

循环经济：“无形的现在”

我们都在整装待发迎接未来，而这所谓的“未来”或许离我们比想象中的还要近。循环性是激发商业模式拓展与转型的视角。

🕒 阅读 10分钟

Steelcase 全球可持续发展总监 Angela Nahikian 著

从工业革命初期开始，商业就一直在完善线性经济模式。在极端情况下，线性经济模式是建立在这样一个理念之上的：有无限的顾客想要购买无限崭新的、创新的产品，而且将有无限的资源来支持这种增长。实际上，我们知道事实并非这样简单，这种理念也并非真实的。

明显迹象表明，这种“拿取、制造、丢弃和重复”的模式正受无声地攻击。工业增长率正在下跌，材料供应越来越紧张，市场正在经历重大的变革。企业和消费者越来越看重便利性、客制化和性能，而非拥有和丢弃。

越来越多的初创企业和老牌跨国公司都在力图通过循环经济模式来推动增长和革新其价值主张。

如果我们能够实现我们梦寐以求的增长和社会与环境效益，情况将会怎样？

艾伦麦克阿瑟基金及其合作伙伴麦肯锡咨询公司的早期预估表明，采用循环经济原则，到 2030 年可为欧洲带来 1.8 万亿欧元的净经济效益，是目前的线性模式所能带来的效益的两倍。同样地，许多公司和行业预测，循环经济模式的潜在收益为 2 倍至 6 倍。

但实际上，究竟什么是循环经济呢？循环经济 (CE) 往往被形容为通过设计来恢复和再生，是一种将经济增长与资源消耗分离的方式。循环经济商业模式往往是产品和服务的混合物，在这种模式下，产品是专为优化服务而设计的。交通运输服务和汽车，为照明服务付费和拥有照明系统就是其中的两个例子。

在这些新的商业模式中，产品的角色发生了变化。例如，将产品设计成可拆卸的形式不是为了避免垃圾填埋，而是设计成可以拆卸、重新组装和收集零件。产品成为了循环经济模式的原动力。产品的内在属性反复为创造价值、收益和福祉提供机会。

既然有这么多强大的力量汇聚在一起，为何没有取得更多进展呢？

将可持续、循环的经济原则转换成可扩展的变化模型以推动一致、创新的成果，并非易事。这是一个复杂的体系设计问题，通常都需要大量的反学习，以及习得新技能才能实现。

Steelcase 是一家拥有着 105 年历史的企业。当人们想起 Steelcase，他们往往会想到我们为办公场所、教育和医疗保健环境所设计和制造的家具。但实际上，我们的业务是与人打交道。我们的目标是通过我们的研究、通过与客户合作以及组织内部的协作来释放人类的潜能。

回首过去，我们 20 多年来一直在向更可持续的循环经济迈进。在初期，这表现为经营活动的优化和产品的循环创新。而现在，我们用循环性来激发商业模式的拓展与转型。过去十年，我们一直在修正、试验、成功和失败。我们推出了一些循环商业模式，例如：

- Steelcase 活动体验 (Steelcase Event Experiences) 是我们其中一项业务。这项业务与需要短期、启发灵感的活动或办公场所的企业合作

- “生态服务 (Eco-Services)” 和 “第二阶段 (Phase 2)” 使用终端项目用于帮助客户重新部署低杠杆资产
- 智能+互联空间 将技术嵌入办公场所，以帮助企业了解空间利用和效率，并做出明智的决策来应对变化。

尽管拥有了这些循环商业模式的经验，我们仍然有很多要学习的东西。紧紧把握这些激动人心但有时又很复杂的机会，我们每天都会有所收获。

以下是我们迄今为止在工作中获得的一些见解。并非所有见解都适用于所有行业或情况，但它们可以起到重要的刺激作用，带来更多促进循环商业模式发展的直接路径。

认知到这是一项长期的投入。与循环经济相关的机会可能是巨大的、变革性的。与任何其他商业机会一样，贯彻循环商业模式需要保持谦逊和韧性，以建立取得成功所需的能力、技能和体系。构建完全可运作的循环经济模式可能需要十年或更长的时间。大规模地实现这些目标需要长远的战略和长期的投入。

