

科尔尼论丛
洞察天下 决胜未来

科尔尼
ATKEARNEY

CEO接班人计划

孙健 主编



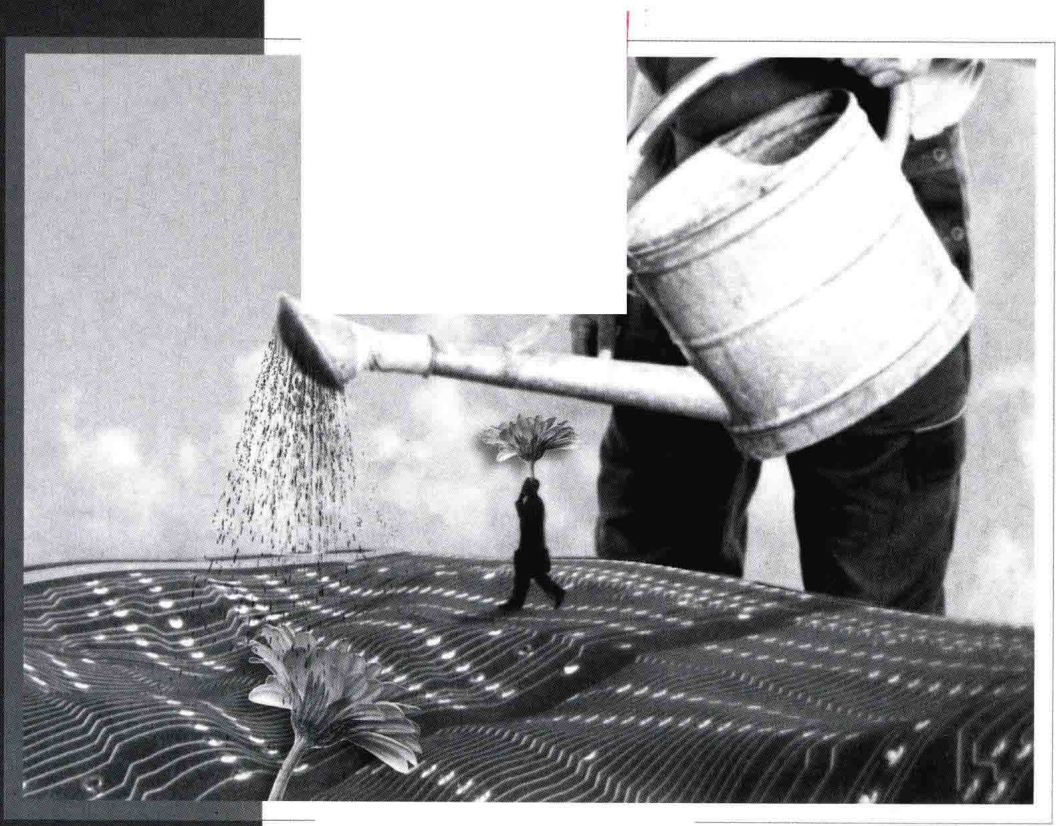
中国物资出版社

科尔尼论丛
洞察天下 决胜未来

科尔尼
ATKEARNEY

CEO接班人计划

孙健 主编



中国物资出版社

ATKEARNEY FORUM

图书在版编目 (CIP) 数据

CEO接班人计划/孙健主编. —北京: 中国物资出版社, 2012.2
(科尔尼论丛)

ISBN 978-7-5047-4109-7

I. ① C… II. ① 孙… III. ① 企业管理—研究 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264527 号

2011年科尔尼公司版权所有。A.T.Kearney®为科尔尼公司注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑 朱琳
责任编辑 朱琳

责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香 梁凡

出版发行 中国物资出版社

社址 北京市丰台区南四环西路188号 5区20楼
电 话 010-52227568 (发行部)
010-68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海当纳利印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4109-7/F·1650

开 本 880mm×1230mm 1/16

印 张 5.5

字 数 133 千字

印 数 0001-3000册

邮政编码 100070

010-52227588转307 (总编室)

010-52227588转305 (质检部)

版 次 2012年2月第1版

印 次 2012年2月第1次印刷

定 价 30.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

总编寄语

G20 峰会于 11 月 4 日在法国戛纳落下帷幕，本次峰会的召开正值世界经济的一个微妙时刻：欧洲债务危机不断发酵、美国经济复苏步履维艰、新兴经济体面临保增长与抑通胀两难困境……尽管分析人士认为，此次峰会成果“总体积极”，再次体现出各方在面对世界经济新的紧迫挑战时风雨同舟、合作共赢的态度。然而，G20 戛纳峰会究竟能为世界经济带来什么，我们拭目以待。

世界形势瞬息万变，充满了各种不确定性，企业唯有着眼于当前，立足于长远，方能一路领先，成为时代的弄潮儿。本书将关注企业战略与长期发展两大主题，包括以“绿色实践”为切入点的卓越可持续发展调研和对企业最大化价值创造的经典 PE 模式的探讨等。

