受访者需要针对生鲜、包装食品和饮料、美妆和个护、家庭清洁用品、服装和配饰、电子设备、家具加装等品类选择至多两个属性
资料来源：2024年贝恩消费者实验室ESG调研（n=18,991）

解题之法

如何解题？方法可以分为5个关键步骤

判断潜力，抓住机遇：品牌商往往善于划分消费人群并精准锁定目标人群。如果能利用好这一能力，品牌商可以帮助消费者实现可持续发展目标，推动销量增长，抬高利润。要做到这一点，企业必须有意愿投资明确哪些可持续发展需求尚未得到满足，开发新产品来满足这些需求，并进行合理的宣传。具体来说，企业首选需要判断消费者愿意为了哪些方面支付溢价（以及他们愿意承担的溢价上限），明确自己能够在哪些领域占得先机、提升市场份额。之后企业需要采用“测试迭代”的方法，推动创新和营销。

调整组织，获取成果：许多传统企业的运营模式无法满足注重可持续发展的消费者的需求。一个简单的例子就能说明这种脱节情况：开发新的可持续产品或采购更多可持续生产资料的成本通常由供应链和运营部门承担。然而，这些团队不懂市场营销，无法掌握消费者看重哪些因素，导致成本与收益失衡，企业也就错失了利用可持续发展为消费者创造价值的机会。

做好准备，应对复杂：无论是在生产还是营销环节，市场分散、割裂的情况不容辩驳，需要企业做好相应准备，比如提升供应链灵活性，带来更多变通。在许多情况下，营销复杂化的原因是需要针对不同的消费群体采用不同的推广信息。例如，可以针对关注动物福利的消费群体推广植物基食品，而针对关注健康食品的消费群体则调整宣传重点，采用完全不同的推广信息。

着手应战，包装制胜：企业不仅需要实现包装的可持续化，还需要宣传可持续包装能够为消费者带来哪些价值。同时展开消费者教育，帮助他们掌握材料之间的细微差别。此外，企业还可以尝试解决下游问题，在必要时帮助优化回收基础设施。

最优秀的企业会避免用多种不同材料制作包装，否则就需要在回收利用前拆分包装，带来了额外的成本负担。以雀巢为例，该公司承诺到2025年推出可重复利用或可回收包装，并且积极朝这个方向努力。2022年，雀巢旗下的Purina品牌推出了第一款可回收的单一材料宠物食品包装袋。之后，雀巢咖啡在2024年推出了第一款可重复利用的咖啡纸袋。(消费品论坛的塑料包装黄金设计规则是包装设计的行业标准。)

品牌还需要提供透明清晰的包装信息。例如，明确包装可以回收，从而帮助消费者轻松选择正确的处理方式。零售商和品牌商共同努力，可以减少消费者的困惑，帮助他们了解选择哪些产品可以提升可持续性，以及背后的原因。

发力渠道，合作共赢：企业可以通过在整个价值链中建立正确的合作关系，帮助消费者加快实现可持续生活方式的步伐。品牌商和零售商之间的合作是非常典型的例子。很多消费者表示，有时候自己买不到可持续发展产品，这是阻碍可持续发展产品推广的一大因素。为了解决这一问题，企业可以通过合作来确保产品被摆放在显眼位置，并通过推出补充装、提供包装回收服务等措施培养新的消费习惯。例如，The Perfume Shop与欧莱雅合作推出了英国首个多品牌香水补充站，涵盖了YSL、Prada、Armani、Mugler、兰蔻等品牌。

可能有企业怀疑，这些措施能够吸引消费者吗？根据这些年来我们在可持续发展方面的研究，如果利益相关方能为消费者提供更多便利或激励措施，他们就会改变自己的行为。很多消费者表示，虽然烦恼多多，但他们仍然重视可持续的生活方式和消费。不过，消费者偏好不同，甚至对可持续发展的定义也不一样，因此他们一致需要政府、行业组织、品牌商和零售商来为他们铺平道路，指引方向。

驾驭B2B可持续业务的销售艺术

贝恩对500家企业开展的调研显示，在可持续议题上，采购方和供应商尚存在明显鸿沟，亟需建立全新的B2B销售模式以缩小这一差距

内容提要

- 可持续发展已成为企业采购中最关心的因素之一，36%的受访企业表示会淘汰不符合可持续发展要求的供应商。
- 虽然85%的供应商表示在产品和服务中融入了一定的可持续发展元素，但只有53%的客户认为这类产品和服务符合他们的可持续发展要求。
- 供应商可以从客户识别、价值主张、销售赋能和定价策略这四个突破口入手，更有效地推广可持续产品。

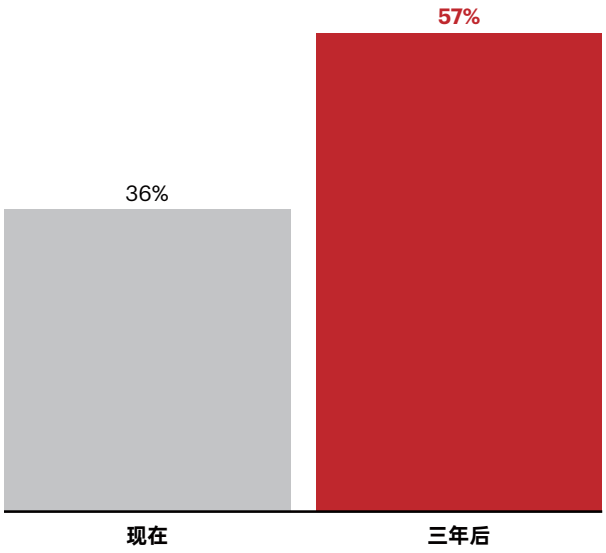
可持续发展不仅仅是消费者在选购产品时看重的因素，也是企业如今的三大采购标准之一。贝恩2024年对企业开展的调研显示，超过三分之一的受访企业表示会淘汰不符合可持续发展要求的供应商，近60%愿意在三年后淘汰这类供应商（图1）。这一结果意味着大量供应商可能会面临被淘汰的风险，进而导致市场格局发生巨变。

图 1: 越来越多的企业在选择供应商时会考察可持续性绩效

客户在选择供应商时会考虑的关键采购标准

	现在	三年后
1	质量/满足规格要求	质量/满足规格要求
2	价格/成本	业务运营是否符合可持续发展要求
3	业务运营是否符合可持续发展要求	价格/成本
4	服务水平	业务运营是否符合可持续发展要求
5	产品服务是否符合可持续发展要求	服务水平
6	供应商声誉、规模和韧性	供应商声誉、规模和韧性
7	联合创新	联合创新

