

2024 ESG 白皮书

Environmental, Social and Governance



中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

编委会

特邀编委

汪泓 中欧国际工商学院院长、管理学教授、横店集团管理学教授、社会保障与养老金融研究院学术委员会主席、享受国务院特殊津贴、智慧医疗创业课程-联席课程主任

杜道明 中欧国际工商学院院长(欧方)、市场营销学教授

执行编委

王雅瑾 中欧国际工商学院市场营销学教授、ESG研究领域主任、中欧-品牌训战营-联席课程主任、中欧-腾讯领航营-联席课程主任

何梓晴 编委会助理、ESG研究领域研究助理

编委会成员

濮方可 中欧国际工商学院副院长兼教务长、管理学与领导力教授

李秀娟 中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、副教务长(研究事务)、中欧家族传承研究中心联合主任

陈世敏 中欧国际工商学院会计学教授、朱晓明会计学教席教授、副教务长(案例中心)

芮萌 中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任、家族办公室首席架构师课程-课程主任

序言

可持续发展不仅是企业发展的内生动力，更是全球各界沟通合作的共同语言。在当今日复杂多元的商业环境中，企业面临着前所未有的挑战和机遇。在这样的背景下，ESG越来越成为企业防范规避风险、增强竞争力，甚至创造增长的重要战略工具。

中欧长期以来注重倡导和推动ESG理念的落地实践。立足于中国深度和全球广度，我们将ESG贯穿于教学、案例开发、学术研究等各个方面。在过去的一年中，我们不仅新增了ESG的必修及选修课程，还开发了一系列与ESG相关的教学案例，旨在赋能学生充分理解ESG概念，探讨在实践中所面临的挑战，并总结解决方案。同时，ESG研究领域持续鼓励教授们开展跨学科对话，探索与业界的合作项目，将学术研究与商业实践有机结合，为ESG实践的进一步深化铺路筑基。

作为推进绿色校园建设的重要一步，2023年，学院发布了首份《碳信息披露报告》。通过对五大校区当前碳排放和既有措施的系统性盘查，我们明确了三年内节能降碳的具体行动计划及中长期行动方案。在运营实践中，我们将持续定期监测和评估自身的碳管理绩效，以确保有序高效地实现碳中和目标。

中欧人有着“比成功更高的追求”。我们也欣喜地看到，越来越多的中欧校友及校友企业，在探索创新可持续发展路径的同时，将积累的实践经验向外赋能。他们协同上下游企业及伙伴，在合作中共创价值、共享机遇，将ESG理念推广到更多的商业场景中。

三十而励，卓越无界。2024年，是中欧建院30周年。回望过去，中欧人始终秉持对卓越的追求，不断开拓前进。在未来，我们更期待广大中欧人能紧密协作，在推动社会经济高质量发展的同时，共同创造一个更加美好、更加可持续的未来。



汪泓 教授

中欧国际工商学院院长



杜道明 教授

中欧国际工商学院欧方院长

目录 CONTENTS

01	ESG与价值创造	01
	世界风潮和中国实践:ESG实践中的价值创造	03
	协力合作,共创ESG价值	23
02	企业ESG实践	35
	百威亚太:可持续发展深度融入业务,持续创造价值	37
	校友企业案例:	
	京东物流:技术驱动,引领全球高效流通和可持续发展	42
	蔡司光学中国:教育赋能客户,创造共享价值	47
03	学生课题项目	51
	绿色治理与零售绩效共融:新世界百货“绿色零售”体系的探索研究	53
	用商业行为解决社会问题:海洋再生塑料推动可持续时尚	56
	迈向卓越之路:康希诺生物的组织优化设计	58
04	教授ESG学术研究	60
	首席执行官任命可持续发展官的决策	62
	善行公司是否能吸引优秀人才?	65
	ESG投资:在危机中能否获得超额回报?	67
05	A股上市公司ESG报告研究(精要版)	69

导读

我们认为,无论企业处于哪个发展阶段,寻找ESG话题与业务运营结合的突破点,以及与合作伙伴共创价值,都至关重要。2024年的中欧ESG白皮书以价值创造为核心,共包括5个章节。希望本书梳理的理论框架、核心概念和宝贵的实践经验能为企业更好地创造ESG价值、实现可持续转型提供指引和支持。

第一章包括两篇综述文章。王雅瑾教授和刘耿研究员带来的《世界风潮和中国实践:ESG实践中的价值创造》阐述了价值创造在ESG实践中的核心地位,梳理了一系列的行业及政策发展趋势。同时,文章探讨了目前ESG实践面临的挑战,还探讨了如何通过创新的合作模式和实践来应对这些挑战。白诗莉教授及劳瑞·安德伍德撰写的《协力合作,共创ESG价值》文章介绍了两个重要的概念模型,并通过案例的梳理,展示了企业如何评估自身情况,找到最合适的ESG价值创造合作模式。同时,通过分析不同合作途径的特点和优势,文章总结的“最佳实践”也能帮助企业避免常见的问题和挑战。

企业ESG实践部分包括了3个企业案例。在本章节中,我们深入探讨不同类型、不同行业的三家企业是如何与合作伙伴携手,实现ESG价值创造的。这三个案例的关键重点分别是:将可持续发展与业务深度融合、以技术创新为驱动力,以及赋能客户以改善合作生态关系。通过总结企业的务实行动,我们希望能启发读者更多的思考和行动,推动更好的ESG实践。

在中欧,ESG的考量和反思已成为各个课程项目小组课题的重要内容。今年的ESG白皮书新增了一个章节,专门收录了课题项目,展示了3组同学如何在这些课题中思考ESG概念。通过深入探讨每个课题组在处理ESG议题时采取的研究方法,以及他们所获得的进展和经验,我们希望为企业提供有益的参考。

教授ESG学术研究部分收录了3篇中欧教授参与的学术研究:王泰元和芮萌教授聚焦企业内部,研究了首席执行官任命首席可持续发展官的动机和机制,为我们展示了管理层态度如何塑造了组织内部的可持续发展战略的实施落地。韩践和芮博澜教授则关注企业与员工的关系,重点研究了企业在社会责任方面的表现,如何影响对求职者的吸引力。王任轩教授和合作者通过研究高ESG评分公司在危机期间的股票表现,向我们揭示了ESG投资的动态本质。

芮萌教授带领的中欧财富管理研究中心为我们带来了新一年的“A股上市公司ESG报告研究”,本白皮书摘选了精简版报告。报告通过详实的数据分析和对比,全面展示了A股上市公司在环境、社会、公司治理三大维度下的表现。

01

ESG 与价值创造

导读

从揭示 ESG 在企业运营中的核心地位开始，本章节将着眼于全球范围内的趋势与中国特色的实践，探讨 ESG 与价值创造之间的紧密联系。通过梳理理论框架、商业案例和政策趋势，作者也展示了如何将 ESG 融入战略和运营的实操方法，以及在价值共创中成功合作的最佳实践，为读者提供借鉴。

以下是章节主要观点摘要：

- ESG 作为一个综合性概念，影响企业的战略、运营和内部管理等方面。ESG 实践不仅是企业社会责任的体现，是能促进可持续发展，并在此过程中创造价值的。
- 通过环境友好的操作、良好的社会关系和强大的治理结构，企业可以提高市场声誉和客户忠诚度，进而促进销售和利润增长。
- ESG 实践不是线性过程，而是一个各要素相互依赖和相互影响的动态系统。
- 无论规模大小，无论处于可持续发展历程的哪个阶段，企业都能在 ESG 框架内找到创造价值的机会。
- ESG 旨在推动转型，变革带来的困难和挑战，需要企业通力合作，发挥协同效应。

03

世界风潮和中国实践:ESG实践中的价值创造

王雅瑾 刘耿

协力合作,共创ESG价值

白诗莉(Lydia J. Price) 劳瑞·安德伍德(Laurie A. Underwood)

23

世界风潮和中国实践： ESG实践中的价值创造

文 / 王雅瑾、刘耿



王雅瑾

中欧国际工商学院市场营销学教授
ESG 研究领域主任
中欧 - 品牌训战营 - 联席课程主任
中欧 - 腾讯领航营 - 联席课程主任



刘耿

中欧国际工商学院案例中心研究员

引言

在当今全球化的商业环境中，环境、社会和治理(ESG)标准已成为衡量企业可持续性和社会责任的关键指标。本文旨在深入探讨 ESG 实践如何在全球和中国范围内推动价值创造，特别强调其在经济、环境和社会层面的影响。我们将分析价值创造的机制和路径，并通过具体案例来展示 ESG 实践如何在不同的企业和行业中有效应用。

首先，本文将着重于阐述价值创造在 ESG 实践中的核心地位，包括经济价值、社会价值和环境价值的提升，以及这些价值如何相互影响和协同增效。其次，我们将探讨全球范围内 ESG 价值创造的动态，分析企业、政府和非政府组织等不同部门间的合作模式，以及技术创新、利益相关者沟通、供应链可持续性等方面的实践。

值得一提的是，本文将聚焦于中国在 ESG 实践中的独特经验和模式，探讨中国企业如何在环境保护、社会责任和治理改进方面取得进步，并分析政府、社区及公民社会组织在这一过程中的作用。此外，我们还将对比中西方在 ESG 价值共创方面的异同，并反思这些差异背后的文化、政治和经济因素。

最后，本文将讨论全球和中国面临的 ESG 实践挑战，如数据透明度、利益相关者需求的整合以及监管环境的不确定性，并探索将这些挑战转化为价值创造机遇的可能性。通过对未来 ESG 趋势的预测，我们将为企业和政策制定者提供针对未来价值创造的建议和启示。

ESG、价值创造与价值共创

ESG 是一套评估公司运营的标准，侧重于环境、社会和治理因素。ESG 框架用于确定组织运营对社会和环境因素的影响以及其治理实践。“E”涵盖了能源效率、碳足迹、气候变化和污染减缓等方面。“S”包括劳工标准、工作场所多样性、人权和社区关系等。“G”涉及“ESG”中的治理，包括公司董事会构成、执行薪酬和政治贡献等方面。¹

在商业背景下，价值创造指的是创造客户认为一贯有用和有价值的产品或服务的过程。它涉及产品和流程的创新，以快速精确地满足独特的客户需求。这个概念对所有规模的企业至关重要，因为它侧重于通过提供一贯和重要的价值来建立忠诚的客户群。²

价值创造和价值共创之间存在着紧密的联系。价值创造强调通过创新产品和服务来满足客户需求，而价值共创则进一步扩展了这一概念，强调在商品和服务的创造、交付和交换过程中，不同利益相关者之间创造、交付和交换价值。³ 这个过程通过共生关系寻求相互利益。因此，价值共创可以被视为价值创造过程中的一种更为动态和互动的形式。

ESG 实践不仅是企业社会责任的体现，还直接促进价值创造。环境友好的操作、良好的社会关系和强大的治理结构能提高企业的市场声誉和客户忠诚度，进而促进销售和利润增长。同时，通过采用 ESG 准则，企业可以减少运营风险、吸引投资者并增强创新能力。因此，ESG 实践不仅仅是企业的一种奉献，而是一个能够带来实质性经济效益的策略。

在 ESG 框架下，企业与其利益相关者（如客户、供应商、社区和政府）之间的互动不仅是单向的价值传递，而是双向的价值共创。企业通过与这些利益相关者的合作，在解决环境和社会问题的同时，共同创造社会和经济价值。例如，企业与环保组织的合作可以帮助开发更可持续的产品，同时提高品牌形象和市场份额。

ESG、价值创造和价值共创之间的关系是相互强化的。ESG 实践不仅有助于价值创造，也是与利益相关者共同创造价值的重要途径。

ESG 助力价值创造

超过 2000 项研究表明，关注 ESG 问题不会损害回报，反而可能带来相反的效果。63% 的研究发现关注 ESG 的公司股票回报为正，仅 8% 的研究发现负面影响。⁴ 根据 2022 年中证 ESG 评价结果，将沪深 300、中证 500、中证 1000 样本公司分为四组，研究发现，ESG 高分组的公司在未来一年的总资产报酬率 (ROA) 更高，显示出较高且更持续的盈利能力。例如，沪深 300 中的 ESG 高分组在报告期的平均 ROA 为 8.17%，而 ESG 低评分组为 5.16%。⁵ IBM 商业价值研究院特别关注到具备成熟 ESG 数据能力的组织在盈利能力上显著超过其他组织，显示出 ESG 数据和能力与企业盈利能力之间存在直接关联。⁶ 长期来看，ESG 策略在 A 股市场能够带来超额收益，并有助于降低投资组合的波动率。ESG 表现优异的企业通常在信息披露方面表现更佳，这有助于降低投资者信息不对称，同时积累道德和声誉资本，为企业市场表现带来“保险效应”。⁷ 据汤森路透 (Thomson Reuters) 的一项研究显示，那些在环境和社会治理方面表现良好的公司通常会享有较高的信用评级。这不仅反映了它们较低的信用风险，也通常意味着更强的市场表现和更高的投资回报。⁸ 根据德勤风驭的数据，2015-2024 年间，中国 A 级农林牧渔企业的平均信用债违约率明显低于 D 级企业，差异约为 1.90%。⁹

有鉴于此，中国的资产所有者，如国家社会保障基金 (NSSF) 和各大养老基金，正在增加其投资组合中的 ESG 资产比重。例如，在其投资组合中逐渐增加对绿色债券和可持续投资项目的投资。截至 2020 年，NSSF 的 ESG 相关投资占其总投资组合的比重显著提升。¹⁰ 一项调查发现，83% 的交易者在投资和并购目标公司的过程中进行了 ESG 尽职调查，而 2021 年的报告显示，60% 的受访者由于潜在目标公司的 ESG 问题的负面评估而放弃了投资。¹¹ 据 2022 年对全球 26 个国家的 184 家资产所有者的 ESG 投资状况调研显示，86% 的资产所有者在投资策略中纳入 ESG 投资。¹²

除了经济价值，良好的 ESG 表现有助于企业获得主要利益相关者的认同，从而提升企业的声誉和社会影响力等非经济价值。这包括获得优惠的政策待遇、提高消费者满意度、增加员工满意度等。例如，ESG 表现优异的企业更容易与政府建立良好的关系，获得宽松的政策待遇。良好的 ESG 表现也有助于建立良好的产品或服务口碑，提升消费者信任和满意度。此外，76%



的千禧一代员工在应聘时会考虑企业的 ESG 表现。¹³ 有充分证据表明，认真开展 ESG 工作并让员工参与其中的公司可以提高员工参与度、提高生产力和降低员工流失率。¹⁴

ESG 价值创造机制

罗伯特·P·斯鲁夫 (Robert P. Sroufe) 将这一过程称为“整合管理”，是指将环境、社会和治理 (ESG) 绩效纳入业务流程、职能、团体、组织和系统之间的紧密协调中。整合价值是商业实践 (如道德、环境管理和可持续性) 演变的结果，并非取代现有概念，而是在它们的基础上构建，将它们结合在一起以提高其有效性。在与高层管理人员讨论 ESG 实践时，将其转化为已建立的核心商业语言 (例如，绩效改进、收入、运营卓越、废物和成本削减、运营利润率、EBITDA 和资产效率)，可以吸引更多人的注意。财富 500 强公司越来越重视报告其运营的社会和环境方面，以及将可持续性和财务报告合并为一体的趋势。¹⁵

ESG 作为一个综合性概念，通过影响企业的战略、运营和内部管理等方面，促进企业的可持续发展，并在此过程中创造价值。

麦肯锡提供了一个框架，用于理解 ESG 如何以五种关键方式创造价值。¹⁶

1

促进顶线增长 (Top-Line Growth)

ESG 能够帮助企业吸引 B2B 和 B2C 客户，特别是那些更注重可持续产品的客户。通过与社区和政府建立良好关系，企业可以更好地获取资源，从而为增长开辟新的机会。例如，在加利福尼亚州长滩的一项大型公私合作基础设施项目中，被选中的公司就是根据其可持续性方面的优良表现筛选出的。

2

降低成本 (Cost Reductions)

有效执行 ESG 战略可以帮助降低运营成本，例如原材料成本、水资源和碳排放的真实成本。研究表明，资源效率与财务绩效之间存在显著相关性。例如，3M 自 1975 年推出其“污染预防得益”(3Ps) 计划以来，通过重新设计产品和改进制造工艺，节省了 22 亿美元。

3

减少法规和法律干预 (Reduced Regulatory and Legal Interventions)

强大的外部价值主张可以使公司获得更大的战略自由度，减轻监管压力。在许多情况下，强化 ESG 可降低公司面临不利政府行动的风险，同时也能获得更多政府支持。

4

提高员工生产力 (Employee Productivity Uplift)

强大的 ESG 主张可以帮助公司吸引和留住优秀员工，提升员工的工作动力，从整体上提高生产力。员工满意度与股东回报正相关。研究发现，员工满意度较高的公司股票回报也较高。例如，伦敦商学院的 Alex Edmans 发现，列入《财富》“100 家最佳雇主”名单的公司比同行每年的股票回报高 2.3% 到 3.8%。

5

投资和资产优化 (Investment and Asset Optimization)

强化 ESG 主张可以通过将资本投入到更有前景和更可持续的机会上来提高投资回报。这也可以帮助企业避免由于长期环境问题而造成的投资损失。例如，中国在空气污染治理方面的努力预计到 2030 年将创造超过 3 万亿美元的投资机会。

ESG 价值创造的世界时间和中国时间

◎ (一) ESG理念演变

国际上的 ESG 理念演变经历了多个阶段。最早可追溯至 18 世纪的伦理投资，当时一些宗教团体要求其信众和宗教基金不得参与违背教义信仰的投资，如烟酒、军火和奴隶贸易等。20 世纪六七十年代，随着发达国家的经济高速增长，出现了环境污染和资源短缺问题，公共环境运动在欧洲和美国兴起，倡导可持续发展的价值理念，强调守护环境的重要性，并提倡改变消费习惯。进入千禧年后，ESG 理念确立并快速发展。2004 年，联合国前秘书长科菲·安南发起讨论，2005 年，18 个金融机构起草了研究报告《谁在乎赢》，提出金融机构在投资决策中考虑环境、社会与公司治理因素，首次正式提出 ESG 概念。2006 年，联合国成立了责任投资原则组织 (Principles for Responsible Investment, PRI)。随后，出现了多个与 ESG 相关的全球性组织和协议，如可持续发展会计准则委员会、《巴黎协定》、联合国可持续交易所倡议组织 (UNSSE) 等，共同推动了 ESG 理念的全球发展。

在中国，ESG 实践的发展也经历了三个主要阶段。第一个阶段始于 2001 年，随着中国加入世界贸易组织 (WTO)，社会责任理念逐渐为中国企业所接受。第二个阶段是在 2012 年中共第十八次全国代表大会之后，特别是在 2015 年提出的“创新、协调、绿色、开放、共享”五大新发展理念后，高质量发展和可持续发展成为国家发展战略的重要组成部分。第三个阶段始于 2020 年，当“双碳”目标被确立为国家战略，低碳转型成为热点议题，ESG 开始聚焦于低碳议题，并与资本市场结合更为紧密，越来越多的上市公司和资产管理机构开始重视 ESG。¹⁷

◎ (二) 价值创造视角

在国际层面，ESG 理念的演变反映了投资和商业实践从短期利润最大化逐渐转向长期价值创造的趋势。起初，ESG 概念主要受伦理投资和环保运动的影响，这些运动强调了对环境的保护和社会责任的重要性，但在早期阶段，这些理念并未广泛融入商业和投资决策中。随着全球气候变化、资源短缺等问题日益严峻，ESG 理念开始被更广泛地认可和实施，特别是在 2006 年联合国责任投资原则 (PRI) 的建立后，ESG 逐渐成为全球资本市场和企业管理的一个重要方面。**这种转变表明，投资者和企业开始认识到，考虑 ESG 因素不仅是对社会和环境负责，也是创造长期价值的关键。**

在中国，ESG 实践的发展同样体现了价值创造的转变。早期，中国企业对社会责任的认识主要是作为加入 WTO 后融入国际市场的一部分。随着国家发展战略的转变，特别是“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念的提出，以及“双碳”目标的确立，中国企业开始将 ESG 理念深度融入其业务战略中。这一转变显示，中国企业正在从以增长为主导的传统商业模式，向更加注重可持续发展和长期价值创造的模式转变。ESG 的集成不仅回应了全球环境和社会挑战，也为企业带来了新的增长机会和竞争优势。

在上文中，我们主要聚焦于 ESG 与价值创造机制的静态理解，这些概念、理念在全球范围内建立起一个共通的理解基础，为企业和社会带来了深刻的影响。现在，我们将转向 ESG 价值创造在全球和中国的动态实践。在这一部分中，我们将先描绘世界风潮全景，再将目光投向中国实践，这种分述方式并不意味着两者之间存在割裂或显著差异，相反，中国实践是全球趋势中的一个重要部分，其特有的贡献和经验在全球范围内具有显著的影响力。在讨论全球 ESG 价值创造时，我们将中国的相关案例包含其中，显示其在全球背景下的活跃角色。在专门探讨中国的 ESG 实践时，我们将重点关注中国在制度构建、政策引导以及其独特的社会经济环境下所展现的独特经验和创新。这样的叙述方式旨在全面揭示 ESG 在全球与中国背景下的动态演进，同时强调中国在这一领域的创新和领导力。

世界风潮

◎ (一) 全球治理与国际合作

在当前全球化的背景下，“全球治理和国际合作”在 ESG 价值创造中扮演着关键角色。通过跨国合作和政策协调，国际社会共同应对气候变化、推动可持续发展，并促进企业社会责任。这种全球性合作不仅加强了对环境保护的共识，也为社会和经



济领域的可持续发展提供了坚实的框架。在此背景下，我们观察到以下四个重要趋势：

1. 能源转型共识：为应对乌克兰危机后能源依赖问题，**全球范围内正加速向可再生能源转型。**美国通过的《通胀削减法案》(Inflation Reduction Act)为清洁能源和气候相关项目拨款 3690 亿美元，引领了这一转型，预计 2030 年美国新注册的汽车中有 50% 为电动汽车。欧盟随后推出《绿色工业交易计划》(Green Deal Industrial Plan)，旨在加强欧盟对净零技术的制造能力，并放宽国家援助规则，以促进清洁能源的发展。¹⁸ 在欧盟，到 2030 年，热泵的安装量将达到净零排放情景 (NZE Scenario) 所需水平的三分之二。中国在全球能源趋势中扮演着重要角色，特别是在清洁能源使用上。2022 年，中国约占全球风能 and 太阳能新增量的一半，以及全球汽车销售量的绝大部分，2023 年之前预计的太阳能光伏和离岸风电新增量是之前的三倍。全球清洁能源经济的崛起，尤其是太阳能光伏 (PV) 和电动汽车 (EVs) 的发展，为未来提供了希望。自 2020 年以来，清洁能源的投资增长了 40%。2020 年，每 25 辆售出的汽车中就有 1 辆是电动汽车，而到 2023 年，这一比例已经提高到每 5 辆中就有 1 辆。为了实现有序的能源转型，需要在全世界范围内增加对清洁能源体系的投资。特别是在中国以外的许多新兴和发展中经济体，到 2030 年，能源转型投资需要增加 5 倍以上才能达到净零排放情景所需水平。¹⁹

2. 薪酬绩效联动：将 ESG 指标纳入激励机制，已成为投资者的重要关注点。这表明，ESG 绩效对企业高层变得更为重要，从而对公司的整体业绩产生影响。近半数的 FTSE 100 公司为其首席执行官设定了可衡量的 ESG 目标，并开始将这些 ESG 目标纳入高管薪酬套餐中。此举反映了企业界对于“做好事即做好业务”的概念的日益接受，以及在可持续性成就上与传统关键绩效指标 (KPIs) 并重的趋势。荷兰皇家壳牌在 2018 年成为首家将 ESG 与薪酬挂钩的大型石油公司，2021 年增加了其减少净碳足迹这一长期目标的权重，从 10% 提高到 20%。力拓集团重新调整其短期激励计划 (STIP)，将个人绩效部分从 30% 降至 15%，并将节省下来的 15% 分配给 ESG，与已分配的安全方面的 20% 相结合，公司的 STIP 现在涵盖了更广泛的 ESG 指标。苹果公司引入了对高管奖金支付的调整机制，根据其“苹果价值观” (包括无障碍、教育、环境、多样性与包容、隐私和供应商责任) 的表现，奖金可调整高达 10%。²⁰ **将 ESG 指标纳入高管的薪酬激励机制，能促进企业更加重视可持续发展目标，并在长期内为股东和相关利益方创造更大的价值。**

3. 诉讼推动变革：全球各地的监管机构和公司越来越多地面临因气候变化问题而提起的法律诉讼。这些诉讼通常由活动家、非政府组织或受气候变化影响的个人提起，要求公司或政府采取更强有力的行动来减少温室气体排放。诉讼可能给公司带来法律和财务风险，被告公司可能面临赔偿要求、改变业务操作的压力，以及声誉损害。提起诉讼的活动家也可能面临一定风险，例如诉讼费用和公众舆论的压力。此外，股东激进主义仍在活动，股东激进主义指股东使用其在公司中的影响力推动 ESG 议题，特别是在石油和天然气公司中。虽然近期这种做法得到的法庭支持有所减少，但股东激进主义作为一种影响公司 ESG 政策的方式仍在持续。诉讼和激进主义行为虽然在特定国家或地区发生，但其影响和所引发的讨论往往跨越国界，**促进了国际间在 ESG 议题上的交流和合作，全球社会正在共同推动制定和遵守更严格的环境保护和社会责任标准。**

4. 洗绿防范共治：“洗绿”是指企业或机构进行虚假或误导性的声明，夸大其产品、服务或运营在环境保护方面的效益，以提升其声誉和财务表现。据 RepRisk 报告，2023 年全球银行和金融服务公司的洗绿事件比前一年增加了 70%。报告指出，148 起洗绿案件中有 106 起归咎于欧洲的金融机构，其中多数集中在化石燃料领域。报告还观察到“社会洗绿”的上升趋势。社会洗绿指的是公司通过掩盖基本的社会问题 (如侵犯人权或对社区产生负面影响) 来给自己塑造正面形象。报告指出，每 4 起与气候相关的 ESG 风险事件中就有 1 起与洗绿有关，而其中三分之一的公司还涉及社会洗绿。²¹ 欧盟委员会发布了旨在限制洗绿和误导性环境声明的提案。根据该提案，公司所作的“绿色声明”需要经过独立验证并用科学证据证明，才能对消费者进行传达。通过限制洗绿，确保环保声明的真实性和准确性，这提高了消费者对产品和服务环保属性的信任度。这不仅有助于引导消费者做出更可持续的选择，也促进了企业在环境保护方面的真实投入，最终推动整个市场朝着更可持续的方向发展。打击洗绿是一个需要国际合作和全球治理框架内共同努力的领域，全球金融市场和投资者群体对洗绿问题的关注增加，促使国际社会共同采取行动，以提高企业的透明度和可信度。全球范围内，监管机构和国际组织正在努力制定统一的标准和规范，**以界定和打击洗绿行为。**

◎ (二) 有代表性的政策

在 2023 年，全球 ESG 政策呈现出明显的加速和深化趋势，反映了各国对于可持续性价值创造的重视。通过制定和执行这些政策，不仅促进了环境保护和社会责任，还为企业和投资者创造了新的机遇和增长潜力。

1. **美国**：重点在于加强企业的气候相关风险披露，提高市场透明度和投资者信息，从而推动一个更可持续的经济体系，并为公司创造新的增长机遇。美国证券交易委员会 (SEC) 通过了气候信息披露的最终规则，要求上市公司在财务报告之外披露重大的范围 1 和范围 2 的排放，以及与气候相关的重大风险。联邦贸易委员会 (FTC) 计划更新其绿色指南，这是关于环境声明的使用的指导方针。加州州长加文·纽森 (Gavin Newsom) 签署了三项法案，要求在加州经营的企业进行气候相关的披露。这些法案要求企业报告其一、二、三范围的温室气体排放，并符合气候相关财务披露任务组 (TCFD) 报告框架或其他等效框架。²²

2. **加拿大**：计划在 2024 年实施强制性 ESG 报告，特别是针对大型银行、保险公司和联邦监管的金融机构，从而推动金融市场的可持续性发展和价值创造。这些机构将需要提交与气候相关财务风险和暴露的披露，符合气候相关财务披露任务组 (TCFD) 的框架。

3. **欧盟**：2023 年 1 月生效的企业可持续性报告指令 (CSRD)，是欧洲 ESG 政策的重大发展。它要求公司根据新的欧洲可持续性报告标准 (ESRS) 披露与可持续性相关的信息。这将涉及约 50,000 家公司，是迄今为止欧洲最全面的 ESG 要求，在整个欧盟范围内促进更广泛的可持续性实践和价值创造。²³

4. **日本**：重点关注过渡债券市场的发展，这些债券旨在支持企业向更可持续的业务模式转型。2023 年，日本政府宣布计划在财年内出售 20 万亿日元的“GX 过渡债券”以推进工业脱碳计划，成为选择过渡债券框架的首个主权发行国。²⁴ 为企业提供了向低碳、可持续模式转型的资金支持，从而促进了绿色经济的价值创造。

5. **中国**：施策重点在于推动国内外的绿色增长，从而为企业和经济体创造可持续的价值。2024 年 2 月，沪深北证券交易所同步发布可持续发展报告试行指引并公开征求意见，旨在提高上市公司可持续发展信息披露的一致性和透明度。与欧盟举行了高级别对话，加深在全球绿色转型方面的合作。提出的 1+N 政策框架，包括一系列行动计划和政策措施，旨在 2030 年前实现各行业的排放峰值。香港交易所提出加强气候相关披露的建议，目标是将所有上市公司的气候相关披露从当前的“遵守或解释”要求提升为强制性标准，并引入与国际财务报告标准委员会 (IFRS) S2 气候相关披露标准 (ISSB 气候标准) 一致的新气候相关披露要求，进而为投资者和利益相关方创造更可靠和可持续的投资环境。

● (三) 金融

1. **投资**：ESG 投资超越了传统基于财务指标的投资方式，主要关注企业对环境、社会的影响以及企业的内部管理。近年来，随着气候变化、劳工合规风险、供应链风险等非财务风险的日益凸显，ESG 理念不仅在国际上已成为主流，而且在国内也逐步得到广泛重视。从 2014 年到 2018 年初，美国的 ESG 委托管理资产以 16% 的复合年增长率增长，欧洲为 6%。²⁵ 2017 年至 2019 年，应用 ESG 原则的零售和机构投资者比例从 48% 跃升至 75%。预计到 2025 年，全球 ESG 投资规模将超过 53 万亿美元，占资产管理总规模的 1/3。²⁶ 欧洲拥有最大的可持续投资资产，总计 14.1 万亿美元，美国紧随其后，为 12 万亿美元。2022 年 JP 摩根资产管理的未来焦点调查显示，欧洲投资者在可持续策略的需求上继续领先全球同行。欧洲的 ESG 配置超过 20%，资金流入预计放缓但保持正增长。²⁷ 德勤预计，到 2025 年，符合 ESG 标准的资产在美国可能以几乎是 ESG 资产三倍的速度增长，占到所有专业管理投资的一半。²⁸ 在碳中和的背景下，中国经济和社会的绿色转型为 ESG 投资提供了快速发展的机会。例如，中国的绿色债券市场作为 ESG 投资的一个组成部分，已显示出显著增长。预计到 2025 年，中国的 ESG 投资规模将达到 20 万亿至 30 万亿元人民币，约占资产管理行业总规模的 20% 至 30%。²⁹

2. **基金**：ESG 基金与传统基金不同，ESG 基金将 ESG 指标与传统财务数据结合起来进行综合评估，基金经理在投资决策时特别考虑 ESG 因素，重点研究企业在“能源效率、社区关系、公司治理”等方面的表现。全球 ESG 基金的资产规模自 2019 年以来持续快速增长。截至 2021 年底，全球可持续基金资产总规模已达到 2.74 万亿美元，其中仅 2021 年的增长就高达 53%。BCG 的统计数据显示，在疫情期间，ESG 基金投资展现出了穿越周期及抵抗冲击的能力。与市场基准比较，2015 年、2018 年和新冠肺炎疫情期间，ESG 指数分别以 78%、75% 和 94% 的比例跑赢了市场基准。³⁰ 欧洲作为全球 ESG 市场的主导者，占有 81% 的可持续基金资产。这一地位部分得益于欧盟的《可持续金融信息披露条例》，该条例对 ESG 金融产品的披露标准产生了重大影响，促进了可持续基金投资的主流化、规模化和全球化。³¹ 客户需求是金融专业人士选择 ESG 投资的首要原因。2021 年，超过 5000 亿美元流入 ESG 集成基金，导致 ESG 集成产品的资产管理规模增长了 55%。投资者对可持续投资



基金的需求预计将持续增长。³² 德勤 2020 年预测,未来三年内,随着客户需求的增加,将有创纪录数量的 ESG 基金推出,美国预计将推出约 200 个新的 ESG 基金,是过去三年活动量的两倍多。³³ 不过,2020 年至 2023 年间,美国 ESG 基金的新推出数量并没有像预期的那样显著增加。相反,自 2020 年以来首次出现 ESG 基金关闭数量超过新推出数量的情况,原因包括投资者对这一资产类别整体兴趣的减退、监管机构对这些基金的市场营销方式进行审查,以及政治反对声音,特别是共和党政治人物声称这些基金导致退休人员储蓄受损。³⁴

3. 保险: 全球保险行业作为风险管理者、风险承受者和主要投资者,处于推动经济、社会和环境可持续发展的特殊地位。**随着 ESG 方法论和框架的不断发展并被纳入到风险评估流程中,保险行业也将面临巨大发展机遇和风险。**³⁵

据毕马威 2022 年的一项全球调查,44% 的保险公司 CEO 表示,实践 ESG 确实改善了他们的财务业绩。³⁶85% 的全球保险公司认为 ESG 将影响他们业务的所有功能。他们认为投资是受影响最大的领域(91% 的受访者),其次是风险和内部审计(90%)以及核保(88%)。全球保险公司指出,他们追求 ESG 的主要驱动力是“最小化气候变化的影响”(26%)、“获得更好的企业声誉”(11%)和“最小化风险”(11%)。³⁷ 保险公司开始通过支持可再生能源项目和其他 ESG 相关活动来提升其品牌形象,如 Hiscox 计划在劳埃德保险市场推出一个专注于 ESG 的联合体,以利用对绿色技术的日益增长的兴趣和投资。³⁸

随着气候变化和网络犯罪等全球风险的发生频率和严重性不断增加,作为公共安全网,保险行业的风险应对能力和完备性受到社会的高度关注。保险公司正意识到必须从源头防范风险,减轻损失程度,尤其是在亚洲这样的高风险区域,保险渗透率仍然较低,存在巨大的保障缺口。这为保险行业提供了独特的机会来重新思考其产品组合,并创造创新的覆盖范围,以应对新兴风险和服务不足的人群。锦泰财险创造性地推出了花椒气象指数保险产品,采用科学数据作为理赔依据,为花椒生产提供全面性保障。这个保险产品将气象指数(如低温冻灾、冰雹灾害)作为理赔触发条件,实现全线上的高效理赔流程。这个案例不仅提升了农业风险管理能力,而且促进了当地政府、企业和农户之间的多方联动,为当地农业的发展提供了重要支撑。³⁹

保险公司正在经历产品服务、渠道营销、运营模式、数字化能力和生态合作等多维度的转型。在亚太地区,越来越多的保险公司已投资于技术平台和生态系统合作伙伴,提供低成本、定制化的保险产品。⁴⁰93% 的全球保险公司表示,他们的组织非常可能或可能会考虑与行业团体合作以推进其 ESG 事业,其次是与其他公司的合作(70%)。此外,60% 的公司非常可能或可能会考虑与学术团体合作。⁴¹

4. 银行. 银行业在全球 ESG 生态中发挥着独特作用。在全球绿色转型的背景下,推动持续发展的资金缺口庞大,银行成为绿色转型的重要组成部分。**这不仅涉及可持续发展、共同富裕,还包括践行普惠金融。**同时,银行业也面临着更为严格的行业监管和信息披露要求。银行业在 ESG 和价值创造方面的实践主要集中在绿色金融的发展、数字化转型战略的实施、以及融入 ESG 的治理架构和管理流程。领先的银行,如花旗银行和巴克莱银行,在实质性议题、战略规划、组织架构、风险管理等方面已经形成了成熟的方法论和广泛的实践。

国际商业银行主要通过持续发展绿色金融业务实现其业务转型。这包括绿色金融资产规模的增长、绿色创新产品的创设(如碳配额质押融资、绿色票据、绿色汽车贷款等)、以及融资政策的优化。例如,花旗银行提出了逐步取消对动力煤开采企业的融资,并不再为动力煤开采、燃煤发电等碳排放领域的新增企业或项目提供融资服务。

中国的六大银行(工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、邮储银行)在环境、社会和治理各领域取得了创新和进步。例如,这些银行加入联合国环境署金融行动计划(UNEPFI),签署《负责任银行原则(PRB)》,承诺在应对气候变化及其他环境风险、实现可持续发展目标上承担更大的责任。在绿色金融方面,2021 年末这些银行的绿色贷款余额合计约 8.68 万亿元人民币,相对于上年增长 39%。中国的绿色贷款规模已居全球第一,成为全球绿色金融领域的支柱性产品。⁴²

● (四) 科技

1. 数字技术. 埃森哲对 560 家营收超过 10 亿美元的企业进行了调研,结果显示,**这些企业均认为数字技术对实现可持续发展目标具有“重要”或“非常重要”的意义。**⁴³ 这项研究揭示了企业通过数字技术同步提升主营业务与可持续目标的可能性。2023 年是以 ChatGPT 为代表的生成式 AI 元年,麦肯锡在其《2023 年 AI 现状:生成式 AI 的爆发之年》报告中指出,尽管生成式 AI 刚刚公开可用,但其应用已经非常普遍,尤其在营销、销售、产品研发以及客户运营等领域。79% 的受访者表示他们至少一次在工作中或工作之外接触过生成式 AI 工具;22% 的受访者表示他们经常在自己的工作中使用这些工具;有 1/3 的

受访者表示,其组织机构已经在至少一项业务职能中定期使用生成式 AI 工具。⁴⁴ 例如,IBM 和 NASA 合作发布了一个生成式 AI 地理信息大模型,用于分析大量卫星数据,帮助预测洪水、森林火灾及其对农作物的影响。此外,AI 也被应用于辅助视障人群与物理世界和数字世界的链接,提高其生活质量。⁴⁵ 大数据技术提供了对 ESG 因素更多维度的洞察,有助于理解这些因素如何驱动超额回报,并预测企业的基本面以制订投资决策。这种方法还有助于了解不同行业的企业如何通过创新适应低碳经济转型并实现发展。⁴⁶ 云计算使企业能够更有效地整合和分析 ESG 相关数据,从而提高管理效率。通过将 ESG 原则纳入传统的 QCDS 管理(品质、成本、交付、服务),云计算帮助企业优化国际竞争力,并通过持续的永续思维建立与国际市场的联系。⁴⁷ 区块链技术在收集和处 ESG 相关的数据方面扮演着重要角色,通过其分布式网络、多方共识和透明规则,建立和维护多方协作关系,区块链还特别适合搭建 ESG 领域中的多元化和立体化协同关系。微众银行推出了“微众区块链”,旨在构建 ESG 可信基础设施,促进公平与可持续发展。这种应用主要涉及政府、公众、企业等多方参与,以构筑信任底座。⁴⁸

2. 绿色技术。绿色技术是指旨在减少对环境的负面影响、提高资源效率,并促进可持续发展的技术。这包括使用可再生能源、减少废物、提高能源效率、以及开发和应用环境友好的材料和生产过程。绿色技术直接关联到 ESG 的“环境”部分。传统绿色技术包括从化石燃料到风能、太阳能等清洁能源的转变;先进的回收技术和可持续包装解决方案;电动车辆、燃料电池技术等减少碳排放;精准农业、可持续灌溉系统等减少环境影响。⁴⁹ 近年来的创新绿色技术包括仿生学(模仿自然环境的可持续性方法)、熔融盐能量存储(利用盐的热存储特性)、人工光合作用(结合阳光和二氧化碳制造可用能源)、智能电表(减少家庭能源消耗)、碳捕获和储存(去除大气中的碳排放)等。⁵⁰ 如思科系统、威瑞森通信、英伟达、苹果、贝宝、美国银行、Salesforce、微软、英特尔和谷歌(Alphabet)等公司,都在积极采用绿色技术并制订了雄心勃勃的 ESG 目标。英伟达承诺获取或生产足够的可再生能源,以抵消其全球电力消耗的 100%。H100 GPU(基于先进的霍珀架构)在推理基准测试中比传统型 CPU 的能效高 26 倍。NVIDIA 2022 年 11 月被列为 Green500 排名中最高效的超级计算机。苹果公司成功避免了 2300 万公吨的排放,积极追求环保设计,例如,13 英寸 MacBook Pro 中使用的 Apple M1 芯片,使产品的碳足迹减少了 8%。苹果公司约 20% 的产品材料由回收物制成,目标是到 2030 年实现碳中和。总的来说,绿色技术不仅提供了解决环境挑战的方案,还创造了绿色工作岗位,并指导公司治理朝着可持续的实践方向发展。

3. 信息安全技术。企业在努力同时达到 ESG 目标和确保强大的网络安全与隐私措施方面面临挑战。虽然 ESG 议程的环境方面受到了相当多的关注,但网络安全和隐私的其他要素却没有得到充分的重视。这一点值得关注,因为网络威胁的频率正在上升,这直接影响到企业的运营、持续性和声誉。⁵¹ 在应对网络风险的同时,公司可以有效地保护其运营、客户和声誉,同时履行其更广泛的社会和环境义务。例如,ESG 评级机构通常会将其“ESG 评分”中包括网络安全和隐私,这一评分是许多投资者用来评估公司 ESG 地位的简化方法。对于零售公司,网络安全和隐私可能占 ESG 得分的近三分之一(29%),对于电信公司为 28%,对于医疗保健提供者 20%。⁵² 纳斯达克(Nasdaq)将美国国家标准与技术研究院(NIST)的网络安全框架整合到其 ESG 报告指南中,这是全球许多公私企业使用的标准,有助于促进更强大的网络安全治理和改进,为全球资本市场服务。⁵³ 爱立信(Ericsson)是全球领先的信息通信技术(ICT)服务提供商,承载着世界 40% 的移动流量。为了促进信息安全和隐私,审计和合规委员会每年至少两次接收关于网络安全的更新,并将安全纳入其年度培训,确保其产品和服务全生命周期中考虑到安全和隐私问题。⁵⁴ 富国银行(Wells Fargo)是一家多元化的、基于社区的金融服务公司,拥有 1.97 万亿美元的资产,服务于美国 1/3 的家庭,每年管理数十亿客户互动,企业采取积极的信息安全和网络安全措施,实施信息安全计划,包括提高网络安全意识、实施第三方信息安全风险管理计划、培训员工保护客户信息、向客户提供数字安全教育、在开放银行环境中保护数据等等。⁵⁵

● (五) 传媒

1. 媒体对 ESG 议题的关注度显著增加。过去几年,媒体对 ESG 议题的关注显著增长,报道焦点从问题转向解决方案,其中碳市场成为新宠。2020-2021 年 ESG 在报纸文章中的提及量增长了 54%。例如,Bloomberg 和《南华早报》在 2021 年的解决方案报道分别增加了 228% 和 330%。Cision 的 2023 年海外 ESG 传播趋势报告揭示了 ESG 与价值创造在后疫情时代所面临的挑战。该报告基于对欧美市场的媒体监测和数据分析,发现 ESG 议题的传播和关注在经济和政治变化中经历了波动。例如,2021 年下半年,随着企业对可持续增长和业务韧性的重视,ESG 在传统媒体中保持了上升趋势。然而,到了 2022 年,由于俄乌冲突带来的经济影响,如能源成本飙升和通胀,对 ESG 的讨论有所减少,一些公司甚至退出或延迟了 ESG 承诺。尽管如此,ESG 话题本身的重要性依然不减,因此相关报道数量在 2023 年再次出现回升。⁵⁶



2. 媒体 ESG 议题的多样性显著增加。媒体对 ESG 相关议题的报道变得更加多样化，尤其是商业媒体，它们正在探索展现不同行业如何应对气候变化的情况。关注的重点包括碳市场的发展、资本的来源、负责任的资产所有权、气候解决方案的专业提供商，以及 ESG 数据和评级的深度审查。氢能是目前报道最多的解决方案之一，日本商业媒体《日经》在 2021 年大幅增加了对其的报道。⁵⁷ 相比 2019 年，2020 年全球样本中对 ESG 投资的媒体报道增加了 75%。然而，存在着媒体报道与企业想要突出的内容之间的差距，只有 1/3 的财经新闻涉及企业特定的 ESG 投资或举措，其余报道更多涉及诸如洗绿、投资组合管理、业绩、风险和 ESG 领域整体增长等更广泛的趋势。⁵⁸ 报道的多样化不仅反映了社会和环境问题的复杂性，也鼓励企业在不同领域采取创新的 ESG 措施，从而增强其在市场上的竞争力和可持续性。

3. 游戏行业的崛起。游戏行业是全球娱乐传媒行业的重要组成部分。到 2024 年，全球使用智能手机、平板电脑、游戏机和 PC 游戏的人数将超过 33.2 亿。到 2025 年，全球在线游戏玩家将超过 13 亿人。Steam 平台上有超过 50,000 款游戏。在美国有 74% 的家庭有玩游戏的人，76% 的 18 岁以下人群和 67% 的成年人玩游戏，甚至 7% 的 65 岁以上人士也喜欢玩视频游戏。⁵⁹2023-2027 年间，全球游戏收入预计将从 2270 亿美元增长到 3120 亿美元，年复合增长率为 7.9%。⁶⁰ 游戏行业的崛起与 ESG 的关联，目前尤其体现在社会 (S) 这一方面。游戏可能对青少年的行为、社交技能和学业表现产生影响。除此之外，游戏行业还需要考虑内容的多样性、包容性以及游戏成瘾等社会问题。游戏行业的迅速发展提供了一个独特的平台来探讨和应对社会问题，同时为企业创造了新的市场机会和责任，以推动行程更包容和可持续的社会。

4. 品牌沟通策略的调整。随着对 ESG 的要求增加，品牌在实施其 2022 年 ESG 议程时，责任和透明度成为重中之重。超过 200 家公司承诺到 2040 年实现净零排放。然而，有批评认为，由于缺乏问责框架，这些承诺难以衡量，可能阻碍利益相关者对品牌 ESG 承诺的问责。因此，品牌官应当通过明确的路线图和定义来展示其 ESG 目标，以避免被指责为“绿色洗白”。⁶¹ 另外，品牌官应意识到主流媒体的报道兴趣正从关注个案转向探讨更广泛的趋势，公司需要以更吸引媒体的方式传播其内容，如聚焦大型主题、提供深度见解等等。通过加强对 ESG 议程的沟通和透明度，品牌可以增强其在消费者和投资者心目中的信誉和忠诚度，从而为长期价值创造奠定基础。

5. ESG 议题的政治化。ESG 已成为美国的一项党派政治议题。保守派政客批评公司实行“觉醒资本主义”，认为这些公司将时髦的环境或社会问题置于股东利润最大化的核心目的之上。⁶²2020 年底，美国劳工部 (DOL) 在特朗普政府下颁布了一项规则，挑战 ESG 投资。然而，拜登政府下的 DOL 宣布不会执行这项规则。自 2019 年以来，至少有 15 个州采取了措施，通过法律和法规积极整合 ESG 考虑因素，例如，伊利诺伊州颁布的法律要求管理公共资金的州和地方政府实体考虑与可持续性相关的重要因素。同时，至少 19 个州采取了旨在通过新法规或立法限制或阻碍各种 ESG 投资的步骤。例如，德克萨斯州在 2021 年通过立法，对那些被确定为停止给化石燃料能源公司提供融资的金融机构，要求公示并可能从中撤资。⁶³ ESG 议题的政治化反映了 ESG 在现代社会中的重要性和影响力。企业和政策制定者需要平衡各方面的利益和观点，以确保 ESG 投资和实践能够有效地促进可持续发展和社会福祉。

◎ (六) 供应链

1. 全球供应链的挑战与 ESG 管理。新冠肺炎疫情给全球供应链带来了巨大的挑战和不确定性。为了应对这些挑战，一些企业增加了供应商的数量，而另一些企业则发展了其上游和下游的能力以保护自己的供应链。⁶⁴ 特斯拉 (Tesla) 作为电动汽车制造商，为应对供应链中的挑战，开始自行制造汽车芯片。这种自主生产部件的做法虽然对于大多数企业来说是不可行的，但它凸显了企业在应对供应链挑战时的创新和适应能力。此外，对于那些不能自行生产所需部件的企业，增加供应商数量成为了次优选项。然而，这也增加了风险，因为纳入更多的第三方供应商意味着需要更多的工作来确保每个业务的完整性。全球供应链中的 ESG 问题还包括自然资源的耗竭、人权滥用、高层腐败等，这些都可能对企业的 ESG 合规性产生负面影响。事实上，对于大多数全球品牌来说，供应链可能是其最大的 ESG 合规性风险所在，因此，管理供应链中的供应商和其他第三方对于大多数大型企业来说至关重要。⁶⁵

