



推动中国金融的ESG演进积累

金融ESG高管不可或缺

2022年3月

在中国金融行业走向碳中和的转型道路上，那些兼备可持续发展专业经验和前瞻思维的ESG高管不可或缺

自2004年联合国全球契约组织 (UN Global Compact) 首次提出ESG概念，迄今已经过去十八载。ESG强调企业的可持续发展，提倡运营中更加注重环境友好 (E)、社会责任 (S) 以及公司治理 (G)。在这期间，全球金融行业的可持续发展得到了迅猛发展，部分欧美国家率先展开了ESG转型。

面对国际发展趋势，我国近年来也在不断推动ESG成为主流，并在2020年郑重许下 3060 “双碳目标”。金融行业紧跟步伐，踏上ESG转型的征程。然而，在转型中，大部分企业亟需可持续领导力和顶层设计。

罗盛咨询作为全球领先的领导力和高管人才咨询公司，帮助企业解决领导力相关问题，致力于帮助企业在ESG领域精耕细作，紧跟国际发展趋势。在本篇文章中，我们将审视金融行业整体的ESG进程和组织架构随着ESG转型的演进，最后聚焦到领导力对于ESG转型的重要性，帮助企业探寻最优解。



全球ESG发展经历了不断演进的积累过程

全球金融行业的可持续投资管理达到空前的规模，并非在旦夕之间，而是经历了数年的转型、深化、和发展的过程。根据全球可持续投资联盟 (Global Sustainable Investment Alliance, GSIA) 的统计显示，2020年全球可持续投资管理资产已经高达35.3万亿美元的规模，并且在2012至2020年间复合增速13.02%，远超全球投资管理行业的整体增速 (6.01%)。这一态势即使在全球受疫情冲击的过去两年，也保持了强劲的势头。

随着行业规模的不断扩张，我们发现，金融企业对人才的需求也在发生变化。最开始，金融业中第一波ESG领导者的职责多为功能性的：这些所谓的“ESG负责人”通常担任企业内部法务、合规、营销、或者投资者关系部门的职责，被高管任命作为企业在可持续发展方面的发言人，替高管层解答内部和外部利益相关者对于企业可持续发展的问题。

但是随着来自投资者，消费者，员工，董事会，和监管等多方压力的增加，ESG已从企业的功能性需求转变为商业价值创造。业界标杆企业坚信将可持续性发展纳入其组织和企业投资战略中，在满足利益相关者诉求的同时，还可以带来财

务效益。这些驱动因素导致了企业对ESG领导者的需求激增，使原本就非常稀缺的人才库变得更加紧张。

同时，伴随着角色职能的扩大，新一代ESG领导者的画像将与早期的原型大为不同：企业需要一位更资深、更灵活、更具前瞻性的高管来担任“ESG 2.0”领导者。

为了更好地理解这一转变以及全球金融企业正在寻求的具体能力和经验，罗盛咨询分析了若干家大型全球组织于过去18个月所任命的46名资深ESG领导者的履历背景。我们的数据显示，这些领导者大多数具有可持续发展的专业背景，大部分是女性，将跨职能的业务专业知识带到该职位上，并且绝大多数是从公司外部招聘的，而不是由企业内部提升到该职位。

