

ESG
时代

「第二辑」
2024年1月

可持续 · 责任 · 人

Sustainability · Responsibility · Talent



Norwegian
Business School



復旦大學

THE BEST OF BOTH

续写“ESG 时代”新篇章

作为中国最早成立的中外合作办学硕士项目之一，复旦大学 -BI (挪威) 国际合作 MBA 项目在 28 年的发展历程中，已经将可持续发展、绿色商业实践、责任领导力等关键词根植于项目 DNA 之中，并在管理教育当中予以贯彻，至今已经培养了一大批具有国际视野和可持续发展商业理念的中高层管理人员。2022 年，本项目联合《管理视野》共同举办“ESG 时代，企业准备好了吗？”主题论坛，在各界产生积极反响。作为管理学教育领域 ESG 知识与理念的引领者与传播者，这更坚定了我们的信念。于是，我们在 2023 年继续发声，联合普华永道和中智企业俱乐部以“可持续·责任·人”为主题，献上了一场产学研充分融合与思想碰撞的主题盛宴。

在本次论坛上，来自学界的前沿研究者、来自业界的实践引领者，以及更多各行各业正在探索或关心 ESG 话题的听众齐聚一堂，各抒己见。此外，具有丰富 ESG 战略设计、策划与落地经验的西方专家也带来了“洋为中用”的洞察和建议。这些多元化视角所凝练的观点成果，兼具高度、广度与深度，应该为更多人分享借鉴。因而，我们对这些知识火花、思想碰撞和远见卓识进行了梳理与沉淀，促成了《ESG 时代（第二辑）》的面世。

在以下的文字中，你将看到多个先行企业在 ESG 方面的前瞻性实践，同时也发现更多期望拥抱 ESG 的中国企业依然踟躇不前。个中缘由，发人深省。虽然中国企业的 ESG 探索还处于初期阶段，但我们热切希望本刊集结的观点能够帮助你迈出关键的第一步。

谨以此刊纪念复旦大学 -BI (挪威) 国际合作 MBA 项目在学生、校友、产学研各界专家的支持下，在传播 ESG 学科教育、助力 ESG 战略实践所跨出的又一步。

裘理瑾 博士
复旦大学 -BI (挪威) 国际合作 MBA 项目主任



目录 CONTENTS

卷首语 FOREWORD	续写“ESG 时代”新篇章 —— 裘理瑾	1
洞察 INSIGHT	ESG 投资不是简单的“用钱解决问题” —— 战昕彤	4
	New Practices for ESG Management in China —— Heidi Berg	7
前沿 FRONTIER	企业 ESG 管理框架与人才画像 —— 符翀	12
	ESG 披露助力企业实现可持续发展价值 —— 刘晓辉	15
	ESG 传播是一种信任沟通,也是一种鞭策 —— 陈美婷	17
圆桌 PANEL	ESG 时代,人才发展的挑战与机遇	21
ESG 朋友圈 MOMENTS		23

主编 | 裘理瑾

特邀学术主编 | 战昕彤

策划 | 胡伟洁 鲁鑫瑶

出品 | 复旦大学 -BI(挪威)国际合作 MBA 项目



源自负责任的
森林资源的纸张



大豆油墨印刷
Printed With
Soy Ink

ESG

ESG投资不是简单的“用钱解决问题”



战昕彤

特邀学术主编

复旦大学管理学院金融与
财务学系李达三讲席教授、
博士生导师

企业为什么要做 ESG ?

这是做 ESG 投资前,企业要考虑的首要问题。

ESG 是企业的一种行为,企业实践 ESG 也是一种投资。现在大家更多是从股东的角度出发,把 ESG 当成一种评价标准。股东不再仅仅关注财务指标,也会从“E、S、G”三个维度去衡量公司,这就是资本市场资源配置在发挥作用。

中国ESG发展奋起直追,绿色金融走在前沿

“二战”之后,很多国家经济高速发展,人们渐渐意识到资源枯竭、环境污染的问题,于是产生了所谓的“伦理投资”,又在接下来的几十年细化为“E、S、G”三个维度。2004年,联合国全球契约组织首次将 ESG 概念标准化,而 ESG 在投资界、金融界的真正兴起则是在 2006 年。当时,联合国责任投资原则提出,要把 E、S 和 G 纳入投资考量。

如果从公司的角度看,企业最初推行 ESG 大多数是出于企业管理者的个人行为,更像是“乐善好施”的行为。在企业决策的过程中,有些公司经历了全球化的战略部署,ESG 就成为了战略的一部分。从 2010 年开始,ESG 被更多视为共享价值的创造过程。

我国的 ESG 概念发展起步比较晚,但正在迅速追上,并且有很多方面走在了世界前沿,尤其是绿色金融产品等。

近年来,我国发布了很多法律法规,目标就是帮助企业去实现 ESG。比如 2022 年,原银保监会发布了《银行业保险业绿色金融指引》,其目的就是为了促进银行业和保险业发展绿色金融。具体而言,保险机构应该对 ESG 方面表现欠佳的公司进行风险衡量。如果风险过大,应该严格限制授信和投资。即使已经获得了银行的贷款或者已经购买保险产品,如果后续 ESG 始终表现不佳,则仍会面临一定的惩罚,包括中断或者终止合同。

为什么要从事 ESG? 合规是一个非常标准的答案。企业从事 ESG,在 ESG 方面表现良好,就可以获得更低成本的贷款、更低的法律风险,也由此能够帮助企业实现更长期的目标。然而,我们在 ESG 人才培养的过程中,绝不能将合规作为唯一的因素,而是要帮助人才实现思维方式的转变,深刻理解为何企业更适合去践行 ESG。

当我们的社会变得更加复杂,当我们面临的问题变得更有挑战性时,企业作为一个把人才、技术、资源以及影响力汇聚到一个“点”上的组织,能够为实现可持续发展带来力量,也就是我们所说的创造与共享的价值。而这些远不是靠简单的“砸钱”和法律法规能实现的。



变革思维方式,做大共享价值

金融学者通常会把公司比喻成一张巨大的网络, 这个网络由无数的契约所连接而成。这些契约可能是公司与投资者(股东)的契约; 可能是公司与员工之间的关系; 也可能是消费者以及供应商等。

金融理论强调股东价值的最大化, 但一个突出的问题是在强调股东利益最大化的过程中, 会出现一些比较短视的管理者。他们在看待 ESG 和股东之间的关系时, 往往会把这个过程当成一个“分饼”的过程, 主要通过压榨其他利益相关者的价值, 去实现股东利益的最大化。例如, 提高产品价格, 以短期提高利润来提升公司股东的价值。然而, 从长远和可持续性角度来看, 这样的做法会伤害顾客利益, 导致顾客或者员工远离公司。因此这种“分饼”的思维方式不仅是僵化的、固化的, 更可能是有害的, 是无法实现可持续发展的。

