



放眼长远，激发价值

中国企业 ESG 战略与实践白皮书



麻震敏

《哈佛商业评论》中文版
新媒体主编
新增长学院发起人

如果评选 2022 年的商业热词，ESG 一定会位列其中。在追求长期主义、践行企业社会责任、提升增长确定性的新商业文明浪潮中，众多企业正在投身 ESG 建设。过去两年来，《哈佛商业评论》中文版也始终对 ESG 话题保持密切关注，推出专栏、榜单等，呈现企业的 ESG 实践案例。

在这一过程中，我们发现，在冲突与多变的大背景下，环境（E）、社会（S）与公司治理（G）却已经成为企业发展道路上的共识。无论基于双碳、共同富裕的国家顶层战略，还是追求高质量的经营目标，抑或是实现全球化发展的远景，ESG 都已经成为重要的解题思路。

但同时，大量国内企业对于 ESG 理论框架、指标维度、实施战略等，尚缺少系统的了解。再加上国内外市场环境的差异，一些海外的理论与实践很难直接指导国内企业的 ESG 建设，也拖慢了战略实施的步伐。

这也是我们与贝恩携手，推出这本白皮书的重要原因。我们希望通过对相关信息的梳理、对企业的问卷调研、对先行企业的案例深访，系统呈现 ESG 相关信息，助力企业更好地制定 ESG 战略并推动其落地。

其中，我们会通过数据与案例解答那些企业普遍关心的问题。比如，ESG 到底是什么，它和社会责任、可持续发展的区别是什么？ESG 战略应该由谁来规划？谁来负责落地？行业内是否存在 ESG 最佳实践值得借鉴？有没有哪些误区是可以提早被发现和避免的？是否有一套 ESG 行动路线图，可以让企业按图索骥，有步骤地推进 ESG 战略？

一直以来，《哈佛商业评论》坚守长期主义理念，而 ESG 自诞生之日起，便在助力企业规避经营风险，校准发展方向，看向长期增长。因此，我们希望通过这次的调研、报告，为更多企业带来启发，让我们在长期主义的共识下，共建可持续的商业社会。



邹娟

贝恩公司 全球合伙人
大中华区能源转型业务主席
中国区可持续发展业务主席

近年来，全球共同面临气候变化、新冠疫情、地缘冲突等事件的影响，企业经营宏观环境不确定性与日俱增。在中国，随着国家“双碳”目标和共同富裕战略的提出，经济发展模式向兼顾环境和社会福祉的新模式转变。在此背景下，企业如何提升风险管理和应对能力，如何向可持续发展新模式转型，越来越多的企业将目光投向 ESG。

ESG 是兼顾经济效益、环境和社会影响及公司治理的企业评价体系，其核心是可持续发展价值观。对企业的评价体系从财务绩效体系向 ESG 体系转变，背后是从股东视角向利益相关方视角转变，是商业文明的一次重大变革。当企业规模和利润不再是判断企业好坏的唯一标准，如何满足各方关切，如何将业务战略和 ESG 战略有机统一，成为企业必须认真回答的时代命题。

在和中国企业的接触过程中，我们发现大部分国内领先企业已经认识到 ESG 的战略意义与长期价值，并且做了很多有益的尝试；但另一方面，很多企业普遍存在 ESG 覆盖不完整、将实施 ESG 定位为成本支出而非战略收益、ESG 与业务割裂、未建立体系化推进机制等问题，阻碍了企业充分利用 ESG 转型最大化价值创造。

本次白皮书基于贝恩多年以来的丰富的 ESG 和可持续发展领域的咨询经验，结合受访中国企业的领先实践，呈现全球 ESG 体系下的中国特点、中国企业 ESG 现状，并就如何平衡 ESG 和业务增长建言献策。我们建议，企业要最大化 ESG 价值，需要厘清 ESG 与业务的关系、明确 ESG 定位，优选合适的 ESG 议题，制定目标并细化举措，对业务模式做出必要调整并提供组织保障。

此外，白皮书中还系统性地提出 10 步走助力企业规划并落地 ESG 战略，涵盖全面诊断、制定愿景、拉通战略、构建治理体系、勾勒转型路径等在内的 10 个要点，希望帮助广大中国企业致胜长远。



陈龙 阿里巴巴集团副总裁、阿里巴巴集团可持续发展管理委员会主席

伴随所有者经济过渡到参与者经济，好企业定义从“赚很多钱”到“为社会创造很多价值”转变，而过渡的桥梁便是 ESG。



陶景文 华为董事、华为可持续发展委员会主任

中国的企业想要在未来构建全球化的高质量竞争力，或许可以参考华为的历程，思考如何通过 ESG 或可持续发展，在商业活动中创造社会价值，并在实现社会价值的过程中获得新的商业机会，形成良性循环，使企业在全球化的商业秩序中迈向基业长青。



任富佳 老板电器总裁

ESG 给企业带来的不是负担，而是长期的投资。企业要持续的生存和发展下去，不能只是追求眼前的商业价值，而是要看到长远的社会价值，这是由可持续发展的愿景和目标决定的。



Lenovo 联想

乔健 联想集团高级副总裁、首席战略官和首席市场官

在充满不确定性的时代，ESG 重新定义了“好公司”：企业不仅要追求商业价值增长，更要为环境、社会、人类福祉创造价值。企业践行 ESG 要坚持长期主义，将 ESG 理念与企业战略、核心业务、品牌愿景高度契合，只有这样才能够打造一个良性循环，实现长期的成功。



CATL 宁德时代

宁德时代ESG相关负责人

不同行业的企业在 ESG 战略规划和实施落地角度侧重各有不同。整体而言，企业首先需要提高对 ESG 理念的认同和重视度，让企业能够充分认知到 ESG 的本质是帮助企业去提升企业管理以及应对未来的挑战，从而收获长期利益；二是建议企业落地和推进 ESG 战略规划中，充分借助来自整个行业 ESG “生态系统”各方资源的合力，共同促进可持续发展。



oppo

刘列 OPPO副总裁、全球营销总裁

同可持续发展、CSR 一样，ESG 也是 OPPO 长远发展中的重要考量。在过去几年，全球的形势发生了重大变化，可能性与挑战性并存。在“不确定”的环境中，我们反而更应该冷静下来，寻找“确定”的因素，从而把握企业的前行方向。ESG 评价体系作为衡量企业发展潜力和前景的新型标准，其价值理念可以帮助我们不断优化 OPPO 的经营与发展。



苗佳宁 OPPO助理副总裁、战略与业务发展中心负责人

ESG 作为企业发展的行为准则，其价值理念可以帮助我们以更健康、更长久的目光审视企业的经营和发展。因为系统性的 ESG 一旦形成，可以成为反哺业务的内驱力，助力公司健康、长久的经营。



罗硕瀚 腾讯ESG工作组联席主席、腾讯公司CFO

ESG 与腾讯的发展基因和企业文化是一脉相承的，ESG 的概念一直融入到我们的生产、运营和产品的理念中。腾讯在创业之初，就有一种朴素的产品观——努力用技术去解决用户的需求和痛点。随着业务快速发展、数字技术快速迭代，腾讯更加深刻地认识到担当社会责任的紧迫性，不断思考“科技如何向善”这一时代命题。2019年，腾讯将使命愿景升级为“用户为本，科技向善”，作为对用户、产业和社会发出的新承诺，希望能够发挥产品、技术和平台的服务能力，为环境、社会等公共议题探索解决方案。



James Mitchell 腾讯ESG工作组联席主席、腾讯公司CSO

随着国际市场和资本市场对 ESG 的日益关注，系统化的披露框架得以推出，我们将视之为上市公司的最新披露标准，并从长远增加透明度的方向稳步前进，定期向相关方披露公司在 ESG 方面的思考、探索与实践。

特别感谢以下企业对于本报告做出的贡献

 Alibaba

 PEPSICO
pepsi. Lay's Tropicana QUAKER G

 PHILIPS

 Qualcomm 高通

 HUAWEI

 Haier 海尔

 晶科能源

 ROBAM老板
创造中国新厨房

 Lenovo 联想

 Midea

 CATL 宁德时代

 oppo

 雀巢
Nestlé

 三一重工

 Tencent 腾讯

 H3C
数字化解决方案领导者

 伊利

*以上排名不分先后，以中文名称首字母为序

ESG，即环境（Environment）、社会责任（Social）和公司治理（Governance），是关注企业环境、社会、治理绩效而非财务绩效，衡量企业可持续发展能力的评价体系。对企业的评价体系从财务绩效体系向 ESG 体系的转变，是商业文明的一次重大变革。这个过程中，企业需要结合 ESG 视角重新审视公司业务战略，制定清晰的 ESG 战略，并对商业模式和运营模式做出必要调整，以求达到股东价值和社会价值的最大化。

目前，中国的 ESG 体系和全球 ESG 体系既有统一性，也呈现出一定的中国特色。这要求中国企业在制定 ESG 战略时，既要符合全球框架，又要结合中国国情，并立足自身业务和行业特点。

为了更好地协助广大企业制定规划 ESG 战略并付诸实践，《哈佛商业评论》中文版、贝恩公司共同面向高科技、先进制造、消费品等多个行业的企业，就 ESG 现状展开调研，并且总结了中国企业 ESG 落地的进展和挑战：企业普遍重视并展开行动，但是在战略融合和标准统一层面存在一定的困惑和难点。

想要实现 ESG 转型，贝恩建议，企业需要充分认知 ESG 的长期必然性和对业务长期发展的必要性，并且从战略、商业模式、体系保障等方面做出适合自身企业和行业特点的安排：厘清 ESG 与业务的关系，制定 ESG 远景、目标和战略，调整业务模式，完善组织保障。此外，我们提出了一套由 10 个步骤组成的可持续发展转型的道与术。

需要强调的是，在 ESG 转型过程中，企业要坚持长期主义，通过 ESG 强化竞争优势，从而提升可持续经营能力。本次研究中，我们还深度访谈了 7 家不同行业的企业，并将分享各家企业所采取的 ESG 举措和相应的成果及未来目标，为企业 ESG 转型提供有意义的借鉴与启示。

目录 CONTENTS

1. 全球ESG体系下的中国特点	9
2. 中国企业ESG关键进展和挑战	11
2.1 关键进展：普遍重视，开始行动	12
2.2 核心挑战：战略融合，标准统一	17
3. 如何做到ESG转型	19
3.1 厘清ESG与业务的关系	20
3.2 制定ESG战略	23
3.2.1 优选ESG议题	23
3.2.2 制定目标并细化举措	25
3.3 调整业务模式	27
3.4 完善组织保障	29
3.5 ESG转型10步走	32
3.6 坚持长期主义	35
4. 优秀企业案例分享	36
案例一 阿里巴巴：参与者经济时代下，重新打造绿色标准	37
案例二 华为：科技助力可持续发展	42
案例三 老板电器：押题长期投资，推动业务生态整体转型	46
案例四 联想集团：数实融合、内生外化，构建良性商业生态环境	49
案例五 宁德时代：自己先上阵，再积蓄行业力量	52
案例六 OPPO：产品、技术、心智成为推动ESG建设的三条主线	54
案例七 腾讯：将 ESG 融入企业文化与发展战略	57



1. 全球 ESG 体系下的 中国特点

ESG，即环境（Environment）、社会责任（Social）和公司治理（Governance），是关注企业环境、社会、治理绩效而非财务绩效，衡量企业可持续发展能力的评价体系。可持续发展能力，既指企业自身可持续经营和盈利的能力，也指企业发展不以损害环境和社会福祉为前提，从而使得整个社会、环境更可持续的能力。

ESG 是企业社会责任 (CSR, Corporate Social Responsibility) 这一理念的进一步演化。相较于 CSR, ESG 理念的涵盖范围更加全面, 体系更加健全, 与业务的关系也更紧密。CSR 强调的是企业对于社会的回馈, 其与业务的关系相对割裂, 企业的 CSR 行为常常是点状活动。ESG 则强调公司商业价值与社会价值的统一, 其与业务的关系更加紧密, 需要企业做体系化的设计才能做好。

目前, 中国的 ESG 体系和全球 ESG 体系既有统一性, 也呈现出一定的中国特色。这要求中国企业在制定 ESG 战略时, 既要符合全球框架, 又要结合中国国情, 并立足自身业务和行业特点。

在全球范围内, 环境 (Environment) 因素逐渐形成共识, “双碳减排”、绿色环保成为国际通用课题。2015 年 12 月, 第 21 届联合国气候变化大会 (COP21) 通过《巴黎协定》, 明确提出了到本世纪末, “将全球平均温升保持在相对于工业化前水平 2°C 以内, 并为全球平均温升控制在 1.5°C 以内付出努力”。2020 年 9 月 22 日, 在第 75 届联合国大会一般性辩论上, 中国正式对外宣布“二氧化碳排放力争于 2030 年前达到峰值, 努力争取 2060 年前实现碳中和”。去年下半年以来, 伴随《中共中央国务院关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》(以下简称《意见》) 和《2030 年前碳达峰行动方案》为首的各领域“双碳”

政策文件陆续发布, 确定了中国碳达峰碳中和的“1+N”政策体系的基本框架。《意见》是实现碳达峰目标与碳中和愿景的指导性文件, 发挥了“1”的统领作用“N”包括了电力、钢铁和水泥等重点领域和行业实施方案, 以及科技支撑、能源保障、财政金融价格政策等“双碳”保障方案。中国碳减排已经形成了从顶层设计到落地执行的完整政策框架。为实现 2060 年“碳中和”的目标, 中国预计需要实施比《巴黎协定》更为严格的减排路径, 这也意味着中国经济将全面向低碳化发展转型。

在社会 (Social) 方面, 中国更强调共同富裕、乡村振兴。共同富裕是全面富裕, 不仅包括物质上的富裕富足、精神上的自信自强, 还包括环境宜居宜业。乡村振兴由“保护环境”转向“生命共同体”, 深化了对自然生态的认知, 把自然“外在于人”的关系转变为“生态系统是一个有机生命躯体”的内在“生命共同体”意识。

对企业的评价体系从财务绩效体系向 ESG 体系的转变, 是商业文明的一次重大变革, 企业经营的核心从以股东价值最大化演变为兼顾股东价值和社会价值。这个过程中, 企业需要结合 ESG 视角重新审视公司业务战略, 制定清晰的 ESG 战略, 并对商业模式和运营模式做出必要调整, 以求达到股东价值和社会价值的最大化。



2 中国企业 ESG 关键进展和挑战

在本次研究中，《哈佛商业评论》中文版联合贝恩，面向 21 家中国公司就 ESG 现状展开调研，涵盖高科技、先进制造、消费品、新能源等多个行业的领军企业。我们结合这些企业的领先实践，并结合贝恩中国的实际项目经验，总结出中国企业当前在 ESG 从战略到落地过程中的四大进展和四大挑战。

2.1 关键进展：普遍重视，开始行动

一、中国企业普遍重视 ESG。调研表明，100% 的受访企业都将 ESG 作为公司未来 5 年的战略议题之一（图 1），其重要程度已经比肩研发创新、数字化转型等议题。中国企业越来越清晰地意识到企业在整个社会中所承担的重要角色，并愿意为整个社会的可持续发展“承担责任”和“做贡献”。

