

中国可持续发展实践之路： 助力商业向善及更高水平开放

波士顿咨询公司

综述

气候危机、世纪疫情及地缘政治秩序崩塌等重大危机接踵而至，社会面临前所未有的挑战，可持续发展成为全球认可的发展导向。在可持续发展浪潮下，如何将社会问题转化为经济发展动力，纠正负外部性、激励正外部性，是全球商业生态的全新重要课题。

与此同时，敏锐的企业家们正意识到，可持续发展不仅是践行社会责任的表现，也对企业自身价值创造和长远发展至关重要。部分领先国际企业正从中获取高质量的商业回报、在快速发展的国际商业环境中更有效地管理企业风险、打造商业韧性，从而制胜未来。在这个过程中，领先企业根据所处行业领域和发展阶段的差异，探索出了适合自身的差异化可持续发展道路。

作为快速发展的市场，中国在参与全球治理体系变革和建设、推进联合国可持续发展目标在本地进一步落实等议题上都面临严峻挑战。与此同时，中国正从高速增长向高质量发展模式转变，“双碳”目标对加快转型提出了更高要求。在此时点，无论是出于紧跟国际前沿趋势的考量，还是基于中国自身发展的实际诉求，我们都需要思考如何加速推进中国可持续发展商业生态建设的问题。

在中国，打造可持续发展商业生态的破题思路，需要从理解价值内涵、关键议题和作用机制三大关键要素入手。在价值内涵上，需平衡可持续发展社会价值追求和经济价值追求。在关键议题上，“双碳”承诺、共同富裕、

科技自立自强等议题对当前中国更加重要。在作用机制上，政府端，在社会主义市场经济体制下，如何妥善地发挥政府的作用？金融机构端，刚经历“资管新规”供给侧改革，金融机构应从哪些方面切入可持续发展，加快可持续发展主题下的投融资能力建设？企业端，如何发挥国有企业在可持续金融方面的引领作用？都值得系统性思考与布局。

立足当下，展望未来。打造可持续发展的商业生态是推动中国长期高质量向好发展的必要条件，也是助力商业向善和更高水平开放的关键手段。

诚然，一个完整的可持续发展生态，需要联合发挥政府监管机构、金融机构、企业等多元主体的力量。无论是监管机构加强制度引导、金融机构提供投融资等工具的支持，都是可持续发展实践道路上不可或缺的前提；而在此基础上更重要的是，中国企业作为开展商业活动的直接践行者，毋庸置疑将成为推动可持续发展变革的排头兵。

中国企业应从总体社会影响力的视角出发，制定嵌入核心业务、端到端的可持续发展战略。具体而言，加速可持续发展转型，企业可以从四大关键领域切入：其一是定义可持续发展愿景、战略、路线图；其二是打造有韧性的供应链，以可持续发展理念重塑采购-生产-制造流程，实现核心业务的可持续转型；其三是积极开展可持续投融资管理、进行商业模式或业务创新，创建可持续发展领域的新业务；最后是完善可持续发展相关数据分析和信息披露、推进多方合作、调整人才机制，赋能转型。

1.大势所趋：可持续发展是商业社会发展的核心导向

在全球面临前所未有的挑战背景下，唯经济增长的时代已经终结，可持续发展成为全球认可的核心商业发展导向。2015 年联合国提出了 17 个可持续发展目标（Sustainable Development Goals），致力于通过协同行动消除贫困，保护地球并确保人类享有和平与繁荣。

特别是，近年气候变暖日益严重、疫情反复肆虐、地缘政治多极化等一系列重大危机引起社会各界的广泛关注。值得庆幸的是，可持续发展已经成为全球范围内各市场主体的共识话题，甚至可能推动继数字化转型后的新一轮商业巨变浪潮，而这场改变预期在未来 5-10 年后就将真正降临¹。

因此，全球范围内各领先企业纷纷积极采取行动、加速投入可持续发展建设进程，力争履行企业社会责任，共同缓解资源、环境、气候等可持续发展难题，其背后有三个关键驱动因素（参阅图 1）：



¹ <https://web-assets.bcg.com/71/68/236f977443389753b1f452071934/next-digital-unlocking-50billion-green-tech-opportunity-bcg.pdf>

其一，在可见的未来，发展资源供不应求的瓶颈即将到来。比如，用于电池生产的关键金属储备已不足 2030 年需求量的 1/3，碳资产即将面临短缺且最早将从 2024 年开始显现。

其二，绿色技术的发展速度及其成本节降的速度被显著低估。根据世界经济论坛（World Economic Forum）的数据，从 2002—2020 年的 20 年间，对于截止到 2030 年的太阳能光伏容量的预测水平增加了 36 倍，且单位成本的预测值下降了 3 倍。社会变革和技术进步的步伐远超预期。以电动汽车（EV）的应用推广为例：从 2016 年到 2018 年，某国际领先化工石油企业对于 2040 年在途电动汽车的估计数量已被更新三次，累计增幅在 150% 以上。

其三，可持续发展相关监管规定正变得日益复杂。加强监管审查对于企业而言，意味着延迟投身可持续发展变革的风险可能远高于推进可持续发展所付出的成本。因此，商界领袖们纷纷意识到更合规、更高质量的发展模式将为企业创造长期价值，巩固竞争优势，从而不得不尽快采取行动²。

值得关注的是，变革也同样催生出机遇。在竞争日益激烈的商业环境下，可持续发展不仅仅只是被动转型的结果，而逐渐开始成为部分企业的主动布局的战略选择，领先企业希望通过借此为业务增长赢得一线生机。可持续发展正在成为企业创造更多价值、增强自身商业吸引力的重要来源。

