

dun & bradstreet

如何通過

ESG 數據

建立更完善的

供應商網絡

SUPPLY
MANAGEMENT **INSIDER**

前言

一個多世紀以來，環境保護、社會與公司治理 (ESG) 問題一直是企業關注的焦點。但在過去幾年中，企業為確保以負責任的方式開展業務的壓力越來越大，以至於公司也需要將這方面意識擴展到供應鏈的各個環節中。

瞭解業務網絡中其他公司的 ESG 概況可以建立更穩固、更具彈性的供應鏈。在後疫情時代中，因債務違約或違背法規以致於威脅到供應鏈穩定的概率很低，作為受到政府與機構的執法監管的「企業公民」，企業對供應商如何對待員工、客戶、利益相關者和我們的地球家園也有越來越多的義務。

在監管制度不斷擴大的時代，任何不當行為都會被社交媒體快速曝光，使企業能夠準確評估其供應鏈中所有環境的 ESG 認證變得至關重要。這不僅涉及一級供應商（將與企業有直接關係並簽訂合約的供應商），而且還涉及更下游的供應商。這意味著需要檢查二級和三級供應商的行為，而這些供應商通常位於其他國家，與終端客戶很難有直接接觸。ESG 數據對採購人員增加這方面的可見度至關重要。

「瞭解業務網絡中公司的 ESG 概況可以建立更穩固、更具彈性的供應鏈。」

前言（續）

「供應鏈是 ESG 的績效核心，」巴德學院永續發展項目 MBA 客座講師、Elucidativ LLC 永續發展顧問 Jacqueline Ebner 教授表示。「在許多行業，他們導致了 80% 的環境影響。供應鏈觸及員工、社區與消費者，是企業與社會的

主要接觸點，對於管理企業聲譽和財務風險至關重要。」

「此外，正如近期疫情中所見，供應鏈是公司運營彈性的核心，」Ebner 教授繼續說道。

「日益動蕩的環境和越來越大的社會壓力迫使企業必需應對更廣泛的社會問題，這促使企業先鋒認識到，如何管理供應鏈中的 ESG 影響與交付質量、成本和時間一樣重要。」

「（供應鏈）觸及員工、社區與消費者，是企業與社會的主要接觸點，對於管理聲譽和財務風險至關重要。」

巴德學院永續發展項目 MBA 客座講師、Elucidativ LLC 永續發展顧問 Jacqueline Ebner 教授



供應商的 ESG 可見度案例

ESG 數據來源多種多樣，包括公司報告、文檔、網站、新聞、企業問卷調查、政府以及從社交媒體或其他公共來源收集整理的數據，甚至包括來自衛星的地理空間數據——雀巢 (Nestlé) 已經使用這種技術來監控其全球棕櫚油供應鏈，這類數據也可以用來鑒別非法捕魚等問題。

綜上所述，此類資訊可以讓企業更清楚地瞭解供應商的資質，並讓他們認識到供應鏈中的潛

在弱點。監控供應商的 ESG 數據幫助企業做出更好的決策。ESG 數據可以彌補傳統財務分析沒有涉及到的其他因素。ESG 幾乎涵蓋了可能反映公司如何在社會和環境中運作的方面，並為企業評估該運營模式是否「可持續」和「負責任」提供了基礎。這可能包括能源和水資源使用管理、生產廢物、員工福利、社會參與和數據隱私等方面，以及傳統企業管理中責任和透明度的治理指標。

ESG 數據的分類和示例

環境 ENVIRONMENTAL		社會責任 SOCIAL		公司治理 GOVERNANCE	
主題	議題	主題	議題	主題	議題
自然資源	能源管理	人力資源	勞資關係	公司治理	道德倫理
	水資源管理		員工健康與安全		董事會問責制
	原物料管理		員工培訓與教育		股東權益
	廢物與危害管理		雇用的多元性及包容性		商業行為透明度
	土地利用與生物多樣性		人權維護		企業行為
	降低汙染	產品與服務	資訊安全	企業治理相關證書	
溫室氣體排放與氣候變遷	溫室氣體排放	客戶參與	產品品質管理	商業永續性	商業彈性與永續性
	氣候變遷風險		產品與服務		
環境風險	環保合規		社會參與		
		企業慈善事業			
環保機會	環保機會	供應商	社會參與		
			環保認證	供應商管理	
		商譽	社會責任相關認證		

