

超越常规定势

嵌入可持续性, 创造业务价值

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咨询服务，我们在战略、实施和托管服务等领域引导创新并发挥影响力。IBM Envizi™、Environmental Intelligence Suite (EIS)、IBM Maximo® 和 IBM TRIRIGA® 等 IBM 软件解决方案将可持续发展融入组织运营，利用强大的数据和 AI 来提供更加透明、切实可行的洞察。如需了解更多信息，请访问 <https://www.ibm.com/sustainability>



嵌入可持续性的组织对投资回报的要求更高——53% 的受访组织表示，业务效益对于证明可持续性投资的合理性至关重要。

摘要

- 我们在追求可持续性目标的同时，是否错失了重点？

组织在可持续性报告上的支出要比可持续性创新支出高出 43%。许多组织将可持续发展视为一种会计或报告活动，而不是一项转型计划。

- “可持续性行动”并不等同于真正的可持续发展。

但是，将可持续性融入运营的“嵌入类组织”表现出更好的可持续性和财务成效。此类组织实现出众盈利水平的比例要比其他组织高出 52%，其收入增长率要高出 16%。

- 关联可持续性与业务效益是一项关键因素。

在“嵌入类组织”中，有 53% 表示业务效益对于证明可持续发展投资的合理性至关重要。只有 17% 的此类组织表示，实现可持续发展目标本身就足以证明其投资的合理性。

引言

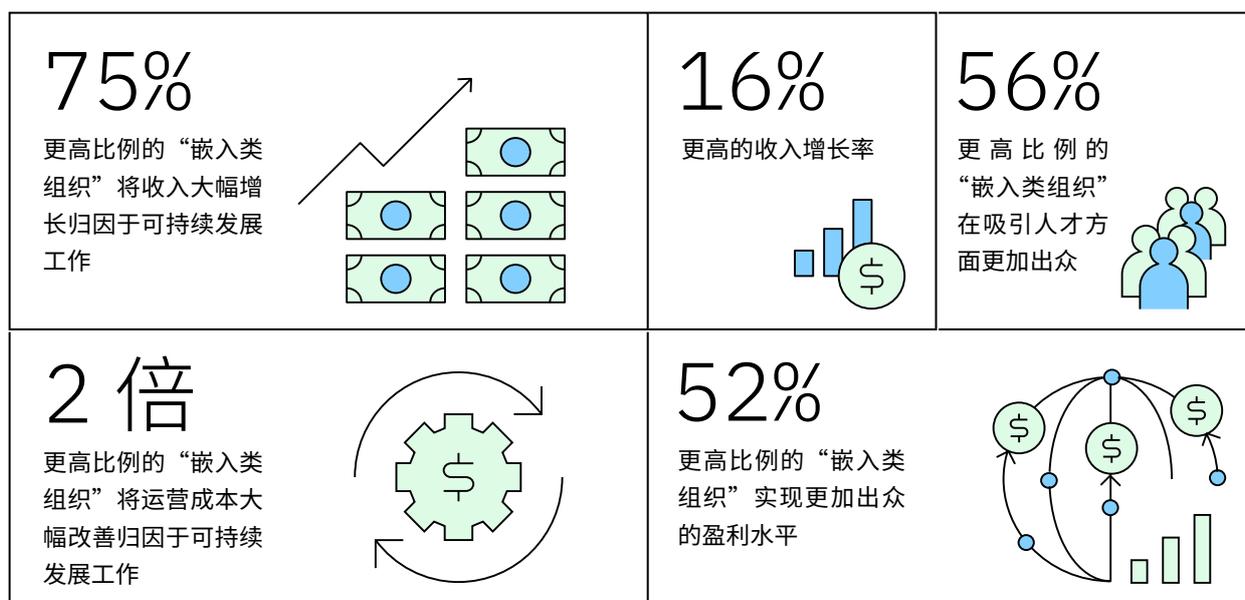
为什么可持续性难以为组织带来更大的影响力？历经多年开展“可持续性行动”，大多数企业并未实现符合预期的成果。根据 IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 最近开展的一项调研，几乎一半的受访组织仍难以为可持续发展投资提供资金。60% 的受访高管表示必须在财务效益与可持续性成果之间做出取舍。

许多高管都面临着一个残酷的事实——像大多数企业那样开展“可持续性行动”，并不等同于真正的可持续发展。事实证明，我们必须结束当前所熟知的常规可持续性模式，转变为一种可带来积极可持续影响和财务效益的新型可持续性模式。

根据 IBM 商业价值研究院针对 22 个行业和 22 个国家 / 地区的 5,000 名高管开展的一项调研和分析，通过转变实施可持续性的方式，组织可以大幅提升业务效益。¹ 其关键就是要将可持续性真正融入到企业运营中，而不仅仅是将其附加到企业中。

图1

“嵌入类组织”正在实现业务效益



关于可持续性的知行差距

我们调研中的受访高管们看到了可持续发展的价值：76%的受访高管表示可持续发展是其业务战略的核心，75%的受访高管表示可持续发展可以实现更出色的业务成效，72%的受访高管表示可持续发展可以成为收入引擎而不是成本中心。然而，尽管形成了广泛的认知，只有31%的受访组织表示正在将可持续性数据和洞察深度融入到运营改进中，而只有14%的受访组织通过创新举措做到了这一点。

这种知行差距是令人忧心的，但其中也蕴含着机遇。在之前的调研中，我们已经揭示了可持续发展宏大愿景与实际行动之间的巨大差距。而现在，近三分之一（30%）的受访高管表示在践行可持续发展战略方面取得了重大进展，相比一年前的10%已大幅提升。²这是巨大的进步，但同时也表明还有70%的组织仍裹足不前。