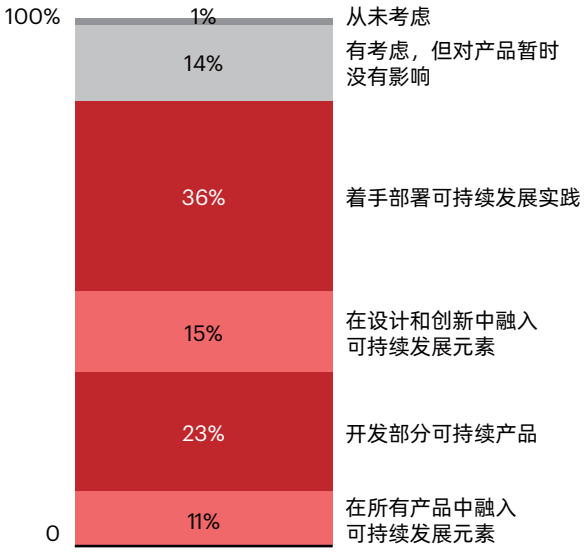
表示会淘汰不符合可持续发展要求的供应商的受访企业占比



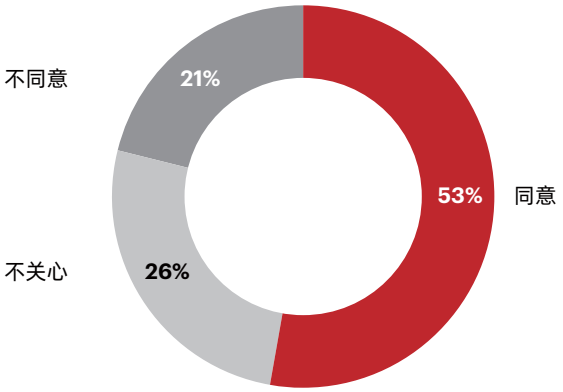
注：不包括选择“我不清楚”的受访者
资料来源：贝恩全球企业客户调研，2024年4月（N=503）

图 2: 并非所有供应商的可持续产品和服务都能得到客户的认可

85%的供应商表示在产品和服务中融入了一定的可持续发展元素...



...但只有近半数客户认为这类产品和服务真正符合他们的可持续发展要求



注：不包括选择“我不清楚”的受访者
资料来源：贝恩全球企业客户调研，2024年4月（N=503）

遗憾的是，这一信号似乎并未有效传导到供应端。虽然85%的供应商表示在产品和服务中融入了一定的可持续发展元素，但只有27%认为自己非常了解客户的可持续发展要求。从客户的角度来看，只有53%认为这类产品和服务真正符合他们的可持续发展要求（图2）。

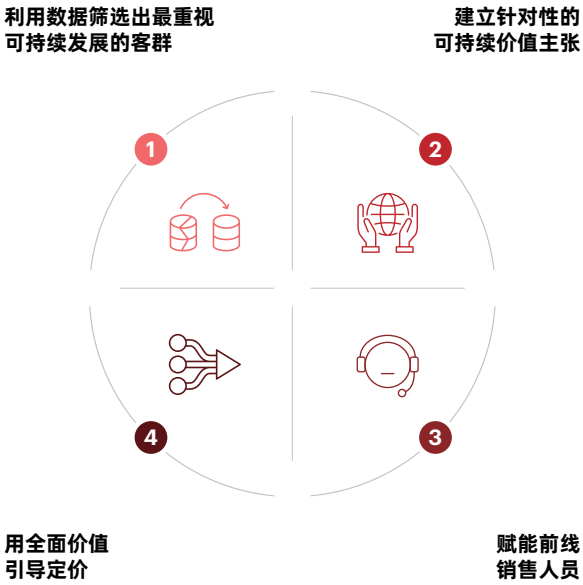
为了消除买卖双方之间的沟通壁垒、确保自身销售额不会遭到行动敏捷的竞争对手侵蚀，供应商必须做出改变，在及时了解客户需求的基础上迅速响应、全局统筹。对于不少企业供应商而言，落实可持续发展意味着他们必须重拾一套尘封已久的技能组合，以便开拓全新的市场空间。

要想卓有成效地推广可持续产品，供应商企业应重点关注以下四个方面：

1. 利用数据筛选出最重视可持续发展的客群

企业需要系统地识别出最有可能为可持续产品和服务买单的客群。为此，供应商需要建立客户信息档案，搞清楚客户对于可持续的重视程度、关心维度、具体目标、采买水平、以及自身产品服务的降碳成本优势等。客户的关注点可能包括但不限于碳减排指标、循环经济、生物多样性、透明度或社会等多个层面。只有在深入了解客户的可持续发展要求之后，企业才能开始对客户的采购决策产生影响。

举个例子，某家铝生产商计划投资低碳原铝和再生铝生产。公司高管当机立断，认为必须重新设计新产品的推广方式。为此，该生产商首先明确了自己的核心客户群——即那些公布了雄心勃勃减碳目标、内部实施碳定价或碳监管成本较高、且其终端客户有绿色偏好的企业。与传统销售模式相比，这么做可以帮助该公司更深入地了解客户需求，并最终将汽车制造商确定为低碳铝制品的早期目标客户群。



2. 建立针对性的可持续价值主张

在深入了解客户需求的基础上，企业可以量身定制价值主张，将可持续发展元素与价格、绩效等传统的关键采购标准进行灵活组合。对于很多采购方来说，量化碳减排效益是衡量其采购绩效的重要指标之一。

对于这种度身定制的销售模式，销售团队需要深刻理解自身产品和服务对于客户的独特价值所在，并以客户容易理解并认可的方式阐述清楚。同时，也要认清没有一款产品能够让所有客户一蹴而就地实现其可持续发展目标。

三分之二的采购客户表示他们对供应商可持续产品和服务的价格是否合理缺乏了解或了解有限，近45%认为供应商不会明确说明这类产品和服务的投资回报率，进而限制了采购方支付溢价的意愿。由此可见，企业在建立和推广可持续的价值主张方面还有很大的提升空间。

尽管客户有时候会高估其支付溢价的意愿，但我们的调研仍发现多达近50%的客户表示他们愿意为可持续产品和服务支付5%或更高的溢价，只有6%表示不会支付任何溢价（图3）。此外，客户还预计自己的支付意愿会逐年提升。

要想确保可持续举措能够提高客户价值并满足其未被满足的需求，最好的方法就是与客户携手并进。瑞典绿色钢铁公司H2 Green Steel就是一个成功的典范，通过与可持续实践的早期采用者达成合作，在投产初期就签下了大额订单。早在生产设施破土动工之前，该公司就宣布已经与客户签署了溢价承购协议，每年提供150万公吨的绿色钢材。这表明市场对其产品有明确的需求，且客户了解公司的价值主张并愿意为此买单。