ESG 與供應商風險評估

「通過對供應商使用 ESG 指標，公司可以增強供應鏈的可見度，提高管理決策力並建立供應彈性，」Ebner 教授說到，「ESG 指標還可以推動與供應商的支持問責制與一致性，從而建立信任，並鑄就更牢固的關係與競爭優勢。」

當下公司價值的主要來源已經不是實際資產或設備，而是無形資產，如知識產權和品牌——使得聲譽管理成為財務上的重點。從聲譽風險的角度來看，民衆憤慨對公司形象以及隨後的銷售或估值會造成重大的潛在損害，並且可能嚴重影響公司的營收、利潤甚至生存能力，而這些是可以避免的。

近年來，投資者有意避開深陷社會、公司治理與環境保護有問題的企業，包括銀行、製造商和社交媒體公司等案例皆備受關注。這表明，這些企業不僅要擔心自己的聲譽，還要擔心對投資、股票表現和股東收益可能帶來的影響。

「世界的文化價值觀與宏觀趨勢都在發生變化，」鄧白氏 (Dun & Bradstreet) ESG 產品負責人 Rochelle March 表示。「我們的資源日益稀缺，人口不斷增長，生活品質標準的不斷提高也在消耗更多資源。同時我們對商業活動擁有前所未有的可見度，因此以前忽視或未關注的問題現在非常明顯。」她補充說，如今的公司越來越重視服務或聲譽等無形資產，而不是有形資產，這意味著任何聲譽損害都會更深、更難恢復。

這樣的背景也使企業客戶對其供應商施加壓力，因為他們知道消費者和投資者往往會避開由於供應商原因而陷入環境、社會或道德困境的企業。降低風險是採購的重中之重，供應商的 ESG 失誤會給企業帶來的潛在風險，因此採購團隊將此類風險降到最低是合乎邏輯的。

「一些公司已經開始要求將 ESG 披露聲明作為其與供應商簽約和對接的條件之一，甚至包括產品目錄標示。」鄧白氏 ESG 產品負責人 Rochelle March

▶ 「一些公司已經開始要求將 ESG 披露聲明作為其與供應商簽約和對接的條件之一，甚至包括產品目錄標示，」 March 說。這方面的例子包括：

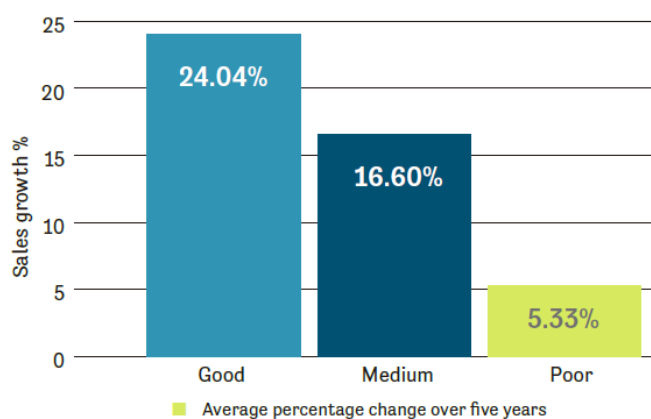
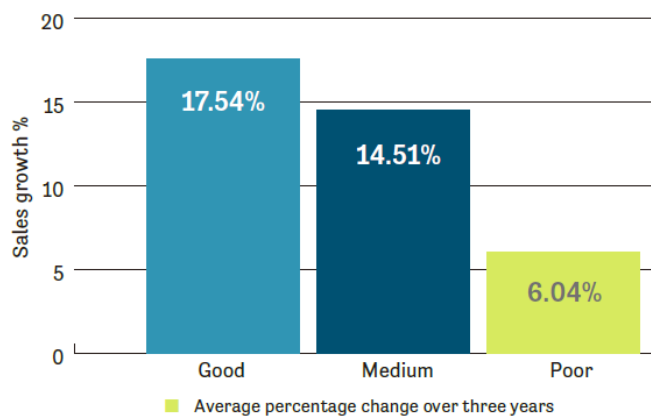
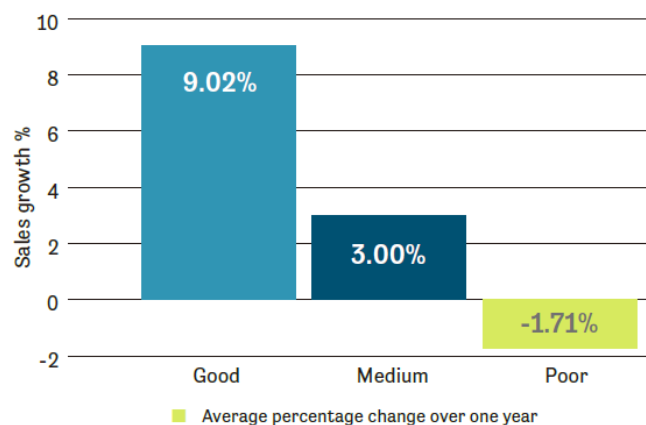
- 日本食品飲料公司 **Asahi** 要求供應商完成企業社會責任（CSR）問卷並鼓勵他們遵守《Asahi 集團供應商行為準則》；
- 沃爾瑪 **Walmart** 利用其規模和全球影響力推動供應商採用其《供應商標準》；該文件警告說，任何未履行標準的公司「都可能面臨後果，甚至包括終止與沃爾瑪的業務。」該企業進行供應商審計，以衡量其標準是否得到維護。

