

# “双碳”风口下的“绿色革命”:企业战略转型的机遇与挑战

本报记者 方超 张家振 苏州报道

在“双碳”目标指引下,绿色转型浪潮正席卷千行百业。

在这场备受瞩目的“绿色革命”中,企业是承担转型升级任务的重要参与者之一。不过,在积极参与绿色转型进程中,企业正面临技术迭代的阵痛,商业模式的颠覆,产业结构的重构。

## 坚守长期主义“逐绿而行”

**吕建中:**在绿色低碳转型过程中,传统行业正面临技术迭代成本高、市场接受周期长等一系列棘手挑战。能否结合所在企业情况,具体谈谈如何平衡短期投入与长期收益?

**阴皓明:**建筑装饰行业是非常传统的行业,也是高耗能行业。着眼未来行业竞争,从某种程度上来看,绿色环保就是未来的竞争力。

就建筑装饰行业而言,如果再靠过去粗放式的、高能耗的传统方式发展,可能会难以为继。在这种背景下,企业必须推动发展方式和模式转型升级,着眼未来增加绿色环保投入。

现在很流行一句话叫作“长期主义”,这将决定企业愿不愿意通过暂时阵痛来换取长期可持续发展。

**宋方:**不管是大型企业,还是小型企业,在践行绿色环保理念、建设绿色工厂时,需要寻求投入和产出的平衡。比如企业通过完善和改造绿色供应链,产品在市场上的美誉度占

如何平衡短期投入与长期收益、怎样应对绿色转型领域的专业人才缺口等问题正成为企业转型过程中的“拦路虎”,考验着企业的战略定力和创新的智慧。

就相关问题,《中国经营报》记者特邀中国管理科学学会可持续发展管理专委会副主任、上海外商投资协会绿色低碳分会副会长吕建中博士与苏州金螳螂建筑装饰股份有限公

司副总裁阴皓明,九物科技咨询项目总监、华盛绿色产业发展研究院副院长宋方,Nyonic创始人兼CEO韩东,德勤中国可持续发展合伙人翟佳佳和广联达科技股份有限公司ESG事务总经理李静等企业负责人以及业内专家,围绕“企业绿色转型挑战与机遇”这一主题展开对话交流,力求为积极参与绿色低碳转型的企业及商业人士提供实践决策与参考。

有率如果提升若干百分比,从销售端流量数据可以测算出带来的绿色投资回报率是多少。

**韩东:**我们公司是一家做AI大模型的初创企业。AI大模型虽然是一个新兴产业,但在能源方面可能是消耗量最大的行业之一,数据中心的用电量会很高。

一方面,人工智能是新兴产业;另一方面也是与能源消耗、环境保护密切相关的行业。这个行业本身很耗电,但相关技术也在为各个行业赋能,以技术手段帮相关行业、企业节省能源。这也是通过前期投入再获得后期回报的过程。

**翟佳佳:**传统行业首先需要思考的是生存问题,必然会面临转型。对于企业而言,在“双碳”目标之下,企业转型升级势必会面临成本支出,需要考虑短中长期的投资和收益平衡。

在具体转型路径方面,可以用三个关键词概括:第一是技术赋能,通

过自身和外部生态链实现创新转型;第二是绿色转型,通过绿色低碳理念带动上下游产业链和供应商实现转型;第三是模式创新,需要结合新质生产力的发展要求。

**李静:**在我看来,长期效益和短期投入并不是矛盾体,其实是长期视野和阶段落地的发展逻辑。在这一发展逻辑和发展动力推动下,才会有企业的可持续发展。

广联达公司专注于工程建设信息领域30年,在企业经营过程中,公司创始人团队和经营团队沉淀了一套特有的评估长期效益和短期投入的战略实施方法论:“看9年想3年做1年”,即看全局—探路径—布全局的三层逻辑,以终局思维明确方向,以三年周期拆解任务,以年度计划精准落地平衡长期效益和短期投入。

所以,长期效益和短期投入并不是矛盾的,二者反复“咬合”的过程是推动企业可持续发展的动力。



日前,相关企业负责人和业内专家就“企业绿色转型挑战与机遇”展开对话交流。

本报资料室/图

## 降低转型门槛提升竞争力

**吕建中:**在绿色低碳转型过程中,中小企业普遍面临不敢转、不会转的痛点。如何帮助这些企业降低绿色转型门槛并提升出海竞争力?

**宋方:**中小企业也有绿色转型的需求,只是财力或能力暂时还不够,所以会面临转型难题,建议通过建立绿色供应链系统来推动中小企业绿色产业链整体转型。

在调研中发现,80%的企业面临的运营问题具有共性。以包装行业为例,如果通过标准化包装盒加持在产品开发初期,通过循环经济,推动供应商资源整合,不仅可以节省企业成本,也为供应商带来了新的发展机遇。

