

重新定义增长。

可持续性与增长：紧张与机遇

Resilient Business
Within Planetary
Boundaries

2025年3月



© 2025 商务社会责任

内容

1. 引言

2. 商业的问题与机遇

3. 解决方案：商业模式转型

4. 附录：理解相互关联的假设

5. 案例研究

01

本简报的目标对象和预期受众

您：**希望更好地理解** 在增长目标和可持续性目标之间的紧张关系，以及它对实现目标所造成的问题。

您希望了解 **机会**
为了您的公司转型商业模式以确保业务韧性和达成目标。

本简报针对何人？

- 本简报适用于首席可持续发展官和/或可持续发展团队成员，他们面临着公司与其可持续发展目标之间的脱节。
- 在其可持续发展旅程的各个成熟阶段的公司都可以利用本文。
- 处于早期阶段的公司将找到基础概念和信息。
- 已经实现成熟可持续发展旅程的公司将在团队内部交流中找到思考素材。

虽然您可以使用这部分内容，BSR建议您不要以此直接引导与非持续性领域的决策者（例如，CEO / CFO）的对话。
/董事会)可能对这份演示文稿中的一些关键概念不太熟悉。请参阅BSR参与指南，并根据您的情境和知识进行调整。
专家知识和您所针对的利益相关者的优先事项。

为什么需要这份指南？

- 我们与众多BSR成员公司的多次交流显示，许多企业可持续性先驱在业务目标和可持续性目标之间经历着显著的冲突，因此他们很可能会错失这些目标。

通过通过商业模式创新解决这种紧张关系，重新构想增长，公司有机会增强业务弹性和确保其组织的未来。

02

商业的问题与机遇

传统商业模式使公司面临重大风险。
阻碍实现可持续性成果。重塑商业模式是必需的。
未开发的业务韧性机遇。

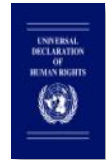
雄心与努力 实现全球气候、自然和社会目标 已增加 在过去的十年中...



一套基础性的全球协议和框架，以指导国际努力实现更加可持续和公平的未来。



Convention on Biological Diversity



各国和企业 在气候承诺方面的显著增加。 **128个国家已设定国家目标**， **基于科学目标的公司 同比增长超过100%** 过去三年。



全球对清洁能源技术和基础设施的投资是 **预计到2024年将达到2万亿美元。**，并且可再生能源现在是最便宜的能源来源。



年度所有绿色、社会责任、可持续和可持续发展挂钩债券的发行量可能在2024年达到1.05万亿美元。 自2023年的9.8万亿美元增长，并可能达到全球债券市场14%。



生物多样性保护受到了越来越多的关注。昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架在COP15上被196个国家采纳，旨在到2030年停止并扭转生物多样性丧失的趋势。

