



ESG 数据难题

IBM 如何提供帮助

凭借深厚的行业专业知识、合作伙伴生态系统和久经验证的方法，**IBM Consulting** 可持续发展服务团队致力于提供相关指导和建议，帮助客户成为更具可持续发展力的企业。通过携手共创和可持续发展战略咨询服务，我们在战略、实施和托管服务等五个业务需求领域引领推动道德创新和影响力。

IBM 的端到端功能旨在将可持续性融入组织运营和文化中，涵盖以下关键实践领域：ESG 报告和金融、气候风险评估和调整、脱碳和清洁能源转型、负责任计算与绿色 IT，以及循环供应链。

Envizi 和 **Environmental Intelligence Suite (EIS)** 等 **IBM** 解决方案通过单一记录系统提高透明度以及减少报告成本、时间和负担，让客户能够专注于交付 ESG 战略成果。如需了解更多信息，请访问：<https://www.ibm.com/sustainability>



*ESG 数据可帮助企业改善
盈利能力。*

摘要

■ 创造价值。

我们的调研表明，成熟的 ESG 数据能力可以创造业务价值。

■ 跟随盈利之路。

最新调研表明，在 ESG 数据和能力方面领先的组织，盈利能力同样出众的比例较其他组织高出 43%。

■ 实施滞后。

尽管 95% 的受访企业确立了运营 ESG 目标，但只有 10% 的受访企业在实现这些目标方面取得了重大进展。

■ 消费者的怀疑情绪正在飙升，尤其是怀疑企业在可持续性方面的承诺。

只有 20% 的受访者相信企业关于环境可持续性的声明，而两年前这一比例为 50%。



不确定性中蕴含商机

利用 ESG 数据作为战略性工具来提高收入并增强盈利能力。

ESG: 数据是关键。

一些人认为 ESG (环境、社会、治理的英文首字母缩写) 是在 21 世纪管理风险的必要手段, 但也有一些人认为 ESG 只会阻碍业务发展并增加成本。不过, 根据 IBM 商业价值研究院的调研, 受访企业普遍认为有效运用 ESG 数据有助于加速盈利和业务增长。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 分析了两项深入调研的结果。在第一项调研中, 我们调查了 34 个国家/地区的 20,000 多位消费者, 了解他们对可持续发展和社会责任的态度, 以及这些理念将如何影响其购物、投资和职业决策。

第二项调研中, 我们调查了 22 个行业的 2,500 位高管, 深入了解其组织的 ESG 战略、方法和运营化水平, 期望从 ESG 举措中获得哪些收益, 以及如何权衡 ESG 与其他业务目标。(参见第 26 页的“研究方法”。)

受访企业表示, “ESG 运营化”并不会影响企业的盈利能力。表现最佳的受访企业可以兼顾可持续性、社会责任、优秀治理和股东价值, 而不必在这些因素之间做出权衡。

如果改变对 ESG 数据的态度, 将其视为可增强运营和创造业务价值的工具, 则 ESG 数据将产生有助于创造商机和改善绩效的洞察力(请参阅第 5 页的“ESG 的潜力超乎想像”)

透明的数据可以开启通往新市场、业务模式、合作伙伴关系和投资的大门。在竞争激烈的劳动力市场中，透明的 ESG 数据也有助于吸引和留住顶尖人才。组织可以联合注重可持续发展的合作伙伴，携手共创商机，并深化与某些消费者之间的互动。¹

根据 IBM 商业价值研究院的调研，尽管低迷的经济形势削弱了购买力，但消费者对可持续发展的承诺有所增强。超过一半 (51%) 的受访消费者表示，在过去 12 个月中，生活成本的增加导致他们更加难以做出有益于环境可持续发展和对社会负责的决策；但大约 60% 的受访消费者表示，在过去 12 个月中，他们至少在一半的购买决策中选择了标有环境可持续或对社会负责的产品。此外，近一半的受访消费者表示过去一年中为环境可持续和对社会负责的产品支付了溢价。

一些组织正在把握这一商机，将 ESG 努力转化为切实可见的业务价值。通过将 ESG 视为可创造战略业务商机的透明度活动，这些组织实现了更高的收入、更大盈利能力和更强客户粘性，等等。

这些发现基于 IBM 商业价值研究院最近开展的一项旨在揭示可持续发展如何推动企业转型的调研。不过，这项调研还表明，宏大目标与实际行动之间存在明显的脱节——许多组织都难以将可持续发展落实到业务运营中。²

IBM 商业价值研究院的最新调研表明，ESG (透明地报告环境、社会和治理绩效的能力) 在推动可持续发展行动方面发挥着重要作用。ESG 数据和洞察可以帮助领导者激活切实有效的绩效改进，尤其是在环境领域 (请参阅第 6 页的“Celestica 将可持续性融入运营”)。

通过深入洞悉核心运营，组织领导者可以优化 ESG 绩效并降低成本。但只有少数组织达到了这一水平。许多组织只是狭隘地关注如何利用 ESG 数据来满足当下的合规要求，而并未将 ESG 数据应用于战略层面——即将 ESG 数据视为发现创新和改进机会的工具。为了着力改善业务成效，企业领导者需要从全新的视角来思考 ESG 透明度。

变革的需求已迫在眉睫：消费者对 ESG 声明的信任度越来越低。只有 20% 的受访消费者表示相信企业关于环境可持续性的声明，而两年前这一比例为 48% (见图 1)。³

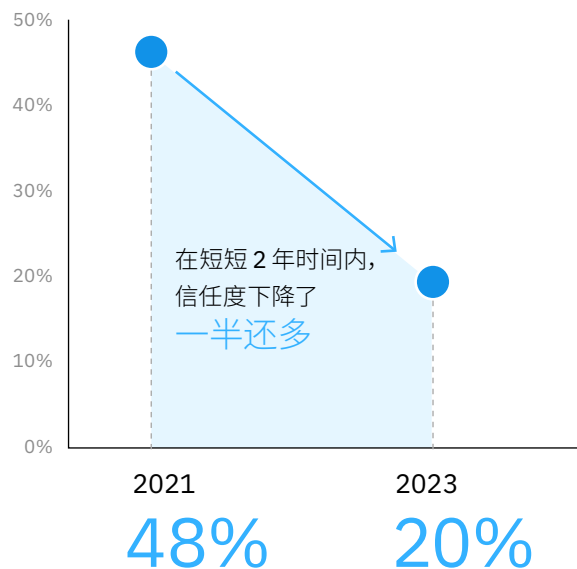
消费者的信任度为什么会急剧下降？在一定程度上是因为企业进展甚微。根据 IBM 商业价值研究院的调研，尽管 95% 的受访组织制定了切实可行的“ESG 运营化”计划，但只有 10% 的受访组织在实现这些计划方面取得了重大进展。受访高管认为数据不足是最大的障碍，其次是监管障碍和不一致的标准。

