

# 2023 ESG 白皮书

Environmental, Social and Governance

---

中国深度 全球广度  
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

---



## 编委会

### 特邀编委

汪泓 中欧国际工商学院院长、管理学教授、横店集团管理学教席教授、社会保障与养老金融研究院学术委员会主席、享受国务院特殊津贴  
杜道明 中欧国际工商学院院长(欧方)、市场营销学教授

### 执行编委

王雅瑾 中欧国际工商学院市场营销学教授、ESG研究领域主任、中欧-腾讯领航营-联席课程主任  
何梓晴 编委会助理、ESG研究领域研究助理

### 编委会成员

李秀娟 中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、副教授长(研究事务)、中欧家族传承研究中心联合主任  
白诗莉 中欧国际工商学院荣誉退休教授  
陈世敏 中欧国际工商学院会计学教授、朱晓明会计学教席教授、中欧案例中心主任  
芮萌 中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任、家族办公室首席架构师课程-课程主任

# 序言

当今时代,受气候变化、地缘冲突等事件的影响,社会和经济环境的不确定性与日俱增,波动性和复杂性成为商业决策中的新常态。纷繁芜杂当中,可持续发展不再是一个简单的概念,而成为亟须实现的全球共识。随着政策的陆续出台、披露及评价标准的不断完善,环境、社会及公司治理(ESG)生态体系也进一步健全,如何兼顾好商业价值和社会价值也成为了企业和企业家们的必答题。

作为一所亚洲领先、全球知名的国际化商学院,中欧国际工商学院始终以培养兼具中国深度和全球广度、积极承担社会责任的领导者为自身使命。在引领责任教育的战略规划下,中欧ESG课程体系日臻完善。知之愈明,则行之愈笃。学院将ESG内容融入不同项目的教学目标设计、案例开发及研讨、实境课、毕业论文课题等环节,通过加强学生对ESG的了解和反思,持续推动ESG融入业务战略。

作为中欧四大跨学科研究领域之一,ESG研究领域汇聚了来自学院五个学科系的超过30位教授的教学和科研力量,致力于成为中国乃至亚洲创造和传播企业社会责任和可持续发展前沿知识的领航者。在矢志不渝追求学术卓越的同时,中欧也将可持续发展理念融入了学院长期发展战略和运营的方方面面。2023年伊始,学校进一步深化绿色校园建设,着手制定碳减排、碳中和的战略规划及具体实施方案。

身处充满不确定性的时代,“认真、创新、追求卓越”始终是中欧人不变的信念和追求。无论是技术研发创新,还是产业链上下游不同利益相关方的价值共创,亦或是商业模式创新,中欧校友及校友企业在商业实践中持续践行可持续发展理念,引领着不同行业的转型升级。

踔厉奋发担责任,同道同行启新篇。未来,学院将一如既往,致力于推动ESG及可持续发展的相关研究及实践,同时,我们也期待中欧人为社会贡献更多可持续发展的价值和力量!



**汪泓** 教授

中欧国际工商学院院长



**杜道明** 教授

中欧国际工商学院欧方院长





# 导读

越来越多的企业认识到, ESG和可持续发展不仅是展示社会责任价值观的思考框架, 还对商业价值创造和企业自身的发展韧性至关重要。企业的掌舵者们正在重新思考, 如何在商业决策中切实关注各个利益相关方的需求, 从而推进可持续发展理念在组织中有效落地。

“消费”和“生产”作为经济活动的两个重要环节, 对于实现商业可持续发展的目标都不可或缺。2023年的白皮书依循消费的线索展开, 力图为读者勾勒出“可持续消费”的概念蓝图, 并为明确行动方向提供指引。

白诗莉教授等撰写的国际趋势《拓宽可持续产品的大众市场发展空间》指出, 可持续消费正逐渐从愿景转变为现实, 不断变化的消费者、社群也正在影响商业模式和营销手段的革新。文章理性地分析了企业面临的挑战和机遇, 也为管理者提供了资源汇总以及知行合一的路径建议。

王雅瑾教授和刘耿研究员的《草色遥看近却无: 可持续消费在中国》从利益相关者、外部环境以及细分行业三个视角入手, 将当前可持续消费在中国的“人”和“事”进行了立体而详尽的描绘, 也向读者展示了可持续消费的进一步发展和实践推广, 必须建立在不同的利益相关方参与协同、产生实质性影响的基础之上。

今年的白皮书选录了四家中欧校友企业的ESG实践案例。尽管它们的组织类型、发展阶段和所处行业各不相同, 但都将ESG理念融入到核心业务的运营中, 探索出了适合自身的差异化可持续发展道路。在本章中, 教授及案例研究员从技术创新、消费者参与、商业模式创新等多个角度入手, 梳理提炼了企业参与推动全价值链可持续转型的务实行动, 为读者提供借鉴。

ESG的前沿研究部分收录了三位中欧教授参与的有关可持续消费的学术研究: 黄生教授聚焦绿色科技实践, 研究数字技术在促进个人参与环境保护行为、向更可持续的生活方式转变方面发挥的重要作用; 王雅瑾教授则聚焦替代性食物对于减缓气候变化的重要作用, 探究了消费者对于实验室培育肉的接受程度; 单宏宇教授重点关注ESG的财务重要性, 揭示了企业的ESG表现如何影响消费者的购买选择。

“A股上市公司ESG报告研究”由芮萌教授及其带领的中欧财富管理研究中心撰写, 白皮书摘选了该研究的精简版报告。与往年相比, 今年报告结合ESG框架扩展了研究范围、更新了指标体系。通过详实的数据分析, 报告展示了相关披露情况在不同行业、地域、企业类型、上市板块、以及不同议题下的差异。与今年白皮书可持续消费的主题相契合, 本次报告还新增了消费行业企业的相关指标分析。

立足于当下, 无论是现有业务的优化还是创新模式的探索, 企业的可持续转型都不会一蹴而就。但随着ESG体系逐步完善, 那些真正支持开放创新、将可持续发展视作机遇, 并制定了切实战略的企业才能在竞争中获得更大的韧性优势。面对不确定性环境下的复杂挑战, 希望业界与学界携手, 在合作中共享机遇, 共同迈向更有持续性的未来!





# 目录 Contents

## 01

### 可持续消费国际趋势

---

003

拓宽可持续产品的大众市场发展空间

## 19

### 可持续消费中国实践

---

021

草色遥看近却无：可持续消费在中国

## 41

### 中欧校友企业ESG实践

---

043

Allbirds中国：坚持可持续发展，开拓新消费市场

051

勤拓：供应链上发起的可持续时尚探索

057

好食期：创新模式助力食品行业可持续发展

063

蚂蚁集团：推动绿色低碳可持续发展



# 69

## 中欧教授ESG学术研究

---

071

数字技术、性别和环境行为

073

实验室培育肉会成为未来食物吗？

075

企业ESG表现如何影响消费？

# 77

## A股上市公司ESG报告研究(精要版)

---





◆ 01 ◆

# 可持续消费 国际趋势



# 拓宽可持续产品的大众市场发展空间

文 / 白诗莉 (Lydia J. Price) 、劳瑞·安德伍德 (Laurie A. Underwood)<sup>①</sup>



**白诗莉**

中欧国际工商学院荣誉退休教授



**劳瑞·安德伍德**

IESEG 管理学院高级实践教授

可持续发展已成为现代社会不可忽视的趋势和大众焦点，对消费者、营销职能、组织和社群等方面带来了深远的影响和变革。然而，可持续概念在日常生活中的普及还面临诸多挑战。消费者的购买选择可能会受到经济因素的限制，虚假的绿色宣传可能让消费者感到疑惑和疲惫，这些都成为了推广可持续消费的障碍。因此，今年的报告中，我们从微观和宏观层面深入探讨了可持续消费的趋势，并分享了几位“一线”专家的观点洞察以及优秀企业的实践案例。



<sup>①</sup> 笔者注：特别感谢下列中欧校友及支持者的建言献策：德米特里·安德列夫 (Dmitry Andreev)、Min Ko、司马德明 (Dominique Simard)。另外，选修中欧 MBA 课程《宗旨驱动型品牌》的学员也在企业案例研究方面给我们带来了诸多有益的启示，特此致以诚挚的谢意。

## 引言

种种迹象表明，可持续产品的消费需求在量级和范围上足可达到“大众市场”水平——对于那些致力于践行社会责任、同时谋求企业利润的高管团队而言，这一前景无疑带来了新的希望（Taylor和Lichtblau, 2022）。新冠疫情不仅增强了公众的健康意识，让他们更加关注自身福祉，而且提高了他们对环境和社会问题的敏感度，让他们认识到这些问题对社会全面繁荣发展造成的阻碍（普华永道, 2021; Globescan, 2022a）。调查发现，如今世界各地的消费者迸发出空前的热情，表示愿意改变购物习惯，为改善环境和社会现状贡献一份力量（Globescan, 2022b; Kantar, 2022; Savanta, 2022）。问题是，有些消费者的确愿意支付更高的价格购买可持续产品（Gatzer和Magnin, 2021），但也有些消费者受到通货膨胀的影响，且工作不安全感加剧，因而对价格变得更加敏感（Globescan, 2022b）。目前有不少研究人员和咨询顾问正在以可持续消费为课题，研究其中涉及的态度、动机和障碍，帮助管理者消除价格阻力，进而广泛改进可持续产品的营销方式（例如，Savanta, 2022; Taylor和Lichtblau, 2022; White等, 2019）。他们的研究表明，**如果能做好客户洞察，再辅以得当的市场营销，最终可以将需求拓展至大众市场水平——不过这依然是一项颇为艰巨的任务。**今年，我们将从微观和宏观层面探讨可持续消费趋势，分享当前管理者可采用的可持续品牌需求激发策略。我们的报告以打造可持续生活所需的四项核心转变为框架，阐述如何将这一遥不可及的愿景转化为真切可感的现实，其中包括：消费者之变、营销之变、组织之变和社群之变。在详细介绍这些重大趋势的过程中，我们还将分享几位“一线”专家的真知灼见。最后，我们精心挑选了数个在可持续消费领域颇有建树的微型案例，以飨读者。

## 可持续消费现状

## 问题

要实现将全球升温幅度控制在 1.5 摄氏度以内、减少污染和扭转生物多样性丧失趋势等重大目标（联合国, 2022），促进可持续消费已成为其中的重要一环。消费品企业通过产品生命周期研究发现，温室气体、水和废物足迹很大一部分来自于最终用户的消费和处置行为，而非制造和运输等可直接控制的因素（Sala 和 Castellani, 2019）。联合国将 SDG12：负责任的消费和生产列为 17 个可持续发展目标（SDG）之一，由此明确了从市场层面化解这些挑战所涉及的范围及其重要性。SDG12 的具体目标包括管理和保护地球资源，消除各种浪费，以及通过广泛宣传，增进公众对可持续生活方式的了解。自 2015 年发布以来，可持续发展目标得到世界各国政府和企业的支持，但进展始终较为缓慢。例如，联合国（2022）最近发布的报告指出，2000 年至 2019 年，全球自然资源消耗量增加了 65%，世界上大部分电子垃圾未得到安全管理（回收率仅 22%），收获的粮食有 30% 遭到浪费。不过，全球加大了对这些问题的公众教育力度：目前有 90% 的国家声称，有关可持续发展和全球公民的教育在本国中小学教育体系中“至少已部分融入主流”，包括教师培训和学生考评（联合国, 2022）。

另一方面，我们越来越清楚地认识到，只要当今社会两极分化的不公平现象继续存在，联合国为拯救地球提出的环境目标仍将无法企及。一个显而易见的例子是：在贫困中挣扎的低收入群体为了满足基本的生存需求，肆意毁林造田，破坏气候稳定。有鉴于此，17 项可持续发展目标全面涵盖了一系列相互关联的环境、社会和制度挑战。在商业领域中，消费者和行业团体对于缩小多样性、公平性和包容性等方面的诸多差距表现出极大关注；有的企业已经开始行动起来，着手消除其招聘、产品采购和营销活动中存在的此类问题。令人担忧的是，过去几年来，围绕多样性有许多魄力十足的承诺，至今并未得到切实履行（Klara, 2023）。今年，诸如企业能否善待员工、支付满足基本生活所需的薪酬等此类问题日益牵动公众的神经（Savanta, 2022），特别是在美国，公众对工会的支持率创 1965 年以来新高（McCarthy, 2022），公众的忧虑之情可见一斑。达沃斯世界经济论坛（WEF）强调了将资金投向医疗保健、教育和技能提升领域的重要性，为科技发展造成工作岗位流失筑起一道防护墙（Sebele, 2023）。展望未来，我们预计商业领域将更加注重综合处理社会和环境问题。

随着公众对负责任商业行为和可持续消费的认识与了解日益加深，那些威胁到未来生存的不安全因素引起了消费者更大的担忧。忽视社会和环境问题的品牌开始遇冷，乐于尝试、寻求改进的品牌则受到追捧，这股趋势缓慢却坚定（Savanta, 2022）。Z 世代、α世代和有幼儿的家庭在这方面表现得尤为明显（Globescan, 2022b）。例如，Inside Retail（Bailey, 2023）在

最近发布的一份中国奢侈品消费报告中指出，如果一个品牌不符合 Z 世代消费者的价值观，他们因而“另投别家”的意愿要高于其他群体。不仅如此，他们还会试图带动其他人这样做。同时，在 Progressive Shopper 等平台的帮助下，消费者能空前轻松地识别出哪些品牌致力于实现环境和社会目标，并成为它们的拥趸(www.progressiveshopper.com)。显然，品牌必须对这些新出现的买方心理动向以及新兴的相关支持服务作出响应，否则就有可能因为偏好转变、客户抵制或政府监管而错失下一波购买者。

## ◆ 机会

挑战总是与机遇并存，可持续消费中也蕴含着机会的曙光。公众向往更加美好的生活，而锐意改进的品牌可利用这一契机，乘势取得业内领先地位。在众多产品类别中，“可持续品牌”的增速是非可持续品牌的 5 至 6 倍(Frey 等, 2023; Gatzert 和 Magnin, 2021; 联合利华, 时间不详)。最新的全球研究表明，可持续发展已呈现出从小众走向大众之势。在十多年来的全球市场研究中，坚定支持可持续产品的购买群体占比一直稳定在 15-20% 左右，具体情况因产品类别和地理位置而异(例如，Bemporad 等, 2012; Globescan, 2017; Sanghi 等, 2022)。不难想见，“不感兴趣”或“持抗拒态度”的购买者也占到了调查样本的 10-15%。对管理者来说，这意味着单纯以可持续发展为卖点开展营销，能够吸引到的目标最终用户将不到五分之一，另有十分之一的目标最终用户将对此完全无感。重点是其余 65-75% 的全球消费者，如果产品特性和营销诉求能够精准迎合他们的需求和兴趣，他们就会考虑改变生活习惯，购买可持续产品。要着眼于客户洞察，利用更有效的营销方式，开拓这个庞大的潜在消费群体，这就是机会所在，亦即波士顿咨询集团(BCG)研究人员所称的“主流消费绿色化之道”(Taylor 和 Lichtblau, 2022)。

为充分利用这一新的机会，管理者必须切实消除一个品类实现增长所面临的具体障碍(Savanta, 2022; Taylor 和 Lichtblau, 2022)，同时激发普通消费者的购买兴趣。技术障碍，比如电动汽车的充电速度等，尚需通过研发攻坚克难，但许多“可持续”产品之所以遭到冷落，其实是客户感知的问题，他们会担心产品质量，或者觉得价格偏高，等等。有趣的是，研究表明，许多生态友好型产品的实际拥有者认为此类产品的价格与传统产品不相上下，甚至更低，而尚未购买可持续产品的消费者却往往认为此类产品价格较高(Taylor 和 Lichtblau, 2022)。为此，聪明的营销者可能通过一些举措来消除许多潜在客户因价格而产生的抵触情绪。电动汽车就是一个很好的例子，诠释了如何让一种最初定价高昂的产品显得物有所值。特斯拉(Tesla)向人们表明，电动汽车的真正亮点在于甩掉了笨重的内燃机，外观时尚，速度超群，而绿色环保资质则是一种锦上添花。这样侧重于车主普遍诉求的明智之举，大大拓宽了目标群体的范围，不再局限于可持续发展拥趸这一小众人。如今，随着电动汽车产量不断扩大，可再生能源价格持续走低，充电基础设施日益完善，电动汽车品牌开始以便利性和经济性作为卖点——同时依然将“绿色环保”作为一个锦上添花的加分项。一般来说，当客户不再认为支持可持续发展就是要为了更伟大的事业牺牲自己的利益，而开始将其视为购买心仪品牌可获得的一个额外好处时，购买障碍就会逐渐消弭。归根结底，清晰洞察客户并改进营销方式，最终将产生颇为可观的效益。

## 消费者之变

近来有大量证据表明，消费者对可持续产品的潜在需求正在升温。消费者研究公司凯度(Kantar, 2022)调研了 32 个国家的 3 万名消费者，结果显示，78% 的受访者称其有意购买环保可持续产品。此外，尼尔森 IQ(NielsensIQ)的一项研究表明，78% 的美国消费者认为可持续生活方式对他们很重要(Frey 等, 2023)。在另一项研究中，55% 的美国消费者表示疫情结束后，他们“更倾向于”购买绿色产品(科尔尼, 2020)。Globescan(2022a)的研究也指出，亚太地区的受访者表示希望在生活方式上“作出巨大改变”，以便更好地保护身心健康(56%)，或保护环境(44%)。

另有一些新数据显示，价格溢价对购买意向的影响呈现积极趋势。First Insight 和沃顿商学院(Wharton School)先后在 2020 年和 2022 年对 1000 名美国购物者进行调查，结果表明，所有年龄组(从 Z 世代到婴儿潮一代)增加可持续产品花销的意愿均在上升。就 X 世代而言，受访者对可持续产品的偏好度增加了 25%，多支付 10% 溢价的意愿度提升了 42%。而 Z 世代对于支付相同“绿色溢价”的意愿度也从 34% 上升至近 90%。在亚太地区，Globescan(2022a)同样发现，消费者为可持续产品支付更高价格的意愿在增强，持这一态度的受访者占比从 2019 年的 32% 上升到 2021 年的 45%。不过，咨询公司向企业

提出忠告称：要尽最大可能减少以“绿色成本”为名的额外加价，特别是美容、健康和时尚业者，它们的溢价水平往往不必要地大幅虚高（有的超过 200%），令人反感（科尔尼，2020）。研究发现，2013 年至 2020 年，消费者愿意为可持续产品支付更高价格的意愿度从 50% 上升到 80%，但大多数（1000 名受访美国消费者中的 85%）明确要求加价幅度应在 30% 以下。还有一点非常重要：咨询公司科尔尼（Kearney）建议企业，要让消费者清楚知晓绿色溢价的由来。

Z 世代对可持续产品的购买意向高于其他测试年龄组（Gatzer 和 Magnin, 2022; Hilton Segel 和 Hatami, 2022; Savanta, 2022），但他们的购买意向与实际购买行为之间还存在相当大的落差，其原因或许是其购买活动尚不如年长群体那么频繁，或者他们对品牌的可持续发展主张更加心存疑虑，而后一点是更令人担心的（Hilton 和 Hatami, 2022）。为了吸引未来几代消费者，品牌必须展现真诚可靠的一面，以切实的证据表明自己所取得的进展（Bailey 2023）。消费者特别关注土壤健康、微塑料和生物多样性等问题，他们比过去更有见识，漂绿和故作姿态的行为只会白费力气，甚或适得其反（凯度，2022）。在选择商品时，消费者为更好地了解信息，会更多地关注标签和包装，看上面是否记录了品牌的可持续发展特点和实践（Frey 等，2023；普华永道，2021）。令人振奋的是，Globescan（2022b）发现，在其所研究的八个类目中，约半数消费者记得自己看过、读过或听过品牌的环保宣传，而 30 岁以下群体的环保意识更强。此外，尽管 Z 世代对品牌的可持续发展主张持怀疑态度，但就 Globescan 的总体样本而言，有很大部分受访者表示倾向于相信品牌的环保宣传。总之：针对特定客户群体的期望和关切，扩大媒体宣传覆盖面，传递令人信服的讯息，有助于缩小购买意向与购买行为之间的差距。

“

**问：对于宣传推广可持续发展理念的营销团队，您有何建议？**

确保自己了解消费者言行之间的差距……消费者总是会把经济实惠置于可持续发展之上，尤其在经济困难时期就更是如此……说实话，一件 T 恤即使体现了可持续发展理念，但如果价格高出 5 倍，或者质量差劲，也没有人会买账。大多数消费者想买的是自己中意、质量过关、价格合适的产品。

**问：对于力图践行可持续发展理念的小型企业，您有何建议？**

过去，此类小型企业往往非常重视产品的可持续发展特性，却忽略了其他特性。如果你瞄准的是消费者，这样的方法通常行不通……更适合小型企业采用的经营策略是双管齐下，既注重效率提升，又致力于通过可持续发展实践改善业务流程。从盈利能力的角度来看，这是一种更加强大的商业模式。

德米特里·安德列夫(Dmitry Andreev)

Elevate 公司供应链可持续发展高级咨询顾问

”

### 科学方法的助益

心理学、社会学和行为研究学为如何完善营销信息、改变消费者行为指明了方向。凯瑟琳·怀特(Katherine White)教授及其同事对数十年来的消费者研究进行总结，提炼出一个精妙的缩略词“SHIFT”——社会影响(Social influence)、习惯养成(Habit formation)、个体自我(Individual self)、感受/认知(Feelings and cognition)、切实性(Tangibility)（怀特等，2019a；2019b）。SHIFT 模型涵盖广泛，颇为复杂，值得下功夫去加以理解。此处我们简要介绍若干有关该模型的见解和应用，以阐释其可发挥效用的潜力。

- **社会影响**是指人们会遵循社会规范行事，尤其当群体成员间关系非常密切时就更是如此。该命题已得到充分验证。就个体而言，他们会欣然采取在群体内得到社会认可的行为，而避免采取群体内认为不可接受的行为。有的品牌利用社交媒体构建“客户部落”，所利用的正是社会影响现象。例如，耐克(Nike)就将社会影响运用得炉火纯青，借助各种反歧视行动，进一步做大市场。耐克的每个广告都在直接或间接地重申“尽管去做”(Just Do It)这一耐克精神，其中巧妙融合了两方面讯息：彰显个人力量和意志，同时通过言语和图像展现社群对各种歧视的强有力抗争。2020 年其获奖电视广告“哪儿挡得了我们”(https://www.youtube.com/watch?v=VHYaGZ-xcC8) 凭借技术上的创新和优美的文本，把不同消费者群体拉进了倡导以体育精神战胜逆境的耐克精神圈层(https://www.youtube.com/watch?v=x-eqCiaShUs)。耐克一直以来致力于建立具有包容性的社会规范，其行动常招致非议——有时固然会将一小部分反对者拒之门外，但更多时候，不仅会吸引到那些过去被边缘化的



消费者群体(CNBC, 时间不详), 还会增强品牌核心目标群体的忠诚度和购买意愿。其他也有不少品牌在大力提倡包容精神。例如, 古驰(Gucci)邀请一名患有唐氏综合征的模特担任其 2020 年“非常规之美”广告行动的代言人(Dazed Digital, 2020)。2022 年纽约时装周上, 莱思奇诺(Moschino)的走秀模特中有一名曾罹患脑瘫的黑人变性模特(Kenny, 2020)。自 2021 年以来, 歌星蕾哈娜(Rihanna)创办的时尚品牌 Fenty 在 T 台走秀和平面广告中都曾选用身有残疾的模特(Douglas, 2021)。

- 在获取和保持市场份额方面, **习惯养成**(SHIFT 中的“H”)的威力是相当大的,《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 2017 年的一篇封面文章专门就此进行了探讨。一些高管分享了自己的成功经验, 例如, 从包装设计着手, 利用独特、令人难忘的形状和颜色提高品牌辨识度(汰渍【Tide】的大橙瓶即为一例); 或者, 为了保有来之不易的熟悉度, 以高人气品牌“升级版”的形式推出创新, 而不是发布全新品牌产品。这些例子诠释了消费习惯养成之道: 帮助购买者快速而轻松地找到并选择一个品牌, 减少其中所需花费的时间和心力。多项关于成熟市场中市场份额增长动因的大规模实证研究也证明了上述建议的明智之处(Sharp, 2010)。

由此我们得到一个启示: 品牌在宣传其可持续发展资质的提升时, 不禁会想要以此作为一个全新的亮点来专门进行推介, 但其实更有效的方式是新旧融合, 即, 在业已得到验证的旧有定位基础上无缝融入新理念。例如, 联合利华(Unilever)旗下茶叶品牌立顿(Lipton)和 PG Tips 是可持续采购方面的领军者, 他们在向购买者传递这一讯息时发现, 与其开展专门的营销活动, 对消费者进行可持续发展理念的宣导, 不如在现有广告口号或定位主题基础上作出相应的调整, 反倒能够更加有效地促进销售增长。立顿在澳大利亚投放的广告宣传语是: “健康茶饮, 选择立顿(Make a better choice with Lipton), 全球第一个通过雨林联盟(Rainforest Alliance)认证的茶叶品牌”, 其传递的讯息与既有品牌愿景“健康茶饮, 精彩生活”(Drink Better, Live Better)可谓一脉相承(Henderson 和 Nellesmann, 2012), 最终取得了非常不错的反响。同样, PG Tips 在英国投放的广告宣传语是将原本的“烹茗润心”(Put the kettle on)拓展为“点滴在行, 烹茗润心”(Do your bit, put the kettle on)。这样稍作改动, 不仅免却了巨额预算, 而且将可持续采购恰当地定位为一个锦上添花的卖点, 成功推动了销售大幅增长。

可是, 对于那些初出茅庐的企业和品牌来说, 他们反而要打破消费者固有的忠诚度, 引导消费者将购买力转向他们。这种情况下又该怎么做呢? 习惯研究表明, 鼓动和激励往往可以打开局面。例如, 订阅式销售让购买变得轻松简单, 还能按照预先确定的时间表自动送货上门, 省心省事。而且首次订阅用户通常可享受特价或折扣优惠。这些都具有激励作用。此外, 看到大众媒体和倡议组织发布的可持续发展“最佳”榜单, 公众也可能会受到鼓动去试用这些服务。我们在互联网随便搜索一下“可持续发展订阅服务”, 屏幕上立刻跳出 9 个榜单, 每个榜单上的品牌最多可达 20 个。榜单评选机构会提醒消费者关注品牌的各种资质和认证, 比如: 天然成分; 再生、可替换和可回收包装; 包容性供应链; 以及个性化交付时间表——可在保证持续供应的同时, 将运输碳排放和产品浪费降至最低。他们推荐的服务涵盖广泛, 从产品单一的 DTC(直接面向消费者)品牌, 如 Who Gives a Crap 卫生纸, 到产品多样、讲求精美的可持续品牌, 如 Earthlove, 乃至旨在让未来告别塑料和化学品的协作组织, 如 Grove。

- 在开展可持续产品的营销时, 要充分发挥**个体自我**作用, 一个有效的方法是注意增强消费者的自我效能感。研究表明, 消费者若相信自身行为确实能带来改变, 就会更积极地践行可持续发展理念, 并将这种行为保持下去。数字应用程序可轻松完成这一任务。例如, 在蚂蚁集团推出的“蚂蚁森林”中, 用户可凭乘坐公交、减少纸张浪费或购买可持续产品等低碳减排行为领取“绿色能量”。“绿色能量”积累到一定程度, 他们就可以申请让这个公益项目种下一棵真树。于是, 在“蚂蚁森林”的赋能下, 用户产生了具有实际意义的影响。随着该项目的造林面积不断扩大, 航拍图片将聚沙成塔般的个体影响直观展现了出来。尽管自 2020 年以来, 其母公司蚂蚁金服一直在配合监管机构进行业务重组(Espiner, 2023), 但“蚂蚁森林”始终得到消费者的热烈支持: 用户数达 5 亿, 在华北种下了 1 亿棵真树(联合国气候变化组织, 时间不详)。还有另一款应用程序也采取了类似模式: 美国的 JouleBug(<https://enterprise.joulebug.com>)以企业及员工为主要对象, 提供环保相关主题的友好竞赛活动, 并发放企业赞助的奖品作为奖励, 旨在“以游戏化方式提升环保意识”, 目前已吸引到 10 万用户(PR Newswire, 2021)。

此处应引起警惕的是, 管理者在利用“自我概念”时须慎之又慎, 如果传递的可持续发展讯息触发了消费者的防御心理, 他们可能会却步不前。一味指责消费者没有尽力去推动社会进步、呵护地球健康, 结果也许适得其反, 反而令他们更加固执己见, 拒绝作出改变。更好的策略是: 鼓励大家先迈出不小步, 然后再逐渐提出需加大投入的行动要求, 以形成自治性——个体自我的另一个层面。“蚂蚁森林”的用户往往发现, 他们一旦投入进去后, 就会采取更多相关行动, 在不断演进的过程中塑造出连贯自治的自我形象。

- **感受 / 认知**作为 SHIFT 模型的第四个要素，常被描述为两种可供选择的决策路径。快速、感性的决策过程(感受)往往在日常任务中占主导地位，而较为复杂的决策则需要依靠经过深思熟虑后产生的认知。

认知

向消费者阐释可持续消费如何惠益世界，这固然是明智之举，但也许最适合去做这项工作的是记者和政府官员，而非品牌管理者。品牌若诉诸认知来宣传其可持续发展特征，则不妨展现它们是如何为公众已然了解且密切关注的问题提供“适症良方”的。例如，21 世纪初，塑料瓶的环境危害在美国引发广泛关注，碧然德(Brita)适时公布数据，表明在使用其品牌的长效滤芯和滤水壶后，垃圾填埋场中的塑料瓶减少了多少。数年后，儿童肥胖症成为社会关注的热点，碧然德又急家长所急，推出了便携式彩色过滤水瓶，方便儿童饮用净水，从而减少含糖饮料的摄入。这些营销行动都紧跟时代需求，但品牌定位始终保持不变：让人们喝到安全、实惠、口感上佳的饮用水。围绕产品如何帮助解决社会和环境问题进行理性的宣传，是为了对品牌核心价值主张的传播作出适时补充，而不是要加以替代。

时下有一种诉诸认知的营销方法日渐风行，就是给产品贴上生态标签。但研究文献表明，直至近期，标签对消费者购买决策的影响依然有限——多数消费者仍在很大程度上不知道或不清楚雨林联盟(Rain Forest Alliance)、公平贸易(Fair Trade)和森林管理委员会(FSC)等此类认证(Savannah, 2022)。不过，一些见多识广的消费者现在已经开始有意识地寻找相关信息，为自己的购物行为提供指引。标签种类繁多，缺乏统一的标准，这是导致其迟迟未能得到推广的一大障碍：目前在 199 个国家和 25 个行业领域使用的生态标签有 450 多个(“生态标签指数”)。这让消费者感到一头雾水，同时他们也担心其中存在漂绿行为。最近媒体爆出多个知名品牌在生态声明中夸大其词的丑闻，加剧了消费者的负面观感。在行业层面上着力发展兼具精准性和信息量的生态标签与认证，并确保消费者知晓和了解，将有助于增强消费者信心，让那些真正取得进展并公之于众的企业见到效益。

欧盟一直致力于缩小标签标准化方面的差距，早在 30 年前即已推出“生态标签”——一个秉持自愿原则的区域级倡议。到目前为止，已有 87400 多款产品获得该标签认证，表明它们在从原料提取到生产、分销和最终处置的整个生命周期中，均达到了“高环保标准”。该标签还对产品易回收利用或易修理的企业给予认可。而法国甚至表现出更大的魄力，于去年通过一项法令，规定“产生废物的产品”一律须贴上“环境标签”(欧盟委员会，2023 年)，披露回收 / 再利用材料的使用情况，塑料微纤维、有害物质、贵金属或稀土元素的存在情况，以及产品是否可以回收、修理、再利用、溯源和 / 或堆肥。除生产商外，这一新规的适用对象还包括进口商、经销商和营销商(含线上平台)。自 2023 年 1 月起，年收入在 5000 万欧元以上的欧盟企业已开始使用该标签；小型企业则将分阶段实施，截止期限为 2025 年 1 月。如今，联合国环境规划署(UNEP)将标签视为一个“关键”工具大力推广，因为标签有助于政府鼓励行为方式的改变，企业衡量自身取得的进展，消费者作出明智的选择(UNEP，时间不详)。②可喜的是，消费者现在对标准化生态标签的关注度也日益提高，这意味着企业若能遵守更为严格的要求，将得到消费者更大的认可，并由此获益。

**利用金融科技对消费者进行宣导**

瑞典气候金融科技公司 Doconomy 荣登《连线》(Wired)杂志“2022 年斯德哥尔摩最热门初创企业”榜单(Christian 2022)，其主要贡献是让购物者能够计算他们每笔数字化金融交易所产生的碳足迹和水足迹。利用先进的“交易影响计算器”(Transaction Impact Calculator)，以及其他一系列专为个人和企业用户开发的环境影响测量工具，Doconomy 力图汇聚众人之力，对气候变化施加影响。万事达卡(Mastercard)已将 Doconomy 的技术整合到自己的全球网络中，触达客户逾 7.5 亿；由此，这家金融公司在推动可持续生活方式变革方面所发挥的作用大大增强。Doconomy 于近期收购了 Dreams Technology(<https://dreamstech.com/company/>)，后者是一个利用行为科学的平台，旨在增进消费者与银行的关系，引导消费者增加储蓄、减少债务，通过投资来支持可持续生活方式，从而提高消费者的财务福祉。

② 管理者若需寻求关于建立有效生态标签体系的指引，首先可以参考国际标准化组织(ISO)的标签分类——I 型(生态标签)、类 I 型(特定领域认证计划)、II 型(环境标签)和 III 型(量化信息)(UNEP)。



## 感受

不同于理性诉求，感性诉求更能吸引消费者眼球，但若过于强烈，也容易对讯息理解造成妨碍。传递负面讯息，激发大家对不可持续行为的恐惧或愧疚心理，一般并不能促使行为改变。专家建议，在营销行动中应慎用挑动负面情绪的策略，而以激发正面情绪为主，比如唤起社群归属感和自豪感（这通常会激发自我效能感）。于是，在传播可持续发展理念时，儿童就可能成为理想的代言人。他们一般会让大家产生积极的感受，并且能够影响到家长群体。专业机构对可持续发展广告进行了测试，结果证明由儿童代言的确能取得更好的效果，尤其可以让儿童直接对成年人“言传身教”，说明以负责任的态度挑选食品、参与包装回收再利用、使用耐用品而非一次性用品等这些有益健康、有利可持续发展的习惯有多么重要，而广告中的品牌可使这些成为可能（“可持续品牌”组织，2021）。另一个经验之谈是：传递的讯息切忌过于复杂。宜家（IKEA）最近推出了一个颇为吸睛的电视广告：一颗垃圾彗星正撞向地球，此时一个小孩力挽狂澜，用宜家的可持续产品取代其他造成浪费的产品，成功缩小了彗星的体积。这则广告出色之处在于能够吸引观众注意力，提升宜家追求创新、富有趣味的品牌形象。但其节奏过快，内容抽象，观众难于将小孩使用宜家产品与拯救地球联系起来（Cubery, 2021）。专家认为，这则广告的感性诉求融合了负面（可怕的彗星）和正面（快乐的孩子）情绪，理性诉求又传递了过于复杂的讯息，其宣传推广可持续发展理念的效果还不如宜家其他一些设计简单、不那么戏剧性的广告。

- 在致力于解决可持续发展挑战的过程中，品牌展示出**切实性**（SHIFT 模型的最后一个要素）将大有裨益。在消费者心目中，可持续发展理念往往显得过于笼统抽象，这是一个长远目标，难以对当前的购买决策产生影响。要动用有限的经济资源去解决他们没有切身体会的问题，或者去实施需要数十年才能见成效的解决方案，他们自然会感到犹豫不决。现下，经济困难和极端气象灾害频频发生，但这也让世界各地的消费者都日益切实感受到可持续发展的重要性，亦属不幸中的大幸。与其从科学和经济角度强调这些事件之间的关联，不若在营销行动中聚焦近期当地遇到的问题，往往对企业更有助益。当前全球面临诸多严峻挑战，不同社群受影响的程度千差万别，他们感知中自己可帮助化解这些挑战的能力也参差不齐。对管理者来说，一个关键启示就是：可以向消费者表明其现在能够如何行动起来帮助自己的家人、社群和国家，从而大大激发他们做贡献的动力。

汽车制造商起亚（KIA）针对“我微不足道，帮不上什么忙”的普遍心态，推出了一则幽默风趣的广告。在这个广告短片中，一名喜剧演员努力尝试去拯救鲸鱼、树木、极地冰盖和犀牛，却引发了各种“灾难性”的惊险场面（Kellom, 2022）。这则广告旨在向消费者表明，驾驶起亚的节油型跨界车，能让他们更有效、直接地发挥自身影响力。为了加深消费者对这款汽车其他卓越性能的印象，在后续广告片段中，女主角（演员梅丽莎·麦卡锡【Melissa McCarthy】）贴心地为乘车的企鹅关闭了座椅加热功能，还为了摆脱狂奔犀牛的追赶，飞快地驾车加速逃离险境。通过该广告，起亚在呈现汽车配置亮点的同时，也兼顾了公益宣传，让人们更加认识到可持续生活方式的确非常重要。

消费者对可持续生活方式有了新的认识和期待，而企业也在不断作出相应的改变。勇当开路先锋的品牌积累了不少经验，可为那些刚刚踏上可持续发展之旅的企业提供宝贵的指引。我们还可以对营销职能的转变进行观察，从中得到更多启示。

## 营销职能之变

### ◆ 从推式营销到拉式营销再到真实对话

媒体市场经历了从大众传媒时代到小众传播时代的转变，如今则致力于吸引在多个平台进行社交互动的消费者网络。同样，营销传播也经历了三个阶段的发展，从过去千篇一律的“推式”销售，到如今常见的个性化“拉式”销售，再到近期出现的“真实对话”——围绕与消费者共同感兴趣的主题展开对话互动。当今时代，个人和社会团体都可以借用品牌形象和符号来实现自己的目的和意图，因而对管理者来说，至关重要的一点就是与目标受众进行意义共创。品牌宗旨、品牌价值观和可持续发展/社会公益活动为他们寻找共同点、促进对话互动提供了丰富的素材。如何拓展推广真实对话以发挥最大效用，专家们也就此提出了建议；有的比较激进，建议放弃当前普遍采用的小众营销模式，重拾过去风行的大众营销模式（Binet 和 Field, 2013；Sharp, 2010），有的则温和一些，建议将营销转向社群层面（Ahuja 等, 2022）。但归根结底，展现独特性和真实性才是这些建议的根本所在。



**问：据您预测，2023 年可持续消费会出现哪些主流趋势？**

今年那些惯于漂绿或空谈情怀的品牌将被淘汰出局……经济增速持续放缓，非铁杆消费者将不再为可持续发展理念支付溢价，可同时也会出现更多的“极端派”消费者，而“骑墙派”消费者则越来越少。消费者将作出选择：经济拮据者主要考量价格因素，但也有消费者认定气候危机已迫在眉睫，无论如何他们都会选择可持续品牌。此外，我预期年轻一代会更加坚守自己的价值观，并且为倡导自己的价值观发出比前几代人更强的声音。不过，有一点还是一样，这些价值观会因为受到财务约束而无法转化为消费行为。

**问：关注可持续发展的消费者将有何变化？管理者该如何适应这些变化？**

对于企业为应对气候危机而作出的承诺，消费者还将要求提高透明度和披露力度。现在的消费者都更有见地，能清楚辨别谁有没有漂绿，他们会要求企业在报告中拿出更多证据，以事实说话。消费者希望知道企业履行可持续发展承诺取得了哪些进展。我的建议是：现在到了您披露数据的时候了。披露必须有一说一，与事实相符。即使没有达到目标，也不要刻意掩盖。现在的消费者比三年前聪明得多。与其撒谎或隐瞒事实，不如真诚面对。

Min KO

共益企业专家、可持续发展战略与规划咨询顾问



麦肯锡将“社群”称为 21 世纪 20 年代市场营销的“伟大理念”（Ahuja 等，2022 年），指出在技术加持下，多个不同兴趣的群体可以同时进行沉浸式品牌体验。对于如何有效开展社群营销，麦肯锡的咨询顾问提出如下建议：1) 瞄准与你的品牌有共同兴趣和关注点的消费者群体；2) 围绕“主打”产品制造话题，并开展相关活动来赢得关注；3) 以可信、可分享的故事来宣扬品牌价值；4) 推动社群对话。最可信、最真实的营销行动不是空喊让世界更美好的口号，而是有意识地激发讨论，展示品牌个性、价值主张或其他突出特点。

宠物用品电商平台 Chewy 的例子很好地诠释了这一点。在疫情隔离状态下，该品牌推出一个宠物 + 主人的虚拟聚会场所，来践行其独特的品牌宗旨——“以宠会友”。此次营销行动名为“# 宠物，让我们在一起”（<https://www.youtube.com/watch?v=BHXcy7suBnw>），参与者可通过线上平台相互交流，分享各自的日常居家生活体验。业内经常宣传的是人对宠物的帮助，而 Chewy 反其道行之，在行动中传递的讯息是宠物对人的帮助。通过让宠物主人建立真正意义上的“连接”，在线上分享全天候居家生活的快乐和烦恼，Chewy 传递出了与众不同的讯息，同时切实化解了疫情期间身心健康方面的担忧。它扮演数字社群促导者的角色，在社群共同经历痛苦之际，以自己的行动提供了一个意想不到的解决之道。

百威啤酒（Budweiser）近期作出承诺，称其将在全球范围内的啤酒酿造和销售中 100% 使用可再生能源，并为此采取了相应举措（Campaign，2022）。这一壮举引发了广泛讨论。如今气候变化已成为全球面临的最严峻挑战之一，百威的内部调研显示，该品牌消费者最关注的问题就是气候变化。如今百威朝着解决这一问题迈出了重要一步。公司动作频频，除大力推动内部转型之外，还依托新建立的合作伙伴关系，帮助经销商采用可再生能源。此外，百威展开了一场富有创意的营销和公关行动，将其品牌与一个“可再生能源 100”标识关联起来——所有按照新能源要求生产的产品，都会带有这一标识——而且让品牌始终保持高曝光度。这个标识以及社交媒体主题标签“#CHOOSERENEWABLES”（“选择可再生能源”）最初由品牌宗旨策划促进机构“反转伦敦”（Revolt London）与百威共同创建，后宣布开源以提升知名度，扩大影响力。在一系列引人注目的宣传和社群活动中，都有百威品牌与可再生能源紧密关联的身影，例如，邀请定点跳伞者穿着印有新标识的降落伞，跳下风力发电机，以及在世界各地赞助由 100% 可再生能源提供电力支持的地方音乐会。“反转伦敦”的数据显示，百威此次行动开始后 48 小时内，印象数就达到 2.78 亿，好感度达 98%。除了让消费者牢牢记住其品牌之外，百威这一极具创意的综合行动还成为消费者、记者和行业专家的热点话题，最终为品牌赢得了戛纳国际创意节的创意商业转型银狮奖。

### 公众信任是关键所在

最近发布的年度爱德曼信任晴雨表(Edelman Trust Barometer)证实,企业在培养和维护社群信任方面大有潜力可挖,而这也是企业的当务之急。本次大规模年度调研于2000年启动,对全球3.2万人进行了调查。调查结果显示,公众信任度已全面处于历史低点,但相比之下,更多消费者信任企业分享的信息(62%),他们对企业的信任度胜过了非政府组织(59%)、政府(51%)或媒体(50%) (爱德曼,2023)。可见,深谙此道的品牌管理者若以人们喜闻乐见的方式,准确传达可持续发展举措所取得的进展,就能赢得公众信任,产生巨大效益。

### 从品牌建设到销售激活再到两者兼顾

营销工作的重点目标也开始发生变化。长期品牌建设曾是20世纪90年代的一项关键管理要务,而近十几年来,在数字技术助力下,营销行动的重心转向了精准针对目标群体的短期销售激活;如今,市场分析师的观念又出现回潮,强调有必要着眼长远,面向大众市场打造品牌资产(Binet和Field,2013;Roach,2020)。在管理者将媒体预算从模拟渠道转到数字渠道的那些年,出现了一些令人担忧的问题:不仅企业的定价能力和利润空间受到侵蚀,而且企业首选的营销绩效指标也从品牌资产变成了短期投资回报率(ROI)。现在许多人希望看到钟摆回归原点,在长期品牌建设与短期销售激活之间取得平衡。品牌建设是在销售漏斗顶部做文章,而销售激活的着力点则在漏斗底部,目标是将顶部的潜在需求转化为收入。销售激活力度过小,漏斗顶部的潜在需求就无法变现——这是20世纪90年代极为常见的现象;品牌建设力度过小,漏斗顶部没有打开局面,漏斗底部就会爆发激烈的价格战——这一令人忧心的趋势在21世纪20年代日益明显(Roach,2022)。

讲故事是一种非常有效的品牌建设方式,它能触发独特的神经连接,加深记忆,建立情感联结。品牌叙事打动人心的一个途径,是将目标客户塑造为英雄,让其在赞助品牌的支持下,勇敢踏上变革之旅,直面冲突,化解挑战(Avery,2020)。新时代人们对社会和环境问题愈发敏感,传统的虚构式品牌叙事很容易就能与消费者现实生活中的变革体验相辅相成。例如,SK-II发起了广受关注的“改写命运”倡议,鼓励女性克服重重阻碍,实现梦想。2016年,该品牌推出广告短片“她最后去了相亲角”,挑战中国传统的“剩女”观念——女性30岁还未结婚,就会被归入“剩女”的行列。SK-II携手成功女性,“占据”了上海一个公园里父母为子女找对象而自发形成的相亲角。他们在那里贴满每个成功女性的海报,展示她们各自取得的成就,以及希望自己主宰婚姻的愿望。SK-II还发布了采访这些成功女性及其父母的系列纪录片,以进一步提升此次营销行动的知名度和瞩目度。据长期跟踪各种广告效果的英国广告从业者协会(IPA)报告,通过此次行动,SK-II的知名度、价格和市占率在增速迅猛的亚洲美容产品市场均大有提升。报告称,SK-II的月均新用户增幅近100%,销售额在一年内翻了一番,一举跃升为亚洲同类产品第一品牌(IPA,2018)。在整个行动中,SK-II不断更新其讲述的女性故事,同时始终明确坚守“为女性赋能”这一关键品牌价值。例如,在2021年东京奥运会期间,SK-II以女性运动员——包括体操运动员西蒙娜·拜尔斯(Simone Biles)——为广告主角,讲述了她们面对公众批评、成绩压力以及人们过分关注颜值的行为,是如何奋勇向前的。SK-II就普遍关注的社会问题与广大女性消费者建立共鸣,既促进了情感交流,又加强了客户忠诚度。

“

**中国的品牌管理者可如何妥善利用消费者对可持续产品的需求?** 品牌经常说:“我要把产品卖给年轻消费者。”而要想触达年轻消费者,就得多谈谈可持续发展。本土品牌的营销部门历来专注于销售,不怎么讲故事。现在新的机会出现了,可以把营销重点集中于分享公司的可持续发展举措,并围绕这一概念建立社群。

**时尚公司在可持续消费领域如何“起步”才最为妥当?** 先研究一下创造新收入流的几种不同方式:修补业务、租赁或二手交易。几年前人们还说“二手交易在中国没市场”,但现在人们意识到这门生意将非常火爆。我看到各个年龄段的消费者都在租赁服饰,或购买二手时尚商品。在中国这只是个开始,其中蕴藏着巨大的潜力。到2030年,二手市场的规模可能比快时尚还要大。为什么不呢?就在几年前,谁又想得到我们不用购买唱片也能消费音乐?形势将发生颠覆性的巨变。可以肯定的是,如今品牌必须认识到可持续消费并非一个令人头痛的问题,而是一个绝佳的机会。

司马德明(Dominique Simard)  
Rethink Fashion 咨询公司创始人

”



## ◆ 可持续发展理念与市场营销协调一致

我们展示了一系列可持续发展问题与品牌建立关联的成功案例,但这并不意味着管理者应该大力宣扬他们公司的每一项可持续发展举措。只有那些与品牌价值观、特征和 / 或战略重点相契合的行动,才值得营销部门去关注和宣传。Rodrigues-Vila 和 Baradwaj (2017) 提供了一个名为“社会效益金字塔”的实用工具,可用于对营销行动的优先度进行排序,并确定要重点凸显哪些行动。首先,分析潜在社会 / 环境问题清单,按以下标准划分每个问题的类别:解决这个问题是势在必行,但最好将行动和讨论的范围控制在内部,还是关乎声誉,应该公之于众,抑或对品牌有所助益,值得大力宣传。第一类问题处于金字塔底部,一般涉及监管机构、社会活动家以及越来越多客户要求或希望披露的 ESG 要素。第二类问题往往引发了公众的广泛讨论,如果忽视可能会损害品牌声誉,但采取行动并不能带来多少商业上的好处(例如,控制腐败)。处于金字塔顶端的问题可能有助于提升品牌资产,甚至促进销售或市场份额增长。在主流的营销行动中,通常会选择这一类问题作为重点突出进行宣传。

### 主流世界中的绿色营销

品牌越来越热衷于传递可持续发展讯息,这从“超级碗”(Superbowl)赛事期间日益增多的“绿色”广告可见一斑。美国有不少年度盛事是投放电视广告的大好机会,而“超级碗”电视转播中的广告可以说是收视率最高(1 亿观众),也是最昂贵的(每 30 秒广告费 700 万美元)。2022 年在“超级碗”投放的广告有 10 个与气候相关(与以往任何年度相比都至少翻了一番),而这 10 个广告的投放者以电动汽车和可持续食品品牌为主(Mandel, 2022)。

大型公开赛事【“超级碗”、奥运会、欧洲电视网(Eurovision)】本身的可持续运作也有蔚然成风之势。“超级碗”举办至今已有 57 年历史,今年,美国职业橄榄球大联盟(NFL)力图将 2023 年“超级碗”打造成为最具可持续性的一届赛事。客观来说,最终结果并不特别亮眼——废物转化率为 59%——但与 2010 年的 11% 相比已有明显提升(雅虎, 2023),而且之后每年的赛事都很可能会有所进步。展望即将到来的 2024 年巴黎奥运会,主办方承诺要将这届奥运会举办得“既盛大又具可持续性”。事实上,奥组委计划在本届奥运会期间实现碳去除量超过排放量的目标,成为“第一个对气候产生正向影响的重大体育赛事”。他们还将采取其他举措,包括:95% 的设施为既有或临时设施,100% 使用可再生能源,以及实行可持续食品采购等。此外,每年有 1.6 亿观众收看的欧洲电视网年度歌唱大赛也以行动表明了关注绿色环保的必要性;2021 年,歌唱大赛与世界野生生物基金会(World Wildlife Fund)携手,开展可持续发展信息推送活动(Euronews, 2021),而今年,主办方则在赛前推出了“可持续发展挑战”活动,邀请学生们为减少比赛的环境影响出谋划策(HWR, 2023)。

## 组织之变

### ◆ 注重行动,求真务实

我们一再听到全球领导者和机构如是说:未来十年必须采取行动,履行可持续发展承诺,将愿望变为现实。如今市场也发出了声音,与智库、监管机构和激进活动人士相应和。民众希望企业和品牌对重要的社会和环境问题表明立场(环球战略集团, 2023; 爱德曼, 2023); 购买者希望他们青睐的品牌能秉持透明、可信的原则,公布各自践行承诺的最新动态(Globescan, 2022a),尤其他们作为消费者,可能支付了溢价来支持必要的转型,有此要求也在情理之中。

企业在诸多方面皆可有所作为,不过研究表明,企业若能成功让社会公益 / 可持续发展举措产生经济效益,往往是将时间和资源倾注在了一些对品牌及世界至关重要的问题上(Gatzer 和 Magnin, 2021)。他们有的直接针对内部问题采取行动,寻找解决之道;有的则联手非营利组织或社会目的组织,通过外部合作扩大影响力。例如,抗菌肥皂品牌卫宝(Lifebuoy)与其他健康服务机构和企业合作,共同发起了“全球洗手日”行动。这是一个年度外展项目,旨在宣传注意手部卫生的重要性,倡导正确的洗手方法,以帮助预防腹泻(5 岁以下儿童的一个主要死亡原因)等疾病(<https://globalhandwashing.org>)。为了扩大该行动的影响,加强其与卫宝品牌的联结,公司管理层于 2014 年发起“帮助孩子活过 5 岁”倡议,并且发布了一系列富有感染力的电视 / 视频广告,讲述不同文化和国家在孩子度过 5 岁这一重大关口时的传统纪念方式。这些广告感人肺腑、令人难忘,而且还有很重要的一点,就是可以通过数字方式分享。品牌管理者将这些广告放到 YouTube 上,同时发起了一个 Facetime 募款行

动。这些广告每被分享一次，卫宝就会捐出一笔资金，用于教导儿童如何养成洗手的好习惯。例如，印度有个村庄的儿童死亡率极高，“帮助孩子活过 5 岁”为其获得了 1600 万个支持承诺，于是卫宝就相应作出了 2000 万印度卢比（27 万美元）的捐赠。此举所产生的影响可以通过一个最重要的指标体现出来：在这个村庄，腹泻发病率降低了 75% (effie, 2014)。

卫宝品牌管理者定期发布洗手行动的最新动态，例如，2020 年新冠病毒肆虐，卫生作为抵御疫情的有效手段而备受重视。值此之际，卫宝发起了“H is for Handwashing”（“H 代表洗手”）倡议 (Lim 2020)，携手芝麻工作室 (Sesame Workshop) 和救助儿童会 (Save the Children)，让幼龄儿童在学习字母 H 时，将其与洗手联系起来，提高他们的卫生意识。由此，卫宝朝着保护 20 亿人免受感染的总体目标又迈进了一步。为了切实践行可持续发展这一重要理念，卫宝还大力开展研究，进行外部合作，致力于减少塑料废物，降低产品使用过程中的水消耗，以及停止森林砍伐 (<https://www.lifebuoy.in/sustainability.html>)，只是在该品牌的公共外展项目和营销传播中，重点放在了与品牌联系更紧密的全球卫生改善举措上，这些必做的 ESG 功课并没有拿出来着力宣扬。

再来看百威围绕可再生能源展开的营销行动，此举引起媒体的广泛关注，而且都是一片叫好声，没有什么质疑的声音。之所以如此，至少部分可归功于公司的实际举措，包括承诺支持可再生能源，并投入 10 亿美元建设风力发电基础设施，以及将价值链成员纳入其产业转型计划之中。其他企业宣称的净零排放目标往往靠碳抵消来实现，而百威则不然，它以高度透明的方式践行着减少自身碳排放足迹的承诺（“反转伦敦”，时间不详）。作为减碳一线名副其实的先行者，百威引起了广泛关注，但明智的营销人员深知，一旦新成就失去新鲜感，媒体关注度就会随之减弱。因此，现在应该把握时机，充分利用行业先行者所具有的优势。公众对气候变化、废弃物（尤其是塑料）、生物多样性丧失和社会不平等的担忧达到了前所未有的程度，品牌可以此为契机，从多个方面采取有针对性的行动，展现自身影响力，吸引公众及媒体的关注。

