

How Do We “Hardwire” Sustainability into Business?

如何於企業中「深植」永續性？

作者：丹尼爾·阿隆森 Daniel Aronson

來源：Thomson Reuters Foundation 2 Sept 2013



此文章中陳述的是作者的觀點，並不代表湯姆森路透基金會
(Thomson Reuters Foundation) 立場。

思高論壇 (Skoll Forum)

今 (2013) 年稍早，在加州聖地牙哥召開了2013 永續品牌 (Sustainable Brands) 研討會，而為了強調在研討會上表達的一些意見和倡議，我們請一些出席的商業領袖，與我們分享他們的團隊如何全面地看待並實踐永續性。

雖然有許多關於永續性和企業責任的觀點，且每個都有它自己獨特的價值，我經常發現自己會專注於永續的經營觀點上：我們要怎麼做，才能增快將永續性的信念轉變成有利於環境、社會和企業的具體行動的速度？對我來說，關鍵性的問題是我們要如何做得更多，我們如何在企業經營方式中「深植」永續性。

現在是專注於如何提升永續性的好時機，因為在這幾年已經完成很多優異的成果，而且永續性在企業界已經是眾所皆知的議題。舉例來說，三重效益（三重底線，triple bottom line）（社會、環境、經濟）的觀念，已經存在幾十年，而且它非常成功地成為商業人士思維的一部分。（然而，就完全整合於日常商業經營的方面來說，還有一段很長的路要走，我們晚點會再討論。）

雖然過去幾年，實施永續性 (sustainability) 和責任性 (responsibility) 的努力，必須對抗被視為是令企業分心一事，現在調查中卻常常發現，它被認為很重要—例如，一項調查發現 93% 的 CEO 認為永續性對他們公司未來的成功是很重要的。在這種情況下，我認為我們最主要的挑戰，並不是提高永續性和責任性的意識，而是提高相關行為的層次。

提高相關行為層次的一部份，是解決經常阻礙企業從事更多努力的議題。雖然有很多阻礙，但我相信核心的議題是將永續性獨立於企業之外，而不是視其為企業創造價值不可或缺的一部分。這有兩個關鍵要素：

- 文化上：比起企業的其他領域，永續性被視為不夠嚴密或財務上不夠有價值
- 概念上：永續性被視為無關緊要，或被視為在企業如何創造價值的核心之外

與企業分隔

對於永續性和商業之間認知分離的回應有兩個：第一，證明永續性已經與企業其它部門在同樣的績效文化（例如：嚴格、注重價值）要求下運作；第二，啟發企業永續性和價值創造動力 (engine) 之間的連結。

其中一個解決績效文化方面的有效方法，是使用同等的嚴格管理和注重價值來經營永續計畫，以達到與一般企業案例 (business case) 同樣的要求和使用與企

業其它部門同樣的績效改進流程。多年以來，許多研究—及我個人經驗—發現，發展永續性的最主要障礙之一，是很難示範企業例證。譬如，「英國特許管理會計師公會 Institute of Chartered Management Accountants」所委辦的一份報告聲明，永續性只有在能獲得有形利益的健全企業例證支持的狀況下，才會被深植在組織中。

我已經花十多年試著解決這個特定的議題，特別致力於如何能為一個組織改善評量與栽培永續性為組織帶來的真正價值。根據我的經驗，永續性利益的更佳評估能產生兩個重要利益：證明與改善 (Proving and Improving)。證明永續性所帶來的價值是很重要的：第一，因為低估永續性價值的企業，可能會對其投資不足，而且；第二，因為量化的行為和衡量利益，可以讓永續性的努力與企業其它部門標準一致；在這些部門，以價值為中心的分析是核心行為。

不證明永續性利益而導致投資不足的理由很簡單：人們對永續性提供多少價值很典型的直覺，就是產生一個很低的評估—太低了。在我的經驗之中，當我們找到永續性提供，但公司之前都沒注意到的「被埋沒價值 submerged value」，永續性創造的真正價值，常常是先前認知的 1,000%。就如你所想像的一樣，如果企業認為，永續經營的價值只比現存的價值多十倍而已，那麼他們是較不願在這方面投注資金。

評量不只能增強證明永續性價值的能力，還能改善它。諺語說：「你無法管理你無法衡量之物」，這句話對永續性的重要性，就如同它對企業的其它部分一樣—如果企業認為無法準確地評量永續性的成果，也就不能管理得好，那麼永續性可能無法佔有平等的地位。基於這個理由，打破評量障礙，也會帶來打破部份隔離永續性和企業那道牆的結果。

