



从意识到影响： 通过能力和文化实现可 持续发展转型

作者：Ana Mundim，全球战略计划负责人 &
Melissa Barrett，可持续发展和企业影响力全球负责人

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

世界在不断变化，企业要想与时俱进、保持竞争力和合规性，必须做出改变。

现在正是领导者们乘势而上的时候，也是将企业绩效与对人类和地球的积极影响相结合的时刻。更重要的是，投资者、客户和员工都对可持续发展越来越重视，他们都希望创建一个干净、有弹性和可持续的商业环境。可持续发展以及环境、社会和治理（ESG）投资提供了可见的商业机会，推动了创新和竞争力，同时培养了韧性。然而，实施这种变革是有难度的，因为它涉及整体的组织和文化转型。

这代表着需要评估可持续发展对公司的组织、产品和服务的意义，并相应地将其整合到业务流程中，以便提高企业竞争力、应对危机的能力和品牌忠诚度。作为一家公司，一旦决定着手进行这样的可持续转型，就要弄清楚从何处着手、怎样转型以及如何进行大规模的变革，这是具有挑战的。

要想做到这一点，并同时产生影响和价值，需要承诺和奉献。可持续发展是一个复杂的话题，没有单一的、正确的、放之四海而皆准的方法将其整合到业务运营中。在精心安排的转型过程中，势必面临众多的运营和思维的挑战。

根据我们的经验，制定战略只是一个开始。在实施方面，有 3 个关键促成因素：

1.

每个公司拥有独特的变革杠杆，使其帮助构建公司的特定文化、市场和产品供应

2.

在转型中赋予核心人员权利来建立和维持动力，这种动力可以延续并创造有效的行为、心态和文化

3.

将可持续发展完全嵌入业务核心



1

找到推动组织可持续发展的有效方法

每一个踏上可持续发展之旅的实体都需要了解其独特的变革杠杆，不仅要激发变革，而且要以尊重、建立和加强组织文化的方式支持变革。例如，欧莱雅是一家以科学、数据和创新为核心的公司。这些都是其独特的变革杠杆，使其能够在产品自然性、生物降解性和碳足迹方面做出重大的行业贡献。

相比之下，化妆品公司美体小铺（Body Shop），品牌专注于讲故事，并利用其不羁和积极的精神来推动内部和整个行业的变革。每家公司都可以利用其独特的变革杠杆，为其可持续转型提供最佳角度和框架。

全面了解利益相关者的期望和优先事项（从投资者到客户、员工和其他关键合作伙伴），将为变革方向和战略提供信息，有助于确定最佳方案。制定战略和评估变革是一项深思熟虑的工作，需要过程参与并体现透明度，理想情况下，不仅要有长期变革的愿望，还要将利益相关者的优先事项与公司独特的影响潜力结合起来。这一过程是助力公司和领导层实现可持续增长的关键。

这样的过程可能会带来意想不到的感悟。例如，家得宝（Home Depot）企业文化就以企业家精神和冒险意愿为标志，这种精神如此强烈，以至于被贴上了“橙色血液”的标签，流淌在员工的血液里（橙色是公司标志的颜色，也是其品牌标识的核心）。当满足严格监管、公司设定的环境或社会标准受到额外的成本挑战时，开放和创新的文化有助于员工共同努力，一起找寻利用新的可持续发展方法降低其他成本或增加收入的方法。这种共同创造的努力取决于员工对公司独特文化的深刻理解，以及对可持续发展目标的深刻承诺，并通过创新并敏捷思维去发现新的解决方案。



相比之下，凯瑞（Kerry）对食品未来有一个愿景，即创造一个可持续营养的世界。可持续发展是凯瑞（Kerry）传统和宗旨的重要组成部分。可持续发展主管 Juan Aguiriano 说，“这对我们的员工也很重要，他们可以通过公司的活动看到自己的价值体现。他们以公司的历史和文化为基础来设定他们的目标，专注于可持续性和利益相关者的参与。可持续营养不是一个新事物，而是一个持续的旅程。”凯瑞（Kerry）正在努力并更好的发挥作用，从而帮助他们的客户在营养领域取得进步。

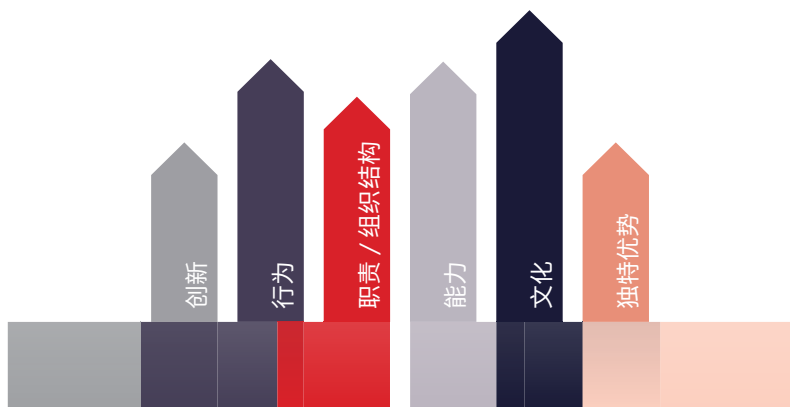
随着独特的变革杠杆的确定，挑战进而变成了如何启动和维持公司的变革进程，并确保可持续发展成为公司一切工作的关键部分。