今天, 我们强调思维方式的变革, 不再仅仅关注分配的过程, 而是要强调增长的过程。具体而言, 企业完全可以通过对其他利益相关者的投资, 做大共享价值。不难想象当一家企业对员工非常珍视, 员工为企业带来的创造性效率将能大幅提高, 这样不仅可以为员工创造价值, 同时员工为企业带来的创造性效率又可以回馈到投资者身上。

即使不改变分配方式, 甚至让投资者获取一块“更小的蛋糕”, 投资和其他利益相关者仍然能够得到价值上的增长, 这就是共享的价值, 以及股东和其他利益相关者如何实现双赢。

伦敦商学院教授 Alex Edmans 在 2011 年发表的一项研究发现, 相比于同类公司, 荣获“最佳雇主”的 100 家美国上市公司在 1984-2011 年期间取得了约 3% 的年化超额收益率。而这项观察放到今天扩展至全球, 结论仍然适用。这说明学术研究已经通过严谨的探究, 验证了提高员工满意度与股东价值增长并不矛盾。

我们身边也有这样的例子, 比如说复旦管院, 因为深知人在教育中的重要性, 所以极其注重师资队伍建设。2022-2023 年, 学院连续两年获得了“最佳雇主”称号。复旦管院对人才的重视也体现了我们能够培养将来的 ESG 人才提供丰厚的土壤, 为社会创造价值。

具体而言, 企业应该怎样去做 ESG 投资? 印度的“2% 困局”或许可以为我们带来一些启示。印度在 CSR(企业社会责任) 方面立法很早, 2013 年就推动及强调符合一定条件的公司应该拿出 2% 的利润投入到 ESG 行为之中。这是很好的出发点, 但研究却显示实践结果并不理想——原因是这 2% 的强制性 ESG 投资降低了公司参与 ESG 行为的自主意愿。

我在 2019 年的学术论文中发现，在市场竞争中，企业采取自愿的 ESG 行为能够为其带来差异化竞争优势。但印度政府“一刀切”的强制性 ESG 要求，反而让 ESG 在产品市场中的作用丧失了，降低了企业真正去实践 ESG 的意愿。

企业践行ESG需要有原则

一家公司的 ESG 并不是单纯去投资或者只是“拿钱解决问题”，而应该真正和公司的业务结合到一起。这里有三个原则：

第一是乘数效应。投入的每一块钱必须带来大于一块钱的社会收益，这就是“乘数效应”。

第二是比较优势。投资 ESG 一定是建立在拥有一定比较优势的基础上，比如苹果公司的员工餐厅非常好，但我们不能指望把员工餐厅开放给低收入人群提供免费餐饮。苹果可以这样做，但苹果不会这样做，因为有更多专门从事餐饮的企业更适合去做，苹果公司的优势在于技术上的革新，例如在电子产品生产过程中降低能耗或者碳排放，这也是苹果公司正在做的事情。

第三是商业重要性。当我们去投资利益相关者时，要注意利益相关者对于公司是不是真的很重要。如果非常重要，那么为这些利益相关者创造价值就能够回馈到股东身上。

ESG投资机构如何发挥主观能动性

从 ESG 角度来看，市场在投资企业时有很多策略。以重要性而言，有三个策略最为常用，在市场上占比最大：一是股东行动，二是负面筛选，三是 ESG 整合。

有这样一个现象：随着时间推移，负面筛选的作用会逐渐下降，而 ESG 整合和股东行动的比重会逐渐上升。这样的趋势反映了资本市场思维方式的变化，即不投资

ESG 表现差的企业，只选择投资 ESG 表现好的企业，并不能带来真正的改变。可以想象一下，把钱投入到使用绿色能源的企业中，他们再怎样降低排放，对环境的改善仍然有限。但如果将钱投到一些化工企业，去有效地降低他们的排放，这样才能真正改善环境问题。

ESG 投资并不是“用钱解决问题”，不是简单地离开那些 ESG 做得不好的企业，而是要真正发挥投资机构的主观能动性，带来真正的改变。

尽管目前全球已经有 5000 多家 ESG 签名机构，他们在 ESG 方面的能力是不一样的。即使我们所有的机构投资者都积极使用股东权利，依然会发现他们的有效性往往不一样。

我的最新研究发现，国际投资机构往往能够在海外发挥更积极有效的股东作用，从而降低企业的碳排放。这代表我们有大量可以与海外合作的机会，本地投资机构可以和国际机构投资者在 ESG 方面合作以形成合力，从而为企业带来真正的改变。

无论是企业 ESG 投资还是金融市场上的 ESG 投资，人才的培养都是重点。根据领英在 2022 年发布的全球绿色技能报告，大多数公司只有约 10% 的职位招聘要求应聘者至少具备一项绿色技能。在对 100 万领英用户的分析中发现，只有 1% 的人在自己的技能领域里添加了可持续发展的相关技能。

ESG 是带着正确的动机去做正确的事，要有使命、有策略。去年，复旦管院已经把未来发展模块纳入到 MBA 项目的考量之中，在课程设计中包含了 ESG 等多个专题。在复旦大学-BI（挪威）国际合作 MBA 项目的课程中，有 35% 的课程都涉及 ESG。我们希望为社会输送更多人才，特别是在 ESG 人才的细分赛道上，有责任为社会企业、投资机构和评级机构培养更多实践和理论并重的专业型人才。

NEW PRACTICES FOR ESG MANAGEMENT IN CHINA



Heidi Berg

挪威商会副主席

Comparing perceptions of ESG status in domestic companies to global status and development, what are their main issues and challenges?

A first general challenge related to the topic of ESG – both internationally and in China, is clarity on what is meant by the term. ESG is merely an acronym for three non-financial areas, which companies must manage alongside financial performance (that is: environment, social and governance). The term is often used ambiguously, hence any discussion of ESG should start by clarifying the context.

Current ESG frameworks have developed from a number of earlier popularized concepts. From the investment perspective, Social Responsible Investment (SRI) has been important. Corporate Social Responsibility (CSR) is however more relevant when discussing ESG from a management perspective. The first is about investors aligning capital allocations with their own interest beyond financial returns (e.g. an investor does not wish to support weapons production and avoids assets linked to this industry), while the second is about acknowledging externalities of company activities that are not priced in the markets (e.g. air pollution which harms the natural environment). Broadly speaking, the US market is

largely driven by the investor perspectives (i.e. information should be made available for investors to evaluate risks), while European regulators focus on the responsibility of companies to manage externalities. Given the Chinese economic structure, one should expect ESG management in China to develop more like that in Europe. A number of high-level collaborations between Chinese and European partners regarding ESG frameworks also indicate that this is the case.

