



<http://www.zhituquan.com/>

评估咨询服务部

中国 | 2023年2月

# 中国房地产 开发企业 ESG表现

# 摘要

随着国际投资者对中国资本市场参与度的提高,以及近年市场的不稳定性和高风险,用以考察企业长期可持续发展能力的ESG(环境、社会和治理)概念也随之越来越受市场关注。与此同时,在国家“碳中和、碳达峰”的目标下,中国房地产开发企业由过去的价升量增高速发展阶段转向平稳发展新周期。房地产开发企业(下称“房企”)<sup>1</sup>在实现自身发展的同时,也需要注重低排放、高品质、好效益等特征,重塑行业发展新形象;因此可以预见ESG将成为主流发展风向,而如何实现高质量可持续发展成为了一众房企的探讨关键。

在ESG的热潮下以及越趋严格的监管要求下,房企陆续披露了可持续发展报告或社会责任报告。仲量联行以31家获MSCI评级的内地房企为样本企业,对其ESG信息披露情况做了深入分析,整合了中国房地产开发企业的整体ESG表现,梳理出企业践行ESG的相关举措,旨在为企业以及投资者提供参考,了解自身行业的ESG进程以及同行业标杆,促进发展步伐。

研究发现中国房地产开发企业MSCI ESG评级整体呈跃升态势,达到“行业平均水平”(即评级为BB, BBB和A的企业)比例由2018年的26%大幅上升至2021年的68%,体现了行业对于ESG管理的关注度和管理水平的提高。其中,绿色建筑、节能减碳、产品质量、安全管理、董事会多元化等更是值得房企关注的重点领域,而行业的总体表现如下:

## 环境范畴

表现较好的房企积极将绿色观念融入项目开发全流程,从土地选址、规划设计、施工建造、运营维护和房地产租赁全阶段推动绿色低碳化,实践措施包括被动式超低能耗设计、装配式建筑、海绵城市设计等等。

## 社会范畴

大部分的标杆房企已建立内部智慧工地系统,设置现场实时管理、智能决策、质量安全巡检及数据共享等功能,实现施工全过程数字化管理、流程自动化、施工标准化;

## 治理范畴

房企面对董事会男女比例不均问题,普遍女性占比不足MSCI 30%的标准,其中约35%的房企更是缺乏女性高管。

<sup>1</sup>考虑到区域性政策差异和数据可比性等因素,本篇白皮书以主要业务地区在内地,上市地区包括中国香港和内地的房地产开发企业为研究对象。



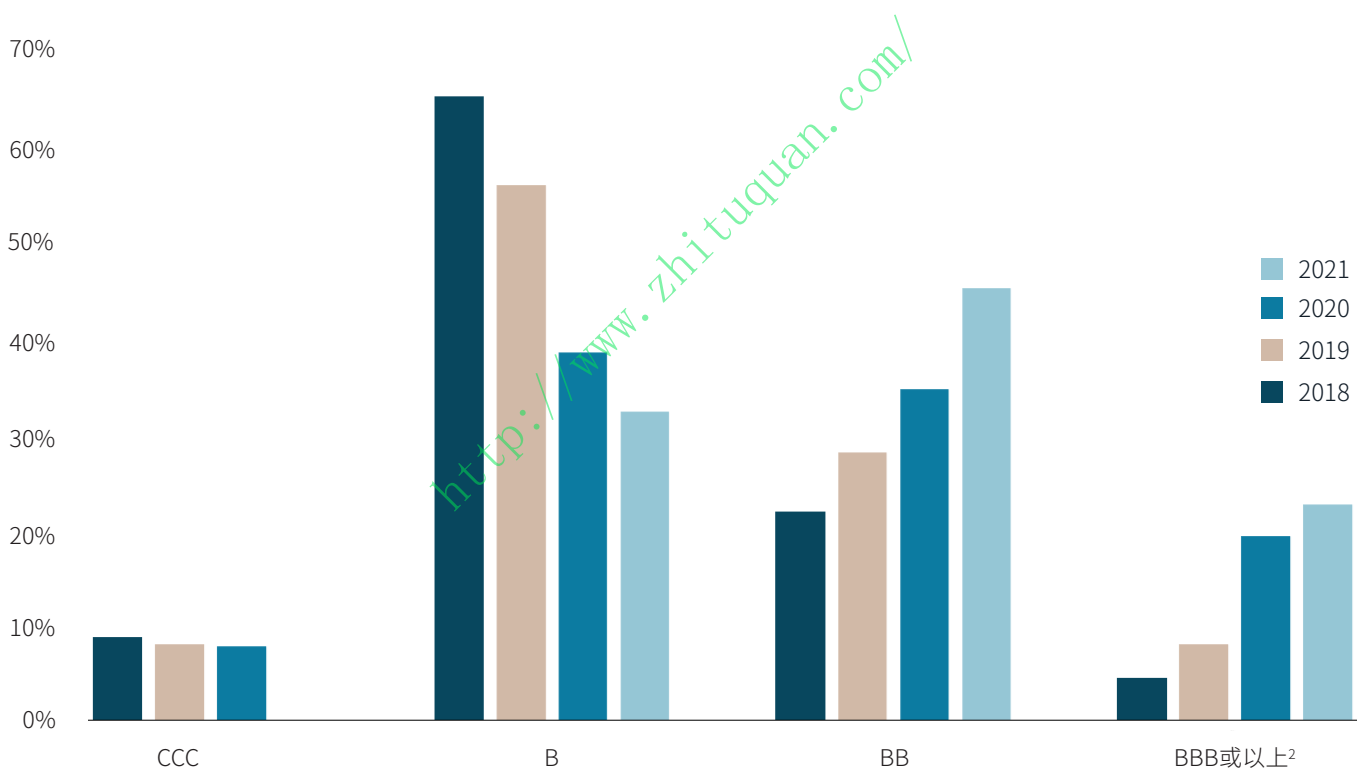
# 内地房企的ESG评级

伴随着ESG在全球的兴起，市场上陆续出现了不同的ESG评级机构，目前认可度和知名度较高的包括明晟 (MSCI)、彭博 (Bloomberg) 和Sustainalytics等，评级结果反映企业自身的可持续发展能力，管理重大风险能力以及ESG信息透明度等多个范畴。长期来看，ESG评级会成为衡量考察不同企业或行业综

合实力的重要指标。以MSCI为例，中国房地产开发企业A股、H股上市公司中，有31家已经获得MSCI公开评级。虽然国内ESG市场仍处于起步阶段，相较其它发达国家的进程较缓慢，但单从MSCI的评级已可见相对明显的进步。下图以此31家内地房企为样本，整理了它们2018至2021年MSCI评级变化：



内地房企2018至2021年MSCI评级变化



|                     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|------|------|------|------|
| 行业平均水平 (BB, BBB, A) | 26%  | 36%  | 54%  | 68%  |
| 落后行业水平 (B, CCC)     | 74%  | 64%  | 46%  | 32%  |

