

未来增长 非比寻常

把握绿色经济和未饱和市场发展潜力



目录

04

概要

13

新的增长规则

29

扩展创新能力

06

企业增长回升在即？
没那么快

17

利用先进技术的力量

40

力争稳健增长，
重塑增长方式

09

绿色经济和未饱和
市场的长期潜力

23

释放多维度的价值

45

关于本研究

序幕： 五大变革力量 正在重塑企业增长

从2017年到2022年，宏观经济、社会、地缘政治、气候、消费者和技术等方面的颠覆程度增加了200%¹。

很明显，当前环境下的企业需要加速变革，不仅是为了提升竞争力，也是为了寻找新的增长途径。埃森哲确定了对企业未来十年成功至关重要的五大变革力量：

1. 制定实施**企业全面重塑**战略。
2. 抢先**引进、培养和赋能人才**。
3. **保持可持续发展**，无论是企业经营方式，还是所制造销售的产品。
4. 深入挖掘**元宇宙的力量**。
5. 持续利用新兴技术，不断实现**突破性创新**。

对于锐意进取的企业高管而言，这些力量为他们指明了前进的方向。

概要

最近，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查，结果发现他们对未来普遍持乐观态度。超过七成的高管表示，预计到2025年，他们的企业将实现两位数的营收增长，即使他们面临着重重挑战，例如能源供应紧张²、供应链挑战、日益增长的通货膨胀³ 以及居高不下的融资成本等⁴ 问题。



为了应对这些不利因素，大多数企业都专注于将部分业务（而非整体）进行转型⁵。但是，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？九成高管表示，在2030年之前，布局新兴绿色经济或未饱和市场，对企业能否领跑市场至关重要。

但是，我们的分析显示，大多数持乐观态度的企业其实并没有准备好进军前景尚不明朗的领域并实现卓越增长，更为关键的是，他们并未着手准备。

只有一小部分企业（仅13%的受访者）对于赢得这场新兴领域的增长竞赛志在必得。除了力争在2030年之前进入新兴绿色经济或未饱和市场，这些企业还决心在中期内实现最高营收增长目标。

但最重要的是，他们已在重塑致胜计划方面遥遥领先。

首先，他们拥有高出其他企业一倍的意愿来**利用先进技术的力量**（人工智能、数据和云），确定和推动新市场中的企业增长活动。比如，借助人工智能设计可用于基因疗法的新型蛋白⁶。其次，他们高度重视**释放多维度的价值**，这些价值不仅对其企业、客户和员工至关重要，对社会、合作伙伴和环境也意义重大。最后，他们努力**扩展创新能力**，通过明智投资建立多样化的技术伙伴关系。

进军陌生市场绝非易事，特别是在市场动荡时期。这需要企业采取审慎的增长战略，预见并应对未来挑战，如同挑战已迫在眉睫一般。本报告阐明了相关方法。

仅13%的受访者
对于赢得这场
新兴领域的增长
竞赛志在必得。



企业增长回升在即？ 没那么快

尽管挑战重重，位于亚太、拉美、中东和南非大型企业的大多数高管仍然预计，到2025年，其企业将实现两位数的营收增长——尽管64%的企业目前增速缓慢（图1）。

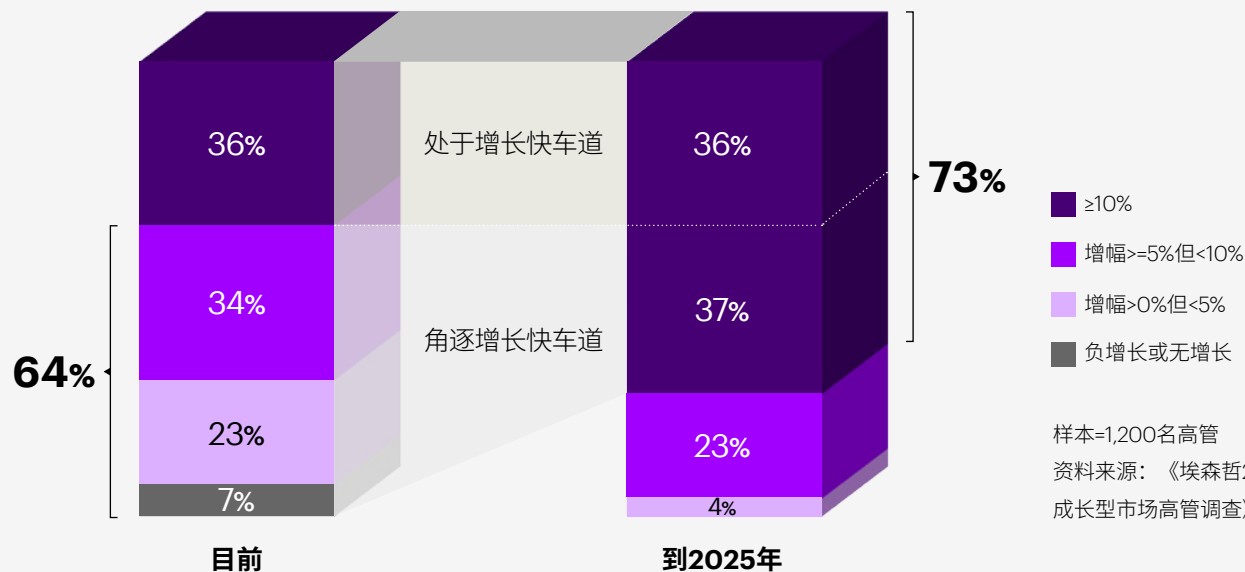
73%的受访高管预计他们在2025年之前将实现两位数的营收增长。

图1：对未来充满乐观

根据我们对15个国家/地区1200家企业高管的调查，73%的受访高管预计他们在2025年之前将实现两位数的营收增长。对于其中37%的高管而言，这意味着要实现远超目前的增速。

年营收增长率（基于受访者回复）

受访者占比





众多的不利因素

当前通胀压力日益增大，供应链挑战持续，这种不确定的宏观经济环境无疑是一种颠覆性力量。亚太及其他地区的企业必须着眼长远，打造全新运营模式。

此外，俄乌冲突导致的全球能源危机，使得能源进口依赖国的企业感受到了能源价格飙升对其增长举措的影响，这包括印度和日本等主要经济体。⁷

同时，亚洲和拉美主要经济体的中央银行为了解缓通胀压力屡次加息，致使借贷成本不断上升。⁸ 这种财政措施可能会导致投资能力受限甚至债务危机，所有这些都迫使许多企业重新考量自己的增长举措。

在此背景下，投资者及分析师预计，2023年全年，这些地区大型企业的总收入同比增幅将保持在低个位数（3.5%）。如果这一预测成真，在2022至2023年的两年时间里，这些企业有可能损失1.2万亿美元的收入。

那么，企业高管的乐观态度从何而来？

A man and a woman are walking towards the camera in a modern office lobby. The woman, on the left, has long dark hair and is wearing a white cardigan over a striped shirt and blue jeans. The man, on the right, is bald with a grey beard, wearing a dark jacket over a white shirt and dark trousers. They are walking on a floor with a striped pattern. Large windows in the background show a city street with trees and buildings. A large indoor plant is on the right. The text "绿色经济和未饱和市场的长期潜力" is overlaid on the left side of the image.

绿色经济和未饱和 市场的长期潜力

虽然近期挑战仍然是企业关注的重点，但企业高管早已开始展望未来，重新思考长期增长的方向。91%的受访者预计，到2030年，他们的企业将在前景尚不明朗的领域——新兴的绿色经济和未饱和市场——寻求增长机会。值得注意的是，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（图2）。

