2020 在华跨国企业可持续供应链发展指数研究

指标体系和研究报告

全球契约中国网络

中国企业联合会全球契约推进办公室

二〇二〇年十一月

编 委 会

顾　问：朱宏任　刘　萌　孙瑞哲　皮晓静

　　李　玲　张　伟　周一平

主　编：刘　鹏

副主编：韩　斌

编　委：梁晓晖　韩永静　常　琳　王凤佐

　　王　卫　党凯旋　何明阳

撰　稿：梁晓晖　韩永静　常　琳

2020 在华跨国企业可持续供应链发展指数研究报告

一、研究背景与方法

1. 研究背景

跨国企业的供应链发展状况不仅与供应链上相关企业的业务发展息息相关，更深刻地影响着供应链所及的地区甚至全球的可持续发展。改革开放以来，在华跨国企业是带动中国本土企业、产品和服务融入全球供应链的重要力量，因此也对带动负责任、可持续供应链建设负有重要的责任。推动在华跨国企业强化可持续供应链管理，创新和分享可持续供应链业务实践，对于鼓励和引导在华跨国企业及其各级供应链上的供应商等业务伙伴致力于负责任投资和经营，以及在中国和全球范围内实现可持续发展都有举足轻重的意义。

以此为背景，中国企业联合会全球契约推进办公室与全球契约中国网络合作开展这一跨国企业在华可持续供应链发展指数研究。我们希望借助这一研究：1）发现和评价在华跨国企业供应链管理的现状，识别挑战与机遇，提升在华跨国企业对建设负责任、可持续供应链的认识；2）促进在华跨国公司将可持续发展理念和要求深度融入供应链业务体系，以市场驱动的供应链动力机制联动供应商等业务伙伴致力于可持续发展；3）促进在华跨国公司加强与供应商等业务伙伴的建设性合作，增强供应链透明度和供应商赋能，改善商业模式，形成公平和互惠的供应链结构；4）识别可持续供应链领域的创新实践和良好案例，推动横向交流和供应链上下游联动，促进所有企业间的同伴学习和交流，统一认知，协调行动；5）促进跨界对话与形成合力，同时发挥指数研究的抓手作用和供应链的杠杆效应，助力在供应链上推广全球契约和负责任投资原则等倡议。

尤其是，我们希望这一研究的发现也能够为正在快速成长并走向全球的中国企业带来灵感，促进它们与国外跨国公司在可持续供应链领域的互相学习和借鉴，助力国内外企业一起在中国和全球构建负责任的供应链，并进而推动自身、全供应链参与者和供应链触及的利益相关方的可持续发展。

本研究所包含的指标体系和根据指标体系产出的所有成果，只作为研究使用，不作为评价、排名之用途。

2. 研究方法

2.1 评价指标

首先，我们在充分研究现有各种关于负责任和可持续供应链的法律法规、标准、倡议和企业良好实践的基础上，建立了一套“跨国企业在华可持续供应链发展指数的评价指标体系”。这一指标体系界定了企业构建负责任、可持续供应链的价值基准和行动导向，并同时指明了企业需要采取的管理举措与合作关系。关于这一指标体系的详细情况，可参看附件 2《跨国企业在华可持续供应链发展指数研究指标体系》。

2.2 研究对象

此次研究的企业对象为在公司总部所在国（地区）之外从事海外投资规模最大的 100 家非金融跨国公司，即在华跨国企业 100 强。这些企业的选取融合了联合国贸发会议在《2018 年世界投资报告》网络附录中按照海外资产规模排出的全球非金融跨国公司 100 强以及 2018 年和 2019 年的“财富五百强”榜单，并排除了这些榜单中的中资企业及在华没有投资的外国公司。

2.3 研究过程

本项研究的基本方法是，研究团队对每家企业在每个指标上的表现根据能获得的所有最新公开信息进行研究和评价并给出具体分值（0-6 分）。为了确保指标相对应信息的权威性，研究团队向每家企业发送了指标体系及其说明，以及希望企业提供的信息清单，并为所有企业留出了最少三个月的反馈时间。在企业主动提供之外，研究团队也通过多种渠道收集每家企业的信息，这些渠道包括企业网站、年报、企业的社会责任报告或可持续发展报告，企业提交给联合国全球契约的进展报告（COP），以及企业在供应链、环境和海外投资方面发布的专门报告及公开信息。此外，研究团队也充分参考了包括联合国、权威研究机构以及媒体等在相关企业的可持续供应链方面的公开信息。

在充分搜集和获取这些信息的基础上，研究团队坚持公平、公开、公正的评价原则，由具有长期供应链可持续发展经验的三位独立专家组成研究团队按照议定的评分规则和流程进行综合评价。具体评价方法请参看附件 3《跨国企业在华可持续供应链发展指数研究评分规则（1.0 版）》。

2.4 研究局限

由于本项研究涉及企业数量大，研究内容丰富复杂，且只有部分企业向项目组提供了所需数据。因此，研究团队无法保障获得了所有需要的有效信息。此外，

由于本研究的评价依据是企业或第三方发布的公开信息，而不是对企业绩效的实地评估，因此，研究的评价结果并不必然意味着对企业绩效的客观和实时评价。

此外，需要特别说明的是，此次研究的企业对象是海外投资规模最大的非金融类外国跨国企业，因此所有的研究结论都应在这个取样范围内加以理解，并不宜推延到或嵌套进其他企业群体或范围。

二、研究发现

1. 总体发现

1.1 总体表现

1.1.1 总体分值

在总分为 100 的框架中，100 家企业的平均得分为 52.47，最高分 75.33（美国苹果公司），最低分 29.67（德国费森尤斯集团），分别是唯一超过 75 分和低于 30 分的企业。

1.1.2 分值分布

百家企业的总分分值呈比较对称和均匀的正态分布，有 66 家企业得分集中于 40.00-59.99 这个区间，仅有 4 家企业分值超过 70 分。

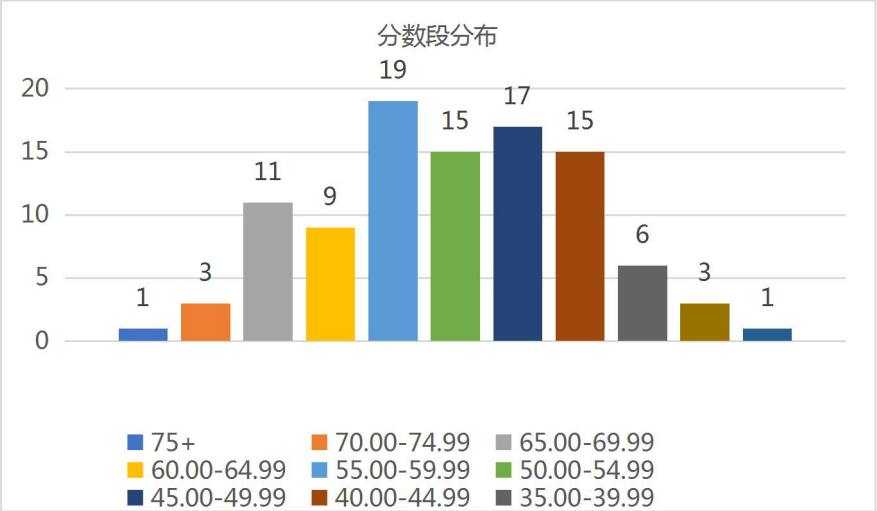

图 1：百家企业总分分值分布

1.1.3 十强分布

在得分最高的十家企业中，美国企业占据 8 席，法国 2 席，电子信息行业占据 6 席，汽车制造行业占据 3 席。

表一：得分十强企业

序号	企业	行业	国家
1	苹果公司	电子信息	美国
2	微软	电子信息	美国
3	戴尔科技公司	电子信息	美国
4	惠普公司	电子信息	美国
5	标致集团	汽车制造	法国
6	国际商业机器公司	电子信息	美国
7	沃尔玛	贸易与商业服务	美国
8	雷诺	汽车制造	法国
9	福特汽车公司	汽车制造	美国
10	英特尔公司	电子信息	美国

1.2 行业表现

1.2.1 行业差异

在入选企业占三家以上的十个行业中，电子信息行业的企业平均得分最高，为 61.05 分，也是唯一超过 60 分的行业；其次为食品饮料行业（57.06）、汽车制造行业（55.60）和电气设备行业（54.42）；入选企业占三家以上的行业中，企业平均得分最低的两个行业是建筑建工行业（46.11）和贸易与服务行业（46.07）。

