



# 从理念到实践： 电商平台推动商户减碳的 高效管理指南

吴新艺、於晨、刘洛彤

---

2022年8月

**\*声明：**本报告内容基于2022年4月至2022年5月间各种公开信息，BCG不对报告中所含涉信息的及时性、准确性和完整性作担保。

# 目录

内容概览	1
<b>1. 面向平台型企业拓展碳排放活动范围</b>	<b>2</b>
1.1. 面对全球气候变化对人类命运的威胁，节能减排迫在眉睫	2
1.2. 平台型企业对经济影响力越发重要，因此应该承担起绿色责任	2
1.3. 平台型企业应当重视并努力推动商户碳减排	3
1.4. 平台应将商户碳排放纳入考察范围并加以重视，肩负责任、实现价值	6
<b>2. 电商平台减碳的必要性</b>	<b>8</b>
2.1. 零售行业与零售电商平台商户碳排放估算	8
2.2. 引领商户减碳能够为电商平台带来商业层面的裨益	10
<b>3. 国内外电商平台管控商户减碳的现状分析</b>	<b>14</b>
3.1. 立足平台：电商平台躬身减碳	14
3.2. 遍及商户：商户减碳挖潜	16
3.3. 电商平台推动商户减碳的四个发展阶段	17
<b>4. 国内电商平台推动商户减碳的建议举措</b>	<b>20</b>
4.1. 准备篇	21
4.2. 实施篇	25
<b>5. 本报告适用企业范围拓展</b>	<b>39</b>
5.1. 沿纵向延伸：商品零售相关企业	39
5.2. 沿横向延伸：服务类平台型企业	41
5.3. 不同类型企业的差异性特征与补充建议	42



# 从理念到实践： 电商平台推动商户减碳的 高效管理指南

## 内容概览

全球气候变化对人类命运的威胁迫在眉睫，遏制全球气候变化及其引发的系列问题正在成为人类未来发展的共同议题。随着互联网和信息技术的发展，平台型商业模式迅速崛起，通过构建多边生态系统迅速扩大规模，对经济影响力越发重要。本报告旨在探讨电商平台关注商户碳减排的必要性、目标制定、举措行动及能力建设，希望帮助各类平台重视并逐步推动商户减碳。

目前公认的温室气体核算体系（GHG Protocol）将企业纳入碳盘查的活动分为范围一、二、三，其中范围三强调企业应对其关联性强、影响力大的上下游相关方的间接碳排放予以关注。由于平台型企业能够影响商户与消费者间的货物流、信息流和资金流，其对商户具有较强的关联性与影响力，但这一点目前并没有体现在现行的碳排放核算体系中，使得平台型企业缺少对商户碳减排进行关注和推动的有效抓手。因此，本报告倡导平台型企业应当重视平台商户的碳排放，将其纳入平台自身的间接碳排放考察范围之内。

而在平台型企业中，零售电商平台具有以实体产品销售为主、与生产企业和销售代理等供给端参与方关联性强、平台模式成熟、管理体系完善等多方面特点，在平台型企业推动商户减碳方面可作为典型代表，将作为本报告的主要视角。

从平台自身和商户减碳现状来看，国内电商平台仍整体处于早期阶段：平台电商推动商户减碳的进程可归纳为四个发展阶段：躬行、动员、改造、引领。其中第一阶段以立足平台自身碳减排为重点；后三个阶段遍及商户/品牌，不断加大商户覆盖范围和管理力度，推动商户减碳承诺和行动，甚至引领行业减碳最佳实践。目前国内电商平台在推动商户减碳方面整体处于躬行的第一阶段，未来仍有较大提升空间。

为使电商平台更好地展开商户减碳行动，本报告建议，电商平台面向商户减碳需构建包括目标、支柱与保障三层能力体系建议框架。平台可在企业整体的减碳目标保持一致、与企业实际发展现状相匹配、与对商户管控能力相协调的原则指引下设定商户减碳目标，并建立组织架构、数据与系统及外部资源整合的支撑保障（准备篇），以及“盘点—结盟—赋能—考核—激励”的五步闭环商户减碳管理流程（实施篇）。

## 1. 面向平台型企业拓展碳排放活动范围

### 1.1. 面对全球气候变化对人类命运的威胁，节能减排迫在眉睫

自19世纪以来，人类使用化石燃料等活动是造成全球气候变化的主要原因。气候变化正在加剧：在2019年，地球平均气温已经比第一次工业革命前高出1°C<sup>1</sup>。如果不加控制，全球平均气温到21世纪末期将继续升高4°C—5°C。气候失调可能促使极端高温、海洋热浪、强降水、干旱和热带气旋等极端天气频发，造成冰川和冻土层融化、环流停滞、雨林退化等危机，导致人类健康、农业、住房、工作，甚至生命安全都受到严重威胁，带给人类空前的挑战。许多国家政府、企业及投资者开始纷纷承担起减碳责任，旨在通过减少人为碳排放和利用碳抵消来平衡剩余温室气体排放，实现碳中和，共同积极应对气候危机。

目前，全球已经有近200个缔约方在《巴黎协定》中承诺，将把全球气温较工业革命前的升幅控制在2°C以内，并努力控制在1.5°C以下。在2021年11月《联合国气候变化框架公约》(UNFCCC)第二十六次缔约方大会(COP26)期间，共137个国家承诺到2030年停止砍伐森林，并投入190亿美元保护和修复森林；共103个国家签署了《全球甲烷承诺》，承诺到2030年减少30%的甲烷排放<sup>2</sup>。遏制气候变化正在成为人类未来发展的共同议题。

### 1.2. 平台型企业对经济影响力越发重要，因此应该承担起绿色责任

**产品型企业奠基经济发展，平台型企业方兴未艾：**改革开放以来，中国传统制造业的发展取得了巨大成就，快速建立了种类齐全、具有竞争力的产业体系，并逐步迈向高质量发展阶段。传统制造业基于“产品型”商业模式，依靠**产品和渠道的双重核心竞争力**，快速实现**优质标准化产品的规模效应**。可以说，产品型商业模式为中国制造业40年的飞速发展奠定了基础。

随着互联网的兴起，以及大数据、人工智能、云计算和区块链等信息技术的发展，**平台型商业模式**迅速崛起，创造了诸如谷歌、亚马逊、阿里巴巴、腾讯等超高速、高质量发展的平台型企业行业标杆。本文将**联结**上游商品与服务的提供者（如商户、生产厂家、餐厅等）、下游消费者及广告商等其他服务商等**多边参与方**，形成各方彼此交互与交易运营的**商业生态系统**的商业模式称为**平台型**，并将承担联结枢纽的企业称为平台型企业。

**平台构建多边生态系统并迅速扩大规模，在国民经济中的重要性凸显：**平台模式可快速吸引多边参与方加入，不断扩充新的服务内容，以较低的边际成本迅速扩大规模。因此平

1 BCG 中国气候与可持续发展中心，《中国碳中和通用指引》。

2 联合国，《COP26：同住地球，共助地球》，<https://www.un.org/zh/node/157104>。

台型企业在国民经济中逐渐占据重要地位。根据中国信息通信研究院的数据<sup>3</sup>，2015—2020年，中国价值超10亿美元的数字平台型企业从64家增长到197家，总市值从7.7千亿美元增至3.5万亿美元，扩大到近五倍。此外，平台经济的健康可持续发展备受中国政府关注和相关政策倾斜。在2022年5月17日“推动数字经济持续健康发展”专题协商会上，中共中央政治局常委、全国政协主席汪洋强调要“不断做强做优做大数字经济，使之更好服务和融入新发展格局、推动高质量发展”。中共中央政治局委员、国务院副总理刘鹤指出，“要努力适应数字经济带来的全方位变革……要支持平台经济、民营经济持续健康发展，研究支持平台经济规范健康发展具体措施”。

平台型企业在与各参与方共同形成的**生态合作关系中起到核心作用**。平台型企业不一定直接参与到商户与消费者的货物交换环节中，而是构建了生态网络的中介环境，实现信息与资源的集成、归并与匹配。通过规则制定、数字化技术输入、供应链赋能与平台治理，平台型企业推动各方的利益优化，同时自身也从中获取收益，成为生态网络的核心。

随着平台型企业规模扩大与引领经济持续发展的重要性提升，其带来的环境问题的负外部性也逐渐凸显。平台型企业的迅猛发展扩大了运输环节温室气体排放、仓储设施的温室气体排放、包装环节导致的塑料等化石燃料材料使用增多等问题<sup>4</sup>。平台型企业应当加强对环境问题的重视程度和责任担当。

### 1.3. 平台型企业应当重视并努力推动商户碳减排

**平台型与产品型企业的商业模式有所不同**。平台经济模式是一种基于互联网或数字平台的新型经济形态，具有连接性和网络性。平台型企业不局限于线性的直接交换模式，而更多以信息等媒介，通过多边连接、撮合等方式，促成交易，创造价值。平台经济催生了新的商业模式，并颠覆了众多传统行业。

以零售行业为例，产品型的传统零售企业与平台型的电商企业对比如下（参阅图1）：

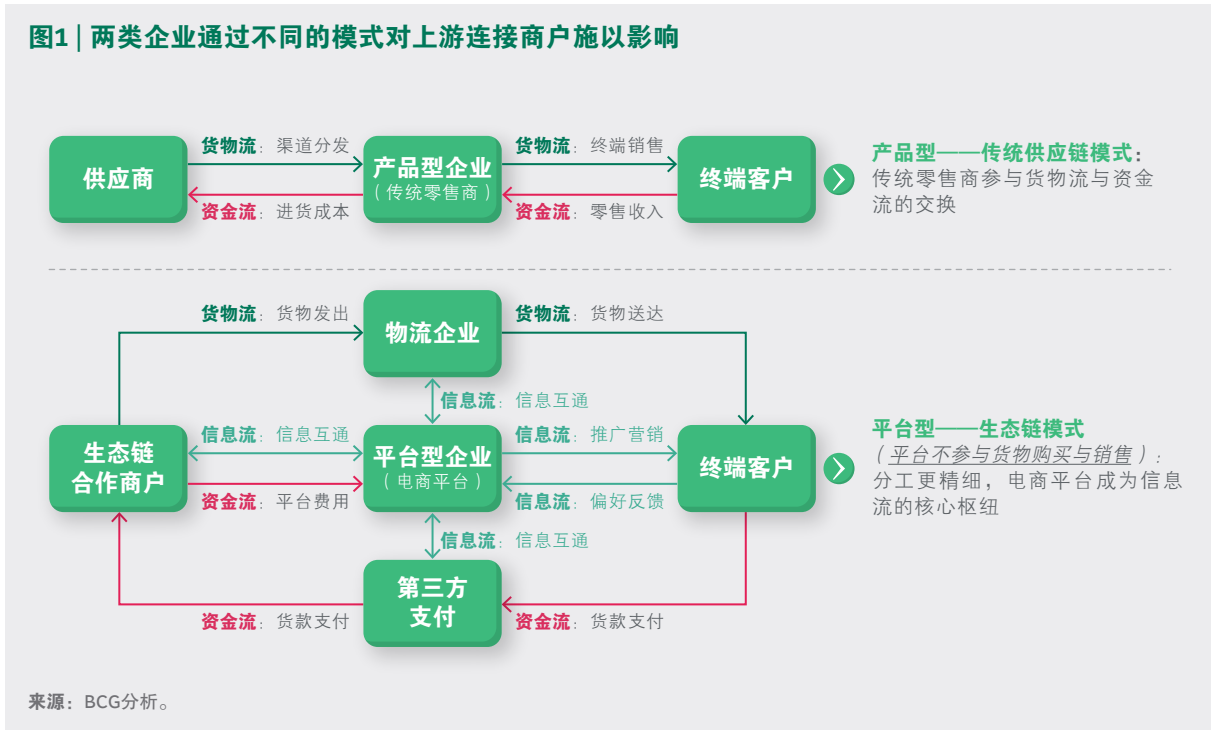
- **产品型——传统供应链模式：**传统供应链模式的典型特征存在耦合的“货物—资金”线性交换环节，且传统零售商作为中心，分别参与了与供应商及终端客户的货物—资金流的直接交换环节。
- **平台型——生态链模式：**以电商平台为代表的平台型企业参与的供应链模式中，电商平台可能扮演纯平台角色，即自身不一定参与到实体货物流的传递中，而是作为流量与信息的核心枢纽与集成平台，主要参与信息流的交流，从而帮助实现零售价值链的货物、资金交换环节。分工更精细的物流企业与第三方支付分别承载了货物流与资金

3 中国信息通信研究院，《平台经济与竞争政策观察（2021）》。

4 绿色和平，《平台上的权与责——平台企业环境治理责任履责现状分析与前景展望》。



图1 | 两类企业通过不同的模式对上游连接商户施以影响



流的实际传递交换。这种模式与产品型企业的传统供应链模式相比，具有显著差异。

**现有碳排放范围三的定义存在局限性，并未囊括平台型企业对商户减碳应付的责任。**根据关联性与影响力原则，对使用平台而提供商品和服务的供给端用户，平台型企业对其减碳具有责任。但这一点目前并没有体现在现行的碳排放核算体系中，使得平台缺少关注和推动商户碳减排的有效抓手。

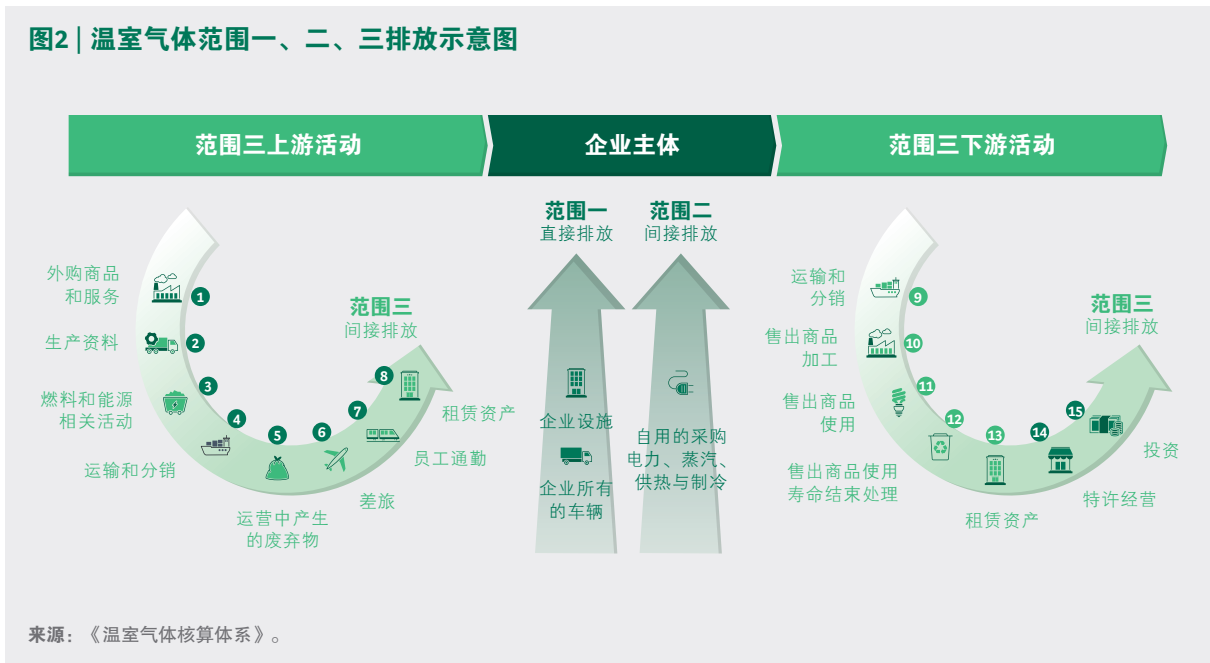
作为行业标杆，世界资源研究所（WRI）和世界可持续发展工商理事会（WBCSD）主导的《温室气体核算体系》（GHG Protocol）提出了企业需要纳入碳盘查的活动种类，并将排放分为范围一、二、三。《温室气体核算体系》定义了三个范围所涵盖的企业活动边界与常见的活动类型，以供企业核算时参考（参阅图2）。

