

# 发展价值

——新兴市场中可持续发展的  
商业效益

Developing Value:

The business case  
for sustainability in  
emerging markets



SustainAbility



International  
Finance  
Corporation



Ethos  
Institute



经济科学出版社

# 发展价值

---

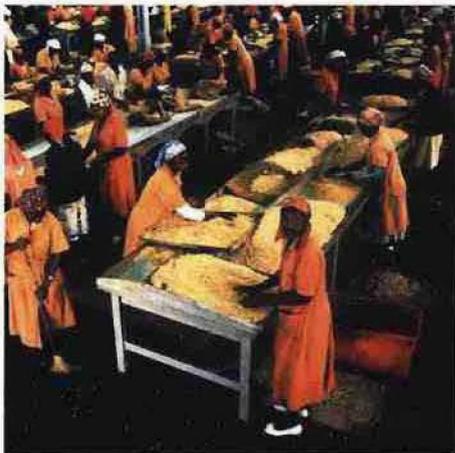
新兴市场中可持续发展的  
商业效益



经济科学出版社

# 目 录

前言	2	国家研究 1 巴西的可持续发展	34
概要	4	第三章 商业效益的多样性	35
第一章 确定可持续性商业	6	国家研究 2 菲律宾的可持续发展	39
案例研究 1 中国上海银行	9	国家研究 3 南非的可持续发展	43
第二章 最佳机会	10	第四章 着手可持续发展	44
2.1 通过减少环境影响和 善待员工节约费用	12	第五章 其它参与者的角色	48
2.2 通过改善环境和发展 当地经济来增加收入	14	第六章 六个主题	52
2.3 通过利益相关者的参与 减少风险	16	优秀研究中心(CoE)	54
2.4 通过提高环境效率建立声誉	18	词汇表	56
案例研究 2 南非: Anglo American 公司的 Zimele 部门	20	注释	58
案例研究 3 捷克共和国的 Cembrit 公司	21	致谢	60
2.5 改善人力资源管理, 发展人力资本	22		
2.6 改善公司治理, 拓宽融资渠道	24		
2.7 社区发展和环境产品 创造的其它机会	26		
案例研究 4 巴西的 Natura 公司	29		
2.8 总结最佳机会	30		



挑选腰果,莫桑比克

# 报告要点和相关网站

## 快速回顾

概要	4
第六章 六个主题	52

## 可持续性商业

第二章 最佳机会	10
第三章 商业效益的多样性	35
网站	
<a href="http://www.sustainability.com/developing-value">www.sustainability.com/developing-value</a>	

## 案例研究

第二章 最佳机会	10
案例研究	
中国上海银行	9
南非：Anglo American 公司的 Zimele 部门	20
捷克共和国的 Cembrit 公司	21
巴西的 Natura 公司	29
网站	
<a href="http://www.sustainability.com/developing-value">www.sustainability.com/developing-value</a>	

## 新兴市场的背景

第一章 确定可持续性商业	6
第三章 商业效益的多样性	35
国家研究	
巴西的可持续发展	34
菲律宾的可持续发展	39
南非的可持续发展	43
第五章 其它参与者的角色	48

## 如何执行

第四章 着手可持续发展	44
优秀研究中心	54
网站	
<a href="http://www.sustainability.com/developing-value">www.sustainability.com/developing-value</a>	

## 其它参与者的角色

第五章 其它参与者的角色	48
-----------------	----

## 方法

第二章 最佳机会	10
2.8 总结最佳机会	30
网站	
<a href="http://www.sustainability.com/developing-value">www.sustainability.com/developing-value</a>	

## 专栏

1 何谓可持续性?	7
2 定义新兴市场	8
3 谁是利益相关者?	8
4 方法论解释	11
5 社会和环境认证	13
6 新型商业模式	15
7 公司治理和管理	25
8 可持续性商业—— 私营企业提供公共产品	27
9 正确的事情?	33
10 发达国家与发展中国家的 可持续性商业	42
11 以对社会负责任的方式投资	49

## 可持续概念

第一章 确定可持续性商业	6
可持续因素	
1 环境改善过程	13
2 地区经济增长	15
3 利益相关者的参与	17
4 人力资源管理	23
5 公司治理和管理	25
6 社区发展	27
7 环境产品和服务	28

## 词汇表

56

## 网站

[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)

# 前 言



卡韦塔·普拉卡什-马尼



约迪·索普



彼德·佐林格

## 可持续发展公司(SustainAbility)

对公司而言，可持续发展意味着确保长期商务成功的同时，致力于经济和社会发展，以及环境健康和社会稳定。在全球，可持续发展正被作为首要的商务概念迅速提上议程。

可持续发展公司自1987年成立以来，作为战略咨询机构和独立的思想库，一直引导公司走可持续发展的道路。可持续发展的商业效益——显现公司致力于可持续发展时发现了商业利益——一直是这一工作的中心。在2001年，我们与联合国环境规划署(UNEP)合作，出版了第一份可持续性商业报告——《被埋藏的财富：揭示可持续发展商业》。由于认识到发展中国家在这个议程中不断增长着的重要性，可持续发展公司开始更系统地研究世界上发展中国家公司的角色。

《发展价值》是我们以此为中心写作的第一份案例报告。它的目的是帮助新兴市场的商务经理们理解可持续发展战略意味着的机遇、风险和最后结果。这份报告分析了来自非洲、亚洲、拉丁美洲和中东欧公司的例子，展示它们在可持续发展方面的努力怎样改善了它们的商业业绩。我们希望我们的发现将引发行动并导致新兴市场中的公司更具可持续性、更有竞争力。

我们非常荣幸有机会和国际金融公司和企业精神组织合作，它们为这次研究贡献了独一无二的新兴市场的专业知识。

卡韦塔·普拉卡什-马尼

约迪·索普

彼德·佐林格

可持续发展公司(SustainAbility)



对 Ireland Aid 的财务支持，可持续发展公司、国际金融公司和企业精神组织深表感谢。

## 国际金融公司

数十年来，三个广为流行的谬论阻碍了可持续原则在商界的进程。第一个谬论是可持续发展可能对软心肠的空想家和幻想家起作用，而对主流的、强硬的商人在开发市场时毫无作用。第二个谬论是可持续发展的努力属于生产循环中的下游，发生在“真正”的商业活动完结后，而不是在进行过程中。最后一个，也许是最具破坏力的谬论是：可持续发展对发达国家财大气粗的公司有意义，而对新兴市场的私有经济则不然。

这份关于可持续发展的商业报告用确凿的证据和几乎来自世界各地的案例研究挑战了这三个谬论。它明确了可持续发展不是一个非此即彼、适合所有情况的主张，可持续发展可以增加三重底线的所有因素，不是简单增加经济成本，而是促进了公共财富的增加；可持续发展是一个现实的追求而非理想主义。简而言之，这份报告让人明白可持续发展会增加机会，而不是限制机会。

国际金融公司有幸和可持续发展公司和企业精神组织这两个杰出的伙伴共同努力，对它们的贡献，我们十分感激。我们相信，这种使我们能汲取更广阔经验的伙伴关系将变得更加普遍。更重要的是，我们的合作过程促成了我们所最想见到的：更广泛、更深入、更切实的“可持续”的发展。

彼德·沃奇  
国际金融公司执行副总裁



德博拉·费根鲍姆



斯特凡尼·赫尔德



格伦·阿姆斯特郎



贝纳德·希汉



彼德·沃奇



尼马拉·阿伯



瓦尔迪马·德·奥利韦拉·内托

## 企业精神组织——商业与社会责任

缺乏对新兴市场中公司负责的管理活动和这些活动对商业活动的影响的系统研究，已成为公司社会责任的积极倡导者面临的障碍之一。

为了深入理解公司责任的商业效益，我们试图挖掘新兴市场国家的经验能为这一探讨带来什么新的内容。这一尝试为公司、感兴趣的组织提供了系统研究拉丁美洲、非洲和亚洲案例的机会。同时，通过不断的反思和评估，进一步寻求证实企业责任/可持续发展的商业效益所需的依据。

我们确信这个研究将为不同读者展示未曾预料的、有趣和重要的信息，我们相信这些未开发的经验对于商业案例的建设的价值。

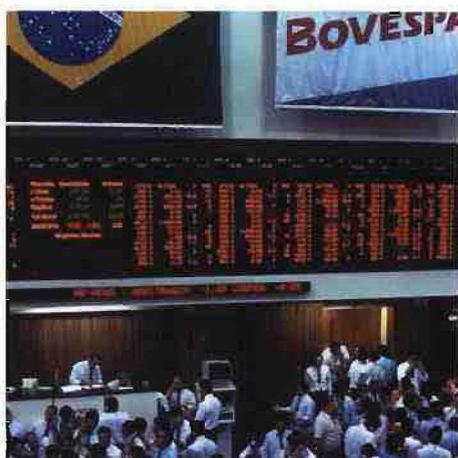
企业精神组织将这个项目作为一项极其重要的研究，我们非常高兴能够与大家分享巴西的经验。感谢国际金融公司与可持续发展公司邀请我们参与这次重要的尝试，感谢发起者和该计划的参与人员。

尼马拉·阿伯  
瓦尔迪马·德·奥利韦拉·内托  
企业精神组织

## 概要

新兴市场中许多公司通过主动推进可持续发展的进步——良好的环保做法、社会与经济的发展——正获得宝贵的商业利益。

本书旨在帮助新兴市场的商界人士确认这些通过可持续发展而提高利益的机会。本书首先针对那些对可持续性发展相对陌生的经理和企业所有者（他们中的一些人可能已经着手可持续发展某一层面的工作，只是未冠以“可持续发展”的名称），以及其他有兴趣挖掘他们投资方程式中费用与利润比的人们。这个报告还为经理们评估和开发他们自己的案例提供了工具。



巴西的股票市场

### 可持续发展对新兴市场确有价值

基于 60 多个国家 240 多个生动的例子，《发展价值》第一次大规模地对新兴市场的可持续商务案例进行了分析研究——通过更好的公司控制、改进的环境实践、对社会和经济发展的投资等带来的诸如高销售额、低费用、低风险等商业利益的机会。它准确描述了在非洲、亚洲、中东欧、中东和拉丁美洲许多可能的商业机会。

所检视的公司都是采取现实的步骤来达到特定目的普通商务企业，虽然有些在融合可持续性时更有策略。证据显示，确实存在着采取可持续行动令人信服的商业原因，尽管通常的假设认为可持续是新兴市场无法负担的奢侈品。

20 世纪 90 年代以来，政策制定者、消费者和投资者中，关注可持续和发展的数量急剧增长，并将继续增长，2002 年在约翰内斯堡举行的联合国世界可持续发展峰会更助长了这一趋势。这些关注的增长，伴随着私营业重要性的不断增长，已经激起了人们对全球化对可持续发展进步的影响的恐惧。与通常的假设相反，在新兴市场，这种交错的关注比在发达国家更甚。

这意味着新兴市场的商务活动也面对着日益增长的风险与机遇。这些风险与机遇源于公众对可持续和与之相关事物不断增长的理解。三年前，还不受这些风险与机遇的影响的商务活动，今天受到了影响；今天还没有受到影响的商务活动，三年后将受到影响。

拉斐尔·翁，厄瓜多尔的 **Reybankcorp** 公司的执行副总裁对这一趋势总结道：“五年内，对环境不关心的公司将无法进入国际市场。这将成为国际贸易的基本准则。”<sup>①</sup>

### 存在许多机会

如同所有的商业活动，通过改善环境、社会和公司法人治理的表现并不能保证成功。随着可持续发展重要性的加速提升，能够鉴别风险、利用机会将变得越来越重要。

积极的追求更可持续商务的道路，能得到以下重要机会：

- 节约成本**，通过减少对环境的影响和善待员工；
- 增加收入**，通过改善环境和使当地经济受益；
- 降低风险**，通过与利益相关主体沟通；
- 信誉建设**，通过提高环境效率；
- 发展人力资本**，通过更好的人力资源管理；
- 改进融资**，通过更好的公司法人治理。

这些机遇通过许多例子记录下来，贯穿这个报告，就像对巴西、中国、捷克斯洛伐克和南非四个案例深入的分析。

### 按地域与公司规模划分的可持续性商业

总的来说，虽然具体划分的因素不同，各种类型公司的可持续性商业都有。虽然各个地区各种类型的公司都可以通过投资于雇员和环境改善项目获得可以衡量的商业回报，案例仍

“五年内，对环境不关心的公司将无法进入国际市场。这将成为国际贸易的基本准则。”

拉斐尔·翁，  
厄瓜多尔 Reybankcorp 公司的执行副总裁

是多样性的，令人感兴趣的差异包括：公司所在地区、公司类型、公司规模。

对中小企业而言，虽然可以通过提高收入、改善市场进入、特别是发展环保产品和服务得到益处，但着重点仍特别放在节约费用上。新兴市场的全国性企业和跨国公司可以在所有领域受益，主要是通过环境改善来节约费用。外国跨国公司（总部设在发达国家而在新兴市场上经营）得到的是更加无形的益处：比如降低风险和发展人力资本。

出口导向的公司忠实于可持续标准和管理系统能够更好的进入市场并且有时能对他们的产品附加额外价格。侧重于国内市场的公司更倾向于通过当地经济和社区的发展来增强营运许可、增加收入。

在大多数地理地区，生态效益——通过更好的环境管理节约成本——是最重要的关系。南亚看起来是个例外，这一地区最有力的可持续性商业的证据是通过当地经济的增长增加收入，发展社区导致声誉的提高。这些地理的差异也是不同商务内容在这些领域的功能。

### 可持续发展的商业效益矩阵

这项研究的一个重要结果就是可持续发展的商业效益矩阵，它将关键的可持续发展因素同一系列公认的商务成功的因素联系起来，运用图表演示切实可行的商务效益存在于何处。这个矩阵以前在可持续发展公司编写的《被埋藏的财富》<sup>②</sup>里被采用过，用来分析发达国家可持续发展的商业效益。

两个研究的比较表明，新兴市场的公司更侧重短期的费用节约和提高收入，而发达国家的公司更看重品牌价值 and 声誉等无形因素。社区投资和发展在发达国家看来是间接成本，但在新兴市场极为重要，用于保持“营运许可”和降低风险。

## 发展价值——推进变革的实用指南

《发展价值》将这个讨论引向深入，提供了公司在贯彻可持续活动和战略时可付诸行动的实际步骤，涵盖了对商业重点的认识、执行和监控的整个过程。

随着期望值和相关因素的变化，可持续发展的商业效益在不断演化。企业需要采取灵活的可持续发展措施并监控变化。可持续发展本身就是一个持续的过程——从能为公司带来迅速回报的小型活动开始，逐渐融汇于公司战略中，为公司带来长远竞争优势。公司需要选择它们的着重点。

### 加强可持续性商业效益

证据表明，在协助实现可持续发展目标过程中，企业可以获取商业利益，其它相关主体也有责任，并能够帮助加强可持续性商业效益。新兴市场的政府需要提供更好的监控、确定的管制和一套恰当的政策工具，包括明确的，可执行的监管标准和恰当的经济工具。

本国和国际的投资者和借款人都可以通过将公司的可持续表现纳入投资评估，来加强可持续性商业效益。

发达国家的商业客户可以同新兴市场的供应商共同合作，帮助后者达到更高技术和管理标准。客户可以根据他们的价值行动——质疑公司可持续性的表现，确定他们采购时的决定。非政府组织可以给公司适当的压力，寻求建立包括企业、政府和其它主体的新的合作伙伴关系。

《发展价值》仅仅是讨论的开始。它回答了一些问题但提出了更多的问题。本报告可以根据需要，以不同方式利用。读者可以选择符合他们兴趣和关注的切入点，如可持续发展、新兴市场的内容或某一具体案例。我们希望这本书能有利于那些在其它区域或工业领域内寻求可持续性商业效益的人士，以及那些寻求适于其业务发展的可持续发展模式的商业经理。

[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)

网站为这份报告中所有的案例提供了可查询的信息数据库。它还连接到可持续方面的工具和资源。

可持续发展商业效益矩阵		可持续发展因素						
		公司治理和利益相关者的参与		环境重点		社会经济发展		
		公司治理和管理	利益相关者的参与	环境改善进程	环境产品与服务	当地经济发展	社区发展	人力资源管理
商业成功因素	收入增加与进入市场	高	高	高	高	高	高	高
	节约费用与生产效率	高	高	高	低	高	高	高
	融资	高	高	高	高	高	高	高
	风险管理及经营许可	高	高	高	高	高	高	低
	人力资本	低	高	低	低	高	高	高
	品牌价值与声誉	高	高	高	低	高	高	高

图1 可持续发展商业效益矩阵

# 第一章 确定可持续性 商业

在新兴市场采取可持续发展行动存在着大量的商机。

处于新兴市场的公司通过采纳良好的环保措施，推动社会发展和经济进步，获得了经济利益，本文称之为“可持续性发展的商业效益”。作为首个大型的同类研究，本文分析了这些经济利益的范围和性质，以之为依据，得出本章开头的结论。（可持续发展定义见专栏1）这个研究文件包括超过60个新兴市场的240多个真实的例子（见专栏2），这些例子展示了不同类型、不同规模的企业的业主和经理们由于环保措施、社会环境和企业公司治理状况的改善，享受到商业的成功——虽然也存在一些风险。

来自176家公司<sup>③</sup>的证据表明许多新兴市场的商务已经致力于社会发展、环境进步等领域，并因此得到了节约费用、增加收入以及其它商业利益。这些案例从小企业到跨国公司，来自非洲、拉美、亚洲、中东和中东欧。

可持续越来越重要，因为它已迅速的上升到全球的商务议程。而商务环境日渐复杂，竞争的压力越来越大。各个地区各个阶段处于不同发展阶段的经济中私有成份越来越重要，使得全球化、市场和国际监管等成为热门话题。消费者、投资者、政策制订者和非政府组织也提出了环境恶化、社会问题和全球化利益分配不平等诸多主题。<sup>④</sup>

## 新兴市场的环境

关于可持续性的争论最常见于发达国家。但是在新兴市场，公众的兴趣和争论的力度正在迅速提高。最近的分析表明，<sup>⑤</sup>20世纪90年代后半期，亚洲和拉丁美洲的人们对全球化的兴趣成指数的增长，但是最近几年拉丁美洲的兴趣有所下降。在约翰内斯堡召开的2002年联合国可持续发展世界峰会等事件又再次激起了争论的高潮，并确保可持续

发展的重要性得以继续提高。

这类事件也使人们将注意力聚焦在即将容纳80亿人口的世界的需要：这个世界的环境资源将承受更大的压力，新的健康和安全的风险正浮现，公平、资源、技术和市场准入的获取将变得日益重要。

拉斐尔·翁，Reybankcorp的执行副总裁评论到：“当我们第一次得到国际金融公司的财务支持时，环境标准看起来像是一个障碍，但是我们现在认识到环境标准帮助我们建立了有力的商业。在5年内，不关心环境的企业将无法进入国际市场。这将成为国际贸易的基本准则。”<sup>⑥</sup>

可持续发展的概念正日益兴起，但其涵盖的内容将不断变化。新的因素将浮现，常常是不可预知的。3年后的挑战将和3年前完全不一样。

我们将在更加困难的政治和经济条件下面对这些挑战——物价下跌、全球经济疲软。公司不断同腐败、犯罪、缺乏基础设施和不切实际的管控作斗争，不得不面对阿根廷、土耳其等重要市场的经济危机、中亚和南亚的政治动荡，关注南非与津巴布韦的关系和兰特的贬值。

流向新兴市场的净私有资本从2000年的1690亿美元<sup>⑦</sup>下降到2001年的1320亿美元<sup>⑧</sup>，贸易增长速度放慢，商品价格相对半成品的价格并没有改善的迹象，因此，对发展中国家2001年的国民生产总值（Real GDP）的预计增长率为实际1.3%，低于2000年的3.8%。<sup>⑨</sup>

区域性贫困依然存在，1999年，新兴市场中几乎四分之一的人口生活标准每天不到1美元，全球5岁以下儿童有28%营养不良<sup>⑩</sup>。艾滋病发病率正在增长——2000年全球有3600万人被感染，大部分生活在南非和南亚、东亚。全球超过10亿人无法得到安全水源。<sup>⑪</sup>



变化以前的Kunda Nordic水泥厂

然而，毕竟存在鼓舞人心的统计数据。中东欧的经济在2001年全球经济放缓中是一个例外，GDP增长率平均达到5%。<sup>14</sup>并且，新兴市场总体情况在2002年开始好转，私有资本的流入预计会回升到1600亿美元。<sup>15</sup>许多发展中国家正致力于实现着千年发展目标之一——到2015年普及初等教育，有些国家正大幅度降低婴儿和5岁以下儿童的死亡率。<sup>16</sup>在这种背景下，在全球化和对私有企业在环境和社会等主题中的角色的关注日益增长的情况下，我们开展了这个研究。

## 报告的主要读者

这个报告旨在帮助那些努力在财务压力和不断增长的可持续发展的挑战之间寻找平衡的新兴市场的商界人士。这个报告分析了较好的公司治理制度、社会和环境措施带来的益处，并为寻求自己的可持续发展之路的公司提供了起点。分析并非基于表现杰出的模范公司，而是那些采取了一些可持续性措施，并认识到其价值的普通公司。这种价值认识很多可能是直观性的，如通过提高环境效率降低了成本。本文分析并解释了这种直观感受，同时提出了公司可以利用的新理念和机遇。

这个报告的主要读者是对可持续性讨论不太熟悉的商界经理。报告覆盖了在新兴市场从事经营的多种类型的公司，从当地中小规模的企业到总部在发达国家的跨国公司。对于那些已经接纳可持续发展概念的大公司，我们希望《发展价值》所提供的机遇和精彩案例研究能促其迸发出新的理念。《发展价值》还可以有助劝说一些机构中仍对此持怀疑态度的人们，或供应商之类的生意伙伴。

## 专栏1 何谓可持续性？

可持续性是指在致力于经济和社会的发展的同时，致力于建设健康的环境、稳定的社会以确保长期的商业成功。我们在这个报告中用这个词是指私营经济对可持续发展的贡献——通常定义为“在不破坏未来人们满足他们的需要的前提下满足当代人们的需求”。<sup>17</sup>

可持续发展有三个广泛的组成部分，它们有时被描述为“人类、地球和利益”或者“社会的、经济的和环境的”方面。企业必须同时处理这三方面问题。“三重底线”(triple bottomline)这一概念体现了对企业的这种要求。

除三个组成部分外，可持续发展也有过程因素，涉及公司责任、透明、利益相关方的参与。

可持续有时被理解是“公司社会责任”、“公司的权利”。虽然我们在这里用“可持续”这个词，但我们也同意在许多方面这些是同义词。它们同样覆盖了商业的方方面面：良好的公司治理、对待员工、对环境的影响、对当地社区的影响以及与供应商和顾客的商务关系。

## 公司案例研究

《发展价值》中着重提到的公司已经采取一系列广泛的行动，从战略性的到偶然性的，从大型的投资到商务运营方式中相对小的变化。在许多案例中，公司所有者或经理人并没有明确致力于可持续发展，他们仅仅是执行他们认为好的管理制度和合理的商业决定。

在爱沙尼亚的 **Kunda Nordic** 水泥厂的例子中，公司本身和社区都受到了较大影响。该水泥厂曾经大量排放污染物，给居民和牲畜的健康带来了负面的影响，破坏了土壤和水，使当地渔民的捕鱼量大为减少。该厂后来贯彻了高效的防污措施，为 Kunda 和整个波罗地海地区创造了良好的环境。



变化以后的Kunda Nordic水泥厂

排放的污染物比1992年的水平减少了98%以上，空气质量的改善使得爱沙尼亚甚至远到白俄罗斯、芬兰、挪威、波兰、俄罗斯和瑞典从中受益。这一举措还为Kunda水泥厂每年节约了173000美元的经营费用。更重要的是，如果Kunda水泥厂未在1992年改变它的经营，管理层可能会出于环境问题与商业考虑被迫关闭该厂。

**Kurzemes Piens**，拉托维亚的一个奶牛场，是小公司从实际应用可持续发展的基本概念中获益的典型例子。该公司为防止冷冻系统泄露进行了投资建设，在4个月内就收回了投资。它避免了每年12吨的氯化物的排放，改善了工人的健康和安全，同时每年也节约了9300美元。

## 报告的结构

我们收集的案例中可持续发展和财务表现之间的联系被汇编在可持续性商业矩阵中，用图表的方式展现特定的可持续发展活动与商业成功手段之间的关系——包括财务指标和驱动力。我们分析的细节、发现的主要机遇和矩阵本身都在第二章中，我们也提到反驳的论点——认为这些主题对发展中国家是不务正业，甚至是试图破坏。

我们描述的关键机遇贯穿报告，通过许多案例记载下来，也体现于四个深入研究的案例，分别来自巴西、中国、捷克共和国与南非。

各个地区各种类型公司商务的特性各不相同，在第三章中我们将检视这些差别，并包括三个不同视角的国家：巴西、南非和菲律宾。

## 专栏2 定义新兴市场<sup>16</sup>

“新兴市场”这个词最初是国际金融公司创造出来的，被用来描述发展中国家中数目不大的中高收入经济体，这些经济体的股票市场允许外国人购买证券。这个词从当初的意义扩展到或多或少包括所有的发展中国家。发展中国家指那些人均国民总收入在9 265美元以下的国家。<sup>17</sup>

## 专栏3 谁是利益相关者？

利益相关者是指任何可以积极或消极地影响机构或项目行为(或被机构的、项目的行为影响)的个人或集团“利益相关者”正逐渐自我合法化——换句话说，那些判定他们自己的利益与机构的运营、价值和业绩相关的人即成为事实上的“利益相关者”。

这包括雇员、当地社区、当地选举的官员、当地或中央政府、原居民团体及其传统的领导人、项目发起人、非赢利性组织、顾客、融资方、股东、商业伙伴、竞争者和监管当局。

本分析突出了商业效益的动态性。风险和机会在迅速的演化——几年前有价值的现在却没有价值。当公司计划可持续发展活动时需要保持长期的眼光，即便是从短期行为着手。寻求利用可持续性规避风险，扩大机遇的企业。第四章为提供实际的指导。

最后，虽然私营经济被要求为社会和环境发展做贡献，政府、非政府组织和市民等其它参与者也在实现可持续发展中承担着重要角色。它们通过提供给公司恰当的激励和政策框架——如我们在第五章演示的——巩固可持续性商业效益。第六章总结并突出关键的信息。

## 中国 上海银行 第十九次董事会会议



上海银行是在1995年由99家城市信用合作社合并而建立起来的。它发展迅速，一直保持着自己在中国110家城市商业银行中的领先地位。但它的规模还是相对较小：4500名雇员、45家分行和198个商业网点。上海银行的总资产在2001年末的时候，以中国的会计标准来计算为147亿美元。它是一家提供全方位服务的商业银行，但目前主要贷款给上海地区的中小企业。

通过贷款给小企业来促进私营经济的发展被认为既是一种社会责任又是一个商业机会。该银行一直有选择性的考虑它支持的经营活动，并且确保通过基础设施融资和较大的公司客户贷款，有效平衡贷款组合。它还致力于扩大个人贷款和住房贷款。

但是当中国加入世界贸易组织后，所有城市商业银行都将面对国际竞争，同时还要和占主导地位并正开展大规模商业重组的四大国有银行竞争。

### 公司治理和管理体系

国际金融公司开始投资后，上海银行的公司治理有了巨大的提高，这与兰德彰先生（John Langlois, JP 摩根前任执行董事）担任该行董事是分不开的。

先前董事会的功能主要是批准年度商业计划和分配汇利。现在它在三个核心功能方面有着重要的作用：战略发展、责任制和内部控制、管理层人员选择和报酬。董事会还将每年2次的会议增加为每年至少4次。董事会建立了一个审计委员会、薪筹委员会和风险管理委员会。它积极参与有关商业银行战略发展中各种管理问题的讨论。

董事会会议内容现在包括就银行管理等特定的主题的讨论和一些专题讲座，以使用现代银行的概念与趋势来武装董事们。董事会成员对股息发放的认识基本上已经改变，而且开始强调通过增加留存收益来提高资本充足率。管理团队在所有业务领域中都

引入了体现最佳国际做法的改进措施，特别是在信贷风险管理和内部控制方面。

### 商业利益

改进公司治理与增加透明度有助于吸引来自汇丰银行和其它外国银行的投资，也可能提前在股票交易市场上市日期。该银行将需要更多的资金来推动增长，为改进包括IT系统在内的基础设施——提供资金。

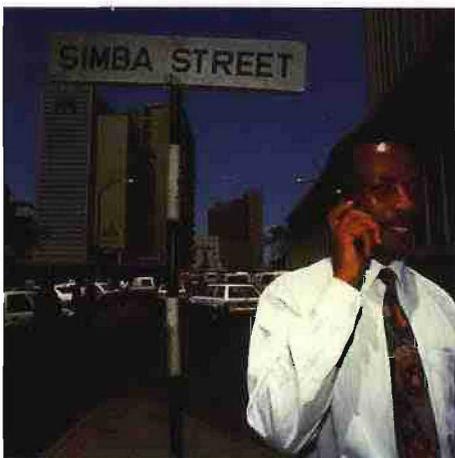
上海银行的董事会更为职业化，重视战略发展。在其推动下，银行文化发生了重大的变化，这包括对长远理想的关注。银行的雇员工作更加积极主动，特别是透明度的增加让他们了解银行的财务进展。但是有人发现难以适应国际标准，高级经理则处于更大的压力之下。员工培训对于持续发展和更迅速的找出自己的弱项是关键。通过执行新的公司治理标准，上海银行也得到了监管当局的进一步认可。中国人民银行在一项旨在提高全国银行的公司治理水平的试点项目中，已将上海银行包括在内。

傅建华——上海银行行长曾经说，“上海银行与国际金融公司的合作非常成功，它在使上海银行走向银行业的国际化与最佳经营方式上扮演了非常重要的作用。我们盼望继续这种长期的合作关系。”银行更大程度的开放将有利于顾客对其品牌的认同。对于上海银行来说，在面对与国外银行和国有银行的竞争时，建立商业信用与品牌声誉，保持其独特的市场定位是非常重要的。

### 主要的障碍，挑战与困难

上海银行面对的主要困难一直是管理层所面临的需要改进弱项的压力。国际会计标准审计是新的公司治理结构的一部分。它所引发的紧迫感，令一些员工无法接受。某些人喜欢先前那种缺乏透明度的做法，因为它可以掩盖许多问题。

## 第二章 最佳机会



肯尼亚的股票经纪人

通过采用完善的环境和社会措施，建立良好的公司治理结构，位于新兴市场的公司可以获得商业利益。这个研究的目的是为了对这一可能存在的商业利益进行评估。

我们开发商业网络、与当地专家对话、查找档案中的案例以及利用国际金融公司自己的资产组合项目，最终分析了176个国家的240个商业案例。这些案例包括各种类型和规模的公司，从小公司到跨国公司——尽管大型全国性公司的案例最为突出。这些案例覆盖了各个领域，像农业、制造业、基础设施建设以及信息技术，遍及世界各地的新兴市场。

我们探究了7个可持续发展因素与6个商业成功因素之间的关系，分析结果如下图所示。此商业矩阵以图表的方式展现了特定的可持续发展行动（下图中为环境改善过程）与导致的商业利益之间的关系（节约费用）。小格子中的阴影表示每个特定联系中证据的多少。