对于先行者而言，可持续发展转型保守估计能够让企业获得 5—15 年的先发竞争优势；在这个过程中，企业可通过提升行业标准，重塑市场生态、颠覆原有的商业模式³；并从中获取高质量回报、降低风险、打造商业韧性、

²<https://www.bcg.com/publications/2022/navigating-esg-compliance-in-an-era-of-tighter-regulation>。

³<https://www.bcg.com/press/17january2022-climate-action-accelerating-early-mover-companies-seize-advantage>。

制胜未来。

图2：可持续发展表现不仅能够践行社会责任，在创造业务价值方面的商业吸引力也日益突出



无独有偶，在中国，可持续发展也正日益成为全社会所共同关切的话题。

回首过往，中国政府及相关监管机构，持续出台了一系列重磅的发展战略和政策，促进了中国可持续发展制度体系的进一步建立健全，这也是中国可持续发展生态日益完善的过程。主要体现在以下三个方面⁴：

其一，是将可持续发展目标全面融入中国的中长期国家发展规划。中国依据不同时期经济社会发展的需要，以 5 年为周期制定国民经济与社会发展规划纲要，调动各种资源推动规划的落实，使目标实现有了时间节点、战略规划、发展路径，从而为各个领域的全面推进奠定了基础。与联合国 SDGs 目标相对应的是，中国已有一系列在各个领域、不同层次的中长期发展规划和远景目标。

其二，是将可持续发展目标的实现与国家具体的方针政策紧密联系。中国提出“经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设”紧密交

⁴ 《可持续中国企业发展实践指南 2022》，<https://pdf.bcgpublications.cn/pdfs/430.pdf>。

融的“五位一体”总体布局，为未来中长期坚定不移践行可持续发展理念认定了方向和目标。

其三，是持续加强对外合作、共同实现可持续发展目标。中国目前在消除贫困、遏制传染病、带动世界经济发展等方面取得了举世瞩目的成就。

2020年，中国正式提出双碳目标，各项政策快速颁布（参阅图3），极大加速了国内可持续发展的议程推进，可持续发展理念也开始为社会大众所熟悉和普遍接受。从高速增长迈向高质量发展阶段，中国对环境、社会和公司治理等重要议题的重视程度正在持续提高，并且正以更积极的姿态参与全球可持续发展话语体系。

图3：过去两年，中国在可持续发展方面颁布一系列重磅政策，并在持续完善



2.他山之石：国际市场领先企业可持续发展经验之谈

纵观国际市场发展经验，尤其是在可持续发展议题萌芽之初，各国也面临着与当前中国市场高度相似的共性挑战。比如：短期内无法获得明确的监管政策或法律条文的支持、顾虑与全球供应链脱节的风险、在投资于快速扩张和可持续发展之间的两难权衡、尚且不够成熟的社会生态等等因素。

即便如此，仍然有许多可持续发展的商业实践探索悄然萌芽。这场从几十年前席卷成熟市场的可持续发展转型浪潮，现在也对全球范围内大量其他经济体开始造成冲击。企业家们发现仅仅是承诺绿色环保、对社会负责和透明化企业管理是远远不够的，他们正在面临来自国内外的消费者、贸易伙伴、投资者、监管方甚至内部员工的更多压力和诉求，迫切需要用更显性落地的行动来验证他们对可持续发展的承诺，而对于付出不足的企业而言，也日益面临来自市场更严峻的考验和惩罚。

领先企业的首席执行官们率先意识到，可持续发展对于企业的整体业绩越来越重要，对于在当今快速发展的国际商业环境中建立有效管理风险、打造商业韧性的作用也日益显著。他们也根据自身业务所处的不同行业领域和发展阶段，探索出了适合自己的可持续发展道路。

根据 BCG 最近的研究发现，领先实践开展可持续发展商业变革通常会采用六种转型模式⁵（参阅图 4）。



⁵BCG Sustainability Lab, Building a Sustainability Strategy for Advantage.

在上述六种模式中，扩展可持续发展主题的产品服务解决方案是被先行企业广泛青睐和普遍采用的最主流模式，以此实现的可持续发展商业模式创新案例不胜枚举⁶。

比如，泰国的暹罗水泥正在大力投资，积极开发水泥、聚合建筑材料和其他更环保友好的产品。同时，它还主动发起“净零燃烧”气候倡议，鼓励农民将农业废弃物转化为替代燃料，然后由该企业用于制造生态友好型水泥。

Natura 是一家巴西的化妆品公司。该公司作为可持续美容产品的领导者，自主研发 Ekos 产品系列基本均选用来自亚马逊雨林的天然原材料，并将此作为与竞争对手差异化的主要亮点。该公司同时也发布了 Natura Amazonia 项目计划，用于持续发掘全新的纯天然护肤成分以支持其产品创新管线的延续，并兼顾保护雨林生物多样性，创造可持续发展价值。

Arcelik 是一家领先的欧洲家用电器制造商（欧盟白色前三大供应商之一）。该公司长期持续丰富、扩展自身的节能产品设计生产线，确保如果未来长期碳排放调整机制范围进一步扩展，该公司整个价值链生产环节仍然可在行业中占据显著优势。此外，它还专门聘请了一家经权威认可的审计公司，及时评估其内部零部件和材料供应商的可持续性表现，定期设定可持续发展目标。同时，该公司正越来越多的依靠铁路和船舶完成货物运输，尽可能节降与公路运输有关的排放。这家企业也是欧盟唯一拥有自己的回收设施的家电制造商，它目前正在其最大的生产基地土耳其建设回收、维修和再制造等相关设施。

无论是成熟市场的领先企业还是其他市场的创新案例，我们均不难观察到，通过可持续发展转型变革，企业显著巩固了自身的竞争发展优势，其价

⁶BCG Virtual GA LT Meeting, Launching ESG in EMs Imperative via the Global Challengers: Climate Pioneers.