其中范围三被定义为“除范围一、二以外，由企业运作造成的，价值链上下游产生的间接排放”，将视角扩大到企业价值链的上下游，覆盖从上游外购商品和服务、资本货物、燃料和能源相关活动、运输和分销、差旅与通勤等，到下游运输与分销、售出商品的加工与使用等15项活动。由于与上下游合作伙伴的紧密联系与深入影响，企业需与合作伙伴共同承担碳减排责任。

从《温室气体核算体系》中可以看出，对间接排放活动的定义包含着关联性与影响力两层内涵，即企业应对其关联性强、影响力大的上下游相关方的碳排放予以关注。



图2 | 温室气体范围一、二、三排放示意图



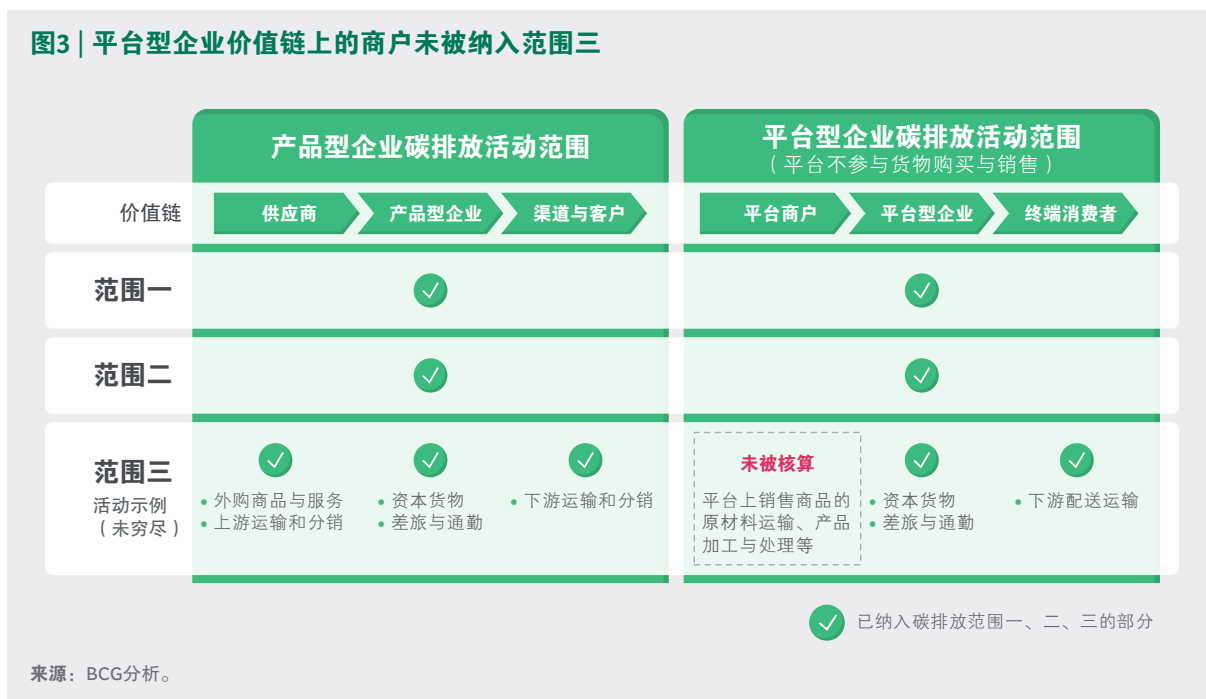
- **关联性：**与企业有关联的价值链上下游关系方的碳排。
- **影响力：**企业的运作对该关联企业的碳排有重要影响。

同样以零售行业为例：传统零售商对货物供应商的关联性与影响力更直接，即建立在实体交换的货物供应行为基础之上；而电商平台与上游商户之间则建立了更开放、多元的生态链合作模式，其**关联性与影响力体现在与生态链合作商户间的信息流，并且其深度不亚于传统零售商**。随着商务版图的拓展，头部电商平台也在逐步渗入实体货物的传递中，拥有商品的物权（自营模式），甚至介入商品生产（如C2M模式，新型实体企业模式），其对合作商户的关联性与影响力更为强大。

**因此**，由于平台的广大关联性和影响力，除传统直接货物或资金关系之外，**平台型企业还应在其间接排放中关注来自合作商户的排放，应当承担推动合作商户减碳的责任**。上游商户的碳排放应当作为平台型企业需关注的间接排放中不可或缺的部分。平台型企业需对商户的碳减排提供帮助支持，将其纳入企业自身碳排放的范围中。

然而，目前**范围三的定义对平台型企业来说存在一定的局限性——平台未参与货物直接交换情况下的商户碳排放，尚不属于平台范围三的活动范围，也缺少其他明确定义**。产品型企业价值链上的上游供应商、下游渠道及客户的碳排放活动都被纳入范围三中（参阅图3）；然而，对于平台型企业而言，其范围三活动虽包括资本货物、差旅通勤、运营废弃物等，但主要是指平台自身运营所使用和购买部分涉及的能源消耗和碳排放。由于平台并不一定参与到售出商品的直接购买与销售环节，遵照定义，上游商户的碳排放活动均不被计入平台型企业的范围三，使得平台缺少关注和推动商户碳减排的有效抓手。

图3 | 平台型企业价值链上的商户未被纳入范围三



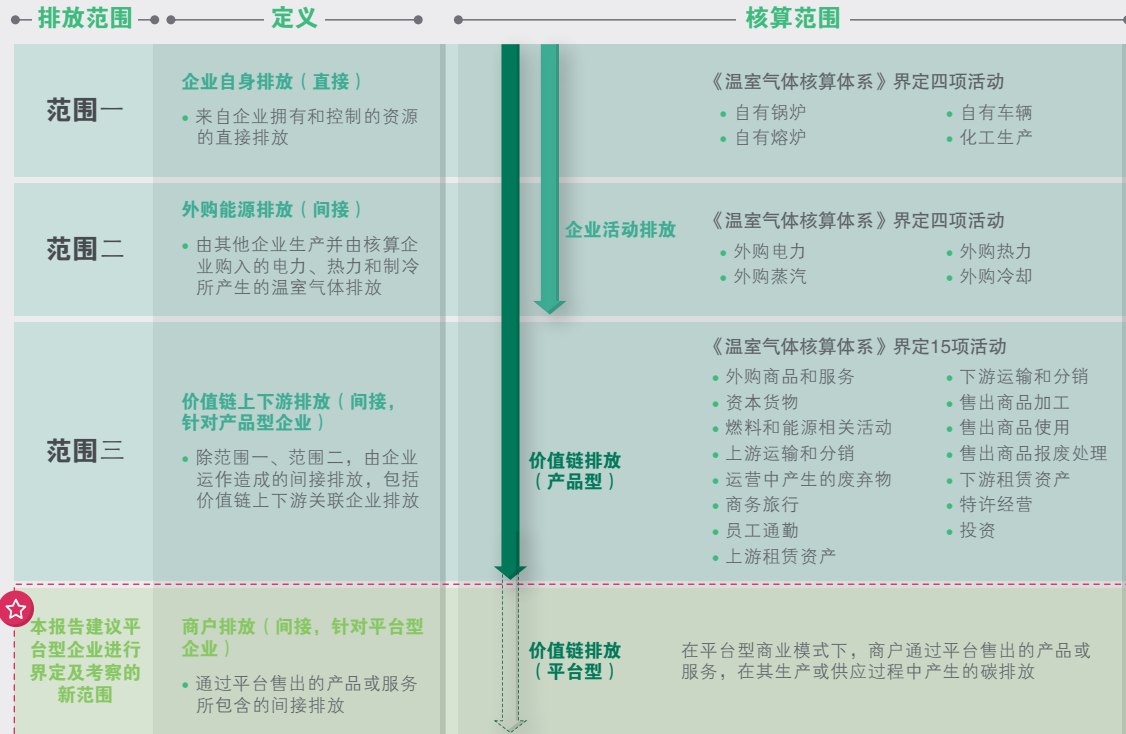
#### 1.4. 平台应将商户碳排放纳入考察范围并加以重视，肩负责任、实现价值

本报告认为，**商户减碳，应该更明确地成为平台型企业关注的间接排放中的重要部分。**这一范围的拓展，一方面是为平台提供了关注和推动商户在生产供应过程中减碳的有效抓手；另一方面，更是呼吁平台作为末端销售渠道，承担起对于商户及其上游供应链减碳的巨大责任。

本报告倡导平台型企业将合作商户的碳排放纳入平台自身间接碳排放考察范围之内加以重视（参阅图4）。在既有范围一、二、三的考量范围之外，明确商户间接排放的界定，并纳入考察范围，是适应新的平台型企业模式、与平台型企业影响力相匹配的做法。这也将充分体现平台型企业的完整价值链关系。平台型企业重塑了价值链的连接与合作模式。即便在纯粹的平台模式下，平台与商户之间不直接构成购买关系，但商户的经营活动离不开平台；平台也通过信息流媒介，深入地关联和影响着商品的生产 and 供应。平台通过掌握丰富的客户流量、营销、金融服务等资源，建立对合作商户的影响力，比如商户的品牌战略制定、产品设计与生产、渠道选择与分配、营销活动开展等均会受到平台的影响。

更重要的是，对平台商户碳排放考量范围的扩充，可以使平台型企业获得有效的抓手，在促进平台和商户间的合作、加大整体减碳力度的同时，敦促平台型企业承担起对上游商户碳减排的责任、对中国碳中和目标的责任，以及对中国乃至全球市场的社会责任，实现平台经济的价值与意义。特别是在中国当前的发展情况下，已在多个细分平台领域（例如电商、社交、移动支付、出行等）产生了巨大影响力的龙头企业，其自然应当从推动商户减碳等做起，主动承担起与其规模相匹配的社会责任。

图4 | 建议平台型企业将商户排放进行界定并纳入考量范围



来源：BCG分析。

## 2. 电商平台减碳的必要性

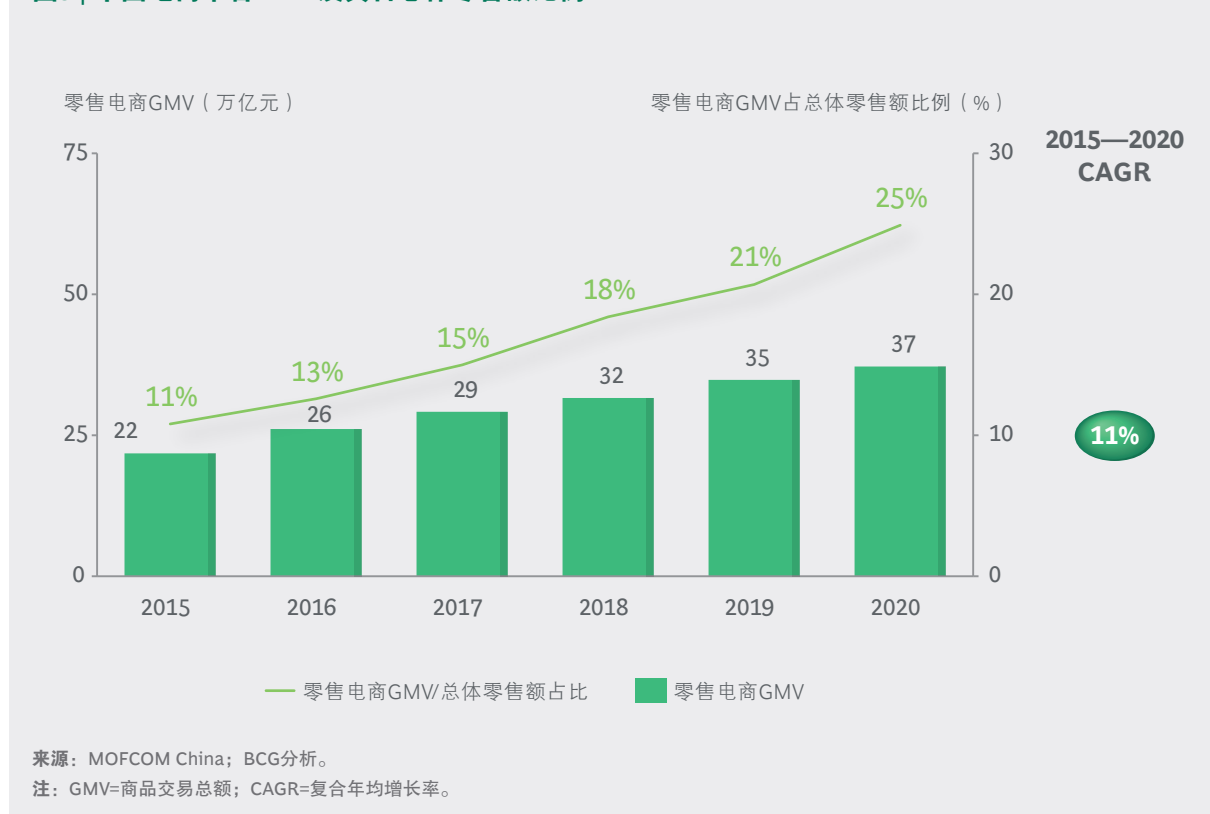
在平台型企业中，零售电商平台具有以实体产品为主，与生产企业、销售代理等供给端参与方关联性强，平台模式成熟，管理体系完善等多方面特点。因此，零售电商平台可作为平台型企业推动商户减碳方面的典型代表。本报告聚焦零售电商类平台型企业（下称电商平台），深入探讨电商平台关注商户碳减排的必要性、目标制定、举措行动及能力建设等，希望为其他服务类平台型企业、泛零售等众多行业提供借鉴。

### 2.1. 零售行业与零售电商平台商户碳排放估算

线上零售渗透率与日俱增，电商平台需要开始重视与此相关的碳排放量。本报告将电商平台相关碳排放量定义为在整体零售渠道进行交易的商品或货物产生的全生命周期（包括生产、包装、物流等环节）碳排放量。

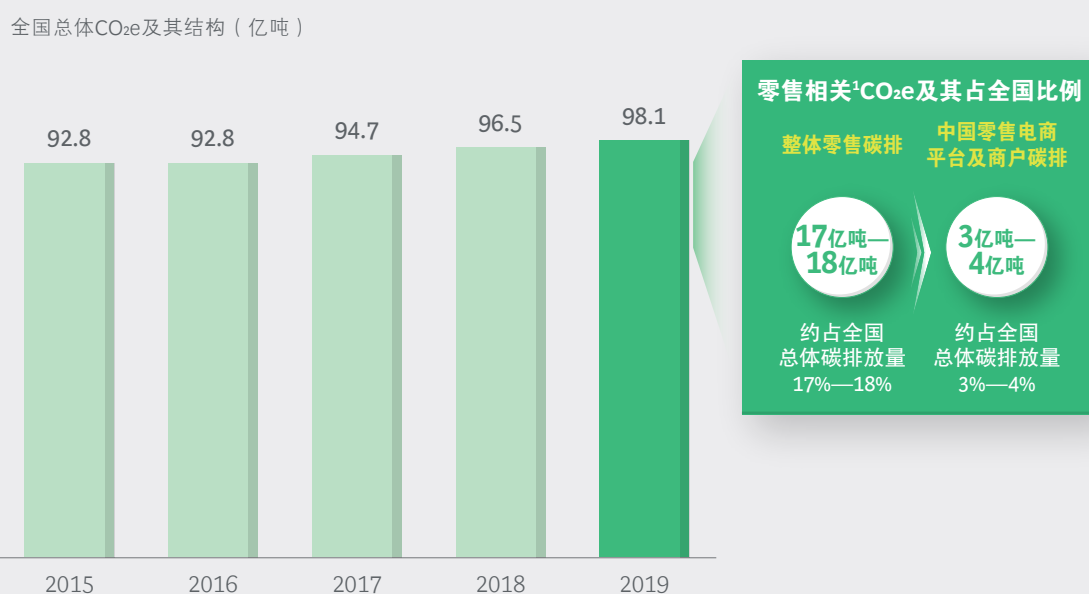
在新冠疫情的催化下，国内电商平台消费渗透率攀升到了新的高度，由2015年的11%高速增长到2020年的25%。2015—2020年电商平台商品交易总额（GMV）年复合增长率达到11%，2020年规模达到37万亿元（参阅图5）。