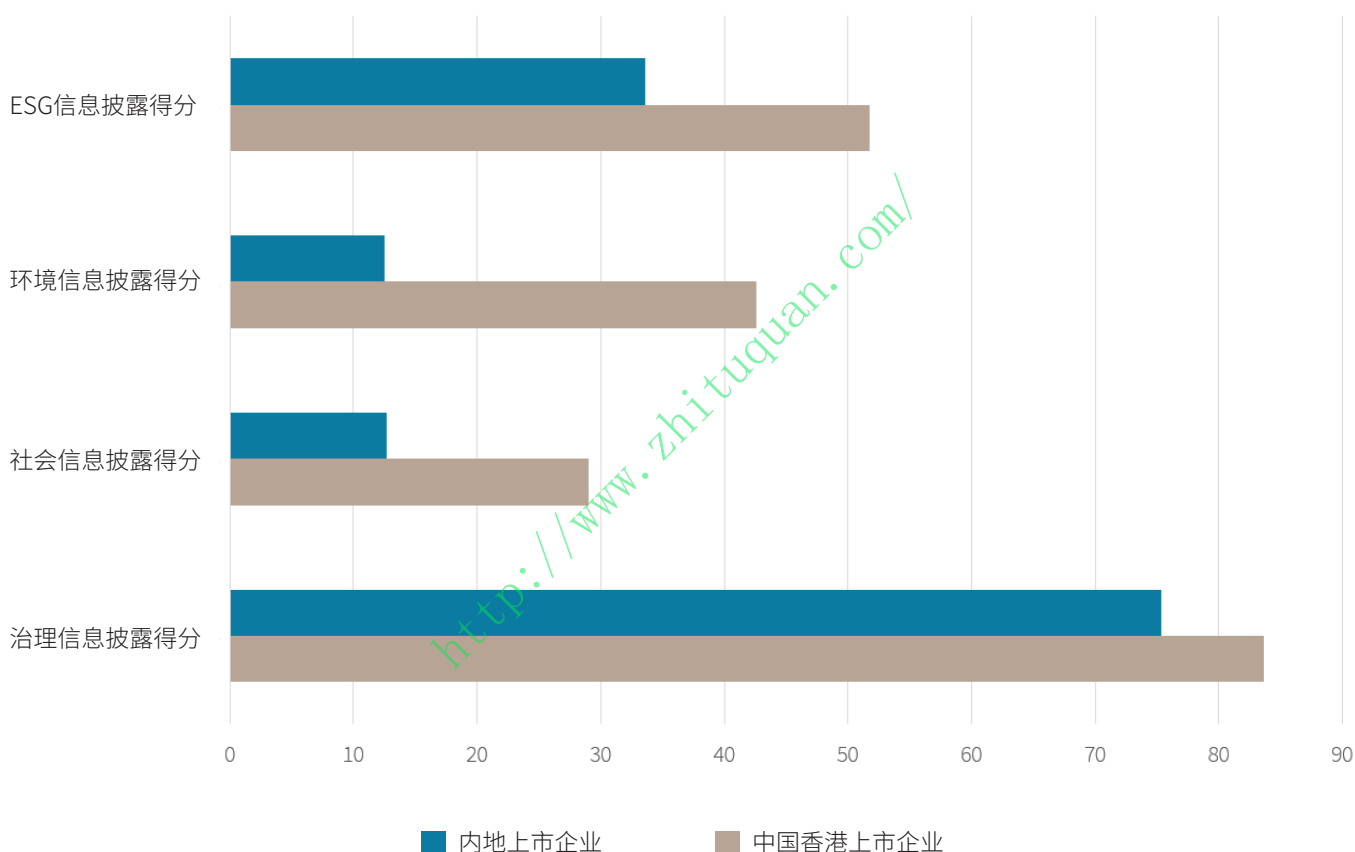
数据来源: MSCI, 仲量联行分析整理

²其中两家内地房企的MSCI评级于2021年提升至A级。

从数据可见，虽然暂时没有内地房企的ESG表现是全球行业领先水平(AA和AAA)，但“行业平均水平”的比例呈大幅上升趋势，由2018年的26%大幅升高至2021年的68%。根据MSCI披露的摩根所有国家世界指数(MSCI ACWI Index)中房地产开发企业ESG评级分布，其中70%的开发企业属于“行业平均水平”，可见大部分内地房企已经达全球行业平均水平。在2021年，更有两家内地房企的MSCI评级提升至A级，为目前内地房企中最高评级水平，也代表其ESG表现优于约全球七成的房企。中国房地产开发企业MSCI ESG评级整体呈现跃升态势，体现了行业对于ESG管理的关注度和管理水平整体提高，ESG理念逐渐被广泛地接纳，相关工作也在持续展开中。

鉴于投资者对ESG数据需求的快速增长，当前房企对于ESG信息披露的重视程度也持续提升。根据彭博ESG数据显示，截至2022年8月，于A股、H股上市的中国房地产开发企业中，共有39家披露了ESG信息并获得评分，但数据之间的全面性和质量仍存在一定差距。在39家上市内地房企当中有18家属于H股上市，其余21家为A股上市，从数据可以明显看出于香港上市的房地产开发企业总体ESG信息披露分数较高，平均达52分(以100为满分)，属于中等风险，而内地上市的则仅有34分，为次高风险。

房地产开发企业在中国香港与内地上市的ESG信息披露程度比较



数据来源: 彭博, 仲量联行分析整理



中国香港和内地上市的房地产开发企业ESG信息披露分数差异的主要原因与监管要求的差别有密切关系。香港的ESG体系较为成熟，香港联交所早在2012年已经发布首版《环境、社会及管治报告指引》，并在2016年进行修订，强制要求上市企业必须进行ESG信息披露，因此香港上市的企业在信息披露方面更有规范和依据。不过值得关注的是，内地也已积极开展完善披露ESG信息系统的工作，如在2021年生态环境部已发布《企业环境信息依法披露格式准则》，目标在2025年形成强制性环境信息披露制度，并加入到上市企业申报规则中。由此可见，内地上市公司日后将面对更为严格的披露要求，内地房企的披露情况也会随之改善。

此外，从上市房企单项得分来看，环境和社会范畴均显示出明显弱势。由于单项得分与总分之间呈现高度的相关性，企业若希望获得更高的ESG评分，便需要平衡环境、社会和治理三范畴的发展而非只侧重于其中一个范畴。然而，在每个范畴内，行业差异性会主要体现在议题和权重的不同，反映该议题在特定行业的重要性，值得企业了解并关注，以便更有针对性和高效地设定ESG战略目标。

以下整理了MSCI对房地产开发企业各范畴不同关键议题所赋予的权重以供参考：

| 评级范畴 | 关键议题    | 权重   |      |
|------|---------|------|------|
|      |         | 2021 | 2022 |
| 环境   | 绿色建筑发展  | 26%  | 28%  |
|      | 健康与安全   | 21%  | 17%  |
| 社会   | 产品安全与质量 | 16%  | 16%  |
|      | 公司治理与行为 | 37%  | 39%  |