2. 供应链 ESG 管理的全球法规监管。欧盟、美国等发达国家和地区已就供应链管理出台了相应的法规进行监管。例如，德国的《供应链尽职调查法》要求企业分析并报告其供应链中相关实体 (包括中国供应商) 在环境保护、人权等方面的合规情况。欧盟委员会发布的《企业可持续发展尽职调查指令草案》也对供应链管理中的环境和人权保护施加了尽职调查义务。这对欧盟市场参与者，特别是中国企业带来显著影响。中国国家标准化管理委员会发布了《绿色制造——制造企业绿色供应链管理

导则》，这是中国首次制定并发布的绿色供应链相关标准。该标准规定了制造企业绿色供应链管理的范围和要求，包括产品设计、材料选用、生产、采购、回收利用、废弃物无害化处理等全生命周期过程及供应链上下游的绿色管理要求。⁶⁶ 中国作为世界第二大经济体和第一制造业大国，在全球产业链供应链中发挥着关键作用。中国企业能否快速响应全球对供应链中 ESG 的最新要求与趋势，更深入地参与国际分工，对全球可持续发展和繁荣具有重要影响。

3. 供应链中的 ESG 传导与协同。在气候变化、劳工人权、关键原材料管理等专项议题上，超越一级的供应链管理正在成为趋势。ESG 的压力正通过供应链传导至整个产业链，影响着各环节的运作和决策。2022 年，由于欧洲碳边境调节机制 (CBAM) 的最新修正和中国发布的《工业领域碳达峰实施方案》，汽车产业面临着全链条碳减排的更大压力。在这个背景下，包括原材料企业在内的供应商及原始设备制造商 (OEM) 都在积极探索如何实现汽车供应链脱碳和构建绿色供应链，欧洲企业社会责任协会与中国责扬天下共同举办可持续供应链项目“驱动可持续”(Drive Sustainability)，旨在提高汽车行业在供应链中实施 ESG 标准的能力，特别是在碳减排和可持续发展方面。⁶⁷ 由于对供应链的有限可见性或控制力，尤其是位于新兴市场的环节，许多公司对其供应链对环境、员工 (尤其是间接雇佣的员工) 以及整个社会的负面影响了解有限。企业需要在其复杂的供应链中创建透明度，识别 ESG 风险，分配风险评分，并在需要时部署适当的应对措施。⁶⁸

◎ (七) 多样性、公平性和包容性

全球企业正在将重点放在 ESG 的社会方面。对于多样性、公平性和包容性 (DEI) 有广泛的一致性。DEI 在 ESG 价值创造中扮演着关键角色，通过促进更广泛的观点、创新和决策质量，增强了公司的社会责任和治理结构，从而提高了业务绩效和可持续性。同时，DEI 的加强直接影响公司的品牌声誉和利益相关者的信任，这对于长期价值创造至关重要。

1. 多样性 (Diversity)。罗素投资 (Russell Investments) 的 2023 年管理者 ESG 调查显示，许多管理者正在积极努力增强团队内的多样性，49% 的管理者回答称他们有“特定政策，旨在增加高级管理人员和投资者中的性别或种族多样性”。有 32% 的公司表示女性在董事会的代表性超过 30%，有 11% 的公司披露少数族裔代表性超过 30%，较 2022 年分别增加了 23% 和 8%。⁶⁹ 麦肯锡和格兰特·桑顿的研究也证明公司治理中的多样性带来实际商业利益，拥有更高性别多样性的执行团队的组织表现出更好的业务绩效，在许多企业中，女性现在占有相当比例的高级管理职位。监管机构越来越关注性别薪酬差异报告和其他与多样性相关的非财务报告。越来越多的公司正在采用特定的性别多样性指标，例如薪酬、招聘、留任、晋升和代表性，以跟踪其随时间的进展。⁷⁰ 亚洲的马来西亚和印度近年来在提升董事会性别多样性方面取得了显著进展，马来西亚在其公司治理守则中推荐至少有 30% 的女性董事，印度于 2020 年加强了性别多样性的要求，规定市值排名前 1000 的公司必须至少有一名独立女性董事。引入更多女性董事不仅能够为公司带来不同的观点和经验，还有助于改善公司的人力资本管理。⁷¹ 此外，女性在 ESG 领域的重要性日益增长，她们在财富方面占据越来越大的比重。女性投资者更倾向于投资于与她们关心的事业和社会正义有关的“拯救世界”类型的投资。在北欧地区，女性对 ESG 投资有明显的偏好，尤其关注性别平等方面的投资。⁷² 研究发现，由女性或少数族裔领导的投资产品和来自拥有多样化的公司的表现常常匹敌或常常超越主流领导的对手。然而，截至 2021 年，拥有多样化的公司仅代表美国资产管理下 1.4% 的资产。⁷³

2. 公平性 (Equity)。2022 年以来，除了气候、生物多样性和其他环境问题外，平等性以及工人福祉等社会问题也成为关注焦点。根据 PwC 的调查，48% 的消费者认为公司需要做更多工作来推动解决社会问题，包括人力资本管理 (HCM) 元素，如招聘实践和公平薪酬。⁷⁴ 对行动的需求增加导致了对更多问责、更严格的监管审查和由更好数据支持的可靠披露的压力。⁷⁵ 由全球监管机构推动的 ESG 相关法律义务正在迅速加速，这些规则旨在推动披露、透明度和问责，除了涉及环境问题，也包括人力资本和其他 ESG 相关问题。⁷⁶ 美国证券交易委员会 (SEC) 正在更新人力资本披露规则。未遵守道德和负责任的商业实践的公司面临金融风险。例如，韩国汽车制造商现代汽车因涉嫌童工问题而剥离了其在阿拉巴马州的子公司工厂。⁷⁷ DiversityInc 调查了美国拥有至少 750 名员工的雇主，发布了其 2023 年 ESG 领先公司排名，表彰了在人才战略、供应商多样性实践和慈善参与方面促进工作场所公平的美国雇主，希尔顿酒店排名第一，其次是美国银行、万事达卡和沃尔玛。⁷⁸ 根据麦肯锡的调查，沃尔玛、施耐德电气、资生堂、塔塔钢铁和兰斯达等公司实施了成功的平等化举措。这些举措包括提高社会流动性、缩小薪酬差距、加速性别平等以及支持处于风险中的女性。⁷⁹ 此外，对重视社会福祉、教育和医疗保健的企业的投资正日益受到关注。那些致力于解决社会问题的公司，如收入不平等和获取基本生活必需品的能力，被视为有吸引力的投资前景。⁸⁰ 私募股权公司 HarbourVest 致力于让私募资本的获取变得更加公平。他们持续地投资于处于成长阶段的管理团队以及那些资源不足的市场，因为他们看到了这些经常在传统投资渠道中被忽略的管理者的潜力。他们的投资策略包括支持像 LightBay Foundation 这样的基金，这是一家致力于回馈社区的机构。⁸¹



3. 包容性 (Inclusion)。由于市场和投资者的需求，公司开始以包容性和可持续性战略为先导。这反映了一种思维方式的转变，即公司和投资者领导者应以更有主动性和创造力的方式重新审视其业务，从而解锁更大的价值创造过程。例如，为应对清洁能源转型，“包容性资本主义委员会”(Council for Inclusive Capitalism)鼓励公司采用其私营部门指南，重视社会影响，确保转型成功，推动公司蓬勃发展。⁸²“包容性资本主义委员会”由大名鼎鼎的罗斯柴尔德夫人(Lynn Forester de Rothschild)牵头创立。该委员会的目标是动员私营部门创建一个更包容、可持续和值得信赖的经济体系，目标是创造对员工、社区、股东和地球都有价值的利润。自2020年12月公开亮相以来，该委员会已从25名创始成员发展到拥有超过550名全球高管、资产所有者和管理者以及来自世界各地的其他领导者的社群。其成员对包容性资本主义作出了超过780项具体且可衡量的行动承诺。对于许多公司而言，D&I(多元化和包容性)不仅与ESG相关联，而且实际上是由ESG推动的。在此背景下，社会价值在2023年变得更加重要。人们越来越期望了解主要组织在促进D&I方面的工作和在当地交付的项目。当前雇主正在探索如何有效地衡量其组织内的包容性水平。与以往主要关注可以直接量化的多样性指标(如员工人口统计数据)不同，衡量包容性更为复杂，因为它不仅涉及可以量化的数据，还涉及定性的分析，如员工对工作环境的感受和经验的叙述。⁸³

● (八) 消费者意识和行为

1. 可持续生活方式的增长。在全球范围内，消费者意识和行为对ESG价值创造的影响正在经历显著的发展。麦肯锡的研究显示，消费者表示愿意为“绿色”产品支付额外费用。在多个行业的调查中，超过70%的消费者表示，如果绿色产品能满足与非绿色产品相同的性能标准，他们愿意为此支付额外5%的费用。⁸⁴德勤连续4年对英国消费者的可持续行为和态度进行调查，并探讨了他们对可持续生活方式的适应情况。根据2023年的调研结果，消费者正越来越多地购买二手物品，支付更多费用购买持久性商品，进行更多修理，并减少使用汽车。例如，76%的消费者表示他们会考虑使用维修服务(2022年为73%)，39%的消费者更多地出售不需要的物品(2022年为32%)，34%的消费者在2023年购买更多二手产品(2022年为29%)。⁸⁵西蒙顾和(Simon-Kucher)的年度可持续性研究显示，2022年94%的美国消费者积极地将可持续实践融入他们的生活方式和购买决策中，62%的受访者认为可持续性比一年前更重要。⁸⁶根据贝恩公司发布的《亚太区可持续消费趋势洞察》报告，90%的受访者表示愿意为可持续产品支付溢价，而超过60%的消费者会更愿意购买ESG表现良好的企业的产品。⁸⁷《2021中国可持续消费报告》显示，超过70%的消费者认为低碳消费与每个人息息相关，对于家居建材和电子电器等耐用消费品，消费者的溢价接受意愿较高。⁸⁸

2. 大型企业积极响应可持续消费诉求。由于消费者态度的转变，企业面临着提供更多生态友好产品和服务的压力。企业若未能实现可持续商业战略，将面临落后的风险。消费者对苹果产品的环境影响表示关注，特别是年轻消费者和环境活动家要求企业减少电子垃圾和碳足迹。这迫使苹果公司采取措施，如使用回收材料以及提出2030年实现碳中和的目标。而在欧洲，企业的碳排放问题受到消费者和环保团体的密切关注，英特尔响应了消费者和投资者对于减少环境影响的呼声，设定了2040年实现净零排放的目标，这在制造业中尤为引人注目，因为该行业是直接碳排放的主要来源。⁸⁹三星电子面临着消费者对其产品和运营的环境影响的日益关注。为了响应消费者的要求，并提升其在全球市场上的品牌形象，三星电子承诺到2030年在其所有运营中实现100%使用可再生能源，并设定了减少温室气体排放的具体目标。随着中国消费者环保意识的提升，对企业的可持续发展和环境保护要求日益增加。阿里巴巴集团推出了“88碳账户”，这是一个覆盖10亿用户的消费者碳账户体系，涵盖生活各方面的场景，并将碳积分纳入菜鸟、闲鱼、饿了么、天猫等多个APP。

3. 理念与行为之间的鸿沟。据尼尔森IQ的数据显示，尽管70%的全球消费者表示生活可持续对他们很重要，但只有不到三分之二的人口具备生活更可持续的意识、动机和行动。这意味着大部分全球公民缺乏生态意识的生活方式。成本和缺少选择是跨越绿色鸿沟的最一致性障碍，但这种“障碍”的程度各不相同。虽然许多消费者表达了对可持续消费的重视，但在选择品牌时，其他因素(如可负担性)往往占据优势。几乎所有消费者群体都优先考虑可负担性，尤其是对于那些已经或者准备采取绿色行动的消费者。⁹⁰因此，对于企业而言，兑现雄心勃勃的承诺比宣布它们更具挑战性，意味着企业需要理解和影响消费者行为以实现真正的变革。在目前的大形势下，企业应该特别关注在经济不确定性和通货膨胀压力背景下，消费者如何通过更可持续的生活方式来节省金钱。例如，消费者选择购买更多二手物品、为更耐用的产品支付更高的价格、进行更多修复和减少汽车使用；由于能源价格的大幅上涨，大多数消费者尽可能节约能源，例如减少供暖时间，但较少采用成本更高的节能措施，如改善家庭绝缘或安装太阳能板；消费者在购买时更多地考虑到可持续性，包括产品的耐用性和可修复性，以及产品是否标有负责任采购或制造的标签。⁹¹企业在推动可持续消费方面需要考虑这些因素，通过提供更实惠的选择或者与其他考虑因素(如个人健康利益)相结合的方式，来吸引并影响消费者的购买决策。

中国实践

在全球 ESG 发展的大潮流下，中国展现了其独特的价值创造路径。这一路径深植于中国特有的政策框架、丰富的本土文化传统，以及企业实践中的创新力和适应性。**中国的 ESG 实践不仅体现了对国际标准的积极响应，更凸显了一种融合本土特色的可持续发展策略。**

◎ (一) 中国特色政策框架

1. **“1+1”ESG 框架。**这个框架的“1”部分代表国际 ESG 指标中的共性指标，作为普适性基础框架。而“+1”部分则是基于中国国情与战略布局形成的特色 ESG 指标。例如，在环境维度上，中国的 ESG 议题通常从“生态文明建设”的宏观战略出发，重点关注节能、污染防治、资源节约与循环利用、清洁能源、生态保护和适应气候变化等六大领域。⁹² 百威亚太在中国特别强调碳中和酿酒厂的建立和太阳能的投资，他们观察到中国太阳能发电成本逐渐与非可再生能源趋近，并利用中国太阳能产业的全球领先地位，在中国的 7 家酿酒厂安装太阳能板。他们还在武汉建立了中国首家获得第三方认证的碳中和酿酒厂，这也是百威英博集团下的第一个碳中和酿酒厂。而在全球其他地区，百威重点在于推广再生农业实践、合作与技术创新，以及全球范围内减少温室气体排放的努力。这些做法体现了公司在不同地区根据当地环境和资源情况采取的不同策略。通过这种结合国际准则和本土特色的 ESG 框架，百威亚太不仅在全球展现了其责任感，也更好地适应和服务于中国的社会经济发展需求，从而在中国市场推动长期的可持续发展和价值创造。

2. **国家宏大叙事与企业个体叙事的打通。**ESG 与中国式现代化理论内涵高度一致，使践行 ESG 理念成为中国企业的“时代命题”和“价值共识”。在环境(E)方面，高度契合“五位一体”“碳中和”“碳达峰”的国家政策；在社会责任(S)方面，与乡村振兴、共同富裕的长远目标相吻合；在公司治理(G)方面，则与中国对经济“高质量发展”的要求紧密相关。具体来说，环境维度最为突出，特别是在推动“双碳”目标、低碳和零碳转型、能源结构调整、绿色金融等方面。社会维度指标更多地体现在国家宏观战略的执行上，涵盖乡村振兴、共同富裕、农业发展、灾害救助、公共卫生等特色内容。这些指标将人权和平等这一常见社会议题延伸至企业对员工、消费者、供应商等利益相关方的回应。在治理维度上，中国的指标体系考虑到国企和央企等企业主体的现状，将国际通用议题与中国特有的国情制度进行融合。例如，国有企业的结构变革、治理架构、独立董事等方面的指标设置中融合了“党建”内容。⁹³ 通过将 ESG 与国家战略对接，企业不仅能够更有效地响应国家政策，同时也有助于提升企业的市场竞争力和社会声誉，实现社会责任与商业利益的双赢。

3. **ESG 评价体系的构建。**中国正在努力构建具有本土特色的 ESG 评价体系。这一过程包括完善顶层设计、加强政策协同性、制定强制性的企业 ESG 信息披露标准和规范要求、发展和培育本土 ESG 评级机构。这些措施旨在提高评价体系的质量，同时确保企业信息的安全和国家经济社会的稳定。当前，中国面临的主要挑战包括缺乏 ESG 评价工具和方法、国内外标准不兼容、以及信息披露的完整性及数据可靠性不足。尤其中国上市公司在披露社会责任报告时存在口径不一的问题，导致 ESG 评价过程中的困难。因此，统一的指标披露指引变得尤为重要。为提高 ESG 评价体系的质量，中国正在完善顶层设计、加强政策协同性，并制定强制性的企业 ESG 信息披露标准和规范要求，努力统一和国情相适应的 ESG 评价体系，防止“洗绿”现象的出现。⁹⁴ 通过这一融合性的评价体系不仅有助于提高中国企业的国际竞争力，也有助于吸引更多全球投资者的关注，促进中国资本市场的国际融合和发展。

◎ (二) 中国特色本土文化

1. **传统文化视角。**从有利的一面看，中国传统文化强调人与自然的和谐相处，有“天人合一”的理念，这种思想与 ESG 中的环境保护理念相契合。儒家思想中的“仁爱”和“社会和谐”理念促进了企业对社会责任的重视。中国传统文化中注重长期规划和整体利益，这有助于企业在决策中考虑长期的环境和社会影响。中国文化中有深厚的实用主义传统。在应对 ESG 问题时，中国人倾向于采用切实可行的解决方案，面对环境污染和气候变化等挑战，中国通过直接的政策干预和技术应用来应对，这种方法强调实际成效，而非仅仅理论上的承诺或目标。

从挑战的一面看，在现代化迅速发展的过程中，一些传统环保理念可能被忽视，导致环境问题。在某些情况下，过分强调社会稳定可能会忽视个人权利和社会公正，与 ESG 中的社会责任相悖。官本位文化在一定程度上影响了中国企业的管理模式



和决策过程,与西方国家推崇的透明度和多元化治理有所区别。中国文化中的集体主义有助于团队合作和集体行动,但同时也可能抑制个体主义和创新。中国是一个集体主义社会,民众普遍期望政府和企业界在解决 ESG 问题上发挥领导作用。这与西方国家的个人主义方法形成对比,后者更强调个人对环境和社会问题的个人责任。⁹⁵ 强大的人际关系网络有助于商业活动和资源共享,但也可能导致利益冲突和不公平竞争。

中国本土传统文化的这些特点在影响 ESG 实践方面形成了一个复杂的格局,既有积极的推动作用,也存在一些挑战和限制。理解和适应这些文化特征对于在中国有效实施 ESG 策略至关重要。

2. 现代治理视角。首先是跨文化借鉴与自主话语权的平衡问题。从全球视角下,ESG 信息披露标准正在逐步统一。随着中国企业日益国际化,遵循全球认可的 ESG 标准对于在国际市场竞争中保持竞争力至关重要。中国具有独特的社会、经济和政治环境,需要确保在全球 ESG 讨论中保持影响力和话语权,同时确保标准反映国内实际情况和优先事项,因此,中国 ESG 信息披露标准和评级体系面临跨文化借鉴与自主话语权的平衡问题。例如,中国企业改革与发展研究会(CERDS)发起的中国首个企业 ESG 披露标准,虽然从国际最佳实践中汲取灵感,但在很大程度上引用了中国现有的标准、法律和与 ESG 相关的法规。在社会指标方面,“员工保护”评估了员工参与中国公共企业劳动组织的机会,以及社会保障和住房公积金等中国社会福利制度的独特特征。此外,该指南还包括了对中国国家战略如乡村振兴、创新发展和共同富裕的回应,展示了中国企业作为中国社会结构一部分的内在角色及其对国家发展需求的回应责任和动机。⁹⁶

其次,是西方完全市场化的 ESG 模式在中国的成效欠佳。西方国家的金融机构尝试将企业的 ESG 表现纳入投资决策,但在中国,这种纯市场化的方式效果有限,需要重视政府在市场调控、监管等方面的职能。中国正在强化 ESG 投资基础设施建设,推动具有中国特色的 ESG 投资标准出现,这包括建立信息披露和评价体系、完善规则和监管体系、形成多方合力等措施。2022 年 3 月,邮储银行与德交所联合发布了兼具国际标准与中国本土化特色指标体系的 ESG 指数,显示了 ESG 投资“中国标准”的探索。该指数的编制方法兼顾了国际的指数编制方式和中国特有的 ESG 数据库,为投资者提供创新性的投资方案。⁹⁷ 中国企业在“一带一路”倡议和非洲大陆的活动中越来越多地将 ESG 原则纳入考量,实践中国特色 ESG 投资标准。一方面,这些实践展现了中国企业对国际 ESG 原则的认可和适应,另一方面,也融入了中国在推进“一带一路”倡议中的独特视角和方法以及中国本土发展经验。例如,中国石化集团公司在“一带一路”沿线国家的项目中,不仅深化了能源合作,还推动了绿色清洁生产 and 循环经济,强调了保护生态环境的重要性。此外,中国石化还着重于增进民生福祉,通过提供就业机会、参与公益事业等方式服务于驻在国的经济社会发展。⁹⁸ 同样,中国推动“一带一路”ESG 投资的主流化也面临一些挑战,如沿线国家之间在 ESG 发展共识的基础上存在差异,以及缺乏统一的 ESG 投资标准和分析工具等。⁹⁹

◎ (三) 中国特色企业实践

1. 中国上市公司 ESG 行动报告

上市公司是中国资本市场的重要基石,其 ESG 体系建设与能力提升对中国总体 ESG 市场的稳定和远景至关重要。自 2022 年以来,得益于监管和市场的共同努力,中国上市公司参与 ESG 实践的进程得到了加速。政策监管方面,2022 年 4 月,证监会发布了《上市公司投资者关系管理工作指引》;2022 年 5 月,国资委发布了《提高央企控股上市公司质量工作方案》;2022 年 6 月,银保监会发布了《银行业保险业绿色金融指引》。2024 年 2 月 8 日,沪深北三大交易所分别发布可持续发展报告试行指引,并公开征求意见。这些政策导向的指引文件使中国的 ESG 发展政策基础逐渐规范和完善,上市公司 ESG 能力建设及信息披露的要求达到新的高度。

市场投资方面,截至 2022 年 10 月末,加入联合国责任投资原则组织(UN PRI)的中国机构家数达到 119 家,较 2021 年底的 83 家增长约 43.4%。各类头部机构逐步深化对 ESG 投资的意识,ESG 相关产品规模持续扩大,种类持续多元化。

企业实践层面,发布独立 ESG 报告及社会责任报告的 A 股上市公司数量整体呈现上升趋势。2007-2022 年的数据分析显示,独立 ESG/ 社会责任报告的披露比例大致维持在 20% 至 25% 左右,意味着市场上大约只有四分之一的上市公司自愿主动披露 ESG 相关信息。2022 年,共有 1455 家 A 股上市公司披露了 ESG 或社会责任报告,披露率为 28.65%。¹⁰⁰ 截至 2023 年 7 月底,A 股 ESG 信息披露率提升至 34.85%,覆盖 A 股总市值的约四分之三。¹⁰¹ 国际评级机构对中国上市公司的 ESG 评级覆盖度不断扩大。上市公司对 ESG 监管政策和自身 ESG 管理的关注度持续提高。

中央财经大学绿色金融国际研究院与每日经济新闻联合完成的《中国上市公司 ESG 行动报告（2022-2023）》关注了金融、医疗保健、房地产、交通运输、互联网、日常消费和新能源七大重点行业的 ESG 表现。每个行业都有其特定的实质性议题，这些议题反映了行业的特点和面临的挑战。例如，房地产行业关注的是绿色工程及建筑、排放物及废弃物管理等，而交通运输行业则关注运输安全及道路管理、产品安全及质量等。各行业的 ESG 评级分布情况也不同。例如，房地产行业在环境维度的评级表现较优，而交通运输行业在环境维度和治理维度均表现出较好的评级分布。详情请参表 1。

表 1 中国上市公司七大行业 ESG 价值创造

行业	ESG 评级概述	实质性议题	价值创造特点
金融	123 家上市公司, 34.15% A 级区间, 18.7% A+ 级	公司治理、人力资本、隐私和数据安全	提升公司治理质量, 优化人力资源管理, 保护客户隐私和数据安全
医疗保健	483 家上市公司, 大部分 B 级和 C 级, 30.43% B 级区间	公司治理、产品安全与质量、人力资本、碳排放和废弃物管理	加强产品安全与质量管理, 优化公司治理结构
房地产	114 家上市公司, A 级和 B 级占主导, 环境维度表现优异	绿色工程及建筑、排放物及废弃物管理、应对气候变化	提高效率和降低环境影响, 关注员工福利和工作环境
交通运输	121 家上市公司, A 级约 38.02%, B 级约 28.93%	运输安全及道路管理、产品安全及质量、职业健康与安全、信息安全及隐私	加强运输安全管理和产品质量, 提升服务质量和安全性
互联网	331 家上市公司, 主要集中在 B 级和 C 级	加强社会责任、提升 ESG 能力	加强数据安全和隐私保护, 增强用户信任, 提升社会责任感和 ESG 实践
日常消费	267 家上市公司, 大部分 B 级和 C 级	产品安全与质量、人力资本、碳排放和废弃物管理	提高产品质量和安全性, 实现循环经济和绿色包装
新能源	117 家上市公司, 67.52% A 级, 其中 A+ 级高达 42.74%	公司治理、人力资本、能源管理和生态影响	推动能源管理和生态影响评估, 加强公司治理和人力资本的优化

资料来源：本文作者根据中央财经大学绿色金融国际研究院与每日经济新闻联合完成的《中国上市公司 ESG 行动报告（2022-2023）》制作

2. 中国企业 ESG 价值创造案例

在深入分析中国企业在 ESG 实践中的价值创造过程时，我们发现了一系列富有洞见和创新的案例。这些案例不仅突显了企业在可持续发展方面的深刻洞察力和执行力，还揭示了它们如何通过策略性的转型和创新在各自领域内实现了显著的进步。这种多样性和丰富性的展现，不仅体现在他们对 ESG 理念的理解和应用上，更在于他们如何将这些理念融入到企业文化、战略规划及日常运营中，从而实现经济、社会和环境价值的多维度提升。

(1) 战略统领的价值创造。中国移动通过将可持续发展理念深入融入公司治理和业务中的战略，不仅提高了企业的运营效率和透明度，也增强了企业对于环境和社会责任的承诺，从而在企业治理和市场竞争中创造了显著价值。自 2006 年起，中国移动以全球企业社会责任管理的通行标准和最佳实践为指引，逐步实施了战略性企业社会责任管理。中国移动设立了可持续发展指导委员会，构建了高层深度参与、横向协调、纵向联动的 ESG 管理组织体系。这种组织架构保证了 ESG 战略在公司内部的有效实施。公司采用了主流 ESG 评价体系，建立起常态化的可持续发展关键议题对标管理制度，由发展战略部牵头，各单位共同完成对标管理、查漏补缺及改进提升等工作，例如，公司参考 MSCI 和 Sustainalytics 等第三方评估体系，以此为基础不断完善管理体系。通过这些措施，中国移动的综合价值创造能力和影响力不断提升。公司在国务院国资委中央企业负责人经营业绩考核中连续 19 年获得最高级别 A 级评价。¹⁰²



(2) 创新驱动的价值创造。联想集团将 ESG 理念与技术创新结合，推动了科学减碳、多元包容等领域的创新实践。通过开发 ESG 服务和解决方案，联想不仅提高了自身的竞争力，也帮助其他企业实现 ESG 转型，体现了通过创新驱动进行价值创造的模式。公司于 2009 年加入联合国全球契约组织，并在随后的几年内积极推进与 ESG 相关的多项举措。通过发布减排目标、更名社会责任报告为可持续发展报告、实施《供应商行为操守准则》等措施，联想不仅响应了全球 ESG 的要求，也为自身的全球化发展奠定了坚实的基础。特别值得注意的是，2017 年是联想在 ESG 发展道路上的转折点。从这一年开始，联想开始将 ESG 与数字生产力相互融合，实现了业务与 ESG 的紧密结合。其自主研发的温水水冷技术和智能排产系统等创新解决方案，不仅在降低数据中心碳排放方面取得了成效，同时也为业务实践带来了价值。此外，联想还成立了 ESG 执行监督委员会，进一步确保公司全价值链和全职能体系有效吸收和融入了 ESG 理念。2022 年，联想的 ESG 实践已成为公司战略的核心支柱之一，其 MSCI ESG 评级从 AA 提升至最高的 AAA，显示了联想在 ESG 领域的卓越表现。联想还开始探索碳相关的服务与解决方案，推出了针对制造业客户的“联想企业碳核算平台”，这一平台旨在帮助客户实现低碳转型。2023 年，联想发布了企业级 ESG 解决方案 LeGreen 乐循，集成了包括产品碳足迹、环境合规等在内的多功能模块。这一解决方案不仅促进了组织内部的 ESG 数据驱动决策和流程闭环管理，也赋能了企业在低碳转型方面的努力，有助于实现可持续发展。¹⁰³

(3) 供应链管理中的价值创造。京东物流在绿色供应链管理方面的实践和创新是一个全方位、多角度的进程。公司在中国 50 多个城市部署了约 20,000 辆新能源车辆，特别是在北京市，所有自营城配车辆均已更换为新能源车辆，这一举措每年可以减少约 40 万吨的二氧化碳排放。此外，作为国内首家建设分布式光伏能源体系的企业，京东物流的上海亚洲一号仓储中心实现了屋顶分布式光伏发电系统的应用，预计到 2030 年将建设成全球屋顶光伏发电产能最大的生态体系。公司还采用了可重复使用的循环快递箱、保温箱等，代替一次性塑料包装，显著减少了一次性包装用量。西安“亚洲一号”智能物流园区的成功实践已获得碳中和认证，成为国内首个“零碳”物流园区。此外，京东物流运用全链路智能包装系统、ADAS 智能驾驶辅助系统和大数据规划路径等科技智能系统，提高了运输效率，降低了环境影响。通过创新和应用新技术实现减少二氧化碳排放和提高能源效率，京东物流不仅体现了企业在绿色供应链管理方面的领导地位，而且在创造商业价值的同时，也为环境保护和可持续发展做出了重要贡献。总之，京东物流在推动绿色供应链方面的努力，不仅有助于实现其长期可持续发展目标，也为整个社会和环境带来了积极的影响。¹⁰⁴

(4) 利益相关者共享的价值创造。在蔡司集团的 ESG 实践中，内部和外部利益相关者扮演了关键角色。内部利益相关者，如员工、管理者和董事会成员，对于公司的 ESG 政策起到推动和塑造作用。员工对于可持续性、道德运营和治理的关注可以驱动内部讨论并激发 ESG 新政策的制订。另一方面，外部利益相关者，包括投资者、股东、债权人、供应商、客户、当地社区、激进组织、非政府组织、媒体和监管机构，对 ESG 政策的发展和执行也起着至关重要的作用。蔡司集团的 ESG 战略强调了与所有利益相关者的价值创造之间的联系，支持将满足所有利益相关者的需求作为推动长期、可持续成功的重要因素。公司的 ESG 指标和目标的实施是针对特定公司设计的过程，需要认真选择和制订，以确保实现 ESG 目标能够增强利益相关者的价值，而不仅仅是作为表面的装饰。¹⁰⁵ 蔡司集团在中国的运营强调了对当地市场的适应和业务的本地化。针对中国市场的特殊需求，如针对老花眼和白内障的产品开发，支持中国老年大学开展眼部健康科普活动，体现了对消费者需求的关注和响应。这种市场导向的策略有助于建立和维护与消费者的良好关系。通过在中国设立创新和研发中心，蔡司不仅展现了其对中国市场的承诺，也促进了与当地企业和科研机构的合作，有助于蔡司更好地融入当地市场。蔡司集团在全球范围内致力于实现碳中和目标，这在中国也得到体现，通过采购绿色电力和增加可再生能源的使用，蔡司在环境保护方面的努力有助于树立其在中国社会的积极形象，同时也回应了政府和公众对环境保护的关注。

(5) 商业模式进化中的价值创造。兴业银行的 ESG 实践深刻地改变了其商业模式。作为中国首家“赤道银行”，兴业银行将可持续发展上升为公司战略核心，特别重视绿色金融。通过 ESG 战略规划和管理体系的构建，该行实现了从传统银行业务向综合性金融服务的转型。兴业银行在响应国家“双碳”战略方面发挥了重要作用，通过提供碳市场基础金融服务、创新碳金融产品，并推出与碳减排相关的贷款产品等行动，有力支持了国家的“双碳”战略实施。此外，兴业银行还大力推广了包括绿色信托、绿色公募基金、ESG 理财产品在内的 ESG 系列产品，提供了给中小投资者参与绿色投资的便捷通道。兴业银行大力支持普惠金融和乡村振兴计划，推出了针对农业和农村发展的金融服务方案，旨在提升乡村产业的竞争力和基本公共服务水平，同时也关注金融知识普及和风险提示。兴业银行加速数字化转型，重点在于建设基于先进技术的银行服务平台。例如，他们开发的“点绿成金”系统通过 AI、GIS 和大数据技术实现对低碳经济相关行业的环境效益精准测算。数字化转型是其商业模式的重要组成部分。

部分,提升了服务效率和客户体验。¹⁰⁶

从战略管理的价值创造,到创新驱动的实践,再到供应链的绿色转型,以及利益相关者共享和商业模式的进化,这五个方面的案例展示了中国企业在 ESG 实践中的前瞻性和创造性。它们不仅代表了企业在应对全球可持续发展挑战中的努力,也反映了中国企业在全球 ESG 实践中的领导地位和影响力。通过这些案例,我们能够深入理解中国企业在不断变化的全球经济环境中,如何巧妙地结合自身发展需求与全球可持续发展目标,从而创造出新的商业价值和社会影响力。

3. ESG 融入战略和运营的实操方法

通过对中外企业 ESG 价值创造的总结,我们发现,ESG 价值创造与多个因素紧密相关。其中,有效地将 ESG 融入企业战略和运营中是关键。从实操的层面,应该抓住以下要点:

1 制定明确的 ESG 战略:

基于企业的业务特性和利益相关者的期望,明确具体的环境、社会和治理目标。为每个 ESG 目标制定可量化的绩效指标和时间线。

2 高层领导的支持和承诺:

确保公司高层领导对 ESG 战略的支持和参与。通过内部沟通强化 ESG 的重要性,确保全员理解和认可。

3 整合 ESG 与业务运营:

在产品开发、供应链管理、运营流程等方面整合 ESG 标准。为 ESG 目标的实现分配必要的财务和人力资源。

4 员工培训和参与:

对员工进行 ESG 相关的培训,提高他们对 ESG 问题的认识。建立激励机制,鼓励员工参与 ESG 实践。

5 利益相关者的参与和沟通:

让投资者、客户、社区等利益相关者参与 ESG 战略的制定和评估。保持高度透明,定期向利益相关者报告 ESG 绩效。

6 持续监测和改进:

定期评估 ESG 绩效,确保符合既定目标。基于反馈和评估结果持续改进 ESG 战略和实践。

7 公开报告和披露:

定期发布 ESG 报告,详细说明企业的 ESG 表现和未来计划。通过这些步骤,企业可以将 ESG 成功地融入其战略和日常运营中,同时实现商业成功与社会责任的双重目标。

通过这些步骤,企业可以将 ESG 成功地融入其战略和日常运营中,同时实现商业成功与社会责任的双重目标。

“清晰的 ESG 战略”作为起点,强调制定具体的环境、社会和治理目标,是整个 ESG 实践的基础。“领导层支持与承诺”从 ESG 战略出发,体现高层管理对 ESG 实施的支持和内部沟通的重要性。“将 ESG 整合到业务运营中”从领导层的支持转化为实际的业务操作,如产品开发和供应链管理。“员工培训和参与”从业务运营延伸出,确保员工对 ESG 的理解和参与。“利益相关者参与和沟通”与员工培训和参与相连,强调与投资者、客户和社区的互动和透明度。“持续监测和改进”从利益相关者参与回到 ESG 战略,确保 ESG 实践的持续评估和改善“公开报告和披露”将持续监测的结果向外界公开,提高透明度,然后再次回到战略层面,形成一个持续的循环。

ESG 实践不是线性过程,而是一个各要素相互依赖和相互影响的动态系统。



共同的挑战与共享的未来

在探究 ESG 价值共创的复杂旅程中，我们正站在一个关键的十字路口。一方面，全球化的浪潮带来了前所未有的挑战，这些挑战横跨国界，涉及信息披露的标准化、供应链的复杂性，以及透明度的提升等。另一方面，也要认识到这些挑战背后隐藏的共享未来，ESG 价值共创的过程是一个动态发展的旅程，既充满挑战，也充满机遇。通过共同应对这些挑战，并在这一过程中寻找和创造共享的未来，我们可以共同推动一个更加可持续、公平和繁荣的世界。

1. 信息披露与透明度的增加。不同国家和地区对于 ESG 报告的要求各不相同，导致全球企业在进行 ESG 报告时面临标准不一致的问题。由于标准的多样性，企业的 ESG 披露难以与其他企业进行真正的比较，这对投资者和其他利益相关方的决策构成了挑战，也为具有全球业务的公司带来了额外的复杂性和挑战。企业需要努力确保其报告与全球标准保持一致，这需要在系统、流程、控制和治理方面投入显著努力。¹⁰⁷同时，企业在不同业务领域和地理位置的 ESG 数据缺乏一致性，这对投资者和公司本身构成挑战。这种数据的不一致性阻碍了对 ESG 实践的有效比较和共同进步。¹⁰⁸ESG 评级的普及程度在过去几年急剧上升，但由于评级方法的复杂性和缺乏透明性，公司和机构难以解读这些评级及其算法。这种不透明性限制了 ESG 评级在管理可持续性相关风险或机会方面的有效性。¹⁰⁹由于企业具有全球价值链，面临全球风险，并从全球投资者处获得资本，因此需要全球统一的可持续性报告标准。这种统一性有利于投资者、公司和其他利益相关方之间的沟通，促进信息的可比性和可靠性。¹¹⁰利用大数据和 AI 技术支持 ESG 发展是一个重要的趋势。这些技术可以帮助提高数据的质量和真实性，对 ESG 报告的发展提供重要支持。**面对全球化的挑战和不同地区 ESG 报告要求的多样性，企业在提高信息披露和透明度的同时，必须强化跨地区合作和沟通，以统一标准，促进全球 ESG 价值创造的共同进步。**

2. 增长、盈利性和 ESG 的整合。越来越多的研究认识到可持续性和财务健康本质上是相互关联的，这正引导财务和可持续性更紧密地结合在一起。这一趋势反映在采用三重底线会计等实践上，考虑不仅是经济效益，还有社会和环境的影响。¹¹¹ESG 应被纳入企业的整体商业策略中。除了传统风险管理之外，ESG 也被视为增长的机会。这意味着企业需要在产品策略、内部审计和领导层等方面全面考虑 ESG 因素，确保 ESG 承诺的实现。¹¹²顶尖的表现者不是将 ESG 相关举措作为附加项目来进行，而是将其整合到总体公司战略中。在实施 ESG 战略时，重要的步骤包括：定义明确的 ESG 愿景和使命，与公司的总体目标和战略优先事项保持一致；确定 ESG 目标与商业目标之间的协同效应，例如，一些金属和矿业公司将其战略和投资聚焦于脱碳，以实现增长、盈利和 ESG 目标的统一；开发直接支持组织商业目标并解决重要 ESG 问题的战略性 ESG 举措；建立与商业目标和行业基准一致的短期和长期 ESG 目标，这些目标应该是具有雄心但可实现的，并得到明确的行动计划和资源支持。¹¹³**将 ESG 策略融入企业核心业务中，不仅是追求财务和可持续性的协同效应，更是对企业长期增长和盈利性的深远投资，体现了现代企业社会责任和商业智慧的结合。**

3. 供应链的战略重要性与 ESG 价值创造。供应链是目前全球炙手可热的议题。劳动力短缺和通货膨胀继续对供应链管理构成严重风险。劳动力短缺会导致生产放缓、库存失衡、分销中断和客户不满。环境变化和地缘政治紧张也对全球供应链产生了影响，迫使组织重新思考如何构建更有韧性的供应链。¹¹⁴与此同时，供应链在 ESG 价值创造中的重要性日益突出，正成为 ESG 中“环境”和“社会”关注的交汇点。供应链活动，如运输和制造，常常对环境造成重大影响，包括碳排放、废物产生和资源过度使用。供应链中可能存在的劳工问题，如不公平工资、不安全的工作环境和童工问题，是全球共同关注的社会责任。供应链管理中可能缺乏透明度和合规性，导致腐败和非法活动，凸显治理难题。¹¹⁵过去几年凸显了全球供应链面临的“中断”风险。为最小化不可预见事件（如自然灾害、地缘政治紧张或公共卫生危机）的影响，越来越多的公司将专注于多样化供应商基础、利用本地采购和建立强大的应急计划。随着环境问题的日益突出，公司越来越多地采用环保实践，例如负责任地采购材料和优化运输路线以减少碳足迹。供应链的数字化不再是选择，而是必需。数字化在供应链管理中已成为行业标准，数字化供应链在 2024 年的供应链管理趋势中名列首位。越来越多的公司正在利用先进分析和预测建模的力量，实时数据洞察使得需求预测、库存管理和风险评估更加准确，这种主动方法有助于组织在问题升级前识别潜在问题，提高整体供应链敏捷性。使用区块链和其他数字技术还可以追踪和管理供应链活动，确保透明度、合规性。¹¹⁶**在管理全球供应链的同时，企业需要将 ESG 价值观深植于供应链的每个环节，确保从原材料采购到产品交付的整个过程符合环保和社会责任标准，从而塑造更加可持续的商业模式。**

4. 洗绿行为的法律界定与增加的审查。随着对洗绿行为的批评越来越普遍，对于更强的法律定义和后果的呼声越来越

高。进入 2024 年及以后，关于不充分或误导性的可持续性努力和披露的“洗绿”概念预计将在法律上更加明确定义，并带来更严重的后果。这包括声誉、监管和诉讼风险，而且随着没有一致的法律定义，洗绿的概念将因产品、服务、监管机构和管辖区而异。¹¹⁷ 欧盟在明确定义和根除洗绿行为方面取得了显著进展，正在制订新的规则以限制虚假广告并增强消费者信息。这种增加的审查意味着公司需要通过可验证的行动和数据来展示其对可持续性的承诺。¹¹⁸ 全球范围内新的强制性披露要求的引入，如欧盟的企业可持续性报告指令 (CSRD) 和国际可持续性标准委员会 (ISSB) 标准，正在显著转变企业透明度。这些变化迫使公共和私人持有的公司遵守更严格的可持续性测量和报告标准。强制性披露的转变预计将使可持续性更深入地融入核心业务战略和风险管理功能中。¹¹⁹ **随着全球对洗绿行为的关注度提高，企业必须更加注重其 ESG 承诺的真实性和可验证性，这不仅是对外界责任的履行，也是企业内部文化和价值观的重要体现，有助于提升企业的整体可持续性。**

在这段宏伟的旅程的终点，我们站在时间的岸边，回望着 ESG 价值创造的波澜壮阔。在这个不断变化的世界里，ESG 的理念如同晨光中的灯塔，照亮了企业和社会前行的道路。我们认识到，ESG 不只是一个概念或一套标准，它是对未来的一种承诺，一种对社会和环境负责任的生活方式；我们认识到，真正的价值不仅仅体现在数字和利润上，更体现在我们对这个星球和居住在其上的生命的尊重上；我们认识到，ESG 价值创造的无限可能，每一个可能的选择和行动都在塑造着我们共同的未来。环境的和谐、社会的进步和治理的完善，不再是遥不可及的梦想，而是我们手中的实实在在的力量。请让我们记住：每一步向前，都是向着更美好世界的一步。

尾注

- 1 Posted by Mark S. Bergman, Ariel J. Deckelbaum, and Brad S. Karp, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP. Introduction to ESG. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. August 1, 2020. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/>
- 2 Rhema Hans. What is Value Creation? <https://www.deskera.com/blog/value-creation/>
- 3 Sumit Saxena. Emerging Ecosystem-Centric Business Models for Sustainable Value Creation. 2022:31. DOI: 10.4018/978-1-7998-4843-1.ch002
- 4 Tim Koller, Robin Nuttall, Witold Henisz. Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly. November 14, 2019. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
- 5 中证指数. 丰富上市公司 ESG 价值内涵, 助力中国特色估值体系建设. 2023 年 6 月.
- 6 IBM 商业价值研究院. 2023 年 ESG 数据难题研究报告. 2023 年 4 月.
- 7 海通国际. 借鉴海外看 ESG 在中国的运用. 2023 年 8 月.
- 8 MSCI. ESG and Climate Trends to Watch for 2023. November 2022.
- 9 上海数据交易所 & 德勤风驭. 2022 年 ESG 农林牧渔行业白皮书. 2023 年 10 月.
- 10 财新智库、中国 ESG30 人论坛. 2023 中国 ESG 发展白皮书. 2023 年 11 月.
- 11 英格兰及威尔士特许会计师协会 (ICAEW)、德勤. 2023 年 ESG 并购投资白皮书. 2023 年 9 月.
- 12 中证指数. ESG 投资理念、机制与实践. 2023 年 10 月.
- 13 灼鼎咨询. 2022 年 ESG 发展白皮书——全球 ESG 发展持续升温, 中国进入 ESG 发展快车道 (ESG 生态圈、ESG 政策、ESG 评级、ESG 投资、ESG 实践). 2022 年 5 月.
- 14 KPMG. How to Determine Where ESG Can Create Value. <https://kpmg.com/us/en/home/insights/2022/06/2022-issue2-article1.html>.
- 15 Sroufe R.P. Integrated management: How sustainability creates value for any business. Emerald Publishing Limited, 2018.
- 16 Tim Koller, Robin Nuttall, Witold Henisz. Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly. November 14, 2019. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
- 17 安信证券. ESG 理念与价值投资. 2023 年 11 月 27 日.
- 18 Posted by Marc S. Gerber, Greg Norman, and Simon Toms, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. ESG Mid-Year Review: Key Trends in 2023 Thus Far. July 31, 2023. <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/07/31/esg-mid-year-review-key-trends-in-2023-thus-far/>
- 19 IEA. The energy world remains fragile but has effective ways to improve energy security and tackle emissions. World Energy Outlook 2023, Paris, <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>.
- 20 Phillippa O'Connor, Lawrence Harris, Tom Gosling. Linking executive pay to ESG goals. June 29, 2021. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/exec-pay-and-esg.html>