图5 | 中国电商平台GMV及其占总体零售额比例

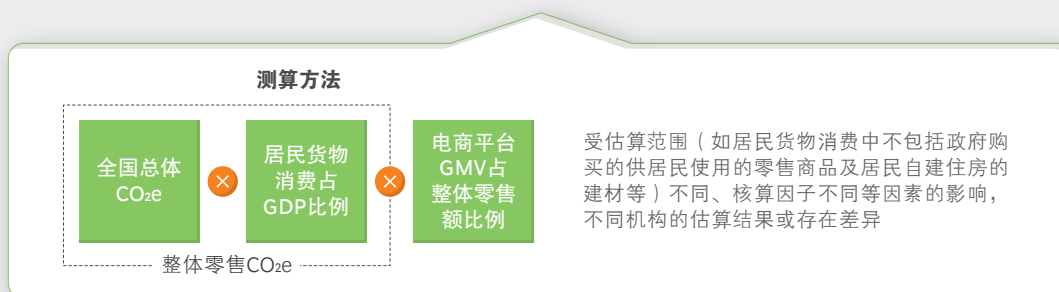


电商平台通过其商户管理系统和物流系统连接商户和消费者，并拥有即时、精细的后台数据，对商品流动的影响力逐渐提高。与此同时，电商平台也需要开始重视与商户相关的碳排放量。经估算，全国整体零售相关碳排放量（包括所售商品全生命周期）高达17亿—18亿吨，约占全国总体碳排放量的18%（参阅图6）。其中，2019年在电商平台上进行交易的商品关联的碳排放量可达到3亿—4亿吨，约占全国总体碳排放量的4%。如果把国内电商平台及商户生产销售的全生命周期碳排放量与国际碳排总量比较，其数值可在所有国家总体碳排放量中排名第18位，约等于英国全国一年的总碳排放量（参阅图7）。

图6 | 2015—2019年全国总体碳排放量及零售电商相关碳排放量



疫情期间，部分线下门店营收转向线上，因此为剔除疫情的影响，我们选取2019年碳排放量数据进行估算



来源：国家统计局；BP；Statista；BCG分析。

注：GMV=商品交易总额；CO<sub>2</sub>e=二氧化碳当量；GDP=国内生产总值。

<sup>1</sup>电商平台相关碳排放量定义为在整体零售渠道进行交易的商品或货物产生的全生命周期碳排放量，包括物流等环节。

图7 | 中国电商平台及商户碳排量和国际碳排总量比较



来源：BP；BCG分析。

## 2.2. 引领商户减碳能够为电商平台带来商业层面的裨益

帮助并引领商户减少碳排放，不仅是电商平台的社会责任和义务，还能够为自身带来诸多现有业务层面的裨益和新的商业模式与机会。电商平台应该根据自身特点和目标，尽早布局，形成先发优势。

### 现有商业层面

- 消费认同：**电商平台与商户共同配合，开发低碳产品并增加低碳产品的曝光机会。越来越多的消费者正在接受更加绿色低碳的生活方式和消费理念，在线上购物过程中，对带有低碳标识的产品和电商举措产生更加浓厚的兴趣。为满足此类消费者的需求，电商平台可以利用消费者需求洞察数据反哺商户，为商户设立低碳消费专栏，降低低碳产品的营销抽成；商户则可以设计并开发低碳产品，在商品详情页面提供低碳标识等教育消费者。



- **风险规避：电商平台推动商户减碳，不仅能够帮助电商平台自身规避政策风险，还能够帮助商户规避供应链风险（参阅图8和图9）。国家政策愈加要求电商平台承担起商户绿色发展的责任，对商户的绿色管理责任边界在不断拓宽。电商平台主动管理商户减碳也正是顺应愈发严格的政策趋势。如果电商平台不抓紧行动，可能会引致相应的政策风险。同时，电商平台有机会帮助商户共同规避供应链风险。**一方面，商户所在的制造地或销售地可能出台相关政策，针对碳排放征税或设立市场准入机制；另一方面，产业链各个环节未来均有可能面临因减碳带来的成本上涨、产品价格提升，如果商户没有提前准备，可能面临压缩利润空间或提高终端产品价格的情况，最终导致一部分消费者流失，造成电商平台营收受损。

**图8 | 2018—2022年电商平台相关减碳政策主要聚焦包装物流、数据中心等活动，其中四部文件关注平台商户**

发布日期	文件名称	发布机构	文件类型	涉及电商内容主题
2018年01月23日	《关于推进电子商务与快递物流协同发展的意见》	国务院	指导意见	包装与物流
2019年01月01日	《中华人民共和国电子商务法》	商务部	法律制定	包装与物流
2019年02月14日	《关于加强绿色数据中心建设的指导意见》	工业和信息化部、国家机关事务管理局、国家能源局	指导意见	数据中心
☆ 2019年05月29日	《电子商务绿色发展倡议书》	商务部	行业倡议	包装与物流、商户联动及消费者参与
2020年08月28日	《关于进一步加强商务领域塑料污染治理工作》	商务部	指导意见	包装与物流
☆ 2021年01月07日	《商务部办公厅关于推动电子商务企业绿色发展工作的通知》	商务部	指导意见	包装与物流、商户联动及消费者参与
2021年02月22日	《关于加快建立健全绿色低碳循环发展经济体系的指导意见》	国务院	指导意见	数据中心
2021年10月26日	《国务院关于印发2030年前碳达峰行动方案的通知》	国务院	规划方案	数据中心
☆ 2021年10月26日	《“十四五”电子商务发展规划》	商务部、中央网信办、发改委	规划方案	包装与物流、商户联动及消费者参与
☆ 2022年01月18日	《促进绿色消费实施方案》	发改委、工业和信息化部、住建部等七部门	规划方案	包装与物流、商户联动及消费者参与

来源：BCG整理分析。



图9 | 政策逐步关注且重视电商平台对商户的责任，对商户绿色管理责任边界不断延伸

	行业倡议	指导意见	规划方案	
文件名称与日期	《电子商务绿色发展倡议书》 2019年5月	《商务部办公厅关于推动电子商务企业绿色发展工作的通知》 2021年1月	《“十四五”电子商务发展规划》 2021年10月	《促进绿色消费实施方案》 2022年1月
正文引用	“构建绿色协同发展的上下游产业链，改善线上线下商品交付环境，参与全社会再生资源回收利用体系建设……丰富绿色产品供给，完善绿色信用机制……”	“落实电商平台绿色管理责任……引导平台内经营者减少、替代一次性塑料制品使用，并向社会发布执行情况。指导电商平台企业定期对平台内经营者一次性塑料制品使用、回收情况开展调查，按要求上报评估情况……”	“指导电子商务企业建立健全绿色运营体系……加强上下游联动，协同推进塑料包装治理和快递包装绿色供应链管理……”	“推行涵盖上中下游各主体、产供销各环节的全生命周期绿色供应链制度体系，推动电子商务、商贸流通等绿色创新和转型，带动上游供应商和服务商生产领域绿色化改造……”
推动商户管理举措	绿色产品供给	减少一次性塑料制品使用	绿色包装治理	全供应链、生产绿色化改造

来源：BCG分析。

- 成本节降：**长期而言，减碳技术成熟、边际成本降低、效率提升能够带来成本节降机会。以包装环节为例，电商平台通过支持商户使用原箱发货、装箱算法等，减轻包装重量，减小包装体积，从而侧面推动电商平台的物流减少包装使用，提高运输效率。长期来看，减碳技术趋于成熟，也能够实现成本节降。例如，亚马逊通过Frustration-free Packaging (FFP) 项目开发100%可回收包装材料，并为商户提供一对一的包装设计服务，支持商户在物流包装方面实现绿色减碳；自2015年以来，亚马逊已减少38%的总外壳包装重量，节省150万吨以上包装材料的使用<sup>5</sup>。
- 价值共创：**电商平台有机会与商户共同深耕上游供应链的减碳行动，积累减碳经验。电商平台通过支持并指导零售品牌商户减少碳排放，能够积累各个垂直行业的减碳生产优化经验，帮助其他企业提高减碳效率；同时，电商平台利用自身积累的消费者洞察，反哺商户，开发出更多符合消费者需求的低碳产品，创造更多的价值收益。

### 新的商业模式和机会

- 抱团出海：**电商平台与商户共同开发符合海外低碳环保标准的C2M产品。目前，许多中国本土零售品牌暂时无法满足欧美等地区严格的碳排放和环保标准。电商平台能够引领商户减碳，引导商户进行产品碳排放量计算和认证，设计符合海外碳排放标准的产品，从而与商户携手出海，实现共赢。

<sup>5</sup> Amazon, (2021), 《Amazon Sustainability 2021 Report: Further and Faster, Together》。

- **多元创新：电商平台能够利用自身技术和认知方面的资源，开创新的业务和模式，赋能商户减碳。**平台上众多商户，尤其是需要自主生产制造的商户，未来都将面临一定的减碳压力。目前各类商户的减碳行动尚处于早期阶段，遇到碳盘查难、目标制定难、减碳规划难、落地实施难等一系列挑战。因此，电商平台可以利用自身数据分析、系统搭建连接等方面的能力，开发出帮助商户收集、计算、追踪碳排放量的服务系统，提供减碳规划等增值服务，赋能商户并增加自身业务范围。
- **低碳认证：电商平台可以为商户提供低碳认证相关服务。**电商平台结合所积累的大量商户端和消费者端的数据洞察，可以开展认证业务，为平台商户提供低碳产品审核、认证、测试等服务，以及低成本的碳盘查和追踪，以便提供更完整的解决方案。

## 3. 国内外电商平台管控商户减碳的现状分析

电商平台首先需要从自身做起，“躬身入局”开启减碳之路。从企业活动的范围一和范围二排放开始推行碳减排，努力实现自身运营碳中和，为商户等合作方做出表率，再逐步推进范围三乃至带动商户全面减碳。就当下国内外众多电商平台的碳减排情况，国内电商平台主要以范围一和二自身的减碳目标为主，国际电商平台则已经着眼于范围三甚至商户等更大的减碳范畴。

### 3.1. 立足平台：电商平台躬身减碳

国内外大部分领先电商平台均已开始关注自身运营减碳，制定相应的减碳战略和目标。设定减碳幅度、达成碳中和年份等目标，是电商平台躬身减碳的重要里程碑之一。这不仅显示出电商平台已初步摸排了自身的碳排放基线情况和减碳潜力，更体现着电商平台在目标指引下努力减碳的坚定决心和毅力。

#### 3.1.1. 国内电商平台碳中和目标的设立

随着双碳目标的提出和相关政策的推进，国内电商平台逐步开始关注气候变化，部分电商平台提出了与减碳相关的目标，如阿里巴巴集团提出了不晚于2030年实现自身运营碳中和；京东物流提出在2030年实现范围一到范围三绝对减排50%；苏宁易购提出到2025年，苏宁易购物流在新采购的同城配送车辆中50%将是新能源电动车，到2030年这一比例将增加到70%等。

推动双碳目标的实现，需要更多电商平台企业的参与，制定有雄心的减碳相关目标。

#### 3.1.2. 海外电商平台碳中和目标的设立

纵观欧洲和美国的头部电商平台及成立线上平台的零售商，大多数都提出了碳中和目标，并且目标更为深入（参阅图10）。一方面，海外电商平台的碳中和目标不只包括范围一和二，也会涵盖范围三的碳减排，甚至会对范围一、二、三之外的商户碳减排提出要求，真正落实电商平台推动商户减碳的社会责任。另一方面，海外电商平台会在总体碳中和目标的基础上，进一步确定分阶段碳减排力度，并且进行完整的碳中和路线图研究。

图10 | 海外电商平台/零售商碳中和目标

	平台	国家	总体碳中和目标	范围一、二减排		范围三减排
				减排目标 <sup>1</sup>	可再生能源比例	减排目标
线上电商平台	亚马逊	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年实现净零碳排放</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年实现净零</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年实现100%可再生能源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年50% 运输实现净零排放</li> <li>2040年实现净零</li> </ul>
	易贝	美国		<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年减排90% (基于2019年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年实现100%可再生能源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年物流运输排放减排20% (基于2019年)</li> </ul>
	Zalando	德国		<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年减排80% (基于2017年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年实现100%可再生能源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年与2018年相比,自有品牌产品单位利润碳强度减排40%</li> </ul>
	OTTO	德国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年实现自运营碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年减排40% (基于2018年)</li> <li>2030年实现净零</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年实现100%可再生能源</li> </ul>	
	Etsy	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年实现自运营碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年减排50%, 2040年减排90% (基于2020年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已实现100%可再生能源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年减排13.5% (基于2020年)</li> </ul>
	沃尔玛	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年全球自运营实现碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年实现净零</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>全球价值链范围三排放减排10亿吨CO<sub>2</sub></li> </ul>
线下+线上零售商	宜家	瑞典	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年实现范围一、二、三碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年实现净零</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年实现100%可再生能源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年全价值链减排至少15% (基于2016年)</li> <li>2050年实现净零</li> </ul>
	百思买	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年实现碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年减排75% (基于2009年)</li> <li>2040年减排100%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>到2030年,通过使用节能之星认证产品帮助客户减排20%</li> </ul>
	塔吉特	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2040年实现范围一、二、三碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年减排50% (基于2017年)</li> <li>2040年减排100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年实现100%可再生能源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年减排30% (基于2017年)</li> <li>2040年实现净零</li> </ul>
	特易购	英国	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年实现范围一、二、三碳中和</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年减排60% (基于2016年)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年实现净零</li> </ul>

来源：各电商/零售平台公开信息；BCG整理。

<sup>1</sup>可再生能源占总运营用电量比例。

## 3.2. 遍及商户：商户减碳挖潜

在电商平台自身减碳后，有责任进一步推动商户减碳。这需要利用现有的商户管理机制，加入碳减排相关的内容，不断驱动商户制定减碳目标、采取碳减排行动。

### 3.2.1. 电商平台现有商户筛选和管理机制

在商户筛选方面，目前电商平台主要考察的是商户的基本资质是否符合法律法规要求以及产品质检要求，比如具备营业执照、商标注册等基本信息，产品达到国家、行业等标准。

在商户管理方面，电商平台会首先对商户的基本合规性进行定期抽查，如是否发布违禁产品、是否发布误导信息、价格是否合理、退换货等销售行为是否合规。此外，电商平台还会针对商户搭建评级体系，对各层商户分别进行评级（内容包括经营规模、服务体验、用户运营、营销推广等），并为优秀商户提供多种激励，如直接补贴、流量倾斜等。部分电商平台更设有商户中心，提供营销工具、运营课程、市场分析等工具，为商户赋能。总体来看，对于小商户，电商平台更注重基础管理和扶持；对于重点商户，电商平台的管理则更强调长期合作和共同规划。

### 3.2.2. 国内电商平台对商户减碳的筛选和管理现状

目前，国内领先的电商平台已经从部分行业开始试点性推动商户减碳——虽在筛选中尚不对商户进行减碳要求，但在商户管理方面会对采取减碳行动的商户提供激励支持。现阶段来看，领先电商平台会选择有成熟减碳技术且有动力减碳的产品或行业开展试点。以京东为例，京东在家电等行业与部分头部企业合作，鼓励推广新型工艺或节能技术。对于采取减碳行动的商户，部分电商平台会提供佣金减免、物流补贴等激励。但在商户碳排放排查和目标承诺方面，国内电商平台仍然缺少关注。商户的碳排放主要面临着缺少碳排放数据、产品标准、检测手段、碳排放认证以及数据互通障碍等挑战。目前国内仅有阿里巴巴对包括商户在内的平台生态参与者减碳力度做出公开量化承诺。

