

# 向“漂绿”说不

文 哈亿辉、张逊



**提要: 摒弃“漂绿”行为, 将可持续发展作为企业核心战略, 真正从业务和消费受众的生活场景出发, 企业才能创造多维度价值。**

“您是否愿意通过重复使用毛巾来拯救地球?” 这是酒店的客人经常可以看到的标语牌。这一看似正常场景背后的谎言, 早在1986年就被美国一个名叫杰伊·韦斯特维尔德 (Jay Westerveld) 的环保主义者犀利点破: 这个看上去似乎很绿色环保的行为, 其实只是酒店为了增加商业利润的障眼法——这也是“漂绿”一词的由来。

“漂绿” (Greenwashing), 顾名思义是指企业及其产品、业务本身, 并没有触及可持续实践或影响有限, 却在企业形象的包装上, 为自己渲染上“绿色”外衣。

如何鉴别一个组织只是穿着“绿色”马甲的伪装者? 我们认为, 当一个组织花费更多的精力, 营销自己是“可持续的”和“环境友好的”, 而不是采取切实行动, 将公司的业务活动与可持续发展紧密结合, 进而尽量降低对环境和社会的负面影响时, 便存在“漂绿”之嫌。

类似的“面子工程”演化至今, 已成为新时代企业可持续发展的绊脚石, 同时也给公众造成可持续发展欣欣向荣的假象。

## “可持续”假象: 企业陷入四大误区

早在十年前, 埃森哲便预言商业将全面数字化。如今, 埃森哲确信, 可持续将成为新的“数字化”, 且每一家企业在未来都将成为可持续的企业。

但一组数据却折射出这一目标任重而道远。世界银行数据显示, 虽然绝大多数政府和企业都致力于实现净零排放, 但2019年全球人均碳排放量为4.6吨, 仅比2013年的峰值数据低了0.1吨。而在2000年前后, 这一数据只有4吨。

世界正向企业展现, 拒绝“漂绿”、选择可持续, 不仅影响企业长远发展, 还是事关企业生死的大事。2022年11月, 第27届联合国气候变化大会 (COP27) 在埃及沙姆沙伊赫举行, 联合国秘书长古特雷斯在演讲中呼吁各方, 对有关净零排放的“漂绿”行为零容忍。联合国专家小组的报告中揭示, “漂绿”行为实际上正在阻碍人类应对气候变化的斗争。

“漂绿”在组织间大行其道的同时, 消费者的可持续理念也是一个薄弱环节。外界看到“绿色产品”的销售数据亮眼的背后, 并不完全是消费者可持续理念的外延。很多时候, 消费者是奔着“百亿补贴”, 而选择了更加节能环保的产品或二手产品, 抑或是在没有更多产品可供选择的情况下, 被迫跟上了企业的“环保步伐”。

可持续实践缘何陷入事倍功半的境况? 埃森哲分析了全球各大企业的可持续发展目标与行动案例, 认为企业在践行可持续发展中, 主要存在四大误区。

**第一, 目标远大, 但缺乏行动。**眼下, 设立可持续目标, 似乎已经成了一种企业语境下的“政治正确”。但制订一份可持续发展计划, 或是设定一个环境、社会和企业治理 (ESG) 的目标, 仅是有了一个良

好的开端，远非一个值得欢呼的成果。企业应将重点放在相关目标的落地和执行追踪上。

**第二，以“绿”造势，误导公众。**有不少企业刻意采用“绿色”元素作为企业宣传、产品包装的视觉画面（如树叶、植被等）或文案（如可降解、纯天然等），给消费者创造一种“足够绿”的认知假象。但有时候，这些产品本身却并不环保。

**第三，抓小放大，过度渲染。**还有一些企业会将影响力很小的可持续行动过度夸大，在公众心目中树立起“绿色形象”。但实际上，它们的核心业务，可能并未发生根本性的可持续转型。

**第四，脱离业务，重在噱头。**不可否认，有部分企业正打着“绿色环保”的旗号，在对传统产品进行局部改良后，就溢价两倍甚至多倍进行销售。这非但无助于达成可持续目标，还会像“狼来了”一样，消耗公众对于可持续产品的信心。

## 内外兼修，“可持续”走向正轨

在联合国的定义中，可持续发展涉及三大核心要素，即经济增长、社会包容和环境保护。任何一方面的偏颇都不能被称为真正意义上可持续。面对艰巨的净零排放任务，企业应该如何正确地践行可持续发展理念？