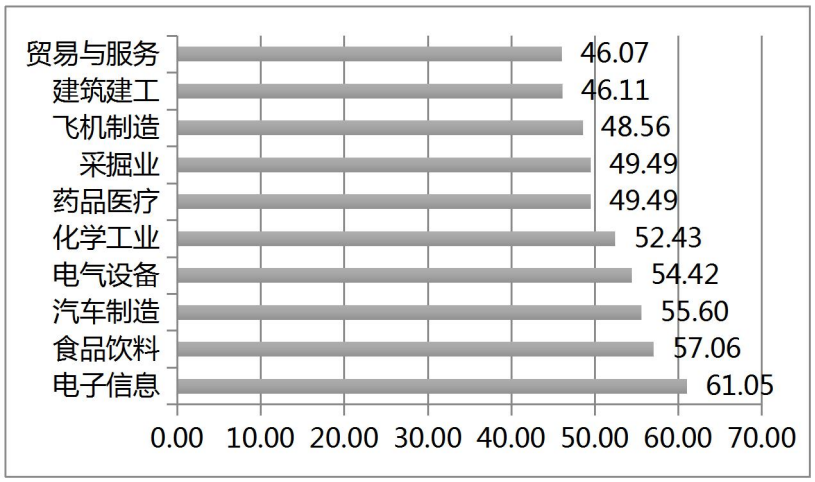

图 2：按行业划分的企业分值分布

可见，供应链在全球分布较长、较广、较分散的行业，也是供应链可持续性在过去多年得到更多关注的行业，因而整体表现也相对较好。

1.2.2 竞争因素

行业总体表现与行业入选企业的数量有较大程度的关联，即入选企业占三家以上的十个行业的平均得分（均高于 46 分），都高于仅有一家或两家企业入选的大多数其他行业，如纺织服装（迪奥，45.33）、运输和仓储（马士基集团，

43.00；英国太古集团，40.00）、环境服务（威立雅，35.00）和通讯传媒（维旺迪集团，32.67）。仅有的例外是钢铁和金属行业的安塞乐米塔尔（49.33）。这可能说明，头部企业之间的竞争有助于提升整个行业的供应链可持续性。

1.3 地区表现

1.3.1 地区差异

在入选企业超过五家以上的七个国家中，美国 27 家企业的平均得分最高（57.33），其次为瑞士的五家企业（54.53）和英国的 11 家企业（51.88），平均得分最低的是日本的 11 家企业（48.73）。这似乎能在一定程度上说明，在整体上来看，美国企业和欧洲企业在供应链责任和可持续性方面表现更好。当然，部分入选企业不足五家的国家，如韩国三家企业的平均得分（56.11）并不低于欧洲和英国企业的平均分，但相对少很多的样本数则降低了这一分值的代表性。

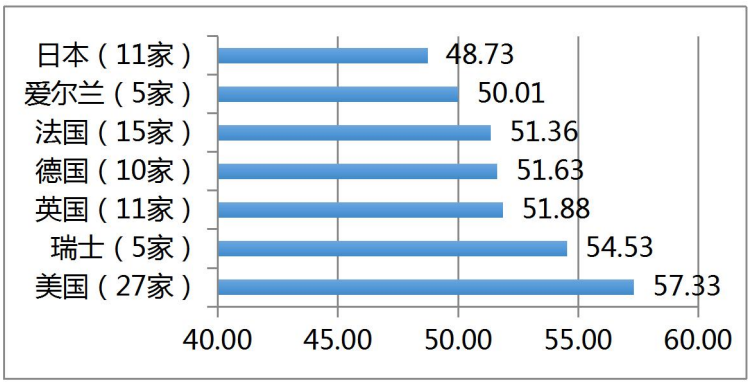

图 3：按国家划分的企业分值分布

1.3.2 地区不相关性

虽然美国企业中，得分超过百家企业平均分（52.47）的企业比例最高（18/27，），但美国企业分值的绝对值差距也最大（最高分 75.33/最低分 32.33）。爱尔兰和瑞士的企业中，得分超过百家企业平均分的企业比例最低（均为 2/5），但两个国家各自五家企业的平均得分的分值又差异巨大（瑞士 54.53/爱尔兰 50.01）——这说明同一国家的不同企业的得分差别可能非常悬殊。所有这些结果似乎又在一定程度上说明，作为企业个体，其在供应链责任和可持续性方面的绩效与其总部所在地的关联性并不强，是一个受到多种内外部综合因素影响的结果。

1.4 常规指标表现

1.4.1 最优指标

在所有 16 项常规指标中，所有企业平均得分最高的是“1.1 公开的关于负责任、可持续供应链的企业政策”（4.27/6），说明企业在负责任、可持续供应链领域的整体意识较高。

另外两项所有企业平均得分超过 3.6 分，即得分率超过 60%的指标，依次是“2.1 供应链可持续发展绩效的多元化监督措施”（4.03）和“1.3 落实供应链政策的准则与标准及其全面性和一致性”（3.81），说明企业主要还是依赖（并且善于）通过基于供应链准则（即供应商行为准则 COC）的供应商审核措施管理供应链社会责任绩效。

1.4.2 最差指标

在所有 16 项常规指标中，所有企业平均得分最低的是“3.1 供应链合作方基本信息的披露程度”（1.76/6），有多达 15 家企业在这个指标上得分为 0，是单个指标得零分企业数最多的指标，这说明企业在供应链合作方基本信息方面的透明度仍然极低。

所有企业平均得分不超过 3 分，即得分率低于 50%的指标，依次还包括“2.3 促进供应链合作方形成可持续发展价值共识的措施”（2.86）、“1.2 企业政策中关于供应链责任共担的声明”（2.82）、“4.4 促进负责任、可持续供应链的技术创新”（2.71）、“4.2 在供应链前端合作以预防全链条可持续发展风险的措施”（2.71）和“4.3 促进更公平、互利的供应链结构的举措和效果”（2.65），说明企业比较不重视或不善于采取促进价值共识、责任共担、创新、早期干预以及改进供应链结构等长期性的、系统化的提升供应链可持续性的策略。

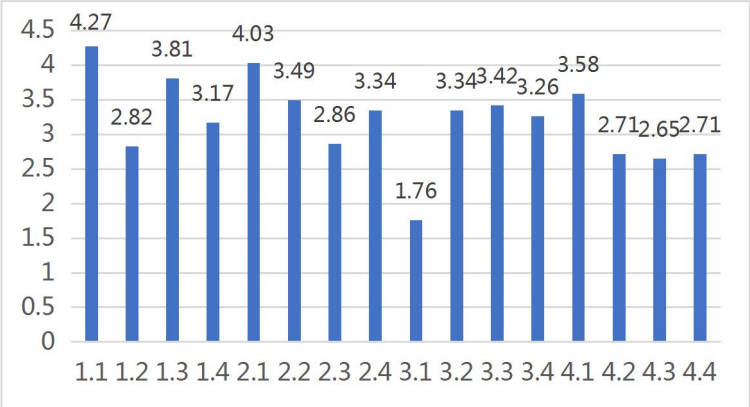

图 4：各指标得分差异

1.4.3 分类表现

从指标分类来看，企业总体在“供应链政策及规划”上表现最好，“供应链

监督与支持”次之，再次为“供应链透明与披露”，而在“供应链合作与创新”上总体表现最差。这说明，在可持续供应链管理上，企业总体重政策和审核而轻透明与合作，重风险防控而轻价值创造。

1.4.4 最优公司

苹果公司在 1.2、1.3、2.1、2.2、2.4、3.1、3.2、3.3、3.4 共九个指标上获得最高分或并列最高分，并在 1.3（落实供应链政策的准则与标准及其全面性和一致性）和 2.2（向供应链合作方提供技术支持和能力提升的措施与投入）两个指标上获得满分（6/6）；此外，其在“供应链透明与披露”维度的四个指标上全部获得最高分或并列最高分。这些良好表现使其成为百家企业中唯一一家得分超过 75 分的企业。

1.5 调整性指标表现

1.5.1 负向调整

多数企业未因“研究期间供应链可持续发展危机事件与应对措施”而得到负向分数调整（减罚分数），但也有六家企业因确证的供应链社会责任或可持续发展危机事件而被减罚 1 到 2 分，这些企业包括：苹果公司、雀巢公司、三星电子、可口可乐公司、拜耳集团以及嘉能可公司。其中，三星电子因为严重的南亚劳工权利丑闻和电池供应链安全隐患事件而被减罚 2 分，其他企业减罚 1 分。

1.5.2 正向调整

在百家企业中，多数企业（68 家）是全球契约的参与企业，并因为此资格及可查证的研究期间提交的 COP（进展报告）而获得 2 分的正向调整分数。但是，也有 32 家企业不是全球契约的参与企业。值得注意的是，其中美国企业 13 家，几乎占到了入选美国企业的一半（13/27）。

1.5.3 虚假陈述

研究也发现，部分企业存在对全球契约参与企业身份的虚假陈述。例如，大众公司在其 2017-2018 年社会责任报告中声称该报告也是提交给全球契约的 COP，但该公司早在 2015 年即已自行退出了全球契约。又比如，博通公司在报告中陈述自己是“全球契约的签署者”，但该公司根本就不是全球契约的参与企业。这种情况被给予了减罚 1 分的处理措施。

2. 供应链政策及规划

2.1 供应链政策及规划指标总体表现

此部分四项常规指标平均得分 3.52/6，“1.1 公开的关于负责任、可持续供应链的企业政策”得分最高，说明企业最高层管理者已经普遍显示出对可持续供应链的重视并做出了相关的承诺。相应地，“1.3 落实供应链政策的准则与标准及其全面性和一致性”略高于平均分，则显示出为了践行承诺，各企业已经制定了体现并借以落实其供应链政策的一系列规则和准则体系，并为确保其在内容和适用范围上的全面性和一致性做出了努力。“1.4 落实供应链政策的内部监督和协调机制”低于平均分，则暴露出在供应链管理政策制定与执行中，企业内部监督和协调机制的普遍欠缺，在供应链上和企业内部产生价值和利益冲突时的应对原则、供应链责任的优先性、各相关部门之间的沟通机制、冲突解决机制和补救措施等方面还存在较大的改善空间，而“1.2 企业政策中关于供应链责任共担的声明”得分最低，则进一步表明大部分企业并没有意识到与其他参与方密切合作构建负责任供应链的重要性和各尽其责的必要性，或者并未明确自身在责任共担方面的态度，这无疑并不利于供应链环境的改善和可持续性发展。