或许正是因此，大约 60% 的受访高管表示他们会在财务目标与 ESG 目标之间做出权衡。如果不具备访问、分析和理解 ESG 数据的能力，组织就无法准确预测哪些计划既能改进成效又能实现高投资回报。显然，如果缺乏数据透明度，可持续发展就无从谈起。

图 1

信任危机的时代

消费者对企业可持续发展声明的信任度急剧下降。



信息来源：2023 年消费者调查 - 问 26.4：我相信企业做出的关于环境可持续性的声明 (是或否)；2021 年消费者调查 - Q16.1：我相信企业做出的关于环境可持续性的声明 (您不同意/同意的程度，1-5，4&5 = 同意)。

观点

ESG 的潜力超乎想象

本报告将重点探讨 ESG 对企业透明度的赋能作用，这是一种帮助企业兑现其 ESG 承诺的能力。通过轻松访问 ESG 数据，企业高管可以提高业务绩效并创造新的价值。他们可以将相关数据融入运营以提高绩效，或者联合客户和利益相关方来共同推动转型式增长，从而将洞察力转化为业务成效。当然，具体的实现方式因组织和领域而有很大的差异。但总的来说，环境可持续性领域存在许多值得关注的机会。



案例研究

Celestica 将可持续性 融入企业运营

Celestica 是全球领先的设计、制造、硬件平台和供应链解决方案提供商。全球制造商需要监控和审计大量国际设施，因此 ESG 报告流程可能会高度复杂和繁琐。Celestica 一度通过电子表格收集和记录许多设施的全球数据，并用电子表格进行手动计算。

针对此问题，Celestica 选择采用软件大幅简化了流程。Celestica 现在可以编译数据并将其转换为可用的输出，并帮助消除手动数据输入中的错误。通过为复杂的计算和报告流程引入自动化，系统可以自动生成财务级的可审计数据。

不仅如此，这种数据和分析能力还帮助 Celestica 将可持续性融入整个组织。Celestica Inc. 可持续发展经理 Jessica Peixoto 指出，“这种治理模式将渗透到每一个团队，并将可持续性融入业务的每一个方面。”



ESG 商业案例

76% 的受访高管表示 ESG 是其企业战略的核心。

可持续性和 ESG 计划面临诸多方面的严重阻力，从通货膨胀到地缘政治动荡，不一而足。一些人质疑，在全球经济衰退的形势下，出于善意的可持续发展计划是否会消亡。根据 IBM 商业价值研究院的调研，企业正在加大对可持续发展计划的投资力度。

目前，大约四分之三 (76%) 的受访高管将 ESG 视为其业务战略的核心，超过七成 (72%) 的高管将 ESG 视为收入引擎，而非成本中心。尽管大多数 ESG 工作都侧重于合规性与风险管理，但许多受访高管希望 ESG 工作能够帮助提高盈利能力 (45%) 和推进创新 (35%)。

消费者的承诺也依然坚定。大约三分之二的受访者表示，环境可持续性 (68%) 和社会责任 (65%) 对于他们非常重要或极其重要。超过七成的受访者表示，他们在求职时更愿意选择更加注重环境可持续性和社会责任的企业。

超过 40% 的受访者甚至表示，他们愿意降薪跳槽至注重环境可持续发展或对社会负责的企业。在过去 12 个月内换工作的受访者中，有近四分之一表示他们自愿降薪就职于注重可持续发展或对社会负责的企业。总体而言，受访者表示愿意接受的降薪幅度约为 20%。

但个人并不总是能评估企业在自己最关心的可持续性指标上的表现。消费者会关注所有 ESG 指标，但大约三分之二的受访高管表示他们必须在不同的“ESG 运营化”目标之间做出权衡。企业往往侧重于范围较窄的一部分问题，也就会陷入碳排放的狭隘视野（见图 2）。

为了满足消费者的期望，企业高管需要立足全局，用整体思维来思考 ESG。他们需要优先保障透明度，扫清 ESG 数据的障碍，并将关键洞察反馈给组织。

图 2

透明度不匹配

ESG 报告很少能涵盖消费者关心的所有问题。



对消费者最重要的 ESG 信息

健康与安全	73%	1
童工和强迫劳动	70%	2
人权	69%	3
空气污染	68%	4
水消耗和处理	66%	5



组织报告最多的指标

50%	1	员工团队中的女性百分比
46%	2	范围 1 温室气体排放量，绝对值
45%	3	领导层中的女性百分比（最高管理层）
41%	4	范围 2 温室气体排放量，绝对值
38%	5	范围 1 温室气体排放强度

信息来源：消费者调查 Q19：在做出与一家组织合作的决策时，以下可持续性信息对于您的重要性（1-5，4&5 = 非常重要）；高管调查 Q15：组织目前正在使用的 ESG 指标。

三大障碍

与实际绩效数据脱节的 ESG 目标将毫无意义。

在“ESG 运营化”方面组织面临巨大障碍。

几乎四分之三 (72%) 的企业受访者认同, ESG 需要成为其组织中优先级更高的事项。而要实现这一目标, 企业需要做出重大的思维转变, 并竭力克服障碍 (见图 3)。

图 3

双重威胁

数据和法规是 ESG 工作面临的首要业务挑战。



信息来源: 问 24: 贵组织在推进 ESG 议程方面面临的最大的挑战是什么?

