



孟婵莎:让 ESG 成为业务增长的增量杠杆

中经记者 吴静 卢志坤 北京报道

9月15日,由中国经营报社主办的“价值重构 智启新章——2026中国企业可持续发展行动大会”在北京举行。本次大会以“价值重构 智启新章”为主题,聚焦绿色转型与数智赋能双主线。

在圆桌对话中,贝壳集团可持续发展部总监孟婵莎围绕“合规风控筑底 ESG向价值增长升级”分享观点。

在她看来,居住服务行业的ESG具有特殊性,“不像重工业企业一样有着大量碳排放,而是聚焦在服务、平台治理、社区精耕这些领域”。贝壳从成立之初推出“真房源,不吃差价”,就带有ESG基因。多年沉淀下,贝壳形成三

类ESG实践,并转化为企业基础竞争力。

一是治理和服务标准类实践。如“真房源”体系、ACN经纪人合作网络、平台级服务承诺。这些既属于业务领域,也贡献社会价值;二是服务者职业化建设。居住服务行业高度依赖人,经纪人、服务者的专业性和稳定性直接影响C端消费者感受;三是数字化衍生的新型治理能力。

作为平台性公司,贝壳链接几百个品牌、几十万个服务者。孟婵莎坦言,贝壳的ESG“有点像是做生态ESG的管理”。公司扮演三个角色:基础设施提供者、能力赋能者、价值放大器;针对各层级服务者推出培训体系和工具;将单品牌最佳实践借助平台规模推广到全国门店。

但难点在于,几十万服务者分布在大约近百个城市。“怎么让经纪人从被动合规管理变成主动创造ESG价值,是我们一直在探讨的。贝壳的路径是:风险底线+能力赋能+正向激励。”

在管理层考核方面,孟婵莎透露,贝壳去年将ESG绩效纳入管理层考核指标,并与关键业务目标和薪酬挂钩。她同时表示:“KPI只能约束贝壳自己的员工,平台方经纪人不受此限制。”因此,贝壳采取共治赋能形式,在城市通过区域共治理事会吸纳优秀店东和品牌主参与平台治理,同时带动供应商绿色转型。

面对“ESG合规有动作,经营无增量”的现象,孟婵莎指出,很多企业把ESG放在专项部门,做公益、写报告,天生和业务两张皮。

此外,ESG投入在当期,回报跨周期,诸多长期投入难以在当期财务报表中体现。

对此,她提出三点:把ESG议题转向经营管理议题,让业务部门理解ESG投入与业务逻辑的关系;把ESG考核从ESG单独部门转向业务部门对结果负责;价值衡量从统计当期投入转向结果的价值衡量。

孟婵莎指出,主流ESG评级更关注风险底线,类似风险体检表,虽能让投资人快速了解重大风险,却容易忽略企业长期投入的价值。

她以贝壳为例,大量ESG价值体现在生态端,如赋能几十万服务者、带动供应商绿色转型、扎根社区助老,但这些在现有评价体系中难以捕捉,导致实践不少、评级分



贝壳集团可持续发展部总监孟婵莎

数却匹配不上。

为此她建议,评级标准应区分行业和业态,实行差异化指标考

核,依据各行业实质性议题设置权重;同时采用“风险底线+价值衡量”方式,在守住风险扣底线基础上加入正向激励,使企业长期投入的价值得到认可。

展望未来3—5年,孟婵莎分享贝壳ESG侧重方向:首先,在公司内部推动ESG与公司深度耦合;其次,向外推进价值链协同,贝壳将通过标准制定、能力赋能、激励机制,带动利益相关方共同进步;此外,夯实ESG数据基础。“ESG数据指标管理将逐步与财务报表相关指标并重,企业需搭建ESG指标库,使数据可记录、可追溯、可核查。”

她最后强调:“ESG评级只是一种参考。企业不能为了评级而做ESG,而应立足业务本身,真正解决行业与客户最真实的问题。”