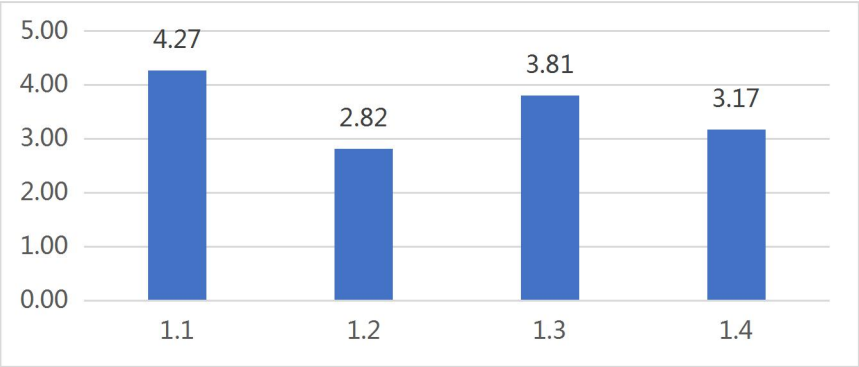

图 5：供应链政策及规划类四指标得分情况

2.2 供应链政策及规划各指标表现

2.2.1 指标 1.1——公开的关于负责任、可持续供应链的企业政策

此项指标的企业得分整体较高，但并不均衡。6 家企业获得此项指标的最高分为 5.33/6，集中在电子信息行业（国际商业机器公司、甲骨文公司、惠普公司）和汽车制造与电气设备行业（西门子）。此项指标最低分为 3/6，也为 6 家企业，除两家药品医疗行业企业，一家贸易与商业服务企业，另外三家却也是出自电气设备（通用电气公司和法国电力公司）和电子信息企业（博通公司）。同一行业较为集中地同时出现了最高分和最低分，这也部分表明企业最高管理者对于负责任、可持续供应链的重视与承诺与行业的特性并不存在直接正相关。

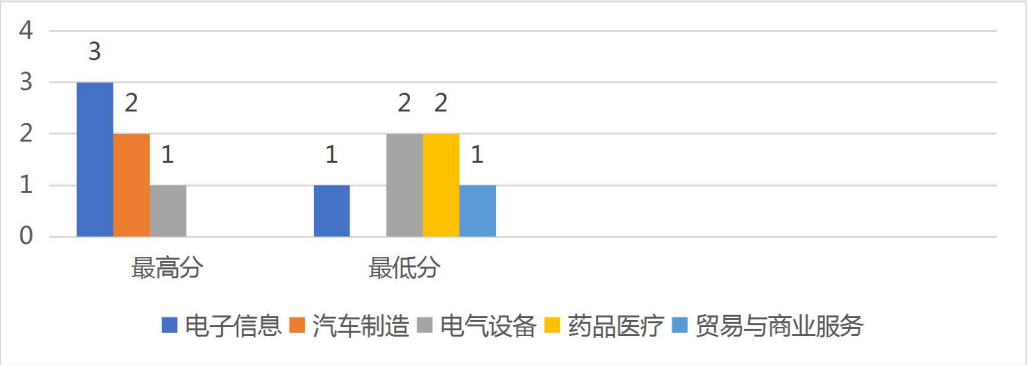

图 6：负责任、可持续供应链的企业政策最高分与最低分比较

2.2.2 指标 1.2——企业政策中关于供应链责任共担的声明

此项指标的整体表现较差。100 家企业里有 9 家为零分，即无任何责任共担的声明，涉及到八个不同的行业，贸易与商业服务两家（见下表）。最高分 5.33 有两家公司，为电子信息行业（苹果）和药品医疗（强生）。值得注意的是，与强生相比，同为药品医疗企业的辉瑞制药却为最低分。结合总分情况（强生 65.33，辉瑞 41.00）可知，在政策及规划指标缺失的情况下（辉瑞 1.1 部分也为最低分），对应其他进一步实操性的指数表现就会大概率走低。此外，9 家在此项指标上得分为 0 的企业中，8 家为欧美企业，这似乎再次说明，欧美企业可能更倾向于将供应链责任单纯理解为“供应商的责任”和自身经营中的风险。

表二：无任何责任共担声明的企业

序号	企业	行业	国家
1	辉瑞制药	药品医疗	美国
2	英国太古集团	运输和仓储	英国
3	达能集团	食品饮料	法国
4	思爱普公司	电子信息	德国
5	亚马逊	贸易与商业服务	美国
6	圣戈班集团	建筑建工	法国
7	大陆集团	化学工业	德国
8	维旺迪集团	通讯传媒	法国
9	托克集团	贸易与商业服务	新加坡

2.2.3 指标 1.3——落实供应链政策的准则与标准及其全面性和一致性

此项指标平均分较好，达到 3.81，只有四家企业未能得到 3 分（总分为 6 分），即只有些许准则文件说明，但无解释文件、多个语言版本，在内容全面性上也有所欠缺。如博世集团得分仅有 2.67，而其所属的汽车制造行业 14 家企业在此指标上的平均得分也低于所有企业的平均分，位列倒数第四（如下图）。

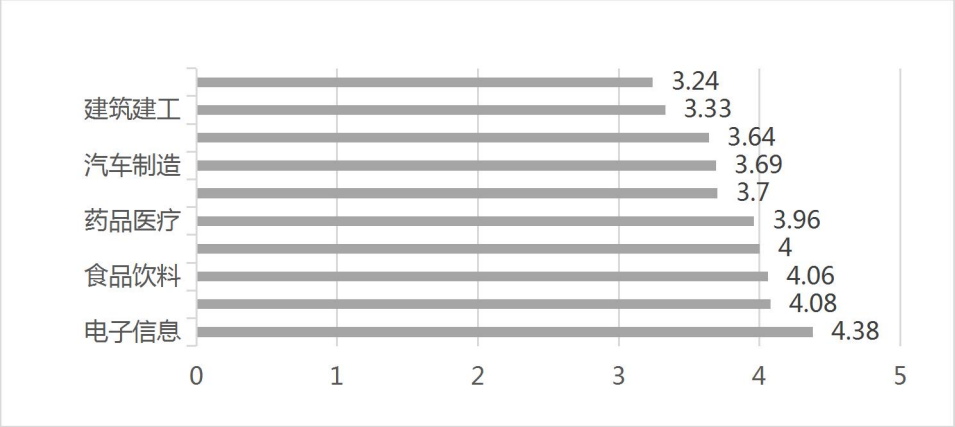

图 7：落实供应链政策的准则与标准及其全面性和一致性指标的行业分布

这对于行业总分排位前三的汽车制造行业来说，是非常需要注意提升的一个环节。除此之外，该行业还有一个指标也低于行业平均分，即指标“3.1 供应链合作方基本信息的披露程度”，其他都高于甚至远远高于行业平均分，如“4.2 在供应链前端合作以预防全链条可持续发展风险的措施”，(高 1.15 分) “1.2 企业政策中关于供应链责任共担的声明”（高 0.87 分）及“2.2 向供应链合作方提供技术支持和能力提升的措施与投入”（高 0.75 分）。这也从侧面反映出该行业大部分企业的供应链管理实操投入显著，但有关透明度，特别是供应链基本信息以及供应链准则、标准管理方面的完善及披露工作还需要进一步加强。

2.2.4 指标 1.4——落实供应链政策的内部监督和协调机制

此项指标平均分为 3.17，属于得分偏低的一项指标。此项指标只有采掘业的埃克森美孚一家为零分，汽车制造业的雷诺及电气设备企业施耐德电气则并列最高分 5 分。从行业平均分分布来看，除去仅有一家企业入选的行业（钢铁和金属、环境服务、通讯传媒、纺织服装），飞机制造、采掘业、药品医疗以及电子信息行业企业表现都不突出。

