

# 从理论到实践： 实施可持续发展计划的 “三步走”战略

## 摘要

在将可持续性发展计划转化为有形的目标和可衡量的指标过程中，软件扮演着至关重要的角色。目标的确立，利益相关者的参与融入以及对长期/短期需求的准确把脉，都是确保实现投资正回报的必要关键。

## 简介

公司正在积极探索如何将可持续性发展计划付诸实践。曾经还仅是停留在企业年报中记录公司相关环保商业活动内容的可持续性发展计划，如今已经能够对企业盈利能力产生可衡量的影响——它要求精确、审核校对的数据。如今，公司可持续性发展涉及管理资源、最大化效率和满足财务目标等整体战略。然而，尽管越来越多的公司认识到有清晰结构的可持续性战略的重要价值，但他们却仍缺乏有凝聚力的整合性实施方法。

## 破旧立新

在对60多家企业进行了200多次采访并结合组织模型研究之后，《麻省斯隆-管理评论》(MIT Sloan Management Review)<sup>1</sup>杂志的一名研究作者发现可持续性发展企业存在以下几种共性(图1)。

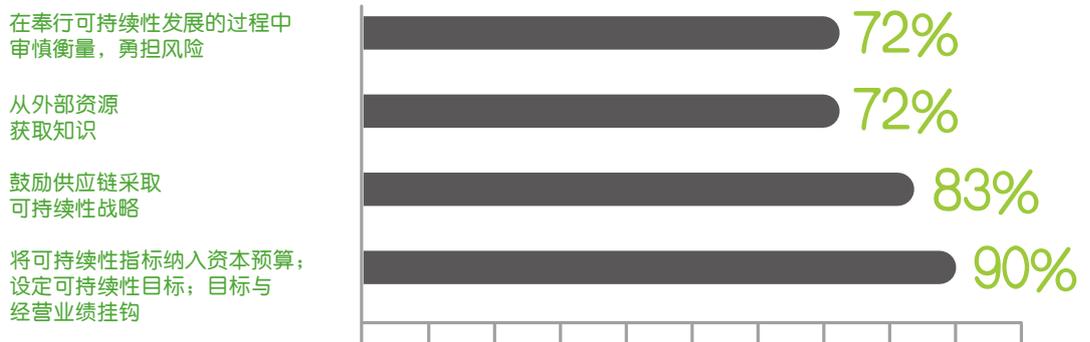


图1  
从传统发展模式到可持续性发展的演进要求公司转变思维方式和商业行为。

“对于绝大多数的企业，建立世界一流的可持续性管理软件工具已经超越了他们的核心能力。”

要想增强可持续性，不仅思维模式要超越传统的商业禁锢。考虑的问题也应该包罗万象——从公司治理、风险管理、劳工条例到供应链最优化、节能增效和资源管理。在将可持续性发展计划转化为有形的目标和可衡量的指标过程中，技术或软件扮演着至关重要的角色。整合性的软件解决方案可有效整合各个互不相干的系统，提供整个企业能源和资源的信息可见性和管理，这是成功实现可持续发展的必要条件。很多公司面临的挑战就是决定如何发展或采购自己需要的技术。当然，这并非只有唯一的正确答案；但是，公平地说，对于绝大多数的企业，建立世界一流的可持续性管理软件工具已经超越了他们的核心能力。

使用企业节能增效管理软件支持并推动公司可持续性活动的过程共分三步，分别是：

- ✓ 设定清晰的目标
- ✓ 敦促利益相关者及早融入
- ✓ 确定长期/短期解决方案

<sup>1</sup>‘如何成为可持续性公司’，《麻省斯隆-管理评论》杂志，2012年6月17日

## 可持续性的反思

如今的可持续性已发展为一种商业需要，而不再是仅仅与气候变化相关。以下4个主要方面的变化推动着它的发展：

### 财务方面

能源成本和需求持续上升；资源可用性不断萎缩；监管压力和报告责任增加。股东对公司的可持续性战略提出严峻问题或质疑可持续性战略的缺位。有利的一面是，越来越多的证据表明智能化可持续性管理会带来丰厚的财务回报。

