

2025 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、中欧国际邮轮经济研究中心联席主任、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、副教授长(研究事务)、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、治理与领导力教授、米其林治理与领导力教席教授

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、副教授长(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

张飞达 中欧国际工商学院会计学副教授、首席财务官(CFO)课程-联席课程主任

序言

在社会转型、技术革新与气候变化的复杂背景下,瞬息万变的经济格局和市场环境使企业面临前所未有的不确定性。面对这些挑战,可持续发展的理念逐渐由愿景化为共识,成为各界共同展望未来、携手前行的通用语言。与此同时,透明且有效的沟通也成为凝聚利益相关方信任、推动全球经济协作的重要基石。

近年来,学院将ESG与可持续发展的核心理念系统性地融入教学、研究与运营。在教学层面,我们以激发责任意识、引导实践创新为目标,对课程体系进行持续迭代,将可持续议题嵌入核心课程内容、案例讨论、实景教学与毕业课题的全流程。在研究层面,学院设立ESG研究领域,推动跨学科协同,全力支持教授面向可持续发展挑战开展前沿探索并提出创新解决方案,不断产出高质量的教学案例与科研成果。在运营层面,我们以绿色校园为实践载体,通过设施改造和定期监测等举措,持续强化自身可持续绩效。

学院始终致力于培养兼具中国深度与全球广度、积极承担社会责任的领导者。这一理念不仅体现在课堂中,更以知行合一、守正创新的精神延展至课堂之外。在商业实践中,中欧校友及校友企业通过创新技术、产业协同与价值共创,形成跨地域、跨文化的行动合力,在各自领域不断推广可持续的运营模式和商业创新,将ESG理念融入更丰富的行业场景。

大道如砥,笃行致远。面对新的发展格局,我们将继续携手广大师生校友,联动产学研伙伴,支持企业在全运营中平衡增长与责任,共同推动高质量、可持续的发展。中欧人将秉持开放包容、融通中西的精神,为全球经济文化合作贡献中欧力量,为人类命运共同体的构建贡献中欧智慧。



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信息披露与全球沟通	01
	无国界的企业语言:ESG信息披露与全球沟通	02
02	企业ESG实践案例	24
	安踏0碳使命店:ESG报告之外的可持续沟通新路径	25
	海尔智家:打造全球企业的ESG沟通力	32
	循环经济的出海之路:妃鱼的ESG实践	38
03	绿色校园与学生课题	42
	可持续在行动:中欧绿色校园	43
	不止于动物饲料原料,打造“橄榄喂养”消费肉类品牌	45
	ESG实践驱动营销创新:免税零售企业私域运营的探索	48
04	教授ESG学术研究	51
	ESG 战略如何撬动国际资本?一项跨国研究的启示	52
	环保服务型领导促进员工工作场所的自愿绿色行为	54
	通过社交媒体应对 ESG 危机:策略与启示	56
05	A股上市公司ESG报告研究(精要版)	58

当我们重新审视ESG信息时，其意义早已超越披露报告本身。它不仅是企业责任实践的记录仪，是长期价值的重要基石，更是企业与世界对话的共通语言。这种披露和沟通，不能停留在选择性的优化，也不能流于品牌公关的表层修饰，而应立足于企业真实、持续的内在ESG行动。从区域合规到全球共识，从年度报告到全渠道沟通，ESG信息披露正经历一场深刻的范式转变。2025年中欧ESG白皮书以“披露与沟通”为关键词，围绕政策趋势、企业实践、学术研究与教育探索构建起五个章节的系统内容，希望在多变的时代中，为企业提供方向，也为行业积累共识。

第一章从全球政策趋同的格局出发，王雅瑾教授、张飞达教授和刘耿研究员为读者系统梳理了ESG信息披露的制度演进与发展趋势。文章强调，披露并非最终目的，真正重要的是它应建立在企业持续行动与内在反思的基础之上。披露是驱动改进的工具，是是企业不断进化的引擎。无论是体系成熟的大型企业，还是探索阶段的中小型公司，都应在“内在行动”与“外在表达”的良性循环中，找到最适合自己的语言和路径。ESG披露是一种“无国界的语言”，更是企业走向国际的关键支撑。

第二章聚焦三个来自不同行业的企业案例，展示企业如何突破“写报告”的边界，把披露升级为多维度、有温度的沟通行为。从组织内部的协同机制建设，到面向消费者的品牌叙事；从零售终端的场景传递，到社交平台上的动态互动，这些实践勾勒出ESG沟通从单向到共创、从理性到情感的转变趋势。它不再只是展示结果的静态动作，而是持续互动中的动态表达。

第三章回到中欧自身的行动中。一方面，绿色校园建设从资源管理、低碳运营等多个维度推进；另一方面，学生项目聚焦真实企业课题，在调研、分析与创意设计中，将可持续发展理念转化为具体、可执行的沟通策略。责任教育不再只存在于课堂中，而在落地在真实的实践中。

第四章收录了三项来自中欧教授的研究成果，张飞达教授、江源教授、单宏宇教授从会计、组织行为与金融领域出发，分别探讨了企业如何通过披露吸引国际资本，何种领导风格能激励员工绿色行为，以及企业在面对ESG负面事件时如何借助社交媒体重建信任。这些研究从理论深度出发，回应实践中的关键痛点，为企业提供更具有穿透力的洞见。

第五章是芮萌教授领衔的中欧财富管理研究中心带来最新的“A股上市公司ESG报告研究”。共有1687家A股上市公司披露了社会责任报告，其ESG加权综合得分较上一年度提升0.68分，增幅达1.3%。本年度还新增了对出海企业的专项分析。数据显示，相关企业的ESG得分显著高于全市场的平均水平。可见，ESG正成为中国企业“走出去”的重要基础设施，也是在复杂多变的国际商业环境中建立信任的重要工具。

我们希望，本白皮书不仅是一份实用的工具手册，更是一份引导企业基于真实、具体的行动，构建自身可持续叙事的行动指南。让每一次披露表达更真实可信，让每一次沟通更有温度与共鸣——在变化中寻找确定性，在对话中共创可持续的未来。

01

ESG 信息披露 与全球沟通

导读

作为企业与市场之间日益关键的桥梁，信息披露不仅是满足监管与投资者要求的回应机制，更逐步演化为企业战略管理、品牌建设和跨文化交流的重要工具。在本章节中，我们将系统梳理 ESG 披露和沟通的最新发展趋势与政策动态，深入剖析其在企业实践中的真实价值。

无论是已具备成熟披露体系的大型企业，还是正处于探索期的中小型公司，ESG 和可持续信息披露的核心逻辑都在于“内在行动”与“外在表达”的良性互动：真正有效的披露从来不是为了报告而报告，而是推动企业不断反思与进化的关键引擎。本章将围绕以下几个关键议题展开：

- 全球 ESG 披露政策如何趋同？又将如何影响中国企业的应对路径？
- 企业如何设计具有战略性、可信度与影响力的披露框架？
- 中小企业应如何借力 ESG 信息管理，突破资源限制，实现全球接轨？
- 在社交媒体与实时传播时代，ESG 信息如何实现从“报告”到“沟通”的升级？
- 全球与中国披露实践之间，能否实现互鉴与协同创新？

本章还总结了八条关键洞见，希望能够帮助读者从披露背后的实践逻辑中提炼出最具前瞻性的趋势判断与行动建议。

无国界的企业语言： ESG信息披露与全球沟通

文 / 王雅瑾、张飞达、刘耿



王雅瑾

中欧国际工商学院市场营销学教授
副教务长(研究事务)
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

中欧国际工商学院会计学副教授
首席财务官 (CFO) 课程 - 联席课程主任

张飞达



刘耿

中欧国际工商学院案例中心研究员

在全球经济与资本市场持续演进的背景下，环境（Environment）、社会（Social）与公司治理（Governance）——即 ESG——从早期的区域性合规要求，逐步发展成为通用的商业语言。各国监管机构、主要国际组织以及市场投资者普遍关注企业的可持续发展表现，并将 ESG 指标纳入投融资与风险评估流程。自欧洲率先提出较为系统的 ESG 信息披露要求起，美国、亚太等市场亦纷纷出台政策与规范，推动 ESG 由“选修”走向“必修”，世界主要市场的政策导向和统一标准正在形成合力，为跨文化、跨国界的企业沟通提供了新的共同准则。对于中国企业而言，“双碳”目标和多样化的本土政策推动了 ESG 在国内的落地与实践，越来越多的企业开始以主动或被动的方式投入到这一全球化的沟通网络中。

尽管 ESG 信息披露在形式上常被视为一次“公关动作”或“合规举措”，实质却远不止于向外界展示企业责任与价值观。围绕环境与社会影响展开系统性的信息披露，往往能让企业对内部流程与资源配置进行更加审慎的审视，从而在管理和战略层面获得深度改进。这种“披露—改进—再披露”的正向循环，为企业创造了加强品牌信任、持续管理风险、提升竞争力的机会。换言之，**当 ESG 披露与企业的业务战略密切衔接时，披露既是已有可持续行动的成果（“果”），也是进一步完善运营与治理的催化剂（“因”）。**

在这一全球趋势下，如何结合国际与国内环境，对 ESG 相关信息进行科学、透明且有策略的披露，正成为中国企业亟待解决的关键课题。相关的国际框架与政策标准正在趋同，各大监管机构和全球投资者对 ESG 信息的关注度迅速提升；同时，国内监管部门、交易所和社会舆论也对可持续经营提出了更高要求。深度理解这些变化并将其转化为有效沟通与管理的工具，对于企业在海内外市场建立长期信誉与竞争优势具有重大意义。

基于对全球趋势与本土实践的综合考量，本文将从 ESG 信息披露的战略价值、国际政策与准则、中国市场现状与应用案例，以及核心实操策略等方面进行系统探讨，旨在帮助企业洞察未来可持续发展的脉动，掌握信息披露的要义与方法，使之成为兼顾社会责任与商业竞争力的有力支撑。

信息披露的战略性沟通价值

企业的可持续发展实践与信息披露之所以在近年来得到空前关注，既有监管层面的合规需求推动，也有市场与公众对于企业社会责任的期望日益上升的原因。一项覆盖全球主要经济体的调查显示，截至 2020 年底，采用或参考可持续发展报告框架的公司比例已达 80%，而全球市值最高的 250 家企业 (G250) 中，更有近 90% 发布了可持续发展报告。¹ 这些数据背后，折射出 ESG 信息披露正在从“可选”变为“必需”，其根本原因在于披露已经成为企业与利益相关者之间的重要沟通工具，并且能够在品牌塑造、风险管理和长远战略规划等方面释放巨大的价值。

一方面，ESG 信息披露为企业提供了向外界证明自身社会与环境绩效的“窗口”。在全球范围内，超过 35 万亿美元的资产在投资决策中正式纳入 ESG 考量，其规模占全球资产管理总额的 1/3 以上。² 对投资者来说，披露翔实的企业往往意味着治理结构更健全、风险应对更透明，也更有意愿在中长期以可持续的方式创造价值。对于消费者和公众而言，日益增多的社会运动与信息渠道，让人们更关注产品和服务背后的环境与社会影响。信息披露做得好的企业，能在此过程中树立更可信的形象，在激烈的市场竞争中赢得品牌忠诚度和口碑。

另一方面，ESG 信息披露并非仅仅是“向外展示”，更是推动企业内部自我审视与改进的重要契机。国际金融报告准则基金会 (IFRS Foundation) 于 2021 年底成立国际可持续准则理事会 (ISSB)，并在 2023 年 6 月发布了首批全球可比性 ESG 披露准则 (IFRS S1 和 S2)，旨在为资本市场提供更加一致和透明的可持续信息。³ 当企业对照这些标准系统梳理自身环境与社会绩效时，往往能发现管理漏洞或潜在风险，并及时制定改进方案。例如，针对气候风险的任务小组 (TCFD) 自 2015 年成立以来，因其对气候相关财务风险的关注而备受全球企业青睐，截至 2023 年 9 月，已有近 5000 家组织 (市值合计约 29 万亿美元) 正式表态支持 TCFD 建议。⁴ 这其中许多企业在实施 TCFD 框架后，不仅完善了气候风险管理，更推动了全公司层面的流程优化与创新。

当信息披露与企业战略形成良性互动时，ESG 就不再只是一个“附加选项”，而成为竞争优势的源泉。ESG 披露的过程帮助高管层更好地理解行业所处的宏观环境、社会预期和新兴合规趋势，从而在决策中充分考虑潜在的环境、社会和治理因素。比如，全球最大资管公司贝莱德 (BlackRock) 在其首席执行官拉里·芬克 (Larry Fink) 致企业家的一封信中多次强调：只有在对利益相关方负责的前提下，企业才能实现真正的长期可持续增长。⁵ 这意味着，越早认识到可持续性与公司价值正相关的企业，越有机会在未来的市场竞争中抢占先机。

ESG 信息披露的战略性沟通价值，正体现在“对外塑造信任”与“对内促进管理”两大层面。通过基于国际准则的透明披露，企业可展示其环境与社会绩效、强化投资人与公众的信任；而在此基础上，持续的披露与数据追踪也能推动企业在内部识别不足、改进流程，并在战略层面作出更具前瞻性的规划。当这两种动力相互促进，ESG 信息披露便成为企业可持续成长的支点，为塑造稳健的品牌形象与核心竞争力提供坚实后盾。

全球 ESG 信息披露的趋势与最新发展

统一与分裂：全球 ESG 信息披露的历程与趋势

全球 ESG 信息披露的历史轨迹揭示了一个日益趋同的过程，尽管这一过程伴随着地区间的差异和不同程度的热情。虽然全球范围内对 ESG 整合重要性的共识正在形成，但各地区在具体方法和采纳速度上却存在显著差异，体现着不同的政治、经济和哲学视角。

多样的时代：1990s 至 2010 年

ESG 信息披露的概念可以追溯到 1970 年代，当时公众对环境和社会问题的关注日益增长，催生了相关监管举措和社会责任投资的出现，例如，美国的《国家环境政策法》等立法在要求公司报告其环境活动和影响方面发挥了关键作用。在 1990 年代逐渐成形，当时主要由一些领先的跨国公司和非政府组织 (NGO) 推动，目的是提高企业在社会责任、环境保护和公司治理方面的透明度。1997 年成立的全球报告倡议组织 (Global Reporting Initiative, GRI) 便是现代 ESG 报告运动中的一个重要里程碑，它为公司提供了一个结构化的方式来报告其在经济、环境和社会方面的影响。

然而，由于全球不同地区的法律、文化和经济体系差异，早期的 ESG 信息披露体系相当松散，各地区采取的标准和框架也有很大差异。

美国企业对 ESG 信息的披露主要侧重于“股东价值最大化”的原则，许多企业更愿意披露财务绩效相关的信息，而对社会责任和环境保护的关注相对较少。部分企业和州政府反对强制性披露，认为这会增加成本和管理负担，且认为 ESG 不应成为公司的主要经营目标。与美国不同，欧洲国家特别是北欧国家在可持续发展方面有着更深厚的历史传统，企业更多将 ESG 视为其社会责任(CSR)的核心。欧盟早期便出台了关于可持续金融的指令，但其影响力仍局限于部分国家和跨国公司。在日本和中国等亚洲国家，ESG 披露刚刚起步，且主要依赖于自愿性报告，缺乏强有力的政策指导。

趋同的时代：2010 年后

随着全球对气候变化和社会不平等问题关注日益增加，ESG 信息披露逐渐从一个自愿性的活动转变为全球性趋同的目标。2010 年后，全球逐步出台一系列国际标准和框架，推动 ESG 信息披露的规范化和统一化。2015 年巴黎气候协议的签署是全球 ESG 信息披露从分歧走向趋同的关键时间点。该协议不仅在全球范围内确立了应对气候变化的共同目标，而且推动了各国在环境保护、可持续发展方面的政策协调。巴黎协议的签署为全球范围内的 ESG 信息披露建立了一个共同的目标，并促使各国政府逐步推动相关立法和标准化框架。

欧盟一直走在前列，其《可持续金融披露法规》(SFDR)自 2021 年 3 月正式生效后，又于 2022 年 12 月通过了《公司可持续报告指令》(CSRD)，将可持续信息披露的适用范围进一步扩大至更多类型的企业，并要求更严格的详细披露。⁷ 欧洲金融报告咨询团(EFRAG)随后制定并发布了“欧洲可持续报告准则”(ESRS)草案，努力确保欧盟企业在环境、社会和治理层面提供更为系统、透明的信息。

美国证券交易委员会(SEC)则于 2022 年提出了更严格的气候披露规则草案，要求上市公司披露温室气体排放、气候风险及其对财务的潜在影响等信息。⁸ 推动各大上市公司加速建立或完善内部可持续报告体系，释放出美国在 ESG 监管方向上“比肩欧盟”的强烈信号。但近年来，美国在 ESG 领域的反对声音愈加强烈。尤其是在特朗普及其支持者的推动下，反 ESG 运动逐渐扩大，在特朗普的第二任期内，这种反对态势变得更加激烈，许多共和党领导的州出台了限制性法规，反对企业过度关注非财务因素。这一政策背景下，美国市场的 ESG 基金遭遇了资金外流，2022 年底以来，大约 260 亿美元的资金撤出 ESG 投资，超过 80 只基金移除了 ESG 标签。⁹

美、欧对待 ESG 信息披露上的态度分歧，体现的是哲学底层的公司理念之争：美国的反 ESG 立场基于“自由市场”经济理念，强调企业应最大化股东财富，尽量减少外部干预。而欧洲则倾向于拥抱“社会契约”论，认为企业不仅应为股东负责，还要为社会、环境和员工等多方利益相关者承担责任。

尽管美国出现了反 ESG 的现象，但全球其他地区，特别是欧洲和亚洲，继续推动 ESG 投资和信息披露。日本、香港地区、中国大陆等亚太市场也在探索强制或半强制的 ESG 披露机制：例如日本金融厅(FSA)要求在东京证券交易所“Prime 市场”上市的公司参照 TCFD 建议进行披露，香港交易所(HKEX)、上交所、深交所也陆续推出各自的 ESG 指引，使得更多亚洲企业将环境与社会议题纳入合规管理与对外沟通中。¹⁰

需要注意的是，在“强制—自愿”之间，企业依旧拥有一定的“选择性披露”空间，这也带来潜在的道德风险。一些企业可能采取“只报利好、不报风险”的做法，从而使投资者和公众无法获得全面准确的信息。为此，各大监管机构正逐步加强对披露真实性和数据合规性的审查，鼓励甚至强制引入第三方鉴证，以提升企业报告的透明度与可信度。

理念更新之一：ESG信息披露的沟通价值

在全球范围内，围绕环境、社会与公司治理的信息披露标准，正呈现出日益整合、相互兼容的趋同趋势。随着不同国家和地区对于可持续发展报告要求日渐细化，国际通用的披露框架不仅成为“合规性”与“可比性”的载体，更重要的是通过统一语言与指标体系，提升了企业与投资者、监管机构、乃至社会公众之间的沟通效率与质量。

作为最早且应用最广的可持续发展披露框架之一，全球报告倡议组织(GRI)通过一系列针对环境、社会和治理议题的标准化指标，为企业提供了跨文化、跨行业的“基本词典”，让利益相关者能够在同一平台上理解并评价企业的 ESG 表现。¹¹ 可持续会计准则委员会(SASB)则针对 77 个行业建立了财务相关性更强的标准，帮助企业以“行业通用语言”向投资者传达特定行业的可持续风险与机遇。对于财务机构和专业投资者而言，SASB 框架降低了沟通门槛，使其能够快速比较不同企业在同类 ESG 议题上的表现。

在气候议题上，气候相关财务信息披露工作组(TCFD)尤其凸显了“沟通”的价值。其推荐性披露原则围绕治理、战略、风险

管理、指标与目标四大支柱，建立了一套能够使企业和利益相关者有效对话的“核心框架”。¹² 借助 TCFD，企业不仅能就碳排放与气候风险进行数据化呈现，也能在这一“通用语言”下阐明自身的应对战略和治理结构。投资者、监管者和公众则可通过同一框架，对企业的气候敞口及长期可持续策略进行横向对比和纵向跟踪。

最值得关注的是，国际财务报告准则基金会 (IFRS Foundation) 于 2021 年底成立国际可持续准则理事会 (ISSB)，并在 2023 年 6 月发布了首批全球可比性 ESG 披露准则：《IFRS S1：通用可持续披露要求》和《IFRS S2：气候相关披露要求》。¹³ ISSB 吸收了原价值报告基金会 (Value Reporting Foundation) 旗下的 SASB 资产，并与 GRI、TCFD 等保持密切协作，努力打造高度兼容的全球标准，实质上为跨国企业和投资者提供了一套更统一的 ESG 沟通“坐标系”。在这一体系下，不同区域的政策制定者也能在“准则对接”过程中减少摩擦，使企业在“多重框架”之间的沟通成本显著下降。

这些准则与框架共同构建了一个跨区域、跨文化的 ESG 信息“对话平台”，让财务、非财务指标得以在可比、透明的基础上交换与诠释。通过这样的统一话语体系，企业得以向全球投资者和公众清晰阐明自身环境与社会绩效，投资者则能更便捷地跨市场评估、比较不同企业的 ESG 风险和机遇，进一步推动可持续发展理念在全球商业生态中的深化。更重要的是，随着这些框架的逐渐趋同，它们在全球化背景下形成的规范和标准，极大地增强了不同国家和地区的企业之间的沟通和合作，为全球市场提供了一个更为透明和协同的运作环境。

在逆全球化潮流日益强烈的今天，这种跨国沟通平台的存在，正是全球企业间协调合作的强大引擎，尤其对于那些有志于“出海”的中国企业来说，它提供了一个清晰的沟通框架，帮助它们在国际市场中脱颖而出，获得更多的机会与信任。

▣ 理念更新之二：ESG信息披露的管理价值

可持续发展和企业社会责任领域的 Tensie Whelan 等学者回顾了 2015 年至 2020 年间的 1000 多项研究，**发现 ESG 信息披露本身并不会自动提升企业的财务表现或股东回报**，披露仅仅是一个信息传递的过程。企业的财务增长通常是因为其在实际运营中贯彻了 ESG 原则，从而提升了资源配置效率、吸引了更多的投资者和消费者，并优化了公司管理结构。这种**实践效应才是企业长期竞争力和财务增长的真正来源**。例如，在新冠疫情初期，研究发现，表现良好的公司在危机应对（如人力资本、供应链和产品服务的 ESG 情感）方面得分较高，股票回报率比其同行高出 1.4% 到 2.7%。¹⁴

要实现 ESG 的真正价值，企业需要将其融入核心战略并付诸实践。首先，企业应确保其 ESG 目标与公司的长期战略一致，而非仅仅作为短期的公关工具。其次，企业需要建立有效的 ESG 绩效评估机制，并定期披露其 ESG 实践的实际成效，确保投资者和公众可以看到其在该领域的真实进展。

在这一过程中，企业还应与投资者、监管机构和其他利益相关者进行深入的对话，以确保其 ESG 目标能够反映社会的长期利益，并且在实践中得到有效实施。这不仅有助于提升企业的透明度，还能增强企业在市场中的声誉和竞争力，从而实现财务表现的持续增长。

▣ 全球标杆案例：顺应新准则与政策要求的实践

▣ 统一与分裂：全球ESG信息披露的历程与趋势

在国际准则加速整合、各国政策不断强化的背景下，一些跨国企业率先行动，通过信息披露来呼应全球 ESG 监管动向与市场期望，积累了可借鉴的经验。下列案例从不同角度展现了企业如何将政策框架的要求内化到自身业务与披露体系中，成为“趋势与政策互动”的典范。

雀巢 (Nestlé)：ESG 披露全球化、在地化双适应

雀巢在早期 (2000 年之前) 并未广泛披露 ESG 信息。虽然公司有着广泛的社会责任项目，但这些信息更多地以传统的企业社会责任 (CSR) 报告的形式出现，并且内容较为基础，侧重于公益活动 and 产品质量等领域。¹⁵ 到 2005 年，雀巢开始逐步将其环境影响、社会责任及治理结构等方面的内容纳入年度报告，并逐渐形成一个较为系统的 ESG 披露框架。¹⁶

2010 年后，尤其是 2015 年后，雀巢在 ESG 信息披露上实现了质的飞跃。雀巢在 2011 年就已经在道琼斯可持续发展指数中取得领先地位。¹⁷ 在 2015 年，雀巢发布了一个全面的可持续发展报告，首次将可持续发展目标 (SDGs) 与公司业务战略紧密结合。报告详细介绍了公司在营养、健康、环境可持续性等方面的 39 项承诺，并且通过数据和案例展示其实现进展。¹⁸

自 2015 年以来,雀巢在全球多个市场的 ESG 信息披露逐渐融合了各地特有的法规要求,尤其是在美国、欧洲和亚洲市场:

美国的 ESG 披露要求受到证券交易委员会 (SEC) 的强烈影响。雀巢在美国市场的 ESG 报告严格遵守了 SEC 对非财务信息披露的规定,特别是在气候相关风险披露方面。公司采用了气候相关财务披露工作组 (TCFD) 的方法来评估和披露其气候风险和机遇。雀巢承诺到 2025 年将温室气体排放量减少 20%,到 2030 年减少 50%,并最迟在 2050 年实现净零排放。¹⁹

雀巢从 2017 年开始,按照非财务报告指令 (NFRD) 指令的要求发布了关于环境影响、社会贡献、供应链管理等方面的详细报告,并且在报告中深入分析了公司如何应对全球气候变化、自然资源短缺等长期挑战。²⁰ 值得注意的是, NFRD 正在被更全面的公司可持续发展报告指令 (CSRD) 所取代。CSRD 将从 2024 年开始逐步实施,涵盖更广泛的公司,并引入更严格的报告要求。雀巢作为一家大型跨国公司,属于 CSRD 首批需要遵守新规定的企业之列。根据 CSRD 的实施时间表,雀巢将需要在 2025 年提交其 2024 年度的首份 CSRD 报。雀巢聘请安永会计师事务所 (EY) 对其 13 个关键的环境、社会 and 治理 (ESG) 绩效指标进行独立鉴证,以尽力符合 CSRD 对第三方审核的要求,这体现了满足监管要求的动态性、复杂性。²¹

而在亚洲市场,雀巢特别注重适应不同国家和地区的 ESG 披露要求。雀巢高度重视其在中国市场的 ESG 报告质量,特别是在中国监管强调数据准确性和可比性的新背景下。中国的 ESG 披露标准对信息质量提出了严格要求,强调报告的可靠性、相关性、可比性、可验证性、可理解性和及时性,²² 为此,雀巢加强了与中国本地的合作伙伴和审计机构的合作,确保其数据的透明度和准确性。中国的 ESG 报告标准在全球范围内也具有独特性,特别是在对“共同富裕”和“乡村振兴”的强调上,这一趋势对全球企业提出了新的挑战。²³ 雀巢在适应这些要求时,不仅要考虑其全球 ESG 战略的一致性,还需要确保其在中国的业务能够反映出对中国社会经济发展优先事项的支持。雀巢通过设立大中华区可持续发展委员会,确保其报告符合中国特有的监管要求和社会目标。此外,雀巢还关注如何利用本地化数据,确保其在中国市场的可持续发展策略符合中国投资者的需求和期待。

瑞幸咖啡 (Luckin Coffee): ESG 治理价值、沟通价值双体现

瑞幸咖啡 (Luckin Coffee) 是中国的一家咖啡连锁品牌,成立于 2017 年。凭借“数字化”和“新零售”的经营理念,瑞幸迅速发展,并在短短几年内成为中国咖啡市场的领先品牌之一。到 2019 年,瑞幸的门店数量已经超过 4000 家,发展势头惊人。2020 年,瑞幸咖啡甚至成功在美国纳斯达克上市,成为资本市场的新宠。

2020 年 4 月,瑞幸咖啡陷入了严重的财务造假丑闻。公司承认伪造了约 22 亿元人民币 (约 3.1 亿美元) 的销售额,导致公司股价暴跌 75.6%,首席运营官和多名高管被停职,公司面临投资者诉讼和监管调查,纳斯达克决定将瑞幸咖啡退市。公司濒临破产。²⁴

面对危机,瑞幸咖啡开始了艰难的转型之路。对内,重塑公司治理结构。一是引入新的管理团队,建立多层面的监督系统,强化内部控制和合规管理,2022 年 7 月成立可持续发展委员会,将 ESG 理念纳入公司战略决策。二是强化企业文化和价值观,将诚信、工匠精神、创新、主人翁精神和合作列为核心价值观,重新制定公司使命和愿景,2023 年,正式发布了“以赴美好明天 Being a Force for a Brighter Future”可持续发展战略。三是提升产品质量和食品安全,建立严格的质量控制措施和食品安全委员会,开发原材料管理系统,确保产品质量和安全,并整合道德供应链实践。

对外,重塑瑞幸品牌形象。一是定期发布财务报告、公司声明和重大决策公告,减少信息不对称风险。2022 年 11 月发布首份《变革与重塑·2020-2022 瑞幸咖啡公司治理报告》。二是展示公司转型成果,详细披露公司治理改革措施,展示公司在重塑企业文化、解决历史问题和改善内部控制方面的进展,强调公司在产品质量、技术创新和人才发展方面的努力,突出业务可持续发展的关键因素。三是重建利益相关方的信任,通过 ESG 报告展示公司在社会责任和环境保护方面的实际行动。主动与投资者、媒体和 ESG 相关方建立沟通渠道,增进各方对公司转型的理解。

通过加强 ESG 实践和信息披露,瑞幸咖啡逐步重建信任:2022 年第二季度营收同比增长 72.4%。截至 2025 年 2 月,瑞幸咖啡已成为中国最大的连锁咖啡品牌之一,门店数量超过 21,000 家,超过了星巴克在中国的门店数量。²⁵

中国 ESG 信息披露的现状与发展前景

中国的 ESG 信息披露近年来在政策指引与市场需求的驱动下快速崛起,呈现“多方共促、加速规范”的发展态势。一方面,监管部门陆续出台各类政策与标准,推动上市公司和大型国有企业率先探索 ESG 实践;另一方面,投资者、消费者以及国际社会对中国企业在可持续发展与信息透明度方面的要求也在不断提升。随着国内外资本市场对 ESG 信息的关注度持续

攀升,中国企业在完善信息披露、参与全球可持续治理对话中正扮演着越来越重要的角色。

政策历程

第一阶段 初步探索 (2006-2009年左右)

这一时期,随着 2006 年《公司法》和《证券法》的修订,中国资本市场开始将环境和社会责任纳入上市公司治理体系的视野中。虽然当时并未明确提出“ESG”概念,但在法律层面已强调上市公司应承担社会责任。2008 年,上海证券交易所率先发布了针对环境信息披露的指导意见,鼓励上市公司披露环保投入、排污情况及节能减排成果等环境绩效信息,标志着我国资本市场对环境信息披露的初步重视。

第二阶段 制度框架逐步成型 (2010-2015年)

在此阶段,企业社会责任(CSR)报告开始逐渐普及,越来越多的上市公司自发或应监管部门要求编制 CSR 报告,内容涵盖环境保护、公益慈善和社会责任等方面。监管部门在多个规范性文件和行动方案中提出了“绿色发展”“可持续发展”等理念,倡导企业将环保、节能等关键信息纳入对外报告。尽管未形成系统的强制性要求,但地方和行业的探索为后续 ESG 披露体系的建立提供了重要经验和实践基础。

第三阶段 从“倡导”到“半强制”(2016-2018年)

2016 年,香港联交所对 ESG 报告实施了新的监管规定,对 A+H 股公司在环境、社会与管治信息披露方面提出更高要求,也在内地资本市场引发关注。2017 年至 2018 年间,上海证券交易所与深圳证券交易所修订了上市公司信息披露规则与自律监管指引,进一步强化了环境与社会 responsibility 方面的披露要求。在此推动下,越来越多公司在年度报告或社会责任报告中纳入 ESG 相关事项,披露的深度和范围逐步拓展。

第四阶段 强化监管与政策协同 (2019-2020年)

2019 年修订的《上市公司治理准则》对上市公司履行社会责任和加强环保治理作出了更加明确的要求,推动公司治理与 ESG 理念深度对接。与此同时,各地和行业协会相继出台了本地或行业的 ESG/CSR 报告编制指引,使信息披露逐步呈现多层面、规范化的发展趋势。2020 年,随着我国确立碳达峰、碳中和目标,“绿色金融”相关政策密集出台,银行、保险等金融机构也开始更加关注 ESG 风险因素并将其纳入风险管理和信息披露体系。

第五阶段 迈向更全面的强制性和规范化 (2021年至今)

2021 年起,双碳目标被写入政府工作报告,资本市场监管部门相继完善上市规则与行业指引,要求上市公司在年报、半年报或单独的 ESG 报告中全面披露环境、社会与治理相关信息。国资委也明确要求具备条件的央企发布可持续发展报告或 ESG 报告,并将其纳入考核体系。2022 年后,监管层进一步推动建立统一的 ESG 披露标准,并逐步将 ESG 纳入银行保险等金融机构的信贷审批、投资决策和风险管理范畴。随着政策的不断细化与落实,中国 ESG 披露正从“倡导”走向“规范”,在深度与广度上迈向更为系统和全面的强制性阶段。

政策体系

整体而言,中国 ESG 信息披露政策体系已形成了由“双碳”战略与“十四五”规划统领,证监会与国资委主导,交易所具体执行,各类政策文件与指引相互衔接的多层次结构。大企业、国企在这一框架下率先实施强制或半强制披露,并起到“标杆”作用。

顶层设计与总体制度基础

“双碳”目标与“十四五”规划

自 2020 年提出碳达峰、碳中和(“双碳”)目标以来,中国对绿色、低碳、可持续发展的要求显著提升。这一战略不仅成

为企业环境责任的重要指引，也为日后各项 ESG 披露政策的出台提供了宏观背景与明确的目标导向。在此基础上，2021 年 3 月发布的“十四五”规划，明确将绿色发展与碳排放控制置于国家战略高度，为环保与社会责任相关政策奠定整体基础，并引导资本市场在转型中发挥资源配置与监督作用。

法律法规与相关基础制度

现行的《公司法》和《证券法》对上市公司信息披露的合规性和透明度提出基本要求。虽然这两部法律并未直接提及 ESG，但它们为公司治理和信息披露提供了框架性保障。此外，中国证监会在修订《上市公司治理准则》时，逐渐纳入了对社会责任、环境保护等方面的表述，鼓励或引导上市公司将 ESG 因素纳入经营管理和信息披露。这些基础制度的完善，也为从“倡导”到“强制”过渡奠定了法律与制度基石。

主要监管主体与职责分工

中国证监会

作为资本市场的主管部门，中国证监会在宏观层面制定并完善上市公司信息披露的监管制度，不断强调 ESG 信息在风险管控及投资决策中的重要性。证监会通过修订《上市公司治理准则》等基础制度，督导交易所出台更细化的自律监管指引，并在持续监管和现场检查中强化对 ESG 信息披露的要求，从而在顶层推动 ESG 合规落地。

国资委

国资委对中央企业（央企）在 ESG 管理与信息披露方面的要求较高，强调要将可持续理念融入企业战略、海外投资和供应链管理关键环节。2022 年 3 月，国资委成立了社会责任局，专门负责指导央企安全生产、生态环境保护、乡村振兴、推动“双碳”工作等。随后发布的《提高央企控股上市公司质量工作方案》《关于新时代中央企业高标准履行社会责任的指导意见》等文件，均对央企 ESG 信息披露提出了覆盖范围和报告质量的具体要求。

通过系列规范和专门机构的设立，央企在国内 ESG 实践中扮演着“领跑者”角色，为其他上市公司在履行社会责任、推动可持续发展方面起到了示范作用。

交易所

交易所主要通过上市规则、监管指引和报告编制指南等执行层面的文件，落实证监会的顶层要求。上海证券交易所与深圳证券交易所两大交易所在早期主要以“倡导”和“建议”为主，随着“双碳”目标的提出和投资者需求的提升，正在逐步向“半强制”乃至“强制”披露迈进。

目前，交易所对 ESG 信息披露的强化首先聚焦于特定板块或重点样本公司，如上证 180 指数、科创 50 指数等，为未来覆盖更多上市公司的全面推行做好了制度和实践准备。

核心政策文件与指引

上海证券交易所

2022 年 10 月，上交所发布《上市公司自愿披露指引（ESG）》征求意见稿，提出更加精细化的 ESG 披露建议，并鼓励企业与国际主流框架接轨。²⁶

2024 年 4 月 12 日，上交所发布《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告（试行）》，明确了强制披露主体范围（上证 180 指数、科创 50 指数样本公司及境内外同时上市的公司），规定了披露时间、披露形式与审批程序，并采用“财务重要性 + 影响重要性”的双重重要性原则，同时对 2025 年度报告披露设定了 2026 年 4 月 30 日的过渡期要求。²⁷

深圳证券交易所

早在 2006 年，深交所就发布了《上市公司社会责任指引》，强调上市公司在保护股东利益的同时，应注重承担社会与环境责任，为随后 ESG 理念的推广打下基础。²⁸

2024 年 4 月，深交所发布《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 17 号——可持续发展报告（试行）》，明确列出了 21 个议题，涵盖应对气候变化、污染物排放、生态保护、乡村振兴、创新驱动、员工权益等。²⁹ 此后在 2024 年 11 月，深交所进一步推出了《上市公司可持续发展（ESG）报告编制指南（征求意见稿）》，详细规定了报告的编制范围、数据口径和披露方式，以提高披露的可比性和透明度。³⁰

国资委相关文件

国资委针对央企多次发布规范性文件，包括 2022 年 5 月的《提高央企控股上市公司质量工作方案》³¹ 和 2024 年 6 月 4 日的《关于新时代中央企业高标准履行社会责任的指导意见》，提出“将 ESG 工作纳入社会责任工作统筹管理”以及“实现央企控股上市公司专项报告披露全覆盖”等要求。³²

2023 年 7 月，国资委办公厅发布《关于转发〈央企控股上市公司 ESG 专项报告编制研究〉的通知》，提供参考指标体系与模板，助力央企在海外投资与供应链管理中落实可持续发展理念，提升信息披露的规范性与完整性。³³

适用主体与披露要求

强制与半强制区分

在现行政策体系下，强制性披露主体主要锁定于上证 180 指数、科创 50 指数样本公司、境内外同时上市公司以及央企控股上市公司。对这类企业，政策文件均规定了明确的披露形式、时间和审批程序。除此以外，尚未覆盖在强制范围内的其他上市公司，多数处于“鼓励或半强制”阶段，随着监管深化和投资者需求增长，未来强制范围可能持续扩大。

“双重重要性”原则

“双重重要性”指“财务重要性”与“影响重要性”的结合。一方面，需要判断 ESG 议题对企业财务绩效的影响；另一方面，也要评估企业自身的经营对环境、社会可能造成的正面或负面影响。通过这一原则，企业可更有针对性地披露真正关键的信息，同时满足不同利益相关方对 ESG 信息质量与深度的需求。

披露深度与国际对标

上交所、深交所的最新指引均鼓励企业参照国际通行框架，如 GRI、SASB、TCFD 等，以便在全球范围内提升信息透明度与可比性。这既为跨境投资者提供了更清晰的企业 ESG 表现，也推动中国企业与国际标准进一步接轨，增强其在全球资本市场的可持续竞争力。

市场与企业的披露实践

政策催生需求，市场亦在倒逼企业加速行动。中国 A 股上市公司发布 ESG 报告的数量呈现显著增长趋势。2023 年度，共有 2220 家 A 股上市公司发布了 ESG 报告，披露率达到 41.56%，比 2022 年增长约 20%，比 2021 年增长约 51%。³⁴ 截至 2024 年 6 月，2023 年度 ESG 报告的披露率进一步提升至 57.83%，其央企控股上市公司的披露率高达 95%。³⁵ 行业分布方面，金融行业的整体披露覆盖率已超过 90%，公用事业和能源行业超过 60%。³⁶ 地区差异也在缩小，截至 2024 年 8 月，西部地区 A 股上市公司的 ESG 报告披露率达 45%，较 2023 年增长 13%。³⁷ 这些数据反映出中国企业对可持续发展和社会责任的重视程度不断提高。随着“双碳”目标的深入推进，碳排放、能源使用效率及绿色供应链已成为最受投资者与公众关注的议题之一。

所有制性质是中国企业最大的身份标签。中国大型国企与民营企业在 ESG 信息披露方面各具特色，但都展现出越来越高的透明度与合规性。国企更多是受国家战略引导，披露内容围绕社会责任、环境管理和安全生产展开，着重展示其对社会公共利益的贡献；而民营企业则更强调市场化驱动和国际化对标，注重通过创新和商业模式融合，实现可持续发展目标，推动企业在全球竞争中占据有利位置。两类企业在中国 ESG 信息披露的不同路径和策略中，展现了各自特色，同时也反映出中国企业在全球资本市场中对可持续发展的日益重视。

中国大型国企：肩负国家战略与社会责任

特色一：紧扣国家战略与政策导向

大型国有企业(国企)在 ESG 信息披露中通常承载着更高的社会责任，其披露内容与国家战略和政策紧密相连。国企不仅需要在自身发展中贯彻落实国家的经济政策，还要在环保、社会责任等领域积极响应国家指示。比如，在“双碳”目标背景下，许多能源行业的国企如中国石油和中国电力公司会在其 ESG 报告中，详细披露节能减排措施、清洁能源发展、碳排放量和未来减排目标等。此外，国企还需展示它们在“一带一路”建设中的社会责任承担，如在国际项目中披露对当地环境和社区的影响评估，并通过报告传递其在全球发展中的合规性与责任心。