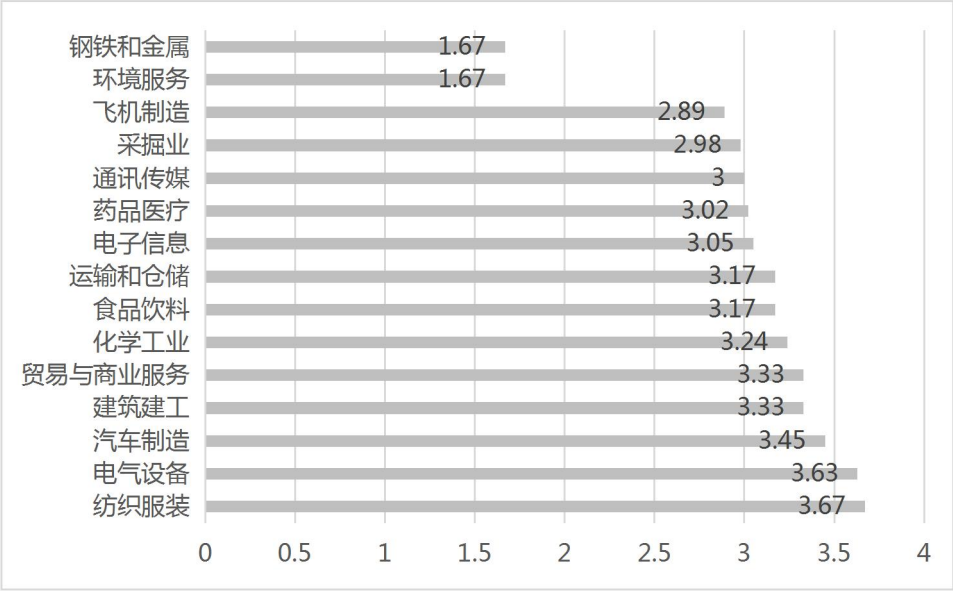

图 8：落实供应链政策的内部监督和协调机制指标的行业分布

其中电子信息行业的 13 家企业中共有 5 家企业（苹果、博通、Alphabet 公司、诺基亚、甲骨文公司）未达到 3 分。这就意味着企业并未建立，或者建立了但并未公示其落实供应链政策的治理机制，或者供应链风险评估中未说明供应链责任的职责权限，也没有进行优先级表述或者矩阵分析，更未发现披露其冲突解决和补救机制等相关文件。这对于总体指标表现获得最高分的电子信息行业企业来说，是一个值得注意和进一步提升的方面。

另外，11 家日本企业在此指标上的平均分为 3.7，排名第一，而美国、德国及瑞士则排名倒数。日本企业在此指标上的表现优于其他国家/地区企业，尤其是在供应链责权明晰方面的管理实践值得其他地区的企业借鉴。

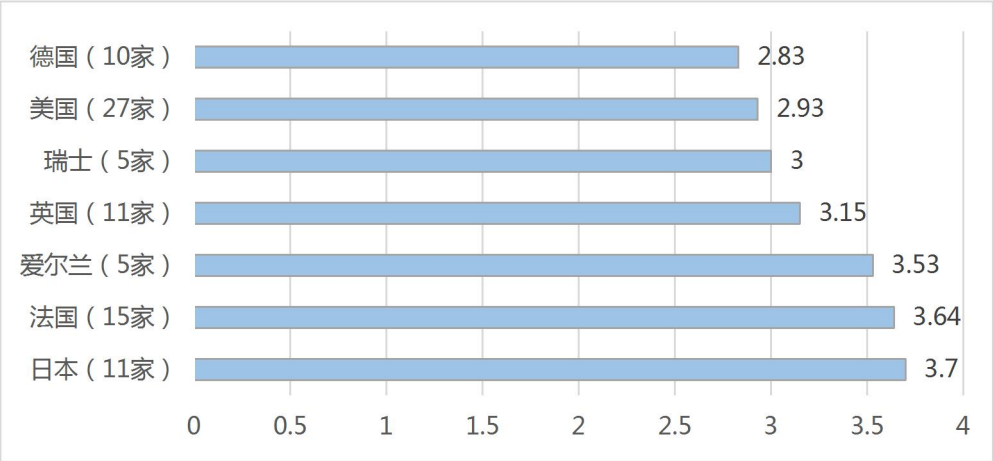

图 9：落实供应链政策的内部监督和协调机制指标的国家分布

3 供应链监督与支持

3.1 供应链监督与支持指标总体表现

此部分四个指标平均分为 3.43/6，属于得分较高的一类指标。其中，“2.1 供应链可持续发展绩效的多元化监督措施”得分最高（4.03），说明企业为确保供应链可持续发展政策及规划得到系统性地支持和实施，已经普遍针对供应链上合作方及其产品和服务与行业的特点，制定了自己的供应链监督措施。“2.2 向供应链合作方提供技术支持和能力提升的措施与投入”得分 3.49，表明越来越多的企业已经不仅仅局限在要求供应链合作方解决有关于可持续发展方面的问题，而是开始为其提供相应的支持，协助供应链合作方增强自我管理和持续改进的能力。“2.4 利益相关方就供应链可持续发展进行监督和沟通的措施”得分 3.34，体现出大部分企业在促进自身与各利益相关方就供应链可持续发展议题的对话，增强供应链管理的透明度方面也做出了努力和尝试，然而在价值共识形成的措施和行动方面，却仍然欠缺，故“2.3 促进供应链合作方形成可持续发展价值共识的措施”得分最低，仅为 2.86。

3.2 供应链监督与支持各指标表现

3.2.1 指标 2.1——供应链可持续发展绩效的多元化监督措施

此项指标总体表现较好，所有企业的平均分为 4.03，其中三家企业（苹果公司、三星电子以及国际商业机器公司）并列第一，分数达到 5.33。

典型案例：

以三星电子公司为例，其制定了多元化的监督措施，在环境、人权等方面统筹管理供应链风险。

1. 针对那些拥有差异化技术能力并有意向与三星进行合作的公司，鼓励把他们的新业务建议放到采购门户网站上，国际采购中心（IPC）由此识别全球重要战略地区的优秀供应商。
2. 对于新的供应商注册计划，需要对关键项目进行评估，包括：环境及安全，劳工与人权绿色合作伙伴（对产品环保政策、教育培训和有害物质的使用进行审查，仅与通过绿色合作伙伴认证的供应商开展业务）。
3. 运用供应商自我评估、现场审核以及第三方审核的多元评估方式。自我评估具体做法为对所有一线供应商进行年度自我评估，评估标准为从 RBA（责任商业联盟）标准中选择的 91 项标准；现场验证则主要针对 25%的供应商进行，以确保自我评估的可信度。现场审核由 RBA 审核员领导，由供应商责任小组执行独立审计，其为独立于三星内部的采购组织；独立第三方审核的具体做法为经 RBA 认证的第三方外部审计公司随机选择供应商，并根据 RBA 标准进行初始审核（自 2013 年以来累计 214 家供应商）。自 2015 年起进行“半宣布”审核，不提前提供具体的时间，以防止检查前任何形式的初步准备，并确保更准确的验证。所有确定的改进任务在三个月内执行。关闭审核是为验证改进任务的改进结果而进行的。(自 2013 年起累计 109 家供应商进行了关闭审核)。

4. 敦促供应商保证工作场所的安全的同时，遵守 RBA 制定的企业行为准则。根据 RBA 验证标准定期监控供应商，及时发现问题并要求供应商进行必要改进。
5. 鼓励一级供应商创建安全工作场所的同时，通过对工作场所的安全承诺,扩展到二级供应商。

3.2.2 指标 2.2——向供应链合作方提供技术支持和能力提升的措施与投入

此项指标平均分为 3.49，虽然在所有指标中属于中等偏上水平，但与上一指标的差距则非常明显。其中满分（6 分）企业为苹果公司。

典型案例：

苹果公司为实现供应链可持续发展，向供应商提供了各种形式的技术支持，并创新性地开展了各类供应商能力提升的协作项目，在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 为供应商工人提供职业教育、技能培训、安全而受尊重的工作环境，助力工人成长。2007 年以来，已经有逾 369 万名供应商员工参加了苹果公司的教育和技能培训计划，超过 1730 万名员工接受了权益培训。
2. 随着教育计划的不断成熟，不管是产品制造环节上的供应链员工，还是处在供应链更上游的人们，都能够参加技能培训，在工作上实现发展，并接受更多教育。
3. 开展健康教育，提升知识水平。2017 年苹果公司开展了健康计划，在中国和印度的几家供应商工厂推出同伴互教互学的培训模式，致力于让供应链中的女性员工知晓相关信息，从而能更好地维护自身健康的权益。还针对早期乳腺癌检测、营养学、个人护理以及孕产妇健康等关键主题提供了至关重要的信息和培训。苹果公司的目标是 2020 年前将健康意识普及给超过 100 万名供应链员工。
4. 将供应商工作场所权益培训贯彻供应链始终。苹果公司要求供应商员工必须参加新员工入职培训，学习当地的劳动法律法规以及《供应商行为准则》中所列明的人权保护概要，主题包括许可的工作时长和加班政策、适当的工作和生活条件，以及关于健康和安全的信息。

另外，此项指标得分低于 2 分的 11 家企业当中，药品医疗企业占有 4 家，说明该行业企业在要求供应链合作方解决有关于可持续发展方面的问题和挑战的同时，普遍欠缺对其提供必要的支持，在逐步增强供应链合作方自我管理和持续改进的能力方面，其表现离指标要求相去甚远。

3.2.3 指标 2.3——促进供应链合作方形成可持续发展价值共识的措施

此项指标平均得分为 2.86，为得分率低于 50%的指标之一。其中 6 家企业得到零分，说明企业在驱动供应链合作方主动履责，更加积极、高效地构建负责任、可持续的供应链方面的措施和行动亟待加强。此项指标得分最高的是微软公司（5.0 分）。除了对可持续发展绩效不良的供应商的惩戒措施及程序外（如中止合作及供应商资格重审等），微软还通过各种激励措施，如未来的商业奖励，较少的审核，以及被认可的稳定的合作伙伴关系等，来给与积极履行可持续发展项目的供应链合作方更多的利益空间和商业机会。