近期，在整体经济增长疲软、外部宏观环境变化等众多不确定性的影响下，调研显示，受访的企业在 ESG 领域的重视程度不降反升，长期投资 ESG 的趋势未曾改变。事实上，宏观环境的不确定性、冲突的增加，愈发凸显企业和社会和环境方面的重要性，同时 ESG 的价值与主张也能帮助企业有效的管理相关风险的发生。

Q 您的公司未来5年关注哪些战略议题？（多选）

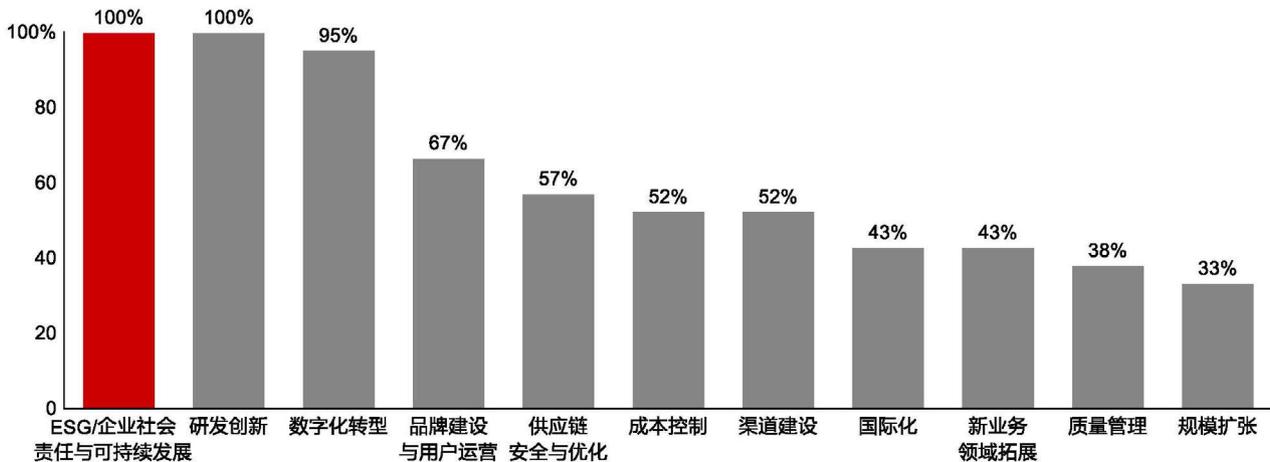
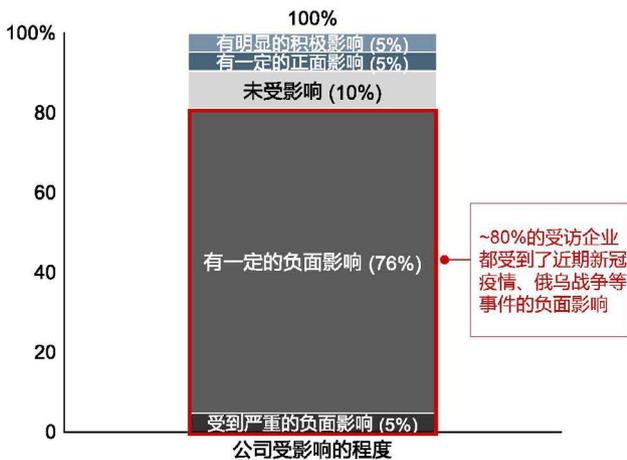


图1 全部的受访企业都将ESG相关的话题作为公司未来5年的战略议题之一

具体看，约 80% 的受访企业的业务受到外部不确定事件（如新冠疫情，国际地缘冲突等）带来的负面影响。尽管提升公司的财务表现仍是未来重点，然而，近期事件进一步提升了受访企业对于 ESG 的重视程度，接近 60% 的领先企业进一步加强了对 ESG 的重视程度，另外则保持不变（图 2）。

如某受访企业指出，以往的上市公司，往往只定期披露财务报告，虽然这些数据也可以让外界了解到公司的经营与盈利状况，但是这些财务数据是缺乏“温度”的，财务数据所能展现的只是企业的一部分，并不能完整地展现企业精神和企业面貌，外界也难以从中进行深入感知和挖掘，而 ESG 报告所披露的内容，使企业的形象更加立体、更加全面，从而全方位帮助企业防范风险、提升竞争优势。

Q 您的业务是否受到近期新冠疫情、俄乌战争等事件的影响？（单选）



Q 近期新冠疫情、俄乌战争等事件对您的公司对待 ESG 的态度有什么样的影响？（单选）

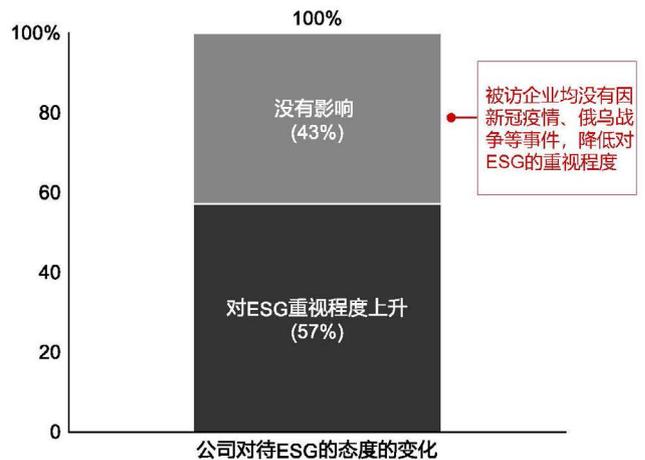
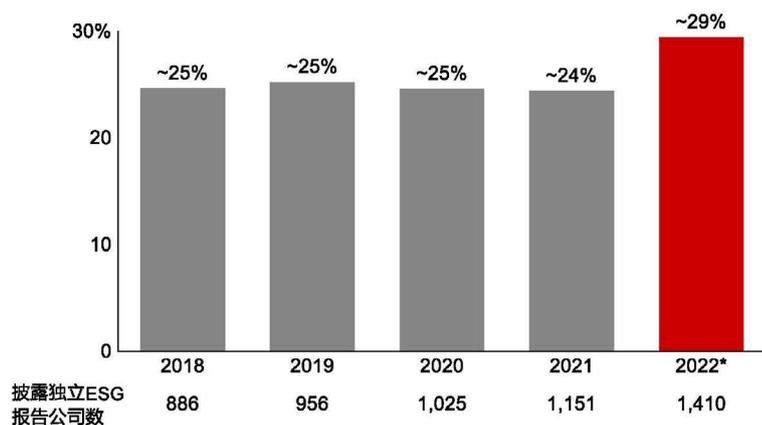


图2 约80%的受访企业的业务都受到近期外部不确定事件的影响，但这些事件也让超过半数的公司进一步加强了对ESG的重视程度

二、ESG 信息披露企业显著增加。一方面各主要交易所对 ESG 信息披露要求不断提升；另一方面越来越多的投资机构也将企业 ESG 信息作为投资的重要决策依据。香港联交所要求所有在香港上市或拟在香港上市的企业自 2020 年起强制披露 ESG 信息。上交所和深交所虽然尚未对 ESG 信息披露做出强制要求，但是一直在积极制定相关标准并征询意见，可以预期未来两个交易所对上市公司的 ESG 信息披露要求极有可能升级为强制。事实上，上交所、深交所针对某些特定行业企业以及重点排污单位设定了相应的强制披露要求。截至目前，已经有 29% 的 A 股公司披露了 ESG 相关信息，这一比例比上一年提升了 5 个百分点。沪深 300 公司的 ESG 披露比例已经高达 90%。而在我们所调研的公司中，100% 都披露了 ESG 信息。随着上市公司 ESG 信息披露不断完善，未来，ESG 披露或将从鼓励逐步过渡到强制（图 3）。越来越多的投资机构将 ESG 纳入投资决策流程。目前已经有近 5000 家机构加入全球负责任投资倡议 (PRI)，管理的资产超过 120 万亿美元。而中国的签约机构已经超过 100 家，并且在快速增长。投资机构对 ESG 的重视正在倒逼企业加强 ESG 信息披露。

A股ESG报告披露比例在近期突破性增长至~29%

万得ESG总体披露率¹ (2018–2022*, %)



但与本土领先企业及世界其他交易所相比，仍差距明显



图3 中国上市企业ESG报告披露比例突破性增长，但与本土领先企业及世界其他交易所相比仍差距明显

三、关注领域日趋多元。调研显示，在关注度超过 60% 的议题中，环境、社会、治理等领域均有多个议题入选（图 4）。企业关注领域日益多元化反映的是企业目标从单纯追求业绩增长，向兼顾财务、环境和社会可持续发展的转变。

在环境层面，随着利益各方对气候变化相关问题的关注以及国家政策的牵引，目前已经在公司层面反映出来，双碳减排成为受关注度最高的议题。企业对于双碳减排的认知也逐渐加深，关注重点从自身直接排放和能源相关的间接排放（范围 1 和范围 2）拓展到减少整个供应链的碳排放（范围 3）。例如，联想设置了推动供应商减碳的具体考核指标，目前 91% 的供应商设置了减碳目标。在社会层面，企业内部多元化与员工权力和福利及公司发展息息相关，也受到普遍重视。值得一提的是，调研表明，中国企业对于 ESG 的理解愈发完整、多样化，比如，超过 60% 的受访企业将社区公益、供应链及合作伙伴管理、网络安全和数字隐私、公司治理等议题纳入了核心 ESG 议题。

Q 您在实践 ESG/可持续发展理念中最重要的领域有哪些？（多选）

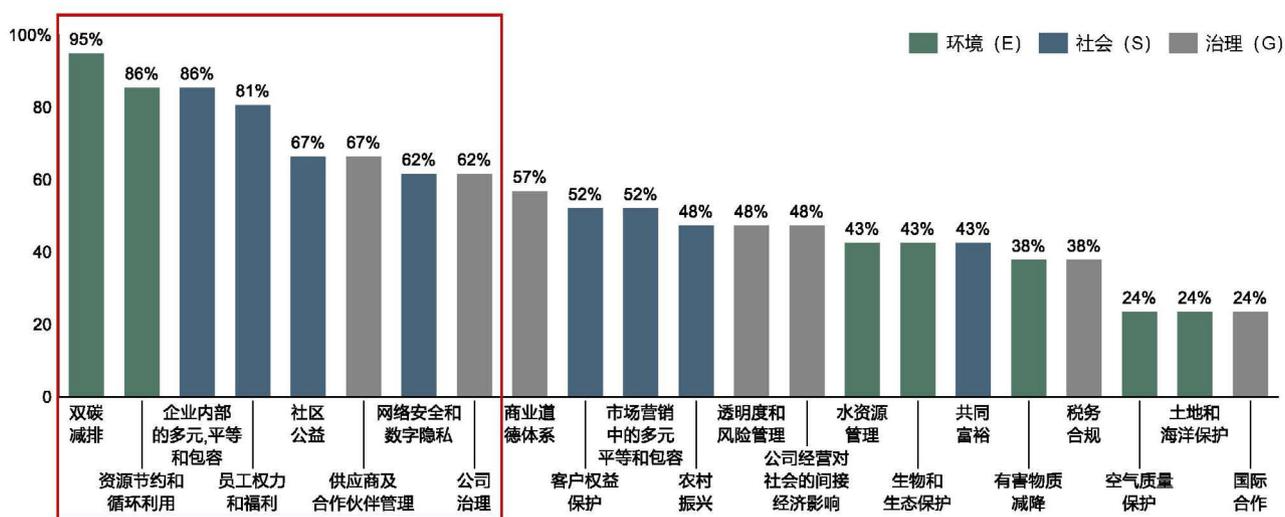
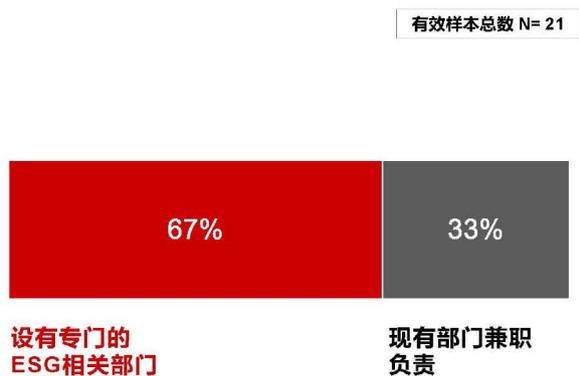


图4 节能减排、企业员工和多元化是企业在ESG方面重点关注的子领域

四、越来越多企业设立专门部门推动 ESG 工作。调研中，有 1/3 的企业由投资者关系（IR）、公关（PR）、企业政府关系（GR）等部门兼职负责 ESG，另外 2/3 的受访企业则成立了专门的部门负责 ESG 相关工作（图 5）。ESG 专门组织的设立是 ESG 在企业内部战略地位的直接映射，ESG 组织架构设置也能反映企业 ESG 相对于业务的定位。

部分受访公司已经逐渐形成在董事会、管理层、执行层的三层管理架构体系（图 6）。比如，阿里巴巴在董事会层面设立可持续发展委员会，负责战略制定和监督；在企业管理层设立了可持续发展管理委员会，负责日常统筹和管理；并在各个业务单元设立 ESG 工作组，包括战略规划和运营部门、各个部门的工作小组等。腾讯在董事会下设企业管治委员会承担 ESG 监督职责，并由公司管理层组成 ESG 指导团队，负责 ESG 战略和指导战略落地；执行层面则由业务代表团队负责，由各业务、职能部门对应的 ESG 议题驱动者组成，采取敏捷沟通模式实时同步项目进展。

Q 您所在的公司是否有专门部门负责 ESG? (单选)



据观察，有**三种普遍的组织型态**，以推进 ESG 相关工作

- 1.0  由投资者关系 (IR), 公共关系 (PR), 政府关系 (GR) 等部门**兼职**
- 2.0  (初步) 建立 ESG 或者可持续发展**专属部门**
- 3.0  建立从董事会、管理层、执行层的**三层架构** (头部企业居多)

图5 有接近70%的受访公司设立了专门的ESG部门推动相关工作

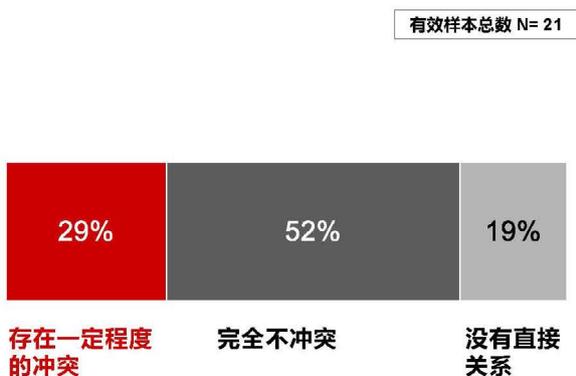
2.2 核心挑战：战略融合，标准统一

调研中，我们了解到，许多受访企业对于 ESG 与业务之间的关系、如何实践 ESG，以及 ESG 在企业中的定位不甚清晰，面临诸多内部困惑和外部挑战。

第一，企业内部对于 ESG 的内涵和重要性尚未形成统一的认知：无论是公司高层还是员工，尽管在不同程度上都知晓 ESG，但是对于 ESG 内涵尚无清晰认知，导致对于 ESG 的讨论无法深入。在公司管理层，对于 ESG 的重要性存在争论。因此，在公司内部，首先是在管理层，拉齐对 ESG 内涵和重要性的认知非常关键，是开展一切 ESG 工作的前提条件。而企业一把手对 ESG 的重视程度往往决定了企业对 ESG 重视程度的上限，一把手的深度参与是确保 ESG 战略成功的关键。

