

协调“净零排放目标”与净利润

dss⁺ 在创新零碳世界大会上
举办的专题活动



尽管在地缘局势持续升级、经济逆风加剧的背景下，全球仍正加速推进脱碳进程，而通往净零排放的道路，依然是当今时代最具挑战性的任务之一。在 2025 年“零碳创新”大会上，dss⁺ 主办了一场题为“协调净零排放与净利润”的互动研讨会。活动设置高管座谈会与圆桌讨论两个环节，吸引了 50 余位企业高管、投资人及可持续发展领域的专家参与，旨在探讨企业在净零转型中可实现的目标、当前所面临的障碍，以及推动转型加速的关键要素。

尽管市场动荡与政治变局交织，与会嘉宾仍态度坚定。他们强调，气候行动与企业盈利并非对立，而是可以兼容的目标，关键在于转变思维模式，运用创新方法，在平衡短期投入与回报、以及各方利益的同时兼顾长期战略目标。要将净零理念切实落地，企业需具备清晰的领导力、运营协同能力以及战略层面的创新能力。大会现场形成高度共识：要将净零愿景转化为具体行动，企业必须依赖可见的领导力、稳健的治理架构、深植的组织文化、金融工具创新，以及持续的能力建设。



诚挚感谢以下与会嘉宾



Lamé Verre
英国皇家财产局
(The Crown Estate)
净零排放总监



Dana Barsky
渣打银行
可持续发展战略与
净零排放全球负责人



Jay Ham
第一集团
(FirstGroup Plc)
企业责任全球负责人



Wessel Schevernels
Patrizia
基础设施运营伙伴



Alan Matthews
大地资本
(Earth Capital)
总监

下文归纳了高管座谈会与圆桌讨论中的主要见解，并按照推动净零转型的关键要素，总结为**五大核心主题**。

1.

以身作则的领导层和文化契合

领导力始终被认为是成功实现净零转型的基石。无论是将碳排放目标嵌入租赁协议和采购合同、顶住压力推动试点项目落地，还是为员工设定清晰的具体行动，强有力的领导层是将战略转化为实际行动的关键。

多位与会嘉宾还强调，必须保留并赋能那些坚定支持净零愿景的领导者。他们指出，自上而下的组织文化建设是推动长期变革的“粘合剂”，即便在外部环境不利的情况下，也能支撑转型的持续推进。

“

我们必须将战略拆解为具体行动，例如明确‘周一需要开展的工作’。倘若无法进行如此细致的规划，那么转型将会陷入停滞。”

Lamé Verre
英国皇家财产局
净零排放总监



2.

超越技术的创新

尽管清洁技术仍是焦点，但嘉宾们一致认为，创新不应仅限于技术层面，更应涵盖金融工具、合同模式以及供应链协作方式。制度与机制层面的创新被认为是破解现有清洁技术推广瓶颈的关键。例如，热泵和高效能材料等清洁技术虽已成熟，却因实际应用的滞后，未能充分释放其减排潜力。

嘉宾分享的案例包括：在项目合同中引入碳排放问责机制，通过跨行业合作推动试点项目，以及设立激励全价值链减排的融资机制。其中一位嘉宾特别指出，实现脱碳所需的大多数技术其实已经具备，当前的关键在于如何高效、规模化地落地应用。

3.

金融策略与耐心资本

若要在实现盈利与气候目标之间取得平衡，企业必须从追求短期投资回报（ROI）转向重视长期价值创造。与会嘉宾指出耐心资本对于转型至关重要，特别是在资产周期较长的行业。可持续发展相关的债券和贷款、碳减排关键绩效指标（KPI）、以及对难减排行业的资金支持，都被视为推动转型的重要工具。

一位嘉宾指出，若市场将关注重点从繁复的 ESG 合规报告转向实际的减排成效，全球尚未投入使用的万亿美元私人资本将有望被调动起来。

“

真正的问题并非资金匮乏，而是我们过度关注报告形式，却忽视了实际行动。将资本投入大规模减排解决方案才是真正的转型机遇。”

Alan Matthews
大地资本总监



4.