### ◆ 乐于尝试，汲取经验

从近期趋势来看，专业顾问和咨询师普遍把关注的重点放在了特定产品类别和消费群体上，为弥合可持续发展意向与行为之间的差距出谋划策 (Frey 等, 2023; Savanta, 2022; Taylor 和 Lichtblau, 2022)。他们一致发现：在培养可持续生活方式的历程中，不同产品类别所取得的进展相差极大，且不同消费群体购买可持续产品的动机和预期也存在差异。这意味着可以通过多种方式，围绕可持续发展主题开展富有成效的市场营销。例如，麦肯锡和尼尔森 IQ 的一项联合研究发现，2017 年至 2022 年期间，甜味零食和酸奶若附有 ESG 声明，其销售增速快于没有此类声明的其他同类食品。另一方面，咸味零食若附有 ESG 声明，其销售增速却慢于没有 ESG 声明的同类零食 (Frey 等, 2023)。显然，就零食类食品而言，消费者对可持续发展所持的心态并不一致。造成这种差异的原因尚不得而知，但透过这一令人惊讶的发现，我们清楚地意识到，在以可持续发展为主题发起倡议时，必须认真研究，小心尝试。

波士顿咨询集团 (BCG) 与 CMO 可持续发展加速器 (CMO Sustainability Accelerator) 最近研究了 12 个不同的产品类别，他们注意到，在不同产品类别中，可持续发展的受关注程度和将关注转化为实际购买行为的成功率各不相同 (Taylor 和 Lichtblau, 2022)。家居护理行业在缩小言行差距方面表现得最为成熟，80% 的消费者关注可持续发展问题，其中实际购买可持续品牌的占 18%——转化率为 38%。相比之下，汽车行业的关注度更高 (80%)，但转化率只有 27%。在该项研究中，杂货零售是可持续发展方面演进最慢的一个行业，关注度只有 10%，但其转化率却达到了 29%，丝毫不逊于其他关注度很高的产品类别。不同产品类别面临的转化障碍也相差甚多，其中“使用便利性”和“（高昂的）价格”是电动汽车销售的最主要障碍，而“现货供应能力”和“价格”则是杂货零售业销售增长的制约因素。由此可见，电动汽车制造商必须加大力度满足市场需求，缩小技术和基础设施方面的差距，而杂货零售商只需增加可持续产品的库存，即可受益匪浅。研究报告还进一步深入探讨，指出各个产品类别须分别传递何种讯息，才最有利于障碍的消除：新能源汽车的购买者最关注产品对气候变化或自然的影响；杂货购买者则最关注塑料的使用情况。

有时候可持续创新会遭到消费者的强烈抵制，在这种情况下，企业可能必须从讯息传递、产品特性和渠道着手，开展全方位的营销行动。例如，肉类替代品制造商正试水预制餐 (Gatzer 和 Magnin, 2021)，以期解决食材准备和口味这两大长期存在的市场痛点。食品服务提供商也在尝试推出新的菜单，甚至在产品描述上推陈出新，以富有创意的形式向年轻人宣传健康饮食理念。为了消除食物浪费，减少温室气体排放，促进校园健康饮食，斯坦福大学在食堂菜单上增加了素食和纯素食品选项，食品描述也发生了变化，尝试使用“放飞自我式的”标签，如“淘气的坚果”、“滋滋香甜四季豆配酥脆葱花”，以增强菜品吸引

(Lieb, 2023)。营销界有句格言：用“生冷的鱼肉”等此类字眼来描述寿司是营销中的大忌。时下的管理者在将更多可持续产品推向市场之际，对其中的真谛又有了新的认识。

### ◆ 组织得力，挹注资源，推动进步

随着可持续发展理念逐渐深入人心，企业领导者在为营销职能提供支持方面扮演着关键角色。与所有刚问世的创新一样，要在这个新领域取得成功，必须付出时间、资金、专长和耐心。21 世纪 10 年代，时任联合利华首席执行官保罗·波尔曼 (Paul Polman) 与其任命的首席营销官基思·伍德 (Keith Wood) (负责市场营销、可持续发展和沟通传播事务) 通力合作，对公司实施转型，使之成为“具盈利能力可持续品牌的摇篮”，两人也由此声名远播。这两位领导者积极制定并实施了为期 10 年的联合利华可持续生活计划 (USLP 2010-2020)，期间公司的销售业绩、创新成果以及员工热忱度和忠诚度都有了长足的提升。如今，联合利华旗下有 20 多个可持续生活品牌，共同致力于实现公司宏伟的环境和社会目标，同时它们的增速也远高于公司其他业务 (2019 年占公司整体增长的 75%；参见联合利华，2019)。然而，这一成功可谓来之不易，在 USLP 实施过程的前半段，波尔曼和伍德下了很大力气去找出内部瓶颈，并且新任了几位具备相关专长的负责人，给予他们充足的预算和权限去推动工作开展。大量的工作坊、培训以及鼓舞人心的演讲也让品牌管理者们颇受启发，他们中的几位开发出了品牌挚爱钥匙 (Brand Love Key) 模型，旨在改变消费者对于各种产品类别的购买感知和动机。个人护理品牌多芬 (Dove) 重新定义女性之美；洗衣品牌奥妙 (Omo) 提出污渍的成因可能是孩子在尽情玩耍中健康成长，而这是“好事”；卫宝在勤洗手和讲卫生之间画上了某种等号。这些都是联合利华早期的范例，后来被其他品牌纷纷效仿。如果没有首席执行官波尔曼和首席营销官伍德的大力支持，联合利华可持续发展实践的商业和社会影响想必会大打折扣。

## 社群之变

如今品牌不仅加大与购买者社群的互动力度，而且正在建立新的行业联盟和支持架构，苦乐共担，协力应对市场新局面。其中有两大趋势值得关注：一是构建生态体系，系统化地解决问题；二是开源共享各种工具、框架和攻略，助力成功营销。

### ◆ 生态体系构建

当前可持续发展面临的挑战错综复杂、环环相扣，没有哪个国家、企业或品牌能一力担当。经过多年合作与尝试，多方协作机制已初现成效。例如，斯坦福大学食堂菜单创新是“大学高级管理人员、餐饮主管、行政主厨、营养和可持续发展经理以及学术教员”长期合作的结果 (MCURC，时间不详)，他们齐心协力，借助实证研究、宣导和创新，推动健康饮食，同时解决校内食物浪费和温室气体排放问题。现在，“菜单变革大学研究合作联盟” (MCURC) 已荟集了数十所高校，每天供应餐食共计达 80 万份。在共同努力下，从 2019 年到 2021 年，他们将购买一磅食物的碳排放量减少了 11% (Lieb, 2023)。这个联盟组织把食堂作为“生活实验室”，并且对外分享行之有效的攻略，比如“前卫素食工具包” (<https://sparqtools.org>)，其目标是改变当前人们的饮食模式和餐饮服务的运作方式，同时对未来的饮食习惯和食品体系产生长久的影响。食品行业中团结合作、打造社群的例子还有丹麦的一款惜食应用程序“良’食” (Too Good To Go)，其宗旨是消除不必要的食物浪费 (<https://toogoodtogo.ca>)。这个平台将消费者与容易产生食物浪费的企业 (餐馆、杂货店) 连接起来，“确保质量无虞的食物被有需要的人享用”。消费者先付款后，就会收到装有超低折扣食物的“惊喜餐袋”，而这些食物也就摆脱了被送往垃圾场的命运。目前，已有 17 个国家的 182000 多家企业注册加入该平台，每天提供 10 万份餐食 (Too Good To Go，时间不详)。

在交通运输领域，产品制造商、服务提供商和政策制定者正积极协调，推动城市微出行早日成为现实。可持续发展智库 Greenbiz 的分析师认为，随着城市大力推广传统汽车出行方式的替代方案，企业努力实现最后一公里配送的脱碳目标，两轮、三轮和四轮电动交通工具势必成为新的风口 (Badalian, 2023)。公众关注度也在快速提升，有关微出行在城市普及后碳排放可大幅减少 (例如，美国城市交通碳排放总量最多可下降 40%) 的报告令他们欢欣鼓舞，而新的创新成果则让他们更有信心，例如，非机动车道人流很大时，装有安全传感器的电动自行车和滑板车可以自动减速。政策制定者将联邦资金分配给地方当局，地方当局再利用这笔资金重新设计电动交通工具的通道路线、连接点和停放 / 充电设施，与此同时，电动交通工具制造商及其配套行业正致力于实现电气设备的完全可回收。服务企业也在调整商业模式，力图确保在适当的地点有足够的电动交通工具可用，从而提升消费者采用率。生态体系内的合作伙伴齐头并进，共同致力于消除以往阻滞行业发展的障碍，极大地加快



了行业成功的步伐。

### 经验分享

近几十年来,新的竞争理论、工具和实践不断涌现,但21世纪20年代蔚为风行的却是“竞争前”合作共享。从目前情况来看,我们离社会和环境目标的实现还有很大差距,各大行业的所有参与者都感受到了威胁,而缩小这些差距的时间已所剩无几,形势日趋紧迫。面对这一现实,开路先锋和先行企业们纷纷通过会议报告、网络研讨会和出版物,公开分享自己的攻略、工具包和真知灼见。行业协会“可持续品牌”(Sustainable Brands)在这方面的作为非常值得称道。该协会自称为“勇敢乐观主义者之家”,汇聚了众多的全球产品制造商和解决方案提供商,开展点对点学习与交流活动。其所有成员和参与者都坚定地认为,品牌拥有推动社会转型、改良社会的力量,而在本世纪大放光彩的,将是那些转型的同路人。他们认识到,系统性的变革需要各方携手合作,掌握新的技能和工具,因此协会开发并对外发布了多种资源,包括研究报告、品牌转型路线图、广告测试与改进平台 ASAP,以及一部《卓越执行攻略》——深入探讨讲故事、社交媒体、包装和零售激活等方面的具体问题(“可持续品牌”,时间不详)。百事(Pepsi)、宝洁(Procter and Gamble)、Visa 和雀巢(Nestle)等公司发现,ASAP 特别适用于对新策划的可持续发展广告进行基准比较,因为它有一个规模庞大且还在不断增长的测试库,该测试库经过预先校准,可作为基准来衡量广告在九种可持续发展行为上发挥影响力、激发行动力、树立可信度和增加话题性的效果。

### 认证惠益共享

自2007年推出以来,共益企业(B Corp)认证得到广泛认可,被视为可持续商业行为认证的国际“黄金标准”。它帮助数千家公司在一系列环境和社会要素上实现了绩效、透明度和责任感的提升。企业必须在整个业务范畴内——从供应链到员工福利——完全达到严格的标准,才能得到共益企业认证,因而该认证也得到国际社会的尊重与认可,目前已有89个国家的6400多家公司通过认证。共益企业认证的成功秘诀之一就是:在其平台分享各式各样的工具、社群和信息,以帮助各行各业、各种规模的企业获得认证。他们的口号特别鼓舞人心:“我们将坚持不懈,致力于推动每一家企业成为向善的力量。”(www.bcorporation.net)。

品牌和解决方案提供商中的先行者也在分享各自的实践经验和窍门。联合利华发布了一份颇具实用性的指南——《秉持宗旨,终有回报》(Making Purpose Pay),其中包含公司高管实施USLP十年来的经验之谈。除分享研究成果和感人故事之外,该文件还提出了与消费者沟通的“五大黄金法则”:确立宗旨,采取行动,对话个人世界,重视朋友家人,以及建立接触点(联合利华,时间不详)。联合利华逐一解释了每个要素背后的缘由,并分别以两个一组的可持续生活品牌为例,说明相关理念的实际作用。同样,专业的品牌宗旨策划促进机构“反转伦敦”(百威获奖的可再生能源行动就是与之合作策划的)围绕其如何支持客户开展兼顾品牌建设与可持续发展举措的行动,分享了相关新闻和介绍(参见<https://revoltlondon.com/>和<https://www.linkedin.com/company/revoltlondon/posts/?feedView=all>)。大家可以看到他们一步步帮助英国水务公司减少家庭用水量的过程(<https://www.affinitywater.co.uk/SaveOurStreams>),追踪他们为一家心理健康培训与咨询机构开展的品牌建设工作(<https://www.linkedin.com/company/corinandco/>),或者了解百事如何真正将多样性和包容性的理念融入市场营销(<https://www.linkedin.com/company/revoltlondon/videos/native/urn:li:ugcPost:6818540239745769472/>)。这些实例以及其他众多例子都展现出合作的力量:各方共同努力,打造一个以可持续生活理念为中心开展盈利业务的新时代。

## 结语

在今天的报告中,我们记录了可持续消费势头稳步增强的长期趋势。好消息是,在这一转变推动下,消费者、营销职能、组织和社群也在发生巨大的变化。坏消息是,其中存在多个重大障碍必须予以克服,包括:经济因素导致消费者手头拮据,对他们的可持续消费造成财务约束;漂绿和故作姿态的行为令消费者心生疑虑和厌倦;各种环保谴责让人们疲于应付,不胜其烦;等等。为了帮助管理者应对这些挑战,我们收集整理了一个全球“最佳”建议、资源和模式汇总,以供取用。我们的目标是为中欧校友及所有积极行动的企业领导者提供必要的知识、社群连通渠道和洞见,推动可持续消费以毋庸置疑、不可逆转之势走向大众市场。

### 微型案例: 蔻依 (Chloe)

2021年,法国时尚“大牌”蔻依成为全球第一个通过共益企业认证的奢侈时尚品牌。此举表明蔻依自律甚严,言出必践,也因而得到了《时尚》(Vogue)杂志和其他高级时装品牌的一致赞誉。蔻依对此解释称:“我们对人类和地球产生影响,为此承担起责任是我们的承诺,而获得共益企业认证强化了这一承诺。”此后,蔻依还加入了世界公平贸易组织(World Fair Trade Organization)、时尚公约(The Fashion Pact)、艾伦·麦克阿瑟基金会(Ellen MacArthur Foundation)和可持续市场倡议(Sustainable Markets Initiative)。蔻依于2019年决定采用“宗旨驱动型商业模式,在我们所做的每一件事中践行社会和环境可持续发展理念”,环境承诺即为其中的一个部分。蔻依的宗旨可用“推动女性进步,打造更公平的未来”这一口号来加以概括。据蔻依表示,该宗旨正在“向我们所有的选择灌注向上的力量”,并且支持着这样一种信念:“鼓舞并赋能女性,将给社会乃至整个地球带来积极的贡献”。最重要的是,蔻依为实现其愿景制定了年度目标,并且由可持续发展委员会利用一种新的开源工具——社会影响衡量工具(Social Impact Measurement Tool)——密切跟踪进展情况。截至2021年,蔻依的碳足迹比2019年减少了19%。展望未来,该品牌的“目标2025”承诺,在其成衣系列的生产中,“低影响材料”的使用比例将达到90%,公平贸易采购原料的比例将占到30%。(蔻依,时间不详)

### 微型案例: 噢麦力 (Oatly)

瑞典品牌噢麦力2021年在“超级碗”投放的广告巧妙融合了情感和认知两大元素。广告中,公司首席执行官站在燕麦田里,自弹自唱着原创的广告歌。视频画面和歌词朴实无华(“嘿呦,嘿呦,没有奶牛”),却在推特(Twitter)刮起了一场风暴。观看者要么非常反感这首歌,要么对这个品牌不同寻常的营销方式赞赏有加。无论情感是正面还是负面,他们都记住了那句“没有奶牛”的魔性歌词(有人抱怨这首歌太上头,歌词在脑海挥之不去)。另外,广告强调燕麦奶比牛奶更适合人类饮用,这种说法也引起了广泛争论。噢麦力随后还向其官网的所有注册用户免费发放T恤,上面印着“我真讨厌噢麦力那则广告”,为网站引流。这一广告营销行动激发了受众的强烈情感,且让品牌保持着高曝光度,不仅推动品牌在美国的知名度快速攀升,同时也使得民众对品牌的市场定位和价值主张有了清晰的认识。其他不同时期的“魔性”广告也有类似的表现,证明了广告即使在某种程度上引发不喜,也并不一定导致品牌好感度或销量下降。事实证明,噢麦力的销量一路走高,一些专家将其2021年在“超级碗”投放的广告称为“全场最佳”。

### 微型案例: 欧莱雅 (L'Oréal)

2022年6月,化妆品巨头法国欧莱雅(L'Oréal France)推出“产品影响标签系统”,旨在向消费者披露其产品对环境的影响。该系统使用欧莱雅与11位独立研究人员合作开发的一个矩阵,根据温室气体排放、水资源短缺、海洋酸化、生物多样性丧失以及其他10个“地球影响因素”,将产品分为A到E级。按照欧盟委员会的指引,这些评级衡量的是整个产品生命周期——从原材料提取到产品生产、包装、运输、使用和处置——所产生的影响。标签最早用于卡尼尔(Garnier)护发产品系列,之后扩展至其他法国子品牌,包括巴黎欧莱雅、列德肯(Redken)、适乐肤(CeraVe)和科颜氏(Kiehl's),接着又在2022年被美国欧莱雅(L'Oréal USA)采用。如今,欧莱雅还成为了EcoBeautyScore联盟的一员。在这个联盟里,60个化妆品企业及协会携手合作,致力于建立一个“全行业通用的化妆品环境影响评估和评分系统”,“基于一套通用的科学方法”,为消费者提供“清晰、透明、可比较的环境影响信息”。该联盟希望,到2023年底开发出一个能够通过独立第三方验证的“足迹和评分原型”(欧莱雅,2022;EcoBeautyScore,时间不详)。

### 微型案例: 巴塔哥尼亚 (Patagonia)

2022年,户外服装零售商巴塔哥尼亚的创始人伊夫·乔伊纳德(Yves Chouinard)将公司所有权不可撤销地转让给多个非政府组织和信托基金(Giving Compass, 2022),提升了公司作为开拓创新者和负责任商业行动倡导者的形象。公司的私有性质未变,但所有权调整之后,可确保巴塔哥尼亚的年度利润(近1亿美元)被用于解决气候变化 and 环境保护问题。多年来乔伊纳德屡有创新之举,在吸引媒体关注的同时,也提高了社群成员和购买者的忠诚度。2011年的“黑色星期五”(美国最大的购物节),巴塔哥尼亚在《纽约时报》刊登整版广告,奉劝人们“不要买这件夹克”。这一惊人之举引

发了公众的广泛关注,纷纷开始讨论行业参与者是否有必要采取行动,阻止过度消费,生产更耐用、可回收、可修补和可转售的服装。多年来,巴塔哥尼亚一直在完善其零售商业模式,力图将“3R”服务(指可回收、可修补和可转售)纳入其中,同时还持续向致力于环境保护的个人和团体提供支持。如今,巴塔哥尼亚在其网站上鼓励浏览者不要购物,并引导他们访问线上平台“巴塔哥尼亚行动工程”(Patagonia Action Works),促使他们“大处着眼,小处着手,回馈社会”。这个平台类似于“交友网站”,为用户参与世界各地的基层环保运动牵线搭桥。访问者输入其所在位置和感兴趣的领域(生物多样性?水资源保护?)后,就会收到相关活动、请愿行动和组织的链接,可尽己之力予以支持。巴塔哥尼亚充满魄力,阔步向前,从社群对话的时代迈入了社群行动的新时代,为解决至关重要的环境问题贡献力量。

## 参考文献

- Ahuja, Kabir, Fiona Hampshire, Alex Harper, Annabel Morgan and Jessica Moulton. *A better way to build a brand: The community flywheel*. McKinsey & Company. (September 2022) <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-better-way-to-build-a-brand-the-community-flywheel>
- Avery, Jill. *Brand Storytelling*. Harvard Business School Publication 9-519-049 (October 1, 2020)
- Badalian, Vartan. "Micromobility and Transit Pave the Way to Net-Zero". *State of Green Business 2023*. (J. Makower and The Editors and Analysts at Greenbiz, Ed.) (2023). 15-17.
- Bailey, Anson. "Authenticity, integrity critical to engaging Chinese luxury consumers". *Inside Retail* (February 13, 2023) <https://insideretail.asia/2023/02/13/authenticity-integrity-critical-to-engaging-chinese-luxury-consumers/>
- Bemporad, Raphael, Amy Hebard and Daniel Bressler. *Rethinking Consumption*. Globescan. (2012) [https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Rethinking\\_Consumption\\_Consumers\\_and\\_the\\_Future\\_of\\_Sustainability\\_The\\_Regeneration\\_Roadmap.pdf](https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Rethinking_Consumption_Consumers_and_the_Future_of_Sustainability_The_Regeneration_Roadmap.pdf)
- Binet, Les and Peter Field. *The Long and the Short of it*. London UK: IPA. (2013)
- Cadogan, Dominic. *Ellie Goldstein is the pioneer for models with Down's Syndrome*. (November 6, 2020) <https://www.dazeddigital.com/beauty/article/51003/1/ellie-goldstein-model-gucci-beauty-downs-syndrome-representation>
- Campaign. *Budweiser takes silver at Cannes for its creative use of renewable energy*. (July 8, 2022) <https://www.campaignlive.co.uk/article/budweiser-takes-silver-cannes-its-creative-use-renewable-energy/1792507>
- Christian, Alex. "The Hottest Startups in Stockholm". *Wired.com* (October 7, 2022) <https://www.wired.com/story/hottest-startups-in-stockholm-2022/>
- CNBC. *How Nike Turns Controversy into Dollars*. (n.d.) <https://www.youtube.com/watch?v=Yvkf88eSTrI>
- Cubery. *IKEA flat packs the solution to climate change*. (February 2021) <https://www.cubery.com/blog/advertising-testing-ikea-fortune-favours-the-frugal>
- Douglas, Kelly. *How Fashion Brands Like Savage x Fenty Can Avoid Tokenism When Including Disabled Models*. (July 19, 2021) <https://themighty.com/topic/limb-difference/savage-x-fenty-models-disability/>
- EcoBeautyScore. (n.d.) <https://www.ecobeautyscore.com>
- Edelman. *2023 Edelman Trust Barometer*. (2023) <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>
- Effie. *Lifebuoy: Help a Child Reach 5*. (2014) [https://www.effie.org/case\\_database/case/3243](https://www.effie.org/case_database/case/3243)
- Espiner, Tom. *Jack Ma to give up control of fintech giant Ant Group*. (January 8, 2023) <https://www.bbc.com/news/business-64192382>
- Euronews. *What does Eurovision have to do with saving the environment?* (May 18, 2021) <https://www.euronews.com/green/2021/05/18/what-does-eurovision-have-to-do-with-saving-the-environment>
- European Commission. *EU Ecolabel*. (2023) [https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel-home\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel-home_en)
- FashionUnited. *The rise of sustainable labelling in the fashion industry*. (September 21, 2022) <https://fashionunited.uk/news/fashion/the-rise-of-sustainable-labelling-in-the-fashion-industry/2021092157813>
- Frey, Sherry, Jordan Bar Am, Vinit Doshi, Anandi Malik, and Steve Noble. *Consumers care about sustainability – and back it up with their wallets*. McKinsey & Company and NielsenIQ. (February 2023). <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>
- Gatzer, Sebastian and Clarisse Magnin. *Prioritizing Sustainability in the Consumer Sector*. McKinsey & Company. (2021) <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/prioritizing-sustainability-in-the-consumer-sector>
- Giving Compass. *Patagonia's Founder Has Given his Company Away to Fight Climate Change and Advance Conservation*. (September 23, 2022) [https://givingcompass.org/article/patagonia-s-founder-has-given-his-company-away-to-fight-climate-change-and-advance-conservation?gclid=EAlalQobChMlo7jzItCL\\_QiVahhMCh2q8AGTEAAiAAEGLu-NfD\\_BwE](https://givingcompass.org/article/patagonia-s-founder-has-given-his-company-away-to-fight-climate-change-and-advance-conservation?gclid=EAlalQobChMlo7jzItCL_QiVahhMCh2q8AGTEAAiAAEGLu-NfD_BwE)
- Global Strategy Group. *Business & Politics Annual Study 2023: The Shifting Politics of Doing Good in America* (2023). [https://live-gsg-new.pantheon.io/wp-content/uploads/2012/07/GSG-Business-and-Politics-Report-2023.pdf?mkt\\_tok=MjExLU5KWS0xNjUAAAGKF\\_jsyGLHzlwoLNLnw6rmoEw7bXU0ZA2X13gzTZxUrTO6zQ3J1VImMXRaHu0P35bNldZCoGK6pm44i67xj63T1ZS7GsHj10FmGARjY94U8](https://live-gsg-new.pantheon.io/wp-content/uploads/2012/07/GSG-Business-and-Politics-Report-2023.pdf?mkt_tok=MjExLU5KWS0xNjUAAAGKF_jsyGLHzlwoLNLnw6rmoEw7bXU0ZA2X13gzTZxUrTO6zQ3J1VImMXRaHu0P35bNldZCoGK6pm44i67xj63T1ZS7GsHj10FmGARjY94U8)
- Globescan. *Five Human Aspirations*. (2017) [https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/BBMG\\_GlobeScan\\_FiveHumanAspirations\\_2016.pdf](https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/BBMG_GlobeScan_FiveHumanAspirations_2016.pdf)
- Globescan. *Five Consumer Insights to Activate Healthy and Sustainable Living in Asia Pacific*. (2022a) <https://globescan.com/2022/01/13/five-consumer-insights-activate-healthy-sustainable-living-asia-pacific/>
- Globescan. *Healthy & Sustainable Living: 2022 Highlights Report*. (2022b) <https://globescan.com/trends/healthy-sustainable-living/>
- Harvard Business Review. *How to Win and Keep Customers*. (January-February 2017) 45-63.
- Henderson, Rebecca M. and Frederik Nellemann. "Sustainable Tea at Unilever". *Harvard Business School*. Case 9-712-438. (November 21, 2012)
- Hilton Segel, Liz and Homayoun Hatami. *Mind the Gap: Eighty-eight percent of Gen Z doesn't trust eco-friendly claims*. McKinsey&Company. (2022) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mind-the-gap>
- HWR. *Sustainability Challenge in Liverpool in April 2023*. (January 25, 2023) <https://www.hwr-berlin.de/en/news/neuigkeiten/news-detail/3231-sustainability-challenge-in-liverpool-im-april-2023/>
- IPA. *SK-II: The Marriage Market Takeover: How giving 'leftover' women in China a voice transformed a luxury skin care brand*. (2018) <https://ipa.co.uk/knowledge/case-studies/sk-ii-the-marriage-market-takeover>
- Kantar. *Finding the Future: Sustainability Trends*. (2022) <https://www.kantar.com/campaigns/Finding-the-Future-Sustainability>
- Kearney. *Why today's pricing sabotages sustainability*. (April, 2020) <https://www.kenarney.com/documents/291362523/291369552/Why+to+days+pricing+sabotages+sustainability.pdf/38b0b917-886d-3d47-c7b7-74dc6d89c636?l=1599751848000>
- Kellom, Daniel. *The Top 10 Sustainability Campaigns of All Time*. TR[1]BE. (August 5, 2022) <https://onetribeglobal.com/blog/the-top-10-sustainability-campaigns/>

- Kenny, Oisín. *Aaron Phillip, a trans model with cerebral palsy, announced as the face of Moschino.* (September 25, 2020) <https://gcn.ie/aaron-philip-face-of-moschino/>
- Klara, Robert. "Brands Made Countless Diversity Promises in 2020. Very Few Have Delivered on Them". *Adweek* (January 27, 2023) [https://www.adweek.com/brand-marketing/brands-diversity-promises-2020-very-few-delivered/?utm\\_content=position\\_4&utm\\_source=postup&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Media\\_Newsletter\\_230227073521&recip\\_id=257349&lyt\\_id=257349](https://www.adweek.com/brand-marketing/brands-diversity-promises-2020-very-few-delivered/?utm_content=position_4&utm_source=postup&utm_medium=email&utm_campaign=Media_Newsletter_230227073521&recip_id=257349&lyt_id=257349)
- Lim, Shawn. *Why children are key to Lifebuoy achieving its handwashing goals.* thedrum.com. (November 30, 2020) <https://www.thedrum.com/news/2020/11/30/why-children-are-key-lifebuoy-achieving-its-handwashing-goals>
- L'Oreal. (n.d.) <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-our-products/our-product-environmental-and-social-labelling/>
- Mandel, Kyla. *We Watched Two Decades of Super Bowl Ads. Here's What They Say About Climate Change* (February 14, 2022) <https://time.com/collection-post/6147916/super-bowl-climate-ads/>
- McCarthy, Justin. *U.S. Approval of Labor Unions at Highest Point Since 1965.* Gallup. (August 30, 2022) <https://news.gallup.com/poll/398303/approval-labor-unions-highest-point-1965.aspx>
- MCURC. *THE MENUS OF CHANGE UNIVERSITY RESEARCH COLLABORATIVE.* (n.d.) [https://www.moccollaborative.org/?mkt\\_tok=MjExLU5KWS0xNjUAAAG-JsPi0KEH6YZ1zfcJFtdPXeav\\_-O24u6EC-ZKolgny5qAYNhdVKSxWlFmRUC23L-G-Pl4NL2dCtodevG8NnDxj919M1lw\\_CfQlpDG6pNho](https://www.moccollaborative.org/?mkt_tok=MjExLU5KWS0xNjUAAAG-JsPi0KEH6YZ1zfcJFtdPXeav_-O24u6EC-ZKolgny5qAYNhdVKSxWlFmRUC23L-G-Pl4NL2dCtodevG8NnDxj919M1lw_CfQlpDG6pNho)
- Paris 2024. (n.d.) <https://www.paris2024.org/en/a-pioneering-ambition-for-the-environment/>
- PR Newswire. *Carimus Acquires JouleBug, Innovative Sustainability App* (April 5, 2021) <https://www.prnewswire.com/news-releases/carimus-acquires-joulebug-innovative-sustainability-app-301261749.html>
- PwC. *The Global Consumer Insights Pulse Survey.* (June 2021) <https://www.google.com/search?q=pwc+the+global+consumer+changed+for+good&oq=pwc+the+global+&aqs=chrome.1.69i57j0l2i2i30l9.6024j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- REVOLT. *How We Build Movements.* (n.d.) <https://revoltlondon.com/>
- Revoltlondon. *Creating Impact Through Purpose.* (n.d.) <https://www.linkedin.com/company/revoltlondon/videos/native/urn:li:ugcPost:6813399054232371200/>
- Roach, Tom. "The Wrong and the Short of it". *Thetomroach.* (November 15, 2020) <https://thetomroach.com/2020/11/15/the-wrong-and-the-short-of-it/>
- Rodrigues-Vila, Omar and Sundar Baradwaj. "Competing on Social Purpose". *Harvard Business Review.* (September/October 2017) 94-101
- SGS. *New Environmental Labeling Decree in France.* (May 11, 2022) <https://www.sgs.com/en/news/2022/05/safeguards-05822-new-environmental-labeling-decree-in-france?dc=http&lb=>
- Sala, Serenella and Valentina Castellani. "The consumer footprint: Monitoring sustainable development goal 12 with process-based life cycle assessment." *Journal of Cleaner Production* Volume 240. (December 10, 2019) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619329208>
- Sanghi, Kanika, Aparna Bharadwaj, Lauren Taylor, Lea Turquier, and Indira Zaveri. "Consumers Are the Key to Taking Green Mainstream." *BCG.com.* (September 13, 2022) <https://www.bcg.com/publications/2022/consumers-are-the-key-to-taking-sustainable-products-mainstream>
- Savanta. *Eco Segmentation 2022: Insight to Power a Greener Economy.* (2022) <https://savanta.com/us/knowledge-centre/view/sustainability-segmentation-how-marketers-can-turn-good-intentions-into-green-buying-behaviors/>
- Sebele, Potso. *Key Takeaways from the World Economic Forum in Davos.* (2023) <https://lesothotribune.co.ls/key-takeaways-from-the-world-economic-forum-2023-in-davos/>
- Sharp, Byron. *How Brands Grow.* Oxford UK: Oxford University Press. (2010)
- Sustainable Brands. *SB Services.* (n.d.) <https://sustainablebrands.com/participate/corporatemember/community/>
- Sustainable Brands. *SB Live Good.* (n.d.) <https://sbbrandsforgood.com/sb-live-good/>
- Sustainable Brands. *Measuring the Movement: Are Your Purpose-Driven Ad Campaigns Effective?* (March 31, 2021). <https://sustainablebrands.com/events/view/measuring-the-movement-are-your-purpose-driven-ad-campaigns-effective>
- Taylor, Lauren and Sarah Lichtblau. "The Future is Mainstream Green: Action Plan." *The Boston Consulting Group.* (2022) [https://www.linkedin.com/posts/wendykadon\\_the-future-is-mainstream-green-action-planpdf-activity-6979163555518423040-87Tl/?trk=public\\_profile\\_like\\_view](https://www.linkedin.com/posts/wendykadon_the-future-is-mainstream-green-action-planpdf-activity-6979163555518423040-87Tl/?trk=public_profile_like_view)
- Unilever. *Making Purpose Pay: Inspiring Sustainable Living.* (n.d.) <https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/5275ae450e58c008842c928cc2607ea1df2e884.pdf/making-purpose-pay-inspiring-sustainable-living.pdf>
- Unilever. (2019) <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform/>
- UN. *The Sustainable Development Goals Report.* (2022) <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/Goal-12/>
- UN Climate Change. (n.d.). <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/planetary-health/allipay-ant-forest>
- UN Environmental Programme. *Eco-labeling.* (n.d.) <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/responsible-industry/eco-labelling>
- White, Katherine, Rishad Habib, and David J. Hardisty. "How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework." *Journal of Marketing*, 83(3), (2019a) 22-49
- White, Katherine, David J. Hardisty and Rishad Habib. "The Elusive Green Consumer". *Harvard Business Review* (July-August 2019), REPRINT R1904J.





◆ 02 ◆

**可持续消费  
中国实践**



# 草色遥看近却无： 可持续消费在中国

文 / 王雅瑾 刘耿



**王雅瑾**

中欧国际工商学院市场营销学教授  
ESG 研究领域主任  
中欧 - 腾讯领航营 - 联席课程主任



**刘耿**

中欧国际工商学院案例中心研究员

我们将后疫情时代白皮书的第一个议题留给可持续消费，我们认为这是一件既有“远虑”又解“近忧”的事。千方百计地稳定和扩大居民消费、促进消费回补和潜力释放，是有效对冲疫情影响、不断促进经济高质量发展的关键举措。而在消费按下重启键的同时，注入可持续性，是疫情给我们上的最大一课。



后疫情时代，我们渴望更恰当地热爱这个世界，“可持续消费”（Sustainable Consumption）就是一种恰当的新方式。“消费”是人类与地球的本质关系：地球供养，人类消耗。所以，消费模式的改善是人-地矛盾的根本缓和，是人类文明史级别的事件。而从近处着眼，因疫情减速了3年的世界经济需要报复性消费来提振，人们需要更具幸福感的消费来疗愈。

可持续消费之于中国有更特殊的意义。即使没有疫情发生，可持续消费也已设置在中国的发展议程中。城镇化、内循环、产业升级、“双碳”目标、共同富裕、高质量发展、生态文明建设等一系列国策中，可持续消费是它们的最大公约数。作为疫情后全球唯一实现经济正增长的主要经济体，以可持续消费拉动绿色经济增长模式有利于中国引领世界经济“绿色复苏”。

过去40年间，中国消费市场蓬勃发展。自2014年起，消费连续7年成为拉动中国经济增长的第一动力，且趋势不衰。2019年，中国成为全球第二大消费市场，到2030年中国将成为世界最大消费国。<sup>1</sup> 消费在创造繁荣的背后，也意味着巨量的甚至是前所未有的资源需求。2021年，中国社会零售总额已经达到44.3万亿元，但目前可持续消费类的产品渗透率较低，市场占有率份额不足10%。<sup>2</sup> 中国必须驾驭好消费这架的马车，使其在经济、社会与环境的平衡发展之道上匀速行驶。

## 利益相关者视角的中国可持续消费

可持续消费不是部分觉醒者、先行者、环保主义者的事，而是一项“咸与维新”的全民事业。需要政府、企业、学界、民间社团、社区、家庭和个人消费者的共同参与。在中国有越来越多的角色主动参与或涉入其中，成为可持续消费的利益相关者，为可持续消费扩大声量、营造气氛、激发兴趣、促成行动。但动员不同的利益相关方并产生实质性、常规化协同仍是一大挑战。

### 政策制定者

许多国家（尤其是在欧洲）已经制定了可持续消费行动计划，并确定了宏观经济政策和家庭层面的干预措施。各国政府积极推动可持续消费主要出于以下动机：减少温室气体排放、限制对资源密集型产品和服务的依赖以提升产业竞争力、打破消费主义和福利观念之间的联系以提高生活质量。

中国的可持续消费政策从属于“双碳”这个国家级任务，是“双碳”主议题之下的子议题，所有关于可持续消费的叙事基本都是从“双碳”目标讲起。其实，中国将可持续消费纳入政策篮子较2020年提出“双碳”目标早了26年：可持续消费概念最初在1992年6月里约热内卢联合国环境与发展会议（UNCED）上提出，1994年4月中国政府发布《中国21世纪议程》，明确提出中国“建立可持续消费模式”，是全球最先提出建立可持续消费模式的国家。中国政府也出台了一系列政策促进可持续消费，然而当时，还没有能够大力推动可持续消费的系统化政策措施，如总体框架和国家行动计划。

自2020年9月“双碳”目标提出以来，与“碳达峰”“碳中和”相关的政策密集出台。可持续消费作为减少资源浪费与降低碳排放的重要途径，受到更多政策关注与鼓励。2022年1月，发改委等七部门印发《促进绿色消费实施方案》，提出与食品、衣着、居住、交通、文旅、绿电、公共机构等相关的绿色消费方案，标志着面向“双碳”目标实现、涵盖衣食住行用等主要领域的可持续消费顶层设计方案出台。“绿色消费”可视为“可持续消费”的近义词，但在含义上聚焦于“绿色低碳理念”<sup>3</sup>，可持续消费包括“以经济、社会和环境可持续的方式满足今世后代对商品和服务的需求”<sup>4</sup>。本文在不同的场合交替使用可持续消费、绿色消费、低碳消费等近似词汇，以便于原词引用相关的报告。《方案》要求到2025年绿色消费理念深入人心，到2030年绿色消费方式成为公众自觉选择。

《方案》提出促进重点领域消费绿色转型：加快提升食品消费绿色化水平；鼓励推行绿色衣着消费；积极推广绿色居住消费；大力发展绿色交通消费；全面促进绿色用品消费；有序引导文化和旅游领域绿色消费；进一步激发全社会绿色电力消费潜力；大力推进公共机构消费绿色转型。

此外，近年来中共中央政治局、国务院印发了《生态文明体制改革总体方案》《废弃电器电子产品回收处理管理条例》等文件，国务院相关部门印发了《关于促进绿色消费的指导意见》《“十四五”节能减排综合工作方案》《循环发展引领行动》《关于加快推动生活方式绿色化的实施意见》《关于鼓励和规范互联网租赁自行车发展的指导意见》《企业绿色采购指南（试行）》等文件，促进绿色产品消费的制度体系初步建立。关于细分领域内的可持续消费政策，将在下文论及相关领域时细述。

但政策供给对可持续消费的支持依然力有不逮，主要体现在缺乏绿色商品认证标准，针对伪造“可持续消费”产品缺乏有

效的处罚措施,国家对于绿色科技人才培养、产业培育优惠政策投入有限等方面。

## ◆ 消费者

如果可持续消费是一套复杂的系统编程, 敲击最后一个回车键的是消费者。政策的执行效果与偏差、产品的性能亏缺与溢价、生态的资源节约与增益等, 最终取决于消费者是否愿意为其买单。所以, 消费者在可持续消费全链条中是至关重要的一环, 是可持续消费落地的那一双“脚”。每个人的行为能否向绿色低碳转变是决定性的。

对具备可持续消费理念或行为的消费者画像并不难。我们研究了近 10 年来的多份调研报告, 发现可持续消费者的知与行较恒定, 对可持续消费的认同与践行在温和地提升, covid-19 疫情作为一个意外事件, 对可持续消费理念的渗透面和渗透深度有较大的推动。从性别、地域、年龄、阶层等社会学指标来看(不同的社会学标签代表了不同的社会资源与交流渠道, 从而影响对可持续消费的选择), 不同归属的消费者之间差异不显著, 且多份报告对差异的描述总体上很一致。

总体而言, 超过 90% 中国消费者已经注意到可持续话题, 且覆盖场景广泛。<sup>5</sup> 根据 BCG 消费者洞察智库(CCI)面向美国、法国、意大利、德国、中国、日本、印度、巴西八个市场的调研, 相较于参与调研的其他市场, 中国市场消费者在可持续理念和行动上均处于领先地位。具备可持续意识, 做购买决策时会考虑气候变化及可持续发展的中国消费者占比高达 93%, 远高于参与调研的各市场 80% 左右的平均水平; 在行动方面, 无论在可持续领域初步开展行动的消费者, 还是持续的践行者, 中国均比平均水平高 10% 左右, 不过放在中国市场整体来看, 开展行动的平均仅有 35%, 可持续消费者还未成为主流消费人群。<sup>6</sup>

从社会学的考察看, 在新一线城市、二线城市, 可持续消费意识先行者的比例略高于一线城市和三线及以下城市。<sup>7</sup> 其中, 非一线城市对可持续消费有较高的认可, 同时对自身日常的可持续消费行为比一线城市更为自信, 与一线城市理应领风气之先的想象不符。可能对于一线城市的消费者而言, 城市的工作压力使人们践行可持续生活方式的时间成本和门槛变得更高, 另一方面, 一线城市群体对可持续消费可能有更高的要求 and 期待, 导致对自身是否是可持续消费践行者有更严格的评判标准。<sup>8</sup>

根据商道纵横<sup>①</sup>与界面新闻的联合调研, 按照性别划分, 女性和男性对于可持续消费的参与度没有显著差异, 每 100 位男性和女性中, 分别有 87 位和 85 位是意识先行者。按照年龄划分, 意识先行者在 20 岁以下的青少年中比例略低, 而在 21~40 岁的大龄青年和 51 岁以上的中老年群体中则分布更为广泛。<sup>9</sup> 多份报告都关注到, Z 世代(1995-2010 年出生的人口)已成为中国新兴消费群体, Z 世代人群规模突破 2.6 亿, 伴随 Z 世代进入职场, 消费潜力将持续释放, 至 2035 年中国 Z 世代整体消费规模预计达 16 亿元。<sup>10</sup> 而在他们心中, 购买和使用环保产品与社会地位、追求时尚紧密相关。<sup>11</sup> 从学历分布看, 呈现出学历越高、意识先行者比例越高的趋势, 其中学历为研究生及以上的消费者中有 88.07% 的意识先行者, 比学历为高中及以下的消费者高近 10 个百分点, 说明受教育程度越高的群体越有可能成为低碳消费行动者, 他们是低碳消费的核心参与者, 也应该是低碳消费相关倡导活动的关键受众。从收入看, 整体呈现收入越高意识先行者比例越高的趋势, 无工作收入的消费者认为自己是低碳消费行动者的比例是最低的。按照婚育状况划分, 已婚群体中意识先行者比例高于恋爱、单身人群, 养一个孩子的人群中意识先行者比例高于养两个以上孩子和不需要养孩子的受访人群。<sup>12</sup>

综合多份调研报告, 中国的可持续消费者呈现出几个较明显的特征:

一是对可持续消费概念的理解多元且广泛。可持续消费的概念在消费人群中的认知概括为低碳消费、可循环消费、减塑消费、适度消费等。这些表述有不同的侧重, 可视为通往可持续消费的不同进路, 毕竟高大全的可持续理念也需要从每一件具体的小事做起。相关研究发现, 虽然碳减排等具备一定专业性, 但在沟通中使用大量权威术语反而会阻碍对于消费者低碳心智的引导。建议品牌使用简洁直白、清晰易懂的沟通方式和渠道, 降低理解成本。<sup>13</sup> 在青年群体心目中, “可持续消费”概念深入衣、食、用、行四大生活领域, 占比最高的两项为: 节约资源和能源(62.2%), 如节约用水、节约用电等; 使用循环可再生材料(61.0%), 如环保购物袋、可再生材料的衣物等。对耐用消费品的低碳表现, 如低碳家居建材及装饰、电子电器、汽车及配饰等, 消费者的溢价接受意愿更高, 而对快速消费品的低碳表现, 消费者的溢价接受度则相对较低。<sup>14</sup>

二是在可持续消费的意识与行动之间存在一条鸿沟, 即有越来越多人认可和认同可持续消费, 但却没有开展相应的行动。中外消费者都普遍存在这种现象。中国具备可持续理念的消费者高达 93%, 而开展行动的平均仅有 35%。<sup>15</sup> 在可持续消费

<sup>①</sup> 商道纵横是一家成立于 2005 年的企业社会责任(CSR)领域的独立咨询机构, 专注于企业社会责任、可持续发展与责任投资(ESG)的咨询服务。

的从意向到行为转变的过程中，消费者会受到不同的外部环境因素影响。每一个因素都有可能改变消费者最终的购买决定。相关研究发现，产品价格、产品性能及使用体验、产品描述和宣传方式等因素阻碍了部分消费者将低碳认知落实到低碳消费行为。<sup>16</sup>同时，也有很多因素能够触动消费者进行可持续消费。企业提供清晰、可靠、量化的低碳产品信息；传达简约、品质、健康的生活方式；量化消费环节的减碳贡献，赋予消费者使命感；重视资源循环、构建更透明可行的回收体系等，可以鼓励消费者的行动力。<sup>17</sup>

三是消费者更倾向于低门槛、低成本、易执行的可持续消费行动。这些包括共享出行、节水节电、垃圾分类、光盘行动、减塑、包装简化、回收捐赠、以旧换新、适度、二手、耐用、减肥、素食主义、轻食 / 弹性饮食、减少肉类摄入、本地食材、手工、断舍离等。这些都是低成本和便捷的可持续生活选择，能够感知到行动成效，更容易促使公众经常和持续地参与。为消费者连接低碳生活场景，并提供更多简单、易行、经济的低碳行为选择，同时让消费者了解到低碳行为对于自身及环境改善的价值，是带动更多人参与低碳消费和生活方式的关键所在。例如蚂蚁森林就是一个带动公众微小而美好的行动、积水滴以成江海的项目。每个人的低碳行为在蚂蚁森林里可计为从几克至几百克“绿色能量”。“绿色能量”积累到一定程度，就可以用手机申请在生态亟需修复的地区种植一棵真树，或者在生物多样性亟需保护的地区“认领”保护权益。据生态环境部 2021 年“全国低碳日”主场活动公布的数据：蚂蚁森林从 2016 年上线 5 年来，已累计带动超过 6.13 亿人参与低碳生活，产生“绿色能量”2000 多万吨。

### ◆ 品牌方 / 销售环节

品牌方在价值链中居于最显性的位置（供应链与作为个体的消费者通常是默默无闻的），同时，品牌方作为“甲方”，对供应商拥有较大的权力。品牌方还是连接上游供应商和下游消费者的承上启下环节，属于供给侧与消费侧的接触面。因此，品牌方在推动全价值链的可持续转型中担纲主力义不容辞。

#### 向下教育消费者

下游消费者需要品牌引导其可持续理念的形成和可持续消费行为的转变。公众是否在生活各个方面上做出可持续的选择，品牌的倡导及提升可持续消费产品可获得性非常关键。26.63% 的受访者认为品牌的公益营销及倡导活动是促使他们购买可持续产品的重要的驱动力。<sup>18</sup>83% 的中国消费者认为商家应为低碳购买和消费提供便利。<sup>19</sup>特别是食品、服装、日用品是对消费者影响最为深刻的品类，通过可持续产品的研发和上市，可以在广泛的群体中引领可持续消费。然而，可持续产品供应不足，仍是促进可持续消费的主要障碍。

全球快时尚品牌最先掀起“可持续革命”。快时尚以低价、款多、量少为特点，更新速度快意味着市场淘汰率高，质量中庸意味着使用期短，价格较低使消费者在购买和放弃时能够更快地做出决策。<sup>20</sup>在过去的 20 年里，快时尚的出现和服装价格的下降使人们拥有的衣服数量比他们的祖父母辈多出 5 倍。<sup>21</sup>整个设计、生产、销售及售后流程中造成的浪费与可持续发展的理念相悖。<sup>22</sup>越来越多的消费者和时尚行业从业者开始意识到时尚行业在能源消耗和社会公平方面存在的巨大问题，“可持续时尚”的概念应运而生。可持续时尚是促进时尚产品和时尚系统向更高的生态完整性和社会正义性转变的行为和过程。<sup>23</sup>时尚业通过多样化的商业模式探索来践行可持续时尚：天然新材料、再生材料、再造衣、长效服装、服装租赁（短期或月费）、再销售、智能定制及 3D 打印等创新实践层出不穷。Nike、Adidas 等品牌已经开始用回收材料制造运动鞋。Uniqlo、Zara 等快时尚品牌先后在全球推行旧衣回收计划。意大利时尚品牌 Prada 也在最近加入垃圾回收改造的队伍，推出全新的再生尼龙系列手袋。中国设计师品牌“再造衣银行”专注于以旧衣再造疗愈情感，闲鱼、多抓鱼等二手物品交易平台上大量的旧衣再销售，还出现过衣二三、魔法衣橱等共享租衣平台，即使大多因高企的成本和单一的营收而关停。

#### 向上管理供应链

上游供应商需要品牌推动其进行能源及产业结构等转型。相关研究发现，消费品行业约有 80%-90% 的碳排在品牌自身运营之外，属于品牌的范围三<sup>②</sup>排放，主要来源于品牌端到端价值链中的上游供应商和下游消费者。<sup>24</sup>品牌方需要联动背后的供应链及其社群，将来自于消费者和自身的可持续理念倒逼式传导到价值链上游，有利于推动整个社会生产力的可持续转型：可持续消费者——营销流通环节——物流仓储环节——设计生产环节——原材料供应环节。有越来越多的企业已经将可持续消费商品列入企业 ESG 战略部署地位，例如 Zara 宣布将于 2025 年在产品设计、制造、物流、商店和原材料等领域全面落实可持续发展的转型战略。

<sup>②</sup> 温室气体核算体系具体定义了碳排放的范围一、二、三所涵盖的企业活动，范围三排放指企业价值链中产生的所有其他间接排放量。具体包括外购商品和服务、商务旅行、雇员通勤、垃圾处理、售出产品的使用、运输和配送（上游与下游）、投资和租赁资产与特许经营等。



2022年7月，消费领域的20个品牌<sup>③</sup>联合发起“减碳友好行动指南”，聚焦消费领域与减碳最为息息相关的三大场景：低碳商品、低碳物流、低碳营销，梳理了体系化、可落地、持续性的减碳实践经验。这三大场景是目前品牌方在推动可持续消费中的共性阻力，具体来说：低碳商品开发难以规模化推进；低碳物流看似低垂之果，却非唾手可得；消费者的低碳消费心智由“知”到“行”，仍待关键一跃。<sup>25</sup>我们在上文已提及消费者的“知”与“行”之间的鸿沟，调研显示，可持续产品选择有限、没有合适的购买渠道及销售人员的给予有效的支持和帮助三大困难是妨碍消费者跨越鸿沟的重要因素。有趣的是，价格在本次调研中被认为是最不具有阻碍影响力的因素，说明部分消费者愿意为可持续产品承担一定范围内的溢价。<sup>26</sup>这三大困难分别与低碳产品的规模化开发、低碳营销有关。关于低碳物流，我们将在下文供应链环节中论述。

低碳商品开发难以规模化推进的原因在于，品牌在低碳商品开发中需付出多重努力：既要通过产品和服务创新，使消费者从低碳消费选择中获益；同时也不应在产品的质量、功效和便利性上妥协。<sup>27</sup>指南提出，应着力为消费者提供“高性能且好用”的低碳及“有意义且时尚”的低碳。低碳商品具备商品和低碳双重属性，因此，不同于传统商品开发的市场导向和以消费者需求为核心，低碳商品开发需在构思、成型及推出阶段兼顾消费者需求和低碳商品标准要求，因此整个开发流程呈现为双线交织的“双螺旋”模型。还要使用简洁直白、清晰易懂的沟通方式，向消费者传递低碳消费的意义，强化消费者价值感受，打造低碳的时尚潮流。<sup>28</sup>

同时，相关研究发现，相比于其他国家的消费者，中国消费者更加乐于尝试在产品体验及分享层面与企业合作共创。<sup>29</sup>因此，在低碳商品入手方向确定及商品概念形成后，建议品牌邀请消费者、低碳KOL等深度参与，对商品进行针对性的优化。例如，什么样的商品外观会让消费者更方便地拍摄出好看的照片并愿意在社交媒体上宣传，如何更好地让消费者体会到消费低碳商品长期意义感，消费价值观展现及人设打造等。<sup>30</sup>

没有合适的购买渠道及销售人员的给予有效的支持和帮助同样也对消费者造成了一定程度的困扰。公众对购买渠道的不清晰很大程度上说明了信息的错位，导致公众不知道在哪里可以获取这些产品。同时，企业也应该对销售人员进行相关培训，让他们更主动地为公众介绍相关信息，这有助于降低信息差异所导致的障碍，加强顾客的可持续消费意识并建立与品牌的连接。

近些年，不少企业开始选择以自有界面作为可持续的沟通渠道。除了能更好介绍自身的可持续产品外，同时能为消费者提供交流互动的场所，让公众喜欢上绿色生活的文化和理念。多家品牌尝试以可持续为主题开设门店的方式打动消费者。根据调研，将近50%的受访者通过品牌实体店及销售人员的建立可持续消费的认知，星巴克、宜家、无印良品、优衣库等都是受访者主动提及的门店品牌。<sup>31</sup>比如，宜家在上海的静安城市店是用可持续理念打造的新社交场景门店。门店一方面通过太阳能光伏发电、使用回收可降解材料制作宣传板和装饰，以及对可持续产品设置倡导和推广的宣传材料等行动，为消费者提供更绿色的消费环境；另一方面，宜家借助门店这一与消费者的沟通载体，积极推广品牌可持续的行动、消费引导和服务，包括可持续发展、可持续原材料的选择、可持续生活指南（电子屏幕）、旧床垫免费回收承诺。此外，宜家还在店内开设了一个以社群为中心的活动空间——“社区实验室”，在这里组织以可持续发展为中心的体验和活动，将品牌和消费者连接起来。<sup>32</sup>

更多品牌借助购物社交平台开展低碳营销。比如，可口可乐和天猫合作618简单包装活动，通过天猫站内流量和媒体曝光，精准触达客群，提高了再生瓶产品销量。安慕希减墨装借力天猫新品创新平台（TMIC）精准定位绿色人群，通过天猫绿动乐园、菜鸟绿色家园等低碳营销场景宣导低碳心智，结合淘宝系大型活动及伊利自身品类日拉动销量增长，与菜鸟绿色团队联合发起空瓶回收，号召消费者用行动减碳。

目前，国内外部分电商平台已推出平台内的低碳商品透出机制。亚马逊在气候友好承诺（Climate Pledge Friendly）计划中，为一些通过了可持续认证的产品打上特有的标签助力商品透出，例如为设计更具可持续性的产品进行“Compact by Design”认证。阿里巴巴对于低碳友好商品设置低碳标杆（碳中和产品）、低碳原材料、低碳包装、节能省电、回收利用五种认定类型，品牌可结合自身商品属性及需求进行申报，阿里巴巴会科学公允地评估低碳商品，并为认证通过的低碳商品打上对应低碳标签，助力有公信力的低碳商品透出。

## ◆ 制造 / 物流环节

<sup>③</sup> 按照发起成员企业中文名的拼音首字母排列：阿里巴巴、百事、宝洁、博世、飞利浦、高露洁、金光、康师傅、可口可乐、立白、联合利华、良品铺子、玛氏箭牌、蒙牛、欧莱雅、雀巢、伊利、亿滋、中国飞鹤、资生堂。

