

S P E C I A L E D I T I O N

ESG

ESG 时代

企业准备好了吗？



Norwegian
Business School



復旦大學

THE BEST OF BOTH

管理視野
MANAGEMENT
INSIGHTS



在多变及不确定的商业环境下，ESG 战略从国家政策、产业发展到企业战略层面都扮演着越来越重要的角色。

作为首批获国务院学位办批准举办的中外合作办学项目，复旦大学 -BI(挪威) 国际合作 MBA 项目在过去 26 年的 MBA 教育历程中，始终坚持将欧洲先进、前沿的管理思想和理念与中国本土商业实践和决策紧密结合，而其中绿色商业创新、可持续商业模式、建立绿色组织等与 ESG 相关的主题一直贯穿于项目教学、研究和学生校友活动中，从而使 ESG 理念扎根深远，并最终成为本项目的办学理念之一。

2021 年，BI 挪威商学院荣获联合国“责任管理教育原则”（the principles for responsible management education）卓越奖，充分反映其对可持续性发展目标（sustainable development goals）方面的成就和贡献。本项目总课时中，ESG 相关课时数由 2021 年的 20% 增长至 2022 年的 25%¹，课程体系中有三门课程为 ESG 主题课程。MBA 课堂学习与商业实践融会贯通，相辅相成，项目学生有机会将所学到的 ESG 知识与方法在各个行业和领域的工作实践中进行运用、提炼与升华。

以此为基础，复旦大学 -BI(挪威) 国际合作 MBA 项目联合《管理视野》共同举办了以“ESG 时代，企业准备好了吗？”为题的“享见系列论坛 - 第二期”活动，邀请本项目在 ESG 领域深耕商业实践的数位校友，与复旦大学管理学院 ESG 方面研究专家郑琴琴教授一起开展了一场产学研充分融合与碰撞的思想盛宴。谨以此特刊沉淀该次思想碰撞的成果。

裘瑾瑾 博士

复旦大学 -BI(挪威) 国际合作 MBA 项目主任

¹ 数据来源：英国《金融时报》(Financial Times) 排名数据。

企业治理： 迎接利益相关者导向的时代

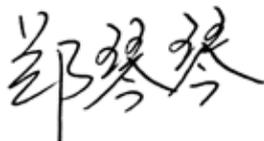
刚刚经历了高温肆虐的夏天，我们大家还记忆犹新。全球气候的骤变似乎来得猝不及防，汛期返枯、南北极异常高温、电力极度短缺等一系列新问题不断刷新着人类对自然的认知。

狄更斯《双城记》开篇的经典语录中非常形象地描述了这样一个场景：这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代；这是一个智慧的年代，这是一个愚蠢的年代。乌卡（VUCA）时代，高科技 ABCD 技术快速发展给我们带来欣喜的同时，气候、疫情、战争、地缘政治此起彼伏……企业发展面临各种变数。

在不确定下寻找确定是企业的重要议题，联合国全球契约组织（UN Global Compact, 2004）提出的 ESG 理念给出了回应。ESG 强调企业负责任的态度和可持续发展的理念，倡导企业在创造商业价值的同时，达成环境保护、履行社会责任，以及科学高效治理的一系列企业管理活动。已有研究和企业实践表明，企业在一味追逐经济利益最大化的过程中，往往会产生外部性问题，导致更大的社会福利损失。ESG 理念旨在将企业传统的股东利益导向，转变为利益相关者导向，弥补纯经济指标衡量企业经营绩效的不足，通过纳入多维度的非财务指标，更全面评价企业的经营表现，从而助力企业和社会形成互利共赢的良性可持续发展模式。

随着 ESG 理念被广泛接受和采纳，许多国家和地区都出台了 ESG 信息披露相关要求和规定。根据联合国可持续证券交易所倡议组织数据统计，截至 2022 年 8 月，全球已有 67 家成员交易所发布了相关 ESG 信息披露指引，覆盖了诸如上交所、深交所、纽约证交所、纳斯达克、伦敦证交所等主要国家的交易所。2020 年我国“双碳”目标的提出，充分体现了中国的大国担当，ESG 理念也逐步深入经济社会各个层面。虽然 ESG 议题目前还是非强制性报告内容，但越来越多企业都在年度报告或独立的可持续发展报告中进行披露，成为继企业财务三张表之后的“第四张表”。企业对 ESG 事项的处理方式和披露内容，也作为合作伙伴、投资者、消费者等核心利益相关者群体评价该企业的重要依据，进而对企业的生产经营产生积极或消极的影响。面对 ESG 时代，企业准备好了吗？

复旦大学管理学院企业管理系 教授、博士生导师



目 录 CONTENTS

卷首语 FOREWORD

企业治理：迎接利益相关者导向的时代 P01

洞 察 INSIGHTS

ESG：不确定时代确定要做的事 张国雄 P04

企业 ESG 管理的考量维度与跨国公司在华实操建议 符翀 P07

能源转型：ESG 发展中的一个关键驱动力 周文骞 P10

ESG 评价需求驱动企业数字化转型 王东 P13

圆 桌 PANEL

简评：中国公司实施 ESG 的两个代表案例 郑琴琴 P16

Q&A P17

特邀学术主编 | 郑琴琴

项目顾问 | 裘理瑾 于保平

策划 | 李攀

编辑 | 杨颖婷

设计 | 戴云

项目协力 | 龚瑜 郝少华 许晓懿

出品 | 《管理视野》


FSC
www.fsc.org
源自负责任的
森林资源的纸张


大豆油墨印刷
Printed With
Soy Ink

Environment**S**ocial responsibility**G**overnance

ESG 是英文“环境”(environment)、“社会责任”(social responsibility)和“公司治理”(governance)的缩写,是关注及衡量企业环境可持续发展绩效,而非财务绩效的投资理念和评价体系,可作为企业长期价值的评判依据之一,也是投资机构考察投资标的重要指标。基于 ESG 绩效评价,投资者可以评估其投资对象和投资行为在促进经济可持续发展、履行社会责任等方面的贡献。ESG 实践包括公司治理及信息披露、评估评级和投资指引三个方面,是社会责任投资的基础,也是绿色金融体系的重要组成部分。



