

墨守“合规” 亦或角逐冠军？

ESG能否为装备制造企业赢得竞争优势？

如何推进碳减排并实现可持续发展是我们所处时代面临的巨大挑战。制造业的应对策略备受关注，无论海内外，一旦稍有差池，企业都将成为公众焦点并面临处罚。同时，B2B客户又极其期待工业装备制造企业在可持续发展和去碳化方面拿出突破性解决方案。

装备制造企业行动势在必行

装备制造企业深谙：能否达成气候目标，关键不在于企业本身业务所产生的温室气体排放，而在于自身控制范围以外的上下游供应链的排放，这些排放占据一家企业总排放量的绝大部分。目前，全球各国都在日益加强对范围三排放的审查。能源企业、众多的离散制造业企业（如汽车、电子设备、厨房设备或家具制造）以及加工行业，其环境、社会与企业治理（ESG）目标的达成均严重依赖于装备制造企业，因此范围三排放恰恰是装备制造企业手中掌握的成功王牌。

奥纬的研究发现一些利好消息：部分在ESG领域表现出色的企业已开始通过全方位创新支持转型。比如，一家能源和电气装备制造企业在研发过程中引用智能碳模拟软件和应用程序，以实现系统化设计开发产品。这一举措不仅确保了制造环节和上下游供应商产生的碳排放最小化，更重要的是确保了运行系统使用过程的碳排放量维持最低水平。

当前，装备制造业的ESG领军企业正在引领未来十年行业的重塑与转型，我们期待这种转型在其他行业落地开花。喜闻乐见的是，一家能源公司在短短数年间推进的全面转型已初见成效——十年前，该公司的二氧化碳密集型业务占其总业务量的85%，主要来自煤炭或油气，此后该公司启动全面转型，目前近乎完全专注于可再生能源，有望于2025年实现碳中和。奥纬认为这家能源公司的转型经历在规模和范畴两方面与许多机械和装备制造企业面临的挑战相似，也有一些值得学习借鉴之处。

变革的驱动力量

全球范围内的监管者、投资者和客户对工业界遵守ESG合规要求的呼声愈演愈烈，这些压力对采购和投资决策起到了重要作用。

一直以来，全球机械和装备制造业在响应ESG合规要求方面行动迟缓。随着政府不断施压，这种状况将发生改变。近三年来，全球ESG合规要求增加了一倍以上，欧洲显然在印证此趋势——欧盟和成员国政府正在加强和完善合规目标及监管法规。2021年11月，格拉斯哥联合国气候峰会承诺关注甲烷排放和分阶段淘汰煤炭，欧盟近期提升了可持续发展信息的披露要求，这两大因素将进一步推动业界加快响应合规要求的步伐。

第二个关键驱动力来自资金。在监管和消费者的压力下，信息发布趋严，贷款组合被优化，未来，资金将主要流向可持续发展项目。全世界的投资者正在将资金转移到清洁资产，近五年来全球范围内的ESG投资增长超过三成，专注于全球影响力和环境可持续性题材的机构投资者应运而生。具备ESG相关股指成分股资格正成为企业未来参与股权资本市场的关键条件。

在欧洲，90%的机构投资者在进行投资决策时，已将ESG标准纳入考量。对企业来说，压力显然正在攀升。奥纬与全球环境信息研究中心（CDP）的研究发现，欧洲90%的银行致力于确保贷款组合符合巴黎协定提出的气候目标，欧洲央行已宣布将于2022年开展银行业“气候压力测试”。实现ESG目标开始在银行业投资决策中占据关键位置。

独立的ESG评级也正进一步促进各个行业的转型。全球环境信息研究中心（CDP）、ESG评级和研究公司Sustainalytics、标普评级和MSCI等均为服务于金融市场的ESG评级机构，这些机构核定的评级成为投资者日益重要的投资决策依据。奥纬通过咨询项目工作观察到，因为可再生能源转型计划迟缓或不明晰，一家发电企业的ESG评级不佳，进而造成融资成本上涨。