消费者会为产品性能及使用体验和消费价值观而买单，在互联网商业环境下，消费进入以消费者主体、用户享有主权的时代，他们用自己的关注和行动向市场释放强烈的需求信号，体验与分享不再只是消费的末端，而是带动新一轮消费的源头。从消费者的角度，消费者也需要通过可持续消费品反向关注企业的价值观、供应链及组织能力，如果企业的价值观在经营过程中被充分体现，且与自己高度契合，消费者会非常认同这家企业，并基于此构建长期的信任。

## 绿色制造

从国家发展方略的角度，促进绿色消费即是借由消费转型带动生产转型。制造业是中国经济增长的重要引擎，同时也是中国能源消耗和碳排放的主要领域，工业能耗占全社会总能耗的 70% 左右。实现“绿色制造”是我国实现“碳中和”目标的关键一步，中央政府相继推出《绿色制造工程实施指南（2016—2020 年）》《关于开展绿色制造体系建设的通知》《“十四五”工业绿色发展规划》《工业领域碳达峰实施方案》等一系列政策和政令。

以品牌商为引领的供应链强烈地感受到这股“绿潮”的浪涌，消费品制造业企业纷纷将社会责任列入战略部署地位，在可持续性产品设计、可持续性材料选择和道德采购、替代能源、零碳工厂、废弃物循环利用、零碳运营等领域广泛尝试。2022 年 5 月，联想集团发布了世界上第一款 TUV 莱茵公司认证“碳中和”的笔记本电脑——Yoga Slim 9i 笔记本电脑，为实现产品的“碳中和”，联想集团把业内一直使用的不可降解的聚乙烯包装材料替换为可 100% 生物降解的竹浆等植物性纤维。宝马集团在车辆制造过程中使用了近 30% 的可回收和可再利用材料，未来这一数字还将逐步提升至 50%，确保车辆“生来可持续”。欧莱雅的宜昌天美工厂、苏州尚美工厂等生产基地，利用所在地丰富的水电资源和风光资源作为工厂日常运营 100% 的能源，在 2015 年和 2019 年就分别实现“零碳”生产，中国作为欧莱雅集团重要的战略市场，在 2019 年成为了集团中第一个实现所有运营场所“碳中和”的市场。<sup>33</sup> 安慕希推出了环保减墨装产品，外箱采用浮雕工艺立体文字，减油墨印刷，钻与冠分别节省了大于 80% 和 70% 的油墨量，还去除塑料提手，实现整体包装材质可循环。康师傅首开国内食品饮料行业先河，推出了无标签饮料（包括无糖版冰红茶和柠檬口味冰红茶）并在天猫首发，该款无标签产品减碳量达 7%。

## 低碳物流

据统计，食品加工、衣服制品加工、纺织工业、烟草加工等具有加工生产性质的消费碳排放量在 2015 年后都表现出较为明显的下降趋势，这得益于企业在低碳生产上采取了有效解决方案。而具有服务性质的运输、仓储、邮电服务以及批发、零售贸易和餐饮服务等，业务量与碳排放随着人民消费水平的提升而显著增长，但随着信息技术手段的应用，自 2017 年后碳排放也呈现出负增长的趋势。<sup>34</sup> 以上统计可见，物流是目前决定消费可持续性的重点。物流链条环节众多，但碳排放主要来源于包装、仓储和运输三大领域。

网上购物已经成为中国居民一种主流消费场景，全国网络购物用户规模达到 8 亿。<sup>35</sup> 15 年前日均快递业务量仅为 300 万件，2021 年日均业务量已经突破 3 亿件，海量的快递包裹带来包装废弃物的持续增加，塑料袋、塑料胶带、快递内部塑料缓冲物，并称为快递业的“三大污染”。数据显示，在我国特大城市中，快递包装垃圾增量占到生活垃圾增量的 93%，部分大型城市在 85% 至 90%。<sup>36</sup> 2022 年，国家邮政局实施绿色发展“9917”工程，即至当年年底实现采购使用符合标准的包装材料比例达到 90%，规范包装操作比例达到 90%，投放可循环快递箱（盒）达到 1000 万个，回收复用瓦楞纸箱 7 亿个。明确 2025 年底，全国范围邮政快递网点禁止使用不可降解的塑料包装袋、塑料胶带、一次性塑料编织袋等。

品牌通常由第三方来提供物流服务，该环节产生的碳排放量属于品牌的范围三排放。品牌若与采取减碳举措的物流服务商合作，则对应产生的减碳量将被纳入品牌范围三减碳，品牌可通过合作享受到物流服务商的减碳成果。为此，许多品牌与物流企业尝试以跨界合作的方式协同减塑。飞利浦、欧莱雅等品牌与阿里巴巴合作，使用无塑、无胶带绿色包裹；雀巢旗下“感咖啡”通过菜鸟裹裹快递员上门回收塑料产品包装；阿里巴巴与联合利华携手推出“清塑行动”，打造出国内首个规模化 AI 闭环塑料回收体系，通过具有 AI 识别功能的回收设备自动识别回收的塑料瓶，支持处理环节更高效地运行、加工后得以再次使用，以此形成塑料使用的闭环。<sup>37</sup>

仓储环节主要碳排放来源于仓库用能、运营消耗及建筑规划方式带来的碳排放等。因此，物流服务商主要是从仓储用能优化、仓储运营提效、仓储规划升级和仓储数字化等方式助力仓储减碳。比如，仓储用能方面，目前市面上主流第三方物流商多采取利用仓库屋顶布局分布式光伏、自发自用余电上网的模式。菜鸟在国内安装了光伏发电设备的物流园区有 6 个，所产绿色电能的 35% 自用，65% 的多余电量输送国家电网。<sup>38</sup>

物流服务商在运输中产生的碳排放，主要取决于运输工具的能源消耗、运输方式组合和运输距离的长短。<sup>39</sup> 因此，可通过以上三个要素的优化，提高运载效率，减少运输距离，降低碳排放。市面上多家物流服务商均在运输减碳上有所进展，其中，菜鸟通过网络规划将配送运距节省约 7%，以智能履约算法覆盖路径规划、资源调度、合单优化等运输优化场景，助力电商仓配运输装载率提升 5%，干线运输成本降低 5%，减少干线碳排放量 5%~7%，菜鸟新能源智慧车通过搭载“菜鸟智慧大脑”将减少单车行驶距离，已有 1000 辆新能源车，同时 500 辆小蛮驴已被应用于菜鸟驿站和大学社区，提供末端配送服务。<sup>40</sup>

值得一提的是，“本土购买”也有利于减少运输中产生的碳排放。本土购买因全球不确定性（如经济问题、可持续性、供应链和地区冲突）而兴起，支持本土购买成为消费者在经济、环境和心理层面上保护自己的方式之一。许多消费者将本地产品与可持续措施联系在一起，认为“本地”意味着对“当地社区有益”，这就是一些“仅供送货”的幕后店在许多城市会引发争议的原因。各大品牌正越来越多地将当地特色与可持续性和透明度联系起来，通过强调本地产品的短途运输来建立这种联系。此外，各大品牌在产品的产地和生产方式方面也变得更加透明，消费者可以通过直播、社交媒体和二维码看到产品背后的情况。<sup>41</sup> 比如，本土精酿品牌大跃啤酒在天津打造了自己的绿色环保酿酒厂，采用中国本地啤酒花和本土生产的麦芽以及香料、茶叶、蜂蜜、花椒、咖啡、农产品等作为原材料酿造绝大部分啤酒产品。

## 环境视角的中国可持续消费

以上是中国可持续消费赛道上的各类主体，他们活跃其中的大环境，对于可持续消费的实践推进也很重要。环境性的因素包罗万象，包括地域空间、习俗文化、经济形势等等，疫情三年也构成一段独特的时空环境，并推动了可持续消费理念的渗透。就一般性情况而言，舆论、科技、金融的支撑是唤醒可持续消费理念、促成可持续消费行动不可或缺的。

### ◆ 舆论支持

在可持续消费理念的普及与行为养成阶段，舆论的作用不可小觑，甚至不可或缺。多数人的可持续消费启蒙是从被动接受“可持续消费”相关信息，在社会、家庭、校园等环境要求下，参与“可持续消费”相关活动开始的。亿欧智库通过对青年群体“可持续消费”研究发现，个体存在行为与认知间的过渡历程，量变积累形成质变，行为与认知相互影响并进化，最终影响他人，形成人群间的传递。<sup>42</sup>

关于不同舆论制造者在其中起到的作用，多份报告表明，多数消费者是通过传统媒体渠道了解可持续消费的相关内容。比如，亿欧智库调研显示，传统大众媒体（电视、广播、书籍等）依旧是青年最高的认知渠道，达 77.5%。其次是社交媒体（微信、微博、抖音、快手等），达 60.9%。政府宣传活动、社区宣传活动，同样是可持续消费青年的高认知渠道，分别为 51.6%、50.6%。其后，依次是公益组织宣传活动、学校宣传活动、电商平台（社交电商及直播电商等）、品牌宣传活动、亲朋好友、综艺娱乐节目、商超零售门店宣传活动、海外亲友。<sup>43</sup>

我们认为，互联网平台是最有影响力的舆论制造者。首先，这是一个网络泛在的时代，目前，中国互联网的普及率已超过 70%，截止 2021 年末，移动互联网月活用户规模达 11.68 亿，人均手机设备上的 app 安装量达 65 个，人均每日使用 app 的时长达 5 小时以上。<sup>44</sup> 传统大众媒体、政府宣传活动、亲朋好友分享等影响方式，其实都有互联网的渗透。很多时候，传统媒体与互联网平台互为入口，受众可以通过互联网观看传统媒体的节目，传统媒体发起的活动通过扫码参与等。

其次，互联网平台复合购物、社交等多重功能，较传统媒体单纯的“说教”更具影响力。电商平台是主要的可持续产品销售阵地，分别有超过 67% 和 54% 的受众认为网络上的官方渠道（如电商平台、超市配送等）以及网络直播带货等平台是他们日常的可持续消费产品购买渠道。<sup>45</sup> 77.85% 的受访者在购买低碳产品后愿意分享他们的使用体验，愿意分享的主要原因是：想要影响更多的朋友加入可持续的低碳消费。<sup>46</sup> 消费者在分享体验的过程中传达出的一手经验和品牌好感，会形成在朋友圈中的带货效用。未来的低碳营销应在数字技术的加持下，立足现有的低碳消费者，影响带动更多消费者，以“滚雪球”的方式，不断提升品牌的低碳消费者资产和绿色品牌力。

再次，从传播力本身来看，新兴的文化业态与平台正以更多元和更具想象力的方式，让社会议题深入地与众沟通和互动。互联网行业已衍生出丰富多样的平台，渗透到用户的各个生活场景中，类似于伸展至生活最细微处的毛细血管，环保低碳相关的资讯、科普知识、公益宣传等内容可快速触达到各个圈层用户中，公众在日常刷手机中潜移默化形成低碳环保意识。同



时,互联网平台还提供简单容易的践行渠道,通过集成线下渠道资源,并搭建统一的信息平台,线上线下渠道融合有助于减少信息差,极大地提升了公众践行环保活动的效率。普通公众可以突破时间和地理的限制,随时随地参与到低碳行动中,降低时间和经济付出成本,轻松跨越知与行之间的鸿沟。更有互联网平台直接发起低碳相关的活动,许多互联网平台均搭建起了自主的用户“碳积分”体系,多个互联网闲置物品平台帮助公众更轻松参与循环生活方式。

最后,互联网平台是汇聚可持续消费利益相关者的枢纽,基于平台数字化能力对低碳营销的人货场、内容进行全方位的洞察分析,可以实现精准的人群策略与精细化人群运营,帮助品牌有的放矢地开发可持续产品和投放。例如天猫发布的绿色消费人群图鉴,该图鉴基于国家有关绿色消费发文以及各行业绿色消费标准,结合专业洞察和数据分析经验,优选标签进行聚类分析迭代,识别出“绿色消费人群”,并基于人群的通用消费行为分析洞察,为商家提供绿色消费人群精细化运营的抓手,并为精准满足绿色人群需求的商品供给提供研发、营销方向。<sup>47</sup> 天猫新品创新中心(TMIC)还开发出低碳相关产品属性知识库,可基于货品属性的有机成分、低碳工艺、低碳包装等维度开放品牌自定义知识输入并进行洞察。如在包装环节, TMIC 会融合产业合作伙伴的专家知识,从环保材料、合理设计及创新工艺三个维度对商品包装低碳做出指引。<sup>48</sup>

## 科技支持

可持续消费不能以对消费者的“道德绑架”实现。消费者可以在一定容忍范围内为价值观买单,用适当的溢价购买不那么好用的绿色商品。然而,这是不长久的,购买行为终究要回归消费的本质,为商品的使用价值买单。在同样好用且绿色环保的前提下,还有价格优势,才是消费者喜闻乐见的可持续性商品。而这需要实实在在为生产力带来增量的科技硬突破。

科技在可持续消费领域的应用大致可划分为两类,一类是数字科技在各类生产生活场景中的应用,主要起到提质降本增效的作用,随着数字科技能力获取门槛越来越低,越来越多的企业开始数字化转型,数字科技在可持续消费品生产、运输、销售中的应用较为普遍;另一类是在某个具体消费品类中的单点突破,比如植物肉以更低碳和更小的环境影响为人们可持续的饮食结构提供了新的可能,技术驱动是植物肉行业发展的核心动力,风味和质构<sup>④</sup>提升是提高植物蛋白食品品质的关键所在,二者直接影响着消费者的接受程度。

### 数字科技面上支撑

我们首先来看迈向可持续消费的 5 项关键数字科技,即物联网(IoT)、人工智能(AI)、区块链、数字孪生、大数据,及其目前在主要低碳场景(低碳建筑、低碳能源、低碳园区、低碳工业、低碳消费)中的落地情况。

物联网技术主要应用于消费品生产加工及零售环节。在生产加工环节中,可以让企业实时掌握能源、损耗、碳排放数据,有效地侦测浪费情况的发生。在消费环节中,物联网能实现产品状态的实时监测,帮助企业挖掘消费者在产品使用过程中的衍生需求并针对性地提供服务,通过产品与服务的创新结合呈现“硬件+软件+服务”模式。消费物联网现阶段正处于连接设备增量环节当中,未来将覆盖到更多的消费场景当中。

人工智能在生产制造环节可优化各流程效率,提供建议,实现生产过程、运维、仓储自主优化。满足消费者多元化需求的同时,降低因货不对口引起的退单退货情况,降低产品从研发、生产、使用、报废全流程中产生的直接和间接碳排放。在人工智能技术的驱动下,传统零售也在逐渐向新零售智能化转变,对新零售支付方式、零售环境及业态结构等多方面进行重构和优化。

区块链技术是一个共享数据库,供应链中的各方可以在其中输入和验证信息。同时,区块链上的记录无法被修改。利用区块链技术构建“数字化供应链”,是一项消费行业的延伸性技术创新,尤其针对全球跨境的供应链管理和流通,从根本上杜绝了供应链过程中因为多环节的信息孤岛带来的不确定风险,加速汇集了商品从生产、仓储、运输、通关、报检到第三方检验的全过程。新零售环境下,区块链的不可篡改性解决了商品溯源所面临的问题,促进各个产品找到合适的客户,以低成本、低碳排的服务体现新零售的价值。

数字孪生将行业数字化从新销售 1.0 的销售环节和交易环节,拓展到了覆盖生产、物流环节的新零售 2.0,从消费者、门店、供应链多个层面重塑行业的发展。消费者层面,搭建 AR、VR、MR 技术实现三维的商品可视化;门店运营层面,消费者层面的数据通过系统反馈能辅助需求预测、品类规划,进一步倒推供应链的精细化、智能化管理,提供供应链效率,降低供应链成本。让全流程的碳排放“看得见”、“摸得着”,是搭建精细化碳排管理架构的核心要素。

<sup>④</sup> 质构一词原指“编”、“织”的意思,后来人们用来表示物质的组织、结构和触感等。随着对食品物性研究的深入,人们对食品从入口前的接触到咀嚼、吞咽时的印象,即对食品的滋味、口感需要有一个语言的表示,于是借用了“质构”这一用语。质构一词在食品物性学中已被广泛用来表示食品的组织状态、口感及滋味感觉等。



大数据技术是连接商品制造企业消费者的关键，将有关消费者需求的多维信息收集并及时反馈给商品生产者，解决产能与需求不匹配的问题，更进一步地从整体上优化供给侧，实现按需供应、按需生产，减少不必要的原材料耗损，增强制造业的柔性制造能力，实现生产线从刚性自动化向柔性自动化转变的持续调整。<sup>49</sup>

数字技术的发展降低了人们参与可持续消费行动的门槛。越来越多的企业通过数字技术的应用推动可持续消费的开展。中国信通院《数字碳中和白皮书》预测，到 2030 年，数字技术将推动并赋能不同行业减排约 10%~40%。<sup>50</sup> 以中国领先的零售商苏宁为例，苏宁美国硅谷研究院基于人工智能研发的虚拟试衣系统 Magic Runway，可以根据用户的动作和手势为用户在屏幕中呈现逼真的虚拟试穿效果，1 分钟内可以试穿近 50 件新衣。Magic Runway 展示的 3D 服饰还能够真实体现布料的垂坠流动感以及立体感，当用户移动、转身或跳舞时，身体运动的物理特性会被传递到衣服上，效果流畅自然，实现真实穿衣效果。消费者一旦看中可立即使用苏宁易购 App 扫码下单购买。<sup>51</sup> 这减少了消费者线下购物产生的碳排放，还可以转化为虚拟时装。可持续性也是年轻一代转向虚拟商品的原因之一。数字时尚的非物质性使得它不需要制造、包装、运输，不会浪费自然资源，这是任何一种实体行业都无法做到的事情。数字时尚能够让时尚产业以符合消费者价值观的方式运作，虚拟时装是最好的选择之一。<sup>52</sup>

### 专项科技单点突破

从细分行业中的可持续性科技来看，时尚行业已经率先启动了环保可持续革命。从化学纤维的合成，到服装染色、皮革鞣制等加工步骤，诸多环节都存在着破坏环境的严重问题，这也使得时尚业成为仅次于石油业的世界第二大污染产业。助力时尚企业实现可持续发展的两个主要技术杠杆是生物技术和分子回收，前者经常被用于开发可持续替代品或原材料的加工过程，后者则关注回收再利用领域。可持续材料领域在近几年发展得非常快，领域内亦涌现出大批创新者，对时尚产业而言，从再生纺织面料到替代皮革，即蘑菇皮革、菠萝皮革、苹果皮革等，再到一系列基于创新技术的生物基材料，更多新一代材料被研发出来并进行商业规模化，经由品牌的产品设计带入消费者视野。其中，负碳技术的潜力也在时尚领域得到进一步发掘。分子回收技术只得到了部分开发，目前只有少数先锋品牌在进行这方面的研究，该技术可用于产品包装的回收和再利用以及纺织品的回收。<sup>53</sup> 国产品牌特步使用从玉米、秸秆中发酵和提取的聚乳酸制造出的服装产品，在特定的环境下埋于土壤中便可以在一年内自然降解。内衣品牌蕉内推出了一款采用兰精集团生物基面料的“碳中和内裤”，该产品运用的零碳天丝纤维可以代替主流服装用的聚酯纤维。

时装行业的染色过程是能源密集和水密集的，在生产过程中还会使用有毒和腐蚀性的化学品，利用合成生物技术制造染料，正逐渐成为一种可持续时尚的选择。位于杭州的乐象永续科技是一家践行可持续发展理念的创业公司，用独特的生物基色素分子合成修饰技术，发明出一款不掉色、零污染、零碳排的生物基染料。该产品的最大特点，是解决了传统的植物染料色彩暗沉、颜色少、色深度不够等问题，在性能上可与化学染料媲美，同时又具备植物染料的环保特质。乐象的天然生物基染料及完整的配套染色技术具备规模应用能力及跨行业的迁移能力：不仅能够应用在许多服饰面料上，还能横跨到诸如彩妆、染发、油墨印刷、涂料颜料等各种色彩应用场景和领域。染料生产过程中产生的唯一固体废物可以转化为蚯蚓的食物，用于碳贮存和土壤修复。

节能建筑、新能源等行业也是专项绿色科技集中涌现的领域，从而整体抬高了这两个行业在可持续消费领域的能见度、活跃度。

### 金融支持

几乎所有的绿色生活行为中都存在“知易行难”的现象，中信银行的调研认为“经济实力限制”是造成这一现象的原因之一。<sup>54</sup> 消费金融是与消费者联系最密切的领域。《促进绿色消费实施方案》强调消费金融支持绿色消费转型升级的作用，要求监管机构引导绿色消费金融服务，推动消费金融公司绿色业务发展，为生产、销售、购买绿色低碳产品的企业和个人提供金融服务，提升金融服务的覆盖面和便利性。金融机构通过金融科技提供绿色消费金融服务，为消费者创造更多触达低碳生活的触点。

绿色消费金融是绿色金融的一部分。2016 年 9 月，G20 绿色金融研究小组发布《G20 绿色金融综合报告》，将“绿色金融”定义为：能够产生环境效益以支持可持续发展的投融资活动。2022 上半年中国绿色金融市场的整体规模已突破 20 万亿元

大关。<sup>55</sup> 在绿色金融高速发展的大背景下，越来越多的消费金融公司在金融服务中融入 ESG 发展理念，完善绿色消费金融综合服务体系。

绿色消费金融实践主要沿供给端和消费端两个方向展开。在供给端，消费金融公司倡导绿色文化、开展绿色运营、降低企业自身碳足迹。在消费端，用消费金融从改变消费者绿色消费观念和入手，促进信贷方向的转变等。前者是 ESG 时代一切企业的应有之义，后者更体现绿色消费金融的内涵，我们重点讲述后者。消费金融的特点是对消费端的强链接，其对于引导消费者形成理性消费理念、引导资金投向符合结构转型需要的方向、实现经济的可持续发展有着不可或缺的作用。消费金融公司的基本业务逻辑应当立足于消费者塑造理性可持续的消费观，合理使用借贷产品，并帮助中小企业解决“融资难”“融资贵”的问题。<sup>56</sup>

绿色信贷是中国绿色消费金融发展的主力军，整体上处于刚刚起步的阶段。目前并没有针对全国绿色消费信贷规模数据的统计，金融监管机构也并未出台绿色消费信贷的具体标准，部分银行和多家消费金融公司正在从面向企业的绿色金融服务向面向个人的绿色金融业务延伸。

目前中国商业银行推出的绿色消费贷产品主要分为以下几类：绿色建筑按揭贷款、绿色汽车消费贷款、绿色标识产品消费贷款、绿色信用卡、绿色光伏贷、绿色普惠农林贷款、绿色节能贷款。

中国几乎所有的商业银行都可以提供住房按揭贷款，但单独提出支持绿色建筑按揭贷款的银行还比较少，以下以兴业银行和马鞍山农商行为例，介绍一下商业银行在绿色建筑按揭贷款领域的实践。

兴业银行面向个人客户和家庭购买绿色建筑、被动式建筑、装配式建筑的住房提供的住房按揭贷款。兴业银行给与了差异化的资源安排和授信政策，还提供灵活的还款方式与还款宽限期待遇，同时在满足监管政策要求的前提下，可在兴业银行现行按揭贷款利率基础上，给与适当优惠。

马鞍山农商行的绿色建筑按揭贷款，是面向个人客户和家庭购买我国星级绿色建筑、美国 LEED 建筑认证、IFC 的 Edge 认证的绿色建筑提供的按揭贷款。该行在绿色建筑评价标准的基础上搭建起了不同绿色建筑等级的差异化优惠体系。绿色建筑按揭贷款首付比例与普通住宅一致，但可以享受利率优惠。该产品主要有三个特色：一是给予绿色建筑按揭贷款利率优惠，二是同时可以配比绿色消费贷款用于购买绿色家居产品，三是提前还款可以免收违约金，鼓励客户更多购买绿色住宅产品。<sup>57</sup>

新网银行积极开展新能源车消费贷款业务，在消费端持续为新能源车产业发展做出贡献，助力绿色金融发展，同时接入锂电池生产等绿色产业供应链。兴业消费金融以纯信用、无担保的家庭消费贷为重点产品，通过理念宣导、产品设计、优惠措施等手段，引导客户将消费信贷用于购置节能低碳、清洁环保的产品和服务。<sup>58</sup> 晋商银行、吉林银行、郑州银行、东莞银行、黄河农商银行、河南农信、浙江泰隆银行等也在积极创新打造绿色产品。<sup>59</sup>

绿色信用卡是商业银行为提倡“低碳”生活、鼓励消费者加入绿色环保行列而推出的绿色环保信用卡。商业银行推出的绿色信用卡一般通过两种方式支持绿色低碳经济，一是倡导消费者养成低碳环保的习惯，实现自身“碳中和”；二是商业银行直接将利润的一部分捐献给节能环保项目或组织。比如，浦发银行推出“浦发银联绿色低碳主题信用卡”，辅助“浦大喜奔 APP”等电子化、数字化支付方式，鼓励用户绿色出行。

绿色信用卡还是我国金融机构开展碳普惠项目的主要工具。从海外市场来看，建立个人碳信用、碳账户体系，并在此基础上提供相应的消费金融激励是一种较为可行的模式。当前全球暂无成功为全部居民设立碳账户的案例，推动居民碳减排主要依靠对减排行为进行鼓励，即碳普惠。2022 年以来，包括平安银行、中信银行、浦发银行在内的数十家银行开始试水个人碳账户，尝试构建公共出行、垃圾分类等绿色消费场景。<sup>60</sup> 江苏银行绿色低碳信用卡携手银联构建了绿色低碳积分体系，结合持卡人在银联系统的绿色消费行为，如乘坐公交地铁、云闪付缴费、共享单车骑行、高铁出行、新能源车充电等，计算个人碳减排量并配置相应权益，以娱乐互动和动态回馈的机制，鼓励客户绿色消费。平台机构、消费金融机构等主体入局，以其擅长的游戏化、社交化方式丰富了金融机构开展碳普惠的方式，比如平台机构“绿普惠”上线“绿色生活季”小程序暨北京个人碳账本，吸引了美团、京东、百度、青桔、饿了么等众多企业参与。<sup>61</sup> 由于消费端的绿色金融场景存在零星式、离散型的特点，如何将这些个人低碳行为与金融服务之间构建起联系仍是关键问题，数据支持系统的搭建将是重点，做好绿色低碳行为的足迹记录和绿色消费者画像，才能在此基础上针对绿色消费场景下的消费者提供相应的金融服务。<sup>62</sup>

小微企业也是消费金融开发绿色普惠信贷的对象。网商银行推出了绿色采购贷，推出面向品牌产业链上小微的“绿色采购贷”，即当小微经销商向已经完成绿色认定的核心企业采购打款时，可享受绿色采购贷专项优惠，以鼓励经销商更多地向绿色环保企业采购。在 2021 年“双十一”期间，网商银行推出免费“绿色 0 账期”，即绿色商品一经卖出，商家就能立即提前收回货款。

目前，消费金融参与主体普遍面临业绩增长和盈利的双重压力，将 ESG 发展理念融入企业并非一蹴而就的事情，仍需要将主要重心放在业务本身核心能力的培养上。利率的制定要明确其差异化定价的意义，并非越低越好，现阶段发展普惠金融的重要方向是在保证风险可控的前提下，尽量做到社会价值与商业价值统一平衡。<sup>63</sup>

## 分行业视角的中国可持续消费现状

世界经济论坛相关研究显示，食品、时尚、汽车、快消品、电子、货运六大与消费相关的价值链占全球碳排放量约 40%。<sup>64</sup>也就是说，抓住“衣食住行用”就是抓住了可持续消费的关键。

### 衣

中国是世界上最大的纺织品服装生产和出口国，以及全球最大的鞋服消费市场。作为消费品行业中的重要组成，服装纺织行业是国内碳排放的重点行业。中国以及国际的各种框架与规章制度正在影响着中国时尚产业价值链，据亿欧智库的调查，在鞋服箱包类产品中，可持续消费产品综合渗透率为 43.5%，有 56.5% 的青年群体从未购买或使用过可持续消费相关产品，市场仍需较长时间进行传达与渗透。<sup>65</sup>

上文论及时尚品牌在推动可持续消费中的积极作为，及在新材料的研发应用中的领跑态势，本节将重点关注在“衣”的领域，中国企业在可持续消费商业模式上的探索和实践。因为对于在可持续消费方面跑得较快、较靠前的时尚产业，已到了从量变积累到质变的关键阶段。越来越多的快时尚品牌在庞大的生产线中加入小比例的环保面料，或是鼓励消费者将旧衣放进店内回收箱，然而这些举措对于快速生产、大量消耗的本质并没有根本改善，商业带来的问题还需通过商业解决，商业模式的创新才是解决问题的根本途径。时尚业有一个专有名词“可持续时尚”，就体现着对新型商业模式的探求。我们当前快时尚体系的核心是一种追求永无止境增长的商业模式，是以浪费和索取换取的线性增长为基础的，势必造成生产过剩和消费过剩的互相拉动。如果有另一种不同的消费时尚体系出现呢？将人与地球置于中心、从头开始并重新定义时尚的其他可持续时尚商业模式正在兴起。许多企业将可持续属性嵌入原有商业模式作为发展可持续时尚商业模式的主要手段，并呈现出可持续属性为主导的趋势。<sup>66</sup>

### 绿色制造

主要体现在生态友好材料的使用和数字化赋能。生态友好材料主要包含天然有机纤维、再生尼龙、生物基纤维等。沃尔玛、C&A、NIKE、People Tree、H&M、ZARA 等快时尚品牌在服装中大量使用有机棉，中国新疆种植的有机棉得到李宁、安踏等品牌的大量使用。再生尼龙目前获得广泛使用，如 Prada 采用填埋场回收塑料垃圾和幽灵渔网等海洋垃圾制成的 ECONYL，阿迪达斯使用废弃的纺丝、聚酯瓶片、浆块等合成的再生聚酯，安踏回收废弃塑料瓶制成再生涤纶面料等。生物基纤维的材料利用更是充满了想象力，比如，由菠萝叶纤维制成的 Pinatex 可作为皮革替代品，S.Café 是由再生聚酯和咖啡渣制成，由再生聚酯和牡蛎壳复合材料制成的优质纱线做成的面料 Seawool，从柑橘汁工业化生产的湿残留物在提取的 Orange Fiber，用废弃的芒果制作的纯素皮革 Fruitleather，由海藻和天然素纤维中的可再生原料制成的 SeaCell，由虾皮和咖啡渣混合皮革制成的 Tomtex，以及蘑菇素皮革 MycoWorks Reishi、香蕉人造丝 Banana Silk、红茶菌皮革面料 Kombucha Leather 等等。特步推出的“聚乳酸 T 恤”，主要从玉米、秸秆等含有淀粉的农作物中发酵提取，经过纺丝成型后变成聚乳酸纤维，最终制成可自然降解的衣服。许多企业都有提高生态友好材料使用比例并最终百分之百使用的计划，比如，Calvin Klein 推出五年计划，2025 年实现 100% 使用绿色原料；Wal-Mart 表示将提高再生聚酯纤维的使用，且在 2025 年前将其产品中再生原料的使用增加至 50%，并 100% 使用有机棉。

数字化赋能体现在驱动时尚产业各环节得到提效与协同改善，减少纺织材料浪费、节约能源，实现生产流程透明度与可追溯性，使产品从设计、制造、使用到报废的全生命周期更可持续。数字化手段的应用在中国时尚产业的普及较迅速。浙江凌迪

数字科技有限公司(Style3D)通过建立在高仿真渲染与动态模拟技术上的3D数字样衣,以及云协作平台,减少实物打样的次数,样品通过率从20%-30%提升至60%-70%,省去邮寄时间,打样流程由15-30天缩短为3-7天。节约了大量样衣材料,人工成本,减少了生产大量样衣生产过程的能源浪费与环境压力。

### 循环时尚

循环时尚是循环经济的一种类型。循环经济与线性经济对应,线性经济走的是从开采到加工到制造到使用到终结最后处置的过程。而相对的,循环经济核心理念就是看看有没有机会在各个环节想办法往回走。比如,产品使用环节如果已经磨损破旧了,往回走即修复;本想弃置的产品还能发现价值,让它回到零售环节再使用,即二手销售再利用;将废弃产品有应用价值零部件拆出来,重新投入再制造的过程,即再造。在中国逐渐打开市场的Patagonia,会对产品进行回收、修补、再利用。Patagonia提供产品和修补服务,同时制作了衣物修补视频教程,修补后的衣物被寄回或者售卖;废弃面料将会被重新利用,制造新的产品。中国独立设计师张娜创立的品牌“再造衣银行”,坚持以“再设计”的理念重新审视服装行业,利用已存在的材料,以设计的力量去改造、去再生,赋予旧物料新的故事和生命。中国还涌现出大量的全品类二手交易平台闲鱼,转转,拍拍等,以及专门的旧衣回收平台如白鲸鱼、捂碳星球、飞蚂蚁等。

### 共享时尚

共享时尚是共享经济的一种类型。随着共享经济热潮席卷中国,2015年到2018年间,打着“时尚租赁”标签的租赁共享平台在资本的扶持下陆续出现。仅2015年,国内就有12家共享衣橱平台成立。共享时尚以会员制、订阅制为主要盈利模式。但是,因为中国消费者更看重所有权等文化因素,以及供应链环节中常出现的衣服脏污、擅自自动扣款、包裹异常等状况,造成消费者的体验不佳,共享衣橱领域的许多头部企业都纷纷倒闭,目前整体处于低潮。

### 慢时尚

因为质量下降和潮流更迭,时装产品的生命周期已经大大缩短,每件服装的生命周期大约为2.2年,某些服装甚至仅穿着几次。根据中国资源综合利用协会的数据,2013年,中国大约有2600万吨的旧衣服被丢弃,2020年,这一数字上升至5000万吨,未来5年可能达到1亿吨。<sup>67</sup>与“快时尚”针锋相对的“慢时尚”出现。慢时尚主要通过慢速设计和情感持久设计实现。慢速设计旨在创造高品质产品,做到耐脏或方便清洗、舒适度高,并通过后续修复和修补服务延长产品寿命,加深产品的满意度。诞生于上海本土的可持续品牌Klee Klee,反对过度设计的时尚,Klee Klee是藏族口语里“慢慢来”的意思,品牌logo中的手在手语中也同样代表“慢”。在设计上,Klee Klee的产品没有穿着场合要求,无需费力搭配,大大延长了生命周期。情感持久设计基于设计师对消费者需求和价值观的深入理解,设计出长期对用户有意义的产品,从而使其不易被丢弃。致力于推广可持续单宁面料的Freedom Denim,将如何建立穿着者与牛仔裤的情感关系桥梁作为他们的灵感源之一。另有半成品设计、可拆卸设计和开源时尚设计等,让消费者转变为主动的制造者,创造个人记忆并获得满足感,深化与服装的情感联系。<sup>68</sup>定制化也是慢时尚的一种实现手段,工厂只有在客户下订单后才生产服装,这意味着客户在收到订单之前需要更长的交付周期并避免了盲目生产,定制的灵活性、耐用性和持久性等使客户更有意识地衡量消费抉择,审慎支出,消解快时尚行业试图灌输给消费者的即时满足心态。Bù x MORIN KHUUR是由上海的手织布品牌和独立设计师共同合作打造的胶囊系列。该系列一大亮点在于——可定制,无论面料还是里衬,都可以和设计师沟通进行定制,你可以从布卡中自行选择面料。这样在尽可能满足个体需求的同时,也避免了因喜好不同而产生的浪费。

### 社会企业

社会企业是以创造积极的社会影响为核心的企业。在时装行业,社会企业通常由工匠或艺术家所领导并保留传统技能。诺尔(Norlha)是位于甘南藏族自治州的社会企业,多年来致力可持续发展的模式,善用取材青藏高原上自然脱落的牦牛绒毛,坚持手工织布,以工匠出色的编织工艺及对文化和信仰的传承传递品牌形象。时装合作社在世界各地也有出现,比如Manos del Uruguay(乌拉圭)、Andel(斯堪的纳维亚半岛)和Blue Tin Production(芝加哥)。北京NGO“工友之家”在北京最大的旧衣中转站皮村开设“同心互惠社区”,其旧衣回收的业务不仅用于爱心捐赠,而且支持流动儿童教育。消杀后达标的衣物达不到捐赠要求的物资,将全部存放于同心互惠公益商店供工友们日常挑选,盈余则用于支付运营成本及帮助外来务工人员文化发展与支持流动儿童教育。合作社还与再造衣银行合作,将旧衣按色系和材质进行分类、拆布、拼布,用于旧衣再造。



## 虚拟时尚

虚拟服装由 3D 建模软件创建生成,用户可以在社交媒体平台、游戏环境和虚拟世界里“穿戴”这些物品。近两年,时尚界对虚拟时尚表现出越来越大的兴趣,一方面源自新冠疫情流行带来的冲击,另一方面也受到元宇宙和虚拟平台发展的刺激。实体时尚行业正在主动寻求将虚拟技术与时尚行业结合。耐克、阿迪达斯、Gucci、Balenciaga 和 Ralph Lauren 等时尚品牌,早就开始探索虚拟时尚,并发布了只能在游戏和虚拟世界中体验的服装系列。2022 年 9 月,TSI HOLDINGS、阿里云、JP GAMES 启动了共同打造时尚元宇宙,为客户提供数字世界的全新时尚品牌体验。随着元宇宙、NFT 等数字商品在消费者中接受度不断提升,特别是对年轻一代,他们需要在数字平台和虚拟世界去构建多样的身份,现实世界的部分时尚需求未来将转移为虚拟时尚产品。<sup>69</sup>

## 食

全球饮食和粮食系统,以及依靠其生存的人口,在健康和可持续性方面都面临着重大挑战。<sup>70</sup> 联合国环境规划署报告显示,2019 年全球食物损失和食物浪费 9.3 亿吨。我国每年浪费的粮食、食品总量至少能养活 3 亿人。2021 年 4 月 29 日,中国推出了《反食品浪费法》,中国也成为全球继法国、意大利和日本之后较早为反食物浪费立法的国家。

与此同时,传统的粮食生产方式在很大程度上加剧了气候变化、生物多样性丧失和自然资源耗竭。《柳叶刀》提出:迫切需要转变到可持续的食物体系当中,使其在地球承载极限内,才能保证人类的健康膳食需求。<sup>71</sup> 食物系统可持续转型对中国实现“双碳”目标起到至关重要的作用。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》《“十四五”推进农业农村现代化规划》《“十四五”全国农业绿色发展规划》《绿色食品产业“十四五”发展规划纲要(2021~2025 年)》《促进绿色消费实施方案》明确要求扩大绿色低碳产品供给和消费,加快提升食品消费绿色化水平。

膳食的不可持续性还体现在对健康的损害。相关预测显示,如果不改变全球目前以能量过剩为主的饮食模式,到 2030 年将有 1/2 的成人和 1/3 的总人口(包括儿童)超重或肥胖。<sup>72</sup> 目前,中国已经成为世界上肥胖和糖尿病人口最多的国家。<sup>73</sup> 2021 年发布的《中国居民膳食指南科学研究报告(2021)》提出的多蔬菜水果、多鱼虾水产品、经常吃奶类和大豆制品、适量的谷类和肉禽类、烹调清淡少盐的健康膳食模式也符合可持续膳食的原则。<sup>74</sup>

总之,中国的社会体系需要进行“自我革命”,加快形成绿色发展方式和生活方式,通过健康和可持续的膳食习惯改善我们的营养和健康,保护环境并增强整个食物系统的可持续性。<sup>75</sup> “可持续膳食”的概念逐步替代“健康膳食”而受消费者的认可,即对环境影响小、有助于食品及营养安全以及今世后代健康生活的膳食模式,不仅保护和尊重生物多样性、生态系统,而且在文化上可接受、可获得,经济上公平和负担得起,满足营养充分、安全和健康,同时优化自然和人力资源。<sup>76</sup> 以下主要从生产和销售两方面来介绍可持续膳食在中国的实践。

### 可持续膳食的生产

在生产端,最重要的思路是增加蔬果种植的同时减少对畜牧业的依赖。果蔬种植不仅可以降低温室气体排放还能节约耕地和水资源,从而全面降低食物生产的环境足迹。假如全球范围内实现植物基饮食的替代,将缩减农业用地 75%,由 40 亿亩降为 10 亿亩。<sup>77</sup> 联合国将 2021 年设为“国际果蔬年”,旨在突出水果和蔬菜在人类营养、食品安全、可持续生产以及减少浪费中的重要作用。将水果和蔬菜作为支持可持续发展目标的理由包括:为了在 2030 年实现零饥饿,消除一切形式的营养不良,关键是要提高水果与蔬菜的生产和消费;水果和蔬菜都是可以在小面积土地上种植的高价值作物,为农村、城郊和城市环境以及在冲突和脆弱环境中的小农户创造经济机会等。<sup>78</sup>

提高水果和蔬菜的可持续生产,结合稳定的价值链,是国家、区域和全球的优先事项。国务院办公厅发布的《中国食物与营养发展纲要(2014~2020 年)》明确提出:“传承以植物性食物为主、动物性食物为辅的优良膳食传统。”国家发改委《“十四五”生物经济发展规划》,提出要发展合成生物学技术,探索研发“人造蛋白”等新型食品,实现食品工业迭代升级,降低传统养殖业带来的环境资源压力。

人造肉可同时满足低碳转型的国家需求和民众高蛋白食品摄入增长及追求口感的消费需求,成为可持续膳食的发展热点。人造肉分为植物基人造肉和细胞基人造肉:植物基人造肉以大豆、豌豆为原材料,添加酵母发酵合成植物性血红蛋白产品,

目前已实现规模化和商业化生产。细胞基人造肉是利用从动物分离出来的全能干细胞和肌细胞，在营养液中培养，形成类似肌肉的组织，再进行商品化加工，但仍处于实验室研究阶段、且成本高。<sup>79</sup>

在全球掀起植物肉热潮的背景下，国内外企业纷纷抢占中国市场，包括 Beyond Meat、Impossible Foods、嘉吉、雀巢等国际巨头，本土食品制造商金锣集团、双汇集团等，以及初创公司星期零、珍肉等，还有从产业链上游切入的供应商山东赫达、雪榕生物等。因为植物肉的“新”，植物肉生产厂家往往更倾向于选择与知名餐饮品牌合作进行推广。以星期零为例，成立两年时间，其技术已到达“整肉塑形阶段”，拥有 300 种应用方案，几乎对消费者的所有肉类需求均有涵盖。目前已与超 100 家品牌合作，合作品牌不乏头部连锁餐饮品牌（KFC、喜茶、德克士、瑞幸咖啡、海伦司等）、便利店渠道（全家、711、罗森等）、新零售商超渠道（OLE、盒马、7fresh 等）、食品企业（广州酒家、必品阁、圃美多等）、以及精品餐厅（花厨、gaga 等）。据 Markets and Markets 预测 2025 年全球植物肉市场规模将达到 279 亿美元。而据 Euromonitor 预测，2025 年中国植物肉市场规模将达到 142 亿美元，超过全球市场的一半。<sup>80</sup>

细胞培养肉的成本从 2013 年国外首次培育出的几十万元一公斤到现在的千元级别，已经实现近百倍的下降。但离规模化的市场推广还有距离，如今一公斤屠宰生牛肉的价格在 100 元左右，而当前国内企业生产一公斤细胞培养肉的成本在 8000 元至万元之间，细胞肉的成本如果到达临界点如百元一公斤，市场大门将会洞开。<sup>81</sup> 为了改变自身农产品严重依赖进口的现状，2020 年 12 月新加坡通过全球首个细胞培养肉产品的食品安全监管审核，为细胞培养肉商业化打开了绿灯。

### 可持续膳食的销售

在销售端，中国连锁经营协会（CCFA）从商品、环境、人员、平台等四个维度识别出 21 个适用于中国市场的可持续膳食实施措施，主要场景列举如下：

**商品维度**，通过提高健康、可持续膳食所需的食品及原材料商品供应质量和数量，利用价格、营销、运营和信息传递等方式影响消费决策。比如山姆会员店、Olé、IKEA、永旺等零售企业就可持续海产品采购做出了承诺，将可持续指标作为其海产品采购的重要参考，并在其自有品牌海产品上展示 MSC 认证标识。

**环境维度**，通过传播健康可持续商品知识，营造有利于健康可持续消费的环境和氛围，提供健康、可持续膳食解决方案，影响消费者购买决策。比如，CCFA 自 2013 年启动“绿色可持续宣传周”活动，依托与世界自然基金会（WWF）共同发起的中国可持续圆桌，通过连锁会员企业的线上线下渠道传递绿色生活方式，一方面持续推动可追溯、可持续的认证产品与市场对接，同时，积极影响消费者负责任消费行为的改变。

**人员维度**，对企业高层管理者输出健康可持续发展理念，对企业运营人员提升健康可持续膳食专业能力，引导消费者形成更健康可持续生活方式选择。比如，百事桂格与卫健委疾控中心营养研究中心合作推动健康谷物白皮书发布；良品铺子与营养学会合作参与儿童零售标准制定，推出针对儿童的少添加和低糖零食。

**平台维度**，以平台企业对商人的影响带动商人以可持续发展的思路经营管理，优化运营成本结构，提高运营水平，获取消费者认可。比如，美团联合行业协会、公益组织、餐饮商户等，在 2020 年 12 月共同推出《可持续餐饮商户指南》，提高商户可持续经营理念，推进餐饮商户长期可持续运营能力建设。<sup>82</sup>

各种可持续的商业模式创新实践层出不穷。品牌食品特卖电商 APP“好食期”创新地将食品保质期透明化，并进行动态倒计时定价，满足不同保质期偏好的用户以极致性价比获得日常所需，从而提升了食品行业常规渠道允收期之后的流通效率，降低临期食品的比例和最终的损耗，帮助食品行业降低过期食品的销毁成本并减少因此而造成环境污染。在创造商业价值的同时也创造了社会价值，体现了非常明显的 ESG 企业实现路径。

值得一提的还有余量食物捐赠。余量食物包括但不限于外观或包装不符合售卖要求、按产品货架期要求须下架、但仍在保质期内的预包装食品或农产品，比如品相不太好的水果、快到保质期的临期产品、外包装破损但内包装还在的食物等。随着“双碳”政策和《反食品浪费法》的落地，2021 年，沃尔玛正式启动“沃身边的食物银行”项目。2021 年 7 月至 2022 年 9 月，沃尔玛所捐赠的余量食物惠及人次超过 15 万，物资总价值近 378 万元，实现减碳约 570 吨。<sup>83</sup>“肯德基食物驿站”将已烹饪且变凉的食物进行冷冻，并将其放在餐厅外的冷柜中供有需要的居民自取，2020 年 9 月在深圳、广州等地率先试点推出，至 2022 年 10 月世界粮食日前，已在全国 24 个省、直辖市的 60 个城市开出 290 家食物驿站。

## 住

“积极推广绿色居住消费”是《促进绿色消费实施方案》关注的八大重点领域之一，主要包括“绿色建造”、“绿色家装”和“加快生物质能、太阳能等可再生能源在农村生活中的应用”三个主攻方向。

当前我国建筑新建需求逐渐平稳，但每年建设体量仍然较大，2021 年建筑业实现总产值占 GDP 的 26%，建筑行业碳排放量占全社会碳排放量 40%。传统建筑粗放式生产方式已难以满足可持续发展的需求。我国自 2012 年以来开始加大推广绿色建筑力度，出台系列鼓励推广政策。2022 年 3 月住建部《“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划》明确提出，到 2025 年城镇新建建筑全面执行绿色建筑标准（2020 年渗透率为 77%）。

资源节约是我国现阶段推动绿色建筑的主要着力点，主要分成 4 个方向：一是建造方式上，应当选择装配式建筑，尤其是钢结构建筑更加受政策倾斜，同时对于传统建筑的建设，也应当尽量实现资源节约，比如用铝模板替代传统的木模板。二是材料选择上，应当选择生态水泥、再生骨料混凝土、保温砌块等绿色建材。三是建筑类型上，积极选用超低能耗建筑、近零能耗建筑等被动式建筑<sup>⑤</sup>类型，后置式光伏发电屋面系统（BAPV）和光伏建筑一体化（BIPV）是被动式建筑发展的重要实施路径。四是运维方式上，建筑运行环节能耗高、排放量大，应当结合最新建筑科技成果进行智慧运维，实现建筑节能，企业微电网、供热节能是重要的关注方向。<sup>⑥</sup>

家装领域，居住市场正从“有的住”向“住得好”升级，价格已不是最重要考虑因素，绿色化、智能化家居体验成为消费者家装家居的需求新方向。装配式（内装工业化）和定制家居成为装修产业向可持续消费方向发展的新趋势。建筑行业的装配式施工传递到家装行业。与重度依赖手工业的传统装修模式对比，装配式装修的核心逻辑更加突出工业化思维代替现场加工思维。其市场特征表现在一体化设计、预制式生产、装配化安装、信息化管理。通过工业化生产替代湿作业的环节，将工厂生产好的部品部件进行现场安装、施工现场粉尘大幅度降低、大大缩短施工工期，同时减少工人手艺技术的不可控性，降低劳务成本。截至 2020 年底，装配式装修已实际应用于近 10 万套住房以及 10 万平米公共建筑，主要应用在保障房、商品房、办公楼、酒店、公寓、医疗养老等不同场景。<sup>⑤</sup>

定制家居的核心是健康环保，疫情三年，长期居家生活学习工作，让消费者重新审视自己的居家环境，环保成为家居装修中关注度最高的话题之一。2022 年，整家定制成为行业一大热搜词，称为“整家元年”。定制家居行业产品升级的基础前提是板材升级，欧派、索菲亚为代表的头部定制企业相继推出“无醛环保”产品，短短一年时间，已成为定制家具行业的“新基础设施”。万华生态摒弃了通过砍伐有限存量木材获取板材的不可持续模式，用一种短周期的纤维替代长周期的纤维，利用可再生的、分布广袤的生产原料，以稻、麦秸秆、果树枝丫材、芦苇等农林剩余物，用无甲醛添加绿色粘合剂，来完成人造板的生产制造。

传统的电力供给模式中，由于产业链条长、规模庞大，通常是国有公司或大型企业占据垄断地位，消费者能参与的地方很少。随着可再生能源电力占比的增加，尤其是分布式可再生能源的发展，个人、企业也可以建立自己的电力生产系统，比如屋顶太阳能。但总体来看，居民个体直接购买、安装分布式可再生能源项目的投入成本依然较大，多数人也并不具备选择产品和供应商的专业知识。

## 行

交通领域碳排放约占全球碳排放总量的四分之一，且与人类生产生活关系密切，受到各国的高度重视。中国交通领域碳排放约占碳排放总量的 10%，其中城市公路交通是碳排放的主要来源。<sup>⑥</sup>中美两国不约而同地将减碳重心放在了交通领域。

出行领域的可持续消费与规、管、路、车、人、企等各方面息息相关。根据《促进绿色消费实施方案》，发展绿色交通消费重点包括大力推广新能源汽车，逐步取消各地新能源汽车购买限制，推动落实免限行、路权等支持政策，加强充换电、新型储能、加氢等配套基础设施建设，积极推进车船用 LNG<sup>⑥</sup>发展。推动开展新能源汽车换电模式应用试点工作，有序开展燃料电池汽车示范应用。深入开展新能源汽车下乡活动，鼓励汽车企业研发推广适合农村居民出行需要、质优价廉、先进适用的新能源汽车，推动健全农村运维服务体系。合理引导消费者购买轻量化、小型化、低排放乘用车。大力推动公共领域车辆电动化，提高城市公交、出租（含网约车）、环卫、物流配送、邮政快递、民航机场以及党政机关公务领域等新能源汽车应用占比。深入开展公交都市

<sup>⑤</sup> 通过自然通风、自然采光、太阳能辐射和室内非供暖热源得热等各种被动式节能措施与建筑外围护结构保温隔热节能技术相结合建造而成的建筑。

<sup>⑥</sup> 即液化天然气，Liquefied Natural Gas，简称 LNG。

建设,打造高效衔接、快捷舒适的公共交通服务体系,进一步提高城市公共汽电车、轨道交通出行占比。鼓励建设行人友好型城市,加强行人步道和自行车专用道等城市慢行系统建设。鼓励共享单车规范发展。此外,还要大力推进公共机构消费绿色转型,推动国家机关、事业单位、团体组织类公共机构率先采购使用新能源汽车,新建和既有停车场配备电动汽车充电设施或预留充电设施安装条件。

可见,在汽车产业电动化、智能化、网联化的发展趋势下,以新能源汽车所带动的汽车产业绿色化将成为交通领域碳减排的重要推动力。近十年来,新能源汽车在中国得以快速普及。2012年时,全国新能源乘用车的年销还不到8000辆,到2020年,年销售量已增长至近125万辆(纯电动汽车超过8成),年销售量连续三年超过100万辆。新能源乘用车消费主体也逐步从公共领域向私人购买转变,私人消费占比大幅提升至70%左右。<sup>87</sup>自2009年起,中央财政对新能源车购置提供补贴,2019年后,虽然新能源购车补贴多次退坡,汽车销售整体疲软,但消费者对新能源车的购买热情并不见降低。当可以自由选择传统汽车和新能源车时,越来越多的消费者主动选择后者。近几年来,新能源车的主要消费区域还从限购城市向非限购城市转变。以上表明新能源车市场逐渐由政策补贴驱动转向由市场驱动。在逐步取消限购、落实免限行、路权等支持政策的推动下,新能源汽车销量有望不断增长。

随着新能源汽车逐渐普及,顺风车、分时租赁等商业模式愈发成熟,越来越多的车企开始进军出行市场,加速推动低碳出行方式。2022年3月,长安汽车、一汽汽车、东风汽车联合腾讯、阿里、苏宁、世嘉利等多家企业,共同成立T3出行公司,以打造网联化、共享化的智慧出行新生态为目标,涉足新能源共享出行市场。

我国新能源汽车产业发展迅猛,销量及保有量均位列全球第一,同时我们也要看到,城市内与之相配套的能源基础设施和智能交通基础设施仍存在巨大缺口。2022年下半年,广州、上海、重庆相继出台充换电设施地方政策及规划,加快“十四五”期间新能源汽车相关基础设施建设,广州提出以市场需求为导向建设“超充之都”。换电模式在短时间内完成的电池换电可以提供和燃油车加油类似的用户体验,2021年以来,上汽集团、吉利汽车、宁德时代和协鑫能科等新能源产业链巨头,相继加入换电大潮中,有望加速换电行业发展。

《促进绿色消费实施方案》还对质优价廉的小车给予高度肯定。以上汽通用五菱宏光Mini为代表的国民代步小车异军突起,销售持续火爆,拉动中国新能源汽车销量大幅增长,成为2020年以来中国新能源汽车市场的新现象。2021年,“国民代步小车”风潮愈演愈烈,涌现出长安奔奔EV、上汽科莱威CLEVER、哪吒V等新款优质车型。

共享单车市场格局基本已定,也逐渐来到退潮期。在国家、地方、企业、行业协会等合力下,共享单车行业正在寻找新的发展方向。2022年1月,交通运输部在对全国政协委员的复函中表示:“共享单车可以作为部分城市公共交通的有益补充。”<sup>88</sup>截至2021年底,中国内地已开通轨道交通运营城市50个,线路总里程9207公里,在建线路长度6096公里,相比2020年,新增轨道运营线路1237公里。同时,截至2021年底,共享单车已在全国1000多个城镇、区县投放运营,总投放量约1000万辆。行业管理方面,至今共有70多个城市出台了共享单车的管理办法,地方政府将共享单车纳入管理已成发展趋势。<sup>89</sup>通过“轨道+骑行”出行模式,可以有效拓展轨道服务覆盖、促进轨道客流提升,共享骑行已经成为民生“刚需”。