除了幫忙說服企業，永續性可以透過與其它企業相同的程序（例如：大量依賴評量的「六標準差 Six Sigma」和其他相關方法）來改善。還有證據證明，評量能改善永續性和責任性努力的成果。例如，有一項報告發現：

- 某種程度來說，評量本身就是個回報：它促進改善、管理和假設與期待 (assumptions and expectations) 的詳細制定。它應該被視為一個過程，這過程的最大價值，即是組織透過長時間收集的證據所做的學習。

同樣地，另一份研究發現，當經營志工計畫的負責業者實施計畫評量，他們達成的成就更大，且他們和組織高層主管都認為，實施評量和評估是計畫成功的關鍵：

- 企業公關 (CR, corporate relations) / 志工經理和高層主管都同意，評量和評估是他們志工計畫成功的關鍵 ... 實施評量及 (或) 評估志工活動的企業公關/志工經理，認為他們的計畫比沒有實施評量及 (或) 評估的同儕計畫還要成功。

與企業的價值創造動力 (value generation engine) 連結

人們經常直覺地認為，永續性不能創造獲利的一個原因，是他們看不到它是如何與企業創造價值的方式連結。舉例來說，雖然在企業的能源支出上省錢的確是好，但這不是大部分企業競爭的核心。對絕大多數的公司來說，他們的競爭地位主要在於其它方面，例如產品差異化、品牌實力、創新、或全面低成本（主要藉由控制能源以外的其他成本型態，如人力和原料來驅動）。對永續性利益在企業核心被視為不在正題的程度來說，那樣的認知影響了將之深植在企業中的努力。

解決這問題的一個方式，是澄清永續性在實務上，如何與企業創造價值的核心方法連繫。例如：

產品差異化 (Product differentiation)：許多產品和服務被買方視為商品—也就是與其他競爭者並沒有甚麼大區別（儘管公司盡最大努力要區別它們）。愈來愈多的購買者，已經開始將永續性包含在他們的採購決策內—舉例來說，有供應商永續性計畫 (supplier sustainability programs) 之組織的經濟活動，已成功地達到數千億美元，且很多龍頭產業有推動永續採購的公司團體支持，例如醫療保健領域的「實踐綠色醫療 [Practice Greenhealth](#)」。

創新 (Innovation)：從直覺上來說，包含永續性的思考能幫助公司更創新是很合理的想法—改變你的思考模式，就能改變你的創造方式—而且有越來越多的證據，證明事實確是如此。例如我領導的研究發現，在永續性方面領先的公司，比起其他公司，更有可能成為創新領導者 (innovation leaders)—其實，其可能性有 400%。

總體成本 (Overall costs)：永續性提供一個幫助識別浪費的管道，不論是有形的（例如：材料）或無形的（例如：浪費現有的商譽，或將機會浪費在發展更多的商譽上）。舉例來說，經由追蹤企業的碳排放，公司經常找到被浪費的材料或措施，提供確認供應鏈內部強化效率的機會。

如同一個例子，供應商可能寄送過度打包的產品到商店，使得供應商增加在材料上的成本，也增加商店在人力上的花費（註：員工忙於拆外包裝）。要改正這問題，其實只需要一點點（甚至不必任何）投資，即可節省數百萬美元，而產

生一個非常強大的投資報酬率 (ROI, Return on Investment)。這也許是為什麼永續供應鏈計畫的研究發現，他們在投資上得到很高的回饋－例如遠超過 100% 的投資報酬率。

品牌 (Brand)：雖然品牌實力 (brand strength) 牽涉多重的因素，很多公司認為永續性提供的價值之一，即是品牌保護 (brand protection)。對於以品牌實力為關鍵優勢的公司來說，這意味著永續性可以是一個減少傷害此重點資產風險的一個方法。

排除行動障礙

如果我們接受永續性不應與企業分割，和它不僅應該，而且已經「深植」於企業的觀點，那便能幫助改變企業的行為。如此一來，我們可以幫助企業，不只替他們自己，也替這個世界創造更多價值。

關於作者：

丹尼爾·阿隆森 (Daniel Aronson) 是勤業眾信 (Deloitte) 聯合會計師事務所，永續轉型部門經理和業務負責人。

轉載自 [Thomson Reuters Foundation](#)

連結[原文](#)

譯者：朱怡庭

翻譯機構：

台灣社會公益行動協會

台灣社會企業創新創業學會

輔仁大學社會企業研究中心

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。