案例：

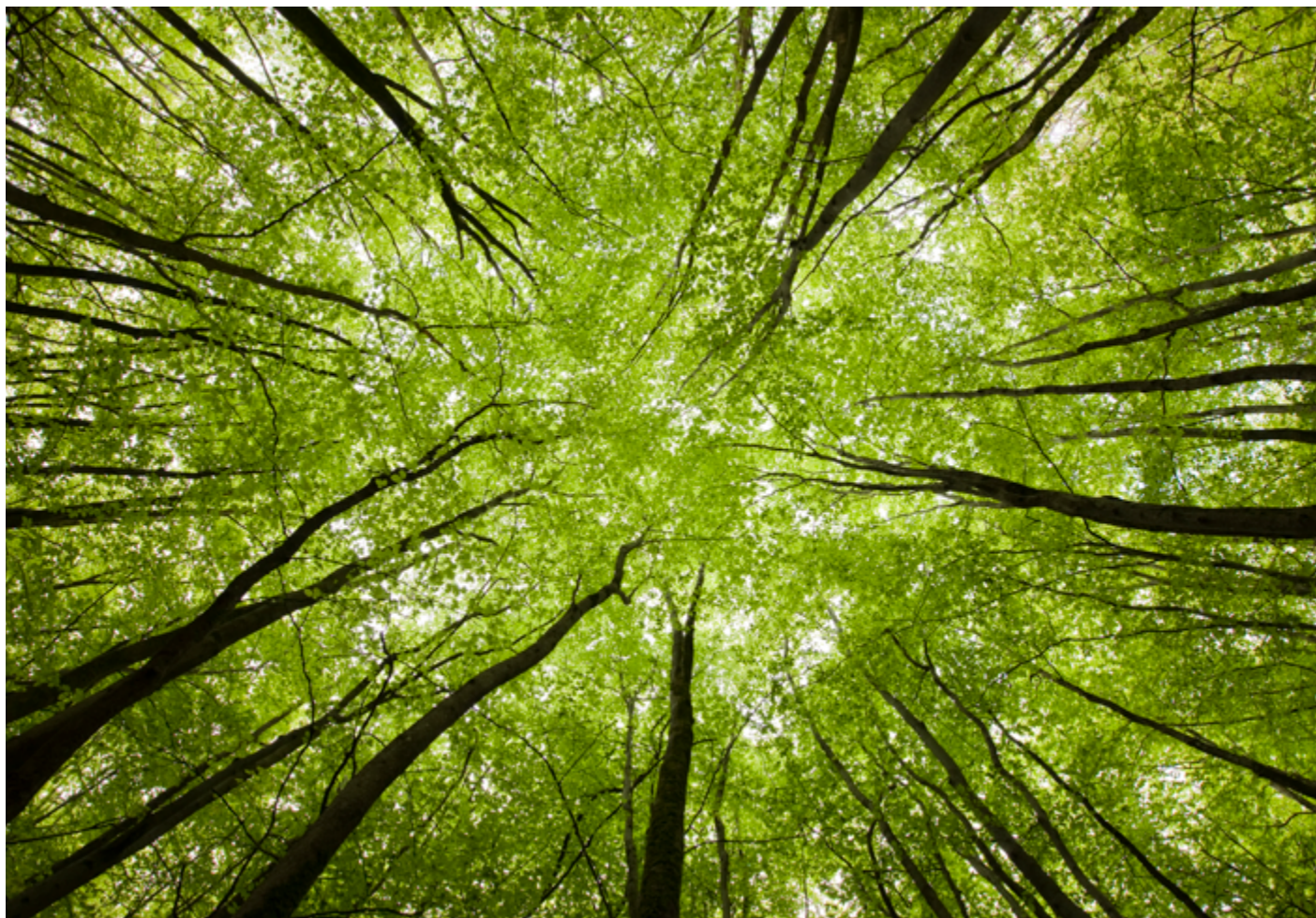
黑石集团如何建立ESG团队，在组织内部推进ESG进程

Blackstone

黑石集团 (Blackstone) 作为世界上最大的另类资产管理公司，自成立之初便将ESG的理念融入到公司的战略中。对于每一项投资都严格地尽职调查，并在项目之初便即将ESG因素纳入投资决策。

从2021年开始，黑石集团实施了一项新的举措，即在所有新的投资项目中，黑石集团提供专业的人员和技术支持，确保被投资项目的总体碳排放量降低15%。

黑石集团为了确保这一规定的实施，在同年聘请了5名新成员加入ESG团队。其中Elizabeth Lewis担任ESG全球负责人的职务。Elizabeth曾在管理咨询公司、环境保护相关的国际组织、以及世界银行和国际金融公司 (IFC) 担任过重要岗位。Elizabeth既能理解金融投资的逻辑，又对多系统思维和利益相关包容能力方面有深刻的理解，将帮助黑石集团在清洁能源、能源效率、绿色金融、可持续城市和气候智能农业等领域拓展业务。