另外,值得着重一提的是MaaS(出行即服务),这是2019年交通界最火的概念之一,火爆程度不亚于区块链之于互联网。简单来说,理想化的MaaS平台打通了火车、地铁、公交、出租车、共享汽车、共享单车等多种交通方式的壁垒,用一个APP搞定所有交通方式的查询、下单和支付。北京、上海、江苏、广东等在“十四五”综合交通规划或智慧交通、智慧城市的相关规划中,都对MaaS的探索或试点有所强调。高德地图2019年在北京试点了第一个中国MaaS平台。基于成熟的数字地图技术,高德地图与北京市交通委员会合作,获取实时交通信息数据(如公共交通空座率、实时到站信息等),更精准地规划用户出行路线。未来,高德地图还将借助母公司阿里巴巴的技术能力(如电子支付、金融服务、云计算等),提供更进一步的MaaS功能。<sup>90</sup>

## ◆ 用

消费者在衣食住行等方面的绿色产品均有不同程度的消费偏好,女性消费者对于美妆护肤、珠宝首饰、服装鞋包、宠物用品等类型的绿色产品兴趣度更高,男性则对数码产品、汽车、家电等类型的绿色产品展示出更高的消费偏好。<sup>91</sup>本节将以美妆护肤品、3C电子产品为例,来说明琳琅满目的可持续消费品是怎样进入中国消费者的日常生活。



在美妆护肤品领域，“纯净美妆”(Clean Beauty)正在形成消费热点。纯净美妆源起于欧美，以“无毒无害无残忍”为核心，旨在为消费者提供更安全、环保的纯净产品，其不仅在成分上天然，对肌肤友好，对环境有利，承诺不经过动物实验，且包装可持续，无毒环保。近两年国内纯净美妆品牌开始涌现，比如有着彩妆界成分党之称的 Dewy Lab(得意)，坚持零添加有害原料、哺乳期妈妈都可放心使用的护肤品牌 Zero to Zero，专注敏感肌彩妆领域的可持续彩妆品牌 Red Chamber(朱棧)，专注于中国本土脆弱肌肤需求的 Rouye(柔野)，打以东方花植疗愈东方肌肤的花皙蔻，零负担彩妆品牌 Fulovjell(馥元纪)等等，都主导成分天然无毒，肌肤无负担，对环境友好的理念。

在可持续消费理念的推动下，“纯净美妆”正在向“可持续美妆”演变：有可持续的原料来源，选择可再生资源作为原料来源，寻求替代传统石油衍生物的原料，比如生物基原料，遵从可持续的种植、采摘、开采和制造过程，零残忍善待动物；配方中的原料添加以可持续为原则，原料被添加在配方中是为了解决消费者的真正肌肤诉求，配方中所添加的原料需符合相关法律法规的要求，比如不添加禁用、争议组分，追求低添加高功效以及多重功效；生产制备过程中要可持续，选择符合相关标准的成分制备反应类型和制剂或采用创新环保的生产制备方法，在生产过程中节约能源，减少、妥善处理生产过程中的废弃物和排放物，使其符合当地环保要求；生产余料可生物降解，对海洋生态友好；使用绿色包装，减少包装，或对包装重复使用、回收再生等。<sup>92</sup>

纯净美妆仍是小众概念，但消费者对纯净美妆宣称的接受度和推荐度高。市场需求高增长下，零售企业、代工厂也开始关注纯净美妆。知名化妆品 ODM 企业诺斯贝尔已具备生产纯净美妆的配方和生产线。林奈氏在上海开设了首家纯净美妆集合店。“一棵 Ecobuyer”以小程序、淘宝企业店铺等为卖货平台，收罗全球以可持续发展为产品理念的美妆、洗护、时尚、居家、食品等类目品牌。

3C 电子产品是绿色消费政策鼓励的重点品类。《促进绿色消费实施方案》鼓励引导消费者更换或新购绿色节能家电，全国各地陆续以发放家电绿色消费券的方式，鼓励市民购买家电等品类的绿色产品，北京、重庆、郑州、武汉、广西省、云南省、陕西省等多地都有此优惠政策。电器行业参与者也纷纷创新绿色发展模式，发挥服务优势，全链路降低商品能耗、服务能耗，为消费者提供更多低碳选择。消费者也更愿意去选购低能耗的节能减排电器产品，不仅能节省日常电费开支，还能够积极践行绿色低碳生活方式。京东网上购物商城中的空调、冰箱、洗衣机、电视等家电品类，一级、二级能耗的商品成交额占比逐年提高。2021 年京东二级以上能效家电成交额占比超过 65%，其中冰箱、洗衣机的成交额占比超过 85%，空调产品成交额占比超过 70%。过去一年，仅京东卖出的一级能效空调、冰箱、电视三大类家电，每年节约用电可减少近 200 万吨碳排放。<sup>93</sup>

我国家电产品保有量较大，已进入到存量更替时期。建立完善的旧家电回收循环体系，鼓励以旧换新，对促进绿色智能产品消费具有重要意义。2020 年 5 月，国家发改委等 7 部门联合印发《关于完善废旧家电回收处理体系推动家电更新消费的实施方案》。京东推出的一站式以旧换新服务，用户足不出户就能实现换新，同时支持 1-5 件跨品类产品换新，闲置的手机、电脑、平板、电子阅读器等电子产品都可以进行换新，且消费者可进行“跨品类随心换”。苏宁易购 3C 部门推出 AirPods 的换电池服务，延长产品使用周期，“以换代弃”的绿色消费理念带动循环经济崛起。转转平台官方验商城的品质二手智能家电销量都在稳步增长。

在生产端，作为全球最大的电器电子产品生产国、消费国和出口国，多年以来，我国电器电子制造企业在开发和使用时低毒低害、无毒无害原料、削减生产过程中有毒有害物质的产生、控制污染物排放等方面做得越来越规范。为防止回收过程中的有毒物质排放以及废弃物焚烧导致的污染，华为从源头上就严格禁止了有害物质的引入。此外，华为还致力于减少手机产品电子废弃物的产生，鼓励消费者加入“电子产品以旧换新”活动，收集的手机被用于拆解和回收等，确保零填埋，同时还减少了二氧化碳的排放。<sup>94</sup>

## 对“可持续”的再思考

世界逐步转向可持续的生产和生活方式是大势所趋，每个行业、企业、组织到个体都将无法置身事外。在可持续发展方面的领先地位很快将成为关键的成功因素，甚至可能最终决定企业存亡。企业越快掌握引领可持续发展之道，就越能在市场上赢得胜利。与其避风观望，不如迎风而立。

最重要的一步是转变观念，认识到可持续消费既是践行公益，也是谋求增长。从而将做“善事”转为企业增长的内生需要，形成企业长期的具有竞争力的优势。这样才能建立起可持续的商业模式。可持续商业模式是“通过超凡的顾客价值创造竞争优势以使企业与社会可持续发展的商业模式”。<sup>95</sup> 展开来说，可持续商业模式是通过平衡经济要素、生态要素和社会要素三者，改善全部利益相关者间的平衡关系，采用公平收益模式来创造价值的商业模式。<sup>96</sup>

在可持续商业模式中，具备经济、环境、社会三重底线价值，社会价值和生态价值是核心，但经济价值是前提。为了发展可持续商业模式，企业需要积极努力提升财务状况，否则环境与社会目标也很可能无法实现。关于企业社会绩效、绿色绩效与财务绩效之间的关系的研究也是近年来的研究热点。虽然目前学界还没有得出具体的相关关系，不过越来越多的实证研究得出企业承担社会责任有助于提高财务绩效这一结论。

消费是可持续发展最好的破题方法，消费增长不会止步，尤其是在后疫情时代，消费的力量不容小觑。我们必须利用好百业复工复产的机会，促进消费模式向可持续的方向加速转型，才能更好地构建可持续发展的经济发展结构。但对这个过程我们要报以足够的耐心，历史的转向都是一个缓慢的长弯。

人类可持续发展理念的源头，被公认为是美国女科学家蕾切尔·卡森 (Rachel Carson) 的环境保护主义著作《寂静的春天》(1962年)。春天本该是鲜花盛开、百鸟齐鸣的季节，但是由于化学农药和化学肥料的大量使用，严重地破坏了生态，使得灿烂的春天变得寂静而阴暗。中国唐代诗人韩愈有一句咏春的千古名句：“草色遥看近却无”，从远处看，草色连成一片，十分青绿。走近一看，却见小草稀稀疏疏，似乎没有多少。这种蕴含着勃勃生机、蓄势待发的状态被诗人认为是“最是一年春好处”。韩愈对早春的敏锐而精准的观察与可持续消费的现阶段非常相似：有理念，无行为；有行为，无习惯；有案例，无全局；有趋势，无模式。一切处在这种若隐若现的状态，但我们都相信这个春天将无可避免地到来。

参考文献

- 1 麦肯锡. 亚洲的未来: 未来十年塑造中国消费增长的五大趋势. 2021 年 11 月.
- 2 亿欧智库. 从意识到行动: 2022 年双碳目标下的中国青年可持续消费研究报告. 2022 年 5 月.
- 3 国家发改委等七部门. 促进绿色消费实施方案. 2022 年 1 月.
- 4 联合国经社理事会 (UNDESA). 联合国保护消费者准则 (1999 年扩大版). 2003 年.
- 5 罗兰贝格, WWWD. 可持续时尚联合白皮书: 行动在即, 共塑可持续时尚——中国时尚产业的可持续之路. 2022 年 6 月.
- 6 BCG 波士顿咨询. 拥抱绿色之风: 中国消费者可持续行为最新洞察. 2022 年 9 月.
- 7 商道纵横, 界面新闻. 2021 中国可持续消费报告: “双碳”目标之下的可持续消费新趋势. 2021 年 12 月.
- 8 商道纵横, 界面新闻. 2020 中国可持续消费报告: 小康社会之下的可持续消费新趋势. 2020 年 12 月.
- 9 商道纵横, 界面新闻. 2021 中国可持续消费报告: “双碳”目标之下的可持续消费新趋势.
- 10 华兴资本. 2021 中国创新经济报告. 2021 年 5 月.
- 11 麦肯锡. 赢得“后浪”: 亚太地区 Z 世代消费者研究. 2020 年 6 月.
- 12 商道纵横, 界面新闻. 2021 中国可持续消费报告: “双碳”目标之下的可持续消费新趋势.
- 13 Accenture. Reality Check: It's Time to Create Sustainable Options That Are Options for Everyone. December 2021.
- 14 商道纵横, 界面新闻. 2021 中国可持续消费报告: “双碳”目标之下的可持续消费新趋势.
- 15 BCG 波士顿咨询. 拥抱绿色之风: 中国消费者可持续行为最新洞察.
- 16 Accenture. Reality Check: It's Time to Create Sustainable Options That Are Options for Everyone.
- 17 商道纵横, 界面新闻. 2021 中国可持续消费报告: “双碳”目标之下的可持续消费新趋势.
- 18 商道纵横, 界面新闻. 2020 中国可持续消费报告: 小康社会之下的可持续消费新趋势.
- 19 Accenture. Chinese consumer trends revisited: one year into the pandemic. September 2021.
- 20 迈克尔·所罗门. 消费者行为学. 12 版. 杨晓燕, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社有限公司, 2018.
- 21 R.I.S.E. & C Team 可持续时尚实验室. 时尚行业可持续行动指南. 2022 年 5 月.
- 22 陈悦涵. 可持续发展态势下快时尚行业的生存策略. 纺织报告. 2020, 12: 29-30.. 第 29-30 页.
- 23 Fletcher, Kate Sustainable fashion and textiles: design journeys. 2nd ed (London; Washington, DC: Earthscan, 2008).
- 24 阿里巴巴集团, 埃森哲 (中国) 有限公司. 减碳友好行动指南. 2022 年 8 月.
- 25 同上.
- 26 商道纵横, 界面新闻. 2020 中国可持续消费报告: 小康社会之下的可持续消费新趋势.
- 27 Accenture. Reality Check: It's Time to Create Sustainable Options That Are Options for Everyone.
- 28 阿里巴巴集团, 埃森哲 (中国) 有限公司. 减碳友好行动指南 ..
- 29 Accenture. Chinese consumer trends revisited: one year into the pandemic.
- 30 阿里巴巴集团, 埃森哲 (中国) 有限公司. 减碳友好行动指南 ..
- 31 商道纵横, 界面新闻. 2020 中国可持续消费报告: 小康社会之下的可持续消费新趋势.
- 32 绿色创新发展中心 (iGDP). 促进公众绿色低碳生活方式的行动策略: 案例与建议. 2022 年 3 月.
- 33 财新智库. 零碳时代的产业再造——“零碳红利”释放中国制造新动能. 2022 年 9 月.
- 34 亿欧智库. 2022 全球低碳创新应用报告. 2022 年 5 月.
- 35 王海, 陆涵之. 电商产业十年: 用户规模从 3 亿到 8 亿 快递单量翻 10 倍. 2022-09-22[2022-12-31]. <https://m.gmw.cn/baijia/2022-09/22/36040875.html>
- 36 中国科协科普部. 拒绝过度包装, 守护绿色生活. 2022-11-04[2022-12-31]. [http://www.xinhuanet.com/science/2022-11/04/c\\_1310673302.htm](http://www.xinhuanet.com/science/2022-11/04/c_1310673302.htm)
- 37 绿色创新发展中心 (iGDP). 促进公众绿色低碳生活方式的行动策略: 案例与建议
- 38 阿里巴巴集团, 埃森哲 (中国) 有限公司. 减碳友好行动指南.
- 39 国际清洁交通委员会 (ICCT). 走向更绿色的供应链——针对一家财富 50 强零售企业开展的跨国多式联运供应链评估. 2020 年 11 月.
- 40 阿里巴巴集团, 埃森哲 (中国) 有限公司. 减碳友好行动指南.
- 41 英敏特 (Mintel). 2023 全球消费者趋势报告. 2022 年 11 月.
- 42 亿欧智库. 从意识到行动: 双碳目标下的中国青年可持续消费研究报告 -2022..
- 43 同上.
- 44 月狐数据 (MoonFox Data). 绿色经济新浪潮, 零碳社会共繁荣: 2022 低碳社会洞察报告 (下篇). 2022 年 7 月.
- 45 商道纵横, 界面新闻. 2020 中国可持续消费报告: 小康社会之下的可持续消费新趋势.
- 46 商道纵横, 界面新闻. 2021 中国可持续消费报告: “双碳”目标之下的可持续消费新趋势.
- 47 林月. 天猫携手 BCG 开展“绿色消费人群”洞察研究. 2022-04-23[2023-01-01]. <https://www.dsb.cn/183790.html>
- 48 阿里巴巴集团, 埃森哲 (中国) 有限公司. 减碳友好行动指南.
- 49 亿欧智库. 2022 全球低碳创新应用研究报告.
- 50 中国信通院. 数字碳中和白皮书. 2021 年 12 月.
- 51 零售志. CES 展前爆料, 苏宁将发布新版试衣黑科技 Magic Runway. 2018-12-29[2023-01-02]. [https://www.sohu.com/a/285447567\\_100284799](https://www.sohu.com/a/285447567_100284799)
- 52 SIGNAL X CLUB. 虚拟时装的未来用户报告: 数字时代的民主、环保与共创. 2022-09-27[2023-01-02]. <https://www.cvalue.cn/article/1404072.html>
- 53 黄淑君. “未来材料”为时尚产业可持续发展提供解决方案. 2022-09-27[2023-01-02]. <https://jg-static.eeo.com.cn/>
- 54 中信银行. 2022 低碳生活绿皮书. 2022 年 3 月.
- 55 付乐, 冉学东. 消费金融机构从线上化切入绿色信贷 未来或可发力“个人碳账户”. 华夏时报. 2022-09-21[2023-01-04]. <http://iigt.cufe.edu.cn/info/1019/5798.htm>
- 56 麦肯锡. 内外兼修, 奏响消费金融新乐章 (麦肯锡中国转型与创新系列白皮书). 2022 年 5 月.
- 57 兴业研究. 中国绿色消费信贷的产品与案例分析——绿色消费信贷系列三. 2019 年 11 月.
- 58 郑瑜. 低碳转型初启 消费金融探路“绿色”. 中国经营报. 2022-08-13[2023-01-04]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1740987678815388831&wfr=spider&for=pc>
- 59 金融数字化发展联盟, 银联数据. 2022 消费金融数字化转型主题调研报告. 2011 年 11 月.
- 60 郑瑜. 低碳转型初启 消费金融探路“绿色”.
- 61 平安证券研究所. 绿色能源与前瞻性产业周报: 碳普惠工具多样化. 2022 年 8 月.
- 62 郑瑜. 低碳转型初启 消费金融探路“绿色”.
- 63 同上.
- 64 世界经济论坛 (WEF), 波士顿咨询集团. 净零挑战: 供应链机会. 2021 年 1 月.
- 65 亿欧智库. 从意识到行动: 双碳目标下的中国青年可持续消费研究报告 -2022.
- 66 可持续性科技时尚社区. 七种改变现状的可持续时尚商业模式. 2022-06-21[2023-01-08]. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/531704782>
- 67 牛唐. 旧衣回收: 一个即将开启的蓝海市场. 2020-07-30[2021-12-28]. <https://xueqiu.com/5182730749/192592877>
- 68 SJ Guest Editorial, “How Freedom denim bridges the ‘emotional relationship’ between wearer and blue jeans,” *Sourcing Journal*, January 13, 2021, accessed March 27, 2023, <https://sourcingjournal.com/denim/denim-mills/freedom-denim-emotional-relationship-blue-jeans-sustainability-polyester-250908/>
- 69 张菁. 虚拟的时尚, 能够吸纳多少拥趸? 第一财经. 2022-06-20[2023-01-08]. <http://tech.hexun.com/2022-06-20/206179919.html>
- 70 Polly J. Ericksen. “Conceptualizing food systems for global environmental change research,” *Global Environmental Change* 18(1), (2007): 234-245.
- 71 Willett W, Rockström J, Loken B, et al, “Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems,” *The Lancet*, 2019, 393 (10170):447-492.

- 72 Scott, and Peter. "Global panel on agriculture and food systems for nutrition: food systems and diets: facing the challenges of the 21st century." *Food Security* 9.3 (2017):653-654.
- 73 国际糖尿病联盟 (IDF). 全球糖尿病地图 (第 10 版). 2021. <https://diabetesatlas.org/atlas/tenth-edition/>
- 74 中国营养学会. 中国居民膳食指南科学研究报告 (2021), 2021 年 2 月 24 日, 北京, [https://www.cnsoc.org/learn-news/files/@CmsXh\\_b8ec4bf1-9008-4826-8e66-9eb9d34e8-fa0.pdf](https://www.cnsoc.org/learn-news/files/@CmsXh_b8ec4bf1-9008-4826-8e66-9eb9d34e8-fa0.pdf)
- 75 世界资源研究所. 如何在中国推进健康和可持续饮食. 2020-09-27[2023-01-5]. <https://wri.org.cn/news/promote-healthy-and-sustainable-diets-in-china>
- 76 中国连锁经营协会. 零售 / 平台企业健康可持续膳食实施手册. 2022 年 5 月.
- 77 Poore, J., and T. Nemecek. "Reducing food's environmental impacts through producers and consumers," *Science*, 360(6392), (2018): 987-992.
- 78 联合国粮食及农业组织 (FAO) 和法国农业发展中心 (CIRAD), 水果与蔬菜——小规模可持续农业的机遇与挑战. 罗马, 2022: 12-21.
- 79 彭博商业周刊 & 星期零. 2021 中国植物肉行业洞察白皮书. 2021 年 3 月.
- 80 新华网, 深圳市星期零食品科技有限公司, 中国农业科学院农业环境与可持续发展研究所. 中国植物肉减碳洞察报告 (2022). 2022 年 4 月.
- 81 被“催熟”的人造细胞肉. 澎湃新闻. 2023-01-03[2023-01-05] [https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_21397347](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_21397347)
- 82 中国连锁经营协会. 零售 / 平台企业健康可持续膳食实施手册. 2022 年 5 月.
- 83 景一. 超市里的余量食物, 都去哪了? 中国新闻周刊. 2022-11-29[2023-01-05]. <http://www.inewsweek.cn/observe/2022-11-29/17148.shtml>
- 84 国盛证券. 搭建绿色建筑分析框架, 把握行业浪潮投资机会. 2022 年 3 月.
- 85 树懒生活. 2023 中国家居装修行业发展研究报告. 2023 年 1 月.
- 86 清华大学互联网产业研究院. 2022 城市零碳交通白皮书. 2022 年 12 月.
- 87 工业和信息化部装备工业发展中心. 中国汽车产业发展年报 2021. 2021 年 8 月.
- 88 陈梦娇. 共享电单车退潮? 两轮交通还有新选项. 中国新闻周刊. 2022-06-27[2023-01-08]. <http://finance.sina.com.cn/wm/2022-06-27/doc-imizmscu8943150.shtml>
- 89 中国城市规划设计研究院. 2022 年度中国主要城市共享单车 / 电单车骑行报告. 2022 年 9 月.
- 90 世界资源研究所 (WRI). 出行即服务 (MAAS) 实践指南介绍与案例集. 2022 年 11 月.
- 91 月狐数据 (MoonFox Data). 绿色经济新浪潮, 零碳社会共繁荣: 2022 低碳社会洞察报告 (下篇). 2022 年 7 月.
- 92 言安堂研究院. 绿色、纯净美妆市场趋势和消费者调研. 2022 年 9 月.
- 93 京东电器、京东消费及产业发展研究院. 经济日报. 2022 中国电器服务行业趋势洞察报告. 2022 年 5 月.
- 94 齐旭. 中国 RoHS 2.0: 为电器电子产品绿色消费保驾护航. 中国电子报. 2019-12-10[2023-03-27]. <http://www.cena.com.cn/industrynews/20191210/103745.html>
- 95 Freund, F. L., "Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability,'" Knowledge Collaboration and Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU Conference, Delft, The Netherlands, October 25-29, 2010.
- 96 Frank Boons, Florian Lüdeke-Freund. "Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda." *Journal of Cleaner Production* 45, (2013): 9-19.





◆ 03 ◆

中欧校友企业  
ESG实践

# Allbirds 中国：坚持可持续发展，开拓新消费市场

文 / 沙梅恩 吴璠<sup>①</sup>



## 余俊珺

中欧 GEMBA 2019 校友  
Allbirds 中国区董事总经理

Allbirds 在中国的前景与全球的成功相辅相成。一方面，乘着全球化的时代东风，中国市场有望成为卓越中心，有助于我们在数字化、零售运营等诸多领域推行最佳实践，然后将相关经验知识传输回公司总部，促进我们制定和完善市场进入战略，助力推动美国业务发展（目前美国业务在公司全球业务的占比为 75%）。另一方面，中国拥有全球规模最大的纺织行业，具备充足的上游材料创新能力，如果我们能够与行业价值链伙伴深度合作，便可深入挖掘创新资源，并将资源转化为“源于本地、服务本地”的创新能力，拓宽未来的产品创新渠道。



## 沙梅恩 (Shameen Prashantham)

中欧国际工商学院国际商务及战略学教授  
副教务长  
MBA 课程主任

碳中和是全球关注的热点问题，中国政策制定者也高度重视这一问题。Allbirds 是一个坚持“可持续”理念的鞋履品牌，这家创新型企业致力于在环保方面发挥积极影响，助力解决气候变化危机。Allbirds 开拓中国市场的经历有很好的示范作用，展示了国际企业如何充分利用中国市场的无限商机，同时发挥有益的社会影响。Allbirds 有这样的潜质做到“义利并举”。

<sup>①</sup> 作者吴璠系中欧国际工商学院案例中心研究员



## 引言

Allbirds 是旧金山的一家初创企业，成立于 2015 年，公司的由新西兰羊毛制作的休闲鞋一经推出，便在好莱坞明星和硅谷商界精英中迅速走红。2019 年 4 月，Allbirds 在中国的首家门店在上海开业，这也是其进驻亚洲市场的第一站，距今已有三年。

Allbirds 建立起端到端的价值链，借助 DTC（直接面对消费者）模式为客户提供服务，个中滋味苦乐参半，尤其是在开拓中的新市场——中国，这里的市场情况与公司的诞生地美国截然不同。截至 2022 年 10 月，Allbirds 已在全球开设了 49 家门店，公司管理层将中国视为举足轻重的利基市场，也是公司进军亚洲市场的“桥头堡”。作为一家初创企业，又在迈入一个庞大的新市场，Allbirds 中国为推行“碳足迹”和环保理念倾注了大量精力。

秉持“创新必须既符合消费者利益，又符合可持续发展理念”的创新理念，Allbirds 积极加强与消费者的互动，并通过与产业链伙伴的合作持续创造可持续价值。

## Allbirds：鞋类行业的颠覆者

### 携手创立 Allbirds：选用天然材料，研制可持续鞋履

2015 年 4 月，退役职业足球运动员蒂姆·布朗（Tim Brown）联合生物技术工程师和可再生材料专家乔伊·兹维林格（Joey Zwillingler）共同创立 Allbirds。布朗渴望采用天然材料设计出更简约的跑鞋，兹维林格则拥有生物基材料方面的专业知识，两人一拍即合，在时尚行业开创了一个领域，打造一个将天然材料运用于鞋履的可持续品牌。

面对老牌林立的鞋类市场，两位创始人决定采取差异化战略，突出以下三大特点：**穿着舒适、设计简约、采用可持续天然材料**。布朗生长于盛产美利奴羊毛的新西兰，负责产品设计和品牌建设，兹维林格则负责日常运营、技术创新和公司财务。2016 年 3 月，Allbirds 在美国和新西兰推出了第一款产品——羊毛鞋（Wool Runner）。布朗和兹维林格采取的策略是开发为数不多但可流行数年的精品鞋款。以羊毛鞋为例，除了鞋面采用可再生的天然羊毛外，鞋垫则是以印度家庭农场的蓖麻籽油为原料制成的。这款休闲鞋设计简洁，一体鞋面，配色柔和，看不到显眼的品牌标识。



#### 羊毛 Wool

通过 ZQ 认证的新西兰美利奴超细羊毛，直径仅为人类头发的 20%

- 柔软透气
- 调节温度
- 吸湿排汗



#### 桉树 Tree

南非桉树木浆为原料，生产过程减少 95% 用水量

- 耐用透气
- 灵活轻便
- 如丝般柔滑



#### 甘蔗 Sweetform®

巴西甘蔗，一种完全可再生资源，去除大气中的碳

- 弹性舒适
- 稳定缓冲
- 全球首款绿色 EVA，用于替代取材于石油的传统鞋底材料



#### Trino®

集合桉树纤维和 ZQ 美利奴羊毛的综合性能。Trino = Tree + Merino

- 适用于服装的柔软面料
- 天然除味
- 透气吸湿

Allbirds 在可持续天然材料领域的创新

资料来源：Allbirds 公司文件。



## 挑战行业规范

鞋类行业的惯例是每一季都要开发几款流行一时的鞋品，且通常都是采用石油基合成材料。Allbirds 却独辟蹊径，推出了世界上第一款羊毛材质的鞋履，并声称从创立之日起便秉持天然和可持续性。兹维林格表示，“似乎只要我们行动快，就可以实现快速增长；但我们拒绝采取这种增长方式，我们要确保能够实现一种长期的盈利模式。”

Allbirds 在全球鞋类市场只是一家小企业，但良好的开端令其火速“出圈”。羊毛鞋成功吸引了消费者和媒体的关注，旋即受到硅谷科技精英的热捧，企业家、社会名流和政界人士也纷纷追随。《时代》杂志将其誉为“世界上最舒服的鞋”<sup>1</sup>；《纽约时报》撰文写道：“想要融入硅谷，就穿这种羊毛鞋”<sup>2</sup>；巴拉克·奥巴马(Barack Obama)、莎拉·杰西卡·帕克(Sarah Jessica Parker)、莱昂纳多·迪卡普里奥(Leonardo DiCaprio)和奥普拉·温弗鲁(Oprah Winfrey)等名人都穿起了 Allbirds 的鞋子<sup>3</sup>。羊毛鞋推出短短两年，在美国、加拿大、澳大利亚和新西兰的销量便突破 100 万双大关，Allbirds 也得到 270 万美元的 A 轮融资。

Allbirds 能够在业务上一举成名，产品广受社群意见领袖青睐，这一切并非偶然。作为一家通过认证的共益企业(B Corp)<sup>②</sup>，Allbirds 在创立之时就确立了“环境与我们息息相关，我们自诞生起就携带可持续基因”的使命价值观。公司采用“平衡目标和收益”的商业模式，并支持领导层在全球范围内推动商业向善而行。在 2019 年地球日，Allbirds 宣布成立碳基金，承诺实现 100% 碳中和；在 2020 年地球日，Allbirds 成为全球首个为全线产品贴上“碳足迹”标签的鞋履品牌。

## 重塑鞋业格局：一个“欢迎”模仿者的时尚品牌

“我们欢迎模仿，我们不想成为‘独行侠’。事实上，如果没有其他公司来效仿我们的做法，我们的一切努力都将白费，无法产生预期的影响。我们的首要任务当然是经营好企业，但我们自始至终恪守使命，通过我们的业务来推动行业‘追求更好的产品和未来’。”

——Allbirds 联合创始人兼联席 CEO 乔伊·兹维林格

## 共享碳减排行动路线和可持续发展创新成果

Allbirds 这家在旧金山迅速崛起的独角兽企业也吸引了竞争对手的关注。羊毛鞋刚推出一一年，各种山寨品已充斥市场，包括亚马逊平台。然而，Allbirds 认为，“我们的产品与山寨品在质量上差异悬殊，消费者很清楚，我们才是货真价实的正品。”即便如此，2019 年 11 月，兹维林格给亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯(Jeff Bezos)写了一封公开信，表示 Allbirds “对出现如此众多以假乱真的仿冒品感到受宠若惊，但希望这些仿冒品也采用同样的环保材料。真的，我们乐意效劳”，并要求亚马逊“请一并抄袭我们的可持续发展之道”<sup>4</sup>。得益于 Allbirds 主动透露的“可持续发展秘诀”，向其他上百个有意采用可再生材料的鞋履品牌(包括 Allbirds 的直接竞争对手)直接开源品牌的创新性天然材料，使他们的鞋品不仅看起来酷似 Allbirds，还符合其可持续发展行动路线<sup>5</sup>。

## 与竞争者携手打造联名产品

全球鞋类市场老牌众多，其中不乏阿迪达斯和耐克等历史悠久的大品牌。相比这两大巨头，Allbirds 还只是一家立足生态保护的初创小企业。这家拥有天价估值的创业公司确实在改变鞋履的生产和销售方式，但依然不成气候。在市场竞争的惊涛骇浪中，它是否有可能实现双赢呢？“在鞋履领域，竞争对手间通常不会有合作，大家都对自己的业务保密。”布朗说道。Allbirds 与抄袭品牌分享可持续发展之道，已算是打破了这条“潜规则”。既然如此，“何不更进一步，合作制鞋呢？”

与阿迪达斯的合作由此开启，真可谓史无前例。2020 年 5 月，Allbirds 与阿迪达斯推出联名鞋款，借此开始拓宽跑鞋系列。Allbirds 志在从头开始重新设计运动鞋，阿迪达斯则是为了以可持续的方式进行规模化生产，双方联手，意在打造一款在跑鞋市场上碳足迹最低的新型高性能跑鞋。2021 年 5 月，阿迪达斯 × Allbirds 联名鞋款上市，每双鞋的碳足迹为 2.94kg CO<sub>2</sub>(千克二氧化碳当量)，比一个麦当劳巨无霸的碳排放量还要少<sup>6</sup>。事实证明，Allbirds 打造联名品牌的大胆之举确实实现了“双赢”——既环保，又有益于整个鞋类行业。

② 经认证的 B 型企业通常被称为共益企业：根据美国小企业管理局(U.S. Small Business Administration)的定义，B 型企业是美国大多数州认可的营利性公司，以公司使命和利润为驱动。B 型企业自愿恪守社会和环境绩效的最高标准。

③ 美国在 4 月 22 日庆祝地球日，世界其他地区在 4 月 22 日或春分当天庆祝地球日。

## 拓展中国市场面临的挑战

与美国本土市场不同, Allbirds 进入中国市场后, 需要扮演教育者的角色, 借助出色的产品来引导和培养消费者, 其采取的策略是突显 Allbirds 的高品质和舒适特性。余俊珺谈了她的亲身体会, “Allbirds 在美国的加速发展得益于一个普遍的社会现象, 那就是众多 IT 精英和好莱坞明星都喜欢穿我们的鞋品。这些富裕人士都有一定的社会地位, 喜欢低调, 看重高品质而不张扬的设计, 以此彰显身份。美国客户大多如此。”

在北美、澳大利亚、欧洲等发达地区, 消费者的可持续消费意识相对较强, 一个时尚品牌是否真正环保, 确实会影响到消费者的购买决策。而在中国市场, 消费者在消费过程中的环保意识尚处于起步阶段, 仍有待提高。2020 年 9 月以来, 中国公布了“碳中和”国家计划, 并针对各行各业实施了数十项减少碳足迹的政策, 但消费端仍一片空白。Allbirds 作为主打“简约、舒适、天然和可持续”理念的“碳中和”时尚新品牌, 能否成功打入中国这样一个蓬勃发展的大市场? 中国消费者是否愿意为环保理念买单, 花上千元人民币<sup>④</sup>买一双跑鞋?

Allbirds 初入中国市场时, 购买该品牌的早期客户大都来自大城市, 属于受过良好教育的中高收入阶层, 这些人至今仍是公司的核心客户。他们往往都有在海外求学 / 工作的经历, 对这个品牌已有所耳闻。他们认可 Allbirds 产品彰显的可持续、设计简约、穿着舒适的理念。然而, 余俊珺和她的团队意识到, 要想成功立足中国市场, 必须扩大目标客户群, 吸引年轻人。正因如此, Allbirds 在中国的客户画像要年轻得多, 制胜的关键在于“必须为品牌创造某种令人向往的价值理念, 以此吸引年轻人。”余俊珺评论道。

### ◆ 市场模式策略: DTC 模式在中国也行得通吗?

Allbirds 从问世之日起就是一个 DTC 品牌, “与消费者建立直接联系”已根植于公司的 DNA。在尝试了不同的风格路线后, 这家初创公司认为, 采取 DTC 模式有一大惠益, 即无论是对于产品还是购物体验, 都可以从消费市场获得第一手反馈信息。最初, 布朗和兹维林格决定只通过 Allbirds 的网上商店销售羊毛休闲鞋, 因为他们认为这种 DTC 模式“可以让 Allbirds 掌控品牌呈现方式, 讲好品牌故事, 而且免去了四层中间商从中抽取利润”<sup>7</sup>。即使后来开设了线下实体店, Allbirds 仍坚持只做直营, 开店步伐走得缓慢而从容。到 2021 年底, Allbirds 在全球只有 27 家线下门店, 中国有 4 家, 日本 2 家, 韩国 1 家。

Allbirds 在全球最重要的部门之一是客户体验部。在美国市场, 消费者主要通过电话向 Allbirds 进行产品咨询; 而在中国市场, Allbirds 有一个专门的团队驻扎上海, 负责处理消费者的反馈意见和产品咨询。与此同时, 公司在美国、欧洲和亚洲市场的线下门店销售团队也通过与消费者的日常互动收集反馈意见。所有这些从不同消费市场收集的反馈信息都被应用到公司的产品开发、供应链管理和营销策略系统。Allbirds 意识到, 利用创新与中国消费者加强互动是一个绝好的机会。公司总部有很多人员与上海的客户体验团队沟通联系 (主要以在线聊天的方式), 并认为与消费者和店员实时沟通很有意义。Allbirds 为此使用了各种技术, 包括来自阿里巴巴的技术, 所以当消费者提出某一类型的问题时, 比如“穿 Allbirds 的鞋子该搭配什么样的衣服”, 客服团队就会询问他们是否愿意通过视频聊天与店员沟通。在新冠疫情爆发之前, 店内客流太大, 这种方式可能行不通。而在疫情结束后, 门店可能重现繁忙景象, 如何继续保留视频沟通功能, 公司方面正在探寻实际操作上的可能性。

中美市场格局虽有不同, 但 Allbirds 在中国市场秉持同样的创新理念, 即“创新必须既符合消费者利益, 又符合可持续发展理念。”除了线下销售网点外, Allbirds 选择与天猫和京东<sup>⑤</sup>等电商平台合作, 将其作为中国市场的线上 DTC 门户, 让自己的产品直接触达年轻消费者。

### ◆ 中国消费群与美国消费群: 与蔚来汽车携手打造本土联名产品

余俊珺于 2021 年 1 月加入 Allbirds 中国, 在此之前, 这家美国公司在中国市场的运营完全照搬其“美国模式”。以消费者画像来说, 在美国市场, 公司的目标消费群是硅谷的中产阶级; 而余俊珺和她的团队在对中国市场进行周密的调研后发现, 中国的目标消费群与美国差异很大。

经过三年的运营, Allbirds 对中国市场有了进一步的了解, 掌握了如何保持和扩大消费群的门道。Allbirds 在中国的目标

<sup>④</sup> Allbirds 在 2019 年 4 月进入中国市场时, 其直销价格为 95 美元, 不同系列在中国的售价为 899 元和 1099 元人民币。(2019 年 4 月汇率: 1 美元 = 6.7 人民币)

<sup>⑤</sup> 天猫和京东是中国创立最早也是规模最大的电商平台。

消费群年龄在 25-44 岁之间，男性占 55%，女性占 45%，主要分布在北上广深等一线城市。Allbirds 还发现了其他一些关键的人群画像特征：自己的中国消费群主要集中在互联网技术、设计 / 体育 / 娱乐、房地产、金融四个关键行业；其中 77% 的人有驾照，88% 的人有大专及以上学历。既然如此，为何不给中国消费群一个机会，让他们“为符合自身价值观的品牌和适合自身风格的产品买单”呢？Allbirds 在中国始终如一地讲述着自己的品牌故事，“创新、优质、环保”的形象早已深入人心，恰好契合中国消费群的价值认同。

Allbirds 正是受此启发，与中国领先的电动车品牌蔚来 (Nio) 达成合作关系。蔚来坐拥中国高端电动车市场 (价格在 5 万 -10 万美元之间) 22% 的份额，仅次于特斯拉，有约 43,000 名车主。Allbirds 是鞋类行业的颠覆者，蔚来则是汽车行业的颠覆者，不仅在产品和技术方面锐意创新，而且在使用和体验方面不断探索，引领行业迈向更可持续的未来。双方在 2021 年 4 月上海车展期间宣布达成合作关系，并于 9 月正式推出 Allbirds x Nio 联名鞋款。与蔚来合作开发的鞋款使用了汽车制造过程中的剩余材料，这是一项很有针对性的可持续发展举措，瞄准的正是中国市场中的核心群体，如追求“健康低碳生活方式”的商界精英、企业家、专业人士等。

消费者可在 Nio Life 数字社区应用程序 (拥有 150 万用户，其中 DAU<sup>®</sup> 占到 50%) 上购买 Allbirds x Nio 联名款羊毛鞋。其他线下销售点，包括蔚来中心 (Nio House)、展会、Allbirds 门店等，也正在洽谈中。Allbirds 与蔚来携手，旨在提高品牌在中国消费群中的知名度，在创新 / 可持续发展领域建立信誉，让 Allbirds 产品打入积极参与、富有活力的消费群体。

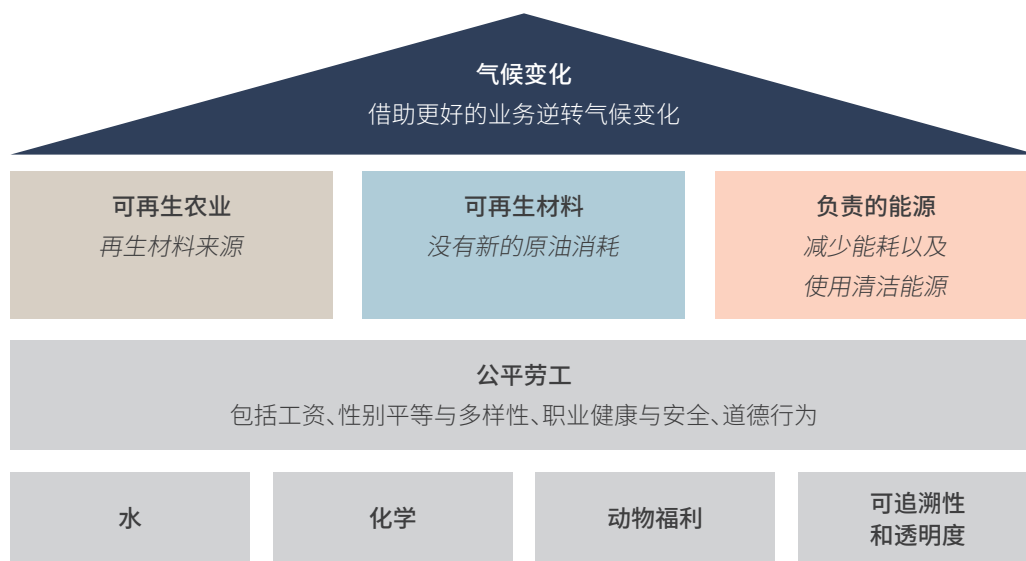
## 可持续发展初具雏形：放眼全球，聚焦中国

### ◆ “Flight Plan”：在中国市场打造端到端价值链

“我们确实制定了一个“Flight Plan”，以应对气候变化问题。这可不是嘴上说说的空洞计划，而是借助再生农业、通过打造端到端的价值链来落地实施，我们从新西兰、南非、巴西等地区采购不同的材料，将来也有可能在中国采购这些天然材料。”

——Allbirds 中国区董事总经理余俊珺

Allbirds 在 2021 年 7 月宣布推出可持续减碳计划“Flight Plan”，列明了 2025 年和 2030 年的可持续发展目标，将致力于再生农业、可再生原料、清洁能源及公平劳工。Allbirds 为此已提前做了准备工作。2020 年，即公司宣布对产品贴“碳足迹”标签的那一年，其产品碳足迹平均为 9.97 kg CO<sub>2</sub>e。2021 年，Allbirds 将这一数字降至 8.76 kg CO<sub>2</sub>e，减少了 12%。2025 年，Allbirds 将进一步将这一数字降低到 5.50 kg CO<sub>2</sub>e。



Allbirds “Flight Plan” 融入中国市场

资料来源：Allbirds 公司文件

© DAU：日活用户数。

在中国市场，余俊珺与各类行业伙伴交流，积极倡导可持续消费，她将 Allbirds 的“Flight Plan”引入中国，用小小的 Allbirds “碳足迹”标签将所有行业伙伴联系起来，其可持续发展路径转向了与当地产业链传递交流产品全生命周期碳减排的技术专知。具体来说，为了配合中国时尚产业的碳中和趋势，Allbirds 开始积极与中国市场的产业链伙伴合作，将最新的创新成果推广到全球，并为全球和本地共同开展研发工作牵线搭桥。最终，这一切都体现在一个小小的标签上，由它来验证所有努力的成果。这个标签所有人都看得懂，消费者更是一目了然。

Allbirds 在中国市场还有一项关键举措，那就是与行业相关部门建立联系当地政府合作，致力于参与开发制定行业标准，分享成功实践经验。余俊珺表示，“我们希望利用自身在这一领域的经验推动整个行业降低碳排放。”最终，消费者的选择决定了一切，并对上游产业链产生了巨大影响。因此，Allbirds 与媒体以及具有共同愿景的各家品牌一道，线上线下双管齐下，推出各项活动和产品，努力改变消费观念。

“可持续发展不是全球竞争，而是跨国界合作。一方面，可持续发展理念在中国起步相对较晚，人们对此认识不足，所以我们在中国市场要付出更多努力扎根当地社区；另一方面，中国具备超强的执行力和规模效益，很快就能迎头赶上，这也是中国特色。”在 Allbirds 中国工作已近两年，余俊珺现在对公司立足可持续发展创造价值有了更深刻的认识。

### ◆ 中国本土实践“走向全球”

Allbirds 是一家年轻企业，Allbirds 中国的成立时间更短，其本土智慧却已为总公司所用，为全球实践带来启迪。2020 年，新冠疫情肆虐中国，Allbirds 中国为医护人员捐鞋的活动由此拉开了序幕。他们陆续向武汉疫情重灾区的一线医务人员捐赠了数批舒适环保的鞋子。

随着疫情在全球范围内不断蔓延，Allbirds 总部受中国团队的启发，也开始在美国和欧洲开展大规模的公益捐赠活动，为一线医护人员提供支持。在此基础上，Allbirds 进一步扩大了捐赠范围，向消费者提供“买一捐一”活动，消费者每购买一双鞋，Allbirds 便会以消费者的名义再捐一双给医务工作者；如果消费者想直接买鞋捐给一线医务工作者，从不打折的 Allbirds 也会给予一定的优惠。截至 2020 年 4 月，在消费者的助力下，Allbirds 捐赠价值较最初翻了一番，累计向全球医疗工作者捐赠了价值超过 100 万美元的鞋子。

2022 年，上海因疫情封控了两个月。在此期间，Allbirds 中国积极践行企业社会责任，再次受到媒体关注。4 月 1 日封控之初，公司第一时间向浦东<sup>①</sup>方舱医院的医护工作者捐赠 500 双舒适的鞋子。通过端到端供应链，Allbirds 是唯一一个封控期间仍能由深圳和广州一级供应商发货的时尚品牌。除积极履行企业社会责任外，Allbirds 还克服困难，在上海封控期间的网购订单履单率达到了 60%。

### ◆ “大变局”下探索“大市场”

受全球新冠疫情蔓延和气候变化风险日益凸显的影响，全球供应链动荡加剧，时尚零售行业也未能幸免。Allbirds 进入中国市场之时，正值乌卡时代（波动性、不确定性、复杂性、模糊性）来临。到 2020 年 4 月，以电商起家的 Allbirds 不得不暂时关闭全球所有线下门店，只保留了影响尚且可控的中国门店。

2021 年 11 月，公司在纳斯达克挂牌上市，市值达 41 亿美元。公司股价出现下跌，但布朗并不担心。他感叹道：“追求成功就是这么有意思，你刚尝到一点成功的甜头，更大的挑战便接踵而至。”<sup>8</sup> 尽管面临诸多挑战，Allbirds 已做好长期奋战的准备。公司继续大力投资原材料研发，使制鞋业务更具可持续性。布朗相信，通过不懈努力，Allbirds 有能力成为百年品牌，代代传承。他表示，“对于未来的发展道路，我感到前所未有的清晰。”<sup>9</sup>

<sup>①</sup> 浦东是上海的主要城区之一。



## 继续开拓中国和全球市场

2022 年 12 月, Allbirds 中国旗舰店在北京开业, 不巧偏又遇上新冠疫情冲击北京。在经历短暂停摆后, 中国全面放开了疫情管控。政策突变令许多企业措手不及, 对未来一片茫然, Allbirds 也不例外。

自 2021 年 1 月加入公司以来, 余俊珺团队在门店扩张步伐上一直非常谨慎: 2021 年和 2022 年间, 考虑到全球零售业普遍受到疫情封控和需求疲弱的影响, 开店决策必须满足财务可行性和盈利模式确定性的要求。在 Allbirds 全球门店扩张路线图中, 中国是具有战略意义的国际市场, 余俊珺团队将“在未来 5 年内, 将公司运营模式从线上为主转向线上线下并重的平衡模式”。

2023 年新年伊始, 中国结束防疫清零政策, 每个城市都期待着消费市场重回疫情前的繁荣景象。余俊珺和她的团队也已整装待发, 准备在中国市场大力推进扩张计划。

### 参考文献

- 1 Matt Vella, "The World's Most Comfortable Shoes Are Made of Super-Soft Wool", *Time*, March 1, 2016. <https://time.com/4243338/allbirds-wool-runners/>
- 2 Nellie Bowles, "To Fit into Silicon Valley, Wear These Wool Shoes", *New York Times*, August 11, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/08/11/technology/all-bird-shoes-silicon-valley.html>
- 3 Katia Moskvitch, "How Eco Startup Allbirds Took on Adidas and Nike's Big Shoe Duopoly", *Wired UK*, March 5, 2019. <https://www.wired.co.uk/article/allbirds-shoes-on-trainers>
- 4 Joey Zwillinger, "Dear Mr. Bezos", *Medium*, November 25, 2019. <https://joeyzwillinger.medium.com/dear-mr-bezos-e691f6d6d705>
- 5 Ibid.
- 6 Grace Warn, "Adidas & Allbirds Futurecraft. Footprint: Footprint Calculations That Stand for Much More than Carbon", *Concept*, 2021. <https://www.forbes.com/sites/sanfordstein/2021/06/08/allbirds-partners-with-adidas-on-a-carbon-neutrality-mission>
- 7 Tom Shearsmith, "The Interview: Hana Kajimura, Sustainability Allbirds", *The Industry. Fashion*, February 20, 2020. <https://www.theindustry.fashion/the-interview-hana-kajimura-sustainability-manager-allbirds/>
- 8 Isabel B. Slone, "How Allbirds Co-Founder Tim Brown Went from Pro Sports to Sustainable Shoes", *Canadian Business*. September 12, 2022. <https://www.canadianbusiness.com/people/allbirds-co-founder-ceo-tim-brown/>
- 9 Ibid.



# 勤拓：供应链上发起的 可持续时尚探索

文 / 刘耿



## 尤红言

中欧CEO 2021校友  
勤拓集团CEO

“时尚不是一时之快，而应可长久地‘玩’下去。长久就是在可持续的同时，更时尚、更美。”



## 王琪

中欧国际工商学院市场营销学教授  
市场营销学系系主任

改变高碳生产、高碳消费，关键是促成商业模式的转变，提倡循环经济模式是一个可行的方向。循环经济在时装行业的应用，形成了多样化的可持续时尚，涌现出各类商业模式的探索，包括天然新材料、再生材料、再造衣、长效服装、再销售等。勤拓对其中的一些模式有所尝试。消费端转变消费观念需要一个漫长的过程，时尚业可以逐步来推动。目前，应更加关注供给端，制造厂商可以根据自身的定位参与到再循环经济中，以自身的力量减少服装浪费导致的碳排放。政府、品牌方应从政策、机制入手激励、支持参与再循环经济的制造商。



## 引言

时装业被列为仅次于石油业的全球第二大污染产业。纺织行业的主导模式是跟上消费者快节奏的需求，同时通过拥有品牌的中央节点协调发展中国的供应链。因此，时尚业的“可持续革命”通常是由品牌方发起的，品牌方像火车头一样带动全价值链向可持续转型，而供应链，很容易被赋予一个“只制造”的刻板印象。

勤拓集团在服装供应链领域深耕多年，是一家为世界著名服装品牌及零售商提供专业的设计、开发、采购及生产的领先企业。集团CEO尤红言认为，产品生命周期涉及整条价值链，一个产品的生命对环境的影响可以发生在价值链的各个部分，埋在供应链中做绿色是不够的。勤拓挺身而出，从供应链上的可持续理念的被动响应者变为主动倡议者和积极的推手，带动全价值链向可持续转型：原材料供应环节—物流仓储环节—设计生产环节—营销流通环节—绿色消费环节。这深刻地改变了时尚业可持续发展的动员模式，从品牌方作为火车头带动全链条到全链条的“动车”模式，除车头外每节车厢都可以有动力。

## 勤拓的“脐带血”中带有可持续基因

从贸易到加工到品牌，从快时尚到可持续时尚，勤拓的成长史是中国改革开放后服装业发展史的缩影。中国是世界纺织制造大国。改革开放之后，中国开始承接世界纺织产业转移，以廉价劳动力和低成本吸引服饰制造业转移至东南沿海。1984年，勤拓集团在香港成立，集团前身是一家香港纺织品贸易公司，从20世纪80年代起开始专注于针织面料开发和生产。

1994年以来，中国纺织出口额一直位于世界第一，主要是通过OEM赚取加工费，50%的纺织产品为来料加工，30%以上是来图来样加工。<sup>1</sup>2003年，科学发展观作为新一届中央政府的执政理念提出，规划了各行业的可持续发展方向。2005年，中国纺织工业联合会成立社会责任办公室，这是中国第一个以推进行业可持续发展为使命的常设性部门。但在2010年之前，不管品牌还是工厂，大多都觉得环保离自己太遥远。<sup>2</sup>

2003年，何爱勤与尤红言夫妇从香港来到上海市金山区亭林工业区，成立勤拓集团的子公司上海依拓纺织有限公司——这里成为了他们梦升起的地方：中西方的文化基因让他们崇尚多元化和包容性，依拓吸纳来自全国各地的人才与精英，规划建立起一支集设计研发、工艺技术、生产品检、物流配送于一家的优秀团队。

受时代发展主题的感召，在基地规划设计之初，毕业于美国加州大学并获博士学位的董事长何爱勤先生就带着一份“绿色”之心。依拓的A、B两栋大楼之间，各工序之间贯穿着3条“折叠式惯性传送带”，利用层高落差来运送工序间物料的传输，减少人力、避免电力的使用。还在公司地底打造了100多个深井，利用水与地能进行冷热交换来作为水源热泵的冷热源，冬季把地能中的热量“取”出来，供给室内采暖；夏季把室内热量取出来，释放到地下水、土壤或地表水中。

尤红言女士对可持续性有更人文和感性的认识，她认为可持续性不仅体现在环境友好，更体现在以人为本。勤拓在选择客户时，不单单追求订单量和利润，拒绝将工人原子化的精益化生产(lean manufacture)方式。她这样形容自己在精益化工厂中的见闻：“走进车间，我们的声音是‘哒哒哒，哒哒哒’，他们的声音是‘滋——滋——’，中间没有停顿，每个动作、每个手势都按规定进行，去卫生间都要计时，这是不可持续的！”在精益化生产车间，工人每天的产量通常要达到100件以上；而勤拓的工人根据订单情况，每天只做十几件甚至三件都被接受。在这样的理念之下，勤拓员工的幸福感很高，勤拓的人员也较为稳定，公司10年以上的老员工占总员工数的1/5。

2011年以来，由于生产要素成本持续提升、节能减排形势严峻、产业布局与资源环境承载力不协调等问题，行业发展步入由高速向中速增长换挡的新周期，实施可持续发展是纺织行业转型升级的重要依托。<sup>3</sup>2016年，国家工信部印发《纺织工业发展规划(2016-2020年)》，提出加快绿色发展进程，加强纺织绿色制造基础管理。2017中国纺织服装行业社会责任年会，中国纺织工业联合会会长孙瑞哲宣布中国确立了纺织新定位，即发展“科技、时尚、绿色”产业。<sup>4</sup>2018年哥本哈根时尚峰会，国内三大服饰集团——溢达、鄂尔多斯、江南布衣代表国内服饰品牌第一次登上可持续时尚的国际讨论平台，意味着国内服饰品牌在可持续时尚方面已经萌发意识并做出了初步实践。<sup>5</sup>新华网的评论认为：“中国可持续时尚已经起步，一旦打通了可持续时尚与商业逻辑之间的桥梁，这一理念对于国内服饰品牌或许是一次新的机遇。”<sup>6</sup>



2010年起, 勤拓开始转型, 定位于成为国际品牌的合作伙伴与产品中心, 告别单纯加工制造, 开始为世界知名品牌提供从研发、设计、生产等全部服务。2018年, 勤拓将“成为可持续性发展的领导者”写入公司愿景, 为全球行业环境创造正面的价值, 实现全方位的可执行发展。

勤拓逐步将集团的研发、技术、展销、设计、生产及物料控制、质控和物流中心迁移至上海, 依托成为勤拓集团在中国内地的总部。依托占地面积 50000 平方米, 建筑面积 22000 平方米, 绿化面积为 15000 平方米, 现有员工约 500 名, 月产量达 60 万件。

在 CEO 尤红言女士的带领下, 勤拓在世界知名品牌供应链中脱颖而出。客户包括 Tommy Hilfiger、Calvin Klein、Jack&Jones、Aritzia、Roots 等欧美知名品牌, 还有众多精品品牌及独立设计师合作品牌。凭借着近 40 年的原材料生产深耕经验, 勤拓垂直整合成衣精细化生产管理系统, 覆盖原料开发、织造精加工和生产, 掌握 100% 的工艺, 为客户提供卓越的可持续的产品。

## 可持续的理念：推动产业链上下游的价值观对齐

勤拓是一家 OEM+ODM(原始设备制造商 + 原始设计制造商)企业, 在服装业漫长的价值链中, 勤拓承上启下, 该如何从自己这环出发, 推动其它环节践行可持续发展理念?作为服装采购和生产加工的最终产品提供者, 勤拓一方面是客户的“产品师”, 另一方面是上游供应链的“搭配师”。

勤拓在 30 余年中经手的订单已累积为庞大的数据库, 从纺织原料到纺织面料, 再到服装版型, 勤拓集团拥有超过 3 万个来自于不同的人体、不同的国家的版型, 来自于不同组织的原料和上万种面料。勤拓通过数字化能力创建算法连接上游供应商, 同时梳理客户数据, 经过 BI 分析, 就目前流行趋势、利用创新的原料进行设计。因此, 对流行款式的预测, 供应链中的勤拓时常走在品牌商的前面, “不是品牌商告诉我做什么, 现在我反过来告诉他们下一年大家都会玩什么主题,” 尤红言说, “我们每年会推出几千个款跟 B 端客户连接, 他们只要在上面选出他们想要的东西, 可能再进行一些稍微的调整, 就变成了它的品牌。”

创意和设计阶段是产品实现可持续的关键, 可持续发展需要从设计出发——设计师在创意上为消费者提供长效经典的设计, 再选择合适的供应链来实现这些灵感, 供应链的作用是从原料端和制造端赋予产品更高质量的绿色基因, 从而实现“制造成就设计, 设计推动制造”的良性互动。勤拓的业务团队和产品研发团队还通过向客户提供可持续的原材料, 比如有机棉、再生棉、再生涤纶和再生纤维素等环保再生原材料, 替换品牌原有的原材料。通过品牌分类管理、集中采购和配置原材料纤维, 通过调整纺纱、织造、染色和后整理工艺实现差异化和多样性。

一件棉质 T 恤衫从无到有过程中所消耗的水量, 相当于一个普通成年人将近两年半的饮水量, 在棉花种植期耗用水资源约占 35%, 在印染环节约占 50%, 且很容易造成水资源污染。2018 年公司引进以色列最先进的无水印花 Kornit HD06 数码印花一体机, 从印花这一重要生产工艺环节着手, 降低生产供应链用水 95%, 能耗减少 50%, 化学品使用减少 50%。2020~2021 年期间, 勤拓集团全棉及棉混纺产品中棉纤维占采购总量的 84%, 其中 54% 已替换有机棉。通过大力推动有机棉的使用, 帮助勤拓在棉花种植阶段减少了 91% 的水资源消耗, 同时减少了化学品对环境的影响。

如何在做好自身节能减排的同时, 呼吁上游供应商采取有效措施, 节约使用资源, 减少能耗和排放, 尽可能多的使用绿色能源、绿色原材料, 指导其安全使用化学品并且在采购和成品阶段做到检测和风控?