“CEO 接班人计划”是本书重点推介的一篇文章，介绍的是科尔尼携手印第安纳大学凯利商学院开展的有关企业接班人规划的调研，我们将与您共同探讨有效的继任管理与企业长期绩效之间的密切联系。孙子曰：“夫将者，国之辅也，知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”孙子不但强调将之重要，而且也强调了为将者必备的素质，即“智、信、仁、勇、乎”五德必须兼备，方可成大将。其中所谓智者，即“先见而不惑，能谋虑，通权达变也”……在此与君共勉，希望对当今企业接班人的选拔培养及长期战略制订有所借鉴。

“2011 中国绿金奖”为读者介绍科尔尼 2011 年“中国绿金奖”评选结果及调查报告，重申企业“绿色”实践为企业带来的实实在在的经济收益和品牌美誉。“运筹帷幄，决胜巴西”主要讨论我们在巴西这片肥沃的“新大陆”上发现的机遇和挑战，详细分析中国企业进入巴西时需要关注的各个方面问题，并提出了初步对策。“电池更换与快速充电，孰能胜出”一文提出电动汽车市场的蓬勃发展取决于便捷的快速解决方案，然而，更换电池与快速充电，究竟孰能胜出？“十年战略的未来之路”针对当前企业管理人短期狭隘的战略选择作出评论，并就企业如何建立长期的战略视野进行探讨。“转型中的维护、修理和操作服务”讨论的是在金融危机影响下企业纷纷削减成本，推动了维护、修理和操作服务外包趋势，以及这一趋势对制造企业带来的影响。“挑战全新的石油和天然气业务模式”是一篇讨论石油与天然气行业的文章，文章指出当前正处于石油与天然气行业的转折点，传统的综合公司业务模式是否能继续维系，以及如何制订未来决策。最后，我们将在“‘无为而治’的 PE 公司”一文中与您探讨在全球金融行业备受煎熬的时期，更多的运营介入是否一定能够为企业带来更多价值，那么，究竟怎样的 PE 模式才是能够为所有者创造最大价值的经典模式。



科尔尼全球合伙人

编委会

总 编：孙 健

编委会成员：

程 鹏 胡月丽 张敬芳

徐 宇



热点专题

1

2011中国绿金奖

——《中国卓越可持续发展企业调查报告》

继2010年搜狐公司联手科尔尼举办首届“中国绿金奖”评选后，我们欣喜地发现，越来越多的企业开始关注“绿色”并投入实践。这些极具前瞻性眼光的先行企业，通过“绿色”这一切入点，通过对环保议题的关注与解决，为企业带来了实实在在的经济收益和品牌美誉，实现了点“绿”成“金”。2011年搜狐公司继续联手科尔尼咨询公司，举办第二届“中国绿金奖”评选活动，本书将为您特别推介本年度《中国卓越可持续发展企业调查报告》。

21

运筹帷幄，决胜巴西

巴西目前位列四大发展中国家之一，2014年的世界杯和2016年的奥运会更使巴西的经济前景可期，这片肥沃的“新大陆”充满了机遇和挑战。“如何才能成功地进入巴西开展业务”是许多想要以及正在巴西扩展业务的中国企业需要认真思考的问题。本文基于巴西的特色及它与中国的政治商业环境的不同，详细分析了中国企业进入巴西时需要关注的各个方面的问题，并提供初步对策。

30

电池更换与快速充电，孰能胜出

——中国未来电动汽车充电设施模式评析

随着媒体对电动汽车铺天盖地的报道，中国的电动汽车市场似乎就要开始腾飞——绝大多数主流汽车厂商都在积极地开发电动车型，政府也提供了强有力的政策与财政支持。但是，电动汽车市场能很快起步吗？研究发现，电动汽车市场的蓬勃发展取决于便捷的快速解决方案，然而，更换电池与快速充电，孰能胜出？



理论前瞻

42

十年战略的未来之路

短期化思维目前之所以成为很多企业管理人士的战略选择，是因为他们受困于当前瞬息万变的格局。短期战略虽然能够起到立竿见影的效果，但是在不稳定时代的竞争中，能够持久领先的冠军毋庸置疑还是那些采取长远战略的企业。那么，一个拘泥于短期化战略思考的企业如何才能把眼光放长远，从而建立长期战略视野呢？科尔尼与您共同探讨十年期战略的未来之路。

49

CEO接班人计划

印第安纳大学凯利商学院联手科尔尼共同针对1988—2007年二十年间标准普尔500非金融类公司的领导人过渡状况展开调研。结果发现，在这二十年间，此类公司中有2/3未能安度，这一事实充分证实了长期成功的本质是迅速变化的。公司应如何确保长期成功并为股东带来价值？在长期内，公司绩效与首席执行官的领导是否具有相关关系？尤其是，我们对于有效的继任管理的重要性究竟了解多少？

62

转型中的维护、修理和操作服务

——外包维护、修理和操作服务

科尔尼近期针对欧洲市场上的维护、修理和操作（MRO）服务理念研究发现，金融危机导致各企业纷纷设法削减成本，从而推动了MRO外包趋势，且这股趋势目前仍在继续发展。未来三年，工业生产领域的内部MRO服务预计每年将缩减3%，然而同期欧洲市场上的外部MRO服务预计将增长2%，达到600亿欧元（820亿美元）的规模。随着MRO服务开始转型以及更多外部服务供应商的陆续出现，这对制造企业而言意味着什么？