数据来源: MSCI

房地产开发企业中，重要的议题包括环境范畴的绿色建筑发展，当中又包括了碳排放、废物管理等议题，社会范畴则有劳工健康与安全和产品安全与质量。从上图可见，环境和治理范畴的比重有所上升。在治理范畴上，MSCI于2020年11月更新了评级方法，把“腐败与不稳定性”议题升级为“公司行为”，评分方法与公司治理主题一致采用十分扣分制，若指标未达标准，将直接对公司评级造成扣分影响。

从历年评级变化情况来看，上市公司的评级会随ESG表现波动。由于ESG评级的最终得分会基于行业整体情况进行调整，因此若公司仅仅维持原有的管理水平，可能会因为同业的进步而被调低评级，所以房企应该积极驱动ESG转型，以展示可持续发展的能力。然而，ESG表现的提升并非一蹴而就，需要经营理念的转变和长期投入，完善ESG管理架构，制订ESG方针并严格落实实施。因此，本报告整理了中国房地产开发企业在ESG各范畴的管理策略和相关实践，为企业提供行业发展趋势和标准的参考，探索适合于房地产开发企业的创新可持续方案，为房企运营情况和未来发展潜力提供崭新的视角。



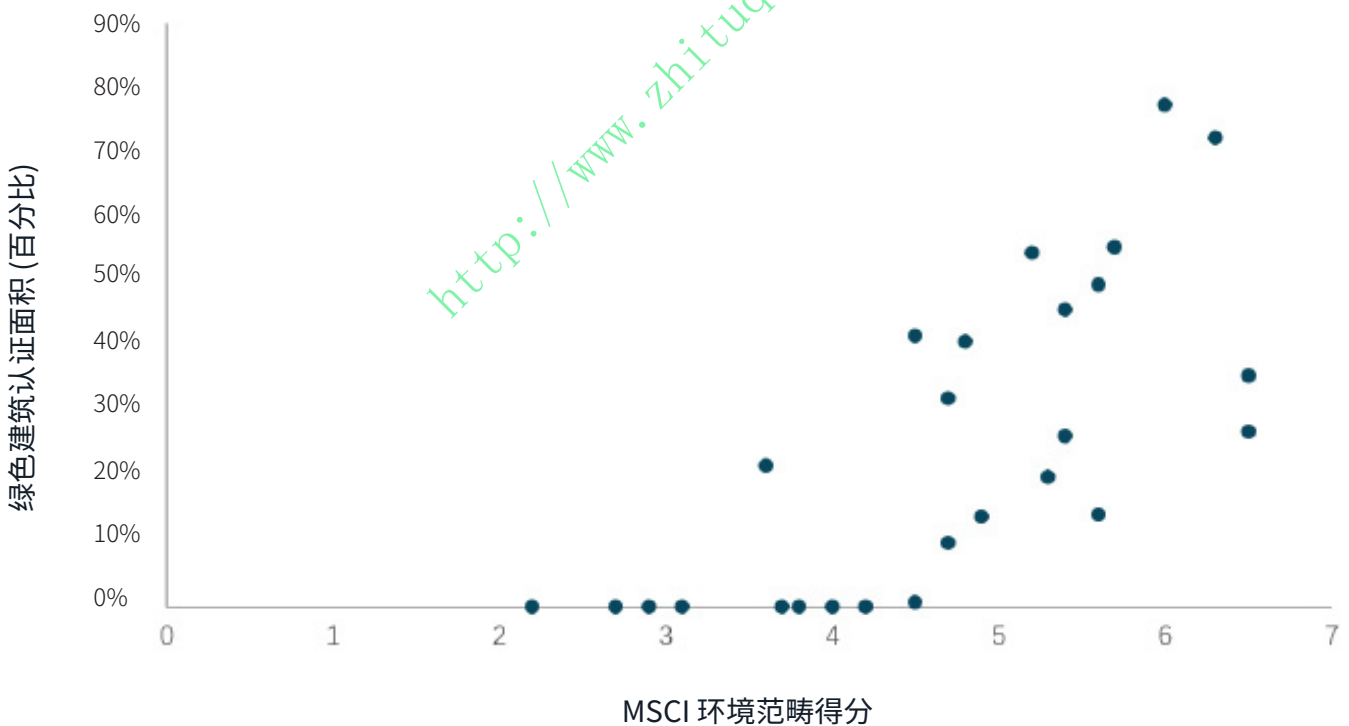
## 环境范畴

### 房企绿色建筑认证

在环境范畴上，房企作为城市碳排放大户，传统的“高能耗、高排放”发展模式需要做出转变，绿色低碳赛道成为企业转型的主要目标。根据住房和城乡建设部最新数据显示，截至2022年上半年，内地新建绿色建筑面积占新建建筑的比例已经超过90%，新建绿色建筑面积亦由2012年的400万平方米增长至2021年的20亿平方米<sup>3</sup>。由此证明，绿色建筑在房企ESG表现中担当重要角色，而房企绿色认证建筑面积比例与MSCI环境范畴得分以及整体评分也有密不可分的关系。

我们研究的房企样本中，约70%企业至少有一栋物业获得绿色建筑认证。虽然环境得分受不同因素影响，但是房企获绿色建筑认证建筑面积比例越高，其MSCI环境范畴得分普遍也会随之提升。两家获得MSCI A评级企业在环境得分方面均在行业前25%，其中一家的绿色认证建筑面积比例更高达77%。除了提升MSCI得分外，绿色建筑也可以满足政策要求和日趋严格的标准，例如北上广深等各大城市纷纷提出要求必须达到国内绿建二星，因此我们强烈建议尚未获得绿色建筑认证的企业应加强对绿色建筑的重视，尽快赶上行业的步伐。

房企绿色认证建筑面积比例与环境得分之间的关系



数据来源: MSCI, 仲量联行分析整理

<sup>3</sup> 中国政府网 (10-7-2022): 我国新建建筑“绿色化”已超90%。 [http://www.gov.cn/shuju/2022-07/10/content\\_5700331.htm](http://www.gov.cn/shuju/2022-07/10/content_5700331.htm)

## 绿色低碳理念贯穿房地产开发全产业链条

综合多家房地产开发企业践行绿色发展的实践和解决方案, ESG表现较好的房企普遍将绿色观念融入项目开发全流程, 从土地选址、规划设计、施工建造、运营维护及房地产租赁全阶段推动绿色低碳化, 助力绿色产业链实现高质量、可持续的发展。房企在迈向绿色转型的道路上各施其法, 创新变革层出不穷, 为进一步清晰了解行业实践, 本报告综合了各内地房企的ESG报告, 整理出在产业链各阶段被广泛采纳的低碳措施和实践亮点以作参考。

### 低碳措施五大应用场景

#### 土地选址

在土地开发建设前期, 房企应对开发地开展现场勘察和检测并进行尽职调查和生态评估, 全面了解项目选址涉及的土地背景, 致力于在项目投资和开发过程中注重生物多样性, 保护项目所在地的生态系统, 合理规避环境敏感区域, 如自然保护区、文化保护区等, 确保项目推进全过程均符合可持续发展原则, 不会对生物多样性及周边环境产生不利影响。