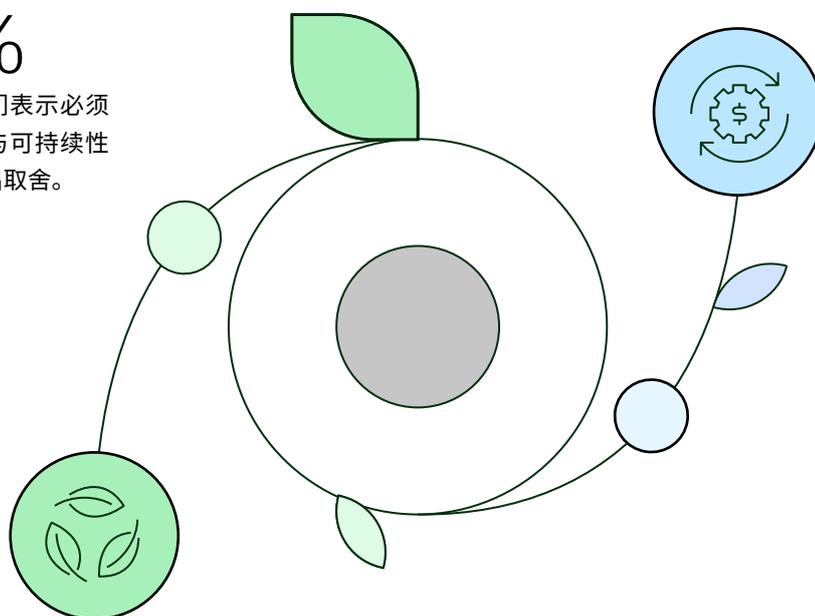
本报告将探讨如何从“可持续性行动”转变为释放可持续性的深层潜力。

第一部分将概述在整个组织中嵌入可持续性的优势，“嵌入类组织”正在采取哪些与众不同的实践来从竞争中脱颖而出，以及关于此类组织的三项令人惊讶的特质。对于此类领先组织来说，将可持续性嵌入或整合到运营中并不是一个新想法。事实上，一部分组织多年来一直在探索这条路径，并成功将可持续性工作转化为业务效益。但我们的研究表明，大多数组织在转变为嵌入式可持续性方法方面仍然任重道远。

第二部分深入探讨了受访高管面临的三项关键可持续发展业务挑战以及如何应对这些挑战，并提供了一些成功完成此类转型的真实企业案例。

60%

的受访高管们表示必须在财务效益与可持续性成果之间做出取舍。



何为嵌入式可持续性

嵌入式可持续性将成为组织推动业务转型的加速器，而不仅仅是报告或会计活动。

例如，根据 IBM 价值研究院的研究，组织在可持续性报告上的支出要比可持续性创新支出高出 43%。大多数组织仅仅将可持续性视为满足政府合规要求或安抚消费者和利益相关方的报告活动。许多组织都在忙于处理全球范围内纷繁复杂、不断变化的报告要求，从而始终将关注焦点放在合规性上，而忽略了真正的业务价值和成效。

如要打造更具可持续性的企业，而不仅仅是开展“可持续性行动”——这就需要转变为建立深入企业核心的深层可持续性战略，并使其成为所有长期价值创造活动的核心要素。有趣的是，在将可持续性与业务效益关联方面，“嵌入类组织”要比其他组织更加严格；在此类组织中，有 53% 表示业务效益对于证明可持续发展投资的合理性至关重要。只有 17% 的此类组织表示，实现可持续发展目标本身就足以证明投资的合理性。

嵌入式可持续性意味着打破可持续性在企业职能孤岛中的局限，将其融合贯彻到每个业务部门中，尤其是核心职能和 workflows。这将有助于可持续性成为企业 DNA 和工作方式的一部分。

53%

的深度“嵌入类组织”表示，业务效益对于证明可持续发展投资的合理性至关重要。

只有

33%

的“非嵌入类组织”持同样的观点

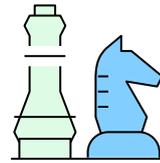


具体来说，高管团队可以从战略到组织中的工作流程和人员，再到决策这四个层面，实现更深层的嵌入式可持续性（见下图）。可持续性在企业中嵌入得越深，就越能成为核心业务的一部分，从而创造更大的价值。我们以采购为例，如果将可持续性指标和标准作为制定采购决策的一部分（无论是选择与哪些供应商合作，还是购买哪些产品和服务），您就能在供应链中实现更广泛的可持续性并改善业务成效。通过从供应商获取关于其可持续性绩效和所面临挑战的更多信息和数据，组织就可以与供应商合作制定联合解决方案来设法提高效率并减少环境影响。

可持续性更深层地融入组织…

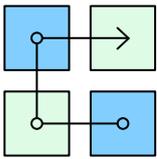
战略

将可持续性与业务战略对齐



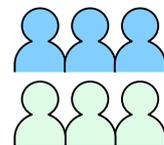
workflow

将可持续性融入核心工作流程和流程



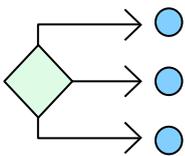
组织

通过明确定义的角色和职责落实行动



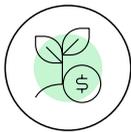
决策

在关键业务决策中纳入可持续性考虑因素、数据和指标



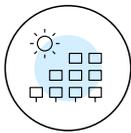
…带来更大的影响

关于“嵌入类组织”的三项令人惊讶的特质



1. 在“可持续性”上的支出不多。

“嵌入类组织”并不依靠庞大的可持续性预算。相反，此类组织将可持续性数据和洞察广泛融入到其他支出和投资决策中。事实上，“嵌入类组织”专门为可持续性工作分配的支出占比要略低于其他组织。不过，更高比例的此类组织将可持续性考虑因素、数据和洞察纳入到运营决策中，其比例要比其他组织高出 22%。



2. 并未开展更多的可持续性行动。

深层可持续性并不涉及更宽泛的以可持续性为重点的工作和计划。相反，此类组织追求将可持续性融入其核心运营和转型工作中。事实上，更高比例的此类组织将可持续性因素融入到创新活动和自动化活动中，其比例分别要高出 90% 和 60%。



3. 并没有为可持续性计划“开绿灯”。

更高比例的“嵌入类组织”注重经济回报，并未将可持续性视为一项特殊计划，而为其赋予无需证明投资合理性的特权地位。对此类组织来说，可持续性关乎长期业务效益。

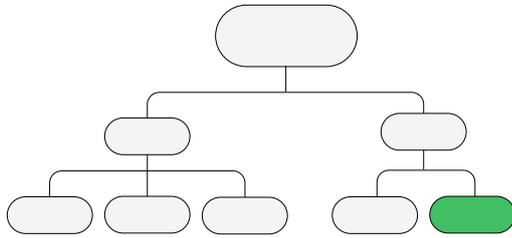
将可持续性更深层地嵌入运营的组织实现了更加出众的财务绩效和可持续性成果。而且，更高比例的此类组织将可持续性工作的积极影响归因于绩效提升。例如，通过改善企业资产管理和维护来延长实物资产的使用寿命是资产密集型组织提高业务绩效的关键因素。同时，这种运营改进也有助于转化为更好的可持续性成果。（请参见第 8 页的“案例研究：保持客运列车高效运行并降低能耗”）

