



迈向2030： 以韧性成就增长， 共铸可持续未来

文 彭莱、哈亿辉、张逊

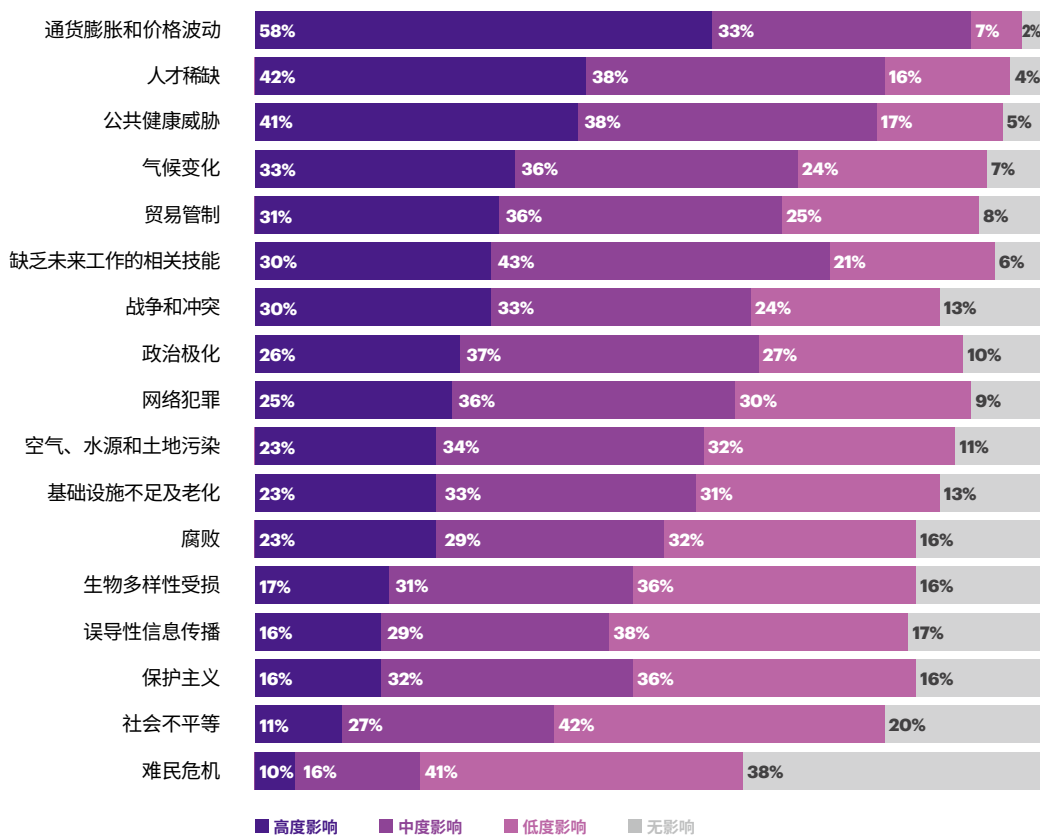
提要：迄今最大规模的联合国全球契约组织和埃森哲联合进行的CEO调研揭示，面对前所未有的不确定性，CEO们已经达成共识，以可持续为核心的企业战略和商业模式不仅是应对气候变化的必要条件，还是实现安全、增长和韧性发展的基础。

近年来，企业经营处于前所未有的波动环境，变化和颠覆似乎成为常态。2023年世界经济论坛年会期间，联合国全球契约组织和埃森哲联合发布的CEO调研报告揭示，绝大多数（93%）受访企业CEO表示正遭受至少十

项挑战的影响（见图一）。面对如此之多的挑战和未来的高度不确定性，CEO们有些不知所措，超过九成（91%）受访CEO坦承，诸多挑战和不确定性大大牵制了企业构建韧性组织、实现联合国2030年可持续发展目标的步伐。

图一 93%的受访CEO表示所在企业正面对十项以上的业务挑战

问题：以下全球性挑战目前正以何种程度影响贵企业？



令人欣慰的是，绝大多数（92%）受访CEO仍然坚信能够在2030年前实现联合国可持续发展目标，并充分认识到自己在这一过程中所扮演的重要角色。例如，41%的受访CEO认为企业已在实现可持续发展目标方面发挥关键作用；不过也有51%的受访CEO指出，企业必须加强承诺及行动，方能做出重要贡献。

同时受访CEO们也强调，推进可持续议程需要多方合力。企业管理者期待政府出台支持举措，特别是加强对长期发展事项的关注，针对复杂的全球性挑战落实长远解决方案。

毋庸置疑，面对当下挑战的多样性和复杂性，以往的解决方案已无力开启未来之门。CEO们需要开辟新的道路，制定实现企业可持续目标的全新路线图。要义在于，将可持续真正融入企业业务发展和经营管理的各个节点，打造更加公平、公正和可持续的世界，正如联合国可持续发展目标为我们描绘的那样。