全图出现在本章末尾，附一份更详细的有关该方法不足之处的陈述与申明。出现在第二章的微缩矩阵是为了帮助读者定位而突出在每一个子章节描述的矩阵。

可持续发展商业 效益矩阵		可持续 因素						
		公司治理和利益相 关者的参与		环境重点		社会经济发展		
		公司治理 和管理	利益相关 者的参与	环境改 善过程	环境产品 与服务	当地经 济发展	社区 发展	人力资 源管理
商业成 功因素	收入增加 与进入市 场			↓				
	节约费用 与生产效 率		←					
	融资							
	风险管理 与经营许 可							
	人力资本							
	品牌价值 与声誉							

图2 可持续发展商业效益矩阵如何说明问题

以矩阵为基础分析我们的案例研究，会发现在本章中深入探究的几个主要联系是最有力的证明。它们是：

- 1、**节约费用**，通过减少对环境的影响和善待员工；
- 2、**增加收入**，通过改善环境和推动当地经济；
- 3、**减少风险**，通过利益相关者的参与；
- 4、**建立信用**，通过加强环保；
- 5、**发展人力资本**，通过更好的人力资源管理；
- 6、**提高融资能力**，通过更好的管控；
- 7、**其它机会**，通过社区发展和生产环保产品。

这些主要关联突出了我们发现的好的实践代表着的最佳商务机遇，虽然两个关联的证据不如其它的那么有力。当前环境产品与服务的商务案例最薄弱，但我们相信这里有潜力，因为它提供了可替代的商务模型，以及消费者对可持续发展的产品的要求。

#### 专栏4 方法论解释

在选取研究中使用的六个商务因素的七个可持续发展因素时，本文一方面将可持续发展公司(Sustain Ability)的研究著作：《被埋藏的财富》与新兴市场的大环境相结合，另一方面也借鉴了国际金融公司用以评估私营企业对可持续发展所作贡献的内部评估体系。最终的选择反映了三家研究机构在研究新兴市场 and 发达国家市场的可持续发展议程上的综合意见。

可持续发展因素被分成可持续发展的三个主要方面：公司治理与利益相关者的参与、以环境为中心、社会和经济的发展。商务因素是对任何企业都重要的，衡量财务表现的一系列直接指标——成本、收入、融资和风险管理、人力资本、声誉和品牌价值等主要财务驱动力。

报告中研究的案例是从以下渠道中选择出来的：所有可以获得的关于公司案例的公共信息、关于最好的商业实践的报告、国际金融公司自己的项目档案、与新兴市场的专家和公司经理的对话。由于公司大都不愿意提及成效不佳的可持续措施，本文难免倾向于介绍那些创造了商业效益的案例。至于可持续措施可能引发的不利效应，还有待于我们今后进一步的研究。



玻利维亚的果蔬市场

## 2.1 通过减少环境影响 和善待员工节约费用

可持续发展商业 效益矩阵		可持续因素						
		公司治理和利益 相关者的参与		环境重点	社会经济发展			
		公司治理 和管理	利益相关 者的参与	环境改 善过程	环境产品 与服务	当地经济 发展	社区 发展	人力资 源管理
商业成 功因素	收入增加 与进入市场							
	节约费用 与生产效率							
	融资							
	风险管理 与经营许可							
	人力资本							
	品牌价值 与声誉							

彩色部份为通过环境的改善和人力资源管理达到节约成本提高生产效率。全矩阵见第31页。



肯尼亚的花卉出口商

### 对企业有何意义？

企业可以通过改善环境来减少费用，从而直接影响财务盈亏。我们同样发现有力的证据：善待员工可以提高生产效率从而获得更多的经济回报——用更少的人生产出更多的东西——也可以直接节约成本。

### 环境的改善

在我们的数据库中超过五分之一的案例表明通过环境的改善所节约的费用——常常被描述为生态效率。有些节约直接来自使用较少的能源和原材料。其他的来自较低的污染费用，包括处理废物的费用、许可证和破坏环境规定的罚款。重组生产过程、物流和供应商的关系也可以产生更高效的资金和/或劳动等效益。比如，减少废物量可以减少处理废物的劳动和机器。来自不同地区、不同类型各行各业的公司都证明了这一点。

**Intercell** 是波兰第二大生产商业和工业用途的无漂白剂的包装纸的生产商，希望每年削减200万美元用在环境上的费用，包括排污许可、罚款、水费。在1992年公司安装了新的设备，用水量减少了7%，同时污水中的化学需氧量和硫化氢的排放量分别大幅下降了70%和87%。在接下来的7年，废物排放费率翻了三番。由于符合了更高的环境标准，在5年中公司大约节省了1200万美元的排污费用。

小企业也能获利。

坦桑尼亚的达累斯萨拉姆的 **Shivgi and Sons** 公司，只有45名长期雇员，其生产洗衣皂的工艺需要利用柴油锅炉产生的蒸汽。公司更换了漏气的蒸汽阀门和活塞，通过提高效率减少了在冷却阶段的蒸汽使用量，使得给储藏油脂罐加热的时间缩短了一半。这些措施使柴油的使用减少了50%，结果是当初830美元的投资使现在每年节约188000美元。这表示投资回报期仅为1.6天。

### 人力资源管理

有效的人力资源管理可以削减费用、使劳动力的生产效率大幅提高。完善的雇佣，例如合理的工资、干净安全的工作环境、培训机会、为员工及其家庭提供的健康和福利都可以减少员工缺勤和流动率，同时提高士气和生产效率。公司还可以节约招募和培训新员工的费用。

**The Argus** 集团是加勒比海地区最大的服装制造商之一。阿方索·赫尔南德兹，该公司的创建者，意识到85%的缺勤是由于雇员为了到国家提供的医疗机构去就诊，不得不错过一整天的工作。为减少缺勤，他决定在劳动场所提供免费的、全天候的医疗服务，并为雇员的家庭提供保健。医疗服务投资的回报是缺勤率为4%，而业界平均值为10%。

**Laredo** 是秘鲁的一家糖厂，通过设施改进改善了工作条件，事故发生率因此下降了38%。这改善了劳工关系，减少了费用。

针对 HIV/ 艾滋病的斗争, 是公司能够给它的雇员和他们的家庭提供重要福利, 同时又能节约费用的另一个领域。1996 年 6 月巴西的大众汽车公司发起了一个艾滋病病人关怀项目, 并且通过公司的广播、当地的报纸、宣传栏以及专门的小册子来提高公众意识。在工厂和办公场所安装安全套发放机。该项目包括与传染病治疗的专家、社会工作者、营养学家以及心理学家接触, 将病人转交给专门的医院和家庭护理中心治疗。病人也有机会参与临床以及药物治疗试验。到 1999 年底, 该公司报道, 由于执行了该项健康计划住院率降低了 90%, 治疗和看护成本减少了 40%, 并发现 90% 的病人表现积极, 由于关注、预防和及时的治疗而没有出现发病症状。由于缺勤率降低和雇员流失少从而节省了开支, 雇员对公司的满意度也增加了。

忽略这些因素会导致高成本。Thor Chemicals, 一家英国公司 1978 年在南非的 CATO 山设立了一家汞的再加工工厂。1991 年的测试表明 87% 的工人人体内汞指标超出安全限制, 人力部的一项正式调查发现由于完全忽略导致至少 29 名工人中毒。1994 年, 南非政府强制工厂关门。1998 年, 因汞中毒死亡工人的家属在英国法院起诉 Thor, 并得到近 200 万美元赔偿。2000 年, 又有 20 名工人在英国再次对 Thor 提出集体控告并以 40 万美元庭外分解。公司通过庭外和解, 没有承认责任。<sup>19</sup>

### 可持续因素 1

#### 环境改善过程

也被人称为“生态效益”, 它意味着生产同样的产品将消耗更少的资源, 产生更少的排放物与废弃物。生态效益可以通过下列方式: 使用新型原材料、重新设计装备和生产工艺、使用更有效的技术、重组供应链和/或以全面减少对环境的影响的方式选择生产场地。

#### 为什么重要

在生产过程中减少能源、原材料的使用以及限制排放物与废物, 是经济活动在解决世界性的环境危机方面能够作出的重要贡献。工业活动中的排放物对人类的身体健康和自然环境有严重的危害。它们也会导致气候的变化、臭氧层的减少、酸雨的产生、地面水和地下水、土壤的污染。维持有限的资源是未来发展的关键。

#### 未来的趋势

随着人口的增长、生活水平的提高以及环境标准的提高和人们期望的增加, 新兴市场对环境问题重要性的关注很可能增加。当人们的健康意识和对污染的其它影响认识增加, 当地社区会更关心环境标准。非政府组织的活动、环境信息的公开, 特别是互连网信息的传播, 也促成这种对环境问题的强烈意识。

气温的变化和生物多样性被破坏是国际社会普遍关注的问题。私有企业被视为关键的角色, 许多跨国公司已采纳环境政策, 并且通过要求供应商坚持可持续发展认证的方式, 将这种政策贯彻于整个供货体系。(见专栏 5)

### 专栏 5 社会和环境认证

根据执行管理或产品标准的状况, 企业可以通过认证, 显示对环境和社会的责任感。认证体系是在与企业和非政府组织协商的基础上建立起来的, 但通常是由相关行业领域外的独立机构进行开发, 并且一般要求进行某种形式的外部认证。其中一些是采用国际通行的准则, 然而有几个国家有他们自己的准则, 像肯尼亚花卉协会操作章程和泰国绿色标签计划。在本研究中采用的主要范例如下:

——ISO 14001, 规定公司环境管理系统。大约 2 万家公司通过了 ISO 14001 认证——它们中的五分之一属于新兴市场。<sup>20</sup>

[www.iso.ch](http://www.iso.ch)

——SA 8000, 主要针对制造业的劳动标准。在 2002 年初有 100 家企业通过了该项认证, 四分之三来自新兴市场。<sup>21</sup>

[www.cepa.org/sa8000\\_review.htm](http://www.cepa.org/sa8000_review.htm)

——森林管理委员会 (FSC), 为了管理再生林中的木材。FSC 认证已经从发达国家发展到波兰、巴西和南非等市场。

[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

这些计划中的可持续性商业都是非常有力度的。某些方面的费用已经包括在其中, 但它能视为进一步与发达国家市场接近的投资, 有时包括额外价格。公司也发现这些计划能有助于改善管控, 从而能节约费用、提高生产效率。

然而也有一些潜在的困难:

——某些准则和认证不能够很好的适应新兴市场的情况。

——对于新兴市场的企业而言, 特别当作为买方的跨国公司不提供技术和财务支持时, 证明最初的投资是合理的也许会有困难。

——要求企业遵守的认证在技术上十分困难, 非常昂贵, 在许多情况下停留在表面。认证也不能充分转换为必然的改善。

## 2.2

# 通过改善环境和发 展当地经济来增加 收入

可持续发展商业 效益矩阵	可持续 因素					
	公司治理和利益相关者的参与	环境管理	社会经济发展	社区发展	人力资源	管理
商业成功因素	收入增加 与进入市场					
	节约费用 与生产效率					
	融资					
	风险管理 与合规性					
	人力资本					
	品牌价值 与声誉					

彩色部份为通过环境的改善和人力资源  
管理达到节约成本加速地区经济发展。全矩  
阵见第31页。

### 对商务有何意义？

通过改善生产工艺的环境影响以及采取一定的措施来推动当地经济发展，存在许多增加销售收入的机会。

行之有效的方式包括创新和开发新产品，以及从具有潜在销售价值的副产品的角度，重新认识“废物”。改进生产工艺后，产品对于关注环保的客户更具有吸引力。通过正式或非正式的认证程序，获得负责任生产商的认证，则能够为企业打开通向发达国家市场的大门。

帮助发展当地经济的行动，如招聘当地员工、使用当地供应商、提供金融和电信设备，都能刺激销售，也可以为那些正在融入当地社区的公司从重要的公共关系中获益。当地的中小企业自己也融入了当地的社团，并且通过发展生态旅游和绿色农业找到了扩大大地和国外销售的革新办法。

这些行动也提供以下机会：

- 发展新产品；
- 扩大现有产品的销售量，因为：
  - 这些产品对顾客更有吸引力
  - 当地供应商增加
  - 当地经济越繁荣，消费能力越强；
- 通过积极的环境和社会措施提高产品的销售价格；
- 为副产品或废物找到市场；
- 由于可持续发展证书获得或改善进入市场的机会。

我们发现各地大多数公司已经认同这些利益。在南亚和非洲撒哈拉周围地区，地方投资尤为重要。

### 环境改善过程

符合环境和社会标准正逐渐被一些正式的认证项目所认同，比如针对环境管理系统的ISO14001认证，针对可持续性林业的FSC认证。这些独立的认证能帮助公司进入市场以及获取较高的价格。例如 **Aserradero San Martin**，玻利维亚的一个原木和木材产品公司，其产品主要销往北美，它声称FSC认证帮助它获得了超过正常价格10%~15%的额外价格。

这适用于很多行业。1994年，印度孟买的**世纪纺织工业公司**的一个德国客户要求公司遵从Eco-TEX可持续标准（由一家欧洲财团制定，内容覆盖化学物品的使用和其它环境因素）。为执行这一标准，公司更换了染料，导致边际成本的增加。作为印度最大的棉花和其它原料的制造和出口商，世纪公司是第一家采用Eco-TEX标准的印度公司，该公司从中受益颇丰。遵守这个标准和产品质量的相应提高，使公司产品价格提高了8-10%。世纪公司吸引了英美的新的买主，其销售收入在第一年至至少增加10%。

但是从环境改善中获利并不一定要进行认证。**Perion**是匈牙利布达佩斯一家生产电池的中等规模公司。它运用自己的专利技术建立了一个对汽车电池进行再加工的生产企业，与传统生产过程相比非常环保。这一项目的开发是由于公司一直致力于改善健康、安全和环境保护，避免由于排放危险物质和废物而招致沉重罚款。后来Perion发现了通过它的零售网络收集废电池的机会。这一业务丰厚的利润令Perion能够以每节1美元的价格收购废电池。新业务给公司每年带来了额外的3000万福林（11万美元）。

**Tecon Salvador**在巴西东北部拥有并经营一个集装箱和货物集散站，通过开发并执行一套环境管理系统，得到了和一家新建工厂的大合同。合同额相当于集散站总运量的10%。公司的市场占有率也上升到75%。

“贸易胜过援助。如果我们能进入市场就可以减少社会排斥。”  
Lutz Furjan,  
巴西 Sadia 公司主席  
金融时报/国际金融公司会议  
2002年8月

## 地区经济发展

与当地企业建立联系和雇佣当地居民对发展当地经济是十分关键的，这也能够增加相关公司的收入。减少贫困和商业增长的关系已很明了。<sup>22</sup>

**Hindustan Lever** 是 Unilever 集团的印度分公司。在 20 世纪 70 年代早期，它在 ETAH 地区的奶制品工厂生产能力只达到 50%，并且因为得不到足够的奶源供应而招受重大损失。在 1976 年 Hindustan Lever 设立了一个综合农村发展项目。这个项目针对当地不完善的养殖方式，帮助农民提高牛奶产量。公司主办了动物养殖厂的教育和培训活动，改善基础设施，成立村发展委员会。这个项目从起初的 6 个村庄扩展到超过 400 个，给工厂提供的牛奶量大幅增长，满足了它的生产能力，现在该奶制品厂是这家公司利润最大的部门。

为经济发展提供微型金融和电信设施等工具，是切实可行的商机。

当地的中小企业本身与他们的社区关系密切，并发明了一些提高销售收入的新方法。比如，加纳的 **Kuapa Kokoo** 是 1993 年农民为买卖他们自己的可可粉合伙成立的。1998 年他们与双胞胎贸易公司、基督教徒基金会和其它公司合作开创 DAY 巧克力公司，发展他们自己的国际化的巧克力品牌——Divine and Double——通过平等交易他们可以收取 10-20% 的额外费用，大约有 1000 吨可可粉被卖到欧洲商品交易市场。在起始阶段，Kuapa Kokoo 有 22 家社团。在 1998 年，发展到 160 家，到 1999-2000 年，KUAPA 在 5 个可可粉种植地区拥有 460 个农村社团和 35000 名农民成员。

### 可持续因素 2

## 地区经济增长

该因素是关于公司怎样通过对当地的投资获利以及为当地社会经济发展提供工具。公司能将生产技术和技能教给当地居民和企业，同时对当地供应的原材料支付公平的价格，帮助发展和支持当地中小企业供应商和服务提供者，并且为当地提供高效型金融工具和电信设施。该因素也包括在当地企业自身，如何通过融入社区和革新方法得到发展和成长。

## 为什么重要

经济发展对新兴市场而言是关键目标，而当地社区是经济发展的基础。国有预算的萎缩使得私营企业在发展中国家的重要性大幅增长，分享利益成了一个重要的发展主题。

变化的环境要求所有者和经理在继续追求利润的同时重新评估他们对所有利益相关者的责任。人们认识到，除了向政府交税，项目的部份收入必须留在当地社区。

投资支持当地经济发展最终使公司可以得到员工、更便宜更可靠的供应、上升的声誉和更富裕的当地消费基础。企业对当地经济发展的漠视，可能引发当地社区对企业的不满和敌视，从而对企业的运营资格造成消极的影响。

## 未来的趋势

对于企业对向当地社区影响的关注一直在增长，随着全球化的争论的焦点聚集在财富产生和分享的方式上，这一趋势将继续增长。一些企业带头采取的一系列行动，提升了人们的期望值，也对其它企业造成压力，迫使其采取同样的步骤。同样的，非政府组织正努力确保新兴市场的企业与当地社区共同分享投资利益。

## 专栏 6 新型商业模式

传统的商业模式强调向其它企业或富裕的消费者提供常规的产品或服务。新模式打破了这种约束，以非常规的方式或非常规的商务结构，向新的市场提供了新的产品或服务。

有三大类新型商业模式类型：

——跨国公司或其它的传统企业开发专门面向穷人的产品或服务，比如，**德意志银行**提供小额信贷。<sup>23</sup>

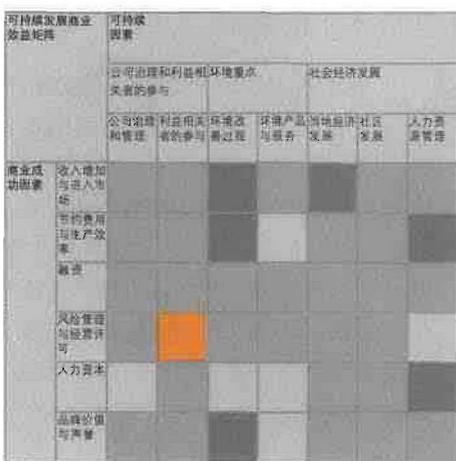
——小型生产商发现进入全球市场的新方法，通常是推出不采用传统销售体系的高价产品，包括绿色产品和“公平交易”产品，生态旅游和经认证的林业产品。

——社会团体、非赢利机构、合作社或其它组织向社会提供了有利于社会、有利于环境、有利于经济的新的解决方法。例子包括给贫穷社区带来电信和互联网接入设施的“数字红利”(Digital Dividend)项目和给缺乏公用事业体系的社区带来电力和其它服务的太阳能项目。

上述商业模式在财务运作上是可行的，并且尤其能令通常被排斥在经济活动之外的弱势群体从中受益。其商业效益包括，企业得以确定独特的市场定位，并以高价出售其产品。

虽然这其中许多进展是在没有官方鼓励的情况下产生的，支持性的政府政策将有助于扩大他们的机遇，比如，肯尼亚的农民因为缺乏政府帮助其获得许可证，其绿色产品的销售受阻。新兴市场生产者尝试进入新市场同样需要适当的贸易关系和规则。

## 2.3 通过利益相关者的参与减少风险



彩色部份为通过环境的改善和人力资源管理达到节约成本加速地区经济发展。全矩阵见第31页。

### 对商务有何意义？

通过利益相关者的参与，企业可以降低经济上、声誉上和政治上的风险。理解雇员、客户、非政府组织、政界及商业伙伴所关心和感兴趣的内容，有助于企业更好地把握环境和社会方面的社会期望值，降低企业卷入民事诉讼或品牌遭到扼杀的风险，改善企业获取资金和保险的能力，降低成本，并协助企业更好地应对政策变化。

对于公司而言风险是天然存在不可消除的。通过广泛了解不同利益主体的期望，企业可以降低环境和社会措施引发的风险。它使公司感受到社会和政治大环境的脉搏，并帮助公司认识到哪些主题可能导致危机，哪些仅仅会导致公司经营方式的变化。

社会和环境问题切实影响到公司的财务表现，进而影响借款方偿本付息的能力。对于某些卷入争议性的大项目的机构而言，社会和环境问题甚至可能对借款方的声誉造成影响。而当借款方破坏了环境，并且未能履行义务时，社会和环境问题还能引发新的债务。

通过利益相关者的介入和增加经营的透明度降低风险，在大公司身上体现得最为明显。这是因为监管当局、国际利益主体和当地社区对它们期望值较高，也因为它们中的许多公司处于敏感行业（如采矿）。

### 利益相关者的参与

利益相关者的参与对社区进一步了解公司的经营是非常必要的。社区对私有经济活动的了解有时被称为“当地经营许可”，是公司经营中是一个非常重要的因素。这种接受有助于公司的声誉和品牌价值，如果没有得到这种认可，公司的经营和生产风险将提高，有时相关的公司要付出相当高的费用。如下例所示，这种当地经营许可——通过协商及与受到影响的社区保持良好关系获得的许可——有时对公司产生非常重要的影响。

在当今的全球大环境下，公司被视为环境和社会发展的障碍。公司为了同怀疑和不信任的环境做斗争必须和利益相关者联姻，了解它们的关注与期望。

萨罗杰·达塔，印度 Jet 航空公司的执行总裁说：“印度已经成为一个疑心重重的社会，只有通过所有公司增加透明度，接受、实践公司责任和社会责任，才能改变这一现状。”<sup>34</sup>

Electropaz，玻利维亚的一家为拉巴斯和 El Alto 服务的配电公司，决定改善它的配电系统。由于高压塔正好经过当地人的房顶，El Alto 社区有人反对该措施。Electropaz 与公众及市政府召开了好几次公共会议达成一个重新布置线路及设置高压塔协议。通过重新设置项目资产回应公众的关心将有助于树立公众对公司的认同度，以及减少未来抱怨的风险。

“印度已经成为一个疑心重重的社会，只有通过所有公司增加透明度，接受、实践共同的公民权和社会责任才能改变。”  
Saroj Datta  
印度 Jet 航空公司总裁

**Inka Terra** 是秘鲁的一家旅游公司，它经营靠近 Machu Picchu 的2家小旅馆和位于亚马逊的 Madre de Dios 森林，与当地公众、政府、非政府组织、学术团体和其它相关利益者均来往密切。它雇用本地居民并和科学家一道保持周围环境的生物多样性，这一地区是世界上单一地区的蚂蚁种类最多的地方，也是已知的本地兰花类植物最大的生长地。由于接受了来自全球环境协会的经费，该公司正在和当地社区联手开发新项目，帮助当地居民放弃采矿和伐木，转向其它谋生方式。这使公司获得更长期的土地租赁及土地开发许可证。它也继续得到当地社区的支持。

印度西部 Bengal 地区的 **Sarshatali** 煤矿开采项目与当地非政府组织、社区机构和地方官员合作，消除了当地人对该项目与日俱增的不满。矿山主征地使当地居民失去了收入，矿山与8个当地社区之间的关系因此而恶化。由于资金未能及时到位，矿山开发受阻，更进一步令情况恶化。与非政府组织、政府、社区合作伙伴及独立机构合作，该项目重新获得了当地社区的责任，并签署了一份谅解备忘录。试点项目致力于为那些由于失去土地而遭受最大影响的人增加收入，同时还确定了长期的发展项目。由于社会关系紧张引发的风险已经明显降低，关系的改善给公司带来了继续设计项目和及早开始建设性的工作的信心。

### 可持续因素3

#### 利益相关者的参与

利益相关者的参与，是指与商业的和非商业的利益相关方就公司所面临的可持续发展的关键问题进行协商。这些协商可采取多种方式，包括就公司对环境和社会的影响进行开放式的对话与协商、举行公众报告会，最终通过公司和社会合作伙伴参与决策过程来实现。参与不仅仅是沟通。它是公司与其利益相关者之间相互学习的一个双向过程。

#### 它为什么重要

对于私营企业的发展而言，与相关团体进行开诚布公的协商，使股东和利益相关者双方受益，是非常必要的。股东通过年度报告了解信息，用投票或退

股表达他们的意见。

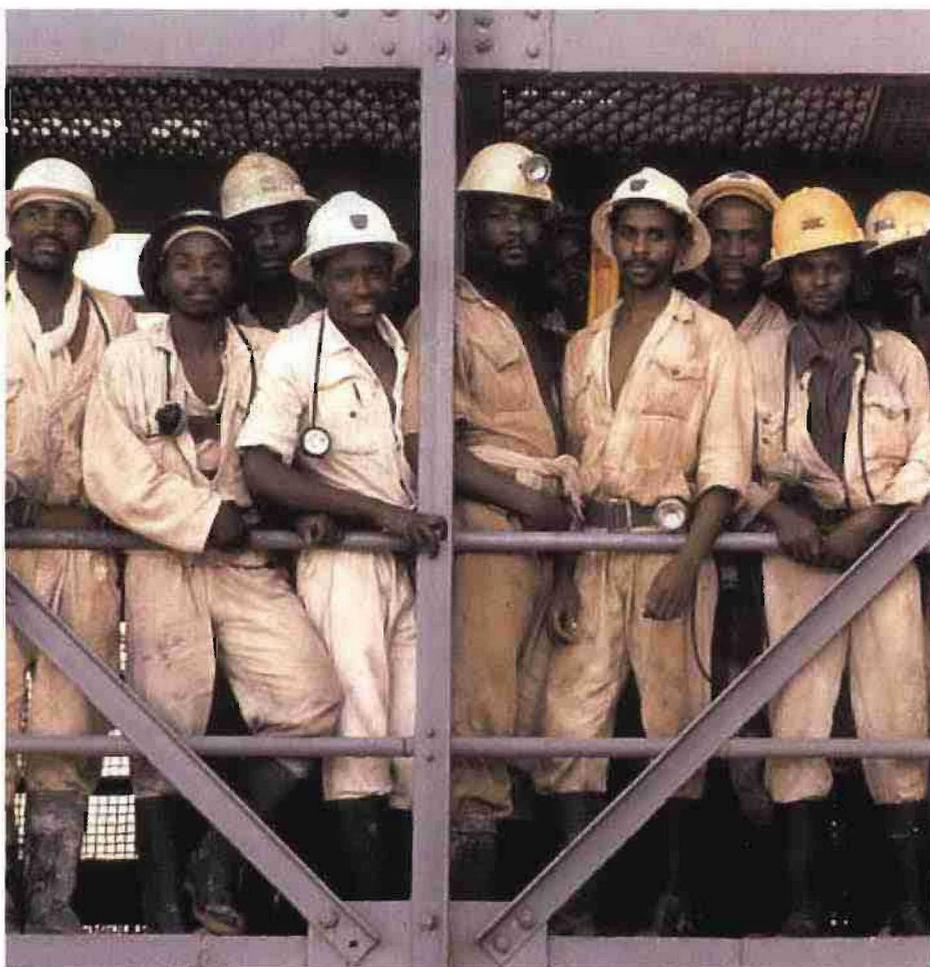
其它受影响的团体，绝大部分缺乏正式的杠杆来改变公司的行动和政策的——尽管这个报告中的证据表明，他们能让公司注意到他们的呼声。透明的、充分的利益相关者的参与对于可持续发展、经济和社会发展的双赢的结果是必要的。

#### 未来的发展趋势

公司透明度和忠诚度的增加是更稳定的关系的关键方面。最近几年对公司经营透明度的期望值不断增加，这一趋势仍在继续。

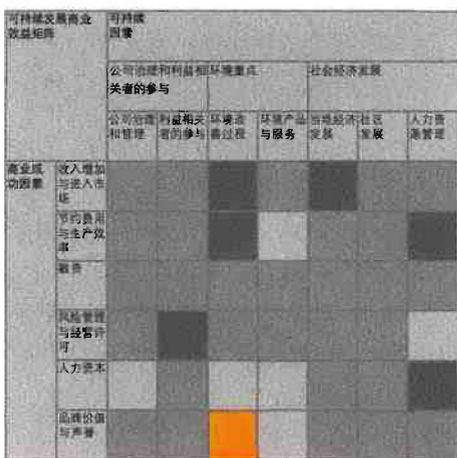
非政府组织变得更加活跃，其它像贷方和投资方这些团体也引入了侧重环境和社会影响，以及公司业绩披露的风险管理系统。报告可持续发展努力的重要性，被许多组织如全球报导倡议 (Global Reporting Initiative) 组织所强调。

[www.gri.org](http://www.gri.org)



赞比亚铜矿工人

## 2.4 通过提高环境效率 建立声誉



通过环境改善以强调品牌价值和声誉。  
全矩阵见第31页。



孟加拉国的纺织印染厂

### 对商务有何意义？

改进公司的环境和社会表现能大大提高公司的品牌价值和声誉。

公司的声誉虽然是无形的，但它有助于销售、吸引资本和商业伙伴、招募留存工人。它可以和品牌效应分离但必定相关。由于新兴市场中，品牌效应通常作用不明显，品牌所有人的声誉可以成为一个非常有竞争力的因素。声誉由许多内容组成，但对于政府、非政府组织、客户和投资者而言，可持续发展是一个影响日趋重大的因素。

评估声誉无法像评估其它商业成功要素那么精确，但可以通过顾客满意程度的调查、公共意见的民意测验和在像“最受顾客喜爱的公司”的排名榜上的名次来确定。品牌价值评估的方法也变得越来越复杂，包括对公司全面声誉的追踪。另一个粗略但是简单的评价公司品牌大致价值的方法是计算公司账面价值与它在股票市场上的价值的差距。

声誉本身并非目的。它重要是因为它加强了公司吸引资本的能力——人力的和财力的——减轻风险以及得到经营许可证。良好的声誉能为公司提供“缓冲地带”——犯了错误不会被攻击，而如果公司没得到利益相关者的信任，则有可能因为犯错而遭到攻击。目前，企业正逐渐把可持续发展纳入日程，而即便是发展领先的企业，其表现也远非尽如人意，声誉问题因此更为重要。

### 环境改善过程

我们发现声誉得益于环境改善远远超过得益于可持续发展的其它层面。事实上，一项世界范围的调查表明<sup>⑧</sup>，在对于企业的各项期望值指标中，环境责任位居第三，仅次于提供工作和高质量产品。