勤拓对于合作工厂, 首先以价值观筛选。勤拓派出的尽职调查员在交谈中嗅出价值观的味道, “在沟通之中看他的思想”, 有时还要拍摄沟通过程, 由尤红言亲自把关, “有的供应商为了拿订单, 愿意配合达到绿色标准, 还有一些供应商高高在上, 觉得自己不缺生意, 不愿配合, 我们就不合作, 所以, 我的供应链永远是缺的。”将合作工厂的品性考察前置, 签合同后的投机行为就罕见了, 勤拓从来没有启动过合同相关的法律流程。

其次, 做好供应链生命周期 + 绿色供应链管理。除了集团资质、产能和产品评估外, 勤拓集团将全球纺织环保标准 Oeko-tex 100 作为供应商准入的基本要求。所有供应商需每年通过第三方检测机构的审核, 更新全球纺织环保标准 Oeko-tex

100 class II 证书，童装原材料供应商应通过 class I 标准认证。该认证要求检测纺织品上面的有害物质并借此来确定产品的安全性。“我们的上下游全部是透明可追溯，甚至连一枚纽扣也能在数据库中找到其原料来源信息。”尤红言说。

再次，做好绿色营销和供应链培训，将绿色供应链管理纳入集团发展愿景和使命，这是从本质上、价值观上去认同并为之努力。勤拓积极开展“节能减排”项目培训会、新材料开发研讨会以及可持续发展供应链年会，通过绿色社区与供应链共同建立可持续供应链的新制造模式。

尤红言明白这样的合作关系不能仅靠情怀支撑，大家都感受到“可持续发展”带来的好处，才能长久。她把勤拓从大品牌获得的供应链金融服务（反向保理）等优惠也传递给自己的上游，比如支付给合作工厂的加工费基本上做到月结。同时，勤拓将从上游收集的市场信息，结合自身对面料、版式等的丰厚积累，预判流行趋势，向品牌端提供参考建议，支持品牌卖得更好。

勤拓将“激活和激发时尚和供应链世界的创造性和可持续的转型”作为当仁不让的企业使命。尤红言表示：“作为链接时尚行业上下游的中间角色，勤拓应更有义务去思考如何帮助品牌、设计师做到服装产业发展的可持续性——可持续性包含于一个人的意识中，也是一个社会集体需要共同推动的责任义务。”

## 可持续的科技：用科技化解绿色与效率的双向挑战

践行绿色发展理念的生产企业，在原材料供应、生产过程管控等方面面临更多的限制，势必影响效率。时装产业出于对时尚元素“保鲜”的追逐，对制造商有苛刻的“快反”要求。如果不能很好地应对这对矛盾，将直接导致绿色供应链成本高、效率低、协调困难等问题，最终导致整条绿色供应链的瓦解。<sup>7</sup> 勤拓如何保证供应链绿色的同时，维护供应链的弹性？科技是同时化解绿色与效率这两个难题的钥匙。勤拓在行政架构之外成立了一个数字化小组，推动公司的数字化转型，并将“科技驱动工匠精神”写入企业价值观。

勤拓的数字化转型主要是通过一套自研的云端无代码协同办公软件 Treelab 实现的。Treelab 类同于一套高协同性、高灵活性和可视化的 Excel 表格，综合了 Excel 的灵活性与 ERP、MES 等垂直软件的架构性，招聘、项目进度管理、销售数据、供应链等一切业务，皆可在 TreeLab 上协同。在勤拓的服装供应链场景中，TreeLab 重构了与上下游的协同方式：

在客户端，勤拓全年开发近 7000 款样品。Treelab 可将样品的名称、编号、款式图、面料等各种数据类型的信息汇总，根据不同客户的个性化需求建立内在关联，自动整理在一张数据表中，客户以实时协作办公的方式，针对每条记录提出反馈，告别低效的邮寄、邮件、电话沟通，减少 ERP 系统的办单录入和文件分享。当需要翻单时，每一款衣服对应的报价、面料、颜色等信息可以快速调出，而且自动计算备料规格、用量、时间，大大提高订单处理效率，每一张订单的进度实现实时跟进，基本上实现快速翻单零库存管理。

在供应端，勤拓面向全球的供应商，通过 Treelab 的表单功能，将需要收集的信息制成表格，只需将表单的链接或者二维码分享给供应商照填即可。勤拓在制订 2021 年成衣供应商计划时，使用表单收集合作工厂的联系人、地址、春节放假与开工日期、车工数、生产工序、月度排单等信息，无需反复沟通、数据整理，直接可以用于排产。<sup>8</sup>

勤拓还引进了以色列著名 3D 设计软件 Browzwear，以及国内全真服装设计软件 Style3D 等，线上即可将 2D 图纸制作成 3D 样衣，不仅节约了实际打样成本，而且减少了开发打样时间。3D 数据库的沉淀也为勤拓的业务提供了丰富的数据支持。由于疫情，公司无法和客户面对面交流，快递无法及时送到客户手中，勤拓通过数字化的手段，用 3D 虚拟样衣代替实物开发，2021 年集团业务的数字样衣占全年开发的 26%。在产品研发端，工艺和技术追求“一次就对”，客户云端批办，节约了样衣开发成本，将整个研发周期从 30 天缩短到了 1 天。

数字化小组正在开发虚拟展厅，以帮助客户在远程身临其境地参观工厂、挑选样衣。

整体而言，勤拓的数字化转型仍然处于搭建阶段，但是已经有了较完备的构想，并于近日成立可持续发展研究院。

## 可持续的管理：建立以义取利、以利养义的可持续发展同心链

数字化工具只是优化了协同方式、提升了管理效率，物质的生产最终还是要落到工厂，在每一台机器、在每一双手中实现。对合作工厂的管理与赋能是勤拓的可持续战略中的关键一环。勤拓认为，应该与工厂建立以义取利、以利养义的关系，“勤拓是一家讲价值观的企业，不能只是编织一条有利则人聚、无利则人散的价值链，还应缔结一条基于可持续发展理念的同心链。”

勤拓并不急于求成，而愿意用三年时间，培养一个合格的合作工厂：

第一年是磨合，将价值观、管理方式、企业文化对齐，从出勤率这样的基本管理抓起。勤拓在安徽入股的一家合作工厂，出勤率常年只有 60%~70%，工人认为自己与工厂的关系是“出一天工、拿一天钱”，意识不到这对产能和排单的影响。勤拓 COO 周斌而因此派往安徽一年输出管理方法，出勤率提升至 95%。

第二年是赋能，勤拓派技术员、质控员驻场辅导，逐步提高生产难度，达到勤拓标准。在这个过程中，合作工厂因不达标而产生的亏损，都由勤拓来补窟窿，对生产过程中出现的问题，不指责、慎惩罚，派人现场解决。

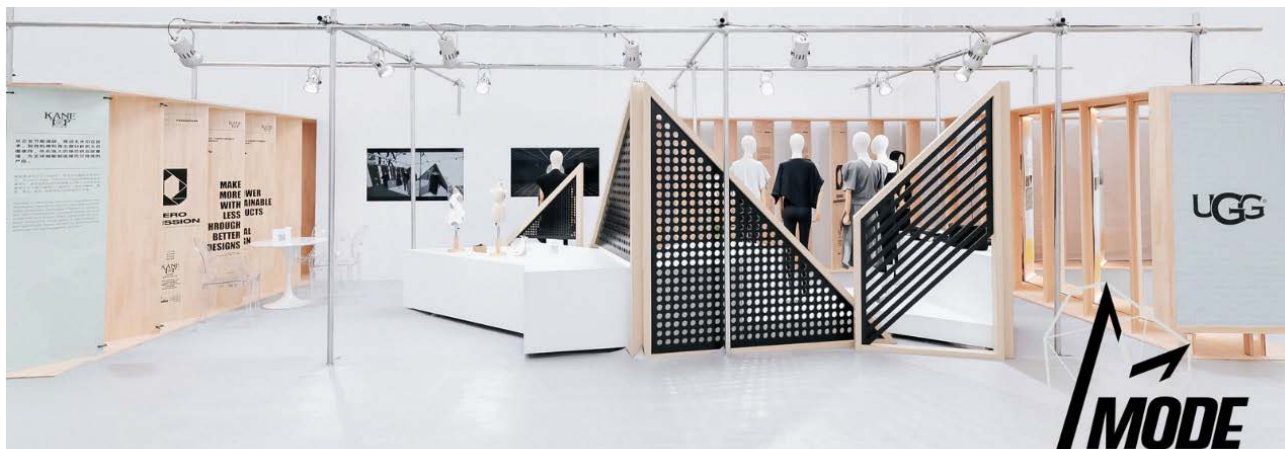
第三年是产出，工厂为勤拓产生正收益。

尤红言将这套培养方式称为“信用卡理论”：“我有 10 个工厂，总有 3 个工厂在培养中，另外 7 个工厂为我赚钱，就能实现平衡。”她的计划是每年培养 2-3 家合作工厂。

勤拓目前有几十家合作工厂。勤拓根据每家合作工厂的擅长款式、擅长工序及其为勤拓预留的产能等分派订单。分订单是一个难题，就像动态分蛋糕：蛋糕大小、人数、食客的肚量都不确定。来自品牌端的订单是动态的，时不时来一个插单，或者在备足了产能的工厂削减部分订单。勤拓要在自有工厂与合作工厂之间切分蛋糕，也要在各个合作工厂之间切分蛋糕。勤拓自有工厂上海依拓以利他主义的精神，为合作工厂兜底和替补，如果合作工厂“吃不饱”，依拓就匀出自己的部分订单；如果合作工厂“吃不了”，依拓就承担难度高的部分订单。加之 Treelab 等数字化协同工具，及义利共生体的关系，勤拓的订单分配难题总能得到最优解。在其体量范围内，勤拓将供应链的快反能力做到了最高。

## 可持续的品牌：将绿色供应链“教育”到 C 端

据毕马威(KPMG)2018年在香港、伦敦、纽约、上海、东京五城的调查，78%的受访者关注环保话题，64%的受访者支持可持续时尚，但只有13%的受访者愿意为可持续时尚多付钱。2019年的一组调查数据显示：65%的人可以为可持续发展或有环保要素的品牌买单，但实际上真正落实到购买行为的只有26%的人。<sup>9</sup> 以往的研究也表明，在欧洲50%的客户中，他们愿意为可持续产品支付更多，但实际市场份额甚至达不到1%。<sup>10</sup> 尤红言认为“绿色供应链要教育到C端”，萌生出亲自上阵做品牌的想法。



2021年9月参加上海时装周 MODE 展示《七巧板 - 库存衣服升级改造零碳项目》

勤拓希望通过自有品牌更直接地向消费者传达可持续消费理念，循环再造就是这样一种直观方式。截至 2020 年，勤拓历年积累的成衣库存已达 30 余万件，还有许多面料余料。<sup>①</sup>时尚产业已名列全球第二大污染产业，纺织品是一种重要的污染物，全球每年产生约 9200 万吨的纺织废料，相当于每秒都有满满一卡车的衣服被扔进垃圾填埋场。<sup>11</sup>“身处服装行业上游，我们可以最直观感受到这种浪费的产生，仓库数年来累计起来的 B 品和面料量已经十分可观。”尤红言表示。

勤拓集团与先锋设计师们的创意合作“七巧板”项目，通过库存改造，将设计师未采纳的样品、大货滞留 B 品库存做二次开发设计，通过“燕几图”的排列组合，趣味展示集团突破禁锢、致力打造循环设计的决心和成果。“七巧板”设计项目从策略方面提供了一种用于成衣改造的服装循环设计系统及方法。该设计系统及方法是能够对原成衣裁片充分利用，减少了材料浪费，且重新定义了原成衣裁片的功能，能够设计出极具创造性的服装款式；通过裁片数据库形成以数字化基础的、过程可视化、判断标准化，可量化生产的成衣改造方法。

对于某品牌的冗余库存，勤拓主动提议拼接再造，取得良好市场反响。勤拓期待与越来越多的品牌携手共创，赋予没机会面市的冗余产品新生。

## 将“可持续”持续下去

理念、科技、管理，是勤拓推动全产业链可持续发展的三板斧，分别对应着意识形态、生产力和生产关系。勤拓的可持续发展之路也走得稳健而有章法：

2020 年，依拓公司通过了国家工信部第五批“绿色制造”评选，被评为国家级“绿色供应链管理企业”，成为上海市金山区首家国家级绿色供应链管理集团。

集团的产品研发部门在 2021 年成功为战略品牌客户提供各种原材料替代方案，从有机棉、再生涤纶、再生尼龙、再生天丝等入手，实现该品牌 80% 的面料原材料可持续；同时，从环保绣印花工艺、包装等方面着手，加大再生、可降解材料的应用，也受到了很多客户的欢迎。

2021 年依拓通过了 ISO50001 能源管理体系认证，巩固和明确了依拓内部的能源基准和改进目标；目前上海依拓工厂内的 50% 电能都来自光伏发电；依拓的整烫部门通过气水分离装置，节约了 40% 的蒸汽使用量；依拓的冷凝水余热回收设备提供了全厂所有员工宿舍的热水供应。

2022 年，为了积极响应国家政策，依拓参与上海首批零碳工厂项目，明确集团的减碳、固碳计划，年内实现边界范围内零碳排放，加快推动绿色制造体系建设。

尽管可持续时尚仍然是一个知易行难的话题，尤红言认为只要找到了路径，就能持续下去，“现在我们面临的挑战就是真正理解‘可持续发展’并达成一致。我们还需要坦诚、开放地交流现状，以及思考作为一个社会，我们该如何共同前进。”

### 参考文献

- 1 于婷. 基于“三优”理念下，中国纺织产业可持续发展路径研究. 天津工业大学硕士学位论文. 2013 年.
- 2 杨奕琪. 「可持续时尚」在中国进行时. 2020-10-17[2023-01-11]. <http://www.myzaker.com/article/5f8b15e88e9f097f5c1f9f29>
- 3 中国网. 可持续发展成中国纺织迫切需求. 纺织服装周刊. 2014,(44), 第 8 页.
- 4 郝杰, 王利. 负责任的时尚, 才是可持续时尚 2017 中国纺织服装行业社会责任年会在沪召开. 纺织服装周刊. 2017,(39). 第 16 页.
- 5 中国服装协会. 消费者意识觉醒: 多家服饰品牌吹响可持续发展号角. 2018-06-29[2023-01-11]. [https://www.sohu.com/a/238530355\\_750151](https://www.sohu.com/a/238530355_750151)
- 6 可持续时尚会是国内服饰品牌的新机会吗? 2018-05-22[2021-01-11]. [http://www.xinhuanet.com/fashion/2018-05/22/c\\_1122862496.htm](http://www.xinhuanet.com/fashion/2018-05/22/c_1122862496.htm)
- 7 张冕. 绿色供应链柔性问题初探. 物流工程与管理. 2013 年 第 6 期. 第 108-109 页.
- 8 Kanetop. 好工具分享 | 是谁帮助我们提高了效率, 解决了问题? 2021-01-15[2021-04-04]. [https://www.sohu.com/a/444783778\\_99935062](https://www.sohu.com/a/444783778_99935062)
- 9 Kanetop. “可持续时尚消费观”从认同到买单还需多久? 2020-10-12[2021-01-13]. [https://www.sohu.com/a/424150970\\_99935062](https://www.sohu.com/a/424150970_99935062).
- 10 易鑫. 时尚的可持续性探讨. 现代职业教育. 2017(16).
- 11 KANETOP X 东华大学 | 校企联动从制造到设计 2020-12-03[2021-01-13]. [https://www.sohu.com/a/436145466\\_99935062?spm=smcpc.authorfd-d.8.1611362001881ujVH6vz](https://www.sohu.com/a/436145466_99935062?spm=smcpc.authorfd-d.8.1611362001881ujVH6vz).

<sup>①</sup> 这些库存不是供需不对称造成的，在纺织品行业中，品牌方在下订单时，通常有  $\pm 3\%$  的调剂量，勤拓在这个基础上再追加  $\pm 1\%$ ，以保证供货的数量和质量。对于此类库存，以往有两种处理方式：一是品牌方派人到生产方，监督销毁；二是生产方受品牌方委托，慈善捐赠。也有一些不良的生产厂会偷偷将此类库存流入市场，形成市面上的所谓“外贸尾单”。



# 好食期：创新模式助力食品行业可持续发展

文 / 王雅瑾 曹之静<sup>①</sup>



## 雷勇

中欧创业营第六期校友  
上海多维度网络科技有限公司CEO

好食期的诞生，是一次日常生活中超市购物而触发的创业梦想，具体来说就是希望提升食品行业常规渠道允收期之后的流通效率，降低临期食品的比例和最终的损耗，帮助食品行业降低过期食品的销毁成本并减少因此而造成环境污染。好食期创新地将食品保质期透明化，并进行动态倒计时定价，满足不同保质期偏好的用户以极致性价比获得日常所需。在创造商业价值的同时，也创造了巨大的社会价值，体现了非常明显的ESG企业实现路径。



## 龚焱

中欧国际工商学院创业管理实践教授  
中欧创业营-课程主任

商业模式创新是企业市场竞争中获取竞争优势的重要手段。好食期商业模式通过利用临期食品资源，聚焦于如何降低食品浪费率（“变废为宝”），同时在创业过程中逐步迭代了一些关键的机制设计。好食期商业模式为食品行业提供了一个全新的视角，也可以跨界应用于很多其他相关行业，这种模式从经济角度和可持续发展角度来说都具有巨大的价值。

<sup>①</sup> 作者曹之静系中欧国际工商学院案例研究员

## 引言

2022年12月底，上海多维度网络科技股份有限公司CEO，“好食期”、“爱抢购”创始人雷勇正在与团队讨论下一年的发展计划。随着疫情管控措施逐渐放开，他对未来的市场发展有了更积极的判断。自从2012年公司成立以来，雷勇一直致力于通过创新的商业模式解决食品行业的损耗问题，从“爱抢购”到“好食期”，他逐渐将业务范围从线下餐饮拓展到市场潜力更大的包装食品饮料行业。随着平台规模扩大，好食期开始纳入更多的品类，包括日化、护肤美妆等。此外，公司也开始积极向线下拓展，将多年积累的供应链资源开放出来，赋能线下折扣店。

## 致力于解决食物损耗问题：从爱抢购到好食期

“作为一个创业者，第一考虑的还是商业价值，但在我们做这件事的过程中，确实也体现了一定的社会价值。我的创业经历和很多互联网创业者不一样，不是因为看到风口就冲进去做，而是生活中的观察触发了我，就想做出一些改变。”

——上海多维度网络科技股份有限公司 CEO 雷勇

### ◆ 聚焦线下餐饮的爱抢购

在创立好食期之前，雷勇已在食品行业工作多年。他曾经在知名食品分销商香港大昌行的上海分公司担任高管，之后开始尝试自己创业，继续深挖食品行业的机会。2012年的一个晚上，雷勇在上海静安寺的一家咖啡厅看到店员正在把柜台里的三明治和蛋糕倒进垃圾桶。“店员告诉我这些都是新鲜的产品，根据公司规定，当天没有售罄的产品就要扔掉。”觉得很可惜的雷勇于是问能不能低价购入，但店员回复公司没有规定可以打折，要么原价购买、要么扔掉。

之后这件事一直萦绕在雷勇的脑海里。“当时我想一家门店倒掉十个八个面包确实不多，但很多连锁咖啡厅有几千家门店，加在一起就是一个很大的数字。”2012年正是中国移动互联网快速发展的阶段，很多新的技术和模式在冲击传统行业。雷勇也想尝试用创新的商业模式解决他观察到的食物浪费问题，降低餐饮店铺的损耗。“我觉得不应该有卖不出去的商品，只有卖不出去的价格。”于是他开始着手设计一款工具，可以帮助餐饮店铺把当天没卖完的库存放到平台上，曝光给附近的消费者。就这样，“爱抢购”诞生了。“爱抢购”采用的是倒计时折扣的定价方式，商家可以预估当日的库存，并将其拿出来给消费者购买。离关店时间越近，折扣力度就越大。“除了平台自动的倒计时折扣，我们当时还发明了‘拼团砍价’的模式，消费者可以主动砍价，让商品变得更便宜。”雷勇表示从爱抢购成立的第一天起，公司就没有花过一分钱去获客，团队设计的“砍价”功能，让消费者愿意主动分享商品信息，并在社交网络上快速传播。

通过链接餐饮门店和消费者，爱抢购努力达成一种双赢的结果。消费者可以低价获得商品，商家一方面可以减少损耗，另一方面可以利用平台进行推广，获得更多潜在顾客、甚至促成交叉销售。与此同时，随着绿色低碳循环的理念逐渐深入，越来越多餐饮企业开始主动履行社会责任，落实反食品浪费、节能减排等也成为了餐饮行业发展的共识。

### ◆ 好食期诞生

2016年，另一个生活场景触发了雷勇。当时他在家乐福的进口食品区买了一袋意大利面。等到回家拆封的时候，他发现意面的保质期只剩一个月。“虽然对于超市来说，销售的商品只要在保质期内就是合法的，但作为消费者总会觉得有点吃亏。”雷勇随即上网查询了各个电商平台，发现没有一家会在商品页面上告知保质期的剩余时间。过了几天，雷勇和一位食品行业的朋友聊天提到了这件事，对方向他透露了另一个信息，就是很多大型超市都给供应商设置了“允收期”。比如意大利面的保质期是12个月，但对于供应商来说，只要超过4个月商品就不被超市接受了。一般来说，国产食品保质期三分之一之后、进口食品保质期二分之一之后，就不能进入超市等常规渠道进行销售。

允收期制度可以保证零售商有足够长的时间销售商品、降低库存风险。但另一方面，允收期也给厂商、经销商带来了巨大压力。一旦过了允收期，这些商家就需要另外寻找特殊销售渠道，一般是下沉市场或者更偏僻的小店，甚至需要付钱给专业的第三方公司做销毁和无害化处理。“食品和服装等品类不同，食品是有保质期的，一旦过期，这些产品对于公司来说就变成了负资产，需要倒贴钱去处理。即便是最优秀的公司，也会有1%的损耗率，这个比例乘以食品行业的总规模就是一个很巨大的数字。”和朋友讨论之后的雷勇几天都没有睡好，“之前爱抢购解决的是线下餐饮的损耗，但包装食品饮料是一个更大的、规模上

千亿的市场。我觉得创业到了这个阶段，不能仅仅是为了解决温饱问题，而是要实现一些梦想。我当时就想爱抢购的商业模式是不是也可以复制到包装食品行业。”雷勇说。

2016年6月，“好食期”应运而生，开始投入试运营。

## 食品行业的清仓降损

根据联合国粮农组织统计，每年全球粮食从生产到零售全环节损失占粮食产量的10%以上。2019年全球食品浪费总量达到9.31亿吨，其中家庭消费环节占61%，零售环节占13%，食品服务环节占26%。<sup>1</sup>全环节的损失降低1%，就足够7000万人吃一年。此外，每生产1千克食物会产生5.22千克二氧化碳、220克氮和40.56克磷的排放，减少粮食浪费对保护生态环境也有积极作用。艾媒咨询的数据显示，2020年中国零食行业市场规模超过3万亿元，其中有大量产品被视为待清仓处理的“临期食品”。除了因为允收期被商超拒绝收货之外，还有很多商品因为库存管理不当、滞销、流通环节变长等原因变成临期食品。即使按1%的库存沉淀计算，2020年临期零食行业规模超过300亿元，具备很大的市场需求和潜力。<sup>2</sup>零食只是包装食品饮料市场中的一个品类，除了零食之外，其他食品同样存在类似的问题。

根据好食期的估计，国内包装食品饮料行业（不包含生鲜及农产品）的市场规模约为6万亿元，其中具有品牌保障的食品约为4万亿。在这些品牌食品中，属于尾货需要降价清仓的部分约为4000亿，最后有约1千亿的食品到期不能销售需要销毁。

雷勇表示，业界说好食期做的是临期食品业务，这种表述并不完全准确。“我们希望做的是提升食品行业常规允收期之后的效率，降低临期食品的比例和最终损耗。因此我们做的其实是降损清仓。”临期食品如果在规定日期内销售不出去，就会造成浪费并带来额外成本。此外，临期食品处置不当也容易遭遇消费者的投诉和索赔。在行业发展初期，很多人会将临期食品与残次品联系在一起，一方面是因为消费者对“临期”的概念存在认知偏差，另一方面也是因为从业者鱼龙混杂，行业还没有形成规范。有不少消费者曾向媒体反映购买的临期食品出现变质问题，商家也不提供退换等售后服务。因此好食期在市场推广上也较少会提及临期概念，更多说的是折扣清仓。

近年来，随着政府推出相关监管政策，加上媒体大力推广节约粮食、可持续发展的理念，越来越多人开始正确认识临期食品、意识到食品清仓的价值所在，这对好食期的业务拓展创造了良好的条件。2019年，《关于深化改革加强食品安全工作的意见》发布，其中提出了要严格禁止过期食品翻新销售，进一步规范了临期食品行业的发展。<sup>3</sup>2020年，全国总工会公开呼吁减少食品浪费、弘扬勤俭节约的美德。<sup>4</sup>2021年，《反食品浪费法》开始施行，其中明确“超市、商场等食品经营者应当对其经营的食物加强日常检查，对临近保质期的食品分类管理，作特别标示或者集中陈列出售”。<sup>5</sup>

## 创新与坚持提升竞争力

爱抢购主要针对的是线下餐饮场景，是一个本地生活服务平台，带有地理位置属性，需要消费者到店消费。而好食期主要针对标准化的包装食品，采用线上电商的模式进行销售，因此团队为其设计了单独的APP。雷勇介绍好食期在食品电商领域有两个重大创新：一是将食品的保质期信息透明化，消费者可以通过APP看到食品的生产日期、保质期。二是将保质期与价格进行绑定，采用倒计时的定价模式。剩余的保质期越短，商品的折扣力度就越大。“保质期透明确保消费者买的放心；价格与保质期挂钩，确保他们买到性价比最高的食品。这两个创新设计给消费者带来了不同的购物体验。”雷勇说。

在团队成立初期，好食期将主要精力都放在系统建设、APP交互、商品等基础功能的打造上。临期食品的货源比较特殊，单个SKU会出现多个批次，每个批次数量有限，因此需要公司做好精确的商品管理。以2021年为例，好食期全年商家SKU数量95561个，商品效期介于保质期1/4至1/3的占比7.5%；效期介于1/3至1/2的，占比17.4%；效期介于1/2至2/3的，占比49%，效期大于2/3的，占比15.4%。据雷勇介绍，好食期负责互联网产品的团队约有50人，这些员工主要负责打磨平台设计，为用户提供更好的体验。“比如展示页面上的参数注明这个商品的保质期到期时间是8月18日，消费者收到的商品上注明的时间一定是这一天，不会是17日，也不会是19日，差一天都不行。”<sup>6</sup>

## 供应链管理

搭建食品清仓平台的其中一个难点是货源，损耗对于包装食品行业来说是一件非常普遍的事，“这个行业在过去几十年甚至上百年的时间里，都是这么运转的。所以一开始推广是比较困难的。”

在快消行业，大部分的品牌是通过经销商完成终端销售的。因此，虽然好食期主动接触的一般是品牌厂商，但最终给平台供货的大部分是经销商群体。雷勇表示在公司成立初期，不少品牌对商品上清仓平台表示了担忧。团队只能一家家说服、一点点积累供应商资源。“他们不太清楚好食期的经营模式，也害怕会影响品牌形象。但后来决策层和我们接触之后，都表示了支持。因为在此之前，他们没有相对规范的清仓途径，好食期给这些商家提供了一种有计划的、规范的、透明的渠道。”除了说服更多的厂商将清仓商品放到好食期上售卖，团队还耗费很多的精力说服供应商、仓储物流等合作方执行平台的管理体系。因为好食期的渠道相对封闭，商家在实现快速清仓降损的同时，也不会影响渠道换货、扰乱常规销售价格。之后几年，越来越多业内人士开始认可好食期平台，也有更多的厂家和经销商开始主动找上门。截至 2021 年，好食期累计入驻商家达到 6924 家，累计合作品牌 8050 个。其中年订单量超 100 万单的战略合作品牌 17 个，其中有 12 个知名品牌，5 个为新兴品牌；年订单量超 30 万单的重点合作品牌有 60 个，其中有 43 个知名品牌，17 个新兴品牌。

电商平台的供应链管理一般有两种方式，一种是类似天猫的纯平台模式，由供应商自己发货、统一管理，另一种是类似京东的自营模式。但随着电商产业的快速发展，越来越多企业开始采用一种“中间”模式，将平台和自营结合在一起。获得阿里巴巴 C 轮融资后，好食期也加强了其在供应链建设上的投入。

截至 2022 年底，好食期主要有三种发货方式，一是向供应商采购后进入自营仓库，由好食期管理。好食期共有 5 个综合型自营仓库，日均发货能力在 20 万单以上；二是通过“协同仓”，即合作伙伴的仓库来管理货源。协同仓数量超过 30 个，主要设立在品牌方、制造工厂和产地周边，可以让产品从货源地直接一件包邮发往全国各地。因为中间流传环节少，能够最大程度降低货损和成本；三是让实力较强且经过培训的供应商自行发货。“我们是以效率为先，选择不同的发货方式。”雷勇说。这种“一品多商、一品多仓”的订单分发机制，确保海量并发订单可以即时履约。2020 年 9 月，好食期曾完成 150 万单 48 小时可乐发货，体现了优质的服务能力。

好食期还在探索为阿里自营业务以及品牌店提供尾货清仓解决方案。商家可以将超过销售期的货权转移至好食期，从而避免承担超过售卖期后的仓储费用，或者拉回仓库承担额外的物流及后续的清货费用。好食期还与闲鱼建立合作联合销售，简化尾货管理流程，为商家减少成本。



图：一站式供应链尾货解决方案

资料来源：公司信息



好食期采用按效期批次快销的模式，比如 6 折区的商品保质期在六个月以上。在此基础上，保质期越短折扣力度越大，分别是 5 折、4 折、3 折、2 折。因为物流配送和消费者使用产品都需要一定的时间，因此一般当保质期还剩一个月时，好食期会自动下架产品。雷勇强调临期食品不意味着有品质问题，只要没有过期，这些食品与一般商超售卖的食品是一样的，都是标准化的包装食品饮料。“我们平台上发生品质纠纷的概率反而比传统商超和电商平台更低，主要是因为我们的模式，包括保质期信息的告知、折扣的体现，都让消费者形成了更合适的心理预期。”好食期连续多年对客诉情况进行审计，全渠道可统计好评率约为 99.7%，商品品质退款率仅为 0.3%，低于很多大型电商平台。

### ◆ 口碑获客与生态合作

由于好食期采用的是低客单价、低毛利的模式，因此传统的通过广告获取流量的方式对于团队来说是不划算的。“买流量对于我们是行不通的，但正因为它太难了，我们反而摸索出了一条不同的道路。”雷勇说。凭借独特的倒计时折扣，好食期积累了不错的口碑，也呈现出一些有趣的用户分布现象。比如在地域上，江浙沪、广东、东北等地的用户相对集中。“这些都是我们早期培育种子用户的重点地区，电商产业也相对更加发达。”

截至 2022 年底，好食期的流量来源可以分为几大类。首先是自有平台，主要包括 APP、微信 / 支付宝小程序等，消费者会主动转发商品信息，实现口碑传播。其次，好食期与阿里建立了合作，获得了阿里生态的一些流量，比如淘宝的好食期频道、天猫的好食期超市等。此外，好食期与支付宝一起共设计了会员权益，即支付宝会员可以使用积分兑换好食期平台的产品。好食期还曾与蚂蚁森林合作，结合蚂蚁森林能量协议推动绿色环保、减少浪费的理念传递。用户在支付宝购买临期商品，可以领取蚂蚁森林能量，吸引了众多用户在支付宝使用好食期购买商品获取森林能量。“因为与支付宝的合作取得了不错的效果，我们也间接获得了不少流量。此后，很多其他的互联网公司比如携程、爱奇艺、喜马拉雅也找到我们提供会员权益。相较于其他电商平台，好食期可以提供性价比更高的产品，更好地满足细分人群的需求。”除了大平台的接洽，公司还开发了一套标准化的 API 接口，可以让公众号、小规模 APP 接入好食期。

除了以上三种流量来源，近两年好食期也在探索抖音、快手等短视频平台的机会。一开始，公司组建了自己的团队做直播，但效果并不好。收取坑位费和佣金的达人直播也不适合好食期，因此有一度公司暂缓了短视频渠道的探索。过了一段时间，有很多公司开始主动联系雷勇。首先是平台方，他们希望通过好食期高性价比的产品吸引用户，提高他们的活跃度。另外还有很多 MCN 机构，希望与好食期合作，用秒杀之类的活动吸引更多的流量。“这些公司更多把好食期作为引流、提供用户福利的渠道，并不是要赚取佣金，因此对于好食期来说是可以接受的。”

2021 年，好食期的业务开始覆盖线下，公司在上海嘉定的园区开设了首个清仓商品采购中心“巨食阵”，之后又拓展到广州、成都（筹备中）等城市。上海采购中心占地约 20 亩，由 B2B 展示与交易中心、直播基地、仓储快递物流中心构成。线下中心主要面向线下新兴的折扣店，为其提供一站式的供应链服务，以及抖音、快手社群团购一件代发服务。截至 2022 年，公司已经累积了七八千家的小企业客户。

### ◆ 用户画像

好食期团队最初设想的平台用户，是下沉市场、收入偏低的用户。但等到 APP 上线之后，发现有不少一二线城市的消费者也在使用好食期。这些人在追求品质生活的同时，也会考量性价比。雷勇回忆道：“之前有一个陆家嘴地区的用户评论让我印象深刻，他说自从发现了好食期，家里和办公室都用农夫山泉的预算喝上了巴黎水。”

除此之外，好食期团队也观察到有很多年轻人意识到了节约、环保的重要性。“我们目前在品牌定位上还没有把 ESG 放到中心的位置上，创业公司的能力是相对有限的，更多还是从商业角度出发。但未来我们希望可以更多往这个方向发展。”雷勇说。

截至 2021 年，好食期自有平台的注册用户量约为 1.1 亿，淘系及外部渠道下单用户近 5000 万，总计用户数量约 1.6 亿。其中下单购买的用户占比约 40%，月活跃用户超过 2000 万。2021 年，好食期交易规模约为二三十亿，日交易最高超过百万单。雷勇表示，好食期的用户不是按照地域、年龄段这些传统维度划分的，团队将其总结为“有一定辨别能力、追求性价比的用户”。具体到不同的人群，主要包括白领、年轻的家庭主妇、大学生等等。“老年人在我们的用户构成里排名并不靠前。”

## 每天为中国食品行业降损一个亿

雷勇介绍好食期的使命是“每天为中国食品行业降损一个亿”，这意味着企业的目标是每年实现超过 365 亿的规模。截至 2022 年，好食期的交易规模距离 365 亿还有很大的差距，“我们现在的进度可能还不及目标的 20%，但公司每年都可以上一个台阶，且能保持盈利状态。我们一直在努力在盈亏平衡的前提下发展规模。”

虽然好食期最早是从包装食品饮料起家，但随着平台规模的快速发展，公司业务已经拓展到日化、护肤美妆、家居生活等品类。这些产品虽然保质期较长，但也会受到允收期的影响，一旦超过允收期厂家也需要找其他清仓渠道。“我们现在的定位是食品快消品的清仓平台。”作为 2019 年后公司重点扩展的新类目，美妆个护与家居生活品类的销售额今年也都保持着高速增长。

未来好食期应该如何选择品类拓展的方向？除了临期产品，是否应该纳入更多常规产品或者开发自有品牌？此外，除了一些知名的厂商，也有很多新兴消费品牌开始接触好食期团队，希望可以借平台达到市场推广的效果。好食期应该如何规划和管理平台上的产品和品牌结构、进一步巩固自身的竞争力？

雷勇表示，虽然创业者总是容易陷入焦虑，但他对好食期的未来发展还是有信心的：“我现在真的体会到了‘知止而后有定’的‘定’，这对我来说是一种享受。因为我的目的不在于这个企业能赚多少钱，我希望可以把这件事踏踏实实做好，就很有价值了。”尽管对于公司经营没有激进的规划，但雷勇和他的团队还是在努力试着进一步拓展好食期的规模。一方面是线上平台，除了已有渠道的深化，公司也在考虑积极探索抖音快手等短视频平台，以及尝试获取更多私域、社交化的流量。“现在很多公司愿意与我们开展低成本、甚至无成本的合作，这充分体现了好食期模式的价值所在。”

### 参考文献

- 1 中国经济网. 一系列节粮减损政策措施出台——节粮减损增加“无形良田”. 2022-01-04[2023-01-15]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720984862892746729&wfr=spider&for=pc>
- 2 艾媒咨询. 中国临期食品行业分析报告：2020 年市场规模突破 300 亿，消费群体以中青年为主. 2021-02-14[2023-01-11]. <https://mp.weixin.qq.com/s/Df-FkheIDshwSvdHOxqJIa>
- 3 连线 Insight. 年轻人爱过的临期食品，为什么不香了？2022-08-18[2023-01-11]. [https://mp.weixin.qq.com/s/Jez9Bo\\_iDRcGOaJOK8mgJg](https://mp.weixin.qq.com/s/Jez9Bo_iDRcGOaJOK8mgJg)
- 4 第一财经. 临期食品撑起百亿市场？这届年轻人何为爱买临期食品. 2021-07-05[2023-01-11]. [https://mp.weixin.qq.com/s/iFgp8b5REpOpbOKVLFQD\\_Q](https://mp.weixin.qq.com/s/iFgp8b5REpOpbOKVLFQD_Q)
- 5 中国连锁经营协会. 深度解析：连锁超市、便利店管理和处置临期食品之道. 2023-01-06[2023-01-11]. <https://mp.weixin.qq.com/s/dp1n7mr3kOKcldNgLkdyEQ>
- 6 中欧商业评论. 好食期：“食品特卖”的情怀创业经. 2019-05-05[2023-01-11]. <https://mp.weixin.qq.com/s/BZBeh030paErhEWQGe24zQ>

# 蚂蚁集团推动绿色低碳可持续发展

文 / 王雅瑾 朱琼<sup>①</sup>



## 彭翼捷

中欧EMBA 2008级校友  
蚂蚁集团首席可持续发展官

对于蚂蚁集团来说，ESG战略是社会价值创造的重要框架。我们相信社会价值的持续创造，将反哺商业价值创造和更可持续的业务发展，从而形成相辅相成的正向循环，让企业行稳致远。我们也期待立足企业的平台能力和资源，与各利益相关方一同，努力打造开放共赢的可持续生态。



## 张玲玲

中欧国际工商学院市场营销学助理教授

现代企业可持续发展战略的关键是要平衡和落实多个目标的融合。蚂蚁集团的ESG战略给我们带来了以下三个启示：第一，企业战略制定者要自上而下制定全局战略，将企业社会价值的创造长效融合进其商业价值创造的核心业务能力里；第二，企业要落实“认知”和“行动”的融合，有效的激励机制是战略执行的护城河；第三，ESG战略的最终效果取决于所有利益相关者的持续参与和共创，企业要开放合作，更加体系化地融合客户、员工、合作伙伴等各方的利益和价值创造。

<sup>①</sup> 作者朱琼系中欧国际工商学院案例研究员

2022年6月，蚂蚁集团推出了四位一体的 ESG 可持续发展战略，“数字普惠”、“绿色低碳”、“科技创新”和“开放生态”成为了落实 ESG 可持续发展战略的四大方向。按照蚂蚁集团董事长兼 CEO 井贤栋的说法，“这四件事是蚂蚁面向未来、担当责任、回应期待、实现可持续发展最重要也最迫切的课题。”

蚂蚁集团起步于 2004 年诞生的支付宝，2013 年，以支付宝为主体成立小微金融服务集团，定位于服务金融长尾需求，与传统金融服务形成有益补充，用数字化手段实现普惠金融，此后，业务从支付延伸到财富管理、小微贷款、保险、信用生活等诸多方面。2015 年，蚂蚁集团定位转向金融科技，将业务平台向整个行业开放，2017 年，将自己的更多的科技能力向行业开放。之后，逐步发展成包括数字支付开放平台、数字金融开放平台、服务业数字化经营开放平台、数字科技服务、国际跨境支付服务等五大业务的集团公司。

如此发展中的蚂蚁集团，为什么要在其创建 18 周年时，制定以这四个主题为核心的“四位一体”的 ESG 可持续发展战略呢？蚂蚁集团首席可持续发展官彭翼捷回答道，“ESG 战略是我们(业务)内核之外的一个创造社会价值的框架(见图 1)，它的四大议题是建立在五大业务板块基础上的，四大议题社会价值的创造，会反哺业务的商业价值创造，帮助业务更可持续的发展；而兼顾社会价值的商业价值创造，又能更好地实现四大议题，这是一个相辅相成的循环。”

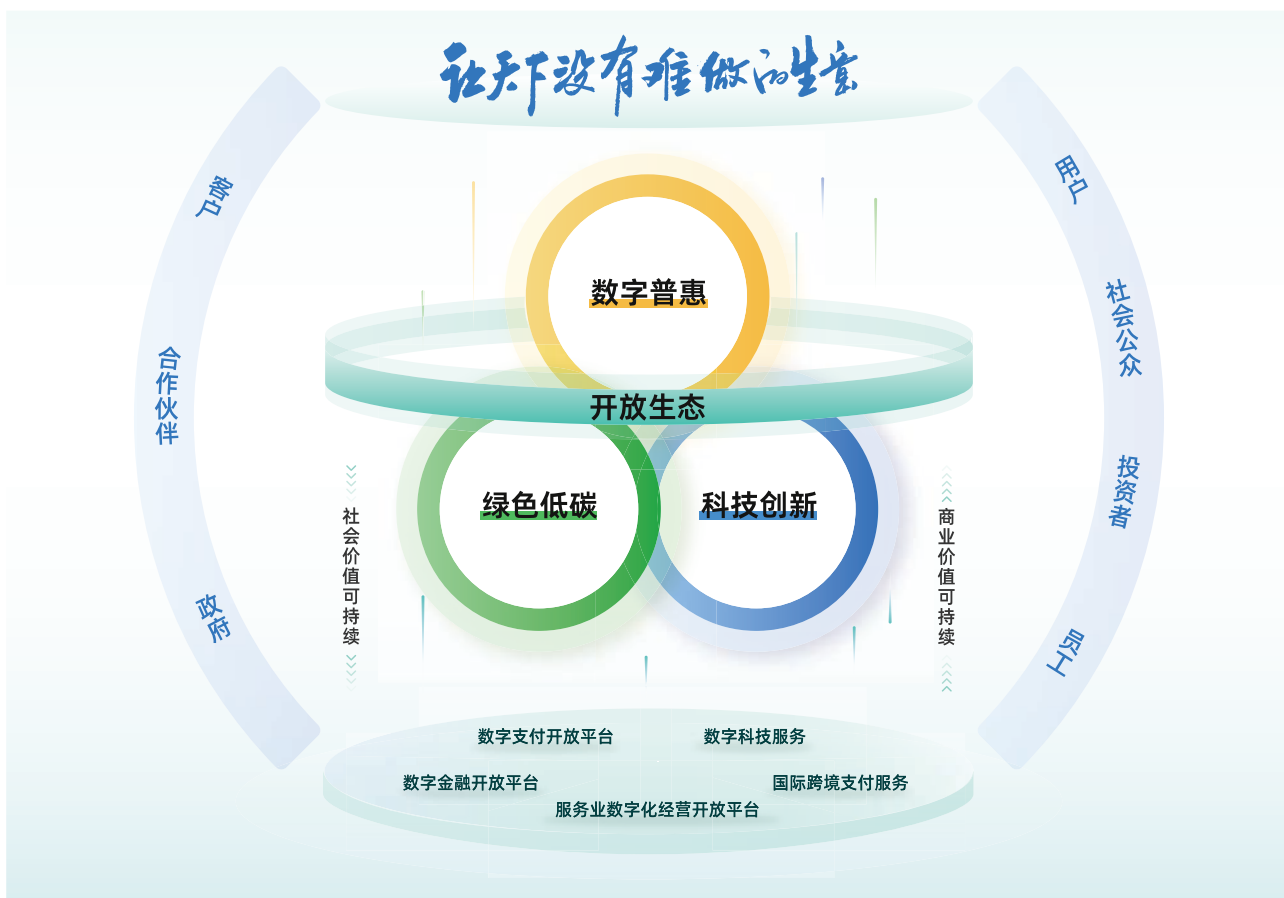


图 1：蚂蚁集团 ESG 可持续发展战略示意图

资料来源：蚂蚁集团

之所以在蚂蚁集团 18 周岁时发布这样的战略，按照彭翼捷的说法，是为了实现如下三点：

第一，体系化，蚂蚁集团创业以来都是在遵循“让天下没有难做的生意”的初心和使命，服务的主要对象是小微企业和大众消费者，这个初心本身是具有社会价值的。随着不断成长，蚂蚁集团已发展到两万多人的规模，如何让这么大规模的员工在创造商业价值时，都能够保持创造社会价值的初心？如何让本就兼具社会和商业价值的业务能一直健康、可持续的发展？如何保障新业务的发生也都能兼顾到社会价值？不仅如此，社会价值的边界也在不断扩大，它涉及的不只有用户、客户和员工，还涉及到合作伙伴、投资者、社会公众和政府，如何兼顾愈加庞大的利益相关者关系，创造社会价值？面对这些发展中的新问题，蚂蚁集团需要一个更加体系化的指导框架，对之前针对某一些利益相关者、条块状的价值创造模式进行变革，从而更好的传承初心



使命,更体系化的思考公司与社会以及环境的关系。

第二,全局化,成长到 18 岁的蚂蚁集团,需要将自己的价值创造能力提升到可持续发展的高度,因此,亟需从 ESG 可持续发展战略的全局角度来提升集团的业务能力,将 ESG 各议题融入到各项业务发展中。为此,蚂蚁集团打造了一个自上而下的 ESG 治理架构(见图 2):在董事会下设立 ESG 可持续发展委员会;在管理层,设立了由 CEO 和 CSO(首席可持续发展官)任组长、所有业务总裁为成员的 ESG 领导小组。蚂蚁集团 ESG 四大议题下分别设立了 19 个子议题,这些议题就是由这些业务总裁和他们的直属部下负责落实,每一个子议题都有对应的 OKR(Objectives and Key Results,目标和关键成果)指标。

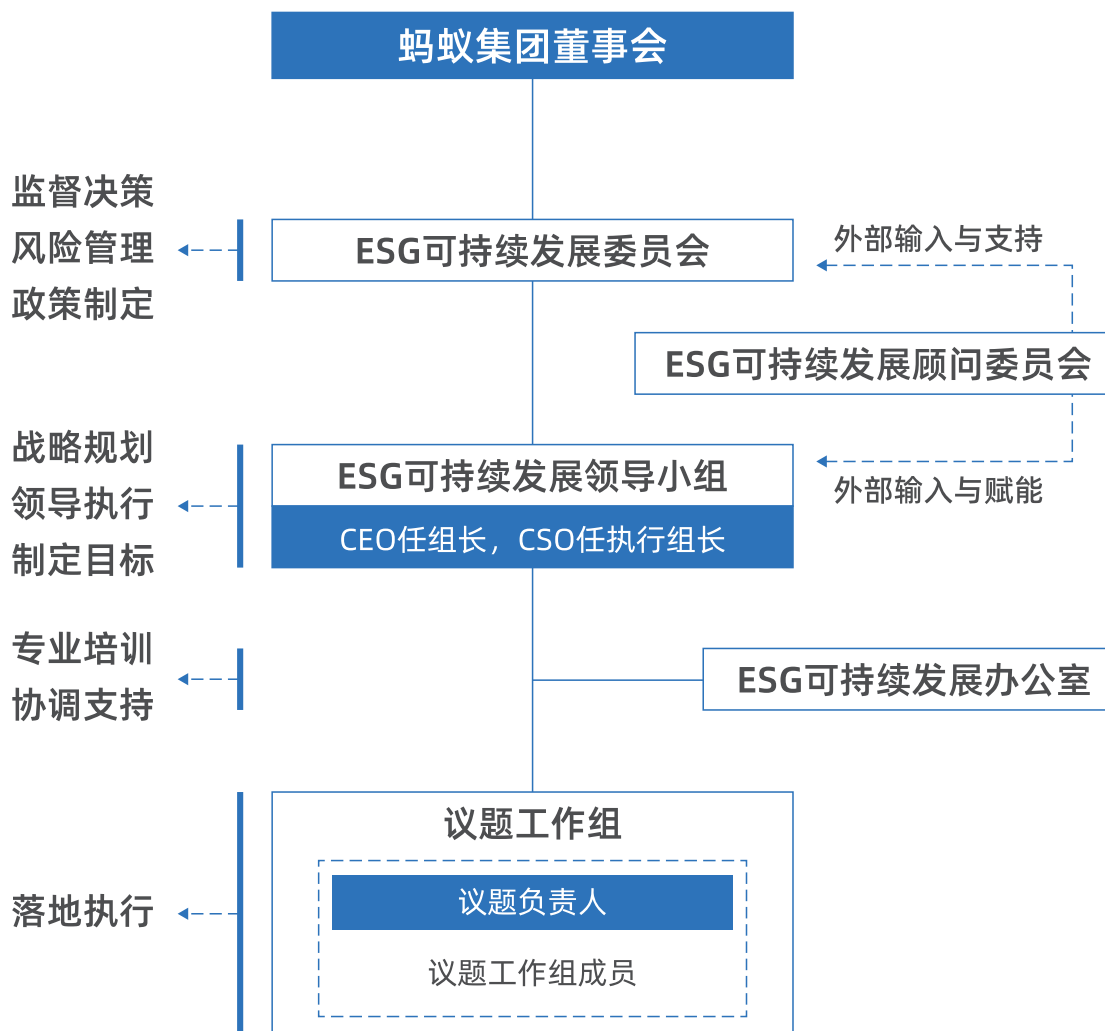


图 2: 蚂蚁集团 ESG 可持续发展组织架构

资料来源: 蚂蚁集团

第三,一体化,即推动蚂蚁集团所有业务都能创造双价值,即商业价值与社会价值。社会价值创造和商业价值创造不能是两张皮,而应该是硬币的两面,是一体的,蚂蚁集团认为,一个好的产品和服务一定是在创造社会价值的同时也能具有良好的商业价值,从而更可持续,这里需要平衡,也需要融合。尽管蚂蚁集团不少业务都自带社会价值的属性,但是,随着集团业务的不断发展,需要一个长效机制保障所有业务都在践行双价值创造。ESG 可持续发展战略将指引其不断的探索一体化的推动业务双价值创造。

蚂蚁集团之所以坚信自己能通过 ESG 战略实现上述的体系化、全局化和一体化,在于他们拥有一个创造社会价值的使命和实践基础。在 ESG 可持续发展的四个主题中,绿色低碳是蚂蚁非常重视的一个方向,也是蚂蚁集团作为一家科技公司的亮点,做好自身碳中和的基础上,蚂蚁集团也着重发挥其平台能力和资源,与合作伙伴一起倡导消费者践行低碳环保生活,也在用绿色金融激励小微企业和农户从事绿色低碳环保经济活动,同时还通过碳中和管理工具助力更多企业实现低碳环保和绿色转型。