Together the two above discussed perspectives drive the main current ESG trend: increased requirements on companies to report on non-financial metrics. Just like financial reporting according to set standards enable investors to analyze assets and governments to calculate taxes, ESG reporting will benefit both investors and governments. Chinese regulators have clearly communicated that increased ESG reporting will be implemented also in China, but few domestic companies are prepared for this new reporting regime.

In China, there is a tendency for listed companies to approach ESG in a rather

simplistic way: manage and report on non-financial areas with the aim of improving the ESG rating of the company' s shares. This is however not a sustainable approach. Firstly, because one should expect regulatory and market requirements which will not necessarily be aligned with what commercial ESG rating companies consider. Secondly, because this approach does not embed ESG management into the organization sufficiently to actually drive value creating changes. In the long term, the ratings focused approach is not likely to improve shareholder value. Another challenge in China relates to the inconsistent use of the term ESG: many refer only to carbon emissions reductions when using the acronym. While certainly being an important sub-category of the E in ESG, greenhouse gas emissions is only one of many important non-financial issues. The national carbon emissions reduction targets naturally receive great attention, but there are many challenges within the social and governance areas which Chinese companies also need to manage.

Confusion of the terms CSR and ESG is also prevalent in Chinese companies. CSR is often used about company donations to charitable causes, such as educational programs in rural areas. However, just as carbon emissions reduction is only one part of the E of ESG, philanthropic engagement is only one element of the S under the goal of common prosperity, Chinese companies should be expected to engage more actively in charity. But from an international perspective, including the ESG rating companies, it is not seen as highly important. Philanthropic donations are not linked to the core business and hence poses very little risk – and does not create any business opportunities. Managing the social conditions for workers in the company, as well as in the supply chain, is more important.

To face these challenges, the first step is to develop knowledge both about ESG frameworks and how to best utilize these for the company' s benefit. ESG management can not be outsourced to consultants, or seen as merely a reporting exercise, but must be internalized throughout the organization for a company to truly benefit over time. In addition to listed companies, which will soon face increasing regulatory requirements for ESG reporting, Chinese companies selling goods to Europe will need to document ESG performance and plans, as European companies must report on a number of factors also from global supply chain partners.



Does best practice from Nordic firms fit China well?

Corporate ESG management in China must be developed according to local conditions, but one does not have to start from a blank canvas: experiences and frameworks from international markets offers a highly valuable starting point. Nordic companies have a long tradition in sustainable business practices, and Nordic investors are highly advanced in terms of social responsible investments. For example, the Norwegian Sovereign Wealth Fund early introduced an exclusion list, publicly announcing which companies they evaluate to have insufficient ESG performance. This exclusion list is used as a reference point for many investment funds globally.

Aside from the extensive experience, Nordic companies also share several fundamental values with Chinese culture and markets. Equality and social values are important, and the markets are highly regulated. Norway might be of particular interest, as the country has a high number of state-owned enterprises, similarly to China.

Nordic corporate ESG management typically includes high employee involvement, an ideal which Chinese companies should also strive for. However, the general knowledge about sustainability among employees is higher in the Nordics compared to China. Again, we return to the need for ESG related education being a crucial building block in Chinese companies.

One specific area where Chinese companies can learn from the Nordics, is the focus on quality as a driver for sustainability. High quality solutions are very often more sustainable over time. One example is in building construction and management: Good insulation will reduce energy consumption both for heating and cooling. High quality fittings and office furniture can have more than double the lifetime compared to cheaper versions, which means significant less resource use over time. The same is often the case for machinery, as high-quality equipment normally is more energy efficient as well as having longer durability. Increased focus on quality also aligns well with the national goals of upgrading Chinese industries and buildings.

However, in some areas, there is less competency to draw from in the Nordics. Given China's global dominance in general manufacturing, there is no best practice established on at comparable scale and supply chain complexity. For example, many Nordic companies can deal with ESG data collection using spreadsheets, while the Chinese conditions will require specialized platforms to manage the data quantity.

In short, Nordic ESG principles and frameworks are useful also in China, but the implementation will look different adapted to the local realities.

Advice on developing ESG business decisions in China for both MNCs and domestics

Both the Chinese operations of MNCs as well as domestic companies will need to adapt new ESG related practices. Many MNCs already have good systems and structures in place for management of non-financial factors, while these are ‘to a large extent’ new concepts to domestic companies. A main commonality will be the increased need for local knowledge to enable development of China specific solutions.

ESG issues can be seen from two dimensions: from the business side, that is risks and opportunities in the markets where the company operates (e.g. growth in electric vehicle components market due to the global carbon emission reduction trend), and from the corporate governance side (e.g. organization structure and ESG reporting). Neither of these can be approached as one-off implementations – both dimensions require companies to continuously develop within their local and global setting. Hence, deep involvement across different departments and functions is required, from product development to HR and compliance etc.

On the business side, many opportunities will arise from the global need for sustainable solutions. Chinese companies should closely study trends relevant for their businesses to identify opportunities and risks. Many Chinese companies will have global potentials arising from current sustainability trends. For these it will be extra important to understand the international ESG frameworks, to align with local regulations and partners. MNCs on the other hand should start seeing China as a trendsetter in some areas such as electrification. For many, the Chinese operation will be an important innovation source for global developments.

On the corporate governance side, one should develop ESG management to become similar to financial management: deeply embedded in reporting and incentive structures, with the final responsibility placed with the CFO and CEO. A major trend in Europe is that ESG reporting has been moved from the PR and marketing area to the CFO area. This will both ensure quality documentation of ESG metrics, as well as connecting ESG issues with the overall business strategies and growth opportunities. For the implementation of ESG reporting systems, management should not take lightly the decision on technology platforms. ESG data collection should be set up for real-time monitoring and automated analytics, while also considering data security risks and regulations.

There will be no “quick fixes” for bringing ESG into business practices in China. It is a new area, and people at all levels of the organization must acquire relevant knowledge and skills. To motivate both investors, employees and partners on the endeavor, companies should focus on the potential upsides of real corporate social responsibility: alignment with Chinese national goals such as carbon neutrality and common prosperity, employee satisfaction and financial gains.