# +11%

过去8年中，可持续性公司的净利润超越同行(+6%)；资产回报率(+3%)；股权收益(+11%)，见《哈佛商业评论》的报告<sup>2</sup>。

# 67.4%

从2006年起，入选破信息披露领袖企业指数(CDLI)的公司的收益为67.4%，是全球500强企业31.1%收益的两倍多。

# 60亿美元

约60亿美元资产投资各种金融产品，包括跟踪道琼斯可持续发展指数的共同基金和ETF（交易所交易基金）。

### 组织方面

首席可持续发展官现成为企业最高管理层的标配成员，其数量在过去十年中已达历史记录。企业整合各种职能部门（如采购、运营、财务等），满足企业膨胀的数据共享和通用报告需求。全球利益相关者的透明性需求进一步增强，公司相对孤立的的活动方式逐渐瓦解。

# 283

名首席可持续发展官现身2012 Green Biz Intelligence Panel的公司目录中（是4年前数量的两倍多），数据来源于Green Biz Intelligence Panel的最新研究<sup>3</sup>。

### 信息方面

公司对只是简单增加数据可见度的解决方案保持警惕态度；相反，他们在寻求运营智能化：以用户友好的方式随时随地提供已验证的、可操作的数据。封闭的内部系统给更开放的管理平台让道，公司也转变为技术不可知论者。软件互操作性成为关键要求。

# 47%

的公司将‘不断增加的能源数据分析’摆在能源管理工作优先考虑的位置。数据来源于最新的Verdantix研究<sup>4</sup>。

<sup>2</sup>Gerritt Heyns, ‘投入可持续性的公司拥有更好的财务状况’, HBR博客网, 2012年9月19日

<sup>3</sup>Jon Davies和GreenBiz.com编辑, ‘行业现状’, 2013年

<sup>4</sup>Verdantix, Green Quadrant 能源管理软件(全球), 2013年1月

## 监管方面

很多国家和地区管理部门正在制定更严格的法律规定，内容涉及公司可持续性和对碳排放、用水、废弃物和其它项目的报告要求。公司需要将其可持续性报告和跟踪流程提高至审计级别。结果，高管们又被与各种软件系统和硬件有关的投资、回报和实施障碍等问题缠得焦头烂额。

最高 42% 20%

英国减碳承诺节能机制（CRC）包括受法律约束的碳合同，要求截止2020年减少温室气体排放34%~42%（与1990年的基数相比）。

欧盟(EU)指令要求截止2020年各国至少降低20%的温室气体排放（与1990年的基数相比）。

## 第1步： 实事求是

### 评估能源成熟度；提出可持续性目标

在指明前进的道路之前，您需要明确现在的状态。首先确定您的公司的能源成熟度（图2）：围绕技术上可行的能源管理和可持续性解决方案的技术成熟度和战略就绪程度。回答下列问题并进行相应记录；此举可以帮助您设定适当的可持续发展目标。

- 您的公司是否能够看到可持续发展的价值？

- › 可持续发展是否是贵公司使命的一部分？
- › 哪些外部驱动因素促使您制定可持续发展战略？比如，您是否需要通过ISO 50001认证；满足新的监管要求；或符合客户或股东不断提高的预期？
- › 所处的地域国情如何影响您对可持续发展的看法？举例来说，美国的一些企业能够享受用电补贴和分时电价；在欧洲，EU ETS（欧盟碳排放交易系统）对违反“总量控制和排放交易”要求的企业课以重罚——这些非常具有说服力的理由都要求我们认真考虑可持续发展。

- 能源成本是否是您的公司重点考虑的项目？

- › 能源成本为多少，比如每单位产品、员工、患者的能源总成本？价格波动是否影响您的利润？
- › 能源成本是否构成您的运营成本的重要部分？

- 谁来管理这项工作？

- › 在您的公司，由谁负责能源管理和可持续发展计划？他（或她）在公司的“组织架构”中身居何职？
- › 您是否有赞助和/或预算来支持可持续发展？
- › 是否有专门的人力资源来管理能源计划？如果有，他们是全职还是兼职？

