



未来增长，非比寻常

文 方澎明、瓦伦丁·德·米格尔、特雷弗·格鲁津、立花良范、韦德拉娜·萨维奇博士

提要: 绿色经济和未饱和市场将是企业寻求增长机会的新兴领域。

如今, 为了应对能源供应紧张、供应链挑战、日益严重的通货膨胀以及居高不下的融资成本等挑战, 大多数企业都专注于将部分业务(而非整体)进行转型。¹ 但有些企业开始意识到真正重塑的重要性, 转而下大功夫在当前业务之外寻找新的增长机会。

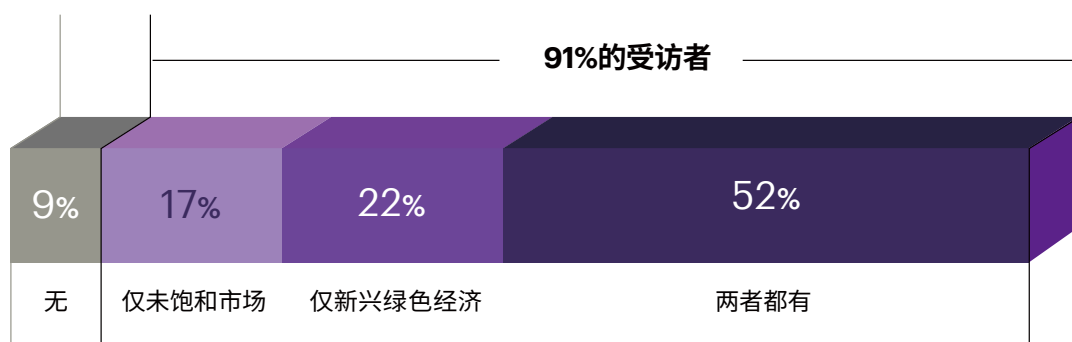
那么, 企业应在哪些领域寻找未来增长机会?

我们对亚太、拉美、中东和南非的1200家大型企业的高管进行了调研。91%的受访者预计, 到2030年, 他们的企业将在新兴的绿色经济和未饱和市场寻求增长机会, 并有52%的高管认为, 在2030年之前进入这两个领域对他们能否领跑市场至关重要(见图一)。其中, 298名被访中国高管对此认可的比例分别为93%和56%。

图一 企业把新增长领域的未来机遇视同近在咫尺

对贵公司而言, 抓住这些新的增长机遇, 对于在2030年之前成为市场领导者有多重要?

选择“很大程度”或“非常大程度”(满分五分)的受访者占比



样本=1200名高管。

资料来源:《埃森哲2022年成长型市场高管调查》。

1. 《企业全面重塑》，埃森哲，<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Total-Enterprise-Reinvention.pdf>。

就蓬勃兴起的绿色经济而言，高管们看到了以保护或恢复环境为目标构建产品和服务的巨大增长潜力。亚太、中东、拉美和非洲企业的碳足迹，约占全球温室气体排放量的66%，² 煤炭消耗量的75%。³ 要扭转这一局面，所有企业不仅需要制定雄心勃勃的目标，还要切实改变使用自然资源的方式。此外，他们还须应对生物多样性损失、严重污染和废物问题等巨大挑战。

而挖掘未饱和市场的增长潜力，则需要企业投入资源帮助那些需求鲜为人知或是需求尚未被满足的群体，比如开发面向罕见病患者、老年人、农村消费

者等细分群体的产品和服务。当企业投入资源应对这些难题时，不仅会加速其创新和增长，还能造福更多群体，从而创造巨大的社会价值，推动企业的长远发展。

虽然绿色经济和未饱和市场的增长前景被广泛看好，但要在新领域中脱颖而出却非易事。在受访的中国企业中，仅有16%的领军企业将强势增长的雄心、全新的增长方向和大胆的举措结合在一起，致力于在2030年之前进入新兴绿色经济与未饱和市场，同时实现2025年之前每年收入增长20%以上的目标，而纵观全球，这一比例为13%（见图二）。

图二 改写增长规则

在我们的研究中，只有13%的领军企业将强势增长的雄心、新的方向和大胆的举措结合在一起。



样本=1200名高管。

资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》。

2. 1965-2021年全球各区域能源燃烧产生的二氧化碳排放量, Statista, <https://www.statista.com/statistics/205966/world-carbondioxide-emissions-by-region/>.

