一 聚焦 **首席财务官** : 引领 **可持续发展** , 深化价值创造

气候变化加剧、自然灾害频发带来的损失以及社会公正问题在重塑首席财务官（CFO）的职责，他们可能需要重新思考价值创造这一课题。

作者：Renate de Lange-Snijders、Brigham McNaughton、Kevin O'Connell、Nadja Picard

Renate De Lange-Snijders

是普华永道欧洲、中东和非洲（EMEA）ESG主管合伙人，普华永道荷兰合伙人。

Brigham McNaughton

是普华永道美国合伙人，负责协调普华永道与可持续发展会计准则委员会（SASB）的合作。

Kevin O'Connell

是普华永道美国ESG信托解决方案主管合伙人，全球资产和财富管理ESG主管合伙人，普华永道美国合伙人。

Nadja Picard

是普华永道全球报告主管合伙人，普华永道德国合伙人。

普华永道中国ESG可持续发展团队：**蔡晓颖**

普华永道中国ESG可持续发展主管合伙人

方蕴萱

普华永道中国内地及香港地ESG可持续发展副主管合伙人

倪清

普华永道中国ESG可持续发展市场主管合伙人

余洁雯

普华永道中国ESG可持续发展披露和管理咨询主管合伙人

钟晓扬

普华永道中国ESG可持续战略与转型主管合伙人

重新定义CFO的职责。一直以来，多数公司只要求CFO衡量、管理和报告传统意义上的财务价值。如今，一些公司开始要求CFO承担其他职责，助力公司实现可持续发展目标。部分CFO对此欣然接受，视其为长期价值创造与绩效表现的着力点；还有一些则表示环境、社会及治理（ESG）与企业的财务表现无关，不在其职责范围内。一位CFO打趣道，“ESG既不能提高销量，也无法增加营收”。

但我们认为，CFO引领可持续发展对长期价值创造及实现ESG目标是至关重要的。首先，从基本现状出发，许多CFO已着手回应投资者的疑问，且大多数公司在未来将面对一连串报告与合规方面的要求。借助财务部门成熟的信息管理能力，企业能与利益相关方建立信任。此外，财务部门掌握着用于预测、预算、配置、评分等用途的海量工具，能将可持续发展切实融入至每一个业务流程与每一项价值创造决策中去。例如，如何从价值创造的角度应对气候相关的物理风险与转型风险？如何理解绿色税收政策与激励措施带来的影响和机遇？如何出具投资者和利益相关方都信任的报告和重要性评估结果？如果公司要在满足短期绩效要求和把握长期可持续发展机遇之间找到适当的平衡，CFO的领导不可或缺。

关于CFO的领导职责，不同公司有不同的看法。部分公司认为，其取决于首席执行官（CEO）与董事会CFO提出的要求，以及现行职能部门之间的责任分配。有的公司则认为，CFO的领导取决于公司如何协同其ESG和企业战略以创造可持续的价值。对于可持续发展举措仅涉及法律和监管合规要求的公司，其CFO的职责可能仅包括传统的会计核算与报告。而对于将可持续发展作为企业战略决定性因素的公司，其CFO需要建立起如生态系统般的关系网络，处理公司财务数据，监管公司各个系统的数据收集相关事宜。由此，CFO即成为这样一个更广泛意义上的、以可持续性为重心的组织的自然领导者。鉴于企业可能会随时间推移而改变其可持续发展立场，大多数CFO的职责也将相应发生变化。

我们认为，引领可持续发展的CFO需要同时扮演四大角色，各角色之间相辅相成。这对许多CFO而言并不陌生，但这四大角色因全新的发展需求发生了细微变化：

- **战略远见者：**了解并指导员工、团体和利益之间的权衡，将可持续发展相关的长期风险和机遇纳入战略制定和资源配置之中；
- **转型推动者：**将企业战略、组织结构和企业文化对标至共同可持续发展议程；
- **协作整合者：**了解如何建立各事业部、供应商、供货商和其他利益相关方之间的关系，助力企业实现涉及自然资源与社会资本的可持续发展承诺；
- **务实沟通者：**了解数据情况，并跨部门合作，立足股东价值，为企业的可持续发展提供值得信任的商业实践。

