

PDF-CASE2022075

金融向善，义利并举：陆金所控股领跑金融企业 ESG 实践¹

案例正文

摘要：在全球气候危机、社会矛盾加剧的警醒下，ESG（即环境、社会与公司治理）理念深入人心。金融企业愈加清醒地意识到自身的社会角色，主动将 ESG 理念融入战略目标并贯穿于决策流程和业务之中，积极承担社会责任。本案例讲述了陆金所控股有限公司 ESG 实践的背景、动因、过程和成果，着重呈现了公司如何以战略思维践行 ESG 理念并实现经济价值和社会价值双赢的故事。通过本案例的学习，希望能帮助学员理解“他律和自律”这对金融伦理学概念，同时掌握企业社会责任的相关理论，进而引导学员进一步思考金融企业是否应当承担社会责任以及如何以战略性企业社会责任实现义利并举。

关键词：ESG 理念；他律和自律；企业社会责任

0 引言

2021 年 9 月，伦敦交易所旗下的知名指数编制公司富时罗素宣布，将陆金所控股有限公司（下文简称“陆金所控股”）纳入两大 ESG 主题指数——富时新兴市场 ESG 低碳精选指数与富时亚洲 ESG 低碳精选指数。听到这个振奋人心的消息时，陆金所控股的董事长冀光恒正在和公司消费者保护及 ESG 委员会主任李伟东就即将定稿发布的公司上市以来第一份 ESG 报告（《陆金所控股有限公司 2020 年环境、社会及管治报告》）做最后的确认。

董事长冀光恒反复翻阅着这份报告，回忆起公司 ESG 实践的历程——从管

-
1. 本案例由合肥工业大学经济学院高玲玲、牛雨虹撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

理层达成一致意见到设计顶层制度，再到分析确定重大议题，最终落实到具体业务，每一步都历历在目……

1 ESG 理念引热潮

1.1 时代召唤，应运而生

近年来，ESG 俨然已成为资本市场最火热的概念之一。

ESG 包括环境（Environmental）、社会责任（Social responsibility）和公司治理（Governance）三个维度，简单来说就是一种关注企业环境、社会和公司治理绩效而非财务绩效的投资理念和企业评价标准。



图 1 ESG 理念的三个维度

Figure1: Three Dimensions of ESG Philosophy

面对人口增长、气候变化和自然资源紧缺等全球性、系统性的发展威胁，可持续发展正逐渐成为社会共识，人们也将目光从经济发展速度转向经济发展的质量和韧性上。而 ESG 理念所秉持的平衡经济、环境和社会价值，以及对非财务因素的重视，刚好契合了当下的发展需求。

ESG 一词最早于 2004 年由联合国全球契约组织在《Who Cares Wins》报告中首次提出。发展至今，它已不仅仅是一个概念，而是逐步形成了一套框架体系，涵盖 ESG 投资、ESG 评级和 ESG 信息披露三个方面。其中，国际组织及各国监管机构制定 ESG 信息披露准则或指引；企业将 ESG 理念融入战略和实践，并遵循准则要求披露相关信息；第三方评级机构据此进行企业 ESG 评级；投资者或投资机构根据企业 ESG 信息和评级结果做出投资决策，构建 ESG 主题产品，同时企业基于评级结果进一步完善自身 ESG 表现。

1.2 趋利避险，备受追逐

纵观全球，基于 ESG 理念的投资正在以惊人的速度增长，逐渐发展为投资主流。根据全球可持续投资联盟针对全球主要地区的统计，2020 年初全球 ESG 投资的资产管理规模为 35.3 万亿美元，占全球投资规模的三分之一以上，而这一数字在 2012 年初仅为 13.2 万亿美元，年复合增速达到 13.02%，远超全球资产管理行业 6.01% 的整体增速。截止 2021 年 9 月底，联合国发布的负责任投资原则倡议 PRI 的签署成员已经超过 4200 家，所覆盖的资管规模也超过了 120 万亿美元。

ESG 之所以受到资本追逐，除了有追求可持续发展的道德觉醒外，更是源于资本天生对风险的厌恶和对收益的偏好。

近年来，因财务造假、内部人或大股东控制等公司治理（G）问题而破产的企业不在少数，众多公司还面临环境 E（如污染物排放）、社会 S（如违规用工、侵犯人权）方面的法律诉讼。非财务风险似乎无处不在，令投资者们提心吊胆。单纯关注被投资公司的财务绩效，已不能满足日益复杂的市场环境，ESG 因素成为投资者们不得不审视的重要风险来源。

资本市场认同 ESG 理念的另一主要原因在于 ESG 投资表现出了可观的超额收益。MSCI¹以 MSCI ACWI 指数（2013 年 5 月 31 日至 2020 年 11 月 30 日）为基准比较了五种 ESG 指数的相对表现，最终发现，ESG 指数在近期，特别是新冠疫情期间的表现均超过了基准指数。尽管也有研究发现 ESG 指数和母指数的收益曲线并无明显差异，但起码能够确定的事实是：ESG 投资在追求合乎道德的投资行为时，不一定会牺牲财务回报。

在 ESG 投资理念下，财务绩效不再是评估企业价值的唯一法则，ESG 表现成为投资者衡量企业风险应对能力、未来发展潜力的重要参考。投资者们普遍认为，ESG 表现优异的公司具备更高的长期成长性，而且在面临极端环境或事件时，具有更强的抗风险能力。

1.3 制度频出，有章可循

伴随着 ESG 高关注度而来的，是各国政府及监管机构对企业 ESG 信息披露

¹ MSCI 全称 Morgan Stanley Capital International，是美国一家著名指数编制公司。MSCI 指数是全球投资组合经理最多采用的基准指数。

日趋严格的要求。政策制定者对 ESG 信息披露的要求逐步从鼓励、引导走向半强制，近几年开始以强制性手段要求企业披露 ESG 信息。

多个国际组织相继发布了与 ESG 信息披露相关的原则和指引（见表 1），这些指引虽不具有强制力，但已然成为市场参与者普遍认可并参照执行的行业公约，其中全球报告倡议组织的可持续发展报告指引的运用最为广泛。

表 1 主要国际组织发布的 ESG 相关原则指引

Table1: Principles and Guidelines Issued by Major International Organizations about ESG

