



借 ERP 之力 实现可持续发展

环境保护与业务发展共赢之道

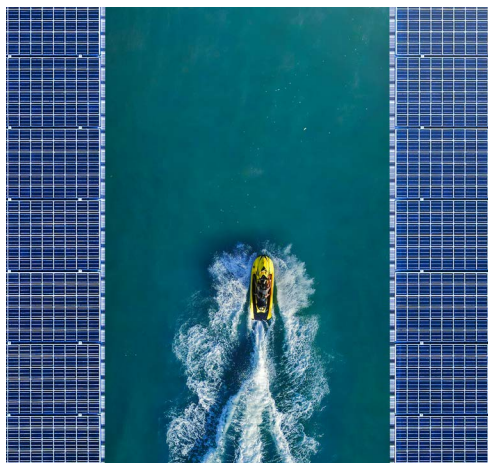
大中华区洞察

IBM 如何提供帮助

IBM 和 SAP 实施专家运用久经验证的 ERP 方法，助力全球组织制定适合自身的转型路线图，降低成本、提高敏捷性以及改善业绩。IBM Services® 正在积极推动新一代 SAP 咨询合作，致力于定义和交付 SAP 数字化转型，助力企业迁移至 SAP S/4HANA 并实现智能化运营。如需了解更多信息，请访问

— <https://www.ibm.com/consulting/sap>

— <https://www.sap.com/sustainability>



摘要

可持续发展已跃升至企业战略议程的首位。打造可持续发展型企业已经不再是可选题，而是必答题。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 和 SAP SE 甄别出一类在可持续发展领域取得卓越成效的“践行者”组织。此类组织具备以下特点：

- **整合 ERP 和可持续发展计划**
将可持续性数据与决策融入核心业务运营
- **利用 ERP 记录、报告并指导行动**
基于可靠的、打通业务孤岛的数据
- **联合生态系统合作伙伴，利用 ERP 数据、标准和通信协议，共同推动可持续发展目标与成果**
- **创造了更强劲的财务业绩**
全球和大中华区受访者中，践行者企业的盈利能力比业绩不佳的同行分别高出 46% 和 57%
- **交出了更好的环保成果**
全球和大中华区受访者中，分别有 59% 和 66% 的践行者企业比竞争对手取得了更好的环保成果
- **做出大胆、公开的承诺**
并宣布具体的可持续发展举措
- **打造更富有弹性的业务**
全球和大中华区受访者中，分别有 84% 和 77% 的践行者认同可持续发展计划有助于推动企业创新

引言

可持续发展转型的紧迫性空前凸显。未能积极推动可持续发展变革的企业将面临严重的后果。根据联合国发布的《气候变化 2023: 综合报告》，人类活动引起的气候变化已经影响了全球各个地区的极端天气与气候事件。在未来的十年中，我们必须快速采取深入而持续的减排行动，力争减少气候变化对社会和生态系统产生的预期影响。¹

可持续发展已跃升至企业战略议程的首位。打造可持续发展型企业已经不再是可选题，而是必答题。2022 年，将可持续发展列为最高优先事项的 CEO 比例要比一年前高出 37%。² 总体而言，企业高管承受着来自董事会、投资者、客户、员工和监管机构的巨大压力 — 他们需要带领企业减少碳排放和废弃物的负面影响，同时实现盈利的、可持续的低碳经济转型。³

企业 CEO “推动绿色发展”的强烈意愿并不是可持续业务转型背后的唯一驱动力。全球各国正快速出台要求企业改善环境并依法披露财务和非财务信息的相关法规。⁴ 确保企业遵守现行和新兴法规是一项极其复杂的任务。即便如此，打造可持续发展型企业有助于建立竞争优势。⁵ 在此形势下，企业高管层应当如何衡量可持续发展计划的影响，并有效管理可持续发展计划？

企业高管层每天都需要依据可靠信息来分析当前形势，并做出业务决策。他们通常要在企业资源规划系统 (ERP) 中管理这些信息。然而，当今的大多数组织仍在使用相互孤立、来源不同的关键业务信息来推进其可持续发展计划。

组织需要像管理财务绩效一样严格 管理可持续发展绩效。

组织需要像管理财务绩效一样，严格管理可持续发展绩效。大多数组织根本不具备推动可持续发展所需的透明的业务数据。组织需要采用与财务数据相同的精度来管理其可持续发展数据。解决这个问题的最佳策略就是运用 ERP 系统 — 这是任何组织中都必不可少数据“中枢”。

为了解组织如何运用 ERP 来实现可持续发展目标，IBM 商业价值研究院 (IBV) 联合 SAP 与牛津经济研究院合作，调研了全球 2,125 名各行业的企业高管，其中 191 名来自中国大陆和台湾，他们都在组织中参与可持续发展工作。我们从调研中发现了一个令人惊讶的结果：在环境成效和财务业绩两方面均优于竞争对手的企业，也是最深度的 ERP 实施者。（请参阅第 23 页的“调研和分析方法”。）

ERP 不仅可以记录组织中的几乎任何业务流程，更可以将财务目标和环境目标联系起来，从而确保指标的可靠性和可访问性。与其他系统相结合，ERP 还可以实现成本透明度和可见性，从而助力企业以更高的一致性和可靠性做出环境、监管和关键业务决策。

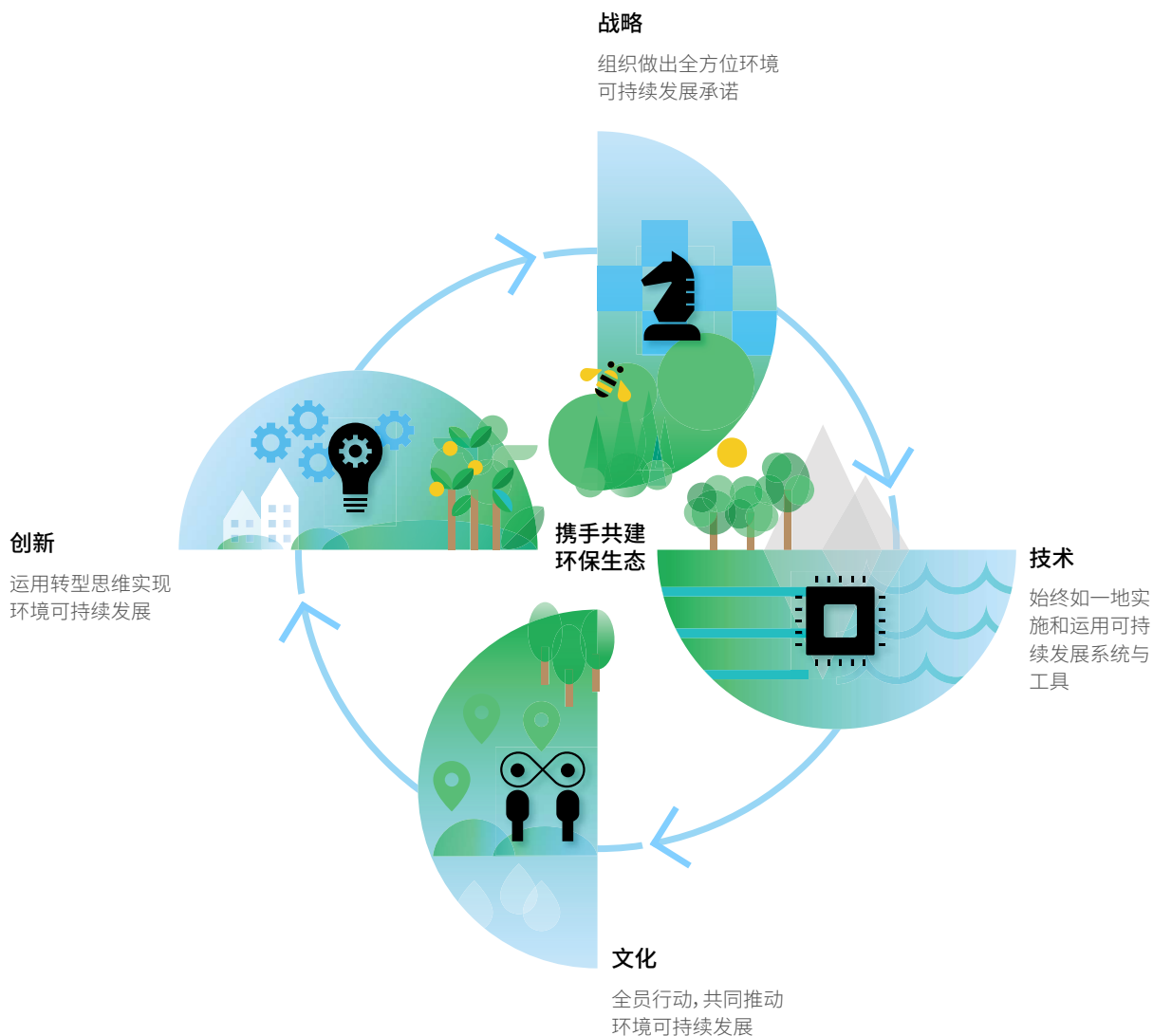
一言以蔽之，正如世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 在最近发布的碳核算报告中指出，行动应当与承诺保持一致。企业可以利用 ERP 记录和报告企业级数据，并根据这些数据采取行动，从而应对各种复杂挑战和可持续发展需求。⁶