3. 赋能前线销售人员

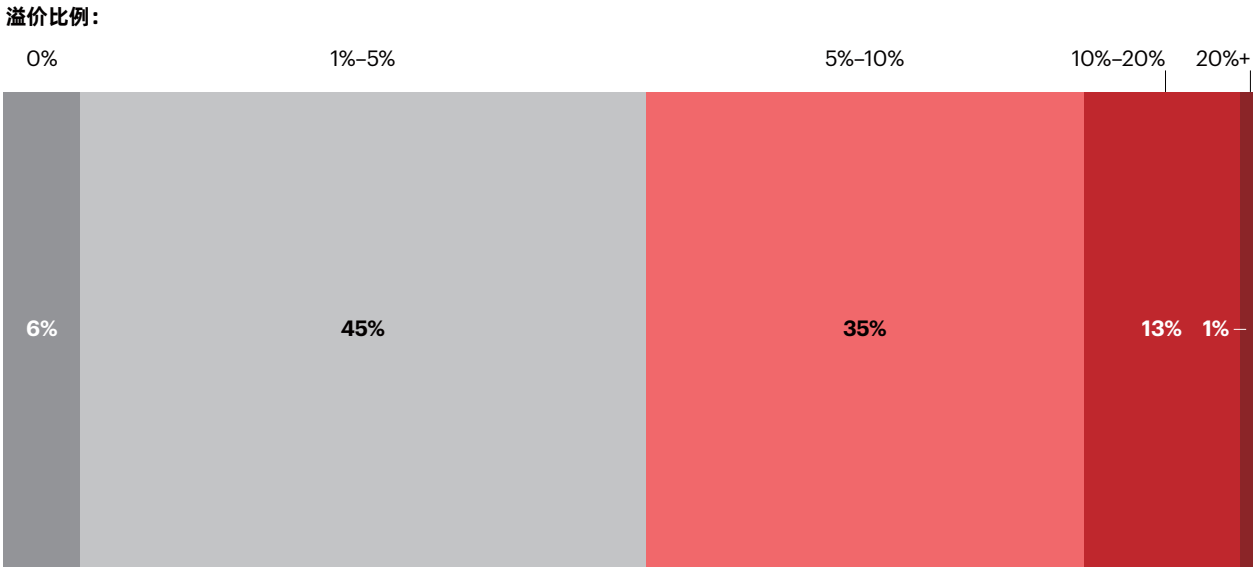
推广可持续产品要用到的技能和工具不同于传统的销售方法、流程和模式。过去，销售人员只需关注产品本身，但如今他们必须学会在突出产品的特性和功能之外，还要强调其能够为客户带来什么样的财务和可持续发展价值。他们必须真正理解自己的产品和服务如何能够支持客户落地其可持续发展议程。这意味着企业需要赋能销售人员相关知识，并为其配备数字化工具，以确保他们能根据客户的可持续目标，量体裁衣地制定营销方案，并辅以相应的激励机制来刺激相关的销售增长。

但迄今为止，还没有供应商采取这一策略。只有35%的供应商会特意去瞄准具备可持续发展意识的客户，不到三分之一的供应商建立了激励机制来推广可持续产品（图4）。

举个例子，某家纸制品包装公司推出了新的低碳包装和以纸代塑产品。在更新销售目录、着重介绍无塑精装购物袋和热成型纤维素包装的基础上，该公司还制定了特定的可持续推销方案、为销售人员提供样品、与主要客户举行新品介绍会并对整个销售网络展开培训，旨在帮助销售人员更有效地推广和销售新产品。此外，该公司专门建立了一套跟踪系统，用于监控有哪些重视可持续发展的潜在客户。上述举措作为该公司长期创新转型的一环，促进了整体营收和利润率增长。

图 3: 近半数客户愿意支付5%或更高的溢价

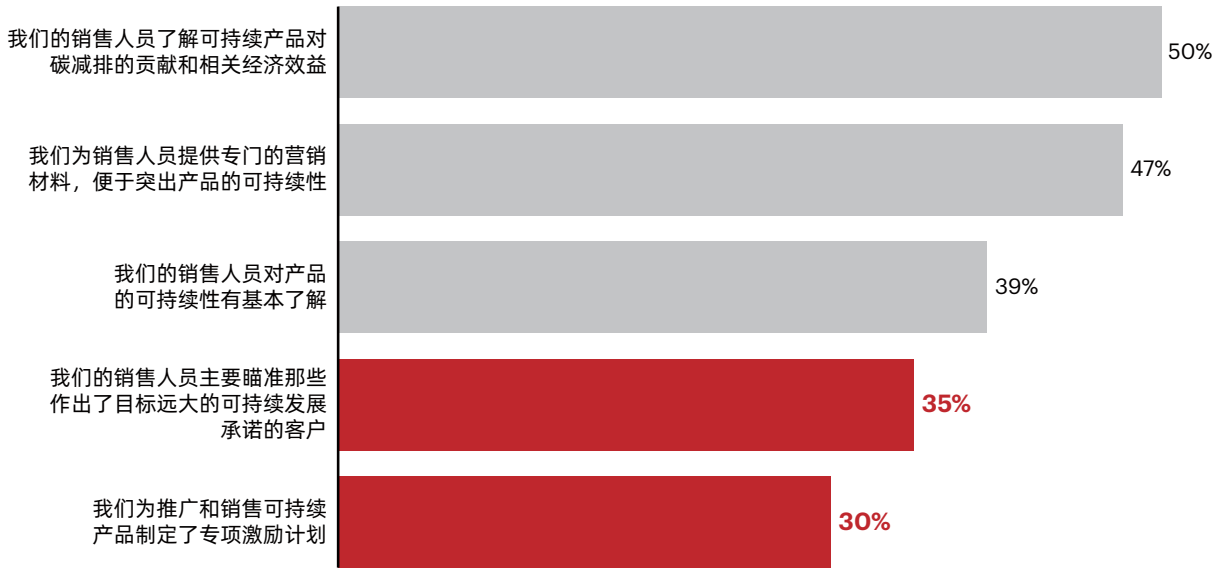
愿意为更可持续的产品或服务支付一定比例的溢价的受访者占比



资料来源：贝恩全球企业客户调研，2024年4月（N=503）

图 4: 可持续的销售系统仍处于发展早期

问：您是否具备推广和销售可持续产品/服务所需的关键能力？



资料来源：贝恩全球企业客户调研，2024年4月（N=503）

4. 用全面价值引导定价

可持续产品和服务为客户提供了全新的价值来源，例如在有吸引力的细分市场抢占市场份额，以及重新构建更可持续、附加值更高的产品组合。

供应商必须基于产品能够为客户提供的全部价值来调整定价策略，例如帮助客户提升可持续发展能力、增加市场份额、转向更具吸引力的客户细分、提高利润率或扩大溢价空间。一般情况下，仅靠可持续发展这一点并不足以证明报价上涨的合理性，可一旦企业对产品的价值有了更全面的了解与认识，销售团队就可以据此与客户进行价格谈判。

举个例子，某家全球化学品公司与各大汽车制造商合作，提供低碳和可循环涂料、塑料和添加剂。这些创新产品遵守严格的可持续发展标准，如减排和提高可回收性，从而大幅减少了汽车对环境的影响。通过帮助客户提高车辆生产的可持续性，该公司提高了自身产品为汽车制造商创造的价值，并在市场上确立了高端定位。同时，这种合作模式也彰显了该公司对可持续发展的承诺，并奠定了其作为汽车行业创新解决方案首选供应商的牢固地位。

大变革需要大手段

以上四项行动可以帮助企业重塑和提升可持续产品和服务的营销方式。然而，值得注意的是，当可持续业务在产品类型、目标客户群体或发展战略上与核心业务差异较大时，现有组织架构可能会导致决策缓慢、运营效率低下。在这种情况下，企业可能需要考虑将可持续发展相关业务独立出来，或者创建一家新公司，以便新老业务各自专注于创新发展，并具备与其目标市场相匹配的营销能力。