国际组织	相关指引
联合国责任投资原则机构（UN PRI）	
联合国环境规划署金融行动机构（UNEP FI）	联合国责任投资原则（UN PRI）
联合国全球合约机构（UN GC）	
全球报告倡议组织（GRI）	可持续发展报告指引
国际标准化组织（ISO）	ISO26000 社会责任指引
经济合作与发展组织（OECD）	公司治理指引
价值报告基金会（VRF）	由 IIRC 和 SASB 合并而来
CDP 全球环境信息研究中心（CDP Global）	环境信息披露平台
可持续发展会计准则委员会（SASB）	相关会计准则

数据来源：根据各组织官网及网络公开信息搜集

在联合国等国际组织的推动下，ESG 信息披露制度得到空前发展，但制度建设的完善度在国家和地区之间仍然存在显著差异，其中英国、日本、欧盟、美国及中国香港的 ESG 信息披露制度建设相对完善。欧盟委员会早在 2014 年就发布了《非财务报告指令》，对 ESG 信息的强制披露进行立法。2016 年，伦敦交易所第一次发布《ESG 报告指南》，以促进 ESG 信息的公开化、透明化和可量化。2019 年，香港联交所通过公开采纳公众的意见，正式发布了新修订的《环境、社会及管治报告指引》，要求强制披露 ESG 信息，并增加了强制披露董事会的 ESG 监管和决策的要求。

我国的 ESG 信息披露制度建设起步较晚，有待进一步完善。目前，国内的 ESG 信息披露监管框架，主要以政府监管机构以及交易所颁布的政策指引为主。

表 2 中国出台的 ESG 相关政策

Table2: ESG related policies issued in China

时间	机构	文件	领域
2002	证监会	《上市公司治理准则》	G
2006	深交所	《上市公司社会责任指引》	S
2007	国家环境保护总局	《环境信息公开办法（试行）》	E

2007	国资委	《关于中央企业履行社会责任的指导意见》	ESG
		《上市公司环境信息披露指引》	E
2008	上交所	《关于加强上市公司社会责任承担工作的通知》	S
		《关于做好上市公司 2008 年年度报告工作的通知》	S
2008	国家环境保护总局	《关于加强上市公司环境保护监督管理工作的指导意见》	E
2010	环境保护部	《上市公司环境信息披露指南（征求意见稿）》	E
2014	生态环境部	《环境保护法》修订	E
2015	深交所	《中小板上市公司规范运作指引》	E
2016	国资委	《关于国有企业更好履行社会责任的指导意见》	ESG
2016	上交所	《关于进一步完善上市公司扶贫工作信息披露的通知》	S
2017	证监会	《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第 2 号——年度报告的内容与格式（2017 年修订）》	ES
2018	证监会	《上市公司治理准则》修订	ESG
2019	上交所	《上海证券交易所科创板股票上市规则》	ESG
2020	中办国办	《关于构建现代环境治理体系的指导意见》	E
2020	上交所	《上交所科创板上市公司自律监管规则使用指引第 2 号——自愿信息披露》	ESG
2020	深交所	《上市公司信息披露工作考核办法》修订	ESG
2021	证监会	《公开发行证券公司信息披露准则（征求意见稿）》修订	ESG

资料来源：公开网站整理

1.4 企业躬行，正值当时

投资者对 ESG 因素的重视、监管机构或交易所制定的 ESG 信息披露准则、以及 ESG 评级带来的市场压力均会“倒逼”企业调整战略理念并优化治理架构以适应市场变化，加强 ESG 实践，提升自身可持续发展能力，并积极回应投资者和其他利益相关方的诉求，追求“义利并举”，同时披露更完善的 ESG 信息。这不仅是源于投资者的诉求和外部监管的压力，更是企业从可持续发展出发为筑牢商业“护城河”做出的必然选择。以 A 股为例，2009 年至 2020 年期间，披露企业社会责任报告或 ESG 报告的 A 股上市公司逐年增多，报告披露数量连续多年增长，逾四分之一的 A 股上市公司发布了 2020 年度 CSR/ESG 报告。

对于金融企业而言，ESG 因素的潜在风险不仅仅只是风险，更是机会、创新和竞争优势的来源。当金融企业以战略思维践行 ESG 时，则会形成一套“退可守、进可攻”的管理制度。“退可守”是消极地通过筛选交易来管控 ESG 因素的潜在风险，减少危机；“进可攻”则是积极地开发基于 ESG 理念的金融产品或服

务，创造收益。这种战略融入式的 ESG 实践，意味着金融企业的 ESG 实践并不会与本业分离，而是与本业相融。ESG 理念指导下的金融企业社会责任实践，既是企业社会贡献和影响力的彰显，也是有效管理风险和提升综合绩效的途径。利用自身专长及资源，金融企业在优化内部治理、保护环境、承担社会责任的同时创造长期经济利益，兼得“鱼”与“熊掌”。

无论是从全球资本市场对 ESG 的重视来看，还是从国内提倡绿色金融、企业社会责任的发展势头来看，注重 ESG 实践已经成为头部金融企业发展中的“必做题”。越来越多的上市公司，正沿着这条脉络，努力打造自身强劲的可持续发展竞争力，金融科技赛道的龙头企业陆金所控股正是其中之一。

2 平安有“子”初长成

2.1 背靠平安，茁壮成长

2011 年 9 月 11 日，在平安集团与上海市政府的共同推动下，平安集团旗下财富管理子公司——上海陆家嘴国际金融交易市场股份有限公司（现已更名为上海陆金所信息科技股份有限公司，以下简称“陆金所”）于上海陆家嘴正式成立，注册资金 8.37 亿元人民币。这便是陆金所控股有限公司的前身。

2012 年 3 月，陆金所网络投融资平台 Lufax.com 正式上线投入运营。

2014 年 12 月，陆金所控股有限公司在开曼群岛注册成立。

作为平安集团的“亲儿子”，陆金所一出生便是含着金钥匙长大的富二代。

2012 至 2015 年正是我国 P2P 行业的野蛮扩张期，搭乘国内互联网金融的发展快车，背靠平安集团丰富的金融资源的陆金所控股迅速成长，一举成为 P2P 行业龙头。这一时期 P2P 是陆金所唯一的业务，其业务成交规模一直居于业内榜首，在 2015 年第三季度，陆金所首次超过美国的 Lending Club，成为全球第一大 P2P 平台，名副其实的 P2P 界“高富帅”。