#### 施工建造

建造过程中, 企业应大力从装配式建筑和采购绿色材料两大范畴着手, 最大化节约材料和提升产品质量。装配式建筑能有效降低施工过程的能耗, 而标准化设计不但能够有效提升工程质量和进度, 也大幅减少传统施工带来的二次污染, 降低建筑垃圾产生量及资源消耗。而在选购建筑材料过程中, 则需要跟随绿色采购标准, 优先采用绿色材料和可循环材料, 从源头开始减少对环境的影响。

#### 规划设计

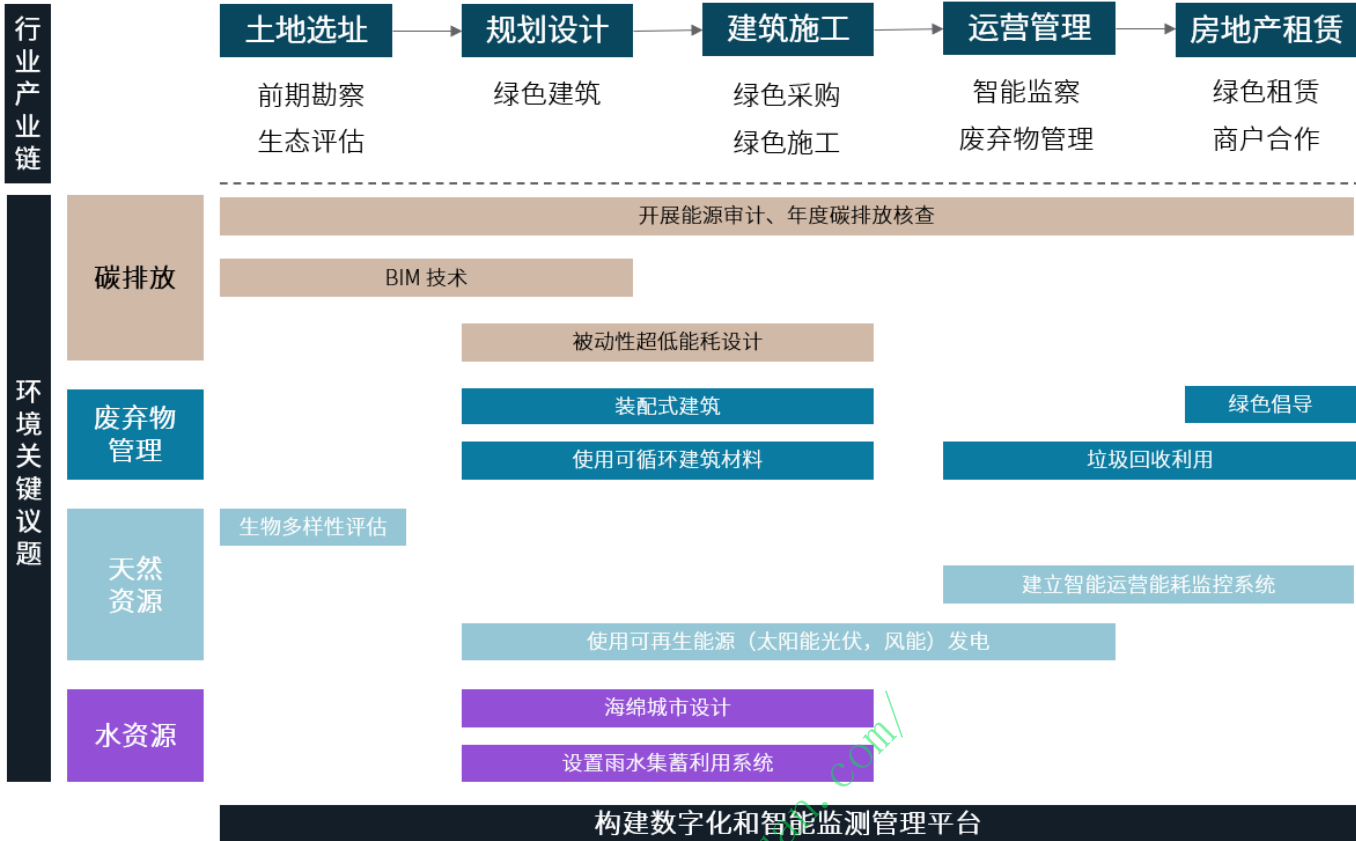
在设计阶段, 房企普遍融入绿色建筑的元素并参考被动式超低能耗建筑的设计理念, 以降低建筑物在使用过程中的能源消耗和碳排放。例如开发企业通过进行环境模拟分析项目所在地的风速、温度、日照和声景等环境因素, 更充分地规划利用自然光和自然通风等, 并且尽量使用环保材料及节水节能技术。同时, 大部分企业已合理采用BIM技术(建筑信息化模型), 通过流程化、数字化和参数化的方式实现协同设计, 减少施工失误及避免制造不必要的建筑垃圾。

#### 运营维护

在物业管理及运营方面, 完善智能管理体系能够为日后推行低碳运营措施奠定基础。通过搭建能源监测管理系统平台, 能够实时监测管理物业的碳排放及各项能耗数据, 做到定期追踪和开展能源监测数据的收集、统计和分析, 继而充分挖掘节能潜力, 提升能源管理效率。

#### 房地产租赁

企业应积极探索绿色租赁模式, 鼓励业主和租户双方围绕可持续发展目标展开合作, 通过租赁合同与租户达成一致协议并确定能效指标, 提倡将环境管理纳入日常运营的业务, 包括对日常废弃物明确分类; 使用环保节能灯具, 分区配置电力开关, 积极参与绿化与改善生态环境的相关活动等等。为提高成效, 房企也可针对租户在节能降耗方面的成本节约给予相应的补贴和激励, 从各方面向租户、合作伙伴等利益相关方宣传可持续发展理念, 共同改善物业的环境表现。