例如，中国石油和中国石化两大能源巨头，它们的 ESG 报告不仅涵盖了减排与清洁能源的进展，还对其在油气开采、运输等环节中的环境影响进行了详细分析，同时明确提出减少油气行业温室气体排放的阶段性目标。这些企业在报告中强调对海外项目的合规性，确保遵守当地的环境保护与劳工法规，展示出它们在跨境业务中的绿色转型与社会责任。

特色二：完善的组织与考核机制

国企在 ESG 信息披露中的另一大特点是其高度的组织化与系统化。国资委对中央企业的 ESG 管理和信息披露有明确要求，大型国企通常会设立专门的 ESG 委员会或社会责任部门，且报告的编制和审核通常由高层领导亲自主导。例如，中国建筑与中国交建等基建巨头，通常会将 ESG 报告与社会责任报告合并，由董事会审议并通过，且其报告会包括安全生产、绿色建筑、社会影响等多个维度的披露，体现了国企在行业中的示范作用。

通过这样的机制，国企能够在 ESG 报告中向外界传达它们在履行国家战略目标、推动社会福利、绿色转型等方面的行动与成绩。其考核机制通常涉及高管薪酬与企业社会责任完成度挂钩，进一步推动企业在环境、社会及治理等方面的系统性改进。

特色三：供应链合规与全覆盖管理

国企的供应链合规性往往比民营企业更加严格，尤其是涉及到重资产、能源等领域的企业。国企会在 ESG 报告中披露供应商的环保标准、劳工条件及合规性审查结果，并为此设立专项的管理和审核机制。例如，中国国家电网在其 ESG 报告中详细列出其供应商筛选标准，包括供应商的环境影响、社会责任及产品质量，确保供应链在环保、安全及劳工管理等方面符合国家和企业的高标准。这种对供应链的全覆盖管理，不仅是国家对企业社会责任的要求，也是国企在 ESG 信息披露中的突出特色之一。

中国民营企业：多元化业务与市场化驱动

特色一：创新驱动与国际对标

中国民营企业在 ESG 信息披露中展现出强烈的市场驱动性与创新意识，尤其是在高科技、互联网及制造业领域。这些企业在 ESG 信息披露上往往具有较强的国际视野，致力于对标全球最先进的 ESG 框架。以阿里巴巴为例，阿里巴巴早期的 ESG 报告集中于公益领域，随着电商、云计算、物流等业务的扩展，阿里巴巴逐渐将环境管理、数据合规和用户隐私保护等议题纳入到 ESG 报告中，体现了企业不断创新和扩大 ESG 议题覆盖范围的趋势。

例如，阿里巴巴在 2021 年的报告中开始对标 TCFD 框架，详细披露了气候风险、减排路径和治理结构，并针对数据合规、用户隐私等方面提出了具体的管理措施。阿里云也在报告中展示了其数据中心如何通过节能降耗来降低碳排放。阿里巴巴的这一做法展现了民营企业在全球竞争中积极对接国际 ESG 标准，推动业务与社会责任的深度融合。

特色二：公益与商业模式融合

相比国企主要受到政策与社会责任导向的影响，民营企业更多是在市场竞争的驱动下，将公益与商业模式进行融合，创造出既有商业回报又能实现社会价值的模式。例如，比亚迪在新能源汽车领域的努力，不仅推动了中国汽车产业的绿色转型，也为全球减排贡献了力量。比亚迪在其 ESG 报告中详细披露了其在电池回收、碳排放控制、绿色运营等方面的创新举措，并明确表示在全球范围内推广其绿色出行理念，旨在实现环境与商业的双赢。

比亚迪在报告中还介绍了其成立的碳排放管控委员会，明确制定了减少碳排放的目标，并通过技术创新不断降低汽车生产过程中的碳足迹。通过这种将公益与商业目标紧密结合的做法，比亚迪成功在全球市场树立了环保先锋的品牌形象。

特色三：快速迭代与生态协同

民营企业在 ESG 信息披露上的快速迭代和生态协同能力也是其突出特点之一。以京东为例，京东在 2018 年后逐步将绿色物流、环保包装与供应链伦理管理等内容纳入其 ESG 报告中，并通过与国际 ESG 准则（如联合国可持续发展目标）对标，展现了京东在全球市场中的责任担当。随着京东物流的业务扩大，公司在 2023 年发布的 ESG 报告中明确提出了“双碳”目标，并展示了绿色仓储、智能物流车辆和电商包装减量化等具体数据。这些信息不仅展示了京东在环保方面的实际努力，也体现了民营企业如何通过生态协同推动整个产业链的绿色转型。

京东在绿色物流方面的努力，如推进屋顶光伏项目、绿色仓储及智能物流车的使用，体现了民营企业如何在快速发展的同时，迅速调整战略并整合内外部资源，通过不断优化物流与供应链管理，在环保方面取得显著成效。

核心挑战与未来趋势

尽管中国企业的 ESG 信息披露水平已有显著提升，但在数据质量、信息透明度和报告一致性方面仍存在较大差距。不同企业对“环境”“社会”“治理”的定义和指标口径差异明显，缺乏统一而具操作性的准则。此外，第三方鉴证与独立审计的覆盖面不足，也为“选择性披露”与潜在的“漂绿”（greenwashing）行为留下空间。

然而，随着与国际可持续准则理事会 (ISSB) 的准则的逐步接轨，中国 ESG 披露的标准化与可比性可望逐年增强。同时，香港交易所与内地交易所的互联互通机制也将在一定程度上推动 A 股上市公司与国际主流准则接轨。另一方面，国内的“双碳”目标与不断升级的环保法律法规，将进一步促进企业从“被动合规”向“主动沟通”转变，逐渐呈现“监管—市场—社会”三元合力的良性互动。

从长期看，伴随绿色金融与可持续消费理念的广泛传播，中国企业在全球供应链与资本市场中的地位会更依赖于 ESG 信息披露的质量与深度。政策与市场信号表明，未来中国 ESG 信息披露将呈现下列趋势：

更广泛的强制性覆盖

随着监管层对上市公司和重点行业企业的合规要求日益严格，强制性披露对象将从传统重污染、高能耗行业逐步延伸至更广泛的领域，包括互联网平台、金融机构、房地产业等。未来，国资委和交易所或将进一步明确不同类型企业的强制披露细则，如碳排放、供应链道德审查、劳工权益等关键议题，带动更多中小型及非上市企业主动对标。

更精细化的指标体系

在双碳目标和国际准则趋同的背景下，企业需要更加精准地量化自身环境、社会和治理绩效。碳排放数据将细化到范围 1、范围 2 和范围 3，绿色运营与能耗成本的精细化核算逐步成为主流；社会责任部分也可能通过量化指标（如员工多元性、供应链劳工标准合规度）进行披露，实现与全球标准的对接。

更多维度第三方鉴证

为克服“选择性披露”与数据真实性不足的风险，监管部门和资本市场均将鼓励或强制企业接受外部独立鉴证机构的审计，涉及碳排放计量、社会影响评估以及治理结构合规等多方面。未来，鉴证报告可能成为企业年报或 ESG 报告的重要配套文件，提升数据透明度与国际投资者认可度。

更动态化的披露方式

越来越多的中国企业将不再局限于每年发布一次的 ESG 报告，而是尝试以季度报告、月度更新，或运用数据可视化平台实时披露核心环境与社会指标。数字化工具（如区块链、AI 算法、大数据分析）将在企业内部应用，用于追踪供应链排放、员工福利与风险指标等，实现对 ESG 信息的高频监控与动态发布。

更深入的供应链责任延伸

双碳目标和国际社会的跨境监管趋势使得企业必须将供应链纳入 ESG 管理范围，涵盖上游原材料采购、劳工权益及排放管控等多个维度。对于具备跨境业务的中国企业，如何兼顾海外市场的法规差异、文化差异等，将成为进一步提升 ESG 披露深度的关键。

更紧密的绿色金融联动

在金融市场层面，商业银行、保险和资管机构正将 ESG 评级纳入授信与投资决策，“绿色债券”“可持续发展挂钩贷款”等产品规模也在不断扩大。未来，企业的 ESG 披露质量和投资者偏好之间的关联度会进一步增强，倒逼企业优化环境与社会绩效，以获取更优成本的融资与更广泛的投资者群体。

更多元化的行业自律与社会监督

各行业协会与社会组织愈发重视 ESG 自律与标准制定，媒体与消费者也通过自媒体、短视频等渠道快速放大企业在环境或社会领域的违规行为。行业内的“互相监督”与全社会的“公共监督”机制增强，意味着企业需要在内控和对外沟通上持续投入，避免“漂绿”（Greenwashing）或信息失实带来的声誉风险。

ESG 信息披露的核心沟通策略与实操指南

全球和中国的监管趋势决定着公司 ESG 信息披露的策略：监管与市场对 ESG 信息披露的要求不断增加，企业需要明确哪些 ESG 议题对其业务最具关联性和影响力；社会公众和投资者对 ESG 信息透明度和真实性的要求提升，企业通过引入第三方审计与鉴证，确保披露的环境数据、社会影响、劳工福利等关键信息的可靠性和可信度；投资者和企业越来越认识到，ESG 表现不仅与企业的社会责任相关，还直接影响企业的财务健康和长期盈利能力，企业应当将关键的 ESG 指标（如能耗、碳排放、员工流失率等）与财务数据进行关联分析，展示如何通过可持续发展实践影响运营成本、收入和风险；随着数字化时代的到来，企业与投资者、公众之间的沟通渠道日益多样化，社交媒体、官网、视频平台等成为了企业传播其 ESG 信息的新途径。在这一背景下，企业必须重新审视如何通过有效的沟通策略，制定一套“能落地、可执行、可衡量”的 ESG 沟通与披露策略。以下将从实质性议题识别、财务与非财务信息整合、透明化鉴证机制、以及日常化沟通四个方面，为企业提供具体的实操指南。

实质性议题的识别与优先排序

明确业务关联度与社会影响

在众多 ESG 议题中，并非每一项都与企业的经营模式或社会影响同等重要。企业应先基于行业属性和发展阶段，筛选对自身经营最具影响力、同时对外部利益相关者（投资者、客户、社区等）关注度最高的议题。例如，重化工企业需重点披露碳排放、工业废水等环境议题；互联网平台则须聚焦数据隐私、信息安全与算法伦理等问题。星巴克（Starbucks）在其全球报告中针对供应链可持续性、咖啡豆种植环境保护、社区支持等议题进行了深度调研，并与利益相关者（农户、顾客、投资者、NGO）进行访谈。根据访谈结果，星巴克将“负责任的采购”与“社区发展”列为实质性议题的优先级，并在后续的披露与实践投入更多资源与沟通精力。³⁸

开展双重重要性分析 (Double Materiality)

双重重要性原则要求企业同时考虑“财务重要性”和“社会重要性”。一方面，需要评估环境或社会风险对企业财务表现的潜在影响；另一方面，也需关注企业运作对外部环境与社会所产生的正面或负面影响。³⁹ 例如，零售电商平台既要展示供应链中存在的碳排放、劳工福利等社会影响，又要说明这些因素如何影响供应链成本或财务回报。宜家（IKEA）在其最新可持续发展报告中采用了“双重重要性”原则，同时考虑了对企业财务表现的潜在影响和对社会环境的外部影响。报告中提到：“在我们的评估中，我们考虑了两个问题——我们的业务是否可能在该主题上影响人或地球？该主题是否可能影响我们业务的财务表现？如果对任一问题的回答是肯定的，我们就知道这是一个重要主题。”一方面，公司在家具生产及供应链流程中评估林木原材料采购、运输能耗与废弃物处理等核心环节对成本结构和经营风险的影响，并通过场景模拟推算原材料短缺或碳定价可能带来的财务波动；另一方面，宜家亦关注自身对外部生态和社区的影响，包括森林资源可持续管理、加工环节的碳足迹以及社区就业效益等。⁴⁰

整合财务与非财务信息：从“分立披露”到“统一报告”

将 ESG 指标纳入财务管理体系

企业可将关键 ESG 指标（如能耗、碳排放、员工流失率等）与财务数据进行关联分析，理解可持续实践如何影响成本、收入及风险敞口。例如，将节水和能耗的改善量化为直接的运营成本节省，并在年度财报注释中披露。⁴¹ 百威英博在 2022 年度报告中详细说明了水资源管理的财务影响，将节水技术的应用带来的生产成本节省以定量方式呈现。通过把环境指标与经营绩效做整合，百威英博让投资者更直观地看到可持续举措对利润与风险的正面影响。⁴²

引入多维度 KPI 考核机制

在内部治理中，ESG 绩效不应与财务 KPI 相互割裂，而应配套纳入高管及关键团队的绩效考核体系，确保可持续发展目标在战略执行层面得以落实。某些国际标杆企业会设置“碳减排奖励指标”或“社会影响力评估指标”，与经营利润或毛利率一起纳入考核，并在年报或 ESG 报告中公开考核结果。⁴³ 雀巢（Nestlé）在员工与高管考核体系中引入了“水资源管理效率”和“供应链可追溯性”等 ESG 指标，用于衡量其对社区与环境的贡献度。该公司在报告中披露相应的目标达成度，并对未能完全实现的目标做出原因说明，体现了对外沟通的完整性。⁴⁴

一体化信息披露：从双报告到整合报告

国际上愈来愈多公司选择在年度报告或“整合报告”中同时呈现财务与 ESG 信息。此举不仅可提高披露效率，也让投资者和公众更直观地了解“环境、社会议题与财务绩效之间的互动关系”，有助于增强企业的透明度与投资者对企业长期价值的认识。⁴⁵ 汇丰控股 (HSBC) 在其年报中除传统财务报表外，专门设有可持续发展章节，通过风险评估模型与案例展示将环境与社会风险对信贷及投资业务的影响进行定量说明，并在股东大会上定期向投资者报告 ESG 进展。这种整合式披露在全球资本市场赢得了更高透明度与认可度。⁴⁶

▣ 信息透明度与第三方鉴证：建立可信披露体系

采用国际主流框架并对标行业最佳实践

GRI、SASB、TCFD、ISSB 等框架为企业提供了成熟的披露指南，既能满足合规需求，又可在跨文化、跨地区对话中发挥统一“沟通语言”的作用。对于国内企业尤其需兼顾地方交易所要求（如上交所、深交所）与国际准则的兼容性，以便满足境内外多方利益相关者期望。平安 (PingAn) 在其《2020 气候风险管理报告》中针对气候风险和机遇进行了情景分析，全面参照 TCFD 的披露结构，从治理、风险管理、策略及目标等方面展开阐述。该报告细化了平安保险与投资业务应对气候变化的措施，并对潜在气候压力测试结果进行公开，赢得了监管与投资者的一致好评。⁴⁷

引入第三方审计与鉴证机构

要避免“选择性披露”或“漂绿” (Greenwashing) 的质疑，第三方鉴证是提升报告可信度的主要手段之一。第三方机构可对环境数据、劳工福利、社区影响等关键指标进行独立审计或鉴证，并出具意见或评估报告；在财务与社会绩效关联度较高的领域，还可考虑联合会计师事务所进行“综合审计”。联合利华 (Unilever) 在《2022 年度报告与财务报表》中，明确说明与普华永道 (PricewaterhouseCoopers, PwC) 合作，对部分非财务绩效数据进行独立的“有限鉴证” (Limited Assurance)。这项审计范围涵盖了企业温室气体排放 (尤其是范围 1 和范围 2)、水资源使用量、生产废弃物、健康与安全等关键可持续发展指标。根据该报告的“独立鉴证从业者报告” (Independent Assurance Practitioner's Limited Assurance Report)，普华永道对联合利华的 ESG 数据收集、计算与内部管控流程进行了抽样核查、现场访谈和文档审阅，并最终在报告中出具意见与建议。通过这项独立鉴证，一方面，联合利华能够向投资者和社会公众更具公信力地展示其环境与社会绩效的真实性；另一方面，来自专业审计机构的反馈也帮助企业内部发现潜在数据不足或管理缺口，从而持续完善自身的可持续发展战略与信息披露质量。⁴⁸

动机与道德风险管理

在强制性与自愿性之间，企业仍可能面临披露“利好”而隐匿“风险”的冲动。需通过董事会或高管层建立长效监督机制，内外结合（跨部门审查、独立审计、公众监督）确保 ESG 信息披露的完整性与真实性。英特尔 (Intel) 在其《2022-23 企业责任报告》 (Corporate Responsibility Report 2022-2023) 中详细介绍了公司从董事会到业务部门在 ESG 信息披露上的多层级监督与审查体系，以避免仅披露“利好”信息而忽视风险或不足。英特尔设立了董事会下属的企业治理与提名委员会 (Corporate Governance and Nominating Committee)，该委员会每年定期审阅公司在环境与社会议题中的关键风险和绩效数据，并与管理层共同讨论披露策略。内部由企业可持续发展部门牵头，与财务、法务、人力资源等跨职能团队协作，定期交叉核验温室气体排放、供应链人权保障等核心指标的真实性与完整性。英特尔对其范围 1 和范围 2 的温室气体排放量以及部分供应链绩效指标，聘请了外部鉴证机构 (如 ERM CVS) 进行独立审计，并在报告中附上第三方鉴证声明。英特尔还通过定期与投资者、NGO 和社区代表进行“利益相关方对话” (Stakeholder Engagement) 来收集外部反馈，以便及时发现潜在“报喜不报忧”的信息披露风险并进行补正。⁴⁹ 这种“自上而下”与“自下而上”相结合的综合监督模式，使英特尔能够在强制性和自愿性披露之间保持审慎与平衡，从董事会到业务部门的层层把关，再辅以第三方独立鉴证与利益相关方持续监督，较好地保证了 ESG 报告中负面信息的客观呈现与完整性，降低了选择性披露的道德风险。

▣ 日常化、全渠道沟通：从“一年一报”到“全时互动”

非正式披露与社交媒体运用

在数字化时代，ESG 信息披露不应仅限于年度报告。企业可在社交媒体、官方网站、内部与外部培训会上持续更新 ESG 动态，包括碳排放削减进展、新公益项目或内部可持续创新成果等。这些“实时分享”能增强公众信任度，也有助于获得媒体与舆论的正面关注。美团 (Meituan) 在推出新一代无人配送车及绿色餐盒等举措时，利用官方微博、微信和视频平台持续释出相应的环境友好数据和用户互动反馈，并在季度经营公告中附带简要的可持续进展。这种线上实时互动方式有效地将 ESG 理念融入品牌传播，增强公众对公司绿色实践的认知度。

动态更新与关键事件披露

对于环境或社会影响较高的项目(如跨境并购、新工厂投建、重大安全或环境事件等),企业应考虑在重大节点进行即时披露或定期通报,便于投资者和公众实时掌握最新进展与风险管控措施,并尽量降低不确定性引发的负面猜测和信息缺失带来的声誉损失。大众汽车集团(Volkswagen Group)在其《2022年可持续发展报告(Sustainability Report 2022)》和官方新闻稿中,对新电池工厂项目的环境与社会影响进行了分阶段公开。⁵⁰ 该项目属于集团“New Auto”战略的一部分,计划在德国萨尔茨吉特(Salzgitter)投建一座大型电池制造工厂,旨在满足集团快速增长的电动汽车业务需求。由于新工厂的建设和运营可能带来较高环境与社会影响(如当地空气排放、能源消耗及社区就业问题等),大众在多个关键节点实行了“动态更新与关键事件披露”:在宣布投建工厂之初,大众通过官网与媒体新闻稿披露了可预期的排放控制措施、土地使用规划以及对当地就业带来的正面影响,为投资者和公众提供了第一手信息;在项目选址确认和环境评估完成后,公司通过季度经营沟通(earning calls)及可持续发展报告的增刊形式,披露了部分环境影响评估(EIA)结果,并说明了对当地社区及供应链合作伙伴的调研进展;针对施工启动、设备调试及任何潜在环境或安全风险(如施工过程中涉及化学品储存、废水处理方案调整等),大众均在第一时间通过新闻稿、投资者说明会等渠道进行公告,尽量降低外界因信息不足引起的猜测与忧虑;大众在可持续发展报告中专门设立了进度追踪章节,并邀请独立专业机构(如TÜV或DNV等)对关键能耗、排放数据进行评估。此外,公司还通过社区公开会议与线上问答平台,收集地方政府、环保组织及居民的反馈,以便及时调整工程规划并化解可能的社会矛盾。通过上述动态更新与关键事件披露机制,大众汽车集团在电池工厂建设的全周期内为投资者、媒体、社区居民等多方利益相关者提供了相对透明、实时的项目进展信息,既彰显了企业对环境与社会责任的重视,也有效降低了因信息不对称导致的潜在舆论风险和信任危机。

内容创意与多元化呈现

除了常规文档或PDF版本,企业也可通过可视化数据仪表盘、短视频、直播等方式向利益相关者介绍核心ESG绩效、案例故事与进展路径。例如,向青年群体或非专业投资者提供简单易懂的动画或图解版本;对专业投资者及研究机构则提供详细的数据集或行业基准对比,让信息披露兼具深度与广度。微软(Microsoft)在其环境可持续发展报告及官网可持续发展页面中,采用了多种媒介形式向不同受众群体呈现核心环境与社会绩效数据:微软在官网上构建了一个可持续发展数据可视化中心(Sustainability Dashboard),利用交互式图表、地图与进度条,展示其全球数据中心的能耗、碳排放、可再生能源使用比例等信息。用户可根据业务区域或时间区间进行筛选,以深入了解企业在不同维度的环境绩效;针对不熟悉技术细节或财务指标的受众,如青年学生或普通消费者,微软发布了简短的视频与动画片段,阐释“碳负排放”目标的基本原理、数据中心在可持续发展中的角色,以及微软对生态系统保护与社区赋能的项目故事。⁵¹

这些内容往往融入品牌宣传或社交媒体渠道,以趣味化、通俗化的方式提升公众认知;对专业投资者、研究机构与ESG分析师,微软在年度报告与投资者关系页面提供了更深入的数据集与行业对标信息,例如与全球同行在范围1、范围2、范围3碳排放以及可再生能源采购规模上的对比,便于研究者或专业审阅者进行横向比较与趋势分析。同时,微软也会在每季度或年度财报电话会议中,就碳减排与可持续项目的投入与产出做出补充说明,满足资本市场对“可量化、可追溯”数据的需求。通过针对不同受众的内容创意与多元化呈现,微软有效地提升了ESG信息的可读性与实用价值,满足了大众和专业投资者的需求,促进了企业与各方利益相关者之间的高效沟通和透明化管理。

从“识别最具影响力的议题”到“引入第三方鉴证与日常互动”,ESG信息披露的核心沟通策略已经从单向、阶段性汇报演进为多维度、持续性对话。企业唯有建立起包含“实质性议题甄别—整合财务与非财务数据—透明化与鉴证—全渠道沟通”的完整链条,方能让ESG信息披露在内外均发挥最大效能:既为监管、投资者及公众提供可信的可持续绩效信息,也为企业自身梳理运营短板、迭代管理策略提供强有力的抓手。通过持续改进与策略落地,ESG信息披露可真正成为企业可持续发展的“加速器”与“稳压器”,在更长的时间维度和更广的利益相关方视野中,构建稳健而富有前瞻性的商业生态。

中国企业的ESG信息披露优化路径

随着中国企业在全球化进程中的迅速扩展,ESG信息披露逐渐成为了企业与全球资本市场接轨的关键环节。中国本土企业的ESG信息披露不仅需要满足国内监管要求,还必须在国际标准框架下展现其可持续发展成果。这使得中国企业在进行ESG报告时,必须平衡本土政策内容与国际市场的对接,确保披露既具中国特色,又能满足国际投资者和利益相关者的期望。通过有效地映射国内减排与社会发展目标、利用先进的数字技术提升数据透明度、以及采用灵活的沟通方式与全球资本和消费者建立信任,中国企业可以在全球市场中展示出更强的竞争力和社会责任担当。

▣ 加强本土化内容的全球沟通效果

随着中国“双碳”进程持续推进，以及资本市场对企业可持续表现的关注度日益增强，中国企业在编制 ESG 报告时，应平衡国内政策议题与国际准则要求，使披露内容兼具本土特色与全球可比性。

将国内减排与社会发展目标有效映射到国际框架

在遵守 GRI、SASB、ISSB 等框架的基础上，企业可将涉及中国减排目标、社会发展等关键内容，按对等主题或指标展开。中国石油化工集团有限公司在其 2023 年发布的《可持续发展报告》中，针对“绿色炼化升级”与“低碳能源供应”两大领域设置了 KPI，并分别匹配国际气候准则（TCFD）有关排放管控的披露要求。这样做能让海外投资者在熟悉的框架下评估企业减排进度，同时使本土减排政策内容获得更高透明度。⁵²

为了让国际读者明确数据口径，企业应在报告附录中注明国内碳核算与国际标准（如 TCFD 下范围 1、2 排放）的差异；并通过数字化呈现短、中、长期的减排目标，以增强与国际气候基准的可比性。通过这种做法，企业既能展现对国内政策的有力响应，也能使海外投资者理解减排成果与全球 ESG 指标的互通性。

多语种呈现与目标受众区分

面向国内监管与公众，ESG 报告可更多介绍绿色金融、普惠贷款等项目带来的社会收益，海外读者则更关注财务关联度与气候风险防控。例如，招商银行在其中英文版 ESG 报告中，中文部分就“普惠金融创新”“乡村振兴”等领域做了较多案例阐述；⁵³ 英文版则聚焦定量披露如何与 IFRS/TCFD 接轨。⁵⁴ 这样在保证核心数据统一的同时，让不同语言版本针对目标群体诉求做适度调整，并在报告前言或附录对翻译与数据处理原则作简要说明，维持整体一致性与透明度。

与国内权威机构或高校合作，增强本土可信度

在本土数据鉴证与技术研究中，邀请国内知名科研院所或高校进行协同合作，能够让企业在中国政策背景和国际 ESG 标准之间建立更具说服力的“双重背书”。中国石油化工集团有限公司在其《2023 年可持续发展报告》中提及，与中国科学院旗下研究团队共同推进碳捕集与氢能利用等项目的科研攻关。⁵⁵ 报告通过简要列明合作范围、技术路线及阶段性结论，既凸显本土科研机构在关键技术领域的专业性，也方便境内外投资者依据国际排放及能源评估指标，对企业减排成果与研发投入进行快速对照。此类合作呈现出“国内权威 + 国际框架”的优势组合，能够让海外利益相关者在熟悉的气候和能效话语体系中，更直观地理解并认可中国企业的环境与社会绩效。

▣ 技术赋能的沟通提升

在中国数字化进程中，大数据、区块链等新技术为 ESG 信息披露提供了更高效率与准确度，让数据更具说服力。以下是三种主要应用场景的实践方向。

利用大数据与 AI 进行实时监测与趋势分析

重工业与制造业若使用工业互联网平台进行能耗、排放数据自动化采集，不仅能精确掌握厂区排放趋势，还能利用 AI 算法对异常波动做预警分析。中国宝武钢铁集团（Baowu Steel Group）在重点钢铁生产基地上线了“宝武重点环境风险监管平台”，已完成十大钢铁生产基地的数据稳定接入，成为国内采矿行业第一家拥有碳数据管理平台，具备“工序级”碳核算、管理和分析能力的企业，并为企业的 ESG 管理提供了可靠的支持和数据基础。⁵⁶ 建议在报告中对数字化采集流程、AI 建模逻辑作简要描述，让境内外利益相关者看到数据如何保持连续性与质量管控。

区块链与溯源技术确保供应链数据可信

在食品及农产品的安全监管与可追溯领域，家乐福（Carrefour）自 2019 年开始采用“IBM Food Trust”区块链平台，对自有品牌鸡肉、牛奶等多类产品的供应链进行链上记录；公司将其《2022 年度注册文件（Universal Registration Document 2022）》及整合 CSR 报告中，将这一区块链追溯实践列为产品质量管控与可持续供应链建设的核心举措。⁵⁷ 消费者或合规方可通过扫描产品二维码查看溯源信息（包括饲养地点、饲料使用、检验时间与物流节点），由此验证食品的原产地和运输过程，减少人工记录可能带来的信息失真。若企业在 ESG 报告或可持续发展报告中披露这类“区块链追溯”应用，通常会介绍其对接范围（如几种主要肉类、乳制品或农作物），并说明与外部审计或质检机构合作的方式，以便海内外投资者和消费者明晰区块链记录在防篡改、可验证方面的价值。通过这一技术，家乐福在 ESG 信息沟通中有效展示了供应链透明度与产品责任意识，增强对外披露的可信度与深度。

国内共享平台与产业园区模式

在中国部分工业园区或生态城项目中，政府部门与园区管委会联合搭建了集中化的能耗监测与减排核算平台，不仅帮助入驻企业节省自建数字系统的成本，也提供了较为权威的统计与监督依据。以中新天津生态城（Sino-Singapore Tianjin Eco-City）为例，生态城管委会自 2021 年起上线“绿色数据集成系统”，面向区内工业企业与公共机构采集能耗与排放等核心指标，并在核验后发布月度或季度报告。⁵⁸ 对于生产经营相对分散的中小型企业而言，只需按要求录入数据，即可获得较为系统的排放监控与节能潜力评估。若企业在 ESG 报告中引用该平台提供的统计结果，并简要说明数据采集范围、审核流程，以及政府部门或第三方专业机构如何参与校核，即能为对外披露提供坚实的真实性背书。这样的做法在全球投资者眼中也更具公信力，因为数据不仅受企业内部管理，还受到地方政府和专业团队的共同监管。

动态更新和实时沟通

为应对国内外对信息的高时效性需求，中国企业在 ESG 信息披露上应注重过程化与持续性，让重大进展或风险动态得到及时传递。

阶段性信息通报与年度总结相结合

在国内新能源行业，一些风电与光伏企业会在“半年度”或“季度财报”中简要提及新增装机容量或重点项目推进情况，并于年终在 ESG 报告或可持续发展报告里做系统复盘。以金风科技（Goldwind）为例，该公司在其 2022 年半年报中披露了年初至报告期末的新增风电项目装机量和交付进展，并在同期公布的运营数据说明里提及风机单机技术升级对单位千瓦时碳减排的贡献；⁵⁹ 到 2022 年年度报告及 ESG 专题报告，则进一步整合全年风电项目累计减排量和应对气候变化的具体战略与经济影响评估。⁶⁰ 通过这样“分时更新 + 年度汇总”相结合的披露方式，投资者能在中期了解企业装机进程及阶段成果，年终则获取对经济、社会与环境影响的系统性分析，从而形成立体的 ESG 沟通链条。在实际操作中，企业若要在半年度或季度财报中体现环境或社会绩效指标，应选取与主营业务关联度较高、数据采集相对成熟的几项（如风电装机量及相应的碳减排估算），并在年度 ESG 报告里对这一时期的所有关键指标进行交叉核验和风险评估，确保数据连贯且解释充分。

及时应对重大环境与社会风险事件

当出现排放事故、供应链断裂或劳资纠纷时，若能在 24 小时内通过官网或官方新闻稿公布事件范围、初步原因及处置方案，往往更易取得公众信任。2022 年 3 月，受乌克兰局势影响，大众汽车（Volkswagen Group）从乌克兰采购的线束供应受阻，导致其位于德国茨维考（Zwickau）和德累斯顿（Dresden）等多家工厂被迫暂停生产。大众汽车在短时间内通过多个渠道披露了这一问题，详细说明供应链中断的原因、影响范围以及临时资源调配方案。在随后的季度财报和官方声明中，大众持续追踪供应链恢复进度，强调其供应商多元化策略和未来的风险分散举措。在 2022 年年度报告中，大众又提到了乌克兰冲突对供应链的影响，以及公司采取的应对措施。⁶¹ 企业在 ESG 或可持续发展报告中系统回顾此类事件，并阐述改进供应链审查和应急机制的措施，不仅展示了企业的透明度和责任担当，还能在未来类似风险情景下提高利益相关者的信任度。

结合本土媒介生态强化公信力

国内社交媒体和新闻客户端的广泛覆盖，使得任何重大事件容易快速扩散。若企业主动通过微信、微博等渠道即时发布信息，外部观察者更能及时获取事件动态，以减少因信息延迟引发的猜测。在季度或年度 ESG 披露中，对这些即时发布的信息进行再整理、补充相关数据，就能构成对外有连续性、有闭环的沟通体系。中国平安保险曾在极端气象灾害时，持续于官方微博通报理赔进展，在年度报告里附上理赔数据与应急流程，使公众及投资者对风险处置产生更高认同感。

针对中小/初创企业的差异化策略

对于中国的中小企业和初创公司来说，ESG（环境、社会和治理）信息披露可能看似遥远，甚至与它们的日常运营无关。然而，随着全球化进程的推进，尤其是产业链上游对 ESG 标准的逐步要求，这些企业迟早会面临合规压力。尽管资源有限，但越早开始着手 ESG 披露，越能提前收集数据、梳理企业发展，做好未雨绸缪的准备。甚至即便是小范围的、渐进式的改进，也能为企业未来的可持续发展提供助力，降低成本并增强竞争力。对于这些尚未上市的企业而言，通过简化和聚焦关键议题进行“轻量化”披露，不仅能满足基本的合规要求，还能够国际市场和投资者面前建立积极形象，帮助企业在未来的市场竞争中占得先机。ESG 信息披露对于中小企业来说，既是挑战也是机遇，越早布局，越能获得市场、上下游合作伙伴以及投资者的认可，为企业带来更长远的发展动力。

聚焦最相关议题与核心 KPI

珀莱雅 (Proya) 是一家总部位于杭州、在上海证券交易所上市的本土美妆企业。与大型跨国化妆品集团相比, 珀莱雅在全球业务规模与研发投入上相对有限, 在其《2022 年度 ESG 报告》中, 珀莱雅暂未全面覆盖所有 ESG 标准模块, 而是重点展示了对核心价值链 (研发—生产—销售) 的社会与环境影响管控。⁶² 与许多国际美妆巨头发布的厚重报告相比, 珀莱雅在报告篇幅和结构上相对精简, 除核心数据外主要对“包装减量计划”“产品安全检测”等项目的思路和成果进行简明图表与文字阐述。报告还简要介绍了与供应商合作时如何进行质量与环保审查, 以及在销售端与渠道伙伴一起参与旧瓶回收或绿色促销等活动, 从而形成简单而务实的“供应链协同减排”策略。珀莱雅在报告中虽尚未做到 GRI、SASB、ISSB 等国际框架的全套对标, 但通过引用本土行业协会与地方政府的认证或评选结果 (如“杭州市绿色工厂”“浙江省安全生产示范企业”等), 部分满足海外投资者对企业合规度与环保水平的参考需求, 同时与国内监管和市场预期较好接轨。通过“聚焦主业 + 简要披露 + 本土认证”的方式, 珀莱雅得以在保持报告“短而精”的基础上, 同样能向海外市场、上下游伙伴及投资者证明其履行社会与环境责任的基本能力, 为日后更全面的 ESG 体系奠定基础。

选用轻量化披露方式并结合官方 / 行业认证

与国际时尚巨头相比, 波司登国际控股有限公司 (Bosideng) 在全球业务覆盖与 ESG 专职投入上相对有限, 但通过聚焦品牌主业与本土行业认证, 为海外投资者和合作伙伴建立了初步可信度。在其《2021/22 ESG 报告》中, 公司主要披露了在羽绒服产品循环利用、供应商质量管控等环节的核心做法, 并结合本土行业协会及地方认证的数据。⁶³ 例如, 波司登在报告中简要说明如何与中国羽绒工业协会开展合作, 确保羽绒原材料符合绿色生产标准; 同时列举其在生产基地采取的减排与节能措施, 并引用省级“绿色工厂”或环保合规证书等认证结果。在报告编制上, 波司登并未面面俱到地使用所有国际标准, 而是聚焦产品质量与环保管理两个要点, 并通过精简数据表与文字阐述, 令上下游合作方及潜在海外投资者快速了解品牌在环境与社会责任方面的关键绩效。待公司后续资金与团队更完善时, 可在此“轻量化”基础上进一步扩展更系统的 ESG 披露。

上下游联动, 争取产业资源与全球资本

与大型跨国电池企业或国企相比, 国轩高科 (Gotion High-Tech) 在海外知名度与资源实力上相对有限。然而, 自从 2020 年 5 月宣布与大众集团 (Volkswagen Group) 达成战略投资与合作后,⁶⁴ 国轩高科逐步在电池技术、碳排放数据对标等方面作出“主动对标 + 简要披露”的实践, 令其更易融入国际核心供应链或获海外资本认可。一方面, 国轩高科在向欧洲车企供货的过程中, 需要对接欧盟《电池与废电池法规 (草案)》等碳足迹与回收利用合规要求。公司在此过程中于年度报告及新闻稿中简要提及与大众集团的联合研发、低碳生产等进展, 初步回应欧洲市场对电池供应链排放与环境绩效的关注, 并在质检、原材料追溯等环节对标国际主流标准。另一方面, 公司在公开文件中也会说明与大客户的联合减排项目: 包括通过共享能耗、材料循环等测试数据, 为整车企业的零部件合规审核提供基础信息; 同时利用中国本土的绿色制造与产业政策支持, 在合资工厂或电池研发中心中强化废旧电池回收利用。⁶⁵ 这些精要化的披露虽不及成熟跨国企业般详尽, 却足以证明国轩高科在供应链碳排放合规与循环经济探索上的实际投入, 最终助其在海外资本和车企评价体系占据一定先机。这一“主动对标 + 简要披露”策略显示, 即便资源相对有限的中型或初创企业, 只要围绕国际客户最在意的减排、可追溯等关键点披露, 便能在核心供应链竞争或海外融资中赢得机会; 若能在企业简要报告或官方说明中明示与大客户的共同降本减排进展, 就可进一步凸显上下游协同、价值共创的 ESG 生态。

当前中国企业正从“合规 + 被动”走向“主动管理 + 深度融合”, ESG 信息披露已成为连接本土议题与国际标准的关键桥梁。通过将国内政策目标与国际准则有效映射、运用数字技术实现数据透明化与高效化、采用阶段性更新机制保持信息新鲜度, 并在中小企业层面采取聚焦主业与上下游协同策略, 各类中国企业均可在愈加严格的监管与竞争环境中取得主动。真正做到既满足全球 ESG 规则对客观、可比、透明的要求, 也使中国在绿色转型与社会责任领域的努力得到国际认可, 实现商业价值与社会价值的双赢。

跨国对比: 全球与中国 ESG 披露实践的互鉴

在前文中, 我们已分别探讨了全球范围内的主要 ESG 准则与政策趋势, 以及中国在监管、市场与企业实践层面的整体发展脉络。若从更宏观的跨国对比视角审视, 则能进一步看清中国与全球在披露深度、数据标准化、以及本土化议题的差异, 进而形成“互鉴互补”的实践启示。与其将中国视为被动跟随国际规范, 不如更积极地寻求合作与双向赋能, 推动全球 ESG 生态在多元情境下实现更高水平的融合与进步。

差异与互补：深度、议题与本土化

披露深度与细节

欧美等地在碳排放（特别是范围 3）与社会议题（如劳工权益、供应链审查）上有更严格的量化规定。根据 S&P Global 的分析，在 2022 年评估的 13,075 家公司中，在全球范围内，范围 1 和范围 2 排放数据的披露率分别为 58.1% 和 51.4%，而范围 3 排放数据的披露率为 29.7%，但呈上升趋势。⁶⁶ 大型企业通常必须执行更高层次的独立审计，以确保 ESG 数据的准确性与可比性。

随着国有企业与头部民企率先执行双碳政策，国内 ESG 报告对“能源消耗”“污染物排放”“供应链审查”有了一定的定量化进展⁶⁷ 不过，就单一指标的详细程度而言，范围 3 排放的数据透明度尚有待进一步提升，第三方鉴证范围往往仅集中于碳排放等环境领域，其社会和治理层面的全面审计仍较为匮乏。

议题覆盖与本土化特色

欧美聚焦气候变化、社会多元与包容 (D&I) 以及公司治理独立性。例如，在英国富时 100 指数成分企业中，已有超过 80% 的公司在 ESG 报告中披露了多元化和包容性措施。⁶⁸ 中国本土企业 ESG 报告注重“双碳”行动、绿色金融及国企改革下的社会责任履行等特色项目，如“乡村振兴”“共同富裕”等专题。一些在港股或美股上市的中国企业，则会将这些本土议题与国际投资者关注的劳动条件、数据隐私等相结合。若想得到海外资本市场认可，还需在 ESG 中以国际标准语言解释本土项目的社会与环境价值。

多元市场与差异化监管

美国 SEC 的气候披露新规草案要求上市公司披露气候风险的财务影响，欧盟 CSRD 及 SFDR 更注重双重重要性、供应链溯源等方面，合规压力集中于大型跨国集团。A 股上市公司 2023 年起须在自愿 / 鼓励的基础上逐步过渡至更严格的强制性披露，国有企业必须按照国资委相关指导高标准推进 ESG。对于在香港或美国等境外资本市场挂牌的中国公司，需要一份“全球化”报告同时满足中外监管基准，披露难度与要求均有不同程度提升。

