



迈向净零未来

采购部门在推动供应商减排中的作用

目 录

I. 实现全价值链减排：应对范围三排放的五步法战略	1
II. 为什么范围三排放对企业很重要？	2
III. 企业应如何减少范围三类别1的排放？	5
IV. 企业从何入手？	11

1. 实现全价值链减排：应对范围三排放的五步法战略

当前，董事会纷纷意识到需要管理范围一和范围二的排放，却往往容易忽视范围三的排放。范围三排放，即由企业价值链产生的间接排放，其影响正与日俱增。供应链排放问题越来越成为人们关注的焦点，首席采购官（CPO）战略重点的改变可以体现这一点。《德勤2023首席采购官调研》表明，ESG在首席采购官战略重点中的排名已自2021年的第六位跃升至第二位，仅次于提升运营效率。¹

企业意识到了为了实现净零战略，着手应对范围三排放迫在眉睫，同时也开始思考一些关键问题：为什么范围三排放对我们很重要？该如何减少它？从何入手？

答案不一而足，因为企业所处的环境、社会与治理（ESG）目标和计划的成熟阶段各不相同。一些企业已经在积极实施全套的框架和措施，主动应对范围三排放，而另外一些企业却只在被动地等待政府和监管机构的指示。许多企业已遵循《巴黎协定》等全球性协定设定净零排放承诺；然而，减少范围一和范围二排放仅是实现企业净零排放目标的一部分。



II. 为什么范围三排放对企业很重要？

范围三排放往往是企业整体碳排放中占比最大的。一些企业已经制定净零蓝图并确立了科学碳目标（SBT），但仍有待建立有序、系统、高效的方法应对范围三排放，尤其是针对类别1“购买的商品和服务”。对许多行业而言，类别1占范围三排放的比例是最大的，计算逻辑也最复杂，因为它涉及到与众多供应商的交互。首席采购官和首席供应链官在应对这一最大碳排放源上发挥着独一无二的作用。

尽管各类企业和监管机构均已针对各类别的排放制定了相应的减排战略，类别1“外购商品和服务”的排放仍值得关注。在范围三排放的15个类别中，类别1通常占比最大。碳信息披露项目（CDP）（图1）数据显示，类别1占范围三排放的比重为35%到40%（视具体行业而定）。²仅减少类别1排放就能带来可观的可持续发展成效，但实现它需要周详的计划，并综合考量各个因素。

减少范围三排放所需的考量：

减少类别1排放非常复杂，需要做好以下三个方面的工作：

- a. 获取准确数据：企业不仅需要采集自身的数据，还需要获取供应商的数据。
- b. 与供应商协作：与第三方供应商的互动涉及多个职能部门，如采购、供应链和业务领导者。在这些部门间平衡分工、明确职责和进行激励是确保互动和协作有效的关键。采购在引导供应商关系以实现减排中发挥着至关重要的作用。
- c. 实现供应链透明：全价值链的碳足迹监测要求企业既要关注一级供应商，也不能遗漏二级供应商。

