



# 绿色发展绝非易事

## 切实管理可持续投资转型

预计到2025年, 专项可持续投资规模将扩大至四倍以上, 全球资产管理规模将达到13万亿美元。此类投资组合将作为巨大变革, 积极推动环境、社会及治理 (ESG) 特征成为主要投资目标, 而不仅仅是众多投资考量因素中的一小部分。未来, 专项可持续投资将会:

- **成为全球性投资:** 欧洲、中东和非洲地区可持续资产规模将从2.2万亿美元增至9.5万亿美元, 美国可持续资产规模将从4,000亿美元增至2.5万亿美元, 亚太地区可持续资产规模将从2,000亿美元增至1万亿美元。
- **通过转型实现提速:** 全球近一半的增长将得益于从现有战略到可持续发展投资的转型。
- **受投资者需求驱动:** 预计到2025年, 投资者将围绕可持续发展战略新增3.2万亿美元的净投入。

清晰披露企业采用的可持续投资方法对投资者、监管机构和内部领导层至关重要。**到2025年, 大量(39%) 全球资产将归属于依据自身可持续发展承诺指导投资决策的企业。**随着其可持续投资理念的发展, 资产管理企业可归为以下**四类**:

- **ESG整合者:** 将ESG数据作为众多投资组合考量因素之一, 但几乎不进行专项可持续投资; 采用此方法的企业资产规模目前占行业的49%, 但到2025年将降至34%
- **以客户为主导的ESG解决方案提供者:** 销售专项可持续投资方案, 但将决定权完全交给客户; 这类资产管理企业的资产规模目前占行业的43%, 但到2025年将降至25%
- **以目标为导向的ESG成果提供者:** 依据一套明确的可持续性承诺开展投资和企业决策; 将成为**增长最快的资产管理企业类型**, 资产份额将从8%上升到2025年的39%。
- **“可持续发展纯粹主义者”:** 可持续投资是其核心竞争优势; 从现在到2025年, 仅有少数几家顶尖企业属于这一类型。

### 可持续投资领导者需要具备五项特质:

- 明确的可持续发展愿景
- 具有吸引力的可持续投资产品
- 投资过程有效整合ESG和可持续性
- 结果导向型积极所有权 (active ownership) 和利益相关者参与
- 洞察主导的客户参与

### 此外, 还需要在以下三个方面转变运营模式以支持可持续投资:

- 治理和组织设计
- 数据和技术
- 人才和激励机制

## 目录

引言 .....	3
专项可持续投资的全球增长 .....	4
制定切实的可持续投资愿景 .....	7
可持续投资领导者的关键属性 .....	8
可持续投资的运营模式转型 .....	14
总结 .....	16

# CaseyQuirk

by **Deloitte.**

Casey Quirk是德勤管理咨询旗下一家领先管理咨询公司，主要为资产和财富管理公司提供战略建议。我们的全球团队可以利用独特的行业战略和实施经验、详细的专项研究以及成熟的解决方案框架在快速变化的环境中创造价值。我们的核心业务包括全面业务战略审核、投资定位与战略咨询、市场机会评估、组织架构设计、所有权与激励机制筹划、交易尽职调查以及并购后整合。Casey Quirk将与德勤合作提供业内最全面的端到端管理咨询解决方案。

## 中国联系人

### 郭新华

jasonguo@deloitte.com.cn

### 周英

ezhou@deloitte.com.cn

### 吴凌志

rogwu@deloitte.com.cn

### 洪锐明

rhong@deloitte.com.cn

### 陈晓莹

katchen@deloitte.com.cn

### 杨婧

jennygyang@deloitte.com.cn

### 冯适

blfeng@deloitte.com.cn

## 作者

### 主要作者:

#### Alyssa Buttermark

abuttermark@deloitte.com

#### J. Tyler Cloherty

tcloherty@deloitte.com

#### Benjamin F. Phillips

bfphillips@deloitte.com

### Casey Quirk负责人:

#### Yariv Itah

yitah@deloitte.com

#### Jeffrey A. Levi

jalevi@deloitte.com

#### Benjamin F. Phillips

bfphillips@deloitte.com

#### Kevin P. Quirk

kpquirk@deloitte.com

#### Jeffrey B. Stakel

jstakel@deloitte.com

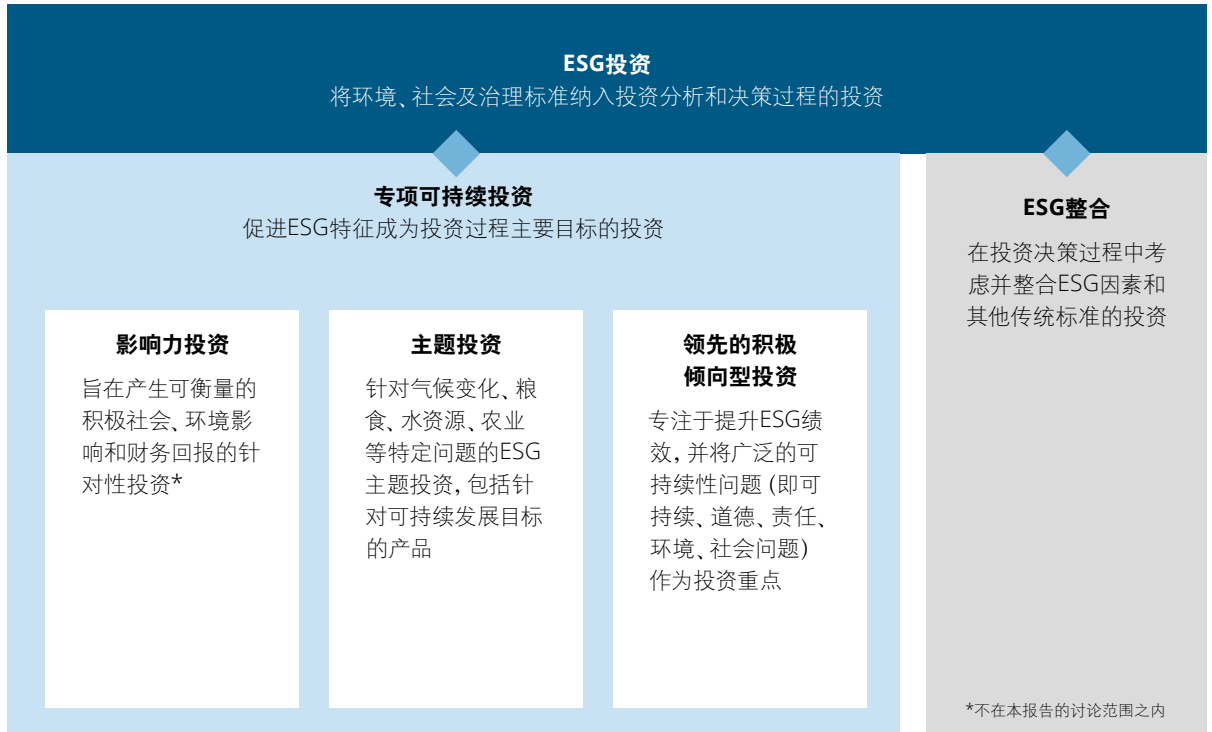
#### Amanda K. Walters

amwalters@deloitte.com

## 引言

ESG是投资中环境、社会及治理因素的简称，资产管理行业的不同利益相关者对其定义各不相同，因此ESG属于一个比较宽泛的概念。由于缺乏明确的定义，关键利益相关者对做出转型所需的投资规模及响应速度有一定的疑问。要推进有关ESG的讨论，首先必须让整个领导团队就区分不同ESG方法的范围和具体行动达成共识。本报告重点关注专项可持续投资，其作为ESG投资组合的一个子集，旨在促进ESG特征成为投资过程的主要目标。