- 21 Brian Canup. Greenwashing incidents up 70% globally in 2023. December 1, 2023. <https://www.tradefinanceglobal.com/posts/report-greenwashing-incidents-up-70-globally-2023/>
- 22 Amy Antonioli, J. Michael Showalter, Daniel J Deeb, Meera Gorjala. Top 10 ESG Developments for 2023. December 8, 2023. <https://www.natlawreview.com/article/top-10-esg-developments-2023>
- 23 Amelia Zimmerman. 2023 Global ESG Policy Update: What's Happening and Why it Matters. April 17, 2023. <https://eqm.ai/insights-trends/2023-global-esg-policy/>
- 24 Latham & Watkins LLP. Regulatory Updates in Asia ESG. August 26, 2023. <https://www.lw.com/en/insights/regulatory-updates-in-asia-esg-august-2023>
- 25 Sean Collins. Advancing environmental, social, and governance investing: A holistic approach for investment management firms. February 20, 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/esg-investing-performance.html>
- 26 杨晔. 填补 ESG 数据鸿沟, 突破 ESG 投资发展瓶颈. 2022 年 4 月 13 日. <https://www.bloomberchina.com/blog/esgdata/>
- 27 J.P. Morgan Asset Management. The ESG landscape in Europe: Investment trends 2022. <https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/institutional/investment-strategies/sustainable-investing/esg-investment-trends-2022/>
- 28 Sean Collins. Advancing environmental, social, and governance investing: A holistic approach for investment management firms. February 20, 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/esg-investing-performance.html>
- 29 刘均伟、周潇潇、张文琦、王汉锋. 中金 ESG 投资系列(1): ESG 的兴起、现状与展望. 2021 年 9 月 7 日. <https://finance.sina.com.cn/esg/investment/2021-09-07/doc-iktzqyt4511765.shtml>
- 30 波士顿咨询刘冰冰. 全球 ESG 基金规模加速增长 三层生态体系共同推动. <https://www.chnmc.com/wisdom/Insights/2021-12-07/16964.html>
- 31 黎思思. 全球 ESG 投资基金发展现状与趋势研究. 中国投资(中英文). 2022 年 6 月.
- 32 Jennifer Wu. ESG Outlook 2022: The future of ESG investing | J.P. Morgan Asset Management. January 2, 2022. <https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/institutional/investment-strategies/sustainable-investing/future-of-esg-investing/>
- 33 Sean Collins. Advancing environmental, social, and governance investing: A holistic approach for investment management firms. February 20, 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/esg-investing-performance.html>
- 34 Isla Binnie. ESG fund closures in US outpace launches for first time since 2020 - Morningstar. October 24, 2023. <https://www.reuters.com/sustainability/esg-fund-closures-us-outpace-launches-first-time-since-2020-morningstar-2023-10-23/>
- 35 KPMG. 保险业 ESG 重大行业趋势. 2021 年 10 月.
- 36 KPMG China. ESG 保险: 战略与转型. 2023 年 9 月.
- 37 PWC. Next in insurance: Top insurance industry issues in 2022-ESG: A growing sense of urgency. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-insurance-top-issues/esg-insurance-industry.html>
- 38 Deloitte Center for Financial Services(Karl Hersch, James Colaço, Michelle Canaan). 2024 global insurance outlook. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
- 39 华夏基金. 2022 中国 ESG 发展创新白皮书. 2022 年 12 月.
- 40 德勤. 2024 年全球保险行业展望. 2023 年 12 月.
- 41 PWC. Next in insurance: Top insurance industry issues in 2022-ESG: A growing sense of urgency. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-insurance-top-issues/esg-insurance-industry.html>
- 42 德勤. 中国大型商业银行 ESG 实践的观察与建议. 2022 年 9 月 6 日. <https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/risk/articles/esg-practices-of-large-commercial-banks-in-china.html>
- 43 埃森哲(杜保洛、彭莱、桑杰·波德、沙拉博·库玛·辛格、于雅). 技术推动可持续: 双擎驱动, 融合发展. 2022 年 11 月.
- 44 麦肯锡. 2023 年人工智能发展概况: 生成式 AI 的爆发之年. 2023 年 8 月.
- 45 财富中文网. 负责任的 AI: ESG 视角下的人工智能. 2023 年 12 月 4 日. https://www.fortunechina.com/shangye/c/2023-12/04/content_444001.htm
- 46 贝莱德 BlackRock. 大数据为 ESG 如虎添翼, 打造双底线投资保障. <https://finance.sina.com.cn/esg/investment/2021-06-03/doc-ikqcfnaz8960895.shtml>
- 47 Chris Tsai. 全球化带动 ESG 浪潮, 如何运用数位科技落实企业永续发展?. 2021-09-02. <https://www.thenewslens.com/article/155854#>
- 48 张开翔. 在 ESG 领域, 区块链究竟怎么用?. 2022-07-22. <https://blog.csdn.net/fiscobcos/article/details/125932098>
- 49 Seneca ESG. Clean Technology: ESG's Answer to a Green Revolution. September 20, 2023. <https://senecaesg.com/insights/clean-technology-esgs-answer-to-a-green-revolution/>
- 50 Tom Swallow. Top 10 green technology innovations. July 1, 2022. <https://sustainabilitymag.com/top10/top-10-green-technology-innovations>
- 51 KPMG. Cybersecurity in ESG: It's time to view ESG and cybersecurity through the same lens. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/08/cybersecurity-in-esg.html>
- 52 PWC. Want to advance on ESG? Cyber and privacy can help, while boosting trust in your brand. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cybersecurity/building-trust-with-esg-cybersecurity-and-privacy.html>
- 53 Posted by Jonathan R. Everhart, Global ReEnergy Holdings. Cybersecurity + ESG for the Global Capital Markets. September 15, 2022. <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/09/15/cybersecurity-esg-for-the-global-capital-markets/>
- 54 SustainCase. Case study: How Ericsson promotes information security and privacy. June 25, 2019. <https://sustaincase.com/case-study-how-ericsson-promotes-information-security-and-privacy/>
- 55 SustainCase. Case study: How Wells Fargo promotes cybersecurity. November 25, 2020. <https://sustaincase.com/case-study-how-wells-fargo-promotes-cybersecurity/>
- 56 Cision. 2023 海外 ESG 传播趋势报告. 2023 年 7 月.
- 57 Robin Hicks. As media coverage of ESG grows, climate doomism is making room for solutions journalism. July 1, 2022. <https://www.eco-business.com/news/as-media-coverage-of-esg-grows-climate-doomism-is-making-room-for-solutions-journalism/>
- 58 Consultancy.eu. Global media coverage of ESG investment has exploded. April 29, 2021. <https://www.consultancy.eu/news/6109/global-media-coverage-of-esg-investment-has-exploded>
- 59 Susan Laborde. 29 Amazing Video Game Industry Statistics (2023). July 23, 2023. <https://techreport.com/statistics/video-game-statistics/>
- 60 PWC. Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2023-2027. June 21, 2023. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook/insights-and-perspectives.html>
- 61 Judith Rowland. Three Trends Guiding ESG Communications in 2022. February 22, 2022. <https://fleshmanhillard.com/2022/02/esg-trends-communications-2022/>
- 62 Shannon O'Shea, Courtney Urban. The Top ESG Trends We're Watching in 2023. <https://www.we-worldwide.com/blog/posts/the-top-esg-trends-were-watching-in-2023>
- 63 David Cifirino. The Politicization of ESG Investing. January 24, 2023. <https://www.sir.advancedleadership.harvard.edu/articles/politicization-of-esg-investing>
- 64 朱核、倪天伶、孙吉萍、杨雅婷. 解构 ESG 之供应链管理. 2022 年 6 月 16 日. <https://www.junhe.com/legal-updates/1831>
- 65 Nadya Britton. ESG and the global supply chain. October 14, 2021. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/tax-and-accounting/esg-supply-chain/>
- 66 王晓蒙、展思博、张艺冉. 全球供应链 ESG 管理多元化. 2022 年 9 月 5 日. <https://finance.sina.com.cn/jjxw/2022-09-05/doc-irqmthta5972729.shtml>
- 67 责扬天下. 供应链中的 ESG 传导——ESG 竞争力进展观察报告 2022 之供应链专题. 2023 年 2 月.
- 68 Ingrid Cornander, Michael Jonas, Daniel Weise. Bringing ESG Accountability to Global Supply Chains. October 30, 2023. <https://www.bcg.com/publications/2023/managing-esg-issues-in-global-supply-chains>
- 69 Kris Nelson. Diversity in investment management: What are the latest trends and insights? November 29, 2023. <https://russellinvestments.com/us/blog/diversity-investment-management-esg-survey>
- 70 Maddie Wollerton Blanks, Rashada Whitehead. Measuring diversity and inclusion: part of the 'G' in ESG. Jul 6, 2022. <https://www.granthornton.global/en/insights/articles/measuring-diversity-and-inclusion-part-of-the-g-in-esg/>
- 71 MSCI. ESG and Climate Trends to Watch for 2023. November 2022.
- 72 Aline Reichenberg Gustafsson, Barbara Stewart. ESG Matters: Global Trends and Transitions. February 25, 2021. <https://blogs.cfainstitute.org/investor/2021/02/25/esg-matters-global-trends-and-transitions/>

- 73 Kris Nelson. Diversity in investment management: What are the latest trends and insights? November 29, 2023. <https://russellinvestments.com/us/blog/diversity-investment-management-esg-survey>
- 74 PWC(Gena Sullivan, Kevin O'Connell). Human capital disclosures are key components of your ESG reporting strategy.<https://www.pwc.com/us/en/services/esg/library/diversity-equity-inclusion-reporting.html>
- 75 S&P Global Market Intelligence. The Big Picture: 2023 ESG Outlook. November 21, 2022. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/the-big-picture-2023-esg-outlook-72802090>
- 76 Posted by Leah Malone, and Emily B. Holland, Simpson Thacher & Bartlett LLP, ESG: Trends to Watch in 2023, March 4, 2023. <https://corp.gov.law.harvard.edu/2023/03/04/esg-trends-to-watch-in-2023/>
- 77 Serena Dibra. The 2023 State of Corporate ESG: How companies are embracing ESG for resilience and growth. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/state-of-corporate-esg-report-2023/>
- 78 <https://www.fair360.com/top-50-list/2023/>
- 79 McKinsey(Kweilin Ellingrud, Diana Ellsworth, Stephanie Madner, Raya Musallam, Isha Sandhu, Lareina Yee).Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023. January 13, 2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023>
- 80 KnowESG. Top 5 ESG Investment Trends in 2023. August 15, 2023. <https://www.knowesg.com/featured-article/top-5-esg-investment-trends-in-2023>
- 81 <https://www.harbourvest.com/insights-news/insights/harbourvest-esg-report-2023-diversity-equity-inclusion/>
- 82 James Bourne. 2023 sustainability outlook—ESG strategies, inclusivity, and regulation. January 18, 2023. <https://sustainablefuturenews.com/esg/2023-sustainability-outlook-esg-strategies-inclusivity-and-regulation/>
- 83 David Marsden Pearson. Emerging trends for diversity and inclusion in 2023. January 13, 2023. <https://www.pinsentmasons.com/out-law/analysis/emerging-trends-for-diversity-and-inclusion-in-2023>
- 84 Tim Koller, Robin Nuttall, Witold Henisz. Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly, November 14, 2019. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
- 85 Deloitte (Emily Cromwell, Anne-Marie Malley, Céline Fenech). The Sustainable Consumer 2023. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>
- 86 Shikha Jain. Are businesses responding to the ever-growing sustainable demands of US consumers? April 19, 2023. <https://www.simon-kucher.com/en/insights/are-businesses-responding-ever-growing-sustainable-demands-us-consumers>
- 87 贝恩 . 亚太区可持续消费趋势洞察 . 2022 年 6 月 .
- 88 商道纵横, 界面新闻 . 2021 中国可持续消费报告 . 2021 年 12 月 .
- 89 Lucy Buchholz. Top 10: ESG Strategies from the World's Largest Companies. July 7, 2023. <https://sustainabilitymag.com/top10/top-10>
- 90 NIQ. How to turn green consumer intentions into sustainable actions. September 26, 2023. <https://nielseniq.com/global/en/insights-report/2023/how-to-turn-green-consumer-intentions-into-sustainable-actions/>
- 91 Deloitte (Emily Cromwell, Anne-Marie Malley, Céline Fenech). The Sustainable Consumer 2023. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>
- 92 黄宗彦 . 中国特色“1+1”ESG 框架逐步成型, 纳入“乡村振兴”等特色指标 . 2023 年 8 月 16 日 . <https://new.qq.com/rain/a/20230816A052RG00#>
- 93 财富(中文版). 始于微光, 终成灯塔: 中国企业 ESG 领航者白皮书 .2023 年 11 月 .
- 94 李德尚玉 . 构建中国特色 ESG 评价体系, 统一国际 ESG 标准日益迫切 . 2021 年 8 月 5 日 . <https://new.qq.com/rain/a/20210805A06LPA00>
- 95 Lauren Demar. The cultural dimensions of Environmental, Social and Governance (ESG) in China. November 20, 2023. https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/The_cultural_dimensions_of_Environmental_Social_and_Governance_ESG_in_China/6455
- 96 Seneca ESG. China's first ESG disclosure guidance. November 16, 2023. <https://senecaesg.com/insights/insights-chinas-first-esg-disclosure-guidance/>
- 97 邮储银行携手德交所发布“STOXX 邮银 ESG 指数” 助推中国 ESG 市场高质量发展 . 2022 年 3 月 3 日 . https://www.psbc.com/cn/gycy/ycfm/ycdt/202203/t20220303_169027.html
- 98 中央广播电视总台财经节目中心 . “一带一路”ESG 行动报告 . 2023 年 9 月 .
- 99 王遥, 施懿宸 . 推动“一带一路”ESG 投资主流化发展 . 2019 年 7 月 28 日 . <http://jigf.cufe.edu.cn/info/1012/1250.htm>
- 100 中央财经大学 & 每日经济新闻 . 中国上市公司 ESG 行动报告 .2023 年 7 月 .
- 101 财新智库、中国 ESG30 人论坛 .2023 中国 ESG 发展白皮书 .2023 年 11 月 .
- 102 中国移动 . 连续 19 年! A 级! 2023 年 7 月 16 日 . http://www.10086.cn/aboutus/news/groupnews/index_detail_46426.html
- 103 财新智库、中国 ESG30 人论坛 .2023 中国 ESG 发展白皮书 .2023 年 11 月 .
- 104 <https://www.jdl.com/en/innovation#>
- 105 <https://www.zeiss.com/corporate/en/about-zeiss/present/sustainability.html>
- 106 陈锋 . 兴业银行: 打造 ESG 特色实践样本 IESG 绿色发展报告 . 2022 年 12 月 13 日 . <https://i.ifeng.com/c/8LIZsS7VedX>
- 107 Larry Bradley. Challenges and opportunities in ESG reporting and assurance. December 22, 2022. <https://kpmg.com/xx/en/blogs/home/posts/2022/12/challenges-and-opportunities-in-esg-reporting-and-assurance.html>
- 108 Renée Morin. Evolving beyond disclosure: 2024's ESG trends, opportunities and challenges. January 12, 2024. <https://www.irmagazine.com/esg/evolving-beyond-disclosure-2024s-esg-trends-opportunities-and-challenges>
- 109 Nitesh Mehrotra, Damandeep Singh Ahluwalia. As ESG reporting becomes mainstream, complex challenges persist. August 25th, 2023. https://www.ey.com/en_in/climate-change-sustainability-services/as-esg-reporting-becomes-mainstream-complex-challenges-persist
- 110 Deloitte Global (Neil Stevenson, Kyra Kaszynski). Globally Consistent ESG Reporting. <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/globally-consistent-esg-reporting.html>
- 111 APLANET. Sustainability Trends 2024: What Companies Should Know. November 2, 2023. <https://aplanet.org/resources/sustainability-and-csr-trends/>
- 112 Jane Lawrie. ESG: Moving from risk to value creation. February 27, 2023. <https://kpmg.com/xx/en/blogs/home/posts/2023/02/esg-moving-from-risk-to-value-creation.html>
- 113 Wastebits. Integrating ESG goals into core business strategy: the road to a sustainable. April 22, 2023. <https://blog.wastebits.com/sustainability/integrating-esg-goals-into-core-business-strategy-the-road-to-a-sustainable-future/>
- 114 Maria Ng, Marisa Brown. 2024 Predictions for Supply Chain. <https://www.apqc.org/blog/2024-predictions-supply-chain>
- 115 Natalie Runyon. Six predictions for ESG in 2024: The year ESG emerged from fad to essential business. January 3, 2024. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/esg-predictions-2024/>
- 116 EDS. Top key trends impacting global supply chains in 2024. November 27, 2023. <https://eds-international.com/blog/top-key-trends-impacting-global-supply-chains-in-2024/>
- 117 Natalie Runyon. Six predictions for ESG in 2024: The year ESG emerged from fad to essential business. January 3, 2024. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/esg-predictions-2024/>
- 118 Amelia Zimmerman. Top 5 ESG Trends to Watch in 2024. October 17, 2023. <https://fiscalnote.com/blog/top-esg-trends-2024>
- 119 Natalie Runyo. Six predictions for ESG in 2024: The year ESG emerged from fad to essential business. January 3, 2024. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/esg-predictions-2024/>

协力合作, 共创 ESG 价值

文 / 白诗莉 (Lydia J. Price)、劳瑞·安德伍德 (Laurie A. Underwood)



白诗莉

中欧国际工商学院荣誉退休教授



劳瑞·安德伍德

IÉSEG 管理学院高级实践教授

引言

2024 年世界经济论坛 (World Economic Forum) 年会以“重建信任”为主题，欧盟委员会主席乌尔苏拉·冯德莱恩在论坛致辞中称，现在“比以往任何时候都更需要推动全球合作”。她特别提到了世界经济论坛发布的年度《全球风险报告》，表示其内容“令人震惊，发人深省”。报告详细阐述了社会两极分化和虚假信息的危害性，以及气候变化和地缘政治冲突所产生的影响。她明确指出，消除这些弊病的良方，莫过于以信任为基础，大力弘扬合作精神。

当此之际，商界领袖正努力化解严峻的 ESG (环境、社会与公司治理) 问题，而论坛传递的信息对他们同样大有借鉴意义。企业通力合作，可以发挥协同效应，在此基础上设计相应的价值主张。各方携手合作，众多复杂的、系统的和涉及面广的可持续发展问题有望迎刃而解。但其一大前提，是必须找到可扩展、能盈利的合作模式。我们将在本章详细介绍商界如何协力合作，既推动可持续发展，又从中受益。在全球经济转型过程中，公平和环保理念日益受到重视，未来可持续发展主题预计将形成数千亿美元的价值池。¹ 而携手合作正是释放这一潜力的关键。“价值共创”成为近期一大热门研究主题，我们特此将相关的重大研究成果汇总如下，并重点介绍了当前两种支持商业战略实施的高效模型。为了增强这些概念框架对于管理人员的切实可行性，我们还着重列举了这两种模型的六个现实用例。我们的目标是：鼓励商界领袖以自己的公司为平台，积极践行价值共创理念，在获得良好效益的同时，避开最具破坏性的陷阱。

ESG 合作与生态系统

合作方式可以很简单，例如两方签订资源共享协议，也可以很复杂，例如多方构建复杂的协同生态系统，涵盖公共和私营组织，以及营利和非营利机构。随着越来越多的公司和组织建立起互补型合作关系，它们解决复杂问题的能力得到极大提升，但关系网络的管理难度同样也在增加。合作要取得成功，往往有赖于主导方或协调者制定并落实参与规则以及价值获取和共享机制。在数字商务领域，阿里巴巴或亚马逊 (Amazon) 等公司作为协调者，控制着网络技术和相应的交易数据，可深入洞悉哪些价值创造机会具有盈利潜力。而就可持续发展领域的协调者而言，他们既积极参与其中，往往又对合作所要解决的问题或痛点最具洞察力。² 如果执行得当，这些旨在解决问题的合作可为所有参与者带来更多机会，形成惠及各方的有利局面，其中包括吸引新客户、发掘新的产品 / 服务理念，或共享技术创新成果。通过下文介绍的两种概念模型，我们可以了解如何将这些想法运用于实践之中。

互惠经济 (EoM) 模型

智库和咨询公司互惠经济解决方案 (EoM Solutions) 的研究人员认为，以明确的社会宗旨为核心构建可视化生态系统，有助于系统中的各方参与者发掘价值创造机会。例如，皇家宠物食品公司 (Royal Canin) 首先将“健康宠物”确定为其生态系统的根本宗旨，然后帮助宠物医院发掘健康宠物生态系统中尚未满足的需求，并填补相关空白，从而扩大了其产品的市场规模。³ 通过深入研究宠物主人面临的问题以及宠物医院面临的盈利挑战，皇家宠物食品公司认识到，宠物市场没有向养猫人群提供充分的服务，而且猫的健康状况普遍不如狗。公司发现，在美国，53% 的宠物猫主人没有带猫到宠物医院接受定期检查，原因主要有两点：首先，与狗不同，猫不会将自身不适清楚表达出来。其次，宠物医院充斥着狗的气味和吵闹声，大多数猫对此非常排斥。在这种情况下，一方面半数宠物猫未能得到适当的医疗护理，另一方面许多宠物医院也错失了养猫群体这一大客源。

为解决这个问题，皇家宠物食品与美国兽医开展合作，为认证猫咪友好诊所创建了一套流程。公司随后还推出了“带猫去医院 (Take your cat to the vet)”活动，通过在线发布文章、视频和链接来帮助猫主人确定是否需要带猫去宠物医院，并可以找到一家经过认证的“猫咪友好”诊所。如今，# 猫医连结 (Cat2Vet) 计划已覆盖全球 35 个国家。近期，该公司与优步达成合作，减少运输过程中宠物猫的不适感，为实现宠物猫健康解决了又一大常见难题。

这项计划扩大了宠物医院的客源，为其带来了更多利润。皇家宠物食品同样获益良多，在宠物医院所开处方的推动下，其营养猫粮的销量有了显著提高。最重要的是，宠物猫及其主人享受到了更健康的家庭生活。皇家宠物食品充分发挥自己身为协调者的作用，迎难而上，仔细研究生态系统存在的瓶颈和利益相关方的痛点，然后协调各个相关方，制定解决方案，为生态系统的所有参与者创造了更多机会。只要各个市场存在不同的痛点，就能找到新的增长机会。例如，随着中国饲养小型宠物的家庭越来越多，具备资质的宠物医生短缺问题日益严重。⁴ 皇家宠物食品中国分公司本着价值共创原则，提供培训和认证服务，向社会输送更多具有资质的宠物医生。在帮助合作医院吸引客户，增加收入的同时，皇家宠物食品在这些宠物医院的销量也有望更上一层楼。

以实际行动诠释互惠共赢

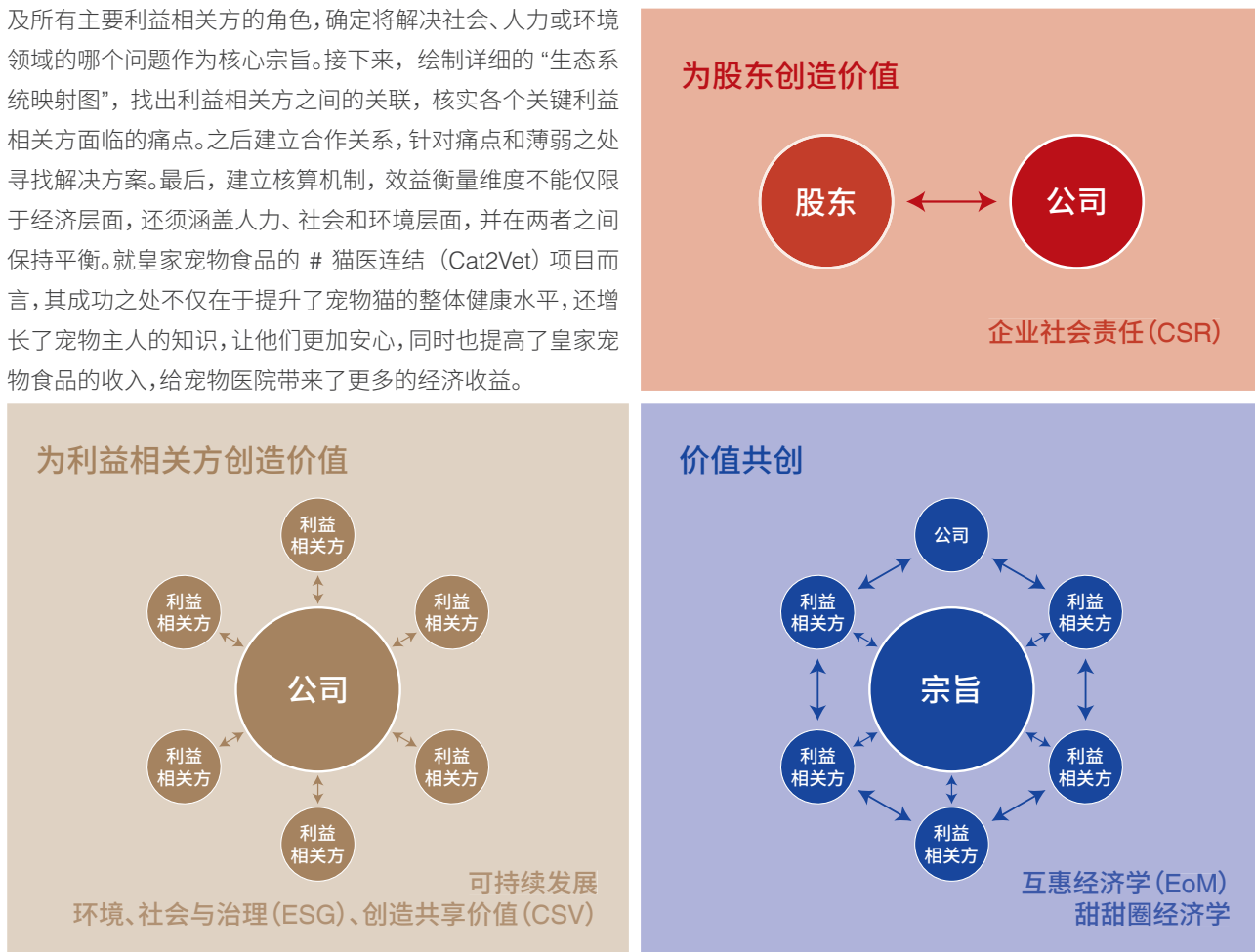
玛氏公司 (Mars Corp) 是皇家宠物食品的母公司，也是互惠经济学研究的发起者。自 2007 年以来，玛氏以 EoM 模型为驱动，重新调整其整体运营布局，使公司在愿景、使命和价值观这三个维度上保持一致。玛氏设立了一个独立运营的管理智库和咨询机构——互惠经济基金会 (Economics of Mutuality Foundation)，协助其他企业同样以宗旨为导向推进战略转型。互惠经济学研究将“责任型”商业模式的演变分为三个阶段：1) 提升股东价值，“责任”践行主体为 CSR (企业社会责任) 部门；2) 为所有关键利益相关方创造更大价值，将“责任”融入所有战略性业务部门；3) 以奉行某一社会宗旨为核心构建生态系统，大力促进其整体健康发展 (见图 1)。第 3 阶段以价值共创为旨归，侧重于衡量和管理相互关联的四大资本——金融、自然 (环境)、社会 (社区) 和人力 (个人福祉)，而这四者对维系生态系统健康至关重要。



互惠经济解决方案的主管阿拉斯泰尔·科林斯 - 琼斯解释称⁵：“贴近社会问题才能实现互惠共赢。价值的大小取决于问题解决程度，从这个意义上来说，价值与所有利益相关方均息息相关。问题得到解决，所创造的价值被分配给了所有受到实质影响的利益相关方。由此可见，进行价值评估时应以公司奉行的宗旨为出发点，而非站在公司的角度进行评判。”

EoM 模型的实施包括四个步骤：首先，重新定义公司以及所有主要利益相关方的角色，确定将解决社会、人力或环境领域的哪个问题作为核心宗旨。接下来，绘制详细的“生态系统映射图”，找出利益相关方之间的关联，核实各个关键利益相关方面临的痛点。之后建立合作关系，针对痛点和薄弱之处寻找解决方案。最后，建立核算机制，效益衡量维度不能仅限于经济层面，还须涵盖人力、社会和环境层面，并在两者之间保持平衡。就皇家宠物食品的 # 猫医连结 (Cat2Vet) 项目而言，其成功之处不仅在于提升了宠物猫的整体健康水平，还增长了宠物主人的知识，让他们更加安心，同时也提高了皇家宠物食品的收入，给宠物医院带来了更多的经济收益。

价值创造商业模式的演变



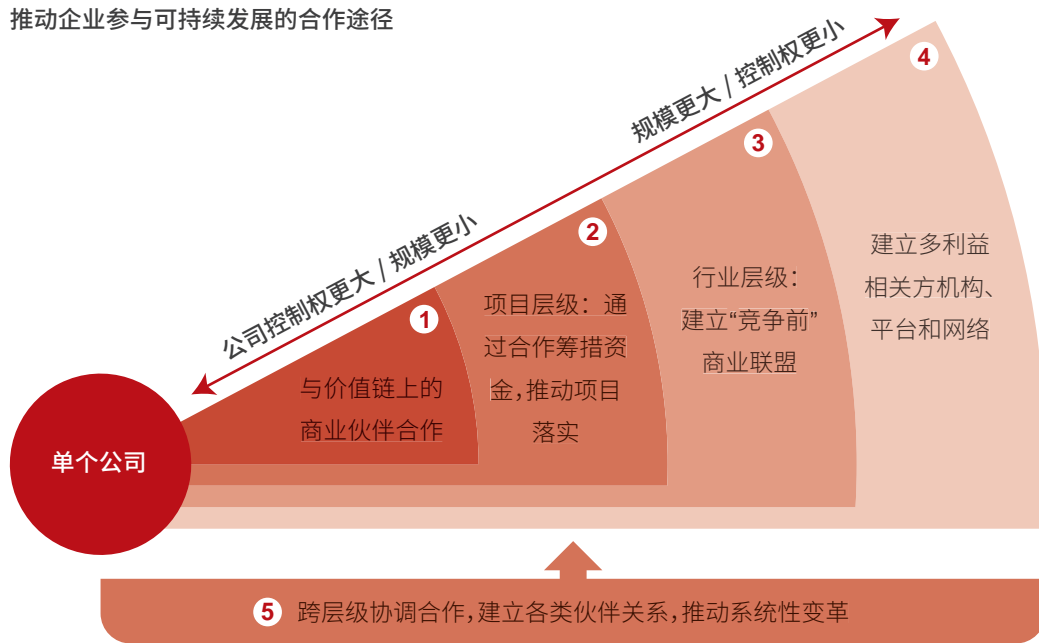
资料来源：互惠经济基金会

皇家宠物食品作为生态系统的协调者，在各利益相关方之间积极发挥枢纽作用，始终坚持以公司宗旨为导向。科林斯 - 琼斯解释说：“生态系统协调者需具备三大关键要素。首先，这个角色不是花钱买来的，而是通过一番努力争取的。第二，只有熟知各相关方的情况，才能争取到这个角色。第三，只有将蛋糕做大，才能坐稳这个位子。”在这个项目中，皇家宠物食品作为生态系统协调者的角色堪称典范，可资借鉴。

五阶段模型

“做大蛋糕，人人受益”，这一价值创造和获取理念同样适用于较简单的合作形式。2017年，哈佛大学肯尼迪学院研究员简·纳尔逊受商业与可持续发展委员会 (Business and Sustainable Development Commission) 委托，为企业、政府和民间组织开展合作寻找良方，以加快转型解决方案的实施进度，扩大合作规模，化解可持续发展面临的挑战。⁶ 通过查阅相关文献，以及研究 100 多个 ESG 合作项目，纳尔逊确定了商界促进可持续发展的五种合作途径，指出成功合作须遵循的几个关键原则。这项研究凸显了公私合作的重要性，但她提出的概念和注意事项同样适用于企业间合作。接下来，我们将以五个正在实施的企业合作项目为例，通过它们的成功经验，阐明纳尔逊所提五种合作途径的主要特点和优势。如图 2 所示，这些途径在投入度和复杂度上渐次递增。随着合作层次逐级升高，企业会牺牲个体控制权，以扩大合作规模和影响。在这一框架中，致力于改善传统行业状况的公司处于第一和第二阶段，而努力推动整个行业或领域大规模转型的公司则处于第三至第五阶段。我们相信，无论公司规模大小，处于可持续发展历程的哪个阶段，它们都能在该框架内找到创造价值的机会。

推动企业参与可持续发展的合作途径



资料来源：哈佛大学肯尼迪学院

第一阶段：与价值链上的商业伙伴合作

在第一阶段，公司利用自身资源和影响力，改进现有价值链上的各种做法。协调者首先要找出痛点，然后发挥公司的相关优势，包括购买力、品牌声誉、技术甚至领袖魅力，吸引上下游合作伙伴共同改进传统做法。全球跨国公司成功改造其价值链的报道屡见不鲜，但即使是规模较小的公司，也可以利用这一模式推动有意义的变革。酝酿推出第一阶段的举措时，如果其初衷是为了打造品牌资产，在消费者心目中塑造良好形象，以及增进与专业领域的关系，此类举措创造的价值可产生巨大的互惠效应。我们以噢麦力 (Oatly) 为例，说明这家公司在进军中国市场之后，如何利用自己在中国的资源 and 业务网络，解决了部分残疾人士的就业问题，在促进多元和包容文化建设的同时，提供了更多获得“体面工作”的机会。⁷ 自成立以来，噢麦力一直倡导低碳耕作和健康饮食理念。公司以 ESG 的三个维度为着眼点，在全球范围内持续改进相关实践，而这项新举措正是相关努力之一。

噢麦力中国的“无声咖啡师”项目

相关的可持续发展目标及 ESG 议题

多元、平等与包容；体面工作 (包括提供公平收入，促进个人发展和融入社会，以及男女享有平等待遇)

背景信息

瑞典燕麦奶生产商噢麦力与星巴克 (Starbucks)、太平洋咖啡 (Pacific Coffee)、天好咖啡 (Tim Hortons) 和喜茶等高端咖啡和茶饮零售商开展合作，推动其在华业务迅速扩张。噢麦力以城市高端消费者为目标客群，在中国深耕五年后，这些消费者对其“推崇备至”，注重社会责任的品牌定位引起了他们的强烈共鸣，替代乳制品的植物奶既美味可口，又健康环保，恰好满足了他们的需求。⁸ 在热心消费者的带动下，噢麦力成为社交媒体的热门话题，推动公司收入节节攀升。

在此背景下，噢麦力中国于 2020 年推出一个项目，为中国解决 2000 多万听障人士就业难、失业率高的问题助一臂之力。⁹ “无声咖啡师”项目专为听障人士提供咖啡制作技能培训和资格认证，并介绍他们到合作零售店就业。2020 年 11 月，第一位经过培训的“无声咖啡师”通过中国精品咖啡协会 (SCA) 的认证，并成为由心咖啡 (Unibrown Coffee) 的员工。截至 2023 年底，已有近 260 名“无声咖啡师”接受了培训。此外，合作零售商的队伍也日益扩大，不仅吸引了熊爪咖啡等咖啡店加入，宜家 (IKEA) 和凯悦酒店 (Hyatt) 等非咖啡零售商也成为其中的一员。多名“无声咖啡师”活跃于社交媒体平台，吸引了大量粉丝关注。他们有的还自主创业，开设了自己的咖啡店。这个项目还取得了另一个可喜成果：面向中国咖啡师编撰的手语词典于 2022 年发布，目前已推广至全国。



合作伙伴如何创造价值

“无声咖啡师”项目具有第一阶段合作的常见特征：为咖啡与茶饮零售行业制定标准、制作支持材料，以及进行能力培养，形成一个更具包容性的增长模式。无论是噢麦力，还是其零售合作伙伴和残疾人士，都从中受益匪浅。

- 在中国咖啡市场蓬勃发展，急需用人之际，认证咖啡师队伍的壮大可更好地满足零售商的用工需求。在全球爆发新冠疫情的情况下，参与项目的零售商雇用听障人士，积极应对公众广泛关注的社会问题（就业和工作保障），打造差异化竞争优势。
- 随着项目日臻成熟，规模不断扩大，“无声咖啡师”项目举办了一系列备受瞩目的活动，例如拿铁拉花艺术大赛和饮料制作竞速赛等，媒体热度居高不下，为项目参与方创造了巨大效益。从 2020 年到 2022 年，噢麦力组织并参与了 64 次此类公开活动，包括每年一度的上海陆家嘴咖啡节（吸引 200 多个品牌参展），以及 2022 年为期 20 天的全国线上拿铁拉花艺术大赛（浏览量 259 万次，评论数 2000 条）。
- 增强了公众对残疾人群体的了解和他支持，为中国残疾人树立了催人奋进的榜样。随着越来越多零售商参与进来且成效斐然，噢麦力的市场影响力和知名度也不断提高。
- 最后一个同样重要的好处是：近来中国政府出台政策，鼓励企业招用残疾人，而这一项目可谓噢麦力及其合作零售商对此做出的积极响应。

第二阶段：项目层级——通过合作筹措资金，推动项目落实

在第二层级，公司以牺牲一定的控制权为代价扩大影响范围，致力于开发新的产品、技术或商业模式，超越公司现有业务网络，造福社会大众。这一层级的项目通常与研究机构、投资者、非政府组织或政府部门合作开展，从采用公私合作（PPP）模式的大型基础设施建设项目，到负有盛名的全球联盟，如联合国可持续发展目标合作平台（Partnerships for SDGs）或企业扶贫组织（Business Fights Poverty），再到规模较小的农村发展项目，不一而足。此类项目旨在消除社会发展面临的各种障碍（资金、资源、知识、渠道），通常会设定可衡量的具体目标（如减少温室气体排放或降低失业率），并在执行过程中跟踪进展情况，不断找出需要改进的领域。建立合作关系可以增加可用资源，同时降低单方面开发的成本和风险。

玛氏箭牌中国（Mars Wrigley China）的小镇青年就创业项目

相关的可持续发展目标及ESG议题

体面工作（包括公平收入、工作场所安全、向家庭提供的社会保障、决策参与）；多元、平等与包容；可持续的社区；企业宗旨

背景信息

2019 年，玛氏箭牌中国将助力“乡村振兴与青年就业”作为其云南业务践行社会责任的核心宗旨。¹⁰ 二十多岁的年轻人掀起进城务工潮，导致乡村人才流失严重，形成了家庭空巢化，乡村空心化的局面。另一方面，年轻人来到城市后，内心普遍存在着孤独感和隔阂感，又难以找到薪水不错的好工作，生活陷入窘境。中国此时出台乡村振兴政策，旨在改善地方经济状况，同时激活农村消费市场，进而成为推动国家经济持续增长的一股重要力量。

针对这些痛点，玛氏箭牌推出了小镇青年就创业项目，为乡村零售创业的年轻人提供培训和帮扶。公司对小镇创业青年进行线上和线下培训，由富有经验的玛氏销售经理提供辅导，并依托自身丰富的产品（糖果、巧克力、口香糖）、数字销售支持系统和潜在 B2B（企业对企业）和 B2C（企业对消费者）客户网络，支持他们创业。公司鼓励参与项目的创业青年扩大产品覆盖范围，不仅经营玛氏箭牌旗下品牌，还销售其他受市场欢迎的品牌。此举既能为小镇创业者带来更多生意，又能提高项目对潜在 B2B 客户的吸引力。

到 2021 年底，该项目已在全国 16 个省扶持近 100 名小镇创业者，现有创业者的月收入达到人均 3500 元的水平。截至 2024 年初，项目已在 22 个省培训 350 多名青年创业者。根据玛氏确定的长期目标，公司计划在乡村地区培养 1 万名零售人才，并向有意兼职创业的乡村女性提供培训。项目的一大成功因素，是在实现其促进乡村就业目标的过程

中,主动与中央及地方政府对接,上门拜访四川凉山彝族自治州冕宁县等地方政府,积极进行沟通合作。

合作伙伴如何创造价值

该项目具有第二阶段合作的常见特征,玛氏在帮助创业者降低成本和 risk 的同时,还充分利用其内部资源,提高创业成功率。此外,玛氏定期监测关键指标,根据情况调整运营策略,帮助创业者克服面临的各种挑战。公司利用其新创的指标,维持四种不同“资本”(金融、自然、社会和人力资本)的平衡,这对促进生态系统健康发展,释放其增长潜力至关重要。玛氏通过投入金融资本和提供公司资源,提高了各个参与者的人力、金融和社会资本,造福所有利益相关方。

- 创业者受益于玛氏完善的培训体系,并获得了玛氏成熟零售技术和人力资源网络的全力支持。因此,从工作满意度这一衡量指标来看,人力资本水平得到了提升。
- 乡村地区的零售业发展和消费下沉,促进了乡村金融资本水平的提高。
- 随着贫困和收入不平等问题得到缓解,社会资本(即社会信任度)也得到了提高。¹¹
- 玛氏箭牌积极参与中国乡村振兴,在多个省份的市场占有率和渗透率随之提高。

第三阶段：行业层级——“竞争前”商业联盟

在第三阶段,企业开展行业内和行业间合作,共同应对阻碍行业转型的系统性挑战。直接竞争对手携起手来,推动资源整合和集中采购等事项,加快创新解决方案的实施速度,扩大应用规模,并以亲民的价格将其推向市场。他们进行合作的另一个目的,是制定标准和报告编制规范,为创新成果的早期采用者营造公平的竞争环境。他们还共同发声,积极推动政策调整,同时致力于改变主要决策者的思想观念。循环经济、再生农业和负责任投资等发展模式受到热烈追捧,在这股转型热潮中,各行各业的管理层都认识到,行业层级的合作取得成功,将给他们带来巨大效益。随着纳尔逊框架勾勒的合作关系向更高层次深入推进,风险和潜在回报也不断增加。因此,协调者扮演的角色显得越来越重要,是将合作伙伴团结起来,共同致力于实现更大利益的关键。

卡比奥斯(Carbios)的塑料回收联盟

相关的可持续发展目标及ESG议题

负责任的消费和生产、循环经济、塑料、企业宗旨

背景信息

卡比奥斯是一家绿色生物技术公司,致力于推动塑料和纺织品的循环利用。2017年,卡比奥斯与全球最大的化妆品集团欧莱雅(L’Oreal)联手,发起成立了一个联盟,以加快全球向塑料循环经济转型的进程。¹²卡比奥斯开发了塑料完全“酶解”回收方案,而欧莱雅则在其化妆品使用的塑料瓶中率先采用了这一技术。2023年,两者凭借这项成就荣获阳光动力基金会(Solar Impulse Foundation)颁发的“先锋奖”。¹³与传统回收技术相比,卡比奥斯的酶解技术具有多项优势:根据艾伦·麦克阿瑟基金会(Ellen MacArthur Foundation)的评估结果,其“循环利用率”比传统技术高四倍,能处理更多类型的PET(聚酯)塑料废弃物(包括多层、有色和纺织废弃物),并能制造出与原生PET同等品质的再生PET产品,质量达到“食品接触级”。与原生塑料的传统生产工艺相比,酶解回收的二氧化碳排放量减少了57%,生产一吨再生PET可少用1.3吨汽油。¹⁴

成立六年来,联盟始终致力于提升技术水平,其覆盖领域随之不断扩大,在食品饮料行业将雀巢水业(Nestlé Waters)、百事公司(PepsiCo)和三得利饮料食品欧洲公司(Suntory Beverage & Food Europe)发展为会员,在纺织行业则得到了巴塔哥尼亚(Patagonia)、昂跑(On)、彪马(Puma)和萨洛蒙(Salomon)的支持。为了满足消费品公司日益增长的需求,卡比奥斯最近还与世界领先的酶制剂生产商诺维信(Novozymes)合作,扩大这项技术在工业领域的应用规模,而开办全球首家PET生物回收厂就是其中的一项举措。这座工厂选址法国,目前尚处于建设阶段。2025年投产后,其PET废料年处理能力可达5万吨。另外,卡比奥斯与德希尼布能源公司(Technip Energies)合作,共同改进其技术。卡



比奥斯的合作对象还包括多个学术机构,例如法国的 TBI 实验室与国立图卢兹应用科学学院(INSA Toulouse)。

合作伙伴如何创造价值

这个第三阶段的合作项目基于一个前景广阔的解决方案,致力于扩大其应用规模,帮助所有快消品公司应对废弃物管理和碳减排这一难题,掘金全球净零转型形成的一个庞大价值池。¹⁵作为协调者,卡比奥斯发挥着至关重要的作用,在提供突破性技术的同时,吸引独立经营的企业以模块化方式开展合作,从而降低共同创新和采用新产品暗藏的内在风险。¹⁶正如在许多商业生态系统中所看到的那样,互补性成员越多,价值创造潜力越大。数字平台通过收集和挖掘专有数据,深入了解市场痛点。与之不同,在卡比奥斯构建的网络上,成员必须群策群力,共同改进底层技术,设计和开发可行的应用流程,提高生产率,并扩大覆盖范围。如果仅凭一己之力,他们无法取得这些成果。

- 卡比奥斯以这些快消品行业联盟为平台,提升了其作为解决方案提供商的信誉,还能分享诺维信的生产资源和知识,并得到学术实验室在技术研究方面的支持。
- 诺维信争取到了未来增长潜力巨大、持续开展共同创新的 B2B 客户,并与同样致力于实现可持续发展目标的公司建立了合作伙伴关系。
- 学界的合作伙伴发挥自身潜力,提高知识创造及创新能力,并对早期创意进行测试,确定其是否可以应用到实际解决方案之中。
- 快消品公司在实现可持续发展目标的过程中可降低风险和阻碍,同时增加了可持续包装这一大卖点。消费者选购商品时,日益将可持续包装视为主要考量因素。

随着联盟将目标从回收转向消费品包装,致力于推动这一领域全面转向“循环经济”,这一行业层级的合作正在向第四阶段迈进,着手构建多利益相关方生态系统。目前,联盟成员已在为消费后的废弃包装和纺织品制定回收和处理解决方案。为了扩大业务规模,取得经济效益,联盟需要吸纳更多新成员,获得更多的技能和资源。这一循环经济生态系统虽说刚形成不久,但已快速步入高层级发展阶段。对所有人来说,这都是一个颇具吸引力的替代选择。

● 第四阶段：建立多利益相关方机构、平台和网络

在第四阶段,企业与其他机构建立合作关系,弥补当前治理和市场体系的不足之处,携手推进大规模转型变革,践行企业宗旨。其中的一个常见合作类型,是打造“以技术驱动的开放式合作平台”。¹⁷在这一阶段,单个公司放弃了大部分控制权,尽量扩大合作规模和影响。思维模式从竞争转为合作,从信息保护转为知识传播,造福大众。协调者将高度多元化的参与者凝聚在一起,打破壁垒,摆脱僵化思维。在这一阶段展开合作,必须面对许多困难。然而,参与者保持着非常高的积极性,动力十足,其原因在于他们有望借此涉足全新的市场,或率先采用突破性技术和商业模式,取得先发优势。

Thought For Food (TFF) 的新一代开放式创新平台

相关的可持续发展目标及ESG议题

零饥饿、土地可持续利用、生物多样性、水资源、企业宗旨

背景信息

在其简介中,TFF 自称为“奉行去中心化理念,得到社会力量支持,并由……变革者发起的一场运动”,其使命是“激发新一代的创业精神,促进全球粮食系统转型,打造一个能够满足营养需求,具有韧性的可再生系统。”¹⁸ TFF 成立于2011年,创办者为瑞士农业综合企业先正达植保(Syngenta Crop Protection AG, 现为中国化工集团旗下子公司)的年轻高管克里斯蒂娜·古尔德。当时,她担任公司新一代创新与参与部门主管,热衷于利用开放式创新的力量提升粮食安全。¹⁹在先正达的支持下,古尔德发起了“Thought for Food 挑战赛”,以加强粮食安全保障为主题,邀请各个学科的大学提交相关解决方案。到2022年,这项比赛已成为一大热门赛事,参赛者(包括校外社会人士)达到3000人,他们来自全球139个国家。如今这项比赛已成为“世界上规模最大、最多元化的农业-食品-技术创新挑战赛”,与TFF的其他项

目一起，为“我们如何在气候变暖的地球上养活百亿人口？”这一问题寻找“富有新意和影响力的解决方案。”

2013 年，TFF 从先正达分拆出来，成为一个符合美国税法 501 (c) 条款的非营利组织。目前其提供的内容和项目每年吸引 800 多万人参访，通过举办比赛和论坛，其制造的讨论话题达 700 多个，开设学习模块 200 多个，制作视频 400 多个，而且均与加强粮食安全有关。2019 年，TFF 设立数字实验室 (Digital Labs)，成为粮食领域初创企业的孵化器和加速器。截至 2023 年，该倡议已筹集 3 亿美元资金，帮助成立了 100 多家初创企业。众多企业加入赞助行列，其中包括洛克菲勒基金会 (The Rockefeller Foundation)、谷歌 (Google)、嘉吉 (Cargill)、达能 (Danone)、帝斯曼 (DSM) 和 敦豪 (DHL)。除了举办公开创新比赛外，TFF 还允许赞助企业自行选择赛事主题。例如，2023 年 TFF 在敦豪赞助下，举办了一场食品物流挑战赛。

为了建立一个真正由社会力量主导的生态系统，2023 年创始人克里斯蒂娜·古尔德从其一直担任的 CEO 职位上退下来，由过渡委员会代替其行使职能。委员会成员均为来自北美、中美、南美、欧洲、亚洲和非洲的领袖人物，矢志践行平台“以宏大气魄做长远规划”的准则。

合作伙伴如何创造价值

随着规模扩大，覆盖范围延伸，该平台秉承惠及所有合作伙伴的初衷，为形形色色的个人和机构创造并分享价值。作为非营利组织，TFF 充分发挥协调者的作用，将其各种活动的收入用于扩大平台规模和覆盖范围。参与者的直接利益诉求多种多样，但归根到底，各方孜孜以求的就是提升全球粮食安全，而把这一目标作为奋斗方向，本身就具有价值。

- 初创企业和创业者可获得多方面的专业培训、辅导及指导，例如推销、商业模式、故事讲述技巧、社交媒体、影响力衡量、知识产权等。某些优秀的初创企业还有机会获得奖金和风险投资。
- 投资者和食品相关企业可以尽早接触到创新理念、产品和服务，并有机会就他们感兴趣的主题提出质疑和问题。在一年一度的竞赛节上，企业还可以设立展台，展示他们的最新成果并听取反馈意见。雇主也可以利用这个机会，向充满热情的年轻人进行品牌宣传。
- 政策制定者和公共机构有机会了解市场需求，并向市场传达自己关切的议题和优先事项。
- 随着平台覆盖范围不断延伸，TFF 可将技术娴熟、知识渊博、尽职尽责的专业人士汇聚在一起，邀请他们参加比赛，提供指导，担任评委，发表演讲或提供赞助。参加 TFF 活动的个人或公司受邀加入平台，继续以成员的身份，为推动食品相关行业的转型做出贡献，造福全社会。