杨韵全:汽车行业为 AI 提供了丰富的可持续发展应用场景

中经记者 方超 石英婧 北京报道

作为实现“双碳”目标的重要路径之一,中国新能源汽车产业在全球市场中的角色愈加凸显。

中国汽车工业协会数据显示,今年前8个月,中国新能源汽车出口343.5万辆,同比增长1.2倍。而在ESG成为出海“准门槛”的当下,持续驶入海外市场的中国车,也成为中国车企展示ESG理念的“流动名片”。

9月15日,由中国经营报社主办的“价值重构 智启新章——2026中国企业可持续发展行动大会”在北京举行,吉利控股集团(以下简称“吉利控股”)可持续发展高级总监杨韵全表示,汽车产业链和可持续发展关联很深,而当下火热的AI,则为车企的可持续发展提供了广阔空间。

杨韵全在上述可持续发展行动大会上强调:“AI是实现可持续发展的路径与工具,而非最终目的。如果要展望未来,核心其实不

在于AI本身,而在于可持续发展的内核。”

在全球可持续发展进程中,以AI为代表的技术正成为推动变革的重要引擎之一。

“可持续发展仍然是企业的首要关注点。企业持续增加在可持续发展方面的投资,尤其是对可持续技术的投资。”德勤《2025年首席高管可持续发展报告》显示,“全球81%的受访者表示,他们已开始运用人工智能推进企业可持续发展行动。”

而吉利控股无疑是代表性企业之一。在杨韵全看来,汽车行业为AI提供了丰富的可持续发展应用场景。“汽车产业链和可持续发展关联很深,像大家关注度比较高的无人驾驶、智能座舱,都和AI高度绑定。”杨韵全同时表示,“大家当下讨论的算碳、降碳等可持续发展场景里,AI同样有很多应用空间。”

杨韵全分享,在碳管理场景以

及研、产、供、销全链条中,“我们可以借助AI实现风险前置,如通过AI进行语义识别、法律跟踪等自动筛选,大量前置性法规能帮助企业有效规避这些风险”。

而在后端的能源与碳管理环节,杨韵全进一步表示:“AI能够帮助进行能源预测、能源消耗、精准降碳,助力企业大幅提升效率、提升产出,这可能是AI在后端管理中比较好的一种方式。”

毋庸置疑,AI在汽车行业可持续发展领域中,除了拥有诸多机遇外,同时面临一系列挑战。

“我认为现阶段更大的挑战,集中在出海业务、适配海外法规所面临的各类约束条款。”杨韵全表示,“首先,AI在全球范围内的应用,可能各国监管的差异性比较大。其次,我们在不同的出海区域间,可能会面临不同的审查条件,比如欧盟GDPR等法规可能会对AI应用有大量的限制。”

不仅如此,杨韵全进一步分享



吉利控股集团可持续发展高级总监杨韵全

称,车机场景下的AI会处理大量用户数据,涉及隐私合规,此外,“AI可能在可持续发展应用当中面临伦理问题,这些是我们当下面临的应用场景落地痛点”。

“我觉得站在SDG的角度去理解这件事情,可能我们会想到在气候变化领域有一个词叫‘公正转型’(Just Transition),就是AI进入到人类社会之后,是否会大量地迭代掉我们的职业、岗位,并且在这

个过程中实现公平公正的转型,而不是‘一刀切’。”对于大家关注的AI与可持续发展的价值,杨韵全如此表示。

她进一步表示:“对吉利控股而言,我们很早就提出全域AI,这自然会带来人力成本变化的问题,相信很多企业都会遇到。”不过在她看来,如何把AI融入 workflows的同时保障转型公平,是企业需要持续思考的课题,也是ESG在企业内部治理管控中需要考量的内容。

而在AI浪潮席卷汽车行业的大背景下,吉利控股又是如何保障员工的发展权益呢?