此外,政府证明目前也通过提供绿色补贴、政策支持等方式支持企业绿色转型。在这方面,苏州工业园区积累了丰富的经验,也取得了诸多发展成效。

**韩东:**在帮助企业快速适应不同市场的绿色合规要求方面,AI在舆情监测、市场情报分析等方面已经开始扮演重要的角色。对于绝大多数500强企业而言,它们都有相应的系统或者供应商,可以实时了解全球关于ESG的新政策和新规定。

另外,在对碳排放本身要求比较严苛的行业中,AI正推动碳排放监测技术革新。比如AI传感器与探测设备连接,能

更精准地实时记录碳排放数据,做到有迹可循,不能修改,在满足监管部门严格要求的同时,也可以全方位优化生产业务流程。

**翟佳佳:**在出海企业、提升竞争力的过程中,必须解决核心的痛点与问题,才能真正实现可持续发展。第一,企业需要明白推进ESG战略的目的,而非盲目跟风、蹭热点;第二,企业管理层构建ESG和零碳转型体系等,必须对自身战略目标形成有效支撑,否则很难落地;第三,需要构建利益共享、风险共担的生态系统。

这三方面是企业在ESG规划阶段遇到的最常见痛点,解决了这些问题就可以在出海过程中不断提升竞争力。此外,企业出海过程中必须要在严守合规底线的基础上,再去谈战略,而不是空喊口号。

**李静:**建筑企业在绿色低碳转型的过程中,也还面临着一些问题和挑战。

建筑企业实现绿色低碳转型,最关心的还是成本问题,这是需要资金投入的。对于建筑企业而言,每个项目的投资额虽然都比较大,事实上真正的利润可能是很低的。企业需要通过“系统性数字化+精益化成本管控+低碳人才筑基”三个方面提升,真正实现绿色转型。

**吕建中:**下面我对嘉宾们的讨论观点作下总结,并提炼出5

个要点:

1. 价值前置。新型的可持续商业范式是以创造协同的经济效益、社会效益和环境效益(或称之为“复合价值”)为前导的,将此价值前置到企业战略设计和经营管理,才能有助于实现商业活动的可持续增长与发展。

2. 务实生根。在推进ESG/可持续商业实践过程中,应当将其融入常态化经营活动和管理中,涉及到从设计、采购、原材料、生产、质量控制、仓储、物流、销售、使用和回收再利用的全生命周期。

3. 善于借力。紧密跟踪政策法规动态、适时引入数字化人工智能、充分参与商业生态建设,将其作为推进实施可持续商业的资源利用好,使其产生实效。

4. 风险机遇。通过实施可持续商业策略,既要增强风险管理的能力,也要提升长期价值创造的能力。

5. 人才催化。专业人才缺乏,当前正成为深入推动可持续商业实践的障碍。倡议政府、行业、企业、社会等联手推定人才培养、职业技能规范的管理。

总之,绿色驱动高质量发展是一项将短期投入、短期效益、风险机遇、长期价值等多重要素进行整合考量的艰巨任务。ESG提供了结构化、可量化、可视化以及可比较的有效工具,有助于提升企业竞争力和可持续增长与发展的能力。

## 打破行业壁垒构建“生态圈”

**吕建中:**绿色转型需要跨行业协同、上下游合作。如何构建产业链上下游的协同创新机制?实现协同发展还需要打破哪些壁垒?

**宋方:**在产业链协同方面,苏州工业园区就提供了一个很好的案例。

近几年,人工智能园区发展迅速。其实,苏州工业园区最早在布局电子信息软件产业时,就为现在打下了很好的基础。不管是之前的电子制造业,还是电脑产业,包括后来的软件园,都为现在发展人工智能、医疗大健康开发和大数据应用提供了协同发展的基础和条件。

**阴皓明:**建筑装饰企业要实现发展,必须要拥抱绿色、拥抱环保。住建部最近提出了“好房子”战略,其中提到工业化、数字化、绿色化。装配化装修可以很好地体现供应链协同,即所有装

修材料和环节是在后场完成,通过供应链、供应商协同,再到现场安装。

装配化装修工期极短,装修完可以很快投入使用,综合来看成本也比较低,更重要的是达到了环保和绿色要求,这就需要上下游产业链一起协作,共同达到绿色健康目标。

**韩东:**从AI赋能者角度来看,我们在和一些行业公司进行合作或协同时,也会面临一些挑战。

人工智能大模型在很多方面都是有价值的,但这种价值并不是“即插即用”,需要有一定时间的投入。人工智能作为新技术,对很多行业来讲还是比较陌生的。

**翟佳佳:**协同并不是闭门造车,如何跟企业同频考虑很重要。跟协同伙伴之间的利益如何分享,这也是很大的挑战。

在协同标准方面,需要采取统一、科学的标准,让大家都可以认同。在企业经营中,需要不同的人各司其职,最终组合在一起解决协同问题,帮助企业创造价值,这也是很重要的问题。

**李静:**从2017年起,广联达公司就致力于打造数字建筑平台服务商的商业模式。在企业转型过程中,我们也深刻感受到了产业生态和产业链的强大优势。

在服务建筑企业客户过程中,我们发现阻碍建筑行业企业进行绿色转型的壁垒在于数据价值认知断层与责任供应链理念缺失,这与建筑行业“四高特性”(高度专业、高度协同、高度动态、高度独特)形成深层共振。绿色转型绝非单点突破,而是“数据链”与“责任链”的双链重构。

在协同标准方面,需要采取统一、科学的标准,让大家都可以认同。在企业经营中,需要不同的人各司其职,最终组合在一起解决协同问题,帮助企业创造价值,这也是很重要的问题。

在企业经营中,需要不同的人各司其职,最终组合在一起解决协同问题,帮助企业创造价值,这也是很重要的问题。

在企业经营中,需要不同的人各司其职,最终组合在一起解决协同问题,帮助企业创造