

# 迫在眉睫

加速推动可持续转型的  
五个步骤



## 引言

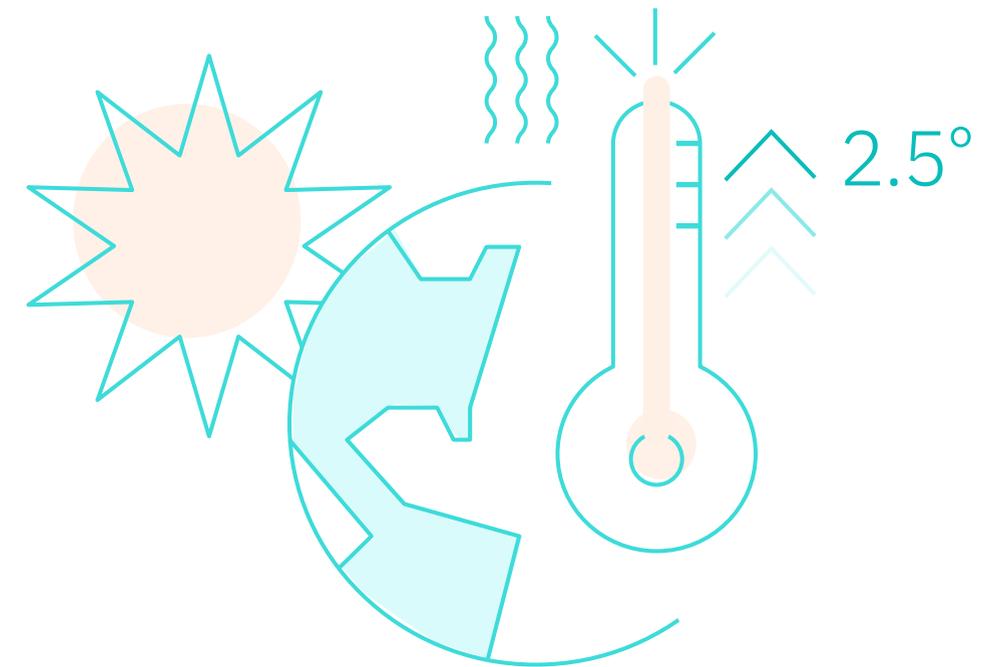
数十年来，企业领导者一直在探讨如何才能让地球保持在适宜温度。科学家们设定的目标是，确保全球平均气温较工业化前水平升高控制在 2 摄氏度之内。<sup>1</sup> 谈论很多，但行动一直缓慢，全球气温仍在持续上升。

2022 年 10 月，联合国预计，根据《巴黎协定》参与国当前的承诺，到本世纪末，地球平均温度将上升 2.5 度。<sup>2</sup> 要扭转这一趋势，全球范围内的组织需要立足大局、谋划长远、力挽狂澜。

尽管许多组织承诺到 2050 年实现净零排放，但大多数计划都缺乏具体的行动和步骤。目前几乎没有积极或有效的组织联盟可以形成合力，产生比任何单一组织更大的影响力。尽管一些组织能够实现净零排放的目标，但也可能影响甚微或为时已晚。随着人们对采取行动保护环境的呼声越来越高，利益相关者要求企业领导者担起可持续发展的社会责任。

## 洞察

迫在眉睫。



---

随着人们对采取行动保护环境的呼声越来越高，利益相关者要求企业领导者担起可持续发展的社会责任。

---

例如，IBM 商业价值研究院 (IBV) 最近开展的一项消费者调研表明，消费者正在积极改变自身的习惯，力争减少对环境的影响。近三分之二 (64%) 的受访者表示，在他们上一次所购买的产品中，至少有一半是标识为“环境可持续”或“对社会责任”的产品。这一比例在印度 (75%) 和中国 (76%) 甚至更高。<sup>3</sup>

更重要的是，大约一半 (49%) 的消费者表示，他们为标识为“环境可持续”或“对社会责任”的产品支付了平均 59% 的溢价，这表明各种不同收入群体的消费者都愿意用自己的钱包来支持可持续发展。<sup>4</sup>

此外，求职者也会优先选择注重可持续发展的企业。IBV 调研表明，超过三分之二的受访者表示，他们在申请和接受职位时，更愿意选择自己认为重视可持续发展的企业。此外，在去年换工作的受访者中，大约三分之一 (34%) 表示，他们自愿降薪而选择了注重可持续发展或对社会负责的企业的职位。<sup>5</sup>