以上的方案及技术已逐渐被房地产开发企业所采纳, 分别应用于产业链各阶段以改善环境范畴关键议题的表现。





以下整理了不同企业实践措施和案例参考。

| 绿色方案   |           | 实践措施  | 案例分享   |
|--|-----------|---|--|
| <br>碳排放   | 被动式超低能耗设计 | 根据建筑所在地气候特点、建筑节能类别、节能水平等进行规划，最大限度利用自然通风和采光<br><br>使用保温隔热性能和气密性能更高的围护结构，以及采用高效热回收技术  | 开发企业于新建项目中采用被动式超低能耗设计，围护结构有高保温隔热性能，并采用隔热桥措施、热回收技术等，让节能率可达90%以上，每年预计可减少碳排放约1,500吨，全项目周期可减少碳排放约7.5万吨 |
| <br>废弃物管理 | 装配式建筑     | 通过工厂预加工构件，减少施工现场的砂浆搅拌、水泥浇筑，亦大幅减少木模、保温材料等资源的浪费<br><br>使用叠合楼板，预制楼梯板和外墙，减少现浇部分钢筋绑扎及模板，降低因为人工因素而构成质量不达标，增加资源浪费                                  | 以某开发企业为例，其装配式施工项目比例达到45%，实施更超过460万平方米。根据估算，因装配式建筑采用PC构建而节约现场木模板超过1.8万吨，相当于减少碳排放约3560吨              |
| <br>天然资源 | 生物多样性评估   | 评估项目与所在社区的环境状况、自然资源条件适宜程度，以生态破坏最小、可控为原则实施项目开发建设，并积极参与生态修复及重建<br><br>以减少生态影响，避免移植和破坏树木为原则，尽量保留项目周边的原生植物，优先考虑采用原生品种，减少土壤开发，通过景观规划将原生树木融入建筑之中  | 房企以利用和整治棕色地块(工业用地)为契机，致力于使“棕地变绿地”，推动城市及区域在经济、社会、环境诸方面的协调和可持续发展                                     |
| <br>水资源 | 海绵城市设计    | 采用透水材料铺设，加快雨水的渗透性，避免积水问题<br><br>在社区内分散设置下沉绿地、屋顶绿化、和雨水花园，减少资源消耗，实现雨水消纳、面源污染削减、蓄水等需求<br><br>采用雨水收集回收系统等技术，进行雨水回用和中水回用系统设计，提升项目防洪防涝、应对暴雨的能力和水平 | 在新建项目设计中，开发企业根据场地的实际条件和建设需求，结合地块地形特点及汇水特征分析，选用了生物滞留池、下凹式绿地、透水铺装、蓄水池等海绵设施，有效增强项目应对环境变化的适应能力，并提高用水效率 |

综观房地产开发产业链全过程，绿色建筑发展依赖于创新绿色的技术应用，如BIM技术，装配式建筑，能源管控监测系统平台等等，推动房地产数字化转型。行业的领军者正积极推动智能建造的发展，实现高端材料技术突破，通过科技创新来打造低碳低能耗的新优势，以期在ESG浪潮中脱颖而出，提升核心竞争力。



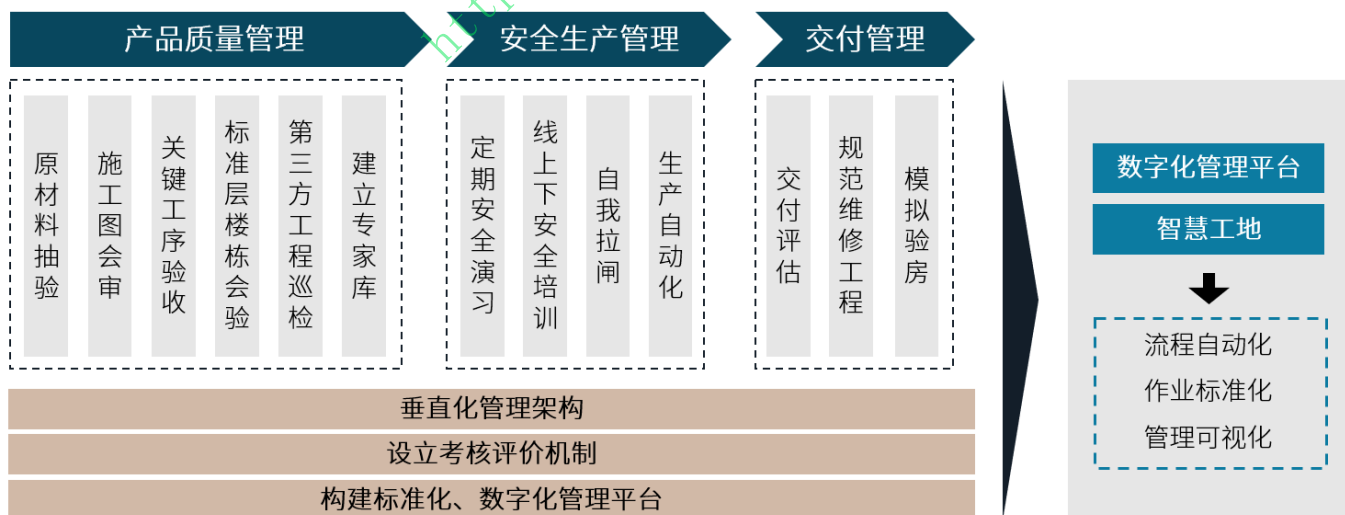
# 社会范畴

## 品质为先 保障产品安全

社会范畴的表现也是一个不容忽视的范畴。产品品质保证是房地产开发中的重要环节，房企对工程质量的把控关系到施工现场和各环节的安全，也直接影响最终交付的建筑质量。在以往的粗放型发展中，施工管理存在欠缺统一标准、缺乏管理经验和人员素质参差不齐等问题，导致出现质量安全隐患和施工意外事件的发生，继而影响内地房企在社会范畴的表现。从MSCI行业分析中，内地房企的社会表现普遍低于国际平均水平，只有32%的房企在“产品安全与质量”上的表现高于行业平均水平，而“健康与安全”更是全面落后。落后的表现也促使房企加快产品质量与安全管理步伐，制定相关的规定和管理系统并取得认证。

从企业发布的ESG报告可以看出，房企越发严格管理建筑产品质量，积极制定全建设周期的质量管理制度，从前端方案会审、施工过程到产品交付，均严格落实精细化管控，提升安全生产水平。相关措施包括：原材料抽检、第三方工程巡检、关键工序验收、标准层楼栋会验、交付评估以及加强维修管理工作，通过评估对项目进行普查，识别项目质量缺陷和安全漏洞，致力全周期、全过程监控产品质量。综合各房企的管理体系，普遍采取“三级垂直化管理架构”，即“区域公司-项目部门-施工单位”的安全检查制度。而安全标准较高的房企更会强化为五级管理架构“总部-区域公司-项目部门-监理单位-施工单位”，使整体管控更高效和细化。此外，在整个建设周期中，设立考核机制更能确保产品达到品质标注，质检不合格时及时作出改正。

### 房企产品质量与安全管理系统示意图



对房企而言，“欠标准、缺体系、难把控”是传统上质量控制的痛点。不过随着物联网、大数据等技术的加速应用，智慧工地平台也逐渐成为房企实现安全生产管理的突破口。大部分的标杆房企建立内部智慧工地系统，设置现场实时管理、智能决策、质量安全巡检及数据共享等功能，实现施工全过程数字化管理，流程

自动化、施工标准化，更令整个管理体系可视化，方便管理层对系统进行优化。同时，也能够全面提升施工单位的安全保障，例如，在施工现场配备智能监控系统，配合人脸识别技术对现场环境进行实时监控，以及透过建筑机器人的应用，提升生产安全、产品质量和施工效率。