- › 您是否设定了能源管理KPI（关键绩效指标）？KPI是否与报酬挂钩？
- › 您的公司是否定期对内或对外编制能源使用或碳排放管理报告？

## • 如何进行数据采集和评估？

- › 您是实时、按天、按月、按季、按年收集信息，还是从不收集信息？
- › 您的经理要求哪种类型的数据？比如：
  - 为控制层功能提供仪表和传感器数据和运行时间
  - 提供给运营层经理的整个公司或使用区域的总体能源数据、用水和其它统计数据
  - 依照已确定的指标，为企业高层提供月度总结和报告，以追踪可持续发展的表现
- › 数据采集非常耗时耗力吗？“我们花了5个月来编制一份公司碳排放报告”，当被问到这个问题时，一名高管就是这么说的。
- › 您能用数据做什么？您是否能够展望、预测和检验“如果…会怎样…”等假设？您是否坚持查看过去的信息？
- › 您是否能够创建和定制报告？您的主要利益相关者是否期待这些报告？

## • 您如今同谁/使用什么系统工作？

- › 您现在使用的各个系统（生产、运输、财务、IT等系统）是集成的还是孤立的？
- › 经理们是否能够轻松管理整个职能区域和场所？
- › 您的当前系统和软件是否能够轻松扩容以满足未来需求？
- › 是否已制定五年或十年计划来预测这些需求？
- › 您是否拥有迎接新机遇或适应市场调整所需的工具？

*“我们设定了可持续发展目标，方式同其它任何目标一样……他们都是我们运营工作不可或缺的一部分”。*

金佰利克拉克公司的主席兼首席执行官Tom Falk在被问到目标设定的哲学时做出了如上回答<sup>5</sup>。

尽管以上问题并不详尽，但是也应该促使您迅速行动起来。您需要花费一些时间评估您公司可持续发展的情况，查看能源成熟度图表，确定您公司的现状。了解当前所处的形势，考虑保持公司发展势头所必须的步骤。决定下一步骤时既要大胆果敢又须立足实际。毕竟，如果您现在只是每年收集一次电子表格的可持续发展数据，那么想在明年实现基于实时数据采集的预测分析和建模就很不现实了。