通过此次调研，我们研究发现了两类相反的企业群体。其中一群企业，我们称其为“环境可持续发展践行者”（以下简称“践行者”）。这类企业占到全球 2,125 位受访高管的 15%，占到大中华区 191 位受访高管的 25%。他们积极优先推动环境可持续发展，实施具体、公开宣布的计划，以远高于同行的速度实现可持续发展目标。这类组织不仅优先推动环境改善，而且还依靠 ERP 数据结构来实现可持续发展目标。

另外一群企业，我们称其为“环境可持续发展旁观者”（以下简称“旁观者”）。这类企业占到全球 2,125 位受访高管的 36%，占到大中华区 191 位受访高管的 33%。此类组织并不认为环境可持续发展对于其成功很重要，也几乎未做出具体的可持续发展承诺。

图1

携手共建环保生态： 四要素整体方法论



信息来源: IBM 商业价值研究院

全球和大中华区的“践行者”重视 ERP, 并分别实现了比“旁观者”高 46% 和 57% 的盈利水平。我们发现“践行者”组织在环境绩效和财务业绩方面的成功归结于四个基本要素 (参见图 1) :

- **战略:** 组织做出全方位的、以目标为导向的承诺, 并将其纳入到环境可持续性战略中。
- **创新:** 运用创新和转型思维实现环境可持续发展目标。

- **文化:** 在组织内部建立激发和奖励积极行为的文化, 推动实现可衡量的可持续性改进。
- **技术:** 部署先进技术, 运用数据洞察和创新, 加快环境可持续性改善。

要将可持续发展计划落实到行动中, 组织需要采用端到端的整体方法论, 将可持续发展计划融入企业内部和整个生态系统的运营、流程、数据和合规中, 从而推动实现可持续性目标。在这方面, ERP 可以为运营、流程和数据提供一个基础技术平台, 从而成为可持续发展领域的颠覆性技术。

图 2

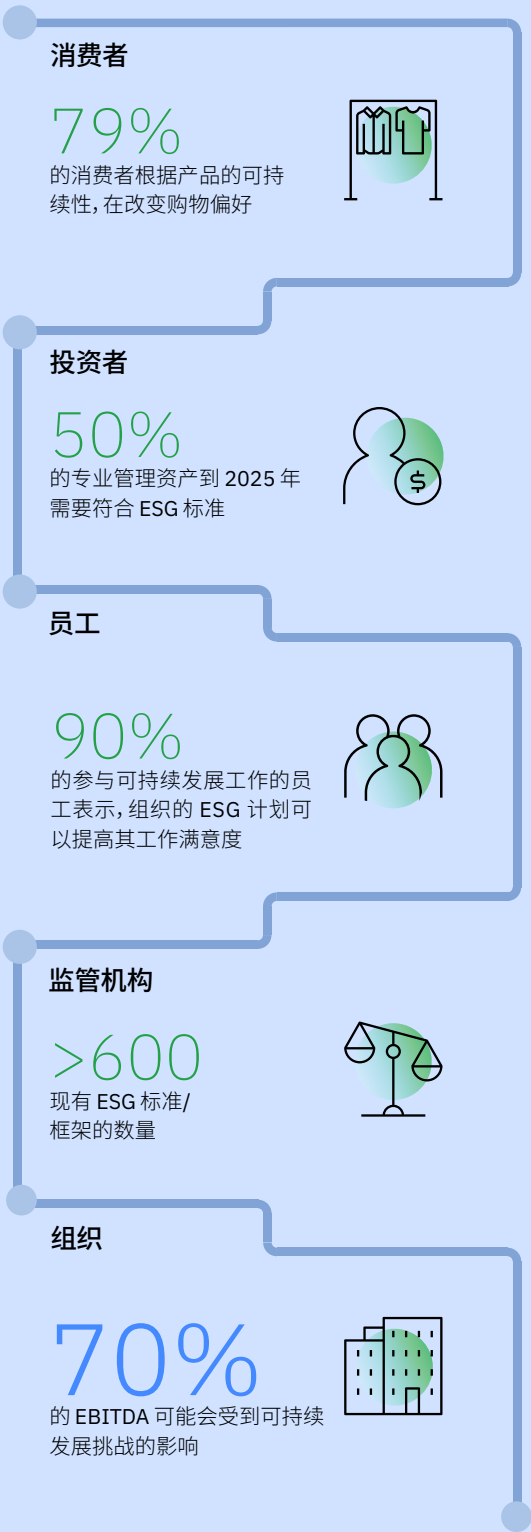
消费者、投资者、员工、监管机构和企业
越来越关注可持续发展目标⁷

利用 ERP 发现隐藏的机会

若缺乏可视性，实现变革就无从谈起。面对孤立的业务流程、不可靠的数据和未协同一致的业务优先级，企业可能会难以获取很多可持续发展数据。而利用 ERP 来管理流程和数据，一切隐藏的环境可持续发展成本都将浮出水面。借助这种可视性，企业高管可以全面洞悉其决策的影响力，并充分信任报告结果。这些高度可信的数据有助于催生和酝酿文化变革，从而推动全面的可持续业务转型。

“践行者”组织深知可持续发展有助于改善财务业绩，因此将可持续发展绩效放在与财务业绩同样举足轻重的地位（见图 2）。此类组织往往确立了明确的愿景、采用创新性解决方案、营造积极的文化、积极为员工赋能，并在整个企业中部署了一致的交互和记录系统。还有一点非常重要，利用关于财务和非财务指标的可靠信息，组织可以有效规避“洗绿”指控。

在接下来的三个部分中，本报告将深入探讨“践行者”组织采用了哪些优秀实践。此外，本报告还将探讨 ERP 的关键作用，以及组织如何充分利用可持续发展计划把握新的商机。最后，行动指南部分提供了七项可助力组织成为“践行者”的具体步骤 — 而忽视这些成功经验的“旁观者”组织将因固步自封，而面临在未来竞争中被淘汰的风险。



多个来源。见尾注 7。

第 1 章

成功方法论： 战略 + 文化 + 创新

2023 年 1 月 5 日, 欧盟开始实施《企业可持续发展报告指令 (CSRD)》。该指令要求符合相应标准的企业定期披露有关其社会 and 环境影响的信息, 其适用范围覆盖约 50,000 家企业。⁸

过去, 许多组织并未将可持续发展列为优先事项。而如今, 这些组织发现自己远远落后于其他先行组织的可持续发展步伐。不过, 亡羊补牢, 犹未为晚 — 这一部分组织可以借鉴“践行者”组织的成功经验, 加快可持续发展转型, 争取迎头赶上。



