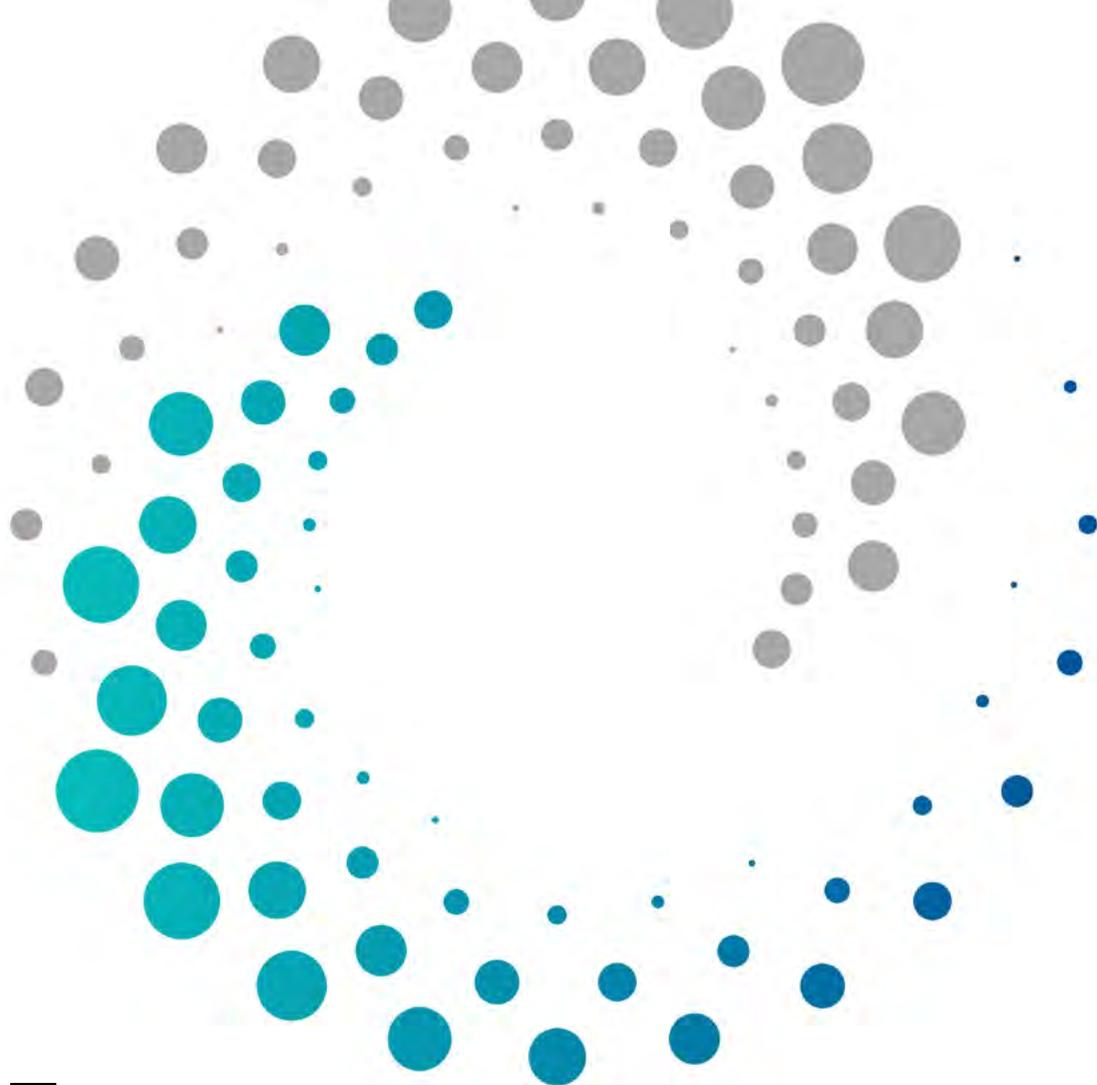


全球最高管理层调研系列
第 25 期
CEO 调研



任重致远

可持续发展的实践之道

大中华区洞察



IBM 商业价值研究院 (IBV) 与牛津经济研究院合作, 调研了来自 40 多个国家和地区中 28 个行业的 3,000 位 CEO, 其中来自大中华区的 CEO 为 240 名。本 CEO 调研是 IBM 第 25 期高管调研系列的一部分。本次调研聚焦以下主题: 高管对领导能力和业务的看法; 他们对自己不断变化的角色和职责的看法; 以及对可持续性发展的看法, 包括如何应对挑战、如何看待机遇、有何未来愿景。

目录

- 1 前言
- 5 第 1 章
可持续发展之意:
是战略任务, 也是挑战
- 21 第 2 章
可持续发展之路:
从评估到转型
- 29 第 3 章
可持续发展之要:
领导能力、开放创新、先进技术
- 43 行动指南:
不同路径的实施建议
- 50 研究和分析方法
- 53 备注和参考资料

3,000
受访 CEO

40+
国家或地区

28
行业

25
期

“可持续发展不仅可以促进业务发展，满足客户需求，创造经济效益，还能帮助我们为更美好的世界做出贡献。在这些方面，我们能发挥变革性的作用。”

Fausto Ribeiro
巴西银行 CEO

前言

可持续发展已经到达了一个转折点。一段时间以来，商业组织在可持续发展中的作用得到了企业及其利益相关者的日益关注。但在过去的一年里，世界各地的 CEO 们对可持续发展的态度发生了一些改变——从夸夸其谈变成实际行动。持续的动荡——包括疫情带来的剧变，使得社会上要求对经济活动和战略任务采用新方法的呼声越来越高。

基于对全球范围内 3,000 名 CEO（其中包括 240 位大中华区 CEO）的调研，我们撰写了最新的 CEO 报告。我们看到可持续发展正在快速地成为主流企业的战略议题。对少数受访 CEO 来说，这验证了他们的长期信念和多年规划。然而，对大多数 CEO 而言，这不仅体现了采取行动的迫切性，而且反映了目前的实际情况：将可持续发展愿望和承诺转化为可衡量的业务结果，说起来容易做起来难。

许多 CEO 勇于承担责任，推动其组织对环境和社会产生积极的影响。方方面面的利益相关方要求企业在可持续发展方面采取行动，他们中的许多人对此逐渐失去耐心，对于说多做少的局面日益不满，这给 CEO 带来越来越大的压力。利益相关方看到企业层出不穷的可持续发展承诺，从保护水资源、减少碳排放，到实现净零排放和零废弃物，他们中的一些人不禁要问，企业在实现这些目标方面究竟取得了哪些实际的进展？

我们的研究表明，大多数组织的可持续发展承诺体现了他们真诚的社会责任感，同时也表明他们认识到其中蕴含的新机遇。然而，许多受访 CEO 告诉我们，他们不确定如何推进可持续发展计划，实现有意义的变革。他们的组织面临着各种障碍，从难以衡量可持续发展事业的投资回报，到数据挑战和技术挑战。找到突破这些障碍的方法至关重要。可持续发展已不再是“可有可无”的选择题。忽视它的企业可能会面临巨大风险，在财务和其他方面受到严重影响。¹

好消息是，一些 CEO 找到了有效采取行动的方法。他们正在设法将可持续发展理想转变为现实。他们不仅正在实现可持续发展目标方面取得实质性的进展，而且还交出了亮眼的业绩和增长成绩单。与同行相比，这些 CEO 有哪些新的感悟？他们的组织有何不同之处？

答案是，这些 CEO 采用不同的理念应对可持续发展挑战。“彼之砒霜，我之蜜糖”。无论是采取的战略、合作的利益相关方，还是利用的数字能力，领先的 CEO 都视可持续发展为机遇，可以推动业务增长，对企业产生积极影响。

其中一些成功的 CEO 充分利用可持续发展投资来提高效率和改进方法，从而优化业务运营。另一些成功的 CEO 则视可持续发展为企业转型的有效途径，采用我们所说的“转型式可持续发展”方法（请参阅“观点：何为转型式可持续发展？”）。他们采用数字能力和开放创新，在可持续发展和财务成果方面取得双丰收。

在本报告中，我们揭示了 CEO 在应对全社会对可持续发展的迫切要求时，所感受的压力、不确定性和面临的机遇。我们还研究了他们所采用的方法，找到了有助于取得成功的正确工具，并提供一系列量身定制的具体行动建议，以帮助不同的组织找到最适合采取的举措。

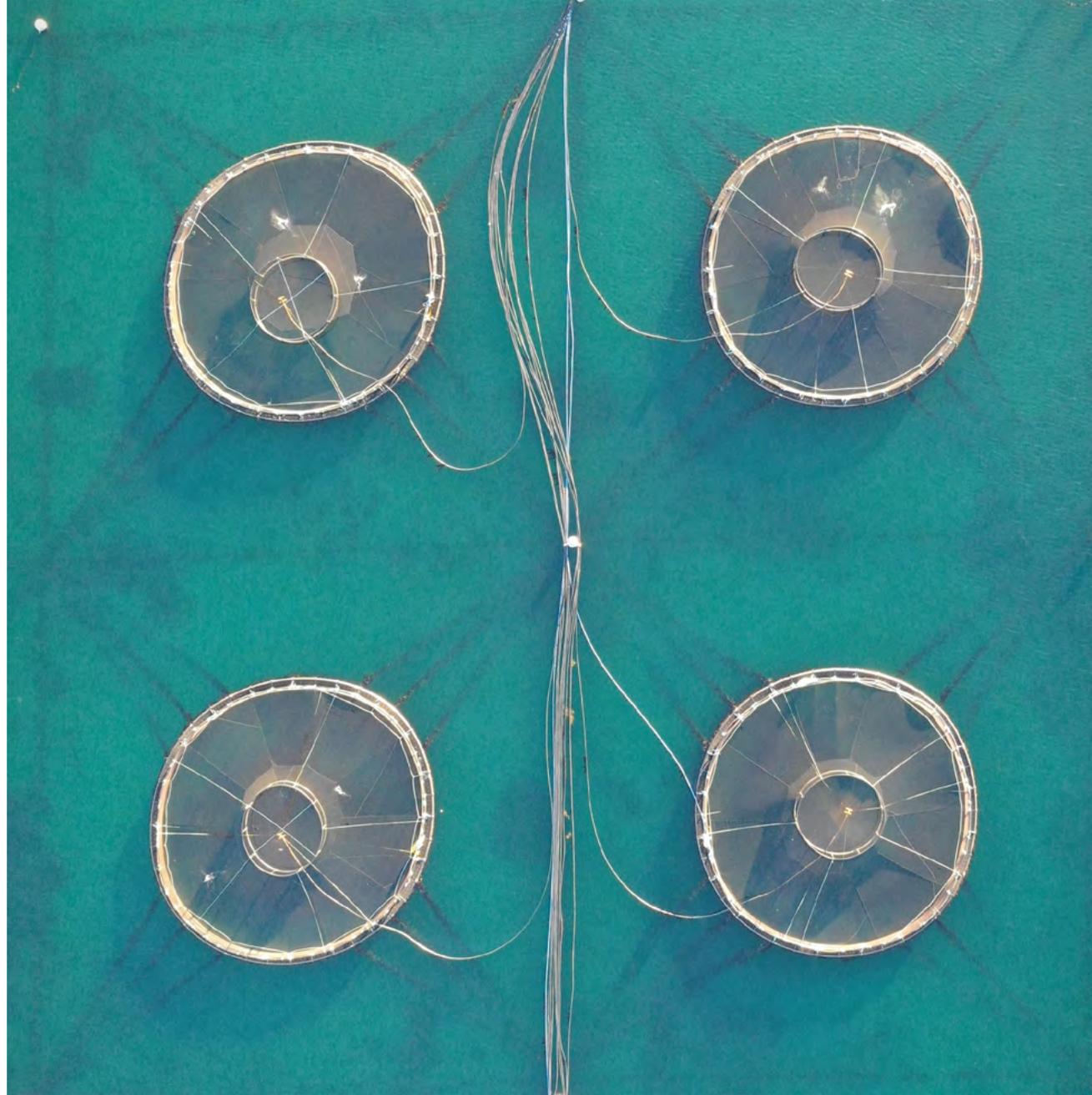
观点

何为转型式可持续发展？

如果可持续发展成为组织业务战略不可或缺的一部分，转型式可持续发展就会成为现实。可持续发展不再仅仅是倡议和举措，而是成为企业的核心价值观。拥抱转型式可持续发展的领导者认识到，这是重塑企业核心领域的大好机会。他们将可持续发展视为催化剂，推动定义新的业务模式，满足社会需求。转型式可持续发展在战略和运营层面采用数字技术，推动实现成果，同时帮助增加经济机遇。

转型式可持续发展是个持续的过程。对一些企业来说，可持续性的概念涵盖一系列更广泛的问题，如联合国可持续发展目标（SDG）。SDG 旨在支持创造没有贫穷、没有饥饿、没有疾病的世界，促进繁荣，保护环境，应对气候挑战，推动社会公平。²

转型式可持续发展以实际行动解决世界上最紧迫的问题，同时也促进经济繁荣。它在某种程度上改变了价值的定义和受益者的范围，从而提高业务价值。



第 1 章

可持续发展之意： 是战略任务，也是挑战

如今的 CEO 面临的挑战是，要以超乎寻常的规模和强度解决正常业务范围之外的问题。全社会日益关注经济活动对环境的影响，迫切要求采取更加可持续的做法。而公民们认识到仅靠政府是无法成功解决这些问题的，他们正在将希望转向企业领域。³

许多企业正在成为可持续发展和催化变革的领导者。事实上，作为企业战略中上升最快的议题，可持续发展现在是企业的首要关注点，仅次于客户体验和创新。近一半（48%）的全球 CEO 表示，提高可持续性是其企业在未来 2 到 3 年内的首要优先任务之一，这一数字在 2021 年为大约三分之一，在短短一年内增长了 37%。在大中华区，45% 的 CEO 表示，提高可持续性是其企业在未来 2 到 3 年内的首要优先任务之一。例如，IBM 帮助中国的一家全球性大规模综合化工企业制定净零排放战略和平台解决方案，加速碳中和战略创新落地，推动其在产业结构调整、节能降碳技术、能源消费转型和可再生能源利用等方面的工作进程。

