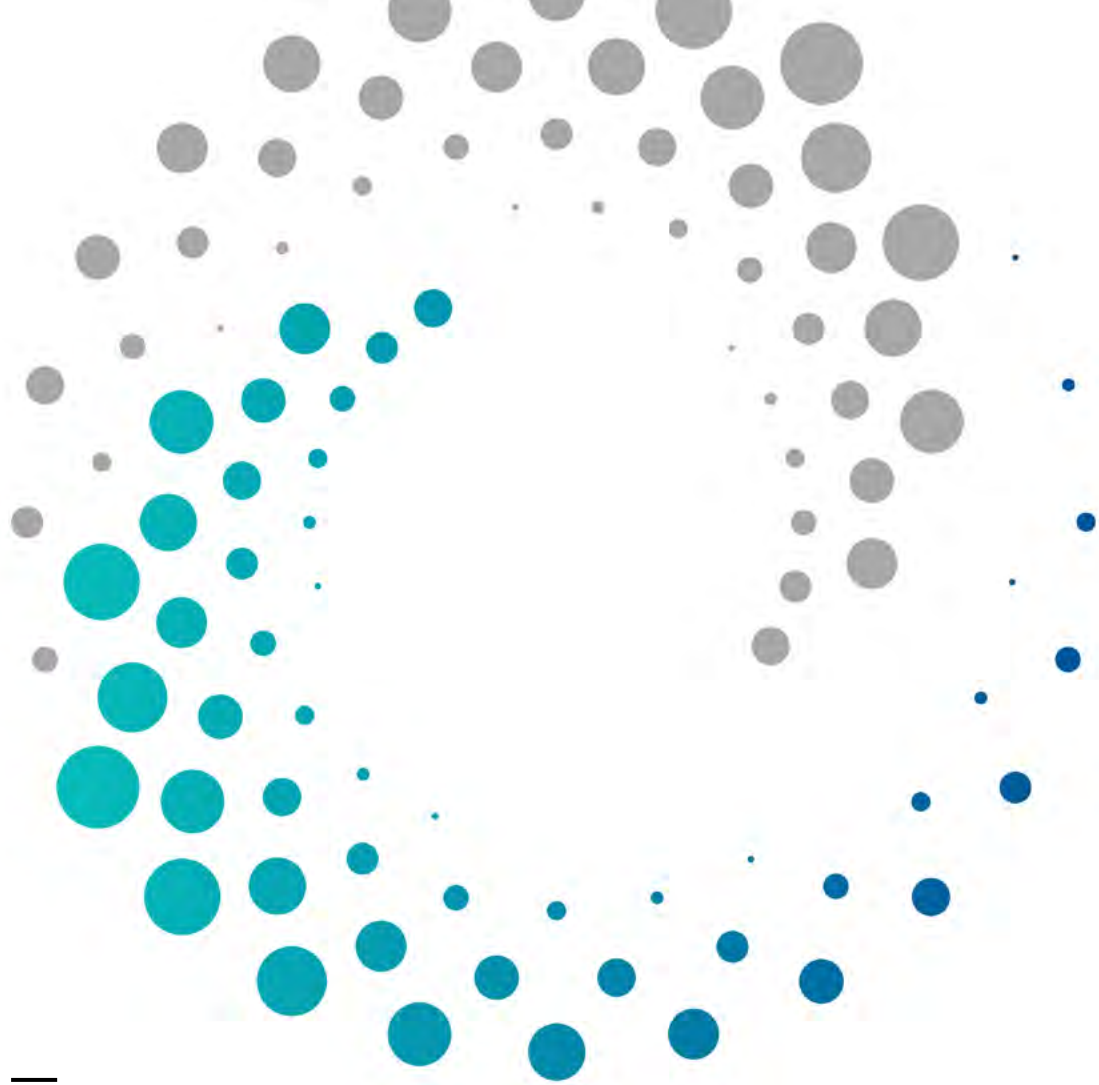


全球最高管理层调研系列
第 25 期
CEO 调研



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。