图1: 专项可持续投资定义



资料来源：Casey Quirk

\*本报告仅讨论资产管理公司的影响力投资，不涉及开发银行或其他非资管机构。

本报告将深入探讨四大主题：

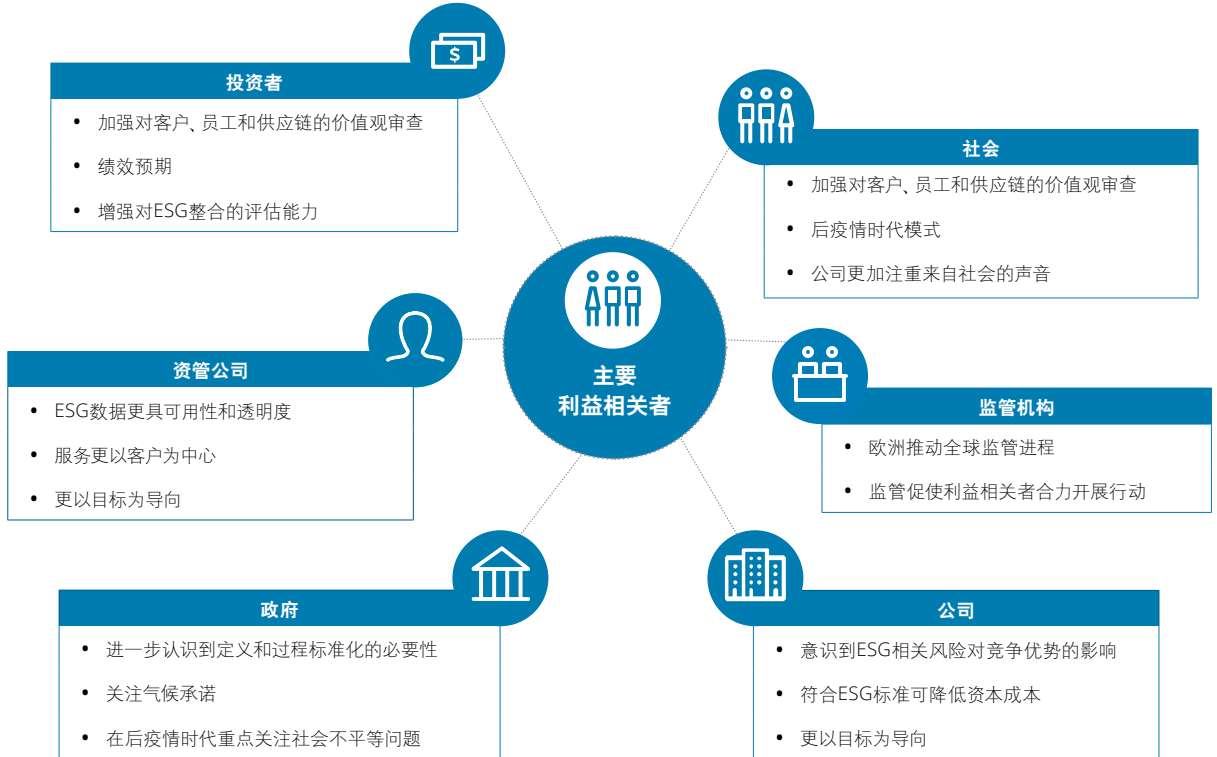
- 专项可持续投资的预期规模和增长驱动因素
- 资产管理公司制定可持续投资愿景和战略的四种方式
- 可持续投资领导者参与竞争所需要的关键属性
- 可持续投资领导者需开展的运营模式转型

依托Casey Quirk知识中心持续进行的初步研究，Casey Quirk网络涵盖海量行业信息。本报告及其图表引用的数据，除非另有说明，均来源于Casey Quirk的研究项目，包括专有的分布基准研究和与Top1000funds.com合作开展的全球首席信息官调查。

## 专项可持续投资的全球增长

迄今为止，欧洲各国政府和监管机构一直是专项可持续投资的主要倡导者。《可持续金融信息披露条例》(SFDR) 于2021年3月生效，明确了在欧盟销售投资产品的资产管理公司应尽的ESG披露义务。SFDR和其他欧盟法规意在提高个人和机构投资者对可持续投资的采纳率。而在欧洲以外，全球范围内鼓励可持续投资的利益相关者数量也在激增。