战略: 举全力, 谋全局

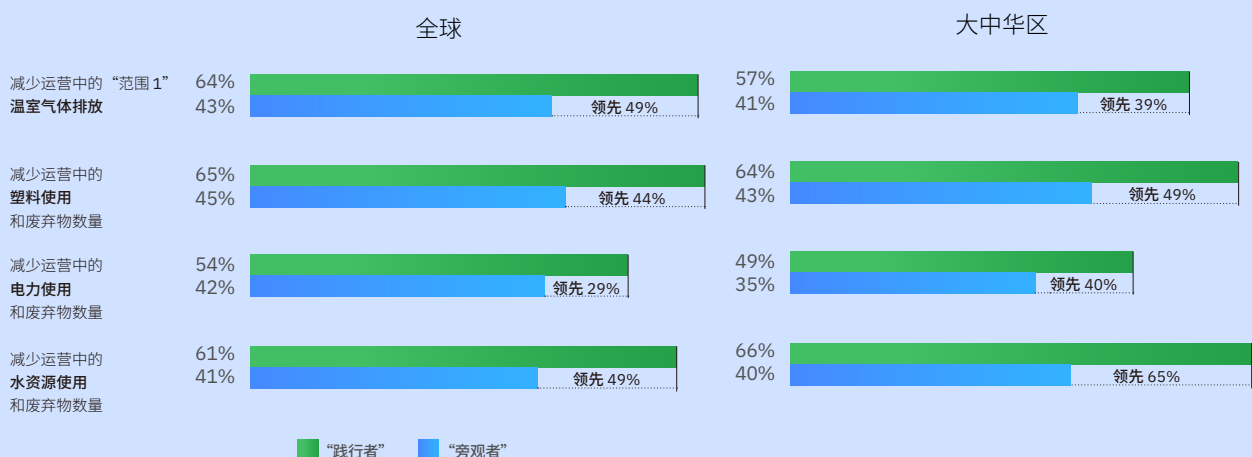
“践行者”组织高管意识到, 通过在运营中融入可持续发展思维, 组织可以在内部触发数以千计与可持续发展有关的小决策, 以“全覆盖、多维度、大纵深”之势和“铁积寸累, 聚沙成塔”之力, 推动实现重大的环境可持续性进展。在将可持续发展列为企业级优先事项方面, 全球和大中华区的“践行者”组织的比例要比“旁观者”组织分别高出 48% 和 34% (见图 3)。这实属意料之中。

例如, 在为企业运营设定“范围 1”温室气体排放目标方面, 全球和大中华区“践行者”组织的比例要比“旁观者”组织分别高出 49% 和 39%。(总体来看, 85% 的受访组织表示对温室气体排放感到担忧。)⁹ 不过, 设定目标只是万里长征第一步, 是否有能力实现目标又是另一回事。调研表明, 目前只有 9% 的受访组织能够全面量化总体碳排放量。¹⁰

图 3

设定宏大的可持续运营目标

设定了宏大或非常宏大的可持续运营目标的受访者百分比

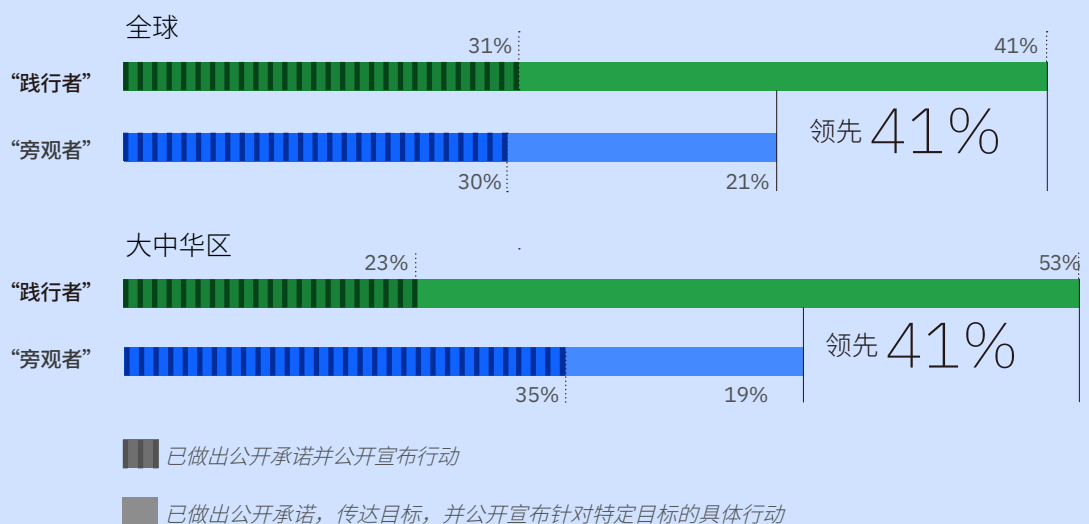


“范围 1”以外的间接排放监测是一个难题，这无疑进一步加剧了组织的挑战。“范围 1”衡量组织的所有直接排放。“范围 2”涵盖组织的所有间接排放，例如购买和使用的电力。而“范围 3”则涵盖组织价值链中的所有间接排放，并且在组织的碳足迹中占比最大。¹¹若要监测“范围 2”和“范围 3”的碳排放，企业就需要建立有效的 ERP 驱动的生态系统，并与其他企业系统保持协同。这也是 ERP 和碳核算解决方案能够共同为企业创造差异化优势之所在。

此外，“践行者”往往还做出大胆的承诺，并宣布具体的可持续发展行动。与畏首畏尾的“旁观者”相比，更多的“践行者”选择大胆公开具体行动，保持良好的公众透明度。在这方面，全球和大中华区“践行者”组织的比例要比“旁观者”组织均高出 41%（见图 4）。

图 4

全球和大中华区对可持续发展目标做出公开承诺和行动的“践行者”组织比“旁观者”组织均多于 41%



文化：
人心齐，泰山移

“践行者”组织高管认为协作文化尤为重要。他们意识到，如果没有在背后提供支持的人员、流程和系统，就无法有效地衡量和监测可持续发展目标或采取相应行动。而要激活这种深层连接并非易事。包含“践行者”在内的领先企业正在摒弃“单打独斗”的组织文化，转而营造高效的协作文化。

数十年的经验表明，改变长久以来的组织文化绝非易事。但可持续发展可以成为业务转型和文化变革的催化剂。可持续发展将吹响转型的集结号，推动整个组织积极开展创新，重塑流程和角色。与“旁观者”组织相比，更多的“践行者”组织从可持续性业务转型中获得丰厚回报。例如，根据 IBM 商业价值研究院的调研，全球和大中华区的“践行者”组织高管明确表示，“组织架构变革”对于实施可持续发展战略必不可少，其比例要比“旁观者”组织分别超出 72% 和 113%。另外，全球和大中华区的“践行者”组织认为“组织文化变革”也是一项非常必要的举措，其比例要比“旁观者”组织分别高出 26% 和 22%（见图 5）。