图2

从可持续性行动转变为嵌入式可持续性

目前有三种可持续性方法。

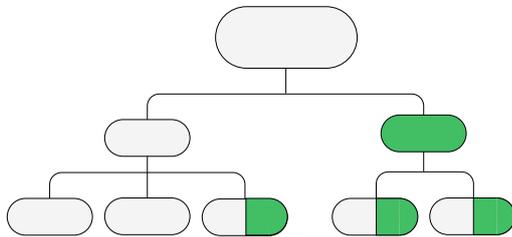
但只有一种方法能够创造真正的业务价值。



注重合规

针对合规要求采取提前防范，及时响应的态度

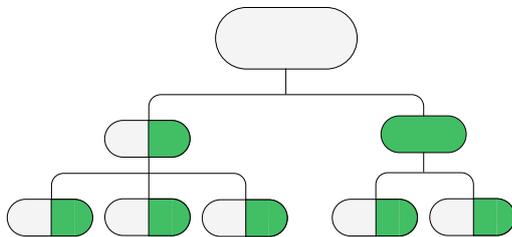
- 注重报告并规避声誉风险
- 能力和竞争力瓶颈阻碍实际行动



将可持续性作为“项目”

启动可持续性改进、最大限度地降低声誉风险并遵守法规

- “企业可持续性”部门向高管团队汇报，并成立一个由业务部门和中央职能部门成员组成的工作组
- 部分融入企业



嵌入式可持续性

将可持续性融入总体战略，同时实现业务绩效和可持续性成果

- 将可持续性永久整合到现有企业治理框架中
- 通过集中管理、设立标准和组织级协同，确保可持续性从整个组织的视角涵盖各个业务单元

案例研究

保持客运列车高效运行并降低能耗

数百万澳大利亚旅行者选择轻轨和重轨系统作为出行方式。100多年来，唐纳集团 (Downer Group) 一直专注于建造这些客运列车，并负责列车的正常运行和维护工作。但现在，该公司在其服务范围中增加了全生命周期支持，这意味着通常需要在 25 至 30 年的时间内负责列车的所有维护工作。因此，该公司在可持续性方面的影响十分重大，尤其是在能耗方面。³

每天，唐纳集团都要在澳大利亚每个主要城市运营数百辆客运列车。除了持续列车管理以外，唐纳集团还需要助力创建一个更具可持续性的交通网络，从而满足公众的期望。

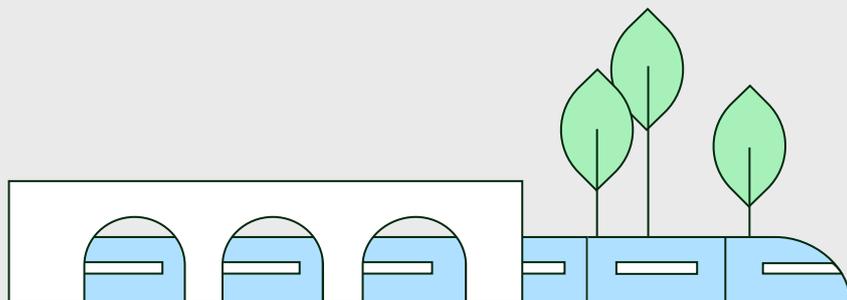
为了改善可持续性和业务成效，唐纳集团建立了其 TrainDNA 动车组资产管理平台。该平台利用复杂的分析和近乎实时的数据来支持澳大利亚 200 多辆列车的预测性维护工作，不仅提高了业务效率，也提升了可持续性。例如，该公司将车队可靠性提高了 51%。

唐纳集团正在增强 TrainDNA 的能力，以专注于减少能源消耗。通过更深入地理解哪些轨道系统的能耗水平最高，并根据天气和乘客需求变化做出全天候响应，唐纳集团可以优化能耗并同时为企业和客户创造更好的效益。

该公司正在研究如何更有效地监控和控制设备，以确定是否应根据乘客数量来实时调整空调、平衡能源负载或优化牵引控制。这些都是“能耗碳排”大头——即使在这些领域节省少量能源，也可以对整个网络乃至整个国家的碳足迹产生巨大影响。

51%

实现预测性维护之后，
列车车队的可靠性提高了 51%。

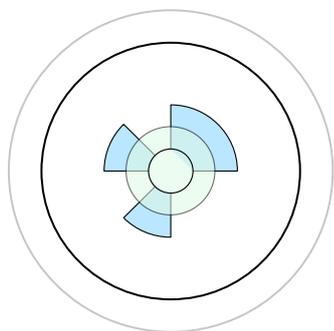




可持续业务价值面临的三项关键挑战

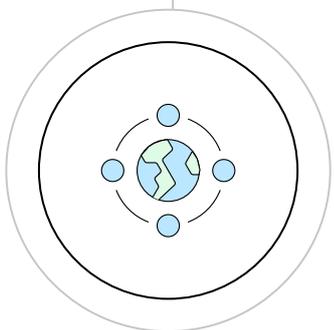
尽管在运营中嵌入可持续性有助于改善成效，但这并不意味着这是一项简单的任务。与任何变革机会一样，嵌入式可持续性也涉及高度复杂的管理工作。但通过观察成功嵌入可持续性的组织，并深入分析其实践的异同点，就可以形成一个可供其他组织遵循的路线图。

在本节中，我们将探讨组织需要应对哪三项关键挑战，才能以创造业务价值的方式嵌入可持续性。对于每一项挑战，我们都将分析具体的障碍，分享“嵌入类组织”如何以独特的方式应对挑战，并为其他组织提供一份将经验教训付诸实践的行动指南。



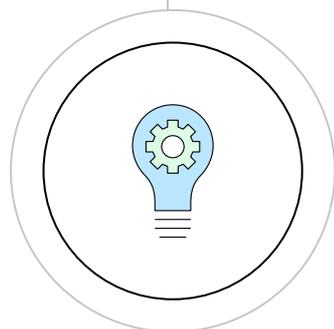
1. 数据可用性挑战

收集和运用可持续性数据并将其转化为切实可行的洞察。



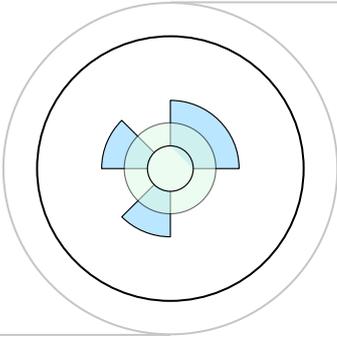
2. 业务整合挑战

将可持续性数据和洞察整合到流程、决策和工作方式中。将可持续性工作的整合扩展到组织以外，并与生态合作伙伴携手合作。



3. 人员、技能和决策挑战

创建适当的治理和组织结构，确保在正确的层面上做出决策，从而推动跨团队和跨职能的可持续性。



挑战一

数据可用性

隐藏在不同数据转储中的洞察

高管们广泛认识到数据对于实现可持续性目标的重要性；82% 的受访高管认为高质量的数据和透明度对于成功必不可少。然而，尽管认识到数据与可持续性成功之间的联系，但只有大约 40% 的受访组织能够自动从 ERP、企业资产管理、CRM、能源管理和设施管理等核心系统获取可持续性数据。在使用这些核心系统时，也只有大约 40% 的受访组织能够在决策流程中整合可持续性洞察。

