

欧盟 CSRD 政策下中国出口企业的 ESG 披露适应性研究：制度压力与战略调整机制

黄蕴琳

(广东佛山 佛山欧神诺陶瓷股份有限公司 ESG 办公室 528000)

摘要：

在全球可持续发展趋势下，企业环境、社会与治理（ESG）信息披露成为跨国经营的重要门槛。欧盟《企业可持续发展报告指令》（CSRD）的正式实施标志着全球 ESG 监管迈入强制性、标准化与可审计的新阶段。对于中国出口型企业而言，CSRD 不仅带来合规性挑战，更在制度压力之下引发深刻的战略调整需求。本文基于新制度主义理论与战略适应理论，系统分析了 CSRD 政策的核心要求、对中国出口企业的具体影响及其内在适应机制。通过政策文本解读、典型案例分析与小样本调查，探讨企业在制度压力下采取的不同战略路径，包括被动合规、积极适应与创新转型三种模式。研究发现，规模、行业特征与国际化程度等因素显著影响企业的适应行为，而数据治理能力、组织责任体系与供应链协同是战略调整成功的关键支点。本文提出了针对出口企业的管理启示与政策建议，旨在为中国企业在全局 ESG 强监管背景下实现合规经营与可持续竞争优势提供理论支持与实践参考。

关键词：

ESG 披露；CSRD；中国出口；制度适应；战略转型

一、引言

（一）研究背景与问题提出

1、全球 ESG 披露监管环境加严的总体趋势

近年来，气候变化、社会责任与公司治理问题日益成为全球资本市场关注的焦点。各国监管机构纷纷将企业非财务信息披露纳入法定要求，如美国 SEC 提出的气候风险披露规则，欧盟发布的绿色分类标准（EU Taxonomy），全球可持续准则理事会（ISSB）设立统一的可持续信息披露准则。这一趋势标志着全球 ESG 监管由“自愿披露”向“强制合规”转型，企业在跨境经营中面临前所未有的信息透明压力。

2、欧盟 CSRD 政策发布的时代背景与主要内容概览

作为全球最早推动可持续金融体系建设的地区，欧盟于 2022 年正式通过《企业可持续发展报告指令》（Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD），取代原有的《非财务报告指令》（NFRD）。CSRD 要求大幅扩大披露企业范围，统一 ESG 报告标准（EFRAG 起草的欧洲可持续性报告准则 ESRS），并引入强制性第三方审计。实施时间表分阶段推进，自 2024 财年起逐步覆盖所有大型企业和上市中小企业，预计影响全球超过 5 万家企业。

3、中国出口企业面临的制度压力与适应挑战

作为欧盟重要贸易伙伴，中国出口企业尤其在制

造业、消费品与电子科技领域，普遍进入了 CSRD 直接或间接适用范围。这意味着，即便不在欧盟注册，只要业务链条涉及欧盟市场，中国企业也需按照欧盟标准进行 ESG 信息披露。这种外部制度压力对企业的管理、运营合规、供应链协同与战略定位提出了更高要求，成为影响出口竞争力的新型“绿色壁垒”。

4、本文研究问题的界定

面对 CSRD 带来的新规压力，中国出口企业如何认识并应对这一变化？在制度压力驱动下，企业采取了哪些战略调整机制？不同企业适应路径的异同及成效如何？本文旨在从制度适应理论出发，系统解析中国出口企业在 ESG 披露新规下的战略转型逻辑与实践路径，为后续政策制定与企业管理提供理论依据与实证支持。

