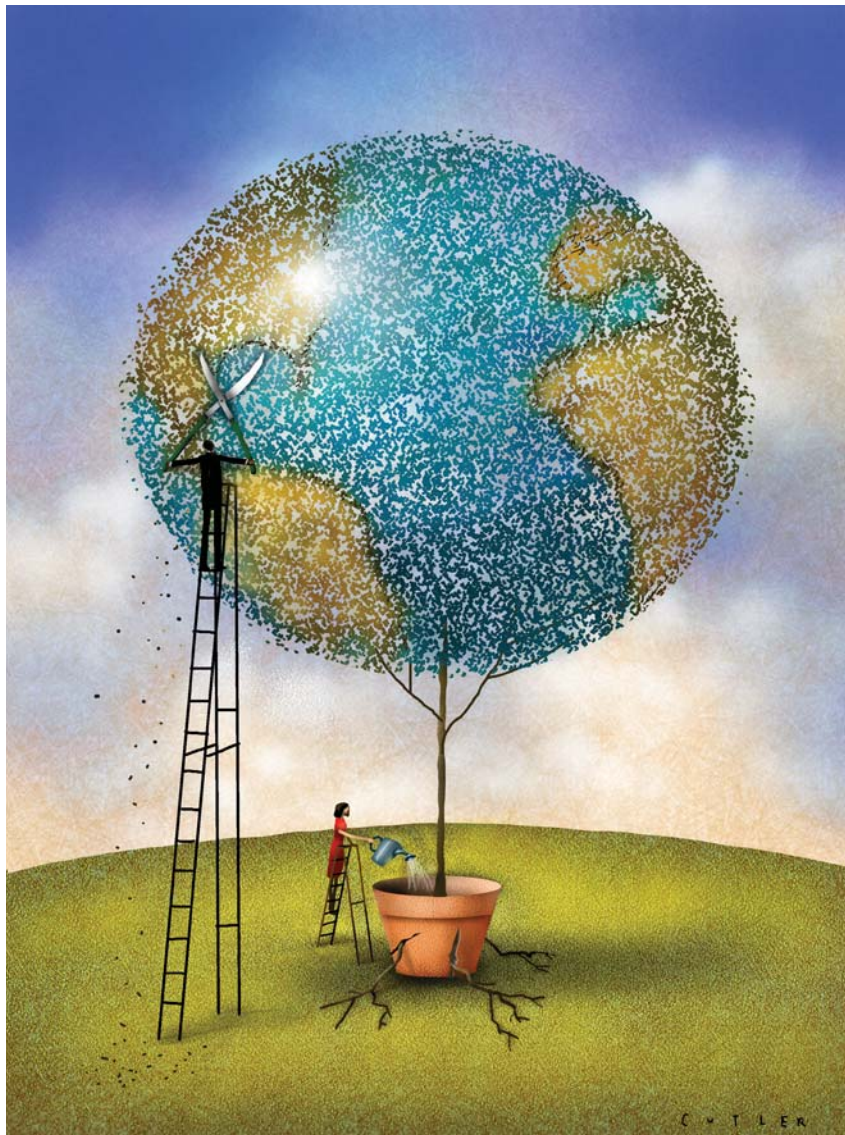


重新定义未来增长： 可持续发展的新领军者



与波士顿咨询公司合作

The views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the World Economic Forum.

World Economic Forum
91-93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Geneva
Switzerland

Tel.: +41 (0)22 869 1212
Fax: +41 (0)22 786 2744
E-mail: sustainability@weforum.org
www.weforum.org

© 2011 World Economic Forum
All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, including photocopying and recording, or by any information storage and retrieval system.

目录

前言	5
概述	7
1. 背景	8
2. 可持续发展的新领军者介绍	9
3. 可持续发展的新领军者：独特实践	10
3.1 从制约到机遇	10
3.2 可持续性深植其中	11
3.3 塑造商业环境	12
4. 案例研究	14
4.1 远大集团	14
4.2 Equity Bank	16
4.3 Florida Ice & Farm	18
4.4 Grupo Balbo	20
4.5 Jain Irrigation	22
4.6 Manila Water	24
4.7 Masisa	26
4.8 香港铁路有限公司	28
4.9 Natura	30
4.10 New Britain Palm Oil	32
4.11 Sekem	34
4.12 Shree Cement	36
4.13 尚德电力控股有限公司	38
4.14 苏司兰能源公司	40
4.15 Woolworths	42
4.16 大连獐子岛渔业集团股份有限公司	44
5. 前景展望	46
附件1：项目介绍及调查方法	48
附件2：受访专家	49
鸣谢	52
贡献者	53

前言

世界经济论坛全球成长型公司中心于2010年5月启动“通过创新实现可持续发展”项目，旨在识别、了解和传播非传统的可持续发展商业实践。通过与波士顿咨询公司展开密切合作，该项目深入探讨了新兴市场企业如何打造具创新性且可盈利的解决方案以推动增长，并同时为地区和全球的可持续发展产生积极的影响。

这份报告介绍了此项目通过深度研究以及对专家和新兴市场企业首席执行官访谈所获得的重要成果。同时，本报告还分析了被认定为“可持续发展的新领军者”的16家企业，并着重阐述了这些企业的独特实践。这些崭新的方法不仅有助于企业在资源有限、人口压力大的环境中开展业务，更为重要的是，还能帮助企业构筑积极的增长愿景。

本报告将提供有关可持续性议题的相关内容，并鼓励企业、政府和公共政策制定者进一步沟通，共同探讨新兴市场企业如何实现盈利性增长并为环境和社会作出贡献。

顾润贺 (Robert Greenhill)
执行董事
企业事务中心
世界经济论坛

蒋睿杰 (Jeremy Jurgens)
资深总监
企业事务中心
世界经济论坛

概述

全球人口预计到2050年将达到93亿，新兴国家经济将快速增长，全球生态系统所承受的压力将继续上升。到2025年，巴西、中国、印度、印度尼西亚、俄罗斯和韩国将占世界经济增长的50%以上。

人口膨胀使得对水、食品和能源等基本必需品的需求不断增加。此外，经济增长将使全球新一代消费者更加向往和渴望更高水平的生活。要满足基本需求、确保新兴中产阶级生活安康并保护环境，就必须找到实现增长和发展的新途径。

世界经济论坛和波士顿咨询公司（BCG）致力于寻求具创新性且切实可行的解决方案，以应对目前面临的增长挑战。我们的目标是识别并支持重要的商业实践，并将其传播至世界各地。该项目并不以各国政府、环保组织或来自发达经济体的跨国企业为关注点，主要原因在于它们虽能够提供最佳实践，但并不足以解答难题。与此相反，我们的项目更加关注需要在日常业务中处理大量制约性问题的机构：源自新兴市场并在此开展业务的快速增长企业。在这类市场中，经济的繁荣和人口的增长最为迅速，且来自环境的制约和压力往往也最高。

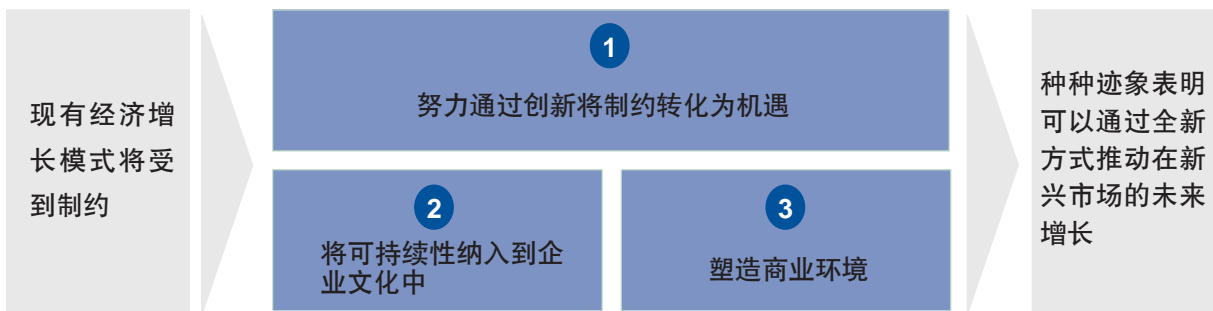
通过严谨的研究，此项目发掘并评估了共享同一独特理念以及一系列最佳实践的16家新兴市场企业：可持续发展的新领军者。