3. 亚太、中东、拉美和南非各国煤炭消耗量, <https://www.worldometers.info/coal/coalconsumption-by-country/>.

增长快车道

我们研究发现，真正使领军企业脱颖而出的是其实现增长的方式。与其他企业相比，这些领军企业采取的是一种经过周密计划的策略，而不是贸然进入与过去截然不同的领域，其中有三项重要举措。

第一，利用先进技术的力量，先于他人确定和推动新市场中的企业增长活动

对于数据、云和AI的运用已成为大多数企业的

共识，但在领军企业看来，先进技术是企业重塑的根本，需要从一开始就嵌入未来的增长型活动中（见图三）。

在进入未饱和市场时，先进技术力量具有巨大优势。泰国汇商银行就在新冠疫情期间，借助现有技术基础设施、云计算能力等，迅速开发了新应用程序，为生意惨淡的街头小吃摊提供外送服务，在不到20个月的时间内就占领了21%的市场份额。

图三 未来增长有赖于先进技术

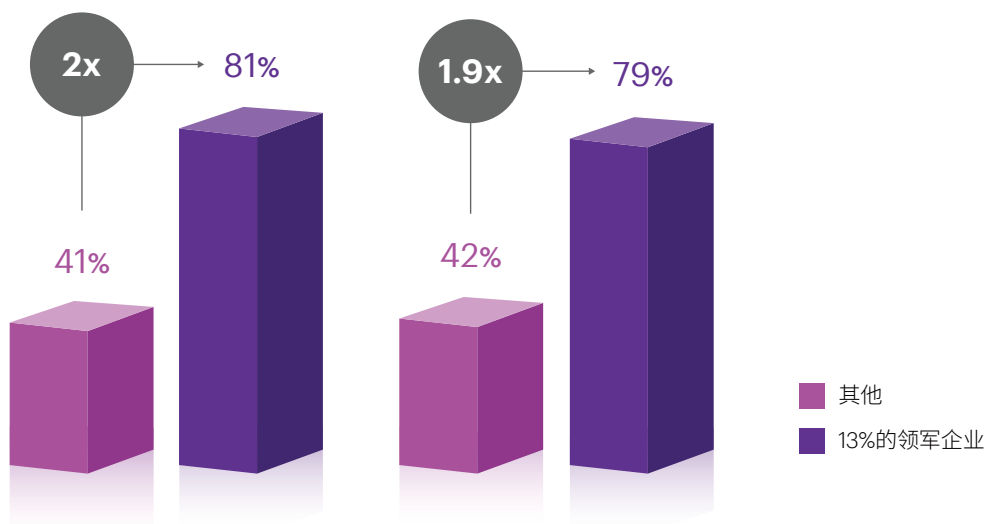
到2025年，领军企业拥有高出其他企业一倍的兴趣和意愿来利用数据、云和人工智能进行增长型活动。