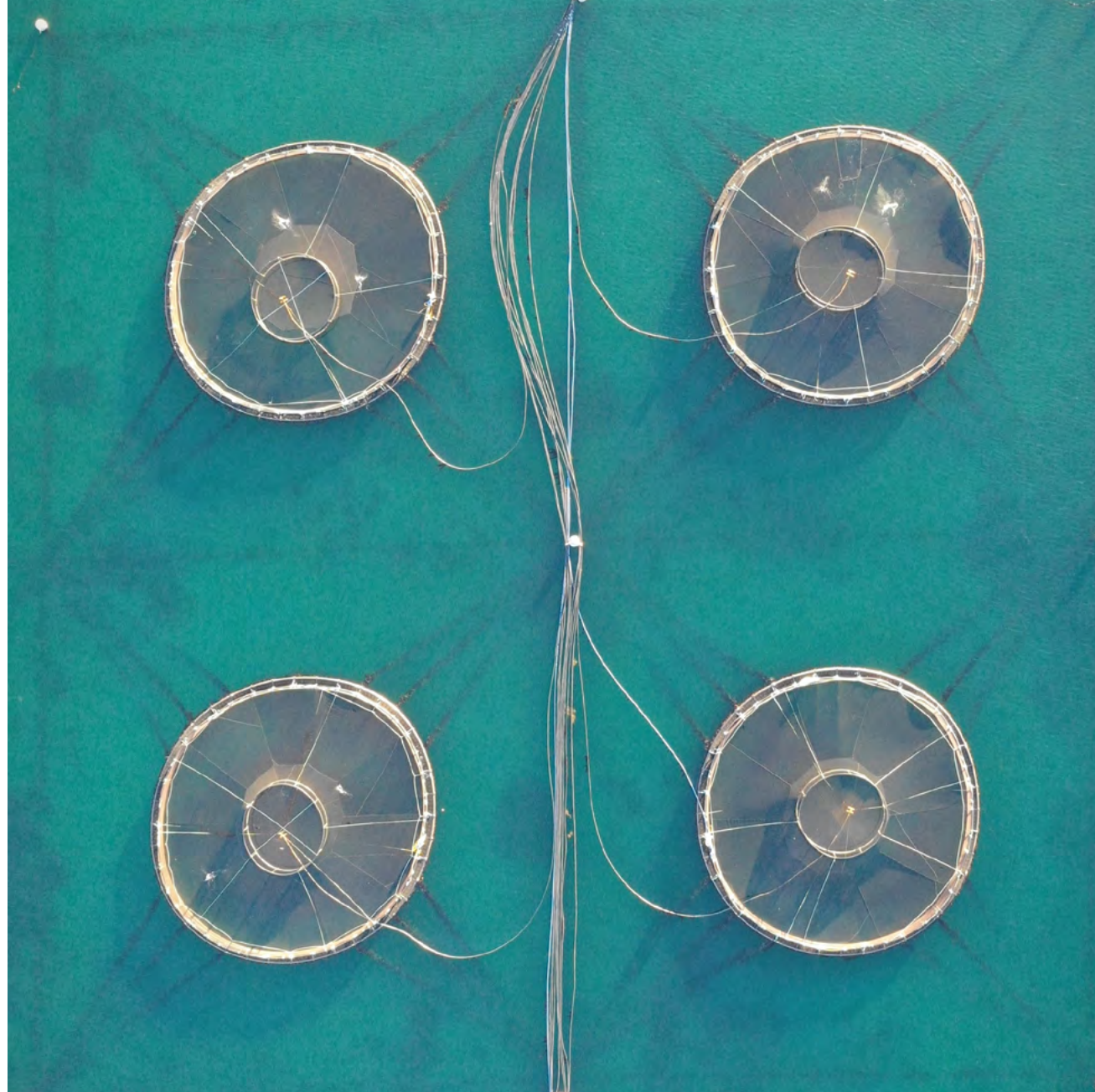
观点

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。”