第五阶段：跨层级协调合作，建立各种类型的伙伴关系，推动系统性变革

第五阶段的合作基于这一认识：各种 ESG 挑战盘根错节，必须制定系统性解决方案加以应对。通过建立映射关系，理清问题与地域、价值链以及各方面可持续发展目标之间的关联，进而确定实施纠正措施的可行途径。任何实体均难以凭一己之力推动规模如此之大的变革，因此，第五阶段需要各方共襄盛举。在五阶段框架中，不同层级有着众多相互关联的联盟。当此之时，这些联盟必须发挥领导作用，鼓励其成员积极参与进来。纳尔逊及其同事援引联合国或世界经济论坛发起的全球倡议，例如，联合国的全球营养改善联盟 (Global Alliance for Improved Nutrition) 以及世界经济论坛的农业新愿景 (New Vision for Agriculture)，说明它们如何通过一系列计划、倡议和项目，分别解决各自领域的问题。在参与此类全球运动的过程中，企业开始将其业务的各个商业运作层面联系起来，连点成线，形成整体认识。

蓝色新能源 (New Energy Blue) 的生物质精炼项目

相关的可持续发展目标及 ESG 议题

经济适用的清洁能源、气候变化、土地可持续利用、生物多样性、水资源、循环经济、企业宗旨

背景信息

生物技术公司蓝色新能源 (简称 NEB) 是可再生能源协会 (Renewable Fuels Association) 的会员企业，致力于利用



农业残留物生产可再生低碳环保燃料——乙醇。²⁰ 乙醇大多以玉米粒为生产原料，形成燃料“与人争粮”的局面。相比之下，NEB 使用玉米收获后留下的秸秆作为原料，在避免与人争粮的同时，也让农户能够“一块地赚两份钱。”为了提高农业整体效益，NEB 与践行再生农业的农户合作，实施土壤碳封存，同时还能改良土质，减少风蚀水蚀。由此可见，NEB 的燃料生产业务促进了土地和水资源的可持续利用。

为了确保商业化运作保持平稳，NEB 最近与农户合作，成立了一家生物质聚合公司，采购和收集废弃的玉米秸秆，并利用六家农用设备供应商提供的创新方法和机械设备，对秸秆进行打捆作业。²¹ 这些新方法提高了每捆秸秆的密度，降低了运输和储存成本。

在下游，NEB 与全球材料供应商陶氏 (Dow) 结盟，生产生物基乙烯产品，为生物塑料提供生产原料。²² 陶氏将减少基于化石燃料的原料采购量，转而利用低碳可再生原料生产可回收的消费品包装材料。因此，与 NEB 结盟，可谓陶氏推动材料行业向循环经济转型的一个重要环节。此外，陶氏和 NEB 携手国际可持续发展认证项目 ISCC，向陶氏客户提供其供应链中生物基材料的认证文件，这是范围 3 排放对建立映射关系的部分要求。在这个意义上来说，NEB 燃料生产业务促进了可持续消费和生产。

未来，NEB 计划扩大下游盟友名单，涵盖纺织品、汽车和喷气燃料、润滑油及碳纤维等领域的生产商，深化公司与可持续时尚和运输行业的积极联系。与其他推动系统变革的倡导者一样，NEB 也建立了一个知识中心，与商业伙伴和学术机构合作开展研究，并培养专业技术人员，利用农作物废弃物生产能源。

合作伙伴如何创造价值

蓝色新能源利用其生物质转化技术，为所有合作伙伴实现相互关联的 ESG 目标开辟了一条道路，同时为他们创造了更多商机。作为化石燃料的可行替代品，生物能源产品有望在未来几年产生巨大经济效益，前提是它们能够稳步扩大生产规模，并且不会激发新的负面外部效应。无论对 NEB 自己，还是对其多元化的合作伙伴来说，其中的潜在效益都是显而易见的。通过建立合作关系，NEB 不仅拥有了更广阔的业务前景，也能增强自身影响力。

- 与传统做法不同，农户在获得额外收入来源的同时，降低了废弃物管理成本，并且土质改善还可提高作物产量。
- 在下游应用领域，以陶氏为首的合作伙伴可以获得可追溯的低碳可再生原料，提高对自己下游 B2B 客户的吸引力。
- 对于联合国、世界经济论坛和其他致力于推动经济可持续转型的组织来说，它们可以验证商业模式概念的可行性，造福利益相关方和社会。

成功合作最佳实践

ESG 合作的目的在于推动本质上尚有争议的转型变革，前行之路并非一片坦途。合作各方决定携手共进，在品尝胜利果实的同时，可能也会遭遇挫折，偏离方向，甚至无功而返，对此他们必须做好心理准备。另外，合作并非总是轻松愉快的，有时也会出现紧张局面。学界和咨询界一致认为，在合作过程中，有些最佳实践可以帮助参与者避开最常见的陷阱。^{23, 24, 25}

1. 确立共同愿景或宗旨

无论是将自己心目中指明方向的北极星置于生态系统地图 (EoM) 的中心地带，还是安放在金字塔型机构 (联合国和世界经济论坛) 层级最高的塔尖，你们均须花时间商讨一番，确定要通过合作创造一个怎样的未来。ESG 问题头绪繁多，且转型无法一蹴而就，在前进的道路上很容易失去斗志。泥瓦匠满怀热忱建造大教堂的故事，说的就是这个道理。共同拥有一个“宏伟愿景”，可以让合作各方不断阔步向前，积跬步以至千里。例如，卡比奥斯及其快消品行业的合作伙伴致力于创造的未来，是水道和垃圾填埋场再无塑料的踪迹。前景广阔的解决方案为数众多，酶解回收只是其中的一个，能否占据主导地位还须经受长期检验，现在作出预测为时尚早。如果结合经济转型这一必要之举和必然趋势来看待这项工作，将它视为其中的重要一步，他们就会更容易坚持下去。

2. 不要预先定义“成功”

拥有共同的愿景固然至关重要，但在如何取得成功的问题上，保持灵活性，发挥探索精神同样不容小觑。皇家宠物食品及其合作伙伴认为，要打造一个保障宠物健康的世界，其实现途径多种多样。宠物医院知道客户更喜欢养狗而不是养猫，然而，在对利益相关方进行仔细研究，绘制宠物生态系统映射图后，他们从中找到了一个新商机：打造猫友好型宠物医院，可以直接促进业务增长。生态系统和合作关系研究者指出，只要公司转换思路，从由内而外寻求竞争优势，变为由外而内寻找有待解决的新问题，发展机会将随之而来。保持开放心态是成功的先决条件。

3. 制定具体战略和目标

战略决定了实现共同愿景的路径，而一个个具体目标则形成了在实现终极目标道路上的关键里程碑。战略与目标两相结合，就可以对各个合作伙伴所作的努力进行协调，并确定所需的资源。TFF 以实现全球粮食安全愿景为奋斗方向，在战略上选择走开放式创新道路。这既为所有成员划定了边界，又给予他们希望。他们都有一个重要的共同点，那就是竞争让位于合作，共享精神得到切实践行。TFF 成员携手合作，共同培养创业人才，将最有前景的技术和商业模式推向市场。通过举办年度挑战赛（以及定期举办的常规培训和节日活动），TFF 激发了更多的创意，盘活了资源，并且为设定年度目标提供了便利。该平台推出的各项活动应时而变，但它始终坚守其战略方向，致力于实现年度目标。在此支持下，TFF 以惊人的速度迅猛发展，影响力不断扩大。

4. 议定衡量指标以跟踪和调整进度

在合作过程中，必须遵循透明原则，定期报告进展情况。事先达成共识，确定要衡量哪些指标，谁来跟踪数据，谁负责采取纠正措施，这有助于在合作步入深水区时避免冲突的发生。在领域专家的协助下，玛氏和 EoM 耗费数年时间，为他们各产品部门管理生态系统中的四项资本（金融、社会、人力和环境）制定了可靠的衡量指标。完善了这四项指标之后，玛氏确信其投资的确在逐渐提高生态系统的健康度，进而带来更多商机。作为系统的协调者，玛氏掌握全局，能够更好地维持各个成员的参与度和积极性，共同实现议定的各项目标。

5. 派出最佳团队

合作的关键在于群策群力，如果有人做不好“份内工作”，合作过程中就会产生摩擦，导致关系紧张。人力资本是其中的一项重要资源，合作伙伴派出的人手最好既拥有相关资质，又热衷于实现合作的长期愿景。这里容易陷入的一个误区，是把最优秀的人才留给内部项目，而派去参加合作项目的员工则缺乏推动变革所需的能力和影响力。蓝色新能源在挑选农户合作伙伴时可谓慎之又慎，被选中者对采用再生农业创新技术均抱积极态度。实际上，任何玉米残留物都能满足 NEB 的资源需求，但只有与目光长远的农户合作，公司才能从整体上扩大对环境的影响。另外，公司还投资培养地方人才，以消除未来发展可能遇到的瓶颈。合作项目确定的变革议程越是雄心勃勃，人才的作用就显得越发关键。

6. 确定合作伙伴的角色与责任

吸引技能和资源互补的成员加入进来，合作项目就更有可能设计出独特的价值主张。主导方，即协调者，对问题的理解更为透彻，更加值得信赖，或者愿意投入一切必要资源以启动合作项目，并维持其运作。因此，在项目设计过程中，他们通常占据支配或主导地位。以第一阶段的合作项目“无声咖啡师”为例，噢麦力无疑发挥了巨大作用，进行项目设计，提供资金支持，利用其零售网络提供就业机会，举办活动以提高公众认知，激发他们的兴趣。然而，如果没有咖啡零售商的支持，噢麦力的努力将徒劳无功。因此，聘用通过认证的咖啡师新手，并确保他们的事业不断取得成功，是每个参与项目的零售合作伙伴的重要责任。



最后,我们希望在上述六项建议的指导下,各企业负责 ESG 工作的管理人员能够鼓足干劲,建立更多更良好的**合作伙伴关系**。随着聚焦 ESG 问题的公司放弃传统商业战略,从各自为营的防御性姿态,转变为共同努力的合作立场,他们对合作所能迸发的力量以及所能取得的成效也将越来越有信心。回头再看今年世界经济论坛的主题,我们感悟良多,而文中几个例子也清楚表明,建立合作伙伴关系,开展联合创新,团结协作,利用由此激发的强大力量和释放的无穷潜力,我们就可以找到办法,解决当今世界最紧迫、最重大的问题。

参考文献

- 1 Birshan, Michael, Stefan Helmcke, Sean Kane, Anna Moore and Tomas Naucler, "Playing offense to create value in the net-zero transition", McKinsey Quarterly, April 2022, <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/playing-offense-to-create-value-in-the-net-zero-transition>
- 2 Collin Jones, Alastair (Director EOM Solutions), live interview, November 23, 2023.
- 3 SAID Business School, "After hour case study session: Royal Canin", University of Oxford, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=N11Hr3BqcQ>
- 4 Luo, Yahan, "China's Vet Shortage by the Numbers," Sixth Tone, February 2, 2024.
- 5 Collin Jones, Alastair (Director EOM Solutions), live interview, November 23, 2023.
- 6 Nelson, Jane (COMMISSIONED BY THE BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION), "Partnerships for Sustainable Development: Collective Action by business, governments, and civil society to achieve scale and transform markets", Business and Sustainable Development Commission, and Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School, 2017, [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cr/ri/files/PforSD\(Exec_Summary\).pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cr/ri/files/PforSD(Exec_Summary).pdf)
- 7 Touchstone, Ellen and Laurie Underwood. "Addressing the Full 3 Ps: A Study of Oatly China's "Silent Barista" Programme Promoting Planet, People & Profitability," China Business Casebook, Ethics International Press, April 2024.
- 8 Custom Market Insights, Global plant-based milk market size likely to reach a CAGR of 9% by 2030 to reach USD 30 Billion share (with COVID-19 Analysis), January 2023, <https://www.custommarketinsights.com/report/plant-based-milk-market/>
- 9 Oatly.com, "Project Silent Barista: One Oat Drink Company's Quest to Train a New and Inclusive Class of Chinese Baristas," 2022, <https://www.oatly.com/en-hk/things-we-do/initiatives/silent-barista>
- 10 "Mars Wrigley in China and the Economics of Mutuality Foundation: Supporting retail-sector employment and entrepreneurship in China's countries and rural areas," Report on Rural Revitalization (2022). AmCham China, Social Impact Initiative
- 11 Our World in Data, accessed February 5, 2024. <https://ourworldindata.org/grapher/interpersonal-trust-vs-income-inequality>
- 12 Carbios.com, "Carbios and L'Oreal win Pioneer award for the world's first enzymatically recycled cosmetic bottle." November 14, 2023. <https://www.carbios.com/en/carbios-and-loreal-win-pioneer-award/>
- 13 L'Oreal. 2023, https://www.linkedin.com/posts/or%C3%A9al_worldalliancesummit-recycledplastic-lor%C3%A9alforthefuture-activity-7130195388833124353-vnGq/
- 14 Carbios.com, "Carbios and L'Oreal win Pioneer award for the world's first enzymatically recycled cosmetic bottle." November 14, 2023. <https://www.carbios.com/en/carbios-and-loreal-win-pioneer-award/>
- 15 Birshan, Michael, Stefan Helmcke, Sean Kane, Anna Moore and Tomas Naucler, "Playing offense to create value in the net-zero transition", McKinsey Quarterly, April 2022, <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/playing-offense-to-create-value-in-the-net-zero-transition>
- 16 Jacobidis, Michael G, Carmelo Cennamo, and Annabelle Gawer, "Towards a Theory of Ecosystems", Strategic Management Journal, 39, 2018, pp. 2255-2276.
- 17 Nelson, 2017.
- 18 thoughtforfood.org "Thought For Food Announces its Brave New Future as a Globalized, Decentralized, Community-led Movement", 2024. <https://thoughtforfood.org>
- 19 Price, Lydia and Haitao Yu, "Sygenta and Thought For Food: A Food-Security Innovation Platform," Ivey Publishing & CEIBS, December 12, 2018.
- 20 <https://newenergyblue.com>
- 21 <https://newenergyblue.com/nef-formation/>
- 22 Dow, "Dow and New Energy Blue announce collaboration to develop renewable plastic materials from corn residue", 2023, <https://corporate.dow.com/en-us/news/press-releases/dow-and-new-energy-blue-announce-collaboration-to-develop-renewable>
- 23 Albani, Marco and Kimberly Henderson, "Creating Partnerships for Sustainability", McKinsey & Company, July 2014, <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/creating-partnerships-for-sustainability>
- 24 Nelson, 2017
- 25 Pidun, Ulrich, Martin Reeves, and Balazs Zoletnik, "What is Your Business Ecosystem Strategy?", BCG Henderson Institute, March 2022, <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>

02

企业ESG实践

导读

当谈及可持续发展时,不同行业的企业面临着截然不同的挑战与机遇,也有着不同的策略和方法。这些不同不仅来自于行业特性和竞争环境的差异,还源自于企业在供应链、产品生命周期中的不同位置。

在本章中,我们将深入探讨这些问题,并通过选录的三个企业案例来加以阐述。我们将看到,这些企业不仅在自身业务运营中落实了可持续发展原则,还通过创新和合作与其他利益相关者共同推动着可持续发展的进程。

本章节中,我们将探讨以下三个关键问题:

- 企业如何将可持续发展融入业务运营,确保可持续发展战略的全面执行,同时创造社会及行业价值?
- 在脱碳挑战下,企业如何促进ESG理念在内部实践,并利用技术创新带领供应链实现可持续发展?
- 企业如何通过服务创新提升消费者体验,实现合作伙伴的赋能和共享价值的企业经营理念?

37

百威亚太：可持续发展深度融入业务，持续创造价值

校友企业案例

京东物流：技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展

42

47

校友企业案例

蔡司光学中国：教育赋能客户，创造共享价值

百威亚太：可持续发展 深度融入业务，持续创造价值

文 / 蒯亚男^①



陈世敏

中欧国际工商学院会计学教授
朱晓明会计学教席教授
副教务长(案例中心)

教授点评

百威亚太在制定和执行可持续发展战略的过程中，总结出一套系统的方法论，明确了三个关键点：第一，设定切实的、可计量的、具体的战略目标。第二，基于实地调研，设计清晰的、循序渐进的、符合公司实际的行动路线图。第三，在跟踪各项数据指标的基础上，及时有效地全面评估可持续发展绩效。在积极推动可持续实践并取得成绩的同时，百威亚太也面临一系列挑战：如何完善供应链减排中的数据采集与核算？如何解决啤酒包装回收利用行业的诸多制约因素？如何进一步提升可持续实践的信息披露质量？如何厘清可持续发展表现对财务绩效的影响？如何将可持续发展指标嵌入到财务报表框架中？

这些错综复杂的问题不是公司一方可以解决的，而是关系到上下游合作伙伴、各地回收系统、整个啤酒行业以及监管体系。应对这些挑战需要公司、行业协会、学校和研究机构，以及监管部门等社会各界的携手合作、深入研究和共同努力。

引言

企业在创造财富价值的同时也要贡献社会价值，这样的提法比比皆是，已成为众多企业的行为标准之一。这种声音在无形中将企业的社会价值看作其财富价值的附加，然而财富价值毕竟是多数企业的生存之本，鲜有企业能将二者合二为一，并将背后的逻辑阐释清楚。百威亚太是一个例外。

以“可持续发展就是我们的业务本身 (Sustainability is our business)”为理念的百威亚太，是世界上最大的啤酒酿造商百威集团的子公司，也是亚太地区最大的啤酒公司。公司在 35 个国家经营着 47 家啤酒厂和 51 个分销中心，主要市场为中国、韩国、印度和越南。¹ 其中，近 98% 的啤酒是在当地酿造的：公司从当地社区采购原材料，雇用当地人，在当地建立啤酒厂，最后将啤酒卖给当地的消费者。本地化生产使公司坚信商业意义上的成功与当地社区的繁荣密不可分。没有优质的水源，就不能酿造出好的啤酒。没有繁荣的农业，就没有好的啤酒原料，这是百威亚太将环境、社会和公司治理(简称 ESG) 公司则称为可持续发展(SUSTAINABILITY)与业务深度融合的逻辑。

^① 作者蒯亚男系中欧国际工商学院案例研究员

系统化的可持续发展战略：增加管理价值

从制定可持续发展战略目标、追踪可持续发展表现，到评估最终成果，百威亚太都依据一套科学、系统、明确的方法论。

重要性评估 (Materiality Assessment) 是百威亚太制订可持续发展战略的起点。通过缜密的步骤和实地调研，明确公司应当从哪方面发力。自 2019 年香港上市以来，百威亚太每年都开展重要议题评估，旨在找到与公司业务、与利益相关者最相关的可持续发展议题，以及分析公司在这些议题方面存在的风险和挑战。具体步骤包括：识别关键议题 (Identification)、确定优先次序 (Prioritization) 和最终核实确认

(Validation)。首先，百威亚太系统地回顾了包括总公司在内的规章和制度、业界同行的实践、啤酒业的 ESG 标准、ESG 评级机构的问卷和其他公开资料。然后，进一步评估议题的相关性和重要性，参考依据是各议题的战略意义、法律法规的要求、利益相关者的诉求、评级机构 (MSCI、CDP 和 Sustainalytics) 的标准。在此基础上，公司将关系到长期价值创造的可持续发展议题列为优先级议题，并由委员会审核。至此，23 项关键议题浮出水面。²

确定关键议题后，如何将议题转化为“具体做什么”，缺口分析 (Gap analysis) 是下一个环节，旨在评估现状、分析差距、找到短板。在咨询专业机构和研读评级机构的反馈后，百威亚太开始评估每个议题下的可持续发展风险，明确有待改进的方面，初步探索改进的方法，并判断改进的难度。

百威亚太制定了清晰的路线图，确定了短期、中期和长期的行动方案。同时，确定了可量化的、具体的、可衡量的细化目标。以“气候行动”为例。百威亚太决定到 2025 年，以 2017 年为基准年，将范围 1^② (Scope 1) 和范围 2^③ (Scope 2) 温室气体的绝对排放量减少 35%，并将碳减排从其运营延伸到整个价值链，以实现范围 1,2,3^④ (Scope 1,2, 3) 的排放强度下降 25%^⑤。

在追踪进度方面，百威亚太使用工厂最优化管理系统 (VPO) 跟踪目标的完成度和关键绩效指标的进展，该系统包含水资源使用的指标、碳减排的指标等。⁴ 自 2020 年起，公司成立了可持续发展委员会。可持续发展委员会直接向首席执行官及董事会联席主席杨克 (Jan Craps) 汇报。委员会下设可持续发展工作组，专门负责制订目标、采取行动和追踪进度等与可持续发展相关的事项。⁵ 可持续发展工作组是一个跨职能的团队，由来自可持续发展及采购部、供应链和物流部以及法律及企业事务部等部门的员工组成。每个成员负责一个特定领域，如绿色物流、绿色采购、员工多元化和公司包容性等。

百威亚太将可持续发展植入公司治理体系，将可持续发展内化为公司管理和运营的一个组成部分，设立专门的工作小组。在百威亚太，可持续发展不是一个独立于公司业务的“额外项目”，更不是公司用于打造外部形象的“有利工具”。可持续发展战略的制定、议题的选择、目标的建立、方案的落地以及进度追踪都依据一套科学、严谨、系统的流程，这样的实践不仅能确保可持续发展战略的实施有始有终、有章可循、体系完备，也让公司完善了内部治理体系，真正将可持续发展纳入公司决策和管理的方方面面。

本土化的可持续发展行动：创造社会价值

啤酒由四种成分构成：水、大麦、啤酒花和酵母，⁶ 其中，水占到啤酒的 90% 至 95%。守护水源是百威亚太 Sustainability 行动的重要方面。在印度的部分地区，水资源严重匮乏，公司 2023 年的数据显示，印度有 5 家啤酒厂被列为高风险，占整个亚太地区酿酒厂产量的 3.8%。百威亚太据此在以上地区启动了水域计划，支持当地社区在基础设施薄弱的地区修建水库。水库将雨季多余的水储备起来，留到旱季使用。

水除了作为原材料，在酿酒厂里的使用量也巨大，酿酒过程中的每个环节几乎都需要不断的清洁。一般而言，酿酒厂需要七加仑^⑤的水才能生产一加仑的啤酒，在效率较低的啤酒厂，这一比例可能高达 10:1。百威亚太在所有酿酒厂均开展了节水计划，提出针对性的水源解决方案，执行这一方案后百威亚太的整体用水比例为 2.03 百升 / 百升，较 2017 年减少了 32%。⁷ 这

② 范围 1 (直接排放) 指的是企业直接控制的燃料燃烧活动和物理化学生产过程产生的直接温室气体排放。典型的范围 1 涵盖燃煤发电、自有车辆使用、化学材料加工和设备的温室气体排放。

③ 范围 2 (间接排放) 指的是企业外购能源产生的温室气体排放，包括电力、热力、蒸汽和冷气等。

④ 范围 3 (价值链上下游各项活动的间接排放)：覆盖上下游范围广泛的活动类型。

⑤ 1 加仑约等于 3.79 升。



一比例使百威处于行业领先行列。在中国，百威亚太发起了“社区水源补给”计划，将再生水 (reclaimed water)^⑥ 回收利用，用于绿化和人工湖。^⑧



图 1: 百威亚太在印度的补水项目

资料来源: 百威亚太《2021 年环境、社会及管治报告》。

啤酒的酿造过程会产生二氧化碳。百威亚太在减碳方面坚持不懈地创造价值。2020 年，中国提出“双碳”国家目标，为减少碳排放注入新动力。2021 年，百威亚太在武汉的工厂成为中国首家获得第三方认证的碳中和酿酒厂，也是百威集团旗下的第一个碳中和酿酒厂。在碳中和酿酒厂中，生物质锅炉取代天然气锅炉，通过购电合约使用 100% 的可再生能源，制冷剂零购买，电动班车取代燃油动力车辆，回收酿造过程中的二氧化碳。^⑨

中国的太阳能产业规模居全球第一¹⁰，为投资可再生能源提供了良机。国家双碳政策下，百威亚太注意到，在多个省份，太阳能发电的成本逐渐与非可再生能源趋近。截止 2023 年底，百威亚太在中国的 14 家酿酒厂安装了太阳能板，用于生产可再生能源电力。¹¹ 此外，百威亚太启动了绿色物流、采购可再生能源、提高效率、使用可回收材料等项目，从酿酒厂内部到价值链的每个环节，全方位创造价值。

图 2: 百威亚太标有“碳中和”字样的啤酒

资料来源: 百威亚太《2021 年环境、社会及管治报告》



案例研究：酿酒厂安装行业首个电热锅炉进一步减碳¹²

(内容来源: 百威亚太《可持续发展报告 2023: 敢梦敢创, 未来共喝彩》)

百威在中国四川的资阳酿酒厂于 2023 年成为中国啤酒行业首家安装使用水电的电热锅炉。

该电热锅炉取代了天然气锅炉，以新建的电热锅炉和储热系统产生蒸汽。该系统利用峰谷电价实现成本效益，系统以非高峰时段电力，生产及存储热量（价格较高峰时段低 72%），以满足酿酒厂全天生产蒸汽的需要。

除电力成本效益外，百威策略性地采用可持续的「能源即服务 (EaaS)」项目模式，把握可带来财务效益的转型机会。我们已与选定的服务供货商建立伙伴关系，采购合同为 20 年，服务供货商对整个系统的基础设施及设备投资约人民币 4,000 万元，占资阳酿酒厂约 3,000 平方米的建筑面积。

该项目包括建设一座 25 兆瓦的新电热蒸汽锅炉、两座 1,000 立方米日供蒸汽量为 250 吨的高压储能罐、一座 25.5 兆瓦的新高压配电系统、新纯净水系统及智能能源管理平台。预期该项目可将二氧化碳排放量降低约 7,000 吨。

⑥ “再生水”指经过适当的循环利用工艺处理后，达到规定的水质标准可重新利用的水。

上下游的可持续发展赋能：贡献行业价值

啤酒行业的价值链长且复杂，上游的农作物种植为啤酒的酿造提供原材料，下游的包装、运输和冷藏、零售、废物处理是酿成啤酒后的环节。百威亚太从 6,164 家直接供应商处采购原材料，¹³ 并通过 4,000 家直接批发商和 2,000 家间接批发商销售啤酒。可持续发展战略的执行不只是百威亚太自身的事情，而是涉及啤酒生产的整条价值链。以碳排放量为例，仅有不到 6% 的碳排放量是由酿酒厂的活动产生的，剩下的 94% 来自价值链。

在上游，农户提供酿造啤酒的原材料。百威亚太协助种植者在保护生物多样性的同时提高农户的盈利能力，推动农业的可持续发展。百威先后启动了土壤计划、生物多样性计划和培训计划。土壤计划帮助种植者了解和改善土壤质量相关的实践和工具，与种植者保持联系，及时收集信息并给出针对性的建议。在生物多样性计划中，百威与外部伙伴合作，探索和制订可以切合各个市场的标准化方案，积极参与《生物多样性公约》行业大会。之所以重视生物多样性，是因为它会影响到土壤的成分和水质，进而影响所采购农作物的产量和质量，这是百威将可持续发展与业务合二为一的又一例证。培训计划旨在通过与农业研究所的合作帮助农户提高种植技能，包括农业原理、产业机械化、病虫害管理及收割储存等。目前，在为百威提供原材料的所有直接农户中，100% 的农户技能娴熟并与百威保持互联互通，100% 的农户获得了资金资助。¹⁴

在下游，啤酒的包装是供应链的关键一环，是百威可持续发展战略的重要组成部分。同时，啤酒包装是整个啤酒生产链条中碳排放量最多的环节，占到 47.9%¹⁵。百威亚太每年发起的“冠军计划”，鼓励员工分享、讨论和使用创新的、经济高效的、可持续的包装材料。¹⁶ 公司致力于降低薄膜包装的厚度，以减少塑料薄膜的使用量；实行包装材料轻量化，即减轻瓶子和铝罐的重量。在中国，百威亚太推出铝罐轻量化项目，减轻了铝罐的重量，帮助节省铝材约 135 吨。华兴集团是百威亚太最大的玻璃供应商。在百威的影响和支持下，华兴开始使用可再生能源发电。自 2021 年 3 月起，华兴在其浙江工厂将太阳能电池板作为关键能源。随后，华兴将太阳能项目扩展到其他七个工厂。¹⁷ 2023 年，百威亚太在中国推出其最轻的啤酒铝罐，罐容量 330 毫升，但重量只有 9.57 克，较行业平均水平轻 4%。每个铝罐的平均碳足迹仅为 185 克，比 2017 年的基准线少近 100 克。百威亚太经过持续努力，使铝质包装有助于降低碳排放，对比 2017 年的基准线减少了超过 40,000 吨，每个铝罐的碳排放量更减少了 30% 以上。¹⁸

在运输环节，2020 年，百威亚太在中国部署了 216 辆新能源汽车，其中包括 180 辆液化天然气卡车、31 辆电动卡车，以及 5 辆氢燃料电池汽车卡车，这些卡车均采用先进技术减少碳排放。2023 年，绿色车辆增至 401 辆，进一步减少范围 3 (Scope 3) 的排放。2022 年，公司继续实施绿色物流计划，不断评估物流供应链的温室气体排放量。

2022 年，在回收环节，百威亚太加大对回收材料的研发应用，通过新技术的开发，在中国的玻璃瓶中的回收成分达到 55%。¹⁹ 台州啤酒厂还成为亚太地区第一家“零废弃”啤酒厂。为了将科罗娜打造成第一个塑中和的啤酒品牌，公司发起了一项保护海洋生物多样性的计划，回收约 155 吨塑料垃圾。²⁰



图 3: 百威亚太科罗娜“重塑渔路”计划

资料来源：百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》。



百威亚太将可持续发展行动融入到公司的运营和整个价值链，携手上下游的合作伙伴，打造自身竞争优势的同时，创造了管理价值、社会价值和行业价值。对于 2025 年可持续发展目标，百威亚太已经取得了实质性进展并能按预期落实，部分目标得以提前实现，并朝着 2040 年全价值链净零排放的远大抱负前进。

回顾百威可持续发展战略取得的进展：印度的高风险用水区的水源补给率达到 199%，为当地社区补给了 2000 万百升水²¹。截至 2023 年，与 2017 年相比，整个价值链中每百升的碳排放强度减少了 23.8%。继武汉酿酒厂之后，锦州和佳木斯酒厂成为百威亚太的第二家和第三家碳中和酿酒厂。²²在绿色物流中，共有 401 辆绿色卡车。可回收包装或主要由再生材料制成的包装占我们总产量的 64.8%。在中国和印度所合作的全部种植者都获得适合自己地区的大麦品种和技术培训……

只有将可持续发展理念真正融入公司业务才能保证可持续发展行动的系统性、经济性、长期性和可持续性。

在百威亚太，啤酒的原材料是天然的，公司对自然环境、水资源的保护和行动一方面为酿酒事业提供优质的原材料，同时也对其所在地区的自然环境增加价值。啤酒的生产就在各地社区，公司对当地社区的贡献为业务的持续性加了一道防护网，也促进了社区的繁荣与稳定。啤酒行业的供应链复杂，百威对上下游的赋能为业务的安全性提供保障，同时又为啤酒行业生态贡献了力量。百威亚太将业务和可持续发展融合的战略将持续为社区、行业和地区创造更多价值。

啤酒行业的供应链复杂，百威对上下游的赋能为业务的安全性提供保障，同时又为啤酒行业生态贡献了力量。百威亚太将业务和可持续发展融合的战略将持续为社区、行业和地区创造更多价值。

参考文献

- 1 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》。
- 2 百威亚太《2020 年环境、社会及管治报告》，百威亚太《可持续发展报告 2023：敢梦敢创，未来共喝彩》
- 3 同上。
- 4 同上。
- 5 百威亚太《2021 年环境、社会及管治报告》。
- 6 世知社，“关于啤酒的知识，看这一文就够了”，澎湃，2022-09-09【2024-01-14】，https://m.thepaper.cn/baijiahao_19840485。
- 7 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》，百威亚太《可持续发展报告 2023：敢梦敢创，未来共喝彩》
- 8 同上。
- 9 百威亚太《2021 年环境、社会及管治报告》。
- 10 时代周报，“中国光伏蜕变 20 年：坐拥万亿产值、千亿级上市公司，何以成就世界第一”，腾讯网，2023-11-01【2024-01-12】，<https://new.qq.com/rain/a/20231101A07XRK00>。
- 11 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》。
- 12 百威亚太《可持续发展报告 2023：敢梦敢创，未来共喝彩》
- 13 同上。
- 14 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》。
- 15 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》。
- 16 百威亚太《2021 年环境、社会及管治报告》。
- 17 同上。
- 18 百威亚太《可持续发展报告 2023：敢梦敢创，未来共喝彩》
- 19 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》。
- 20 同上。
- 21 凤凰卫视，“百威亚太迈进上海国际碳博会，奏响双碳时代主旋“绿””，财经头条，2023-06-13【2024-01-12】，<https://cj.sina.com.cn/articles/view/1643971635/61fd04330010103tg>。
- 22 百威亚太《2022 年环境、社会及管治报告：敢梦敢创，未来共喝彩》，百威亚太《可持续发展报告 2023：敢梦敢创，未来共喝彩》

京东物流：技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展

文 / 何梓晴^①



赵先德

中欧国际工商学院运营及供应链管理教授
京东运营及供应链管理教席教授
副教务长(深圳校区)
中欧供应链创新研究院院长
中欧-震坤行供应链与服务创新中心主任
企业数智化转型课程-联席课程主任

教授点评

做为企业 ESG 的一个重要组成部分，京东物流建立了供应链碳管理平台 (SCEMPF)。通过数字化技术和大数据应用，京东物流可以实时监控在不同物流环节的碳排放。这包括仓储，运输，配送和包装各物流运作流程。一方面通过技术驱动引领可持续变革，同时也给客户提供了更高效更环保的物流服务，并形成了碳管理的创新业务。这个案例是一个数字化技术应用驱动绿色低碳供应链服务，给多家企业创造价值的典范！



胡伟

京东物流首席执行官 中欧 EMBA 校友

点评引言

对供应链企业来说，ESG 既是挑战，同时也蕴藏着大量的发展机遇，ESG 发展理念被企业接受不是一蹴而就的事情。京东物流也将始终秉持“长期主义”理念，坚持做难而正确的事，做长期有价值的事，携手各方力量共同推动绿色一体化供应链建设，为消费和生产架起资源互通之桥，实现长期可持续健康发展。

引言

随着脱碳的紧迫性与重要性日益凸显，企业端也面临着供应链环节复杂、范围三碳排放核算难、供应链碳排放管理难、脱碳成本高等问题。作为中国领先的技术驱动的供应链解决方案及物流服务商，京东物流的使命不仅在于引领全球高效流通，更在于促进可持续发展。除了成为可信赖的供应链基础设施服务商外，京东物流还是国内首家设立科学减碳目标的物流企业，并积极推动着 ESG 理念在企业内部的落地。那京东物流是如何践行“长期主义”的？又是如何与供应链伙伴携手，共同应对脱碳挑战，推动行业可持续发展的？京东物流的案例将向我们展示，如何充分利用企业的专长和资源来解决问题，并在此过程中创造增长机遇。

^① 作者何梓晴系中欧国际工商学院 ESG 研究领域研究助理

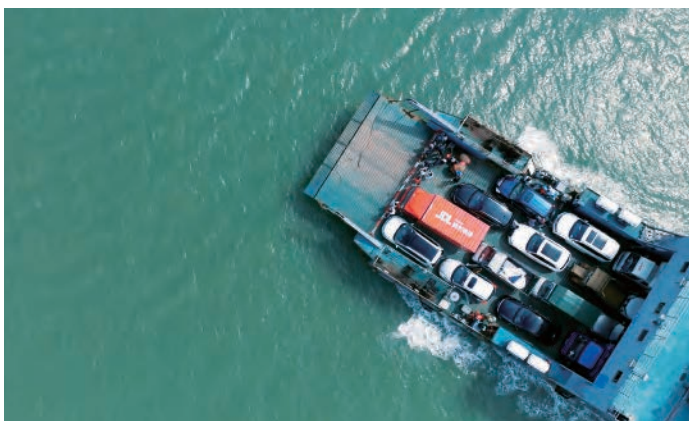


坚持“长期主义”，做难而正确的事

京东物流起步于京东集团的企业自建物流，到 2017 年，京东物流对社会开放物流基础设施，正式成立京东物流。2021 年 5 月，京东物流于香港联交所主板上市。从企业物流到物流企业，京东物流仓储网络已成中国最大的仓储物流网络之一，已经覆盖几乎中国所有的城市、乡镇和人口。而在十几年的发展过程中，坚守“长期主义”、打造“有责任的供应链”始终是京东物流的重要课题。

注重可持续发展的长期目标是否与实现短期经营效率的短期目标之间存在冲突？该如何平衡或者做出取舍呢？京东物流首席执行官胡伟回答道，“京东物流的长期主义，就是坚持做难而正确的事，做长期有价值的事。ESG 给京东物流带来的不是成本负担，而是可持续的‘长期价值’，包括内驱价值、投资价值、品牌价值、社会价值这四重价值。”京东物流在制定、落实相关目标时，不会只关注眼前利益而忽视长期发展，而是考虑到不同的利益相关方的利益诉求，灵活调整经营策略。对于京东物流来说，ESG 并不是单纯为了满足合规要求的“应试答卷”，也体现了商业价值、行业价值和社会价值的综合考量。

首先，对于企业内部管理的提升是开展 ESG 工作一项很重要的驱动力。在制定、执行 ESG 目标的过程中，针对风险的研判应对、创新探索，会为企业带来效率提升、销售促进。由内而外，进一步带动 ESG 信息披露和 ESG 品牌形象的全面提升，可以为企业带来直接的商业价值。其次，京东物流一直致力于为客户提供高效、便捷的服务体验，ESG 战略也是为客户创造价值的重要体现。通过优化仓储、运输、配送等环节，降低物流成本的同时提质增效，同时注重绿色低碳发展，京东物流能够为客户提供更加优质、可靠的服务体验。



行动导向的高效治理机制

秉持长期主义的踏实理念，京东物流也搭建了从 ESG 战略制定到执行层面的机制，从内部 ESG 管理提升开始，高效带动 ESG 目标与业务目标的结合和落实。

2022 年 11 月，京东物流在专项工作组的基础上升级了公司的 ESG 治理架构，正式成立了 ESG 管理委员会。¹ 该管理委员会由执行董事兼首席执行官 (CEO) 出任负责人，各业务及职能部门负责人作为委员，共同负责监督和决策 ESG 事宜。同时，设立了 ESG 专项工作组，由各业务 / 职能部门组成，负责日常工作中 ESG 决策事项的落地执行。除了设定目标外，ESG 管理委员会还将目标与业务考核挂钩，并明确了 2030 年前各业务条线协同参与 ESG 目标体系的近期、中期和远期目标。



图 1 京东物流 ESG 治理架构图 资料来源：京东物流提供

京东物流也将 ESG 目标落实作为提升企业治理水平和推动业务创新发展的关键。以降低碳排放为例，京东物流承诺到 2030 年，将范围一、二、三的碳排放总量较 2019 年减少 50%。在具体实施方面，京东物流根据物流业务场景的特点，设定了仓储、分拣、运输、配送等全链条业务环节的具体目标，并按近期、中期、远期进行区分。相应的目标被拆分为具体的年度和季度关键绩效指标(KPI)，并分配给各业务条线负责人。不只是具体的业务部门，对于市场与公共事务部这样的统筹部门，ESG 相关细化目标达成的情况也会成为负责人的关键绩效指标。例如，通过增加新能源充电车、快速换电车辆和液化天然气(LNG)车辆，京东物流在运力部门实现了 ESG 指引下的新能源车替换目标，不仅降低了碳排放，还提高了运营效率。

采用目标管理为导向的方法，京东物流高效的 ESG 治理机制也为业务部门参与 ESG 目标的实现提供了清晰的时间线和计划，以确保 ESG 目标的有序高效落实。从公司层面看，ESG 治理机制在公司管理体系实现了深度融合，ESG 治理真正融入企业了运营发展的方方面面。

技术驱动引领可持续发展

长期坚持在科技研发上的投入，是京东物流践行“长期主义”的重要体现之一。技术创新成果的应用一方面可以提高企业在 ESG 管理方面的成效，同时，也可以为企业创造新的商业增长点。

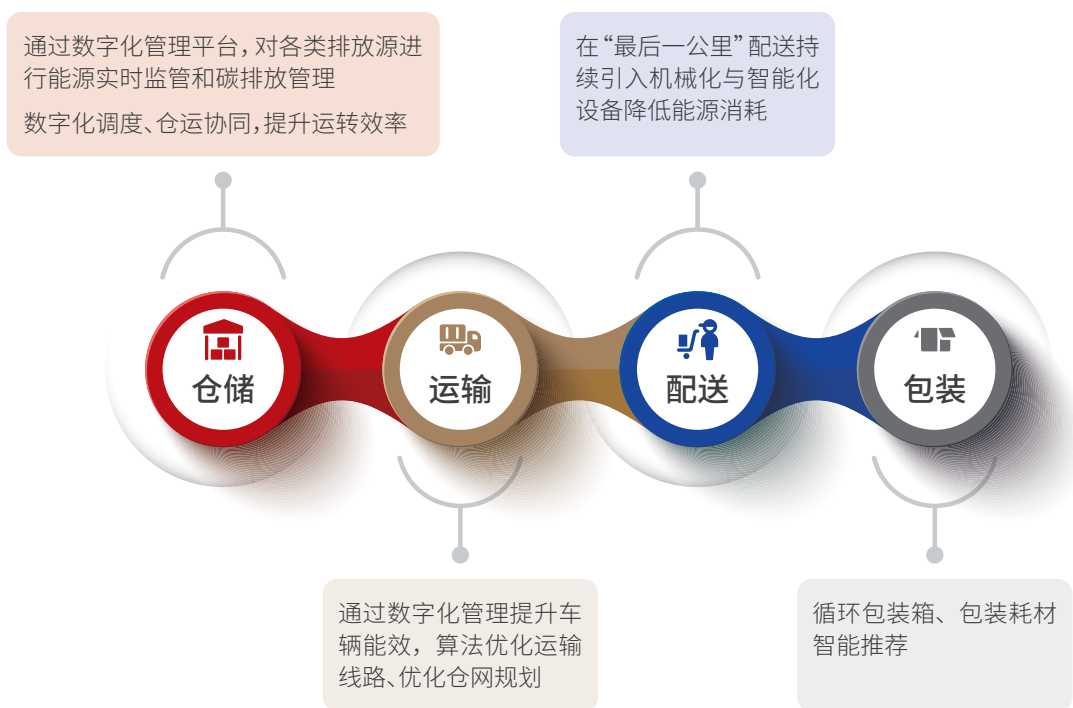


图 2 部分业务环节的技术驱动的减碳措施举例²





自 2023 年初起, 京东物流不断完善 ESG 数据库建设, 通过数字化手段, 实现运输、仓储、办公、出行、服务 5 大场景的 20 种数据源线上监测和管理。通过碳足迹盘查系统提升自身碳管理的同时, 京东物流的上游商家客户, 往往是面临移动排放源监测难、计算难的痛点。针对这一问题, 京东物流也将原本服务于内部的碳管理系统向外部客户开放, 并应客户需求研发了针对性的解决方案。2023 年 4 月, 京东物流联合中华环保联合会绿色供应链专委会正式发布供应链碳管理平台 SCEMP (Supply Chain Emission Management Platform)。胡伟分享到, 以京东物流的某大型客户为例, 在开放系统上线的一个月内, 京东物流协助客户完成了单个场景超过 20 万张 B2B 运单的碳排放计算, 也为企业减碳提供重要的数据依据, 使客户计算出了可核证温室气体的减排量。这样一来, 通过技术驱动引领可持续变革, 京东物流不仅提高了自身的运营效率和服务竞争力, 为其他企业提供了更高效、更环保的物流服务, 同时也形成了碳管理的创新产品业务, 推动整个行业的可持续转型。

助力行业共创可持续价值

尽管越来越多的企业已经认识到范围三活动 (包括运输和配送环节) 减排的重要性, 但数据核算和减排举措所带来的成本增加也使许多企业望而却步, 特别是中小型企业。作为企业运输和配送的提供商, 在做好自身管理的基础上, 京东物流也将视野拓得更宽, 从单一企业的视角上升到行业视角, 持续探索这一件更加“难而正确的事”。

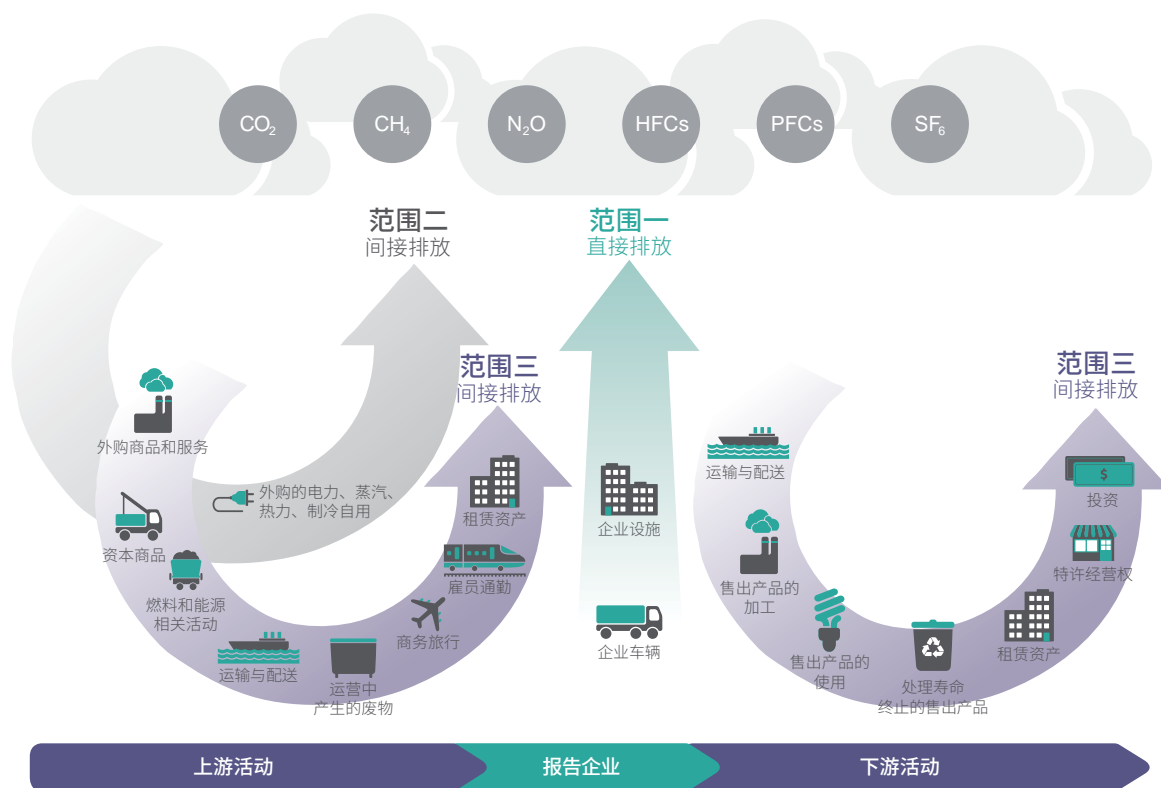


图 3 GHG Protocol 温室气体核算体系³

“供应链共享碳足迹”。商家企业在核算、披露碳排放数据的时候, 上下游的运输和配送环节的碳排放被视作企业的范围三的间接排放, 这部分碳排放量又与供应链企业的直接排放密切相关。这种情况可能导致部分排放量的重复计算, 也可能降低了企业减排的动力。为了解决这一问题, 京东物流提出了“供应链共享碳足迹”的创新理念。企业可以利用供应链碳管理平台 (SCEMP) 与供应链上下游合作, 共享碳足迹数据。在确立统一的碳排放基准线后, 可以精确计算出供应链不同环节的碳排放情况, 从而识别出减排的重点。随后, 重点将放在应用供应链脱碳技术上, 利用数据为基础设计分担成本的方式, 实现用更少的投入减少更多的碳排放量。这一举措带动供应链上下游合作, 共同降低碳排放, 达到 1+1 大于 2 的效果。

开放共享绿色供应链技术。2023 年, 京东集团、联想集团、京东方科技集团共同发起了“绿色供应链技术共享平台”。在这个共享平台 (专利池) 中, 京东等企业在绿色供应链技术领域相关的专利将向中小微企业免费开放许可, 为中小微企业减轻成本压力的同时也加速了绿色供应链技术的推广和应用。⁴

在带动品牌商客户方面，京东物流在 2017 年率先推出“青流计划”，从仓储、运输、配送、回收等供应链全链路上推动绿色可持续发展。在绿色包装方面，减量和循环化是快递包装绿色转型的两个重要原则，如果物流企业独自实施循环包装方案，标准化的物流箱在 B 端场景下相对较为容易实现。但在与终端消费者直接交互的 C 端场景中，循环包装的落地则需要考虑到更多更广泛的协调和合作。面对品牌的定制化需求、大量不同种类和规格的包装，如何在保证包装质量和运输安全的前提下，实现规模化应用？2022 年，在“青流计划”五周年之际，京东物流发布了行业内首个原厂直发包装认证标准和认证流程。从包装设计入手，将商品包装与快递包装采用一体化结构，从而减少寄递环节二次包装。这样一来，在满足安全性、空隙率和环保材料，避免过度包装的基础上，也保证了品牌商客户商品包装的个性化需求。目前，已有上万个商品 SKU 已实现了出厂原包装的直发，这一举措每年可为物流行业节省超过 20 亿个一次包装。京东物流还与多个合作伙伴携手，共同制定了新的目标：到 2030 年，将有超过 80% 的电商渠道售卖的产品支持原装直发。据预计，这一举措预计将带动整个行业减少一次性包装达到 100 亿个。