韧性的核心：可持续发展

可持续已迅速成为企业韧性的核心，也自然成为CEO议程的重中之重。十年前的相同调研中，认同企业对可持续发展绩效负有责任的受访CEO比例约八成（83%），时至今日，这一比例已达到98%（见图二）。与此同时我们看到，改变的不仅仅是数据，更是认同度：2013年，仅有19%的受访CEO强烈认同他们应负责本企业的可持续发展绩效，而这一比例当前已跃升至72%。

可持续为企业打开了一条韧性的发展路径——既可免受不确定性的负面影响，又为企业带来新的发展机遇。我们的调研也显示，63%的受访CEO正在推出新的可持续产品或服务（见图三）。其中，通信和媒体（75%）、金融服务（74%）和旅游（74%）行业的CEO们在这场竞赛中处于领先位置。

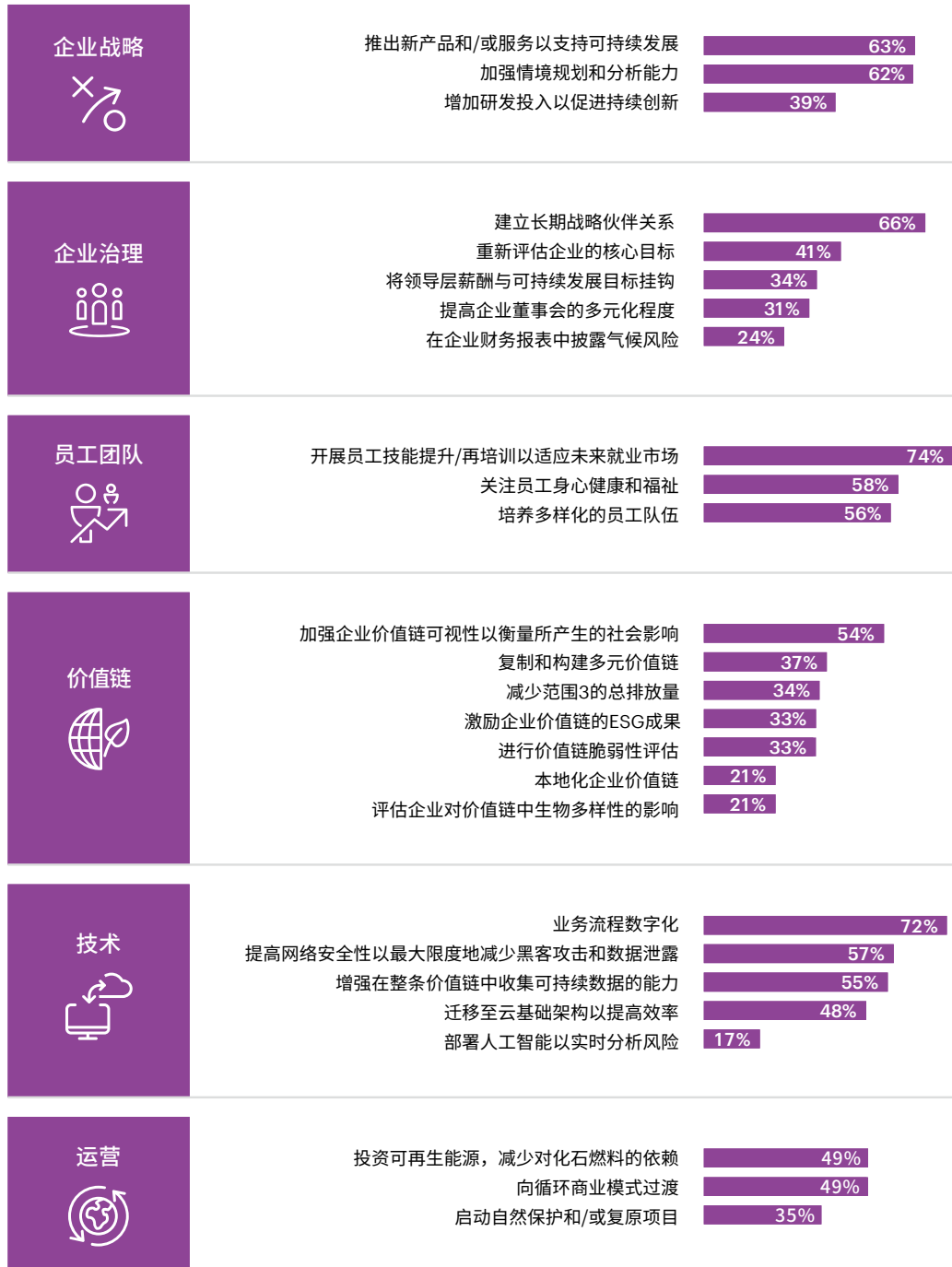
图二 在近十年的研究中，越来越多的CEO们认同其使命是让企业更加可持续地发展

问题：您认为以下哪一项属于CEO的使命？



图三 CEO们正在优先考虑开展可持续行动，以构建企业韧性

问题：为了应对前述挑战，您在企业中进行了哪些变革？



构建强韧、可持续的供应链

供应链的重要性对企业来说不言而喻。然而气候变化、全球疫情和地缘冲突等因素交织，给企业供应链的运营带来严重影响。本次调研也显示，近两成（17%）受访CEO表示供应链中断对自身业务的影响最为显著。