上述差异既为“走出去”的中国企业提供了对标国际的挑战，也使海外企业在华发展时须关注本土社会责任与政策要求；若能在报告中针对不同市场诉求说明差异化的数据口径与指标，则更易赢得跨文化沟通的信任。

互鉴视角：从“单向学习”到“双向对话”

中国企业借鉴国际标准化与信息透明度

随着全球资本市场对可比性与透明度的要求提高，中国企业可积极对标 TCFD、ISSB 等框架中的范围 1-3 排放、气候情景测试、董事会风险管控等关键要素。根据罗素投资的第十次基金管理人 ESG 年度调研，2024 年，TCFD 框架的采用率上升至 59%，以英国为首的多个国家开始强制执行 TCFD 报告，并预计将会有更多国家加入这一行列。⁶⁹ 这表明 TCFD 在全球投资管理中的影响力和接受度正在不断提升。全球资产管理总额达 47 万亿美元的 500 多家投资机构加入了气候行动 100+ (Climate Action 100+) 倡议，推动世界上碳排放最高的企业通过实施 TCFD 建议来提高其气候相关信息披露水平。⁷⁰ 这对有跨国融资需求的中国公司具有借鉴意义。

海外市场借鉴中国大规模应用经验

中国在新能源供应链、本土数字化监管（如产业园区碳监测平台）方面有大规模应用场景，海外企业可通过在华实体的减排实践获得可复制的示范。例如，宝马集团在中国的工厂进行了多项节能改造，包括使用可再生能源和优化制造工艺等。大众汽车集团在中国设立了其德国总部以外最大的研发中心，聚焦智能网联汽车研发，这也包括了节能技术的开发。⁷¹ 中国正在成为新能源汽车和相关技术的重要创新中心，为全球汽车产业提供了宝贵经验，中国企业如比亚迪、宁德时代等正在向欧洲输出新能源汽车技术和生产能力，欧洲企业也在学习和借鉴中国在新能源汽车领域的生产流程和软件集成经验，构建更广覆盖的“碳中和”路径，从而体现“全球标准 + 中国实践”的双向输出。

行业协会与专业机构之间的跨境互动

中国交易所、欧盟金融监管机构、国际行业协会之间日益频繁的对话，为企业在数据口径、审计流程上提供技术支持与互认机会。此“双向赋能”既能减少企业在多重框架中疲于奔命，也能为国际 ESG 规则制定吸收更多新兴市场的声音。中外企业

可通过国际行业协会或可持续发展联盟进行数据对标与经验分享，减少因地区差异带来的信息壁垒。例如，ICCA（国际化学品制造商协会）或 RBA（负责任商盟，原 EICC）对供应链责任管理有成熟的跨境对标工具。⁷² 对中小企业而言，可联合地方政府、协会或第三方机构建立共享平台，降低“一家家单打独斗”的成本。

□ 企业实践：本土与海外“双轨并行”

跨国企业在华：兼顾本地化合规与全球统一方针

在华经营的跨国企业，需要同时响应中国监管部门对 ESG 信息披露的合规要求（如上交所、深交所的自律监管指引），并与其母公司所在市场的全球框架接轨（如 TCFD、GRI、ISSB 等）。一些企业需要“定向编制”不同版本的报告，或在一份报告中区分中外合规要求，以应对投资者与主管部门的多重审阅。在本地版报告中响应上交所、深交所针对上市公司披露的细分指标（如能源、污染物排放、绿色供应链等），全球版报告则采用 TCFD 或 GRI 的范围 1-3 排放、董事会风险管理等更广泛指标。

在具体操作层面，跨国企业普遍会设立在华 ESG 或合规团队，与总部保持数据和标准对接，保证年度或季度报告覆盖中国本土特色。通过企业内部培训，使在华团队理解并执行海外审计标准；也与母公司共享在中国“双碳”示范项目或供应链环保管理的实操成果。

在这种“本地化合规 + 全球统一方针”下，跨国企业不仅满足了中国市场对 ESG 的日益严格要求，也为母公司在世界范围内提升可持续竞争力和信息透明度奠定了基础。

中国企业出海：对接海外监管与本土议题融合

对于有跨境发展战略的中国企业而言，如何在 ESG 报告中既满足海外市场对供应链人权、隐私保护及减排的高标准，又展现自身在本土“双碳”行动和社会责任项目（如乡村振兴、共同富裕）的成果，是一项关键挑战。根据《2023 中国对外投资合作发展报告》（由商务部和国资委等部门联合发布）统计，约 60% 的中国海外上市或境外投资企业表示，在过去两年内已开始或加大 ESG 披露投入，以获取当地投资者与监管的认可；其中新能源、基建和互联网行业企业在欧盟或北美市场应对更为复杂的合规审查。⁷³

部分“走出去”的中国企业，会在年度或阶段性 ESG 报告里设置“双轨结构”：如在美国上市须满足 SEC 潜在的气候信息披露规则，或在欧盟范围内对供应链范围 3 排放、劳工标准进行更细化数据；如企业在境内开展大规模清洁能源应用，投身乡村振兴或教育扶贫等公益项目，并将这些带有中国特色的社会责任实践以英文、数字化方式呈现，让海外读者理解企业在中国情境下的深度承诺与执行成效。

例如，一些在欧洲拥有工厂的中国汽车与电池厂商，会在 ESG 报告中强调与欧盟 CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）的对标情况，并阐述其在中国大规模运营中积累的绿色制造经验。与此同时，通过向所在国的环保及劳工主管部门披露更详细的生产能耗与供应链信息，进一步确保在碳足迹、供应商审查等方面符合法规。双向沟通使得海外利益相关方看到中国企业的技术与规模优势，也相信其遵循本土合法合规与国际准则的信念。⁷⁴

全球与中国 ESG 信息披露虽在法规、标准与议题重点上各具特色，但二者愈发呈现高度融合态势：欧美在深度与独立审计上经验丰富，中国在大规模双碳落地与数字化监管上独具优势。两者的差异不仅是挑战，更孕育着中外企业彼此学习与共同创造的机会。当跨国企业与中国本土企业通过“双轨并行”——一方面适用国际准则与境外监管，另一方面立足中国政策与社会现实——便能在全球可持续发展进程中打造出多样化的参考范式。对于已经或正准备“走出去”的中国企业而言，抓住互鉴与融合的契机，可在国际舞台上树立更具竞争力和责任感的品牌形象；对于在华跨国企业而言，深入理解本土政策及社会需求，也有助于其全球 ESG 战略在中国市场获得更广阔的创新与实施空间。

□ 展望：ESG 信息披露的未来沟通趋势

随着全球气候与社会议题的复杂性持续上升，各国监管、资本市场和消费者对企业环境与社会绩效的透明度要求也在不断提高。未来几年，在技术加持与政策趋严的双重推动下，ESG 信息披露有望朝以下几个关键方向演进。

□ 趋同加速：全球标准与本土规则的深度融合

国际财务报告准则基金会（IFRS Foundation）下属国际可持续准则理事会（ISSB）已于 2023 年 6 月发布 IFRS S1 与 S2，

全球各大资本市场预期在此基础上进一步统一 ESG 披露要求。⁷⁵ 即使美国和欧盟在具体指标上仍有分歧，但跨国企业为了方便多地上市与融资，大概率会优先对标 ISSB 的基础框架。

中国、欧盟、东南亚等市场也在积极探讨如何在双碳或供应链规范方面与国际通用语境衔接，如 A 股强制披露指引、欧盟 CSRD 对非欧盟企业的潜在影响等。长期来看，各国在审议或执法层面或保持差异，但对国际准则的“兼容与互认”会成为趋势。企业在编制 ESG 报告时需兼顾“多方对标”，确保在资本市场和本土监管间顺利运行。

▣ 技术突破：从静态披露到实时洞察

物联网、工业互联网等技术使企业可实时采集能耗、排放及员工安全等关键 ESG 数据，并通过数据可视化平台对内对外发布。这将改变传统“一年一报”模式，使“ESG 动态跟踪”成为可能。

人工智能在数据清洗、异常检测、风险预判上的应用，能显著减少人工统计和合规审计的成本。一些金融机构或咨询公司正探索利用 AI 自动核对企业提交的 ESG 数据，识别“选择性披露”或“数据造假”嫌疑。

在食品安全、原材料环保溯源等环节，区块链技术可记录并锁定全过程关键节点数据，避免上下游数据篡改，为 ESG 报告提供更透明、可信的供应链证据。

▣ 范畴扩张：关注更多社会与治理议题

过去几年 ESG 披露侧重碳排放、能源效率等环境议题，未来在劳工福利、多样性与包容、数据与隐私保护等治理与社会领域会出现更多定量指标。机构投资者与公众希望看到企业对员工多元化及人权保障的透明度，以及对当地社区福祉的实际贡献。

从董事会构成、薪酬政策、问责机制到关键高管的 ESG 绩效考核，欧美和部分亚洲市场已陆续将公司治理指标纳入强制披露范围。企业在年度报告或 ESG 报告中对“治理”板块的篇幅将明显扩大，并结合审计或独立鉴证结果提升可信度。

▣ 生态协同：行业联盟与投融资联动

不同领域的企业可能通过行业组织共同制定基线标准或开展联合评估，借此降低单个企业的合规成本并统一对外话语。例如，国际航运行业、钢铁行业等都在探索联合碳足迹核算平台，并推动全球化的行业联盟审计方式。

随着全球范围内绿色债券、可持续挂钩贷款 (SLL) 等产品市场规模高速扩张，各金融机构将 ESG 评级引入授信与投行业务之中，刺激企业在披露和履责方面走向自觉与透明。这也要求企业 ESG 信息能以更加数据化、标准化形式输出，方便金融机构迅速量化并追踪绩效承诺。

▣ 焦点前移：日常化沟通与风险预警

在社交媒体和直播等平台上，人们对企业环境与社会表现的实时追问日渐增多；报告单次发布已无法满足公众的信息需求。企业通过线上线下全渠道互动，以“小步快跑”方式持续释出 ESG 进展。

突发环境污染、劳资纠纷或数据泄露等风险事件若能快速披露并配合系统化后续追踪，将降低企业公信力受损的幅度。ESG 报告不仅是事后总结，还会融入过程化的风险预警和即时透明。

未来的 ESG 信息披露，在标准、技术与行业协同三方面都将持续升级：标准层面呈现“全球统一 + 本土深化”的双线并进，技术层面从传统离线统计迈向 AI 与区块链等实时核验，行业与投融资层面亦呈现更强的生态协作与信用联动。面对这一趋势，企业若能积极拥抱数字化技术、构建多维度披露管控体系并融入行业与金融合作网络，不仅能更好地满足监管与资本市场对透明度的要求，更能在社会责任履行与长期竞争力塑造上占据先机。

中国企业的 ESG 信息披露优化路径

1

ESG披露不是“为了披露而披露”

从优秀企业实践中不难发现，任何真正有效的 ESG 报告都源于企业内部扎实的可持续行动。与此同时，系统梳理与对外披露又能推动企业反思运营环节，从而在管理与战略层面获得升级与优化。

2

ESG披露与ESG行为是因果循环

每一个披露指标都可能揭示新的风险与改进空间；一次次的编制、反思与迭代，把 ESG 信息从“数字罗列”升华为“飞轮效应”，意味着在披露过程中持续反思、改进并再次披露，如此循环往复，让企业的环保、社会责任与治理举措逐步内化为核心竞争力。

3

大企业与中小企业皆需关注ESG沟通

大型企业往往承受更大合规与市场压力；但中小企业若要融入国际供应链、获得海外融资，或在同质化竞争中凸显品牌差异，亦需提前布局 ESG 信息管理与披露，免得在全球化时代丧失先机。

4

从“正式报告”到“全渠道沟通”

年报或季报只是基础，日常化与社交媒体披露才有助于展示真实而鲜活的过程。面对信息瞬息流转的时代，稳定、有节奏地更新关键进展，往往能增强公众与投资者的信任感。

5

警惕“选择性披露”，第三方鉴证亦并非万能

无论合规压力多严，企业若只报“利好”而不谈风险，或在鉴证范围外进行隐瞒，终将面临社交媒体与舆论的多重质疑。坚持长期主义、保障信息完整性才是长久之道。

6

ESG披露是“无国界的语言”，更是出海战略的助力

跨文化环境需兼顾统一标准与在地实践，用全球通用的指标体系展示本土化成果，让境内外利益相关方都能读懂企业的可持续努力。

7

技术驱动的信息透明

未来将是技术赋能、全球标准趋同、日常化互动的时代。区块链与 AI 或可重塑数据透明度，ISSB 等国际标准的合并则减少企业多头编制成本，而社交媒体的实时更新更使信息沟通趋向全时对话。

8

寻找和筛选志同道合的ESG伙伴

当产业链上下游协同渐成气候，ESG 也将被更多地用来衡量供应商与合作伙伴的可靠度。从绿色采购到共同减排目标的制定，种种协力举措都会在可持续报告中得到全面呈现，让企业生态系统整体受益。

在全球可持续发展的浪潮中，ESG 信息披露不仅是企业履行责任的工具，更是开拓未来的方向标。它帮助企业在透明中发现自身的价值，在合作中找到共赢的可能。当全球标准加速趋同，技术赋能持续深化，中国企业正站在与世界对话的前沿。未来，唯有将理性规划与实践融入战略，将责任与创新深植于运营，企业方能在变化的时代中焕发持续的生命力。

作为无国界的语言，ESG 信息披露连接了企业与利益相关者，也连接了责任与机遇。通过科学透明的数据和有策略的沟通，企业能够向外界展示可持续发展的承诺，赢得投资者和公众的信任。同时，通过这一过程审视自身，实现治理优化和战略升级。在竞争日益激烈的全球市场中，ESG 的沟通价值已成为企业在品牌建设、资本偏好与业务创新上的关键力量，让企业能够用清晰的声音在多元的世界中找到共鸣。

尾注

- 1 KPMG, *Survey of Sustainability Reporting 2020*, KPMG Impact, 2020, 7–9, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- 2 Global Sustainable Investment Alliance, *Global Sustainable Investment Review 2020* (2021), 6–8, <https://www.gsi-alliance.org/trends-report-2020/>
- 3 IFRS Foundation, "ISSB Issues Inaugural Global Sustainability Disclosure Standards," IFRS, June 26, 2023, <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>.
- 4 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), "Supporters," TCFD, last updated September 2023, <https://www.fsb-tcfd.org/supporters/>
- 5 Larry Fink, "Larry Fink's 2022 Letter to CEOs," BlackRock, January 2022, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- 6 IRIS Carbon, "The Global ESG Reporting Movement: A Historical Overview," Published October 6, 2020, <https://www.irisarbon.com/the-global-esg-reporting-movement-a-historical-overview/>.
- 7 Official Journal of the European Union, "Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting," OJ L 322, December 16, 2022, 15–80, <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- 8 U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), "The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors," Federal Register, vol. 87, no. 77 (April 2022): 21334–21581, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2022-04-20/pdf/2022-08288.pdf>
- 9 Investment News, "Trump's Second Term Poses Fresh Risk to ESG Investing," *Investment News*, July 2023, <https://www.investmentnews.com/esg/trumps-second-term-poses-fresh-risk-to-esg-investing/258194>.
- 10 Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX), "How to Prepare an ESG Report?" HKEX, December 2021, <https://www.hkex.com.hk/Listing/Rules-and-Guidance/How-to-Prepare-an-ESG-Report?>
- 11 Global Reporting Initiative (GRI), "About GRI," GRI, 2023, <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- 12 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), "Supporters," TCFD, last updated 2023, <https://www.fsb-tcfd.org/supporters/>
- 13 IFRS Foundation, "ISSB Issues IFRS S1 and IFRS S2," IFRS, June 26, 2023, <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>.
- 14 Tensie Whelan, Ulrich Atz, and Casey Clark, CFA, "ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015–2020," NYU Stern Center for Sustainable Business, 2021, https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021.pdf.
- 15 Nestlé S.A., "Management Report 2000: Key Figures," 2001, https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2000-management-report-keyfigures-en.pdf.
- 16 Nestlé S.A., "Management Report 2005," 2006, https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2005-management-report-en.pdf.
- 17 "Nestlé Sustainability Report: 35% Direct GHG Emissions Reduction Targeted," Environment+Energy Leader, March 14, 2013, <https://www.environmentenergyleader.com/stories/nestle-sustainability-report-35-direct-ghg-emissions-reduction-targeted,23088>.
- 18 Nestlé S.A., "Nestlé in Society: Creating Shared Value and Meeting Our Commitments 2015," 2016, https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2015-en.pdf.
- 19 贺泓源, "ESG·消费 | 对话雀巢张琦: 让'减碳减塑'成为生产力," 21 世纪经济报道, 2023 年 5 月 29 日, <https://www.21jingji.com/article/20230529/herald/c416ef7ea7d5b7c5257548c9dc3f55ba.html>.
- 20 Nestlé, "Creating Shared Value and Meeting Our Commitments 2017," Nestlé in Society: 2017 Annual Review Extract, 2017, https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2017-en.pdf.
- 21 AgTech Navigator, "Agri-food Sustainability Report Card, Part 1: Nestlé's eco endeavours unveiled," December 11, 2023, <https://www.agtechnavigator.com/Article/2023/12/11/Nestle-s-environmental-and-sustainability-endeavours-unveiled/>.
- 22 China Briefing, "China Unveils Its First Set of Basic Standards for Corporate Sustainability (ESG) Disclosure," December 17, 2024, Accessed February 16, 2025, <https://www.china-briefing.com/news/china-unveils-basic-standards-for-corporate-sustainability-esg-disclosure/>.
- 23 Thomson Reuters Institute, "China Moves to Standardize Fragmented ESG Reporting Landscape," Thomson Reuters, February 16, 2023, Accessed February 16, 2025, <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/news-and-media/china-esg-reporting/>.
- 24 TechNode, "Luckin Coffee Admits to Sales Fraud," TechNode, April 3, 2020, <https://technode.com/2020/04/03/luckin-coffee-admits-to-sales-fraud/>.
- 25 World Coffee Portal, "Analysis: How Luckin Coffee is Racing Ahead in China," World Coffee Portal, October 29, 2019, <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2019/Racing-Ahead-The-Remarkable-Rise-of-China-s-Luckin>.
- 26 仲量联行, "中国内地 ESG 披露大幕正式开启, 上市企业如何应对?" 仲量联行官网, 2024 年 4 月 12 日, <https://www.joneslanglasalle.com.cn/zh/trends-and-insights/-investor/mainland-china-s-esg-disclosure-era-officially-begins-how-will-listed-companies-respond>
- 27 上海证券交易所, "关于《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 14 号——可持续发展报告(试行)》公开征求意见的通知," 上海证券交易所官网, 2024 年 4 月 12 日, <https://www.sse.com.cn/lawandrules/publicadvice/c/10750694/files/0239638007ba4675a6491c8a0252c391.doc>.
- 28 新华社, "深交所发布《上市公司社会责任指引》," 中华人民共和国中央人民政府门户网站, 2006 年 9 月 26 日, https://www.gov.cn/banshi/2006-09/26/content_399213.htm
- 29 德勤中国, "三大交易所正式发布中国上市公司可持续发展报告指引," 德勤中国官网, 2024 年 4 月 15 日, <https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/audit/articles/listed-companies-sustainable-development-reporting-guidelines.html>.
- 30 郭沛源, 刘涛, "热点解读 | 三大交易所 ESG 报告编制指南 ESG 报告指引工具箱又上新," 商道融绿, 2023 年 11 月 8 日, <https://www.syntao.com/newsinfo/7741064.html>.
- 31 于炳光、彭海燕、翁佳琪, "ESG 合规系列(三)——国有企业的中国特色 ESG 实践," 锦天城律师事务所, 2024 年 1 月 31 日, <https://www.allbrightlaw.com/CN/10475/3de-ba2c45c7944cb.aspx>.
- 32 王一鸣, "可持续专栏 | 国资委出手, ESG 国家队标准再升级," 华尔街见闻, 2024 年 6 月 6 日, <https://wallstreetcn.com/articles/3716702>.
- 33 联合资信评估股份有限公司, "国资委发布《关于新时代中央企业高标准履行社会责任的指导意见》, 推动央企积极构建 ESG 生态体系," 联合资信评估股份有限公司官网, 2024 年 6 月, <https://www.lhratings.com/file/f9f15d7e621.pdf>.
- 34 承承, "2023 年度 ESG 报告全盘点: 强化 ESG 建设, 绿色发展理念已成为 A 股持续发展新动力," 证券市场周刊, 2024 年 9 月 24 日, <https://static.weeklyon-stock.com/24/0924/qdy172945.html>.
- 35 杨鑫, "披露率屡创历史新高 上市公司 ESG'答卷'提质正当时," 证券时报, 2024 年 11 月, <https://www.stcn.com/article/detail/1452790.html>.
- 36 商道咨询, "《2024 中国上市公司 ESG 信息披露分析与展望报告 -A 股(沪深北交易所)》," 商道融绿, 2024 年 7 月 23 日, <https://www.syntao.com/newsinfo/7405945.html>.
- 37 联办 ESG 研究设计中心, "2023 年度 ESG 报告全盘点: 强化 ESG 建设, 绿色发展理念已成为 A 股持续发展新动力," 新浪财经, 2024 年 9 月 24 日, <https://finance.sina.com.cn/roll/2024-09-24/doc-incqchkh9117527.shtml>.
- 38 Starbucks Corporation, "2023 Starbucks Global Impact Report: ESG Priorities," Starbucks Stories, February 2024, <https://stories.starbucks.com/uploads/2024/02/2023-Starbucks-Global-Impact-Report-ESG-Priorities.pdf>.
- 39 European Commission, "Guidelines on Reporting Climate-Related Information," June 2019, https://ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf.
- 40 Ingka Group (IKEA Retail), IKEA Sustainability Report FY22, Ingka Group, 2023, <https://www.ingka.com/static/ingka-group-annual-summary-and-sustainability-report-fy23.pdf>
- 41 International Financial Reporting Standards Foundation, International <IR> Framework, January 2021, https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/28054863/b28058f7-74ef-4c6f-8247-03a0663258a5/IntegratedReporting_Framework_061024.pdf.
- 42 Anheuser-Busch InBev, 2022 ESG Report, Anheuser-Busch InBev, 2022, <https://www.ab-inbev.com/assets/pressreleases/2023/FY%20Financial%20Report%202022.pdf>
- 43 Moody's Corporation, 2021 TCFD Report, Moody's Corporation, 2021, <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/28054863/b2494751-ec5a-4dc5-9be3-a8cbae67298c/2021-tcfd-report.pdf>.

- 44 Nestlé, "Reporting Scope and Methodology for ESG Key Performance Indicators 2023," Nestlé, 2023. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/reporting-scope-methodology-esg-kpis-2023-en.pdf>
- 45 International Sustainability Standards Board. "ISSB Issues Inaugural Global Sustainability Disclosure Standards: IFRS S1 and IFRS S2." IFRS, June 2023. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>.
- 46 HSBC Holdings plc. Annual Report and Accounts 2023. Published February 21, 2024.
- 47 中国平安保险(集团)股份有限公司. 2020 气候风险管理报告. 2021. https://www.pingan.com/app_upload/images/info/upload/7f14de5b-4373-4e05-a5c4-fd58828e68f6.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 48 Unilever PLC. *Annual Report and Accounts 2022*. London: Unilever, 2023. <https://www.unilever.com/files/1d0fb68b-78f3-4553-ac57-f63463929ff6/unilever-annual-report-and-accounts-2022.pdf>.
- 49 Intel Corporation, 2022-23 Corporate Responsibility Report, Intel, 2023, 6–10, 35–40, <https://csrreportbuilder.intel.com/pdfbuilder/pdfs/CSR-2022-23-Full-Report.pdf>
- 50 Volkswagen AG, Sustainability Report 2022, Volkswagen, 2023, 42–45, https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report-2022/Volkswagen_Sustainability_Report_2022.pdf
- 51 Microsoft. *Environmental Sustainability Report*. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability/report>.
- 52 中国石油化工股份有限公司. 2023 年可持续发展报告. 2024 年. <http://www.sinopecgroup.com/group/Resource/Pdf/SustainReport2023.pdf>
- 53 招商银行股份有限公司. 2023 年度可持续发展报告. 中国深圳: 招商银行股份有限公司, 2023. <https://s3gw.cmbimg.com/lb50.01-cmbweb-prd/cmb-cms/20240407/35b273c9-409d-4e61-bf48-8f4e9ef83f57.pdf>
- 54 China Merchants Bank Co., Ltd. 2022 Sustainability Report. Shenzhen, China: China Merchants Bank Co., Ltd., 2023. <http://s3gw.cmbchina.com/lb50.01-cmbweb-prd/CIO-AManager/20230330/fac5bf4d-1c3d-4922-a107-8f7b266bdfaa.pdf>
- 55 中国石油化工股份有限公司. 2023 年可持续发展报告. 北京: 中国石油化工股份有限公司, 2024. <http://www.sinopec.com/u/cms/gfzw/202411/28084615q37z.pdf>
- 56 中国宝武钢铁集团有限公司. 2022 年社会责任报告. 上海: 中国宝武钢铁集团有限公司, 2023. <https://res.baowugroup.com/attach/2023/08/14/9a639603d62c4da8-bac37be7840928eb.pdf>
- 57 Carrefour Group, Universal Registration Document 2022 (including integrated CSR performance), 2023, 126–130, https://www.carrefour.com/sites/default/files/2023-05/Carrefour_URD2022_EN_01.pdf
- 58 中新天津生态城管委会. 中新天津生态城“无废城市”建设试点工作总结报告. 天津: 中新天津生态城管委会, 2021 年 3 月. <https://www.mee.gov.cn/home/ztbd/2020/wfcsjssgdgz/sd-jz/dms/202108/P020210825386987181499.pdf>; 国家发展改革委. 中新天津生态城建设国家绿色发展示范区实施方案(2024-2035 年). 2024 年 8 月 14 日. https://www.chinacace.org/policy/doc_view?id=912
- 59 新疆金风科技股份有限公司. 2022 年半年度报告. 2022 年 8 月. http://file.finance.sina.com.cn/211.154.219.97:9494/MRGG/CNS-ESZ_STOCK/2022/2022-8/2022-08-20/8440910.PDF.
- 60 新疆金风科技股份有限公司. 2022 年年度报告摘要. 2023 年 3 月 31 日. <http://static.cninfo.com.cn/finalpage/2023-03-31/1216277524.PDF>.
- 61 Volkswagen Group. "Operational Risks and Opportunities," in Volkswagen Group Annual Report 2022, published 2023, <https://annualreport2022.volkswagenag.com/group-management-report/report-on-risks-and-opportunities/risks-and-opportunities/operational-risks-and-opportunities.html>.
- 62 珀莱雅化妆品股份有限公司. "2022 可持续发展暨环境、社会及公司治理(ESG)报告," 2023. https://www.perplexity.ai/search/he-cha-fu-ji-an-zhong-de-bao-ga-3xEWJOf_S5etkAbZjb1OxA
- 63 Bosideng International Holdings Limited. Environmental, Social and Governance Report 2021/22. Published July 22, 2022. <https://doc.irasia.com/listco/hk/bosideng/annual/esr268159-e101.pdf>
- 64 Tang Shihua. "Gotion High-Tech Soars After Becoming VW's Overseas Battery Cells Supplier." Yicai Global, May 11, 2023. Accessed January 7, 2025. <https://www.yicai-global.com/news/20230511-03-gotion-high-tech-soars-after-becoming-vws-overseas-battery-cells-supplier>.
- 65 国轩高科股份有限公司. 2022 年年度报告. 2023 年 4 月. <http://static.cninfo.com.cn/finalpage/2023-04-28/1216662624.PDF>
- 66 S&P Global Sustainable1. "As Companies Prepare to Implement New International Climate Standard, Disclosure Varies Widely Around the World." S&P Global, September 8, 2023. <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/as-companies-prepare-to-implement-new-international-climate-standard-disclosure-varies-widely-around-the-world>.
- 67 财新智库. "2024 中国 ESG 发展白皮书." 财新智库, 2025. <https://promote.caixin.com/upload/esg30whitepaper2024.pdf>
- 68 PwC UK, Building Public Trust through ESG Disclosures: FTSE 100 Analysis 2022, PwC, 2022, 23–27. <https://www.pwc.co.uk/building-public-trust-awards/as-sets/pdf/bpta-esg-report-2022.pdf>
- 69 Kris Tomasovic Nelson. "罗素投资第十次基金管理人 ESG 年度调研." Russell Investments (blog). November 14, 2024. <https://russellinvestments.com/cn/blog/esg-survey-overview-2024>.
- 70 南方基金管理股份有限公司. "资管行业 TCFD 研究." 内部研究报告, 2022 年. <https://www.nffund.com/main/files/esg/4.pdf>
- 71 陈雨峥、张源培、于也童:《从零部件到整车,中欧汽车产业链深化交融合作》,中国科技网,2024 年 7 月 5 日, <https://www.stdaily.com/index/kejixinwen/202407/c2802a9f325c4685b537e14b14ecafae.shtml>
- 72 RBA, Responsible Business Alliance Code of Conduct, Version 7.0, 2022, <http://www.responsiblebusiness.org>.
- 73 商务部研究院, 国资委研究中心, 2023 中国对外投资合作发展报告, 商务部国际贸易经济合作研究院, 2023, 22–25, <https://data.mofcom.gov.cn/report/> 中国对外投资合作发展报告 2023.pdf
- 74 Fidelity International and Economist Impact. 中国企业的 ESG 实践. 2023. https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/fidelity_economist_impact_esg_in_china_chinese_report.pdf
- 75 Alan Reinstein, Thomas R. Weirich, Abraham Akresh, "The ISSB's New Sustainability Disclosure Standards: A First Look at S1 and S2," The CPA Journal, April 3, 2024, <https://www.cpajournal.com/2024/04/03/the-issbs-new-sustainability-disclosure-standards/>.

02

企业 ESG 实践案例

导读

当可持续发展逐渐成为企业战略的组成部分，如何有效地“表达”自身承诺，成为越来越多企业面临的新课题。不同行业、不同体量、不同发展阶段的企业，在开展 ESG 实践的过程中，不仅面对着外部监管与投资者日益增长的披露需求，也在思考如何更有温度、更具互动性地与公众、消费者及其他利益相关方建立沟通机制。

在本章节中，我们将通过三个企业案例来探讨 ESG 沟通的不同路径：从以报告为核心的正式披露，到通过零售场景或服务设计展开的用户对话；从组织内部的沟通机制搭建，到公众层面的理念传播，这些实践体现了 ESG 从单向披露向多维互动转变的趋势。

本章将围绕以下三个关键问题展开讨论：

- 企业如何实现从“报告披露”向“理念对话”的转变，在不同的沟通场景中构建 ESG 的可信表达？
- 在全球化与数字化背景下，企业如何设计组织内部的沟通机制与协调体系，实现跨部门、跨区域的 ESG 协同？
- 面向消费者的品牌沟通中，企业如何通过产品、服务与场景构建绿色价值观的传递渠道，推动更广泛的可持续生活方式？

25

安踏 0 碳使命店：ESG 报告之外的可持续沟通新路径

王雅瑾 朱琼 何梓晴

32

海尔智家：打造全球企业的 ESG 沟通力

王雅瑾 赵丽缦 何梓晴

38

循环经济的出海之路：妃鱼的 ESG 实践

田佳玮

安踏0碳使命店:ESG报告之外的可持续沟通新路径

文^① / 王雅瑾 朱琼 何梓晴



张玲玲

中欧国际工商学院市场营销学副教授
副教务长 (MBA)
MBA 课程主任

教授点评

安踏通过“0 碳使命店”构建了一个可持续战略的“真实场域”，打破了传统 ESG 沟通的边界，将抽象的可持续战略转化为消费者可感知、可参与的日常体验。这种“场景化”的沟通方式更具沉浸感与说服力，强化了品牌的社会责任形象与用户共鸣。通过这一零碳零售试验，安踏不仅传递了品牌理念，更在探索可持续实践如何与商业逻辑共生共赢，为行业提供了具有借鉴意义的前瞻尝试。



徐阳

中欧 EMBA2019
安踏品牌 CEO

校友点评

商业盈利才是 ESG 的最终解。为什么这样讲有四个逻辑。第一，现有的不环保，不可持续都是因为商业社会的过度发展。第二，所以 ESG 的问题要从商业社会的发展来解决。第三，商业社会的基本逻辑是实现利润。第四，因此需要让 ESG 实现商业价值，从而让商业社会投入巨大力量，帮助人类社会解决 ESG 问题。“安踏 0 碳使命店”是品牌在零售业态的重要探索和创新举措之一，也是安踏可持续战略面向市场的新突破。在门店未来运营过程中安踏都将以可持续理念为目标，将“0 碳使命”的坚定承诺落到实处，打造绿色环保的零售新典范。

^① 朱琼，中欧国际工商学院资深案例研究员；何梓晴，中欧国际工商学院 ESG 研究领域研究助理。

2025 年 4 月 22 日，值第 56 个“世界地球日”之际，安踏体育用品有限公司（以下简称“安踏集团”）在位于上海武康路的 ANTAZERO 安踏 0 碳使命店（以下简称“使命店”），正式对外发布了 2024 年度 ESG 报告。这是安踏连续第十年发布 ESG 报告，同时也是中国体育用品行业首份获得独立第三方鉴证的 ESG 报告。

值得一提的是，当天，使命店也迎来了开业一周年。ESG 报告的发布，正是此次周年庆活动的重要组成部分。活动当天，品牌携手合作伙伴共同回顾了安踏在过去一年中可持续实践的进展，并见证了店铺与商品的焕新升级。

一边是安踏对其可持续战略实践的对外沟通——以详实数据和阶段性成果呈现的 ESG 报告，回应社会各界的关注与期待；一边是理念在终端零售场景中的真实落地——ANTAZERO 安踏 0 碳使命店，通过空间、产品与互动体验，与消费者直接展开一场场关于低碳生活方式的真实对话。从组织内部的长期承诺，到面向公众持续展开的真实探索，两者共同构成了安踏在 ESG 上的“双重表达”。

安踏诞生于中国福建晋江，创建于 1991 年，安踏体育用品有限公司主要从事研发、设计、制造、营销和销售专业体育用品，包括鞋类、服装及配饰。透过多元化的品牌组合，包括安踏、FILA、DESCENTE、KOLON SPORT 及 MAIA ACTIVE 等，安踏集团旨在发掘大众及高端体育用品市场的潜力。安踏集团亦为 Amer Sports, Inc. 的最大股东，Amer Sports, Inc. 是一个全球的标志性体育和户外品牌集团，包括 Arc'teryx、Salomon、Wilson、Peak Performance 和 Atomic。

当全球对环保和企业社会责任的关注度不断提升时，当中国提出“双碳”战略、欧洲开始推进碳关税时，作为全球体育用品行业的“龙头”，安踏集团非常清楚自己在行业低碳转型中的责任，积极制定了覆盖全价值链的系统性可持续发展战略。

然而，可持续发展战略的实施从来都不是一件易事。无论是开发可持续产品，还是减少产品生产周期各个环节的碳排放，都需要巨大的投入。但是，消费者对于开发和生产等“上游”举措难以形成感知，获得消费者的理解和认同、与消费者共同成长需要较长时间的宣导，部分消费者甚至会认为这些会为“可持续”产品带来溢价。因此，这些投入产生的商业价值的不确定性让可持续发展难以形成商业闭环，随时都有中断的风险。

实际上，安踏集团在践行其可持续发展战略时，也面临这个难题。为此，安踏集团决定开发一个“试验田”，降低绿色溢价，将绿色溢价转变为有驱动力的绿色效益。于是 ANTAZERO 安踏 0 碳使命店诞生。



图片来源：安踏集团

ANTAZERO 安踏 0 碳使命店：安踏与消费者沟通的载体

之所以为一家新店冠以“使命”二字，按照安踏品牌 CEO 徐阳的说法，是因为这家店承载着安踏集团对可持续战略的重要探索，和对零碳的长期承诺。“这些年来安踏集团在供应链、零售终端、生产运输等方面做出了很多具有可持续意义的改变，而 ANTAZERO 安踏 0 碳使命店可以把安踏集团在可持续方面实现承诺的过程透明地展示给外界，并接受所有人的监督。”

当然，安踏首先呈现给消费者的，还是 ANTAZERO 安踏 0 碳使命店本身。

门店装修与布局

使命店位于上海武康路 98 号，于 2024 年 4 月 22 日（世界地球日）开业。按照安踏的说法，这是中国鞋服行业首家由专业机构认证的“碳中和店铺”。

门店整体保留原墙体和地面，使用废旧材料、旧衣物和拼接布料进行装饰，其中最引人注目是艺术区内诸多环保主题的艺术作品。首先吸引用户的，是门店门口悬吊的一个由旧衣物做成的绿色“地球”。“地球”表面包裹着绿植、苔藓和旧面料，传递出艺术家对环境和地球未来的思考。门店其他部分也经过精心设计，比如全店色彩斑斓的墙面，是由库存剩余面料、辅料、残次品以及生产边角料等，浇筑环保树脂制作而成。

打造这个门店，安踏坚持践行“0 碳”承诺，除了在门店装修和装饰方面做到废物利用，在能源使用方面也最大力度节能减排，例如采购二手设备，利用旧空调和灯具等，由此实现了超过 30% 的减排。这个减排数据，是专业认证机构认证的结果。在这个减排基础上，安踏进一步对店铺装修阶段的碳排放做了碳中和认证。

通过这个试点，安踏已发现了门店进一步的减排空间——“假设建材和道具 100% 采用回收和再生材料、100% 采购二手设备，再加上其他环节的努力，那么这家门店可以在现有基础上再减排近 60%”。安踏团队对公众说。

碳中和产品

使命店的可持续基因不仅体现在装修和布局方面，还在于店内所有产品。除了外观时尚、功能品质有保障，价格要合理以外，产品更被要求需要具有可持续属性，即所有产品均符合安踏集团的可持续产品技术规范，产品在生产过程中污染较小、对环境友好。

“ESG 并不是消费者非选我们不可的理由，我们不能对消费者进行道德绑架。我们只有把成功元素植入到 ESG 产品里，让产品更美观、更舒服、性价比更高，才能跑赢没有 ESG 元素的商品。”徐阳说。

使命店开业之初主推的都是安踏大货主推产品^②中的精选之作，换句话说，这些产品也会在安踏普通线上线下门店内售卖。只是，使命店将这些精选之作集中起来，并选择核心产品标明具体的碳排放量。比如一件空气甲梭织薄外套的碳排放量是 13.01KgCO₂e/ 件，一款竞速训练的马赫 4 代男款跑鞋的碳排放量是 12.371KgCO₂e/ 双。

这些产品的碳排放量是经过专业机构认证的，认证报告就在店铺里向消费者展示。而且，对这些产品从原材料到成品的生产过程进行碳足迹核查、测算和认证，有助于厘清产品全链条的碳排放空间。当然这个核查和认证过程需要投入大量的时间、资源和数据支持，而且必须保证数据的透明性和可验证性，因此，整个过程需要花费不菲的成本，且操作复杂。

“用主推的专业科技款产品来做碳中和认证，国内没有其他体育公司做，我们是第一家。”安踏集团 ESG 高级总监黄萃琪说。

除了推出核心碳中和产品之外，安踏为使命店打造了一系列专属产品，如在“世界海洋日”推出的海洋回收纱系列产品，主材料来自回收废旧渔网；在开业之际就有展示的使用库存成衣与面料制作而成的有潮流属性的 remake 再造类产品等。

通过对过往专属系列产品受众的问询与反馈分析，安踏积累了足够的经验，开始打造 ANTAZERO UPCYCLE 安踏循环再造系列产品，将其库存成衣与面料再造成可规模化生产并售卖的商品。



图片来源：安踏集团

^② “大货主推产品”通常指的是由大商家、大企业或大品牌主导推广的产品。这些产品通常具有较高的市场需求或较强的市场占有率，且推向市场的规模和力度较大。

库存是每个鞋服企业的负担和社会环境的潜在杀手。每年全球时尚行业都会产生巨量的库存和纺织废料，它们大多数要么被送往垃圾填埋场，甚至被焚烧，不仅会造成浪费，还会导致巨大的生态环境污染，加剧全球气候变暖。

安踏对库存的再利用，减少了新面料生产过程产生的碳排放，体现了其社会环境价值。但更核心理念在于，通过解构设计，将未能销售的“滞留”产品，再造升级为更具设计美感以及时尚潮流属性的产品，使商品增值新生，并拥有他们新的受众。为此，安踏需要摸索出一条路径，既能减少产品需要均摊的定制化设计环节，又能提高效率，减少这一过程对环境的影响，让再造设计真正实现循环。

于是，有的设计师用喷绘手法（在衣服上画画）为库存服装赋予新的情绪价值；有的设计师对自己过往设计的库存衣物进行可持续革新；有的则以都市生活化场景为思考出发点，将宠物友好与可持续理念结合起来再造库存服装；还有的则将文化可持续理念植入库存再造中。