“我们应当如何配置财务资源、员工时间和实体资源，才能使创造的价值多于消耗？这为我们设定了一个让人感到兴奋的目标。”

David Kenny
尼尔森公司总裁

不同行业面临着不同的挑战和机遇。总部位于澳大利亚的 Woodside 公司 CEO 兼董事总经理 Meg O'Neill 告诉我们，作为一家能源公司，她的企业发挥了独特的作用。“首先，我们致力于推动我们的净股本排放量随着时间的推移而下降。其次，我们的目标是向客户提供碳强度更低的产品和服务。”

对于一些组织来说，推动可持续发展的努力也支持了社会经济的发展。电信运营商 Movistar Colombia 的 CEO Fabián Hernández 表示，实施光纤网络“不仅对绿色经济是关键的，而且对国家 GDP 的贡献也是重要的。”

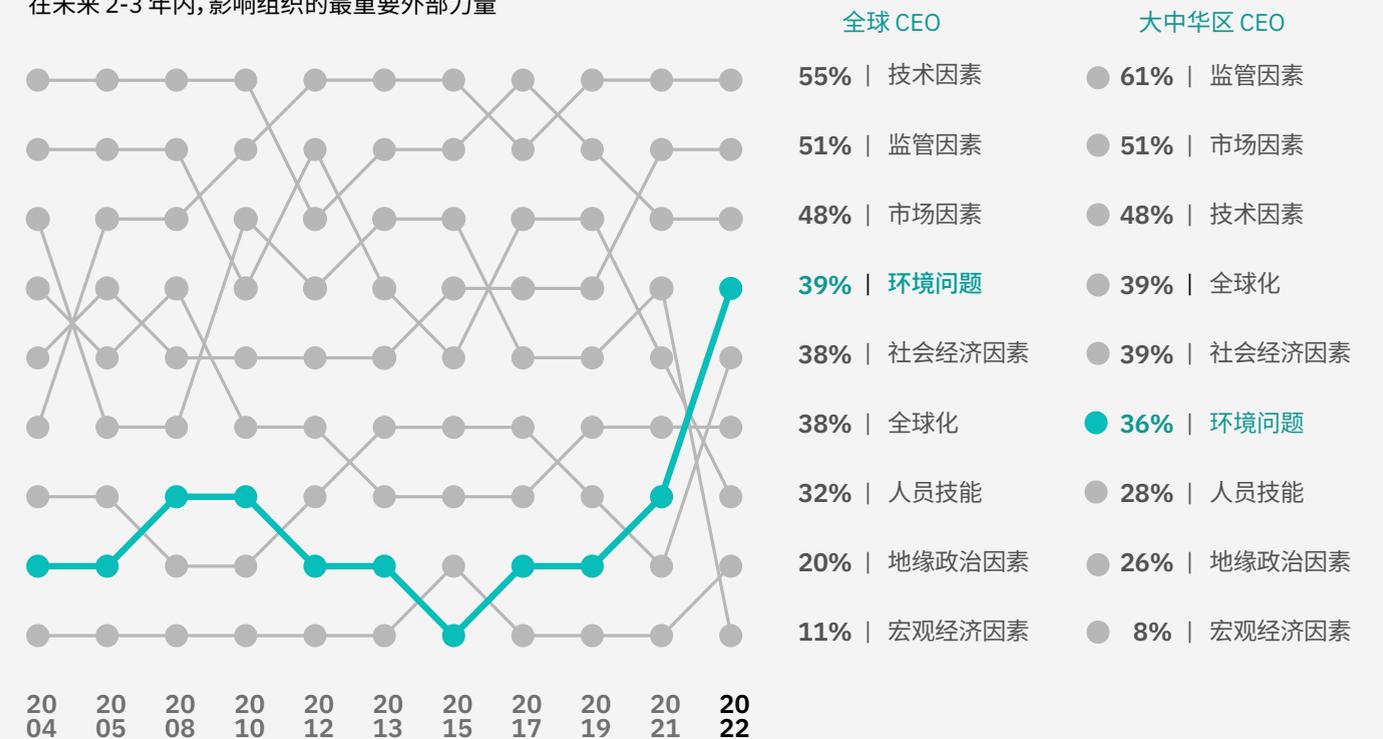
自 2004 年以来，我们在高管调研中持续询问 CEO 们，哪些因素是影响其组织的最重要的外部力量。到目前为止，环境因素一直接近或位于这个清单的底部。我们的最新研究表明，可持续发展已成为许多 CEO 的首要考虑因素 – 全球来看，自 2015 年以来跃升了 5 位（和 2004 年至 2012 年技术因素的增幅一致），成为自我们开始提出这个问题以来增长最高和最快的因素（见图 1）。技术因素连续第三年保持首位，而监管因素（可能包括不断变化的对可持续发展的要求）排在第二位。在大中华区，排在第一位的外部力量是监管因素。

图 1

持续攀升

纵观历年的调研，今年以前，在 CEO 指出的影响企业的外部力量榜单中，环境因素的排名一直在底部附近徘徊。

在未来 2-3 年内，影响组织的最重要外部力量



问题：您认为在未来 2-3 年，以下哪些是影响贵企业的最重要外部力量？

对环境问题的日益关注，以及不确定性和不断上升的压力，将可持续发展推向了全球 CEO 所面临的挑战清单的首位。事实上，这是 2022 年最常被提及的挑战，领先于监管、网络安全、技术基础设施和供应链中断等其他因素。在大中华区，可持续发展在挑战清单中仅次于监管，排名第二（见图 2）。这些挑战的复合效应滚雪球般地为 CEO 们营造了一个复杂的环境。

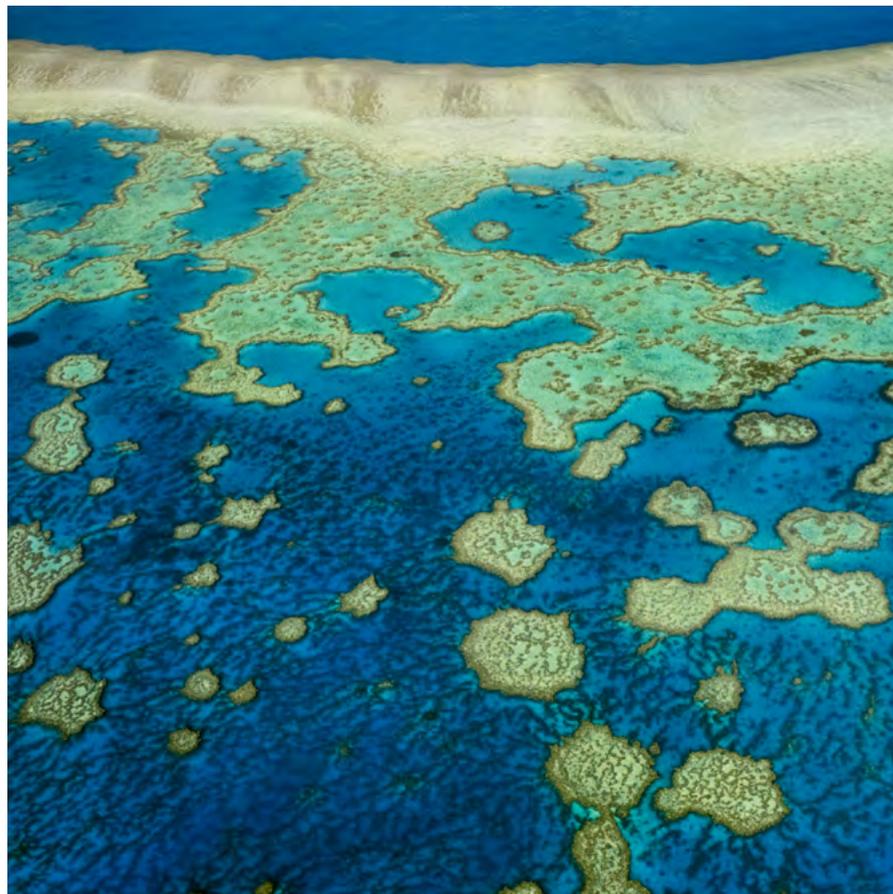


图 2

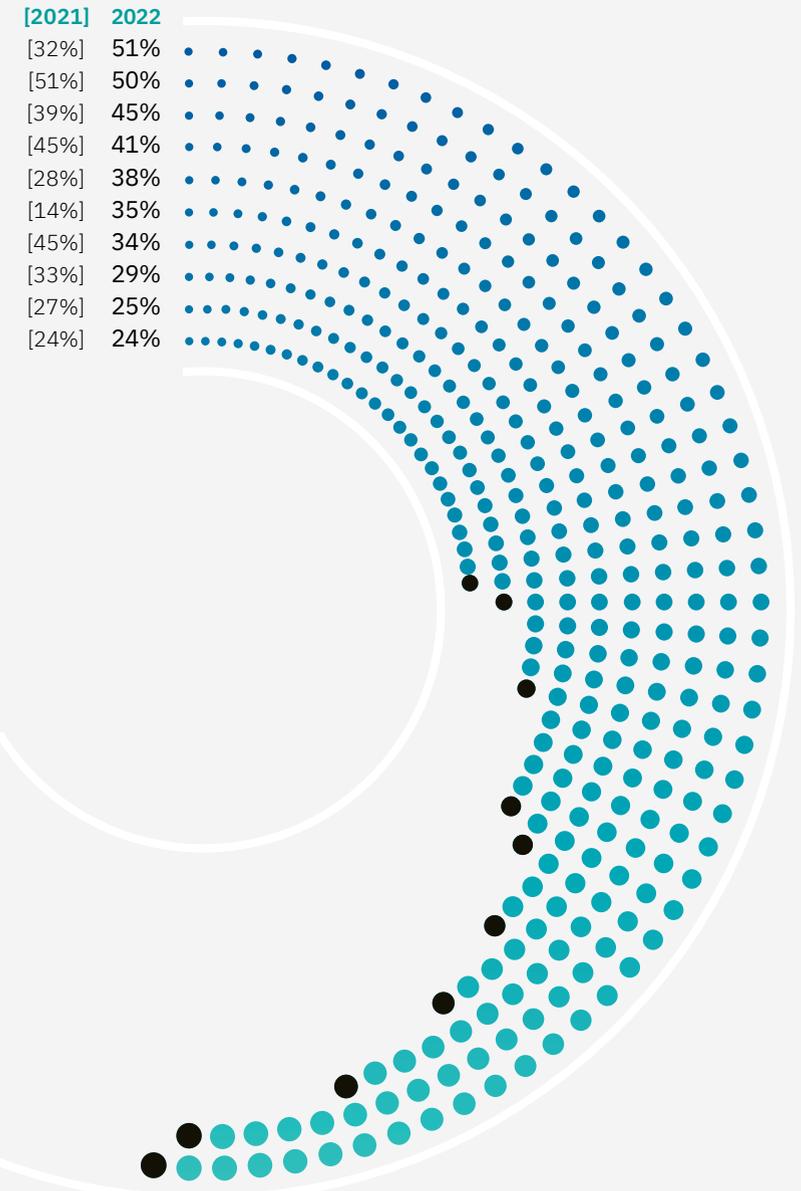
压力增大

随着 CEO 们感受到越来越大的采取行动的壓力，可持续发展现在被企业列为最大的挑战。

大中华区 CEO

[2021]	2022	
[30%]	52%	可持续发展
[59%]	53%	监管
[30%]	43%	网络风险
[34%]	37%	技术基础设施
[36%]	42%	供应链中断
[23%]	37%	地缘政治的不确定性
[43%]	41%	市场变化
[29%]	23%	公共健康事件
[23%]	20%	现金流
[24%]	23%	消费者人口结构

全球 CEO



问题：您预期未来 2-3 年，贵组织面临的最大的挑战有哪些？

来自集体的行动号召

在不到十年的时间里，CEO 们在解决可持续发展问题中面临的压力急剧增加。正如金融服务机构 Bancolombia 的 CEO Juan Carlos Mora Uribe 所说：“2015 年，当联合国启动可持续发展目标时，很少有国家和组织关注它。如今，可持续发展是所有组织利益相关者（合作者、股东、客户）都要求的事情。”

