

应对全球挑战
需要“新世纪”风险思维

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

面对层出不穷的全球性问题，过时的企业思维和工作方式将影响社会进步和企业发展。本文阐述了风险思维如何成为促进社会发展及增强企业竞争优势的积极力量。

回顾近年来发生的一些事件：去年，**世界银行**提出的一个气候模型，预测到 2050 年，2.16 亿人将因气候危机而被迫逃离自己的祖国。2013 年，世界上第一个实验室人造汉堡花费了 **28 万美元**，但今天其价格能够与大品牌快餐一较高下。如果要解决肉类行业的碳足迹问题，降低人造肉的成本势在必行。

28 万美元

世界上第一个人造汉堡的成本

造福社会与商业发展并非互相排斥。但我们扪心自问：是否努力预测并管理这些意料之外的风险与机遇？是否充分理解并努力缓解生存威胁？如何建设一个更美好的世界，使人们不仅仅生存在其中，而且社会继续蓬勃发展？

当今气候瞬息万变，灾难性事件不断涌现。难以预测成效的新兴技术和加速恶化的气候同时限制了机遇和挑战。面对这种不稳定性，企业无法置身事外。我们迫切需要推动积极的变革，而非被动地做出反应。

我们正处于新世纪的历史转折点，一个政府与企业做出选择会产生巨大连锁效应的时代。因此，我们应考虑：如何看待这些挑战，以及采用何种工作方式来适应新时代的发展？





适应新时代的新方法

不要过于关注当下而忽视未来

我们无法负担只重视短期利益的后果，各行各业不同规模的企业需要迅速采取行动才能生存下来、提高生产力，并保护地球。

我们理解一贯的行事方式能够为企业领导带来安全感。因为成功得益于一定的办事方式，因而维持现状使其感到自信。但如果现在还维持这种思维则不利于企业发展。“一切照常”这个短语对企业领导来说应该不再是一种宽慰，而是疏忽的潜在信号。

以及时制生产方式为例。根据需求生产商品为企业节省了大量资金，并促使全球供应链发展成我们所熟知的庞然大物，无处不彰显着效率。“精益”成为了成功的代名词。

但随着新冠疫情袭来，供应链旋即中断，大量企业停摆。造成供应链中断的不仅仅是新冠疫情，2021年初，一艘集装箱船搁浅导致苏伊士运河堵塞，造成每天约**96亿美元**的货物滞留海上。近期，加拿大反强制接种疫苗的抗议活动造成交通堵塞，致使全球汽车工业损失了**3亿美元**。在这样的背景下，及时制生产失去了优势。

那些通过改变经营策略应对风险的企业避免了这些棘手的问题。例如，家乐氏 (Kellogg's) 通过迅速解决供应链问题**赢得了市场份额**。在疫情期间，其产品需求并非来自批量采购的学校和餐馆，而是居家的个人消费者。公司对包装的需求急剧增加，然而因在韩国的纸板运输船严重延误，需要在运营地区内重新寻找供应商，并最后在新西兰找到一家。之后，公司在更大范围内进行改革，增加供应链的多样性，并提高在当地的采购比例。此番变革使公司降低了碳足迹及降低运输成本。

现在，企业需要为未来动荡做好准备。但应对动荡的灵活性不会凭空出现，而是通过提高解决问题的能力获得。通过了解公司从投入到产出面临的内外部风险，就能在风险出现之前降低风险。企业应将关注的焦点放在更广阔的未来，而非短期或中期利益，比如可考虑未来一、二十年内气候变化会对公司资产产生什么影响。未雨绸缪意味着公司在面对各种长期风险情景时不会陷入被动。

强化价值观和目标，并坚持贯彻

许多公司都注重打造并发出强有力的目标宣言。这一举措应得到嘉许，因为在许多情况下，目标宣言有助于团结员工支持公司战略，并提升员工的招聘率和留任率。

但如果公司目标仅被视为一种营销策略而没有得到证明，就会削弱员工和客户的信心，甚至招致更大的威胁。

企业的价值观不仅仅是对员工的期望，也是规范员工的行为准则。如今，员工们经常面临着模棱两可或不完整的信息，以及迅速行动的隐性压力带来的未知风险。如果企业的目标和价值观未能引起员工的共鸣，他们就会失去方向，并凭借自己的猜想或目标行事。