最终，安踏打造了集运动基因、时尚美学和可持续理念为一体的再造系列产品。拥有这些产品的使命店为品牌吸引到了更年轻、更先锋的客群。

凭借这些产品，让消费者切切实实地参与到循环经济中来，一起为可持续的生活方式添砖加瓦，从而影响越来越多人，这是安踏最希望看到的事情，安踏也很愿意率先迈出这一步。

与利益相关方互动

使命店不仅通过产品吸引消费者，还通过其他方式主动与利益相关方互动。

面向消费者，使命店特设了一个睿美工坊，定期邀请消费者到店体验库存服饰的时尚再造。消费者可以利用剩余面料或库存产品，亲手设计定制一件颇具意义的新单品。

面向公众，使命店不仅通过街头库存再造时尚秀等活动进行现场互动，还通过社交媒体、短视频平台等，推广相关内容并与公众互动。

面向安踏集团内部，使命店会将定期进行的减碳排查数据、来自消费者的反馈信息及时传递给产品设计、研发和供应链部门，为相关部门提供可持续发展相关的决策依据，由此形成从零售终端到设计的可持续发展商业决策闭环。



图片来源：安踏集团

ANTAZERO 安踏 0 碳使命店的基座：安踏集团可持续发展战略

2021 年，安踏集团成立三十周年，正式对外发布新十年发展战略，明确将可持续发展战略确定为集团级发展战略，并成立了由董事会授权的“可持续发展委员会”，由集团联席 CEO 亲自挂帅。同年底，发布了安踏集团“1+3+5”可持续发展战略目标——一个总目标：在 2050 年前实现碳中和；三个“零”：2030 年前实现自有生产废弃物零填埋，自有营运设施原生塑料零使用和自有营运设施净零碳排放，把运营对环境的影响降到最低；五个“50%”：2030 年前实现可持续产品的比例提高到 50%；战略合作伙伴能耗的 50% 采用可再生能源替代；50% 的产品使用可持续包装；自有运输设备能耗的 50% 采用清洁能源替代；使用 50% 可持续原材料。

2023 年 1 月，安踏集团加入并承诺支持科学碳目标倡议 (SBTi)，按照 SBTi 标准，安踏集团设定了以科学为基础的全价值链温室气体减排目标。2024 年 5 月，SBTi 正式认证了安踏集团的科学碳目标，并确定这些目标与 1.5°C 路径相符。安踏集团以 2022 年作为基准年，承诺到 2030 年将范围 1 和范围 2 的温室气体绝对排放量减少 42.0%，同时还致力将外购商品和服务、员工通勤、已售产品报废处理以及投资方面的范围 3 温室气体排放量减少 51.6% (按每美元附加值计算)。此外，安踏集团基于 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 和 ISSB (International Sustainability Standards Board) 的建议，从治理、策略、风险管理和目标绩效四个方面搭建气候变化管理体系，将其融入到企业运营的全生命周期。

这些 ESG 的相关目标已被安踏集团逐级分解到各业务单元和职能部门。安踏集团根据不同部门的 ESG 责任，制定了对应的 KPI，每年进行考核。于是，各部门迅速行动起来。

研发

安踏集团研发方面的 ESG 行动从服装原材料起步，希望减少材料生产过程的环境影响。

聚酯纤维 (涤纶) 是产量最大的化学纤维材料，全球年产量超过 6700 万吨。传统的聚酯纤维都是以石油化工不可再生资源为原料进行聚合，生产过程中不仅消耗了大量石油化工资源，同时消耗大量电力等能源，且伴随生产过程会产生较多的二氧化碳排放。



图片来源：安踏集团

为了减少聚酯纤维生产过程中造成的环境影响，安踏集团与供应商盛虹联合开展碳捕捉纤维产业化研究。从 2023 年建成行业首条“二氧化碳捕集利用 - 绿色甲醇 - 新能源材料”生产线开始，完成了从二氧化碳捕集、液化、提纯，到生产碳捕捉聚酯（PET），进而到碳捕捉纤维后续的织造、染色、成衣加工全链条的产业化研究，2025 年，安踏集团推出具有第三方碳捕捉认证的专业跑步短袖，成为首个推出碳捕捉聚酯跑步服的体育品牌，推出首季订单量就超过 40 万件。

项目以涤纶行业低碳可持续发展的工程化技术为目标，每生产 1 吨“碳捕捉聚酯纤维”将捕获工业废气中二氧化碳 364kg，相较生产等量的原生石油基涤纶丝减少了 28.4% 的碳排放。而换算成安踏集团碳捕捉环保科技 T 恤，每生产一件 T 恤，需捕集工业废气中二氧化碳约 35g，生产 40 万件衣服相当于 1200 棵树一年的二氧化碳吸收量。

该技术项目将极大地推动纺织行业向绿色低碳生产方式的转型，符合全球对工业制造的可持续发展共识和应对气候变化的迫切需求，也获得了行业内的广泛认可。2024 年 9 月 8 日 -10 日在乌兹别克斯坦撒马尔罕举办的 2024 国际纺织制造商联合会 (ITMF) 年会暨国际服装联盟时尚大会 (IAF) 上，该项目荣获国际足联“可持续和创新奖”，这是 2024 年中国唯一获此奖项的项目。在 2024 年 12 月 3 日至 5 日的德国慕尼黑体育用品博览会 (“ISPO”) 上，安踏集团推出基于此相技术的“安踏集团冰甲羽绒服”，一举斩获 ISPO AWARD 全球设计大赛创新奖。

包括上述研发在内，安踏集团打造了一个可持续原材料矩阵，包含四大类材料：再生、生物基、再生纤维素和可降解。

供应链

安踏集团打造可持续供应链的第一步，是将企业可持续发展表现作为安踏集团评估供应商准入的重要标准之一。安踏集团会优先选用具备良好企业社会责任表现及可溯源、可持续认证能力的供应商进行合作。安踏集团依据联合国契约的 SDG 目标，国际劳工公约及 OECD 人权指引等国际准则制定《供应商可持续发展管理手册》，列出了供应链可持续发展的标准，包括劳工权益、健康与安全、环境责任和可持续发展管理体系。该管理手册是作为供应商可持续表现衡量和赋能提升的重要指引之一。

根据 2024 年安踏集团环境、社会及管治报告 (2025 年 3 月发布) 的数据显示，安踏集团拥有供应商 897 家，包括 309 家成品供应商 (一级供应商)，489 家材料供应商 (二级供应商) 和 99 家原材料供应商 (三级供应商)。

从 2017 年起，安踏集团每年会对其正式供应商开展社会责任及环境合规审核。社会责任部分，安踏集团充分结合国际通用审核标准及考虑供应商合作不同品牌客户的复杂度，采用了内外部多方审核结合及多标准转分制的模式进行推进。安踏集团以自身集团供应商行为准则为基础，在供应链推行 SLCP 审核等通用审核标准工具，减轻供应商在审核合规部分的压力。环境合规部分，安踏集团主要以 Cascale 的 FEM 评估工具为准绳，每年在不同层级的供应商推行 FEM 评估，为集团在范围三部分的数据披露提供了有力的数据支撑。

2024 年是安踏集团推进供应商可持续管理的关键一年。这一年，安踏集团持续加强对供应链的可持续管理，不断完善供应商能源消耗与碳排放管理体系，推动可持续要求从制度走向落地。2024 财年内，安踏集团对 302 家一级供应商、203 家二级供应商以及 10 家三级供应商共进行了 786 次 ESG 审核，获得良好等级以上的供应商占比超过 80%。在数据管理方面，2024 财年共收集了 200 余家供应商的环境数据，实现了对碳排放和能源使用的精细化管理，为科学制定减排路径提供了坚实的数据基础，并推动超过 100 家供应商安装光伏系统，供应链的光伏发电量超过 7,400,000 兆瓦时。与此同时，安踏集团还建立了常态化的能力建设机制，通过每季度开展 ESG 专项沟通与培训，系统提升供应商在温室气体减排与可持续运营方面的意识与能力。通过这一系列举措，安踏集团也正逐步构建起一个更为高效、协同的可持续供应链生态。

在原材料可持续采购方面，安踏集团加入了皮革工作组 (LWG) 和可持续服装联盟 (Cascale) 等世界组织，将可持续发展理念融入原材料采购流程，加强对原材料的溯源要求，确保原材料符合 ESG 管理要求。由此，安踏集团 100% 鞋类产品的皮革供应商获得 LWG 金级认证，超过 99% 的皮革原料可追溯。安踏集团的目标是 3 年后皮革原料溯源比例为 100%。在安踏集团看来，消费者如果知道自己购买的产品原材料来自哪里，就会形成和品牌更强的互动和信任。因此，原材料的追溯至关重要。

在生产环节，安踏集团持续推进自营工厂的减碳工作，制定多项能源管理及节能制度，设计和评估更多可行的节能举措，全面提升能源使用效率和基准管理能力，包括光伏项目建设、更换 LED 灯具、设备节能改造、优化工艺流程、引进节能设备等。2024 财年，安踏集团自有营运工厂以及晋江物流中心的光伏项目自发自用电力已超过 8,800 兆瓦时。在物流运输方面，安踏集团重点优化仓网布局以提升运输效率，在泉州、晋江、厦门等地组建城市配送电车车队，有效降低运输过程中的碳排放。同时，安踏集团联合顺丰、京东等第三方物流企业开展节能减排，推动供应商使用电动车及氢燃料货车替代传统车辆。

ANTAZERO 安踏 0 碳使命店一周年：ESG 成果及对外沟通

安踏集团 ESG 战略行动的成果不仅体现为使命店。作为国内最早开展企业社会责任信息披露的运动品牌之一，安踏集团在 2024 年持续推进可持续发展战略，取得了一系列关键进展。可持续鞋服配产品在安踏集团整体产品中的比例达到 30.3%，相比 2023 年可持续鞋服产品 19.5% 的占比有了显著提升；与此同时，可持续包装的使用比例由 19.7% 跃升至 36%，可持续原材料的使用比例也从超过 20% 提升至超过 33.2%。

由此，在 ESG 外部评级方面，安踏集团也得到了充分认可：两年内 MSCI ESG 评级跃升三级至“A”级；首次入选道琼斯领先新兴市场指数，成为六家入选的中国大陆企业中唯一一家鞋服品牌。

作为安踏可持续战略的可视化窗口，使命店在过去一年中不断迭代升级，涉及空间布局、陈列道具和消费者动线优化，门店持续融合环保理念、美学设计与绿色科技，打造出兼具沉浸感与互动性的可持续体验场景，同时逐步构建起绿色产品矩阵。

尽管在用户反馈和产品创新方面取得了很多积极成效，团队仍以审慎的态度评估该项目的整体表现。项目负责人坦言，虽然门店在用户体验和视觉呈现方面有了很好的口碑，但从商业回报角度仍未达到预期。然而，这份“不满意”并非对成果的否定，而是一种持续进化的自我驱动。项目的真正价值，在于通过与消费者的真实互动，推动组织内部进行更深层次的反思和优化，思考如何更有效地将绿色实践推向市场。

ANTAZERO 的探索不仅是一家门店的一周年纪念，更是一场面向未来的绿色零售实验。安踏集团计划将 ANTAZERO 安踏 0 碳使命店的成功模式和可操作经验分阶段推广至更多零售门店，并在产品结构、包装设计、原材料选择以及供应链与物流体系中进一步系统性地推动可持续举措。

海尔智家： 打造全球企业的ESG沟通力

文 / 王雅瑾 赵丽缦 何梓晴¹



许定波

中欧国际工商学院会计学教授
法国依视路会计学教席教授
副教务长

教授点评

许多企业将 ESG 和可持续发展的重心放在对外信息披露和满足监管要求上，或者将其视为一种不得不承担的负担，这些做法都是非常短视的。事实上，ESG 和可持续发展管理完全可以成为企业长期价值创造的核心驱动力。但需要注意的是，将 ESG 转化为提升企业核心竞争力的投入产出周期往往较长，这就要求企业投入更多精力，做好内外部沟通，同时完善长期业绩评价与激励机制的设计。

海尔智家不仅满足了资本市场对公司 ESG 披露的要求，更将 ESG 深度融入公司战略，将其转化为可持续发展的机遇。公司还通过独创的人单合一模式和共赢增值表管理体系，充分发挥平台功能，赋能创客，与用户建立有效沟通，实现内外部利益相关方的共融发展。海尔智家的探索，值得其他企业关注与借鉴。

李华刚

中欧 EMBA2019
海尔集团高级副总裁、海尔智家董事长兼总裁



校友点评

海尔智家已将 ESG 的履行与业务发展融为一体，并成为企业的核心竞争力之一。

海尔智家**构建了**全球 ESG 沟通网络，实现与用户、员工、供应商、股东等所有攸关方的深度交互；**开发了**丰富的可持续产品，贯穿产品全生命周期，覆盖全球各个市场；**创新了** ESG 驱动的管理模式，将关键指标纳入到每个部门每位员工的激励体系中。

未来，海尔智家要将 ESG 内化为一种企业文化，成为全球员工的行为准则，以无界生态共创无限可能。

¹ 赵丽缦，中欧国际工商学院首席案例研究员；何梓晴，中欧国际工商学院 ESG 研究领域研究助理

“ESG 是企业出海的一把金钥匙，企业出海过程中必然要注重做好 ESG。”

“在实际工作中，海尔智家 ESG 执行工作组投入很多时间和精力做企业内部的沟通、协调和能力搭建。第一，建赛道，搭建 ESG 关键能力，并告诉大家公司 ESG 愿景和目标。第二，陪跑，要跟着大家一起跑，与他们一样做好运动员，作出 ESG 的竞争力。第三，当好啦啦队，为整个集体达到更好的目标助力、喝彩。最后，还要担任好裁判员，在整个过程中制定并不断优化相关评价指标。”

2025 年 3 月 28 日，海尔智家股份有限公司（以下简称“海尔智家”）² 发布了 2024 年度环境、社会及管治报告。报告继续围绕体现公司五大支柱方向的 ESG 策略体系——“全球协同，建设诚信治理生态”、“守护星球，探索绿色低碳未来”、“人单合一，赋能创客共融发展”、“创新引领，开拓美好智家体验”以及“凝心聚诚，驱动产业社区共荣”——呈现了海尔智家对 ESG 的探索和成绩。

与往期不同，在今天的报告中，海尔智家不仅披露了每一个支柱方向在接下来一年的目标，更披露了未来 1-3 年的中期目标，还针对公司的碳管理制定了 2030 年的远期目标。这一面向未来的承诺，既是对各方期待的积极回应，更体现了主动沟通的开放姿态。

在海尔智家进入资本市场和迈向全球发展的进程中，ESG 正在成为自然融入其血液的沟通语言。

海尔智家是一家致力于为全球用户提供美好智慧生活解决方案的智慧家庭生态品牌商，主要从事智能家电产品与智慧家庭场景解决方案的研发、生产和销售。自 1984 年成立以来，公司共经历了六个战略阶段。1998 年，当国内家电企业依然普遍选择贴牌出口的“创汇”模式时，海尔智家便走上了“自主创牌”的道路。在深入全球化的过程中，海尔智家关注“研发、制造、营销”三位一体的本土化布局，会根据不同市场本土化优势和市场特点，灵活采取差异化的应对策略。

海尔智家的六个战略阶段



1993 年，公司创立的第十个年头，海尔智家在上交所上市，2018 年和 2020 年，先后在德国法兰克福交易所和中国香港联交所挂牌上市，形成“A+D+H”全球资本市场布局。海尔智家自 2010 年便开始披露企业社会责任报告，2021 年开始升级为 ESG 报告。

海尔智家不断深化 ESG 实践的“起心动念”缘起于和资本市场投资者的沟通。海尔智家认为，除了要满足资本市场对公司披露 ESG 的需求，作为一家全球性企业更应该将 ESG 融入公司的战略、运营和日常管理。

三级 ESG 管制机构：为有效沟通保驾护航

“气候变化带来的高能效、环保友好的产品需求在增加，用户对绿色产品、健康产品和适老性产品的需求在增加，这些需求对我们来说就是可持续发展的机遇。基于此，我们更应该思考 ESG 的整体策略。”海尔智家董秘刘晓梅分享道，“但是，对于中国企业来讲，ESG 是一个舶来品，很多时候需要一个专业的管治机构来领导、并推进整个企业的思考和转型，进而慢慢融入到企业战略和业务当中。”

² 海尔智家的前身是青岛电冰箱总厂，成立于 1984 年。海尔智家公司更名于 2019 年 6 月。
³ 资料来源：海尔智家股份有限公司 2024 环境、社会及管治报告

2021 年，海尔智家搭建了治理层、管理层与执行层组成的覆盖海外体系的 ESG 管治架构。

海尔智家的三级 ESG 管制架构⁴



董事会是最高决策机构，下设 ESG 委员会，代表董事会对海尔智家 ESG 相关事宜进行全面监督并履行相关 ESG 管治职责。ESG 委员会每年定期召开会议，听取管理层关于 ESG 事项的汇报，评估公司 ESG 工作情况以及面临的风险和机遇、制定本公司 ESG 愿景、目标和策略，并向董事会提供建议、确保公司在决策时考虑了 ESG 相关的影响、风险和机遇。ESG 委员会下设 ESG 执行办公室及工作组，负责海尔智家 ESG 的具体工作。ESG 执行工作者由来自不同部门的负责人组成。

在一开始组建各层次治理机构时，海尔智家便关注候选人在人工智能等前沿技术应用、战略咨询创新及核心业务领导力等维度的复合型管理经验。目前，海尔智家的 ESG 委员会一共有三位董事，两位是外部董事，都有着丰富的全球化管理经验，担任过重要区域的管理者，另外一位是海尔智家的 CFO，确保财务体系与可持续发展目标的有效协同。委员会主席由一位有着多家跨国企业集团工作经验的女性领导者担任。ESG 执行办公室主任由海尔智家副总裁兼资本市场总经理黄晓武担任。

过去三年，海尔智家 ESG 委员会在关键节点的作用显著。其一，推动董事会系统思考 ESG 对企业发展的意义，助其从多维度认知 ESG 战略价值；其二，促使公司在治理结构下搭建管理体系，将董事会 ESG 共识落实到管理实践，保障 ESG 理念贯穿运营环节；其三，适时衡量、评价 ESG 实践，借科学指标体系洞察优劣，据此提出改进建议，进而优化 ESG 实践、推进可持续发展。

在开展 ESG 工作时，海尔智家会通过有效沟通实现内外部各利益相关方的共融发展，以实现总部与区域、被动披露与主动连接、多元与共识的平衡。

总部与区域：全球企业的本地化沟通策略

作为一家全球性企业，海尔智家在推动不同区域的 ESG 实践时需要应对的一个挑战便是，在“既要有总部统一的治理要求”和“又要允许各区域根据本地化需求灵活调整”之间取得平衡。

⁴ 备注：2024 年，ESG 执行工作组下设新增环境管理链群、可持续风险管理链群、公司治理链群、供应链管理链群等子链群，为更加扎实推进全球 ESG 管理工作提供组织保障。
资料来源：海尔智家股份有限公司 2024 环境、社会及管治报告

在实践中，海尔智家总部会统一框架，就碳排放、反腐败、数据安全等关键治理议题统一制定披露标准、计算口径与合规要求。与此同时，海尔智家会充分考虑地区差异性，尊重不同市场的文化与商业逻辑，允许百花齐放。与要求各区域必须完成既定财务目标不同，在 ESG 实践方面，总部会更加强调总部对区域的赋能。

基于“三位一体”的全球化策略，海尔智家在其开展业务的每一个区域都设立了可持续发展组织，来制定当地的可持续策略和指标，负责与当地利益相关者的沟通，并根据各自区域的特点和工作重点推进相关工作。

海尔智家北美区域更加强调多元化共融、共创，ESG 实践在社会 (Society) 维度表现优秀。比如，与用户、科技达人、社区共创的平台 First Build，是激发灵感和创新产品的场所，好的产品创意会在 First Build 得到设计、研发、生产和市场推广等资源支持。First Build 在成立后吸引了超过 245,000 名共创者参与产品创新，成功上线了超过 100 余款产品 and 功能。室内熏烤机就是 FirstBuild 共创的颠覆性产品，是行业首款室内烟熏机。室内熏烤机的诞生，让用户足不出户就能烹饪出足以媲美室外烧烤的烟熏风味。2024 年，室内熏烤机在拉斯维加斯举办的 CES 展会上正式发布，一举斩获 CES 最佳产品奖。

在欧洲，海尔智家很早便开启了 ESG 实践，还面向当地用户端开发了一个数字化平台。用户可以通过这个平台使用海尔的产品和服务 (比如，冰箱和菜谱)，提出售后服务的需求，海尔智家也可以基于用户的需求，为用户提供家庭能源管理方案。2025 年，海尔智家的欧洲区域将会开启双重重要性影响分析，并基于此进一步加强与当地用户和客户的沟通。

在澳新 (澳大利亚和新西兰) 市场，海尔智家的 ESG 实践则更加侧重于产品端，围绕其高端定位的产品策略，海尔智家会强调产品的工艺及对环境友好性。所以，在澳新区域，海尔智家更早便公布了碳中和目标。在与当地的消费者进行沟通，以及进行品牌宣传的时候，海尔智家也会强调具体的产品对于达成碳中和目标的作用。

此外，在一些发展中国家，海尔智家还会更加关注与当地政府和社区做好沟通，尊重员工并注重其权益保护等诉求。

披露与连接：将 ESG 融入业务战略

在实践中，海尔智家选择将 ESG 主动纳入公司的业务战略，并在与用户的连接中寻找实现 ESG 和商业双重目标的机会。

与商业目标连接

在实践中，各业务单元经常需要解决的难题是，如何找到 ESG 与业务结合的切入点，内部也经常就不同的可能性展开讨论。

比如，海尔智家在产品的企划、研发和市场策略方面都会关注能效提升，但在 2024 年前，并没有对外公布公司中长期的碳中和目标，主要披露了能耗降低发生在哪些生产环节以及接下来一年的下降目标。当 ESG 委员会提出要思考整个企业的绿色竞争力时，内部对相关问题展开了激烈的讨论——绿色竞争力是不是商业角度必须考虑的？是不是用户所需要的？即使是，欧洲用户可能对绿色的需求高一些，但其他市场的用户尚未将绿色属性列为其首要选择因素。那么，面向市场，海尔智家对于产品的绿色竞争力到底要制定怎样的策略呢？

为了理清这些问题，ESG 执行工作组在三年多的碳盘查工作的基础上，于 2024 年遵循相关组织的规定，全面提升了在中国的碳盘查组织边界及排放源的完整性，覆盖包括国内 51 家工厂及 200 余家子公司、海外部分工厂运营环节 (范围一、范围二) 的温室气体排放。通过盘查，海尔智家对目前工厂的碳管理水平和产品端策略有了更为全面的了解。

2024 年，为了达成共识，海尔智家内部 ESG 治理层和公司管理层不断交互，并与各业务条线的不同节点单元进行了充分沟通，最后决定，公司将在 2025 年开启全球范围的碳项目，进而制定整个公司面向中长期的碳中和目标，制定供应链端和不同区域市场销售端的碳策略。

纵然长期目标尚需进一步清晰，海尔智家已在关注“研发、生产、回收再利用”等环节的降碳与减碳，尽量做到产品全生命周期减碳。举例而言，产品研发环节，搭载了海尔智家全球首创 FD-PLUS 变频技术的冰箱产品，比传统冰箱节能 15%。生产端，海尔智家拥有 7 座灯塔工厂，是行业拥有“灯塔工厂”数量最多的企业。在 ESG 理念驱动下，海尔智家更是为行业在循环提供了新路径——在公司位于青岛的展厅里，有这样一段视频，详细介绍了电冰箱的回收、拆解和再利用的流程，并对如何进行碳核算、具体步骤进行了细致的介绍。

与用户连接

2019 年，海尔智家开启了第六个战略阶段——生态品牌战略阶段，从全球大家电行业的领导者转型为物联网时代高端品牌、场景品牌、生态品牌的全球引领者。这个阶段也见证了一直坚持以“用户为中心”的海尔智家与用户连接的方式的转变。

2025 年 3 月，有网友在海尔集团抖音号评论区留言，表示希望海尔生产一台能够同时清洗内衣、袜子、鞋子和衣物的一体式懒人洗衣机。3 月 7 日，海尔集团 CEO 周云杰回应了网友的关注，并积极对内沟通，进一步用行动来回应。3 月 11 日，海尔智家推出了零手洗解锁“懒人新纪元”的 Leader 三筒洗衣机，并基于和网友的沟通推出了米老鼠造型的萌趣设计。上市第一周，这款产品的预售量便达到了 8.8 万台。

在新发布的年度环境、社会及管治报告中，海尔智家表示，公司将会更积极拥抱年轻消费者，充分发挥在研发、制造、质量、服务的优势，深化与用户的互动和链接。为了强化与用户的情感纽带，海尔管理团队已陆续开通社交媒体账号，分享海尔故事、倾听用户需求、征集用户建议。

“这也得益于我们一直以来的文化基因——以用户为中心。”海尔智家董秘刘晓梅解释道，“这也与我们的品牌价值主张有一定的相通之处。此前，我们的品牌价值主张是‘海尔真诚到永远’，在企业内部，我们一直在推行这样的开放和真诚的文化，并贯彻于各个阶段的企业战略之中。最近几年，我们的品牌价值主张焕新为‘以无界生态共创无限可能’。我们希望搭建一个生态圈，围绕用户的需求，与生态内部的伙伴一同创造多元价值。”

这种文化基因和品牌价值主张渗透在与用户的沟通之中，也映照了海尔智家对追求多元化发展、建设美好社区，以及打造可持续生态的信念。海尔智家表示，未来将借助数字化系统和交互平台增进与用户的沟通，将用户的需求传导至采购、研发和制造等环节。

多元与共识：关注内部沟通，形成文化认同

“我们的公司体系比较庞大，不仅涉及价值链上的不同平台，还涉及不同产品线，以及全球经营的不同区域，所以，围绕 ESG 关键议题，做好内部的沟通协同也非常重要。”海尔智家董秘刘晓梅介绍道。

在内部沟通中，海尔智家格外关注以下两点：其一，ESG 治理层和公司管理层要形成共识。当共识形成之后，执行层面的沟通和协调工作就变得更加容易。其二，提高大家的能力和文化认同。比如，海尔智家会组织不同区域来分享各自的 ESG 实践案例，让大家看到不同的实践方式，形成彼此认可的文化和相互学习、开放交流的氛围。

出于对成本精益和能力建设的考虑，海尔智家在最初推进 ESG 工作时，并没有选择“建一套体系就新建一套人马”，而是挑选合适的人员在原有本职工作之外投入时间和精力到 ESG 事务中。再加上各区域差异化的市场环境和特色，以及短期业绩压力的存在，海尔智家内部对 ESG 达成共识和文化认同并非易事。

为了让大家形成共识，海尔智家一直在努力建立并完善相应的激励机制。具体来讲，公司结合业务特点及 ESG 目标，将 ESG 关键指标（如培训到位率、以旧换新率、反舞弊调查、质量损失）纳入到对应管理员工的月度绩效考核，以驱动 ESG 目标实现。此外，海尔智家还将 ESG 指标与部分高管薪酬挂钩，将核心指标层层拆解到成员、关键项目，以推动 ESG 工作与公司运营相结合。

在推动内部形成利于 ESG 的文化时，海尔智家关注与现有文化的共融。比如，在“人单合一”的管理文化的基础上强调建设多元、共融、卓越的团队的重要性，积极推动包容文化和融合带来的创新。2024 年，坚持以“员工为本”的海尔智家开展了女性领导力赋能项目；加强了年轻创客、科技人才以及全球化人才的培养和发展，以期为公司未来发展储备力量；面向全体员工搭建“全员文化大讨论”平台，使得员工可以围绕工作环境、组织氛围、文化建设等展开讨论。

展望未来、面向全球：进一步提升 ESG 沟通力

展望未来，海尔智家将继续丰富其在各区域当地的可持续主题，通过多种形式，进一步强化与各利益相关方的有效沟通。

首先

强化产品的可持续属性

作为一家全球领先的消费品企业，海尔智家表示，将把产品的可持续性放在更加重要的位置。这不仅体现在产品的绿色环保属性，更体现在产品的人文关怀。

其次

构建 ESG 驱动的管理模式创新体系

在内部管理方面，海尔智家将深入探讨如何将员工价值实现、创新发展以及多元化建设等全面融入 ESG 发展框架之中，并为一直注重管理模式创新的海尔智家带来更多的灵感和机遇。

最后

深化全球化 ESG 沟通网络

随着企业全球化战略的稳步推进，海尔智家将持续推动各区域当地的 ESG 实践。一方面，加强与总部及各区域生态合作伙伴的联动，整合各方资源，共同推动可持续发展目标的落地与实现；另一方面，通过与当地生态伙伴的持续沟通，体系化传播“以无界生态共创无限可能”的品牌价值主张和可持续发展理念与实践的影响力。

循环经济的出海之路： 妃鱼的ESG实践¹

文 / 田佳玮



龚焱

中欧国际工商学院创业管理实践教授、
中欧创业营 - 课程主任

教授点评

妃鱼的 ESG 实践为循环经济全球化提供了创新性样本。妃鱼通过构建标准化鉴定体系与数字化交易平台，有效降低了二手奢侈品市场的信息不对称性，重塑了行业逻辑。在国际化战略层面，妃鱼复用国内沉淀的供应链资源、数字化中台及直播电商经验，降低了海外扩张的成本。其出海实践表明，循环经济出海需以技术重构价值链、以本土化弥合制度鸿沟、以 ESG 构建差异化壁垒，这对新兴市场企业全球化具有积极启示。

黄世昌

中欧创业营第八期
妃鱼创始人



校友点评

在中国 ESG 二奢消费 5% 的渗透率，远低于欧美平均 25% 的背景下，妃鱼首家把直播引入到二奢行业，不仅教育数千万用户绿色循序生活方式，并且通过数字化产业链，建立行业标准，让买卖双方的交易透明可信任。同时，中国建立的 ESG 二奢直播成熟商业模式，反向再出海到日本和美国本土化，为全球 ESG 贡献一份力量。

¹ 注：关于妃鱼出海历程的详细故事，可参考作者的另一篇文章《两年，妃鱼如何“游”往欧美 | 逐渐向海》，可在中欧官方公众号或官网查阅全文。

妃鱼成立于 2016 年 10 月，是一个奢侈品直播买卖平台，提供奢侈品购买、寄卖和回收等服务，致力于通过直播赋能二手奢侈品行业，打造绿色环保的循环经济。2019 年，妃鱼整体销售额近十亿元，成为淘宝二手奢侈品品类销量第一。妃鱼将绿色低碳与可持续发展的理念深深扎根于企业文化，积极推动着国内二手奢侈品行业变革，努力成为探索者、建设者和代表者。通过绿色消费、环保包装、数字化技术和公益合作等多重途径，不断助力绿色生态建设，传递可持续理念，推广更有责任感的生活方式。

消费者教育：让 ESG 深入人心

中国是全球最大的奢侈品消费市场，根据贝恩咨询的数据，中国消费者贡献了全球奢侈品消费的 1/3，到 2025 年，中国有望超过欧洲，为奢侈品行业贡献近一半的销售额。然而，2020 年在中国 7000 亿的奢侈品消费市场中，二手奢侈品仅占 5%，远低于成熟二手市场（日本、美国、欧洲）25%-30% 的水平，预测未来 5 年内，会有 3 倍以上的增长空间；从发展来看，中国的二手奢侈品市场增长潜力巨大，是一个具有万亿级市场潜力的朝阳行业。²

当奢侈品重新流通并被使用时，可以减少新产品的生产、节省资源，并减少废弃物产生，对环境产生积极影响。根据抖音电商官方数据，一个奢侈品的再流通过程将减少 0.5-12.7 千克的碳排放³。据统计数据显示，每件奢侈品流转一次，平均可以减少约 6.6kg 的碳排放，相当于四棵沙棘树一年的减排量。⁴

然而，这一理念并不为广大的中国消费者熟知。

妃鱼借助数字化技术，向用户清晰展现了二手奢侈品的绿色循环过程。通过 APP 及小程序，用户可以“跟踪”商品鉴别、成色评估认定、商品流转、交易进度等全过程，建立了消费者对可持续时尚的信任感，传递了践行可持续行动的成就感。

另外，妃鱼充分发挥线上优势，是国内最早一批用直播推动二手奢侈品行业的平台，每月直播超过 2000 场，吸引超过 1000 万观众接触“绿色消费”。通过直播推广高价值的闲置物品，每月碳减排量估计可达 480 吨以上。同时，妃鱼采用环保包装，商品包装盒和宣传物料中的可降解材料已超过 90%，在每一个细节上践行可持续发展理念。

作为直播电商领军企业之一，妃鱼将绿色循环的理念融入各类绿色生态主题活动中。世界地球日，开设数十场循环减碳直播，发起“循环挑战”，送出环保材质咖啡杯、DIY 绿植等循环好物，向用户传递减碳的重要意义。全国节能宣传周，在所有直播间发起节能减碳号召，并开设“可持续时尚”专场直播，重点介绍奢侈品寄卖回收知识，传递绿色消费价值观。平台“时尚新生季”等绿色消费倡导节点，向用户赠送奢侈品终身免费清洗养护等权益，鼓励用户积极拥抱循环消费，体验其中乐趣，数十万消费者享受到专属服务。

2023 年以来，妃鱼组织及参与了多项减碳宣传活动，与中国邮政共创的“循环·共生”沙漠邮局活动，由 30 多个直播间共同发起的全国节能宣传周“可持续时尚”文化类专场直播，将循环小课堂搬进公园里的上海市民绿化节绿色减碳市集等，都是妃鱼品牌对可持续消费与零浪费生活的积极传播。



² 公司数据，贝恩咨询，波士顿咨询

³ 公司数据，WRAP (废物与资源行动计划)《Valuing Our Clothes: The Cost of Fashion》

⁴ 公司数据，ThredUP, UNEP 植树减排指南

推进可持续时尚业务之余，妃鱼还通过品牌合作、公益行动等方式扩大低碳传播。积极参与抖音电商“南海物种守护计划”等公益项目，资助生物多样性保护事业；联合中国邮政“沙漠邮局”在阿拉善地区举办“循环·共生”环保公益活动，和有为青年围炉夜话，畅谈可持续时尚未来；在直播间发起阿拉善沙漠植树造林活动，鼓励用户参与阿拉善生态建设；举办“中奢博可持续时尚美学展”，通过对奢侈品二手循环的科普，向展会观众展示循环时尚对自然资源保护的意义。

解决痛点：行业标准 产品真伪

在将可持续理念植入消费者心智的同时，妃鱼更在努力解决二奢消费者真正关心的另外一个问题——产品的真伪。

传统的二手奢侈品行业靠信息不对称来赚差价，很难产生很有粘性的用户信任感。随着交易场景转移到线上，发展出了以寄卖模型为主的二手奢侈品交易平台。寄卖模型的收入来源于服务费，估价透明，平台撮合交易达成，这种模式提高了动销率，并且将服务用户的周期拉长，用户对平台产生的信任感才是关键。

妃鱼在定价上，研发了一套精准定价系统，根据不同品类从多个维度进行商品标签化，并通过分析历史交易数据，系统自动生成预估价，C 端用户可以在参考价格范畴内进行定价；商品在售时，数据实时反馈，系统可以再动态调整售价。

在二手奢侈品行业，**产品的真伪和品质一直是消费者关注的重点**。而“鉴定”是二手奢侈品行业中最重要的一环。2020 年 6 月，妃鱼与中国检验认证集团奢侈品鉴定中心达成战略合作，后续还成为中检集团奢侈品鉴定溯源示范基地。同时，妃鱼还率先与中溯检验检测认证中心合作，每一件在妃鱼上销售的商品，都会经过严格的鉴定流程，并附带专属的溯源码，用户只需简单扫码，即可获知该商品的详细信息。除了鉴定外，妃鱼还对商品的成色和养护进行标准化处理，确保了每件商品的质量和交易的透明度。

妃鱼还自建了完善的物流仓储体系，每一件商品都会经过专业团队的鉴定、拍摄、信息录入、定价、养护等流程，全程监控、实时追踪；为用户提供正品保障。货品来源方面，除了 C 端用户外，妃鱼还和超过 700 家线下传统供应商合作，并且也开设了自营线下门店。妃鱼的线下门店和线上直播实现了一体化运营模式。

一个奢侈品包从进入库存到被消费者购买，需要经过多达 11 个环节，其中包括鉴定、入库、养护和讲解等。妃鱼一直致力于解决供应链的分散问题。这个非标品领域的每个环节都需数字化重塑。为了更好地优化这些环节，妃鱼将“数字化”作为其核心战略，开发了自己的数字化系统，每月成功录入约 7 万件新商品。通过采用 SaaS (Software as a Service) 系统，妃鱼将商家、个人买卖用户与平台紧密连接，提升了整个供应链的标准化和效率，使商品的流转更加便捷。

技术方面，妃鱼建立了自己的 SAAS 系统，首次实现了二奢行业对箱包产品品质数据的智能化评估，提升了二奢行业的数字化交易效率。每一件单品在经过三道质检流程后，格式化入库，精准匹配到各直播间。在闲置高价值消费领域，妃鱼已全面实现全产业链的智能化、数字化。

出海之路：ESG 实践走出国门

黄世昌爱“折腾”。早在公司成立之初，他就开始探索妃鱼的第二增长曲线，“但做企业不能任性，上有资本，下有员工，得悠着点儿走”。他在等待一个机会。2021 年前后，TikTok 开始在英国站点尝试直播带货，妃鱼选择“跟着大哥走”，果断迈出出海步伐。

在英国，妃鱼用 MVP 的逻辑，帮助中国品牌做海外市场代运营，即协助品牌将商品销往英国市场。在国内，妃鱼的很多业务是基于淘宝和抖音的平台展开，因为大平台已经解决了流量的智能分配和买卖交易问题等。按照这个打法，妃鱼在海外依旧选择跟 TikTok 走，招外籍主播做直播，所有团队放在国内。

带着前一次出海的经验，妃鱼第二站尝试出海日本。日本商业社会存在“圈子文化”，妃鱼这样一家成立不到三年的公司，很难在日本社会轻易获得信任。日本社会的节奏比国内慢，即使已做出了成功、成熟的案例，但对对方的决策周期往往还是以季度为单位；另外，日本相对来说并不是高速增长的市场，年轻人看视频购物的渗透率并不高；相比之下，日本市场的服务收费能力很强，社会对服务的接受程度很高，且差异化的竞争没有那么激烈。

如今的全球化过程中，最难的不是 know-how，而是如何成为一家本土化公司。如果企业仅仅外表是一家本土企业，但内

核都放在国内做，很难获取当地品牌方和平台的支持。

于是，妃鱼在日本采取了直接并购的方式，进一步实现出海本土化，上下游供应链企业也都使用日本品牌，并尽量招本地员工；妃鱼还充分利用日本当地媒体，如邀请大阪电视台到国内来做双十一报道采访，或请当地媒体去妃鱼母公司做采访；同时邀请一些日本本土品牌到妃鱼母公司做考察；把店铺开到日本最繁华的商业街；借助妃鱼本身在国内的体量和影响力为妃鱼产品做背书等……如此种种举措都在向日本社会传递妃鱼的可信度和专业度。因为增长速度相对较慢，妃鱼选择在物流等基建上下功夫，先耐心打基础，建立护城河。

在服务海外客户时，妃鱼也在传递一种**以客户为中心**的精神。在国内，妃鱼见证了视频化带货在抖音、天猫、快手等平台上的成功，这种手段有效结合了品牌传播和销售，激发了客户的热情。面对海外市场，妃鱼采取了开放和无偿的策略。“在客户做出决定是否采用我们的服务之前，我们会坦诚分享经验和知识，包括在中国的实践经验和在日本的团队配置等，确保客户能够在全面了解的基础上做出明智的选择。”

经过两年多的发展，妃鱼在日本积累了大量本地化运作和品牌合作等经验。然而，日本市场体量有限，只能保持平稳的增长，跑出正向的利润。

2023年9月，美国TikTok上线小黄车功能，妃鱼果断进军美国市场。仅仅两个月时间，妃鱼就实现了TikTok二奢行业TOP2。

“要进入美国市场，一定要经过仔细的考究和论证。有些公司在出海的前三年收益很高，但在第四年一笔罚款把之前挣到的钱全部罚没，合规风险非常高。”在亲自考察了数次后，黄世昌对美国市场有了初步了解。他认为，美国市场某些方面介于中国和日本之间，具有其独特性。作为高度市场化的经济体，美国虽然合规管控相对宽松，违规后的处罚却异常严厉，因此试错成本很高。但与此同时，在美国，人们愿意为专业和未知的知识支付溢价，这要求企业在某一细分市场深耕细作，提供专业的服务和产品。

基于这样的市场特征，妃鱼把在日本积累的 know-how 在美国进行复制，把跑了一年多的半闭环运营模式，升级为前后端一体化的全闭环交易模式。具体来说，妃鱼在进入美国市场时分两阶段走：第一阶段更多是以屡次成功验证过的模式出海——选用MCN的逻辑，平台负责所有的选品和结算，妃鱼做好流量侧、达人侧和运营侧；第二阶段则是深耕端到端的优势品类——妃鱼提前布局到基地端和服务端，把以二手奢侈品为例的优势品类铺到美国去，选出垂直特色品牌建成基地，整合仓储物流，建立自己的护城河。

尽管目前妃鱼在美国仍处于初步阶段，但其在二手奢侈品市场已实现收支平衡，并形成一套完整的策略。平台具备成熟的中后台服务和技术能力，这些可以在海外市场直接复用。过去几年中，妃鱼在组织能力、管理机制以及视频带货打法等方面的经验，也在海外市场展现出领先优势。