这些位于巴西、哥斯达黎加、埃及和肯尼亚等国家的企业在应对业绩、创新、增长和可持续发展等挑战方面为世界各地的企业树立了鼓舞人心的典范。具体而言，可持续发展的新领军者：

1. 努力通过创新将制约转化为机遇；
2. 将可持续性纳入到企业文化中；
3. 积极塑造商业环境。

此外，与其它企业相比，可持续发展的新领军者财务业绩表现优异。

这些可持续发展的新领军者的理念、实践及商业模式为新兴市场企业、成熟的跨国企业和各国政府提供了至关重要的洞察。它们有助于实现乘数效应，并使在新兴市场中运营的企业能够得以复制和扩展。它们也可作为重新定义未来增长的切入点：即在经济、环境和社会各方面实现高效有力的可持续增长。



1. 背景

人类正在逐步耗尽地球上的自然资源。淡水、矿物燃料、清洁的空气、贵金属、鱼群和耕地等资源的枯竭令人担忧。但正如后文提及的那样，由于创新正以非同寻常的形式在出人意料的地方蓬勃发展，因此人们有理由心存希望。

但从目前来看，虽然创新的前景光明，但其崛起并不能消除巨大的挑战。事实上，人口的快速增长和经济的迅猛扩张（特别是在新兴国家）使得局面愈发严峻。到2050年，全球人口预计将增加约30%。到2025年，巴西、中国、印度、印度尼西亚、俄罗斯和韩国将占世界经济增长的50%以上。¹

人口和经济增长将使全球新一代消费者更加向往和渴望更高水平的生活。要满足不断扩大的需求和愿望以及新兴中产阶级的基本需求，就必须找到实现增长和发展的新途径。

清洁的水资源是受到最大威胁的资源之一。到2030年，个人和企业消耗的水资源将比大自然能够补充的水资源多出30%以上。除非现有的用水和节水方式发生极大的转变，否则水资源短缺将导致日益严重的后果。目前，农业用水占全球淡水用量的70%左右。一些报告已经对这一做法的潜在后果发出警告。举例来说：如果埃及缺乏尼罗河的水资源（这种可能性确实存在），则该国可能难以满足其快速增长的社会需求。²

农田和森林也面临着风险。大规模砍伐森林被认为是导致气候变化、威胁土著居民生活并造成生物多样性丧失的罪魁祸首。与此同时，由于土地日渐贫瘠或被污染、被征为工业用地或让位于城市扩张，每年丧失的农地高达3,000万公顷（7,400万英亩）。³而可用于种植粮食的土地比例日益减少：超过三分之一的大规模土地收购（去年达到约4,500万公顷）⁴拟用于生产生物燃料。⁵

替代食物来源也同样面临着挑战。联合国粮食及农业组织（FAO）发布的《2010年世界渔业和水产养殖状况》报告指出，人均食用鱼供应量在2008年创下新高。⁶全球四分之一以上被监测的鱼群遭到过度捕捞、或濒临灭绝或恢复缓慢，这意味着这些鱼群无法用于渔业资源。⁷

仅仅制定法规或让企业或政府单独采取行动，这些都对改善现状作用不大，更遑论显著改变长期前景。消费和交易的量度是评估经济健全程度的首要标准。衡量经济增长和进步的标准不会迅速改变。对于整个世界而言，并没有一份全球资产负债表。

解决方案在于创新以及企业领导者为改善社会和环境付出的努力。这很有可能是由经济机遇推动的创新，而不是以企业良知或监管法规为导向的创新。许多大型跨国企业已在采取行动，在满足股东期望的同时使其产品组合更加环保。

但最有趣的是，各类创新正在新兴市场蓬勃发展，而这些地区将最敏锐地感受到资源枯竭的压力。鉴于这些国家中的企业所面临的挑战，实际情况因此变得更加复杂。新兴市场中的企业必须同时应对从基础设施不足到环境法规薄弱、从经验型人才短缺到治理实践不成熟等多种问题。⁸

2. 可持续发展的新领军者介绍

本项目从发掘新兴市场企业出发，旨在研究和了解对推动可持续发展最为有效的创新实践。按照可持续性、创新性和可扩展性的标准，项目从包含1,000多家企业的初选库中甄选了16家：这些企业正是可持续发展的新领军者。请参阅附件1了解关于甄选方法的更多细节。

可持续发展的新领军者并不局限于单一地区或某一大陆。它们绝非快速增长的金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）所独有，而是遍布于世界各地，覆盖多种行业。

这些企业往往成长得更快，并拥有高于行业平均水平的利润率。它们不仅具备商业影响力——按照传统的财务标准衡量，它们表现出色——而且也对周围的社会产生了积极的影响。

可持续发展的新领军者具有与众不同的特

点，这使它们能够在稳步盈利的同时对环境和社会作出贡献。在本报告的下一节中，我们将讨论这些企业如何进行创新和实现增长，将制约转化为资产和机遇。它们将可持续性深深植根于企业文化中，并积极塑造商业环境。

这些领军者并不只是单纯的符号。它们的整体表现事关重大，这不仅是因为到2012年新兴市场将占全球经济增长的四分之三以上，而且也是因为新兴市场将可能受到资源稀缺问题的最大冲击。在努力克服环境和社会根本挑战的企业中，这些领军者始终走在前列，并正在重塑商业格局。无论作为集体还是个体，它们不仅为新兴市场的其它企业，也为世界各地的企业树立了鼓舞人心的榜样。

1) 远大集团	中国	制造业
2) Equity Bank	肯尼亚	金融服务
3) Florida Ice & Farm	哥斯达黎加	消费品
4) Grupo Balbo	巴西	农业
5) Jain Irrigation	印度	制造业
6) Manila Water	菲律宾	基础设施
7) Masisa	智利	林业/制造业
8) 香港铁路有限公司	中国香港	交通运输
9) Natura	巴西	消费品
10) New Britain Palm Oil	巴布亚新几内亚	农业
11) Sekem	埃及	农业
12) Shree Cement	印度	水泥业
13) 尚德电力控股有限公司	中国	可再生能源
14) 苏司兰能源公司	印度	可再生能源
15) Woolworths	南非	零售业
16) 大连獐子岛渔业集团股份有限公司	中国	水产业

3. 可持续发展的新领军者：独特实践

在研究和采访期间，我们侧重于识别目标企业共有的最佳实践和优秀行为，并发现可持续发展的新领军者表现出三大特点。这些特点包括：

1. 努力通过创新将制约转化为机遇；
2. 将可持续性纳入到企业文化中；
3. 积极塑造商业环境。

每项特点又包含了具体的行为和独特的优点，值得仔细研究。

3.1 从制约到机遇

可持续发展的新领军者积极通过创新，将制约转化为机遇。它们的做法主要包括务实地调整现有技术和交付机制。它们避开费用高昂的新技术研究，转而致力于使现有产品更加便宜、使用范围更广或更好地适应本地生产流程。同时，这些领军者有能力将交付渠道的制约因素转化为机遇。例如，它们可能会寻找替代生产方法，以便更加直接地将产品推向市场。

为了有效创新，可持续发展的新领军者特别关注以下要点：

- **克服资源短缺问题。**应对目前或未来某一特定资源短缺的方法之一是寻找办法减少使用量。从效率的角度来看，这种方法往往是有道理的。同时，这种方法通过保护一种重要资源保障了业务的长久发展。重要的是，领军者们意识到，不仅自身的业务运营需要减少资源的使用量，而且其供应商乃至用户也可以且应该这样做。在领军者中，印度水泥生产商Shree Cement和菲律宾供水企业Manila Water就是成功解决资源短缺的两个显著例子。

面对低成本能源不易获得的现状，Shree

Cement开发出世界上最节能的产品生产流程。该公司现已成为全球基准：来自世界各地的领先水泥企业参观访问Shree Cement，以便学习和借鉴其创新经验。Manila Water将其无收益水量（由于渗漏或非法取水而未输送给客户的水量）从1997年的63%降至2010年底的12%。该公司取得这一成绩的部分原因在于为低收入地区提供可负担的水供应，从而将无收益水量的可能肇事者变成了帮助预防非法取水的合作伙伴。

可持续发展的新领军者将资源制约转化为机遇的另一种方式是充分利用其它企业的产出或流程的副产品。两家中国企业完美诠释了这一做法。例如，空气制冷机的大型制造商远大集团使用建筑物废热等替代能源来驱动其非电空调机组产品。这一举措充分顾及到中国市场的—个主要制约因素：在中国，仍有许多人生活在“离网”状态，而对于那些使用电力的人来说，电网供应并不总是可靠的。