展望未来，全球ESG评级将逐步趋于统一，例如与气候相关财务披露特别工作组（TCFD）、可持续发展会计准则委员会（SASB）、全球报告倡议组织（GRI）等组织设定的信息披露标准保持一致。随着评级机构的整合，这种趋势愈发明显。但是，目前在欧洲100强工业装备制造企业中，采用上述领先评级框架的制造企业仅占39%。未来，ESG评级可望更全面、完整，特别是涉及范围三排放的部分。近期市场上出现对一些投资基金虚假环保宣传，即“漂绿”行为的指责，可以预见未来对减排内容真实性的审查将进一步完善，排放补偿的做法将不被鼓励。

这些变革获得了正在发展壮大的ESG投资者团体和绿色投资倡议组织的支持，如气候行动100+。该组织汇集了500多家成员投资机构，资产管理规模超过500亿美元。其他主要的ESG投资者团体还包括气候变化机构投资者团体（IIGCC）、格拉斯哥净零金融联盟（GFANZ）和净零碳排放资产管理人倡议组织（由220家致力于达成巴黎协议气候目标的资产管理机构发起设立，成员机构的资产管理规模合计57万亿美元）。

机械装备制造企业的ESG现状

奥纬分析了奥纬碳数据库中，欧洲100强机械和装备制造企业。结果显示，全行业达到合规要求仍任重道远。许多企业正在积极努力，争取达到监管要求，但仍有少数企业行动不足且拖延迟缓。令人鼓舞的是，一些公司正在加快行动步伐，将ESG合规视为新的发展机遇。

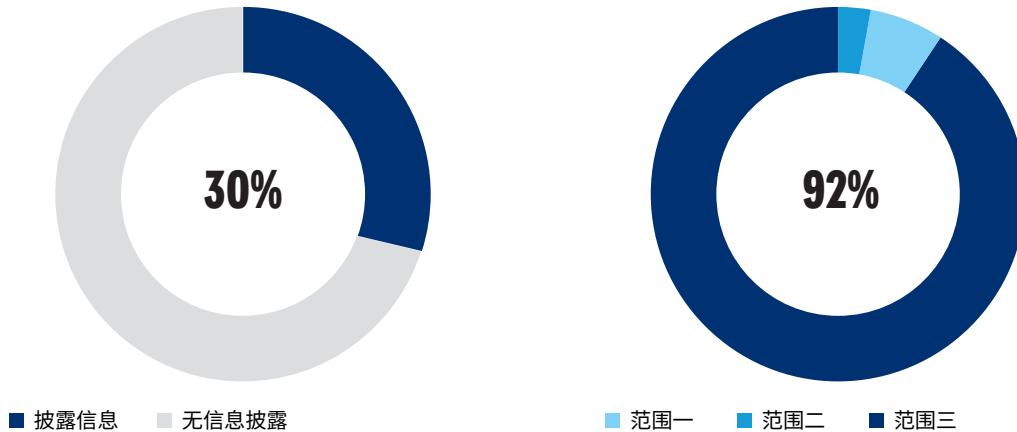
奥纬研究表明，机械制造业的ESG意识还是比较高的。在欧洲，超过70%的装备制造企业已经通过专题报告或者公司年报的形式披露了可持续发展的相关信息；超过50%的企业还披露了范围一和范围二的排放目标。近年来，欧洲机械装备企业成功实现范围一和范围二的碳排放量年均减少9%。

令人感到棘手的是范围三排放。目前，仅有30%的装备制造企业披露范围三的排放。正如开篇强调的，范围三排放报告至关重要，对于装备制造企业来说，供应链上下游厂商排放情况甚至比自身的碳排放更为关键。尽管细分行业的具体情况各有差异，但是范围三排放平均占机械装备制造企业碳足迹的90%（见图1）。

图 1: 包括产品使用过程和上下游供应链排放的范围三排放至关重要, 但仅有极少数企业披露相关信息

欧洲100强装备制造企业中披露范围三排放的企业占比¹

欧洲100强装备制造企业的范围三排放占比¹
2018-2020年平均值, 仅统计披露范围三排放的企业



1. 欧洲100强工业制造企业分析 (不包括综合性企业集团) (样本数量n=81); 数据可用的上一年
来源: 奥纬分析, 奥纬咨询工业装备碳数据库

企业设立的ESG目标也无法体现全社会应对气候变化的愿景。奥纬研究发现, 欧洲100强机械装备制造企业里, 仅有不足10%的企业为巴黎协定中全球温控1.5摄氏度的目标制定了积极而全面的计划和时间表。尽管现状令人失望, 但其他行业也存在同样的状况。