值裨益主要体现在以下七个方面：

一是打造差异化品牌价值。以企业在环境改善和社会可持续发展方面创造的正面效应为基础，立足可持续发展，加强或差异化定位品牌和价值主张。例如，某全球服装零售商通过打造了一个定位为有机、可持续、公平贸易的独特的产品线品牌，在国际市场上饱受好评，取得持久成功。

二是扩大商业版图。企业通过在环境改善和社会可持续发展贡献上的决心和持续投入，与更多商业合作伙伴展开合作，构建生态网络，企业因而得以扩大其商业版图的影响力和发展规模。例如，某消费品公司以可持续发展为主题，成功打造并聚集了一个小微企业家生态群，该生态群以改善民生和确保基本生活保障为使命，向农村地区数百万贫困人口提供其产品服务，并因此构建了稳定的商业合作关系。

三是探索新兴市场机遇。企业基于对核心股东、主要利益相关方在可持续发展方面的诉求的回应，以及对其所在国家在可持续发展方面的愿景达成的响应，积极开拓或扩大新市场。例如，某全球连锁食品制造商在获取在某新兴市场国家的经营许可权后，当地政府为鼓励其在社会经济发展中持续做出贡献（如改善就业等），对企业发放一定资金奖励、或提供税收减免等优惠福利。

四是奠定社会生态地位。企业与私营企业、国有企业和公共事业部门等广泛构建合作伙伴关系，以应对共同的可持续发展挑战，以此强化并巩固在可持续发展商业生态中的关键地位。例如，某技术服务公司通过与政府部门和非盈利组织合作，以技术赋能的方式，协助共同提升改善该国医疗系统的服务质量，现在已经成为该国数字医疗基础设施技术底座中的关键一环。

五是巩固强化技术优势。在企业通过技术革新以实现可持续发展目标的

同时，新技术的应用往往也会在规模效应与降本增效方面为企业带来显著收益。例如，某设备制造企业通过研发出一系列独特的生态友好型纺织品染色加工工艺，成功实现规模化量产，一跃取得全球市场领先地位，覆盖了全球超过 35%的牛仔裤年产量。

六是反哺产品创新。在推动可持续发展的过程中，企业通过收集数据，掌握大量产品可持续发展表现情况和市场客户的一手反馈信息，以此作为分析输入大幅提升了企业学习和改进速度，为后续创新奠定基础。例如，某新型保险公司通过追踪投保人的健康习惯，并据此为客户提供个性化的保单设置和保费方案，大幅提升其市场吸引力。

七是强化商业模式韧性。当企业充分基于可持续发展原则重塑并打造全新的商业模式和价值链，其应对未来变化莫测的可持续发展挑战的韧性和能力也将大幅提升。例如，某家之前以石油和天然气为主营业务的能源企业，通过不断剥离改造其围绕煤资产相关的业务推动可持续发展转型，建立了更清洁、更强韧的商业模式，成为当今欧洲市场可再生能源的头部供应商之一。

在实践操作和方法论层面，根据国际市场企业发展经验总结而言，企业如若希望深挖可持续发展领域的潜在价值，赋能长期发展，有七条成功的发展经验值得借鉴学习（参阅图 5）。

3.破题思路：可持续发展商业生态三大关键要素

对当前的中国而言，构建可持续发展的商业生态是一项长期、复杂、艰巨的工程，需要一套完备的生态体系予以支撑。

参考国际市场发展实践，我们认为，在中国搭建一套较为成熟的可持续发展商业生态体系通常包括三个层级——价值内涵、利益相关者和基础设施，它们共同推动可持续发展商业的长期向好发展（参阅图 6）。