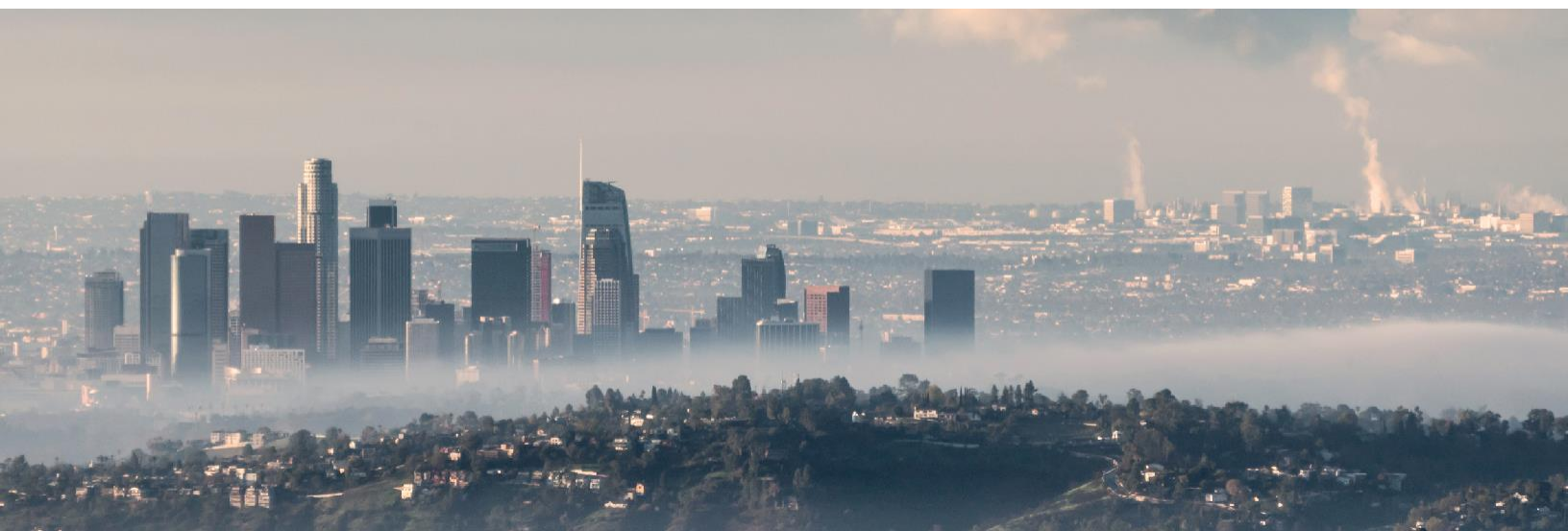


图1: 按主要业务部门划分的范围三排放类别



图1: 按主要业务部门划分的范围三排放类别 (续)



为实现范围三类别1的减排目标, 可考虑采用能够影响整个供应商群体的方法。为此, 需要一个强有力的采购部门, 协同企业其他部门, 共同促进供应商参与和实施准确可信的碳排放计量。

III. 企业应如何减少范围三类别1的排放？

我们仔细审视了许多企业针对范围三类别1排放的管理和减排方法，访谈了多位首席采购官，同时参考了知名学术机构的研究成果，在此基础上设计出五步法路线图，旨在提升范围三类别1的减排效率和行动价值：



