

**提要：在消费者愈发重视品牌社会效应的今天，企业必须要“善”取、“善”用数据，以助力解决社会及环境挑战，充分提升自身的社会价值，赢得消费者的青睐。**



# 向善之力， 源于数据

文 桑杰·波德、沙拉博·库玛·辛格、卢珊

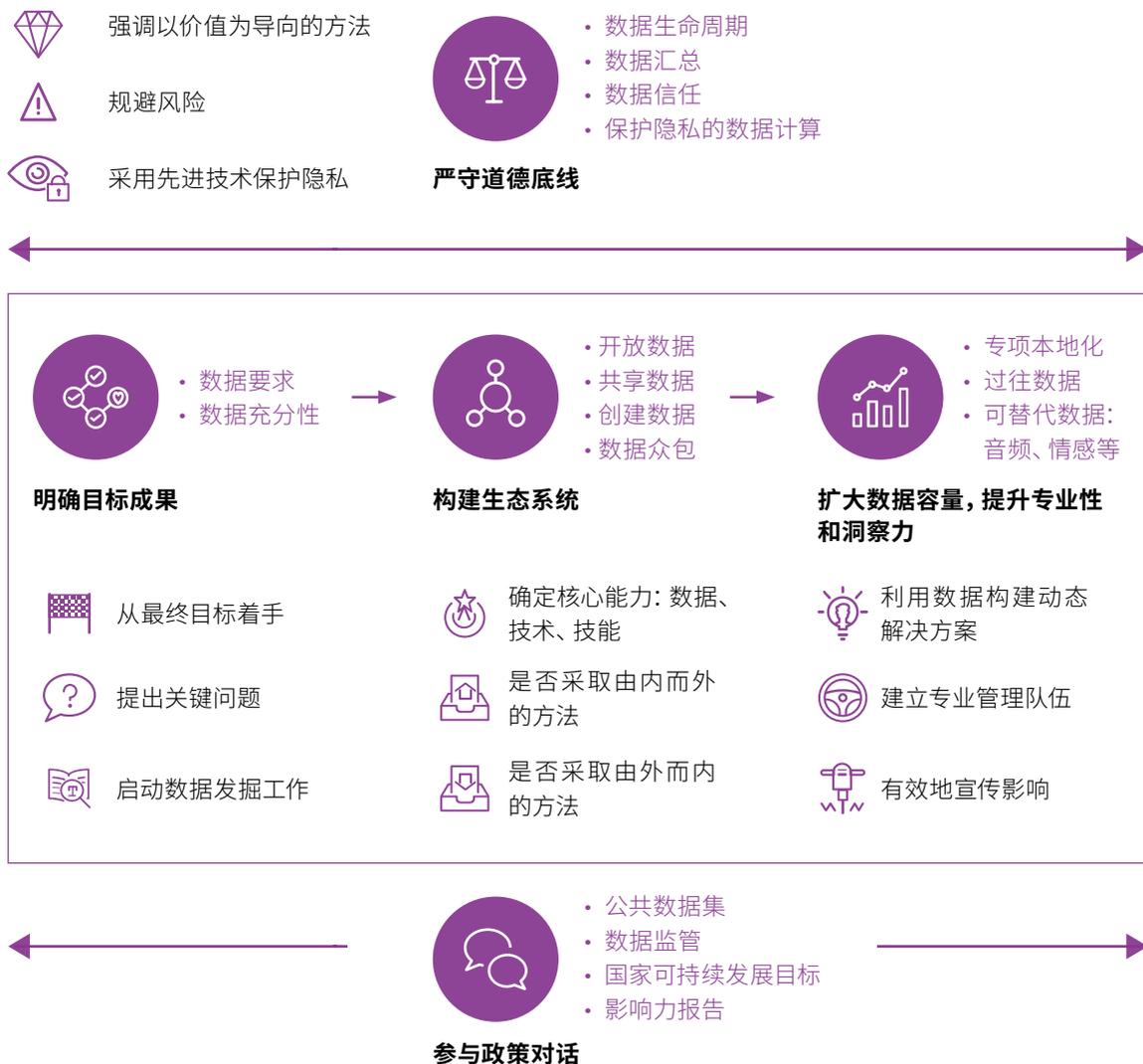
在新冠疫情的影响下，社会价值与商业价值相结合的企业发展趋势被进一步推向高潮。将社会责任纳入企业核心业务，平衡股东与员工、合作伙伴及社会的利益，也已成为企业首席执行官的首要任务之一。但由于监管障碍、企业结构僵化，大部分企业仍在努力寻找完美的平衡点，而它们大多数忽略了其中至关重要的因素——**数据**。

