



中国超高净值人群 社会责任白皮书2021

与环境、社会及公司治理相协调的私人银行发展之道

波士顿咨询公司与兴业银行联合研究

2021年12月

目录

前言	1
1. 势在必行：中国超高净值人群践行社会责任是大势所趋	2
1.1 中国社会需要超高净值人群践行社会责任	2
1.2 超高净值人群对于社会责任越发关注	3
1.3 四大因素驱动超高净值人群社会责任浪潮发展	5
1.4 超高净值人群践行社会责任的不同参与方式	8
2. 客户洞察：探究超高净值人群践行社会责任的价值主张	11
2.1 参与现状：超高净值人群社会责任投资意识逐步提升	11
2.2 核心驱动：内生价值观与政策引导是超高净值人群践行社会责任的主要动机	13
2.3 参与意愿：超高净值人群参与社会责任与影响力的意愿逐步升温	13
2.4 关注领域：生态环境是超高净值人群关注的热点领域	15
2.5 关键挑战：了解不足、缺乏指导和活动资源成为践行社会责任的主要挑战	16
2.6 主要需求：对财富管理机构提供社会责任相关服务的需求迫切	17
3. 他山之石：海外领先私行协助客户践行社会责任的探索	21
3.1 百年积淀：践行责任历史悠久	21
3.2 方兴未艾：行业生态成熟多样	24
3.3 殊途同归：私行机构差异制胜	25
4. 私行策略：协助客户践行社会责任的关键能力和制胜之道	31
4.1 价值定位：成为超高净值客户践行社会责任的伙伴和引路人	31
4.2 核心能力：专业洞见、需求洞察、资源整合、货架构建	32
4.3 必要支撑：团队打造、管理增效、数字赋能	41
结语	50

中国超高净值人群 社会责任白皮书2021

与环境、社会及公司治理相协调的私人银行发展之道

前言

中国超高净值人群探索践行社会责任、为富为仁已成为大势所趋。创富一代反哺意愿、宏观政策因势利导、市场环境发展要求以及技术进步催生变革契机成为重要驱动因素。十四五开局之年，双碳目标倒逼实体经济系统性变革，企业社会责任建设道路漫漫。疫情冲击之下，投资人重新审视投资目的与意义，追求社会回报成为财富管理新焦点。国家再提共同富裕与财富第三次分配，鼓励高收入人群和企业更多回报社会的热度达到了前所未有的历史高点。

从愿景到现实，超高净值人群践行社会责任仍然面临诸多掣肘。相关政策法令分散、专业知识欠缺、产品复杂、缺乏指导等诸多难题导致尽管已有较多超高净值人群对社会责任表示关注，但实际践行比例仍有待提升。究其根因在于缺乏专业化服务，私人银行及财富管理机构作为专业机构和服务触点，可以以此作为切入契机。

放眼海外，我们试图从领先私行经验中寻找可借鉴的破题思路。横向盘点各机构对社会责任服务能力的投入广度与认知深度，构建从被动服务、主动推广到趋势引领的机构生态全景。垂直立足财富管理服务的全链条，深挖领先机构在金融产品、投顾咨询、慈善规划、增值活动、信息服务、数字工具、人才培育以及社会责任整体战略上的布局，总结面向财富管理者的制胜策略。

拥抱未来，我们建议财富管理机构着力打造社会责任研究与专业洞见、社会责任需求洞察与个性化方案定制、外部资源整合、社会责任投资产品货架构建四大核心能力，夯实组织团队设置、管理模式与决策机制、数字工具赋能等支撑体系，旨在向成为超高净值人群提升个人金融财富与社会影响力的伙伴及引路人的战略目标不断迈进。

1. 势在必行：中国超高净值人群践行社会责任是大势所趋

1.1 中国社会需要超高净值人群践行社会责任

中国国家主席习近平在2020年7月21日的企业家座谈会上指出，“社会是企业家施展才华的舞台。这些年来，越来越多的企业家投身各类公益事业，在防控新冠肺炎疫情的斗争中，广大企业家积极捐款捐物，提供志愿服务，做出了重要贡献”，对企业家这一超高净值代表人群积极践行社会责任提出了充分肯定。企业家作为企业的领导者，秉承依法合规经营、互利合作、创造就业机会、带领企业取得良好经营业绩、积极维护股东与员工权益的初心和使命；在此基础上，企业家将个人利益、企业经营融入社会整体利益之中，以助力社会发展为己任将会得到社会各方更多的尊敬和认可，实现更大的发展。今年以来，国家主席习近平也在多个场合发起进一步推动共同富裕的号召，比如在2020年11月12日至13日考察江苏南通时指出，“民营企业富起来以后，要见贤思齐，增强家国情怀、担当社会责任，发挥先富帮后富的作用，积极参与和兴办社会公益事业”，包含了对高收入人群为富为仁，先富带动后富，积极回报社会的期望

个人的社会责任是指个体通过自身的道德行为促进其他个体和整个社会向善、向好发展，例如行事遵守道德准则，致力于环境保护，积极倡导公平正义等等。超高净值人群践行社会责任的具体内涵可按照“由点及面”、“由微观到宏观”划分为三个层次（参阅图1）。¹

图1 | 超高净值人群践行社会责任的三个内涵层次



¹ 在本报告中，超高净值人群指可支配资产净值在3,000万人民币及以上的个人。

- **重大社会事件援助：**当国家和社会发生重大灾难性事件时积极提供援助。在2008年5.12汶川大地震、2021年河南和山西等地的水灾、新冠肺炎疫情等重大自然灾害或重大公共卫生事件期间都可以看到超高净值人群踊跃伸出援手的身影，或捐款捐物、或亲身参与志愿服务，在帮助社会度过危机的同时，也发挥其社会影响力，树立了良好的表率作用。
- **常态化社会责任实践：**超高净值人群通过向慈善组织定期捐赠、成立慈善基金会或慈善信托、组织家族成员及企业员工定期参与公益活动、进行社会责任投资等方式，有计划地践行社会责任，推动社会公益常态化发展。
- **责任文化建设引领：**超高净值人群发挥其在各行各业的表率作用，建言献策，协助国家完善践行社会责任的相应政策，建章立制。同时，积极传播责任文化，激发公众社会责任意识，吸引更多公民参与到践行社会责任活动中来。

超高净值人群勇于担当，积极践行社会责任，让财富成为向善的力量是实现全社会共同富裕的重要助力；一方面，超高净值人群普遍为各行各业的表率型人物，具备较大的社会影响力，积极践行社会责任有利于带动全社会形成责任型文化的风气；另一方面，超高净值人群能够掌握和调动的社会资源较多，其践行社会责任也能够带来更好的实际效果。

1.2 超高净值人群对于社会责任越发关注

自20世纪70年代起，随着我国经济社会的快速发展和综合国力的显著增强，居民消费水平持续提升、可支配财富不断积累，我国部分超高净值富豪和企业主们逐渐开始对企业经营管理策略、个人财富管理与投资规划进行回望和反思。从“严守本分，不行恶举”到“乐善好施，扶危济困”，再到“既获得财富回报实现商业闭环，又创造价值发挥社会影响力”，超高净值人群关注并践行社会责任的求索道路日益宽广，这种商业向善、投资向善的趋势整体经历了几个关键的发展阶段（参阅图2）。²

社会责任1.0（1998年以前）：星星之火、见微知著

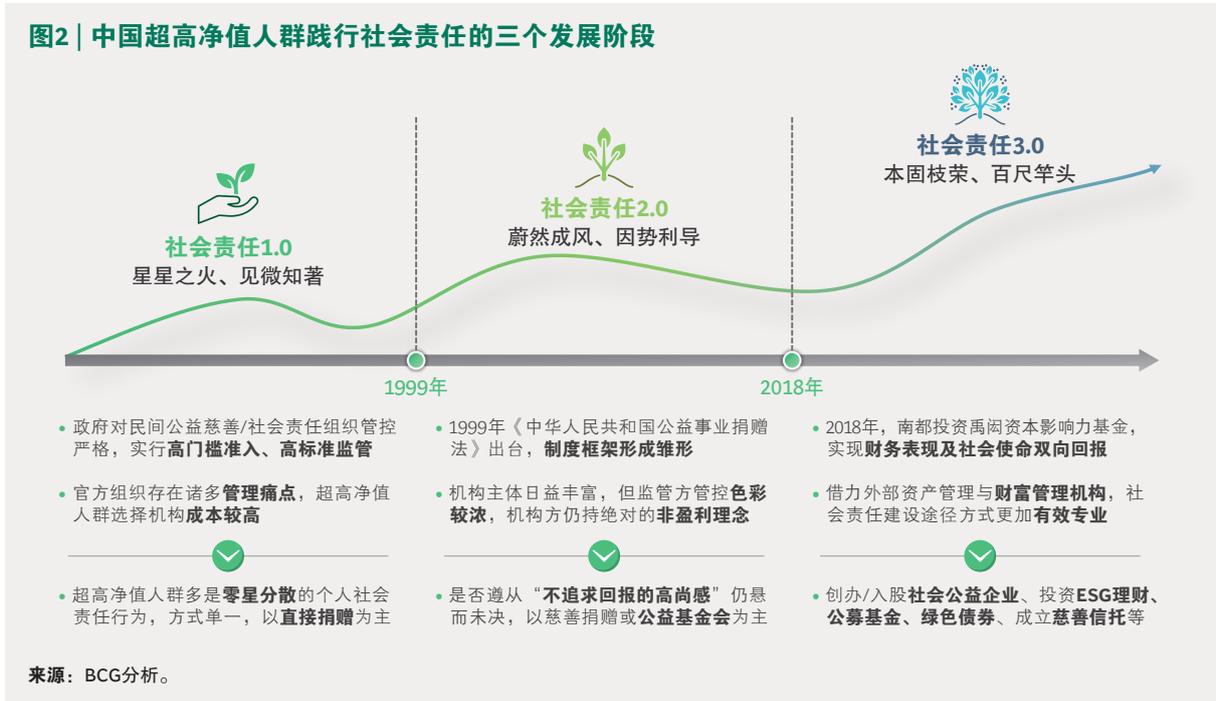
我国在对社会责任话题的讨论萌生伊始，最先关注到这一领域的群体即财富累积到达一定阶段的超高净值人群。

然而，由于彼时在国内尚未形成明确的法律框架和政策鼓励，超高净值人群在践行社会责任、寻找创造社会价值的途径时，遇到了诸多阻碍。³自改革开放以来，政府对于公益慈善与社会责任等话语背景下的社会组织管控较为严格，实行高门槛准入、高标准监管的做法。因此，市场上的官方组织始终占据主导地位，不可避免地由超高净值群体自发形

² 清华五道口全球家族企业研究中心，《中国超高净值家族公益慈善研究》。

³ 《中国富豪慈善行为的动力机制研究》，《社会建设》2014年第20142期。

图2 | 中国超高净值人群践行社会责任的三个发展阶段



成的部分民间公益慈善与社会责任组织形成挤兑。同时，由于既有的官方社会公益组织的建设和运作仍处于求索阶段，存在诸多发展中的痛点：如管理模式由行政化主导，导致资金信息透明度有限、相关合作方的能力与水平参差不齐、组织运转效率低下等，一定程度上造成了超高净值人群在选择此类组织进行合作时，普遍存在不信任心理，久而久之便增加了超高净值人群践行社会责任的选择成本。

因此，处于萌芽阶段的超高净值群体在践行社会责任时，多以零星分散的个人行为为主，方式也普遍较为单一，以直接捐赠为代表的慈善行为是主流选择，如捐赠希望小学、资助贫困学生、修建乡村基础设施等等。从监管和整体市场环境的角度而言，政府和官方机构更多采取因势利导而非主动建设的保守态度，因此超高净值群体的社会责任行为在体系化、持续性、有效性等方面均有不足。

社会责任2.0（1999年—2018年）：蔚然成风、因势利导

自1999年起，以《中华人民共和国公益事业捐赠法》的出台作为标志性起点，公益慈善与社会责任领域逐渐纳入法律与监管政策的管理范畴下，部分制度框架形成雏形；2004年，《基金会管理条例》提出“促进社会力量参与公益事业”；2007年，在两会期间，关于“用公益立法推动社会组织建设”、“对社会组织管理从行政转向过程控制”等等话题成为被热议的提案；同年，时任国务院总理温家宝在政府工作报告中亦针对“慈善事业的不断发展”进行重点讨论。在政策话语体系的引导、鼓励和支持下，各种不同类型的社会责任民间机构、公益组织、行业协会如雨后春笋般涌现，参与社会责任建设的机构主体日益丰富，为超高净值群体提供了更丰富的选择。超高净值人群也越来越多地建立起“达则兼济天下”的社会责任感和使命感。

但是，社会公众乃至机构自身对于以个人和家族为主体践行社会责任的理念和方式的理解仍然停留在初级阶段。具体表现为，对政府和监管机构而言，管控观色彩较浓，赋予机构和个人的自主性空间不大；对组织提供社会公益服务的各项机构而言，绝对的非盈利理念仍然深入人心，在一定程度上把商业化的运作手法和实现社会责任价值对立起来；对超高净值人群而言，是否遵从一种“不追求回报的高尚感”仍然是悬而未决的问题，一定程度上限制了更多的超高净值群体参与到社会责任建设中；同时，部分公益机构运作的不规范、不专业给民众信任带来一定负面印象，也影响了超高净值人群参与社会公益的积极性。

社会责任3.0（2019年至今）：本固枝荣、百尺竿头

尽管以影响力投资、公益创投等为代表的创新社会公益生态在国际市场上生根已久，但国内对此类舶来概念尚未能迅速产生共鸣，直至2018年，变革的节点才真正到来。⁴

2018年，南都基金会首次探索并投资于完全市场化运作的禹阔资本影响力基金，以期实现财务表现及社会责任使命的双向回报。这一举措标志着传统的基金会与专业的外部金融机构在社会公益责任市场上首次成功牵手，借助外部资产管理人的外力外脑，超高净值人群有望以一种更加有效、专业的方式参与社会责任建设。

与此同时，躬身创办或入股社会公益企业、投资各类ESG理财或公募基金、绿色债券为代表的金融产品、成立慈善信托等，均为超高净值人群践行社会责任打开了新的局面。伴随着学界观点的持续应用和海外领先实践的引入，国内对社会责任、公益价值的理解层次越发丰富多元，模式百花齐放；并且，在海外以机构为主导的模式上，亦脱胎出了以超高净值个体为主导的新演进模式，更贴合国内的财富累积分布现状及起步中的市场政策环境。

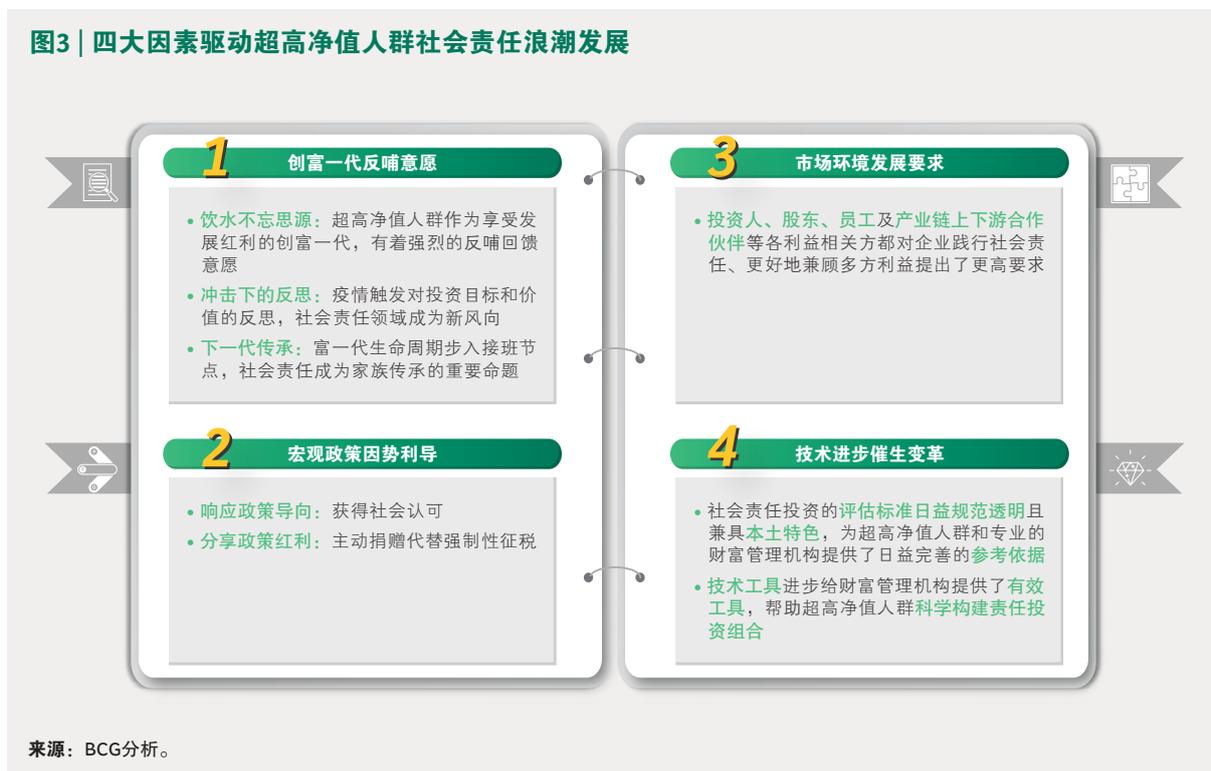
1.3 四大因素驱动超高净值人群社会责任浪潮发展

1.3.1 创富一代反哺回馈社会并创造价值的强烈意愿

饮水不忘思源：超高净值人群，尤其是具备企业主身份的富豪群体，其自身作为享受国家发展红利的创富一代，普遍有着强烈的社会责任感和反哺回馈意愿。对比中美两国资产规模排名前列的超高净值人群财富积累的来源不难发现，美国白手起家的富豪比例为66%（剩下20%完全依靠继承上一辈财富、14%则为在继承上一辈财富的基础上发展而来），相比之下，中国98%的富豪均为白手起家的创富一代，这背后除了依靠自身的奋斗，与改革开放以来时代机遇和政策风口的推动同样密不可分。因此，在“达则兼济天下”的传统观念影响下，超高净值企业主纷纷自发自主地投入践行社会责任、回馈社会的实际行动中，已涌现诸多优秀案例。

⁴《可持续发展梦想照进现实：影响力投资共识、生态与中国道路》。

图3 | 四大因素驱动超高净值人群社会责任浪潮发展



冲击下的反思：新冠疫情来临后，一定程度上触发了超高净值人群对于财富管理目标与投资价值的重新反思，社会责任与慈善领域成为新的风向。瑞士某领先银行在2021年对高净值投资人的调研结果显示，在疫情的冲击下，79%的高净值人群意识到自身财富管理与投资的目标需要因此进行重新调整，68%的人希望能够在未来的投资中更多地关注并创造社会价值，45%的人倾向于在社会责任及公益慈善领域进行更多的奉献。

下一代传承：随着创富一代超高净值企业主的生命周期步入传承换代的时间节点，自身和亲人身体健康状况的变化、对下一代社会责任价值观的塑造要求、对提升整个家族成员凝聚力的诉求等因素，都会成为触发其践行社会责任的重要推动力。更关键的是，对于接手财富的第二代精英而言，优渥的物质基础成长环境、自小受到的顶尖教育等因素造就了二代们普遍对于践行社会责任有更深刻的认知和更包容的态度，因此也更愿意尝试并投身于社会责任建设相关的事业中。

1.3.2 国家和监管宏观政策对于社会责任话题的鼓励引导

响应政策号召，身体力行推动共同富裕：国家战略和公共政策深刻影响着人们的思想和行为，近年来国家层面对慈善公益事业的鼓励引导不断激发超高净值人群投身公益的热情。

2016年出台的《慈善法》及其专章阐述的慈善信托，即从制度上充分肯定并鼓励了企

业家及富裕阶层参与社会责任建设。2017年，联合国负责任投资原则 (PRI) 正式引入中国，基金业协会积极推广并倡导践行社会责任投资理念。今年以来，国家多次发起进一步推动共同富裕的号召，2021年8月召开的中央财经委员会第十次会议更是提出，“要加强对高收入的规范和调节，依法保护合法收入，合理调节过高收入，鼓励高收入人群和企业更多回报社会”。发展慈善等社会公益事业成为了推动财富第三次分配的重要渠道。