（二）现有研究回顾与不足分析

1、国际研究现状梳理

国际学术界关于企业应对 ESG 监管变化的研究主要集中在：

制度压力驱动企业责任披露与社会责任战略调整（Campbell, 2007）；

ESG 合规对企业价值与资本成本的影响机制（Dhaliwal et al., 2011）；

跨国公司在不同制度环境下的 ESG 策略异构（Ioannou & Serafeim, 2012）。

然而，针对特定地区（如中国出口型企业）在特定法规（如 CSRD）下的适应行为研究尚属空白，现有研究多为概念性分析，缺乏细致的制度适应路径与实际管理机制探讨。

2、国内研究进展

国内关于 ESG 披露的研究近年来逐步兴起，主要涉及：

ESG 披露对企业价值、融资约束与投资者关系的影响；

政策激励与市场需求对企业可持续转型的促进作用；

企业社会责任履行的战略动因与效应分析。

但针对 CSRD 具体要求、中国出口企业应对策略与制度适应机理的系统研究仍较为稀缺，实践层面缺乏可操作性指引。

3、研究空白与本文贡献定位

本文在现有研究基础上，结合欧盟 CSRD 新政特定背景，聚焦中国出口企业这一独特群体，首次系统提出：

制度压力细分模型；

战略调整三阶段路径；

数据治理、组织重塑与供应链协同三大适应支点。

在理论上丰富了制度适应与战略转型研究，在实践上为企业应对全球 ESG 强监管环境提供了系统参考框架。

（三）研究方法与论文结构安排

1、研究方法

本文采用综合性研究方法：

政策文本分析：系统梳理 CSRD 及相关法规内容；

案例研究：选取典型适应型与消极应对型企业进行纵深剖析；

小样本调查：通过问卷与访谈了解更广泛企业群体的适应状态与意向。

2、论文结构安排

本文主要结构包括：

引言（研究背景、问题界定）；

CSRD 政策解读与适应性挑战；

制度适应理论与战略调整机制；

中国出口企业适应路径分析；

案例研究与实证验证；

管理启示与政策建议；

研究局限与未来方向。

二、欧盟 CSRD 政策解读与适应性挑战

（一）CSRD 政策的核心要求与实施进度

1、披露适用范围扩大

欧盟 CSRD 相较于原有的 NFRD，其披露适用范围显著扩大。根据 CSRD 规定，适用对象包括：

（1）所有在欧盟注册的大型企业，即符合以下两个条件中的任意两个者：

员工超过 250 人；

年营业收入超过 4000 万欧元；

总资产超过 2000 万欧元。

（2）在欧盟上市的所有中小型企业（除微型企业外）。

（3）第三国企业，只要在欧盟设有子公司或分支机构，且在欧盟境内年营业额超过 1.5 亿欧元，即纳入 CSRD 适用范围，需提交独立的可持续发展报告。

这一变化意味着，不仅欧盟本地企业需要遵守，很多非欧盟国家出口企业，包括大量中国出口制造企业，也将直接或间接受到影响。

2、ESG 数据质量标准化

CSRD 要求企业按照欧洲可持续性报告标准（European Sustainability Reporting Standards, ESRS）进行报告。ESRS 涵盖环境（E）、社会（S）与治理（G）三大领域，细化到多个具体主题，如：

气候变化（Climate Change）；

水资源与海洋资源管理（Water and Marine Resources）；

员工权益与多元化（Own Workforce and Diversity）；

供应链管理（Value Chain Responsibility）；

公司治理与商业伦理（Governance and Ethical Business Conduct）。

同时，CSRD 引入了“双重重要性”原则，即要求企业既披露 ESG 因素对企业财务状况的影响，也披露企业经营活动对环境与社会的影响。这一原则大大拓宽了披露范围与深度，要求企业拥有完善、细致且可审计的数据体系。