如下情景为例：安全是公司的核心价值观。由于公司从事高腐蚀性化学品的高危运营，因而必须强调安全的重要性。团队中的一名成员在日常维护工作中注意到一台关键设备出现损坏。他认为这可能是管道进一步腐蚀的迹象，而且其他设备可能也出现了这种情况。运营主管清楚必须关闭工厂。但关闭工厂仅为了更换那台损坏的设备，还是无限期关闭进行彻底的检查？她应该优先保障产品的产出还是关乎员工生命的整体运营？她的选择将取决于公司在多大程度上强调并坚持自己的核心价值观。



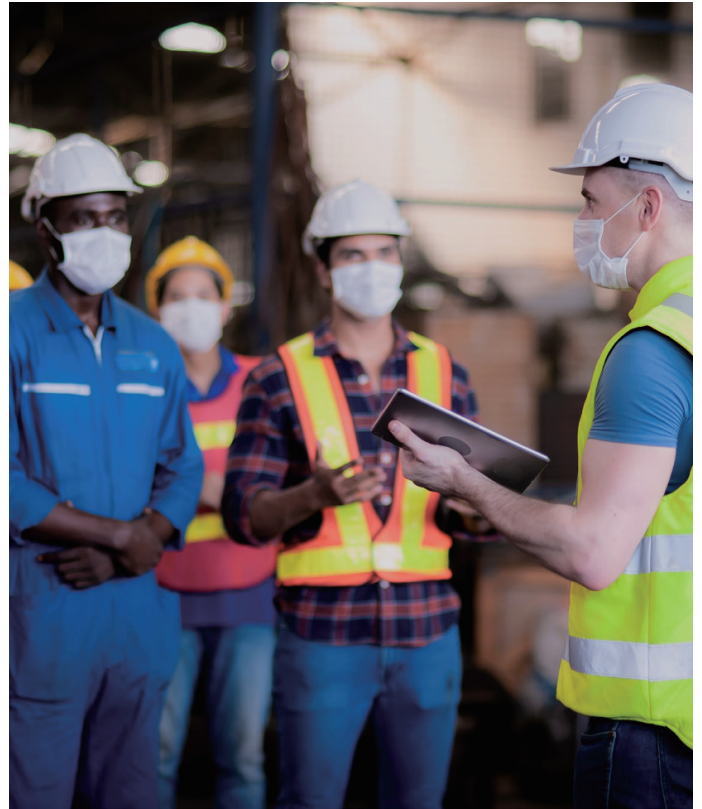
将应对全球挑战视为己任

一些企业的目标更加宏伟——他们以拯救世界为己任。在面对复杂的全球挑战之际，这种激进的举动将变得越来越普遍。

以 Royal DSM 为例。公司最初以煤矿开采起家，后来转型为化工企业。其公司名称缩写“DSM”此前代表“**荷兰国家矿业公司 (Dutch State Mines)**”，现在公司将其定义为“创造更美好的生活 (Doing Something More)”，而且付诸实践。公司开发的美好生活解决方案 (Brighter Living Solutions)，比主流产品对环境和社会产生了更积极的影响。2020 年，这些产品在公司收入中的占比达到了 **63%**。

另一个例子是海上风电巨头 Ørsted。Ørsted 最初是一家丹麦国有石油和天然气企业，在 21 世纪初进入电力行业，并与五家丹麦能源企业合并，成为了化石燃料使用最密集的欧洲企业之一，其 85% 发电量依赖化石燃料，主要是煤炭。

后来 Ørsted 彻底转型，在可再生能源领域上投入了大量资金，其碳足迹自 2006 年以来减少了 **86%**。Ørsted 目前是全球最大的海上风电公司，占有 25% 的市场份额，并**有望在 2025 年之前实现发电和运营的碳中和**。Ørsted 还被冠以“**全球最佳可持续能源公司**”的称号。