<sup>5</sup>David Kiron, ‘采访金佰利克拉克主席和首席执行官Tom Falk, 《麻省斯隆-管理评论》, 2013年1月15日

## 可持续发展之路，您走了多远？

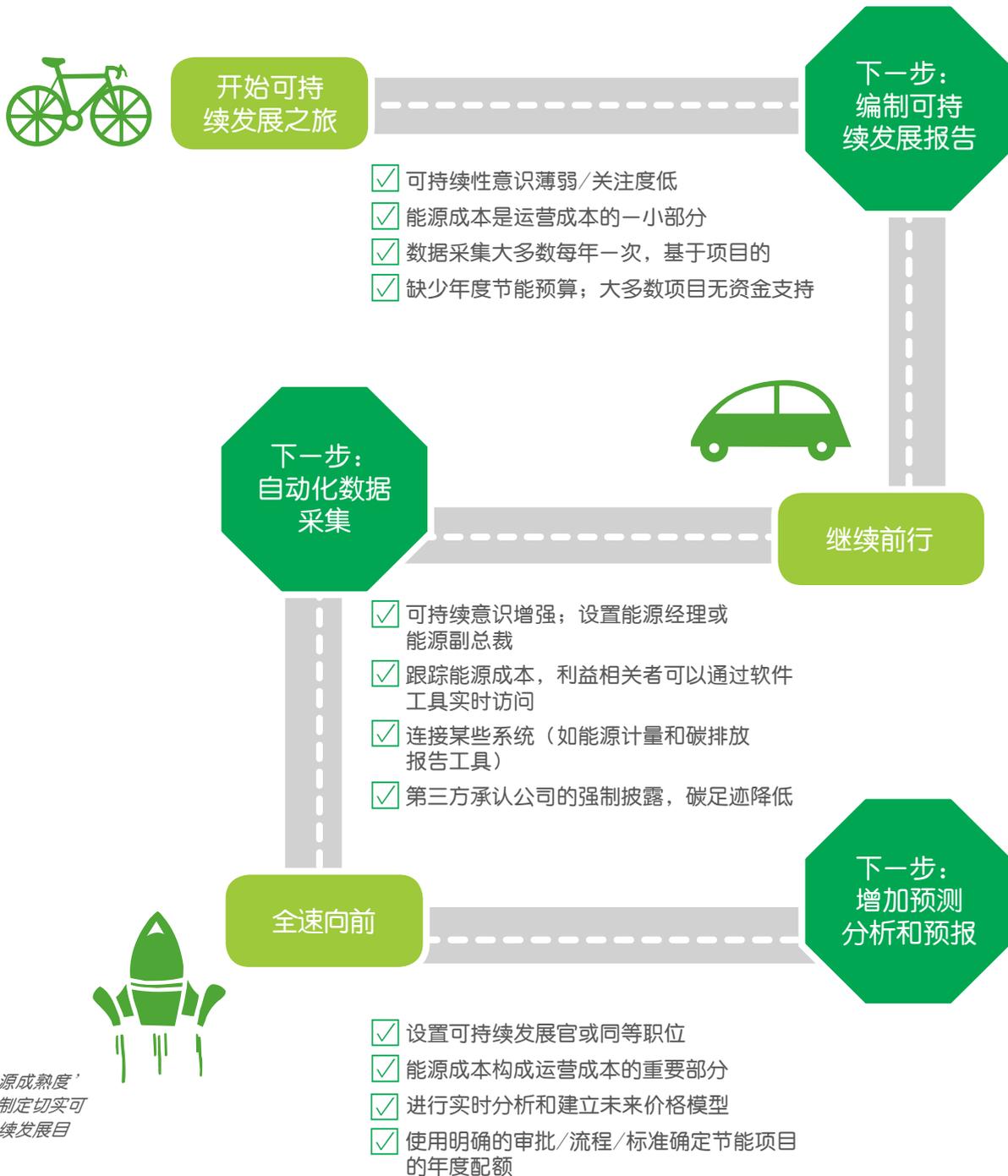


图 2  
确定“能源成熟度”  
确保公司制定切实可行的可持续发展目标。

## 第2步： 建立共识

### 利益相关者参与融入，集思广益

在第一步已对能源成熟度做了评估之后，您很可能已经形成了关于下一步工作的一些想法。现在，敦促利益相关者参与融入，集思广益，确保最终的可持续发展解决方案满足利益相关者的需求和目标。另外，识别通往企业能效之路上可能遇到的任何障碍，对本阶段来说同样重要。

公司的能效先锋是谁：他们是认识到可持续发展的价值和投资回报率并且愿意率先实施的一类人。作为能效先锋，您应该开始发现性的过程：会见具有不同职能的主要的内部利益相关者（IT、设施、生产、财务等），了解他们的需求并争取他们的加入。建立统一战线，向公司最高层提出和建议可持续发展，尤其是您的公司尚处于初步认识可持续发展理念的时候。一旦启动该方案，能效先锋应定期会见利益相关者，确保不断发展的需求，如报告和数据管理需求等得到满足。做不到这一点可能影响该计划的长期效果和投资回报率。

### 在哪里挖掘您的能效先锋？



图 3  
每个人都可成为公司的能效先锋

## 预测障碍；制定软件需求

同绝大多数的努力一样，可持续发展之路并非一路坦途。您的IT团队可能就会提出一个重大的障碍，尤其是意向中的可持续性软件包含一些云组件的时候。云计算降低了资本支出并消除了数据存储的挑战（当公司扩张和数据负载以指数级增加时这就是一个巨大优势），可是对于那些担心未经检查的信息存取以及可能发生的数据丢失或不可存取<sup>6</sup>的IT经理这是个危险信号。当然，知名的网页服务可以提供内部IT部门所缺乏的增强型安全功能；但是，这并不能成为公司免于尽职调查的借口。验证安全措施并将云计算限制于非业务关键型的领域（比如能源管理）对缓和IT恐惧心理大有帮助。