不过，与董事会、投资者和生态系统合作伙伴提出的要求相比，个人对企业造成的压力不足一提。根据 IBV 发布的 2022 年 CEO 调研，在可持续发展方面，与感受到来自客户压力的 CEO 相比，更多的 CEO 表示感受到来自董事会的压力，其比例达到前者的 5 倍。因此，近一半的 CEO 表示，加强可持续发展是其组织在未来两到三年内的最重要的优先事项之一，而 2021 年的这一比例还只有约三分之一。也就是说，一年之内增长了 37%。<sup>6</sup>

---

# 5 倍以上

在可持续发展方面，与感受到来自客户压力的 CEO 相比，更多的 CEO 表示感受到来自董事会的压力，其比例达到前者的 5 倍以上。<sup>7</sup>

---

尽管组织有希望做出更积极的承诺，但这种美好的愿望难以驱使公司走得更远。根据 IBV 针对企业最高管理层开展的另一项调研，尽管 86% 的受访者表示其组织已经制定了可持续发展战略，但只有 35% 的组织将其战略落实到行动中。只有三分之一的组织将可持续发展目标和指标纳入到了业务流程中。<sup>8</sup>

在“亡羊补牢、为时已晚”之前，组织如何才能切实落实可持续发展转型的目标呢？为解答这一问题，我们列出了五个步骤，可帮助当今的组织重新制定其可持续发展战略，并在解决复杂的气候变化问题方面取得更大的进展。

# #1

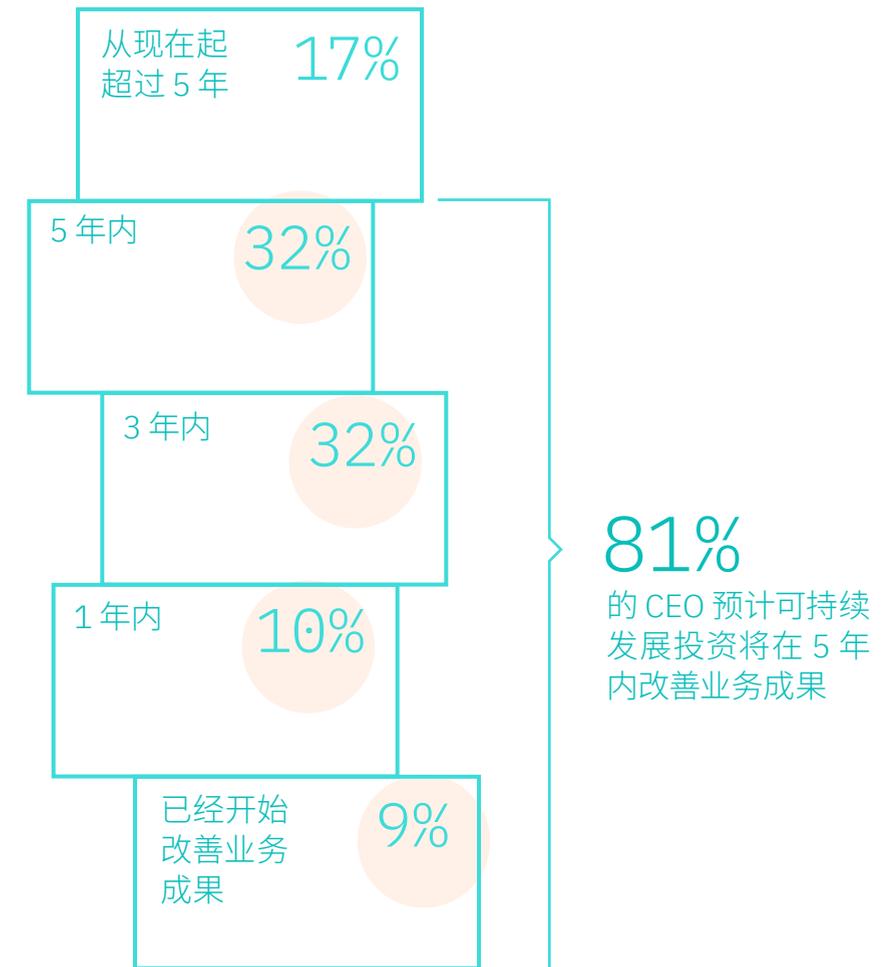
## 将可持续发展视为商机

如今,许多 CEO 已经意识到,他们不必为了实现可持续发展目标而牺牲业务成果。他们将可持续发展视为一项机遇,而不仅仅是成本。事实上,超过 80% 的 CEO 表示,他们预计可持续发展投资将在五年内改善业务成果。<sup>9</sup>