在黄世昌看来，**要在美国市场取得成功，关键在于实现“表里兼修”的本土化运作：对外形象符合美国市场文化预期，同时保留企业核心优势。**

一方面，妃鱼在公司形象、股权结构、思维方式甚至办公地点的选择上，都进行了本土化适应。妃鱼选择主流社区租赁办公室、搭建本土化运营团队、打造契合当地审美的品牌形象包装，从而更好地融入当地的商业生态并获得类似于 eBay 和 TikTok 的平台支持。与此同时，妃鱼持续发挥自身在中国市场积累的供应链资源、数字化能力和组织效率优势，通过强大的中后台系统，为海外业务提供有力支撑。这样的协同模式，也成为了妃鱼出海战略的重要支点。

妃鱼在出海过程中强调“并不产生能耗，已有的资源出海”，这体现了其对资源的优化利用和对能耗的有效控制。通过这种方式，妃鱼减少了因生产新产品而带来的额外能源消耗和环境压力，符合循环经济的理念，有助于降低碳足迹。

另外，妃鱼通过创新商业模式，如与国外平台共建基地，打破了以往中国商品在国际平台上的交易壁垒。这种模式不仅促进了中国商品的国际化，还减少了因中间环节过多而导致的资源浪费和环境影响。

在社会(Social)方面，妃鱼认识到国内用户对 ESG 的接受程度还不成熟，因此出海过程中，通过在国外市场的成功实践，为国内用户树立了榜样。这种做法有助于提升消费者对 ESG 理念的认知和接受度，推动社会整体对可持续发展的关注。妃鱼的出海实践不仅促进了商品的流通，还为当地创造了就业机会，推动了经济活力。通过与国外平台的合作，妃鱼帮助中国供应商更好地进入国际市场，从而带动了相关产业的发展。

03

绿色校园与 学生课题

导读

在可持续发展的推进过程中，中欧不仅是行动的践行者，也致力于赋能学生与校友成为变革的推动者。学院将 ESG 与可持续发展议题持续融入日常运营，以“绿色校园”为起点，探索低碳转型与资源管理等方面的实践，并积极探索可持续信息披露的有效路径。

与此同时，ESG 的反思与应用也深度嵌入教学体系，成为学生课题项目中的重要内容。学生以真实企业为研究对象，围绕其面临的挑战进行系统分析，结合可持续发展的考量提出创新解决方案。

本章节共包含三组实践，共同回应了“可持续发展如何被看见、被理解、被沟通”这一核心命题。首先呈现中欧在绿色校园建设中的部分举措与阶段成果。随后，选取两组学生项目，聚焦其在真实商业环境中如何与消费者和利益相关方展开沟通，借助调研、数据与体验设计，将 ESG 理念转化为具体、可感、可信的项目实践，助力企业实现长期价值增长。

43

可持续在行动：中欧绿色校园

45

不止于动物饲料原料，打造“橄榄喂养”消费肉类品牌

— Global EMBA 2022: Leo Chen, Jirong Chen, Gigi Duan, Gening Wang, Anne-Hans VAN DER BOON, Weimin Wang

48

ESG 实践驱动营销创新：免税零售企业私域运营的探索

课题团队：EMBA2022SH5 闫君飞、丛刊、王春啸、
荣兴、王叶、熊斌

可持续在行动： 中欧绿色校园



中欧以“**环境可持续、教育可赋能、社区可参与**”为核心指导原则，系统化推进碳中和目标实现。在教育赋能方面，我们不仅通过可持续发展课程、案例教学、实景课堂、课题项目，培养具备 ESG 素养的商业领袖，也致力于推动专题研究、发表高水平学术成果，引领社会各界共同应对气候挑战；在社区参与方面，我们积极连接各个利益相关方，发挥桥梁作用，推动所在区域的绿色发展与社会转型，扩大校园教育服务的社会影响力；而具体到日常运营中，校园里同样体现了大量扎实、具体的绿色实践行动。

行动维度	部分举措与实际成果
节能降耗	• 中欧在设计和建造校园之初即纳入节能理念，校园建筑设计采用内外遮阳系统，减少太阳得热 • 空调能源管理通过 BMS 楼宇智能控制系统调控设备启停及温度，减少空置能耗 • 过渡季节(春、秋季)教室、会议室等空间最大限度采用自然通风，减少空调使用 • 北京校区夜间关闭 2/3 车库照明回路；上海校区采用低功率待机灯具，人员车辆靠近时自动感应照明
能源效率提升	• 上海校区采用空气源热泵热回收技术，将空调余热用于热水制备，降低空调设备 10-15% 的能耗 • 自 2019 年起，北京、上海校区全面开展 LED 灯具改造，2025 年 4 月前已完成 70% 改造，安装感应设备实现人走灯灭，避免电能浪费 • 建设智慧校园，部署智能能源计量系统，采用大数据分析精细化管理能源使用，精准优化能效
水资源高效管理	• 上海校区建设生活污水处理及中水回用系统，用于绿化、景观水池和卫生间冲水，基本实现生活污水全部回用，年节约自来水 54,000 吨 • 校园直饮水设备每年减少 77.8 万瓶装水，节约塑料 14,000 公斤 • 校园智慧灌溉系统覆盖超 10,000 平方米绿地，实时监测和优化灌溉用水 • 安装智慧水表系统，实时监测用水异常，及时处理漏损问题
可再生能源应用	• 苏黎世校区已安装屋顶太阳能光伏发电设备，实现自用电力供应 • 阿克拉校区自 2024 年起全面采用太阳能发电系统，达到校园能源自给自足

不止于动物饲料原料， 打造“橄榄喂养”消费肉类品牌

— Global EMBA 2022: Leo Chen, Jirong Chen, Gigi Duan, Gening Wang, Anne-Hans VAN DER BOON, Weimin Wang



通过将循环经济中的“3R 原则”(Reduce 减少、Reuse 再利用、Recycle 回收)融入项目，小组团队在课题项目中践行了 ESG 原则，并为可持续发展提供创新的解决方案。项目的最初目标是将从西班牙进口的橄榄油生产副产品——橄榄油渣(Olive Pomace, OP)¹ 转化为动物饲料原料，进入中国畜牧业。然而，经过深入的消费者调研和利益相关方反馈后，项目也进行了显著的转型。

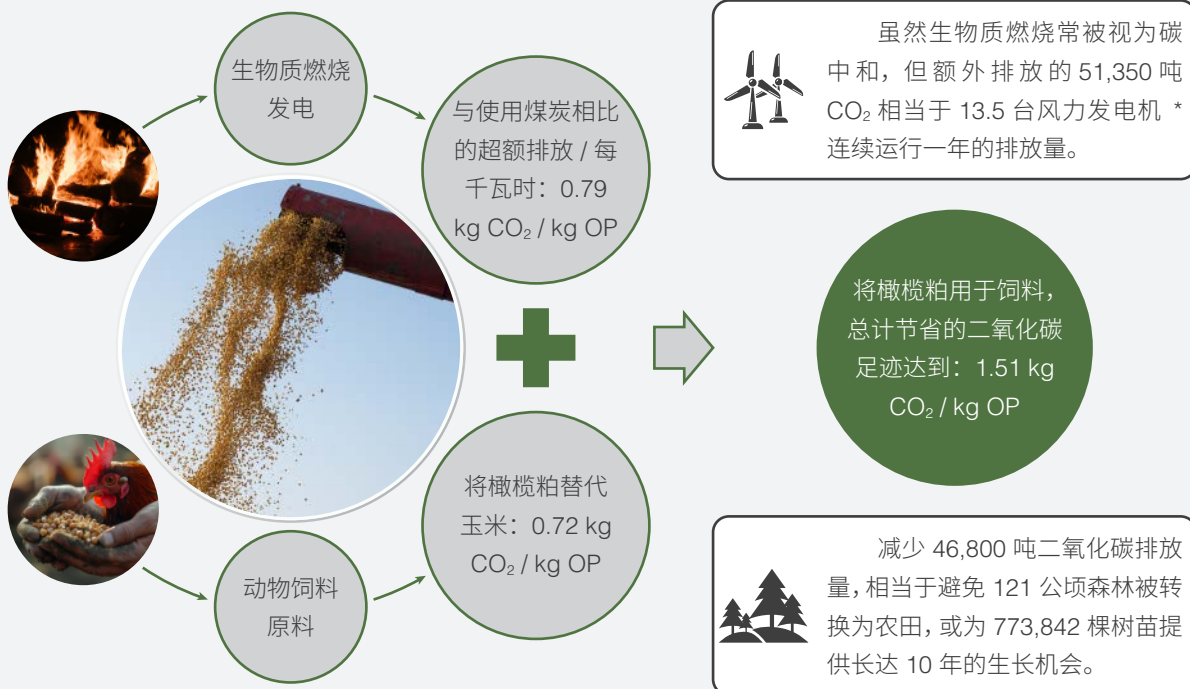
在市场调研阶段，项目团队意识到，仅仅销售橄榄粕作为动物饲料原料的构想缺乏足够的竞争优势和长期发展潜力。因此，团队设计出了一个更全面、更具创新性的高端“橄榄喂养食用肉”(olive-fed meat)产业价值链构想。这一新战略不仅涵盖了进口橄榄油渣原料，还包括挑选可靠的动物饲料合作伙伴，以及制定针对性的品牌推广策略，构建完整的价值链。这一转型有助于保障产品品质与服务，更好地满足消费者对高品质和环保产品的需求，提升竞争力与可持续性。

¹ 橄榄油渣，即橄榄粕，是指橄榄果经压榨、浸提等工艺分离油脂后而产生的副产品。

研究设计与 ESG 价值亮点

通过将橄榄油渣从简单的废物处理方式升级为有价值的动物饲料原料，本项目显著减少了二氧化碳排放。此外，通过降低对玉米种植的依赖，也显著节约了大量宝贵的自然资源，包括水资源和土地资源。根据项目团队研究测算，每年进口 6.5 万吨橄榄油渣可实现约 9.815 万吨二氧化碳的减排，并节约土地约 9,945 公顷，节水约 2,980 万至 4,480 万立方米。

ESG 影响：CO₂ 足迹减排



* 来源：<https://www.epa.gov/energy/greenhousegas-equivalencies-calculator#results>

项目团队通过全面、严谨的测试，证明，橄榄粕的再利用不仅是一种高效的废弃物资源化方案，且相较传统饲料具有明显的营养优势。例如，橄榄喂养食用肉的油酸含量高于以玉米和大豆等传统饲料喂养的动物产品。

有了可靠的实验数据支持，团队还与超过 500 名消费者及行业专家进行了深度交流，获取了宝贵的一手市场反馈，并获得了广泛认可。这些交流对我们构想 ESG 传播信息起到了关键作用，使团队能够更有效地传达产品的营养价值与环保效益。

有效的 ESG 沟通策略

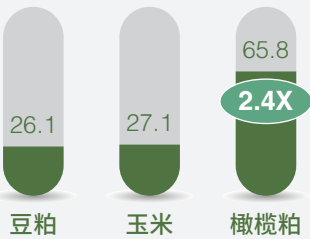
由于橄榄粕用于动物饲料在中国市场属新鲜概念，项目在最初的设计和测试阶段也遭遇了利益相关方和消费者的怀疑。为此，我们提供了详尽、可信的测试结果和数据，以坚实的证据有效打消了消费者与相关方的顾虑。

橄榄喂养食用肉的安全性和营养价值是利益相关方最为关注的核心问题。为此，项目团队从一开始就将此作为研究重点。在直接接触消费者之前，团队已通过严谨的实验和对国际相关应用案例的研究，积累了大量详实的数据和案例。最终，这些专业的数据有效消除了利益相关方和消费者对橄榄喂养食用肉安全性的担忧，并让消费者清晰地认识到橄榄喂养食用肉相较于其他肉类具有更高的营养价值。

产品：测试显示产品具有明显优势

实验室测试结果显示，橄榄粕含有较高的粗纤维、氨基酸和不饱和脂肪酸，这些营养成分不仅有助于提升动物健康水平，还能改善肉质品质。

油酸含量比较



此外，我们还进行了详细的二氧化碳减排定量分析，这也是一项前瞻性的亮点。然而，我们发现终端消费者通常更关注肉类的安全、口感、价格和服务，而非碳足迹。但与此相反，越来越多的利益相关方，尤其是饲料生产企业，开始更加关注 ESG 因素。这些具前瞻性的企业将 ESG 原则视为实现长期可持续发展与提高企业声誉的重要途径。

与消费者和利益相关方的互动表明，ESG 相关议题当前尚难以直接带来即时利润，在某种程度上甚至可能增加成本。然而，一些有远见的企业正逐渐提升对 ESG 原则的关注。因此，我们的合作策略主要集中在选择致力于 ESG 原则的企业，这类企业更可能被此类倡议所吸引。

总结与展望

我们的“橄榄喂养食用肉”消费肉类品牌计划于 2025 年正式在中国消费市场推出。随着市场对可持续发展的理念更为重视，消费者和利益相关方对相关产品的接受度与需求也将随之增加。通过将橄榄油渣转化为动物饲料原料，我们的品牌充分体现并践行了循环经济理念，项目的市场基础也将更为稳固。下一步，我们计划通过透明和持续的方式加强与利益相关方的沟通，并进一步夯实消费者与市场对我们 ESG 承诺的信任。

ESG实践驱动营销创新： 免税零售企业私域运营的探索

课题团队：EMBA2022SH5 闫君飞、丛刊、王春啸、荣兴、王叶、熊斌



近年来，电商行业的竞争不断加剧，消费者需求也日趋多元化。在行业整体消费信心不足、产业链上下游合作受限的背景下，免税店行业面临流量成本攀升、用户活跃度下降等问题，亟需探索新的业务增长路径。针对这一背景，课题组从分析消费者行为入手，结合市场环境和企业情况，提出了私域用户运营体系的优化方案。在具体落地的私域运营策略中，小组将 ESG 实践融入其中，期望以此增强用户互动和黏性，开辟新的增长路径。



FUN BOTTLE 空瓶回收环保项目

研究设计与 ESG 价值亮点

通过深入的市场调研，课题组发现，目前主要依靠传统公域流量的营销模式已难以有效满足当下消费者个性化、多元化的需求，用户的忠诚度与活跃度不断下降。为解决这一难题，课题组提出了从“以流量为核心”转向“以用户为核心”的私域运营战略，通过建立更加贴心、精准的消费者服务模式，实现用户的精细化运营管理。

为深化私域用户运营成效并践行 ESG 可持续发展理念，我们创新性地打造了“FUN 进来”环保主题慢闪店。该项目联合国药国际集团旗下中服免税店及其他商业中心共同推出，选址上海静安寺核心商圈，精准触达追求时尚与环保的年轻消费群体。FUN BOTTLE 项目以“空瓶回收计划”为核心概念，以“FUN、旅行、空瓶回收”为空间主题，巧妙融合环保行动与趣味体验。项目设计了“FUN 肆拍”创意拍照空间和“FUN 假去嗨”虚拟旅行体验，通过沉浸式场景激发年轻用户的参与热情。消费者携带化妆品空瓶到店参与回收，即可获得专属环保积分及购物优惠。这种“绿色行为 - 即时回馈”的闭环设计，不仅有效强化了品牌与用户的情感纽带，更建立起基于共同价值观的长效互动机制。



ESG 沟通效果与消费者互动成果

项目落地过程中，我们构建了“线下回收 - 私域沉淀 - 持续运营”的闭环体系：首次参与空瓶回收的消费者直进入微信社群，多次参与者可通过积分兑换激励。项目成效显著，在传播声量、用户转化和环保效益三个维度均取得突破性成果。传播层面，“FUN 进来”项目在社交媒体平台累计获得超 900 万次曝光；用户运营方面，线下实际参与人数突破 3000 人次，其中 90% 以上的参与者成功转化为企业高价值复购用户，实现从流量到留量的质效提升。

在环保实践上，项目通过空瓶回收累计减少碳排放 602kg，回收化妆品空瓶超 18,000 个（截至 2024 年 12 月）。项目联合国内环保科技企业，帮助参与者实时追踪空瓶的再生处理全流程，并量化展示个人碳减排贡献，及提升了参与感，也以透明、量化的沟通，建立了品牌与用户之间的长效信任。

在项目推广过程中，我们也发现了一些挑战，例如如何持续保持消费者的积极参与度，以及私域营销体系如何有效整合进传统运营模式。对此，我们采取了一系列针对性的措施，包括优化奖励机制，提供更加多元化的环保礼品和优惠活动，提升消费者参与的长期动力。同时还建立了定制化的客户管理后台，支持自动化客户服务、客户标签管理和团队协作，显著提升了私域运营的整体效率。

空瓶品牌榜单



排名	品牌名称	回收瓶数
4	兰蔻	195
5	海蓝之谜	184
6	SK-II	170
7	娇韵诗	160
8	黛珂	105
9	悦木之源	100
10	科颜氏	99

「FUN进来空瓶回收计划」由旅行购物会员权益平台购乐帮发起，旨在鼓励更多消费者保护地球生态，减少环境负担，赋予空瓶新的生命。给个「好瓶」，随手减碳。你的每一次「投瓶」，都是对环保的一次投票。

品牌环保总量



回收详情

21,031 只



总结和下一步展望

项目下一阶段的重点将是构建以数据驱动为核心的商业闭环。我们将进一步细化用户数据的分析维度，包括年龄层分布、偏好品牌系列、回收周期等关键指标，通过预测模型预判消费者的下一次购买节点，从而实现更真实更精确的营销推送。同时，我们也将联合更多合作品牌开展定期的用户调研和数据分析，在尊重用户隐私的基础上，构建深层次的用户画像，赋能产品迭代与体验优化，为企业带来更多新增价值。

附注

项目也已获得全球旅游零售行业权威媒体《穆迪达维特报告》(The Moodie Davitt Report) 授予的 2024 年度最佳 ESG 项目奖。值得一提的是，本项目也是一次 EMBA 课程跨班级、多团队联合推动的实践探索。在本班论文小组的基础上，还有来自另外班级的同学共同参与项目的多个阶段，包括场地设计等。

04

教授 ESG 学术研究



扫码了解中欧 ESG 研究领域

导读

ESG 研究领域是中欧国际工商学院四大核心研究领域之一，汇聚了 30 余位来自五大学科系的教授。领域致力于通过跨学科的前沿研究、责任教育的引领与实践合作的推动，赋能企业与社会实现可持续发展。在过去一年中，ESG 研究领域紧扣跨学科研究、责任教育引领与实践合作三大方向持续深化。领域内的教授们不断推动 ESG 与可持续发展战略的学术创新，并为企业可持续转型提供了具有实操价值的指导与支持。

本章节中，我们精选了来自会计学、组织行为学与金融学领域的三项具有代表性的教授研究成果，涵盖了从外部披露、内部沟通到社交媒体回应等不同视角，深入探讨了企业面临的关键问题：

- 企业如何通过落实 ESG 战略，成功吸引国际资本的关注与投资？从对外披露视角切入，揭示 ESG 战略在全球资本流动中所扮演的关键角色
- 何种类型的领导风格能够有效激励员工践行绿色行为？从领导力视角出发，深入剖析组织内部可持续文化的塑造机制
- 企业在遭遇 ESG 负面事件后，如何有效运用社交媒体进行回应与危机管理？从公众沟通角度入手，重建公众信任并修复企业形象

52

ESG 战略如何撬动国际资本？一项跨国研究的启示

张飞达

54

环保服务型领导促进员工工作场所的自愿绿色行为

江源

56

通过社交媒体应对 ESG 危机：策略与启示

单宏宇

ESG 战略如何撬动国际资本？ 一项跨国研究的启示

文 / 张飞达



张飞达

中欧国际工商学院会计学副教授

首席财务官 (CFO) 课程 - 联席课程主任

这项研究分析了 2003-2017 年间 37 个国家的 18,445 家企业数据，发现 ESG(环境、社会和公司治理)表现优异的企业，平均吸引的外国机构投资(FII)增加 3.86%。ESG 如同一张“信任通行证”，向国际投资者传递三大关键信号：(1) 透明运营：减少财务造假或管理黑箱风险；(2) 长期潜力：体现资源管理能力和创新投入；(3) 风险韧性：在危机中更易获得利益相关者支持。本研究表明，ESG 的“加分效应”因场景而异。在技术、制造等竞争激烈的行业，ESG 投入能凸显企业差异化和可持续性，吸引投资效果更显著。此外，来自欧美等 ESG 高关注地区的投资者，更愿意为 ESG 买单(“价值观共振”效应)；而在法治完善的国家(如美国、英国)，ESG 数据可信度更高，投资拉动作用更强。研究使用了准自然实验和工具变量处理内生性问题，从而证明了 ESG 是企业吸引全球资本的关键战略工具。同时，研究建议政策制定者优化监管环境，确保 ESG 实践与可持续投资标准接轨。这些发现帮助我们重新定义了 ESG 的作用——它已不再只是企业的“形象工程”，而是推动全球资本流动的重要引擎。在道德和环境责任日益影响投资者决策的时代，ESG 正在深刻重塑企业在国际市场的竞争格局。

这项覆盖 37 个国家、18,445 家企业的研究发现，积极践行 ESG（如环保举措、员工福利提升）的企业，平均能多吸引 3.86% 外国机构投资。ESG 被视为企业透明运营、管理诚信和长期财务健康的“信任信号”，尤其在信息不对称（如跨国投资者因距离、文化差异难以评估企业）的情况下作用突出。例如，一家公司若投资减排技术，不仅传递环保承诺，还间接释放出其资源管理和创新能力的信号，从而缓解投资者对该企业风险的担忧。研究还发现，在竞争激烈的行业（如科技、消费品），ESG 的“加分效应”更强——因为这类企业需要平衡资源分配，ESG 投入反而凸显其财务稳健性。此外，来自欧美等重视可持续发展的地区投资者，更倾向于选择 ESG 表现优异的企业。

本研究在理论上揭示了 ESG 重塑投资的内在逻辑。传统上，投资者依赖财务报表判断企业价值，但跨国投资中信息不透明常导致“信任鸿沟”。**本研究表明，ESG 填补了这一空白：它通过非财务维度（如环境治理、社会影响）提供补充信息，帮助投资者评估企业真实价值和潜在风险。**例如，ESG 表现差的企业可能隐藏其管理问题或短期逐利行为，而持续投入 ESG 的企业更可能注重长期发展。

此外，本研究发现了“制度环境”的关键作用：在法律体系更为完善的国家（如美国、英国），ESG 的“信任信号”更易被认可；反之，在监管较为薄弱的地区，投资者往往保持更为谨慎的态度。这提示我们，ESG 的价值并非绝对，而是与外部环境深度绑定。

本研究发现对企业和政策制定者均有借鉴意义。**首先，对企业而言，应当将 ESG 纳入战略核心，而非边缘化“形象工程”。**具体可采取以下措施：

1. 透明披露：

定期发布 ESG 报告，量化环保、社会责任成果（如减排量、社区项目受益人数）。

2. 重点突破：

在竞争激烈或投资者关注可持续发展的领域（如新能源、医疗），加大 ESG 投入以脱颖而出。

3. 内外联动：

与供应链伙伴共同制定伦理标准，提升整体价值链的可持续性，增强投资者信心。

对政策制定者而言，可以考虑如下举措：

1. 强化 ESG 监管：

推行强制性环境和社会信息披露标准，减少“漂绿”行为，提升市场透明度。

2. 激励兼容：

通过税收优惠、绿色信贷等政策，鼓励企业投资 ESG。例如，对减排达标企业减免所得税。

3. 国际接轨：

借鉴欧盟《可持续发展报告指令》（CSRD）等框架，帮助本土企业对接全球投资标准，吸引外资。

这项研究揭示了一个不可逆的趋势：在全球化投资中，ESG 已成为企业竞争力的“新货币”。它不仅是道德选择，更是打开国际资本市场的钥匙。对于企业，忽视 ESG 可能意味着错失融资机会；对于国家，构建支持 ESG 的制度生态，将成为吸引外资、推动经济可持续发展的关键。未来，谁能将社会责任转化为可信的“价值语言”，谁就能在资本博弈中占据先机。

环保服务型领导促进员工工作场所的自愿绿色行为

文 / 江源



江源

中欧国际工商学院管理学副教授

近年来，组织行为学者将服务型领导引入到组织的绿色行为研究中，对该领导力如何培养员工绿色行为的兴趣。环境特定服务型领导通过向下属提供绿色知识、技能和培训，以增强其应对环境问题的能力，并推广环境价值观和实践，从而助力企业的绿色发展。然而，该领导风格与员工绿色行为之间的联系机制尚缺理论探索。基于此，本研究借鉴情感事件理论，关注环境特定服务型领导与员工自愿绿色行为之间的潜在情感机制。这项研究有助于理解如何利用领导风格来鼓励工作场所的可持续实践，并强调了个体在对领导行为的情感反应中的差异性所起的作用。此外，本研究的发现为企业提供了重要的管理启示，帮助其在组织中更有效地管理和践行可持续发展实践。

本文改编自 [Yang, L., Shao, X., & Jiang, Y. (2023). Fostering Employees' Voluntary Green Behavior: The Role of Environmentally Specific Servant Leadership, Positive Affectivity, and Workplace Anxiety. Sustainability, 15(20), 14883.]

□ 环境导向型服务型领导如何促进员工的自愿绿色行为？

随着生态环境的持续恶化和自然资源的枯竭，环境可持续性已成为全球普遍关注的问题。在全球范围内，企业社会责任已深入人心，企业面临的环境要求比过去更多。尽管大多数公司已将环境因素纳入战略规划和正式政策中，员工的自愿行动仍是实现环境目标的关键。员工的绿色行为通常被定义为工作专业人员为减少对环境的负面影响或对工作场所环保产生积极影响而采取的行为。这种行为不仅受组织规章制度的引导和约束，更易受员工所处的社会环境、尤其是领导行为的影响。目前研究者们已尝试将员工的绿色行为与各种领导风格联系起来，其中，环境特定的服务型领导在近年来受到了关注。

本研究基于情感事件理论，探讨了环境特定服务型领导如何通过情感机制影响员工自愿绿色行为。情感事件理论认为，工作场所中发生的正面或负面事件会引发员工的情感反应，进而影响其工作态度和行为。本研究认为，环境特定服务型领导能够激发特定的“情感事件”，从而促进员工的绿色行为。具体而言，环境特定服务型领导通过提供必要的资源（如支持、授权和反馈等），最大程度地鼓励、服务并帮助员工实现可持续发展的目标，这一过程塑造了员工的环保价值观并引发了他们的积极情感。

此外，本研究还提出工作场所焦虑在这一机制中起到调节作用，原因有二。

一方面，焦虑可能削弱员工对积极事件的感知。高焦虑水平会导致员工过度关注潜在威胁，从而忽视积极事件，也影响了他们对领导行为的积极感知。也就是说，即使环境特定服务型领导关注并培养了具有高工作场所焦虑的员工，也可能无法让他们感知到积极事件的发生。没有积极事件的刺激，员工的内在情感反应无法引发。

另一方面，具有高工作场所焦虑的员工更有可能经历情感疲惫，也就是说，他们很难产生积极的情感反应。因此，当员工的工作场所焦虑较高时，他们很难对环境特定服务型领导触发的任何积极事件产生积极情感反应。

通过对两个组织的 190 名员工进行的分阶段数据调查，我们发现环境特定服务型领导通过积极情感间接与员工自愿绿色行为相关。具体来说，积极情感在环境特定服务型领导与员工绿色行为之间起到中介作用。此外，工作场所焦虑对这一中介效应起到了调节作用，即该影响仅在工作场所焦虑水平较低时才显著且正向。这些发现验证了环境特定服务型领导在促进员工绿色行为以实现更可持续、环保的工作场所中的积极作用。

本研究的主要贡献在于阐明了环境特定服务型领导如何通过情感过程促进员工绿色行为。过去 Norton 等人回顾了员工绿色行为的相关文献，并提出了四种不同的理论方法来解释其影响因素。本研究则提供了一个全新的情感视角来解释环境特定服务型领导对员工绿色行为的影响。具体来说，通过将环境特定服务型领导行为概念化为一系列引发员工积极情感的工作场所事件，我们通过引入情感事件理论进入组织中的绿色领导和行为的背景，推进了文献的发展。除了主效应，我们还探讨了工作场所焦虑的调节作用。工作场所焦虑逐渐成为组织管理领域的重要研究议题。然而，现有许多研究是定性的，并主要基于理论探讨，对实际影响的理解仍比较有限，而本研究的贡献就在于进一步拓宽了工作场所焦虑的应用场景。

我们的研究为组织和管理者提供了几个管理启示，以促进员工的自愿绿色行为。首先，本研究强调了环境特定服务型领导的重要性。在选择管理者时，应优先考虑能够展示环境特定服务型行为的个体。此外，组织可以为管理者提供针对性的培训和发展机会，以培养其领导力。此外，本研究揭示了管理者关注员工个人长期情绪状态的必要性。鉴于工作场所的健康促进干预能有效减少员工的抑郁和焦虑，组织应提供多样化培训项目，支持员工的身心健康。此外，合理分配工作任务、提升员工的工作自主权以及营造健康的工作氛围，均有助于缓解员工的工作场所焦虑。这样做，组织可以充分利用环境特定服务型领导在促进员工绿色行为方面的全部潜力。

通过社交媒体应对 ESG 危机：策略与启示

文 / 单宏宇



单宏宇

中欧国际工商学院金融学副教授

本篇文章探讨了企业在环境、社会和治理(ESG)事件发生后在社交媒体上的反应。尽管企业在环境、社会和治理方面进行了大量投资，但如果不能满足公众的期望，往往会发生损害声誉和市场地位的事件。本篇文章探讨了企业如何利用官方社交媒体渠道管理沟通，同时强调了与事件相关和无关的内容。研究结果表明，积极主动的社交媒体策略可以减轻负面影响，尤其是在面向消费者的行业或当事件引起媒体高度关注时。

在 ESG 事件发生后，公司如何利用社交媒体管理回应？本研究分析了不同行业企业的社交媒体活动和 ESG 事件数据，考察了沟通策略的变化及其对公众认知和市场结果的影响。研究发现，企业（尤其是以消费者为导向的行业）在此类事件发生后会大幅增加社交媒体活动，企业会通过平衡危机回应与日常内容，既满足利益相关者的关注，又维持正常互动。本篇文章使用了多种数据来源，包括来自 RepRisk 的 ESG 事件记录和企业 Twitter 账户的社交媒体活动数据。通过创建企业 - 日期级的数据集，文章进行了基于事件的分析，观察 ESG 事件发生前后发帖行为的变化。内容分析将帖子分为与事件相关和无关的类别，从而深入理解沟通策略。文章还分析了这些策略对资本市场反应的影响。

主要发现

- **沟通增加。**在 ESG 事件发生后，企业显著增加了社交媒体活动。在消费品和零售等利益相关者信任和公众形象起着关键作用的行业，这种积极主动的参与尤为明显。企业利用 Twitter 等平台分享最新信息、澄清错误信息并解决关切问题。这种交流的增加有助于减轻声誉损害，确保利益相关者保持知情和参与。研究显示，活动的增加往往是立竿见影的，在事件发生后几天内就会出现，这凸显了及时应对的紧迫性和重要性。

- **双重内容策略。**企业采取了平衡的社交媒体沟通方式，结合了：

- 与事件相关的帖子：这些帖子解决了事件的具体问题，如道歉、纠正措施的更新和改进承诺。例如，公司可能会公开道歉，概述为解决问题而采取的措施或提供调查的最新情况。这种透明度对于重建信任和展示问责制至关重要。
- 无关事件的帖子：与此同时，公司继续分享无关内容，包括营销活动、企业成就和常规更新。这种方式有助于保持与受众的日常互动，传递一种正常运作的感觉，又能在不显刻意的情況下引导舆论焦点远离危机。保持这种平衡可以确保利益相关者不会认为企业过于防御或忽视其他优先事项。

- **以消费者为导向的企业表现出更强的应对能力。**文章发现，在经历 ESG 事件后，面向消费者的企业（如零售和酒店行业）在社交媒体上的活动显著增加。这些行业高度依赖客户信任和忠诚度，因此有效的危机沟通至关重要。通过积极与受众互动，这些公司旨在保持客户关系，防止长期的声誉损害。例如，涉及 ESG 事件的零售公司可能会利用社交媒体重申其对道德实践的承诺，确保客户感到被重视和知情。

- **资本市场反应。**除了影响公众认知，研究还发现**社交媒体策略与财务结果之间的明确关系**：ESG 事件后，增加社交媒体活动的公司股价跌幅较小。这表明，积极主动的沟通让投资者和利益相关者放心，表明公司有能力有效管理危机。在社交媒体上透明、及时地更新信息，表明了对问责制的承诺，从而增强了人们对公司复原力和长期稳定性的信心。

- **内容多元化。**事实证明，混合发布与事件相关和非事件相关的帖子是管理公众看法的有效策略。与事件相关的内容可让利益相关者对公司的行动放心，而与事件无关的内容则可维持参与度，并表明公司仍专注于更广泛的使命。例如，公司可以同时发布关于环境事件的应对措施，并强调其正在进行的社区外联计划。这种策略上的多样化降低了利益相关者认为公司仅由危机所决定的风险。

- **事件和行业间的异质性。**文章还发现，不同类型和严重程度的 ESG 事件导致了沟通策略的显著差异。以媒体广泛报道或后果严重为特征的高影响事件促使社交媒体活动大幅增加。与此相反，影响较小的事件通常会导致更为谨慎的回应。行业动态也发挥了作用，监管严格或面向消费者的行业在使用社交媒体方面表现出独特的模式。

- **社交媒体作为长期工具。**社交媒体的有效性不仅限于应对即时危机。强大且持续的社交媒体的存在有助于建立信任和信誉，增强企业应对未来挑战的韧性。通过与利益相关者透明且富有意义的互动，企业可以培养长期的忠诚度和支持。

本篇文章为企业危机管理和社交媒体的运营价值文献做出了贡献。研究探讨了企业在危机管理中如何主动运用社交媒体，而非依赖传统的“沉默”或“否认”策略，并通过实证分析证明了积极互动的有效性。研究结果突出了企业社交媒体平台的双重作用：既是信息分发渠道，也是关系管理工具。此外，研究扩展了内容多元化的战略使用，强调了在应对危机和保持日常沟通之间保持平衡，有助于提升组织的应变能力。这些见解为进一步探索社交媒体在不同背景下减轻声誉损害的作用奠定了基础。

05

A股上市公司 ESG报告研究 2024 (精要版)



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

中国企业要出海，ESG 是一张重要的名片和敲门砖，在经济方面，企业应该追求公平合理的分配和利用，而非单纯的增长和效率，要做到效率和公平的平衡，商业和社会之间的平衡。在社会方面，企业应该促进和谐包容的共赢文化，而非囚徒困境的独享文化，做到利己和利他的平衡，个体和集体之间的一个平衡。在环境方面，企业应该实现人与地球的和谐共生，而非掠夺破坏的对抗关系，又做到人和自然的平衡，当代人和下一代人的平衡。

说明

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。

研究对象

以不晚于 2023 年上市的 A 股上市公司为样本，分析其于 2024 年发布的 2023 年度可持续发展报告、环境、社会及公司治理 (ESG) 报告与企业社会责任报告¹。为了便于表述，研究正文中统一将上述报告称为“ESG 报告”。

研究依据

《A 股上市公司环境、社会及公司治理 (ESG) 报告研究 2024》主要参考了国内外 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 ESG 指标体系。

跨年度对比说明

近年来，随着信息披露体系逐步完善以及 ESG 框架的广泛应用，大部分 A 股公司已将企业社会责任相关内容整合至《ESG 报告》或《可持续发展报告》中。为确保跨年度数据的可比性，本研究对不同阶段的报告内容进行了统一梳理，并在数据对比分析时统称为“ESG 报告”。

数据来源

该研究报告中所涉及的数据主要来源为各上市公司于巨潮资讯网发布的电子版可持续发展报告、环境、社会及公司治理 (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”、“出海指数成分”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：

- 1) 数据采集：采用了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，对数据进行了深度清洗，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

1 报告的具体命名方式可能有所不同，命名可能涵盖“环境、社会及(公司)治理”、“ESG”、“企业社会责任”、“可持续发展报告”等词条的一项或多项。

摘要

全球气候变化带来的挑战日益严峻，极端天气事件频发，不仅对自然环境造成了破坏，也对全球经济和社会产生了深远影响。尽管国际社会在应对气候变化方面持续努力，全球碳减排进展仍面临诸多阻碍。与此同时，可持续发展准则不断完善，国际可持续准则理事会(ISSB)发布的气候相关披露准则推动了全球气候相关信息披露的标准化进程，各地交易所也积极响应，逐步要求上市公司披露气候相关信息。

在国内，ESG 发展进入快车道，政策法规密集出台，中国证监会发布的可持续发展报告指引，以及财政部等九部委联合印发的企业可持续披露准则，为 A 股上市公司的 ESG 信息披露提供了明确指导。央行等七部门发布的指导意见，首次明确将 ESG 纳入信用评级，进一步凸显了 ESG 在金融领域的重要性。全国温室气体自愿减排交易市场的启动，标志着中国碳交易市场体系的进一步完善。地方政府也纷纷出台相关政策，推动 ESG 发展。

随着中国企业“走出去”步伐的加快，ESG 已成为其参与全球化竞争的新高地。在国际市场上，投资者和消费者对企业的 ESG 表现越来越重视。中国企业在出海过程中，不仅要遵守当地的法律法规，还要积极融入当地的社会文化，履行环境和社会责任。一方面，国际 ESG 标准的趋同，要求中国出海企业在环境、社会和治理方面达到更高的标准。例如，欧盟的碳边境调整机制(CBAM)和供应链尽职调查指令，对中国出口企业提出了更高的环境和社会要求。另一方面，中国企业在海外投资和运营过程中，也面临着当地社区、非政府组织和媒体的关注和监督。因此，中国出海企业需要加强 ESG 信息披露，提高透明度，与利益相关方建立良好的沟通和信任。

本年度的报告我们延续往年的指标体系，涵盖环境(E)、社会(S)和公司治理(G)三大维度，分别细分为 2 个、3 个和 3 个议题，每个议题包含 4-9 项指标，总计 50 项的细分指标。

研究发现，2023 年度中国 A 股上市公司在 ESG 信息披露上继续有所提升，本年度共有 1687 家 A 股上市公司披露了 ESG 报告(此处包括 CSR 报告，为方便进行比较而统一称呼，下文同)，较上一年度增加了 152 家，其中有 7 家北交所上市公司，较上一年度增加了 3 家。从近 15 年发展来看，披露数量总体呈上升趋势，整体披露率今年更是大幅上升达到了 33.0%(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依旧最多，西部地区则在披露比率上维持领先；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，与之后的省份间拉开较大差距；企业类型方面，有 57.3% 的上市国有企业进行了报告披露，再次创造新高，非国有企业则在数量上占据了优势；板块方面，各版块都呈现出明显的上升趋势，北交所和科创板涨幅领先。

以下是 2023 年度各个维度和议题的重点摘要，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 48.8%、48.5% 和 54.2% 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，A 股上市公司对于节能减排的投入呈增加状态，本年度践行循环经济和绿色办公的企业数量大幅提升，分别增加到了 869 家和 923 家。在节约能源方面和减少三废(废气、废水、废渣)方面的政策措施上进行披露的公司较之前年份也有明显提升。

社会(S)维度下的(3)产品质量方面，2023 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略有下滑；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，企业研发支出小幅增长到了 11898 亿元。

(4)员工责任角度，2023 年度企业在增加员工薪酬激励与福利的同时也更注重信息的沟通和交流，分别有 1232 家和 1514 家企业披露了员工沟通和员工关爱，分别较上一年度增长 30.9% 和 16.9%；企业对员工职业素养也越来越加重视，年内共有 1604 家企业对员工进行了相关的职业培训。

(5)社会贡献与慈善角度，2023 年度共有 1440 家 A 股上市公司披露其参与社会公益，较上一年度增加 102 家；这些企业共捐赠 124.4 亿元。但 2023 年度的负面影响也有加大趋势，共有 62 家企业进行了大量裁员，较上一年度大幅增加了 38 家。

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;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企业占总披露企业数的85.4%,较上一年度继续提高。

(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。但在会计违规和融资纠纷两项负面指标项下,本年度有一定恶化迹象,分别较去年增长30.8%和8.2%,需要上市公司引起注意。

(8)多元化与机会平等维度上,本年度共有1044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297家,比例也大幅提高到了17.6%;企业在机会平等方面也有大幅提升,1089家企业致力于构建一个多元包容的工作环境。

综合下来,2023年度披露企业社会责任报告的1687家A股上市公司各项指标的加权综合得分为51.83分(百分制),较上一年度增加0.68分,增幅1.3%。对比历年得分情况,A股上市公司ESG综合得分上升趋势明显。