B2B销售模式也在不断演变。能够清晰传递可持续发展的价值是保持市场竞争力和扩大绿色业务的关键。通过有效的沟通，企业能够让可持续发展产品或服务成为越来越多客户可以负担得起的选择，并推动市场份额的增长。

CEO指南：如何带领企业突围减碳困局

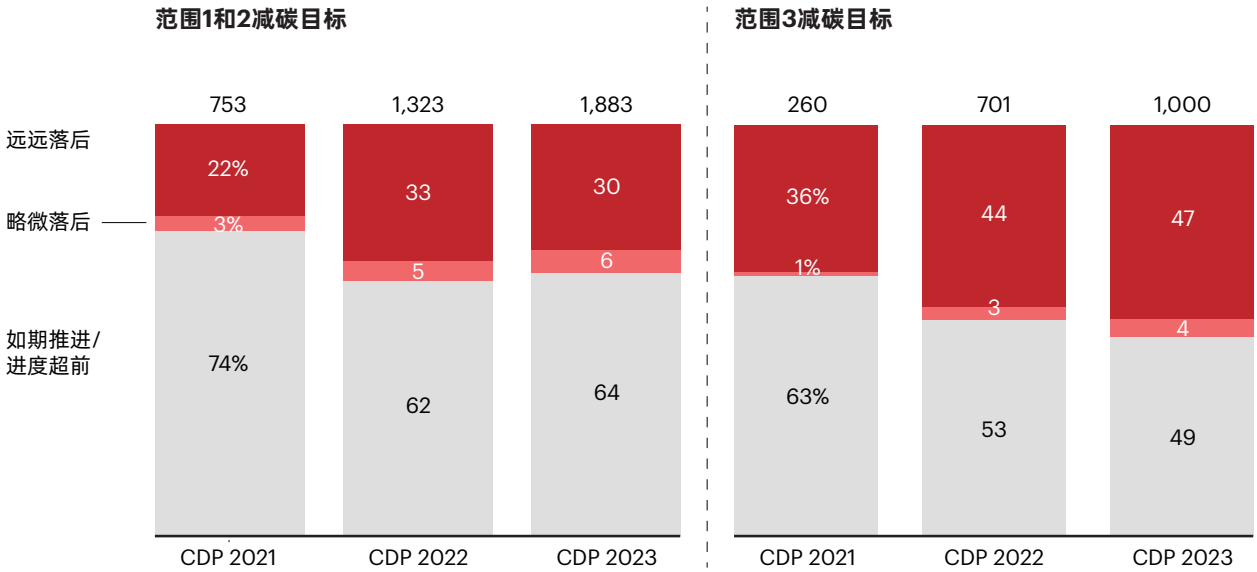
厘清价值脉络、夯实商业论证、贯穿价值链合作，以商业可持续的方式推动减碳进程

内容提要

- 贝恩的分析显示，平均而言36%的企业未能实现其承诺的范围1和2减碳目标，51%的企业在范围3减碳目标上进展滞后。
- 按计划推进的企业通常擅长全面评估减排计划的综合价值，并将其有效融入企业战略和业务运营。
- 此外，这些成功的企业还善于与外部合作伙伴紧密协作，包括供应商、客户以及政策和标准制定者等利益相关方。

随着越来越多的企业设立减碳目标，公开承诺低碳转型已成为主流趋势。虽然这对环境是好消息，但对企业而言，单靠承诺已无法形成差异化优势。**真正的挑战在于，企业是否能够兑现承诺，并在此过程中以商业可持续的方式持续创造价值和经济效益。**

然而，大多数企业对此感到困扰。不断攀升的减碳成本和日益紧迫的时间表，使得企业越来越难以实现其范围1、2和3的减碳目标（图1）。



注：CDP数据库涵盖了上一年度的数据；“如期推进或进度超前”是指完成或超越目标，“略微落后”是指完成80%–99%的目标，“远远落后”是指完成不到80%的目标；从基准年到报告年的实际减排量占中期目标的百分比，假设每年减排量保持不变；分析包括最具代表性、正在进行中的短期绝对减排量目标；2021年的CDP数据不如其他年份的数据详细；由于四舍五入的原因，各栏的总和可能不等于100%。
资料来源：CDP；贝恩分析

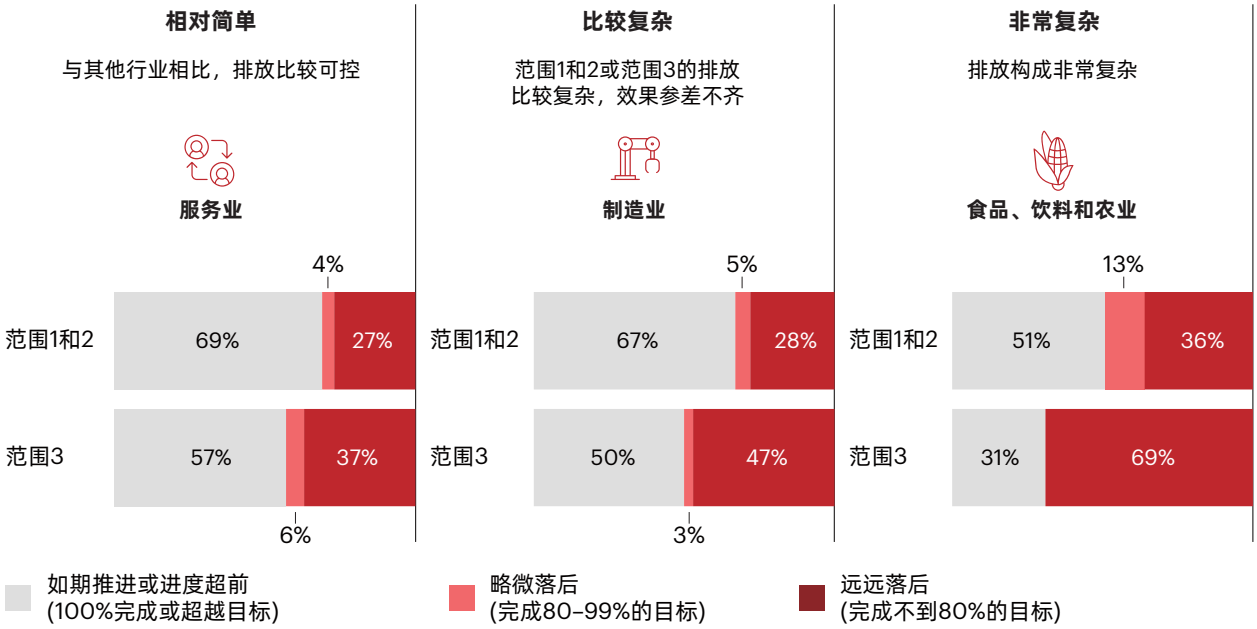
那么，从这些领先企业中我们能学到什么？贝恩发现，领先企业通常具备两个关键特点。首先，他们既有远见卓识，又脚踏实地，能够对减碳计划进行清晰且务实的商业论证；其次，他们高度重视协作，与价值链伙伴及监管机构等第三方建立紧密合作关系。虽然其它减碳工作也很重要，但若无法做到这两点，减碳进程将难以取得实质性进展。