大连獐子岛渔业集团股份有限公司提供了另一个示例。该公司采用了更具可持续性的鱼类养殖方式——多营养层次综合水产养殖法（IMTA）。该方式利用一种生物的废物来养殖另外一种生物。IMTA水产养殖技术使大连獐子岛渔业集团股份有限公司得以增加产量并实现了经济多样性，同时通过将副产品和剩余的鱼饲料转化为可收获的作物减少了浪费，并降低了引入人工饲料的需求。

- **教导客户。**对于一项新的产品或服务来说，无论构思如何周密，如果不能使消费者相信其益处，就不可能取得成功。消费者缺乏知识或认识程度有限，都将对产品或服务的应用构成阻碍。可持续发展的新领军者必须努力克服这一障碍，并经常需要采取创造性的

方式。Jain Irrigation公司就是一个典型的例证。这家印度公司使用舞蹈和歌曲的形式向当地社区解释滴灌的好处。通过这一创新的营销方式，该公司可以说服并教导潜在的新客户使用其产品。这种做法不仅有助于Jain Irrigation公司成功进行销售，同时也帮助公司与当地社区合作来改进服务和产品。

- **为客户提供适当的融资服务。** 缺乏进行必要的资本投资所需的金融资产（即使是在长期预期收益乐观的情况下）是另一个主要的制约因素。这种情况尤其适用于银行数量有限的新兴经济体中的农村贫困人口。肯尼亚的Equity Bank找到了解决这个问题的一种途径。该银行使用移动电话技术来覆盖肯尼亚农村的小农户——这是银行分行制无法以经济有效的方式做到的。Equity Bank与肯尼亚移动服务供应商Safaricom合作，利用其M-Pesa金融服务平台推出并提供金融服务。

尚德电力控股有限公司是中国一家太阳能电力公司。该公司削减产品成本，使财务能力有限的客户能够负担得起。该公司还提供金融解决方案，使低收入客户能够为购买设备安排付款。当光伏电池的使用寿命终结时，该公司还会回收这些电池以供再循环利用。

3.2 可持续性深植其中

可持续发展的新领军者将可持续性深深植根于企业文化中。它们知道，要产生深远持续的影响，需要的不仅仅是高层管理团队的承诺，当然也绝非首席执行官的个人承诺，而是来自整个组织的有效承诺。如果执行团队持怀疑态度或漠不关心，那么再好的意愿也会搁浅或被颠覆。与此相反，积极投入的员工能够不断提供有关产品、服务、交付机制、人才开发、供应来源等各个方

面的新思路。

可持续发展的新领军者努力使相关机制落实到位，从而使可持续发展成为其业务运营中不可分割的一部分。具体措施包括：

- **大胆定义可持续性愿景。** 领军者为可持续发展制定明确的期望和目标，并用之来激励整个组织。它们快速实现变化以创造能够鼓舞员工及外部利益相关方的愿景。以下是两个很好的例证：埃及的有机食品生产商Sekem公司从全面的角度看待环境和社会的发展。该公司希望以有机耕作的方式来改造沙漠，为当地市场生产食品，将利润再次投资于社区。Sekem公司也拥有一个不同寻常的商业模式。虽然它是一家盈利性企业，但其目的却不是最大程度地提高利润。通过利润分享的方法，Sekem公司与其网络中的小农户共同繁荣发展。

另外一个例子是：2008年，当全球金融危机达到顶峰时，哥斯达黎加Florida Ice & Farm公司的首席执行官宣布其业务战略发生重大变化，目的是使这家食品和饮料公司能够实现可持续发展。该公司已设定目标，到2012年达到“水平衡”（water-neutral），到2017年实现“碳中和”（甚至早于哥斯达黎加制定的到2021年成为碳中和国家的目标），并且到2012年成为“零固体废弃物”企业。

- **将可持续性融入业务运营中。** 虽然这些都是很好的举措，但务实的企业领导同时认识到，仅靠灵感尚不足以产生理想的结果。因此，它们制定了合适的激励机制和衡量指标。Florida Ice & Farm公司的例子充分说明了这一做法。该公司花费四年时间开发出一种平衡记分卡，用以衡量非财务指标，比如

员工用于集水区相关活动的社区服务时间。薪酬与此类性能指标挂钩。例如，首席执行官60%的工资与“人员、地球、利润”的三重底线挂钩。

智利的木材产品制造商Masisa公司开发出关于可持续性的平衡记分卡，对各方面的指标（包括非财务指标）进行衡量。记分卡的输入和输出关系到每一位工人，并随着时间的推移进行跟踪。

列车运营商香港铁路有限公司已在可持续性和风险管理之间建立起明确的联系。该公司创建了一套名为“可持续竞争优势模型”的复杂框架来指导其行动。以下是该框架的实践案例之一：每个开发新铁路线的项目必须提交8篇环境影响评估报告。该公司还会衡量这些项目在施工阶段前后对生物多样性的影响——这在行业中是非常罕见的做法。

- **使员工参与可持续发展。**除了大胆设定愿景并将可持续性融入日常运营中，企业有必要充分调动员工的积极参与性。巴西化妆品公司Natura进行大量投资，培训管理人员识别社会环境挑战并将其转化为商机。该公司还根据环境绩效、社会绩效和经济指标向员工发放奖金作为激励。总部位于南非的零售商Woolworths公司致力于提高员工的工作自豪感，并确保提出业务提升建议的员工得到奖励。Woolworths公司的做法取得了成功：该公司的许多最佳新举措来自高层管理团队以外的员工。

3.3 塑造商业环境

可持续发展的新领军者积极分享自身的商业环境。它们认识到，要实现最大影响力，不能单

纯依靠自己的组织。它们知道，参与到由监管机构、竞争对手、供应商、客户和其它利益相关方组成的更广泛的商业生态系统中是必需的。它们与这些个体积极互动，以达到预想的效果。

- **对政策和标准产生影响。**在监管制度薄弱的环境中运营的企业有机会（或者说有义务）定义行业应该遵循的标准。此类企业确实能够直接从政策中受益，同时还能有效地利用政策在整个行业中提升更高标准的影响力，实现乘数效应。企业可以通过与决策者直接讨论，或通过协会及贸易机构来做到这一点。

巴西有机糖生产商Grupo Balbo公司是这种方法的有力证明。该公司旨在帮助整个制糖业变成一个有机的行业。它目前正在就建立巴西首个国家有机认证体系开展合作。Grupo Balbo正在与具有环保理念的德国和巴西政治家进行磋商，以推广对有机生产实施税收减免等激励举措。该公司已与一个政府环境研究部门合作进行了1,600多宗有关生物多样性的实地研究。

在印度，风电制造商苏司兰能源公司利用其知识和经验对其民众和决策者进行指导教育。该公司面临的挑战是使合适的政策落实到位，以促进可再生能源的发展（特别是在美国）。在国际上，苏司兰公司通过欧洲联盟委员会、世界经济论坛和联合国等组织，以及通过积极的媒体宣传计划，帮助推动关于可持续发展和可再生能源的辩论。

- **建立合作伙伴关系，实现共同的目标。**与独立工作的组织相比，共享类似目标的组织通过建立合作伙伴关系，就可能产生更加深远的影响。例如，根据各自的任务和重点，非政府组织可以与以营利为目的的企业建立潜

在的合作关系。

肯尼亚的Equity Bank已经采用了这一战略。该银行拥有多种合作伙伴关系，范围涵盖Agmark等农业化学品制造商、东非谷物理事会等贸易机构、Millennium Promise等非营利性组织、德国政府旗下的德国技术合作公司（GTZ）等援助机构以及联合国世界粮食计划署。Equity Bank还与非洲绿色革命联盟以及国际农业发展基金会等组织建立了战略合作伙伴关系。（国际农业发展基金会是一家联合国机构，通过提供现金担保，降低银行向抵押品很少或没有抵押品的小农户贷款的风险。）

在巴布亚新几内亚运营的New Britain Palm Oil公司与当地非政府组织密切合作，以便与当地社区建立互动关系。这些联系有助于涉及土地使用权的谈判顺利进行——由于与供应商和土地所有者的冲突是该地区棕榈油业务的最大障碍，因此土地使用权成为了一个关键问题。