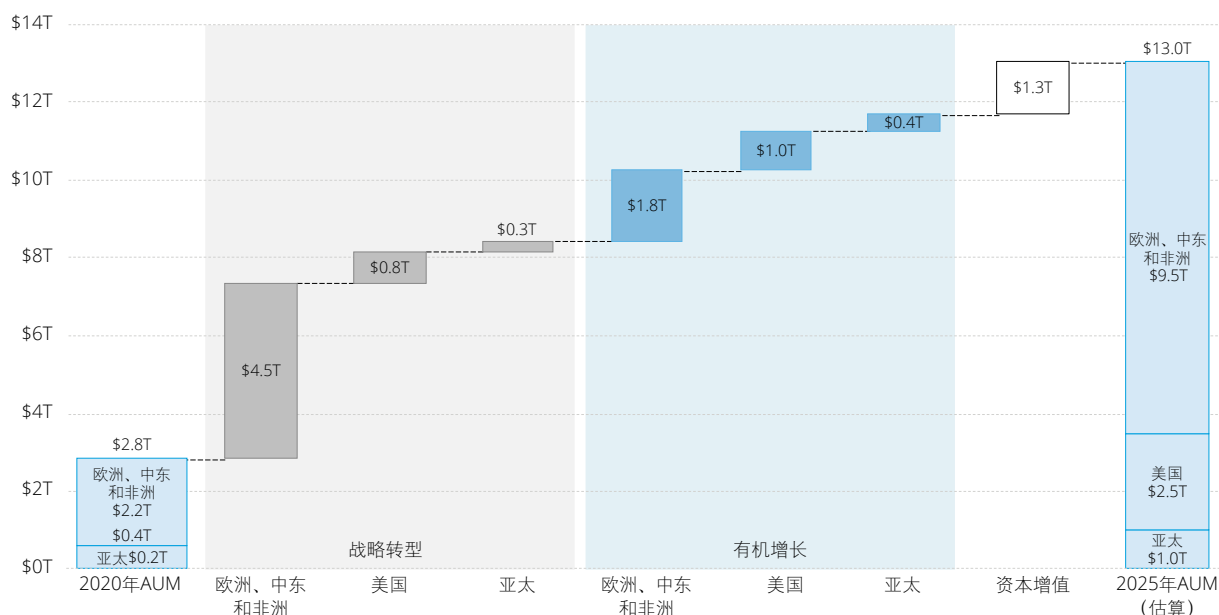
图2: 倡导专项可持续投资的利益相关者



资料来源: Casey Quirk

在上述行业参与者的助推之下，到2025年，资产管理公司的专项可持续投资资产规模将扩大至四倍以上，总额将增至13万亿美元，约占全球资产管理规模的12%，超过一半的增长将得益于从现有战略（无论是否纳入ESG理念）到专项可持续投资组合的转型。全球客户将对此类产品新增超3万亿美元的投资。

**图3: 2020年至2025年各地区专项可持续投资的资产管理规模 (AUM) \* (\$T=万亿美元)**



注：包括宣称将产生可衡量积极影响的基金、交易所交易基金和机构委托投资；具有主要的可持续发展目标（对于涵盖SFDR第8条基金子集 and 所有第9条基金资产的零售基金而言）；和/或在投资过程中使用具有约束力的积极ESG标准。资管公司拥有专注于可持续发展的规范理念和流程，而不仅仅是出于风险管理目的而有机地考虑ESG因素。

资料来源：晨星、eVestment和Casey Quirk分析

在以下趋势的推动下，2025年欧洲、中东和非洲地区的专项可持续投资资产规模在所有地区中仍占比最大：

- SFDR和本地市场法规
- 不断增长的投资者需求
- 政府推动的投资承诺
- 可持续性产品的标准提升
- 大型资产所有人的可持续投资承诺

但美国和亚太地区国家的专项可持续投资资产规模占比也较大，并将占全球新增资金净流入额的近一半，驱动因素包括：

- 信息披露和本地市场法规增加
- 投资者需求，尤其是个人投资者需求转变
- 主要专业投资者对ESG和可持续发展的了解加深
- 政府扶持绿色投资发展

不同地区和资管公司的增长速度不尽相同，现有产品转型更是如此。此外，由于漂绿问题及监管阻力，资产管理公司可能被迫撤回SFDR承诺，增长估值可能会发生波动。资产管理公司应对流程、产品、人员和承诺相关的可持续性问题的方式将持续分化，行动速度也各不相同。应对方式的差异将影响专项可持续投资的供应和产品范围。其中一些差异将体现出投资者对可持续性因素的重要性排名。本地化和特定渠道偏好将是服务全球客户的资产管理公司的挑战。

### 为专项可持续投资选择最佳愿景

面对资产管理行业铺天盖地的可持续投资营销，监管机构和投资者将关注重点转向区分虚假宣传和真正具有附加价值的产品。可持续投资相关的尽职调查、数据和研究工具正不断升级，对“漂绿”行为的容忍度也呈断崖式下跌。

资产管理公司可灵活选择可持续投资方法，但必须证明将客户的资金专门用于公开承诺的可持续发展目标。

制定透明、可靠的可持续投资愿景来指导投资组合管理决策并不容易，也没有标准的做法。建立可持续投资流程要应对六大核心挑战，而不同资产管理公司的技能和工具也有所不同。

#### 三大外部挑战：

- **客户偏好分散：**各地区的投资者对可持续发展表现出不同的偏好。
- **ESG数据不一致：**市场中可信的ESG披露有限，加之资管公司数量庞大、较为分散且不相关，造成标准化信息缺乏，这使得投资者和资管公司无法高效评估ESG信息并将其纳入决策过程。
- **漂绿审查趋严：**监管机构打击虚假宣传，投资者投入更多资源进行尽职调查。随着新的数据和标准进入市场，资管公司必须解读相关信息，在流程中加以运用，并根据相关标准予以披露。

#### 三大内部挑战：

- **变更管理：**从业人员维持固有观念和既定投资框架，因此抵制变革；企业的人才招聘和配备进展缓慢。
- **分类和定义冲突：**由于需要平衡内部流程和外部监管要求，这一挑战变得更加复杂。
- **技术不足：**在投资组合管理公司仅使用特定应用程序或技术来服务自身策略的情况下，这一挑战更加严峻。