沃爾瑪也證明在競爭日益激烈的環境中，能夠確保整個供應鏈擁有 ESG 認證的企業將更有能力擴展與客戶的關係，更有可能贏得長期合同，並且更容易確保純益率。鄧白氏的研究也支持這一點，因積極管理供應鏈而 ESG 排名躋身前列的公司更有可能在財務績效上超越那些缺乏管理的公司。

「因供應鏈接洽積極而 ESG 排名躋身前列的公司更有可能在財務績效上超越那些缺乏管理的公司。」

ESG 主題：供應商參與

具有良好貿易關係和參與度的企業，以與供應鏈接洽相關的良好 ESG 排名為代表，在一年、三年與五年的表現一直優於 ESG 排名不佳的公司。



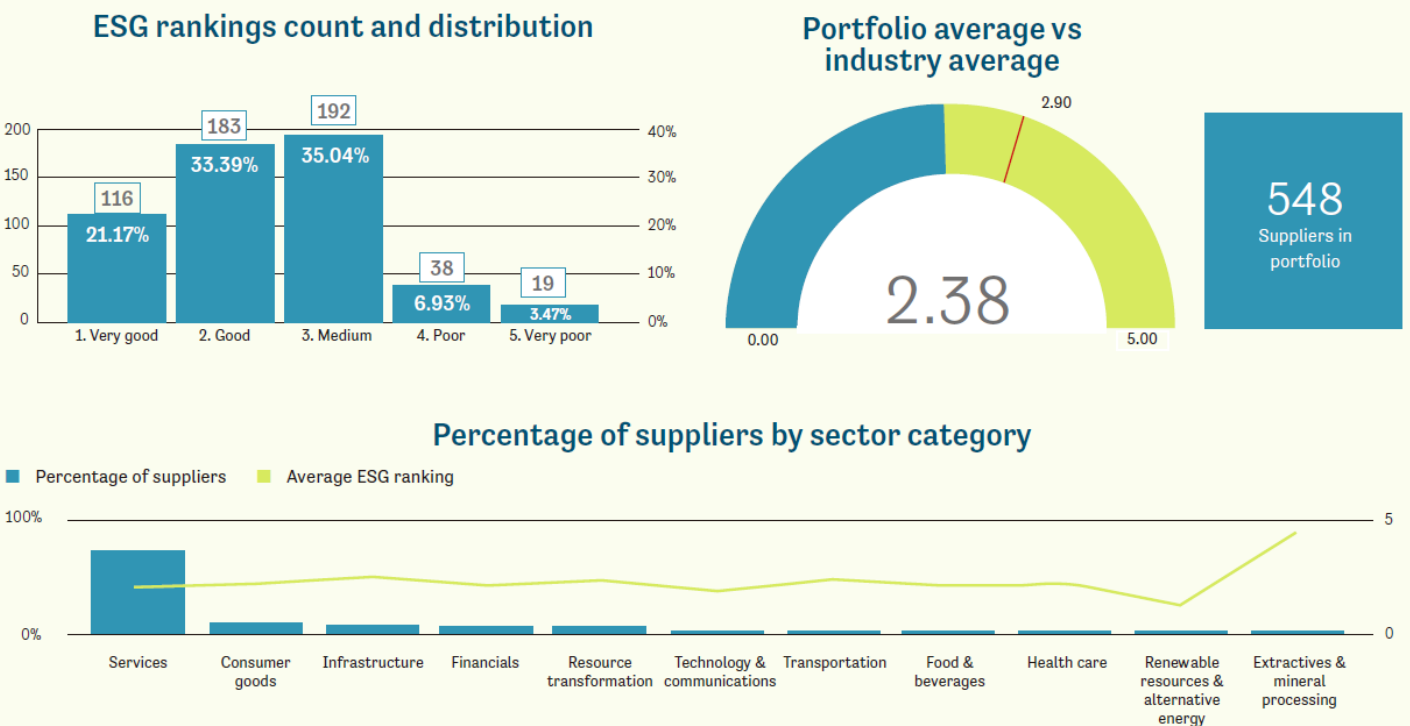
Source: Dun & Bradstreet

ESG 數據應用

這個金融服務公司的例子示範了企業如何應用 ESG 的三個核心部分（環境保護、社會和公司治理）的不同標準來評估其供應商網絡，從而建立更強大、更具彈性的供應鏈。如下所示，該組織的投資組合中有 548 家供應商，其 ESG

