



立足普惠性创新， 拓展绿色商机

文 艾莉森·肯尼迪、瓦伦丁·德米格尔、邱静、安吉·席尔瓦

提要

随着气候变化对人们日常生活的影响日益显著，消费者对于环境的忧虑不断加剧，“绿色”主题的产品和服务的受关注程度随之迅速攀升——全球平均而言，近半数消费者现在及短期内对购买和消费环保产品表达强烈认同。

这场绿色经济转型为企业带来了重大机遇。按照2020年价格水平计算，预计到2050年，绿色产品和服务的需求增长将带动全球经济规模增加10.3万亿美元，¹相当于当年全球GDP总额的5.2%。

然而，对环保产品的强烈认同并不会自动转化为强劲的购买力，尤其是在全球经济增长承压、消费信心匮乏的当下。面对认知强烈但消费谨慎的矛盾现状，企业能否将绿色愿景转化为实际的消费行为，是掘金绿色商机、实现业务增长的关键。

可持续发展成败取决于新兴市场

根据埃森哲最新调研，拉美、亚太、中东和非洲等增长最为迅速的消费市场，提升环保水平的愿望尤为明显。事实上，这些经济体对绿色产品的需求是欧洲和北美市场的近两倍。

这种强烈的意愿或许源于这些地区的民众切身感受到环境恶化的直接后果。例如，到2050年，亚洲国家约2.25亿人居住在洪水频发地区；²过去三十年里，中东地区的温度上升速度远超全球平均水平；³因为森林砍伐率翻倍，⁴森林火灾在巴西亚马逊地区持续增加。⁵

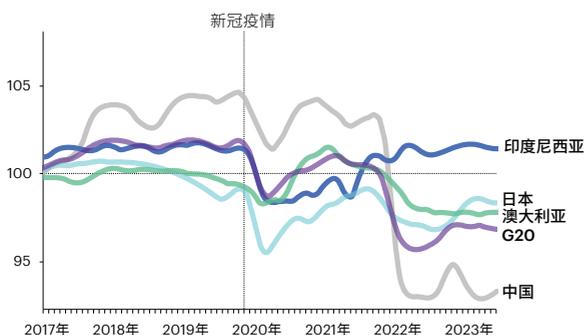
在当前的各种绿色创新模式中，大多数企业都选择为其现有产品加入环保属性，随后在愿意支付溢价的目标市场制定更高售价来抵偿投资。随着新兴经济体的中产阶级群体不断壮大，企业迫切希望抓住由此带来的增长机遇。

然而，我们的调研发现，这些市场的消费人群在当下呈现出更加谨慎的特征（见图一），较高的价格往往会让他们望而却步。当被问及对绿色产品或服务的期望时，消费者提到的前三大期望是：价格降低、质量提升以及维持高水平的健康与安全标准。

1. 《10.3万亿美元：绿色机遇的价值》，牛津经济研究院，2022年11月8日，<https://www.oxfordeconomics.com/resource/the-value-of-the-green-opportunity/>。
2. 《政府间气候变化专门委员会（IPCC）：东南亚是受气候变化影响最严重的地区之一，必须优先考虑适应气候变化》，Spectra在线期刊，2022年4月20日，<https://spectra.mhi.com/partner-south-east-asia-among-regions-hardest-hit-by-climate-change-must-prioritise>。
3. 《中东国家开始认识到气候变化的危害》，美联社新闻，2022年7月25日，<https://apnews.com/article/science-africa-egypt-droughts-57dae691f8e56989319e2a1ff9460aa6>。
4. 《拉丁美洲和加勒比地区2021年气候状况》，Relief Web网站，2022年7月22日，<https://reliefweb.int/report/world/state-climate-latin-america-and-caribbean-2021>。
5. 《新数据显示，2022年亚马逊大火与近来的森林砍伐紧密相关》，Mongabay环境新闻网站，2022年11月22日，<https://news.mongabay.com/2022/11/2022-amazon-fires-tightly-tied-to-recent-deforestation-new-data-show/>。