第1步：厘清价值脉络、夯实商业论证

减碳工作，尤其是在高排放行业的减碳工作，可能会成本不菲且充满不确定性。企业的减碳路径越是复杂，进度落后的可能性就越高（图2）。对于服务行业来说，购买绿色电力和租用节能办公室可以显著减少碳足迹，但对于依赖新技术、解决方案或合作伙伴、客户和供应商进行减碳的行业而言，减碳措施的见效会比较慢。例如，食品、饮料和农业拥有极其复杂的供应链，而供应链在企业总排放量中占据了很大比例。因此，这些行业要实现减碳目标，可谓难度巨大。

虽然没有统一的标准方法对减碳工作进行商业论证，但领先企业在三方面采用了与众不同的做法。首先，全面评估减碳对业务的价值贡献。其次，了解减碳经验曲线，并相应调整步伐。最后，灵活调整计划，以应对市场变化和其他影响因素。

图 2: 行业排放构成越复杂，减碳难度越大



注：从基准年到报告年的实际减排量占中期目标的百分比，假设每年减排量保持不变；分析包括最具代表性、正在进行中的短期绝对减排量目标
资料来源：2023年CDP数据；贝恩分析

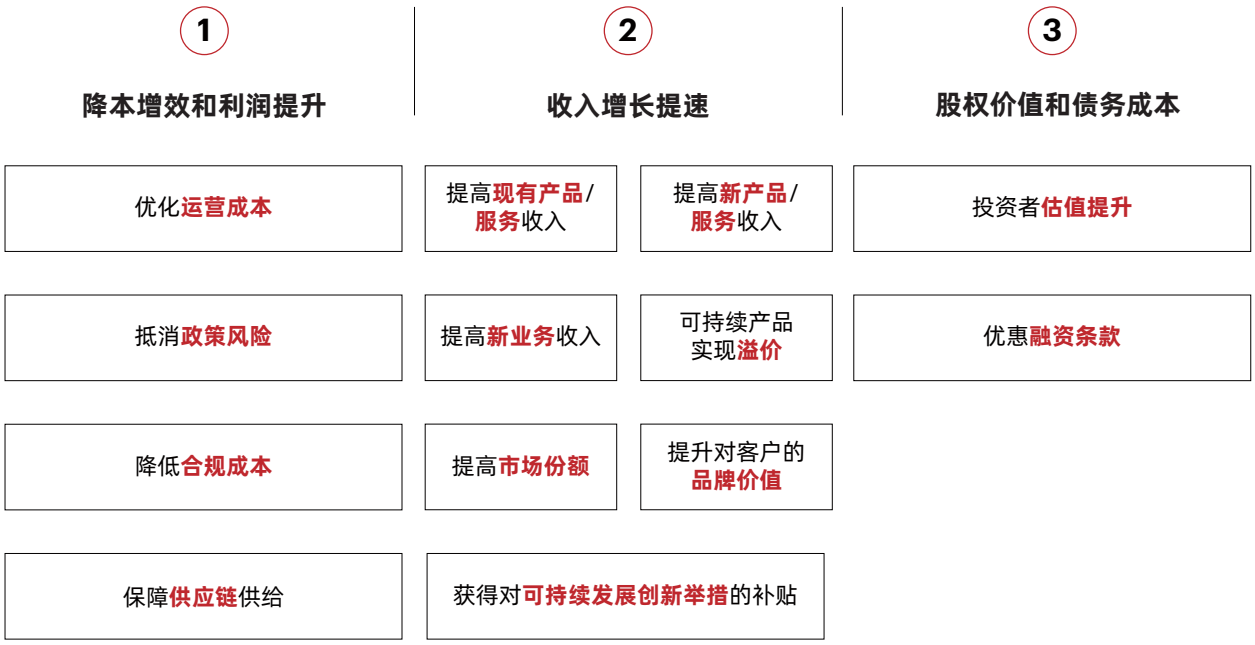
明确减碳价值贡献：仅从运营成本角度来看，并非所有减碳计划都能带来正向投资回报，因此企业应综合考虑减碳计划带来的全面价值。这些价值可以是直观的，例如降低碳税风险、获得补贴或提升定价能力等商业效益，也可能是相对隐性的，例如提升企业在资本市场的估值（图3）。

企业可以通过降碳构建护城河，保护市场份额免受敏捷竞争对手的侵蚀，保障低成本或稀缺的低碳资源供应，并在应对碳定价等会带来经济负担的政策变化时占得先机。面对未来发展的不确定性，许多企业正在探索不同的减碳策略。例如，一家化工企业早早与绿色低碳原料供应商建立了独家合作关系，助力其探索新技术，并与客户建立战略伙伴关系，确保客户在市场变化中获得关键资源。从长期来看，这种合作将带来可观的财务回报，并帮助企业在行业低碳转型中建立强大的市场地位。

同步减碳经验曲线：在许多行业中，实现完全脱碳有赖于新兴技术的成熟。领先企业并没有被动等待，而是从初步成熟的减碳方案入手，然后根据自身能力的提升、新兴技术的成熟或实现经济效益，相应地引入新的减碳方案。同时，这些企业也在深入了解减碳经验曲线和关键技术的成本趋势，力求在转型中占领先机。

例如，一家乳制品公司采用分阶段的方式履行减碳承诺。通过可再生电力、减少甲烷排放的养牛方案等成熟的减排抓手，首先在短期内实现45%的减碳目标。接下来，通过改造包装（减轻包装重量、增加再生材料比例等）以及采购低碳原材料，进一步实现35%的减碳目标。最后的20%则需要更长的时间，取决于与供应商在物流和创新方面合作的新举措。例如，与合作伙伴携手推广创新低碳技术，如使用纯电动汽车进行物流运输。

图 3: 公司需全面考虑减碳的价值来源



资料来源：贝恩公司

灵活调整减碳计划：企业需要做出一系列决策应对复杂多变的环境。新材料和服务的价格以及供应经常会出现波动。因此，当客户、投资者、政府行动或技术转型发出新的信号时，企业必须及时调整减碳计划。

例如，生成式AI的快速发展推动电力需求激增，对许多企业的可持续发展计划构成挑战。2023年，微软在报告中披露，由于扩建AI和云相关的数据中心，公司范围3碳排放大约增加了30%。对此，微软迅速调整策略，要求主要供应商到2030年前使用100%零碳电力。

第2步：贯穿价值链合作、打通上下游和内外部

减碳既需要独立行动，也需要与价值链内外上下游和外部伙伴的协作。深知这一点的企业，会将减碳理念融入到运营模式中，并与供应商、客户、政策和标准制定机构等外界各方展开广泛合作。

将减碳融入到业务运营中：减碳是许多企业自精益生产以来面临的最大内部运营转型。为了推动系统化的渐进式变革、树立持续改进的文化，企业培养了新的精益生产能力，并融入到运营模式中。

