



ESG助力中企出海

中国ESG发展观察报告（2026）

2026年7月
南方周末中国企业社会责任研究中心

目 录

前言	1
为什么出海必须做ESG	3
▶ （一） 规模扩张：从产品出口到全球运营	3
▶ （二） 监管升级：从自愿倡议到强制规制	10
▶ （三） 市场传导：将可持续要求写入合同	12
▶ （四） 资本关注：进入资产定价与投融资	13
▶ （五） 社会信任：社会许可与消费者选择	14
不同市场，ESG关注什么	16
▶ （一） 欧盟：政策回调，务实推进	16
▶ （二） 美国：联邦后退，州级加码	17
▶ （三） 英国：独立路径，部分衔接	18
▶ （四） 巴西：受欧盟影响，强化约束	18
▶ （五） 东南亚：发展导向，稳步推进	19
▶ （六） 非洲：多地立法强调社区义务	21
中国企业出海的ESG现状与问题	23
▶ （一） 中国企业出海的ESG实践现状	24
▶ （二） 中国企业出海面临的ESG挑战	34
中企出海ESG实践提升建议	47
▶ （一） 风险前置：绘制国别ESG风险地图	47

▶ (二) ESG融入：培养ESG视野的复合人才	49
▶ (三) 重点议题：把“社会许可”当作前置投资	51
▶ (四) 学会表达：让“做了”也能被“看到”	53
▶ (五) 行业协同：从单兵作战到集体博弈	54
附录：访谈专家/企业代表（排名不分先后）	60
参考资料	62
研究中心简介	64

前言

全球可持续发展规则加速升级，国内可持续披露要求同步趋严，中国企业出海的叙事正在被重新定义。

一方面，中国企业的全球化步伐从未放缓。商务部数据显示，2025年中国对外直接投资1743.8亿美元，较上年增长7.1%；截至2025年底，中国在境外设立企业超过5万家，遍布190个国家和地区。从“产品出海”到“产能出海”再到“品牌出海”，中国企业正以空前的规模与创新速度走向全球舞台。

另一方面，中国企业站上的已不再是那片只需比拼价格与效率的旧大陆。贸易保护主义抬头、地缘政治摩擦加剧、全球产业链加速重构……多重变局叠加之下，碳排放、强迫劳动、供应链可追溯、数据透明度等议题，被逐一嵌入全球贸易与投资规则，ESG从边缘议题走向准入门槛，与关税、补贴、产业政策交织成新的制度性格局。

ESG对出海企业的意义，早已超越一份报告、一次验厂。它把环境成本计入报价单，把劳工标准写进采购合同，让社区口碑影响项目存续，将治理能力换算为融资成本……ESG对于出海企业来说，不只是海外履责，更是生存底线、是信任资产、是全球竞争力。也因如此，它注定不是单个企业的独角戏，规则由政府与国际组织书写，压力由大客户沿供应链传导，能力需要靠复合人才和专业服务支持，信任需要消费者和社会共同确认。

ESG角色从边缘走向中心的进程中，各方态度远未达成共识。部分企业将其视为虚无缥缈的理念而消极应付，一些力量将它用作隐蔽的贸易工具来构筑市场壁垒，也有机构试图以它为由占据道义高地、收割制度红利。ESG生态越复杂，它的利益取向越多元，身处局中的我们应当如何理解这些声音？围绕ESG展开的全球规则重塑，究竟是围堵中国企业的贸易高墙，还是倒逼中国企业走向全球化管理升级的历史契机？

头部企业的突围经验能否向千万中小企业复制推广？从被动合规到体系出海，横亘着多少认知与能力鸿沟？

在过去的7个多月时间里，我们访谈了国际贸易专家、国际法学者、行业协会负责人、专业服务机构及出海一线从业者，共24位专业人士，试图从不同角度回答上述问题。分析无法面面俱到，只选取我们认为讨论不足或仍需强调的角度，呈现中企出海的现状与挑战。希望能给正在或即将踏上出海征程的企业提供一个可审视自身ESG建设的参考，也为关注中国企业ESG发展的研究者和从业者提供不同的思考角度。

由衷感谢积极支持本次调研的专家、机构和企业，我们从每一位受访者身上获益良多，很高兴能作为见证者和传播者，为解读中国企业ESG发展贡献一份力量。

南方周末中国企业社会责任研究中心

2026年7月



扫码了解访谈详情

01

为什么出海必须做ESG

近年来，中国企业出海的规模与结构持续升级，海外业务已从补充性板块转变为核心增长引擎，出海模式正由产品出口转向全球运营。在此进程中，ESG的重要性显著上升，逐步成为影响企业海外经营的基础性变量。这一转变主要由四方面因素驱动：一是国际监管从自愿性倡议转向强制性规制，合规门槛持续抬升；二是跨国企业将可持续要求沿供应链传导，转化为采购合同中的刚性条款；三是国际资本将ESG表现纳入资产定价与投融资决策；四是东道国社会与消费者对企业的责任期待不断提高，社会认可成为经营的重要前提。本章将从上述四个维度，分析出海企业开展ESG建设的必要性与紧迫性。

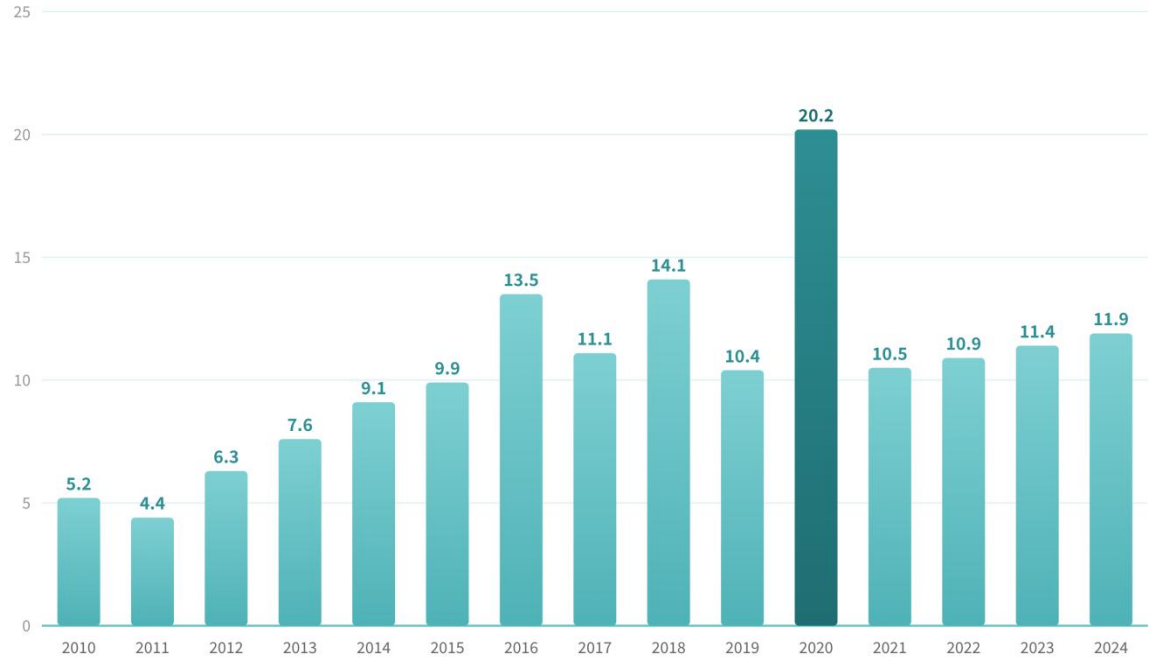
► （一） 规模扩张：从产品出口到全球运营

商务部数据显示，2025年中国对外直接投资1743.8亿美元，较上年增长7.1%；截至2025年底，中国在境外设立企业超过5万家，遍布190个国家和地区，对外投资存量稳居世界前三。

从全球来看，2024年全球主要经济体对外直接投资（ODI）总额约1.6万亿美元，同比增长3.4%。其中，中国对外直接投资超过1600亿美元，同比增长10.1%，增速显著高于全球平均水平。截至2024年末，中国对外直接投资存量达3.1万亿美元，全球占比达到12.3%，位列全球第二。

2010—2024年中国对外直接投资流量占全球份额

单位：%

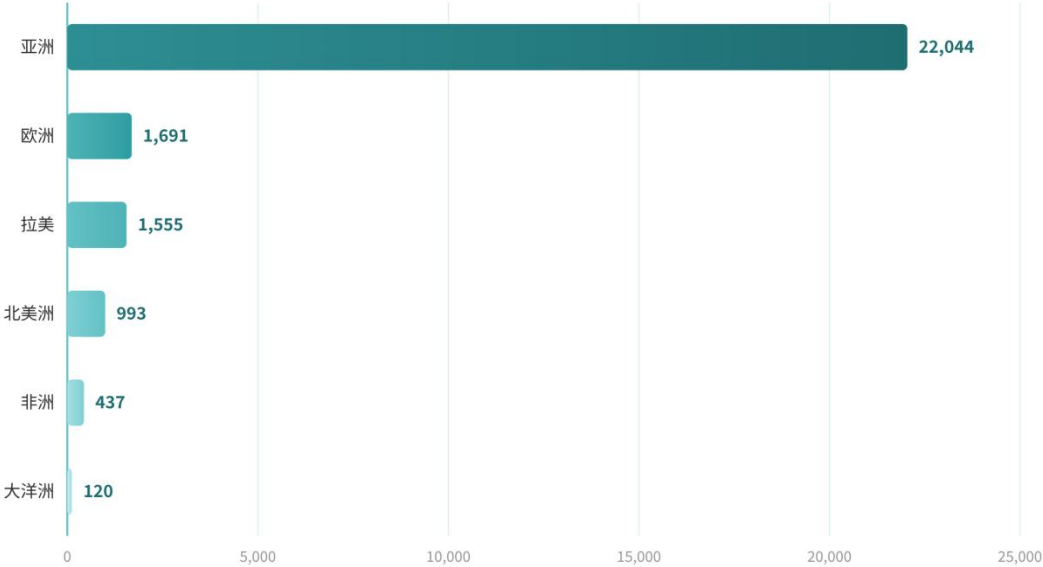


数据来源：中国对外直接投资统计公报2024

从区域来看，新兴国家的投资大规模增长，东盟成为第一大区域。商务部数据显示，2024年，中国对外直接投资近八成流向亚洲，比上年增长8.5%，其中对东盟投资343.6亿美元，增长36.8%。对拉丁美洲、欧洲、大洋洲投资分别增长15.4%、25.3%和113.7%。2024年，对共建“一带一路”国家直接投资509.9亿美元，比上年增长22.9%，占当年对外直接投资流量的26.5%。

中国对外直接投资地区分布（存量）

单位：亿美元



数据来源：中国企业出海趋势及案例研究报告（2025）

从出海的行业来看，2024年，中国对外直接投资涵盖了国民经济的18个行业门类，其中流向批发零售、租赁和商务服务、制造、金融、采矿等五个领域的投资均超过百亿美元。对建筑业、信息传输/软件和信息技术服务业投资增长较快，增速分别为80.5%、205.5%。

2024年中国对外直接投资流量行业构成

数据来源：中国对外直接投资统计公报2024

行业	流量/亿美元	比上年增长/%	比重/%
合计	1 922	8.4	100.0
批发和零售业	403.5	3.9	21.0
租赁和商务服务业	380.7	-29.7	19.8
制造业	375.4	37.3	19.5
金融业	237.8	30.5	12.4
采矿业	212.6	115.2	11.1
交通运输、仓储和邮政业	83.8	-0.8	4.4
信息传输、软件和信息技术服务业	69.7	205.5	3.6
电力、热力、燃气及水的生产和供应业	57.4	23.4	3.0
建筑业	51.6	80.5	2.7
科学研究和技术服务业	43.8	-13.2	2.3
农、林、牧、渔业	7.3	-59.8	0.4
居民服务、修理和其他服务业	3.4	-67.4	0.2
水利、环境和公共设施管理业	3.3	39.9	0.2
房地产业	2.0	-85.8	0.1
教育	1.2	42.4	0.0
卫生和社会工作	0.2	-85.4	0.0
住宿和餐饮业	-2.9	—	-0.2
文化、体育和娱乐业	-8.8	—	-0.5

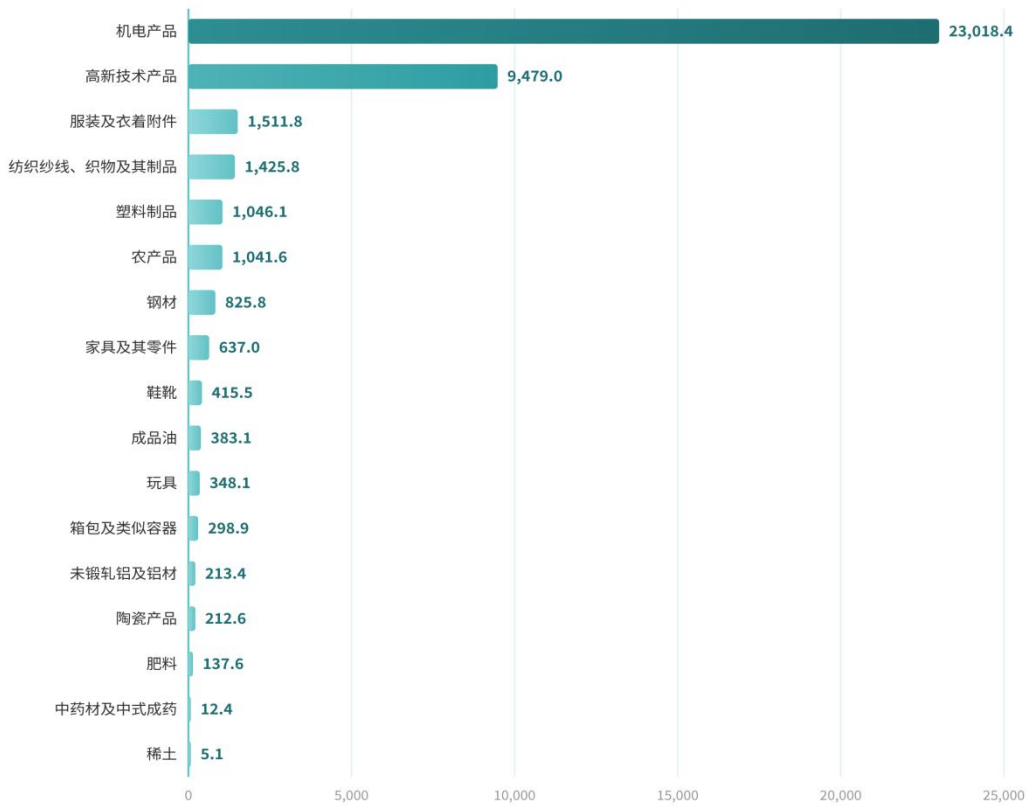
数据来源：中国对外直接投资统计公报2024

从出口商品的结构看，高新技术的产品和服务比例在增加。2025年出口额度23018.4亿元，占总出口值的60%，其中自动数据处理设备及其零部件、集成电路、汽车（包括底盘）手机、家用电器占比较大。2025年高新技术产品的出口规模达到9479.9亿美元，较上年增长7.5%，其中，专用装备、高端机床、工业机器人出口分别增长20.6%、21.5%和48.7%。