图一 消费者对开支变得更加谨慎

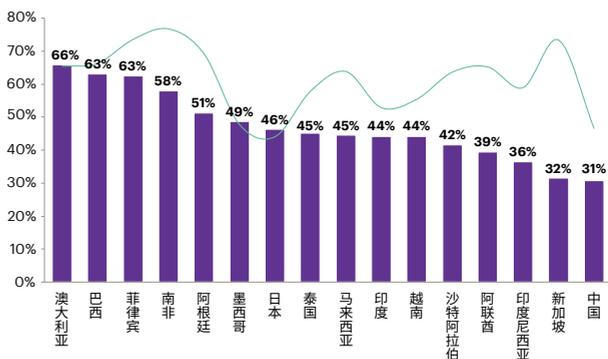
消费者信心的恢复需要时间



备注：数值低于100表示对未来经济发展持悲观态度，可能导致储蓄增加和消费减少。

资料来源：经合组织（2023年），消费者信心指数（CCI）（指标）。doi: 10.1787/46434d78-en（2023年12月12日访问），2023埃森哲绿色消费调研。

短期内消费者对开支更加谨慎



— 担心成本上升削弱购买力
— 预计明年将减少对新产品和服务的消费

样本：巴西、中国、日本、印度、印度尼西亚，N=1500；其他地区，N=1000。

资料来源：2023埃森哲绿色消费调研。

普惠性创新使绿色消费成为主流

在上述高潜力地区，如何推动更多消费者购买环保产品和服务，直接影响绿色产品与服务能否成为主流，并为企业带来更多增长空间。为了回答这个问题，埃森哲对来自22个国家超过25000名消费者（其中18500名消费者来自亚太、拉美以及中东和非洲地区）进行了调研，了解他们在购买环保产品和服务时真正关心哪些事项。

在受访者中，我们将相当比例（约占三分之一）的人士评定为**先锋型绿色消费者**。他们对过度消费造成的环境后果深感忧虑。吸引他们的产品特征包括拥有绿色认证或使用了可回收材料。无论价格高低、是

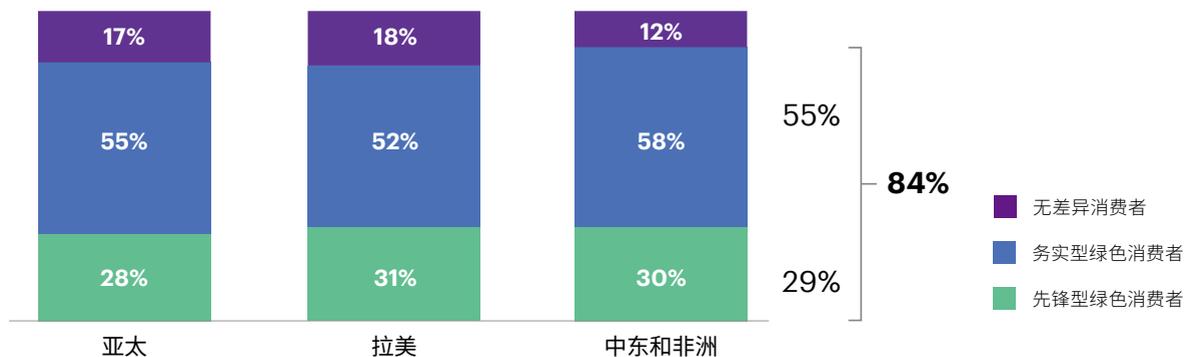
否便捷，他们都会选择环保产品。目前，大多数绿色产品都主要瞄准这一群体。

不过，如果只关注这部分消费者，就会忽视更为广阔的消费群体。研究发现，虽然少数消费者对绿色产品毫无兴趣，但有超过半数的受访者属于**务实型绿色消费者**——他们对绿色产品有一定兴趣，但未必中意现有产品。相反，他们在寻找更有价值且更为便捷的替代品。他们看重的是产品的实用特征，比如耐用性和多功能性。

