

迈向可持续发展

Philippe Estin

Estin & Co 副总裁

如今，要求企业在可持续性方面采取行动的呼声越来越大。这是由劳动者、客户和投资者共同推动的社会趋势。由于未来十年是气候变化的关键，可持续发展的需求越发迫切。

然而值得注意的是，加速企业可持续发展的进程很可能会和现实的商业规划和财务预算产生冲突。毕竟在投资决策中，证明既对生态有益又能同时创造财务价值的项目并不容易。在实际运营中，能作为理性决策基础的有力数据和证据往往不足。即使有相关证据存在，其也会因为定义过于宽泛的 ESG（环境、社会和公司治理）指标中，包含内容过多并相互不一致而失去有效性。

那么企业高管们可以为此做些什么？

对可持续发展的需求程度因企业而异

企业必须首先确定自身业务与可持续发展的相关性。以下是五类所处不同情况的企业：

第一类是可持续发展的领军者。他们中的一些是可持续发展市场中小部分的活跃分子。巴塔哥尼亚（Patagonia）就是一个典型的例子：它的目标客户是那些愿意以两倍的价格为可持续性买单的消费者¹。其他一部分企业则是受可持续发展趋势的积极影响，积极地为此作出贡献（如隔热、热泵、林业、回收等领域）。这些企业的面临的问题则是要如何在保持对可持续发展的积极贡献的同时确保企业增长的最大化。他们的存在可以为其他行业树立标杆，但相似的商业模式在不同行业能够达到可持续发展的规模不尽相同。

第二类情况是成功经历可持续性转型过渡期的企业。这些企业能够利用很少的成本来推动自身的可持续发展。他们先进的商业模式中拥有强烈的企业文化和对价值观的尊重（例如奢侈品行业在原材料和劳动力方面的举措），或在创新技术方面处于前沿。可持续发展行动在财务预算上具有可行性，并能够提升企业的整体形象，对业务发展产生广泛的积极影响。为此发起一些强有力或标志性的行动方案对这类企业来说并不难实现。

第三类是受到可持续发展趋势正处于被迫转型阶段的企业。这些企业在社会、政治和监管的压力和快速创新型竞争者的挤压下被迫做出变革。比如汽车行业中，汽车制造商越发致力于大量减排举措和向电动汽车过渡。对这类企业来说，可持续转型势在必行。虽然转型需要大量资金投入，但这对企业来说是一个实现行业转型升级，获取市场份额，增长企业价值的机会。无论如何，那些在可持续转型方面落后的企业都将面临消失的风险。

第四类是在可持续性发展进程中落后的企业。目前还没有任何技术可以从根本上解决他们对可持续发展的负面影响。在颠覆性创新技术出现之前，他们只能进行缓慢但有效的行动。外部和内部利益的协同将成为主要的问题。为此唯一的选择就是退出或者彻底改变业务方向。

第五类是一个灰色地带，且代表着大部分企业的情况。客户会越来越意识到可持续发展的重要性，但是还没有准备好付出成本。股东和投资人会回避不可可持续发展的话题，但是还愿意放弃预期的回报。未来可能会有一个转折点，但何时会发生？

以上五种情况中所存在的问题和需要优先解决的内容显然是不同的。实现可持续性发展所需的时间和成本也是不同的。企业需要相应地制定改进战略。

¹ 此处定价也反应了企业在其他 ESG 行动中作出的贡献

如何制定并实施可持续发展战略？

走出僵局需要企业制定一个系统性战略，并应用战略变革时常用的四步举措：

第一步是掌控大局：集团目前在可持续性方面的表现是什么？5年、10年和15年后的演变基线是什么？这种变化要如何去迎合技术、市场、客户和竞争形势的演变？为此要解决的关键问题是什么？企业团队应该为什么目标而努力？这种整体方向上的指导需要首先在良好的数量级上进行量化，并有一个共同的参考框架（在内部定义和分享可持续性概念）。