- **树立对可持续发展重要性的认识。**作为主要利益相关方之一，客户应该投身于最大限度地提高可持续发展举措影响力的活动中。通过向客户宣传有关污染、水资源耗竭或气候变化等问题的知识，企业可以帮助向行业施压以改善可持续发展的实践，并向政府施压以改进标准和执行工作。

在巴西，糖生产商Grupo Balbo公司针对购物者、学生和当地社区开展了树立认知度的活动。该公司在线上和线下公布了包括其可持续性报告在内的数据，这不仅增加了透明度并在利益相关方中建立了信心，同时也传播了知识并增进了大众对甘蔗有机种植的了解。

在中国，远大集团已开发出可以安装在手机里、用于测量空气污染的微型设备。这一装置可以帮助提高公众对空气污染问题的认识，甚至使人们能够通过手机直接了解关于空气质量的信息。

4. 案例研究

接下来的详细案例研究提供了更多关于背景、创新方法和可持续发展新领军者独特实践的洞察。它们建立在广泛的研究以及与案例企业的首席执行官和主席所进行一对一访谈的基础上。他们所提供的深入洞察有助于了解这些企业如何创建具创新性和可持续性的解决方案，从而对其业务、社会和环境产生可衡量的直接影响。

4.1 案例研究：远大集团



地区：	中国长沙
行业：	空调及建筑
CEO（或同等级别）：	张跃
所有权结构：	私营公司
2008年收入：	3.79亿美元
网站：	www.broad.com

背景

在中国，财富的增长以及办公建筑和住房基础设施的快速发展使人们对空调的需求急剧增加。然而，许多地区的电力供应仍不稳定，并且关于电力空调的监管法规较为严格。同时，人们对环境问题极其担忧：中国的碳排放量在1990年和2007年间增加了40%，而空调所消耗的电力正是其来源之一。

企业

远大集团是世界领先的非电空调设备生产商

之一，总部位于中国湖南省长沙市。该公司占据了中國高效节能空调50%的市场。。到2008年，该公司的收入已经达到3.8亿美元，2005年至2008年间的年均复合增长率为80%。远大集团的产品范围涵盖从空调机组和空气质量技术到可持续建筑模块，其产品已出口到70多个国家。

实践

远大集团对源自于但并不是由美国、日本、韩国和欧洲公司开发的非电空调技术进行大量投资，并使其适应本地化挑战。远大集团的可持续性举措还延展至空气质量技术和可持续建筑技术。现在，远大集团已拥有自己的研究所。

积极创新

远大集团的非电冷却器使用天然气和其它热源来煮沸溴化锂溶液。当蒸气凝结时，就会产生冷却效果。该公司宣称其空调机（或被称作制冷机）的能源效率是传统电动机组的两倍，而释放出的二氧化碳仅是电力空调间接造成的二氧化碳排放量的四分之一。此外，总的来说，此类机组造成的能源浪费较少，这是因为天然气能够直接燃烧，而驱动传统机组压缩机的能源要经过几个阶段才能从矿物燃料转化为电力。远大集团的设备也可以利用太阳能发电和生物质能源等替代能源。

该公司已经向其它可持续技术（比如可减少室内空气污染的空气过滤器）进行多元化发展。最近，远大集团在可持续建筑技术方面开创先河，比如定制预制建筑模块。该公司宣称，这一技术可以减少建筑物的电力消耗多达80%，更加抗震，使用更少材料，并在施工期间制造更少废物。

可持续性深植其中

远大集团对专业培训和员工发展进行大量投入。该公司认为人才管理是增长的重要工具之一。

在其2,000名员工中，有1,200名居住在“远大城”内。在这里，员工的住宿是免费的。公司将其可持续性的原则延展至人才管理的实践中：居住在远大城的员工可以享受到健身培训课程，并从“远大城”的有机农场获得大部分食品。

塑造环境

远大集团已经建立了一个研发中心，名为“远大建筑节能研究院”。在这里，30多名专业技术人员对低成本解决方案进行研究，以供全球生产节能高效的产品（如保温墙、保温窗以及建筑遮阳产品）使用。这些技术已被应用于公司总部和远大城。

商业影响

远大集团成立于1988年。由最初制造安全性能更高的锅炉起家。之后，远大集团携其专利系统迅速转移到空调行业。中国国内对这一技术的需求一直保持强劲势头，这是因为在中国，安装非电冷却机不像安装传统机组那样需要繁琐的书面工作。在本地市场的成功为该公司向海外扩张提供了一个强大的平台，尤其是向其它新兴国家和地区扩张。

环境和社会影响

远大集团的董事长兼首席执行官张跃先生认为，其公司的产品能够改变人们对环境的态度。例如，该公司开发的一种用来测量空气污染的微型设备可以装进一台手机中。在张跃看来，这一装置能够使公众在可持续发展中发挥自身作用。他表示：“第一眼看上去，这种设备像一部具有附加功能的手机。但实际上，它开辟了一个新时代，使每个人都能拥有知识的力量。”这样的知识可以创造一种足够强大的集体意识，迫使企业和政府机关更加彻底地解决污染带来的挑战。

在远大集团通过开发环保产品带来影响的同时，张跃希望进一步传播可持续性。作为联合国

环境规划署可持续建筑和气候倡议项目（SBCI）的副主席，张跃在起草该机构的建筑物节能标准过程中发挥了重要作用。

张跃还指出，可持续性不仅仅是关于环境保护。他说：“可持续性有三个方面。首先，地球不能长期承受二氧化碳和其它有害气体的排放。其次，资源是有限的。第三，我们必须满足人类的基本需求。如果这一点都无法满足，可持续发展将毫无意义。我们不能单独把前两个方面作为可持续发展。人类的发展才是可持续发展的核心。”

远大集团的董事长兼首席执行官张跃先生认为，其公司的产品可以用来改变人们对环境的态度。例如，该公司开发的一种用来测量空气污染的微型设备可以装进一部手机中

4.2 案例研究：Equity Bank



地区：	肯尼亚内罗毕
行业：	金融服务
CEO（或同等级别）：	James Mwangi
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	2.74亿美元
网站：	www.equitybank.co.ke

背景

四分之三的肯尼亚人依赖农业收入，因此农业是肯尼亚实现繁荣发展的关键活动。来自农业的现金流可能趋向不稳，而收入和投资需求经常呈现上升势头。分行制的经济效益使银行难以覆盖分散的农业社区。由于无法获得贷款乃至基本保险，农民们不仅收入不稳定，而且也深受欠佳的耕作方法之苦。如果能够获得更多资源，农民们便可购买更优质的化肥，增加产量并改善土壤质量。

企业

总部位于内罗毕的Equity Bank成立于1984年，市值为12亿美元。该公司及其附属公司在肯尼亚全国以及乌干达、苏丹南部、卢旺达和坦桑尼亚等邻国提供零售银行业务和小额贷款服务。同时，它还提供传统商业银行产品和服务、开发贷款和贸易融资服务。按照市值计算，Equity Bank是肯尼亚最大的银行，也是东非和中非最大的拥有多数股权的非洲公司。

实践

该公司首席执行官James Mwangi将公司看作“不仅是非洲和中东最具可持续性的银行，而且也将成为非洲社会经济变革中无可争议的冠军。”为达成这一目标，Equity Bank为肯尼亚和邻国的小农户提供与可持续农业实践密切相关的金融产品。

积极创新

为了在传统的分行网络以外扩大其覆盖范围，Equity Bank与肯尼亚移动通信供应商Safaricom在知名的M-Pesa平台上开展合作。它们共同创建了具有开拓意义的移动银行业务系统M-Kesho，向用户提供全面的金融服务。James Mwangi表示：“我们正在运用技术来覆盖未获得金融服务的最后一块区域。”但是，即使拥有了手机连接，农民们往往不熟悉常规金融服务所能带来的益处，而宁愿依赖非常规的、以社区为基础的服务。现在，Equity Bank及其合作伙伴还为农民们提供财务管理培训。

Equity Bank已为农业融资开发出一种创新的价值链方法。凭借这一方法，农民们在生产、运输、加工和营销的各个阶段皆会获得支持。该银行通过由农产品供应商组成的网络提供信贷。它还帮助农民与市场 and 买方建立起直接联系，大大增加了其客户的潜在选择范围。