第二，企业内部尚未厘清 ESG 与业务之间的关系，业务战略与 ESG 战略尚未融合。约 30% 的受访企业认为 ESG 意味着将会牺牲企业利润（图 6）。有受访企业指出，在推广 ESG 过程中，如何平衡财务指标和非财务指标是一个难点。兼顾各方利益，在企业利润与可持续性发展间取得平衡绝非易事。虽然这一矛盾在短期内仍十分突出，但大部分受访企业相信在中长期，ESG 会融入商业运营，并且不会和利润产生冲突，关键是要做到企业业务战略与 ESG 战略的充分融合。

Q 您认为 ESG 是否意味着牺牲企业利润？(单选)



“在推广 ESG 过程中，如何平衡财务指标和非财务指标是一个难点，但这主要还是短期回报与中长期绩效之间的差异。”

某受访企业

“从短期来看，提升 ESG 相关指标确实需要一些资源投入。但成长的“阵痛”都是正常的。”

举个例子来说，可持续产品的开发在短期内确实需要企业投入相应的研发成本，但实际上，这种符合可持续发展理念的产品更易被用户接受和喜爱，让企业走得更长远。

某受访企业

图6 约30%的受访企业认为ESG会牺牲一定的企业利润

第三，在没有厘清 ESG 与业务之间的关系，得到业务部门的支持的情况下，ESG 容易成为 ESG 单一部门的事情，缺乏体系保障。在这种情况下，ESG 工作与业务线脱节，缺乏与业务部门之间的协同合作。ESG 工作也容易变成以 ESG 报告发布和评级提升作为唯一要务，企业从而丧失了利用 ESG 提升竞争力的机会。

第四，缺乏统一的披露体系，评级机构差异化大，导致企业无所适从（图 7）。

Q 您在企业中实践 ESG 最大的困难/挑战是什么？（多选）

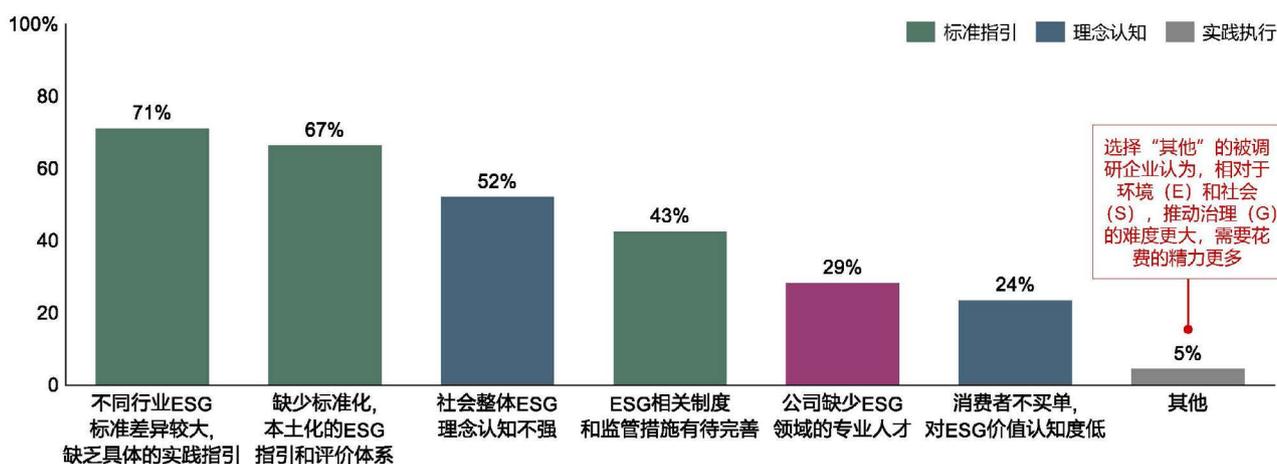


图7 企业在 ESG 推进过程中面临的主要困难和挑战

国际范围内已经形成多个 ESG 相关信息披露体系，包括国际可持续发展准则理事会（ISSB）、全球报告倡议组织（GRI）、气候变化相关财务信息披露工作组指南（TCFD）、CDP 环境披露框架等，但是，互相之间缺乏统一性。

同时全球有超过 80 家 ESG 评级机构，各评级机构评价的方法论、口径、覆盖范围差异巨大，国际评级标准往往不能完全适应中国国情，导致企业无法适从。正如某企业负责人指出：“海外通用的 ESG 评估体系和框架在中国市场上可能会存在一定的水土不服的情况。同时，由于语言障碍、数据质量等各方面的因素，国际评估机构可能缺乏对中国本土市场的深入研究与覆盖。”



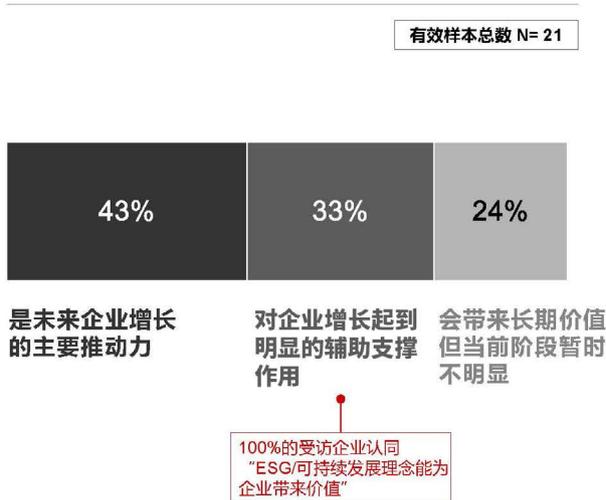
3. 如何做到 ESG 转型

3.1 厘清 ESG 与业务的关系

风物长宜放眼量，ESG 是长期主义，想要修好这门课程，企业需要充分认知 ESG 的长期必然性和对业务长期发展的必要性，并且从战略、业务模式、体系保障等方面做出适合自身企业和行业特点的安排，做长期投入，通过 ESG 强化企业竞争优势，提升可持续经营能力。

调研中，100% 的受访企业认同“ESG/ 可持续发展理念能为企业带来价值”（图 8）。具体看，43% 的受访企业表示，ESG 是未来企业增长的主要推动力，此外，有 1/3 的受访企业认为“ESG 对企业增长起到明显的辅助支撑作用”。

Q 您认为 ESG/可持续发展理念能为企业带来多大程度的价值？（单选）



“ ESG代表未来经济形态的要求，是所有希望领跑数字时代的企业必答题。

某受访企业

“ ESG和可持续发展的理念不是简单的投资行为，是企业对社会和环境做出的承诺和履行的责任，带来的是品牌价值和品牌之于社会的价值引领作用，仅用商业价值短期内无法评估，需要时间分步实施。

某受访企业

“ 从企业自身发展角度来看，ESG给企业带来的也不是一种“负担”，而是一种长期“投资”...我们在不断创造生态价值和社会价值的同时，会产生另一层价值，即企业自身的研发能力、员工的创新能力、对供应商的要求、客户的满意度等都会得到进一步的提升。

某受访企业

“ 系统性的ESG一旦形成，可以成为反哺业务的内驱力。例如可持续产品的开发在短期内确实需要企业投入相应的研发成本，但实际上，这种符合可持续发展理念的产品更易被用户接受和喜爱，让企业走得更长远。

某受访企业

图8 100%的受访企业认同“ESG/可持续发展理念能为企业带来价值”

实际上，ESG 可以为企业带来多重价值，防范风险的同时，实现提质增效。首先，良好的 ESG 表现能够帮助企业识别、管理并降低风险，避免价值破坏，还可以降本增效，收获长期利润；其次，在满足合规要求之余，若企业将 ESG 作为积极应对变化的突破点，以快制快，能够获得政府和相关部门的补助；ESG 还是企业升级战略，维护老客、拓展新客、增加收入的重要途径；此外，有研究表明，ESG 表现优秀的企业对人才吸引和人才保留都更加出色；最后，ESG 可以帮助企业拓宽融资渠道、降低融资成本。

但是，仍然有超过 1/5 的受访企业认为，尽管 ESG 会带来长期价值，可是就当前阶段而言，ESG 的价值暂时不明显。想要破局前行，贝恩建议，企业要充分厘清 ESG 与业务的关系，明确 ESG 定位。基于 ESG 与业务之间的关系，贝恩归纳出以下四种类型。

1. 合规止损

未来的经济将是可持续发展经济，ESG 合规是企业参与未来竞争的门票。践行 ESG 可以帮助企业减低在环境、社会、治理层面的风险，避免经营或者市值受到这些风险的影响。在环境层面，企业要严格遵守相关的环境保护、碳排放法律法规。欧盟即将在 2023 年开始试点碳边境调节税 (CBAM)，对高碳产品进出口开征碳税。尽管试点阶段将只限于五个行业并只针对企业直接碳排放，但是未来有扩大征收范围的趋势。该机制及未来其他国家可能出台的类似机制，将对中国出口企业产生直接影响。企业需要未雨绸缪，提早对自身碳足迹进行核算和管理。在社会层面，企业需要关注员工权益、数字安全、用户隐私、人权保护等方面的合规。在公司治理层面，守法经营是企业安身立命的根本，也是必须遵守的底线，还要高度重视董事会治理、反舞弊、反垄断、反洗钱工作，持续加强合规治理。

2. 间接促进业务增长

若企业将 ESG 和业务有机结合，能间接为业务提供增长动力。ESG 可以帮助企业提升品牌形象，获得各方的正向反馈。如腾讯 ESG 负责人在访谈中表示，通过将 ESG 因素融入管理预期中，可以帮助公司预判并把握潜在的业务机遇，有效提升了持份者对公司的认同度、公司整体美誉度和在资本市场的信誉度。

3. 直接促进业务增长

ESG 也可以带来新的业务增长机会。在新能源电池领域耕耘多年的宁德时代，终于在 2020 年后迎来电动车需求大爆发，如今宁德时代占据了全球动力电池市场 1/3 的市场份额，年销售额超过 1300 亿人民币，市值突破万亿。联想则针对企业和用户低碳减碳的需求推出碳补偿服务（CO2 Offset Services）并推出了全球首款通过碳中和认证的笔记本电脑。联想的碳补偿服务已经在全球大部分地区持续推广了数年，可以让客户通过购买联想产品实现自身的碳中和。这项服务的核心在于联想对自身产品生产、运输和使用过程中碳足迹的精准测算，以及将这些碳足迹转化为由权威组织认可的碳中和许可证。

4. 企业穿越长周期的保障

在提振业务发展的同时，领先企业意识到，要成为“百年老店”需要实现公司价值与社会价值的统一，将 ESG 融入到经营中的理念为企业穿越长周期提供保障。阿里巴巴认为 ESG 根植于其企业使命愿景当中，ESG 为企业长期战略提出了清晰指向。

3.2 制定 ESG 战略

3.2.1 优选 ESG 议题

ESG 战略既要考虑到与企业业务之间的关系，又要考虑到利益相关方的期望，运用议题实质性评估矩阵对 ESG 议题进行评估是领先企业的普遍做法。企业需从 ESG 议题对业务的重要性（对业务收入 / 利润、品牌形象价值、核心业务能力的影响）和对各利益相关方（员工、政府和监管机构、供应商、合作伙伴、用户、公众等）的重要性入手，评估各项议题的优先级（图 9）。象限 I 中的议题无论对于业务还是对于利益相关方均十分重要，因此需要特别重视。象限 II 中的议题由于对于业务特别重要，需要持续投入。象限 IV 中的议题则特别需要注重与利益相关方的沟通，回应利益相关方的关切。象限 III 议题主要以监控和合规为目标。

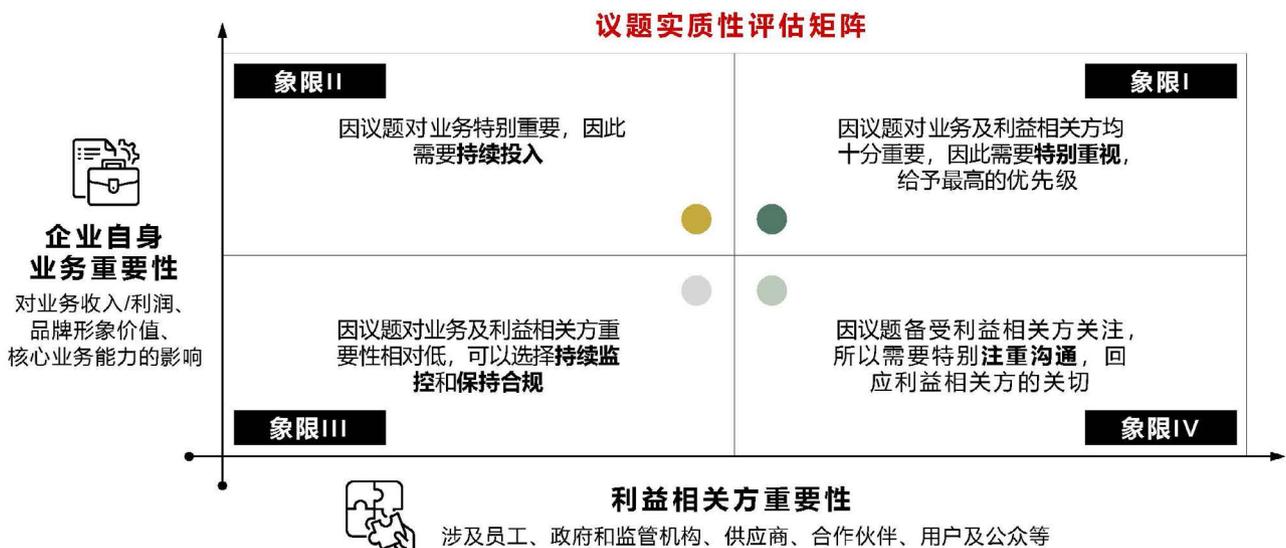


图9 企业需从对业务的重要性与对各利益相关方的重要性，进行议题实质性评估

在议题实质性评估过程中，企业管理层深度参与以及利益相关方的广泛参与均十分重要。企业管理层最清楚公司未来的业务战略，因此更能准确评估各 ESG 议题对于企业业务的影响。贝恩相信 ESG 的变革早在信息收集阶段就已经开始，企业管理层更早、更深入的参与进来，也是企业推动 ESG 变革的最佳实践。企业也需要识别利益相关方并通过多种形式收集利益相关方的反馈。可采用电话讨论、调查问卷、实地访谈以及会晤等多种形式确定利益相关方对各 ESG 议题的关注程度。