行业观察

68

挑战全新的石油和天然气业务模式

今天的石油和天然气行业处于一个转折点，将来非常有可能发生更多变化，传统的石油和天然气综合公司业务模式是否能继续维系？或者说是否会被新式的、更具创新性的模式所取代呢？科尔尼近期开展了有关石油和天然气行业分析，重新审视了那些能够给股东投资和权益人期望带来更高回报的业务模式。通过分析，我们发现石油和天然气行业正面临新局面，国家石油公司和国际石油公司都不得不重新评估公司战略及运营和业务模式，并针对未来前景制订艰难决策。

76

“无为而治”的PE公司

——缘何成为最大赢家

据科尔尼研究发现，在全球金融行业备受煎熬的时期，PE业务模式为所有者创造了超越金融财富的价值。PE公司振兴了投资目标公司，创造了就业机会并开拓了新市场，从而为客户、员工、供应商和所在社区带来福利。然而不同于人们的普遍想法，更多的运营资源未必能够带来更多价值。相反，经典的PE模式才是最大的赢家，即那些无为而治的公司——提供明确指导但并不参与直接管理——收获最为丰厚。

2011中国绿金奖

——《中国卓越可持续发展企业调查报告》



绿色经济将成为下一个引领经济的主角，而寻找绿色经济的商机正在成为企业的新思维。继2010年搜狐公司联手科尔尼举办首届“中国绿金奖”评选后，我们欣喜地发现，越来越多的企业开始关注“绿色”并投入实践。这些极具前瞻性眼光的先行企业，通过“绿色”这一切入点，通过对环保议题的关注与解决，为企业带来了实实在在的经济收益和品牌美誉，实现了点“绿”成“金”。

同时，我们也看到在过去的一年中，企业的“绿化路径”正在发生质变：由于市场的要求，它们已不再满足于仅仅将“绿色”当做公关手段，而是将更多的资金和人力成本投向产品研发和流程管理，这些从提升产业水准角度生发的技术因子正是驱动企业实现绿金变革最为重要的中流砥柱。

2011年搜狐公司继续联手科尔尼咨询公司，举办第二届“中国绿金奖”评选活动。评选活动包括三个明确的目标：第一，评估在中

国境内运营的公司的可持续发展成效；第二，评选并奖励可持续发展领域的最佳表现者；第三，发现和分享可持续发展领域的最佳实践。

为使评选更具权威性和公信力，2011年“中国绿金奖”的评选体系做了更为科学的调整：一方面提高了专业评审意见的权重；另一方面对调查问卷进行了优化，提高了问卷的普适性，以便更好地对参评企业进行横向比较。同时，继续加入网友投票活动，企业所获票数的高低意味着其绿金战略的公众熟知程度。为此，评选新增“绿金人气奖”，以表彰那些绿色品牌形象逐渐成熟的企业。（见图1）

评选活动受到了社会的广泛关注，125692位网民参加了投票，110家企业得到了网民的提名；42家企业完成了详细合格的调查问卷；13位同行业的专家给出了专业的评审意见。评选活动最后确定了中国绿金奖、绿金环境奖、绿金社会奖、绿金创新奖和绿金人气奖5个奖项。（见图2）

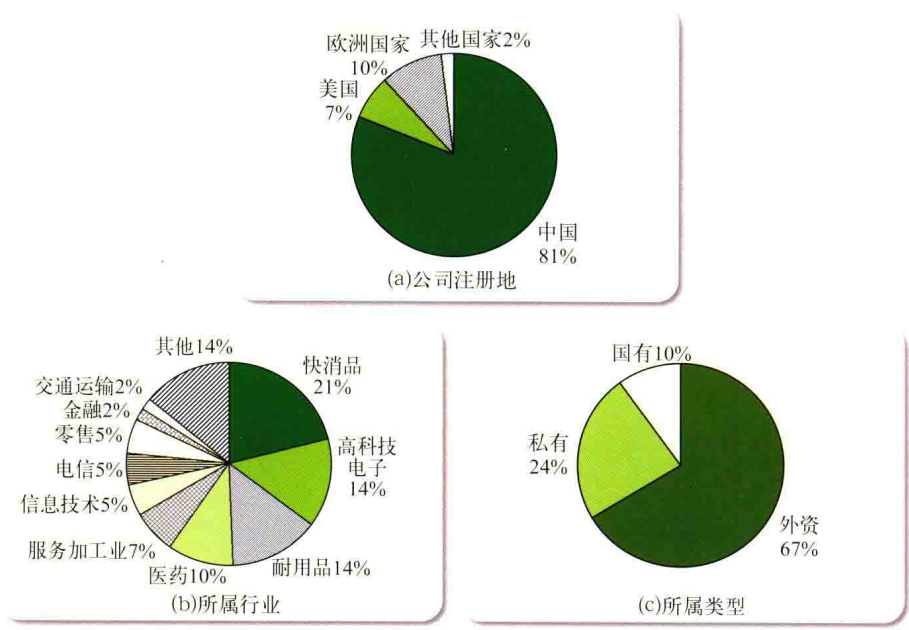


图1 参与企业情况一览



图2 奖项设置

通过本次“中国绿金奖”评选，我们发现参评企业在可持续发展领域的几大特点：

首先，可持续发展问题在战略和组织层面上受到了参评企业更加广泛的关注，并在企业的收入和赢利能力方面产生了积极影响。参评企业在可持续发展报告发布率、可持续性发展对企业业绩正面影响率等指标结果上与2010年参评企业相