排名為 2.38，高於行業平均水準 2.90（數字越小代表排名越好）。它的大多數供應商皆表現良好，但有 57 家供應商令人擔憂，需要進一步調查。如果產品風險太高可以以其他產品替代，從而創造更穩固的供應鏈。

案例研究：金融服務企業供應商 ESG 排名摘要



Source: Dun & Bradstreet

在公司的環保措施方面，大部分供應商表現良好，但有 17 家表現不佳或極差。仔細檢查環保排名的驅動指標後，發現由於罰款或違規原因有三項環保遵守指標為負面，同時一些供應商的減排、原料採購和水資源管理令人擔憂。

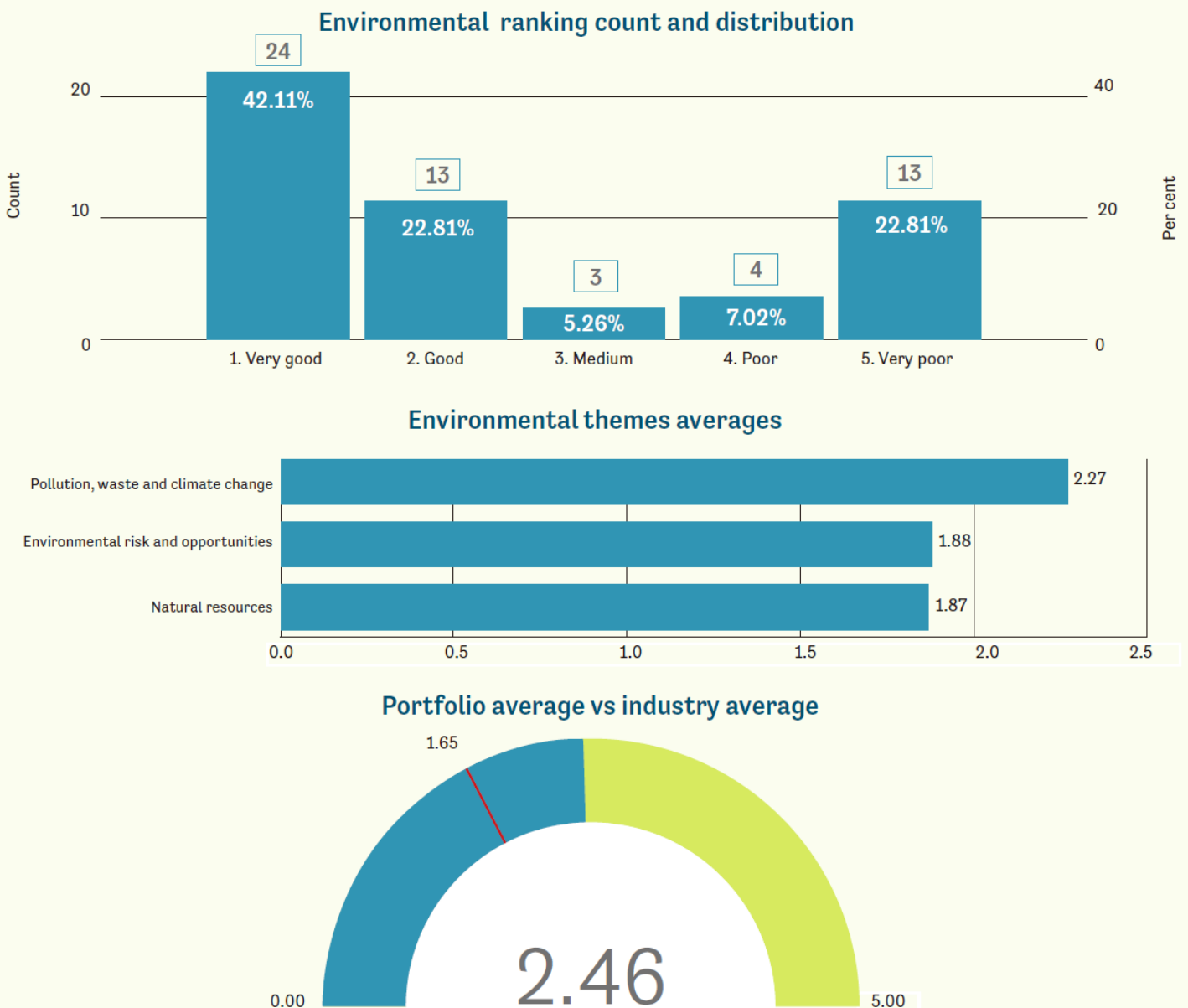
環保資質較差的供應商有瓜葛可能會威脅到其客戶的聲譽。企業可能無法承受與不當行為有任何關聯，例如某韓國棕櫚油公司最近被世界領先的綠色認證機構拒絕往來，因發現該公司蓄意燒毀森林。

