

Deloitte.

德勤

德勤2025年首席高管 可持续发展报告

中国篇

2025年10月



摘要

2025年，德勤全球连续第四年发布《首席高管可持续发展报告》，对来自27个国家和地区的逾2,100位首席高管进行了调研，了解企业可持续发展的现状以及它们如何不断调整其可持续发展举措。

可持续发展仍然是企业的首要关注点。企业持续增加在可持续发展方面的投资，尤其是对可持续技术的投资。绝大多数高管表示，其采取的可持续发展举措为转变业务模式，或是让可持续发展因素贯穿整个企业。受访者指出，即便面临经济不确定性等宏观市场环境，或是需加大技术领域投入等其他优先事项，他们都不会因此削减对可持续发展行动的投入。

- 45%的受访者将气候变化/可持续发展列入企业未来一年面临的前三大挑战，其紧迫性与技术应用和人工智能并驾齐驱，且高于经济前景和贸易相关挑战。
- 83%的受访者表示在过去一年增加了在可持续发展方面的投资。其中，69%的受访者称投资额有所增加（6%-19%），另有14%表示投资额大幅增加（>20%），这一比例与去年几乎持平。

企业领导者认识到企业可持续发展行动带来的商业价值及相关益处。在各类可持续发展行动的商业益处中，收入增长是被提及最多的一项，其次是合规相关成果，最后是成本节省以及品牌认可度与声誉。技术解决方案已成为企业可持续发展行动的关键推动力，人工智能的应用已十分普遍。

- 在受访者报告实施的一系列可持续发展举措中，仅有极少数（10%或以下）的人表示，这些举措对各种商业成果产生了负面影响，包括收入增长、成本降低、品牌认可度与声誉、合规与治理，以及风险与韧性。
- 与去年相同，“实施技术解决方案以推动实现可持续发展目标”仍是受访者最常提及的举措之一。当受访者对最高优先级举措进行排序时，技术也居于领先地位。
- 全球81%的受访者表示，他们已开始运用人工智能推进企业可持续发展行动。

摘要 (续)

在过去几年投入大量努力之后，在本次调研中，表示已采取一系列可持续发展行动的受访者比例略有下降。

- 与去年相比，提及以下举措的受访者比例下降：

- 将高管薪酬与环境可持续发展绩效挂钩：36% vs. 43% (2025年 vs. 2024年)
- 要求供应商和业务合作伙伴遵循特定的可持续发展标准：38% vs. 47%
- 通过采购可再生能源减少运营排放：42% vs. 49%
- 开发新的具可持续性的产品或服务：44% vs. 48%
- 使用更具可持续性的材料：45% vs. 51%
- 提高能源效率：45% vs. 49%
- 实施技术解决方案：46% vs. 50%

与往年相比，行动所面临的障碍和压力均已发生变化。较少高管将成本或政策支持不足视为可持续发展行动的主要阻碍，而是指出在衡量环境影响方面的挑战。相较于往年，企业领导者认为气候变化对短期内企业战略和运营的破坏性影响有所降低。此外，受访者表示，各利益相关方施加的压力已有所减弱，且施压方向不再统一，这可能成为影响企业的因素之一。

- 高管表示，大多数利益相关方仍在加强可持续发展行动方面施加压力，但也有少数要求减少行动力度，且近年来来自利益相关方的整体压力已有所减弱。
- 与2022年相比，如今表示感受到可持续发展行动压力的受访者比例有所下降。这涵盖几乎所有的主要利益相关方群体，包括股东（从2022年的71%降至2025年的58%）、董事会（从75%降至60%）、政府（从77%降至58%）、社会团体（从72%降至57%）、客户（从75%降至57%）及员工（从65%降至54%）。