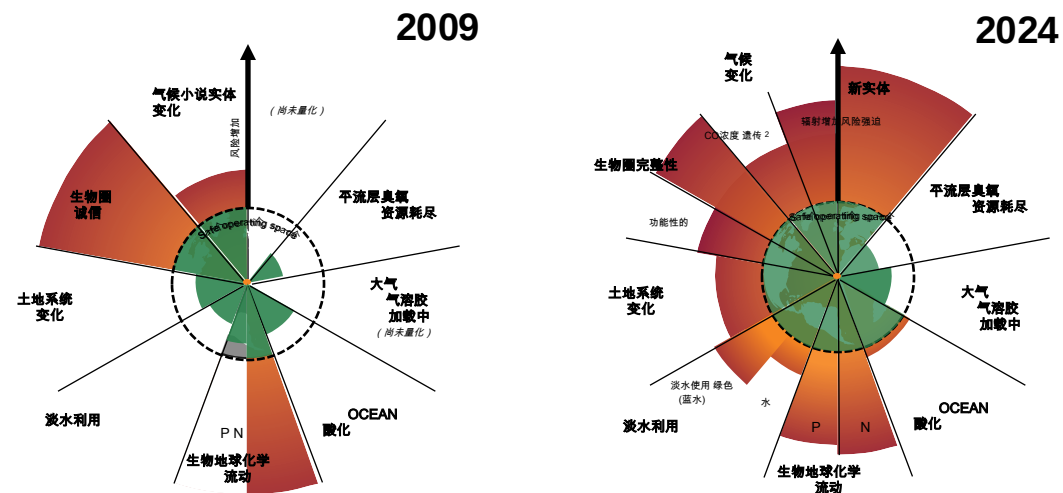
但是 进步是
不足 在.....上
相反，世界正逐渐脱离了

..... 行星边界

临界限制，即 (the critical limits that)
定义安全
工作空间内
which humanity can
繁荣



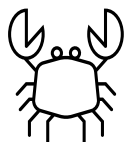
在2024年，9个行星边界中有6个已被越过，其中一个正濒临边界越界：



全球气温预计在本世纪末将上升近3°C。2024年是记录中最热的一年，
突破1.5°C的标志 首次。

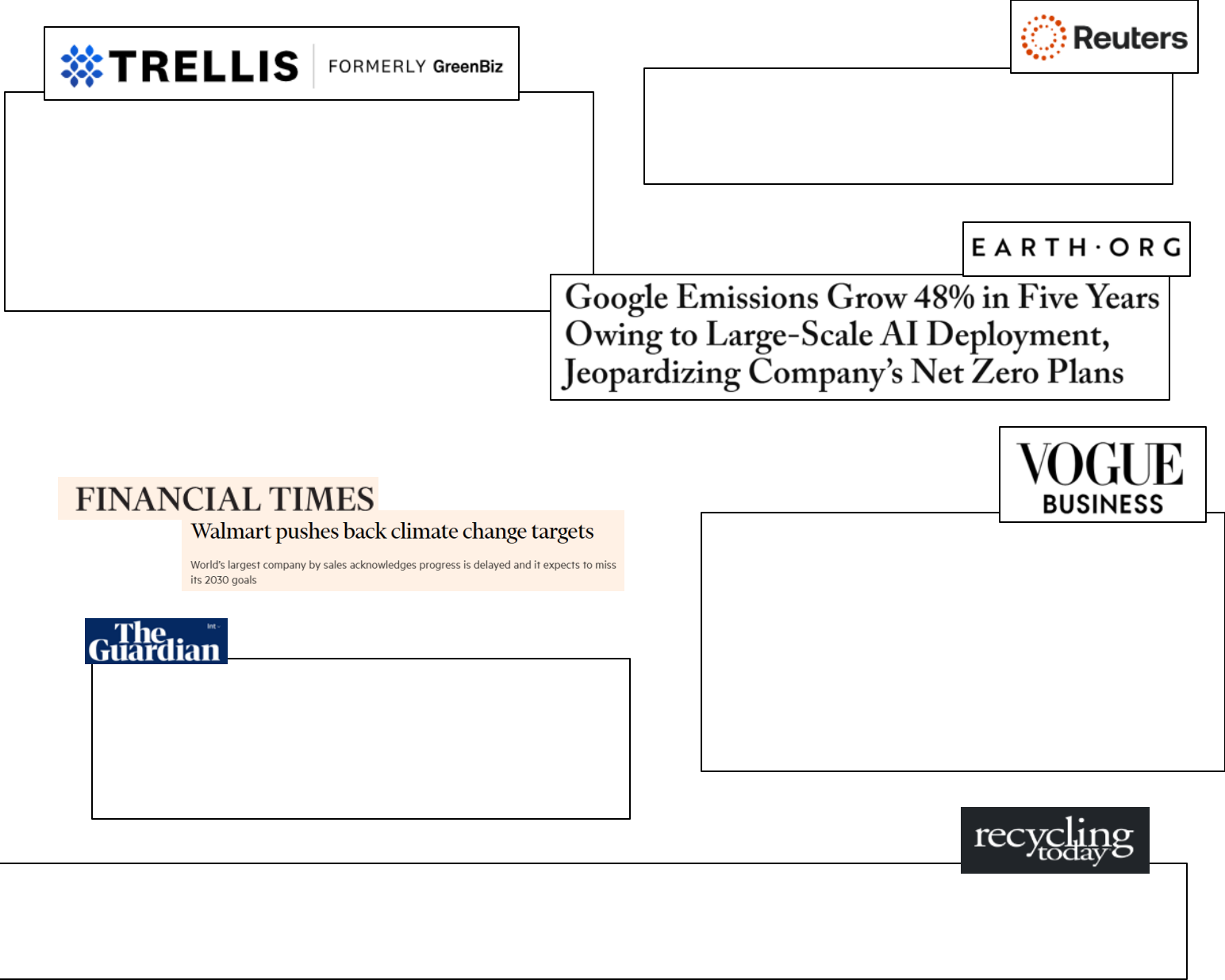
现有漏洞和不等性因气候变化的不利影响而加剧。绕过 3.3至3.6十亿人口 高度易受气候变化影响。

The WWF Living Planet Report 2024 凸显全球危机，揭示野生动物种群数量急剧下降73%。
在过去50年，按“地球生命力指数” (LPI) 衡量。