创新：
洞察指引行动

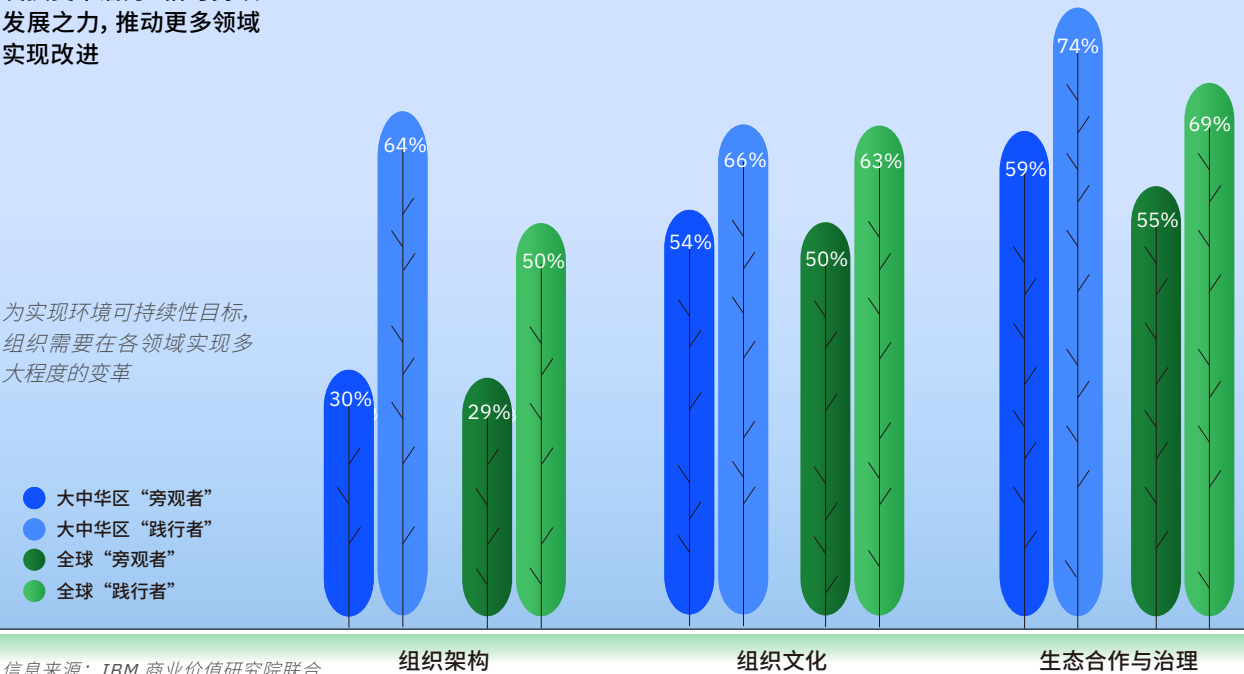
根据 IBM 商业价值研究院的调研，全球和大中华区分别有 84% 和 77% 的“践行者”组织高管认为环境可持续性计划有助于推动创新。我们预计，这一比例到 2025 年均将增长至 96%。而且，这一观点将日益盛行。尽管目前全球和大中华区均只有 60% 的“旁观者”组织高管认为可持续发展计划与创新密切相关，但根据我们的预测数据，到 2025 年，这一比例将分别跃升至 96% 和 94% — 届时将与持有这一观点的“践行者”组织高管比例基本持平。

无论是制定战略、文化建设还是开展创新，数据都是至关重要的基本要素。不仅如此，组织还要运用技术来分析数据，并交付切实可行的洞察。然而，访问和理解手动整理的各种不同格式的孤立数据，并依其采取行动，都是一项艰巨的挑战。

而这正是 ERP 的“用武之地”。

图 5

发掘变革潜力：借可持续发展之力，推动更多领域实现改进



信息来源：IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院，针对全球范围内 2,125 位关注可持续发展的高管开展了一项调研。

为经济社会发展 注入“源头活水”

沙特阿拉伯水务传输和技术公司 (WTTTCO) 运营一个庞大的水务传输系统，致力于为地球上水资源最紧缺的地区开展供水服务。为了响应沙特阿拉伯在“2030 愿景”计划中制定的宏大增长计划和可持续发展目标，该公司面临愈加严峻的压力和挑战。

目前，该公司的历史系统、数据孤岛和技术基础设施都已经过时，无法为一线决策者提供所需的洞察来提高效率和实现宏大的增长目标。为了突破这些瓶颈，WTTTCO 开始实施以 SAP S/4HANA® 为核心的全面数字化转型。

在 IBM Consulting 的协助下，该团队不仅将超过 350 个业务流程实现自动化，大幅降低了 IT 成本，而且还利用 SAP® SuccessFactors® 解决方案设置了 SAP S/4HANA 的单一集成实例。这为决策者提供了必要的信息，让他们能够做出关于优化运营效率和增加净水吞吐量的正确决策。

该团队计划继续实施员工驱动的创新计划，探索将面向企业流程自动化的机器学习实施服务与 SAP 对话式 AI，以及 SAP 智能机器人流程自动化服务 (SAP Intelligent Robotic Process Automation services) 相结合，以帮助公司进一步降低 IT 维护成本，同时减少废水排放。

信息来源：SAP 创新奖。

SAP 系统规划， 助力实现可持续发展

作为国内运动鞋服行业的领导者，该公司的价值观和企业文化从 DNA 上就要求在保持业务发展的同时，始终要关注企业的可持续发展议题。

在此背景下，IBM 咨询团队帮助该公司规划 ESG 体系及 SAP 系统支撑，旨在推动绿色产品、双碳减排等关键议题与主营业的融合与发展。首先，IBM 基于鞋服行业的可持续发展管理框架，运用可持续发展成熟度模型，对该公司的 ESG 现状进行差距分析，并结合该公司的战略愿景和业务发展方向，制定了 2030 年达到 ESG 水平行业领先的积极目标。其次，IBM 根据当前的国际标准和合规要求，结合业务影响程度与投资者关注程度，筛选并确定该公司可持续发展的优先议题，并制定目标达成路径。最后，IBM 帮助该公司优化 ESG 管理组织和运作机制，提出 SAP 系统和数字化的支撑要求，保障未来可持续发展议题与公司业务模式的融合与落地。

ESG 和 SAP 系统的规划，帮助该公司明确了长中短期的目标和落地举措。后续将通过 SAP 系统建设，帮助客户进行原材料溯源、碳足迹追踪，以及建设绿色工厂、打造绿色供应链等，助力实现 2050 碳中和目标。

信息来源：IBM 研究

第 2 章

ERP 的优势： 技术 + 数据 + 流程

ERP 的应用范围已经远远超出其最初的财务报告功能。借助 ERP 的强大功能，再与其他一些企业系统相结合，组织将拥有一双可无限感知可持续性的“千里眼”，通过管理关键数据来助力减少温室气体排放和废弃物，以及降低对环境的影响。不仅如此，ERP 的系统级控制和报告功能还可以帮助组织主动管理法规要求，并提供可审计的报告。¹³

需要特别注意的是，全球范围内的法规一直在不断更新迭代。而且，与财务领域一样，组织需要严格遵守全球和当地的标准及报告要求。一个例证：根据美国 2022 年颁布的《降低通货膨胀法案》，超过联邦规定的最新有害物质限制（例如甲烷）的组织可能会面临巨额罚款。¹⁴

在运用 ERP 推动可持续发展和创新方面，“践行者”取得了更大的进展。认同 ERP 有助于管理可持续制造目标的全球“践行者”高管，比“旁观者”高出 94%，而在大中华区，这个差距更大，达到 170%。此外，表示 ERP 正在帮助实现劳动力管理方面的可持续发展目标的“践行者”，在全球和大中华区分别比“旁观者”高出 31% 和 19%。（见图 6）。

图 6

ERP 可在哪些领域助力管理 环境可持续性目标

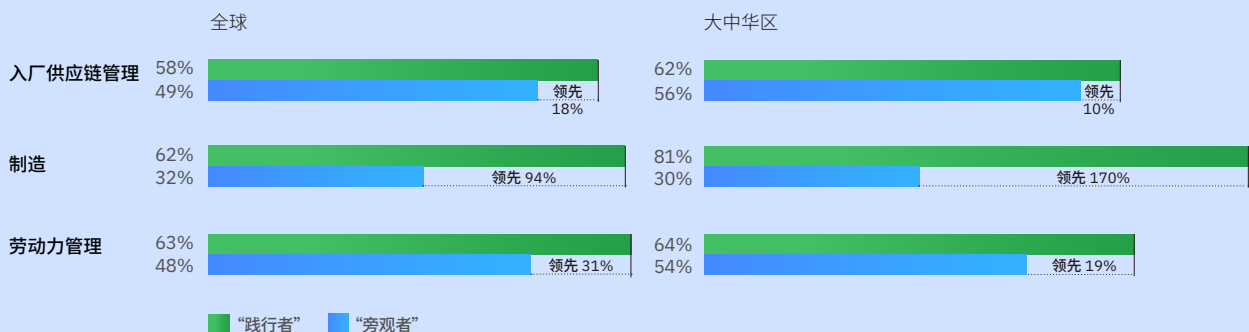
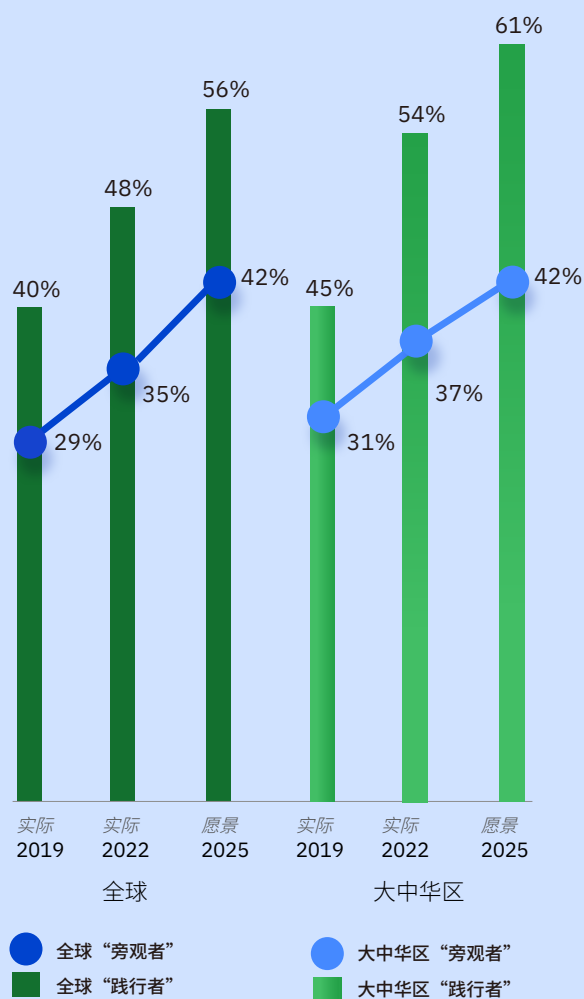