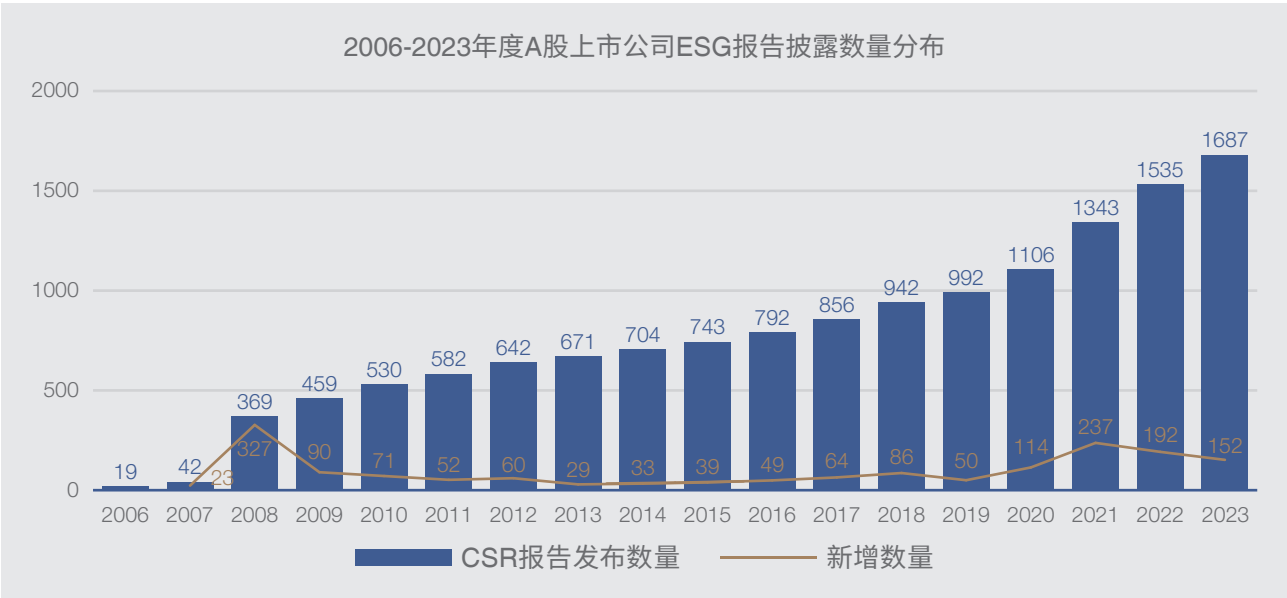
经济价值方面,我们对比了综合指标和各议题的得分,将其等分为5组,每组取约1/5的个股数量,再按组统计其加权收益率。我们假设交易开始于每年5月第一个交易日买入,结束于每年的最后一个交易日卖出。ESG综合指标得分的5组分别在2024年取得了11.90%、12.47%、10.38%、8.43%和8.47%的加权平均涨幅,具有一定的分层递进表现,前1/5相对后1/5拥有超额收益3.43%。

另外,本年度报告还新增了出海企业的ESG相关统计数据。出海企业筛选范围以2024年4月底的万得出海指数(8841070)成份公司为标的,指数共纳入120家企业¹。纳入统计的出海企业中,有70家上市公司在本年度进行了ESG报告披露,占比为58.3%,比例显著高于总体数据。70家出海企业加权得分为59.15分(百分制),同样大幅高于全部1687家上市公司的加权得分。

¹ 参照万得出海贸易概念指数编制方式筛选企业,出海指数主要包含主营业务收入较大部分来源于中国大陆以外的国家和地区(比如美洲、欧洲、东南亚等)的公司,按照海外营收占比调整后市值降序,累计占比前70%公司入选。

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信息披露数量上升趋势明显，以发布企业社会责任报告数量为例，2023年度A股上市公司中总计有1687家企业进行了披露，相比2022年度又增加了152家，较上年增长10%。北交所发布企业数量则有4家增加到了7家，涨幅75%。

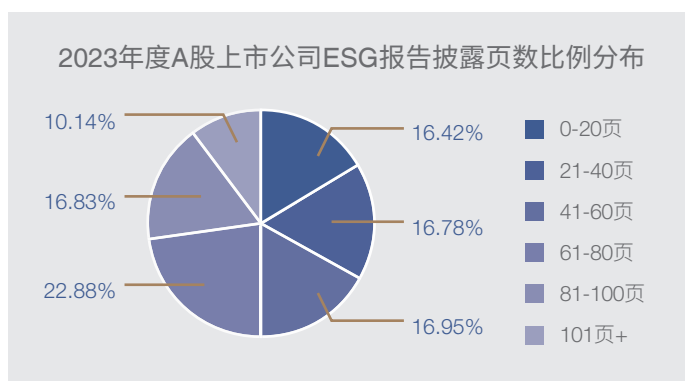


通过数据整理，我们还发现近五年每年披露 ESG 报告的企业数量占当年 A 股上市公司总数量的比率也逐渐走高，五年平均比率约为 29.1%。不过整体来看未来仍有很大提升空间。

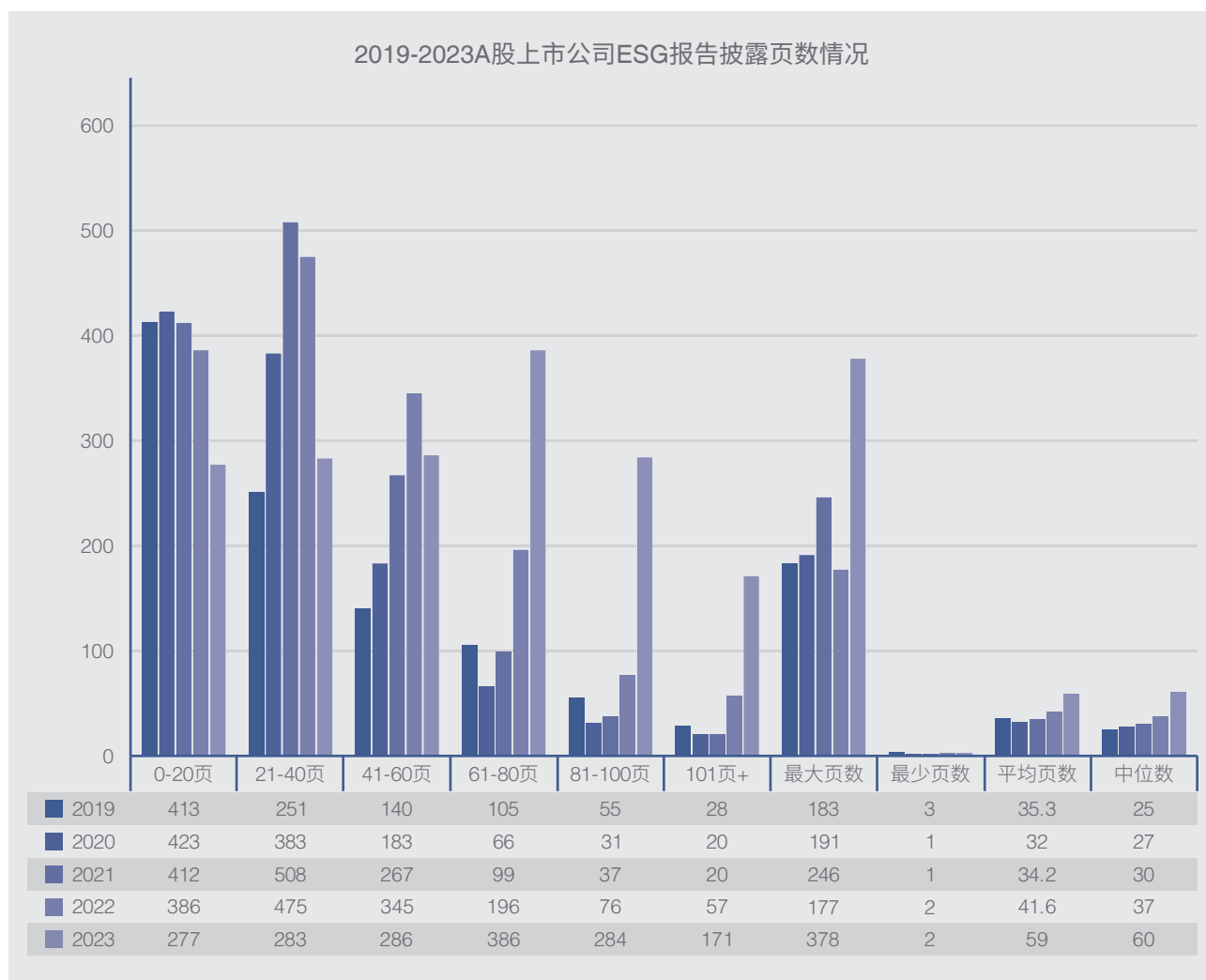
报告披露次数：从2006-2023期间A股上市公司ESG报告披露次数上来看，总体分布呈现两头高中间低的态势，披露次数披露过3次的企业最多，共计274家，占历年披露企业总数量的14.5%；其次是披露过16次的企业，共242家，占历年披露企业总数量的12.8%；只披露过1次的位居第三，共224次，其中大部分都是今年首次进行披露的企业；而每一年都披露的企业仍为4家，这4家公司依旧延续了良好的传统。对比上一年度统计数据，披露次数总体呈上升趋势，侧面反映出A股上市公司对企业社会责任的意识及重视程度都在提高。



报告披露页数:A股上市公司披露ESG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59页,较上一年度有接近50%的增长,说明在我国监管层不断推动报告披露准则和指南的努力下,上市公司落实层面有了较大的提升。



2023年度A股上市公司披露ESG报告的1687家企业当中,最少的披露页数为2页,最多的披露页数高达378页,两者相差376页。报告页数为0-20页的企业占比为16.4%,21-40页的企业占比为16.8%,两者均较上一年度出现了明显的下降,且都不足两成。报告页数超过100页的企业数量达到171家,占比首次突破一成大关;超过40页的总占比也突破了6成,来到66.8%,可以认为2023年度的ESG报告整体质量较往年有较大提升。

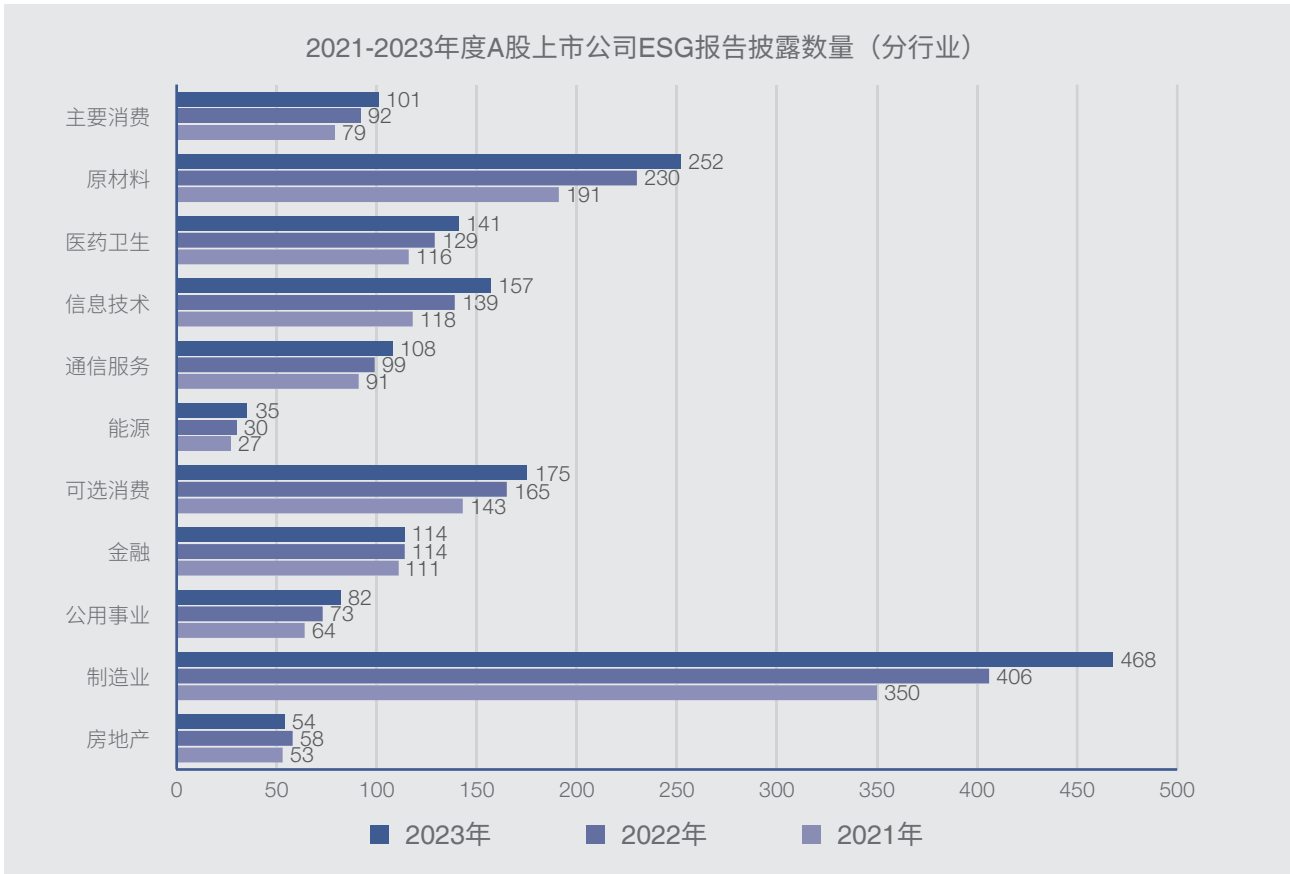


从2019-2023这5年统计数据来看,披露页数为0-20页的数量明显下降,几年更是首次低于300家;披露页数为81-100页及披露页数为101页以上的企业数量则明显上升,2023年度更是出现了大幅上扬。过去五年时间里报告页数的中位数亦呈现出明显的上升趋势,从侧面反映出A股上市公司对ESG报告的披露重视程度有所加深。

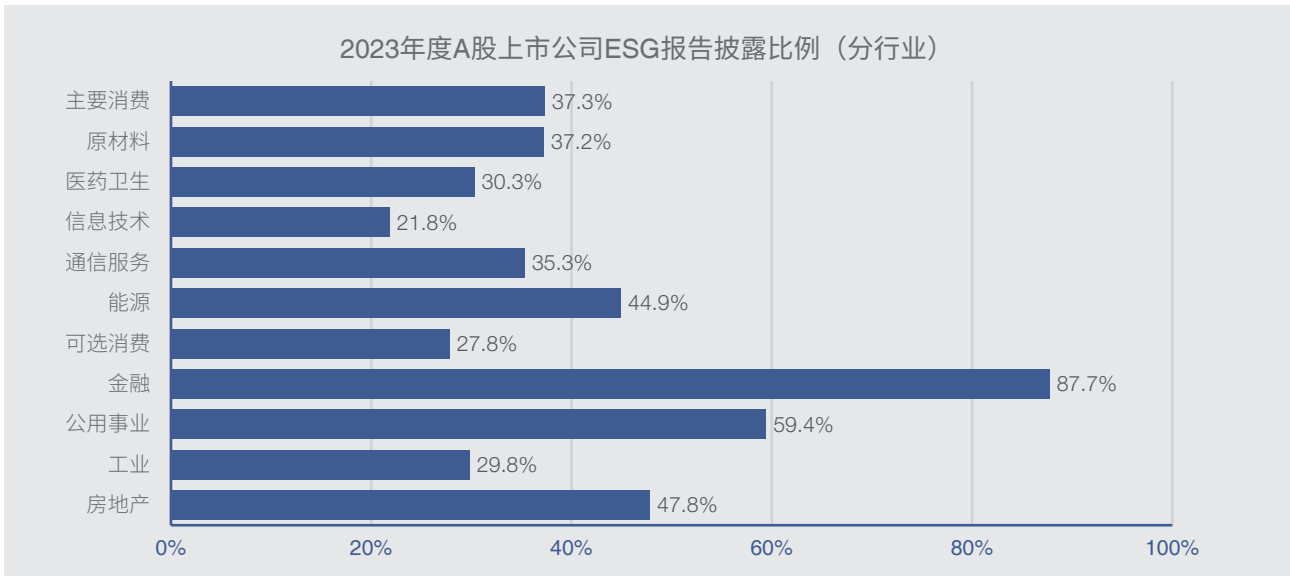
出海企业2023年度的ESG报告的平均页数略高于总体水平,为68.1页,出海企业对于ESG披露有更高的积极性。

2023年度ESG报告主体分析

报告主体行业分布:对比过去三年的年度ESG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468家;而金融业披露比例最高,达到了87.7%。

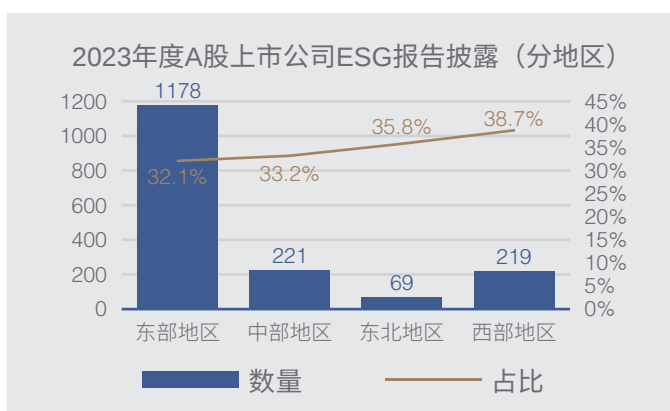


2023年度已对外披露ESG报告的1687家A股企业中,制造业披露的数量最多,为468份,较上一年度多出62份;增幅最大的是能源行业,本年度共披露35份,较上一年度增幅为16.7%。各个行业平均披露数量为153份,较上一年度的140份多出13份。

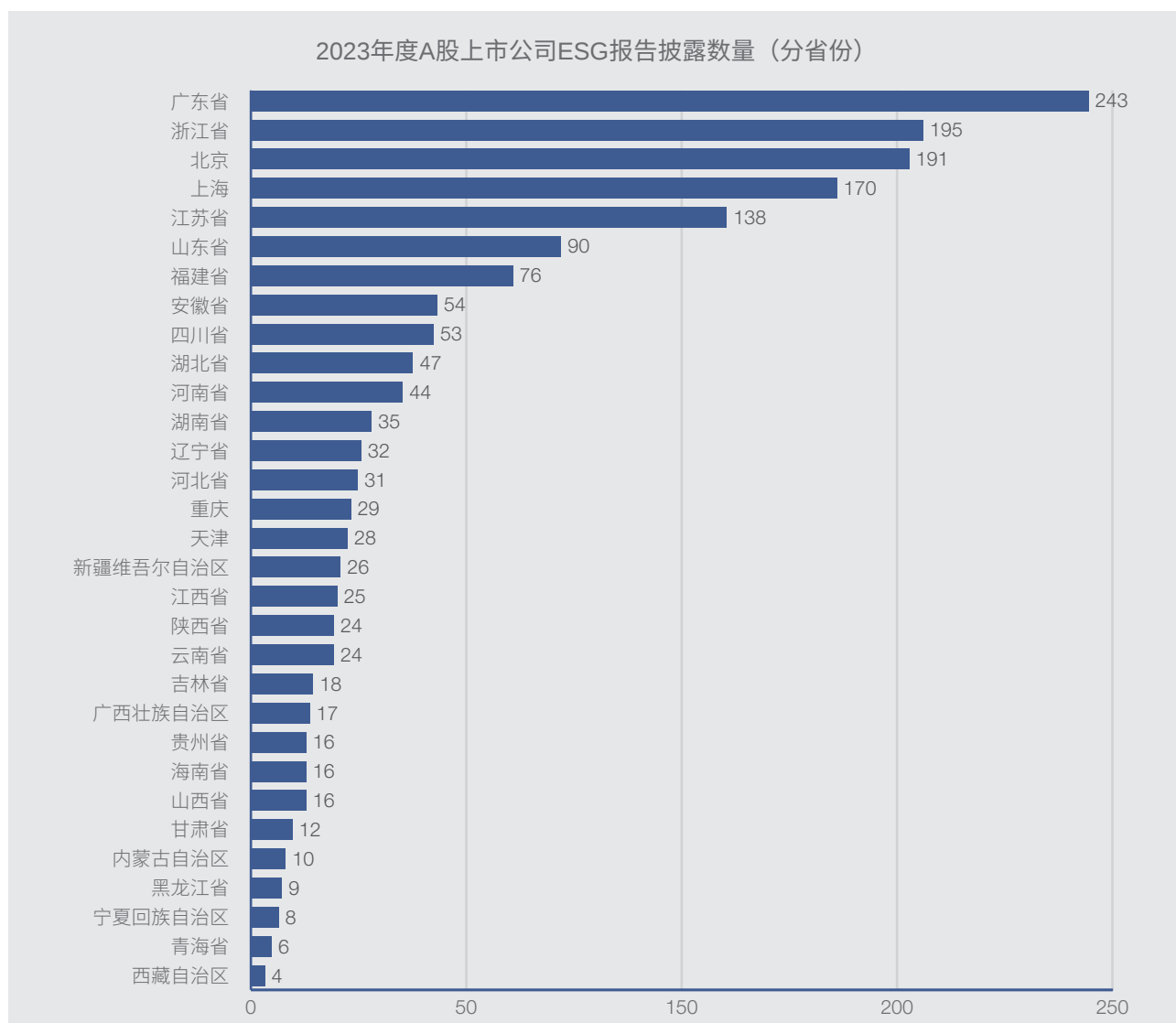


从行业披露率来看,虽然制造业发布的社会责任报告数量最多,但参照A股所有制造业上市公司总数,制造行业整体披露率仅为29.8%。金融行业虽只有114份企业社会责任报告披露,但其披露率为所有行业之首,占比达到了87.7%,法规监管强制披露是促成其高行业披露率的核心原因。其次是公用事业,披露比例超过五成,为59.4%。

报告主体地域分布:各地区A股上市公司ESG报告披露数量来看,东部地区总数最高,达到1178家,但由于东部地区上市公司众多,比例反而最低;从比例上来看,西部地区依旧保持最高,占比38.7%。

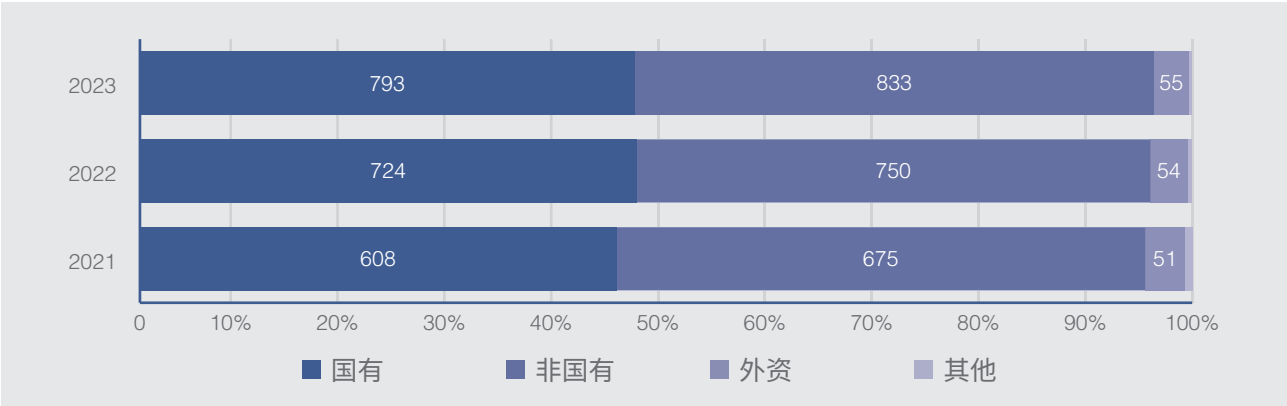


报告主体省份分布:广东省、浙江省、北京市、上海市、江苏省披露数量均超100家位居前五,各省市披露ESG报告的数量总体增长。



从 2023 年度披露 ESG 报告的企业所在省份分布来看，广东省增加了 21 份来到 243 份，再次位列第一，拉开了与第二名的差距。总体上，广东、浙江、北京、上海、江苏的 A 股上市公司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 243 份，浙江省为 195 份，北京为 191 份，上海为 170 份，江苏省为 138 份。

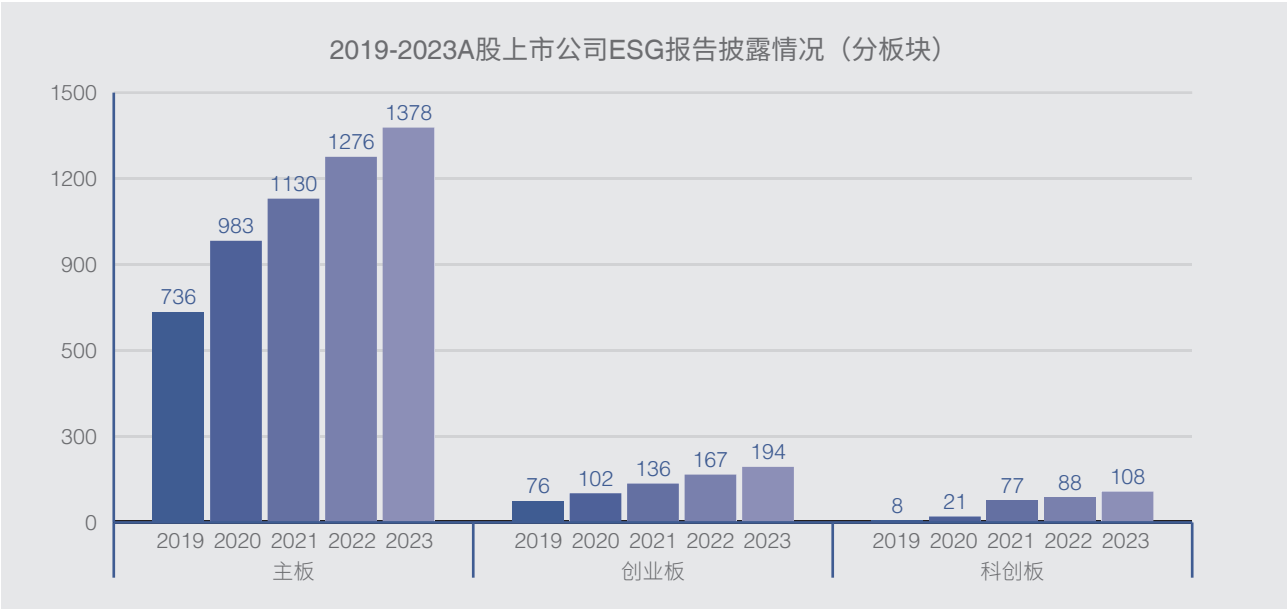
报告主体组织类型：国有企业增长明显，已有近六成的A股上市国有企业发布了ESG报告。



2023 年度发布的 1687 份 ESG 报告中，国有类型企业（包括中央国有和地方国有）共披露了 793 份，较上一年度增加了 69 份；非国有企业共发布了 833 份报告，较上一年度增加了 83 份；外资企业共发布报告 55 份，增加 1 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，国有企业有近六成的公司发布了 ESG 报告，占比达到 57.3%，而非国企、外资的发布比例则分别为 23.8% 和 30.1%，差距较为明显。

报告主体上市板块分布：主板ESG报告披露数量最多，占比超过8成。



2023 年度 A 股上市公司披露的 1687 份 ESG 报告中，其中归属于主板的共计 1276 份，占比超过 8 成。从近三年的发展趋势来看，各版块披露 ESG 报告的数量都呈明显上升趋势，主板本年度共增加了 102 份，增长比例为 8.0%；创业板本年度共增加 27 份，涨幅为 16.2%；科创板共增加 20 份，涨幅为 22.7%。此外，本年度北交所共有 7 家上市公司发布 ESG 报告，较去年增加 3 家，增幅为 75%。

2023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2024》指标体系沿用了两年前调整的环境 (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。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收集分析, 最终形成现有指标, 以下为各类指标的体系构成:

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 (2) 减少三废	(3) 循环经济 (精) (4) 绿色办公 (精)
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 (精) (8) 技术人员比例
	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 (精)
公司治理 (G)	F.信息披露与管理	(1) 报告可靠性 (2) 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)

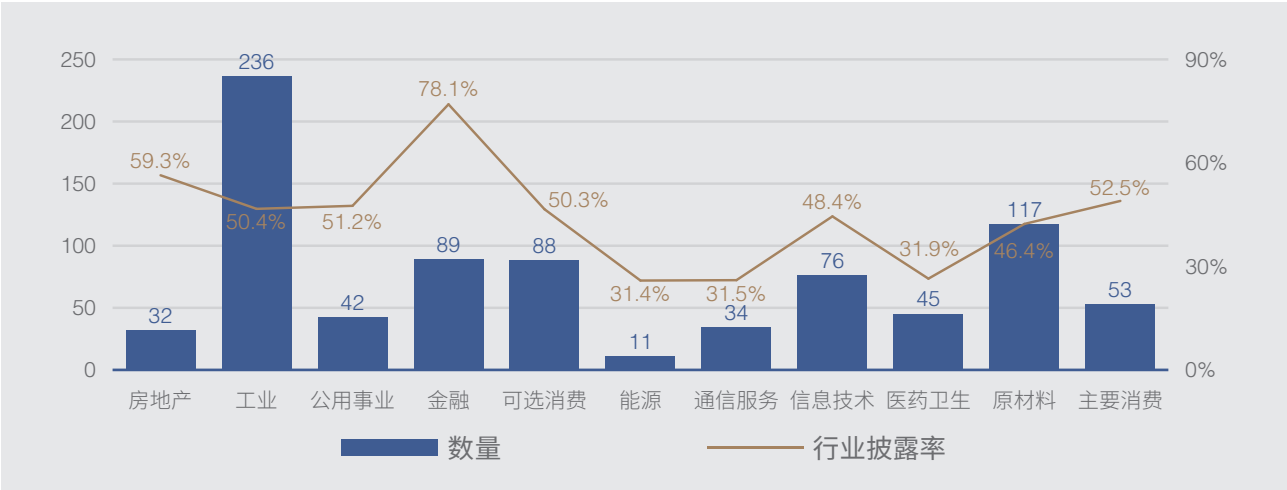
一、环境(E)维度

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)环保公益，(3)环境认证，(4)环境表彰，(5)环境处罚。

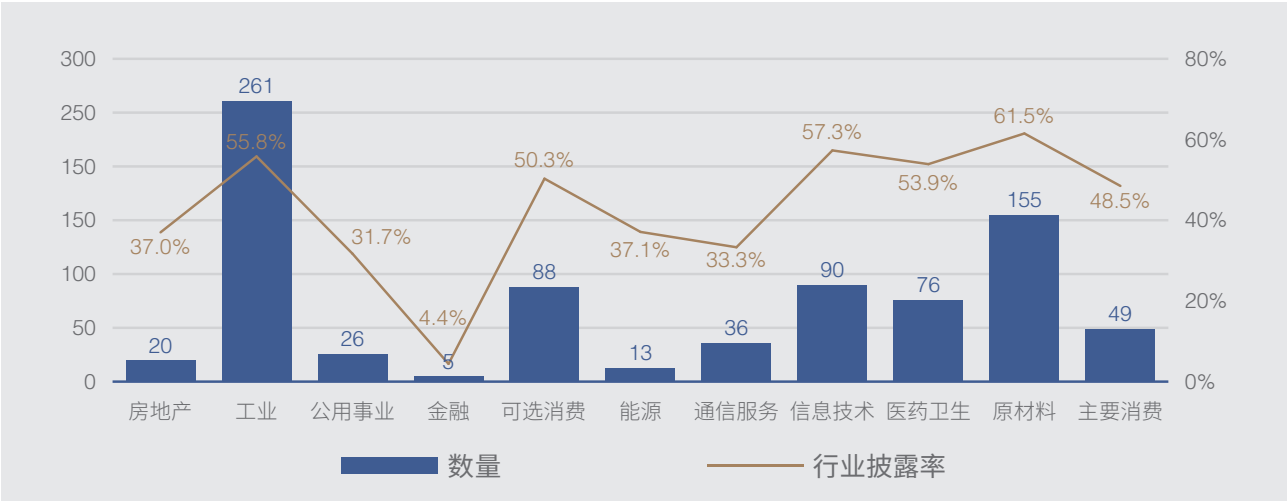
(1)环境有益：2023 年度，有 823 家企业披露了其开发或运用了对环境有益的产品、设备或技术，较上一年度增加 93 家，增幅为 12.7%；披露数量占当年 ESG 报告披露总量的 48.8%，都为历年新高。其中，制造业在该指标下披露的数量最多，共计 236 家。行业披露率方面来看，金融业披露率最高，为 78.1%。

70 家披露出海企业中，共有 40 家披露了环境有益相关内容，占比 57.1%，高于总体水平。



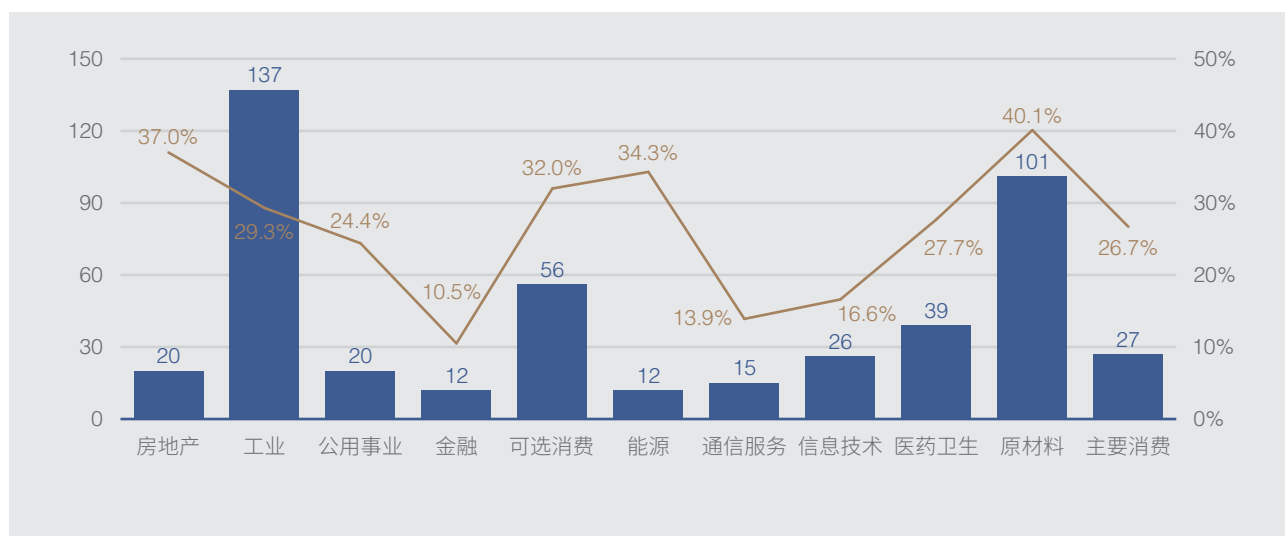
(2) 环境认证：本年度共有 819 家企业披露了其通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证，占到全部披露企业的约 48.5%；较上一年度大幅增加了 170 家，增幅达到 26.2%。其中制造业数量最多，为 261 家，较上一年度大幅增加了 79 家；披露率最高的是原材料行业，披露率超过六成，为 61.5%。

70 家披露出海企业中，共有 52 家披露了环境认证相关内容，占比 74.3%，大幅高于总体水平，体现出出海企业对于国际认证有较大积极性。



(4)环境表彰：本年度共有 465 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 2023 年度 ESG 报告披露企业总量的 27.6%；与上一年度相比大幅增加了 64 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 137 家；原材料业则在披露比率上最高，有 40.1% 的披露公司获得了环境表彰。

70 家披露出海企业中，共有 31 家披露了环境表彰相关内容，占比 44.3%，同样高于总体水平。



环境管理议题总结与分析

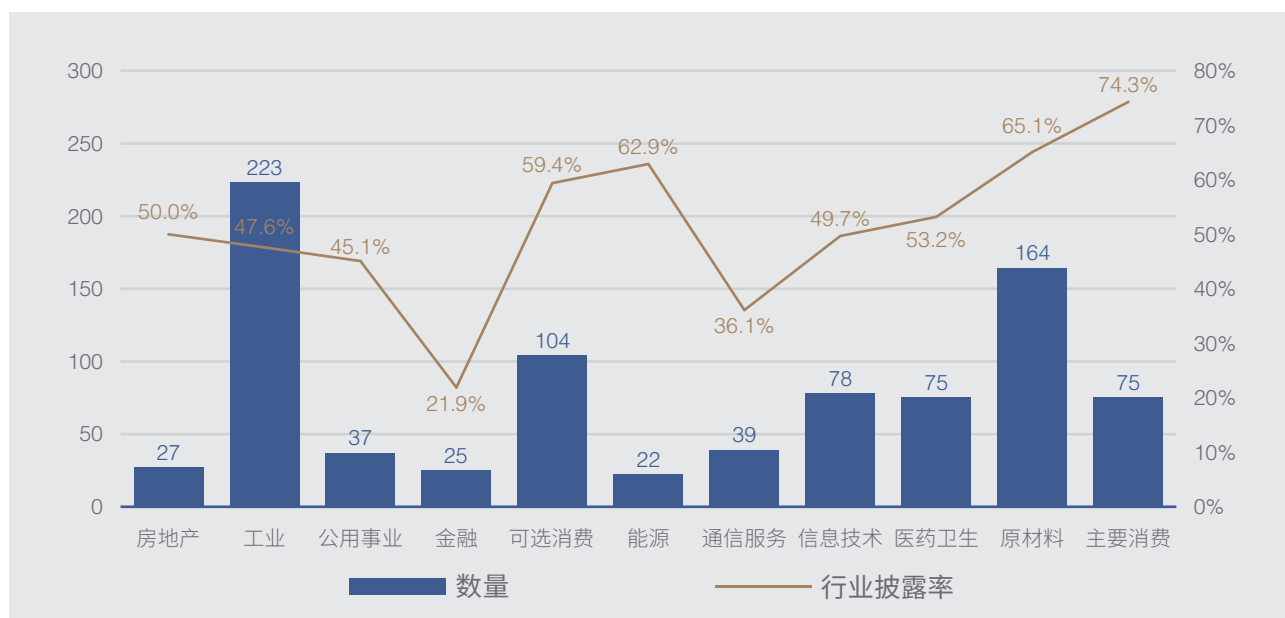
环境管理角度,样本内分别有 48.8%、48.5% 和 54.2% 的上市公司开发或运用了对环境有益的产品、设备或技术,通过了环境管理体系 ISO 14001 的认证以及参与了环保公益活动,均较之前年份有较大提升;本年度获得了环境方面的表彰的企业数也大幅增加 64 家来到 465 家,显示出企业环保意识的普遍增强。但也有 24 家企业受到了环境处罚,较上一年度增加了 3 家,提示企业仍需加强环境风险管理。总体而言, A 股上市公司在环保投入上呈现增长态势,表明其环境责任意识有所提升。长期来看,企业若能持续加大环境管理投入,并将其纳入企业社会责任战略,将有助于提升企业价值、品牌形象和市场竞争力。

B. 节能减排

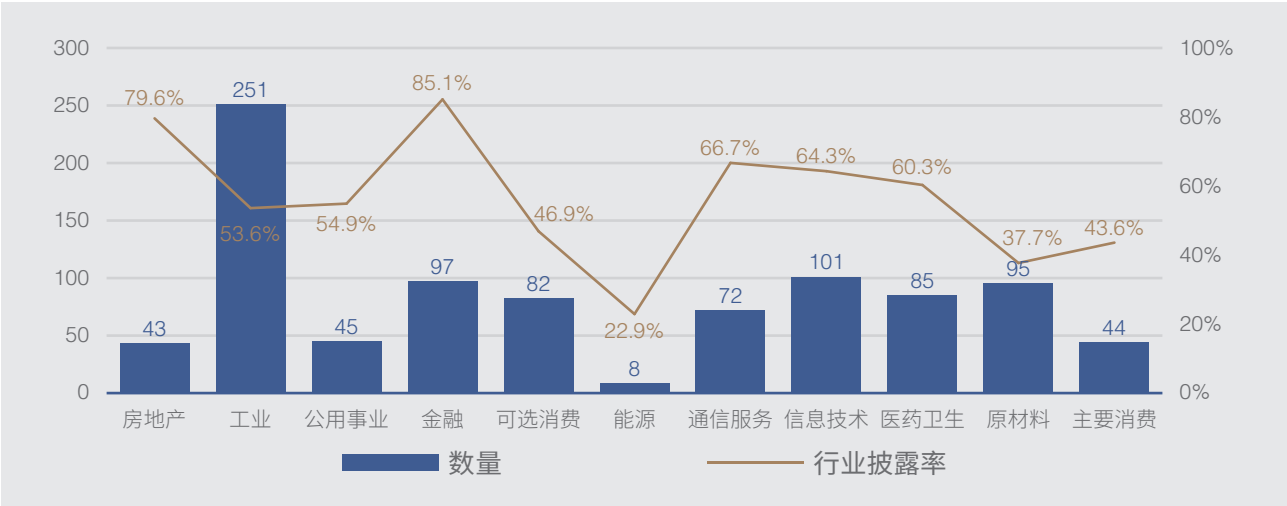
节能减排议题下,共包含4项指标:(1)节约能源,(2)减少三废,(3)循环经济,(4)绿色办公。

(3)循环经济: 2023 年度,样本中共有 869 家,约 51.5% 的披露企业在日常经营中使用可再生能源或采用循环经济的政策、措施,较上一年度大幅增加了 181 家,增幅达到 26.3%。其中制造业在该方面披露的企业数量最多,共有 223 家。行业披露率上,主要消费业披露水平最高,为 74.3%。较上一年度增幅最大的是信息技术业,增幅达到 66.0%。