战略远见者

数十年来，CFO的职责不断扩展，从传统意义上关注资产保值，发展为前瞻性思考未来价值创造。随着可持续发展的重要性日渐凸显，CFO不得不采用全新的思维与决策方式创造长期价值，利用可持续发展相关信息指导投资决策，为投资者创造可观的效益。如今，CFO已成为企业可持续发展战略中必不可少的一环。通过与CEO及董事会合作，CFO能够同时利用财务与非财务数据助力企业实现战略目标、完成资源和资本配置，以及评估长期和短期绩效目标。

传统的绩效讨论和会计核算常常是回溯性的。CFO负责量化、报告和确认过往事项，包括不同程度的细节与控制因素。当前，为应对气候变化等可持续发展问题，具备战略思维的CFO必须着眼于未来。其须从各种合规与绩效指标中提炼出关键指标，这不多的相关性指标将对企业战略、业务运营、产品服务，以及满足利益相关方期望产生最具实质性的影响。这意味着CFO在作出涉及资源配置、长期投资、潜在收购机会或巨额投资等方面的决策时需要应对一系列问题。例如，公司的碳排放强度预测如何？预测结果的准确性如何？碳排放强度是如何计量的？可能额外产生哪些环境税？与其他投资相比，可持续发展投资有哪些竞争优势或风险？投资者要求实现的可持续发展绩效指标有哪些，以及哪些应对措施在日常运营中会对脱碳、社会可持续发展或自然环境产生最大影响？

以一个简化了的资本收购配置为例：假设某公司有足够的资本投资三项资产中的两项，公司以往通常会投资那些高于预期回报率且有望带来最大回报的资产。如今，设定净零目标的公司或可能被监管的公司会更加谨慎地选择将碳排放指标和其他非财务影响因素纳入投资决策。

比如，某欧洲跨国公司的财务团队就设法将碳预算和其他可持续发展目标纳入投资考虑。衡量碳“成本”，无论是以每千克二氧化碳当量（CO₂e）来表示，还是以项目生命周期内的货币价值来表示，皆可以确保围绕财务价值与碳排放的沟通更加透明。在此基础上，任何投资项目的战略计算都可以包括购销成本、设定内部碳价格，甚至将碳排放指标纳入绩效奖金。

将可持续发展因素纳入企业决策时，CFO须关注其组织所在地区的具体优先事项。例如，联合国可持续发展目标已明确亚洲企业需要比其他地区企业更加注重可持续发展，并更加关注气候风险。因此，考虑到当地社区的利益可能与其他地区不同，当地CFO需要思考如何在兼顾当地社区利益的前提下，卓有成效地实现脱碳目标。CFO必须清晰传达气候变化在不同情景下可能对当地业务产生的实际影响，以及公司对实体风险和过渡风险采取的应对措施。

转型推动者

一些公司的可持续发展事宜由某个职能部门负责，但其掌握的资源实在有限。若要在不断变化的商业环境和价值创造中取得成功，企业必须更加关注如何与外界及所在社区产生互动。因此，许多公司逐步意识到，可持续发展作为全公司参与的课题，需要专门的人员、流程和技术来评估并报告可持续发展因素对公司产生的影响，例如气候变化对供应链的影响，甚至是公司本身对员工、客户和环境的影响。如果公司没有踏上实现可持续发展的全面转型之旅，通常需要进行规模化、系统化的变革。

为此，CFO可能会推动企业转型。他们管理着公司的大部分数据并做大量分析，对公司拥有的技术、系统、基础设施、架构和工具了如指掌。通常，在ESG负责人的支持下，CFO需要利用数据协助实现具体的可持续发展目标，制定实现目标的举措，监督目标实现的进展，落实问责机制，并激励员工持续改进，这与其为财务业绩付出的努力无异。