这意味着，如果能够兼顾先锋型绿色消费者和务实型绿色消费者，企业可以将潜在市场的消费者覆盖率从不足30%拓展为超过80%（见图二），这为销量增长开辟了广阔的空间。

图二 绿色消费，从先锋走向务实

受访者百分比



样本：亚太，N=12000；拉美，N=3500；中东和非洲，N=3000。

资料来源：2023埃森哲绿色消费调研。

埃森哲称这种方法为“普惠性创新”（Eco-essential Innovation）——专注于开发更简单、更实用的日常绿色产品和服务，将环保理念与卓越功能和长期客户价值融为一体。其目标在于使绿色产品便捷、耐用、可重复使用、易于获得且价格合理。

例如，Framework公司开发了一款独特的模块化笔记本电脑，其设计理念是可定制、可维修，并且能随着时间推移进行升级，而不必在每次升级时都淘汰现有产品。这款笔记本电脑在环境效益之前优先考虑了多功能性，可以在办公任务和高配置要求的虚拟游戏之间无缝切换。这种模块化系统不仅能满足个人电脑发烧友长久以来的期盼，Framework还认识到，将这款产品推向主流还会吸引积极捍卫“维修权”的众多人士——他们一直在反对消费电子产品的计划报废的做法，但却屡屡受挫。不仅如此，Framework还成立了一个B2B部门，帮助其他企业降低IT硬件对环境的影响，这已成为绿色IT转型中日益重要的优先事项。⁶

普惠性创新在造福环境的同时，也为企业开辟了利润丰厚的新市场。例如，作为最畅销的电动汽车款，中国的上汽通用五菱Mini和印度的Ola两轮车都实现了指数级的销量增长，充分凸显出简约化的强大吸引力。通过优先考虑紧凑设计、功能性和经济性，而非豪华车型用以吸引眼球的先进技术特色，这些企业正在国内和全球市场迅速扩张。

6. Framework笔记本电脑与可持续发展，Framework公司，2024年3月7日，<https://frame.work/sustainability>。

三种绿色创新范式

虽然**普惠性创新**大有可为，但目前有实际行动的企业仍属凤毛麟角。我们的分析发现，在媒体上讨论过绿色创新的领先企业中，只有16%正积极投身普惠性创新（见图三）。

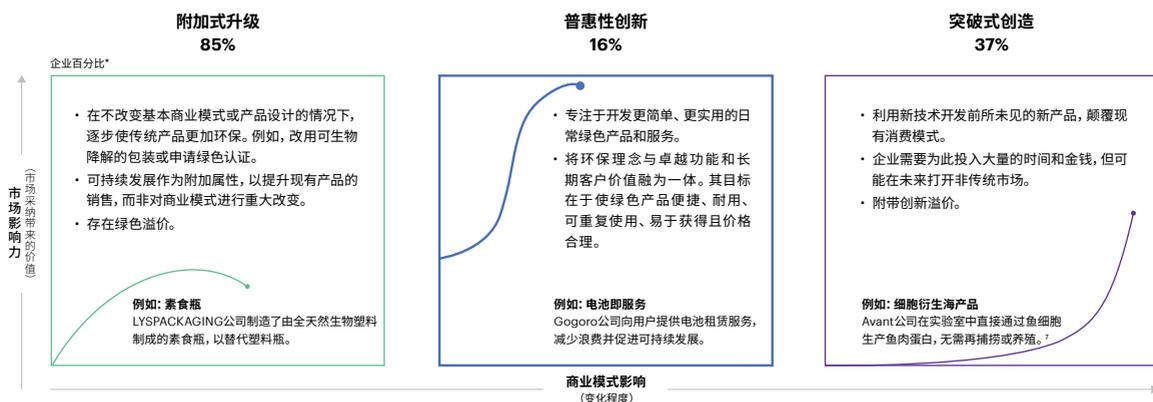
绝大多数（85%）企业正在进行**附加式升级**，即在不改变基本商业模式或产品设计的情况下，逐步使传统产品更加环保。这些升级产品通常存在“绿色溢价”，目标群体是愿意为“绿色溢价”埋单的先锋型绿色消费者。“绿色溢价”的存在无法激励大众采用并推动规模化脱碳，将难以推动广泛的消费转型。更有甚者，升级式的绿色创新有可能会被解读为是品牌伪装环保的“漂绿”行径。