“

需求增长速度与技能发展速度存在根本性脱节。我们必须尽快填补技能缺口。

Wessel Schevernels
Patrizia 基础设施运营伙伴



填补技能缺口

与会者普遍认为，当前净零转型的推进速度已超出人才培养的步伐。从清洁能源领域的技术专家，到具备可持续理念的采购人员，实施脱碳战略所需的实用型人才存在明显短缺。

多场圆桌讨论都指出，应加快提升现有员工技能，并推动教育培训体系与净零经济的发展需求接轨。一位演讲者直言不讳地指出：“这是一个经济问题”——企业若无法吸引到合适人才，便将错失本可创造的巨大价值。

5.

赋能、协作和中小企业（SMES）的作用

净零目标的实现绝非大型企业一力可为。座谈会和圆桌讨论的嘉宾都强调，必须赋能基层员工，并提升中小企业的参与度，而中小企业在获取资金和创新资源方面仍面临诸多挑战。

会上提出了若干关键举措，如打造中小企业集群、推动跨行业合作、以及将碳成本纳入采购决策等。多位嘉宾呼吁监管部门提高透明度，以打造公平竞争环境并防范“漂绿”行为。

“

投资者要求我们加大气候行动投入，而不是退缩观望。气候行动已不再只是成本问题，而是消费者的诉求，以及创造价值的重要驱动力。”

Jay Ham
第一集团企业责任全球负责人



会议强调，净零转型不仅仅是一项技术任务，更是一场涵盖企业文化、财务体系和运营机制的深层次变革。

唯有将气候行动深度融入企业核心战略，并在组织各层级切实落地，企业才能实现转型成功。

临近座谈会尾声，4 位嘉宾围绕当天会议的主要精神，分享了精彩总结：

“

放手去做。

Lamé Verre



“

气候行动已不再只是成本问题，而是消费者的诉求。

Jay Ham



“

气候变化已成定局，应对行动刻不容缓。

Alan Matthews



“

言行一致。

Wessel Schevernels



圆桌讨论洞察： 实现净零目标的动力与障碍

在主要高管座谈会结束后，与会嘉宾参加了由主持人引导的圆桌讨论，深入探讨推动净零排放战略落地的实际驱动因素与现实挑战。这些讨论吸引了来自不同行业的领军人物、中小企业代表、专业顾问以及可持续发展领域的专家，围绕“哪些因素在发挥作用”以及“哪些障碍在制约进展”展开深度交流。讨论最终凝练出以下七大关键主题：

1.

领导层与文化连续性

与会嘉宾普遍认为，有效推动净零转型的关键在于领导者是否具备清晰有力的战略愿景，并能持续展现可见、一致的领导力。这种领导力对于将净零价值观融入整个企业至关重要。尤其值得关注的是领导层的连续性：嘉宾指出，管理层频繁更迭容易导致战略执行力度下降、转型意愿弱化，甚至中途搁浅。



2.

助力中小企业转型

嘉宾一致认为，中小企业在国家层面实现净零目标的进程中发挥着不可替代的作用，然而却面临着内部能力不足、融资渠道受限以及难以应对复杂监管等一系列挑战。为此，讨论提出了两项应对举措：一是简化中小企业获取专业咨询支持的渠道；二是通过协同融资或采购，推动中小企业集群化发展。同时，嘉宾强调，大型企业在设计并推动这些支持性集群中应发挥积极主导作用。

3.

技能与能力缺口

与会嘉宾还在讨论中强调，随着净零排放挑战不断升级，但应对这些挑战所需的能力却未相应提升。尽管许多企业已在总部或战略层面制定了详尽的净零路线图，但在执行层面却缺乏将其有效落地所需的专业能力。这一差距要求企业系统性投资于员工技能提升、有针对性的培训与人才保留机制，尤其是在战略实施和产品可持续性相关的领域。若要实现真正可持续的净零转型，企业不仅需要引进具备专业技能的人才，更需在关键职能部门全面构建组织级的能力体系，确保净零战略能够高质量落地，并具备商业可行性。

4.

可操作数据的挑战

与会嘉宾普遍认为，缺乏透明、可供决策使用的数据是制约行业加速转型的一大障碍。部分企业——尤其是制造业和供应链相关企业——往往不愿共享可推动行业整体转型的关键数据。信息透明度不足，不仅阻碍了碳排放量化、风险建模等工作，也影响了减排工作的优先排序。此外，数据只有被用于决策才能真正创造价值。这要求企业各职能部门具备足够成熟的能力，能够像解读财务数据一样，理解并利用可持续发展与碳排放数据，进而在日常决策中创造价值。例如，采购部不会因为高层下达指令或仅仅拥有数据就具备这种成熟度，而必须通过有意识、系统化的能力建设予以培养。



6.

