



领袖视角

## 可持续发展：管理层需要考虑的六大议题

L.E.K.可持续发展创新智库管理委员会的几位合伙人成员围绕可持续发展对不同行业和地区的业务影响展开了讨论。企业和投资者有关可持续发展与ESG的议题正在快速发展，相关期望不断增长，最佳实践也在迅速变化。面临来自投资者、客户、监管机构以及企业自身董事会、领导团队和员工等各方的压力，企业必须增强其商业模式和运营的可持续发展。

联合国政府间气候变化专门委员会2021年气候变化报告引发了社会对环境方面的更多关注。根据报告，科学证据表明人类活动是气候变化的“明确”原因<sup>1</sup>。该声明标志着一种基调的转变，这种转变也体现在全球企业的观点中有所体现。

大多数公司都明白，要成功解决可持续发展问题，就必须把它作为战略、运营和价值创造的核心。公司可以根据自身变革的目标或需求来采取保守或积极的行动。可持续发展对财务状况的影响较为复杂，但已经形成的共识非常明确——可持续发展是当务之急，它能够为企业带来真正的机会以推动创新、开发新产品、提供新服务并满足相关方快速变化的需求。

本报告中，L.E.K.合伙人总结了他们在全球业务领域和客户群中观察到的六个关键的可持续发展议题，并分享了他们的看法。

### 观察1: 可持续发展是管理层目前面临的最实质性和最复杂的问题之一

可持续发展背后的理念和主题已经存在了几十年，包括企业责任、可持续发展和ESG。作为可持续发展最关键的领域之一，应对气候危机以及为此所需的脱碳已经变得更加紧迫。这一点在过去几个月里的体现也很明显，政治、政府和社会论坛中发生的一系列事件推动了世界作出更大的净零承诺。与此同时，企业可持续发展报告也取得了进展，人们对企业可持续发展计划的期望普遍上升。

可持续发展的势头正在增强，全球最大的2000家公司中约有三分之一已经制定了净零排放目标。现在，全球对可持续发展的担忧正在促使各方将相关目标转化为实际行动<sup>2</sup>，L.E.K.也已经就走向净零排放的重要性发表了一系列文章<sup>3</sup>。流入可持续发展投资基金和金融机构的资本也在增长，并且已经出现多个针对碳转

型的单一基金融资超过10亿美元的案例，市场上也有越来越多的具有社会责任感的交易型开放式指数基金(ETF)。

- 那些更早迎难而上的人将更好地完成重塑，并在脱碳的未来中获得前沿优势。— David Ogilvy, L.E.K.墨尔本分公司合伙人, 工业行业
- 在企业追求净零的过程中，他们还需要展示自己的社会责任来实现增长——也就是说，让政府和客户相信他们正在采取一切合理措施来解决更广泛的ESG问题。— Becrom Basu, L.E.K.伦敦分公司合伙人, 交通和新移动出行行业

## 观察2：新冠疫情趋稳将促进管理层进一步将可持续发展提上议事日程

新冠疫情的暴发为企业、政府和社会带来了新的亟需解决的挑战，有力证据表明，疫情也使得可持续发展议题变得越来越重要。摩根大通和碳信托(the Carbon Trust)都对2020年底新冠早期的金融复苏进行了调查。摩根大通的调查显示，55%的受访者认为新冠对未来三年ESG投资势头的影响是积极的。碳信托的调查证实了这一观点，调查显示74%的受访者表示，在2019年新冠疫情暴发之后，可持续发展和环境对未来变得更加重要。

这场大流行与气候危机之间也有许多相似之处。人们已经认识到，我们在应对影响如此巨大的灾难时的准备非常不足，当面临下一场与气候有关的灾难时，如何减轻其影响将至关重要。人们的行为可能也会发生类似的改变——从新冠疫情中就可以看出，必要的情况下人们会很大程度地改变他们的行为。

然而，大流行也带来了一系列挑战(例如，全球缺乏协调的应对措施)，解决气候危机需要人们长期的行为改变。随着企业从封锁的影响中恢复过来，我们看到，客户在不同地区和行业制定并实施可持续发展战略的兴趣有所上升。