但究竟能否实现这一结果还是个未知数。超过一半 (57%) 的 CEO 认为“不明确的投资回报率”和“经济障碍”是实现可持续发展目标的最大挑战。<sup>10</sup> 通过从一开始就将这些目标纳入更宽泛的战略目标,企业可以明确可持续发展战略创造的业务价值。

### 洞察

可持续发展投资实现业务成果已是指日可待。



# #2

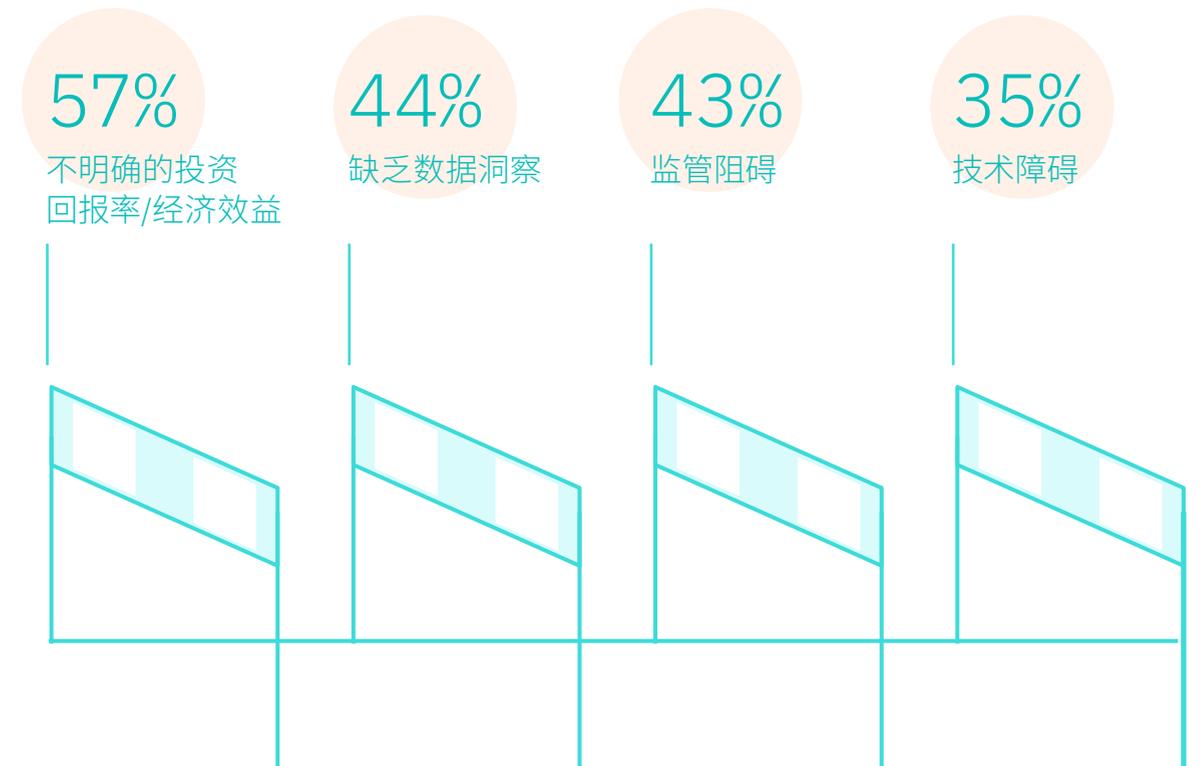
## 充分发掘数据和数字技术的潜力

数字技术可以为企业领导者提供制定可持续转型路线所需的数据，以及完成这一旅程所需的工具。然而，44%的CEO认为其组织在实现可持续发展目标方面的最大挑战是“缺乏数据洞察”。另外有35%的受访者将“技术障碍”列为主要挑战。<sup>11</sup>

AI、云和区块链等技术可以帮助组织获取所需的数据和洞察，从而为可持续运营提供信息依据并激发创新。而利用基于开放标准和互操作性的高级数据管理功能，企业领导者可以在改善可持续发展成果方面实现重大进展。