对超高净值人群而言，选择践行社会责任、创造公益价值，不仅有助于提升自身和企业形象，更是积极顺应国家战略和政策导向之举，是躬身践行社会主义核心价值观的重要表现。

分享政策红利，主动捐赠代替强制性征税：以捐赠为例，根据我国《个人所得税法》、《公益事业捐赠法》及其他相关税种等法律法规规定，对于超高净值个人而言，面向国家认定的特殊机构进行主动捐赠，可以一定程度上抵税甚至全额免税。而如果选择部分在国内开展活动的海外公益基金会，税收优惠力度更大、机制亦更灵活。

1.3.3 市场环境引导高净值企业主提升对社会责任的关注

在中国，超高净值人群中近六成都是企业主群体，而亿元高净值人群中，企业主的占比更是高达85%。对超高净值人群而言，其自身所在企业在日常经营过程中面临的来自各个相关方对于企业社会影响力因素的关注日益强烈。

投资人偏好将资本逐渐向创造社会价值表现更佳的企业倾斜。自2016年以来，全球范围内在可持续发展、社会责任及影响力领域 (SRI) 的投资规模以34%以上的速度增长，目前已超过30万亿美元，占全球资产管理规模的近四成；到2023年，相关投资规模有望突破45万亿美元。红杉资本等头部投资机构也把企业的ESG管理能力作为尽职调查、投资决策和投后服务的关键指标。

股东逐渐将企业社会责任表现视为企业整体价值的重要组成部分。出色的企业社会责任表现往往会作为一个对外塑造企业形象的关键信号，代表着更高的投资回报和更低的波动性，对上市企业股价有着重大意义；至今全球范围内已有2,200余项研究论证过企业社会责任表现与财务表现之间的正相关关系；在成熟市场中，践行可持续发展理念的企业比一般企业的股票年化收益平均高出4.8%。

优秀人才更倾向选择在能够充分创造社会价值的企业就职。作为与《财富》和《商业周刊》齐名的美国最具影响力的商业杂志之一，《Fast Company》牵头开展雇主调研，结果显示64%的千禧一代员工在选择雇主时会着重考虑公司在社会和环境领域中付诸的投入。显然，致力于创造社会价值并积极付诸行动的企业往往更有利于吸引新一代就业市场的优秀人才。

上下游关联企业也将社会责任表现作为选择商业合作伙伴的必要参考标准。以某全球

电子产品龙头公司为例，根据其逐年发布的《供应商责任进展报告》不难看出，在全球可持续发展大背景下，该公司对供应商的要求由单纯强调技术、成本、质量等生产能力，逐步纳入供应商可持续发展、践行社会责任表现等因素，形成综合考量。该公司对供应商的责任要求分为劳动权益与人权、健康与安全及环境三大类，涉及近30项标准，并每年通过现场走访、管理层访谈、员工访谈及审阅文件材料等方式对供应商的社会责任表现进行打分评估，根据违反标准行为的严重程度采取差异化处理措施。

1.3.4 技术进步和标准规范化为践行社会责任提供土壤

社会责任投资的评估标准日益规范透明且兼具本土特色，为高净值人群和专业的财富管理机构提供了日益完善的参考依据。

近年来，国际上诸多机构对社会影响力指标的量化评估做出了努力，如全球影响力投资网络（GIIN）建立的全球影响力投资报告标准（GIIRS）、联合国开发的负责任投资原则（PRI）、社会投资回报评估网络（SROI network）开发的社会投资回报评估工具（SROI）等，其中SROI经常被各国政府与社会组织作为社会影响力评估的工具。

在国内，结合中国社会与市场发展的实际情况，也衍生出诸多具有本土特色的评估标准，如万得自有品牌Wind ESG评级（Wind ESG Rating）、商道融绿等。沪深两大交易所也纷纷推出ESG主题指数。上交所正联合上海环境能源交易所和中证指数公司，以国内A股上市公司为样本编制“碳中和”投资指数，并基于该指数开发ETF产品。深交所已陆续推出25支ESG主题的绿色指数，并推动基金公司推出碳中和ETF、低碳ETF以及ESG ETF等多支产品，引导中长期资金配置绿色产业，支持绿色经济发展。

1.4 超高净值人群践行社会责任的不同参与方式

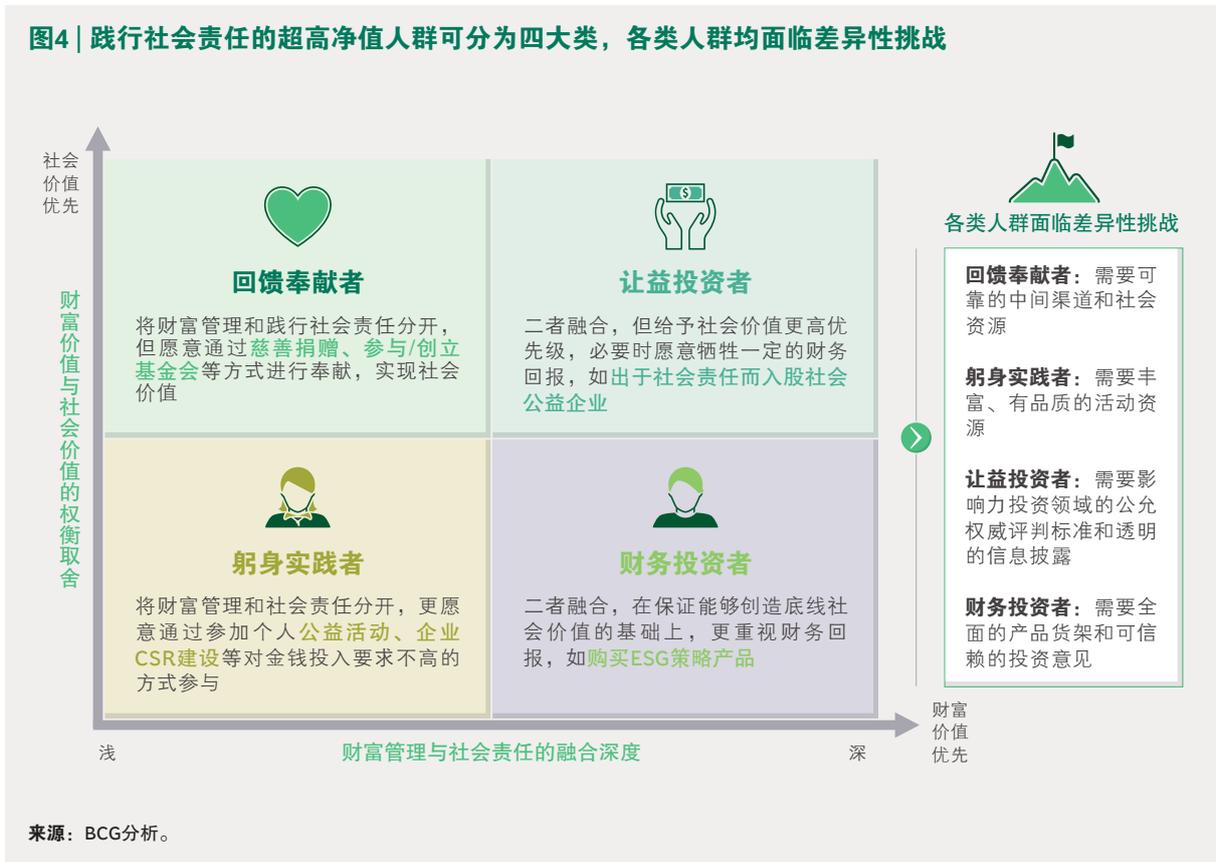
根据财富管理与社会责任的融合深度、财富回报与社会价值的权衡取舍两个维度，超高净值人群践行社会责任的做法可分为四类（参阅图4）。

1.4.1 回馈奉献者

回馈奉献者类超高净值人群倾向于将财富管理和践行社会责任分开，在商言商。但是，相比于一味地追求财富回报，这类客群对于社会价值的追求更高。他们大多时候愿意以单纯的慈善捐赠、创立或参与公益基金会的形式践行社会公益，投入奉献大量财富并不求回报，更看重投入能否有效发挥实际价值并创造社会影响力。

对于回馈奉献类超高净值人群而言，其面临最显著的痛点在于缺乏可靠的中间渠道和社会资源。具体表现在，由于基金会或慈善机构的可靠性良莠不齐、公益资金的投向和流

图4 | 践行社会责任的超高净值人群可分为四大类，各类人群均面临差异性挑战



转效率的透明化程度不高、信息不对称等原因，超高净值人群通常难以快速有效地识别所投资金是否能够发挥实质性作用。因此，在选择社会公益责任项目和基金会渠道进行捐赠时，可供挑选范围整体较窄，实际中大多依靠超高净值群体间的口口相传推荐，人财物等资源的对接匹配效率低。

1.4.2 躬身实践者

躬身实践者类超高净值人群也倾向于将财富管理和践行社会责任分开。相较于回馈奉献类人群，这类客群更倾向于利用自己的余力去创造社会价值。因此，他们更愿意通过参加个人公益活动、推动所在企业责任建设等对财富投入贡献要求不高的方式参与社会责任建设。

对于躬身实践者类超高净值人群而言，其面临最显著的痛点在于缺乏丰富、有品质的活动资源。具体表现在，市面上的创新类社会公益责任活动整体较为碎片化，且受众基本均面向海量的大众长尾客群，在公益活动的参与规模、形式设计、产生的社会影响力能级上均与超高净值人群的禀赋和需求不相匹配，尚缺乏为超高净值人群量身打造的公益责任活动。

1.4.3 让益投资者

让益投资者类超高净值人群倾向于将财富管理和践行社会责任统筹考虑。但是，相比于财富回报，这类客群会给予社会价值更高的优先级，在面对二者权衡取舍时，如有必要，会选择放弃或让渡一部分财富回报。因此，他们可以接受投资风险和收益不确定性更高的社会责任投资形式，如影响力投资、创办或股权投资社会公益企业等，即便难以在短期获得可观的财务回报，但是对于解决社会问题、创造积极的社会影响均意义匪浅。

对让益投资者类超高净值人群而言，其面临的最显著的痛点在于缺乏影响力投资领域的公允权威评判标准和透明的信息披露。具体表现在，如何客观衡量各类资管机构在社会责任投资领域的表现始终是业界争议不断的话题。对于如何有效定义社会影响力的大小、如何证明投资有效促进并创造了社会影响力，以及如何将这些信息透明、及时地传递披露给超高净值投资人等问题，市场上各类机构始终仍在探索更佳的做法。

1.4.4 财务投资者

财务投资者类超高净值人群倾向于将财富管理和践行社会责任统筹考虑。同时，这类客群更倾向于在优先获得一定财务回报的前提和基础上，利用自己的余力去创造社会价值。因此，他们希望采取策略保守、风险可控、收益稳健、模式成熟的财富管理渠道，并在此基础上兼顾践行社会责任，比如购买ESG指数产品、ESG公募基金、绿色理财、创设慈善信托等。近年来这些产品在资本市场上层出不穷，客户挑选空间较大且基本均已有知名、成熟的资产管理机构进行背书，符合该类客群的风险偏好。

对财务投资者类超高净值人群而言，其面临的最显著的痛点在于面对诸多机构发行的社会价值投资类产品，如何在准确理解自身需求的基础上进行理性判断和选择；面对相对较为全面的产品货架，如何能够识别并获取可信赖的投资意见。因此，对于财富管理机构而言，专业化个性化的理财顾问服务在这一领域有着极大的发展空间，根据瑞士某领先银行2020年发布的超高净值投资人调查显示，如果能充分满足个性化投顾咨询需求，将有80%的人愿意尝试践行融合社会责任理念的投资组合方案。

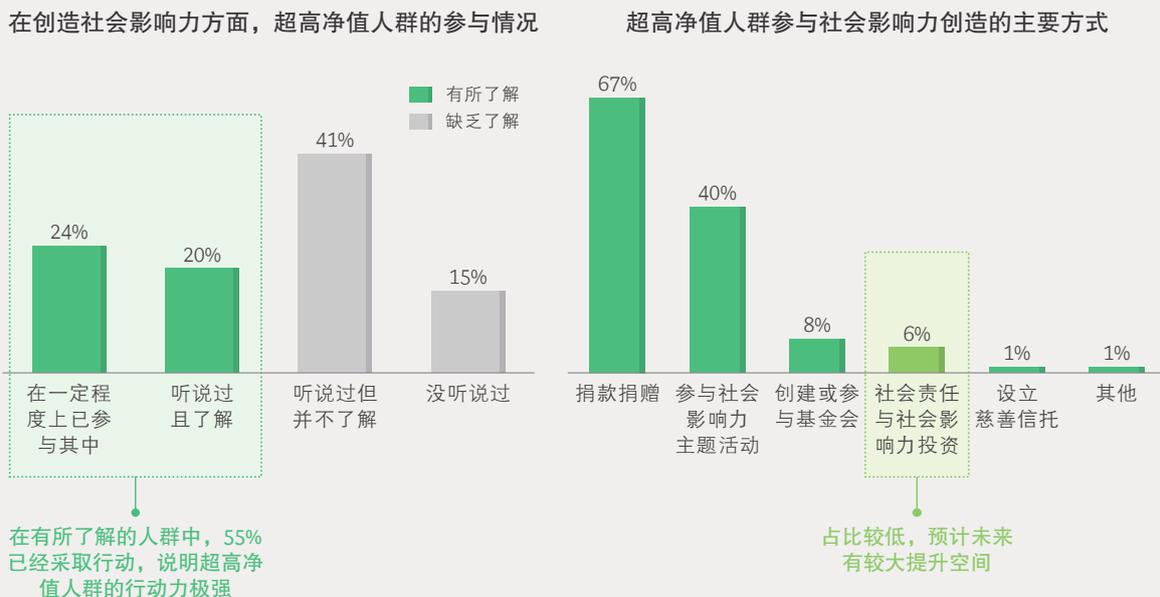
2. 客户洞察：探究超高净值人群践行社会责任的价值主张

为了进一步探究中国超高净值人员践行社会责任的价值主张，波士顿咨询公司（BCG）联合兴业银行对兴业银行私人银行超过600位超高净值客户开展社会责任调研，调研问卷主要涉及超高净值人群对于践行社会责任的参与现状、核心驱动、参与意愿、关注领域、关键挑战、主要需求等六大方面。调研结果显示出受内生价值观和政策引导的驱动，我国超高净值人群践行社会责任的意识和意愿逐步提升，但仍需要更为专业化的投资者教育、产品提供、相关增值服务的支持。

2.1 参与现状：超高净值人群社会责任投资意识逐步提升

受访的超高净值人群中超过半数表示未听说过或不了解践行社会责任与影响力，说明我国在政策引导、知识普及、公众教育上仍有较大提升空间。但可喜的是，在对社会责任与影响力有了解的人群中，已有半数以上率先开始行动，展示出较强的行动力。在践行社会责任的方式上，67%的超高净值人群表示参与过捐款捐赠，40%参与过社会影响力主题活动（参阅图5）。现行参与方式主要为捐款捐赠的核心原因在于超高净值客户践行社会责任刚刚由2.0步入3.0时代，在2.0阶段下社会责任的生态服务体系不够丰富，超高净值人群可选择的参与方式较为有限，且又缺乏相应的指导与系统化组织，因此捐款捐赠与主题活动成为主流方式。

图5 | 两成以上的超高净值人群参与过社会影响力创造，但以捐款捐赠为主



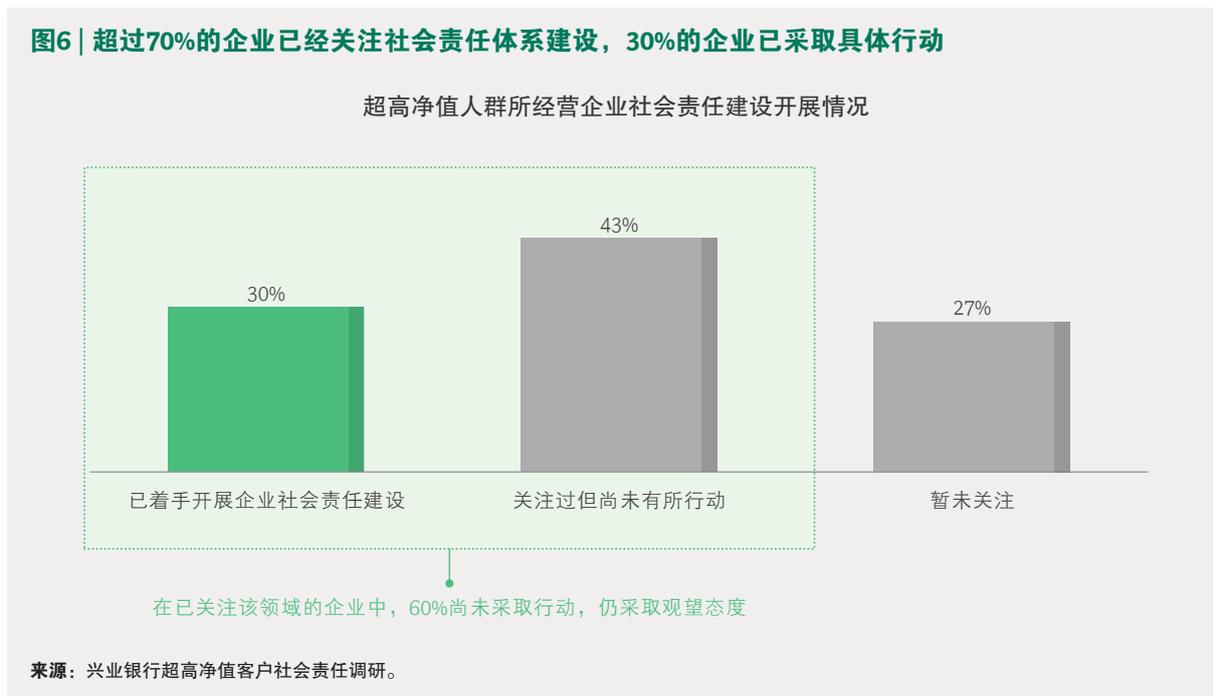
来源：兴业银行超高净值客户社会责任调研。

慈善基金会和慈善信托也开始进入超高净值人群视野：受访超高净值人群中8%创建或参与基金会，1%表示已经设立慈善信托。2016年《慈善法》颁布以来，社会组织、企业、商业银行、信托公司均加速布局慈善信托业务，但与美英相比，在税收优惠上尚有差距。我国在法律上已经明确规定慈善信托可享受税收优惠政策，但执行上缺少细则导致落地困难。未来仍需从原则性规定转向具体落地，从而推动慈善信托的快速发展。

虽然社会责任与影响力在国内尚属于新兴的投资概念，但已经有6%积极践行社会责任的超高净值人群开始在投资决策中考虑社会影响力因素。在国内经济高质量发展的需求、2018年A股被纳入MSCI新兴市场指数并开始对纳入的企业进行ESG研究和评级、“3060”双碳目标的提出等驱动因素的影响下，国内社会责任与影响力投资热度持续高涨，显示出广阔的发展潜力。

在企业方面，超过七成的超高净值人群所经营企业已对社会责任建设表示关注，但仅三成左右的企业实际开展了企业社会责任建设工作（参阅图6）。综合来看，企业参与度有限的原因主要有三点：一是过去一段时间，中国大多数企业仍处在做大做强阶段，更关注经济价值的创造和经济责任的实现，大部分企业尚未将社会责任与企业长期发展战略相结合；二是在政策层面，我国通过关于劳动者、消费者、环境保护等方面的法律法规对企业进行约束，但尚未实现企业社会责任单独立法，对企业社会责任的范围和定义有待进一步明确；三是社会的监督作用仍有待加强，尚未形成足够的外部驱动力推动企业履行社会责任。但随着当前一代创业家逐渐进入退休和交接的窗口，基业长青势必引起他们的关注，企业也会更加注重社会责任建设以树立良好的社会形象。未来，企业家践行社会责任的能动性将逐步提升。

图6 | 超过70%的企业已经关注社会责任体系建设，30%的企业已采取具体行动



从海外市场来看，美国较早将利益相关方作为重要概念纳入公司法，目前已有30个州在公司法中加入企业社会责任相关内容；欧盟对公司社会责任信息披露做出强制性规定的指令，已于2016年底转化为各国的本国法律；印度在2013年将企业社会责任条款列入公司法，是全球首个对企业社会责任支出进行强制性规范的国家。虽然美国、欧盟、印度在社会责任方面积累了有益经验，但同样尚未达到系统完善，仍存在法律作用发挥有限的问题。我国在2014年党的十八届四中全会上明确提出“加强企业社会责任立法”已经指明方向，需结合国外经验与我国国情，通过出台综合性企业社会责任法律等方式，解决企业社会责任立法界定不明晰、相对分散的问题。