现代管理学之父德鲁克说的恰到好处：“如果不能衡量，就无法管理。”具体来说，如果无法访问描绘整个组织可持续性图景的数据，要制定基于现实运营和指标的行动方案就无从谈起。

另一个要考虑的重要因素是，发挥作用的不一定是数据量，而是组织如何使用所收集的数据。生成可持续性数据洞察、将其整合到运营中并加以持续监控将对业务价值产生积极影响。简而言之，关键是如何使用这些可持续性数据。

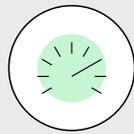
只有 40% 的受访组织能够自动从 ERP、企业资产管理、CRM、能源管理和设施管理等核心系统获取可持续性数据。

观点

生成式 AI

生成式 AI 可以颠覆数据驱动的可持续性工作，让组织能够化“取舍”为“双赢”，识别改进机会，并快速推动大规模创新。64% 的受访高管认为生成式 AI 对于其可持续发展工作非常重要，73% 的受访高管表示计划加大对生成式 AI 的投资以推动可持续发展。

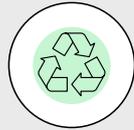
“嵌入类组织”使用生成式 AI 实现可持续性最重要的五个领域



1. 加速创新



2. 减少能耗



3. 减少浪费



4. 跟踪温室气体 (GHG) 排放，
包括减少浪费



5. 管理风险和韧性

更高比例的“嵌入类组织”将数据与可持续性战略高度对齐，其比例要比其他组织高出 191%。

“嵌入类组织”有哪些与众不同的数据处理方式？



数据基础

更高比例的“嵌入类组织”将数据与可持续性战略高度对齐，其比例要比其他组织高出 191%。更高比例的此类组织从整个组织范围内获取可持续性数据，其比例要比其他组织高出 130%。例如，通过从 ERP、CRM、企业资产管理和能源管理系统等核心系统获取相关的可持续性数据，组织可以更加有效和及时地了解需要采取的行动和可能的改进领域。



数据治理

更高比例的“嵌入类组织”能够确保可持续性数据的安全性，其比例要比其他组织高出 72%。而且，更高比例此类组织为可持续性指标建立了一致的定义，其比例要比其他组织高出 63%。这有助于为推动和沟通可持续性洞察建立一种通用的语言。这些核心治理能力对数据信任提供了强有力的支撑——信任对于在战略和运营决策中可靠地使用可持续性数据至关重要。



数据催化剂

许多人都听过，数据就像是一种燃料。与燃料一样，数据需要依靠强大的系统来优化绩效。更高比例的“嵌入类组织”使用混合云来推动可持续发展，其比例要比其他组织高出 59%。借助混合云，此类组织可以整合数据并促进整个组织内部的互操作性和协作，而无论数据位于公共云、私有云还是本地系统中。事实上，其中许多组织明确将可持续性作为整体云计算和数字战略的一部分。此外，更高比例的此类组织利用 AI 的强大潜力将数据转化为切实可行的洞察，其比例要比其他组织高出 80%。更高比例的此类组织表示已经开发了生成式 AI 用例来推动可持续发展，其比例要比其他组织高出 36%。事实上，AI 对于嵌入式可持续性至关重要。例如，在粮食生产中，AI 驱动的天气技术已经帮助一些农民做出了更加环保的决策，同时提高产量并减少化肥用量。从更广泛的视角来看，AI 在资源、土地和水资源管理方面也极具潜力。

“嵌入类组织”更擅长将数据转化为可持续性效益

83%

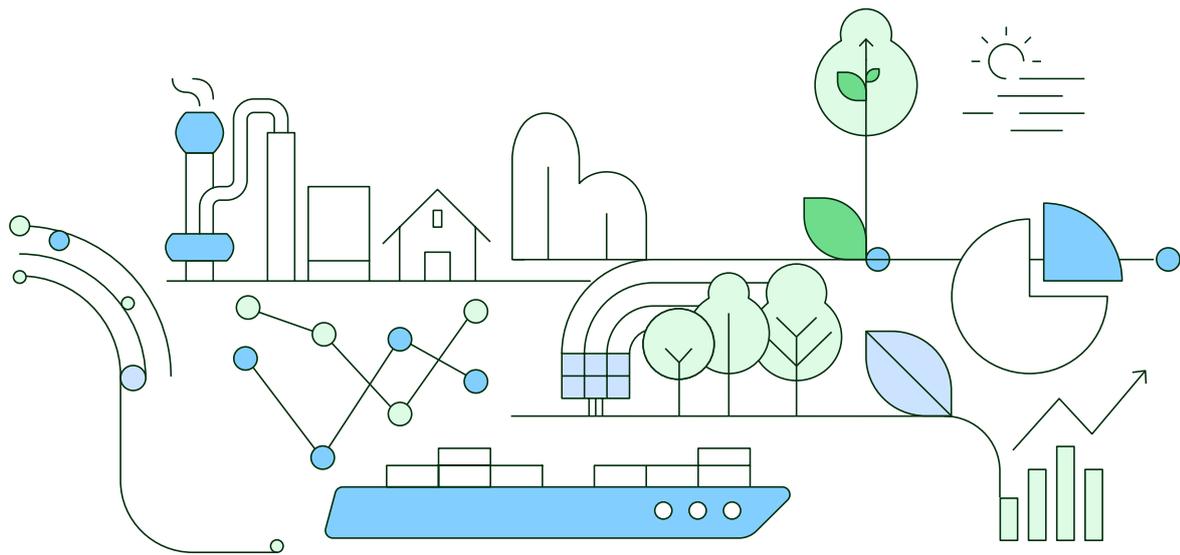
更高比例的“嵌入类组织”利用数据能力为可持续创新和产品 / 服务开发带来巨大效益