绿色供应链管理不是靠任意一家企业的单打独斗，胡伟说道，不透明、不连通的升级路径都无法在整个行业内形成有效的传导和引领效果，需要的是打破企业间“孤岛”式的创新，形成绿色供应链整体的资源合力，共同推动行业的可持续转型和高质量发展。

参考文献

- 1 京东物流《2022 环境社会及治理报告》<https://www.jdl.com/esgreport>
- 2 中华环保联合会绿色供应链专委会、京东物流、施耐德电气《物流园区碳中和指南》
- 3 GHG Protocol, Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard <https://ghgprotocol.org/corporate-value-chain-scope-3-standard>
- 4 京东物流《推进行业绿色技术开放！京东集团联合多企业发起绿色供应链技术共享平台（专利池）》<https://mp.weixin.qq.com/s/tYMqeiOckmpfRVfG-iK7kA>

蔡司光学中国： 教育赋能客户，创造共享价值

文 / 何梓晴^①



忻榕

中欧国际工商学院管理学教授
拜耳领导力教席教授
副教务长（欧洲事务）
卓越服务 EMBA 课程主任 (HEMBA)
DBA 课程主任

教授点评

蔡司通过提供各种形式的专业培训和管理培训极大地赋能企业客户和合作伙伴，并不遗余力地为终端消费者提供一流服务和极致体验，这样的企业实践从本质上说就是一种服务创新。

公司通过追求卓越服务，驱动了各个环节的价值创造，充分体现了服务利润链的背后逻辑以及“共享价值”的企业经营理念。蔡司的“共赢”哲学还体现在大公无私地赋能整个行业，从而给行业的发展带来了深远影响。这种“共赢”的价值创造方式以及社会责任意识值得许多企业学习和借鉴。



杨晓光

蔡司光学中国销售公司总经理
中欧 CMO/HEMBA/DBA 校友

点评引言

“创新、精准、社会责任感”是蔡司的品牌基因，而在不断推动技术革新的同时，我们也持续赋能行业人才的培养和发展。在蔡司精英学苑中，我们整合了眼视光行业内外各种优质管理教育资源，为客户提供前沿的系统管理培训。一路走来，我们不断拓展丰富内容，提升了终端消费者的体验的同时，也推动了合作伙伴共创价值。

引言

蔡司作为供应镜片和验配设备的品牌商，通过合作伙伴如视光中心、眼科医院和眼镜零售商向终端消费者提供产品和服务。消费者除了关注产品的性价比和功能外，也越来越重视在线下门店的体验，希望在购买眼镜和配镜过程中能够获得专业的建议和个性化的服务。在这样的市场变化下，蔡司又是如何应对这些挑战，满足日益增长的消费者期待呢？

^① 作者何梓晴系中欧国际工商学院 ESG 研究领域研究助理

服务转型思路：从 4P 到 SAVE 模型的转变

1846 年，蔡司公司成立于德国，围绕着光学设备逐步拓展业务，逐步成为了全球领先的光学与光电行业科技集团。作为消费者光学市场领域的重要组成部分，蔡司光学聚焦眼科光学价值链的相关产品¹。1995 年，蔡司光学进入中国市场，在广州成立了销售公司，并首次将树脂镜片引入中国。²

在 2013 年至 2014 年间，杨晓光参加就读了中欧国际工商学院的 CMO 课程，其中，一位市场营销课程的教授介绍了 SAVE 模型³。在传统的 4P 模型下，企业的营销战略主要着眼于产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place)、促销 (Promotion) 这四个基本策略，主要是从销售端进行思考。而当时，蔡司正面临着销售大部分依靠部分重点客户，公司产品在终端消费者中认知度不高的问题。在深入分析存在的问题之后，杨晓光开始思考能否借鉴 SAVE 模型，**将重点从传统的产品营销转向提供解决方案，探索是否能够通过赋能客户，突破传统 B2B 营销的界限，向 B2B2C 模式转型，从而大大提高营销效能。**



初探培训赋能：单独设置的专业课程

管理经验赋能精益医疗。眼科医院是蔡司光学重要的渠道客户之一，然而在 2014 年，蔡司光学作为新进入者，尝试进入这个市场，却面临着诸多困难。其中，最主要的挑战之一就是如何与医院开始建立合作关系。在担任中国销售公司的总经理前，杨晓光已经在蔡司光学工作了近十年，担任过多个关键职务，包括供应链及运营、战略管理以及生产工厂等多个业务板块。当时，在蔡司的全球评审中，广州的两个生产工厂在精益管理方面都处于领先地位，分别排名全球第一和第二。于是，杨晓光开始思考，能否利用好“精益管理”的优势进入市场。因此，一个小规模的培训项目“蔡司精益班”便应运而生。在当时的眼科中心，患者通常需要排队等待，效率很低。依托精益管理的经验，蔡司培训了眼科医院的现场人员，通过重新梳理设计流程改善现场运营，并实现了“零等待”的目标。这个培训项目后来还扩展到整个医院以及其他职能部门。推广精益医疗，也成为了蔡司对外培训的第一次尝试。

提升基层验光师的专业水平。在当时眼视光行业中，缺乏经验丰富、专业的验光师。有些人虽然持有验光师资格证，但缺乏深入的专业训练，大多数人只接受过简单的培训就开始工作。与此同时，眼科医院却拥有着最专业的资源。因此，蔡司决定和



眼科医院合作，组建专业的培训班，培训非医院渠道中的基层验光师，提升他们的专业水平，目标旨在解决行业内专业验光师不足的问题。

提升零售门店销售服务技能。随着精益班和专业班的开展，杨晓光也意识到经销商团队在销售方面也面临着转型的挑战。过去，蔡司作为品牌商提供的培训更多地关注产品本身，强调产品优势和设备先进性。然而，在以消费者为中心的视角下，消费者体验和服务质量变得至关重要。尤其是对于高端产品、个性化产品的销售，单一强调产品特性已经无法满足消费者的需求。因此，蔡司也着手开发了一系列销售技能的培训，旨在帮助零售店提升服务水平，帮助高端产品的推广和销售。

创新商业模式：整合建立精英学苑，创造共享价值

随着时间的推移，蔡司每年也持续更新培训项目的设计。经过四年的发展，到了2017年，蔡司光学决定整合现有的培训课程，正式成立蔡司精英学苑。这不仅有助于内部的统一管理，也为外界的沟通合作提供了统一的平台。

蔡司精英学苑

使命

整合眼视光行业内外各种优质管理教育资源，为蔡司光学的客户提供前沿的系统管理培训，助力蔡司光学的客户成功，为中国眼视光行业培养综合素质的行业精英。

愿景

以营销战略和知识创造为核心，搭建具有前瞻创新的课程体系，成为具有学术和品牌影响力的前沿眼视光行业教育学习平台，引领眼视光行业新时代。

目标学员：眼镜及视光行业有学习意愿的管理、运营及技术人员

总经理

中高层管理团队

储备人才

主管以及视光专家

门店销售培训人员

蔡司 - 中欧
眼健康管理
高级研修班

视光专业班

阿贝管理班

精益管理班

卓越服务班

工匠班

雏鹰班

蔚蓝会

蔡司精英学苑小蓝标学习平台

价值观

求真、卓越、创新、责任

到如今，从组织结构上看，蔡司精英学苑的人员已经达到了100多人，包括公司内部员工和外部培训师。通过线上线下相结合的培训模式，蔡司光学每年能够覆盖超过20万人次的学员，几乎涵盖了行业总人数的一半。同时，以营销战略和知识创造为核心，蔡司精英学苑搭建起了具有前瞻创新的课程体系。根据不同人群的需求，分别设置了7个不同类型的班级，以满足不同层次、不同专业的赋能需求。同时还开设线上学习平台，并提供了超过700门在线课程。

班级	重点内容	主要针对对象
卓越服务班	卓越服务标准化及提升	高层管理、中层管理、一线服务人员
蔡司 - 中欧眼健康管理高级研修班	整合管理教育资源, 定制开发课程	高层管理、中层管理
视光专业班	联合视光专业机构, 分享管理知识及最新行业动态	中层管理、主管及技术专家、门店基层人员
阿贝管理班	给予学员全方位的管理技能和新零售知识赋能	中层管理人员、门店店长、重点培养人才
精益管理班	联合行业内外精益管理专家, 帮助客户提升企业内部流程效率	高层管理、中层管理
工匠班	眼镜加工、定配技术主题培训	加工师、品管员、店员
雏鹰班	产学合作, 培养视光专业学生岗位技能	在校学生 / 储备人才

表：培训课程设置

资料来源：蔡司精英学苑

挑战与收获：客户关系的转变

提及精英学苑一路走来的挑战和困难，杨晓光说道，最大的挑战其实是第一个班级的启动。一方面，潜在的竞争关系使得推广课程的过程充满了不确定性。将不同的经销商聚集到一起进行培训，难免会引发他们对蔡司对不同渠道的支持程度进行比较。另一方面，蔡司内部也存在着对培训项目投入的质疑，担心这样的支出是否能够达到预期的市场支持效果。因此，最初的 30 名学员基本上都是由杨晓光一对一沟通邀请过来的。

但这些在教育项目逐渐完善的过程中被一一打消了。杨晓光认为，培训的成效不仅体现在培训后合作伙伴专业能力的提升上，更重要的是，行业的发展生态也更加健康。以最初的精益管理培训为例，**蔡司和客户之间的关系已经从原来的“销售 - 采购”转变为了“合作伙伴”关系，进一步推动了信任度的提升，拓展了合作的可能性。**通过一系列战略和品牌课程，经销商的管理层也对蔡司的品牌理念有了更深刻的理解，不再仅关注低价，而是转向了如何有效地进行市场协同，并提供优质的消费者服务。随着参与教育项目的客户数量持续增加，公司也逐步将市场政策更加透明和统一。这样一来，教育项目让蔡司有机会更深入地与客户互动，提升了蔡司与客户、客户与客户之间的信任度，同时也推动了蔡司进行了一些内部治理的改进。

蔡司精英学苑通过助力客户成功和创造共享价值的商业模式创新，也赢得了蔡司集团总部的认可，并在 2019 年荣获了集团全球创新大奖。然而，面向未来，杨晓光认为，蔡司精英学苑作为一个独立的利润中心，仍需进一步完善其课程体系。目前，管理团队尚未对培训效果进行全面的跟踪，缺乏对培训后业绩变化等方面指标的深入了解。通过进一步梳理行业价值链，希望在解决问题的同时创造新的增长机遇，以更准确地定位和满足客户的需求。



参考文献

- 1 蔡司集团大中华区：关于卡尔蔡司光学。 <https://www.zeiss.com.cn/vision-care/about-us/about-carl-zeiss-vision.html>
- 2 李华清. 中国市场重要性凸显 蔡司光学中国区加工中心“定位非常高”. 经济观察网. <https://www.eeo.com.cn/2023/0217/578501.shtml>
- 3 Ettenson, R., Conrado, E., & Knowles, J. (2013). Rethinking the 4 P's. Harvard Business Review, 91(1), 26-27.

03

学生课题项目

导读

中欧将 ESG 及可持续发展议题纳入课程教学的同时，ESG 相关的反思和讨论也成为了中欧学生小组课题项目的必选内容。

在课题项目中，学生必须聚焦瞄准企业面临的真实问题和挑战，结合企业的实际情况对问题进行系统深入的分析。在此基础上，学生需要考虑企业资源、时间等方面的限制，提出有针对性且可执行的解决方案。因此，课题项目中关于 ESG 议题的讨论也反映了企业当前在应对相关议题时的思考。

一部分课题项目聚焦关注 ESG 议题与企业 and 业务的具体关联，探讨相关风险和机遇。例如，在新的可持续发展政策和指引下，企业应如何将相关议题纳入考量。另外，还有一部分课题关注可持续业务转型和商业模式创新。例如，企业如何找到第二增长曲线，平衡不同利益相关方的需求，建立长期可行的商业模式。最后，部分课题着眼于已经进行的“可持续发展转型”项目，强调 ESG 的系统性落地，包括在新情景下的战略实施和组织架构的保障等等。

在本章节中，我们选择三组项目进行展示，为大家呈现 ESG 在课题项目中的实际运用和成果。

53

绿色治理与零售绩效共融:新世界百货“绿色零售”体系的探索研究

EMBA2021 谢惠芳 黎国栋 沈宇东 张涵

56

用商业行为解决社会问题:海洋再生塑料推动可持续时尚

EMBA 2021 何淑君 曾光 孙炜榆 熊卫华

58

迈向卓越之路:康希诺生物的组织优化设计

GEMBA 2019 Gerard Vongsady, Rosa Tao, Jingqi Li, Nisa Ni, Jan Heinz, Jeanne Wang

绿色治理与零售绩效共融： 新世界百货“绿色零售”体系的 探索研究

文 / EMBA2021 谢惠芳 黎国栋 沈宇东 张涵



当下，绿色低碳不仅是国际和社会关注的重点，也是企业践行社会责任的一个重要着力点。作为居民生活消费的重要场所，购物中心及商场成为了普及践行绿色消费的重要渠道和场景。本课题以绿色零售理论体系在商场领域的应用为出发点，探究绿色治理与零售绩效结合的可行性，以实现注重环保、社会责任与零售绩效并存的可持续发展模式。

问题背景与课题目标

节能减排和可持续发展并不只是生产端企业面临的挑战，更应延伸至消费端企业及消费者。对于像新世界百货这样的零售企业而言，其承担着连接生产和消费的关键角色。尽管促进清洁能源使用、倡导环保消费已经成为了百货运营中的重要议题和实践方向，但在缺乏统一的绿色零售定义、准则和评价体系的情况下，如何规范地衡量企业在绿色零售方面的发展水平和实践成效，成为了亟需解决的问题。因此，本课题项目的目标为研究并建立一套适合新世界百货的“绿色零售”理论体系，并用于监测及指导企业在绿色零售方面的实践落地。

研究设计及内容亮点

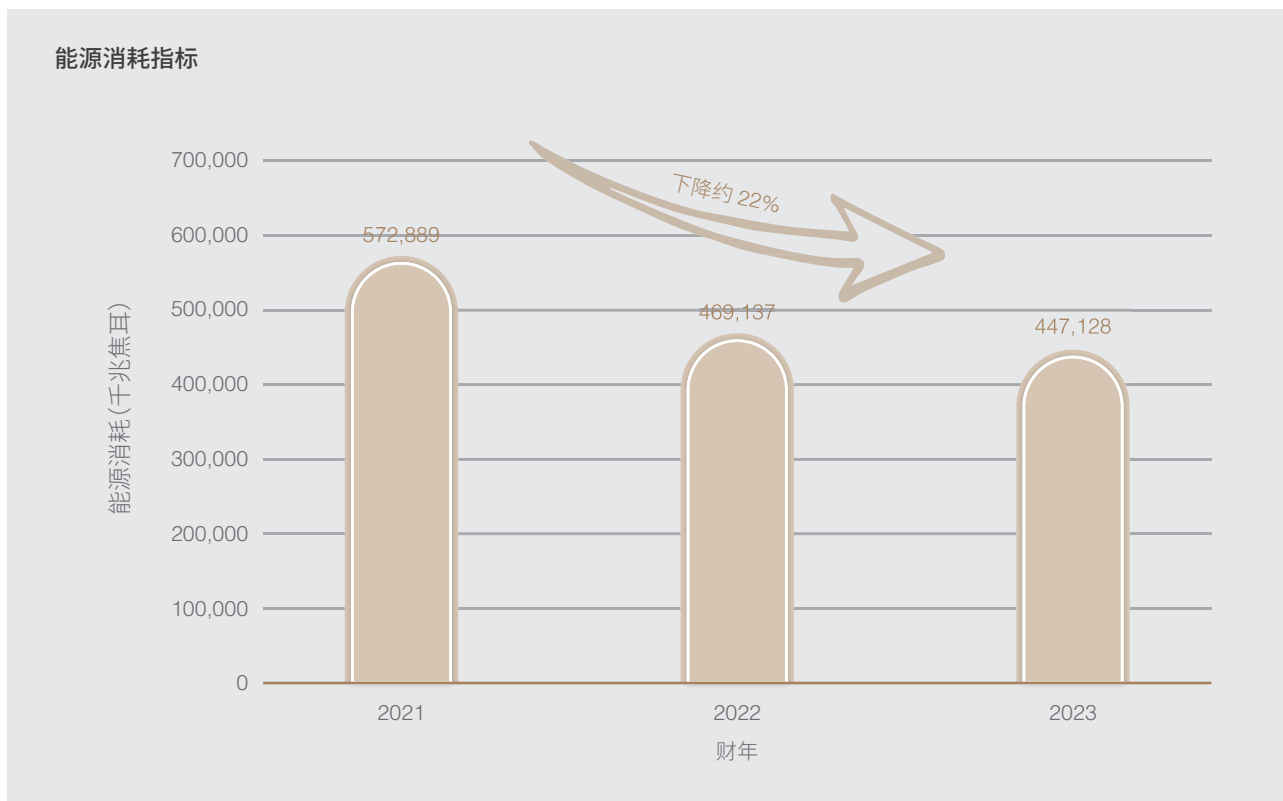
1) **研究对象及研究视角。**过往研究中，绿色评价主要集中在传统的制造业，对服务业关注较少。聚焦商贸流通领域末端的零售行业，本课题项目深入探索了绿色治理与零售绩效结合的可行性，为零售行业的绿色发展提供了新的视角。

2) **评价指标应用。**过往研究中,绿色评价指标过于简单且主要关注环境维度,仅使用耗电量等指标描述企业的单一表现,而没有全面考虑资源回收利用、物料使用等影响。传统评价指标可能合适外部评价,但对于内部管理来说,细节程度不够。本课题项目也重点关注注重可持续发展表现与零售绩效并存的问题。通过深化多级指标,本研究为企业内部管理提供了更具体、更深入的评估,从而能够更准确地发现和解决实际问题。

3) **分析方法及数据收集。**在文献研究的基础上,课题小组还采用了专家深度访谈、门店问卷调查等一手数据收集方式。通过实际选组多个典型新世界百货门店进行落地评估,研究能更好地深入了解不同企业的绿色零售实践情况,从而为指标体系提供了更具体、更全面的实践支撑。

总结与展望

课题小组完成了“绿色零售理论体系”的指标设计。在绿色治理与零售绩效两个一级指标下,具体包括了8个二级指标和21个三级指标,分别对应企业对于股东、环境、员工、消费者、社会等不同相关方的责任和价值。同时,绿色零售理论评价体系也在新世界百货集团旗下的5家门店进行了应用实施。对于绿色零售可操作性而言,新世界百货保持积极探索,回顾近三年能源消耗指标方面,2023年同比2021年实现了约22%的下降。



图为近三年公司财年内所有门店能耗趋势图

在实际落地过程中,课题组也总结了一些面临的挑战。举例来说,部分新世界百货的门店已经运营超过10年。在这些门店,安装和改造新型环保型设备可能面临着施工困难等限制条件。此外,前期场所及设施改造所需的投入费用较大,也可能对企业的运营带来一定程度的压力。因此,在评估并监测进展后,总结挑战经验也将至关重要,也会是课题项目总结反思的重要部分。

附录：新世界百货的部分绿色零售实践

1. 节能设备减排(对应物料消耗、三废排放指标)

例如：采用更高效环保的风能、温控、节水等基础设施系统、天花板顶部引入自然光等。



门店天幕引入自然光

2. 绿电光伏(对应可再生能源使用指标)

例如：积极推动屋顶光伏建设，拟在上海成山店搭建分布式光伏发电系统，并将逐步推广至其他城市多家门店。



屋顶光伏项目搭建效果图

3. 无纸化运营(对应物料消耗、客户价值、经营利润指标)

例如：新世界百货已实现会员卡券数字化、发票小票电子化、会员营销在线化等多项无纸化运营操作，优化顾客消费体验的同时，也大幅减少了纸张使用。



会员管理线上系统，多渠道促进无纸化运营

4. 义工队助益社会公益(对应员工发展及社会责任指标)

例如：2013 新世界百货义工队成立以来，团队在助学、敬老、帮困、环保及助残等领域积极提供服务。



新百义工队敬老院献爱心

5. 传递环保理念(对应资源循环利用、食品节约指标)

例如：各商场开展空瓶回收、以旧换新等绿色行动；联动艺术方式策划主题环保展览，向顾客传递绿色消费、绿色生活方式的理念。



联合可口可乐推出公益徒步及空瓶回收活动

6. 绿色商品供应(对应经营利润、再生能源使用指标)

例如：供应链方面，精简商品包装，采用更环保的包装材料。



自营门店售卖苹果皮制成的环保包包

用商业行为解决社会问题： 海洋再生塑料推动可持续时尚

文 / EMBA2021 何淑君 曾光 孙炜榆 熊卫华



可持续时尚的目标是综合考虑环境、社会和经济的可持续性，以减轻时尚产业对环境和社会的负面影响。使用海洋再生塑料制成涤纶面料及时尚产品，可以促进资源循环，保护海洋生物多样性、减少塑料及微塑料污染，提升消费者保护海洋的认知。本课题以海洋塑料收集管理及海洋再生涤纶面料使用为基础，提出了一套系统性的解决方案。通过深入的行业及市场分析，形成一项创业计划，聚焦通过 OBP 认证及透明化的数字溯源体系，实现可持续商业模式解决社会问题的闭环。

问题背景与课题目标

海洋作为全球最大的“公地”，虽然能够看到国际行动来尝试推动解决海洋塑料污染这一社会问题，但总体上见效缓慢。聚焦时尚及纺织品行业，虽然各大时尚品牌都开始有意识的使用再生材料推出时尚产品，但总体应用面还相对较窄，以点状单品为主，可持续时尚整体还处于起步期。

课题组对海洋塑料收集再利用的各个环节展开了调研，并分析明确了目前面临的问题。首先是塑料收集及预处理环节；目前沿海地区海洋塑料收集缺乏单独的管理模式和交易平台，收集难度大、效率低、收集比例不高。其次，海洋塑料长期暴露在自然环境中，大部分已被污染或破碎，难以收集和清洗，降低了回收价值，导致传统的废弃物回收体系失效。另外，纺织工业及商品生产环节也面临诸多挑战；国内通过认证的再生塑料厂家有限，供应链渠道透明度相对较低，难以建立信任；同时，进口国外原材料会面临关税和长时间的运输成本，加上非本地原材料运输增加碳足迹，这使得海洋再生塑料尽管备受关注和重视，但未能得到广泛推广。



研究设计及内容亮点

设计系统性解决方案。认识到海洋塑料污染这一环境问题的复杂性，是无法依靠单一手段解决的。针对上述识别的具体问题，从意识提升、推动循环、减少泄露和清洁海洋这四个维度出发，设计了一套系统性的解决方案。

第一、支持在滨海区域建立更完善的滨海塑料收集体系，保证海洋塑料的有效管理与收集。具体来说，包括建立合适的海洋塑料收集点及打包分拣中心；引入价格杠杆机制，适当提高拾荒人员的补贴收入和海洋再生塑料收集价格，发展海洋塑料改性技术，促进市场收集体系的重新激活。

第二、通过国际趋海塑料认证(Ocean Bound Plastic Certification, OBP 认证)，保证海洋再生塑料的真实可信。OBP 严格的认证审核过程注重实质性避免塑料垃圾泄露进入海洋的举措，保证产品维持合理溢价，以建立可持续的商业模式。

第三、打通海洋塑料再生时尚产业链。通过数字化溯源平台实现供应链体系的数字化、透明化管理，打通服务环节，确保高标准的收集管理流程的同时实现海洋再生材料的高价值产品化。

第四、打造海洋再生材料时尚品牌。通过高品质再生面料的开发及时尚产品的设计，进一步引导消费者及社会对于海洋环境保护及可持续发展的认知，引导消费者出现更多保护海洋的行为。



图 1 海洋再生时尚包袋



图 2 海洋再生时尚女装

海洋再生可持续时尚产品的 ESG 指标。课题组联合 KAVON 卡汶和 HONGGU 红谷等知名时尚品牌，推出了可溯源的海洋再生可持续时尚产品，包括可持续的包袋和时装，产品上有二维码，可扫码查看从原材料收集到再生成为可持续时尚品的全过程，一方面实现产业链透明可信，另一方面加强消费者对于海洋环境保护的重视。据测算，每使用 1 吨海洋再生塑料制成的可持续时尚产品，相当于减排 3.3 吨二氧化碳、少开采约 2 吨石油、节约用水 5 吨；避免 1 吨塑料泄露至海洋相当于 10 亿立方米的海洋水体免受塑料污染。

总结与展望

课题组成员联合创立了海南云尚海洋环境科技公司，目前创业公司发展良好，建立了有效的海洋塑料收集到可持续时尚产品的体系，拥有数十个产业链上下游合作企业。2022 年 11 月，云尚海洋获得了国内第一个 OBP 收集者认证，2023 年 3 月获得第一个 OBP 回收组织认证，收集管理及认证范围覆盖了中国 85% 以上的有海洋塑料泄露风险的海滩，是唯一参与 Social+OBP 国际标准制订的中国企业。展望未来，项目组希望在做好“用商业行为解决社会问题”的基础上，进一步落地计划，实现“用时尚消费改变消费者的行为”的目标。通过海洋塑料再生的时尚品，希望能唤醒和提升消费者对海洋保护和塑料循环的关注度，激发并引导消费者的行为转变，从而产生积极的社会影响力。用商业行为可持续地解决社会问题，“有利可图”是关键；“所有的社会问题只有把它变成有利可图的商业机会的时候，这些问题才能根本解决”。这一观点的启示下，我们尝试用市场原则促进要素资源配置，用社会工具来闭环塑料污染管理价值链。最终，构建起一个“社会问题 - 商业行为 - 意识提升”的可持续闭环，实现绿色创新和商业发展的价值共创。

迈向卓越之路： 康希诺生物的组织优化设计

文 / Global EMBA 2019 Gerard Vongsady, Rosa Tao, Jingqi Li, Nisa Ni, Jan Heinz, Jeanne Wang



康希诺成立于 2009 年，是致力于生物医药领域创新高质量疫苗研发和全球供应的中港两地上市公司。随着新冠疫情带来的疫苗市场需求的急剧增加，初创企业思维和运营模式已经无法满足企业的高速增长需求，团队经常处于“紧急救火”的应对状态。为了应对这一挑战，此课题项目旨在帮助管理团队将关注点从“紧急救火”转向长期价值，设计出了一套以商业化为导向、高度整合的全新组织架构，推动康希诺实现可持续的增长。

🕒 问题背景与课题目标

康希诺生物的使命是“为全球提供创新、优质、可及的疫苗”，由 4 位在跨国药企积累了丰富经验的资深科学家联合创立。成立之初，创始人们将几乎全部的精力投入在研发工作上，公司也取得了一系列的成功和突破。然而，随着时间的推移，快速增长的企业规模使得企业内部管理的复杂性大幅提高。创始人在所有细节事务上都共同决策的管理模式已经不再切合实际。因此，康希诺生物急需制定一个面向未来的，与企业战略愿景相契合的组织架构。

🕒 研究设计及内容亮点

为了解决这一问题，课题小组明确了几个关键的目标步骤。研究方法方面，除了文献研究，课题组还将理论模型框架与实际业务场景相结合，进行了全面的一手数据收集。



关键步骤	主要内容	应用的主要方法及理论模型
确认组织战略目标	梳理包括行业趋势、商业模式、优先事项在内的关键运营背景。	针对创始人的问卷调查及深度访谈，SWOT分析，案头研究。
诊断当前组织结构	识别当前组织结构所存在的问题，总结成功经验及面临的挑战。	组织诊断的一致性模型，价值链分析。
借鉴领先企业经验	对标行业内的领先企业，总结借鉴不同业务运营场景下的成功经验。	标杆分析。
提出新的结构建议	明确组织设计原则，比较不同方案的优缺点，推动方案落地。	变革管理理论，组织设计理论，责任分配矩阵。

课题项目中对企业社会责任和 ESG 进行了专门的讨论。企业社会责任是康希诺创始人愿景的一个重要组成部分，为了更好地将组织架构设计与社会责任目标——疫苗的**创新性**与**可及性**相结合，课题小组也做了专门的思考。

1 设置专门职能,加强外部沟通及内部协调。

在原有的组织架构中，尚未设立专门负责企业社会责任的职位，相关决策均由创始人制定。项目建议在董事会办公室创建一个专门的 ESG 职能，直接向董事长汇报。这一新的职能岗位与人力资源部共同负责发起和推动所有 ESG/CSR 行动，与外部利益相关者更好地建立联系并协调企业内部资源。

2 将 ESG/CSR 全面融入公司的发展战略和生产经营。

通过整体的新组织设计，康希诺生物更好地将商业功能的关注点集中在推出可负担得起的高质量创新疫苗上。这样一来，企业的 CSR、ESG 承诺能够更有效地在价值链中实现责任分配。举例来说，针对欠发达国家，疫苗可及性一直是康希诺原本主要的社会责任实践。随着 ESG/CSR 理念与运营的融合，通过对发展中国家及欠发达国家的疫苗低价供应、临床与医学的研究合作、技术转让助力其建立本地生产能力、疫苗产品和公共卫生教育等合作形式，在提高公司产品可及性的同时，有效帮助当地解决了当地未满足的公共卫生需求。

3 重视组织变革的沟通管理。

实施新的组织架构对任何企业来说都是一项挑战。项目利用变革管理理论，系统性设计方法来引导团队顺利适应变化。一方面，管理团队需要与员工沟通，激励员工更好地理解改革目标并参与变革。同时，还配套了必要的培训和支持，以帮助员工适应新的工作任务和流程。另外，在实施变革的过程中，需要积极关注团队反馈，并及时做出调整，以确保成果的稳固。

ESG 管治架构



图 1: 目前的 ESG 管治架构 来源: 康希诺生物 2022 环境、社会及管治暨企业社会责任报告

总结与展望

基于课题项目的研究成果，小组成员已经将新组织设计的建议呈现给了康希诺的所有创始人和人力资源部。新组织设计的实施已于 2021 年开始逐步实施，帮助康希诺建立一个更强大、适应性更强的组织结构。同时，课题项目还关注了组织转型落地过程中的反馈，并总结了一系列持续优化的跟进举措，从而确保转型能够持续产生影响，并带来实际的业务成果。对新组织设计进行的经验总结，也为其他正处于转型发展中的企业提供了可供参考的见解。

04

教授 ESG 学术研究

导读

ESG 研究领域是中欧四大研究领域之一，汇聚了学院 5 大学科系超过 30 位教授，为学院的“引领责任教育”战略目标提供了坚实的学术研究和教学支持。

ESG 研究领域的使命是研究企业如何满足社会各界的期望，减少自身对社会和环境的不良影响，并成为可持续发展的先锋力量。我们期望成为中国乃至亚洲创造和传播企业社会责任和可持续发展前沿知识的领航者。

在本章节中，我们重点选取了 3 篇教授的研究，这些研究涵盖了不同学科的视角。通过教授们跨学科合作所带来的丰富研究成果，我们能够更全面地理解企业对于 ESG 相关话题的看法，并为相关决策提供重要的参考和指导。

3 篇研究分别深入探讨了以下问题：

- 为何某些 CEO 会委任 CSO，而其他 CEO 则不会？他们的动机和决策机制是什么？
- 公司雇主品牌信息，特别是在社会责任方面的表现，对潜在员工的吸引力有何影响？
- 在危机期间，投资高 ESG 评分的公司股票是否能带来超额回报？

62

首席执行官任命可持续发展官的决策

王泰元 芮萌

65

善行公司是否能吸引优秀人才？

韩踐 芮博澜

67

ESG 投资：在危机中能否获得超额回报？

王任轩

首席执行官任命 可持续发展官的决策

文 / 王泰元 芮萌



王泰元

中欧国际工商学院创业学教授
DBA 课程副主任



芮萌

中欧国际工商学院金融与会计学教授
鹏瑞金融学教席教授
中欧财富管理研究中心主任
中欧家族传承研究中心 联合主任
家族办公室首席架构师课程 -
课程主任

一些首席执行官(CEOs)为其公司任命首席可持续发展官(CSOs),而其他一些则不这样做,这是为什么呢?我们的研究表明,首席执行官对同行CSR(企业社会责任)和CSiR(企业社会不责任)的关注分配,会增加他们任命CSOs的重要性和紧迫性,以“追赶好的”(负责责任的同行)并“远离坏的”(不负责的同行)。我们还系统梳理了首席执行官动机属性的调节作用,即主要是以预防为重心的首席执行官更(不)可能在同行企业CSR(CSiR)增加时任命CSOs,而长期主义的首席执行官更(不)可能在同行企业CSiR(CSR)增加时任命CSOs。



发现与启示

在 2004 年杜邦任命琳达·费舍尔 (Linda Fisher) 为首席可持续发展官 (CSO) 之后, 一些领先的公司 (例如 AT&T、UPS 和可口可乐) 在其高级管理团队 (TMTs) 中设立了类似的职位。CSOs 的存在和重要性不断增加, 一项调查显示, 有 30% 的能够从可持续性实践中获利的公司已经任命了 CSOs。然而, “尽管相对较近才引入, 许多公司可持续发展的 TMT 职位正在被撤销” (Strand, 2014, 第 687 页)。这种矛盾表明, 公司在是否应该任命 CSOs 到他们的 TMT 中存在实质性差异。

对 CSOs 的学术研究兴趣也在同时增长。自从 Strand (2013 年, 2014 年) 确定并追踪大公司的 CSO 职位以来, 更多的研究者加入了这场学术讨论。然而, CSO 现有研究有三个缺陷。首先, CSO 任命的前因大部分是未知的。第二, 关于首席执行官如何决策任命 CSO, 我们知之甚少。第三, 对于非美国企业 CSO 任命的了解相对有限。现有的 CSO 研究主要集中在来自标准普尔 500 和财富 500 指数的大型公司样本上。但自从杜邦任命第一位 CSO 差不多 20 年以来, 关于非美国企业首席执行官是否考虑为其组织任命 CSO 的研究几乎为零。

为了填补这些空白, 我们首先将 CSO 任命看作首席执行官的决策, 通过重组公司的 TMT, 对可持续性进行战略承诺。我们借鉴了注意力观点理论 (ABV), 认为首席执行官对争取利益相关方认可的竞争注意力分配受到同行企业的 CSR 和 CSiR 触发, 但通过不同的机制。同行企业的 CSR 增加会引起他们“对比效应”的关注: 同行企业的改进威胁到了他们自己的公司。同行企业的 CSiR 增加则引起他们对“关联效应”的关注: 同行企业的倒退应该加强利益相关方对可持续性发展的需求, 从而引发对整个行业 (包括自己公司) 的监管。任何一种机制都会增加首席执行官任命 CSOs 的重要性和紧迫性, 以追赶好的 (负责任的同行) 或远离坏的 (不负责任的同行)。因此, 是否将 CSO 纳入 TMT 的决策是基于首席执行官对同行企业的 CSR 和 CSiR 的全面考虑。我们分析了 758 名中国高管在两个联合分析 (Conjoint analysis) 实验中做出的 7,882 个决策, 对一个实验中决定任命 CSO 的 8 位首席执行官进行了访谈, 还对两位大公司的 CSO 进行了深度访谈, 并找到了支持这些机制的证据。

该研究做出了三方面的重要贡献。首先, 我们通过区分首席执行官对同行企业 CSR 的“比较效应”和 CSiR 的“关联效应”, 揭示了首席执行官在 CSO 任命方面的决策的全面性。其次, 我们发现首席执行官世界观和对可持续性的价值观会影响“比较效应”和“关联效应”。第三, 我们通过两项涉及大量高管样本的研究, 报告了中国首席执行官在 CSO 任命方面的决策。尽管 CSO 职位主要是由美国行业头部的大公司引入, 但这种可持续承诺在非美国企业中的传播, 值得进一步研究。

主要文献:

-
- Fu, R., Tang, Y., & Chen, G. (2020). 首席可持续性官员与企业社会责任(不负责任). 《战略管理杂志》, 41(4), 656–680.
- Kanashiro, P., & Rivera, J. (2019). 首席可持续性官员是否使公司更环保? 监管压力的调节作用. 《商业伦理学杂志》, 155(3), 687–701.
- Peters, G. F., Romi, A. M., & Sanchez, J. M. (2019). 企业可持续性官员对绩效的影响. 《商业伦理学杂志》, 159(4), 1065–1087.
- Strand, R. (2013). 企业社会责任首席官员: 其在高层管理团队中的存在的研究. 《商业伦理学杂志》, 112(4), 721–734.
- Strand, R. (2014). 企业可持续性的战略领导. 《商业伦理学杂志》, 123(4), 687–706.
- Wiengarten, F., Lo, C. K., & Lam, J. Y. (2017). 可持续性领导如何影响公司绩效? 与任命企业社会责任首席官员相关的选择. 《商业伦理学杂志》, 140(3), 477–493.

附录：CSO 任命原因摘要

CEO	比较效应	关联效应	其他原因
A	如果同行业公司在企业社会责任 (CSR) 方面做得很好, 这意味着他们对社会和环境问题付出了很多关注。他们在各方面都得到了社会的积极反馈。如果我们公司与同行相比没有做得足够好, 我们必须跟上他们, 而且要迅速跟上。这是我决定任命 CSO 的原因。	如果同行企业在社会责任方面表现不负责任, 我们也应该设立这个职位 (CSO)。我们需要一位 CSO 来避免相关的负面影响。	我认为我对 CSO 任命的决定是考虑了各种因素的综合结果。
B		如果同行业公司的社会表现变差, 那么在我看来, 这可能对整个行业产生一些负面影响, 例如整体负面形象。	如果同行业公司表现良好, 我们将从中学习, 我们还将分析他们做坏事的原因。[任命 CSO 有助于我们分析和从同行业公司中学习。]
C	我将密切关注我的同行业公司。如果他们做得很好, 我想追赶他们。但如果他们做坏事, 我不认为我需要比较或模仿他们。		当我的公司表现良好时, 我可能每年能够将大部分闲置资金用于可持续性, 这时我们可能需要一位 CSO 来负责。但当我的公司表现不佳时, 我可能无法关注这个 [CSO 任命]。
D	如果其他公司做了一些好事, 比如善待员工或社区, 我们会感谢他们, 但同时也希望与他们竞争, 以显示我们也能做得很好。	我们将关注同行企业的企业社会不负责任 (CSiR), 因为这将间接对我们公司产生负面影响。例如, 我们的竞争对手在过去几年中对海洋造成了破坏, 保险公司将提高该行业大多数公司的保费。	
E			同行企业的企业社会责任 (CSR) 和企业社会不负责任 (CSiR) 会引起我的关注, 但最重要的是, 我会关注他们想要实现什么, 他们的思考方式, 以及导致他们在 CSR 和 CSiR 方面发生变化的原因。然后, 通过考虑所有这些因素, 我将决定是否为自己的公司任命一位 CSO。
F	如果同行企业做了好事, 我们将对其进行分析。例如, 如果他们更多地参与公益活动并对社会产生积极影响, 我们将分析这是原因还是结果。我们想要了解他们的企业社会责任 (CSR) 与市场竞争力之间的关系。如果这件事 [CSR] 能够增加竞争优势, 我就更倾向于考虑任命一位 CSO。	同行企业的企业社会不负责任 (CSiR) 肯定会对整个行业产生负面影响; 事实上, 这已经在我们的行业中发生过了。而我相信, 有一位 CSO 应该有助于缓解这种影响。	我们不能随波逐流或仅仅模仿其他企业来任命 CSO。每家公司竞争优势的来源都是不同的, 做事情的逻辑不同, 业务模式也不同。因此, 即使同行企业已经任命了 CSO, 我们未必会做同样的事情。我会考虑许多因素来判断我们是否需要这样做 [任命一位 CSO]。
G	那些负责任的同行不仅是我的竞争对手, 还是我的榜样。当我看到他们在做正确的事情时, 我会加速学习他们的决策和行动, 并使其同步进行。当然, 任命一位 CSO 将有助于我有效地实现这一点。	当我看到他们 [同行企业] 在做错误的事情时, 我需要与他们保持距离 [通过任命一位 CSO]。	从长远的角度来看, 我相信任何负责任的公司, 或者一个拥有自己使命并计划成为可持续组织的公司, 都会这样做 [任命一位 CSO]。
H		我们的竞争对手对社会造成了很多伤害, 我们对此深感担忧。他们的不良行为对我们没有好处, 让我们的业务变得困难, 因为公众和其他利益相关方倾向于认为我们相似。	

善行公司是否能吸引优秀人才？

文 / 韩踐 芮博澜



韩踐

中欧国际工商学院管理学教授
首席人力资源官 (CHRO) 课程 -
课程主任
总经理课程 AMP-
联席课程主任



芮博澜

中欧国际工商学院经济学教授
副教务长
GEMBA 课程主任

企业能力和 CSR 被视为有助于提升雇主品牌的积极信号，而 CSiR 则是一种破坏企业形象的负面信号。信号的组合及其强弱之间的差异，会产生不同的排列组合，形成了“不平衡”的或者“矛盾”的雇主品牌。我们将这些情况总称为“不协调”的雇主品牌。

构建雇主品牌是企业人力资源管理领域的一项至关重要的举措。理论上，我们都明白，当企业内外部传递的品牌信号一致时，品牌的影响力将更加强大。然而，在现实中，由于不同公司部门之间存在不同的目标和利益，因此，制定的管理措施和外部传达的信息常常存在矛盾。这些不一致的信号往往会极大地影响企业的外部受众，特别是潜在求职者对企业的看法，从而妨碍了企业建立一种一致性和积极向上的雇主品牌。

这个问题在人才招聘领域尤为突出，因为在这个阶段，劳动力市场上的潜在求职者通常对公司了解有限，导致信息不对称。因此，企业的雇主品牌及其传达的信息变得尤为重要。同时，我们对于求职者如何理解和应对这些自相矛盾的雇主品牌信息的了解还很有限，这也妨碍了企业更有效地规划雇主品牌方面的投资和实施策略。

在这项研究中，我们关注了雇主品牌的三个要素，分别是企业能力、企业社会责任 (CSR) 和企业社会责任的缺失 (CSiR)。企业能力包括多种与业务相关的属性，如制造能力、管理能力、专业资源和盈利能力。CSR 则涉及到企业在其战略和运营过程中考虑到利益相关者的期望，以及在经济、社会和环境绩效方面的表现，并有意为社会福祉做出贡献。而企业社会责任的缺失 (即 CSiR) 则表示公司以对社会和利益相关者不负责任的方式行事，例如损害环境或涉及税收争议等。

我们的研究着重关注了一个核心问题：即**不协调的雇主品牌信息如何影响企业对求职者的吸引力**。为了回答这个问题，我们进行了一系列研究：

首先，我们对中国的 900 名跨国公司员工进行了访谈和问卷调查。受访者被要求评估中国一些有影响力的跨国公司的企业社会责任和企业能力方面，并选择一个真实的跨国公司作为他们的理想就业选择。这一研究旨在探索员工在企业社会责任和企业能力之间的自然权衡，以测试当这两者不平衡时，雇主品牌对组织吸引力的影响。接着，我们在一个虚构的情境中进行了实验，邀请了 811 名参与者。这个实验旨在测试不协调或矛盾的雇主品牌如何影响组织的吸引力。最后，在这 811 名参与者中，我们邀请了 721 名参与者回顾他们真实的求职经历，并评估他们是否愿意加入真实的跨国公司，以重新测试我们的假设。这一方法使求职者能够评估个性化的就业选择。

综合以上研究，我们发现，**如果一家公司在社会责任方面表现出色，但在企业竞争力方面相对较弱，那么它在社会责任方面的出色表现会增加该公司对潜在求职者的吸引力。相反，如果一家公司在企业竞争力方面表现出色，但在社会责任方面表现不佳，这种情况下企业的不足之处反而会被放大。**具体而言，当雇主展现出更高水平的企业能力（例如财务绩效）时，缺乏社会责任的负面信号更有可能成为评估的焦点。这个时候，社会责任方面的负面信号可能破坏受众对公司的高期望，增加他们对企业的失望感。

当前，很多企业都很关注履行企业社会责任和实现经济绩效（例如效率以及利润）之间的紧张关系。在此背景下，我们着重研究了潜在员工如何对不协调的雇主品牌信号做出反应，这些信号包含了企业能力、CSR 和 CSiR 的组合，并为 CSR 的实施提供了新的经验证据，即当企业能力较弱时，CSR 对组织吸引力的积极影响会增强。此外，在雇主品牌领域，我们的研究是首批触及企业社会责任缺失（CSiR）这类负向信号以及冲突性雇主品牌信号的课题。我们发现，相较于弱企业能力 + 企业社会责任缺失的组合，强企业能力 + 企业社会责任缺失的组合更加缺乏吸引力。这可能是由于矛盾的、不一致的品牌信号会破坏雇主品牌，引起潜在员工的失望、不信任或愤世嫉俗。

此外，我们的研究倡导对雇主品牌建设采取全面的视角，这在以往相关的研究中大多被忽视。我们认为，品牌建设的综合方法需要在公司的公共关系、人力资源和市场营销职能部门之间实现横向协同，这对于雇主品牌建设至关重要。我们的研究结果进一步表明，对于在中国的跨国公司来说，CSR 对吸引潜在员工非常重要。这与那些呼吁在特定文化背景下进行更多 CSR 研究的研究相呼应，并且与国际商业文献中的观点一致，即跨国公司应在当地市场推广 CSR，以适应东道国的制度并获得当地的合法性。当然，也有人批评 CSR 只是装点门面，以及跨国公司在中国履行道德责任方面进展缓慢。毫无疑问，这些批评也从另一个角度表明 CSR 在跨国公司的雇主品牌组合中的重要性会不断上升。

我们的研究结果具有几个实际意义。首先，在竞争激烈的环境中，公司寻求方法来充分利用有限的资源并实现最佳产出。因此，平衡投资于盈利项目和企业社会责任（CSR）通常具有挑战性。**我们的研究表明，如果一个跨国公司的企业能力相对较弱，公司可以利用与 CSR 相关的品牌信号来弥补企业能力的不足。**特别是在数字时代，互联网使利益相关者能够更有力地表达自己的价值观并影响公司的业务，因此这一发现尤为重要。

例如，鸿星尔克是中国的一家体育用品品牌，在 2020 年被新加坡交易所暂停交易多年后，被撤销上市，并陷入破产传闻。该公司宣布向 2021 年 7 月遭受“千年一遇”洪灾的河南省人民捐赠了价值 5000 万元人民币的资金和物资。这些 CSR 行为得到了 2000 万网友的认可，他们涌入鸿星尔克的天猫直播间进行疯狂消费，该公司的微博页面也收到了 80 多万个点赞。与这个故事类似，我们的研究结果为 CSR 在吸引潜在员工方面的优势提供了证据。随着中国职场日益多元化，来自不同的时代、城市和社会背景的员工拥有不同的价值观和偏好，除了宣扬企业在商业方面的实力，投资于 CSR 的正向信号也不失为吸引员工的一种有效方式。

我们的研究结果还表明，公司应对于企业社会责任缺失（CSiR）的信号更为敏感和警觉。尽管我们广泛认识到 CSiR 对组织的负面影响，但我们也应该意识到并不是每家公司都会有意忽视企业责任。不道德的业务决策可能是由于高管的认知盲点导致的，例如偏见、缺乏知识和经验、同侪压力、困惑以及缺乏勇气。但是，CSiR 的后果很严重，甚至会反噬企业之前因为企业社会责任而得到的信誉。我们的研究结果还表明，当潜在员工根据 CSiR 信号评估雇主品牌时，他们可能会用直觉在信息不完整的情况下快速做出决策，无法区分企业有意的 CSiR 和意外的 CSiR。因此，**企业管理者不仅要投资于关于企业能力和社会责任方面正向的信号，还应该增强对 CSiR 的自觉的意识，并在企业内部进行广泛的培训和加强协同，减少不同部门无意之间造成的不和谐的雇主品牌信号。**

ESG 投资：在危机中能否获得超额回报？

文 / 王任轩



王任轩

中欧国际工商学院金融学助理教授

ESG(环境、社会和治理)投资日益成为主流。支持这种新投资方式的一个主流论点是，高 ESG 评分的公司由于其基本面更加稳健，在危机期间其股票表现应该优于市场。我们的研究全面审视了最近三次美国市场危机中，高、低 ESG 评分股票的基本面和金融市场表现，发现这一传统观点并不完全成立。虽然高 ESG 公司确实具有更好的基本面，但其股票回报在危机期间并未持续超越市场，有时甚至表现更差。我们深入探讨了可能驱动这一实证现象背后的原因，并就 ESG 未来的预期回报和风险提供了我们的展望。