从多年调研数据来看，在一系列可持续发展行动的基础上，正逐步形成实质上的路线图，为企业提供了一条将可持续发展考量纳入战略、运营和创新的可循路径。

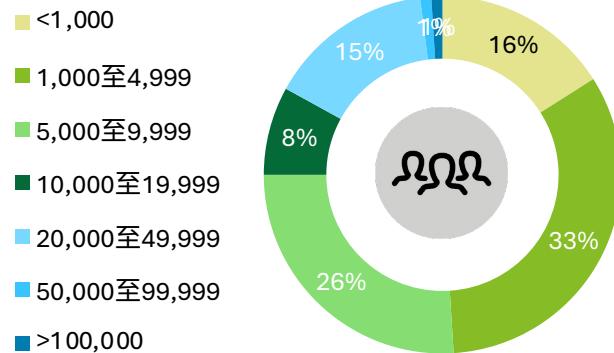
- 在过去的几年中，企业采取的主要行动包括：

- 实施技术解决方案
- 使用更具可持续性的材料
- 开发更具可持续性的产品和服务
- 实施运营效率提升措施
- 可持续发展指标的追踪与披露

国别分析——中国

在中国，共有107位中国企业高管受访

员工数量



受访者职务



注：CDiO指首席数字官；CTeO指首席技术官

贵司负责可持续发展议题的高管职务*



*部分受访者表示企业内部有多位高管承担相关责任，因此所有职务的总百分比超过100%。注：CTeO指首席技术官；CPuO指首席使命官

收入（美元）



■ 5亿至9.99亿美元
■ 10亿至19.9亿美元
■ 20亿至49.9亿美元
■ 50亿至99.9亿美元
■ >100亿美元

行业



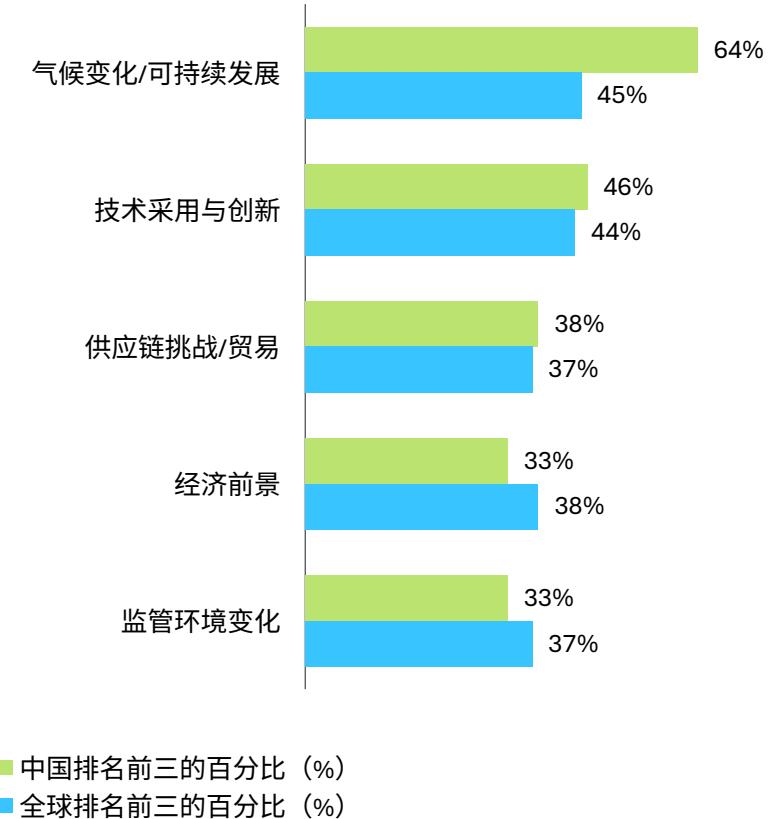
■ 生命科学与医疗行业
■ 金融服务行业
■ 能源、资源及工业行业
■ 消费行业
■ 科技、传媒和电信行业

可持续发展是企业的首要关注点

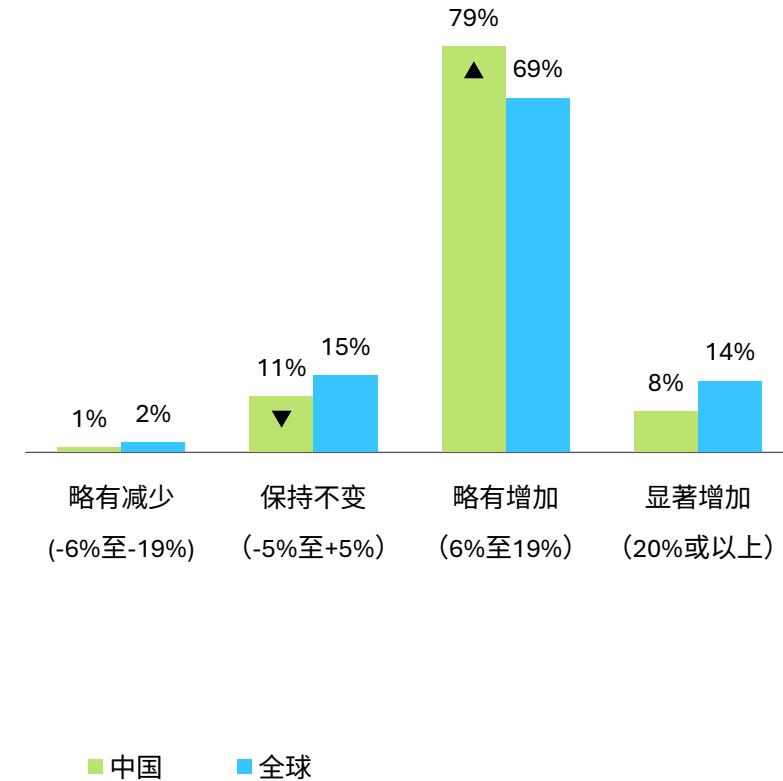
气候变化/可持续发展是中国企业高管最关切的问题，近三分之二（64%）的高管将其列为前三大紧迫挑战之一，远高于全球平均水平（45%）。

- 技术采用与创新（46%）位列第二大紧迫事项，略高于全球水平（44%）。
- 对供应链挑战（38%）的提及率与全球水平持平，而对经济前景（33%）和监管环境变化的提及率低于全球水平（分别为38%和37%）。
- 在投资方面，中国企业领先于全球同行：79%的企业表示在可持续发展方面的投资略有增加，而全球的这一比例为69%，较2024年显著提升。

贵司认为未来一年需关注的最紧迫问题是什么？ (按重要性排序)