44%

更高比例的“嵌入类组织”利用数据能力来降低能耗，实现巨大效益

40%

更高比例的“嵌入类组织”利用数据能力为可持续供应链创造巨大效益



一个例证：Wintershall Dea 是欧洲领先的独立天然气和石油公司之一，总部位于德国。该公司已经开始扩展业务模式并投资发展碳捕集与封存 (CCS) 和氢气项目，这对于减少温室气体排放至关重要。在从石油生产商向碳管理公司转型的过程中，该公司创建了一款基于生成式 AI 的工具，可更加快捷高效地（效率提升 30% 至 40%）地评估某些区域用于碳捕集与封存 (CCS) 项目的安全性和盈利能力，并加快“运营许可”的审批。⁴

数据管理助力推动大规模可持续性

GPT 集团是一家在澳大利亚证券交易所 (ASX) 上市的多元化地产集团。该公司的可持续发展部主管 Steve Ford 惊奇地发现，许多公司在环境、社会和治理 (ESG) 数据管理流程中仍然使用“大量的电子表格、PDF 和无链接文档”。⁵

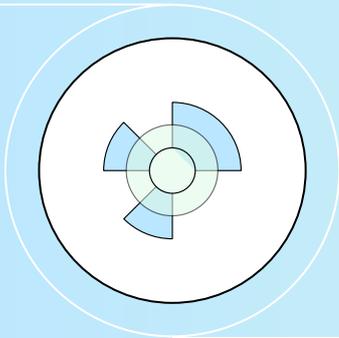
这与 Ford 及其团队十多年来为 ESG 数据管理部署的高度自动化机制形成鲜明对比。然而，十年前的情况并非如此。那时，GPT 团队仍在使用电子表格和手动工具来管理与能源、水资源、废物和排放相关数据。各种孤立的旧式系统严重阻碍了非财务可持续性数据的对账流程。ESG 报告的工作量越来越繁重。

自从采用 ESG 套件来简化 ESG 数据管理以来，情况已大为改善。Ford 说道：“我要处理 120 项资产，没有时间去确定哪里出了问题。大多数人可能只有在出现问题时才知道数据有缺口，而采用 [IBM] Envizi™ 之后，我只要运行并生成一份数据缺口报告，就可以确切地知道缺口在哪里。”

2021 年，GPT 的排放量较 2005 年基准减少了 82%。对于 GPT 来说，财务级数据不仅有助于在减排和能效提高方面做出更明智的决策，还可支持在采购等相关领域中做出更明智的决策。Ford 说道，“如果我一直忙于处理数据，就没有时间在采购中做出战略性决策。然而，我的许多同行当前都面临着巨大的成本风险。”

为了量化这些连锁效应，Ford 最近带领其团队处理了一些数据。Ford 继续说道，“我们发现，如果扣除效率改进和采购方面的节省，我们的能源成本每年将增加近 5000 万美元。这意味着我们的能源支出将是原来的三倍左右，而能源是我们业务运营中的第二大成本。”

*2021 年，GPT 的排放量较
2005 年基准减少了 82%。*

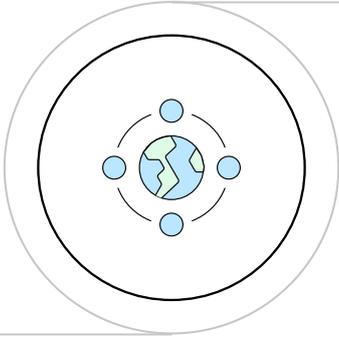


行动指南

数据可用性

应对数据可用性挑战

- 从现有数据入手。确定企业内部存在哪些可持续性数据，这些数据位于何处，以及如何利用这些数据为决策提供信息。避免让数据不足成为不作为的借口。
- 将可持续性战略与企业数据战略对齐，落实所需的数据来源、融合、治理和催化因素，以推动取得进展。
- 着手在整个企业内建立可持续性 Data Fabric，让数据能够流动到所需的位置，为洞察和行动提供支持。这有助于优化可持续性数据的潜力，促进数据共享，并加快数据计划。
- 与生态合作伙伴共同建立数据治理原则，实现数据共享并共同创建创新计划。
- 利用混合云、AI 和生成式 AI 来扩大数据的价值和影响力、加速创新并建立洞察驱动的决策流程。



挑战二

业务整合

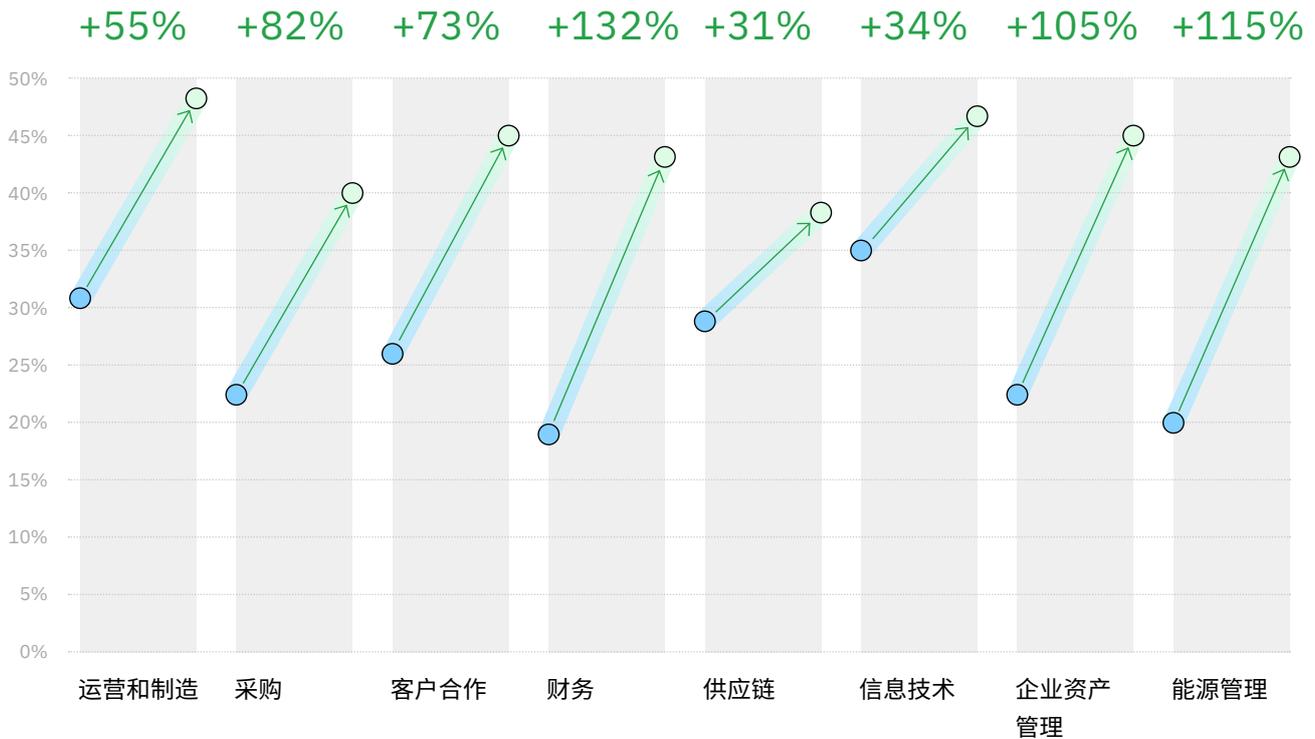
专注于影响最大的 workflow

将可持续性数据和洞察整合到核心业务运营中，为实现更出色的业务可持续性成果夯实基础。尽管一些组织正在采取初步性或阶段性措施，将可持续性融入组织的各个部分，但将可持续性完全融入核心业务职能和运营的组织还比较少。但有趣的是，受访高管们预计在未来三年内，可持续性的整合程度将迅速提高。