▶ 此外，如果可預防的環境事故而威脅到貨物供應或運輸，下游企業將發現自己無法為其客戶供貨，從而導致利潤與聲譽皆受損。

然而知道企業正在使用永續資源並以負責任的方式運營，可以讓客戶、高層領導和股東放心，並使採購部門的工作人員安心，這也是更加穩固的供應鏈帶來的結果。

在社會方面，分析表明該企業的大多數供應商表現良好或處於均值，但其中大約有 30 家存在問題。這在很大程度上是由於與供應商的負面行為造成的，例如付款緩慢或溝通不暢，但也存在與產品或服務質量問題，以及個資使用違規的問題。

案例研究：金融服務企業供應商環保排名

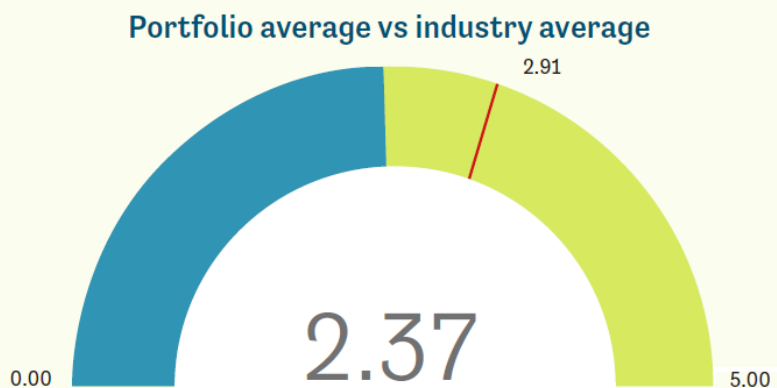
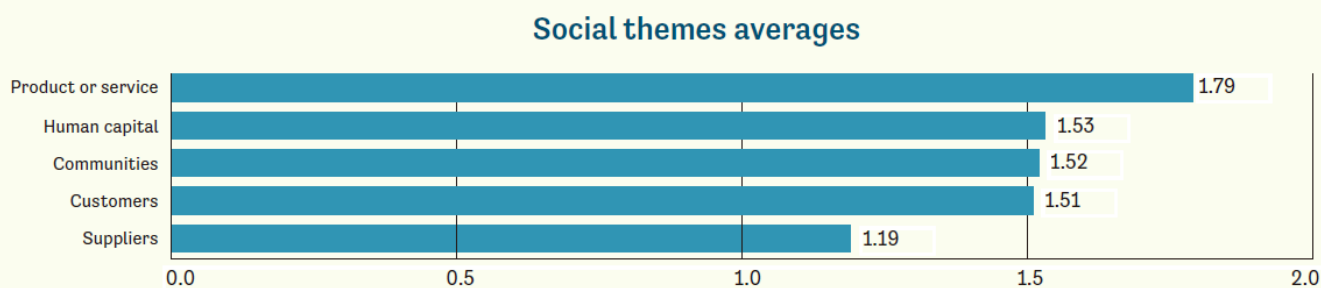