ESG战略选择和机遇—满足于合规还是争做冠军？

从用户企业的角度来看, 机械装备制造商对提升自己的ESG表现十分重要。奥纬研究发现, 业界对ESG要求的响应各不相同, 一些公司全心全意应对挑战, 而另一些公司则采取非常保守的方法, 总体可以归纳为三大战略选择。

第一种是拖延策略。这类企业仅保证最低限度的合规要求, 极端情况下还可能会阻碍信息披露, 规避监管审查, 延迟推进速度。本质上这类企业的普遍认知停留在: 与全面合规花费的财务成本相比, 采取进一步行动获得的收益乃是杯水车薪。奥纬不接受这种方法, 也无需深入研究。

第二种是全面合规策略。这类企业的特征可以总结为“不求有功, 但求无过”。与第一种策略类似, 采用第二种策略的企业也将ESG合规视为苛刻的要求, 并在此观念下贯彻各项ESG目标。选择这种策略的企业通常采用有限度的、僵化执行要求的工作方法, 以逐项完成要求和满足基本“达标标准”的方式推进ESG合规进程。这些企业审慎地设立履行ESG全部责任的流程, 包括供应链法规实施流程和信息披露责任流程, 尤其是遵循欧盟ESG分类体系的流程, 如实披露可持续发展目标落实进展和表现。这类企业还会确保自己满足一系列明确的合规标准, 包括转用可再生能源, 将服务车队更换为电动汽车, 并确保对全部剩余排放的碳补偿。

第三种策略则更为积极：企业将ESG视为机遇而不是威胁，并致力于成为ESG领军企业。采用第三种战略的企业为资本市场等各利益相关方讲述着极具说服力的故事：着重强调追求雄心勃勃的目标和超预期完成的任务，阐释获得ESG领先地位的方法论，并分析这一战略作为转型推动力如何为企业创造了竞争优势。这类企业推崇统筹全局的业务创新方法，不仅着眼于技术，还涵盖领导力、业务系统、客户和财务等关键维度的战略性视角。

ESG领军企业通过并购、风险投资等方式抓住新兴的绿色赛道的投资机会，在某些情况下甚至突破现有业务范围，开展锐意进取的投资，重点支持系统性减少范围三下游排放量。此外，他们还采取积极措施推动与客户和供应商的行业联盟与合作，例如成立合资企业和试点项目。以极具说服力的ESG叙事以及企业与资本方和人才市场开放性沟通为基础，这些战略举措奠定了他们成为ESG冠军的竞争优势。同时，他们还确保自身的ESG目标与企业的管理流程高度协调统一，包括融资和薪酬等。

晋身ESG冠军的两种战略选择

分析和掌握ESG领军企业的战略实践能为我们带来很多启发。总体而言，新涌现的ESG领军企业战略分为两类，第一类战略是涵盖企业所有业务的全方位部署，第二类战略则致力于成为单个或多个特定领域的冠军。

“全方位部署”战略

选择全方位部署战略路径的企业采用统筹一体的方法，即涵盖支持行业领先地位的关键维度，如技术创新、业务系统、业务创新、客户关系和融资。例如，北欧一家采矿装备制造企业致力于实施遵循巴黎协定的碳排路径，无论是企业内部碳排和产品使用过程的排放，其“保护地球”战略旨在确保100种产品的能源效率超过竞争对手。目前该公司正在梳理内部流程以确保与战略选择协调一致，公司的研发工作也专注于促进实现目标。

类似地，欧洲一家食品生产设备制造公司将可持续发展做为核心的战略支柱，提出帮助客户实现食品生产过程碳中和解决方案，并且在与资本市场的沟通中强调这一承诺。其ESG冠军战略包括两个主要目标，第一定位于实现范围一至范围三的净零排放，第二则是专注于在新兴的环保市场取得领先地位。