埃森哲建议，在企业可操作性视角上，可以从内部（对产品和业务的重塑）和外部（消费者影响）两个层面入手，将可持续发展引向正轨。

### 内部重塑：构建企业“知行合一”的可持续能力

我们认为，企业第一要务是在内部建立清晰的可持续发展框架，并实现可持续与业务的紧密结合。正如一座大厦拔地而起之前，必须夯实地基，可持续发展的大厦应先要搭建好“梁”“柱”“基”，如此落成的大厦，方可牢靠稳固，不易坍塌。

什么是可持续发展的“梁”？即企业的顶层设计和执行、监督的机制和规范，这是企业管理者要着重思考的问题。企业管理者一方面要充分评估企业可持续发展现状，重新梳理业务机遇，理性制定可持续发展战略、路径和净零目标；另一方面要从财务视角出发，量化评估ESG表现及风险，搭建管控体系，推动企业转型。

“柱”则是在上述战略统领之下，将工作重点转向可持续的企业运营，打造企业、价值链和生态层面的可持续发展，全方位保障可持续发展框架与业务的连接和可持续目标的达成。

“基”又是什么？是构建助力可持续发展的技术底座、组织及人才保障。企业应利用绿色基础设施、绿色软件、绿色云服务数据和手段，发挥组织效能和员工积极性，赋能可持续业务的高质量落地。

我们认为，为了实现可持续发展这一目标，身处不同可持续发展阶段的企业，可以采用不同的业务模式，构建战略与行动、理论与实践高度统一的可持续能力。



**全局思考：**适用于可持续发展处于起步阶段，决心大，计划作为“一把手工程”来推进的企业。它们可以结合行业特征和公司内部能力，围绕愿景—战略—业务—技术—组织层面，打造企业自上而下、端到端的可持续能力或解决方案后，对外发声。

**单点突破：**适用于有可持续发展基础，对某一话题/领域有明确需求的企业。它们可以承接公司可持续发展愿景、战略和目标，聚焦客户需求，围绕特定可持续主题，打造重点标杆项目。

**循序渐进：**适用于可持续事项尚未纳入公司议程，希望从可持续视角审视现行工作流程的企业。它们可以在现有的各项工作职能中，增加/融入可持续发展的理念和逻辑，进一步发掘未来可持续业务的拓局机会。

## 外部辐射：破除供需两端巨大认知错位和脱节

摒弃“漂绿”行为，消费端是企业必须积极面对的另一高地。

《埃森哲2022中国消费者调研》显示，近八成受访者认为低碳/可持续议题在消费中愈发重要。这意味着，消费者对可持续话题的关注度在日益增长。但是，围绕究竟何为“可持续消费”，埃森哲观察到企业和消费者，即市场的供需两端存在着巨大的认知错位和脱节，这也导致高达六成的消费者与可持续的生活理念缺乏紧密联系。

当消费者采取某种行动或做出某种购买行为时，他们更多会从这个产品是否有用、产品或服务的质量能否得到保证、能不能节省开支、该行动是否有利于社会等角度来思考问题，而不会形而上地去思考“它是否可持续”，并将之作为影响购买决策的关键因素。

如何破除市场供需两端巨大的认知错位和脱节？埃森哲认为，消费的可持续重塑始于消费者，最终落脚点也必将是消费者。因此，要重塑可持续消费，企业必须摒弃“让消费者更加可持续”的想法，而是

以消费者的生活场景为中心，思考“怎样使可持续更加人性化”。

可持续发展不是“嘴把式”，需要实干家。为此，企业需要重新定义可持续发展的含义和表现形式；了解消费者最关心和关切的事项，从而重新与消费者的价值观建立联系；建立伙伴关系和平台，鼓励消费者养成能够产生可持续价值的生活方式，进而促进其选择可持续的产品和服务，而非单一强调产品的可持续属性。

以阿里巴巴为例，作为国内领先的消费平台企业，阿里巴巴不仅致力于自身的绿色转型，还开创性地推出了“88碳账户”，覆盖手机淘宝、饿了么、闲鱼、高德、菜鸟等阿里生态App，让消费者在“1+N”的生活场景中，逐步实现向绿色生活方式的转变。2023年，阿里巴巴还与埃森哲联合发布了消费行业《减碳友好行动指南》。

有志于拥抱未来并赢在未来的企业，需要坚定地摒弃“漂绿”行为，将可持续发展作为核心战略，真正从企业的业务和消费受众的生活场景出发，创造多维价值。正如上述联合国的定义，实现经济增长、社会包容和环境保护的协调统一，才是正确“可持续发展观”的根本。📌

### 哈亿辉

埃森哲大中华区战略与咨询总裁

### 张逊

埃森哲大中华区董事总经理、可持续发展业务主管

业务垂询: [accenture.direct.apc@accenture.com](mailto:accenture.direct.apc@accenture.com)