可持续性深植其中

为了确保获得这项活动所需的投资，银行的管理团队需要使银行的所有者相信可持续性战略有利于银行的长远利益。James Mwangi承认，他不得不努力解决对长期和短期目标之间不协调的初步认识。他说：“Equity Bank的股东和管理层拥有自己的目标。有时他们认为对可持续性的追求是对资源的竞争。说服组织接受这两种目标并不相互排斥是最大的挑战。”

James Mwangi 指出：“政策方针一直表明可持续发展是主流，是业务的重要组成部分。”这一点至关重要。现在，情景规划使得银行能够立即关注需要关注的问题，而无需牺牲对长期目标的承诺。他说：“在进行情景规划时，我们能够将近期目标与中期和长期目标分开，并据此适当地分配资源。”

与非洲绿色革命联盟以及国际农业发展基金会等组织建立战略合作伙伴关系有助于做出这些战略决策。这些组织通过提供现金担保，降低银行向极少抵押物或无抵押物的小农户贷款的风险。

塑造环境

为了执行诸如此类的举措，Equity Bank与各类组织进行合作，包括MEA有限公司等农用化学品制造商、东非谷物理事会和肯尼亚国家谷物及农产品局等贸易机构、Millennium Promise等非营利性组织、德国政府所有的德国技术合作公司（GTZ）和美国国际开发署（USAID）等援助机构以及世界粮食计划署（WFP）“当地采购，促进发展”（P4P）项目的节约措施。

该银行已经认识到，它可以通过其借贷行为对农业的环境可持续性产生重要的影响。除了使农民能够提高土壤质量，该银行拒绝为破坏环境的项目提供资金。它还通过为太阳能发电项目贷款来帮助建立可持续发展的电力基础设施。James Mwangi表示：“我们是肯尼亚市场上为太阳能发电项目融资最多的银行。凭借这一做法，我们正在充分调动超过600万的现有客户参与到绿色能源的发展中。”

商业影响

Equity Bank投入资金为低收入客户群打造方案，其近年的财务业绩表现出色并取得了快速增长。自2006年以来，该公司的收入增长了三倍，在2010年达到2.74亿美元。利润率在同期保持稳

定，平均为38%。

Equity Bank在肯尼亚取得的成功不仅有助其向邻国拓展业务，同时也使其制定计划，到2020年服务于东南非共同市场（COMESA）的全部十九个国家。James Mwangi指出：“我们一向致力于巩固在国内银行业的主导地位，并审慎寻求向区域扩张业务的切入点。”

环境和社会影响

Equity Bank的增长主要来自服务水平低下的社区。大约78%的新客户从未拥有过银行账户。该银行帮助这些小农户成为小规模商业化农民。

通过自身的活动以及经由合作伙伴关系获得的力量，Equity Bank现在不仅对推进可持续发展的农业发挥了重要的作用，也为非洲的农业革命做出了巨大的贡献。James Mwangi表示：“在与国际农业发展基金会以及非洲绿色革命联盟的合作中，我们是最大的资金提供者，帮助小农耕作转变为小规模商业化农业，并推动非洲绿色革命的发展。”

为了接触到位置分散的小农户，Equity Bank与Safaricom共同创建了具有开拓意义的移动银行业务系统，向用户提供全面的金融服务。James Mwangi表示：“我们正在运用技术来覆盖未获得金融服务的最后一片区域。”

4.3案例研究：Florida Ice & Farm



地区：	哥斯达黎加圣何塞
行业：	食品及饮料
CEO（或同等级别）：	Ramón Mendiola Sánchez
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	5.71亿美元
网站：	www.florida.co.cr

背景

哥斯达黎加是世界上生态最为多样化的国家之一，在耶鲁大学和哥伦比亚大学发布的“2010年环境绩效指数”排名中名列全球第三位和美洲第一位。然而，为了畜牧和耕作而进行大量开荒，导致森林被乱砍滥伐，给生物多样性带来了巨大威胁并侵蚀了土壤。虽然哥斯达黎加不会立即面临缺水的问题，但公众也十分关注水资源保护。

企业

Florida Ice & Farm公司是哥斯达黎加一家食品及饮料企业，2010年收入超过5.7亿美元，是中美洲最大的企业之一。该公司的业务范围覆盖三大领域：酒精饮料、非酒精饮料和食品。公司生产以下品牌的啤酒：Imperial、Pilsen、Heineken、Tropical juices、Pepsi和Gatorade。该公司在国内啤酒市场占据很大份额，同时也分销进口啤酒，比如Corona和Tona。该公司通过其子公司Florida Captales对海外的饮料和包装企业进行投资，并通过Florida Inmobiliaria从事国内旅游和房地产业务。

实践

在2008年金融危机到达顶峰之际，该公司决定将其业务战略与社会责任战略结合在一起，使用经济、社会和环境三类指标来衡量企业的成功，以成为一家具有三重底线的企业。这一决定源于对未来客户和政府需求的预期以及乐善好施的价值观。该公司充分利用其创新的实力和改进流程的能力，以成功实现这一目标。

积极创新

作为一家饮料公司，Florida Ice & Farm公司的环保优先任务始终是节约用水。该公司正在积极采取行动：不仅投资于最新技术并引进工艺创新，而且还将自身的环保表现与全球领先企业进行基准比照，然后设定更高目标。

Florida Ice & Farm公司通过严格的标准控制着生产公升饮料耗水量。2009年，该公司于两年前收购的Pepsi装瓶厂成为世界上最节水的装瓶厂，生产每公升饮料的用水量为2.2公升。Florida Ice & Farm公司的首席执行官Ramón Mendiola Sánchez解释说：“当我加入公司时，我们生产每公升饮料的用水量为12公升。2011年，这一数字为4.9公升——我们对此深感自豪。我们的目标是达到3.5公升。”

Florida Ice & Farm公司为自己设定的目标为到2012年成为水平衡企业。通过改善全国的水供应情况，该公司对其工厂的用水量进行了补偿。

可持续性深植其中

如果没有获得公司董事会的批准，这一切都不可能得以实现。然而，董事会成员最初对于三重底线持怀疑态度。公司首席执行官Ramón Mendiola Sánchez通过开展一系列的深入讨论，最终获得了董事会的支持。他表示：“在讨论结束时，他们终于确信，如果我们希望实现业务的可持续发展，我们就需要采取行动。几十年后，最成功的企业将不是那些为股东创造经济价值的公司，而是那些富有远见的企业。这些企业与其

利益相关方结成联盟，共同创造经济、社会和环境价值。”

可持续性并不是一个附加值。Florida Ice & Farm公司已经认识到，只有从可持续发展的角度看待所有活动，并将其与全球顶级企业进行基准比照，企业才能维持增长势头。因此，对业绩的衡量至关重要。首席执行官工资的60%左右与三重底线业绩挂钩。该公司还在法律规定之外的范围深入钻研，开发出关于可持续性的平衡记分卡，对用于集水区相关活动的小时数量等非财务指标进行衡量。

塑造环境

在政治舞台上，Ramón Mendiola Sánchez正在劝说国家政府从基于刑罚的环境政策转向以积极的奖励机制为基础的环境政策，以促进企业勇于承担环境和社会责任。Florida Ice & Farm公司以身作则。为了补偿公司的用水量，其向当地社区提供资金用于补种树木和进行其它旨在保护集水区的活动。

为生态系统服务付款能够激励社区保护水资源、生物多样性和优美的景色，并减少二氧化碳的排放量——这并不是一个全新的概念。但很少有企业找到办法来进行此类支付。Florida Ice & Farm公司自2001年起就开始与一家哥斯达黎加政府机构（FONAFIFO）以及一从事标准制定和技术监测的非政府组织进行合作，以实现此类资金提供。

商业影响

向三重底线迈进并没有影响公司的增长。Florida Ice & Farm公司在2006年和2010年间的年均复合增长率为25%，平均息税折旧摊销前利润率30%——这两个数字都是行业平均水平的两倍。

该公司期望在本国市场以外迅速扩张，并打算与世界领先的企业一较高下。可持续发展战略帮助该公司在全球舞台上获得一席之地。它的平衡记分卡已经吸引了国际社会的关注——饮料行业的领先企业与该公司接洽，并参观访问该公司，以便对其流程进行实地考察。

环境和社会影响

生态系统服务不仅有助于补偿用水量。今天为社区提供资金用以保护自然资源，就能够确保明天仍旧可以获得这些资源。该公司还使其员工参与基础设施建设，向服务水平低下的社区输送水资源。通过加倍努力，Florida Ice & Farm公司找到了新的经济模式，以减少其业务运营的实际环境成本。