3、实施时间表与分阶段合规要求

CSRD 的实施采取分阶段推进策略：

2024 年起：原 NFRD 适用的大型上市企业率先执行；

2025 年起：欧盟大型非上市企业纳入适用范围；

2026 年起：上市中小企业开始执行，适用宽限期与简化版 ESRS；

2028 年起：第三国企业开始适用，需提交独立可持续报告。

因此，中国出口企业若涉及欧盟业务且达到相关营业额门槛，自 2028 年起将正式受 CSRD 约束。尽

管存在时间缓冲，但鉴于准备工作复杂，且客户方合规压力传导提前发生，实际上适应窗口期非常有限。

（二）CSRD 对出口型中国企业的直接影响

1、适用企业类型与行业分布

根据欧盟统计与中国海关数据推算，受到 CSRD 影响的中国出口企业主要集中在：

（1）制造业

电子信息制造（如电子元器件、智能终端设备）；
机械设备制造（如汽车零部件、高端装备）；
纺织与服装制造（尤其是高端品牌供应链）。

（2）消费品行业

食品饮料出口；
家居用品、日用品、玩具等品类。

（3）新能源与绿色科技行业

光伏、风电设备制造与出口；
电动汽车及核心零部件产业链。

这些行业不仅出口规模大，而且与 ESG 议题（如碳排放、供应链管理、劳动条件）高度相关，披露要求更为严苛。

2、ESG 披露内容与数据体系要求的变化

相比以往简单的 CSR 报告或定性描述，CSRD 要求：

量化数据：如温室气体排放量（Scope 1, 2, 3）、可再生能源使用比例、员工离职率等；

可追溯性：数据必须具备来源可溯、过程可审计、方法可复现的特点；

综合性：不仅涉及企业自身，还要覆盖供应链上游与下游的环境与社会影响；

审计合规：必须经过第三方独立验证，并附带合规声明。

对大部分尚未建立系统 ESG 数据管理体系的中国出口企业而言，这无疑是一次全方位的挑战。

3、合规成本增加与监管问责压力上升

CSRD 的实施意味着出口企业需承担额外合规成本，包括：

建立或升级 ESG 数据收集与管理系统；

培养专业的可持续发展与合规管理团队；

支付第三方审计费用；

应对客户、投资者、监管机构提出的更多合规问询与审查。

若未能及时合规，不仅可能面临订单流失、融资受限、品牌声誉受损，严重时还可能遭遇法律追责与进入欧盟市场受限的风险。

（三）制度压力视角下的企业适应困境

1、制度异质性与本地适应障碍

中国出口企业原有的合规体系多以国内政策与客户需求为导向，与 CSRD 标准存在明显差异。例如，国内 ESG 披露多为自愿性且侧重定性描述，缺乏统一量化标准与强制审计机制。这种制度异质性使企业在短期内适应欧盟新规面临巨大转型成本与学习曲线。

2、标准差异与数据获取挑战

CSRD 要求的数据颗粒度、完整性与可验证性远高于现有国内实践标准，例如：

要求全面追踪供应链上游排放（Scope 3），而很多企业对于供应链环节控制力薄弱；

要求社会影响数据（如供应商劳动条件合规性），而目前国内很多供应商环节数据透明度较低；

要求信息披露以 XBRL 格式标准化报告，而大多数企业尚无相关数据系统支撑。

3、内部资源不足与组织能力短板

尤其是中小出口企业，普遍存在以下问题：

缺乏专门的可持续发展或合规部门；

高层管理对 ESG 议题认知不足，缺乏战略层面的重视与投入；

内部数据分散，基础设施薄弱，跨部门协作机制缺失。

在这种情况下，即使意识到合规压力，很多企业短期内也难以有效完成转型调整。

三、制度适应理论视角下的战略调整机制

（一）制度适应理论基础

1、新制度主义视角

新制度主义理论强调，组织行为不仅受技术效率驱动，还深受制度环境影响。DiMaggio 与 Powell（1983）提出的制度同形化（Institutional Isomorphism）机制指出，组织为了获得合法性，趋向于在结构、过程和标准上模仿同行或符合外部制度要求。企业在外部的制度压力下，为了维持合法性、生存与资源获取能力，必须进行相应调整。

2、战略回应理论

Oliver（1991）提出的战略回应理论指出，组织在面对制度压力时并非被动接受，而是根据自身资源、权力、环境依赖关系等因素，选择不同的回应策略，主要包括：

（1）服从（Acquiescence）：完全接受并遵循外部制度要求；

（2）妥协（Compromise）：部分调整以满足外部期望；

（3）规避（Avoidance）：通过形式主义或象征性行动逃避合规；

(4) 挑战 (Defiance)：直接反对或抵制外部制度要求；

(5) 操控 (Manipulation)：主动影响制度制定与执行过程。

在 CSRD 背景下，中国出口企业的应对策略体现了服从、妥协与挑战等多元回应路径。

(二) 出口企业的制度压力来源细分

1、强制性压力

源自法律法规的硬性约束。CSRD 作为欧盟立法正式文件，对进入欧盟市场的企业具有明确的强制效力。不合规企业将面临法律责任、市场准入限制、客户合同中止等实质性惩罚。因此，强制性压力是驱动中国出口企业采取合规行动的首要动力。

2、规范性压力

来自行业协会、客户、供应链上下游伙伴以及投资者的专业规范与社会期望。例如，欧盟大型零售商在供应链招标中普遍要求供应商出具符合 CSRD 标准的可持续发展报告；大型基金在投资决策中增加了 ESG 评分权重。这种规范性压力通过市场机制放大了法律压力的影响范围与深度。

3、认知性压力

源自行业认知与价值观变化。随着可持续发展理念在全球范围内广泛传播，ESG 被逐渐纳入企业核心竞争力评价体系，成为品牌信誉、市场声誉的重要组成部分。企业即使短期内无强制合规要求，也因担心“认知错位”而主动适应，以维持行业地位与未来竞争优势。