要通过 ESG 创造更大的价值，组织必须克服以下三大障碍：

1. 缺乏数据

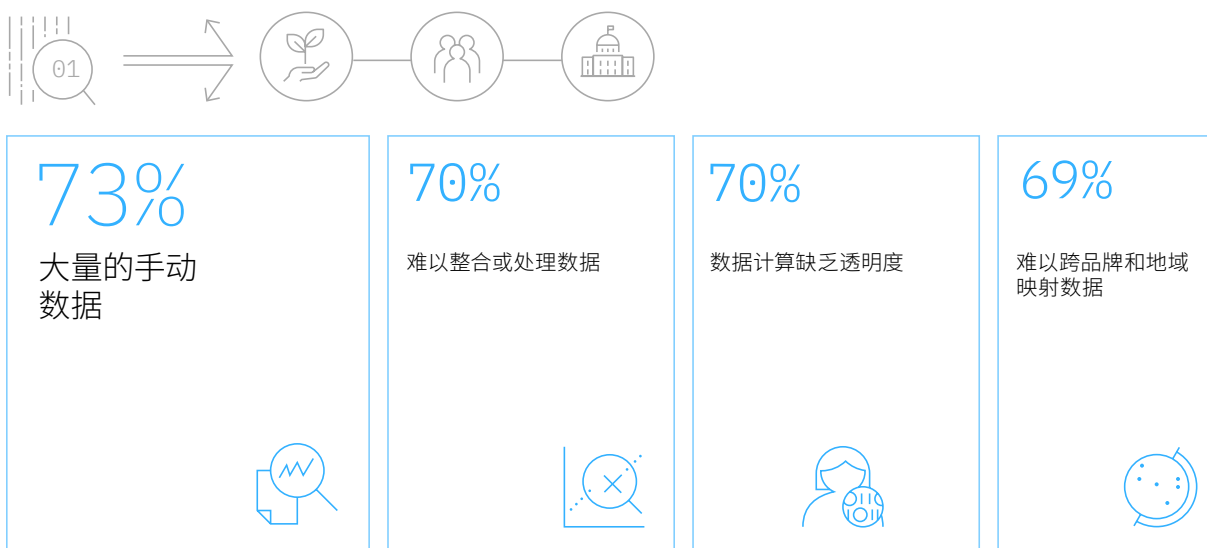
数据是 ESG 的命脉。数据可以使组织运营透明可察，让领导者了解企业在哪些方面达到了标准，以及在哪些方面绩效不佳。ESG 目标若与当前绩效数据脱节便无意义。而如果缺乏正确的信息，高管就无法评估企业的影响力、识别改进机会以及展示卓越成效。

企业高管对运营的碳足迹，供应链的劳动力实践或薪酬实践等方面的评估，均需要基于可靠、真实的信息来设定切实可行的目标，并衡量重大进展（参见第 12 页的“欧洲大型化学企业运用分析平台推进 ESG 目标”）。不过，大多数受访高管表示其组织难以管理、操作和映射数据（见图 4）。

图 4

运营不透明

受访高管表示各种数据挑战阻碍了 ESG 进展。



信息来源：问 36：组织的 ESG 报告和绩效工作在多大程度上因以下挑战而受阻。

2. 标准太多

ESG 报告领域存在各种组织和标准。从国际可持续发展标准委员会 (ISSB)、全球报告倡议组织 (GRI)、气候相关财务信息披露工作组 (TCFD) 到欧盟的企业可持续发展报告指令 (CSRD)，要跟上不断增加的 ESG 披露标准、框架和要求绝非易事。事实上，全球有 600 多项相关规定，每项规定都对可持续性和社会责任以及企业如何证明其合规性提供了自己的解释。

这种局面正在造成混乱。当企业需要报告从不同角度评估 ESG 绩效的各种 KPI 时，领导者在执行上也将面临更大的困难。受访高管表示，监管障碍和标准不一致是阻碍 ESG 工作的两大挑战。

ESG 目标与可信行动计划脱节让利益相关者感到沮丧。

3. 对利益相关者的透明度不足

受访高管表示正面临来自各方的压力。业务合作伙伴、董事会成员、投资者和债权人都要求企业高管提高 ESG 计划的透明度。许多企业的 ESG 目标与可信行动计划脱节，并且缺乏明确的进展，这都让利益相关者感到失望和沮丧。

根据 IBM 商业价值研究院的调研，消费者的要求也越来越高：

- 只有三分之一的受访者表示拥有足够的 ESG 信息来做出可持续的投资决策。
- 大约四成受访者表示拥有足够的信息来做出对环境可持续的购买 (41%) 或就业 (37%) 决策。
- 36% 的受访者表示拥有足够的信息来做出对社会负责的投资决策。
- 38% 的受访者表示拥有足够的信息来做出对社会负责的就业决策。

这揭示了消费者信任下降背后的部分原因。

尽管大多数组织都制定了宏大的 ESG 计划，但在实际执行中取得成功的组织并不多。我们的调研表明，几乎所有 (95%) 受访组织都制定了切实可行的“ESG 运营化”计划，但只有 41% 的受访组织在这些计划上取得了切实进展。只有十分之一的受访组织表示取得了重大进展。

案例研究

欧洲大型化学企业 运用分析平台推进 ESG 目标

一家大型欧洲特种化学企业面临数据孤岛问题，并采用手动流程来处理可持续性和碳排放信息，因此难以高效处理零散和复杂的产品组合数据。此外，该企业缺乏准确和经过验证的数据、有效的数据管理以及计算和分配碳排放量的一致方法。这严重阻碍了 ESG 报告工作以及进度管理能力。

为了将挑战转化为机遇，该企业开始着手创建一个先进的分析平台，以实现跨价值链的透明的可持续性数据管理。该平台为可持续性分析数据提供单一可靠信息来源，可提高透明度，并通过自动化和分析功能加快生成洞察。借助这些洞察，该企业不仅可以满足报告要求，还可以采取明智的行动以实现切实改进。

展望未来，该企业希望利用该平台来推动更深层次的可持续发展转型。该企业计划专注于规划、预测和管理 ESG KPI，并创建明智的方案来推动其最高可可持续发展目标。



成功的四大支柱

ESG 数据和能力出众的“先行者”组织当中，盈利能力同样出众的比例较其他组织高出 43%。而认为 ESG 工作对盈利能力产生巨大影响的“先行者”组织比例要比其他组织高出 52%。

