

制胜下一个十年

收获社会和商业价值双赢

打造企业、行业和社会韧性

David Young、Wendy Woods、马丁·里维斯 (Martin Reeves)

在下一个十年来临之际，企业正处于临界点，出色的业绩、良好的投资和卓越的领导者都面临新的基准。可以明确的是：优秀的企业和投资既可以收获具有竞争力的经济效益，也可以帮助社会应对最艰巨的挑战，并由此实现企业的可持续发展。

有远见和勇气的领导者将利用这种变化创造新的增长机会，为股东带来持续的回报，并产生更大的社会影响力。为此，他们需要采用新的思维方式，创造新的竞争优势，追求深入和广泛的商业模式创新，并战略性地加入生态系统。他们必须在商业中将“可持续发展”和“可持续竞争优势”这两个目前相互独立的词汇结合起来。

新的挑战对企业和资本影响深远。在此，我们将分享一下对新时代商业价值的洞察，以及CEO关于价值和共同利益的议程。

为什么企业处于临界点？

利益相关者开始向企业和投资者施加压力，要求他们不能仅关注经济效益，还要更全面地看待其对社会的影响。这个趋势并不意外，毕竟，我们经历了二十年的急速转型。在这期间，快速发展的数字技术、全球化和

大规模的资本流动已经影响并重塑了商业和社会的方方面面。

与以往的转型一样，成功者创造了新的竞争维度和新的商业模式，提高了股东回报。还有很多人发现，由于原有的模式不再奏效，企业面临着倒闭的风险。为了满足华尔街坚定不移的需求，许多企业坚持不懈地优化运营模式，精简和整合供应链，追求资产和团队专业化，结果却丧失了韧性和适应能力，难以应对市场和贸易流动的变化。随之而来的企业重组、合并和重新定位既破坏了企业文化，也削弱了企业的社会契约。

此外，这种急速转型冲击的不仅仅是单个企业，它产生的社会经济动力，使许多人和群体在经济上处于不利地位，并造成了政治上的两极分化。此外，人们普遍担心气候变化的速度会超过地球的适应速度，一种充满风险和不安安全感的全球思潮开始涌现。进入21世纪20年代，越来越多的民众、投资者和领导者相信，企业、资本和政府必须转变工作方式，而且动作要迅速。

面对极端的外部因素，我们现在必须重新考虑整个体系的可持续性，否则可能因社会和政治风险而丧失进一步发展的机会。

2030年联合国可持续发展目标（SDG）明确指出了我们必须面对的道德和生存威胁。虽然有些人质疑可持续发展目标的广度和时效，但大多数人都认同，可持续发展目标的实现可以创造一个更加公正、包容和可持续的世界。目标17要求企业和资本结成合作伙伴关系，以新的方式参与公共、社会和私营部门的集体行动。可持续发展议程实施五年以来，有充分的证据表明，各政府、投资者和企业正开始发挥自己的能力，创造亟需的变革。

变革正当时，但还远远不够

许多机构投资者正在竞相将环境、社会和治理（ESG）评估纳入决策，并期望企业能够就如何实现这些指标做出回答。这促进了激进的信息披露，比如彭博/Carney TCFD（气候相关财务披露工作小组）鼓励签署国汇报其金融资产对气候产生的风险。新的标准倡议正在为非经济效益会计奠定基础，“综合报告”的普及前景向好。企业投资于“使命”，并根据重要的环境、社会和治理（ESG）因素和可持续发展目标（SDG）来界定他们对社会的贡献。企业的可持续发展能力和企业社会责任（CSR）长期以来一直处于次要地位，现在则被纳入企业的主线业务活动，领先的企业正在扩大竞争范围，在环境和社会等维度拉开差距。通过行业联盟，许多企业在经营权受到威胁时会展开集体行动，为行业发展开辟新机遇。

这些例子是商业环境发生变化的重要早期信号。然而，尽管世界在承诺、协议、指标和政策等方面取得了进展，但减少二氧化碳排放、减少塑料垃圾或缩小国家内部的社会和经济差距等顶级目标的总体进展却并不理想。如果没有明显的社会影响和共同进步，社会和政治压力只会加剧，从而进一步削弱企业利益诉求的合理性。

全新的营商环境

在气候风险、经济不平等和社会福利等问题上，企业将面临来自投资者、利益相关者、相关社会组织和决策者不断升级的社会压力。政府和当地社区将对企业的经营权设置更高的门槛，在一个互联互通的世界里，企业在当地的表现将迅速影响其全球声誉，并引发一系列的社会和监管后果。利益相关者期望环境、社会和治理（ESG）执行的完全透明。这会改变投资者对企业风险和机遇的看法，使资本向那些既能带来经济回报又能带来积极社会影响的项目倾斜。为了满