在新能源领域，2025年锂电池、风力发电机组出口分别增长26.2%、48.7%；在绿色出行领域，电动摩托车及脚踏车出口增长18.1%，铁道电力机车出口增长27.1%；在绿色生产领域，工业气体净化装置出口增长17.3%，电动叉车出口增长5.2%。

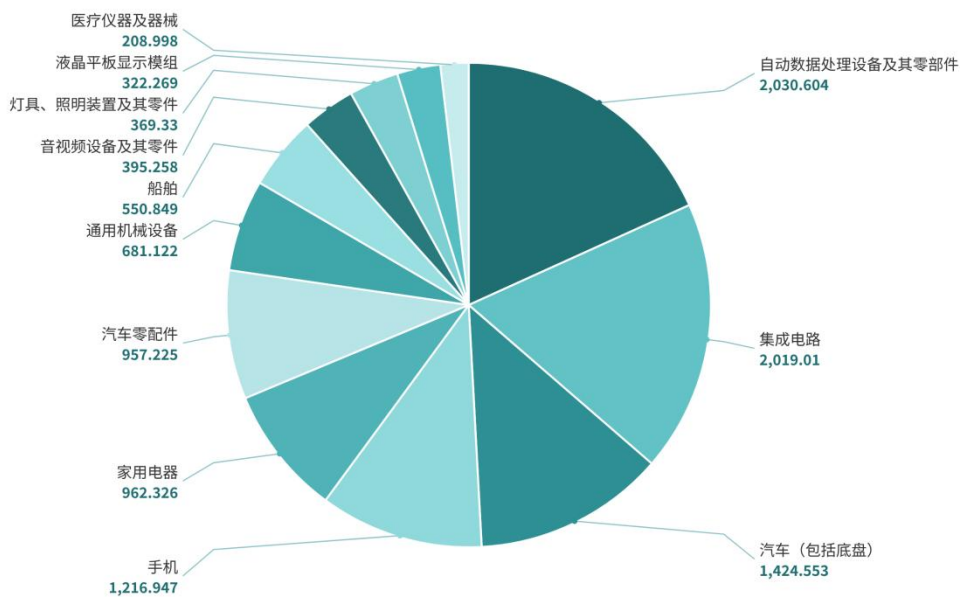
2025年中国主要商品出口金额

单位：亿美元



2025年机电产品类别出口金额

单位：亿美元



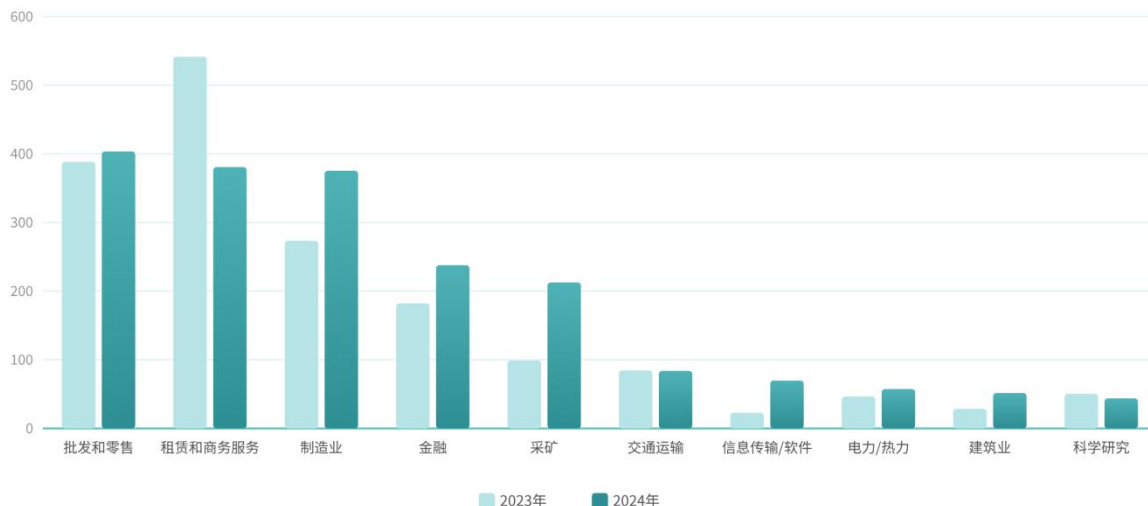
数据来源：海关总署统计2025年主要商品出口情况

2025年，“一带一路”经贸合作保持活跃态势。据复旦大学绿色金融与发展中心和澳大利亚格里菲斯亚洲研究所联合报告，2025年中国签署了价值1284亿美元的建筑合同，同时还进行了价值850亿美元以上的直接投资。¹能源是中国在“一带一路”倡议下对外投资的主要领域，2025年，能源相关投资占总投资额的43%，而2024这一比例为32.5%。

同期，超过3800家A股上市公司披露境外业务收入，合计达12.38万亿元，同比增长13.3%，海外板块已从边缘业务演变为核心增长引擎。

2023—2024年中国对外直接投资流量行业分布对比

单位：亿美元



数据来源：2023-2024中国对外直接投资流量行业分布对比情况，根据2023/2024年度中国对外直接投资统计公报统计

当产能走向国门、工厂落地他乡，ESG不再是可选的规则，而是工厂围墙内每天需要面对的现实。海外生产基地意味着直接的用工管理、社区关系、环保合规，这些正是ESG中社会（S）与环境（E）议题的核心内容。

华夏基金《中国ESG投资发展创新白皮书（2025）》针对A股520家上市公司调研显示，66%的受访A股上市公司已拥有海外业务，建设有海外产能的企业占比已达

¹ BRI activity hits record high in 2025, China Daily Global, 2026-01-22

40%。拥有海外业务的企业因“下游客户要求”而增加减排投入的比例高达55%，远高于无海外业务企业的10%。对于这些企业而言，ESG已不再是锦上添花的加分项，而是关乎市场准入与订单存续的红线。

维度	出海 1.0：产品出海	出海 2.0：品牌/产能出海	出海 3.0：价值出海
核心逻辑	把中国制造卖到全世界——利用成本与效率优势参与全球分工	把中国品牌/工厂建到全世界——从贸易商变成本地化经营者	把中国价值观融入全球规则——从合规跟随者变为标准共建者
竞争力来源	劳动力成本优势规模制造效率完整产业链配套	技术追赶 + 产品创新供应链整合能力品牌定位与营销本土化渠道建设	ESG治理能力全球化人才体系标准话语权社会许可跨文化领导力
目标市场逻辑	哪里有订单 就去哪里	哪里有增长 就去哪里	哪里需要 就在哪里扎根
节点	2001年加入WTO2008年全球金融危机2013年一带一路提出	2018年中美贸易战2022年UFLPA生效2023年 新三样出口爆发	全球ESG监管从立法到执法
ESG角色	/	被动合规	从成本中心变为竞争力引擎

图：中企出海3个阶段不同逻辑

中国企业出海可以划分为三个阶段，1.0时代“卖货出海”，ESG只是少数外贸企业应对海外客户的附加任务；2.0时代“建厂出海”，ESG成为项目落地的硬性门槛，环保审批、劳工标准直接决定项目生死；3.0时代“全球运营”，ESG内化为实现全球协同的战略要求。当前多数中国企业正处于从2.0向3.0转型的关键期——监管要求、市场规则、文化习惯的复杂性集中凸显，处理不当，技术层面的环境风险、管理风险极易升级为政治风险。

姜思遥

ERM中国区总经理

► （二） 监管升级：从自愿倡议到强制规制

过去十年间，全球商业环境最显著的变化之一，在于自愿性治理准则向强制性法律规制的转变。联合国全球契约（UN Global Compact）等自愿性框架曾是企业管理层自选的道德加分项，但如今，主要经济体正在通过立法将可持续发展指标嵌入国际贸易规则。

欧盟构建了全球最系统的ESG监管体系。与可持续发展有关的吉祥法规从不同维度设定了对在欧运营或对欧出口企业的合规门槛，也在引导全球企业可持续发展的要求和规范。

碳边境调节机制（CBAM）于2026年1月1日起正式进入征收期。2026年第一季度CBAM证书官方价格为75.36欧元/吨二氧化碳当量，第二季度为75.28欧元。根据2026年7月欧盟发布的新规草案，证书购买将统一推迟至2027年2月1日启动。覆盖范围将从

钢铁、铝、水泥、化肥、氢和电力六大行业逐步扩展。据测算，2028年扩围至下游产品后，仅中国对欧出口涉钢下游产品就将增加约7%的碳排放成本。

欧盟在设定产品碳排放核算默认值时，依据的是欧洲本土的生产数据与能源结构。如果直接套用欧盟默认值，会高估中企产品的排放量，形成事实上的贸易壁垒。

李菁

安永大中华区ESG可持续发展主管合伙人

《电池与废电池法规》对动力电池实施全生命周期监管。2025年2月起，EV电池须进行碳足迹声明；2026年8月起，电池标签须标注碳足迹等级等标准化信息；2027年2月18日起，电池护照强制生效，要求搭载近90项数据属性。正如中国电子装备技术开发协会所指出的：“企业须同步布局碳足迹核算、等级标签、尽职调查、再生材料含量披露和电池护照五个维度，任何单一维度的滞后都将导致整体合规失效。”

《企业可持续发展报告指令》（CSRD）和《企业可持续发展尽职调查指令》（CSDDD）经过2026年2月26日的Omnibus修订，适用范围大幅收窄——CSRD仅适用于员工超1000人且净营业额超4.5亿欧元的企业，约85%的原适用企业被豁免；CSDDD仅适用于员工超5000人且全球净营业额超15亿欧元的企业。然而，门槛上调不等于压力消失——在适用范围内的欧盟链主企业，仍会通过供应商管理制度向中国供应商传导ESG要求。合规压力并未消失，只是从“直接法律责任”转化为“商业合同约定”。

在国内，财政部会同外交部、国家发展改革委、生态环境部、商务部、中国人民银行、国务院国资委、金融监管总局、中国证监会等9部门于2024年11月联合印发了《企业可持续披露准则——基本准则（试行）》，拉开了国家统一的可持续披露准则体系建设的序幕。

在新的监管逻辑下，ESG违规的代价不再只是微不足道的行政罚款，而是可能演变为数额巨大的罚金，甚至对管理层产生司法追责风险。合规能力已直接转化为企业的资产负债表风险。

►（三）市场传导：将可持续要求写入合同

客户要求是ESG传导最直接，也最有痛感的渠道。跨国链主企业（如苹果、大众、宜家等）在面对自身监管压力的同时，倾向于将合规要求沿全球供应链向下传导。CDP研究显示，企业范围三排放平均可达自身运营排放的26倍以上²——供应链碳管理已成为国际买家的核心关切，有效衡量并管理整个价值链的排放，是取得减排实质进展的前提。

这一传导机制的直接结果是：对大量中国供应商而言，ESG合规已从“可做可不做”的倡议，变成了写在采购合同里的刚性条款。上海市律师协会ESG专业委员会主任万美观察到这一变化的微观层面：“经过近两年的实践，最明显的变化是客户需求从模糊变清晰了。早期来咨询的企业往往只有泛泛的ESG认知，说不清自己真正需要什么；如今越来越多的企业带着具体目标而来。”

这种传导有清晰的演进路径。全球电子协会中国区ESG首席专家周国银将其总结为四个阶段：从签署承诺与自评，到现场审核与限期整改，再到审核与赋能并行、将ESG绩效纳入采购决策，直至要求第三方认证或评级。“拿不到客户认证就意味着丢掉业务，这是最真实的痛感。”而要通过海外客户严苛的尽职调查，企业需要的是跨学科人才——必维集团中国区ESG负责人黄敏指出，“不仅要懂碳核算原理和生命周期评价，也要能精准解读法律条文，还要具备极强的跨文化沟通能力”。对身处全球价值链中上游的中国制造企业而言，ESG不是要不要做的问题，而是能否留在供应商名单里的问题。

² CDP报告：企业供应链范围三排放高达其运营排放26倍，CDP全球环境信息研究中心，2024-08-20

需要的人才必须是跨学科的：不仅要懂碳核算原理和生命周期评价（LCA），也要能精准解读法律条文，还要具备极强的跨文化沟通能力，以应对海外客户严苛的尽职调查。

黄敏

必维集团中国区ESG负责人

►（四）资本关注：进入资产定价与投融资

在国际资本市场，ESG表现已演变为资本定价与风险控制的基础维度。主权财富基金、养老基金和公募基金等机构投资者，已将ESG因子嵌入投资决策模型。ESG评级结果与融资成本之间存在关联。清华大学国家金融研究院副院长迟永胜指出，“A股上市公司ESG评级每提升一级，融资成本或降低50至100个基点，现金流估值提升10%至20%”。Eliwa、Aboud与Saleh发表于《Critical Perspectives on Accounting》（2021年，第79卷）的研究，基于对欧盟15国6018个企业年度观测（2005-2016），结论是ESG表现越好、债务融资成本越低，且环境维度影响最大。³

MSCI对全球4319家上市公司近九年（2015年8月至2024年5月）数据的追踪显示，ESG评级最高的前20%企业，平均融资成本为6.8%，而评级最低的后20%企业为7.9%，两者相差约110个基点；这一差异在控制信用评级、国别宏观因素后依然显著。以一家年融资规模50亿元的企业测算，评级从最低档跃升至最高档，年度利息支出差异最高可达约5500万元——ESG正在从“面子”变成财务报表上的真金白银。⁴

³ Eliwa, Y: ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries, <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/26135>

⁴ MSCI ESG Ratings and Cost of Capital, <https://www.msci.com/documents/10199/6c2115f3-5fef-b883-278d-853de6ffc019>

多边开发银行（MDBs）是国际资本市场中ESG规则最重要的制定者与执行者。以世界银行、亚洲开发银行等为代表的国际金融机构，将ESG合规作为融资决策的核心考量。世界银行《环境与社会框架》（ESF）涵盖10项环境与社会标准，覆盖环境风险评估、劳工权益、社区健康安全、生物多样性等核心议题。触碰红线者，将遭遇制裁，无法参与多边开发银行的项目。世界银行、亚洲开发银行、非洲开发银行等主要MDBs签署了《交叉取消资格协议》，一家制裁可能引发多家同时排除，失去更多全球机会。