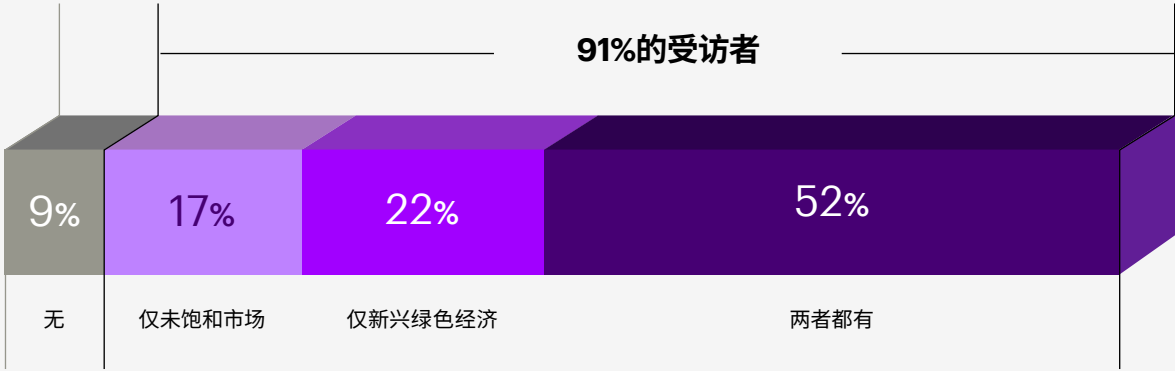
91%的高管希望他们的企业将在新兴绿色经济和未饱和市场寻求增长机会。

图2：观望和看到不是一回事

企业需要把新增长领域的未来机遇视同近在咫尺，以帮助加速未来几年的营收增长（即在2025年前达到两位数增长的雄伟目标）。

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“非常程度”（满分五分）的受访者占比



样本=1,200名高管

资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》

这种对开源创收需求的认识，不仅对那些渴望达到绩效新高的企业有益，对环境可持续性和未饱和地区来说也是如此。

就**蓬勃兴起的绿色经济**而言，高管看到了以保护或恢复环境为目标，来构建产品和服务时的巨大增长潜力。受访企业总部所在地区位于亚太、中东、拉丁美洲和非洲的企业碳足迹，合计占全球温室气体排放量的66%，⁹ 占全球煤炭消费量的75%。¹⁰ 要扭转这一局面，不仅需要所有企业制定雄心勃勃的目标，而且要改变他们未来使用自然资源的方式。企业还亟需应对日益增加的生物多样性损失问题，以及严重污染和废物等挑战。例如，全球近80%的海洋塑料垃圾来自亚洲的河流，仅菲律宾就占了全球总量的三分之一左右。¹¹

作为菲律宾最大的企业集团之一，圣米格尔已经着手解决此类问题。他们将不可回收的塑料垃圾转化为沥青原材料¹²（一种路面材料的核心成分）。通过对这一项目和其他循环经济能力的投资，圣米

格尔公司占据了有利地位，乘着菲律宾进一步加快基础设施发展的东风，抓住了新的增长机遇。^{13, 14}

在**未饱和市场**中，企业正在筹划帮助那些需求不为人知或未得到妥善解决的人群，如罕见病患者、老年人、生活在偏远地区的人和少数民族企业家。当大型企业投入资源应对这些难题时，他们不仅可以快速成长，而且可以扩大创新，创造巨大的社会价值，并更快造福更多民众。¹⁵

例如，在一些电信基础设施仍欠发达的国家，其数字商务的未来增长潜力巨大。根据埃森哲研究，未来十年，仅在亚太、中东和非洲的八个发展中国家，ⁱ 就有超过10亿的年轻消费者加入数字经济大潮。¹⁶

ⁱ 孟加拉国、埃及、埃塞俄比亚、印度、印度尼西亚、肯尼亚、尼日利亚和菲律宾。

此外全球还有34亿¹⁷ 农村人口，其中有20多亿生活在亚太地区。¹⁸ 在印度尼西亚，众多被称为Warung的农村夫妻小吃摊几十年来一直被冷落在该国电子商务发展大计之外。但是电子商务公司Bukalapak通过将这种小吃摊实现线上经营，创造了数百万美元的收益。¹⁹ 自2017年以来，该公司开发了一种全包式的线上线下结合商业模式，如今为超过1400万^{20,21} Warung摊主提供了经济实惠的增值服务，如记账、数字客户关系管理和低成本的供应链网络。Warung和技术的成功结合不仅让Bukalapak有所收获，而且帮助一些Warung家庭摆脱了贫困，得以为其子女创造更好的教育条件。²²

事实上，未饱和市场中的消费者需求不同于其他市场，包括购买力的限制和现代商业机会的匮乏。针对这些消费者的解决方案，需要采取不同的创新和价值思维。

绿色经济和未饱和市场的强劲增长前景使企业有理由对未来保持乐观态度。但是我们的研究也表明，在这些引人注目的新领域中实现差异化成功需要另辟蹊径。



新的增长规则

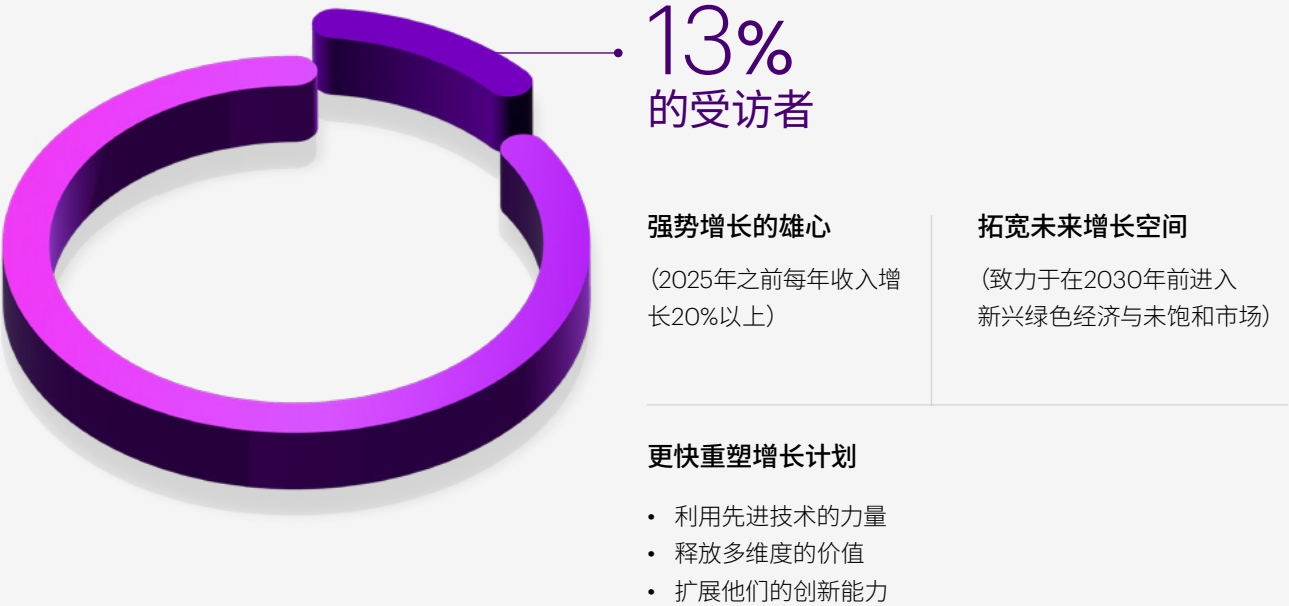


虽然企业的转型程度和速度都远超以往，但在增长方面，只有少数企业正在改变游戏规则。在我们面向1200家企业的研究中，只有13%的领军企业将雄心勃勃的增长预期与新的增长方向结合在一起。在开始[企业全面重塑](#)之旅时，这些公司不仅改变了发展方向，还有目标实现计划（表1）。

在我们研究的
1200家企业中，
只有13%的领军企业
将雄心勃勃的
增长预期与新的
增长方向结合在一起。

表1：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=1,200名高管
资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》

这些力争定义全新绩效水平的企业不仅期望在2025年之前实现每年20%以上的营收增长，同时，还向新兴绿色经济和未饱和市场扩张。凭借强劲的营收增长（图3），13%的企业预计将在短期内保持领先，即使是在经济环境和地缘政治不确定的情况下。

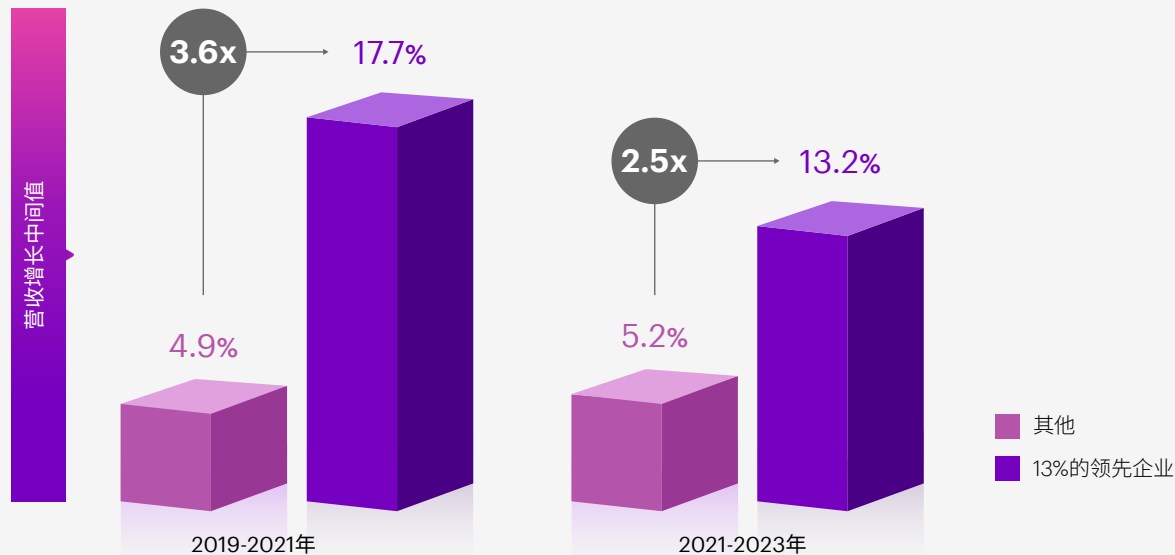
这些力争定义全新绩效水平的企业不仅仅期望在2025年之前实现每年20%以上的营收增长。