1. 评估现状



2. 设定目标、制定战略和部署投资



3. 评估计划并制定路线图



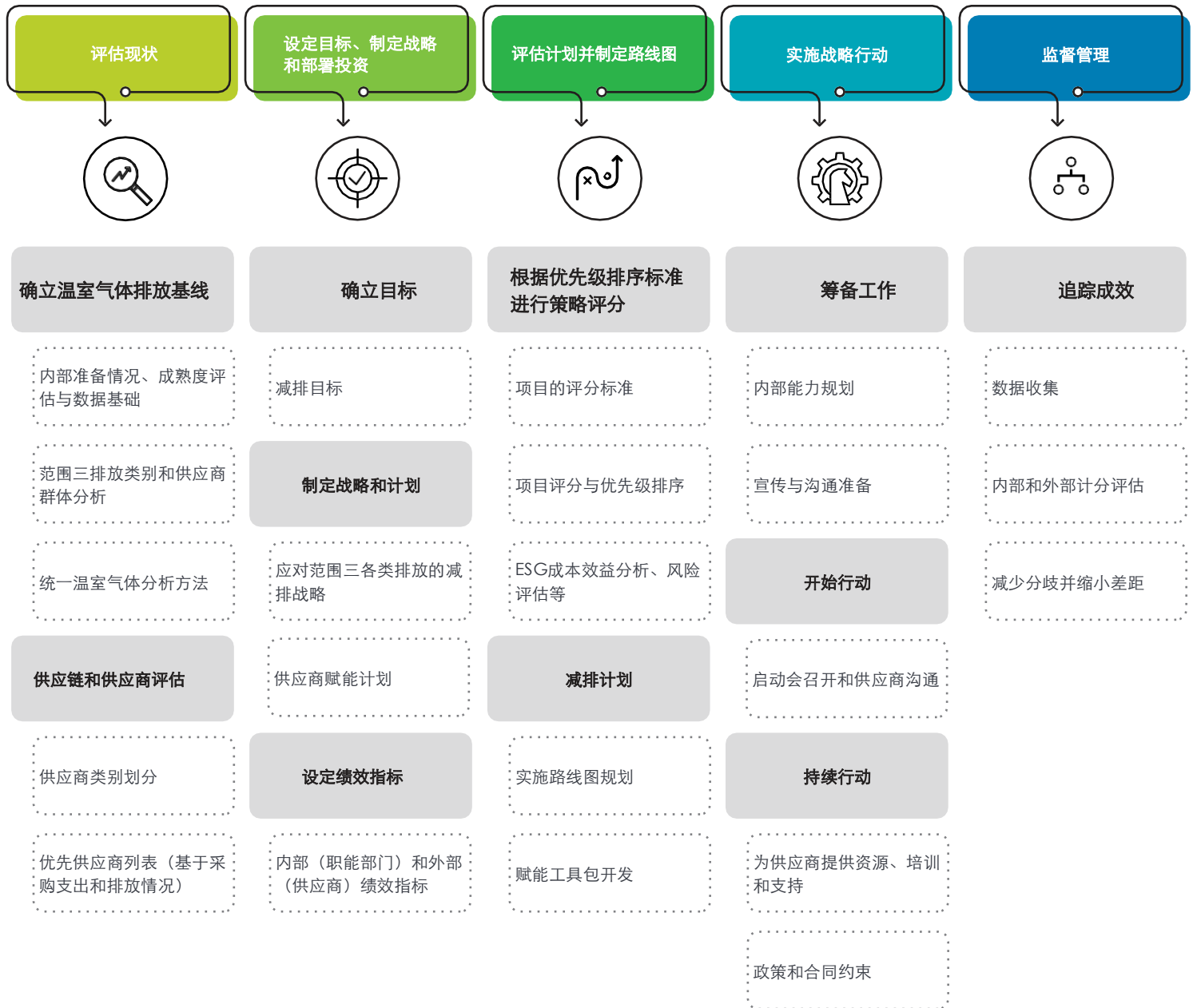
4. 实施战略行动



5. 监督管理



图2：德勤减少范围三类别1（外购商品和服务）排放的五步法路线图



← 计量 → ← 互动 → ← 追踪 →

减少范围三类别1排放的五步法路线概述

许多企业已根据科学碳目标倡议（SBTi）的要求将范围三排放纳入净零排放目标，但在制定和实施路线图上面临挑战。我们的方法在于整合所需关键要素并建立战略框架。

首先，评估范围三类别1排放基线，并对排放类型和供应商类型进行优先排序分析。以此为基础设定公司层面目标，再按排放类别和供应商级别细分目标。

迈出确立目标的第一步固然可喜，达成目标却非一蹴而就。它是一个持续地管理过程，战略、计划和执行力都必不可少，需要厘清可用资源，明确内部能力，确保企业间协调。好的战略需要考量如何以及在何种层面同供应商互动，并根据企业具体可用资源，结合供应商现实情况，从而确定最佳碳减排项目。制定战略时亦需审视企业能力。企业内部是否具备适当知识用以制定战略并打通支撑计划实施和管理的各个环节？最后也同样重要的是，企业将须根据设定的承诺监督管理供应商绩效同时根据战略目标监督管理内部绩效。