#### 案例：阿里巴巴“范围3+”碳排放概念

2021年12月，阿里巴巴开创性提出“范围3+”概念，承诺在自身运营和供应链之外，到2035年带动生态累计减碳15亿吨。2022年4月，天猫设立“绿色领跑者”专区，消费者可以通过天猫搜索“绿色领跑者”，查看包括食品、电器、服饰、家居、汽车、美妆洗护和母婴在内的七大

行业，超过200家绿色领跑者品牌。天猫电商平台开设的国内首个“绿色领跑者”电商专区，让行业有标准、商家有标尺、消费者有感知，使平台成为绿色标准真正落地行走的桥梁。除阿里巴巴外，京东、苏宁易购等电商平台也采取了在双十一、618等购物节时开设绿色产品专区的做法。

### 3.2.3. 海外电商平台推动商户减碳现状

领先的海外电商平台已经开始重视商户减碳，并提出商户减碳目标（参阅图11）。海外电商平台一般会从自有品牌商户或直接供应商入手，加大力度、积累经验，然后推广至所有商户。一方面，电商平台对自有品牌商户的控制力度更强，可以较快地开展减碳行动；另一方面，还可以将自有品牌商户通过实践积累的商户减碳经验，不断推广给其他商户，发挥表率作用。如德国电商平台Zalando提出自有品牌商户从2017年到2025年，单位利润的碳排放强度下降40%<sup>6</sup>，用提出量化目标的方式表现其实际减碳的决心，并利用自有品牌影响力带动商户采取减碳行动。

图11 | 海外电商/零售商平台推动商户设定减碳目标

平台	国家	自有品牌产品减碳	平台商户减碳
Zalando	德国	<ul style="list-style-type: none"> <li>到2025年，自有品牌产品的单位利润碳强度减少40%（基于2018年基线）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>到2025年，90%的合作伙伴品牌设定科学碳目标（SBTs）</li> </ul>
沃尔玛	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>在全球价值链内，范围三排放减少10亿吨CO<sub>2</sub></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鼓励第三方品牌设定科学碳目标（SBTs）</li> </ul>
宜家	瑞典	<ul style="list-style-type: none"> <li>到2030年，直接供应商碳排放减少80%（基于2016年基线）</li> </ul>	
塔吉特	美国	<ul style="list-style-type: none"> <li>到2030年，减少30%（基于2017年基线）</li> <li>到2040年，实现净零</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>到2023年，80%的供应商/商户（按采购额比例）设定科学碳目标（SBTs）</li> </ul>

来源：各电商/零售平台公开信息；BCG整理。

部分海外电商平台会对第三方合作商户提出减碳目标要求，大多数以在近期内设定科学碳目标（SBTs）的形式展开，督促商户减碳行动，并配备相应的帮助。如Zalando要求90%的合作商户在2025年前设定科学碳目标，以努力推动商户逐步进行碳排放盘查、碳减排潜力评估、碳减排目标设定，并逐步实施碳减排行动。

### 3.3. 电商平台推动商户减碳的四个发展阶段

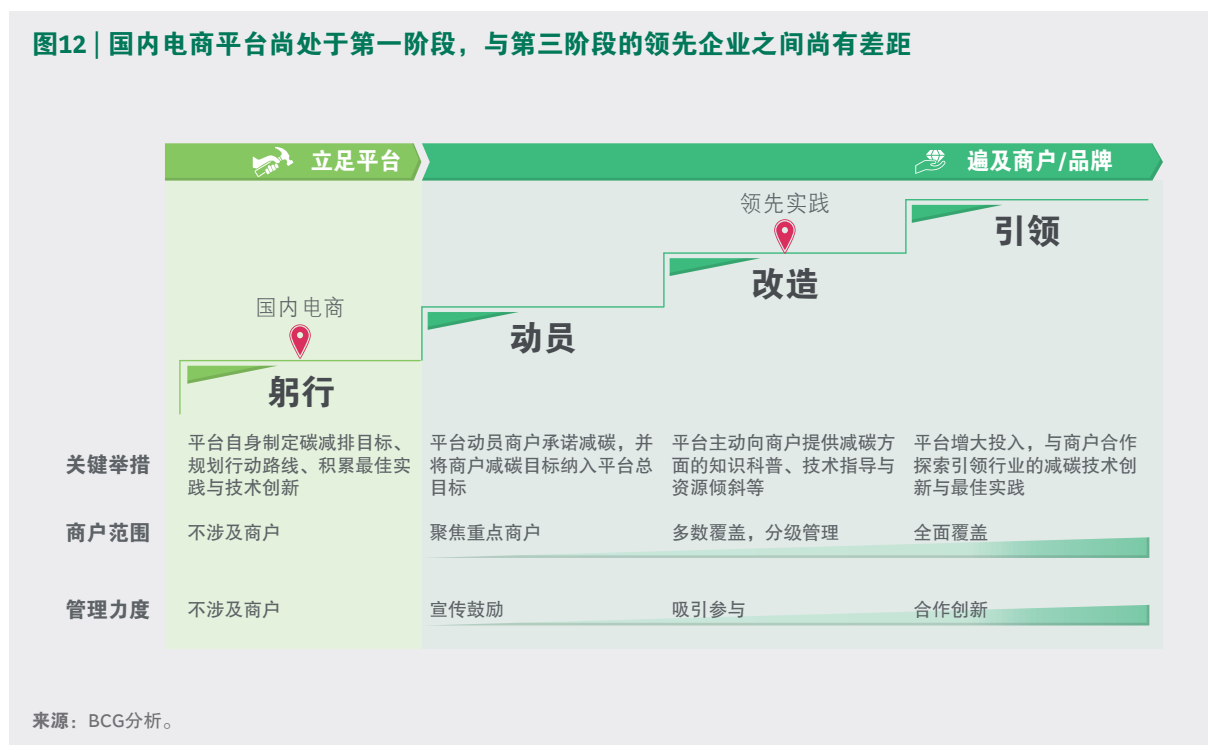
电商平台对商户减碳的管控会经历四个发展阶段。由于各家电商平台减碳行动的起步

6 Zalando, 《2021年度可持续发展进度报告》(Sustainability Progress Report 2021)。



时间、实施路径与管控力度不同，目前电商或开展线上业务的零售企业对商户减碳的管控模式与发展成熟度存在较大差异。基于成熟度，电商平台对商户减碳的管控可归纳总结出四个循序的发展阶段，分别为**躬行**、**动员**、**改造**与**引领**（参阅图12）。其中，第一阶段以立足电商平台自身碳减排为重点，后三个阶段则遍及商户，包括推动商户承诺减碳、赋能商户减碳行动，甚至引领行业减碳最佳实践。

图12 | 国内电商平台尚处于第一阶段，与第三阶段的领先企业之间尚有差距



- 第一阶段：躬行。**初期阶段，电商平台设定自身碳减排目标，制定行动路线，多举并重推动减碳目标落实。电商平台制定的减碳目标主要聚焦**范围一**和**范围二**，即使涉及**范围三**，也尚未关注到生态合作关系商户的减碳行动。电商平台以满足合规的最基本要求作为商户准入、审核和监控行动的参考，尚未形成体系化的商户减碳管理。
- 第二阶段：动员。**从这一阶段起，电商平台开始系统地规划**商户减碳管控**，从专注自身减碳向商户延伸，开始动员商户承诺减碳，将商户的减碳目标纳入企业的减碳目标，并有选择地面向商户开展减碳行动。电商平台聚焦减碳潜力大且意愿强的重点客户，有规划地开展行动，并持续积累经验。整体而言，电商平台对商户减碳主要采取宣传鼓励的方式，在人、财、物上的投入也相对有限。
- 第三阶段：改造。**在这一阶段，电商平台开始更积极主动地管理商户，并投入更多资源。例如，电商平台会借助自身扎实的减碳经验与丰富的外部合作关系，开始向商户输出减碳知识科普和技术指导；调用平台资源（例如横幅广告、金刚位、营销活动等）增大对绿色商户的宣传等。电商平台在这一阶段的行动可覆盖多数商户，通过对商户



的分级管理决定有限的资源分配与合作深度。整体而言，电商平台会围绕商户真实痛点与诉求（例如缺乏减碳知识和规划能力等），投入对应资源以吸引商户加入电商平台的整体减碳规划中。

- **第四阶段：引领。**这一阶段，电商平台继续加大投入力度，致力于探索各行业的减碳技术创新与最佳实践，深入赋能平台上甚至整个行业的商户企业。电商平台通过与战略重点商户企业共融共创，全面深入商户的供应链环节，促成引领行业的关键技术创新与最佳实践积累，进一步释放全平台的企业减碳潜力。

### 案例：处于不同减碳行动阶段的电商平台

德国电商平台OTTO处于第一阶段——躬行，设立了2030年自运营（范围一和范围二）的碳中和目标<sup>\*</sup>。OTTO将致力于在未来几年设立一个包含范围三减排计划的科学碳目标（SBT），但目前具体细节尚未出台。<sup>\*\*</sup>

美国以手工艺品为主的电商平台Etsy处于第

三阶段——改造，不仅提出2030年实现范围一、二、三碳中和的目标，并且主动为商户提供支持。例如，Etsy为卖家提供安装光伏板的支持服务。卖家可通过电商平台提交申请，对接当地光伏项目开发商，了解光伏安装方案设计；Etsy会为每个光伏项目提供折扣支持。同时，Etsy还积极与上下游物流合作，降低包装运输中的碳排放。<sup>\*\*\*</sup>

<sup>\*</sup> OTTO. [2020.02.18], 《Otto Group commits to be carbon-neutral by 2030》, <https://www.ottogroup.com/en/newsroom/meldungen/Otto-Group-verpflichtet-sich-zu-Klimaneutralitaet-bis-2030.php>.

<sup>\*\*</sup> OTTO. [2022.05.30], 《The Otto Group is well positioned after a successful financial year》, <https://www.ottogroup.com/en/medien/newsroom/meldungen/the-otto-group-is-well-positioned-after-a-successful-financial-year.php>.

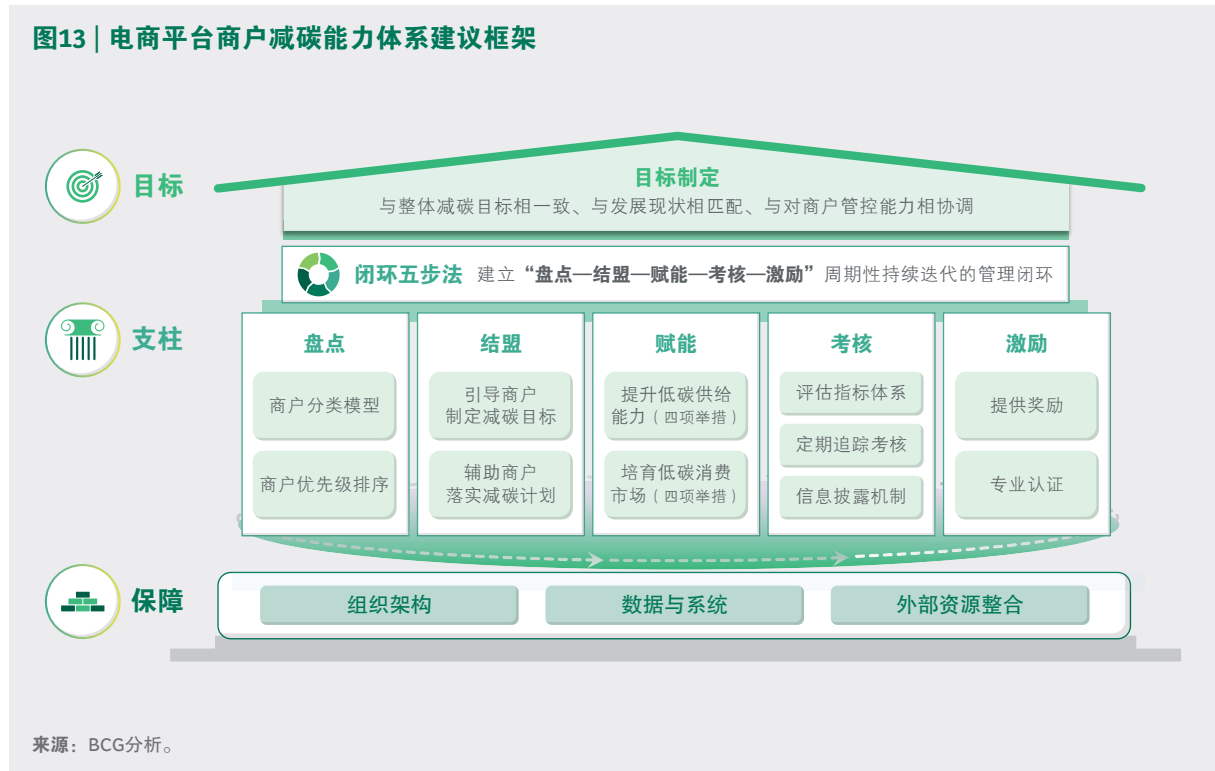
<sup>\*\*\*</sup> Etsy Solar, <https://www.etsy.com/solar>.

**国内电商平台整体处于第一阶段，仍有较大发展空间。**国内仅少数头部电商平台制定了碳减排目标与行动路线。例如，阿里巴巴承诺2030年自身运营范围实现碳中和、京东物流承诺2030年采购可再生能源电力达100%，且范围三的绝对碳排放量与2019年基准年相比减少50%等。

在国内电商平台中，阿里巴巴首次将商户减碳作为“范围3+”纳入整体碳中和目标，同时开始开展鼓励商户减碳的行动。京东以电商出海为战略目标，动员减碳潜力大与合作意愿强的商户优化碳排，并调动平台资源吸引电商平台广泛参与。由此可见，阿里巴巴与京东作为国内领先的电商平台，均已从第一阶段向第二阶段迈进。然而，相比海外发展较早的企业，国内电商平台仍有较大的发展空间。

## 4. 国内电商平台推动商户减碳的建议举措

基于对国内外电商平台、零售企业的对标分析，本报告建议电商平台针对商户减碳构建完整的能力体系。该体系自上而下包括目标、支柱与保障三层（参阅图13）。



**目标层：**制定碳减排目标始终是平台型企业层面决策的重要议题。企业建立整体的碳中和目标体系，意味着企业就应对气候风险有了长期战略，而且在实践中也能指导企业的具体碳减排行动。正如本报告第一章所论述，电商平台需考虑在原有碳排放活动范围一至范围三的基础上，引入**包含商户碳排放的新范围**。因此，我们建议电商平台在全面的碳排放查基础上，制定系统的碳减排或碳中和目标，引领电商平台商户减碳，并制定渐进性的减碳行动方案。而在制定商户减碳目标时，我们建议遵循三个原则，即**与企业整体的减碳目标保持一致、与企业实际发展现状相匹配、与对商户的管控能力相协调**。

**支柱层：**以商户碳减排行动的管理流程作为支柱层，我们建议电商平台建立**盘点—结盟—赋能—考核—激励**的五步骤流程，并形成迭代更新的闭环（即**闭环五步法**）。通过螺旋式的演进过程，阶段性地推动最终目标的实现。本层详细操作指南请见4.2实施篇。

**保障层：**实现商户减碳，需要电商平台以组织架构、数据与系统、外部资源整合作为支撑保障。一方面电商平台需要建立纵向自上而下覆盖“决策—管控—执行层”、横向协同企业多部门团队的组织架构，对外联动合作方资源（例如政府、咨询公司、公益组织等）；

另一方面，通过完善数据与系统功能，电商平台需要用数字化、智能化、自动化的手段提升管理效率。本层详细操作指南请见4.1准备篇。

## 4.1. 准备篇

准备篇的内容对应体系框架中的“保障”部分，是整个能力体系的底层支撑，也是保障闭环流程有效运转及目标实现的**基石**。建议企业（1）构建完善的碳减排组织结构；（2）搭建数据体系与系统功能，提高管控质效；（3）通过与政府、公益组织、咨询公司等外部资源合作，提升治理专业性。