## 履行社会责任 助力共同富裕

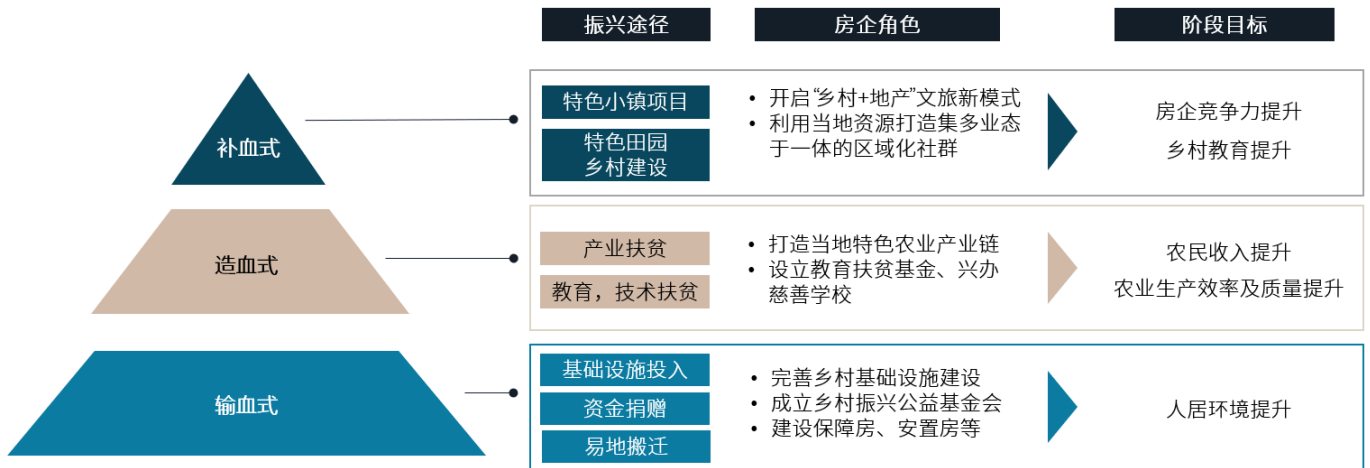
脱贫攻坚,乡村振兴,共同富裕均为国内近年的重点任务,其中主要的举措包括易地扶贫搬迁,改造贫困户危房,加强贫困地区重大基础设施建设等。而基础设施建设、配套改善、人居改造正是房企擅长的领域,也在其中担当着重要角色。在国家乡村振兴战略大背景下,大部分企业已陆续参与到乡村振兴,并以此作为企业践行社会责任的路径。更值得关注的是,于房企而言,乡村振兴同时能提供发展的新机遇,突破在城市发展的局限性,提高多元业务竞争力,实现房地产转型与乡村振兴双赢发展。

有别于传统单一的“输血式”捐赠,当代房企在乡村振兴,精准扶贫上也初步显现不同经营模式。以下整理了几种参与乡村振兴的模式,包括产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴、组织振兴五大范畴,是房企在实践中摸索出来的新路径,值得推广与借鉴:

| 导向   | 模式  | 案例   |
|------|---|--|
| 产业振兴 | 利用房企自身产业链资源优势与匹配的村镇资源禀赋,以发展特色产业为基础,造就可持续盈利的新兴业态       | 进行定点帮扶,基于当地自然条件,结合农业发展需求,开展菌菇种植,加入云计算,区域链等技术,打造智慧种植示范园,助村民通过种植菌菇脱贫 |
| 人才振兴 | 开展教育帮扶与技能培训,培养本土人才,推动专业人才服务乡村,践行就业创业促进机制              | 开展“溪流计划”,围绕“基地+人才+平台”的全产业链帮扶模式,为乡村经济困难家庭提供职业技术培养,从而改善家庭生活状况        |
| 文化振兴 | 加强农村精神文明建设,充分发挥农村文化礼堂、文化广场作用,提高农民文明素质和思想道德水平,改变乡村落后风貌 | 于农村举办雕塑艺术百村展,通过雕塑展体现艺术与乡村自然风光、文化风情、旅游业有机结合,助推乡村文化振兴                |
| 生态振兴 | 完善乡村基础设施建设,开展人居环境整治、风貌提升、文化景观打造等项目                    | 于山区农村兴建大水库,解决贫困地区饮水困难,并且修建车道和安装太阳能路灯,方便村民进出                        |
| 组织振兴 | 引入市场合作机制,推动村集体、村民与市场的有效衔接,助力集体经济长远发展                  | 创新“公司+镇政府+村委+合作社+村民”文旅业态,确保农民的土地租金收入、务工收入与分红收入,与村民共享乡村发展红利         |



## 专题 - 房企乡村振兴三步曲



房企在乡村振兴中的参与模式大概可分为短、中、长期投入，分别为“输血式”、“造血式”以及“补血式”。“输血式”通常是指房企单向无偿投入及援助，较为常见的途径包括资金或物资捐赠，建设乡村基础设施和提供保障房、安置房给有需要农民等。输血式扶贫虽能快速提升人居环境及生活需要，解决贫困地区民众的燃眉之急，但从长远来看，脱贫的关键在于“扶贫不返贫”。对此，能够激活内生动力的“造血式”以及“补血式”扶贫才是实现长效乡村振兴的机制，更是当代房企应该关注的重点。

产业赋能是造血式扶贫中最常见并有效的一种，房企可采取“龙头企业+产业基地+农民合作社”的闭环模式，把贫困户嵌入扶贫产业链条，导入特色产业，激发农民的主观能动性，使村民逐渐成为乡村振兴的主体才可构造长效盈利的产业发展。房企利用自身资源设立产业基地，提供生产设施及技术指导，培训专业人才，借以提高生产效率和质量，最后搭建销售平台，助力农产品面向全国。农民则可通过土地和资源入股组成合作社，获得土

地租金、劳动报酬及股份分红。通过这一篮子的措施，就可为贫困地区经济发展提供了强大助力，推进乡村振兴事业发展。

特色田园乡村建设和特色小镇项目皆在打造多产业、多功能的复合业态，实现产业链延伸，长远振兴乡村发展，达到自主盈利的运行模式。其主要的理念是善用乡村闲置资源，通过投资、建设、运营民宿等方式，将当地自然、文化、旅游等多种元素融入农业生产，以旅游业带动和促进农业，打造全新的文旅新模式，从而激发村庄发展的内生动力。融合运营的模式更可达到共赢的结果，于乡村而言，乡村旅游可以带来额外的旅游收益，而房企可以得益于完善的基础设施和配套建设带来的土地增值收益。





## 治理范畴

房企的内部管理制度亦对企业的可持续发展以及ESG表现有深远的影响，而公司治理的表现可以从董事会成员多元化、合规经营、廉洁建设、可持续发展管理、风险控制等多维度呈现。