(三) 企业战略调整的典型路径

1、被动合规型战略调整

部分企业选择最低限度响应策略，主要特点是：

(1) 以满足客户最基本合规要求为目标；

(2) 仅针对强制性压力领域进行补充披露与数据准备；

(3) 缺乏系统的可持续战略规划与组织变革。

这种路径适合资源有限、短期内缺乏能力进行深度调整的中小企业，但存在长期竞争力受损的隐患。

2、积极适应型战略转型

积极适应型企业认识到 ESG 不仅是合规问题，更是未来竞争力重塑的机会，主要特征包括：

(1) 超越最低合规要求，主动对标国际最佳实践（如 GRI 标准、SASB 标准）；

(2) 将 ESG 纳入企业战略规划与风险管理体系；

(3) 重构内部组织架构，设立专门的可持续发展部门或首席可持续发展官 (CSO) 职位；

(4) 投资建设数据治理体系，实现高质量、自

动化的 ESG 数据收集与管理。

这种战略调整有助于提升品牌价值、优化融资渠道与增强市场韧性。

3、领先创新型战略重塑

少数领先企业将 CSRD 视为市场先机，通过战略重塑在竞争中取得超越性优势，具体表现为：

(1) 将可持续创新作为核心竞争战略，积极开发低碳产品、循环经济商业模式；

(2) 参与国际标准制定与行业规则构建，影响制度形成；

(3) 推动供应链绿色转型与协同创新，建立绿色生态圈；

(4) 利用 AI、大数据、区块链等技术提升 ESG 治理效率与透明度。

这种路径虽然投入大、调整幅度高，但在全球供应链重构与绿色转型趋势下，具有更强的抗风险能力与成长潜力。

四、中国出口企业 ESG 披露适应路径分析

(一) 企业类型差异对适应路径的影响

1、规模差异

(1) 大型出口企业

大型出口企业，尤其是国有企业和在港上市公司，通常具备更为完善的管理体系、充足的资源储备以及对国际市场的丰富经验。面对 CSRD 带来的高标准要求，这类企业倾向于采取积极适应型乃至领先创新型的应对路径，通过设立可持续发展委员会、制定详细的 ESG 战略规划、同步建设数据治理平台等手段，主动布局长期竞争优势。

(2) 中小出口企业

中小出口企业由于资源、技术、管理能力等方面存在显著短板，普遍采取被动合规策略，仅在客户强制要求或即将面临订单流失风险时，才有限度地补充 ESG 披露。少数具有国际化经验或处于高价值链环节的中小企业，则尝试通过联合行业协会、借助外部咨询服务等方式，寻求低成本、渐进式的适应路径。

2、行业特征差异

(1) 高耗能、高排放行业

如传统机械制造、金属冶炼、纺织服装等行业，因本身环境影响显著，且欧盟 CSRD 对环境议题（尤其是碳排放）要求严格，因此受到的适应压力更大。此类企业需要在短期内加强碳排放数据监测、提升能效水平、加快清洁生产转型。

(2) 轻资产、科技创新行业

如电子信息、新能源、新材料等行业，ESG 相关

指标在环境层面的压力相对较小，但社会责任（如劳动权益、供应链责任）与治理结构（如透明度、股东权利保护）成为关注重点。这些行业企业倾向于通过完善治理结构、提升信息透明度来实现快速适应。

3、国际化程度差异

（1）高度国际化企业

拥有跨国经营经验的出口企业，在 ESG 披露、合规管理方面通常已有较好基础，对 CSRD 等新规的理解与接受程度较高，适应速度快，调整路径成熟。

（2）低国际化企业

主要服务国内市场或偶尔进行进出口业务的企业，缺乏国际法规适应经验，面对 CSRD 等复杂法规感到无所适从，适应路径滞后，存在较高的合规风险。

（二）适应策略与管理机制优化

1、数据体系建设与治理能力提升

（1）建设 ESG 数据管理系统

企业需围绕 CSRD 要求，系统梳理环境、社会与治理三大领域的的数据需求，建立统一的数据采集、管理、验证与报告系统。优先建设碳排放、能耗、水资源利用、劳动条件、供应链责任等核心指标数据库。