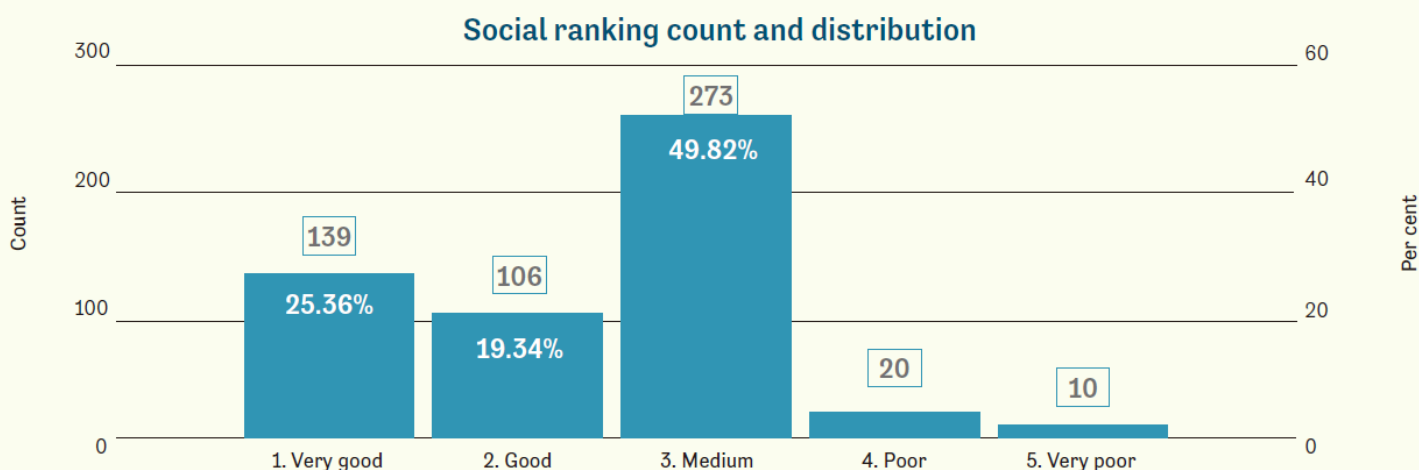


Source: Dun & Bradstreet

▶ 社會問題會給企業帶來各種潛在風險，包括在供應鏈中使用童工或奴工、工作時間過長的企業文化、不合理的薪酬或因職業健康安全未達標以至於危及工人的生命。從 2013 年孟加拉國拉納廣場倒塌到現今仍在發生的維吾爾族人權醜聞讓一些企業因此陷困境，通過這些可以看出企業客戶所面臨的風險。

通過數據來瞭解供各供應商對供應鏈構成的風險，意味著企業可以針對任何弱點採取行動，若必要也可以尋找替代供應商，從而建立更具彈性的供應鏈。這家金融服務公司的治理方面很強大，但有四個供應商存在一些疑慮，需要進一步調查。這些主要圍繞業務彈性——無論是財務穩定性還是應對氣候問題能力的方面——但也存在一些企業合規、商業道德與透明度的問題。