贵司过去一年的可持续发展投资有何变化？



企业采取的可持续发展举措

逾半数中国企业高管（52%）表示，他们正通过转变业务模式来实现可持续发展，这一比例远高于全球平均水平（40%）。

- 约三分之一（33%）高管表示，可持续发展因素已贯穿整个企业，但并不影响核心业务模式，这一比例远低于全球水平（39%）。
- 较少高管将渐进式流程改进（12%）或侧重于确保符合监管要求（3%）作为主要方法，这两项均低于全球水平。

贵司当前正采取以下哪项可持续发展举措？（单选）

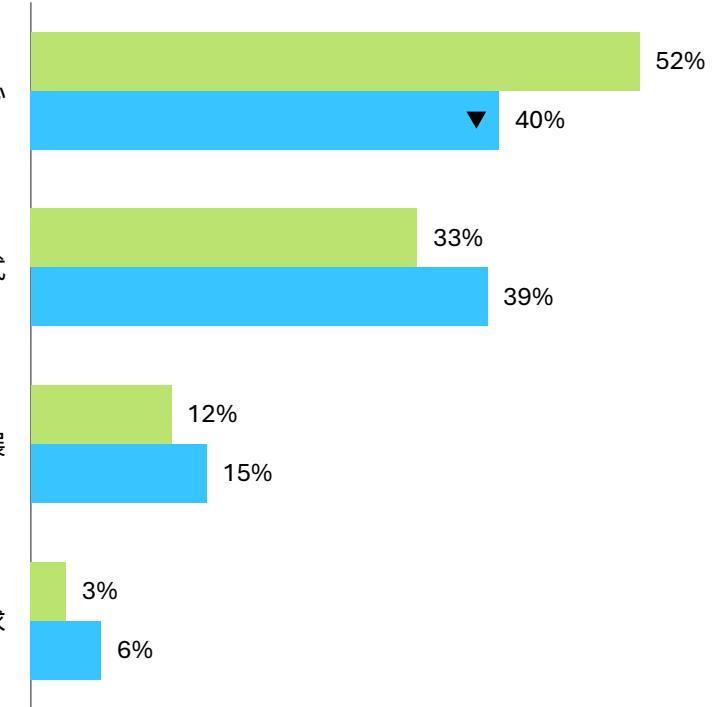
转变业务模式以应对气候变化和可持续发展是企业战略的核心

可持续发展因素贯穿整个企业，但不影响核心业务模式

主要侧重于渐进式流程或运营变革以改善可持续发展

可持续发展工作主要侧重于确保符合监管要求

■ 中国 ■ 全球

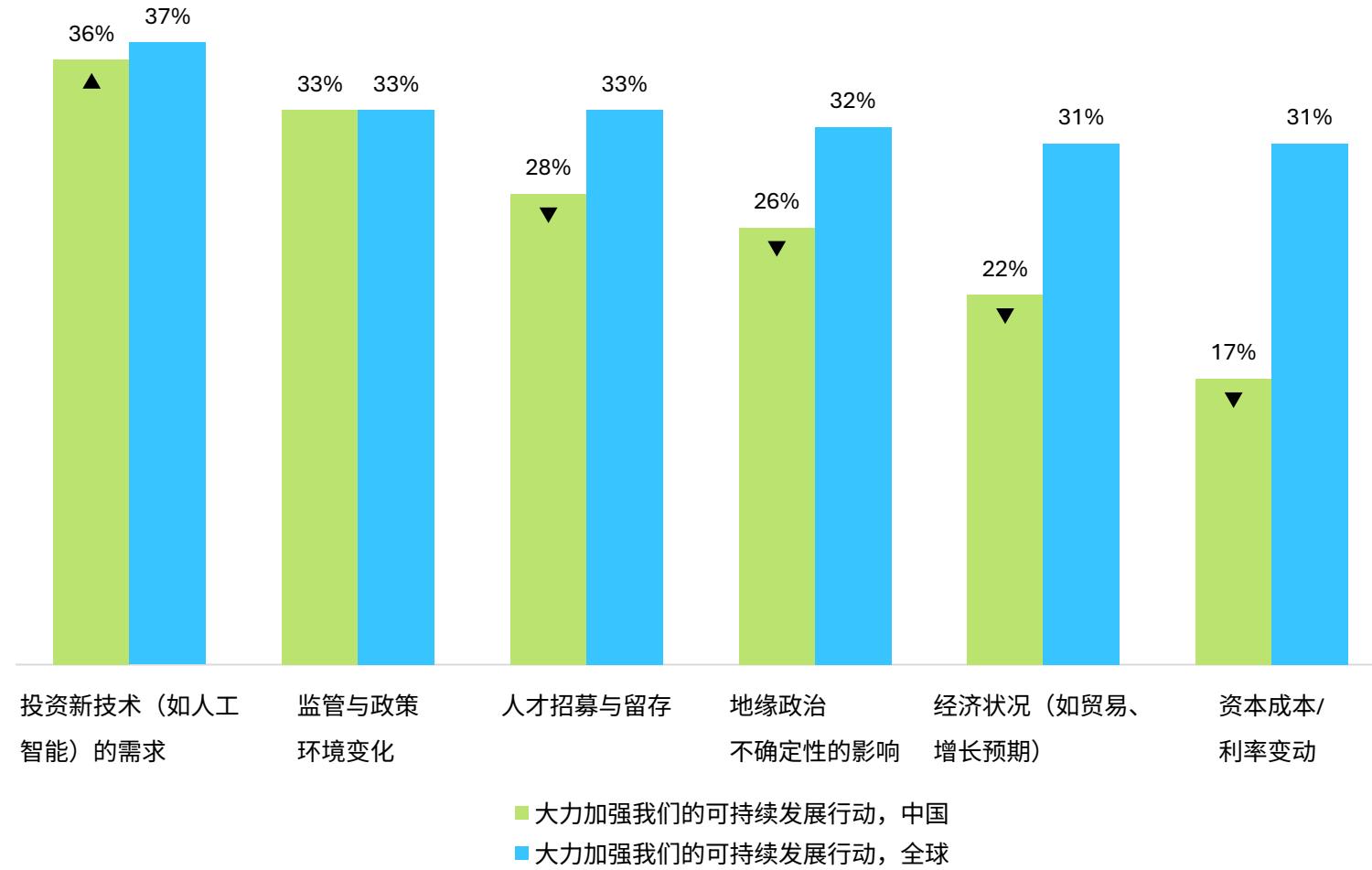


更广泛的市场环境与其他优先事项对可持续发展行动的影响

中国企业高管表示，投资人工智能等新技术的需求正显著推动其企业采取可持续发展行动（36%），这一比例与全球平均水平（37%）基本持平。

- 约三分之一（33%）高管还将监管与政策环境变化视为推动因素，与全球普遍观点一致。
- 相较于全球平均水平，较少高管认为人才招募与留存（28%）、地缘政治不确定性的影响（26%）等是促使可持续发展行动显著增加的重要影响因素。