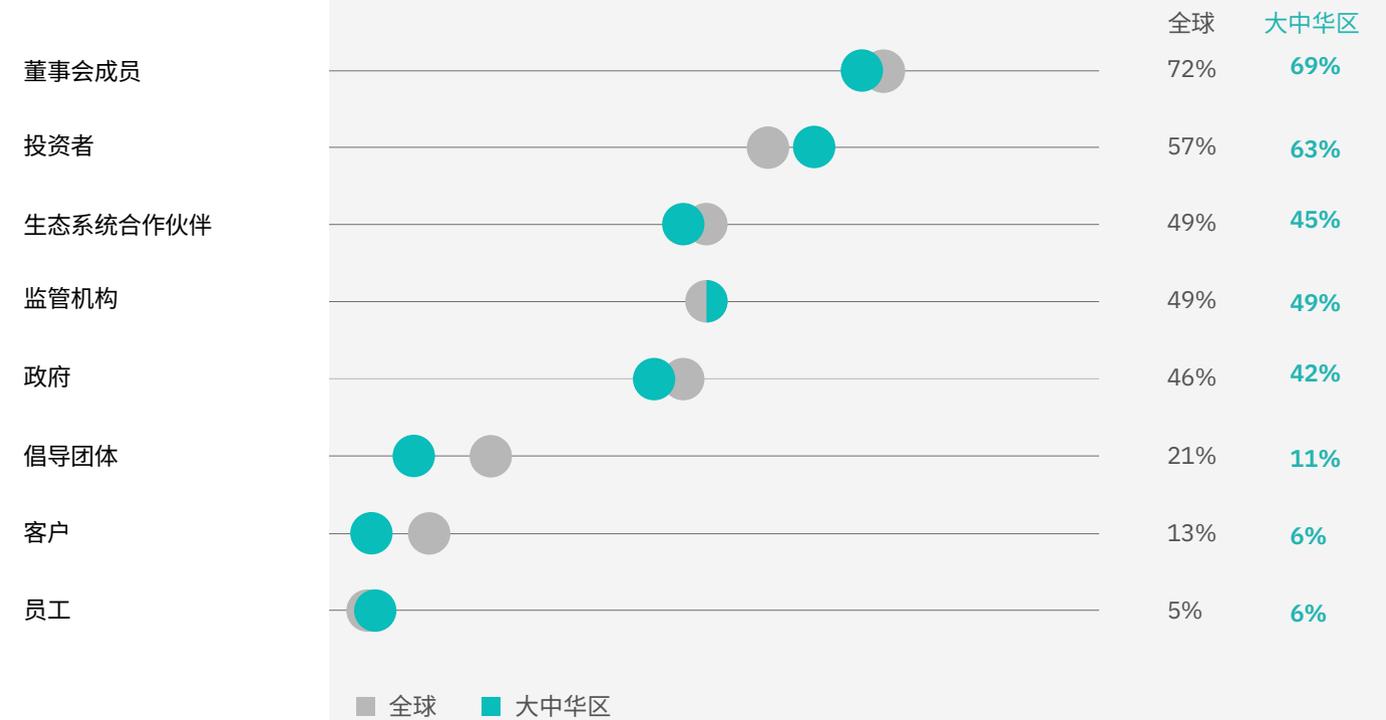
当然，消费者和员工也在表达他们的立场。在过去 12 个月中，大约一半（49%）的全球消费者为标有可持续性标签的产品支付了溢价，而 10 名员工中有 7 人表示，他们更愿意留在具有环保意识的企业里。⁴ CEO 认识到并适应了这些不断变化的需求（请参阅“观点：CEO 听到呼声”）。

然而，CEO 感受到的最大压力并非来自消费者和员工，而是来自他们最直接打交道的利益相关者：董事会成员、投资者和合作伙伴（见图 3）。我们的研究表明，CEO 们在追求可持续发展时，不能忘记消费者和员工的需求，同时还承受着来自各方面的挑战。他们要以有意义的、真实的、有影响力的行动来应对。

图 3

感受热度

CEO 表示，董事会、投资者以及其他利益相关者都要求提高可持续发展的透明度。



问题：以下各方在多大程度上要求贵组织提高可持续发展工作的透明度？
(百分比表示回答“很大”或“非常大”的受访者比例。)

观点

CEO 听到呼声

CEO 们告诉我们，客户和员工对可持续发展是认真的，并期待结果。年轻一代尤其抱有很高的期望。他们也很精明，不会善意地“漂绿”。正如 Desjardins 集团董事长兼 CEO Guy Cormier 所说，“你不能虚假承诺，尤其是对你的年轻员工。我们正处于一个分水岭，对于仅仅喊口号说空话，人们并不买账”。

美国投资平台和金融素养计划 Ellevest 的 CEO 兼联合创始人 Sallie Krawcheck 表示，这种日益高涨的要求对自己的企业产生了积极的影响。“情况已经发生了变化，没有必要为了投资影响而放弃回报，”她说道，“女性和千禧一代对可持续发展的各个方面都提出了要求。”

我们需要以发展的眼光看待消费者对可持续发展的要求，正如加拿大工程、物流和能源控股公司 ATCO 的零售总裁兼 CDO Marshall Wilmot 所强调的那样，必须紧跟不断变化的客户价值观。他告诉我们：“我们必须周密思考，确保领先于潮流，提供的产品和服务不仅要符合客户的经济承受能力，还要符合他们的个人价值。”

组织内外利益相关者施加的压力也反映了人们日益认识到，可持续发展不仅可能带来社会效益，也可能创造业务优势。例如，IBM 为中国的一家全球领先的综合性建材产业集团、新材料开发商和综合服务商提供可持续战略规划服务，并帮助其打造绿色智能制造解决方案，以满足企业的零碳需求。之前认为环境和社会责任需要牺牲业绩的观点不再成立。相反，超过 80% 的 CEO 预计对可持续发展的投资将在 5 年内改善业务成果 (见图 4)。

Kleiner Perkins 的合伙人、《速度与规模》一书的作者 John Doerr 强调了可持续发展的超凡潜力：“从污染严

重的化石燃料经济转变为全新的清洁能源经济，是下个世纪最大的经济机遇。”⁵

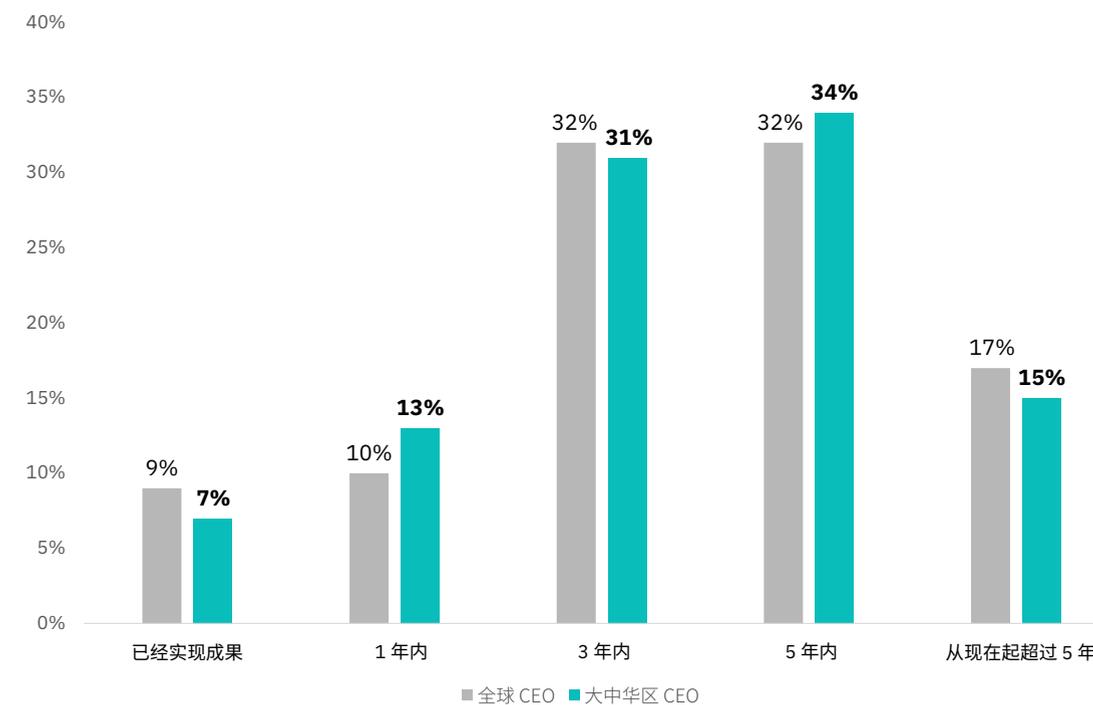
这些业务成果可能成为永久投资循环的一部分，产生累计价值。“大家越投可持续发展的项目，效益越好，成本越低，规模越大，效益就更好，”中国中化信息技术有限公司（为化工行业提供 IT 服务的服务商）副总经理吴晶先生说。“这是一个良性循环，会驱使良币驱劣币。”

西班牙跨国保险公司 MAPFRE Seguros 巴西分公司的 CEO Felipe Nascimento 指出，投资潜力可以增强可持续发展的势头。“更多的投资者转投这些专注于可持续发展的公司，他们向可持续经济转变的速度就越快。”

图 4

期待成果

85% 的大中华区 CEO 预计可持续发展投资将在未来 5 年内实现更出色的业务成果



问题：您预计自己在可持续发展方面的投资何时产生更理想的业务成果？

响应号召

重新调整企业与社会之间的关系,并使可持续发展成为企业战略议程的核心,需要领导力、认同感、以及责任感和信念。60%的全球和58%的大中华区受访CEO认为,企业领导者必须对环境影响负责。52%的全球CEO和48%的大中华区CEO告诉我们,企业领导者必须对社区影响负责。

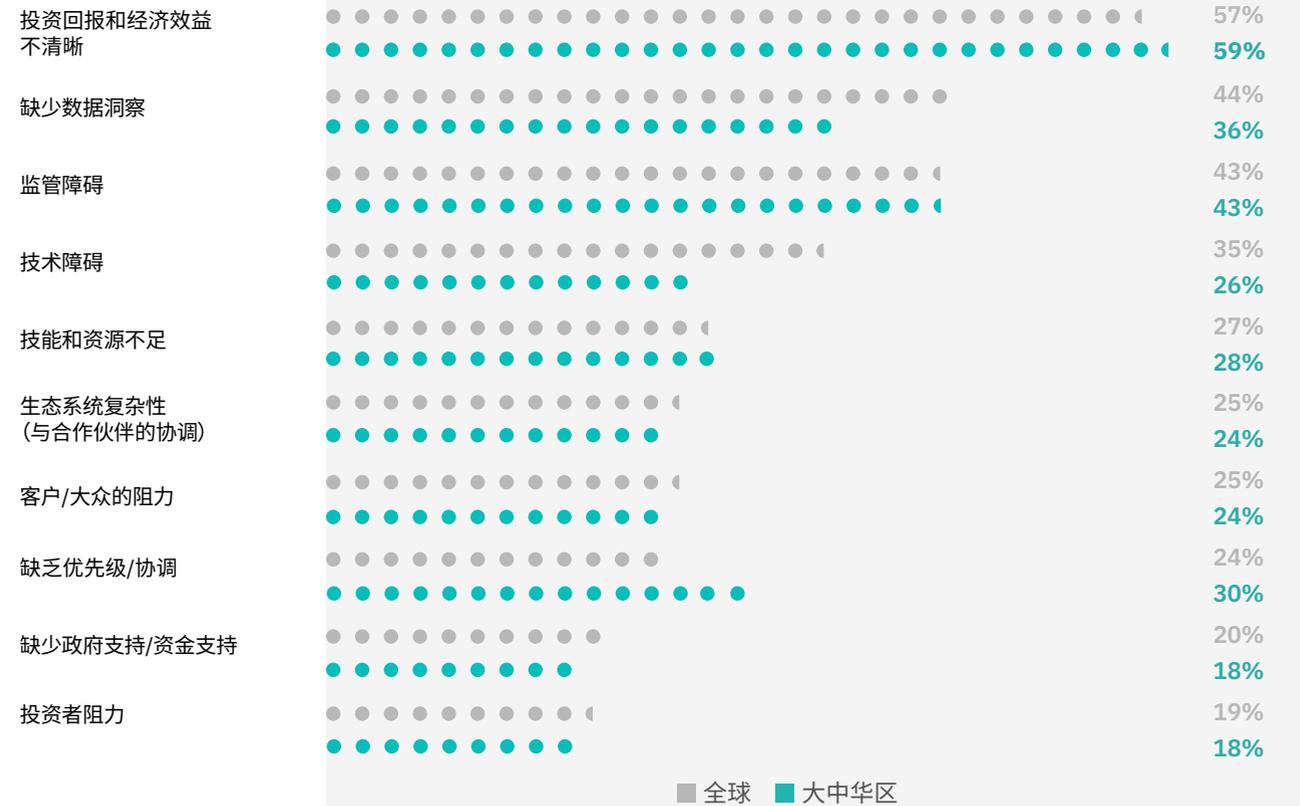
但真正的进步需要的不仅仅是承担责任,下一步是采取行动。随着越来越多的组织制定可持续发展战略,他们在这方面的投资也日益增加;在过去5年,全球企业在可持续发展领域的投资占收入的百分比增加了一倍多;在大中华区,也增加了将近一倍。但是,可持续发展举措的实际执行情况却参差不齐:有的根本没有开展任何行动,有的则在整个生态系统中全面实施。大多数受访者(72%的全球CEO和78%的大中华区CEO)要么仍在试点,要么仅仅实施了战略的一部分。但是无论如何,CEO们对自己的投资持乐观态度,64%的全球CEO和62%的大中华区CEO表示有信心实现总体目标。

尽管CEO们有坚定的信念、持续的投资,并渴望抓住机遇,但他们还是遇到了重大阻碍。57%的全球CEO和59%的大中华区CEO认为,难以清晰地定义和衡量投资回报率 and 经济效益是实现可持续发展目标的最大挑战之一(见图5)。

图5

重新定义回报

CEO们将计算投资回报率列为实现可持续发展目标的首要挑战。



美国数据分析和市场监测公司 Nielsen 的 CEO David Kenny 解释了资源分配方面的挑战。“财务系统必须能够如实反映我们所开展工作的环境成本，这样才能确保做出正确的决策。归根结底，我们必须分配资源，如果指标与事实不符，分配就容易出现偏差。”

此外，CEO 们认为缺乏数据洞察、监管障碍和技术障碍是需要应对的关键挑战。而且这些挑战交织在一起。例如，从数据中获取新洞察的能力可帮助组织更好地衡量可持续发展投资的回报。数字解决方案有助于打破数据孤岛，获得新锐洞察，改进运营成果，使可持续发展目标与业务目标保持一致。

菲律宾领先的综合银行 Security Bank Corporation 的 CEO 兼总裁 Sanjiv Vohra 指出需要建立报告标准。“为了加快向可持续发展转型，我们需要建立信息披露、财务报告等方面的标准。面对诸多选择，如果大家使用不同的语言，则毫无帮助。”

当 CEO 应对这些挑战时，他们会面临额外的压力。尽管 57% 的全球 CEO 和 63% 的大中华区 CEO 感受到来自投资者的巨大压力，但只有不到三分之一表示他们的可持续发展工作让自己能够更轻松地筹集资本。在获得人才方面也存在冲突。IBM 商业价值研究院最近的另一项调研发现，69% 的消费者表示更有可能接受具备环境可持续性的企业的工作机会，但只有 20% 的全球 CEO 和 16% 的大中华区 CEO 告诉我们，他们的可持续发展工作有助于招募人才。⁶