2.2 核心驱动：内生价值观与政策引导是超高净值人群践行社会责任的主要动机

调研中，有55%的超高净值人群以价值观契合为参与社会责任与影响力的主要动机，说明大部分超高净值客户主要由内生因素驱动。一方面，超高净值人群作为社会的个体组成部分，内心认为有责任为实现人民对美好生活的向往做出贡献；另一方面，他们也相信发挥个人力量践行社会责任能够切实地产生效果。未来可通过引导更多的超高净值客户深入理解社会责任与影响力的内涵，宣传践行和参与所带来的广泛社会价值，提高超高净值客户践行社会责任的广度与深度。

超过四成的受访者表示响应政府号召、顺应政策要求是促使其参与的核心驱动力。相较于西方国家，中国百姓对于政府信任度更高，愿意积极响应国家的政策与号召，国家对于践行社会责任的配套政策制定和传达获得了积极成效。

相较之下，以追求投资收益为主要考量因素的超高净值人群占比较少。仅有30%的超高净值人群参与的动因是把握风口进行机遇投资，25%的受访者希望通过可持续财富管理和投资降低风险。由此可见，当前追求财务回报并非国内超高净值人群的核心诉求（参阅图7）。

2.3 参与意愿：超高净值人群参与社会责任与影响力的意愿逐步升温

作为近年来新兴的可持续投资方式，社会责任与影响力投资在国内政策导向中展现出巨大的发展潜力，已成为践行社会责任与影响力的重要途径之一。九成以上的受访者愿意在财富管理的过程中考虑社会责任与影响力因素，由此可见，超高净值人群参与社会责任投资的意愿强烈。

同时，对于投资以外践行社会责任与影响力的方式（如捐款捐赠、基金会、慈善信托等），近六成受访者愿意投入1%及以上的总资产，更有超过两成的受访者愿意投入3%及以上的总资产（参阅图8）。根据胡润百富《中国高净值人群公益行为白皮书》，慈善对家

图7 | 内生价值认同与政府号召是超高净值人群践行社会责任行动的两大核心动因

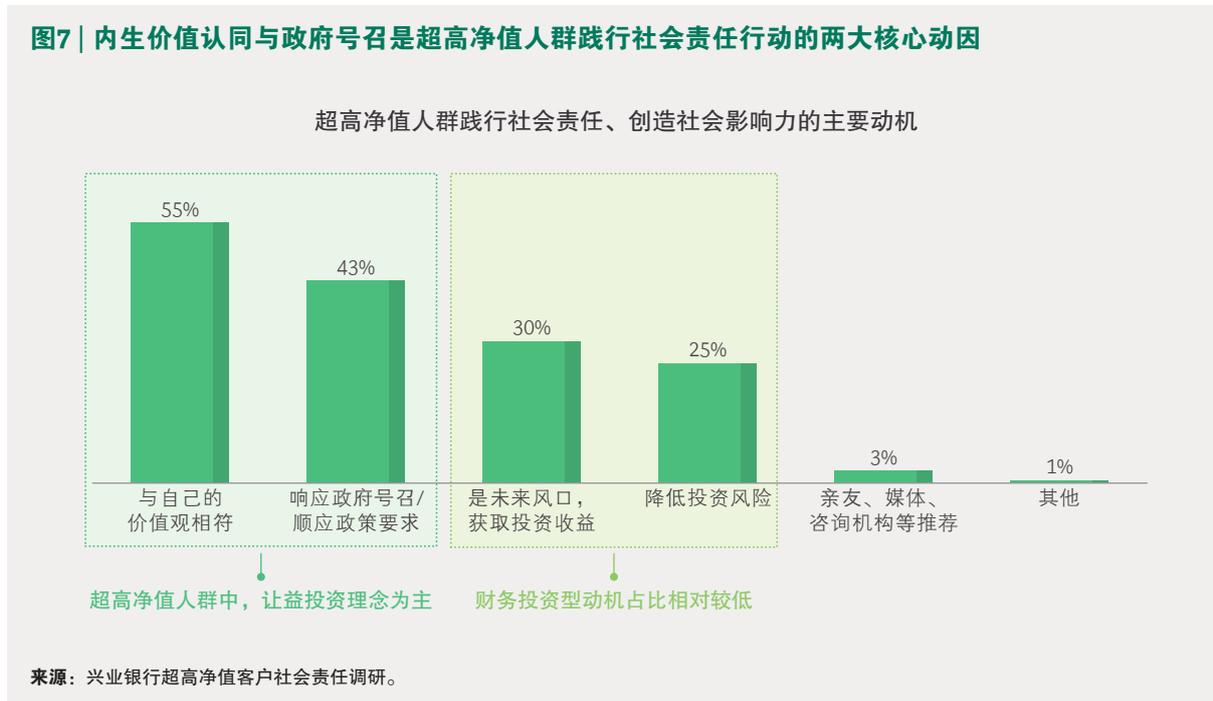
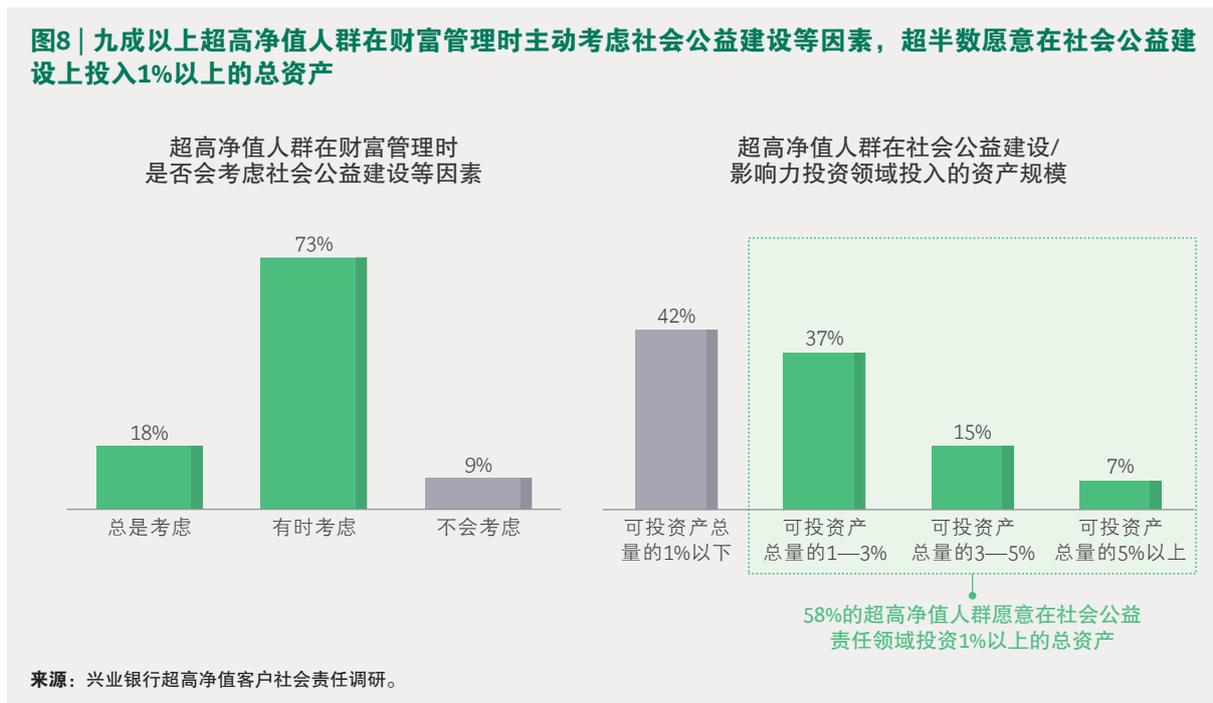


图8 | 九成以上超高净值人群在财富管理时主动考虑社会公益建设等因素，超半数愿意在社会公益建设上投入1%以上的总资产



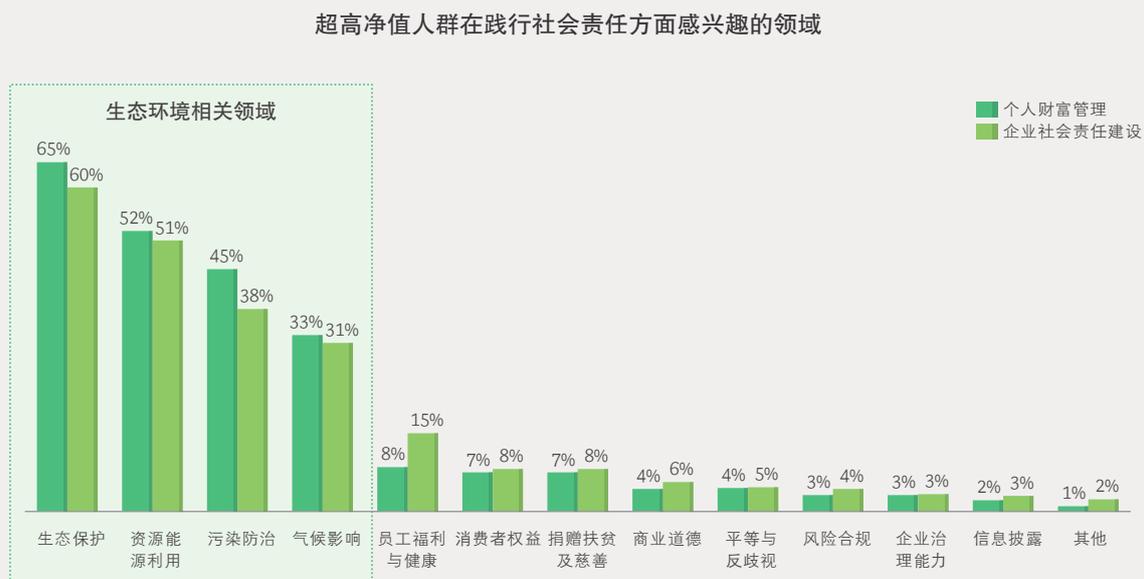
族传承最大的作用在于文化和价值观的传承，“公益基金+慈善信托”正是家族慈善的主流践行模式。我们预计未来几年，随着社会责任与影响力理念的普及，相关政策制度的逐步健全完善以及全社会对于共同富裕社会形态的价值认同，超高净值人群在以公益基金和慈善信托为代表的主流慈善践行模式上的参与意愿及投入规模将大幅提升。

2.4 关注领域：生态环境是超高净值人群关注的热点领域

从个人财富管理和企业社会责任建设两个角度来看，生态环境（如生物多样性保护）、资源能源、污染、气候等话题均为超高净值人群的重点关注领域，其背后有多方面的因素：2020年来全球各地气候变化、自然灾害和新冠疫情给投资者敲响了全球经济脆弱性的警钟，对可持续发展和投资的关注度日渐升温；同时，近年来国家在战略层面引导生态保护与污染防治并重，政策频出，为积极应对气候变化作出部署。“十四五”规划首次提出“生态文明建设实现新进步”的目标，2021年10月中国发布了首部生物多样性保护白皮书，2021年也是2060碳中和战略提出后的第一年；从社会责任与影响力的宣贯角度来看，近年来也更重视生态、环保、低碳等社会可持续发展主题。

同时，疫情还将公众注意力转移至社会责任相关问题上。就企业社会责任建设的视角而言，有15%的超高净值人群关注员工福利与健康，是个人财富管理视角的近两倍（参阅图9）。从顶层设计和监管趋势来看，未来社会责任领域还将受到更多的关注；共同富裕等话题受到广泛讨论，同时国内还在不断强化对反垄断、反不正当竞争的监管力度，力求形成高效规范、公平竞争的市场环境，更好地保障消费者权益。预计未来超高净值企业家对员工福利健康以及消费者权益的重视程度将进一步提升。

图9 | 生态环境相关话题是超高净值人群及所经营企业最感兴趣的领域

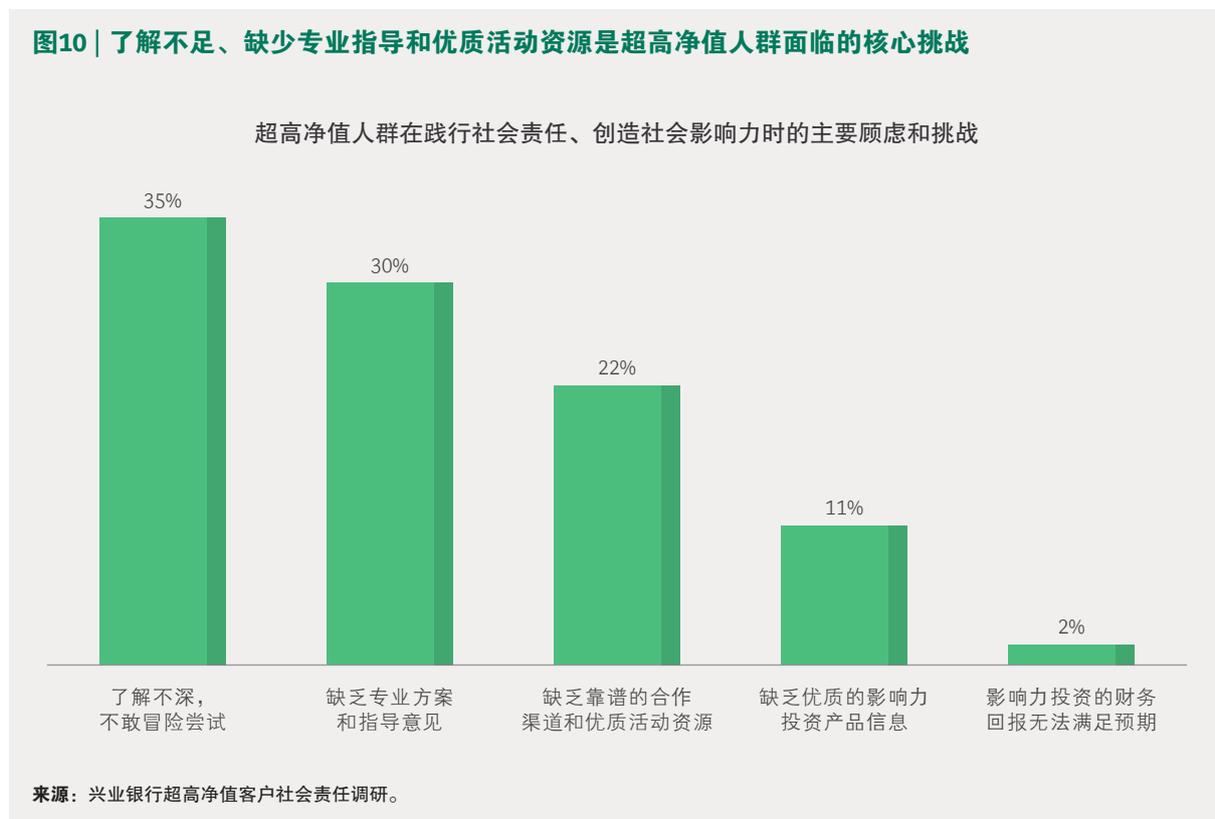


来源：兴业银行超高净值客户社会责任调研。

与环境和社会责任相比，超高净值人群对公司治理领域的关注度较低。在国外市场，公司治理属于影响资本市场表现的重要因素，而国内企业对公司治理的重视程度和治理水平还处于起步阶段，未来在监管要求下还将不断建立和完善公司治理机制。

2.5 关键挑战：了解不足、缺乏指导和活动资源成为践行社会责任的主要挑战

目前，超高净值人群践行社会责任的主要掣肘来源于了解不足、缺乏相关指导和活动资源。在受访群体中，35%的超高净值人士对社会责任与影响力投资了解较少、不敢贸然尝试，30%表示缺乏专业指导意见，22%表示缺乏可靠的合作渠道和优质活动资源（参阅图10）。



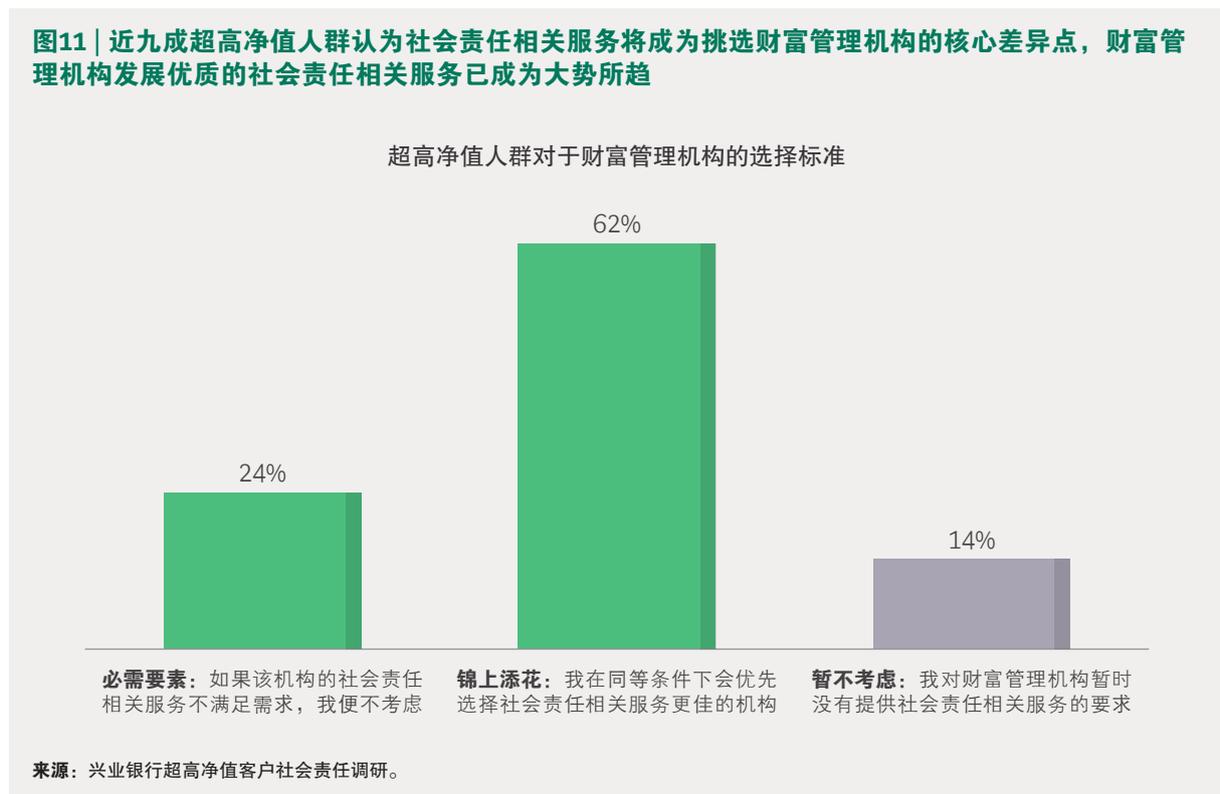
事实上，从社会责任与影响力投资理念到投资实践的过程中，机构和个人投资者均面临较大的困难。以ESG投资为例，目前应用较广的ESG报告来自四个组织，分别是全球报告倡议组织（GRI）、可持续性会计准则委员会（SASB）、气候相关财务信息披露工作组（TCFD）和国际碳排放信息披露项目（CDP）。四种标准所涵盖的领域、目标和衡量方法各异，同时由于国内企业社会责任建设方面信息披露指引尚未出台，更是面临ESG报告信披完整度、可信度、规范性不高的严峻挑战。

由此可见，超高净值人群在践行社会责任与影响力投资的过程中，势必面临知识欠缺、产品复杂、缺乏指导等诸多难题，财富管理机构应当针对超高净值人群的核心痛点，发挥先发优势，主动成为该客群的市场教育者，提供社会责任与影响力投资相关的知识科普，输出专业性指导意见，同时提供优质的渠道和活动资源，树立社会责任与影响力投资领域的专业形象，从而更好地吸引和服务超高净值客群。

2.6 主要需求：对财富管理机构提供社会责任相关服务的需求迫切

调研中，近九成超高净值人群表达了提供社会责任相关服务对于财富管理机构的重要价值。其中，超两成超高净值人群认为社会责任与影响力领域的增值服务属于财富管理机构的必需要素，六成认为优质的增值服务将成为锦上添花的亮点（参阅图11）。这也再次印证了践行社会责任在超高净值人群中已形成一定趋势和潮流，回馈社会的想法和意愿逐步提升。财富管理机构应通过差异化的社会责任服务引导超高净值客户资金向善，协助其更好地回馈社会。