到2025年，数据、云和人工智能等先进技术对企业以下能力的预期影响：

选择“很大程度”或“非常大程度”（满分五分）的受访者占比

创造突破性解决方案

开发新业务线



13%的领军企业N= 154，其他N= 1046。

资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》。

行动指南

企业必须认识到，将未来增长与先进技术联系起来，对于实现新业务和环境可持续发展至关重要。

以协同方式利用先进技术。综合运用技术能力确定隐性需求，并针对被忽视的客户，更快开发新的解决方案。例如，为青年量身定制的数字银行服务和数据赋能型市场营销战略。

不要忘记利用现有能力开展工作。在先进技术的加持下，最大限度地发挥现有业务能力的潜力，特别是在绿色经济服务方面。例如，采

矿公司利用其资产和专业知识，可持续生产电池级氢氧化锂，以满足日益增长的电动汽车的需求。

预先防范未来业务的环境影响。在依靠先进技术推动新型增长活动的同时，企业需要确保最大限度地减少这些活动的碳足迹。相关举措可以是转向绿色云平台、预先安排IT负载运行时间，和高可再生能源发电保持一致，也可以是开发具有可持续设计的软件、人工智能和机器学习模型等。⁴

第二，释放多维度价值

这些价值不仅对其企业、客户和员工至关重要，对社会及其合作伙伴和环境也意义重大。

在1200名受访高管中，大多数企业认为，非财务形式的价值对企业长久成功至关重要。例如，为低技能人才创造更多就业机会，为相对落后的社区提供量身定制的服务，为当地小型供应商和少数民族企业家提供经济机会等。与此同时，企业还须进行业务重塑，以加速减少碳排放和其他不利的环境影响。

事实上，88%的受访中国企业已经正式使用关键绩效指标（KPI）来衡量至少三种非财务价值，在财务绩效之外，更要引领新的绩效变革。一方面，他们推行环保行动，力创绩效新高；另一方面，这些企业也注重服务那些被忽视的客户，衡量企业如何创造更大范围的社会影响（见图四）。

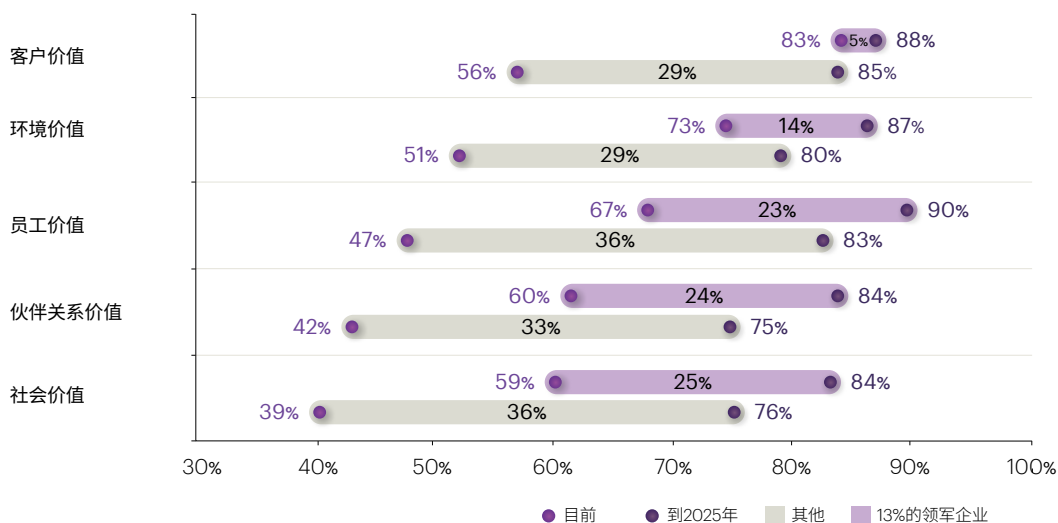


4. 《为什么可持续发展有赖于技术》，<https://www.theaustralian.com.au/sponsored/EAw4p7btWlr3Lb1VRygZ/why-sustainabilitydepends-on-technology/>。

