

# 中国高科技与互联网企业 ESG实践研究

兼顾责任和利润，实现可持续增长

# 目录

可持续发展将成为新的数字化	3
意识在觉醒，落地有误区	11
兼顾社会和商业议程的三大抓手：战略、管理、技术	13
以终为始，分步转型，实现“有意义地盈利”	17



# 可持续发展将成为 新的数字化

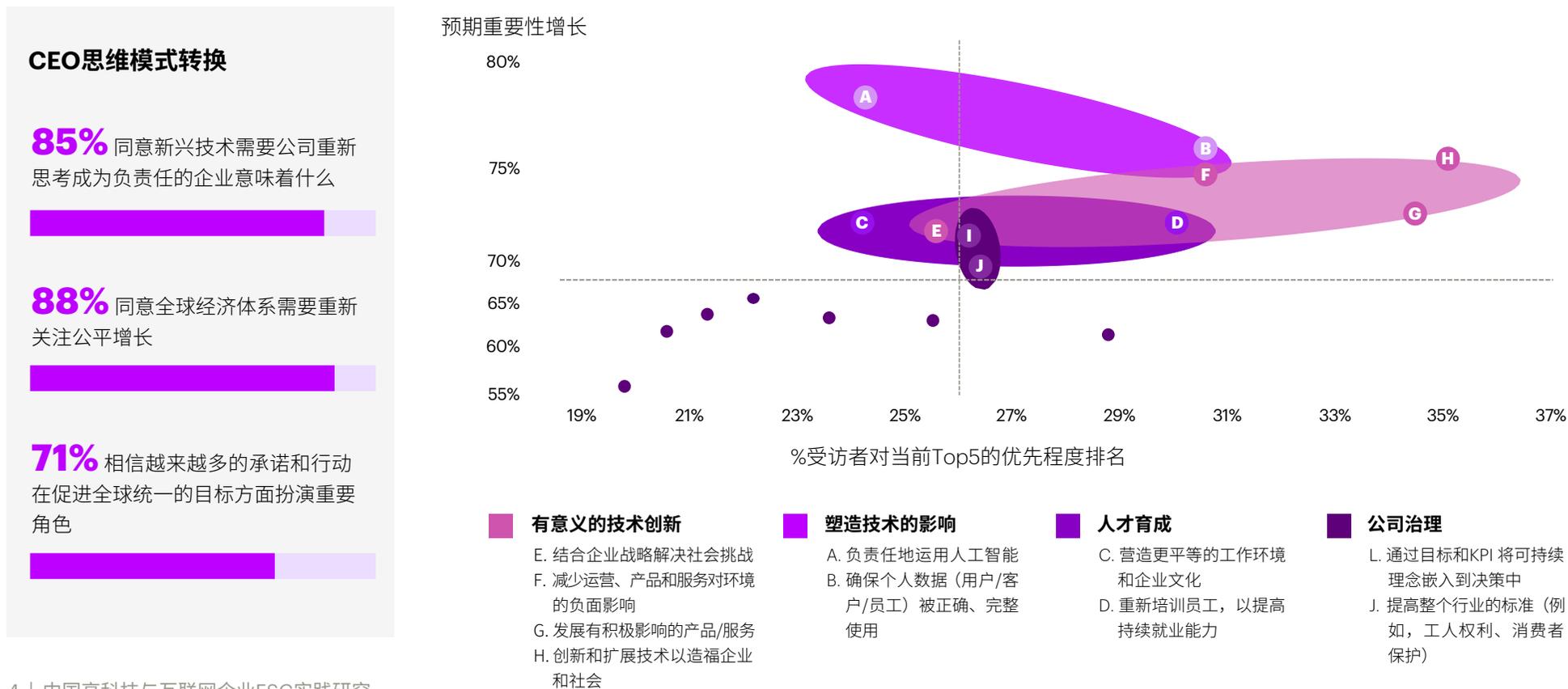
全球来看，企业开始意识到其对消费者、社会和环境的责任，正在从“创造商业价值”向“创造社会价值”转变。微软、亚马逊、埃森哲<sup>1</sup>等众多高科技企业均已将环境、社会和公司治理（ESG）作为企业战略级议题，明确长远发展目标，整个公司和生态伙伴共同促进广泛的可持续、负责任发展已是行业共识。

埃森哲全球管理委员会成员、大中华区主席朱虹表示：“在当今多变的时代，可持续发展和数字化转型是企业两项最紧要的使命。可持续

发展将成为新的数字化。在实践中，企业的可持续发展能力和财务绩效往往是正相关性的<sup>2</sup>。”

埃森哲2020年负责任企业高管调研<sup>3</sup>表明，高科技与互联网行业CEO的思维模式正在转变，85%的受访CEO认为新兴技术发展需要公司重新思考什么是“可持续、负责任”的发展。其中，“有意义地开展技术创新”优先级最高，领导者们开始思考如何结合企业业务、运营和产品来解决环境和社会挑战。“塑造技术的影响”重要性正在提升，领导者们开始思考如何负责任地利用人工智能，并确保正确妥善地使用个人数据。

图1 埃森哲2020年负责任企业高管调研



相较于其他行业，高科技和互联网行业的环境、社会和公司治理责任所面临的挑战有显著差异，特别是数据中心碳减排、电子垃圾循环利用、数字包容、员工权益、隐私和数据安全，以及内容适度等领域。

### 环境领域

实现碳中和已经是全球性趋势和目标，世界主要的经济体都已作出达成碳中和的承诺，而“碳关税”则有可能成为新一轮贸易战的手段。2021年3月，欧洲议会通过了“碳边境调节机制（CBAM）”议案，对欧盟进口的部分商品征收碳税。根据2022年6月欧洲议会表决，该法案预计将从2027年正式实施<sup>4</sup>。长期来看，该政策未来对高科技和互联网公司的碳减排将提出更高要求。