过去一年，以下事项对贵司的可持续发展行动有何影响？

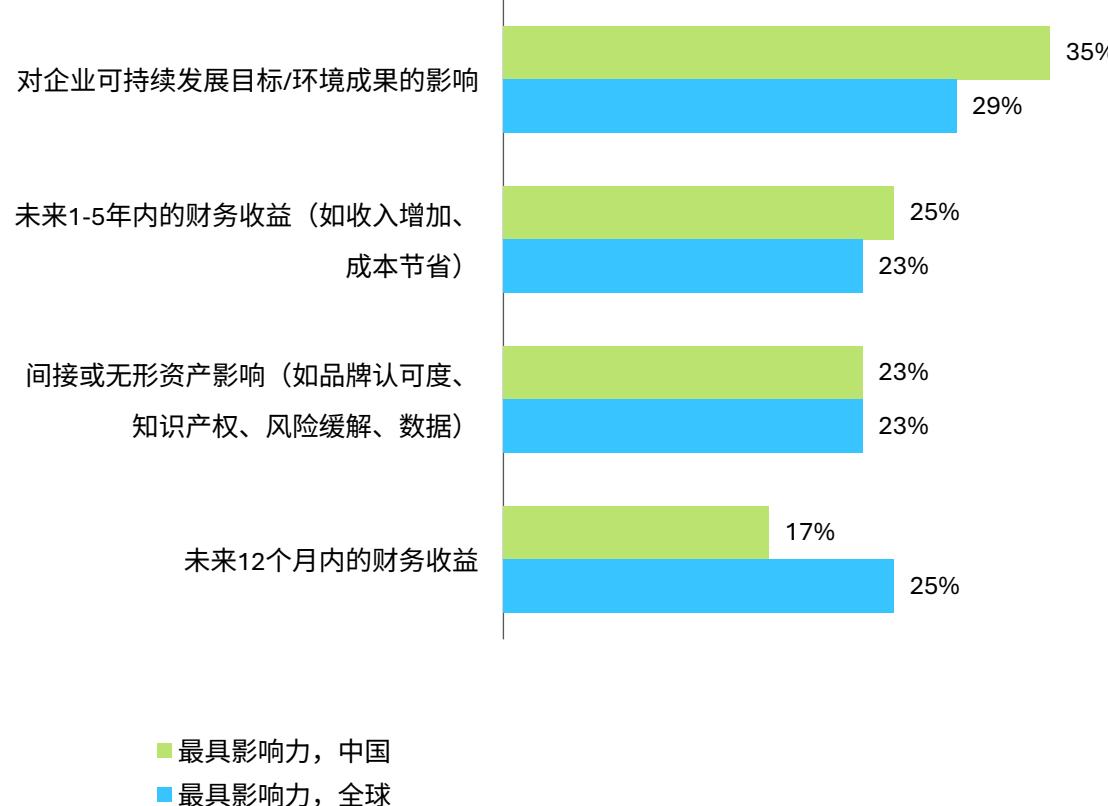


可持续发展举措带来的商业价值与益处

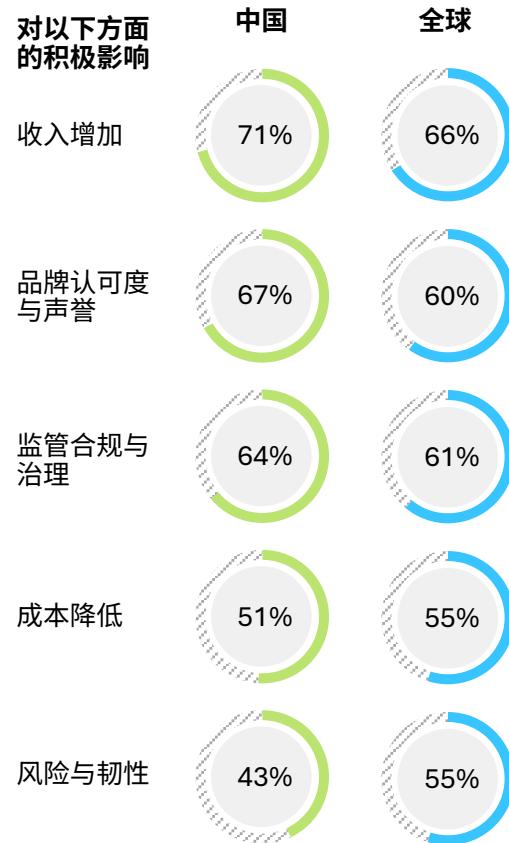
对于中国企业高管而言，可持续发展行动和投资决策中最关键的因素是其对企业可持续发展目标与环境成果的影响（35%）。

- 中短期内的财务收益也发挥着重要作用，25%的受访者认为未来一至五年内的预期回报对决策影响最大。相比之下，仅17%的人将更直接的财务收益视为首要驱动因素。
- 当被问及可持续发展工作的成果时，高管们最常提及的是对收入增长（71%）以及品牌认可度与声誉（67%）的积极影响。

在评估潜在的可持续发展行动和投资时，哪些成果对决策影响最大？ (按影响力排序)



您认为可持续发展行动在以下方面产生的影响如何？ (积极、中性、消极)



为实现环境目标而采取的可持续发展行动

中国企业正实施广泛的可持续发展行动，其中最常提及的举措是使用更具可持续性的材料（57%），这一比例较2024年的41%显著提升。

- 超过半数受访者表示正在开发新的具可持续性的产品或服务，调整运营模式以增强气候韧性，以及实施技术解决方案——这些举措的提及率均呈现显著的同比增长。
- 对培养可持续发展领域的人才的提及率大幅上升（51%，2024年为35%），这表明企业日益重视技能培养与人才储备。