最后，CEO 必须克服与打破现状伴随而来的困难。Ellevest 的 Sallie Krawcheck 将其称为创新者的窘境 – 对业务和文化都会产生影响。正如她解释的那样，“如果我们为了可持续发展而改变业务实践，告诉人们过去的做法已经行不通了，他们的反应肯定是：‘你为什么要这样做’？这是创新者的窘境：目前一切顺利，但如果转变太快，则可能适得其反。”

找到正确的路线图至关重要。

“我们越来越多地看到数字化在可持续发展过程中起到的非常积极的作用，无论是在减排、数字货币、移动支付还是疫情引发的无接触经济方面。”

吴晶

中国中化信息技术有限公司 副总经理



应对挑战

一个组织如何开展可持续发展工作在很大程度上取决于 CEO 如何看待它在组织中的作用和未来。可持续发展是可以通过明智的投资实现的商机吗？还是需要妥善管理的一项成本开支？可持续发展是否能够融入组织的 DNA，成为企业的战略和运营标准？亦或只是为了合规 – 满足法规要求，避免业务中断？

我们通过向受访 CEO 提出问题，勾勒出其组织中可持续发展投资的特征，揭示出他们在优先事项、行动举措、组织能力和业务成果等诸多方面存在着明显差异。根据我们的分析，识别出4种不同类型的 CEO 群体。这些群体对可持续发展的投入程度可谓冰火两重天。

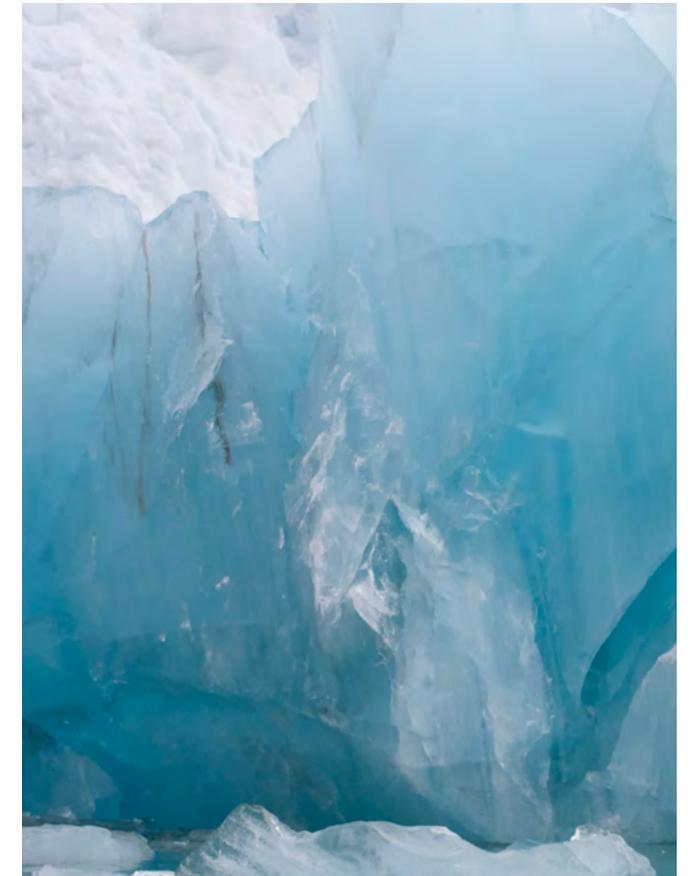
一方面，评估类 CEO 所在的组织尚未投资可持续发展事业；而合规类 CEO 所在的组织投资可持续发展仅仅是为了符合行业要求或法规。而另一方面，运营类 CEO 将可持续发展方法和投资从合规领域扩展到业务领域；转型类 CEO 则全力以赴投入可持续发展事业，他们积极投资，研究方法，通过将可持续发展理念融入其组织的方方面面，推动企业转型。

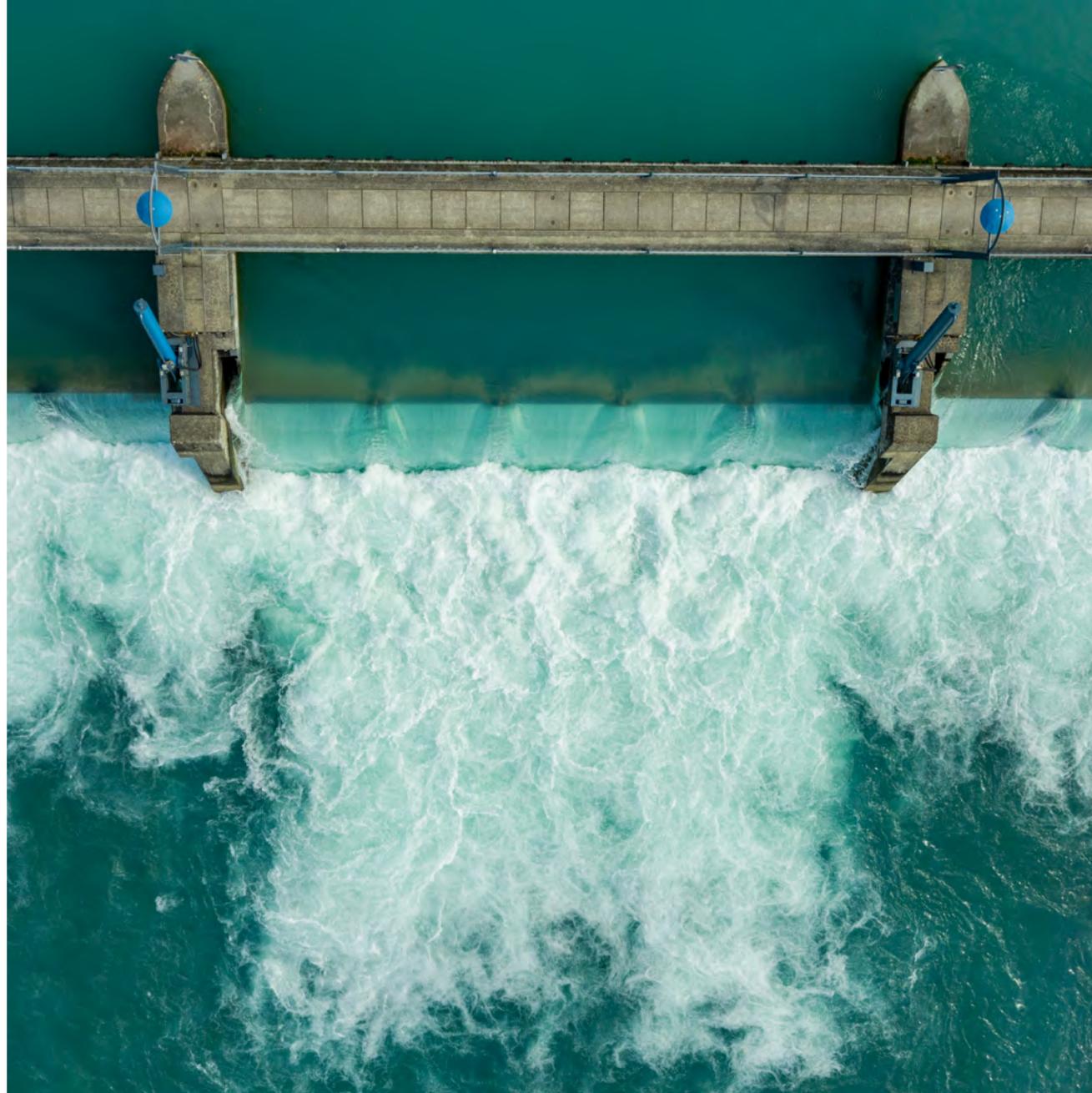
我们将在第 2 章中更深入地探讨转型类和运营类 CEO 如何将可持续发展视为机遇，尽管二者的视角有所不同：

- 运营类 CEO 抓住可持续发展投资这个机遇，通过提高效率和改进运营，优化业务。例如，IBM 利用在供应链咨询领域的丰富经验帮助一家全国家纺领先企业打造可持续的供应链，以实现资源节约、生产流程优化和成本控制。
- 转型类 CEO 则将可持续发展视为催化剂，旨在彻底改变企业运营模式，与最高管理层以及生态系统合作伙伴携手重塑企业。例如，IBM 帮助中国智能产品制造和互联网服务领域的领先品牌进行数字化转型，通过技术创新赋能，加速企业的可持续发展之路。

我们 2021 年的 CEO 报告“识别‘必需’”中，重点探讨了组织关键的差异化要素 – 使其成为利益相关方不可或缺的必备能力。⁷从这个角度而言，转型类 CEO 将可持续发展视为“必需品”，并用它来打造竞争优势。运营类 CEO 则尽可能提高组织的可持续性和运营效率。

另一方面，评估类和合规类 CEO 则需要纠正方向，因为按照目前的路线图，等待他们的将是死胡同。他们不能仅仅停留在评估或应付法规要求的层面，而是必须采取更进一步的行动。正如 Desjardins Group 的 Guy Cormier 所说，“不要等到一切尽善尽美才开启可持续发展之路，必须更加积极主动地拥抱可持续发展。”





第 2 章

可持续发展之路： 从评估到转型

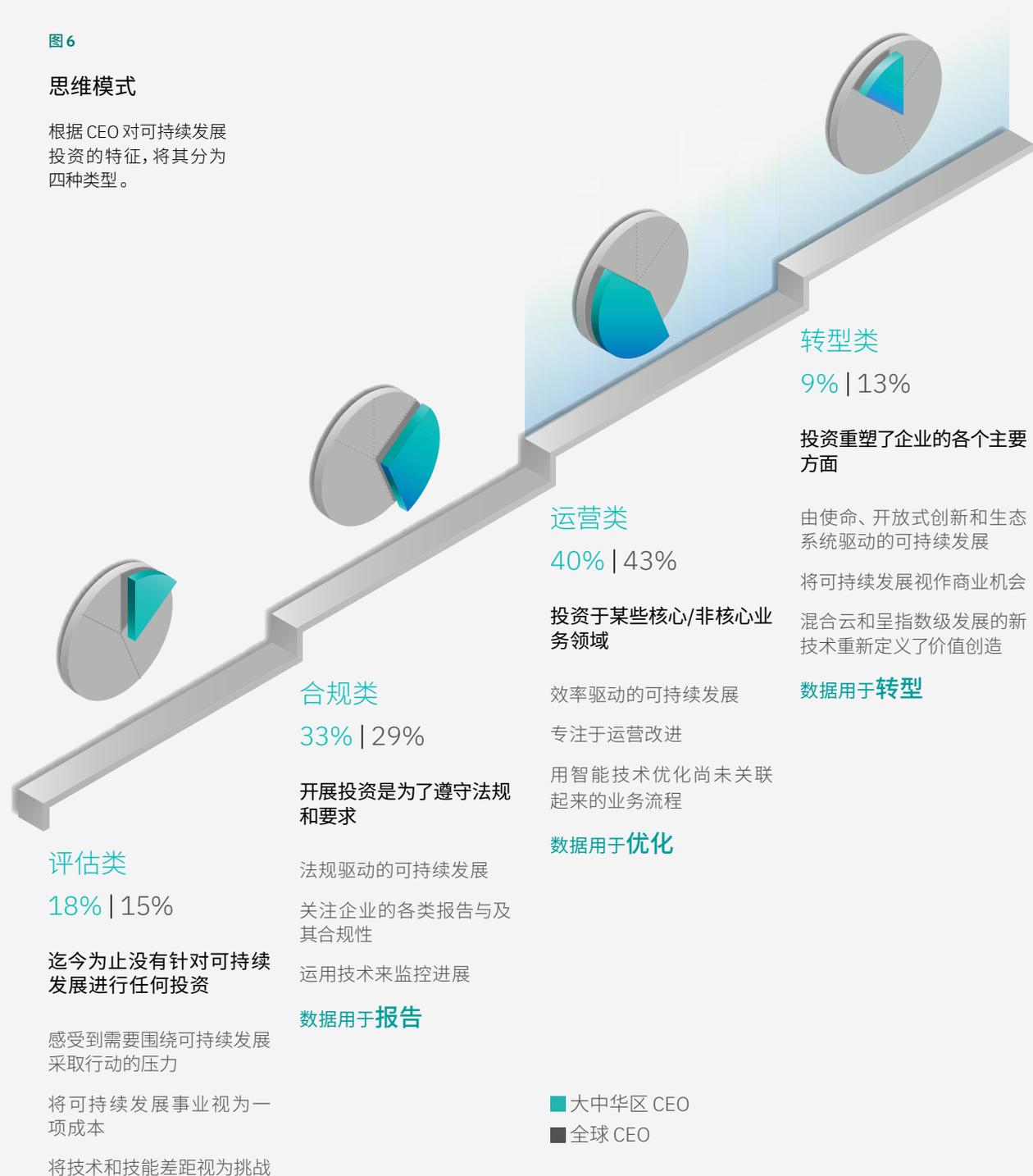
受访 CEO 都明白，实现可持续发展目标并非易事。然而，有些企业正在取得实质性的进展。他们采用什么方法使自己脱颖而出？一个明显的差异化因素在于战略：那些明确定义了可持续发展战略并且领导层为之不懈努力的企业，能够更好地驾驭不断变化的法规环境，应对利益相关方的态度和期望。

正如巴西一家金融服务机构 Banco do Brasil 的 CEO Fausto Ribeiro 所说，转型类和运营类 CEO 将可持续发展视为商机，积极制定并实施了贯穿企业的可持续发展战略。他解释说，“我们将可持续发展计划纳入我们的企业战略之中，因此，它体现在我们的日常运营中，反映在我们的业务战略以及职能部门的风险管理和运营计划中。”