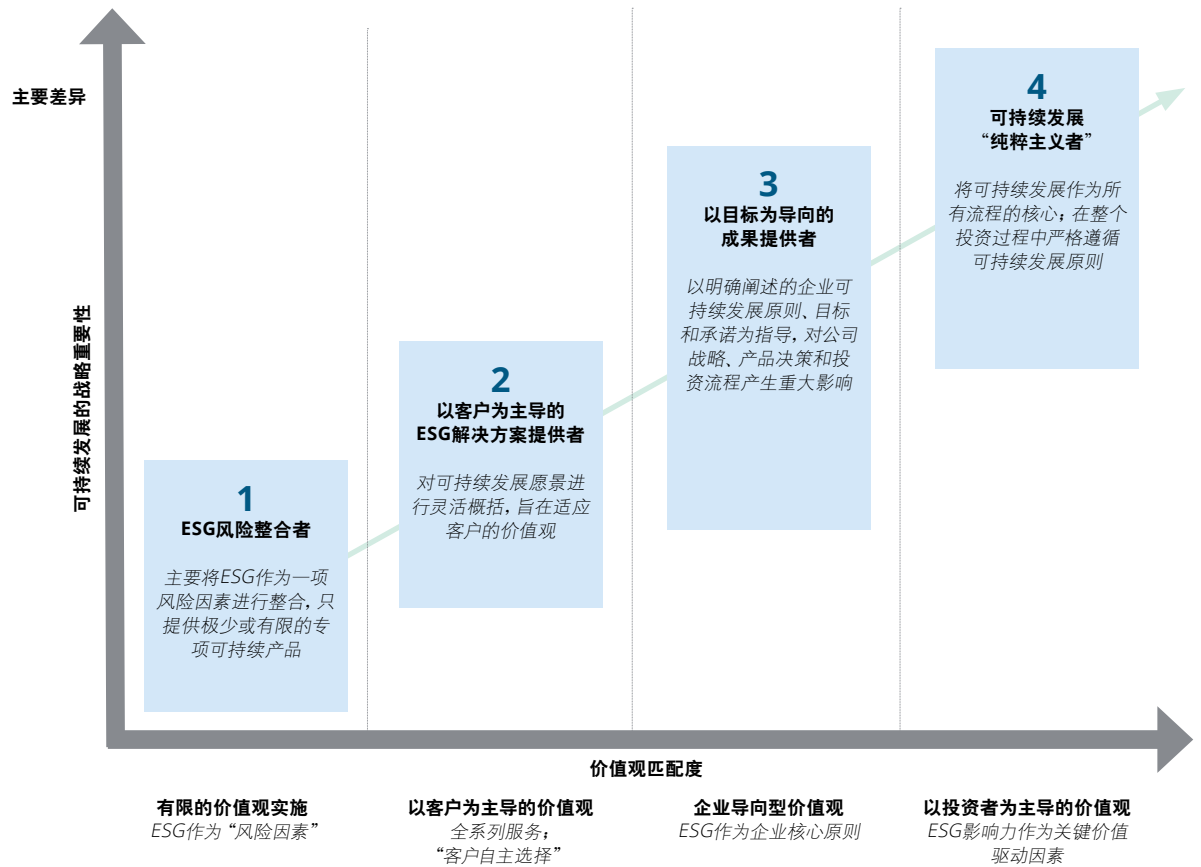
资产管理公司领导者在实施具备竞争力的专项可持续投资过程中必须要直面三个事实：

1. 投资者会惩罚“漂绿”行为，因此**从长远来看，只有可信任的可持续投资过程才能取得成功；**
2. **面对一系列必须坚持的理念，资产管理公司需要做出选择，**权衡希望实现的可持续性影响与所需采取的变革程度；
3. **成功生成ESG洞察需要强大的资源、流程和工具，**可能需要更广泛地使用多战略通用决策支持平台。

围绕专项可持续投资制定相关愿景是关键第一步，此类愿景吸引投资者并指导执行决策。资产管理公司领导者必须在灵活性和可信性之间找到最有利于其利益相关者（客户、专业人才和所有者）的平衡点。此类愿景大致划分为四类，每一种都反映了可持续发展价值观与相应企业战略优先级的一致性不断提高：

1. **ESG风险整合者：**对专项可持续投资或产品做有限承诺或未作承诺，将ESG数据视为构建投资组合时若干风险因素的一部分。
2. **以客户为主导的ESG解决方案提供者：**保持可持续发展立场，提供灵活的方案，供客户根据自身价值观进行选择。
3. **以目标为导向的成果提供者：**明确阐述对可持续性发展问题的承诺，将其作为公司的核心原则，据此做出积极的投资选择以及公司战略决策。
4. **可持续发展“纯粹主义者”：**将可持续发展作为所有流程的核心，并将其作为主要竞争优势的资产管理公司，主要是一些顶尖公司，在投资过程中严格遵循可持续发展原则。

图4: 专项可持续投资的愿景类型



资料来源: Casey Quirk

随着可持续发展承诺在资产管理公司的企业战略和投资流程中变得愈发重要, 通过转型和新产品开发, 专项可持续投资的资产比例也在上升。此外, 公司在行使其代理投票权时, 与其可持续发展目标更加一致。

图5: 按类型划分的专项可持续投资提供者的关键指标

	关键绩效指标 <sup>1</sup>		未来进展			
	可持续资产管理规模占总量的比例	支持ESG的选票占比	按公司类型划分的2020年资产管理规模份额	按公司类型划分的2025年资产管理规模份额	类型前景	类型
可持续发展纯粹主义者	91%-100%	92%-95%	1%	2%	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型企业数量激增, 在影响力投资方面尤其甚</li> <li>难以实现规模增长</li> </ul>
以目标为导向的成果提供者	17%-37%	71%-79%	8%	39%	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>受到资管公司ESG承诺增加所驱动</li> <li>需将承诺转化为明确的企业关键绩效指标和投资组合目标</li> </ul>
以客户为主导的ESG解决方案提供者	3%-8%	54%-63%	43%	25%	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>大量大型全球性企业向以目标为导向的类型转变</li> <li>尝试在产品系列中运用不同可持续投资方法</li> </ul>
ESG风险整合者	0%-2%	15%-46%	49%	34%	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要是欧洲市场以外的企业</li> </ul>

资料来源: Pensions&Investments、eVestment、Share Action、公司网站和Casey Quirk分析

从图5可以看出一个关键的趋势：到2025年，大量专项可持续投资资产将流向依据自身可持续发展承诺来指导投资决策的企业。这一转变意味着大型资产管理公司将对可持续发展承诺作出公开声明（如净零排放目标），并在随后的投资组合中兑现承诺，以维持可信度。资产管理公司做出公开承诺时，应该考虑兑现承诺所需的能力和运营模式。