贵司已在可持续发展工作中采取了以下哪些举措？（选出所有适用选项）

采取的主要举措，中国

57%

使用更具可持续性的材料

2024年 = 41%

53%

开发新的具可持续性的产品或服务

2024年 = 39%

52%

调整运营模式以增强气候韧性

2024年 = 45%

51%

实施技术解决方案以帮助实现可持续发展目标

2024年 = 40%

51%

培养可持续发展领域的人才

2024年 = 35%

采取的主要举措 - 全球

46%

实施技术解决方案以帮助实现可持续发展目标

2024年 = 50%

45%

使用更具可持续性的材料

2024年 = 51%

45%

通过提高效率减少运营排放

2024年 = 49%

44%

开发新的具可持续性的产品或服务

2024年 = 48%

44%

追踪并分析环境指标

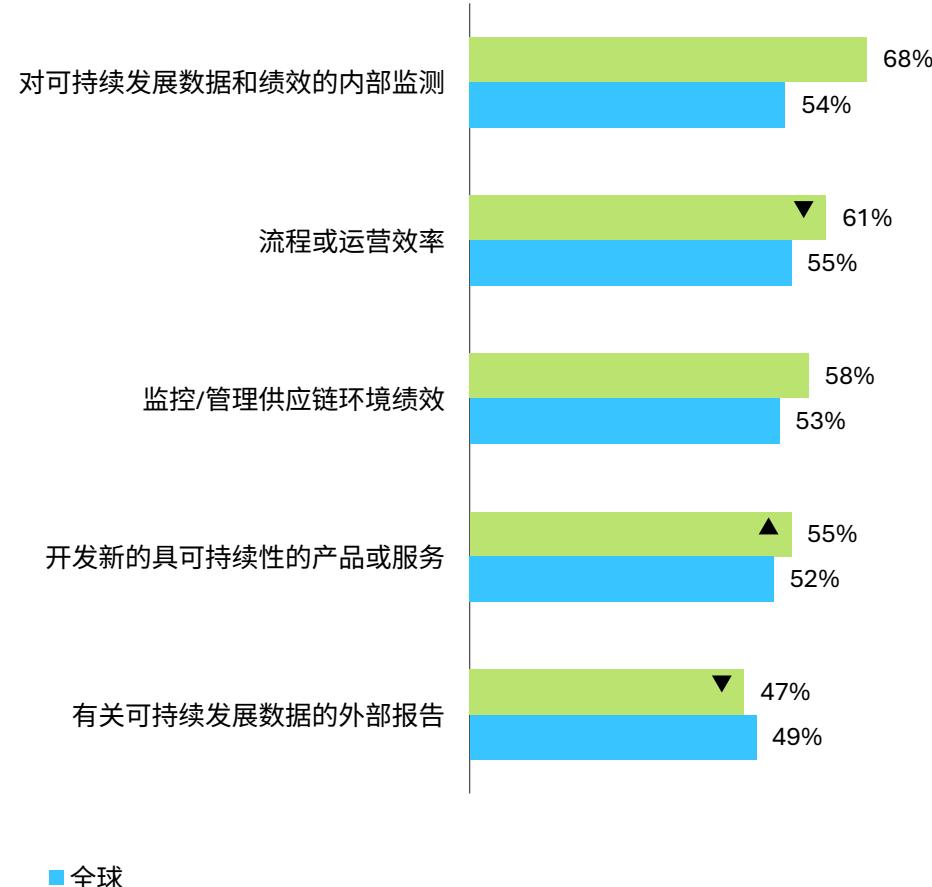
2024年 = 44%

技术手段助力可持续发展行动

中国企业正借助技术手段推进可持续发展，其中对可持续发展数据和绩效的内部监测（68%）是首要关注领域，远高于全球平均水平。