图四 衡量多维度的价值形式

领军企业正在打破传统、狭隘的价值形式和规范

在目前和未来三年，已经正式使用关键绩效指标 (KPI) 来衡量至少三种非财务价值选择“很大程度”或“非常大程度”（满分五分）的受访者占比



13%的领军企业N=154，其他N=1046。

资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》。

行动指南

企业应果断地将一套新的非财务KPI（特别是适用于新业务线的指标），嵌入企业绩效框架，并衡量自身将如何创造更大范围的社会影响。

积极拥抱“生活至上”的理念，服务被忽视的客户

- 学会打造一个尊崇“生活至上”的企业，站在客户的立场上对其进行分析，面对复杂而多样的个体，⁵ 尽力适应不可预知的生活环境。
- 定义和衡量对生活有利、可提升个人和社会

价值的关键绩效指标。例如，中风预防量、贫困减少量、时间节省量、提升员工福祉、未受过正规教育群体的就业机会改进等。

推行环保行动，力创绩效新高

- 为环境价值制定大胆的目标，⁶ 勇于超越当下的行业领先实践。激发所有职能部门，策划全面的环境倡议等企业赖以生存的行动方案。
- 定义和衡量现有和新业务中对自然有利的KPI，以及帮助他人减少碳排放的成效。

5. 《人类的悖论：从“客户至上”到“生活至上”》，埃森哲，<https://www.accenture.com/us-en/insights/song/human-paradox>。

6. 《衡量可持续，创造价值》，埃森哲，<https://www.accenture.com/ae-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>。

第三, 扩展创新能力, 通过明智投资建立多样化的技术合作伙伴关系

领军企业还通过两种方式打造创新优势。一是优先考虑对可持续发展进行投资, 在受访企业中, 22%的企业将总投资的两成用于可持续发展举措, 而到2025年, 预计一半企业将达到这个水平(见图五)。汽车企业尤其是中国车企具备较大领先优势, 大量投资被用于绿色转型, 如低碳汽车、电动汽车、无缝充电等技术和概念。目前, 34%的车企将一

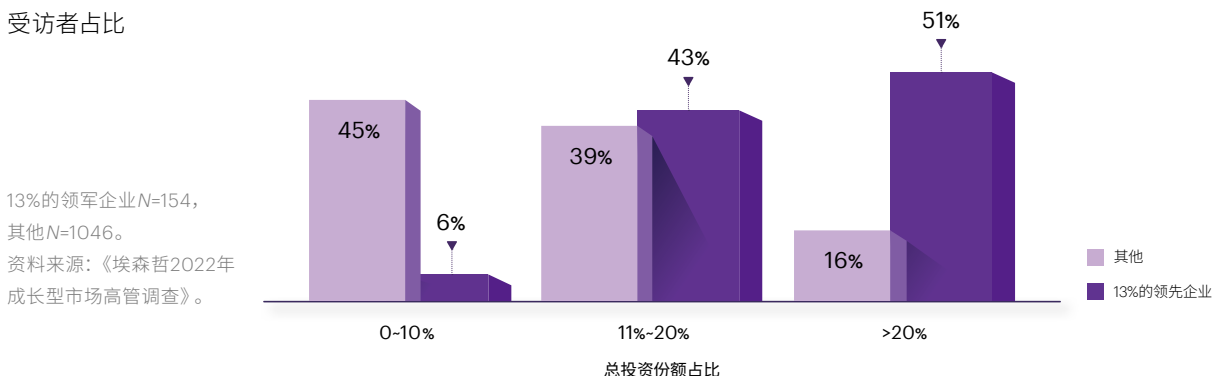
成以上的总投资用于可持续发展领域, 加速采用循环经济理念。埃森哲与世界经济论坛的一项联合研究表明, 此类方法将帮助汽车业在2030年之前, 将每一名乘客、每公里的生命周期碳排放量减少高达75%。⁷