2. 激活并维持公司的转型之旅

对于任何公司来说，这都是一个复杂的过程，尤其是转型必须应用于业务和价值链的各个方面，从供应商到客户，甚至是政府关系。

当谈到公司如何维持变革时，有些人会探讨如何最好地调整角色和职责，将可持续发展融入业务流程、指标、目标，以及如何在产品设计和商业战略方面进行创新。然而，这种转变的根本和经常被忽视的基础是认识到这种深层次的变化需要文化和行为的改变。这意味着公司要与员工合作，让他们对转变产生兴趣，并致力于此。转变不是一次性的，而是一个缓慢长期的演变过程，转变可使员工将可持续内化，并反映在所做的每一个决定中，以及角色的每一个方面。

关键步骤是成功调整公司文化，助力向可持续发展的转型，从而改变潜在的思维方式。企业需要赋予个人和团队权力，激励他们成为转型的一部分，并能够以不同的方式思考。



了解公司独特的变革杠杆，使其激活、启用并加速企业转型

在《让可持续发展发挥作用》一书中，作者 Marc J. Epstein 和 Adriana Rejc Buhovac 解释说，成功需要正式和非正式的系统来支持变革，但“软”系统通常更重要，员工和组织文化是成功的内在因素。例如，通常由绩效目标驱动的公司可利用绩效目标作为变革的杠杆，但也利用“软”性活动来加强。

因此，作为一个组织，必须有一个过程，公司需要思考这种转变对公司和公司员工意味着什么，公司员工需要了解这一切对他们的日常活动意味着什么，以及对更广泛的业务合作伙伴意味着什么。公司需要创造一个能够推动变革和拥抱持续改进的环境，并确保公司文化也包含了这些元素。

没有两个组织是相同的

当出现以下情况时，请考虑您的变革杠杆：

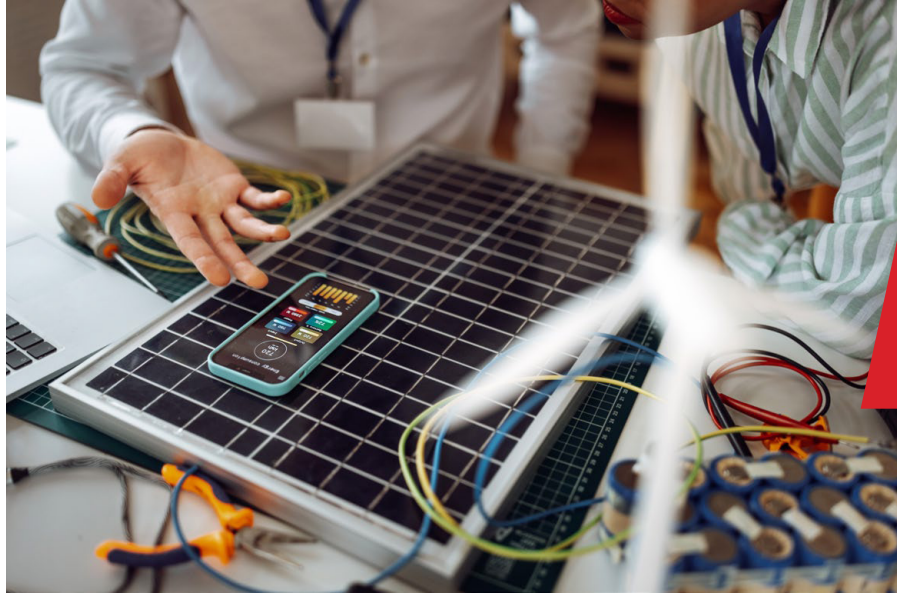
- 确定公司目标和愿景
- 找寻、挖掘机会
- 设定具体目标和路线图
 - 级联战略
- 激发员工积极性
- 与利益相关者合作

企业的独特之处在哪里？
哪里是企业的最佳切入点？
是什么阻碍了你的变革？

这需要一种文化转变和整体协调。公司领导层和员工需要用新的视角来解决问题和处理日常事务，激励机制也需要相应地发展。通过识别组织的能力和资源，公司建立激励措施，促进转型和持续变革。这个想法不仅是为了发现减少负面影响的机会，最重要的目的是鼓励用新产品和不同的商业模式进行创新，推动企业负责任的增长。正如 George Serafeim 在他的著作《Purpose+Profit: How Business Can Lift Up the World》中所说：“企业来自两个方面的压力：自上而下和自下而上，这两股力量推动组织让事情运转起来，并且持续的运转。”