“重点突破”战略

与采取全方位部署战略的公司不同，其他领军企业专注于其认为可产生重大影响或获得战略优势的若干特定领域，这些企业通常在贯彻执行ESG要求过程中采取积极大胆的行动，集中力量在一些目标领域取得进展。例如，一家国际性压缩机制造企业通过建立早期联盟、收购和设立合资创业企业的方式，力争比竞争对手更快地扩大绿色科技业务组合，而不仅仅依赖研发带来的内生性增长。

一些企业则关注绿色融资带来的变革性收益，比如某机械和装备制造企业采用绿色项目融资方法，一般而言，发债利率与ESG评级挂钩的ESG债券是这类绿色融资范例之一。另一个例子是一家国际性滚珠轴承制造企业，该公司建立了专门的经过外部审计的绿色金融体系，通过该体系将金融资源输送给ESG项目。

企业治理是另一个重点课题。一家国际汽车制造商为全部投资项目和产品开发设定了高于市场价格的内部碳价，这种定价机制有助于确保企业ESG部署方法的统一性，从而指导产品组合、内部运营以及高碳排放材料外部供货商的构建和培育。整体来看，企业部署的碳管理软件有助于跟踪排放情况，并根据具体的企业行动模拟出碳排放的各种成本场景。

其他一些装备制造企业则集中精力主攻部署ESG数字工具，多家企业正在开发基于工业物联网（IIoT）的解决方案，以便优化自身的能源效率潜力或者帮助高碳排客户完成任务。这些数字工具运用数据分析发现生产流程中的“最佳击球落点”，同时最大限度地减少碳排放和提高生产效率。部分企业正计划开发面向个人用户的数字应用程序，助力个人用户的碳减排。

成功背后的艰难抉择

奥纬研究表明，不少机械和装备制造企业高度重视ESG合规，将其视为主要的战略机遇来源，深化客户关系和培育市场优势的手段，通过战略选择致力于成为全行业的ESG冠军：或全方位部署促进实现可持续发展转型，或重点击破单个或若干个具体的ESG目标。

成为ESG冠军企业显然不是轻松的、甚至理所应当的决定。并非所有的技术领域都拥有相同的潜力，助力企业通过部署ESG战略创造和保持竞争优势。工业装备领域因终端市场特点呈分散竞争态势，因此细分领域决定了差异化的关注重点，例如对于塑料瓶机械制造企业来说，循环利用和降低塑料废物议题最有价值，而氢气等低排放技术转型则对于钢铁制造设备供应商减少设备使用过程碳排放量（范围三）至关重要。

为了做出正确的战略路径决策，企业需要厘清现有的优先级事项和长期愿景。ESG创新能否赢得B2B客户和市场份额？要回答这个问题，企业首先需要识别自身在ESG领域中具有发展潜力的部分和“拖后腿”的短板。而回答问题的过程则有助于企业决定，是积极主动地还是被动地应对ESG合规要求；仅满足于实现合规还是争取晋级ESG冠军。

做出战略路径的根本性决策之后，下一步是围绕业务的各个维度进行透彻的分析，包括创造竞争优势和具有发展潜力的具体领域和相应风险。考虑到未来十年潜在的ESG发展前景，分析工作应深入全面并且从各种实务场景出发。

通过多维度分析，企业可基本摸清已顺利落实ESG要求的业务领域和需要大刀阔斧调整的部分。然而，正如上文提到的能源企业，有些情况下，企业甚至要选择一条彻底变革的路径。一旦明确了具体的ESG目标并确定了行动方案，接下来企业即可制定变革计划。

千里之行，始于足下。每一家ESG冠军企业无不经历过艰难的、深思熟虑的“绿色抉择”。我们期待越来越多的企业踏上“绿色之旅”，开启新的征程。

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100



作者

Daniel Kronenwett

董事合伙人，慕尼黑办公室

daniel.kronenwett@oliverwyman.com

版权所有© 2022 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分內容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖任何证券要约，亦不构成买卖任何证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。