图5：根据领先实践经验，企业可以通过七大关键成功因素，解锁可持续发展领域的潜在价值

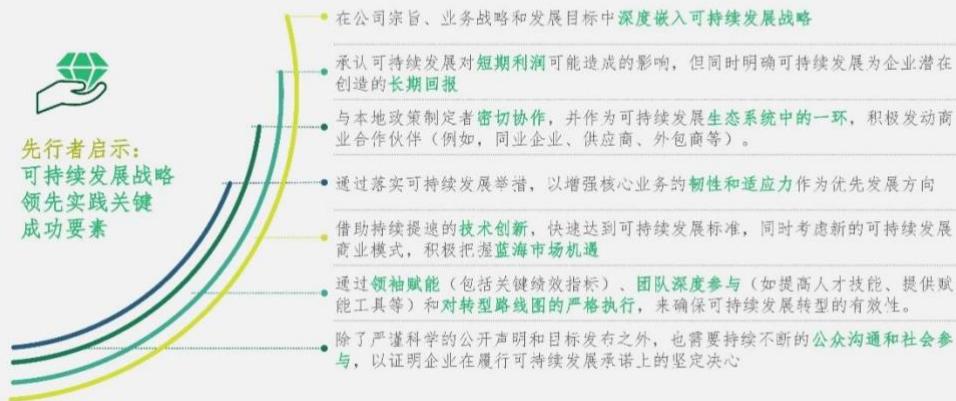


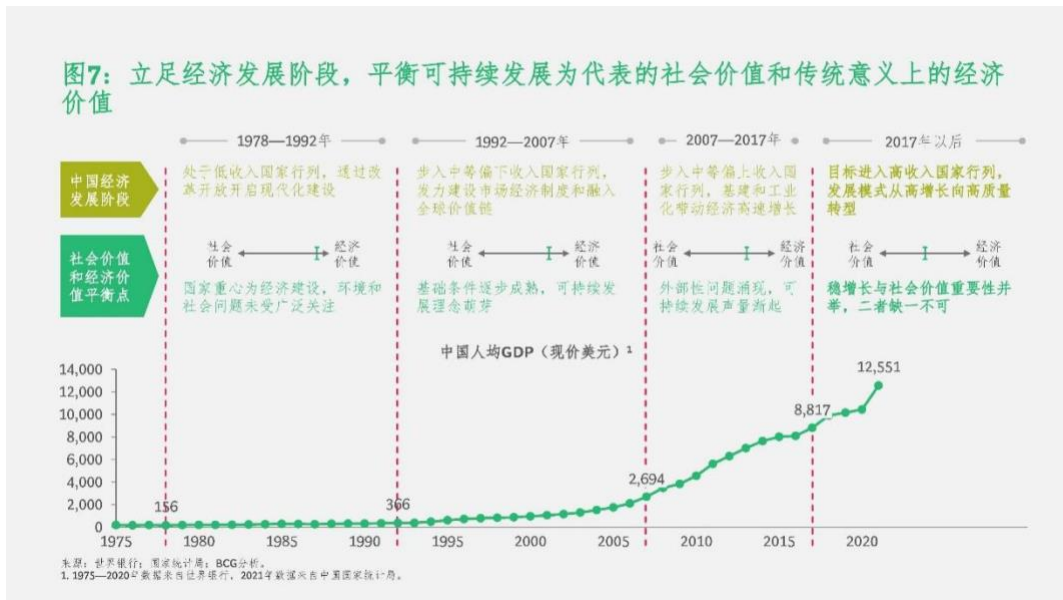
图6：可持续发展商业生态体系



3.1 价值内涵

第一个层级是价值内涵，这是最根本、最长远的因素，是可持续发展的内生驱动力，包括背后各利益相关者所追求的社会价值和经济价值，以及对二者平衡的考量。

首先，需要立足国内经济发展阶段，平衡可持续发展为代表的社会价值和传统意义上的经济价值。对社会价值的追求是经济发展到一定阶段后的产物，因而社会价值和经济价值之间平衡点的选择也需要与经济发展水平相适配（参阅图 7）。基于中国当前的发展阶段，我们需要兼顾以可持续发展为代表的社会价值追求和以稳增长为目标的经济价值追求，二者缺一不可。



- 1978—1992 年：中国尚处于低收入国家行列，国家核心任务是通过改革开放解决“脱贫”问题，因此保持经济增长速度、提升人均收入水平是作为世界经济追赶者的中国最高优先级的事项；经济增长催生的环境和社会问题在这一阶段开始积累，但由于国家阶段性重心在经济建设上，这些问题尚未受到广泛关注。
- 1992—2007 年：改革开放所取得的一系列成就，使得中国步入中等偏下收入国家行列，也为社会价值的关注度提升提供了基础条件。中国加快建设市场经济制度，企业家、员工和消费者等不同利益相关方在商业环境中的价值开始得到认可；加入世贸组织后的中国深度融入全球价值链，

在企业社会责任等领域开始与国际标准接轨。这一系列因素带动“可持续发展”理念在中国萌芽，并逐步融入以“科学发展观”为代表的国家战略之中。

- 2007—2017 年：庞大的基础设施建设和工业化进程带动中国经济高速增长，使得中国进入中等偏上收入国家行列，居民生活水平日益提高，然而传统粗放式经济增长模式下的环境、社会和公司治理等外部性问题也开始不断涌现。中国政府通过出台一系列顶层设计和环保、扶贫等方面的政策，将可持续发展理念全方位融入社会经济发展战略并不断深化，以可持续发展理念为代表的社会价值重要性愈发凸显。
- 2017 年以后：经过改革开放 40 多年的发展，中国经济取得了与世瞩目的成就，经济总量突破 100 万亿元人民币，人均 GDP 突破 10,000 美元大关，经济发展模式也正式从高增长向高质量转型。国家关于“人类命运共同体”的论述和“双碳”承诺的提出，带动了可持续发展理念在中国的火热。但是，中国尚未进入高收入国家行列，仍面临着稳定经济增长以跨越中等收入陷阱、提升全体人民生活水平的任务。因此，在当下中国，对于可持续发展等社会价值的追求和对于稳定经济增长的追求均是缺一不可的，不能向某一方过分偏离。

其次，需要基于对可持续发展所倡导的社会价值内涵的理解，结合中国在社会、环境和治理体系方面的国情，梳理中国最核心的可持续发展议题（参阅图 8）。

在环境方面，中国面临着碳排放和其它一系列更加复杂且严峻的生态环境议题。

图8：综合中国社会、环境和治理的实际国情，本土化理解中国最核心的可持续发展议题



- **碳排放问题：**中国已经提出与国际接轨的碳达峰碳中和目标，急迫需要探索出一条净零排放之路。立足以煤为主的基本国情，中国较难做到对煤炭等化石能源的一味排斥，因此需要尽快推动化石能源的清洁、高效、低碳利用，并在风能、光伏等新能源技术安全可靠发展的替代基础上，逐步摆脱能源结构中对化石能源的依赖。
- **其它环境问题：**在全球最为关心的碳排放问题之外，中国还面临着严峻的空气污染问题、水资源短缺和污染问题，以及土地荒漠化和污染问题。因此，在减少温室气体排放之外，中国还需要重点减少污染物排放和降低资源消耗。