商业行动是
关键 实现
全球可持续发展目标实现显
著增长。

但是即便是最
具有可持续性意识的
公司是
在困境中 在那些边界内运
营
并且满足他们自己的
目标。



我们正在更加努力。
比以往任何时候都要多。但是目前
由于三个相互关联的假设
，可持续性努力未能达到
预期效果。
证明是错误的。

过度依赖潜在能力 绿
色发展 独自

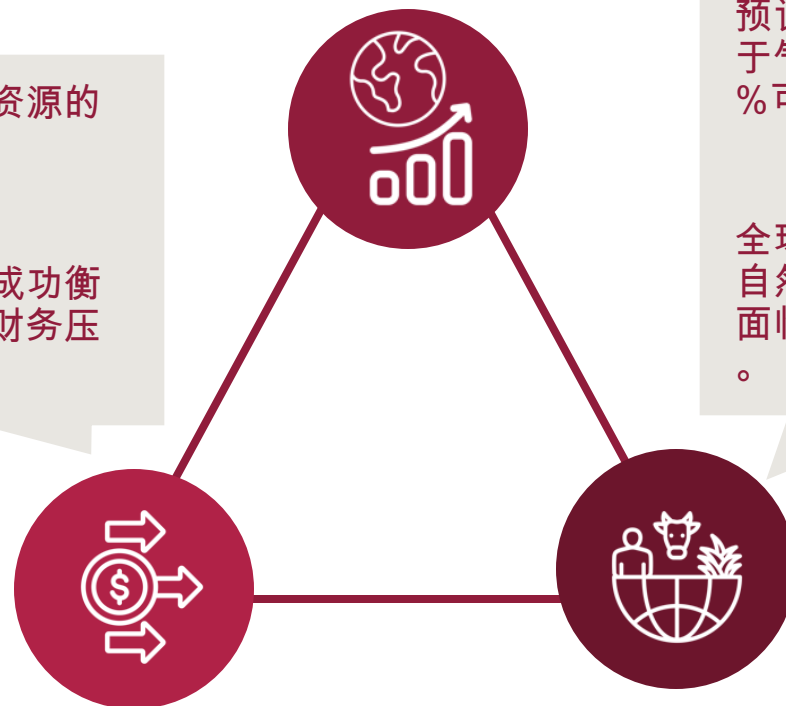
基本，但不足够的概念。

无限消费有限资源的
假设

短期收益作为成功衡
量标准带来的财务压
力

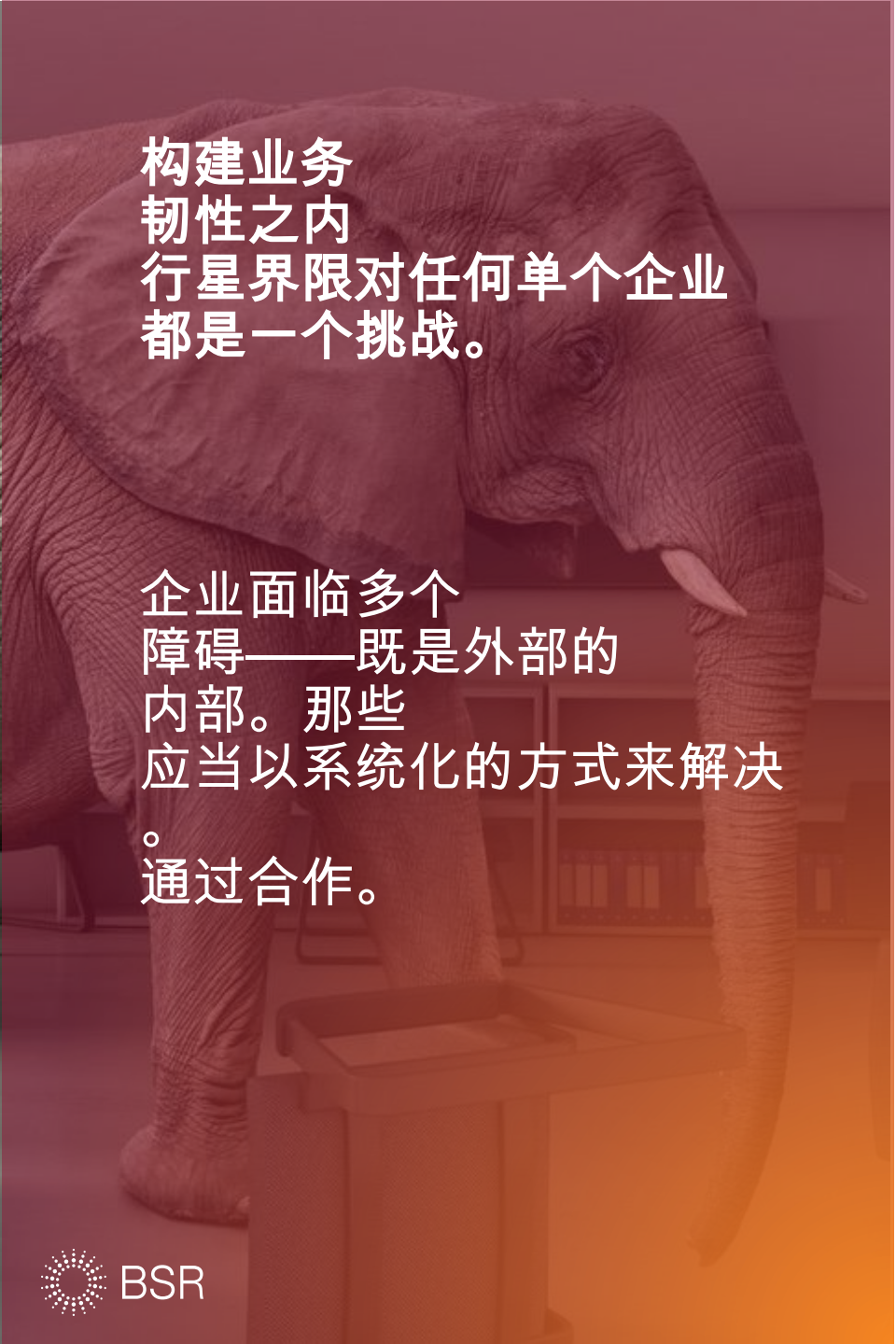
预计在2070-2090年期间，由
于气候变化，世界GDP的50
%可能会被破坏。