- 可持续发展现在被视为管理层层面的问题。许多人担心新冠疫情会破坏可持续发展的势头，但实际上疫情仅造成了短暂的干扰，更重要的是疫情让很多领域更加意识到了相关议题的重要性。— Rebecca Scottorn, L.E.K.伦敦分公司合伙人, 可持续发展与工业行业
- 为了在最初因疫情而遭到封锁的情况下生存下来，广大企业迅速反应，对现金流进行了精简，同时优化了运营足迹。这种因疫情而获得的敏捷的能力也让企业有机会建立其新的、可持续发展的形象，如果不这样做，企业就会被投资者、客户和政府忽视。— Harpreet Singh, L.E.K.伦敦分公司合伙人, 工业行业

## 观察3：可持续发展的重要性与战略启示，因地区和行业而异，并且随着时间的推移而不断演变

**以消费者为中心**的企业在循环经济倡议方面处于领先地位，他们能够响应不断增长的需求，提供具有可靠的可持续发展相关认证的产品，同时满足消费者对功能和价格的要求。

**工业**企业面临能源转型带来的挑战和机遇，同时还渴望建立有弹性且可持续的供应链。他们的目标是确保劳动力的多样性和包容性，并在全球采用最佳的做法。

**医疗**公司正在各个领域进行创新，例如：基于价值的医疗服务模式、个性化和精准医学、供应、生产、创新患者互动模式等。

**生命科学**公司面临着生产、包装和废物管理所带来的环境影响的问题、患者的负担能力问题以及药物在高收入和低收入国家的可及性问题。

**能源**公司正从两个角度关注可持续发展。在传统能源方面，资本正在流向脱碳业务。例如，埃克森美孚正在休斯敦推动碳捕获中心的建设<sup>4</sup>，并为客户认证天然气甲烷排放管理<sup>5</sup>。另一方面，可再生能源和解决方案（如电动汽车）的兴起推动了对存储（如电池技术）的需求，以及对绿色燃料和氢气等新技术的进一步创新。

**交通出行和运输**公司正处于政府的政策法规和要求不断增加的大环境，他们面临的挑战是如何获得更多资金发展更昂贵的零排放交通工具。

欧洲地区整体行业的发展较为领先，尤其是与环境有关的方面，同时北美企业加快可持续发展的意图也很明显。在不同行业和地区，环境问题往往是讨论的前沿和中心，但多样性和包容性相关的议题也变得越来越重要。公司治理也随着越来越多争议的到来变得更加重要，它将触及企业责任的核心。

最常见的观点之一是，从广泛层面来看可持续发展对年轻一代的员工的重要性与行业或地域无关。对于今天的企业领导人而言，这些员工将是一个关键群体，企业应该与之互动并向其展示公司在可持续发展方面的进展。

- 工业技术公司在促进能源转型方面发挥着重要作用，他们正在开发更清洁的发电能源，对日益复杂的电网进行优化，同时还在开发新形式的电力存储。— John Goddard, L.E.K.伦敦分公司的合伙人，工业与运输行业
- 越来越多的消费者开始重视可持续发展。对于消费品公司和零售商而言，可持续发展已经成为了必须，而不仅仅是可有可无。— Kito Takayuki, L.E.K.东京分公司合伙人，消费品行业
- 可持续发展对能源行业的意义正在演变。十年前，可持续发展的一切都是关于节能和节省能源需求，或通过提高能源和燃料效率相关的倡议减少碳氢化合物。如今，可持续发展议题囊括了ESG以及全球能源转型等更广泛的领域。— Amar Gujral, L.E.K.休斯顿分公司合伙人，能源与环境行业

#### 观察4：可持续发展为企业所带来的财务影响有待进一步拆解和评估

在投资方面，由于关键技术成本的变化存在极大的不确定性，投资相关的选择和时机也将受到影响。很明显，资本配置正变得越来越重要，我们需要仔细分析并以长期的眼光来进行权衡。可持续发展相关投资的潜在回报可能难以量化，尽管十分重视可持续发展相关的战略，但投资者也很难不去计较收益倍数和盈利的问题，投资者的关键考量因素也在快速变化。