典型案例：

微软侧重通过供应链上的问责合作来促进供应链参与者在可持续发展方面的价值共识，为此：

1. 与供应商合作以确保补救审核与评估发现的纠正行动计划能处理识别出的风险和根因，并及时落实改正措施。跟进审核被用来确保纠正措施得以实施并予以关闭。
2. 向愿意进行能力建设并积极改善管理体系的供应商提供激励措施。这些激励措施包括未来的业务奖励，较少的审核以及在供应商活动中获得认可。
3. 微软这些策略的主要动机在于推动供应商持续改进社会和环境责任的项目和绩效。如若其无法改善，微软可能会限制供应商进一步的业务，并将其从供应链中淘汰。

3.2.4 指标 2.4——利益相关方就供应链可持续发展进行监督和沟通的措施

此项指标平均得分为 3.34，最高分为 5.67，最低分为 1 分，无零分，3 分以下（不包含 3 分）占比为 20%，总体属于中等偏低水平。这说明虽然企业已经普遍意识到利益相关方就供应链可持续发展进行监督和沟通的重要性，但在这个领域采取的措施则略显不力。其中，表现突出的仍然集中在汽车制造、电子信息以及电气设备三个行业，而贸易与商业服务行业则位列倒数。

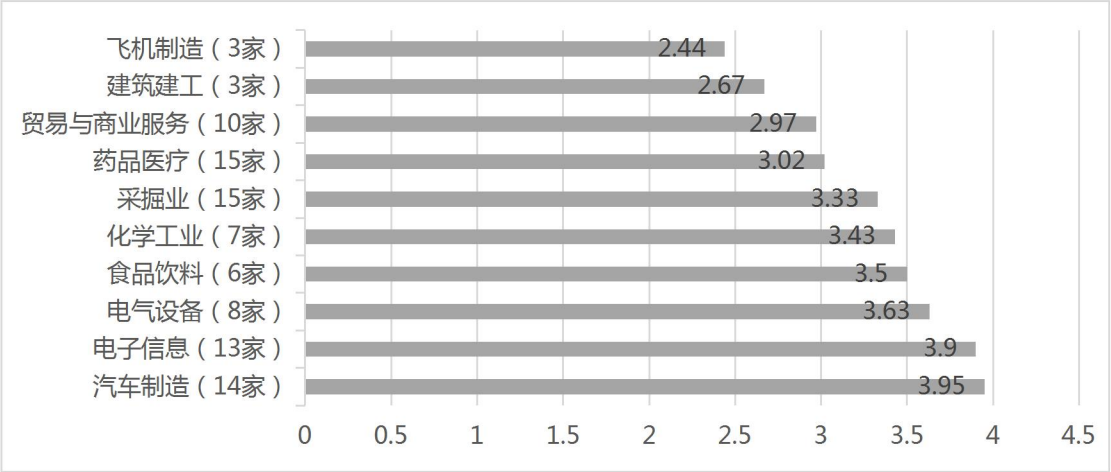

图 10：利益相关方就供应链可持续发展进行监督和沟通的措施指标的行业分布

值得一提的是，贸易与商业服务 10 家企业中呈现出较为明显的两级分化态势，除两家企业高于平均值 3.34，其他八家均低于平均值，平均仅为 2.58 分，且以日本企业居多（6/8）。这似乎表明，贸易与商业服务行业在供应链利益相关方的沟通方面存在较为明显的地区差异，其中可能存在商业文化等因素的影响。

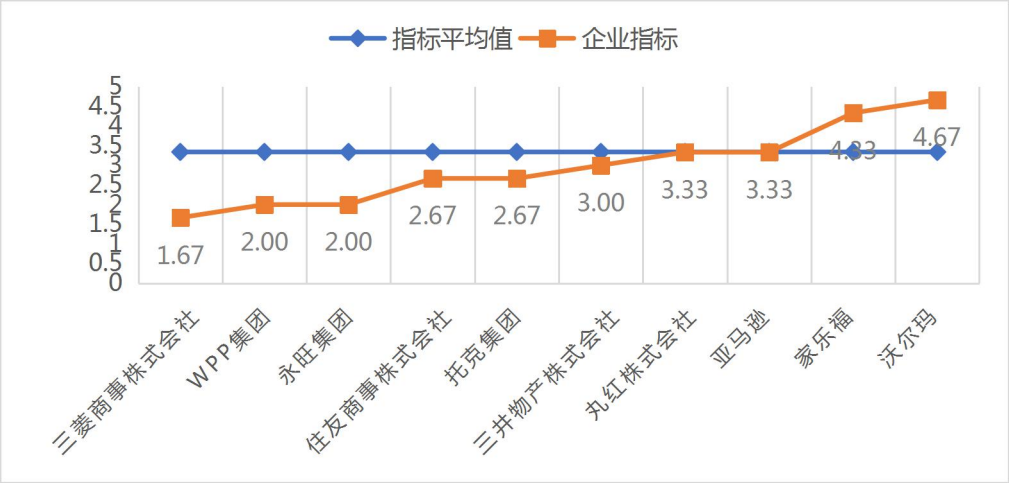

图 11：贸易与商业服务行业企业得分的分化

4 供应链透明与披露

4.1 供应链透明与披露指标总体表现

此部分四项常规指标平均得分 2.94/6，整体接近基准水平（3/6）。其中，“3.2 供应链尽责管理措施的披露程度”略高于基准水平，显示多数企业有一定的供应链尽责管理制度及措施；“3.3 供应链可持续发展绩效监督措施效果的披露程度”得分最高，说明企业普遍披露了其可持续发展的绩效监督过程及实施效果；“3.4 供应链可持续发展主要挑战和应对的披露程度”略高于基准水平，显示多数企业认知、识别、确认了所面临的可持续发展挑战。相应地，“3.1 供应链合作方基本信息的披露程度”得分最低，整体表现不尽如人意，显示出大多数企业供应链基本信息的透明程度欠佳，有很大的提升空间。

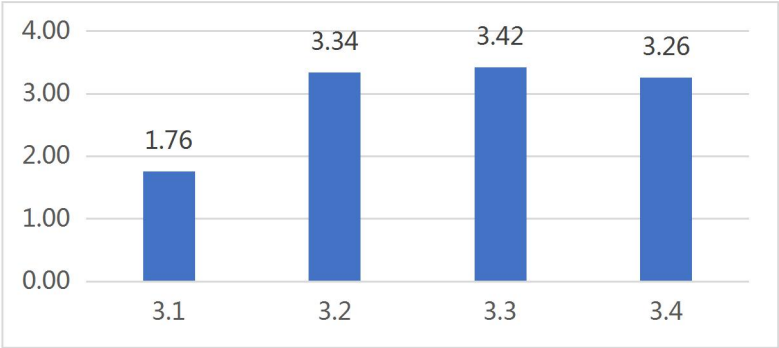

图 12：供应链透明与披露类指标的得分情况

4.2 供应链透明与披露各指标表现

4.2.1 指标 3.1——供应链合作方基本信息的披露程度

此项指标为 16 项常规指标中表现最不尽人意的指标。其一，平均分值整体最低（1.76/6），即企业平均处于较差水平（不足 2 分）；其二，高分企业最少，仅有 5 家企业（占企业总数的 5%）在该指标上超过 5 分，集中在电子信息行业 4 家（苹果公司、惠普公司、戴尔、三星），另一家是食品饮料行业的雀巢；其三，低分企业数量及占比较大，其中，多达 15 家企业在该项指标上表现为 0，即未披露任何关于供应链合作方的基本信息，多达 67 家企业分值小于等于 2 分，即仅披露供应商大致数量或简单分布。

此项指标的行业表现与上述高低分企业所在行业呈现相同趋势。在入选企业占三家以上的十个行业中，表现较好的电子信息行业和飞机制造业也仅刚过 3 分的基准水平（平均分数为 3.36/6 和 3.22/6），而贸易与商业服务行业的表现则有很大的提升空间（平均分数为 0.77/6，有多达 6 家该行业企业为 0 分），说明该行业的供应链透明度非常之低。

典型案例：

惠普公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 非常全面清晰的供应链合作方具体信息的披露，且涉及到了供应链合作方的社会责任表现。惠普在官方网站中提供了“HP Suppliers”清单文件，该清单覆盖了惠普在材料、制造和组装方面采购支出的 95%以上的总装供应商（包括：合同制造商、电子制造服务供应商、原始设计制造商以及零部件供应商），而清单中的具体供应商（总装供应商）信息包括：供应商名字、供应商可持续发展的官网网址、是否使用 GRI 框架发布可持续发展报告，供应商地址，在惠普生产线上的员工数量，对应的产品类别；零部件供应商信息包括：供应商名字、供应商可持续发展的官网网址、是否使用 GRI 框架发布可持续发展报告；
2. 较为详细的冲突矿产方面的供应链信息披露。惠普披露了 3TG 直接供应商并被 RMI 认可的实体设施的信息，信息包括：涉及矿产类别、设施名字、设施位置，是否经过 RMAP 协议或类似独立评估认证的状态信息；
3. 较为罕见回收网络相关信息披露。惠普在官方网站中提供了“HP recycling vendors”清单文件，该清单涉及了惠普回收设施以及其监督组织，覆盖了惠普 95%以上的已处理过的废弃电器和电子设备，而清单中的具体信息包括：回收网络的名字和地址，监督组织的名字和所在国家/地区；
4. 可视、方便、可及的供应链合作方获取渠道。惠普在官方网站中提供了惠普产品制造的示意地图，而不论是“HP Suppliers”或“HP recycling vendors”都可供查阅可供下载；
5. 定期更新，周期性披露，有效性承诺。上述信息均在惠普官方网站上可查，说明了惠普公司对其真实性和有效性的承诺，而清单均标识有时间信息，说明其定期更新和披露的制度实施。