全球50%的国内生产总值对
自然环境有中等/高度依赖：
面临5.8万亿美元的风险暴露
。



资本市场及更广泛的
实体经济
有回报的增长 不惜一
切代价

未能认识到我们的经济
依赖于 繁荣的生态系统
与社会



构建业务
韧性之内
行星界限对任何单个企业
都是一个挑战。

企业面临多个
障碍——既是外部的
内部。那些
应当以系统化的方式来解决
。通过合作。

外部障碍

经济体系
并且政策
以环境为焦点
关于利润 (on profits)

有限的风险和机
会理解

市场动态，
偏袒持续
增长与
消费

缺乏案例研究，
经验和专业知识

关注最大化
股东价值

文化惯性及
内部阻力
变化

内部障碍

然而，存在一个
及时的机会
企业构建商业韧性并帮助
塑造一个带来新经济的经
济体。
健康、就业以及 Wellness
处于。

我们做的越早，风险就越
低。



降低财务、运营成本
供应链风险，即
内在于不作为的



面向未来的商业
考虑在以下背景下未来的
资源可用性：
资源增加、地缘政治竞争
加剧，以及与气候变化和
自然退化相关的高经济风
险。



积极主动应对当前要求报告（
例如，欧盟企业）的法规。
可持续性报告指令（Sustainabi
lity Reporting Directive，简称C
SRD）或采取行动
商业模式转型（例如，企业可
持续发展尽职调查指令或CSD
DD）