在议题实质性评估基础上，企业要借助“矛”和“盾”的思维模式识别哪些议题可以作为防御之盾，哪些议题可以成为进攻之矛（图 10）。所谓“盾”是指那些为企业利益相关者所关心的议题，企业可以从中获益或者形成竞争优势。例如 ESG 风险、政策合规、人才选用预留等；而“矛”则是企业可以嵌入到产品服务之中，作为差异化卖点向客户沟通的议题。在这样的项目上，企业应该更加激进，不满足于政策合规，针对行业痛点大胆革新。

“防御之盾”



- 在广大利益相关者重视的领域，取得收益/竞争优势

如：防范下行风险，优惠的财务条款，政策合规、人才选用预留等

- 企业根据自身愿景设立目标水平：

制定行业高标准（“领先”）

对齐竞争对手（“追随”）

满足监管要求（“合规”）

“进攻之矛”



- 在与客户/消费者积极互动的领域：打造有吸引力的宣传内容和产品服务，从而实现商业差异化优势

- 企业设定“独特”或“差异化领先”的发展目标；在满足监管要求的同时：

推动大胆变革，解决行业主要挑战

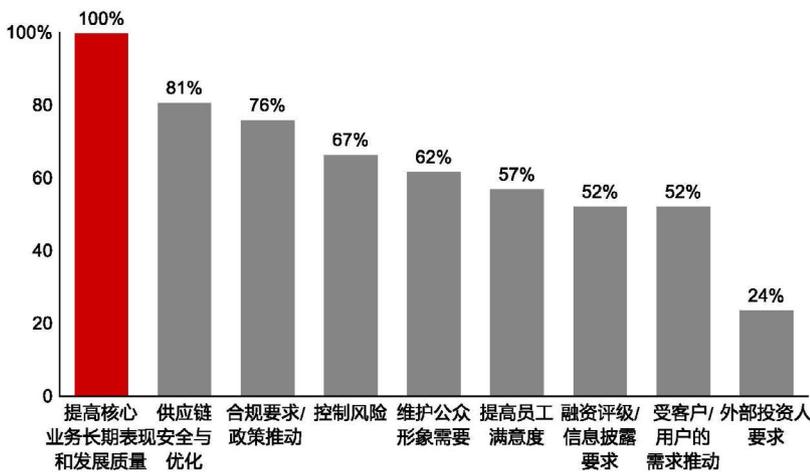
构建与竞争对手的差异化优势

图10 企业要借助“矛”和“盾”的思维模式，识别哪些议题可以作为防御之盾，哪些议题可以成为进攻之矛

3.2.2 制定目标并细化举措

在制定企业 ESG 目标时，领导者应当具备雄心壮志，以远大的目标来鼓舞人心，同时拆解成阶段性目标落地。调研显示，大多数的企业以跟随合规为主，但是，受访的领先企业普遍拥有更加高阶的目标：3/4 的企业目标将 ESG 做到行业领先，另外 1/4 则要把 ESG 打造成差异化竞争优势（图 11）。

Q 您实践 ESG 理念的主要动机是？（多选）



Q 您的公司对待 ESG 的态度怎样？（单选）

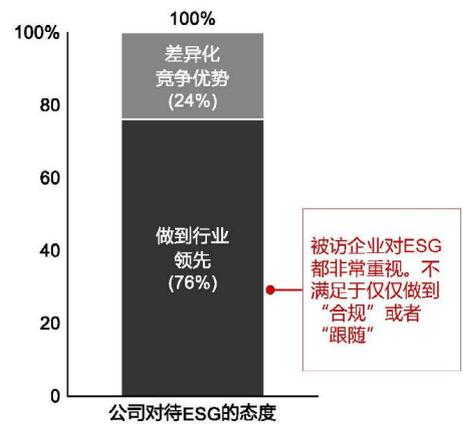


图11 3/4的企业目标将ESG做到行业领先，另外1/4则要把ESG打造成差异化竞争优势

考虑到资源局限，贝恩建议公司在制定目标时采取更加精细化的方法，按照议题分别制定目标。贝恩定义了四种目标水平，即积极、主动、行业领先和差异化竞争优势（图 12）。对于“矛”一类的议题，可以制定较高的目标，对于“盾”一类的议题，要求可以适当放松。在设定具体的量化目标时，企业可以通过对标，确立合理的量化目标。

在定义好目标之后，需要定义具体的 ESG 项目或者举措，以确保 ESG 目标实现。企业可以从现有的 ESG 举措或者项目为出发点，筛选那些既具有可行性同时能产生良好效果的项目或举措。如果有必要，也可以增加新的项目。所有的项目都要定义明确的负责人、OKR 和行动计划。

四种目标水平：

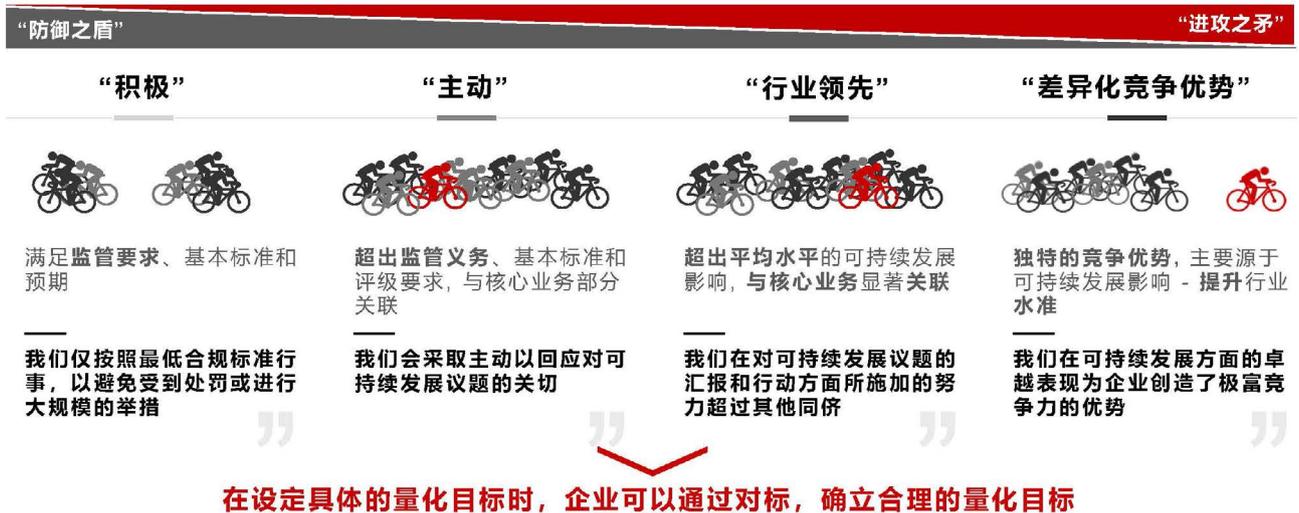


图12 贝恩定义了四种目标水平，即积极、主动、行业领先和差异化竞争优势

3.3 调整业务模式

目前，绝大多数的中国企业认为其业务模式将因 ESG 而做出调整。调研结果表明，几乎所有的受访企业会对业务模式做出调整，有的甚至是颠覆性调整（图 13）。

Q 您预期公司的业务模式是否会因 ESG 做出调整？
(单选)



“可持续发展让我们的各个业务环节都产生了比较大的改变。在某种程度上，有时候还是要牺牲一点商业价值，并增加成本，如同一个阵痛期。但是度过阵痛期，就能看到带来的社会价值和商业价值。”

某受访企业

“我们减排的成绩单背后是我们在运营、产品、研发、制造、供应链、包装、物流、回收等服务等各个领域的共同努力，是通过技术创新和卓越运营才得以实现的。”

某受访企业

“ESG是一种商业设计，属于集团战略，它就是我们CEO的OKR。”

某受访企业

图13 几乎所有的受访企业会对业务模式做出调整，有的甚至是颠覆性调整

ESG 转型意味着要将 ESG 理念融入运营，企业需要在研发、采购、生产、物流、销售和 product 回收等环节进行调整。

研发环节。开发新技术和低碳产品解决方案。如华为研发出了数据中心“全液冷方案”，将设备散热功耗下降了 96%。

采购环节。采用低耗能、可再生、可回收的环保材料和工艺技术。将供应商的碳排放、人权等合规因素纳入考量。如宁德时代将可持续发展要求纳入新供应商准入审核条款，并邀请第三方机构按

阶段向上游供应链开展负责任矿产审核，落实对供应商的环境与社会责任风险管理，确保产品和服务从源头上符合可持续发展的要求。

生产环节。加大使用节能技术、可再生能源，建设环境友好工厂。如老板电器建设的未来工厂，生产效率提升了 45%，生产成本反而降低了 21%。联想在印刷和组装电路板时，凭借低温锡膏技术，相较传统方法减少了 35%的能耗和碳排放量。

物流环节。采用智能化、电动化的运输工具。如阿里巴巴投放电动无人物流车提供末端配送，并正在研发自动驾驶卡车，用于面向城市的配送场景。

营销环节。激发消费者的环保、低碳意识。OPPO 与澳洲珊瑚礁修复基金会合作，通过 AR 技术向大众普及大堡礁珊瑚生存危机。

回收环节。建立产品回收体系，最大程度循环再利用废弃物。如华为建立全球终端产品回收系统，让废弃物得到最大程度的循环再利用。阿里巴巴在 2021 年“双十一”期间开展了包装箱回收活动。

3.4 完善组织保障

面临未来宏观环境的不确定性以及 ESG 的确定性，贝恩建议，广大企业需要立足自身资源和能力，结合内外部治理，完善 ESG 落地保障体系。

组织保障体系包括组织架构、治理架构、考核激励体系、管理流程、人才和文化、系统工具等六个方面（图 14）。

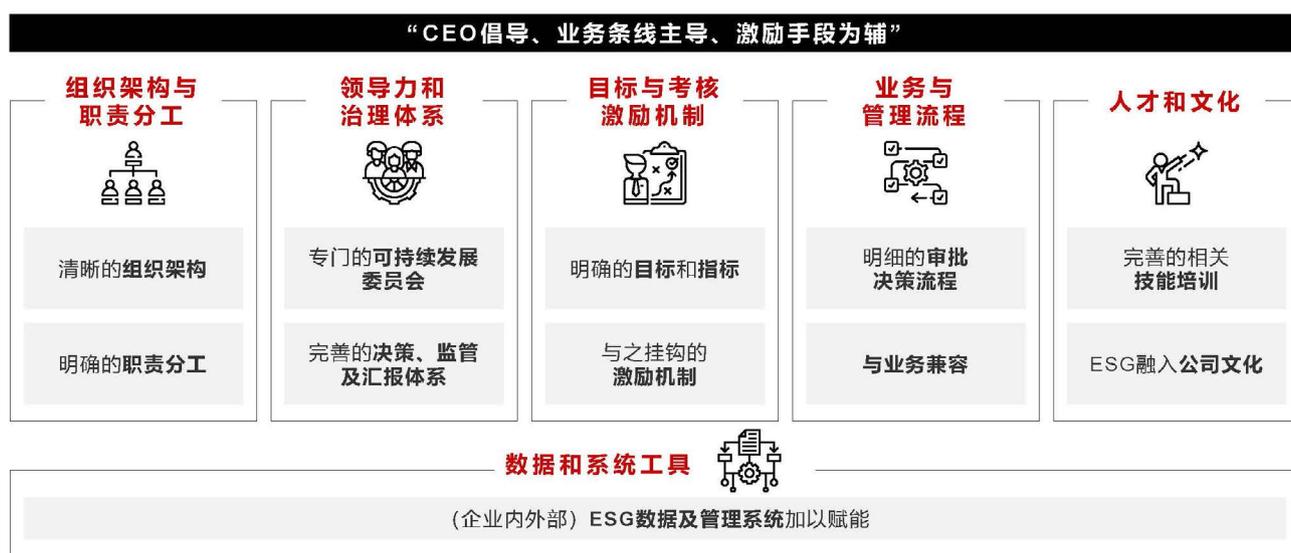


图14 组织保障体系包括六个方面

完善组织架构和相应职责。一个完善的 ESG 组织架构通常包含董事会、高管层、执行层三大层面的 ESG 组织（图 15）。董事会层面的 ESG 委员会负责给出战略方向，对企业 ESG 工作进行监督指导；高管层面的 ESG 组织则负责 ESG 战略制定，相关资源的部署协调以及管理决策。各“议题工作组”则负责 ESG 工作的具体执行落地。此外，设立顾问委员会和与外部联盟合作可以让企业在 ESG 目标设定、最佳实践等方面了解外部观点。

内部：构建“三层治理架构”

从董事会、管理层及执行层三个层面，明确权责，共同协作治理

专门可持续发展组织

外部：搭建顾问和合作体系

助力企业在目标设定、最佳实践等方面了解外部观点

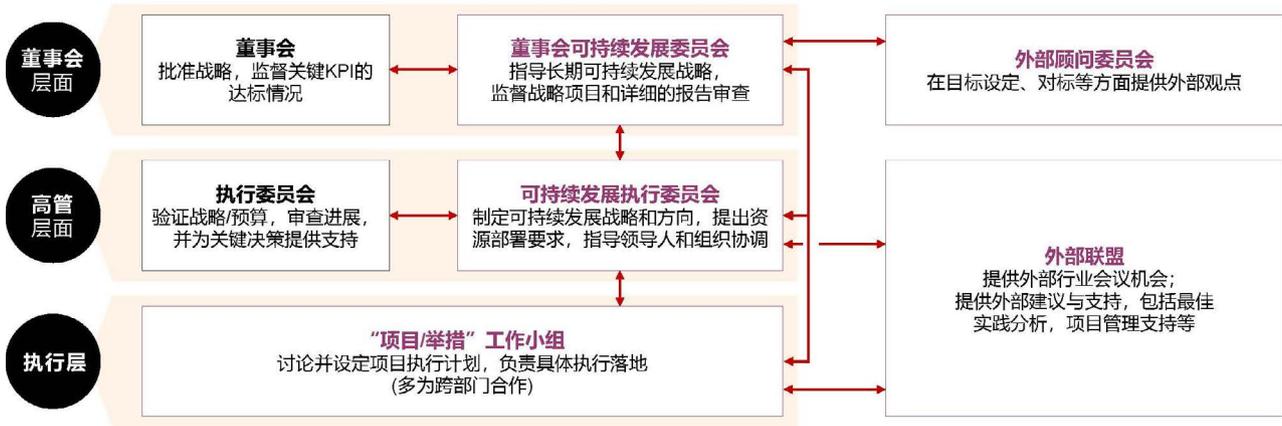


图15 企业需要结合内外部治理来实现可持续的价值创造

明确一把手责任。受访企业中，大部分领先企业将 ESG 归由一把手直接领导。贝恩发现，企业一把手的定位通常可以归纳为四种角色，需在不同场合下扮演：

-
- **引导者：**引导董事会、管理层、执行层共同重视 ESG，旨在推动其成为公司战略核心议题
 - **沟通者：**在多种场合，沟通 ESG 重要性、相关项目进展等，旨在创造更高的透明度
 - **支持者：**通过鼓励、倾听、授权、帮助等手段，支持各相关部门和人员，将 ESG 战略落地
 - **警示者：**作为企业代表，与外部利益方协调和沟通，包括政策制定者、社交媒体、投资者等
-