图 6

思维模式

根据 CEO 对可持续发展投资的特征, 将其分为四种类型。



评估类

18% | 15%

迄今为止没有针对可持续发展进行任何投资

感受到需要围绕可持续发展采取行动的压力

将可持续发展事业视为一项成本

将技术和技能差距视为挑战

合规类

33% | 29%

开展投资是为了遵守法规和要求

法规驱动可持续发展

关注企业的各类报告及其合规性

运用技术来监控进展

数据用于报告

运营类

40% | 43%

投资于某些核心/非核心业务领域

效率驱动可持续发展

专注于运营改进

用智能技术优化尚未关联起来的业务流程

数据用于优化

转型类

9% | 13%

投资重塑了企业的各个主要方面

由使命、开放式创新和生态系统驱动可持续发展

将可持续发展视作商业机会

混合云和呈指数级发展的新技术重新定义了价值创造

数据用于转型

■ 大中华区 CEO

■ 全球 CEO

除了对可持续发展投资战略不同以外, 4 种类型 CEO 在其他一些关键领域也有所不同。他们对于可持续发展持有不同的观点和意图, 这会影响他们如何开展利益相关者的互动和管理, 以及他们如何利用技术 (见图 6)。接下来, 我们将更深入地探讨每种类型:

评估类 CEO (18% | 15%)

评估类 CEO 所在的组织尚未对可持续发展进行任何投资。一部分企业正在探索各种选择, 而另一些企业则完全没有任何投资计划。这些 CEO 将可持续发展视为一项挑战, 而非个人责任, 他们参与可持续发展工作的程度非常有限。他们通常不会将企业的可持续发展战略与业务战略协调一致。人才和资源的制约以及有限的技术成熟度进一步加剧了他们的可持续发展挑战。这个群体中只有不到五分之一的受访者已经实施了数字化的 AI 驱动的工作流程, 只有 15% 使用了混合云。

合规类 CEO (33% | 29%)

这个群体的 CEO 进行可持续发展投资只是为了满足合规与监管要求。由于预计到自己在可持续发展所做的努力不会带来多少业务效益, 他们采取了被动的方式来应对大多数利益相关方的影响。合规类 CEO 所在的组织将客户、投资者和员工视为他们追求可持续发展工作的障碍, 而非推动力量。他们中只有三分之一利用了混合云环境, 不到四分之一实施了 AI 驱动的工作流程。他们只能使用有限的数据驱动的洞察和技术, 监控合规工作进展情况。

运营类 CEO (40% | 43%)

运营类 CEO 将可持续发展视为业务优化机遇。他们专注于运营改进和效率, 不仅在合规领域, 而且在核心业务领域进行可持续发展投资。尽管这类企业基本都实施了可持续发展战略, 但大多数并未与生态系统中的合作伙伴携手推进可持续发展事业。虽然相对而言, 这个群体在利用混合云和自动化工作流程方面刚刚起步, 但他们比较愿意采用智能技术和数据洞察。

转型类 CEO (9% | 13%)

该群体将可持续发展投资视为千载难逢的革命性机遇, 目标是转变企业, 实现更出色的成果。在使命的驱动下, 转型类 CEO 制定了可持续发展战略, 将其融入整个组织。他们将可持续发展视为商机机会, 并将之视为个人责任。转型类 CEO 支持开放创新, 与生态系统合作伙伴携手推进可持续发展事业。他们具有成熟的数字能力, 是熟练的混合多云用户。

转型类 CEO 为何脱颖而出?

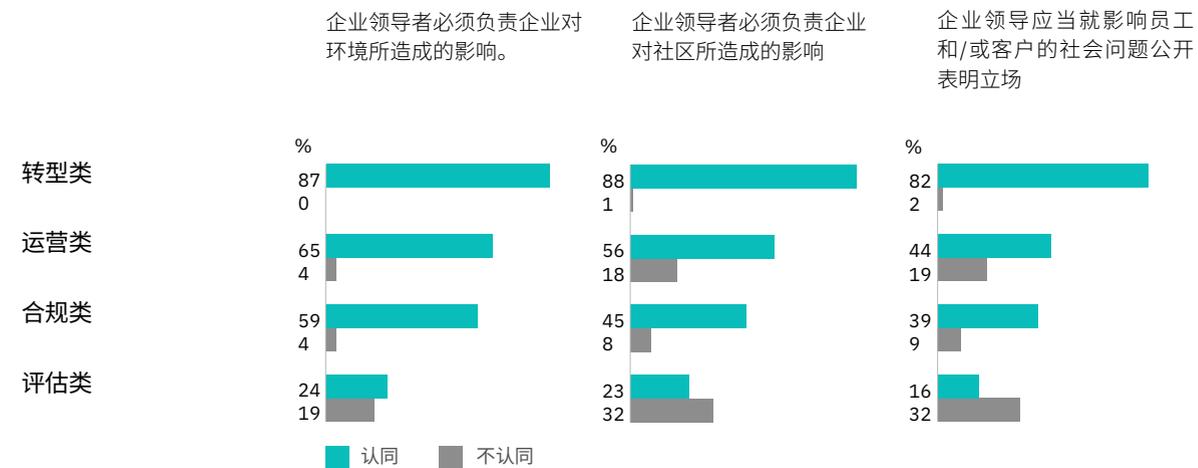
转型类 CEO 所领导的组织在可持续发展战略的制定、实施和成果方面遥遥领先于同行,他们对于未来的成功非常乐观。这些领导具有坚定的信念和责任感,将可持续发展视为机遇。他们非常积极地参与制定企业的可持续发展议程,在企业对环境和社会的影响方面担负起个人责任(见图 7)。

例如,印度时装零售商 Bestseller India 的 CEO Vineet Gautam 认为,可持续发展是组织的重要使命。因此,该公司努力实现可持续发展目标,同时也收获了丰厚的收入(请参阅案例“Bestseller India: 借助数据驱动的洞察,让可持续发展成为时尚”)。

图 7

承担责任

转型类CEO对社区和环境的影响负责。



问题: 您在多大程度上认同以下陈述?
(表示“认同”或“非常认同”以及“不认同”或“非常不认同”的回答的百分比。)

Bestseller India

借助数据驱动的洞察,让可持续发展成为时尚

时尚行业因浪费行为而声誉不佳,比如未售出的存货最终将被作为垃圾处理。⁸ 位于孟买的 Bestseller India 坚信,可持续发展是持续商业成功的先决条件,他们希望根据需求更好地协调设计和生产。该公司采用端到端的方法加快数字化转型,开发出该国首款时尚行业 AI 解决方案 — Fabric.ai。作为 Bestseller India 旨在推动可持续时尚的大型 Fashion FWD 计划的一部分,该解决方案提供数据驱动的洞察,辅助进行季前设计、规划、生产和预测。

可持续性始于设计阶段,借助数字设计流程,在创意过程帮助最大程度减少浪费。凭借针对设计师进行优化的 Fabric.ai, Bestseller India 建立了一个数字平台,预先提供丰富的信息,让设计师从大量环保材料中做出正确选择。此外,通过实时访问数据,使员工从凭直觉做决策,转变为根据市场需求做出更准确的决策。Fabric.ai 还为产品规划师提供数据驱动的洞察,帮助他们以更小的环境代价生产服装。面向关键业务流程的智能工作流支持员工智慧地开展工作,更高效地利用自己的时间。

该解决方案帮助 Bestseller India 有效减少了未售存货,降低了供应链成本,同时也提高了畅销品牌的收入。⁹

美国个人护理用品制造商 Harry's 的 CEO Andy Katz-Mayfield 认同承担职责的重要性,他表示:“我们每天都看到和感受到气候变化带来的切实影响以及解决这个问题相对紧迫性。我们必须担负起自己的那份责任。”

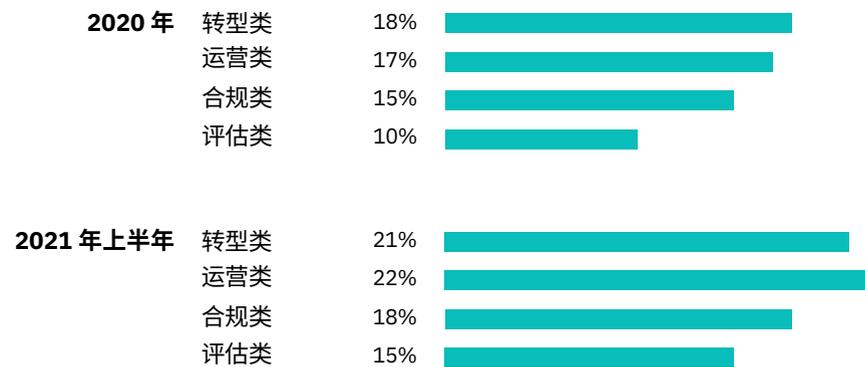
超过五分之四的转型类 CEO 表示,业务领导应当就影响员工和客户的社会问题公开表明立场,而只有 16% 的评估类 CEO 认同这一点。评估类群体中有 32% 的受访者表示不认同这一点,这也可以解释为什么他们的组织没有对可持续发展进行任何投资。

转型类 CEO 在可持续发展事业方面的努力,为自己的企业带来了骄人的成绩:实现了更出色的可持续发展成果和更理想的业绩表现,获得了更高的运营利润和息税折旧及摊销前利润 (EBITDA),即使在充满动荡的市场形势下,也是如此 (见图 8) 在这些绩效指标上,运营类 CEO 的表现也显著优于评估类和合规类 CEO,这表明,运营类 CEO 虽然认为彻底转型的道路不适合自己的企业,但也找到了可行的可持续发展之路。

图 8

早期回报

转型类和运营类 CEO 获得了更高的利润率 (EBITDA 占收入的百分比)。



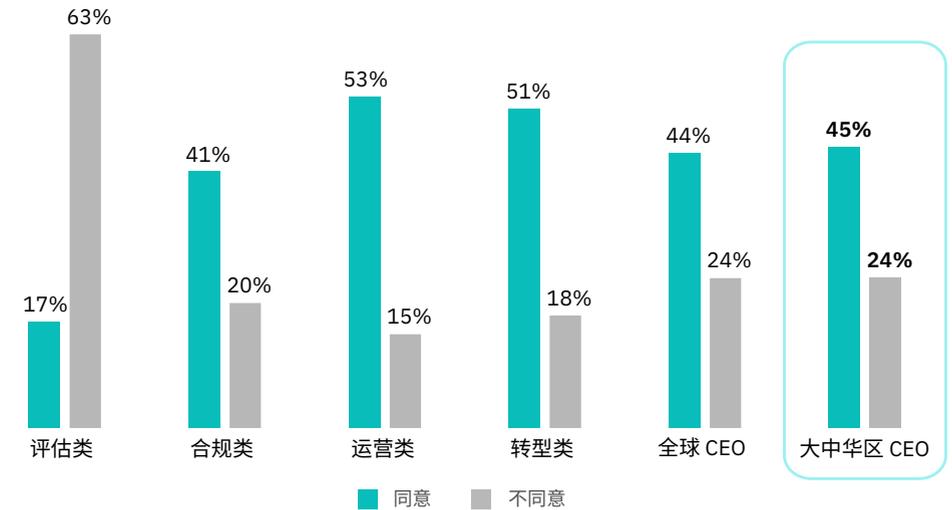
转型类 CEO 认识到,要颠覆现状,就需要以全新方式开展工作,具体而言就是需要全新的绩效衡量指标。他们中有 53% 表示,要实现可持续发展目标,需要重新调整衡量和报告绩效的方式。全球和大中华区 CEO 持此观点的分别为 24% 和 16%。51% 认为可持续发展投资有助于加速业务增长。全球和大中华区 CEO 持此观点的分别为 45% 和 44% (见图 9)。

转型类 CEO 的乐观态度表明他们对战略充满信心。根据 Harry's 的 Andy Katz-Mayfield 的说法,“有时候,你需要经历思想的飞跃,勇于探索未知领域;此外,你要去做那些可能 2 年内没有回报、需要 5 年甚至 10 年才能看到回报的事情。”

图 9

抓住机遇

大中华区 CEO 将可持续发展视为加速企业增长的商机



问题: 我们的可持续发展投资将加速业务增长 (%分别代表同意和不同意的比例)



第3章

可持续发展之要： 领导能力、开放创新、 先进技术

转型类 CEO 由内而外地重塑组织的业务模式，并在三个主要方面独树一帜：领导能力、生态系统参与和创新、技术成熟度。

培养适当的团队

在所有受访全球 CEO 和大中华区 CEO 中有将近 70% 表示，他们直接参与制定组织的可持续发展战略。转型类 CEO 普遍做出可持续发展承诺，他们中有 92% 在这方面发挥领导作用。

转型类 CEO 将可持续发展理念融入整个组织的方方面面，因此与同行相比，他们让更广泛、更深入的高级管理层参与到可持续发展工作之中。转型类 CEO 并非将可持续发展工作分配给某个职能部门，而是让运营、财务、技术以及专职的可持续发展与转型领导都参与进来（见图 10）。通过让首席信息官 (CIO) 和首席技术官 (CTO) 更广泛地参与可持续发展工作，巩固技术在实现可持续发展目标方面的核心作用。CEO 将各职能领域的领导者引入可持续发展工作，表明可持续发展被视做企业全面转型的一部分，而非一个孤立的项目。

Crate & Barrel 的 CEO Janet Hayes 这样描述可持续发展工作的广泛性：“我们组建了一个特别工作组，涵盖所有部门... 我们以更加可持续的角度审视产品。我们研究建造大楼的方法。我们必须让可持续发展理念覆盖整个供应链。”