除节约用水之外，该公司的目标是到2017年实现碳中和——甚至早于哥斯达黎加到2021年实现碳中和的国家目标。该公司计划通过流程效率（如沼气发电和改变配送运输车队）以及诸如投资再造林项目等补偿活动来达成这一目标。

该公司已经实现了其环保措施的第三个方面，消除了来自其业务运营的固体废物。现在，该公司填埋的固体废物低于0.6%。它也是哥斯达黎加首家建立了回收工厂的公司，对该公司所有消费后的塑料和铝容器进行回收利用。通过回收自己公司和其它公司生产的瓶子，其收回了相当于其投向市场的瓶子的40%。

通过向社区提供资金保护水资源，并使其员工参与基础设施建设，向服务水平低下的社区输送水资源，Florida Ice & Farm公司对其用水量进行了“补偿”。通过付出加倍努力，该公司找到了新的模式，以减少业务运营的环境成本。

4.4 案例研究：Grupo Balbo



地区：	巴西圣保罗
行业：	制糖业
CEO（或同等级别）：	Leontino Balbo
所有权结构：	私营公司
2010年收入：	3.5亿美元
网站：	www.nativealimentos.com.br

背景

制糖业长期以来一直与大量使用化肥、杀虫剂和其它化学化合物联系在一起。世界自然基金会的一份报告表明，与其它农作物相比，制糖对生物多样性丧失的责任更大，部分原因在于大量使用农用化学品并由此产生污染废水。

企业

Grupo Balbo公司是一家百年制糖家族企业，总部位于巴西，向国内和西方主要食品及饮料公司进行销售。该公司每年压榨600万吨甘蔗，生产29.3万吨食糖和3.18亿升乙醇。年收入超过3.5亿美元，其中有机产品的销售收入为8,500万美元。

该集团于20年前将部分生产转移至有机生产模式。1997年的初始产量为1,600吨。现在，Grupo Balbo公司是世界上最大的有机糖供应商，生产总量超过85,000吨，占全球供应量的40%。Grupo Balbo公司使用“Native”的品牌进行销售，并计划将另一个工厂转为有机生产，到2015年使

总产量提高到14万吨。

实践

Leontino Balbo是一名经验丰富的农学家以及Grupo Balbo公司董事会成员。他对制糖的看法很明确。他指出，与传统观念相反，甘蔗作物实际上适于有机增长。

积极创新

由于没有明确的样板可遵循，因此向有机制糖的转变并不容易。Leontino Balbo表示，转变就意味着“边干边学”和放手一搏。他说：“二十年前，我们决定改变生产模式并进行了深入的探索和尝试。我们不仅打破了当时的农业观念，也抛开了分析科学。”在向有机生产转移的过程中，该公司并没有获得任何财务奖励，而且还必须在数年间承受产量的较低。要转变收割过程就必须进行投资，包括重新利用一个原本设计为燃烧甘蔗的收割机，使之能够进行有机收割。通过不懈的努力和对现有技术的精心调整，Grupo Balbo公司最终能够不使用化学农药或化肥来种植含糖作物。

可持续性深植其中

Leontino Balbo的强烈热情是在本集团内推动可持续发展的主要力量。他指出：“可持续发展的目的是为下一代保护和改善资源。”他以家族企业作为赌注来实现其愿景。例如，20年前，公司引进了可以保护甘蔗作物的微生物培育技术。这项举措带来的结果是，如今的耕地可以自我维生，消除了对杀虫剂、除草剂或化学肥料的需求。

塑造环境

Grupo Balbo公司希望帮助把整个制糖业转变为一个有机行业。目前，该公司正在就建立巴西首个国家有机认证体系展开合作。它还与巴西和德国具有环保理念的政治家进行讨论，以促进有

利于有机生产的税收优惠政策及其它政策。

该公司已与一家政府环境研究部门合作，进行了数百宗有关生物多样性的实地研究，并已开始与各类组织和政府机构进行讨论，以增进了解甘蔗有机生产带来的影响。

Grupo Balbo公司还在线上和线下发布了包括可持续性报告在内的数据，这不仅增加了透明度并在利益相关方之间建立了信心，同时也传播了知识并增进了大众对甘蔗有机种植的了解。这一做法也使集团与“漂绿企业”区别开来，特别是考虑到目前尚缺乏有机认证标准。

信息的传播又得到了进一步的扩展。Grupo Balbo公司已针对超市和商店里的消费者、学生和当地社区开展了树立认知度的活动。Leontino Balbo说：“我们是一家小公司，但我们深度参与其中——一条小船也可以掀起一股大浪。”

商业影响

Grupo Balbo公司的有机农场目前的产量比其所在地区农场的平均水平高出20%，而投入却更少。与此同时，主要消费品企业对有机糖的需求迅速上升，已超过Grupo Balbo公司目前的产能。由于其庞大的全球客户面对的是公众对有机产品和可持续价值链日益增长的关注，Grupo Balbo公司将受益于这样一个事实：该公司是产品获雨林联盟认证的首家制糖商。

环境和社会影响

有机生产已经取得了显著的环境效益，比如改良土壤和增加生物多样性。Leontino Balbo说：“在我们的有机农场，生物多样性要高于半数圣保罗州立国家公园。它的土壤含水量比传统土壤的含水量多出3倍。我们的作物实际上越来越能够抵抗细菌和疾病。”

他还指出：“与传统的含糖作物相比，我们的碳排放量要少35%，已经实现了碳中和。” Grupo Balbo公司的低排放水平得到Unicamp州立大学的监测，并已使该公司能够在过去八年内出售碳信用额度。

如今，Grupo Balbo公司不仅只着眼于甘蔗种植本身的环境影响。该公司还从甘蔗渣（秸秆被粉碎后留下的纤维）中提取能源，使之能够在电力方面自给自足。它也成立了一家合资公司，从糖中开发可生物降解塑料。

Grupo Balbo公司向有机糖的转变使土地发生了极大改变。其农场的生物多样性高于半数圣保罗州立国家公园。其土壤含水量比传统土壤多出3倍。其作物实际上越来越能够抵抗细菌和疾病。

4.5案例研究：Jain Irrigation Systems



地区：	印度贾尔刚
行业：	制造业及农业
CEO（或同等级别）：	Anil Bhavarlal Jain
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	8.2亿美元
网站：	www.jains.com

背景

从历史上看，印度拥有大量的淡水储备。然而，日益增加的人口以及过去几十年的过度开发已导致部分地区的水资源稀缺。由于农业耗费了近90%的水资源——远远高于全球平均水平（70%），解决水资源匮乏的挑战就意味着与当地农民开展合作。

四分之三的印度农民是小农户。他们共同耕种了全国半数的农业用地。由于缺乏运行现代灌溉系统所需的资金和知识，他们常使用费水的漫灌方式。漫灌原本是为大型农场设计，且成本高昂。

企业

Jain Irrigation公司是印度最大的微灌系统生产商，约占市场总份额的一半。其产品面向250万小农户进行销售，其中90%的小农户拥有的土地不到一公顷。作为一个家族制企业，Jain Irrigation生产一系列滴灌和喷灌系统，以及塑料管和塑代木板材。该公司还销售脱水蔬菜、香蕉组培苗、杂交和嫁接植物以及温室和生物肥料。2010年的销售收入为8.2亿美元。

实践

据Jain Irrigation公司首席执行官Anil Bhavarlal Jain表示，可持续发展是该公司的基本理念。其使命“让世界变得更美好”可以追溯到其父亲建立一家农业投入品企业之时。自那时以来，公司的业务一直在蒸蒸日上，但家族的信念和承诺始终保持不变——致力于对环境和农民的生计产生积极的影响。

积极创新

该公司已开发出专门为小农户设计的滴灌系统。此产品针对小农户的收入和农业生产条件量身定制，极大地降低了用水量。该公司认识到技术只是节约用水的辅助途径之一。因此，它与客户密切合作并教授有关“精准农业”的知识，即优化化肥、农药、水和能源之间的平衡以增加产量。农民们了解到使用更少的水实际上可以增加产量。

为了鼓励客户购买其产品，公司帮助他们申请政府补贴和银行贷款。同时，公司也开创了合同农业的先河，确保以底价购买农产品。这不仅有助于小农户申请贷款，而且也能够帮助他们更轻松地规划投资。农民们现在能够购买到更优质的农业投入品和灌溉系统。