实践的第一步，公司要先明确需要应对的问题，以及解决问题所需的人员、流程和技术。

提升员工技能，助力可持续发展。企业的成功转型离不开战略、架构和企业文化的全方位协同，以及全体人员的齐心协力。这意味着全公司上下需要坚定执行可持续发展战略，将与可持续发展有关的绩效举措纳入领导层的报告和管理体系，并与其薪酬挂钩。

此外，企业的成功转型更多地离不开员工的知识和技能。员工不仅需要了解要做什么，还要充分了解为什么以及怎样做。员工需在日常工作中践行可持续发展理念，将其自然而然地融入工作方式。培养员工的可持续发展意识并不容易。我们注意到，尽管员工已逐渐熟悉CFO要求的内部控制水平，但公司转型依然困难重重。与此同时，公司还要与影响其可持续发展的外部干扰作斗争。

以前文提及的某欧洲跨国公司为例，其部分底层员工对公司的可持续发展战略所知甚少，遑论诸如范围1、范围2和范围3排放等专业术语。为此，其财务和可持续发展团队着力管理内部利益相关方，组建包含不同级别资深员工的核心小组进行指导，对员工开展一对一谈话与培训课程。最终，他们的努力赢得了广大员工的支持，同时帮助员工建立起理解和实现净零目标的信心。

现有技术可推动实现可持续发展。积极应对可持续发展的CFO们正在审视自身的技术储备，思考如何将ESG数据和控制措施整合至公司的全面治理、风险和合规工具中。同时，他们还在考虑如何将批准审核和认证纳入既定的报告流程。通过与财务和IT职能部门开展广泛合作，CFO正在重新审视公司掌握的技术，了解这些技术的其他用途和可能存在的差距，以及需要大力改进的方面，并在此基础上着手布局下一步计划。

以某国际制药公司为例。和其他公司一样，这家制药公司曾高度依赖人工收集、计算可持续发展数据并生成相应报告。其绩效仪表盘是孤立的，缺少全公司范围的执行层面的绩效图。在与利益相关方召开一系列研讨会后，CFO最终得以明确公司的可持续发展报告目标，确定治理标准，并建立了定点控制流程。随后，该公司采用内部技术自动收集和分析数据，并增强了生成可持续发展报告的能力。

预计这些改进将对该公司产生深远的影响。以前，该公司只能每年审查一次人工收集的范围1和范围2排放数据。新流程全面启用后，该公司可每月进行一次审查。考虑到数据完整性，该公司还明确了每月报告的设施数量，并将实际排放量与全年目标进行比较。此外，该公司还能更深入地了解其他情况，例如，明确排放量最大的设施及其相应负责人等。

协作整合者

我们认为，注重可持续发展的CFO有两项基本职责。其一，能够以与衡量财务绩效相当的方式来量化管理企业的ESG绩效及风险。

注重可持续发展的CFO应设定战略目标，切实履行基本职责

注重可持续发展的CFO应该完成以下所有事宜。

量化管理可持续发展绩效和风险

衡量与可持续发展相关的实质重大或法定非财务绩效指标，并像处理财务数据一样快速、准确、高效地完成可持续发展数据的整理

编制有关可持续发展的审计质量报告，投资者和其他利益相关方视其为实现既定目标或满足法定要求的可信指标

评价并预测可持续发展相关的情景风险

将数据纳入企业战略和投资决策

将可持续发展相关绩效纳入投资、战略和资源配置决策中

将可持续发展相关数据纳入高层和董事会层面有关战略与公司投资组合的讨论中

阐明可持续发展相关的经营战略和运营决策的逻辑，为投资者和其它其他利益相关方提供具有说服力的商业案例

资料来源：普华永道分析

其二，他们能够将可持续发展数据纳入企业战略讨论，以并推动形成可持续的、能够可创造价值的商业模式。设定战略目标将可能有所裨益（见上表）。

领先的CFO已将可持续发展纳入公司的方方面面，这恰好佐证了企业变革离不开全公司的共同努力，不同职能部门的员工必须戮力同心，共同践行可持续发展举措。一家跨国啤酒厂的CEO在谈到加强公司对能源和原材料的可持续使用时指出，“可持续发展人人有责，如果不这样做，我们无法取得成功”。