第二步是确认解决方案的先后缓急，并权衡好他们和财务绩效的关系（见表1）：减少环境影响的主要因素是什么？需要哪些成本或投资？它们是如何影响环境足迹和财务表现的？

第三步是制定有效运作机制：要采取什么激励措施（纳入绩效评估和补偿的可持续性指标，内部影子价格...）？什么样的融资方式（业务单位的自筹资金、公司资源、碳中和基金.....）？与资源分配的关系是什么？有哪些组织、治理机构和监管机构对可持续性发展负责？

第四步是根据计划及其结果进行内部和外部协调。

最核心的问题是要从何处入手。虽然也有必要对目前的情况进行初步评估，对大多数可持续性相关问题（碳排放、其他温室气体排放、土地使用、水污染、大气排放、水消耗、废物.....）做一些了解，但其实最大的方面和最可量化的主题往往就是二氧化碳和其他温室气体的排放。而这也通常是首当其冲需要解决的问题。

三个先决条件

在通往可持续发展的道路上，有三个先决条件。

一是必须深入了解整个行业价值链中的商业模式及其经济性，而不仅仅是了解狭义上的可持续性问题。事实上，企业要想超越初期快速和简单的收益模式，需要在整个价值链和公司的商业模式中进行强有力的变革。如供应、制造、物流、产品特性、销售、客户沟通、整体报价和执行方案等项目都可以被大量地重新定义和优化。对这些方面的重新定义和优化并不仅仅造只会成企业付出成本，往往也可以为企业创造价值。

二是在第一点的基础上对碳排放机制有深入的了解：关于能源的专业知识（范围2，在基于市场的方法中对能源组合的间接影响）；对价值链和产业生命周期的间接影响的理解（范围3）；以及区分商业噱头和实际影响的差别。例如，电动汽车不一定比低排放的汽油汽车更低碳：因为这取决于该汽车在什么国家使用，因为不同国家有不同的能源组合，而电池制造过程是其实是高度排放密集型的（见表2）。

三是需要根据不同主题逐个做出决策，并制定具体的行动计划和指标。汇总的ESG指标可能对评级和对外营销有用，但对实际决策来说，它们并没有什么实际价值。

结论

一个可持续发展计划需要优先发展与公司财务动态所匹配的项目。鉴于任务的深度和广度，如果公司试图从一开始就对所有的主题进行彻底的研究，就有可能浪费太长的时间甚至使得公司陷入瘫痪。

首先，应该将任务进行区分，划分为不同的类型：1) 减少排放的行动；2) “可持续”的商业模式（二手、租赁.....）；3) 补偿行动（碳证书、补救行动如森林投资.....）。其中补偿行动是最不被青睐的，但也是对企业影响最小的，尤其是对于许多企业来说，

这是一个花费较小的选择（只要对补偿的需求不是太高）。而新的“可持续”的商业模式往往很难界定，这样一来，在中短期内这必然是一个小众的，少数企业的选择。因此减少排放行动就应该是可持续发展计划的核心。对于公司来说，这需要投入大量的人力、物力等资源，才能确保减少碳排放行动的顺利实施。

其次，该计划的优先顺序还必须根据任务的影响程度和性质进行区分：具有重大贡献的行动，必须优先考虑；其次需要考虑的是那些具有象征意义的行动，比如用来吸引内部和外部的利益相关者，即使这些行动总体影响力不高。其它影响偏低的或成本过高的行动，则不纳入优先考虑的范畴。

总的来说，制定可持续发展计划必须明确和客观地至少两个视角进行考虑：可持续性视角和财务价值创造视角。一如既往，分析的角度和如何选择是关键。否则，不可能达成共识，也不可能采取行动。

Philippe Estin

2021年7月

Estin & Co 是一家国际战略咨询公司，在苏黎世、巴黎、伦敦、纽约和上海均设有办公室。Estin & Co 协助欧洲、北美洲和亚洲各企业的首席执行官和高级管理人员制定和实施企业增长战略以及协助私募基金经理分析和估值。