采取企业家的心态。推进循环经济商业模式是一种风险投资，需要拥有企业家的心态。在寻找内部投资者时，循环经济拥护者可能会发现，推进循环经济模式的工作并不完全符合企业内部的创新结构或决策程序。与你公司内的创新社区建立起牢固的合作关系是非常重要的。作为一名企业家，即使在前途未明的情况下，也必须拥有商业案例和思想上的进步。不要惧怕冒险。试验、重复、然后再做更多的试验。将结果分享出来，然后提问，问许多的问题。

接纳设计问题。设计循环商业模式可能是我们一生中遇到的最大的“大设计”问题。要成功制定循环商业模式和产品需要有体系层面的设计思维。挑战现有的设计原则和设想。这可更多解决未来客户未解决到的需求，以及发现挑战现状的机会。

盘点现有能力，挖掘其中精华。我们也许会认为，建立新的商业模式必须从头开始重塑一切。在建立新商业模式的过程中，可能需要用到新的技能和能力，但重新构造已有的技能和能力会更加卓有成效。用循环经济的角度盘点现有的业务和能力，能挖掘能力中的精华，这些能力或许只是发展得不够深入，或只是需要适度的投资和资源。

制定路线图。众所周知，现有业务的惯性可能会阻碍新想法的产生。制定一个公司内部的计划是有帮助的，但同时也要让计划朝着循环的方向发展。聘请一位合格的外部顾问来促进规划过程也未尝不可。他们可以帮助你吸引大量利益相关者、阐明目标和找出能力差距，并与你共同制定计划。有了适当的路线图，你就可以开始寻找与现有发展中的方案之间的联系。如果改变路线可以加速计划发展，那就用开放的心态接受它。灵活性是发展路上的一位好盟友。

采用创新者的思维方式。如同那些新创业企业，你不是在寻求帮助，而是在寻找投资者。进行试验，设法展示初期的成功案例。当人们看到循环策略可以带来成效，他们进行个人投资的可能性会更高。在外部，寻找支持者、批评者和志同道合的公司，并向他们学习。对 Steelcase 来说，艾伦麦克阿瑟基金为我们提供了一个非常棒的社区。在那里，成员可以分享最佳实践、寻找资源并想像新的合作伙伴关系，以推动变革。

技术改变游戏规则。如今，人们分析能力的提升和前所未有的信息获取方式使循环经济商业模式成为可能。通过这些新兴能力获得的见解有助于为新模式提供信息，为它们带来更多优势，还能深化其价值主张。技术如何扩展和革新你的业务产品？

也许最重要的是……

- **审视文化。**了解你公司的文化，了解你的公司看重什么以及它是如何培育或回应新意见的。及早并经常反思文化可以提高成功率。
- **舍弃旧知识，重新学习。**通过反学习来为新知识腾出空间。了解你需要克服哪些设想和障碍才能看见已有的机遇。
- **重视同理心。**通过提问和认真聆听来加深理解。这将加强信任和对他人所做出的改变的理解。花时间去建立同

理心会让你的想法更有说服力，让人们更容易接受，也会带来更好的结果。

“无形的现在。”

目前，占主导地位的工业经济可以使循环经济的发展看起来不显眼、脆弱和遥不可及。事实上，我们正在进行一项伟大的实验。在我们身边，大大小小的新旧公司都在建立新的商业模式，并形成与“拿取、制造、丢弃”模式截然不同的价值主张。

这些公司正在革新价值链，重塑产品设计和重组流程。他们希望在技术革命的推动下，这些投资将改变他们的企业以及他们与社会的关系。一切都在进行中。

循环经济的视角如何帮你重新构想业务？你将如何成为促进增长和福祉的全球力量？

Angela Nahikian 是 Steelcase 的全球可持续发展总监。她负责可持续发展商业策略和企业能力的开发。