中国金融业在多措并举探索ESG领域

得益于国家政策与资本的支持，ESG理念已经在金融行业全面渗透，并积极引导投资人和投资机构参与其中，使资金流向可持续发展领域。2020年9月22日，习近平总书记提出了中国对于实现“3060”双碳目标的承诺。此后在2021年4月15日，中国人民银行易纲行长表示，中国为了实现碳减排目标，每年需投入2.2万亿元，后期则需每年投入3.9万亿元。这些投入仅靠政府预算是远远不够的，也就意味着将有大量社会资本参与进来。我们也看到了相关数据，证明这个转型正在占据主流：不论是中国企业ESG信息披露比例、ESG投资规模、绿色债券发行量、还是金融机构本身ESG团队的规模等，无一不呈现蒸蒸日上的势头。

企业ESG转型处在初级阶段

中国企业迈向高质量发展的道路上，很多企业的董事会都在重新审视公司治理的使命与目标。有一种先进的思考认为，为了实现企业的高质量发展，企业的目标需要在从原先的委托代理关系，迈向利益相关者理论发展，承担更多的社会与环境责任，这与ESG的发展理念不谋而合。

罗盛咨询观察，在董事会自上而下的驱动下，ESG理念的融入为董事会的高质量演进提供了一个新的转型契机。在未来，企业的财务目标将与可持续目标密不可分。这就要求企业将可持续的目标与原则充分融入到企业的治理、战略、产品、运营等。

我们把可持续发展的转型过程归纳为3个阶段：

1. 在初期阶段，企业对可持续要求是响应式的，投资人带来的压力使其被动接受。这个阶段的ESG工作是战术性而非战略性的。负责相关工作的人员一般来自于内部职责调整，定位为中层领导，通过协调展开工作。
2. 在发展阶段，企业主动意识到其需要更加清晰而完整的ESG战略，因此会升格ESG部门并配置专门资源，并寻求更加资深、专业度更强的ESG领导者。
3. 最终阶段，能够成为业界标杆的企业，将坚信ESG会为其带来商业化增值。在这个时候，ESG负责人是高管团队的核心成员，向总裁或CEO汇报，领导团队，负责贯穿企业的ESG部署与监督执行。



因此这是一个由被动到主动、由点及面的次第渐进的转型过程。虽然所有企业都力争一流，意图成为业界标杆，但大多数公司仍处于初级阶段。

| |  初期 |  发展期 |  业界标杆 |
|------|--|---|--|
| 企业战略 | <ul style="list-style-type: none"> 企业被迫响应投资者需求，纯粹被动行为 出于响应地ESG报告披露，信息有限或者没有明确可量化的目标 可持续发展的价值观并非人才管理核心 | <ul style="list-style-type: none"> 企业意识到可持续发展实则是企业的竞争优势，以及风险缓释的资源 常规性披露ESG报告，目标与进展清晰 可持续发展的价值观是人才管理框架的基础 | <ul style="list-style-type: none"> 企业坚信ESG领导可带来商业化增值效益 可持续发展报告是年报中不可分的一部分 在人才选拔和管理中明确强调可持续发展经历和思维方式，结果与高管薪酬挂钩 |
| 团队设计 | <ul style="list-style-type: none"> 将ESG的角色视为职能性和战术性，而非商业化和战略性 已任命一名“ESG负责人”，通常是内部职责的调整，使其负责协调投资、渠道和营销 | <ul style="list-style-type: none"> 任命或从外部聘请了一位资深、可靠的ESG领导者，能够结合ESG投资背景和可持续性领域的专业知识 直接管理一个专门的小团队，同时与各个投资团队中的分析师合作 | <ul style="list-style-type: none"> ESG负责人是公司的高级成员，位于执行和/或运营委员会中，向总裁或CEO汇报 其在投资和ESG领域的所有资产类别和地区均享有信誉 |

企业需要 顶层设计

企业向可持续发展的转型不是一个人或一个独立于核心业务之外的团队所能够完成的，也不是能一蹴而就的。为了实现自上而下的转型，最重要的是这些企业需要真正能够带领企业前进的ESG负责人。促成企业转型势必要从最高管理层观念的转变改变开始。企业在从内部或外部选择新的ESG领导人时所看重的经历与品质，对企业ESG战略和文化将产生重大影响。