图 3

在组织中整合可持续性

● 现在 ○ 2026



更高比例的“嵌入类组织”与合作伙伴携手共创生成式 AI 可持续性功能，其比例要比其他组织高出 93%。

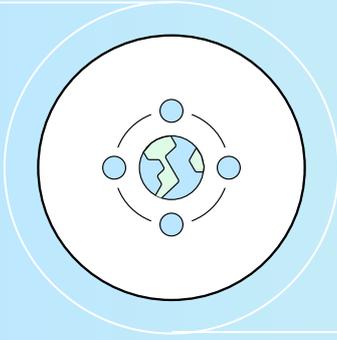
IT 是当今可持续性整合程度最高的职能部门之一。这或许并不令人意外，因为“绿色 IT”为实现成本效益和减少环境影响提供了许多双赢的机会。例如，借助混合云平台，可以在企业的多个云环境（无论是公共云、私有云还是本地系统）中优化工作负载和数据，从而降低能耗和成本。这有助于降低成本，并减少能源和资源消耗。

每一家组织都必须了解在哪些方面可以对业务和环境产生最重大的实质性影响。“嵌入类组织”在这方面的表现更加出色。事实上，更高比例的此类组织强烈认同已经将可持续性工作的目标锚定到影响最大的职能、实体和活动，其比例要比其他组织高出三倍。

具体来说，可持续性必须融入到整个企业，并落实到影响最大的工作流程中。成功融入可持续性的组织就采取了这样的方法：更高比例的此类组织跨传统流程孤岛建立了可持续工作流，其比例要比其他组织高出 79%。以订单到现金工作流为例。这涉及多个职能和流程，例如销售、配送、库存管理和客户互动。

为了提高工作流的可持续性和效率，组织可以利用 AI 赋能的流程挖掘技术，根据事件日志和 IT 数据来发现、分析和确定业务流程中需要改进的热点领域。利用任务挖掘来分析人类行为和“点击”以确定最频繁的任务，组织可以获得全面的洞察，并从战略层面来推动运营和自动化转型。这些洞察又有助于推动改善可持续性、优化业务效率以及提升投资回报率。

但“嵌入类组织”并不会安于现状。作为可持续性领域的先行者，此类组织通过与生态系统共同推动可持续发展来创造更大的业务价值，从而维持自己的竞争优势。此类组织积极创建共同的开放可持续性标准和定义，为生态合作提供一种通用的语言。基于这些标准，它们可以与合作伙伴共同创建一系列共同的可持续发展能力，并利用最新的创新和技术。例如，更高比例的“嵌入类组织”与合作伙伴携手共创生成式 AI 可持续性功能，其比例要比其他组织高出 93%。

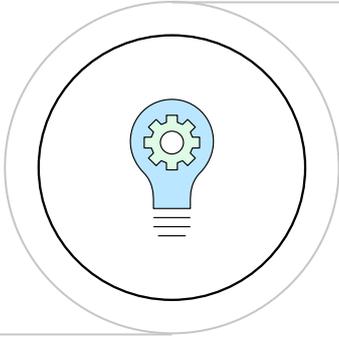


行动指南

业务整合

应对业务整合挑战

- 将可持续性工作扩展到可持续性职能以外，在整个企业中发挥可持续性影响力。
- 确定对可持续性影响最大的 workflows、职能和资产，以及潜在的速赢方案。制定短期、中期和长期的改进机会路线图。
- 推动核心流程和职能转型，产生真正的影响力。不要将行动停留在边缘。
- 寻找资金、获取资金并留住资金。利用速赢方案迅速释放价值。将节省下来的资金再投资于下一阶段的计划中，释放更大的价值。这将使可持续性成为一项自筹资金的转型举措。
- 将可持续性融入关键运营改进和转型计划，推动营收和利润增长。



挑战三

人员、技能和决策

人员和技能

成功的大规模转型都是以获得赋能、积极参与的人员为中心。领导者无法独自“促成”转型，这需要团队的共同努力。技能建设是团队赋能和转型的重中之重。根据 IBM 商业价值研究院的调研，受访高管们普遍认为缺乏可持续性技能是阻碍可持续性计划取得进展的最大障碍。

与前两项挑战一样，实践证明，“嵌入类组织”能够胜任这项任务。此类组织确保通过再培训和人才发展来为可持续性工作提供支持。

决策

具备合适的技能之后，组织中的员工就需要利用所需的数据和洞察将可持续性融入到决策流程中。员工需要拥有自主决策权，以便在关键时刻采取行动。可持续性计划应当由高层制定明确的准则和方向，并在整个组织内自下而上地激活。事实上，想要深度嵌入可持续性，就应当鼓励整个企业的员工将可持续性融入到其日常工作和决策中。