ESG：不确定时代确定要做的事

当下，全社会都已公认，我们正处于一个变化愈益剧烈的不确定时代。“黑天鹅”与“灰犀牛”交替出现，且频次加快。在所有的不确定性当中，一个新的物种——“绿天鹅”（不可预料的气候危机）正在加速显现身形。而 ESG，几乎是我们能用以应对它的唯一途径。

ESG 的思想根植于人类文明发展史中

回溯 ESG 的发展历史，虽然它作为一个官方术语是随着 2004 年联合国的白皮书《在乎者即赢家：连接金融市场与变化中的世界》(Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World) 才被正式引



张国雄 博士

德勤经济咨询执行董事

入的，这个概念其实已经存在了很久。譬如在 20 世纪五六十年代美国社会经济改革的浪潮中，很多工会选择将自己的基金投给穷人建房子等扶植项目，它们看重的不仅仅是财政收益，而是投资项目带来的社会效益。

1970 年是我个人认为 ESG 历史上非常重要的年份。那一年，1976 年诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼 (Milton Friedman)，提出了一个重要概念——股东价值理论 (shareholder value theory)。从一个经济学家的视角出发，他认为一个公司最主要的目标就是实现利润和股东价值的最大化。这个相对传统的理论直到今天还在学术界存在一定的争论。弗里德曼提出这个理论后，激起了很多人的反思和批评，导致与 ESG 相关的议题在超越公司治理层面被越来越多地关注并讨论。

与弗里德曼形成对比的是更现代的爱德华·弗里曼 (Edward Freeman)，他是弗吉尼亚大学达顿商学院的教授，于 1980-1985 年间提出“利益相关者理论” (stakeholder value theory)。弗里曼认为一个企业在运营过程中，会影响到客户、顾客等多方相关者的利益，所以一个企业的目标不应该仅仅是实现股东利益最大化，而是应该实现社会价值最大化。从这个层面上看，他的理论跟目前 ESG 的理论是比较一致的。

此外，1990 年亦是 ESG 发展过程中比较重要的一年，因为第一个跟 ESG 相关的指数——The Domini 400 Social Index 诞生了。现在这个指数已经被并到 MSCI 评级 (Morgan Stanley Capital International, 明晟指数) 中了。1992 年，联合国制定了首个国际机构层面正式考虑 ESG 议题的框架；1997 年的《京都协议书》制定了“将大气中的温室气体含量稳定在一个适当的水平，进而防止剧烈的气候改变对人类造成伤害”的目标；2000 年，联合国提出了全球影响 (global impact) 的整体框架；2015 年的《巴黎协定》则对 2020 年后全球应对气候变化的行动作出统一安排，长期目标是“将全球平均气温较前工业化时期上升幅度控制在 2 摄氏度以内，并努力将温度上升幅度限制在 1.5 摄氏度以内”。

2020 年则是整个 ESG 运动明显加速的一年。一方



米尔顿·弗里德曼与爱德华·弗里曼

面，无论是公众从搜索引擎上搜索“ESG”的频率，还是各国政府对 ESG 的关注度、监管力度和立法数量，在 2020 年之后都呈现出暴涨的趋势。另一方面，在投资领域，有一些概念没有冠上传统 ESG 的名头，如“责任投资” (responsible investment)，实际上跟 ESG 范畴息息相关。此外，对于机构投资者来说，最近这两年 ESG 是一个很好的话题，很多大规模的共同基金 (mutual fund) 都会声称其在 ESG 领域的投资比例一直在上升，同时，这些投资都取得了不错的回报，因此它可以形成比较好的正循环。

标准普尔曾做过一个统计，在 2020 年之前，将一个 ESG 指数 (把 ESG 相关的股票放到一起) 跟标准普尔 500 指数 (S&P 500 Index) 对比，两者几乎是同向运行的，没有形成明显的差距，但在 2020 年之后，两者的差距就开始慢慢变大。即不管市场是升还是跌，整个 ESG 指数总是高于标准普尔 500 指数的，这是美国的情况。在中国，虽然 A 股市场尚未推出 ESG 相关指数，但是恒生指数在十多年前推出的 ESG 指数，同样显示出在 2020 年以后，ESG 指数的表现跑赢了整个恒生大盘指数。

然而，ESG 绝非昙花一现的公众热点议题，更不是过去数十年才出现的，纵观东西方，它的思想其实根植在人类文明的发展史中。

在西方，古希腊有一个非常有意思的祭礼：在尚未形成完善的公共财政和税收体系前，当一个城市需要很大开

表 1 气温提升 0.5 摄氏度带来的影响

参数	1.5摄氏度带来的影响	vs.	2.0摄氏度带来的影响	差别
北极的无冰夏季	至少每 100 年一次		至少每 10 年一次	10 倍以上的可能性
2100年的海平面上升	0.4米 (1.3英尺)		0.46米 (1.5英尺)	提升 15 %
预计将经历生物群落变化的陆地面积	7%		13%	约 2 倍
植物种类的消失	8%		16%	2 倍+
昆虫种类的消失	6%		18%	3 倍+
脊椎动物的消失	4%		8%	2 倍+
暴露于热浪和易受热浪影响的人口	约 12 亿		约 16 亿	增加 4 亿人口
暴露于生境破坏和易受其影响的人口	1000 万		1 亿	10 倍之多
遭受严重干旱的城市人口	增加 3.5 亿以上		增加 4.11 亿以上	约增多 20 %

资料来源：政府间气候变化专门委员会 (IPCC) 全球升温 1.5°C 特别报告 [R]. 2018-10-08.