ESG 并不仅限于合规与报告。明确自身职责的企业领导者可以增进合作、激发创新、改善运营 — 并围绕共同的战略目标统一生态系统合作伙伴。

为此，组织应当从两个方向收集数据。从内部看，将 ESG 数据嵌入运营以推动绩效改进。例如，通过将碳排放数据整合到核心运营或企业资产管理系统中，企业可以减少碳足迹。

与其他各方分享透明的见解也有助于组织加强关系。这有助于与客户、员工和合作伙伴建立信任，创造新的市场机遇，并支持创新和合作。例如，整个企业和供应链的人才状况透明度可以吸引挑剔的消费者和求职者。

同样，展示企业在性别平等和多样性方面取得的成功也有助于改善企业信誉。根据 IBM 商业价值研究院最近开展的调研，性别平等领域的“先行者”组织在收入增长方面要比其他组织高 19%。⁴

同时，清晰的企业治理可以吸引负责任的投资基金，或者影响投资者。通过开启这些新的机会，ESG能力可以成为推动转型式增长以及改进成效的平台和催化剂（见图5）。⁵

要了解 ESG 如何在更广泛的可持续发展工作中发挥作用，并促进企业级改进，在实践中取得切实进展的企业就是现成的成功案例。这些企业为各个行业提供了值得借鉴的成功路线图。

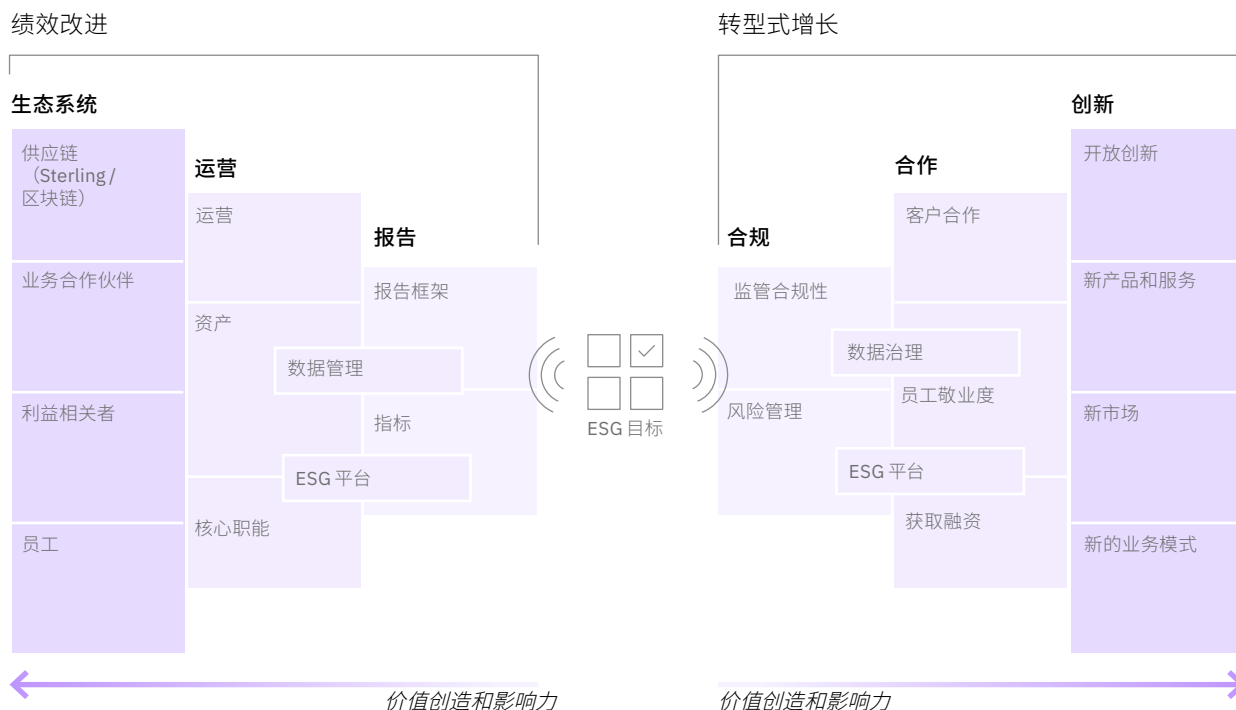
IBM 商业价值研究院甄别出了一类在四个关键领域具有更高成熟度的组织，也正是这四个关键领域的能力让这些组织能够将 ESG 转化为业务价值：

- 数据与生态系统：在整个组织和合作伙伴生态系统中获取和管理相关 ESG 数据
- 数字技术：建立了企业 ESG 架构并在清晰的仪表盘中提供 ESG 数据
- 流程与业务整合：跨职能嵌入 ESG 指标
- 技能与决策：采用新实践，并提供相关 ESG 和可持续发展技能

图 5

利用 ESG 数据创造业务价值

洞察力有助于推动绩效改进和转型式增长。



我们发现，在这四项 ESG 能力方面更加成熟的“先行者”组织取得了比其他组织更好的财务业绩。与其他组织相比，“先行者”组织的年收入增长率要高出 10% 以上，股东回报率要高出 5%。

ESG 数据和能力出众的“先行者”组织实现出众盈利能力的比例要比其他组织高出 43%，而认为 ESG 工作对盈利能力产生巨大影响的“先行者”组织比例要比其他组织高出 52%。更大比例的“先行者”组织指出 ESG 有助于改善风险管理 (+90%)、获取融资 (+85%)。“先行者”组织还实现了比其他组织高 21% 的加权资本成本（见图 6）。“先行者”组织还表示，ESG 可以对客户合作 (+70%)、人才吸引力 (+83%) 和创新 (+72%) 产生更积极的影响。

在 ESG 成果方面，“先行者”组织在一系列广泛的目标上脱颖而出——他们报告说，其组织更加有效地减少了温室气体排放量；在企业社会责任方面表现出色，比同行高出 34%，在多元化方面表现出色，比同行高出 51%。

