

ESG 助力 企业未来融资

思想领导力：私募股权公司

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

思想领导力

环境、社会 and 治理 / 私募股权公司

访谈：与 dss+ 专家探讨为何私募股权（PE）公司认识到必须将环境、社会 and 治理（ESG）纳入创造最大长期价值的过程中，提升业务安全性、效率和可持续性



David Rochat

可持续服务总监

邮箱：david.rochat@consultdss.com

问：

如果企业领导者没有理解将 ESG 因素纳入企业价值创造过程的必要性并充分参与这一进程，公司将会面临哪些负面影响和风险？

Helder Santos (HS)：许多私募股权公司在收购基金时进行尽职调查或现有风险评估并未考虑 ESG 因素。在当前背景下，私募股权公司尚未充分认识到环境、社会 and 治理所能带来的全部价值。许多企业领导者并未将风险、安全和声誉风险等多种因素视为 ESG 议题。实际上，企业所关注的能效问题就是一个 ESG 议题，企业领导者不应将其视为一个独立议题，而应将其完全融入日常运营中。如果企业不考虑 ESG 因素，就会面临风险；如果企业没有以合规的方式将其融入日常业务运营中，就可能面临更大的风险。

David Rochat (DR)：关注 ESG 不仅是为了改善营收和环保，更是为了认识企业与社会的关系，以及企业内部和整个价值链（包括上游和下游）的环境影响。在当今的全球环境中，企业领导者如果不考虑企业活动的环境影响，就无法展望未来，并给企业带来巨大的风险。



Helder Santos

欧洲、中东和非洲区域总监、

私募股权和矿业与金属行业负责人

邮箱：helder.santos@consultdss.com



问：

为何现在必须开始推行 ESG？

DR：全球疫情让人们意识到世界的脆弱性，而且欧洲地区冲突对能源和原材料的可及性产生了严重影响，这导致人们对未来充满焦虑。如果我们想要冷静而自信地展望未来，就需要管理与企业、员工和社会相关的所有风险。人们对于气候变化、燃料价格飙升以及粮食供应链中断的担忧是非常现实的，审视 ESG 问题不仅要审视关键绩效指标和相关报告，还要审视企业生态系统并使其更具韧性和可持续性。经过新冠疫情，我们发现采用 ESG 框架的公司与客户和供应商的关系更好，员工忠诚度更高，而且更能适应新型工作方式。那些系统地审视自身业务的企业可以更好地应对变革和转型。

HS：部分行业长期以来将关注重点放在经营许可证的获取上，因为这是强制性要求。经营许可证一直是油气、采矿和金属等行业的十大重点关注领域之一，我们可以明显看到经营许可证对这些行业的影响。但现在进入了经营许可 2.0 时代。新时代的消费者对企业提出了更高要求，导致企业不得不将 ESG 纳入可持续运营战略。

问：

有报告指出，80% 的新股权交易都没有将 ESG 框架纳入风险评估？

HS：我认为主要原因在于私募股权基金公司尚未考虑到 ESG 框架，或尚未完全理解 ESG 的真正含义。实际上，在我们为私募股权公司提供咨询时，发现了股权交易被拒的情况，原因在于私募股权公司意识到，它们无法控制交易带来的 ESG 风险，也不知道如何管理这些风险。

DR：我们必须意识到私募股权公司正处于转折点。在五年内，所有的私募股权公司都将把 ESG 纳入分析框架。虽然目前 ESG 仍然是附加条件，但随着法律、竞争和市场的完善以及客户、投资者和供应链期望的提升，ESG 将成为强制性要求。在监管机构、市场和价值链的叠加压力下，企业必须采用综合性的解决方案。

审视 ESG 问题不仅要审视关键绩效指标和相关报告，还要审视企业生态系统并使其更具韧性和可持续性。

问：

如果您是一名正在推行 ESG 的私募股权公司或投资公司领导者，您如何超越框架、标准和计分卡的局限性，并从哪里开启 ESG 之旅？

DR：推行 ESG 看似复杂，但只要使用恰当的工具和流程，实际上可以非常简单。重点在于采用一种具有良好结构的解决方案，以帮助企业深入了解自身业务，重点关注优先事项。企业领导者可以采用多种框架制作 ESG 报告，不过 dss+ 提供了通用的解决方案。我们采用了一种鼓励企业参与的迭代方式，清晰地勾勒出企业的实质性问题。这一过程简单易行，已获得多家客户的肯定。在这一过程中，您可以掌控叙事的主动权，从被动地填写表格和调查问卷转变为主动陈述问题——因为您已经获得方法、流程和路线图。我们承诺与您合作落实这一方案，虽然这需要一些时间，但这种具有良好结构的解决方案将为您带来丰厚回报。