- 流程与运营效率（61%）以及供应链环境绩效（58%）也在议程上占据重要位置，反映出企业正着力提升运营效率与韧性。
- 人工智能在可持续发展领域的应用已相当普及，70%的中国企业高管表示已采用相关技术，但这一比例低于全球水平（81%）。

贵司正在哪些领域实施或计划实施技术解决方案以帮助实现可持续发展目标？（选出所有适用选项）



注：受访者中包括那些表示所在企业已经或计划实施技术解决方案的人

贵司是否使用人工智能来促进可持续发展？



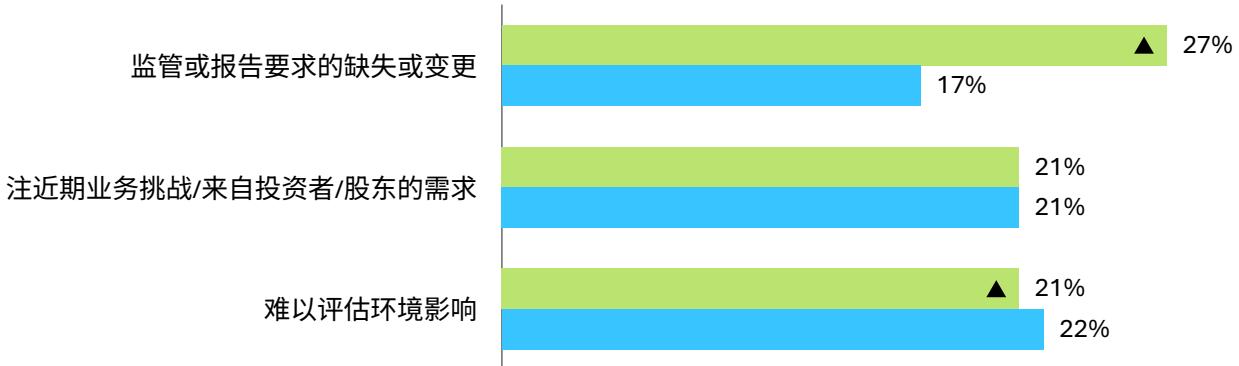
可持续发展行动面临的障碍

中国企业高管指出，监管和报告要求的缺失是部署可持续发展行动的主要障碍，这一比例远高于全球平均水平。

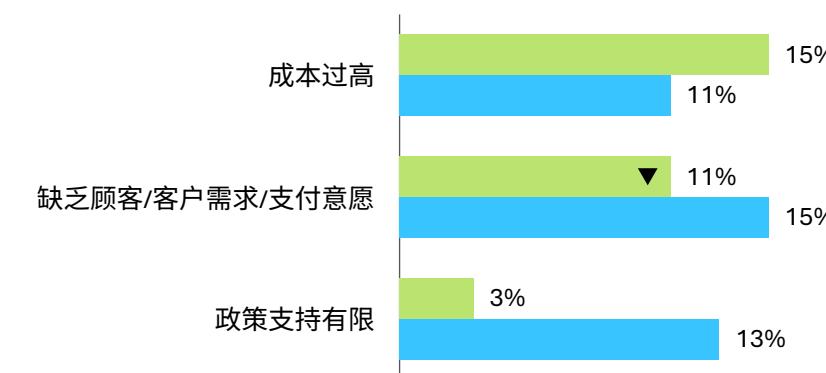
- 其他主要挑战包括来自投资者和股东的近期业务需求（21%）以及难以评估环境影响（21%），这两项的比例与全球水平接近。
- 相比之下，成本（15%）和顾客/客户需求不足（11%）是受访者最少提及的障碍；而政策支持有限（3%）的提及率远低于全球水平（13%）。