支时（比如帮穷人盖房子），这笔款项都是通过富有的商人自愿捐助和提供的。这些商人没有任何正式的政府官职或供款义务，但是作为商业获益人，他们已经有了回报社会、为社会提供一些帮助的理念了。

在东方，儒家学派创始人孔子，则用“钓而不纲，弋不射宿”精辟地反映了中国先哲对可持续发展的思考。此外，被誉为“儒商始祖”的子贡亦用“我不欲人之加诸我也，吾亦欲无加诸人”表达了其对多元化与包容性（diversity and inclusion）的哲学思考。

ESG 里面的气候变化问题，已经迫在眉睫

特别想强调的是 ESG 里面的“E”——环境与气候问题，对于我来说它的确性是最高的，从很多角度来看，

关于气候变化和气候危机，我们已经毫无选择了，这是一个真实存在的问题和挑战。过去几百年来，碳的浓度增加是显而易见的。虽然有人会批评我们计算碳排放跟气温上升的模型存在问题，但实际上现在使用的模型预测已经非常精确了。

目前全球温度上升的趋势，和用模型预测出来的结果是一致的。我们现在争取的是在 2050 年把全球温度上升控制在 1.5 摄氏度以内，即全球海平面上升幅度在 40 厘米以内。根据上表，要达到这一目标，意味着碳排放量需要大幅降低。为什么我觉得它刻不容缓，因为这个趋势不可逆转，如果不加以行动，后果将会很严重。

在这个从全球经济、地缘政治、全球化进程、中国经济增长、科技创新等方面都充满不确定的时代，其实有一点是确定的，我们能做的事情就是——持续与不确定性抗衡。

郑琴琴教授点评：

张国雄博士从宏观和中观的层面，从历史的角度系统梳理了 ESG 的发展。面对各类不确定性，我们不难发现 ESG 行动对企业而言是确定的，尤其是“E”方面的环境问题，将成为企业在未来承担的社会责任的一个非常重要的部分，这可能是 CSR（企业社会责任）演进到 ESG 最重要的突破。



企业ESG管理的考量维度与跨国公司在华实操建议

作为在跨国公司从事过多年 CSR 与 ESG 相关工作的“过来人”，加之近年来致力于 ESG 研究和咨询方面积累的经验，在此提供一些“干货”建议。

企业 ESG 管理的四大维度

对于企业内部的 ESG 管理，需要从战略定位、管理框架、战略支撑、能力建设这四个方面进行考量。

首先，从战略定位看，这是一个多维度的考量，有助于定义企业在 ESG 方面所能做的工作、程度及目标。每个企业的中高层管理层都要通过从全球范围



符 翀

长三角 ESG 和零碳研究院创始人
及执行院长
复旦大学 -BI(挪威) 国际合作 MBA
项目 26 班校友



图 1 ESG 能力建设 / ESG capacity building

(资料来源：长三角 ESG 与零碳研究院)

到本地化的不同讨论，才能在企业类别、企业的文化和价值观、业务范围涉及的国家 and 区域、合规性要求、主要利益相关方、行业定位等范畴达成内部共识，同时，还需要从可持续发展的角度考虑到企业发展的不同阶段、对标行业的情况。

其次，是管理框架的全面性和完整性，包括利益相关方的诉求、期待的回应和沟通，以及 ESG 信息披露的时效性、合规性要求、关键绩效表现等方面。ESG 管理实际上是实质性议题的管理，因为不管是在“E”还是“S”和“G”下面，都会涉及非常多的实质性议题。如何去识别关键的实质性议题，并制定相应管理方案，都是企业需要考量的部分。

再次，企业落实管理框架需要很多战略支撑。从管理架构达成的内部共识出发，明确企业的 ESG 战略、目标和发展路径，并进行针对性的培训，培养能满足 ESG 管理中不同需求的人才。还需要建立企业 ESG 数据管理系统，实时掌握关键绩效数据，并依据信息反馈进行及时调整。信息披露是指定期披露企业 ESG 工作成果，与利益

相关方保持顺畅沟通。制定 ESG 的管理指标体系，则可用于监控 ESG 管理进程及 ESG 信息披露。

最后，企业做好 ESG 管理需要六种能力建设，包括信息收集与分析能力、ESG 报告能力、ESG 评级管理能力、实质性议题管理能力、系统构建及数据分析能力和利益相关方沟通参与能力。

跨国公司应当怎样在中国做 ESG ?