►（五）社会信任：社会许可与消费者选择

即便拿到了政府批文、客户订单和银行授信，企业仍可能倒在第四道门前：社会的认可。“社会许可”（Social License to Operate）概念起源于采矿业，强调项目要成功，仅获得法律许可不够，还需获得利益相关者的接受——如今它正在成为与政府审批同等重要的经营前提。

2025年中国有色矿业附属公司在赞比亚谦比希的尾矿坝溃坝事件，尽管企业事后迅速依据当地政府指令履行了修复和治理义务，并对受影响的个体农户完成了赔偿。看似完成了当地的法定动作，但随之而来的是当地提出的高达800亿美元的天价索赔诉求。

抛开金额的合理性不谈，这一事件深刻说明：企业一旦发生环境事故，面临的将不仅是当地行政处罚，更会被国际舆论和人权组织以放大镜审视，引发难以估量的连锁诉讼风险。

谢海霞

首都经济贸易大学法学院教授

社会维度同样在消费端重估品牌价值。普华永道2024年《消费者之声调查》（覆盖31个国家和地区2万余名消费者）显示，85%的消费者在日常生活中亲历了气候变化的影响，消费者平均愿意为可持续生产或采购的商品多支付9.7%的价格；在欧洲、北美及东南亚的新兴中产市场，具备透明溯源、循环设计与公平贸易认证的产品展现出更强的定价能力。

02

不同市场，ESG关注什么

不同区域的监管机构由于经济结构、政治生态与社会价值观的差异，对ESG的立法侧重呈现明显分化。周国银将全球ESG监管概括为三种模式：欧洲的法规驱动——刚性强制、长臂管辖；美国的市场驱动——靠消费者选择、投资者钞票和客户订单传导；中国的政策驱动——全面倡导、选择性激励。三种模式之外，全球南方正在从“标准洼地”变为新的规则增长点。

► （一） 欧盟：政策回调，务实推进

欧盟长期处于全球ESG立法体系的前沿。即便是2026年综合法案对CSRD和CSDDD进行了门槛上调和义务简化，但底层逻辑并未发生变化，其一，供应链传导的理念没有变；其二，制度框架，CSRD、CSDDD、CBAM和新电池法案四根支柱仍在运行，仅调整了门槛和节奏。

具体来看：CSRD适用范围缩窄至员工超1000人且净营业额超4.5亿欧元的欧盟大型企业，非欧盟企业以在欧净营业额4.5亿欧元为界，适用时间推迟至2028财年；CSDDD门槛提高至欧盟企业员工超5000人且全球净营业额超15亿欧元（非欧盟企业以在欧营业额15亿欧元计），自2029年7月起履行义务；CBAM于2026年1月1日起正式收费，后续将扩容覆盖近180个复合金属产品；新电池法案的尽职调查要求2027年8月实施。环保与数据领域的存量法规同样不可轻视：《废弃电子电气设备指令》《限制

有害物质指令》管产品准入，GDPR为数据保护设立高标准——违规最高可处全球年营业额4%或2000万欧元罚款，TikTok的5.3亿欧元罚单已经演示过这把尺子的刻度。

对外经济贸易大学教授李丽点破了欧盟政策的双重性：“CBAM扩容旨在维护欧盟本土低碳竞争优势，防范‘碳泄漏’；CSDDD通过强制性法规强化供应链监管，弥补自愿性标准的不足。在全球经济复苏乏力的背景下，这类规则也是欧盟重塑产业竞争力、为本土企业优化合规成本的手段。”

►（二）美国：联邦后退，州级加码

证券交易委员会（SEC）于2026年5月宣布，已正式提议撤销拜登政府时期推出的企业环境信息披露规则。气候报告规则由美国证券交易委员会于2024年通过，该规则首次要求美国上市公司披露其业务面临的气候风险、应对这些风险的计划、极端天气事件的财务影响，以及在某些情况下，披露其运营产生的温室气体排放。⁵

2026年6月24日，加州空气资源委员会（CARB）宣布更新其监管提案，范围1和范围2温室气体（GHG）排放初始报告截止日期推迟三个月，延至2026年11月10日。⁶2023年，加利福尼亚州通过了相关立法，要求大型企业披露气候变化相关信息。在经历延期以及持续的法律挑战后，加利福尼亚州空气资源委员会敲定了最终条款，规定自2026年8月起，SB 253要求年营收超10亿美元的企业自2026年起报告范围一和范围二温室气体排放，2027年起纳入范围三；SB 261要求年营收超5亿美元的企业每两年披露气候相关财务风险。加利福尼亚州成为美国首个出台可持续发展报告要求的州。⁷

⁵ SEC, Rescission of Climate-Related Disclosure Rules, File No. S7-2026-19

⁶ California Air Resources Board, California Corporate Greenhouse Gas Reporting: Notice of Upcoming Rulemaking Update to Further Clarify Requirements and Deferring 2026 Reporting Deadline, 2026-06-24.

⁷ Forbes, California Becomes First State To Require Climate Change Reporting, 2026-02-26.

与此同时，《负责任纺织回收法案》（Responsible Textile Recovery Act, SB 707）要求所有符合条件的“生产者”必须在2026年7月1日之前加入加州官方批准的生产者责任组织（PRO），否则其受管辖产品将不得在加州销售。

联邦与州的政策可以摇摆，大客户的采购标准没有松动。苹果供应商清洁能源计划持续推进，已有超过300家全球制造供应商承诺2030年前使用清洁能源为苹果产品生产；2025年，供应商清洁能源采购规模超过20吉瓦。

► （三）英国：独立路径，部分衔接

脱欧后的英国走的是自主立法、部分衔接欧盟的路线：它是全球首个将TCFD气候披露强制化的主要经济体，已落地与ISSB对接的UK SRS可持续披露准则，并搭建起覆盖包装、电子电器、电池、报废车辆四大品类的生产者责任延伸（EPR）体系；《现代奴隶制法案》则要求年营业额超3600万英镑的企业发布供应链透明度声明。

但英国最鲜明的监管特色在广告与营销端——它建成了全球最成体系的“反漂绿”执法框架。金融端，金融行为监管局（FCA）的反漂绿规则2024年5月生效，配套可持续披露标签（SDR）制度，且适用于向英国零售客户分销的非英国基金；消费端，竞争与市场管理局（CMA）的《绿色声明准则》要求企业的每一项环保宣传都可验证、有依据，2025年4月《数字市场、竞争与消费者法案》下的新消费者保护制度生效后，CMA可对误导性绿色营销直接处以最高达年度集团营业额10%的罚款，且无需经过法院程序。对以英国为目标市场的中国消费品牌而言，这意味着“环保”“可持续”“碳中和”这类宣传用语必须句句有据——广告文案也是合规文件。

► （四）巴西：受欧盟影响，强化约束

拉美监管呈现“披露端向欧盟看齐，执法端自成体系”的特征，巴西是典型样本。

可持续披露：从强制到“不披露就解释”。2026年5月29日，巴西证券交易委员会（CVM）发布第244号决议，撤销原定强制上市公司按IFRS S1/S2披露可持续信息的规定，改为“不披露就解释”模式——不披露的公司须向市场说明理由。值得注意的是，巴西曾在2023年成为全球首个正式采纳ISSB准则的国家，此番政策逆转反映出新兴市场在ESG监管节奏上面临的复杂权衡。但其他硬约束没有松动。

强迫劳动“脏名单”（Lista Suja）制度持续运行。这是巴西最具影响力的强迫劳动问责工具之一。2026年4月，中国汽车制造商比亚迪因巴伊亚州工厂建设期间的劳工问题被巴西劳工部列入该名单——尽管巴西法院数日后发布禁令将其暂时移除，但这一事件充分暴露了巴西劳工执法的穿透力。目前该名单共收录585家雇主，其中169家为2026年4月最新更新中新增。

遵守原住民FPIC原则：矿业能源项目必须遵守ILO 169公约所确立的FPIC（自由事先知情同意）原则，巴西环境法院环评司法判例持续收紧，不受资本市场披露规则调整影响。

LGPD数据合规：巴西《通用数据保护法》持续生效，规则框架对标欧盟GDPR，监管要求不变。

碳排放交易系统（SBCE）分阶段推进，2024年底立法落地，规划2027年将钢铁、水泥等高排放行业纳入履约范围。

►（五）东南亚：发展导向，稳步推进

东南亚是当下中国企业出海热门地带，但标准洼地窗口正在快速关闭。

新加坡：新加坡是亚洲最早对ESG报告作出强制性披露要求的国家。2016年，新交所发布了可持续发展报告指引，要求所有上市公司从2017年12月31日或之后结束的会计年度开始必须发布可持续发展报告。当前新加坡采取“气候优先、分阶段实施”的路径：

FY2025起：所有新交所上市公司须报告范围一和范围二温室气体排放。

FY2026起：海峡时报指数（STI）成分股公司须报告范围三排放；所有上市公司须将可持续发展报告与年度报告同时发布。

FY2028起：市值10亿新元及以上的非STI上市公司须报告基于ISSB的气候相关披露。

FY2029起：外部有限鉴证成为强制性要求。

FY2030起：所有非STI上市公司须报告基于ISSB的气候相关披露。

新加坡会计与企业管制局（ACRA）于2025年成立了临时可持续发展准则委员会，制定了新加坡财务报告准则SFRS S1（基于IFRS S1）和SFRS S2（基于IFRS S2）。SFRS S2（气候披露）被提议为强制性，而SFRS S1（更广泛的可持续披露）维持自愿性。

碳税方面，新加坡是东南亚首个实施碳定价的国家。2019年启动时税率为5新元/吨CO₂ e；2024—2025年上调至25新元/吨；2026—2027年进一步上调至45新元/吨；目标2030年前达到50-80新元/吨。碳税覆盖约80%的全国温室气体排放，主要针对约50家制造、电力、废弃物和水处理设施的排放。

泰国：2025年3月开征碳税，每吨200泰铢（约6美元），现阶段仅覆盖石油制品，规划逐步扩围。2025年12月，《气候变迁法》草案已通过内阁审议。泰国碳排放交易体系（TH-ETS）计划2029—2031年分阶段强制落地，并配套建立国家气候基金与CBAM相关制度。在用工方面，普通管理与技术岗位优先雇佣泰国公民，特定行业外籍员工比例不得超过员工总数的10%。

越南：碳排放交易体系（ETS）处于试行阶段，首批覆盖电力、钢铁、水泥行业。环保EPR法令110/2026/NĐ-CP于2026年5月25日起正式实施，设定了硬性回收指标：铝包装、硬质PET包装最低回收率22%。

马来西亚：计划2026年起对钢铁和能源行业征收碳税。马交所NSRF对标IFRS S1/S2。消费品出口本土销售如需面向穆斯林市场，必须取得清真Halal全链条认证。马交所设有伊斯兰合规碳交易所BCX。

印度尼西亚：2023年启动全国碳交易市场。AMDAL环评作为所有大型项目法定前置审批。棕榈油、镍矿产业链ESG监管严苛，包含矿区复垦、原住民磋商、毁林管控。

►（六）非洲：多地立法强调社区义务

非洲ESG监管的典型特征是：成文法框架相对完备，但执法能力参差不齐，社区关系因此成为事实上的决定性变量。多数非洲国家矿业法要求投资者设立社区发展基金、承诺本地就业比例、开展环评。

2016年以来，刚果（金）、赞比亚、加蓬等十多个非洲国家相继修订矿业法，总体趋势是提高国家对矿业项目的参与程度和利益分成、增加矿业税费、强化本地化与环境保护要求。

刚果（金）是全球钴矿和铜矿的核心产区。2018年修订的《矿业法典》为外资设置了严格的合规义务。社区发展基金方面，开采权持有人须提取年度营业额的0.3%用于社区发展项目。2025年1月，矿权管理局要求未履行转让义务的矿企限期合规，否则面临矿权证被吊销风险。本地化要求方面，刚果（金）籍自然人须在矿业公司中持有至少10%的股份，从事矿物处理的公司中该比例不得低于50%；2026年1月进一步要求将5%股本分配给本地员工；为矿业企业提供服务的服务商至少51%的股权须由刚果（金）籍人持有。矿产资源税方面，有色金属从2%提高至3.5%，战略矿物质（钴、锆和钽铌铁矿）高达10%。⁸

⁸ 王琳：《丝路新能源矿业法律博弈：厚势——构筑可持续合规竞争力（中）》，
<https://www.tongshang.com/Content/2026/07-02/1447102215.html>

布基纳法索建立了地方矿业发展基金（FMDL），资金来源包括采矿许可证持有人营业额的1%，并引入了按企业不同管理层级设定本地用工渐进式配额的法律。

加纳正逐步要求矿业公司将特定业务分包给国内分包商。

南非的《矿业宪章》要求员工持有矿业资产5%、所在社区持有5%。矿权持有人须100%履行经批准的矿山社区发展承诺，包括招聘、培训以及对员工和受影响社区的社会经济发展义务。

津巴布韦要求企业设立专门的社区发展基金，用于支持学校、医院、道路等基础设施建设。⁹

多数非洲国家的矿业法均要求投资者设立社区发展基金、承诺本地就业比例、开展环境影响评估。唐颖侠指出：“中国企业习惯应对的合规对手，已不再只是布鲁塞尔和华盛顿。”

全球南方国家的强制性尽责立法浪潮，正在蔓延。

唐颖侠

南开大学人权研究中心副主任、法学院副教授

⁹ Beyond Taxes, African Governments Redefine Mining Wealth Sharing,
<https://www.ecofinagency.com/news-industry/2306-56697-beyond-taxes-african-governments-redefine-mining-wealth-sharing>

03

中国企业出海的ESG现状与问题

欧盟的立法矩阵、美国的州级加码，以及新兴国家的立法完善，将ESG从“道德倡议”推入“制度约束”的时代，企业面临的是一幅多层次、跨区域、碎片化的ESG规则图景。

中国企业出海正从早期的产品出口和工程承包，逐步演进为产能出海、资本出海与品牌全球化并行推进的综合国际化布局，企业不仅要面对商业竞争，还必须应对跨境数据治理、供应链人权尽职调查、碳排放核算、社区关系管理等多维度合规要求。中国企业出海的竞争，已跳出产品质量与成本控制的传统赛道，升级为可持续发展能力的全方位较量。

ESG理念的内在价值与中国推动高质量发展、构建新发展格局的战略方向高度契合。随着中国可持续披露准则体系的逐步建立，企业内外部沟通中ESG的声音日趋增强，围绕中企出海的ESG诉求，聚集了认证机构、律师事务所、咨询机构等跨境ESG服务生态，帮助企业应对复杂环境带来的系列挑战。

通过专家和专业机构视角，我们可以透视中国企业出海的ESG实践现状，取得的进展和共识，以及面临哪些深层结构性问题。结合行业数据和调研，整体和提炼一些可供参考的观察。