图3：增长快车道

近年来，改变增长领域和增长方式的企业超过了其他企业，行业分析师预计他们将在一段时间内保持领先地位。

实际和预测营收增速（中间值）

百分比



样本= 665家受访的上市企业；其中13%的领先企业n=78，其他n= 587

资料来源：埃森哲分析，S&P Capital IQ（共识预测数据截至2022年8月31日），埃森哲成长型市场高管调查，2022年。

但是真正使其脱颖而出的是他们实现增长的方式。与其他企业相比，这13%的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未来，**其中有三项重要举措：**

- 01 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。
- 02 释放多维度的价值**，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。
- 03 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。

这些举措三管齐下，使13%的领先企业领跑未来增长赛道。其他企业不是增速太慢，就是畏首畏尾，裹足不前。在后文中，我们将说明为什么我们认为这三项举措至关重要，以及企业如何潜心准备，制胜未来。





01 利用先进技术 的力量

大多数企业都聚焦数据、云和人工智能方面的技术，打造强大的数字底座，并提高现有业务的绩效，70%以上的企业每年在这三个类别的技术中至少进行一次再投资。²³ 但新的增长规则表明，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。认识到这一点的企业拥有高出其他企业一倍的兴趣和意愿，来利用数据、云和人工智能等先进技术创造突破性解决方案或开发新业务线（图4）。

新的增长规则表明，
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。

图4：未来增长有赖于先进技术

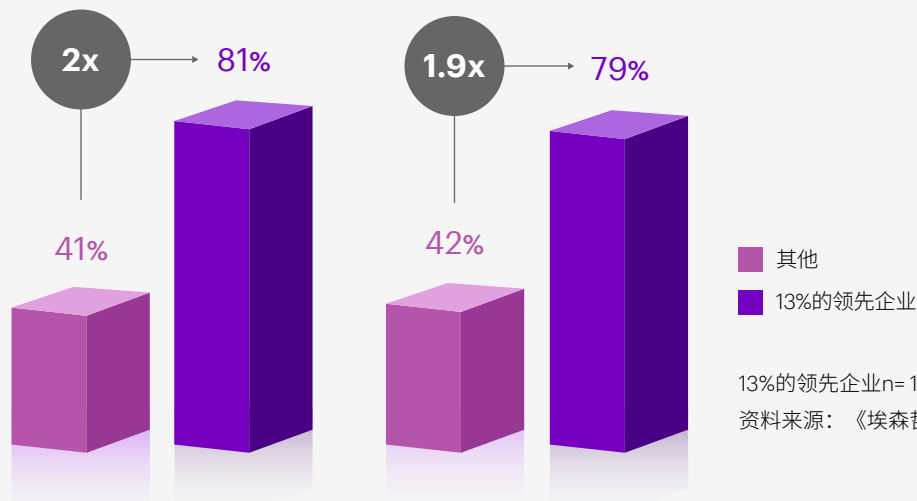
到2025年，领先企业拥有高出其他企业一倍的兴趣和意愿来利用数据、云和人工智能进行增长型活动。

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



利用先进技术的力量开展增长型活动，在企业进入未饱和市场客户群时具有巨大的优势。

以日本首家纯数字银行Minna Bank为例。²⁴ 福冈金融集团的Minna Bank于2021年建于云上，旨在为日本的数字原生代提供服务。其70%的客户是千禧一代和Z世代，即传统金融机构欠关注的群体。该公司将云基础设施与数据分析平台相结合，在创纪录的时间内（不足18个月）建立并启动了一种全新业务，而且是在新冠疫情期间。Minna Bank建立后即刻引起了轰动，运营首年就吸引了40多万个活跃账户。²⁵

同样，在企业跨越行业边界向新市场扩张时，先进技术还能赋予企业更多优势。泰国汇商银行就是一个很好的例子。



A male delivery rider wearing a black helmet and a black jacket with a large black delivery bag on his back is riding a bicycle on a city street at night. He is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred city street with many colorful neon lights and signs, suggesting a busy urban environment. The rider is in the foreground, and the street extends into the background with other pedestrians visible in the distance.

依靠科技寻求
新的商业机会

| 泰国汇商银行

当新冠疫情引发外卖需求急剧上升时，曼谷街头的小吃摊贩只能自力更生。由于几乎没有在线业务，而且利润微薄，他们无法求助于昂贵的外卖平台来维持生计。²⁶ 令他们宽慰的是，2020年10月，一个出人意料的救星出现了：泰国汇商银行。

短短三个月内，汇商银行推出了一个新的外卖平台，不向小吃摊贩收取申请费或毛利费。这款名为Robinhood的应用程序最初将80,500家当地餐馆和13,000名骑手与顾客连接在了一起。²⁷ 目前，该应用程序连结了30,000名骑手和225,000家餐馆，成为大曼谷地区第二大受欢迎的外卖平台，在2020年推出后不到20个月就占领了21%的市场份额。²⁸

汇商银行通过结合其现有技术基础设施、云计算能力和对专有数据（如其Mae Manee项目餐馆网络）的访问，得以快速响应疫情引发的需求。²⁹ 他们还利用亚马逊云科技提供的现成的工具和资源，大大减少了应用程序开发所需的成本和时间。

Robinhood的成功推动了汇商银行扩展新业务线的计划。该银行现在正在筹建泰国首个“超级应用”，涉及旅游、汽车租赁服务、机票预订、杂货购买、外卖和快递等众多服务，以释放未来增长机会。³⁰

何去何从？

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，以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。³¹



02

释放多维度的价值

大多数受访高管 (87%) 认为, 非财务形式的价值 (例如创造切实的社会和环境效益) 对其未来的财务成功至关重要。因为不创造广泛的影响力, 企业就无法长久成功。仅靠衡量客户、员工或合作伙伴的表现等传统成功指标已经不够了。

现在, 大型企业需要有意识地为创造新价值释放机会, 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。与此同时, 他们还要进行业务重塑, 以加速减少碳排放和其他不利的环境影响 (如废物、污染、破坏生物多样性)。

转变增长领域和方式的企业可以实现永续发展, 先于竞争对手将信念变成现实。例如, 他们更加关注如何衡量多种非财务形式的价值, 包括为客户、环境、社会、员工和合作伙伴创造的价值 (图5)。

事实上, 74%的企业已经使用正式的关键绩效指标 (KPI) 来衡量至少三种非财务价值。他们已经认识到, 要想制胜未来, 企业不仅需要以负责任的方式实现强劲的财务绩效, 还要引领新的绩效水平。