在社会方面，中国社会基本面的结构性变化趋势决定了中国的核心社会议题。

- **财富分配结构：**中国仍然面临着较大的贫富差距问题，2020年全国居民人均可支配收入基尼系数为 0.468，而绝大多数高收入国家均低于 0.4；人均收入结构呈现金字塔型，与橄榄型结构目标相差较大，因此中国对

于实现共同富裕有着非常迫切的需求。城乡发展不均衡是中国社会财富分配不均的一个典型特征，中国经济的短板弱项在农业农村，尽管中国通过脱贫攻坚工程促成了以农村人口为主的 8 亿人口脱离绝对贫困，但当前 5 亿农村居民人均可支配收入仍然仅有约 3,000 美元/年，为城镇居民的约 40%，这一比例仅达到上世纪 90 年代初水平，因此乡村振兴问题更是中国共同富裕目标下极为重要的课题。

- 人口结构：中国老龄化、少子化趋势正在加深。2020 年第七次人口普查下中国 65 岁以上老年人口占比 13.5%，较 2010 年第六次人口普查上升 4.6 个百分点，社会老龄化进程不断加快，老龄人口占比上升速度在世界主要经济体中排名前列。2020 年中国总和生育率为 1.3，低于 2.1 的代际更替水平，进入 1.5 以下的低生育率区间；2021 年全国人口净增长仅 48 万人，再创 1962 年以来的历史新低。因此，支持老年人口安享百岁人生的养老/健康问题和支持年轻人口积极生育的教育/就业问题现阶段受到中国社会的格外关注。
- 经济驱动力结构：中国经济驱动力正在加速向科技创新转型。然而，中国的产业优势集中在低技术制造业，整体处于全球化产业分工的下游，关键生产技术上对外依赖性高，航空发动机、机器人领域核心算法、激光雷达、顶级光刻机、超精密抛光工艺等 18 项尖端前沿技术遭遇“卡脖子”威胁，这使得中国社会格外重视企业对科技自立自强所创造的价值。

在治理方面，庞大的国有企业部门、不完善的资本市场对国内治理议题的解决提出了更高要求。

一方面，国有企业 70 余年来始终是中国经济的基石，其治理体系也长期带有经济体制改革的烙印，因此国有企业的治理重构问题一直是中国企业治

理的核心议题之一。另一方面，中国的资本市场只有 30 余年的发展历史，目前还处于市场结构和基础制度不断建设的阶段，因此上市公司的治理完善问题也是中国另一项重要的企业治理议题。

3.2 利益相关者及其作用机制

第二个层级是各类利益相关者，可持续发展商业生态涉及五大参与方：政府监管机构、社会组织、资金方、金融机构和企业。

- 政府监管机构是可持续发展商业土壤的培育者。根据经合组织（OECD）2019 年发布的报告⁷，全球各国已颁布了 590 余项直接或间接支持影响力投资的政策工具（其中大量与可持续发展有关），欧洲是出台相关政策工具最为积极的地区。根据 OECD 的梳理和划分，政府为推广可持续金融可使用的政策工具非常丰富，包括了引导（调整政府导向或完善政府职能）、规则（制定并推行法律法规和规章制度）、金融（运用金融资源）和宣贯（提供及分享信息）四大类（参阅图 9）。
- 社会组织是发出可持续发展相关要求的呼吁者和监督者。它们通过与资金方、金融机构和大型企业接触并施加压力，迫使这些机构和企业意识到投资决策或经营行为可能造成的社会及环境影响。事实上，在海外，如果没有社会组织的率先发声，可持续发展议题很有可能无法进入大众视野。具体来说，社会组织及其它社会组织在调查和揭露问题企业、识别可持续发展领导企业、引领可持续话题趋势等方面发挥着非常有效的价值。

⁷Social Impact Investment 2019 - The Impact Imperative for Sustainable Development.

图9：政府为推广可持续金融可采用的四大类政策工具



- 资金方是将可持续发展理念融入资产配置意向的决策者。从资金方的属性来看，机构投资者是可持续投资的最主要选择人，尤其是天然带有一定社会属性的养老金和捐赠基金等，可持续发展理念能够完美契合诉求。大型机构投资者已开始扮演行业引领者和标准制定者，从资金方角度更加严苛和明确地定义可持续投资方法和具体要求。此外，零售投资者在可持续投资整体规模的比例也在逐渐攀升，体现出社会公众对于可持续金融接受程度的提升（参阅图 10）。
- 金融机构是可持续发展的赋能支持者。金融机构，尤其是资产管理机构，通过专业化的投资管理满足资产所有者对于可持续发展主题的投资需求，也在一定程度上影响着资金方的意愿和行动。以资管机构为例，目前全球从事可持续投资的资管机构可分为两大类：一类是传统大型资管机构，它们已经开始部署可持续投资的相关能力，但是需要更多时间以延展至更多的投资组合；另一类是规模相对较小的资管机构，主要通过可持续

