

案例研究

日内瓦 Migros

瑞士

食品、饮料与消费品

从战略规划到降本增效： Migros 能源转型之旅

能源转型和脱碳是所有工业领域关注的核心议题。在这个案例中，我们的合作对象是瑞士零售业巨头 Migros。日内瓦 Migros 拥有近 10 亿瑞郎的营收，通过辖下 35 个以上的网点，服务着超过 3700 万人次的客户。

作为能效提升和脱碳战略的一部分，日内瓦 Migros 制定了宏大的目标：不仅要大幅节约 9000 兆瓦时（MWh）的能源，还要显著降低直接的二氧化碳排放。

指导专家们将“观念教育”与“运营提效”紧密结合。他们亲身示范如何更精细地监控能耗，将可持续发展的理念转化为实实在在的业绩，最终把节能率从 3% 提升到了 7%。



在此背景下，日内瓦 Migros 与 dss+ 强强联手，共同开发了名为“EcoWatt”项目，旨在从组织各个层级全面降低能耗。工作组首先对高效能源管理的改进抓手进行了评估，随后提出了一套全面的转型方案。方案重点聚焦于“管理例常”，确保各项最佳实践能够真正落地执行。向执行委员会成功展示了该项目的价值后，我们组建了一支内部教练团队，专门负责牵头实施。

教练专家将丰富的内部运营经验融入到项目中，这使得项目既能引起团队的共鸣，又具备可衡量性和实效性，特别是在调整进度、建立辅导机制以及部署报告工具等方面，效果显著。指导员们帮助员工树立了能源使用意识，这带来了巨大的潜力：节能成效最高可以翻三倍，即从 3% 提升至 9%。

dss+ 介入一年后，我们专访了设施管理负责人。



Olivier Buc,
日内瓦 Migros 设施管理负责人

Q: 介绍一下项目目前的实施进度，以及过程中遇到的挑战？

A: 我们是在 2024 年 9 月启动这项转型计划的。自那以后，我们在全部 52 个站点中的 19 个进行推广。为了让大家统一思想、全员参与，确实花了一点时间。不过，我们现在的节奏已经提上来了，对项目的未来也是信心满满。

Q: 项目启动以来，你们看到了哪些成效？

A: 积极的成果非常多！首先，我们的教练深入一线，与经理和员工们并肩作战。员工感觉到，教练的存在是为了巩固好的做法，并通过更精准地管理可变能源，帮助站点提升盈利能力。从数据上看，试点的站点在采取干预措施后的头几周内，平均能耗就降低了 3%。而这，还仅仅是个开始！

Q: 通过这个项目，dss+ 为你们带来了什么价值？

A: 在评估和方案设计阶段，dss+ 团队仔细审查并分析了我们的能耗数据，在现场观察了实际行为，并在整个组织内部进行了跨职能的访谈。他们为我们量身定制了行动计划、转型方案以及一套治理体系。凭借这些成果，他们成功向执委会证明了转型的必要性，即建立一种“看到问题，敢于发声”的管理思维。具体来说，dss+ 的专家们帮助我们实现了完全的自主管理。通过“培训培训师（train the trainer）”的方法，赋予了我们培训自己指导员的能力和资质。

Q: 这些改变是如何提升效率和生产力的？

A: 我们利用这个项目来提醒大家，卓越运营能有效解决各种损耗问题：无论是浪费的电力，还是设备运行优化，亦或是减少故障及相关成本。更重要的是，我们所看到的能耗降低，将对我们的脱碳目标产生积极影响。

Q: 对于其他想要实施类似项目的组织，您有什么建议？

A: 首先，必须得到组织最高领导层的支持和背书。其次，确保整个组织都参与到项目的识别和构建阶段中来。最后，独立的外部支持有助于在极短时间内构建高质量的方法论，并为复杂的局面带来全新的视角。能否在短时间内产出成果，对于建立和维持项目势头至关重要。

Q: 对于项目的后续发展，您有什么计划？

A: 我们将继续在日内瓦州的所有站点推广这项工作。同时，我们要继续培训指导员，这一点很有必要。最后，我们将进一步改进与执委会的沟通和汇报工作，以加速转型进程，并着手解决其他领域的绩效问题。



脱碳方法论

◆ 框架与范围界定

明确界定雄心目标，建立基础参数，为成功奠定基石。

◆ 排放基线

识别并量化当前的能源消耗，提供详细的排放源细分数据。

◆ 脱碳路径

制定包含各项技术抓手的路线图，并构建财务模型，以指引脱碳进程。

◆ 组织就绪度

评估组织的管理流程、数据基础设施、能力以及文化，确保其与脱碳目标保持一致。

◆ 行动计划

将关键举措整合成一份综合计划，其中包括财务规划，并确保获得关键利益相关者的支持。

◆ 实施路线图

将行动计划转化为清晰的、有时间节点的实施路线图。

◆ 高层决策

推动关于脱碳节奏和范围的战略决策——最终导向“执行”或“不执行”的明确结论。

项目成功的关键要素

项目成功的关键要素由各方协作制定，dss+ 团队提出方案，Migros 团队则对其进行验证和充实。这一协作原则贯穿了整个项目始终。随后，这些关键要素经过了执行委员会的审查和批准。

管理层面

- 将项目与公司价值观对齐：“积极为可持续社会做出贡献。”
- 将 EcoWatt 项目与高层管理挂钩。各参与方需确认项目中的角色、职责、计划及目标。
- 由总经理在所有管理层出席的场合宣布项目启动。
- 宣传部门在整个项目期间深度参与。

核心团队与指导员

- 保证指导员的质量（包括为他们制定项目结束后的职业规划）。
- 核心团队 / 指导员需具备将技术概念简化并传达给一线的能力。
- 核心团队需在整個项目期间参与并投入时间。

站点

- 在经理的日程表中预留出专门用于 EcoWatt 项目的時間。
- 站点经理需积极参与项目的实施。
- 对站点进行认证，庆祝里程碑，并表彰节能标兵。