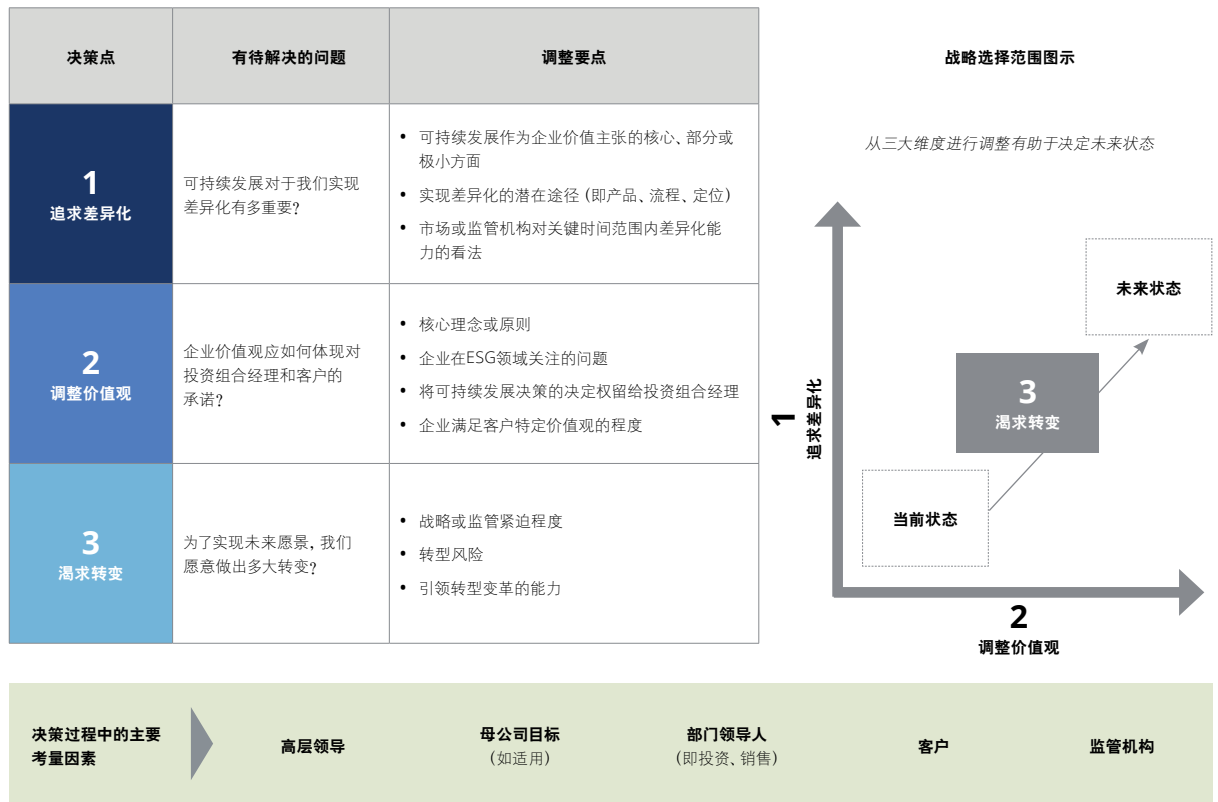
## 可持续投资领导者的关键属性

可持续投资领导者将通过变更现有运营模式的三个核心要素来调整五大关键属性，从而有效地将战略与其可持续发展愿景联系起来。

依次检查每种属性：

1. 明确的可持续发展愿景。需要进行关键决策来指导未来企业战略，从而为明确、切实的可持续发展愿景提供内部支持。

图6: 属性1: 明确的可持续发展愿景



资料来源：Casey Quirk



2. **可持续产品**。成功的产品必须达成传统目标，即在不影响可持续发展愿景的情况下，产生经风险调整后的可观回报。提供可靠的产品需要创建产品开发流程，确保新产品依托的投资平台拥有相关人员、数据和系统来实现可持续投资目标。可持续投资在传统产品开发流程中纳入了新的考量因素：

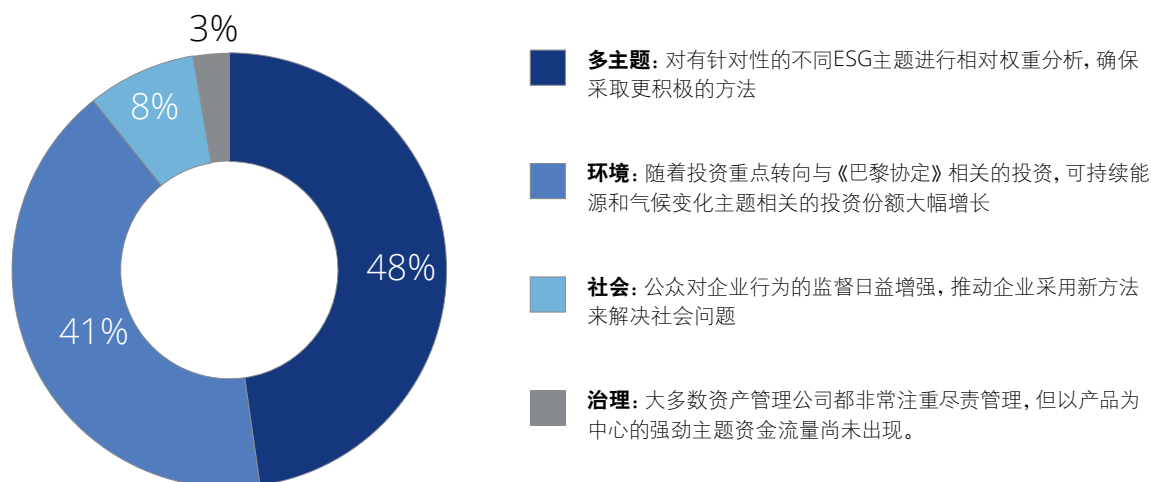
**图7: 属性2: 可持续产品**

<b>1</b> 内部分类	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定内部投资分组是宽泛的还是严格界定的</li> <li>定义ESG整合</li> <li>确定内部分类与外部标签和法规的一致程度</li> </ul>
<b>2</b> 产品管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定企业战略以评估产品可持续转型</li> <li>评估特定ESG特征以考虑全平台整合</li> <li>评价企业范围内的除外情况</li> </ul>
<b>3</b> 产品开发	<ul style="list-style-type: none"> <li>决定新基金发行的可持续投资主题</li> <li>评估是否要发行当前旗舰战略的可持续“版本”</li> <li>制定策略以适当推进可持续产品发行</li> </ul>
<b>4</b> 媒介包装	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定新战略产品的媒介包装</li> <li>评估现有的可持续产品包装，确保结构满足客户需求</li> </ul>
<b>5</b> 定价	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定可持续定价策略以评估相对于现有产品系列的溢价或折扣报价</li> <li>确定定价是否应与特定ESG战略目标挂钩</li> </ul>

资料来源：Casey Quirk

随着供需两方面发生变化，多主题专项可持续投资基金最受全球个人投资者关注，紧随其后的是专注于环境目标的基金。以社会与治理目标为导向的产品也在快速增长。随着投资者将投资组合转向可持续性风险，能够可靠地将这类产品推向市场的公司将处于有利地位，在投资周期的早期阶段抓住增长机遇。