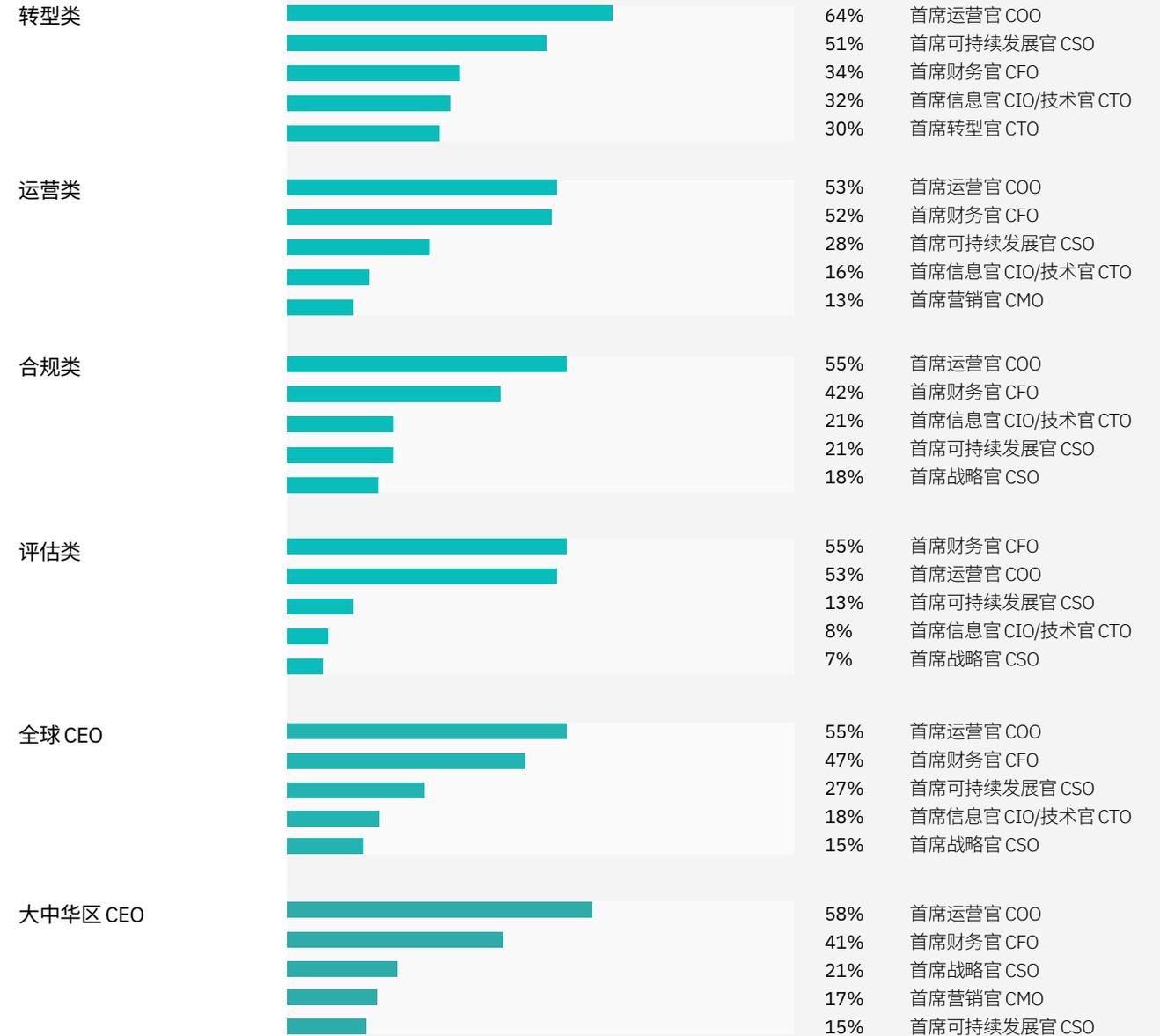


转型类 CEO 不仅自上而下推动可持续发展工作，而且采取切实可行的步骤，带动整个员工队伍投身这项事业。在采用结构化变革管理计划支持实施可持续发展计划的受访者中，转型类 CEO 数量是其他 CEO (包括全球和大中华区 CEO) 的两倍还多。尽管大多数转型类 CEO 相信，明确的可持续发展目标可以激励员工投身这项事业，但他们也采取薪酬奖励措施，进一步深化组织中各级员工在这方面的职责。他们中有 40% 已将非高管薪酬与具体的可持续发展指标挂钩。在大中华区，这个数字是 17%，接近于全球平均水平 (19%)。

图 10

团队合作

转型类 CEO 与范围广泛的高管合作，以执行可持续发展计划。



问题：未来 2-3 年内，贵组织的最高管理层中有哪些人将在执行企业可持续发展计划方面发挥最关键的作用？

合作创新

可持续发展四种类型 CEO 群体之间的另一个重大差异体现在生态系统合作关系方面。解决世界上最棘手的社会和环境问题需要在行业内和跨行业进行战略合作，采取创新方法。中国化工产品与服务制造商上海华谊集团的董事长刘训峰指出，可持续发展不是一个企业单枪匹马可以完成的，而是“需要所有各方精诚合作，加强全球合作伙伴的协同效应。”

转型类 CEO 与生态系统开展广泛合作 – 他们中有将近 70% 与合作伙伴联合报告可持续发展指标。在大中华区，这个数字是 35%，接近全球平均水平（38%）。50% 的转型类 CEO 建立了全新的业务网络或平台，作为可持续发展工作的一部分。在大中华区，这个数字是 27%，是全球平均水平。他们在自己的组织中鼓励创新，有三分之二 CEO 表示，试验在可持续发展计划中发挥关键作用，在大中华区，只有不到三分之一 CEO（31%）认同此观点，同样和全球的平均水平相近（30%）。

转型类 CEO 还开始探索更深入的协作，扩展能力和分享洞察，以促进开放式创新（见图 11）。不同的组织开展合作，甚至竞争对手也能联手，共同努力打造行业特定的创新型可持续发展解决方案，促进多方共赢，实现社会效益（请参阅案例“百度：绿色存储破解数据难题”）。

日本化妆品和个人护理产品制造商 POLA Inc. 的公司总裁 Miki Oikawa 解释说：“要以包容方式促进变革，就必须深化与竞争对手的沟通... 行业思维模式不断发展，我们都认识到，可持续发展是所有企业都应该追求的目标。”

“可持续发展不再只是组织中的一个概念或一个部门的事。它是组织文化和生活方式不可分割的一部分。要取得领先，必须让组织中的每个人都坚定信念。”

Suraj Bahirwani
印度制造企业 Grasim Industries
纸浆和纤维事业部的总裁兼全球销售主管

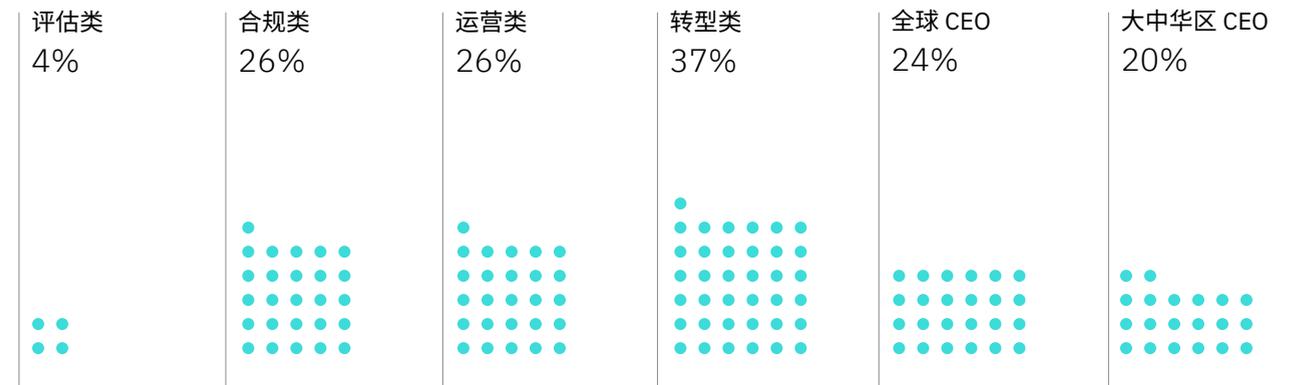
一些组织通过鼓励供应商采取可持续实践，将自己对可持续发展的承诺扩展到生态系统（请参阅案例“Iberdrola：建设更环保的供应链”）。

MAPFRE Seguros 公司的 Felipe Nascimento 解释说，必须透过不确定性，发现改进和创新的潜力。“环境、社会和监管（ESG）问题可能被视为风险，但也是创新的绝佳机会。”他说道。

图 11

共同创新

CEO 开始与业务合作伙伴携手，发掘开放创新的威力。



问题：您在多大程度上认同以下陈述？与业务合作伙伴携手进行开放创新有助于推动可持续发展计划。（百分比表示回答“有点认同”和“非常认同”的受访者比例。）

Iberdrola

建设更环保的供应链

Iberdrola 是全球领先的能源供应商,按股票市值计算排名世界第三,同时也是可再生能源领域的领军企业。该公司承诺,在欧洲到 2030 年、在全球到 2050 年实现碳中和;同时,他们鼓励生态系统中的其他合作伙伴也能采取积极行动,缓解气候变化带来的影响。

Iberdrola 立下壮志,确保至少 70% 的核心供应商制定和实施行之有效的可持续发展政策和标准。该公司现有的本地供应商关系管理 (SRM) 系统对于整个企业范围的采购仅提供有限的监管功能,无法根据可持续发展标准评估新的和现有的供应商。现有系统的维护和管理工作成本越来越高,越来越耗时耗力。

因此,Iberdrola 决定迁移到完全在云端的 SRM 系统,并与企业资源规划解决方案集成,从而简化了采购流程与财务、产能、资源规划等核心业务流程的集成。第三方集成解决方案帮助该公司根据可持续发展工作的努力程度,对供应商进行打分,并提供有关供应链对环境影响的详细信息。Iberdrola 还使用工具,为供应商确定一系列明确的行动步骤,帮助他们达成可持续发展目标,促进整个能源行业实现积极转变。¹⁰

百度

绿色存储 破解数据难题

在数字经济时代,海量的数据成为数字经济的重要生产要素。特别是受新型冠状病毒疫情影响的 2020 年,线下的生产和生活迅速的转移到了线上,相应的让数据再次迎来另一波快速增长。对于数据量已达数 EB 级规模的百度智能云来说,海量的数据既是资产也是压力,在压力方面最大的问题是如何降低高昂的存储成本?

通过使用 IBM 软件定义磁带解决方案 (Spectrum Scale + Spectrum Archive EE),百度智能云在归档存储方面探索出了一条全新的路径,既为客户提供了更高性价比的存储产品,又推动了数据中心脱碳转型。相对于传统存储介质,绿色存储功耗下降 90%,存储池成本降低多达 85%。

此外,双方通过深入的合作,还突破了近线应用的技术难关,最终使得百度智能云无论在支撑内部业务还是外部客户业务上,实现了 7×24 小时的服务,并且打通了数据通道,让数据根据自己的生命周期自由流动。¹¹

协调成熟度与可持续性

数字技术对于推动生产力、效率和成本方面的创新与改进至关重要，并且在实现可持续发展计划的全部潜力方面发挥着不可或缺的作用。世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 总裁兼 CEO Peter Bakker 阐述了技术的促进作用：“包括人工智能和量子计算在内的技术已成为系统转型的关键推动力量，借助这样的技术，我们能够确保到 2050 年，地球上所有 90 多亿人都过上幸福的生活。”

室内种植企业 BrightFarm 利用区块链和云技术，增强可持续种植产品的可追溯性和安全性（请参阅案例：“BrightFarms: 提高食品安全性，减少碳足迹”）。

上海华谊集团的刘训峰概括了数字技术推动可持续发展的四种方式：“其一，帮助企业满足各方面的监管；其二，助力企业升级，实现差异化领先；其三，增加客户粘性和认可度；其四，改进企业内部优化。”

转型类 CEO 认为自己企业的技术基础要强于同行。Woodside 公司的 Meg O'Neill 解释了数字孪生、基于状况的维护等技术和解决方案如何帮助组织深入洞察业务运营：“我们在数字能力和技术能力方面取得了巨大进步，从而能够更深入地了解业务和优化资产。”（请参阅案例“[亮亮视野：AR + AI 提高资产管理效率](#)”）。

将近 70% 的转型类 CEO 确信自己的数字基础架构能够支持新的技术投资，帮助有效扩大和实现价值，45% 的大中华区 CEO 认同此观点，略高于全球平均水平（41%）（见图 12）（请参阅案例“[金融行业：构筑可持续的基础架构](#)”）。转型类 CEO 还利用混合云平台以及其他呈指数级发展的技术来提高绩效。RCS Global Group 是一家专事采购的全球服务提供商，该公司的 CEO Nicholas Garrett 博士表示：“区块链提供了可信安全的环境，有助于提高数据交换的效率，同时帮助降低成本，使我们有更大的机会产生更积极的影响。”

转型类 CEO 相信自己的数字能力将继续发展。他们中有超过一半的人表示，自己的组织目前使用 AI 赋能的自动化数字工作流程，将近 80% 的人预期将在 3 年内使用 – 这个比例远超其他类型的受访者。在大中华区，这两个数字分别是 24% 和 38%（请参阅案例“[新奥集团：清洁能源引擎打造独特的场景化 AI 解决方案](#)”）。

“使用技术确定可以实现的碳减排并在仪表盘上直观呈现也很重要，因为如果没有直观的可视化技术，就很难发现问题。”

Miki Oikawa
POLA 公司总裁

BrightFarms

提高食品安全性，减少碳足迹

BrightFarms 是一家室内种植企业，其宗旨是实现简化和去中心化的绿叶蔬菜供应链，为消费者提供更多可持续的选择。BrightFarms 在美国各地建立了多个温室农场，为当地零售商提供新鲜绿叶蔬菜，这些蔬菜就近种植，不施农药，采用少水少土培植技术；而且与远距离运输相比，运送过程中消耗的燃料更少。

BrightFarms 还使用区块链和云技术，提供额外的保护层，确保不断变化的气候环境中的食品安全。他们使用平台解决方案，收集有关种植、包装和运送过程中每个步骤的数据，同时保证数据的安全性。该公司还追踪关键绩效指标 (KPI)，确定不同作物的生产周期和生产效率。然后，BrightFarms 管理种植周期，以更加可持续的方式种植首选的新鲜蔬菜品种，减少过度生产所造成的浪费。