本节我们将聚焦五步法路线的第一步：战略制定。绝大多数企业往往无法迈出正确的第一步。



1. 评估现状

当前，许多企业都专注于统计排放量（却疏于后续追踪必要的减排行动的执行情况）。无论制定何种战略，准确计算排放量都是重中之重。企业应为此积极整合资源，开展调研和数据收集，并积极制定计量标准。

要了解企业排放的基线情况首先需要明确可获取的数据类型，以此为基础确定采用温室气体（GHG）核算体系下的何种分析方法进行排放量计算。

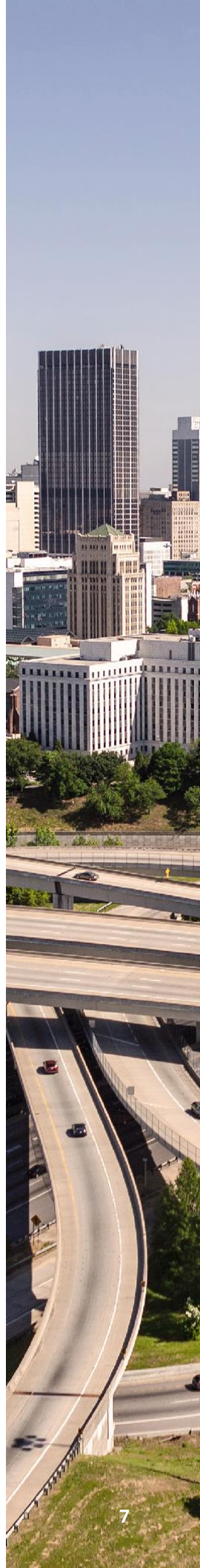
温室气体核算体系提供了四种计算及分析的方法。其中，支出导向法准确性最低，供应商导向法准确性最高。另外，采用混合法通常需要在实施的难易性和准确性上进行取舍。³

1. 支出导向法：计算商品和服务的价值
2. 数值平均法：计算商品和服务的质量或其它标量
3. 混合法：综合采用多种方法
4. 供应商导向法：基于商品和服务层面的产品排放数据进行计算

优化为更准确的核算方法能够为企业带来增量价值，此外还有各类在线资源可帮助企业改善排放量核算。

供应商划分

准确计算、了解供应商群体和识别价值链的排放驱动因素，有助于企业依据有关标准对供应商进行划分。这又进一步推动企业提升了细化供应商子类或群组的能力，使企业既能了解供应链排放全貌，又能瞄准特定供应商类型，为更高层面的战略决策提供基础。总而言之，要制定应对范围三类别1排放的有效战略，供应商划分是第一步。