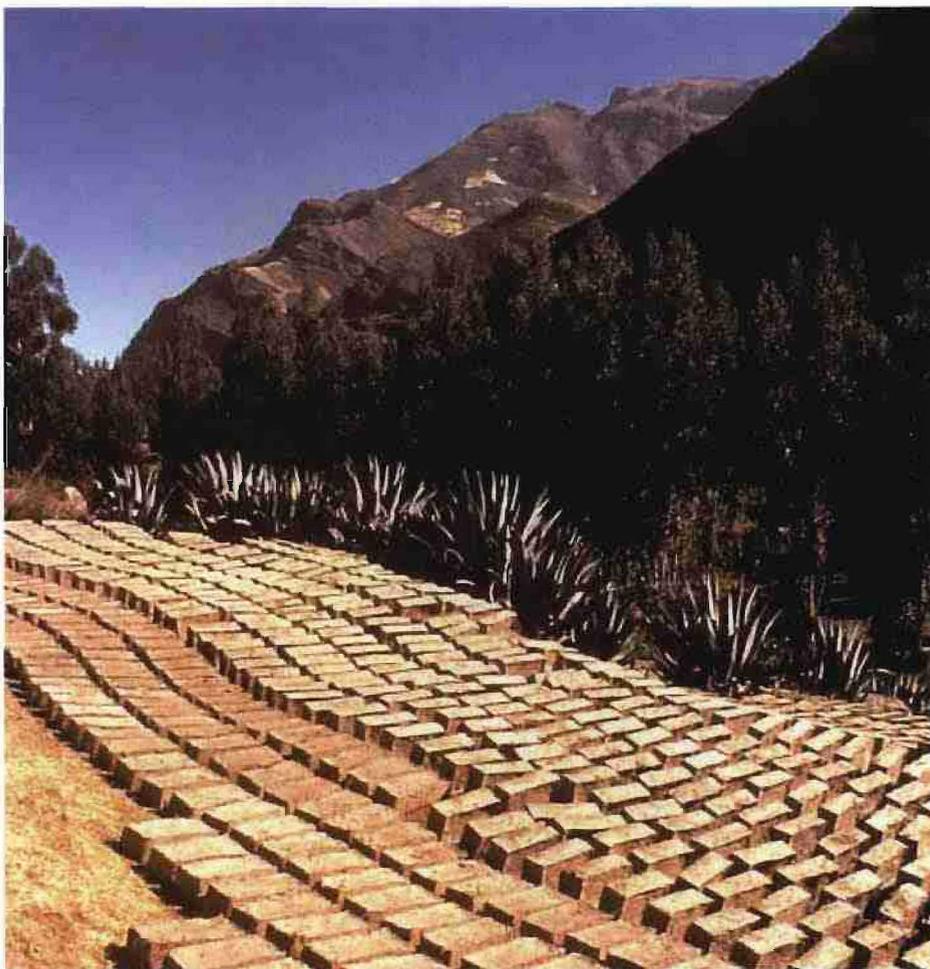
本研究发现，企业声誉的提高主要体现于企业接受来自组织、政府、评估机构或者公共调查的认可和奖励。虽然奖励并不是评价声誉和品牌价值的最佳标准，他们是一种合理的有代表性的指标。全国性公司从品牌声誉中得益最大，因为它遍布广阔的地区。

**玻利维亚的 Jolyka** 是南美第一家经过 FSC<sup>®</sup>认证的层压板和其它热带硬木地板产品的生产商。其产品出口到美国和欧洲，那里的人们对热带木材的可持续发展日渐关心。2000年，Jolyka 赢得了由“新风险投资”，一个世界资源机构项目，组织的杰出企业商务计划竞赛优胜者之一，是将社会与环境利益结合得较好的企业。这给它带来了直接的声誉利益，例如，媒体将它报导为可望成功的、值得信赖的绿色公司。这也有助于该公司的融资活动，在接下来的6个月，四家投资者先后访问了 Jolyka，与它重新签订了200万美元的长期债务合同。

**Girsa**，墨西哥的一家化工厂，已经在环境效率的改善上投资超过2千万美元，其中利用碳黑过程中产生的能源，为公司创利3千万美元，并且大量减少了排放物和废物。从1991年到1998年，二氧化碳排放量和每吨产品产生的废水减少了80%，每吨产品产生的废物减少了90%以上。销售额中净收入所占百分比得到惊人的提高。这家工厂从当地争论的焦点变为所有当地居民引以为自豪的一个典型。它的表现使其获得了国内、国际数不清的嘉奖，包括墨西哥环境部于1997年颁发的国家质量奖和1999年颁发的生态贡献奖。

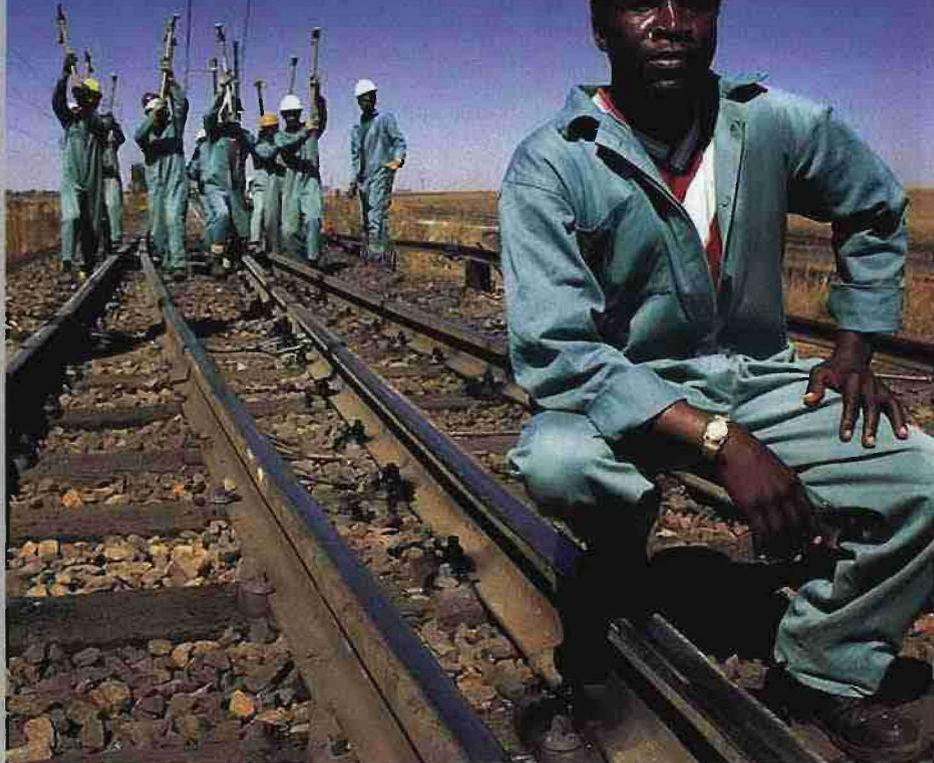
《被埋藏的财富》发现，在发达国家的可持续努力与品牌价值和声誉的联系最紧密——甚至超过节约成本和增加收入。这表明了发达国家与发展中国家在理解上的差异。这可能源于新兴市场上有些公司仍在专注于基本的生存，而不是关心品牌价值和声誉。另一个可能原因是，品牌概念在发达国家更加根深蒂固，公司比较重视对品牌的管理和投资。两者都表明，随着新兴市场的发展，公司对品牌的兴趣将会高涨，现在就应将其纳入公司的战略规划中。

另一方面，新兴市场公司的品牌与公司所有者的声誉紧密相联，有时可能成为公司可持续发展行为的同义词。在印度 Tata 这个名称与专业经营、受人敬重的公司联系在一起——在生产优质产品的同时，关心雇员及附近的社区。<sup>④</sup>Tata 投资于雇员和社区，这使它作为有社会责任和道德感的公司的美誉广为传颂。事实上，Tata 钢铁公司 (Tisco) 因其社会活动而得到广泛认同。该公司的广告片介绍的是公司向学校和体育等项目投资的状况，仅打出一条“我们也制造钢铁”的公司口号，就足以达到宣传效果，其社会认同感可见一斑。



秘鲁库斯科的可再生土坯砖。

## 南非： Anglo American 公司的 Zimele 部门



Zimele 赞助的 Stimela Rail 铁路维护公司

**Zimele**

Anglo American 公司是南非的一家全球性的矿藏开发和资源公司，它在非洲、欧洲、美国和澳大利亚从事经营矿业开发业务。它长期支持南非弱势的黑人团体。Zimele 部门正在从事这方面的工作，“Zimele”在南非祖鲁和科萨语中意味着“独立”，意思是在这个世界上靠自己的两条腿站立并且走你自己的路。

这个名字恰如其分，因为该部门是为向中小企业投资而设立。该部门设立之初本是为解决失业问题，现在作为 Anglo 集团内部的风险投资部门进行独立运营。

### 经济的主动性

这个部门专门帮助小企业扩大规模来发展当地经济，特别是黑人社区的经济。它也向任何寻求支持的企业开放，Anglo 的每个部门都有一个 Zimele 商务发展经理，负责寻找可进行投资的公司，这些公司将承担该部门外包的产品或服务业务。

Lia Vangelatos 博士是 Zimele 的高级发展经理，她说，Zimele 的目的是创建可持续发展的企业，而不是进行慈善捐赠：“我们支持的公司必须是可望成功的。企业的管理者也许没有管理技巧，也不老练，但他必须对该项目充满热情，并且承诺努力让公司赚钱。”

风险投资项目从承办酒席到照明设备，甚至包括香蕉种植业。实例包括 Envirolight 公司，矿业和家庭用的节能照明工具，还有 Surmap 服务公司，运用最新的摄像测量技术生产高质量的地图。

Zimele 作为小股东进行投资，或向它支持的企业发放贷款。重要的是，Zimele 在董事会占有席位以继续支持新企业。它还可以向 Anglo 公司的经理们寻求技术帮助——从信息技术到采矿技术，确保这些新企业采用 Anglo 所坚持的健康和安全的高标准。

“这是一种手把手的方式。我们虽然不直接参与运营他们的生意，但我们站在背后紧密关注。这使情况有了起色。”Vangelatos 博士说。她将这种形式同她所谓的“资产负债表支持”区分开，后者提供财务支持却缺乏必须的管理支持，受助人也不享有公司股权。

Zimele 起初旨在支持微型企业，但目前目标企业规模较大，Zimele 因此在 2000 年成立为一个投资达 1500 万兰特（150 万美元）的独立的公司。它不是利润中心，应该能够承担自身费用，在 2001 年，正式成为独立运行公司的第一年，它做到了。Vangelatos 博士说：“核心在于要进行投资，但不要赔钱。”

由于 Zimele 提供大量支持服务，每一年只有六到八个交易成交，但他们现在已成为有望收入 4000 万兰特（400 万美元）的公司。

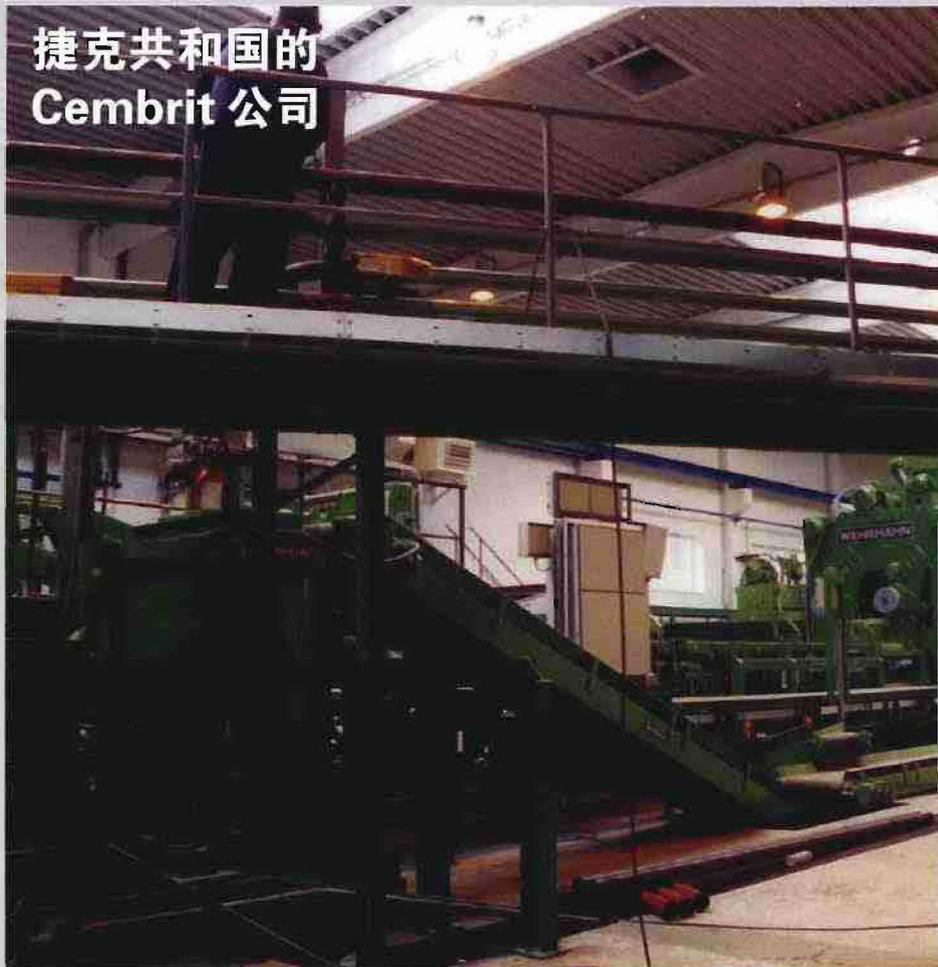
至 2002 年早期，Zimele 已投资了 22 家公司，总共为 1300 人提供了工作，累计收入达到 14500 万兰特（1500 万美元）。

### 利益与挑战

通过协助建立更富活力的经济(并因此受到关注)，Zimele 获益非浅，同时，Zimele 的业务也符合 Anglo 外包大量非核心业务的公司政策。这意味着可信的、运作良好的当地企业可以成为集团的更有效更可信的供应商，而不是仅仅基于价格进行外包。

Zimele 对其它也想采纳社区投资道路的企业有些重要建议。它认为企业家应该投入自己的部分资本，这样他们将有真正的风险意识。但 Vangelatos 博士也提醒，无论对企业家本身还是他们的支持者，这都不是一个快速生财的选择，她说：“没有捷径。你必须建立体系，卷起你的袖子加入其中。”

## 捷克共和国的 Cembrit 公司



Cembrít 工厂



提前处理社会和环境问题，不但可以扩大私营领域投资的社会和环境效益，还可以

提高利润。Cembrít，是捷克共和国生产建筑材料的公司，国际金融公司 1995 年提供了 500 万美元贷款支持其现代化。这家公司的经验表明了可持续道路的实用性。Cembrít 规模较小，两个工厂雇员不到 400 人。在来自国际金融公司和其新所有者的财务及专业技术的支持下，它在欧洲开拓了新市场，同时也为建设更为清洁环保的本国居民区尽了一份力量。

在 20 世纪 90 年代早期，捷克政府宣布将适应席卷欧盟的潮流，禁止使用石棉材料。CEMBRIT 这一原国有企业本来会因该政策而不得不关闭。但 CEMBRIT 开始致力达到规定的要求——包括欧盟的要求。

1500 万美元项目的焦点是将有害的、以石棉为原料的生产屋顶材料的生产工艺转为不损害环境的、醋酸纤维素为原料的工艺。该项目还推动了广泛的环保大扫除运动，如以安全和稳妥的方式拆除石棉水泥设施。

Cembrít 从那时起，通过向原来无法进入的欧盟和其它市场出口，扩大了它的经营。原有商业计划预测 20% 的产品将用于出口，到现在已超过 50%。

公司执行董事 Bubla 先生评论道：“我们这一积极措施带来的最大好处是有新机会向极具吸引力的西欧市场出售货物。石棉在那被禁止了，新技术是开拓那些市场唯一可行的。2000 年的销售额是 1700 万美元，比前一年增长 22%，是 1996 年销售额的一倍多。出口现在超过总销售额的一半，而先前因为环境规定向西欧出口是不可能的，没有这些变化我们今天没法做生意了。因此利益是巨大的。”

Cembrít 在当初项目的成功的基础上，作为长期可持续性战略的一部分，进行了进一步的环境和社会投资。2002 年 Cembrít 通过 ISO14001 认证。这与它的不断的改善环境的努力相符。

### 商业利益

如果没有清除石棉，公司将被关闭。但公司通过主动向未来的监管要求看齐，树立了竞争优势，在激烈的竞争中实现了业务扩张。

“这一措施的全部目的就是抢在竞争前面并征服新市场。” Bubla 先生说。进入市场已成为关键因素，但如果公司缺乏足够的财力、主动的训练有素的员工，不可能有效的抓住这个机遇。这两者是这一可持续项目所带来的另一个益处。

执行董事认为：“投资使我们容易得到融资和人力资本。在更健康的环境里我们的雇员变得工作更有动力。在雇员数目不变的情况下，生产率从 1996 年来增长了一倍多。我们所在的地区失业率低于 5%，但是公司员工流失率仍然很低。”

### 社会和环境利益

此外，这一现代化项目对人类健康和环境质量大有益处。直接的益处是清除了有害石棉，这提高了预期寿命并减少了对工人和当地居民健康的负面影响。从煤到煤气、液体燃料的转变，使工厂废气排放量几乎减少了 100%，并为当地住宅区提供清洁的能量来源。通过建立预处理设施和与市政污水处理系统相连，项目停止了向 Berounka 河排放未处理的污水。

Cembrít 的繁荣间接的，或直接的——通过雇员工资的形式也帮助了当地经济。公司三分之一的供应商是当地的，他们通过 Cembrít 的发展得到更多的定单。当地企业诸如颜料和零件供应商每年增加 300 万美元的销售额。

## 2.5 改善人力资源管理， 发展人力资本

可持续发展商业 效益矩阵	可持续性 范围						
	公司价值和利益相关者参与			社会经济系统			
	公司治理和管理	利益相关者的参与	环境改善与过程	环境产品与服务	当地经济状况	社区发展	人力资本管理
商业成功因素	收入增加与进入市场						
	节约费用与生产效率						
	融资						
	风险管理 与经营许可						
	人力资本						
	品牌价值与声誉						

强调因人力资源管理而实现的人力资本。全矩阵见第31页。

### 对商务有何意义？

人力资本意味着工人具备的知识、技能、动力、健康和力量。劳动力的质量对诸如生产力、产品质量和革新等竞争因素非常的关键。即使在有大批可用劳动力的新兴市场上，这也适用。关键是要找到合适的人并激励他们，某些职位——从合同工人到经理——经常缺乏适合的人。错误需要金钱来弥补，而忠诚的工人对质量达标和革新是无价之宝。

在发展中国家健康问题，特别是艾滋病和其它的传染病，是人力资本最大的压力。不健康的劳动力会导致旷工上升、经过培训的雇员流失和较高的人员变动、培训费用。

### 改善人力资源管理

有效的人力资源管理能通过设定合适的政策及实施来提高劳动力的质量。这包括良好的工作条件、支付恰当的工资和适当的奖金、培训和发展、确保平等——不论性别、种族、宗教派别或者其它。我们发现所有类型的公司都从这个机会中受益，特别是拉丁美洲和非洲撒哈拉周边地区的公司。

印度最近一项包括15个行业的200多家公司和52000名雇员的调查<sup>②</sup>表明了雇佣政策与经济回报之间的关联。尽管这一时期大多数行业得到的是消极的回报，但最佳企业的状况表明雇佣资本的回报是增长的。根据研究，“印度的首席执行官们非常清楚，他们可以在全球范围内挑选人才。随着劳动力成本的优势正逐渐消失，首席执行官们面临的巨大挑战是留存员工并通过激励或培训，协助他们发展其职业抱负。”

同一家组织还进行了一个名为“亚洲最佳雇主”的调查，<sup>③</sup>该调查中世界顶尖的20家公司的首席执行官们强调人的因素对于他们事业成功的重要性。首席执行官们认为获得并培训有潜质的人是其面临的主要问题之一。他们认为这些雇员被吸引并留在他们的公司是由于有学习和发展的机会，是因为公司形象、公司文化以及工作环境。

Fernando Capellán是多米尼加共和国 Grupo M 公司的创建者和总裁，他说，“我们已经证明你不必为了盈利和发展像经营一家血汗工厂一样经营自己的公司。我们相信，我们所以能革新、扩张，取得现有成就，是取决于我们对待员工的方式。我们给予工人的一切都以效率、质量、忠诚和创新等形式得到回报。这是划算的买卖。”<sup>④</sup>

该公司在该国经营26家纺织厂，已经成为该国拥有13000名工人的最大私营雇主。由于买主 Levi-Strauss 的要求，公司开始提供较好的工作条件。公司为雇员及其家庭提供交通补贴、日托中心、医疗和牙医服务。提供各种层次的培训，支付每周大约1000比索工资——远远高于该国每周555比索的最低工资。像中国和洪都拉斯这些国家的服装制造商有更低的劳动力成本，Grupo M 能与这些国家竞争是因为它的工人生产出更高质量的产品。

小公司、跨国公司以及大型全国性企业都存在发展机会。**LMC 公司**，印度的一家汽车零部件零售店，发现通过向其雇员提供带薪假期和医疗帮助可获得诸如高留存率和高生产率的好处。按公司所有者 Ashish Jain 所说，“人驱动着商务，强调人的关系是关键。”

“我们给予工人的一切都以效率、质量、忠诚和创新等形式得到回报。这是划算的生意。”

Fernando Capellán

多米尼加共和国 Grupo M 的建立者和  
总裁

**Alexandria Carbon Black (ACB)** 是埃及唯一的一家碳黑生产商，拥有 400 名雇员，是一个大雇主。公司执行董事 K N Agarwal 先生，说 ACB 公司非凡的成长与员工的热情以及公司在当地的良好声誉联系在一起。“我们是世界上成长最迅速的生产碳黑的公司。只有你的员工支持你，你得到公司运营所在地社区的信任和合作伙伴的信任，你才能如此迅速的发展生产。在新兴市场环境下工作，必须采取不同的思路。为了吸引本国最有潜力的优秀人才，你必须创造一个干净、健康和绿色的，人们愿意工作于其中的环境和气氛，这对提高公司利润至关重要。要提高生产率和工作效率，公司必须致力于为当地雇员提供培训，帮助他们提升能力，从而提高公司的士气。然后，公司才能发展和成长。”

#### 可持续因素 4

### 人力资源管理

人力资源管理涉及雇员的工作条件、雇主提供的待遇和雇员的发展机遇。衡量公司对于人力资源管理的重视程度的指标包括：工作场所的安全与清洁、为雇员和他们的家庭提供的保健，是否存在允许自由集会、反对强制劳动、使用童工和反歧视等政策以及为雇员提供培训和发展的机会。

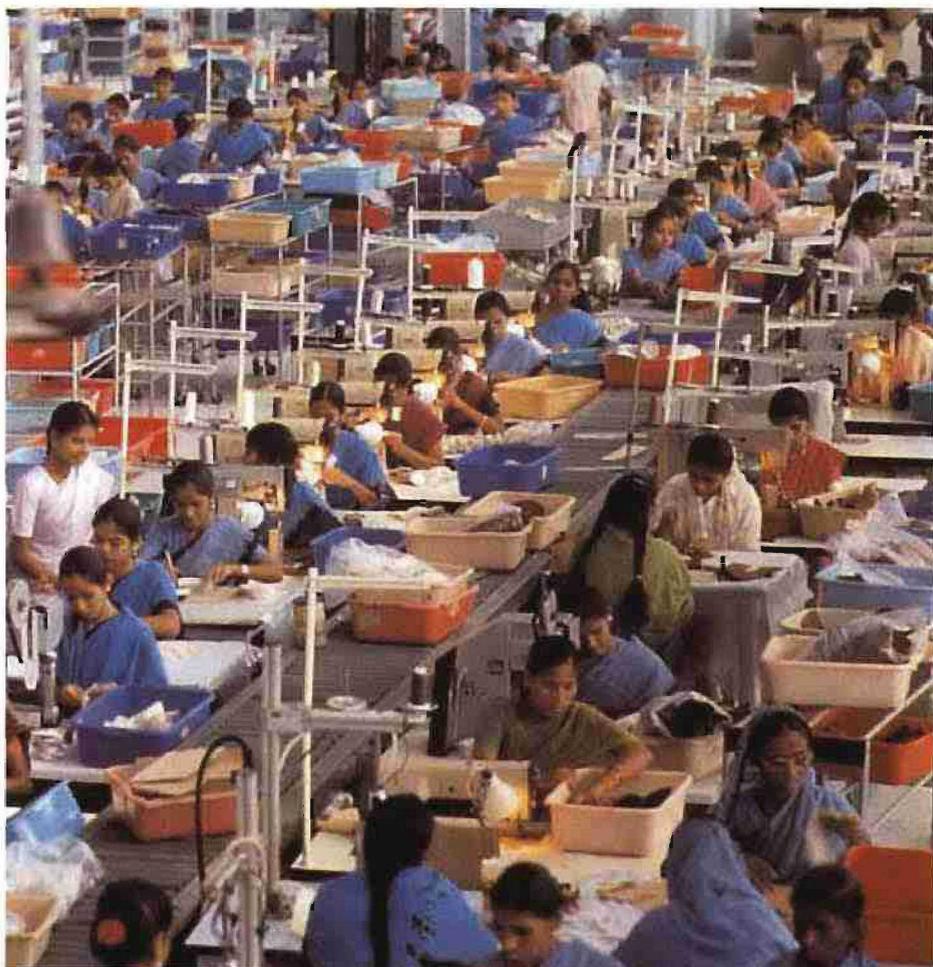
### 为什么重要

公司最基础、根本的影响体现在雇佣上的。雇佣机会提供的安全、高品质的工作环境、技术培训、教育或医疗保健，为减少贫困和改善人民生活水平做了重要贡献。

### 未来的趋势

全球范围内，工作条件正日益受到人们关注，其重要性还将不断提升。国际劳工组织希望引起人们对其称之为“核心劳工标准”的重视。这包括禁止强迫劳动、童工这一最恶劣的形式、歧视，以及自由集会、集体讨价还价的权利。

非政府组织和国际的或地方的商会，也通过 SA8000 等标准（见专栏 5，第 13 页）寻求最低工作条件得到保证。全球的消费者有时也抵制被相信是使用强迫劳动的公司或“血汗工厂”的产品。



印度的服装工厂

## 2.6 改善公司治理， 拓宽融资渠道

可持续发展商业 绩效矩阵	可持续 因素		公司治理和利益相关者参与		社会经济环境	
	公司治理和管理	利益相关者参与	环境	产品与服务	当地经济社区	人力资本
商业成功因素	收入增加与进入市场					
	运营效率与生产效率					
	融资					
	风险管理 与绩效					
	人力资本					
	品牌价值 与声誉					

强调通过公司管理和管理拓宽融资渠道。全矩阵见第 31 页。

### 对商务有何意义？

如果企业的公司治理和管理机制能够体现关注可持续议题的宗旨，将有助于企业以诱人的价格获得融资。融资对任何想投资和发展的公司是极为关键的，但对新兴市场而言，由于股权融资普遍短缺，除短期贷款以外的债权融资不但融资成本丰富而且难以获得，融资可以成为企业发展的障碍。

在发展中国家当前经济下滑、长期固定投资急剧减少、长期债务流量降低、战略投资者后撤的商务环境中，对融资渠道的限制造成了更大的障碍。可持续发展行动为获得资本提供了几个机遇：

- 高标准的公司治理使贷款人和投资者确信董事会的组成合理，股东和利益相关者的权益得到了尊重，公司保持着最高标准的透明度和信息披露。
- 越来越多的金融机构在交易中要求提供完善的环境和社会管理的证明作为交易的条件。
- 因为融资成本受认识风险的驱动，那些能证明与利益相关者有良好的合作关系的公司能打消投资者对潜在波动的疑虑，并获得低利率。
- 一些基金专门面向能提高可持续发展的产品或项目。（见专栏 11，第 49 页）
- 基于所有本报告提及的原因，可持续发展措施最终可以提高股东价值——这自然提高公司获得各种形式资本的能力。

### 公司治理和管理

我们发现 7 个可持续因素都与融资渠道的拓宽有关联性，但没有某一单一因素与其关联性强于其它因素。其中最有力的实例涉及公司治理和管理因素。<sup>④</sup>最有力的证据与管治联系在一起。

另一方面，差的公司治理和缺乏透明度（引发了对亚洲众多企业造成打击的亚洲金融危机）令人担忧。麦肯锡对主要投资者的一项调查显示，国际投资者一直对新兴市场公司治理的进展缓慢不满。<sup>⑤</sup>

我们发现对大型全国性公司和跨国公司而言，通过可持续性活动提高融资尤其重要。

**中国的上海银行**把它的管理和公司治理提高到商业银行国际标准后吸引了国际投资。2001 年 12 月，汇丰银行签署了协议，以大约 6300 万美元获得上海银行 8% 的股票。（见第 9 页）

在萨尔瓦多，**Banco Cuscatlan** 从国际金融公司得到了一笔信用额度，用以向中小企业转贷。它随后超越了在国际金融公司信用额度的最低要求，开始对其贷款组合中的所有项目和所有新商业项目进行环境评估，巩固了该公司作为萨尔瓦多环境先锋的声誉。此举加强了 Cuscatlan 从多边和双边组织获得长期融资的能力。Cuscatlan 拥有环境管理系统的事实帮助它得到荷兰发展金融公司的信用额度。

也不乏不完善的公司治理引发负面影响的例子。韩国的**三星电子**公司努力使投资者确信它拥有完善的公司治理机制。据一位金融分析师估算，不佳的公司治理对三星股价下跌的影响高达 50%。股东权益活动家，汉城韩国大学的经济学家 Hasung Jang 评论道：“投资者质疑（三星）的公司 W 治理。这解释了为什么同美国甚至是台湾竞争者相比，三星的股票严重贬值。”<sup>⑥</sup>

“我们相信超越被普遍接受的公司管理标准使我们更加具有竞争优势。”

Zarir Cama,  
印度 HSBC 总裁  
2001 年 12 月

巴西的 Itaú 银行最近将“共同卖股 (tag-along)”扩展到无表决权股东,提高了它的公司治理水平。这一在巴西不寻常的举动意味着在出售公司时,无表决权的小股东将和控股股东以同样价格出售股份。公司股票价格在这个决定后两天上涨了近 7%。Itaú 银行因此成了巴西第一批遵从圣保罗股票市场 BOVESPA “特殊公司治理水平 1”的公司。它的股票升为银行界价值最高的股票。Itaú 银行也成了在拉丁美洲市值最高的公司,近 200 亿美元。<sup>③</sup>

即使是刚开始沿着可持续发展道路前进的小公司,也出现了专门的投资者。巴西的 A2R 为支援环境项目提供了投资基金。旗下的私人股权环境基金——“Terra 资本”,为有机农业、非木材森林产品、水产养殖和生态旅游等有利于生物资本多样性的环境项目提供资金。Terra 资本的建立是通过国际金融公司的投资和全球环境基金的赠款,也包括从美洲国家发展银行、瑞士政府及私人投资者募集的资金。

**E+Co** 是在洛克菲勒基金的资助下,于 1994 年成立的一家独立的、非赢利的公司,主要目的是“集中技术、人员和经费在当地建立可行的企业,为需要者提供廉价、清洁的能源”。它已经为非洲、亚洲和拉丁美洲 34 个国家 77 个当地生产清洁能源的企业提供了 930 万美元的种子基金,例如,12 家农村能源服务公司 (Rescos),为 31000 户原来未通电的居民提供了服务,它们包括孟加拉国、巴西、哥斯达黎加、多米尼加共和国、萨尔瓦多、赞比亚、洪都拉斯、印度、莱索托、摩洛哥、尼泊尔、南非和越南等国的居民。

## 可持续因素 5

### 公司治理和管理

该因素的核心是公司的管理系统。管理系统决定了公司的可持续发展业绩以及公司治理结构。

该元素通过设立体系和程序,使公司对股东和其它利益相关者更加负责。这一元素包括:在公司宗旨中体现对可持续发展的关注,商业原则、道德价值观,包括贿赂、腐败和人权等规定的行为准则、财务操作和可持续领域的透明度、财务报告和审计。重点在于,公司的管理系统需要体现公司最高层通过何种组织结构方式参与可持续议题,及其所承担的责任,并将公司的激励机制和薪酬体系与公司的可持续发展承诺结合起来。它还确保公司的政府导向活动管理的相关活动和可持续原则结合起来。