背景

ESG 投资，即将环境(E)、社会(S)和治理(G)因素融入投资过程中，预计到 2025 年其规模将达到 50 万亿美元，占发展中国家所有资产管理总额的三分之一。ESG 投资日益受欢迎的背后是投资者的美好理想：“行善致富”——在提升公司 ESG 实践的同时获得超额收益。而支持这一理想的一个经典论点是：具有更高 ESG 标准的公司由于其长远眼光和更好的治理结构，基本面本质上更加稳固，因此在市场危机期间，如 2008 年的金融危机，其股价应该更具韧性。然而，现有的学术研究尚未对这一观点给出明确的评估。

基本面更好但危机期间无超额表现

我们对美国最近三次危机期间的公司基本面和股市表现进行了全面的实证研究，包括网络泡沫(2000-2002 年)、金融危机(2007-2009 年)和新冠危机(2020 年)。我们特别关注金融危机(GFC)，因为它对经济的影响深远。总的来说，如果你是一个坚定的 ESG 投资者，并坚持根据流行的 ESG 评级(如 MSCI 排名)购买前 10% 的股票，那么与排名在 ESG 最低 10% 的股票相比，在金融危机期间，你平均每月损失约 0.20%，或每年风险调整后回报为 -2.4%。简而言之，对两只风险性(如市场敏感度、市值、估值)相似的股票，ESG 评分更高的股票在金融危机期间年化回报率低 2.4%。另外我们发现，在网络泡沫期间这一数字接近零，但在最近的新冠危机期间略为正。总体而言，持有高 ESG 评分的股票会在危机期间带来超额回报的想法并不成立。

相反，我们确实发现高 ESG 公司在基本面或运营表现上优于低 ESG 公司，即使在金融危机期间这个差异也很显著。例如，高 ESG 公司的毛利润率 5.2%，销售增长高 4.9%，营业资产回报率高 0.53%，每位员工的销售额高 16,000 美元。这些发现与 ESG 投资的主流观念一致。

为何？两大力量驱动股票回报

这些看似令人困惑的实证发现可以通过两种可能相反的力量来解释，这些力量驱动着高与低 ESG 股票的实际回报。一方面，公司股价可能因为其基本面表现优于市场预期而上涨，例如，股票的盈利超出市场预期，导致实际股票回报为正。另一方面，公司股价也可能因为某投资者突然认为该股票的价值超过其当前市场价格而上涨，而他的这一观点可能与公司基本面无关。其实，我们在现实中看到许多投资者表现出这种行为：他们在没有进行基本面分析的情况下购买股票，可能只因为他们刚赢了一场麻将。第二种力量通常被称为投资者情绪渠道，实证研究已发现这种渠道会对短期股价波动有重要影响。

这两种力量共同作用会导致高 ESG 股票即使基本面在危机期间更具有韧性也不表现出超额收益。确实，如果投资者的情绪随时间变化，他们在好时期更倾向于购买高 ESG 股票而在危机期间卖出，情绪渠道超过基本面渠道导致我们发现的实证现象。我们对投资者为何有这种情绪动态的主要猜想是，他们将 ESG 股票视为奢侈品：在经济好的时候，他们购买更多 ESG 股票以满足向世界行善的理想，而在危机期间，他们出售这些股票以支付他们日常生活所需。对此猜想，我们使用基金的股票持有情况来验证，并找到了相关支持证据。

对未来 ESG 投资者的启发

了解历史事实对于未来的决策制订非常重要。我们的发现给那些想要“行善致富”投资者一些让人清醒的现实。此外，我们的研究揭示了 ESG 投资的动态本质，并强调了把握不断变化的投资者人群偏好的必要性：随着 ESG 投资的快速发展和广泛接纳，了解未来谁成为主要的 ESG 投资者也越发重要。**如果下一代投资者不再将 ESG 投资视为奢侈品，而是必需品，由于这些投资者的坚定持有，ESG 评级高的股票可能真的会表现出更大的价格韧性，并在下一次危机中赢得超额回报。**

05

A股上市公司 ESG报告研究 2023 (精要版)

导读

ESG 信息披露是上市公司向利益相关方传递 ESG 发展成果以及透明沟通的重要渠道，还能为投资者提供重要的决策参考。随着中国上市公司 ESG 披露要求的不断完善，企业可持续发展信息披露的质量和规范性也逐步提升。

由芮萌教授带领的中欧财富管理研究中心进行的 ESG 报告研究，展现了 A 股上市公司在环境、社会和治理方面的实践与表现。

研究团队参考国内外 ESG 数据指标设计方法，结合权威机构发布的 ESG 报告编写指南，并考虑中国社会关注的热点议题，设计了一套具有特色的指标体系。

通过数据分析，研究也展示了 A 股上市公司在不同 ESG 维度下的表现情况。

- 总体上看，A 股上市公司 ESG 综合得分呈上升趋势。
- 更加关注环保的发展，并在节能减排减废方面投入了更多资源。
- 企业对员工责任的重视程度呈上升趋势，并且越来越注重安全管理体系和职业健康。
- 更多企业努力提升公司经营管理能力，选择以诚实守信的方式经营企业，并加大了反贿赂反腐败的力度。



芮萌

中欧国际工商学院金融与会计学教授
鹏瑞金融学教席教授
中欧财富管理研究中心主任
中欧家族传承研究中心联合主任
家族办公室首席架构师课程-课程主任

ESG在西方的发展历史已久，先后历经了伦理投资、社会责任投资、可持续投资、ESG投资等四个阶段。近年来，全球市场对于ESG投资的关注与日俱增，我国ESG公募基金产品数量和规模也得到了快速增长。ESG投资的需求与企业披露ESG报告的意愿形成了互相推动的向上之力。

特别鸣谢：感谢四川水井坊股份有限公司对本报告的研究支持。



说明

研究对象

不晚于 2022 年上市的 A 股上市公司发布的 2022 年度环境、社会及公司治理 (ESG) 报告与企业社会责任报告。

研究依据

主要参考国内外 ESG 数据指标设计方法、权威机构发布的 ESG 报告编写指南,并结合中国社会关注热点,采用大数据研究技术,形成一套具有特色的企业社会责任指标体系。

数据来源

本研究报告中数据的主要来源为各上市公司于巨潮资讯网发布的电子版 ESG 报告、企业社会责任报告以及公司年报,部分数据来源于中国研究数据服务平台 (CNRDS) 上市公司研究数据库中的“企业 ESG 数据库”“内部控制数据库”“绿色专利数据库”“环境治理数据库”等数据, Wind 数据库的“上市公司基本信息”“上市公司实际控制人”“中证行业分类”等数据以及百度和巨灵财经数据库中的相关新闻。

数据处理

在本报告指标形成中,我们应用了大量的大数据研究方法与技术,通过数据采集、数据清洗、数据挖掘、数据交叉比对等一系列大数据研究和人工校正相结合的方法处理数据:

- (1) 数据采集: 采用大数据的方法从公司官网、监管机构网站、主流网络搜索引擎等渠道采集了大量原始数据;
- (2) 数据清洗: 基于设置的规则深度清洗数据,包含纠正错误值,剔除重复、异常值,统一规格等;
- (3) 数据匹配: 从大量的社会责任报告文本、海量的新闻报道和公告中精确匹配出所需要的信息。
- (4) 数据挖掘与可视化: 通过人工处理和机器学习相结合,从海量数据(如文本信息)中提取、挖掘数据,并可视化呈现相关研究结果。

研究报告撰写及发布单位简介

中欧财富管理研究中心

财富管理研究中心经中欧国际工商学院批准设立。中心基于严谨的学术观和教学观,通过创造、分享现世金融知识理论不懈致力于金融财富管理领域的知识探索、创新研究,推动行业的标准化与专业化,为金融领域创造可持续价值。同时,中心也积极培养良善和富有责任感的高净值个人、家族、专业财务顾问及财富管理实践人士,赋力实现人心向善、资本向善、社会向善。

报告撰写参与者

- 芮 萌 中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任
- 龚 铭 中欧财富管理研究中心研究员



扫描关注公众号
获取完整版报告

摘要

ESG (Environmental, Social, Governance), 环境、社会及公司治理, 是近年来金融市场新兴的投资理念, 因为越来越多的投资者认识到公司的环境、社会和治理问题对投资组合的影响。而 ESG 投资的目的是通过投资那些表现良好的公司, 来鼓励公司改善其环境、社会和治理表现。这种投资方式有别于传统的金融分析方法, 传统的金融分析方法更关注公司的财务表现, 而 ESG 投资则是上市公司的社会责任和可持续性表现的综合考虑。

ESG 在西方发展已久, 历经了伦理投资、社会责任投资、可持续投资、ESG 投资等四个阶段。近年来, 全球市场对于 ESG 投资的关注与日俱增, 全球可持续投资资产规模也持续增长, 根据全球可持续投资联盟 (GSIA) 最新统计¹, 截至 2022 年末, 全球五大主要市场 (欧洲、美国、日本、加拿大以及澳大利亚和新西兰) 的可持续投资规模达到 30.3 万亿美元, 占全球资产管理规模的 37.9%, 较 2016 年初增长 32.56%。

本年度的报告我们沿用了去年升级的考察体系, 研究范围由历年的 A 股上市公司企业社会责任报告扩展到了 ESG 报告与企业社会责任报告两项报告。本报告的研究内容也沿用去年制定的环境 (E)、社会 (S) 和公司治理 (G) 三大维度, 分别包含 2 个、3 个和 3 个议题, 每一个议题又包含 4-9 项, 总共 50 项的细分指标。总体来看 2022 年度中国 A 股上市公司在 ESG 信息披露上继续提升, 本年度共有 1535 家 A 股上市公司披露了企业社会责任报告 (此处包括 ESG 报告, 为方便与历年报告进行比较而统一称呼, 下文同), 较上一年度增加了 192 家。值得注意的是, 今年首次有 4 家北交所上市公司进入了我们统计的名单。从近 16 年的数据来看, 披露数量总体呈上升趋势, 整体披露率今年也是首次突破三成大关, 达到了 30.04% (不含北交所); 行业方面, 披露数量上依旧制造业领先, 披露比重上也依旧是金融业最高; 地区方面, 经济发达的东部地区披露数量最多, 西部地区则披露水平最高, 东北地区则在今年的统计上进步明显; 分布省份方面, 社会责任报告披露数量与经济水平之间相关性程度较高, 广东省、浙江省、北京市、上海市、江苏省披露数量较多, 位列前五; 企业类型方面, 有 52.3% 的上市国有企业进行了报告披露, 这也是历史上首次超过半数, 非国有企业则在数量上占据了明显优势; 板块方面, 各板块都呈现出明显的上升趋势, 并且首次出现北交所上市的公司。

以下是 2022 年度各个维度和议题的亮点与摘要, 细节内容请参阅正文:

环境 (E) 维度下的

(1) 环境管理角度, 样本内分别有 47.6%、43.4% 和 52.8% 的上市公司开发或运用了对环境有益的产品、设备或技术, 通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证以及参与了环保公益活动。

(2) 节能减排角度, 本年度分别有 65.5% 和 68.3% 的企业披露了其在节约能源方面和减少三废 (废气、废水、废渣) 方面的政策措施, 较之前三年有明显提升。

社会 (S) 维度下的

(3) 产品质量方面, 2022 年度企业在提升产品与服务方面继续加大措施, 获得质量荣誉或认证的企业的数量增加; 创新与研发方面, 本年度披露 ESG 信息的 A 股上市公司内研发人员和科研人员平均占比与去年持平或略有提升。

(4) 员工责任角度, 2022 年度披露 ESG 信息的 A 股上市公司中, 总计有 1020 家上市公司披露其设立了员工薪酬激励机制, 共有 1173 家企业披露了员工补充福利内容; 年内共有 1455 家企业对员工进行了相关的职业培训, 数量较上一年度增加了 210 家。

(5) 社会贡献与慈善角度, 2022 年度共有 1338 家 A 股上市公司披露其参与社会公益, 较上一年度增加近 200 家, 比例也大幅上升到了 87.2%。这些企业共捐赠 262 亿元, 较上一年度大幅增加约 120 亿元。

公司治理 (G) 维度下的

(6) 企业社会责任管理角度, A 股上市公司编纂 CSR 报告的内容涵盖更加全面, 参照国际权威标准的企业数量明显上升;

¹ <https://www.gsi-alliance.org/members-resources/gsir2022/>



企业更加注重 ESG 的对外宣传，在官网设置 ESG 或企业社会责任专栏的比例已超八成，较上一年度继续提升。

(7) 公司经营管理角度来看，越来越多的企业在跨行业合作、资源共享和深入合作方面加大投入；本年度发生会计违规和融资纠纷的企业较去年呈现明显抬头趋势，需要上市公司引起注意。

(8) 多元化与机会平等维度上，2022 年度共有 986 家企业披露其高层管理团队中有至少一名女性，拥有女性董事公司的数量也上升到了 224 家；本年度共有 391 家样本企业提出了针对弱势群体（针对残疾人 / 劳教释放人员）的包容性政策，为上一年度的三倍多。

综合下来，2022 年度披露企业社会责任报告的 1531 家（1535 家除去北交所上市的 4 家公司）A 股上市公司各项指标的加权综合得分为 51.15 分（百分制），较上一年度增加 0.31 分，中位数为 52.2 分，增幅 0.6%。**从过去 5 年的得分情况来看，总体上 ESG 综合得分呈上升趋势。**

经济价值方面，我们对比了综合指标和各议题的得分，将其等分为 5 组，每组取约 1/5 的个股数量，再按组统计其加权收益率。我们假设交易开始于每年 5 月第一个交易日买入，结束于每年的最后一个交易日卖出。ESG 综合指标得分的 5 组分别在 2023 年取得了 -4.59%、-3.28%、-4.75%、-7.56% 和 -10.47% 的加权平均涨幅，具有一定的分层递进表现，前 1/5 相对后 1/5 拥有超额收益 5.88%。

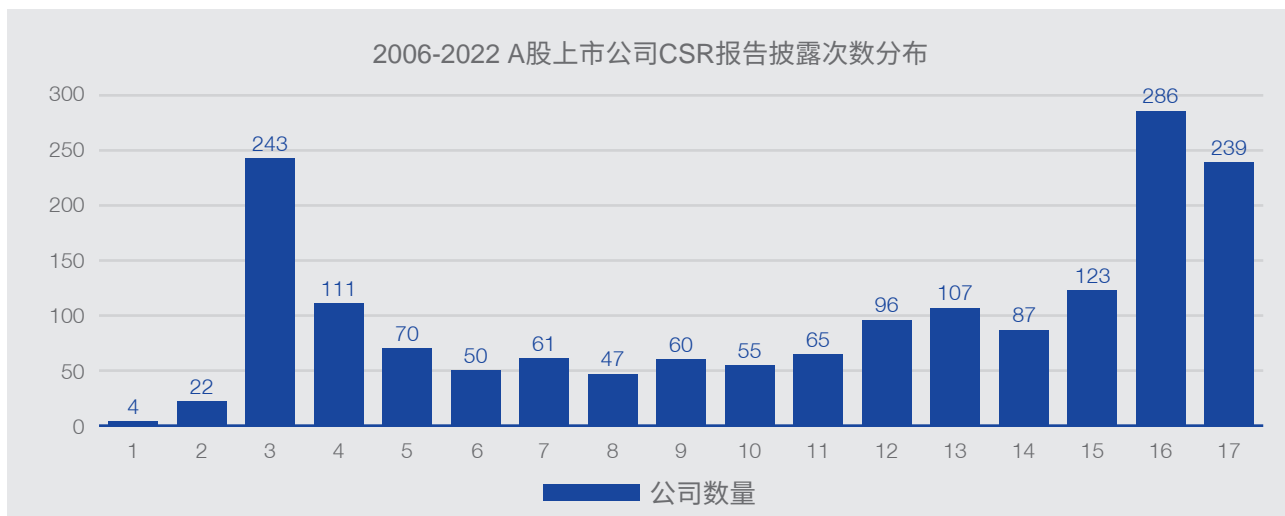
A股上市公司ESG信息披露概况

报告披露数量: A股上市公司总体ESG信息披露数量递增趋势明显,以发布企业社会责任报告数量为例,2022年度披露数达到1535家,并且其中首次出现了北交所上市公司(共4家公司发布了2022年度ESG报告);总体披露率(不含北交所)达到了30.04%,首次突破三成大关,不过整体来看未来仍有很大提升空间。



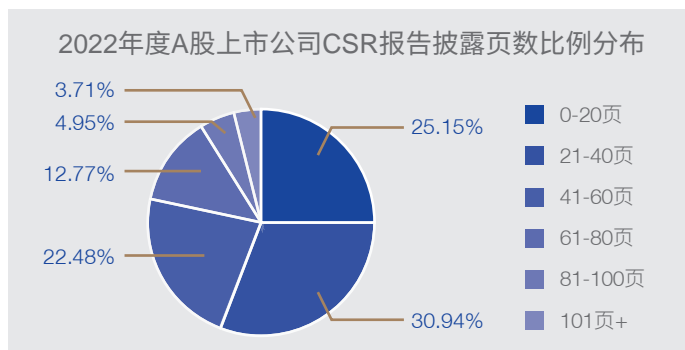
从时间上来看,2006至2022年的16年时间里,披露企业社会责任报告的企业数量呈明显递增态势,2022年度A股上市公司总计有1535家企业披露了CSR报告,相比2021年度又增加了192家,较上年增长14.3%。通过数据整理,我们还发现近五年每年披露CSR报告的企业数量占当年A股上市公司总数量的比率也逐渐走高,五年平均比率约为27.75%,而2022年的披露率达到了30.04%。

报告披露次数: 从2006-2022期间A股上市公司CSR报告披露次数上来看,只披露过一次的企业数量首次出现不是最多的情况,为239家,这得益于证监会和交易所对于ESG报告披露进一步要求,上市公司一旦披露ESG报告可以在未来持续发布。披露次数总体分布呈现两头高中间低的态势,披露过2次的企业最多,共计286家,占历年披露企业总数量的16.57%;其次是披露过16次的企业,共243家,占历年披露企业总数量的14.08%;每一年都披露的企业仍为4家,这4家公司依旧延续了良好的传统。对比上一年度统计数据,披露次数总体呈上升趋势,侧面反映出A股上市公司对企业社会责任意识及重视程度都在提高。

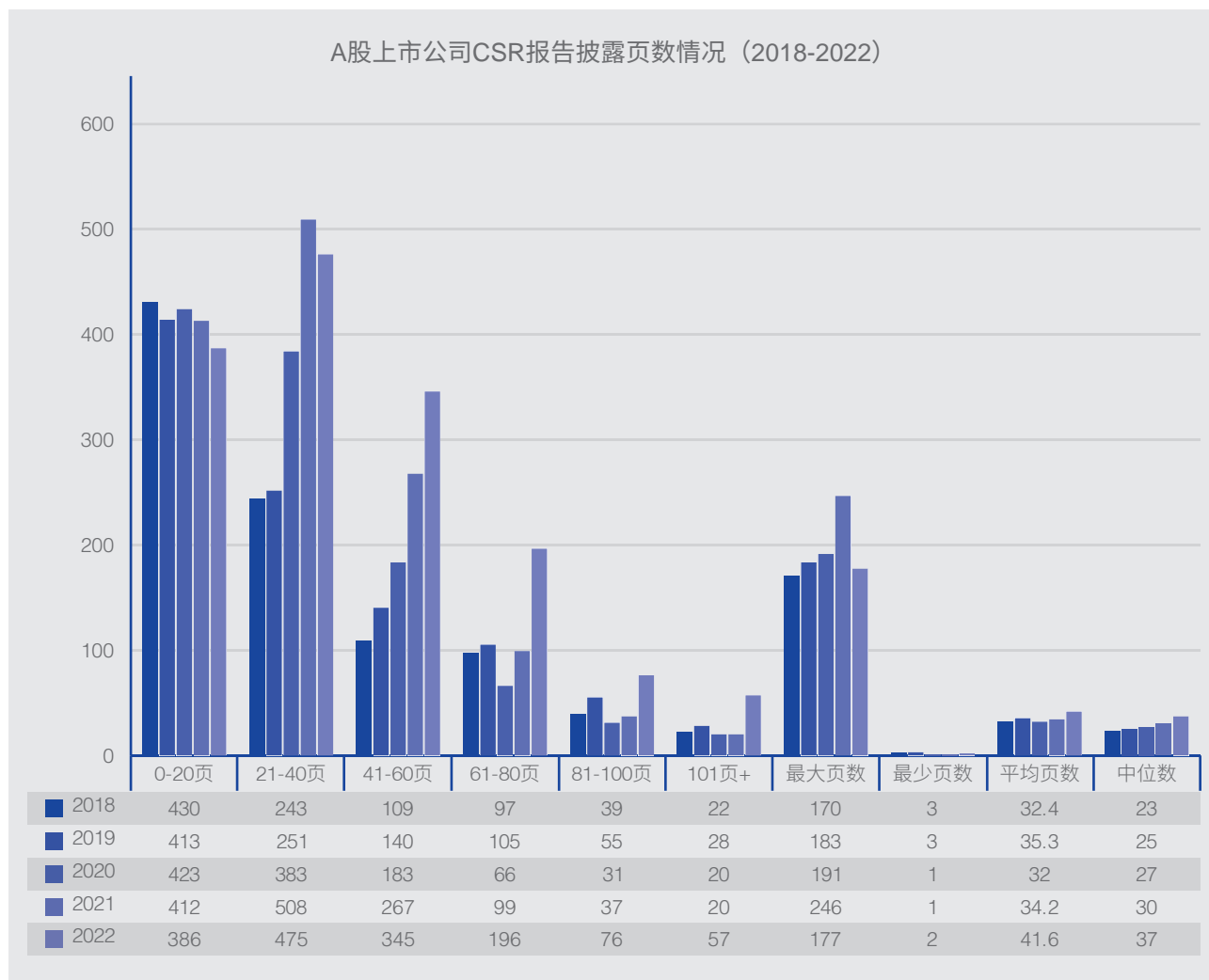




报告披露页数:A股上市公司披露的CSR报告中,披露页数整体来看较往年有明显增长,平均页数达到了41.6页,中位数也达到了37页,均较上一年度有7页的增长。不过我们发现报告披露页数的仍有较大偏差,40页以下的居多,占比超过55%。



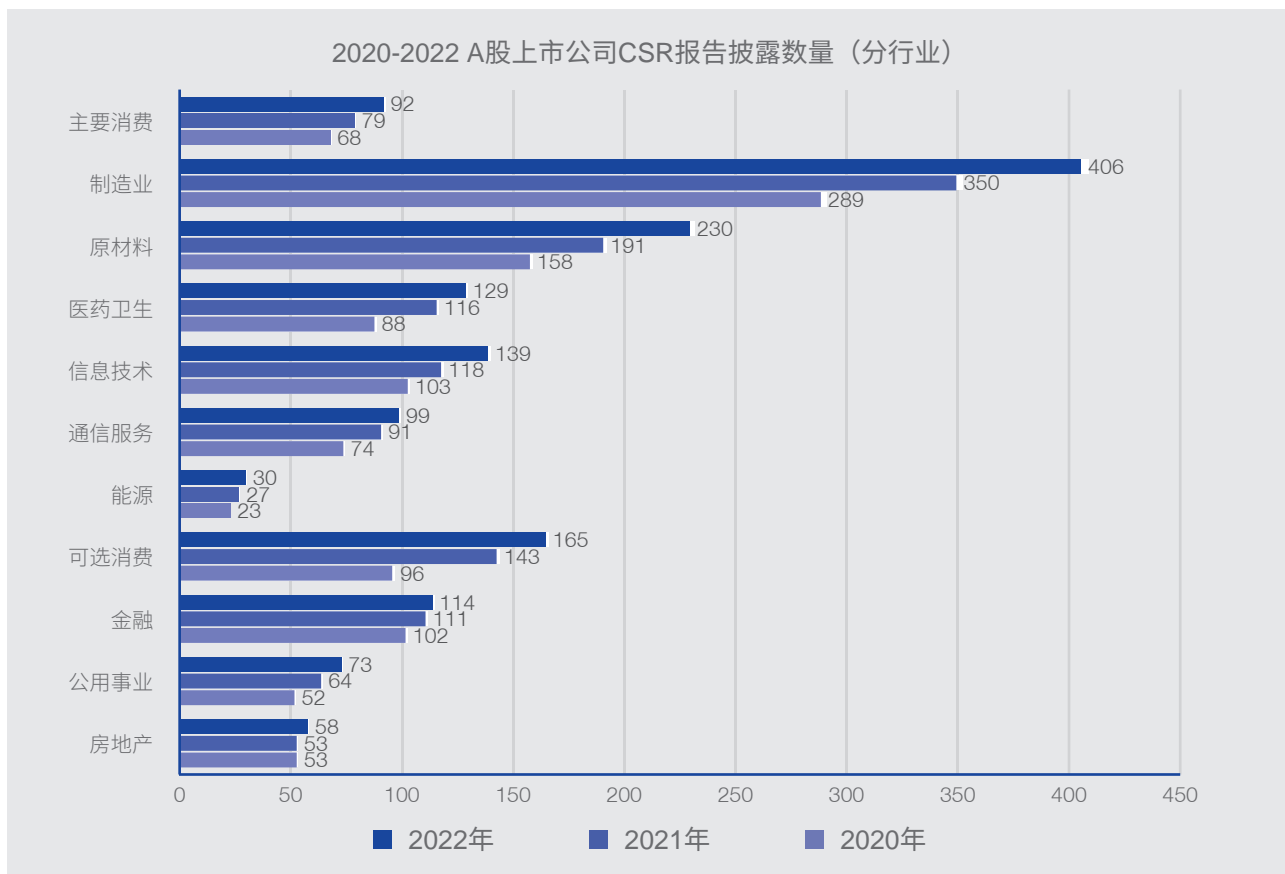
2022年度A股上市公司披露CSR报告的1535家企业当中,最少的披露页数为2页,最多的披露页数为177页,相差175页。报告页数为0-20页的企业占比为25.15%,21-40页的企业占比为30.94%,两者均较上一年度出现了明显的下降。报告页数超过41页的企业数量总占比为43.91%,其中报告披露超过80页的企业占比达到8.66%,较上一年的4.24%超过翻番。随着披露页数的增加,我们可以直观的看到,报告在整体结构、内容细致程度、报告排版设计上具有更强的吸引力,整体质量较往年也有较大提升。



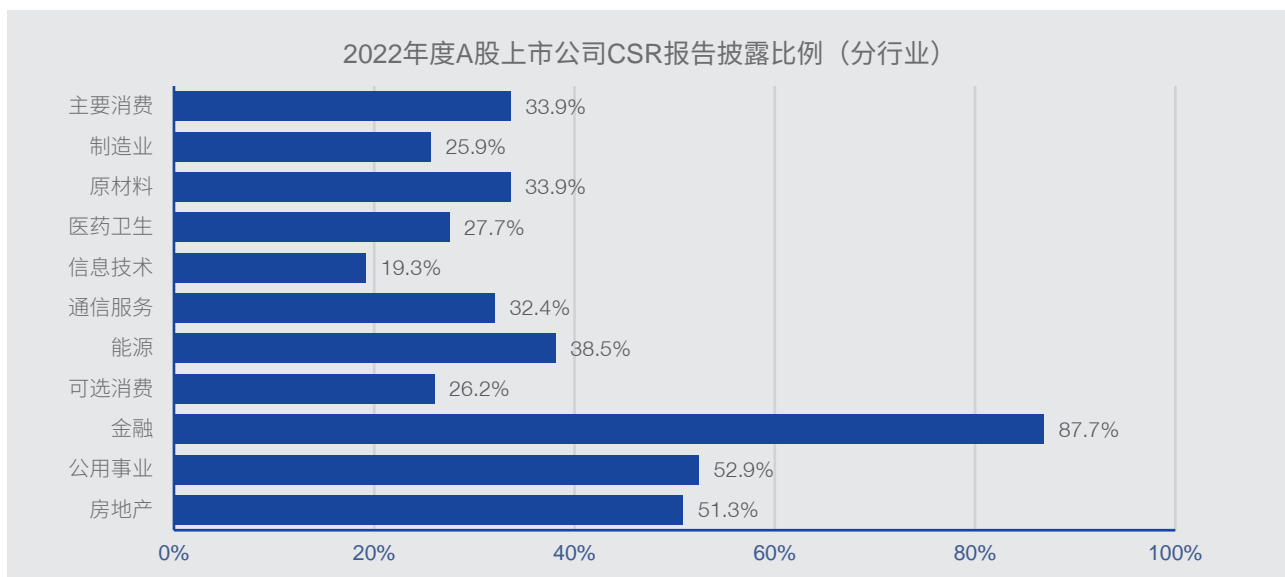
从2018年到2022年的统计数据来看,披露页数为0-20页的数量总体上基本维持在400家左右;披露页数为21-40页和41-60页总体呈递增趋势;披露页数为61-80页、披露页数为81-100页及披露页数为101页以上的企业数量在之前几个年度比较稳定,但在2022年均出现了大幅上扬。过去五年时间里报告页数的中位数亦呈现出明显的上升趋势,从侧面反映出A股上市公司对ESG报告的披露重视程度日益加深。

2022年度企业社会责任报告主体分析

一、报告主体行业分布:对比过去三年的年度CSR披露数量,所有行业均表现出明显的递增趋势;其中制造业披露数量最多,达到406家;而金融业披露比例最高,达到了87.7%。



2022年度已对外披露CSR报告的1535家A股企业中,制造业披露的数量最多,为406份,较上一年度多56份,增幅为16%。原材料行业增幅最大,本年度共披露230份,较上一年度多39份,增幅为20.4%。各个行业平均披露数量为140份,较上一年的122份多18份。

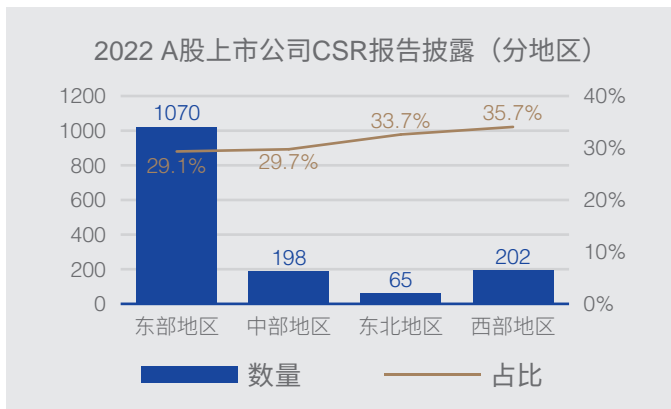




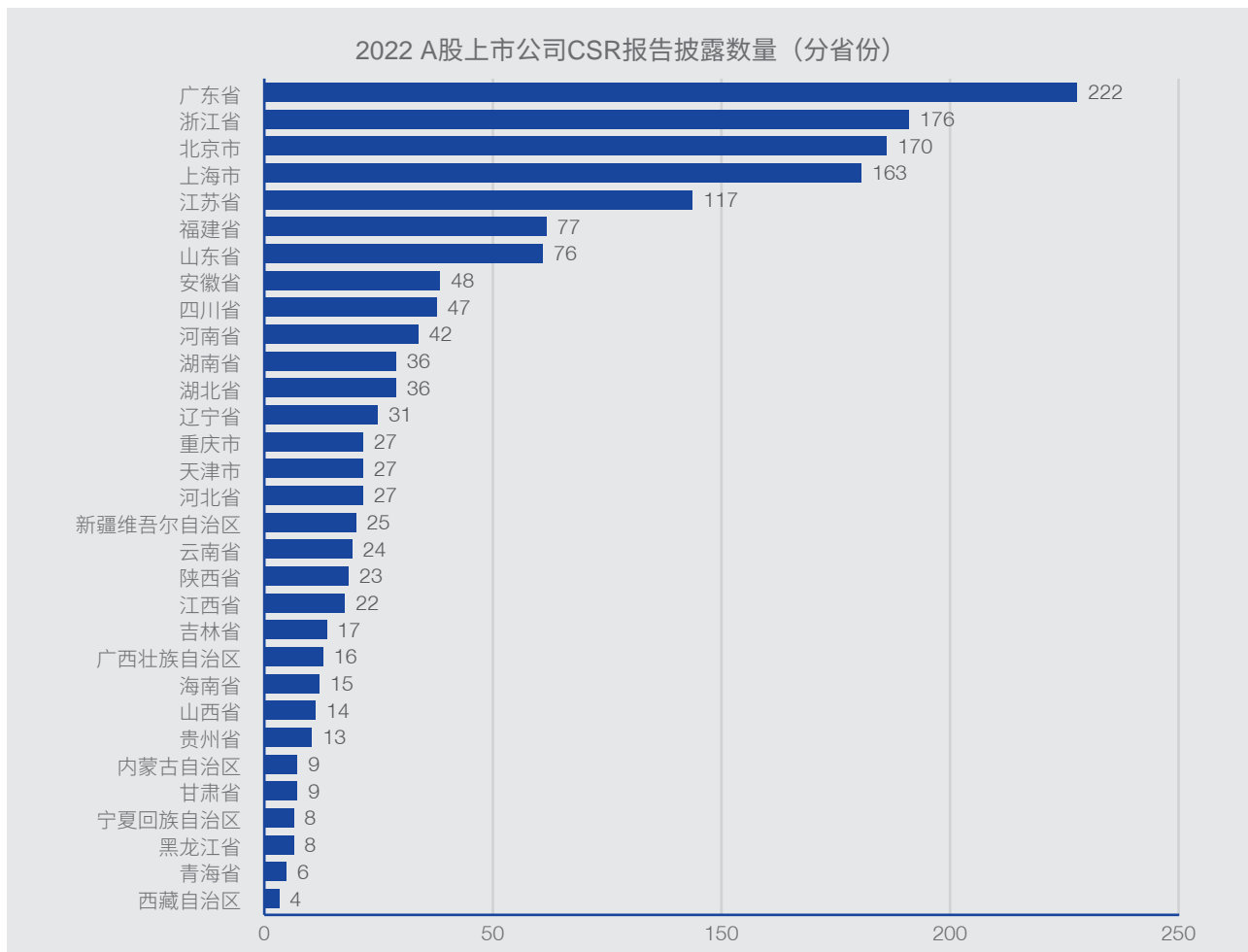
从行业披露率来看，虽然制造业发布的社会责任报告数量最多，但参照A股所有制造业上市公司总数，制造行业整体披露率仅为25.9%。金融行业虽只有114份企业社会责任报告披露，但其披露率为所有行业之首，占比达到了87.7%，法规监管强制披露是促成其行业披露率高的核心原因。其次是公用事业和房地产行业的公司，披露比例均超过五成，比例分别为52.9%和51.3%。

二、报告主体地域分布：从各地区A股上市公司CSR报告披露数量来看，东部地区总数最高，达到1070家；从比例上来看，西部地区依旧保持最高，占比35.7%，东北地区本年度上升较快，一跃成为次席，占比33.7%。

2022年度A股上市公司发布的CSR报告中，东部地区的企业发布数量最多，占CSR披露报告总量的69.7%，远超中部、西部和东北地区总和。与上一年度的数据相比，各地区披露CSR报告的企业数量都有不同程度的增长，其中东北地区的增幅最大，达到了27.5%，东北地区也因此整体披露比例上一跃成为次席，占比达到33.7%。披露比率方面，西部地区依旧保持领先地位，为35.7%，东部地区虽然数量占优，但比例上则相对落后，占比为29.1%。

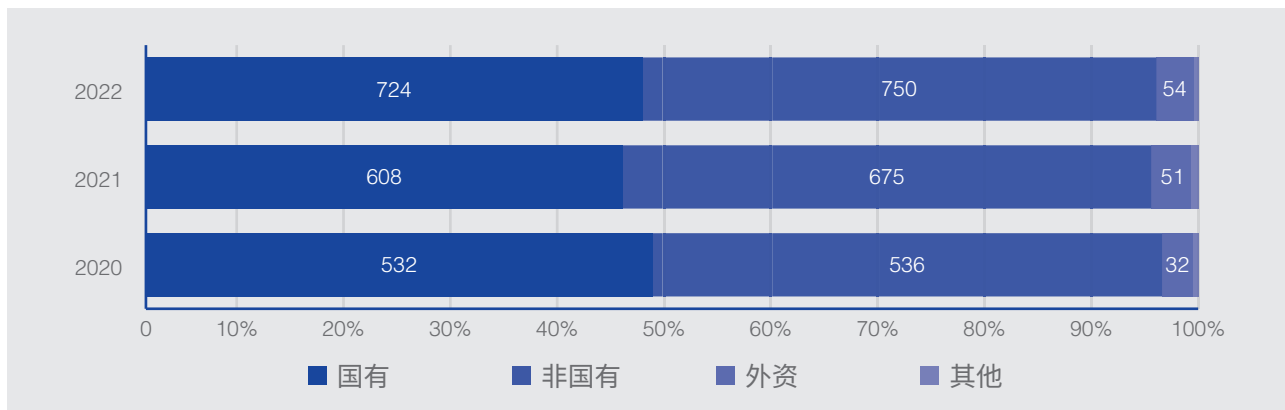


三、报告主体省份分布：广东省、浙江省、北京市、上海市、江苏省位居前五，披露数量均超100家，各省市披露CSR报告的数量总体增长。



从 2022 年度披露 CSR 报告的企业所在省份分布来看,本年度全国仅有西藏自治区披露的 CSR 报告数量与去年保持一致,其余均较上一年度实现增长,其中广东省增加了 40 份,位列第一,总数上也拉开了与第二名的差距,并且首次突破了 200 份。总体上,广东、浙江、北京、上海、江苏的 A 股上市公司企业社会责任报告披露数量与去年一样占据前五位,且均超过了 100 份,其中广东省为 222 份,浙江省为 176 份,北京为 170 份,上海为 163 份,江苏省为 117 份。

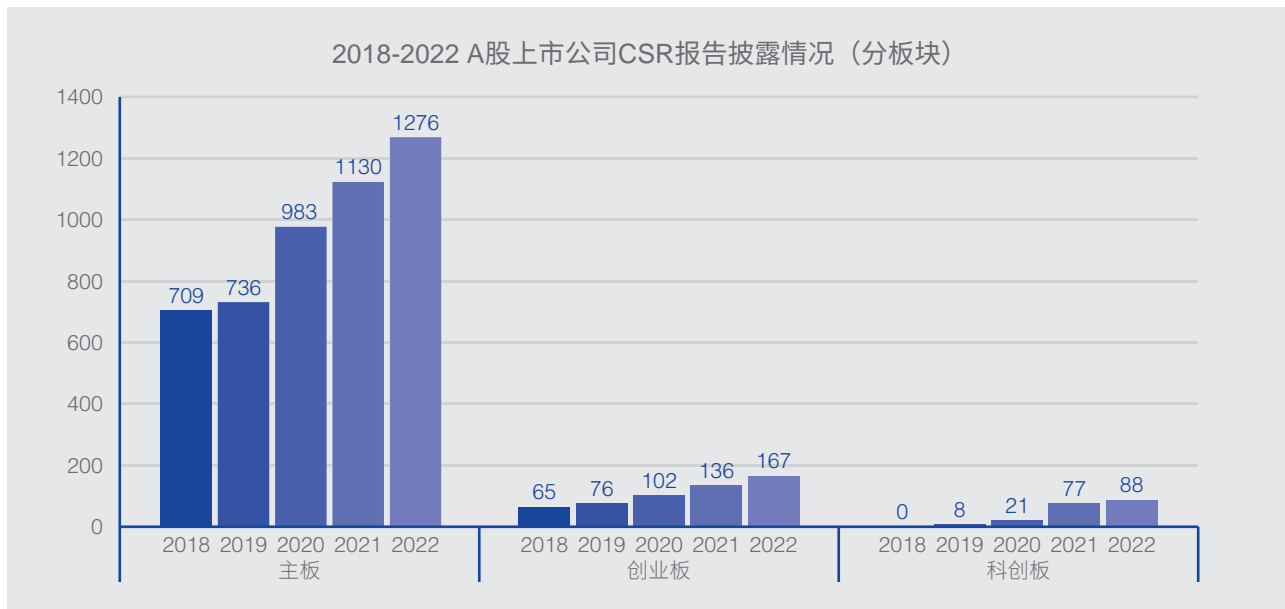
四、报告主体组织类型:国有企业增长明显,超过一半的A股上市国有企业发布了CSR报告。



2022 年度发布的 1535 份 CSR 报告中,国有类型企业(包括中央国有和地方国有)共披露了 724 份,较上一年度大幅增加了 116 份,增幅达到 19.1%;非国有企业共发布了 750 份报告,继续位居第一,但仅增加 75 份,增幅为 11.1%;外资企业共发布报告 54 份,增加 3 份。从过去 3 年的数据统计来看,我们可以看到非国有企业披露继续在数量上占据领先地位。

从占全部 A 股上市公司比例来看,国有企业有超过一半的公司发布了 CSR 报告,占比达到 52.3%,也是历史上首次超过半数。非国企、外资的发布比例分别为 21.4% 和 29.5%。

五、报告主体上市板块分布:主板CSR报告披露数量最多,占比超过8成;北交所首次有4家公司发布ESG报告。



2022 年度 A 股上市公司披露的 1535 份 CSR 报告中,归属于主板的共计 1276 份,占比超过 8 成。从近 3 年的发展趋势来看,各版块披露 CSR 报告的数量都呈明显上升趋势,主板本年度共增加了 146 份,增长比例为 12.9%;创业板本年度共增加 31 份,涨幅为 22.8%;科创板共增加 11 份,涨幅为 14.3%。此外,值得注意的是,本年度首次有北交所上市公司发布 ESG 报告,共有 4 家公司发布报告。



2022年度ESG研究指标分析

《A股上市公司环境、社会及公司治理(ESG)报告研究2023》延续了上一年度的指标体系,包括沿用环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度。这些议题包括环境(E)维度下的(1)环境管理,(2)节能减排;社会(S)维度下的(3)产品质量与创新,(4)员工责任,(5)社会贡献与慈善;以及公司治理(G)维度下的(6)信息披露与管理,(7)公司经营管理,(8)多元化与机会平等。每一个议题下又包含4-9个细分指标。指标数据与信息经爬虫大数据采集、清洗、挖掘、深度交叉比对等流程进行分析,最终形成现有指标。以下为指标体系的构成:

ESG研究指标体系

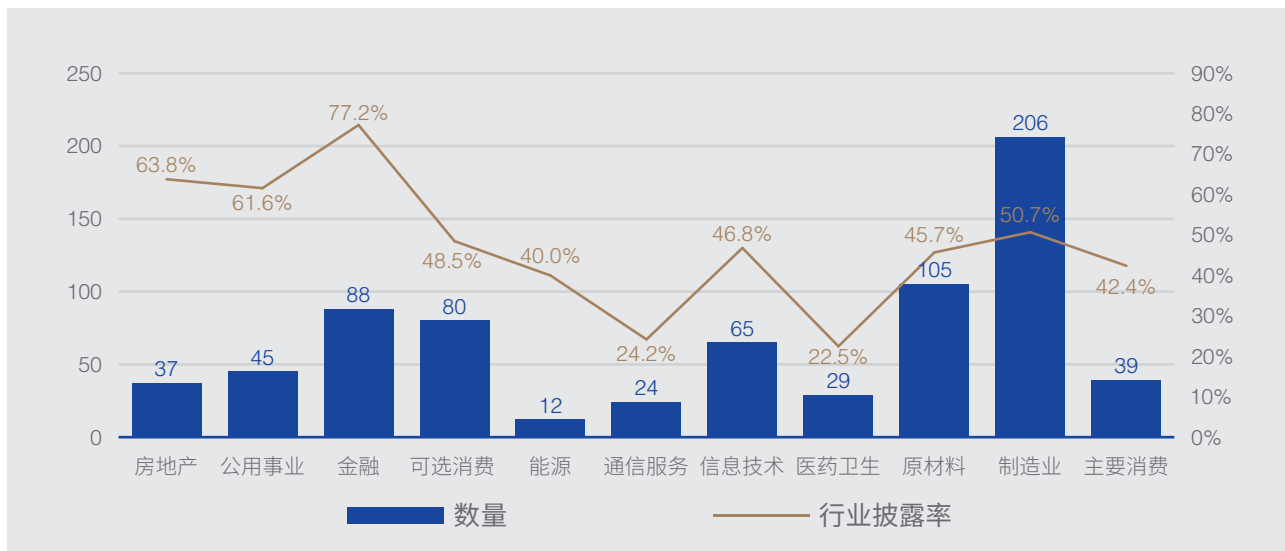
环境(E)	A.环境管理	(1) 环境有益(精) (2) 环境认证(精) (3) 环保公益	(4) 环境表彰(精) (5) 环境处罚
	B.节能减排	(1) 节约能源(精) (2) 减少三废(精)	(3) 循环经济 (4) 绿色办公
社会(S)	C.产品质量与创新	(1) 质量管理 (2) 质量荣誉 (3) 售后服务(精) (4) 满意度调查	(5) 专利 (6) 研发支出(精) (7) 研发人员比例 (8) 技术人员比例(精)
	D.员工责任	(1) 薪酬激励 (2) 员工补充福利 (3) 职业培训(精) (4) 员工沟通(精) (5) 员工关爱(精)	(6) 安全管理体系 (7) 安全生产培训 (8) 职业健康安全认证 (9) 员工健康与安全纠纷
	E.社会贡献与慈善	(1) 社会公益捐赠支出(精) (2) 每股社会贡献值 (3) 支持教育 (4) 慈善事业(精) (5) 志愿者活动	(6) 国际援助 (7) 带动就业 (8) 促进经济 (9) 裁员
公司治理(G)	F.信息披露与管理	(1) CSR报告可靠性 (2) CSR报告全面性(精) (3) ESG官网专栏(精)	(4) ESG教育培训 (5) ESG领导机构
	G.公司经营管理	(1) 战略合作共享(精) (2) 反贿赂反腐败 (3) 诚信经营	(4) 会计违规(精) (5) 融资纠纷
	H.多元化与机会平等	(1) 女性高管 (2) 女性董事(精) (3) 无女性董监高	(4) 弱势群体(精) (5) 机会平等(精)

一、环境(E)维度

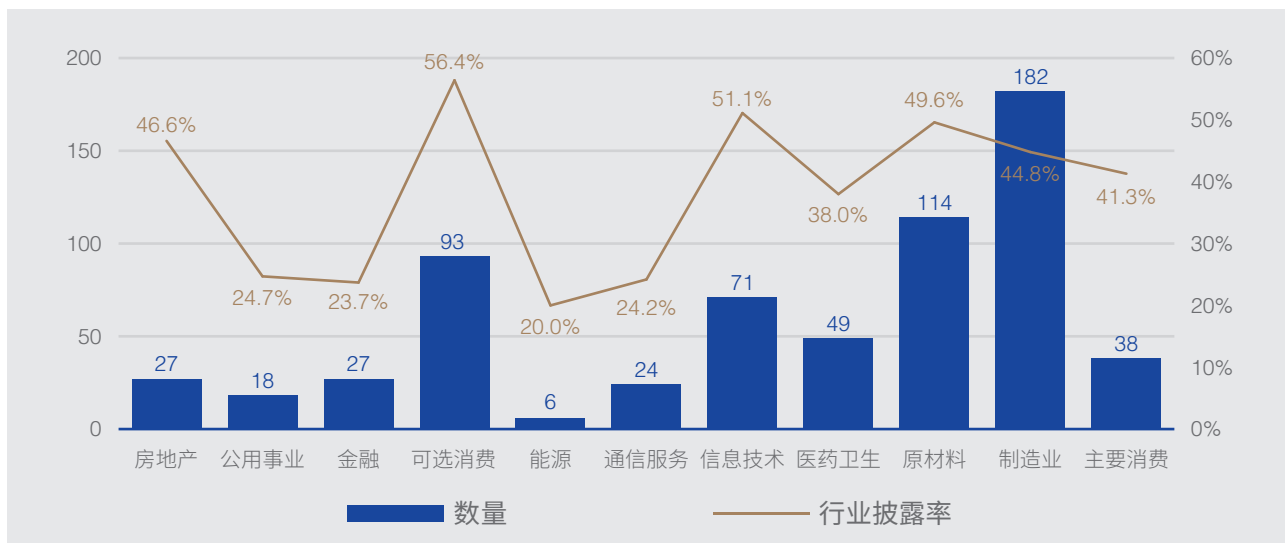
A. 环境管理

环境管理议题下，共包含 5 项指标：(1)环境有益，(2)环境认证，(3)环保公益，(4)环境表彰，(5)环境处罚。本年度关注指标见下：

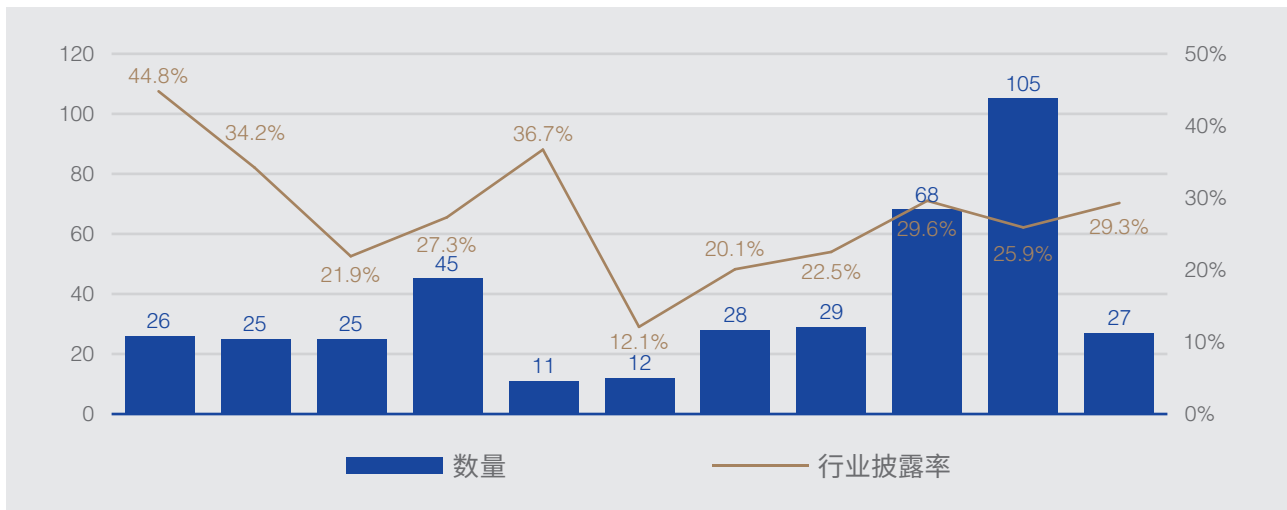
(1)环境有益：2022 年度，有 730 家企业披露了其开发或运用了对环境有益的产品、设备或技术，较上一年度增加 82 家，增幅为 12.6%；披露数量占当年 CSR 报告披露总量的 47.6%。其中，制造业在该指标下披露的数量最多，共计 206 家。行业披露率方面，金融业披露率最高，为 77.2%；医药卫生业披露比例则相对较低，为 22.5%。较上一年度增幅来看，公用事业本年度共有 45 家公司进行环境有益方面的建设，增长了 80%。