将可持续性作为竞争力的关键
驱动力。



创新以释放每年10万亿美元和4
00万个就业机会的自然机遇。
积极的经济，在向停滞甚至衰
退的经济增长的世界转变中



构建先发优势，并在动力时刻
塑造一个全新的叙述。
为替代经济思维建设



实现可持续发展目标并集体行
动以解决系统性及内部障碍

03

解决方案：商业模式转型

替代的商业模式为企业在内环境中茁壮成长提供了机会。
行星界限以及集体工作以解锁当前系统性
阻碍进步的障碍。

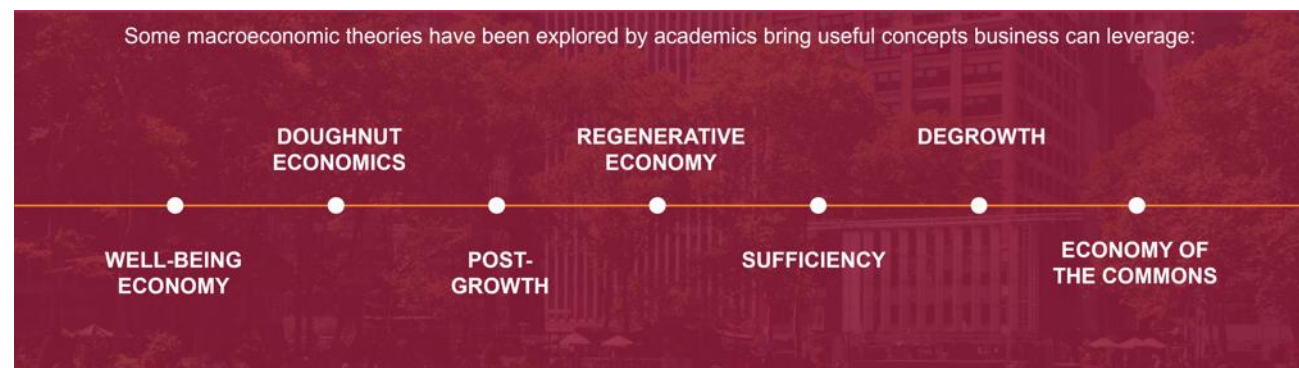
我们可以探索和
扩展替代业务模式
更有效地对齐业务
并且可持续性
目标。

我们的现有经济模型已经
为社会创造了大量价值。
进步。但现在
明确指出继续当前的道路
可能会导致增长放缓——
甚至逆转。
进步。

A **商业模式** 基本上描述了一个组织如何创造、交付和捕捉价值，以及为谁。它考虑了公司的关键资源和活动、价值主张和宗旨、成本结构和收入来源。

替代商业模式创新了我们的生产和消费方式。这重新定义了 **增长的作用**，从 **目标到手段再到目的**：
成功被定义为经济活动能够多大程度以及是否能够对社会和环境结果做出贡献。

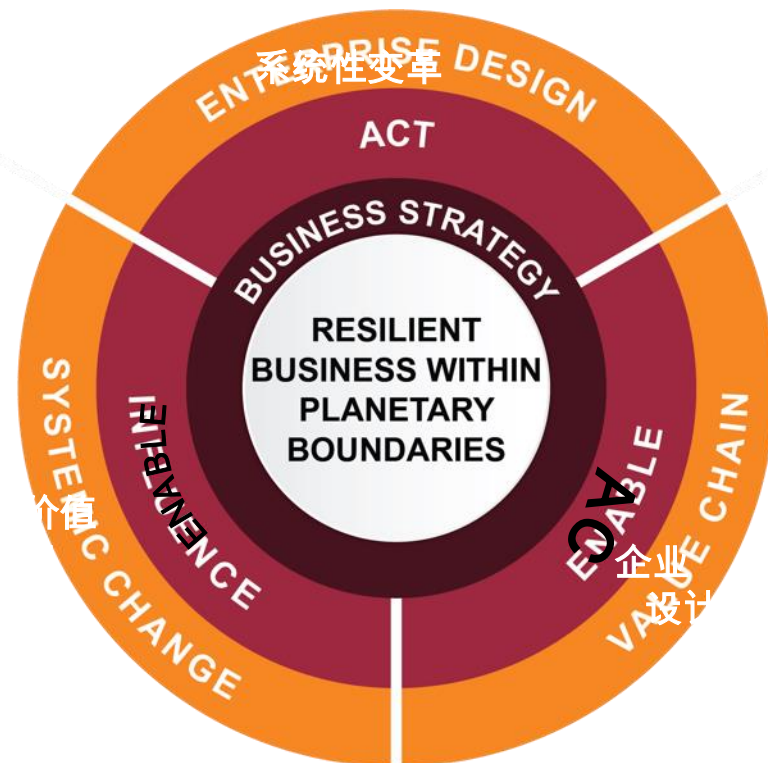
公司有很大的机会专注于那些能够与业务弹性和地球边界保持一致的产品和服务，而不是那些不能的。