### 为什么重要?

公司的管理系统和程序是改善公司财务、社会和环境业绩的第一步。它们使公司能更有效的控制所计划、监控和管理的关键问题。ISO14001 和 SA8000 等环境和社会管理认证项目被投资者、客户及民间社团广泛使用,反映公司致力于采用良好的环保程序和劳动力管理方式。

### 未来的趋势

一方面,公司面临越来越大的压力去改善其公司治理和管理,另一方面,这些努力也为公司带来越来越多的好处,尤其是在拓宽融资渠道方面。世界银行和经合组织等机构为了支持各国建立适宜的公司治理政策框架,采取了一系列措施。这些措施也体现了这种发展趋势。由于人们的关注度提高,<sup>④</sup>伴随着审视的增长,通过环境和社会管理认证的公司也越来越多(见专栏 5,第 13 页)。随着公司开始为市场和融资而竞争,这种趋势将继续。

## 专栏 7 公司治理:建立利益相关者的信任

公司治理是“一个用以管理和控制公司的系统”。<sup>⑤</sup>公司治理通过改善公司的治理结构和程序,提高公司业绩,并使公司对股东和其它利益主体更为负责。它包括董事会的结构和运作、财务报告、透明度和审计、权力的分散和小股东的权益等主题。

在新兴市场,家族企业在商业活动中占了很大比例,利益的主要分歧最常见于家族股东和家族以外的小股东之间。人们普遍认为,新兴市场中公司治理的质量是最重要的问题。不良的公司治理导致“公司治理的贬值”,<sup>⑥</sup>致使流向发展中经济体的外国投资和资本减少。

世界银行和经合组织等机构为支持各国建立适宜的公司治理政策框架,所采取的一系列措施,反映了全球范围内对这一问题日益上升的关注。<sup>⑦</sup>

“南非国王委员会”的工作是开创性的,它已经使其南非上市公司的公司治理取得重大的进步。委员会建议南非的公司董事应该积极征求并采纳更多的来自于股东以外的利益主体的反馈意见。<sup>⑧</sup>

在巴西,BOVESPA(圣保罗股票市场)先行一步。BOVESPA 于 2000 年建立了“Novo Mercado”(新市场),主动改进公司治理水平。选择在 Novo Mercado 上市的公司将执行更严格的规则,包括所有股东的权利平等,年报采用更高的披露标准,改进董事会成员的选举程序等。

## 2.7 社区发展和环境 产品创造的其它 机会

先前的章节着重探讨了 we 发现的证据最有力的商业机会。尽管证据不十分有力，但是依然存在为公司和社会同时带来价值的其它商业机会。本章我们将探讨其中的两个方面——社区发展和环境产品和服务。

社区发展活动有以慈善事业为基础的强大的传统，<sup>⑩</sup>它常常是新兴市场的商业可持续发展的起点。与之相反，环境产品和服务则往往是新商业模式的组成部份。整体商业战略以环境为核心，超越技术层面，并包括从原材料到废物处置的整个产品流程。

### 社区发展

公司已经认识到，公司运营时，需要确保周边社区的发展，比如建学校、医院、道路或供水设施。起初源于个人兴趣的慈善姿态逐渐演变成既针对基本社区需求又体现商业目标的有目的的参与。这并非说公司的所有者和管理人员不再因兴趣所在提供资助，或不再提供慈善捐献——而仅仅意味着，许多企业已经认识到社区发展的战略意义，开始挖掘存在的机遇以改进整体业绩。品牌价值和声誉从社区发展中受益最大，但我们也发现所有商务成功的因素都从中获益，特别是收入增加这一因素。

许多公司创建了专门的社区发展部门/或基金会，特别是开采业，扩大了这一战略行为的规模，实现对社区和企业积极回报的最优化。

还有事例表明，社区发展帮助减少费用和降低风险。例如，大型的采矿和勘探项目可能引起人口迁移，对人们生计产生负面的影响，那些致力于对当地社会 and 经济发展造成积极影响的公司，更容易获得当地经营许可、缩短耽误的时间和控制项目成本。

在莫桑比克，10 亿美元的铝冶炼厂 Mozal，帮助政府解决了居住在政府规划为 Beluluane 工业园的居民的重新安置，Mozal 将是工业园主要的承租人。为了符合国际金融公司和世界银行关于居民迁移的标准，Mozal 利用自己和第三方的资源来帮助提供住房和耕地。它还重新安置的人们提供农业技能、种子和肥料，同时它全额资助的“社区发展信托”提供了进一步的支持，包括为农业产品提供营销支持。这有助于提高当地的收入水平，并为更大范围的社区提供了基础设施、教育、运动、文化、健康和中小企业发展等形式的支持。国际金融公司与 Mozal 正在合作发展和执行针对艾滋病和疟疾的社会措施。这有助于 Mozal 保持当地的经营许可，同时建立了良好的社区关系。

### 环境产品和服务

对产生良好环境效益的产品和服务，其市场正在扩大，包括环境基础设施市场和降低污染的技术的市场，如供水，废物管理，土壤改良，空气和水污染的控制以及其它已经广为认同的环保技术。最显而易见的市场定位应关注对生态效率日益增长的市场需求，这包括在生产过程中减少能源、水和其它资源消耗的工业产品和技能。还有针对已有工业模式的专门环保市场，提供能满足市场需要的可替代的方法，比如可再生能源、可持续农业、林业和渔业和生态旅游。

可持续发展商业 收益矩阵	可持续发展 因素	公司治理和利益相关者的参与		环境要素						社会经济发展				
		公司治理和管理	利益相关者的参与	环境改善过程	环境产品和服务	当地经济	社会发展	社区发展	人力素质	资源质量	收入增加	与进入市场	节约费用与生产要素	品牌价值和声誉
商业成功因素	收入增加与进入市场													
	节约费用与生产要素													
	品牌价值和声誉													

突出环境产品和服务以及社区发展引发的机会。全矩阵见第 31 页。



斯里兰卡的茶叶采集者

基于环境考虑的产品和服务——从原材料提取到废物处置——在满足特殊的目标市场的需求时，可能价格较高。

提供环境产品和服务需要以连贯的战略为基础，涉及公司的全部运营活动，甚至商业伙伴。有些案例中，这个战略已为接受新商务模式——在全球挖掘新的机遇和顾客需求——的小企业所采纳。（见专栏6，第13页）

与发达国家相比较，新兴市场在建立新型产品和服务的市场时有特殊的优势。例如，在电力领域，一些国家可以跳越技术发展阶段，直接利用可再生能源，跳过污染环境的发电厂这一阶段。大片的森林和丰富的生物多样性是大多数发达国家缺乏的自然资本，它们可以发挥碳汇和流域保护的功能，作为“生物勘探者”的研究实验室，极具价值。发展中国家正开始着手开发这些资源。

很明显，发展中国家的生态旅游的商机，是发达国家无法得到的。生态旅游即以负责任的方式在自然区域旅游，保护环境，同时延续当地居民舒适的生活方式，几乎每年增长30%，而普通旅游增长率只有4%。并且生态旅游者们愿意比普通旅游者支付更多的钱。<sup>④</sup>

**非洲Conservation公司**在6个国家为探险旅游者提供27个小旅馆和宿营地——包括南非、津巴布韦、肯尼亚和坦桑尼亚。作为非洲最大的生态旅游集团，该公司雇佣了大约3000人。自从20世纪80年代早期，公司就通过强调经营中的社会责任，成功地向国外投资者发行股票。这笔海外资本多被用于在位于KwaZulu Natal的Maputaland的南部的30000公顷的Phinda Game自然保护区建设4个旅店，这一地区是该国生物种类最丰富的地区之一。

## 可持续性因素6

### 社区发展

公司不光是通过发展经济，还可以通过提供健康、教育、水和卫生设施，帮助与腐败斗争，改善当地的人权状况等来支持社区。支持可以以财务支持、员工义工、提供专业技术的形式。公司也可以寻求减轻潜在的负面影响，涉及选址、安全安排和与当地政府的关系。

### 为什么重要

许多新兴市场可能在某种程度上缺少健康社区所必需的服务、架构和人力资本。等在一定程度上被忽略。地方政府和国家政府可能无法提供诸如清洁水和电力这些基本的服务。获得医疗服务和教育的机会也有限。地方居民可能缺乏必要的技巧和经验来建立和运营市民社会机构。

没有基础设施和人力资本这样重要的要素，社区将无法为人们提供发挥他们潜力的必要环境。协助为社区提供舒适的生活条件，为社会和经济发展创造了机遇。

这种商业支持将有助于建立积极的关系、提高公司的声誉，并为商务成功提供了合适的环境。在许多环境下，人们认为公司应该提供这种支持，在许多案例中公司自身没有将发展社区看作为是选择，而更愿将其视为经商的必要条件。

### 未来的趋势

只要政府继续缺乏为社区发展提供基础设施和服务的资源和能力，对商界在这一领域的角色的期望值依然会很高。那些致力于社区发展的公司会发现这是改善商务前景的高效手段。<sup>④</sup>

## 专栏8 可持续性商业——私营企业提供公共产品

私营企业提供公共产品，诸如基础设施和医疗保健，在显示可持续发展的商业效益方面具有独一无二的作用。不仅提高了供应商的利润，而且公共利益的派生效应是重大的。国际金融公司在这些领域的经验说明了商业效率如何促进可持续发展。虽然将铁路、港口或供水等公共服务转变成私有主要是受经济和财务目的驱动，但的确也存在着重大的环境和社会派生效应。

新兴市场私营企业提供公共产品能提高效率：以较少的资源提供同样的服务，或在不消耗额外资源的情况下，扩大服务范围。并且，扩展的服务或产品范围扩大所带来的利益超越了项目本身：为就业和社区发展带来更多的机会。

扩展的服务或者为支持社区发展而建立的新的中小企业创造了新的工作机会。例如，拉丁美洲供水特许经营的投资项目已经为15000个小承包商创造了工作机会。拉丁美洲所有人口都得到了负担得起的基本的供水服务。拥有清洁水和电，使在更贫穷的周边地区建立学校、健康诊所和中小企业成为可能。在某些较贫穷社区安装污水处理系统，也展现了公司与社区之间高度的互动。

清洁水和废水处理领域的私营投资也会有重要的社会效应。首先，污水收集和收集系统的改善改变了地表水质下降的趋势和由于缺乏卫生设施而造成的公共健康问题。第二，减少系统中水流失的措施有助于保护地下水资源。最后，易得的清洁水意味着女孩子可以去上学而不是排队打水。

有机食品市场展现了环境产品的潜力。在奥地利和瑞士，有机产品占有了食品市场的10%，而在美国、法国、日本和新加坡，其年增长率超过20%。这是一个重要的机会，新兴市场的供应商在这些市场可以高达20%的溢价销售。

**Café Mesa de los Santos** 是哥伦比亚最大的有机咖啡的生产和出口商之一。它的目标市场是北美，那里的有机咖啡的需求量每年增加15%。1999年，北美洲消费的2%的特殊咖啡是由该公司生产的，公司还计划扩展到日本和欧洲。它的咖啡以市场上的最高价出售。

类似的，巴西的Sã,o Francisco 制造厂生产名为“Native”的有机糖，它的糖价高出普通糖的60%。Native 销往24个国家，年收入达500万美元，是世界上“有机糖”最大的生产商之一。因为生产效率的改进和不使用化学品，生产该糖的费用比生产普通产品更少，事实上等于得到了额外的价格。

**Vilniaus Bankas (VB)**, 建立于1999年，是立陶宛最大和最盈利的私人银行，也是波罗的海地区的第二大银行。VB 在国际贸易融资、公司业务、投资银行和电子银行等领域占有重要地位。它在环境问题上采取了积极的战略，建立了一个小型的环境投资贷款的资产组合，并将环境风险纳入它的信贷评估系统。当立陶宛采取了欧盟的环境标准后，银行的几个公司和中小企业的客户面临更为重大的环境挑战。VB 对出现的问题确认和跟踪，并经常同国家环境基金合作，共同为必要的资本项目提供项目融资。这些尝试性的环境投资贷款适合立陶宛的经济，主要面向小型加工业和贸易企业，主要用于改善加热系统、实施ISO14001和发展奶制品农业。VB 预测，随着立陶宛加入欧盟，对此类贷款的需求还将上升。

## 可持续因素7

### 环境产品和服务

分析产品和服务整个生命周期——从原材料萃取到产品处理——的环境影响被认为日益重要。尽管焦点主要集中于生产过程，“使用”和“处理”阶段对环境的影响也可能是非常重大的（例如，对汽车而言，在其使用过程中对环境的影响远远超过其生产过程）。产品责任制，即将环境原则融入产品和服务过程中，能有助于减少产品对环境的总体影响。

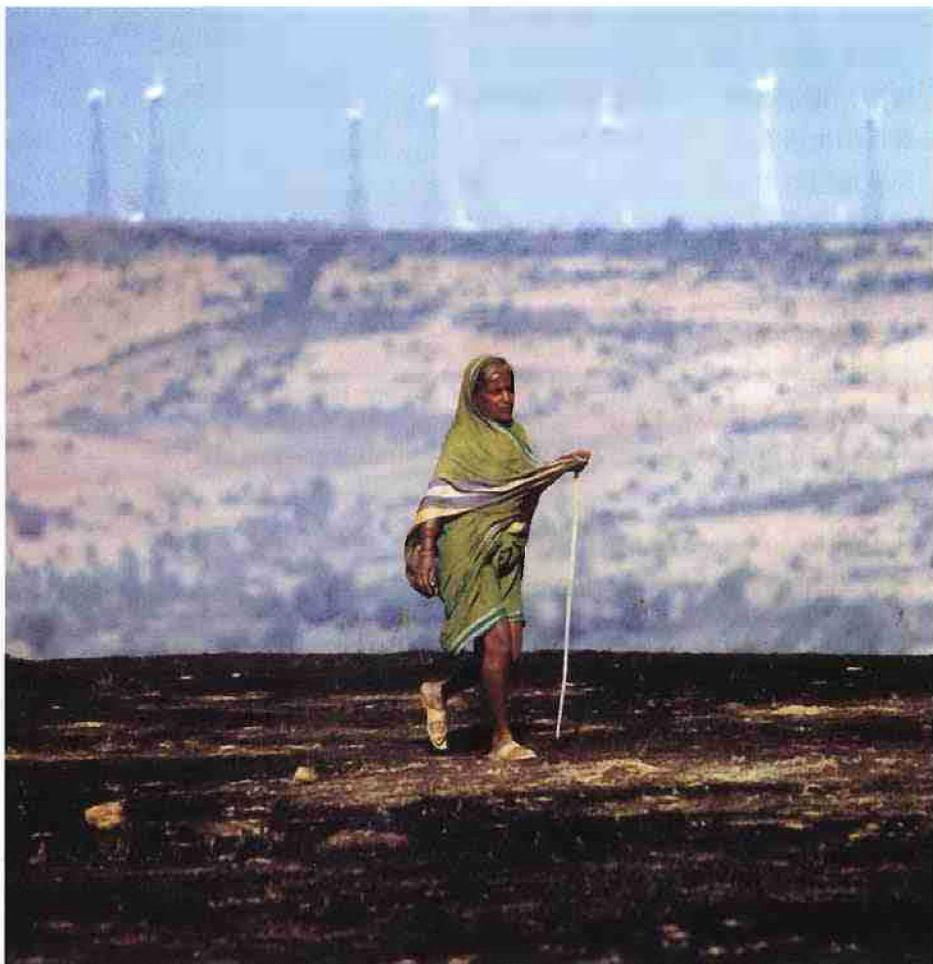
### 为什么重要

随着来自于工厂等“点状”污染源的污染得到控制，对自然资源的环境压力更多地来源于“扩散型”污染源，主要表现为产品的使用和处置。

如果公司提前意识到上述问题，并在产品和服务设计阶段考虑整个生命周期，也许可以避免消极的影响和潜在的补偿与补救成本，以及声誉破坏。这些产品还可以通过标明为环保产品而获得溢价。

### 未来的趋势

可持续发展的重点已经慢慢从生产工艺的改进转变到产品和服务上。通过在对抗气候变化和改善商业活动的社会影响领域内的国际合作，这种趋势很可能加强。新企业开发的环境产品和服务将向已有的供应商提出挑战，已有的供应商也将进行相应的改进。在这些市场发展过程中，新兴市场将继续扮演重要的角色。



印度的风力发电场

## 巴西的 Natura 公司



Natura 的员工



Natura 公司，1969 年成立，在整个拉丁美洲销售化妆品、个人卫生用品、香水和营养滋补品。2001 年的销售收入为 16.6 亿里亚尔（6.3 亿美元），比上年增加了 14%。在 2002 年初，NATURA 直接雇佣了 3100 名员工，在巴西有 286,000 名销售顾问。

Natura 相信，对于创建团结一致的企业、吸引并留住专业人才、与社区进行建设性的对话和持续实现经济效益，为提高各种企业关系的质量而投资是关键。

在 2000 年，它成为联合国全球协议的签约国，开始按照全球报告项目的指导原则制作 balanço social（公司的社会责任报告）。Natura 和其公司员工及供销商一起，共同致力推动可持续发展。

每个雇员都有最初的上司培训，了解公司的信仰、价值观和目标。公司质量监控人员每年至少访问供应商 6 次。他们监控的内容包括财务业绩，是否符合劳工法律，健康和安，工作条件等。

### 环保活动

Natura 于 2000 年推出了 Ekos 个人卫生和美容系列产品，以当地人用可持续方式提取的天然巴西植物为原料。通过与 Imaflores——一个采纳 FSC 原则的非政府组织——合作，Natura 对这一植物资源进行认证，以确保它们是以可持续的方式提取的。

其它的环保活动包括支持占地 650 公顷的 Fazenda Bulcão 环境恢复项目，和恢复 Pinheiros 河流两岸被污染地区环境的 Pomar 项目。Natura 同圣保罗的公共广播电台——“TV 文化”在合作“巴西的生物多样性”节目，制作生物多样性的纪录片和其它节目。

### 社会发展活动

“Natura 社会行动管理”确认并发展社会项目。例如，自 2000 年来，公司的产品标签一直由 Laramara——一家关心视觉受损者的机构——印刷。

公司还与 Abring 基金，一家保护儿童权利的非政府组织，发展了一个项目，称为“眼见为实”。一个特殊产品系列的收入被用来支持包括巴西 3600 家学校 768000 名儿童的教育项目。自从该项目于 1995 年启动，已投入了 900 万里亚尔（合 340 万美元）。

Natura 每年投资社会项目的资金数额相当于 10% 的股东红利。

### 商业利益

Natura 相信它得益于以下方面：

- 提高技术和主动性（人力资本）；
- 提高了吸引和留住雇员的能力；
- 提升了品牌价值和声誉，在 Exame 和 Carta Capital 杂志筹备的，由“思潮”和“优秀企业公民指南”进行的评估中获得较高排名；
- 消费者的忠诚度和愿意支付较高价格——对 Natura 的消费者的年度研究发现，公司的社会责任是其最大特色；
- 来自金融机构的更好的评估。

### 挑战

将可持续发展贯穿于整个商业过程中是非常必要的：从而影响到整个的生产链、调动人员的参与并将可持续发展与管理系统相结合。

这可能引发短期的业务停顿。例如，2000 年 Natura 获悉 candeia 树皮为非法供应，该树皮提供重要的提取物可以用作 Natura 的产品的一部分。公司决定停止购买该产品直到供应商证明产品完全合法。

公司还超越其自身业务运作，在供应中推进公平贸易做法。

## 2.8 总结最佳机会

本章突出了一些公司从可持续发展的行为中获取的主要商机和益处。支持这一分析的大量真实案例清楚地表明，可持续发展行为能够实现所谓的“三重底线”价值，即带来社会、环境和经济利益。更多的例子见 [www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)。

正如本章开始所解释的，商业成功的6个因素和可持续发展的7个因素的关联构成了商业矩阵。这个矩阵显示了我们所发现的每对商业成功因素/可持续发展因素之间关联性的证据的力度<sup>24</sup>(而非影响的力度，我们未尝试去量化影响力)。下面的矩阵概括了它们之间的关联性。它回答了这样一个问题：有多少证据说明公司从某一特定的可持续行为中受益？

深橙色的小格子代表最有力的证据。公司通过采取矩阵顶部的可持续发展行为，明显获取了矩阵左边描述的商业成功的益处。例如，一家改善了工作条件的公司极有可能获得更高的劳动生产率。本章前面部分介绍了矩阵中7个深橙色小格子所代表的关联性。

填满了矩阵大部分的浅橙色小格子，表示存在商务利益的证据，但证据不像前面7个明显的成功因素一样有力。例如，我们从所有可持续发展因素中都发现了提高融资能力的证据，但没有单独的因素具有极强的说服力。与此同时，尽管我们在报告中没有对浅橙色小格子进行详细的讨论，它们是最具商业效益发展潜力的区域。公司已经在这些领域获利的例子可在网站的数据库中找到。6个小格子是无色的。在这些领域，如从环境产品中节约费用，我们没有找到商务利益的任何证据，但在所有的案例中，可持续发展因素总会带来其它商业效益。

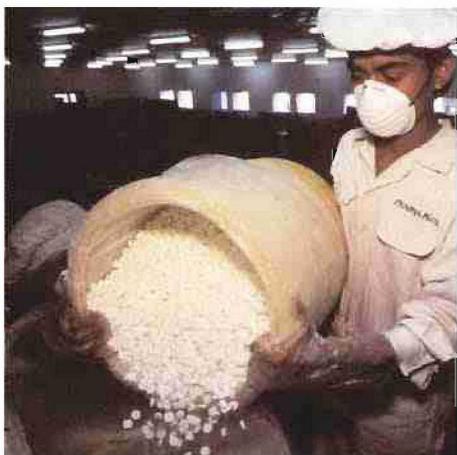
缺乏证据并不一定意味着公司不能获得这些利益。这些利益也许较难衡量或没有被衡量。从另一方面说，如果这些可持续发展行为不能产生商业利益，那么这一领域中可能需要政府和其它参与者（见第五章）进行评估并重新设计基础条件和激励机制，以增强其商业效益。

这个矩阵展现了我们总体的结论，但在具体情况中有较大的差异。某些利益在一些地区比其它地区更明显。成效也因公司的类型和规模，以及其所在行业而变化。这些差异表明公司需要根据自身的环境决定挖掘何种可持续发展的机会。第三章深入探讨了这些情况对比。

需要着重指出的是，商业效益并非一成不变。随着利益相关主体的期望和要求的提高，以及环境和社会需要的增长，商业效益也将逐渐演化。几年前，环境和社会议题被广泛认为是非主流运动。但今天，当公司的客户、投资者和雇员在整个价值链中检视其可持续发展表现时，公司开始关注这些议程。未来我们会看到这一议程成为主流，并为那些将可持续发展纳入自身商业战略的公司提供竞争优势。

### 局限

商业矩阵显示了企业如何采取行动，在实现其自身目标的同时，促进可持续发展。用颜色深浅来标注矩阵中小格子的等级，显示了我们两个维度关联性的确认度。它没有显示商业效益的程度，我们也没有试图判断可持续发展利益的规模，因为它因具体案例而不同。矩阵也没有显示哪种关联性在未来会更加紧密，而只是以公司现在的经验为基础。但是第二章和第五章中还是讨论了未来的趋势。我们希望鼓励其他人使用我们收集的这些数据，在更深的程度上研究这些联系，我们也希望公司对这些关联如何适应它们各自的情况进行探讨。



印度的制药工厂

可持续发展商业 效益矩阵		可持续 因素						
		公司治理和利益 相关者的参与		环境重点		社会经济发展		
		公司治理 与管理	利益相关 者的参与	环境过程 改善	环境产品 与服务	当地经 济发展	社区 发展	人力资 源管理
商业成 功因素	收入增加 与市场准 入	充分	充分	充分	充分	充分	充分	充分
	节约费用 与提高生 产效率	充分	充分	充分	没有	充分	充分	充分
	融资	充分	充分	充分	充分	充分	充分	充分
	风险管理 与经营许 可	充分	充分	充分	充分	充分	充分	没有
	人力资本	没有	充分	没有	没有	充分	充分	充分
	品牌价值 与声誉	充分	充分	充分	没有	充分	充分	充分

图3 可持续性商业

没有可持  
续性商业证据

有一些可  
持续性商业证据

充分的可持  
续性商业证据

这项研究的性质也意味着我们没有收集负面的证据。换句话说，可能会有这样的案例：例如，公司使环境得到改善，而成本却增加了。或者，可能一项活动没有带来直接的（或短期的）有形利益，或者，没有人考虑这项活动与收入的关系。

即使公司采取在矩阵中获得最高分的行动，也不能确保它能得到商业利益。证据仅仅表明这样的机会存在。成功取决于每家公司自己找到利用与其特定环境相关的机会的方法，因为外部环境十分重要。公司也必须了解某些活动如何在其公司内部互相关联，如透明度、交流、与供应商合作等。在第四章中，我们为公司发掘其自身的商业效益提供了一些工具。

## 研究背景

在一定的背景中，考察以可持续发展为焦点的管理是非常重要的。它没有为成功提供神奇的秘诀。它能导致成功并有助于成功，但是，它不能抵消不良的公司运作，无法补偿在营销、生产或财务控制等传统的方面错误的决定。商业活动无法解决国家在可持续发展中两难的处境。企业能促进可持续发展——并从中受益——但是政府和其它因素是关键，我们在第五章中将着重探讨。

我们的研究关注普通公司的案例，它们基本以常规方式经营。这些公司并非道德的典范，它们从某些可持续行为中获益的已知事实也不意味着这些公司在所有领域中都堪称典范。它们中绝大多数没有采纳所谓的“可持续发展战略”，而是以渐进的方式行动。

但是，战略行为带来的长期利益可能超过技术改善引发的短期效益。就像伊夫·安纳克，南非 **Spier Holdings** 的执行总裁所说的<sup>49</sup>，“可持续发展战略要求人们以不同的方式思考，在视角上有根本的飞跃。我们发现，当人们能够看到差别，他们的视角就变了。”

## 对怀疑论的回答

我们发现了从可持续发展行动中获得潜在的商务利益机会的大量证据。然而，批评家们对公司的可持续发展提出了几种反对意见。我们在此回答如下：

**“可持续发展是一种贸易壁垒，它使得新兴市场的国家参与国际竞争更为困难。”**

公司的可持续发展主要是对外部环境变化的一种战略回应。它源于公众在环境、社会和公司治理的重要性（等问题上）认识的改变，以及由此引发的新的机遇和风险。有些情况下，公众意见导致政府条例和政策的变化，从而造成相关标准提高和贸易伙伴选择标准的改变。在某些情况下，对于发展中国家的出口商而言，这可能是一个与可持续发展有关的风险。但是这些出口商的风险不是因为公司聚焦可持续发展；相反，聚焦可持续发展常常是公司降低风险的最佳办法。大多数公司的可持续发展战略和计划中的目标风险和机会是真实存在的——并且需要进行积极的管理。成功的管理进一步改善了市场进入和融资，有助于建立供应链伙伴关系。

**“可持续发展将增加不必要的成本，许多公司根本负担不起。”**

可持续发展是投资的问题，不是成本问题。像任何一个投资一样，公司必须找到资源并且评估回报。本研究已经发现，在许多案例中，回报是迅速和可观的，并且它还显示了致力于可持续发展主题，更可能帮助公司降低成本而不是增加费用。

**“可持续发展干预了合理的市场运作，并且分散了公司的主要责任——提供产品和服务并赢得利润。”**

可持续发展是对不断演化的市场压力的反应。工业客户和零售客户希望确信他们购买的产品是以负责任的方式生产出来的，对环境影响极小，并为相关的社区带来最大化的收益。可持续发展是以一种新的方式考虑商业。如同价格和质量，它将成为许多商品和服务的一个基本特征。

**“可持续发展仅仅是一项慈善活动。”**

我们的网站 [www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value) 上的数百个例子说明可持续发展关注的是公司业务的核心——招聘和对待工人的方式、与供应商和客户打交道，以及产品在使用中的影响。这些是商业的核心问题。慈善可以是可持续发展的一部分，但不是核心的部分。

**“公司被要求紧跟由权力过大的非政府组织提出的议程”。**

可持续发展不是屈服于非政府组织的要求。但是非政府组织代表了许多重要的利益相关主体，理解他们的利益和关注是至关重要的。许多公司从与其积极的合作中受益。公司政策仍是业主和经理的权利范围，但一个对话机制是必要的，使得各方能理解对方的想法和局限。

基于所有这些原因，以及 240 多个案例的证明，我们相信，可持续发展为全球新兴市场企业提供了一个积极的议程。

### 专栏9 正确的事情？

有些人认为可持续发展行为是一项基本责任，不需要以商业效益来支持。商界人士说他们主动采取行动仅仅是因为这是“正确的事情”，正反映了这一态度。以商业效益作为一个正当的理由因此被认为是道德的。因为它暗示，如果有回报的话不道德的行为也是可以接受的，如果损害利润做正确的事也是不合适的。在工业革命时的发达国家，商界反对废除奴隶制和引进良好的工作条件，正是基于这种立场。

道德派认为即使道义与利润不对立，道义也必须优先于利润。利润虽然是必不可少的结果，但行为的目的需要扎根于某些更坚实的东西上，诸如对某种社会需要的满足。

公司不故意杀人或毒死人，不是因为这一行为对商业有害，而仅仅因为行为本身是坏的。贿赂、撒谎和污染，不管是否被发觉，从而导致经济损失，都是不能被接受的。结论是 公司必须做正确的事只因为事情本身是正确的，不是因为它有利可图。道义，而不是利润，应该成为出发点。

我们不反对道德派支持者的主张。我们的回答是：道德原则的确是基本原则，但公司活动中有许多领域与道德无关。基本原则通常表现为法律——当然还有联合国宣言。但可持续发展超越了法律的最低要求。培训和儿童护理、创新的环保措施或者对社区的关注作出反映等，并不单是道德问题。但投资这些领域有助于商业成功——并且有助于可持续发展。

本栏的观点来自 Amnesty UK 商业集团创始人、前任壳牌高级经理 Geoffrey Chandler 爵士。<sup>45</sup>



印度尼西亚的竹子运输

## 巴西的 可持续发展



巴西的汽车厂工人

在巴西，20世纪90年代，可持续发展或者公司的社会责任概念作为一股重要的力量出现了。但它的种子在80年就已经播下了，一系列社会和政治事件明确地改变了公众的态度，也包括商业社会的态度。

20世纪80年代，巴西经历了一个重建民主的过程。它以民众的广泛参与为表征，经1989年新宪法的产生和直接选举总统达到了高潮。

当选后2年，巴西总统因腐败受到国民委员会的弹劾。在将环境议题提为头条国际议程的里约热内卢峰会推动下，90年代公民参与和市民社会组织蓬勃发展，反饥饿运动也推动了这一进程。反饥饿运动是由Betinho（知识界人士和社会活动领导人，主张反对贫穷和饥饿，致力于政治伦理与争取艾滋病人的权利）领导的，得到了全国各地数不清的各种组织团体的支持，包括商界领导人。

这种关心环境和社会问题的潮流使得巴西商业社会态度根本转变。社会运动将自由贸易联盟、政治团体、环境组织、伦理机构和各种保护消费者、妇女和儿童权益的协会集中到一起。

商业社会的系列转变在过去10年进一步发展，并得以巩固。成立了许多商业机构以应对经济和环境的可持续发展、社区和社会发展、以及公司责任（比如思潮协会—商业和社会责任）等主题。这些组织由积极参与各种社会运动的不同性别的商界人士领导。