比有了较大提升，一定程度上反映出企业在中国越来越重视和推进可持续发展，并从中获益。

其次，参评企业在由2010年的偏重生态可持续性发展而忽视社会可持续性发展，变为两者并举。可持续性发展主要指标均好于2010年，在生态与社会可持续性发展的投入、规划、实施和成效等方面，绝大多数指标超出或较大程度上超出2010年水平，充分反映出企业深化、拓展并落实可持续发展的趋势。不少企业通过数据展示成绩，充分体现了可持续发展的诚意与实效。

同时，我们注意到，参评企业在可持续发展方面的投资比例仍然不高，对研发预算、采购支出、产品使用环节以及废旧品处置环节中涉及生态可持续发展的力度还有待加强，在可再生能源使用、再生纸使用和减少飞行等方面还有较大提升空间。

另外，参评企业由2010年的37家增加到42家，国内企业比例有所上升，说明国内企业对可持续发展的关注进一步提高。但参评企业主体仍然是外资企业。从可持续发展水平上看，外资企业在可持续发展方面还是处于领先地位，尤其体现在生态可持续性发展、企业核心增值活动和支持职能的生态可持续性发展等方面。

可持续发展的概念最早于1972年斯德哥尔摩联合国人类环境研讨会上被正式提出。其最广泛被采纳的定义，是1987年世界环境及发展委员会所发表的布特兰报告书所载：既满足当代人的需求，又不对后代人满足其需求的能力构成危害的发展称为可持续发展。对于商业企业来说，可持续发展意指在保护、维持和加强未来所需要的人力资源和自然资源的同时，采取并开展满足当今企业及其股东需要的商业战略和商业活动。也就是在发展企业、满足投资回报和各利益方需求的同时，保障我们的后代在未来发展的环境和资源。

可持续发展平衡了企业经济发展、环境保护以及社会福利这三个维度之间的关系。在经济方面，企业应该在最大化股东回报的同时为社会创造价值和繁荣；在环境方面，企业应该最小化对环境上游和下游的负面影响；在社会方面，企业应该提高对与之关联的人的生活和社区产生积极影响的能力。真正成功的可持续发展应该综合以上三个方面的利弊，从而成为企业强有力的竞争优势。

一、科尔尼在可持续发展问题上的观点

可持续发展的概念在20世纪70年代就被

提出，可见企业要承担社会与环境责任并不是一个新概念。那么在长达40年的商业社会的变迁后，如今在这个问题上出现了哪些新的变化呢？这些新的变化是怎样反映在先进的可持续发展观上的呢？企业应该如何有效地改进他们的策略制订机制以适应新的形式呢？

（一）可持续发展的五大新趋势

通过深入的研究发现，目前可持续发展存在五大新趋势，即关注人群从精英到大众，从企业的点缀成为企业生存的有机组成部分，信息监管越来越强，企业战略部署放眼全局，企业从被动合规到主动追求。

1. 关注人群从精英到大众

在全球所有主要市场中，关于全球变暖的争论已经从环保界扩展到主流人群。自20世纪70年代起，全球平均气温明显持续上升。到2004年，仅仅30年间，全球平均气温已经整整上升了1℃。（见图3）

据Stern Review on the Economics of Climate Change分析，全球变暖带来的影响包括对水资源

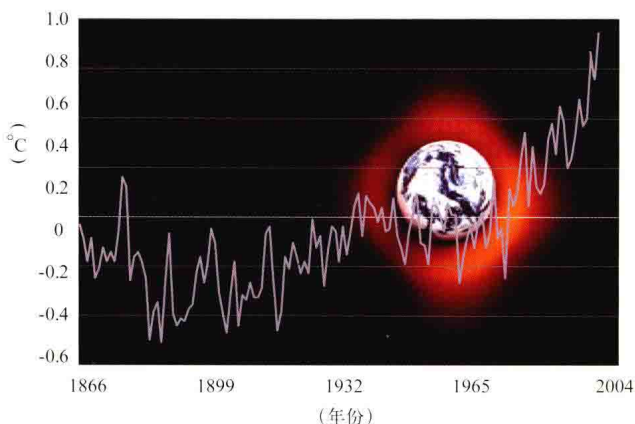


图3 全球平均温度变化

资料来源：《科学美国人》杂志，美国国家航空航天管理局

源、食物资源、健康、陆地和生态系统等多方面的影响。（见图4）

全球变暖对整个人类生活所带来的打击不可小视，据英国财政部预测，到2050年，气候变化

所带来的损失将相当于全球年均GDP的5%。环境问题将深刻影响我们每个人的正常生活，因此现在很少有人会认为环境问题只是一个环保精英才会去关注的问题。



图4 温度升高对全球的潜在影响

资料来源：《科学美国人》杂志、美国国家航空航天管理局

2.从企业的点缀成为企业生存的有机组成部分

实现可持续发展对企业来说曾经是一种负担，它意味着巨额的成本，而成果仅仅是为了满足公众的期待，树立一个良好的公司形象。但现如今，实现可持续性发展已经成为了企业生存发展的有机组成部分，它已成为客户和消费者选择企业产品的重要基础以及华尔街选择投资对象的标准之一。