跨国企业在中国进行 ESG 本土化实践时，通常会有一个大的企业全球战略 (global strategy) 做指导，其中包括经营目标、治理架构、信息披露和利益相关方沟通等。但是在华实施本土化时，跨国企业可能不会涉及太多全球战略方面的内容，从议题上来讲，与负责任采购、可持续化的绿色制造、责任供应链的关联会更大。如果涉及产品和服务，还会关联到产品碳足迹 (LCA) 的部分。如何对企业的本土数据信息进行收集和分析，以及做好本土的利益相关方沟通，是跨国企业在中国的同事需要重点考虑的



图 2 跨国公司在华 ESG 工作 / MNC ESG work in China

(资料来源:长三角ESG与零碳研究院)

部分,即如何将全球战略衔接到本土化实践中。

跨国企业需要考虑到问题包括:中国本土与ESG相关的法律法规、监管要求、国家战略和发展规划,以及本土利益相关方的期望、信息披露和沟通方式。需要强调的是:第一,对于跨国企业来说,一般全球化沟通都会做得很好,从其官网上可以找到ESG报告或整体的可持续发展报告。但是,其中可能没有单独显示中国市场的ESG数据。第二,在大多数情况下,跨国公司的通用语言都是英文,除了相关的专业人士以外,无论是对于中国本土的消费者,还是一些重要的利益相关方、监管机构、非政府组织等而言,其实无法有效接收到跨国企业所披露的信息。所以,跨国企业如何在中国用本土化的语言与当地

的利益相关方进行有效沟通,是一个很重要的议题。

在此,特别提及两个具有中国特色、需要不断探讨的ESG议题:其一,“3060”目标,即2030年碳达峰、2060年碳中和,这两个目标给跨国企业带来的挑战在于,可能与其全球目标和达成目标的时间节点存在差异。这时候,以全球目标还是以本土化利益为准则,将会成为跨国企业需要面临的问题。其二,国家规划、推进“共同富裕”目标,包括但不限于乡村振兴、体面工作、青年发展等方面。这一议题对于跨国企业的语言体系和管理体系来说,目前的覆盖面都相对较少。跨国企业需要考虑的是,在华做ESG工作时是否需要覆盖到这些层面,以及如何在国际交流中解释其含义和重要性。

郑琴琴教授点评:

企业无论是做CSR还是ESG,利益相关者的诉求都是首要的,利益相关者在推动ESG实践中发挥着重要的作用。所以,企业在做ESG管理时,需要结合轻重缓急,有效识别关键利益相关者群体,并进行积极的互动和沟通。



能源转型：
ESG 发展中的一个关键驱动力



周文骞

挪威船级社 DNV 能源系统部低碳和数字化业务发展总经理
复旦大学-BI(挪威)国际合作 MBA 项目 25 班校友

随着全球各国的气候政策及中国“双碳”目标的推进，与气候变化相关的议题日益成为 ESG 框架中的关注焦点，并持续发挥重要作用。

ESG 的未来发展和能源转型的进程是深度交织的。一方面，能源转型提升了社会和企业对 ESG 管理，尤其是“E”部分的关注和投入；另一方面，ESG 对促进能源转型的作用也是毋庸置疑的。

脱碳减排：第三次能源转型的关键

能源转型的背景十分复杂，但最主要的原动力还是气候变化。为了抑制气候变化给全球带来的不良影响，《巴黎协定》提出了 2.0 摄氏度的控温目标和 1.5 摄氏度的最理想目标。实现这个目标需要对整体的能源系统进行一场深刻的转型，因为目前温室气体排放量的 70% 来自能源

生产和使用。

回顾历史，人类社会已历经两次能源转型：第一次是在 19 世纪末，从天然柴火到煤的转换；第二次是 20 世纪中叶，从煤炭到石油天然气的转换，这两者都是化石燃料。如今，我们正在亲身经历的第三次能源转型，很大程度上是从油气转换为以可再生能源、清洁能源为基础的高效能源体系。第三次能源转型具有三大特征，可以概括为“3D”——低碳化（decarbonization）、去中心化（decentralization）、数字化（digitalization）。

其中，低碳化是当下能源转型的关键，即降低能源生产、转换和使用等环节中的碳排放，以此减缓气候变化。从能源的生产，也就是一次能源供应来看，正在从化石能源包括煤炭、石油、天然气向更清洁低碳的可再生能源转换，如太阳能、风能、水能、生物能、地热能、核能。这将是一个此消彼长的缓慢转型过程。其中，电气化是“脱碳”



图 1 2020–2050 年世界能源供应转型

（资料来源：DNV《能源转型展望 2050》报告，2021）

的关键，具体是从火电转向绿电。氢能则是新兴的低碳能源载体。在能源需求和应用环节，最主要的用能部门是交通运输业、建筑业和制造业，也需要通过替换能源来源和各种节能措施来降低排放。以电气化在交通运输业的应用为例，我们能真切感受到电动车对燃油车的替代趋势。

能源转型会对世界带来深刻的影响，宏观层面涉及政治、经济、社会和技术方方面面。中国业已承担起一个大国应对气候变化的责任，目前风能和太阳能装机量均居全球首位，在全球能源转型方面扮演领导者角色。可以说，能源转型将给中国带来一个在气候变化问题上弯道超车的契机。

从微观层面看，能源转型对企业的商业管理又会有什么样的影响呢？首先，能源转型与 ESG 环境维度的目标和指标息息相关。例如，明晟（MSCI）评价体系中环境维度下的指标，涵盖了碳排放、电力消耗、可再生能源、清洁技术等代表性指标。处于能源转型焦点位置的油气能源行业，一直属于环境高风险类的企业，过去在 HSE（健康、安全和环境三位一体的管理体系）和 CSR（企业社会责任）的框架下，更多关注的是避免重大安全事故和环境污染、进行环境保护。进入 ESG 时代后，企业将会面临新的风险和机遇，需要更关注气候变化背景下的脱碳减排。

以油气行业为例，企业面临的 ESG 环境风险包括：石油和天然气生产的温室气体排放及披露要求；能源转型改变未来对能源的需求，引发产品、服务和技术的长期变革和替代；国内碳排放权指标及国际市场对碳排放、碳足迹等相关要求的压力；银行和投资者投资油气资产的积极性下降；社会公众压力。然而，上述风险其实也会给企业带来相应的发展机遇，如果企业可以降低排放、提升能效，将可再生能源和产能纳入投资组合，综合利用氢能、储能、