## 促进绿色低碳消费转型

蚂蚁集团持续通过蚂蚁森林项目倡导广大消费者践行绿色低碳生活。

蚂蚁森林是蚂蚁集团基于支付宝平台，于 2016 年 8 月推出的一个公益环保项目。在这个项目中，支付宝在用户授权后，可记录用户绿色出行、减纸减塑、在线办事、循环利用、节能降耗等多个方面的 60 余种低碳行为，并以“该行为的减碳贡献值”为底层逻辑进行量化，向用户奖励虚拟积分“绿色能量”，而用户则可以用积累的“绿色能量”来申请种下一棵真树、或者申请生物多样性保护项目或海洋保护项目。之后，企业会以向公益机构捐资的方式，委托专业机构实地开展生态修复和生物多样性保护，并以此进一步激励用户更多的低碳行为，从而形成激励用户践行低碳环保生活的闭环。目前，蚂蚁森林的公益激励方式已从陆地生态领域拓展到了包括近海湿地生态修复在内的海洋保护项目。

上述可产生“绿色能量”的低碳场景，是经专业机构评估过的，其中涉及的绿色低碳场景和服务由几百家生态合作伙伴来提供。如绿色家电、新能源车等低碳产品及服务，其所产生的减排效果与奖励给用户的“绿色能量”相对应。当用户所积累的绿色能量达到一定数值时，就能凭此选择申请生态保护项目，由蚂蚁集团等企业向公益机构捐资，并以用户的名义执行。服务和捐赠来自企业，行动和荣誉归于用户，社会各界参与让生态保护真实发生，一举多得。

截至 2022 年 8 月，蚂蚁森林见证了超过 6.5 亿用户践行低碳生活，累计产生了 2600 多万吨“绿色能量”，并因此参与了中国 19 个省份的生态建设：在生态修复及保护方面，捐资公益机构种下超 4 亿棵树，种植总面积超过 450 万亩；在生物多样性保护方面，参与共建 24 个公益保护地，面积超过 2700 平方公里，守护着 1600 多种野生动植物。蚂蚁森林的生态公益项目累计创造了 329 万人次的种植、养护、巡护等绿色就业岗位，让参与项目实施的老乡们累计获得劳动收入 4.9 亿元。

蚂蚁集团持续投入支持蚂蚁森林项目的初衷，是希望引领大众消费者践行绿色生活方式。“这是支付宝作为数字生活服务平台，能够利用平台资源所创造的社会价值”彭翼捷说，在蚂蚁集团内部，蚂蚁森林被定位为纯公益项目，“之所以进行这样的定位，我们是希望能将这个事做得更长远。”之所以用这种“公益、严谨、科学”的方式来运营这个项目，也是因为蚂蚁森林团队希望获得广大用户的长期信任和支持。

在 2016 年蚂蚁森林上线之初，能够获得绿色能量的低碳场景，均来源于支付宝体系；2017 年，蚂蚁森林就认识到“开放合作”的重要性，发布了公益开放计划，邀请蚂蚁外部更多具有低碳场景的机构、企业加入。2021 年 8 月，蚂蚁集团正式联合来自各行业具有社会责任感的企业，发起“绿色能量行动”，共同以绿色能量作为积分式奖励，在绿色出行、绿色包装、绿色家电、绿色入住等 60 余种场景倡导鼓励消费者选择低碳环保产品和服务，消费者选择了企业的低碳环保产品和服务后，即可获得绿色能量奖励，而企业则根据用户基于绿色能量提出的申请，向公益机构捐赠资金支持种树等生态保护公益项目。

蚂蚁集团之所以推出“绿色能量行动”，一是因为他们发现消费者对于绿色低碳仍然是“高认知、低行动”的状态，为了进一步激励更广泛的用户参与，需要引入更多外部低碳场景来让用户有更丰富的体验。二是因为蚂蚁森林 6 年多来所积累的具有绿色心智的用户，也是很多品牌企业在推广可持续发展理念、提供绿色低碳产品服务时，希望触达的目标用户，在目标人群上大家是一致的。截至 2022 年 8 月，已有 500 多家企业加入了“绿色能量行动”。

此外，蚂蚁森林还希望与更多志同道合的企业一起专业做公益。仅 2020 年，蚂蚁集团投入生态保护和修复的公益捐赠资金就达到 7.8 亿元；与此同时，他们发现也有很多具有社会责任感的企业，也愿意参与到生态保护的行动中来，他们就进一步开放了平台能力和经验，以绿色能量作为合作载体，邀请更多企业一起出资向公益机构捐赠并参与生态保护。

2022 年 11 月，蚂蚁集团参与编制的《基于互联网平台的个人碳减排激励管理规范》团体标准也正式发布，“我们把蚂蚁森林 6 年积累的经验拿出来，希望能够与行业做一些分享。”彭翼捷说。

不仅如此，蚂蚁森林还将其积累对低碳场景的数字化能力，开放给了那些希望推出“碳普惠平台”的地方政府，目前已经在浙江、江西、宁夏三省落地。比如“宁夏碳普惠”平台就联动了“蚂蚁森林”已有的碳减排方法学、低碳场景，在用户授权的前提下“积分式量化”了社会公众的低碳减排量，并对此以“碳普惠”形式进行适当奖励。由此，宁夏用户一次低碳行为，既可以在“宁夏碳普惠”上用积分换政府的实惠，也可以同步积累蚂蚁森林的“绿色能量”。“与企业相比，地方政府能对公众推出更多的引导激励手段。”彭翼捷认为这对低碳环保公益具有重大意义。

## 用绿色金融激励小微企业和农户

在蚂蚁集团的平台上，不仅有亿万大众消费者，还有千万家小微企业和农户。蚂蚁集团通过绿色金融在积极带动他们投入绿色低碳环保经济中。

蚂蚁集团发起成立的网商银行推出了纯线上无抵押的“310”信用贷款产品服务，即3分钟申请、1秒钟放贷、0人工干预。网商银行的目标客户不仅是小微商户，还有农户。他们面向农户打造的“大山雀”系统包括了几十个风控模型，能预估农户土地的产量和产值，据此为农户测算信贷额度和合理的还款周期。截至2022年6月，累计超过4900万小微经营者使用过网商银行的数字信贷服务，他们中80%过去从未获得银行的经营性贷款。

在落实普惠金融的过程中，网商银行于2019年开始探索小微企业的绿色金融。为了引导小微企业进行绿色经营，他们推出了“绿色经营”互动小程序，向小微企业推广线上收款、扫码点单、使用电子发票、电子面单发货、绿色采购等绿色低碳经营行为。

在推广这些行为的同时，网商银行构建出一套针对小微企业的绿色评级模型。截止2022年6月，已经为600万家小微企业进行低碳经营行为绿色评级。其中评级较高的小微企业可以在网商银行拿到优惠的贷款利率。

在此基础上，网商银行还对那些能够中标并参与符合国家《绿色产业指导目录(2019年版)》的小微企业，提供额度较高的绿色贷款。2022年上半年，他们为污水处理、人居环境整治、美丽乡村建设、土地保护等191个绿色项目中标小微企业授信。小微企业最高可申请中标金额30%的信贷。

“目前，坚持绿色经营的小微企业(经营者)可以有机会获得贷款优惠，成本主要由网商银行承担。”彭翼捷说，蚂蚁集团坚信绿色金融是发展趋势，希望获得绿色金融的先发优势；同时，他们也通过数据发现，随着企业经营中绿色程度的增高，贷款违约率也在下降。

2022年，他们的探索实践得到了人民银行台州支行等机构的关注和合作。2022年11月，在浙江省金融协会的指导下，蚂蚁集团、网商银行与多家合作伙伴银行和研究机构联合发布了《小微企业绿色评价规范》团体标准。

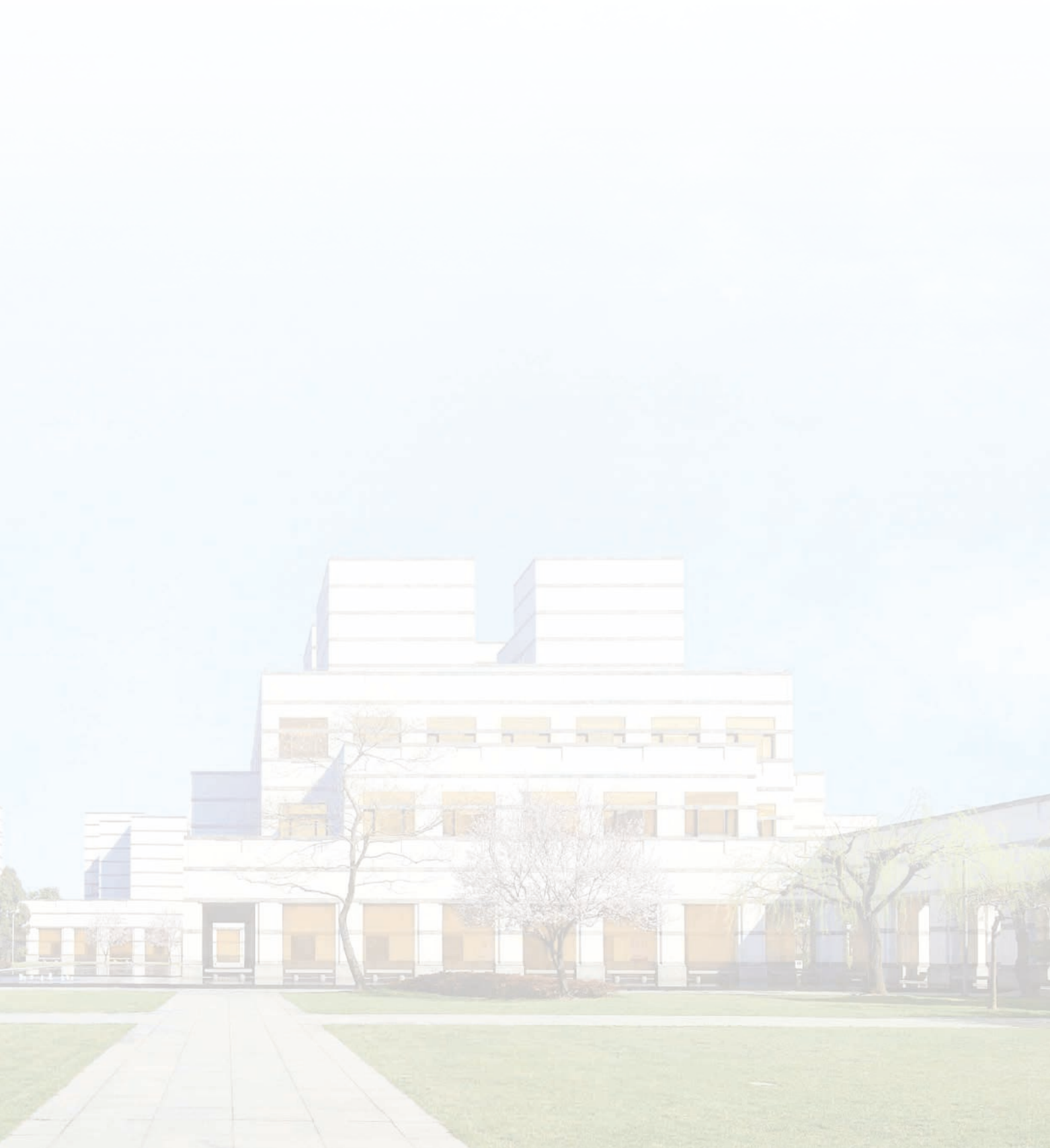
## 助力企业碳中和管理

在绿色金融引导小微企业进行绿色经营之外，蚂蚁集团还于2021年推出了企业碳中和管理平台“碳矩阵”，这是一款基于区块链技术和隐私计算对企业碳中和全流程进行管理的SaaS平台产品。平台在线连接多家第三方权威认证机构，企业可以在线通过隐私加密计算上传相关数据，得到认证机构认证并获得证书。证书可以存于区块链上。这个产品能让企业自身碳排放、碳减排、清结算、监管、审计等过程在区块链上公开透明，由此提高企业碳管理的可信性。

这个产品是基于蚂蚁集团自身碳中和管理方法论提炼而得。蚂蚁集团在2021年提出了碳中和路径和目标，并在当年度便实现了运营排放的碳中和，它的整个碳中和流程，包括碳排放、碳减排、清结算、监管、审计等全部上到区块链，相关记录可随时追溯查证。

此外，蚂蚁集团从2019年开始研发“绿色计算”技术，通过自研的自适应弹性容量技术、潮汐调度技术和数据中心OceanBase数据库技术等，帮助自己和供应链上下游的数据中心实现碳减排。经过第三方权威机构测算，蚂蚁集团在2021年通过“绿色计算”合计节电超过4600万度，减排近3万吨二氧化碳。

尽管通过上述行动，蚂蚁集团在绿色低碳环保主题下积累了一些ESG价值创造经验，但要落地面向未来的ESG可持续发展战略，彭翼捷认为，蚂蚁集团仍然会面临不小的挑战，“在过程中需要面临很多平衡和取舍，需要跳离眼前的商业竞争去思考问题。”不过，她也认为，这样的组织能力和战略定力，会让蚂蚁集团有更多的成长空间，更好的价值创造和行稳致远。







◆ 04 ◆

**中欧教授  
ESG学术研究**

# 数字技术、性别和环境行为\*

---



## 黄生

中欧国际工商学院金融系教授  
企业资本管理课程 - 联席课程主任

数字技术在促进和激励个人参与环境友好行为方面发挥重要作用。在对中国332个城市的20万支付宝个人用户进行的代表性抽样调查中，超过86%的被抽样者参与了蚂蚁森林 - 一项由支付宝推出的数字化绿色计划，这一计划旨在激励个人在生活方式上选择绿色行为，以换取支付宝对荒漠化地区的真实植树和对环境保护区的贡献。我们发现，与男性相比，女性通过该数字倡议在亲环境活动中的参与率更高、更积极。此外，女性在通过支付宝理财平台进行的证券投资中对绿色基金表现出更大偏好，尽管这种偏好并没有为她们带来更高的财务回报。总的来说，我们的研究为利用数字技术来应对气候变化和提高女性在环境治理中的代表性的想法提供了支持。

气候变化越来越被认为是一个根本性的社会问题，凸显了对促进或阻碍公众参与这一问题的社会因素研究的必要性。其中，通过性别视角理解环境问题，并将性别观点纳入国际和国家层面的环境政策制定和实施中的重要性已在全球范围内被发现。《巴黎协定》中关于将更多女性纳入环境决策过程的条款，是对推进女性在环境治理中的领导地位的支持。性别与环境的关系在企业界也越来越得到认可。上市公司正面临着来自机构投资者的越来越大的压力，要求增加女性在企业领导层中处理环境、社会和治理 (ESG) 问题的代表性。

在这项研究中，我们调查了由中国领先的大科技平台蚂蚁集团推出的一项嵌入支付宝互动界面的绿色数字倡议——支付宝蚂蚁森林，并刻画了蚂蚁森林用户在该平台上的行为表现和其中的性别差异。我们的研究发现，数字技术在解决气候变化问题上可以发挥重要作用。具体来说，蚂蚁森林跟踪用户在日常活动中的行为，记录因个人行为改变为低碳活动而避免的碳排放，然后将其转化为“绿色能量积分”。然后，用户可以用他们的能量积分在平台上种植和浇灌他们的虚拟树木，或者交换能量积分来保护一个小单位（例如一平方米）的动植物虚拟保护地。为了将用户的虚拟环境行为转变为现实结果，蚂蚁金服与中国西部荒漠化地区的非政府组织合作，种植了真实的树木，并向相关机构捐赠了资金，用于动植物真实保护地保护。

## ◆ 主要研究结果

我们的样本由居住在中国所有主要城市的20万个个人组成，他们是2018-2019年期间随机抽取的支付宝用户。我们的主要研究结果可以概括为以下几点。

### 数字技术在应对气候变化中的作用

参与蚂蚁森林的情况在被抽样者中很普遍；超过82.6%的人在抽样期间是蚂蚁森林的用户。在参与的人中，21.7% (19.3%) 的人选择用他们积累的能量积分植树（为保护地做贡献）。在我们的样本期结束时，植树或为保护地做贡献的参与者中，平均每个参与者种植了2.25棵树，为1.38个保护地做了贡献。这些发现与数字技术在激励参与环境友好行为方面的有效性相一致。

### 环保主义的性别差异

在蚂蚁森林的参与中存在性别差异。同时，参与者在蚂蚁森林平台上的行为存在更大程度上的性别差异。首先，女性比男性更有可能参与、使用蚂蚁森林。其次，在所有参与者中，相对于男性参与者，女性参与者更有可能通过在生活方式上更环保的行为变化获得能量积分植树，而且植树更多，更有可能为保护地做出贡献。同时，女性参与者在参与蚂蚁森林后开始种植第一棵树或为第一个保护地做出贡献所需的时间也较短，这进一步证明了女性在环境保护行为上更加积极主动。

此外，在对蚂蚁森林参与者在支付宝理财平台的投资行为研究中，我们发现，女性在其投资组合中，更有可能投资具有较高ESG评级和较高环境部分评级的基金，尽管这种投资偏好并没有为她们带来更高的财务回报。这表明，女性在其个人投资决策中表现出更强的社会偏好，而财务激励所起的作用较小。

总的来说，我们的研究发现表明环保主义中存在显著的性别差异。

## ◆ 政策含义

首先，我们的研究发现支持利用数字技术创新来应对气候变化。值得注意的是，大科技在促进环境保护行为的参与、动员个人行为向更可持续的生活方式转变以及缩小环境保护态度 - 行为差距（即在环保上行动不及态度的现象）方面发挥着重要作用。随着蚂蚁森林在参与者中越来越受欢迎，阿里巴巴的数据显示，更多的参与者开始采用低碳环保的生活方式，并对环境问题有了更多的认识。

其次，我们的研究支持了加强女性环境治理中的代表性的呼吁。我们的研究结果指出，在环保方面存在明显的性别差异。

第三，通过蚂蚁森林的适当计算，个人的每项低碳活动都可以转化为“绿色能量积分”，可被记录为节约的能源。这种基于个人的评估系统代表了碳核算领域的重大创新，因为碳排放的影响通常是从生产的角度来衡量，评估排放点释放到环境中的二氧化碳数量。蚂蚁森林这样的数字绿色行为平台可能是迈向个人碳核算的第一步。



# 实验室培育肉会成为未来食物吗？\*

---



## 王雅瑾

中欧国际工商学院市场营销学教授

ESG研究领域主任

中欧-腾讯领航营-联席课程主任

“民以食为天”，但食品消费，尤其是肉类消费对环境的影响已经成为一个重要的议题。利用细胞生物技术生产的实验室培育肉被认为是一种潜在的、创新的替代解决方案。然而，它能否取代肉类产品作为消费者蛋白质的来源还有待考量。在本研究中，结合生物学和心理学的视角，我们对消费者针对实验室培育肉的反应进行了多项实验。我们发现，消费者对实验室培育肉普遍持负面态度，因为它让人联想到“人为创造生命”，违反了自然规律。总结来说，我们的研究对消费者为什么对实验室培育肉感到抗拒给出了详尽的理论解释，并提出了基于理论的营销干预措施。

食品技术在实现可持续食品生产和消费方面发挥着重要作用。近些年来,实验室培育肉这一将传统畜牧养殖肉从蛋白质消费等式中剔除的解决方案已经从幻想逐渐变为现实。为了制造实验室培育肉,科学家们提取干细胞,将其培养成肌肉组织,然后采集组织,最后将其转化为像牛排和鸡块一样的肉制品。这项技术吸引了政府和私营部门的投资。许多国家,如新加坡、美国、中国,正在研究如何制定相关的立法和政策。在2020年12月,新加坡成为了全球第一个允许出售实验室培育肉的国家。除了监管和产品技术发展之外,消费者的接受程度也是实验室培育肉商业化面临的关键问题。

### ◆ 消费者对实验室培育肉的态度如何?

我们开展了五项主要研究以及其他补充研究(每项研究均涵盖数百位来自不同地区的受试者)来调查消费者对实验室培育肉的反应如何,以及什么样的干预措施能提高消费者对实验室培育肉的接受程度。

首先,我们将实验室制食品与另一种创新替代食品——植物基食品进行比较。植物基食品是由植物制成的,如大豆、谷物和豌豆等。植物基食品的生产依靠创新的生物工程技术来模仿传统食物的质地和味道。我们发现,和植物肉相比,消费者对实验室培育肉类的负面态度更多。我们进一步论证,这是因为植物肉是由现有的生命——植物制成的,没有引发与实验室培育肉同等程度的创造生命和违反自然法则的感知。然后,我们引入了与另一种人工科技创造的食品——克隆食品的比较。克隆肉取自克隆动物,可以推测,克隆肉应该与常规肉类食品的味道相同,因为它们来自克隆牲畜,拥有与原始动物相同的基因。然而,我们观察到,对比实验室培育肉,消费者更反感克隆肉。究其原因,因为消费者的认知中,克隆产品“人工创造生命”的属性比实验室培育产品更强,从而引起更为强烈的违反自然规律的感知。

我们还研究了宗教信仰是否会影响消费者对这种食品技术的接受程度。宗教性体现了一个人对其宗教信仰、原则及相关宗教行为的投入程度。我们发现,消费者的宗教信仰越强,其对实验室培育产品的购买意愿越低,尤其是实验室培育肉,因为他们对创造生命和违反自然法则的感知更强。

此外,我们还研究了产品标签名称的影响。我们发现,消费者对实验室培育肉的负面态度并没有因为产品标签而改变。之前的研究表明消费者对标签名称为“培养”(cultured)的产品评价更为积极,但消费者对“培养肉”(“cultured” meat)的态度始终比“培养乳制品”(“cultured” dairy products)更消极。

总结来说,我们的研究表明,“人造生命”“违背自然规律”的感知是实验室培育肉让消费者产生抗拒和反感的原因所在。在行为上,消费者的消极态度也会导致更低的尝试、支付和购买意愿。

### ◆ 营销人员如何提高消费者对实验室培育肉的接受度?

我们提出了三种基于理论的、能有效提高消费者接受度的营销干预措施。我们的研究结果为制订实验室培育肉的营销策略提供了启发,这些策略可以应用在实验室培育肉营销的视觉设计或沟通中。

**建立“肉≠动物”的联想。**肉类产品是动物身体的一部分。因此,当消费者看到肉类产品时,便会不由自主地会联想到生命。基于此,我们建议将“肉”与其动物来源进行区分作为一项营销干预。具体来说,我们提出并发现,当产品外包装展示食品产品(例如牛肉汉堡)而不是动物(例如牛)时,消费者往往对实验室培育肉的接受程度更高。

**解构“肉”的概念。**因为肉类产品具有细胞和组织结构,所以实验室培育肉引发了消费者对“人造生命”的强烈认知。根据这一逻辑,我们提出并证明,当肉的概念在广告信息被解构为更简单的生物结构(如水、蛋白质和脂肪)时,消费者对于实验室培育肉“人造生命”的紧密联想将有效降低,从而对实验室培育肉有更积极的态度。

**将实验室培育肉与植物扦插进行类比。**实验室培育肉生产流程的是从非常微小、肉眼不可见、且尚不成熟的干细胞培养到更为复杂的生物结构,这使得消费者有了从无到有人为“创造生命”的感知。受Good Food Institute组织的的研究启发,我们发现,将实验室培育肉的生产过程与植物扦插(从幼苗生长成熟而不是从无到有)的过程进行类比,将有效降低消费者对实验室培育肉违反自然规律的感知,从而改善消费者对实验室培育肉的态度。

# 企业ESG表现如何影响消费?\*

---



**单宏宇**

中欧国际工商学院金融学助理教授

近年来，ESG理念逐步受到社会的关注，越来越多的投资者不再仅仅关注企业的财务指标，还将ESG信息纳入了投资决策。然而，随着ESG话题的持续升温，针对“漂绿”现象以及ESG对财务绩效影响的质疑也随之而来。究竟ESG表现是否与公司业绩相关？ESG丑闻是否会影响消费者的选择？我们的实证研究对这些问题做出了回应。利用2007至2019年美国家庭的2.96亿次购买数据点，我们研究了ESG争议事件是如何波及消费市场的。研究表明，消费者在做出消费决策时确实考虑到了ESG问题，并且ESG表现对公司业绩有直接影响。

消费者是企业最重要的利益相关者之一，他们的购买决策直接关系到企业的收入和利润。因此，一旦出现环境污染、产品质量安全等ESG争议事件，相关产品销量的变化就成为衡量社会是否重视公司ESG表现的最直观证据。

### ◆ 数据来源

我们的研究关注企业的ESG表现对消费者购买产品的影响，我们利用两组数据，构建双重差分模型进行检验分析。

其中，消费数据来自于尼尔森零售商扫描数据库 (Nielsen Retail Scanner Consumer Panel)，包含2004到2019年间4-6万个美国家庭的2.96亿次详细购物消费记录。具体来说，详细数据包括了购买每一个产品的时间、地点，以及具体产品的品类、价格、数量、折扣情况。除此之外，这份数据还包含了家庭规模、就业收入情况、教育情况等丰富的人口统计数据。详尽的产品层级的数据也使得我们在分析时，能产品召回。

我们选择了RepRisk的ESG风险评估数据库作为公司ESG表现的数据来源。与其他主流数据库不同，RepRisk在信息来源上仅考虑来自独立第三方和外部利益相关方的“负面”信息，而不整合收集公司自己发布的信息。这种方式可以有效避免评价结果受到“漂绿”行为的影响，从而能更准确地反映外界对一个公司在 ESG 方面表现的评价。

### ◆ 居民消费会受ESG争议事件影响吗？

我们的研究结果表明，在ESG争议事件发生后的至少6个月内，受影响公司的产品整体销量平均下降了8%。此外，备受关注的重大争议将导致更明显的反应，消费者的购买数据下降更为显著。我们发现，消费者的反应是非常迅速的，一旦公司ESG的丑闻被媒体曝光，受影响的商品购买数量就立刻下降。尽管产品价格也会下降，但其速度较慢，通常在ESG丑闻发生后2-3个月，这反映了企业为挽回市场份额所做出的努力以及向新的供需平衡的过渡。通过比较分析，我们得出结论，消费者对ESG争议事件的反应程度与消费者的社会经济背景、对气候变化的认知和敏感程度以及ESG事件类型等因素相关。

首先，我们对不同年龄段和收入水平的消费者进行了研究。尽管ESG丑闻影响了大部分消费者，但两类消费者的反应最为积极。一是1980年以后出生的千禧一代，他们对ESG问题的认知度最高。另一类是年收入在10万-20万美金的中产阶级家庭，他们在做出消费选择时最易受到ESG负面事件的影响。

其次，我们的研究结果表明，那些近期在其居住地附近经历过极端天气或自然灾害的消费者，对环境相关的丑闻更为敏感，但对社会或治理问题相关的丑闻反应则相对较弱。消费者的个人经历很可能增强了他们对环境问题（即ESG中的“E”）的认知，进而影响了他们的消费决策。

我们还发现，消费者对不同类别的ESG议题的敏感程度也不同。在RepRisk的28类ESG议题中，消费者最为关注的是对社会歧视、恶劣就业条件、废弃物、本地污染以及避税有关的负面事件，其次是涉及气候变化和动物虐待、强迫劳动、腐败和污染的丑闻。出现这些争议事件时，产品销量下跌最为显著。

### ◆ ESG争议事件与公司业绩

进一步分析显示，负面ESG争议事件的曝光不止会导致直接受影响的产品销量下降、企业自身业绩受到冲击，还会对其他价格相近的产品产生波及效应。举例来说，一家公司若因供应链环境管理不善而被报道，这样的消息会引起消费者对拥有相同或相似供应商的公司产品的担忧。

总结来说，通过分析ESG争议事件引发的产品销量变化，我们展示了ESG对于公司业绩的价值影响以及消费者在推动ESG变革方面的积极力量。对于企业而言，如何转变“股东利益至上”的观念，重新思考并平衡自身与包括消费者在内的利益相关方的关系，也是支撑其行稳致远的关键。能够对公司的现金流产生显著的影响的ESG议题也亟需引起公司管理层的高度重视。





◆ 05 ◆

**A股上市公司  
ESG报告研究  
(精要版)**

# A股上市公司ESG报告研究(精要版)

---



## 芮萌

中欧国际工商学院金融与会计学教授

鹏瑞金融学教席教授

中欧财富管理研究中心主任

中欧家族传承研究中心联合主任

家族办公室首席架构师课程-课程主任

从CSR到ESG的升级带来了两方面的转变，一方面从模糊到清晰，更加清楚地界定和要求企业履行社会责任的行为，并按E、S、G三个要素形成了趋同的规范；另一方面从自发到联动，投资者基于ESG的投资行为能够激励企业履行社会责任，从而形成了价值闭环，企业更加积极地创造经济、社会、环境的综合价值。

## 说明

### 研究对象

不晚于2021年上市的A股上市公司发布的2021年度环境、社会及公司治理(ESG)报告与企业社会责任报告。

### 研究依据

主要参考国内外ESG数据指标设计方法、权威机构发布的ESG报告编写指南,并结合中国社会关注热点,采用大数据研究技术,形成一套具有特色的企业社会责任指标体系。

### 数据来源

本报告中所涉及的数据主要来源为各上市公司于巨潮资讯网发布的电子版环境、社会及公司治理(ESG)报告、企业社会责任报告以及公司年报,部分数据来源于中国研究数据服务平台(CNRDS)上市公司研究数据库中的“企业ESG数据库”、“内部控制数据库”、“绿色专利数据库”、“环境治理数据库”等数据;Wind数据库的“上市公司基本信息”、“上市公司实际控制人”、“中证行业分类”等数据以及百度和巨灵财经数据库中的相关新闻。

### 数据处理

我们应用了大量的大数据研究方法与技术,通过数据采集、数据清洗、数据挖掘、数据交叉比对等一系列大数据研究和人工校正相结合的方法形成本报告指标:

- (1) 数据采集:采用了大数据的方法从公司官网、监管机构网站、主流网络搜索引擎等渠道采集大量原始数据;
- (2) 数据清洗:基于设置的规则,对数据进行了深度清洗,包含纠正错误值,剔除重复、异常值,统一规格等;
- (3) 数据匹配:从大量的社会责任报告文本、海量的新闻报道和公告中精确匹配出所需要的信息。
- (4) 数据挖掘与可视化:通过人工处理和机器学习相结合,从海量数据中提取、挖掘数据,并可视化呈现相关研究结果。

### 报告变化

《A股上市公司ESG报告研究2022》是在历年《A股上市公司企业社会责任报告研究》上的一次升级,研究范围由原有的A股上市公司企业社会责任报告单一报告扩展到了环境、社会及公司治理(ESG)报告与企业社会责任报告两项报告。

针对本次研究范围的扩展,我们对本报告研究的指标体系进行了一定的升级调整,调整后的指标分为环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度,分别包含2个、3个和3个议题,其中每一个议题又包含4-9项,总共50项的细分指标。

对于行业分类,本报告将自定义的行业分类升级调整为与国际通行行业分类标准GICS全球行业分类标准(Global Industry Classification Standard)一致的中证行业分类。GICS是由标准普尔(S&P)与摩根士丹利公司(MSCI),于1999年推出的行业分类标准,是大多数国际指数公司进行行业分类时所采用的标准,也是投资者、分析师、经济学家常用来比较与使用的标准之一。

## 研究报告发布单位及撰写人

### 中欧财富管理研究中心

财富管理研究中心经中欧国际工商学院批准设立。中心基于严谨的学术观和教学观,通过创造、分享现世金融知识理论不懈致力于金融财富管理领域的知识探索、创新研究,推动行业的标准化与专业化,为金融领域创造可持续价值。同时,中心也积极培养良善和富有责任感的高净值个人、家族、专业财务顾问及财富管理实践人士,赋能实现人心向善、资本向善、社会向善。



扫描关注公众号  
获取完整版报告

### 报告撰写参与者

- 芮 萌 中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教授、中欧财富管理研究中心主任、  
中欧家族传承研究中心联合主任、家族办公室首席架构师课程 - 课程主任
- 龚 铭 中欧财富管理研究中心研究员



## 摘要

ESG (Environmental (环境)、Social (社会)、Governance (公司治理)) 是一种关注企业社会责任、环境保护、内部治理和可持续性发展而不仅仅是财务指标的投资理念,旨在推动公司把社会和环境治理等外部要素融入到企业内部经营管理流程中去,有利于企业的可持续成长,从而发挥企业的社会责任,实现企业的更大价值。从终极目标上来说,ESG 与我们之前所研究的企业社会责任(CSR)是一致的,即企业可以实现长期可持续发展,既为股东也为其他利益相关方创造价值。

但 ESG 和 CSR 也有不少的区别。首先是两者的面向对象不同,CSR 更多是面向公众的,通过公共关系传达,而 ESG 主要的面向对象是资本市场,有专业的评级和衡量体系,对企业履行社会责任的行为形成了更加清晰的界定和要求,并按 E、S、G 三个要素制定了趋同的规范。其次是两者的关注视角不同,CSR 是从企业管理的角度出发的,由企业管理者的自主决策驱动,而 ESG 则主要从资本市场的投资者视角切入,聚焦于企业社会绩效与股东回报的关系,进而反向推动企业管理。再者,两者的应用场景不同,CSR 主要应用于企业负责的商业活动,即如何成为一个优秀的企业公民,间接涉及公司治理,而 ESG 主要应用于资本市场,明确包含公司治理,主要关注企业和投资者如何将环境、社会和治理问题与商业模式进行整合。综上所述,ESG 的内容和范围比 CSR 更为广泛,一定概念上可以认为是 CSR 的升级版。因此我们从本年度开始将报告的研究内容从企业社会责任升级成为了对于上市公司 ESG 表现的研究。

ESG 报告和企业社会责任(CSR)报告都是上市公司对外宣传可持续发展能力的载体,被视为极为重要的非财务性信息,目前西方成熟资本市场大多已将 ESG 报告和 CSR 报告纳入上市公司股价分析体系。本报告在历年的研究基础上,将研究范围由原有的 A 股上市公司企业社会责任报告单一报告扩展到了环境、社会及公司治理(ESG)报告与企业社会责任报告两项报告。鉴于 2021 年度仅有 146 家 A 股上市公司发布了 ESG 报告,数量稍显不足,本报告仍以 CSR 报告作为研究基础,ESG 报告作为数据补充。总体来看 2021 年度中国 A 股上市公司的 ESG 信息披露水平较上一年有了进一步提升,本年度共有 1343 家 A 股上市公司披露了企业社会责任报告,较上一年度增加了 237 家;行业方面,制造业披露数量最多,金融业披露比重最高;经济发达的东部地区披露数量最多,而中西部地区披露水平较高;企业类型方面,非国有企业的披露比例显著提升,占比已经超过了一半;板块方面,本年度科创板上市公司披露数量是去年的 3.7 倍,共计有 77 家公司在年内披露了企业社会责任报告。

随着 ESG 研究内容的扩展,我们也对历年来的企业社会责任分析体系进行了一定的升级调整,调整后的指标分为环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度,分别包含 2 个、3 个和 3 个议题,其中每一个议题又包含 4-9 项,总共 50 项的细分指标。以下是 2021 年度各个维度和议题的亮点:

### 环境(E)维度下的

(1) 环境管理角度,共有 583 家企业通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证,较上一年度增加 160 家,增幅 37.8%;有超过半数的企业参与了环保公益活动。

(2) 节能减排角度,受国家碳中和碳达峰政策推动影响,样本企业在披露率上均有不同程度的提升,更加注重能源节约、废弃污染物排放控制,积极投身循环经济。

### 社会(S)维度下的

(3) 产品质量方面,有近七成的企业在提升产品与服务质量方面采取了系列措施,获得质量荣誉或认证的企业占比也近七成,均较上一年度大幅提高;共计研发 231882 项专利,保持了较快的增长速率,研发支出较去年有 35% 的提升;

(4) 员工责任角度,有 968 家上市公司披露其设立了员工薪酬激励机制,数量上较上一年度大幅增加;有 1155 家企业披露了员工补充福利内容,较上一年度增加 200 多家;年内共有 1235 家企业对员工进行了相关的职业培训,数量也较上一年度增加了超 200 家;

(5) 社会贡献与慈善角度,有 1156 家 A 股上市公司披露其参与社会公益,较上一年度增加 200 家;累积捐赠 141 亿元,较上一年度增加 20 亿元;

公司治理(G)维度下的

(6)企业社会责任管理角度,在官网设置 ESG 或企业社会责任专栏的比例已超四分之三;年内对内进行了 ESG 相关的教育培训的企业占比已达 96%;有更多的企业专门设置了 ESG 领导和管理机构与部门,较去年增加了近 400 家。

(7)公司经营管理角度来看,本年度会计违规和融资纠纷的统计较去年有大幅回落,纷纷刷新历年低位。

(8)多元化与机会平等维度上,共有 872 家企业披露其高层管理团队中有至少一名女性,较上一年度增加了 154 家;有 416 家企业强调雇佣过程中的机会平等,较上一年度增加了 106 家。

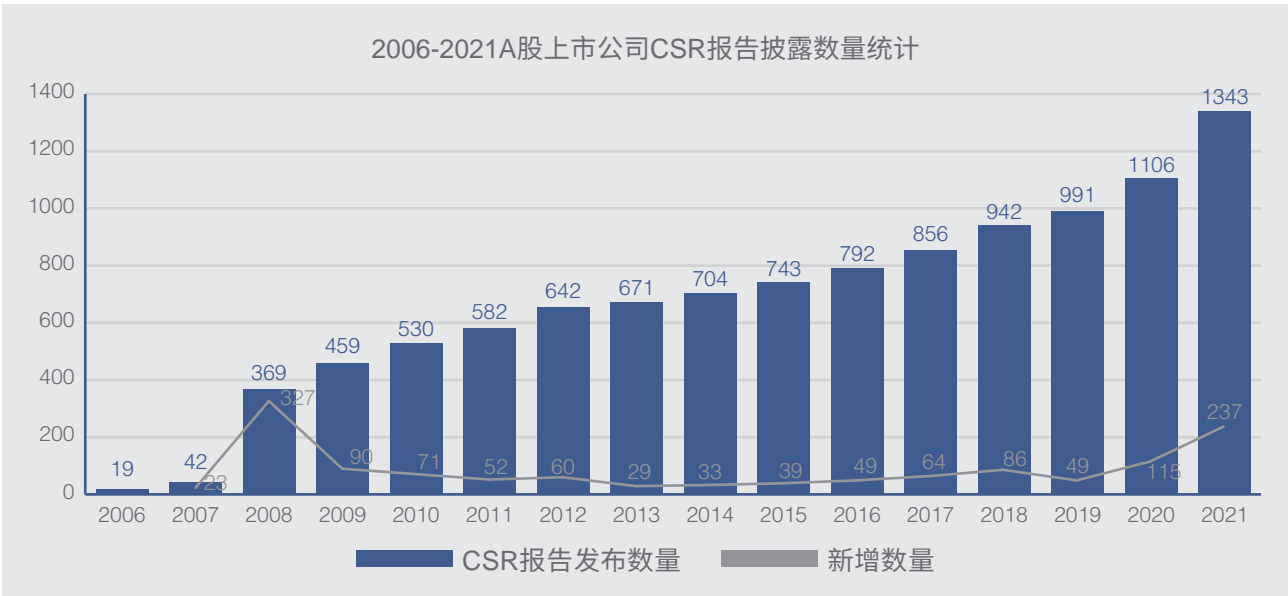
综合下来,2021 年度披露企业社会责任报告的 1343 家 A 股上市公司各项指标的加权综合得分为 50.84 分(百分制),中位数为 51.8 分,较上一年度提升了 1.15 分,增幅为 2.3%。从过去 5 年的得分情况来看,总体上 ESG 综合得分呈上升趋势。

经济价值方面,我们对比了综合指标和各议题的得分,将其等分为 5 组,每组取约 1/5 的个股数量,再按组统计其加权收益率。我们假设开始于每年 5 月第一个交易日买入,结束于每年的最后一个交易日卖出。ESG 综合指标得分的 5 组分别在 2022 年取得了 12.32%、8.02%、6.93%、5.03% 和 4.19% 的加权平均涨幅,具有明显的分层递进表现,前 1/5 相对后 1/5 拥有超额收益 8.13%。

另外,本年度报告还新增了消费行业(包括主要消费和可选消费)企业的 ESG 相关统计数据。根据 GICS 行业划分标准,主要消费可以进一步细分为食品与主要用品零售、食品饮料和烟草、家庭与个人用品三个次级行业;可选消费可以进一步细分为汽车及零部件、耐用消费品和服装、消费者服务以及零售四个次级行业。消费类企业方面,分别有 79 和 143 家上市公司进行了报告披露,分别占行业上市公司总数的 31.9% 和 24.7%。222 家消费类企业加权得分为 50.55 分(百分制),略低于全部 1343 家上市公司的加权得分。可选消费行业 143 家企业取得了相对较高的得分,加权得分为 51.46 分;主要消费的 79 家企业则相对较低,加权得分为 48.87 分。

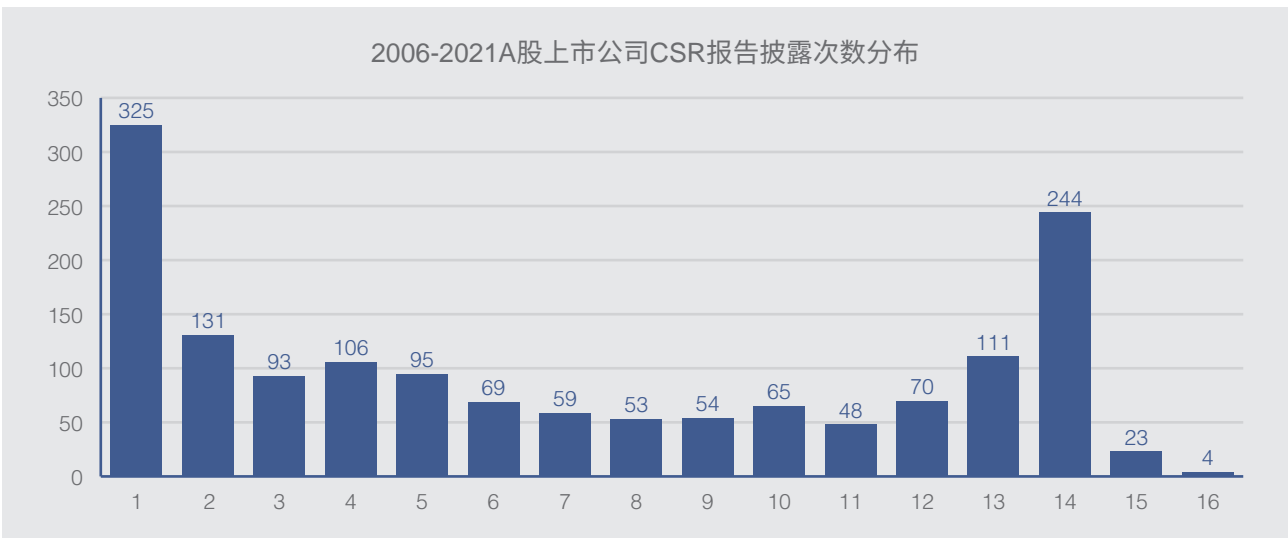
## A股上市公司企业社会责任报告披露概况

**报告披露数量:** A股上市公司总体ESG信息披露数量递增趋势明显,以CSR报告为例,2021年度披露数达到1343家,实现了三位数增长,披露率达到了29.18%,近五年平均披露率约为26.67%。总体披露水平仍未过三成,未来还有很大提升空间。



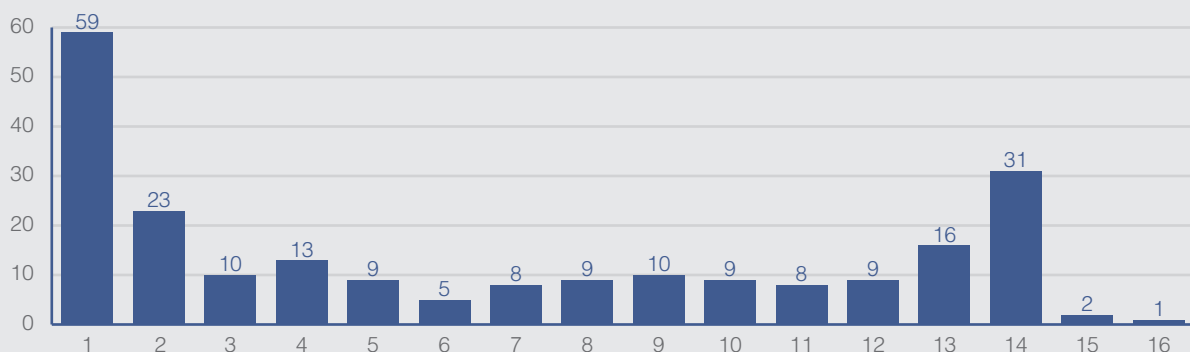
数据方面,总体来看,2006至2021年的16年时间里,披露CSR报告的企业数量呈明显递增态势,2021年度A股上市公司总计有1343家企业披露了CSR报告,相比2020年度增加了237家,为2008年以来单年增长数量最多的年份,其较上年增长率为21.4%,也是近十年来的最高水平。通过数据整理,我们还发现近五年每年披露CSR报告的企业数量占当年A股上市公司总数量的平均比率约为26.67%,2021年的披露率达到了29.18%,整体披露水平未来仍有较大上升空间。

**报告披露次数:** 得益于2021年新增披露企业数的高增长,2006-2021期间只披露过一次的企业数量最多,共有325家,占历年披露企业总数量的20.97%;其次是披露过14次CSR报告的企业,共244家,占历年披露企业总数量的15.74%;而每一年都披露CSR报告的企业仅有4家,总体分布呈现两头高中间低的态势。对比上一年度统计数据,披露次数总体呈上升趋势,侧面反映出A股上市公司对企业社会责任的意识及重视程度都在提高。



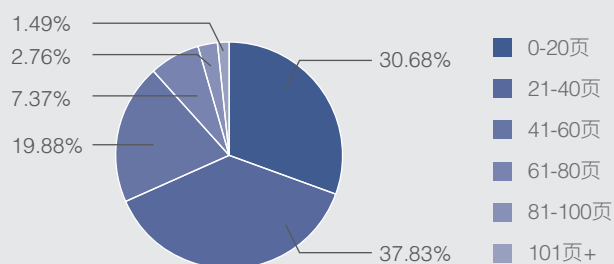
2006至2021年期间,消费类企业披露CSR报告次数的分布与全行业相近,披露1次的企业最多,共59家;其次是披露14次的企业共31家;一家公司(格力电器)每年均披露了CSR报告。

2006-2021A股消费类上市公司CSR报告披露次数分布



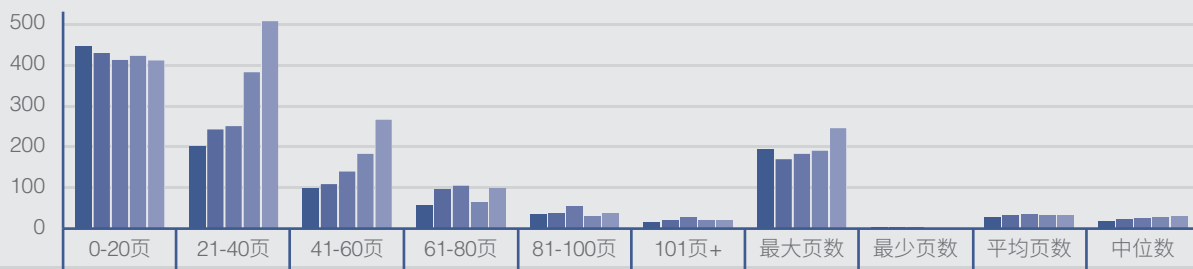
**报告披露页数:**A股上市公司披露CSR报告中,披露页数在40页以下的居多,占比接近七成。CSR报告页数极值差距较大。

2021年度A股上市公司CSR报告披露页数比例分布



2021年度A股上市公司披露CSR报告的1343家企业当中,最少的披露页数为1页,最多的披露页数为246页,相差245页。平均披露页数为34.2页,中位数为30页并较往年相比有小幅提升。报告页数为0-20页的企业占比为30.68%,21-40页的企业占比为37.83%,两者加总后的占比为68.51%。报告页数超过61页的企业数量总占比为31.49%,其中报告披露超过80页和100页的企业占比分别为2.76%和1.49%。通过阅读2021年度企业披露的CSR报告内容,我们发现披露页数少于20页的企业多倾向于文字直接叙述且涵盖方面较为单一。披露页数在21-100页以上的企业,随着披露页数的增加,我们可以直观的看到报告整体结构、内容细致程度、报告排版设计总体上具有更强的吸引力。

2017-2021A股上市公司CSR报告披露页数情况

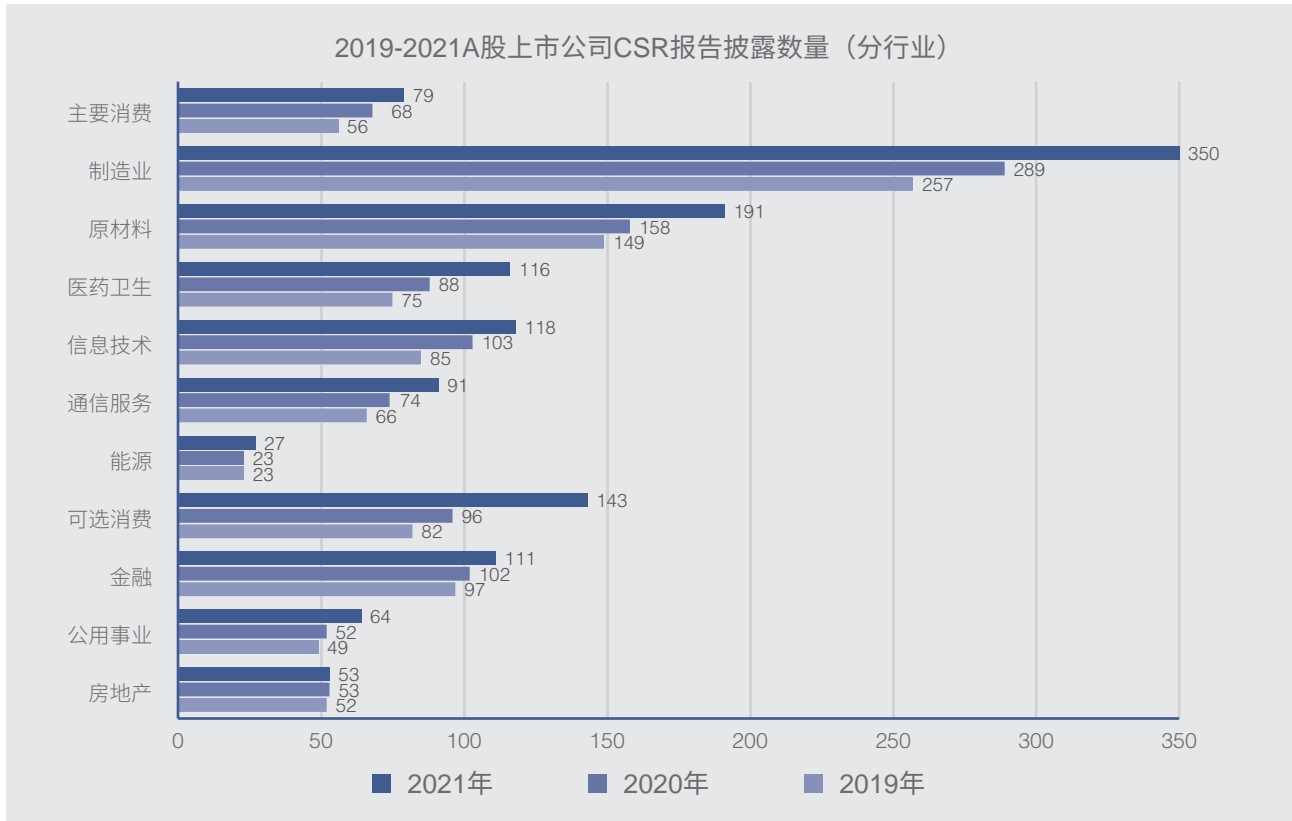


从2017-2021这5年统计数据来看,披露页数为0-20页的数量总体上基本维持在400至450区间范围内,披露页数为21-40页和41-60页总体呈递增趋势且2021年度披露数量有了较大幅度增长。披露页数为61-80页、披露页数为81-100页及披露页数为101页以上的企业数量虽整体呈递增趋势但增加程度较为平缓。过去五年时间里报告页数的中位数呈明显的上升趋势,从侧面反映出A股上市公司对CSR报告的披露重视程度有所加深。

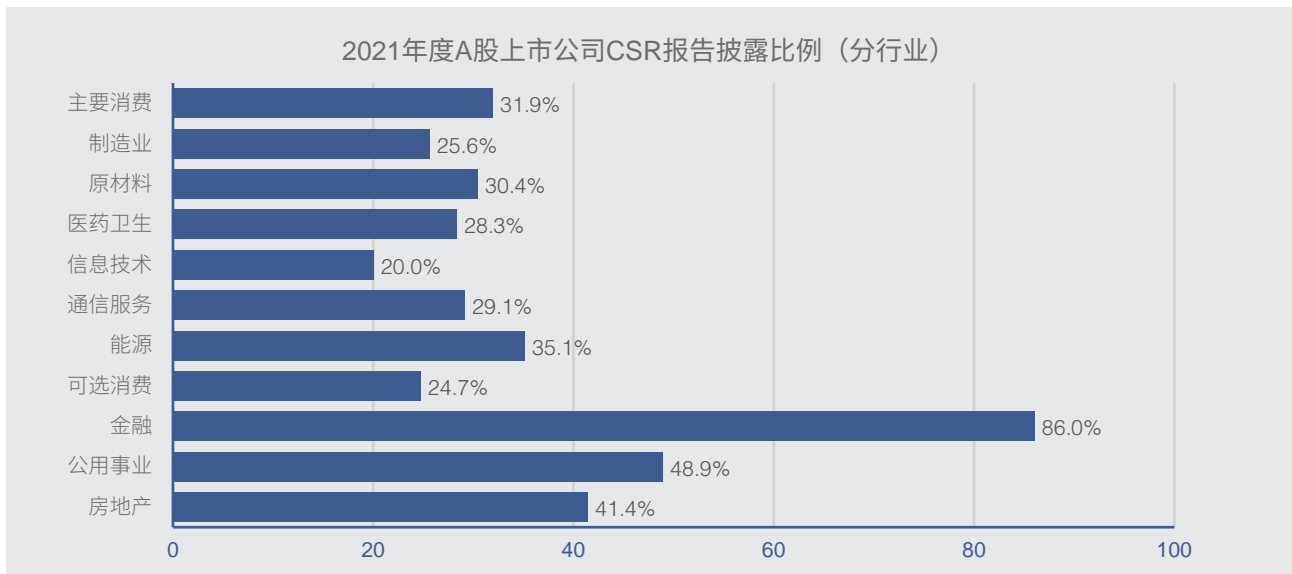


## 2021年度企业社会责任报告主体分析

一、报告主体行业分布:对比过去三年的年度CSR披露数量,所有行业均表现出明显的递增趋势,在2021年度仅有房地产业的披露企业数量与上一年持平,其余行业都实现了正增长,其中制造业披露数量最多,达到350家;金融业披露比例最高,达到了86%。



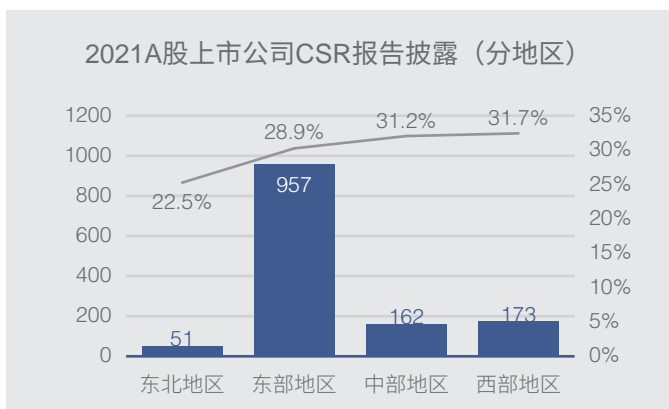
2021年度已对外披露CSR报告的1343家A股企业中,制造业披露的数量最多,为350份,较上一年度多出61份。增幅最大的是可选消费行业,本年度共披露143份,较上一年度多出47份,增幅达到了49%。各个行业平均披露数量为122份,较上一年的100份多出22份。