突破式创造则是与附加式升级截然相反的绿色创新类型。该方法旨在开发前所未见的新产品，颠覆现有消费模式。我们的分析发现，37%的企业正在开展类似的激进创新，他们有望在重塑整个市场的同时，造就巨大的环境效益。突破式创造有望推出跨时代的全新产品，然而企业必须为此投入大量的时间和金钱，承担极大的风险，同时消费者则需要为“创新溢价”埋单，这很可能限制新产品的快速普及，难以在短时间内实现全社会大规模的绿色转型。

某些新崛起的企业可能会专注于推动突破式创造，另一些企业则可能利用绿色创新框架重新评估现有的业务组合，通过增加产品和服务的种类来把握机遇。虽然附加式升级和突破式创造依然十分重要，但普惠性创新展示了一种全新的范式——企业可以在更短的时间内同时对市场和环境产生相当大的影响。

图三 只有少数企业推动了普惠性创新

埃森哲绿色创新框架：专注于产品和服务的三种绿色创新范式



* 2019—2022年间，有737家公司（38%属于G2000）在媒体文章中提到了绿色创新。

备注：图中曲线代表市场采纳带来的价值创造的示意轨迹。

资料来源：埃森哲商业研究院基于Factiva Analytics数据的分析。

7. 《领先的细胞培植鱼肉企业Avant宣布计划，在新加坡建立研发和试生产设施》，Avant公司，2021年4月26日，<https://www.avantmeats.com/press-release/8-press-release/28-leading-cultivated-fish-company-avant-announces-new-r-d-and-pilot-manufacturing-facilities-plan-in-singapore>。

普惠性创新的三大维度

要想建立普惠性创新，企业必须重新构想其产品，找到推动消费者长期价值的最佳方式，并考虑如何最准确地满足可持续发展法规的要求。这种模式促使企业全面反思现状，从商业模式、碳排放水平、增长战略，一直延伸至整条供应链。埃森哲建议企业聚焦三大关键领域。

一、为价值而设计：采用全新设计方法

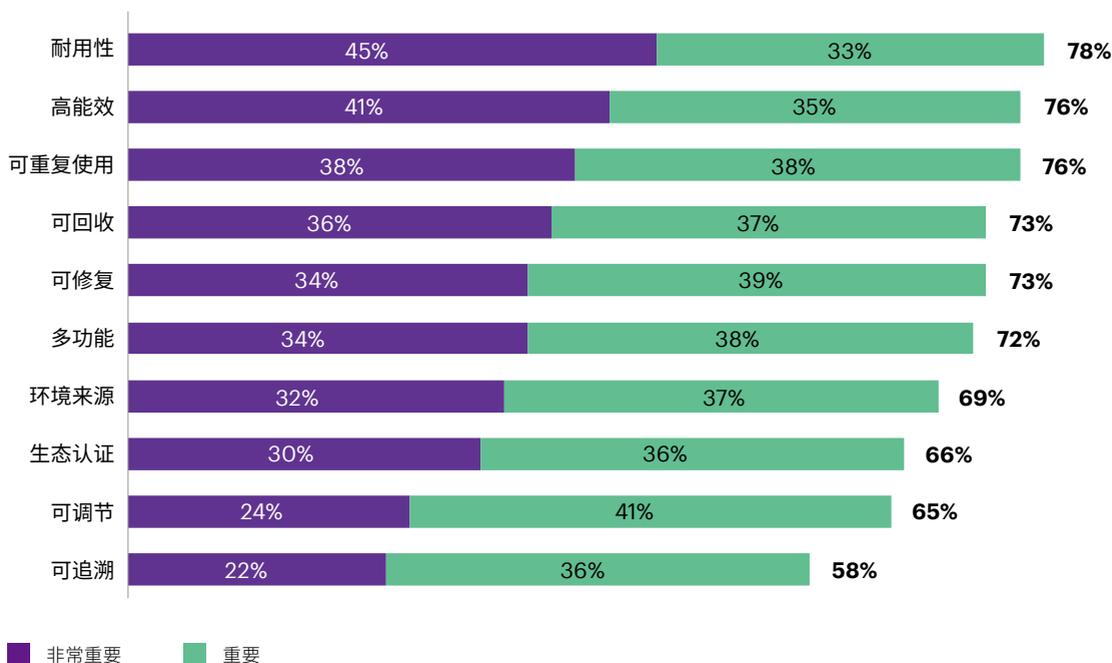
消费者的购买决策正日益受到环保特征的影响，这些特征同时强调了生态效益和功能表现。这意