87%的
受访高管认为,
非财务形式的价值
对其未来的财务成功
至关重要。

埃森哲360°价值

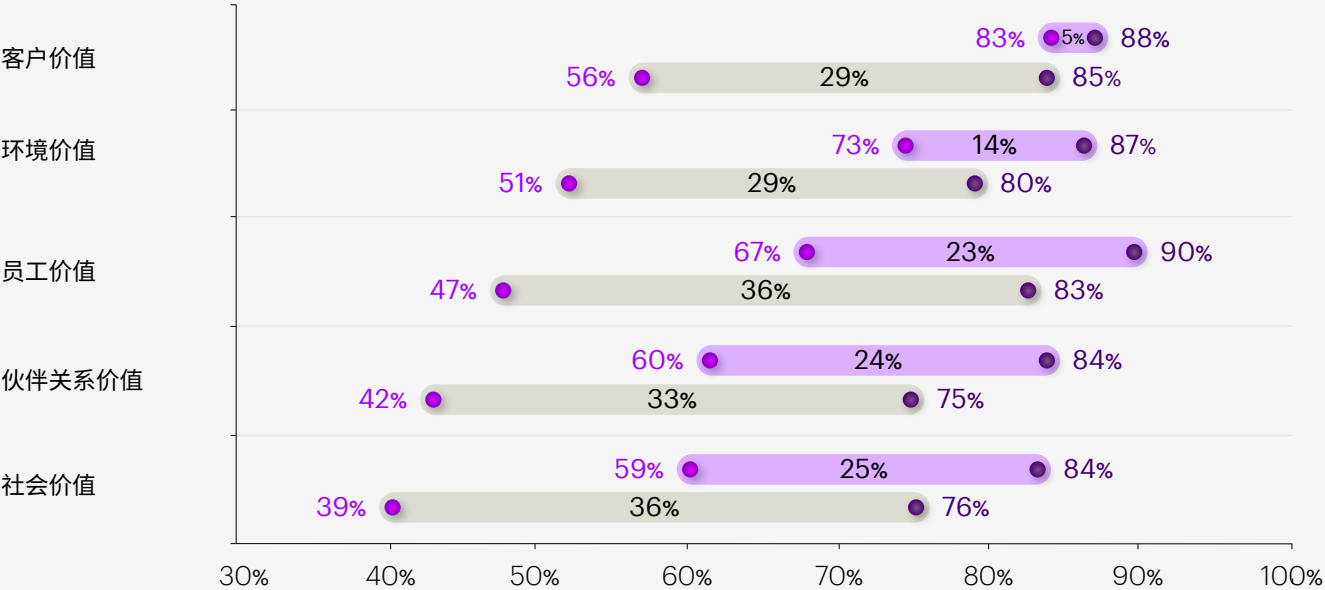
在埃森哲，我们致力于创造360°价值，这涵盖：客户、最优人才、多元与包容、体验、可持续和财务绩效³²。除了衡量客户所寻求的财务绩效成果以外，我们还衡量自身在非财务价值方面取得的进展³³，如多元与包容、可持续以及为客户和员工创造非凡体验。

图5：衡量多维度的价值形式。

领先企业正在打破传统、狭隘的价值形式和规范。

在目前和未来三年，用正式的关键绩效指标衡量不同的价值形式

选择“很大程度”或“非常程度”（满分五分）的受访者占比



13%的领先企业n= 154，其他n= 1,046

资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》

● 目前 ● 到2025年 ■ 其他 ■ 13%的领先企业

A close-up, over-the-shoulder view of a person wearing a white lab coat, blue nitrile gloves, and safety glasses. They are working inside a laboratory refrigerator, which is open, revealing shelves filled with various laboratory equipment. The person's hands are positioned to handle a blue rack containing several test tubes. Some of the test tubes contain a red liquid. The refrigerator's interior is lit with a warm, yellowish light. In the background, more shelves are visible, holding additional test tubes and containers. The overall scene conveys a sense of precision and scientific research.

拯救生命至上

| Godrej & Boyce

在制造业巨头Godrej & Boyce销售的众多家电中，冷藏柜似乎不值一提，但它却是解决冷链挑战的关键工具——能够确保疫苗在合适温度下送到人们手中。

如今，缺乏供应链和物流能力意味着约27亿³⁴人无法获得救命的疫苗。Godrej & Boyce认识到，疫苗浪费所带来的风险远远超过金钱损失，于是于2015年推出了专门设计的疫苗冷藏柜。借助能够精确降温的SureChill³⁵专利技术，Godrej & Boyce开发的冷藏柜能够在间歇性断电的情况下将疫苗保持在建议的温度。

公司总裁兼董事总经理贾姆希德·戈德瑞吉（Jamshyd Godrej）表示，³⁵ 他们认为“在免疫接种问题上，浪费的成本不能用金钱来衡量，而是要用失去的生命来计算。Godrej公司不断加强医疗冷链基础设施，旨在为将全球疫苗浪费减少30%贡献一己之力”。

在帮助印度疫后恢复的过程中，该公司设计的成套疫苗冷藏柜起到了至关重要的作用。经过设计调整后，该公司能够迅速将冷藏柜生产量³⁶从每年1万套提高到3.5万套。

从业务绩效的角度来看，2021年，Godrej & Boyce在医用制冷设备方面的收入增长了40%，³⁷最终续写了始终突破市场预期的佳绩。³⁸

“在免疫接种问题上，浪费的成本不能用金钱来衡量，而是要用失去的生命来计算。Godrej公司不断加强医疗冷链基础设施，旨在为将全球疫苗浪费减少30%贡献一己之力。”

贾姆希德·戈德瑞吉（Jamshyd Godrej），
公司总裁兼董事总经理，Godrej&Boyce

何去何从？

现在，企业应果断地将一套新的非财务关键绩效指标（特别是适用于新业务线的指标）嵌入企业绩效框架，并衡量您所在的企业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³⁹，尽力适应他们不可预知的生活环境。想想看：虽然许多残障人士在使用技术时体验不佳，但他们也高度依赖数字技术来保障自身安全。设计适合他们的产品，企业需要首先承认并理解这一挑战。⁴⁰
- 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、未受过正规教育的群体的就业机会改进）。

推行环保行动，力创绩效新高

- 为环境价值制定大胆的目标⁴¹（例如净零排放），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（例如绿色IT、可持续供应链）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关键绩效指标（例如生产效率、IT碳足迹的减少量），以及您的企业帮助他人减少碳排放的成效。

03 扩展创新能力



除了利用先进技术的力量和释放多维度的价值外，领军企业正在通过两种方式为打造创新优势奠定基础。

一方面，他们开始优先考虑对可持续发展进行投资。

不难发现，汽车行业的企业（尤其是中国和日本车企）在这一领域处于领先地位，他们加大投资以期快速实现绿色转型，⁴² 包括低碳汽车、电动汽车、自动驾驶汽车和车队、无缝充电等。

目前，34%的车企将10%以上的总投资用于可持续发展承诺，高于样本均值（26%）。此类投资也将推动企业加快采用循环经济方法。根据埃森哲与世界经济论坛的一项联合研究，⁴³ 此类方法可以帮助汽车行业在2030年之前，将每一乘客公里的生命周期碳排放量减少高达75%。

图6：大多数企业虽有雄心壮志，但缺乏相应的投资魄力

虽然大多数企业都希望发展绿色经济，但鲜有企业做了必要的资金投入。

目前将10%以上的总投资用于可持续发展承诺的企业

按行业划分受访者占比



样本=1,200名高管，资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》

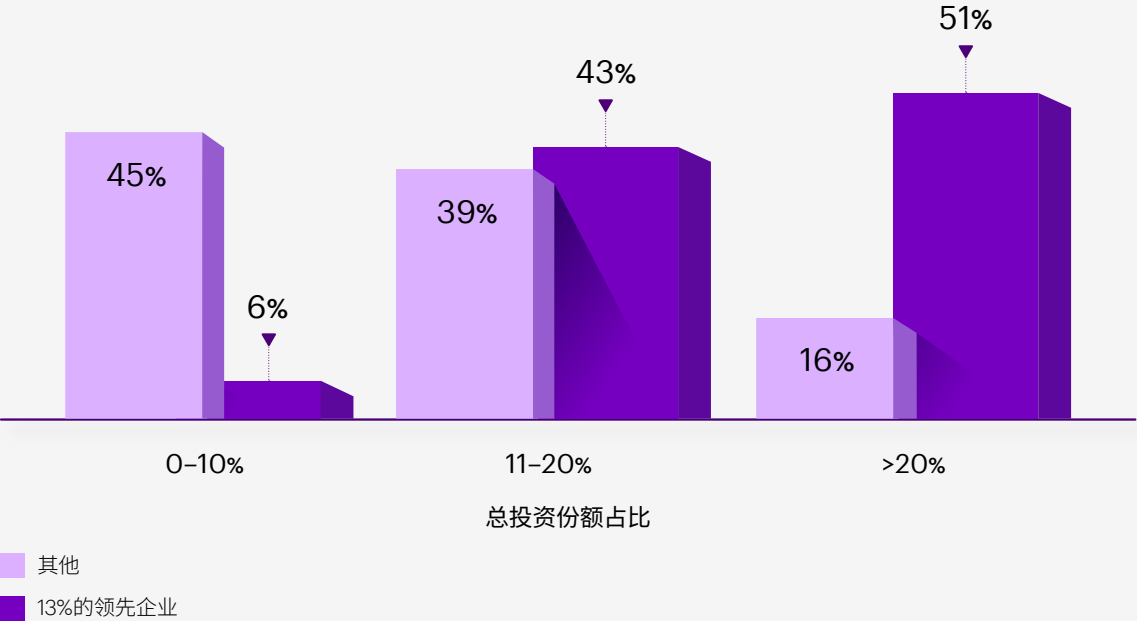
谈到投资可持续发展，寻求不同增长方式的企业走在前列。目前，22%的企业将20%以上的总投资用于可持续发展举措。而到2025年，预计超过一半的企业将超过20%投资大关（图7）。