社会项目支出也大幅增加。应用经济研究协会（IPEA）的报告指出，过去几年企业界每年的社会投资接近45亿里亚尔（合17亿美元），超过了法律的要求。这个数字与联邦政府在社会服务和援助上的支出相当。

IPEA发现巴西东南部（全国工业

最发达的地区）三分之二的公司开展社区项目。这些公司半数为公司。

巴西在可持续发展上兴趣的增长也表现在Ethos Institute的成长上。Ethos于1998年成立，有11家合伙公司，到2002年初有将近600家公司与Ethos合作。它们的营业总额超过巴西国民总收入（GNP）的四分之一。这些公司愿意支持Ethos的活动并获得有关信息：包括伦理、透明度、雇佣条件、消费者关系、供应商参与、社区活动、环境和政府/社会关系等。

公司注重可持续发展有三个主要的动机：

- 适应国际市场的需要——巴西商业社会存在大量的跨国公司分支机构和面向发达国家市场的出口公司。
- 渴望迅速并大幅度地改善巴西的贫困和社会极端分化的状况。
- 为后代保留自然资源和人力资源。

公司面临的主要挑战是发展一种平衡的管理方式，既关注成本控制、高标准的质量和竞争力的其它方面，又与市民社会可持续发展的要求保持一致。巴西的许多公司已经参与可持续发展，但仍以费用和质量为中心。

第二个挑战是为经理人和专业人士提供培训，以适应在新的可持续发展的大环境中的工作。这对于培养未来专才的教师和培训师而言也是一个挑战。

我们注意到，公司对于社会和环境活动报告制度的兴趣日益增长——几家公司已经依据“全球报告方案”或类似指导方针编制报告；公司也更多地参与公共项目和社会发展项目。

一国“公司可持续”议程发展历程一瞥由巴西Ethos Institute提供。

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## 第三章 商业效益的 多样性

我们收集的案例展现了形形色色的机会，公司可以利用这些机会实现其目标，同时进一步促进可持续发展。第二章列出的证据肯定了公司可持续发展的商业效益，其中贯穿多条主线。最主要的一点是所有地区、所有类型的公司都能通过对人力资源和环境改善进行投资获得高效的回报。

除了某些共同的趋势外，这些案例也显示，各个公司所实现的商业效益的具体细节有所不同。在大量的商业案例中不同地区、部门和类型的企业形成一些有趣的对比。接下来的分析建立在为这个报告所收集的案例研究的基础上，勾勒了企业在公司类型和地区方面最为显著的差异，而这些差异背后的驱动力是企业所处的大环境和商业模式。



匈牙利的小农户

我们几个案例研究也表明了部门差异的重要性。然而，尽管本文在有关市场焦点的讨论中简单触及了部门问题，由于缺乏足够的各部门的案例，我们并没有对比做全面的分析。

### 不同类型的企业

在图4中我们已经把企业分成三大类：“国有和跨国企业（MNC）”指的是在世界各地有经营活动和客户，但以新兴市场为基础的大型公司。“中小企业（SMEs）”也是基于新兴市场，但规模较小，有别于其它类型。“外国跨国企业（MNC）”指的是在新兴市场经营，但企业的所有权在其它地方——例如在某个发达国家的市场。

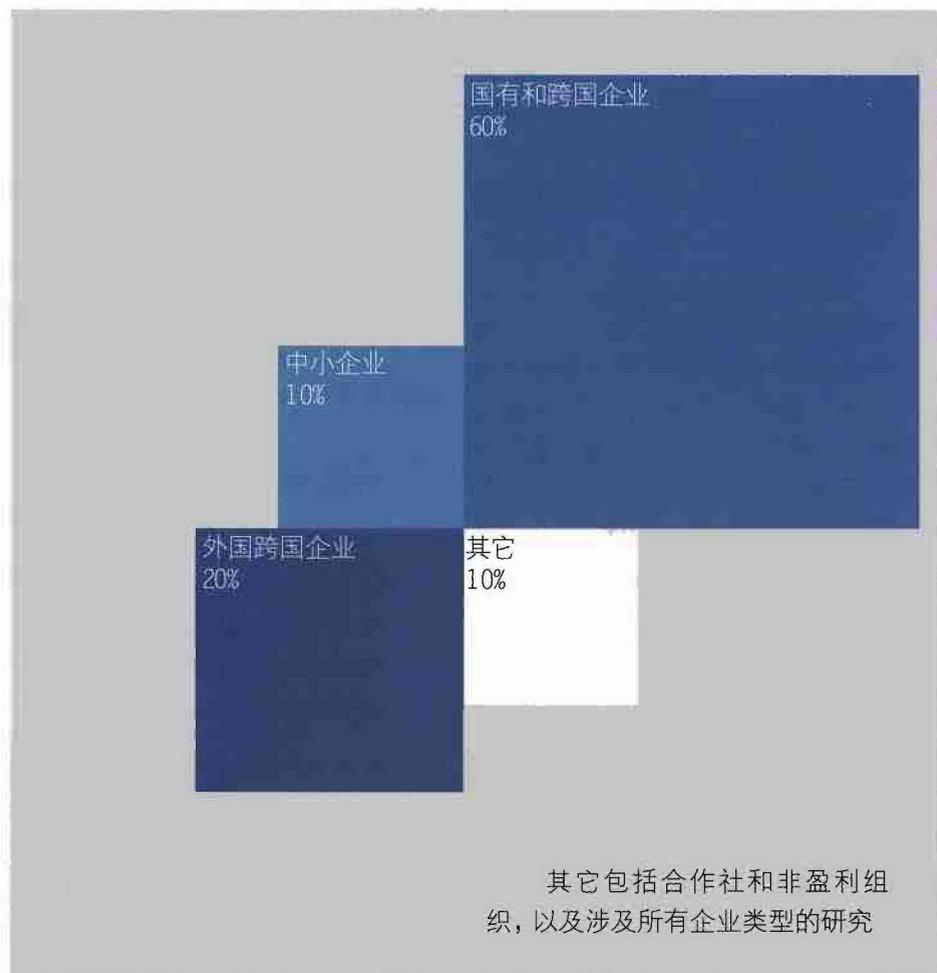


图4 不同类型企业案例所占的百分比

## 中小企业 (SMEs)

### 主要趋势

- 最大的利益是降低费用和增加收入。
- 没有加强融资或风险管理的案例。
- 环境产品比中小企业对其它类型的企业更为重要。

许多中小企业仅能维持生存，收入和费用上细微的变化也是致命的，周期短、融资困难。与大公司相比，它们所承受的展现高标准社会和环境做法的公众压力较轻，因而来自外部可持续发展的驱动力较弱。

尽管如此，这个研究中的案例表明，中小企业也能获得可持续性商业效益。它主要源于费用节约（近一半的中小企业案例是如此，而大多数又基于环境过程改善）、收入增加和进入市场（40%以上）。公司治理和管理也有助于节约费用和增加收入。

在这项研究中没有一个中小企业因为可持续发展活动而直接得益于融资渠道的拓宽。收入增加和费用降低增加了利润，由此间接地提高了信用度。提高中小企业的融资能力是世界银行集团“中小企业联系项目”中侧重的优先领域。这个项目的目的之一是，寻求发展当地运作良好的金融中介以支持中小企业。

有些中小企业勇于革新，采用“新型商业模式”（见专栏6，第15页），通过推动社会和经济或者创造环境产品来实现商业目的。例子包括生态旅游，小额信贷，有机农业和“数字红利”项目等。例如，塞内加尔的 **Campements Villageois** 是成功的生态旅游项目。当地人计划、建造、经营和管理“CAMPEMENTS”，整个村庄都可以参与主要决策。自1974年来，19个 Campements Villageois 新建了400个床位，花费大约14万美元，占塞内加尔新型旅游业10%的份额，每年旅游总收入大约为13.8万美元。

## 新兴市场的全国性公司和跨国公司

### 主要趋势

- 与中小企业相比，更多关注节约费用，较少关注增加收入。
- 更加关注风险管理以及品牌价值和声誉。
- 与其它类型的公司相比，公司治理和社会经济增长是更重要的因素。

与中小企业一样，一半以上的全国性公司和跨国公司得益最大的是节约费用（60%）。然而，与我们分析过的中小企业不同，中小企业节约费用主要来自于环境改善和公司治理及管理，全国性公司和跨国公司的获利则基本上都来自于可持续发展因素。

有些全国性公司和跨国公司还受益于两种中小企业不会采用的可持续发展方式——改进风险管理和融资。这种类型的公司中五分之一还受益于声誉提高。声誉的提高是由一系列中小企业所不具备的可持续发展因素所引发的，尤其是人力资源管理和环境程序。

声誉带来利润的一个例子是关于越南的 **Haiha-Kotobuki** 合资企业。公司与许多当地伙伴合作，开展预防和控制HIV/艾滋病的项目。公司的副总裁已经认识到公司声誉是公司从合作中得到的主要利益之一。“逐步培养公众对公司高质量的产品信任、对向公众提供产品的相关程序的信任，这对我们的成功是极其重要的。”<sup>⑧</sup>

## 外国跨国公司

### 主要趋势

- 比全国性公司更关注无形资产。
- 与其它类型的公司相比，公司治理和环境相对不如其它可持续发展因素重要。

我们找到外国跨国公司通过在各领域中改善可持续发展获得经济利益的例子。但与新兴市场的公司相比，节约费用的重要性略低（29%）。降低风险（24%）和人力资本（11%）在某种程度上更重要。

有趣的是，从环境改善和公司治理和管理这两个可持续发展因素为企业提供经济发展动力这个角度，外国跨国公司不如新兴市场公司体现的那么明显。这可能是因为发达市场的公司较少的通过这些因素获得区别优势。例如，这些公司可能更关注于发展他们自己的全球标准而不是使用认证计划。

同全国性公司一样，风险管理也是国外跨国公司通过可持续行为实现商业效益的一个重要方面。受本国和业务所在国各种各样利益相关主体压力的驱动，发达市场的跨国公司更多的使用利益主体参与和社会发展活动作为管理风险和保持当地经营许可的手段。

我们研究的跨国公司还表现出超越传统的诸如社区发展等社会发展概念的意愿。有些公司选择分析它们的产品和生产过程的社会影响，并采取措减轻负面的影响。这一类的案例包括 **Henkel Chile**，一家粘胶和其它家用产品的生产商。生产粘胶时，该公司使用甲苯——一种有机溶剂，该溶剂经常被贫穷和边缘社会群体的儿童当作吸入剂服用。如果大量或经常服用，甲苯会对中枢神经系统产生不能复原的副作用，在极端情况下甚至导致死亡。

为了限制社区中该原料的使用量，1995年Henekel Chile公司发明了不含兴奋剂的TOLUENE溶剂的替代品。尽管这种产品变更会带来启动费用，但公司扩大了它的市场份额并因这一决策获得良好的公众支持。最终，当三年后智利的法律变更，禁止在胶布中使用甲苯溶剂时，Henkel Chile远远领先了它的竞争者。

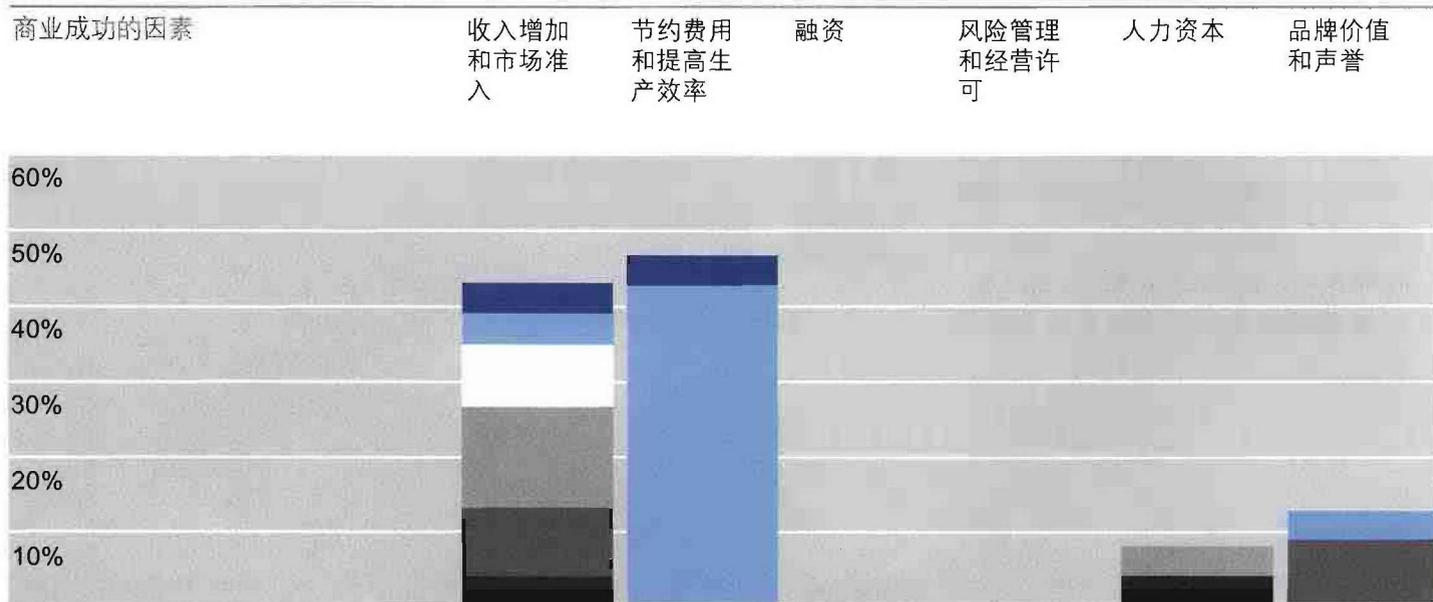


图5 实现不同商业效益的中小企业的百分比

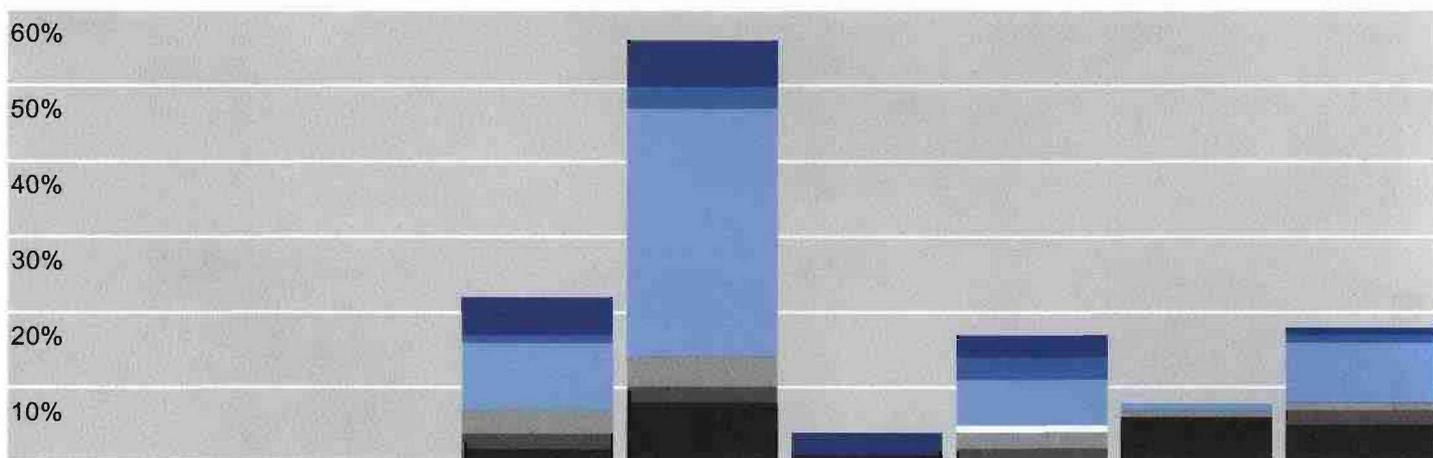


图6 实现不同商业效益的国有和跨国企业的百分比

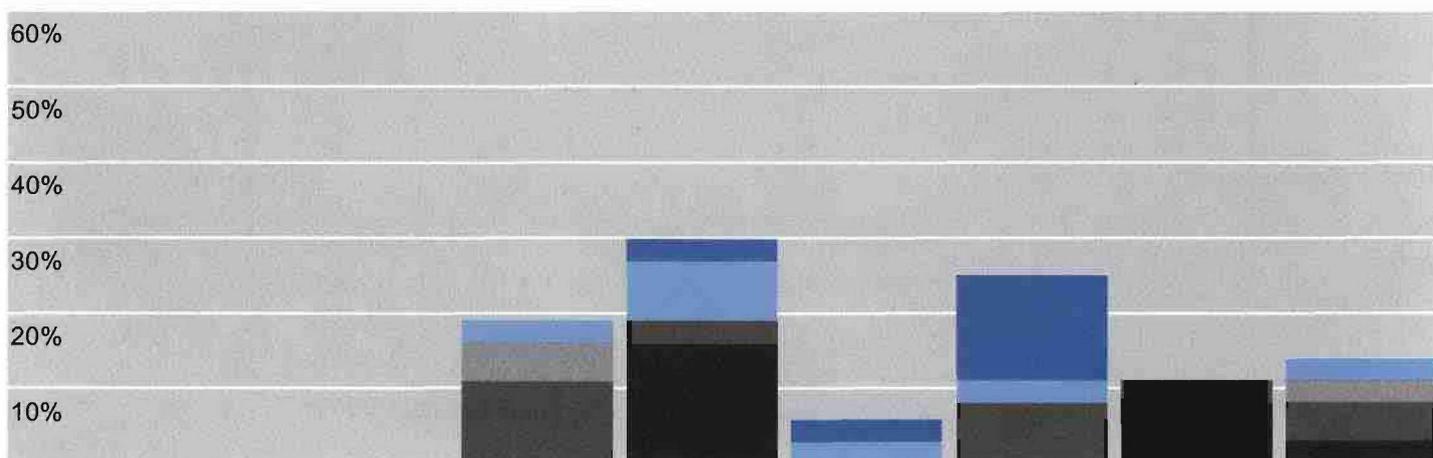


图7 实现不同商业效益的外国跨国企业的百分比

### 市场重点的差别

除了公司的类型和规模，我们发现市场重点——公司是从事国内还是国际贸易——对公司多长时间从可持续发展中受益有重大的影响。这种差异部分是行业差别的反映，出口为主的公司更多地处于以资源为基础的部门农业和纺织业，关注国内市场的公司则多处于服务业。

出口导向的公司更注重符合国际环境和劳工标准，遵循广泛认可的管理体系。有些公司因此而更具有国际竞争力；更好地进入国际市场 and 接近国际客户，有时还可以提高产品价格。对那些得到资格认证的公司尤其如此。

中小企业也通过将这些措施与开发具有环境和社会效益的产品相结合，生产有机农产品和公平贸易农业产品，从中受益。

以国内市场为主的公司，要承担更大的当地社会压力，但却以多种方式得到回报。它们更易从当地经济和社区发展中受益，从对其经营许可的关注中受益，这帮助他们进一步增加收入。吸纳利益相关者参与是生产国内消费品的企业降低风险和成本的另一种方式。定位于国内市场的金融服务公司通过改善公司治理极为成功地拓宽了融资渠道。

下图展示了不同的影响与机会。

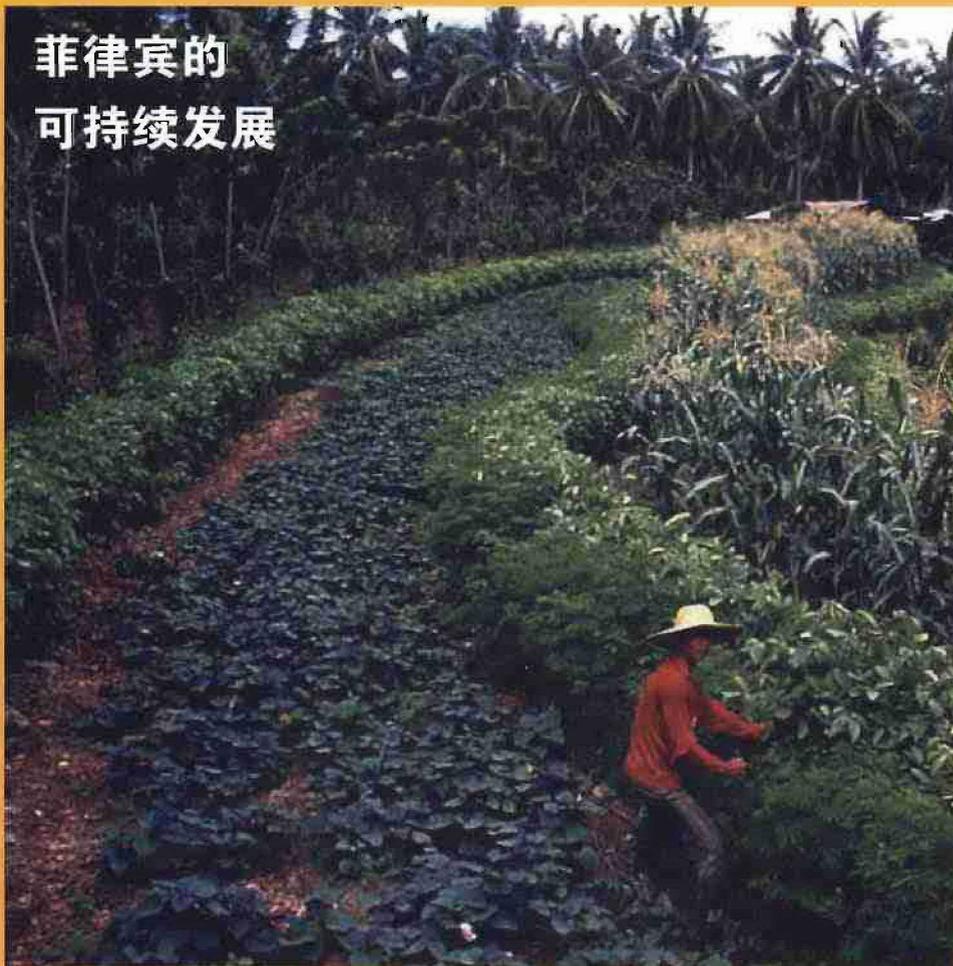


印度的 Zen 汽车制造公司

	市场	可持续发展因素	影响	机会
大公司	当地市场	- 环境过程 - 利益相关者的参与	- 降低成本 - 风险管理	用满足社会需要和期望的方式来发展获得资源和提供产品的商业模式 - 通过当地中小企业和供应系统
	国际市场	- 当地经济发展	- 收入增加 - 进入市场	提供基础的可持续的服务 - 互联性 (数字红利) - 电力 (太阳能, 离网型)
中小企业和当地企业	当地市场	- 环境过程 - 人力资源管理 - 管理系统, 包括认证	- 降低成本 - 进入市场	提高竞争力和革新能力
	国际市场	- 环境产品 - 当地经济发展	- 收入增加 - 进入市场	发展定位准确的, 能高价销售产品的市场: - 有机产品 - 认证的林业产品 - 生态旅游 - 公平贸易

图8 影响和机会

## 菲律宾的 可持续发展



菲律宾的间作种植

### 历史

菲律宾企业致力于推动可持续发展的努力可追溯到 20 世纪 70 年代，开始于慈善活动。属于“*Ilustrado*”阶层的富裕家庭和个别国际企业界带头捐赠以支持社区发展。1970 年，面对菲律宾的混乱形势，50 个最大公司走到一起，共同成立了“菲律宾社会进步商会”（PBSP），工作重点首先放在扶贫和发展社会资本上。

在 20 世纪 80 年代，公司开始认识到社区参与的商业效应，因为它有助于改善原本对立的关系。随着公司认识到建立声誉是加强竞争力优势的方式之一，这种趋势继续发展。关于可持续发展的思考，加深了公司对其责任的理解并逐渐形成这一理念，即利益相关者不仅仅是交易的参与者，他们对商业成功至关重要。

### 可持续发展现状

对全球化的影响和国际标准发展，尤其是劳工条件的关注，驱使公司审视它们内部和外部的行动。政府通过立法的形式进行推动，如颁布原居民权利法（IPRA），采矿法和渔业法规，突出了利益相关主体参与的必要性。

非政府组织是非常有力的推动者，企业传统上对其采取谨慎态度。这种感觉是相互的——有些非政府组织很不信任企业界，特别是在马科斯政权时期。但在过去的几年，商业社会和市民社团已经开始共同工作并寻求合作的领域。

另一方面，消费者缺乏足够的购买力，向商界施压。大约 30% 的人口生活在贫困线下，对他们而言，最重要的是商品的价格而不是产品是如何制造的。菲律宾政府最近将公司治理作为监管重点，并且是第一个采用亚太经济合作组织的企业治理改革框架的国家。

特定国家的社会、经济和政治背景对整个商业可持续发展起着非常重要的作用。在菲律宾，棉兰老岛冲突、劳工纠纷、腐败和基础设施的缺乏是影响商业最突出的问题。

### 优先考虑的事

“菲律宾社会进步商会”（PBSP）认识到并鼓励其成员在四个领域开展工作：

- 投资于社会，得到更高质量的劳动力、提高的声誉和投资社区企业的回报等潜在的利益。
- 建立公司和社会伙伴关系，推动社区发展，确保对社会和文化价值的尊敬，巩固公司的经营许可。
- 环境责任，减少公司经营中对环境的负面影响。
- 对工作场所的关注，提供令员工发挥能动性的工作环境，包括良好的健康和条件，以及提供适当的福利，保护人权和促进自愿精神。

PBSP 的《CSR 影响报告》发现公司已经历过的最积极的影响体现在改善人力和知识资本、相关利益主体的认可（特别是当地社区）、运营效率提高（尤其是通过有效利用资源的技术）、公司声誉和管理负面宣传的风险。但另一方面，通过提高生态效益改善绩效的证据不多。CSR 做法降低安全成本或减少贿赂事件的证据也不多。

### 未来

大多数公司需要就可可持续发展的政策和计划与利益相关方加强沟通，并评估其带来的影响。公司面临资源日益缺乏、利益相关方的需求增加和政治、社会和法律系统的腐败等挑战。费用是公司追求可持续发展的障碍。加强记录和分享好经验，从实际经验研究中寻求更有力的商业案例证据，将帮助人们打破这个旧的模式。

一国公司可持续发展一瞥，由菲律宾社会进步商会——公司权利中心提供

## 区域差异

不同地区对可持续发展有不同的态度，甚至同一个地区内部也不尽相同。虽然不应简单地一概而论，我们分析的案例研究表明，企业攫取的机遇存在某些地区差异。

这并不一定意味着有些企业无法获得同样的机会，而仅仅反映出，区域性发展重点和压力对不同区域中企业能获得的特定受益产生重要的影响。这也表明，对于企业界和希望帮助公司改进可持续发展活动的利益相关者而言，存在着跨地区学习的可能（已在第五章讨论）。

以下的讨论涉及五个地区——东亚和太平洋地区（孟加拉国以东，俄罗斯以南的国家）；南亚（孟加拉国、印度、尼泊尔、巴基斯坦和斯里兰卡）；撒哈拉以南非洲；中东欧和拉丁美洲与加勒比海地区。<sup>④</sup>南亚以外的所有地区，生态效益具有商业效益的证据最为充分——占研究中所有案例的五分之一。为了区别，在第41页的地图中标注的“重要联系”是指除生态效益外的最强的联系。

## 东亚和太平洋地区

该地区的公司从环境和社会管理系统中受益很大，特别是国际承认的ISO14001和SA8000等系统。对许多东亚和太平洋地区的企业来说，面向全球市场开展生产很重要，认证系统能帮助他们赢得国际客户。例如生产玩具和娃娃的中国的**华辉实业公司**（音译，译者注），发现SA8000认证帮助它赢得了新客户和开拓了新市场，定单上升了30%。

然而，有趣的是，执行这些管理系统的主要好处是节约了费用，虽然有公司是为了满足顾客需要才开发这些管理系统的。例如，泰国的一项调查中，76%的调查对象<sup>⑤</sup>说他们从ISO14001中节约了费用。超过三分之二的公司说他们提高了生产效率。

1997年的亚洲金融危机引发了该地区对于提高透明和加强公司治理的强烈呼吁。有一些例子反映公司开始从改善公司治理中受益，比如**上海银行**（见第9页）。

值得注意的是，东亚的公司没有从改善社区关系中明显受益。这可能反映出该地区某些地方缺乏强大的非政府组织、贸易协会和消费者团体，这些组织善于发现问题并推动公司作出反映。国际环境组织<sup>⑥</sup>的全球性研究发现，在亚洲只有8%的公民曾对那些对社会不负责任的公司采取惩罚性措施，而在拉丁美洲这一比率为23%，北美为42%。

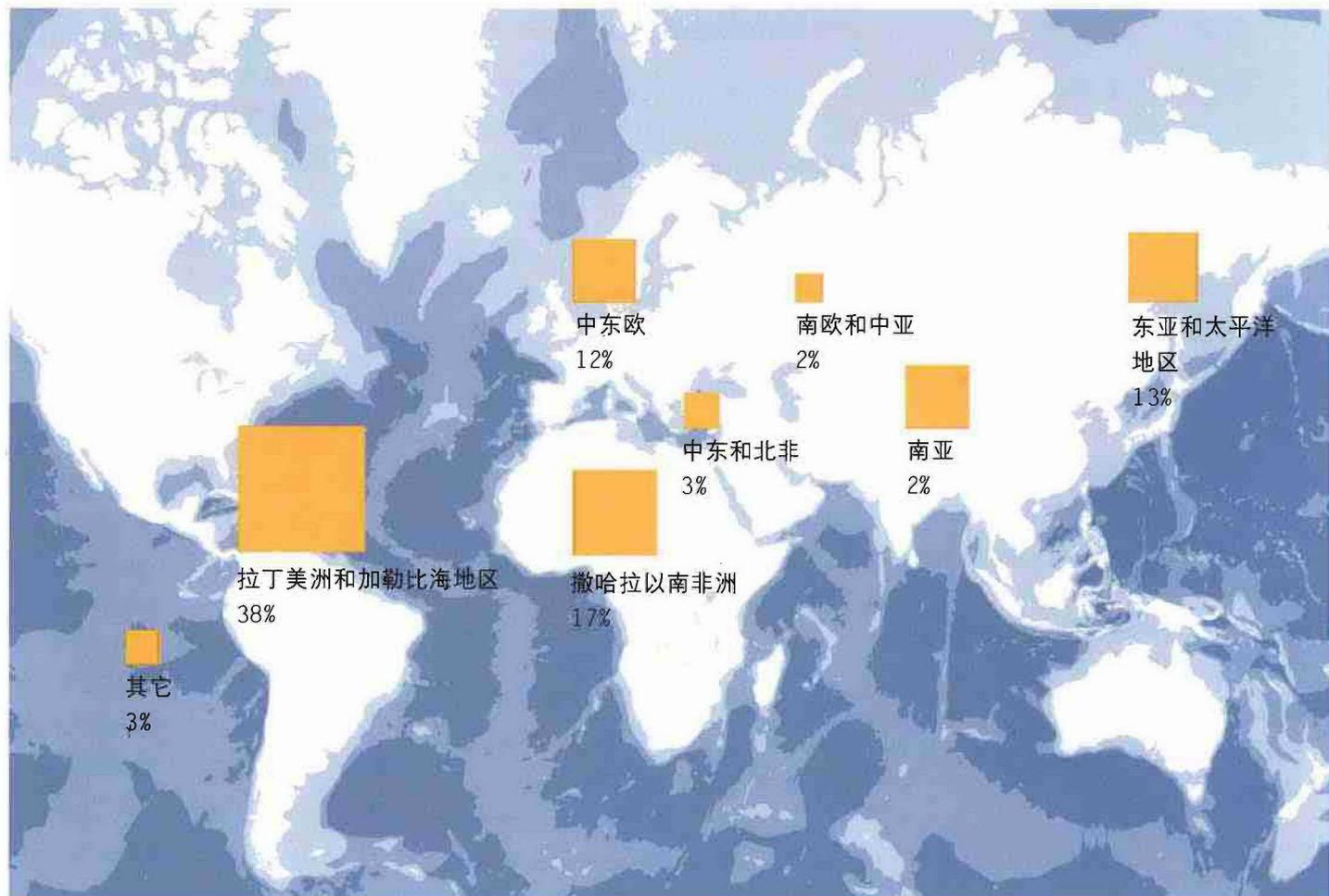


图9 来自世界不同地区的案例所占的百分比

### 南亚

在南亚，童工、劳动条件和社区福利等问题比环境问题更突出，这是唯一生态效益不明显的地区。在某些国家，比如印度，大公司经常为员工提供全面的福利——远超过在发达国家的标准，包括如住房补贴、儿童的教育和资助公司附近社区的开发等。