2. 设定目标、制定战略和部署投资

许多企业已公开宣布符合SBTi标准的减排目标。现在，它们需要将总体目标细化到排放和供应商层面。

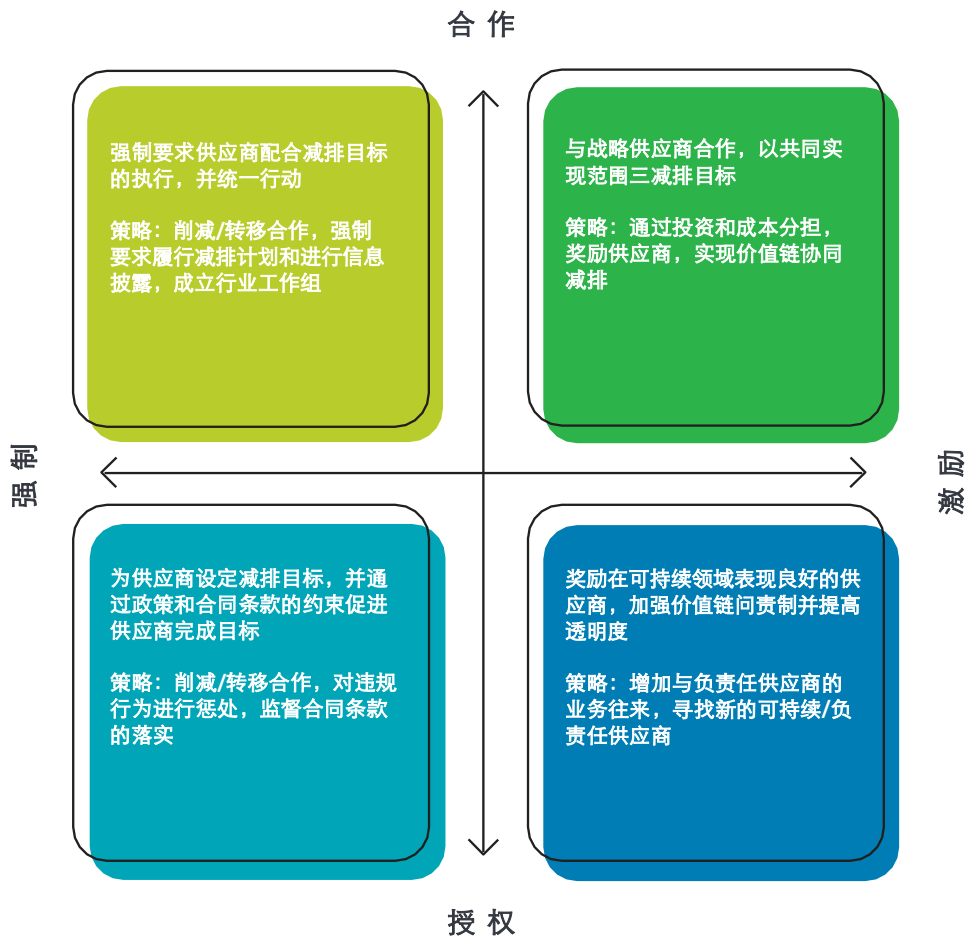
设定目标之后，就需要制定实现目标的战略。企业必须明白，实现可持续发展目标并非一蹴而就，这个过程将会持续5到20年。为确保战略取得成效，企业必须循序渐进地构建各项能力，始终坚持既定标准确定计划的优先级，并始终如一的践行承诺。

类别1减排之供应商战略：企业如何激励供应商采取行动？

采购部门在助力企业减少范围三类别1排放（包括供应商排放）以及与供应商群体赋能和互动方面具有重要作用。

首先，考虑自身情况，例如市场定位、对供应商的影响力和内部能力，以确定实现减排目标的最佳方法。有些企业选择与供应商合作实现减排，有些则将这项责任转嫁给供应商。其次，考虑是激励供应商去实现目标还是对未达成目标的供应商进行相应惩处。

图3：德勤供应商合作矩阵



很多时候一体适用的方法并不存在。运用综合手段往往收效更好。为此，企业可根据供应商对业务的影响，将其分配至对应的合作矩阵，然后针对供应商合作矩阵各象限制定具体对策。

企业可利用供应商合作矩阵（图3）确定最有效的应对对策，并运用预设的减排手段来推动计划的实施，确保顺利执行。根据《德勤2023首席高管可持续发展报告》，44%的首席高管要求供应商和业务合作伙伴满足可持续发展标准，这一举措更偏向属于强制型手段。然而，仅凭强制手段并不足以推动进步，反而可能导致企业与供应商间的关系变得紧张。

··· 确定与供应商的联动模式

合作与激励

企业可能只有极少数“合作与激励”类的供应商。此类供应商通常在企业层面不可或缺，并受高管层关注。与此类供应商的关系对于企业的发展、风险和财务状况具有战略意义。“合作与激励”方式更加适合与企业风险与回报共担型的供应商。这种合作关系可以产生价值和创新，在双方共同迈向可持续发展目标时发挥显著的推动作用。该模式下的相关手段包括提供资金、开展联合业务规划以及将需求/成本转移给此类供应商。