味着，仅仅关注环境来源和生态认证等环保属性将不足以增强吸引力。企业需要引入一种新的设计方法，在不牺牲质量或性能的前提下，开发更简便、更具实际意义的绿色产品和服务。

这要求企业重塑产品和服务，使环保特征更加人性化。为了确保产品能够具备消费者最看重的特征组合，比如耐用、可重复使用、可维修和可回收，采用“具有实际意义的绿色产品”（MGP）的设计方法至关重要（见图四）。此外，这些功能特征还可降低每件产品的排放强度，减少原材料用量，并延长产品的使用寿命。

图四 消费者日益关注绿色产品的生态表现和功能表现

未来12个月属性重要性的预期变化（亚太、拉美、中东和非洲）
选择“非常重要”或“重要”的受访者百分比



资料来源：2023埃森哲绿色消费调研。

埃森哲认为企业可以通过以下三步推进实践

重新评估当前的产品和服务组合。企业可以思考，在现有的产品和服务组合中，是否有可能通过强调更具实质性的环保特征来增强竞争力，比如材料选择、设计复杂性和报废方式等。另外，企业可以反思核心设计原则，开发一款打破现状、追求客户终身价值而非一次性销售的产品或服务。

在考虑未来的产品设计时，预判监管变化和供应链影响。减塑及可循环等监管规则势必不断增多，企业需要设法走在政策的前面。为此，企业应当考虑目前的产品设计在哪些方面可能有悖于即将出台的法规要求，并将这些发现纳入未来的设计原则中。同时，企业须摆脱对特定提供商和材料的依赖，以此规避价格及供应的波动。提高产品的耐用性可以减少来自供应中断、价格起伏和资源稀缺的影响。此外，延长产品生命周期也可降低对特定原材料的依赖，进一步缓解或将遭受的外部冲击。

洞察“绿色”需求。企业若想精准地与客户建立联系，就必须深入了解他们的需求和价值观，专注于客户真正看重的因素：功能、性能、成本和便利性。耐用型产品的使用寿命更长，因此用户更能节省更换产品的开支；可维修产品则能适应需求并不断改进，最大限度地提高性能和定制化程度；可重复使用产品既便捷又避免了浪费。这些优点能够引发不同人群的共鸣，而不只是吸引少数具有强烈环保意识的客户。通过细致了解现有和潜在客户，企业可以有的放矢地传递信息，用客户乐于接受的表述来传达设计思想。

二、以洞察力推进：激发全新需求，预测绿色机遇

现有的市场营销和销售策略通常认为：绿色消费者只占少数，并且对价格相对不敏感。但现在我们应当改变这一观念，因为普惠性创新极大地扩展了绿色产品和服务的目标市场。

埃森哲调研表明，超过80%的消费者希望企业在广泛的产品类别中提供更多生态友好型选择。为此，企业可以建立跨行业伙伴关系，使环保产品更易于获得。例如，社区中心可以与致力推动可持续发展的品牌和金融科技企业合作，搭建修理工作坊、开展小额贷款，帮助大家将旧家具改造成环保新家具。

埃森哲认为企业可以通过以下三步推进实践

找到并利用自身的数据来源，开发潜在的环保购物者。企业应全面挖掘来自销售、网站、社交和调研等渠道的数据，接下来，人工智能可以深入研究并发现隐藏客户，由此揭示出尚未触达，但对企业的可持续产品有着惊人兴趣的细分市场。同时，根据共同的特征、行为和价值观对客户进行归类、细分并有效锁定目标客户。