以往研究表明，消费者对企业履行环境以及社会承诺的要求越来越高，并且这一趋势将会进一步加强。这是由于千禧一代（目前16~27岁）较前几代人相比，是一个非常热心公益的群体。（见图5）

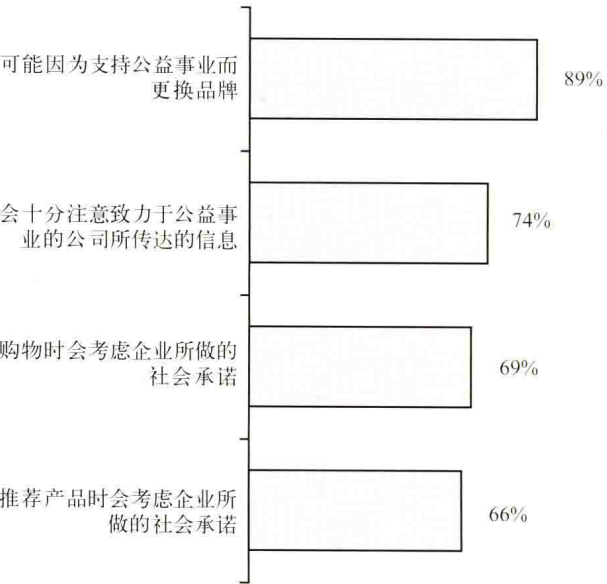


图5 16~27岁人对公益的关注度

资料来源：2006 爱德曼信任度调查，《商业周刊》2006 年 11 月刊

从图5中可见，大多数千禧一代会把自己的公益心体现在消费行为上。在这个消费群体中，有近90%的人会因为支持公益而更换自己惯用的品牌，有高于70%的人会十分注意来自公益型企业的信息，有近70%的人会在购物和推荐产品时考虑企业的社会承诺。

而且，随着他们的成长以及社会地位和购买力的不断提高，他们对市场的影响力将不断增强。届时，可持续发展将会被作为一种根深蒂固的理念深深植入商业社会的每个细胞。这意味着，企业必须走可持续发展的道路，必须树立良好的公众形象才能赢得客户从而生存下来。

另一个值得关注的事实是：相比发达国家，发展中国家的消费者对待辜负他们信任的企业态度更为严厉。中国会有约40%的消费者大力反对不信任企业，这一比率远远高于德国、美国、英国、日本的统计结果。这就要求力图在中国大展宏图的企业必须爱惜自己的公

众形象，停止一切破坏可持续性发展的行为来维护自己的市场份额。（见图6）

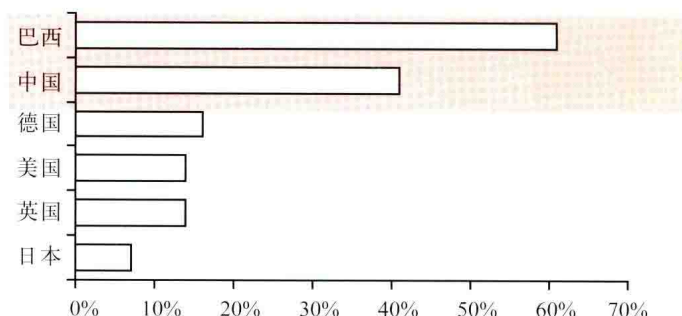


图6 部分国家消费者对不信任企业大力反对程度

资料来源：2006 爱德曼信任度调查，《商业周刊》2006 年 11 月刊

3.信息监管越来越强

借助互联网的力量，消费者获得了了解企业行为“真相”的能力，这是史无前例的。当今的环保团体借助技术与全球网络信息与消费者和投资商进行高效交流。（见图7）

另外，面对不信任企业，会有逾50%的



图7

资料来源：www.walmartwatch.com, www.exposeexxon.com, Innos est 集团

中国消费者在互联网上与他人交流观点。
(见图8)

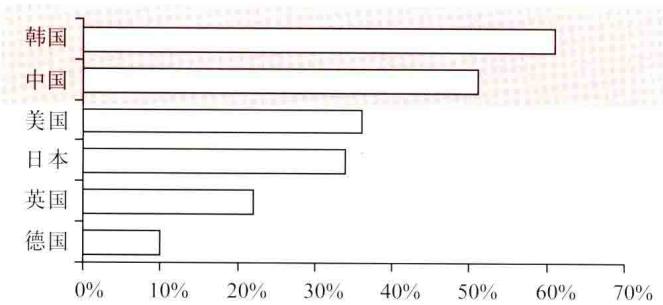


图8 在互联网上与他人交流观点的比例

资料来源：www.walmartwatch.com,
www.exposecnou.com, Innovest 集团

因此，企业想要“绿色造假”变得十分困难。在这种情况下，企业应兑现它们的社会承诺，避免在理性消费者与环保团体心中建立负面形象。

4.企业战略部署放眼全局

优秀的企业独善其身是不够的。商业社会是一个相互联系的体系，环环相扣，因此企业在考虑可持续发展时也必须要有全局的考量。

所有公司都会直接或间接地受到不断变化的全球环境影响。消费者本身对企业可持续发展的要求在不断增强，消费需求也在不断变化。同时，股东在企业可持续发展方面的压力不断增强。法律法规的变化也明显体现着一系列在这方面的新要求。并且，当供应链的某一个环节出现丑闻，会极大程度影响供应链上的核心企业。比如前些年耐克在巴基斯坦的工厂使用童工的事件就给耐克的形象造成了非常消极的影响。因此，在如今的商业社会中，企业不得不把自己放进整个变迁的大环境中去思考自己的道路。