作为业内较早介入 P2P 行业的企业，陆金所收获了不少红利。截至 2015 年第三季度末，仅仅成立 4 年的陆金所控股的用户量就已超过了 1400 万，并在 2015 年 3 月完成了 4.85 亿美元的 A 轮融资。

2.2 行业巨变，脱“贷”换骨

2015 年的 e 租宝跑路事件掀起轩然大波，成为 P2P 行业的转折点。

长期处于监管真空下的 P2P 行业乱象丛生，频繁暴雷，大量恶意集资、平台卷款跑路的违法事件屡见不鲜。行业的野蛮生长以及层出不穷的问题引起了监管层的注意，2015 年 7 月，中国人民银行等十部委联合印发了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》，为央行颁发的第一份互联网金融监管文件。2016 年 8 月，原银监会等四部委联合发布了《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》，随后，关于存管、备案、信息披露三大主要配套政策陆续落地，全面整顿、严控风险成为互联网金融的主旋律，监管和清理替代了 P2P 行业的发展和革新。2015 年之后我国 P2P 运营平台的数量开始锐减，行业寒冬降临，依靠 P2P 业务起家的陆金所控股又该何去何从？

2015 年是我国 P2P 行业的分水岭，也是陆金所控股脱胎换骨般重生的起点。

2015 年初，在行业开始出现波动但监管政策还尚未落地时，敏感的陆金所控股就已经打算与 P2P 摆脱关系。2016 年底，公司开始剥离网贷业务，将 P2P 业务全部交由其全资子公司陆金服专营，陆金所控股转型成为金融产品的开放平台；2019 年 8 月起，停止新增 P2P 业务，同时停止利用 P2P 投资者的资金作用零售信贷业务的资金来源。

经过努力，陆金所控股 P2P 产品的客户资产由 2017 年末的 3364 亿元降低至 2020 年 6 月底的 478 亿元，占客户总资产的比重也从 72.9%降低至 12.8%¹。截止 2021 年 9 月 30 日，其网贷产品历史存量已彻底清零，标志着陆金所控股实现了 P2P 业务的平稳退出。在平稳良退的同时，陆金所控股努力实现了客户与收益的稳步增长，2017 年至 2019 年，公司投资者留存率每年都在 90%以上，活跃投资者数量复合增长率达到 14.1%。

2.3 科技赋能，华丽转型

在行业巨变中脱胎换骨的陆金所控股向着技术服务平台的方向转型升级，并积极布局海外市场。

2016 年，陆金所控股先后收购了重庆金融资产交易所有限责任公司、深圳

¹ 数据来源于陆金所控股有限公司招股说明书

前海金融资产交易所有限公司，并在平安集团内部完成了零售信贷业务的收购。2017年，陆国际（新加坡）金融资产交易所有限公司于新加坡成立，开展海外线上财富管理业务。后续经历一系列的整合，陆金所控股目前已经形成了“五所一惠”的战略布局。其中，陆金所和平安普惠分别对应财富管理和零售信贷两大业务板块；重金所（即重庆金融资产交易所有限责任公司）致力于打造成为立足西南、辐射全国的金融资产交易所；深圳前海金融资产交易所聚焦金融科技细分领域，着力打造全国领先的机构间资产交易平台和跨境交易平台；陆国际（新加坡）金融资产交易所有限公司和陆国际（香港）有限公司则是陆金所控股海外扩张的重要战略布局。

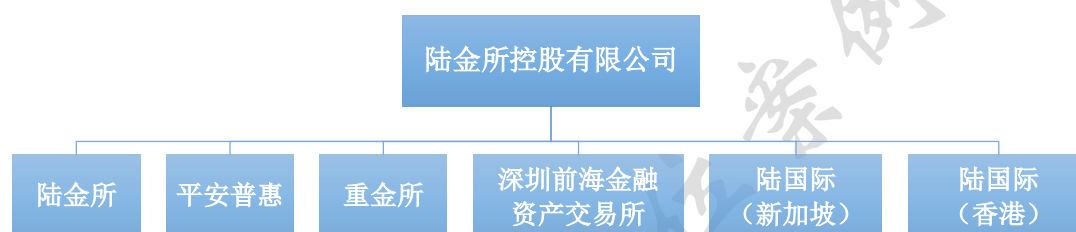


图 2 陆金所控股“五所一惠”战略布局

Figure2: Strategic Layout of Lufax Holding Ltd

资料来源：陆金所控股官网

定位于中国领先的科技型个人金融服务平台的陆金所控股，将零售信贷和财富管理作为核心业务，主要为个人、中国的小企业主和工薪阶层提供贷款，并为中国中产阶级和富裕人口提供量身定制的财富管理解决方案。根据公司可查财务数据，公司营收在 2017 年之后逐年稳定增加，净利润也保持稳定；两大基本业务的客户数量、业务资产均保持稳定增长。截至 2020 年 6 月末，陆金所控股这两大核心业务的规模分别在国内非传统金融机构中排在第二、第三位置。

转型之后的陆金所控股已经不再是平安集团旗下的网络投融资平台，而是整合集团普惠金融等资源后的金融控股集团。突出重围后的陆金所控股融合金融基因与先进科技，整合线上和线下资源，探索如何利用先进科技手段提升财富管理体验，并帮助金融机构提升数字化水平。

2.4 金融向善，继续前行

2017 年，NASDAQ 发布了第一版《ESG 数据报告指南》，在 NASDAQ 的北

欧市场进行试点。

2019年，NASDAQ正式发布了《ESG数据报告指南2.0》用于美国市场。

2019年，香港交易所正式发布了新修订的《环境、社会及管治报告指引》和《上市规则》，其中增加了强制要求披露董事会的ESG监管、决策的规定。

2020年初，SEC（美国证监局）向国会提交了《2019ESG信息披露简化法案》，该法案作为一个框架性指引，要求上市公司在年报中披露自己的ESG指标和公司长期战略的影响。

.....

各交易所新监管政策接二连三地出台，这让计划在美国或香港上市的陆金所控股管理层陷入深思——

在经营管理中考虑ESG因素势必会增加公司的管理成本，承担社会责任固然重要，但同时也需要大量人力和资金的投入，这些投入是否有价值？公司是否有必要将ESG理念融入经营管理呢？

“让零售信贷和财富管理更简单、更安全、更高效”是陆金所控股的公司使命，用创新金融科技，为用户带来实质的价值和真正解决行业的痛点，是陆金所控股作为金融科技龙头企业的初衷。越是紧随时代机遇的产业，越是以科技创新为驱动力的领域，就越是需要将商业价值与社会价值诉求相统一，处在ESG热潮中的陆金所控股似乎看到了答案.....