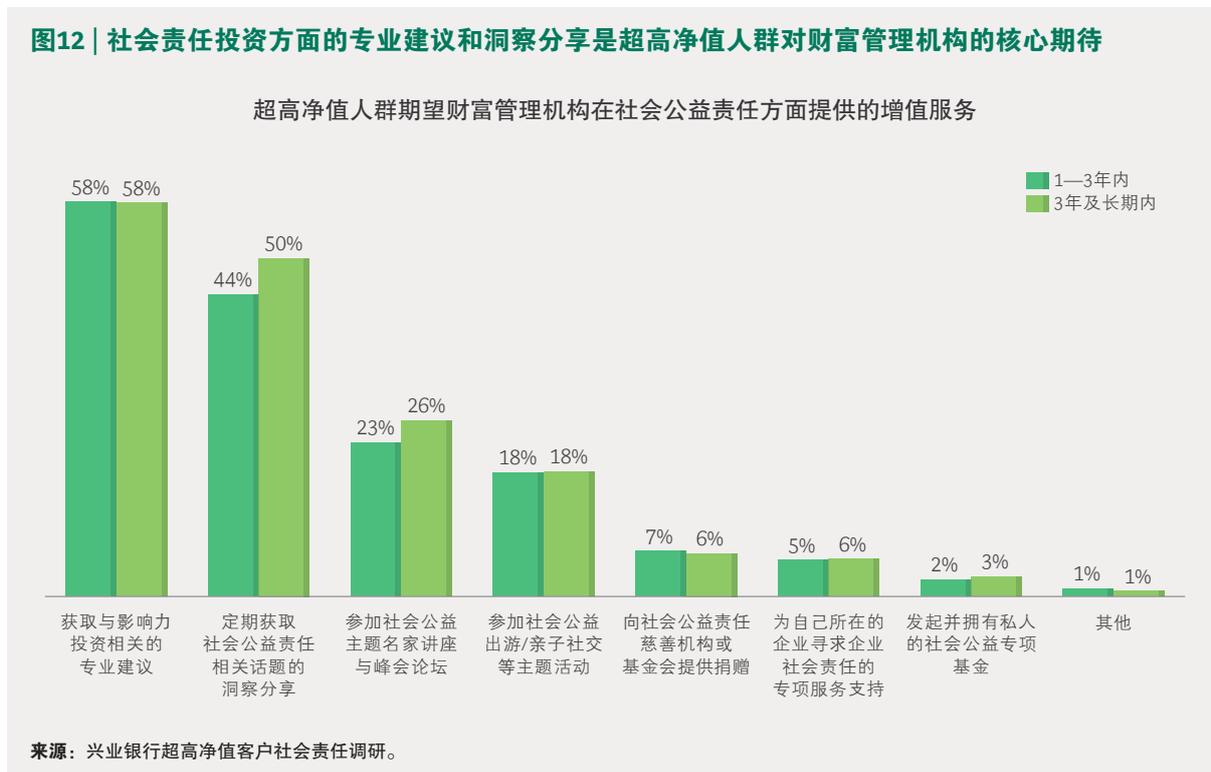
图11 | 近九成超高净值人群认为社会责任相关服务将成为挑选财富管理机构的核心差异点，财富管理机构发展优质的社会责任相关服务已成为大势所趋



社会责任投资专业建议和洞察分享是超高净值人群对财富管理机构的两大最核心期待。超高净值人群对于增值服务的需求在中长期内进一步增强（参阅图12），说明对财富管理机构的需求将呈现增长趋势。具体来看，近六成超高净值人群希望财富管理机构在社会责任与影响力投资方面提供专业建议。社会责任与影响力投资领域的热度近年来逐步攀升，但企业社会责任信息披露和评价体系尚未完善，对社会责任与影响力投资标的缺乏成熟系统的研究梳理，投资者缺少相关信息和专业投资建议。财富管理机构应率先发力，努力成为超高净值客户在社会责任与影响力投资领域的专业化智库。

同时，四成以上的受访者希望定期获取社会责任与影响力相关的洞察分享，体现出超高净值人群对践行社会责任与影响力所展现出的持续关注，财富管理机构可以为客户提供社会议题、公益洞察、实践案例等，实现多方面的知识赋能。

图12 | 社会责任投资方面的专业建议和洞察分享是超高净值人群对财富管理机构的核心期待

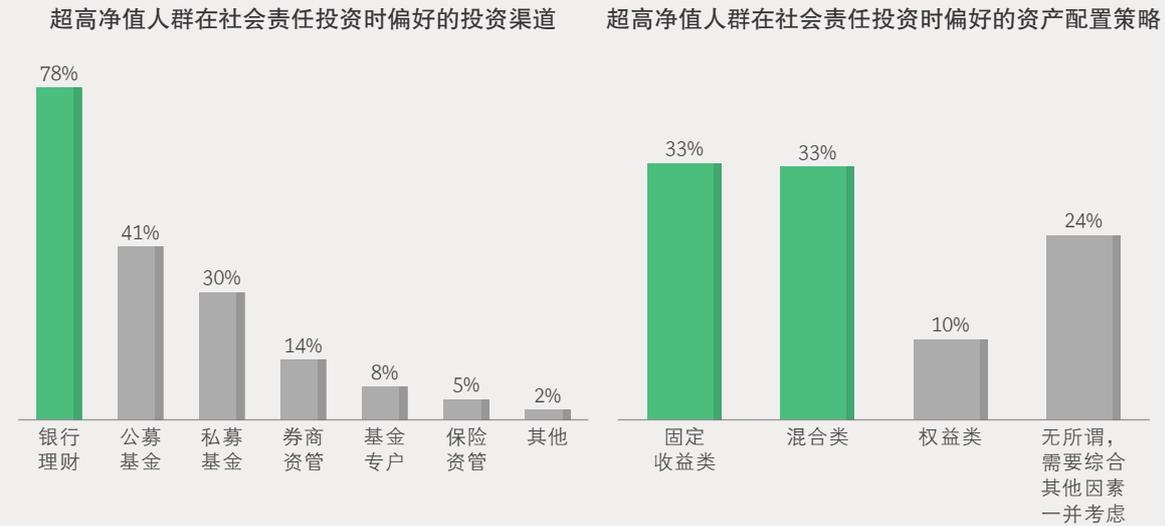


此外，20%左右的超高净值人群希望可以参加主题讲座和峰会论坛，还有18%的受访者希望可以将社会公益与出游或亲子社交相结合，探索更丰富的社会责任与影响力践行方式。

超高净值人群的社会责任投资产品走向多元化发展，银行理财为最受关注的资产类别。 聚焦社会责任与影响力投资领域，有78%的超高净值人群希望配置银行理财实现社会责任与影响力投资，占绝对主导；41%和30%的受访者表示希望配置公募和私募基金；此外还涌现出超高净值人群对券商资管、基金专户和保险资管的多元化需求。从资产配置策略上，固收和股权类占比各约1/3，权益类占比已达到10%（参阅图13）。可以看出，超高净值人群在社会责任投资上整体风险偏好相对保守，这与银行理财的整体资产配置比例大致相同，同时也越来越多地开始关注多元化产品。

事实表明，社会责任与影响力投资实践已逐步渗透到金融市场的各个领域。截至2020年，商业银行及其理财子公司已发行40余支社会责任与影响力投资理财产品。超高净值投资者的持续需求将成为产品种类、数量和发行量增长的重要推动力，预计未来ESG理财产品将继续保持快速发展的态势。作为超高净值人群最为关注的资产类别，银行理财子公司应积极布局，提供更多与ESG相关的投资策略和金融产品。同时，2020年国内泛ESG公募基金已经超过100支，累计份额和累计净值逐步攀升。根据中国责任投资论坛的趋势分析，公募基金、头部私募和REITs均将不断为ESG产品拓展更多的投资理念和资产类别，多样化已经成为未来趋势。

图13 | 近八成超高净值人群希望通过银行理财的方式进行社会责任投资，在资产配置策略上偏向固收和混合类资产，风险偏好较为保守

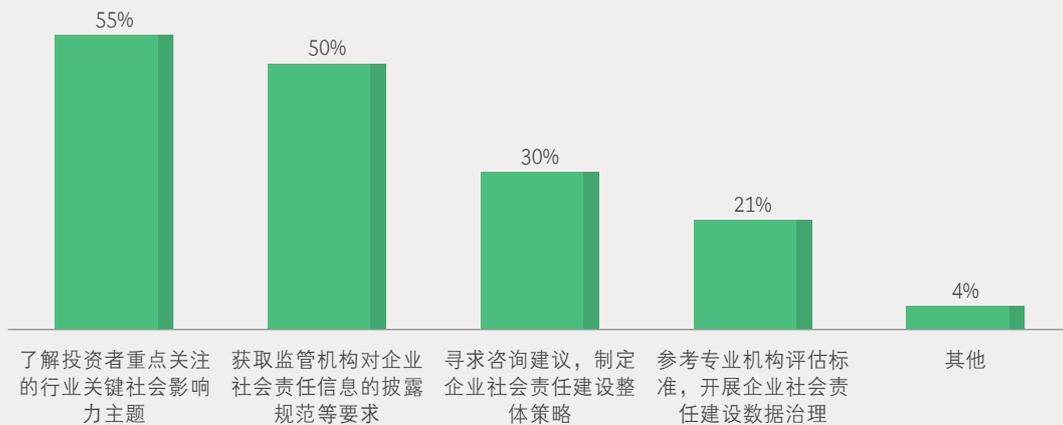


来源：兴业银行超高净值客户社会责任调研。

企业对社会投资趋势和信披方面的服务需求最为强烈。从超高净值人群的需求上可以看出，企业主仍对社会责任与影响力的主题、方向和信息披露方式存在困惑（参阅图14）。国内社会责任与影响力发展处于初步发展阶段，与其配套的产业链尚在构建中，对此，企业在选择投资标的及产品时面临较多挑战。

图14 | 社会责任投资主题趋势、信息披露规范等服务是企业的两大主要需求

针对所经营企业的社会责任建设工作，超高净值人群希望从金融机构处获得的支持



来源：兴业银行超高净值客户社会责任调研。

同时，在国内监管政策下企业社会责任信息披露涉及面广，超高净值企业家面临监管机构多、规范性要求逐步提高等诸多挑战。2021年5月，证监会发布年度与半年度报告的内容与格式准则征求意见稿，相较现行版本，意见稿增加第五节环境与社会责任与第六节公司治理先后排列，将E（环境）、S（社会责任）和G（公司治理）的重要性提升至相同水平，强化以企业社会责任为框架的披露要求。企业社会责任信息披露还处于完善与深化阶段，目前采取强制公开与自愿公开相结合的方式。从去年起，沪深交易所已展开对企业社会责任信息披露指引的研讨和制定，未来国内上市企业将配合政策指引，进一步加强企业社会责任信息披露的规范性和约束性，完成高质量的信息披露。

金融机构可以为超高净值企业主在社会责任与影响力投资的趋势和主题、企业社会责任信息披露规范等领域提供支持，帮助其观趋势、理思路、定策略、速行动，通过良好的核心价值观和社会责任形象，提升企业在资本和人才市场上的吸引力。

3. 他山之石：海外领先私行协助客户践行社会责任的探索

3.1 百年积淀：践行责任历史悠久

鼓励超高净值人群积极践行社会责任，投身公益慈善在海外已有超过一个世纪的历史，其中成立慈善基金会、成立慈善信托、进行社会责任投资是三种具有代表性的方式（参阅图15）。家族慈善基金会主要侧重于公益奉献，慈善信托在公益奉献的基础上兼顾了财产的保值增值和传承，而社会责任投资则是在投资标的选择中考虑了社会责任相关的标准。

图15 | 海外超高净值人群践行社会责任的三种主要方式

	1 家族慈善基金会	2 慈善信托	3 社会责任投资
发源地	美国	英国	美国
主要特征	以慈善为核心考量	在慈善的基础上 兼顾财富增值与传承	在投资的基础上 考量社会责任相关标准
典型代表	卡耐基基金会、 洛克菲勒基金会	比尔及梅琳达信托基金	投资绿色债券、ESG基金等 产品的财富管理机构

来源：BCG分析。

3.1.1 家族慈善基金会

现代慈善基金会诞生于美国。19世纪80年代至20世纪20年代美国经历了第一个快速创富时期，在这段时间内，美国完成了从农业国家向工业化国家的转变。经济的高速增长和技术的进步铸就了如洛克菲勒财团、卡耐基财团等一批规模型企业，同时也造成了财富高度的集中化和不平等，社会贫富差距日益拉大，社会不满集中爆发。在这样的时代背景下，先富起来的富豪和精英们开始了反思，一方面出身贫苦、白手起家的财富拥有者作为制度的受益者，希望可以积极地促进社会进步，缓解社会矛盾；另一方面，他们也希望迅速聚集在手中的财富可以得到保护并顺利传递给后代。从外部环境看，美国政府也逐步通过向富豪征税并提供税收激励制度鼓励慈善捐款来调节贫富差距。在内外部原因的作用下，富豪们选择通过捐赠方式成立家族慈善基金会作为组织形式。在20世纪早期诞生了塞奇基金会（1907）、卡耐基基金会（1911）、洛克菲勒基金会（1913）等具有引领作用的基金会，并为日后慈善基金会的发展奠定了基础。

通过100多年的发展，家族慈善基金会已经成为美国富豪践行社会责任的重要方式，也是促进世界经济发展、推动社会进步、改善环境、消减贫富差距的一股重要力量。根据美国慈善网站Candid统计，截至2019年美国独立基金会已经超过10万家（包括家族慈善基金会和个人慈善基金会），占全国基金会总数的90%以上，总计资产规模达到9,480亿美元，年度捐赠总额超过570亿美元，占全国基金会总计捐款总额约70%。在税收政策激励方面，向基金会的捐赠可以从捐赠人应纳税收入中扣除，如捐赠现金，扣除上限为调整后收入的30%；如捐赠股票，扣除上限为调整后收入的20%，除此之外，捐赠大幅溢价的股票，捐赠人也可以免除因股票价值上升而产生的资本利得税，这也是许多超高净值企业家进行股票捐赠的主要原因之一。慈善资金流向方面，家族慈善基金会主要关注的领域包括教育、健康、人权、环保等诸多领域。

在我国，家族慈善基金会的发展仍处于较初级阶段，家族慈善基金会的公益支出仅占全国基金会公益支出的7%，家族慈善基金会数量仅占全国基金会数量的4%。根据《中国家族慈善基金会发展报告（2018）》，截至2017年，我国家族慈善基金会数量为268家，捐赠支出37亿元人民币。未来，我国家族慈善基金会在规模和数量上仍有较大提升空间。

3.1.2 慈善信托

慈善信托是指委托人基于慈善目的，依法将财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理处分，开展慈善活动的行为。慈善信托起源于英国，最初源于12世纪末英国国王亨利三世颁布的《没收法》，该法禁止人们临终将土地赠与教会，从而维护王权利益，教徒们为了规避《没收法》的约束，生前将土地所有权转给教会以外的受托人，在教徒去世后，受托人按照捐赠人的意愿，围绕教会的慈善目的而对土地进行管理，形成了早期的慈善信托雏形。发展至今，在英、美、日等发达国家，慈善信托因其灵活的管理机制、税收政策护航、良好的信托文化成为了公益视野中不可或缺的金融工具。但不同国家慈善信托的落地形式也有所不同。

在美国，慈善信托的实践形式较为多样，大体来看，主要可分为慈善先行信托和慈善剩余信托，二者的主要区别在于信托资金是“公益”先行还是“私益”先行。慈善先行信托是公益先行的信托形式，即在一定期限内把信托财产中的一定比例或者一定数额以公益目的支付给特定的受益人，在公益信托存在期结束之后由委托人或者委托人指定的个人接收剩余的财产。慈善剩余信托是私益先行的信托形式，即受托人优先将信托财产收益的一定比例交给捐款人，在信托终止或捐款人过世之后将本金和剩余收益转给慈善机构。

在日本，由于社会普遍相信银行的资金管理能力，慈善信托的受托人多为信托银行。在实践中，为了弥补银行在确定受益人方面的经验不足，在受托人之外又成立了由自然人组成的慈善运营委员会，来确定受益人并进行相关引导工作，起到慈善法人理事会的作用，使得慈善信托目的可以顺利实施。同时，日本对慈善信托税收优惠实施分级制度，根据慈善目的、资产管理等要求，将慈善信托由低到高分为三级，等级越高，享受的税收优惠就越多。

相较于慈善基金会，慈善信托的投资可充分体现委托人的个人意愿，受托人专业的投资水平也可以为资产创造更大的增值空间。同时，慈善信托还具备灵活性强、设立门槛低、资产隔离性好等优势。现实中，很多超高净值家族同时设立家族慈善基金会和慈善信托，依托慈善信托管理信托财产，并将信托财产的收益部分支持家族慈善基金会事业的发展，二者相辅相成，既达成了践行社会责任的目的，又助力了家族财富传承（参阅图16）。

图16 | 美国某大型基金会双实体运作模式



在我国，慈善信托规模虽整体不大，但近几年呈快速发展的趋势，2018年末、2019年末、2020年末，全国备案慈善信托财产总规模分别为19亿元、29亿元、33亿元。⁵未来，随着慈善信托税收优惠的操作规范进一步明确，慈善信托将在我国有更广阔的发展空间。而银行私行作为专业化的财富管理机构也将在其中发挥重大作用。

3.1.3 社会责任投资

现代社会责任投资也于20世纪20年代起源于美国，早期主要为宗教团体所运用，以宗教教义和信仰价值作为投资标的的筛选标准，避免投资如赌博、色情等“罪恶行业”的相关企业股票。到了20世纪60年代，社会责任投资从基于宗教教义转向关注更为广泛的社会问题和政治问题，例如投资人通过抵制军火相关行业股票表达对于越战的反感，抵制

⁵中诚信托，《2020年度慈善信托研究报告》。

在南非投资的企业表达对于南非种族隔离事件的反抗。而到了20世纪90年代之后，社会责任投资也进入了新的发展阶段，从这一时期开始，由于经济全球化带来的环境、人权、可持续发展和公司治理等问题逐渐成为社会责任投资所关注的重点问题，并逐步诞生了多个企业社会责任的全球化标准，而此后伴随着大型机构投资者的不断加入，社会责任投资也成为了国际投资市场中新的主流投资方式之一。截至2020年第三季度，已有近3,500家机构签署负责任投资原则（PRI），全球可持续基金资产规模突破1.26万亿美元。

我国社会责任投资起步虽晚，但近年来进展速度快。自2016年央行、财政部、发改委、原环境保护部、原银监会、证监会、原保监会等七部委联合印发《关于构建绿色金融体系的指导意见》之后，中国的社会责任投资进入高速发展阶段。截至2020年，根据《中国责任投资年度报告2020》整理，我国可统计绿色信贷余额11.55万亿元人民币，泛ESG公募证券投资基金规模1209.72亿元人民币，绿色债券发行总量1.16万亿元人民币，社会债券发行总量7827.76亿元人民币，绿色产业基金实际出资规模976.61亿元人民币。

3.2 方兴未艾：行业生态成熟多样

海外市场在逐步发展成熟的过程中，超高净值客户践行社会责任的方式也日趋多样化，权威机构的专业化服务在其中发挥了重要作用。

各类专业金融机构（包括养老基金、主权财富基金、保险公司、银行及综合性金融机构、基金会等）纷纷依靠自身的特点和优势，与超高净值个人投资者共同探索创造社会影响力的可行路径。机构自身的业务性质及其所在资产管理行业的内外部约束规范，影响着不同类型机构为超高净值客户提供社会责任产品服务的深度和广度。

一方面，银行系综合性金融机构，客观而言，作为资金借贷融通服务的提供方及资产所有者，整体资产规模在各类金融机构里最为可观，因此更容易催生出基于社会价值主题的金融产品创新机遇；同时，银行私行拥有庞大的超高净值零售客群基础，掌握着海量有价值的客户数据，在洞察并满足超高净值客户可持续财富管理需求方面已率先培育了土壤。

另一方面，即便是同为银行系的财富管理机构，自身是否愿意投入精力和资源去探索适合本机构的社会价值主题财富管理服务策略，对其协助客户创造社会价值，意义更为深远。

纵观海外成熟市场实践，越来越多的跨国商业银行私行及区域性独立精品私行或财富管理机构积极主动地协助超高净值零售客群共同扩大社会影响力。从银行等机构为超高净值人群提供社会价值主题的财富管理服务的视角出发，按照投入广度和认知深度大体可分为三个发展阶段：