但这并不是说环境不重要。印度的一项调查发现，大众认为公司的首要角色是能以低廉的价格提供优质产品，同时期望它们以环保方式运营，并按照国际标准善待雇员。<sup>⑩</sup>

**Himal Power** 是首家直接投资尼泊尔的水电部门的外国公司。它为附近未并网的农村地区建立了一个独立的发电厂。此外，它为改善电厂附近的社会服务提供了人力资源和基础设施，并支持当地服务商。它的社区联络项目培养了良好的社区关系和当地政府关系。因此，在席卷全国大部分地区的、威胁到发展进程的国内冲突中，公司基本未受影响。

南亚的公司也从社会投资中获得重要的声誉利益。例如，印度的 **Tata 钢铁企业** 广泛的社会发展计划推进了积极的工业关系，同时实现了社区和睦及与地方政府的良好关系。

与东亚相比，我们在南亚没有发现公司治理作为主要因素的任何证据。

### 撒哈拉以南非洲

尽管非洲的商业压力很大，仍有大量证据说明，企业的社会行为能产生商业效应，同时非洲比南亚更关注人力资源管理。用积极的方式管理劳动力的非洲公司正经历生产效率和员工能动性的提高以及更少的人员流动。

有些社区热点可能源于政府不愿或不能提供服务。阿约·阿贾伊，尼日利亚 UAC 的总裁和首席执行官说，“在发达国家，政府提供教育、健康、法律和秩序。而在非洲，某些领域足以耗光企业的 CSR（企业社会责任）预算。非洲缺乏好的领导”。<sup>⑪</sup>

健康是一个重要的问题，公司的活动包括从关注安全工作的条件到预防 HIV/ 艾滋病。这些问题显然极其紧急，要求公司开发和实施预防与保健战略。



图 10 按地区划分的最强有力的商业联系（生态效益除外）

精确量化预防 HIV 计划的成本和收益是困难的，一项研究表明，每一例新的 HIV 感染造成的总费用（由于病假、生产效率损失、重新招募、培训等）可能高于为雇员提供治疗和保健，保证其正常工作的费用。<sup>92</sup>

非洲的公司也从开发环境产品和服务，包括有机农业和生态旅游，而增加了收入。例如，乌干达的 **Epopa** 项目生产面向出口的有机棉花，生产者能够迅速进入新的国际市场并以高价出售产品——有时比非有机棉花高出 50%。并且，有机棉花的价格比非有机棉花的价格稳定得多，这使农场主在生产过程中更安心。

### 中东欧

在中东欧，从环境改善中获益尤为明显，证据最充分的商务效益体现为，收入增加和费用减少。积极进行环境改善的公司还有助于解决社会主义年代遗留的污染问题，为加入欧盟做准备。

爱沙尼亚的 **Krenholm** 纺织品公司，投资于减少用水和增加能效的先进科技——包括更高效的照明和安装一个新的煤气锅炉。资源消耗的减少降低了成本。

中东欧公司在消洁生产项目的支持下，进一步节约费用，这些项目包括世界环境中心的项目和欧盟的 **Phare** 项目。管理系统的改善也有助于降低成本。

### 专栏 10 发达国家与发展中国家的可持续性商业

2001 年可持续发展协会 (SustainAbility) 出版了一份报告《被埋藏的财富：揭示可持续发展商业》，着重聚焦发达国家市场。以下是两个研究主要的相似点和不同点。

#### 相似点

- 对两个研究而言环境改善都是目前最重要的因素，证据显示成本得以大幅降低。
- 人力资源管理在两个研究中均为重要因素，工作地环境、培训与生产率提高关联性较强。

#### 不同点

- 新兴市场存在较多收入增加、市场进入和节约费用等有力的证据。
- 在发达国家，品牌价值和声誉更为重要，与可持续发展更有关联性。
- 人力资本在发达国家更为重要。
- 社区发展投资在发达国家被视为间接费用。在新兴市场则对于企业保持“经营许可”和降低风险非常重要。

主要差异在于，新兴市场的公司更关注短期的费用节约和收入增加，而发达国家更看重品牌价值和声誉。这可能意味着，当公司经营趋于稳定后，在一个日益全球化的市场中运营，品牌价值、声誉和人力资本等无形资产对于新兴市场公司将成为比节约费用、增加收入更重要的驱动力。

### 拉丁美洲和加勒比海地区

拉丁美洲最重要的一组关联（仅次于生态效益）是通过良好的人力资源管理节约费用，提高生产效率。对劳动力因素的关注可归因于许多国家悠久的工会传统，但是这些工会组织在最近几十年中逐渐弱化。

良好的人力资源管理在提高员工忠诚度的同时也带来益处。秘鲁的一个调查指出，被访问的 92% 的管理人员和 94% 的工人表示，雇员忠诚度的增加是公司可持续发展行动的益处之一。社区发展项目在拉丁美洲也非常重要，可以帮助公司建立与当地社区之间的信任和联系。

“经营许可”的概念在拉丁美洲的个别地区极其重要。这些地区官方机构的法律权威弱化，在某些情况下，社区可能不会认同政府的官方许可。

证据表明拉丁美洲的公司通过所有 7 个可持续性发展因素实现了融资的改善——这在其它地区往往行不通。对拉美公司而言，公司治理和管理系统的改善，以及环境过程的改善，与公司融资之间的关联性最为密切。**Sadia**，巴西的一家家禽和猪肉加工厂，大幅提高了它的健康和政策，使公司对国际投资者更有吸引力，并使其股票在纽约证交所上市。

最终，我们收集的证据表明，除非洲外拉丁美洲是唯一，从环境产品和服务中受益的地区（虽然其它研究<sup>93</sup>发现亚洲和中东欧环境产品增长很快）。拉美公司通过有机食品（诸如哥伦比亚和委内瑞拉的咖啡、巴西的糖和棕榈树心等）来增加收入，打开新的出口市场。

## 南非的 可持续发展



南非的旅游者

南非可持续发展的重点一直是社会因素而不是环境因素。这可能源于种族隔离时期南非的孤立状态，以及国家正急于解决的黑人社区的贫穷和社会问题。因此，人们习惯用“企业的社会责任或投资（CSR/CSI）”来描述企业界在可持续发展领域所作的努力。

为了解决种族隔离制度所带来的一些问题，有些公司长期以来一直半地下地采取了大量极富创意的对策。但另一方面，有些公司从未参与其中，并且直到最近才认识到他们需要有所贡献。

“企业社会责任（CSR）”的概念在南非逐渐成熟，从一项慈善点缀发展成为企业经营策略的组成部份，乃至经营的核心，并可能推动利润增长。然而，迄今为止，只有少数公司在这个方面取得长足进步。大多数公司仍在努力理解做什么和怎样的确保产生最优效应。一些外国公司也逐渐认识到企业界在南非所需要扮演的重要角色和所需作出的贡献。

大公司通过“总统的大企业工作组”正直接（尽管是非正式的）参与这一进程。该工作组就鼓励固定投资达成了一项框架性协议，并对诸如津巴布韦、发展黑人经济、预算、投资障碍和土地改革等问题举行了高层讨论。

这一进程的核心驱动力一直是社会稳定、改善教育和经济增长等需要。《国王报告》（特别是国王报告Ⅱ）讨论了良好公司治理的必要性。

在最近的几年里，特别在HIV/艾滋病和雇员要求改善健康条件的驱动下，健康问题被提上议程。投资者也日益关注公司的社会表现。

### 重要参与者的角色

政府通过明确阐述社会经济发展重点来协助推这一进程。国家企业项目（NBI）等商业组织协助企业加强对社会责任的认识，并引导企业根据政府的优先发展目标，承担“企业社会责任（CSR）”。

人们逐渐认同，合作，有时候甚至包括同竞争对手的合作，有利于周边大环境的改善。

南非民主政府成立以前，非政府组织在“企业社会责任”的发展和执行方面发挥了重要作用。但后来由于资金通过政府划拨，其发展受到阻碍。非政府组织正在为继续得到支持而寻求改变，向更有责任感、更有实际价值和更为企业化的方向发展。

### 趋势

企业在发展南非社会和经济中的重要角色日益得到人们的理解。以下4个因素可以进一步推动这一趋势的发展：

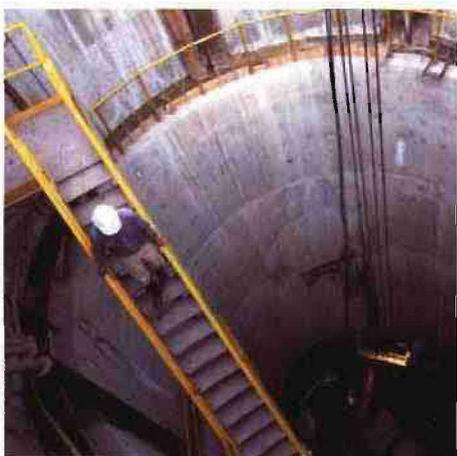
- 大量的新企业将成熟并作出贡献，特别是信息技术公司和黑人企业。
- 消费者可以成为更强大的势力，在推动他们所购商品的公司履行其社会责任。在南非这种势力还有待发展。
- 公司面临的社会压力不像在其它国家那样大。但市民社会已在建立过程中，最近要求供应抗一逆病毒以对抗艾滋病药的运功反映了这一趋势。
- 环境问题对这个国家是一个很新的概念。那些影响我们的孩子、我们的健康、住宿和食品的问题将成为人们为之争取的共同主张。

国家企业项目(NBI)认为，企业必须共同推进稳定的民主社会建立，这一社会通过市场经济的运行令各主体受益。公司有责任和机会为公共政策发展、社会发展和经济增长作出贡献。

企业在联合行动时需要聚焦公共利益和商务利益的交集。只有通过加强基础教育和技能培训，实现国民素质提高，从而拉动经济增长，创造就业机会，南非才能获得成功。因此NBI相信“企业社会”投资（CSI）在这个国家的重点是发展技能和创造就业。

——国公司可持续发展一瞥，由NBI提供

## 第四章 着手可持续发展



泰国的建筑工地

企业可能会意识到可持续发展中潜在的商机，但由于缺乏相关经验和技能而不愿进一步行动。事实上，以前章节的证据显示，公司不必成为或变成“可持续发展的专家”才能抓住某些机会。本章突出公司的所有者和经理人如何识别其独特的机会、可能性和工作重点。

这仅是一个一般性策略，并非适用于所有企业的万能药方。如前几章所述，可持续行为没有统一的商业效应模式。个案形形色色，每个企业必须寻求自己的平衡点，而且商业效益也会随时间演变。

商业可持续性必须同所有其它管理的要素一样，以可操作性和灵活性为基础。成功的商业模式同商务世界一样，富于变化。因此，可持续发展计划必须是灵活的，适应商务变化的需求，适应不断变化的社会期望和需求。

没有必要在采取行动前建立一个包罗万象的可持续战略。许多案例显示，小型的、不连续的行为也可带来益处。但最终将可持续发展与公司核心业务相结合会提供长期利益，使商业的、社会的和环境的目标最大化的结合起来。另外，这也是企业管理的一个层面。

用 Maria Emilia Correa——哥斯达黎加 **Nueva 集团** 主管社会和环境责任的副总裁——的话来说，关于可持续发展的商业效益，最根本的问题是，可持续发展如何帮助公司赢得市场份额？“节约经费是工程师的思路——超越这个思路，像一个首席执行官一样思考。环境管理与公司的其它行业是一样的。要具有战略眼光！”

“节约经费是工程师的思路——超越这个思路，像一个首席执行官一样思考。环境管理与公司的其它行业是一样的。要具有战略眼光！”  
Maria Emilia Correa  
哥斯达黎加 Nueva 集团社会与环境责任副总裁

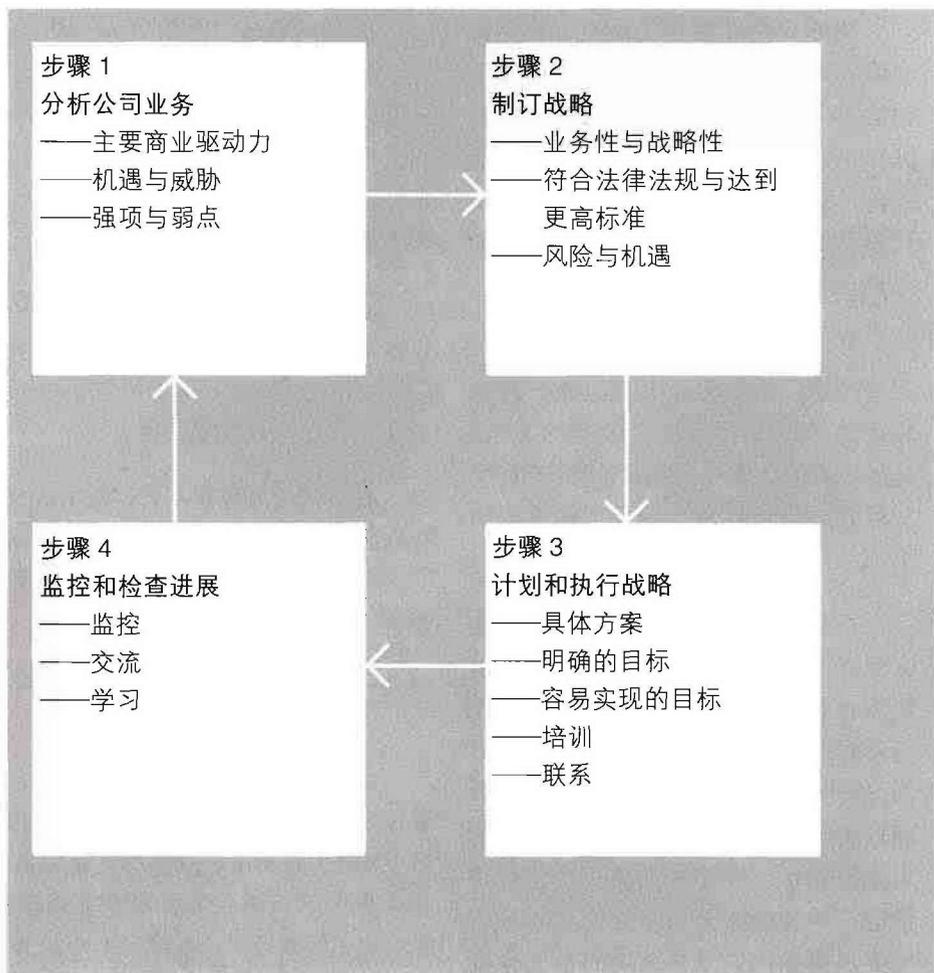


图11 监控和检查进展的四个步骤

### 增加商业价值的四个步骤

这个报告有助于揭示可持续发展中潜在的商业潜力。管理者面临的挑战是，如何利用这些发现，深入了解自己公司中可持续发展和商业成功的联系。以下我们提供了4个基本步骤，帮助公司启动这一过程。

#### 步骤1：分析企业

同所有商业流程一样，第一步是分析商业环境和工作重点。第二章的商业矩阵可以作为参考，协助企业确认与企业业务相关的可持续发展因素，以及它们与企业绩效的联系。对企业的强项与弱点、机遇与威胁的思考——即SWOT分析——将帮助企业更好的理解可持续发展如何影响商业成功。

##### ——主要的商业驱动力

什么是主要的商业驱动力？

例如，是否良好的顾客口碑至关重要？提高生产率，比如通过减

少停工时间和缺勤率，是否会带来真正的竞争优势？通过降低风险减少保费支出是否会大幅减少费用？

##### ——机遇

在环境、社会和/或公司治理方面是否还有未挖掘的潜力？如同我们在第二章演示的，这些包括通过更好的人力资源管理提高生产率和减少人员流动；通过环境改善降低成本；进入新的市场，以较高价格出售产品和降低融资成本。

##### ——威胁

在新兴的可持续发展的议程中，什么构成对企业的威胁？它们可能来自这样一些因素：供应链的状况、工人的低生产效率、企业及其客户的声誉风险、不断增长的非正式贸易壁垒（比如，别处强加的产品标准）。

##### ——强项与弱点

企业的哪些强项和弱点能够反映企业应对可持续发展的挑战、机遇和威胁的能力？企业是否具备管理这一系列新问题的技巧和专业知 识，或，企业是否了解如何获得这些专业知识？

以上不过是将良好的商业规划运用到可持续发展问题中。这个过程需要从短期、中期和长期的视角去考虑，并汲取公司内部和外部人员的想法和经验。良好的内部交流很重要。它帮助澄清公司的强项与弱点，为企业吸取过去的成功经验和失败教训提供了机遇。通过广泛吸纳各方面意见，这一过程有助于建立企业员工的忠诚和动力，增强员工对完成具体工作任务信心。

与外部利益相关者提前接触，有助于企业了解他们所关注的问题，认识可持续发展问题的发展趋势和重要性。与政府、当地社区和非政府组织等相关利益主体的沟通，帮助经理人理解他们对公司的期望与关注，及早对机遇与风险进行评估。这种沟通可以小型非正式对话的形式，也可以采取较正式的诸如对话机制的形式。它可以针对短期的、特定的主题，也可致力于建设长期目标。

虽然沟通有许多有利因素，但不能低估其风险。与外部的对话将公司带入公众视野。在公众的密切注视下，企业必须确保利益相关方的期望值不应超出企业能力范围。

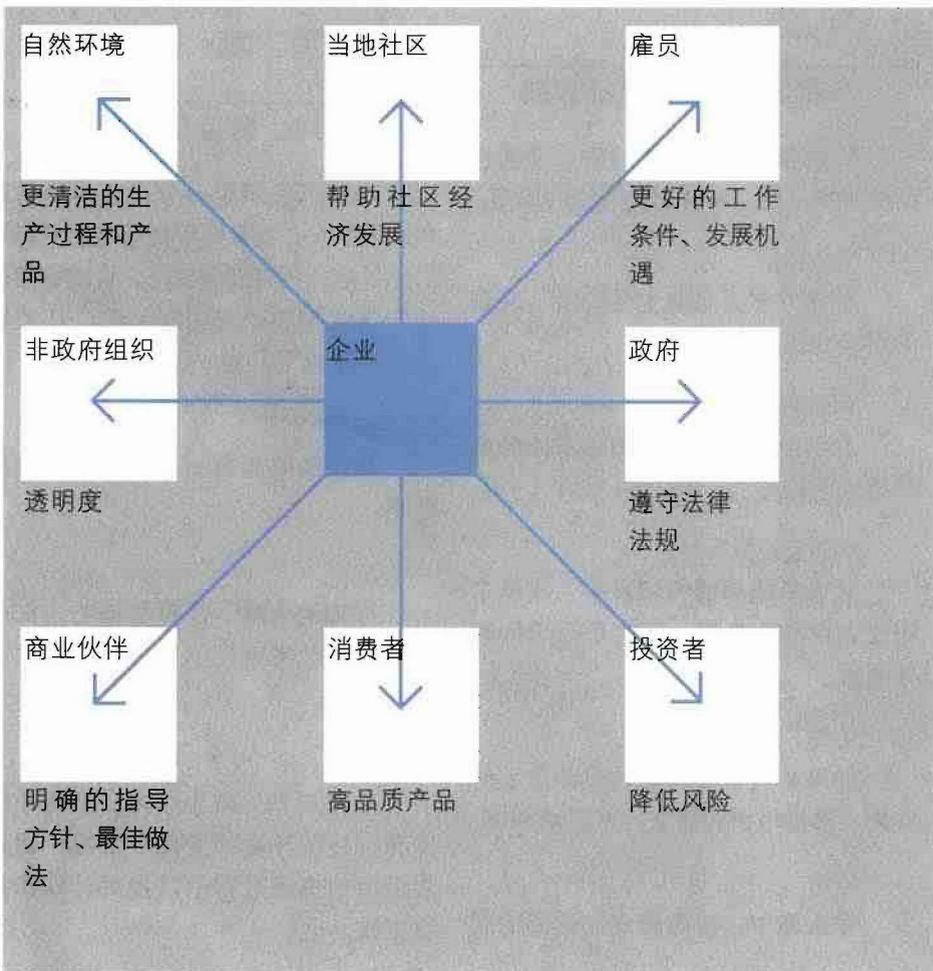


图12 各利益相关者对企业的期望

## 步骤2：制订战略

步骤1的分析帮助企业更好地理解所面临的可持续发展问题和企业的处理能力。企业采取的对策需要适合自己的情况——可持续发展的商业模式并非一成不变。企业战略应建立在步骤1中确定的因素上，并包括以下主要的考虑：

### 区分业务行为与战略行为

企业可以在基本业务层面上采取行动，如改变生产系统以减少工厂的废气排放；也可以在战略层面上采取行动，建立系统的公司治理和管理体系。例如，中国的**上海银行**建立了更好的公司治理结构，其影响遍及全行。（见第9页）

### 区分仅满足监管要求的措施和超越监管要求的项目

企业战略可以仅仅确保公司满足监管要求。也可将可持续发展因素作为一个市场差异化定位的因素争取竞争优势和业内主导权。比如，巴西的**Natura**公司的整体战略的出发点是提供环境和社会指标较高的产品。（见第29页）

### 区别风险与机遇

步骤1确定的因素可以代表风险，也可代表机遇，或者两者并存。例如：

——监管要求提高的风险在于企业的某个主要市场可能因此提高对产品的环保要求。而潜在的机遇则是，企业可以开拓新的市场，同时，率先出资提高标准的企业可以从本地竞争者中脱颖而出。捷克共和国的**Cembrit**是个好例子，它在监管当局提出要求之前停止使用石棉，并把市场扩展到了西欧。（见第21页）

——企业的主要客户在供应链中推行新的环境或社会标准所带来的风险在于，这可能要求企业进行大规模的相应投资。而随之而来的机遇是，客户可能为企业提供更

强大的技术支持或能力建设协助，甚至提供合同保证。

企业还可以通过这种方式开发有同样要求的新客户，并以此为契机，全面改善管理系统。例如，印度的**世纪纺织品**公司，通过其德国客户要求的Eco-**Tex**资格认证后，获得了新的客户。

——主要生产地附近因种族关系紧张导致的政治骚乱的风险在于，这可能引起劳工问题，降低生产效率。潜在的机遇包括与社区坦诚沟通，向社会边缘就业人群提供支持和提供同等的机会。这些措施将加强公司的“经营许可”，同时减少员工流动，提高员工积极性。例如，**Anglo American**的Zimele项目通过提供融资和发展小企业帮助了社区发展。这有助于南非的黑人力量发展和当地经济发展，同时，**Anglo American**也从中受益，员工积极性提高、品牌声誉提升并获得当地经营许可。（见第20页）

## 步骤3：计划和执行战略

计划和执行可持续战略，与其它商业程序一样，需要遵循同样的原则：

### 具体方案

具体方案应明确主要阶段、成功的因素和指标。

### 明确的目标

为每个阶段设立明确的目标和期望得到的结果。

### 容易实现的目标

从容易成功的领域着手，在员工中建立信心和热情，产生最简单的财务回报。

### 培训

如果必要，随着机构或商业上的变化，提供培训和建立内部激励制度。

### 联系

在实施中，应考虑建立广泛的联

系。联系是可持续发展的重要方面。单独的行动当然是可行的，也可创造利润，但内部和外部的联系能产生多重效果。

可以同以下方面建立联系：

### ——公司其它的计划和目标

可持续发展计划应与商务重点和现有资源相匹配，与公司总的风险管理方法相协调。

### ——非政府组织

它们拥有许多专家，可以帮助认识存在的问题、确认解决方法、计划和执行恰当的行动。

### ——企业/产业协会

就业内或价值链中共同的问题合作可以发挥协同作用，尤其当问题的解决需要跨行业的支持，单个公司影响有限的时候。

### ——其它方面

政府部门或世界可持续发展商业理事会（**WBCSD**）<sup>39</sup>、联合国全球协议<sup>40</sup>等组织，可能关注相同的主题。参与其中可以节约时间、精力甚至金钱。

## 步骤4：监控和检查进展

可持续发展是一个迅速演变的议程，因此有必要定期审视战略，并对照既定目标，检验进展状况。这能够使战略的演化与商业需要相一致，使关键人员关注以下几点：

### 监控

监控绩效和衡量进展以保证进展顺利。

### 交流

保持透明度，尽可能地与内部的和外部的对象就设定目标和业绩状况进行沟通。

### 学习

从成功和失败中学习，从商业环境和可持续环境的变化中学习，将所学反馈到执行过程中以便对计划作相应更改。

## 可持续是一个旅程——不断前进

可持续发展在20世纪90年代得到迅速发展，种种迹象表明，这一趋势将继续延续。这意味着企业承受的压力在增长，风险与机遇也在不断增长。什么也不做，或采取非常有限的行动本身就带来很大风险。企业会发现，可持续发展正如一个循序渐进，一步一步向前迈进的旅程，通过这一过程，企业可以实现风险的最小化和机遇的最大化。

这符合渐进式的管理思路，公司不断寻求在所有的商业领域达到更高的标准。如前文所述，小的可持续步骤是有价值的，能带来益处。但如果将其发展成长期的目标或战略，它们能够创造长期的竞争优势。

可持续发展议程同商业环境的各个元素一样，都是动态的，并不断发展演化，甚至可能比其它元素更富于变化。新的问题将出现，提出新的风险与机遇。如果可持续发展的趋势得以继续，对公司的要求也将提高。企业应视其为机遇：善于管理、了解并能预测变化的性质和方向的公司能够利用变化。通过设立恰当的系统 and 程序，公司能够很好应对可持续发展的挑战，并充分利用机遇。

### 进一步的帮助

在报告所在的网页上 [www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value) 和 [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)，可以查询到用于执行本章所述步骤的一些具体工具。这包括环境和社会指标、利益相关者参与过程、有关公司治理的法规范例，并提供了其它参考信息。网站的可查询数据库提供了全球范围的公司案例研究。

本报告的三个发起者——国际金融公司、SustainAbility 和 Ethos——可以在各自的专长领域内（见封底）提供帮助。第54-55页的“信息中心”部份列出了可以提供进一步信息和建议的主要机构。



晾干纱丽，印度

## 第五章 其它参与者的角色

这个报告勾勒了许多企业可以改善对社会的影响，同时又能从中获益的方法。可持续性商业矩阵概括了这些关系，然而，矩阵也显示在有些领域可持续性商业效益可以进一步加强。

毫无疑问，企业获得的有些商业利益未被纳入和予以报道，这可以解释矩阵中的“空白”。但其它参与者的作用——政府、投资者和其它股东——也对可持续发展的商业效益有重要的影响。这些参与者倾向于要求公司采取更多的可持续性行为，但它们在提高商业效益方面也可有所作为。

这一章以我们研究的案例为基础讨论主要参与者可以做什么和正在做什么，同时收纳了对公司的专家、商业协会、非政府组织和学术机构的采访。主要的趋势在第50页的表中予以概括。我们旨在概述我们认为与许多新兴市场的可持续性商业效益相关的重要主题和主要参与者。然而我们也意识到，由于本文篇幅有限，无法一一详述。

### 新兴市场的政府

我们访问的许多对象都强调政府作为参与者之一，可以发挥更大的作用，提高可持续发展的商业效益。监管薄弱是新兴市场企业面临的一个主要问题，其它引发不满的因素还包括不当的经济政策、腐败、总体政策不稳定和前后不一的管理要求等。人们普遍认为环境法律过分严格——以至于无法遵守。但总体来说执法薄弱，因此公司往往缺乏动力去遵守法规。

最近的研究表明，全球平均而言，虽然政府制订的有关监管条例数目上升，污染或意外污染案例并没有下降。<sup>58</sup>有些政府政策事实上削弱了可持续性商业，比如某些鼓励环境破坏的补贴。估计全球每年这种恶性补贴数额在5000亿美元到15000亿美元之

间。<sup>59</sup>

新兴市场的政府很少运用诸如环境收费、税收和其它经济手段等替代性的政策来支持环境和社会业绩良好的商业模式。部分原因是由于大多数新兴市场国家的政府机构没有能力建立和执行这样的政策。

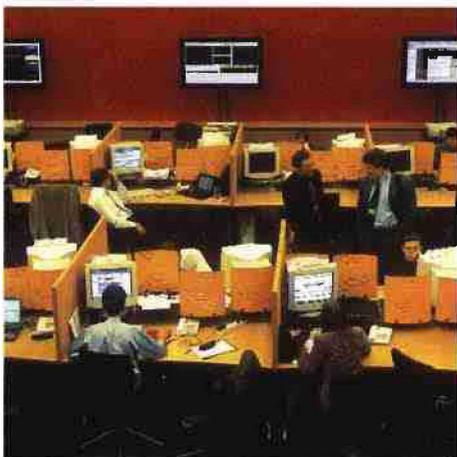
总的来说，良好的监管、明确的政策和一套恰当的政策工具<sup>60</sup>——包括明确和可执行的监管标准、经济工具和主动性——都在促进商业可持续发展中扮演重要角色。尽管有证据表明，一些新兴市场国家政府突破机构能力局限，采取革新政策，但总体而言，政府的巨大潜力仍有待发挥。

### 投资者和放贷人

投资者是一个极其广泛而多样化的群体——同时非常有影响力。它们的范围从新兴市场的当地金融团体到国际私人投资者和金融机构。随着越来越多的证据支持公司可持续行为与财务业绩的关联性，这一群体在其投资决策中将倾向更具可持续性操作的公司——进一步巩固了这一商业模式。

但是在本研究中，“拓宽融资渠道”是唯一一项同任何可持续因素都缺乏有力关联性的商业利益。当然，肯定存在这方面的案例，而我们未能发现。但这也同时说明，尽管融资方在发达市场青睐社会和环境业绩良好的企业，他们在新兴市场没有这样做。

各个国家本国金融社区的性质差别很大，但银行贷款依旧是融资的主要形式。然而，银行很少通过贷款授予鼓励企业的可持续性行为。随着本地银行对资产和声誉风险，可持续性风险和机遇的认识不断加强，他们将会利用贷款政策，推动企业采取可持续性行为。