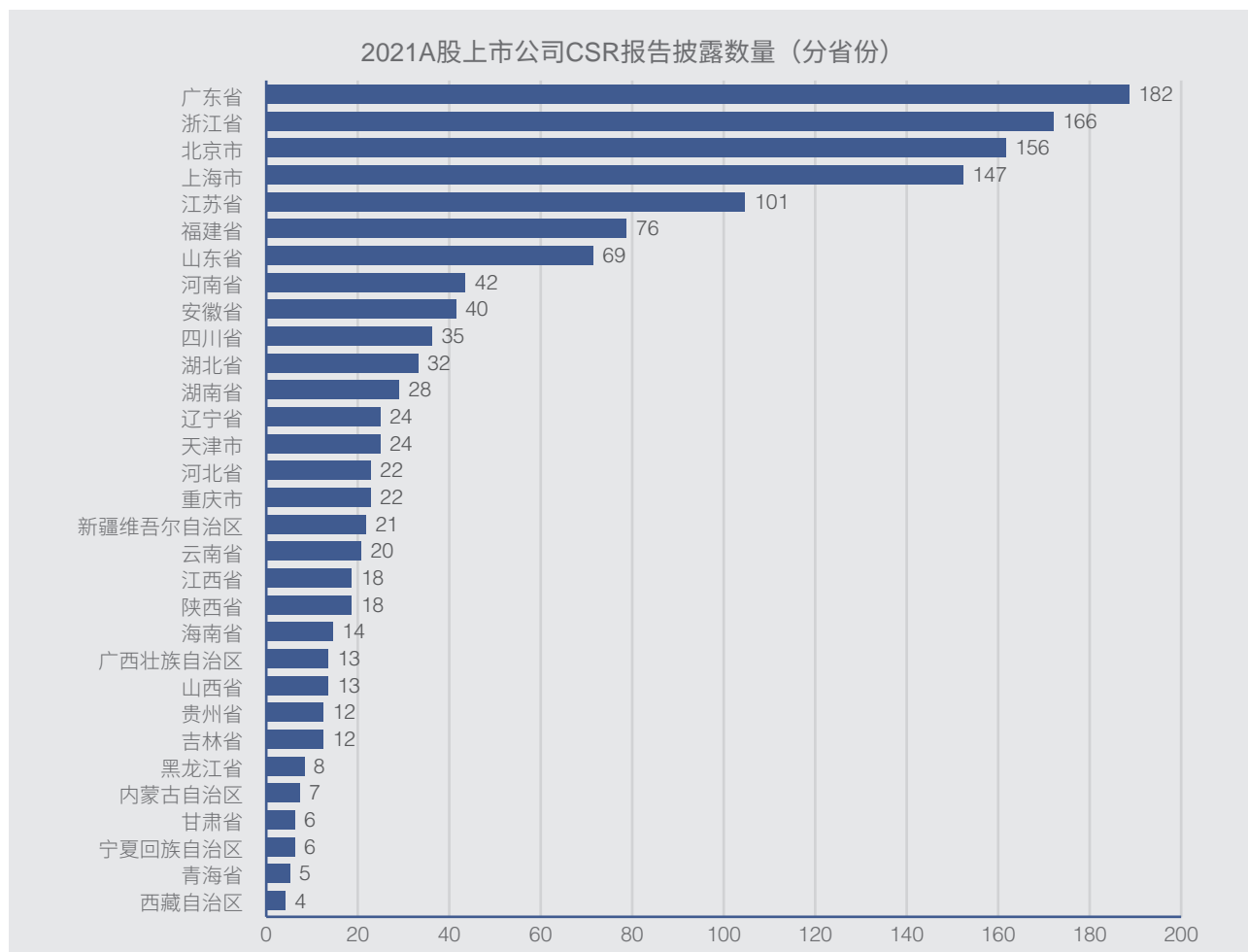
从行业披露率来看,虽然制造业发布的社会责任报告数量最多,但参比A股所有制造业上市公司总数,制造行业整体披露率仅为25.6%。金融行业虽只有11份企业社会责任报告披露,但其披露率为所有行业之首,占比达到了86%,法规监管强制披露是促成其高行业披露率的核心原因。其次是公用事业和房地产行业的公司,披露比例均超过40%,比例分别为48.9%和41.4%。

## 二、报告主体地域分布:各地区CSR报告披露数量占所属地区A股上市公司总数比重略有差异,西部地区最高,中部地区其次,而后是东部地区,东北地区稍有落后。

2021年度A股上市公司发布的CSR报告中,东部地区的企业发布数量最多,占该年CSR披露报告总量的71.3%,远超中部、西部和东北地区。与上一年度的数据相比,各地区披露CSR报告的企业数量都有不同程度的增长,其中西部地区的增幅最大,达到了32.1%,中部地区最小,增幅为6.6%。披露比率方面,各个地区CSR报告披露数量占所属地区A股上市公司总数比重略有不同,西部地区最高,为31.7%,其次是中部地区,占比为31.2%,东部地区为28.9%,东北地区为22.5%。

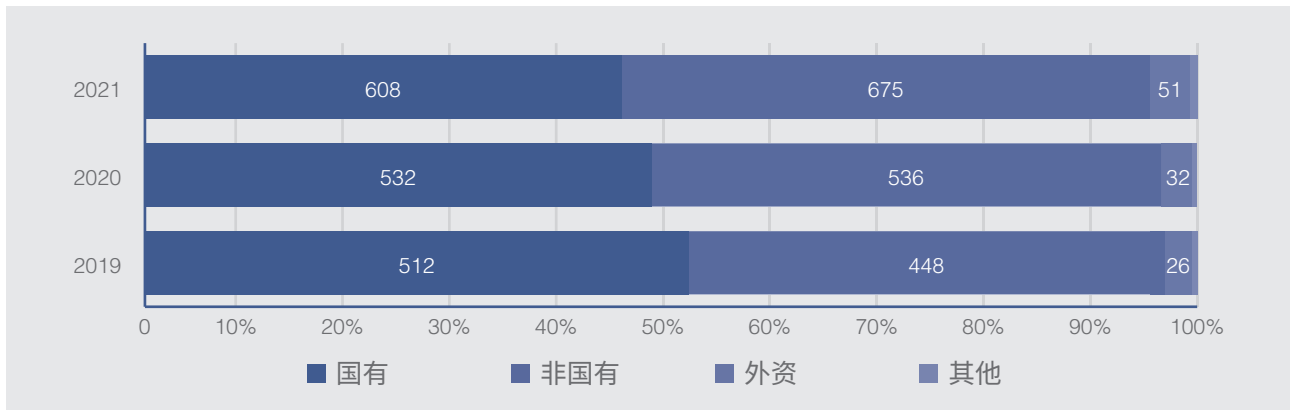


## 三、报告主体省份分布:广东省、浙江省、北京市、上海市、江苏省位居前五,披露数量均超100家,各省市披露CSR报告的数量总体增长。



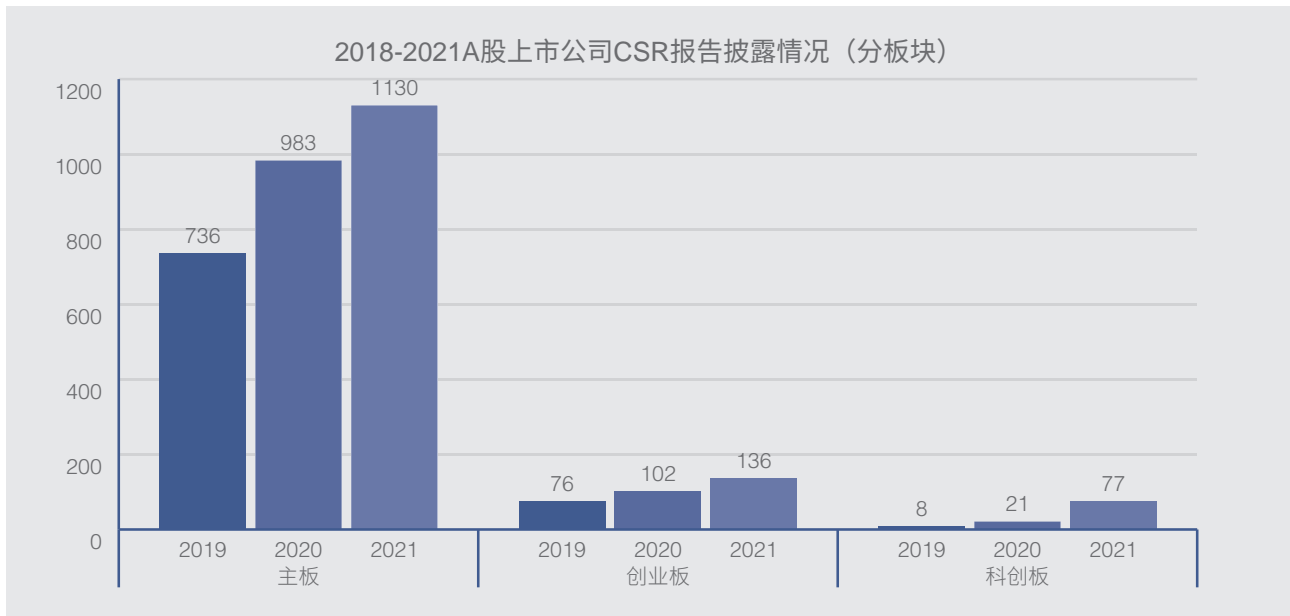
从 2021 年度披露 CSR 报告的企业所在省份分布来看,本年度全国仅有两个省份披露的 CSR 报告数量与去年保持一致,其余均较去年实现增长,其中浙江省增加了 48 份,位列第一。总体上,广东、浙江、北京、上海、江苏的 A 股上市公司企业社会责任报告披露数量占据前五位,均超过了 100 份,其中广东省为 182 份,浙江省为 166 份,北京为 156 份,上海为 147 份,江苏省为 101 份。浙江省从上个年度的第四位一跃成为榜眼。

#### 四、报告主体组织类型:非国有企业比重上升趋势明显,已占总体超过半数。



2021 年度发布的 1343 份 CSR 报告中,国有类型企业(包括中央国有和地方国有)共披露了 608 份,较上一年度增加了 76 份,占比 45.27%;非国有企业共发布了 675 份报告,较上一年度大幅增加了 139 份,占比超过了一半,为 50.26%;外资企业共发布报告 51 份,占比为 3.8%。从过去三年的数据统计来看,我们可以直观看到国有企业披露占比呈下降趋势,而非国有企业比重则呈增长趋势。

#### 五、报告主体上市板块分布:主板CSR报告披露数量最多,占比超过8成;科创板披露数量增幅最大,达到上一年的3.6倍。



2021 年度 A 股上市公司披露的 1343 份 CSR 报告中,归属于主板的共计 1130 份,占比超过 8 成。从近三年的发展趋势来看,主板披露 CSR 报告的数量总体呈上升趋势,共增加了 147 份,增长比例为 15%。创业板的 CSR 报告披露数量也呈上升趋势,2021 年度共披露 136 份,较上一年度增加 34 份,涨幅为 33.3%。此外,值得注意的是,科创板自 2019 年 7 月开板以来,历时两年多的时间,披露报告数量由 2019 年的 8 份,增长到 2020 年的 21 份,再到本年度的 77 份,年均增长超过 3 倍,未来或更具潜力。

## 2021年度ESG研究指标分析

《A股上市公司ESG报告研究2022》是在历年《A股上市公司企业社会责任报告研究》上的一次升级,指标体系升级调整为环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度,分别包含2个、3个和3个议题。这些议题包括环境(E)维度下的(1)环境管理,(2)节能减排;社会(S)维度下的(3)产品质量与创新,(4)员工责任,(5)社会贡献与慈善;以及公司治理(G)维度下的(6)信息披露与管理,(7)公司经营管理,(8)多元化与机会平等。其中每一个议题下又包含4-9个细分指标。

### ESG研究指标体系

环境(E)	A.环境管理	(1) 环境有益 (2) 环境认证(精) (3) 环保公益(精)	(4) 环境表彰 (5) 环境处罚
	B.节能减排	(1) 节约能源 (2) 减少三废(精)	(3) 循环经济(精) (4) 绿色办公
社会(S)	C.产品质量与创新	(1) 质量管理 (2) 质量荣誉 (3) 售后服务(精) (4) 满意度调查(精)	(5) 专利(精) (6) 研发支出(精) (7) 研发人员比例 (8) 技术人员比例
	D.员工责任	(1) 薪酬激励(精) (2) 员工补充福利(精) (3) 职业培训(精) (4) 员工沟通 (5) 员工关爱	(6) 安全管理体系 (7) 安全生产培训 (8) 职业健康安全认证 (9) 员工健康与安全纠纷
	E.社会贡献与慈善	(1) 社会公益捐赠支出(精) (2) 每股社会贡献值 (3) 支持教育 (4) 慈善事业 (5) 志愿者活动	(6) 国际援助 (7) 带动就业(精) (8) 促进经济(精) (9) 裁员
公司治理(G)	F.信息披露与管理	(1) CSR报告可靠性 (2) CSR报告全面性 (3) ESG官网专栏(精)	(4) ESG教育培训(精) (5) ESG领导机构(精)
	G.经营管理	(1) 战略合作共享 (2) 反贿赂反腐败 (3) 诚信经营	(4) 会计违规(精) (5) 融资纠纷(精)
	H.多元化与机会平等	(1) 女性高管(精) (2) 女性董事 (3) 无女性董监高	(4) 弱势群体 (5) 机会平等(精)

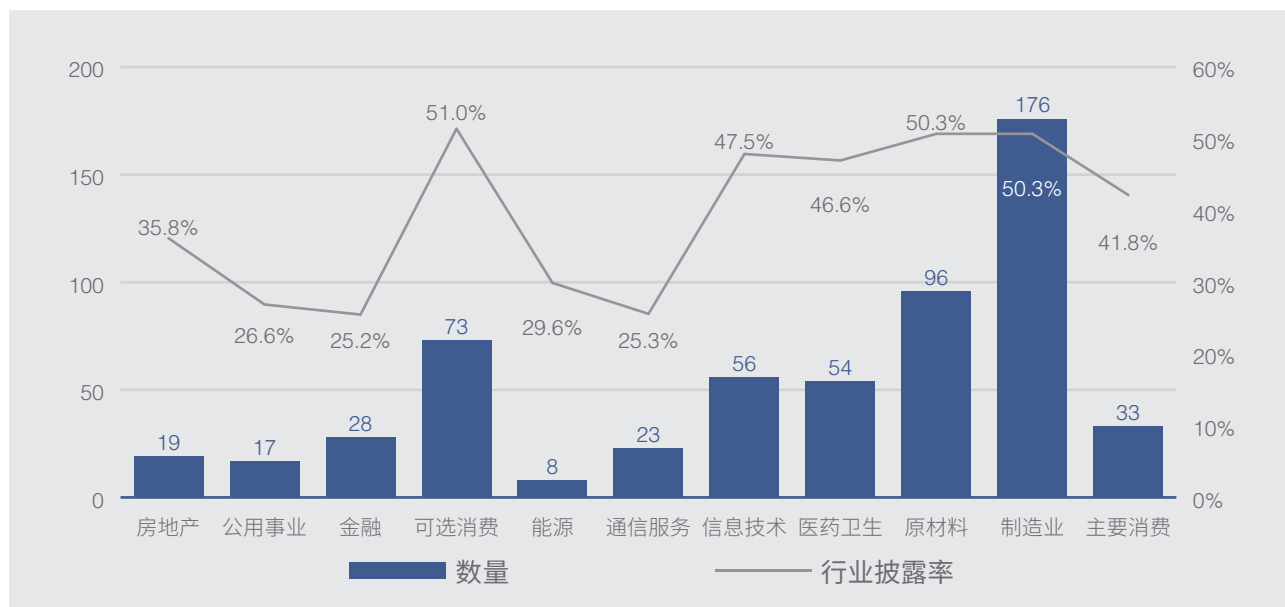
注：“(精)”表示精要版报告中呈现的细分指标,未标注“(精)”的细分指标请参阅完整版报告。



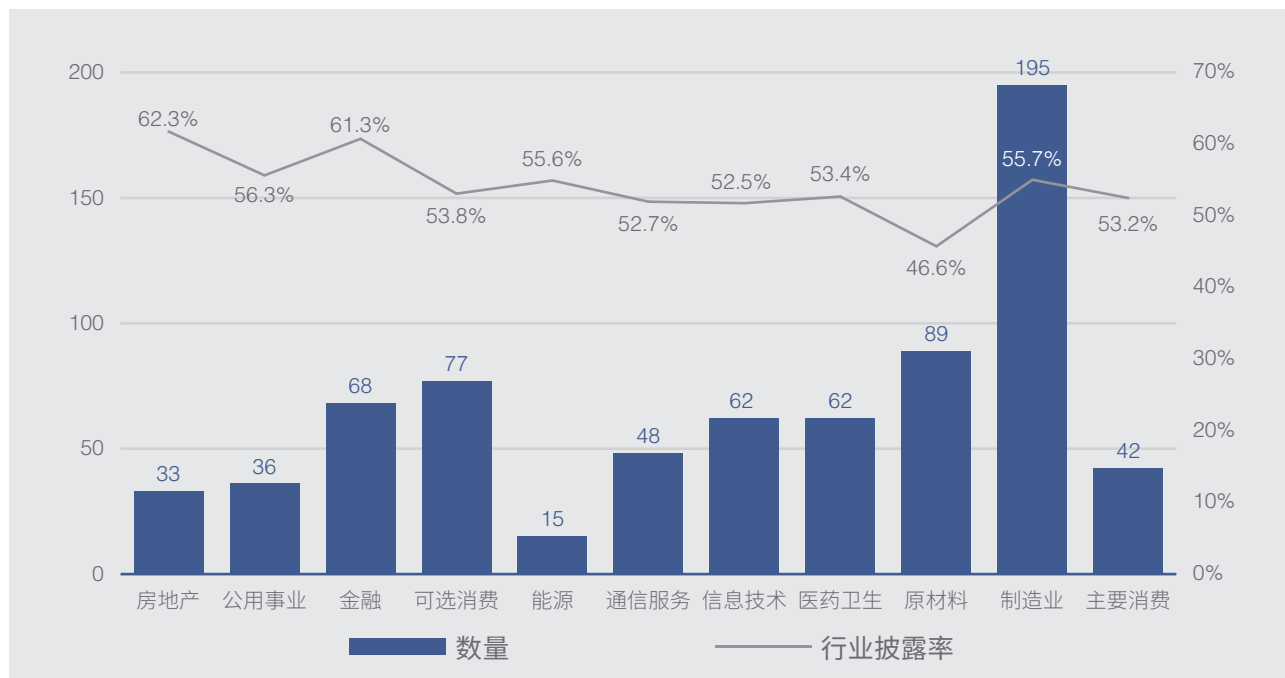
## 一、环境(E)维度

### A. 环境管理

环境管理议题下,共包含 5 项指标:(1)环境有益,(2)环境认证,(3)环保公益,(4)环境表彰,(5)环境处罚。



**(2) 环境认证:** 该年度共有 583 家企业约 43.4% 的企业披露了其通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证,较上一年度增加 160 家,增幅 37.8%。其中制造业披露数量最多,为 176 家,披露水平也比较高,为 50.3%;披露率最高的是可选消费行业,为 51.0%。另外,主要消费行业的披露率为 41.8%,排名位居中游。



**(3) 环保公益:** 2021 年度,共有 727 家,54.1% 的企业披露其参与了环保公益活动,如植树造林、清理垃圾等,较上一年度增加了 108 家,说明企业对环保公益的意识有所加强。行业方面,房地产和金融业在环保公益方面披露水平较高,分别为 62.3% 和 61.3%。

消费类行业中,可选消费和主要消费的披露率分别为 53.8% 和 55.7%,排名均位居中游。

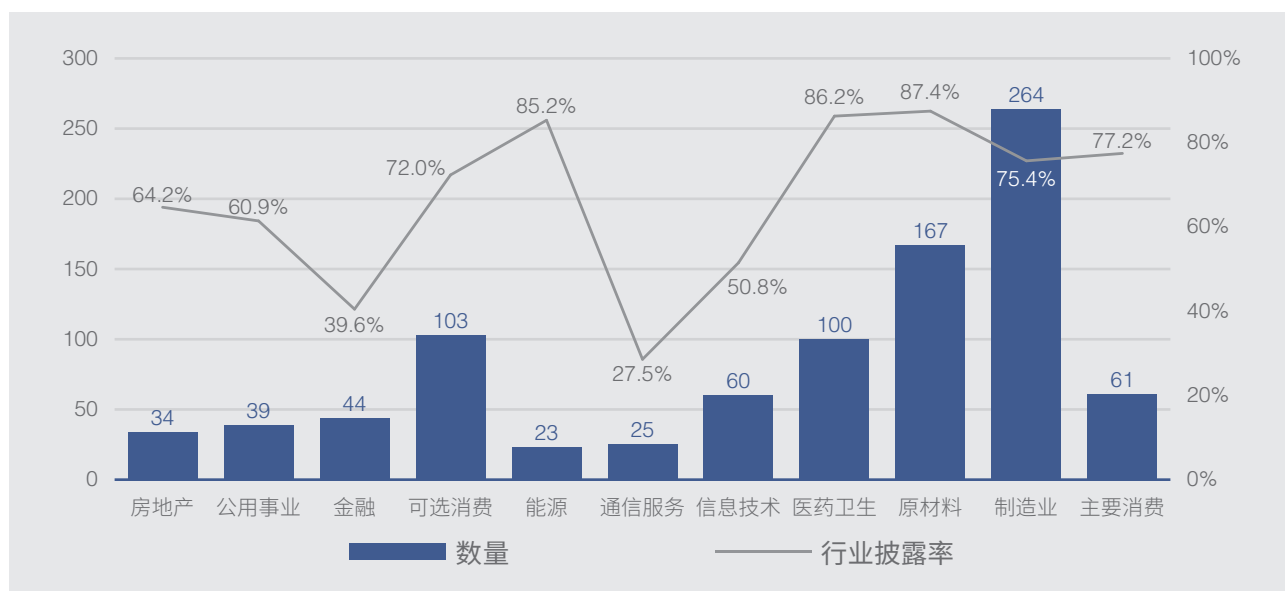
## 环境管理议题总结与分析

人类活动对环境和重要资源带来的严重后果是不可修复的,如果不加以阻止,我们目前的许多行为会对人类社会、地球和自然的未来带来严重威胁。如果要避免目前进程带来的冲突,就迫切需要我们做出一些根本性的改变。习近平总书记在二十大报告中指出:“提升环境基础设施建设水平,推进城乡人居环境整治。全面实行排污许可制,健全现代环境治理体系。严密防控环境风险。深入推进中央生态环境保护督察。”

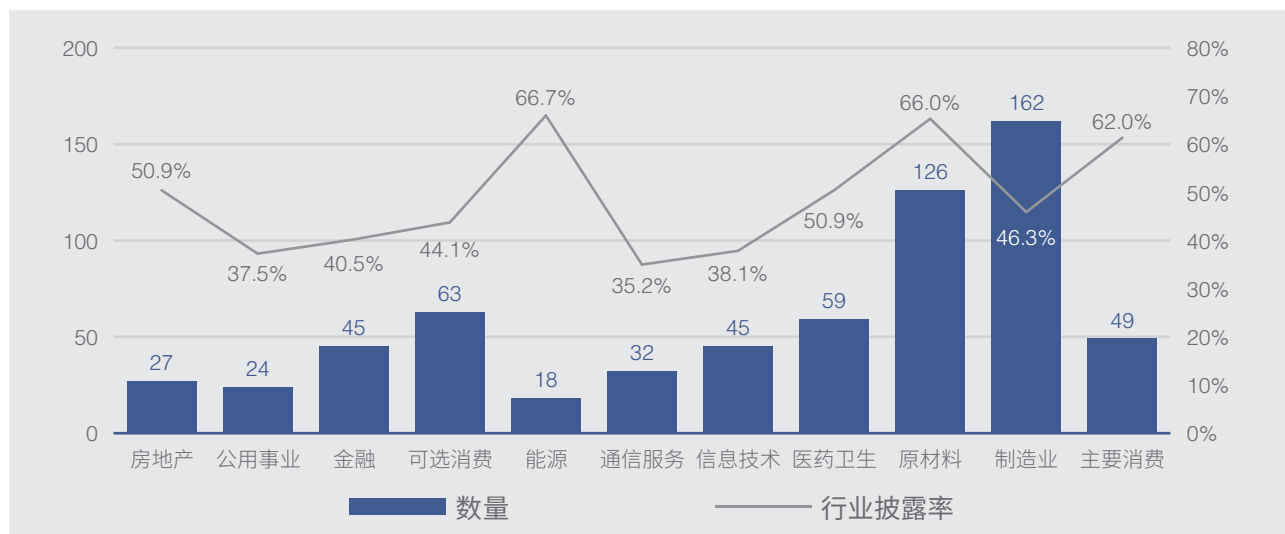
环境管理角度,样本内分别有48.3%、43.4%和54.1%的上市公司开发或运用了对环境有益的产品、设备或技术,通过了环境管理体系ISO 14001的认证以及参与了环保公益活动。本年度共有341家企业获得了环境方面的表彰,也有13家企业受到了环境处罚。企业对环保事业的投入呈增加状态,说明A股上市公司环境意识有所提升。长期来看,如果企业在未来能够保持或继续加大环境管理方面的投入并将其作为企业社会责任的一部分将有利于企业价值、品牌形象与竞争力的提升。

## B. 节能减排

节能减排议题下,共包含4项指标:(1)节约能源,(2)减少三废,(3)循环经济,(4)绿色办公



**(2)减少三废:** 2021年度,共有920家,约68.5%的企业披露了其有减少三废(废气、废水、废渣)的措施或相关政策,其中制造业在该方面披露的企业数量最多,共有264家。比例上,原材料、医药卫生和能源业的披露水平靠前,分别为87.4%、86.2%和85.2%。消费类行业中,主要消费和可选消费的披露率分别为77.2%和72.0%,排名位列低第四和第六



**(3) 循环经济：**践行循环经济方面指的是公司在日常经营中使用可再生能源或采用循环经济的政策、措施。2021 年度，样本中共有 650 家企业，约 48.4% 的企业披露了在该方面的尝试与举措。行业方面，制造业的披露数量最多，共 162 家；能源和原材料业占比靠前，分别为 66.7% 和 66%。消费类行业中，主要消费的披露率为 62.0%，排名第三；可选消费排名中游，披露率 44.1%。

### 节能减排议题总结与分析

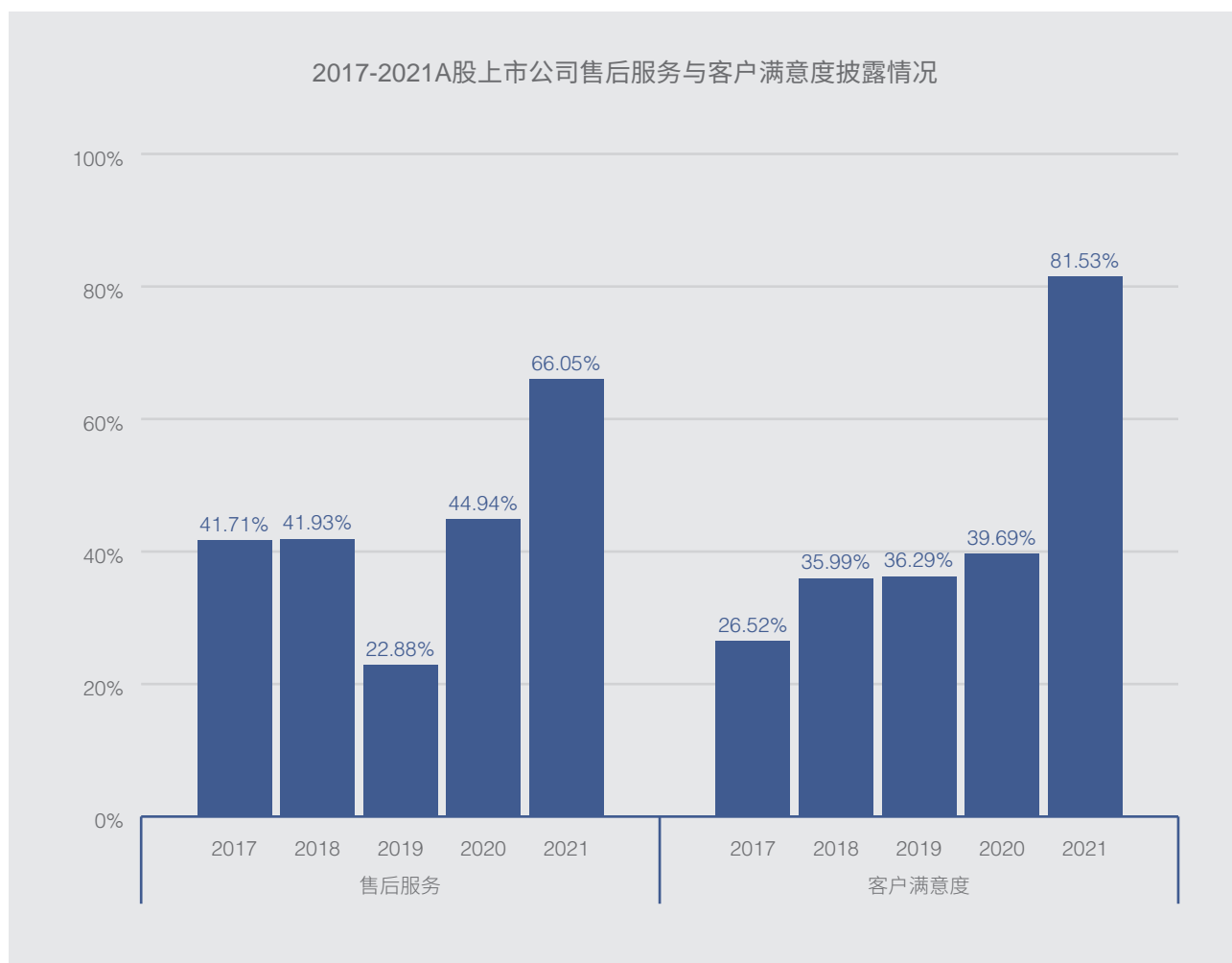
我国《“十四五”节能减排综合工作方案》指出，完善实施能源消费强度和总量双控、主要污染物排放总量控制制度，组织实施节能减排重点工程，进一步健全节能减排政策机制，推动能源利用效率大幅提高、主要污染物排放总量持续减少，实现节能降碳减污协同增效、生态环境质量持续改善，确保完成“十四五”节能减排目标，为实现碳达峰、碳中和目标奠定坚实基础。

中国是二氧化碳排放大国，受一系列双碳政策发布的影响，2021 年度环境责任维度明显的上升趋势体现出 A 股上市公司对于节能减排的投入呈增加状态，企业节能减排意识有所提升，为双碳目标的实现奠定了扎实的基础。

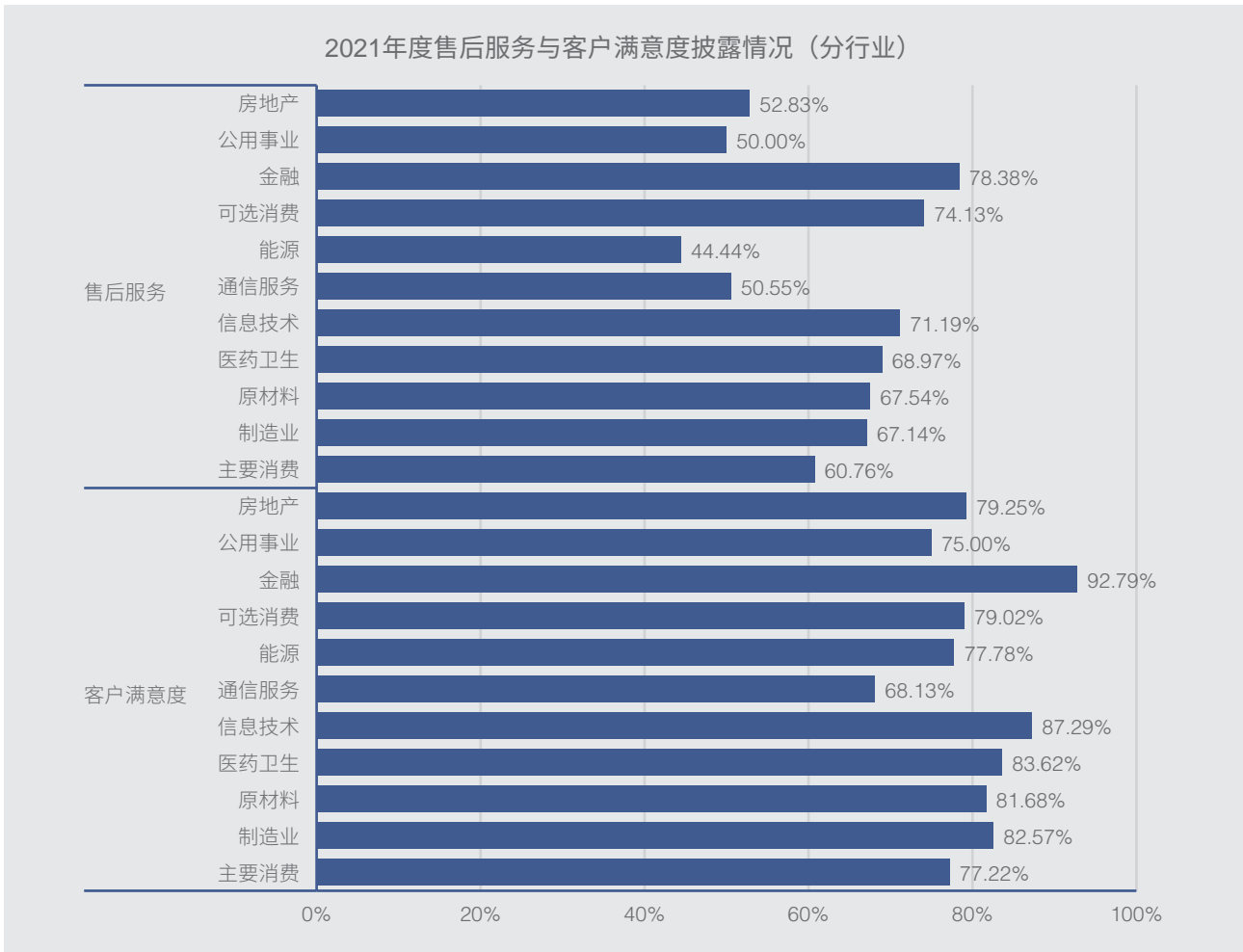
## 二、社会(S)维度

### C. 产品质量与创新

该议题由(1)质量管理体系、(2)质量荣誉、(3)售后服务、(4)满意度调查、(5)专利、(6)研发支出、(7)研发人员比例、(8)技术人员比例八项指标构成，刻画了A股上市公司在产品研发与服务方面的表现情况。

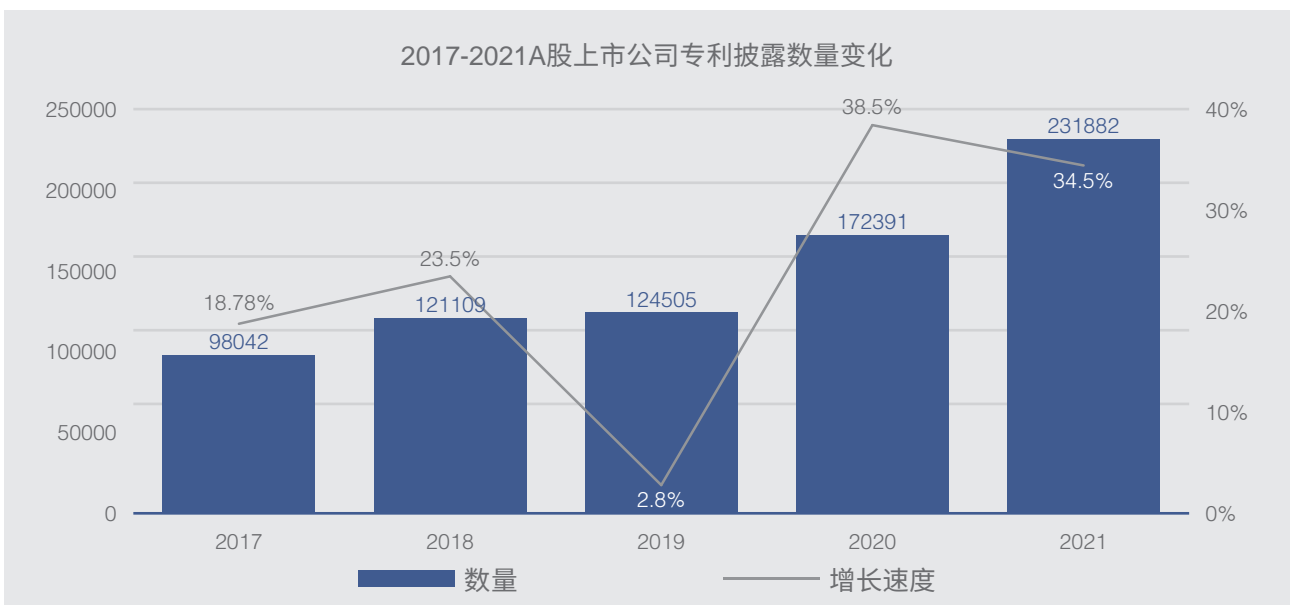


**(3) 售后服务：**2021 年度披露 CSR 报告的 1343 家 A 股上市公司中共有 887 家提及了公司在不断完善其售后服务，占当年披露报告企业总数的 66.05%，与上一年度相比大幅增加了 390 家。从行业角度来看，金融和可选消费行业在售后服务方面披露水平较高，分别占所属行业总量的 78.38% 和 74.13%。另外，主要消费行业披露水平位居中游，占比为 60.76%。



**(4) 满意度调查：**2021年度，总计有1095家企业披露其展开了客户满意度调查，占当年披露报告总数的81.53%，较上一年度数量大幅增加了656家，增幅超过100%。从行业方面来看，各行业普遍较高，披露比例最低的通信服务行业也达到了68.13%；金融业开展客户满意度调查程度最高，超过了9成，占该行业披露CSR报告企业总数的92.79%。

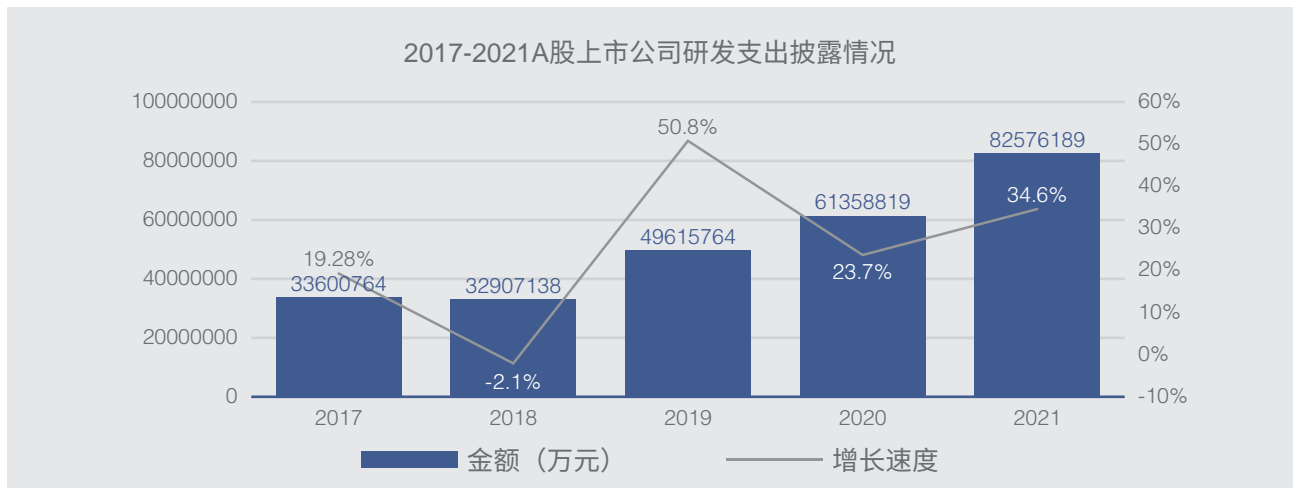
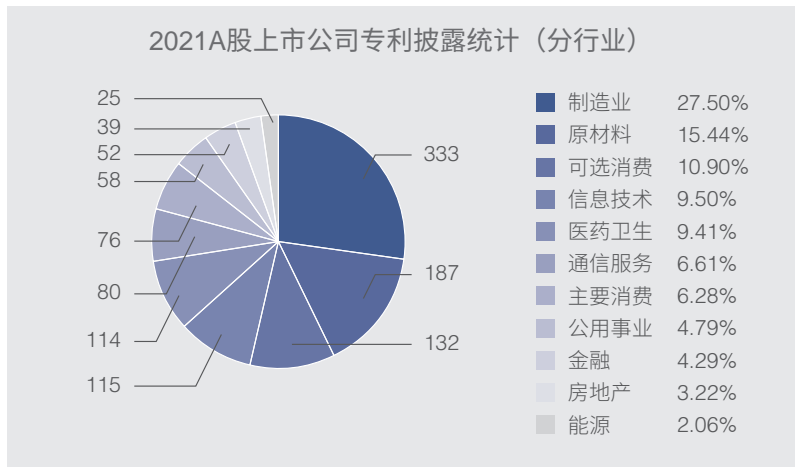
可选消费和主要消费披露水平平均位居中游，占比分别为79.02%和77.22%。



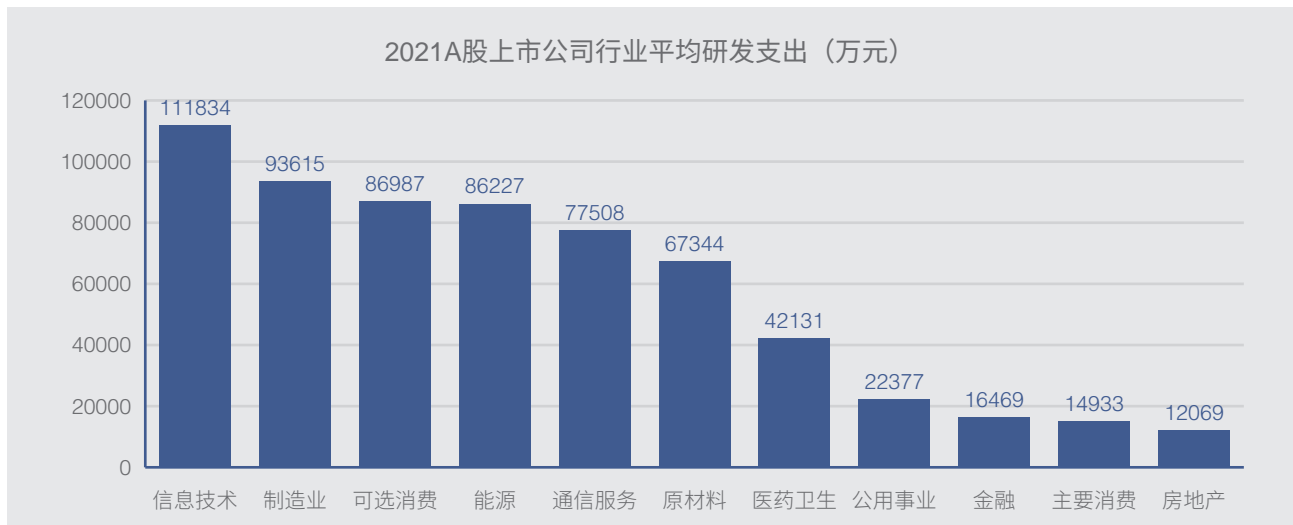


**(5) 专利：**从过去 5 年的统计数据来看，A 股上市公司披露专利的数量呈明显上升趋势。2021 年度披露 CSR 报告的 A 股上市公司共披露 231882 个专利，较上一年度增加了近 6 万个。增长比率上，本年度专利数量增长了 34.5%，维持在了较高的增长水平，这与我国在知识产权专项奖励和保护政策的支持密不可分。

从行业分布来看，制造业的专利披露水平最高，共 333 家，占该年度披露 CSR 报告数量总量的 27.5%；其次是原材料和可选消费行业，分别占到了 15.4% 和 10.9%。主要消费行业披露 76 家，占该行业全部 79 家公司的 96.2%，占比排名第一。



**(6) 研发支出：**根据可统计的数据，2021 年度披露 CSR 报告的 A 股上市公司总计研发支出数额为 8258 亿元，较上一年度增长 34.6%。从过去 5 年看，企业在创新科研支出方面总体呈上涨趋势，其中 2018-2019 年度的增长幅度最高，为 50.78%，其次就是本年度的 34.6%。



行业方面来看,信息技术行业的企业在研发方面投入较多,2021 年度的平均投入达到了 11.18 亿元,成为唯一超过 10 亿的行业,其次是制造业和可选消费,平均投入分别达到了 9.36 亿和 8.7 亿元;金融、主要消费和房地产业在该方面投入相对较少,主要消费平均投入为 1.49 亿元。

#### ◆ 产品质量与创新总结分析

习近平总书记在二十大报告中指出:“加快实施创新驱动发展战略。坚持面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康,加快实现高水平科技自立自强。以国家战略需求为导向,集聚力量进行原创性引领性科技攻关,坚决打赢关键核心技术攻坚战。加快实施一批具有战略性全局性前瞻性的国家重大科技项目,增强自主创新能力。加强基础研究,突出原创,鼓励自由探索。提升科技投入效能,深化财政科技经费分配使用机制改革,激发创新活力。加强企业主导的产学研深度融合,强化目标导向,提高科技成果转化和产业化水平。强化企业科技创新主体地位,发挥科技型骨干企业引领支撑作用,营造有利于科技型中小微企业成长的良好环境,推动创新链产业链资金链人才链深度融合。”

从统计数据上来看,2021 年度涉及企业产品保质保量和创新的指标,如专利数量、研发支出、研发人员和技术人员的占比等都有比较明显的涨幅,这不仅反映了我国 A 股上市公司对企业产品质量的重视,也折射出我国从普通的加工制造向高端智造转型的趋势。

#### D. 员工责任

该议题共由9个细分指标构成,包括:(1)薪酬激励,(2)员工福利,(3)职业培训,(4)员工沟通渠道,(5)员工关爱,(6)安全管理体系,(7)安全生产培训,(8)职业安全认证,(9)员工健康与安全纠纷。



**(1)薪酬激励:** 2021 年度 A 股上市公司披露的 CSR 报告中,总计有 968 家上市公司披露其设立了薪酬激励机制,如强烈鼓励员工通过股票期权的形式参与或拥有公司所有权、分享收益、分享财务信息或参与管理决策的制订,占当年披露 CSR 报告总数的 72.1%,数量和占比均较上一年度有大幅增加。从统计数据上来看,在过去五年里,A 股上市公司披露薪酬激励的数量在 2019 和 2020 年度短暂回落后重回上升态势,5 年的年均增幅也拉升到大约 25%。

消费类行业中,可选消费共 108 家公司设立了薪酬激励机制,占比 75.5%;主要消费共 49 家设立了薪酬激励机制,占比仅有 62%。



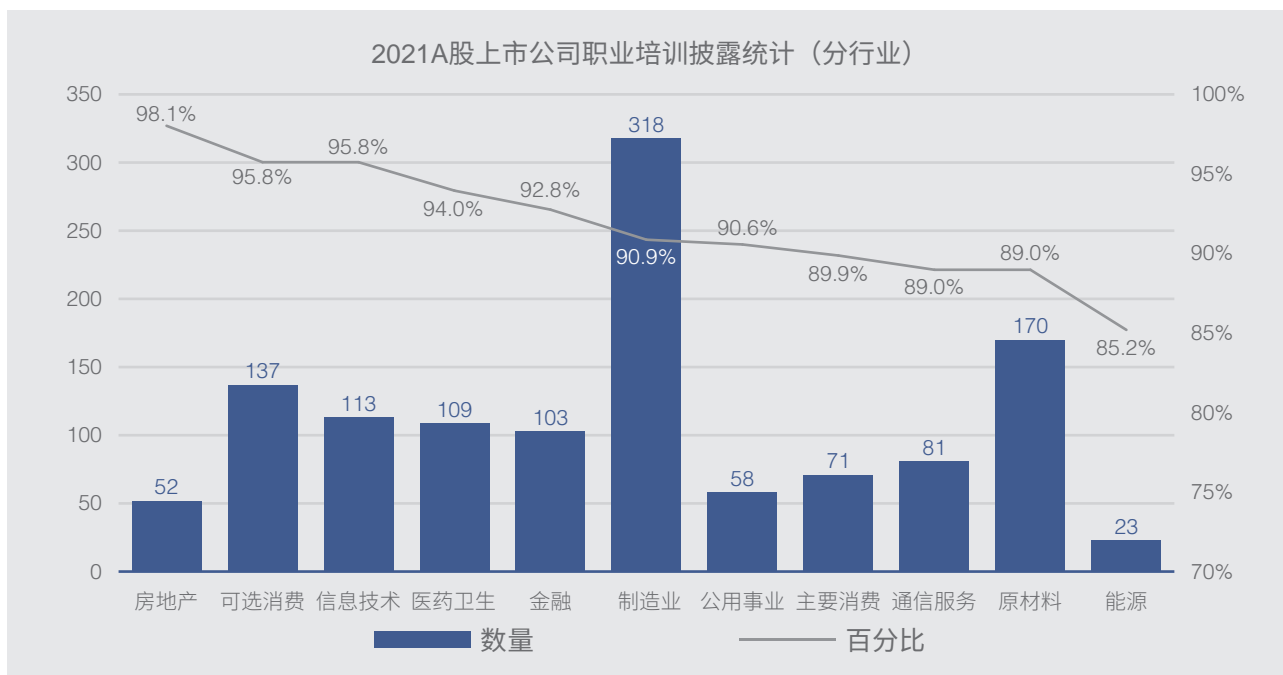
**(2) 员工补充福利：**经统计，2021 年度已披露的 CSR 报告中，共有 1155 家企业披露了员工补充福利内容，包括补充公积金、企业年金、医疗保险等多种形式福利，占比 86%，较上一年度增加了 237 家。从近 5 年统计数据来看，企业对员工福利的重视程度呈明显上升趋势，其中 2019 年度上升比例最大，增幅为 40.1%；其次就是本年度，增幅为 25.8%。按企业类型进行划分，2020 年度国有企业和非国有企业在员工补充福利方面分别披露 510 和 594 家，分别占比 44% 和 51%。



从行业角度来看，信息技术行业在员工福利方面披露水平最高，为 91.53%；可选消费和主要消费分别排名第二、四，比例为 89.51% 和 87.34%。



**(3) 职业培训:** 2021 年度披露 CSR 报告的 A 股上市公司中共有 1235 家企业指出年内对员工进行了相关的职业培训, 数量上较上一年度增加了 232 家。从近 5 年的数据来看, 对员工提供相应职业培训的企业数量总体呈增加趋势, 年均增长率约为 10.9%, 说明企业对职工的自身素养有更高的期望。



从分布行业来看, 制造业的企业年内披露职业培训的数量最多, 为 318 家, 占比位居中游; 可选消费披露水平较高排名第二, 为 95.8%; 主要消费披露占比为 89.9%, 位列所有行业第八。

#### ◆ 员工责任总结与分析

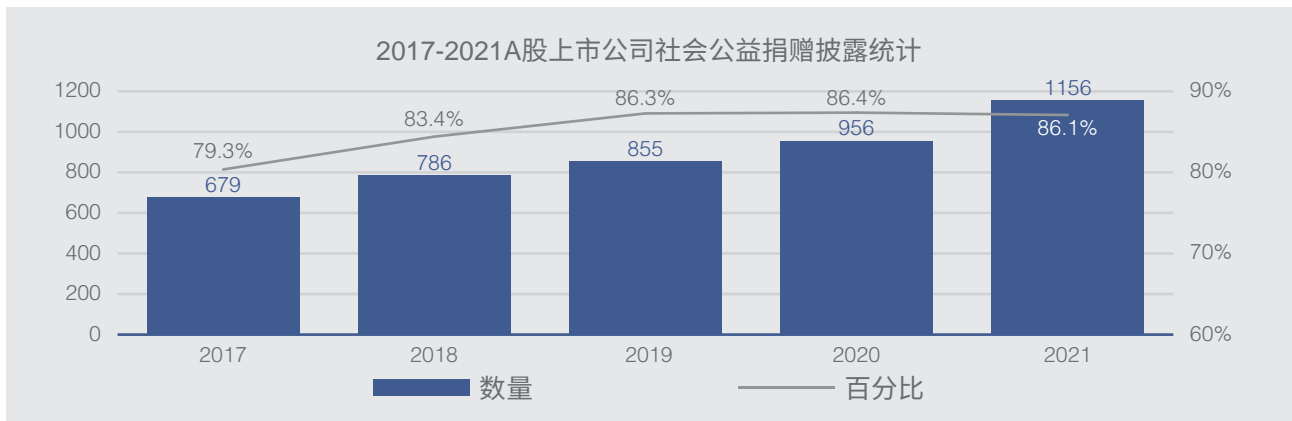
人力资源是企业生产经营的重要资产, 是企业组织架构的基础。员工在企业内部既是生产者、销售者、经营者又是服务者, 注重员工待遇、改善员工工作环境、提升员工个人能力都是企业社会责任的组成部分。学者Nicholas和Theodore在实证研究中进行了大量数据检验并发现企业社会责任与员工忠诚度呈显著的正相关关系并且会对企业的利润产生重要影响。

从统计数据上来看, 本年度披露CSR报告的A股上市公司在人力资源方面的投入有明显提升, 更加注重人才自身的激励、培养与成长, 同时也更注重信息的沟通和交流, 彰显了企业以人为本的态度。对企业自身来说, 激发员工自愿参与劳动、提高员工素质水平、重视员工的个人能力、忠诚度及幸福感的提升, 最终将有利于企业改善内部环境, 提高运营效率并营造和谐企业环境。另一方面, 作为回报, 企业也将享受高效人力带来的成果, 例如对外树立良好的企业形象, 促进彼此战略合作, 提高企业运营的可持续性等。可见, 企业重视对员工的责任是一场战略双赢。对国家来说, 企业积极承担对员工的责任不仅切实维护了劳动者的就业权利、帮助其实现了自身价值, 同时也有利于减少社会矛盾, 提高国家和地区居民的生活满意度, 促进社会和谐与稳定。