转型模型
将需要保持一致
具有可持续性目的的商业
战略。

这意味着转向
转型性变革
在价值链内，
故意参与运营
环境，和
重新思考企业
设计。

我们如何 与更广泛的环境互动
(政策制定者、金融机构、消费者) 如何破解行
动的关键障碍？



什么 变化
我们的价值链
将支持一个
更新
商业模式？
什么是
影响
此变化？

什么是我们的部
目的、目标及
我们的作用是什么
治理，
所有权结构，
并且关系至-
该公司利润？
文化 ？
我们的收入是多少
模式与价值
创建结构？

新法规强化了商业模式转型的重要性。

随着监管机构推出新指令以应对社会和环境挑战，公司将被要求调整其商业模式以保持合规。



替代商业模式原型正在出现

尽管没有一劳永逸的解决方案，有希望的替代商业模式正在开始出现。它们需要进一步创新、扩大规模，并从更广泛的社会和环境影响的角度进行全面考虑。

再生模型
关注于创造净正面影响
环境、社会和经济
关注于在环境、社会和经济
发展中创造净正面影响。



循环模型
强调资源效率，在资源浪费和环境影响最小化的地方，并最大化资源的持续使用。



影响企业/社会企业

关注在创造积极的社会或环境影响，同时实现财务可持续性。



关注于降低绝对材料
通过吞吐量和能耗
基于充分性的模型
适度降低终端用户消费 通过适度降低终端用户消费，关注减少绝对材料吞吐量和能源消耗。



早期公司采用替代商业模式原则的案例

虽然在地球边界内没有共同的框架用于构建有弹性的商业模式，但存在一些与这份简报中提出的核心原则相符的商业努力早期案例。

圆周

Interface®
与回收内容和生物基材料合作制造地毯瓷砖

FAIRPHONE
具有模块化设计的智能手机，使用户能够轻松修复或更换损坏的模块

patagonia
提供一个二手物品的贸易和购买平台

再生

INTACT
开发了一系列适用于食品的再生成分。
化妆品和制药行业

ECOSIA
使用产生的全部100%利润从搜索到种植树木和恢复自然环境

Natura &co
是一家B Corp公司，其30%的关键成分采用再生实践，并在其2030年愿景中采纳循环和再生模式。

商业影响

BEN & JERRY'S
已将社会目的嵌入其商业模式，并将其社会使命与产品和经济使命同等重视。

TONY'S CHOCOLONELY
加强了其以负责任和道德的方式制作巧克力的使命，并通过寻求B Corp认证来创建一个公平的可可产业。

基于充足性的

PROMOD
推出了按需生产，以青睐“少而精”的模式，与充足性原则相一致。消除了80%的客户群，只专注于最顶端的20%最有利可图的客户

Nexans

TOWARD
限制客户每年可下订单的数量为12。

企业如何开始构建韧性和在地球范围内繁荣发展？ 界限？



1

了解并认识到存在紧张关系。在业务增长与可持续性目标之间，存在需要和机会来解决问题。利用这种理解来内部和外部转变叙事。



2

采取切实可行且雄心勃勃的行动，通过探索替代商业模式，超越渐进式变革。并且进行运营变革，使企业能够在地球边界内运营并将它们扩展到规模。



3

与外部利益相关方进行沟通 投资者、政策制定者及消费者 —— 营造一个促进的环境
有助于系统性打破障碍和应对共同挑战。

04

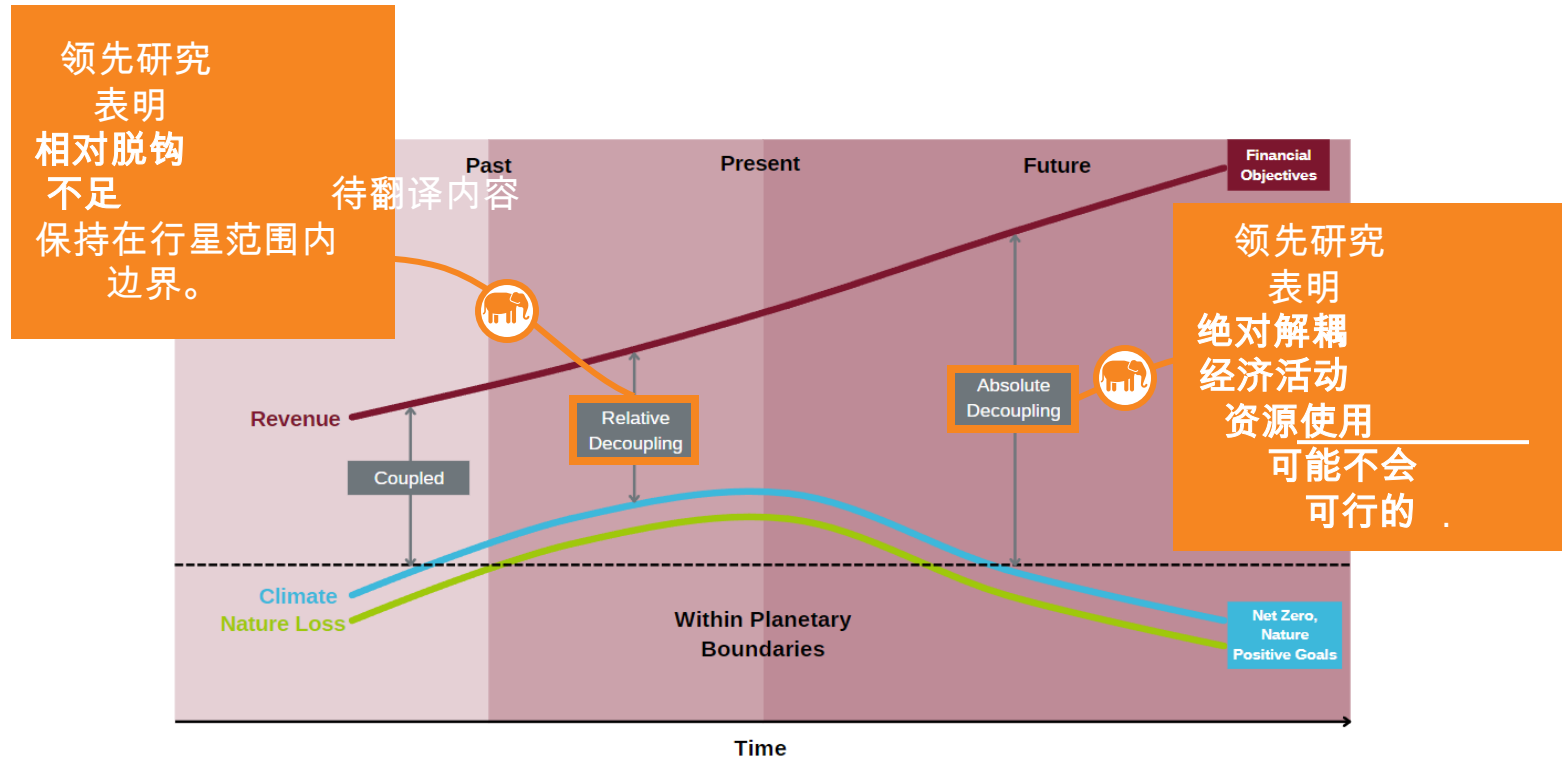
附录：理解相互关联的假设



过度依赖
绿色潜能
仅增长。

绿色发展基于以下概念：
解耦
增长
经济活动而
减少资源使用。

解耦 一直是企业可持续性和政策制定的核心，这无疑是肯定的。 **基本而有用的概念**。
然而，研究表明，仅仅通过脱钩是不够的 **不足** 我们：
过度依赖 关于单一概念。