监管与战略的契合度

监管被视为推动市场与气候目标对齐的关键力量。然而，与会嘉宾也指出，一些企业内部在监管议题上存在明显分歧：可持续发展部门通常希望出台更具雄心的政策举措，而其他业务部门则表现出抵触态度。此外，部分欧盟关键法规的延迟或取消也引发了行业不安，因为这增加了政策不确定性，可能导致企业拖延转型进程。尽管如此，也有嘉宾从中看到了机遇：通过从“价值创造”而非“合规驱动”的角度重构商业案例，企业可释放部分用于报告与合规的预算资源，转而投入到创新实践与转型落地中。

7.

通过建立合作伙伴关系加速转型

合作被一致认为是推动转型规模化的关键方式。从共投创新项目到供应链战略协同，合作伙伴关系在解决资源与知识能力不足方面意义重大，尤其对中小企业而言。多位嘉宾分享了近年来将建立合作伙伴关系作为优先战略的案例，认为协作可为企业释放运营与财务双重价值。然而，行业在这一领域也积累了大量关于“什么样的合作机制有效、哪些机制容易失败”的教训。因此，若要建立成功的合作结构，企业必须具备高度成熟的领导力、治理架构和组织文化。

商业可行性与投资回报

不少与会嘉宾表示，在推广创新材料、技术路径或商业模式等可持续解决方案时，如何证明其财务可行性仍是一大挑战。虽然脱碳的长期战略价值已广泛达成共识，但短期财务回报的验证仍然困难重重。对于预算紧张、战略重心不断变化的大型企业来说，这一矛盾尤为突出。部分嘉宾主张通过强化监管框架来降低投资风险、推动解决方案的规模化落地；另一些嘉宾则指出，若能将可持续商业案例与企业内各部门的战略重点及价值驱动因素深度对齐，便可成为实现可持续解决方案规模化应用的重要推动力。

dss+ 如何助力企业加速推进可盈利的净零排放转型

在 dss+，我们致力于帮助企业将净零排放的愿景转化为切实可行的行动方案，弥合战略与执行之间的差距，实现既可信、又具商业可行性的净零成果。我们在多个高影响行业积累的实践经验表明：企业能否成功实现转型，不仅取决于技术方案或宏大的目标设定，更关键的是，能否围绕一条清晰的转型路径，实现领导力、企业文化、运营体系与资本配置的协同联动。

我们与企业合作，共同致力于以下领域的改进：

- + 营造变革所需的有利环境：我们帮助企业领导者将净零目标深度嵌入治理体系、领导行为与决策框架中，确保企业各职能部门方向一致，并推动企业文化的深层转型，让转型承诺真正落地为持续行动。
- + 扩展创新规模，将可持续发展融入日常运营：我们协助客户将气候与低碳管理要素全面融入日常业务流程，包括采购、资本规划、产品设计和供应链管理等。我们的方法不是将可持续发展视为“附加项”或“合规任务”，而是将其作为提升企业价值和增强韧性的重要手段。
- + 构建内部能力：我们帮助客户填补组织在技能与成熟度方面的短板，以防转型进程迟滞或中断。具体举措包括：提升全员可持续发展素养、促进跨职能协作、建立系统化的员工能力提升与培训体系——从而确保企业在每一个层级、每一天都能做出正确的决策。
- + 优化商业案例，释放投资潜力：我们与财务与运营负责人紧密合作，优化企业在脱碳方面的投资案例，包括识别协同效益、降低搁浅资产风险，并以能够引发内部广泛共识的方式推动资本配置。
- + 打造协同共赢的生态系统：从激励供应商参与，到组建跨行业协作联盟，我们帮助企业构建稳健的合作结构，实现规模扩张、分担风险并推动创新。我们的合作框架立足运营实际，目标明确、结果可衡量。

总而言之，我们的使命是帮助客户加速迈向净零排放的转型进程——通过培养所需的能力、信心与条件，让可持续发展真正成为企业的核心竞争力来源。

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