在安装滴灌系统前，该公司仔细研究了土壤、气候和水环境以及改进水资源用途和作物生产力的潜力。它测量并监控对原材料、水和能源的全部使用情况以及产生的废气、废水和废物。这种严格的监控措施提升了可持续性，增加了透明度并推动公司设定环境目标。Anil Bhavarlal Jain说：“我们将可持续性纳入由用水安全、农业社区和农村经济组成的整个生态系统中。”

可持续性深植其中

该公司注重雇用本土人才，这是因为他们最了解本土的挑战和问题。但家族继续拥有公司的最大份额，从而保证了公司管理的一致性，这对于维持其对可持续发展的承诺起到了至关重要的作用。通过以身作则，该公司建立了强大的企业文化。

塑造环境

公司的1,000名员工到处出差，以便向农民们（有些甚至并非现有客户）传授可持续农业的益处。为了证明其产品的有效性，公司开办了几个展示农场。Jain Irrigation公司采用了一种高度本土化的方法来设计能够直接吸引客户的营销活动，包括在当地集贸市场举行歌舞活动。这是大型跨国企业难以模仿的。

但Anil Bhavarlal Jain表示：“印度是一个大国。因此，我们需要更多的人员来向亿万农民传递知识。”该公司对政府和借贷方等利益相关方提供培训项目，以便推广微灌并促使对微灌的使用深入到农村社区。

为了帮助小农户在出口市场上销售自己的产品，Jain Irrigation公司开发了Jain良好农业实施（Jain Good Agricultural Practices），作为全球良好农业实施标准的一个版本对农产品进行认证。以前，印度的小农户无法参加此认证。而现在，Jain Irrigation公司的客户能够通过与这两种认证保持一致来参与到全球经济中来。

商业影响

由于按照本土条件对产品进行定制，Jain Irrigation公司得以超越大型农业供应商。Anil Bhavarlal Jain说：“这在经济上利于公司的发展，并有助于建立可持续发展的客户关系。”Jain Irrigation公司的业绩远远高于行业的平均水平，年均收入增幅达到40%，从2006年至2010年的息税折旧摊销前利润率为18%。公司总收入的一半来自微灌设备，另外的30%来自管道等其它投入品，剩余的20%来自客户购买的农产品。

该公司甚至在销售农产品方面获得了优势。受益于对供应链的详细了解，公司可以满足大型跨国企业对其可持续发展的期望。Jain Irrigation公司的透明度赢得了全球报告倡议组织的A+评级。Anil Bhavarlal Jain表示：“客户们都很清楚，当我销售一件产品给他们时，我知道这件产品来自哪个农场、它是怎样被生产出来的以及它具备怎样的环境可持续性。这也使我们能够对产

品收取溢价。”

如今，Jain Irrigation公司的创新业务模式使其得以向海外扩张。该公司最近与肯尼亚和卢旺达政府开展合作，为非洲农民开发灌溉方案。

环境和社会影响

鉴于小农户在印度占有较高比例，Jain Irrigation公司产生的影响是深远的。Anil Bhavarlal Jain解释说：“由于我们正在帮助农民改变从事农业生产的方式，他们对能源和水的使用量正在减少。同时，他们提高了土壤质量，并降低了化肥的使用量。”

农民们通过使用Jain Irrigation公司的产品使产量增加了30%至200%；与使用漫灌系统相比，节水高达50%。除此之外，作物也变得更加健康，成熟速度更加迅速，从而带来更高、更快的投资回报。另外一个好处是对投入品的节约，化肥效率提高了30%。

Jain Irrigation公司的土地和水资源保护措施已广见成效。1,000亩荒地现已得到耕种。Jain集水区项目展现了大规模雨水收集系统的可行性。该公司的研发活动带来了利用滴灌（而不是漫灌）种植水稻的方法。实现了这一转变的小农户享受到每年高达1,000美元的收入增长。

最终，Jain Irrigation公司不仅可以确保水和食物供应，还能保证社会的繁荣昌盛。通过可持续发展的农业，Jain Irrigation公司的客户（即使是小土地所有者）也能够获得收入保障。

新技术只是节约用水的辅助途径之一。Jain Irrigation公司与客户密切合作以教授有关“精准农业”的知识，即优化化肥、农药、水和能源之间的平衡以增加产量。农民们了解到使用更少的水实际上可以增加产量。

4.6 案例研究：Manila Water Company



地区：	菲律宾马尼拉
行业：	水务设施
CEO（或同等级别）：	Jose R. D. Almendras
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	4.15亿美元
网站：	www.manilawater.com

背景

1997年，马尼拉东部四分之三的家庭缺少24小时的供水服务。许多人不得不向非法取水的供应商支付七倍于市政价格的金额。随着人口的迅速增长，马尼拉等城市仍在使用亚洲最陈旧、效率最低下的供水系统和污水处理系统。大量的水资源由于渗漏而被浪费掉。在气候变化的推动下，洪水、干旱和其它极端天气也都对水供应造成了进一步的压力。

企业

同年，Manila Water公司赢得了25年的特许经营权，为大约600万人提供水资源以及污水处理和卫生服务——包括住宅、商业和工业用户，遍及大马尼拉市东部和相邻的黎刹（Rizal）省的23个城市和自治区。截至2010年12月，该公司为110万个家庭供水4亿多立方米。2009年，该公司的25年特许经营权又延长了15年。

Manila Water公司也是全球公私合作关系最为成功的典范之一。虽然菲律宾政府间接是其第一大股东，但该公司在菲律宾证券交易所公开上市，大部分股份由私人拥有。

实践

为了保护城市贫困社区的水资源，为其提供廉价的水资源并减少水资源损失，Manila Water公司采用创新的方法，通过“Tubig Para sa Barangay（为社区供水）”计划将实体管道与污水处理基础设施、自然资源保护和微型企业结合在一起。

积极创新

Manila Water公司通过与当地政府部门及社区组织开展合作吸引客户。通过这些特定领域建立正式的合作伙伴关系，公司和当地社区之间明晰了责权分工。例如，社区往往负责监督基础设施的使用和维护情况，并预防偷窃行为。这种做法增加了系统的透明度，同时提升了集体的责任感和主人翁意识。尤其是在低收入地区，此类举措作为一项额外的收入来源，受到了大力欢迎。仅此一点就降低了非法取水的动机。

虽然实体基础设施是战略的重要组成部分，但Manila Water公司的做法已经不仅仅只限于升级泵站和管道系统。该公司从更广阔的角度看待系统，通过停止使用深水井并鼓励客户只使用地表水来保护地下水源。公司的另一项重点是集水区的周密管理以及开发新的水源。国际金融公司（IFC）和世界银行对此提供了资金帮助。

为了向居住在人口稠密地区的狭窄街道中的居民提供废物处理服务，Manila Water公司采用了污水管线与排水系统相结合的方式。

藉由国际金融公司全球产出型援助伙伴关系（GPOBA）的安排以及社会化资费计划的帮助，水资源的获取方式通过连接补贴和灵活的付款方案得到改善。Manila Water公司通过实施“我们关怀（We Care）”计划，为各类公共场所（包括监狱、孤儿院和许多供应商所忽略的其它设施）带来可饮用且负担得起的水资源。

可持续性深植其中

企业文化是这些举措能够获得成功的关键因

素。无论级别或职责，所有员工均必须将可持续性和社会责任融入到工作方式中。而管理人员是推动这一努力的主要力量。他们在整个企业中开展广泛的员工培训，并每月与中层管理人员举行会议讨论环境问题，而不是建立一个专门负责可持续发展的独立部门。Manila Water公司总裁Gerardo C. Ablaza Jr表示：“当企业上下发现你和公司的其他领导认真对待此事时，大家更容易照着做。”

该公司也意识到监测与衡量业绩的重要性。在菲律宾，鲜有企业进行基准比照。但Manila Water公司已将此作为重要任务。该公司在职业健康和安全管理方面严格遵循OHSAS 18001标准。

Manila Water公司对其能源使用和温室气体排放进行密切监测与衡量。该公司在其办公场所实施能源监控，使用高效节能的LED技术取代全部照明，并正在试行太阳能照明系统。

塑造环境

健全的内部质量、环境、健康和安全管理体系统使得Manila Water公司在满足外部标准方面先声夺人。该公司是第一家提出气候变化政策并制作可持续发展报告的菲律宾企业。