### 洞察

CEO在实现可持续发展目标方面面临的最大挑战。



# #3

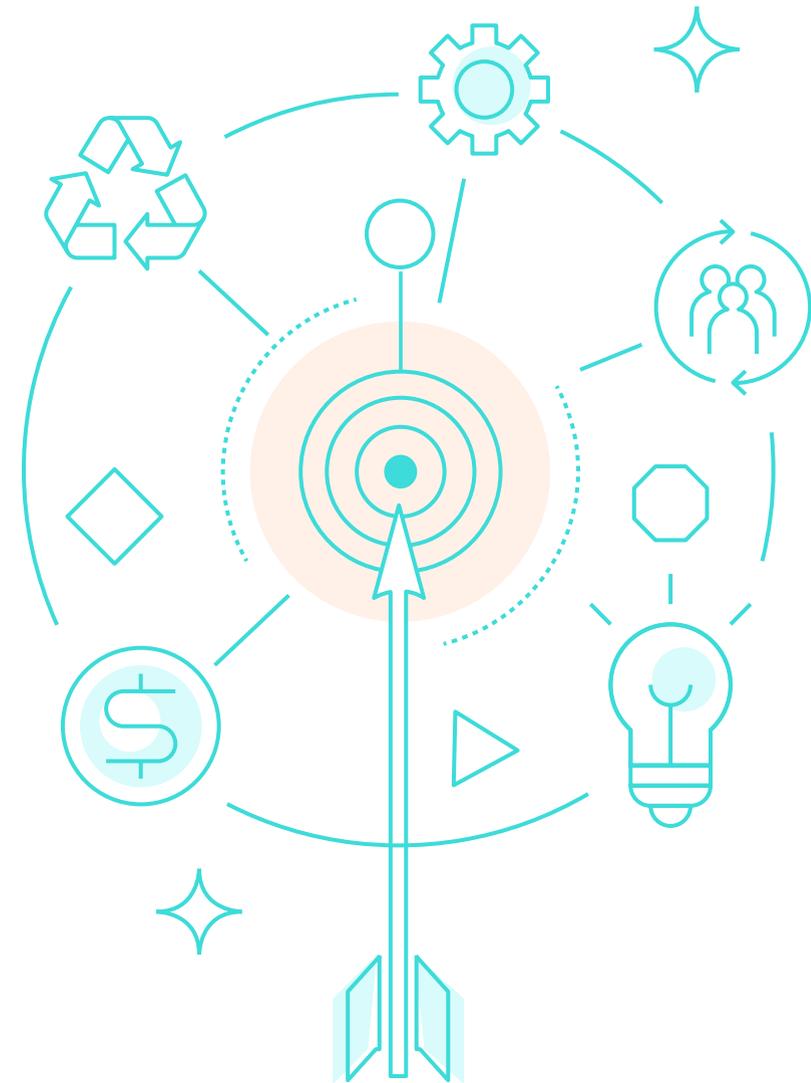
## 在结构和流程中融入可持续发展

在帮助组织引入和实施更加注重可持续发展的业务流程方面，清晰、一致、有意义的标准也将发挥重要作用。如果领导者缺乏明确的目标，或者不确定要以何种方式接受利益相关者的评估，他们可能难以通过变革引领企业朝着正确的方向前进。

当可持续发展纳入到业务战略中时，企业还可以通过运营结构对其进行有针对性的加强。这包括薪酬方案、企业变革管理计划和积极的员工激励计划。为了有效管理这些衡量指标，企业领导者需要针对相关团队制定并传达期望达到的明确目标。