5.企业从被动合规到主动追求

只有不断追求卓越的企业才是不变的赢家。在当前的新形势下，追求卓越就意味着主动出击，把可持续发展植入自己企业的DNA。

现在，有前瞻性的CEO与董事会一改从前满足于被动遵守法律法规的态度，已清楚意识到可持续发展应被视为创收的机会。2007年1月，科尔尼以及美国供应链管理协会（ISM）对可持续发展管理的调研发现，作为企业制订可持续发展战略的主因，合规重要性已经下降到了第三位。提升品牌形象排名第一，而提高产品差异化名列第二。（见图9）

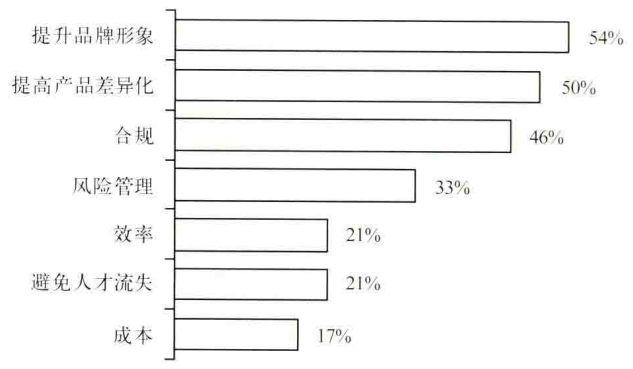


图9

企业的主动性还体现在不仅仅满足于应付现状，而把未来影响企业发展的因素，如消费者与客户的需求变化和未来10~15年的政策趋势考虑在内，将这些纳入企业的运营模式和价值链当中。

近年来涌现了大量优秀的企业为可持续发展采取积极行动，如高盛承诺投资10亿美元用于发展清洁能源技术，G.E.计划投资15亿美元用于环保技术研发。（见图10）

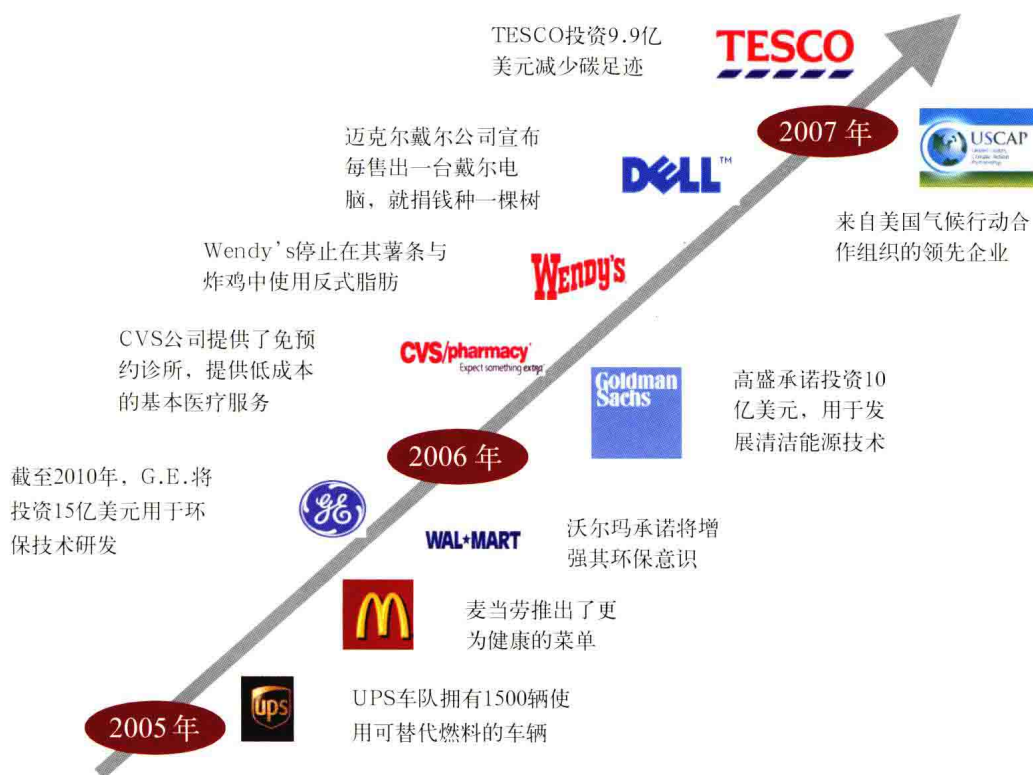


图10 部分优秀企业为可持续发展采取积极行动

资料来源：新闻检索，科尔尼公司分析

（二）科尔尼“可持续发展卓越阶段”