案例研究：金融服務企業供應商社會排名

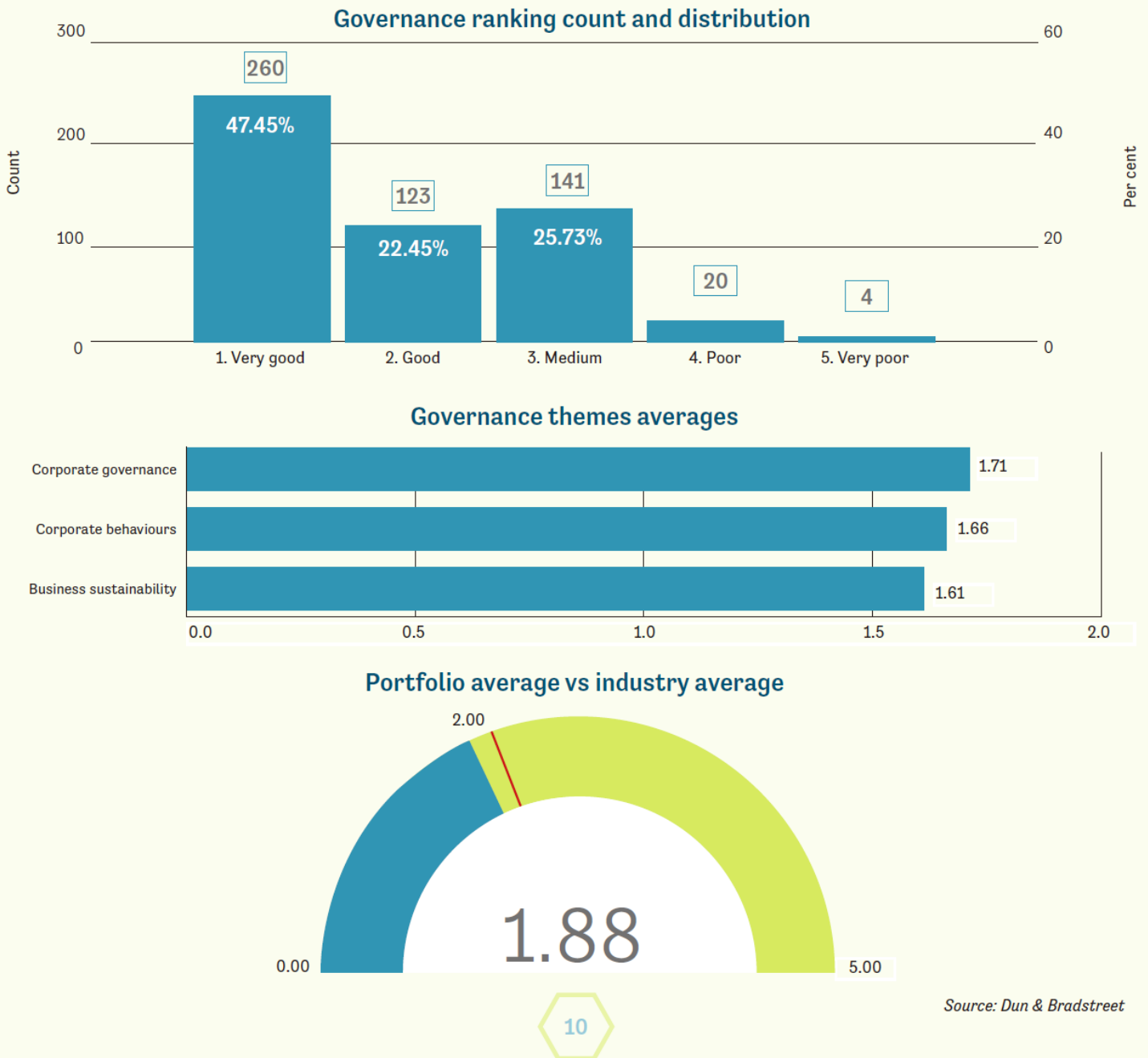


▶ 對於企業是否能應對運營問題以及日益嚴格的監管要求（如平等與多樣性或財務報告），強大的公司治理尤為重要。這也在最近一些**世界級的大型科技企業**的例子中得到體現，稅務透明度運動組織 **Fair Tax Mark** 指責這些企業積極避稅。一些供應商偷工減料，或未能認真對待其法律責任（包括納稅等問題），使用這些供應商的企業也會發現自己的聲譽將受到影響。

這些供應商還將在訴訟後面臨巨額罰款的風險，可能會威脅到他們的財務穩定。

防止您的企業由於供應商原因暴露在此類風險中，有助於建立信心，讓人覺得貴公司陷入此類困境的概率極低，而擁有更穩固的供應鏈則可以在取得新合約時提供競爭優勢。

案例研究：金融服務企業供應商治理排名



後續應用

獲得初步的供應商評估後，企業可以識別那些存在高風險的供應商，然後開始考慮與他們如何建立或是否建立業務關係。如果供應商對公司的核心業務非常重要——例如關鍵部件、成分或商品的直接供應商——企業可能會幫助他們取得更具永續性的貨源，或協助他們改進工作或製造方法。