足越来越多具有社会公德的消费者和业务需求，企业需要展示“好产品会对社会负责”，并围绕一个值得信赖的使命来定位自己的品牌和形象。优秀人才会青睐于那些既能将世界变得更好，又能提供令人满意的职业生涯的企业。

为了取胜，企业必须拓展对竞争的定义，增添环保、整体福利、经济包容性和道德等新的价值维度。这需要全新的商业模式，使循环经济能够获得宝贵的资源，实现资源共享而非垄断，扩大准入机会和包容性，并产生更多积极的社会影响。

爱德曼信任度调查报告（Edelman Trust Barometer）显示，在这一关键时刻，企业获得的信任比政府更多。有远见的企业领导者能够看到减轻环境和社会威胁所带来的行业机遇，鼓励集体发掘新的解决方案，塑造更广泛的生态系统，并加深利益相关者的信任。在企业利益遭到进一步破坏之前，这些行动对于巩固社会认可度是必不可少的。

管理层需要价值观和使命感

同以往的商业变革时代一样，要想打开通往成功的新途径，管理层需要转变思维，根本性地重塑想象力和决策能力，建立一个超越仅仅与可预测的损益表和稳定股息流挂钩的企业价值方程式。

我们的出发点是向员工灌输鼓舞人心的使命，不仅能准确把握企业利润之外的更大追求，还能赋予员工日常工作以意义。然而，“使命”不是企业对过往成绩的自我褒奖，这会阻碍进步。相反，它应该是企业根据自身的独特属性对社会贡献的定义，它可以激发人们对企业和社会价值更广泛、更进一步的认知。

有了使命，领导者可以弘扬鼓励好奇心和勇气的企业文化，以新的方式拓展商业模式，融入周围的经济、环境和社会生态系统。传统的衡量标准只告诉我们如何肯定价值，这会阻碍变革性思维；而有远见的领导者会努力改变我们现有的价值观。他们将打破季度财务报告的束缚，通过采用更均衡的评价标准，让投资者和利益相关者参与到企业的业绩中，证明他们的行动如何随着时的推移，改变商业模式，实现更好的企业定位，并获得回报和社会影响力。企业领导者不仅要为了效率设计运营模式和组织结构，还要考虑设计的冗余度、多样性和灵活性，使企业获得更强的韧性和适应性。此外，领导者

还将通过聘用具备非传统商业技能的员工来完善自己的决策。

制胜下一个十年，管理团队既要了解企业，又要展望未来潜力，以新的方式参与竞争，既为股东带来收益，也要创造共同利益。

CEO需要兼顾价值和共同利益

我们围绕六个必要条件来构建企业价值与共同利益齐头并进的新道路。首先要重新定义企业战略，然后是转变商业模式，重整绩效和评估机制，领导充满使命感的组织，锻炼企业的政治才能，提高董事会治理水平（参阅图1）。虽然执行起来很有挑战性，但我们认为，这对于创建杰出的企业、优质的股票、卓越的影响力和优良的传统至关重要。

重新定义企业战略

我们认为，很少有企业拥有针对新商业时代的战略。这种战略可以在股东价值、企业寿命和社会影响力的交叉点上建立竞争优势（参阅图2）。因此，企业战略的“质量”取决于它同时实现股东总回报和社会总影响力的表现。这种战略将竞争的范围扩展到能够拉开差距、建立相对优势的多个社会价值领域。它将“社会价值”融入新的商业结构、共享价值链和重建的生态系统当中。它开放、扩大并深化市场，使市场更具开放性和包容性。它还呼吁结成联盟，采取集体行动来应

对环境和社会生态系统面临的生存风险，从而扩大企业的业务范围。

这种新型战略将领导层的视角从“企业外部”转向“社会内需”，提出通过提升企业和行业的能力、资产、产品、服务和生态系统来实现特定的可持续发展目标。战略家在制定战略的过程中应该考虑十个问题，确保抓住机会创造股东回报和社会影响力（参阅图3）。