设定考核激励体系。企业应当基于所在地区的法规政策和自身情况，制定并执行考核激励体系。比如，联想集团始终将 ESG 相关的考核指标融入集团的运营 KPI 中，鼓励员工践行并提出更加进取的 ESG 目标。

调整管理和决策流程。在业务战略制定中增加 ESG 视角，并在预算编制中考虑 ESG 投入和收益。此外，也需要在业务流程中增加 ESG 的考量，特别是对于 ESG 风险的防范。比如，宁德时代邀请第三方机构按阶段向上游供应链开展负责任矿产审核，落实对供应商的环境与社会责任风险管理，确保产品和服务从源头上符合可持续发展的要求。

强化 ESG 文化建设。文化是企业的灵魂，企业要建设长期主义的 ESG 文化。比如，腾讯的使命愿景“用户为本，科技向善”、价值观“正直、进取、协作、创造”都蕴含了 ESG 的理念，这些文化的内在驱动也是推动员工将 ESG 概念转化为自觉行为的天然动因。

3.5 ESG 转型 10 步走

为了帮助各行各业企业规划并落地 ESG 战略，贝恩提出了一套由 10 个步骤组成的可持续发展转型的道与术，希望赋能广大企业致胜长远。

步骤一：进行全面诊断

与其他战略项目一样，进行可持续发展转型，首先要摸清现状，包括企业内部以及与竞争对手的比较。因为这往往是问题的根源。从全部的生产环节和整体产业链收集所需数据是一项艰巨的任务。但诊断不仅仅是采集数据本身，也为 CEO 梳理了可持续发展目标、战略、落地情况和治理现状。

市场和竞争对手分析是诊断的最后一步，用以洞悉竞争对手的市场地位、差异优势和不足之处。结合这些分析，企业应该使用“现状往前”和“未来回溯”的方法推演出市场在未来几年的演变情景。

步骤二：制定愿景和可衡量目标

企业通过制定愿景并拆解目标，明确可持续发展与业务之间的关系以及 ESG 对业务的影响。贝恩调研显示，全球 90% 的企业预计必须调整核心业务模式，至少进行部分调整，以便在可持续经济中站稳脚跟。38% 甚至设想对其产品、客户互动、供应链或其他因素进行颠覆性调整。

因此，这一步是把企业愿景拆解为具体目标，同时在企业内部广泛沟通这些目标。要注意的是，我们必须设定易理解、可衡量、切实可行且志向远大的目标。目前，许多企业在制定可持续发展目标时的分析严谨程度不及财务目标。对此，唯一的解决办法是采用特定的衡量工具和方法，同时设定清晰直观、易于理解的目标。

步骤三：拉通业务战略和可持续发展战略

企业想要切实提高可持续发展水平，就必须把相关行动融入到业务战略中，并把可持续发展目标纳入经营管理中。目前为止，只有 1/10 的企业做到了这一点。

成功拉通需要做到以下两点：一方面，要充分考虑客户需求和监管政策的变化，尽可能地预见和规避 ESG 风险；另一方面，也要迅速识别并抓住新出现的机会。企业可以采取三种方法抓住新机会：用高端可持续产品升级产品组合；借助可持续的产品和服务锁定新客群；与合作伙伴共同打造新的业务模式。

步骤四：勾勒整体转型路径

战略项目往往存在这样的风险：企业内变革的势头过一阵就会退却，而员工们普遍不愿做出改变的情况会再次出现。因此，最好在项目初期勾勒出整体转型路径，至少要有大致的轮廓，还要考虑对上游或下游价值创造环节的影响。在具体措施之外，转型计划还应当明确负责人、执行人、所需资源、重要阶段性目标和关键指标。

当然，转型计划不是一成不变的，因为通常会有太多的未知因素。特别是在瞬息万变的行业中，企业最好根据未来趋势来勾勒转型路径，从而把握趋势、勇立潮头。但无论出现何种情况，企业都始终应以能体现目标和愿景的关键指标来衡量进展情况，从而让每位参与者都能真正了解转型任务的重要性，并及早发现可能的障碍。

另一方面，应当在预算中考虑 ESG 项目需求，从而确保在需要时可以划拨相应的资金和人力资源。

步骤五：建立有效的治理体系

为了严格落实可持续发展战略，我们需要建立有效的治理体系，从而监测、控制和跟踪目标完成度和各项措施的实施情况。对此，需要设立合适的治理架构、职责分工和 workflows。目前，许多企业仍在建设治理体系的过程中。不过，尽管不同的方法差异很大，但各个行业却形成了一套具有共性的成功要素。最重要的是，任命一位首席可持续发展官或可持续发展主管，并建立跨职能的可持续发展委员会，确保企业实现成功转型。此外，建立合适责任机制，并将可持续发展目标纳入薪酬激励体系，将进一步提高企业 ESG 转型的成功率。

步骤六：招揽合适人才，培养相关技能

不论是专职人员还是管理层，唯有激励全体员工以可持续发展为己任，积极推进变革进程，方能在未来实现成功转型。贝恩建议，企业可以多措并举建立可持续发展团队。在转型项目过程中，首

先要摸清现状，并对比资源要求；其次，企业有三种选择：为选定员工提供特定培训，在所有部门普及可持续业务和行为的理念，并招揽新的人才。在实践中，这三者的结合通常效果最好。

步骤七：建立有效的合作生态

ESG 转型的努力，不应止步于企业组织内部，而应广泛利用外部合作伙伴资源。这对于转型挑战越大的企业越是如此。复杂程度和对第三方的依赖性越大，企业建立可行的合作生态系统就未来的发展越有利。一般来说，外部网络的益处颇多。比如可以获取知识、提升企业的产品服务组合、与非政府组织、公共和私人机构建立更紧密的联系。

步骤八：确保透明的沟通

开诚布公地进行沟通，明确企业在内外部的定位，对于克服障碍、赢得对当下转型的支持至关重要。对此，企业需要制定要点清晰、时间表明确的沟通计划。企业的可持续形象越是清晰，就越容易将可持续发展融入到企业品牌中。虽然消费者对可持续产品的所谓兴趣与他们的付费意愿之间仍有差距，但这一差距或将在未来几年内大幅缩小。

步骤九：以身作则

特别是在企业内部，领导人在沟通可持续发展事项上的可信度体现在他们的行为上，对于企业高层来说尤为如此。俗话说的好，言出必行。这并不是说 CEO 必须完全舍弃商务航班，骑自行车去上班，而是要对挑战自身行为发出呼吁，这是许多企业的普遍做法。与其他人一样，CEO 做出的贡献是有限的。但对于涉及众多人员行为改变的重大转型，他们能在争取全体员工的支持方面，发挥关键作用。

步骤十：激发对可持续发展的热情

为了充分挖掘转型潜力，需要建立真正认可并努力践行可持续发展理念的企业文化。那么如何打造这种文化呢？这就是 CEO 发挥推动、统筹、警示和激励作用的时候了。无论事务大小，CEO 都应该对员工和其他利益相关方做出可信、透明的承诺。必须让大家清楚地看到，CEO 坚信企业的愿景和可持续发展目标，下定决心带领企业进入新时代。这种承诺将有助于激励团队，让他们行动起来。

3.6 坚持长期主义



对于许多企业，ESG 属于重要但非紧急的议题，这一类议题容易被忽视。企业想要充分利用挖掘 ESG 价值创造的潜力，需要坚持持续投入、坚持长期主义。在贝恩看来，各方要摒弃机会主义，ESG 评级和 ESG 报告均不是最终目标，只有打好 ESG 基础，将 ESG 融入到战略和运营之中，才能真正树立企业的核心竞争力。

展望未来，ESG 理念不仅加强了企业对环境和社会风险的辨识能力与防范能力，还契合中国企业可持续、高质量发展的诉求，因此，践行 ESG 发展理念、加强 ESG 信息披露已是大势所趋。企业若能将 ESG 治理理念与发展战略有机结合，将筑牢长期主义中不断实现价值的根基，从而赢得新一轮增长。



4.

优秀企业案例分享



阿里巴巴： 参与者经济时代下，重新打造绿色标准

2022年2月，新季度财报发布之际，阿里第一次将ESG进展写入财报，似乎寓意着阿里ESG战略进入发展新阶段。

正如阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官张勇所言，“清晰的ESG战略是阿里巴巴未来发展的重要基石。”从搭建三层可持续发展组织架构，到发行可持续发展债券筹备资金，到联合制定绿色标准，到带动全生态一起打造绿色市场，阿里在ESG践行上重新定义了平台与伙伴的关系。

事实上，好企业的标准也被重新定义，伴随所有者经济过渡到参与者经济，好企业定义从“赚很多钱”到“为社会创造很多价值”转变，而过渡的桥梁便是ESG。

阿里巴巴集团副总裁、阿里巴巴集团可持续发展管理委员会主席陈龙，是这样看待ESG的：“ESG从社会认同的角度为企业称重，为企业长期战略提出了清晰指向，比如应该做什么样的商业，跟社会如何长期互助，坚持ESG是一种长期主义，也是企业和社会相处的方式。”

从所有者经济到参与者经济，好企业定义被改变

罗马不是一天建成的，ESG 概念也不是突然爆红的。

陈龙发现，这与全社会数字化转型的大背景有关，这种状况需要解决两大挑战，一是环境问题；二是均衡发展问题。

他认为，如果要成规模缓解这些问题，需要用好“三个支柱”，一是清晰定义企业的社会责任；二是用好科技力量；三是调动各方参与的积极性，构成一种“参与者经济”生态。“如果把参与者经济与社会责任结合，平台企业应该扮演一个非常关键的角色，因为能用好科技和大家的力量。”陈龙说道。

如果从社会文明和企业文化的发展长河看，ESG 从无人问津到被争相探讨，实际标志着社会对企业的预期和认知发生了很大改变。

在 100 年前供给侧占绝对主导时，企业家纷纷学习弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》，讲究用科学的方法高效做事，主要是要求自己。

但到了 50 年前“现代管理学之父”彼得·德鲁克风行时期，伴随生产能力加强和供给侧要素丰富，人们更加关注社会发展，企业也逐渐崇尚“用户第一”或“客户第一”，用户价值受到前所未有的尊重。

而如今，企业要为用户、员工、上下游

伙伴、社区社会等各种利益方谋福利。如果说以前是所有者经济，最好的企业是能赚钱的企业，那么眼下的参与者经济中，企业不仅要能赚钱，还得为大家的利益着想。

陈龙分析，这是因为过往环境中，股东是最后兜底的人，所以企业只要为股东赚钱，对股东负责就好，但如今各方参与者也很重要。比如，如果一家企业利润不错，但对员工不够好，福利待遇没有保障，现在这被视为一种没有长远眼光的短期投机行为。

“在你的理念和定位上，把‘我们是为谁服务’‘我们的参与者是谁’这些问题想清楚，用一种生态共生的方法，才能理解企业的定位和存在。”陈龙透露。

阿里应该是较早想清楚的那一批。2014 年上市前，阿里就确立了“客户第一，员工第二，股东第三”的标准。“没有外部客户和内部员工的努力，哪里有股东的利益，他们是不矛盾的，ESG 利益就是股东的利益，参与者经济其实是所有者经济走得长远的最好方式。”

一些中小企业不免困惑，ESG 是否只适用于大平台，毕竟它们能辐射的参与者更加广阔。陈龙对此有不同看法，“小企业现在不用思考，但如果往上成长，会面对更多的参与者，一定要找到与所处生态健康共生的相处方式，这是企业成长的必要条件。”

此外，如果一家企业能更好地了解社会诉求，做到以人为本、以社会为本，那么可

能会得到较大的资源支持。比如一些投身做环保或者用户隐私安全的企业，短期看效果不明显，但改善了用户的体验，这对企业长远发展是有利的。

从产业链条到消费者全员，ESG建设需要带动所有参与者

事实上，在企业层面实现 ESG 难度不大，带动整个生态并不容易。

更何况阿里给自己定了一个不小的目标。2021 年底发布的《阿里巴巴碳中和行动报告》显示，这个目标包括两个时间点，一个是不晚于 2030 年实现自身运营碳中和，及上下游价值链碳排放强度减半，达成云计算的碳中和；另外，则用 15 年时间带动生态减碳 15 亿吨。

具体执行则面临重重阻力。“淘宝上有无数的商品，如何让 10 亿消费者的行为越来越绿色，这是一个超越我们自己的事情，因为会发现很多衡量标准不存在，需要和中国最好的专家和机构先定义标准，这是一个规模化的挑战。”陈龙回忆。

阿里巴巴决定联合外部机构搭建绿色商品标准，并从标准延伸到商品制造、物流运输等生产供应链领域，通过一些机制设计，调动起供应商和消费者参与绿色市场的热情。

2022 年 3 月 30 日，中国标准化研究院发布 17 项绿色低碳团体标准，其中阿里等公司

参与起草。同时，天猫消费电子行业也首次在购买页面显示一些产品的减碳值，引导消费者绿色决策。

阿里在云计算减碳上也可圈可点。陈龙透露，全球有很多专家做过计算，从传统 IT 转到云计算，能耗能降低 86%，“云计算特别能帮助降低能耗，这是一种去中心化的资源调配方式，而不是每台设备单独耗能，所以最节约。”

“在你的理念和定位上，把‘我们是为谁服务’‘我们的参与者是谁’这些问题想清楚，用一种生态共生的方法，才能理解企业的定位和存在。”

陈龙认为，数字化和绿色化是一对孪生子。这是因为数字化本来是降低资源重复利用最重要的资源，也能规模化去衡量效果，和减碳目标结合，自然达成绿色化目标。

面对这些 ESG 投入，阿里也准备了充足的“粮草”。2021 年 2 月，阿里发行为期 20 年的可持续发展债券，款项约 9.87 亿美元，目前这笔资金已全部用来支持 12 个 ESG 项目，包括能源效益、绿色建筑、新冠疫情危

机应对等领域。

“阿里巴巴当时是国内首家发布绿债的科技企业，也是首批用这种方式投入绿色和可持续项目的亚洲科技公司之一。”陈龙补充说，可持续发展债券一个非常重要的用途，是为云计算建设绿色数据中心，“这是数字经济的一个基础设施，如果效果显现，对所有参与者都有一个巨大的规模化的效率提升。”

而对于能源项目，他认为也是一种商业基础设施，如通过液体静默冷却和热力回收供暖等，减少能源损耗，确保各个数据中心有一个低耗能和低污染的运行条件。

既然 ESG 这种非财务指标需要高投入，长期看会不会有损公司经营？陈龙不认为二者有冲突，这源自他对参与者经济时代企业责任的认识。“这种情况下企业要想可持续发展，需要解决一些社会潜在问题，比如和你的商业模式、所在的社区息息相关的。我们服务全球 10 亿消费者和上千万企业，为他们着想，也是帮我们自己走得更远。”

陈龙甚至总结了 ESG 对企业的三大益处，一是帮助企业定义长期努力方向；二是激发员工的价值感和荣誉感，提升企业士气；三是让企业获得社会的长期认同，形成一个共生关系。