借助区块链解决方案，BrightFarms 能够最短在 24 小时内完成绿色蔬菜的包装、运输和交付，并且能够在 1 分钟内追踪其所有产品。该公司使用分布式账本解决方案促进协作，提高透明度，消除运输和加工过程中的错误，因此他们确信能够显著提高蔬菜市场的效率，加快产品投放市场的速度。¹²

亮亮视野

AR + AI 提高 资产管理效率

近年来，随着设备传感物联网技术成熟和 AI 应用的普及，新一代的技术正在重塑传统的资产密集行业。然而，新一代的数字技术为资产密集行业带来诸多好处的同时，也带来了新的挑战。例如：资产变得越来越智能、越来越互联互通，维护和管理这些资产所需的信息也不断增加。一线现场人员如何跟上发展的步伐？并且受疫情影响，面对突发的状况，如何能高效精确地与专家连线执行维修，帮助一线现场人员更迅速、更有效地诊断和修复问题。

北京亮亮视野科技有限公司成立于 2014 年，深度整合新一代 AI、IOT、大数据、5G 的技术，为企业提供高效 AR 交互体验。他们希望找到一种方法，来帮助企业更有效地提高维修效率、提升设备管理质量，从而降低不断上升的设备管理成本。

在 IBM 团队的支持下，北京亮亮视野将旗下的 AR 眼镜与 IBM Maximo Assist 产品紧密集成，为资产密集行业提供了沉浸式远程诊断、智能维修、设备健康管理等资产管理 AI 高价值应用。该项目实现了以下目标：IBM Maximo Assist 使用 AI 和远程专家维修指导来增强资产维护，帮助一线现场人员随时随地获得协助，以加快问题诊断和修复，提高关键设备的可用性和性能；Maximo Assist 在 AI 技术的支持下实现持续学习，所提供的建议会随使用的时间变长而逐步增强，帮助组织缩短平均维修时间、提高首次修复率，并提高整体现场技术人员的工作效率和安全性，降低了人才缺乏问题。¹³

金融行业

构筑可持续的 基础架构

随着金融供给侧结构性改革的深化，以及大数据、云计算和人工智能等技术重塑金融业态，区域性银行业和保险业都迎来新的机遇和挑战。构建可持续发展的基础架构是数字化转型过程中的关键一环，在基础架构构建上既需要兼顾高可靠和开放性，同时需要考虑总体拥有成本和绿色低碳。IBM LinuxONE 作为高端企业级 Linux 硬件平台，以“以一顶百”的集中式管理架构闻名，用一个现代化的架构支持金融企业“变与不变”的业务需求。

华北某商行在着重发展零售银行和绿色信贷的战略环境下，选择了以 IBM LinuxONE 支持的部署方案，构建“稳敏双态 IT 架构”，同时建设统一的云化平台及绿色数据中心，为支撑未来十多年客户和业务增长打下坚实基础。另一家商行由于其现行的“竖井式”架构和建设模式无法支撑银行的快速迭代和业务创新，该行利用 4 台 LinuxONE 打造统一的数据库平台，提升了统一数据库平台的可靠性、安全性和稳定性，实现了可持续的绿色发展。

某国有大型保险公司使用 LinuxONE 实现大规模工作负载的整合，用两台 LinuxONE 替代了 200 台四路 x86 服务器，耗电量减低 70%，占地面积降低 75%，软件费用降低 90%，总体拥有成本降低了 60%，带来极具竞争力的高效能与经济效益。同时，每台 LinuxONE 服务器上部署几百个虚拟机，资源的动态调配使得资源利用率得到大幅提高，达到削峰填谷的效果，实现应用服务器的高可用和灵活扩展。最后，利用云计算技术实现系统的快速部署，提高了便捷性并降低实施的复杂度，加强了基础架构的韧性建设，实现架构自由。

新奥集团

清洁能源引擎打造独特的场景化 AI 解决方案

作为一家雇员超过 4.5 万人, 经营收入千亿人民币级的巨型企业, 新奥集团的服务范围覆盖中国 27 个省的 200 多个城市。以新奥集团旗下的燃气公司为例, 纵向需要跨越从子公司到总部, 再到集团的财务、上级决策层等多个层级, 业务流程较为复杂且有重复性, 而类似的情况在集团内部还有很多。

易用、快速、开放是新奥集团选择 IBM AI 技术的关键因素。对于新奥集团这样涵盖了清洁能源产业链与生命健康产品链的“巨擘”来说, 想要实现业务迭代、流程管控、应用体验的智能化改造, 绝非易事。IBM 机器人流程自动化 (RPA) 和基于 IBM 人工智能技术的智能化转型的解决方案, 帮助企业作出更好的风险及机遇预测、实现自动化以及优化运营和管理, 赋能新奥集团成为智能化改造的“先行者”。¹⁴

图 12

准备扩展

凭借强大的数字基础, 转型类 CEO 可以利用呈指数级发展的技术。

扩大和实现新投资的价值



运行多个云平台



问题: 您在多大程度上认同以下陈述? 我们的数字基础架构有助于有效扩大和实现新技术投资的价值。我们的数据和系统目前在多个云平台上运行。(百分比表示回答“有点认同”和“非常认同”的受访者比例。)

实现数字化转型的红利

在谈到如何优化商机和实现业务价值时，一部分 CEO 表示发现了一个额外但非常关键的步骤。这些 CEO 表示，他们有目的地将可持续发展工作与数字化转型工作整合在一起。如果组织明确制定了可持续发展战略并且具备相应的能力，那么这种协调一致有助于实现相当可观的绩效优势——可使收入增幅最多提高 41%。

由于评估类 CEO 所在的组织并未在可持续发展方面投资，他们仅制定了有限的甚至根本没有制定与可持续发展有关的战略，因此在我们的分析中没有这个群体的数据。但通过研究其他群体可以看到这种战略协调一致所带来的优势。转型类 CEO 所在组织实现的额外收入增长尤其引人注目（见图 13）。那些表示有意使可持续发展工作与数字化转型工作协调一致的 CEO 所在组织的收入增长要明显高于没有这样做的组织。我们看到运营类 CEO 所在组织也实现了类似（如果不太明显的话）的出色业绩，尽管他们采用了不同的可持续发展投资方法。

而那些未使这些核心企业工作协调一致的转型类 CEO 所在的组织，收入增长绩效不仅落后于这样做的同一群体中的同行，还落后于未这样做的运营类群体的同行。对于志在转型并且正在重塑组织的 CEO 而言，必须有目的地将可持续发展与数字化转型计划整合，这非常重要。

组织的可持续性转型并非一步到位的过程，不是组织建立并整合相关能力后就大功告成了。Bancolombia 公司的 Juan Carlo Mora Uribe 对可持续发展的持久性有深刻认识：“可持续发展方面的领先地位是短暂的，因为这是一种竞争优势。这就要求我们不断努力跟上步伐，与时俱进。”

预测对新能力和新方法的需求，是推动持续进步的一个重要组成部分。ATCO 的 Marshall Wilmot 认为这是自己组织的责任。“我们有责任向客户交付新的创新型技术和解决方案，思考问题时不能局限于眼下的业务模式，始终要超前一到两步。我认为，如果我们不为将来做好准备，确保能够提供这些能力，那么就是失职。”他说道。

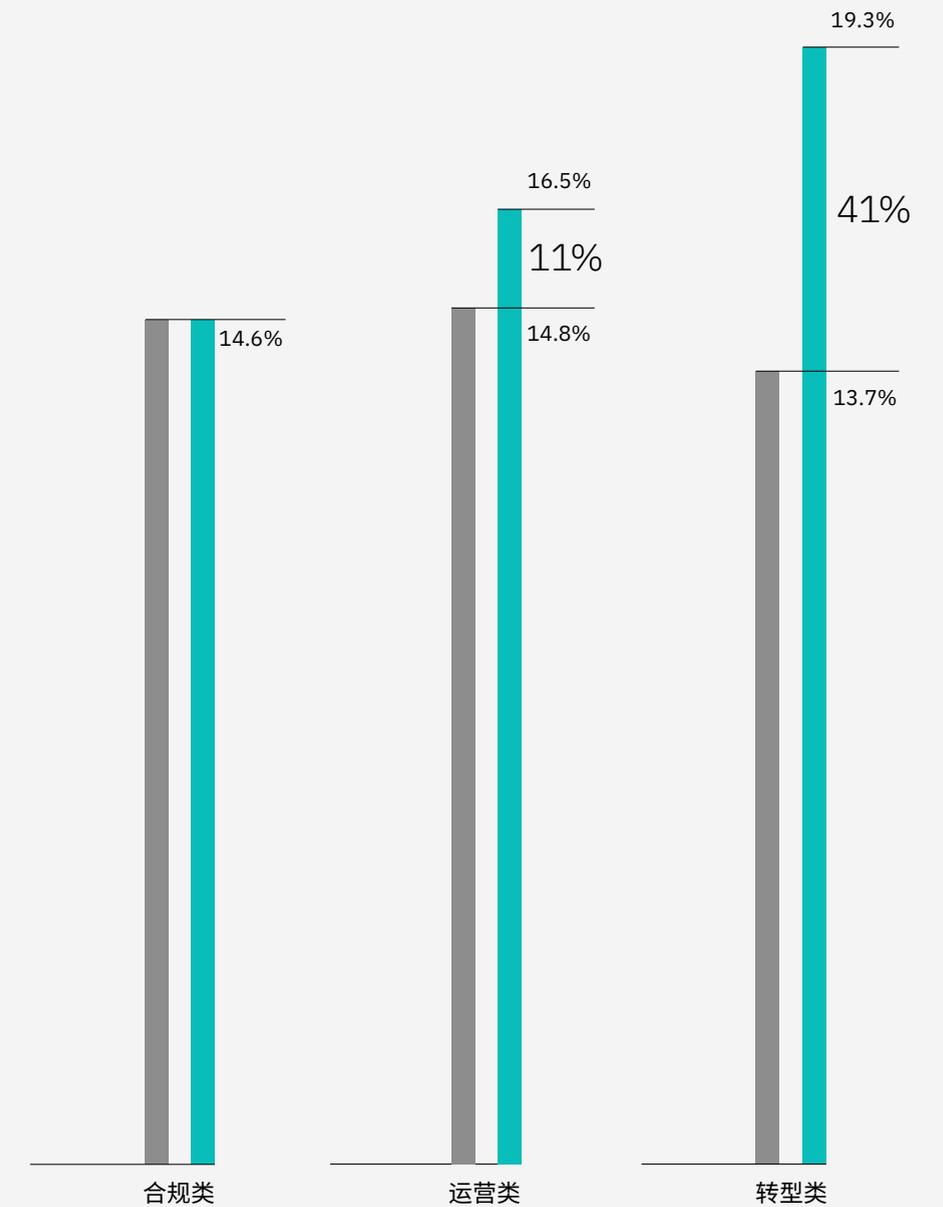
着眼长远规划是 CEO 在讨论可持续发展事业时的共同心声。Harley Davidson 的 CEO Jochen Zeitz 将企业在电气化方面的投资与公司的历史、现实与将来综合考虑：“我们努力寻找长期的解决方案... 我们希望将品牌的传统和传奇历史作为基础。”

先正达集团中国致力于农业现代化和可持续发展。作为整体数字化转型的组成部分，他们借助 IBM 建立以客户体验为中心的数字化供应链体系，规划基于整体战略布局的现代供应链业务管理方案。该集团的高管也表达了同样的观点：“这个过程不会像城市中信息的传播速度那样快。”“农业生产知识的传播过程，需要的是耐心；我相信这是一个必然且不可逆的过程。”¹⁵

图 13

通过转型，寻求增长

将可持续发展工作与数字化转型工作整合起来的 CEO 实现更高的收入增长。



■ 可持续发展与数字化转型不协调一致
■ 可持续发展与数字化转型协调一致

问题：贵组织 2021 年上半年的预算/收入同比增长多少（与 2020 年上半年比较）？



“推进可持续发展和数字化工作是我们前瞻性方法的关键所在。”

Stefan Rennicke 博士
博士德国纺织品和制服公司
KAYA&KATO, CEO

行动指南： 不同路径的实施 建议

采取行动刻不容缓。CEO 不能忽视可持续发展工作，也承担不起因畏难情绪而裹足不前的代价。本行动指南给出了所有类型的 CEO 可以采取的下一步行动，以领导企业应对利益相关方带来的压力，推进持久的变革性可持续发展事业。

要充分发挥可持续发展的业务潜力，企业需要在多个方面同心协力。正确的下一步行动取决于贵企业在可持续发展之路中所处的阶段。根据您的企业目前所处的阶段，以及希望在未来实现的目标，我们为您提供了具体的行动建议。

行动指南：
所有 CEO

以身作则, 推动企业的可持续发展：

- 积极参与并推进可持续发展事业。
- 为企业描述并支持富有吸引力的可持续发展机遇。

建立和维护技术基础：

- 投资于可互操作的开放式技术, 从而能够在整个企业范围大规模快速应用数据软件和创新。
- 打造技术和数据基础以及治理架构, 以支持高效的统筹与合作, 促进共同创造和敏捷运营, 帮助做出明智的决策。