ESG



企业ESG管理框架与人才画像



符翀

长三角ESG与零碳研究院
创始人

复旦大学 - BI (挪威)
国际合作MBA项目
26班校友

ESG已经成为全球企业管理领域备受关注的时代热点，许多国家和地区都陆续出台了ESG信息披露的相关要求和规定，对企业的ESG管理水平也提出了更高的要求。目前，国内企业对于ESG的认知、转型、深化还存在很大的提升空间。因此，提升企业对ESG的认知，研究企业如何将ESG深度融入企业管理框架，在ESG从业人才稀缺的当下探索企业该如何招募合适的ESG人才，都是有着迫切现实需求的议题。

企业ESG成熟度

企业常常需要同时面对ESG生态圈当中许多利益相关方的不同诉求。在此，引入一个“企业ESG成熟度”的概念。对处于不同成熟度阶段的企业来说，它们关注的ESG重点、面临的挑战，需要沟通的利益相关方，推进的ESG工作重点等议题是不一样的。企业需要根据自身的战略发展目标，结合目前企业所属的ESG发展阶段，进行管理框架的设计，在确定好相应的管理边界和管理内容后，再去匹配合适的ESG人才。

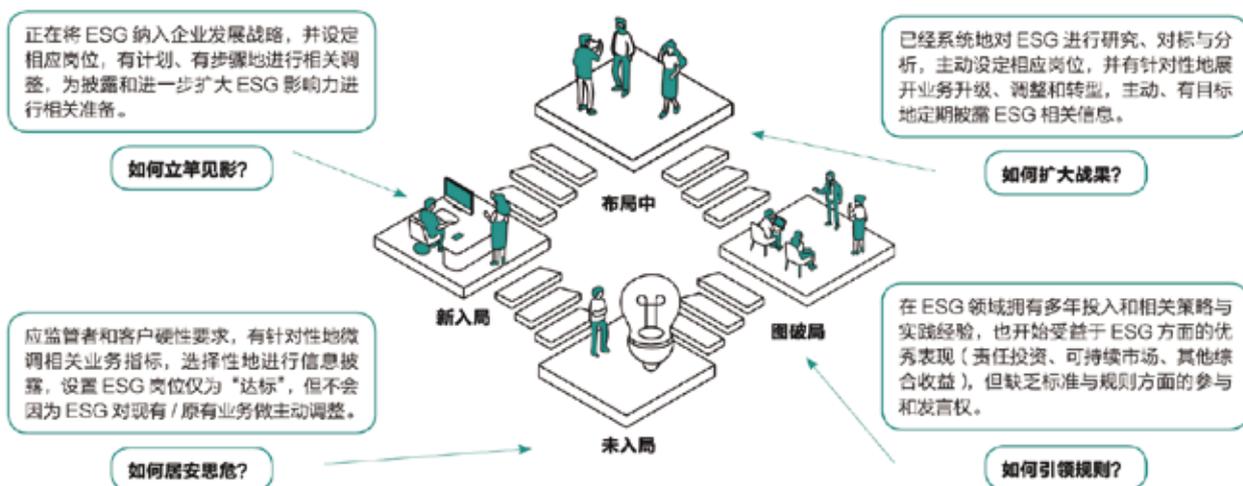


图1 企业ESG进程的四种状态
资料来源:《一小时搞懂ESG - 应对企业可持续发展管理的挑战》



企业ESG管理框架

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。

战略定位对 ESG 管理至关重要，需考虑全球到本地的多个层面，涵盖企业类别、文化、价值观、业务范围、国家和区域、合规性、利益相关方、行业定位等。在可持续发展视角下，也要考虑企业发展阶段和对标行业情况。

管理框架要全面、完整，包括满足利益相关方期望的沟通、ESG 信息披露的时效性、合规性，以及处理实质性议题的能力。关键是识别并制定管理方案。

战略支撑包括内部共识、ESG 战略、培训人才、建立数据管理系统、实时掌握绩效数据、及时调整、定期信息披露与利益相关方沟通。ESG 管理需要从管理指标体系监控进程和信息披露，确保战略的全面执行。这涉及到战略层面的思考和执行层面的操作，需要跨部门协作，确保 ESG 融入企业的 DNA 中，实现可持续发展的目标。

最后，企业做好 ESG 管理需要做好六种能力建设，包括信息收集和分析的能力、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。

ESG人才画像与能力建设

企业在描绘所需要的 ESG 人才画像时，需要从自身的 ESG 管理框架与能力需求的角度出发，并综合考虑性格特质、知识、技能、经验四个维度，做好企业 ESG 发展需求与人才的匹配。在快速发展的 ESG 领域中，从业者普遍需要具备快速学习、善于协作沟通的能力和快速对新知识、新事物获取认知的性格特征。

在岗位设置上，企业需要根据自身 ESG 战略发展目标，设计整体 ESG 治理架构并按需设置 ESG 专项岗位。在招聘 ESG 岗位时，企业通常设立多个分类以涵盖不同方面的工作。以下是一些常见的 ESG 岗位分类：





图2 常见的ESG岗位分类

这些岗位涵盖了 ESG 管理中的各个层面,从战略制定到具体执行,从环境问题到社会责任和治理结构。具体招聘时,企业可以根据其业务模型和 ESG 重点领域调整这些岗位的设置。

对于原有的职能部门,例如法务、人力资源、供应链管理等,企业也需要考虑将其原有岗位职能与 ESG 进行有机结合,才能全方位推进 ESG 战略发展目标的执行落地。与此同时,企业还需要平衡在 ESG 专业能力培养方面的资源投入,除了建立 ESG / 可持续发展部门,设立相关岗位之外,也需分配足够资源用于员工整体的 ESG 管理培训,鼓励员工在日常的工作中融入 ESG 理念,建立可持续发展意识。

对于个人的职业规划而言,从事 ESG 相关工作无疑有着良好的发展前景,职场人士可以从“原有职能 +ESG”的思路出发,找到两者的结合点,并进行有针对性的连接和深度学习,了解 ESG 信息披露、气候变化、碳关税、多元化和包容等对于经济生活有深远影响的 ESG 趋势,以及自己所在行业 / 岗位的 ESG 相关要求,在自己原先专业之上,成为有 ESG 视野的人才,更好地满足现阶段企业对 ESG 人才的需求。



学术主编点评：

在 ESG 时代,企业全面采纳和践行 ESG 概念已成为趋势。正如符翀女士在其文章中所指出的,目前国内企业在 ESG 方面的认知、转型和深化仍有很大提升的空间。而人才则被认为是实现这一正向改变的关键,当前正经历着供不应求的显著缺口。符翀女士详细阐述了如何实现公司与 ESG 人才的完美匹配、如何确保 ESG 人才与其他部门协作时没有“摩擦”,以及 ESG 人才所需的必备技能。

ESG披露助力企业实现可持续发展价值



刘晓辉

普华永道
中国ESG信息披露
培训专家

ESG披露只是一个起点，它可以作为一个工具和抓手，来提升企业的全面管理。从报告的维度来说，ESG披露是企业特定时间段的经营理念 and 成绩总结。虽然产出只是一份图文并茂的报告，其核心意义在于将ESG的全面实践深植于公司的文化和运营之中。

当ESG信息披露成为全球趋势

回顾我个人的经历，十年前我参与“一带一路”倡议中的海上丝绸之路境外投资项目，涉及印尼、斯里兰卡、马来西亚等国家。在这个过程中，我们需要深入研究各国的政策、市场和潜在投资标的，包括分析地缘政治、劳工问题、气候和环境因素等诸多方面。举例来说，在印尼投资棕榈园时，我们需要考虑可持续发展的因素。这实际上就是将ESG理念融入到投资决策中，需要充分的相关信息支持。尽管十年前已经存在ESG可持续发展概念，但当时全球对ESG的关注度并不算高，企业的ESG信息披露也非常有限。