从顶层设计到业务单元，ESG 需要坚实的组织基础

ESG 的良好运行，离不开深刻的社会洞察、充裕的资金，也离不开以组织架构为基础的高效执行。

“ESG 是一种商业设计，不是额外为缓解投资者关系，或者企业在业务外做的社会责任，它应该是企业灵魂中的东西，所以 ESG 的一号位是阿里 CEO 张勇，这是我们年度战略目标的一块拼图。”陈龙透露。

ESG 对企业的三大益处，一是帮助企业定义长期努力方向；二是激发员工的价值感和荣誉感，提升企业士气；三是让企业获得社会的长期认同，形成一个共生关系。

早些时候，阿里对外提的是 CSR（社会责任）。陈龙认为，CSR 是在企业自愿基础上，把一些社会和环境的影响整合到企业运营和利益方互动中来，ESG 更多从投资者角度看，希望企业做好风控，可持续发展。

为此，阿里设立了全新的三层治理结构，一是在董事会设立可持续发展委员会；二是在企业层开设可持续发展管理委员会，负责日常统筹和管理；三是在各个业务单元设立 ESG 工作组，包括战略规划和运营部门、各个部门的工作小组等。

陈龙强调，不同企业会把架构放在不同地方，而他们选择董事会，是希望提供一个长期的可持续的、自上而下的机制保障。而触角深入到相关业务部门也有考量，“第一希

如果要成规模缓解环境问题和均衡发展问题，需要用好“三个支柱”，一是清晰定义企业的社会责任；二是用好科技力量；三是调动各方参与的积极性，构成一种“参与者经济”生态。

望他们能践行 ESG 的承诺；第二是希望各个业务部门能在过程中找到未来发展方向，让 ESG 成为一个发展引擎，而不只是一个成本项目。”

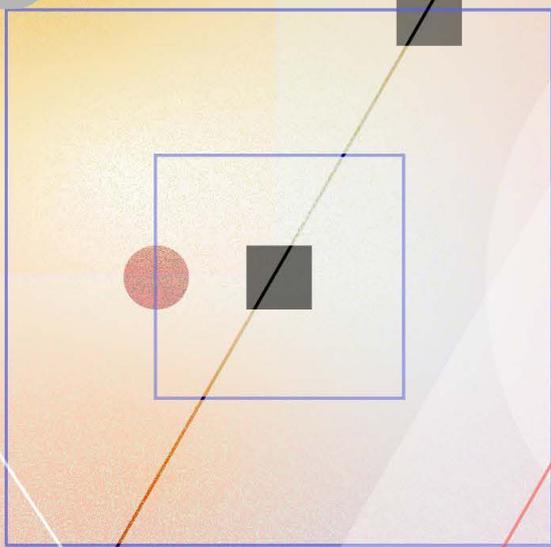
陈龙发现，通过 ESG 寻求新的价值实现方式，是国内外企业都面临的挑战。在中国，

当数字化进入下半场，企业需要解决和社会共荣共生的问题。在国外，一些企业早已在行动，比如他认为苹果在隐私保护和供应链标准上做得不错，微软很关心水资源保护，沃尔玛在解决就业和培养员工上尽心尽力。

“我们想做的，就是通过 ESG 这样的生产要素，为土壤提供养分，帮阳光引进来，让周边植物有更快的生长，让环境更好一些。”陈龙说道。

伴随好企业定义从“赚很多钱”到“解决很多社会问题”，ESG 也逐渐从概念阶段进入更深阶段。陈龙发现，现在各个资本市场都在推 ESG 报告，有的强制，有的偏鼓励，但是个趋势。另外，他发现越来越多的企业开始意识到 ESG 的重要性，外循环看，对绿色降碳的承诺是中国企业通向世界的重要桥梁；内循环看，政府在政策鼓励上也很坚定。

“没有改变的是，企业仍然是社会经济的脊梁，是人类创新和文明进步的驱动器，但是企业必须要把社会背在背上，要寻找一种可持续发展的方式，这是和以前不一样的地方。”陈龙透露。



华为： 科技助力可持续发展

如今，我们正享受着科技带来的便利生活，但其背后的一些数据，可能被许多人忽视了。比如，某著名的云服务公司，其全球 34 个服务区算力 1 年的总用电量约等于芝加哥整个城市 3 年的用电量。伴随着数字时代的不断推进以及逐年快速增长的数据量，这一能耗还将持续增加。

这是华为董事、华为可持续发展委员会主任陶景文在采访中与我们分享的数据。也正是这些数据，让华为深刻意识到企业发展模式变革的重要意义：“从 2016 年开始，千行百业都很关注数字化和数字化转型。我们也注意到

一个事实，随着越来越多的数据需要处理，整个数字经济产业本身就成为了一个能耗大户。”陶景文称，“数字经济需要做出改变。”

“比特”管理“瓦特”

作为非上市公司，华为不是以 ESG，而是以“可持续发展”战略为框架，对标联合国可持续发展目标以及国际通用的相关准则，对外披露公司在社会价值方面的贡献，推进企业增长模式的变革。自 2008 年起，华为每年都会发布《可持续发展报告》，2021 年的可持续发展报告也已于近期发布。报告中体现出的战略

架构，与 ESG 不谋而合。就像陶景文所说：“我们是一家非上市公司，没有像上市公司一样围绕着 ESG 这个概念在做事，但我们不断地演进可持续发展理念，和 ESG 概念倡导的高度一致。它也是讲一个企业在管理的角度要怎么做，和可持续发展有很好的匹配。”

据陶景文介绍，华为的可持续发展之路先后经历了三个阶段。

第一阶段，企业发展初期，华为主要在中国市场开展业务，主要关注教育、救灾济困方面的公益活动，如“寒门学子”等行动，华为每年为全国上百所学校提供奖助学金，为中国培育科技人才。此外还有其它一些社会公益活动，皆是企业基于社会责任的自发性行为。

第二阶段，从 2001 年持续到 2013 年，在走向国际市场的过程中，华为提出了可持续发展四大战略：一、消除数字鸿沟：致力于普惠联接，消除各地区之间的数字鸿沟；二、为网络稳定安全运行提供保障支持：任何时间、任何地点保证客户的网络稳定运行，确定了在当地长期为客户服务的理念；三、推进绿色环保：提出绿色节能减排政策并积极施行；四、实现共同发展：构建和谐的商业生态，无论进驻何地，都努力与当地社区融为一体。

第三阶段，华为将可持续发展战略进一步升级，形成数字包容、安全可信、绿色环保、和谐生态这四大战略基石。具体来看，因“消

除数字鸿沟”偏电信领域，结合公司新的愿景和业务变化，我们将其升级为数字包容，同时发起了 TECH4ALL 数字包容倡议，希望让更多人拥有更多的技能和更多的服务。这一阶段华为还将节能减排扩大到整个供应链，从华为自身到上下游的供应商和使用者都纳入到节能减排的链条中，构建更加和谐的商业生态。

“我们不断地演进可持续发展理念，和 ESG 概念倡导的高度一致。它也是讲一个企业在管理的角度要怎么做，和可持续发展有很好的匹配。”

另外，华为进一步提出要用“比特管理瓦特”，也就是融合数字技术和电力电子技术，以期用数字技术不断优化和提升绿色能源的能效。例如通过数字化加持的智能光伏逆变器，来提升光伏电站的发电效率等。

经历了三个阶段的发展，华为已经构建了自己的一套可持续发展的生态体系。

TECH4ALL 数字包容

在华为的可持续发展战略中，TECH4ALL

是颇为引人注目的关键性举措。2021年11月30日，联合国国际电信联盟 (ITU) 秘书长赵厚麟表示，据推算，截至目前全球仍有29亿人从未使用过互联网，占世界总人口的37%。

在陶景文的描述里，华为早就意识到了数字鸿沟的存在，他说：“华为关注到世界上还有1/3的人口，亚非拉很多地区尚未接触到互联网科技。我们希望能让更多的年轻人有机会获得平等的教育。”这也是“TECH4ALL”计划应运而生的原因之一。

“TECH4ALL”计划由华为三位轮值董事长之一的胡厚崑先生倡导发起，其中文意思是数字包容。该项目有四大主题：公平优质教育、保护脆弱环境、促进健康福祉，推进均衡发展。其实现方式是借由3个More完成，分别是 More Technologies, More Skills, More Apps。

在具体的实施过程当中，More Technologies 致力于让更多人接触到科技。从而能让更多弱势群体获得平等教育的机会，让更多人享受到科技带来的便利。More Skills 是在 More Technologies 的基础之上，为更多行业和个体实现技术赋能。让更多人拥有数字化的技能，多一份在社会生存的价值。More Apps (applications) 是希望通过更多场景化的应用，让科技应用到更多行业，推动更多行业发展数字经济，服务于更广泛的社会。

与此同时，华为也跟很多国际组织、NGO、学术机构、大学，以及上下游的生态合作伙伴展开协作，实行“在当地、为当地”的政策，并在每一个国家都有相应的组织来保障它的落地和执行。从最初承担企业责任萌芽到现在的可持续发展四大战略，华为的可持续发展治理已经拥有了自己非常成熟的运行机制。

ESG 与商业价值从不对立

“我原来在欧洲工作过，有一个国外的运营商客户。后来这个客户出了问题，就是因为其下属分支机构的某区域子公司的供应链使用了童工——这给该运营商客户带来了巨大的商业和社会影响。”这是陶景文分享的一个真实案例。在商业模式日益迭代，信息交流不断透明的当下，企业与上下游的供应链之间的关系也越来越紧密，供应链管理已成为众多企业管理的新型手段。

陶景文总结到：可持续发展首先改变的就是华为的供应链和采购。使华为不仅关注自己的碳排放和节能减排，还开始关注整个供应链是否也有相应问题。自2011年起，华为持续参与公众环境研究中心 (IPE) 发起的“绿色选择”倡议，将蔚蓝地图环保检索纳入供应商自检表和审核清单，鼓励供应商自我管理，并要求存在问题的供应商限期整改，确保供应商环保合规。2021年，华为定期检索了900家重点供应商的环保表现，推动10余家存在问题的供应商完成整改。

在生产交付环节，华为也非常重视可持续发展。包装方面尽量使用生物基和可再生的塑料，并在产品生产过程中采用再生铝、锡、金、钴、纸等环保材料；新手机产品说明书不断轻量化，通过内置“玩机技巧”APP，在减少纸张用量的同时，还进一步提升了用户体验；在运营环节，华为利用数字技术管理、根据人流调整了能耗的运营、对相关园区做了优化，改善了园区性质功能单一，能耗大的问题。

作为全球企业，华为为了解决数据跨境的问题，在东莞启用了华为最大的全球网络安全与隐私保护透明中心。报告展示了近年来华为对绿电、清洁能源的采购逐步加大，如今华为在深圳和东莞的自有园区用电已经100%使用了清洁能源。成都研究所也完成了第一个零碳研究所的建设。

改变必然会带来阵痛，改革也定然要付出代价，甚至会牺牲一定的商业价值，增加新的商业成本，以及面临从未遭遇的挑战。在这方面华为也无可避免，比如人才的需求，地缘的阻碍，外在的舆论等，都会对华为推进可持续发展带来一定影响，但是华为坚定践行任正非的一句话：没有退路就是胜利之

路。陶景文表示：可持续发展带来的社会价值和商业价值，会在未来逐渐体现。

如今，华为在经过重重摸索之后，获得的一些经验也非常愿意与同行分享。陶景文表示：首先，一个企业的ESG，可持续发展或者说社会责任与商业价值从不对立，而是一体化的存在，是相辅相成的；其次，中国的企业想要在未来构建全球化的高质量竞争力，也必然要走华为走过的路，遵循全球化的商业秩序，在这其中ESG、可持续发展便是重要的解决问题的方法；此外，企业的存在除了要创造商业价值也需要有企业愿景，当可持续发展成为整个行业乃至世界的趋势和课题，企业在每一个转变的节点都应该借鉴和考虑到ESG以及与之相关的可持续发展的责任。这也是企业走向成功，迈向基业长青绕不过去的一个关键性问题。

中国的企业想要在未来构建全球化的高质量竞争力，必然要思考如何通过ESG/可持续发展，在商业活动中考虑创造社会价值，并在实现社会价值过程中获得新的商业机会，形成良性循环，使企业在全全球化的商业秩序中迈向基业长青。



老板电器： 押题长期投资，推动业务生态整体转型

2022年4月，老板电器发布了2021年度ESG报告：2021年单位产品能耗降低2%、通过中水回用方式年节约用水12600吨、利用厂房屋顶的光伏发电年节约标煤61.6吨、“未来工厂”中生产成本降低了21%、整体制造端的运营成本下降15%……节能成果突出。

这是老板电器发布的首份ESG报告。总裁任富佳称，经济社会正进入新阶段，对企业而言，单纯讲求经济效益的老路已经行不通，在消费需求基本满足的前提下，企业必须创造新的价值，而这种新的价值往往会落地到社会价值层面。“在创造社会价值的路线上，ESG是相对成体系的、可衡量的，这

个工具可以为我们所用。如果用好了，经济效益也会随着社会效益的打开而打开。”

整体转型：供应链全生态共赢

在发布ESG报告前，从2012年起，老板电器就已开始发布社会责任报告。从社会责任向ESG转型，不仅触及商业模式、与利益相关者互动等企业经营的方方面面，还涵盖了激励机制、技术赋能、内部管治和报告披露等广泛主题。这意味着，企业需要进行统一协调，推动相关方作为整体一同转型。

为此，在公司内部，改变以往社会责任隶属于对外投资者部的组织框架，针对ESG

单独成立了自上而下的管理构架：其中既有各个职能部门的横向协调，纵向也覆盖了各个下属子公司，董事会则履行决策和监察的职责，确保 ESG 战略的顺利落地。

除企业内部外，在可持续发展目标下，企业跟供应商是一体的，任何环节出现的风险都可能由供应链传导到其他环节。对此，老板电器制定了一系列供应商管理制度，将可持续的社会价值列入考量范围，规范供应商的选择、评估及淘汰，加强上下游管理。

在 ESG 模式下，企业与供应商之间不仅仅是上下游交易的关系，而是以互相成就为核心的可持续发展的关系。

具体而言，针对物料供应商，老板电器要求其必须 100% 签订《环境、职业健康安全承诺书》和《供应商社会责任指导原则》，明确人权、劳工、职业健康安全、商业道德、环境保护等方面的要求。同时，对于新供应商的筛选，老板电器将社会责任作为红线指标，而对长期合作的供应商也使用平衡积分卡模式，对其展开日常绩效的评估。目前为止，老板电器已经连续 6 年委托第三方专业机构

对核心供应商进行年度社会责任的现场评审，全面提升供应商的综合能力。

“供应链管理对双方也是相互促进的过程。”任富佳说，在 ESG 模式下，企业与供应商之间不仅仅是上下游交易的关系，而是以互相成就为核心的可持续发展的关系。

技术创新：发展与环境的平衡更高效

ESG 包含环境、社会和公司治理三方面，但具体应用到实践中往往千头万绪。任富佳建议，企业可以先从简单的事开始，“不一定要一下子做得大而全”。

从 ESG 报告中可见，老板电器在 ESG 应用中收获颇丰，在环境方面尤其可圈可点。

“在制定 ESG 战略时，企业要注意从自身出发，兼顾现实性和前瞻性，充分考虑在不同发展阶段不同规模、不同行业的具体属性。”任富佳提醒道，就传统制造企业而言，企业应该把降低能耗与生产成本之间的平衡作为首要目标，而不是简单地追求低成本。