### 社会领域

数字包容、隐私和数据安全、员工权益、技术成瘾等已是共性话题。部分社会人群，如老人、残障人士和低收入群体，无法便捷轻松地获取和使用新技术；人工智能提高效率的同时，可能导致失业、算法偏差加剧不平等，引发隐私和数据安全隐患；全球化的互联网公司开始认识到对不同少数族裔、性别、性取向、文化背景等群体的多元、平等、包容将帮助其更好理解和服务用户；避免外卖骑手困在平台上和算法中、创作者等众包员工的权益保护和体验关怀，以及如何正确处理员工“996”和“内卷”争议，也成为平台、用户、商家、服务和内容提供者、雇员之间利益平衡的关键点。部分中国企业由于没有充分考虑社会责任因素，面临政府监管、舆论压力，在社区团购、游戏、搜索广告等新业务领域受到较大冲击，不得不在公司战略层重新思考ESG和业务的关系。

### 公司治理领域

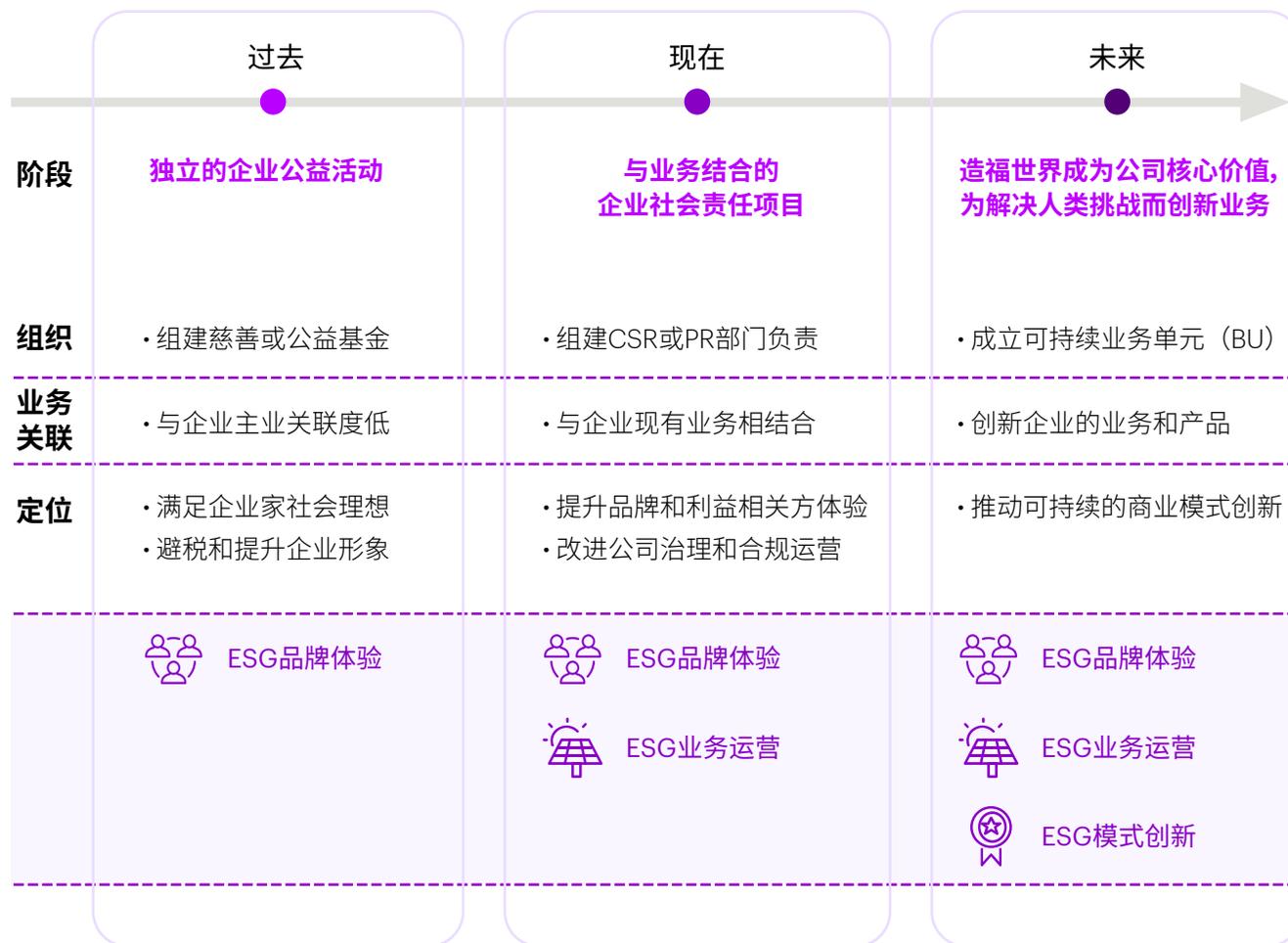
数据安全、运营透明度、内容适度等外部要求对“数据即业务”的高科技和互联网公司带来了更高的运营挑战，特别是在数据权限管理、防止滥用用户数据等方面，如何构建透明可信、数字化运营体系，开展内容和信息审核，以减少社会危害，并避免伦理争议。部分全球领先的高科技公司已提前投资安全和信任科技、加强企业内部风险管控，与行业协会、政府机构共创数据安全、用户隐私保护的标准规范，既符合公司治理规范、更引领标准建设。

图2 高科技和互联网行业ESG重点议题<sup>5</sup>



因此，高科技与互联网企业有必要更好平衡社会责任和商业价值，制定“可持续、负责任”的业务发展策略，并且将企业ESG战略更体系化地与用户体验、企业运营相结合，科技赋能、创新可持续新业务模式，来更有效地解决社会和企业共同面临的环境、社会和公司治理难题。展望未来，ESG不仅是高科技与互联网企业品牌宣传、提升客户体验的手段，也是与现有业务相结合，成为众多科技领导者改进公司内部治理的抓手。更进一步，可持续和社会价值创新有望给高科技与互联网公司带来新的业务增长点，是商业模式创新的引擎。