图 7

环境绩效数据对于员工的可见度



来源:IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院, 针对全球 2,125 位关注可持续发展的高管开展的一项调研。

“践行者”组织高管还依靠 ERP 解决方案来获取相关的可持续发展数据。2022 年, 全球和大中华区的“践行者”通过 ERP 均收集了 47% 的可持续发展绩效数据。预计到 2025 年, 这一比例均将增长至 55%。尽管目前通过 ERP 收集的可持续发展绩效数据比例还不到一半, 但质量要远比数量重要。最广泛收集的可持续发展指标也是能产生最大环境和财务影响力的指标。例如, 全球和大中华区“践行者”组织均表示, 其 ERP 汇总了近 70% 的碳捕获和能源使用指标 — 这是一个相当高的比例。

“旁观者”组织和“践行者”组织中都出现了一种趋势 — 环境绩效数据对于员工的可见度正在持续增长 (见图 7)。员工可以利用 ERP 中的可用数据和洞察, 以更大的信心做出更明智的决策。为减少排放和废弃物而做出的每一项小决策都将“以量变促质变”, 助力企业取得成功并惠及整个社会。每个当下的正确行动都有助于推动转型变革, 打造可持续、公平的世界。

这种良性循环并不仅限于单个组织。在运用 ERP 系统建立跨生态系统的标准化环境指标方面, 全球和大中华区“践行者”组织的比例要比“旁观者”组织分别高出 39% 和 9%。在运用 ERP 系统建立跨生态系统共同的环境目标方面, 全球和大中华区“践行者”组织的比例要比“旁观者”组织分别高出 43% 和 63%。通过访问相关数据并根据这些数据采取行动, 员工就可以实施并推动真正的变革。一项宝贵的成功经验是: 在生态系统经济中, ERP 有助于打造标准化、共同的可持续发展计划, 从而提高整个生态系统的效率和生产力。

建设更环保的 供应链¹⁵

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。该公司承诺，在欧洲和全球，分别到 2030 年和 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 制定了一项宏伟的目标，即确保至少 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。但是，该公司现有的本地供应商关系管理 (SRM) 系统对于企业范围内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 SAP® Ariba® 供应商管理产品组合，并与其 ERP 相集成，从而简化采购流程与财务、产能、资源规划等核心业务流程的集成。为确保在实施 SAP Ariba 解决方案过程中采用最佳实践，Iberdrola 向 IBM Consulting 寻求了支持。利用 IBM 在其他全球公司成功部署 SAP Ariba 解决方案后生成的模板，双方联合团队为 Iberdrola 的新 SAP Ariba 软件环境设计了原型，并按照精心规划的瀑布方法逐步配置了解决方案。

这个新的解决方案帮助 Iberdrola 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 还使用该工具，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，推动整个能源行业实现积极转变。

数据平稳、高效迁移， 新 SAP 系统奠定可持 续发展基石

中国某车企早在成立之初，就已在企业内部广泛采用 SAP 等现代化管理工具，支撑公司成为国内生产规模最大的车企之一。然而，系统经历多次迭代和扩容后，旧的数据系统数据庞杂、传输拥堵、对接不畅、稳定性差等问题日益突出，已经很难适应企业的快速发展需求。该车企从客户体验、效率、质量、成本、等方面进行全局思考后，决定对其数据系统实施升级以优化端到端业务流程，赋能自身数字化转型，为可持续发展奠定基石。

作为该车企数智化转型战略级合作伙伴，IBM 咨询团队从客户需求和特点出发，为其设计了从 SAP ECC 到 SAP S/4 的升级方案，并在全国首次应用了 IBM Rapid Move 这一创新迁移方法，成功实现了高效、平稳迁移。若使用传统迁移方法，预估需用时 10 天，而在该项目中，IBM 整个数据迁移只花费了 50 小时就实现 27T 历史数据迁移的纪录。对这样一个年销售达数千亿元规模、日产值约数十亿元的企业来说，系统每中止一天，都意味着巨大的产量和营收影响，IBM 的创新迁移对客户的运营影响降至了最低，以超客户预期的交付效果树立了新的业界标杆。

该项目系统切换不仅助客户高效、平稳迁移了系统数据，升级了数据底座，还通过系统集成统一和回归标准化，将其系统最核心部分替换为 SAP 这样的标准解决方案，相当于完成一个“心脏移植手术”。新系统上线后，平台速度提升了数十倍，系统架构也得到极大简化，提升了整个企业的运营敏捷性，降低了运营成本，增强了系统稳定性。同时，此次项目也为未来系统的进一步优化和扩容改造预留了空间，为该车企奠定了下一个阶段可持续发展的数据基石。

信息来源：IBM 研究

以环境保护促经济发展

要始终不渝地坚持发展经济和保护环境“两手抓，两手都要硬”，组织可以采用以下优秀实践：

通过加强端到端制造来降低成本。

从设计到采购环节就融入减排和循环经济，组织不仅可以减少废弃物，还可以降低下游投入成本。这样一来，组织可以采用在使用寿命结束后可生物降解的一次性材料，开发更受消费者青睐的绿色低碳产品。

注重可持续发展，增强业务弹性。

通过扩展采购解决方案，打造可持续商业/循环商业模式，组织可以更快地应对未来的供应链和地缘政治冲击。同时，可持续转型有利于组织在危机期间降低成本，从而超越竞争对手，把握新的创收机会。¹⁶