很快，陆金所控股的ESG实践拉开了序幕——

3 乘风破浪始践行

3.1 顶层设计，保驾护航

无规矩不成方圆，完善的管理架构和规章制度是企业ESG实践的根本保障。

陆金所控股建立了自上至下覆盖所有子公司、分公司及员工的ESG管理体系（见图2）。在管理层面，陆金所控股董事会为ESG管理工作的最高决策机构，董事会下专门设立了消费者保护及ESG委员会，全面监督消费者权益保护及ESG事宜，同时任命李伟东董事担任公司消保及ESG委员会主任。在执行层面，陆金所控股在执行委员会下分设消费者保护执行委员会和ESG执行委员会。ESG执行委员会的主要职责包括：（1）负责ESG工作的具体目标制定、管理政策制

定和绩效考核；(2) 识别对业务营运及利益相关方有重大影响的 ESG 事项；(3) 向董事会汇报 ESG 事项管理成果。此外，公司还在各专业公司层面分设 ESG 工作事务委员会，负责完善组织架构、配备人员、协调资源、落实 ESG 管理。最终，以各职能中心组成的 ESG 工作执行小组负责统筹及落实 ESG 具体工作。

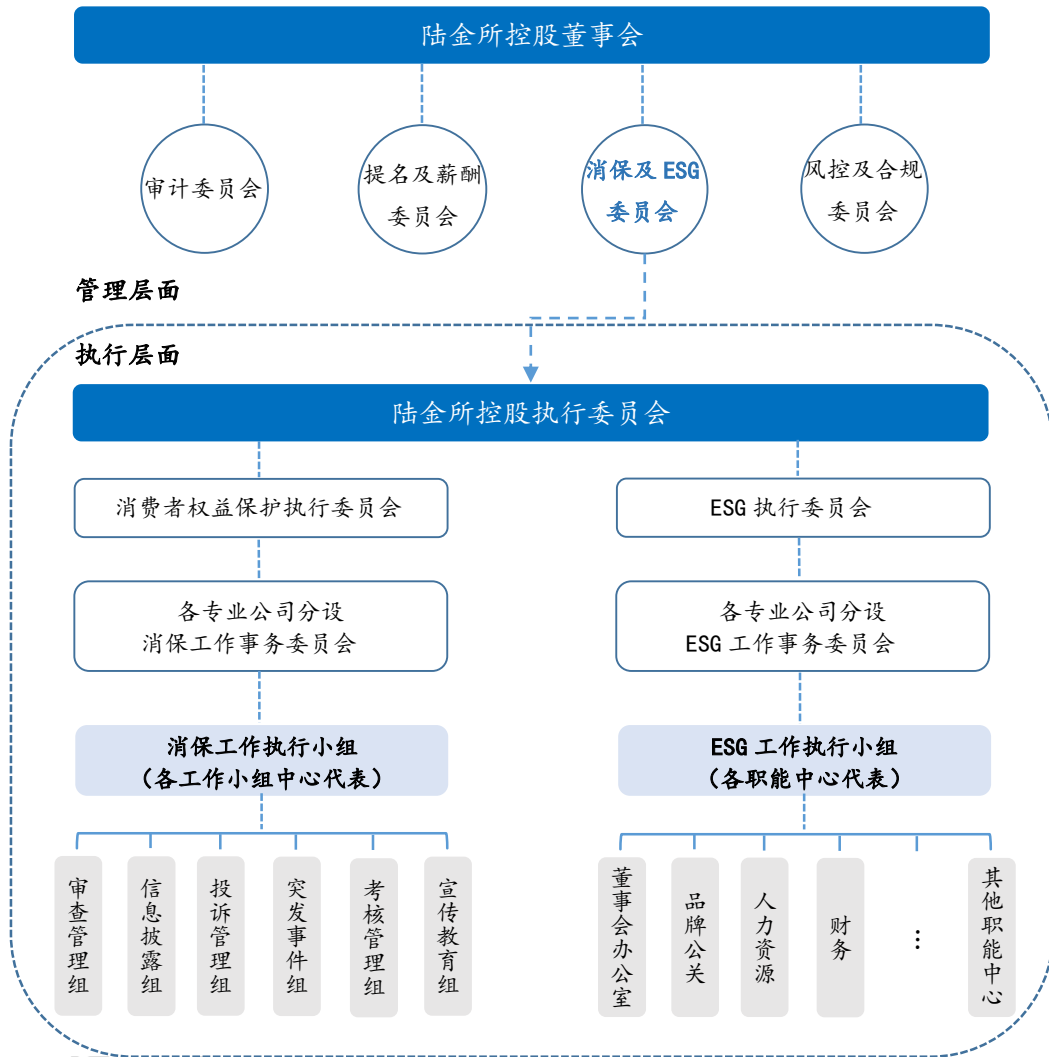


图 3 陆金所控股 ESG 管理架构

Figure3: ESG Management Structure of Lufax Holding Ltd

资料来源：陆金所控股 2020 年 ESG 报告

此外，陆金所控股制定了《陆金所控股有限公司环境、社会与管治（ESG）管理制度》，指引公司提升 ESG 管理的科学性、系统性与规范性，为公司所有人员和业务提供相关的指导，为公司进行可持续发展实践提供制度基础。通过严格执行 ESG 制度，保障公司的 ESG 管理及其绩效，并满足资本市场对公司 ESG 表现日益提高的要求和期望。

在管理架构和管理制度的双重护航之下，陆金所控股将通过 ESG 管理优化内部治理结构，持续创造环境效益和社会效益，对公司运营进行更有效的管理，建立和维护利益相关方关系，为各利益相关方创造长期价值，进而为公司业绩增长提供支持。

3.2 化虚为实，锚定方向

此刻，陆金所控股面临的另外一个关键问题是：ESG 议题涉猎广泛，很难做到兼顾所有方面，那么要如何找到公司应该聚焦的议题呢？

在一次 ESG 实践专题讨论会上，李伟东主任说道：“目前公认的 ESG 评级指标体系和信息披露准则都不尽相同，我们金融企业又比较特殊，不能完全照搬。而且，满足监管需求只是一个方面，我们的最终目标是真正提升公司在环境保护和社会责任方面的绩效……因此，我们必须在满足利益相关方需求的同时，结合公司发展的需要来确定议题……”