俄罗斯的货币交易市场

金融机构已采取了措施，大力鼓励在股票交易市场上市的公司可持续性行为，这种支持还将不断加强。例如，Novo Mercards 是圣保罗股票交易市场的一个新板块。<sup>9</sup>在 Novo Mercards 上市的公司承诺实施最高水平的公司治理，试图缓解市场给予所有巴西公司的公司治理（引发的）贬值。BNDES，巴西国家发展银行，专门为这些公司提供较低的利率，同时，养老基金的监管当局允许养老基金将其资产的较大份额投资于在 Novo Mercado 上市的公司。

国际金融机构推广可持续发展良好实践的努力表明其重要性也不断增加。例如，国际金融公司已经积累了有关新兴市场上社会和环境问题的专业知识，用来帮助公司、其它的贷款人和政府部门就诸如项目对自然栖息地和原居民的影响等困难的问题进行协商。国际金融机构可以发挥双重作用：首先，确保坚决“不危害”环境和社会高标准；第二，传播对可持续发展相关的风险和机会的最佳实践与理解。在新兴市场，尤其是当前私人资本开始减退的特别时期，国际金融机构对公司采取何种措施有广泛的影响。许多这类机构可以在上述两个领域发挥更大的作用，并鼓励经济发展和可持续发展目标的融合。

私人投资者，企业家和风险投资者也通过向新兴市场的可持续发展企业投资而扮演重要角色。但总的来说，投资者在巩固可持续发展的商业模式方面还可以发挥更大的作用——例如，在对企业的可持续业绩进行评估，并以此为依据进行商业决策时，采用更为精密的措施。国际投资者倾向于对整个国家或地区作出一揽子决定，而不考虑单个公司的优点。

中美洲商业管理机构的 Lawrence Pratt 认为，关键问题在于如何向投资公司展现企业的可持续发展业绩和价值，堆积如山的文件不符合当地的现实。“欧洲人对证书和文件证明着迷”，他说。

## 专栏 11 以对社会负责任的方式投资

以对社会负责任的方式投资 (SRI) 的目的是，通过对最具可持续发展价值的公司(“甄别”)投资鼓励可持续发展，和/或向公司施加压力以改善它们的可持续发展表现(“参与”)。

从20世纪90年代中期以来，SRI在北美和英国得到了迅速的发展，并开始扩展到新兴市场。2001年美国的“甄别”投资资金的价值达到2万亿美元<sup>10</sup>，英国的数额为40亿英镑(60亿美元)<sup>11</sup>。道·琼斯可持续发展指数和英国的FTSE4Good目前提供了可持续发展公司的主要指数。

这为寻求国际股本的公司提供了机会和风险，区域性基金也迅速增长。例如，亚洲的可持续发展和责任投资协会 (ASRLA) 于2001年建立。

拉丁美洲公司从事的活动并没有显现出特别之处，因为那只是正常做生意所应该做的。当地的公司为社区做得很多但却没有得到欧美分析家的认可。

### 商业客户

商业客户通过他们的供应链发挥着重要的影响，激励新兴市场的公司改进它们的劳动标准和环境做法。许多公司，尤其是发达市场的公司，在可持续发展方面承受着来自非政府组织和客户的相当大的压力。这些公司反过来要求它们的供应商——许多都在新兴市场。耐克 (Nike) 是个主要例子。在发展中国家非政府组织的压力下，Nike 开始加强同主要供应商的关系，同许多分包工厂交流专业技术以改进生产条件，建立“战略合作伙伴关系”。

在巴西，Banco Real 建立了 ABN AMRO Ethical FIA，一个面向拥有良好的社会、环保业绩和公司治理制度的企业的共同基金。Unibanco，巴西第四大私营银行，在2001年1月也开始开展SRI研究（在新兴市场属于首次）。在南非，Frater 资产管理公司专门从事SRI并建立了强调良好“企业公民”的信托部门。

证据表明这些机遇将继续扩大。在过去的五年，拉丁美洲和亚洲媒体提到SRI的次数成指数的上涨，但与欧洲和美国相比提及的频率仍然较低。<sup>12</sup>南非和阿根廷的可持续发展商会正为本国市场建立可持续发展指数。

然而加利福尼亚的公务员退休系统 (CalPERS) 出于对社会问题的关注决定停止向亚洲新兴经济投资，也表明对社会问题极为敏感的投资者，与主流投资者一样认为，至少在当前，某些新兴经济的风险太大。

然而，也有人担心：新兴市场的供应商为了达到国际标准而被迫接受不成比例的费用。在整个的供应链中加强合作，帮助新兴市场的供应商克服资本和能力上的局限，是发达市场上的公司加强和保护自己的声誉，同时维持供应商关系的一个方法。耐克公司采取的政策是就他们的技术革新和成本问题与其“战略伙伴”协商，同时在一段较长的时间内保证定单。这巩固了双方长期的合作意图也确保了全面改善。

### 消费者

发达国家的一些消费者活动产生了相当大的影响，但新兴市场的消费者在推动可持续发展方面的作用至今仍较小。这解释了为什么面向本国市场，开发环保产品和服务的企业商业效益不佳。

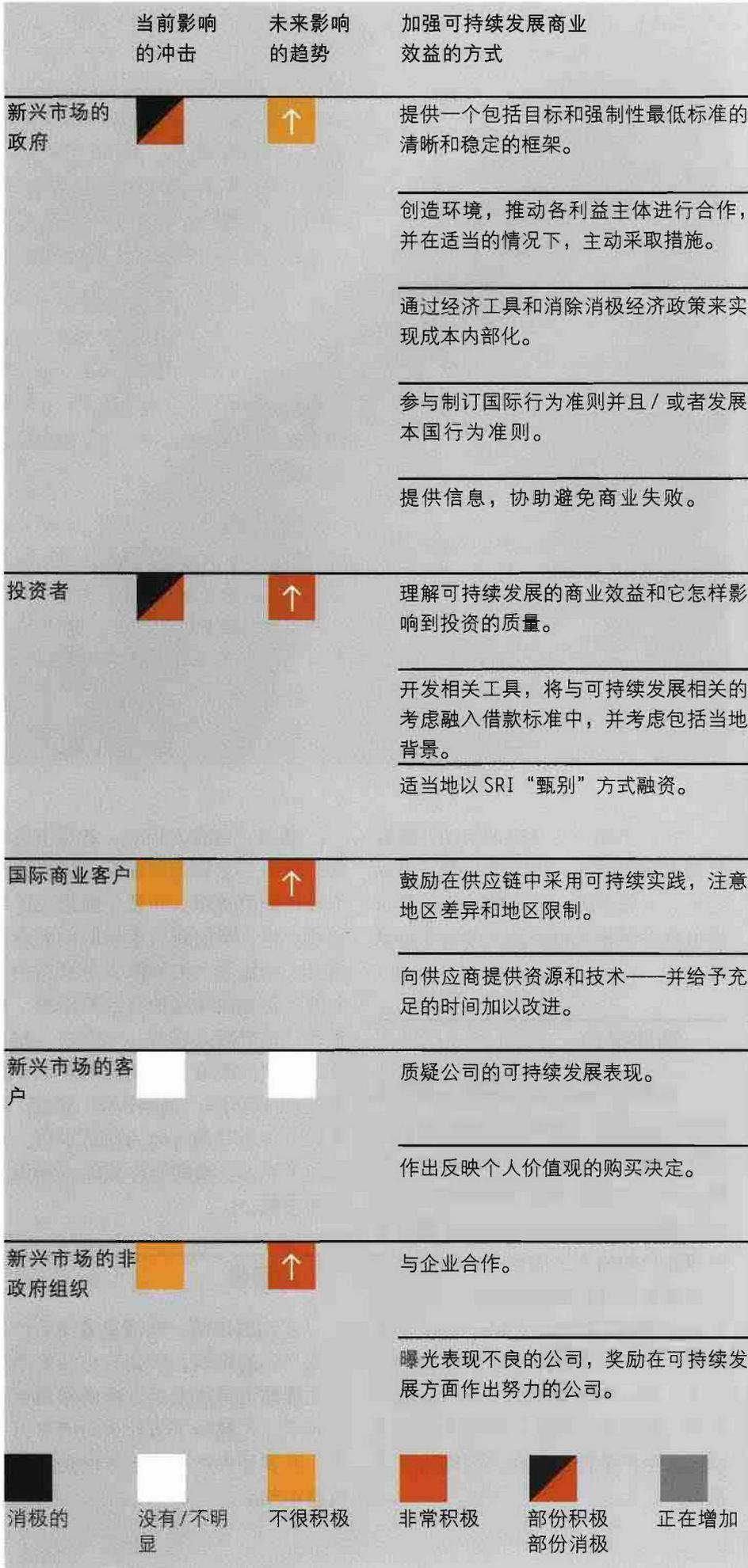


图13 不同利益主体对商业效益的影响

即使在富裕国家，大多数消费者也会优先考虑产品的价格和质量。在那些非常贫困的地方，价格则更为重要。消费者经常无力通过他们的购买行为对公司施加压力——而且产品经常通过非正式的渠道购买。

然而，最近的调查表明<sup>63</sup>，新兴市场的消费者对公司的可持续发展表现出认真的关注，随着经济发展，这些消费者正日益成为可持续的商业模式的强大的推动者。这些消费者将他们的价值观付诸行动——质疑公司的可持续发展承诺和表现，并将其贯彻于购买决定中。

正如前文所述，发达市场的消费者通过对公司供应链施加压力也能影响新兴市场的可持续商业模式。

### 非政府组织 (NGOs)

各国的非政府组织和社区集团通过向负责任的公司授予当地经营许可，同时曝光表现不佳的公司来巩固可持续商业模式——但在有些国家这种影响力要强大一些。非政府组织还能通过游说政府进行更有效的管理或取消不合理的补贴来施加影响。

非政府组织已开始意识到，与负责的公司合作能有效地加强共同的可持续发展目标——特别是在事关社区发展时。例如，在菲律宾，长期以来非政府组织和公司互不信任——非政府组织认为公司资助马克斯政权。但在最近的三方会议上，非政府组织和商业组织声称要努力尝试超越各自的舒适地带，确认合作的领域。

包括非政府组织、商业、政府和其它的参与者的国际合作和新公司治理形式，正日益成为极具潜力的传播知识、分享好的实践和建立新联盟的领域。一个主要例子是“发展的商业伙伴”，它强调非政府组织和政府、公司之间三方的战略性伙伴关系。<sup>64</sup>

尽管这些企业在可持续发展之路上还有很长一段路要走，但是如果它们诚实的努力得不到承认，如果非政府组织将目标锁定在开始致力于可持续发展的公司，而不是真正落后的公司它们也可能削弱可持续商业的效应。就会阻碍公司在管理上更为透明，阻碍公司致力于可持续发展。

### 其它参与者

有几个其它利益团体在这里没有详细的讨论，然而它们仍然对企业有很大的影响，并有潜力在未来加强可持续性商业效益。

**雇员**是一个关键的利益集团。通过把他们的个人的信仰和经验施加在工作中、促成变化和革新，他们能分别加强他们所在公司的可持续发展。他们通过选择为具有良好的可持续发展声誉的公司工作，加强了可持续性商业模式。通过工会，工人也可向公司施压，特别是涉及到劳动标准——但是工会有时缺乏必要的法律体系的支持来采取行动，而且工会往往对环境目标不那么支持。

**当地商业协会**可以通过提供专业知识或帮助企业更经济地批量购买环境技术等方式，帮助其成员提高标准，获得竞争优势。

**媒体**通过提供可持续信息，对企业好的和坏的表现予以曝光，成为推动可持续商业模式发展的另一个重要角色。无论如何，除了个别媒体，媒体远未能扮演它可能的角色。

最后，**国际机构**在提高公众认识方面可以扮演一个催化剂的角色。例如，联合国环境规划署（UNEP）组织了金融机构项目，促进金融机构将环境考虑纳入它们行动的各个层面。2002年5月，该项目有195家签字方，其中超过四分之一是新兴市场的银行。<sup>⑥</sup>另一个例子是“公司社会责任圆桌会议”——由“英国国际发展部”（DFID）和“加拿大国际发展署”（CIDA）联合发起的，它传播商务和扶贫之间联系的信息。

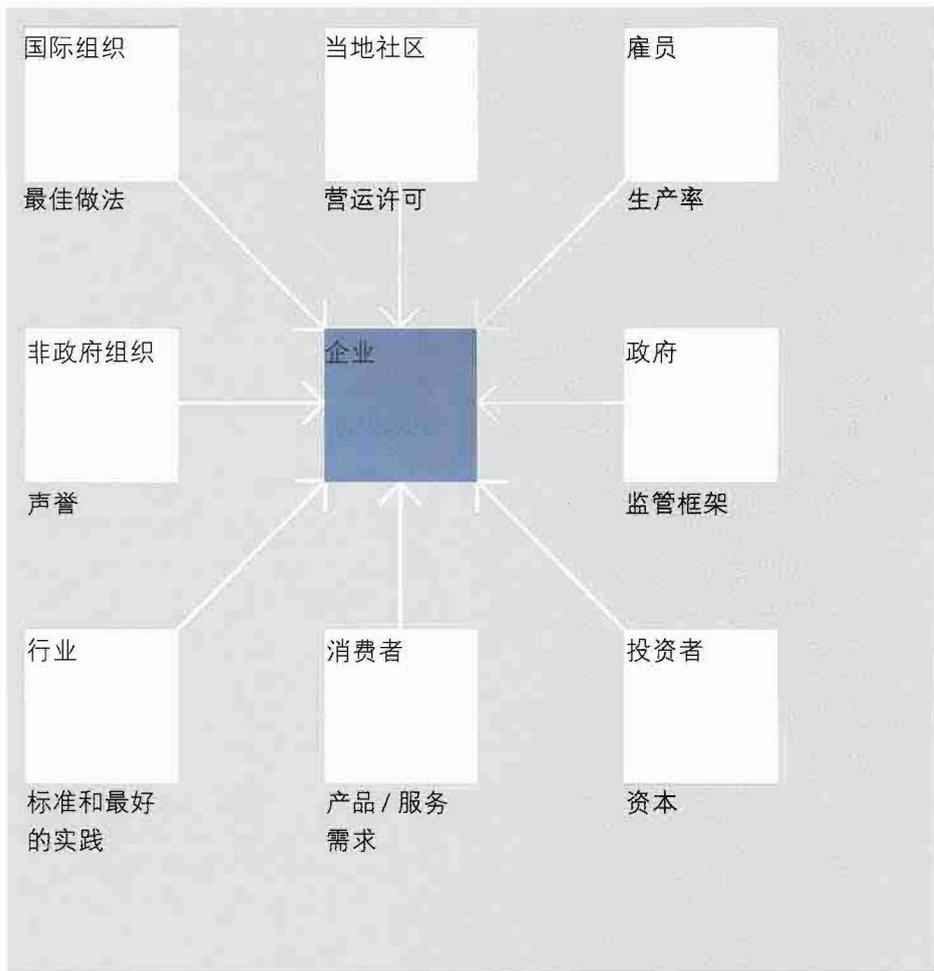


图14 各利益主体对可持续性商业效益的影响

### 结论

新的联盟合作和新的公司治理形式对实现社会目标将是非常重要的，上述“其它参与者”的行为将推动可持续性商业模式的演化。随时间推移，我们的可持续性商业矩阵也将变化——和加强——越来越多的企业将成功地建立可持续商业模式，并对可持续性和企业从中的获益进行衡量，矩阵将对这些企业予以反映。<sup>⑥</sup>

本章介绍了这一发展方向在金融领域和社会范围内所呈现的一些重要趋势。政府有责任建立并完善企业所需的框架条件，尽可能提供稳定性，并设立恰当的鼓励政策。在这方面，政府还需做更多的工作。政府的自身能力限制一直是一个约束因素，同时特定国家的社会、经济和政治环境将继续影响可持续性商业。

“广泛的全球化必须建立在市场巨大的能力上，但仅靠市场力量无法达到这一点。这要求广泛的努力，建立以多样性为基础更人性的、共享的未来”。  
联合国秘书长科菲·安南，  
2000千禧年大会的报告<sup>⑥</sup>

## 第六章 六个主题

我们是抱着开放的心态着手这个项目的——起初我们不能确定是否能找到足够的证据证明新兴市场确实有致力于可持续发展的商业案例。以下这些话我们已经听得够多了：这些市场上的公司只关心是否赢利，而不考虑其它；如果我们确实能找到某些证据，那这个项目将是有关慈善事业的，或者主要与产品出口到发达国家的公司有关，因为发达国家对可持续性的要求更高。

因此，我们很高兴在新兴市场找到大量公司可持续发展方面的例子，它们包括公司治理、环境和社会等层面，同时又发现对于既关注国内市场也关注出口市场的公司，这些案例确实与公司的商业利益相关。

通过这些案例研究，以及与新兴市场的公司和利益相关方进行讨论，有六个主题一再出现。本章展现我们的六个主要结论，和这些结论的实践意义。

这个报告旨在鼓励那些虽然参与了社会和环境发展，但没有认识到它们同商业价值的联系的公司。报告还帮助已经致力于可持续发展的公司确认重点发展的新领域，同时为那些将环境和社会问题作为公司核心业务的新商务模式提供思路。这些主题将有助于所有这些领域。

### 主题 1：新的数据和证据

这个报告对新兴市场公司运作的经验作了重要的、新的分析。这些案例并不一定代表模范企业，但它们从事的活动确实反映了公司从特定的可持续发展努力中得到的商务利益。我们将这个证据同现有的研究结合起来，描绘了一幅在新兴市场运作的公司可持续发展的图景。

然而，加强理解对公司所获得的价值需要更多的工作。该报告聚焦于存在最有力商业证据的领域。然而在许多领域中证据并不充分——在有些案例中我们没有发现可持续发展的特定方

面与财务业绩的任何联系。

有些联系可能不存在——至少在现有的环境下不存在。但在许多案例中，尽管这种联系无论以量化方式充分认识，却可能存在大量定性的、轶事性的证据。毋庸置疑，还有许多我们未曾注意到的案例。

创建正确的方法去评估公司从可持续发展因素中获得的经济回报，对于更好的理解可持续性商业效益是十分重要的。确定可以衡量业绩的关键指针同样会变得至关重要。

### 行动

公司应该力求更好地理解 and 评估可持续发展行为及其对公司商业活动的影响。公司需要向自己提出正确的问题，并建立和必要工具以对结果加以评价。

### 主题 2：新兴市场存在可持续性商业

我们的发现驳斥了那些认为可持续性商业只存在于发达市场的观点。与发达市场的可持续性商业的比较表明，机会和优先领域虽然不同，但在两个市场均存在利益。发达国家最有力的可持续性商业效应来自于声誉和品牌价值，而新兴市场的大多数案例主要集中于节约费用和扩大销售。

风险依然存在。如同任何一个商务行动，很可能消耗大，而收益小。公司在采取可持续发展行动时，必须同采取其它公司行为一样，评估风险，分析成本和收益。

由于可持续发展意味着与利益相关的某种形式的互动，它使公司从竞争者中脱颖而出。企业更好的形象可以提高声誉，但也引发更严格的监察和可能的批评。随着可持续发展行为的发展，及其与公司的核心商业管理和程序的进一步融合，风险和机会将会得到更好的理解和管理。



印度尼西亚的纺织工厂

### 行动

新兴市场的公司可以向发达市场的公司学习经验，但是公司在各自地区经历的机会和风险表明，行动要适合它们特定的环境。同样，发达市场的公司也能从新兴市场的公司那里学到很多东西。这对在全球运营的外国跨国公司尤其现实。这些跨国公司在引进它们自己的价值体系时更需要格外谨慎，而非适应当地特色。

## 主题 3：利益存在的最有力证据是费用节约、生产效率提高、收入增加和市场准入

本报告发现，商业效应的一些领域中存在有力的证据。我们发现在新兴市场节约费用、提高生产效率、增加收入和进入市场是可持续发展活动最重要的商业利益。环境过程改善和人力资源管理是可持续发展行动最重要的领域。

良好的人力资源管理的重要性对许多经理人来说可能主要是直觉感受——这反映在大量公司对此表现出关注。但是，我们发现了强有力的证据，支持人力资源管理的商业效益，从而为这一直觉反应提供了事实基础，也将说服那些未曾认真对待人力资源管理的人。

尽管我们预料到良好的环境管理可以节约费用，着手这些程序改进的公司的数量之多和证据之有力仍让人出乎意料。

### 行动

这些主要联系的力度有助于消除对于可持续行为可以获取商业利益的怀疑，并为提高商业业绩提供了新方式。

## 主题 4：每个公司都能发现利益，但具体的商业效益有所不同

每一类公司都能发现利益，但最佳机会取决于特定的驱动力、环境和特定商务领域的重点。虽然我们发现一定的利益在某一行业、地区和某类公司中是一致的，但商业效应的具体体现方式因公司而异。这个报告中我们收集到的信息不能为如何创造财务收益的方法贯彻可持续发展提供蓝图。但它确实展现了可持续性商业效应中许多潜在的方面。

### 行动

公司可以利用实际的案例，可持续性商业矩阵、在线数据库 [www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value) 以及第四章的建议来分析他们的风险和机遇，并发展它们自己独立的商业案例。其他人也可以利用这些工具进一步分析新兴市场的商业案例，包括根据不同地方背景和单个行业背景开发特定的商业效应。

## 主题 5：可持续性商业效应是动态的

同其它商业参数一样，可持续性商业效应在不断地演化，反映不断变化着的期望和相关性。随着利益相关方交流的增加和信息渠道的拓宽，期望值也将升高。企业需要增强责任感，提高透明度，并对可持续发展作出贡献。像无形的因素品牌价值和声誉等将在新兴市场变得更为重要，就像他们在有可能发达国家市场一样。

对许多公司而言，在短期内可能仅能满足最低的要求。但最成功的公司对社会期望值的升高有所预料，并从中获得价值。主动开发可持续发展战略，并领先于社会需求能带来更多的机会——当然新的风险也将共存。

### 行动

在推动可持续发展、察觉变化、理解新的需求和价值观的变化时，企业应采取灵活的方式。随着社会期望值的提高和竞争压力的增强，在可持续性商业矩阵中总结的联系也许会发生变化。[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value) 网站中的案例和矩阵将根据新的信息不断更新。

## 主题 6：其它参与者很重要

政府、非政府组织、商业客户和其它的参与者通常有自己的可持续发展目标。通过对那些在可持续发展方面表现不佳的公司施加压力，并奖励那些在可持续发展活动中取得进展的公司，这些参与者在推进自己的可持续议程时能强化商业效应。但是，如果这些机构的期望值超越了企业在设立时间内能力所及的范围，它们也会成为可持续发展的绊脚石。

### 行动

可持续发展活动是一个没有社会各界的参与就不可能达成的长期目标。非商业参与者需要采用合作的方法，帮助有关各方更好地认识它们各自的短期目标，同时在地方、国家和全球的层面深化可持续发展目标。

“十年前（推动可持续发展）显得太早，因为我们没有真正的经济。未来十年后又显得太迟，因为我们会做太多错误的事情。现在正是这些观念扎根并改变巴西发展道路的时候。”

José Luiz Oiqueeres,  
巴西 ELECTROBRAS 的前任董事长<sup>99</sup>

# 优秀研究中心 (CoE)

## 国际

国际商业领袖论坛  
(International Business Leaders Forum)  
[www.iblf.org](http://www.iblf.org)

国际金融公司  
(International Finance Corporation)  
[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)

可持续发展国际研究院  
(International Institute for Sustainable Development)  
[www.iisd.org/business](http://www.iisd.org/business)

可持续发展公司  
(SustainAbility)  
[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

联合国环境规划署—  
技术、工业和经济局  
(United Nations Environment Programme  
— Department of Technology, Industry  
and Economics)  
[www.unep.org](http://www.unep.org)

世界可持续发展商业理事会  
(World Business Council for Sustainable  
Development)  
[www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)

世界资源研究所  
(World Resources Institute)  
[www.wri.org](http://www.wri.org)

## 非洲

非洲企业公民研究院  
(African Institute for Corporate Citizenship)  
137 Daisy Street, Sandton  
PO Box 37357 Birnam Park 2015  
South Africa/ 南非  
T +27 11 432 5364  
F +27 11 432 1530  
[www.corporatecitizenship-africa.com](http://www.corporatecitizenship-africa.com)

共同信息咨询  
(Common Ground Consulting)  
PO Box 1828  
Cape Town 8000  
South Africa/ 南非  
T +27 21 424 5052  
F +27 21 424 2495  
[www.commonground.co.za](http://www.commonground.co.za)

南非道德伦理研究院  
(Ethics Institute of South Africa)  
1209 Schoeman Street, Sanlam Gables  
Hatfield, Pretoria 0083  
South Africa/ 南非  
T +27 12 342 2799  
F +27 12 342 2790  
[www.ethicsa.org](http://www.ethicsa.org)

国家商业项目  
(National Business Initiative)  
PO Box 294  
Auckland Park 2006  
Johannesburg  
South Africa/ 南非  
T +27 11 482 5100  
F +27 11 482 5507  
[www.nbi.org.za](http://www.nbi.org.za)

私营企业公司治理信托  
(Private Sector Corporate  
Governance Trust)  
Kenya/ 肯尼亚  
[www.corporategovernance.co.ke](http://www.corporategovernance.co.ke)

## 亚洲

中华全国工商联合会  
中国北京北河沿街93号  
T +86 10 6513 6677  
F +86 10 6513 1769  
[www.acfic.org.cn](http://www.acfic.org.cn)

亚洲公司治理研究院  
(Asian Institute for Corporate Governance)  
Business School  
Korea University  
Korea/ 韩国  
T +82 2 3290 1657  
F +82 2 3290 2552  
[www.aicg.org](http://www.aicg.org)

亚洲可持续发展投资协会  
(Association for Sustainable &  
Responsible Investment in Asia)  
Hoseinee House/Rm 601  
69 Wyndham Street  
Hong Kong, China/ 中国香港  
T +852 3105 3701  
F +852 3105 9707  
[www.asria.org](http://www.asria.org)

孟加拉高级研究中心  
(Bangladesh Centre for Advanced Studies)  
House 23, Road 10A,  
Dhanmondi R/A  
Dhaka 1209  
Bangladesh/ 孟加拉  
T +880 2 811 3977  
F +880 2 811 1344  
[www.bcas.net](http://www.bcas.net)

泰国商业组织社团  
(Business Group for  
Thai Society)  
10 Soonthornkosa Road  
Klongtoey, Bangkok 10110  
Thailand/ 泰国  
T +66 2 262 6606  
F +66 2 249 3700

科学和环境中心  
(Centre for Science and Environment)  
41 Tuglakabad Institutional Area  
New Delhi 110062  
India/ 印度  
T +91 11 698 1110  
F +91 11 698 5879  
[www.cseindia.org](http://www.cseindia.org)

社会市场中心  
(Centre for Social Markets)  
15 Stephen Court  
18A Park Street  
Calcutta 71  
India/ 印度  
T +91 33 229 4537  
F +91 33 229 0647  
[www.csmworld.org](http://www.csmworld.org)

## 优秀研究中心

**中国企业联合会**  
(China Enterprise Confederation)  
中国北京紫竹院  
南路 17 号,  
100044  
T +86 10 6872 5437  
F +86 10 6841 4280  
[www.cec-ceda.org.cn](http://www.cec-ceda.org.cn)

**印度工业联合会**  
(Confederation of Indian Industry)  
India Habitat Centre  
4th Floor, Zone IV, Lodhi Road  
New Delhi 110003, India/印度  
T +91 11 464 5228  
F +91 11 460 2524  
[www.cionline.org](http://www.cionline.org)

**发展选择研究院**  
(Development Alternatives)  
B-32, Tara Crescent  
Qutab Institutional Area  
New Delhi 110016  
India/ 印度  
T +91 11 685 1158  
F +91 11 686 6031  
[www.devalf.org](http://www.devalf.org)

**泰国工业联合会**  
(Federation of Thai Industries)  
Queen Sirikit National Convention Centre  
Zone C / 4th Floor  
60 New Rachadapisek Road  
Klongtoey, Bangkok 10110  
Thailand/ 泰国  
T +66 2 229 4255  
F +66 2 229 4941/2  
[www.fri.or.th](http://www.fri.or.th)

**环境与发展研究所**  
(Institute of Environment and  
Development)  
中国北京阜外  
大街 34 号,  
Cai-yin 大厦 441 房间  
T +86 10 6857 7249  
F +86 10 6851 9950  
[www.lead.org.cn](http://www.lead.org.cn)

**变革中的合作伙伴**  
(Partners in Change)  
S 385 Greater Kailash II  
New Delhi 110048  
India/ 印度  
T +91 11 641 8885  
F +91 11 623 3525  
[www.caringcompanies.org](http://www.caringcompanies.org)

**菲律宾社会进步商业协会**  
(Philippine Business for Social Progress)  
3rd Floor Lower Level  
DAP Building  
San Miguel Avenue, Pasig  
Manila 1601  
Philippines/ 菲律宾  
T +63 2 635 3670  
F +63 2 631 5714  
[www.pbsp.org.ph](http://www.pbsp.org.ph)

**企业责任项目**  
(Responsible Business Initiative)  
52-B New Muslim Town  
Lahore 54612  
Pakistan/ 巴基斯坦  
T +92 42 586 6398  
F +92 42 586 7341  
[www.rbi.org.pk](http://www.rbi.org.pk)

**Tata 能源研究院**  
(Tata Energy Research Institute)  
2002 Darbari Seth Block  
Habitat Place, Lodhi Road  
New Delhi 110003  
India/ 印度  
T +91 11 468 2100  
F +91 11 468 2144  
[www.teriin.org](http://www.teriin.org)

## 欧洲

**中欧大学环境科学和政策系**  
(Department of Environmental  
Sciences Et Policy)  
Central European University  
Nador u. 9, H-1051  
Budapest, Hungary/ 匈牙利  
T +36 1 327 3021  
F +36 1 327 3031  
[www.ceu.hu/envsci](http://www.ceu.hu/envsci)

**Ecoline**  
PO Box 7, G-47, 125047  
Moscow  
Russia/ 俄罗斯  
T +7 095 978 90 61  
F +7 095 978 90 61  
<http://cci.glasnet.ru>

**EcoPravo-Kharkiv**  
PO Box 10479  
Kharkiv 61002  
Ukraine/ 乌克兰  
T +380 572 19 10 21  
F +380 572 19 10 21  
[www.ecopravo.kharkov.ua](http://www.ecopravo.kharkov.ua)

**公司法和公司治理研究院**  
(Institute of Corporate Law and  
Corporate Governance)  
5, Building 2  
Zvonarsky Pereulok  
Moscow 103031  
Russia/ 俄罗斯  
T +7 095 258 3569  
F +7 095 258 3568  
[www.iclg.ru](http://www.iclg.ru)

**斯洛伐克清洁生产中心**  
(Slovak Cleaner  
Production Centre)  
Pionierska 15  
83102 Bratislava  
Slovak Republic/ 斯洛伐克  
T +421 2 4445 4328  
F +421 2 4425 9015  
[www.fns.uniba.sk/zp/sccp](http://www.fns.uniba.sk/zp/sccp)

## 拉丁美洲

**Acción Empresarial**  
Encomenderos 231/of.601  
Santiago  
Chile/ 智利  
T +56 2 234 5141  
F +56 2 234 5088  
[www.actionempresarial.cl](http://www.actionempresarial.cl)

**地球协会**  
(Earth Council)  
Apartado 2323-1002  
San José  
Costa Rica/ 哥斯达黎加  
T +506 256 1611  
F +506 255 2197  
[www.ecouncil.ac.cr](http://www.ecouncil.ac.cr)