加速大规模创新。

投入更多时间构想或酝酿新兴业务模式，重塑产品交付、销售和服务方式。对出租、再利用和“产品即服务”等模式持开放态度，从而创造各种推动可持续发展的商机。

重复利用材料。

采用与 ERP 和其他企业系统相关的先进技术来跟踪、收集、重复使用和回收材料，减少浪费和资源消耗，从而助力优化投资以及提高投资回报率。

第 3 章

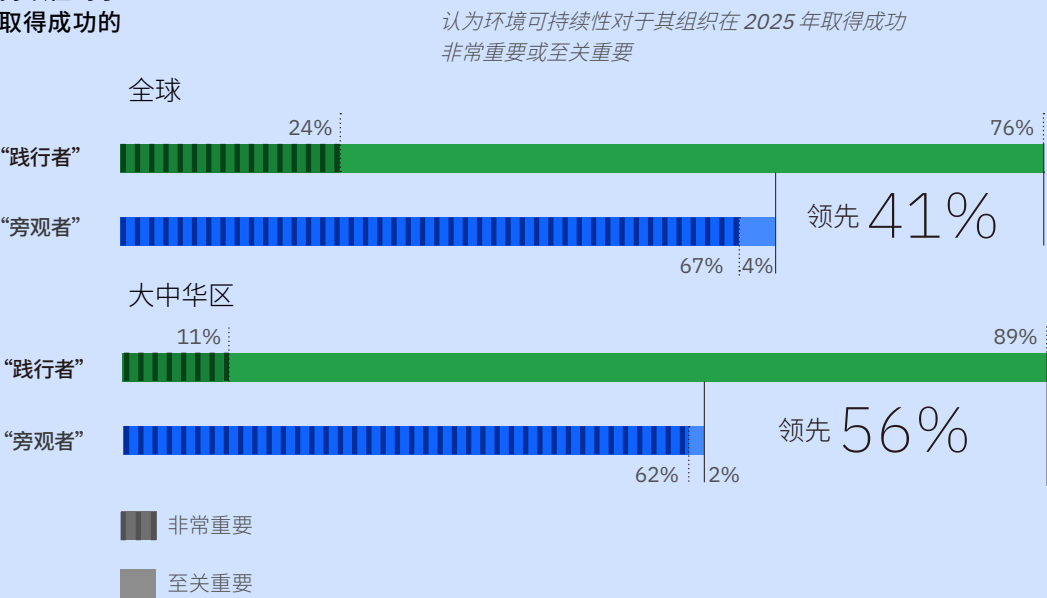
商机： 追求绿色发展,做强绿色经济

组织要始终不渝地坚持发展经济和保护环境“两手抓,两手都要硬” — 保护生态环境不会阻碍而会促进经济发展。

事实上,“践行者”组织高管将可持续发展视为其长期成功的关键因素。根据我们的调研,在全球和大中华区,认同可持续发展对于企业长期成功至关重要的“践行者”组织高管的比例要比“旁观者”组织高管分别高出 41% 和 56% (见图 8)。

图 8

受访者认为环境可持续性对于其组织在 2025 年取得成功的重要性



信息来源: IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院, 针对全球 2,125 位关注可持续发展的高管开展的一项调研。

开启钢铁零碳化 进程¹⁷

Salzgitter AG 在钢铁行业拥有悠久的历史，是欧洲领先的钢铁公司之一。目前，该公司现有的钢铁生产方式每年给德国全国的碳足迹增加了约 1%，即 800 万吨。

SAP 和 Salzgitter AG 正在合作帮助这家德国钢铁制造商推动可持续数字化转型，并为更加环保的钢铁生产方式夯实基础。他们选择采用前沿 SAP 技术以及 SAP 产品组合中的可持续性解决方案来实现这一目标。

此外，Salzgitter AG 还计划在 2033 年实现粗钢生产“碳中和”，积极探索绿色钢铁行业中的先发机会。Salzgitter 计划从 2025 年开始生产零碳钢。

激发消费者和员工的积极性

根据 IBV 最近开展的一项调研，大约一半的全球消费者在购物中为有“环境可持续”或“社会责任”品牌标识的产品支付了平均 59% 的溢价。¹⁸ 近 90% 的消费者表示，企业应当采取比以往更大的力度，将环境可持续性融入到其产品、服务和运营中。¹⁹

“践行者”组织和“旁观者”组织都意识到越来越多的消费者开始关注环境问题。2019 年，全球有 43% 的“旁观者”组织高管和 69% 的“践行者”组织高管参与了可持续发展工作，大中华区的这一比例分别为 52% 和 77%。据估计，到 2025 年全球，全球这一比例将分别增至 93% 和 99%，大中华区将分别增至 97% 和 96%。这种势不可挡的趋势也反映了企业将可持续发展融入运营已是迫在眉睫。

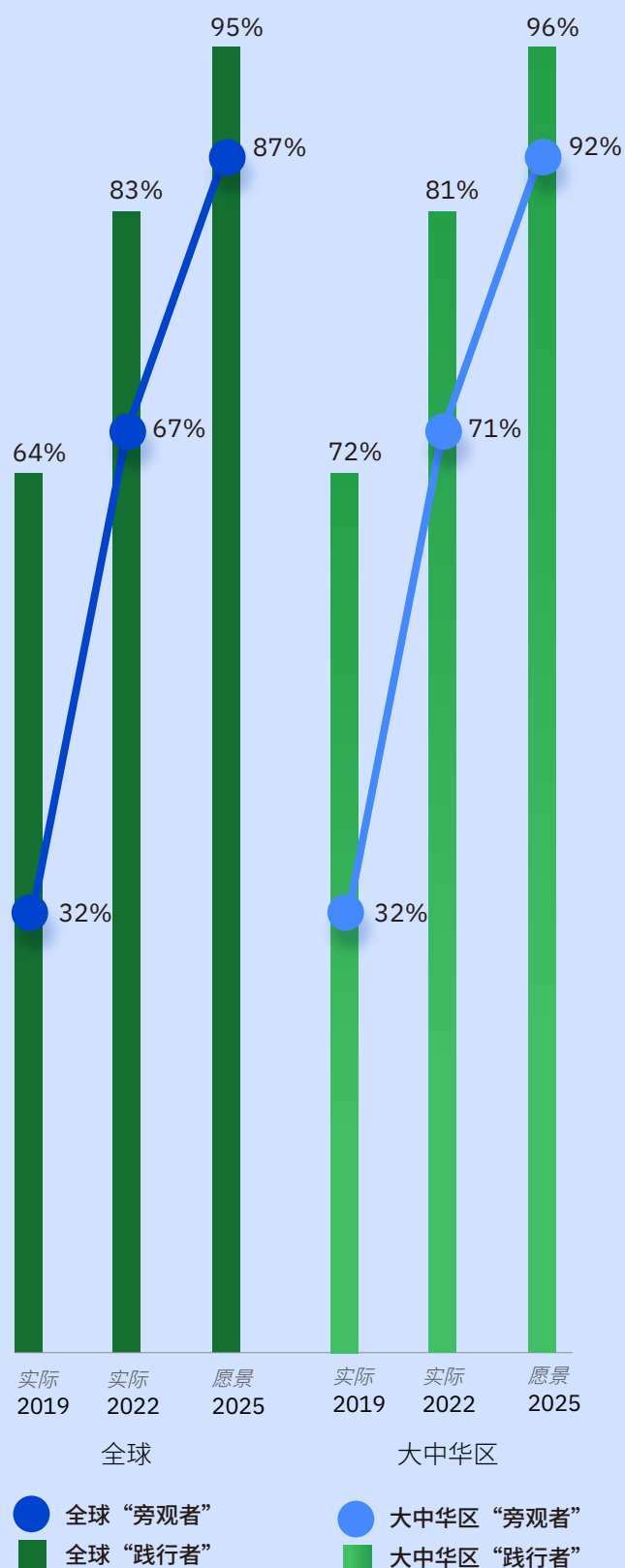
低碳经济创造丰厚回报

根据最近的一项调研，与最不重视可持续发展计划的企业（排名最低的 25% 企业）相比，最重视可持续发展计划的企业（排名最高的 25% 企业）在盈利能力方面要高出 21%。²⁰ IBM 商业价值研究院的最新调研也反映了相似的结论。全球和大中华区的“践行者”组织更加注重可持续发展和 ERP，并实现了比“旁观者”组织分别高出 46% 和 57% 的盈利能力。“践行者”组织还更加积极地开展生态合作，以全生态之力，共同推动可持续发展目标。

“旁观者”与“践行者”对“可持续发展是好生意”的认知差距正在不断缩小，预计到 2025 年将进一步缩小。值得注意的是，尽管“旁观者”表示在缩小这一差距方面采取的行动较少，但他们也开始认识到可持续发展的重要性，并且可能会在未来采取更广泛、更普遍的可持续发展举措（见图 9）。

图 9

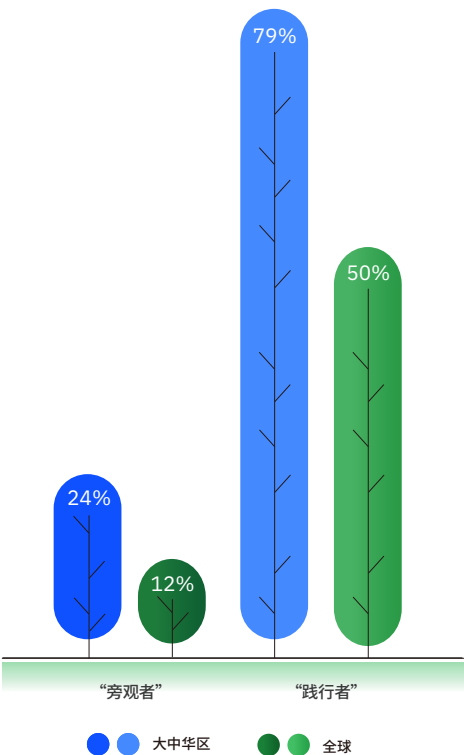
大势所趋：认为环境可持续发展投资会产生丰厚积极回报的受访者



信息来源：IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院，针对全球 2,125 位关注可持续发展的高管开展的一项调研。