ESTIN & CO

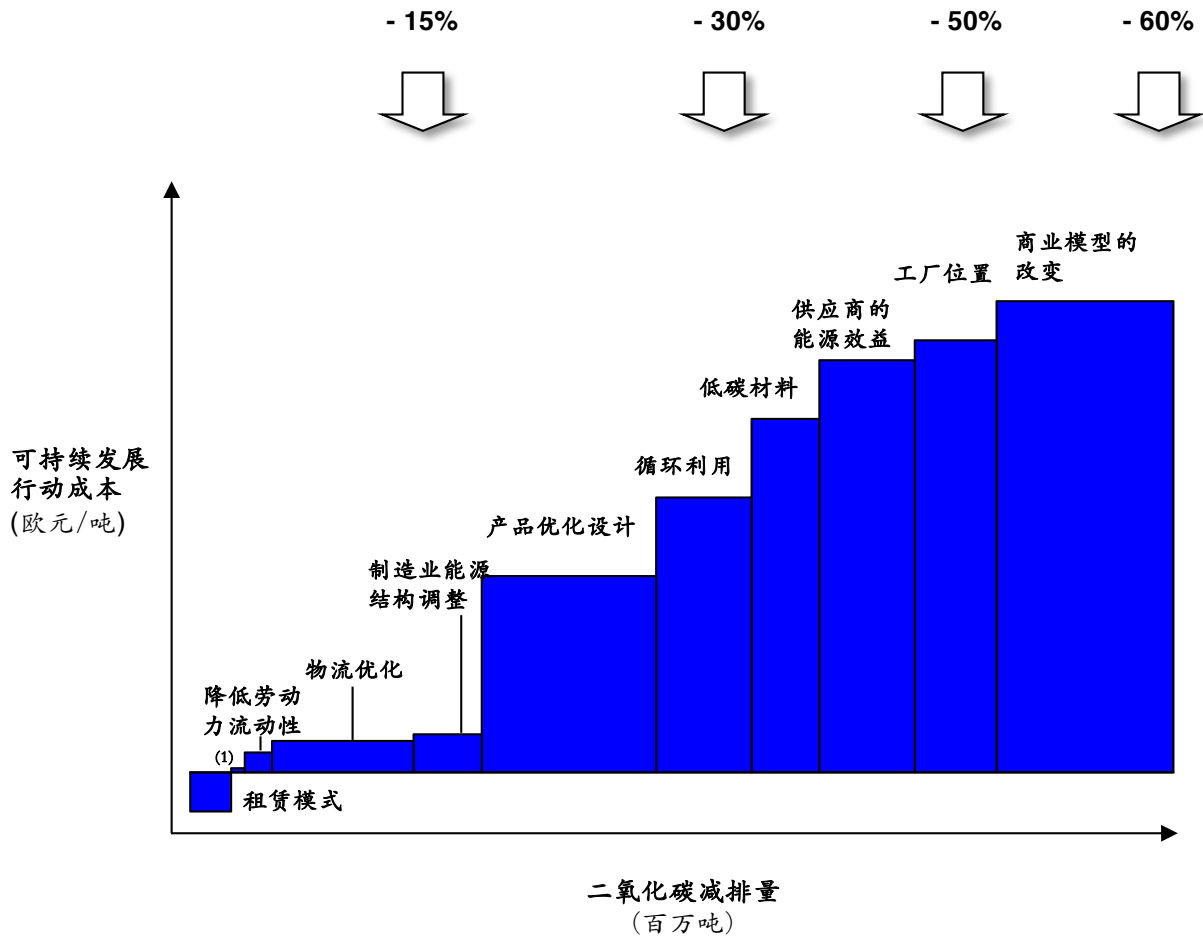
PARIS - LONDON - ZURICH - NEW YORK - SHANGHAI