- **1.0阶段“被动服务”**：财务管理机构为了满足其产品货架的完整性，根据客户践行社会责任的需求，自身创建或从外部引入社会责任投资主题的产品及相关的投顾咨询服务。目前无论是跨国商业银行私行还是区域性独立精品私行，市场上的领先财富管理机构基本均已达到此水平。
- **2.0阶段“主动推广”**：财富管理机构更为积极主动地引导客户投身社会责任建设，激发调动超高净值客户回馈社会的主观能动性，在提供相关金融产品和投顾服务的基础上更进一步地提供履行社会责任的增值服务，如定期提供覆盖社会责任财富管理领域关键洞察的信息报告，举办多种形式的社会影响力主题讲座等。
- **3.0阶段“趋势引领”**：财富管理机构将践行社会责任作为自身发展战略的重要组成部分，通过：1) 打造社会影响力领域的专业赋能团队，与客户经营团队、产品团队共同生成并优化可持续财富管理主题产品和投顾服务组织，并定期对内部团队进行培训；2) 构建行业标准和相关数字化工具提升社会责任相关业务的管理效率和运营效率，形成更体系化的打法思路，从而成为影响并协助超高净值人群履行社会责任的中坚力量，引领建设责任型社会的意识和趋势。这其中以一家德国领先银行和一家瑞士领先银行为典型代表。

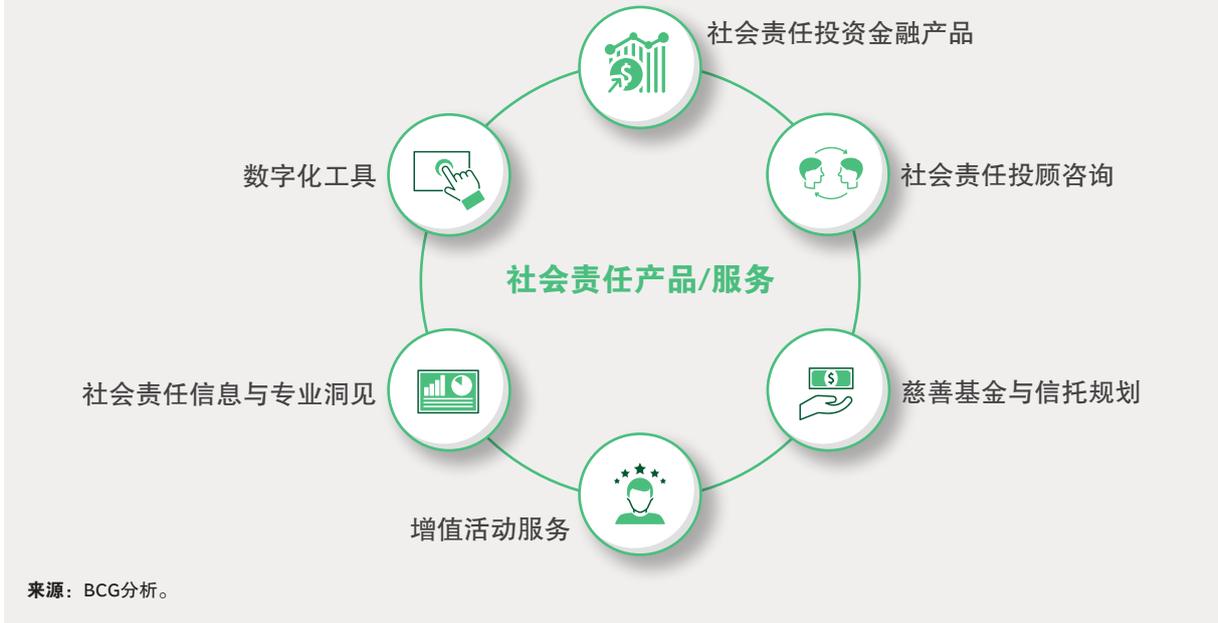
自2019年起，德国某领先银行的财富管理与私行部门便提出了全新的社会责任战略，以“创造投资回报之外的价值（adding purpose to performance）”作为该行整体财富管理与私行业务战略的核心，系统性地指导该行在财富管理产品组合、私行客户服务模式以及客户经理队伍建设等方面进行优化，更好地协助客户践行社会责任并创造价值。在该战略的指导下，该行私行已经将旗下的社会责任投资产品组合纳入全委财富管理及投资咨询服务方案中，并将社会责任作为该行投资团队的核心参考标准，明确采用MSCI发布的社会责任投资评级标准，为私行客户提供有价值的标准化信息，以便客户在进行投资决策时能够充分考量各类金融/非金融的风险及潜在机遇。

同样的，瑞士某领先银行做出明确承诺，“通过可持续投资获取回报并驱动变革（invest for returns and drive change through sustainable investing）”，将社会责任投资与可持续财富管理解决方案作为战略重点，同时提出明确的社会责任发展目标。截至目前，该行已有超过40%的私行客户尝试过或正在践行社会责任主题的财富管理服务并持有相关产品。

3.3 殊途同归：私行机构差异制胜

纵观海外市场，各家领先财富管理机构协助超高净值人群践行社会责任主要通过提供六类产品与服务（参阅图17）。

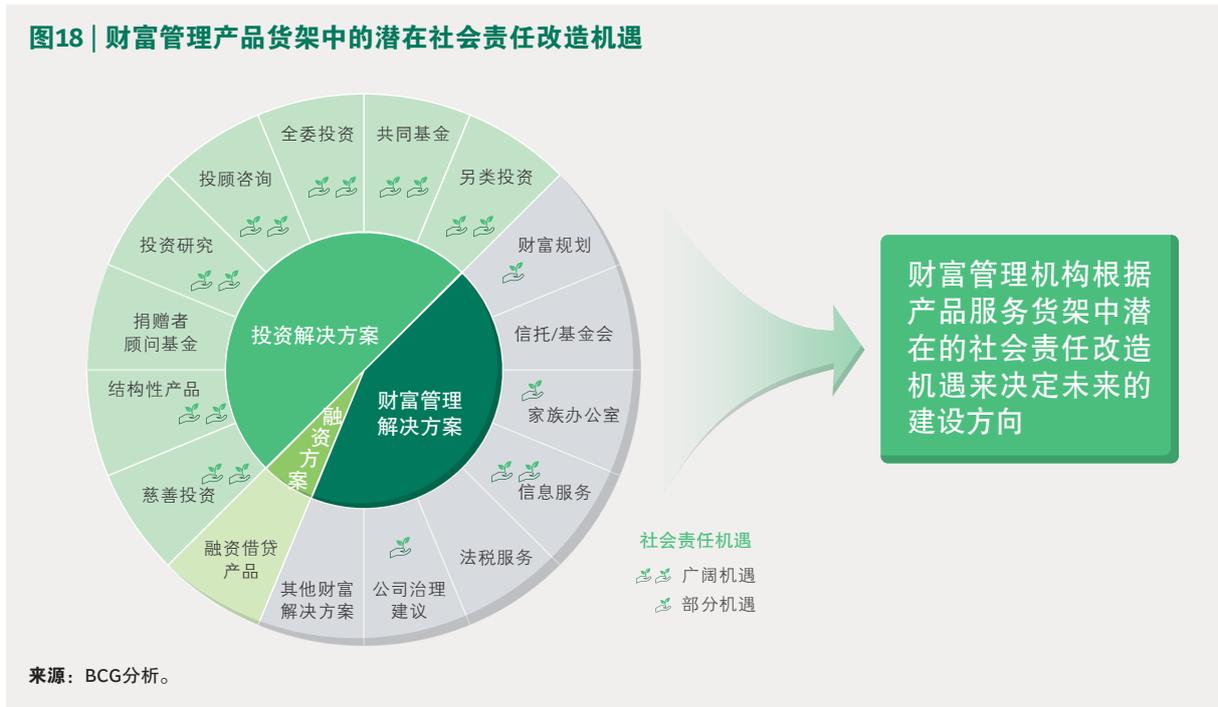
图17 | 领先海外财富管理机构主要从六大方面帮助超高净值人群践行社会责任



3.3.1 社会责任投资金融产品

在产品组合端积极创新，丰富现有财富管理货架，尝试为超高净值客群提供在社会责任与可持续金融框架下的投资、融资及财富管理全面解决方案（参阅图18）。

图18 | 财富管理产品货架中的潜在社会责任改造机遇



在海外财富管理市场中，无论是跨国商业银行私行还是精品私行，在社会责任投资相关的产品货架大类方面基本无本质差异。

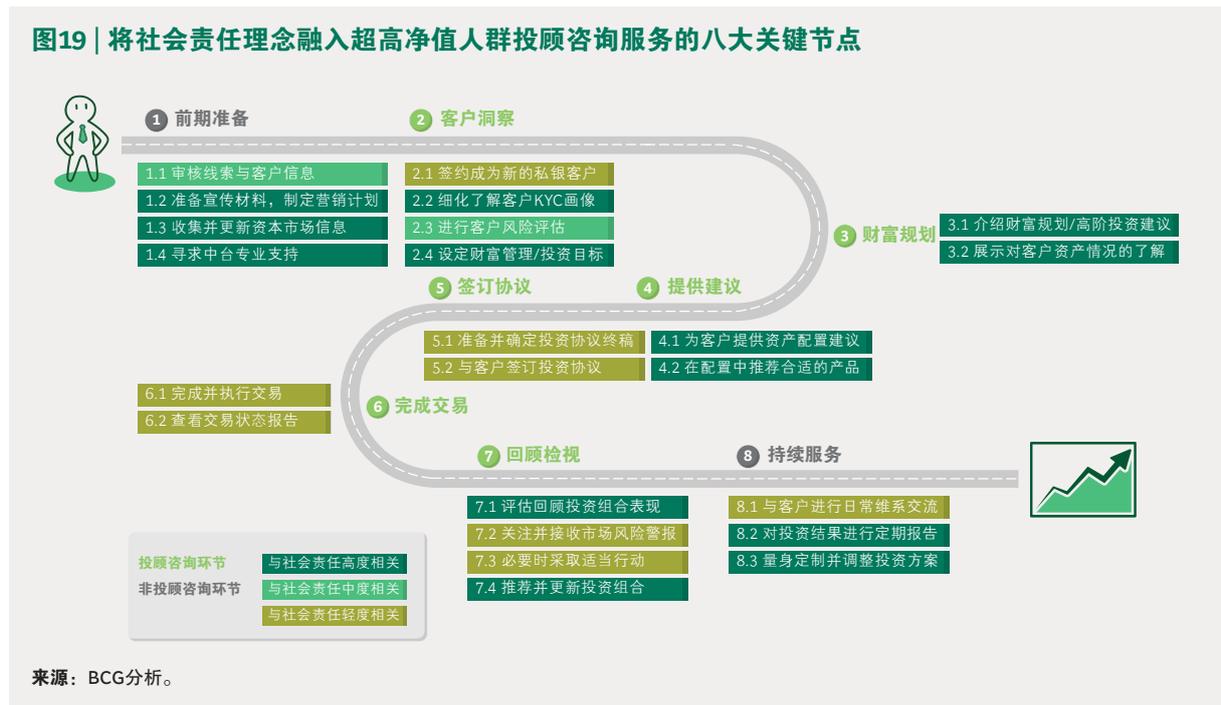
以英国某领先银行为例，一方面将ESG公募基金及ETF产品作为近两年重点发力的业务领域，尤其针对亚洲超高净值私行客户专属发行了一款影响力投资私募基金；另一方面，将单客定制的社会责任投资顾问服务纳入家族办公室的服务方案体系中，可以支持客户按照个性化的需求选择不同的社会责任投资策略和渠道。同时，为了防止“漂绿”行为，该行私行内部专门制定了一套挑选社会责任投资领域相关基金产品的评估标准，将定量、定性的筛选规则纳入产品尽调流程，并整合该行内部投研团队结论和第三方研究数据资源形成综合判断。

3.3.2 社会责任投顾咨询

在投顾咨询服务中充分融合社会责任理念，整合客户在财富管理与社会责任领域的双重需求，并形成资产配置建议，协助客户通过负责任地投资理财，获得收益的同时实现社会价值。

纵观海外领先实践，各私行及财富管理机构基本均已经将满足超高净值客群践行社会责任的需求纳入自身的投顾咨询服务体系当中，且在业务策略上不存在核心差异，仅在渗透深度与服务模式运转的成熟度上略分高下。从本质上看，各家机构均选择立足于投顾咨询的几个关键节点，将社会责任投资与价值创造等理念深度融合进现有服务流程，协助客户实现目标（参阅图19）。

图19 | 将社会责任理念融入超高净值人群投顾咨询服务的八大关键节点



在**前期准备环节**，准备与社会责任相关的营销手册与市场洞察报告；在**客户洞察环节**，将客户的社会责任偏好纳入KYC信息收集和 risk 测评问卷中，协助客户确定开展社会责任投资的重点方向；在**财富规划环节**，基于洞察结果，为客户进行资产配置和产品推荐时充分考虑客户的社会责任价值主张；在**提供建议环节**，考虑不同产品的社会责任表现、ESG评级等信息维度，为客户定制设计产品组合；在**回顾检视环节**，评估投资组合所创造的社会价值，并将其纳入调仓方案；在**持续服务环节**，定期与客户沟通社会责任投资表现，按客户反馈意见调整优化后续投资重点。

3.3.3 慈善基金与信托规划

私行根据其超高净值客户及其家族的慈善目标，为客户筹划个人慈善基金或慈善信托提供建议，并协助进行管理和运营。

美国、欧盟、英国等诸多海外领先私行机构均向其客户提供慈善规划服务。私行根据客户及其家族的慈善目标，帮助客户确定满足其需求的慈善捐赠架构，协助客户建立并管理个人慈善基金或信托，并定期对计划进行检视以应对变化。具体而言，以英国某领先银行为例，帮助超高净值客户设立及管理个人慈善基金会的服务包括但不限于：1) 基于专业洞见和社会趋势的研究，寻找基金会潜在受资助者并提出资助建议；2) 基金会筹备相关准备工作，如账户开立、证照申领等；3) 提供风险管理服务，确保基金会的非盈利性、合规性，并对基金会资金投向进行尽职调查；4) 对基金会资金支付进行管理，如发送支票或电子转账，管理强制最低提款额，对多年期的资助项目进行追踪等；5) 基金会的日常管理协调工作，如管理基金会资助申请、安排董事会议、起草资助协议等等。

3.3.4 增值活动服务

由私行牵头，统筹对接各项公益资源，面向超高净值客户举办多种形式的社会影响力主题活动，满足客户自身及其对应企业的社会责任建设需求，同时引导激发尚未建立清晰社会责任认知的客户的社会责任意识 and 热情。

以新加坡某领先银行为例，该行私行与新加坡公益金基金会（Community Chest）达成合作，面向其超高净值私行客户发起一项线上社会责任慈善项目。该行旨在通过该项目鼓励首次涉水社会公益责任领域的超高净值私行客户，为其提供便捷的线上公益渠道。该项目涉及的所有捐款享有250%的税收减免，用于支持新加坡80多家社会服务机构，覆盖五大公益人群：残疾人群体、有特殊需求的儿童及青少年、弱势家庭、心理疾病群体、低收入退休老人等。截至2020年6月，该项目已成功募集1,780万新币，覆盖4万余名超高净值捐赠人。

但对于部分发源于欧洲的领先私行而言，着眼未来，聚焦超高净值人群的下一代社会责任教育更为关键。这类私行不仅旨在帮助客户将财富传承给后代，还将帮助下一代掌握

良好的财富管理知识和正确的社会责任意识与价值观。以瑞士某领先银行为例，该行私行内设有独立的下一代及家族服务团队，并自主创办了青年投资者组织协会。面向即将承担重要财富管理与投资责任的超高净值下一代成员们，该行私行提供为期六天的金融市场、财富管理、影响力创造等主题的基本课程；同时，作为全球极具影响力的下一代优质社交圈，该团队也致力于培养相似背景的下一代之间及其与该行的长期关系，促进观点的交流碰撞，使社会责任与财富管理意识深入千禧一代心中。

3.3.5 社会责任信息与专业洞见

领先跨国商业银行通过发布社会责任相关研究报告、ESG 产品评估方法标准等途径，深化超高净值客户对践行社会责任重要性的认知，普及与社会责任相关的概念（如 ESG、影响力投资、可持续金融等），分享企业家践行创造社会价值的优秀案例。

其中，瑞士某领先银行在定期面向超高净值客户发布可持续投资等 ESG 相关研究报告，以洞察观点引导超高净值人群践行社会责任方面表现较为突出。该行私行首先通过在线互动问答测试，协助超高净值客户自我检视对于可持续投资的认知程度；此外，为客户提供开展可持续投资的简单方法论指导，包括如何检视当前配置资产在社会责任领域的表现、如何明确可持续投资方向以及具体投资策略等，并辅以该行私行的可持续投资解决方案；最后，该行针对可持续投资相关的六大明确主题，定期发布洞察报告，在前沿科技、气候改善、清洁地球、节约水源、社会公平、循环材料等领域为私行客户提供创造社会影响力的参考建议。

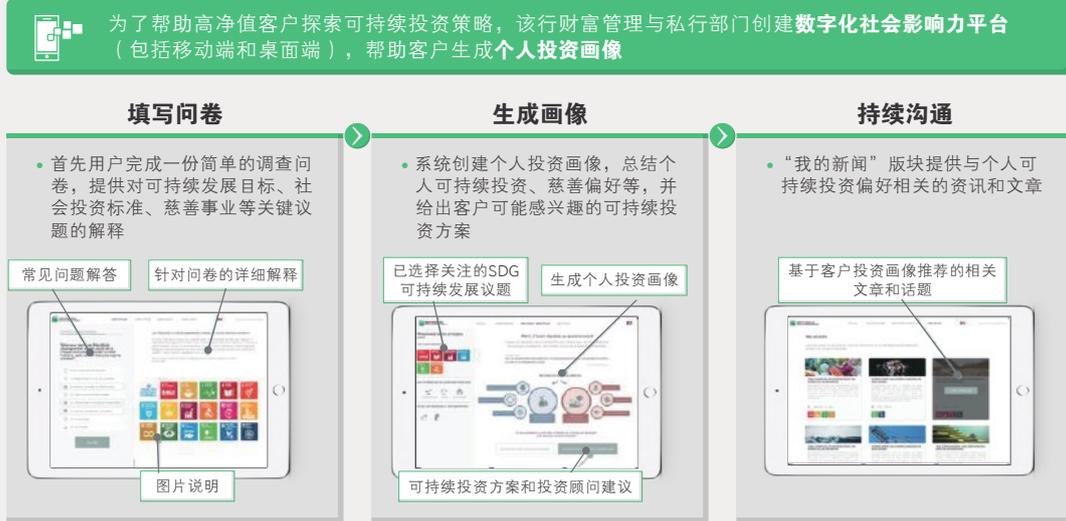
3.3.6 数字化工具

机构自行开发并应用社会责任相关数字赋能工具，协助私行客户完成社会责任投资、可持续财富管理等操作流程。

法国某领先银行提供交互式工具，帮助超高净值客户明确自身影响力目标：一方面，通过该工具面向客户发放线上调研问卷，针对私行客户的 ESG 教育、ESG 偏好及社会影响力目标等需求进行调研；另一方面，私行客户经理利用该工具进一步丰富洞察，工具中沉淀的客户数据成为银行提供可持续投资顾问服务的重要输入（参阅图 20）。

美国某领先银行提供影响力指数（IQ）工具，帮助投资者根据自身影响力目标和价值观开展投资活动；依靠其内部系统性形成可持续投资需求分析框架，帮助客户识别 100 余项环境和社会影响偏好（如气候变化、性别平等、教育公平等），并对其进行优先级排序；同时借助内部研究和第三方数据库，根据客户偏好量身定制投资解决方案。

图20 | 法国某领先银行推出数字化社会影响力平台，引导客户探索个人的可持续投资价值观，提供专属投资方案并保持长期沟通



来源：BCG分析。

4. 私行策略：协助客户践行社会责任的关键能力和制胜之道

随着国内公众对于践行社会责任的整体关注度不断提升，尤其是超高净值人群对于推动可持续发展的专业化服务需求日益凸显，对国内以私人银行为代表的财富管理机构而言，如何充分借助自身资源禀赋与优势，引领并协助超高净值客户逐步践行社会责任，已然成为紧握时代脉搏、意义深远的必要战略目标和使命。以终为始，财富管理机构协助客户践行社会责任的必要性主要体现在两个方面：首先，在为单个超高净值客户实现稳健财富回报的基础上，同步创造社会影响力，使得财富管理的回报更有质量、有温度；其次，通过辐射带动，引导超高净值客户及所经营企业共建社会责任，进一步扩大社会影响范畴，传递有担当、有责任的社会价值正能量。

更进一步，私行及财富管理机构在社会责任方面的战略目标落地，所创造出的社会价值也不仅限于一城一池，而是多维度、多层次的全面共赢。

- 对于**超高净值人群**而言，可帮助个人及所在企业在公司治理、环保改造、社会价值上实现新的发展突破，深化正面社会形象，更多赢得资本市场及社会各界的积极关注。
- 对于**财富管理机构**而言，这是响应国家和社会号召的必然之举，是长期视角下寻求管理资产实现有质量高回报的关键契机和增长点，也是获得优秀雇员、集团股东乃至整个资本市场青睐的独特竞争优势，可以辅助机构更快实现自身的整体战略目标。
- 对于**整个社会生态**而言，通过撬动来自社会各界的力量，共行社会责任义举，有助于打造积极向善向好的社会生态，有效辅助相关国家政策及社会号召的逐步落地。