比例比其他组织高

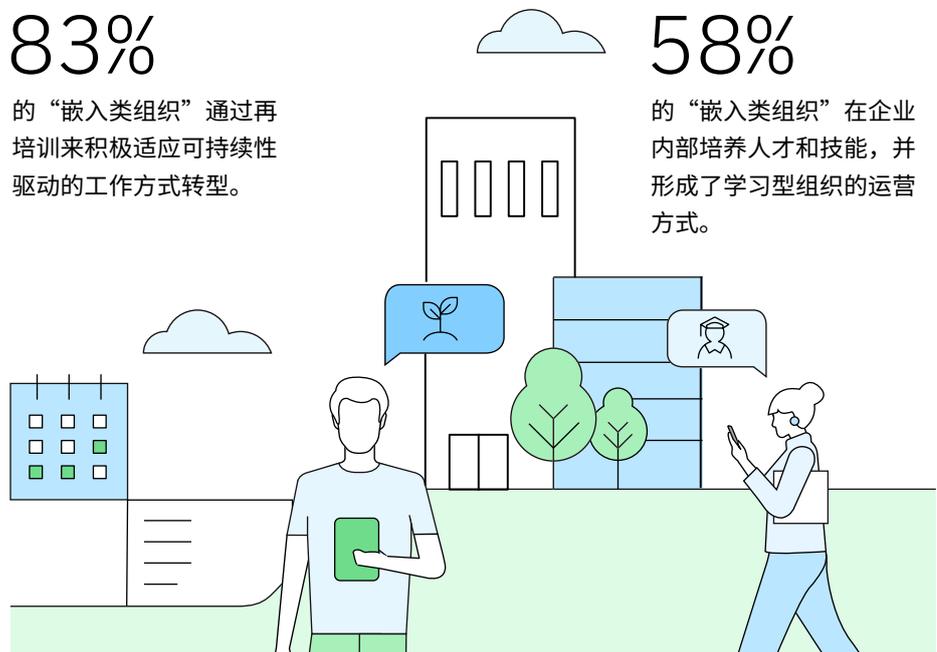
83%

的“嵌入类组织”通过再培训来积极适应可持续性驱动的工作方式转型。

比例比其他组织高

58%

的“嵌入类组织”在企业内部培养人才和技能，并形成了学习型组织的运营方式。



整合式 SAP 助力降低碳足迹

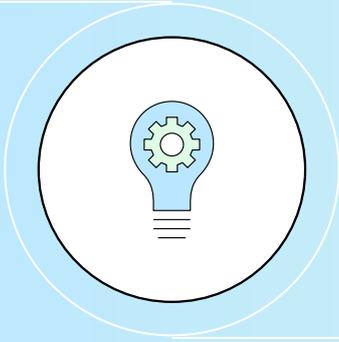
Neste 公司是可再生柴油、可持续航空燃料以及可再生聚合物和化学品领域的市场领导者，总部位于芬兰。作为一家下游运营商，Neste 对可持续性的最大影响来自其采购战略，即从何处采购资源以投入到炼油业务中。在传统炼油模式下，运营商通过传统的上游作业（即钻探）从原油和天然气中提取成品燃料。除了技术问题外，这些供应链投入（或原料）的来源对于炼油厂来说并不重要。这些原料全部转变为汽车、飞机和许多其他领域的燃料，从而在燃烧过程中为全球环境增加了新的碳排放。

Neste 的独特之处在于专注于发展可再生燃料，即由可再生原料、各种废渣（例如用过的餐厅食用油和动物脂肪）制成的燃料。事实上，可再生燃料源自可再生能源，因此其碳排放量远低于传统燃料。这使得可再生燃料对航空公司和运输公司等拥有机队的客户越来越有吸引力，这些客户认为可再生燃料在性能上与标准燃料一样好，是快速、大幅减少碳足迹的有效方法。

当决定专注于发展可再生能源时，该公司发生了翻天覆地的变化：Neste 公司 ERP 整合负责人 Marko Mäki-Ullakko 说道，“可再生产品的供应链与传统石油业务的供应链有很大的不同。从很多方面来说，这都是一种新型业务，我们需要建立在新的基础之上。”⁶

该公司决定通过整合 SAP S/4HANA® 解决方案来实现这一目标。借助整合式 SAP 提供的端到端可视性，该公司可以更加敏捷地寻找新原料来源并将其纳入炼油流程。而这又帮助 Neste 提高了可再生产品的产能，预计到 2026 年底将达到 680 万吨。⁷ 目前，Neste 投入的可再生原料总量中有 90% 以上来自废料和残渣产品，而且其所有可再生原料炼油厂都能够 100% 使用废料和残渣原料。⁸