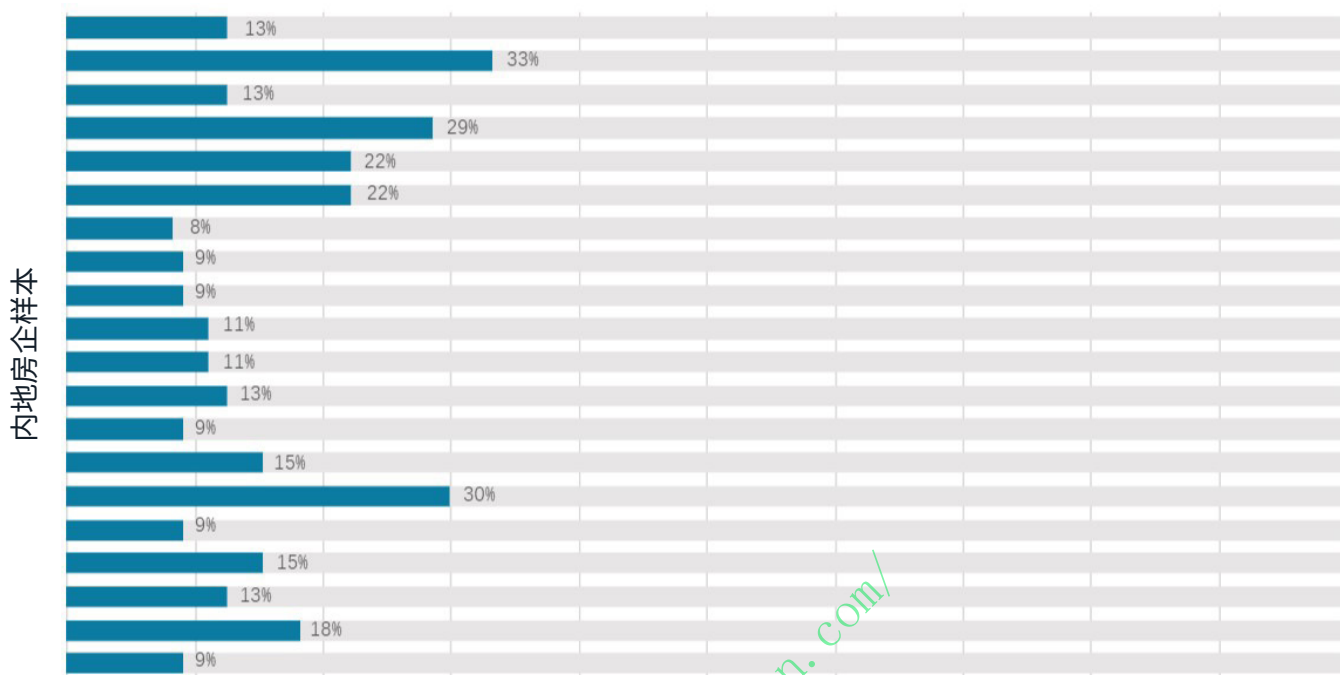


### 董事会架构多元化

董事会作为公司治理的核心，多元化的架构能够为企业可持续发展带来多样的思维和洞察，更好指导企业战略的制定和实践，加强风险管理的能力，助力ESG目标的实现。因此房企可结合自身的业务模式和发展规划，从资历、技能、经验、独立性及性别等多方面，并加入成员的ESG相关背景进行综合考虑。董事会成员的多元化政策最直观体现在性别比例上，然而，内地房企普遍面临董事会男女比例不均的问题，女性占比仍在少数，甚至缺乏女

性高管的身影。同样以31家获MSCI评级的内地房企为样本，其中就有11家，即约35%的房企没有女性高管。尽管其余的房企在董事会组成上包含女性，但是平均占比却只有16%，远低于国际30%的标准。性别比例失衡的表现更会直接影响企业ESG评级。在MSCI的评分中，倘若公司董事会的女性占比不足30%，则会从其公司治理的10分满分中扣减相应分数。下图列举了20家内地房企董事会女性比例，其中仅有2家房企的女性占比达到30%。

## 内地房企董事会女性比例



数据来源: MSCI, 仲量联行分析整理

由于ESG管理涉及的内容多样且复杂,更需要跨部门合作,因此完善管理架构也是房企逐步提升ESG管理水平及可持续发展实践的重要一环。随着企业逐步了解到董事会在ESG转型中的关键作用,房企也纷纷以董事会为领导核心,陆续设置了ESG治理和风险管理架构,确保内部监控及风险管理的有效性。