HS：此外，企业还需保持合规性，但我认为企业必须首先审视业务的价值创造杠杆、了解每个杠杆与 ESG 链或 17 项可持续发展目标（SDG）之间的关系，并确定优先采取哪些措施以创造该价值。这一进程无需按照顺序推进，可以同时推进。

问：

如何利用 ESG 创造价值？

DR：在处理问题时（例如员工面临的物理风险和气候变化影响），着手提升控制力和管理成熟度，提升本身运营效率，过程中企业改进了工作方式、提升了沟通效率并打破了沟通壁垒。这将促使企业从依赖性文化向相互依存的动态性文化转变。因为公司系统地审视自身业务，从而减少风险敞口并建立了内在价值。试想，如果公司了解如何进行内外互动，价值将会增加多少？如果不能预测其直接边界之外的风险，价值将降低多少？最后，企业必须具有持续发展的能力，并将灵活性视为一种价值观。ESG 实践迫使企业在价值链上下游全方位地审视周围的环境，其中包括合规性、风险以及与利益相关方、供应商和客户的关系。在此过程中，公司提升了自身市场意识，因此具有更强的创新能力和竞争优势。

HS：通过应用能效和运营效率等多种价值创造杠杆，既可以保障最基本的运营价值，也可以创造重大价值。此外还能创造重要的声誉价值，进而影响公司收入以及客户对公司的评价。同时，企业还必须注重其社会影响以及正确行事产生的道德影响。通过消除环境风险和生命风险来实现生命价值。无论是在 B2B 还是 B2C 情景中，企业对自身社会影响力的认知都会影响客户对公司的看法。

问：

私营企业通常更加注重营收增长。应如何通过 ESG 领域投入时间和资源来促进未来营收的增长？

HS：企业通常通过提高效率（如生产率和原材料利用率）来实现营收增长。效率是 ESG 的组成部分，也是企业营收增长和价值创造方式。实际上，融资正是企业提升 ESG 水平的途径，尽管企业可能并未意识到这一点。

DR：同样值得注意的是，我们发现有些公司自认为采取了适当的措施，但其 ESG 评分很低。这些企业可通过采取结构性解决方案，提高员工技能并组织员工用正确的方式处理问题，从而迅速提升 ESG 评分。虽然在此过程中企业必须投入资源，但投资有助于推动公司未来发展。

问：

对于有意推行 ESG 并挖掘价值创造潜力的企业领导者而言，您有哪些主要建议？

HS：首席执行官和董事会成员不应仅仅关注 ESG，还应提升业务的可持续性和效率，因为 ESG 必须融入日常运营中。例如，运营风险管理就是 ESG 的杠杆之一。许多公司都在进行风险管理，但它们的思维模式是否实现了从合规驱动到价值驱动的转变？公司是否利用了框架、标准和规范来正确审视业务，将风险管理（包括雇主风险、流程风险和低频的严重风险）落到实处，从而实现并维护公司所拥有的价值？

DR：关键绩效指标和其他指标是协助公司全方位管理业务风险的工具。要使 ESG 承诺真正为企业创造价值，领导层必须切身参与 ESG 的推行。企业不能将 ESG 外包给负责编纂报告的独立机构——这样不会为企业创造任何价值。要使 ESG 成为核心业务，领导层必须参与 ESG 的推行，并在必要时提升自身的技能。我们通常会看到这样的情况：许多公司具有强大的企业文化，而且其员工表现良好、行事正确且拥有良好的价值观和行为习惯，但员工在处理 ESG 问题时的管理成熟度和组织能力却很差。对此，我的主要建议是，不仅要在企业层面上推行 ESG，还要提升员工能力和组织能力。

推行 ESG—**四步策略**

第 1 步

在整个价值链中，确定企业 ESG 之旅的全部潜力。



第 2 步

对投入与回报的优先度进行排序

在推动任何转型时，取得早期成功都是至关重要的。可以选择正在推进但需要完善的任务，也可以选择解决一些尚未处理但可对公司业务产生快速影响的任务。然后根据需要进行任务分解，以取得快速成功并赢得利益相关方的支持。

第 3 步

落实

创造价值。不能纸上谈兵，要实现价值。

第 4 步

使 ESG 成为公司真正的竞争优势

充分挖掘新潜力。

分步落实

推行 ESG 需要进行全方位的风险管理。企业应承诺投入资源并主导整个过程，以实现企业价值。

关于 dss⁺

dss⁺ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss⁺ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss⁺ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss⁺ 解决方案，欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