图 10

将环境可持续性视为重大商机的受访者



信息来源：IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院，针对全球范围内 2,125 位关注可持续发展的高管开展了一项调研。

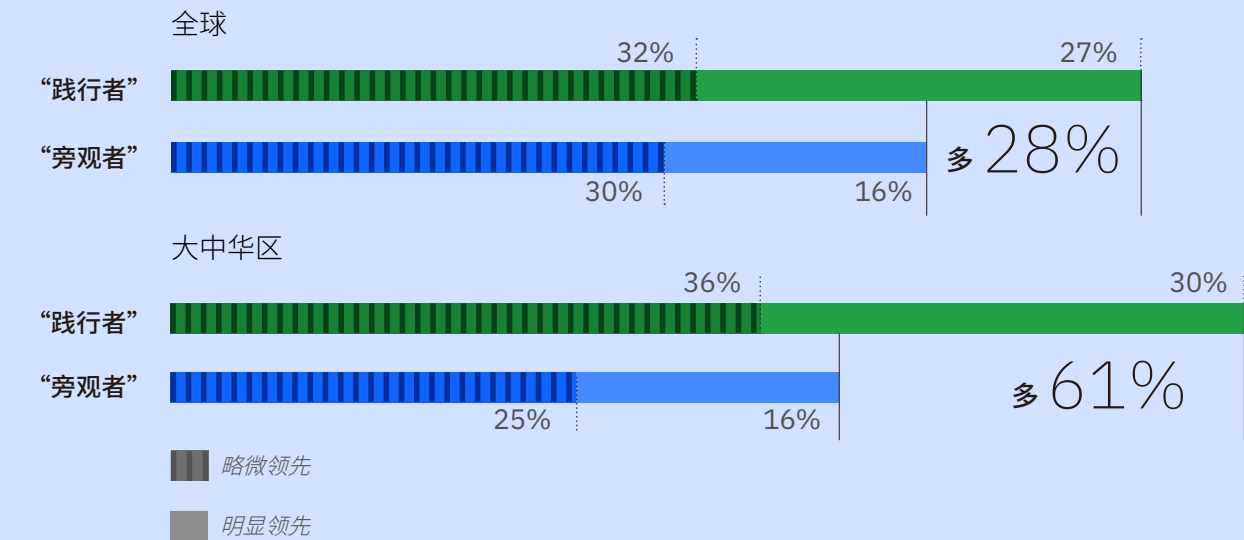
内促转型, 外求共赢

“践行者”组织将环境可持续发展视为商机，而不是负担——全球和大中华区持这种观点的“践行者”组织的比例分别是“旁观者”组织的四倍多和三倍多（见图 10）。而且，“践行者”组织也更加自信——全球和大中华区分别有 59% 和 66% 的“践行者”组织高管表示其环境可持续发展计划在过去三年中取得了比竞争对手更好的成效（见图 11）。

请记住：利用 ERP 系统推动可持续发展是“践行者”组织的一项显著/典型特征。通过将可持续发展融入 ERP、业务流程和整个生态系统，并揭示切实可行的洞察，组织不仅可以推动低碳战略和创新，而且还可以塑造一种“抓落实、见实效”的文化，确保将对监管机构和社会做出的承诺落到实处。这不仅是一个远大的目标和愿景，更是一项具有可行性且势在必行的举措。

图 11

在过去三年中，受访组织相对于竞争对手的环境可持续发展绩效



信息来源：IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院，针对全球范围内 2,125 位关注可持续发展的高管开展了一项调研。

行动指南

为了帮助企业利用 ERP 推动可持续发展，下面列出一系列切实可行的行动方案。

01

运用 ERP 将环境可持续发展融入整个企业。

广泛运用 ERP 将环境数据、财务和非财务信息、指标和绩效仪表盘集成到企业流程和系统中。要取得切实成效，就要在核心系统中统一共同目标，而不是多个相互孤立的计划各行其事。

- 运用当前或新实施的 ERP 系统作为起点。聘请内部和/或外部可持续发展顾问以及首席财务官、首席可持续发展官 (CSO) 和首席信息官，共同推动将 ERP 和其他企业能力转变为统一系统，以便记录和报告可持续发展目标并采取相应行动。
- 充分利用 ERP 来监测可持续发展进度以及发现需要改进的环节。
- 借助 ERP 的连接能力和行业标准，与生态系统合作伙伴确立一致的环境目标。

02

成为生态系统中的领航者。

通过使用共同的环境指标、共享成功的解决方案以及符合战略长期计划的统一行动，带领合作伙伴走向更环保的未来。

- 利用采购决策力鼓励供应商推动环境可持续发展。通过在生态系统中设定最高水平的 ESG 标准，首席采购官 (CPO) 将引领生态系统中的供应商和合作伙伴跟踪、发布和改进其环保信誉。
- 当环境创新项目取得成功之后，与为其做出贡献的优秀生态合作伙伴共同分享所实现的成本节省和利润。那些创造新的商业模式，为环境可持续发展市场创造更大价值的 CEO 们，将继续吸引顶尖人才，并满足利益相关者们的严苛要求。
- 将运营和供应链数据视为可帮助其他 CIO 和 COO 创造价值的宝贵资产。尽可能共享这些数据，实现互惠互利。

行动指南

(续)

03

将可持续发展行动计划公开透明。

环境可持续发展投资有助于实现积极的回报。已公开做出环境可持续发展承诺的绩优型组织应投入 3% 至 8% 的收入来实现这些目标。

- 深入调查所在行业的投资范围。
- 运用 ERP 与其他企业系统来整合财务和非财务数据，并提供切实可行的洞察来计算投资回报率。
- COO 和 CFO 参与到可持续发展计划，以透明的方式，推动可持续发展投资取得所承诺的成效。

04

消除文化对环保愿景的限制。

过于保守的可持续性目标会限制组织影响力，从而让利益相关者感到失望。确立远大愿景的组织通常会积极推动数字化转型，并尽快采取行动，追求早期回报，而不是等待万事俱备。

- 向您所在行业中的环保领先企业学习经验、获取灵感以及了解可行的应用场景。
- 利用 ERP 和其他系统中的数据来记录、报告和生成切实可行的洞察，从而推动不断迭代、可衡量的进展。
- 企业高管积极倡导切实可行的可持续发展原则。

05

变革薪酬结构，激励环保创新。

为最佳创意提供丰厚的回报。将薪酬与重要的财务和环境成效挂钩，激励跨团队创意开发。

- 任命事业部和业务领域的高绩效人员来领导创新计划，并向环境创新负责人汇报工作。
- 鼓励员工利用 ERP 直接向 COO、CFO 和 CSO 报告信息，包括当前现状、面临的挑战和创意想法。
- 避免繁琐的审查流程和审批机制，而是采用更小规模、更及时的员工奖励方案。加速将具有重大影响力的创新转化为积极的成果。

06

塑造可持续发展文化。

将环境指标（行动、目标和成效）融入整个企业的日常决策和举措中。为了实现重要的可持续发展成果，所有员工都必须参与环境可持续发展计划。

- 请确保全体人员都支持可持续发展计划。每个组织中都有对可持续发展计划持怀疑态度的人员，任由这些反对声音扩散会减缓可持续发展计划的进展。
- 向全体员工传达组织层面的可持续发展承诺，确保从 CEO 到一线员工都能看到相关决策的影响力。
- 将环境可持续发展作为 360 度年度评审流程的核心要素。员工应当对其个人环境决策的影响负责，并向管理层、同事和直接上级汇报。