图3 企业ESG模式演进<sup>6</sup>



“可持续、负责任”发展将不仅仅带来社会价值，也会提升商业价值，让企业“有意义地盈利”。

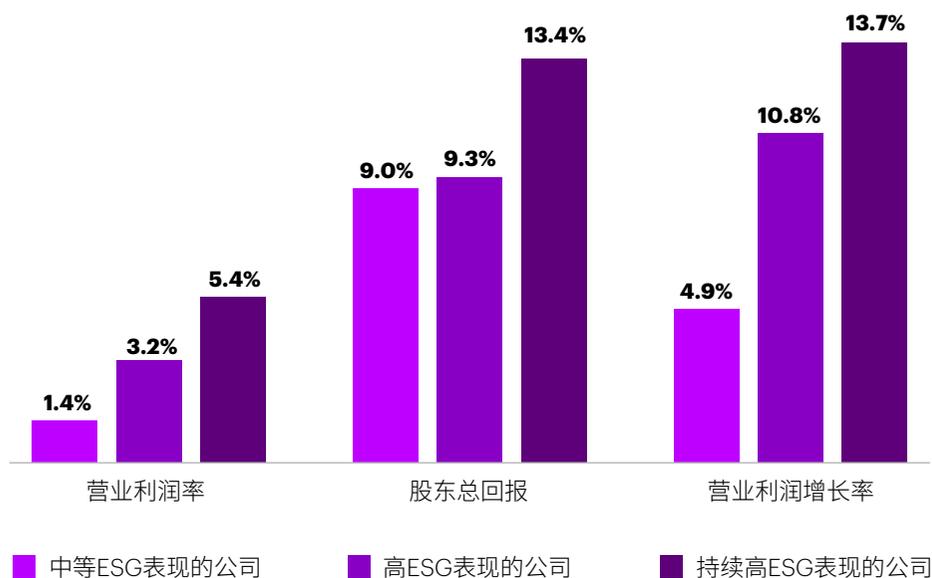
埃森哲研究表明，ESG评级更高的上市公司，通常其经营利润、股东回报，及利润增速更高<sup>7</sup>。

图4 上市公司ESG经营业绩对标

### 负责任的企业展现出更强大的财务绩效

#### 财务表现优异

(采用与低ESG公司相比的溢价百分比，2013-2018年的年平均值)



资料来源：埃森哲对Arabesque S-Ray和S&P Capital IQ data的分析。其中，分析的公司数量=7761。采用计量经济回归模型的输出结果，在5%水平上显著。营业利润=持续经营收益，定义为包括不寻常项目、减去所得税费用的税前收益。

### 高增长公司率先将企业责任嵌入业务

在业务范围内系统得实施责任分担计划

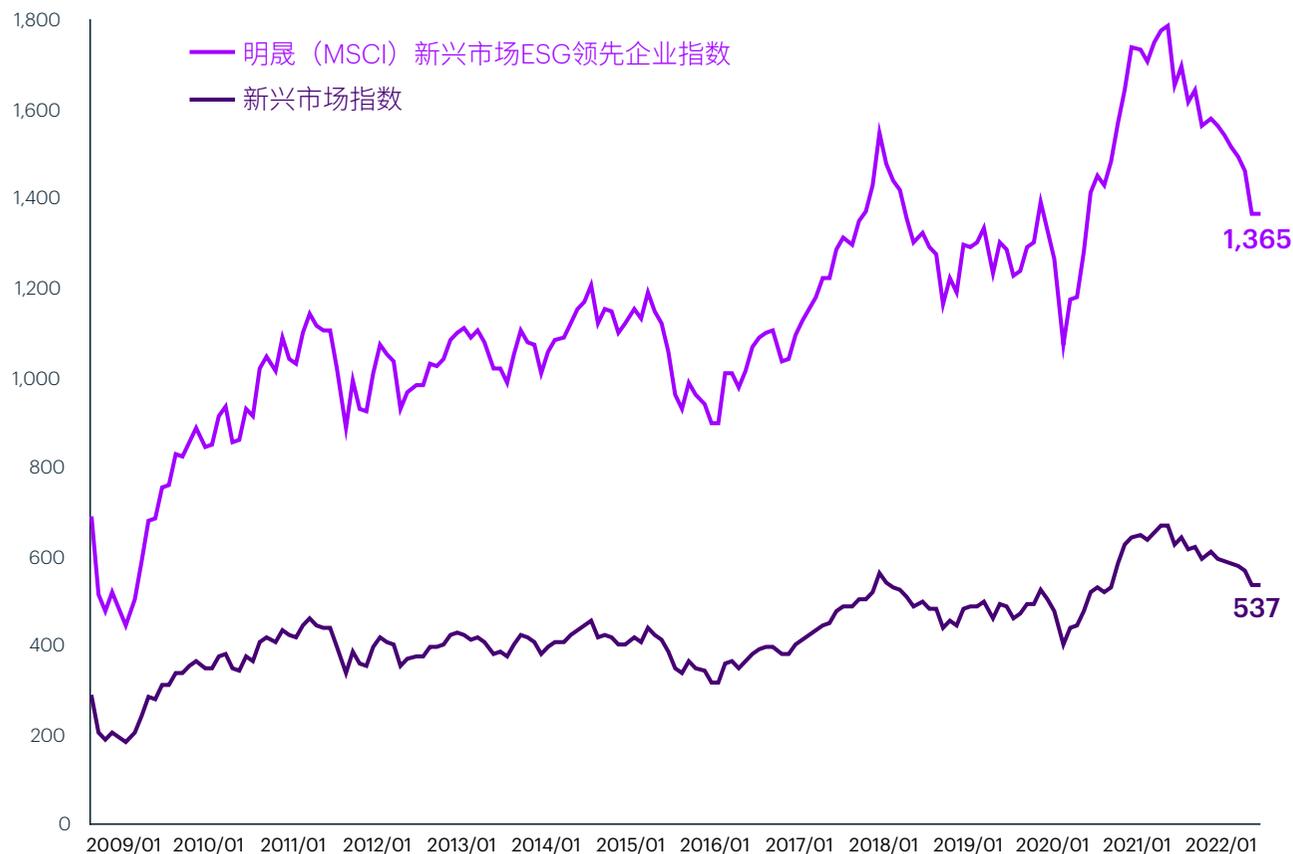


注释1：  
高增长公司N=432家，中等增长公司N=900家，无/低增长公司N=966家。

注释2：  
我们根据受访者描述其公司最近的增长情况（由过去三年收入和营业利润的典型年度变化定义）对其进行分类。如果两个指标均超过5%，我们将其公司归为“高增长公司”；如果两个指标均低于2%，我们将其公司归为“无/低增长公司”；除以上两种情况外，我们将其公司归类为“中等增长公司”。