4.2.2 指标 3.2——供应链尽责管理措施的披露程度

此项指标是表现较为平均的指标。其一，其平均分为 3.34/6；其二，表现优秀的企业与表现欠佳的企业数量持平（5 分及以上的企业共 7 家，低于 2 分的企业也有 7 家）；其三，共 63 家企业在该指标上集中在 2.5-4 分之间，说明多数企业有一定的供应链尽责管理制度，对风险有周期性识别、评估、验证等能力及措施，但可能在供应链风险评估结果、管理效果等方面仍有提升空间。

此项指标的行业表现分布与 3.1 有一定的相似性，即电子信息行业最好，贸易与商业服务行业最差。但需要指出的是，3.2 指标的整体分值远高于 3.1，且行业差异不明显（最高行业平均分与最低行业平均分的分差仅有 1.14），行业表现最好的电子信息行业平均分为 4.10/6，即使是最差的贸易与商业服务行业的平均分值也几乎能达到基准水平（2.97/6）。

典型案例：

西门子公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 较为完善及细致的尽责管理制度，西门子实施了一套相互关联的工具系统和制度流程，例如：定义有关可持续性的风险和类别、识别相关供应商、制定和实施采购流程以降低风险；而对于管理制度的细节要求，西门子也有相关披露，例如：西门子披露了有关可持续性的供应商风险类别信息，风险测定五种手段，不符合发生后的措施和结果等；
2. 相对透明、方便可及的获取渠道，尽责管理制度不仅在西门子官方网站上可查，其中的实施及效果的细节信息也可以在以年度为周期发布的《西门子供应链可持续性》的报告中找到具体内容；
3. 供应链向后延伸的尽责管理触角，例如：西门子要求“高采购量供应商”将可持续发展要求向二级供应商传递，并通过外部审计以确保该传递有效；
4. 供应链尽责管理的信息化工具使用，例如：西门子开发了一套电子系统，旨在更深入挖掘了解高风险和特定风险的国家及行业的人权方面特殊信息，该系统模型正不断更新补充内容，企业指明其正在测试阶段；西门子于 2017 年开发了识别二氧化碳足迹的生态系统识别模型，并基于该模型正搭建系统，让供应商了解到碳足迹的重要性。

4.2.3 指标 3.3——供应链可持续发展绩效监督措施效果的披露程度

此项指标整体表现较为均衡，平均分为 3.42/6，但所涌现的优秀企业及良好实践数量较多，高分区段企业数量较多（5 分及以上的企业共 12 家）。说明表现优异的企业对供应链绩效监督的数据和信息的披露力度较大，详细程度较高，主要包括第二章供应链监督的具体执行数量、供应链管理的具体结果数据、不同议题的不同时间跨度的数据统计等；而低分分段企业较少（低于 2 分的企业有 8 家，低于 1 分的企业仅有 1 家），说明绝大多数企业还是会有一些透明度披露，尤其是供应链监督管理数量的一些事实数据。

此项指标的行业表现分布呈现较大的差异区分（最高行业平均分与最低行业平均分的分差为 2.48），电子信息行业作为唯一一个平均分超过 4 分的行业（4.59/6），表现一枝独秀；而最低平均分则出现在依然表现较差的贸易与商业服务行业（2.87/6）以及飞机制造行业（2.11/6），尤其是以供应链分散而著称的飞机制造业的末位排名需要给予一定关注。

典型案例：

戴尔公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 具体详细定量化的供应链可持续发展绩效监督措施的实施数据。戴尔科技公司披露了其年度供应链监督数据，包括：审核数量及占比、所涉及的地区数量、审核发现数量及占比等，以及年度可持续特定项目的实施数据，例如：废水排放及淡水使用项目实施数量、参与水项目的供应商数量及占比、发布可持续发展报告的供应商数量及占比等
2. 具体详细定量化的供应链可持续发展绩效监督措施的效果数据。戴尔科技公司披露了可持续发展中各关键议题的要求符合百分比、所得分数等信息，例如，劳工和人权议题中关于禁止歧视、自由结社、青年工人保护、工资和福利、工作时间等方面均给出了相应的具体数据及可视化图表，以及特定项目的效果数据，例如，节约净水的体量，降低废水排放的量，环境风险的降低比例，举例供应商所节约能源的千瓦时等；
3. 数据的周期性公开以及对比结果。戴尔科技公司在以年度为周期发布的《可持续供应链进展报告》中进行了公开披露，并提供了相邻两年的各关键议题要求符合百分比的详细对比结果、概述性结论、当前主要挑战及未来改进目标；
4. 多语言版本的供应链发展监督措施的实施及效果数据。戴尔科技公司在中文版《企业社会责任报告》的供应链部分披露了相关数据，包括供应链目标、目标调整说明、当前财年现状以及关键议题的比对数据等。

4.2.4 指标 3.4——供应链可持续发展主要挑战和应对的披露程度

此项指标整体表现较为平均，其平均分为 3.26/6，优秀企业非常少，高分区段企业数量很少（5 分及以上的企业仅有 3 家），而低分分段企业数量接近 10%（低于 2 分的企业有 8 家）。因此，大多数企业处于一般水平，共 61 家企业在该指标上集中在 2.5-4 之间。说明多数企业有对可持续方面的目标的具化和管理，有一部分企业对供应链风险及挑战进行了提示和说明，但在目标及风险的定量化体现，为了解决挑战而进行部门分工及制定解决方案等方面仍表现有所不足，有较大的提升空间。

此项指标的行业表现分布较为集中，表现最好的行业是汽车制造行业（3.81/6），超过了行业表现一直优异的电子信息行业，而飞机制造行业继 3.3 指标后，又一次排名末位（2.11/6）。

典型案例：

联合利华公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 可持续性目标的发展承诺及细化要求。联合利华公司为可持续生活计划及愿景制定了明确的长期承诺以及支撑目标，并将其目标与供应链管理连接，即通过供应链更好的可持续性绩效表现实现支撑目标，从而实现企业可持续长期承诺；
2. 供应链管理所面临挑战问题的详细定量数据。联合利华在《供应链审核发现》报告中公开披露了主要问题的不符合内容以及详细定量化数据，以图表为主要形式，清晰展现企业当前所面临的最关键挑战；
3. 针对挑战问题的解决思路及策划。联合利华基于所披露的挑战问题，在《供应链审核发现》报告中提供了较为具体的下一步实施计划和步骤安排，以缓解挑战，寻求改进；
4. 供应链挑战问题的周期性披露及对比结果。联合利华在该指标主要呈现形式是《供应链审核发现》报告，该报告是以年度为周期进行发布，并在挑战问题的定量化展示和论述中，引用了与之前时间段相比的对比情况，从而较好体现企业的优化方向以及改进效果。

5 供应链合作与创新

5.1 供应链合作与创新指标总体表现

此部分四项常规指标平均得分 2.91/6，整体接近基准水平。其中，“4.1 促使供应链上同类或相关企业可持续发展的实践”得分最高，是本部分唯一超过 3 分基准分数的指标，显示多数企业均已有与同类、同区域或相关企业群体合作，推动供应链协同负责任经营的实践；“4.2 在供应链前端合作以预防全链条可持续发展风险的措施”得分较低，体现出企业在供应链前端合作、全生命周期/全链条可持续发展方面的制度涉及、所投入的措施及企业实践仍有欠缺；“4.3 促进更公平、互利的供应链结构的举措和效果”也未达到基准水平，体现了企业在优化供应链结构，促进适度集中、共赢公平的供应链合作机制上的不足；“4.4 促进负责任、可持续供应链的技术创新”得分也不足 3 分，显示出大多数企业在围绕所面临的经济社会挑战与需求，尤其是通过推进与供应链各方合作，所进行的技术创新方面表现欠佳，有较大提升空间。

