

商海透视 卢耀群

亚洲企业如何像钻石般历久弥坚

亚洲企业正处在一个十字路口。随着全球最大经济体美国迎来新一届政府，可持续发展倡议正遭遇大幅回撤。在环境层面，气候变化相关监管正在减弱；在社会层面，多元化、公平与包容政策也受到打击。

事实上，这一趋势更早便已显现。两年前，全球最大资产管理公司贝莱德首席执行官拉里·芬克（Larry Fink）就曾表示，他不再使用环境、社会与治理（Environment, Social and Governance, 简称ESG）一词，因为这一概念已被政治化，成为抨击政治对手的工具。

即便在近期政治风向转变之前，大型石油公司也已面临股东要求专注于增长与利润的压力。这种紧张关系更因美国总统特朗普的“钻吧，宝贝，钻吧”（drill, baby, drill）口号而被放大。

在ESG出现“倒退”的大背景下，关键问题是：企业如何在日益复杂而动荡的局势中前行？特别是对亚洲而言，企业该如何在充满不确定性的未来中谋定方向？

亚洲的难题

亚洲的营商环境显得独特。

首先，亚洲是众多大型发展中国家的所在地，这些国家在未来几年将迎来更显著的增长。其次，亚洲企业生产的大量产品，构成全球供应链的重要部分，主要服务于发达国家，尤其是北美和西欧。

这两大因素使得可持续发展对亚洲而言负担沉重，却也比世界任何地区都更为关键。亚洲必须追求经济发展，但同时必须以可持续的方式实现，即便ESG正面临愈发高涨的争议。

今年8月，我在新加坡国立大学商学院60周年钻禧庆典期间，亲身感受到这种亚洲困境。我为校庆开设一场大师课，题为《塑造亚洲的下一个可持续发展时代》。在这堂课中，我与企业领袖和大学生共同探讨：亚洲在可持续发展上的负担是否公平，以及亚洲企业是否应当在这个“合适”的时机选择放弃ESG。

正如我在课堂上分享的，这道亚洲难题有五个方面。

一、净零挑战

“净零”这一概念最早出现在1990年代初的《联合国气候变化框架公约》，当时政策制定者和科学家希望通过减少温室气体排放来缓和气候变化。此后，它在2015年的《巴黎协定》中成为核心部分。

简单而言，净零意味着一个组织或国家尽最大努力减少排放，直到难以再进一步为止。剩余的排放则通过碳信用实现归零，而碳信用通常依靠减少温室气体的项目来实现。

至于可抵消的剩余排放比率，可能因行业而异，但英国标准协会（BSI）、国际标准化组织（ISO）和科学碳目标倡议（SBTi）等净零标准，一般设定为10%的上限。

一个与净零相关的概念是碳中和，它允许组织或国家在任何阶段通过抵消实现最终归零。

净零往往被视为西方提出的概念，对发展中的亚洲来说过于苛刻。它让本已负重的亚洲承受不公平的压力，因此亚洲或许应先行采用碳中和的路径。

二、亚洲的转型

亚洲大部分地区正处于转型之中，不仅在经济发展

如果亚洲企业想要像钻石一样“恒久远”，就必须借鉴钻石的价值要素，不仅要保持经济分量，还要超额发挥价值。

上如此，更在可持续之路上如此。以煤炭为例，根据《2025年世界能源统计年鉴》，多年来煤炭发电量最高的两个国家是中国和印度。当我在课堂上展示全球煤炭生产图表时，一名学员提出一个尖锐问题：中国和印度究竟是为谁排放碳？

课堂讨论认为，煤炭生产应当按人均以及跨越历史来衡量。如果从人均和自前工业化以来的累计排放来计算，根据英国的气候政策网站Carbon Brief对1850年至2021年的调整数据，中国和印度实际上在主要国家中是最低的两端。相反，加拿大和美国才是榜单前两位。

这就引出公平问题。在基于碳排放的气候转型中，发达国家必须对发展中国家给予支持。我们应该讨论的是“公正转型”，也就是基于气候正义的转型。

三、将ESG重塑为EESG

当下的情况并不是对ESG全面放弃，而是重心转移。要理解这一点，可以将ESG重塑为EESG，新增的E代表经济（Economics）。

所有商业决策都必须在经济可行性与环境、社会和治理因素之间取得平衡。从这个角度看，目前的反弹或倒退，并非否定ESG框架，而是焦点摆向“经济”这一端。

美国政府和部分持怀疑态度的企业，几乎把天平完全倾向于经济，结果往往以牺牲ESG为代价。亚洲则必须找到属于自己的平衡点——在经济与ESG之间精确校准，实现增长与可持续的双赢。

四、亚洲既是问题，也是解决方案

问题核心在于碳排放，发展中的亚洲在这一点上承受巨大压力。但亚洲同时也握有解决之道，一方面是转型，另一方面是它的自然资产。例如，印度尼西亚尤其是加里曼丹省，拥有关键的热带雨林储量，是重要的碳汇，为全球提供碳信用。

但解决方案本身也可能带来新的问题。在我的课堂上，一名印尼学生分享当地的真实困境：为了保住森林以满足世界的减排需求，村民不得不牺牲以农业为主的生计。

这凸显亚洲在追求可持续发展中面临的艰难权衡：如何在满足本国人民经济与社会需求的同时，兼顾更广泛的环境与治理目标。

五、长期的转型

亚洲企业须要在理解转型必要性的同时，走上一条长期转型之路。这不仅仅意味着依赖可再生能源，而是要在产品、服务乃至物流环节都实现可持续。

要实现全面转型，恐怕不可能一蹴而就。时间与灵活性是必需的。对亚洲而言，前行之道应是务实的可持续发展，循序渐进，张弛有度。

如果亚洲企业想要像钻石一样“恒久远”，就必须借鉴钻石的价值要素。钻石的价值由克拉（carat）决定，即重量。对追求ESG的亚洲企业来说，“克拉”可以隐喻经济分量。事实上，要像钻石般历久弥坚，亚洲企业不仅要保持经济分量，还要超额发挥价值。

作者是新加坡国立大学商学院治理与永续发展研究所所长兼战略与政策系教授
本文基于他在8月学院60周年钻禧庆典上发表的
大师班演讲