碳捕集与封存（CCS）等低碳技术，积极布局面向未来的产品、服务和技术，则可以利用碳交易获得企业碳减排成果的正向收益，吸引 ESG 投资，同时推进产业链“双碳”目标和实践，达成提升企业形象的效果。

能源转型展望 2050

根据 DNV 对世界能源系统至 2050 年转型趋势的独立预测，全球一次能源供应将在 2030 年达峰，直至 2050 年平缓减少；能源需求则会在 2035 年达峰，此后将保持平稳到本世纪中叶。图 1 可以清晰地反映出各类一次能源来源在未来近 30 年的变迁趋势。

从大的结构看，可再生能源将持续增加在一次能源供应中的占比，化石能源在 2050 年能源结构中的占比将从当前的 80% 下降到 50%，化石能源和非化石能源将平分秋色。在化石能源中，石油基本上呈现减半的趋势；煤炭的下降幅度更大，比如目前煤炭在中国的能源结构中占到 50%-60%，但在 2050 年会下降到 17%；天然气被认为是一种比较清洁的化石能源，将维持平稳上升的生产趋势，直至 2040 年开始减少。可再生能源将增加两倍，从目前的 15% 到 2050 年的 45%，尤其是风能和太阳能会得到快速的发展。核能则在整个预测期间内稳定在 5% 左右。

在此能源转型背景下，对于企业来说，做好 ESG 经营、践行绿色发展愈益重要，其中包括应对能源转型的举措。ESG 投资则为企业进行绿色转型提供资金支持，是能源转型的重要工具。两者的有机结合，对全球和我国实现“双碳”目标具有积极的推动作用。

郑琴琴教授点评：

从能源转型的视角的分析，有助于我们了解从“E”进一步聚焦到“双碳”目标的过程。这不仅是具有中国特色的议题，当全球范围内的气候问题变得越发严峻，每个企业都需要关注碳排放，因为这是目前的政策导向及落实到企业经营成本上的切实问题。相信未来亦会有越来越多的消费者关注碳足迹。

ESG 评价需求驱动企业数字化转型



王东

新智认知 解决方案副总裁
复旦大学-BI(挪威)国际合作 MBA
项目 36 班在读学生

ESG 不仅是一个火热的话题，更是资本市场的一个真实演进方向。据中证指数公司统计，截至 2020 年，全球 ESG 投资规模已达 40 万亿美元，占全球整个资产管理规模的 30% 左右；而据彭博社预测，2025 年全球 ESG 资产管理规模有望超过 53 万亿美元，占总额的三分之一以上。同时，根据 2022 年 5 月中国国务院国资委发布的《提高央企控股上市公司质量工作方案》，可以看出我国已在要求企业贯彻落实新发展理念，探索建立健全 ESG 体系。

为此，考量环境、社会影响，加上种种数据显示——保护赖以生存的环境和地球，促进社会长远的共同繁荣，是全球认可的公约数。ESG 实践已成为人类实现可持续发展和共同繁荣目标而建立的范式和路径，受到全球社会及企业的重视，是社会和企业发展的重点之一。可以说，ESG 正在重新定义什么是好公司。