4.1 价值定位：成为超高净值客户践行社会责任的伙伴和引路人

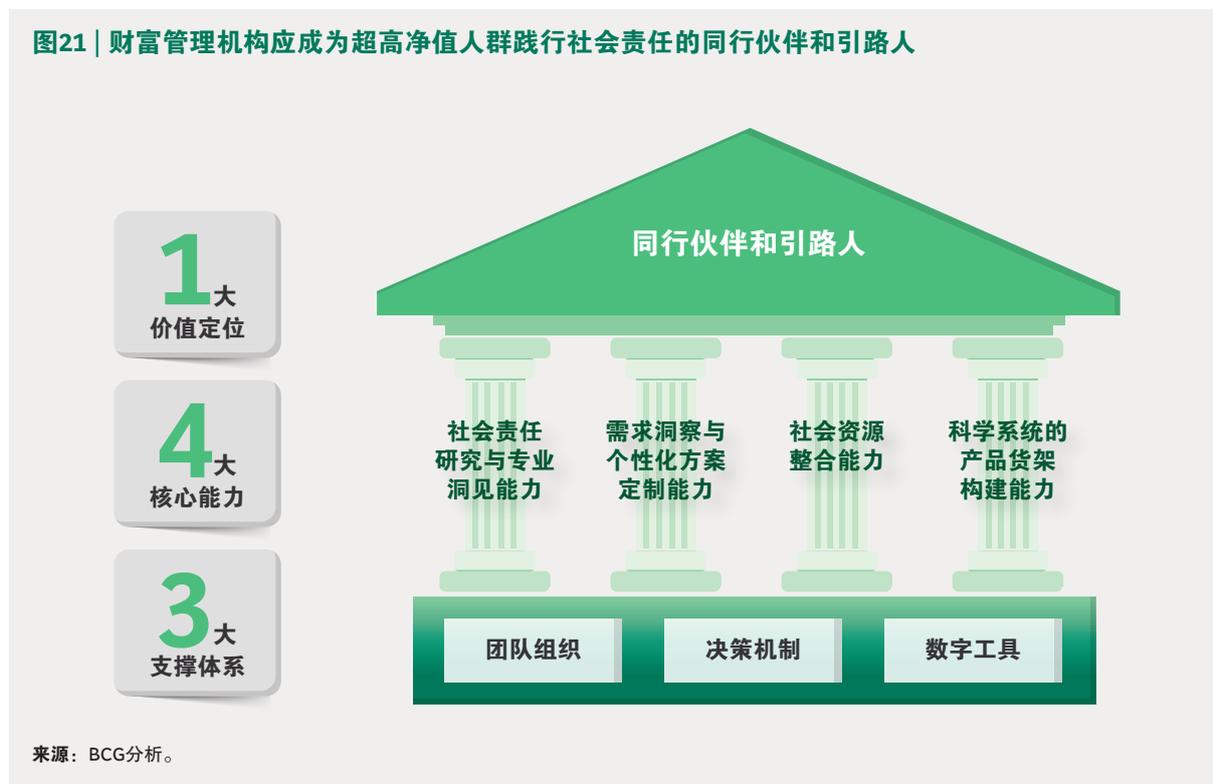
纵观国内现状，超高净值人群对于社会责任的认知程度、践行深度还参差不齐。对于私行而言，需要注意如何基于超高净值人群对于践行社会责任的不同认知阶段，找准机构定位和切入点，采取差异化的服务方式，对症下药、有的放矢。

面向部分对于践行社会责任已有了解并展现出充分行动意愿的超高净值人群，私行及财富管理机构应当作为其践行社会责任的**同行伙伴**，主动在超高净值客户践行社会责任的关键之处提供帮助，给予指导，努力为其创造良好的支持条件和资源。在不断夯实客户资产组合管理等专业能力的基础上，为客户遴选更具社会责任、更符合绿色公益理念的投资标的，补充慈善信托等公益类投资形式，帮助客户在完成既定投资目标的基础上提升践行社会责任的质量、范围和效率。

面向另一部分尚未建立清晰、成熟认识的超高净值人群，私行及财富管理机构应当作为**引路人**，帮助私行客户更加全面、体系化地认知践行社会责任的价值和意义，引领他们

逐步尝试并深化社会影响力创造。如通过社会责任专业洞见信息报告和讲座帮助客户建立对于践行社会责任的认知；通过组织公益活动等形式帮助客户深度体验、全面理解社会责任的落地形态；结合客户的社会责任目标，为其制定践行社会责任的实施路径图；以点带面，帮助高净值客户所在的企业逐步实现先进公司治理、绿色低碳改造、公益活动承办等社会责任维度上的企业转型，协助客户企业持续创造和扩大社会影响力（参阅图21）。

图21 | 财富管理机构应成为超高净值人群践行社会责任的同行伙伴和引路人



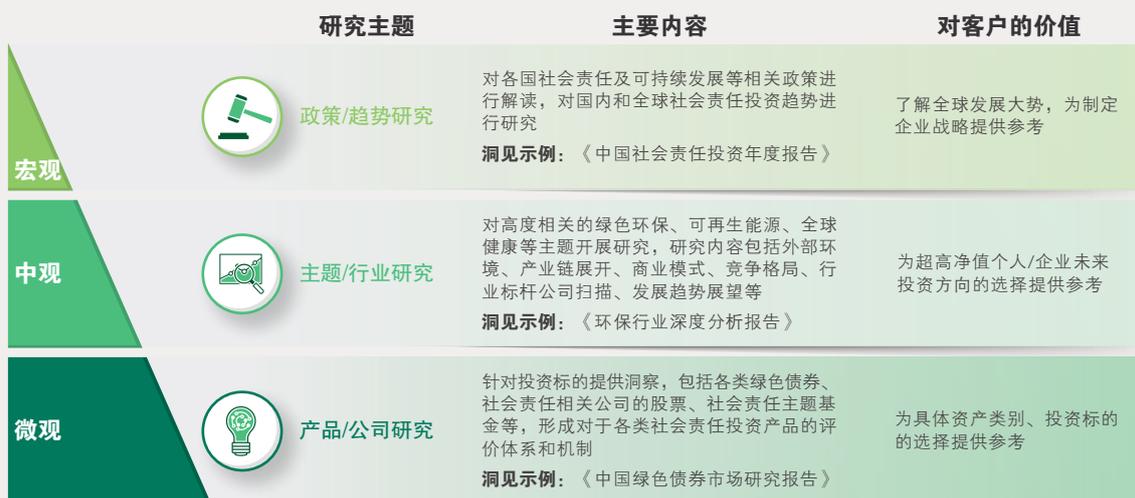
4.2 核心能力：专业洞见、需求洞察、资源整合、货架构建

在整体价值定位的引领下，要真正成为超高净值人群践行社会责任的同行伙伴和引路人，财富管理机构的相关能力夯实同样不可或缺：提供专业的社会责任洞察研究报告，提升客户对社会责任的了解并激发其践行社会责任的意识；将对社会责任因素的考量融入客户需求洞察中，驱动定制更贴合客户社会责任心智的个性化财富管理方案；以撬动整合多方社会公益资源为己任，充分发挥私行在社会责任服务链条中的统筹协调价值；将构建科学系统的产品货架作为核心竞争力，为客户提供一站式的社会责任解决方案。

4.2.1 建立社会责任研究能力，为何客户提供专业洞见

为了实现对客户的社会责任教育，引导客户梳理社会责任意识并扩大自身社会影响力，财富管理机构应建立相应的研究能力。具体来看，社会责任研究能力可分为宏观、中观、微观三个层次（参阅图22）。

图22 | 通过涵盖宏观—中观—微观的完整研究体系，为客户提供专业洞见



来源：BCG分析。

- 宏观—政策与趋势研究：**在我国，社会责任相关政策不断完善，相关信息披露涉及面广，接受不同监管机构的多个法律法规监督与约束，其中包括一行两会、交易所等金融类监管与国家部委等非金融类监管机构；在海外，各国社会责任投资相关政策陆续出台，国际间合作日益加深。因此，财富管理机构应紧跟大势，积极与政策制定机构、相关智库及研究机构开展合作研究，具备国际化视野的机构亦应发挥国际专家网络资源的优势，及时对政策进行解读并提供专业分析意见，帮助客户掌握全球社会责任政策演变趋势。
- 中观—主题与行业研究：**针对与社会责任高度相关的绿色环保、可再生能源、全球健康等主题与行业开展研究。财富管理机构应对从公开或非公开渠道取得的可靠数据源进行提炼并整合有效信息，分析所关注行业的外部环境、产业链上中下游展开、市场规模、商业模式、竞争格局、行业标杆公司扫描、发展趋势展望等，形成高质量的行业研究报告。
- 微观—产品与公司研究：**针对各类绿色债券、社会责任相关公司的股票、社会责任主题基金等与社会责任投资相关的理财产品和投资标的提供洞察，形成对于各类社会责任投资产品的评价体系和机制，为构建优质资产筛选能力、完善产品货架打下基础。

4.2.2 社会责任需求深度洞察，定制个性化方案

第一步，在挖掘客户需求时，融合社会责任理念

基于当前为超高净值人群提供服务的全链路，把握其中与客户互动的四大关键触点：

需求洞察、客户拜访、产品营销及主题活动组织，深层次了解超高净值人群自身、背后家庭及所在企业等多视角、全维度的社会责任践行诉求。

具体而言，私行及财富管理机构可围绕慈善捐赠、社会责任投资产品、社会公益主题活动、企业社会责任改造等四个维度丰富现有的客户KYC地图，着手强化客户社会责任需求收集和偏好挖掘（参阅图23）。



- 慈善捐赠需求：**一方面了解客户对于直接捐赠、慈善基金会、慈善信托等公益慈善落地形式的认知程度，明确其进行慈善捐赠的意愿；另一方面收集客户及其家族成员对于慈善捐赠受益人、捐赠组织形式、通过慈善捐赠进行税务筹划、财富传承等方面的需求，为后续对客户进行慈善方案规划指明方向。
- 社会责任投资需求：**一方面了解客户对于碳中和、绿色金融、可再生能源、污染防治等可持续发展相关行业的认知程度，明确客户对于此类行业的投资意愿和投资形式；另一方面，进一步细化评估客户对于具体各类可持续投资标的的认知程度和投资经验，明确客户对于此类社会责任投资标的的投资偏好、期望持仓比例、潜在收益期望、风险承受能力和流动性偏好等。由此生成社会责任视角下的超高净值人群客户画像，为后续制定对应的销售策略和配置方案提供前提。
- 社会公益主题活动需求：**收集客户对于绿色环保、慈善公益等践行社会责任主题活动的参与意愿、活动类型偏好、参与方式偏好，同时进一步了解客户家庭成员、身边朋友对于此类主题活动的参与意愿及类型偏好。由此为后续社会公益主题私行活动的客

户邀约、老客带新客等奠定信息基础，也为行内设计组织相关社会公益活动提供有价值的参考输入。

- **企业社会责任改造需求：**在了解客户作为超高净值个体在捐赠、投资、活动等方面践行社会责任需求的基础上，进一步延伸至客户所在企业，了解企业在社会责任改造方面的战略定位、当前进展、主题偏好、改造诉求等内容，由此明确私行作为专业金融机构，能够为企业社会责任建设提供的附加价值。

第二步，与超高净值客户就践行社会责任相关目标和实施路径达成顶层共识

随着对于客户社会责任相关需求的明晰，私行在践行社会责任的整体目标和实现路径上与客户达成顶层共识，为后续生成契合客户个性化需求的社会责任解决方案打下基础（参阅图24）。

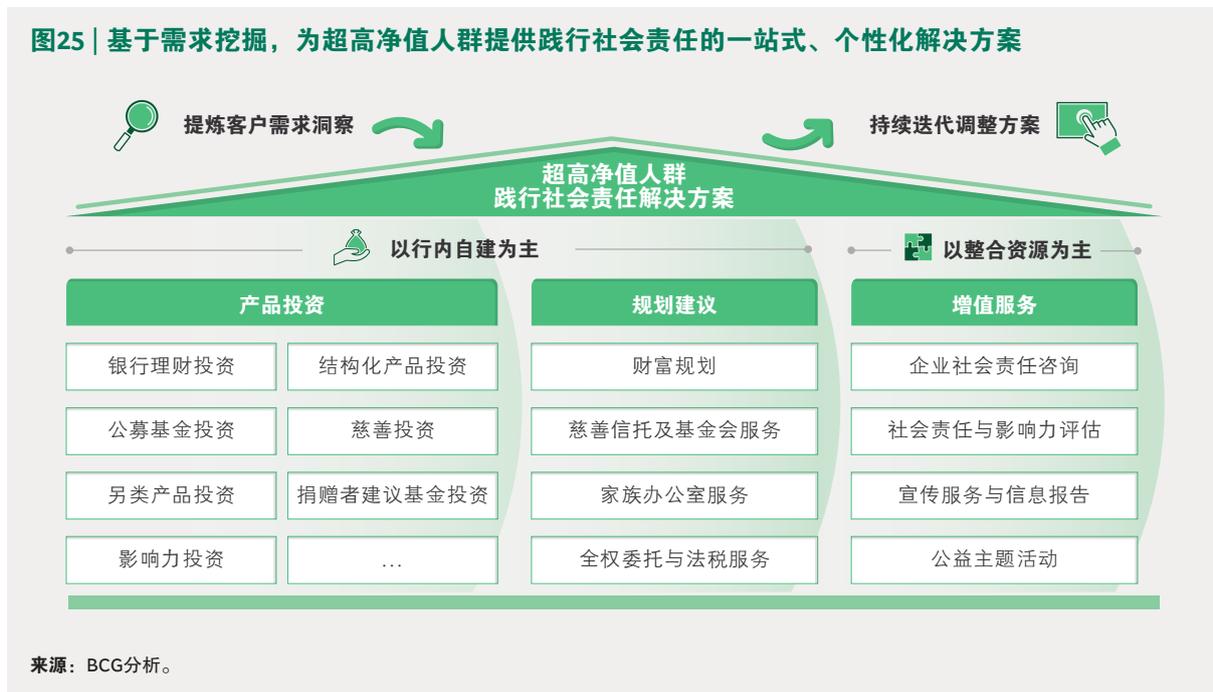


第三步，基于需求挖掘和顶层共识，为客户生成全面、个性化的社会责任建设服务方案

根据前期客户需求的收集情况和践行社会责任的顶层共识，进一步解读并转化为私行客户的社会责任定制化方案（参阅图25）。

在初步确定社会责任建设服务方案后，投资顾问和客户经理应当基于客户需求洞察结果进行主动推荐和方案建议；同时，一方面支持客户在推荐的整体方案中根据自身需求进行灵活勾选，另一方面，聆听客户对于解决方案中单项产品服务细节的特殊需求，并依托行内现有资源对方案进行个性化调整。随后，针对客户选定的最终方案，细化方案的实施

图25 | 基于需求挖掘，为超高净值人群提供践行社会责任的一站式、个性化解决方案



途径，明确其中需要整合对接行外资源的需求，进行后续接洽，对于其中行内现有产品服务流程即可满足的需求，联系相应的业务团队进行有效衔接。最后，定期检视跟进方案的执行情况，收集客户需求的变动情况，定期更新迭代并调整方案。

4.2.3 盘点与整合内外部资源，为客户提供一体化服务

协助超高净值客户践行社会责任，涉及到客户、政府、社会公众、公益组织等各方角色之间的互动协作；同时，客户自身需求与社会诉求也愈发多样化，往往横跨多个专业领域。面对如此广泛的服务范畴，私行和财富管理机构需充分整合内外部资源，为客户提供一体化服务。

对于超高净值客户而言，往往涉及财富规划、投资管理、企业发展等多个专业领域，需要私人银行部作为银行内部资源整合中枢，协同资产管理部、投资银行部等关联业务部门，助力客户的全面综合服务。针对客户的投资管理需求，应积极与资产管理部/理财子公司配合，加强ESG主题研究能力，有针对性地打造ESG主题理财产品；针对企业主客户企业融资的需求，则应与投资银行部深度联动，积极跟进各交易所ESG主题债券的审核规则，持续辅导企业提升绿色经营能力、社会责任表现和公司治理水平。

诚然，银行作为金融机构，的确难以单凭一己之力为超高净值人群提供最佳服务，但由于银行自身业务属性，天然更适合扮演外部资源整合的角色。因此，建议以银行私行为代表的财富管理机构，应当积极主动地盘点与整合来自政府、社会公益组织、外部咨询机构等的资源，为超高净值人群提供一体化、多方位、全覆盖的社会责任践行服务。

具体而言，银行需要整合的资源，可从为客户提供社会责任践行服务的价值链出发，从了解客户需求及社会诉求到与多方开展合作，最后到实际的社会责任活动及产品落地实施，连接政府、外部咨询机构、社会公益组织等多方，盘点价值链各环节、各角色可提供的资源，从而形成体系化的社会责任践行方案，帮助客户实现最大化的社会影响力（参阅图26）。

图26 | 盘活与整合来自政府、外部咨询机构及社会公益组织的资源，为客户提供完善的服务支撑



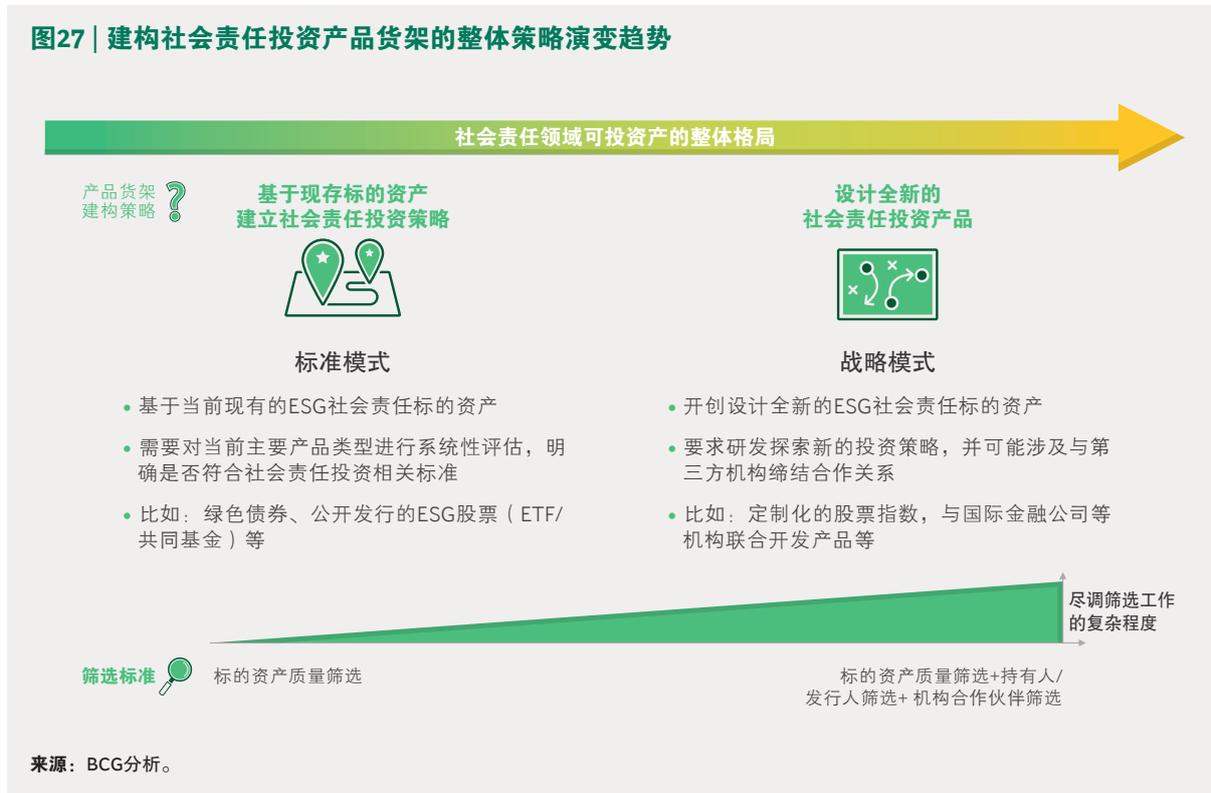
在资源整合、方案设计至落地实施的过程中，银行也应牵头梳理合作组织筛选标准、信息披露标准等规则，建立体系化的高净值客户社会责任践行方案，从而固化成常态合作及运转机制，支持社会责任践行业务的逐步发展与稳步推进。