(2)环境认证：本年度共有 649 家企业披露了其通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证，占到全部披露企业的约 43.4%。其中制造业数量最多，为 182 家；披露率最高的是可选消费行业，披露率为 56.4%。从较上一年度增幅来看，房地产业增长了 42.1%，增幅最为明显；全行业整体涨幅约为 11.3%。



(4)环境表彰：本年度共有 401 家企业披露了其获得了环境方面的表彰，如节能减排示范企业，绿色环保企业及其他行政奖励等，占 2022 年度 CSR 报告披露企业总量的 26.1%；与上一年度相比大幅增加了 60 家，增幅为 17.6%。其中制造业获得环境表彰的企业数量最高，共 105 家。房地产业则在披露比率上最高，44.8% 的披露房企获得了环境表彰。



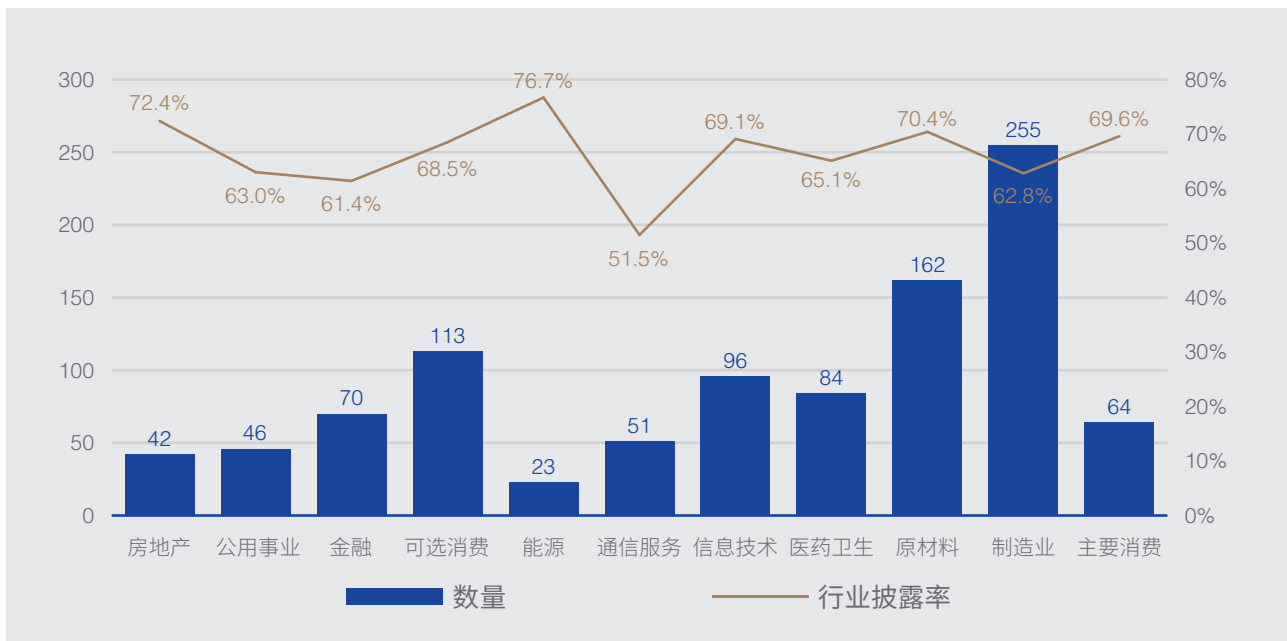
环境管理议题总结与分析

环境管理角度，样本内分别有 47.6%、43.4% 和 54.1% 的上市公司开发或运用了对环境有益的产品、设备或技术，通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证以及参与了环保公益活动。本年度共有 401 家企业获得了环境方面的表彰，较上一年度大幅增加了 60 家；也有 21 家企业受到了环境处罚，较上一年度增加了 8 家。企业对环保事业的投入呈增加状态，说明 A 股上市公司环境意识有所提升。长期来看，如果企业在未来能够保持或继续加大环境管理方面的投入并将其作为企业社会责任的一部分将有利于企业价值、品牌形象与竞争力的提升。

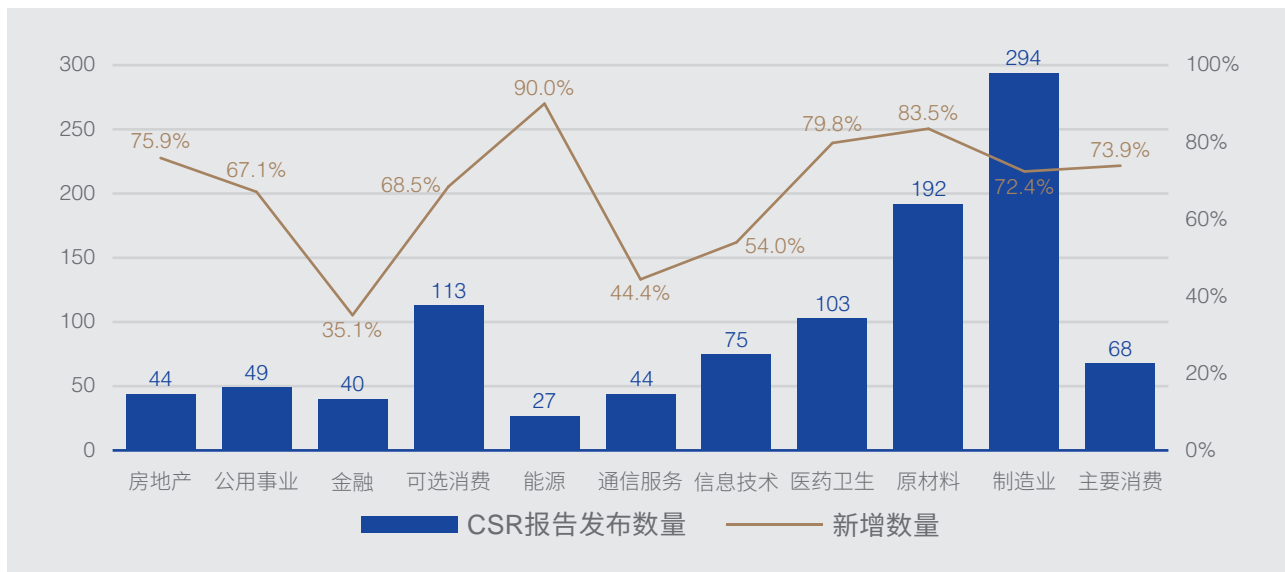
B. 节能减排

节能减排议题下，共包含 4 项指标：(1) 节约能源，(2) 减少三废，(3) 循环经济，(4) 绿色办公。本年度关注指标见下：

(1) 节约能源：2022 年度，样本中共有 1006 家，约 65.5% 的披露企业公布了其在节约能源方面的政策措施或技术，其中制造业披露的企业数量最多，共有 255 家。行业披露率上，能源业披露水平最高，为 76.7%；通信服务业披露比例较低，但超过了半数，为 51.5%。本年度披露节约能源的企业数较上一年度增加 167 家，增幅 19.9%；其中增幅最大的是通信服务业，增幅为 41.7%。



(2)减少三废：2022 年度，共有 1049 家、约 68.3% 的披露企业公布了其有减少三废（废气、废水、废渣）的措施或相关政策，其中制造业在该方面披露的企业数量最多，共有 294 家。比例上，能源和原材料业的披露水平靠前，分别为 90.0% 和 83.5%。本年度披露减少三废的企业数较上一年度增加 129 家，增幅 14%；其中增幅最大的是通信服务业，增幅高达 76%。



节能减排议题总结与分析

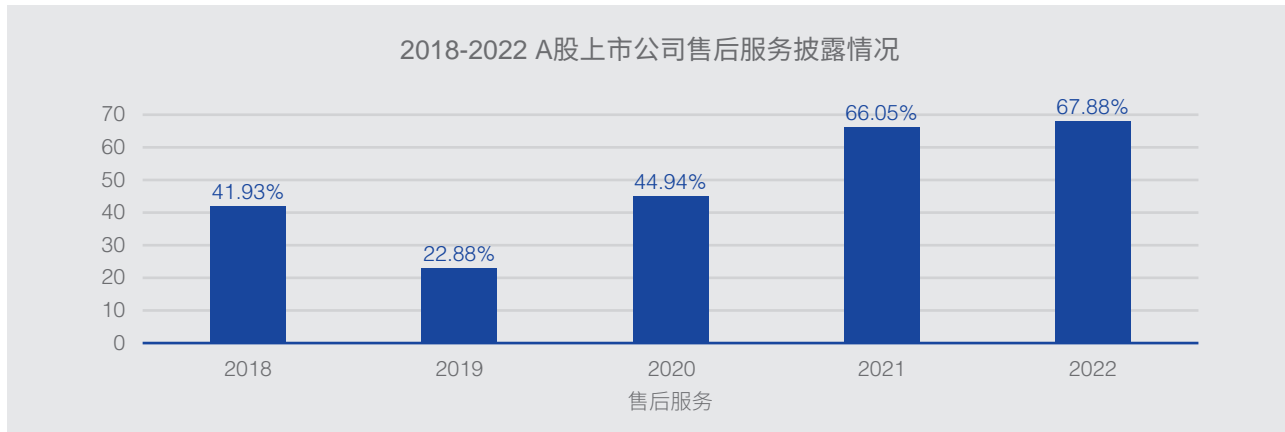
A 股上市公司对于节能减排的投入呈增加状态，本年度分别有 65.5% 和 68.3% 的企业披露了其在节约能源方面和减少三废（废气、废水、废渣）方面的政策措施，较之前年份有明显提升；践行循环经济和绿色办公的企业也分别增加到了 688 家和 687 家。随着企业环境信息披露的相关政策不断完善，上市公司节能减排数据日益透明化，企业减碳行动有望落到实处，为我国双碳目标的实现奠定扎实的基础。

二、社会(S)维度

C. 产品质量与创新

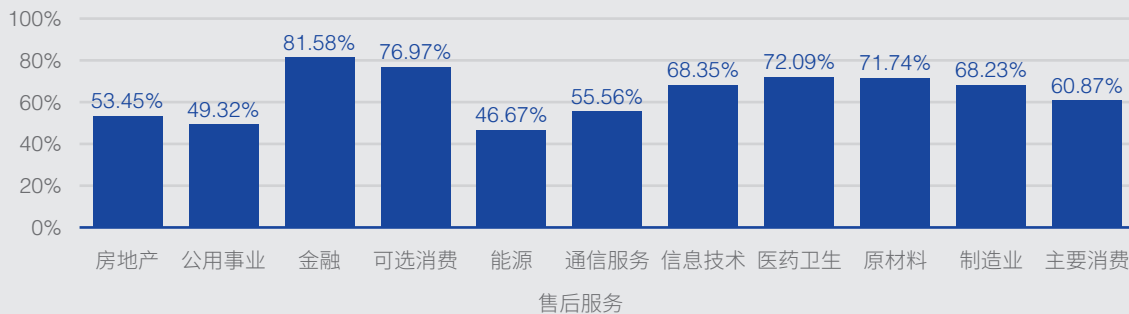
该议题由 (1) 质量管理体系、(2) 质量荣誉、(3) 售后服务、(4) 满意度调查、(5) 专利、(6) 研发支出、(7) 研发人员比例、(8) 技术人员比例八项指标构成，反映了 A 股上市公司在产品研发与服务方面的表现。本年度关注指标见下：

(3)售后服务：2022 年度披露报告的 1535 家 A 股上市公司中共有 1042 家提及公司在不断完善其售后服务，占当年披露报告企业总数的 67.88%，与上一年度相比增加了 155 家。从行业角度来看，金融和可选消费行业在售后服务方面披露水平较高，分别占所属行业披露总量的 81.58% 和 76.97%；能源行业相对披露较少，占比为 46.67%。



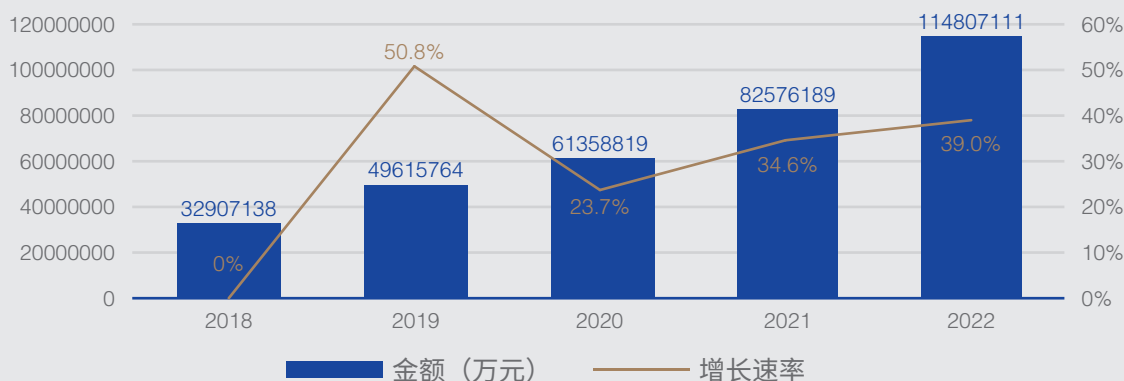


2022年度售后服务披露情况（分行业）



(6) 研发支出：根据可统计的数据，2022 年度披露报告的 A 股上市公司总计研发支出数额为 11481 亿元，较上一年度增长 39.0%。从过去 5 年看，企业在创新科研支出方面呈明显上涨趋势，且涨幅较大，其中以 2018-2019 年度的增长幅度 50.78% 为最高，其次就是本年度的 39.0%。

2018-2022 A股上市公司研发支出披露情况

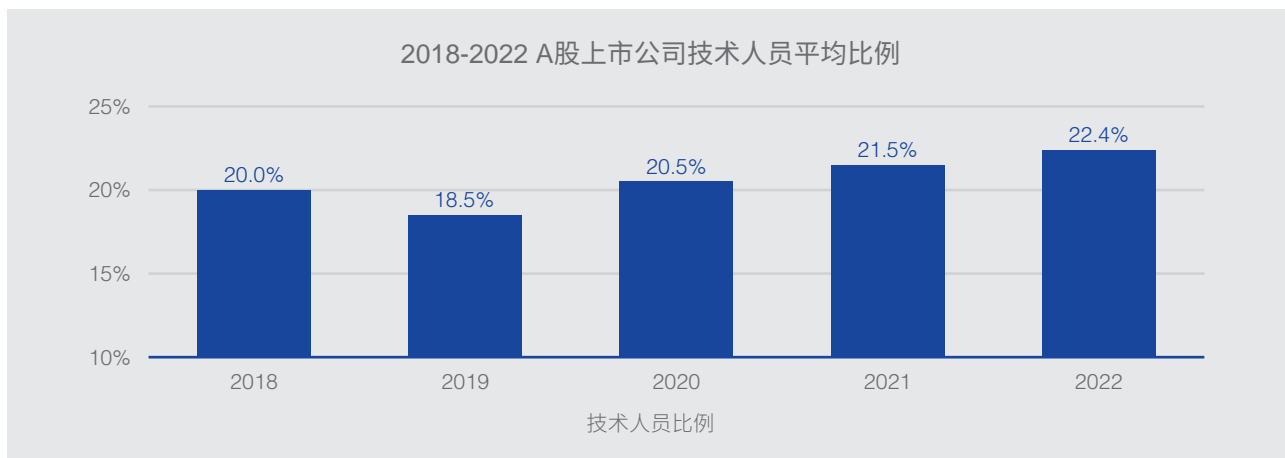


行业方面来看，能源行业在平均研发投入上大幅增长，由上一年度的 8.6 亿元增长约三倍至 25.9 亿元排名第一，主要是部分大型能源企业在之前年份的报告中未披露具体研发支出金额，今年则首次纳入计算。其次是信息技术和制造业，2022 年度也都突破了 10 亿元，平均投入分别达到了 11.7 亿和 11 亿元；主要消费、金融和房地产业在研发方面投入则相对较少。

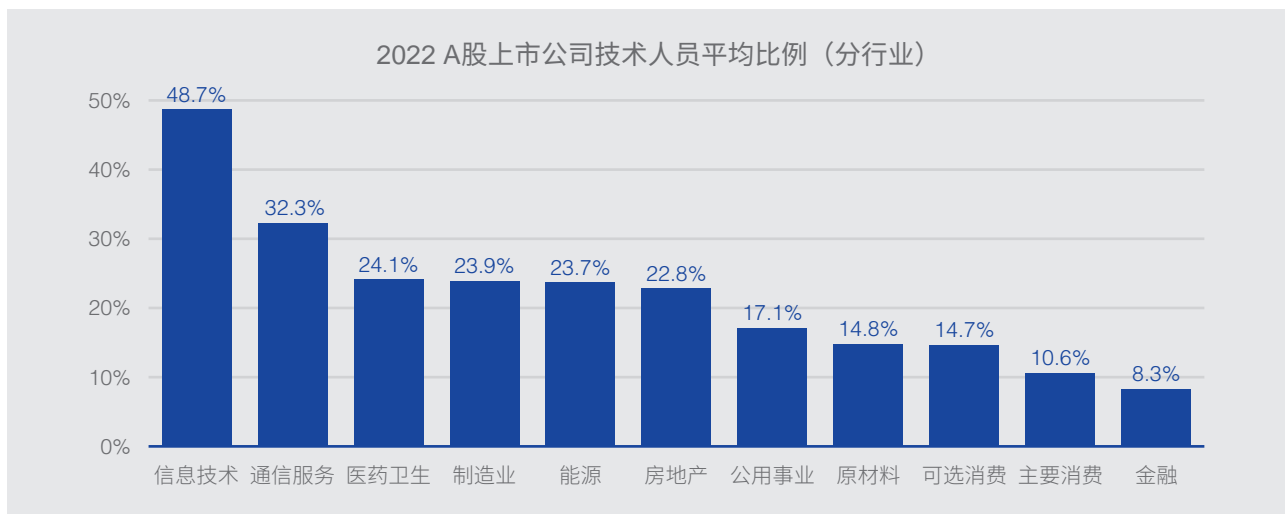
2022 A股上市公司行业平均研发支出（万元）



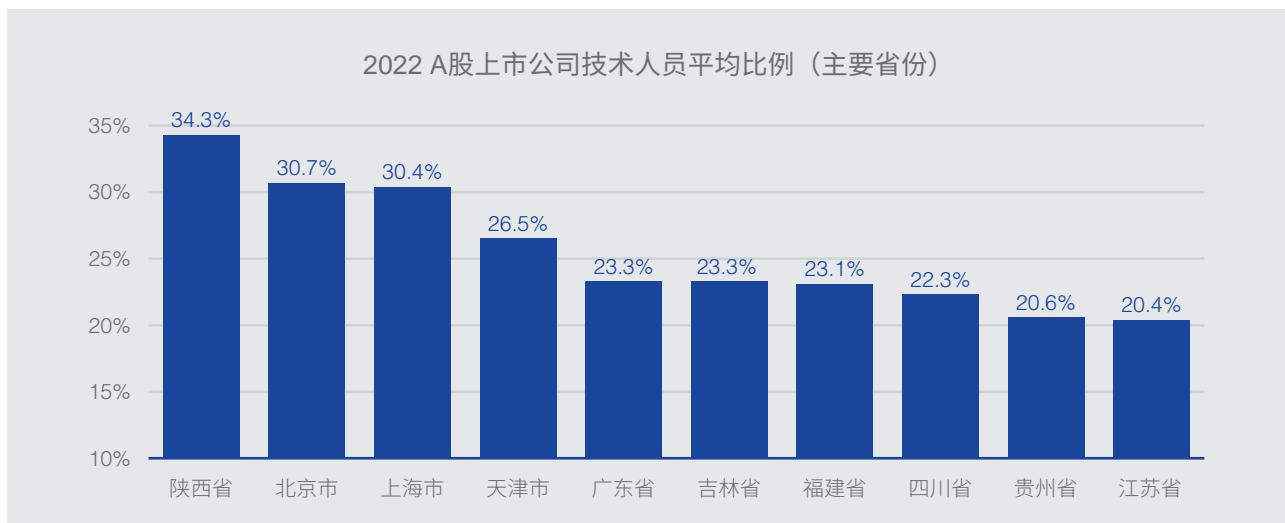
(8) 技术人员比例: 2022 年度, 已披露 CSR 报告的 A 股上市公司中, 技术人员平均比例为 22.4%, 较上一年度有所增加, 增幅为 0.9%。过去 5 年 A 股上市公司技术人员的平均比例总体呈上升趋势。



从行业角度来看, 信息技术行业的技术人员平均比例最高, 为 48.7%, 接近总人数的一半; 其次是通信服务业, 平均比例为 32.3%。金融行业技术人员比例相对较少, 为 8.3%。



从省份分布来看, 陕西省本年度跃居第一, 平均比例达到 34.3%, 北京、上海、天津位居其后, 平均比例分别为 30.7%、30.4% 和 26.5%。





产品质量与创新议题总结与分析

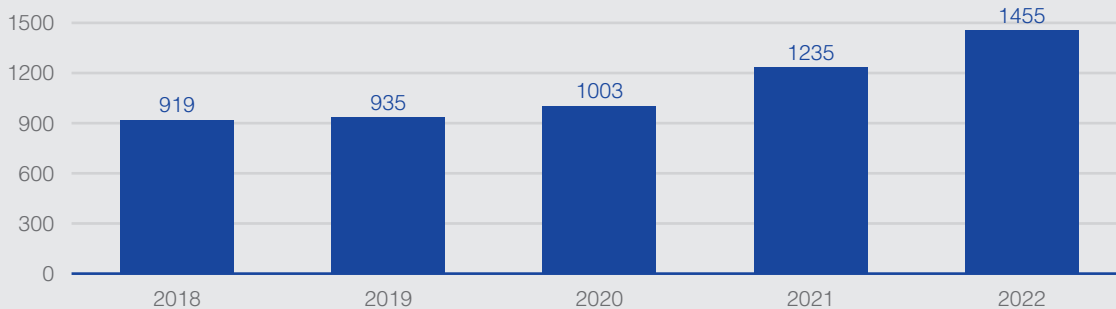
从统计数据上来看, 2022 年度涉及到企业产品质量管理和售后维护的指标, 如质量管理、质量荣誉、售后服务和满意度调查等都有比较明显的涨幅, 反映了我国 A 股上市公司对产品质量这一企业核心的重视。创新与研发方面, 本年度统计企业共计研发 96,368 项专利, 披露专利数量大幅缩水, 原因在于本年度一部分企业修改了专利披露的方式, 由披露存量专利数改为披露本年度的增量专利数, 因此总数上较往年缺少了可比性; 企业内研发人员和科研人员平均占比与去年持平或略有提升, 仍在 15%-20% 之间; 企业研发支出大幅增长到了 11,481 亿元, 较上一年度增长 39.0%, 企业在不断加大研发投入, 在我国迈向高端智造的大道上奋力前行。

D. 员工责任

该议题共由9个细分指标构成, 包括: (1) 薪酬激励, (2) 员工福利, (3) 职业培训, (4) 员工沟通渠道, (5) 员工关爱, (6) 安全管理体系, (7) 安全生产培训, (8) 职业安全认证, (9) 员工健康与安全纠纷。本年度关注指标见下:

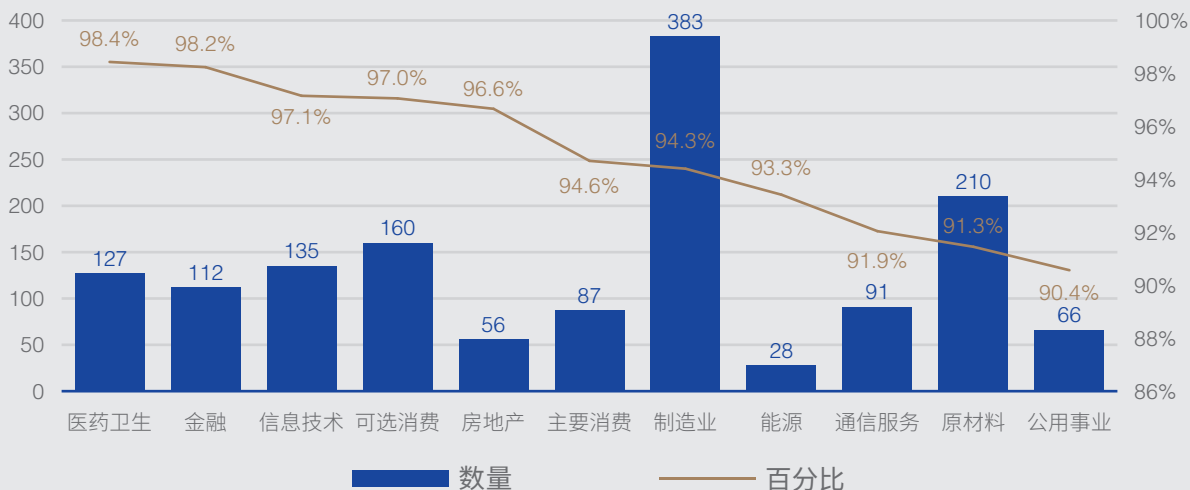
(3) 职业培训: 2022 年度披露 CSR 报告的 A 股上市公司中共有 1455 家企业指出年内对员工进行了相关的职业培训, 数量上较上一年度增加了 210 家。从近 5 年的数据来看, 对员工提供相应职业培训的企业数量总体呈明显增长, 年均增长速率约为 12.4%, 说明企业对职工的自身素养有更高的期望。

2018-2022 A股上市公司职业培训披露统计

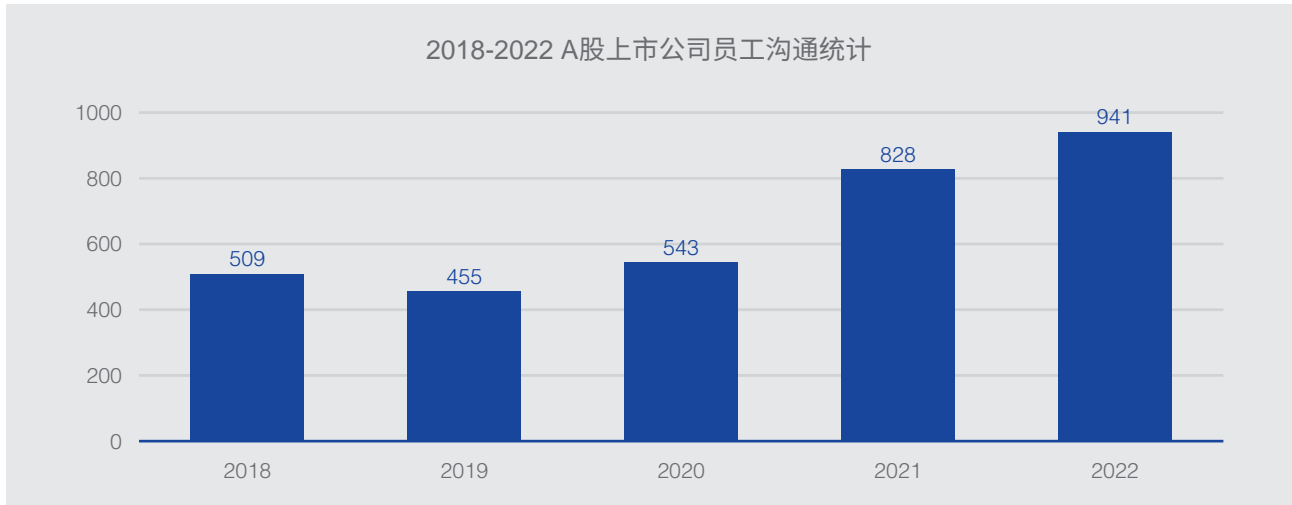


从分布行业来看, 制造业的企业年内披露职业培训的数量最多, 为 383 家, 但占比位居中游; 各行业对于职业培训的披露率普遍较高, 所有行业均在九成以上, 尤其以医药卫生和金融业的披露水平相对较高, 分别为 98.4% 和 98.2%。

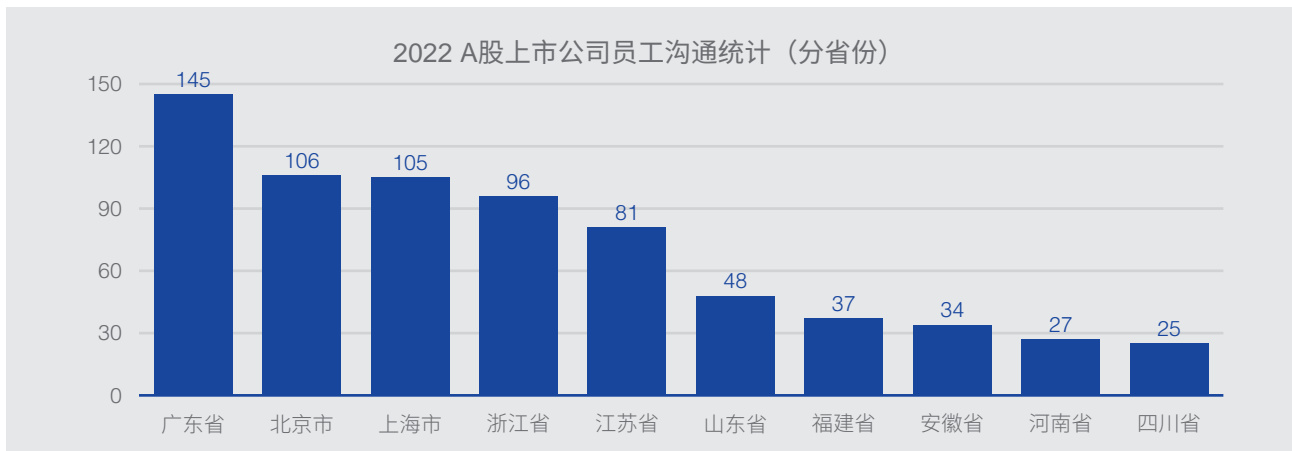
2022 A股上市公司职业培训披露统计 (分行业)



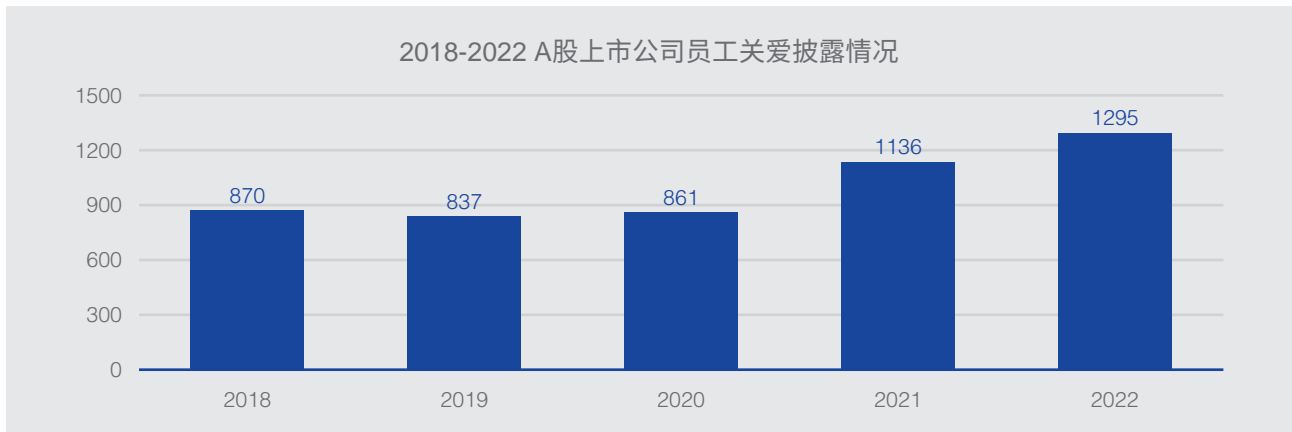
(4) 员工沟通：2022 年度 A 股已披露 CSR 报告企业中共有 941 家企业披露设有员工与高层间的沟通渠道，如董事长信箱、意见箱、员工约谈制度等，较上一年度数量增加了 113 家，增长率达到 13.7%。



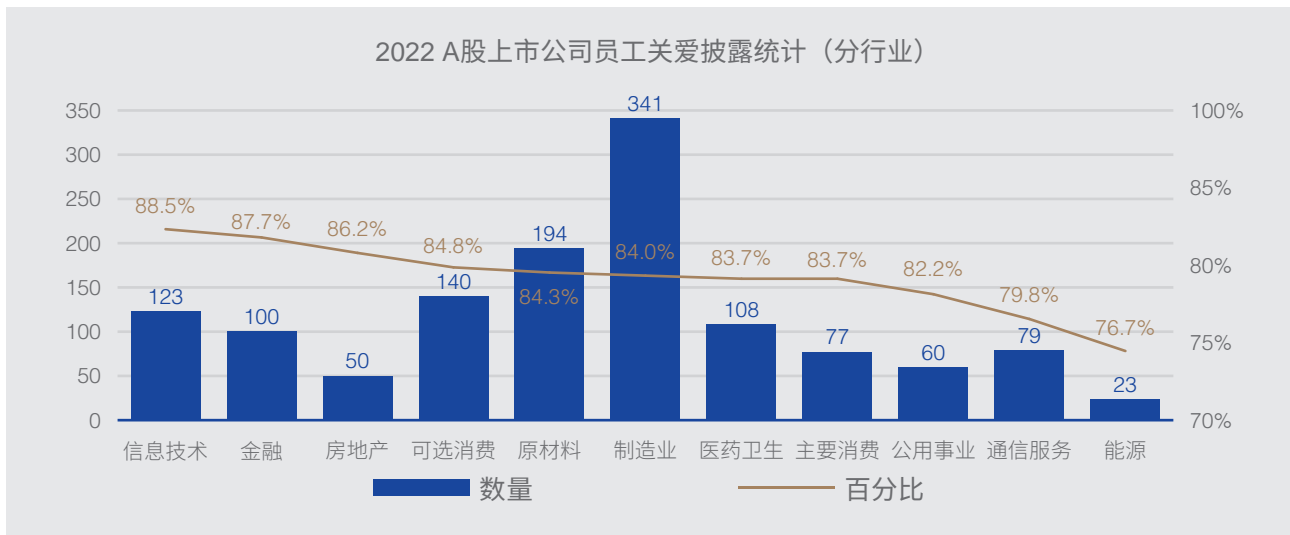
按省份进行划分后，我们观察到广东省、北京和上海市的 A 股上市公司更愿意倾听员工不同的声音，均突破了 100 家，数量分别为 145 家、106 家和 105 家。



(8) 员工关爱：2022 年度共有 1295 家 A 股上市公司披露了其对于员工关爱的内容，如领导层慰问、组织体检、组建儿童托管、员工心理讲座等，较上一年度增加了 159 家，增幅达到 14%。



从分布行业来看，制造业的企业年内披露员工关爱的数量最多，为 341 家，但占比位居中游；各行业对于员工关爱的披露率普遍较高，大部分在八成以上，尤其以信息技术业的披露水平相对较高，为 88.5%；能源业相对较低，但也达到了 76.7%。



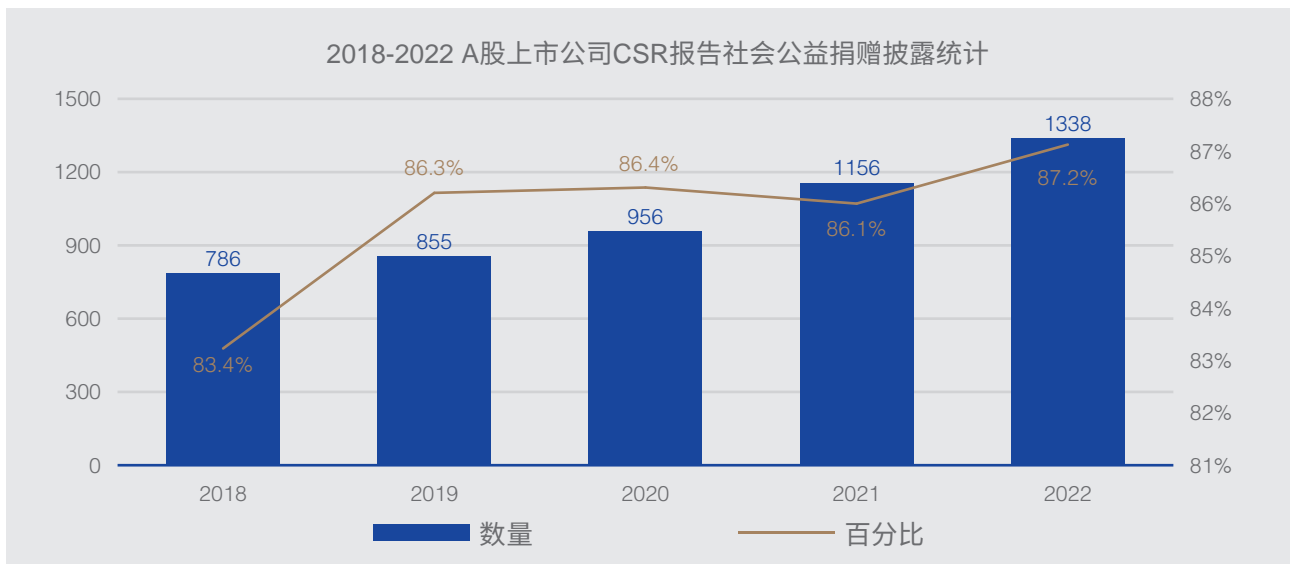
员工责任议题总结与分析

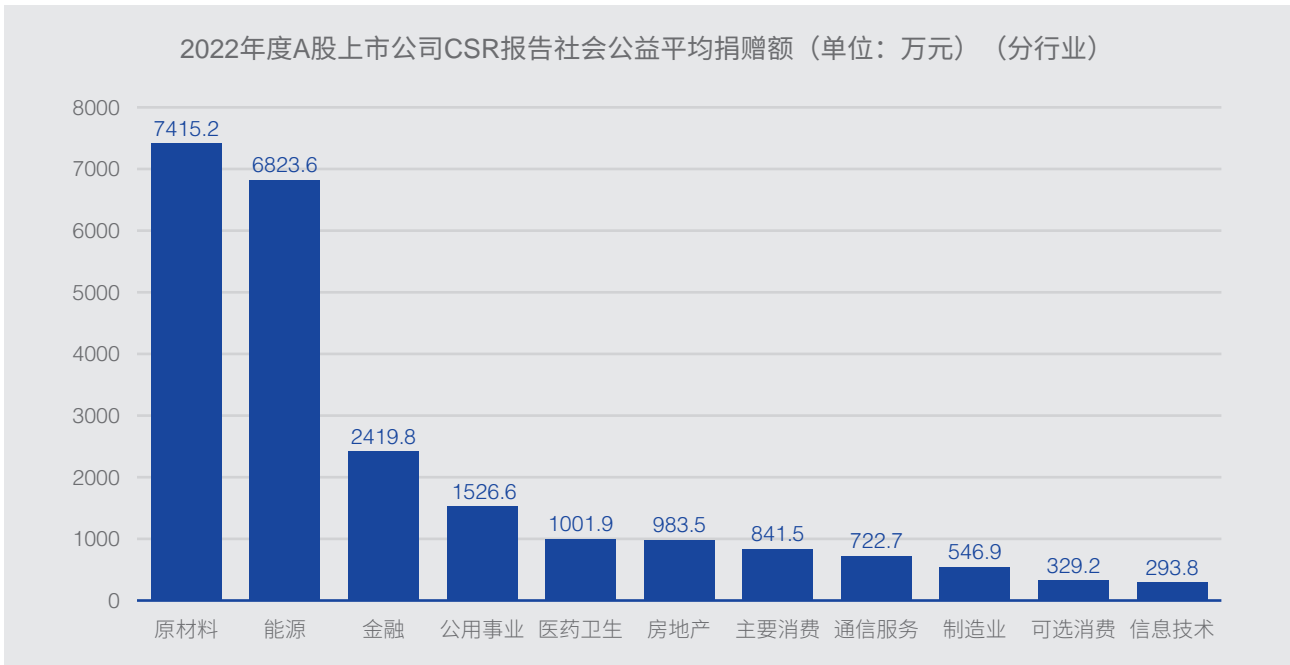
从统计数据上来看，本年度披露 CSR 报告的 A 股上市公司在员工责任方面的投入有明显提升，总计有 1020 家上市公司披露其设立了员工薪酬激励机制，共有 1173 家企业披露了员工补充福利内容；企业同时也更注重信息的沟通和交流，分别有 941 家和 1295 家企业披露了员工沟通和员工关爱，分别较上一年度增长 13.7% 和 14%；企业对员工的素质也有了更高的期望，年内共有 1455 家企业对员工进行了相关的职业培训，数量较上一年度增加了超 200 家；企业安全管理体系、安全生产与职业健康等方面也在 2022 年度获得了明显的提升。企业积极承担对员工的责任不仅切实维护了劳动者的就业权利、帮助其实现了自身价值，同时也将享受高效人力带来的成果，提高企业运营的可持续性。

E. 社会贡献与慈善

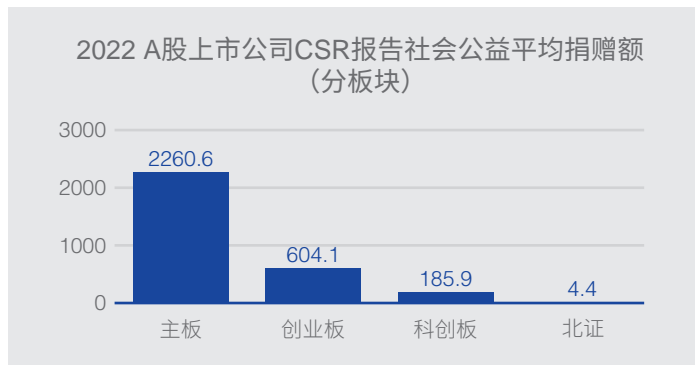
社会贡献与慈善议题共包含9项指标：(1) 社会公益捐赠支出，(2) 每股社会贡献值，(3) 支持教育，(4) 慈善事业，(5) 志愿者活动，(6) 国际援助，(7) 带动就业，(8) 促进经济，(9) 裁员。本年度关注指标见下：

(1) 社会公益捐赠支出：2022 年度，共有 1338 家 A 股上市公司披露其参与社会公益，较上一年度增加 182 家，占该年度披露 CSR 报告总量的比重为 87.2%，较去年上升 1.1%；披露企业共捐赠 262.4 亿元，较上一年度增加约 120 亿元，增幅高达 85.3%。从 2018-2022 年发展趋势来看，参与社会公益捐赠的企业数量上呈上升趋势。

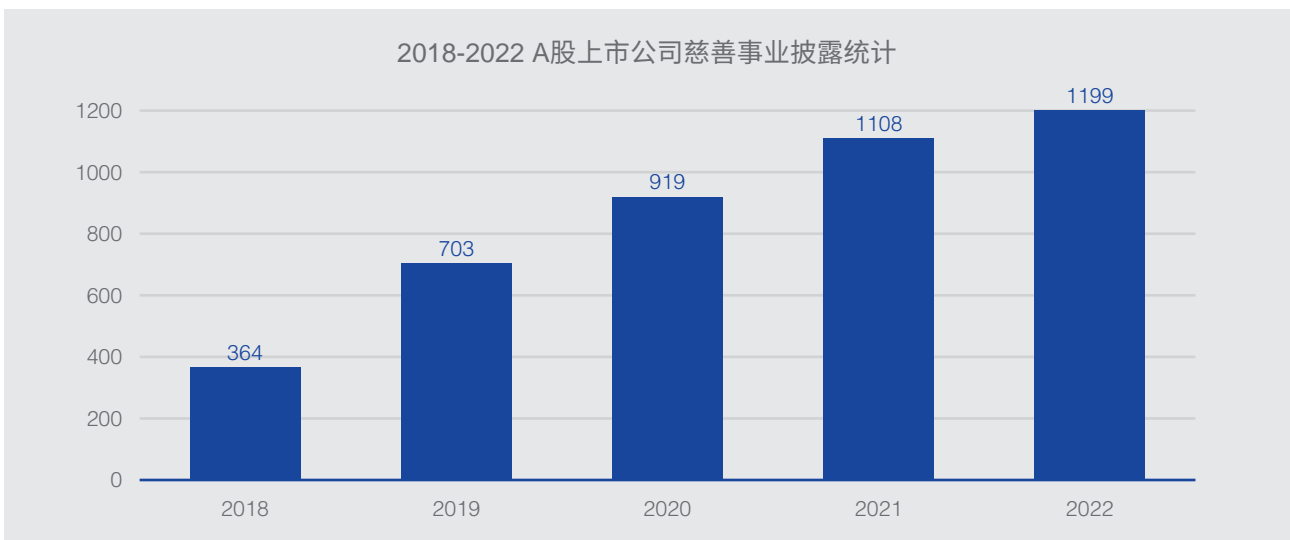




板块属性来看，2022 年度于主板上市的企业平均捐赠最多，为 2260.6 万元；其次是创业板上市企业，平均捐赠额为 604.1 万元；科创板企业平均捐赠额为 185.9 万元。



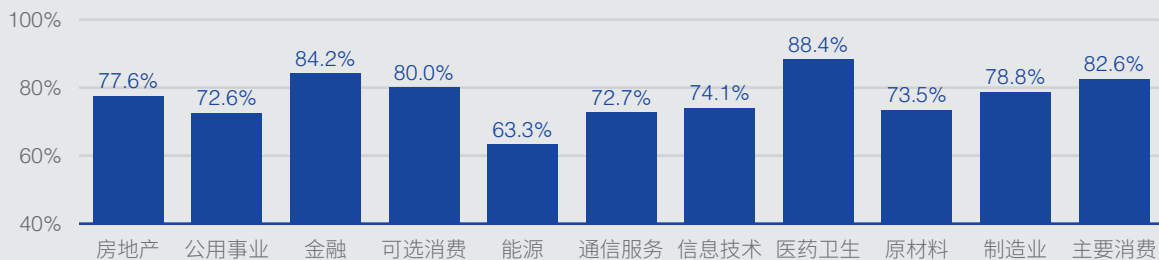
(4)慈善事业：2022 年度，总计有 1199 家企业参与了慈善捐赠事业，较上一年度增加了 91 家，过去 5 年的数据来看，A 股上市公司支持慈善事业的企业数量呈显著上升趋势，年平均增长率高达 36.5%。



行业方面来看，制造业企业在该方面披露数量最多，为 320 家。行业披露水平程度方面，医药卫生业披露水平最高，为 88.4%；能源业披露水平相对较低，为 63.3%。



2022 A股上市公司慈善事业披露统计（分行业）



社会慈善事业议题总结与分析

从统计数据上来看，2022 年度共有 1338 家 A 股上市公司披露其参与社会公益，较上一年度增加近 200 家，比例也大幅上升到了 87.2%。这些企业共捐赠 262 亿元，较上一年度大幅增加约 120 亿元，增幅高达 85.3%。A 股上市公司在教育支持、慈善事业参与、志愿者活动、国际援助、带动就业、促进经济等指标上也均较上一年度获得一定的提升。2022 年度的负面影响也有一定加大趋势，共有 24 家企业进行了大量裁员，较上一年度增加了 2 家，其中房地产业因行业景气度原因披露的数量相对较多，超过总数的一半。慈善对社会良性发展的意义是积极性的，合理利用慈善工具可以增加社会幸福总量、缓解社会矛盾、缩小社会贫富差距、促进社会和谐。