“在向新能源、数字化、智能化领域转型过程中,我们通过体系化的人才培养机制,积极引进与储备‘新四化’人才,并通过专项培训、实践项目及国际化培养项目,支持在职员工能力重塑与岗位转型,助力员工与集团共同成长,实现公正、包容的组织转型。”《吉利控股2025可持续发展

报告》显示。

进一步梳理可发现,吉利控股对可持续发展理念的践行,不仅体现在对员工发展权益的保障上,其早已构建了可持续发展的全链条生态。

《吉利控股2025可持续发展报告》显示,从源创科技、智能制造、智慧出行到立体生态,吉利控股已打造形成涵盖汽车及上下游产业链、绿色运力、甲醇生态等多元产业链条布局,将环境责任、社会价值与治理能力嵌入汽车产业链各环节,推动更多产业协同发展,向绿色、智能、负责任的方向持续升级。

“联合国有一句常说的话,叫‘leaving no one behind’(没有一个人被落下),经济在地球的边界内正常运行,和平和公正成为一个默认的基础设施,每个人都享有尊严,我觉得这就是AI帮助人类社会实现可持续发展的一个Ultimate(形态)。”杨韵全表示。

郝雅琼:将 ESG 融入 AI 全生命周期管理

中经记者 曲忠芳 北京报道

“AI对企业可持续发展的突出影响表现在两个方面:一是随着AI能力的深入发展,负责任AI需要落实到产品业务管理的全生命周期;二是随着对算力等的需求不断增大,相应的电力等资源消耗也在增加,商汤正通过算力协同项目、提高可再生能源比例等方式推动算力绿色发展。”商汤科技ESG环境、社会及治理)负责人郝雅琼表示。

郝雅琼是在9月15日由中国经营报社主办的“价值重构 智启新章——2026中国企业可持续发展

行动大会”现场作出以上表述的。

在参加“AI×可持续发展”圆桌论坛时,郝雅琼介绍,在AI的设计、开发、部署和使用过程中,商汤全流程关注数据安全和责任边界。随着AI应用深入,企业需要将负责任AI原则落实到具体管理环节,同时回应业务发展带来的资源消耗等问题。在她看来,商汤坚持的“无界创新”和“有界守护”,就是在拓展AI能力的同时,通过治理保证应用的安全、可靠、负责任。

这一思路也体现在商汤对技术创新和业务发展的判断中。郝雅琼表示,从视觉AI走向大模型,商汤持续根据技术迭代和客户需

求调整自身。一个重要变化是价值交付方式:在视觉AI时代,客户主要希望解决具体场景中的识别、分析问题,企业交付的是场景解决方案;而到了大模型时代,客户希望把复杂任务交给AI系统,企业输出的更多是一种能力。

当交付方式改变后,商汤也更加关注技术能否在真实商业场景中创造价值。“我们可能更加审慎地看到底哪些场景是真正能给客户带来价值的。”郝雅琼指出,随着技术发展,很多技术问题可以突破,但开展项目时,还要更加贴合商业实际。为适应这些变化,商汤也调整了组织方式,在专注大模型

核心能力和基础设施建设的同时,拓展多元创新应用业务。

谈及支撑企业持续调整的能力,郝雅琼强调了坚持原创、客户需求和长期主义。她介绍,商汤创立之初的使命是“坚持原创,让AI引领人类进步”,早期积累的模型、基础设施和工程能力能够随着技术发展实现迁移。同时,企业需要持续洞察终端用户的需求,根据市场变化调整方案,在不断迭代中保持竞争力。“商汤相信长期主义的力量,希望我们能在正确的道路上长期地创造价值。”