他们是如何做到的？我们分析了成功和成熟的 ESG 运营模式背后的四大支柱。

数据与生态系统

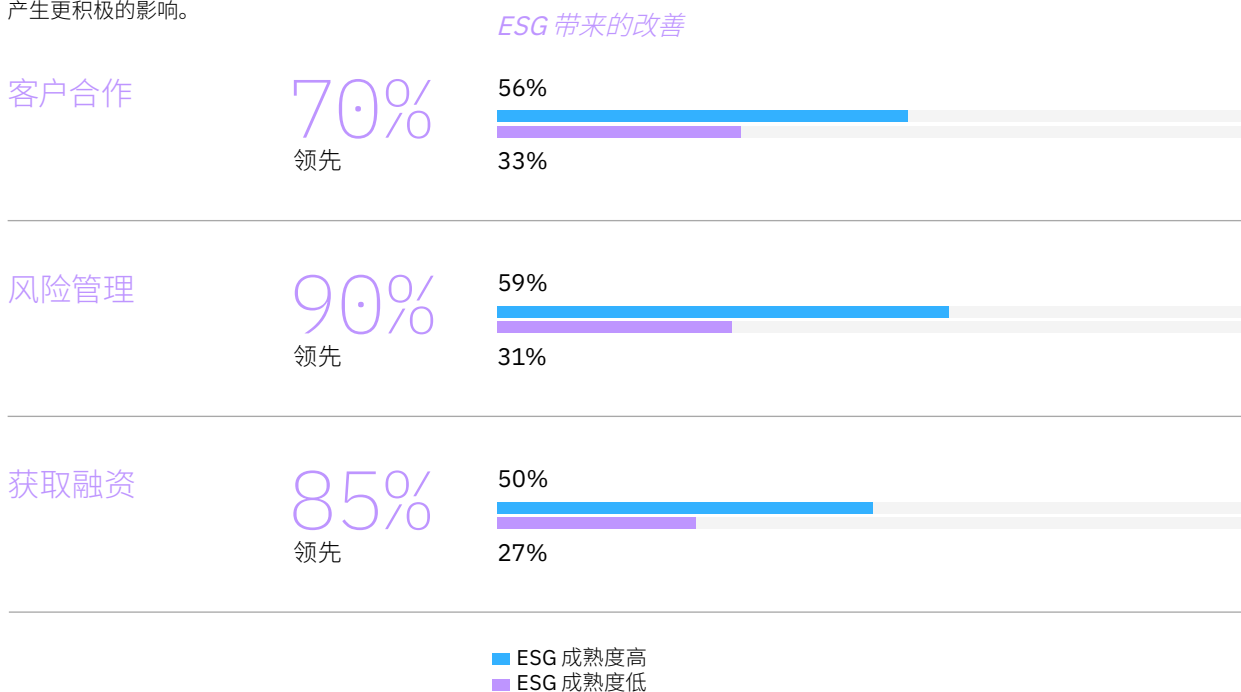
借助正确的数据框架，企业可以评估当前的 ESG 目标，可靠地估计 ESG 计划的投资回报率，并有效管理合规性——即使在报告要求发生变化时也是如此。建立对核心运营的清晰认识要比简单地完成合规待办事项更有价值。我们以能耗为例：借助关于企业使用能源的时间、地点和理由的清晰数据，领导者可以在不中断基本业务活动的情况下优化能耗并降低成本。

更大比例的 ESG 数据和能力“先行者”组织建立了企业级 ESG 数据治理，并在建立企业级数据仓库方面取得了重大进展，其比例要比其他组织高出两倍还多。此外，更大比例的“先行者”组织在创建企业级 ESG 记录系统方面取得了重大进展，其比例要比其他组织高出 66%。

图 6

倍增效应

企业领导者表示，“ESG 运营化”可以对绩效指标产生更积极的影响。



信息来源：问 23：在过去三年中，ESG 带来了多大程度的改善。

这些能力促使 ESG 数据发生了性质和作用上的转变, 让 ESG 数据成为业务价值的核心资源。从过去的平均值转变为实时数据, 从被动分析转变为主动建模, 组织可以实现更高的透明度, 并提高自身和生态系统的绩效。

“先行者”组织正在 ESG 方面与其合作伙伴积极开展合作。借助共享数据治理和通用定义, “先行者”组织可以更成功地从合作伙伴处获取 ESG 数据。

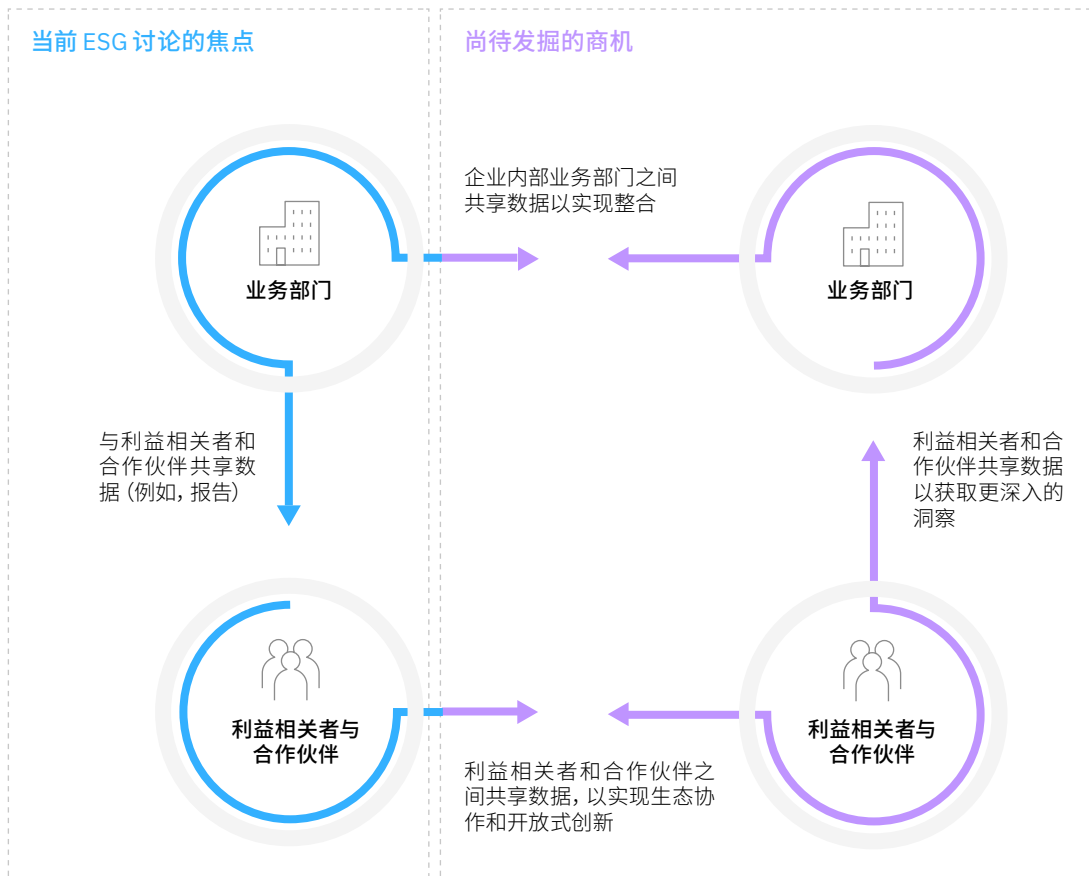
此外, 多达 60% 的“先行者”组织已经将其 ESG 工作与其合作伙伴生态系统相融合。