随后，消保及 ESG 委员会制定出了 ESG 重大议题的确定方案：首先组织开展利益相关方沟通，以真实了解并回应利益相关方的期望和诉求；然后进行重大性议题分析，识别出对利益相关方和公司可持续发展均具备高度重要性的 ESG 议题。

(1) 开展利益相关方沟通

根据公司的特性、发展情况和行业动态，陆金所控股首先识别出公司内外部的所有利益相关方，并与上述利益相关方建立有效的沟通机制，倾听他们的诉求，了解他们所关注的 ESG 议题。

表 3 陆金所控股的利益相关方及其关注议题

Table3: Stakeholders of Lufax Holding Ltd and Their Concerns

利益相关方	关注议题	
政府及监管机构	◇ 合规经营	◇ 增加就业机会
	◇ 依法纳税	◇ 发展绿色普惠金融
	◇ 促进经济持续、健康发展	
股东及投资者	◇ 满意的投资回报	◇ 良好的市值水平
	◇ 提高盈利水平和核心竞争力	◇ 透明的运营
用户	◇ 优质便捷的服务	◇ 畅通的沟通渠道
	◇ 持续稳定的金融产品供应	
供应商及合作伙伴	◇ 公平采购诚信互惠	◇ 长期稳定合作

员工	◇ 完备的权益保障	◇ 工作与生活平衡
	◇ 良好的职业发展平台	◇ 职业健康
传媒及公益组织	◇ 信息披露	◇ 共建和谐社区
	◇ 社区发展	◇ 改善社区环境
环境	◇ 践行绿色经营	

资料来源：陆金所控股 2020 年 ESG 报告

为了听取利益相关方的意见，公司为各地利益相关方提供了直接沟通的渠道，包括举办业绩发布会、股东年度大会，参与投资研讨会，接待内地及海外来访投资者等，积极开展利益相关方沟通。

(2) 确定重大性议题

第一步：识别相关议题

基于公司的业务模式，并结合国家政策及行业 ESG 披露趋势，陆金所控股识别出涵盖环境、雇佣、产品、管治、社区等方面共 19 项 ESG 议题（见表 4）。

表 4 陆金所控股确定的 ESG 议题

Table4: ESG Issues of Lufax Holding Ltd

领域	议题
E	节约能源与资源使用、应对气候变化、废弃物管理
S	信息与数据安全、金融产品安全与风控、消费者隐私保护、客户服务、金融科技创新、普惠金融、员工发展与培训、员工健康与安全、员工福利与权益保护、社会公益行动与投入、平等与多元化、供应商管理
G	董事会 ESG 参与、利益相关方沟通、合规风险管理、商业行为准则

资料来源：陆金所控股 2020 年 ESG 报告

第二步：调研关注程度

邀请独立第三方顾问对利益相关方进行问卷调查，调查范围包括投资者和股东、客户、供应商及合作伙伴、政府及监管机构、员工、社区等关键利益相关方。通过收集利益相关方的意见与建议，对各议题的重要性和外部影响程度进行评估。

第三步：分析运营影响

通过分析公司年度业务重点，向管理层征求意见，从公司角度评估议题对公司的重要性及影响程度。

第四步：确定议题排序

根据议题“对各利益相关方的重要性”和“对公司的重要性”两个维度，做出重要性排序，并以矩阵表达。该重大性议题矩阵即为未来提升 ESG 工作规划

的重要依据。

据此，陆金所控股确定了公司 2020 年的 ESG 重大议题（见图 3）。

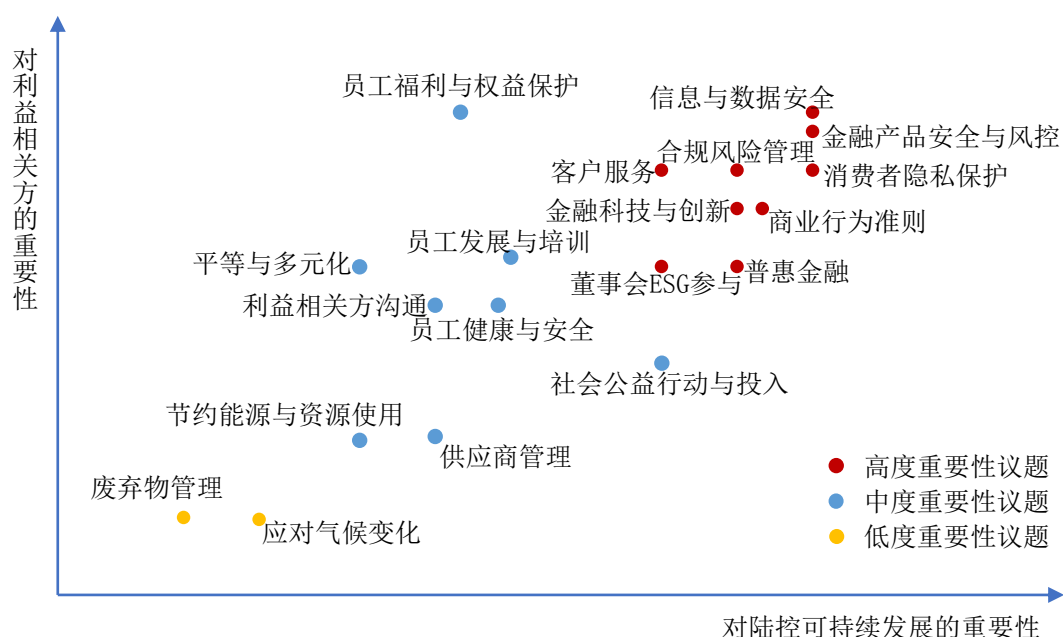


图 4 2020 年陆金所控股 ESG 重大议题

Figure4: Important Issues of ESG of Lufax Holding Ltd in 2020

资料来源：陆金所控股 2020 年 ESG 报告

3.3 理念贯穿，落地执行

在管理架构和管理制度的规范之下，以明确的 ESG 重大议题为指引方向，陆金所控股将 ESG 理念融入公司战略并贯穿于业务运营之中。

(1) 全面风险管理，严格把控风险防范

金融行业一向以高风险著称，稍有不慎就可能会引发严重的系统性风险。风险管理一直是陆金所控股内部治理的重中之重，这不仅是对陆金所控股业务正常运营的保障，也是对其高度重要性 ESG 议题（信息与数据安全、金融产品安全与风控、合规风险管理）的回应。