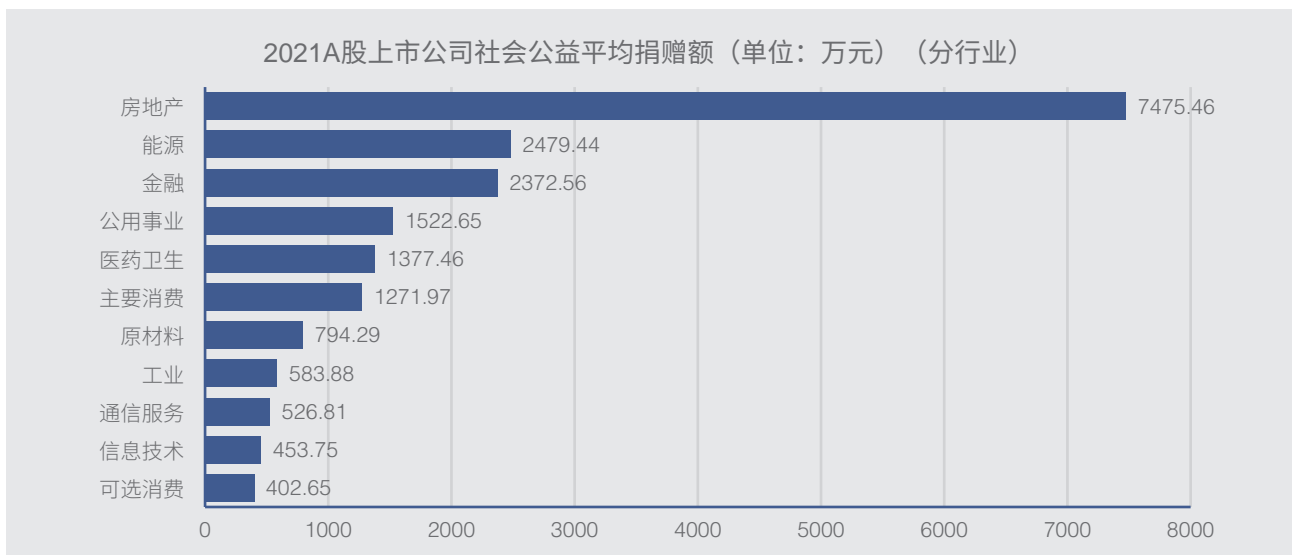
#### E. 社会贡献与慈善

社会贡献与慈善议题共包含 9 项指标: (1) 社会公益捐赠支出, (2) 每股社会贡献值, (3) 支持教育, (4) 慈善事业, (5) 志愿者活动, (6) 国际援助, (7) 带动就业, (8) 促进经济, (9) 裁员。

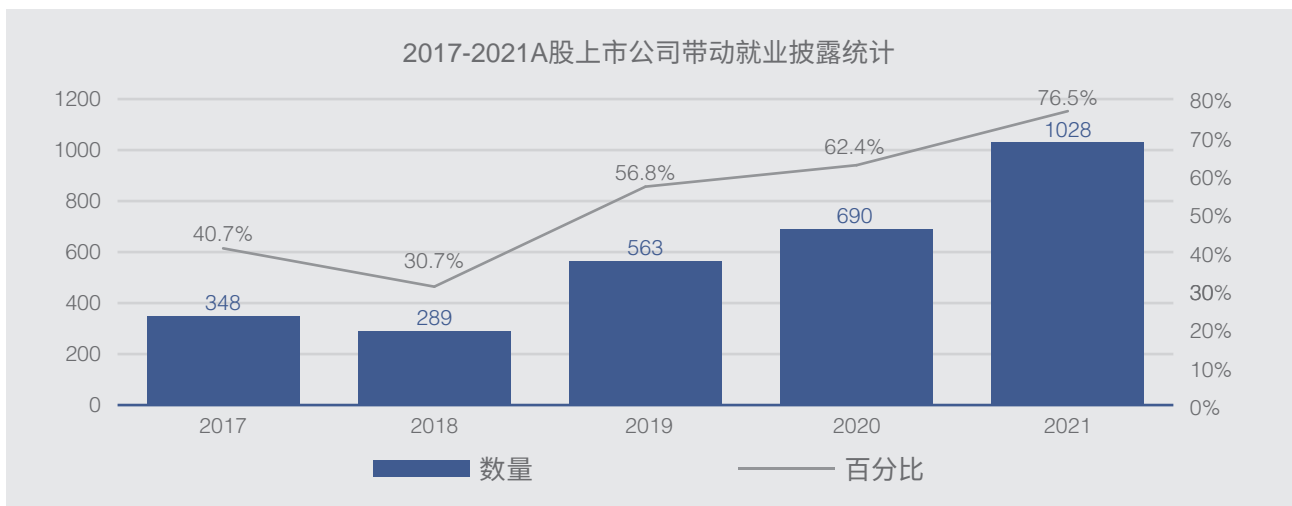




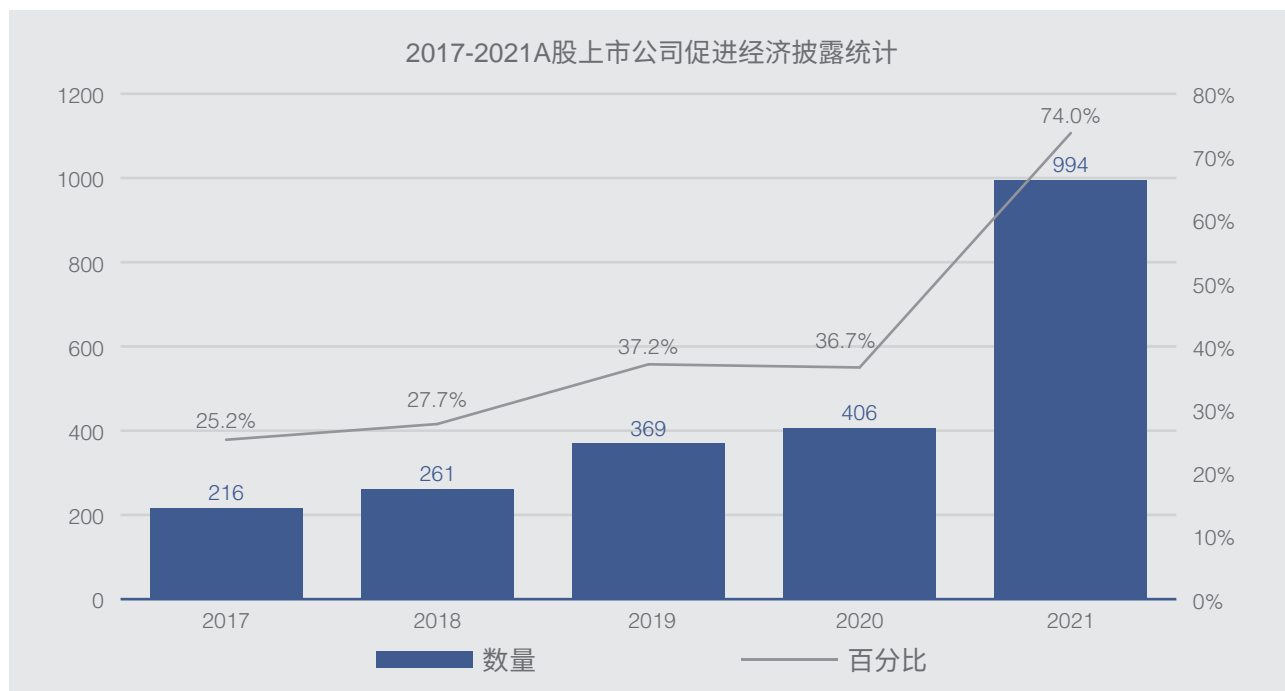
**(1)社会公益捐赠支出：**2021 年度，共有 1156 家 A 股上市公司披露其参与社会公益，较上一年度增加 200 家，占该年度披露 CSR 报告总量的比重为 86.1%，与去年基本持平；披露企业共捐赠 141.6 亿元，较上一年度增加约 20 亿元。从 2017-2021 年发展趋势来看，参与社会公益捐赠的企业数量总体上呈上升趋势。



行业方面，2021 年度房地产业企业的捐赠金额遥遥领先，平均捐赠额约为 7475.46 万元，超过第二位的能源业平均捐赠额的三倍；能源和金融业紧随其后，平均捐赠额分别为 2479.44 和 2372.56 万元；主要消费平均捐赠额为 1271.97 万元，排名位居中游；可选消费业参与公益捐赠相对较少，为 402.65 万元。



**(7) 带动就业：**本年度共有 1028 家企业披露了其为社会创造岗位和带动就业的措施并得到相应的执行，占 2021 年度 A 股上市公司披露 CSR 报告总量的 76.5%，较上一年度大幅增加了 338 家，增长幅度接近 50%。从近 5 年的数据来看，披露带动就业的企业数量总体呈上升趋势，年均增长幅度为 37.35%。在披露数量方面，可选消费为 121 家，位列第三，主要消费为 61 家，位于中下游；而在披露水平方面，可选消费为 84.6%，主要消费为 77.2%，均属于较高水平。



**(8) 促进经济：**2021 年度共有 994 家企业披露其运营对当地经济及社区发展有积极的促进作用以及带动当地经济发展的政策、措施，如本地化采购政策、本地化雇佣政策等，占比为 74%，较上一年度的增长幅度超过了翻倍，达到了 145%。在披露数量方面，可选消费为 104 家，位列第三，主要消费为 61 家，排名第七；在披露水平方面，可选消费为 72.7%，主要消费为 77.2%，均属于中游水平。

### ◆ 社会慈善事业总结与分析

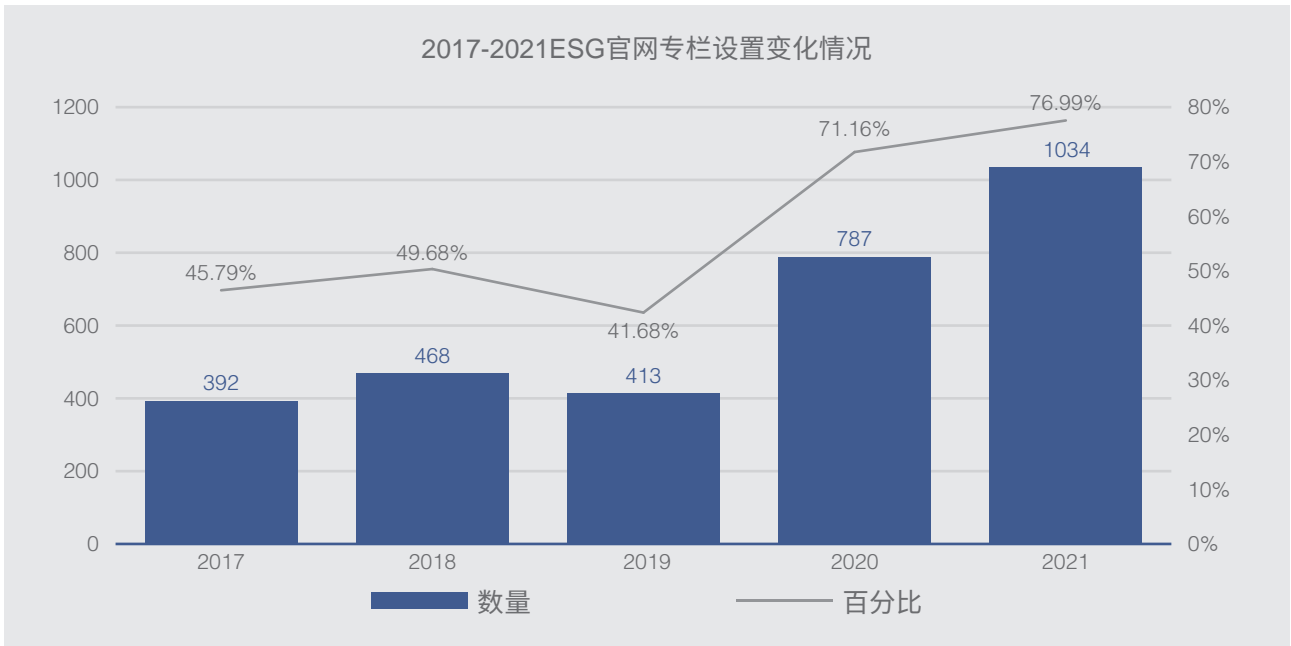
慈善事业通常被看作是社会的第三次分配，因为发展慈善事业对于缩小社会贫富差距、改善弱势人群的生活质量、缓解社会矛盾、提升社会凝聚力、促进社会和谐都有非常积极的促进作用。诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家加里·贝克尔曾为慈善下定义：如果将时间和产品转移给没有利益关系的个人或组织，那么这种行为就被称为慈善。

慈善对社会良性发展的意义是积极性的，合理利用慈善工具可以增加社会幸福总量、缓解社会矛盾、提升社会凝聚力、缩小社会贫富差距、改善弱势人群的生活质量、促进社会和谐。从统计数据上来看，2021年度我国A股上市公司参与慈善活动的程度有所加深，投入有所加大，除国际援助外各项指标都有大幅提升。总体来看，我国A股上市公司对慈善的投入有所加大，但仍存在慈善投入两极分化的情况，企业唯有将慈善文化融入生产经营与企业价值观中，良好的社会环境才能为企业提供发展潜力。

## 三、公司治理(G)维度

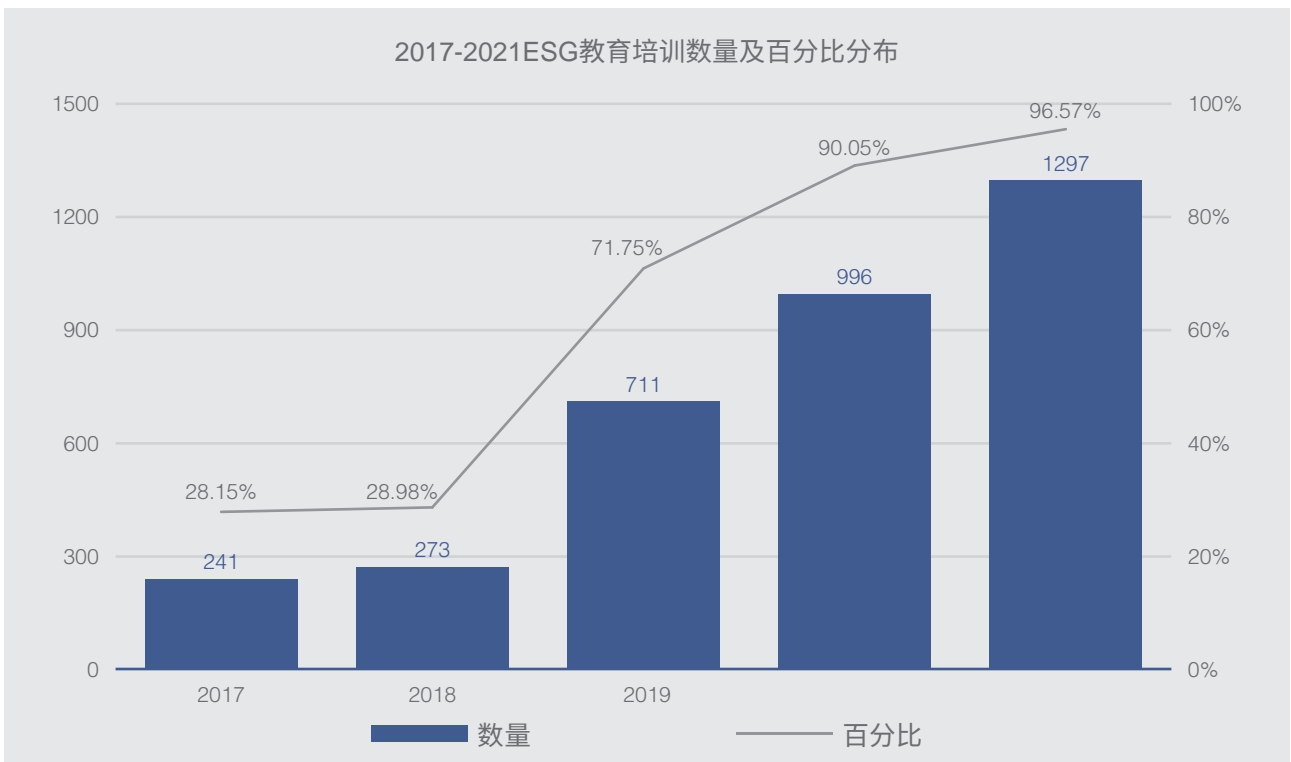
### F. 信息披露与管理

信息披露与管理议题包含：(1) CSR 报告可靠性，(2) CSR 报告全面性，(3) ESG 官网专栏，(4) ESG 教育培训，(5) ESG 领导机构，共计 5 项指标，体现报告主体在信息披露与 ESG 理念管理方面的关注与表现。

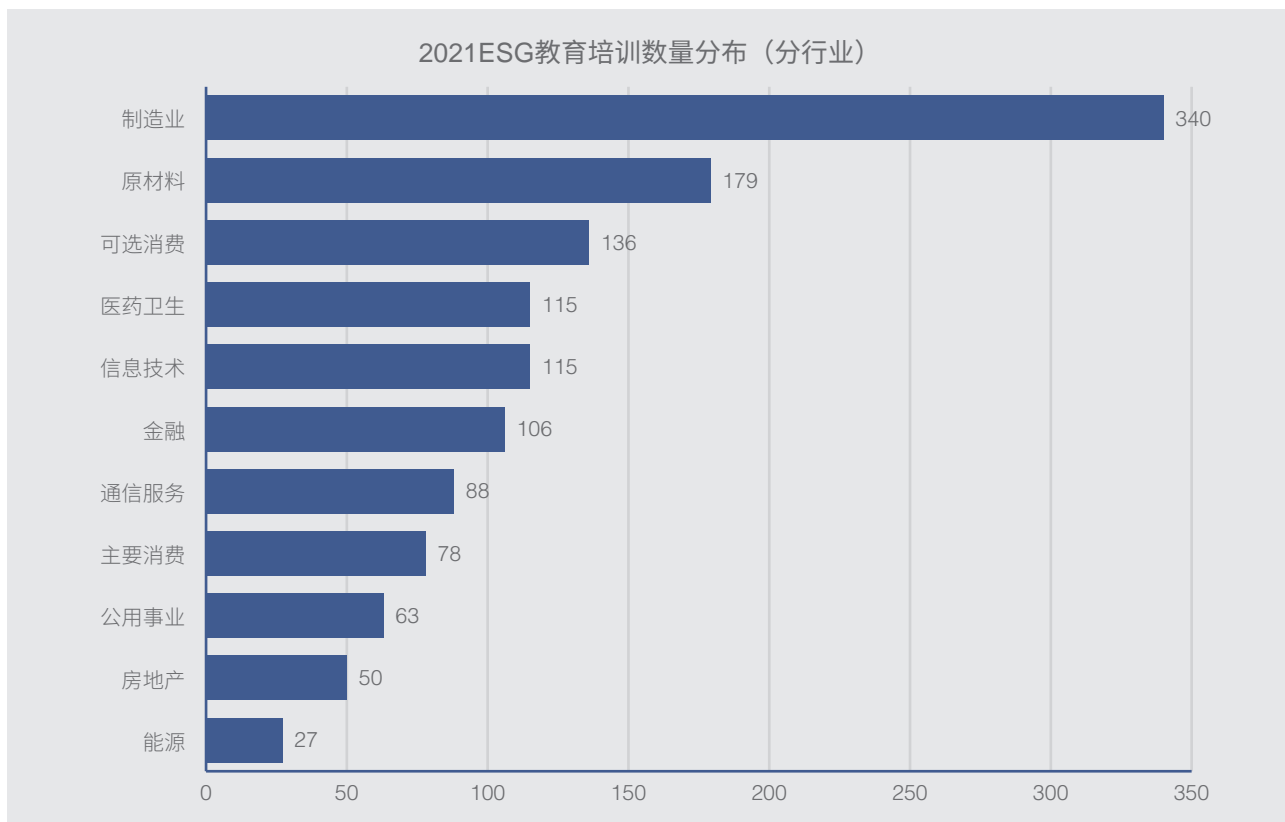


**(3) ESG 官网专栏：**即企业在其官网设置 ESG 或社会责任专栏。2021 年度共有 1034 家企业在其官网为企业社会责任设置了独立专栏供访问者查看 ESG 信息，占该年度披露 CSR 报告企业总数的 76.99%，较上一年度提高了 5.83%。从最近五年发展趋势来看，总体上在官网设置 ESG 专栏的企业数量和比重都呈递增趋势，反映出企业社会责任越来越受到企业的重视。

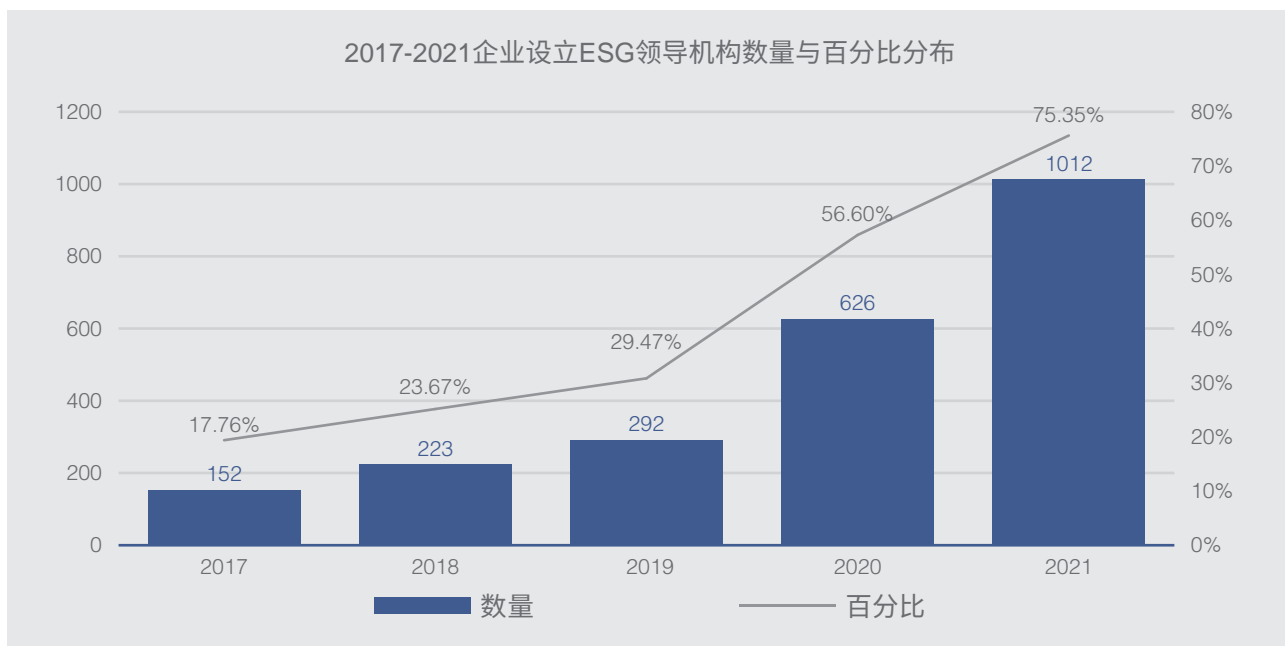
消费类企业在 CSR 官网专栏一项表现出色，全部披露 CSR 报告的公司都在官网设置了专栏。



**(4) ESG 教育培训：**2021 年度共有 1297 家 A 股上市公司对内进行了 ESG 主题的培训。2017 至 2021 年，该维度下的数量和占比都呈上升趋势，其中 2019 年增长幅度较高，从 273 家上升至 711 家，增长幅度为 42.77%，2021 年涨幅虽有所放缓，但整体占比已经达到了 96.57% 的高位。

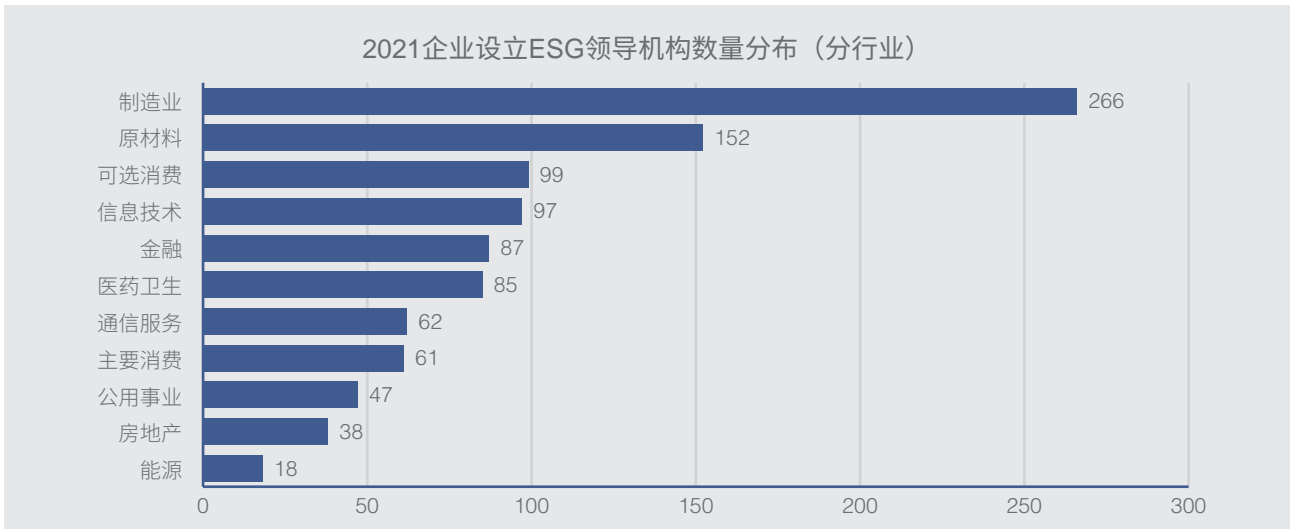


从行业方面来看, 2021 年度制造业企业对内进行 ESG 主题教育与培训的企业数量最多, 为 340 家, 其次是原材料和可选消费行业的企业, 分别为 179 家和 136 家。主要消费行业共 78 家公司, 除一家外全部进行了 ESG 教育培训, 占比 98.7% 排名第一。



**(5) 领导机构:** 即企业内已设立 ESG 领导机构或可持续发展领导机构, 或有明确的主管部门。2021 年度共有 1012 家企业内部设有专门管理 ESG 的机构与部门, 占该年度披露报告总量的 75.35%, 较上一年度相比有了大幅提升, 增加了 486 家, 提升幅度为 61.66%。从 2017-2021 年的统计数据来看, 企业内部设有专门管理 ESG 的机构与部门的企业数量在持续增加, 反映了 A 股上市公司越来越将 ESG 视为公司日常经营的重要组成部分。





行业分布方面，A股上市公司的制造业企业内部设有ESG领导机构最多，为266家，其次是原材料和可选消费行业的企业，分别为152家和99家；主要消费数量排名第八，共61家；可选消费和主要消费的披露占比分别是69.23%和77.22%。

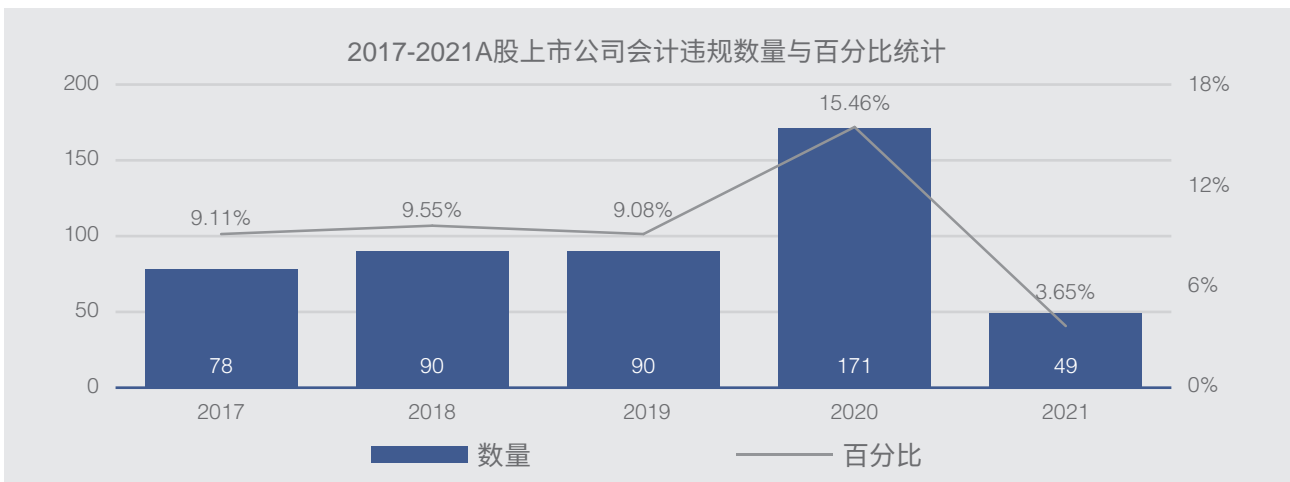
#### ◆ 信息披露与管理总结与分析

经过近40年的发展，企业社会责任不仅成为了企业经营战略的一部分，而且也越来越成为外部投资人在财务方面考量企业竞争力的一项重要因素。有实证学术文章通过搜集多年市场公开数据指出，企业的财务指标，如资产收益率和资产总量的高低与企业社会责任的履行呈显著正相关关系。另外，日常经营中缺少社会责任活动的企业，卷入法律纠纷或面临行政处罚的概率更大，从而影响企业的战略优势和未来方向的选择。<sup>①</sup>

对中国的企业来说，尽管目前还没有强制的ESG披露要求，但我国企业在与全球企业的接轨中不断虚心学习并持续提升着ESG信息披露及履行的质量与水平。从信息披露与管理的5个指标中，我们可以清晰地看到，中国A股上市公司对ESG信息的披露程度无论是数量上、质量上还是形式上都呈现出良好的增长势头，也有越来越多的上市公司在拓展自身业务的同时兼顾着ESG的内部培训、对外宣传和领导统辖。我们相信随着时间的推移，会有更多的中国企业加入到披露ESG信息的行列中来，在从社会汲取的同时也为社会贡献自己的一份责任。

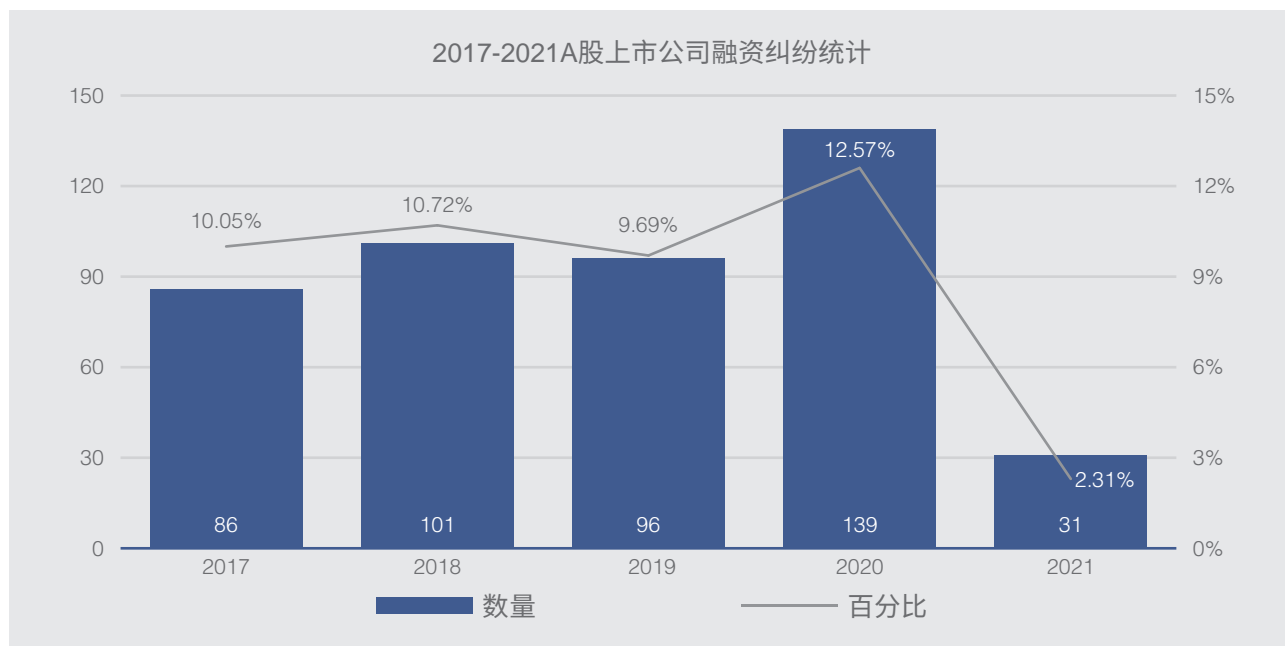
### G. 公司经营管理

公司经营管理议题共包含5项指标：(1) 战略合作共享，(2) 反贿赂反腐败，(3) 诚信经营，(4) 会计违规，(5) 融资纠纷，从正反两方面挖掘中国A股上市公司在日常经营、商业及社会道德遵循与财务管理方面的表现。



<sup>①</sup> Jean B. M, Alison S., and Thomas S. 1988. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. The Academy of Management Journal, Dec., 1988, Vol. 31, No. 4

**(4) 会计违规：**通过公开数据库中的违规处罚信息我们统计了报告公司的会计违规行为。2017-2019年，A股上市公司会计违规数量总体比较平稳，其中2020年度会计违规数量和占比增加数量较高，本年度则出现了明显的下降，会计违规数量共49起，比上一年度减少了122起，占比也下降至3.65%。会计违规披露的占比5年平均值为9.37%，与2017-2019稳定时期基本一致。可选消费和主要消费的占比分别为12.2%和4.1%，排名分别为并列第三和并列第七。



**(5) 融资纠纷：**通过公开数据库、上市公司公告及行业新闻，我们统计发现2021年度共有31家上市公司有披露融资纠纷事件，占该年度披露CSR报告企业总量的2.31%，较上一年度减少108起，扭转了过去五年A股上市公司披露融资纠纷的数量和比例均略有上升的趋势。可选消费和主要消费分别发生了3起和5起融资纠纷，排名分别为第三和第二。

#### ◆ 公司经营管理总结与分析

股东利益最大化曾是企业经营价值观中最为核心的部分，然而随着企业所处的社会环境的变化，这一传统价值观日益受到多元最终利益人关系的影响，现如今，“企业在获得经济效益最大化的同时也应当合理的履行其社会责任”，如诚信经营、战略共享等正为更多人所接受，并最终成为新时代企业价值观的重要组成部分。

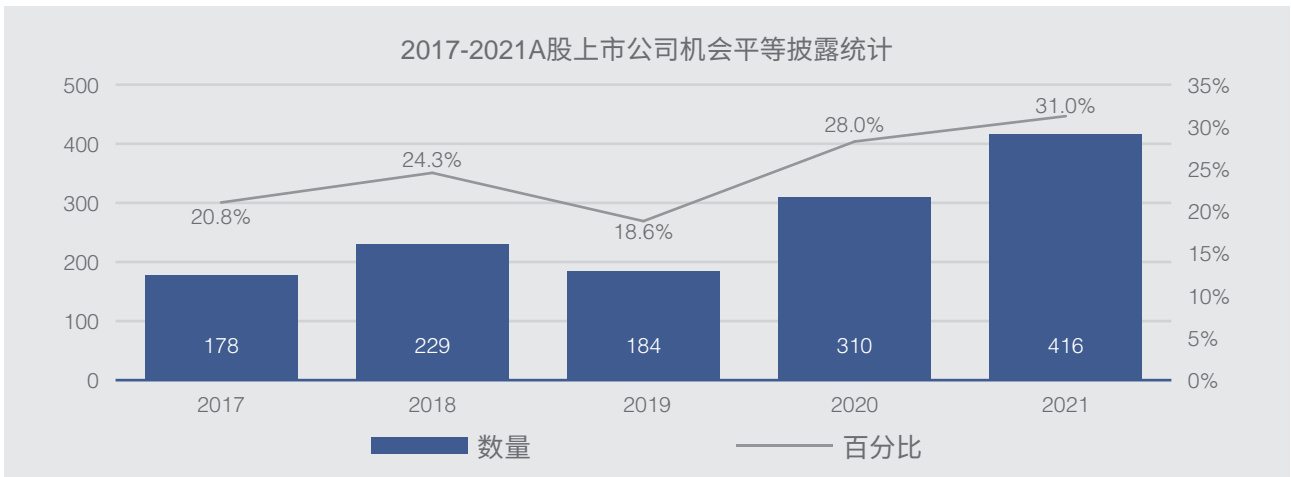
反映到数据层面，过去的5年时间里，我们能直观地看到披露CSR报告的A股上市公司在战略合作、诚信经营和反贿赂反腐败三方面均有不同程度的提高。至于融资纠纷和会计违规方面，数量也在本年度出现了显著下降。

#### H. 多元化与机会平等

多元化与机会平等议题主要由(1)女性高管，(2)女性董事，(3)无女性董监高，(4)弱势群体，(5)机会平等共计5项指标组成。



**(1) 女性高管：**2021 年度披露 CSR 报告的 1343 家 A 股上市公司中，有 872 家企业披露了其高层管理团队中有至少一名女性，较上一年度增加了 154 家；披露占比为 64.9%，该比例与上一年度相同。从过去 5 年的统计数据来看，上市公司中女性高管的数量和占比均呈上升趋势。可选消费和主要消费占比分别为 67.83% 和 65.82%，分别排名第五和第六。



**(5) 机会平等：**2021 年度 CSR 报告中，有 416 家企业强调雇佣不同民族、宗教、国别间的机会平等，占当年 CSR 报告披露总数的 31%，较上一年度增加了 106 家，数量和占比均为历年最高。可选消费和主要消费分别披露 57 和 19 家，排名分别为第二和第九。

#### 多元化与机会平等总结分析

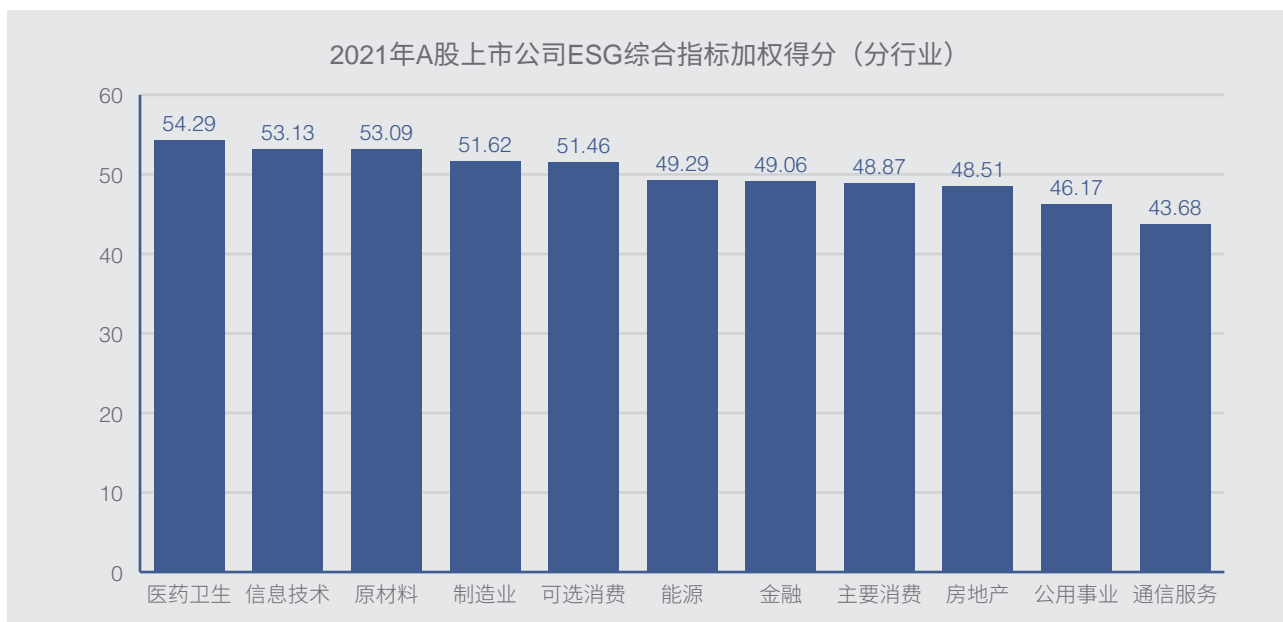
“纵观历史，没有妇女解放和进步，就没有人类解放和进步”，中国女性地位不断提高，开始逐渐突破传统“天花板”在企业中担任重要职位。在公司日常经营和治理中，相比男性管理者，女性管理者的社会关怀更加明显。Terjesen 等学者在研究企业女性高管的研究中发现，女性管理者更倾向于用伦理道德准则来识别企业所处的环境，进而做出更具道德层面的决策，如投资者保护、关注弱势群体、关注员工自身福祉等企业社会责任。。

尽管我国总体上已经进入了小康社会，但在体制转换和经济高速增长的过程中，一部分弱势群体的切实利益没有被给予充分的关注。习近平总书记在二十大报告中指出：消除影响平等就业的不合理限制和就业歧视，使人人都有通过勤奋劳动实现自身发展的机会。2021 年度较往年绝大部分项目都有明显的提升，需要有更多的 A 股上市公司切实关注弱势群体的根本利益，这对于促进社会和谐、缓和社会矛盾、提高共同富裕进程有着积极的意义。

## ESG 综合指标年度对比分析



ESG 综合指标得分方面，于 2021 年度披露 CSR 报告的 1343 家 A 股上市公司加权得分为 50.84 分(百分制)，中位数为 51.8 分，较上一年度提升了 1.15 分，增幅 2.3%。从过去 5 年的得分情况来看，总体上 ESG 综合指标得分呈上升趋势但要想达到“及格”分数线依然有待时间考验。

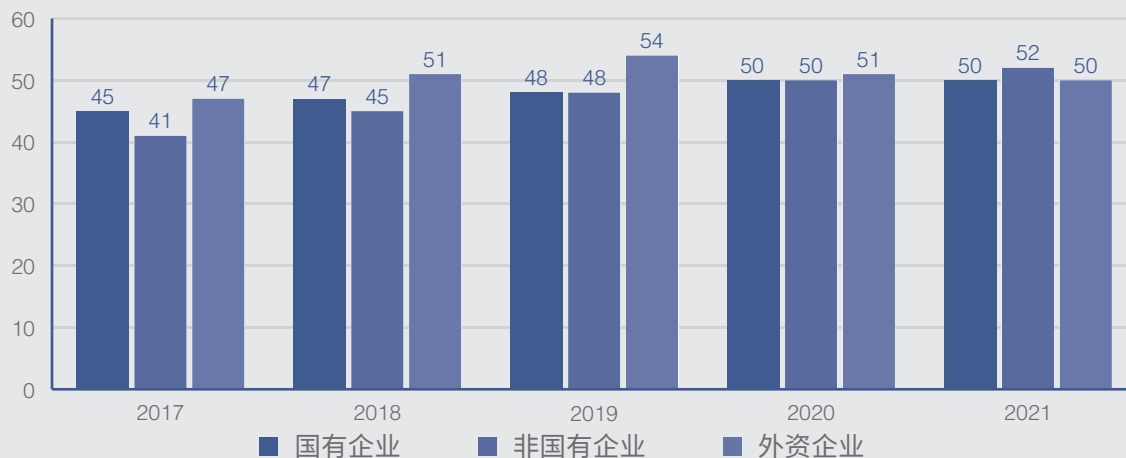


从行业方面来看，2021 年度各行业得分水平得到了不同程度的提升，其中医药卫生行业的上市公司整体水平最高，平均为 54.29 分，相比去年提高了 2.19 分，其次是信息技术和原材料行业，得分分别为 53.13 和 53.09 分，通信服务业得分相对较低，为 43.68 分。

消费类企业中，2021 年度对外披露 CSR 报告的 222 家企业加权得分为 50.55 分(百分制)，略低于全部 1343 家上市公司的 50.84 分。具体来看，可选消费行业 143 家企业取得了相对较高的得分，加权得分为 51.46 分；主要消费的 79 家企业则相对较低，加权得分为 48.87 分。总体来看，两者均位居全行业的中游水平。

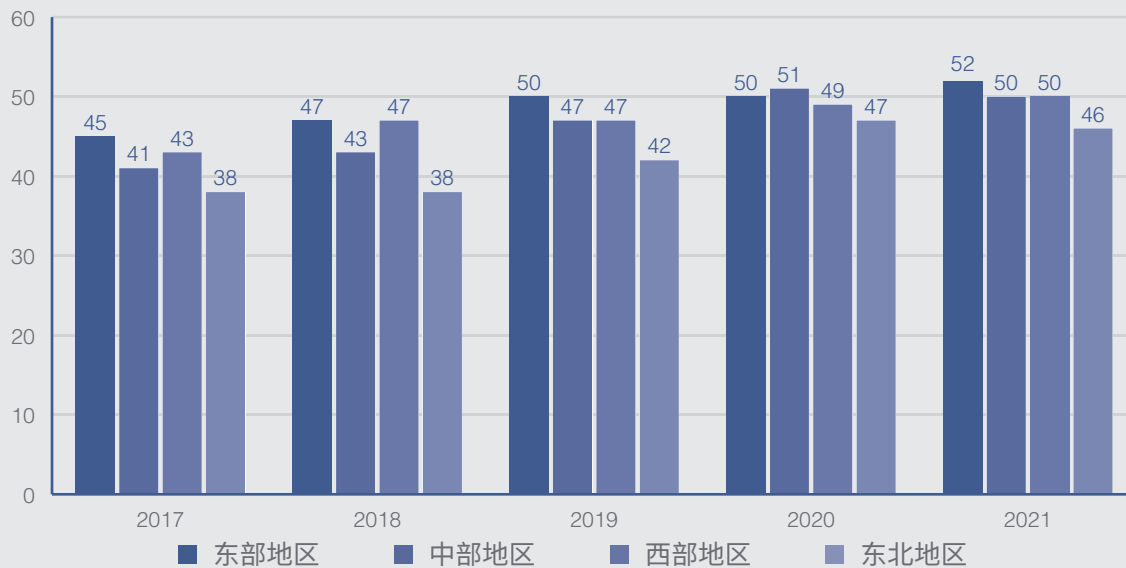


2017-2021年A股上市公司ESG综合指标加权得分(分企业类型)



从企业组织类型来看，2021 年度国有企业加权得分为 50 分，与上一年度持平；非国有企业加权得分提升了 2 分，达到 52 分；外资企业得分为 50 分，较上一年度略有下降。从 2017-2021 年的数据来看，国有企业与非国有企业的 CSR 得分均呈上升趋势，非国有企业的上升尤为明显，从 2017 年各类型中最低的 41 分增长到了 2021 年各类型中最高的 52 分。

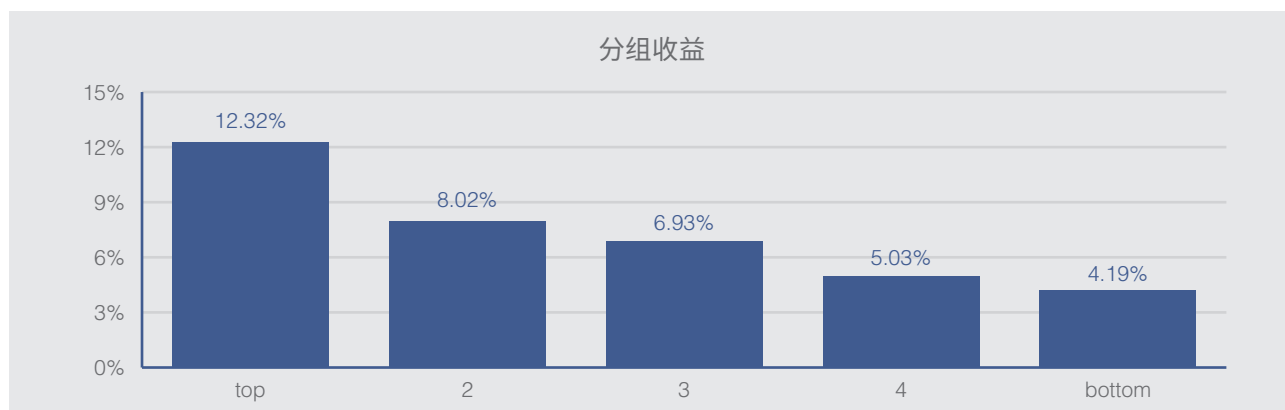
2017-2021年A股上市公司ESG综合指标加权得分(分地区)



从地区方面来看，2021 年度东部地区得分最高，较上一年度增加 2 分达到 52 分，西部地区较去年增加 1 分达到 50 分，中部和东北地区均较去年小幅下降了 1 分，分别为 50 和 46 分。从 2017-2021 年的数据来看，各个地区的 CSR 得分均呈上升趋势，东部、中部、西部和东北地区分别较 2017 年上升了 7、9、7 和 8 分。

## ESG综合指标经济价值分析

对资本市场各类投资者而言, ESG综合指标得分的经济价值是其所关注的重点。本报告基于上市公司的ESG综合指标得分构建投资策略并检验其盈利性, 以对此问题进行研究。具体的, 我们对比了综合指标和各议题的得分, 将其等分为5组, 每组取约1/5的个股数量, 再按组统计其加权收益率。我们假设交易开始于每年5月第一个交易日(2022年为5月5日)买入, 结束于每年的最后一个交易日(2022年为12月30日)卖出。ESG综合指标得分的5组分别在2022年取得了12.32%、8.02%、6.93%、5.03%和4.19%的加权平均涨幅, 具有明显的分层递进表现, 前1/5相对后1/5拥有超额收益8.13%, 即做多前1/5的个股组合并做空后1/5的个股组合可以取得8.13%的收益。数据证明对于进行了ESG信息披露的公司, 其综合指标得分越高超额收益越明显。



我们同样为各议题的同样进行5等分分组, 大部分议题表现出分层递进现象, 前1/5相对后1/5拥有不错的超额收益。因此, 基于以上超额收益的实际反馈数据, 我们认为根据企业社会责任的履行程度来进行投资具有一定的指导性意义。

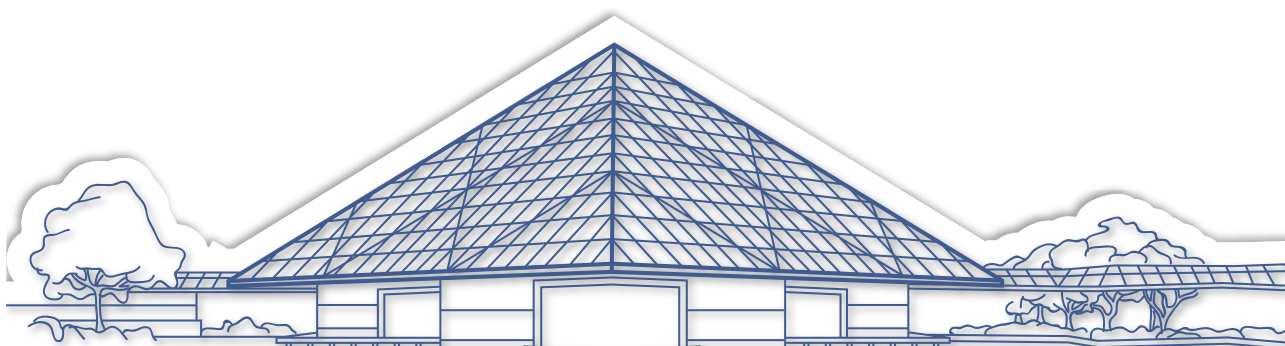
## 结语

2022年11月, 人力资源社会保障部会同财政部、国家税务总局发布了“关于公布个人养老金先行城市(地区)的通知”, 宣布个人养老金制度在北京、上海、广州等36个先行城市或地区启动实施, 标志着我国养老第三支柱的正式拉开序幕。

ESG理念鼓励投资人和企业更关注那些能够影响企业长期变革能力和可持续发展能力的因素。养老金机构多数被赋予维护养老资产可持续性的职责, 以稳健的投资方式实现经风险调整后的长期收益最大化。因此, ESG投资与养老金可持续发展的要求相一致, 利于养老金的长期收益创造与风险管理。养老金具备长期资金优势, 投研体系完善, 对市场变革有较强的适应能力, 适合作为ESG投资的先行力量。日本政府养老投资基金(GPIF)、韩国国家养老服务基金(NPSF)等众多海外养老金机构已经将ESG投资与其配置框架、绩效评价等层面深度结合。

为了匹配ESG投资理念的需要, 我们在本年度升级调整了指标体系, 调整后的指标分为环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度。环境(E)维度下, 环境管理和节能减排两个议题都取得了不同程度的提升, A股上市公司更加关注环保的发展并在节能减排减废方面投入了更多资源。社会(S)维度下, 更多的企业努力提升产品与服务质量方面, 创新也不断加码, 不断增加的研发支出带来了专利量的快速增长; 企业对员工责任的重视程度呈上升趋势, 并且越来越注重安全管理体系和职业健康; 更多的企业参与各类社会公益, 带动社会贡献与慈善指标显著的提升。公司治理(G)维度下, 企业更加注重ESG的对外宣传, CSR报告编纂也更全面; 更多企业努力提升公司经营管理能力, 选择以诚实守信的方式经营企业, 并且加大了反贿赂反腐败的力度; A股上市公司更加关注多元化与机会平等, 女性在高管层中的地位与重要性愈来愈受重视。

我们也检验了ESG综合指标得分对于构建投资策略的作用, ESG综合指标得分的5组分别在2022年取得了12.32%、8.02%、6.93%、5.03%和4.19%的加权平均涨幅, 具有明显的分层递进表现, ESG得分最优组对于最差组拥有8.13%的超额收益。



# 编后记

随着可持续发展逐步融入商业实践，我们认为，ESG 不仅仅是企业现有业务的“锦上添花”，放眼长远，ESG 支撑的有效转型能帮助企业构建可持续的竞争优势。针对实践落地，企业需要思考如何利用 ESG 的可持续框架，理解未来可能面临的风险和机遇，同时寻找新的增长点。

聚焦“可持续消费”，《2023 中欧国际工商学院 ESG 白皮书》汇聚了中欧教授的研究成果以及校友企业生动的可持续发展实践。通过对国际趋势和中国实践的分析，从理论研究到商业探索，这本白皮书向读者展示了 ESG 如何从管理运营、品牌建设、用户沟通等不同维度对企业产生深刻的影响，同时也呈现了企业为了应对这些影响而做出的探索。

最后，我们对这一年内为本书做出贡献的各位表示诚挚的感谢。感谢学院领导的一贯支持和坚定鼓励，使得白皮书的各项工作得以顺利推进和开展；感谢各位教授、学院案例中心、校友关系与教育发展办公室、市场与传播部、翻译部以及课程部门在白皮书选题、内容编撰及宣传过程中提供的不可或缺的帮助。

特别需要感谢的是，中欧国际工商学院校友总会以“服务校友，回馈中欧，奉献社会”为宗旨，持续举办社会责任论坛，倡导中欧校友参与公益事业、积极践行企业社会责任。感谢不同领域及行业的校友，与我们分享了企业的内部实践以及他们对于可持续发展的宝贵见解，为中欧的 ESG 研究贡献了丰富的案例素材。

编委会

2023 年 4 月



中欧官方微信



扫码阅读本白皮书

## 上海

上海市浦东新区红枫路699号

电话：+86-21-2890 5890

## 北京

北京市海淀区东北旺西路8号中关村软件园20号楼

电话：+86-10-8296 6600

## 深圳

广东省深圳市宝安区航空路泰华梧桐岛10A栋

电话：+86-755-3699 5111

## 苏黎世

Hirsackerstrasse 46, P.O. Box CH-8810 Horgen, Zurich, Switzerland

电话：+41 44 728 99 44

## 阿克拉

5 Monrovia Road, East Legon, Accra, Ghana

电话：+233 544315238

尼日利亚办公室：+234 9031855879

\*原“企业社会责任白皮书”  
本白皮书版权由中欧国际工商学院所有