「企業在做出採購決策時也開始考慮 ESG 認證，以創建更穩固的供應鏈。」

如果供應商的 ESG 資料顯示保持業務關係並不符合企業的最佳利益，那麼企業可以查看其他潛在供應商的 ESG 資料，為下次簽約尋求低風險選項。隨著時間的推移，這將確保供應商網絡具有更強的資質，從而建立起一個能夠歷經審查、更強大、更穩固的供應鏈。

通過分析 ESG 數據，企業能獲得供應商的此類信息，這意味著企業與採購人員可以更加確信他們不會無意中捲入破壞性的醜聞或災難。更穩固的供應鏈也給他們提供了更有利的地位，贏得更多業務，構建自己的客戶群體，最終帶來更高的生產力、利潤和股東價值。

已經有企業利用供應商的 ESG 數據做出更佳商業決策的案例。銀行與金融機構在他們的貸款或投資決策中使用這些資訊，以確保他們將資金借給穩定性最高的企業，德意志銀行已經在實施，而包括 Blackrock、CalPERS、

Calvert、GPIF 和 APG 在內的資產管理企業也在將 ESG 認證納入其投資決策。香港、深圳、上海和菲律賓等證券交易所正在將 ESG 披露聲明作為上市要求。

其他企業開始考慮將 ESG 認證納入其採購決策，以建立更穩固的供應鏈。前文提及的沃爾瑪與其供應商密切合作，以尋求改進他們一系列產品的來源。沃爾瑪承諾他們將與供應商聯手，在 2030 年前為全球價值鏈減碳排 10 億噸，又稱作「十億噸計劃」。作為該承諾的一部分，他們還邀請供應商通過該計劃設定減碳排目標，





▶ IBM 也同樣要求與其直接供應商建立管理系統，以確立他們的社會和環境責任，並確保這些責任依次向下延伸到他們的供應鏈。福特 Ford 要求供應商簽署行為準則，同意遵守有關健康安全、道德和環境問題的政策，並鼓勵供應商指出任何弱點。如果商界巨頭開始評估當前和潛在供應商的 ESG 資質認證，那麼其他企業跟進是遲早的事。

全球疫情改變了世界的經營模式，一旦經濟開始復甦，絕非只是恢復以往經營這麼簡單。對於能夠讓企業及其客戶放心，通過採購決策建立更穩固、更具彈性的供應鏈，以及提供競爭優勢來說，瞭解供應商的 ESG 表現越來越重要。而對於採購人員來說，它還提供了成為 ESG 大使的機會，通過就此類問題向各項業務提供建議，來加強該職能作為企業重要戰略部門的聲譽。

“ 「如果商界巨頭開始評估當前和潛在供應商的 ESG 資質認證，那麼其他企業跟進是遲早的事。」

提出問題

1

您對供應鏈中 ESG 風險的可見度有多大信心？

2

您是否知道您的供應商使用哪些企業或勞工以協助交付合約？

3

您知道每種原料的真正來源嗎？

4

在授予或續簽合約時，您是否會向供應商詢問有關 ESG 認證的問題？有哪些？

6

這些風險會對您的企業、股東和您個人造成什麼後果？

5

您的供應商（或他們的供應商）是否可能使您的企業面臨由 ESG 導致的財務或聲譽風險？

7

您有哪些系統和流程用來持續評估並監控 ESG 風險？

9

如果其他供應商不幸將您的業務置於風險之中，您是否能夠快速鎖定其他供應商以替換現有供應商？

8

對於客戶因為您的供應鏈而可能面臨的風險，您能否讓他們放心？

Dun & Bradstreet

鄧白氏為全球B2B數據、洞察與AI推動平台的頂尖供應商，協助世界各地的組織成長茁壯，蓬勃發展。鄧白氏數據雲是解決方案的動能來源，提供洞察，提升客戶實力，即便是在瞬息萬變的時代，也能推動營收成長，提升獲利，建立更穩固的關係，並協助遵守法規。

自1841年起，各家企業，不分規模大小，皆倚重鄧白氏管控風險，挖掘商機。鄧白氏在紐約證券交易所 (NYSE: DNB) 公開交易。

[詳細瞭解 鄧白氏如何幫助您掌握供應商 ESG 信息](#)

dun & bradstreet