其一，以母公司平安集团为参考，陆金所控股建立了如图 4 的全面风险管理体系，将风险划分为合规操作风险、流动性风险、运营风险等七个范畴，同时识别各风险范畴下的主要风险，并将其归属至相关部门。公司通过全面风险管理体系，实现全风险、全条线、全业务、全流程、全人员的全面风险管理，有效管控

公司面临的各类风险，实现风险管控与业务发展的平衡。

其二，陆金所控股搭建了覆盖全公司的全面风险管理组织架构，由董事会监督，管理层直接领导，相关专业委员会为依托，各职能部门及员工密切配合完成全面风险管理工作。

其三，陆金所控股制定了全面的风险管理制度和政策，将中国法律法规、企业会计准则及美国上市公司规则等内化至公司的管理制度，包括《全面风险管理办法》、《代销产品业务风控准入指引》、《商业银行业务风控指引》、《关联交易管理制度》、《营销宣传内控管理和监测制度》等，指导公司风控举措的有效实施，完善管理机制，提高管理水平。

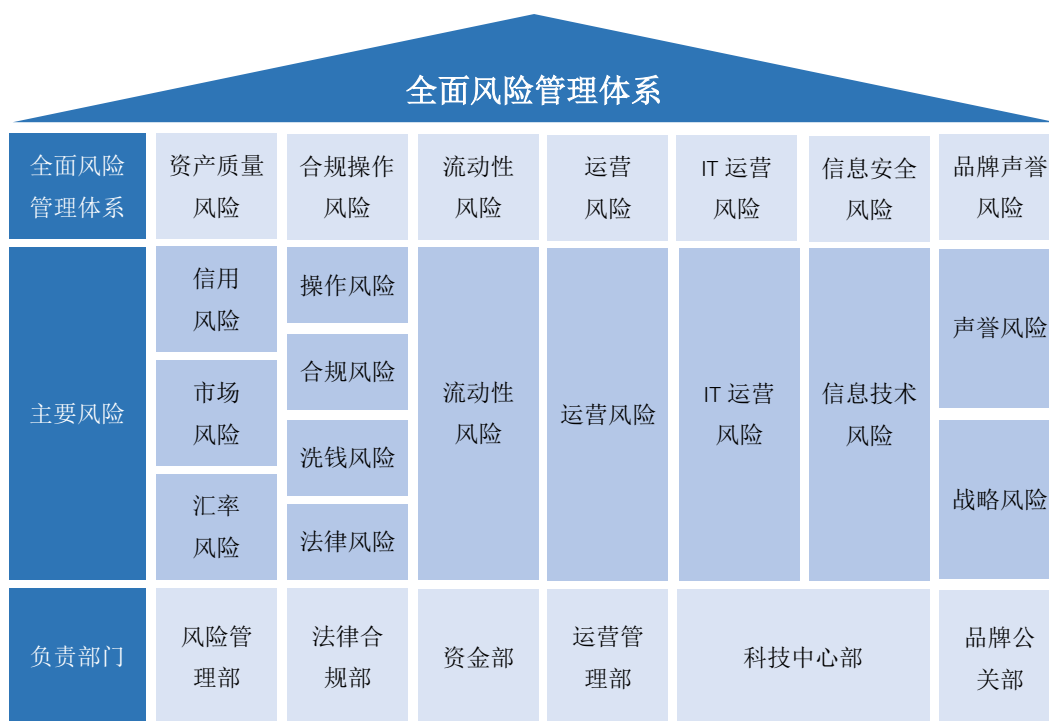


图 5 陆金所控股全面风险管理体系

Figure5: Comprehensive Risk Management System of Lufax Holding Ltd

资料来源：陆金所控股 2020 年 ESG 报告

针对合规风险，公司深入分析监管政策及业务政策变化对业务发展的影响，重点梳理流程设计的合理性和业务操作的合规性。同时，公司加强合作方准入管理，关注销售适当性、内部操作风险、资金安全及声誉风险；持续关注信息安全风险及互联网模式下新型风险，利用 AI 和大数据等技术手段精准识别风险，持续提升信息安全风险预防、监测及响应能力；强化费用合规性、财务指标真实性检查频率和违规行为处罚力度，综合运用知识图谱、社交网络等技术强化对员工

利益冲突、利益输送等风险的识别和管控，监测预警异常行为。

（2）深耕普惠金融，积极服务小微企业

普惠金融提倡为社会各阶层和群体，尤其是为弱势群体提供金融服务的同时，强调金融机构自身的盈利水平和财务可持续性。深耕普惠金融多年的陆金所控股，依托旗下零售信贷服务机构平安普惠，致力于满足小微企业的融资需求，并结合自身优势开发扶贫特色项目，积极履行企业公民的社会责任和使命，促进金融业可持续均衡发展。

凭借自身的商业禀赋，陆金所控股聚焦于融资供给不足的小微人群，尤其是年营业额 1000 万以下、雇员少于 50 人的小微及个体经营者，大力发展普惠信贷服务，帮助解决小微企业主“融资难”和“融资贵”的问题。2020 年疫情期间，无数小微企业的经营受到了较大影响，为帮助小微企业渡过难关，平安普惠在 2020 年疫情期间设立专门的贷款通道，为受疫情影响的企业及个人提供小微经营贷用于资金周转，帮助其解决由于疫情造成的经营困难、资金短缺以及贷款渠道受限等一系列问题。

此外，平安普惠致力于为小微群体提供高效快捷的金融服务，坚持用科技赋能金融服务，以更高效的方式提供金融服务。减少传统银行贷款所需的诸如房产抵押等流程，缩短贷款审批时间，帮助小微企业及个人更加快捷便利地获得贷款，从而更迅速地在资金短缺和融资困难中渡过难关。