谈到投资可持续发展，
寻求不同增长方式的
企业走在前列。

图7：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



13%的领先企业n= 154，其他n= 1,046
资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》

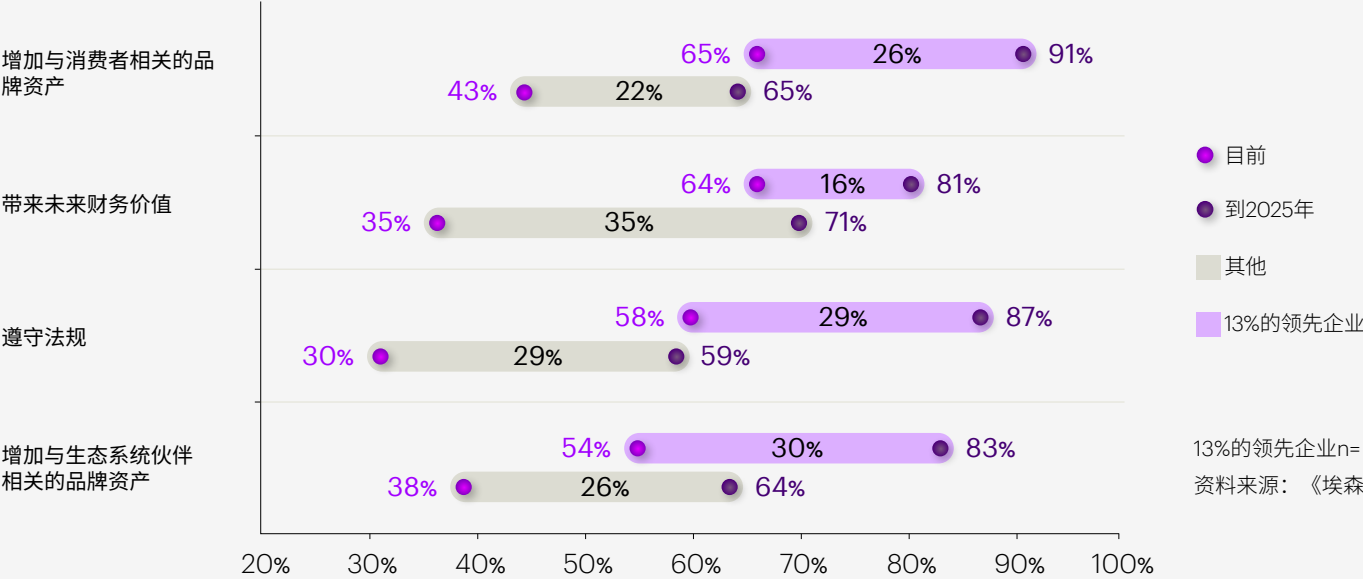
这些企业也更倾向于从宏观视角看待其可持续投资的价值。例如，其中三分之二的企业已经将可持续投资和增加与消费者相关的品牌资产和未来的财务价值联系起来（图8）。对许多企业来说，绿色经济仍是一个全新的竞争领域，但Natura &Co已经是可持续化妆品领域的中流砥柱。

图8：可持续投资与业务成果相一致

几乎所有领军企业均预计，到2025年他们的可持续投资将增加与消费者相关的品牌资产。

目前和到2025年, 可持续投资与业务成果相一致

选择“很大程度”或“非常大程度”（满分五分）的受访者占比



13%的领先企业n= 154，其他n= 1,046

资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》



可持续化妆品
先锋

| Natura &Co

化妆品行业一直面临着越来越大的压力，⁴⁴ 如尽量减少对环境的影响，并减少整个供应链的浪费。但长期以来，巴西化妆品巨头Natura &Co一直走在可持续化妆品领域的前列。其创始人希望将Natura &Co重新定位为一个践行可持续发展理念、传承社会公益精神的品牌，与客户、供应商和经销商建立“更融洽的关系”。⁴⁵

它旗下的四个知名品牌Avon、Natura、The Body Shop和Aesop[®]如今已成为消费者心目中符合道德规范且可持续的化妆品品牌。2000年，该公司推出的Ekos系列大获成功，正是因为采用了“坚持公平贸易、保护生物多样性和打造相互信任的当地社区关系”的理念来开发产品。为了实现全面循环包装，The Body Shop还与致力于帮助企业向再生塑料过渡的市场平台Plastics for Change展开合作。最终，The Body Shop大幅增加了社区公平贸易再生塑料的使用量，占其包装中塑料使用量的30%。

2021年，Natura &Co通过其首只可持续发展债券筹集了10亿美元，⁴⁶ 成为当时拉美地区发行量最大的可持续发展债券。这些资金将用于在2026年底前实现其主要环境目标：将温室气体总排放量再减少13%，并将消费后再生塑料用于产品包装的比例提高到25%。⁴⁷

⁴⁴美通社 (2023年4月3日). 欧莱雅收购Natura &Co旗下品牌Aesop
<https://www.prnewswire.com/news-releases/natura-co-sells-aesop-to-loreal-301788936.html>

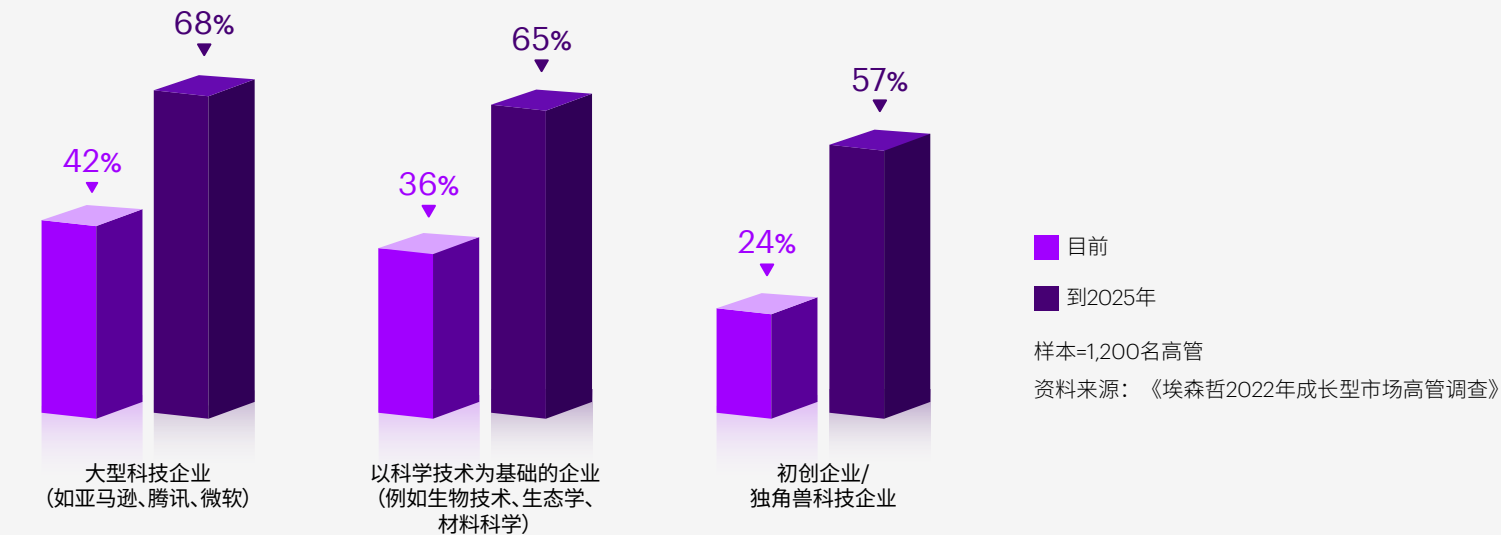
另一方面，他们还通过建立广泛的伙伴关系打造先发创新优势。
大多数企业认为，建立技术伙伴关系，将成为到2025年实现市场领导地位的关键举措（图9）。

图9：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。

伙伴关系对实现市场领导地位至关重要

选择“很大程度”或“非常程度”（满分五分）的受访者占比



但在这里，重塑增长领域和方式的企业再次走在前列。

想想看：如今在进入未饱和市场的企业中，只有11%建立了多样化技术伙伴关系。领先企业已经略占优势（16%，进入未饱和市场的企业为10%）。尽管他们的领先优势似乎并不显著，但就是这样微小的优势，在未来会演变成巨大的优势。因为越早建立正确的伙伴关系，企业就能更快地相互学习、共同投资，并为新兴竞争对手设置市场进入障碍。不足为奇的是，在这些企业中，有一半以上预计到2025年将与技术合作伙伴建立全面合作关系（而其他企业只有36%）。