国内外主流 ESG 指数评价体系日趋完善

国内外的主流指数公司均有对于 ESG 的评价体系，虽发展情况不一，但 ESG 指数评价体系都在日趋完整。据不完全统计，目前全球的 ESG 评价机构

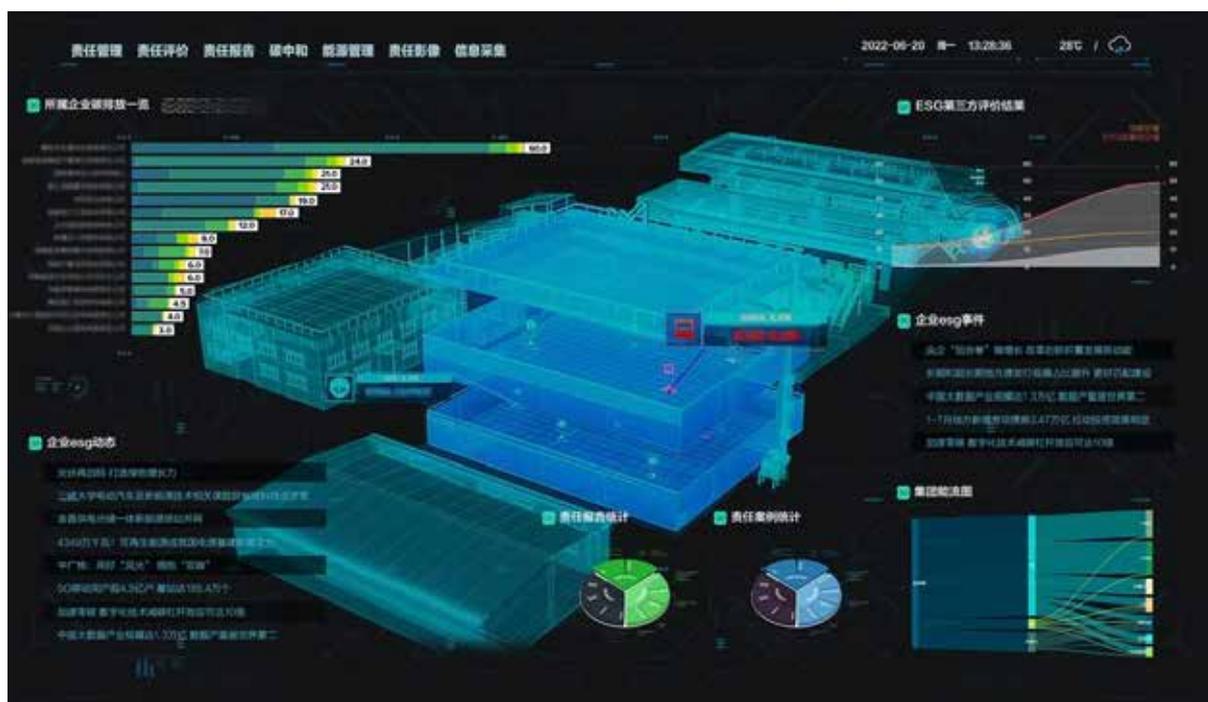


图 1 企业 ESG 数智平台示例

(资料来源：新智认知数字科技股份有限公司)

有 600 多家，其中大部分会涉及十多个领域、几百个指标。其中，环境是当前重点聚焦的一个方向，大家都在为节能和减污降碳的共同目标努力。

从数据分析来看，海外 ESG 评级机构的快速发展主要源自 ESG 资管规模的扩张驱动。而国内的 ESG 评价体系起步较晚，根据沪深 300 与中证 500 成分股的评级结果，多数公司的 ESG 评级目前为中等水平，分布在 B 至 B+ 的公司数量占比高达 87%，还需在 ESG 发展上持续发力。

但是，在国家提出“双碳”目标后，中国开始全面迎接碳中和的机遇和挑战。借助这个契机，可同步建立适合中国时代特征的 ESG 评价标准体系，提升企业整体 ESG 管理水平，引领行业 ESG 最佳实践，推动 ESG 发展迅速。

企业改善 ESG 管理 呼唤“数智化”解决方案

当前，传统的企业 ESG 管理方式呈现出四大特点：

第一，规范要求自上而下，信息收集自下而上；

第二，整体缺乏定量数据支撑，多数以定性形式出现；

第三，事后采集管理，多数以计划性弥补的方式进行；

第四，应政策要求，对于不予强制的行业，其积极性也比较差。目前国内上市公司发布的社会责任报告或者 ESG 报告中，也大都反映出上述问题，即所披露的信息多以定性的方式出现，定量的信息不足，多为事后的反思，缺乏实时的管理。

基于上述现状和痛点，传统的管理方式已经不再能适

用于 ESG 的飞速发展，纷纷提出“数智化”的诉求，期望用数智化手段来推动 ESG 的数字化转型。企业 ESG 呼唤的数智化场景包括：物联数智化、信息数智化、管理和运营数智化。

为了战略统一，落地可控，有效实现企业 ESG 数智化诉求，可以尝试“三步走”模式：

第一步，看得见，通过物联感知，完成数据实时采集和聚集，实现 ESG 数据实时可见；

第二步，知重点，通过数智分析，可精准聚焦 ESG 治理方向、识别需要改进的方向；

第三步，有人管、管得住，通过沉淀专家智能、借助 AI 等数智化手段，使 ESG 能够持续性运营与改进，达到整体最优，实现智运营。

由此，方可解决 ESG 的历史旧账、动态信息难以厘清（资料基本上靠翻，信息靠要，更新靠问）和实时掌握整体 ESG 数据困难的现状问题。ESG 的数智化解决方案可以通过物联采集关键 ESG 数据，关联 GIS（地理信息系统）、3D 地图，以分类图标、文字标签、搜索导航等方式，快速而准确地定位各类型监管对象、监管参数、监管视频等，让企业达到 ESG 台账信息可视化、动态化。

接下来，通过大数据分析和 AI，把采集到的信息与评级机构里面的最佳实践做对比和分析，精准地定位未来 ESG 需要改进或治理的方向。同时，在 ESG 改进过程中，企业还可以持续使用数字化技术，如借助智慧化运营管理中心，使绩效管理、环境监测、公司治理等态势一览无遗，推动 ESG 管理可持续性运营，驱动企业高质量发展，实现对整个社会 and 环境的可持续性保护。

郑琴琴教授点评：

根据 ESG 评级和投资机构的指标量化要求，需要企业从过去比较务虚的定性报告，落实到有定量支撑的碳资产、碳账户上。未来投资方或评级企业对企业的了解和认知渠道，除了过去的财务三张表，还需要加上第四张表——ESG 报表。

圆桌



简评

中国公司实施 ESG 的两个代表案例

郑琴琴

目前大多数政策规范中，对 ESG 信息准则主要还是建议企业进行自愿披露，也有部分要求“不遵守就解释”的强制或半强制要求。一些企业考虑到 ESG 所需要付出的额外资源和精力，往往处于观望状态。但是，随着 ESG 重要性日益提高，各国监管机构都在加快出台相应的制度规定。因此建议企业尽早开展 ESG 行动和报告披露，帮助企业及时排摸了解自身的情况和特点，为后续有充裕时间进行调整和完善做好准备，获得更好的 ESG 表现和评价。此外，虽然外部 ESG 评级对于企业获得投资人和利益相关者的认可非常重要，但不同评级机构对 ESG 的理解不同，导致评级标准也是有差异的，企业还是需要把握自己的 ESG 战略方向和定力，不能盲从。