基于对可持续性发展新趋势的认识，科尔尼提出了“可持续发展卓越阶段”。科尔尼认为，行业领导者在商业目标、战略、视野、执行和文化方面表现出与追随者差异明显。（见图11）

在商业目标上，行业领导者重视的将不再是合乎法律规定以求规避风险，而更多的是关注可持续发展能为企业业绩带来怎样的新增长，这标志着企业面对可持续发展心态的根本转变。

在战略上，行业领导者将不再是简单选择一些要素或是对过往的策略换汤不换药地进行包装，而是全面地考虑到每一个商业要

素，并且将战略与实际目标相结合。这反映了可持续发展已经不再只是一种点缀，而是企业发展的有机组成部分，因此企业必须全身心地投入。

在视野上，行业领导者将一改过去以公司为中心关注单一维度的作风，讲求关注企业内外变化，讲求从整体来思考问题。在可持续发展的问题上，企业视野的开阔是由于他们意识到了商业社会是一个相互联系的体系，环环相扣，牵一发而动全身。

在执行方面，行业领导者将在过去的基础上更进一步，实行集中化管理，不但对策略提供专项的资源支持还可能设立可持续发展官进行管理。这同样表现了企业对可持续发展重视



图11

程度的提升。

从文化方面看，行业领导者将由过去仅仅在员工中教育推广可持续发展理念发展到将可持续发展深深植入企业的骨髓。

“可持续发展卓越阶段”是企业发展的新方向。今天，各公司应该向这一目标努力，量化可持续发展的总影响，制订相应战略。

（三）可持续发展的战略评估与制订

科尔尼认为，企业应该在量化的基础上，根据一套科学的机制来制订可持续发展战略。

如何量化如同可持续发展这般抽象的理念呢？科尔尼认为，正确的答案往往源自确切的提问。面对可持续发展战略，高管们需要问自己一系列的问题，诸如：

- 可持续发展的真正含义是什么？
- 关键外部动因对企业总体业务发展会有什么影响（如气候变化、能源供应与需求、国家采购等）

么影响（如气候变化、能源供应与需求、国家采购等）

- 对企业的哪一部分业务（如战略、组织、经营）造成了影响？
- 如何量化他们的影响与效益？

……

量化可持续发展的影响力仅仅是第一步。不难看出，要将企业的可持续发展战略调整成为综合的且行之有效的可持续发展战略还要求企业有一套科学的战略制订机制。科尔尼在不断的实践中总结出一套可行的流程。（见图12）

这套流程将有助于企业高效地量化与评估、对标分析自己的现行可持续发展举措，然后前瞻性地预测未来走势，寻找出最重要的关键性变化，并把这样的预见性落实在商业的各个方面，进而制订出全面的具有前瞻性的切实可行的可持续发展战略规划。

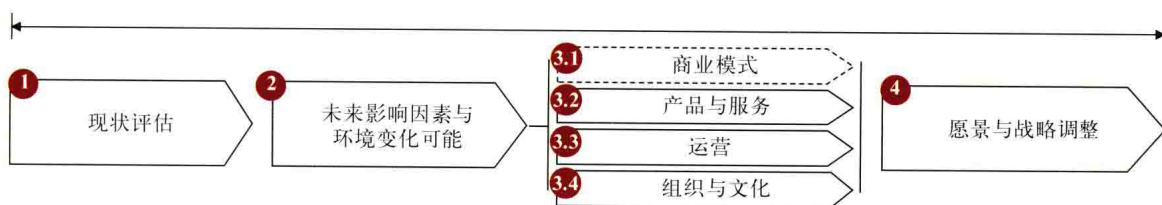


图12 科尔尼企业可持续发展调整流程

二、“中国绿金奖”评估、奖励和分享中国可持续发展的最佳实践

为了促进从“绿”到“金”企业文化和大众文化的建设，搜狐公司和科尔尼公司在2010年8月共同发起中国卓越可持续发展企业评选活动（即“中国绿金奖”）的基础上，于2011年8月开启第二届“中国绿金奖”评选。评选活动包括三个明确的目标：第一，评估在中国境内运营的公司的可持续发展成效；第二，评选并奖励可持续发展领域的最佳表现者；第三，发现和分享可持续发展领域的最佳实践。

评选活动受到了社会各界的广泛关注，125692位网民参加了投票，110家企业得到了网民的提名；42家企业完成了详细合格的调查问卷；13位同行业的专家给出了专业的评审意见。评选活动最后确定了中国绿金奖八名、绿金环境奖三名、绿金社会奖三名、绿金创新奖三名和绿金人气奖一名。其中，中国绿金奖作为最核心奖项，综合了公众投票和专家意见得出，评选维度涉及公司战略与企业核心增值活动的各环节，兼顾经济、生态和社会发展的可持续性。

在评选过程中为了履行低碳环保理念，主办方只接受以电子邮件形式回复的相关问卷以及附件。评选结果于2011年10月27日在搜狐和科尔尼公司联合举办的“中国绿金奖”活动上