70 家披露出海企业中,共有 50 家披露了循环经济相关内容,占比 71.4%,大幅高于总体水平。



(4)绿色办公：本年度共有 923 家，约 54.7% 的披露企业公布其在日常办公中采取的绿色环保措施，如栽种绿植、垃圾分类、节水节电措施、推行无纸化办公等，较上一年度大幅增加了 236 家，增幅达到 34.4%。其中制造业在该方面披露的企业数量最多，共有 251 家。比例上，金融与房地产业的披露水平靠前，分别为 85.1% 和 79.6%。



节能减排议题总结

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 1082 家和 1125 家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数量本年度大幅提升，分别增加到了 869 家和 923 家。这表明 A 股上市公司在推动可持续发展和环境保护方面的努力不断加强，越来越多的企业意识到环保不仅是社会责任的体现，也是提升竞争力和品牌价值的关键。通过积极践行节能减排、循环经济及绿色办公等举措，这些公司不仅有助于环境保护，还能够提高资源利用效率，减少运营成本，进而提升整体市场表现和社会形象。

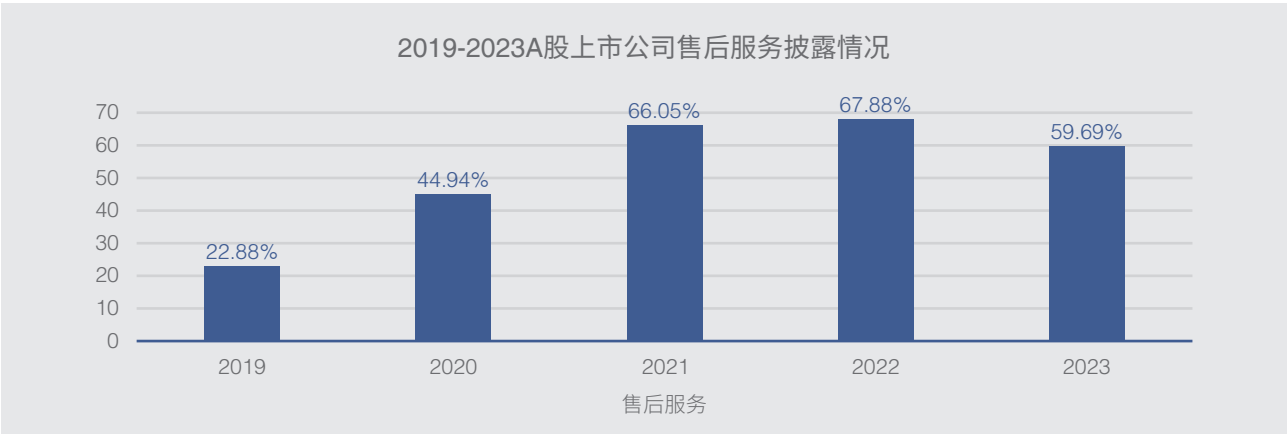
社会(S)维度

C. 产品质量与创新

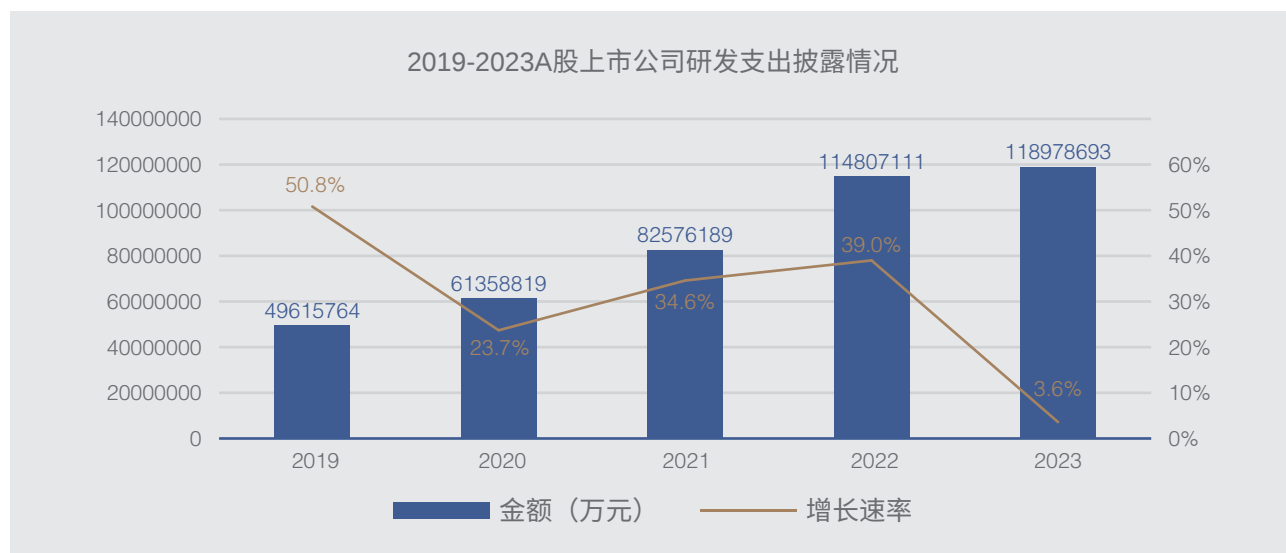
该议题由 (1) 质量管理体系、(2) 质量荣誉、(3) 售后服务、(4) 满意度调查、(5) 专利、(6) 研发支出、(7) 研发人员比例、(8) 技术人员比例八项指标构成，刻画了 A 股上市公司在产品研发与服务方面的表现情况。

(3)售后服务：2023 年度披露报告的 A 股上市公司中共有 1007 家提及了公司在不断完善其售后服务，占当年披露报告企业总数的 59.7%，较前两年的高位有所下滑。从行业角度来看，各个行业在售后服务方面披露水平方面普遍有所下滑，最高的医药卫生业的披露占比为 69.5%；最低的公用事业仅为 35.4%。

70 家披露出海企业中 48 家披露了售后服务相关内容，占比 68.6%，高于总体水平。



(6)研发支出：本年度披露报告的 A 股上市公司总计研发支出数额为 11898 亿元，较上一年度增加了 417 亿元。从过去 5 年看，企业在创新科研支出方面呈明显上涨趋势，但本年度涨幅有所回落，为 3.6%。

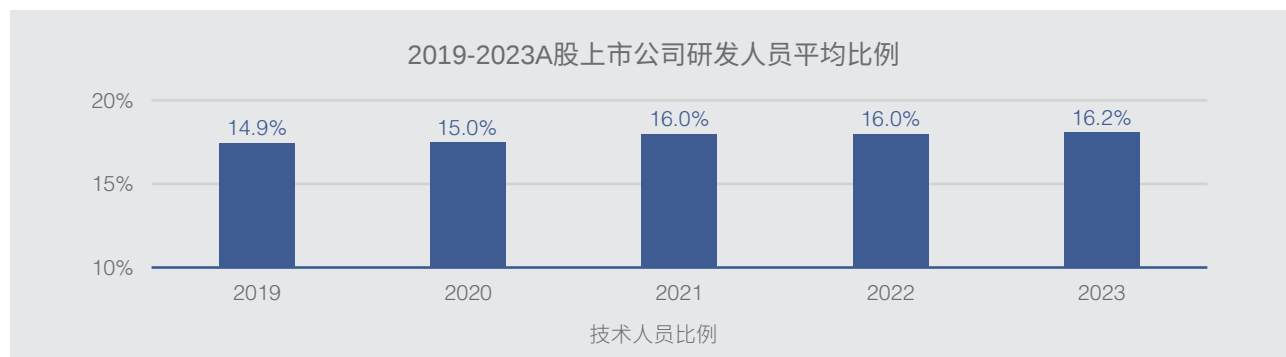


行业方面来看，信息技术行业在平均研发投入排名第一，平均投入分别达到了 11.6 亿元；其次是可选消费和能源行业，平均研发支出也超过了 10 亿元。

70 家披露出海企业中平均研发支出为 29.4 亿元，大幅高于总体水平，显示出海企业为争取技术优势更大量投入了研发。

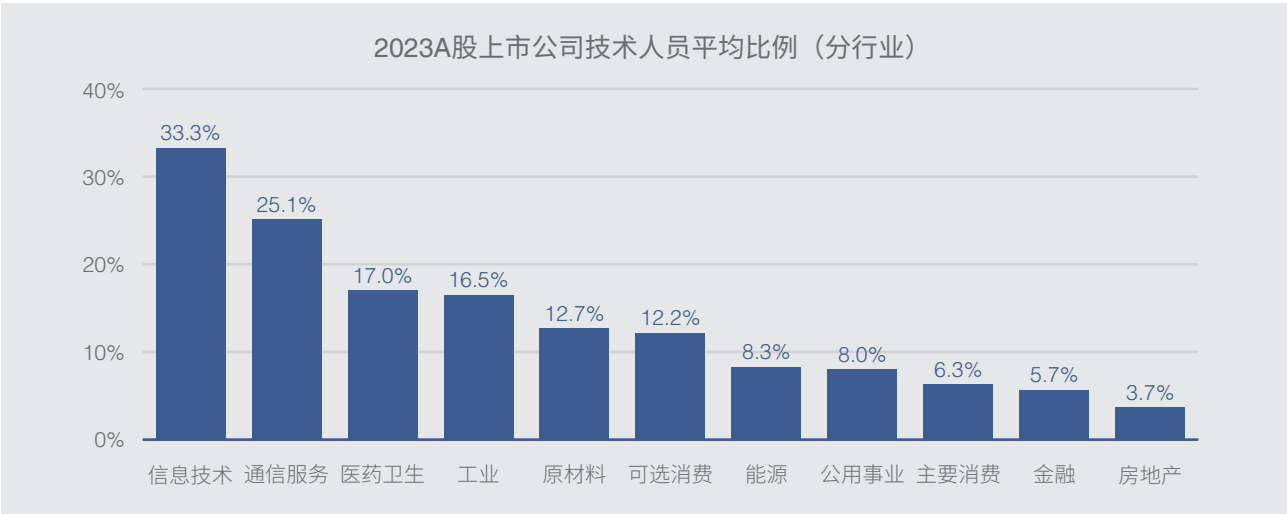


(7)研发人员比例：本年度披露 ESG 报告的 A 股上市公司中，研发人员平均比例为 16.2%，较上一年度微增 0.2%。过去五年来看，A 股上市公司研发人员的平均比例总体呈上升趋势。



从行业角度来看，信息技术行业的研发人员平均比例显著高于其它行业，达到 33.3%；其次是通信服务业，平均比例为 25.1%。

70 家披露出海企业中平均研发人员比例为 26.8%，大幅高于总体水平，同样显示出海企业更大的研发投入。



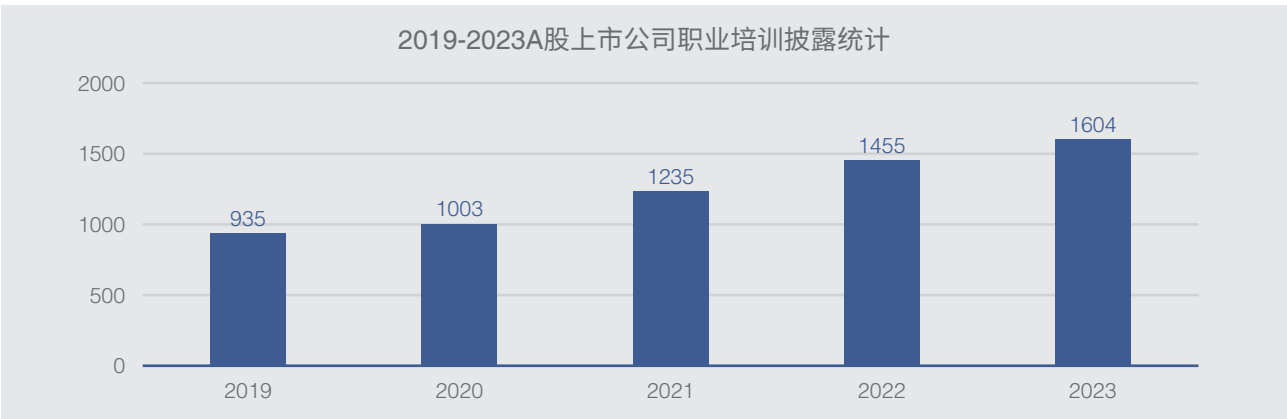
产品质量与创新总结

从统计数据上来看，2023 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一定的下滑，反映了一部分 A 股上市公司对产品质量这一企业核心的重视不足。本年度统计企业共计研发 79626 项专利，专利披露数量进一步缩水。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；企业研发支出小幅增长到了 11898 亿元。企业对于研发投入的热情仍在，但较前两年整体力度有所放缓。在我国迈向高端智造的进程中，上市公司仍需加强对产品质量和技术创新的投入力度。

D. 员工责任

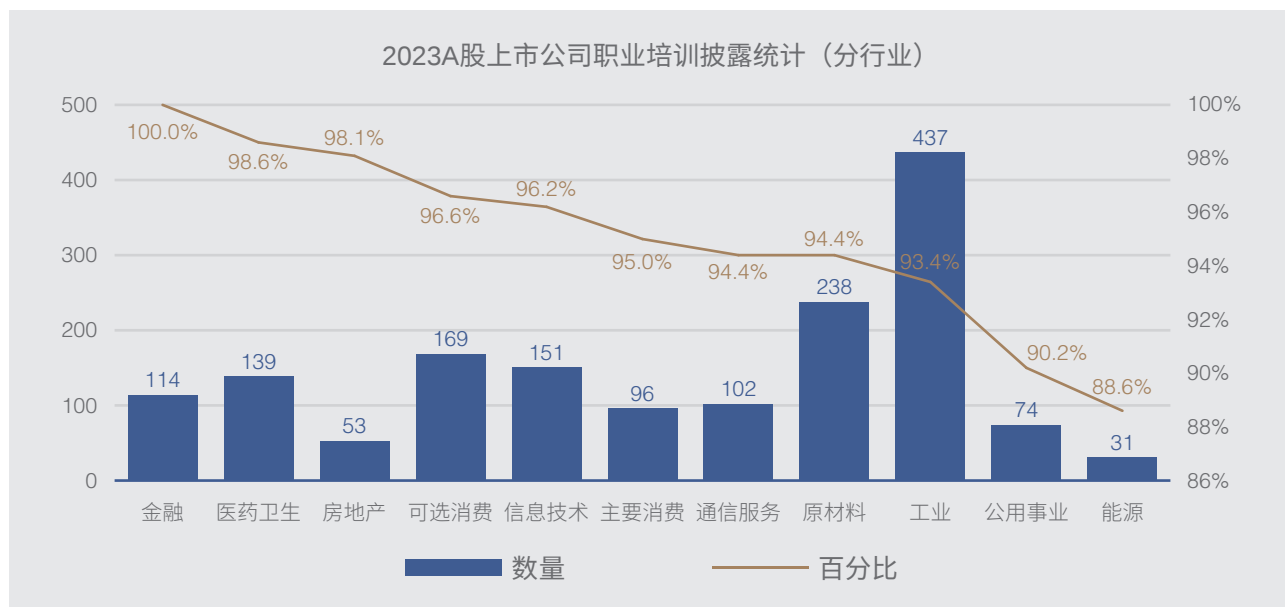
该议题共由9个细分指标构成，包括：(1) 薪酬激励，(2) 员工福利，(3) 职业培训，(4) 员工沟通渠道，(5) 员工关爱，(6) 安全管理体系，(7) 安全生产培训，(8) 职业安全认证，(9) 员工健康与安全纠纷。

(3) 职业培训：2023 年度披露 ESG 报告的 A 股上市公司中共有 1604 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 149 家。从近五年的数据来看，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 12.1%，体现了上市公司对员工职业素养越来越加重视。

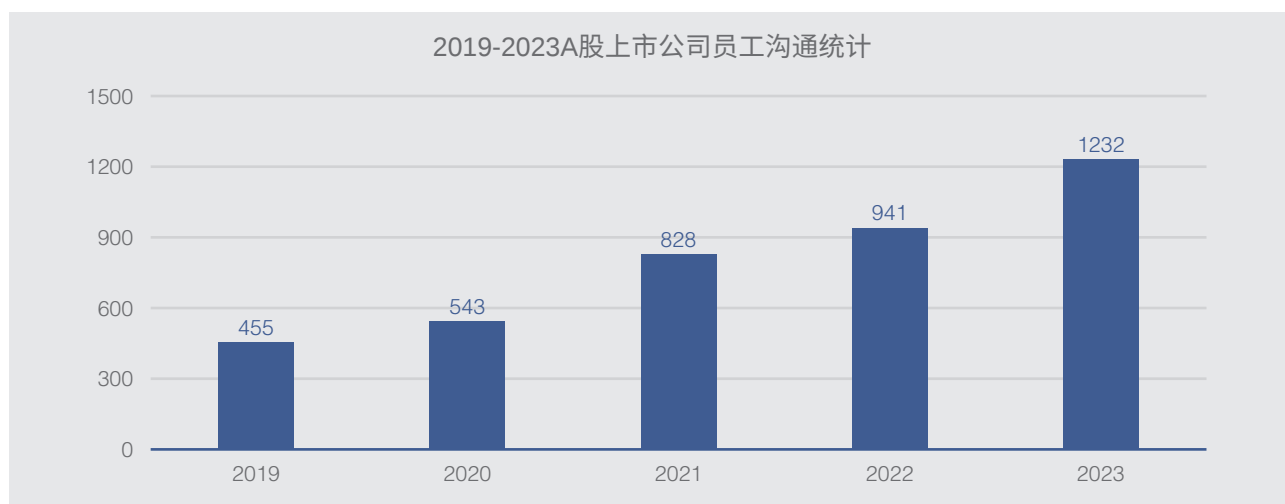


从分布行业来看，制造业的企业年内披露职业培训的数量最多，为 437 家，但占比偏后；各行业对于职业培训的披露率普遍较高，绝大多数行业均在九成以上，尤其金融业的披露水平达到了 100%。

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 437 家，但占比偏后；各行业对于职业培训的披露率普遍较高，绝大多数行业均在九成以上，尤其金融业的披露水平达到了 100%。



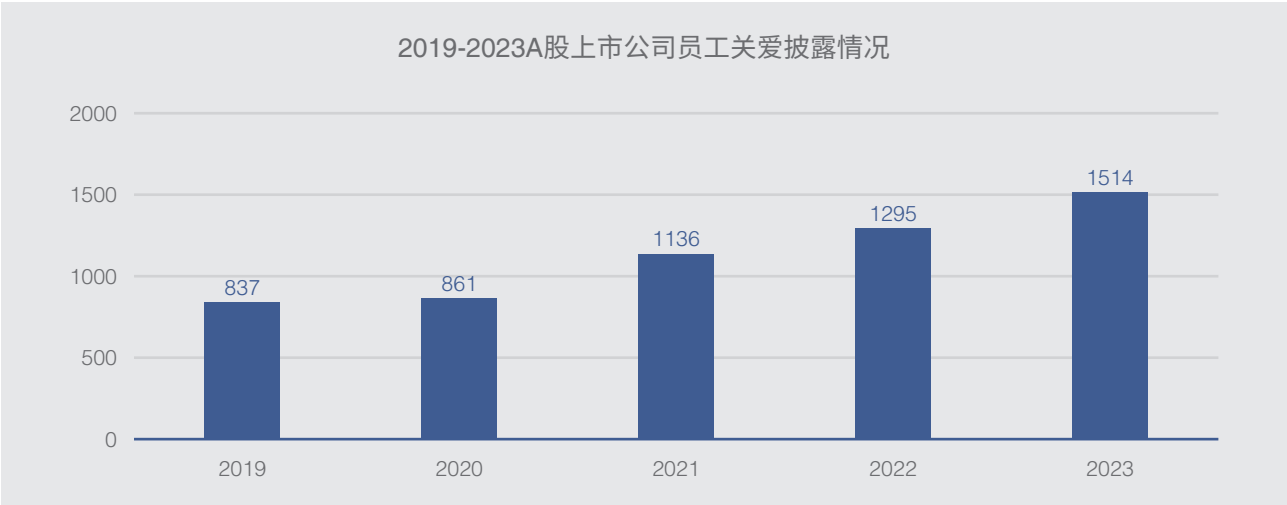
(4) 员工沟通：本年度 A 股已披露 ESG 报告企业中共有 1232 家企业披露设有员工与高层间的沟通渠道，如董事长信箱、意见箱、员工约谈制度等，较上一年度大幅增加了 291 家，增长率达到 30.9%。



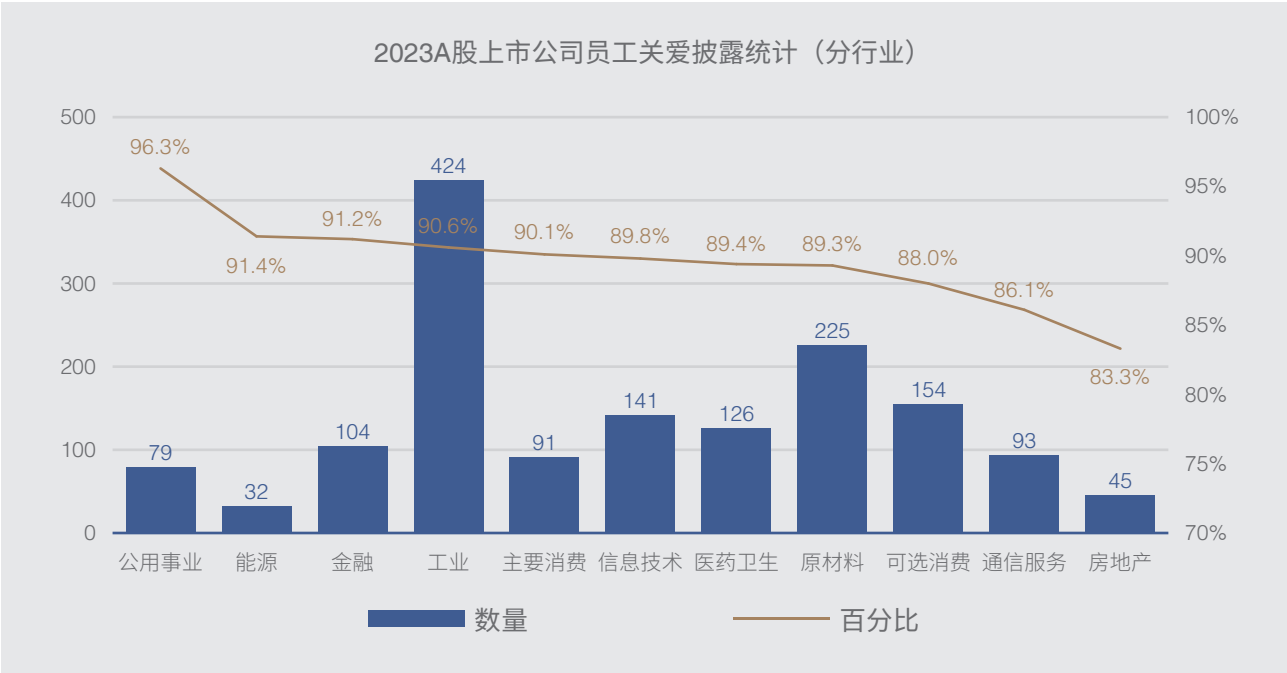
按省份进行划分后，前五名的省份均突破了 100 家；广东省排名第一，数量达到 181 家。



(5)员工关爱：本年度共有 1514 家 A 股上市公司披露了其对员工关爱的内容，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 219 家，增幅达到 16.9%。



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 424 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，全部超过八成，尤其以公用事业的披露水平最高，达到了 96.3%。



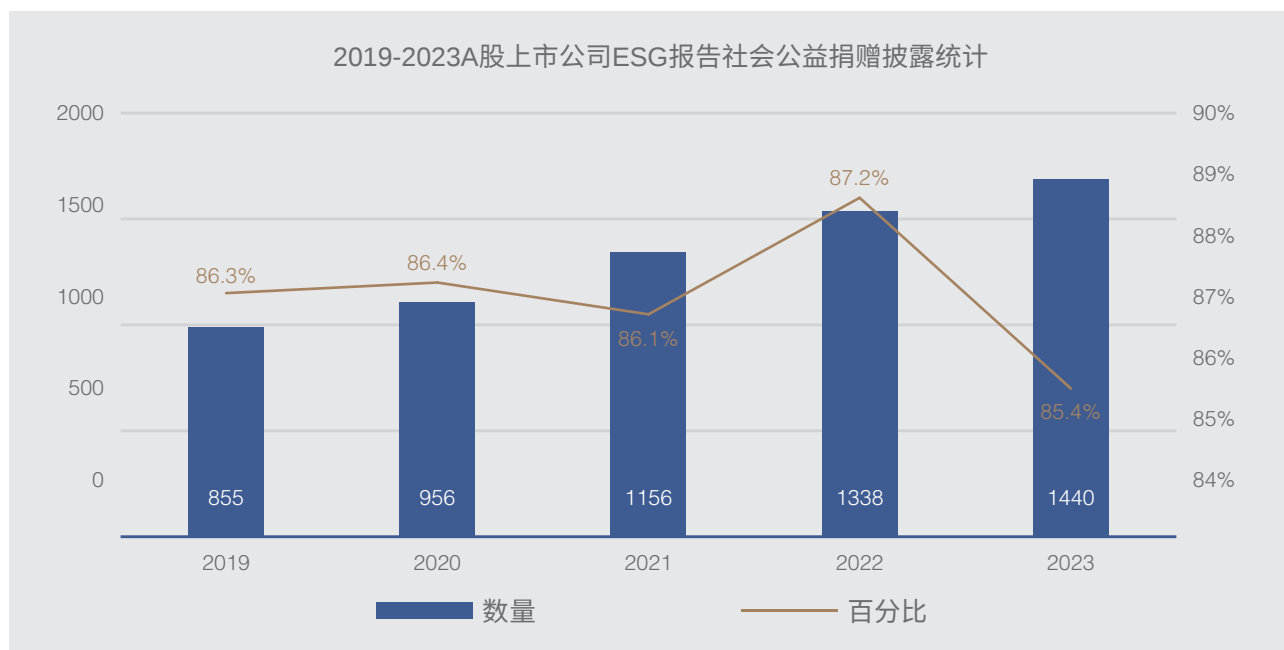
员工责任总结

从统计数据上来看，本年度披露 ESG 报告的 A 股上市公司在员工责任方面的投入均有明显提升，总计有 1205 家上市公司披露其设立了员工薪酬激励机制，共有 1321 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 1232 家和 1514 家企业披露了员工沟通和员工关爱，分别较上一年度增长 30.9% 和 16.9%；企业对员工职业素养也越来越重视，年内共有 1604 家企业对员工进行了相关的职业培训；企业安全管理体系、安全生产与职业健康等方面也在 2023 年度获得了明显的提升。总体而言，2024 年 A 股上市公司在员工责任方面展现出积极态势，投入显著增加。企业更加注重员工的薪酬福利、沟通关爱、职业培训以及安全健康，这些举措不仅提升了员工的满意度和归属感，也为企业的可持续发展奠定了坚实基础。

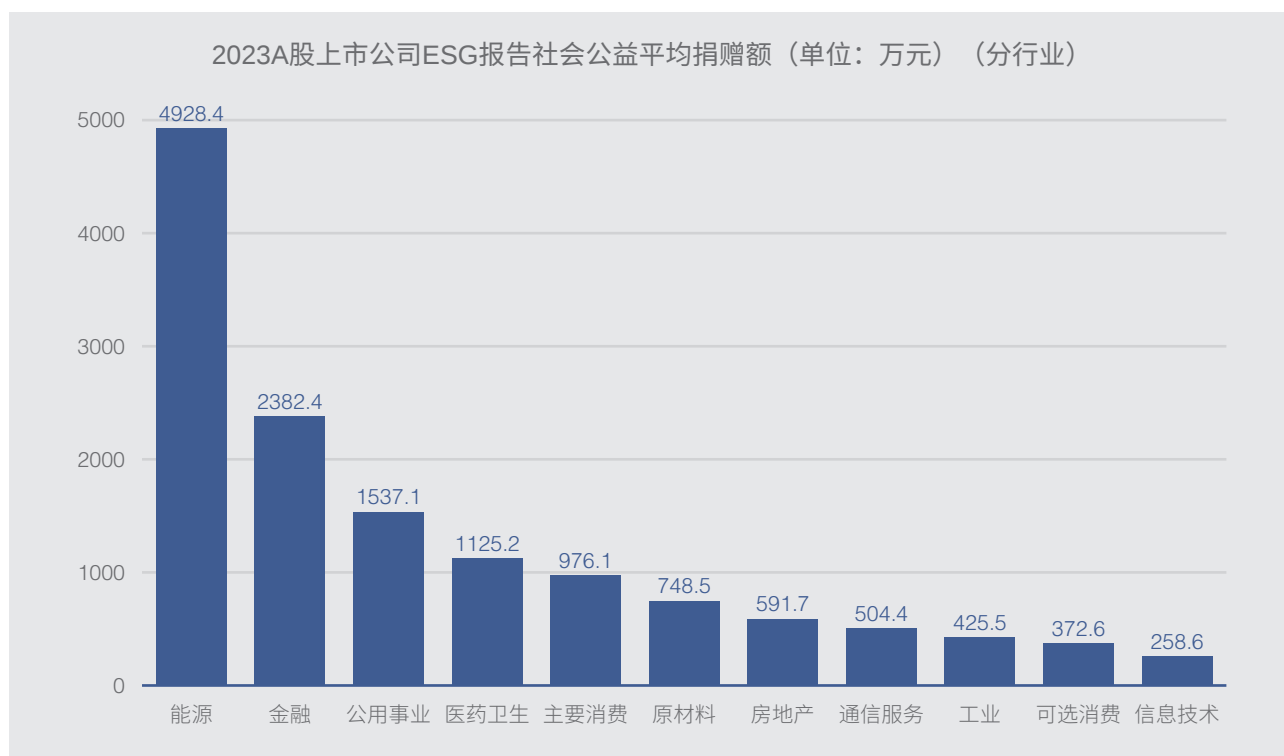
E. 社会贡献与慈善

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。

(1) 社会公益捐赠支出：2023 年度，共有 1440 家 A 股上市公司披露其参与社会公益，较上一年度增加 102 家，占该年度披露 ESG 报告总量的比重为 85.4%；披露企业共捐赠 124.4 亿元。

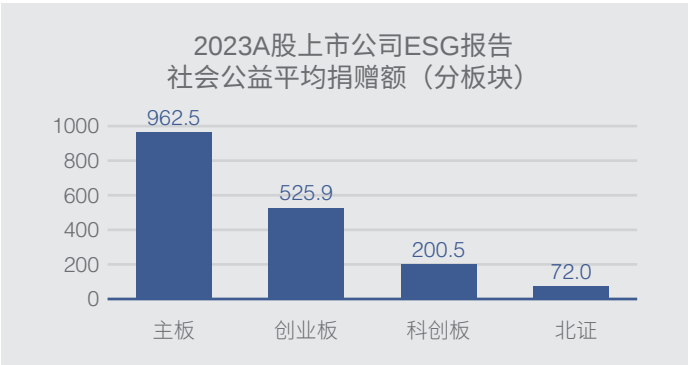


行业方面，不同行业之间的平均捐赠金额差距较大。能源业上市公司的捐赠金额大幅领先其他行业，平均捐赠额达到 4928.4 万元；而信息技术业参与公益捐赠相对较少，平均为 258.6 万元。

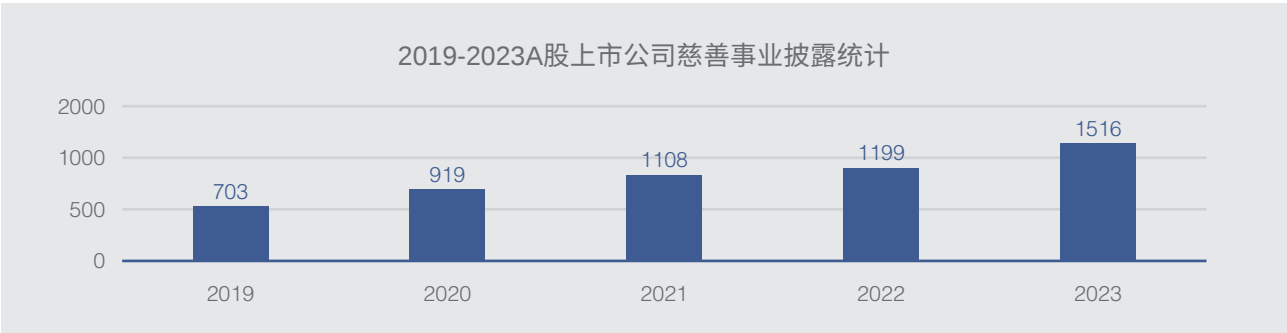


板块属性来看，企业平均捐赠规模与其企业规模成正比关系，主板上市企业的平均捐赠最多，为 962.5 万元；其次是创业板和科创板企业，平均捐赠额分别为 525.9 万元和 200.5 万元。

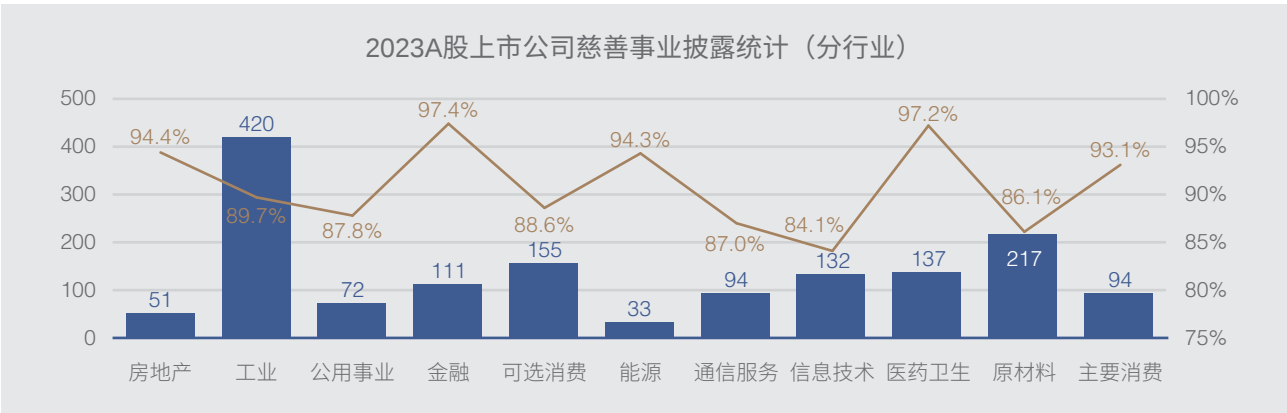
70 家披露出海企业中平均捐赠金额为 771.1 万元。



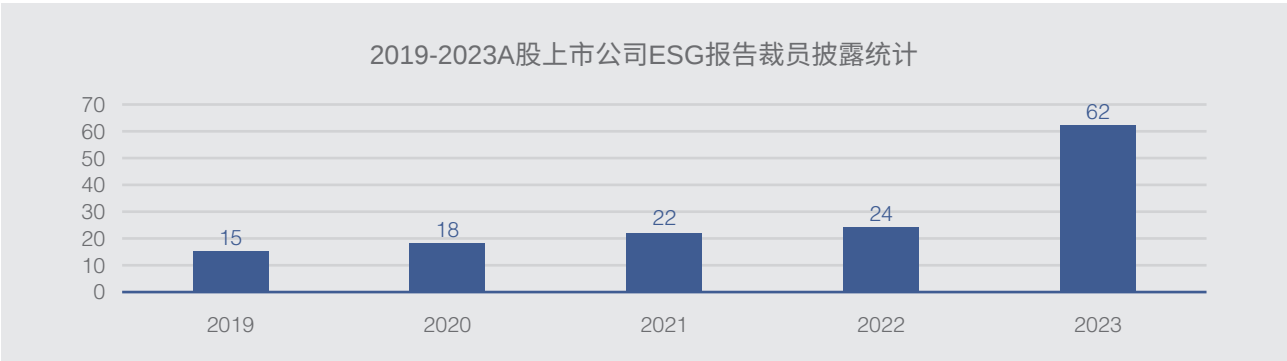
(4)慈善事业：本年度总计有 1516 家企业参与了慈善捐赠事业，较上一年度大幅增加了 317 家，过去 5 年的数据来看，A 股上市公司支持慈善事业的企业数量呈显著上升趋势，年平均增长率高达 24.8%。



行业方面来看，制造业企业在该方面披露数量最多，为 420 家。行业披露水平程度方面，各行业普遍超过 80%，尤其以金融和医药卫生业披露水平较高，分别为 97.4 和 97.2%。



(9)裁员：本年度披露 ESG 报告的 A 股企业中，共有 62 家企业进行了大量裁员，披露占比为 3.7%；这一数字较上一年度大幅增加了 38 家，增幅高达 158.3%。



从行业方面来看，本年度仅有公用事业和能源两个行业没有发生裁员事件，发生裁员的行业中可选消费数量相对较多，为 11 家，通信服务和房地产业紧随其后均为 9 家。



社会慈善事业总结

从统计数据上来看，2023 年度共有 1440 家 A 股上市公司披露其参与社会公益，较上一年度增加 102 家；这些企业共捐赠 124.4 亿元。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、促进经济等指标上均较上一年度获得一定的提升。但 2023 年度的负面影响也有加大趋势，共有 62 家企业进行了大量裁员，较上一年度大幅增加了 38 家。总体而言，2023 年度 A 股上市公司在社会慈善事业方面的表现呈现出积极与消极并存的特点。一方面，企业社会公益方面的投入持续增加，为社会发展做出了积极贡献；另一方面，部分企业收到经济环境的变化而面临一部分的经营困境，对企业的社会责任履行产生影响。

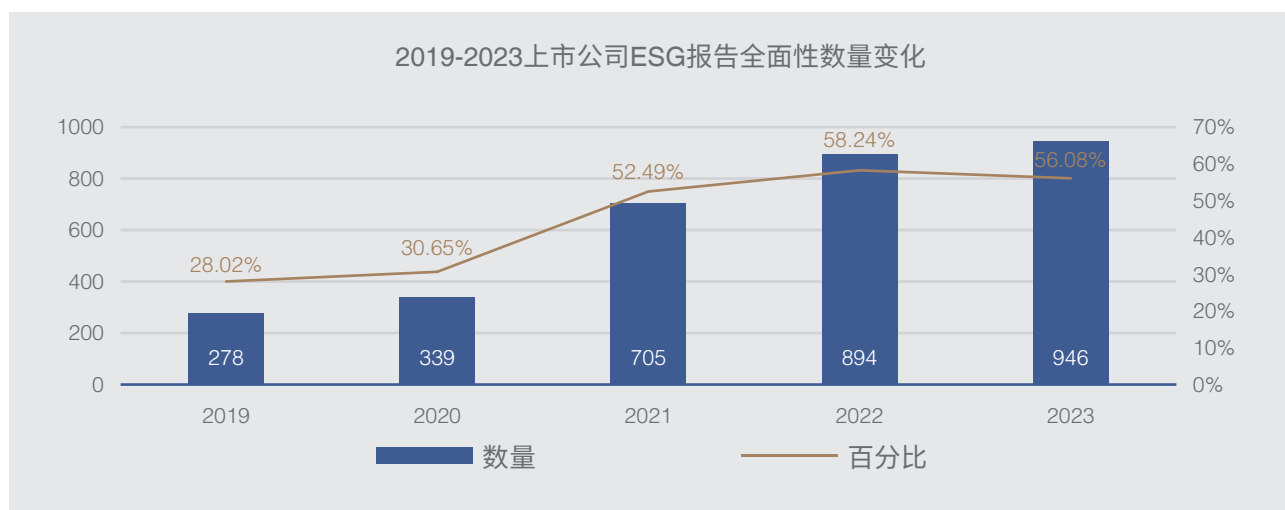
三、公司治理(G)维度

F. 信息披露与管理

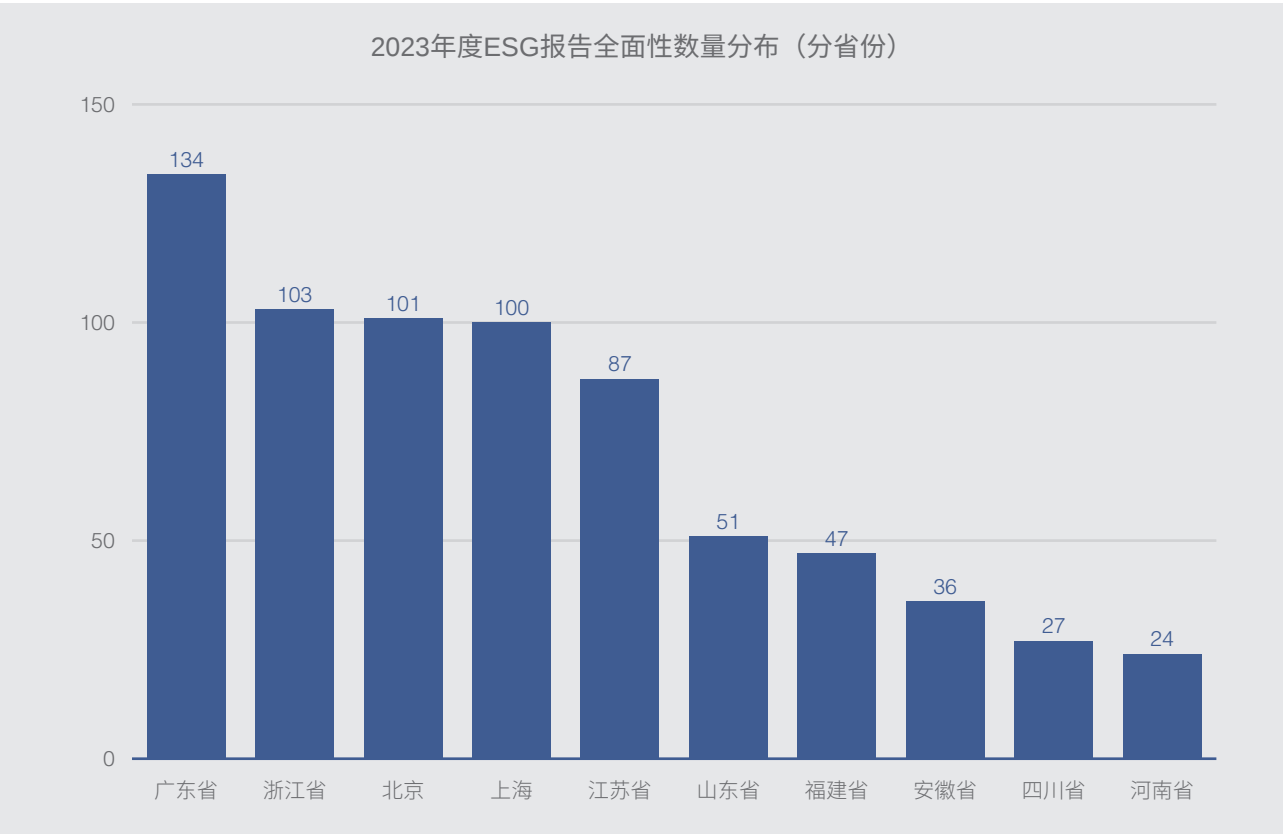
信息披露与管理议题包含：(1) 报告可靠性，(2) 报告全面性，(3) ESG官网专栏，(4) ESG教育培训，(5) ESG领导机构，共计5项指标，体现报告主体在信息披露与ESG理念管理方面的关注与表现。