### 构建完善的碳减排组织架构

**落实自上而下，包括决策层、管控层与执行层的组织架构。**电商平台对商户的碳减排责任需被纳入其整体的碳减排责任或环境责任中，并上升到企业战略层面，覆盖商户减碳目标制定、行动方案规划、资源分配决策及执行管控等内容。具体包括：

- **决策层：**由董事会和专门的战略委员会构成，负责决策目标制定、行动路径规划以及资源分配的决策。
- **管控层：**理想情况下，成立专门的商户碳排放管理团队负责管控。由于涉及减碳技术开发、商户筛选与联络、平台产品功能开发、宣传与风控等工作，还需要协同配合企业其他部门，例如质检、包装、物流、营销、产品、研发、品宣、风控与法务等。
- **执行层：**负责具体的执行落实工作。由于商户碳减排工作专业性强，且涉及碳排放专门团队与其他配合部门之间的协同，因此可形成柔性行动小组，专门负责商户减碳管理执行、平台产品开发，以及政策、技术、行业研究等工作。

**部分国内企业建立了环境、社会与治理（ESG）组织架构，待面向商户碳减排细化职能分工。**目前已有一些国内电商平台开始建立面向ESG的组织架构，包括决策层、管控层和执行层。商户减碳管理作为环境的部分内容，也依靠ESG组织架构执行落地。国内电商平台对商户减碳管理尚处于初期规划与局部试点的阶段，尚未面向商户减碳专设管理团队。

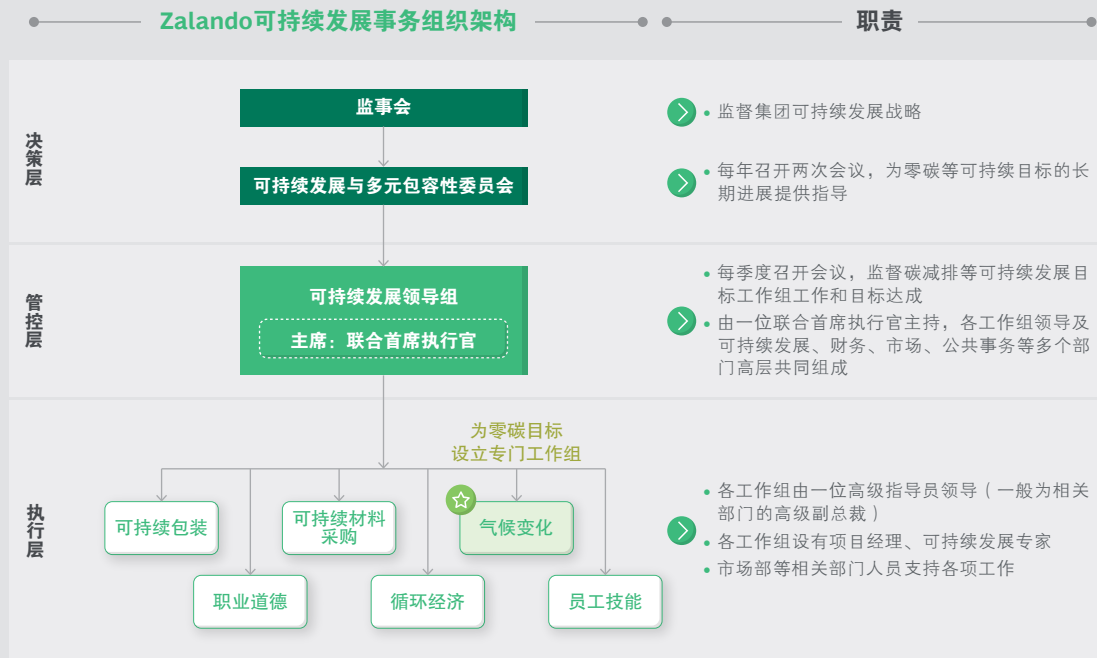
**海外对标：国外零售企业先试先行，形成减碳的专门组织架构。**相较之下，国外部分领先零售企业已经不再局限于将双碳作为ESG部门在环境方面的管理内容之一，而是更为重视碳减排事宜，从碳中和与企业环境责任角度，专设管理部门，并细化组织架构，拆解为多个工作组。由该部门展开与商户等方的沟通合作，保障碳减排的目标、路线等顶层规划得到执行落地的基层保障。尤其是对于有自有品牌、自营业务的电商平台来说，这样的组织架构更易于帮助平台实现减碳目标快速落地，实施由直接团队负责绿色包装、供应商低碳生产等多方面行动。这类海外平台的减碳专门组织模式也为国内电商平台未来面向商户碳减排进行组织设计与分工细化提供借鉴。

## 案例：Zalando碳减排管理体系

Zalando为其碳减排及其他可持续发展目标配备了专门的、清晰的管理组织架构，如下图所示。在可持续发展领导小组下设立包括气候变化在内的六个工作组，设有专门的项目经理、碳减排专家，向内对接其他部门，向外对接技术方、评估方等。在可持续发展专门团队外，由领导组中

的一位其他部门高管提供指导（如气候变化工作组由技术部门高级副总裁指导），市场部等相关部 门配有负责人员支持工作。可持续发展领导小组每季度举行会议，监督工作进展并进行战略决策。2021年在监事会下成立可持续发展与多元包容性委员会，每半年举行讨论会议。

图 | Zalando碳减排管理体系架构



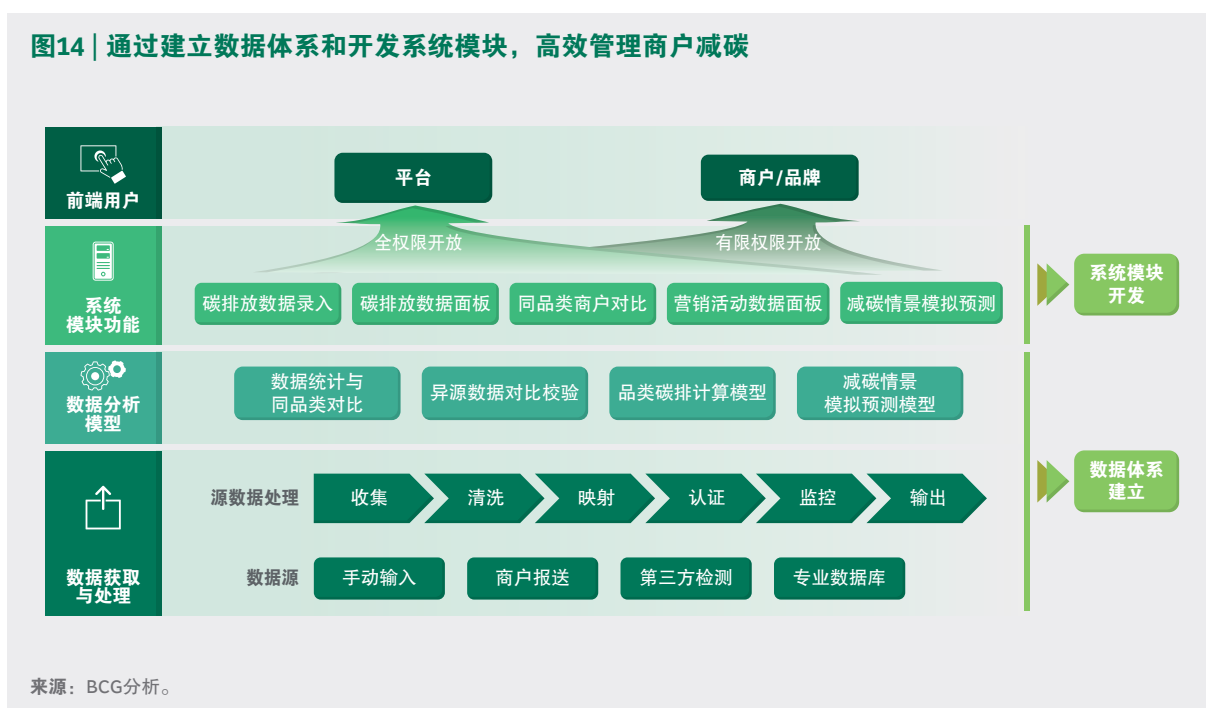
来源：《Zalando's Sustainability Progress Report 2021》。

## 通过数据与系统提高管理效率

电商平台可以将建立数据体系和开发系统模块作为两大抓手，以提高商户减碳的管理效率。电商平台作为典型的互联网企业，早已经具备完善的数据体系与系统功能开发能力，例如阿里巴巴集团的数字技术与智能骨干业务阿里云在2022年推出“能耗宝”平台，这是基于阿里云大数据计算及人工智能技术，从企业能耗优化出发，为企业客户提供碳计量、分析和管理的节能降碳一站式服务平台。这项服务将提供实用的洞察及节能建议，有助于实现电商平台对商户碳减排管理的**数字化、自动化、智能化**，进而提升碳减排的管理效率，具体而言：

- **数字化**：通过系统模块，实现标准化模板下的数据定期收集与汇总。
- **自动化**：研究科学的碳排放算法，实现对数据的自动分析处理与碳排放结果计算。
- **智能化**：通过情景模拟，分析预测不同的碳减排举措产生的减碳效果。

电商平台可构建数据体系与开发系统架构（参阅图14）。具体而言，需要特别重视以下三点：



- **保障数据可信度**：为避免过度依赖单一数据源，造成“垃圾输入，垃圾产出（garbage in, garbage out）”的无效分析，可通过多源头交叉验证，并构建奖惩机制保证数据可信度。
  - **多源头数据输入**：建议通过引入第三方检测、团队调研、商户主动报送和行业权威机构数据等多源头数据，并建立不同数据源之间的交叉验证机制；
  - **引入奖惩机制**：建议建立奖惩机制以激励商户及时上报客观真实的数据，例如对主动信息上报的奖励、对瞒报误报的惩罚机制等。
- **迭代数据模型**：为实现数据分析的价值，电商平台需持续迭代数据模型，特别是：
  - **专业的碳排放计算模型**：因不同产品品类的企业碳排放计算差异很大，电商平台



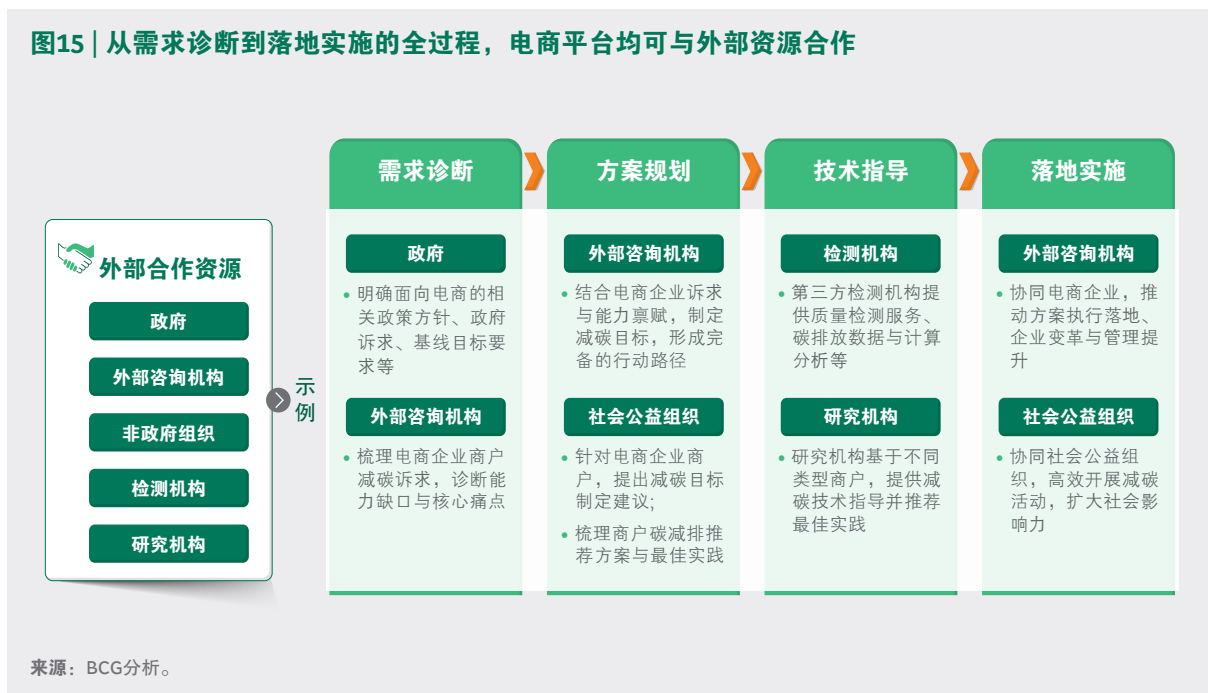
可考虑与外部机构合作，持续构建与迭代面向不同产品品类的、兼顾专业性、投入产出比、数据可得性的企业碳排放计算模型；

- **减碳情景预测模型：**情景预测模型是分析不同减碳举措成效的工具，甚至可作为决策的参考。因此，对模型本身的预测精度要求较高，而且需要合理的算法与大量的训练数据积累作为支撑保障。这些都增加了建立预测模型的难度。为实现这一目标，电商平台必然需要优秀的数据科学家、算法工程师等人才储备与经年累月的数据积累。我们建议电商平台将构建减碳情景预测模型作为远期的发展规划。
- **完善系统功能：**用户视角下，商户减碳模块的核心功能是碳排放数据或相关营销活动数据的“录入—展示—对比”等；未来，电商平台可逐步开发数据或信息查阅、培训、认证等功能，作为其赋能商户的“主阵地”。商户减碳模块的用户包括商户与平台管理员。相较之下，电商平台可向平台管理员开放全部功能和权限，而向商户开放部分功能和有限权限（例如，限制商户接入同品类商户数据对比等模块）。

### 完善企业外部资源整合能力

在开展商户减碳工作中，电商平台应积极与外部机构合作，积极盘活**政府、外部咨询机构、第三方检测机构、国际组织、非政府组织（NGO）、学术研究机构**等外部资源。一方面，这有利于提升电商平台执行落实商户碳减排的效率与专业性；另一方面，也可强化平台型企业的资源集成优势，有助于为商户提供更完善的增值服务。外部合作机构可在**需求诊断、方案规划、技术指导、落地实施**等全链路为电商平台提供支撑服务（参阅图15）。