就公司在可持续发展信息披露时建立信任所面临的挑战而言，企业的可持续发展报告要求越来越严，数据质量要求越来越高。如果缺乏清晰的报告和鉴证要求、正式的流程和控制措施，以及明确的责任制，这些要求可能会让企业感到无所适从。

这难道不是首席可持续发展战略官的工作吗？

如果您也认为衡量、管理和报告可持续发展相关的非财务指标不太适合由专门承担财务职责的角色负责，那么您并不是唯一这么想的人。我们经常遇到CFO对自己可能需要负责可持续发展事务的观点感到震惊，甚至惊恐。这难道不是首席可持续发展官（CSO）的职责吗？

这种观点在某些场景下可能是正确的。拥有高级职权的CSO越来越多，其职责与传统意义上的CFO非常相似，不仅需要应对合规要求，还需要顾及战略、风险、财务、转型与人力资源等各方面。其中的佼佼者或兼任公司高管，或负责向高管汇报，或直接与董事会进行沟通。例如，投资者要求公司更加透明地披露如何实现气候目标时，部分CSO甚至会直接与投资者进行沟通，并参加业绩发布会议。

然而，这样的CSO少之又少。鲜少有公司设立正式的CSO职位，即使有，大部分公司也将其组织级别降至远低于高管的级别，或将其工作重点转向企业社会责任。归根结底，企业有效应对可持续发展离不开CSO和CFO的通力合作。

CFO还可以建立数据信任，通过加强各个数据供给团队之间的协作，建立责任共担机制，而使各项工作更容易统筹管理。以某欧洲制造公司为例，其可持续发展报告团队隶属于财务部门。该公司主要依靠由气候专家、审计师、可持续发展鉴证专家组成的多学科团队，合力确保公司的可持续发展数据能与财务数据一样通过审查。

此外，CFO能合力推动可持续发展的另一个原因是：财务部门的工作与公司所有员工息息相关，因为每个人都离不开预算管理，更不用说供应商、经销商和客户。以某欧洲公司为例，该公司需要减少产品相关的碳排放，这时财务部门与公司员工之间的密切关系便显得非常有用。即便再全面的可持续发展团队也不可能充分了解公司的每一款产品并找到对应的减排方案，因此公司决定委任内部财务人员推动变革。通过在全公司推行碳预算和财务预算，财务部门鼓励生产部门推荐减少碳排放的方法，例如创新产品设计、实行适应性生产流程，以及使用不同的能源。由于生产端人员比其他员工更了解每一件产品，财务部门的推动最终自下而上地促成了有效的解决方案。

着眼于未来的CFO将在全公司范围内扮演具有高度战略性的多重角色。CFO将与风险管理、采购、人力资源、运营及税务等部门紧密合作，共同履行职责。例如，CFO与销售和生产部门合作，通过现行数据收集协议和报告流程，量化可持续发展在财务和非财务方面的影响。

务实沟通者

长期以来，沟通并管理股东的期望一直是具备战略思维的CFO的职责。作为公司的一员，CFO对适应监管要求与报告准则的变化并不陌生，可持续发展对CFO提出的大多数要求也颇为相似。CFO的工作仍是实事求是地呈现公司运营情况，只是现在还需要关注公司的可持续发展绩效和财务业绩。作为务实的可持续发展沟通者，CFO需要了解并阐释公司现行可持续发展战略及绩效表现，包括评估重要数据、收集和汇总数据、出具报告和明确绩效标准等。