(2) 报告全面性：2023 年度中国 A 股上市公司披露的 1687 份 ESG 报告中，有 894 份报告覆盖到了股东、债权人、职工、客户、社区与环境 6 个方面或其明确表示参照了《企业社会责任报告指南》G3 标准编写体系，占该年度披露报告数量总和的 56.1%。从近五年披露比重来看呈明显上升趋势，近年来维持在 50% 以上水平，侧面反映出披露 ESG 报告的 A 股上市公司愈加重视内容的披露规范。

出海企业共有 49 家披露了报告全面性信息，占比为 70%，高于总体水平，体现出海企业对于国际标准编写体系的看齐。

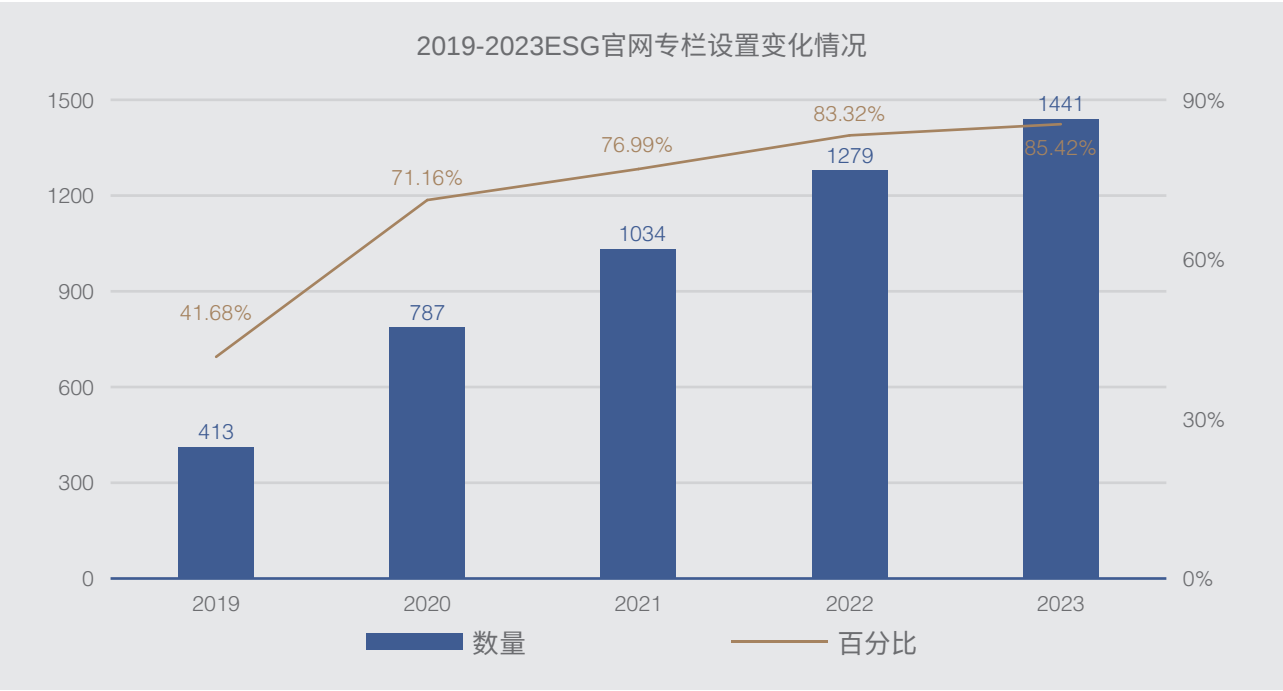


分省份来看，广东省位居第一，数量为 134 家，排名二、三、四的浙江、北京、上海均突破 100 家且差距不大，分别为 103 家、101 家和 100 家。

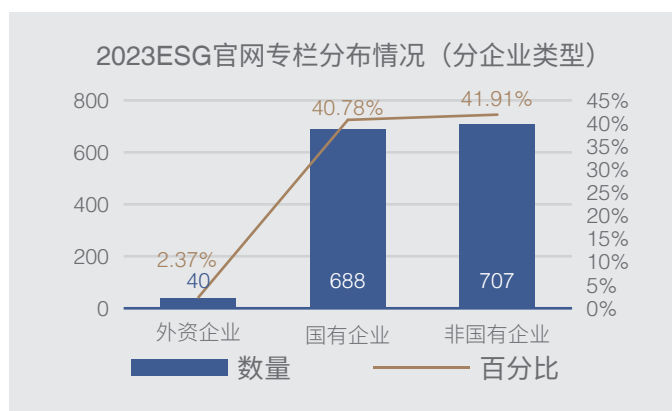


(3) ESG 官网专栏：本年度共有 1441 家企业在其官网为 ESG 或企业社会责任设置了独立专栏供访问者查看，占该年度披露 ESG 报告企业总数的 85.4%，较上一年度继续提高 2.1%。从最近五年发展趋势来看，总体上在官网设置 ESG 专栏的企业数量和比重都呈递增趋势，反映出可持续发展越来越受到企业的重视。

出海企业共有 67 家披露了报告全面性信息，占比为 95.7%，更多出海企业会以官网进行 ESG 宣传。



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 股全部披露报告总数的 40.8% 和 41.9%。



信息披露与管理总结

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企业占总披露企业数的 85.4%，较上一年度继续提高；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。中国 A 股上市公司在 ESG 信息披露和管理方面取得了显著进展。随着 ESG 标准的不断完善和投资者对 ESG 的日益关注，预计这一趋势将继续加强。

G. 公司经营管理

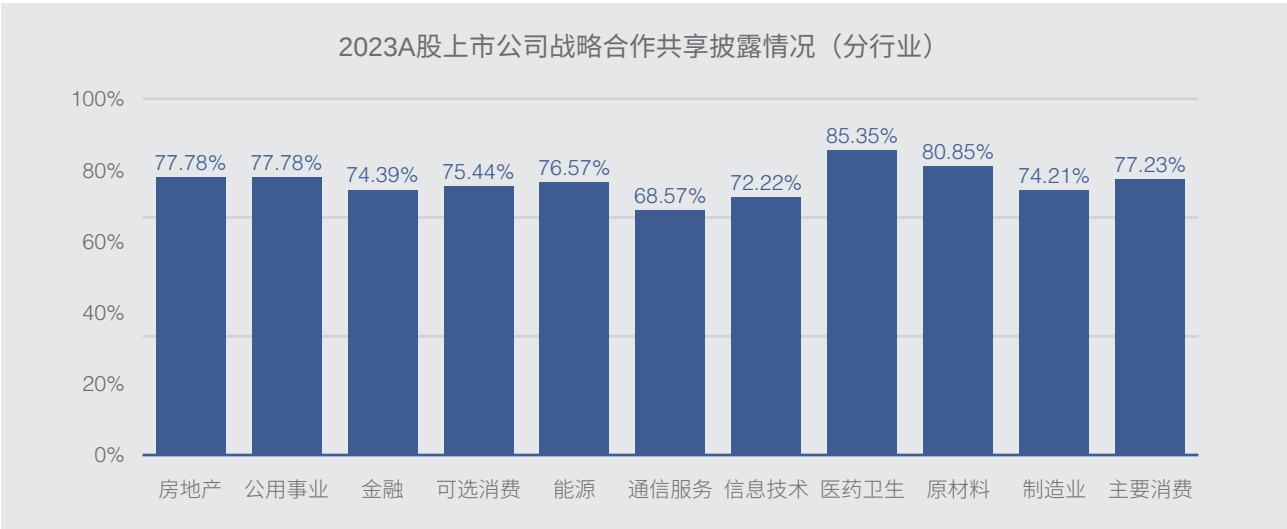
公司经营管理议题共包含 5 项指标：(1) 战略合作共享，(2) 反贿赂反腐败，(3) 诚信经营，(4) 会计违规，(5) 融资纠纷，从正反两方面挖掘中国 A 股上市公司在日常经营、商业及社会道德遵循与财务管理方面的表现。

(1) 战略合作共享：

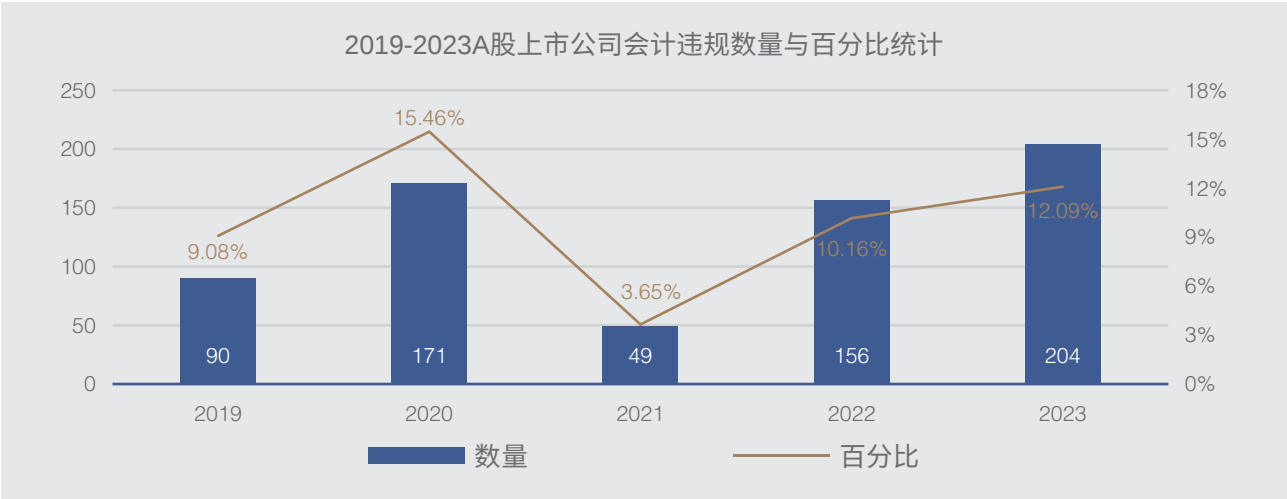
2023 年度 A 股发布 ESG 报告的上市公司中，共有 1302 家企业在 ESG 报告中披露了多种战略合作共享方式，如开展多边技术合作、拓展供应链的广度、与互联网企业的数字化合作转型、数据知识库共建、签署战略贸易协定、组建战略联盟等，总占比为 77.2%。行业方面，医药卫生业披露程度较高，为 85.4%。

出海企业共有 60 家披露了战略合作共享相关内容，占比为 85.7%，高于总体水平。

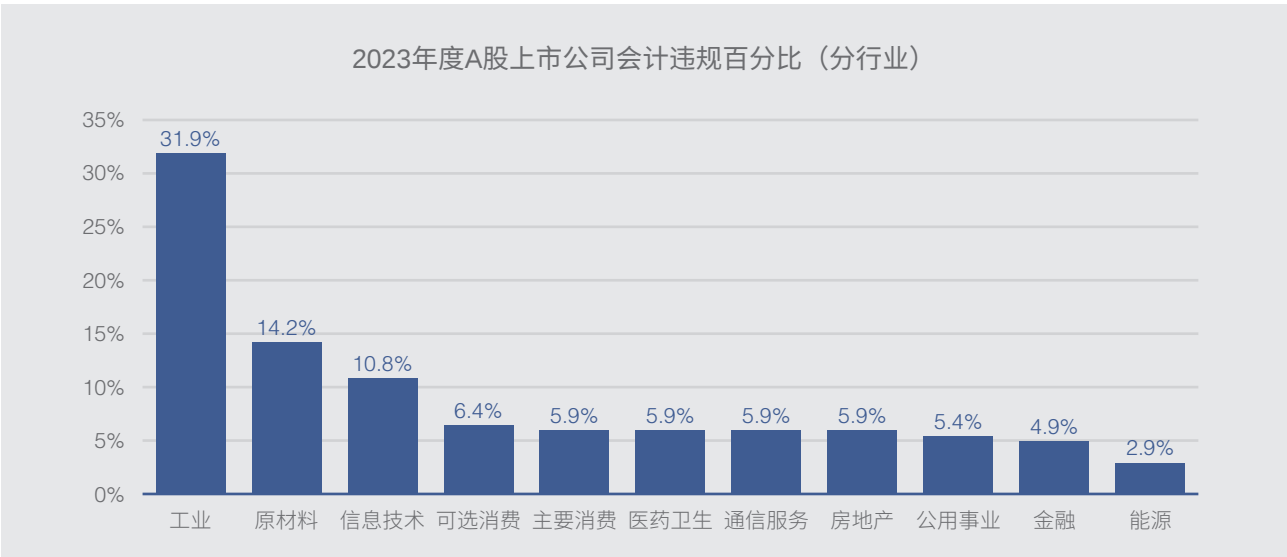




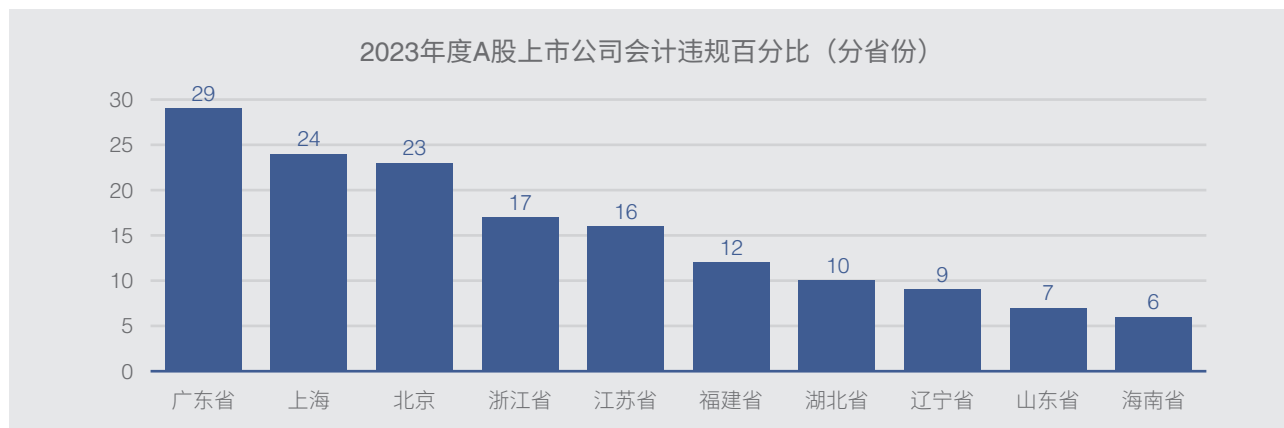
(4) 会计违规：本年度披露企业中有会计违规事件的企业数量为 204 家，占比 12.1%，较上一年度进一步走高，披露占比在历年的统计中仅次于 2020 年。



从分布行业来看，2023 年度存在会计违规的 204 家企业中，有 31.9% 来自于制造业，其次是原材料业，占比为 14.2%，能源业占比最低，为 2.9%。



从分布省份来看，本年度会计违规多发于东部经济较为发达的省份，广东省、上海和北京的企业会计违规数量相对较多，均较上一年度显著增加且都超过了 20 起，分别为 29 起、24 起和 23 起。



公司经营管理总结

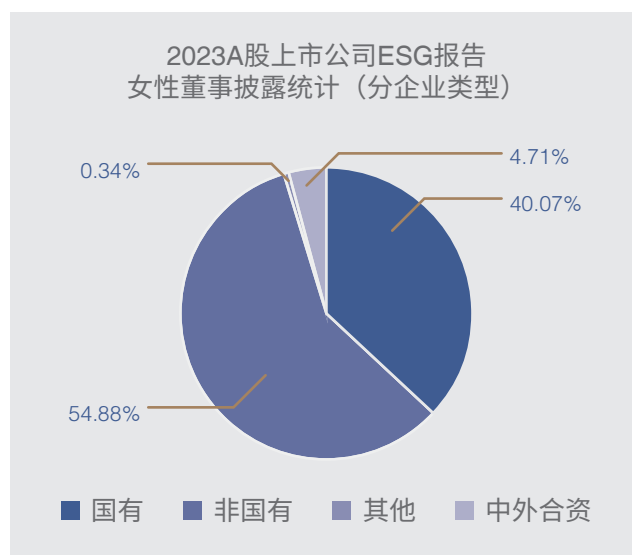
过去的 5 年时间里，我们能直观地看到披露 ESG 报告的 A 股上市公司在战略合作、诚信经营和反贿赂反腐败三方面均有不同程度的提高。但在会计违规和融资纠纷两项负面因素下，本年度有一定恶化迹象，分别较去年增长 30.8% 和 8.2%，虽未触及历史高位，但也需要上市公司引起注意。上市公司应加强合规管理，尤其是在财务透明度和风险控制方面下更大功夫。通过持续改进公司治理结构和加强员工的合规意识，能够有效预防违规行为的发生，从而提升企业的社会责任形象，维护投资者的信任，并为公司的长期可持续发展奠定坚实基础。同时，积极回应公众和监管机构的关注，确保在变动的市场环境中稳步前行，也是企业应对未来挑战的重要举措。

H. 多元化与机会平等

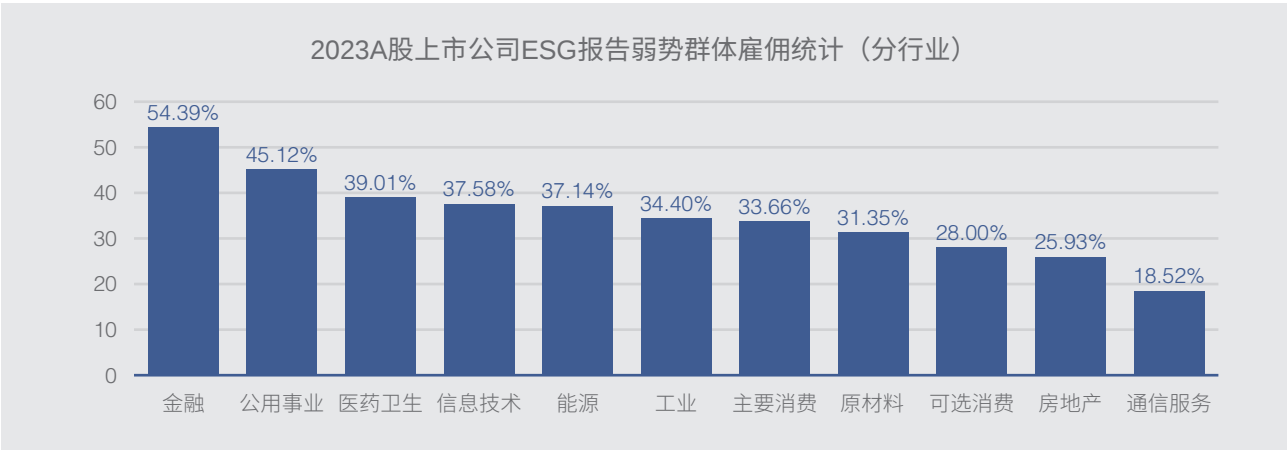
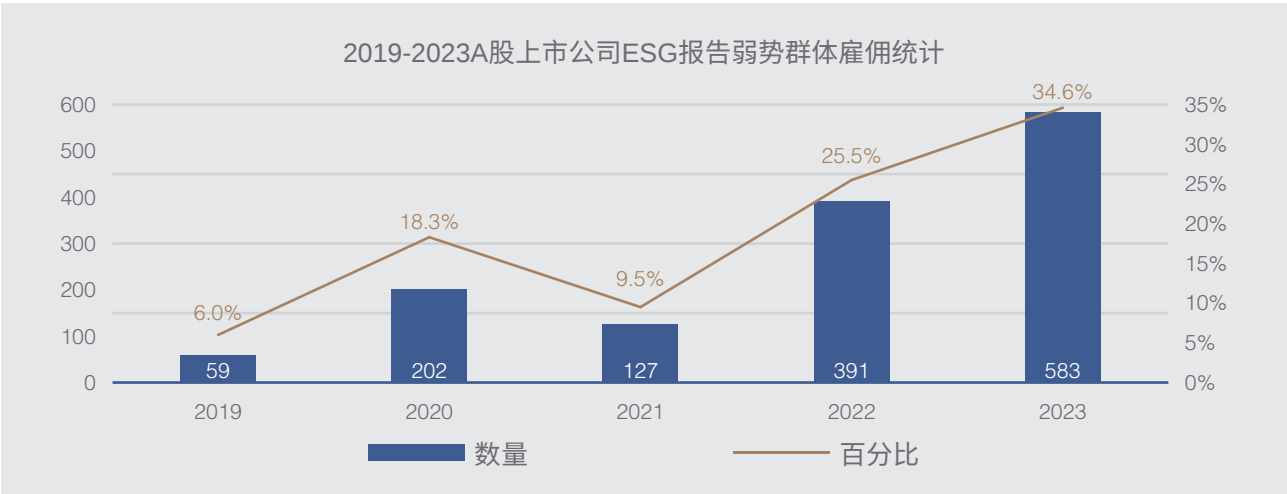
多元化与机会平等议题主要由 (1) 女性高管，(2) 女性董事，(3) 无女性董监高，(4) 弱势群体，(5) 机会平等共计 5 项指标组成。

(2) 女性董事：2023 年度，A 股上市公司有 297 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 17.6%，较上一年度大幅增加了 73 家，增幅达到 32.6%。企业类型方面，非国有企业拥有的女性董事席位更多，占比超过半数，为 54.9%。

出海企业共有 15 家女性占董事会席位大于或等于 4 个，占比 21.4%。

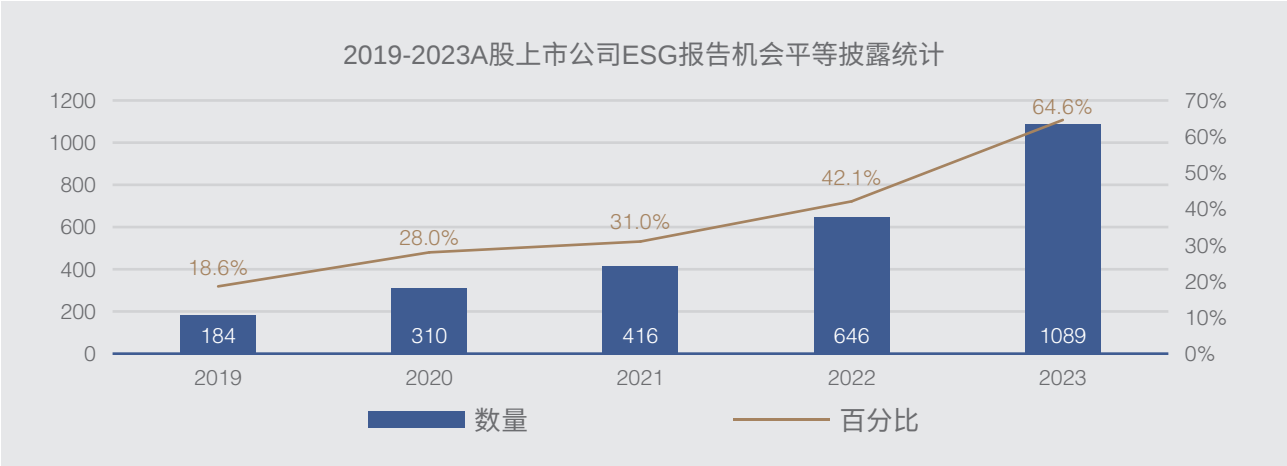


(3)弱势群体: 本年度总计有 583 家企业提出了针对弱势群体(残疾人、劳教释放人员等)的包容性政策或在雇佣残疾人、劳教释放人员方面有较好的声誉, 占当年 ESG 报告披露总数的 34.6%, 较上一年度大幅增加了 192 家, 增幅为 49.1%。从行业方面来看, 金融业对弱势群体的包容性最高, 占比高达 54.4%。



(5)机会平等: 本年度共有 1089 家企业致力于构建一个多元包容的工作环境, 确保来自不同民族、宗教和国别的员工都能享有平等的发展机会, 占当年 ESG 报告披露总数的 64.6%, 较上一年度大幅增加了 443 家, 增幅高达 68.6%。按省份来看, 广东省的 A 股上市公司在注重机会平等方面数量最多, 共 185 家, 其次是北京、浙江和上海的企业, 也都超过了 100 家, 分别为 130、121 和 112 家。

出海企业共有 57 家披露了机会平等相关内容, 占比 81.4%, 高于总体水平, 体现出海企业更为追求多元平等。



2023A股上市公司ESG报告机会平等披露统计（分省份）



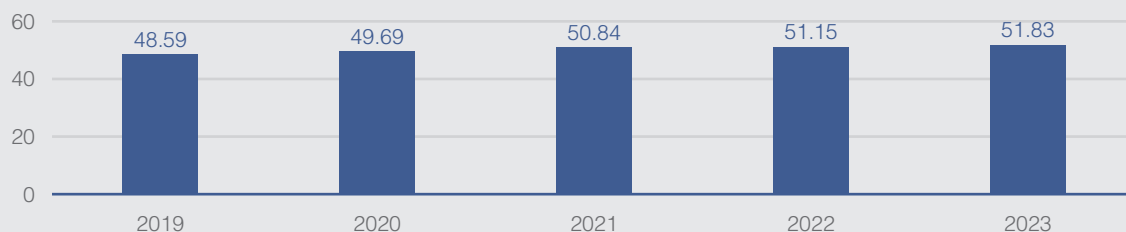
多元化与机会平等总结分析

2023 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 1044 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 297 家，比例也大幅提高到了 17.6%；公平对待弱势群体方面，本年度共有 583 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；机会平等方面也有大幅提升，1089 家企业致力于构建一个多元包容的工作环境。这些积极趋势表明，A 股上市公司在追求经济效益的同时，也越来越注重社会价值的创造，推动企业文化和治理结构向更加公平和包容的方向转型，为构建更加和谐、包容和可持续的社会做出了积极贡献。

ESG综合指标年度对比分析

ESG综合指标得分方面，于2023年度披露ESG报告的1687家A股上市公司加权得分为51.83分（百分制），较上一年度增加0.68分，增幅为1.3%。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要想达到“及格”分数线依然还需要较长的时间等待。

2019-2023年A股上市公司ESG综合指标加权得分

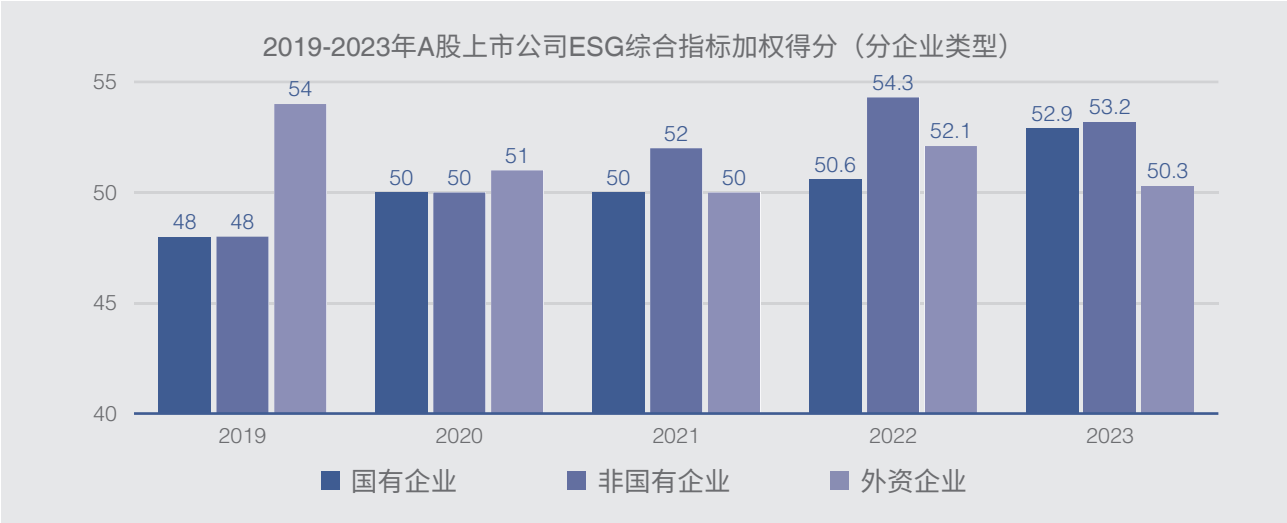


从行业方面来看，2023年度各行业得分水平得到了不同程度的提升，各行业之间的差距也在缩小，其中医药卫生业的上市公司整体水平最高，平均为54.33分，相比去年提高了1.20分，公用事业行业分数提高最多，提高了3.15分。

2023年A股上市公司ESG综合指标加权得分（分行业）

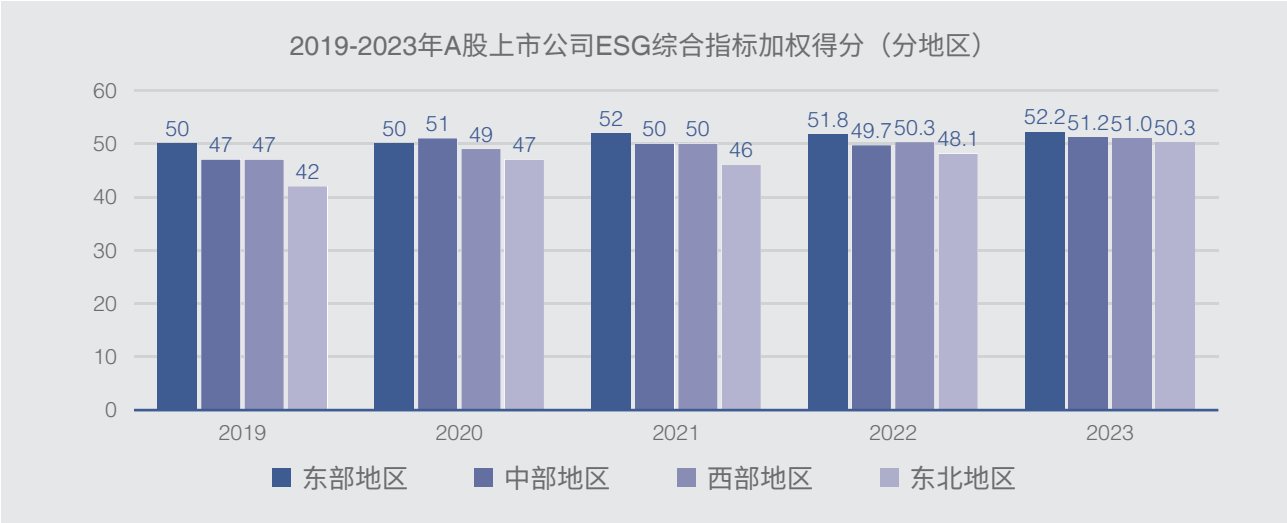


从企业组织类型来看，本年度国有企业加权得分为 52.9 分，较上一年度有明显上涨；非国有企业加权得分为 53.2 分，虽然高于国有企业的得分，但相比去年略有下滑；外资企业在今年下滑明显，得分为 50.3 分。从 2019-2023 近五年的数据来看，国有企业与非国有企业的 ESG 得分基本维持上升趋势，国有企业的上升更为稳健。



从地区方面来看，各个地区都较上一年度有所提升且全部突破了 50 分大关，其中东部地区得分最高，为 52.2 分，但增长幅度最小；东北地区虽然得分相对较低，但增长最为快速，本年度增长了 2.2 分来到 50.3 分。

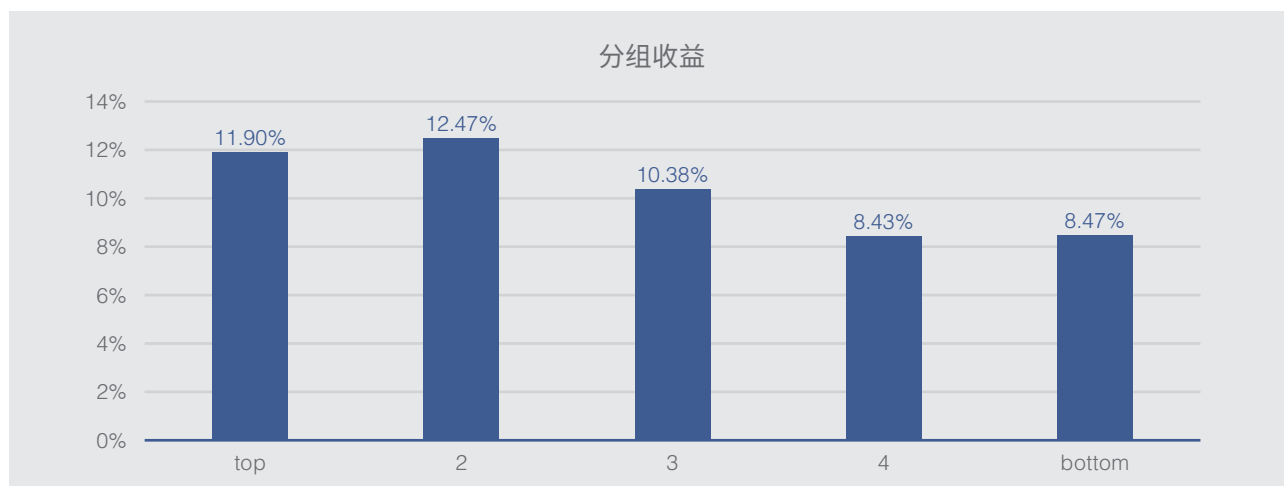
70 家出海企业加权得分为 59.15 分，大幅高于全部 1687 家上市公司的加权得分。



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所关注的重点。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。具体的，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1680家上市公司（除去了北交所上市的7家公司）分成每组336家公司的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（2024年为5月6日）买入，结束于每年的最后一个交易日（2024年为12月31日）卖出。ESG综合指标得分的5组分别在2024年取得了11.90%、12.47%、10.38%、8.43%和8.47%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3.43%。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。

我们同样为各议题的同样进行 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

随着全球气候变化和可持续发展议题的日益严峻, ESG已成为企业参与全球化竞争的重要战略工具。针对2023年度报告的分析表明, A股上市公司在ESG信息披露方面取得了显著进展, 披露数量和质量提升反映了企业对ESG的重视程度不断增强。从环境管理到社会责任, 再到公司治理, 企业在各个维度上都展现出了积极的改进趋势。

本年度, 我们延续了既有的指标体系。在环境 (E) 层面, 越来越多的企业通过节能减排、循环经济和绿色办公等措施, 积极履行环保责任, 推动可持续发展。社会 (S) 维度下, 企业在员工责任、产品质量与创新、社会贡献与慈善等方面的投入持续增加, 体现了企业对员工、消费者和社会的关怀。公司治理 (G) 维度下, 企业在信息披露、战略合作、多元化与机会平等等方面的表现也逐步提升, 显示出企业在治理结构和透明度上的进步。

然而, 尽管ESG综合指标得分逐年上升, A股上市公司在ESG领域的整体表现仍有提升空间。特别是在会计违规、融资纠纷等负面指标上, 部分企业仍需加强合规管理和风险控制。未来, 随着ESG标准的不断完善和投资者对ESG的日益关注, 企业需要进一步将ESG理念融入战略决策和日常运营中, 以提升长期竞争力和市场表现。

我们也检验了ESG综合指标得分对于构建投资策略的作用, ESG综合指标得分的5组分别在2024年取得了11.90%、12.47%、10.38%、8.43%和8.47%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3.43%的超额收益。

总体而言, ESG不仅是企业履行社会责任的体现, 更是提升品牌价值、增强市场竞争力的重要途径。通过持续加强ESG信息披露和管理, 企业不仅能够赢得投资者和消费者的信任, 还将在全球化的竞争中占据更有利的位置。我们期待未来有更多的A股上市公司在ESG领域取得更大的进步, 为构建更加可持续、包容和和谐的社会贡献力量。

附录：2023年度ESG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	002459	晶澳科技	26	002386	天原股份
2	300729	乐歌股份	27	301027	华蓝集团
3	000928	中钢国际	28	600690	海尔智家
4	300760	迈瑞医疗	29	002129	TCL中环
5	002202	金风科技	30	600196	复星医药
6	000063	中兴通讯	31	600459	贵研铂业
7	002422	科伦药业	32	000977	浪潮信息
8	002929	润建股份	33	002387	维信诺
9	002017	东信和平	34	300769	德方纳米
10	600111	北方稀土	35	600887	伊利股份
11	000030	富奥股份	36	600066	宇通客车
12	300896	爱美客	37	000065	北方国际
13	000039	中集集团	38	600332	白云山
14	000050	深天马A	39	000877	天山股份
15	000727	冠捷科技	40	001283	豪鹏科技
16	002603	以岭药业	41	002230	科大讯飞
17	000800	一汽解放	42	300383	光环新网
18	002683	广东宏大	43	002484	江海股份
19	000786	北新建材	44	002436	兴森科技
20	002812	恩捷股份	45	002859	洁美科技
21	002242	九阳股份	46	300014	亿纬锂能
22	000338	潍柴动力	47	002415	海康威视
23	601992	金隅集团	48	002460	赣锋锂业
24	000661	长春高新	49	002701	奥瑞金
25	002223	鱼跃医疗	50	003012	东鹏控股

编后记

随着全球对可持续发展的关注不断加深，ESG 披露与沟通的重要性日益凸显。企业在采取实际行动的基础上，更需要以透明、可信、有效的方式，向利益相关方分享自己的可持续故事，这已经从合规要求演变为企业竞争力的重要部分。在这样的背景下，《2025 中欧国际工商学院 ESG 白皮书》聚焦于“ESG 的披露与沟通”这一主题，力求与读者共同探索在新监管环境和公众期望下，企业如何更好地展现自身价值、建立信任与实现共赢。

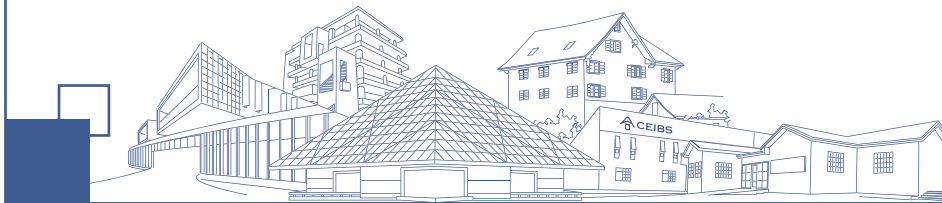
在此次白皮书中，我们通过框架梳理、学术研究、案例分析等方式，展示了 ESG 信息披露的核心要素与最佳实践，同时也探讨了披露之外更深层次的沟通逻辑。我们相信，透明严谨、真实可信、富有温度的沟通，将成为企业长期价值创造的重要力量。

在这里，我们也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。你们以丰富的实践经验、坦诚的分享和深刻的洞察，为白皮书注入了鲜活的生命力，也让我们在推敲与打磨中，不断丰富和完善内容。

同时，我们也要感谢学院内各方力量的支持。感谢学院领导始终如一的鼓励与支持；感谢教授们、案例中心、运营保障部在内容打磨与专业指导中的倾力相助；感谢各课程部、校友关系与教育发展办公室、市场与传播部、翻译部，在协调组织、宣传推广等各个环节提供的专业保障。正是因为大家的共同努力，这份白皮书才能如此细致、丰富，最终呈现于读者面前。

编委会

2025 年 5 月





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 86

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