近年来，我们明显感觉到了ESG的关注度提升和信息披露加速的趋势。在普华永道，我们推行一系列ESG培训计划，投入大量时间解释ESG披露报告的框架，并指导如何将其应用于企业管理中。对我们而言，ESG信息披露是整个生态系统的基础设施。无论企业是出于合规性考量还是满足客户的要求而披露ESG报告，这只是一个起点，而非终点。ESG信息披露应成为企业管理的一个关键抓手，帮助企业实现可持续发展目标。

中国的ESG探索正在路上

尽管大多数A股企业并非被强制要求披露ESG报告，但随着近两年ESG的全球趋势和政策要求，我们可以观察到上市公司ESG信息披露逐步提速。在过去几年，A股的ESG信息披露率通常在25%左右，然而今年最新的数据显示，这一比例已突破34%，我们可以期待未来有更大的提升。

全球来看，香港联交所的ESG信息披露和管理方面处于全球领先地位。不久前，普华永道发布了一份关于去年港股上市公司披露情况的分析报告。我们可以看到，随着联交所过去十年间对ESG披露要求的不断完善和推动，几千家上市公司的披露情况已经有了显著的提升和改观。比如一些领先企业在供应链方面的披露比例已经达到了70%-80%；有40%以上的上市公司针对气候变化的数据主动进行了披露。

普华永道作为市场上的重要服务提供商之一，我们深切感受到ESG从信息披露、公司管理到实际绩效落地，不仅是靠自上而下的推动力量，更应该获得各方利益相关方的关注和积极参与。



主要ESG报告标准

在众多的 ESG 披露标准体系中，GRI（Global Reporting Initiative，全球报告倡议组织）是目前全球应用最广泛的报告标准。我们所接触的大型企业和上市公司绝大多数会应用 GRI。GRI 提供了详尽的标准，涵盖了报告框架、利益相关方识别、实质性议题等方面，并针对诸如石油、天然气、煤炭等行业发布了清晰的行业披露指南。了解 GRI 报告标准对于理解企业经营和指标、成为 ESG 从业人员非常重要。

另外，于 2021 年发起的 ISSB（International Sustainability Standards Board，国际可持续发展准则理事会），也需要大家重点关注。它在成立之后短时间内已经发布了 S1 和 S2 两份披露准则。ISSB 之所以发展如此

之快，得益于其基于 GRI、TCFD、SASB 等国际较主流的标准框架，也反映了全球对于统一 ESG 可持续信息披露语言的强烈呼声。ISSB 标准将于 2024 财年正式生效，应用这套标准的国际企业和上市公司可于 2025 年根据其要求发布报告。

在国内，监管机构对 ESG 披露提出了一定的指引和要求。例如，国资委于 2023 年 7 月发布了 ESG 报告编制研究和参考指标体系，为央企控股上市公司如何编制报告、参考何种标准以及如何结合国际语言与中国语言提供了明确的指引和要求。我们看到一些央国企正在积极示范，完善 ESG 指标体系和管理体系，加强 ESG 培训和经营管理，将 ESG 理念融入企业的日常运营中。



学术主编点评：

ESG 信息披露报告正在成为企业的第二张报表，为企业与其各方面的利益相关者提供了沟通的渠道。通过充分地 ESG 表现进行披露，企业不仅保证了其法律和法规方面的合规性，更向社会做出了一份履行其社会、环境、与治理责任的坚定承诺。中国企业可以通过学习国际主流的 ESG 披露框架提升投资者的信任，同时增强自身在制定披露标准时的话语权。

ESG传播是一种信任沟通,也是一种鞭策



陈美婷

ESG传播平台“续集”
创始人

想象一下,你手握摄像机,走进一家企业的大门,准备拍摄一部关于它的纪录片。这部影片,将如何展开?正如一部精心制作的纪录片,ESG传播需要精准地捕捉企业在环境、社会及治理这三重领域的探索之旅。它需要一位懂得讲故事的导演,将枯燥的数据和报告转化为充满情感和吸引力的叙事。而这当中,ESG的三个维度则是这部纪录片引人入胜的三个章节。那么,为什么ESG传播至关重要呢?

塑造正面的品牌形象

ESG传播能帮助企业在市场中彰显其独特性。在越来越多消费者和投资者关注企业社会责任的今天,那些积极展示自身在环保和社会责任方面努力的企业更易获得公众的认可和支 持。从界面新闻与商道纵横联合发布的《2022 中国可持续消费报告》中可以看到,78%的受访者都认为低碳消费信息能够影响个人的消费选择。这意味着如果消费者认同品牌在这方面的实践,他们对品牌的信任度将会提高。

因此,ESG传播一个很重要的方式是通过宣扬企业的价值观和在可持续方面的实际行动吸引与之价值观相契合的消费者。这样一来,企业不仅能建立更强的品牌忠诚度,还能在市场中树立独特且积极的品牌形象。简而言之,ESG传播是将企业的环保和社会责任努力转化为市场竞争优势的有效策略。它帮助公众理解企业在应对这些挑战方面的努力,进而推动更广泛的社会变革。通过ESG传播,企业能更好地回应这些期望,吸引并保留客户。

建立与利益相关方的信任

一方面,每当企业通过社交媒体分享它们在减少污染、支持公平贸易或提高透明度的努力时,它们实际上在传递这样一条信息:“看,我们在这里,我们在努力,我们在乎。”这不仅拉近了与客户、投资者和公众的距离,更像是一声呼唤。企业不仅能吸引志同道合的人群,还能建立起一个强大的社群,共同推动社会和环境的正面改变。这不仅仅是营销,而是一段改变世界的旅程,是企业与世界连接的桥梁。

另一方面,你会发现很多员工其实对企业的可持续战略并不了解。不少数据显示,企业的ESG实践能显著提升员工的自豪感和归属感,进而提高其工作满意度和忠诚度。对于新一代的员工而言,企业的社会责任和环境影响是他们选择雇主的重要因素之一。因此,对内的ESG传播也非常重要,员工作为企业的核心,他们也需要了解企业在可持续商业道路上的战略和实践。

应对全球挑战

在全球化的今天，企业所面临的挑战不再局限于单一市场或行业。环境变化、社会不平等、政治波动等全球性问题，对企业的长远发展和声誉构成了前所未有的影响。在这样的背景下，ESG 传播不仅是企业社会责任的体现，更是在面向投资者展现其全球视野和危机应对能力。除此之外，它也可以鼓励跨国界、跨行业的合作与对话，帮助企业在全球范围内共同寻求解决方案。面对全球性的环境和社会挑战，ESG 传播是企业贡献力量的重要方式。