**企业和社会责任伦理研究院**  
(Ethos Institute —  
Business and Social Responsibility)  
Rua Francisco Leitao,469  
Conj. 1407-CEP  
São Paulo, SP 05414-020  
Brazil/ 巴西  
T +55 11 3068 8539  
F +55 11 3068 8539  
[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

**Fundamas**  
Edifício FUSADES, Blvd Sta. Elena  
Urb. Santa Elena, San Salvador  
El Salvador/ 萨尔瓦多  
T +503 244 0538  
F +503 244 0539

**Fundes**  
[www.fundes.org](http://www.fundes.org)  
[www.mypyme.com](http://www.mypyme.com)  
throughout Latin America/ 拉丁美洲

**社会投资开发研究院**  
(Institute for the Development of  
Social Investment)  
Rua São Tomé, 119  
Conj. 42-Vila Funchal  
São Paulo, SP 04551-080  
Brazil/ 巴西  
T +55 11 3044 4686  
F +55 11 3044 4685  
[www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)

**巴西公司治理研究院**  
(Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa)  
World Trade Center,  
Av. das Nações Unidas, 12551  
Conj. 25º andar-Sala 2508  
São Paulo, SP 04578-903  
Brazil/ 巴西  
T +55 11 3043 7008  
F +55 11 3043 7005  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

**秘鲁 2021**  
(Peru 2021)  
Lord Nelson N 218  
Miraflores, Lima 18  
Peru/ 秘鲁  
T +51 1 421 3795  
F +51 1 440 2151  
[www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)

# 词汇表

## 品牌价值和声誉 ( Brand value & reputation )

公众对公司、产品和品牌的认知。包括公司的声誉、公司经营者/所有者本人的声誉和公司的品牌价值。

## 可持续性商业效应 ( Business case )

依传统的定义指的是可持续发展对公司商业价值的提升。

## 市民社会 ( Civil society )

指介于国家, 商业社会和家庭之间的各种机构、组织和行为体系。具体来说, 包括各种志愿和非赢利的组织、慈善机构、社会和政治运动、其它形式的社会参与和实践, 以及与上述内容相关的价值观和文化模式。<sup>40</sup>

## 公司治理 ( Corporate governance )

改进董事会的结构和程序使公司对股东更负责, 包括改进财务报告、管理的透明度和审计、董事的报酬、分权和小股东的权利等。从最广泛的定义来说是管理者、董事会和股东之间的关系。

## 数字鸿沟 ( Digital divide )

无法利用互连网和通讯技术的人逐渐被排除在社会和经济机遇之外。<sup>41</sup>

## 数字红利 ( Digital dividend )

通过向发展中地区未享受过此类服务的人们提供联络和数字化服务的商务措施来弥合数字鸿沟的项目。

## 生态效益 ( Eco-efficiency )

通过提供有竞争力的价格的商品和服务, 满足人们生活需要和提高生活质量, 同时在整个过程中逐渐减少对生态环境的冲击并缓解资源紧缺。

## 生态旅游 ( Eco-tourism )

在自然区域进行的, 保护环境和维持当地居民良好生存状态的负责任的旅游。<sup>42</sup>

## 新兴市场 ( Emerging Markets )

被认为能够进入国际资本市场, 从而有机会吸引私人资本流入的发展中国家。

## 参与 ( Engagement )

以现实可行的方式, 征求利益相关方对某家公司所持期望值的过程。<sup>43</sup>

## 人力资本 ( Human capital )

公司雇员积累的一整套知识和技能, 可以影响公司的学习、创新和竞争能力。

## 经营许可 ( Licence to operate )

传统意义上是指遵守地方、国家和国际的法律和规定。然而, 持有和巩固经营许可往往指获得不同利益相关群体的信任和尊敬。公司为了确保长期的商务成功, 必须从利益相关方获得经营许可。

## 跨国公司 ( MNC )

在一个以上国家进行生产经营的公司。

## 产品职责 ( Product stewardship )

产品职责是以产品为中心的环境保护方法。它包括在产品的整个生命周期, 包括原材料、生产、使用和废弃过程, 减少产品对环境的冲击。

## 中小企业 ( SME )

由所有人和部分所有人管理的独立的小规模企业。<sup>44</sup>中小规模企业通常按雇员的数量、总销售额和总资产来定义。国际金融公司将中小企业定义为不超过300名雇员, 总资产低于1500万美元, 总销售额低于1500万美元的企业。此定义与绝大多数国际金融机构所使用的定义一致。

## 社会责任投资 ( SRI )

在衡量一个企业的业绩或其作为投资对象的吸引力时, 投资决策不仅包括传统的财务方面的考虑, 也包括环境和社会标准。也称为伦理投资。

### 利益相关方 (Stakeholder)

能够影响公司的活动或能够被公司的活动所影响的任何个人和团体。“利益相关方”正逐渐自我合法化——换言之，那些断定自己在公司的生产、价值和经营方面存在利益的个人或团体都是事实上的“利益相关方”。

### 可持续性 (Sustainability)

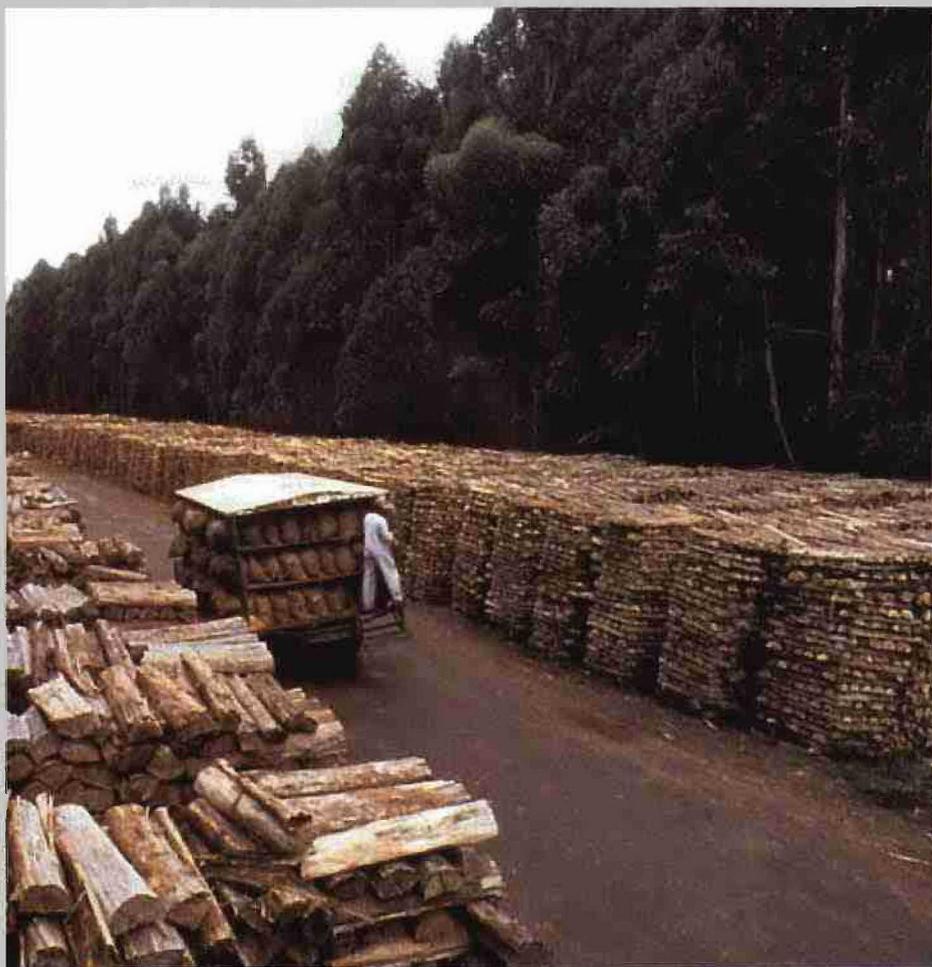
关于可持续性和可持续发展有100种以上的定义，但最知名的是世界环境发展委员会的定义，即那些“在不损害子孙后代满足他们自己需要的能力的前提下，满足当代人需要”的发展是可持续性的。

### 透明度 (Transparency)

面对利益相关方，一家公司对其活动的开放度和诚实度。

### 三重底线 (Triple bottom line)

以经济、社会和环境增加值——或损害值为核心的综合评估和管理体系的基础。



肯尼亚的枝树种植园

## 注 释

本报告所有案例材料都可从以下网址获得：

[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)

- 1 国际金融公司 ( IFC )  
《IFC 一首选伙伴》  
华盛顿, 2002, 第 5 页。
- 2 可持续性/UNEP  
被埋藏的宝藏：发掘公司可持续性的商业效应  
伦敦, 2001。
- 3 案例均收录在数据库中, 可从下列网址获得：  
[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)  
由于有几家企业, 单个企业中存在一个以上案例, 因此案例数目和公司数目不符, 共有 247 个案例。
- 4 世界资源研究院/UNEP/WBCSD  
明天的市场：全球趋势及其对商业的影响, 2002  
[www.wri.org/business/tomorrows\\_markets.html](http://www.wri.org/business/tomorrows_markets.html)
- 5 可持续公司/Ketchum/UNEP  
好消息和坏消息：媒体, 企业社会责任和可持续发展  
伦敦, 2002。
- 6 国际金融公司  
IFC 一首选伙伴  
华盛顿, 2002, 第 5 页。
- 7 本报告中, \$ 指美元。
- 8 国际金融研究院  
新闻发布  
2001 年流入新兴市场的私人资本净值下降 540 亿美元, 为 1150 亿美元  
纽约和华盛顿  
2002 年 1 月 30 日
- 9 世界银行  
全球经济前景和发展中国家：让贸易造福于全球贫困人口, 2002  
华盛顿, 第 2 页。
- 10 关于购买力平价—世界银行,  
全球经济前景和发展中国家：让贸易造福于全球贫困人口, 2002  
华盛顿, 第 30 页。
- 11 世界资源研究院/UNEP/WBCSD  
明天的市场：全球趋势及其对商业的影响, 2002  
[www.wri.org/business/tomorrows\\_markets.html](http://www.wri.org/business/tomorrows_markets.html)
- 12 “当社会主义国家按其自有节奏前进时”  
金融时报—中东欧投资调查  
2002 年 5 月 17 日
- 13 国际金融研究院  
新闻发布  
流入新兴市场的私人资本呈现缓步回升  
纽约和华盛顿, 2002 年 4 月 22 日。
- 14 [www.developmentgoals/achieving\\_the\\_goals.htm](http://www.developmentgoals/achieving_the_goals.htm)
- 15 按 Brundtland 委员会的定义。
- 16 全部清单详见  
[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)
- 17 世界银行将经济体划分为低收入 ( 国民总收入等于或低于 755 美元 ), 中等收入 ( 国民总收入为 756-9265 美元 ), 高收入 ( 国民总收入等于或高于 9266 美元 )。低收入和中等收入经济有时也称为发展中国家。  
世界银行, 世界经济前景和发展中国家：让贸易造福于全球贫困人口, 2002 华盛顿。
- 18 可持续公司/UNEP  
被埋藏的宝藏：发掘公司可持续性的商业效应  
伦敦, 2001。
- 19 Wayne Visser  
将企业绿色化：转型、本地企业和可持续发展  
发展最新进展, 特别报告：1999 年大选：我们来自哪里？政治转型的资产负债表, 第三卷, 第一期。  
Wayne Visser, Clem Sunter  
超出了合理的贪婪：企业为什么需要转型？  
开普敦, 2002。
- 20 国际环境管理网络  
ISO 14001 里程计  
2001 年 1 月  
[www.inem.org/htdocs/iso/speedometer/speedo-4\\_01.html](http://www.inem.org/htdocs/iso/speedometer/speedo-4_01.html)
- 21 截至 2002 年 5 月, 社会责任—国际 SA8000 认证项目  
[www.cepaa.org/certification.htm](http://www.cepaa.org/certification.htm)  
(2002 年 5 月 29 日)
- 22 国际金融公司  
脱贫之路：民营企业在发展中国家的作用  
华盛顿, 2002。
- 23 C.K.Prahalad, Stuart Hart  
金字塔底部的财富：战略+经营, 26。
- 24 “社会市场中心”的会议上的一个发言, 2001 年 12 月。
- 25 Roper 全球报告  
事业形象：造福社会等同于 ( 扩大 ) 市场份额吗？  
2000 年春。
- 26 新的事业, Jolyka  
[www.new-ventures.org/jolykanv.html](http://www.new-ventures.org/jolykanv.html)
- 27 Ritu Kumar, David F. Murphy, Viraal Balsari  
形象的变化：印度普查所显示的 2001 年企业责任状况  
Tata 能源调查研究院  
新德里, 2001。
- 28 “雇主调查”  
印度时报, 2002 年 2 月 20 日  
[www.bestemployersindia.com](http://www.bestemployersindia.com)

- 29 Hewitt 协会  
亚洲最佳雇主  
[www.bestemployersasia.com](http://www.bestemployersasia.com)  
2001 年 12 月 11 日。
- 30 Cheryl Dahle  
新的成功因素  
Fast 公司, 2000 年 6 月 35 期。
- 31 本栏中, 我们并未收入 IFC 资助的企业 (案例的 1/5), 这些企业也需要满足 IFC 关于环境、社会和公司治理的要求。  
[www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)
- 32 麦肯锡  
2001 年麦肯锡新兴市场投资者意见调查  
伦敦, 2001 年。
- 33 “三星将公司名称变为全球品牌”  
台北日报  
2002 年 2 月 20 日。
- 34 LCV 新闻, 2002 年 3 月 /4 月  
Year III- 第 21 期, 第 2 页。也见  
[www.lcvco.com.br](http://www.lcvco.com.br)
- 35 全球公司治理论坛  
[www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)
- 36 全球公司治理财务层面委员会  
委员会报告会  
(Cadbury 报告)  
伦敦证交所  
1992 年 12 月
- 37 里昂信贷证券亚洲公司  
圣人和罪人: 谁有信仰?  
2001 年 4 月。
- 38 全球公司治理论坛  
[www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)
- 39 公司治理国王委员会  
2002 年国王报告  
董事学院, 南非, 2002。
- 40 本报告中, “慈善”指单纯出于援助目的, 没有考虑任何潜在商业利益的活动。
- 41 国际生态旅游协会  
2000 年生态旅游报告  
[www.ecotourism.org/textfiles/statsfaq](http://www.ecotourism.org/textfiles/statsfaq)
- 42 国际金融公司  
社区发展资源指引  
华盛顿, 2000
- 43 本报告以两个因素之间关联性的紧密性为依据, 来衡量证据的力度。关联性的依据是栏中与 X 相关的证据的数量, 以及证据的性质。本报告对量性数据的打分高于质性的材料, 而对于“轶闻”类证据打分最低。因此, 这种衡量综合考虑了证据的数量和权重。
- 44 国际金融公司  
IFC 一首选伙伴  
华盛顿, 2002, 第 13 页。
- 45 [www.environmentfoudation.net/2001-geoffrey-chandler.htm](http://www.environmentfoudation.net/2001-geoffrey-chandler.htm)
- 46 “商业和艾滋病研讨会”上提交的论文  
第 5 届亚太艾滋病国际研讨会, 1999  
Anthony Pramualratana 和 Bill Rau 在其著作《私营企业的 HIV 和艾滋病项目》中曾予以引用。  
泰国艾滋病商业联盟, 曼谷。
- 47 该研究也考察了中东、北非、南欧和中亚的情况, 但上述地区中的案例不足以显示出明显的趋势。
- 48 泰国环境研究院  
如何有利于商业?  
对泰国 ISO 14001 认证企业的调查,  
曼谷 1999。
- 49 Environics 国际有限公司  
公司社会责任调查  
多伦多, 2001 年 6 月。
- 50 Ritu Kumar, David F. Murphy, Viraal Balsari  
形象的变化: 印度普查所显示的  
2001 年企业责任状况  
Tata 能源调查研究院  
新德里, 2001。
- 51 世界经济论坛/Environics 国际有限公司  
世界经济论坛调查: 对于全球化的全球大众意见普查  
2002 年 2 月
- 52 波士顿大学公共卫生学院国际卫生中心所作的研究, 该研究的成本模式估算了南非正式商业领域中新增 HIV 感染案例的现值。
- 53 环境商业杂志  
第 7 卷, 9—10。
- 54 WBCSD 是一个由 150 家国际企业组成的联盟, 致力于通过经济增长、生态平衡和社会发展, 推动可持续发展。该组织也在许多新兴市场中通过区域性网络和合作机构进行运作。  
[www.wbcds.ch](http://www.wbcds.ch)
- 55 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- 56 世界银行  
2002 年世界发展报告: 为市场建立体制  
牛津大学出版社  
纽约, 2001, p137。
- 57 UNEP/IISD  
环境和贸易手册  
加拿大, 2000。  
[www.iisd.org/trade/handbook](http://www.iisd.org/trade/handbook)
- 58 可以不同经济手段为工具, 鼓励对环境负责的企业行为, 并增加非可持续行为的成本, 如通过税收和征收其它资源利用费, 开发新的资源使用权和物权的交易市场。在下列网址可查阅全球范围内上述工具和其它创新政策工具的案例:  
[www.iisd.org/susprod/compendium](http://www.iisd.org/susprod/compendium)
- 59 除 Nova Mercado 外, BOVESPA 还有其它两个中介上市部门, 即一级和二级特殊公司治理, 这两个级别也要求企业具有较高的公司治理水平, 但不像 Nova Mercado 的要求那么严格。不同的级别旨在鼓励企业主动遵循良好的公司质量标准。详见  
[www.novomercadobovespa.com.br/english/index](http://www.novomercadobovespa.com.br/english/index)
- 60 社会投资论坛, 工业研究项目  
2001 年美国社会负责投资动态报告  
社会投资论坛, 2001 年 11 月 28 日。
- 61 Cliff Feigenbaum, “社会负责投资: 依据你的价值观投资, 影响世界”  
绿钱杂志, 2002 年 2 月—3 月。
- 62 可持续公司/Ketchum/UNEP  
好消息和坏消息: 媒体, 企业社会责任和可持续发展  
伦敦, 2002。
- 63 案例请参考:  
Roper 全球报告  
事业形象: 造福社会等同于 (扩大) 市场份额吗?  
2000 年春。  
[www.bpdweb.org](http://www.bpdweb.org)
- 64 [www.bpdweb.org](http://www.bpdweb.org)
- 65 [http://unepfi.net/fii/signatories\\_country.htm](http://unepfi.net/fii/signatories_country.htm)  
2002 年 5 月 16 日
- 66 新的案例将会被添加到本报告的网上数据库:  
[www.sustainability.com/developing-value](http://www.sustainability.com/developing-value)
- 67 科菲·安南  
“我们, 世界所有的人民: 联合国在 21 世纪的作用”  
联合国  
[www.un.org/millennium/sg/report/index.html](http://www.un.org/millennium/sg/report/index.html)
- 68 David Sanders Payne  
自然资本主义  
洛基山研究院  
[www.rmi.org](http://www.rmi.org)
- 69 市民组织中心  
伦敦经济学院
- 70 源自世界资源研究院数字红利项目  
[www.digitaldividend.org](http://www.digitaldividend.org)
- 71 根据国际生态旅游协会的定义  
[www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)
- 72 源自 AA 1000
- 73 Ruth Hillary  
中小企业和环境  
绿叶出版社, Sheffield, 2000。

## 致 谢

没有下述各位的贡献本报告是根本不可能完成的，在此我们对他们为本项目所付出的时间和精力深表感谢。

感谢爱尔兰互助会对本项目的经济支持。

感谢我们的顾问团，感谢他们对本报告的研究方法及数据进行了审阅，同时也为我们提供了非常宝贵的洞见：

- Maria Emilia Correa,  
Nueva Group, Costa Rica;
- Teoh Cheng Hai, consultant,  
total quality Et environment  
mangement, Malaysia;
- Alison Ramsden,  
South African Breweries, South Africa;
- Shankar Venkateshwaran,  
Partners in Change, India

本报告从菲律宾商业和社会进步组织 (PBSP) 和国家商业倡议 (NBI) 以及南非的贡献中受益菲浅。感谢来自于PBSP的Elvie (Bing) Gancho和Grace Mandac，感谢NBI的Gillian Hutchings。

特别要感谢Cembrit的执行总裁Daniel Bugla和CEO Ivan Budil, Natura化妆品公司的Rodoifo Guttilla和Stefania Valle; Anglo American公司的高级商务经理Lia Vangelatos和上海银行的副行长侯福宁。

我们要向世界各地的多名专家深表谢意，在研究本报告时我们与他们进行了面谈，感谢他们帮助提供了本次研究所需的背景和有关材料：

Luiz Alberto Aziz Checa, SAI; Sebastian Bigorito, CEADS; Fran van Dijk; Gerald Fryxell, Hong Kong Polytechnic University; Stuart Hart, University of North Carolina; James Johnson, University of North Carolina; Yann Kermode, UBS; Ashok Khosla, Development Alternatives; Patricia Londono, World Resources Institute; Santiago Madriñán and Jaime Moncada, CECODES; Mehrdad Nazari, EBRD; Richard Ness, Newmont Nusa Tenggara; Javier Padilla, AISA; Lawrence Pratt, INCAE; Shan Shan Cheung, Center for

Environmental Management, Education and Development; Michael Totten, Conservation International; Miguel Angel Valenzuela, Girsra; Wayne Visser, KPMG South Africa; and Stanley Yung, Ashoka.

还要特别感谢 Organizational Sustentable 的 Emilio Cano 和 Common Ground Consulting 的 Jonathon Hanks。

感谢国际金融公司、SustainAbility 和 Ethos Institute 所有同仁的支持和帮助。

感谢 Ethos Institute 的 Alejandra Meraz Velasco 和 Shannon Music 及知识管理地区小组。

感谢国际金融公司的 Karin Strydom、Harry Pastuszek、Mark Eckstein、Margaret Wachenfeld、Peter Taylor、Joseph O' Keefe 和 Gavin Murray，感谢他们为完善本报告的内容所提出的宝贵意见；感谢 William Todd、Adam Struve、Junfeng Shi、Carmen Genovese、Stephen Bailey 和 Jenifer Wishart 对案例研究持续不断的支持；感谢 Azarcon 为本报告作出的贡献和劳动。

也要感谢可持续发展公司的 Seb Beloe、Oliver Dudok van Heel、John Elkington、Emily Foskett 和 Nick Robinson 的帮助和指导，感谢 Jan Scherer 为本报告命名。

感谢 Still 图片公司允许我们免费使用他们拍摄的照片。

最后，对报告的研究者 Stephanie Faure 深表感谢，感谢她为案例研究所做的工作，Stephanie Faure 现在全球风险管理服务机构工作；感谢报告的作者 Roger Cowe，感谢他将我们头脑里的信息形成书面报告。

## 摄影者

- 1 Sorting cashews, Mozambique  
Ron Giling / Still Pictures
- 4 Stock exchange, Brazil  
Julio Etchart / Still Pictures
- 6 Kunda Nordic Cement before changes  
IFC
- 7 Kunda Nordic Cement after changes  
IFC
- 9 Board meeting, Bank of Shanghai  
Bank of Shanghai
- 10 Stockbroker, Kenya  
Hartmut Schwarzbach / Still Pictures
- 11 Fruit market, Bolivia  
Ron Giling / Still Pictures
- 12 Flower exporter, Kenya  
Richard Lord
- 17 Copper miners, Zambia  
Ron Giling / Still Pictures
- 18 Textile printing, Bangladesh  
Neil Copper / Panos Pictures
- 19 Recyclable adobe bricks, Cuzco, Peru  
Edward Parker / Still Pictures
- 20 Stimela Rail, railway maintenance  
company supported by Zimele  
Anglo American
- 21 Cembrit factory  
Cembrit
- 23 Clothing factory, India  
Ron Giling / Still Pictures
- 26 Teapickers, Sri Lanka  
Sean Sprague / Panos Pictures
- 28 Wind farm, India  
Kirstine Damkjaer
- 29 Natura laboratory  
Natura
- 30 Pharmaceutical factory, India  
Hartmut Schwarzbach / Still Pictures
- 33 Bamboo transportation, Indonesia  
Jen-Leo Dugast / Still Pictures
- 34 Car factory worker, Brazil  
John Maier / Still Pictures
- 35 Smallholder, Hungary  
Paul Harrison / Still Pictures
- 38 Zen car production, India  
Paul Smith / Panos Pictures
- 39 Intercropping, Philippines  
Ron Giling / Still Pictures
- 42 Tourists, South Africa  
Tom Walmsley / Still Pictures
- 44 Construction site, Thailand  
Nic Dunlop / Panos Pictures
- 47 Drying sarees, India  
Jeremy Horner / Panos Pictures
- 48 Monetary exchange, Russia  
Mark Fallander
- 52 Textile factory, Indonesia  
Mark Edwards / Still Pictures
- 57 Eucalyptus plantation, Kenya  
Adrian Arbib / Still Pictures

## 作者

Roger Cowe  
T +44 (0)20 8374 2145

## 翻译

聂磊

## 设计

Rupert Bassett  
T +44 (0)7958 629 290

## 包装

Paperback  
T +44 (0)20 8980 2233  
Printed on 100gsm Revive Silk  
75% de-ink post-consumer wast  
and 25% mill broke.

## 印刷

The Beacon Press  
T +44 (0)1825 768611  
[www.beaconpress.co.uk](http://www.beaconpress.co.uk)

Beacon 出版社已在 EMAS 和 ISO14001 项目注册登记。其最近取得的进步集中于下列方面：使用以植物为原料的油墨；停止使用胶片和处理胶片的化学原料；源于 Ecotricity 的绿色电力；出版社的清洁溶剂中有 95% 被回收利用；废物的回收利用率达到 90%。

## 出版者

可持续发展公司  
(SustainAbility Ltd)  
11-13 Knightsbridge  
London SW1X 7LY  
United Kingdom / 英国  
T +44 (0)20 7245 1116  
F +44 (0)20 7245 1117  
[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

*Developing Value*

2002 年第 1 版

ISBN 1-903168-05-8 / 0-8213-5181-8

© 2002 SustainAbility and  
International Finance Corporation (IFC)

版权所有。未经 SustainAbility 和 IFC 书面同意不得复制本报告的任何部分，不允许通过电子、静电复印、磁盘、影印、录像或其它方式检索、传播本报告。

本书的调查结果、解释和结论完全属于作者和参与者，不应以任何方式归咎于国际金融公司、世界银行集团、附属机构，或其执行董事会的成员、以及他们代表的国家。国际金融公司和可持续发展公司不能保证本书中数据的正确性，也不承担使用这些数据所带来的任何后果。

本书所附图的疆界、颜色、命名和其他信息并不表示世界银行集团的任何部门对任何地区的法律地位的看法，也不意味对这些疆界的认可或接受。

图字:01 - 2003 - 0534

图书在版编目(CIP)数据

发展价值: 新兴市场中可持续发展的商业效益 / 可持续发展公司, 国际金融公司, 企业精神组织编著: 聂磊译.

- 北京: 经济科学出版社, 2003.3

ISBN 7-5058-3449-5

I.发... II.①新...②国...③企...④聂... III. 发展中国家-商业经营-案例 IV.F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 013450 号

责任编辑: 龚 勋

技术编辑: 王世伟

Developing Value © 2002 by  
SustainAbility and International Finance Corporation (IFC)  
发展价值  
©中文版权属经济科学出版社

This work was originally published by the World Bank in English as Developing Value in 2002. This Chinese translation was arranged by Economic Science Press. In case of any discrepancies, the original language will govern.

本书英文原版书名为:《发展价值》。2002年由世界银行出版。中文版由经济科学出版社出版。任何差异,以英文版为准。

本书的发现、解释和结论均代表作者的观点,并不代表世界银行执行董事会及他们所代表的政府的观点。

国际金融公司(IFC)和可持续发展公司不保证本书数据的准确性。本书所附图的疆界、颜色、命名和其他信息并不表示世界银行的任何部门对任何地区的法律地位的看法,也不意味着对这些疆界的认可或接受。

发展价值

——新兴市场中可持续发展的商业效益

SustainAbility, IFC, Ethos 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮编:100036

总编部电话:88191217 发行部电话:88191540

网址 www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京蓝马印刷厂印刷

河北三河新路装订厂装订

880×1230 16开 4印张 60000字

2003年3月第一版 2003年9月第二次印刷

印数:3001-5000册

ISBN 7-5058-3449-5/F·2775 定价:24.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



### SustainAbility

11-13 Knightsbridge  
London SW1X 7LY  
UK

T +44 (0)20 7245 1116  
F +44 (0)20 7245 1117  
E info@sustainability.com  
www.sustainability.com

### 可持续发展公司 (Sustainability)

可持续发展公司成立于1987年，是商业战略和可持续发展(环境改善、社会平等和经济发展)领域内历史最悠久的知名国际咨询公司。

可持续发展公司是一家综合性机构，是战略管理咨询公司、世界一流的思想库和活跃的公众利益组织的集合体。它的长处在于，充分了解已有的和新兴的可持续发展议题及利益相关主体的视角，并能充分向各方恰当和有效地解释和沟通上述问题。

可持续发展公司与不同工业领域和地域的企业合作，协助它们理解不断演化的可持续发展的挑战，并作出相应的战略回应。

在其工作中，可持续发展公司不只强调股东价值，还注重广泛的经济、社会和环境价值。



### International Finance Corporation

Corporate Relations Unit  
2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington DC 20433  
USA

T +1 202 473 2258  
F +1 202 974 4384  
E cshanahan@ifc.org  
www.ifc.org/sustainability

### 国际金融公司 (IFC)

自1956年成立以来，国际金融公司证实，在发展中国家，良好的投资回报同创造就业、建立健康的环境和提高生活水平是可以共同实现的。IFC已经为140个发展中国家的2600多个企业以其自有资金承贷310亿美元，并安排了200亿美元的银团贷款。

IFC同企业和金融机构合作，面向私人投资不足的领域和区域，为可持续的私营企业提供投资。IFC将其经验运用于项目中，帮助合作伙伴全面提高业绩，为公司治理、企业的社会和环境表现设立了高标准。IFC主要作为借款人或直接投资人，除此之外，IFC也利用优惠融资，开发具有广泛的环境和社会影响的创新的商业模式和示范性项目。

对商业投资者而言，一些市场被认为风险过高或政治不稳定，在没有IFC参与的情况下，缺乏安全感。无法获利或实现增长，IFC在这些市场上开发出有潜力的商机。IFC正是在这种环境中，看到了一并鼓励一机会和利润。

IFC是世界银行集团成员。



### Ethos Institute – Business and Social Responsibility

Rua Francisco Leitao, 469  
Conj. 1407-CEP  
São Paulo, SP 05414-020  
Brazil

T +55 11 3068 8539  
F +55 11 3068 8539  
E gestaodoconhecimento@ethos.org.br  
www.ethos.org.br

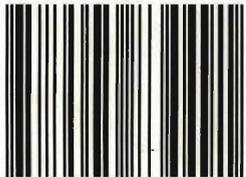
### 企业精神组织—商业和 社会责任(Ethos Institute)

商业和社会责任企业精神组织是一个包括来自不同工业领域的小型 and 大型巴西企业的协会，这些企业致力于以一种对社会负责的方式进行运作，并通过不断的评估和改善来实现这一目标。

该组织为非盈利性机构，于1998年由一些商界领导人创建，成立之初有11个企业成员。现在，该组织已有600多家企业成员，成员企业的总产值占巴西GDP的约28%。

企业精神组织也关注传媒和学术界的具体项目，并同多家外国和国际机构开展合作。

ISBN 7-5058-3449-5



9 787505 834491 >

ISBN 7-5058-3449-5

F·2775 定价：24.00元