为了跟随 ESG 数据和能力“先行者”组织的步伐, 组织必须停止仅仅出于报告目的提取和传输数据, 而是转变为将 ESG 数据视为平台化循环的一部分。这种循环方法可以为持续绩效改进和转型夯实基础。这让 ESG 数据和指标能够成为触发适应和指导变革的反馈循环的一部分。这还有助于促进与生态系统合作伙伴就可持续发展行动开展合作 (见图 7)。

图 7

平台支持的反馈回路

透明地共享数据会触发转型并引导变革。



数字技术

与其他组织相比，更大比例的“先行者”组织在推进 ESG 透明度技术方面取得了实质性进展。在推进整体企业架构以及将 ESG 数据集成到仪表盘方面，“先行者”组织取得了更大的进步。更大比例的“先行者”组织制定了数字战略来支持其 ESG 工作，其比例要比其他组织高 54%。

此外，“先行者”组织还充分利用指数级数字技术扩展、加速和增强 ESG。例如，更大比例的“先行者”组织为 ESG 开发了混合云功能，其比例要比其他组织高 58%。更大比例的“先行者”组织在 ESG 的 AI 应用方面取得了重大进展，其比例要比其他组织高 33%。而在将先进分析应用于 ESG 方面，“先行者”组织的比例较其他组织高出两倍还多。此外，更大比例的“先行者”组织在使用 ESG 自动化方面取得了进展，其比例要比其他组织高出 79%。

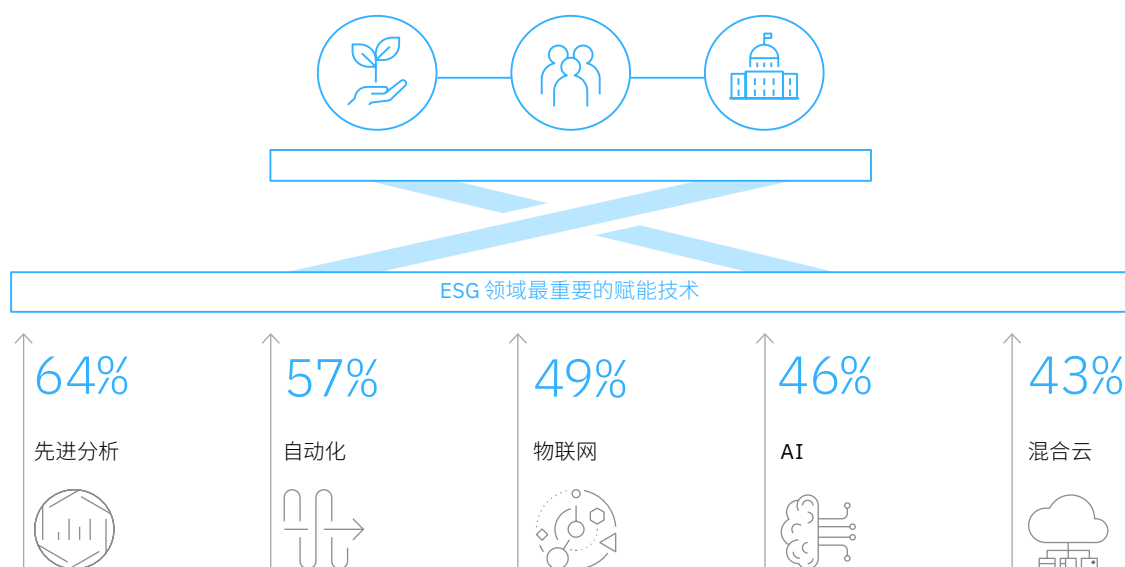
当被问及哪些技术对于 ESG 最重要时，受访高管们强调了先进分析在提供 ESG 见解方面的重要作用，以及自动化在提高 ESG 工作的效率、准确性和规模化影响方面的重要作用（见图 8）。例如，通过将自动化引入到手动数据流程中，企业可以更加快速、经济高效地实现透明度。此外，应用先进分析还有助于识别改进机会，并支持通过建模为更加可持续的决策提供信息依据。

这些技术并不是孤立运行的，它们在推动绩效改进方面相互补充。如果高管仅关注特定的技术，而未关注如何创造最大的影响力，那么就会与巨大的潜在价值失之交臂。多种技术之间的相互作用，以及与其他组织功能的相互作用，能够实现并推动所需的改进，以便推动 ESG 和可持续性发展。⁶

图 8

利用指数级技术推动 ESG 进展

创新技术协力改善绩效。



信息来源：问 32：推进组织 ESG 的最重要的技术。

此外，可持续性需要多方通力合作。在整个生态系统中收集洞察对于实现有意义的绩效改进至关重要，而这就需要一种开放技术架构。互操作性和开放标准不仅是当下热议话题。在帮助数字技术尽可能改善 ESG 透明度和可持续性方面，互操作性和开放标准将发挥至关重要的作用。