**图8: 2016-2020年按可持续发展目标划分的专项可持续投资资金流量**

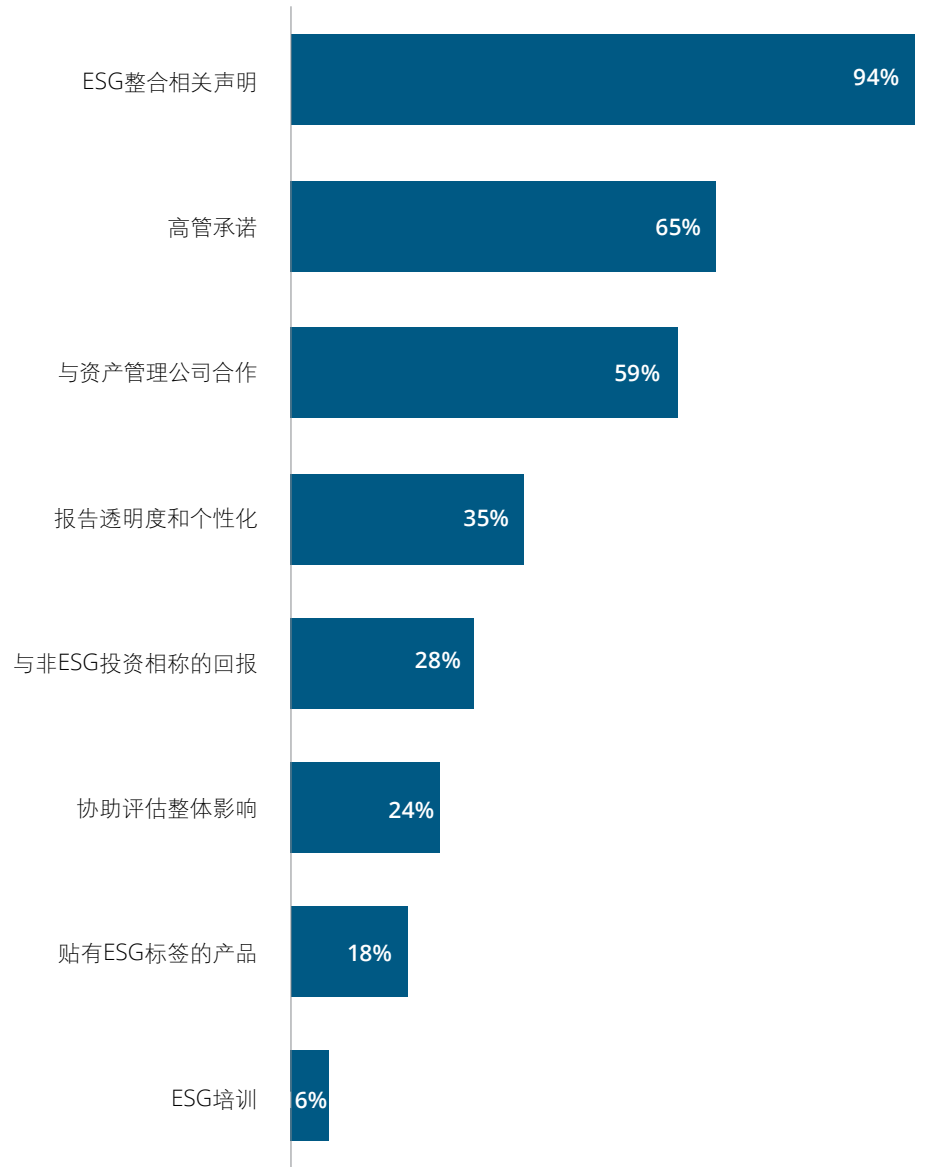


注：是指通过与一个或多个特定的可持续投资主题保持一致来提供可持续发展成果和/或产生影响的主动型基金，不包括定位广泛的ESG基金。

资料来源：Morningstar和Casey Quirk分析

3. 将ESG因素切实纳入投资流程。职业投资者并不希望投资组合管理公司只谈论ESG。他们关注投资机构如何(以及如何持续)获取和使用ESG数据,以及如何将其转化为投资决策,包括筛选、选择、投资组合权重和退出策略。做出实质性可持续发展承诺的大型投资者在对潜在资管公司进行评分的所有标准中将ESG声明排在首位。

图9: 2021年ESG部署比例超过50%的全球大型资产所有者在购买过程中ESG因素的重要性



资料来源: Top1000Funds/Casey Quirk大型资产所有者调研

针对ESG声明进行的尽职调查包括投资者对资产管理公司整个投资机构的决策支持平台进行审查，而不仅仅是对从业人员本身进行审查。

可持续投资领导者将通过以下三个流程组成部分实现差异化，从而在竞争对手中脱颖而出：

**图10: 属性3: 将ESG因素切实纳入投资流程**

流程组成部分	最佳实践
<p><b>可持续发展研究</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使用专业第三方ESG数据提供者</li> <li>• 强化替代数据聚合能力 (例如, 自然语言处理) 以区分数据输入</li> <li>• 在专题研究中提升可持续资源专业化程度</li> <li>• 通过自下而上的ESG风险分析促进可持续研究的投资</li> <li>• 投资与可持续发展研究专业人士在主题和公司特定研究领域建立良好的伙伴关系</li> </ul>
<p><b>聚合引擎</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保数据一致性和完整性的统一数据访问层</li> <li>• 整合第三方和专有数据以及特定行业风险框架的单一专有聚合引擎, 生成ESG评级、洞察和标志</li> <li>• 专门用于维护聚合引擎和生成评级、研究和框架的专业资源</li> </ul>
<p><b>整合方法</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 贯穿投资平台的稳健流程, 包含关键数据输入、指导方针和投资组合经理决定权期望</li> <li>• 将公司可持续发展理念与差异化知识产权的来源相联系的明确整合理念</li> <li>• 集中监测和监督, 确保质量控制</li> <li>• 投资和可持续发展研究团队之间建立反馈环, 从而进行ESG归因、完善研究报告并深入研究重要的ESG问题</li> </ul>

资料来源：Casey Quirk

4. **注重成果的积极所有权**, 有时也称之为“尽责管理”, 通常包括资产管理公司的表决方式。Casey Quirk的研究发现, 资产管理公司正在提高股东参与度, 2018年至2020年期间, 股东大会上的积极表决率上升了33%。投资者希望作出公开可持续发展承诺的资产管理公司通过积极表决来产生重要影响。可持续投资领导者已明确阐述了拥有更多资源的股东的参与情况。

图11: 属性4: 注重成果的积极所有权

	 传统方法	 新兴最佳实践
<b>理念</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>侧重于缓解问题的被动、风险感知方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更积极、更具参与性的方式来推动成果落地</li> </ul>
<b>主题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注治理问题或特定环境或社会问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与关键可持续发展目标或可持续性问题 (如生物多样性) 相关的特定主题</li> <li>与公司ESG战略的战略重点领域相关联</li> <li>根据专有重要性框架和内部研究提供信息</li> </ul>
<b>专业知识</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人员配备较少的管理团队注重协调工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>扩展跨学科的团队</li> <li>跨行业、地区和主题的专业知识</li> <li>根据专有可持续发展研究提供信息</li> </ul>
<b>方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在下述两者之间进行松散协调的方法:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 领导股东投票表决的管理团队</li> <li>– 投资组合经理领导回报和风险驱动项目</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与投资流程完全整合、协调的方法</li> <li>包含时间表和行动步骤的明确的积极所有权框架</li> <li>发挥协作的影响力</li> </ul>
<b>衡量</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不明确的概括性目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与可持续发展深入研究相关的具体、量身定制的关键绩效指标</li> <li>与关键行动步骤相关的可衡量进展基准</li> </ul>
<b>尽责管理报告</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>概括性活动报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>向终端客户提供透明的、基于结果的报告</li> </ul>

资料来源: Casey Quirk

5. **洞察主导的客户参与。** 可持续投资领导者不仅利用关系管理 (和客户体验) 来诠释他们的可持续发展承诺, 还对其进展和影响予以报告。这体现在以下多个方面:

- a. **思想领导力:** 定期制作概述公司可持续发展价值主张、目标和影响的统一内容
- b. **理念宣传:** 向分销商介绍公司的可持续发展优势以及关键的可持续发展主题, 以提高客户对可持续发展的认识, 并回复客户的来电咨询
- c. **获取ESG和可持续发展专业知识,** 并通过良好的内部沟通将分销商与公司的可持续发展领导人和专家紧密联系起来
- d. **通过向客户报告,** 展示具体的可持续发展和ESG决策的影响

报告可能是这四个方面中最重要的一个方面, 主要系其所提供的数据可展示公司公开承诺的履行情况。

由于缺乏数据且客户对报告框架的期望不一致, 有效、一致地衡量和传达这些承诺的影响是具有挑战性的。许多资产管理公司已在客户报告方面存在困难, 任何向可持续投资实践领域的转变都将进一步影响该体系。

**图12: 可持续投资客户报告的最佳实践**



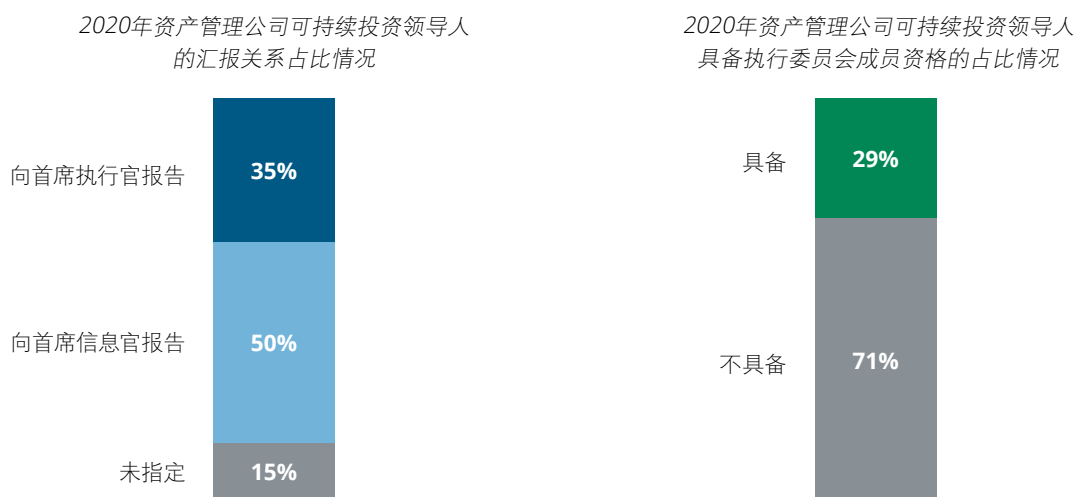
资料来源: Casey Quirk

## 可持续投资的运营模式转型

前面概述的五大关键属性是可持续投资领导者获得竞争优势的重要能力。为了有效地支持这些能力，这些资产管理公司通常会优化其现有的运营模式，特别是在以下三个方面：

1. **治理和组织架构设计。** 致力于实现可持续发展目标的公司采取的首要举措是指派一名专门负责招募和建立可持续发展的领导人。资产管理公司的可持续发展领导人不仅在投资部门，也在企业社会责任、执行决策、营销和人才招聘部门中担任多个不同的关键角色。在投资平台专项资源的支持下，越来越多的可持续发展领导人进入高管层。

图13: 2020年可持续投资领导人的汇报关系

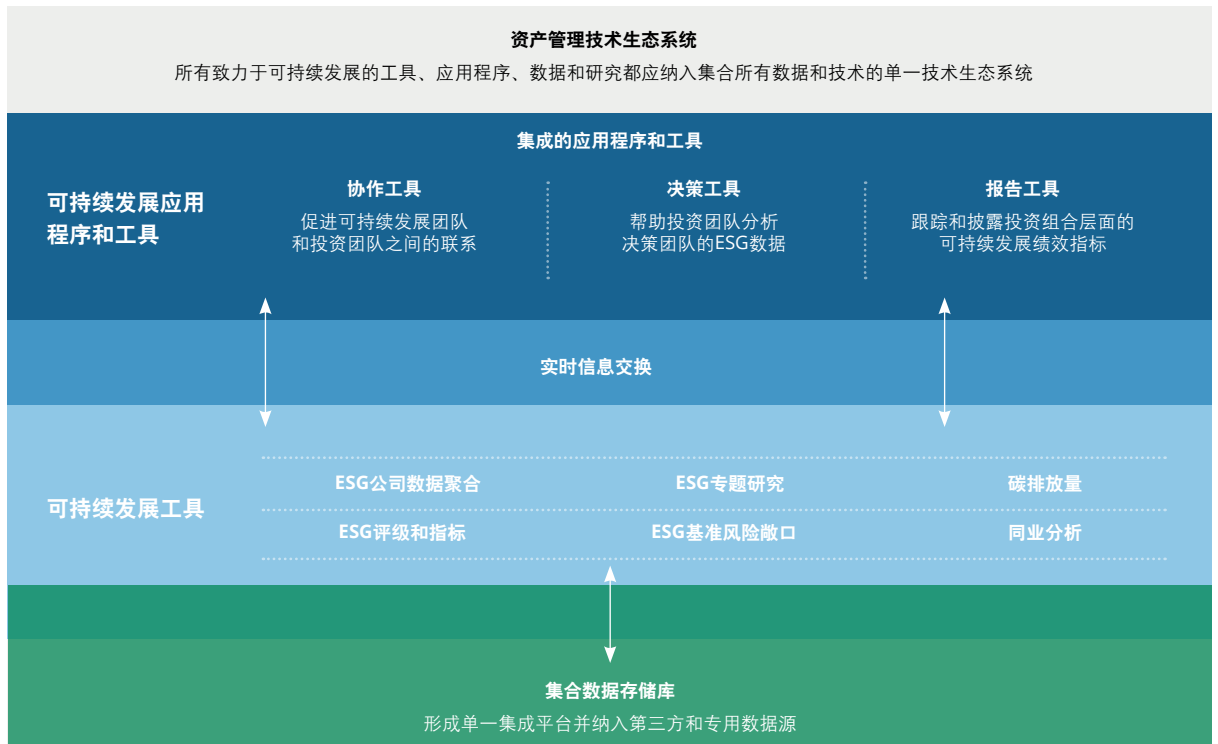


资料来源：Casey Quirk。

可持续投资领导人不断发展其治理和组织结构以支持内外部愿景。具体工作如下：

- 赋能可持续发展领导层，并要求关键可持续发展高管确立愿景
  - 提升对外知名度，公开宣传公司的可持续发展专家和领导人，并促使他们驱动思想领导力
  - 通过将可持续发展进程（包括公开承诺）纳入绩效考核目标使高管团队承担责任
  - 成立可持续发展委员会，促进各部门协调统一
  - 任命“ESG倡导者”作为可持续发展委员会的部门联络人
  - 确保招募合适的人才并将其纳入投资团队中。
2. **数据和技术能力**，这对于公司使用单一数据源进行可持续投资至关重要。创新的ESG数据和技术能力有助于公司保持长期差异化。最佳实践包括：
    - 建立中央数据存储库，将传统投资数据与ESG和可持续发展数据相结合
    - 分配专用数据和技术资源，以监督分析驱动增强、ESG数据健康和创新结果
    - 通过优化数据可视化，使其显示ESG风险、归因和绩效，从而改进可持续发展报告
    - 拓展专项ESG和可持续发展研究
    - 推进可持续投资工具的开发，使公司的可持续发展愿景在所有投资组合管理之间保持一致，提高协作和决策