设法创建更为个性化的宣传。不再进行千篇一律的“追求环保”宣讲，转而使用人工智能来了解每位客户的独特故事，分析他们的购买历史、在线行为和社交媒体互动，明确他们的偏好和做出可持续选择时存在的障碍。

利用数据和人工智能合作测试。在投资之前，先通过基于人工智能的情景模拟来预测不同合作模式的成功率。人工智能可根据专业知识、可用资源和受众共性，帮助确定理想的合作方。设法在合作伙伴间安全地共享数据，使人工智能获得更深入的见解，进而完善解决方案。

三、超越价格实现交付：优化体验总成本

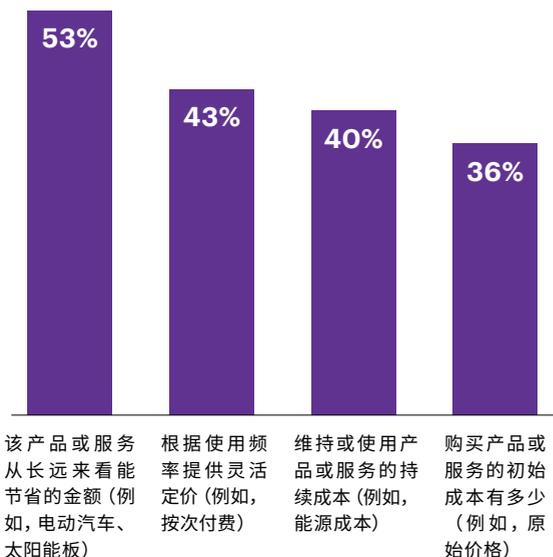
在亚太、拉美以及中东和非洲地区，超过80%的消费者希望企业降低环保产品目前的售价。不过，让产品更便宜并非是提高可负担性的唯一途径。从长远来看，这涉及实现节约和收获价值两方面（见图五）。企业需要建立一种能优化消费者体验总成本的商业模式。

服务主导的商业模式可降低消费者的长期开支。例如，以服务形式提供的家用电器，人们可以在需要时取用，这样不但减少了电子垃圾，还能降低水电费，并释放宝贵的空间。

图五 在考虑产品或服务的“可负担性”时，消费者同时关注初始成本之外的因素

消费者在考虑产品或服务的可负担性时关注的要点——亚太、拉丁美洲、中东和非洲

受访者占比



资料来源：2023埃森哲绿色消费调研。

埃森哲认为企业可以通过以下三步推进实践

厘清客户当前的总拥有成本。进行成本效益分析，了解消费者拥有企业当前所提供产品或服务的付出与收益，包括考虑初始成本、维护开支、时间、精力、存储成本和处置成本，以及各种潜在节降，如能源效率、资源保护和减少废物等。

深入挖掘核心优势，提高可及性。获得更环保的解决方案不应成为一种特权。企业需要广泛调查不同市场中存在的障碍，探索触达低收入社群的商业模式，如按使用付费、社区共有模式，或者发行社会影响力债券。

化繁为简。确保客户体验直观、简明、无缝，这样可以减少使用中的挫败感，提高价值感。

实现领先的机遇之门就在我们面前，而普惠性创新正是开启它的钥匙。普惠性创新将发挥至关重要的作用，使可持续发展与人们更加息息相关、更切实地融入我们的日常生活中。重塑自我的企业不仅能在新的竞争环境中斩获成功，还能加快向绿色经济转型。这样便可在保护地球的同时，达成企业的环境、社会和公司治理 (ESG) 目标。🚩

艾莉森·肯尼迪 (Alison Kennedy)

埃森哲资深董事总经理、亚太区可持续发展与企业重塑业务主管

瓦伦丁·德米格尔 (Valentin de Miguel)

埃森哲资深董事总经理、亚太区首席战略官

邱静博士

埃森哲商业研究院亚太区思想领导力研究负责人

安吉·席尔瓦博士 (Dr. Angie Silva)

埃森哲商业研究院可持续发展思想领导力研究经理

业务垂询: contactus@accenture.com