投资建立差异化竞争优势（参阅图 11）。市场中可持续投资能力绝对领先的资管机构尚未显现，未来仍有较大发展空间，亟待资管机构全方位加强能力建设。

图10：伴随可持续发展理念的推广，零售投资者对可持续方向相关投资活动的接受度显著提升



来源：Global Sustainable Investment Alliance, 2020 Global Sustainable Investment Review; BCG分析。
 1. Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing—2019年2月季度调研，调研对象包括美国1,000位个人投资者，最低可投资资产为10万美元。
 2. ESG资产投资策略与ESG投资策略之一（当前阶段、早期阶段、中期阶段、ESG整合、主题投资、影响力投资、参与公司治理）的资产，GSIA对ESG投资有广泛定义。来源GSIA统计口径，每年数据为当年不同的管理规模（日本市场除外），主要市场包括欧洲、美国、加拿大、日本、大洋洲。与六月最新数据中得以更新的数据。2020年，不包含美国和澳大利亚市场数据。

图11：在可持续发展领域内投资能力绝对领先的机构尚未显现，资管机构亟待全方位能力建设以寻求更大发展



- 企业是可持续发展商业生态中的实践者。为了证明自身符合可持续发展要求，应对来自监管、行业组织和社会组织的期望，以及满足自身的长期盈利追求，企业有动力将战略目标从股东总回报（TSR，Total Shareholder Return）转变为总体社会影响力（TSI，Total Societal Impact），以指导和驱动自身采取更多可持续发展实践行为，最终实现商业向善。

以上各利益相关者拥有不同的禀赋优势，具体而言，中国在构建可持续发展商业生态时，应立足各相关方的禀赋，优化各利益相关者之间的作用机制（参阅图 12）。



- 政府监管机构在中国具有强有力的行政号召力，将是自上而下构建完备可持续发展商业生态、推动可持续投资从边缘走向主流的路径发起点。多年以来，政府通过一系列政策手段，激励和推动了诸多市场主体参与达成脱贫攻坚、能源结构转型、污染物治理等社会公共目标，彰显了政府增进民生福祉的决心和政府治理能力在这一过程中的巨大价值。此外，

通过向公益类、商业二类国有企业和政策性金融机构注入资本金，政府也在某种意义上已扮演了最大的可持续投资出资人角色。

- 社会组织在中国具有内部发展不均衡的特征，需要基于此特征思考它们在可持续发展商业生态中的角色。一方面，中国已设有较多由政府主导建设的半官方组织，如基金业协会、银行业协会等行业自律性组织，在政府尚未正式将可持续发展纳入主流政策体系中时，可通过此类社会组织的自律性倡议和行为规范，尽快促成可持续发展理念在特定行业内的先试先行。另一方面，中国民间自发性社会组织在改革开放后才具备生长空间，整体起步较晚、发展较弱，我们期待有更多关注可持续发展的社会组织在中国出现，以在舆论倡导、外部监督、学术研究、数据收集和绩效评价等领域发挥重要价值。
- 资金方在中国的结构分布特点，影响了中国提升资金端可持续投资意识的发力点。中国资产管理市场的资金端由零售资金主导，2020 年零售客群占整体资管资金比例达 55%⁸，因此中国的关键任务是唤醒普通老百姓对可持续发展议题的关注，以及帮助他们意识到选择可持续投资是助力可持续发展行之有效的办法。此时，来自政府监管部门和资产管理机构的投资者教育行动，以及来自新闻媒体和社会组织的舆论引导将发挥关键作用。中国的机构资金主要来自于保险、银行和亟待发展的养老金，它们多数具有国有背景和维护社会稳定、造福普惠人民的公共属性，若能得到政府进一步的政策支持和指导，将是快速提高可持续投资意识渗透的一条速赢路径。

⁸BCG 报告《中国资产管理市场 2020》。

- 金融机构（以资管机构为例）在中国刚刚度过《资管新规》引导下的清理整顿阶段，正在进入规范化转型的全新征程，亟待补强包括可持续投资意识和能力在内的全方位能力。在观念意识上，诸多资管机构的关注点仍停留在通过各种技术手段确保财务回报上，对可持续发展仍处于观望和理解阶段，或对于可持续发展目标和财务回报之间的潜在冲突关系充满担忧，其认知有待革新。在投资能力上，中国资管机构在可持续发展数据的获取和使用、产品可持续发展信息披露等领域仍处于早期探索阶段，距离世界领先机构仍有较大的能力差距。
- 中国企业中不可忽视的经济基石是国有企业，其带有一定的公共属性色彩，能够在中国众多市场主体中起到引领作用。在可持续发展理念的推广上，国企已经走在前列，例如 2021 年 9 月国务院国资委牵头发布了《中央企业上市公司可持续发展蓝皮书》，带动央企率先关注可持续发展表现和信息披露情况，2021 年 A 股上市公司中央企可持续发展报告发布率高达 53%，远高于民营企业的 16%⁹。在可持续发展实践上，国企具有天生的二元价值主张——既追求经济利益、又履行社会使命，在需要履行“国家使命”的重大时刻（如抗疫、扶贫、民生工程），有能力率先突破二元价值的平衡点，将社会价值的优先级置于经济价值之上。

3.3 基础设施

第三个层级是基础设施，包括数据、信息披露、评级、认证评估等。

可持续发展商业生态的构建很大程度上依赖于数据的可获得性和可比较性，这需要依靠有效的企业信息披露、第三方可持续发展评级和可持续发展产品评估认证，以实现企业可持续发展状况的可持续监测、可持续评价、可