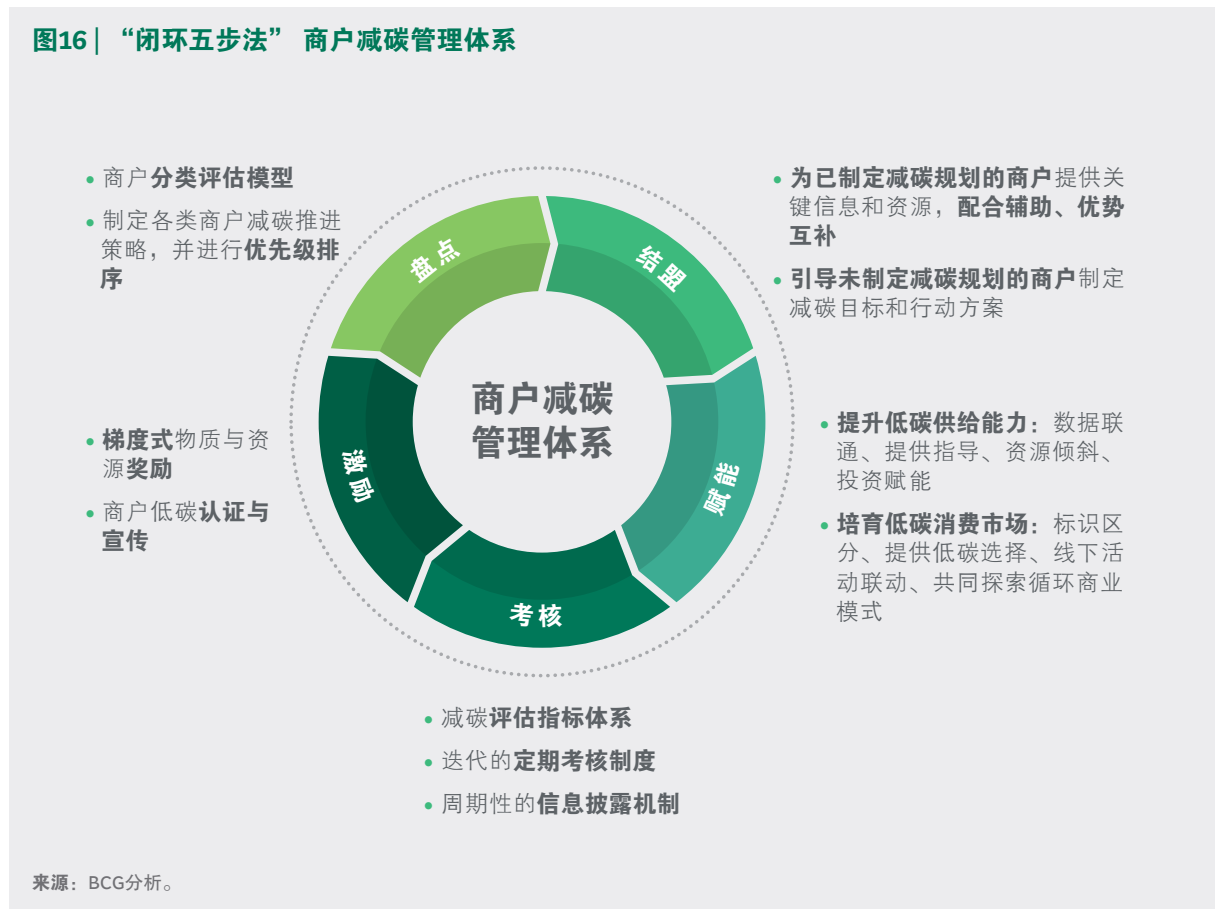
图15 | 从需求诊断到落地实施的全过程，电商平台均可与外部资源合作



## 4.2. 实施篇

电商平台对商户的管理，是在中长时间周期内**不断反馈迭代**的动态演进循环过程。因此，围绕推动商户减碳的愿景目标，电商平台在对商户的管理上也应当构建**闭环体系**。我们建议电商平台遵循“**闭环五步法**”，即“**盘点—结盟—赋能—考核—激励**”（参阅图16）：通过“**商户分类和优先级排序—引导商户减碳目标及路线图制定或辅助目标落地—多管齐下对商户减碳赋能—商户减碳定期考核—对低碳商户提供认证/奖励**”，形成完整的商户低碳管理闭环，对商户减碳形成有效的正向反馈路径。

图16 | “闭环五步法” 商户减碳管理体系



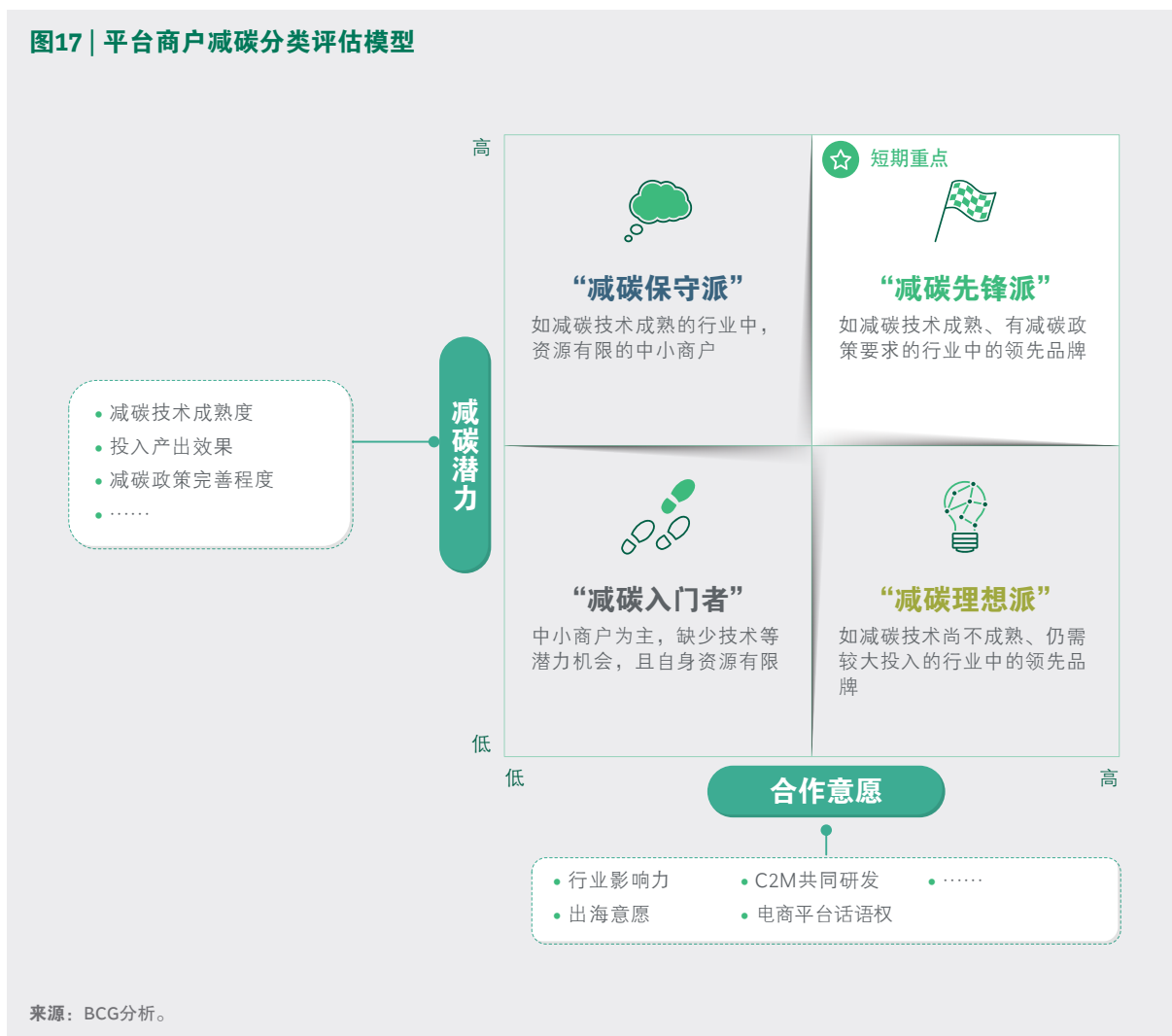
### 4.2.1. 盘点——电商平台对商户的分类和优先级排序

#### 建立商户分类评估模型

作为电商平台推动商户减碳的起点，电商平台应首先对商户情况进行摸排，了解商户目前在双碳方面的考量与行动。并且，电商平台需要基于摸排情况对商户进行分类管理，有选择、分阶段地展开商户减碳工作，以便在反馈中获得经验，不断推广应用，以最有效的方式帮助各类商户实现减碳目标。



我们建议，电商平台按照减碳潜力、合作意愿两大方面，建立商户分类评估模型（参阅图17）。



• **减碳潜力衡量要素主要包括：**

- **品类减碳技术成熟度：**减碳技术更成熟的品类，更容易识别和实施大规模应用，并可在短期内快速实现一定程度的碳减排；
- **工艺优化投入产出效果：**减碳的工艺优化难度越低、投入产出效果越高，则减碳的潜力越大；
- **品类减碳指导性政策完善程度：**完善的指导性政策会使商户的行动方向更加明确，配备的政策措施还可从技术和经济性等方面提高减碳的可行性。

- **合作意愿衡量要素**主要包括：

- **行业影响力**：商户自身减碳意愿强、主打“绿色”理念、有行业影响力，或商户所处行业的碳足迹高、碳减排压力大，则商户参与项目的合作意愿也会更强；
- **出海意愿**：出海商户为满足海外标准，对于减碳的需求显著提升，参与项目的合作意愿也会提升；
- **C2M 共同研发**：对采取 C2M 模式进行合作研发的商户，电商平台有更多抓手覆盖到其供应链上游，从而增大在减碳议题上与商户的合作可能性；
- **电商平台话语权**：商户的电商平台销售额占其全渠道销售额的比例越高，电商平台对商户的影响力越大，越容易促成合作。

按照商户分类评估模型，可将商户分成四类，进而分类推进减碳工作：

- 1) **“减碳先锋派”**：减碳潜力大且意愿高，如减碳技术成熟，面临政策要求的行业领先品牌商户；
- 2) **“减碳保守派”**：减碳潜力大但意愿不高，如所在行业减碳技术成熟，但资源有限的中小商户；
- 3) **“减碳理想派”**：减碳意愿强但潜力不足，如减碳技术尚不成熟、需要投入较大的行业领先品牌商户；
- 4) **“减碳入门者”**：减碳潜力和意愿均不足，以所在行业缺少减碳技术、资源不足的中小商户为主。

### 制定各类商户减碳推进策略，并进行优先级排序

基于商户分类结果，电商平台可对不同类型商户有针对性地制定相应的减碳推进策略。如对于“减碳先锋派”商户，电商平台可率先展开合作，试点各项减碳措施，努力打造先锋典范，积累最佳实践。对于“减碳保守派”商户，电商平台可设计激励手段进行积极动员，撬动其减碳意愿。对于“减碳理想派”商户，电商平台则可更多地提供减碳技术、工具等支持，帮助商户挖掘减碳机会。对于“减碳入门者”，电商平台则需要长期推动商户知碳、懂碳、行碳，提高其减碳意识和行动渗透度。

同时，电商平台可对商户减碳进行优先级排序，制定“短—中—长期”商户合作名单和减碳路线，并不断迭代。从短期来看，电商平台可从“减碳先锋派”着手，初步接洽有潜在合作可能的商户，并将其中合作意愿强的商户纳入该阶段重点合作的商户短名单。在中远期，电商平台可不断迭代、逐步扩大商户减碳的推动范围，并将最佳实践积累总结，向更多商户推广。

#### 4.2.2. 结盟——电商平台协助商户进行减碳目标制定及路线图规划

经过上一阶段的重点遴选，电商平台与“减碳先锋派”短名单商户建立合作关系，下一步推进需要先从制定与商户的减碳合作方案及减碳行动路线开始。不同企业在减碳道路上所处阶段不同，部分绿色行动上领先的商户，已经制定了减碳目标并规划了明确的行动路线图，而另一些可能依然处在起步阶段。对此，电商平台可以采取不同的推进策略。基于此，我们分别对两种类型的商户企业进行讨论（参阅图 18）：



**已制定减碳规划的商户企业：**一般为影响力大、行业领先的企业，具备独立自主推动碳减排项目的能力，且已经制定了减碳目标与行动路线。我们建议电商平台对此类商户进行**配合辅助，优势互补**，为商户已有的行动规划提供全供应链、全行业视角下高屋建瓴的优化建议与信息输入，并**寻找机遇促成后续持续合作**。

此情景下电商平台的长处与价值在于——平台上聚集的大量商户、消费者及服务商资源，与外部合作方资源保持密切联系，多年经营中积累的丰富数据、案例与经验，这些都是单个商户不具备的禀赋。因此，电商平台可以借助自身优势，为商户提供消费者数据洞察结果和行业减碳最佳案例，以及推荐可合作的外部机构资源等。这些均可作为商户已有规划的关键信息与资源补充。

**未制定减碳规划的商户企业：**这类商户或许缺乏进行科学碳核查、自主规划减碳方案的能力，或许推广行动相对滞后。我们建议电商平台**主动引导，赋能企业**，通过知识、技能、

人才、资源等输出的方式，协同商户一起从了解自身能源碳排放数据、进行科学全面的碳核查开始，逐步进行碳排放情景分析、减碳技术摸排、减碳目标设定与行动路径制定。

并且，电商平台可以通过自身的平台网络资源，降低商户制定减碳规划的难度，提高商户的积极性。一方面，电商平台需要在减碳规划制定过程中，持续为商户提供碳排知识、专家网络、数据分析、技术应用等多方面的资源支持；另一方面，电商平台的巨大网络可整合用户、合作方、数据、案例与经验等方面的资源。电商平台可基于合作商户的制造产品类型、供应链特征、企业减碳能力禀赋等，通过成立联合行动小组、共同制定减碳目标与行动方案、开展减碳试点与维持长期合作等，使平台与商户、商户与商户形成联盟关系，共同推动商户企业减碳目标和行动方案的设定和落地。

### 案例：沃尔玛为商户或供应商提供碳中和目标设定工具，并对接外部资源

沃尔玛计划在2030年前实现全球价值链十亿吨级别碳减排，并成立Project Gigaton计划，这需要供应商积极配合，共同减少产品的碳排放。沃尔玛设立了专门的项目组推动供应商的减碳，为多个行业商户或供应商提供碳排放计算、目标设立、信息披露工具。<sup>\*</sup>

针对商户或供应商在碳减排方面的能力和准备程度参差不齐的情况，沃尔玛通过对接外部专家、组织、技术供应商等多方资源来赋能商户或供应商，逐步提升其制定科学的碳目标和推进减碳行动的意愿与能力。

<sup>\*</sup> 中国环境与发展国际合作委员会，《沃尔玛可持续发展案例研究》，<http://www.cciced.net/zcyj/hzhbbg/202007/P020200702767399900943.pdf>。

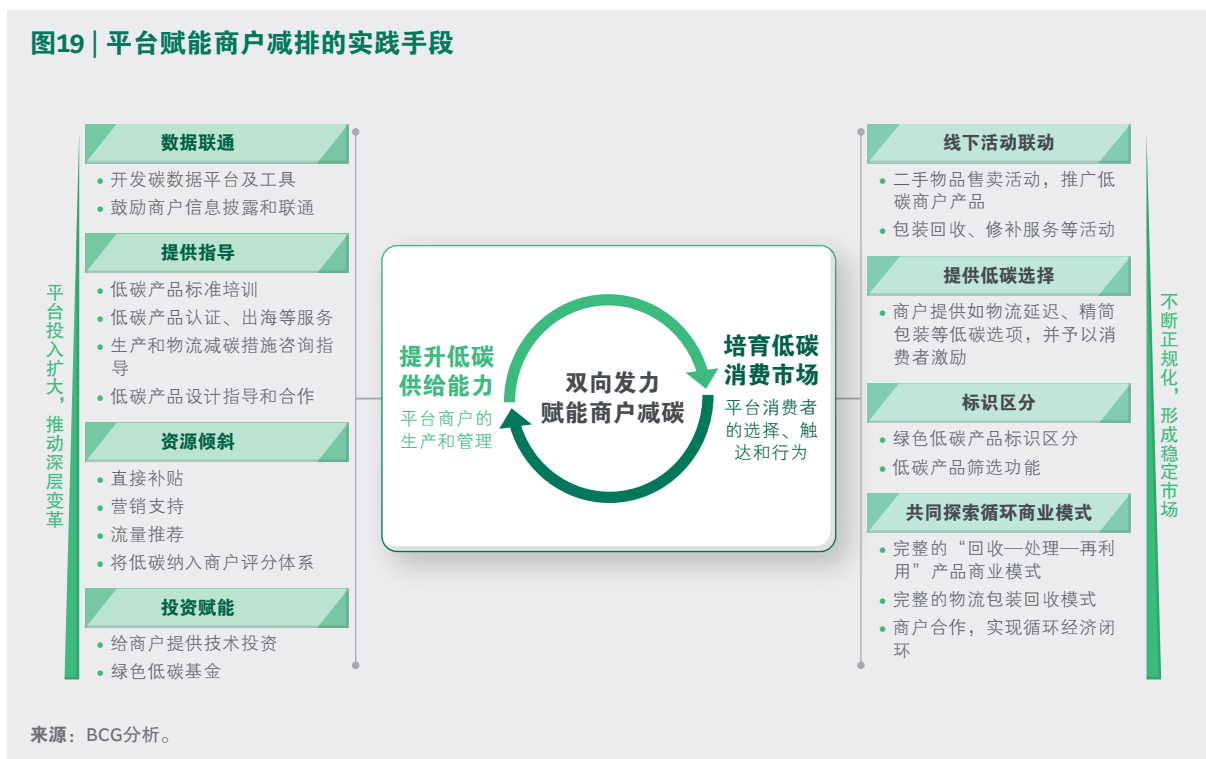
### 4.2.3. 赋能——电商平台多管齐下对商户减碳赋能

商户实现碳减排是一个长期的、需要市场供需全面发展的过程。一方面，需要供给侧的低碳改进，不断应用低碳技术、提升自身的低碳能力，实现商户自身生产、运输、管理等方面碳减排，并努力推动碳减排的成本降低；另一方面，需要促进低碳消费市场需求，使得生产的低碳产品被消费者认知、接受、购买，为低碳产品创造更大的市场机会和成长空间，从而给商户带来持续降低自身生产运营碳排放、减少产品碳足迹的动力。