### 洞察

如果领导者缺乏明确的目标，他们可能难以通过变革引领企业朝着正确的方向前进。



# #4

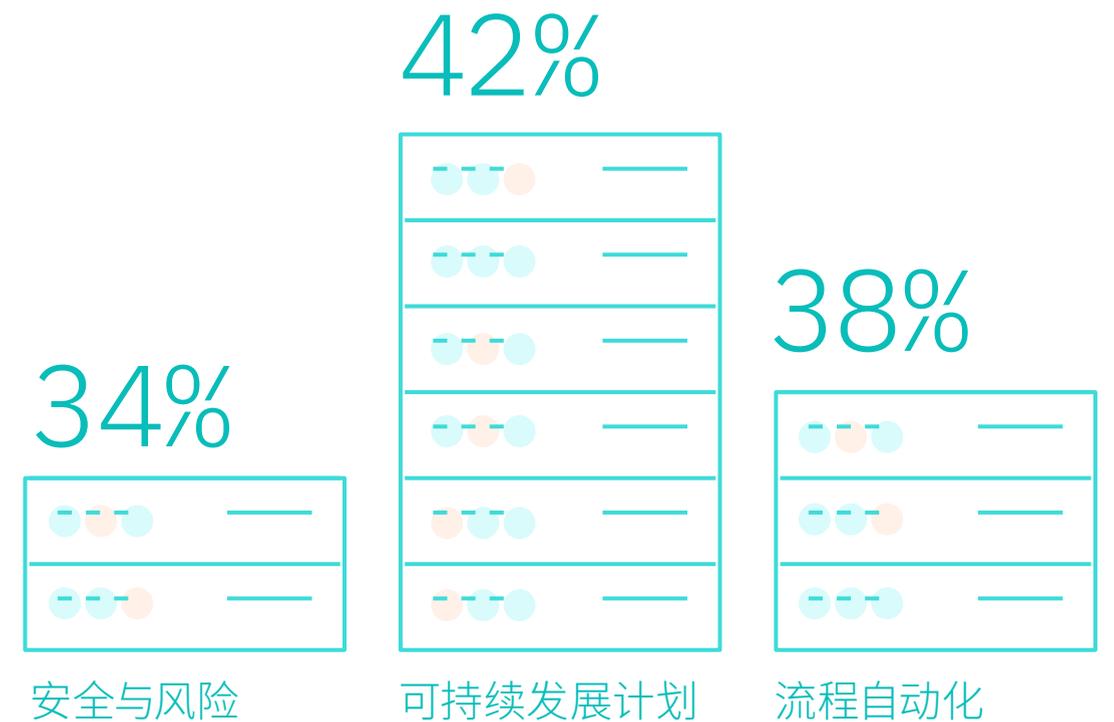
## 激活整个组织推动可持续发展

组织需要确保可持续发展成为一项共同责任。如果仅指派一个人对可持续发展战略负责，无论此人是首席可持续发展官还是其他领导者，都无法带动组织实行大规模业务转型以达成其目标。

从顶层开始，CEO、COO、CFO、CTO 和 CIO 应共同对可持续发展议程承担更直接的集体职责。现有迹象已经表明，许多公司正在采用这种方法。例如，CIO 们普遍预计，在未来 3 年内，技术将在可持续发展领域产生最大影响力。<sup>12</sup>

### 洞察

CIO 们普遍预计，技术将在未来 3 年内对可持续发展产生重大影响。



# #5

## 与生态系统合作伙伴和供应商开展合作，共同实现可持续发展目标

任何组织都无法单凭一己之力来应对气候变化。为了推进所需的全面变革，企业领导者们需要携手合作，设定具体目标，明确定义用于衡量成功的指标，并共同报告所取得的进展。

许多组织已经开始与合作伙伴携手共创，为这一目标而共同努力，包括开发新的业务平台以及共同开展创新。这些组织与供应商协力提高运营可见性，并与合作伙伴甚至竞争对手共同提高每个供应链环节的可持续性，降低风险以及提高效率。

### 洞察

任何组织都无法单凭一己之力来应对气候变化。



## 力挽狂澜

对于当今的企业领导者，如果不采取决断性和有意义的举措，带领企业迈向可持续的未来，那么未来的路就会越走越窄。而且，随着地球生态环境的日益恶化，利益相关者也将面临同样的处境。在这个生死攸关的时刻，消费者、投资者和合作伙伴将积极回馈那些直面挑战的组织，而抛弃那些回避挑战的组织。



## 作者

**Haynes Cooney**

IBM 商业价值研究院  
思想领导力研究总监  
[haynes.cooney@us.ibm.com](mailto:haynes.cooney@us.ibm.com)

**Jacob Dencik**

IBM 商业价值研究院  
经济研究负责人  
[jacob.dencik@be.ibm.com](mailto:jacob.dencik@be.ibm.com)

**Anthony Marshall**

IBM 商业价值研究院  
思想领导力高级研究总监  
[anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。凭借 IBM 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，从中分析提炼出可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。

需要 IBV 最新研究成果，请在 [ibm.com/ibv](https://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。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

## 信息来源

1. Jacoby, Henry. "The Paris Agreement." MIT Climate. December 16, 2021. <https://climate.mit.edu/explainers/paris-agreement>
2. "Climate Plans Remain Insufficient: More Ambitious Action Needed Now." United Nations Climate Change. October 26, 2022. <https://unfccc.int/news/climate-plans-remain-insufficient-more-ambitious-action-needed-now>
3. Cheung, Jane, Catherine Fillare, Cristene Gonzales-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. <https://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
4. Ibid.
5. Ibid.
6. "The 2022 CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability." IBM Institute for Business Value. September 2022. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
7. Ibid.
8. Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Dencik, and Spencer Lin. "Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action." IBM Institute for Business Value. January 2022. <https://ibm.co/sustainability-transformation>
9. "The 2022 CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability." IBM Institute for Business Value. September 2022. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
10. Ibid.
11. Ibid.
12. "The 2021 CIO Study. The CIO Revolution: Breaking barriers, creating value." IBM Institute for Business Value. November 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-cio>



© 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 11 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](http://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。

本文档内的信息“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。

Q6ZN3LAZ-ZHCN-00