►（一）中国企业出海的ESG实践现状

► 1. 政策先行：国内规则加速对接国际

中国企业出海ESG实践的第一重动力，来自国内政策体系的持续供给。早在2017年，当时的环境保护部、外交部等发布《关于推进绿色“一带一路”建设的指导意见》要求出海企业，压实企业境外环境行为主体责任。2017年《中央企业境外投资监督管理办法》提出研究制定境外投资项目负面清单，对境外投资项目进行分类监管。2025年8月，商务部印发《企业境外廉洁合规工作指引》，从治理架构、风险管控到行为规范提出系统性要求，特别强调建立独立的合规管理体系，避免受实际控制人不当干预；同年12月，商务部发布《企业境外履行社会责任工作指引》，提出“社会许可”概念，要求企业主动与东道国政府、社区、媒体及社会组织建立常态化沟通机制。

综合来看，中国企业出海ESG政策体系呈现两个特点：一是**央企先行，发挥“链主”传导效应**。《关于新时代中央企业高标准履行社会责任的指导意见》要求央企将ESG管理体系延伸至境外子公司与全链条海外项目，鼓励龙头央企参与国际ESG标准制定。二是**逐渐从“软倡导”走向“硬约束”**。《中央企业合规管理办法》以部门规章形式将境外经营合规列为央企法定责任。三是**政策层级从“部门倡导”走向“多部委强制协同”**，覆盖范围从“E维度”拓展到“E+S+G”全覆盖。早期出海政策主要由当时环境保护部、商务部牵头，聚焦环境（E）维度；随着监管深化，政策视野向员工、社区、合规、数据安全、供应链安全等多维度延伸，构成了中国企业出海ESG政策体系“从碎片到系统、从单维到立体”的趋势。

四与国际规则对标，兼顾“接轨”与“话语权”。2022年1月《对外投资合作建设项目生态环境保护指南》明确，东道国标准不足时，鼓励采用国际通行规则标准或中国更严格标准。2022年9月《数据出境安全评估办法》对接欧盟GDPR《通用数据保护条例》等国际数据治理框架。2026年3月，国务院公布我国首部《产业链供应链安全的规定》，将供应链安全义务、数据主权保护与ESG合规整合进同一法治框架。

表：企业出海ESG相关的政策要求

牵头部门	发布时间	政策	内容
国务院	2008年9月发布，2017年3月修订	《对外承包工程管理条例》	不得以不正当的低价承揽工程项目、串通投标，不得进行商业贿赂。尊重当地风俗习惯，注重生态环境保护，促进当地经济社会发展
商务部、外交部、国务院国资委、全国工商联	2011年3月	《境外中资企业（机构）员工管理指引》	加强对派出人员的行前教育、培训和考核。有关商（协）会应帮助企业开展出国人员培训。培训内容重点是外事纪律、涉外礼仪、东道国社会概况、相关的法律法规、风俗习惯、宗教信仰等。不合格的人员不能派出。
国务院国资委	2017年1月	《中央企业境外投资监督管理办法》	研究制定境外投资项目负面清单，对境外投资项目进行分类监管
原环境保护部	2017年5月	《关于推进绿色“一带一路”建设的指导意见》	加强政企统筹，鼓励行业和企业采用更先进、环境更友好的标准
生态环境部、商务部	2022年1月	《对外投资合作建设项目生态环境保护指南》	遵守东道国标准，不足则用更高标准：东道国没有相关标准或标准要求偏低的，鼓励采用国际通行规则标准或中国更严格标准。对能源、水利水电、石油化工、矿山开采等项目提出专项环保要求。
商务部、生态环境部	2021年7月	《对外投资合作绿色发展工作指引》	严格遵守东道国法律法规，按照国际通行惯例开展环境评估和尽职调查
国务院国资委	2022年10月	《中央企业合规管理办法》	境外经营合规被列为八大重大合规风险领域之首。设立首席合规官：由总法律顾问兼

牵头部门	发布时间	政策	内容
			任，在企业重大决策事项的合规审查意见中签字。
国家互联网信息办公室	2022年9月	《数据出境安全评估办法》	申报安全评估的四种情形：向境外提供重要数据；关键信息基础设施运营者和处理100万人以上个人信息者向境外提供个人信息；自上年1月1日起累计向境外提供10万人个人信息或1万人敏感个人信息
国务院国资委	2024年6月	《关于新时代中央企业高标准履行社会责任的指导意见》	推动海外经营机构在海外经营管理、重大项目实施中将ESG工作作为重要内容，主动适应所在国家、地区ESG规范要求，强化ESG治理、实践和信息披露。带动供应链上下游共建共享，传播ESG优秀实践
国家发展改革委、商务部	2024年10月	《关于对对外经济合作领域严重失信主体开展联合惩戒的合作备忘录》	明确将严重失信主体作为重点监控对象，对备案、核准等申请不予受理，不予办理外汇登记、购汇、汇出手续，停止政策支持等39条惩戒措施。
商务部	2025年12月	《企业境外履行社会责任工作指引》	明确了企业境外履行社会责任规范包括：把履行社会责任全面融入跨国经营发展战略；倡导从属地化经营、劳动关系、社区关系、人文交流、参与公益事业等10个方面支持东道国民生改善。
国务院	2026年6月	《关于对外投资的规定》	建立对外投资分类分级监管框架，明确鼓励、限制、禁止投资清单，压实出海企业主体责任，完善风险预警、备案管理与法律责任，引导企业开展稳健合规的境外投资经营。

► 2. 央企响应：政策驱动下的合规建设

央国企是政策的直接作用对象，也构成了出海ESG实践中制度驱动的一条主线。截至2025年底，中央企业资产总额突破95万亿元，境外资产占比据业内预估已达10%以上，在全球180多个国家和地区设有机构和项目。多项政策对央国企的海外社区、环保、治理行为作出要求。2022年，国务院国资委发布《中央企业合规管理办法》，将“被国际组织制裁”明确列为重大合规风险事件，要求由首席合规官牵头统筹应对；2026年4月，国务院国资委正式设立境外国资工作局，境外资产的规范治理与风险防控被提到前所未有的位置。

中央企业作为中国企业“走出去”的主力军，多布局于东道国的基础设施、能源、矿产等重资产领域，这些领域国内企业已经形成较为完善的管理体系，并将成熟的管理经验和要求带入东道国。

国务院国资委发布的《中央企业海外发展报告（2025）》显示，超九成受访央企制定了明晰的国际化经营计划并推动切实落地。91.89%的央企制定了明晰的国际化经营总体规划，52%的央企早在25年前即开始布局国际业务。62.5%的央企已建立海外可持续发展管理体系；46.58%的央企在海外曾委托第三方专业机构开展ESG尽职调查。

以环境治理为例，报告数据显示，央企将环境保护纳入海外业务发展的顶层设计，2022至2024年，受访央企海外环境治理和生态保护投入年均增长逾33%；77%的央企对其海外项目进行过环境影响评估；59.15%的央企在所在地并未明确要求的情况下，仍制定负责任的采购政策，标准高于当地要求。2021年后央企已停止新建境外煤电项目，全面转向新能源。截至2025年底，央企投资海外风光项目375个、总装机60.45GW（约2.6个三峡），覆盖48国，其中风电30.47GW、光伏29.98GW。

央国企的ESG合规动力往往来源于国家政策驱动主动性和国内长期的社会责任实践积累，具备体系化的制度建设及持续的资源配置，构建起国资体系下的出海ESG合规基座。

► 3. 链主引领：市场驱动下的供应链传导

如果说央国企遵循的是政策驱动逻辑，那么以民营企业为主体的头部链主企业，遵循的则是市场驱动逻辑，在国际客户的采购标准与全球市场的准入规则要求下，逐步提升ESG实践水平。

《2024年度中国对外直接投资统计公报》显示，2024年非公有制经济主体对外投资913.7亿美元，增长24.6%，占对外非金融类直接投资总额的54.3%，首次超越国有控股主体。2025年民营企业进出口额260403亿元，比上年增长7.1%，占进出口总额比重为57.3%；其中出口176592亿元，增长7.2%。

在非洲等新兴市场，民营企业投资数量已占中国对非投资企业总数的70%以上。全国工商联《2025中国民营企业国际化发展报告》对4022家有国际业务的民营企业调研显示，超85%的出海民企已实现盈利，新能源汽车、锂电池、新一代信息技术等行业的海外扩张尤为迅猛。在这支庞大的出海队伍中，一批行业龙头正从被动合规转向主动布局，将ESG深度嵌入供应链管理与全球运营，扮演着“链主”的角色。

通过市场领导力推动供应链ESG能力提升，国际巨头早已提供了范本：苹果、戴尔自身直接碳排放有限，却凭借庞大的采购话语权，推动数千家制造供应商完成绿色转型，领先企业的ESG实践，具备这种辐射全产业链的“链主影响力”。

一批拥有国际市场地位的中国企业也在建立自己的可持续竞争壁垒。以宁德时代为例，面对欧盟电池法规、碳关税等加码要求，动力电池巨头主动拥抱当地规则，在德国、匈牙利、印尼等地建设工厂，实现全球化生产布局。企业深度参与全球电池联盟（GBA）电池护照试点与规则制定，推出涵盖可持续发展治理体系、商业道德、环境保护、劳动实践、可持续采购和关键矿产管理六大模块的CREDIT可持续审核工具，未通过审核的企业无法入库接单。

宁德时代2025年8月生效的《可持续供应链管理政策》融合了IATF16949汽车行业质量标准、SA8000/RBA劳工标准、国际劳工组织ILO公约、ISO14001/ISO45001环境安全标准以及OECD矿产尽职调查指引等多项国际规范。在劳动实践模块，严禁童

工、强迫劳动、抵债劳动，杜绝各类歧视，工时、加班、薪资、社保必须符合属地劳动法，出现严重违规直接判定审核不通过。2026年7月宁德时代公开表示，联合北京绿色交易所等机构，制定覆盖电池全产业链的绿色评价标准，评级结果直接挂钩绿色信贷支持政策——评级越高，供应商享受越低的绿色贷款利率和更快的放贷速度。这套做法在部分维度上已走在了监管要求前面，无力跟上节拍的竞争对手，将被屏蔽在高价值市场之外。

链主的引领作用还体现在治理与合规的体系化建设上。链主的引领作用还体现在治理与合规的体系化建设上，吉利控股是跨境资本运作合规的典型实践样本。2018年，吉利控股以约90亿美元对价收购戴姆勒9.69%具有表决权的股份，成为其最大单一股东；交易披露后，德国联邦金融监管局（BaFin）依据德国《证券交易法》持股阈值披露规则，针对本次交易的信息披露及时性启动合规调查。2018年12月监管机构正式公布调查结论，认定吉利的披露行为符合法规要求，不予任何罚款处罚。

在ESG治理维度的跨境合规要求日趋严格的背景下，覆盖资本运作、信息披露的全链条合规管理体系、制度规范与行为准则，是企业应对海外监管的坚实后盾。据企业合规领域专家丁继华的公开访谈内容，这套治理合规体系不仅支撑企业通过了严苛的海外监管核查，更在商业层面释放出信任溢价——戴姆勒在与吉利洽谈深度合作前，曾通过侧面渠道核查其合规运行状况，完善的治理合规基础为双方建立跨国合作信任奠定了前置条件。

出海竞争的单位，正在从单个企业变为整条产业链。面对日趋增高的贸易门槛，链主的责任不止于“管”。链主企业需改变“只提要求、不给支持”的思路，通过认知引导、技术支持、培训辅导，将合规要求融入研发与设计阶段，与上下游“价值共创、风险共担”。

李丽

对外经济贸易大学经济学院教授

► 4. 中小企业：订单驱动下的被动跟随

与链主企业的主动布局形成对照的，是数量庞大的中小企业的出海选择。工业领域，中小企业出口在增加。工业和信息化部2026年1月在国新办举行的发布会上披露，2025年12月规上工业中小企业出口指数达52.4，连续21个月位于扩张区间，中小制造出口长期保持景气扩张态势。新业态领域中小企业也是出口主力，商务部行业统计显示跨境电商出口中中小企业出口额占比超60%。

灼识咨询和渣打银行发布的《2025中国中小企业出海蓝皮书》数据显示，大型企业30%已完成出海布局，20%正在筹备；中型企业近40%已实施，另有近40%计划中；小型企业中18%已启动，29%在规划；微型企业亦有14%已出海，14%有明确意向。

HRise出海研究院基于2025年9月1189份问卷的调研也发现，出海企业以中小企业为主（58%员工数在1000人以下），多处于初创探索期（51%）和快速扩张期（40%）。

然而，中小企业出海的动因与链主企业有所不同。受国内部分行业产能过剩、全球贸易保护主义抬头以及供应链重构等多重因素影响，越来越多的中小企业选择通过出海寻求破局。

澎湃研究院《中小型出海企业微调研：被动出海者与天生全球企业》调研显示¹⁰“客户出海或直接政策变化，只要想争取或保住订单则必须出海”“国内利润空间实现有限，甚至几乎没有空间，从而寻求海外机会”，占出海企业比例四分之三。这种基于订单需要、客户需要的出海，决定了其ESG实践的底色，并非主动的战略布局，而是被动的生存应对。

¹⁰ 澎湃研究院：中小型出海企业微调研：被动出海者与天生全球企业，
https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_32923627

有专家将企业的ESG实践状态分为五个阶段：抗拒型、合规型、防御型、适应型、主动型，大多数中企仍徘徊在“合规型”与“防御型”之间，带有明显的被动色彩，为保订单而认证，为应付审核而编报告。这些通过分包、联营方式“借船出海”的主体，几乎处于国际规则的盲区之中，它们既不在政策覆盖的半径内，也缺少链主企业的传导带动，构成了实践版图中能见度最低的一层。

企业ESG管理成熟度可分为五阶模式：一是抗拒型，认为这是忽悠或打压，应付过关；二是合规型，仅保持最低标准，被动响应，多见于利润单薄的中小企业；三是防御型，基于短期投资回报考虑，愿意投入一定成本提高标准以保住订单；四是适应型，主要为行业龙头，能主动导入国际公认的行业标准，建立有效的尽责管理体系，以获得中期的竞争优势；五是主动型，将ESG融入长期战略和使命，主动提高行业标准，目前国内这类企业极少，需长时间的文化沉淀。

大多数中企仍徘徊在“合规型”与“防御型”之间。驱动企业开展ESG认证的动力主要是大客户的订单。虽然资本市场和法规很有威慑力，但在业务层面，客户的ESG要求才是不折不扣的“生死线”。如果我们只看社交媒体和论坛，会觉得ESG是资本市场的游戏；但如果你进入企业内部，尤其是销售和采购一线，你会发现，拿不到客户认证就意味着丢掉业务，这是最真实的痛感。