以老板电器的经验来看，在发展优先的前提下，企业可以从业务和商业模式的创新着手，特别关注与自身发展强关联的技术研发和产品品类创新。

譬如说，老板电器认为，在厨房家电行业，烹饪已经从吃饱、吃好，进入到可以发挥社会价值的阶段。基于此，老板电器将当下与

未来的主要任务放在数字烹饪的布局上。据透露，今年下半年，老板电器将面向全社会推广数字烹饪，并推出全新品类以及相关的数字厨电。在任富佳看来，运用数字化的手段，不仅能够降低烹饪的门槛，而且还能把烹饪的社会效应放大，加强人与人之间的交流，激发每一个人的烹饪创造力。而数字烹饪，也成为企业实现 ESG 的重要路径。

多年来，老板电器以“科技构筑绿色厨房”的目标，以节能环保为主题，其剖析了在厨房空间里空气、水、食物、能源等要素所面临的问题，制定出了针对厨房的绿色解决方案。应用到产品中，目前老板洗碗机大部分达到一级能效水平，水、电消耗更低，但洗碗效果更好，每年可以帮助家庭通过节水节电节省一笔可观的开支。

不仅如此，老板电器首创了 CCS 中央油烟净化系统，在实现节能的同时，家庭烹饪中的油烟及其产生的 VOC（挥发性有机化合物）也大幅降低。在软件端，老板电器还研发了 ROKI 智能烹饪系统，建设了全球最大的 AI 智能烹饪曲线数据库。在具体的应用中，可帮助油烟机预判油烟大小，达到“1 秒控烟”的效果；作用在洗碗机上，帮助机器主动判断浊度，智能匹配清洗力度。通过这样的软硬件配合，在精准控制的同时，更带来了能耗与效率的优化。

既推动产品创新，给消费者带来更好的消费体验，也满足了保护环境的需求，对老板电器而言，ESG 不是单纯的投入，而是带

来了双赢的效果。

同时，经过将近 10 年的摸索，老板电器已将环境管理的理念融入到原材料采购，生产制造，以及废弃物管理的全流程中：不仅在能源管理、水管理、废弃物管理及污染物排放等方面进行动态管理、可持续改善，还通过智能制造技术直接减少废气废料的排放。比如说，本着节能原则，老板电器厂房的主要能源是电力、天然气和蒸汽，2021 年厂房屋顶的光伏发电量还达到了 501 万千瓦时，相当于年节约标煤 61.6 吨。

在系列举措的加持下，2021 年老板电器单位产品能耗降低了 2%，未来还将通过大数据、物联网、云计算等技术的全面应用，进一步推进生产端减碳目标的达成。

为了降本增效，老板电器从 2010 年开始尝试“机器换人”，经过不断转型、升级、探索，2020 年建成了行业内首个数字化未来工厂。数据结果证明，“未来工厂”达到了降本增效的成果：产品合格率提升至 99%、生产效率提升 45%、产品研发周期缩短 48% 的同时，生产成本反而降低了 21%，整体制造端的运营成本下降 15%。

“节能减排并不一定要追求极致的成本，束手束脚。”任富佳称，企业完全可以通过另一种创新方式，即通过更先进的技术、更高效的模式达到企业持续发展与环境友好之间的平衡，让资源的使用更加高效、损耗更低。



联想集团： 数实融合、内生外化， 构建良性商业生态环境

2004年，时任联合国秘书长的科菲·安南邀请50家大型投资机构CEO加入ESG倡议，讨论如何在投融资活动中融入ESG因素。这是ESG概念的首次亮相。而在两年后的2006年，联想集团便已经开始在集团内部推动ESG建设。

16年后的2022年，联想集团已经在ESG领域颇有建树，MSCI ESG评级AA级，是全球46家同业企业中的领导者等级（leader）。

尤其在E环境领域，联想集团在过去10年间减少了92%的温室气体排放，并利用自身在技术领域的优势，赋能各行各业的数字化、智能化转型，为全社会的绿色低碳转型贡献解决方案。目前联想集团已经帮助汽车制造、石油石化、能源电力、电子制造等国

内300多家传统行业领军企业打造低碳的业务发展模式，在解决气候难题的同时，实现经济稳定增长。

总结践行10余年来的ESG战略，联想集团高级副总裁、首席战略官和首席市场官乔健称，技术赋能、数实融合、内生外化是重要的关键词。

技术赋能，全链条推动科学减碳

2006年，联想集团开始收集、测量、报告各个办公场所的温室气体排放量，制定每年减排二氧化碳的计划。其后10余年间，联想集团三次迭代气候变化目标，并先后加入全球环境信息研究中心项目（CDP）、联合国全球契约组织（UNGC）、科学碳目标倡议

(SBTi)，以全球化的标准、科学的方法为指导，构建企业的减碳目标。

目前，联想集团已提出在 2050 年底之前实现净零排放（net-zero）的远景目标。为推动这一目标的实现，联想集团制定了明确的减碳战略，涵盖运营、产品、研发、制造、供应链、包装、物流、回收等服务的各个环节，联动上下游生态有步骤、分阶段迈向“净零排放”。

绿色运营方面，联想集团所有办公地点都采用低耗能照明，积极使用新能源。联想集团于 2020 年登上了全球知名榜单 Carbon Clean 200，成为中国内地企业中使用清洁能源最多的公司。目前，联想集团全球可再生能源发电机安装超过了 16 兆瓦。到 2025/2026 财年，联想集团全球运营活动 90% 的电力将来自可再生能源。

绿色产品方面，联想集团致力于减少产品碳足迹。比如：在 2021 年，联想集团在亚太地区推出了 CO2 Offset Services 碳补偿服务，企业用户可以在购买联想产品时，按照产品序列号获得碳补偿证书，借助购买联想的产品，帮助企业自身实现更快的碳中和。此外，联想集团还引入了含海洋垃圾回收而来的再生塑料，用于笔记本电脑和包装，是第一个在电子消费类产品中引入该做法的中国企业。最近，联想集团还推出了全球首款碳中和认证的笔记本电脑产品。

绿色制造方面，联想集团通过众多“黑科

技”助力减少碳排放，比如采用新型低温锡膏技术（low temperature solder, LTS），这项工艺使用低温焊接材料，可以将印刷电路板组装工艺的能耗和碳排放量减少 35%。截至 2020/21 财年，联想集团已售出 2270 万台采用新型低温锡膏工艺所制造的笔记本电脑，成功减少 4740 公吨二氧化碳排放。

绿色供应链方面，联想集团还设置了各项指标来推动供应商减碳，目前 91% 的供应商设置了减碳目标，24% 的供应商已承诺加入 SBTi 或设置科学碳目标。此外，联想集团还积极推动绿色物流运输降低供应链碳排放。近期联想集团携手全球领先的集装箱航运物流公司马士基启用生态环保运输（ECO Delivery）解决方案，使用可减少 80% 以上船舶运输碳排放的第二代生物燃料。联想集团是中国内地首家使用该绿色海运解决方案的科技企业。

数实融合，内生外化， 向技术创新要增长

据中国信通院《数字碳中和白皮书》预测，到 2030 年，数字技术将赋能不同行业减排约 10% 到 40% 不等。“做大做强数字经济，并将它与实体经济深度融合，就是在夯实发展的‘绿色基石’。”乔健指出，“长期看，我们要通过技术的替代与突破，从高碳能源依赖转向技术创新依赖，这样才有可能在解决气候难题的同时，实现经济稳增长。”

对此，联想集团已经与客户展开合作，通过“内生外化”，从而将“数实融合”，也就是数字经济与实体经济相融合的发展理念，渗透各个应用场景。

以钢铁业为例。众所周知，钢铁业产量巨大，消费未达峰，能源结构也不占优势，减碳任务十分艰巨。对于传统大型制造企业而言，节能减排最大的难点是工艺限制，只能在生产各个环节中操作上更精细，针对每个环节去做节能和低碳改造。

为了攻克该痛点，联想集团依托高可靠性与高扩展性服务器，为某大型钢铁企业打造了智能化生产管理系统和能源管理系统，并为庞大的数据流处理提供绿色算力支持。

通过数字化赋能，这家大型钢铁企业的管理更加透明化、精细化、规范化，进一步提高了企业管理效率与管理精度。如今，这家企业每年都可以减少约 13 万吨碳排放，在低碳转型的同时实现高质量发展。

企业所长结合社会所需，构建良性商业生态环境

10 余年来，联想集团发起、参与了众多 ESG 相关的项目。在众多的 ESG 维度中，企业如何有选择性地参与，构建一套合理的顶层规划？乔健将联想集团的思路总结为“企业之所长”结合“社会之所需”，其基础逻辑是既要解决社会上存在的实际问题，也要让自身的优势有用武之地，同时解决方案本

身应该是可持续的、可复制的。

以联想集团正在推动的长江生态保护和江豚保护为例：江豚是国家一级保护动物，在保护这一种群的过程中，一大难点是江豚数据的收集、存储和利用，难度远大于其他陆生物种。而在这一环节，联想集团可以发挥自身优势。“江豚迁地保护区是非常典型的联想新 IT 技术的应用场景，也就是‘端-边-云-网-智’技术架构。如果联想在这里打样板，成功让其他保护区看到数字化、智能化的价值，那么，这一套解决方案将会在其他保护区发挥作用。”乔健向我们阐释。

在经过前期勘察、走访和调研后，联想集团迅速组建了一个跨部门的技术团队，为国内最大的江豚迁地保护中心湖北天鹅洲国家保护区提供智能解决方案，这套方案的首要目的是解决江豚大数据的问题，此后，联想集团将充分发挥人工智能算法的力量，让生态保护工作更加高效，加速迈入智能化时代。

“在过去，大家提起社会价值的时候，都会简单理解为花钱，是纯支出。但是，想要真正解决问题，光靠钱是不行的，一定还要靠技术投入和商业创新。”乔健称，“对于企业而言，通过发挥所长，参与到解决社会公共问题中，可以紧密连接 ESG 与业务发展。正如蜜蜂采蜜是为了自己，企业经营一方面是为了获取商业利益，蜜蜂在采蜜的同时也在帮助授粉，采蜜和授粉是同时发生的，渐渐形成了良性的商业生态环境和关系。”



宁德时代： 自己先上阵，再积蓄行业力量

从宁德时代所在的中国东南沿海，向西横跨 2000 公里，便来到川南丘陵地带的四川宜宾，这儿坐落着宁德时代的全球首家电池零碳工厂。凭借宜宾汇聚金沙江、岷江、长江的地理优势，宜宾工厂八成以上能源来自可再生能源水电，每年可减少 40 万吨碳排放。

事实上，这只是宁德时代节能减碳、拥抱 ESG 的缩影。一直以来，宁德时代不断推进节能减碳和绿色能源项目，为电池行业碳中和做出一定的贡献。

这并不容易，身处电池行业，节能减碳的挑战尤为严峻，要想实现电池全生命周期的碳中和，还得带动全行业上下游企业，其间又会遇到更复杂的情况。这不仅是对环境、

社会和公司治理的考察，也是衡量一家公司长期眼光和协调能力的试金石。

从自己上阵到引导行业，电池全周期碳中和离不开集体力量

作为一家电池龙头企业，宁德时代在 ESG 领域着重节能减碳，不仅自己亲自上马，还引导供应商一起为行业做贡献。

光在 2021 年，宁德时代就推进 351 项节能减碳项目，减少二氧化碳排放量超 60 万吨，单位产品综合能耗比上年降低 24%。同时，宁德时代还提升可再生能源使用，2021 年因光伏发电减少 4.6 万吨二氧化碳排放，绿色电力比例达到 22%。

60 万吨二氧化碳相当于什么概念？国家林业局统计，一公顷森林每年吸收约 365 吨二氧化碳，减少 60 万吨二氧化碳排放，相当于种植 1643 公顷森林，把 1/3 个西湖铺满树。

“两个工厂”由此成为宁德时代的骄傲。一个是宜宾工厂，2021 年实现碳中和，是第一个获得 PAS2060 证书的电池零碳工厂；一个是宁德工厂，2021 年 9 月被世界经济论坛评为全球“灯塔工厂”，成为全球首个获此认可的电池工厂。

宁德时代还试图赋能产业链绿色升级，引导供应商集体降碳。为此，它邀请第三方机构给核心供应商提供可持续发展的辅导培训，在产品碳足迹核查、温室气体盘查、能源管理、循环材料管理、矿产供应链管理等方面展开交流，并提出针对性建议。

在 2021 年，宁德时代共向 80% 的生产物料核心供应商开展培训和摸底盘查，涉及 14 种物料类型，最终形成社会责任内审报告、供应商企业温室气体盘查报告、循环材料使用调查报告等多个摸底报告，为接下来的深入调整提供方向。

宁德时代相关负责人表示，未来会在全球其他十大基地实现碳中和，争取实现电池全生命周期碳中和，并坚持利益相关方参与原则，因地制宜制定有效措施。

困难是短期的，ESG 的价值是长期的

除了扩大绿色能源和实现碳中和外，在 ESG 领域，宁德时代也关注公司治理、合规经营、环境管理、社会公益、员工权利与发展等层面。

为此，他们建立了自上而下的 ESG 管理架构，为 ESG 工作备好组织力量。公司可持续发展委员会由 5 名体系联席总裁担任委员，委员会享有监察和决策权，执行层由各部门管理层组成，同时 ESG 绩效指标与执行层部门绩效挂钩，确保 ESG 战略高效落实。

不过，面对新战略，执行中还是遇到一些困难。

宁德时代相关负责人透露，主要有三个挑战，一是战略方面，需要兼顾经济价值、社会价值和环境价值的平衡；二是品牌出海方面，需要对接国际 ESG 评价体系，融入国际话语体系；三是产业方面，需要带动行业和上下游产业链参与进来。“我们发现产业链上一些企业对 ESG 的认同度不一致，所以电池全生命周期实现碳中和并不容易。”

也有反对声认为，ESG 并非财务指标，可能与公司经营冲突，也怀疑它的长期价值。

宁德时代对 ESG 倒是很坚定。他们发现，企业履行社会责任越好，财务绩效表现就越好。“这样的公司更关注自然和谐，往往着眼于长期战略，富有使命感，也能坚守原则，中长期能带来较好的投资回报，虽然短期有一定滞后。”相关负责人透露。



OPPO： 产品、技术、心智 成为推动 ESG 建设的三条主线

“同可持续发展、CSR 一样，ESG 也是 OPPO 长远发展中的重要考量。”OPPO 副总裁、全球营销总裁刘列表示，“在不确定的环境中，我们反而更应该冷静下来，寻找确定的因素，从而把握企业的前行方向。ESG 评价体系作为衡量企业发展潜力和前景的新型标准，其价值理念可以帮助我们不断优化 OPPO 的经营与发展。”

目前，OPPO 基于自身业务情况和“科技为人，以善天下”的理念和使命，对标联合国可持续发展目标（SDGs），联合国全球契约组织十项原则，制定了 OPPO 可持续发展