数据还显示，ESG表现较好的上市公司，其长期投资者回报更高。过去10年，发展中国家市场的ESG指数增长优于大盘平均水平<sup>8</sup>。

图5 累计指数表现——价格（计价标准：美元，2008年9月-2022年6月）



年度表现 (%)

年份	明晟 (MSCI) 新兴市场ESG领先企业指数	新兴市场指数
2021	-4%	-3%
2020	18%	18%
2019	17%	18%
2018	-17%	-15%
2017	37%	37%
2016	11%	11%
2015	-14%	-15%
2014	2%	-2%
2013	-1%	-3%
2012	18%	18%
2011	-15%	-18%
2010	23%	19%
2009	71%	79%

埃森哲认为，对卓越企业的价值衡量也应该从单一的财务表现向360度全价值模式转变，加速纳入环境贡献、社会社群影响力、包容与多元文化等ESG综合价值考评维度。每家企业都应致力成为可持续、负责任的组织，方能在未来具备竞争力和生存力。

**图6 埃森哲高科技与互联网企业360度全价值评估模型**

### 财务价值

- 收入：总收入，收入增长
- 运营成本（OPEX）：运营成本总额，Opex %，管理费用（SG&A） %
- 利润：毛利润，毛利率年增长率，运营利润率
- 资本：ROE净资产收益率
- EV企业价值：P/E比值

### 科技创新价值

- 研发创新：R&D花费；专利数
- 渠道创新：%数字化 / 在线销售
- 质量：产品召回
- 新业务：新业务收入贡献比；服务/服务化业务收入贡献比
- 库存积压：订单积压；未来趋势

### 包容与多元价值

- 多元团队：女性员工占比%；女性领导占比%；多元化员工占比%，多元化差距；
- 供应商多元化：多元化供应商支出占比；
- 包容设计：包容性/可用的产品

### 体验价值

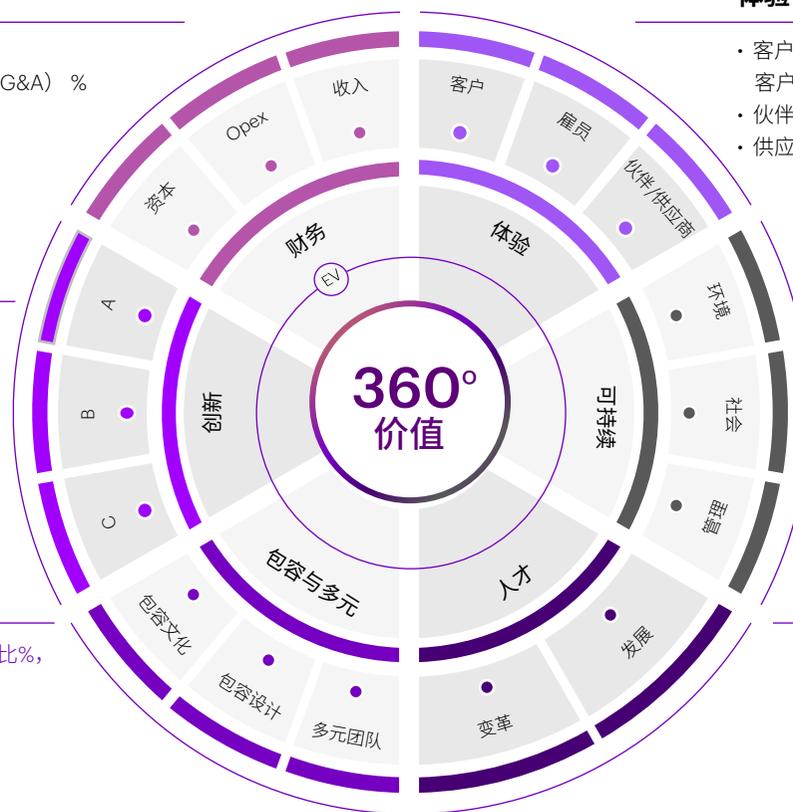
- 客户：NPS净推荐值/CSAT顾客满意度，品牌认知与考量，客户表现指数 (CPIs)
- 伙伴：NPS净推荐值/CSAT顾客满意度，交付准时性
- 供应商：供应商参与度，付款准时性