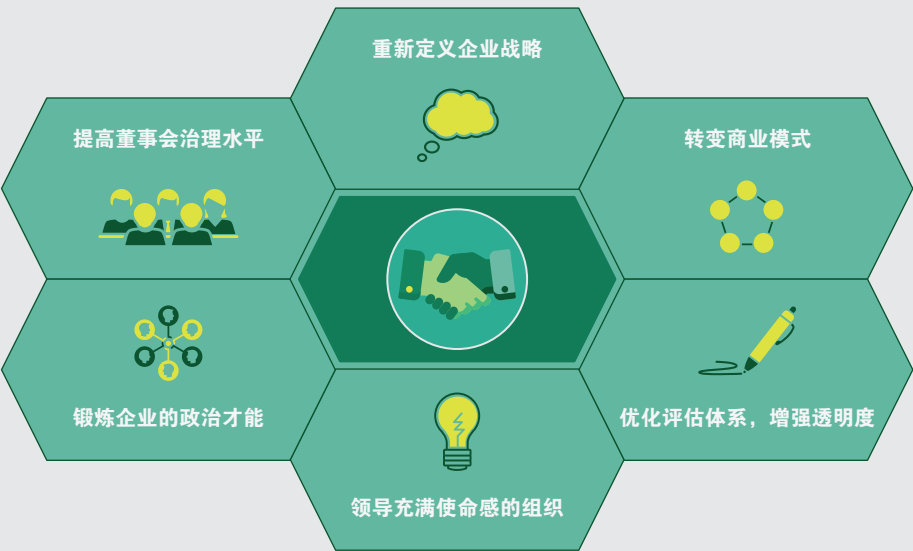
然而，新战略不能简单地嫁接到现有的商业模式上。商业模式本身也需要转变。可持续商业模式创新（S-BMI）比传统商业模式创新具有更广阔的视角，它关乎的是更广泛的利益相关者，社会环境背景下的系统改变，维持长期适应性优势的时间幅度，商业模式规模、生存能力和韧性的局限性，生产和消费的生命周期，以及实现盈利和可持续转型的关键点。

转变商业模式

我们观察得出可持续商业模式创新的七种类型，有时也会搭配使用，所有类型都有可能提升财务回报和社会效益。

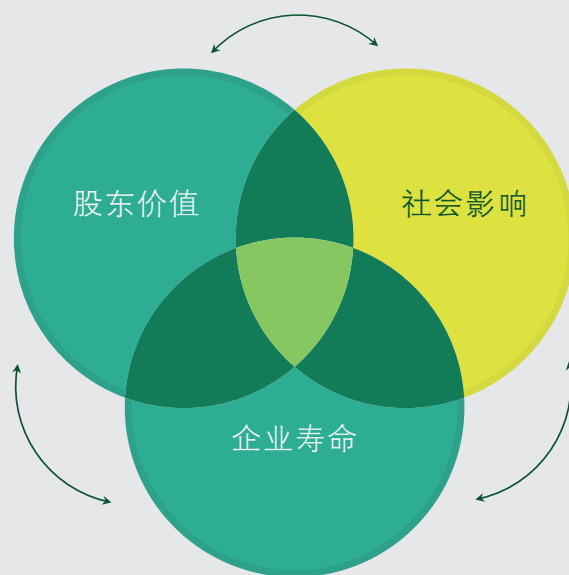
- **控制源头。**捕获生产流程、产品或服务中投入的“社会价值”，以此拉开差距。社会价值可以包括更清洁的能源、可持续发展的实践、保护生物多样性、回收再利用、包容赋能的工作实践、尽量减少浪费、数字化追踪、公平贸易等等。这需

图1 | 企业价值和共同利益议程



来源：BCG 亨德森智库。

图2 | 企业战略不能将社会影响力与业务割裂



来源：BCG 分析。

图3 | 新商业时代为战略家提出的十大问题

- 1 我们的目标能带来可持续的价值创造吗？我们的自身利益与社会价值一致吗？
- 2 我们是否奉行“使命”，如果没有，我们是否采取相应的纠正措施？
- 3 这些行动具有足够的影响力和速度吗？
- 4 我们是否正确定义了评估和管理的边界？
- 5 在我们的战略流程是否有其他利益相关者的参与？
- 6 我们是在衡量企业的长期竞争力吗？我们是否达到现在和未来的平衡？
- 7 我们的商业模式是否会因为与经济、环境和治理相关的风险而失败？
- 8 我们将如何通过可持续的商业模式创新来解决这一弱点？
- 9 我们是否有合适的集体行动平台来解决紧迫的问题？
- 10 我们是否在运用企业的政治才能来实现外部变革？

来源：BCG 亨德森智库。

要不同程度地提高供应商的社会效益及其对资源、社区和贸易流动的管理水平。为了实现这些目标，可能需要向后整合，以确保迅速彻底地完成上游转型，然后利用新的能力获得竞争优势，脱颖而出。