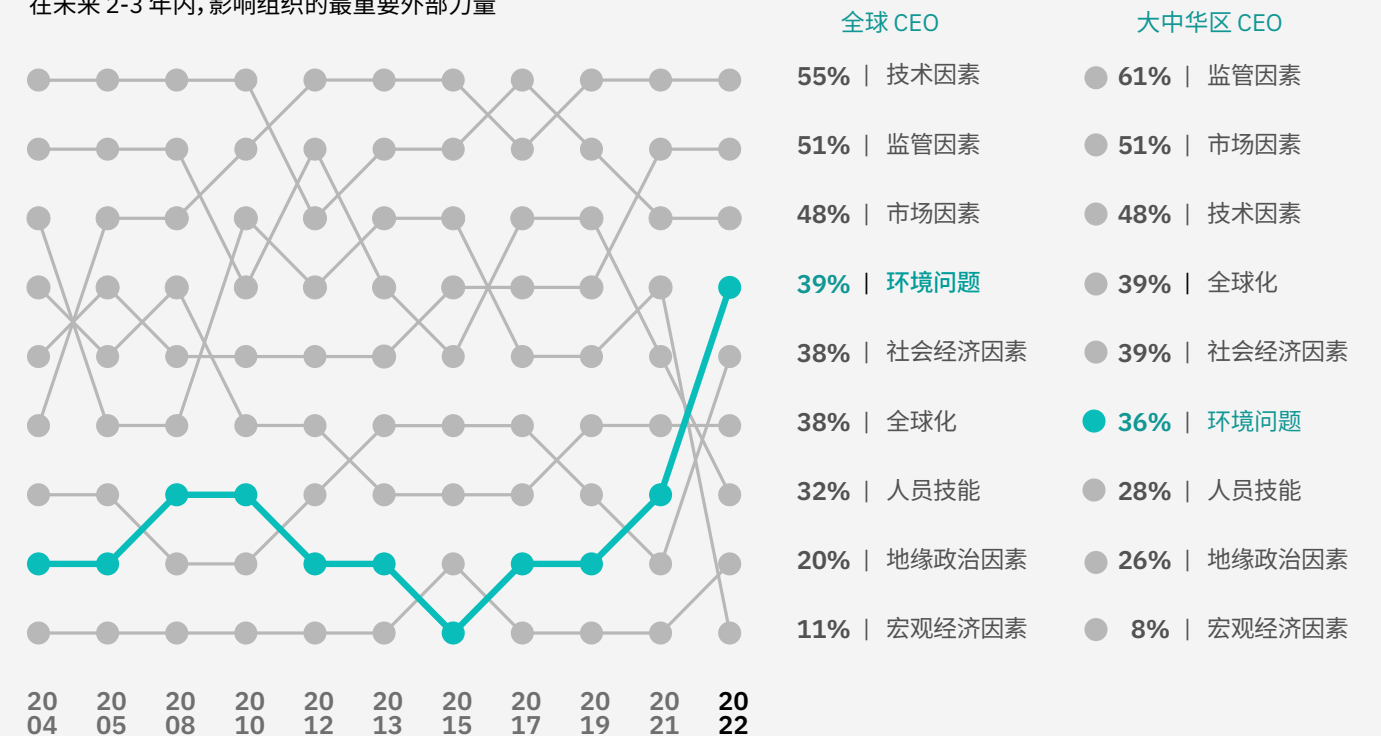
自 2004 年以来，我们在高管调研中持续询问 CEO 们，哪些因素是影响其组织的最重要的外部力量。到目前为止，环境因素一直接近或位于这个清单的底部。我们的最新研究表明，可持续发展已成为许多 CEO 的首要考虑因素 – 全球来看，自 2015 年以来跃升了 5 位（和 2004 年至 2012 年技术因素的增幅一致），成为自我们开始提出这个问题以来增长最高和最快的因素（见图 1）。技术因素连续第三年保持首位，而监管因素（可能包括不断变化的对可持续发展的要求）排在第二位。在大中华区，排在第一位的外部力量是监管因素。