减碳是许多企业自精益生产以来面临的最大内部运营转型。

同样地，为了推进减排进程，企业必须像管理成本一样管理碳排放，设定内部碳价，掌握边际减排成本曲线，并根据经验曲线灵活调整减碳步伐。为构建这些新能力，企业还需要统一组织激励措施，将责任和指标落实到关键部门领导身上。领先企业在决策时会将碳减排纳入考量，并充分认识到将低碳转型作为战略重心有助于塑造差异化的企业文化。

与客户和供应商积极合作：在大多数行业中，间接碳排放通常会超过直接碳排放，因此要推动减碳进程，企业需要与价值链上下游利益相关方展开密切合作。为此，企业必须明确减碳能为客户、客户的客户和自身供应商带来哪些价值。

在客户层面，企业首先应当深入了解和划分不同客群，针对性地教育客户，使其充分理解企业产品和服务在价格、质量和可持续性方面的综合价值，并进一步帮助客户理解如何借此帮助他们的客户实现减碳。通过深入了解客户需求，企业能够与客户携手合作，共同开发合适的新产品和服务，并自信地推广这些产品和服务的差异化优势，而无需担心“漂绿”的风险。

在与供应商合作时，需要深入了解供应商的碳足迹，摸清哪些是关键的排放源（范围3排放的最大来源通常是价值链上游的原材料）。为了协助供应商减碳，企业需要提出建议、共创新产品和解决方案、制定减碳计划，并可以为这些计划提供资金支持。在某些情况下，企业甚至需要调整供应商结构才能实现减碳目标。约39%的企业买家表示，已经开始将更多业务转给可持续表现好的供应商。

一家有远见的铝材包装公司就生动地展示了与价值链伙伴合作所能带来的丰厚回报。在内部，公司深入研究了如何在生产过程中有效减碳，并制定了可立即实施的“无悔举措”，如制造更轻的铝罐、使用可再生能源，实现降本提效。同时，公司还制定了一系列长期战略举措，如提高产品组合的再生材料比例、实现生产电气化等。该公司的经营管理者深知，单凭自己很难实现减碳目标，因此他们还研究了在价值链各个环节（从采矿、冶炼到最终用户和回收利用），寻找降低碳排放的机会。截至目前，该公司已制定了到2030年可减少多达80%排放的策略，并预计通过成本节约和推广更循环、更低碳的产品，获得数千万美元的财务收益。

与政策和标准制定机构合作：领先企业会密切关注政策走向，并与价值链伙伴携手了解和应对即将出台的政策，如碳税、补贴或碳边境调整机制等。此外，还会与政策以及标准制定机构合作来推动政策发展，协助制定有助于提高减碳投资回报率（如绿色补贴或碳排放定价）的政策法规，并推动设立统一的认证标准。

可持续转型离不开合作，企业应当团结起来，通过政企合作为行业发声。企业之间可以结成联盟，共同倡导加快可持续转型所需的政策支持。同时，提出有效的激励措施，说明合适的政策能够帮助政府满足社会需求，并通过清洁技术的推广为企业提供关键的转型支持。另一方面，政府需要明确哪些政策能带来积极变化，并通过有力的论证阐明其必要性，以抵御未来对有效政策的阻力。

突围困局、抢占先机

减碳是一场艰难复杂的转型历程，但企业不应因此而气馁或轻言放弃。相反，企业应将可持续发展融入核心业务，与关键利益相关方通力合作，从而有效管控风险并抓住新的增长机遇。此外，建立坚实的商业论证对于减碳工作至关重要，可以显著提高企业实现可持续目标的成功率。

以小步快跑的策略，稳步致胜能源转型

放下对2050年目标的远期憧憬，未来5到15年才是决定净零转型成败的关键时期

内容提要

- 数据中心电力需求的激增、资本成本的上升等因素，正在加剧能源转型的挑战。
- 尽管大多数企业仍然致力于推动减碳，但许多公司会将核心资源投入回报更为明确的领域。
- 能源转型的新领军企业将重心放在积极制定面向未来5-15年的“203X战略”，而不仅仅关注于2050年的长期目标。
- 在设计203X战略时，企业首先会从梳理确定性和不确定性因素入手，明确自身竞争优势，并对组织能力进行全面评估。

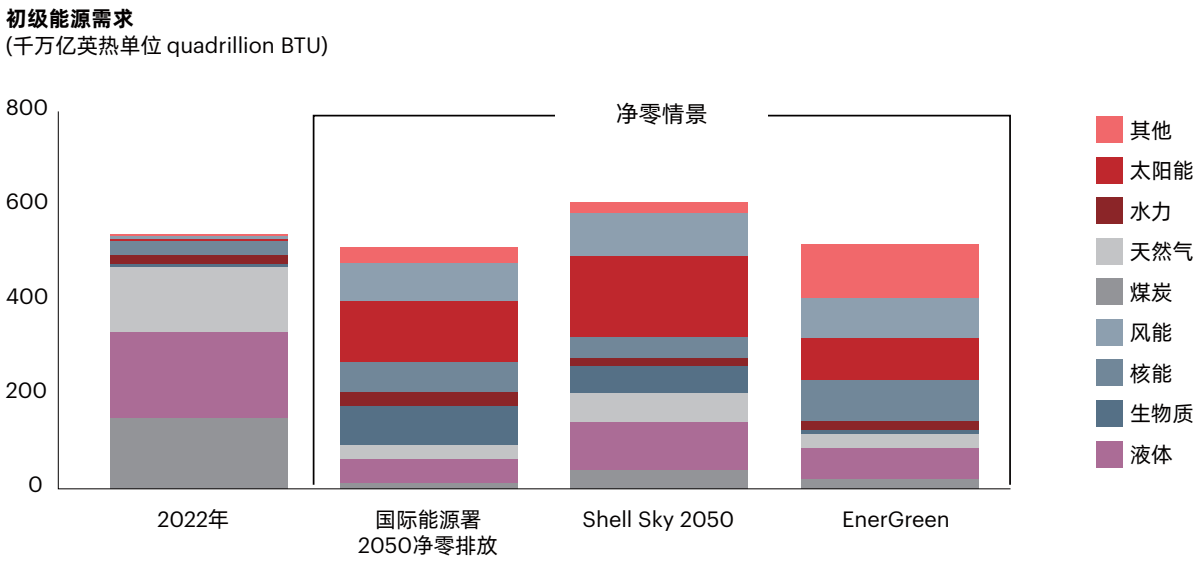
在推进长期减碳承诺的过程中遇到种种实际问题后，企业高管们认识到，能源转型绝非一朝一夕可以完成，而是要一步一个脚印推进，积小胜为大胜。

面对满足**全球能源需求增长**与**减少碳排放**的**双重挑战**，能源转型必须进一步加速和深化。在2022年末，人工智能开始迎来爆发式增长，推动数据中心电力需求激增，加上“万物电气化”趋势的影响，将在未来几年给电网带来巨大压力，同时增加减碳工作的难度，使得双重挑战更加严峻。与此同时，资本成本上升、地缘政治局势紧张、供应链难以保障和监管政策趋于复杂也进一步加剧了挑战。