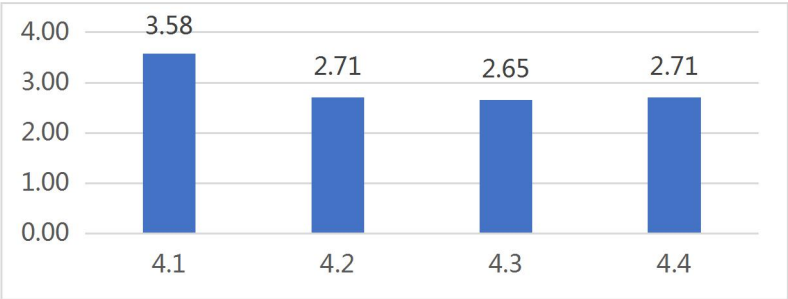

图 13：供应链合作与创新类指标的得分情况

5.2 供应链合作与创新各指标表现

5.2.1 指标 4.1——促使供应链上同类或相关企业可持续发展的实践

此项指标整体表现较为优异，其平均分达到了 3.59/6。虽然优秀企业较少（5 分及以上的企业有 5 家），但表现较差的企业更少（低于 2 分的企业仅有 3 家），因而绝大多数企业均处于中上水平，共 78 家企业在该指标上集中在 3-5 分之间。这说明绝大多数企业在供应链与同类或相关企业的可持续发展的合作实践方面表现较好，通常通过参与可持续供应链相关的倡议或项目、遵守或参考相应的指南、加强供应链上下游企业间的对话等方式来实现同类或相关企业在供应链议题上的协同。尤其是 CDP、RBA、Ecovadis、Sedex 等平台受到了诸多企业的认可和采信，而一些更为领先的企业则主导设立相关的可持续发展组织，或贡献其自身经验完善相关的标准指南。

此项指标的行业表现分布较为集中，电子信息行业作为唯一一个平均分超过 4 分的行业（4.10/6），整体表现突出且优异企业数量远高于其他行业（5 分及以上电子信息企业占据 4 个位置），而表现最差的飞机制造行业的平均分也在基准水平（3/6），充分说明了该项指标在行业层面也整体表现集中且较为优异。

典型案例：

沃尔玛公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 参与行业或供应链可持续发展的相关组织。沃尔玛是消费者论坛（CGF）的成员，该论坛聚集四百多家消费品行业的零售商、制造商和服务提供商，旨在为零售消费页的可持续发展带来积极变化。沃尔玛在 2017 年加入海洋披露项目（ODP），该项目基于供应商报告提供野生海鲜的具体来源，以及渔具信息和渔业管理等，有助于消费者了解沃尔玛商店购买的海鲜的可持续性。沃尔玛在 2017 年宣布与女性企业理事会（WBENC）合作。沃尔玛在 2014 年加入公平食品计划（Fair Food Program），并参与了由工人联盟（CIW）组织的零售采购商活动，从个人鼓励改善参与农场采摘水果和蔬菜工人的工作条件。沃尔玛是海鲜特别工作组（Seafood Task Force）成员，创建供应链地图，跟踪供应链产品，改进法规和行为规范，从而改善渔业水平。
2. 创立或主导行业或供应链可持续发展的相关组织。沃尔玛与其他利益相关者建立专业社会合规审计协会（APSCA），通过提高社会合规行业审计师标准增强信任，沃尔玛负责采购团队的一名高级成员担任副主任和董事会成员；沃尔玛在海鲜特别工作组（Seafood Task Force）中的一名采购团队代表是其工作组董事会成员，沃尔玛商品开发团队、企业事务团队和可持续发展团队的成员参加了不同的工作组，以推进海鲜特别工作组的合作工作。
3. 投入自身资源支持行业项目。沃尔玛与供应商和非营利组织合作，推出日本首个渔业改善项目（FIP），并与其他企业合作，启动了日本第一个长鳍金枪鱼改善项目以及在小奈川首个银鲑养殖场的水厂养殖改善项目，从而为客户提供更多可持续的产品；沃尔玛与女性企业理事会（WBENC）合作后，启动了 WEE 知识中心，为妇女赋权提供指导，并在墨西哥供应链上实践了相关工作，在中国提供了妇女培训项目，在印度资助了妇女创业发展项目（其中有部分人员成为了沃尔玛印度的供应商）；沃尔玛基金会对可持续渔业伙伴基金会捐赠款项改善东南亚养殖虾和金枪鱼的库存和资源可持续性，投资支持电子报告和监测系统促进改善海上转运透明度；沃尔玛基金会在 2017 年向北极光项目提供款项以进一步发展墨西哥国家热线的能力以解决强迫劳动的问题，资助伍德罗威尔

逊国际学者中心对墨西哥出口导向性农产品的劳工条件进行研究并改进;沃尔玛基金会向负责任商业联盟基金会提供资助，用于对 30 家电子设备的 6 万多员工进行强制劳动信息调查和开发其评估系统、培训及改进等。

5.2.2 指标 4.2——在供应链前端合作以预防全链条可持续发展风险的措施

此项指标的整体表现不尽人意，平均分为 2.72/6，未达到基准水平；而且，表现较差的企业数量远多于优秀企业，高分区段企业数量很少（5 分及以上企业仅 3 家），但多达 8 家企业在该指标上分值为 0，即未披露任何供应链前端合作以预防全链条可持续发展风险的措施，低分区段企业数量也达到了近 20%（低于 2 分的企业多达 18 家），即仅简单提及关于前端、原材料或全生命周期相关概念的措施。这充分说明了大多数企业对通过前端介入解决供应链后段风险的措施认识不足，在产品和服务全生命周期内，尤其是原材料、设计开发、运输交互等过程中，对于可持续发展影响与风险发生的可能性预估及管理措施仍有很大的提升空间。

此项指标的行业表现分布与高分企业（5 分以上的 3 家企业为微软、雀巢、宝马）所在行业呈现相同趋势，汽车制造（3.86/6）、电子信息（3.49/6）、食品饮料（3.22/6）是十个行业中平均分超过 3 分的行业，而表现最差的贸易与商业服务行业的平均分仅有 1.83，说明在行业层面，此项指标的表现比较两极化。

此项指标的地区表现值得一提。首先，企业得分总体较为集中（最高行业平均分与最低行业平均分的分差仅为 1）。其次，德国企业和瑞士企业排名靠前（3.43/6、3.13/6），但同在欧洲的英国企业则排名最后（2.39/6），而在其他指标上表现优异的美国企业的平均分也未达到基准水平。

典型案例：

宝马公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 全生命周期的考虑—设计开发。宝马关注价值链上下游的二氧化碳排放，尤其是所售车辆的排放（近 70%），宝马公司通过高效的动力技术，不断减少车队每公里二氧化碳的平均排放量，并在 2018 年取得了一定的成果。宝马通过循环利用理念的设计，确保在车辆到达生命周期结束时，尽可能多的部件回流到材料循环中，从而降低价值链二氧化碳排放。宝马公司在汽车开发阶段就调整供应链和材料周期，从而使其能够逐步增加可使用的二次原材料及可再生材料（例如：热塑性材料、二次铝等）。宝马在开发第五代电动力传动系统中，电动引擎的设计不需要稀土。
2. 全生命周期的考虑—负责任采购，尤其是原材料层面。宝马在材料层确定了关键原材料，并进行分析和试点，以确定相应的行动需要，实施针对性措施。宝马自 2012 年以来，一直支持铝管理倡议（ASI），该倡议旨在建立负责任的铝生产标准。宝马对冲突矿产问题的关注及对应措施，不断评估供应商在使用冲突矿产方面的透明度和业绩。宝马关注汽车工业中的含有天然材料的产品，宝马考虑其来源，如在木材和视频工业中选择经

过认证和认可的可再生原材料，2013 年宝马作为第一家在产品中加入可持续木材认证的汽车制造商。

3. 全生命周期的考虑—回收处置。宝马认为报废车辆是其重要的原材料来源，已搭建零部件和材料回收系统确保其重新融入原材料循环，宝马与各地销售机构合作，在 30 个国家为报废汽车安装了回收系统，为车主提供回收服务，并提供了数据支撑。宝马披露了电动汽车中电池的回收情况。另外，宝马继续减少生产废物量，并将尽可能多的剩余物料纳入完整的生命周期管理中，例如，中国用铸造砂生产混凝土。
4. 供应链前端的合作。宝马与钢铁供应商一起合作制定措施，提高透明度，研究并降低其制造阶段的二氧化碳排放。宝马正和供应商及非政府组织开展对话和合作，希望通过行业倡议，发展一个可持续、透明的天然材料供应链。宝马与供应商合作，寻求更高效使用能源的可能性。宝马在研究如何使用从河流或海洋中回收的塑料，从而在车辆中使用再生塑料及天然织物。宝马与研究机构和供应商合作，促进回收新技术的实施，例如，电池和碳纤维部件的回收和再利用。

5.2.3 指标 4.3——促进更公平、互利的供应链结构的举措和效果

此项指标整体表现提升空间很大，其平均分为 2.67/6，未达到基准水平。而且，表现较差的企业数量多且几乎无优秀企业出现，高分区段企业数量为 0（5 分及以上无企业），说明几乎没有企业能充分表现出在促进供应链结构集中、公平、多样化、互利等方面的较为完备机制和举措。然而，多达 7 家企业在该指标上分值为 0，即未披露任何促进更公平、互利的供应链结构的举措和效果，低分区段企业数量较多接近 20%（低于 2 分的企业多达 18 家），即仅仅简单提及供应链集中度、供应商多样性或当地采购等方面内容，举措和效果都披露的非常简单。

此项指标的行业表现与其他指标相比呈现较大的差异，在其他指标往往表现较好的电子信息行业、汽车制造行业在该指标上仅为中等排名，而在该指标上表现最好的行业则集中在食品饮料行业（3.39/6）、采掘业和飞机制造行业（3.11/6），该指标表现最差的行业也是建筑建工行业（1.44/6），而不论是食品饮料行业、采掘业、飞机制造行业和建筑建工行业均在其他指标表现不太明显，鲜有最优或最差的突出表现。这些都说明了该项指标与其他指标绩效之间具有一定的独立性。