伙伴关系对于在未饱和市场的增长领域取得成功尤为重要，例如满足全球20亿无银行账户人士的需求。⁴⁸自20年前移动支付首次兴起以来，非洲企业一直处于领先地位，目前占据了⁴⁹全球万亿美元移动支付市场70%的份额。





为无银行账户人士
提供服务, 乘势
击败老牌支付巨头

| MTN集团有限公司

作为非洲最大的移动运营商，MTN在改善整个非洲大陆的互联方面发挥了重要作用。现在，该公司正依靠合作伙伴关系提供不同类型的服务，即为该地区4.6亿无银行账户人士提供金融服务。⁵⁰

MTN的移动支付（MoMo）服务支持用户使用手机进行收款和转账。例如，MTN与万事达卡建立合作，让更多MTN MoMo客户参与到全球经济交易：即使用户没有银行账户，也可以通过与MTN MoMo钱包关联的万事达卡虚拟支付解决方案在全球在线平台上进行支付。⁵¹

借助此解决方案的市场占有率、安全功能和易用性，MoMo在2021年击败了老牌支付巨头M-Pesa，成为最大⁵²的移动支付供应商，拥有5680万客户，交易额达到2394亿美元。

2021年底，MTN与独角兽金融科技初创企业FlutterWave合作，⁵³ 为不同规模的企业提供支付基础设施。通过这一合作关系，MTN有望在喀麦隆、科特迪瓦、卢旺达、乌干达和赞比亚获得数百万的潜在新用户。⁵⁴ 更重要的是，该伙伴关系有望提振当地经济，改善偏远地区小企业经营者的生计。

何去何从？

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（例如，用于健康老龄化的无动物成分牛奶蛋白），创造有价值的资产（如专利、技术、品牌），为未来灵活创新奠定基础。
- 帮助他人，有助于提升企业自身包容性。例如，银行与太阳能电池板制造商、分销商和安装商建立密切合作关系，不仅实现了业务增长，同时获得了被忽视的客户。

合理分配战略资源，积极推动绿色创新

- 优先考虑为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。⁵⁵



力争稳健增长， 重塑增长方式

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，悄然占据未来的绿色经济和未饱和市场的一席之地。他们的方法已经提炼成一套清晰的行动方案，您的企业可以以此为鉴，更从容地迎接未来（表2）。利用这套行动方案制定自身策略，您将在这两个日益引人注目的增长领域大放异彩。



表2：重塑企业增长方式

方式		
领域	绿色经济	先进技术 在现有能力和先进技术之间形成良性循环（例如，将研发重点放在开发绿色替代品上）。 使用可持续的技术防范未来业务的环境影响。 更广阔的价值视角 通过环保行动提升绩效水平，将对自然有利的关键绩效指标落实到位，并衡量其对企业整体绩效的影响（例如品牌价值、财务价值）。 更广泛的创新网络 优先考虑绿色创新投资和伙伴关系，因其能够改善自然资本在未来业务中的使用情况（例如创建智能工厂、加入净零产业集群）。
	未饱和市场	综合运用各种技术能力确定潜在需求，并为被忽视的客户加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）。 积极拥抱“生活至上”的理念，服务于被忽视的客户群体。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（例如福祉提升、时间节省量、贫困减少量）。 优先考虑技术伙伴关系，为需求尚未得到充分满足的客户群体开发新的、更具包容性的解决方案（例如，针对农村地区消费者的电子商务）。



未来市场争夺战 已经打响

对未来增长持乐观预期，并不意味着就能实现企业的快速增长。前路挑战重重，但有些企业却迈入全新的增长领域。重塑增长领域和方式的企业，准备利用云、数据和人工智能等多种技术，来开发突破性的解决方案和新的业务线。他们正迈向新的绩效水平，并放眼于释放财务绩效以外的价值。他们不仅仅满足于现有的行业或伙伴关系，而开始将大量资源投入到新增长领域的创新。

尽管不确定性可能导致许多企业直面挑战，但那些勇于重塑自我的企业，更有可能成为未来的赢家。新增长潜力日渐成型，要么主动拥抱，要么被其塑造，前路在您脚下。

关于本研究

这项实证研究考察了亚太、拉美、中东和南非的各大企业为获得未来市场领导地位所做的准备。我们的研究分三个阶段进行：

阶段1：财务绩效和对新增长领域的兴趣分析

财务分析：

我们创建了1247家企业2011年至2023年间的财务数据集。这些企业在2019年的年收入超过10亿美元。财务指标包括：收入增长（实际和预测）、税息折旧及摊销前利润（EBITDA）、市值、净债务、借款成本（根据收取的利息费用和平均债务余额计算）、流动性（总现金占收入的百分比）和杠杆率（净债务与权益之比）。

自然语言处理(NLP)：

为了衡量企业对新增长领域表现出兴趣的程度，我们分析了2017年至2021年期间的新闻稿（来源：Factiva数据库）。通过使用NLP和相关的搜索字符串，我们确定了这些新闻稿中提到的关于新兴绿色经济或未饱和市场的活动（按企业、按年）。我们发现，在2020年至2021年期间，提到绿色经济的文章量增加了一倍以上。

阶段2：企业高管调查

2022年初，我们对1200名战略、创新、技术、企业发展、可持续发展和财务方面的高管进行了调查。每位受访者都代表了一家公共或私营企业，其在2020年的年收入至少为5亿美元。这些企业的总部分布在15个国家/地区，涵盖12个行业。

研究对象统计分布：

1,200
家受访企业

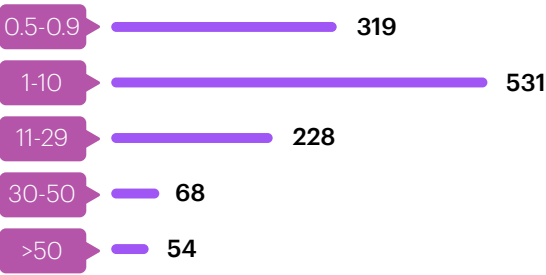
受访者资料



15个国家/地区



收入估算，单位：10亿美元（2020财年）



所有权结构



12个行业

汽车	100	消费品	100	工业	100	零售	100
银行	100	能源	100	生命科学	100	软件和平台	100
通信、媒体和娱乐	100	高科技	100	自然资源	100	公用事业	100

基数：总样本；n=1,200；
资料来源：《埃森哲2022年成长型市场高管调查》

确定13%的企业：

在分析调查过程中，我们采用了多种方法研究定量数据，旨在考察与创新、可持续投资、非财务价值衡量和先进技术使用相关的增长目标、增长方向和行为方面的差异。

通过聚类方法，我们根据两个参数确定了一小组企业（13%），即企业计划发展的“领域”（即未来进入两个新的增长领域）和计划的“增长率”（即预期未来年收入增长率为20%以上）。然后，我们通过实证研究证实，与样本中的其他企业相比，这些企业在增长战略方面（如使用先进技术、价值衡量、投资分配等）也表现出明显不同的行为。

阶段3：深入访谈和案例研究进展

根据从这些企业了解到的情况，我们采访了来自澳大利亚、巴西、中国、印度、印度尼西亚、日本和新加坡等7个国家/地区的16家企业，旨在获得在新领域实施增长战略时所面临挑战的第一手资料。

关于报告作者



方澎明 (Leonardo Framil)
埃森哲成长型市场总裁

方澎明先生现任埃森哲成长型市场全球总裁，负责全面管理企业在亚太、非洲、中东和拉美等地区面向各类行业和职能的服务。他是埃森哲全球管理委员会成员。方澎明先生拥有超过30年的企业管理咨询经验，服务于拉美最大的金融机构和科技公司，并拥有与亚太、欧洲和北美领先企业工作的丰富经验。



瓦伦丁·德·米格尔 (Valentin de Miguel)
埃森哲成长型市场首席战略官、
可持续服务总裁

瓦伦丁先生现任埃森哲成长型市场首席战略官、可持续服务总裁，负责企业在亚太、非洲、中东的拉丁美洲市场的有机增长、风险投资和收购等事项。此前，他领导着埃森哲在亚太、非洲、中东和拉美等地区的成长型市场战略与咨询服务，致力于帮助企业高管人员制定战略，从理念到执行全方位地改革和重构组织，助推持续创新。



特雷弗·格鲁津 (Trevor J. Gruzin)
埃森哲全球副总裁，
成长型市场增长与战略

特雷弗先生是负责埃森哲成长型市场增长与战略的资深董事总经理，主要面向企业和政府提供战略（业务、IT、数字技术）、业务和运营模式创新以及转型等方面的建议，尤其是如何利用技术彻底重塑企业及行业。他是埃森哲全球领导委员会成员，并且是埃森哲战略领导团队和成长型市场领导团队的成员。