周国银

全球电子协会中国区ESG首席专家

► 5. 议题分化：E先行，S和G问题高发区

具体ESG议题的实践上，中国企业在三个维度上的实践深度与成熟度存在落差。

环境维度是中企出海ESG实践进展最快的领域。原因在于规则清晰、方法成熟、国内外话语同构。国际上，早在1998年，世界可持续发展工商理事会（简称

WBCSD）与世界资源研究所便联合开发了温室气体核算体系（GHG Protocol），至今仍是全球公认度最高的碳核算基础设施：核算边界、排放因子、第三方核查均有成熟方法论。国内，“双碳”目标驱动下的全国碳市场、绿色工厂、能耗双控转向碳排放双控，已让企业在出海前就完成了认知启蒙。两套话语在E议题上同源同构，企业理解出海环境要求没有学习门槛，实践跟进难度较小。

具体实践层面，中国头部出海企业在E维度的体系建设较为完善。碳足迹管理方面，光伏龙头企业已普遍建立从硅料到组件的全链条碳足迹追踪体系；新能源汽车产业链上下游企业积极布局产品碳足迹管理平台，如比亚迪“i迪碳链”、吉利“吉碳云”等系统已实现碳数据的可核算、可追溯。绿色制造方面，出海企业普遍将国内成熟的绿色工厂标准向海外复制：美的在泰国工厂通过技术革新实现单台空调节能40.2%、碳排放降低68.3%；比亚迪巴西工厂实现100%可再生能源用电。碳中和承诺方面，头部企业纷纷提出明确目标——宁德时代2025年达成零碳工厂、2035年实现全价值链碳中和；联想集团承诺2025年自身运营碳中和、2050年全价值链净零排放。

社会维度企业实践零散且碎片化，深耕方能见效。企业在S维度的实践不缺乏指导规范，比如OECD《跨国企业负责任商业行为准则》，联合国《工商业与人权指导原则（UNGP）》等，但企业实际实践方向和深度参差不齐。南开大学人权研究中心副主任唐颖侠指出，哥伦比亚的立法大量强调冲突地区的人权问题，墨西哥在USMCA框架下落地劳工维权条款，中东市场有Halal认证与本地化雇佣的刚性要求，各市场“题眼”不同，无法用一套通用模板应对所有国家。

具体实践上，中国企业主要通过本地化雇佣、技术培训、社区公益投入来融入当地。《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，海外项目尊重当地社区、落地“小而美”民生公益项目、开展属地化社区共建。中国海油、中国石化、中国中铁等出海头部央企均在海外布局社区民生、教育、医疗、救灾类公益项目。

以中海油为例，在乌干达翠鸟油田项目区域，企业搭建常态化社区沟通机制，系统推进教育、医疗与本土人才培育等系列民生项目。2025年启动霍伊马、基库贝地区

中小学绩优奖学金，面向39所学校300名优秀学子发放资助，同步向当地学校捐赠教学物资；联合援乌医疗队面向周边社区开展大型义诊，为700余名居民提供诊疗服务，面向1.2万名民众普及妇幼健康知识。同时持续开展油气技能培训，累计培育3000余名本土技术工人，构建“公益帮扶+能力赋能”的长效社区共建模式。

治理维度触及制度差异，是多数企业最难跨越的门槛。治理议题在全球范围内虽已有ISO 37001（反贿赂）、ISO 37301（合规管理）等成熟标准，但对于中国企业而言，一旦触碰即高压红线。治理结构、招投标程序、信息披露、公平运营，这些议题在中国市场的运行逻辑与海外不尽相同，有时甚至需要企业重新调整组织结构、运营模式。

世界银行的GRAS（治理风险评估系统）将采购数据与实益所有权、政治关联数据交叉比对，通过AI工具主动识别围标串标的高风险模式。2026年，世行正在资助乌兹别克斯坦开发公共采购串标监测软件，通过分析历史投标数据，识别固定企业轮流中标的异常模式。数字化监管时代已经到来，这要求企业对合规风险的把控能力更高。

商道融绿数据显示，2025年A股ESG报告中反腐败相关议题的披露率约为42%，较三年前提升近10个百分点，但企业反商业贿赂培训覆盖率等过程性指标披露率不足20%。在董事会治理层面，独立董事设置已接近全覆盖，但针对海外经营的专项合规委员会设置率仅约15%。

在供应链G维度管控方面，头部企业取得了一定进展。美的集团面向近3000家供应商开展ESG专项审查，其中反腐败与商业道德模块设有独立的审查流程，并引导2844家供应商上线数字化冲突矿产追溯系统。宁德时代CREDIT审核工具将商业道德纳入六大审核板块之一，未通过反腐与合规模块审核的供应商无法入库接单。上述实践更多集中于头部企业与特定行业，尚未形成普遍趋势。

至2024年9月，被世行和亚行公开制裁的中国企业或自然人达89个，制裁事由高度集中在G领域——欺诈、共谋串标、阻碍调查，乃至制裁程序中的不配合。多数企业把合规狭义地理解为“有没有行贿”，却不知道在投标文件里提供虚假业绩、为规避招标拆分合同，同样属于零容忍红线。

虽然也存在海外竞争压力导致的“被动违规”问题。如在一些法域，当地的招标生态本身就不够干净，当地中间人要求支付“成功费”才肯引荐项目，或者业主暗示需要“表示表示”才能推进合同签署，中国企业在“要么出局、要么同流”的压力下，很容易在边界上走形、变味，最终构成违规。某种程度或许可以同情，但在多边开发银行制裁规则面前并不构成免责事由。

不少企业直到被列入制裁名单、无法参与世行或亚行项目投标时，才第一次听说“多边开发银行合规”这个词。这种认知落差本身就是巨大的风险敞口。

朱媛媛

金杜律师事务所合伙人

► （二）中国企业出海面临的ESG挑战

当中国企业以空前的规模与创新速度走向全球舞台时，它们面临的已不再是单纯的市场开拓与产品竞争问题。贸易保护主义抬头、地缘政治博弈加剧、全球供应链加速重构，ESG提供了一把多维度的标尺，在产品竞争力、成本优势、技术领先性等传统衡量指标之外，对出海企业的责任治理能力提出了系统性考量。

立足专家访谈，我们从企业个体、行业生态等角度，梳理出中国企业当前面临的共性挑战。这些观察并非意在呈现一幅消极图景，而是希望在制度壁垒与能力鸿沟交叠之处，为从业者提供一面可供审视的镜子。

► 1. 认知之困：心态滞后于对环境的把握

几乎所有受访者都把认知问题列为挑战的源头。认知偏差有几种典型形态，其一是“受害者心态”：部分企业将国际ESG要求解读为针对中国的“打压手段”或“贸易壁垒”，陷入情绪化防御，甚至收窄自己的市场空间。全球电子协会中国区ESG首席专家周国银对此警示：“这是一个严重的认知陷阱，有些企业因此消极抵制而错失商业机会。”他梳理了ESG合规要求的演进脉络——从1991年欧美品牌发布供应商行为准则至今，供应链ESG已走过三十年，其逻辑与中国的劳动、消防、环保法规要求基本一致，“本质上是国际大企业面对母国政府监管、消费者压力和投资者诉求的合理响应，并非专门针对中国”。

其二是“成本诅咒”：“不搞ESG等死，搞ESG找死”的感叹在中小企业中颇有市场。这是将ESG等同于真金白银投入的误解——事实上，大量合规改进仅需调整行为模式。对外经贸大学教授李丽指出，“大量的合规改进无需真金白银的持续支出，仅需调整行为模式——如规范护照管理、记录能源消耗”。周国银进一步回应这种情绪：“ESG不是今天才做的，企业从成立之日起就开始做ESG——给员工发工资、做产品安全检测、处理三废，本身就是在实践ESG。所谓的‘找死’，往往是由于企业没找准重点，在看似碎片化的指标中乱了分寸。”

其三是“路径依赖”：在于过往经验构筑的认知惯性。许多企业在国内或特定海外市场验证有效的商业逻辑，在新环境中被不加甄别地复制，误以为一套经验修补可以通行于所有市场。这种惯性还体现在对不同市场的刻板印象导致的掉以轻心。

其中一项突出体现是“高端市场拼合规，新兴市场凭经验”的心态。企业在进入欧盟、北美等高端市场时，由于监管严格、舆论透明、惩罚机制完善，往往不敢掉以轻心，会投入大量资源进行合规准备。然而，当面对东南亚、非洲、拉美等新兴市场时，部分企业却出现了一种危险的习惯性松懈，甚至基于过去在这些市场的“成功经验”而产生的麻痹心态。

过往成功经验削弱了对新兴市场的风险警觉。森大集团副总裁周仁伟观察到，许多进入非洲的企业带着“降维打击”的思维，将新兴市场视为承接落后产能的倾销地，“觉得这里是消化中国落后产能、倾销廉价商品的低端市场”，但是实际上，非洲消费者对于产品质量要求并不低，而对于企业在地支持力度和诚意也有自己的判断。周仁伟强调，管理手段可以复制，但市场的认知需要清零。“清零”的难处在于，过去的成功经验恰恰构成了今天认知更新的最大障碍。

“增量优先”的战略惯性压制了ESG的前置投入。在规模增长导向的驱动下，部分企业的资源分配天然向市场开拓倾斜，合规与ESG被视为“非紧迫性”的后置事项。对于习惯了“快节奏扩张”的中国企业而言，ESG所要求的“慢工出细活”，倾听社区诉求、建立申诉机制、开展跨文化沟通，与过往的市场打法的节奏感格格不入，这使得企业在进入新兴市场时，往往在产品、供应链、渠道上做了充分准备，却在社区关系、文化适应、属地合规等软性能力上出现空白。

其四是“盲目判断”。欧盟可持续适用范围的收缩、美国“反ESG”风潮、大型金融机构推出净零联盟、越来越多大型企业减少公开使用ESG一词的表达，让一些人对海外ESG环境有误判，认为ESG退潮。但实际上，退潮的是“口号式ESG”“ESG表演”，但全球资本市场对于长期竞争力、风险管理和治理能力的关注，从来没有消失。

董事会杂志发表一篇投资观察的文章讲述的一个案例，也证实了企业认知的不足：一家中国头部企业在筹备2025年海外路演时认为，欧美市场对ESG的关注度已经明显下降，因此决定不再安排专门负责ESG议题的同事随行，希望把更多时间集中在业务和财务表现的沟通上。但结果却有些出乎意料。在欧洲和美国的几场投资者会议中，管理层频繁被问到供应链管理如何应对地缘政治风险，海外工厂如何管理员工与劳工问题，公司如何评估气候与能源成本变化，董事会是否具备相关风险管理能力，由于现场缺乏熟悉相关议题的团队成员，公司一度难以回应部分问题。¹¹。

11 李睿：后ESG时代：中国企业如何重建长期竞争力？一位亚洲投资者的观察，
<https://www.163.com/dy/article/KVNG2TSO0530IE6O.html?referFrom=>

► 2. 规则之困：规则叠加、互认缺失与政治化

一是规则存在、细则不明。多边开发银行引领全球ESG规则，其条款项目非常细致。世界银行《环境与社会框架》包含10项环境与社会标准，涉及承包商和供应商相关可持续议题超过50项；亚行框架同样包含10项标准，这些框架在总原则上一一覆盖环境风险评估、劳工权益、污染防治、社区健康安全、生物多样性等议题。但在具体项目中，合规路径、核查标准等大量细节留待项目实施过程中逐步明确。企业在投标阶段签署的合同条款中嵌入了层层问责要求，却往往不清楚这些条款在实操中如何被解释、如何被核查。金杜律师事务所合伙人朱媛媛指出，不少企业直到被列入制裁名单，才第一次知道“原来这个也算违规”——规则的细节不是事先被告知的，而是在触碰红线之后才清楚。

二是标准互认不足、数据歧视。WBCSD中国首席代表周卫东将其列为中企出海“四道鸿沟”之一：中国碳核算与ESG披露规则同ISSB准则、欧盟CSRD存在差异，企业需两套体系并行运行——国内ESG建设成果无法在海外直接获得认可，导致数据不互通，直接增加企业合规成本。

互认缺失最尖锐的表现是碳排放数据的“采信不对称”。中钢协副会长兼秘书长姜维表示，欧盟CBAM公布的排放默认值与我国钢铁产品实际排放水平“存在较大差距，高于我国实际值近一倍，且明显高于技术水平相近国家”。更严峻的是“加成”（Mark-Up）机制：2026至2028年，使用默认值的企业应税排放强度每年额外上浮10%，连续三年叠加，碳成本较2026年增长约33%。2026年首季CBAM价格为75.36欧元/吨CO₂，国内碳市场仅约80元人民币/吨——相差近7倍。企业拿不出被认可的数据，就只能接受被高估的排放、被放大的成本。

部分领域已探索突破，2025年中欧联合发布《中欧汽车碳足迹核算、核查与互认指南v1.0》，蔚来、长安、奇瑞完成试点，奇瑞获首张互认证书。更多的突破有待其他行业推进。

三是规则政治化，ESG成为贸易工具。ESG规则与贸易、产业政策日益交织，呈现“工具化”倾向。欧盟《外国补贴条例》自2023年生效以来频繁对中国光伏、风电、电动列车企业发起调查；2025年底，欧盟就强化外资审查达成政治协议，将关键原材料、人工智能等领域纳入强制审查范畴。与此同时，美国涉疆法案执法持续穿透，美国海关数据显示受影响最大的前四大原产国为马来西亚、越南、泰国和中国，产能转移至东南亚也无法规避。这些都将给企业经营稳定性面临挑战。

来自特定国家的域外管辖规则，或与中国主权、安全和发展利益相抵触。企业既不能简单遵从，也不能置之不理，需要在合规、主权与商业利益之间进行精密的法律与政治研判，必要时向主管部门报告或寻求指导，而非独自承担。

丁继华

北京丹华盛管理咨询有限公司首席合规专家

与此同时，也有专家提醒，避免将ESG多国规则并存，理解为碎片和无序，周国银提醒，“标准碎片化是现实，但也是一种误会，不同国别、不同客户的标准用词各异，核心内容却高度一致，企业感到碎片化，相当程度上源于对标准理解的深度不够”。

以电子信息产业为例，出海企业尤其面临三重压力：数据跨境合规方面，研发数据与用户信息的高频流动贯穿产业链各环节，数据与隐私法规约束日趋严格，违规代价极高；软硬件生态方面，智能硬件进入主流市场往往须取得谷歌等平台的技术认证与内容服务授权，生态依附制约企业的自主发展空间；供应链透明度方面，海外市场对劳工权益与全链条溯源的要求持续升级，倒逼企业重构管理体系。

马睿

成都创新金融研究院高级研究官员

► 3. 管理之困：从规划到落地的组织断层

即便认知到位、规则读懂，企业海外ESG实践仍面临显著的能力断层。WBCSD中国首席代表周卫东观察到，多数中国企业将ESG视为合规性工作，以“完成报告披露、满足政策要求”为终点，治理体系悬浮于实际业务之外，未嵌入董事会决策、生产运营、供应链管理的全链条，而领先的跨国企业已将可持续发展嵌入董事会决策全链条。