公布。所有参评企业都获得了此份包含整体调研结果的全面报告，具有领先实践的参评企业获得了主办方颁发的相关奖项荣誉，并得到了媒体和公众的广泛关注。

三、“中国绿金奖”企业调研的成果分析

完成详细合格调查问卷的42家企业中，外资企业占比较高（67%），与2010年趋同，国有企业参与比例较2010年上升；超过8成的公司注册地位于中国，高于2010年数据；从行业的分布看，快销品（21%）、高科技电子（14%）和耐用品（14%）行业参评企业占总参评企业数的半壁江山，但相比2010年而言，行业集中度明显下降，说明更多行业企业参与到了评选活动中。（见图13）

评选最终结果结合了企业调研结果、专家评审意见和公众投票。

此次评选出8家中国绿金奖得主企业，专家评审意见排在前十的企业有6家入选，调研结果排在前十的企业有5家入选，公众投票排在前十的有3家入选，同时名列专家、调研、公众意见前十的入选企业为2家。总体而言，专家意见与调研结果吻合度较高，说明企业调研结果相对客观准确；公众投票结果更易受到企业口碑和品牌宣传的影响，因此与企业调研和专家意见

存在一定差异；这同时也是提醒部分在可持续性发展方面成绩突出的企业需要加强公众宣传和企业形象塑造。

以下对参评企业在可持续方向的评价总体基于企业调研结果。

1.总体情况

总体而言，可持续发展问题已经在战略层面上得到了参评企业的广泛关注，并对在企业的收入和赢利能力方面产生了积极影响。参评企业对生态可持续性发展和社会可持续发展两方面都引起了足够的重视，大多数企业制订、实施了相关措施并取得了相应成绩。不少企业通过数据展示成绩，充分体现了可持续发展的诚意与实效。

同时我们也需要注意到，参评企业在可持续发展方面的投资比例仍然不高，有待改进；在研发预算、采购支出、产品使用环节以及废旧品

处置环节中涉及生态可持续发展的方面，企业的力度还有待加强；在可再生能源使用、再生纸使用和减少飞行等方面，还有较大提升空间。

2.与2010年结果比较

参评企业更加从战略和组织层面重视可持续发展。参评企业在可持续发展报告发布率、可持续性发展对企业业绩正面影响率等指标结果上与2010年参评企业相比有了提升，一定程度上反映出企业在中国越来越重视和推进可持续发展，并从中获益。

参评企业在由2010年的偏重生态可持续性发展而忽视社会可持续性发展，变为两者并举。可持续性发展主要指标均好于2010年，在生态与社会可持续性发展的投入、规划、实施和成效等方面，绝大多数指标超出或较大程度上超出2010年水平，充分反映出企业深化、拓

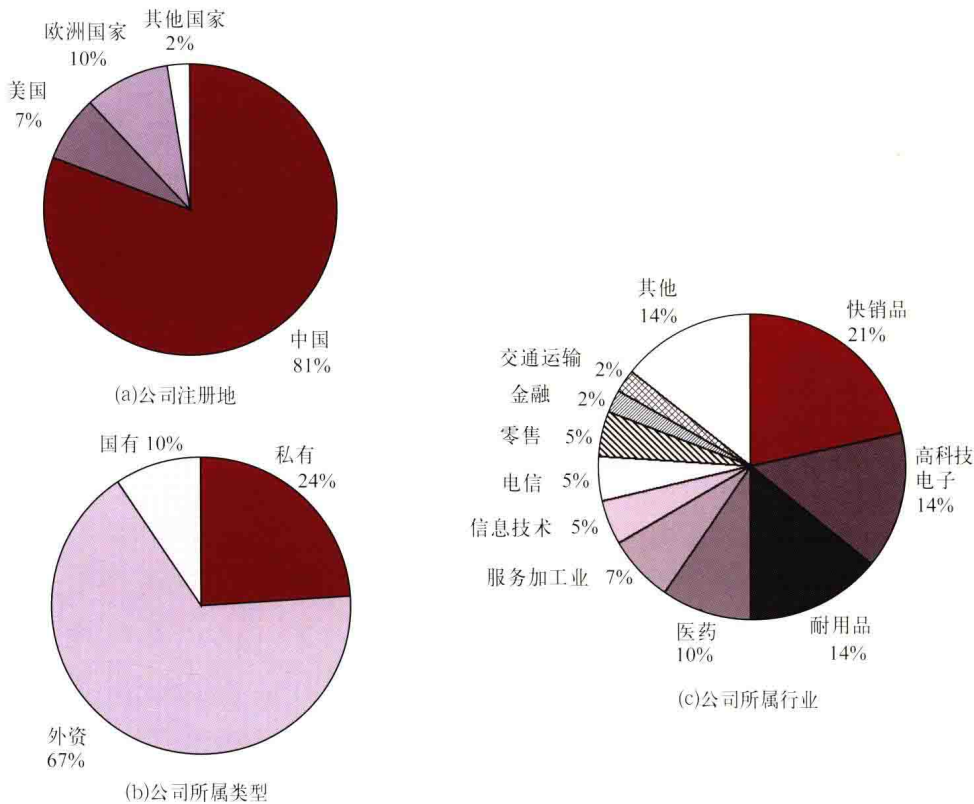


图13