为了更有效地建立供应链韧性，企业领导者正在探索改善全球布局，以及向区域供应转变的可能性。约四分之一（21%）的受访CEO正转向本地化，而在延续全球化供应链运作方式的CEO中，有37%正通过复制和构建多样化供应链打造韧性。

无论是选择全球模式，还是本地模式，除了改善供应链的智能可视，¹ CEO们在完善供应链时都优先考虑可持续发展，近一半（47%）的受访CEO表示，建立负责任的供应链是其可持续战略的组成部分。更有领先企业将循环性纳入供应链，以进行彻底变革。近半数（49%）受访CEO正在通过向循环业务模式过渡以建立韧性，这一比例以化工行业为最高（64%）。CEO将供应链循环性视为“护栏”，以对抗市场和地缘政治波动，并主动化解资源可用性风险。通过重新利用现有产品中的材料，企业可以降低材料成本，削减资源开采对环境的负面影响，并保持对供应链的更强控制。

培养面向未来的员工

员工团队是建立韧性的关键杠杆，所有业务都必须依靠员工推动。企业普遍面临人才危机，该情况甚至会影响到企业的运营能力。这也是为什么高达96%的受访CEO认为人才稀缺在17项全球挑战中排名第二（见图一）。此外，94%的受访者认为，缺乏具备未来工作技能的员工也影响了企业的韧性，91%则表示欠缺可持续发展人才。

CEO们正在借助以价值观为导向的文化力量，培育更强大的员工团队。他们普遍认识到建设与企业价值观一致且能引起员工强烈认同的企业文化，有助于企业吸纳和挽留人才，构建韧性，并使员工做出符合企业利益的决策，从而提升组织运营的有效性。

确保可持续理念植入企业文化和组织建设，既是增强韧性的关键，又能使企业更好地适应未来挑战。高瞻远瞩的CEO正将可持续融入企业的DNA，并通过设立目标和切实行动强化这一理念。例如，为了确保对可持续发展目标的落实，34%的受访企业将领导层薪酬与可持续发展目标挂钩。

多元化员工团队则是创新型企业的标志。近六成（56%）受访CEO正在提升企业员工的多样性以增强韧性。培养一支多样化的员工队伍，更有可能孵化出有意义的创新，吸引更强大的人才，从而增强企业的应变能力。

CEO们同样高度重视用技能武装员工，以此建设长期韧性。在CEO们为建立韧性而采取的诸多行动中，最重要的一项便是，面向未来的劳动力市场提高员工团队技能或开展技能再培训（75%），57%的受访CEO将技能发展列入三大可持续优先事项。同时，为了应对不断变化的环境，CEO们正在加大对公平转型的投入，在确保就业岗位净增加的同时，改善环境、减少社会不平等现象并提高工作质量。

技术加持，生态共荣

CEO们已经开始通过注入可持续性来强化企业韧性。尽管CEO们已在数据管理、情景规划和筹备准备等方面取得进展，然而，这些工具和技术的采用速度还需要大幅提升。87%的受访CEO表示，他们需要更强大的情境规划与分析工具。

另一项阻碍则在于技术的广泛应用。超过九成（91%）的受访CEO表示，技术解决方案不足以影响

1. 参见本辑封面专题文章《智能可视，构建供应链韧性》，第56页。

了他们在业务中构建韧性。CEO也表示，即便他们拥有所需工具，但仍欠缺规模化部署这些工具所需的资金或专业人才。

许多CEO在核心技术行动方面取得了长足进步，但大多数企业尚未开启转型步伐。近四分之三（72%）的受访CEO正在完成业务流程的数字化——这是强有力的第一步；不过只有17%的受访者在部署人工智能来进行实时风险分析，48%的受访者正向云基础架构迁移以提高效率。为了弥合当前的技术差距，绝大多数受访CEO（88%）表示需要加大研发力度以增强技术创新，实现更高的韧性，40%的受访CEO表示增加了针对可持续创新的研发资金。

同样，CEO们还必须充分挖掘生态系统的力量。广泛的生态系统合作将促进开放式创新，释放前所未有的价值，并加快达成可持续发展目标的进度。87%的受访CEO表示，他们需要展开更透明的对话，真正了解利益相关方的需求。为了鼓励公开分享洞见，一些CEO正积极加入各种国际合作机构——团结一致，是全人类在可持续议题取得进展的唯一通途。

可持续发展是建立企业韧性并开启新一轮机遇的关键。基于2600多位CEO的深刻洞察，我们看到对可持续目标做出雄心勃勃的承诺只是迈向2030目标的第一步。现在，我们必须关注如何实现目标，在应对一系列复杂挑战的同时打造长期韧性。正如图四所示，CEO们应当在企业战略、组织、供应链和生态合作等领域建立全方面的保障，以构建真正的韧性企业，向2030年坚实迈进。✍

彭莱
埃森哲全球可持续发展业务主管兼首席企业责任官

哈亿辉
埃森哲大中华区战略与咨询总裁

张进
埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理、
可持续发展业务主管

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com

图四 企业如何打造长期韧性