4.2.4 理顺社会责任产品投资策略，开放构建产品货架

如果说整合外部社会资源意味着财富管理机构充分丰富并拓展超高净值客户社会责任服务方案的外延和边界，那么打造全面、科学、系统的社会责任投资产品货架，则是真正基于金融机构自身的专业能力和内生优势，为超高净值客户在该领域提供合适的产品解决方案。

纵观社会责任投资领域的整体策略演变趋势不难发现，基于现有标的资产建构社会责任投资策略的“标准模式”虽然仍占据主流，但受筛选能力提升、评估方法优化、投资者需求持续推动等因素的影响，市场在长期终将向研发开创新的社会责任投资产品的“战略模式”进一步深化转型（参阅图27）。

图27 | 建构社会责任投资产品货架的整体策略演变趋势



在标准模式下，机构通常采用的方式包括优先选取现有的社会责任投资共同基金（ESG ETF）、现有绿色债券或者社会责任投资公司股票作为基础，研发设计以社会影响力为目标的投资组合；或者优先选取现有的社会责任投资指数策略，为客户提供预配的定制化社会责任主题投资产品组合。

而在战略模式下，机构需要采取的方式包括与世界银行、国际金融公司（IFC）等组织机构合作研究开发新的社会责任投资工具，比如绿色债券或是以社会影响力为目标的基金产品；与影响力私募股权投资机构合作，利用基础的股债资产研发非传统的社会责任主题集合基金。

在从标准模式到战略模式的转型过程中，对机构而言，需要填补的关键能力差距是对相关标的资产的筛选能力和对全新社会责任投资策略的建构能力。如何运用科学恰当的方法从市场上找到优质的社会责任投资标的和发行方是重要的前提基础，更进一步，私行及财富管理机构作为渠道方，在多大程度上发挥整合统筹的力量，如何进一步提高社会责任投资策略的科学性和主动性，是需要机构持续探索优化的方向。

借鉴海外经验和行业共识，在联合国负责任投资原则（PRI）、欧盟社会投资论坛（Eurosif）以及全球可持续投资联盟（GSIA）的明确界定下，目前行业内领先资产管理与财富管理机构通常采取七类社会责任投资策略（参阅图28）。

图28 | 借鉴海外经验，领先财富与资管机构通常采取七大类社会责任投资策略



按照践行难度由易到难、应用时间自远至近大致可分为：

①**负面筛选**：在筛选投资组合的过程中，根据社会责任投资的要求，剔除特定行业或企业（如排除烟草、核武器、煤炭、赌博等行业/企业等）。

②**正面筛选**：参考国内外权威组织（如经合组织、联合国等）发布的社会责任投资标准，在投资组合中剔除违背最低标准的公司。

③**ESG整合**：将社会责任投资相关因素及数据分析维度纳入财务分析和投资决策环节中，通过规避潜在风险、识别潜在机遇等方式追求更高的社会责任投资回报。

④**同类最佳**：（大多适用于被动投资）通过手动选择或调整投资组合，优先倾向于投资社会责任表现更佳的企业。对于社会责任表现的衡量维度通常是灵活多变的——可追溯各自的历史发展轨迹或聚焦当前表现，可评估各自在社会领域整体表现或在环保、社会与企业治理等任意一项子主题下的情况，也可按照不同行业、不同主题自行定义对标范围。

⑤**主题投资**：投向为可持续发展、践行社会责任相关的特定主题提供解决方案的公司（如气候改善、清洁能源、全球健康等），其中涉及对相关行业的深入理解和判断。

⑥**影响力投资**：（大多发生在一级市场）通过具有明确社会改良或环境用途的定向投资项目发挥社会影响力，同时在投后管理阶段深度参与，帮助被投企业在拟定战略规划、制定公司制度、接洽外部资源等方面充分整合社会影响力相关考虑因素，从而进一步创造社会价值。

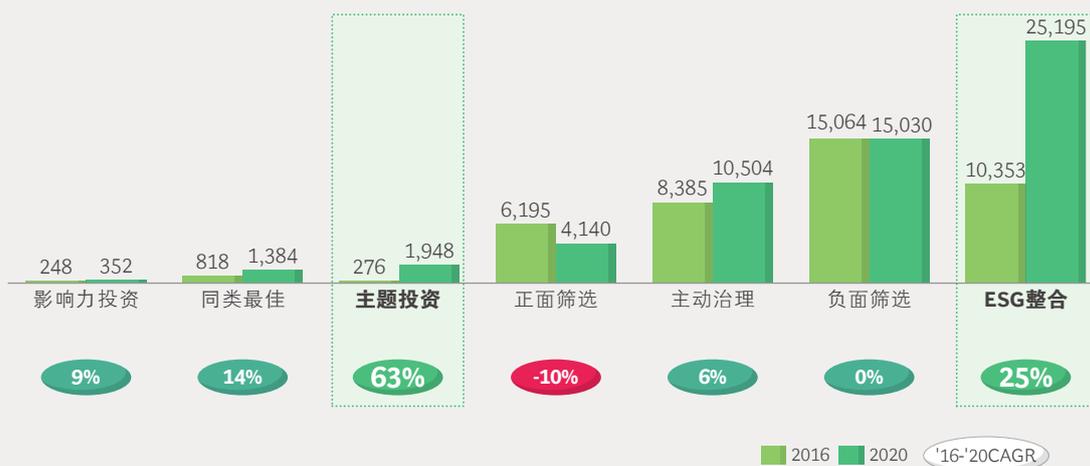
⑦**主动治理**：在社会责任目标的驱动下，利用股东权利（如行使提案权、投票表决权、管理层对话等方式），影响被投企业的决策与运营行为，从而推动企业在社会责任领域的建设实践。

根据过去五年里（2016—2020年）七类投资策略对应资产规模在全球市场的演变趋势可以发现，ESG整合、主题投资、负面筛选等策略值得本土的资产管理与财富管理机构借鉴布局（参阅图29）。

图29 | ESG整合与主题投资将成为引领社会责任投资策略演变发展的主要趋势

ESG整合与主题投资所对应的资产管理规模是过去五年全球范围内增长最快的两大社会责任投资策略

七大社会责任投资策略对应全球资产管理规模（单位：十亿美元）

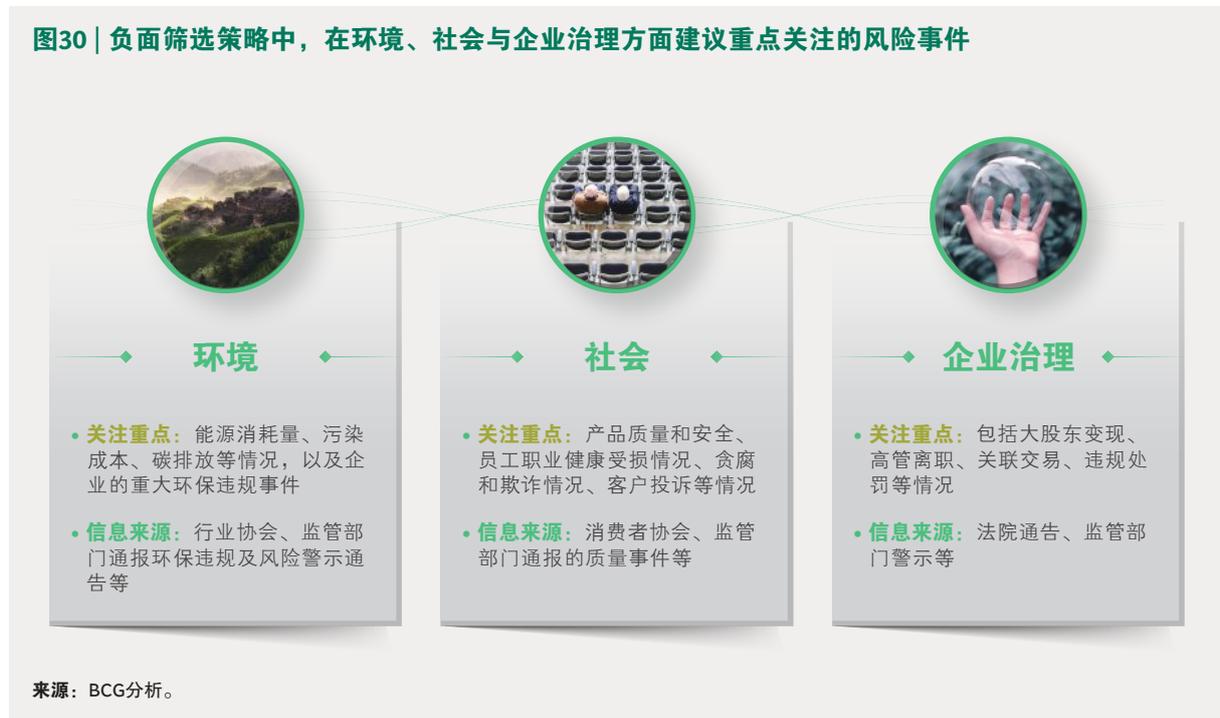


来源：《2020 Global Sustainable Investment Review》。

一方面，过去五年里ESG整合与主题投资增长最为迅速，其中ESG整合一跃成为当前规模最大、增长潜力最可观的投资策略；另一方面，负面筛选虽然增速未必亮眼，但存量规模仍然较为可观，结合海外市场与中国本土市场的发展阶段差异，对于本土的资产管理与财富管理机构而言仍然值得借鉴。

从短期而言，建议从建立社会责任投资负面筛选机制入手，快速优化当前投资策略。具体而言，可以通过设定全面的负面信息监测维度，依靠系统自动排查等方式自动收集持仓资产、标的公司、关注上市企业的舆情信息及重大新闻，规避其在可持续发展、法律合规、

内外部道德义务履行等各方面表现不良的“黑名单”企业，为产品经理、投资者、投资经理主动“扫雷”（参阅图30）。



在中长期，形成ESG整合策略能力与主题投资策略能力。将社会责任投资相关因素及数据分析维度纳入财务分析（包括估值分析、信用分析等）和投资决策环节（包括风险管理、投资组合建立与资产配置）中⁶，同时针对特定社会责任领域建立独立、深入的行业洞察，为开展社会责任主题投资奠定基础（参阅图31）。

4.3 必要支撑：团队打造、管理增效、数字赋能

4.3.1 团队打造：贯彻社会责任理念，提升私行团队服务能力要求

领先私行逐步搭建社会影响力领域的专业赋能团队，与客户经营团队、产品团队共同生成并优化可持续财富管理主题产品和投顾服务，同时对内部团队开展可持续财富管理主题的相关培训。

具体而言，在社会责任团队人才培育方面，各机构通常采取三类做法，或兼而有之：设置专门团队及部门、明确必要专属岗位、对现有团队职能进行强化赋能。

⁶ 特许金融分析师协会，《中国的ESG整合：实践指导与案例研究》。

图31 | 将社会责任投资分析纳入财务分析和投资决策环节，形成ESG整合策略

财务分析	股权分析	<ul style="list-style-type: none"> • 预期财务数据: 根据ESG因素带来的可预期影响调整预期财务数据, 如收入、运营成本、资产账面价值、资本性支出等 • 估值模型变量: 同上, 根据潜在影响调整估值模型变量, 如折扣价格、永续增长、最终价值等 • 估值比率乘数: 同上, 根据潜在影响调整估值比率乘数, 计算出采纳ESG整合策略后的估值比率乘数 • 预期财务比率: 同上, 根据潜在影响调整预期财务数据和未来现金流估算, 并评估其对财务比率的影响
	固定收益分析	<ul style="list-style-type: none"> • 信用分析: 根据ESG分析调整证券发行人的内部信用评级 • 相对价值分析: 将发行人的ESG债券价差与其同领域内其他一般债券相比, 以分析是否所有风险因素都被考虑在内 • 久期分析: 分析社会责任相关议题对同一发行人所发债券在不同时间长度/发展阶段内的影响 • 敏感性/情景分析: 开展敏感性分析, 在估值模型中设置不同的ESG情景以比较基础估值和ESG整合策略下的估值差异
投资决策	风险管理	<ul style="list-style-type: none"> • ESG和财务风险管理: 定期审查和监测公司、行业、国家和汇率变动中的ESG相关风险和机遇 • 风险价值分析: 在风险价值分析模型中引入ESG分析
	建立投资组合	<ul style="list-style-type: none"> • ESG表现 (相较于基准表现): 检查投资组合的ESG表现, 确定是否包含高ESG风险股票, 并将其与基准表现比较评估 • 投资组合权重: 调整投资组合内各要素的权重以减轻ESG风险, 避免突破ESG风险阈值 • 通过模拟不同的ESG情景来评估ESG风险对投资组合风险和回报的影响
	资产配置	<ul style="list-style-type: none"> • 在战略资产配置 (SAA)和战术资产配置 (TAA)时考虑ESG目标和相关分析维度, 以主动规避ESG风险并提升财务表现 • 模拟不同的ESG情景, 评估ESG相关因素对SAA策略及TAA策略的影响

来源: BCG分析。

对于实力雄厚的跨国私行而言，通常采取第一类专设独立团队的做法。以德国某领先银行亚太区为例，该行私行于2021年5月正式宣布在新加坡成立社会责任卓越实践中心（ESG Centre of Excellence），牵头推动横跨该行所有业务部门及协同第三方外部机构的社会责任与影响力工作。

对内，该团队负责牵头并协同该行的投资银行部、公司银行部、跨国私人银行及资产管理部，共同推动社会责任投资领域相关的交易执行、新产品开发和投顾咨询服务落地等工作。未来，该团队将进一步专注于社会责任创造与金融科技交叉领域的创新研究，研发新的可持续投资产品、影响力检测评估及数据治理相关工具等，填补当前市场空白。

对外，该团队负责牵头组织该行与第三方外部机构在社会责任领域的合作共建，包括但不限于：与各学术机构联合开办ESG主题的领导力系列讲座、面向全球顶级MBA项目设立ESG主题的奖学金计划、针对全球顶尖大学本科毕业生开放ESG领域的实习项目、与全球头部研究机构和专家学者联合开展社会责任话题的相关学术研究、参与政府与公共组织针对社会责任领域的政策研讨活动等。同时，该团队也面向亚洲各监管机构、东盟及亚太经合组织等区域性机构，分享该行在全球范围内创造社会价值的领先实践。

为超高净值人群提供社会责任解决方案，对以私行为代表的财富管理团队的前中台能力和需要履行的职责提出了更严格、更全面的新要求（参阅图32）。

图32 | 强化现有团队角色与社会责任的相关职能，满足超高净值人群的更高期许

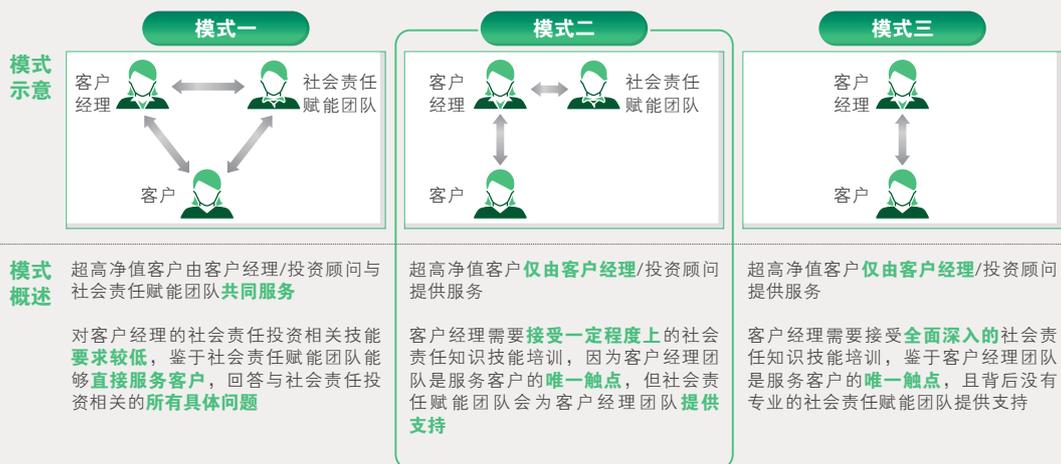
	职能/角色	与社会责任相关的职责要求
前台服务	客户经理	• 能够面向超高净值客户，完整清晰地阐述与践行社会责任相关的产品服务和价值主张
	投资顾问	• 能够辅助客户经理，就社会责任投资、可持续财富管理等专业议题，向超高净值客户提供专业解答
	社会责任投资研究分析	• 能够获取并使用社会责任投资数据来创建定制评级 • 能够按行业对社会责任投资趋势进行具体研究，专注于特定行业的社会责任主题投资
中台赋能	社会责任投资产品创设	• 能够支持产品引入团队构思社会责任投资相关产品，并同步协助产品转化、落地、上架、推动等事宜
	社会责任投资方案整合	• 能够与投资团队合作，将社会责任投资相关的研究和分析整合融入到投资决策流程中（如信用评级、估值、发行人选择、投资组合构建等）
	社会责任协调小组	• 能够牵头明确客户经理和投资顾问参与社会责任相关事宜的制度框架 • 积极参与投决会及发行人对于有关社会责任投资事项的决策议程 • 能够作为与第三方社会公益合作商、外部机构等主体的扎口对接渠道
	社会责任宣传小组	• 能够整合利用内外部的社会责任投资信息数据，为超高净值人群提供社会责任投资组合表现的部分/汇总视图报告

与社会责任相关的新设职能

来源：BCG分析。

纵观领先实践，基于私行服务团队进行社会责任强化通常有三种模式，结合国内银行私行部现有组织架构，建议采取第二种模式，即对前台团队进行一定程度上的社会责任专业知识技能培训，并作为服务客户的唯一触点，再由后台专业的社会责任赋能团队提供支持（参阅图33）。

图33 | 私行及财富管理机构建设社会责任服务团队的三种常见模式



对客户经理进行社会责任投资相关培训的强度要求

来源：BCG分析。

具体而言，需要在总行赋能管理团队中，明确设置社会责任赋能小组或相关岗位。根据实际情况，在私人银行团队中抽调家族办公室客户服务团队、投资顾问团队、产品引入团队等相关人员，形成虚拟的后台社会责任赋能小组。同时，在客户经理、投资顾问、产品经理及后台管理团队中，贯彻落实统一的、有共识的社会责任理念，进行差异化、专业化的可持续财富管理服务能力提升。

客户经理应当充分熟悉掌握社会责任投资概念，明确行内现有社会责任投资产品及其主要持仓标的信息，在超高净值客户服务的全旅程中，持续收集客户在绿色环保、公益慈善、社会责任、公司治理方面的产品及服务需求，引导、教育客户形成社会责任践行的意识和理念，将社会责任投资需求挖掘作为客户KYC中的重要一部分；同时基于对行业社会责任投资产品的了解和客户需求的洞察，为客户匹配符合投资意向和收益预期的社会责任投资产品，组织符合客户偏好的社会责任践行主题活动，实现社会责任践行在客户服务全链路中的覆盖。

投资顾问应当与客户经理紧密开展合作，基于从客户经理处获知的客户偏好，以及协同拜访中收集到的客户社会责任投资需求，充分考虑客户的投资预期和行业偏好，在资产配置方案中匹配合适的社会责任投资产品，为客户制定符合需求的持仓计划建议，在满足客户针对收益、流动性和风险防范的基础上，持续提高社会责任投资类资产在资产配置组合里的比例。

产品经理应当基于社会责任投资产品评价体系，评估标的资产和关注主体的社会责任投资得分，遴选优质标的和市场主体，针对超高净值客户群体的需求和关注面，开发符合目标客户投资预期、市场关注热点和社会责任投资标准的产品，并配合一线客户服务团队，持续迭代、动态优化所管理的产品。

管理团队，尤其是总行私行部管理团队相关职能岗位，应当时刻关注监管部门、社会舆论、政策法规等对于绿色环保、社会公益和公司治理的动态，逐步建立并优化全行对于社会责任践行的认知体系，通过自上而下的管控、自下而上的反馈等方式，引导全行私行团队形成社会责任践行共识、建立社会责任践行相关的客户服务流程和工作方法。

同时，通过全行培训、政策引导等方式，在全行宣贯绿色环保、社会公益等社会责任践行理念，形成全行层面的社会责任践行共识；面向对内的工作流程机制、对外的客户服务体系进行逐步改造、升级和转型，并推动科技等中后台部门为社会责任践行的体系赋能。持之以恒，推动全行的体系建立和社会责任践行的组织蝶变。

4.3.2 管理模式：建立社会责任导向的决策机制与管理要求

顺畅的内部决策机制与清晰的管理要求是提升私行自身社会责任治理水平，保障超高净值客户高效率、有质量地践行社会责任的重要机制支撑。具体而言，建立社会责任导向的决策机制与管理要求可从五个方面入手（参阅图34）。