07

借力利益相关者，加速推动进展。

根据投资者、员工和客户对环保进展的迫切需求来确定环境优先事项。

- CFO 鼓励投资者通过大胆的转型计划实现大胆的公开承诺，从而为环境计划获取资金支持。
- 依靠在人力资源管理领域取得了卓越成就的人员（包括 CHRO）来为最关心环境可持续发展的员工提供指导，并将这些员工提拔到管理职位。激情具有文化感染力。
- 利用 ERP 赋能的可持续发展指标，与客户分享环境可持续发展进展，包括挑战、失败和失误。仅分享成功的组织会削弱客户的信任。

关于 作者



Stacy Short

IBM SAP 全球合作伙伴执行官

<https://www.linkedin.com/in/stacy-short-929733/>
scshort@us.ibm.com

Stacy Short 是 IBM Consulting 的副总裁。她负责领导 IBM 的 SAP 全球咨询合作伙伴计划以及 IBM 与 SAP 的演进合作伙伴计划。在当前职位上, Stacy 利用深厚的 SAP 经验、丰富的流程背景和强大的 SAP 关系, 与 IBM 和 SAP 领导者以及客户通力协作, 助力客户推动数字化转型之旅。

Darriel Dawne

副总裁

可持续发展营销与解决方案, SAP

<https://www.linkedin.com/in/darrieldawne/>
darriel.dawne@sap.com

Darriel Dawne 是一位屡获殊荣的高管, 在推动业务转型和技术创新领域拥有逾 20 年的经验。她致力于利用可持续发展技术来推动组织和生态系统发展, 从而构建更加可持续发展的世界。

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院

思想领导力高级研究总监

<https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/>
anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 的高级研究总监, 负责领导 IBM 的顶级思想领导力项目。Anthony 领导着一支由 60 位技术和行业专家、统计学家、经济学家和分析师组成的全球团队。

Steve Peterson

全球思想领袖

IBM 商业价值研究院

<https://www.linkedin.com/in/stevenjohnpeterson/>
steve.peterson@us.ibm.com

Steve Peterson 在旅游和运输行业已深耕 20 余载, 也是 IBM 商业价值研究院的长期成员。Steve 曾在 IBM 担任多项职务, 助力客户思考未来商机, 为持续不断的挑战做好准备, 以及引领重塑未来的转型。

调研和分析方法

2022 年 11 月和 12 月，IBM 商业价值研究院联合 SAP 与牛津经济研究院，针对全球 2,125 位企业领导者（其中 191 位来自大中华区）开展了一项以可持续性为主题的调研。

受访高管包括 CEO、首席可持续发展官 (CSO)、COO、CFO、CIO、CISO、CTO、CHRO 和 CMO。被选中的受访者均对其组织的可持续发展工作有广泛的了解。

全球各地区的受访者比例如下：北美地区 18%，拉丁美洲地区 10%，欧洲地区 25%，中东和非洲地区 14%，印度和中国大陆各 6%，日本 5%，亚洲其他地区 16%。受访者来自 13 个行业。受访组织的平均年收入为 250 亿美元。我们对数据进行了多项统计分析，以深入理解潜在态度和行为。

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>

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

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

Crisis and business continuity

“Crisis and business continuity:
ERP flexibility can help businesses respond
to geopolitical disruption and change.”
IBM 商业价值研究院，2022 年 11 月
<https://ibm.co/business-continuity-erp>

The sustainability imperative

“The sustainability imperative:
The integral role of finance—quantified.”
IBM 商业价值研究院，2023 年 2 月
<https://ibm.co/sustainability-initiatives-finance>

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://ibm.co/sustainability-transformation>

备注和参考资料

- 1 Lee, Hoesung et al. "AR6 Synthesis Report. Headline statements." The Intergovernmental Panel on Climate Change. Accessed April 5, 2023. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/resources/spm-headline-statements/>
- 2 "In their own words: How CEOs are forging paths to sustainability." IBM Institute for Business Value. January 2023. <https://ibm.co/ceo-sustainability>
- 3 "Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability." Global C-suite Series. 25th Edition. The CEO Study. IBM Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study/ceo>
- 4 One example: "Corporate sustainability reporting." European Commission. Accessed March 15, 2023. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- 5 "Shaping the Sustainable Organization." Accenture in collaboration with the World Economic Forum. 2021. https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf-5/Accenture-Shaping-the-Sustainable-Organization-Executive-Summary.pdf
- 6 Stanley-Radière, Anna et al. "Towards Real Carbon Accounting: Calling for a transformation of the carbon accounting system—What is needed and how companies can help achieve it." World Business Council for Sustainable Development and SAP Sustainability. 2023. <https://www.wbcsd.org/Imperatives/Climate-Action/News/Towards-Real-Carbon-Accounting>
- 7 "79% of consumers are changing their purchase preferences based on social responsibility, inclusiveness, or environmental impact." Capgemini Newsroom. July 8, 2020. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/07/08/2059043/0/en/Capgemini-Press-Release-79-of-consumers-are-changing-their-purchase-preferences-based-on-social-responsibility-inclusiveness-or-environmental-impact.html>; Collins, Sean. "Advancing environmental, social, and governance investing: A holistic approach for investment management firms." Deloitte Insights. February 20, 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/esg-investing-performance.html>; Shonfeld, Sam. "How Can Businesses Be More Sustainable?" Silverback Blog. October 4, 2022. <https://www.silverbackstrategies.com/blog/uncategorized/how-can-businesses-be-more-sustainable/>; Drolet, Stina Warnstam et al. "The future of sustainability reporting standards: The policy evolution and the actions companies can take today." EY. June 2021. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/sustainability/ey-the-future-of-sustainability-reporting-standards-june-2021.pdf; Berg, Achim, Nils Schlag, and Martin Stuchtey. "Getting the most out of your sustainability program." McKinsey. August 1, 2015. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/getting-the-most-out-of-your-sustainability-program>
- 8 "Corporate sustainability reporting." European Commission. Accessed March 15, 2023. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- 9 Degot, Charlotte et al. "Use AI to Measure Emissions—Exhaustively, Accurately, and Frequently." Boston Consulting Group. October 13, 2021. <https://www.bcg.com/publications/2021/measuring-emissions-accurately>
- 10 Ibid.
- 11 "What is the Difference Between Scope 1, 2, and 3 Emissions?" Compare your Footprint. November 2, 2018. <https://www.compareyourfootprint.com/difference-scope-1-2-3-emissions/>
- 12 "Maintaining Sustainable Water Transmission Systems through Digital Transformation." SAP Innovation Awards. <https://www.sap.com/idea-place/sap-innovation-awards.html>
- 13 Prior, Derek. "How SAP ERP is a strategic enabler of sustainability." ERP Today. Accessed March 15, 2023. <https://erp.today/how-erp-is-becoming-a-strategic-enabler-of-sustainability/>; "Enterprise Resource Planning." SAP. Accessed March 15, 2023. <https://www.sap.com/products/erp.html>
- 14 Safdie, Stephanie. "Our 2023 Guide to Environmental Regulations in the US." Greenly. December 29, 2022. <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/our-2023-guide-to-environmental-regulations-in-the-us>
- 15 "Powering the future with sustainable energy: Iberdrola builds greener, more efficient supplier relationships with support from IBM and SAP." IBM case studies. Accessed April 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/iberdrola/>
- 16 Coulter, Allan, Garrick Keatts, and Steven Peterson. "Crisis and business continuity: ERP flexibility can help businesses respond to geopolitical disruption and change." IBM Institute for Business Value. November 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/business-continuity-erp>
- 17 Alibangbang, Leah. "SAP Product Portfolio Enables Salzgitter AG's Sustainable Transformation." Inside SAP. December 2, 2022. <https://insidesap.com/sap-product-portfolio-enables-salzgitter-ags-sustainable-transformation/>
- 18 "5 trends for 2023: Embracing chaos, taking charge." IBM Institute for Business Value. January 2023. <https://ibm.co/business-trends-2023>
- 19 Kachaner, Nicolas et al. "The Pandemic Is Heightening Environmental Awareness." Boston Consulting Group. July 14, 2020. <https://www.bcg.com/publications/2020/pandemic-is-heightening-environmental-awareness>
- 20 "Shaping the Sustainable Organization." Accenture in collaboration with the World Economic Forum. 2021. https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf-5/Accenture-Shaping-the-Sustainable-Organization-Executive-Summary.pdf

© 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。

本文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。

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