- **控制整个周期。**在产品的整个生命周期中创造社会影响力。这为企业提供了广阔的竞争空间，企业需要系统分析可以提供最具竞争力和金融期权的商业模式。例如，以可循环、可回收和废物利用作为设计的出发点；创造能够共享而非独享产品，以确保资源的高利用率和

最终价值；建设基础设施，促进循环和再利用；融入其他价值链，获取社会价值；宣传教育，使消费者能够选择有益于人类和地球的全周期价值主张。为了实现这些目标，企业需要重新定位运营，改造供应链和分销网络，追求新的向后或向前整合，收购周边业务或进行非常规的战略合作。

- **拓展“社会价值”。**在六个方面扩大产品或服务价值：经济效益、环保、客户福祉、道德内容、社会赋能、准入和包容。企业需要倡导新的标准，提高透明度和可追溯性，优化市场营销和市场细分，

让客户关注产品更广泛的价值并参与巨大变革，寻求溢价定价。在B2B产品中，帮助客户将产品、服务和商业模型的全部社会价值融入他们自己的差异化以及环境、社会和治理目标中。

- **扩展价值链。**扩展企业的价值链，将其叠加到其他行业的价值链上，由此扩大产品和服务的范围，以及双方的社会影响力，同时改变这种做法的经济意义和风险。例如，利用消费品分销系统的覆盖范围，将支付和金融服务扩展到小商户；将一家企业的医疗卫生服务叠加到另一家企业的实体供应链上，在扩大医疗服务市场的同时惠及员工和家属；或者将一家企业运营的副产品作为其他企业价值链的原料。
- **激发品牌活力。**将嵌入产品和服务、贯穿整个价值链（从原产地到客户，从摇篮到坟墓）的所有累积社会价值进行数字化编码、推广和货币化。利用这些数据重新考虑差异化、品牌体验、客户参与度、价值定价、环境、社会和治理报告、投资者参与度，甚至是潜在的新业务。例如，通过促销活动强化品牌效应，展示企业在开放、清洁、绿色、可再生和包容性运营方面的成绩；通过利用产品环境和社会足迹的数据，提高客户的参与度和忠诚度，让客户能够选择有利于人类和地球的生活方式。
- **本土化和区域化。**签约和重新连接全球价值链，以利益相关者青睐的方式，让社会利益更贴近国内市场。例如，打造更能体现当地品味和价值观的本土和区域品牌；从较小的本地生产商处采购，以尽量减少物流产生的排放，推动当地经济发展；根据环境和社会总成本重新规划生产网络；收集本地废料作为其他活动的原料；或者重新安排微工作岗位，充分利用本地人才。
- **跨领域合作。**创建包括公共部门和社会部门在内的模式，优化企业的商业和社会主张，特别是在新兴和快速发展的经济体中。例如，与政府双边援助机构和非政府发展组织开展合作，提高小农的生产能力，使他们成为农产品加工价值链中可靠的农产品投入来源；与全球环境组织和各国政府合作，将海洋塑料作为生产系统原料，促进循环再利用；与各国政府合作，通过数字化和电子支付加强社会安全网，防止腐败；跨领域合

作，重建循环再生系统，推广变废为宝的商业模式。将这种合作扩展为行业联盟，采取集体行动，重塑更广泛的经营权，并创造新的机会。

七种类型的可持续商业模式创新都是建立差异化、运营优势、网络动态和社会价值的新来源，从而使惠及股东和社会的企业更持久、更具韧性。但是，为了评估和改进这些商业模式的性能并传播它们的价值，我们还需要拓宽如今的评估体系。

优化评估体系，增强透明度

为了评估和奖励绩效，为决策提供依据，管理者需要为一个更全面的商业价值方程式制定全新的评估体系。目前的环境、社会和治理目标只是一个开始，与大多数非财务报告一样，它的使用和所代表的思维方式仍然是基于合规性而非商业优势。因此，新的评估体系和报告不仅仅要规划环境、社会和治理的重要性，还应该将企业和利益相关者的关注点引到有洞察力的衡量指标上，这些指标直接将企业独特的目标、商业模式与企业创造的差异化价值和社会影响力等全部商业价值（FBV）联系起来。

这些指标对业绩的评估将贯穿整个价值链，从前期投入，到后期使用周期，再到建立企业的整个社会足迹。与财务绩效一样，杰出的企业会将这些指标融入运营计划、目标设定、投资决策、高管薪酬和员工认同等管理软件中。此外，企业需要提高全部商业价值评估的透明度，充分反映在投资者关系、企业沟通、季度电话会议和年度会议上，并将透明度融入营销、社交媒体、公共关系和政府事务。在此基础上，利益相关者会以新的方式看待企业，并在新的维度发现企业相对于其他同行的优势。