流程与业务整合

为了推动真正的改进，应将 ESG 数据和指标融入到核心运营、流程、职能和工作流中。这种整合对于将可持续性融入日常工作活动至关重要。⁷

更多比例的 ESG 数据和能力“先行者”将 ESG 指标融入到其创新和数字化转型工作中，并整合到财务职能中。与此观点相呼应，IBM 商业价值研究院最近的调研也表明，财务职能在支持组织推动可持续发展方面发挥了重要作用。⁸

在所有受访组织中，ESG 指标融入核心职能的程度是有限的，主要侧重于风险管理 (44%)、品牌战略 (40%) 和客户服务/合作 (39%)。只有 20% 的受访组织将 ESG 指标整合到供应链运营中；26% 的受访组织将 ESG 指标整合到采购流程中；只有 11% 的受访组织将 ESG 指标整合到房地产和设施管理流程中。

这是一个许多公司都错失的巨大机会。企业追求价值驱动的可持续发展，就必须找到能实现连锁反应的变革机会。他们应当跨越传统职能孤岛与流程，释放大规模快速改进的潜能。

技能与决策

ESG 数据和洞察需要融入到整个组织中，以便为实时决策提供信息依据。可持续行动的决策权需要分散到整个组织，而不是集中在最高管理层。

改变应从任务层面开始。例如，一些组织使用内部碳定价机制来帮助证明可能对碳排放产生影响的投资是合理的。在某种程度上，至少 24% 的受访组织采用了这种实践。此外，正如最新的 CEO 调研所指出，一些企业将高管薪酬和非高管薪酬与实现 ESG 目标挂钩。⁹

使用 ESG 数据和指标为日常决策提供信息依据可以对绩效产生指数级影响。不过，要让员工积极运用 ESG 数据来促进可持续发展，就需要为员工提供赋能和支持。企业还需要运用可持续性技能将 ESG 数据转化为可持续行动。

受访高管表示，如今超过 30% 的员工需要可持续性技能。随着需求的持续增长，找到发展、获取和保留相关可持续性技能的路径变得至关重要。超过一半 (56%) 的受访高管表示，具有可持续发展技能的员工流失率正在阻碍企业的可持续发展工作。

必须自上而下推动 ESG 驱动的可持续发展 — 每一位高管都应当理解自己的角色。

尽管必须自下而上推动 ESG 驱动的可持续发展转型，但应当通过适当的治理自上而下地促进这一转型。这就需要整个组织领导层的协作和承诺，并确保每一位高管都理解自己的角色。

在 ESG 的背景下，首席可持续发展官 (CSO) 充当不同职责领域的持续性来源，并适时与其他高管开展合作 (图 9)。尽管 CSO 的角色经常发生变化，在不同组织中侧重于不同的优先事项，但许多 CSO 开始发挥协同作用。无论企业的目标是什么，CSO 都将在推动可持续发展方面发挥关键作用。

图 9

通力协作

最高管理层的 ESG 职责划分

负有职责的首席级高管 (按受访者回答的比例排序)	第一	第二	第三
ESG 战略	CEO	CSO	COO
ESG 目标	COO	CEO	CSO/CIO
ESG 预算	CFO	COO	CSO
ESG 绩效	CSO	CCO	CMO
ESG 报告	CSO	CIO	CCO

备注: CSO = 首席可持续发展官, CIO = 首席信息官, CCO = 首席合规官, CEO = 首席执行官, COO = 首席运营官, CMO = 首席营销官。信息来源: 问 31: 负责以下 ESG 领域的首席级高管。



事在人为

“ESG 运营化”的成功取决于员工和合作伙伴每天做出的每一项决策。

如何推动改善 ESG 透明度和可持续发展绩效？领导者如何在成功的基础上进一步提高盈利能力？

一切始于行事方式的改变。任何组织的可持续发展战略都要通过其数以千计甚至数百万计的日常行动才能焕发生机。光鲜亮丽的CEO的声明，无论其内容多么丰富，既可靠又合规，均无法产生同样的影响力。

并非所有“ESG 运营化”决策都与职能和级别挂钩。许多 ESG 决策与每个员工和合作伙伴每天所做的选择密切相关——而这些选择又会受制于其掌握的信息。

尽管企业运营部门需要提供 ESG 数据来确保实现可靠的报告，但这些数据也需要在整个组织中流动和传递，从而提高绩效。员工应接受相关培训，以便能够访问和理解 ESG 数据，并能够根据这些数据调整其日常决策。

随着环境和社会问题变得更加紧迫，员工培训将变得更加重要。根据世界经济论坛的报告，企业领导者预计在短期和长期内面临的大部分风险都属于 ESG 范畴。¹⁰

从污染、资源消耗、社交位移到多样性薪酬，组织需要做好相关准备并能够证明自己言出必行。通过建立正确的 ESG 能力，企业将准备好顺应形势，改变作法，以满足不断变化的期望，并报告最重要的指标。

借助正确的信息以及透明的进展报告，企业可以助力应对全球最紧迫的问题。企业高管可以不再纠结于如何权衡 ESG 与盈利能力，转而寻求推动可持续增长的方法。

行动指南

通过 ESG 透明度推动可持续发展是一个持续改进的过程。具有更成熟 ESG 能力的组织不应止步于此，而是应将这种 ESG 能力视为放大业务价值的平台。以下行动方案旨在帮助企业改善自身状况并为未来市场做好更充分的准备。

01

开始行动。

- 明确想要实现的 ESG 目标。确保 ESG 举措与企业战略及目标相一致。
- 根据 ESG 需求确定相应的数据需求。确定所需要的信息及其用途。
- 确定可把握哪些切实可行的直接机会来推动实现 ESG 目标。

02

保持透明。

- 从整个企业中收集数据并整合到单一 ESG 记录系统中。
- 创建数据平台和集成 ESG 仪表盘，以改善可见性共享和绩效管理。
- 全面客观地呈现结果，而不是报喜不报忧。明确 ESG KPI 所依托的数据来源、质量和计算方法。

03

直截了当。

- 从重要性原则出发报告相关内容和所需内容，避免造成混淆。
- 指定实现 ESG 目标的行动计划和中期目标。坦诚指出组织需要改进的方面。
- 积极运用 ESG 数据和洞察来改善企业和生态系统的绩效。例如，使用基于可持续性指标和数据的定价、预算和激励机制。