（2）引入数据自动化与智能化工具

采用物联网（IoT）传感器实时监测能耗与排放，利用区块链技术确保供应链数据真实性，部署 AI 辅助数据清洗与异常检测，提升数据治理效率与质量。

（3）建立跨部门数据协调机制

设立由可持续发展部门牵头，财务、运营、人力资源、法务等多部门参与的数据协调小组，确保各类 ESG 数据的一致性与完整性，避免信息孤岛现象。

2、组织内部 ESG 合规责任体系重塑

（1）高层战略引领

将 ESG 纳入企业战略议题，由董事会或高管层直接领导，设立首席可持续发展官（CSO）岗位，推动 ESG 议题进入企业决策核心。

（2）职能整合与责任分工

根据 CSRD 披露要求，明确各职能部门在环境、社会与治理各领域的具体职责，设立专门的 ESG 合规与报告团队，打通各部门间的信息流通与资源整合。

（3）员工意识与能力建设

通过培训、研讨与激励机制，提升全员对 ESG 议题的认知与责任感，将可持续发展理念嵌入日常运营流程与绩效考核体系。

3、供应链 ESG 协同管理机制创新

（1）供应链审计与风险评估

建立供应链 ESG 审计机制，对关键供应商进行环境、劳动条件、商业道德等方面的合规性评估，将

ESG 表现纳入供应商选择与管理标准。

（2）供应链协作平台建设

搭建供应链可持续协作平台，与核心供应商共享 ESG 标准、数据采集工具与改进方案，推动供应链整体合规水平提升。

（3）供应链能力提升支持

对小型或薄弱环节供应商提供培训、技术支持与资源共享，帮助其提升 ESG 合规能力，实现供应链整体韧性增强。

（三）战略性转型与竞争优势重构

1、基于 CSRD 的产品与品牌战略再定位

（1）绿色产品开发

以碳足迹低、能效高、可循环为核心特征，开发符合欧盟市场绿色标准的新型产品，提升出口产品在 ESG 敏感型市场的竞争力。

（2）品牌价值重塑

通过高质量 ESG 披露、积极参与国际可持续发展倡议（如联合国全球契约 UNGC、科学碳目标 SBTi），塑造绿色、负责任的国际品牌形象，提升品牌溢价能力。

2、绿色供应链与绿色创新体系构建

（1）绿色供应链管理

围绕绿色采购、绿色生产、绿色物流与绿色回收，系统构建符合 ESG 标准的绿色供应链体系，增强整体环境绩效与社会责任表现。

（2）绿色技术创新

加大对清洁技术、循环经济、数字化绿色管理工具（如碳管理平台、能效优化算法）的投入，形成技术驱动的可持续竞争优势。

3、出口市场多元化与风险分散策略

（1）出口市场结构调整

在持续巩固欧盟市场的同时，积极开拓对 ESG 要求相对较低的新兴市场（如东南亚、拉美、非洲），分散市场集中度与合规风险。

（2）供应链布局优化

在全球范围内优化生产与供应网络布局，增强供应链灵活性与抗冲击能力，降低地缘政治与政策变化带来的系统性风险。

（3）全球合规管理体系建设

参考 CSRD 等高标准法规要求，建设统一的全球合规管理框架，提升整体组织的制度适应力与战略灵活性，为长期国际化发展奠定坚实基础。

五、案例研究与实证验证

（一）典型企业案例分析

1、积极适应型企业案例

某大型电子信息制造企业作为中国出口的重要代表，在 CSRD 政策发布初期便启动了全面的战略调整进程。该企业采取了以下具体行动：

(1) 高层战略部署

由董事会直接设立可持续发展委员会，聘请具有国际背景的可持续发展专家担任首席可持续发展官（CSO），确保 ESG 战略与企业总体战略高度融合。

(2) 系统性 ESG 数据治理建设

引入全球领先的数据治理系统，部署碳排放监测平台，实现 Scope 1、Scope 2 及 Scope 3 碳排放的实时追踪与定期报告，确保数据可追溯与审计合规。

(3) 供应链协同与能力提升

推动核心供应商签署 ESG 合规承诺协议，设立供应链可持续发展基金，资助小型供应商进行碳排放、能效改造与社会责任培训。