⁹21 世纪资本研究院、南方责任投资计划和银华基金《“双碳”使命下的可持续发展实践路线图暨中国上市公司可持续发展发展评价报告（2021）》。

持续跟踪，以及可持续发展金融产品市场公信力的良好维护。目前，全球市场上已经涌现出较多提供上述基础设施服务的第三方机构，包括可持续发展数据商、会计师事务所、评级机构、认证评估机构等。

具体而言，中国需要建设更加“接地气”的可持续发展数据库、信息披露规范、评级和认证评估体系等基础设施。放眼全球，各类国际组织、政府、交易所和第三方服务机构发布了各式各样的可持续发展标准，不同主体在选择可持续发展标准时，也充分结合了本土实际的发展诉求进行灵活考量。如果不加变通，直接套用某一特定标准进行可持续发展数据披露、收集和评价，不但对于企业和金融机构而言难以理解，也会很大程度上影响可持续金融所追求的“双重底线”目标（同时保证财务回报和社会回报）。

4.展望未来：国内企业如何加速可持续发展全面变革

展望未来，在中国构建可持续投资生态是一个体系化工程，需重点发挥多方主体的力量，打造全面的可持续金融生态体系。

首先，政府机构应注重制度引导。一方面应加强顶层规划，明确监管模式和机构、引入强制披露要求、完善信息披露框架；另一方面应完善供给侧政策，包括完善金融机构可持续金融相关业务规定、发挥政策性资金引导作用、引入财税优惠等激励政策、推动可持续投融资相关研究等。

其次，金融机构应持续加强能力建设。其一，金融机构应明确以可持续发展作为战略引领，清晰定义可持续发展目标；其二是做到可持续发展嵌入业务流程，持续甄选可持续投资标的、构建可持续投资方法论、提升被投资企业可持续发展治理水平；其三是长期内完成基础补缺，强化可持续发展相关的组织人才建设和数字化基础设施。

最重要的是，作为可持续发展的最直接的躬身实践者，企业如何开展可

持续变革转型是我们本次报告重点关注的议题。

当前,我们观察到中国企业在面对可持续发展话题时存在一系列误区(参阅图 13),制约了企业充分践行可持续发展发展理念,进而将使企业在“可持续发展作为优势(Sustainability as advantage)”的未来时代竞争中处于不利地位。

图13: 中国企业面对可持续发展话题时存在一些误区, 导致难以适应未来时代要求



- 将可持续发展视为成本项, 而不是价值创造项
- 对可持续发展抱有“60分及格”心态, 不求将其打造为竞争优势
- 迷失在海量可持续发展议题之中, 无法识别实质性可持续发展方向
- 仅针对新业务制定可持续发展计划, 未将可持续发展理念融入核心业务中
- 对可持续发展的关注点停留在与评级机构迭代可持续发展评分和在资本市场上讲好可持续发展“故事”的表面工作上, 未能深层次融入可持续发展理念

为了克服上述误区, 在可持续发展大潮中建立先发优势, 中国企业需要

尽快走向可持续发展转型之路。长期来看，企业推进可持续发展的建设路径通常体现出五大转型模式。

一是推动源头价值化。增加价值链上游的生产、产品或服务投入的环境或社会价值（如再生农业和清洁能源）。例如，农产品企业可以教导农民如何用更可持续的方式进行畜牧管理，既可以提升农民收入，也为社会与环境创造价值。

二是实现全周期覆盖。通过影响整个产品使用周期，从生产到报废，到再次利用和下一个使用周期，来创造社会影响。

三是实现本地化发展。对比本地和全球采购的质量与成本，缩短并重新配置全球价值链，既可以节省物流，又可以为身边的用户创造更高价值的社会效益。

四是探索跨领域融入。企业在具备公共和社会价值的领域运用原先的技术，助力企业实现可持续发展，甚至在新的领域发现、创建新的商业模式，尤其是针对快速发展的市场。

五是赋能新品牌。以创新的方式将环境与社会解决方案中的价值进行平台化、商业化的推广与传播，有效提升客户参与度。企业可以利用自身产品的可持续发展能力亮点进行包装，为客户提供解决社会环境问题的方案，系统性为客户企业的可持续发展提供价值。

短期来看，企业可以利用四大领域的速赢抓手，推动可持续发展全面变革（参阅图 14）。

- 1) 定义愿景、战略、路线图。在众多事项中，企业首先应制定一套嵌入核心业务的、端到端的可持续发展战略。

这需要企业从总体社会影响力的视角出发，根据国家目标、行业背景和

自身阶段，识别最重要的可持续发展议题，并基于这些议题梳理既有举措或设定具体的业务目标、探索解决方案空间及制定可实施的路线图、披露在关键议题的相关内容、加强内部规范、设置可持续发展相关管理架构。



例如，BCG 通过项目支持的方式帮助一家全球医药企业准确识别了六大对企业价值和股东声誉都有重大影响的可持续发展议题，并对各议题成熟度、企业现状和股东期待进行了系统性评估，从而得出企业最终的可持续发展愿景和战略方向。

2) 核心业务可持续转型。在具体实践中，企业应从核心业务入手转变经营方式，以优化对社会和环境的影响，并实现更强大的韧性，具体包括两个维度的关键举措。

- 可持续采购和供应链：在硬性手段上，企业可在 ISO 20400 等国际性可持续采购标准的基础上，制定一套自己的供应商行为准则和尽职调查机制，将对供应商的可持续风险评估作为供应商选择和增减订单的奖惩依据；在软性手段上，企业还应通过培训、宣贯等方式鼓励供应商提高可持