授权与激励

“授权与激励”类供应商对于企业运营和特定部门至关重要，但对整个企业可能并不十分重要。替换此类供应商或将带来巨大的运营和财务风险。对于此类供应商，企业通常更加重视此类供应质量和可靠性，而非价格。此类供应商存在较高的固有风险，因此适合采取“授权与激励”方式。双方均可从供应商一方的附加价值创造中受益，例如旨在实现甚至超越可持续发展目标的创新战略。该模式下的相关手段包括在供应商达成特定减排目标或落实ESG评级要求的情况下增加支出分配或提供更多资金便利。

合作与强制

“合作与强制”类的供应商提供标准产品和服务。此类供应商倾向接受买方条款和条件，并且易于在激励下遵守可持续发展要求。企业可以考虑借助团购组织识别此类供应商。该模式下的相关手段包括完善合同条款、向供应商提供ESG指导手册以及对未实现特定目标的供应商实施惩处。

授权与强制

“授权与强制”类的供应商属于非关键性交易型供应商。它们会就价格进行谈判，在企业所有供应商中约占80%。对于此类供应商，企业只需提供最低限度的支持，并通过合同条款来规范可持续发展要求的执行。此类供应商通常可替换，且不会对业务连续性产生重大影响，使企业在推动可持续发展上享有更多把控及灵活性。通常，如果企业对其供应商具有较大影响力或已制定稳健的风险缓解战略，或是供应商级别较低且对业务不具有重要影响或战略意义，则适用该模式。该模式下的相关手段包括实施以ESG为重点的供应商行为准则、对未实现减排目标的供应商通过削减采购进行惩处、从其他同类供应商进行采购，以及加强ESG相关合同条款的执行。

案例聚焦：Salesforce

企业往往在决定对供应商提出哪些要求以及要求其承担的责任上犯难。有鉴于此，Salesforce以坚定的立场主导供应商减排，以实际行动表明通过采购减少范围三排放的决心。Salesforce与供应商签订的合同协议所载的“可持续发展附加条款（Sustainability Exhibit）”充分体现了这点。该条款明确直接地阐述了如下内容：供应商自主设定科学碳目标（Science Based Targets），提供碳中和产品和服务，披露温室气体排放量，并对违规行为承担后果。Salesforce不仅要求供应商承担责任，还将其与将高管薪酬和可持续发展目标挂钩，通过明确承诺对可持续供应商增加支出，来表明自身的责任担当。⁵



3. 评估计划并制定路线图

企业需要制定有效的路线图以应对复杂的减排形势。瞬息万变的法规、利益相关者期望和供应链中断风险使得减排规划变得更加重要。

由于需要考虑的因素众多，制定与供应商合作减排的战略可能存在许多困难。为确保能始终优先采用短期成效最大化的策略，确定重要参数和采取切实可行的方法至关重要。

此外，对于采用全新供应商互动对策和减排战略的企业而言，变革管理也很关键。完善的变革管理计划有助于推动内部人员和外部利益相关者（供应商）顺利转变思维方式。



4. 实施战略行动

战略和计划的执行工作可以分为两类：一次性行动和持续性行动。一次性行动包括与供应商之间的重要沟通、协调和互动，更新合同条款或开展可持续采购演练。持续性行动取决于企业采用的战略，例如为供应商提供实用的资源或培训，以协作的方式为供应商筹集资金以及对未实现约定目标的供应商实施惩处。



5. 监督管理

“可衡量才可管理”是全球企业普遍认同的观点。遗憾的是，许多企业在完成排放核算后就停滞不前，在被监管机构提醒后，才继续推进减排进程。企业不仅需要做好温室气体排放的计算和统计，更要积极去实现减排目标。