对于AI最终要创造怎样的价值,郝雅琼认为,AI可以让人从重复工作中解放出来,也在扩展人的



商汤科技ESG负责人郝雅琼

能力。以个人创作为例,以前制作视频可能需要一个团队,现在借助

AI工具,个人也可以更充分地表达创意,让生活更加丰富。另外以老人看护场景为例,AI工具可以帮助了解老人的日常生活状态、服药情况和异常变化,通过精细化管理及时发现问题。这样的应用除了提高效率,也能减少子女反复确认老人是否安全的负担,让家人有更多时间进行深入沟通和交流。

郝雅琼总结道,AI能够带来效率提升和精细化管理,但将其用在什么场景,仍取决于人。“我们认为,AI不是替代人,而是放大人的能力;不是产生依赖,而是让人获得成长。”她希望用好AI,让技术为生活带来更多温暖。

马兰:AI 创业需构建商业闭环 恪守发展边界

中经记者 曲忠芳 北京报道

AI创业不能盲目堆砌AI能力,而需扎根真实场景,构建可落地的商业闭环,并恪守业务边界。这是沸点资本合伙人马兰9月15日在由中国经营报社主办的“价值重构 智启新章——2026中国企业可持续发展行动大会”上分享的核心判断。围绕AI科创投资、初创企业竞争力构建以及技术驱动下的商业文明演进,她结合一级市场投资观察进行了阐述。

从一级市场投资视角出发,马兰表示,机构并不青睐盲目堆砌AI能力、叠加无效功能的产品,筛选

AI投资标的时会重点聚焦三大核心维度:首先看项目能否扎根垂直场景,切实解决行业真实痛点;其次看重商业模式的健康度,具备可落地的商业闭环,摆脱单纯依靠融资输血的发展模式;最后是产业与社会价值,依托技术产品完成产业赋能,推动所在行业迭代升级。

马兰介绍,沸点资本现阶段重点布局方向包含AI、机器人、半导体等赛道,同时覆盖光计算、光传导等硬科技领域。

面对AI技术高速迭代,初创企业应当如何建立自身核心竞争力,马兰提出三点思考。

第一,初创企业需厘清自身定

位,恪守业务边界。当前AI、机器人、大模型等赛道热度高涨,不少创业团队容易被风口裹挟,试图追逐多元热点。但企业更应当认清自身的基因,守住核心业务内核,拒绝盲目多元化扩张,是AI浪潮下科创企业行稳致远的前提。

第二,组织要适配AI时代,把技术工具能力转化为内生生产力。如今AI工具已经具备规模化落地到企业各业务单元的条件,大量传统工作的产出效率能够得到显著提升。与之匹配,企业的组织架构也需要动态迭代,充分释放AI对团队效能的放大作用。

第三,搭建可持续的成本模



沸点资本合伙人马兰

型,理性看待规模扩张。AI热潮带来大量资本涌入,但持续烧钱换市

场规模不具备可持续性,初创企业需要做好成本与增长之间的平衡,构建健康的经营底盘。

谈及AI带来的产业变革,马兰提出,过去产业发展常常面临目标取舍的困境,追求精度往往就要承担更高成本、牺牲部分效率。而AI技术的深度赋能,有望实现精度、成本、效率三者同步优化,推动产业发展实现从量变走向质变。

传统产业很多奉行“先扩张、后补短板”的路径,经历野蛮生长之后再完成体系补课。马兰认为,对于当下的初创企业,完全可以从发展初期就借助AI能力,实现低冗余的业务架构,从源头规

避诸多经营隐患,奠定更加健康的长期发展基础。

在她看来,AI适合承接重复度高、标准化、可数字化的工作,也能够把行业资深从业者的经验完成数字化沉淀与复制,以此赋能千行百业,把人力释放出来,去探索企业第二、第三增长曲线。

她以被投企业云迹科技举例,这家企业的初心是“机器人,让人类更幸福”。自创立之初便秉持一个核心理念:让机器人承接繁重、枯燥、重复性的工作,把人解放出来从事更高价值的创造。“让AI去负重,把温度留给人,这是AI时代最好的商业文明。”马兰说道。