典型案例：

必和必拓公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 供应链多元化及互利理念及激励。必和必拓公司鼓励供应链伙伴，并与供应链合作，支持必和必拓的包容和多样性承诺。必和必拓公司供应链团队在供应商合同中建立了包容性和多样性激励机制，并设计工具和设备，鼓励其员工在工作团队中实现多样性；必和

必拓鼓励供应商通过人机工程学和产品开发设计支持多样化发展。必和必拓在与承包商的合作中，建立多元化的劳动队伍，为他们提供激励和支持。

2. 本地供应链的发展。必和必拓公司通过在当地寻找产品和服务支持当地企业，从而有利于当地供应商、创造就业机会和通过培训中小企业家来构建当地采购计划，并提供了财年内具体采购数据和扶持信息。

除此之外，有些企业（例如：雪弗龙、标致）设置了战略供应商、关键供应商等供应合作方的梯度化，并在可持续发展绩效等方面，对战略及关键供应商提出了更高的合作要求及商业支持。

5.2.4 指标 4.4——促进负责任、可持续供应链的技术创新

此项指标整体表现不尽人意，其平均分仅为 2.72/6，未达到基准水平。此外，表现较差的企业数量远多于优秀企业，高分区段企业为宝洁公司（唯一超过 5 分的企业），即使放宽到 4.5 分以上也仅增加一家企业（百威英博）。这些企业披露了与研究机构、科研组织、上下游供应商等合作开展供应链技术创新的案例。然而，多达 15 家企业在该指标位于低分区段（低于 2 分），其中有 3 家企业为 0 分，即未披露任何技术创新方面的制度、措施和案例。以上充分说明了绝大多数企业并未有充足的意识主动识别供应链可持续发展中的技术需求，也远未实现通过完备机制确保技术应用和研发从而缓解或解决供应链发展痛点，所披露出的良好实践因此也显得比较苍白。

此项指标的行业表现较为集中（最高行业平均分与最低行业平均分的分差仅为 1），与其他指标较为一致（电子信息与汽车制造表现好，贸易与商业服务表现最差）且普遍水平较为中等。汽车制造（3.31/6）、电子信息（3.28/6）、食品饮料（3.17/6）是十个行业中平均分超过 3 分的行业，而表现最差的贸易与商业服务行业的平均分只有 2.23。尽管如此，这种格局也说明，技术含量和水平较高的行业在促进负责任、可持续供应链的技术创新方面相对较好。

典型案例：

宝洁公司在此项指标贡献自身的良好实践，具体如下：

1. 技术创新的关注和战略重视。宝洁公司在官方网站中已单独页面“创新，在一起”以及通过与外界合作以满足产品、技术、电子商务和供应链等需求，从而体现了宝洁对技术创新的重视。
2. 关于可持续供应链的技术创新。宝洁公司非常难得写明通过与关键供应商团队合作，解决供应链最具挑战性的问题，并提供了一系列案例，宝洁正制定独立计划优化供应链，促进水、废物、气候等方面的循环改善；宝洁与供应商合作，将生产纸尿裤等检验出的废品进行开发利用，其中高分子材料 AGM 用来生产工业用干燥剂、纸棉材料用于加工保水性有机肥料，从而用于水资源较为缺乏的地区；宝洁与四名供应商参加了体验式浸

入活动，体现阻碍消费者负责任消费生活的障碍，并在资源减少的城市背景下，构想未来创高新和负责任消费的生活发展。

三、结论与建议

基于上述分析，本研究就跨国企业在华可持续供应链方面的发展提出如下主要研究结论和建议：

1、行业、地区与个体表现差异较大。在负责任、可持续供应链方面，不仅百家企业之间的差异巨大，而且行业之间的差异也很大。供应链在全球分布较长、较广、较分散的行业，也是供应链可持续性在过去多年得到更多关注的行业，因而整体表现也相对较好，而且企业之间的竞争有助于提升整个行业的供应链可持续性。此外，表面看来，欧美企业，尤其是美国企业在各行业的表现似乎都较好，但是作为企业个体，企业在供应链责任和可持续性方面的绩效与其总部所在地的关联性其实并不强。可见，**一方面，有必要促进各地区和各行业企业之间的交流和协作，并强化负责任、可持续的供应链绩效在行业规范、市场竞争等方面的基础作用；但另外一方面，可持续供应链方面的绩效是企业个体战略、可持续意识和管理者领导力的集中体现，这些个性化的企业内部因素才是可持续供应链绩效的最重要决定因素。**

2、企业整体的可持续供应链意识较强。企业在负责任、可持续供应链领域的群体意识较高，所有企业在战略和政策上都重视供应链及其可持续影响的重要性，也因此都建立了相应的政策要求和供应链准则。但另一方面，**这种强烈的意识向长期的建设性行动的转化还需要大量细致的工作。**

3、供应链责任管理严重依赖审核。企业主要依赖并且善于通过基于供应链准则（即供应商行为准则）的供应商审核措施管理供应链社会责任绩效，比较不重视或不善于促进价值共识、能力建设、责任共担、创新、早期干预以及改进供应链结构等长期性的、系统化的提升供应链可持续性的策略。同时，在倚重审核的情况下，企业普遍借助审核机制转嫁风险，进而忽略自身应予承担的责任，这也是为什么多数企业在关于供应链责任共担声明的指标上表现很差。因此，**跨国企业有必要按照平等、互惠的理念，将更多资源用于审核之外的长期性、合作性及建设性解决方案。**

4、供应链透明度普遍很低。大多数企业对供应商基本信息、供应链尽责管理措施、供应链可持续发展绩效监督措施效果以及供应链可持续发展主要挑战和

应对措施的披露程度都处于一个很低的水平。这不仅说明很多企业可能缺乏对自己整个供应链的梳理和了解，而且多数企业对于供应链社会责任风险的防范处于事后补救的态势。这也再次说明，在可持续供应链管理上，企业总体重政策和审核而轻透明与合作，重风险防控而轻价值创造。因此，**增加供应链透明度，不仅将促使企业以更开放、前瞻的态度管理供应链社会责任风险，也有利于供应链合作伙伴的自我改进和利益相关方的监督与支持。**

5、落实供应链政策的内部监督和协调机制不力。虽然对于绝大多数企业而言，负责任、可持续的供应链都是企业发展战略中的重要议题，供应链政策也是多数企业内部的高层级规则，但多数企业都缺乏清晰有力的落实这一政策的内部监督和协调机制，在企业各个部门和层级的职责权限中很少设计供应链议题上的分工与合作，企业风险的优先级表述或者矩阵识别中也少有供应链责任，更未发现供应链冲突解决和救济机制等。这实际上造成了很多供应商普遍认为的买家的“双重标准”和“虚伪人格”，是构建全供应链负责任、可持续共识的最大障碍。因此，**跨国企业应由内向外地规划供应链责任的管理和落实，将这一议题融入相关各个部门的职责与考核体系，在强化供应链政策落实力度的同时，也明确表明企业在这一领域的承诺和决心。**

6、供应链议题的同行业协同程度正不断提高。大多数企业在供应链与同类或相关企业的可持续发展的合作实践方面表现较好，通常通过参与可持续供应链相关的倡议或项目、遵守或参考相应的指南、加强供应链上下游企业间的对话等方式来实现同类或相关企业在供应链议题上的协同。这当然有利于杜绝可持续供应链领域的竞争洼地，在保障公平竞争的同时带动更多供应链企业的参与。但值得关注的是，**相关倡议、项目、指南等标准仍然构成了一个规则的丛林，亟待进一步整合与协调，以减少供应商企业符合这些标准的成本与投入**。

后 记

可持续的供应链是企业社会责任和可持续发展领域最受关注的议题之一。跨国企业的供应链发展状况不仅与供应链上相关企业的业务发展息息相关，更深刻地影响着供应链所及的地区甚至全球的可持续发展。

为了探寻企业在推进可持续供应链建设方面的经验，中国企业联合会全球契约推进办公室和全球契约中国网络特开展了《在华跨国企业可持续供应链发展指数研究》，为此建立了指标体系，界定了企业构建负责任、可持续供应链的价值基准和行动导向，并据此对在华跨国企业 100 强开展了研究。

项目得到了联合国全球契约组织、新华社中国环球公共关系有限责任公司等单位的大力支持。深圳市尚责企业社会责任研究院为项目提供了信息系统技术支持。中国对外翻译有限公司为项目提供了语言服务支持。我们在此对所有支持单位表示衷心的感谢！

项目由在供应链可持续发展领域拥有多年理论研究和实践经验的三位专家以及项目主办方的有关专家具体实施。中国纺织工业联合会社会责任办公室首席研究员梁晓晖博士是项目的首席专家，主导了指标体系建立与应用研究等核心工作。中国电子信息产业可持续发展与企业社会责任智库专家韩永静和中国信息通信研究院泰尔认证研究所社会责任项目主管常琳，基于多年相关工作实践经验，深入参与了项目研究，并共同撰写了研究报告。

由于时间仓促，且项目本身所需要的信息和数据很多无法获得，本报告如出现疏漏和不尽如人意之处，恳请各界人士提出宝贵意见和建议。

编者

2020 年 12 月