贵司在部署可持续发展行动时面临的主要障碍是什么？（选出最重要的两个选项）

受访者提及的前三项障碍



受访者提及的后三项障碍

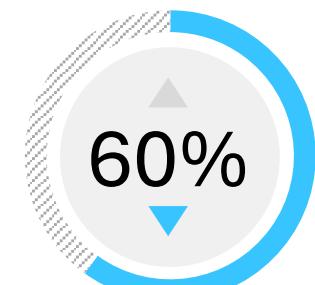


■ 中国 ■ 全球

对企业战略和运营的影响

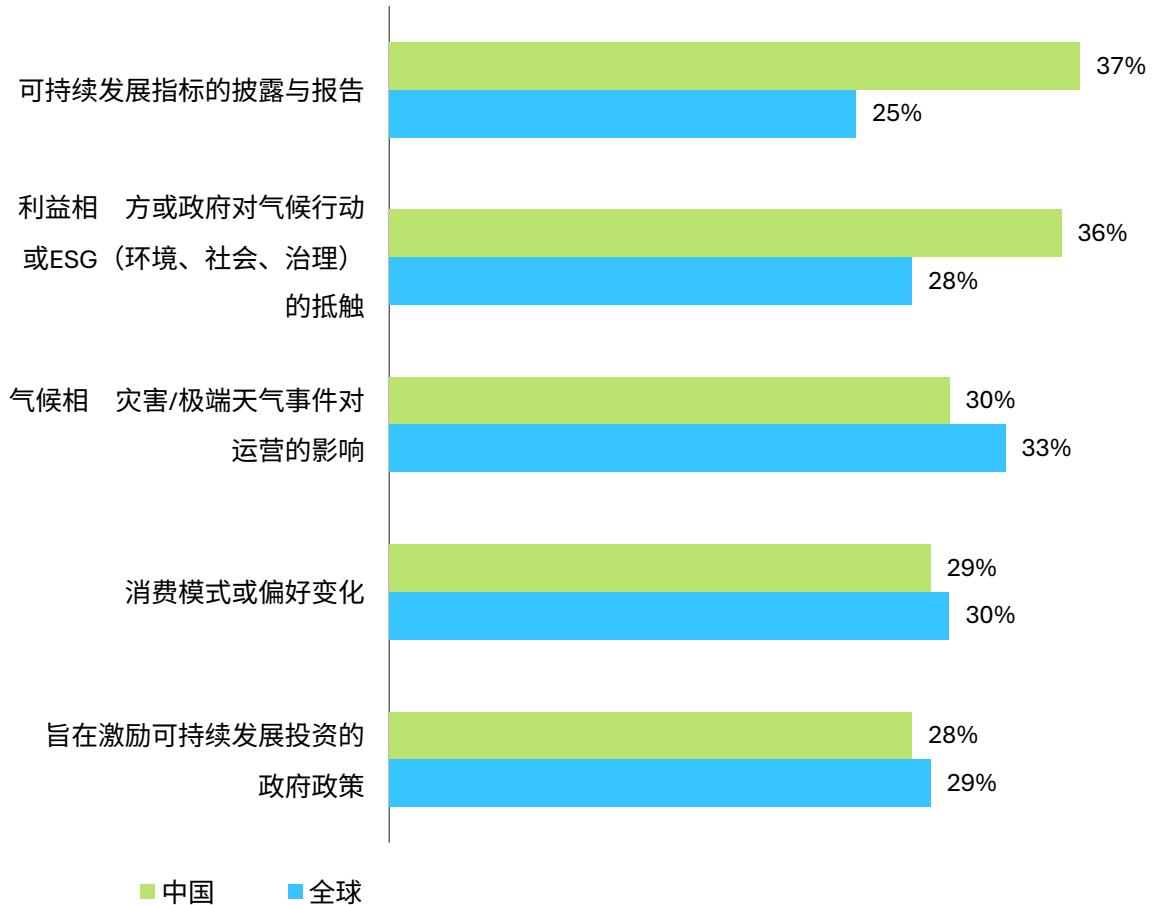
不到五分之二的中国企业高管（39%）预计，气候变化可能对企业未来三年的战略和运营产生较大/极大影响，明显低于全球平均水平（60%）。

- 然而，仍有多项可持续发展相关问题被指出已对企业产生影响。中国企业高管最关心的问题包括可持续发展指标的披露与报告（37%），以及利益相关方或政府对气候行动或ESG的抵触（36%）。