CFO须积极传达可持续发展相关目标和绩效表现

受众期望可持续发展目标和绩效表现以有理有据的实质性透明数据呈现。

受众	重点
投资者、贷款人与评级机构	<ul style="list-style-type: none">· 明确全新商业模式、交易与转型产生的财务价值· 量化财务风险敞口，通过编制可信的披露报告建立信任· 通过高效的数据抓取和分析系统，确保价值链上的报告透明可信
监管机构与税务官员	<ul style="list-style-type: none">· 评估适用的激励措施和税务考量因素· 确保遵守可持续发展的监管标准，编制可信的披露报告
消费者、供货商和供应商	<ul style="list-style-type: none">· 识别和量化价值链上的ESG风险，包括物理风险、转型风险、劳动标准和自然风险
内部人员员工	<ul style="list-style-type: none">· 采用符合经营战略和企业文化的沟通风格和方式· 合力推动转型，确保人员、流程和新技术高效协同

资料来源：普华永道分析

这项任务远远超出税务机关和监管机构的法定要求。此外，CFO还需与其他群体进行沟通，这就涉及另一套复杂的报告流程。例如，供货商与供应商通常需要就产品碳足迹获取专门的可持续发展数据，以衡量具体业务部门的碳排放量，追踪其碳排放目标进程，并在绩效相关的奖惩机制中予以体现。投资者和贷款人是对可持续发展信息最有发言权的人。超过三分之二的受访投资者认为，公司需披露可持续发展因素与其营业模式之间的关系，以及其行为对环境和社会造成的影响所对应的货币价值，这一点至关重要。迄今为止，近九成的受访者认为，公司出具的报告中包含太多未经证实的内容（见上表）。

由于评级机构对投资者的影响力巨大，其重要性亦不容小觑。近一半的受访投资者表示，他们会根据评级机构对企业的可持续发展评分来管理风险和机遇。有些资产管理公司会将评级机构的评分结果纳入其资本配置决策。部分投资者和贷款人虽然会完全忽略顶级评级机构出具的评分结果，但仍会参考评级机构的结果并作为其内部或专有评级的数据来源。

显然，不同的评级机构会考虑可持续发展的不同方面，但总体而言，他们都关注公司对ESG长期影响的适应能力。更重要的是，根据标准进行强制排名时，每一个级别的公司比例是固定的，例如，只有5%的公司属于AAA级，15%属于AA级。因此，公司经营活动透明化愈加重要，这有助于公司取得更高的评级，并顺理成章地以更低的成本从市场和贷款人处获取资本。

作为CFO的您，所面临的挑战是确保了解受众的情况及其对数据的需求。您需要与关键投资者直接对话，牢记其使用评级报告的方式，并在对话中提供详细的检查清单，在评级机构提供的公开数据（通常是狭义且不透明的特定行业标准）的基础上加强数据透明度。此外，您还需要仔细考虑披露方式。过于笼统的披露会忽略披露方式或其涉及的因素，将不利于吸引投资者或其他利益相关者。

未来展望

只有不断适应创造价值新模式的CFO，才更有机会在快速变化的时代里带领企业进步。CFO需要将可持续发展动态分解为具体的业务考量因素，将可持续发展知识融入日常工作流程，并在企业内部及利益相关方之间分享财务和非财务数据与洞见，共同提升透明度，互相促进，共建信任。当然，这一切并不容易。CFO需要耐心应对复杂挑战，在不确定性中保持远见，勇于拥抱变革，找到创造价值的新方法。

战略 + 经营

普华永道出品

- strategy-business.com
- strategybusiness.pwc.com
- www.pwccn.com/zh
- www.pwccn.com/zh/services/issues-based/esg.html

©2023普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。《战略与经营》(Strategy+business)杂志由普华永道网络成员公司发布。在《战略与经营》(Strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点，不代表推荐或建议购买所评论和提及的出版物、产品或服务。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队，详情请访问<http://www.strategyand.pwc.com/>。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。“Strategy+business”系普华永道的商标。