哪一种软件可以促使您的可持续发展战略全力实施？可用的选项包括从单个软件应用到提供不同层面的复杂程序套件等各种选择。请选择能够满足您当今和未来需求和目标的软件。

## 正确的软件解决方案将加快您实现可持续发展之路



图 4  
真实评估软件需求有助于做出更睿智的软件决策。

<sup>6</sup> 《云计算隐藏了公司数据共享的大问题》，Forbes CIO Network blog, 2012年2月17日

### 第3步： 加速前行

## 制定渐进式实施计划，实现投资最大化

听起来似乎是陈词滥调，但实质如此：解决问题的关键正在于此。一旦您开始使用软件，数据采集和分析随之启用。在这一阶段，很多公司并不是将供应商简单视为一次性的软件来源，而是将他们视为咨询性的合作伙伴——能够指导有效解读和应用新采集到的能源信息的专家，因此软件投资的回报率得以提高。毕竟，如果“大量数据”令人迷惑不解，难以解读或无法与其它内部资源匹配，那么就很难实现它的价值。

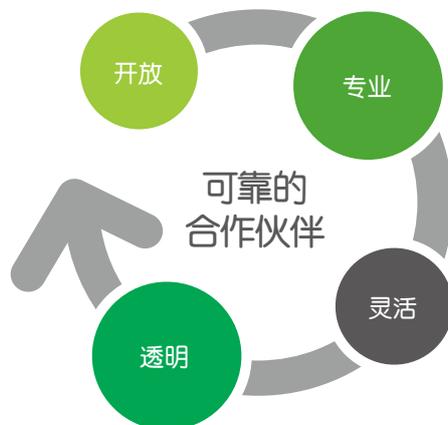
供应商，也是合作伙伴  
优秀的合作伙伴帮助您解读并应用新采集到的信息。



出色的合作伙伴：

- >开放：能够将最新技术同其专业知识（楼宇、IT、流程等）结合起来，提高长期/短期的投资回报率
- >专业：能够提供市场分析支持，比如价格趋势和需求回应选项，以提高效率和财务结果
- >灵活：有助于变革管理；比如，竞争格局、员工行为、能源等方面的变化
- >透明：能够监测您的数据并为您提供通过先进功能扩展解决方案的建议

图 5  
出色、可靠的合作伙伴有助于您实现软件投资回报率最大化。



## 结论

虽说忽视气候变化的危机并非智举，但事实上，盈利能力的下降对大多数公司来说比全球气温升高威胁更大。幸运的是，对于这些公司和我们的环境而言，可持续发展战略带来了积极的、显而易见的财务业绩——在保护了资源的同时提高了企业的效率。有效的可持续发展战略的核心组件就是软件。

## Struxure Ware 节能增效管理软件

施耐德电气™的StruxureWare™节能增效管理软件是独特的一体化应用程序和套件平台，提供涵盖整个企业的能源和资源使用信息的可视性功能。StruxureWare节能增效管理软件包含强大的软件应用程序，它在三个层面上实现统一管理，确保能效最大化：