美国证券交易委员会计划出台相关法规⁶，国际可持续发展准则理事会将范围三排放纳入披露范围⁷，科学碳目标倡议要求将减少范围三排放纳入净零排放目标⁸，这些要求的变化都清楚地表明，企业需要对范围三减排工作进行更好的监督管理，以确保能取得积极的减排进展。

为确保供应商履行新增的减排义务，采购部门应将供应商ESG指标监测纳入绩效管理框架，并根据需要重新评估与供应商的合作和赋能策略。

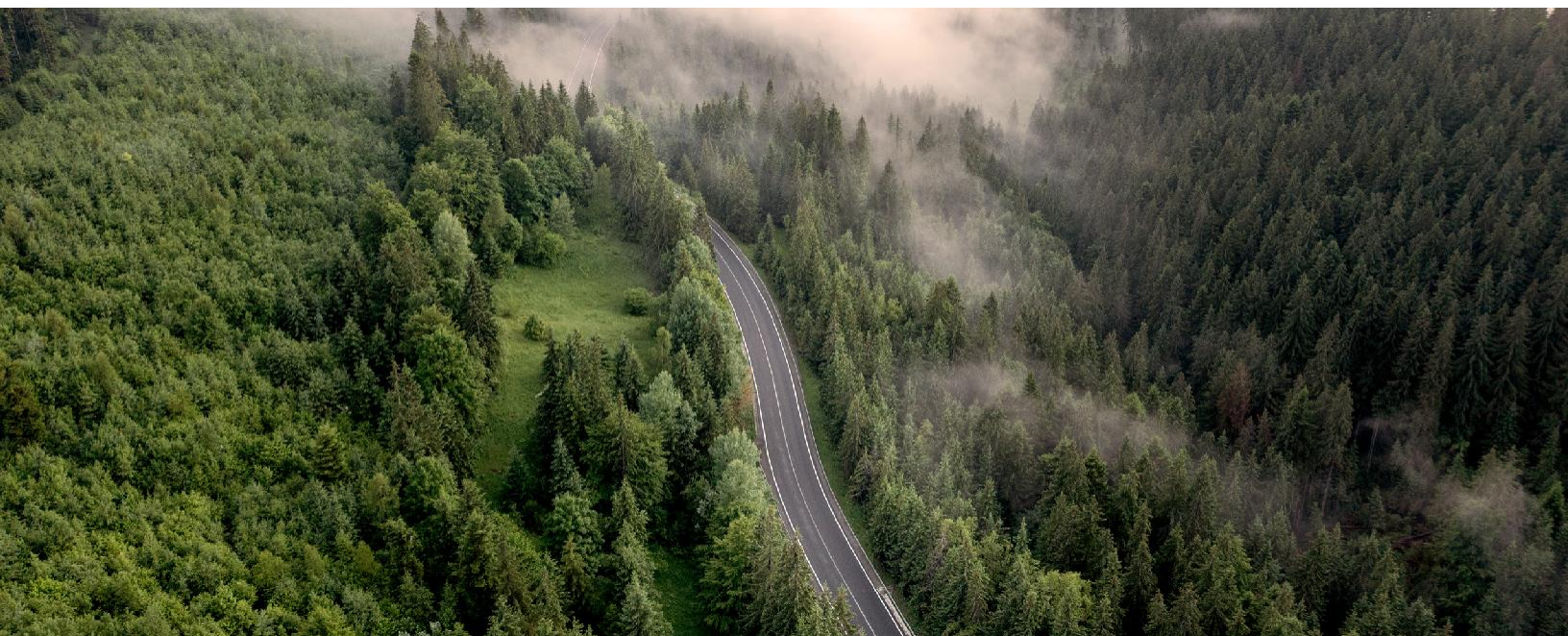
IV. 企业从何入手？

若您刚开始考虑如何着手解决企业范围三（尤其是类别1）的排放问题，可从以下四点入手：

- 1 企业是否拥有核算范围三温室气体排放的数据？（如否，请考虑进行排放核算和相关温室气体排放数据的收集工作）
- 2 企业内部是否已就范围三排放形成减排战略共识？（如否，请考虑创建战略专题并与主要业务领导人进行沟通协调）
- 3 企业是否具备推动减少范围三排放（尤其是类别1）的适当能力？（如否，请考虑进行能力评估以确定差距和改进方向）
- 4 企业采购部门是否准备好携手供应商推动减少范围三类别1的排放？（如否，请考虑合适的启动方案并持续提升内部能力）