立花良范 (Yoshinori Tachibana)
埃森哲日本首席运营官

立花良范先生负责埃森哲日本整体业务的运营，同时还领导着供应链和工业X服务等多项战略业务计划。他拥有技术战略和数字化领域的职业背景，因此能够将专业知识用于客户服务和内部战略的开发与运营。他分别于2008年和2019年同他人合作完成了两部著作：《强大的信息技术战略》（《东洋经济周刊》出版）和《X科技2020》（《日本经济新闻》出版）。



韦德拉娜·萨维奇博士 (Dr. Vedrana Savic)
埃森哲商业研究院董事总经理，
前沿思想研究

韦德拉娜女士是一位全球思想领袖，她在顶级商业和学术期刊上发表了众多著述。她的工作聚焦于绿色经济、后数字时代的价值创造、组织更新、投资组合创新战略以及行业颠覆。凭借在企业战略与管理咨询领域的丰富经验，她不断为亚太、美国和欧洲大型企业的高管团队提供真知灼见。

鸣谢



孔嘉辅 (Gianfranco Casati)

埃森哲成长型市场主席（前任）

孔嘉辅先生曾任埃森哲成长型市场主席，至2023年3月。他于2014年至2022年担任埃森哲成长型市场总裁。此前还曾担任埃森哲产品制造事业部全球总裁、埃森哲意大利董事总经理、埃森哲IGEM(意大利、希腊和新兴市场区域) 主席，并曾作为董事会成员领导埃森哲2021年首次公开募股。

在此衷心感谢

Jenni Lai、Dr. Koteswara Ivaturi、
Dr. Rebecca Tan、Marcin Bodziak、
Himanshu Patney、Pritesh Karnawat、
Ruella Menezes、Leticia Daibert、
Kevin Millan、Prashant Shukla、Tessa Wong
等人士为本报告所做的贡献。

参考资料

1. 沈居丽 (J. Sweet)、J. 阿扎古里 (J. Azagury)、B. 戈什 (B. Ghosh)、T. 格鲁津 (T. Gruzin)、O. 莱特 (O. Wright) 和 M. 摩尔 (M. Moore) (2023年1月17日)。企业全面重塑: 绩效再攀新高。埃森哲。<https://www.accenture.com/au-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
2. V. 哈里 (V. Hari) (2022年3月17日)。亚洲成为世界能源新秩序下的最大受害者。日经亚洲评论。<https://asia.nikkei.com/Opinion/Asia-stands-to-lose-the-most-under-emerging-world-energy-order>
3. K. 斯里尼瓦森 (K. Srinivasan) (2022年7月8日)。亚洲经济体面临增长疲软和通胀压力上升问题。IMF博客。<https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/07/28/blog-07282022-apd-asias-economies-face-weakening-growth-rising-inflation-pressure>
4. M. 兰扎法梅 (M. Lanzafame)、Y. 妙田 (Y. Myoda)、I.A. 库雷希 (I.A. Qureshi)、A. 拉玛扬迪 (A. Ramayandi) (2022年9月21日)。答案揭晓: 美联储加息对亚洲有何影响? 亚洲开发银行博客。<https://blogs.adb.org/blog/your-questions-answered-how-will-interest-rate-hikes-fed-affect-asia>
5. 沈居丽 (J. Sweet)、J. 阿扎古里 (J. Azagury)、B. 戈什 (B. Ghosh)、T. 格鲁津 (T. Gruzin)、O. 莱特 (O. Wright) 和 M. 摩尔 (M. Moore) (2023年1月17日)。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>
6. F. 温兰德 (F. Vinluan) (2022年4月5日)。武田制药与Evozyme再度合作, 利用人工智能技术寻求新一代基因疗法所需的新型蛋白。MedCity News。<https://medcitynews.com/2022/04/takeda-returns-to-evozymes-ai-tech-seeking-novel-proteins-for-next-gen-gene-therapies/>
7. 经济学人智库。(2022年)。《一键式报告: 亚洲》。<https://viewpoint.eiu.com/analysis/geography/XO/reports/one-click-report>
8. S.B. 波特 (S.B. Potter) (2022年6月14日)。《2022年必看的五个经济图表: 亚太区》。慧基。<https://insight.factset.com/five-economic-charts-to-watch-in-2022-asia-pacific>
9. I. 蒂塞奥 (I. Tiseo) (2022年7月5日)。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-carbon-dioxide-emissions-by-region/>
10. Worldometers。(2022年) 亚太、中东、拉美和南非各国数据。各国煤炭消耗量。<https://www.worldometers.info/coal/coal-consumption-by-country/>
11. H. 里奇 (H. Ritchie) (2021年5月1日)。海洋中的塑料来自何处? Our World in Data。<https://ourworldindata.org/ocean-plastics>
12. D. 劳雷尔 (D. Laurel) (2019年3月12日)。您很快就能在由回收塑料铺成的道路上行驶。Top Gear。<https://www.topgear.com/ph/news/industry-news/roads-recycled-plastic-a962-20190312>
13. R. S. 安 (R. S. Ang) (2018年)。作为可持续发展的倡导者, 我们要对自己负责。圣米格尔公司。<https://www.sanmiguel.com.ph/page/sustainability>
14. 菲律宾通讯社 (2022年5月22)。发展基建项目, 促进菲律宾经济复苏和增长。菲总统通讯办公室新闻和信息局。<https://www.pna.gov.ph/articles/1175063>
15. G. 卡萨蒂 (G. Casati)、V. 德-米格尔 (V. de Miguel)、T.J. 格鲁津 (T.J. Gruzin)、Y. 立花 (Y. Tachibana) 和 V. 萨维奇 (V. Savic) (2022年)。准备起飞: 为什么细分市场是下一个热门。埃森哲。<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/markets/growth-markets/document/Accenture-Summary-Niche-Markets-Next-Big-Thing.pdf>
16. F. 瓦奇尔卡 (F. Vacirca)、A. 普奇奥 (A. Puccio) 和 Y. 西达特 (Y. Seedat) (2023年)。10亿新增消费者: 快速增长的数字商务机会。埃森哲。<https://www.accenture.com/us-en/insights/song/next-billion-consumers>
17. M.J. 博格 (M.J. Burger)、P.S. 莫里森 (P.S. Morrison)、M. 亨德里克斯 (M. Hendriks) 和 M.M. 胡格布鲁日 (M.M. Hoogerbrugge) (2020年3月20日)。世界各地城乡幸福指数差异。世界幸福指数报告。<https://worldhappiness.report/ed/2020/urban-rural-happiness-differentials-across-the-world/>
18. L. 冯-卡梅克 (L. von Kameke) (2022年11月10日)。2021年亚太地区各国农村人口。Statista。<https://www.statista.com/statistics/641077/asia-pacific-rural-population-by-country/>
19. X. 孔 (X. Kong) (2022年8月1日)。Mitra业务表现亮眼, Bukalapak第二季度收入攀升105%。亚洲科技。<https://www.techinasia.com/bukalapak-revenue-grows-105-2q22-bolstered-mitra>