三、公司治理(G)维度

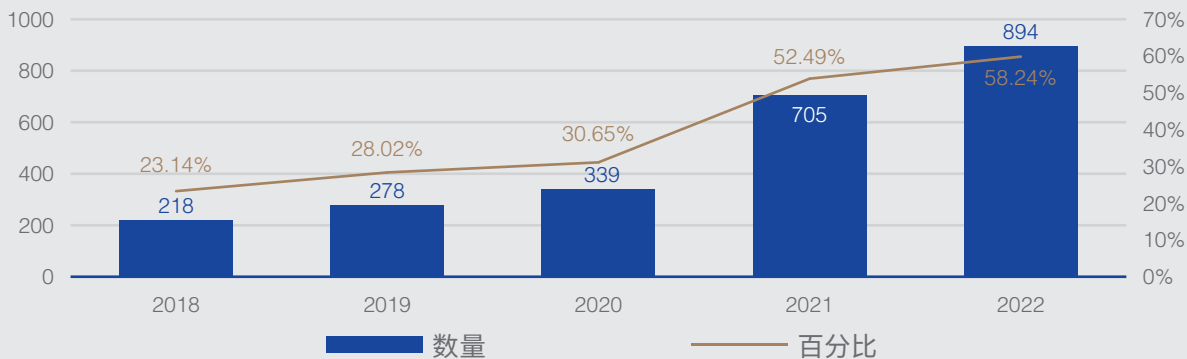
F. 信息披露与管理

信息披露与管理议题包含：(1) CSR报告可靠性，(2) CSR报告全面性，(3) ESG官网专栏，(4) ESG教育培训，(5) ESG领导机构，共计5项指标，体现报告主体在信息披露与ESG理念管理方面的关注与表现。本年度关注指标见下：

(2) CSR 报告全面性：判断企业 CSR 报告社会责任信息覆盖范围是否全面，要求企业明确表示采用了全球报告倡议组织 (Global Reporting Initiative, 简称 GRI) 的《企业社会责任报告指南》G3 标准编写体系，或者看其 CSR 报告内容是否同时包括股东、债权人、职工、客户、社区与环境六个方面，且内容符合 G3 标准。GRI 是由美国非盈利环境经济组织 CERES 和联合国环境规划署 UNEP 于 1997 年共同发起，旨在为世界提供一个普遍接受的企业社会责任报告框架。

2022 年度中国 A 股上市公司披露的 1535 份 CSR 报告中，有 894 份 CSR 报告明确表示参照了《企业社会责任报告指南》G3 以上的标准编写体系，占该年度披露报告数量总和的 58.2%。从近五年披露比重来看呈明显上升趋势，近两年已提升至 50% 以上，5 年的年均增长率也达到了 39.3%，侧面反映出披露 CSR 报告的 A 股上市公司愈加重视内容的披露规范与利益相关者的关系。

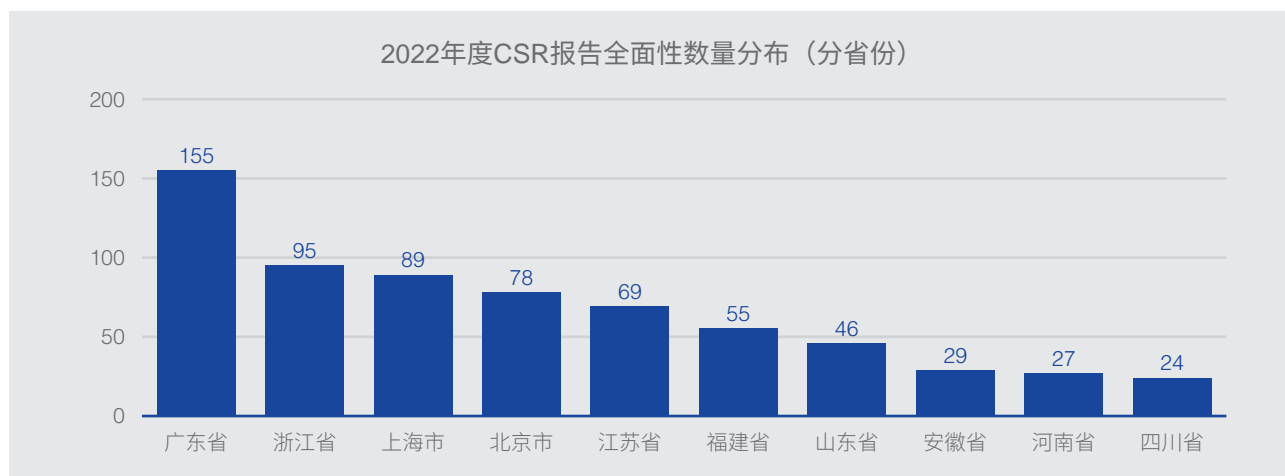
2018-2022 上市公司CSR报告全面性数量变化



从行业方面来看，2022 年度各行业 CSR 报告内容全面性水平大部分位于 40%-70% 区间，最高为房地产业，占比 67.2%；最低为公用事业，占比 42.5%。



地域分布方面，广东省、浙江省和上海市位居前三，数量分别为 155 家、95 家和 89 家。

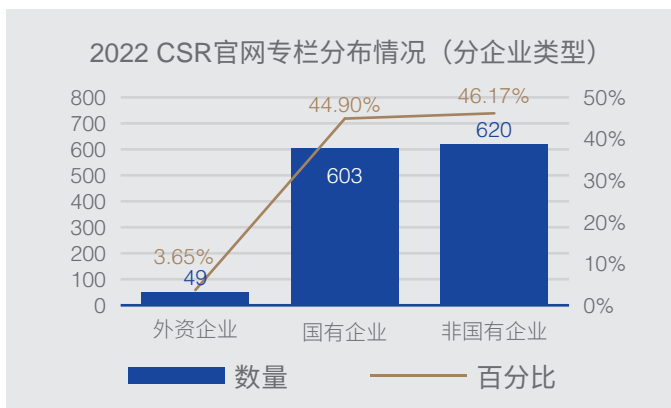


(3) ESG 官网专栏：即企业在其官网设置的 ESG 或社会责任专栏。2022 年度共有 1279 家企业在其官网为企业社会责任设置了独立专栏供访问者查看 ESG 信息，占该年度披露 CSR 报告企业总数的 83.3%，较上一年度提高了 6.3%。从最近 5 年发展趋势来看，总体上在官网设置 ESG 专栏的企业数量和比重都呈递增趋势，反映出社会责任越来越受到企业的重视。





企业类型方面，国有企业和非国有企业在官网设置 ESG 专栏的数量相差不多，分别占该年度 A 股披露报告总数的 44.9% 和 46.1%。



信息披露与管理议题总结与分析

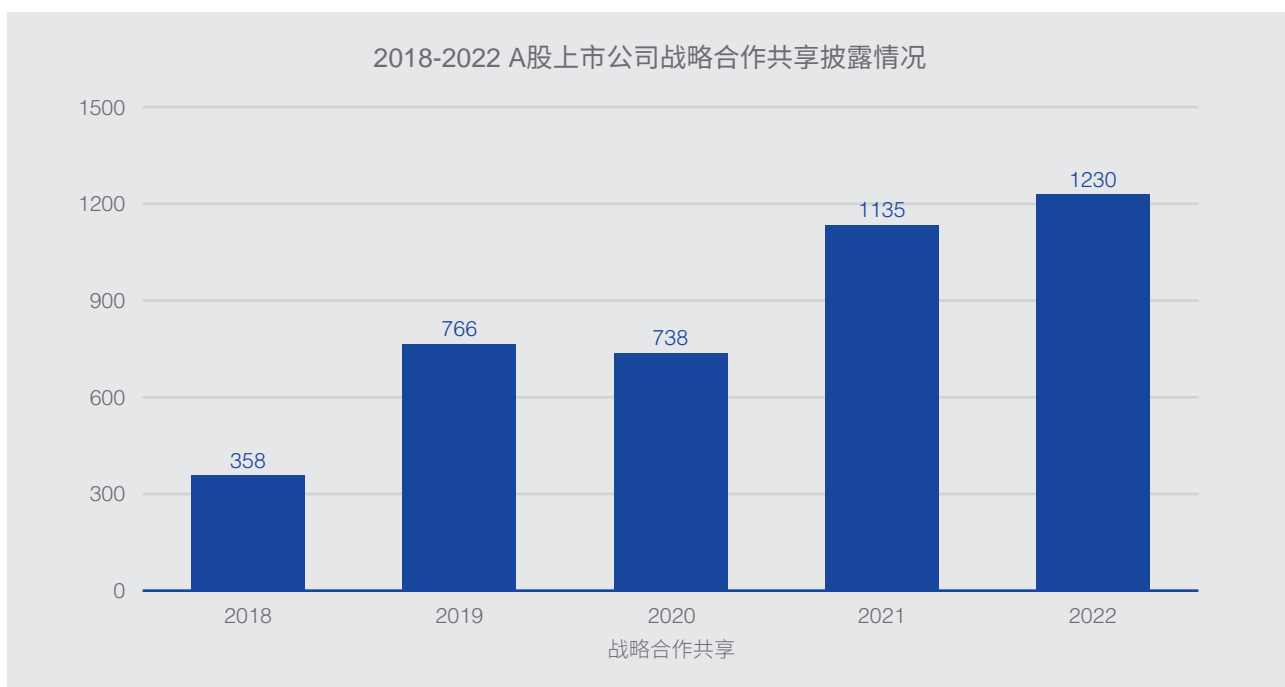
从信息披露与管理的 5 个指标中，我们可以清晰的看到，无论是数量上、质量上还是形式上，中国 A 股上市公司对 ESG 信息的披露程度都呈现出良好的增长势头，且标准正在向国际标准接轨。我们也发现企业更加注重 ESG 的对外宣传，在官网设置 ESG 或企业社会责任专栏的比例已超八成，较上一年度继续提升；也有更多的企业专门设置了 ESG 领导和管理机构与部门，并开展了 ESG 相关的教育培训。相信随着时间的推移，会有越来越多的中国企业加入到披露 ESG 信息的行列中来，在从社会汲取能力的同时也为社会贡献自己的一份职责。

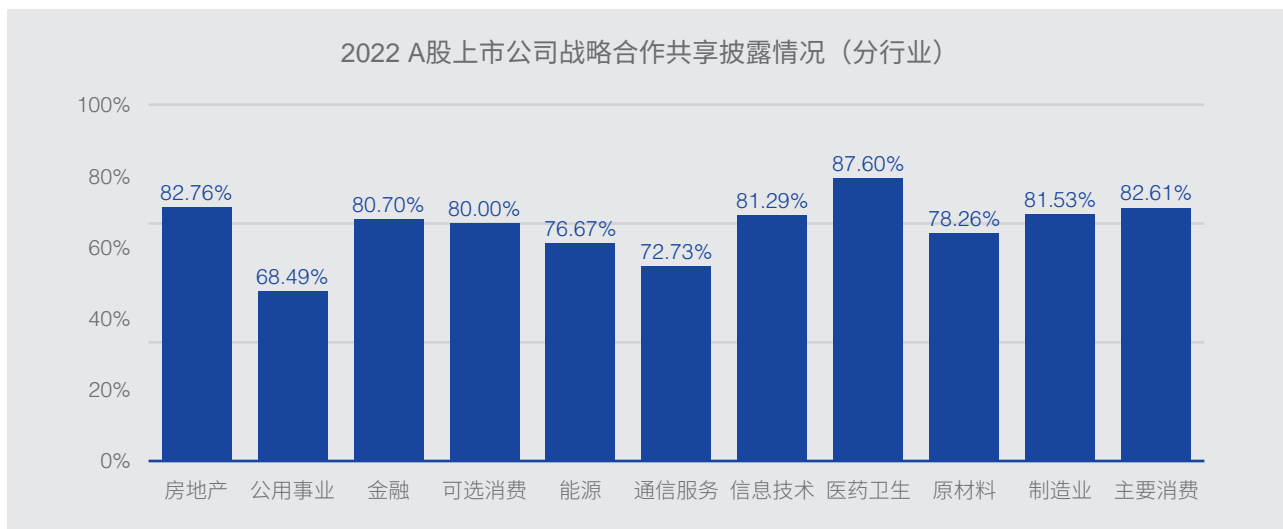
G. 公司经营管理

公司经营管理议题共包含5项指标：(1) 战略合作共享，(2) 反贿赂反腐败，(3) 诚信经营，(4) 会计违规，(5) 融资纠纷，从正反两方面挖掘中国A股上市公司在日常经营、商业及社会道德遵循与财务管理方面的表现。本年度关注指标见下：

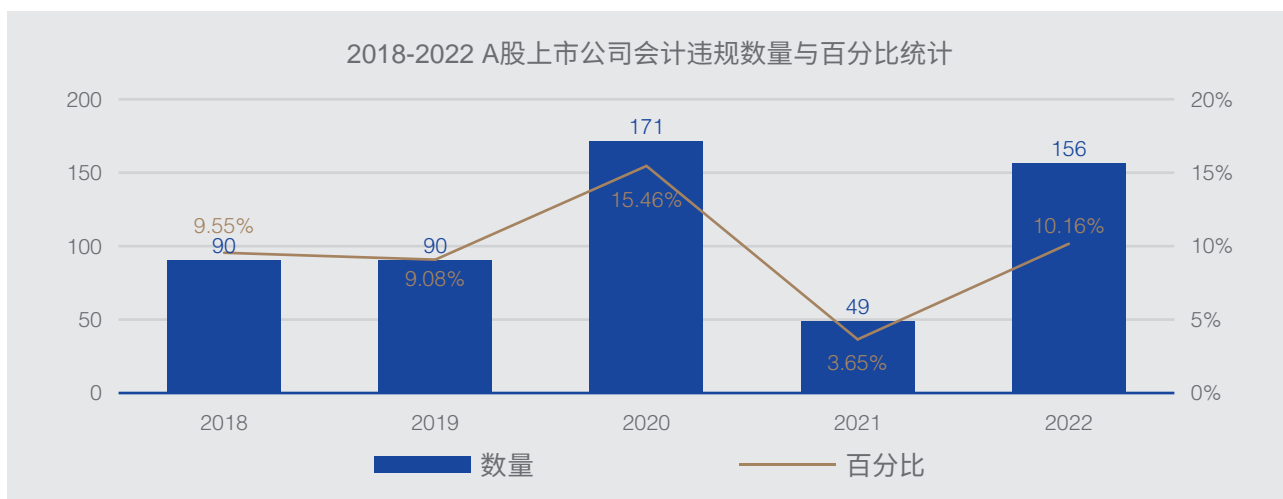
(1) 战略合作共享：

2022 年度 A 股发布 CSR 报告的上市公司中，共有 1230 家企业在 CSR 报告中披露了多种战略合作共享方式，如开展多边技术合作、拓展供应链的广度、与互联网企业的数字化合作转型、数据知识库共建、签署战略贸易协定、组建战略联盟等，总占比为 80.1%。行业方面，医药卫生业披露程度较高，分别为 87.6%；而公用事业类公司披露程度相对较低，为 68.5%。

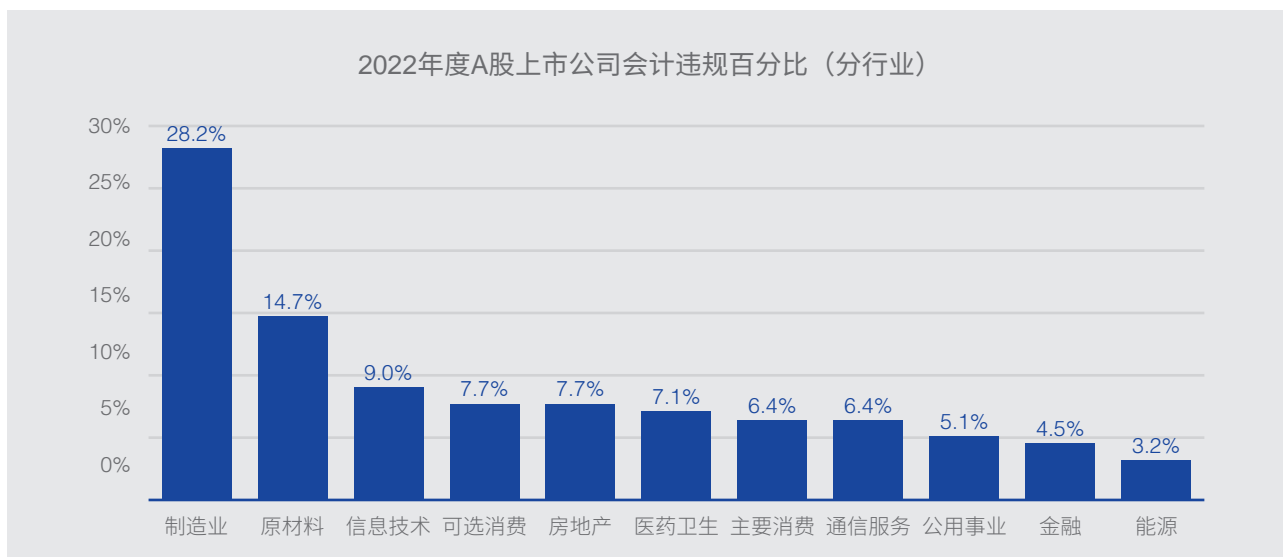




(4) 会计违规：通过公开数据库中的违规处罚信息我们统计了报告公司的会计违规行为。本年度披露企业中会计违规数量 156 家，占比 10.16%，出现了一定程度的上升，在历年的统计中仅次于 2020 年。

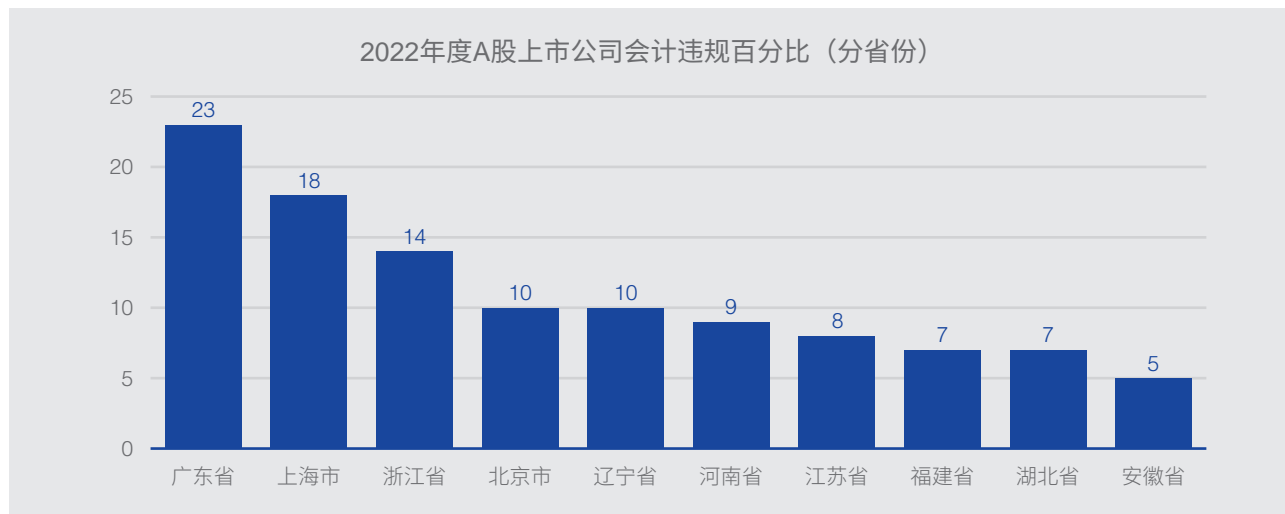


从分布行业来看，2022 年度存在会计违规的 156 家企业中，有 28.2% 来自于制造业，其次是原材料业，占比为 14.7%，能源业占比最低，为 3.2%。





从分布省份来看，2022 年度会计违规多发于东部经济较为发达的省份，广东省、上海市和浙江省的企业会计违规数量相对较多，分别为 23 起、18 起和 14 起。



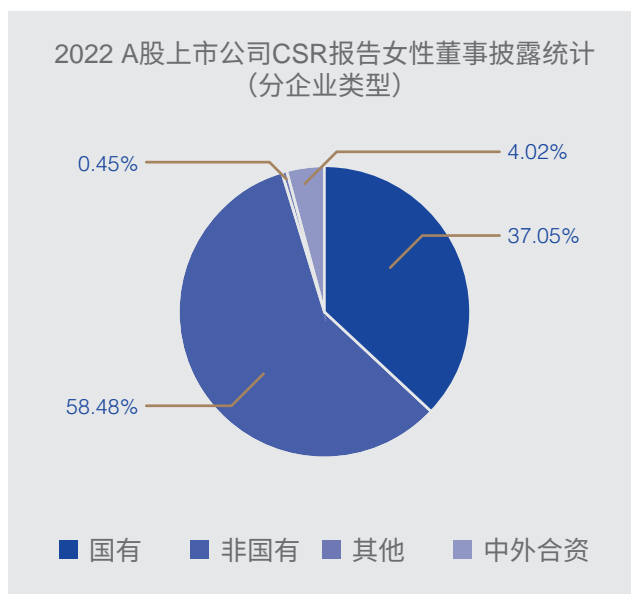
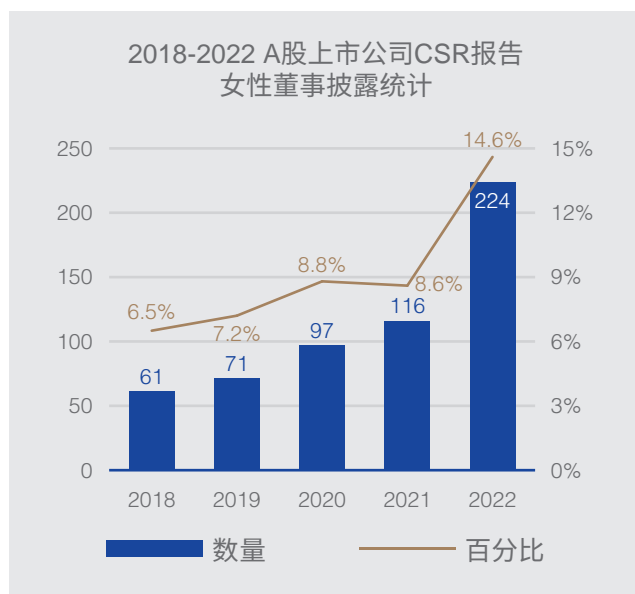
公司经营管理议题总结与分析

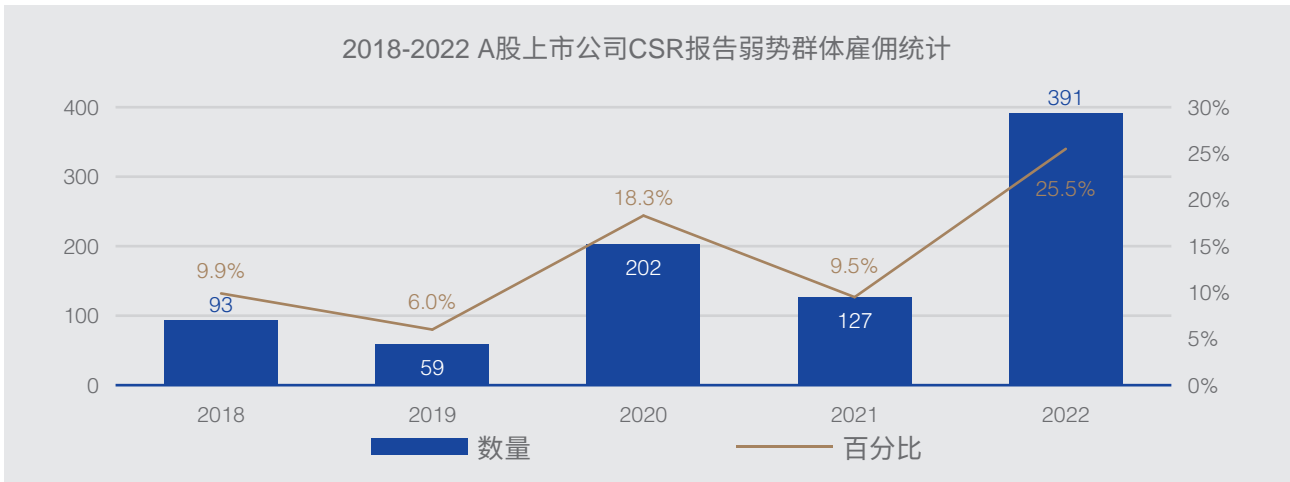
过去的 5 年时间里，我们能直观地看到披露 CSR 报告的 A 股上市公司在战略合作、诚信经营和反贿赂反腐败三方面均有不同程度的提高。但在会计违规和融资纠纷两项负面因素下，本年度有明显抬头趋势，比例上分别较去年增长 6.51% 和 7.2%，虽未触及历史高位，但也需要上市公司引起注意。企业在获得经济效益最大化的同时越来越意识到需要合理地履行其社会责任，诚信经营、战略共享等为更多企业所接受，并最终成为新时代企业价值观的重要组成部分。

H. 多元化与机会平等

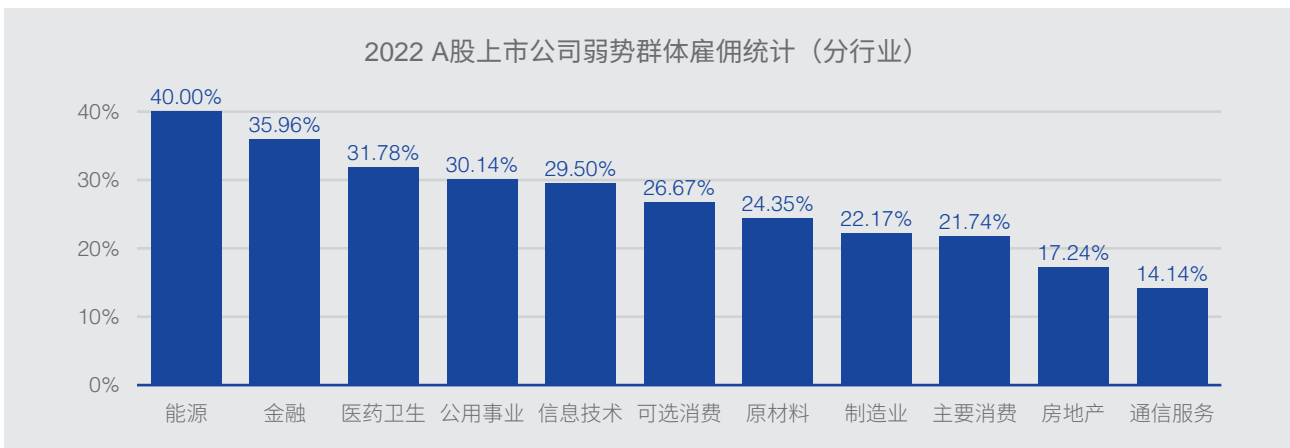
多元化与机会平等议题主要由(1)女性高管，(2)女性董事，(3)无女性董监高，(4)弱势群体，(5)机会平等共计5项指标组成。本年度关注指标见下：

(2) 女性董事：2022 年度，A 股上市公司有 224 家企业披露了女性占董事会席位大于或等于 4 个，占当年披露总量的 14.6%，较上一年度大幅增加了 108 家，接近翻倍。企业类型方面，非国有企业拥有的女性董事席位更多，占比为 58.5%，高于国企 37.1% 的占比。

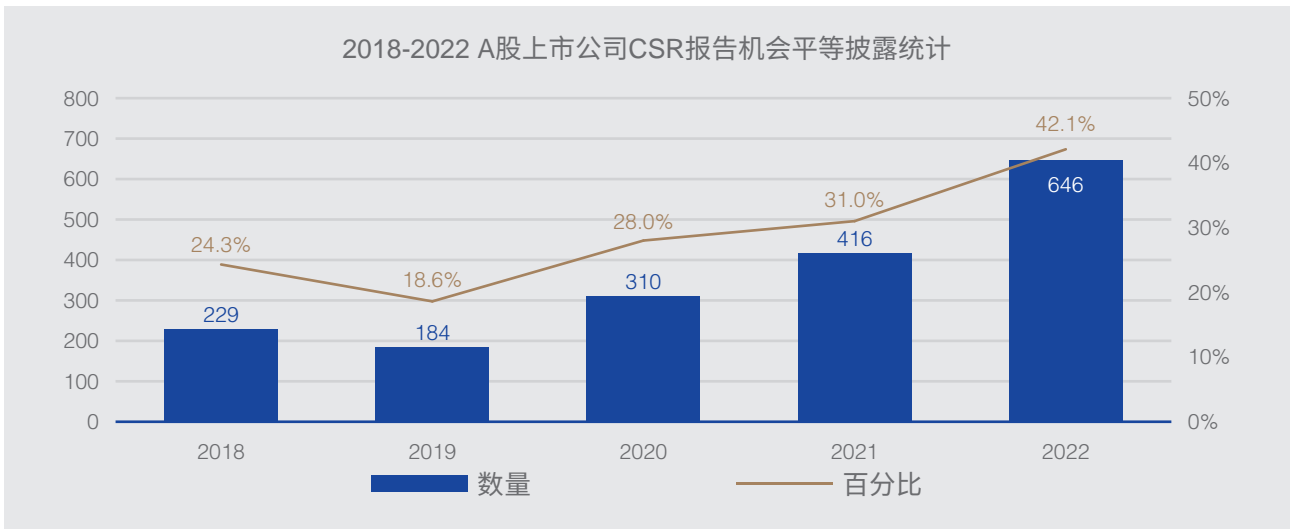




(4) 弱势群体：2022 年度 CSR 报告中，总计有 391 家企业提出了针对弱势群体(残疾人、劳教释放人员等)的包容性政策或在雇佣残疾人、劳教释放人员方面有较好的声誉，占当年 CSR 报告披露总数的 25.5%，较上一年度大幅增加了 264 家，增幅为 208%。从行业方面来看，能源业对弱势群体的包容性最高，占比高达 40%；通信服务业占比相对最低，但也由去年不足 5% 上升到了 14.1%。

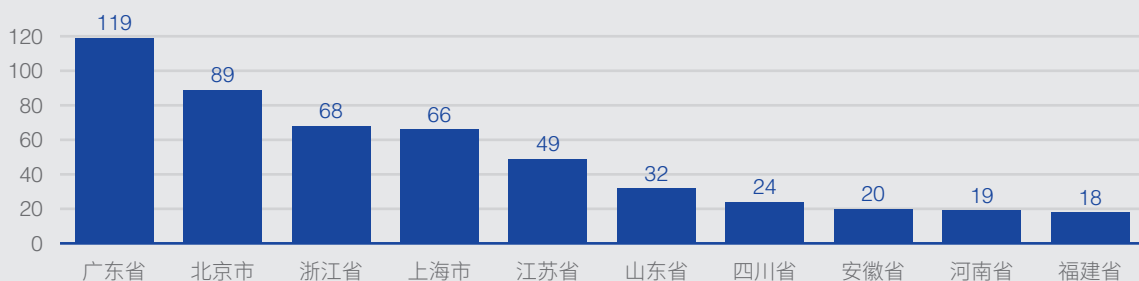


(5) 机会平等：2022 年度 CSR 报告中，有 646 家企业强调雇佣不同民族、宗教、国别间的机会平等，占当年 CSR 报告披露总数的 42.1%，较上一年度大幅增加了 230 家，数量和占比均为历年最高。按省份来看，广东省的 A 股上市公司较为注重机会平等，共 119 家，其次是北京、浙江和上海的企业，分别为 89、68 和 66 家。





2022 A股上市公司CSR报告机会平等披露统计（分省份）



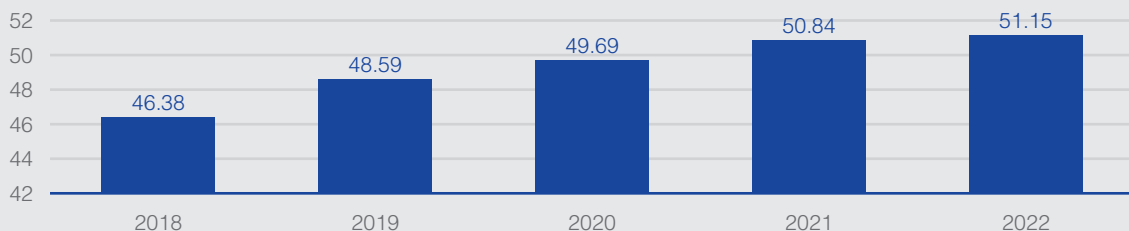
多元化与机会平等议题总结与分析

2022 年度的数据显示 A 股上市公司愈来愈注重女性高管层中的地位与重要性，本年度共有 986 家企业披露其高层管理团队中有至少一名女性，拥有女性董事公司的数量也上升到了 224 家，比例也大幅提高到了 14.6%；公平对待弱势群体方面，本年度共有 391 家样本企业提出了针对弱势群体（针对残疾人 / 劳教释放人员）的包容性政策，是上一年的三倍之多；机会平等方面也有大幅提升，我们欣喜地看到有更多的公司切实关注弱势群体的根本利益，这对于促进社会和谐、缓和社会矛盾、提高共同富裕进程有积极的意义。

ESG综合指标年度对比分析

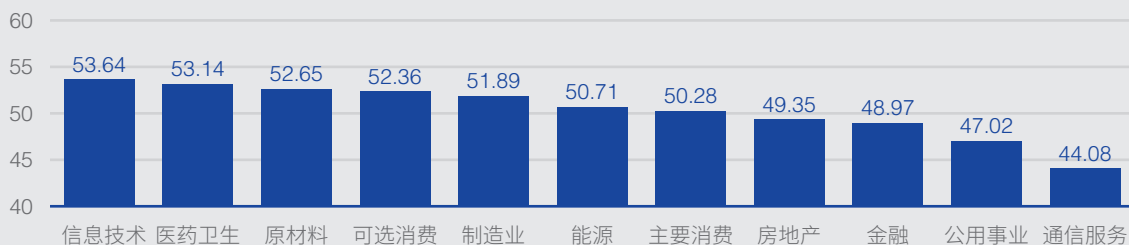
ESG综合指标得方面，于2022年度披露CSR报告的1535家A股上市公司加权得分为51.15分（百分制），较上一年度增加0.31分，中位数为52.2分，增幅0.6%。从过去5年的得分情况来看，总体上ESG综合指标得分呈上升趋势但达到“及格”分数线依然有待时间考验。

2018-2022年A股上市公司CSR综合指标加权得分

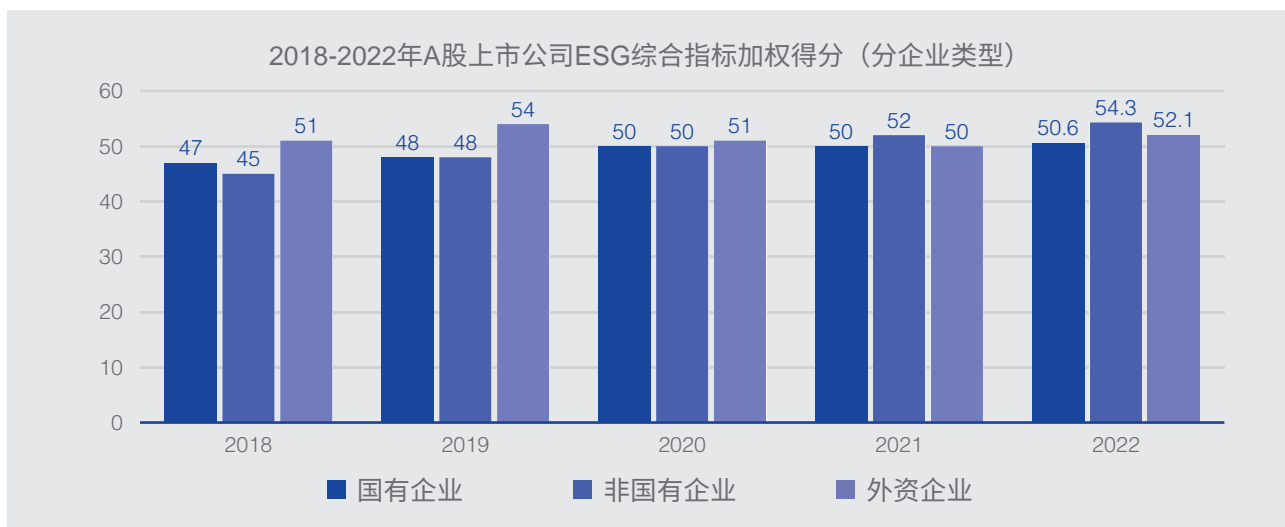


从行业方面来看，2022年度各行业得分水平得到了不同程度的提升，各行业之间的差距也在缩小，其中信息技术业的上市公司整体水平最高，平均为53.64分，比去年提高了0.51分，通信服务业得分相对较低，为44.08分，较去年提高了0.4分，能源行业分数提高最多，提高了1.42分。

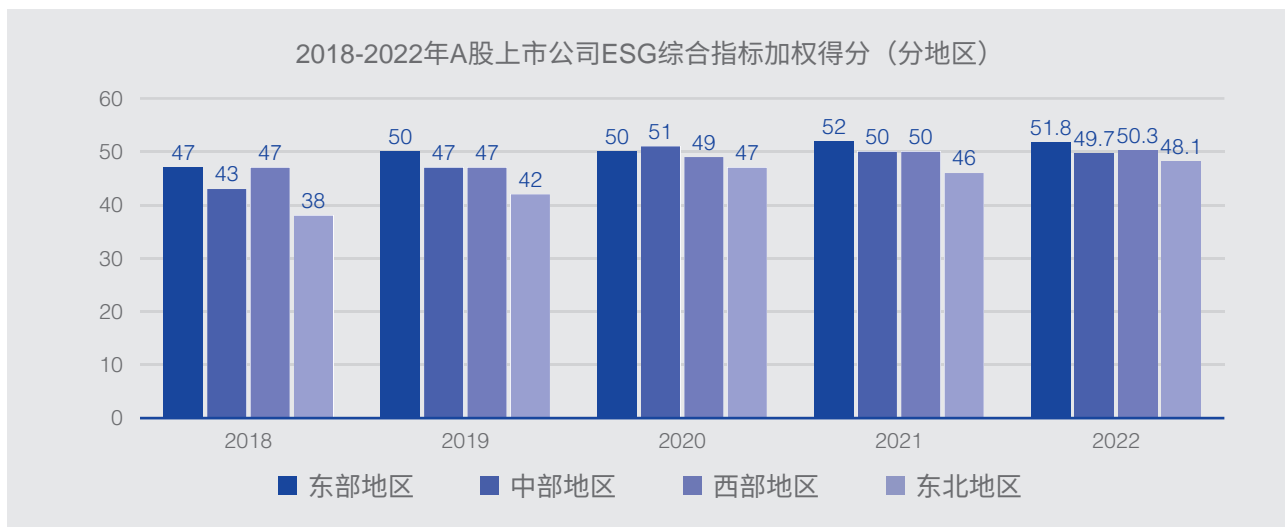
2022年A股上市公司ESG综合指标加权得分（分行业）



从企业组织类型来看,2022年度国有企业加权得分为50.6分,与上一年度基本持平;非国有企业加权得分提升了2分,达到54.3分;外资企业同样提升了2分,得分为52.1分。从2018-2022年的数据来看,国有企业与非国有企业的CSR得分均呈上升趋势,非国有企业的上升尤为明显,从2018年各类型中最低的45分增长到2022年各类型中最高的54.3分。

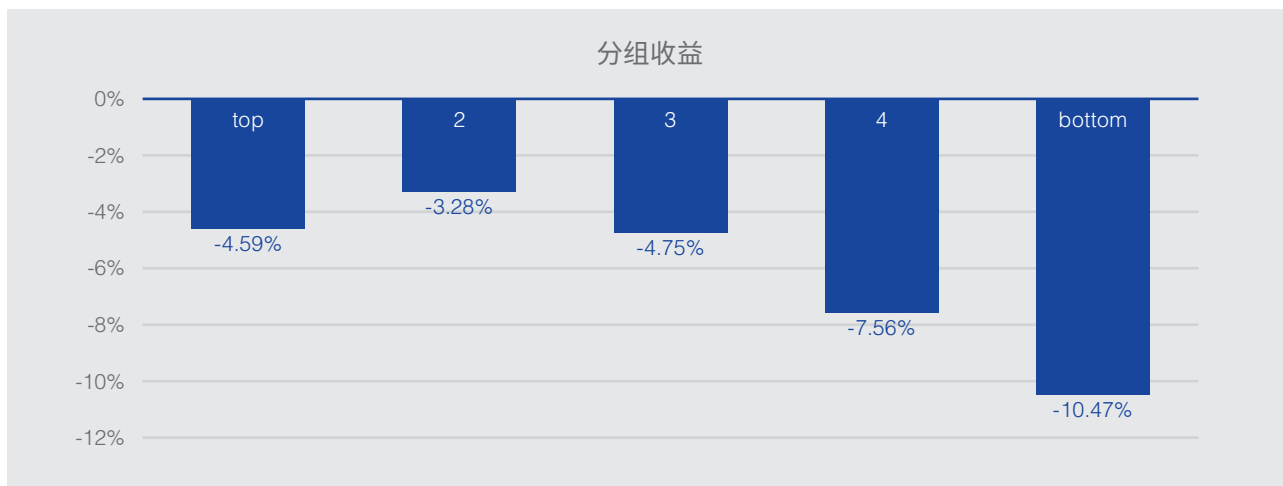


从地区方面来看,除东北地区外其他地区2022年度基本都与去年持平,东部地区得分最高,为51.8分,东北地区虽然得分相对较低,但是唯一一个增长显著的地区,本年度增长2分达到48.1分。从2018-2022年的数据来看,各个地区的CSR得分均呈上升趋势,东部、中部、西部和东北地区分别较2018年上升了5、7、3和10分。



ESG综合指标经济价值分析

对资本市场各类投资者而言,ESG综合指标得分的经济价值是其关注的重点。本报告基于上市公司的ESG综合指标得分构建投资策略并检验其盈利性,以对此问题进行研究。具体而言,我们对比了综合指标和各议题的得分,将其等分为5组,每组取约1/5的个股数量,即将1531家上市公司(除去了北交所上市的4家公司)分成306、306、307、306、306家共5组,再按组统计其加权收益率。考虑到A股上市公司的ESG报告和CSR报告通常会随年报一同发布,而年报披露截止日期为每年的4月30日,且多数公司会于四月底集中披露,所以我们假设交易开始于每年5月第一个交易日(2023年为5月4日)买入,结束于每年的最后一个交易日(2023年为12月29日)卖出。ESG综合指标得分的5组分别在2023年取得了-4.59%、-3.28%、-4.75%、-7.56%和-10.47%的加权平均收益,具有一定的分层递进表现,前1/5相对后1/5拥有超额收益5.88%。数据证明对于进行了ESG信息披露的公司,其综合指标得分越高超额收益越明显。



我们同样为各议题进行5等分分组，大部分议题表现出一定的分层递进现象，前1/5相对后1/5拥有一部分超额收益。因此，基于以上超额收益的实际反馈数据，我们认为根据企业社会责任的履行程度来进行投资具有一定的指导性意义。

结语

随着全球对可持续发展的重视，越来越多的投资者开始关注公司的社会责任和环保表现。在我国，ESG公募基金是践行ESG投资理念的主要机构投资力量，ESG公募基金产品数量和规模在2019-2023年间快速增长，存量基金数量达到818只，规模达到5143.24亿元。然而2023年市场走势整体偏弱，ESG类公募基金跟随市场回调，业绩不佳的情况给ESG基金的发展带来了新的挑战。不过值得欣喜的是，ESG类基金中仍有部分产品表现不俗，并且大部分基金在中长期体现出优势，这也为致力于ESG投资的投资者注入了些许信心与定力。

本年度我们沿用了去年更新的指标体系，具体指标分为环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度，分别包含2个、3个和3个议题，其中每一个议题又包含4-9项，总共50项的细分指标。环境(E)维度下，环境管理和节能减排两个议题都取得了不同程度的提升，A股上市公司更加关注环保的发展并在节能减排减废方面投入了更多资源。社会(S)维度下，更多的企业努力提升产品与服务质量方面，创新也不断加码，不断增加的研发支出带来了专利量的快速增长；企业对员工责任的重视程度呈上升趋势，并且越来越注重安全管理体系和职业健康；更多的企业参与各类社会公益，带动社会贡献与慈善指标显著的提升。公司治理(G)维度下，企业更加注重ESG的对外宣传，CSR报告编纂也更全面；更多企业努力提升公司经营管理能力，选择以诚实守信的方式经营企业，并且加大了反贿赂反腐败的力度；A股上市公司更多关注多元化与机会平等，女性在高管层中的地位与重要性愈来愈受重视。

我们也检验了ESG综合指标得分对于构建投资策略的作用，以ESG综合指标得分划分的5组分别在2023年取得了-4.59%、-3.28%、-4.75%、-7.56%和-10.47%的加权平均涨幅，具有一定的分层递进表现，ESG得分最优组对于最差组拥有5.88%的超额收益。

附录：2022年度企业社会责任报告50强公司

序号	股票代码	公司简称	序号	股票代码	公司简称
1	300308	中际旭创	26	000977	浪潮信息
2	000100	TCL科技	27	002600	领益智造
3	600690	海尔智家	28	002180	纳思达
4	600066	宇通客车	29	603992	松霖科技
5	688183	生益电子	30	002352	顺丰控股
6	002386	天原股份	31	002384	东山精密
7	300729	乐歌股份	32	000913	钱江摩托
8	000786	北新建材	33	600031	三一重工
9	002459	晶澳科技	34	000661	长春高新
10	601992	金隅集团	35	002422	科伦药业
11	000001	平安银行	36	688390	固德威
12	002048	宁波华翔	37	000682	东方电子
13	002061	浙江交科	38	300433	蓝思科技
14	002773	康弘药业	39	300031	宝通科技
15	300363	博腾股份	40	000156	华数传媒
16	002497	雅化集团	41	300760	迈瑞医疗
17	600089	特变电工	42	000932	华菱钢铁
18	000039	中集集团	43	601088	中国神华
19	002493	荣盛石化	44	000717	韶钢松山
20	300316	晶盛机电	45	000825	太钢不锈
21	600022	山东钢铁	46	002387	维信诺
22	601633	长城汽车	47	002648	卫星石化
23	603501	韦尔股份	48	600346	恒力石化
24	000708	中信特钢	49	601966	玲珑轮胎
25	000021	深科技	50	600256	广汇能源

编后记



在当前，越来越多的企业认识到 ESG 因素在业务运营中的重要性。这些因素不仅对企业的长期可持续发展至关重要，而且对于满足利益相关者的期望、增强企业的竞争力也具有深远的影响。在这样的背景下，ESG 不再被视为单纯的成本中心，而更应被看作是价值创造的核心。

聚焦于此，《2024 中欧国际工商学院 ESG 白皮书》与读者共同探索了 ESG 实践与价值创造的重要话题，并以概念框架、学术研究和商业案例等多种形式呈现。我们坚信，深入探讨 ESG 对于价值创造的意义与实践方法，将有助于企业有效地应对挑战、把握发展机遇。

在白皮书编写过程中，我们也得到了广大中欧校友和校友企业的大力支持。在此，我们要特别感谢中欧国际工商学院校友总会，以及所有参与项目的同学和校友们。你们结合自身实践经验为白皮书提供了大量的素材，也为白皮书的内容完善提出了重要建议。在此，对大家的密切配合表示感谢。

此外，我们也要感谢学院内参与白皮书项目的各位领导与同事。首先，感谢学院领导的一贯支持和坚定鼓励，使得白皮书的各项工作得以顺利推进和开展。同时，也感谢各位教授、案例中心、各个课程部门在选题、内容撰写过程中的支持。另外，也特别感谢校友关系与教育发展办公室、市场与传播部、翻译部为我们提供的协调、宣传等专业帮助。

编委会

2024 年 4 月

三十而励 卓越无界
30 Years and Beyond





中欧官方微信



扫码阅读本白皮书

上海

上海市浦东新区红枫路699号

电话:+86-21-2890 5890

北京

北京市海淀区东北旺西路8号中关村软件园20号楼

电话:+86-10-8296 6600

深圳

广东省深圳市前海合作区自贸大街142号

电话:+86-755-3699 5111

苏黎世

Hirsackerstrasse 46, P.O. Box CH-8810 Horgen, Zurich, Switzerland

电话:+41 44 728 99 80

阿克拉

5 Monrovia Road, East Legon, Accra, Ghana

电话:+233 544315238

尼日利亚办公室:+234 9031855879

*原“企业社会责任白皮书”
本白皮书版权由中欧国际工商学院所有