这两家企业并非个例。诸如 Patagonia 等企业正在改变时尚产业，其 69% 的产品由**回收材料**制成。从 2016 年到 2019 年，这些企业收入同比增长 **10%**。同理，通过生产人造肉替代品，Beyond meat 的业务从 2016 年的 1600 万美元**增长**到 2020 年的 4.068 亿美元。

这种转型是在充分考虑机遇和相关风险的情况下，经过多次权衡的决策结果。在决策过程中，风险系统和风险场景不断发展。让我们重新审视一下 Ørsted 的转型：他们分析了**与气候相关财务信息披露工作组 (TCFD)** 倡议的差距，结合其他因素识别出短期、中期和长期与气候相关的风险和机遇，并计算了风险与机遇对其业务的影响，从而助其验证公司战略的灵活性。在未来几年，更多企业将利用可持续产品来创新商业模式。这些企业不仅是创新的专家，还是风险管理大师。

全球 85% 的消费者在购物时开始重视环保问题，其中三分之一以上愿意为可持续产品或服务支付溢价。



将全球挑战视为相互关联的生态系统

目前，全球面临着比以往任何时候都更加挑战的问题。以水域污染危机为例，每天有 800 万件塑料进入海洋。垃圾无处不在，以至于在 2019 年一名探险家下潜到世界上最深处的马里亚纳海沟时，发现了水下 7 公里处的海底遍布塑料垃圾。

但即使是最严峻问题也能够得到解决。创新者们正在解决垃圾问题，从培育食用塑料的细菌到一次性打捞 9 吨垃圾的拖网渔船，每个解决方案从不同的角度解决同一个问题，以此实现全方位解决的目标。

然而一种新的希望正在兴起，尤其是在私营部门。环境、社会和公司治理（ESG）和可持续发展目前成为投资决策的主要考量。诸如采矿业等行业正迅速从煤炭业务抽身，转而将重点放在为电池和太阳能电池板提供动力的矿物上，这对能源转型至关重要。新兴技术和循环原则的践行使企业能够减少运营中的浪费。绿氢产业正在崛起。

尽管应对全球挑战任重道远，但其它积极的转变预示着形势正在发生变化，如三分之一的消费者愿意为可持续产品或服务支付溢价。

以上对您和您的公司意味着什么？现在，您应该开拓思路，通过整体视角了解您可以社会做出哪些贡献，然后缩小视角，找出运营中具体的可持续风险和机遇。如此，公司就能够全面提高对社会的积极影响。同时，您还应当征询风险专家的意见。

新世纪，新思维：直面风险

新世纪风险思维应成为每个企业的指导原则。为此，您必须学会挖掘潜在风险，而非因为棘手就置之不理。应认真审视公司面临的挑战，只有深刻反思“如何在非常时期改变我们的价值观和工作方式”，才能真正解决我们今天面临的问题。只有公司、非政府组织、社区和个人等每个利益相关者都参与应对这些挑战，我们才能携手创造一个对全人类更加公平、安全和环保的时代。

dss+：新世纪思维

我们如何通过变革助力客户解决并克服其挑战

一个明确但宏伟的目标：

作为一家运营管理咨询公司，我们的目标明确，dss+ 以拯救生命和创造更加可持续的未来为己任。尽管这是一个宏大的目标，但它激励着我们砥砺前行。我们致力于实现客户利益的最大化，并尽可能为人类和地球带来积极影响。

共享思维：

我们的使命是帮助企业保护其关心的员工，通过创新实现转型以维持长期发展，同时保护地球。这一使命为我们做出的决策提供了指引。

以人为本

我们在工作中以人为本，促进不同的利益相关者携手合作。我们的顾问不仅在会议室中帮助客户制定解决方案，更会与客户深入实地落实解决方案。

关于 dss⁺

dss⁺ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss⁺ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss⁺ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss⁺
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss⁺ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