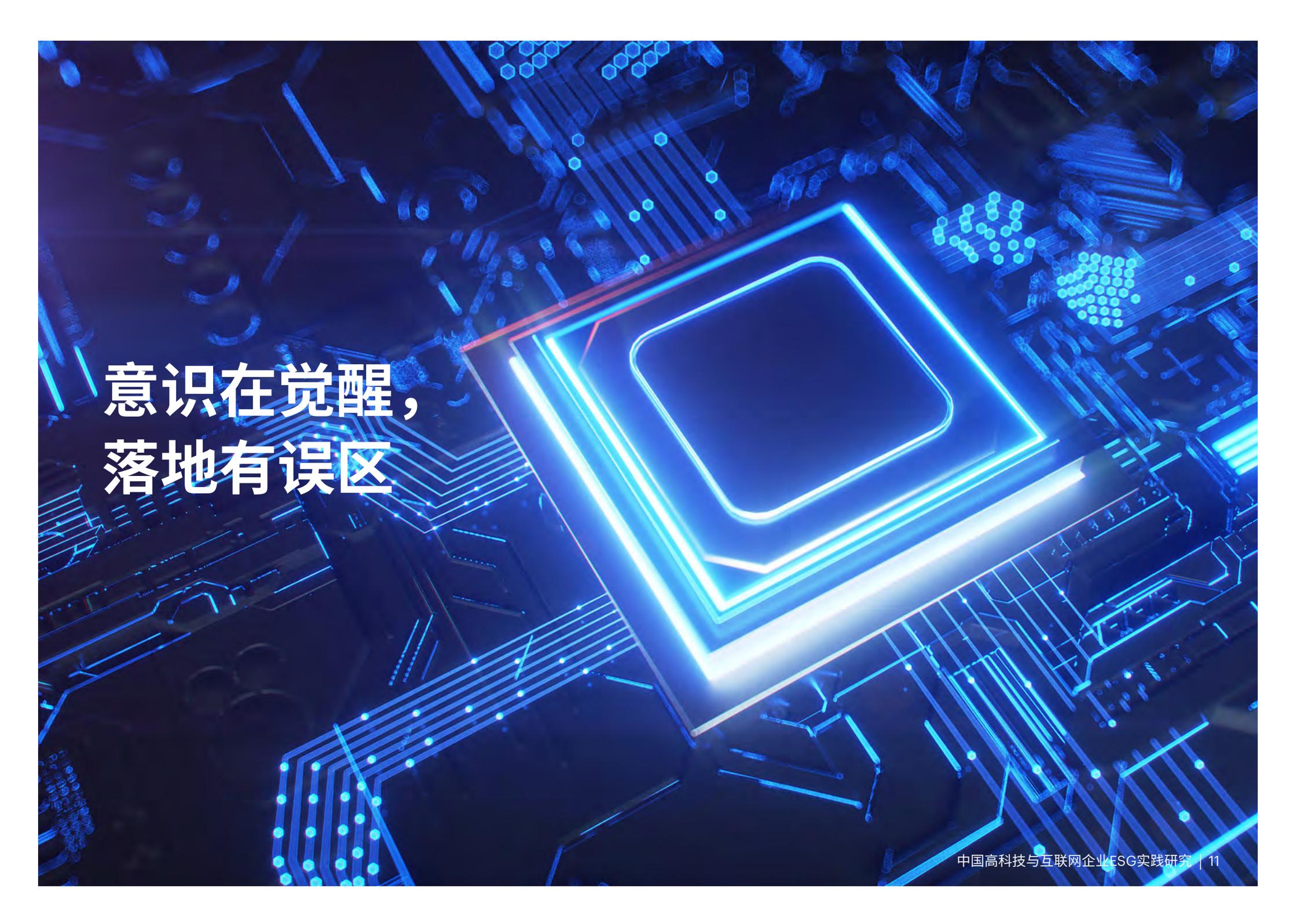
### 可持续价值

- 环境：温室气体 (GHG) 排放；产品循环利用；可持续/有意义的包装
- 社会与社群：社区影响价值
- 企业管理：供应补给

### 人才

- 发展：员工平均培训时长
- 保留：员工流失率
- 参与：员工参与度 /满意度
- 雇主品牌：雇主吸引力



The background is a complex, glowing blue circuit board. A prominent feature is a large, glowing square frame with rounded corners, composed of multiple parallel lines. The rest of the board is filled with intricate patterns of lines, dots, and hexagonal shapes, all emitting a bright blue light. The overall aesthetic is high-tech and digital.

意识在觉醒，  
落地有误区

中国高科技与互联网企业面临来自国内和海外利益相关方的多重压力，ESG意识正在觉醒。

一方面，国内的政策、社会环境和用户期望正在发生变革。反垄断、共同富裕、乡村振兴、青少年保护、隐私和数据安全、“双碳”等政策导向，也在促动中国的高科技与互联网企业反思其商业模式，寻求科技与社会价值的融合之路。

另一方面，ESG是企业出海必修课。海外市场对企业伦理、用户隐私和数据安全、碳减排等领域的监管要求都比国内有所提高；投资人、消费者、供应商和员工对企业ESG表现的期望值更高，比如要遵循美国可持续发展会计准则委员会（SASB）、气候变化相关财务信息披露工作组（TCFD）、全球报告倡议组织（GRI）、欧盟进口标准等规则指引。因此，中国企业的全球化必须提前修炼内功。

伴随内外部环境变化，中国高科技与互联网企业已开始ESG行动创新探索。对标已上市的高科技与互联网企业，中国企业间的ESG水平差异较大。领导者如阿里<sup>9</sup>、腾讯<sup>10</sup>、华为<sup>11</sup>、小米<sup>12</sup>等企业已在全球契约影响力和ESG评级两维度相对领先。大部分企业ESG行动相对零散、缺乏系统性布局，与企业运营治理、商业模式创新结合较少。

究其根本在于中国高科技和互联网企业领导者对ESG的认知局限，纠结于责任、利润的“两难选择”。常见的几个误区包括：第一，认为ESG是创始人或企业家的个人兴趣和道德，等于成立基金会、捐赠和做慈善；第二，认为ESG是公共关系部门的事情，是一系列品牌活动；第三，认为ESG仅是满足政府监管要求，不得以而为之；第四，认为ESG是“烧钱”，和运营效率、客户体验或商业创新无关。前述调研中，26%的受访CEO无法将可持续投资与业务价值、竞争优势挂钩；第五，认为ESG就是发布一个白皮书、编制一份报告。分别有55%、26%的受访CEO认为短期成本压力、技术能力不足将导致ESG目标无法落地<sup>13</sup>。