预计未来三年内气候变化将对其企业战略和运营产生较大/极大影响的高管

已对贵司产生影响的首要气候问题（选出最重要的三个选项）

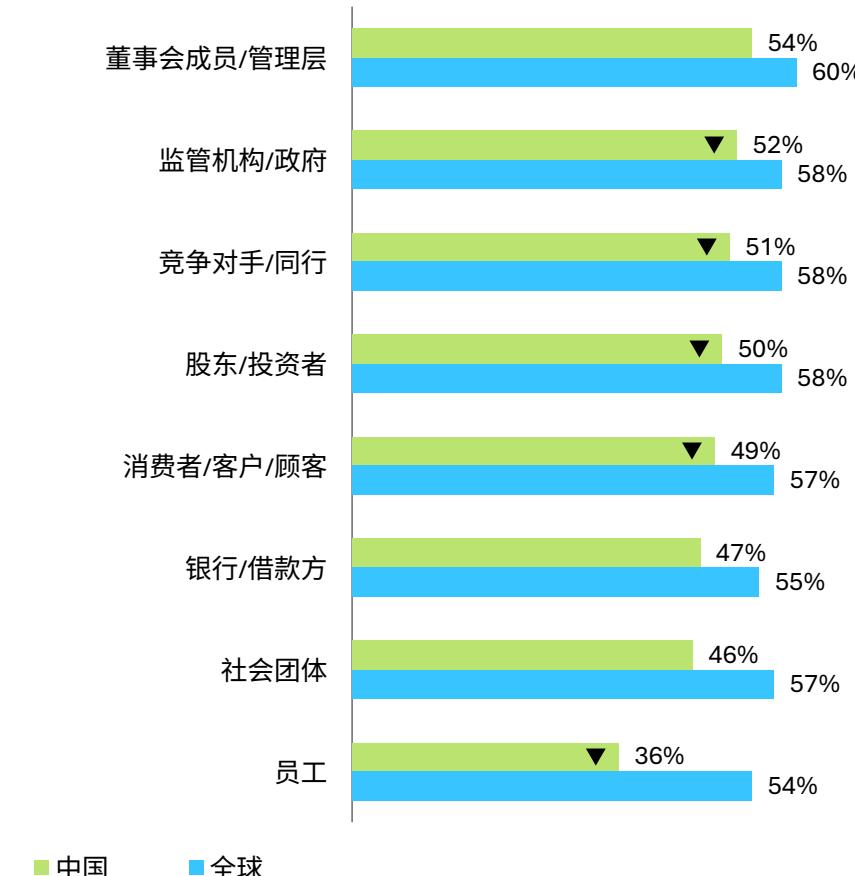


利益相关方在可持续发展方面施加的压力

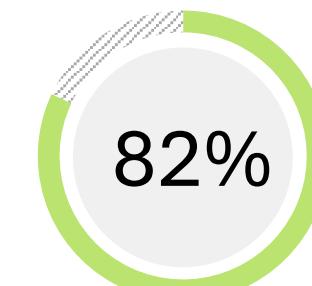
平均而言，82%的中国企业高管表示感受到利益相关方在可持续发展行动方面施加的压力。

- 最常被提及的压力来源为董事会成员/管理层（54%）、监管机构/政府（52%），以及竞争对手/同行（51%）。
- 在中国，多数利益相关方施加的压力低于全球平均水平；相较于去年，来自监管机构/政府、竞争对手/同行、股东/投资者、消费者/客户、以及员工的压力水平均有所下降。

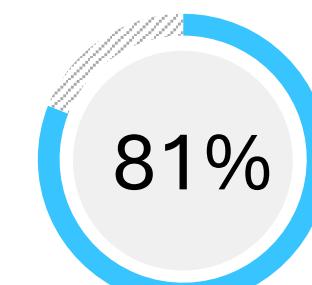
高管感受到来自以下利益相关方的较大或一定程度的压力，要求增加或减少应对其在可持续发展方面的投入



感受各利益相关方群体对于加大行动力度所施加压力的企业的平均百分比



中国



全球

数据代表在有利益相关方群体中，选择“可持续发展行动略有增加或显著增加”的人的均值。

可持续发展行动的路线图

从多年调研数据来看，在一系列可持续发展行动的基础上，正逐步形成实质上的路线图，为企业提供了一条将可持续发展考量纳入战略、运营和创新的潜在路径。在过去的几年中，企业采取的主要行动包括：



实施技术解决方案



使用更具可持续性的材料



开发更具可持续性的产品和服务



实施运营效率提升措施



可持续发展指标的追踪与披露

引领企业可持续发展未来：首席高管面对的主要问题

当前的企业可持续发展格局充满变数。在更广泛的商业环境变革背景下，全球政策及监管环境在不断改变，核心可持续发展解决方案的经济可行性持续变动，环境变化带来的影响也日益凸显。

当今复杂多变的环境为企业提供了重新评估其可持续发展愿景、战略、投资、举措及执行方案的契机，以确保既能达成可持续发展目标，又能进一步增强自身韧性。为推进这项工作，领导者可以思考以下几个问题：

1 哪些可持续发展议题对企业和利益相关者具有实质性意义？企业能在哪些领域创造实际价值并发挥影响力？他们在哪些方面最具优势，能推动关键指标的显著改善？

2 企业愿意且能够投入哪些资源？在预算、人才、高管支持、组织资本方面，可提供何程度的支持？

3 企业有多大的耐心？其核心利益相关方有多大的耐心？他们是否准备好等待5-10年才能看到成果，是否需要取得短期成果？

4 企业能够承受多大的风险和不确定性？企业能够承受多大的波动性（在监管、声誉、实体层面）？

5 有哪些依赖因素？该行动是否需要政策调整、技术突破、需求保障和/或生态协同？



联系方式



Jennifer Steinmann

德勤全球可持续发展业务主管合伙人

jsteinmann@deloitte.com



谈亮

德勤中国可持续发展服务主管合伙人

kutan@deloittecn.com.cn



胡建宇

德勤中国可持续发展ESG业务主管合伙人

mhu@deloittecn.com.cn



钟晓扬

德勤中国地缘战略与全球绿色供应链主管合伙人

stevenzhong@deloittecn.com.cn





关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构,由德勤中国的合伙人共同拥有,始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市,现有超过2万名专业人才,向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本,坚守质量,勇于创新,以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案,助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇,应对挑战,实现世界一流的质量发展目标。

德勤品牌始于1845年,其中文名称“德勤”于1978年启用,寓意“敬德修业,业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区,以“因我不同,成就不凡”为宗旨,为资本市场增强公众信任,为客户转型升级赋能,为人才激活迎接未来的能力,为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte(“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司,以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任,而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司(一家担保责任有限公司,是境外设立有限责任公司的其中一种形式,成员以其所担保的金额为限对公司承担责任)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,在亚太地区超过100个城市提供专业服务,包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。