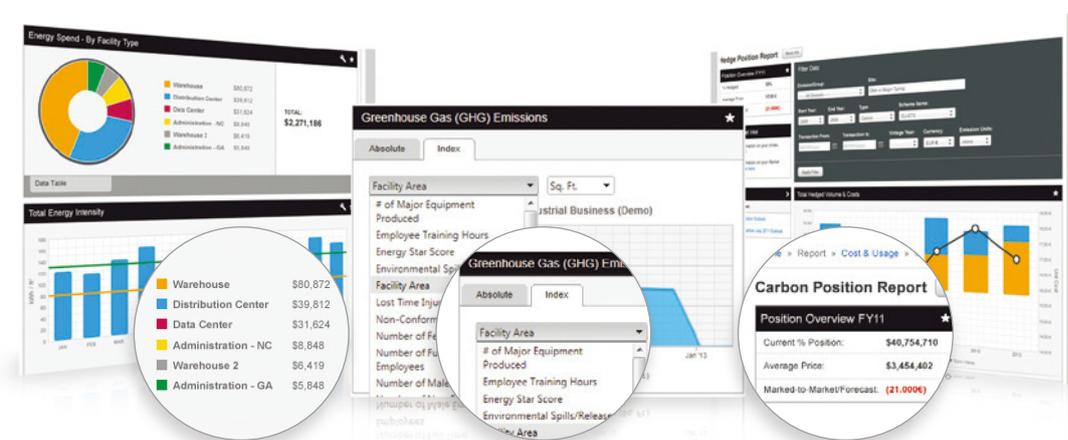
- 企业层面：企业最高层可以评估并选择满足财务、监管和经营目标的方案来有效推动可持续发展战略。
- 运营层面：职能经理可在企业范围内或特定领域内分析并优化运营、能源和资产。
- 控制层面：现场用户或远程用户可控制过程绩效，确保业务的连续性，实时跟踪能耗。

StruxureWare节能增效管理软件采用开放可扩展的架构，可轻松集成第三方系统和原有系统，既能提供单独的应用程序（公司根据自身需求或预算规定进行扩展），也有针对特定终端市场（比如数据中心、医院、大学）的整体套件。

StruxureWare节能增效管理软件允许用户测量和管理从生产线到管理层自下而上的数据，为您展示精确、可行的事实依据。公司可节约企业资源，优化经营业绩，并主动有效管理整体可持续发展战略。

## 公司借助SXW“资源顾问”软件进行能源、碳排放报告和项目管理

图 6  
使用基于SaaS的资源顾问软件管理能源、碳排放、用水和废弃物。



22,000  
余名用户

300 亿美元  
管理的能源成本金额

3960 万  
跟踪CO<sub>2</sub>的公吨数

300,000  
测量的设施数量

## 170余年的 能源创新

作为全球能效管理专家，施耐德电气拥有170余年的能源和业务创新经验，能够为客户提供与别不同的五种显著优势，具体包括：

**施耐德电气着眼全球：**施耐德电气直接或通过合作伙伴服务全球100多个国家和地区，能够为本地和国际客户提供始终如一的回应和高附加值。

**施耐德电气追求创新：**为了满足未来的挑战，施耐德电气集中开发新技术和服务，推动从设备到“大量数据”管理的智能、效率和连通性。

**施耐德电气提供解决方案：**施耐德电气基于先进技术，已实现了所有系统的兼容性和通信功能，能够通过EcoStruxure™一体化能效管理架构以及StruxureWare节能增效管理软件为客户带来硬软件整合解决方案。

**施耐德电气崇尚环保：**施耐德电气秉承可持续发展的精神，致力于确保公司的CO<sub>2</sub>足迹和施耐德电气产品和解决方案对环境的影响降至最低。

**施耐德电气优质可靠：**施耐德电气的优质产品、服务和解决方案，结合互动式的销售、营销、供应链和客户服务，坚定了客户同施耐德电气合作的信心。

### 建立能效和可持续性的行业标准

#### Gigaton奖

施耐德电气因其在减少碳排放行动中表现出的出色商业领导力而荣获COP17联合国气候变化大会的Gigaton奖。

#### 全球百家最具可持续性公司

在Corporate Knights Inc.编制的第九届全球最具可持续性公司详细榜单上，施耐德电气高居第13位。

#### 扎耶德未来能源奖

施耐德电气因在可再生能源和可持续性方面做出的重大贡献而荣获“大型企业类”扎耶德未来能源奖。

#### 可持续发展全球指数

施耐德电气已被纳入社会责任和可持续发展方面的三种主要股票指数，包括道琼斯可持续发展全球指数（DJSI World）。



本文档使用环保纸印刷

998-1192983\_GMA