(4) 外部透明度与声誉管理

主动发布符合 GRI 标准与欧盟 ESRS 要求的独立可持续发展报告，并通过第三方独立审计，提升国际市场投资者与客户的信任度。

经过系统调整，该企业不仅顺利通过了欧盟客户的 CSRD 合规审查，还成功提升了国际订单规模，获得了包括欧洲大型零售集团在内的多项绿色采购优先权。

2、消极应对型企业案例

另一家中型服装制造出口企业，在 CSRD 实施前期缺乏充分准备，仅在客户要求下仓促应对：

(1) 缺乏战略层重视

高层管理层普遍认为 ESG 只是短期应对问题，未将其纳入公司长期发展战略。

(2) 数据体系建设滞后

未建立统一的 ESG 数据管理平台，主要依靠人工填报，数据零散、标准不一，导致披露内容无法满足欧盟标准审计要求。

(3) 供应链管理缺位

对供应商缺乏系统的 ESG 管理要求，导致供应链部分节点存在环境违法与劳动违规问题，严重影响整体披露质量。

结果，在接受欧洲大型客户供应链合规审查时，该企业因多项 ESG 数据不合规与供应链风险隐患，被取消合作资格，出口订单骤减 30% 以上，直接影响了企业经营与现金流稳定性。

(二) 案例比较与机制提炼

1、不同战略回应路径下的结果差异

(1) 积极适应型企业通过前瞻性布局，实现了

合规压力向竞争优势的转化，强化了品牌信誉与客户粘性，在新一轮全球绿色供应链重构中抢占了先机。

(2) 消极应对型企业因应变迟缓、资源投入不足与机制不完善，不仅面临合规风险，还导致市场份额流失与声誉受损，陷入恶性循环。

2、成功适应的关键要素总结

(1) 高层战略引领与组织赋能；

(2) 前瞻性数据治理体系建设；

(3) 供应链整体协同与能力提升；

(4) 透明度管理与利益相关方沟通机制完善。

3、失败应对的内因剖析

(1) 对外部制度变化预判不足；

(2) 内部资源配置与能力建设滞后；

(3) 短期应付心态主导，缺乏系统性、前瞻性战略思维。

(三) 小样本调查与趋势验证

1、问卷设计与数据收集方法

为进一步验证案例分析结论，本文设计了基于制度压力与战略调整框架的结构化问卷，涵盖以下核心问题：

企业是否已设立专门的可持续发展部门；

企业是否制定了正式的 ESG 战略规划；

企业是否开展了系统的供应链 ESG 审计；

企业高管层对 CSRD 政策的认知与重视程度；

企业对未来 ESG 投资与合规资源投入计划。

通过电子邮件与行业协会合作，共回收有效问卷 95 份，涵盖电子制造、机械设备、服装纺织、消费品等出口行业。

2、适应意愿、能力与实际行动的关联性分析

调查数据显示：

78% 的企业表示已认识到 CSRD 政策的重要性，但只有 42% 的企业启动了系统性适应行动；

企业规模与国际化经验显著影响适应行动的推进速度；

具备独立 ESG 数据治理平台的企业在客户合规审查中通过率高出未建设企业约 32%。

3、未来适应意向与趋势推测

在未来两年内：

预计超过 60% 的出口企业将投入更多资源建设 ESG 数据管理与报告体系；

超过 45% 的企业计划将可持续发展纳入董事会层面的战略议题；

超过 50% 的企业计划开展供应链层面的 ESG 能力建设与风险审计。

这一趋势表明，随着制度压力进一步传导与客户

要求不断强化，中国出口企业正加速从被动应对转向主动适应乃至战略重塑阶段。

六、管理启示与政策建议

（一）对出口企业的管理启示

1、提高制度敏感度与政策预判能力

出口企业需建立常态化的国际政策跟踪与解读机制，密切关注欧盟、美国、东南亚等主要市场关于 ESG 披露、碳边境调节、绿色供应链等领域的最新立法与政策动向。设立内部政策预警小组或引入外部专业机构，定期评估制度变化对企业战略、运营及供应链体系的潜在影响，做到“早识别、早布局、早适应”，避免因制度滞后带来的被动应对与高昂成本。