一些公司正在寻找可靠证据证明可持续发展相关投资能够帮助改善财务表现。但这是一个很复杂的问题<sup>6</sup>，如果不仔细评估，可能会在监管或外部压力收紧时产生意外后果。

还有一些企业认识到可持续发展已经成为了必然趋势，现在的关键就在于如何做好这一点。在解决气候问题并实现能源转型方面，我们越来越多地将其视为一种方法。能源转型一定会发生，关键在于我们如何在这个过程中尽可能地获得成功，并通过积极主动的方法获得战略优势。

探索一条明确的实施路径是困难的，但如果没有明晰的路径，组织内部可能就会出现紧张情绪，因为他们不清楚在可持续发展战略的不同层级中应该做些什么。

- 实施可持续发展战略的成本必须与消费者的支付意愿和投资回报率进行仔细权衡，实施成本也会因产品类别、子类别和SKU的不同而存在很大差异。— Lauren DeVestern, L.E.K.伦敦分公司合伙人，消费行业
- 包装行业的客户所服务的品牌都有着雄心勃勃的可持续发展目标，却没有明确的实施路径。在废物和回收方面，美国的回收基础设施方面不愿意进行变革，这使得企业很难在地方或地区层面以外产生影响。— Amanda Davis Winters, L.E.K.纽约分公司合伙人，工业行业
- 医疗与生命科学公司需要在不影响研发效率的情况下落地实施可持续发展议程。可持续发展战略的实施不能影响新药的开发进程或有效性，因为药物是为了治病救人，这本身就是一个重要的可持续发展目标。— Andre Valente, L.E.K.伦敦分公司合伙人，医疗与生命科学

### 观察5：不同公司间针对可持续发展的愿景和目标有所不同

不同公司之间也存在差异，有的可能会在可持续发展方面持保守态度，有的则会更加积极主动。对一些公司来说，可持续发展的关键在于合规性和最小化风险。但值得注意的是，即使是看似被动地向可持续发展模式转型也常常需要作出重大的改变和投资。

还有一些其他公司则正在努力成为同行中的领先者。随着公司在可持续发展方面的进步，对“领先者”的定义也在迅速发生变化，曾经领先的战略可能很快就会失去优势。例如在欧洲，到2050年实现净零已经越来越不被视为是有野心或领先的目标，即使在难以减排的行业也是如此。在这些领先者中有真正的创新者，他们将可持续发展作为其本质和使命，他们将是游戏规则的颠覆者，投资者和金融市场也越来越认识到这一点。

- 很明显，大中型制药公司和小型生物制药公司在ESG问题上投入的资源量存在差异。由于缺乏资源和资本，小型生物制药公司往往最难跟上新兴趋势。然而，对ESG的深入认知将变得越来越重要。— Verena Ahnert, L.E.K.伦敦分公司合伙人，生命科学行业
- 消费品行业的企业等不起，在ESG因素影响（如果不是主导的话）消费者决策的环境中，他们亟需思考要如何应对。— Mark Boyd Boland, L.E.K.伦敦分公司合伙人，消费品行业

### 观察6：可持续发展正在创造大量战略机会

可持续发展相关的共识不断达成，因此产生了大量机会。新市场正在不断成熟（如电动汽车），新技术正在被开发（如电子燃料），新产品和服务正在被推出（如更加可持续的食品生产方法和新的可持续包装）。

然而，企业需要立即行动起来，挖掘可持续发展可能带来的潜在机遇。要想获得成功就必须对不确定性进行管理，对市场偏好进行评估，同时还需要具备对响应政府政策号召的速度和基调进行反思的能力（例如：2021年联合国气候变化会议有哪些潜在启示）。

- 我们的客户通过关注群体以及个人的健康结果来发现和把握机遇。— Max Cambras, L.E.K.洛杉矶分公司合伙人，生命科学行业
- 一旦开始采用结构化的方法，客户就会看到整个价值链和生态系统中的机遇，这是至关重要的。实现可持续发展并不是一家公司价值链的一部分或少数几家公司可以做到的事情。— Sebastian Olbert, L.E.K.慕尼黑分公司合伙人，工业行业