治理乏力：ESG要求从总部到一线的梯度衰减。中国上市公司协会2025年调查显示，71.62%的A股上市公司已明确董事会或专门委员会为可持续发展管理监督机构；近六成企业在董事会层面设立了ESG领导机构，四成将ESG绩效纳入管理薪酬考核范畴。这些数字看似乐观，却掩盖了深层问题：数据统计的是“有没有设立”，而非“有没有运转”。北京丹华盛管理咨询首席合规专家丁继华指出，ESG的重要性从总部到一线呈梯度衰减：“总部高度重视，传到海外一线项目经理手里，已经完全冷却。”在进度与回款的现实压力下，ESG指标成了“奢侈品”。这不是意愿问题，而是考核指挥棒的制度设计问题——当ESG未被拆解为可量化的岗位指标、未与薪酬晋升挂钩，“一把手工程”就只是一句口号。李菁的判断一针见血：“真正的难点在组织行为学。”顺利转型的企业，往往是那些将ESG指标嵌入绩效考核、让减排目标与业务增长目标同时出现在一张考核表上的企业。没有组织架构的同步重构，再好的工具也会成为沉睡的资产。

数据管理：从零开始的碳核算能力建设。李菁指出，对绝大多数中国出海企业而言，ESG数据建设和碳数据能力建设“几乎是从零开始”，欧美企业在成熟治理体系中逐步叠加ESG要求，中国企业则需要在极短时间内同时完成体系搭建、数据治理和合规冲刺。这种时间压缩带来的能力缺口在数据层面暴露得最为直接。

欧盟《可持续产品生态设计法规》（ESPR）2026年1月生效后首份合规报告显示，全球电子电器企业合规率为58%，而中国企业的合规率不足40%。原因集中在三

个方面：42%的企业未按PEF格式提交全生命周期碳足迹报告，仅核算生产环节碳排放，忽略原材料开采、运输及废弃回收环节；38%的企业碳足迹数据误差率超过5%，而中国企业这一比例高达65%——主要因缺乏实时能耗监测系统，依赖粗放估算¹²。

风险应对：“斗争心”的缺失。当触发多边开发银行或海外监管机构的ESG调查时，许多企业的第一反应不是应对，而是回避、拖延或急于“和解”。金杜律师事务所合伙人朱媛媛将这种状态称为“斗争心不足”：很多企业在接到多边开发银行调查通知时，第一反应不是应对，而是回避。有的选择“拖一拖再说”，有的内部消化、不上报，有的甚至让缺乏经验的业务人员自行回复。这种处理方式，在国际语境中极易被认定为“不合作”，从而直接加重处罚。

另一种典型表现是认为“和解”是唯一的出路，却忽视了和解的前提是承认违规——一旦接受定性，企业不仅面临当下制裁，还可能被纳入跨机构的交叉制裁体系，在更广泛范围内失去投标资格。这种“在最该发声的时候选择了沉默”的应对模式，源于企业对国际规则的运行逻辑缺乏认知，更源于应对机制从组织架构到专业能力的全面缺失。

六成被制裁的中国主体未在制裁期限内解除制裁。如果案件本身存在事实争议，企业应当积极考虑抗辩程序，而不是一味求和。企业不知道规则、不知道节点、不知道工具，最终在最该发声的时候选择了沉默，会把本可以争取的空间白白让了出去。

朱媛媛

金杜律师事务所合伙人

人才断层之困：复合型人才的系统性短缺。上述所有能力困境的底层，是人才的断层。波士顿咨询调研显示，在应对海外ESG审查遭遇重大挫折的中企中，超过60%

¹² 中国电子企业协会：欧盟ESPR实施三月首份合规报告发布 中国电子企业合规率不足40%，
<http://ceea.org.cn/ceeacms/webArticleAction!detailView.do?articleID=202603193672236002123371180984>

将原因归咎于“缺乏具备跨文化合规能力的复合型人才”，而非技术或资金短板。必维集团中国区ESG负责人黄敏指出：“现实中，企业ESG工作常由品质部门、EHS部门或董秘办承担，但应对CBAM、欧盟电池法规这类高专业壁垒的新规，需要的是同时懂碳核算、法律条文与跨文化沟通的复合型人才。人才的高度，往往就是企业合规能力的天花板。”

中央财经大学可持续准则研究中心主任刘轶芳估算，中国规上企业ESG人才缺口近200万人；前程无忧数据则显示，仅跨境电商领域复合型人才缺口即达400万。正如中国产业海外发展协会会长和振伟所判断的：“人才短缺是中国ESG出海的突出短板。”从“组织悬浮”到“数据空白”再到“应对失策”，背后的问题都因具备国际视野、专业深度与跨文化能力的复合型人才系统性短缺。

► 4. 议题之困：社会议题成为风险高发区

议题之困主要表现在对劳工关系、社区沟通等S议题的重视程度不足。唐颖侠在联合国人权理事会年会上观察到，针对中国企业海外投资的人权、环境议题关注度显著上升，非洲、拉美和东南亚由NGO与本地社区发起的、针对中企的诉讼与索赔案日益增多。S议题正从“软性议题”变为高频风险盲区。

中企出海普遍存在“重E轻S，重硬指标，轻软规则”的偏差。企业擅长用资金和技术解决可量化的环境指标，却习惯性忽视人权尽责与劳工保护，低估国际“软法”的约束力。

唐颖侠指出，加班、集体宿舍、封闭管理、招募时留存证件……这些被国内企业主视为勤奋、便于管理的做法，在国际劳工组织的框架下，可能直接构成强迫劳动的认定要件。加班问题，全国两会很多委员都提了意见，中国已批准了ILO关于强迫劳动的两项核心公约，从国际法角度，遵守这套标准已是国家义务。把国际标准中国化，让企业认识到这是一个可能构成强迫劳动的问题，这个工作还有非常大的空间。

企业习惯与政府打交道、做好政府关系，但是其他利益相关方重视不足。姜思遥指出，中国企业习惯的国内模式是与政府或有关单位沟通，完成审批，按照程序推进。但在海外，企业还必须拿到一张“社会经营许可证”，这不是政府盖章的纸，而是当地社区、NGO甚至工会的认可，而且必须在入驻建厂前就开始经营。

丁继华指出，属地化投入资金进入了政府，却没有流向被拆迁的社区居民；路修了、医院建了，当地人尊重感知不足，找不到申诉渠道，转而借助国际NGO发声，矛盾由此激化。

► 负面案例：印尼巴塘托鲁水电站，缺位的沟通、激化的矛盾

巴塘托鲁水电站位于印尼北苏门答腊省，规划装机容量510兆瓦，总投资约17亿美元，项目公司NSHE由中资企业国投电力持股70%。2015年项目签署购电协议，2018年进入全面建设阶段。建成后将成为苏门答腊岛最大水电站，预计解决周边数百万人的用电缺口。

从项目前期审批看，中国企业在传统合规路径上的投入是扎实的：项目获得了印尼中央政府、北苏门答腊省政府的明确支持，被列为印尼国家战略项目。2020年项目大坝浇筑仪式上，印尼公共工程与住房部多位高层出席并高度赞扬工程进度；2023年，印尼海洋与投资统筹部部长卢胡特视察项目现场，对进度表示肯定；同年该项目获得印尼能源与矿产资源部“2023年度能源领域优秀企业奖”。

然而，与政府层面的积极评价形成鲜明对比的，是项目始终未能获得另一张“执照”——来自当地社区和环保组织的“社会经营许可证”。自项目启动以来，印尼环保组织“森林守护者”及国际环保机构持续发起反对运动，指称项目淹没区将破坏大面积原始森林，威胁红毛猩猩栖息地。环保组织曾多次向印尼行政法院提起诉讼，要求撤销项目环评许可，均以败诉告终。

2025年11月，苏门答腊岛北部遭遇极端降雨，引发严重洪灾和山体滑坡，造成逾1200人死亡、百万人流离失所。灾害发生后，印尼政府审计调查认为，持续的森林砍

伐和土地开发活动放大了灾害的破坏力，28家企业需对此次灾害负责，巴塘托鲁水电站项目公司位列其中。原计划2026年6月投产的项目已经推迟。

批评者指出，项目在环评阶段未能根据不同旱季雨季周期开展充分的生物多样性物种普查，也未能有效化解与当地社区的利益分歧。尽管企业在法律层面守住了合规底线，但在气候变化引发极端天气的背景下，前期被忽略的生态与社会风险在灾害催化下被成倍放大。

ERM中国区总经理姜思遥切中要害：“一个原本可控的环境合规议题，因前期评估不充分、社区沟通缺位，在突发灾害的催化下演变为有较大影响的舆论事件，项目商业前景和中资企业海外声誉同时承压。”

► 5. 沟通之困：国际表达与利益相关方对话不足

WBCSD中国首席代表周卫东将“跨文化沟通的话语错位”列为中企出海的“四道鸿沟”之一。主要体现在说得太少、不知如何表达和关键场景缺位上。

埋头做事：做了十分，说了零分。中国企业习惯于“低头赚钱，不惹麻烦”，很少主动与媒体、高校、社区建立沟通关系，认为不发声相对安全。但封闭的状态也失去了让对方了解自己的机会。策御国际传播咨询有限公司联合创始人、CEO杨伯宁提到，在赞比亚的矿产项目中，一家中国企业虽已对矿渣进行了固化处理，但在遭遇极端洪水灾害导致环境受损时，因前期未与当地媒体、NGO进行过沟通传播，舆论一边倒地认为“中国企业污染环境”，原本减损的努力被偏见蒙蔽，舆情发生后再试图沟通修复需要耗费的代价更大。

南开大学人权研究中心副主任唐颖侠指出，中国企业在本地化上雇佣了大量当地员工，解决了就业问题，为东道国税收作出了巨大贡献。比如在刚果（金），当地童工问题根源在于贫困，部分中国矿企直接在当地建学校、提供教育机会，还为达到一

定学业水平的孩子提供就业。然而，在国际工商人权的话语体系中，这些贡献几乎是隐形的。

外界对我们企业的刻板印象往往是破坏环境、实施强迫劳动等，这里面夹杂着很深的偏见。在很多领域，中国企业已经成为全球的头部企业，但我们与之匹配的ESG话语能力，却远远低于跨国经营能力的增速。

唐颖侠

南开大学人权研究中心副主任、法学院副教授

叙事错位：用硬实力的语言，回答软实力的考题。海外资本市场、社区和行业机构更关注供应链透明度、劳工权益、生态保护与社区共生等社会价值，而中国企业的传播表达偏务实、偏政策化，缺乏国际通用的价值叙事，难以获得海外利益相关方的深度共情与认可。

纪录片导演杜风彦常驻非洲，他注意到一个典型场景：中资企业在当地打水井、建水塔几乎是社区工作的标配，但企业披露的往往只是水井数量。有一次他在埃塞俄比亚路过一口水质很好的水井，问了许多人才从一位老人口中得知是中国企业所建；而在坦桑尼亚，一口日本援建的水井旁竖着用多国语言书写的大石碑与路标，当地居民习惯性地“去日本井打水”。杜风彦建议，在非洲做好事要留下痕迹，否则这些事不被看见、不被知道，甚至最后被遗忘，也就等于没有发生。应该尽量让叙事本地化，让当地人愿意讲你的故事。¹³

杨伯宁指出，深层的问题在于，中国企业对海外行业工会、NGO、智库和媒体的运作逻辑缺乏了解，没有针对ESG议题组建专家与沟通团队，过往没有相关沟通经验，造成不知道怎么说、不会说的局面。

13 罗国平：中企投资非洲 如何更好地融入当地社区？ | 出海·实操，<https://www.caixinglobal.com/2025-12-15/--102393454.html>

对话缺席：规则成形后才研究应对的被动状态。对外经济贸易大学教授李丽指出，在过去较长时间内，中国企业的全球化更多聚焦于成本优势和市场扩张，对国际规则体系的关注相对滞后，往往是在规则已经成形之后，才开始研究如何应对，使企业长期处于被动地位。

国际规则的形成并非一蹴而就，会经历广泛讨论、征求意见、利益博弈的过程，ESG相关的法律法规和标准背后都有多年的咨询、听证和技术论证阶段。中国企业若能在这些规则制定阶段通过政府部门、行业组织或自身参与其中，规则落地时便不会慌乱。但现实中，李丽观察到，中国企业在国际规则制定中的参与度仍然有限，行业协会大多缺席，常造成对国际标准的误解、误会和误判。

► 6. 生态之困：出海支持体系尚未形成有效协同

一是行业协同缺位，企业孤军作战。面对日益复杂的国际规则环境，中国企业以个体身份应对，资源分散、能力有限。对外经济贸易大学教授李丽观察到，当面对国际规则不公时，中国企业很难像西方企业那样主动“抱团取暖”或“共同博弈”。这种单兵作战模式使单个企业既要应对供应链合规审核，又要直面长臂管辖、地缘政治等系统性风险，应对乏力。李丽建议，行业协会若能主动介入，将分散的中小企业组织起来，形成“供应商标准”与采购商博弈，将缓解单兵作战的压力。

二是中小企业承压最甚，缺乏有效支持。大量中小企业通过分包、联营方式“借船出海”，话语权弱且合规成本高。北京市京师律师事务所中东法律事务部主任沈晓丹指出，中小企业客户往往在业务需求侧被迫接受采购方强加于自身的ESG标准。当资金能力不足以搭建自身ESG体系，对接专业化ESG服务能力不足时，只能被动接受采购方的合规标准与成本转嫁，甚至陷入利润交换合规的被动处境。

朱媛媛指出，对中小民营企业而言，ESG合规门槛极高。很多企业没有专门的法务或合规人员，既无法识别风险，也难以建立内部上报与响应机制。同时，一旦进入制裁程序，后续的解禁流程，包括聘请专业律师、开展合规评估、建立诚信体系、接受独立监督，对企业而言成本高昂，只能被迫退出国际项目竞争。

三是专业服务生态不成熟，供需双向脱节。出海ESG合规涉及法规解读、尽职调查、数据认证、法律救济、危机公关等多元专业需求，但当前国内能够提供出海ESG专业服务的专业机构仍然稀缺。李丽指出，“能够提供专业化、低成本合规解决方案的咨询和审计等机构依然稀缺，市场存在巨大的‘服务缺口’”。

上海市律师协会ESG专业委员会主任、金茂律所合伙人万美从法律从业视角观察到更为具体的瓶颈：当前企业出现合规需求时，难以精准找到对应领域、具备相关经验的专业机构；而服务方也尚未建立足够的声量与触达渠道。这种供需双向脱节导致企业要么选择高价的外资机构，要么在合规能力不足的情况下仓促应对。