联想：坚持多年终脱颖而出，港股指数跑赢大盘

联想集团是中国较早实践 ESG，并且获得显著效果的企业之一。自 2005 年并购 IBM 的 PC 业务之后，联想就开始关注 ESG 方面的议题，但它真正脱颖而出、被大众记住是 2020 年底，因为当时明晟（MSCI）在给大多数中国企业的 ESG 指数评级为 A 或 B 时，联想得到了 AA。从联想近 5 年的股市表现也可看出，它在香港的股票指数一路上升，可谓是“ESG 指数跑赢大盘”的典型代表。

2022 年 8 月 30 日，联想发布《2021/22 财年环境、社会和公司治理报告》，详细披露其过去一年在推动产业链供应链低碳转型方面所做的努力——公司运营直接碳排放减少了 15%，并承诺在 2050 年底之前实现净零排放。同时，联想会将 ESG 作为公司长远发展的压轴支柱，进一步强化信息披露与公司治理架构建设水平等方面。

香港地铁：指数评级差异，凸显机构不同关注点

香港地铁是另一个表现优异的企业 ESG 案例，它连续五年被明晟指数评级为 AAA。香港铁路有限公司的年报显示，港铁持续经营电动化集体运输铁路服务，通过种种举措减低旗下业务的耗电量，为城市大量人口提供低碳及符合环境可持续性的客运服务，助力香港在未来早日实现碳中和的目标。

然而，港铁在路孚特（Refinitiv）ESG 评级中却没有进入 A。究其原因，两个指数评级机构的关注点有所不同：明晟指数按照指标根据企业自身的达标情况评级；而路孚特指数更多关注的是企业与同行对比的表现。因此，不宜过分迷信明晟或各指数的评级，而应深入了解不同评级体系背后的侧重点。

Q&A

企业应该如何践行 ESG?



主持人
郑琴琴
教授



与谈人
张国雄



符
翀



周
文
翥



Q1. 如何判断企业处于 ESG 的哪个阶段，要不要做，做到什么程度？

张国雄：从经济学角度看这个问题，虽然目前 ESG 投资主题很热门，但由于评级标准不统一，在做投资决策时一定要特别谨慎，切勿盲从指数评级，更多地应从投资战略组合来分析。另外，由于这个议题包含的范围太广，企业在进行 ESG 相关投资时，应该选择跟公司业务相关、擅长的领域，同时力争做出特色来。

符 翀：我想从企业管理的角度来分享对这个问题的看法。对企业来讲，在意识上应该要有一个考量——“从被动应对到积极参与”（reactive to proactive）。具体来说，在面对 ESG 这个热门话题时，应该从被动地应对到主动地采取行动，首先加大在资源和人力上的投入，然后制定和落实可行的方案，由此建立自身的竞争优势。ESG 是长期投入的过程，尽早开始行动会更快对企业发展产生积极影响。

周文骞：首先，企业应从自身发展的定位和价值观出发，如果 ESG 理念与公司的宗旨、愿景紧密契合，那么高层围绕 ESG 做管理决策和员工响应等日常运营，就会成为一件非常顺理成章的事情。其次，企业应从风险的角度，衡量当下以及未来做 ESG 会带来的正负面影响，同时评估自身能力是否可以承受风险和后果，并制定相应的风险控制措施。通过这样定性甚至定量的 ESG 风险评估流程，企业可以更为有效地判断出 ESG 在其整个发展议题中的优先级，更好地确定 ESG 作为企业战略的发展方向。

Q2. 企业在具体落实 ESG 战略时，需要关注或规避哪些问题？

张国雄：无论企业处于什么行业，在做任何战略，包括 ESG 战略时，都不能闭门造车。首先，应该顺应行业趋势，分析采取什么战略可以令其在行业中脱颖而出；其次，还应该多关注上下游，根据它们的情况来制定战略，强化自身在整个生态圈里的重要性。

符 翀：企业在做策略时不能只关注自己，而应将同行业、同地区的企业，以及供应链、价值链的上下游合作伙伴放到一起做对标。同时，要兼具国际视野和本土化的视角，结合区域的分布来具体制定 ESG 战略的落地方案。此外，企业应该加强内部对 ESG 风险的识别和管控。

周文骞：从沟通的角度看，企业在具体落地 ESG 时应注意分五步走：第一，ESG 牵头的部门与企业高层进行充分的沟通，获取他们的参与和支持，形成自上而下的主导力；第二，和企业的内外部利益相关者做沟通，了解他们的诉求和期望；第三，设定 KPI，调整或新建流程，对员工的能力进行建设，以此确保 ESG 在实施过程中形成合力；第四，仔细斟酌，选择适合的 ESG 报告构架及呈现内容；第五，建立长远的 ESG 企业文化，持续提升 ESG 在企业内外部价值。

Q3: 制造型企业的碳排放计算，具体应怎样操作，国内外的参考情况如何？

周文骞：国际上的相关机构有一套比较现成的方法论，对企业的实际情况进行适配，利用数字化工具进行碳排放计算。同时，碳资产管理类平台会内嵌国家设定的碳排放计算标准，方便企业设定资产和流程等相关参数并进行自动化计算。专业机构也会根据企业的情况进行调整，最后请第三方机构进行碳核查工作，确保企业碳排放计算的准确性和规范性。

符翀：从我多年参与制造型企业供应链 ESG 管理的经验来说，首先应从工厂出发，识别产线上的热点排放工序及区域，对其进行汇总，制作成一张可量化的碳排放地图；生产过程结束后，还需要涉及废弃物风险管理等流程；搭建数字化的碳数据管理系统也十分关键，因为它关系到产品类别的计算逻辑和数据统计的时效性等问题。总之，碳排放的计算还是要具体问题具体分析。