要想充分了解和应对各种社会问题，企业必须要掌握相关数据。然而，此类数据并非可以随取随用，其客观性和正确性也十分重要，非“善”数据会产生很大误导。

企业还必须知晓如何“善”用数据。否则，企业的商业决策或许无法带来积极的社会改变，也无法实现业务增长和利润提升。它们不但很难构建起切实可行的商业模式，也难以与政府机构、社会团体、合作伙伴等建立生态系统，以有效获得政策和监管支持，最终无法向股东、潜在投资者、客户和员工等利益相关方展示令人信服的成果。

我们认为，遵循以下五项重要原则的“数据向善”战略，可以帮助企业明确数据的“善”，使数据发挥关键赋能作用，启动并保持与企业使命相一致的业务增长和其他社会变革举措（见图一）。

图一 数据向善战略的五大原则



## 一、明确目标成果

我们认为,企业充分发挥影响力的最佳方式在于首先明确社会目标,然后以终为始,通过提出关键问题,启动数据挖掘模式,分析研究实现这一目标所需的干预措施。该方法可拓宽和深化企业对相关问题的理解,增强企业构想和制定有效干预措施的能力,其中包括开发新产品系列、组建变革联盟以及倡导政策变革、更换供应商、与新的合作伙伴建立合作关系或开拓新市场等等。

从最终目标入手,还有助于我们确定究竟需要什么数据、从何处获得这些数据以及需要在哪些方面与其他企业共享和合并数据。否则,即使部署了最新、最快的数据收集技术,企业仍将无法确定工作重点。

从最终目标入手,还有助于我们确定究竟需要什么数据、从何处获得这些数据以及需要在哪些方面与其他企业共享和合并数据。否则,即使部署了最新、最快的数据收集技术,企业仍将无法确定工作重点。



### 案例研究

创立于2000年的阿克莎亚·帕提拉基金会 (Akshaya Patra) 运营着全球最大的儿童午餐项目。从最初五所公立学校的1500名学生，到目前为来自16856所学校的180多万名儿童提供免费午餐，他们计划到2025年让免费午餐惠及500万名儿童。

为实现这一愿景，埃森哲技术研究院与该基金会合作，以目标为出发点，通过反推，详细阐释了这一挑战和相关背景，并提出了以下关键问题：

- 如何改造基金会厨房，利用现有资源准备更多的餐食？
- 如何确保儿童能够获得营养餐？
- 如何更好地监控餐食生产、食品配送和供应？
- 如何与利益相关方建立信任？

随后的数据发掘过程包括收集儿童和学校领导的反馈，以及其他数据来源。例如，学校厨房工作人员是定性运营数据的重要来源。通过使用物联网传感器、区块链技术和移动设备，将人类智慧转化为机器可用的数据，增强供餐能力。基金会目前推出的试点项目显示，每间厨房每年可多准备近200万份餐食。

## 二、构建生态系统

很少有企业能够完全依靠自身力量产生大规模的社会影响力。解决社会性难题需要一个生态系统，通常包括政府、非营利组织、创业公司，甚至是竞争对手。对于传统上更重视公司股东、董事会和投资人的企业而言，这无疑将是全新的领域。

我们认为，企业领导者需从两方面处理相关数据，不仅考虑企业自身的核心竞争力，还要考虑如何将其与更广泛的生态系统相结合，实现预期结果。当然，对企业而言，通过“由内而外”或“由外而内”的方式分享数据并非易事，这需要企业最高领导层统一意见，利用其专有数据成功推动社会变革。

### 案例研究

万事达卡 (Mastercard) 的非营利机构包容性增长中心 (Center for Inclusive Growth) 拥有得天独厚的消费数据资源以及数据分析能力。通过“由内而外”的方法，中心在网上发布了可公开查询的“包容性增长地图”，利用来自全美3700多万人的数据，清晰展示了全美每个城市街区蕴藏的经济机遇。<sup>1</sup> 这些信息可对投资者、开发商、城市规划者、经济发展公司、各级政府、官员以及各类市场参与者（如潜在的零售创业者和企业）产生影响，以此振兴社区发展。

1. 万事达卡：《包容性增长评分™方法论1.0版本》，<https://inclusivegrowthscore.com/docs/Inclusive-Growth-Score-Methodology.pdf>。

为了取得切实的效果，企业需要充分利用生态系统的力量，分析生态系统的相互依存关系，确定存在的互补性和潜在挑战。企业应思考以下问题：数据存在于何处？一线工作者面临哪些制约？如何与想要开展业务的社区建立联系？为达成目标，需与什么样的伙伴合作？政府机构在这个过程中能发挥何种作用？这些问题的答案将为企业采取有效行动的良机。