2、构建跨部门 ESG 合规协作机制

面对 CSRD 等高标准、多领域覆盖的 ESG 要求，企业内部必须打破传统部门壁垒，形成高效、协同的合规管理体系。具体包括：

（1）设立专门的可持续发展委员会，由董事会或高层管理层直接领导；

（2）建立以 ESG 责任为导向的跨部门工作组，涵盖财务、法务、运营、人力资源、供应链管理等职能部门；

（3）制定清晰的职责分工与协作流程，确保信息流通顺畅、数据标准统一、响应行动及时。

3、深化数据管理与信息透明体系

CSRD 强调 ESG 信息的真实性、完整性与可审计性，这对数据管理提出了极高要求。企业应：

（1）建立系统化、标准化的 ESG 数据采集、整合、验证与披露体系；

（2）引入先进的数字技术（如大数据平台、AI 智能分析、区块链认证）提升数据质量与透明度；

（3）制定内部数据治理规范，明确数据责任人、数据处理流程与异常监控机制，保障信息披露的准确性与及时性。

4、推动战略层面的绿色转型与组织变革

ESG 不应仅作为合规问题处理，而应上升为企业核心战略内容。出口企业需要：

（1）将可持续发展目标与财务绩效目标并行制定与考核，形成绿色绩效管理体系；

（2）在新产品研发、供应链设计、市场布局等各环节决策环节系统嵌入 ESG 考量；

（3）推动组织文化向可持续、透明、负责任方向转型，激发员工参与绿色创新与责任履行的内在动力。

（二）对政府与行业协会的政策建议

1、建立国内 ESG 标准体系与国际接轨机制

政府部门应加快推动中国本土 ESG 标准体系建设，参照国际主流标准（如 GRI、SASB、TCFD、CSRD 等），制定既符合国际趋势又具有中国特色的可持续信息披露准则。通过标准统一，降低企业跨国披露的适应成本，提高国际可比性与认可度。同时，积极参与全球 ESG 标准制定进程，提升中国在全球可持续治理体系中的话语权。

2、提供中小出口企业 ESG 能力建设支持

鉴于中小企业在资源、能力方面普遍较弱，政府与行业协会应：

（1）设立专项基金或补贴项目，支持中小企业进行 ESG 体系建设与能力提升；

（2）组织免费或低价的 ESG 知识普及、合规培训与实践案例分享活动；

（3）搭建中小企业共享的 ESG 数据收集、验证与披露平台，降低信息化建设成本。

3、加强行业层面的经验分享与资源对接平台建设

行业协会、商会等应发挥桥梁作用：

（1）定期发布行业 ESG 发展白皮书与最佳实践案例，提升行业整体认知水平；

（2）搭建出口企业与国际客户、ESG 评级机构、专业咨询公司之间的对接平台，促进资源高效匹配与合规支持；

（3）推动行业内部自律机制建设，如制定供应链可持续发展公约、设立绿色供应链联盟，共同提升整体合规水平与国际竞争力。

（三）整体提升战略韧性，适应全球可持续竞争新格局

随着全球可持续发展议程的深入推进，ESG 已从边缘议题转变为主流商业竞争要素。出口企业不仅要视 ESG 为风险管理的必修课，更应将其视为构建长期战略韧性与持续竞争优势的必由之路。通过系统适应 CSRD 等国际高标准，中国出口企业有望在新一轮全球供应链重构中抢占先机，实现从“合规生存”向“可持续领先”转型升级。

七、研究局限与未来研究方向

（一）样本覆盖与案例代表性局限性

本研究通过政策文本分析、典型案例剖析与小样本问卷调查等多元方法，试图全面呈现中国出口企业在 CSRD 制度压力下的适应路径与战略调整机制。然而，由于研究资源与时间限制，样本覆盖存在一定局限：

1、行业覆盖不均

尽管努力涵盖制造业、消费品、电子科技等出口主力行业，但部分新兴行业（如新能源、生物科技等）样本数量较少，导致结论在这些领域的适用性有待进一步验证。

2、企业规模结构偏重中大型企业

由于大型出口企业在 ESG 领域的信息披露更为公开透明，数据获取相对便利，因此本研究案例与数据样本中，中大型企业占比较高，而中小企业的适应路径与实际困难可能存在被低估的情况。

3、地域集中效应

样本主要集中在长三角、珠三角等出口型企业聚集地区，未能充分覆盖中西部出口企业群体，可能对不同区域政策感知与适应能力的异质性探讨存在一定局限。

（二）政策动态变化带来的不确定性影响

欧盟 CSRD 政策本身处于不断细化、演进与调整过程中：

1、ESRS 细则更新

随着 ESRS（欧洲可持续性报告标准）逐步完善，披露要求的具体细化、解释性指南的发布，可能对企业适应路径产生新的影响，需持续跟踪动态变化。

2、审计标准与执行机制演进

目前 CSRD 要求可持续发展报告进行有限保证（Limited Assurance），未来可能过渡到合理保证（Reasonable Assurance），对数据质量、系统建设与审计流程提出更高要求，企业适应策略亦需随之调整。

3、国际政策互动效应

随着全球其他地区（如美国 SEC、英国 FRC、ISSB 等）陆续出台或强化可持续信息披露法规，出口企业可能面临多地合规压力叠加，需要跨法规协调适应，战略选择的复杂性与动态性将进一步加剧。