四是链主赋能的“最后一公里”尚未打通。链主企业在供应链ESG传导中应扮演重要角色。然而，现实中不少链主企业对中小企业仅提要求，不给支持；或者一些链主企业将合规成本转嫁给供应商，通过压榨供应商来维持低价优势，形成了向下内卷的局面，导致合规负担进一步扩大；或者供应链整体ESG水平不高，导致企业难以找到符合大客户要求的替代供应商。真正意义上的“链主赋能”行动，技术输出、培训支持、数据共享等尚未在大多数行业形成制度化机制。

04

中企出海ESG实践提升建议

前文梳理的现状与挑战表明，中国企业的ESG挑战无法靠单个企业的突围解决，风险意识、能力建设、生态完善也必须多方并进，但是若企业提前做一些准备，可能会在日后减少很多麻烦。本章不追求面面俱到，而是围绕我们认为最需提升的四个方面展开：风险如何前置识别、社会议题如何深耕、ESG价值如何表达、行业如何协同。

►（一）风险前置：绘制国别ESG风险地图

出海企业做海外战略规划时，财务和法律尽职调查往往做得扎实，ESG尽责管理却起步太晚。ERM团队观察到，很多企业直到融资审批因社区补偿、生物多样性问题陷入停滞，才回头补课，而此时ESG风险在后期爆发带来的成本可能是企业难以承受的。

对于不同国别的出海投资风险、监管要求与社会文化特点，商务部编制《对外投资合作国别（地区）指南》，覆盖全球180个国家和地区，2025年版已重点关注绿色发展、数字经济等新动态，并针对东盟、日本、新加坡等16个国家和地区专门发布绿色投资指南，可在商务部“国家层面海外综合服务平台”关注查询。



图：商务部国家层面海外综合服务平台

本报告中，我们参考孙心悦《决胜出海》地缘政治的分析框架，形成出海ESG风险分析框架，帮助企业快速扫描出海贸易不同地区需要重点关注ESG内容。

地缘政治框架	ESG维度	主要考察内容
供应链安全	负责任供应链	童工与强迫劳动风险、供应链劳工环境与用工模式、原材料环境要求、追溯要求、职业健康安全
地缘政治冲突	社区关系与社会影响	原住民权益、居民历史抗议、NGO活跃度、社区沟通机制、媒体关注点
技术竞争与监管	产品与商业道德	数据隐私、产品环境要求、反腐败、知识产权、消费者保护、广告法
能源政策与环境	环境足迹与气候韧性	碳管理要求、水资源限制、废弃物规定、生物多样性保护、极端天气预案
全球化与区域化	本土化贡献与价值共享	本地化用人要求、技术培训、社区投入
货币政策与美元地位	可持续金融与财务透明	ESG融资可得性、信息披露要求

地缘政治关注的是“生存边界”，ESG关注的是“运营底座”，两者共同构成了出海企业运营的关键坐标系。企业在做海外战略规划时，需要同步搜集两套情报：宏观政策情报（关税、投资限制、产业政策）和ESG风险数据（环保执法强度、劳工运动活跃度、NGO影响力），ESG风险有时就是宏观情报未能覆盖的“地缘风险”，帮助企业排查运营潜在的盲区。

面对冲突，企业建立专业化的申诉与救济闭环。这需要配备真正懂得当地民情、语言与法律的专业团队，而非仅在危机发生后的临时应对。《联合国工商业人权指导原则》（UNGP）的尽责流程框架中，申诉与救济是完整闭环的第六步，也是最终一步，更是企业化解合规风险、避免巨额损失的核心环节。

唐颖侠

南开大学人权研究中心副主任、法学院副教授

► （二） ESG融入：培养ESG视野的复合人才

多数企业仍将ESG视为“项目制”任务，难以沉淀为组织能力。真正有效的路径，是将ESG要求转化为各部门可执行的业务语言。中华环保联合会环境社会治理专业委员会主任助理兼政策研究部部长，中国中小商业企业协会咨询委员李默成建议从三种方式将ESG嵌入企业组织运营：一是“考核绑定”，将ESG指标嵌入关键岗位的绩效考核与高管薪酬激励；二是“流程嵌入”，在研发、采购、生产等核心业务流程中设置ESG评审节点；三是“人才贯通”，建立ESG岗位与业务岗位的轮岗机制，让懂业务的人懂ESG，让懂ESG的人贴近业务。当这些机制运转起来，ESG才能真正从纸面走进现实，人才梯队的构建也才有了制度保障。

以流程嵌入为例，他建议在采购部门，供应商的环境表现和社会责任应纳入评标体系权重，而非仅看价格和质量；在生产部门，能耗管理、废弃物减量和安全生产应是每日议题，而非年度指标；在人力资源部门，员工权益保护不是法律底线，而是海外用工环境下吸引和留住人才的核心竞争力。当每个部门都能在本职工作中找到ESG的落脚点，ESG才能从纸面走进现实。

根据波士顿咨询公司的调研数据，在应对海外ESG审查时遭遇重大挫折的中企中，超过60%将原因归咎于“缺乏具备跨文化合规能力的复合型人才”。这种人才在ESG语境下应具备三个维度的能力，这三者缺一不可，互为支撑。

一是技术纵深：理解碳足迹核算、清洁生产等环境维度的硬核技术，能够与工程、生产部门对话，确保环保承诺落到实处。缺乏这一维度，ESG容易沦为空洞口号。

二是人文宽度：具备跨文化同理心，理解东道国的劳工文化、社区关系与非政府组织的运作逻辑，能够将“人权尽责”转化为具体的社区投资方案或员工关怀计划。缺乏这一维度，企业易陷入文化冲突。

三是治理高度：具备战略思维，能够将ESG风险转化为品牌叙事和融资优势，在与国际客户博弈时，能够提出替代方案，而非一味退让或简单对抗。缺乏这一维度，ESG只能停留在成本项，无法转化为资产。

李默成

中华环保联合会环境社会治理专业委员会主任助理兼政策研究部部长

中国中小商业企业协会咨询委员

► （三）重点议题：把“社会许可”当作前置投资

如果说E议题有成熟的工程解法，G议题有清晰的合规红线，S议题的难题在于：它没有标准答案，只能在一个市场中重新学习。正因如此，S议题也是企业最易失分、最难修复的一类，信任一旦崩塌，重建的成本远超前期的预防性投入。

前置ESIA，而非事后补课。环境与社会影响评估（ESIA）是S议题管理的基础工具，但大量企业的实践存在两个典型偏差：一是将ESIA等同于“完成审批手续”，评估报告做完即束之高阁；二是在东道国环评要求宽松时，直接跳过或简化评估流程。国际通行的ESIA强调“避免—减缓—修复—补偿”的风险管理路径，覆盖项目从勘探到关闭的全过程。ERM团队提醒，企业应在入驻建厂前就启动社区沟通，而不是等到开工才发告知书。ESIA不仅是合规手续，更是企业与社区建立对话的第一次机会。

建立社区申诉与参与机制。ESG被所在国的消费者和公众了解，推广往往依赖于较为软性的沟通与交流方式，且与当地社区的沟通至关重要。社区申诉机制不是危机发生后的“灭火器”，而是日常运营中的“预警系统”，让社区居民有渠道表达诉求，让企业在问题积累成冲突之前介入处理。

不要等到项目要开工了才去发告知书，那是通知，不是沟通。企业应在规划期就做好环境社会影响评估（ESIA），并且真正沉下去倾听当地人的诉求——他们关心的到底是就业、水资源还是其他问题？建立起透明的申诉和参与机制，把“我的项目”变成“我们共同发展的项目”，这才是解决社区阻力的根本。

梁蕊亭

ERM大中华区ESG咨询首席顾问

乐舒适在非洲的社区投入行动，可以作为资源有限的民营企业投入社区的方式和方法，供企业参考。

非洲市场网格化明显，不同地区的本土化意识都很强，对于自身文化、所在的社群有高度的认同感和自豪感，同时都有强烈的发展渴望。所以，外资企业在当地投资建厂，不能抱着“关起门来生产”的思维，我们把自己当成社群的一分子，在本地运营之时，就开始主动承担一部分公共服务的角色，力所能及地帮当地社区解决紧迫的生活问题。

基础设施建设：非洲很多非核心城市和乡村的基础设施非常薄弱，核心痛点就是缺水。森大和科达制造合资在肯尼亚建厂时需要打井引水，周边的动物和马赛部落也跑过来取水，我们看到他们的需求，专门在厂区为马赛部落装了井眼、拉了水管，无偿为他们自己及养殖的牛羊提供饮水支持。同时在坦桑尼亚修桥、在加纳园区周边修路，类似的行动有很多，改善了厂区周边居民的生活与出行环境。

共享应急队伍：乐舒适在肯尼亚等核心工厂配备了现代化的消防车和专业的应急救援队伍。周边社区连续发生过好几次重大火灾。因为当地政府的消防设施不够、响应能力不足，我们的工厂消防车和救援队多次支持灭火救援，获得政府感谢。

减少“月经贫困”：因为买不起基础卫生用品，很多女孩在生理期会产生极大的恐惧和羞耻感，甚至被迫中断教育。我们已将月经贫困问题纳入公司“CARE for Her”公益项目，专注于女性健康和经期保障福祉、女性发展教育支持、贫困妇儿援助。联合公益组织、地方政府等“进社区”“进校园”，开展卫生健康宣传、生理期科普、健康义诊等活动，帮助女孩消除月经羞耻，并持续向妇产医院、孤儿院等机构捐赠纸尿裤和卫生巾。

周仁伟

森大集团副总裁、乐舒适非执行董事

►（四）学会表达：让“做了”也能被“看到”

在可持续发展议题的传播上，中国企业普遍埋头做事，重实干、轻披露、少发声，刻意规避公开信息带来的舆情风险；跨国企业则依靠持续公开的信息积累长期商业信誉，后者在持续公开披露中也学会了更多如何应对冲突、传播议题的方法，这是中国企业需要提升的地方。

周卫东指出，中国企业习惯讲产能、技术、成本等硬实力，而海外市场关注的是供应链透明度、劳工权益、生态保护与社区共生。叙事转换不是包装技巧，而是重新回答“我们给当地带来了什么”，从“中国制造、产能效率”，转向“落地本土、创造就业、改善民生”的长期价值表达。

周国银指出，当国际客户和同行制定行业标准和规则时，国内企业很少参与，行业协会大多缺席，这样失去了话语权，常常造成对国际标准的误解、误会和误判。在面对国际规则时，中企应当学会“转译”自己的ESG价值，用国际通用的语言与客户沟通，达成阶段性的谅解与共识，而不是一味埋怨规则不公。

对外传播5W沟通法

组建沟通团队（who）：不仅有品牌公关人员参与对外沟通，还需要围绕ESG核心议题，从业务团队中培养专家，让懂环境、懂劳工、懂供应链的人，与媒体、NGO、智库及监管机构交流，以专业对专业，替代单向的信息发布。

确认沟通对象（to whom）：需要提前调研当地媒体、智库与NGO的立场，分析其过往观点及对行业的态度，优先选择专业开放、愿意对话的合作方开展对接。

明确沟通议题（what）：梳理与企业业务相关的可持续议题和地方关注议题；区分企业个体议题与行业共性议题，行业层面的风险与共识可联合行业协会、第三方机构联合发声，增强可信性。

优化沟通渠道（where）：根据不同利益相关方采取差异化策略：社区沟通依赖

线下长期互动，监管机构强调合规与信息披露，媒体与智库则更适合深度交流与议题讨论。面对媒体经验不足时，可优先采用闭门一对一、小范围交流的私域模式，而非公开演讲或媒体采访。

把握沟通时效（when）：需在日常有意识地与社区、工会、媒体、智库、NGO等定期保持交流和联系，不要等到危机发生后才被动应对。一旦缺乏前期关系积累，即便企业本身并无重大违规，也可能在舆论中被迅速定性，修复成本成倍增加。

对于已经发生的ESG风险，企业在应对时应坚持两个基本原则：一是诚实，基于事实回应问题；二是专业，围绕具体议题展开分析，而非泛化回应。同时，应重点识别舆情中的“关键少数”，回应提出实质性问题的机构与意见领袖，而非被流量裹挟的噪音。

杨伯宁

策御国际传播咨询有限公司联合创始人、CEO

►（五）行业协同：从单兵作战到集体博弈

善用行业公共产品。不少行业协会也有出海针对行业出海的公共产品，中国五矿化工进出口商会推出《中国矿产供应链尽责管理指南》与矿产供应链评估体系，适配资源类企业供应链人权与环境风险排查；中国纺织工业联合会依托CSC9000T体系，发布《中国纺织服装行业负责任海外投资指引》；中国机电产品进出口商会正在编制《中国对外投资合作企业ESG体系建设（标准）指南》等，面向多元产业出海主体提供风险辅导。

行业协会	相关指引	内容说明
中国对外承包工程商会	《对外承包工程企业ESG管理指引》	围绕20个ESG核心议题，建立对外承包工程行业统一的ESG管理规范，为企业总部与境外项目部提供“决策层—管理层—执行层”三层联动的ESG管理架构指引。
中国五矿化工进出口商会	《中国矿产供应链尽责管理指南》	提供“六步法”框架指导矿业企业开展基于风险的供应链尽责管理，2022年获得伦敦金属交易所（LME）标准一致性认可，是我国首个得到国际认可的中国矿产供应链管理标准。
中国五矿化工进出口商会	矿产供应链尽责管理评估项目	基于《中国矿产供应链尽责管理指南》开展的独立第三方评估，2023年6月正式启动，已有来自中国、刚果（金）、赞比亚、印尼等国的70余家企业参与，覆盖铜、铝、铅、锌、锡、镍、钴等矿种。
中国纺织工业联合会	《中国纺织服装企业负责任海外投资指引》	覆盖投资评估、投资实施和投资退出三个阶段，帮助纺织服装企业在“走出去”过程中开展融合社会与环境因素的尽职调查。
中国机电产品进出口商会	《中国对外投资合作企业ESG体系建设（标准）指南》（编制中）	依托专家委员会会同相关专业机构推进编制工作，结合体系建设为企业ESG评级、指数、法律、碳交易和绿色金融等配套服务。
中国产业海外发展协会	《企业海外ESG合规指引》（编制中）	涵盖碳核算、供应链管理等多个核心模块，帮助企业建立完善的海外合规体系。

增加中小企业服务供给。在帮助中小企业跨越ESG合规门槛方面，新加坡和中国香港的行业协会提供了可参考的范本。新加坡企业发展局推出的“企业可持续发展计划”，专门支持中小企业建设ESG能力；联合国全球契约新加坡网络发布了针对中小微企业的实操指南，提供分步骤的碳管理、合规、融资和供应链指导。

香港生产力促进局2024年1月推出“ESG一站通”平台，为中小企业提供免费ESG线上自我评估、绩效卡报告、专家分析、专业咨询及技术支援，推出一年多已吸引超过1200家企业参与。