掌握了重要性，接下来自然就是实践之道。正如成功无法复制，没有一个固定方法可以满足所有人，但有五个 ESG 传播要点可以帮助大家制定一个更好的传播策略。

1、制定专属的核心思想

如何传递你的信息？选择主题很关键，它需要信息既丰富又有趣。可持续发展目标有 17 个，细分的目标更是有 169 个。没有一家公司能同时锁定并完成所有目标，因此选定适合自己的业务、比较有能力发挥的目标主题很重要。比如酒类行业可以关注目标 15——陆地生物，通过可持续农业促进生物多样性；金融行业可以关注目标 8——体面工作和经济增长，通过绿色金融支持可持续经济增长和就业；房地产行业可以关注目标 11——可持续城市和社区，通过建设绿色建筑和可持续社区来促进可持续的城市化；零售行业可以关注目标 12——负责任消费和生产，通过提供可持续的商品和服务促进可持续消费……不管企业属于哪个行业，都必定能找到与之相关的可持续愿景。

2、让利益相关者登船

要想 ESG 做得好，得和利益相关者齐心协力，以获得最佳结果，而员工就是你最大的资产。因此我们也需要对内进行传播。企业应该要确保员工知悉一致的品牌信息，共同传达相同的可持续品牌理念和价值，才能加强消费者对品牌信息的接收和理解。除此之外，和你的客户、消费者、供应链联动也有助你做好 ESG 的传播。例如，通过公开供应链的环保措施或者公平交易的实践，可以展示企业责任感和诚信，提高品牌透明度和消费者信任度。

3、展示你的 ESG 故事

大家都想在你的网站上挖掘 ESG 的秘密，企业可以专门开辟一个版块，展示其对 ESG 的热忱，还能更好地帮助潜在投资者了解你。

企业也可以发挥社交媒体的作用，提升能见度和参与率，甚至可以通过把 ESG 主题融入日常的市场营销活动，持续让消费者和客户对你的 ESG 战略有更深入的认识。同时，传播讲究节奏，掌握每一个 ESG 大事记，在特定的日子去做推广，可以更好地借势宣传。比如 Patagonia 曾在“黑五”的时候在传统媒体《纽约时报》上进行了一次大规模的投放，广告的内容为“Don't Buy This Jacket”（不要购买这件夹克）。一张畅销抓绒夹克的照片下面罗列了制作它需要耗费的资源，以此呼吁顾客们理性消费，传达环保理念。

4、定期分享你的成果

可持续发展是长期发展，是企业需要持续不断去做的事情，甚至可以说它是一件做不完的项目。因此，企业可以把战略分成几个阶段逐一攻克，并在获取阶段性成果的时候向大众展示。不少企业，尤其是世界 500 强企业，在一定周期都会公布自己的可持续战略和阶段性成果，让大家持续看到企业的绿色蜕变。除此之外，我们也可以通过获得别人的认可去达到展示成果的目的，如认证和评奖。从公正权威的组织那里获得认可，可以更好地提高利益相关者对企业的信任。例如，近年很受关注的共益企业认证 B Corps，全球至今已有 7806 家企业成功获得认证，而消费者对于 B Corps 认证企业都有一定的好感程度。

5、避免漂绿，保持谦虚真诚

2023 年 3 月欧盟委员会发布一项“绿色声明指令”（Green Claims Directive）草案并在 9 月达成临时政治协议，禁止误导性广告并为消费者提供更好的产品信息的新规则。随着欧盟加紧对绿色传播的管制，“漂绿”（Greenwashing）一词逐步进入大众眼帘。漂绿就是过分吹嘘自己对环境的正面影响或是在提升可持续性方面的实践。企业应当“keep it real”，坚持真实性原则，在传播和营销活动中真实反映其对环境的影响和可持续性行动的实际情况。

最后，这是一个信息每天都在变化的时代，我们需要一直保持积极学习的心态。尽管分享你的进展，接受建议和反馈，这些都是一种良性鞭策，在帮助你往更好的方向进步。总而言之，ESG 传播不仅是企业责任实践的展示，更是一种强大的工具，用以塑造品牌形象、建立信任和激励变革。通过有效的 ESG 传播，企业可以在追求经济利益的同时，为创造一个更加可持续和公平的世界做出贡献。



学术主编点评：

企业如何回答 ESG 这道必答题？陈美婷女士从品牌传播角度为我们进行了解答。社交媒体为企业提供了一种相对非正式的 ESG 沟通方式，可以帮助公众理解企业在环保和社会责任等方面的努力，促进企业社会责任转化为竞争优势。然而在 ESG 的传播过程中，企业必须坚持真实性原则，避免“言行不一”，并及时回应公众的关切和疑虑。唯有如此，ESG 传播才能发挥其真正价值。

ESG



ESG时代, 人才发展的挑战与机遇

—
主持人
—



陈美婷

ESG传播平台“续集”
创始人

—
与谈人
—



钱天

普华永道中国
ESG可持续发展合伙人

×



符种

长三角ESG与零碳
研究院创始人

×



严芳成

柯尼卡美能达医疗HRD

×



汪耀瑶

伦敦证券交易所数据与
分析业务、大宗商品
业务总监

Q1 如何评估国内现在 ESG 实践的进展? 有哪些机遇、挑战?

如果不做这些事情, 可能就难以在市场上立足。所以这对于企业家或高管来说, 这是一件非常重要的事情。

符种: 首先, 国内的 ESG 实践目前正处于快速发展的阶段, 各个利益相关方的诉求也在不断提升, 因此, 企业需要在这个背景下, 认真考虑如何做好 ESG 方面的工作。

其次, 快速发展的 ESG 也会带来一些挑战和机遇。在当前的时代背景下, 除了编写 ESG 报告和参与评级之外, 企业还可以从其他方面进行探索, 例如业务模式的发展、技术和产业的升级, 以及如何吸引对 ESG 相关新生态的关注等, 以打造自身独特的可持续竞争优势。

Q3 数据指标如何帮助 ESG 投资?

汪耀瑶: ESG 的议题非常庞杂, 在 E、S 和 G 之间, 每个行业的权重都不太一样。我们有一个数据工具, 可以把企业的数据录进去进行分析。我们的颗粒度非常细, 从各个维度来衡量企业的 ESG 表现。当他们输入数据后, 就能清楚地了解哪些方面有待提高。例如, 对于女性高管数量、环境二氧化碳排放、碳足迹等方面的数据, 他们可以进行自我评估。如果缺乏某些数据, 就需要从各个方面来提高自身的 ESG 表现。

我们服务于许多做投资的客户, 他们会用到 ESG 的各项标准去筛选投资标的。例如一家公司是一个美国的打车软件, 其中有个功能可以方便残疾人使用, 这就是一个很好的 ESG 的概念。在我们的方法论中还有一个指标叫做争议性指标, 这个指标考察的是公司是否有负面的新闻报道。从 2010 年开始, 以港股市场为例, 这些公司发生大幅下跌甚至暴跌的事件中, 有 50% 以上并不是因为财务性的因素, 而是因为丑闻或者突发事件。ESG 的各种指标是有风险提示作用的, 就可以帮助投资人做出筛选。

Q2 对于企业选择 ESG 的参照标准, 有什么建议?