吸引和鼓励员工和人才：

- 吸引并保留由使命感驱使、具备相关技能和专业领域知识的人才。
- 积极鼓励员工参与企业可持续发展计划的制定和执行。

让可持续发展成为整个企业的焦点：

- 让各个职能领域和业务部门的领导齐心协力参与可持续发展事业, 并坚持责任共担。
- 在各个核心职能领域灌输可持续发展理念, 推动这项事业的持续改进。

寻找与生态系统合作伙伴的合作机会：

- 积极建立和参与生态系统, 为共同的可持续发展目标而努力。
- 通过集体的能力, 推动开放创新, 从而加速获得洞察、实施计划、产生影响。

预估挑战并专注于结果：

- 制定和监控指标, 强调透明度、长期目标和新价值来源。
- 站在全局思考, 从小规模起步, 然后迅速扩展, 展示可持续发展的价值, 获得利益相关方的支持。

行动指南：
转型类 CEO

以可持续发展为核心：

- 将可持续发展融入整个企业, 并与数字化转型相结合。
- 推动持续改进。

灌输使命感驱动的企业文化：

- 加强整个企业的可持续发展工作。
- 运用变革管理, 指导、鼓励和支持人们参与整个转型过程。

加速开放创新：

- 利用生态系统合作伙伴关系, 扩展能力、知识和技能。
- 积极开展试验, 整合新的数据来源, 获得更出色的洞察。

重新定义指标：

- 完善可持续发展指标和数据, 重点关注如何改进 ROI 计算。
- 采用更广泛的价值定义和新的投资回报周期。

充分发挥自己的优势：

- 与生态系统合作伙伴一起扩展技术能力, 建立差异化竞争优势, 加速企业发展。
- 捕获将可持续发展融入核心的企业所独有的新价值来源。

行动指南：
运营类 CEO

定义可持续发展目标：

- 为整个组织最终确定可持续发展战略，明确打算如何以及在何处开展运营式（而非转型式）的可持续发展。
- 使可持续发展战略和数字化转型战略协调一致，以实现最大成效。

夯实技术基础：

- 投资于混合云和 AI 等必要技术，以增强可扩展性，优化敏捷性，加速获得数据驱动的洞察。
- 增强跨平台的应用程序、工作负载、资源和基础架构的协同和自动化程度。

重新调整指标，巩固可持续发展成果：

- 将可持续发展纳入关键绩效指标，并提高 ROI 计算的可信度。
- 将可持续发展的成果与广大员工的薪酬激励挂钩。

深化与供应商和生态系统的合作：

- 与供应商以及业务合作伙伴合作开展共创活动，改进可持续发展解决方案和工作方式。
- 借助数据平台，确保供应链的端到端可视性，识别改进业务和可持续发展工作的机会。

扩大可持续发展对业务的影响：

- 充分调动企业转型和技术领导者参与其中，高管层通力协作，以产生更大的影响。
- 通过共同创造、集思广益和创新研讨会等形式，让员工积极参与到可持续发展事业中。

行动指南：
合规类 CEO

阐明可持续发展在企业中的重要性：

- 将可持续发展视为需要把握的机遇，而非避之不及的代价。
- 定义清晰的可持续发展规划，明确优化与根本性转型之间的区别。

扩展能力：

- 打造所需的数据基础和技术基础，实现可持续发展目标的透明度。
- 重塑员工技能，鼓励他们积极参与变革，为可持续发展做出贡献。

评估新的指标：

- 定义指标和数据要求，推动组织中可持续发展工作的绩效。
- 识别并弥补数据和分析差距，提高 ROI 计算的可信度。

扩大领导层参与度：

- 鼓励更多的企业领导参与可持续发展计划并对计划的成功负责。
- 通过将薪酬与可持续发展绩效挂钩，激励高管和员工积极参与可持续发展事业。

接纳合作者：

- 将客户、投资者和员工视为合作者和支持者，而非障碍。
- 与供应商以及生态系统合作伙伴积极合作，实现可持续发展目标。

行动指南：
评估类 CEO

激发针对可持续发展的紧迫感：

- 承诺亲自支持可持续发展。
- 发起有关可持续发展战略的讨论，并确定关键目标。

投资于基础能力：

- 扩展技术基础架构和能力，进行现代化改造，奠定未来增长的基石。
- 开始培养实现未来可持续发展目标所需的人才技能。

预测挑战：

- 帮助利益相关方做好准备，以全新方式计算可持续发展的 ROI。
- 基于现实的时间表，评估潜在投资。

确定组织内外的合作伙伴：

- 扩大高管层的参与度，包括运营、转型、财务和技术领导者等。
- 寻求合作机会，寻找合作伙伴，影响和促进可持续发展的举措和能力。

采取行动：

- 愿意在信息尚不完整或不完美的情况下迈出第一步。
- 从初步工作中汲取经验教训，确立关键资产和资源，以便能够承受更大风险。

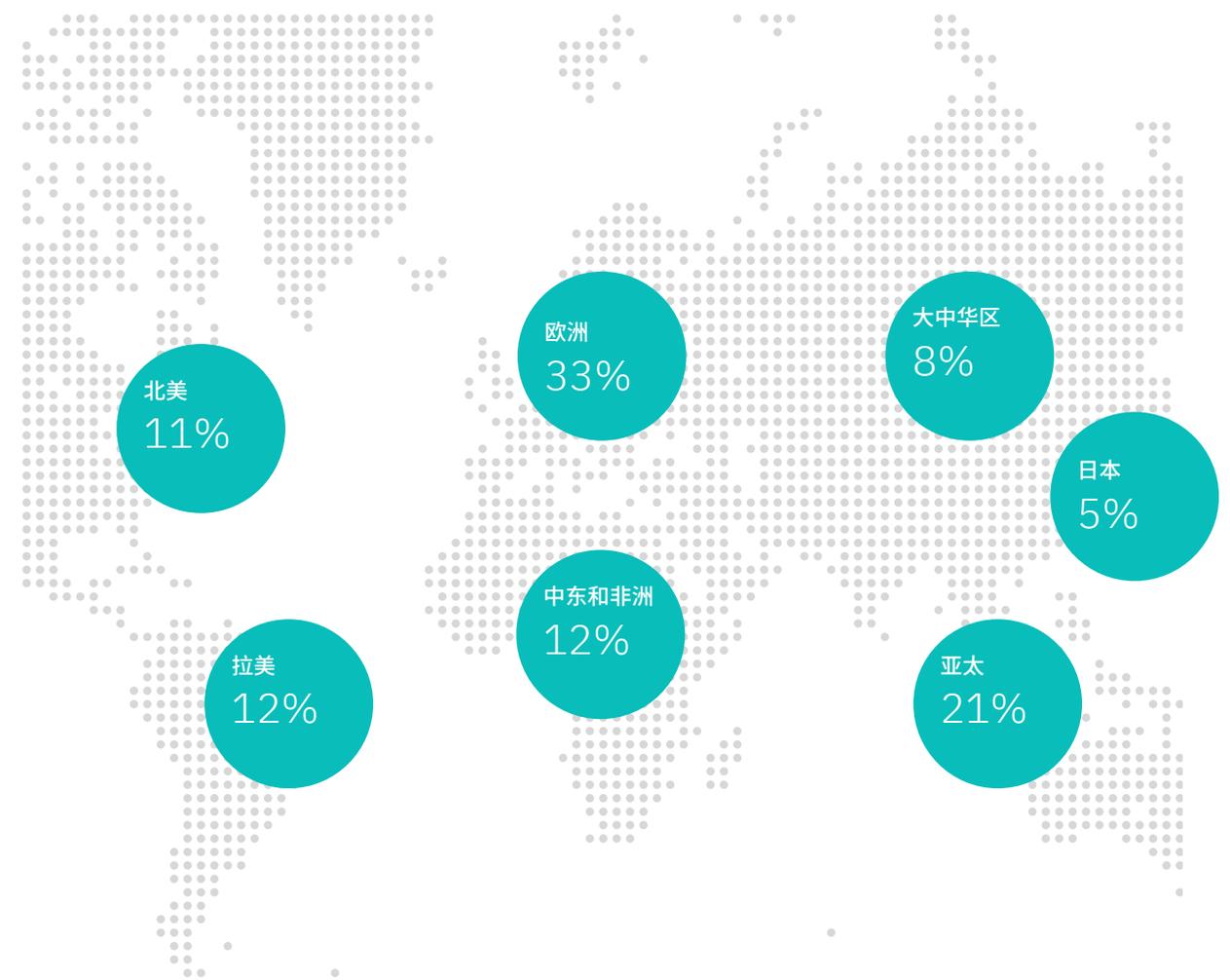


研究和分析方法

IBM 商业价值研究院 (IBV) 联合牛津经济研究院对 3,000 位 CEO (其中包括 240 位大中华区 CEO) 开展了调研, 广泛覆盖近 50 个国家或地区和 28 个行业。这是第 25 期 IBM 高管调研研究系列的一部分。这些访谈以在线方式进行。此外, IBV 通过视频会议、电话采访以及确保安全的面对面会议, 与多个行业和国家的十几位 CEO 开展了深入交流。这些定性对话集中探讨以下主题: 高管对领导能力和业务的看法; 他们对自己不断变化的角色和职责的看法; 以及对可持续发展的看法, 包括如何应对挑战、如何看待机遇、有何未来愿景。

本次调研的受访者都在各自组织中担任最高层主管职位, 包括 CEO、公共机构领导、总经理和董事总经理。IBV 按地理位置和行业设计数据收集方法, 并按照年收入 (如果是公共机构, 则按年预算) 表示不同规模的组织。

IBV 通过实施简单的受访者细分逻辑, 将他们分为 4 个群体。这些群体定义为评估类、合规类、运营类和转型类。我们根据受访者对 2022 年 IBM CEO 调研中特定问题的回答, 总结出他们在可持续发展投资方面的特征, 并据此进行分组。



评估类 CEO

表示迄今为止尚未进行任何可持续发展投资。他们中有些表示不打算在可持续发展方面投资; 另一些则表示正在探索各种选项, 但尚未进行任何投资。

合规类 CEO

表示, 他们对可持续发展投资主要是为了遵守行业要求和/或法规。

运营类 CEO

表示他们在核心业务领域以外对可持续发展投资和/或在一个或多个核心业务领域进行可持续发展投资。他们也指出, 投资的重点关注于遵守行业要求和/或法规。

转型类 CEO

表示, 在可持续发展方面进行转型式的投资, 旨在重塑企业的主要方面。他们中有些人在特定业务领域对可持续发展进行投资, 有些则关注遵守行业要求和/或法规。



IBM 商业价值 研究院

20 年来, IBM 商业价值研究院一直是 IBM 的思想领导力智囊团。我们提供有研究支持和技术支持的战略洞察, 帮助领导者做出更明智的业务决策。

凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位, IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动, 将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

要及时 IBV 最新研究成果, 请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV, 或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

在 IBM, 我们积极与客户协作, 运用业务洞察和先进的研究方法与技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

备注和参考资料

- 1 Rapier, Robert. "The Cost of Ignoring ESG." Forbes. August 25, 2021. <https://www.forbes.com/sites/rrapier/2021/08/25/the-cost-of-ignoring-esg/?sh=758cf4f43d28>
- 2 "Sustainable Development Goals." World Health Organization. https://www.who.int/health-topics/sustainable-development-goals#tab=tab_1
- 3 "Globally, consumers give up on governments and turn to companies to save the planet." iTWire. February 4, 2022. <https://itwire.com/guest-articles/guest-research/globally,-consumers-give-up-on-governments-and-turn-to-companies-to-save-the-planet.html>
- 4 "Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot." IBM Institute for Business Value. May 2021. <http://ibm.co/sustainability-consumer-research>; Cheung, Jane, Catherine Fillare, Cristene Gonzalez-Wertz, Christopher Nowak, Gillian Orrell, and Steve Peterson "Balancing sustainability and profitability: How businesses can protect people, planet, and the bottom line." IBM Institute for Business Value. April 2022. <http://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
- 5 Doerr, John. Speed and Scale: An Action Plan for Solving our Climate Crisis Now. Penguin Random House: 2021.
- 6 "Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot." IBM Institute for Business Value. May 2021. <http://ibm.co/sustainability-consumer-research>
- 7 "Find your essential: How to thrive in a post pandemic reality." IBM Institute for Business Value C-suite Series: 2021 CEO Study. IBM Institute for Business Value. February 2021. IBM Institute for Business Value.
- 8 Dottle, Rachael, and Jackie Gu. "The Global Glut of Clothing Is an Environmental Crisis." Bloomberg. February 23, 2022. <https://www.bloomberg.com/graphics/2022-fashion-industry-environmental-impact/>
- 9 "In India, fashioning the future with AI: Bestseller India works smarter with an intelligent IBM solution." IBM case studies. IBM website, accessed April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/bestseller-ai-ibm/>; Meghani, Varsha. "How companies are leveraging AI to personalise experiences." Forbes India. July 21, 2021. <https://www.forbesindia.com/article/take-one-big-story-of-the-day/how-companies-are-leveraging-ai-to-personalise-experiences/69277/1>
- 10 "Powering the future with sustainable energy: Iberdrola builds greener, more efficient supplier relationships with support from IBM and SAP." IBM case studies. IBM website, accessed April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/iberdrola/>
- 11 "IBM 助力百度智能云, 再掀存储‘后浪’之势”。IBM 中国微信公众号。2020-06-05. <https://mp.weixin.qq.com/s/7GhOakq3VDP0nI6xLLJuWw>
- 12 "Indoor produce grower BrightFarms uses IBM Food Trust: Built on IBM Blockchain on IBM Cloud." IBM case studies. IBM website, accessed April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/brightfarms/>; Manning, Chris. "BrightFarms joins IBM Food Trust network." Produce Grower. October 16, 2019. <https://www.producegrower.com/article/brightfarms-blockchain-ibm-food-trust/>
- 13 "IBM 携手亮亮视野‘AI + AR’, 带您体验‘无边界的虚拟企业’”。IBM 官方中国博客。2021-12-22. <https://www.ibm.com/blogs/china/cloud/ibm-llvision/>
- 14 "年度精诚奉献: 2020 IBM 十大经典案例‘实战’分享”。IBM 中国微信公众号。2020-12-28. <https://mp.weixin.qq.com/s/1kllcjTfTmAnsBp5wSvsDQ>
- 15 同上



© Copyright IBM Corporation 2022

国际商业机器 (中国) 有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100020

美国出品 | 2022 年 5 月

IBM、IBM 徽标、IBM.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的 (无论是明示的还是默示的) 保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