香港总商会与香港理工大学合作开发的Green360平台，利用AI技术降低ESG审核成本，注册费用低廉，已加入欧盟等国际标准并持续更新。香港中小型企业联合会推出的《SME ESG约章》2025，参考港交所ESG报告指引中适用于中小企业的要求作为评估框架，参加企业经审核后获得第三方认证。

这些实践的共同逻辑是：将ESG合规从企业个体的成本中心转化为行业集体的公共支持。通过行业协会搭建的标准化工具和平台，让中小企业以可承受的成本完成合规闭环，而不必每家都从头摸索。

► 案例 成都创新金融研究院赋能中小企业出海行动

举办成都金融周：除了资本对接之外，更重要的是围绕可持续金融、国别风险、跨境投资等主题组织国家日、闭门研讨和专题交流，把企业最容易忽视的制度环境提前呈现出来。对于不少第一次进入中亚或中东市场的企业而言，能够在投资建厂之前，就了解到当地监管重点、商业惯例以及资本偏好，与合作方建立了一定联系，而不是等到项目推进过程中才为规则“补课”、为关系“建联”。

打造跨境投融资数字服务平台：把不同地区高度分散的海外项目、金融资源、企业需求和专业服务连接起来，形成一套可持续运行的数字化跨境资源网络。平台一期建立海外项目数据库，覆盖欧洲、亚洲、中东北非、美洲二十多个国家和地区，设置

项目信息、国别专区、项目评估等模块；二期则围绕成都（四川）出海企业的系统需求，将企业、金融机构、海外合作伙伴及国际创新中心逐步连接起来，推动紧密合作网络的建立。

数字平台不是一个简单的信息展示窗口，一方面通过结构化的项目整合，降低企业获取海外信息的门槛，前置识别国别政治、法律与市场风险；另一方面，通过整合全球金融服务与产业投资网络，实现出海企业 with 专业资源的精准匹配，有效弥合信息不对称。

研究院也尝试将第三方ESG专业机构纳入数字平台生态，希望通过平台整合的方式，让中小企业能够以更低成本获得供应链管理、信息披露、ESG评价等专业服务。

推动研究成果共享：陆续发布《成都出海企业白皮书》《哈萨克斯坦国别报告》《全球主权财富基金研究》等成果，并考虑结合企业实际需求和资源情况，将研究内容进一步整理为知识产品与培训素材，方便中小企业有针对性地了解海外市场规则与合规要点。

围绕成都电子信息、装备制造、新能源等优势产业，研究院通过政策建议、闭门交流等渠道，持续与有关部门探讨推动重点国别产业合作研究、健全企业出海公共服务体系，帮助企业形成集群化、互补式出海，而不是各自重复承担学习成本。

集体参与全球标准博弈。李丽指出，国际规则的形成会经历广泛讨论、征求意见、利益博弈的过程，中国企业若能通过行业组织在规则制定阶段参与其中，规则落地时便不会慌乱。以光伏行业为例，中国光伏行业协会、领先企业、科研机构等单位，制定并组织实施一批先进团体标准，其中光伏组件、精细陶瓷、生物技术等领域的23项团体标准已被国际标准化组织（ISO）和国际电工委员会（IEC）确认为国际标准提案，正在按程序制定成为国际标准。

针对碳数据问题，中国家用电器协会持续推进家电产品碳足迹核算标准的国际互认。2023年8月，协会与欧盟家电制造商协会（APPLiA）在布鲁塞尔召开中欧家电协

会双边交流会；2024年5月，协会参加国际家电制造商协会圆桌会议（IRHMA），向全球各地区协会介绍碳足迹标准体系建设工作。欧盟家电协会总干事建议“下一步将标准提至IEC或ISO层面，以促进标准的国际互认”。与此同时，中国标准化协会在《生命周期思维国际行动倡议》框架下成立家用电器类项目工作组，提出的冰箱、洗衣机两项产品种类规则（PCR）已在国际EPD平台成功立项。PCR国际标准是国际认可的环境产品声明（EPD）的重要依据，这一立项“有助于中国家电企业在全绿色规则中占据主动”。

需要构建一套既符合中国发展逻辑，又能以国际通行语言表述的ESG评价框架，将发展权、整体人权观与国际劳工标准有机整合，是填补这一缺口的必要尝试。这项工作单靠企业无法完成，需要国家、行业协会、学术机构与专业服务机构的协同发力。

唐颖侠

南开大学人权研究中心副主任、法学院副教授

目前全球存在大量ESG相关标准，规则不统一给企业带来了不少负担，这是全球规则演进过程中存在的问题，中国监管部门和行业组织在ESG标准制定过程中，需加强与国际规则的兼容性，同时推动双边、多边互认机制，减少企业在多重规则之间反复切换的成本。

走出去的企业则需摆脱“自我防御”或“被动适应”的退缩心理，学会用国际语言“转译”自身发展成果，适应不同市场的要求，建立更具韧性的ESG管理体系，寻求更务实有效的解决方案，化ESG成本为市场机遇，破解出海路上的ESG合规困局。

总体而言，面对全球ESG趋势，需要致力于形成政府定底线、协会搭桥梁、链主

担责任传价值、中小业务本求真，这样多方协同的生态体系，推动企业主动开展尽责管理，让中国企业出海防得住风险、抓得住机遇。对企业而言，出海真正的挑战在于治理能力和全局视野，如果能够理解规则并形成价值提升路径，中国企业完全可能在新一轮全球贸易重构中找到更稳固的位置。

李丽

对外经济贸易大学经济学院教授

附录： 访谈专家/企业代表（排名不分先后）

姓名	头衔
李丽	对外经济贸易大学经济学院教授
周国银	国际电子工业联接协会中国区ESG首席专家、IPC-1401 ESG管理体系标准技术组主席
梁晓晖	联合国发展权专家机制专家、副主席，中国纺织信息中心副总经济师
张亚龙	深圳可持续发展研究会执行会长、科创可持续发展研究院院长
董强	中国农业大学国际发展与全球农业学院教授、公益组织国际化研究中心主任
谢海霞	首都经济贸易大学法学院教授
唐颖侠	南开大学人权研究中心副主任、法学院副教授
李默成	中华环保联合会环境社会治理专业委员会主任助理兼政策研究部部长，中国中小商业企业协会咨询委员
瞿伟锋	上海莱巍爵供应链管理有限公司可持续发展委员会主席
李菁	安永大中华区ESG可持续发展主管合伙人
姜思遥	ERM中国区总经理
梁蕊亭	ERM大中华区ESG咨询首席顾问
杨伯宁	策御国际传播咨询有限公司联合创始人、CEO
黄敏	必维集团中国区ESG负责人
朱媛媛	金杜律师事务所合伙人
郭欢	金杜律师事务所合伙人
万美	上海市律师协会ESG专业委员会主任、金茂律所合伙人

姓名	头衔
丁继华	北京丹华盛管理咨询有限公司首席合规专家
周仁伟	森大集团副总裁、乐舒适非执行董事
苏莹莹	景顺长城ESG研究主管
许欣然	华夏基金ESG研究主管
何大勇	国网国际公司发展策划部主任
李权云	蒙牛可持续发展高级经理
南网国际宣传部负责人	
国家电投ESG负责人	

参考资料

1. 武超则：从出口到出海：中国企业全球化的逻辑与未来，中信出版社
2. 欧铃莉：企业出海实战指南，中国经济出版社
3. 夏静雯：ESG何为：深度解码ESG领导力，复旦大学出版社
4. 雷凌：出海36法则，中信出版社
5. 唐文晴：出海实战一本通，电子工业出版社
6. 孙心悦：决胜出海，中国科学技术出版社
7. 商务部：2024年中国对外直接投资统计公报
8. 香帅团队：中国企业出海竞争力指数报告（2025）
9. 中山大学粤港澳发展研究院：中国企业出海趋势及案例研究报告(2025)
10. BRI activity hits record high in 2025, China Daily Global, 2026-01-22
11. MSCI ESG Ratings and Cost of Capital,
<https://www.msci.com/documents/10199/6c2115f3-5fef-b883-278d-853de6ffc019>
12. Beyond Taxes, African Governments Redefine Mining Wealth Sharing,
<https://www.ecofinagency.com/news-industry/2306-56697-beyond-taxes-african-governments-redefine-mining-wealth-sharing>
13. CDP报告：企业供应链范围3排放高达其运营排放26倍，CDP全球环境信息研究中心，2024-08-20
14. Eliwa, Y: ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries,
<https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/26135>
15. SEC, Rescission of Climate-Related Disclosure Rules, File No. S7-2026-19
16. California Air Resources Board, California Corporate Greenhouse Gas Reporting: Notice of Upcoming Rulemaking Update to Further Clarify Requirements and Deferring 2026 Reporting Deadline, 2026-06-24.

17. Forbes, California Becomes First State To Require Climate Change Reporting, 2026-02-26.
18. 王琳：丝路新能源矿业法律弈局：厚势——构筑可持续合规竞争力（中），
<https://www.tongshang.com/Content/2026/07-02/1447102215.html>
19. 澎湃研究院：中小型出海企业微调研：被动出海者与天生全球企业，
https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_32923627
20. 李睿：后ESG时代：中国企业如何重建长期竞争力？一位亚洲投资者的观察，
<https://www.163.com/dy/article/KVNG2TSO0530IE6O.html?referFrom=>
21. 罗国平：中企投资非洲 如何更好地融入当地社区？ | 出海·实操，
<https://www.caixinglobal.com/2025-12-15/--102393454.html>
22. 中国电子企业协会：欧盟ESPR实施三月首份合规报告发布 中国电子企业合规率不足40%
<http://ceea.org.cn/ceeacms/webArticleAction!detailView.do?articleID=202603193672236002123371180984>
23. 吴巍、朱媛媛：主动破局：中国企业应对多边开发银行制裁的解禁策略，
https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5Njk5MjU5Mw==&mid=2656177959&idx=1&sn=b444e9006d973f81ec8a67b44e7a0fd1&chksm=bcb397ab0fca04adb66514455ef8afb79083ac8403500d5aea2efba0a1018065813e73c1d8d3&scene=27

研究中心简介

南方周末中国企业社会责任研究中心（以下简称“研究中心”）成立于2008年，是隶属于南方周末报社并由其发起的专业研究机构。其宗旨是：利用南方周末作为全国布局的综合新闻媒体优势，发挥媒体的整合和实践能力，联合国内外企业社会责任领域的优秀学者、专家、企业及社会组织从业人士，积极推动企业社会责任问题在中国当下情境的研究和实践。

作为南方周末报社倾力打造的媒体智库之一，研究中心立足南方周末的品牌调性与资源优势，创新媒体智库产品和服务形态，研发推出了一批新型产品和服务，包括政策咨询、调研榜单、会议沙龙、第三方评估、专题研讨、报告专著等，为政府、行业商协会、企业等部门提供了高品质、专业化、特色型的智慧服务，建立起了南方周末在企业社会责任领域独特而强大的专业影响力。

一、组织与平台

研究中心目前有专职研究人员12人，分布于广州、北京、上海和成都。此外，还搭建了外部专家平台：

“中国企业社会责任研究中心智库”：是研究中心发起的平台型组织，目前拥有八十多名成员，由来自中国企业社会责任研究领域的专家、学者、政府官员以及NGO、企业、基金会等机构的优秀从业人员组成。

“中国企业社会责任研究中心智库——碳中和专业委员会”：作为媒体智库，碳中和专委会将始终立足媒体定位，结合南方周末在企业社会责任、绿色新闻报道中的专业能力，对碳中和领域的热点议题和发展趋势进行前瞻性观察，输出专家观点和研究成果；同时，通过文章、观察报告、绿色论坛、案例研究等形式，推动企业绿色低碳发展。

二、政策咨询

作为媒体智库，研究中心积极与地方政府、行业协会合作，为其提供政策调研、政策咨询、经验模式总结等服务。

三、数据调研

中国企业社会责任调研已持续开展23年。2003年，南方周末联合相关机构研发完成最初的评价指标，并推出“南方周末中国企业社会责任调研”品牌项目。调研以企业主动公开信息、政府部门登记信息及第三方调研数据等科学、客观的资料作为研究基础，对企业的社会责任状况作出综合研究与评估，是同类媒体评选中发起最早、操作时间最长、调研数据最庞大的调研项目。

2018年，研究中心全面完善企业社会责任调研，更新已有的评价指标体系，并首次将不同经济所有制的企业一起评价排名，重点跟踪代表性大型企业的社会责任表现，每年调研样本覆盖企业超600家。

四、会议沙龙

“中国企业社会责任年会”是由南方周末报社主办的年度会议，发起于2009年，至今已举办十八届。年会旨在通过年度责任大典，探讨构建和谐社会责任进程中，有责任担当的组织或个人应遵循的道路，梳理年度责任标杆人物和案例。年会定于每年7月举办。

社会责任月系列活动是以中国企业社会责任年会为核心，ESG发展论坛、互联网行业社会责任论坛等主题论坛为扩展的年度责任盛典。

五、第三方评估

第三方评估是社会责任项目科学管理的闭环。研究中心立足专家资源和专业优势，承接部分企业和机构委托的第三方评估项目。

六、专题研讨

依托中国企业社会责任研究中心智库以及南方周末在社会责任、ESG领域积累的资源优势，2019年，研究中心发起“CSR思享荟”专题研讨会。研讨会聚焦企业履行社会责任过程中遇到的实际问题，通过“专家集体咨询”的方式为企业履行社会责任建言献策。目前，“CSR思享荟”已在北京、上海、广州、深圳、成都、苏州、宜宾等地举办26期，参与人员超过1000人。

七、报告专著

自2003以来，研究中心共发布年度CSR观察报告（蓝皮书）、行业社会责任研究报告、特定议题研究报告、前沿议题研究报告等报告四十余本；公开出版了《在一起——中国留守儿童报告》《中国扶贫的企业样本》等专著。

八、标准制定

研究中心积极将研究成果、知识经验转化为公共产品，承担、参与多起团体标准制定工作。2020年，发起主编《慈善组织新闻发布指南》，2022年发起主编《零碳社区建设与评价指南》，2025年发起主编《企业环境社会治理（ESG）评价机构规范》。此外，研究中心还积极参与了《企业环境社会治理（ESG）评价指南》《互联网企业ESG评估指南》等多项团体标准的编写工作。

报告团队

出品机构：南方周末中国企业社会责任研究中心
内容团队：孙孝文 康华 侯明辉 邹力 胡启元 王瑞萱
数据团队：陈晓龙 叶伟豪 肖杰 甄楚霏 尹少杰
运营团队：袁斌 魏运星 凌亚 何京岚
设计：张伟其
校对：胡欣

联系方式

地址：广州市越秀区广州大道中289号
邮编：510601
邮箱：csr@infzm.com
电话：(020)87001145
网址(善择)：<https://csr.infzm.com>