## 最大限度地利用可持续发展议题带来的机会

所有企业都有机会使其产品、服务、运营和供应链变得更安全、更循环，更少排放。他们能够使员工团队更加多样化、包容性更强，并对当地社区产生积极影响。他们还可以通过一流的治理结构不断为可持续发展相关的选择提供有力支撑。

通过采用结构化的方法，L.E.K.客户能够在其整个价值链和生态系统中抓住以下方面的机会：

- 制定净零排放和可持续发展战略
- 部署新技术以支持可持续发展目标
- 围绕产品和服务调整增长计划，以应对气候变化

在并购交易中，我们越来越多地看到ESG问题正在对无机增长战略的制定、尽职调查方法、估值相关的考量以及最终的交易结果产生影响。与此同时，越来越多的管理层将可持续发展作为企业决策的前沿和中心。

对于企业来说，它们在平衡短期财务表现与长期可持续发展目标的过程中一定会经历激动人心或者复杂的时刻。成功的企业则会把可持续发展放在战略的核心，并据此指导他们战略选择。

L.E.K.可持续发展创新智库具备丰富且深厚的专业知识、最佳实践以及战略见解，能够为您提供方法上的支持，帮助您应对可持续发展带来的挑战并抓住机遇。

如欲了解更多，请联系[strategy@lek.com](mailto:strategy@lek.com)。

## 尾注

<sup>1</sup>TheGuardian.com, "Climate crisis 'unequivocally' caused by human activities, says IPCC report." <https://www.theguardian.com/environment/2021/aug/09/climate-crisis-unequivocally-caused-by-human-activities-says-ipcc-report>

<sup>2</sup>LEK.com, "Early Mapping of a Pathway to Net Zero Is Essential for Future Competitiveness." <https://www.lek.com/insights/ei/early-mapping-pathway-net-zero-essential-future-competitiveness>

<sup>3</sup>LinkedIn.com, "One Thing I've Learnt from the UN IPCC Report -- Focus on the Integral Not Just the Intercept." <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ive-learnt-from-un-ipcc-report-focus-just-rebecca-scottorn>

<sup>4</sup>Energyfactor.exxonmobil.com, "The Promise of Carbon Capture and Storage, and a Texas-Sized Call to Action." <https://energyfactor.exxonmobil.com/insights/partners/houston-ccs-hub/>

<sup>5</sup>Corporate.exxonmobil.com, "ExxonMobil to Certify Natural Gas, Help Customers Meet Environmental Goals." [https://corporate.exxonmobil.com/News/Newsroom/News-releases/2021/0907\\_ExxonMobil-to-certify-natural-gas-help-customers-meet-environmental-goals](https://corporate.exxonmobil.com/News/Newsroom/News-releases/2021/0907_ExxonMobil-to-certify-natural-gas-help-customers-meet-environmental-goals)

<sup>6</sup>WSJ.com, "How ESG Stocks Perform Depends on Who Ranks Them." <https://www.wsj.com/articles/how-esg-stocks-perform-depends-on-who-ranks-them-11623403803>

## 关于作者



### John Goddard

John Goddard是L.E.K.伦敦分公司的合伙人，他在战略制定、绩效改善、交易支持、业务拓展等方面具备近30年的项目经验，致力于为全球的公私企业客户提供战略咨询服务。



### Rebecca Scottorn

Rebecca Scottorn是L.E.K.伦敦分公司的合伙人，也是全球工业业务团队的成员。她在工业行业具备广泛的项目经验，专注于建筑、工业技术以及能源与环境等领域。



### Amar Gujral

Amar Gujral是L.E.K.休斯顿分公司的董事总经理、合伙人。作为能源与环境业务团队的成员，Amar致力于在战略制定、新产品商业化以及并购交易支持等一系列关键问题上为客户提供支持。

## 关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 [www.lek.com](http://www.lek.com)。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。  
© 2022 L.E.K. Consulting Limited