郑琴琴：我想补充一点，“碳总量 = 碳排放因子 × 使用量”的基本公式是确定的，但在全球范围内，关于碳排放因子的计算尚未形成统一的标准。在 2022 年 3 月份的两会上，宁德时代董事长曾毓群的提案就是关于“中国应在国际上推动并建立一个具有权威性的碳排放计算标准”。如何能既科学合理地测算碳排放，又能最有利于我国企业的发展，还有待更多企业通过实践和讨论达成标准化、一致化的认知。

Q4: 我国民营企业在 ESG 方面做得怎么样？还在“野蛮生长”阶段的企业愿意为 ESG 付出吗？

张国雄：据我个人的经验了解，推动很多江浙地区的民营企业进行减碳或能源转型的一部分原因在于，它们能够得到政策的支持（比如帮扶）以及一些短期利益的刺激。否则，ESG 对于这些规模不是很大的企业来说，尚不是目前能够投入太多资源来做的事情。

符翀：从我的观察来看，除了短期经济利益的刺激以外，目前国内民企很多时候做 ESG 的驱动力来源于监管机构的要求。过去一两年里，上市的民企做 ESG 相关的信息披露报告，亦呈现出大幅度上升的趋势。此外，民企在 ESG 实践中，目前更多的是做一些能够短期内在 ESG 报告里体现效果的工作。

周文骞：在我看来，这个问题还是取决于民企目前的发展阶段和经济实力，以及它们的长远发展规划。

郑琴琴：无论从政策方面，还是从市场的角度来看，目前民企在 ESG 方面的实践确实参差不齐。但我相信未来不管是民企还是国企，都无法回避 ESG 带来的影响，都会越来越关注这个议题。

复旦大学-BI(挪威)国际合作MBA项目

复旦大学-BI(挪威)国际合作MBA项目是1996年首批获得国务院学位办批准的中外合作办学项目，由复旦大学管理学院和BI挪威商学院联合举办，项目将中国和欧洲先进的管理思想与理念相融合，强调在不断变化的环境中管理企业，致力于打造国际化职业经理人的提升平台。

小而美 平等尊重
高品质 神秘 可持续

- 始于1996年，**首批**获国务院学位办批准举办的中外合作办学项目
- 拥有**EQUIS、AACSB、AMBA**三项国际认证
- 在英国《金融时报》2021年全球EMBA项目排名中，毕业生薪酬增长率**全球第三**，薪资涨幅106%，中外合作MBA项目**国际课程体验全球第二**，在职MBA项目**全球第三**
- BI挪威商学院在Eduniversal2021年度“全球最佳商学院”排名中位列**西欧前10名**，**1000所商学院院长442位推荐**
- BI挪威商学院荣获2021年联合国“**责任管理教育原则**”(the principles for responsible management education) **卓越奖**，体现其在可持续发展目标(sustainable development goals)方面的成就
- 每年**超过60%校友推荐率**，反映出项目很高的学生满意度
- 上海市教育委员会首次评定并授予“**上海市中外合作办学示范性项目**”荣誉称号

全英文授课环境，26门课程，**全球7大校区授课**，复旦大学管理学院提供**超过50所全球知名学府**的海外学习机会。课程设置紧跟全球商业发展趋势，课程培养重点为：**数字化管理、战略思维培养、领导力提升、可持续发展与国际视野**。

课程体系

全英文，11 必修课 + 4/15 选修课 + X		
学分课程		非学分课程
必修课 (11门)	选修课 (8门)	商业伦理课程
1门必修+7门选修 完整MBA学分课程学习体验 6个国家 6所顶级商学院或学习中心 17+主题与EMBA同学同堂学习		思维工具，复旦拓展课程(10门) ▶ GNAM (32所)，SNOCS (22所) ▶ 海外交流交换 (3-6个月，48所院校)
海外课程		海外课程
实践论文 (2-4人/组)		

- 近2年**22%**课程更新率；ESG相关课时数，由2021年的**20%**，增长至2022年的**25%**（数据来源：英国《金融时报》(Financial Times)排名数据）
- 师资雄厚，整体**平均教学经验近20年**；100%全球名校背景，兼具出色的学术能力、丰富的教学经验和企业咨询经历

两大高校终身校友,项目同学会“聚贤荟”由2900多名校友、学生组成,每年组织超过50场活动,汇聚行业精英,碰撞思想火花。

83.7% 的学生来自跨国企业或外向型企业

最近6个班入学新生人均 **12.8** 年工作经验

6.6 年管理经验

67% 具有亚太地区管理经验

项目设计的u-transformation生涯发展计划致力于帮助学生建立新的对待职业生涯发展的思维和态度:可持续的生涯发展、终身学习和自我价值实现。



学制与学位

- 两年在职学习
- 合格毕业生将获得BI挪威商学院工商管理硕士(MBA)学位证书(受中国教育部批准,可于中国教育部留学服务中心申请同等学历认证)、复旦大学管理学院颁发学习证明书,以及复旦-BI(挪威)国际合作MBA项目联合学习证明书

申请条件

- 学士学位,五年以上工作经验;或大专以上学历,十年以上工作经验;有管理工作经历
- 良好的英语应用能力,包括听、说、读、写各方面

学费

- 2022级学费:50.8万元人民币,其中包含教材讲义费、引导课程食宿费用和挪威必修课程(6晚)的住宿费用



STANDOUT WITH A GLOBAL MINDSET

一年2轮招生, 每年5月、11月开班

招生考试时间, 请关注项目网站和微信公众号



招生1V1咨询



项目公众号

☎ : 021-55664776/55664779

✉ : fdbi@fudan.edu.cn

🔍 : www.fdsf.fudan.edu.cn