图7 认清中国企业责任履行的误区

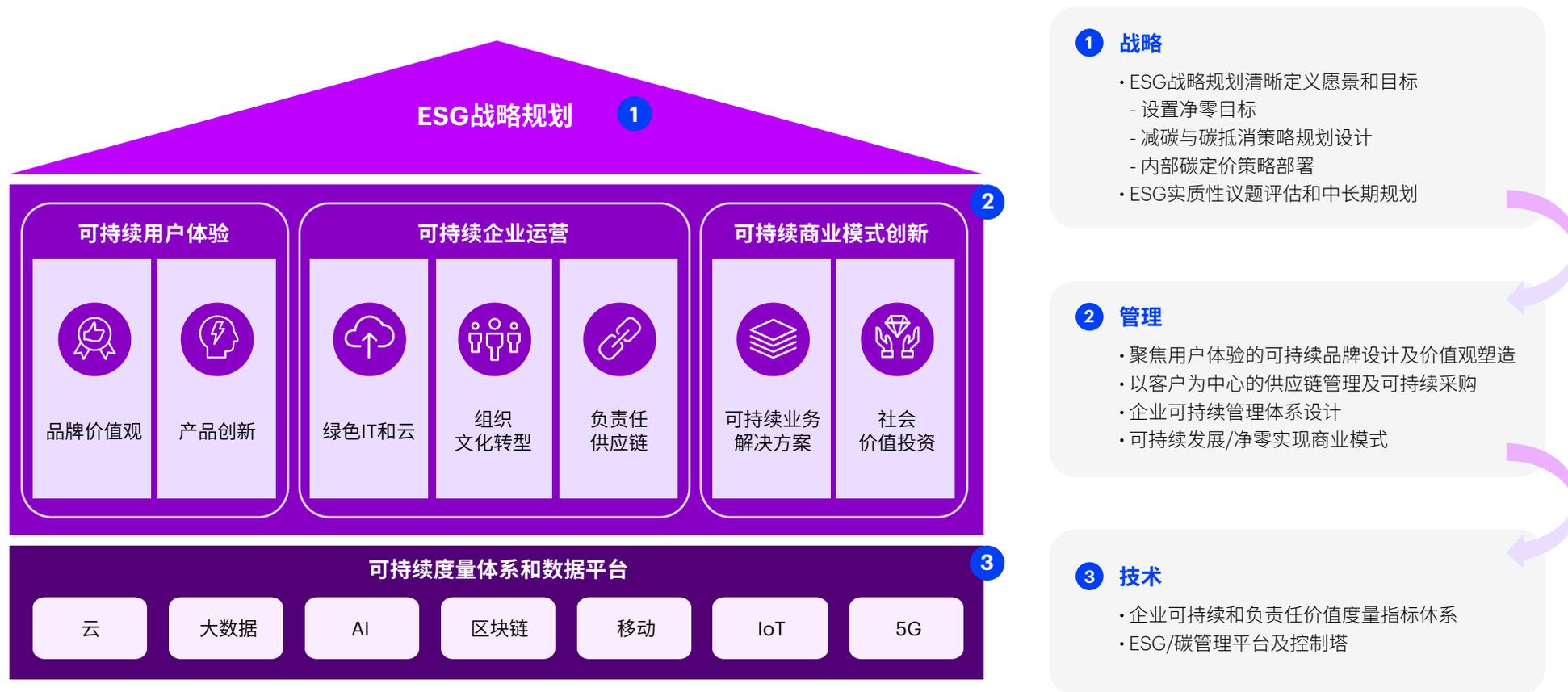
不是...	而是...
企业家的个人行为、与业务不相关的慈善	企业行为，与业务结合的责任履行和创新
局限于公共关系、品牌宣传	全业务部门参与，企业运营和商业模式变革
应对政府和机构合规风险要求	兼顾政府、社区、员工、消费者、伙伴等利益方诉求
“烧钱”的短期成本	符合商业模式的长期社会价值创造的投资
一本白皮书、一份报告	从ESG战略、到业务举措，到技术能力支撑的价值创造

A hand is shown interacting with server hardware in a data center. The scene is illuminated with a strong blue light, creating a futuristic and technological atmosphere. The background is filled with out-of-focus server racks and glowing lights, suggesting a complex network environment. The hand is positioned on the right side of the frame, reaching towards the server components.

# 兼顾社会和商业 议程的三大抓手： 战略、管理、技术

埃森哲认为，为实现社会和商业的双重价值，高科技与互联网企业可以从“战略、管理、技术”三层落地，达成“可持续、负责任”的创新增长。

图8 “战略、管理、技术” 三层体系



**战略层**，务实制定公司整体环境、社会和公司治理方面的愿景和中长期目标，按照长短期影响、商业贡献两个维度确定优先级举措和项目，通过重要性评估，收集各利益相关方的诉求，并制定切实可行的行动计划，利用数据和分析来监控进度并告知利益相关者，确保目标的实现。例如，2021年，阿里巴巴集团将ESG作为未来新增长曲线，将整体评估计算其碳足迹、确定集团中长期ESG目标、设计实施路径和公司治理模式，并将对外发布阿里巴巴首份ESG报告。

**管理层**，从用户体验和品牌刷新、企业运营改进、社会价值业务创新三个方面，寻找ESG落地业务抓手，务实平衡短期成本、技术能力和长期投资。

- **短期，聚焦改进企业合规和运营。**从企业内部绿色IT和云化、可持续组织文化变革、负责任供应链和产品切入，既履行社会责任、又优化成本、提升活力。埃森哲研究表明，相较于传统基础设施，上云可以帮助减少超过84%的碳排放，如果针对云设计专属应用，碳减排最高可达98%<sup>14</sup>。埃森哲不仅积极为社区和员工提供多项在线培训，涵盖数字技能、碳减排、数据安全，以及反腐合规等，而且支持员工参与志愿者活动、鼓励社会公益咨询服务，从而提升员工忠诚和社区包容、降低合规风险和行政成本。