二是通过建立广泛的伙伴关系打造先发创新优势。大多数企业认为, 建立技术伙伴关系, 将成为企业到2025年仍然保持市场领导地位的关键举措(见图六)。

图五 目标明确地进行投资

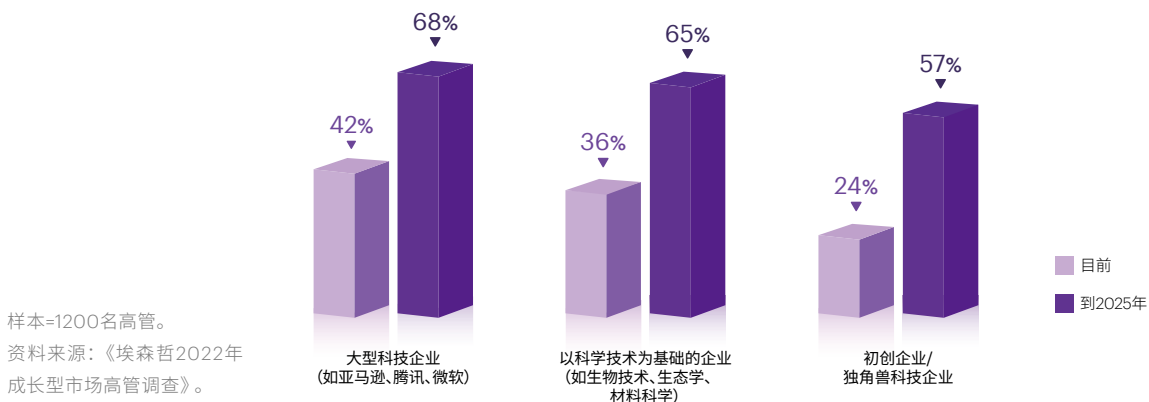
到2025年, 超过一半的领军企业预计, 需要用20%以上的总投资来实现可持续发展承诺

到2025年, 实现可持续发展承诺所需的总投资份额占比受访者占比



图六 伙伴关系的力量

与当下不同的是, 大多数企业在追求未来市场领导地位的过程中, 会倚重技术合作伙伴



7. 《汽车循环经济的全新路线图》, 埃森哲, <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/roadmap-circular-economy>。

图七 充实企业增长方式



行动指南

企业需要审慎地规划投资组合，选择未来前景广阔的市场活动，尽早行动。

广建伙伴关系，促进包容创新

- 企业需要优先考虑建立多样化技术伙伴关系，为需求尚未得到充分满足的群体开发新的、更具包容性的解决方案。此类伙伴关系应用于共同投资和早期试点新的解决方案，创造有价值的资产，为未来灵活创新奠定基础。而帮助他人，则有助于提升企业自身包容性。

合理分配战略资源，积极推动绿色创新

- 优先考虑受气候和环境危机不利影响地区的消费者，投资新产品和服务。例如，在洪水易发地区建造耐候性强的住宅。
- 转变企业长期利用自然资本的方式，特别是在新的商业运作环境下。例如，与不同的合作伙伴建立净零产业集群，帮助当地经济更快地减少碳排放。⁸

要发展绿色经济、进入未饱和市场，企业需要将创新理念（如碳捕获技术、罕见病治疗）转化为无障碍的产品和服务。要想傲然屹立于市场，企业需要进行大规模的投资，建立广泛的伙伴关系，使用先进技术和全新方法来衡量和管理财务及非财务价值。

领军企业已经捷足先登，悄然占据未来绿色经济和未饱和市场的一席之地，并已经提炼出一套清晰的行动方案，其他企业应该以此为鉴，从而更从容地迎接未来（见图七）。✎

方澎明

埃森哲成长型市场总裁

瓦伦丁·德·米格尔

埃森哲成长型市场首席战略官、可持续服务总裁

特雷弗·格鲁津

埃森哲全球副总裁，成长型市场增长与战略

立花良范

埃森哲日本首席运营官

韦德拉娜·萨维奇博士

埃森哲商业研究院董事总经理，前沿思想研究

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com

8. 《工业集群：净零挑战》，世界经济论坛，<https://initiatives.weforum.org/transitioning-industrialclusters/home>。