陆金所控股旗下平安普惠持续探索出惠农贷、惠农金、扶贫新农人、凉山“妈妈的针线活”等多个创新性项目，为贫困地区农村经济和产业发展注入新鲜动力。

“惠农贷”产品，系平安普惠联合多家省级农业信贷担保公司及其他基层机构，为三农群体分担风险和提供资金支持，推动解决三农群体“融资难、融资贵、融资慢”的问题，带来低成本和高效率的融资渠道，为农村创业者提供多元化、价格可承担、体验便捷的借贷服务解决方案。“惠农贷”是平安普惠首次开放聚合式借贷服务模式的创新实践，其兼顾商业可持续的同时，开创了三农“商业向善”模式。借助自身普惠信贷服务的优势，为农村经济建立起符合商业发展逻辑的造血机制，助力三农群体和乡村创业者的未来发展。2020 年 10 月 21 日，“惠农贷 2.0”正式推出，并在贵州遵义习水县落地。“惠农贷 2.0”在原有产品的基础上，实现提前还款功能以及放款速度的优化，深化“惠农贷”遵义产业扶持模

式，进一步降低三农人群获取借贷服务的成本。

“惠农金”是平安普惠自 2017 年起与中国妇女发展基金会、上海宋庆龄基金会合作开展，面向贫困地区女性创业者的项目。以增加城乡贫困妇女收入、提高妇女素质为目的，借助当地特色优势产业，选择适合困境女性创就业的项目，以大户、合作社、企业为依托，形成了资金扶持、技能培训、传播倡导及市场引流等多方支持的闭环式帮扶链条，全方位助力女性创就业，实现经济自立和可持续发展。“惠农金”项目建立了以市场为导向的“协会+农户”、“公司+农户”、“企业+基地+平安普惠惠农金农户”的产业帮扶和女性赋能为一体的公益模式，注重培养农村致富带头人，通过发挥带头人的作用，帮助更多女性成长和发展。

(3) 开拓绿色金融，实现业务环保相结合

陆金所控股坚持将金融业务和环境保护、低碳经济充分结合，专门设立了绿色金融办公室，结合公司自身业务制定三大绿色金融业务方向。

其一，开发绿色金融产品及服务，引入绿色基金与净值型产品，通过绿色金融促进社会的低碳和可持续发展。“车 e 贷”是由平安普惠联合合作方共同向用户提供的一款综合性融资服务产品，也是平安普惠推出的首个“碳中和”概念金融产品。在产品设计中战略性地纳入了新能源汽车（特斯拉），通过支持新能源车主的方式鼓励社会更多采用绿色交通。

其二，募资支持绿色金融项目。公司鼓励业务团队引入环保、减排、文化发展等相关产业资产，切实支持污水处理、城市绿化、新能源等符合绿色内涵的产业，顺应国家产业部署方向。陆金所控股联合陆基金上线多只泛 ESG 公募产品，未来也将继续有针对性地引入 ESG 相关公募产品以及底层资产，投资于绿色金融、节能减排领域的其他净值型产品。陆基金联合陆控发起“绿色投资益起来”公益投资活动，优选多只环保公益主题基金产品，投向涉及新能源汽车、社会公益、环保等多个领域，让投资也能带来公益环保效应。

其三，科技赋能金融机构节能减排。近年来，陆金所控股整合利用多项技术，陆续推出融合金融科技与运营经验的“财富云”服务，涵盖银行旗舰店、数据库升级系统、优质贷款资产对接等多项创新解决方案，向金融机构输出，赋能其金融业务。通过各项科技创新工具的灵活运用，投资者可以通过陆金所平台跳转至金融机构页面投资各类产品，减少线下网点业务办理流程，从而使得投资流程无

纸化，降低碳排放。未来还将继续赋能绿色金融，通过云上模式取代传统线下营销，同时为金融机构提供一站式科技维护，降低机构端系统维护成本，实现节能减排绿色运营。

(4) 打造“产业扶贫+生态扶贫”，助力乡村振兴

陆金所控股致力于把“输血”式扶贫变成“造血”式扶贫，结合当地特色产业，找准群众脱贫致富的合适路径，打造“产业扶贫+生态扶贫”新模式，为脱贫攻坚胜利奠定坚实基础，助力乡村振兴。

凭借自身的金融思维和资源优势，陆金所控股牵手中国扶贫基金会，发起“大国小镇”产业扶贫计划，以“政府+社区+社会组织（社会企业）”的合作机制，体系化提升村镇产业发展水平，助力小镇脱贫攻坚。“大国小镇”计划打造的“四大蜂蜜合作社”+“保护蜂源地”模式，开创了国内农村产业扶贫与生态环保相结合的特色公益之路。村民们除了养蜂之外，也依托自然保护区的天然条件，持续发展“探寻蜂源地旅游”、“养蜂科普研学”等项目，积极发展农家乐、乡村特色民宿等旅游服务业。与此同时，为响应“绿水青山就是金山银山”的理念，还发起“保护蜂源地”计划，在助力当地脱贫之余，积极投身于乡村生态保护。

(5) 注重数据安全，保护消费者权益

针对客户个人隐私信息保护及数据安全等问题，陆金所控股专门设立了信息安全管理委员会；建立共计 73 份安全管理制度；制定信息安全 KPI，围绕重点 KPI 分解至各关键部门，定期考核。其推出的信息安全管理系统已通过公安部信息系统安全等级保护（三级）、ISO20000 和 ISO27001:2013 信息安全管理体系认证。同时，为保障借款者的合法权益，陆金所控股与各地公安反诈中心、消协、社区、高校等协同，推出金融消费者素养提升专项计划“维 C 行动”。

(6) 坚持员工为本，携手同创美好未来

坚持员工为本的原则，坚持平等雇佣，保障员工权益，持续不断培养行业领军人才和业务英才，为员工打造公平、开放、和谐、包容的工作环境，及时提供员工所需的帮助与关爱，与员工携手同创美好未来。公司秉持“结果导向、关注过程”的绩效管理理念，采用“1234 绩效原则”开展科学的绩效评估，并针对中级以上员工开展整体评估。为升级优化人才结构，盘活人才资源，公司引入干

部考核与竞聘机制，帮助员工成长并保持职业竞争力。

4 义利并举展宏图

2020年10月8日，陆金所控股正式向美国SEC递交招股说明书，计划在纽约交易所上市。随后不到一个月，陆金所控股就走完了所有的上市流程。北京时间2020年10月30日晚间，陆金所控股有限公司敲响了美国纽约交易所的上市钟声，共发行1.75亿份美国存托股票（ADS），发行价为每股ADS13.5美元，募资总规模23.63亿美元。