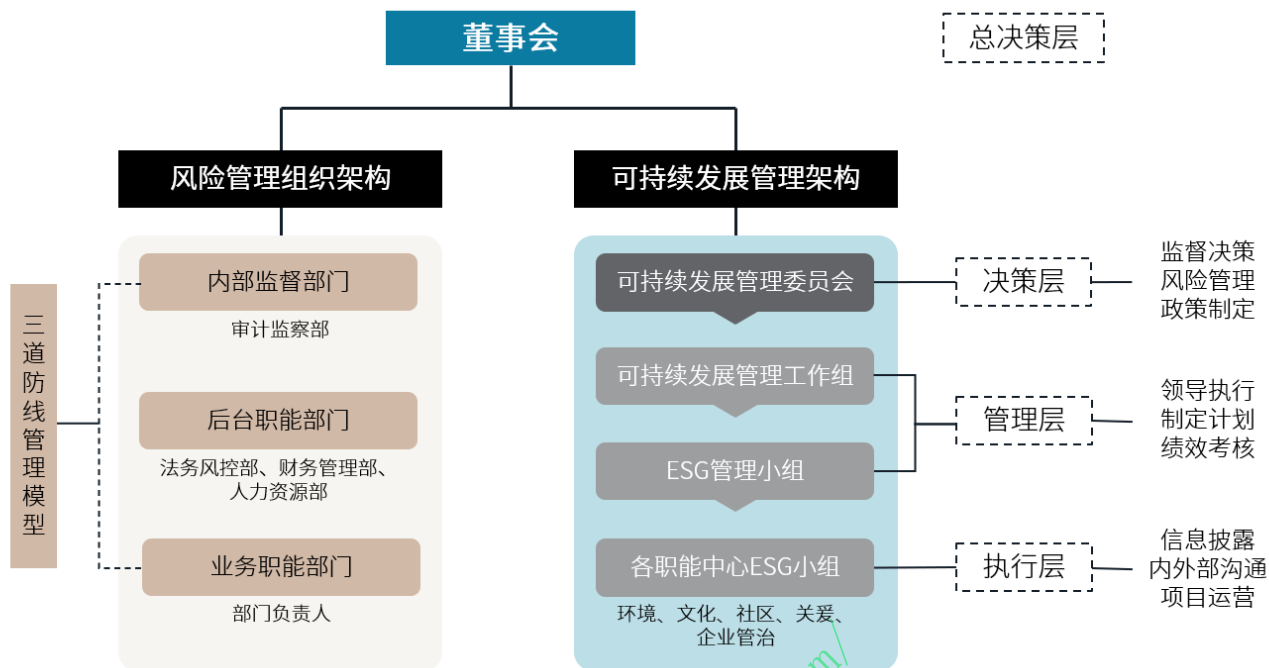
<http://www.zhituquan.com/>



## 提升ESG管理的规范度

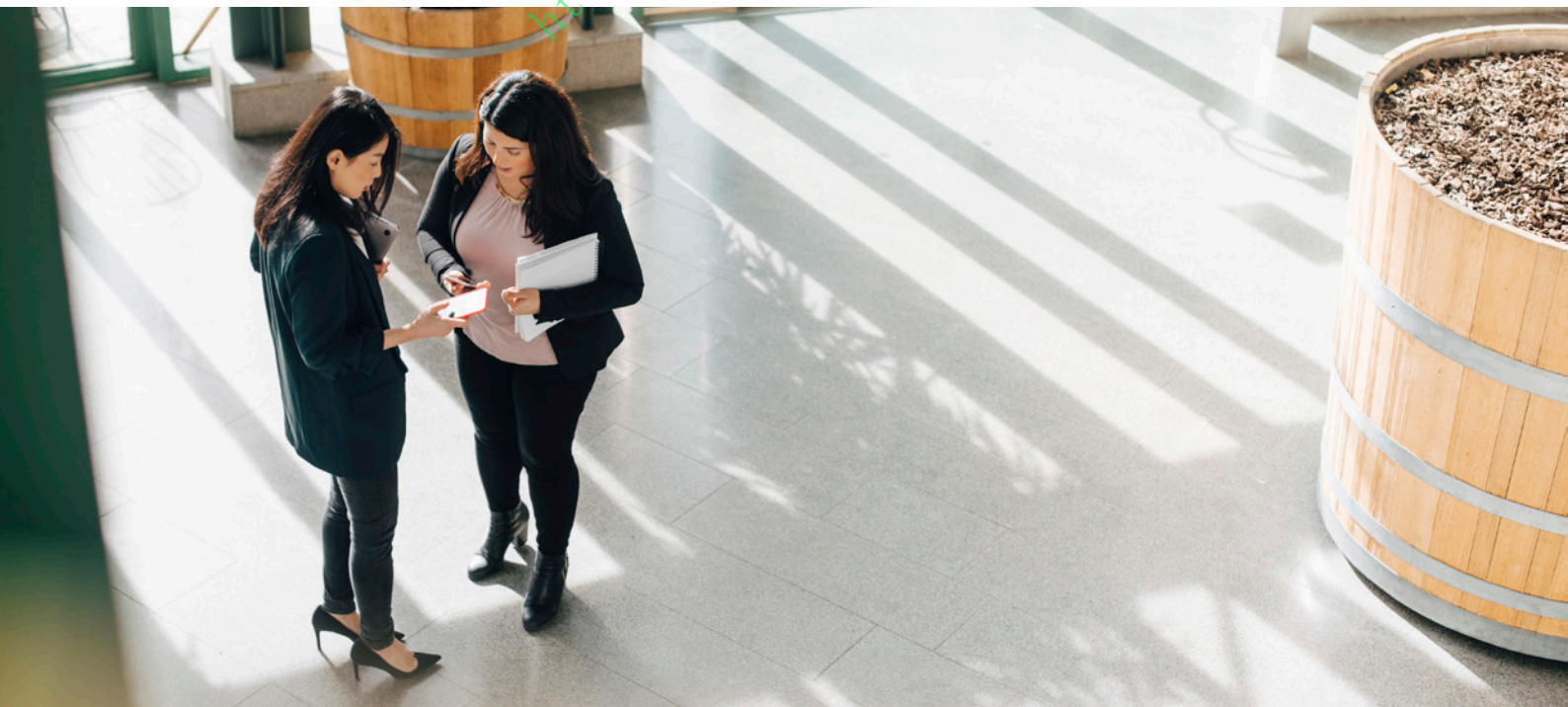
房企的可持续发展管理通常采用三级管控,分为“决策-管理-执行”三个层级,并设立ESG专门小组,把ESG战略整合到企业的日常运营中并全面落实ESG相关工作。董事会作为最高决策层,负责制定公司整体的可持续发展战略以及设立明确目标,并审查公司整体的表现,评估重大议题,审核年度ESG报告。专门小组则负责统筹管理ESG相关的执行情况,对ESG信息进行基本分析,定期对各职能部门进行考核并汇报董事会。而各职能部门就负责日常的ESG工作执行,并保持与相关利益者的沟通。通过不断优化ESG管理组织架构,明确各部门具体执行职能,有助于优化各部门汇报及意见反馈流程,最大化提高管理效率,为ESG工作的提升奠定基础。

下图展现了大多数房企的ESG治理及风险管理组织架构：



风险管理也是公司治理中重要的环节，房企通过积极构建健全的风险防控机制，能够快速辨识和预防风险因素，及时调整经营策略，把为企业带来损失的不确定因素最小化。如上图所示，房企的风险管理架构同样直属董事会，下设风险管理委员会，负责制订风险管理框架，监察风险控制的实行情况及确保其有效实行。为了全面提升风险防控的能力，房企普遍采用“三道防线

管理模型”，前线业务部门为第一道防线在日常运营中识别和评估业务风险，后台部门负责业务风险审核、指导与培训，而最后的防线为企业内部监督部门，负责审阅及维护集团风险管理及内部监控系统的有效性，确保各业务板块的行为均遵守监管要求及指引，避免为集团带来风险。





## “落后”房企如何能够弯道超车？

虽然中国房地产开发企业整体的ESG发展水平尚处于早期阶段，但随着ESG体系进入发展加速期，以及更多ESG相关法律法规的出台，也预示房企将加快推进ESG发展战略目标。从各房企的ESG现状来看，龙头房企拥有更多的资源和技术投入到ESG各范畴，亦已构建较完善的治理架构，因而ESG进程较领先。不过，由于ESG发展需要长期的投入，落后房企可以选择在关键议

题重点发力，高效地提升企业ESG表现，实现弯道超车。例如，绿色建筑、节能减碳、产品质量、安全管理、董事会多元化等均为房企值得关注的重点领域。房企也可以积极探索数字化、智能化等科技手段的智慧应用，提升工作效能与管控流程，更有利于提高竞争力，实现高质量转型发展。

# 中国房地产开发 企业ESG表现

## 作者

### 杨宗潮

评估咨询服务部董事  
kenson.yeung@jll.com

### 张俊焯

评估咨询服务部高级分析师  
calvincl.cheung@jll.com

### 江泽仪

评估咨询服务部分析师  
ada.kong@jll.com

## 联系人

### 刘嘉敏

评估咨询服务部总监  
大中华区  
sylvia.lau@jll.com

### 陈铭杰

评估咨询服务部执行董事  
simon.chan@jll.com

### 陈曼艺

评估咨询服务部拓展总监  
大湾区  
wendy.chan@jll.com

### 陈卓颖

评估咨询服务部资深董事  
k.chan@jll.com

### 韩晶

评估咨询服务部资深董事  
kathryn.han@jll.com

### 刘佳

评估咨询服务部经理  
jia.liu@jll.com

### 黄俊铿

评估咨询服务部市场拓展主任  
henrych.wong@jll.com

©仲量联行2023年版权所有。保留所有权利。  
此处所载所有信息来源于我们认为可靠的渠道。但我们不对其准确性做出任何保证或担保。