Neste 投入的可再生原料总量中有 90% 以上来自废料和残渣产品，而且其所有可再生原料炼油厂都能够 100% 使用废料和残渣原料。

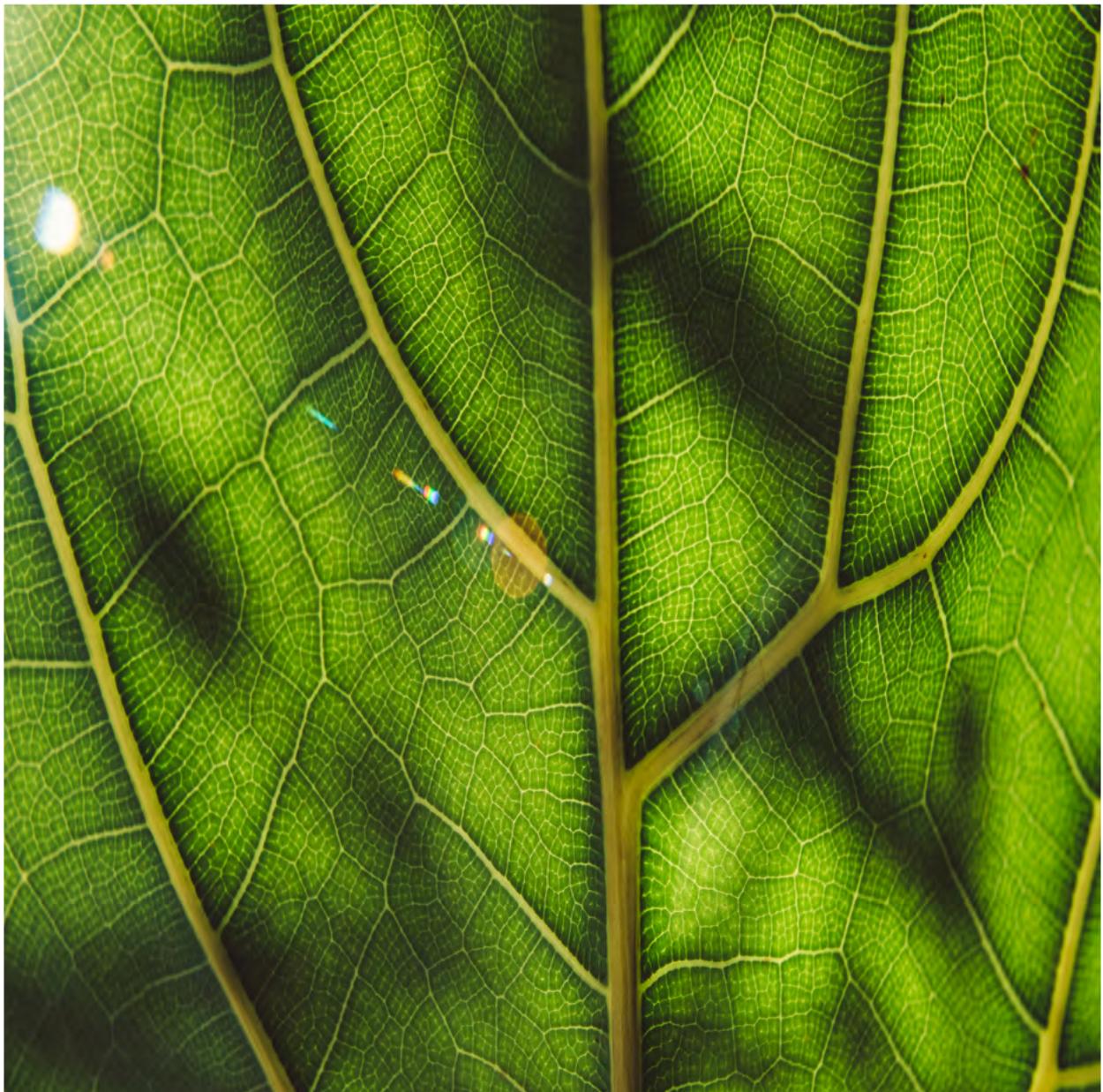


行动指南

人员、技能和决策

应对人员、技能和决策挑战

- 将技能和人才发展作为可持续性旅程中的核心要素，而不是事后再“亡羊补牢”。
- 通过内部努力或借助合作伙伴生态系统，识别技能需求并弥合现有技能与预期未来技能之间的缺口。
- 将可持续性的决策权分配给组织的适当层级，以推动产生最大影响力。避免将所有决策都集中在高层。
- 确保整个组织内的员工都能轻松访问可持续性洞察，并能在需要时获取相关数据。
- 将可持续性考虑因素和指标融入到关键战略和运营决策流程中。
- 在决定其他战略生态系统要素时，将可持续性作为讨论主题，确保在生态系统中涵盖可持续性问题。



全面整合：首席可持续发展官成为转型推动者

可持续发展职责通常分散在最高管理层或由首席执行官领导。但现在，在许多组织中，首席可持续发展官 (CSO) 正在成为一位更加明确和重要的领导者。

随着 CSO 开始负责更广泛的可持续发展战略、执行和绩效，成功的 CSO 必须成为整个企业的转型协同者，而不是管理特定的可持续发展职能 / 项目。这种运营方法是将可持续性融入企业运营的关键。

由 CSO 负责协同和管理的可持续性计划不再是一次性项目，也不再是一座孤岛，而是将产生其自身的影响力——其影响整个组织支出的能力将比实际的可持续发展预算更为重要。为此，CSO 需要能够与 CFO、CIO、COO、CPO、CSCO 和 CEO 等其他企业高管积极合作，并能用能理解的语言相互交流，共同探索和理解可持续发展如何成为企业议程的一部分。

由 CSO 负责协同和管理的可持续性计划影响深远——它对整个组织支出产生影响的能力将比实际的可持续发展预算更为重大。

CSO 的时代已经来临

企业正处于可持续发展旅程的关键转折点，而 CSO 的角色正在被赋予全新的含义。随着企业高管在日益变革、波谲云诡的时代砥砺前行，一场危机似乎接踵而至，可持续发展的重要性很容易就会被其他优先事项所掩盖。不过，尽管每一次变革都会带来不同的挑战，但这些挑战中却有着共同之处。要成功应对某一项挑战，就必须了解这项挑战与其他挑战之间的联系。因此，在风险和不确定性不断增加的整体演变形势中，可持续性是不可或缺的一环。企业要想在未来创造更大的业务效益，可持续性是无法绕开的一个领域。嵌入可持续性已是势在必行。

图 4

CSO 现已成为所有主要可持续发展领域的首要负责人



从“可持续性行动”转变为建立深入核心的可持续性战略已是势在必行。这是一场绿色环保与经济效益的“双向奔赴”。

作者

Oday Abbosh

全球可持续发展负责人, IBM Consulting
Oday.Abbosh@ibm.com
linkedin.com/in/oday-abbosh-100b2565/?originalSubdomain=uk

Christina Shim

副总裁, 产品管理与战略全球负责人,
IBM Sustainability Software
Christina.Shim@ibm.com
linkedin.com/in/christinashim/

Elisabeth Goos

欧洲、中东和非洲地区负责人,
IBM 可持续发展服务
elisabeth.goos@ibm.com
linkedin.com/in/elisabeth-goos-7022a136/

Arun Biswas

执行合伙人,
亚太区战略销售和可持续发展咨询
arunb@sg.ibm.com
linkedin.com/in/arun-biswas/?originalSubdomain=sg

Romas Pencyla

美洲区负责人,
IBM 可持续发展服务
Romas.Pencyla@us.ibm.com
linkedin.com/in/romas-pencyla-148a21b/

Jacob Dencik

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

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 (IBM IBV) 成立二十年来，凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，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

CEO 语录：可持续发展的践行之道

IBM 商业价值研究院，2023 年 2 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/XDKZEWEZ>

ESG 数据难题

IBM 商业价值研究院，2023 年 7 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/WDWARBP8>

CEO 生成式 AI 行动指南

IBM 商业价值研究院，2023 年 12 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/DWMW0ENM>

备注和参考资料

- 1 本报告中的所有数据均来自 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作于 2023 年下半年针对 22 个国家 / 地区和 22 个行业的 5,000 名高管开展的最新调研。除了描述性分析外，还对受访者提供的数据进行了分析，以根据可持续发展在企业中的嵌入程度对样本进行细分。在此细分的基础上，对可持续性和业务成效、运营实践和推动可持续性进展的方法之间的差异进行了分析。
- 2 Biswas, Arun, Elisabeth Goos, and Jacob Dencik. The ESG data conundrum. IBM 商业价值研究院, April, 2023. <https://ibm.co/esg-data-conundrum>
- 3 “Predictive maintenance. Predictable trains.” IBM. Accessed on February 21, 2024. <https://www.ibm.com/case-studies/downer>
- 4 “Drilling into data to transform the oil and gas industry.” IBM. Accessed on February 21, 2024. <https://www.ibm.com/case-studies/wintershall-dea>
- 5 “Sustainability at scale, accelerated by data.” IBM. Accessed on February 21, 2024. <https://www.ibm.com/case-studies/gpt-group>
- 6 “A flexible supply chain produces more renewable fuels.” IBM. Accessed on February 21, 2024. <https://www.ibm.com/case-studies/neste>
- 7 Ibid.
- 8 Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2024

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 | 2024 年 3 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 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](https://www.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