然而，个体商户的力量有限，难以推动市场整体态势。这就需要电商平台发挥平台效应，为商户赋能。电商平台作为供给和需求的连接媒介，应从提升低碳供给能力、培育低碳消费市场两方面思考，双向发力，实现对商户减碳的全面赋能，帮助商户以代价小、发展快的方式有效推进碳减排。

为此，我们从提升低碳供给能力、培育低碳消费市场两方面提出八大实践，为电商平台对商户减碳赋能提出建议，帮助电商平台思考具体措施的制定（参阅图19）。

图19 | 平台赋能商户减排的实践手段



## 提升低碳供给能力

### 实践一：数据联通

- 开发标准化碳排放数据平台和工具，鼓励商户定期披露能源消耗、碳排放等相关信息，对于有能力且有意愿的重点商户，电商平台对数据信息实现联通和定期管理。
- 对提出碳减排承诺的商户，录入目标数据并利用数据平台支持追踪评估。

### 实践二：提供指导

- 制定低碳产品标准，可考虑中国和国际市场的不同要求，联合行业协会、国际组织、NGO等机构共同制定，并为商户提供产品标准相关培训。
- 结合低碳产品标准，为商户提供绿色产品认证、国际市场接轨培训指导等服务。
- 对于商户的生产、物流过程中减碳措施的实施，联合第三方专业机构，为其提供包括减碳技术手册、技术咨询等方面的减碳指导及定期培训。
  - 可从自有品牌商户开始试点，积累商户指导经验。
  - 对于商户的物流包装环节减碳，提供包装设计优化、低碳包装新材料、物流方案优化等指导服务。



- 对商户的低碳产品设计提供指导，结合后台消费需求数据分析，以C2M等模式，为商户的产品设计提供直接有效的指引。

### 实践三：资源倾斜

- 直接补贴：对低碳商户或产品提供佣金折扣、物流折扣、直接奖金等直接补贴。
- 营销支持：组织绿色低碳产品专场营销活动、金刚位宣传等电商平台直接营销支持。
- 流量推荐：在后台流量计算方法中，加入绿色低碳相关指标，使其搜索推荐排名提前，或通过新设检索筛选功能，增加流量。
- 考虑在商户评分体系中纳入低碳相关指标，结合低碳指标分数提供资源倾斜。

### 实践四：投资赋能

- 为商户、物流方的现有技术投入提供专项资金支持，并帮助将最佳实践推广给更多的商户。
- 设立绿色低碳基金，联合商户、投资方等，共同进行前沿绿色低碳技术筛选和风险投资。

电商平台通过以上实践，不断加大投入，从了解商户的情况到提供指导和优惠支持，再到以早期投资形式助力技术研发创新，愈发深入地推动商户乃至消费品多个行业的深层零碳变革。

## 培育低碳消费市场

### 实践五：线下活动联动

- 通过线下二手产品快闪店等营销活动，推广低碳商户产品，提升低碳消费生活理念认知。
- 与重点品牌商户合作，在线下开展包装回收、产品修补服务等活动，线上线下联动带动低碳绿色生活习惯。

### 实践六：提供低碳选择

- 支持商户为消费者提供如配合物流优化、精简包装包裹等低碳选项，引导消费者接受商户的减碳物流包装等措施，并以权益/会员/积分等形式为消费者提供激励。

### 实践七：标识区分

- 建议电商平台对减碳商户或产品做多角度标识区分与购物引导。
  - 标识设计应简单、直白。电商平台应将“低碳”解读拆解为更直观易懂的标识（如节电、森林保护、轻便包装等），以便消费者理解，并结合消费者调查和数据分析进行更迭优化。

- 提供低碳产品筛选功能，便于有低碳倾向的消费者主动搜索、识别低碳产品。

### 实践八：共同探索循环商业模式

- 可从自有品牌商户或重点、有强烈意愿的商户开始合作，实现循环经济闭环。
  - 建立完整的“产品使用—回收—运输—处理—再利用”闭环，培育消费者行为，帮助商户真正实现持续性的循环再利用。这需要全新的消费方式观念、全新的设备流程和全新的商业模式。
- 与物流等方共同建设完整的回收处理体系。
  - 建立完整的“包装回收—处理—再利用”的闭环，需要物流系统的全面支持和体系建设，逐步建立回收内容、回收和处理标准、处理流程方式等体系。

在培育低碳消费市场方面，电商平台需努力增强低碳消费理念，吸引低碳消费行为，挖掘低碳消费需求。从特别活动到建立体系和商业模式，将低碳理念融入到长期运营当中，使得低碳消费逐渐日常化、正规化，形成稳定的市场。这将帮助商户的低碳产品获得市场机会，提升减碳的经济效益，使得商户减碳不局限于示范性的试点，而真正成为常态化的行为。

#### 案例：亚马逊赋能平台商户

##### 设立可持续绿色产品标识，并从自有品牌商户开始推行

在缺少行业统一的可持续产品标准的情况下，亚马逊与外部行业专业机构合作推出平台自用的可持续绿色产品认证，如 Compact by Design、Climate Pledge Friendly 等，并从自有品牌开始推行，以逐步向供应商和其他商户渗透。

##### 鼓励消费者选择每周固定送货日服务，节省物流距离和能耗

亚马逊为其 Prime 会员提供“亚马逊日送货（Amazon Day Delivery）”选项，鼓励 Prime 会员选择一个每周送货日，其在一周内购买的商品将都在该日通过精简包装（如放在一个快递盒中）一齐送达。该服务是亚马逊实现“净零交付（Shipment Zero）”愿景的举措之一，意在通过减少送货的次数来减少运输过程中包材消耗、货车总运输距离与能耗等环节产生的碳排放。在印度的“亚马逊日送货（Amazon Day Delivery）”的试点运营中，几个月内该服务即节省了数千个包装盒。<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> Amazon News, [2021.06.29], 《Amazon introduces 'Amazon Day' Delivery for Prime members – customers can get their package on the day of their choice》, <https://www.aboutamazon.in/news/operations/amazon-introduces-amazon-day-delivery-for-prime-members-customerscan-get-their-package-on-the-day-of-their-choice>.



## 案例：Zalando赋能平台商户

### 设立简单易懂的绿色可持续产品标签

Zalando发现，对于消费者而言，可持续概念虽然重要，但抽象难理解。基于消费者调查，25%的消费者，特别是Z世代消费者在购买时会考虑可持续属性，然而50%的消费者表示不能充分理解可持续发展在时尚圈的具体含义。因此，Zalando在设计可持续产品标识时，对标识进行了充分拆解，分解为水资源保护、动物保护、碳减排等等，帮助消费者直观认识具体的可持续内涵。根据Zalando统计，2021年购买带有可持续标识产品的消费者比例从50%上升至60%。

### 构建全新的循环经济可持续设计商业模式，并从自有品牌商户开始推广

Zalando计划在2023年前从设计制造、使用、再利用、回收处理四个方面延长5,000万件服装的寿命。在回收处理端，Zalando与物流合作方合作进行回收服装材料分级标准制定和分类处理。在设计制造端，Zalando参考欧盟可持续产品倡议等文件，设立服装可持续设计标准并提供标准培训服务。2020年，Zalando从自有品牌商户开始，对200多名员工进行了可持续设计培训，并开发出第一套设计系列产品“redeZIGN for circularity”。随后基于经验反馈，将可持续设计标准推广至更多商户。在消费端，为可持续产品提供专有二维码，消费者可通过二维码看到回收材料的来源、服装的处理生产过程等信息，并了解更多的服装回收利用知识。<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> 《Zalando's Sustainability Progress Report 2021》

## 案例：阿里巴巴赋能平台商户

### 为消费者提供减碳数值等相关标识

2022年4月开始天猫在空调、冰箱、洗衣机等16个消费电子类目的产品界面中，标识了高能效产品使用阶段对应的减碳数值，其中减碳数值计算依据国内“高效节能产品减碳量评估”系列标准，并参考企业能效标识备案公告数据。例如，在天猫平台中某空调产品详情页面，标注有“绿色节能”和“省电减碳51.99kg”。<sup>\*</sup>

### 为商户提供绿色金融服务

2021年“双11”期间，天猫与网商银行共同向商户提供“绿色0账期”服务（即绿色商品售出后，商家就能立即收回货款），并为符合认证的八类绿色商品在双11“发货即垫付货款”的基础上，再延长半个月账期。此次绿色商品覆盖天猫平台上的绿色环保、绿色节能、绿色节水、新能源汽车等八类绿色商品，并已获得国家绿色标准认定（如中国能效标识、中国水效标识等的绿色商品<sup>\*\*</sup>）。

<sup>\*</sup> 上游新闻，《阿里参与中标院17项绿色标准制定，让低碳消费更有感知》，[https://www.cqcb.com/zhongbangxinwen/2022-03-31/4823423\\_pc.html](https://www.cqcb.com/zhongbangxinwen/2022-03-31/4823423_pc.html)。

<sup>\*\*</sup> 金融界，《双11卖家新福利：销售8类绿色商品 可获网商银行绿色0账期》，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1714757213415830128&wfr=spider&for=pc>。

### 案例：京东赋能平台商户

#### 与商户共同设计并生产低碳产品

京东与商户共同推出C2M家电，并在一些合作产品的节能环保方面超越国家标准。例如，

2021年3月京东与某家电品牌商户共同推出了C2M新风空调<sup>\*</sup>，能效比达到5.28，大于国家新一级能效标准线5.0。<sup>\*\*</sup>

<sup>\*</sup> 科技妹妹，〈2021京东618十佳C2M品牌大奖揭晓 海信凭借多款C2M产品夺得殊荣〉，[https://www.sohu.com/a/467587572\\_477706](https://www.sohu.com/a/467587572_477706)。

<sup>\*\*</sup> 京东平台官方公开信息。

#### 4.2.4. 考核——电商平台对商户减碳定期考核

在商户不断减碳的进程中，电商平台对商户的管控需要辅以考核流程，以形成完整的管理闭环。设立商户考核，不仅能够达成《促进绿色消费实施方案》等政策中指出的主体责任，提升社会形象，也能帮助电商平台更好地识别优质绿色商户，开拓平台服务业务，“应对双碳目标带来的转型风险，提前达到海外市场要求，把握未来价值点”。

为落实对商户的考核，需建立商户减碳的评估指标体系、定期考核制度、周期性信息披露机制，且需要考虑推行的范围和配合手段。商户考核的体系设立和推行实施不能一蹴而就，都需要由浅及深、循序渐进式推进，并在过程中不断迭代修正（参阅图20）。

**建立对商户减碳的评估指标体系：**从设立个别重点指标、嵌入现有体系，到设计系统化指标、构建全面体系，逐步建立商户减碳评估指标体系。

- 设立个别重点指标，将减碳嵌入现有商户指标体系。选取广泛适用且可行性高的重点减碳指标，如绿色包装、使用可再生能源等，以一定权重或加分项的形式，加入到现有商户指标体系当中，体现对企业的引导作用；
- 设计系统化指标，全面构建商户减碳考核指标体系。设计系统化的考核指标，横向可在绿色物流、绿色包装、循环经济（如产品的生态设计、资源循环利用等）、能效提升、清洁用能等多个与碳减排相关的方面进行全面考核；纵向建立不同级别的达标标准，包括“国内合规—海外合规—行业领先”等，以引导商户制定科学的减碳目标及路线图，并有计划地逐步实施。

**建立迭代的定期考核制度：**在“盘点—结盟—赋能—考核—激励”五步的循环下，电商平台可基于商家减碳规划以及评估指标体系，定期对商户进行跟踪考核，并逐步迭代提升。例如，某一周期下，某商户在电商平台的帮助下，制定了减碳目标和路线图，电商平台则需要在几个周期内，对商户的落地情况进行持续跟踪。再如，电商平台在现有商户

图20 | 平台循序渐进式推进商户减碳考核



指标体系中加入绿色包装指标，则需要定期对商户的包装改进情况进行考察，确保行动落实和评分可靠。而对于已制定减碳规划及内部管理流程的商户，电商平台则可考虑其减碳目标下的具体指标与电商平台的评估指标体系的适配度，以及商户自有的减碳指标考核安排，并加以利用，互相辅助补充，促进两方考核制度的有效性。

**建立周期性的信息披露机制：**作为考核的一大抓手，信息披露可以有效督促商户采取减碳行动并追踪实际进展。信息披露机制需要基于完善的数据体系和系统功能开发（请见4.1准备篇）。在数据系统支持下，电商平台可逐步实现对商户碳排放数据的及时收集、归档、分析与展示，并保障数据及时、可信地对外披露。

- 商户向电商平台披露完整碳排放信息：电商平台设立标准化模板，并建立商户能效数据、碳排放数据的定期收集流程和机制等，以作为平台对商户跟踪考核的重要参考；
- 电商平台对外披露商户碳减排情况：建议在电商平台定期对外披露的ESG或社会责任报告及可持续发展报告等材料中，披露商户减碳管理的目标、阶段性成果与下一阶段规划方案，以作为平台整体碳减排行动的重要组成部分。

在考核推行实施方面也需循序推进。在商户范围的选择上，电商平台可从“减碳先锋派”短名单中已有减碳规划及正在设立减碳规划的商户开始试点实施，再逐步推广至其他未有减碳规划的短名单商户，并逐渐扩展至所有类型商户。在处理手段上，从“择优评优”到“奖惩兼备”，短期内电商平台仍需以激励为主，奖励主动减碳行为；中远期，可开始纳入强制性要求或惩罚性措施，如罚款、责令整改、设置营销活动门槛等。

考核系统的建立需要电商平台与多方合作，保证考核的科学性和推进的可行性，如借助行业协会对产品的绿色低碳要求、相关标准，以及大数据云平台中心，协助数据收集、系统工具开发等。

### 案例：沃尔玛设立可持续发展指标系统

沃尔玛设立可持续发展指标系统（The Sustainability Index System, THESIS），供超过100个消费品品类使用。<sup>\*</sup>合作品牌和供应商被要求每年在THESIS系统平台上，以问答的形式，上报可持续发展情况。THESIS平台将统计出各商户品牌和供应商的分数，并进行行业横向比较，供平台选出优秀合作方及潜在的风险商户，并且识别各行业可持续发展的缺口和机会，也使得合作品牌和供应商了解自身及行业情况，逐步提高。

值得一提的是，THESIS的指标设计注重针对性和灵活性。可持续发展涵盖众多议题，沃尔玛识别了每个消费品行业的热点问题，并用十个重点指标来评估供应商的表现。如对于日用洗洁用品类别，制定化学成分、包装、植被保护、活动参与等四个热点问题，下设十大指标，以此进行横向比较，使得供应商可以有针对性地改善环境表现。而随着问题得到改善和新环境议题的出现，每年考核的重点指标也会有所改变。

<sup>\*</sup> 中国环境与发展国际合作委员会，<http://www.cciced.net/zcyj/hzhbbg/202007/P020200702767399900943.pdf>。