续发展治理水平。例如，百事可乐在巴基斯坦为 600 多名农民提供了可持续农业的实践培训，将用水量减少了 30%，降低了百事可乐的业务成本，也帮助农民收入增加了 30%。¹⁰

- 可持续生产制造：在产品设计上，企业应立足于产品全生产和使用周期，通过不断迭代的设计方案设法提升材料利用率、节约能源消耗、提升产品寿命和降低处理成本；在产品制造上，企业应向“绿色工厂”转型，通过提升生产效率、升级生产工艺和技术、更改能源类型和污染物回收再利用等方式降低对环境和社会的不良影响。例如，瑞典钢铁正在使用无化石电力和氢能源工艺取代传统矿石炼钢的煤焦工艺，以减少二氧化碳排放，致力于在 2026 年实现碳中和钢生产。¹¹
- 3) 创建可持续新业务。除了现有核心业务的可持续转型，企业还应注重通过投资或创业，打造可持续发展的增量业务。
- 可持续投融资管理：企业可变换角色为资产所有者，在自身资产管理上更深入地融入可持续投融资理念，通过建立自营基金、出资第三方可持续发展基金、设立公益基金会等多种方式入市。例如，达能集团设立“达能共同基金”，在孟加拉国、中国、法国和塞内加尔投资了五个社会型企业，致力于解决儿童营养不良和饮用水安全问题。¹²
 - 可持续发展创新创业：企业可围绕可持续目标，通过创新商业模式或创设新业务等方式，加速可持续发展理念在增量业务中的渗透。例如，BCG 日前推出了名为 BCG Green Ventures 的全新商业模式，利用跨行业的气候变化和可持续发展专家团队，与大型企业合作投资、孵化和共建有关减少

¹⁰<https://www.bcg.com/publications/2020/supply-chain-needs-sustainability-strategy>。

¹¹<https://www.bcg.com/publications/2020/green-factory-of-future>。

¹²<https://www.danone.com.cn/impact/people-communities/100-000-strong-united.html>。

碳排放的新业务和新技术，深度陪伴并参与企业的可持续发展创业全过程，实现了自身和客户在可持续发展领域的共同创业创新。¹³

在打造可持续发展增量业务过程中，企业应深入价值链合作。与价值链合作伙伴或其他行业的客户合作，既可以扩大可持续发展相关举措的覆盖面、丰富度并从中受益、投入也相对较小。

4) 赋能转型。为赋能可持续发展全面转型，企业需要完善三方面支撑要素。

- 可持续发展数据分析和信息披露：企业应借助数字化、智慧化工具，加快建设可持续发展数据收集、数据分析与监控、报告生成等能力，以提升数据支持的企业管理水平和信息披露质量。例如，平安打造 AI-ESG 信息管理平台，纳入监管、交易所和评级组织要求的 500 余项可持续发展指标，覆盖 40 多家子公司，进而大幅精简了可持续发展数据收集和定期信息披露流程。¹⁴
- 寻求合作及共同行动机会：企业至少可考虑三类合作机会，一是与价值链上下游互补能力、技术和资源；二是与其它行业领导者共同倡议新的行业标准和规范；三是与政府、社会组织等多方利益相关者携手应对挑战。例如，微软的 AirBand 计划通过与各国监管机构合作，和当地电信企业和互联网服务提供商建立分销伙伴关系，以扩大低收入人群和农村地区的宽带网络覆盖，计划 2022 年在美国和海外新增 4,000 万用户。¹⁵
- 将可持续发展理念融入组织与人才机制：可持续发展理念在组织中的真正落地，需要企业在组织架构和管控机制调整、人才选用育留、绩效和薪

¹³<https://www.bcg.com/publications/2021/next-generation-climate-innovation>。

¹⁴http://www.pingan.com/app_upload/images/info/upload/abca57e2-1e7d-47ba-9cce-7833c47224fe.pdf。

¹⁵<https://www.bcg.com/publications/2021/keys-to-being-a-leader-in-sustainable-business-model-innovation>。

酬改革、领导力和企业文化建设等多个方面的努力。例如，英国快时尚电商 Boohoo 已承诺，从 2022 年开始支付的高管奖金将有 15%与可持续发展目标挂钩，且如果公司可持续发展进展特别缓慢，薪酬委员会有权取消高管人员的全部奖金。¹⁶

冬天不能阻挡春天的脚步，黑夜无法遮挡黎明的曙光。无论遇到何种困难，可持续发展的导向不会动摇，这不但是全球范围内的新兴发展理念，也深深根植于中国本土的发展诉求，在实践推广过程中还有诸多话题值得市场和学术界深入研究。希望社会各界能广泛参与，从全球到中国，从理论到实践，从披露指引到评估标准等多维度探讨中国可持续发展议题，助力中国高质量增长及高水平开放。

¹⁶<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-19/boohoo-links-bonuses-to-sustainability-and-governance-targets>。

关于作者：

廖天舒是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理、全球资深合伙人，BCG 中国区主席。

吴淳是是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理、全球资深合伙人，BCG 中国区执行合伙人。

朱晖是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理、全球合伙人，BCG 公共部门专项中国区核心领导。

刘冰冰是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理、全球合伙人，BCG 金融机构专项中国区核心领导。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方收益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：

BCG_Greater_China; 或“BCG 洞察”小程序; 或 BCG 微信视频号。



BCG 官微



BCG 报告集锦



BCG 微信视频号