领导充满使命感的组织

人才珍视使命。想要赢得并吸引最优秀的人才，企业必须打造一个激励人心的使命，不仅包括企业在利益之外的追求，还能赋予员工工作的意义。研究表明，具有使命感的企业拥有更高的员工敬业度，而更高的敬业度与更好的经济效益相关。因此，“使命”是招聘具有“使命意识”的员工、提高组织活力和绩效是一件法宝。

但是，一个更强大的企业需要重新思考那些能够真正在财务和社会指标上实现绩效差异的技术和能力。企业不能再把可持续性和社会责任交给个别部门；相反，需要将这些考量纳入整个运营和决策之中。这就

需要采用非传统的商业技能来扩充直线业务，寻找具备系统思维、人类学、社会动力学、行为经济学、可持续性和发展政策能力的人才。

这些人才将成为敏捷团队的一部分，他们将构思创新的运营模型，并在价值链、市场和客户细分等领域优化运营效率和社会效益。为此，企业需要发展和奖励更加灵活的新工作方式，引入快速学习和部署周期，加入更广泛的商业和社会生态系统，以创造积极的变革和业绩。做到上述几点，就能够创造神话，生动呈现企业使命，激活文化。

锻炼企业的政治才能

企业需要集整个行业和生态系统之力，才可协助解决社会面临的巨大挑战，如减少塑料和食品系统的浪费。因此，有远见的领导者会把行业运营权面临的威胁，转化为再造和发展的机遇。他们不会忽视这些风险，也不会动员政府事务团队阻挠变革，相反，他们将发挥战略政治家的才能，在行业内或跨行业建立联盟，采取集体行动，寻找并推广新的解决方案。

就像对企业内部一样，领导者将阐明一个令人信服的目标和愿景，即行业和生态系统如何能够在确保行业寿命、盈利能力和韧性的同时，扩大社会总价值。领导者将促进平台的发展，培育具有竞争力的研发、普及解决方案、扩大准入和包容性、加强行业学习和标准，并在更大的行业生态系统中培养能力。企业将与公共部门和社会部门建立新

的伙伴关系，使该行业能够独自完成的工作成倍增加，并为积极的社会变革塑造新的集体行动模式。

提高董事会治理水平

董事会需要培养新的能力，尽职尽责地引导管理层设定目标，充分发挥企业在社会中的作用。与目前的管理层一样，大多数董事的职业生涯都致力于经济效益，顺带考虑社会责任和可持续发展。然而，在新的商业时代，CEO领导企业，需要对企业的财务、环境和社会效益负责，董事会需要接受有关社会需求和可持续发展目标方面的教育；他们需要在社会部门聘用具有不同技能和生活经验的主管；他们还需要重组委员会、重建章程和政策，对社会效益进行监督。他们必须高瞻远瞩，把控企业边界和时间范围，制定优秀CEO的评判标准，洞悉运营的新风险和机遇，以及衡量业绩。他们还需要拓展对管理能力的看法，突破实现年度业务目标。他们必须评估管理层是否正在打造一家更具韧性和适应力的企业，为股东和社会提供服务，甚至不惜牺牲短期经济效益。

这项宏图伟愿需要我们重新思考业务布局，努力达成目标，并追求可持续的商业模式创新。这将为经济增长、股东价值、造福社会和地球创造新的机遇。CEO及董事会要么在竞争对手、客户和监管机构的逼迫下加入这项议程，要么主动响应，借此重塑企业和所在行业，拉动股价，创造巨大的影响力，为企业留下杰出的公益传统。

关于作者

David Young 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。他是 BCG 企业社会影响力和可持续发展专项的全球负责人，常驻波士顿办公室。如需联系，请致信 young.david@bcg.com。

Wendy Woods 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。她是 BCG 社会影响力专项的全球负责人，常驻波士顿办公室。如需联系，请致信 woods.wendy@bcg.com。

马丁·里维斯（Martin Reeves） 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。他是 BCG 亨德森智库全球负责人，常驻纽约办公室。如需联系，请致信 reeves.martin@bcg.com。

BCG 亨德森智库是波士顿咨询公司的战略智库，致力于采用远见卓识来探索和开发新鲜的商业、技术和科学领域的宝贵洞察。亨德森智库邀请商业领袖进行思维碰撞式的讨论和实验，以拓宽商业理论和实践，并从业务内外汲取转化创新理念。欲了解 BCG 亨德森智库的更多观点和灵感，敬请关注我们的 Twitter: @BCGHenderson。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有
8/19