图34 | 私行与财富管理机构建立社会责任导向的决策机制与管理要求



- 明确决策机制：**对私行与财富管理机构而言，需要在合作发行机构准入和投资产品准入两方面明确配套的决策机制。对于决策主体、决策权、决策流程和方式等管理要求进一步细化，把践行社会责任理念作为重要的决策维度。举例而言，在现有私行产品投资决策委员会的讨论议程中，应加入与践行社会责任相关的评价机制。一方面，在现有机构准入标准中，充分考量机构自身的社会责任治理水平；另一方面，设立面向社会责任投资专项产品引入的评估框架，与现有的产品引入流程深度整合。
- 动员团队共建：**驱动社会责任导向的整体变革，既需要自上而下的战略决心，也需要自下而上的积极配合。私行与财富管理机构应当在制定社会责任相关重点行动计划时，充分注重与顶层决策者的密切互动，从而争取潜在资源，减小推进阻力。面向工作团队内部，需要进一步明确激励机制，借助多种物质与精神激励方式，充分调动团队积极性，如定期开展创造社会价值等相关主题的模范标兵评选、针对重点推动项目成果发放项目奖金等。
- 落地重点项目：**由中后台社会责任管理团队牵头，组织各业务团队参与，定期盘点下一阶段组织内部即将开展的与社会责任主题相关的重点私行项目，包括但不限于主题活动、重点产品引入等。自上而下制定社会责任重点项目的建设主题、各项目团队的参与人员、设定时间计划与重要节点，并预先盘点并分配项目实施所需的行内外资源支持等。
- 细化沟通机制：**对私行与财富管理机构而言，除了持续提升自身践行社会责任的深度，协助超高净值人群创造社会价值之外，将已有社会责任工作成果面向社会公众充

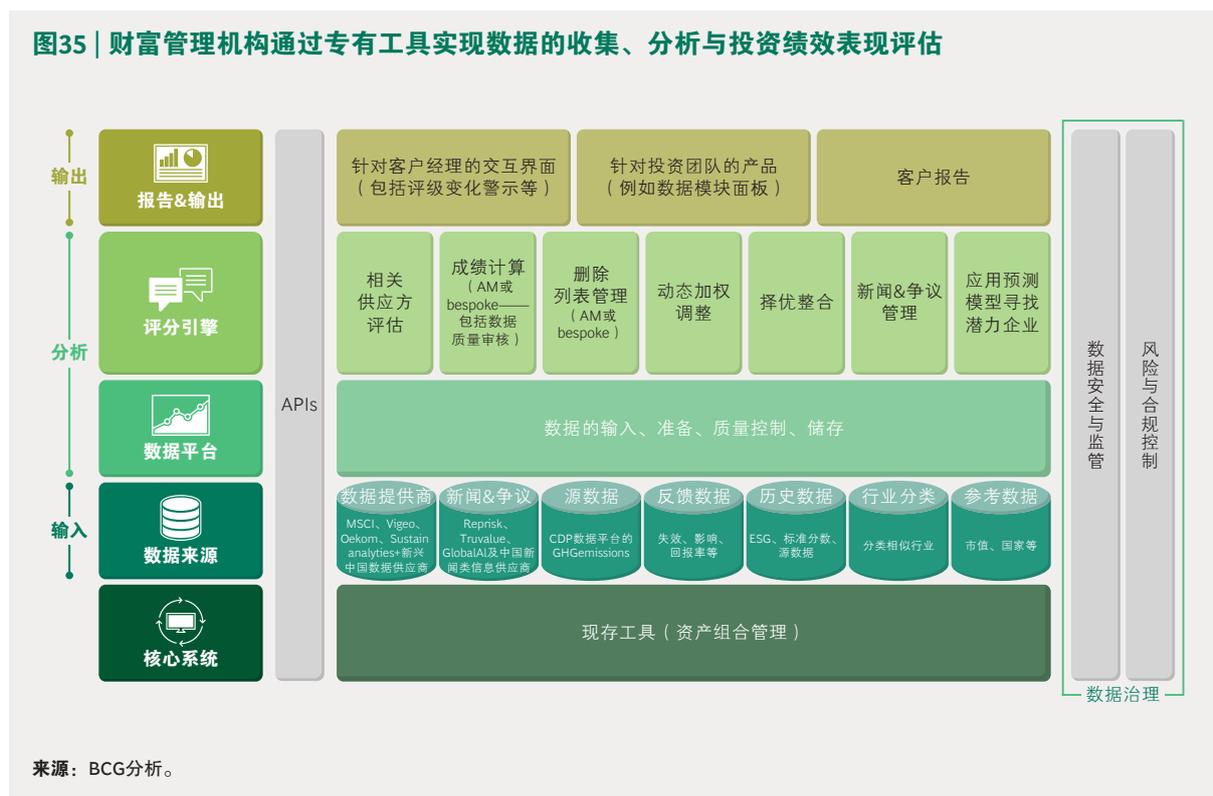
分传播宣导，发挥作为金融机构的号召力，是“走稳最后一公里”的关键举措。建议由中后台社会责任管理团队牵头，明确私行社会责任话题涉及的沟通对象，包括团队员工、管理层、超高净值私行客户、外部社会公众等；进一步针对不同社会责任相关方和参与主体设计差异化的沟通内容，选取合适的沟通渠道和沟通频次，有效传播社会影响力。

- 定期监督反馈：**由中后台社会责任管理团队牵头，设置与社会责任相关工作的监督管理指标体系并负责定期追踪。同时，在指标体系中进一步定义关键指标，与相关业务团队管理层沟通后，视需纳入相关展业人员的管理考核机制。最后，将指标体系监督反馈结果作为社会责任工作成果表现的量化输入，定期向管理层及私行客户进行汇报交流。

4.3.3 数字工具：完善社会责任相关数据支持与数字化工具基础

对于私行及财富管理机构而言，为了更好地满足超高净值人群践行社会责任相关需求，不断推进与社会责任投资相关的数据模型建设，完善相关数字化工具支持体系搭建是持续驱动客户洞察、优化客户体验的关键基石。

推进社会责任投资相关的数据模型建设意味着形成“输入—分析—输出”的端到端数据处理能力（参阅图35）。



输入端要求私行及财富管理机构充分整合调动第三方数据、专有数据及超高净值客户交互过程中产生的反馈数据。第三方专业机构的评级数据（如MSCI明晟指数、Sustainalytics晨星评级等）作为底层输入，专有数据作为第三方评级的有效补充（其中通过人工智能/机器学习所获取的数据也将作为其中一部分），而与客户实际接触过程中由客户经理收集到的客户KYC信息也需要以系统化、标准化的方式整合进来，即建立并完善社会责任相关的客户标签和产品标签体系。一方面，补充超高净值客户的社会责任相关产品需求、主题活动需求、所在企业转型赋能需求等标签，支撑客户经理及投顾的客户KYC及需求洞察分析；另一方面，针对社会责任投资评价体系，建立相关的产品监测标签、市场监测标签，支持产品经理的社会责任投资产品开发及目标市场主体观察。这是创造个性化客户体验的基础。

分析端需要基于前端数据，按照不同行业、不同资产类别生成系统化的社会责任投资评级得分，并将投研结果和评分情况输入至投资决策引擎中。输出端则需要将分析处理结果以清晰透明易理解的方式传递至受众，包括客户经理、投资团队及超高净值客户。

要真正形成端到端的社会责任投资数据模型处理能力，三大因素不可或缺：其一，私行业务团队、科技团队与社会责任赋能团队间的密切配合、共同决策（比如挑选最契合需求的第三方评级数据供应商等）；其二，明确数据的治理任务归属（比如数据存储、质量把控等）；其三，将新生模型有机地整合融入已有生态（比如将社会责任投资评分体系纳入投资组合管理工具中）。

完善相关数字化工具支持体系搭建需“平台功能建设补齐”与“客户体验持续优化”两步走。

- **平台功能建设补齐：**建设社会责任投资相关的产品服务平台，同步添加前台客户经理等一线团队展业端、客户服务渠道端等平台中的社会责任投资相关功能。

在面向一线团队的CRM系统等展业平台中，补充与社会责任践行相关的客户KYC、客户画像标签、社会责任产品推荐、持仓产品ESG评价、社会责任主题活动客户清单等功能。由此帮助一线团队在服务超高净值客户的过程中充分融入社会责任主题的展业动作。

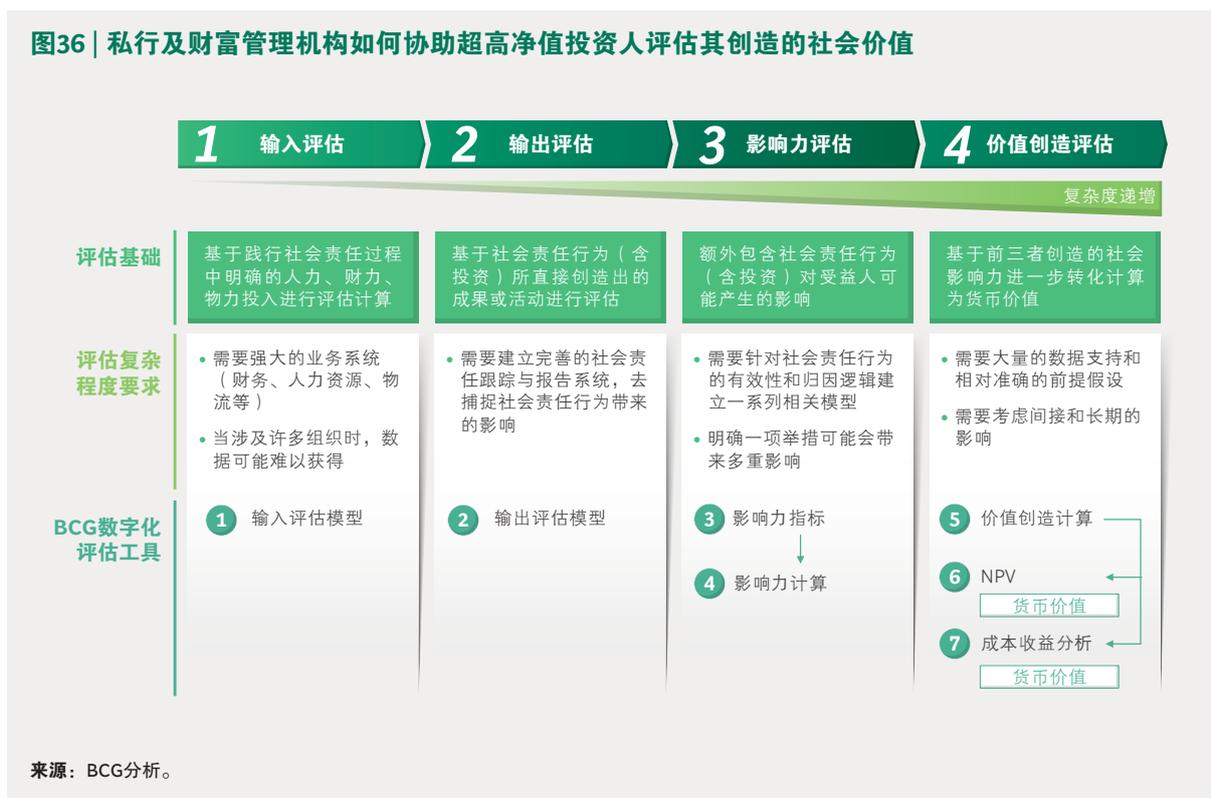
在面向客户的手机银行等渠道及展示类平台中，补充客户社会责任投资产品菜单、认购通道、社会责任主题活动报名、社会责任投资报告、当前持仓所创造社会价值评估等功能模块。由此帮助超高净值客户更便捷地参与践行社会公益责任，同时更清晰地了解自己的社会责任投资所创造的社会价值。

在后台产品及业务系统中，同步建设与社会责任投资相关的产品服务功能模块。包括社会责任投资产品货架、社会责任价值评估等功能，支持自动化收集客户需求，帮助产品经理、投研团队及社会责任赋能团队开发、迭代、遴选、评价和管理相关产品。

- **客户体验持续优化：**在社会价值评估可视化、社会影响力扩大化等关键领域，进一步充分借力数字化工具的力量，探索创新解决方案。

对私行和财富管理机构而言，明确在多大程度上协助了超高净值客户创造价值、践行社会责任等问题至关重要。由于超高净值投资人更看重社会价值领域投资的可靠性，并且希望有明确的证据表明他们真正创造了社会价值，因此回答好诸如“如何进行社会价值评估，以及评估什么”一类的问题对财富管理机构的重要性不言而喻。通常而言，有四种方式可以通过数字化的手段，帮助财富管理机构计算、评估并在输出端呈现出协助客户创造的社会影响力（参阅图36）。

图36 | 私行及财富管理机构如何协助超高净值投资人评估其创造的社会价值



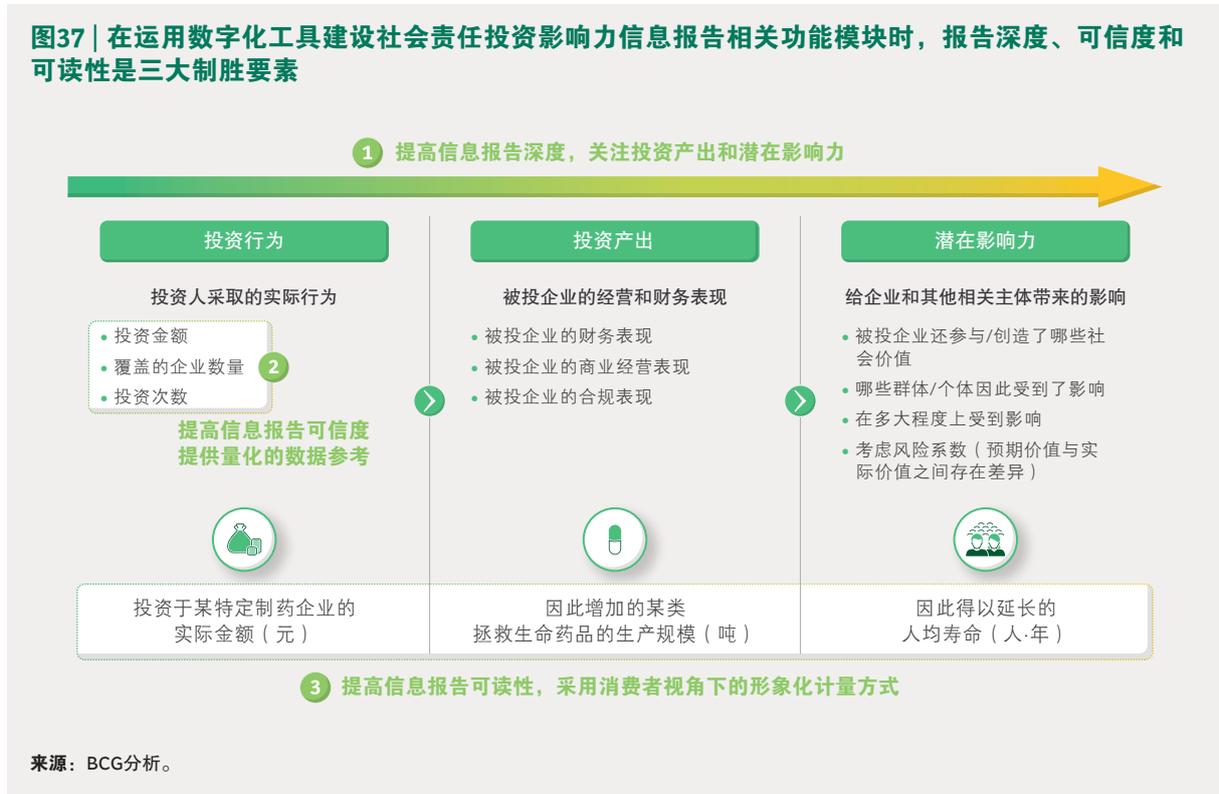
超高净值人群乃至社会公众对于获取清晰、准确的社会影响力信息报告服务的进一步需求，催生了社会责任投资数字化工具开发的更高要求。

摩根士丹利可持续投资调研报告显示，超过84%的被调研者表示对于“及时获取清晰的社会责任投资影响力报告服务”持有高度认可的态度；同时这也正是推动超高净值人群从“对践行社会责任感兴趣（约85%）”到“实际采取社会责任投资行为（约52%）”的关键驱动因素。

在运用数字化工具建设“社会责任投资影响力信息报告”相关功能模块的过程中，有三项关键制胜因素值得关注，即信息报告的深度、可信度和可读性。

信息报告的深度要求开发者不仅能够关注超高净值人群的社会责任投资行为，还要关注到实际投资产出和潜在的影响力；而信息报告的可信度要求在报告中提供可靠透明的评估依据和量化的数据参考；信息报告的可读性则要求将数据结果进一步转换为消费者视角下的计量方式，更形象生动地为客户展示所创造的影响力程度（参阅图37）。

图37 | 在运用数字化工具建设社会责任投资影响力信息报告相关功能模块时，报告深度、可信度和可读性是三大制胜要素



结语

中华文明自古以来便有扶危济贫、乐善好施的传统美德，“达则兼济天下”的向善种子深深植根于中华儿女心中。在“十四五”开局之年，随着宏观政策的宣贯引导和市场环境的发展要求，国内公众对于社会责任的关注度不断提升，以企业家为代表的超高净值人群愈发彰显责任之感，希望躬身实践、回报社会的需求日益强烈。

新的发展环境下，超高净值客户的社会责任需求对于私行机构而言，孕育着新的业务可能，也对私行专业化、差异化的服务能力提出了更高的要求。做好超高净值人群践行社会责任的同行伙伴和引路人已然成为私行机构的重要使命。展望未来，我们相信中国的超高净值人群在专业化的私行和财富管理机构的帮助和陪伴下，必会更高效、更有温度地回馈社会，传递有担当、有责任的正能量价值观，助推整个社会向共同富裕迈进。

致谢

兴业银行私人银行和波士顿咨询公司（BCG）合作撰写了本报告，兴业银行以及BCG在金融机构领域的多位领导为本报告的出版做出了重要贡献。我们特别鸣谢兴业银行党委书记、董事长吕家进先生，兴业银行行长陶以平先生、副行长陈锦光先生、兴业银行首席经济学家鲁政委先生和BCG金融机构专项中国区负责人何大勇先生给予的支持。

本报告的主要贡献者是兴业银行私人银行部团队及BCG中国区金融机构专项团队，包括董事总经理兼全球合伙人谭彦女士、董事总经理兼全球合伙人赖华先生，以及项目团队成员彭玥晗、王鹏、石沛艳、陈扬、王中伟及张晶。

谨向所有为本报告献出宝贵时间和经验的人们表示衷心感谢！

关于兴业银行：始于1988年，30载绿色金融先行者

兴业银行成立于1988年8月，是经国务院、中国人民银行批准成立的首批股份制商业银行之一，居全球银行20强，世界企业500强，涵盖信托、租赁、基金、理财、期货、资产管理、研究咨询、数字金融等现代综合金融服务集团。2007年2月5日正式在上海证券交易所挂牌上市（股票代码：601166）。

兴业银行作为国内首家赤道银行，率先将可持续发展提升到企业战略和公司治理层面，并将绿色金融作为集团战略核心业务，逐步构建起集团化、多层次、综合性的绿色金融产品与服务体系，以绿色金融为发轫，开创了“寓义于利”的社会责任实践模式，连续两年获评MSCI-ESG评级「1」为A，位居国内银行业领先水平。

关于兴业银行私人银行：精品私人银行，可持续的财富之道

兴业银行于2011年成立私人银行部，总部设立于上海。2021年获中国银保监会批准筹建私人银行专营机构，为股份制商业银行首家。依托兴业银行集团综合金融平台优势，兴业私人银行始终坚持以银行社会责任与可持续金融作为核心理念与价值导向，致力于打造“精品私行”，围绕“成为中国企业家的主要财富管理银行”这一愿景，专注为高净值财富人士量身定制综合金融解决方案，为个人、企业与自然生态、社会经济、文化繁荣的可持续发展构建长期稳健的财富之道。

如需获得有关兴业银行的详细资料，欢迎访问<http://www.cib.cm.cn>。如欲了解更多兴业银行及私人银行的最新消息，请关注我们的官方微信账号。兴业银行官方微信订阅号：兴业银行601166；兴业银行私人银行官方微信账号：兴业银行私人银行，二维码：



兴业银行601166



兴业银行私人银行

关于波士顿咨询公司（BCG）：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG 洞察”小程序；或BCG微信视频号。



BCG官微



BCG报告集锦



BCG微信视频号

BCG



兴业银行
INDUSTRIAL BANK CO.,LTD.