中国企业在ESG的发展相较欧美国家的企业，并不算前沿。从明晟 (MSCI) 追踪的全球企业ESG评级来看，中国企业获得低于平均评级的比例更大¹，获得AA级及以上优秀评级的企业凤毛麟角。聚焦到金融行业中体量最大的金融机构，资管公司中鲜有具备MSCI ESG评级的，而银行中的中国建设银行和兴业银行是为数不多获得A评级的企业，投行和证券公司中，而海通证券则是投行和证券公司中极少数获得了BBB评级的企业。

“高层管理团队，特别是董事会必须承诺支持可持续发展，并对之充满热情。如果有人表示质疑，那么工作将很难开展。可持续发展的落实需要所有人的共同努力。”

Douglas Peterson
标准普尔 (S&P) 全球CEO

“如果可持续发展是企业目标和战略的关键部分，那么企业无需在那些无法接受可持续发展的领导者身上浪费时间。我给了我所有的领导者一个参与可持续发展的机会，但如果他们没有抓住机会支持可持续发展，那么他们就不属于这个企业。领导者必须身体力行。”

Denise Morrison
Visa独立董事
金宝汤公司前任CEO

“在企业刚开始落实可持续发展时，CEO需要起到引擎的作用，带领整个企业共同前进，否则就会遭中途失败。CEO必须是推动可持续发展的强大动力。随着时间的推移和目标的确立，参与和支持可持续发展的团队将会同等重要。”

Francesco Starace
意大利国家电力公司CEO兼总经理

案例：

绿动资本如何将ESG纳入其组织的DNA



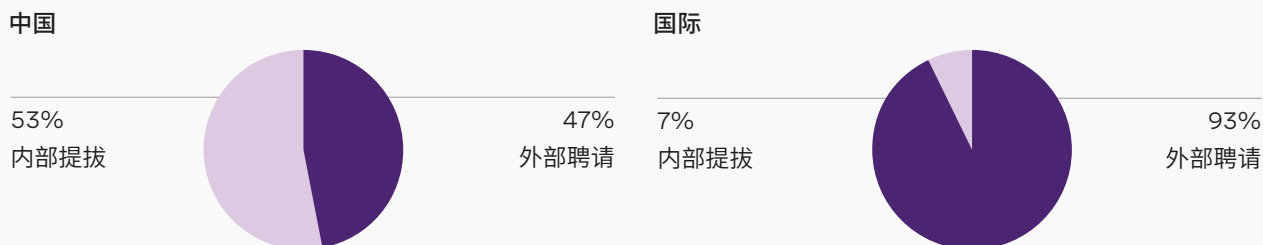
绿动资本是中国首家将ESG政策化，并且融入募投管退的全流程中的私募股权基金，用事实行动证明了其过去5年间在绿色投资领域的影响力。在已投资组合中，每亿元人民币可撬动能源节约用量1200吉瓦时，减少碳排放50万吨，减少树木砍伐260万棵，减少废物排放70万吨。而这些都离不开在绿动资本创立之时，创始人、现董事长兼CEO白波对于公司的定位。白波曾任职于华平投资，负责亚太区工业、能源和商务服务的投资，也是华平ESG委员会的成员之一。他意识到，“要真正践行ESG原则，要真正推动资本成为负责任的资本，机构的DNA是非常重要的。”作为扛旗人的白波，将自己的ESG知识和在工业能源行业长期积累的碳排放认知，注入绿动资本的DNA。他先后设立绿色技术研究院、开发一套绿色评估体系，身体力行向LP证明其投资创造的财务和社会价值。



下一代ESG领导者需要更强专业度

为了更好地了解中国金融机构对于ESG领导者的需求情况，在2021年，我们对中国金融行业的ESG/CSR/可持续发展负责人进行了调研分析，对比这些领导人与国际ESG2.0人才间的差别，发现了当前中国的ESG领导者拥有以下特点：