- **中期，持续改进用户体验和塑造品牌价值观。**选择跟业务高度相关的ESG主题和企业社会责任（CSR）项目抓手，与品牌营销、产品创新结合，推动可持续用户体验和品牌刷新。例如，2020年，OPPO首次阐释了自己的品牌使命“科技为人、以善天下”，企业责任也是OPPO进入全球化第三阶段时最为重要的工作<sup>15</sup>。延续2019年启动的Renovators全球青年创享计划，与青年艺术家们共同探讨信息科技伦理、电子垃圾回收再利用、节能宇宙等命题，塑造作为全球化品牌的价值观。字节跳动针对老年人、残障人士等特殊群体，立足数字包容初衷，不仅进行了深入的无障碍与适老化的产品改造，更进一步提供了差异化的内容，例如西瓜视频通过建立虚拟无障碍影院<sup>16</sup>，真正让数字产品服务于每个人在不同场景下的需求，强化公司使命“激发创造，丰富生活”。
- **长期，布局社会价值创新投资。**第一，抓住明确的“碳减排”机遇，打造“零碳”产品或解决方案业务。例如，江森自控、阿里云、埃森哲联合宣布达成合作，确立将联合各自优势，在可持续发展及相关领域建立长期合作关系。通过创新与共建生态，推进阿里云的零碳云计划，携手为多个行业的数字化转型赋能，助力可持续发展<sup>17</sup>。第二，设立专项预算，投资孵化社会价值创新的产品和服务。例如，腾讯成立可持续社会价值事业部，首期投资500亿元，对包括基础科学、教育

创新、乡村振兴、碳中和、FEW（食物、能源与水）、公众应急、养老科技和公益数字化等领域展开探索。此外，科技企业也可开展影响力投资（Impact Investment），追求资本回报且兼顾社会和环境效益。埃森哲与GeSI（Global e-sustainability Initiative）的一项全球研究显示，截止至2030年，高科技和互联网行业能够直接或间接帮助地球减少12.1G吨的全球温室气体排放，还可以提升农业产量30%，节约300万亿升水及250亿桶原油<sup>18</sup>。

**技术层**，企业有必要建立可信可视的可持续发展度量指标体系、合规风险运营体系，搭建数据记录、分析和展示平台；同时，企业也需要借力科技创新，将业务层举措落地转化为产品和解决方案，并探索技术赋能、促进社会创新转化为商业价值，这对企业的数字化和技术创新提出更高要求。以云和人工智能为例，2021年1月，Salesforce与埃森哲合作，基于Salesforce C360推出云上的企业ESG数据记录、人工智能数据分析和展示平台，以及ESG解决方案，既服务于自身ESG项目成效追踪，也成为面向市场的客户端产品。以区块链为例，埃森哲开发了区块链碳管理平台（Blockchain Carbon Management Platform, BCMP），确保碳披露中数据的可信性和透明度，在碳补偿业务中利用区块链避免碳汇的多重支付，通过隐私计算共享碳数据，打破数据孤岛，与生态体系的参与者共同实现碳中和。



以终为始，分步转型，  
实现“有意义地盈利”

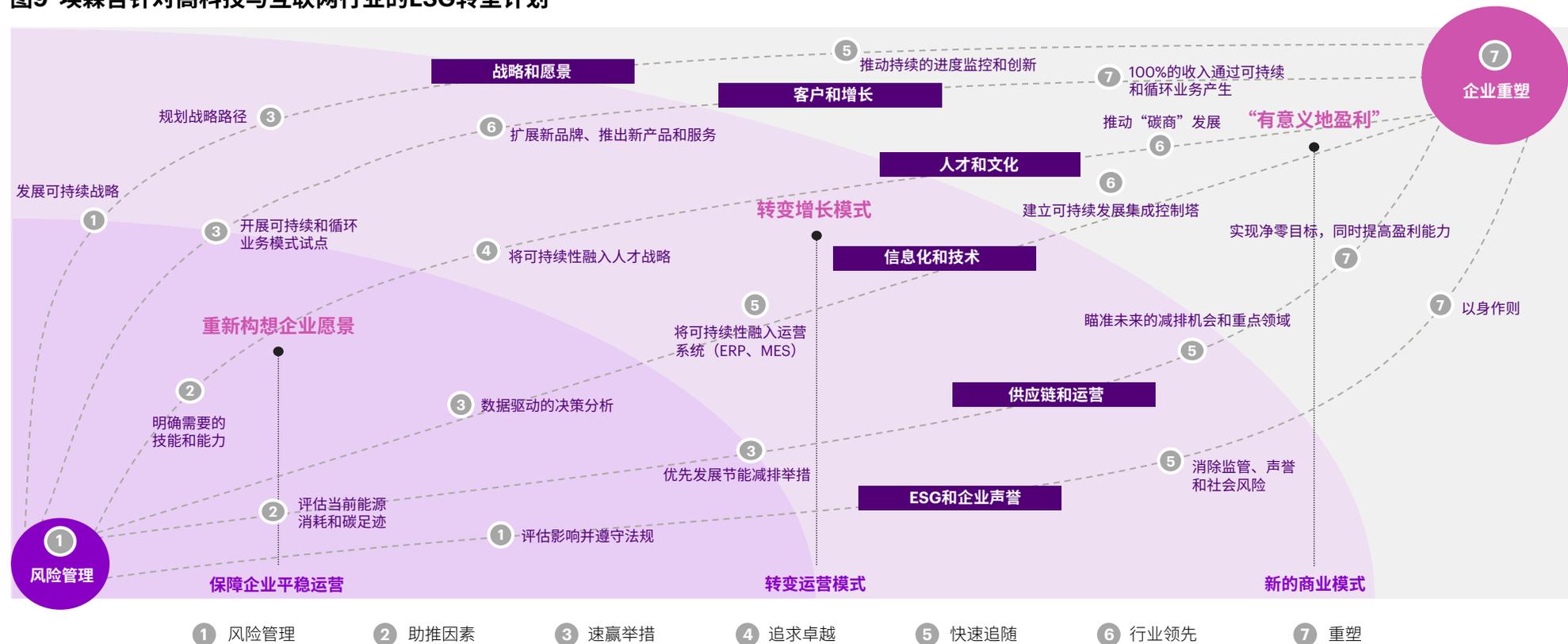
企业为实现“有意义地盈利”，应以重塑商业模式为目的，踏上变革性的价值之旅，实现自身利润增长与“重生”的同时，应当成为社会可持续发展的主要参与者、关键领导者和变革促进者。埃森哲认为，高科技和互联网企业可分三个阶段推进ESG转型：

