

企业的可持续商业模式创新

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户分布于世界主要商业地区，涉及诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

近年来，各大企业纷纷在重大举措上进行投资，以彰显自己在创造环境和社会效益方面的承诺，最起码是减少环境污染破坏方面的承诺。许多企业已经在温室气体减排、提高整体生活质量、增强免疫力或扶贫方面制订了可持续性举措。但是，这些努力往往较为分散，缺乏规模和影响力。而且，这些举措常常与商业价值的潜在驱动因素脱节。

可持续商业模式创新（SBM-I）将这些举措与商业价值结合在一起（如图）。

可持续商业模式创新格局

作为BCG亨德森智库（BHI）可持续商业模式创新（SBM-I）研究的一部分，我们试图了解企业在该方面取得的进展。在全球约500个可持续发展项目中，我们发现只有102个案例中的企业改变了部分或全部核心商业模式，产生了环境和社会效益，以及商业价值的统一。但即便在这些案例中，也很少有企业能够通过SBM-I充分发挥潜力，主要有两大原因导致了这种局面：

一是大多数企业刚刚开始SBM-I之旅。这些企业仍然把企业社会责任视为合规问题，或是为了从监管机构和公众舆论那里获得“经营许可”。

二是目前还没有一种整体的、结构化的方法，设计出能够全面创造价值的可持续商业模式创新。

为充分把握可持续商业模式创新的现状，我们对102个案例进行了研究，从三个维度描述了可持续商业模式的创新格局：

维度一

扩大创新规模和范围

这一维度体现了企业SBM-I计划的规模和范围，包括该计划的宏大程度。

在这一维度上，企业往往会历经三个阶段，之后逐渐走向成熟。在SBM-I发展的初始阶段，企业关注的重点通常是改善产品或流程的环境和社会效益。在下一阶段，SBM-I计划专注于丰富企业的价值链——上游的供应商、下游的分销商和客户。

在重新构筑商业模式、提供环境和社会效益方面，一些企业走得更远。这些公司往往会开展核心商业模式转型，通过正面解决环境和社会需求，释放新的增长机会。挪威农业产品公司雅苒集团（Yara）在传统化肥业务之外，开展多元化经营，推出数字化“智能”农业部门。雅苒集团的解决方案是利用卫星图像，以及相连传感器和分配器来提高客户的农业产量，同时减少水肥分配，为农作物的生长提供最佳支持。

维度二

获得商业优势

第二个维度与可持续商业模式创新带来的商业优势水平有关。

在商业优势的初始阶段，SBM-I增强并放大品牌效应。在商业优势的第二阶段，SBM-I塑造商业生态系统及利益相关方的价值观，以及企业基于商业模式的动态创新能力，对行业规范、标准和法规，以及供应商和消费者的需求及行为产生影响。

最成熟的优势阶段包括创造新的竞争环境，重塑竞争边界和利益相关方的动态，从而创造新的价值。雅苒集团进军数字农业就是一个例子，从农

作物营养产品销售商向广泛的农业和环境问题解决方案供应商转型，解锁新的增长机遇。另一个例子是BIMA公司，这是一家于2010年在加纳开始运营的数字化保险服务提供商。得益于新颖的技术平台，以及与电信提供商、移动支付供应商和保险承保人的合作模式，BIMA为10个新兴经济体内的3500多万低收入客户提供可负担、易于管理的人寿和健康保险。BIMA的客户可以通过手机获取服务，他们中有许多人来自每天收入不到10美元的低收入家庭。其中，大约有75%是生平第一次获得保险。

维度三

创造环境和社会效益

第三个维度与产生环境和社会效益的规模及性质有关。我们对企业影响进行全面定义，确定企业可以通过产品、服务、运营和价值链，在经济活力、环境可持续性、终身福祉、道德能力、社会赋能、准入和包容这六个维度创造环境和社会价值。

在初始阶段，环境或社会效益的规模仍然有限，并且往往致力于减轻企业的负面影响。SBM-I处理的是环境或社会问题的表面，而不是根本原因。在下一阶段，SBM-I通过针对性地解决环境或社会挑战的根本问题，提供有意义的环境和社会效益。

最后，在该维度最成熟的阶段，SBM-I通过解决当前问题的根本问题，创造规模化的高效环境和社会效益。例如，M-Pesa是沃达丰（Vodafone）和Safaricom的一个联合项目，为没有银行账户的人提供点对点移动支付服务。M-Pesa于2007年在肯尼亚启动，有效提高了非洲4000万用户的财务韧性，同时为30万M-Pesa代理人带来收益，为电信企业创造了健康的业务。

结合上述三大维度，我们呈现出当前可持续商业模式创新的竞争格局。根据这些计划的进展，我们将其分为三类。

在这些研究案例中，45%是“倡议领袖”。25%的案例符合“生态系统领袖”的标准。

最后30%的案例是“领军企业”。领军企业已从渐进式的“企业外”活动转向更为激进的“社会需求”创新。简而言之，这些企业重组自身能力、资产、产品、服务和生态系统，

与自身的业务价值驱动因素相关联，主动向联合国可持续发展目标不懈努力。领军企业以相互促进的方式产出商业成果（例如，股东总回报），以及环境和社会成果。这些企业最有可能将可持续性转变为有竞争力的商业优势。

领军企业的特征

在分析领军企业的研究案例时，我们发现了以下几个特征：

①强调可持续发展是企业目标的一部分。我们样本中的所有企业在初心、愿景或使命声明中，都明确提到了环境和社会效益。

②建立强健而有韧性的商业模式，并用于实现所有目标。环境和社会影响的驱动因素与商业价值和竞争优势的驱动因素直接相关。

③优化整体环境和社会成果。领军企业不关注某一特定问题的孤立症状，而是寻求针对复杂的系统性根本问题的全面解决方案。这一着眼点将其与竞争对手区分开来，使得企业能够塑造生态系统中利益相关方的动态格局，甚至重塑竞争边界（游戏规则），使之对企业本身有利。

④将几种可持续的商业模式创新相结合。可持续商业模式的常见创新原型有：拥有原创、拥有整个周期、扩大社会内容、激活品牌、再本地化/区域化、拓展价值链、跨部门建设。

⑤部署先进的技术和数字化能力。企业能够借此制订新的解决方案，打破旧的经济限制和权衡，扩大覆盖面和规模。

⑥从新的跨行业和跨部门伙伴关系中获得影响力。领军企业与私人、公共和社会实体合作，汇集资源、互通能力、开拓新市场，并扩大覆盖面和规模。

⑦为广泛的利益相关方创造价值。积极考虑客户、供应商、员工、股东、投资者、政府和全社会的长期利益。与此同时，企业也扩大了自身的基础优势。

⑧尝试获取价值的新方法。企业寻找创新的方法来赢得客户的喜爱，并进入新的市场。他们还尝试用新颖的方式从自身创造的利益相关方价值中获得回报。例如，利用混合融资来降低风险并扩大自主投资。

图：可持续商业模式创新的两大引擎