学习和能力建设是可持续转型的一部分，随着时间的推移，这种整合性和“粘性”就会达到最佳效果，能力建设与工作高度相关后，最终应用于实际工作，从而得到管理者的加强和支持。更重要的是，当向员工展示个性化的、定制化的内容时，他们所处的环境、方法论和流程都嵌入到学习中，往往员工会有更积极性和参与度。

换句话说，不要低估激励和吸引员工的重要性。这里需要多种解决方案，首先是培训和能力建设，以促进新的思维模式和相应的技能。激励需要整个公司的持续互动，以保持员工的活力、参与、积极性和能力。Serafeim 研究显示了中层管理者的重要性，因为这是战略和愿景与实施相交叉的岗位。如果一家消费品公司说要提供更健康的产品，但却没有提供适当的财务激励，仅仅让中层管理人员开发和营销这些产品，那么这种努力就会失败。相反，一家大型科技公司实施了一项三管齐下的战略：将中层管理者作为可持续发展的大使，帮助传递变革信息并指导团队完成转型；制定符合公司文化的清晰故事和叙述；加强机制，包括沟通和培训，帮助员工更好地参与和发展，以及调整激励结构。作为一家流程驱动型公司，其可持续发展转型考虑的是将可持续发展整合到公司流程中。



Arcmont 是一家领先的欧洲私人债务资产管理公司，它将重点放在如何让公司入股和建立监督上。为了实现这一目标，他们实施了一项培训计划，任命了专门的内部资源，建立了环境、社会和治理（ESG）委员会，委员会由其他职能决策委员会的高级人员组成。他们通过与外部 ESG 咨询小组合作加强了内部结构，并将其完全融入投资流程中。

无论您在哪个行业或市场运营，无论您的变革动机是出于法规要求、投资者压力、环境、社会和治理（ESG）投资的愿望，还是对消费者需求的回应等等，所有这些都是变革的理由。然而，正确实施的方法将取决于许多变量，这些变量的组合使每个公司都面临独特的挑战，比如：需要转变产品组合的凯瑞（Kerry），或者通过 ESG 整合提高产品竞争力的 Arcmont。

考虑到实施可持续转型的复杂性，我们需要避免哪些错误？回答这个问题，我们需要看看数字化转型。

3. 为什么与核心业务的整合是必要的，而且这种变化一定是持续的？

一个经历可持续发展转型的组织将从内到外发生变化，新的组织能力构建——从角色到治理、流程甚至系统，变革持续推进，文化的转变也会发生。只有这样，公司才能将可持续发展融入到每一个现有的业务职能中，维持转型的成果，并保持良好的市场竞争力。

另一个是变革源头：数字化，它是将一种新的工作方式嵌入到公司的运营和 DNA 中。有很多成功的例子，我们可以从中学到，要实现成功的可持续转型，应该做什么，应该避免什么。

例如，要真正实现“数字化”，将新技术叠加到现有流程和人员上是不够的。人们的思维方式和做事方式必须发生根本性转变，只有这样，这些努力才能充分发挥出积极的影响。可持续方面也是如此。如果没有切实可行的计划，没有实施数字化转型的能力，或者没有根据每个用户的需求和工作方式进行个性化的整合，仅靠人员也无法实现变革。

企业需要学习、发展和改变，这是保持竞争力的必须经历的阶段。一个新的领导者可能会改变方向，宣布一个新的商业模式，或者开始缩小规模，改变决策过程。这些可能是正确的选择。当涉及到发展转型时，不能零敲碎打，必须定制适合的方法。企业要注重承诺和实践，将可持续发展真正融入核心业务，并将变化视为一种常态。

为了实现真正的变革，并随着时间的推移而持续下去，它需要成为一种“全员参与”的适用方法。正如 Serafeim 所说，企业设立战略目标、自上而下的责任以及围绕目标建立的自上而下的文化，这些还远远不够。更重要的是如何贯彻实施，企业需要将可持续发展融入到所做的每一件事中。”

换句话说，要做的是在组织内部，在价值链上，甚至在系统层面上实现长期的变革。



这对企业来说意味着什么？



这是一场马拉松。一旦公司做出承诺，就要采用敏捷方法，根据需要进行调整，或者像有些人所说的“快速前进”

公司不应低估可持续发展转型的复杂性。如果公司在员工参与和文化转型的推动下，实现了全面整合，那么就会明白，成功不是一个特定的目标，而是一个持续的状态。

一旦公司确定了公司独特的杠杆，就可以用它们来实现更广泛的组织变革、支持转型。这种独特性可以与思维方法相结合，帮助确定企业可持续发展的最佳方式，并得到组织中各个级别的支持，促进变革。

这是一场马拉松，不是短跑。一旦公司做出承诺，就要采用敏捷方法，根据需要进行调整，或者像有些人所说的“快速前进”。运行试点，帮助了解什么是真正有效的，这样就可以扩展它，从而协调转型所需的努力。

在转型过程中需要协调和激励，以管理变革进程，同时保持变革的持续性和员工参与度。

关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss+
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