20. K. 吉尔克里斯特 (K. Gilchrist) (2021年2月2日)。3位好友如何在印度尼西亚路边摊上做成几十亿美元生意。Make It。<https://www.cnbc.com/2021/02/02/bukalapak-indonesias-multibillion-dollar-warung-e-commerce-business.html>
21. Bukalapak (2022年8月29日)。Mitra Bukalapak在G20主席国大会上展示数字化夫妻店。<https://en.prnasia.com/releases/apac/mitra-bukalapak-showcases-a-digitalized-warung-at-the-g20-presidency-373380.shtml>
22. Deal Street Asia。(2022年3月3日, Bukalapak推广内容)。Mitra Bukalapak如何帮助印度尼西亚的Warung转向21世纪商业模式。<https://www.dealstreetasia.com/partner-content/mitra-bukalapak-warung-tech>
23. 杜保洛 (P. Daugherty)、B. 戈什 (B. Ghosh)、A. 里珀特 (A. Rippert)、R. 文卡塔拉曼 (R. Venkataraman) 和H.J. 威尔森 (H.J. Willson) (2021年)。跨越发展, 领军未来。埃森哲。https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-153/Accenture-Make-The-Leap-Take-The-Lead-Report.pdf
24. Minna Bank。(2021年3月25日)。日本首家数字银行Minna Bank将于2021年5月正式投入运营[新闻稿]。<https://www.businesswire.com/news/home/20210325005038/en/Minna-Bank-to-Commence-Operations-in-May-2021-as-Japan%E2%80%99s-First-Digital-Bank>
25. Minna Bank。(2022年6月15日)。Minna Bank的数字银行业务运营首年即吸引40万帐户[新闻稿]。www.bloomberg.com/press-releases/2022-06-15/minna-bank-s-digital-banking-service-attracts-over-400-thousand-accounts-in-first-year-of-operation
26. 亚马逊。(2021年7月16日)。曼谷小吃摊贩通过在AWS上建立的应用程序维持生计。<https://www.aboutamazon.sg/news/aws/bangkoks-street-food-vendors-stay-afloat-with-app-built-on-aws>
27. Frontier Enterprise。(2021年5月25日)。泰国小吃摊贩与汇商银行的Robinhood以及AWS合作共赢。<https://www.frontier-enterprise.com/thai-food-vendors-merry-with-scb-robinhood-aws/>
28. 泰国汇商银行。(2022年5月)。Robinhood成为最热门的外卖平台。<https://www.scb.co.th/en/about-us/news/may-2022/rbh--delivery-platform.html>
29. 泰国汇商银行。(2020年)。“Robinhood” - 汇商银行集团外卖平台回馈社会。<https://www.scb.co.th/en/personal-banking/stories/business-maker/robinhood.html>
30. S. 班崇当 (S. Banchongduang) (2021年10月27日)。Robinhood制定“超级应用程序”计划。《曼谷邮报》。<https://www.bangkokpost.com/business/2204687/robinhood-sets-out-plans-to-be-a-super-app>
31. 《澳大利亚人报》。(2022年, 埃森哲推广内容)。为什么可持续发展有赖于技术。<https://www.theaustralian.com.au/sponsored/EAw4p7btWlr3Lb1VRygZ/why-sustainability-depends-on-technology/>
32. 埃森哲。(2021年12月16日)。埃森哲推出360°价值报告体验[新闻发布]。<https://newsroom.accenture.com/news/accenture-launches-360-degree-value-reporting-experience.htm>
33. 埃森哲。(2022年)。探索360°全方位价值。<https://www.accenture.com/cn-en/about/company/integrated-reporting>
34. 人人享有可持续能源 (2021年5月5日)。制冷前景: 跟踪人人可享的可持续制冷需求2021。<https://www.seforall.org/chilling-prospects-2021>
35. N. 辛格 (N. Singh) (2016年6月29日)。Godrej和Sure Chill合作扩大医用冷藏柜的范围。《印度时报》。<https://timesofindia.indiatimes.com/city/mumbai/godrej-sure-chill-expand-range-of-medical-refrigerators/articleshow/52975904.cms>
36. 《经济时报》。(2020年12月4日)。Godrej电器公司提高了新冠疫苗医用冷藏柜的生产能力。<https://economictimes.indiatimes.com/industry/healthcare/biotech/healthcare/godrej-appliances-ramps-up-medical-refrigerator-production-capacity-for-covid-19-vaccine/articleshow/79940405.cms?>
37. 《经济时报》。(2021年2月9日)。疫苗接种活动: Godrej预计2021财年医用冷藏柜的收入将增加40%。<https://economictimes.indiatimes.com/industry/cons-products/durables/vaccination-drive-godrej-expects-40-uptick-in-medical-refrigerator-revenues-in-fy21/articleshow/80772136.cms>
38. S.P. 曼帕塔 (S.P. Mampatta) (2021年10月19日)。Godrej大胆投资“绿色环保”, 创收丝毫不受影响。《印度商业标准报》。https://www.business-standard.com/article/companies/betting-on-good-and-green-hasn-t-hurt-godrej-s-wealth-creation-121101901302_1.html

39. B. 沙赫 (B. Shah)、R. 巴顿 (R. Barton)、E. 范德奥德拉 (E. Van der Ouderaa)、A. 比约恩舍 (A. Björnsjö) (2022年7月26日)。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>
40. L. 亨内伯恩 (L. Henneborn)、M. 卡雷尔-比亚尔 (M. Carrel-Billiard) (2022年5月11日)。先进技术如何改善残障包容的无障碍性？埃森哲。<https://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-research/how-can-advanced-tech-improve-accessibility-for-disability-inclusion>
41. P. 拉西 (P. Lacy)、J. 戴斯 (J. Dess)、A. 香农 (A. Shannon)、V. 高迪 (V. Gaud)、A. 史密斯 (A. Smith)、M. 罗宾逊 (M. Robinson)、B. 穆萨维 (B. Moussavi) (2022年1月20日)。《衡量可持续，创造价值。》(Measuring sustainability. Creating value.) 埃森哲。<https://www.accenture.com/ae-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>
42. 埃森哲。(2021年)。汽车行业的绿色转型。<https://www.accenture.com/us-en/services/automotive/industry-sustainability>
43. A. 施密特 (A. Schmidt)、P. 拉西 (P. Lacy)、J. 里尔斯 (J. Reers)、A. 霍尔斯特 (A. Holst) (2021年)。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>
44. Green Business Bureau。(2021年9月30日)。美容行业的环境可持续：美容品牌要应对的关键领域。<https://greenbusinessbureau.com/industries/environmental-sustainability-in-the-beauty-industry-key-areas-for-beauty-brands-to-tackle/>
45. Natura & Co。(2020年)。Natura & Co 2020年度报告。<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/18ac3a48-dbb8-87fc-fe4a-dc8ac9132e6a?origin=2>
46. World Markets Daily。(2021年5月4日)。Natura以10亿美元的SLB交易额位居巴西排行榜榜首。<https://worldmarketsdaily.com/2021/05/04/natura-tops-brazilian-charts-with-1-billion-sustainability-linked-bond-deal/>
47. A. 默多克 (A. Murdoch) (2021年5月27日)。为何Natura的首只可持续债券大受欢迎？Capital Monitor。<https://capitalmonitor.ai/sector/consumer/why-naturas-debut-sustainable-bond-was-a-hit/>
48. 世界银行。(2021年)。2021年全球Findex数据库：新冠疫情时代下的金融包容性、数字支付和韧性。<https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>
49. A. 阿瓦尼斯 (A. Awanis)、C. 罗威 (C. Lowe)、S.K. (S.K. 安德森-曼让Andersson-Manjang)、D. 林德赛 (D. Lindsey) (2022年)。《2022年移动支付行业状况报告》。GSMA。https://www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2022/03/GSMA_State_of_the_Industry_2022_English.pdf
50. YABX。(2019年5月1日)。非洲有4.6亿无银行账户人士——世界的机遇。<https://yabx.co/2019/05/01/460-million-unbanked-in-africa-the-worlds-opportunity/>
51. J. 德尔波 (J. Delport) (2021年2月16日)。万事达卡与MTN合作支持MoMo客户在全球范围内进行交易。IT News Africa。<https://www.itnewsafrika.com/2021/02/mastercard-partners-with-mtn-to-enable-momo-customers-to-transact-globally/>
52. 55 T. 莫哈比 (T. Mohapi) (2022年3月15日)。MTN MoMo击败M-Pesa。iAfrikan。<https://www.iafrikan.com/mtn-group-2021-financial-results-m-pesa-mobile-money/>
53. 56 L. 蒙松 (L. Monzon) (2021年9月9日)。MTN宣布与金融科技独角兽Flutterwave合作。非洲IT新闻。<https://www.itnewsafrika.com/2021/09/mtn-announces-partnership-with-fintech-unicorn-flutterwave/>
54. 57 S. 奥尼安戈 (S. Onyango) (2021年9月24日)。MTN和Flutterwave签订新协议，更多非洲国家走向无现金支付的未来。Quartz。<https://qz.com/africa/2064648/mtn-flutterwave-deal-to-digitize-financial-services-for-millions/>
55. 58 世界经济论坛。(2022年)《工业集群：净零挑战》。<https://initiatives.weforum.org/transitioning-industrial-clusters/home>

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，帮助企业、政府和各界组织 构建数字化核心能力、优化运营、加速营收增长、提升社会服务水平，更快且更规模化地 创造切实价值。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，坚持卓越人才和创新引领，目前，服务于120多个国家的客户。

我们是技术引领变革的全球领军者之一，拥有强大的生态协作网络。凭借深厚的技术专长和行业经验、独特的专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们独树一帜地为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务和解决方案，为客户创造切实价值。埃森哲致力于通过卓越的服务能力、共享成功的文化，以及为客户创造360°价值的使命，帮助客户获得成功并建立长久信任。埃森哲同样以360°价值衡量自身，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务36年，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。详细信息，敬请访问埃森哲公司主页accenture.cn。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点,解构行业与市场趋势，洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页 www.accenture.com/research。

免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议，也不作为任何投资建议。