钱天: 目前 ESG 领域确实存在很多标准和政策, 我们预测这些标准未来会趋于统一。国际可持续发展标准委员会 (ISSB) 或将负责整合 ESG 标准, 那么, 未来这个标准可能会在全球范围内得到推广。这个标准引用了全球气候相关信息披露的方法, 其中涵盖了战略、风险管理等方面的具体内容。此外, 可能还需要关注人才需求。以前做 ESG 可能只是做 CSR 一样, 出于商业向善的考虑, 去做一些慈善活动, 也都是自愿原则。但有了标准之后, 企业

Q
&
A

Q4 对于未来 ESG 人才建设有哪些建议？

钱天：ESG 的工作需要人才来推动。在公司的组织架构中包括董事会的架构、管理层的架构和 ESG 工作组的架构，这些架构都需要人才，需要提升不同人的 ESG 能力。比如，现在港股上市公司要求披露高管、董事长、副董事长是否接受过 ESG 培训。HR 或负责人才战略的部门都需要密切关注和理解人才架构。

符翀：ESG 很多时候涉及跨行业、跨领域和跨学科的内容，企业需要建立的六种能力。其中有软性的管理能力，有硬核的技术能力。企业在组建 ESG 团队时，需要思考如何进行合理的搭配组合。对于那些正在考虑进行职业转型的职场人士，如果他们对 ESG 领域感兴趣，可以在原有的职业基础上，结合 ESG 的要求来进行转型。例如，如何在 ESG 背景下做好传播工作，如何在 ESG 背景下做好人力资源管理工作，以及在 ESG 背景下进行市场营销等。目前企业的 ESG 人才需求很大，但真正能够从事 ESG 实务工作的人才还比较稀缺。从企业角度出发，我们需要考虑如何提供相应的支持，帮助内部员工提升 ESG 能力。

严芳成：我们希望未来能成为 ESG 赛道上的同行者。在这个新赛道上，要做到“看人之大”。我们要看到他人的长处和优点。无论是在新生代员工还是 CEO 之间，他们从不同维度和角度出发，都可能是某个领域的专家。只要我们有一颗平等的心，通过高效的沟通就能产生许多创新和共创。在数字化转型时代，新技术革新需要新鲜血液的注入。

Q5 对于正在关注 ESG 或已经投身到 ESG 工作的人才，有什么经验可以分享？

钱天：由于资本市场对 ESG 的要求越来越高，普华永道专门成立了 ESG 团队，我相信这个团队会长期存在并持续发展。我认为最重要的是要有强烈的求知欲，不断去了解和新的知识。我最初从事税务工作，那时每天都有新的法规出台，我们需要及时了解并更新知识。后来转向 ESG 领域，每天需要了解的东西更多、更及时。中国的朋友们经常问我关于欧洲 CSR 的事情，如果不深入接触这些领域，可能完全不了解这些词汇的含义。所以这是一个需要每天学习一点、循序渐进的过程。ESG 是一个快速发展变化的领域，我希望大家能保持一颗求知的心。

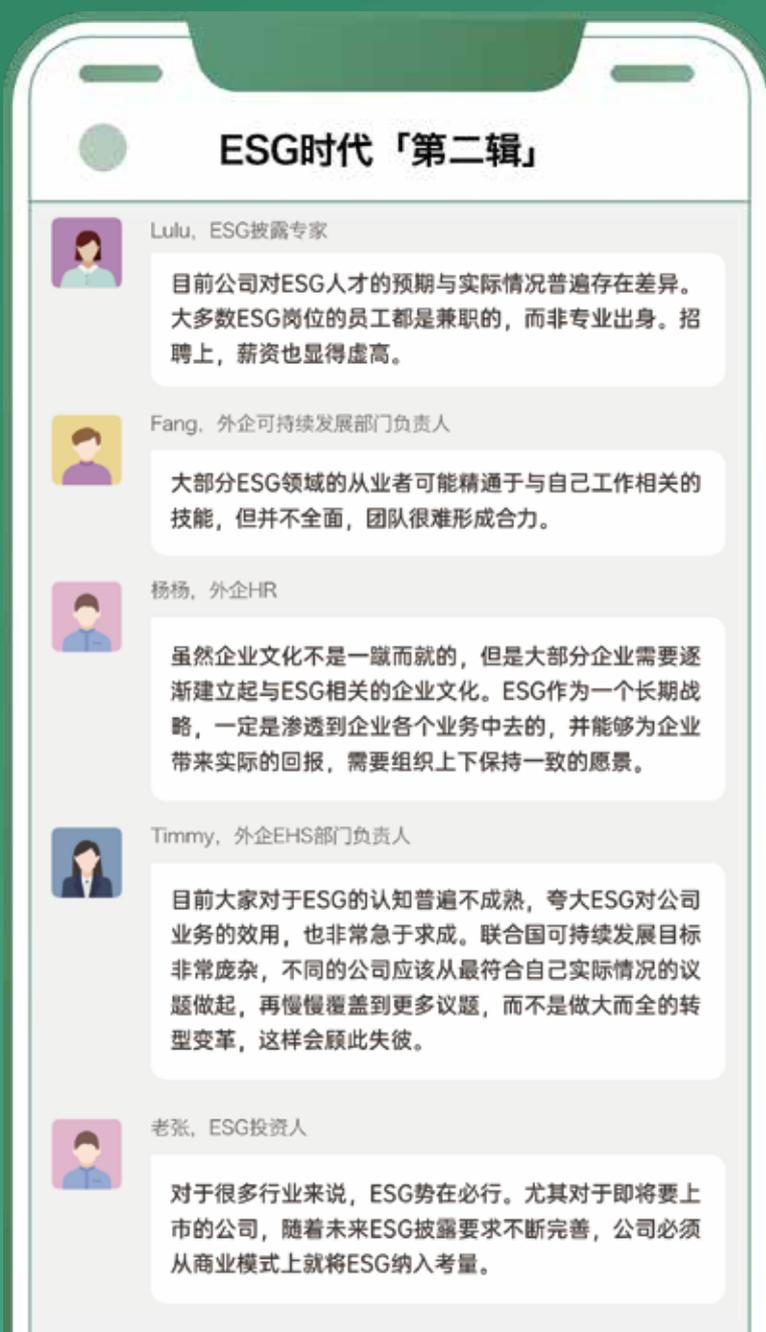
汪耀瑶：我认为成功之路等于痛苦乘以刻意练习，我们需要保持持续学习，保持深入的“T 形状态”。从“T 形”到“π 形”的过程非常痛苦，因为需要打破自己的固定思维，转化为成长思维。在成长思维中，除了自我学习，还要从不同维度去看行业、看标准，并进行对标分析。对于 ESG 客户，他们可能对底层数据的使用感到困惑。我的目标是帮助企业提高 ESG 评分，我们为企业提供底层数据，并教授使用方法。企业将数据录入我们的数据库，使用我们的工具进行同行比较分析，找出不足之处。这是我们在起步阶段需要学习的东西，而不是简单地告诉客户要做什么，而是用数据来说明一切，帮助他们找到自己的方向。