战略，即和谐运营、环境保护、员工福祉、技术普惠、生态共融五大板块。

而在战略推进层面，OPPO 紧扣品牌价值观，把 ESG 与公司业务发展和能力布局的顶层设计、规划相融合，通过产品、技术、心智引导三条重要脉络把内部员工、外部合作伙伴、用户纳入 OPPO 的可持续发展理念，以系统的方式推进 ESG 战略落地。也因此，OPPO 自身的每一小步动作，实际上都是一场以潜移默化的方式聚合员工、合作伙伴、用户共同参与的 ESG 行动。

OPPO 提出了“科技为人以善天下”的品牌使命，用以指引公司从生产经营到产品研发，构建绿色低碳的业务运营模型，打造环境友好型价值链。

给产品以绿色，覆盖全生命周期

2020 年，OPPO 提出了“科技为人以善天下”的品牌使命，用以指引公司从生产经营到产品研发，构建绿色低碳的业务运营模型，打造环境友好型价值链。

具体而言，OPPO 将环境保护细分为包括运营减碳、能源替代、规划减碳、产品减碳、业务支撑共 5 大领域 18 个场景，并针对每个场景制定详细的规划。“希望通过我们的努力，助力全球碳中和目标早日达成。”刘列表示。

特别值得关注的是在产品方面，OPPO 已经将环保与可持续发展理念融入整个产品周期，实现产品从“摇篮”到“坟墓”的环保管控，最大程度降低对环境的影响和破坏。

其中，在原材料获取阶段，OPPO 推广包装的减量化、可回收、可循环、可降解。以再生纤维替代木材，以聚乳酸材料替代不可降解塑料，减少对环境的负面影响。在产品使用阶段，OPPO 通过技术创新和严格的产

品检验标准提高产品的使用效率，延长产品寿命，间接减少电子垃圾。在生命周期结束阶段，OPPO 建立了产品回收体系，在国内外市场开展以旧换新活动，降低电子垃圾对环境的影响。

目前，OPPO 在绿色产品、绿色运营、应对气候变化方面都做出了相应的突破，比如，OPPO 欧洲市场手机彩盒三年内减塑率已达到 95%；OPPO Find X5 系列搭载自研的电池健康引擎，让 80W 超级闪充在 1600 次充放电循环后依然保持 80% 以上的电池健康度，两倍于行业标准，延长产品寿命，间接减少电子垃圾。

给科技以善意，推动可持续增长

作为一家科技公司，OPPO 自然也会结合自身业务发展和能力来布局 ESG 战略。近几年，OPPO 正在通过“技术普惠”，让致善创新科技更好地服务于人。

在尝试从科技层面做好产品的无障碍设计与适老化改造，构建信息无障碍的世界方面，OPPO 可谓是积极的践行者。

比如，为了帮助视力障碍人群，OPPO 打造“千人千屏”色彩视觉增强功能，提升色觉障碍人士的屏幕体验，旗下的智能语音助手小布也推出一系列无障碍语音功能。

为了让听障用户沟通更为直接、简单，OPPO Air Glass 智能眼镜可以将语音实时转成文字。而 OPPO Watch 2 专业的跌倒检测

及一键呼救功能，可以为老年用户的健康提供保障。

与此同时，OPPO 还对 ColorOS 系统进行适老化设计，且连续多年举办了 400 多场线下课程，为年长用户提供面对面、精细化的智能手机教学，方便年长用户跟上数字时代的脚步，也让子女与父母之间的亲情连接更密切。

特别值得一提的是，在今年世界微笑日，OPPO 发起了首届“微笑提案”。作为 OPPO 品牌主张“微笑前行”的又一落地行动，OPPO 希望通过“微笑提案”面向全球科创工作者，征集“科技无障碍”及“健康数智化”两大课题方向的技术解决方案，推动数字普惠，共创智慧美好生活。其中，“科技无障碍”课题将聚焦产品无障碍设计、适老化改造、易用性提升。“健康数智化”课题，则会通过科技创新，将“应对型”医疗转变为“预防型”主动健康管理，让每一个人都能拥有专属的健康守护计划。

心智引导，由内而外推动战略落地

战略的顶层设计固然重要，行之有效的贯彻也必不可少。

对内，OPPO 坚持推出一系列公司内部的相关宣导活动，并建立专项工作小组，让各职能部门参与进来，定期对相关工作进行决策和监督，让可持续发展融入到公司的方

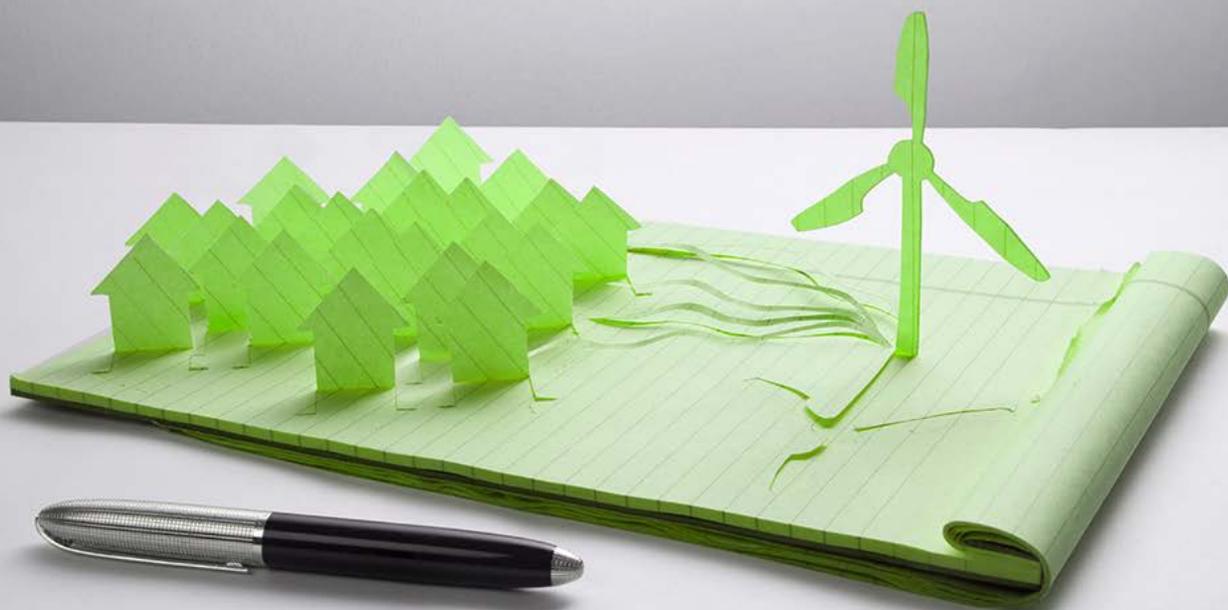
面。 “因为，OPPO 一直相信只有取得全体员工的认同感，形成上下一心的合力，才能保证工作的贯彻落实。” OPPO 助理副总裁、战略与业务发展中心负责人苗佳宁表示。

对外，OPPO 还通过多种多样的公益营销活动号召大众共同关注身边的环境问题。比如，在意大利，OPPO 携手相关协会举办塑料收集活动，在 1000 名志愿者的帮助下让 10 吨塑料废品被有效地回收利用。在澳洲，OPPO 与珊瑚礁修复基金会合作，通过 AR 技术向大众普及大堡礁珊瑚生存危机，并号召公众参与保护大堡礁。

这种由内而外的心智引导不仅让员工、合作伙伴、用户共同关注并参与到相关的 ESG 行动中，也通过营销的持续作用强化了 ESG、可持续发展等理念在员工、合作伙伴、用户心智中的地位。

“ESG 作为企业发展的行为准则，其价值理念可以帮助我们以更健康、更长久的目光审视企业的经营和发展。从短期来看，提升 ESG 或 CSR 相关指标确实需要一些资源投入。但成长的‘阵痛’都是正常的，OPPO 也从不急功近利。” 苗佳宁表示。

对于多年的可持续发展与社会责任投入，刘列认为它们的价值是巨大的，“在这个过程中，我们不仅收获了用户的肯定，各类项目的开展也让团队增强了作为科技工作者的使命感。与此同时，OPPO 的品牌价值和品牌可信度得到提升，消费者及合作伙伴对品牌的认可也日益增加。”



腾讯： 将 ESG 融入企业文化与发展战略

“ESG 是一个长期的企业战略，从策划至落实是一个较长的周期，短中期内需要投入资源和人力启动、推进。但企业的 ESG 表现与财务表现是互补的，可以帮助公司用一个理性的、社会价值的视角看待企业的投入是否能够带来预期的成果。”这是腾讯 ESG 工作组联席主席 James Mitchell 与罗硕瀚对 ESG 战略的理解，他们分别是腾讯的 CSO 与 CFO，从战略与财务两大维度指导腾讯 ESG 战略的制定与执行。

一直以来，腾讯坚持以“连接”深耕用户价值，以创新为产业提供价值，以责任回馈社会价值，对于隐私保护与数据安全等 ESG 关键议题也始终坚持高标准。这种持之以恒

深耕企业价值与 ESG 领域的姿态其实与融入腾讯企业文化基因的价值理念密不可分。

文化融合、战略引领、科学协同， ESG 落地三步走

一直以来，腾讯关注企业价值的实现。2019 年，腾讯将企业使命愿景升级为“用户为本，科技向善”，作为对用户、产业和社会发出的新承诺，希望能够发挥产品、技术和平台的服务能力，为环境、社会等公共议题探索解决方案。

而随着国际市场和资本市场对 ESG 的日益关注，腾讯系统化地梳理了 ESG 战略体系

架构，从长远增加透明度的方向推动内部搭建了 ESG 相关信息整理、留存和可分析的平台，支撑 ESG 报告等信息披露载体向相关方披露公司在 ESG 方面的思考、探索与实践。

这种脱胎于企业价值观的 ESG 实践，获得了更加强大的文化驱动力，也更容易得到员工认同。因此，在腾讯 ESG 的顶层规划中，“公司文化驱动”是重要的一环。“公司 ESG 战略的制定是基于公司持久奉行的‘用户为本，科技向善’的愿景和使命。在每年进行的员工年度满意度调查中，我们可以看到腾讯的员工对公司的愿景及使命具有高度的认同感，而这种认同与共鸣最终成为公司制定 ESG 战略，并将 ESG 考虑落实到产品、服务和业务运营中的重要推动力量。”

这种企业价值观的建立，也决定了腾讯的 ESG 战略与企业发展并非相互独立。腾讯 2021 年 ESG 报告显示，在最新升级的腾讯企业发展战略中，“推动可持续社会价值创新”已经被纳入核心发展战略。

另外，腾讯也完善了 ESG 管治架构，通过 ESG 工作组和 ESG 协同办公室的协同，更有力地支持董事会就公司 ESG 事务履行监督责任，协调内部 ESG 事务优先级，也做到更积极地对外沟通。

目前，腾讯的 ESG 管治由董事会授权企业管治委员会进行监督，并由 ESG 工作组负责具体工作的实施。ESG 工作组由指导团队、协同办公室、业务代表组成。其中指导团队

由 CSO 和 CFO 担任联席主席，ESG 议题相关的各事业群以及职能部门高级管理人员组成，主要从战略层面对公司 ESG 工作进行指导。ESG 协同办公室作为常设机构，主要从 ESG 管理维度开展工作。ESG 项目的具体构思、策划、执行则是由各事业群以及职能部门负责推进，各事业群派出业务代表，定期向 ESG 协同办公室同步最新进展。

脱胎于企业价值观的 ESG 实践，获得了更加强大的文化驱动力，也更容易得到员工认同。

数字技术赋能下的环境与社会价值探索

具体到 ESG 的落地执行上，腾讯在环境、社会、管治三个层面，都进行了深入的探索。

在环境层面，腾讯从碳中和、生物多样性保护、消费者绿色消费行为方式等方面开展行动：2022 年初，腾讯自愿做出承诺，不晚于 2030 年实现自身运营及供应链的全面碳中和，并不晚于 2030 年实现 100% 绿色电力使用。

2021 年 9 月，重庆腾讯云数据中心就采购了 6000 万千瓦时的可再生能源电力，率先

成为重庆地区首个可再生能源电力 100% 覆盖的大型数据中心园区。

在社会领域，腾讯延续着一直以来的价值投入。一方面在产品可及性、数字安全、用户隐私等议题坚持深耕；另一方面推动可持续社会价值创新探索。

譬如，近年来腾讯在基础科学、前沿科技领域持续加强科研投入，并在此基础上，积极开发能够助力产业转型、支持实体经济、增进社会福祉的科技产品和解决方案，许多前沿科技成果已经被应用于推动数实融合、产业发展等领域。腾讯的 AI 前沿技术也被用于科技普惠，造福社会。

腾讯发起的“天籁行动”，就以 AI 技术使人工耳蜗的语音清晰度和可理解度提升 40%，造福于中国听障人士。如今，面向听障人群社会责任领域的开发者、厂商等，腾讯免费开放天籁 AI 技术，致力于解决人工耳蜗、助听器等降噪难题，共同为听障人群构建信息无障碍环境。

此外，在 2021 年 4 月，腾讯宣布首期投入人民币 500 亿元，布局基础科学研究、教育创新、乡村振兴、碳中和、基础医疗、公益平台、公众应急、银发科技、科技无障碍及数字文化等领域。2021 年 8 月，腾讯再次增投人民币 500 亿元，启动“共同富裕专项计划”，聚焦带动低收入增收、帮助医疗救助完善、促进乡村经济增效、资助普惠教育共享等切实带后富、帮后富的领域，在增进

社会福祉、助力共同富裕方面持续提供支持。

在管治领域，腾讯在公司运营层面将 ESG 融入到风险评估与管理体系，持续加强员工商业道德培训，高度重视反舞弊、反垄断、反洗钱工作；在董事会层面重视董事会成员的多元化组成，在 2022 年修订了“董事会成员多元化政策”。

近年来，多份来自金融领域的研究证明，ESG 投入对于企业的长期增长具有正向价值。腾讯 ESG 工作组联席主席 James Mitchell 及罗硕瀚也指出，从短中期视角来看，ESG 的落地需要公司投入一部分资源，但从中长期视角来看，在风险评估中可以帮助公司提前预判找出其中潜在的机遇，对于提升持份者对公司的认同、公司整体美誉度和在资本市场的信誉度都是正向的。

值得注意的是，他们认为腾讯的 ESG 工作并不是着眼于短期增长或回报，而是通过企业风险管理体系中融入 ESG 因子，更早更全面地去盘点应对一系列相关风险，从而稳固企业发展的底座和在过程中探索潜在的未来发展空间。正如他们在接受我们采访时所说的：“我们相信，在中国以及全球可持续发展的大道上做出一点贡献，有助赢得相关方的信任和支持，促进企业行稳致远。”

联合出品



×



特别鸣谢

感谢贝恩全球副合伙人陈平、董事经理王敏燕、咨询顾问蒋琪瑶、咨询顾问翟旭扬对本报告的贡献

总策划：何 萍 麻震敏

统 筹：金洛佳

采 写：刘 玥 孙 嫻 赵 雯 朱 冬 周 强

美 编：刘 冬

支持机构：