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。

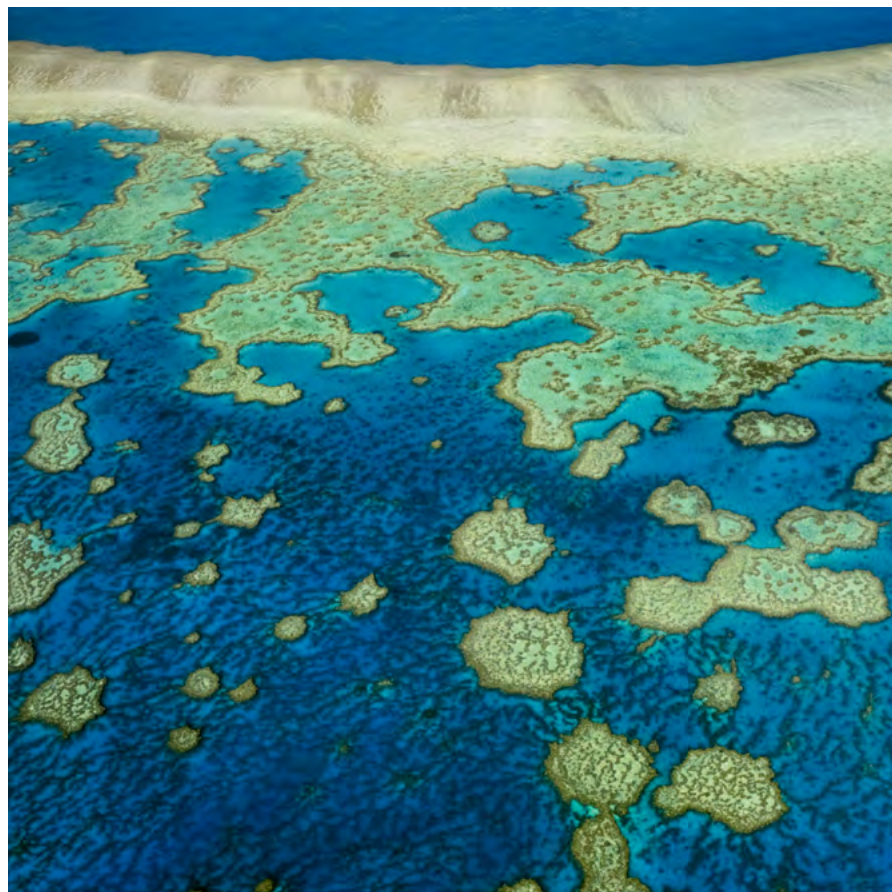


图 2

压力增大

随着 CEO 们感受到越来越大的采取行动的 pressure，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

[2021]	2022
[32%]	51%
[51%]	50%
[39%]	45%
[45%]	41%
[28%]	38%
[14%]	35%
[45%]	34%
[33%]	29%
[27%]	25%
[24%]	24%

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。”

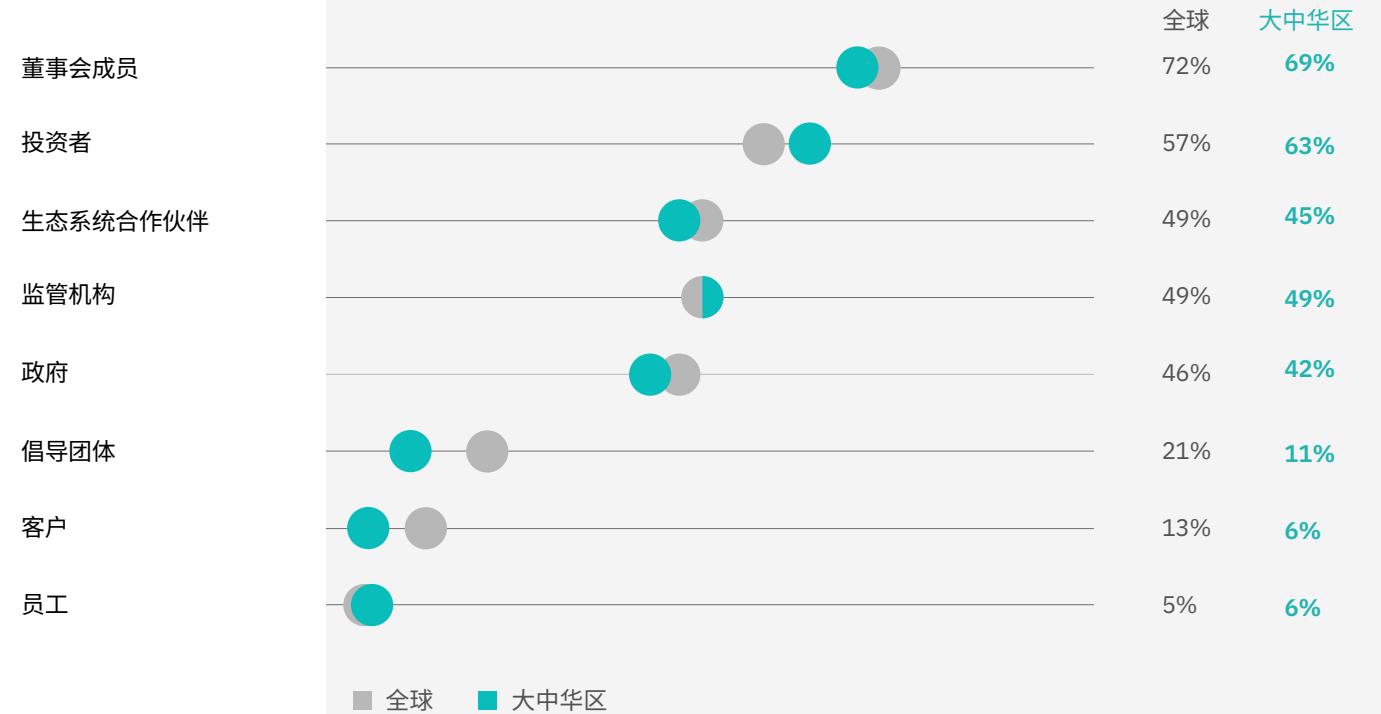
当然，消费者和员工也在表达他们的立场。在过去 12 个月中，大约一半（49%）的全球消费者为标有可持续性标签的产品支付了溢价，而 10 名员工中有 7 人表示，他们更愿意留在具有环保意识的企业里。⁴ CEO 认识到并适应了这些不断变化的需求（请参阅“观点：CEO 听到呼声”）。

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。



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46200



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。)