### 案例研究

如果数据不完整、不透明或者数据过时，企业就需要自建数据系统。埃森哲技术研究院与弱势儿童研究所（CINI）通过大规模的调研数据，合作开发了一款名为“GPower”的应用程序，帮助基层工作人员顺利完成现场考察、评估，打击贩卖女童行为并杜绝童婚问题。

CINI可通过云端，对数百万条记录进行集中分析并跟进此类活动，再向社区协调员提供具体信息，告知每个受害女童能够获得的支持，以及需要采取的任何额外措施。

## 三、扩大数据容量，提升专业性和洞察力

为了充分利用数据实现社会目标和商业目标，大多数企业需要开发或获取新的数据科学专业知识。它们不仅应了解数据的时空性变化以构建动态解决方案，还要知晓如何结合音频、视觉、情感等不同类型的的数据，获取更深入的洞见。

**企业可以借助数据构建动态解决方案。**例如，Meta公司（前身为Facebook）就在灾难管理中利用了多个数据源进行分析处理，并密切监控、汇总更新，以提高数据的针对性，从而更细致地了解数据

意义。该公司推出应对新冠疫情的工具，通过高校调研、卫星绘图、人口普查数据等技术对人口流动、感染及蔓延情况进行预测及监控，帮助研究人员以及政府更好地分配资源、应对疫情。<sup>2</sup>

提高企业的数据成熟度，离不开富有责任感的管理者以及数据科学方面的专业知识，因而**建立专业管理队伍也至关重要**。联合利华便将“以善为先”的理念置于整个企业的核心，考量每个项目对可持续发展目标的积极或消极影响，这促使管理者更加深入地思考如何跟踪数据和评估变化。

企业也需要具备**有效宣传企业社会影响的能力**。否则，如果没有基于可靠数据的明确宣传，社会项目带来的好处便无法实现。10年或20年后，企业可能会发现自身所处的尴尬处境，既无法向外界传达自身所取得的成就，也无法说明过往努力是否值得。

## 四、严守道德底线

数据向善，要求企业始终重视道德操守。合乎道德的行为和价值导向，是决定数据如何在社会环境中得到合理使用的必要条件。数据的使用应当具有包容性而非排斥性，保护而非利用他人。

首先，企业需要运用以社会价值为导向的方法来处理数据，确保自身政策（包括管理者绩效评估标准）都能为其价值观提供支持。保持开放心态，并随时根据技术的发展和算法进行调整，尽可能排除客观偏见。

其次，遵循道德理念，“善”取、“善”用数据。例如，类似万事达卡和Meta使用的汇总数据方法，或提供基于大型数据集开发并不断更新的模型，允许企业在不侵犯个人隐私的情况下制订社会公益解决方案。而数据信托则是另一个新趋势。其本质意味着赋予非营利组织托管数据的权利，以及保护数据和数据所属人群利益的义务。在创建交易成本较高的特殊数据使用协议时，企业可通过数据信托来解决这一问题。

2. Meta公司：《数据向善》，2020年5月17日访问，<https://dataforgood.fb.com/docs/covid19/>。

最后，在道德和隐私问题上维持适当平衡并非易事，是否在应急响应状态下分享客户数据“合法数据访问”也并未得到清晰界定。因此，部署先进技术，在保障隐私的情况下获得其所需的数据洞察力，将成为企业一项日益重要的工作。

由于对有关社会影响力的数据缺乏战略应对方法，许多企业陷入了发展减缓的窘境。而根据上述五项原则制定“数据向善”战略，利用技术“善”取、“善”用数据，则可最大限度地发挥数据对社会公益事业的促进作用，突破商业价值与社会价值相结合的发展瓶颈，“善”赢消费者。✍

## 五、参与政策对话

扩大“数据向善”计划的规模，很多情况下通常涉及与政府进行某种程度的合作。由于企业很难将其营销和分销渠道的全部力量投入社会公益项目，政府在此时便可充当推动者或合作伙伴，确保富有前景的项目能实施落地。此外，政府还拥有大型公共数据集，可通过在其基础上叠加较小的数据集，从中挖掘重要洞解和关联。

积极主动地与政府展开有意义的公开对话，并从根本上将企业自身战略与政府的更宏大的目标保持一致，也将有助于向员工和客户展示自身的价值和影响力。

### 桑杰·波德

埃森哲成长型市场技术创新服务董事总经理

### 沙拉博·库玛·辛格

埃森哲商业研究院前沿思想研究总监

### 卢珊

埃森哲大中华区企业技术创新事业部董事总经理

业务垂询: [accenture.direct.apc@accenture.com](mailto:accenture.direct.apc@accenture.com)