**第一阶段，重构企业愿景。**将ESG价值观融入公司发展战略，明确需要构建的能力，评估当前企业在环境、社会和公司治理各维度的表现。

**第二阶段，转变增长模式。**规划ESG战略路径，开展可持续和循环业务模式等试点，以数据驱动决策分析，落实ESG转型举措，将可持续发展融入业务单元运营战略、人才战略和运营系统中。

**第三阶段，创新商业模式，实现有意义地盈利。**拓展新品牌，新产品和服务，追求收入通过可持续和循环业务产生；瞄准未来的碳减排机会和重点领域，实现净零目标的同时提高ROI；提高“碳商”；建立企业级可持续集成控制塔，推动持续的进度监控和创新；以ESG重塑企业形象与声誉，以身作则重塑企业。

图9 埃森哲针对高科技与互联网行业的ESG转型计划

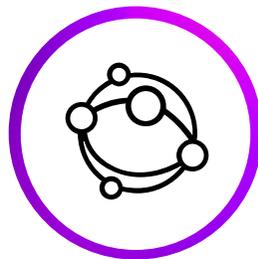


埃森哲建议企业从四方面着手，立刻行动。



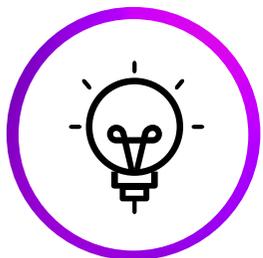
### 1. 升级可持续发展战略

制定或刷新公司战略，对环境、社会和公司治理（ESG）战略和举措进行现状评估和未来规划，进行ESG实质性议题评估，识别筛选优先级高的ESG议题并制定相应战略。进行公司可持续管理体系及模式设计，在可持续发展和净零战略中探索并落地新的商业模式。



### 3. 推进可持续增长创新

分析并设计最优的短期及中长期减碳与碳抵消策略，探索部署碳定价、碳交易模式，将可持续发展打造为公司的创新业务增长引擎。



### 2. 落实零碳价值链转型

进行碳排分析与碳目标设定，制定净零排放转型战略规划；进行可持续的品牌和产品设计。优化以客户为中心的绿色供应链管理，进行可持续采购，推动净零排放目标实现。



### 4. 加速企业绿色上云

从可持续发展的角度切入，进行绿色云迁移，如，尝试基础架构即服务（IaaS）迁移，实践可持续软件工程，优化“云架构”的应用程序，在降低成本、提升盈利能力的同时减少碳排放量，打造绿色星球。

# 作者

## 哈亿辉

埃森哲大中华区战略与咨询总裁  
robert.y.hah@accenture.com

## 张逊

埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理、可持续服务主管  
xun.zhang@accenture.com

## 陈珊

埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理 高科技与互联网行业  
shan.chen@accenture.com

## 李姝

埃森哲大中华区战略与咨询总监 高科技与互联网行业  
s.d.li@accenture.com

## 黄民杰

埃森哲大中华区可持续服务总监  
minjie.huang@accenture.com

感谢韩必立、余鸿彪、吴杉杉、陈继东、高鹏、李静、肖钰、姜锦川、  
韩雨菲、王誉然对本文的贡献。

# 扫码或点击文字

详细了解  
[埃森哲可持续服务](#)



详细了解  
[埃森哲战略](#)



# 资料来源

- 1 埃森哲公司主页accenture.com
- 2 埃森哲朱虹：数字化是实现可持续重要的工具，新浪财经，2021年9月
- 3 埃森哲2020年负责任企业高管调研。面向600位全球高管。
- 4 欧盟碳边境调节机制的影响及应对措施，新浪财经，2022年7月
- 5 公开网站，埃森哲分析  
能源足迹：数据中心与碳排放的探讨，搜狐，2022年6月  
供应链和生态系统：80% of Companies Don't Know If Their Products Contain Conflict Minerals，哈佛商业评论，2017年1月  
Silver surfers scared to switch broadband providers，Broadband Genie，2017年10月  
Household bills: loyalty doesn't pay ... and it's the elderly who pay the price，The Guardian，2019年3月  
电子垃圾回收：Global E-waste Management Market 2019，Business Wire，2019年4月  
数字包容：Exploring the UK's digital divide，Office for National Statistics，2019年3月；Household bills: loyalty doesn't pay ... and it's the elderly who pay the price，The Guardian，2019年3月  
透明度和可追踪性：Blockchain energy consumption: Trade digitisation's inconvenient truth?，GTR，2019年7月  
技术依赖：Thetruthabouttech.com
- 6 埃森哲公司主页accenture.com，埃森哲分析
- 7 埃森哲针对Arabesque S-Ray和S&P Capital IQ数据的研究分析
- 8 msci.com/esg-investing
- 9 esg.alibabagroup.com
- 10 腾讯社会责任报告（2020）
- 11 华为2020年可持续发展报告
- 12 云计算的绿色效应，埃森哲，2020年
- 13 2019年联合国全球契约组织——埃森哲CEO可持续调研
- 14 绿色上云，开启企业可持续增长之旅，埃森哲，2021年
- 15 OPPO出海关键词：适配、生态与价值观，哈佛商业评论，2021年12月
- 16 全新体验！西瓜视频上线无障碍影院，已提供30多部影片，腾讯新闻，2021年7月
- 17 埃森哲与江森自控、阿里云三方联手推进可持续发展，埃森哲，2021年10月
- 18 埃森哲与GeSI联合报告#SMARTer2030 ICT Solutions for21stCenturyChallenges

# 关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营和 Accenture Song等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约71万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务35年，拥有一支约2万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.com](https://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。

## 欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方微信小程序



埃森哲中国招聘求贤榜

### 免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议。

本研究报告对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。