近年来能源转型进程持续加速，许多投资者和企业都着眼于2050净零碳排这一长远目标，认为应该立即采取行动来实现该目标。然而，随着减碳投资力度的加大，许多企业却发现到2050年可能会无法收回投资。因此，尽管大多数企业仍然致力于推动减碳，但他们也逐渐将转型核心资源投入到回报更明确的领域。

但目前来看，实现净零排放的能源结构和减排技术仍不明确，存在多种可能性（图1）。同时，实现净零排放的速度和路线也更加不确定。

图 1: 实现净零排放的能源结构存在多种可能性



注：由于对可再生能源和电气化带来的增效以及技术增效和行为变化的假设不同，不同情景的初级能源需求预测也不尽相同；EnerGreen液体类别仅包括石油；所有净零情景反映的是截至2023年的预测
资料来源：Resources for the Future；国际能源署；Shell；Enerdata；贝恩分析

25年后的形势如何无法预测，企业高管可能早已卸任，因此他们对以2050年为最终目标进行投资布局和业务决策感到犹豫是可以理解的。我们可以借鉴领先企业的做法，这些企业开始回归战略和财务基本面，明确应对双重挑战的长远战略，同时重视中短期的切实落地。他们不再只着眼于2050年目标，而是积极制定未来5–15年的“203X能源转型战略”，以更灵活、更迅速、更务实的方式推进净零进程。

这些企业发现，“203X战略”兼顾了雄心壮志和务实精神，既仰望星空，又脚踏实地。这一战略不仅没有忽视转型的迫切性，反而更加凸显其重要性。未来格局必然大不相同，企业必须坚定信念，敢于行动，确保在地域布局、技术创新和竞争优势上抢占先机，方能在203X乃至更远的未来取得成功。

展望未来，为了有效推进能源转型，企业必须密切关注未来5–15年的发展趋势，明确关键的阶段性目标，并通过统筹兼顾、取舍有度的方式灵活调整转型战略。这一方法不仅能有效降低不确定性，避免转型停滞，还能强调防范潜在冲击，实现更具韧性的决策。

制定分步走战略

即使认识到了能源转型分步走战略的重要性，许多企业也不知道该从何入手。我们观察发现，领先企业会从三方面入手制定战略。

1. 洞察已知，认清未知。将203X而非2050做为转型战略的节点，有助于缩小战略考量范围，聚焦关键影响因素。通过梳理可能影响战略的外部因素，并按可预测程度分类，企业可以根据情景推演来确定投资优先级，明确战略方向，进行权衡取舍。

企业高管或会惊讶地发现，203X年的趋势更为可预测，例如，能源技术的发展速度（受物理学进步影响）、基建速度和规模的制约等，都更容易判断。事实上，203X年的企业运营环境与当前大体相似，这使高管们能更果断地进行能源转型决策。同时，虽然不忽视长期技术趋势，但也不必被可能需到2050年才能实现的技术所牵制。

同时，梳理未来资本成本等不确定因素，有助于根据难以预测的外部冲击事件灵活调整战略。同时，也可以避免做出会因形势变化而显得不合时宜、但又无法撤回的承诺。

为了制定有韧性的长远战略，企业必须密切关注不确定因素的发展，并做好相应未来规划，比如在可能出现的极端情景中推演可能会发生的各种结果。

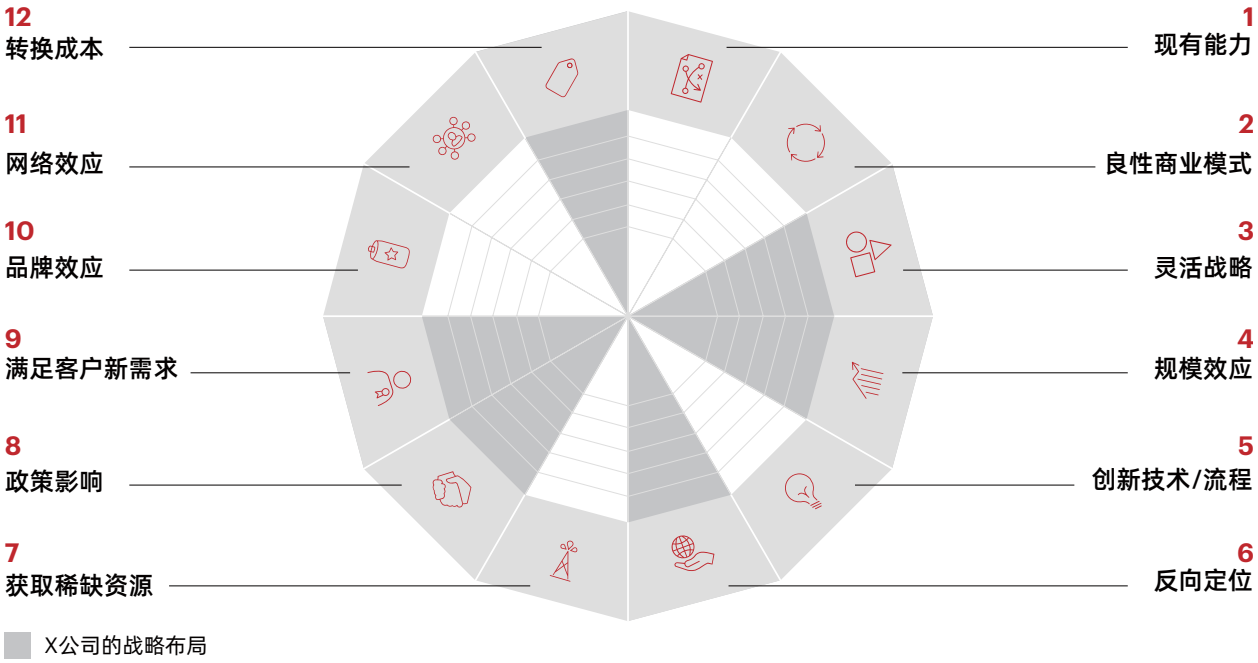
企业可以根据历史经验明确可能会发生的“黑天鹅”事件（比如影响能源供应链的天气或战争），当然这些事件的发生时间和影响程度都存在不确定性。在厘清各种可能发生的情况后，企业就可以确定并跟踪关键风向标，从而灵活调整战略。

例如，全球航运和物流公司马士基订购了约25艘配备双燃料发动机的集装箱船，可使用绿色甲醇、生物柴油和传统燃料，目前第一批已投入使用。此外，马士基也开始将现有船舶进行双燃料动力改造。随着绿色甲醇技术的成熟，双燃料动力为马士基提供了更多发展选择，同时更有韧性地应对绿色甲醇生产速度有限的问题，有助于实现2030年减碳目标和2040年净零排放目标。

2. 识别手段、设计路径。要想成功实现能源转型，企业必须建立一系列战略优势，才能从容应对变化，找到破局之道。领先企业会对其在12个潜在竞争抓手方面的表现进行评估，将核心资源投入到对商业模式来说最相关或最重要的领域（图2）。