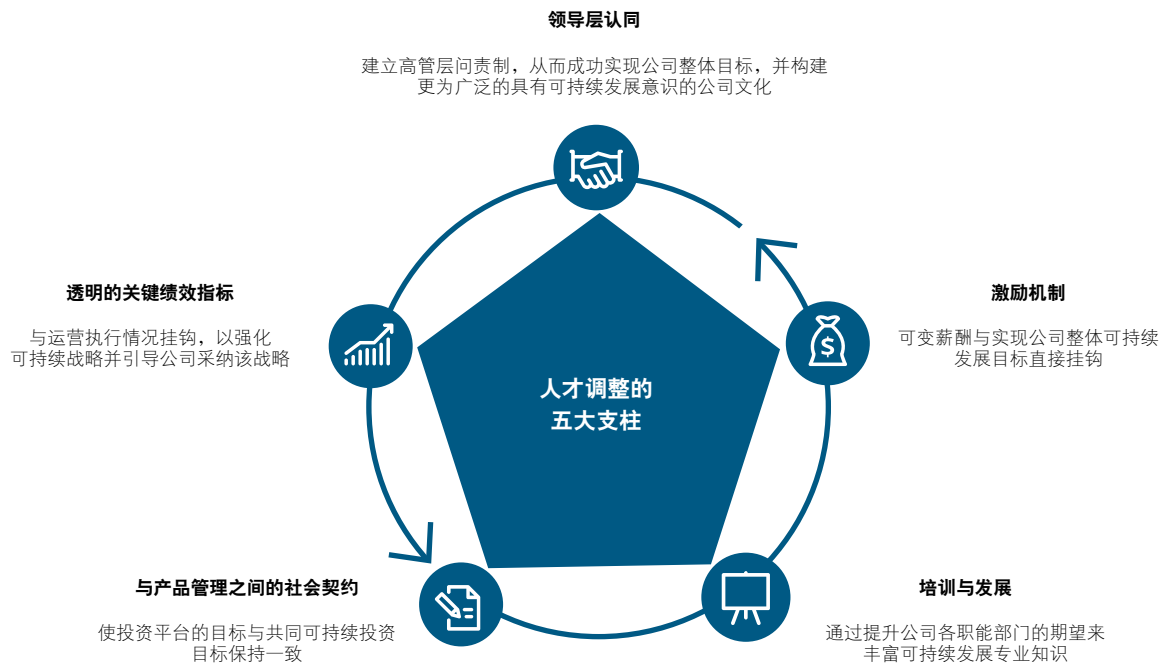
图14: 可持续投资的运营模式转型: 数据和技术



资料来源: Casey Quirk

3. **激励机制**。可持续投资领导者意识到必须激励高管（尤其是专业从业人员）采取新举措以支持愿景，包括研究如何将可持续投资战略因素与人才调整的五个关键支柱相结合。

图15: 可持续投资的运营模式转型: 人才调整



资料来源: Casey Quirk

激励机制可能是这三方面中最棘手的问题。可持续投资领导人仔细审查薪酬方案，确保激励与可持续发展承诺挂钩，具体做法如下：

- 将可持续性发展因素纳入从业人员和其他关键领导人的绩效评估过程
- 要求公司领导人公开将可持续发展因素纳入评估和薪酬决策
- 将董事会与高管层的可变薪酬与可持续发展目标挂钩，并公开披露相关决定

欲了解更多详情，请参阅《将ESG衡量标准纳入高管薪酬计划》*Incorporating ESG measures into executive compensation plans*。

## 总结

随着资产管理公司权衡其对可持续性的期望，以及在公司属性和运营模式要素方面所需的投资和转型，各公司采取的首要措施也将各不相同。例如，ESG整合者需做出的转型较少，但为了在3万亿美元的新增资金流中占据份额，他们必须切实将ESG因素和数据纳入投资流程中。相比之下，可持续发展主义者不太会担心产品开发，因为其提供的所有产品显然都是可持续性产品，但其他方面就显得至关重要。确立愿景有助于资产管理公司制定变革管理的优先事项和计划。

图16: 专项可持续投资类型: 优先事项和挑战

	ESG风险整合者	以客户为主导的ESG解决方案提供者	以目标为导向的ESG成果提供者	可持续发展主义者
明确的可持续投资愿景	潜在挑战	潜在挑战	潜在能力	潜在能力
可持续产品	潜在挑战	潜在能力	潜在能力	潜在挑战
切实的ESG流程整合	潜在能力	潜在挑战	潜在能力	潜在能力
关注成果的尽责管理	潜在挑战	潜在挑战	潜在能力	潜在能力
洞察主导的客户参与	潜在挑战	潜在能力	潜在能力	潜在能力
清晰的治理和组织架构设计	潜在挑战	潜在挑战	潜在挑战	潜在能力
创新ESG数据和技术能力	潜在挑战	潜在能力	潜在能力	潜在挑战
与目标一致的人才和激励机制	潜在挑战	潜在挑战	潜在挑战	潜在能力

资料来源: Casey Quirk

潜在挑战

潜在能力

此类优先级排序有助于界定每个类型的关键权衡因素：

1. ESG整合者需要做出的转型较少，但如果投资者对可持续发展的期望持续提升，ESG整合者则易受到影响。
2. 以客户为主导的ESG解决方案提供者可为客户提供广泛的可持续发展理念，但代价是复杂性较高且服务规模可能较小。
3. 以目标为导向的ESG成果提供者非常符合中期可持续投资需求，但也将面临与人才和领导层就职业目标和薪酬开展艰难对话。
4. 可持续发展主义者走在可持续投资的最前沿，但只能吸引较少的投资者群体，实现可持续发展规模化的步伐缓慢。

并非所有资产管理公司都将发展规模庞大的专项可持续投资业务，许多资产管理公司也并不需要这样做。但是，所有资产管理公司都需要认真思考可持续发展方法以及支持其所采取行动需要的能力和运营模式等问题。



# CaseyQuirk

a **Deloitte**. business

## 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续发展的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1514614