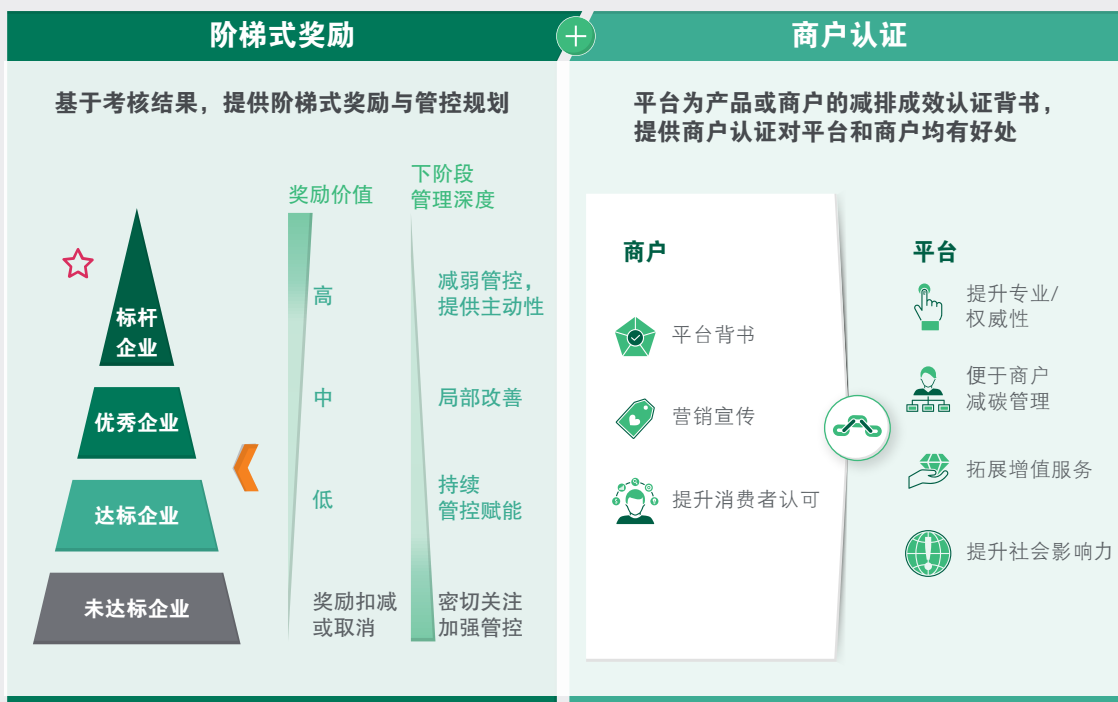
## 4.2.5. 激励——电商平台对低碳商户的奖励与认证

电商平台对商户的考核需辅以配套的奖惩机制，以完成“制定计划—工作执行—总结复盘—奖惩反馈”的完整周期，保证商户重视并深度参与平台发起的减碳活动，以促进最终目标的实现。如前文“考核”部分所述，在初期推广阶段，电商平台难以强制商户减碳，应更多采取鼓励手段，吸引商户主动自愿参加，暂不施加惩罚措施，以免打击商户的积极性。因此，我们建议电商平台短期内主要通过**正反馈激励举措应对商户的考核结果**；时机成熟时，可发挥平台的“看门人”职能，设置强制性要求或惩罚性措施。两类典型的激励举措包括：（1）提供阶梯式的物质与资源奖励；（2）为商户提供认证与宣传（参阅图21）。

### 提供阶梯式的物质与资源奖励

电商平台可以为商户提供的奖励包括但不限于奖金、官方营销推广、平台资源位、检索排名、重要活动优先参与权等。周期性权益或奖励可作为对商户的直接激励。电商平台

图21 | 平台可提供阶梯式奖励和商户认证两类激励措施



来源：BCG分析。

可基于奖励的实际价值、稀缺程度与对商户的吸引力，设置奖励梯度，并与考核结果相匹配。对考核达标的商户匹配奖励，并对具有宣传推广价值、有减碳潜力的商户，加大奖励力度。

另一方面，对未达预期目标的企业，电商平台可考虑通过折减或取消奖励的方式起到变相“惩罚”的效力，并在下一个周期对商户加大支持关注与赋能指导。

### 为商户提供认证与宣传

以电商平台名义为商户提供认证是“双赢”举措。对商户而言，被电商平台背书有助于其产品以及品牌形象的提升。对电商平台而言，具备认证能力，侧面展示了电商平台在减碳管理上的专业性与权威性。电商平台可利用自身高效联动资源的能力优势——依靠广泛的平台用户网络，依托大量的商户与消费者端数据，通过与外部第三方机构（包括政府、咨询公司、国际组织、NGO、检测与科研机构等）合作，建立科学、专业且被认可的商户减碳认证体系。电商平台可进一步加强在商户减碳方面的管理能力与抓手，积极拓展，为商户提供范围更广的增值服务（包括审核、认证等服务，甚至扩展至供应链管理、工业互联网等相关产品）以产生经济效益；电商平台也可进而提升社会影响力。

### 案例：阿里巴巴推出可持续发展工厂评价服务

阿里巴巴国际站计划在近期推出“可持续发展（绿色低碳）工厂评价”服务，为跨境B2B公司提供绿色低碳工厂的资质认证。<sup>\*</sup>阿里巴巴等企业与中国标准化研究院资源与环境分院等机构，参考工信部绿色工厂标准框架，共同起草《可持续发展（绿色低碳）工厂评价》团体标准并得以批准发布，满足海外买家的可持续发展、绿色采购和低碳指标要求。商家可以在阿里巴巴外贸服务市场上，申请可持续发展工厂咨询及验厂服务，通过后可以获得相关标识以及专属营销资源。

<sup>\*</sup> 腾讯新闻，《阿里巴巴国际站将上线“可持续发展工厂”验厂服务》，<https://new.qq.com/omn/20220422/20220422A03XOR00.html>。



## 5. 本报告适用企业范围拓展

前文聚焦电商平台，立足平台型企业对商户的关联性和影响力，提出电商平台应当对商户具备碳减排责任，同时建议电商平台完善商户减碳相关能力体系的建设，并有计划地开展长期、螺旋上升的行动举措。而这套逻辑和方法论，同样适用于商品零售及消费者服务相关的企业。以零售电商平台型企业为起点，本报告沿纵向拓展至**新零售平台型企业**及**传统线下零售企业**等商品类企业；沿横向拓展至**服务类平台型企业**。商品类与服务类企业的划分依据为所提供产品的形态差异（参阅图22）。

**图22 | 建议商户减碳责任和行动指南从零售电商平台型企业纵向延伸至新零售企业与传统线下零售企业，横向延伸至服务型平台企业**



### 5.1. 沿纵向延伸：商品零售相关企业

#### 5.1.1. 新零售平台型企业

大量从传统零售企业转型的新零售平台型企业是从线下零售起家，逐步扩展到线上渠道。新零售平台型企业可借鉴电商平台的商户碳排放管理责任与模式。

**新零售平台型企业对上游商户应当承担起碳减排责任。**作为平台型企业，电商平台因其对商户的关联性和影响力而需承担相应的减碳责任。类似地，**新零售平台型企业**也可通过与上游供应端商户建立开放、多元的生态合作模式，迅速建立**网络与规模效应**；同时，新零售平台型企业同样可凭借复杂的**供应链管理、流量工具、营销工具、金融工具、订单管理工具等赋能商户或品牌商，并撬动消费者，从而达成平台上的资源匹配与交换**，进而建立对上游生产企业、销售代理等较强的关联性和影响力。因此，本报告建议的面向电商平台的商户减碳举措，可以纵向延伸至新零售平台型企业。

**建议新零售平台型企业着手开展商户减碳管理工作。**企业可以根据自身能力和需求制定减碳目标，并根据减碳目标搭建组织架构、数据系统及外部资源整合等方面的减碳保障体系。在对商户管理方面，企业需要**不断反馈迭代，处于动态演进的循环过程中**。因此，“盘点—结盟—赋能—考核—激励”五步法在这里同样适用——通过“盘点”厘清商户分类和优先级，通过“结盟”引导或辅助商户规划减碳目标与路径，通过“赋能”助力商户减排，通过“考核”实现减碳过程管理，通过“激励”给予减碳认证和奖励。最终形成商户减碳闭环与正反馈路径。

### 案例：新零售平台型企业开展减碳管理工作

苏宁易购与格力、美的、海尔等20多家空调企业共同成立行业首个“新一级能效联盟”，加速新能效空调产品生产与更新迭代。在消费者端，苏宁易购持续开展老能效清仓、新能效补贴、以

旧换新等消费补贴活动，加速节能产品推广。据统计，单台新能效空调每年能够减少约300公斤碳排放。<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> 证券市场红周刊，《“以换代弃”每年减少300公斤碳排放绿色消费助力碳中和》，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1716020632894765467&wfr=spider&for=pc>。

## 5.1.2. 传统线下零售企业

前文关于电商平台对商户减碳的分析，对于同处**零售行业的线下零售企业**同样具有借鉴意义。具体体现在：

**线下零售企业对商户应承担碳减排责任。**线下零售企业可能直接参与购买和销售商品货物，也可能仅提供销售渠道而不参与货物交换。对前者而言，商户在货物生产、运输与交付过程中的碳排放活动被算作零售企业碳排放的范围三；而对后者而言，商户的碳排放活动不被纳入线下零售企业的范围三，零售企业通过提供渠道、客户及信息等资源，建立了对商户的关联性和影响力。因此，线下零售企业应当承担对商品供应商的碳减排责任。

**建议传统线下零售企业着手开展商户减碳管理工作。**线下零售企业需制定商户碳减排战略目标，衡量商户的减碳潜力，并制定碳减排行动路线；同时，建立健全的碳减排保障体系，包括组织架构、数字体系与系统模块、外部资源合作等。本报告提出的“盘点—结盟—赋能—考核—激励”同样适用于线下零售企业的商户。一方面，商户减碳治理是循序渐进的远期目标，形成前后反馈、螺旋上升的闭环流程必不可少；另一方面，由于商户与线下零售企业拥有更稳定的业务关联，线下零售企业管控商户碳减排的主动性更强，也容易使用更强有力的治理手段（例如：“盘点”环节中将碳减排质效直接作为商户的筛选标准、“赋能”环节中加大对商户的资金投入、“考核”环节中将减碳目标纳入对商户的考核KPI体系中、“激励”环节中采取赏罚分明的奖惩机制等）。

### 案例：传统线下零售企业玛莎百货对原料减碳提出要求

英国传统连锁零售集团玛莎百货（Marks & Spencer）要求到2025年在其店内销售的食物，包括海鲜水产、农副产品、咖啡鲜花等，必须保证其原料采购优先选择可持续的绿色环保来源。到2030年，针对店内销售的服装与家居用品，玛

莎百货将所有的纺织原材料转化为可持续来源和完全可追溯的替代品，包括棉花、聚酯纤维、人造纤维和羊毛等。该要求既覆盖玛莎自有产品，也适用于第三方采购产品。商户需要满足玛莎可持续发展要求，才可以在其店内售卖。\*

\* 玛莎百货，《Plana Report 2021》，<https://corporate.marksandspencer.com/msar2021/plan-a-report-2021.pdf>。

## 5.2. 沿横向延伸：服务类平台型企业

服务类平台型企业主要提供生活服务，连接人与服务，实现服务在平台内的交换，主要包括但不限于餐饮娱乐服务、出行服务、配送服务、商旅服务、家政服务等。服务类平台由于同样聚集了入驻商户，也可借鉴电商平台对商户的减碳管理模式。

**服务类平台型企业对入驻商户应承担减碳责任。**生活服务的交付本身同样需要商户的深度线下参与，而服务交付的过程中会产生商户碳排放活动，这些活动并未被纳入温室气体核算体系中的范围三。服务类平台型企业作为商户获客引流、品牌传播、销售渠道的重要媒介，商户对平台的依赖性日益增强；并且越来越多的服务类平台开始帮助商户管理上游供应链，进而加深了企业对联结商户的影响力。因此，企业应当主动承担起商户的减碳管理责任。

服务类平台型企业同样可借鉴本文提出的电商平台管控商户碳减排的建议举措，加强对自身平台上商户碳排放的管控，包括目标制定、体制机制保障及闭环流程的建立等，此处不再赘述。

### 案例：服务类平台优步推动交通减碳

网约车平台优步( Uber )推出绿色未来( Green Future )项目，旨在全面帮助十多万量级汽油网约车在 2025 年前替换为电动车。下设三大子项目：

- **零排放激励 ( Zero Emission Incentive )**

**项目：**为网约电动车提供每单一美元的补贴，每年补贴上限为 4,000 美元。目前已在美国和加拿大市场进行试点。<sup>\*</sup>

- **绿色未来项目：**鼓励消费者通过 Uber Green 服务乘坐网约电动汽车。Uber Green 与 Uber

Pass 会员服务整合，乘客每单都可以获得相应的会员奖励。Uber Green 已经覆盖全球超过 1,500 个城市，每单旅程可以减少 33%—100% 的二氧化碳尾气排放。<sup>\*\*</sup>

- **电动车租车服务项目：**与赫兹 ( Hertz ) 公司合作，为网约车司机提供电动车租赁，降低网约车主更换车辆的固定成本，并且租赁车辆也保有零排放激励资格，提高其替换为电动车的积极性。<sup>\*\*\*</sup>

<sup>\*</sup> 优步，《Together on the road to zero emissions》，<https://www.uber.com/us/en/drive/services/electric/>。

<sup>\*\*</sup> 优步，《2021 ESG Report》，[https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc\\_downloads/2021/07/Uber-2021-ESG-Report.pdf?ucltck\\_id=c46a8fb0-de09-4c2c-a5b5-e7610336a1ad](https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_downloads/2021/07/Uber-2021-ESG-Report.pdf?ucltck_id=c46a8fb0-de09-4c2c-a5b5-e7610336a1ad)。

<sup>\*\*\*</sup> 优步，《Together on the road to zero emissions》，<https://www.uber.com/us/en/drive/services/electric/>。

## 5.3. 不同类型企业的差异性特征与补充建议

电商平台主要侧重线上体验，而新零售平台型企业、传统线下零售企业及服务类平台型企业均由于涉及线下而具有以下四个差异性特征，使得商户对于减碳更加谨慎，平台推动商户减碳的难度增大。(1) 侧重线下交付。线下交付的消费验证和到店验证难度高，且商户获客渠道更多元化，增加了企业对商户端的运营和管理难度；(2) 侧重消费体验。由于线下服务体验能够被即刻感知，商户担心减少包装等减碳举措可能影响消费体验，导致客户流失，因此商户减碳时会更加慎重；(3) 线下门店布设分散且数量较多（例如外卖、酒旅平台商户）给企业推动减碳的宣传、教育、指导及管控增大了难度；(4) 业务形式多元，特别是服务类平台，通常为聚合型多业态模式（例如可能同时经营外卖、到店餐饮或服务、网约车、酒旅等），而不同业务的商户碳减排技术路径与管控举措均有差异，彼此参考借鉴程度有限，这都使得企业对商户碳减排管理难度成倍增加。

针对以上特征分析，我们建议新零售平台型企业、传统线下零售企业及服务类平台型企业基于五步法框架进行调整，并重点关注“盘点”、“结盟”和“赋能”三个步骤的联动性。如在“盘点”阶段，按照商户业务类型、减碳举措难度、平台管控举措等多个维度，对商户进行更细致的类型区分；在“结盟”和“赋能”步骤中，对于不同类型的商户制定不同的策略，制定相应合适的减碳目标规划和重点减碳举措，提高减碳措施的可行性。

## 关于作者

**吴新艺**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

**於晨**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

**刘洺彤**是波士顿咨询公司（BCG）项目经理。

感谢BCG同事**安楠、李也、张滢滢**为撰写本报告所做的贡献。感谢绿色和平在本报告策划与执行过程中提出的建议和意见。

## 声明：

本报告中所提及相关企业案例仅为论证本报告之观点，不涉及对于企业品牌、商品及服务背书或推销的目的。

本报告仅作环保公益和信息分享目的使用，不作为公众及任何第三方的投资或决策的参考。

## 公益合作方



## 关于波士顿咨询公司（BCG）：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询，ID：BCG\_Greater\_China；或“BCG 洞察”小程序；或BCG微信视频号。



BCG 官方微信



BCG 报告集锦



BCG 微信视频号