高光时刻的陆金所控股，取得了无数羡慕旁人的成就。

4.1 社会价值，广受认可

2020年，陆金所控股累计帮扶小微企业超过124万家，普惠金融借款服务人群276万人，年内普惠信贷授信总额5649.61亿元，年内普惠信贷贷款余额5451.49亿元。截至2020年末，“惠农贷”项目已经在重庆、贵州、陕西、海南累计放款10250.5万元，共放款215笔；“惠农金”项目覆盖黑龙江、吉林、甘肃、宁夏、内蒙古、重庆、河南、云南八个省份，累计向农村合作社带头人及农村创业者提供免息惠农金1660万，直接扶持超600户贫困户，户均增收超1万元，项目覆盖黑龙江、吉林、甘肃、宁夏、内蒙古、重庆、河南、云南八个省份；

“大国小镇”计划帮助四川平武蜂蜜合作社21户蜂农户均增收1600元，云南德钦蜂蜜合作社377户蜂农户均增收800元，贵州习水蜂蜜合作社29户蜂农户均增收达6000元，受益社员已超过1500人；2020年，公司开展贷款申请流程无纸化业务较传统业务现已节约64.884吨。

得益于在普惠金融、精准扶贫、乡村振兴及绿色金融等方面的创新和成果，陆金所控股成功入选中国普惠金融助力脱贫攻坚典型案例、《中国普惠金融实践案例集锦（2020）》，并在2016至2020年间连续入选“毕马威中国领先金融科技50企业”。此外，中国社会企业与影响力投资论坛向光奖、年度商业向善TOP10等奖项、“年度上市企业ESG实践”奖等诸多奖项纷纷被收入囊中。英国伦敦交易所旗下的知名指数编制公司富时罗素也将其纳入富时新兴市场ESG低碳精选指数与富时亚洲ESG低碳精选指数，更是表明了全球资本市场对其在可持续发展和绿色生态建设方面的认可。

凭借自身优势及其与ESG理念相融合的商业模式，陆金所控股不断探索、

不断创新，打造了金融企业 ESG 实践的优秀样本。

4.2 业务表现，稳健增长

陆金所控股的 ESG 实践在创造社会价值、承担社会责任、提升企业声誉的同时，还为公司业务的可持续提供了源源不断的动力。

2021 年，公司全年总营业收入 618.35 亿元，同比增长 18.8%；全年净利润达 167.09 亿元，同比增长 36.1%。在零售信贷业务方面，截至 2021 年底，公司累计借款人数达到 1680 万人，管理贷款余额达 6610 亿元，与上年相比分别增长了 15.9% 和 21.3%。公司聚焦于服务小微群体的融资需求，2018 至 2020 年，零售信贷业务新增贷款中小微企业贷款占比分别为 59%、63% 和 72%，而这一比重在 2021 年四个季度分别达到了 75.7%、77.6%、80.5% 和 79.6%。在财富管理业务方面，客户资产规模、注册用户数、活跃投资者数均实现稳健增长，截至 2021 年末，客户资产规模达 4327 亿元，注册用户数同比增长 11.7%，达到了 5160 万人，活跃投资者数逐年增长至 1550 万人。

表 5 陆金所控股近五年主要盈利数据

Table5: Profit Data of Lufax Holding Ltd in Recent 5 Years

单位：亿元

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
营业收入	278.19	405.00	478.34	520.46	618.35
其中：零售信贷业务收入	153.36	295.76	393.25	394.57	360.87
财富管理业务收入	18.85	26.45	26.04	17.65	22.07
净利润	60.27	135.76	133.17	122.76	167.09
净利率	21.68%	33.52%	27.84%	23.59%	27.02%

数据来源：陆金所控股财务报告及招股说明书

表 6 陆金所控股近五年主要业务数据

Table6: Business Data of Lufax Holding Ltd in Recent 5 Years

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
零售信贷业务：					
累计贷款人数（万人）	750	1030	1240	1450	1680
贷款余额（亿元）	2884	3750	4622	5451	6610
财富管理业务：					
注册用户数（万人）	3380	4040	4400	4620	5160
活跃投资者数（万人）	960	1120	1250	1490	1550
管理资产总额（亿元）	4617	3694	3469	4266	4327

数据来源：陆金所控股财务报告及招股说明书

基于稳健的经营业绩与稳定的现金流，陆金所控股在 2021 年三季度财报中首次披露了公司的分红政策，积极回馈股东：自 2022 年起，将按照上一会计年度净利润 20%至 40%的比例派发经常性现金分红。根据新公布的 2021 年年报，陆金所控股计划于 2022 年 4 月按每 ADS 0.34 美元的比例派发现金分红，约为 2021 年全年净利润的 30%。此外，2021 年陆金所控股曾两次公布股份回购计划，充裕的现金流也使得陆金所控股得以再度加码回购力度，2022 年将在 2021 年 10 亿美元股份回购计划的基础上新增 5 亿美元 ADS 回购。

5 结语

前路漫漫，陆金所控股还将继续与善同行，力争成为中国海外上市公司中合规治理方面的典范。

正如董事长冀光恒所说：“未来，陆金所控股将把握时代脉络，紧跟市场机遇，把握时代机遇，以科技创新为驱动力，以有温度的金融服务为发力点，落实普惠金融，支持实体经济，承担企业责任，走出一条具有自身特色的发展之路。”

（正文字数：13252 字）

Finance for Good, Righteousness for Profit: Lufax Holding Ltd

Leads ESG Practices for Financial Companies

Gao Lingling, Niu Yuhong

(School of Economics, Hefei University of Technology)

Abstract: In the wake of the global climate crisis and intensifying social conflicts, the concept of ESG (i.e. environmental, social and corporate governance) has taken root in people's hearts. Financial companies are increasingly aware of their social role and actively integrate ESG concepts into their strategic objectives and through their decision-making processes and operations, and actively assume social responsibility. This case describes the background, motivation, process and results of ESG practice of Lufax Holding Ltd, and highlights the story of how the company practiced ESG concept with strategic thinking and achieved both economic and social value. Through this case study, we hope to help participants understand the concept of "self-discipline and self-discipline" as a pair of financial ethics, as well as grasp the theory of corporate social responsibility, and then guide them to further consider whether financial enterprises should take social responsibility and how to achieve both righteousness and profit with strategic corporate social responsibility.

Keywords: ESG philosophy; Other-regulation and self-regulation; Corporate social responsibility