行动指南

04

建立规模化、自动化和扩展能力。

- 基于企业系统创建 API，加速向 ESG 平台持续交付数据。
- 实现 ESG 流程和报告功能自动化，以保持数据的实时性。
- 利用 AI 增强对绩效、预测分析和场景开发的洞察。

05

协同生态系统。


- 与生态合作伙伴达成一致的 ESG 定义与标准。
- 主动引领 ESG 发展。主动与利益相关者建立 ESG 数据治理原则。
- 与生态合作伙伴及利益相关者共享 ESG 数据和 KPI，从而推动协作和共创价值。

06

建立信任关系。

- 定义、构建和管理组织能力与技能，从而改善 ESG 报告与绩效。
- 让变革管理和利益相关者合作成为 ESG 旅程中不可或缺的一部分。
- 以注重 ESG 的姿态与消费者和员工建立信任关系，释放新的市场机会，并通过生态合作增加收入。

关于 作者



Arun Biswas

执行合伙人, 战略销售和
可持续发展咨询, APAC,
IBM Consulting
arunb@sg.ibm.com
linkedin.com/in/arun-biswas

Arun 致力于技术驱动的企业转型。他广泛利用 AI、物联网、区块链和混合云等新兴技术帮助客户加速推动数字化转型和可持续发展举措。他为最高管理层提供可靠的顾问服务, 帮助企业实现收入和利润增长, 并对人类和地球产生积极影响。他常驻新加坡, 目前是 IBM Consulting 亚太和全球领导团队的一员。

Elisabeth Goos

合伙人, 可持续发展服务市场领导人,
EMEA 和 DACH, IBM Consulting
elisabeth.goos@ibm.com
linkedin.com/in/elisabeth-goos-7022a136/

Elisabeth 负责领导 IBM 在 EMEA 和 DACH 的可持续发展服务业务。凭借全球咨询和企业可持续发展战略及创新背景, 她致力于帮助客户加速数字化转型和可持续发展举措。她为最高管理层提供可靠的顾问服务, 在整个企业中开展合规、优化和转型工作, 平衡利润增长与收入, 并对人类和地球产生积极影响。她常驻德国。

Jacob Dencik 博士

首席经济学家/全球可持续发展研究负责人,
IBM 商业价值研究院
linkedin.com/in/jacob-dencik-126861/
jacob.dencik@be.ibm.com

Jacob 负责领导 IBM 商业价值研究 (IBV) 开展技术相关主题以及技术对全球经济影响的研究工作。他致力于为全球范围内的企业提供全球运营咨询, 并且拥有丰富的相关经验。他还以竞争力、外国直接投资 (FDI)、部门/集群分析和创新领域的专家和经济学家身份向政府提供建议。Jacob 拥有英国巴斯大学公共政策和经济学专业的博士学位。

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@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。

需要 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。

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>

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。

相关报告

2021 年全球 CEO 调研报告

“识别‘必需’：制胜后疫情时代”，IBM 商业价值研究院，2021 年。<https://w3.ibm.com/services/lighthouse/documents/166195>

可持续发展：转型之催化剂

“可持续发展：转型之催化剂—开拓者将愿望转化为行动—中国洞察”，IBM 商业价值研究院，2022 年 2 月 <https://www.ibm.com/downloads/cas/2GQB0680>

可持续发展势在必行

“The sustainability imperative: The integral role of finance—quantified.” IBM Institute for Business Value. February 2023. <https://ibm.co/sustainability-initiatives-finance>

研究方法

IBM 商业价值研究院 (IBV) 分析了两项深入调研的结果。在第一项调研中，我们调查了 34 个国家/地区的 20,000 多位消费者，了解他们对可持续发展和社会责任的态度，以及这些理念将如何影响其购物、投资和职业决策。

第二项调研中，我们调查了 22 个行业的 2,500 位高管，深入了解其组织的 ESG 战略、方法和运营化水平，期望从 ESG 举措中获得哪些收益，以及如何权衡 ESG 与其他业务目标。

除了描述性统计分析以外，我们还根据受访组织在以下关键 ESG 能力方面的成熟度对其进行了细分：数据、生态系统、数字技术、流程与业务整合，以及人才与技能。这最终形成了三个不同类别的组织。

- 第一类“先行者”组织在所有关键能力的成熟度上均脱颖而出。
- 第二类组织尚未在任何关键能力上取得重大进展，但相对比较侧重于推进流程与人才。
- 第三类组织在所有能力上均落后于“先行者”组织，但相对比较侧重于数据和技术工具。此类组织还在将 ESG 数据能力扩展至生态系统，尽管远不及“先行者”组织。

通过比较 ESG 成熟度较高的组织与其他两类组织的绩效和实践，我们确定了此类“先行者”组织所具备的差异化能力和活动。这些分析结果旨在确定哪些关键支柱能推动 ESG 创造业务价值。

备注和参考资料

- 1 Bastit, Bruno, Terry Ellis, Paul Munday, Bruce Thompson, Dennis Sugrue, Esther Whielden, and Jennifer Laidlaw. “Key sustainability trends that will drive decision-making in 2023.” S&P Global. January 26, 2023. <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/key-sustainability-trends-that-will-drive-decision-making-in-2023>
- 2 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>
- 3 In the 2023 survey, respondents were asked to answer categorically if they trust the environmental statements made by companies. In 2021, the respondents were asked to answer on a scale (1-5) whether they disagreed or agreed with the statement that they trust the environmental statements made by companies (4 being somewhat agree and 5 strongly agree). We have compared the % of respondents answering 4 or 5 in 2021 with the % giving a categorical affirmative answer in 2023.
- 4 Chambliss, Kelly, Kitty Cheney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickie LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, and Joanne Wright. “Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it.” IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 5 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>
- 6 Ibid.
- 7 Ibid
- 8 Proothi, Monica, Adam Thompson, Annette LaPrade, and Spencer Lin. “The sustainability imperative: The integral role of finance—quantified.” IBM Institute for Business Value. February 2023. <https://ibm.co/sustainability-initiatives-finance>
- 9 “The 2022 CEO Study. Own your impact: Pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 10 “The Global Risks Report 2023.” World Economic Forum. January 2023. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/digest/>

© Copyright IBM Corporation 2023

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 | 2023 年 4 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。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