陈美婷：“打破固定思维，保持学习心态。”这 12 个字我认为特别重要，我相信在发展的持续演变进程中，还会有更多的挑战出来，但是同时也会有更好的机会出现，就看大家是否可以把握。

ESG 朋友圈

2023年10月,由复旦大学-BI(挪威)国际合作MBA项目主办的第二届“享见-ESG主题论坛”举行,论坛聚焦“可持续·责任·人才发展”,搭建产学研的平台,以培养企业管理人才ESG视野为出发点,助力企业可持续发展战略。

ESG的概念由联合国于2004年首次提出,直到我国提出“双碳”目标而在国内受到高度关注。随着近年来气候变化、能源危机、地缘政治等因素如“黑天鹅”般频繁发生,全球局势越发变幻莫测。在这样的时代背景下,各领域各行业在可持续发展上达成紧密共识,ESG已经成为全球企业管理领域备受关注的时代议题。如今,许多国家和地区都出台了ESG信息披露的相关要求和规定,但国内企业对于ESG的认知、转型、深化还存有相当的提升空间。为此,当下企业对ESG专业人才的渴求,以及管理者将ESG深度融入企业治理方法,存在迫切的需求。



ESG时代「第二辑」



Mindy, 外企HRD

要全面拥抱ESG的话，就要让ESG理念渗透到企业的毛细血管里面。公司各个业务模块都需要做到ESG+，在做任何决策的时候也要考虑到ESG。也就是从思维方式上要去做完全的转变，在细枝末节当中都要去贯彻ESG。



Dan, 地产行业高管

对于地产行业来说，当其金融属性降低，居住属性提升的时候，这个行业的业务模式可能就会被一个全新的逻辑去重新梳理。当大家都在考虑如何居住得更舒适，如何与自然和谐共处的时候，我们就要用ESG、可持续的角度去重新审视我们的行业。



Anna, 高校教授

经常会听到身边的人说ESG很虚幻，也很复杂，离我们有些遥远等等的评价。所以就有人把它归属到哲学问题。我认为这是一个不负责任，也是不可持续的想法。ESG是个经济问题，需要有商业逻辑，这也是我们商学院培养人才的初衷。



Fanfan, ESG领域研究人员

有句话叫作“商业就是最大的慈善”，所以我一直以来都致力于将ESG这门“玄学”进行商业落地。这件事不能一个人来做，需要集合不同行业的经验与教训。



Yaoyao, ESG数据分析

我们所做的工作不仅围绕着数据，我们还致力于建立一个社群，把国外的一些最新趋势带到中国，比如他们的电力企业是怎样去做自己的清洁的，比如教育市场如何去管理风险，如何提供碳数据等等，帮助企业更简单有效地上手可持续项目。在这样一个学习初期的阶段，同行业从业者的分享与交流非常重要。

复旦大学-BI(挪威) 国际合作MBA项目

本项目是首批获得国务院学位办批准的中外合作办学硕士项目,于1996年由复旦大学管理学院和BI挪威商学院联合举办。项目将中国与欧洲先进的管理思想与理念相融合,在数智化时代下,致力于培养具备战略大局观、拥有全球化视野和可持续发展远见、能用创新创业精神应对未来商业挑战的中高层管理者。

全球视野 高品质 NO.1
小而美 中西融合 文化体验 可持续

2023年英国《金融时报》EMBA排名 **全球29位**

NO.1

连续五年
在职MBA项目
“国际化师资”

NO.2

在职MBA项目
“国际课程体验”

NO.2

在职MBA项目
“职业发展”

* 挪威商学院碳足迹全球排名 **NO.2**

「课程培养重点」

*复旦-BI MBA独特优势

跨职能 1

- 组织管理和组织控制
- 管理经济学与决策
- 财务会计
- 公司财务
- 运营管理
- 企业内外部创业和新财富创造(选修)
- 合作战略与关系(选修)
- 跨国企业财务管理(选修)

+

战略管理 2

- 企业战略
- 项目与变化管理
- 营销管理
- 国际商务(选修)
- 奢侈品品牌管理(选修)

+

领导力

- 商业伦理(引导课程)
- 人力资源管理
- 领导力发展

数字化 3

- 机器学习和商务洞察(选修) 
- 战略技术和创新管理(选修)
- 设计思维(选修) 
- 企业数字化领导与运营(选修) 

国际视野

- 硅谷创业模式(选修) 
- 亚洲商业趋势(选修) 
- 欧洲商业趋势(选修) 

可持续/ESG

- 绿色创业和系统创新(选修) 
- 公司治理与管理模拟 
- 可持续增长(选修) 
- 创建和领导绿色组织(选修) 

「招生信息」



招生形式

全年滚动招生



项目时长

2年在职
四天模块化学习
(周四至周日)
每隔4-6周一个模块课程



项目证书

BI挪威商学院MBA学位证书
中国教育部国外学历学位证书
复旦大学管理学院学习证明
两校联合证书



项目学费

2024年学费：
人民币508,000
(分批付款，
可提供贷款协助)

「报考资质」

报考条件：

- 硕士学位，三年以上工作经验
- 或学士学位，五年以上工作经验
- 或大专学历，十年以上工作经验
- 具有一定团队管理或项目管理经验
- 良好的商务英语沟通能力

看重每一位学生自身的独立思考能力和工作、管理经验等综合素质

联考生

免笔试条件：

- 当年全国联考英语单科成绩达到一定分数要求，且工作年限8年及以上

非联考生

免笔试条件：

- GMAT 成绩 600 分以上 (5 年内成绩)
- GMAT EA(Executive Assessment) 有效成绩
- IELTS 成绩 6.0 以上 (2 年内成绩)

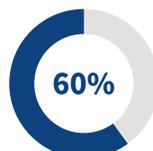
「评估标准」



背景评估



笔试



个人面试

考试总时长120分钟



Norwegian
Business School



復旦大學

THE BEST OF BOTH

融合之美 双重精彩



STANDOUT WITH A GLOBAL MINDSET

招生考试咨询，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.fdsm.fudan.edu.cn