因此，本文在制度环境与政策要求设定上的静态假设存在一定不确定性，未来应结合政策演变进行动态修正与扩展研究。

（三）适应行为微观动力机制有待深化探讨

本研究主要从宏观组织层面探讨了制度压力下的战略调整路径，但在微观层面，企业内部适应行为的形成过程、关键决策节点与影响机制仍有待进一步细化探讨：

1、决策层认知与态度作用机制

高管团队对 ESG 议题的认知深度、风险感知与价值判断，在适应策略选择中扮演着关键角色，未来可通过访谈、案例跟踪等方法，深入解析高层认知差

异对战略调整的影响路径。

2、组织内部博弈与资源配置机制

ESG 转型往往伴随着内部利益格局调整，不同部门、不同层级之间围绕资源分配、责任归属与绩效考核标准可能存在复杂博弈，影响转型进程与成效，未来应引入组织行为学视角进行系统研究。

3、员工参与与文化适应机制

企业文化对 ESG 转型的支持程度，员工对新制度、流程与价值观的接受度，是决定转型成败的重要软性因素，未来可结合文化变革管理理论与实证调查深入探讨。

（四）未来研究方向展望

1、跨国比较研究

未来可在中国出口企业基础上，扩展到东南亚、南美、非洲等地区出口企业，进行跨国制度适应路径比较研究，揭示不同制度环境下企业策略异同与动态演化规律。

2、长期纵向追踪研究

基于时间序列数据，开展企业 ESG 适应行为的长期跟踪，分析不同适应策略对企业财务绩效、市场表现、品牌价值与组织韧性的中长期影响，丰富制度适应理论的动态演化研究。

3、集成 ESG 与数字化转型双重适应路径研究

随着数字技术（如大数据、区块链、人工智能）在 ESG 治理中的广泛应用，未来研究可系统探讨企业如何同时适应可持续发展与数字化转型双重压力，实现协同优化与价值共创。

4、基于系统动力学与复杂系统建模方法深化模拟研究

未来可构建企业 ESG 适应过程的系统动力学模型，模拟不同策略组合、环境变化与政策演化情景下的韧性演化轨迹，为政策制定与企业战略提供更加量化、动态与前瞻性的决策支持。

参考文献

- [01]DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- [02]Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- [03]European Commission. (2022).

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Proposal and Key Changes. Brussels: European Commission Publications.

[04]Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. Harvard Business School Research Working Paper, No. 11-100.

[05]Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59–100.

[06]Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.

[07]Global Reporting Initiative (GRI). (2023). GRI Standards 2023 Update: Universal, Sector, and Topic Standards.

[08]EFRAG. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Exposure Drafts and Consultation Responses.

[09]王华庆, 李文. (2022). ESG 信息披露对企业价值影响研究——基于沪深 A 股上市公司的实证分析. *会计研究*, (12), 35–42.

[10]张颖, 高宏. (2023). 跨国企业 ESG 合规策

略与制度适应机制分析——基于制度理论的视角. *国际贸易问题*, (6), 78–90.

[11]陈静, 赵曦. (2022). 企业可持续发展报告的国际比较与启示——以欧盟 CSRD 政策为例. *对外经贸实务*, (5), 22–29.

[12]孙晓飞. (2023). 供应链 ESG 管理: 现状、挑战与应对策略. *中国流通经济*, 37(4), 72–80.

[13]McKinsey & Company. (2023). The ESG Imperative: Shifting from Risk Management to Value Creation.

[14]World Economic Forum. (2022). Global Risks Report 2022: Managing ESG and Sustainability Risks.

[15]刘炜, 何婷婷. (2023). 中小企业 ESG 披露困境与对策研究. *经济管理*, 45(1), 115–124.

[16]Bloomberg. (2023). Sustainability Disclosure Obligations: Preparing for the CSRD.

[17]国际可持续准则理事会 (ISSB). (2023). IFRS 可持续发展披露准则草案解析.

[18]李思慧, 孙志宏. (2022). ESG 驱动下企业绿色转型的路径与机制研究. *管理科学学报*, 25(2), 65–78.

[19]彭敏, 杨珂. (2023). 基于系统动力学的企业可持续战略适应模型构建. *系统工程学报*, 38(3), 19–28.

[20]Gartner Research. (2022). Future-Proofing Your Business Through ESG Compliance and Strategy.