来源：BSR，灵感来自凯特·拉沃斯的心形经济理论

当排放和资源使用减速时，但
相对脱钩：
持续增长，随着经济活动的发展
当排放量绝对减少时



未能认识到我们的经济
依赖于繁荣的生态系统
和社会。

气候和自然环境危机加剧
了不平等状况
并构成主要
经济风险。将环境、社会
和商业问题去孤岛化方法
对做出至关重要。
进步。



72%的企业 高度
依赖于至少一种
生态系统服务。

世界一半的GDP适
度/高度依赖
关于自然及其服务
，估计 **美国58万
亿美元面临与自然
相关的风险。**

**50% 国内生产总
值损失** 预计在20
70年至2090年间
由于气候变化而
出现。

全世界最贫穷的50
%人口是
**暴露于75%的与气
候变化相关的收入
损失风险**
尽管仅贡献了12%
的全球
排放。

资本市场与更广泛的经济领域在所有方面均实现令人满意的成本。

我们的经济是线性的，提取的和激励短期回报和持续增长作为成功的代理——假设无穷的消费有限资源。

WORLD
ECONOMIC
FORUM

Climate crisis costs the world 12% in GDP for every 1°C temperature rise, and other nature and climate stories you need to read this week

n 6, 2024 - Updated Sep 10, 2024

ECONOMIST
IMPACT

Nature's decline could bankrupt the global economy

The natural world underpins half of the global economy—its demise presents a potentially devastating risk to the global economy.

THE CONVERSATION

GDP is an outdated way of measuring the health of the economy – it doesn't reflect the health of people or the planet

Publié: 28 octobre 2024, 14:24 CET



无限
增长



废弃物



使用



制作



采取

05

案例研究

聚焦：Fairphone 案例研究

概念与设计



上下文

随着智能手机行业造成高碳排放量，同时因供应链工人待遇问题而声誉不佳，**公平手机** 是一家总部位于阿姆斯特丹的电子产品公司，旨在通过设计和生产来建立一个可持久的道德电子市场。模块化且耐用的智能手机，同时使用公平材料并为工厂工人提供生活工资。

解决方案

Fairphone focuses on:

1. **模块化设计与耐用性** 产品由数个模块设计而成，这使得用户能够轻松地修复或更换损坏的模块。它们被设计为具有较长的使用寿命（平均寿命为5.5年，相比之下，平均智能手机的寿命为2.7年）。
2. **电子垃圾：回收、再利用与回收。**
3. **公平材料：选择更公平的材料材料**
4. **公平工厂：在以下场所的体面工作制造业**

影响

2022年，Fairphone售出了超过11.5万台Fairphone，这一数字超过了之前所有年份的总和。他们通过提高了62%的收入。与2021年相比，而节省1,100吨CO₂排放 他们的Fairphone 4设备及模块也是如此。**无废化** 这意味着，对于每一部售出的Fairphone 4设备和模块，他们都回收或再利用相同数量的电子垃圾或报废手机。