万事开头难，我们必须认识到，这项工作并不要求企业一次性投入大量人力物力以至会大大影响业务，而是需要我们循序渐进，稳步前行。气候变化正在直接或间接地影响企业，因此企业需要及早行动，防止情况恶化。此外，开始行动的时间越晚，外部因素带给企业的压力越大，转型也就越难。及早行动不仅可以解决排放问题，从长远来看，更将扭转成本曲线，并建立更具韧性的供应来源。根据《德勤2023首席高管可持续发展报告》，半数以上的首席高管表示，员工对待气候问题的积极态度促使所在企业在过去一年采取了更多可持续发展行动——其中24%的首席高管表示，所在企业采取的可持续发展行动显著增加。此外，监管机构在促进减排方面同样颇具影响力，65%的首席高管表示，不断变化的监管环境促使所在企业在过去一年加大气候行动。⁴

我们建议企业立即制定解决范围三类别1排放的战略和路线图，综合考量企业具体情况、限制因素和自身目标。将供应链和采购部门置于行动的第一方阵是成功迈向净零未来的关键。



作者



Spencer Young

主管

供应链与网络运营

Deloitte Consulting LLP

spyoung@deloitte.com



Ian Sullivan

常务总监

供应链与网络运营

Deloitte Consulting LLP

isullivan@deloitte.com



Mayank Agarwal

高级经理

战略与数据分析

Deloitte Consulting LLP

mayankagarwal7@deloitte.com

联系我们

李晓晨

德勤中国可持续发展与气候变化主管合伙人

电话: +86 21 61411099

邮箱: lily@deloitte.com.cn

谢安

德勤中国可持续发展与气候变化研究院院长

电话: +86 10 85207313

邮箱: allxie@deloitte.com.cn

顾玲

德勤中国可持续发展与气候变化合伙人

电话: +86 10 85125340

邮箱: ligu@deloitte.com.cn

李鹏

德勤中国可持续发展与气候变化总监

电话: +86 10 85248787

邮箱: penglibj@deloitte.com.cn

伍芬琳

德勤中国可持续发展与气候变化总监

电话: +86 10 85124621

邮箱: fewu@deloitte.com.cn



尾注

1. [“Deloitte’s 2023 Global Chief Procurement Officer Survey,”](#) Deloitte, 2023.
2. [“CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector,”](#) CDP, January 25, 2023.
3. [“Technical Guidance for Calculating Scope 3 Emissions,”](#) Greenhouse Gas Protocol, April 2013.
4. [“Deloitte 2023 CxO Sustainability Report,”](#) Deloitte, 2023.
5. [“The Salesforce Sustainability Exhibit puts climate action into contracts,”](#) Salesforce, February 2023.
6. [“SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors,”](#) U.S. Securities and Exchange Commissions, March 21, 2022.
7. [“ISSB unanimously confirms Scope 3 GHG emissions disclosure requirements with strong application support, among key decisions,”](#) IFRS Foundation, October 21, 2022.
8. [“Scope 3: Stepping up science-based action,”](#) Science Based Targets, February 20, 2023.

因我不同
成就不凡

始于 1845

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯及任何附件只供内部传阅并只限于德勤组织的人员使用。

本通讯包含保密信息，仅供接收个人或实体使用。若您并非指定接收方，请立即回复此邮件告知我们，并在您的系统中删除本通讯及其所有副本。请勿以任何方式使用本通讯。

任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。