1706, NO.93 MIDDLE HUAHAI ROAD, HUANGPU DISTRICT, SHANGHAI, 20012

TEL.: +86 21 6176 1167 - <https://estin.com>

- 图1 -

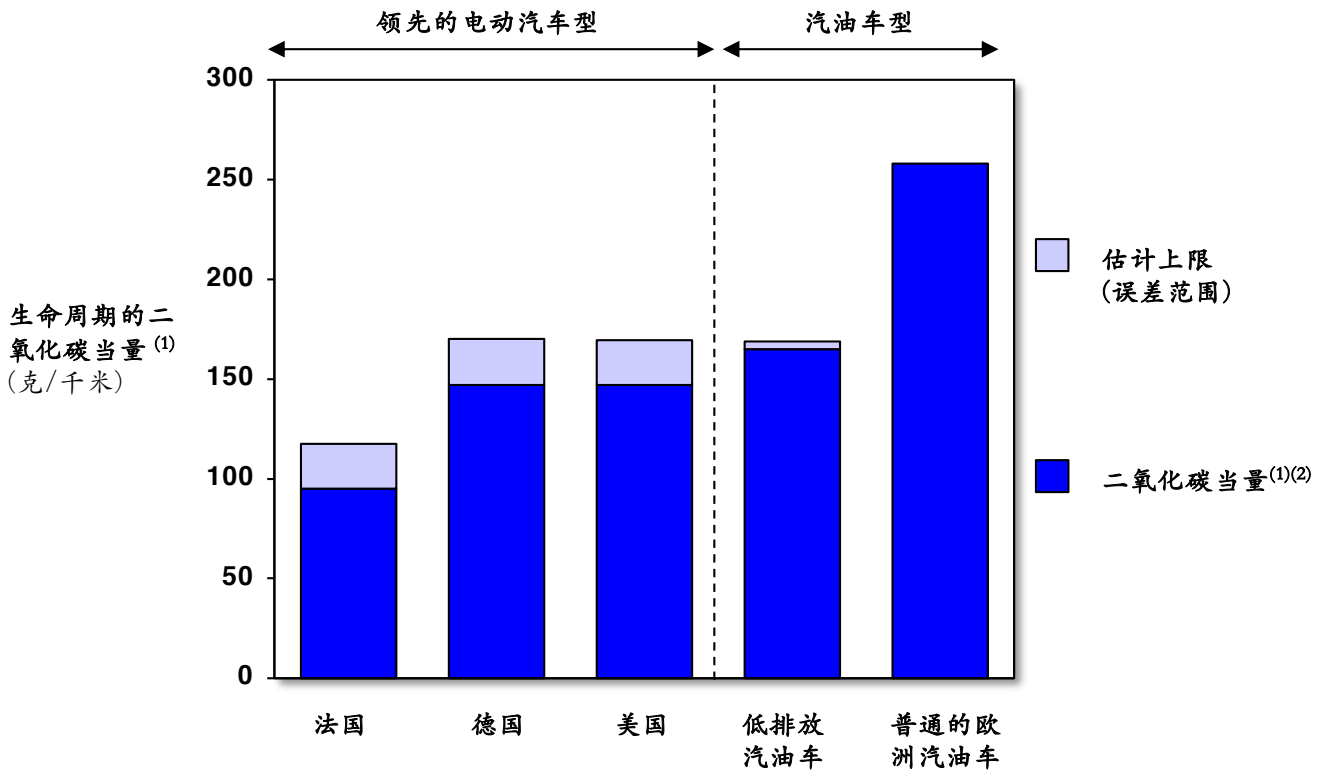
可持续发展行动必须有优先顺序，并且至少由环境影响和财务成本两个维度来决定
- 示例 -



注释: (1)总部的可持续发展 (无塑料杯, 有能源效率认证的建筑.....);
来源: 艾思廷研究与分析

- 图 2 -

电动车比低排放的汽油车更有利于环境吗？



- 电动汽车的电池制造会产生大量的二氧化碳排放
- 基于国家能源组合的不同，汽车充电所造成的碳排放也不同（如法国应用核电；德国和美国应用化石能源）

(1) 二氧化碳当量是指一种用作比较不同温室气体排放的量度单位，用于度量不同温室气体对温室效应产生的影响；(2) 平均估计值；来源：IVL Swedish Environmental Research Institute, The International Council on Clean Transportation, Harvard Kennedy School Belfer Center for Science and International Affairs, Carbon Brief；艾思廷研究与分析