放大镜：Nexans 案例研究

生产



上下文

Nexans 是一家为包括能源、电信、交通、建筑等多个行业提供电缆和光缆的法国制造商。

认识到采取紧急行动是达到1.5目标的必要手段。^{无效输入} C对齐轨迹，Nexans设想了其运营和盈利方式的转变。

解决方案

Nexans：

1. 清除了80%的客户群
专注于前20%最盈利和最活跃的客户（2022年为4,000名，相比之下2019年为17,000名）。

产品引用数量减少了30%。

3. 重新聚焦于 电气化业务。

他们为每位客户进行了画像并评估了他们在服务客户的同时减少碳排放的能力。

影响

在过去5年内，该公司 其利润翻倍，而未实现体积增长
以及 减少排放量40%。



聚焦：ExpanScience案例分析

市场营销与广告

上下文

以使命为导向并获得B型企业认证
ExpanScience 是一家专注于的制药实验室
风湿病学、皮肤病学以及活性化妆品成分的营销。

2021年，它承诺成为
积极影响的公司 —意味着重大的商业模式转型，例如导致公司放弃与地球边界不相符的某些活动，例如其湿巾，它将逐步停止至2027年销售。

解决方案

作为其“提供有益的产品和服务，以促进福祉”的目标的一部分（这是公司可持续发展战略的支柱之一，该战略侧重于“生态社会设计”），ExpanScience正在逐步 **将其市场营销投资的一部分转向改变消费者习惯**，
通过开发教育内容和福祉倡议，促进父母或患者的福祉。

影响

为了衡量和跟踪其产品及服务引发的家长福祉，ExpanScience于2022年启动了 **温度计监测家长对品牌的认知** 在效用、安全、自然性和环境保护等维度上，以及针对骨关节炎患者的问卷。该公司尚未发布结果。

放大视角：巴塔哥尼亚案例研究

使用与消费



上下文

为了减少服装行业中作为公司产生的废料数量，
巴塔哥尼亚 通过Worn Wear项目扩展其服装系列的附加值，该计划包括以旧换新和转售模式。

解决方案

消费者可以将他们的物品进行交易，并获得相当于服装转售价格最高50%的礼券，而巴塔哥尼亚则在其在线平台上以降低的价格重新销售修复后的服装。

影响

据估计，巴塔哥尼亚已售出**120,000再利用物品** 截至目前。延长这些服装的使用寿命和避免购买新服装，可以减少生产这些服装所需的碳排放、废物产生和用水量。

谢谢

BSR® 是一个以创建一个所有人都能健康星球上繁荣的世界为目标的可持续商业网络和咨询公司。在亚洲、欧洲和北美洲设有办公室，BSR 为其 300 多家会员公司提供洞察力、建议和协作倡议，帮助他们更清晰地了解变化的世界，创造长期价值，并扩大影响力。

版权所有。本出版物之任何部分不得以任何形式复制、分发或传播。
或以任何方式，包括影印、录音或其他电子或机械方法，未经
出版者的先前书面许可，除非在包含在评论中的简要引用以及版权法允许的某些其他非商业用途的情况下
。



版权所有 © 2025 商业社会责任组织 (BSR)

致谢

这份工作报告由全球可持续发展商务网络及咨询公司BSR开发，该公司致力于创造一个所有人都能健康星球上繁荣发展的世界。BSR感谢合作伙伴新经济倡议对新框架发展的慷慨支持。本框架由Giulio Berruti、Julie Dugard、Kaia Ling和Sandrine Moubarak撰写，并获得了额外的指导。

由Aron Cramer提供的信息和见解。任何剩余的错误都是作者的责任。请将评论或问题直接提交给BSR。作者感谢BSR同事在报告开发中的支持。他们还承认了BSR的“超越增长”系列活动和研讨会中所有合作伙伴及参与者的贡献。

免责声明

BSR不时出版论文，作为对商业在社会中作用以及与企业社会责任和负责任商业实践相关的趋势的理解的贡献。BSR坚持不作为其代表的行为准则。

会员资格，也不赞同特定的政策或标准。本出版物中表达的观点属于其作者，并不反映BSR成员的观点。工作论文包含初步研究、分析、发现和建议。它们被分发以刺激及时讨论和批判性反馈，并影响关于新兴问题的持续辩论。大多数工作论文最终将以另一种形式发表，其内容可能已进行修订。

建议引用文献： Berruti, G.; Dugard, J.; Ling, K.; Moubarak, S., 2025. “在地球边界内具有弹性的企业战略框架”报告。BSR，旧金山。