这些企业还会预测竞争对手已经或最有可能采用的策略，以及这些策略对自身的影响。

图 2: 要想成功实现能源转型，企业必须在12个领域中找出最有力的竞争抓手



资料来源：贝恩公司

企业应当聚焦少数关键领域的竞争抓手，同时了解这些抓手之间的相互关系。例如，企业认为创新技术很重要，但如果技术所需的资源比较稀缺，那么获取稀缺资源将是企业成功的关键。

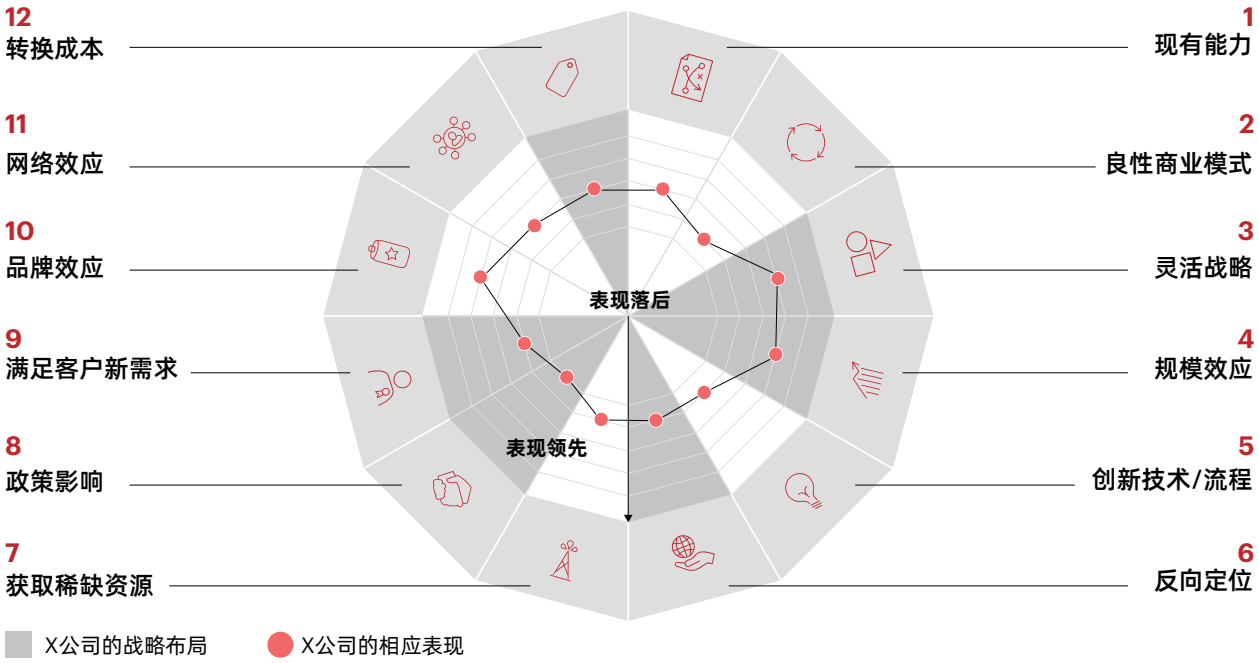
3. 评估绩效、厘清能力。领先企业会对在战略重点领域的当前表现进行实事求是的评估，明确需要弥补的能力差距及其弥补方式。同时需要统筹规划如何合理分配有限的内部资源。此外，通过收购和合作等方式来推动能源转型也是实现成功的重要途径。

企业应当选择少数关键的竞争抓手，并对在这些领域的表现和能力进行评估，从而制定有效的实施路线图（图3）。

以一家化工制造商为例，随着电动汽车销量的增长，这家公司希望抓住关键电池材料需求激增的机遇。该公司对相关技术和市场趋势进行了评估，并通过情景推演确定了关键战略选择。例如，应该选择哪些产品类型和电池化学成分，以及需要哪些资源类型、这些资源在何处？资源基地和加工厂应该设在哪里？应该关注哪些客户和价值链中间商，与现有客群有何不同？

经过评估，该公司制定了未来10年的发展战略，明确了短期优先事项（例如供应商关系、产量扩张、技术路线图），并确定了一系列需要密切关注的风向标（例如技术进步、政府的电动汽车激励措施），从而为战略调整提供指导。尽管材料价格变化不定，近期电动汽车需求也有波动，但该公司通过灵活的中长期战略，能灵活地应对这些不利因素。

图 3: 根据对竞争抓手表现的评估，制定企业能源转型路线图



资料来源：贝恩公司

再来看另一个例子，一家零售能源公司如何转型为以消费者为中心的服务公司。面对核心业务的低迷前景、客户对可持续发展的需求、户用光伏和其他新能源产品带来的竞争，该公司亟需转型突破。领导团队已经认识到这一点，但由于公司进入新市场的成功经验有限，一些领导成员对公司能否转型成功持怀疑态度。

为此，该公司制定了长期发展战略和明确的路线图。对潜在新业务进行了详细的市场评估，确定了最有可能影响公司战略的不确定因素，并通过推演各种冲击情景，对组织能力进行了压力测试。该公司还开展了一系列“微型战”试点：通过小规模举措在短时间内迅速实施战略选择，并总结经验、制定推广方案，由此建立了可重复、系统化的模式来评估和拓展新业务。最终，该公司预计新战略可在未来几年内带来数亿美元的息税折旧摊销前利润（EBITDA）。

把握时机，稳步拓进

当前，我们处于百年未有之大变局中，面临着巨大的挑战和前所未有的机遇。领先企业深知，要在能源转型中取得成功，必须有序推进、持之以恒。因此，这些企业在制定战略时会充分考虑确定性或可控的因素，并根据不确定因素灵活调整战略。最重要的是，他们会迅速行动以建立竞争优势，从而在203X年乃至更远的未来取得领先地位。希望这些成功经验能为其他企业提供参考和借鉴，助力其有效推进能源转型的业务开展。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。

欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：

阿姆斯特丹 • 亚特兰大 • 曼谷 • 北京 • 班加罗尔 • 波士顿 • 布鲁塞尔 • 布宜诺斯艾利斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 达拉斯 • 迪拜 • 杜塞尔多夫 • 法兰克福
赫尔辛基 • 香港 • 休斯顿 • 伊斯坦布尔 • 雅加达 • 约翰内斯堡 • 吉隆坡 • 基辅 • 拉各斯 • 伦敦 • 洛杉矶 • 马德里 • 墨尔本 • 墨西哥城 • 米兰 •
莫斯科 • 孟买 • 慕尼黑 • 新德里 • 纽约 • 奥斯陆 • 帕洛阿尔托 • 巴黎 • 帕斯 • 里约热内卢 • 罗马 • 圣弗朗西斯科 • 圣地亚哥 • 圣保罗 • 首尔
上海 • 新加坡 • 斯德哥尔摩 • 悉尼 • 东京 • 多伦多 • 华沙 • 华盛顿 • 苏黎世 • 利雅得 • 多哈