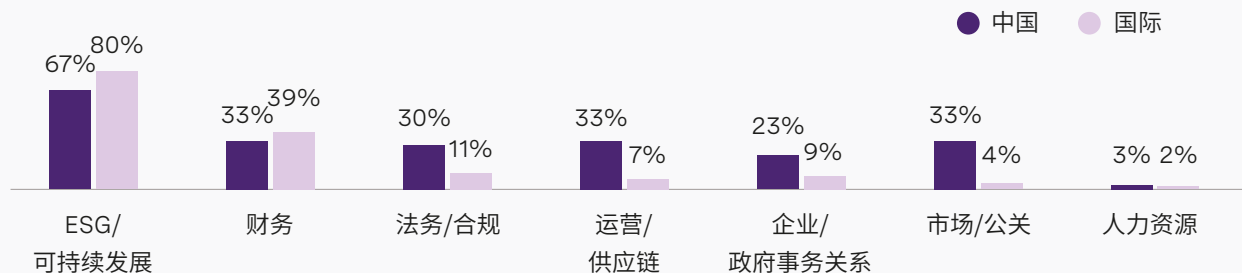
中国金融行业ESG领域的领导者不到一半是从外部聘请的。对于那些内部晋升的领导者，他们中有从其他职能部门调动成为ESG的负责人，比如企业/政府事务关系，市场/公关，法务/合规等，也有通过职能延展，在本职工作中囊括了负责公司ESG相关内容。而在国际范围内聘任的ESG领导者中，有超过九成是从外部聘请的专家，更有80%的领导者有过ESG或者可持续发展的经历，可以为企业带来专业的ESG知识和经验。



中国金融业ESG领导者有更多具有跨职能的经历。其中拥有2个及以上职能经历的领导者达77%，远高于国际的65%。而在拥有三个及以上跨职能中经历的ESG领导者比例上，中国有28%，与国际数据基本一致（26%）。国际经验告诉我们，ESG领导者本身跨职能经历不是减分项，只要他们对于业务也足够的理解，深谙企业各部门的运作逻辑甚至会让他们在对内利益相关者的沟通中更加游刃有余。

同时我们发现，无论在中国还是国际上，女性在企业ESG的领导者中均占有约三分之二的比重，女性的领导力在ESG领域得到了充分的认可。这也是为数不多的女性高管占多数的领域之一。

ESG领导者过去主要职能经历 (%)



数据来源：罗盛咨询国际与中国ESG负责人研究（2021）



在中国绿色金融发展的大背景下，我们为金融行业甄选未来ESG领导者提出如下建议：

1. 注重专业性与战略性的提升

ESG负责人不再是企业对外展示的一块看板，而ESG 2.0的领导者需要具备更强的专业性和战略性能力。当企业内部缺乏拥有可持续发展专精的人才时，可将目光转向外部，寻找具有相关专业知识和背景的候选人，例如在各种国际非盈利组织或者政府组织中，担任过可持续发展规划和实施的人才。

2. 将ESG专长和行业经验密切集合，贯穿企业上下

ESG 2.0的领导者不仅需要了解金融银行业务，同时需要具有将行业知识和跨职能经验有机结合的能力。企业ESG领导者首先应具备相关行业经验，并懂得相关金融业务运作逻辑。这些领导者负责带动企业的ESG转型，这意味着他们必须熟知该转型将会给公司的业务和各个部门所带来的影响。为了让企业意识到将可持续发展融入到企业战略当中可以带来财务收益，ESG领导者与业务部门的沟通是必不可少的。而拥有业务知识才能有足够的可信度去说服其他的资深业务负责人，促使他们由衷地在各个部门践行ESG。

3. 给予足够的重视和内部支持

对于这个新设立的岗位和新加入的ESG负责人，企业需要确保提供高度的重视和充足的支持。从高管层和董事会层面开始，就需要将ESG视为组织业务战略的核心组成部分和既定优先事项。与此同时，ESG负责人应直接向最高管理层报告，以便于得到企业最高层对ESG的支持和后续的自上而下的落实。

作者

邢臻 (Jane Xing) 女士是罗盛咨询金融服务业务的资深顾问。她常驻北京。

覃雯 (Justine Qin) 女士是罗盛咨询市场分析团队的成员, 专注于中国本土企业咨询。她常驻北京。

致谢

李晨松先生是罗盛咨询市场分析团队的成员, 专注于中国本土企业咨询。他常驻上海。

参考文献

1. [将 ESG 融入到中国股票的成效如何?- MSCI明晟](#)

罗盛咨询 简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的520余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

www.russellreynolds.com



全球 办事处

美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特勒埃
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 旧金山
- 圣保罗
- 斯坦福德
- 多伦多
- 华盛顿

欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京