Manila Water公司十分重视将自身经济活动的影响力扩展至更广泛社区。该公司80%以上的设备和材料均购自本地供应商。它还邀请当地企业家参与其中。这些举措提供了水资源管理所需的基础设施，比如仪表保护装置和用于施工阶段的工地围板。

为了鼓励积极参与水资源教育活动，公司向学校、非政府组织、企业和当地政府机构等公共和私营部门提供互动项目，以及水处理和废水处理工厂参观之旅。公司总裁Gerardo C. Ablaza Jr表示：“我们还通过培训、审核及推荐，协助供应商提升在环保方面的表现。”

商业影响

Manila Water公司为发展社会和环境的可持续性所采取的综合方式对其业务拓展产生了积极的作用。非收益水量（由于渗漏或非法取水而未供应给客户的水量）从1997年的63%下降至2010年的11%。节省的水量相当于一个中型大坝的水供应量——如今，建造这样一个大坝将耗资约7.5亿美元。Manila Water公司被国际水协项目创新奖和2010年全球水奖评为世界上最节水的企业之一。

2010年，该公司实现了24%的股东总回报率，其净资产收益率上升了20%。该公司从2005年至2010年的年均增长率达到20%，远远高于行业平均水平（15%）。

环境和社会影响

Manila Water公司对获取清洁的水资源作出了显著的贡献。在该公司的努力下，能够获取清洁水资源的人口数量从1997年的300万增加至今天的610万，其中包括160万最贫穷的人口。现在，即使在天气恶劣的情况下，几乎全部马尼拉东部居民可以全天候用水。通过向低收入家庭提供廉价水资源，该公司已经减少了对系统的污染和非法连接。

除供水之外，Manila Water公司的可持续发展举措还包括重新造林。该公司已种植了15,000株树苗，并正在重新造林25公顷，以作为其“认养集水区（Adopt-a-Watershed）”计划的一部分。它还致力于将人类的生物固体废物转变为一种替代肥料，从而使农民能够减少化学品的使用量。

Manila Water公司的微企业模式使低收入社区成为系统的一部分，将居民从客户转化为水供应的合作伙伴。这一做法不仅使社区获得额外的收入来源，也降低了非法取水的动机。

4.7 案例研究：Masisa



地区：	智利圣地亚哥
行业：	林业及木板制造业
CEO（或同等级别）：	Roberto Salas Guzman
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	10.8亿美元
网站：	www.masisa.com

背景

众所周知，森林砍伐对于生物多样性和气候稳定性构成了巨大的威胁。在拉美，整个大陆的森林面临着被过度开采的危险，甚至单种林的生物多样性也在减少。多种因素推动了对森林的砍伐。其中，家具制造业的木材需求被认为是罪魁祸首。

企业

Masisa是智利一家木质板生产商及林业公司。2010年公司总收入为10亿美元，目前在智利、阿根廷、巴西、墨西哥和委内瑞拉设有十几家工业基地，员工数量超过7,000人。公司的林业部门通过其所拥有或管理的种植园来提供原材料——主要是松树和桉树，覆盖范围达225,000公顷。公司的木质板部门生产、加工、营销和分销家具及室内建筑所需的木质板。

实践

Masisa公司长期以来一直致力于可持续发展。公司首席执行官Roberto Salas Guzman表示：“我们在20世纪90年代就开始探讨生态效益。我们的可持续发展理念始于公司成立之初。”

积极创新

Masisa公司凭借其对于木质板需求的创建和管理方式脱颖而出。该公司影响力最为深远的举措是为那些通常与世隔绝且薪水微薄的拉美本地木工提供培训。随后，公司帮助他们建立关系网络，以接触那些未得到充分服务的家具买家。公司的目标是到2013年建立一个由30,000多名木工组成的网络。

这一举措带来了诸多益处。它确保木工的收入来源更加可靠，并使低收入家庭能够以实惠的价格购买到由可持续性原材料制作而成的优质家具。Roberto Salas Guzman说：“这是建立与品牌和价值链相关联的社区的巨大机遇。这不仅能够提升他们的工作能力，还能提高其生活水平。”

可持续性深植其中

Stephan Schmidheiny是Masisa公司的大股东Grupo Nueva集团的创立者，曾致力于将企业家精神融入可持续发展中。正是这一精神构成了Masisa公司的核心企业文化。Masisa公司鼓励全体员工来提供想法和创意：2003年，公司举办了一场名为“Todos Ganamos: imagine negocios inimaginables（每个人的胜利！想人之不敢想，做人之不敢做）的竞赛。所有的员工都被要求提交针对低收入客户的创新性业务计划。公司一共收到了246份计划，其中三项得到实施，其它计划也在评估当中。对于Masisa公司而言，业务计划的目标是从低收入群体中获得10%的收入份额，而这一目标已在2010年得以实现。

Roberto Salas Guzman表示：“仅仅获得合理的利润，或管理对环境和社会产生的积极或消极影响还远远不够。你必须拥有卓越的治理实践。”治理实践的例证之一就是Masisa公司开发出一种平衡记分卡，对各方面的业绩指标进行衡量。记分卡关系到每一位工人，并在三年内进行跟踪。

塑造环境

Masisa公司利用企业影响力积极推动变革。

在其开展业务运营的国家中，该公司一直在游说政府改进环境法规并制定更高的标准。Roberto Salas Guzman说：“推进对本地林业可持续管理的更好监管是我们所在行业所拥有的最大机遇。接下来，就监管法规而言，需要推广生物质作为可持续发展能源的使用。”

在监管领域之外，该公司还与世界自然基金会密切合作，以提升生物多样性并保护森林。同时，Masisa公司也是第一家自愿参与碳排放披露项目（CDP）的拉美公司——该项目要求企业披露其气候变化相关风险，目前共有3,000多家企业参与其中。

除了建立外部关系，Masisa公司还希望帮助其它公司采用类似原则，尤其是在可持续建筑和建设领域。为了实现这一目标，公司在创建绿色建筑政策的新标准，并对这些标准进行分类。同时，该公司产品的环保认证帮助客户建立起自身的环保资质。

商业影响

Masisa公司的治理标准和提高透明度的承诺对于投资者而言极具吸引力。2002年，Masisa公司成为了拉美第一家发布可持续性报告的公司。该公司的资质认证和产品标准使其得以进入多个市场。Roberto Salas Guzman表示：“例如，在日本，如果没有森林管理委员会（FSC）认证，就无法售卖产品。”作为一种特定市场标准，FSC确保林产品属于合理采伐且来自于通过审核的来源。

有时，公司的标准还会远远超出法律规定的范畴，并且偶尔以牺牲利润作为代价。Roberto Salas Guzman说：“在美洲大陆，我们采用欧洲E1级环保标准来限制家具的甲醛量。我们愿意付出更高的成本来这样做，这是因为我们希望持续以更高的标准领导这一市场。”

Masisa公司对人力资本的关注也同样带来了

财务上的收益。该公司对健康和安全的关注实际上降低了成本，而对可持续发展的承诺则提高了生产率和员工的敬业度。此外，通过构建由低收入木工组成的网络，公司已经为其木制品建立了新的分销渠道。Roberto Salas Guzman表示：“凭借我们的包容性业务，我们已经开发出能够提高企业盈利能力的产品和服务。”

环境和社会影响

Masisa公司将自然资源置于企业业务的核心，并已加强了将林业运营的负面影响减至最低的早期承诺。公司于2003年开始衡量其“环境足迹”，且目前正在严格评估其运营对生物多样性的影响——甚至在成熟经济体中也鲜有公司开始着手解决这一问题。除了所有种植物都得到了FSC认证以外，该公司的木质板部门也只使用来自经过认证的森林中的树木。

Masisa公司运行了一项全面的废物管理计划，并在近期开始衡量其“水足迹”。该公司开展的空中排放监测项目使其能够最大程度地减少温室气体量以及生物质燃烧量。公司已经兑现了其对气候变化的承诺：在2010年，Masisa公司的二氧化碳直接排放量降低了7.5%，至1998年至2002年的基准线以下。

Masisa公司凭借其对木质板需求的创建和管理方式脱颖而出。公司正在为那些往往与世隔绝且薪水微薄的拉美本地木工提供培训。随后，公司帮助他们建立关系网络，以接触未得到充分服务的家具买家市场。

4.8 案例研究：香港铁路有限公司



地区：	中国香港
行业：	运输及房地产
CEO（或同等级别）：	周松岗
所有权结构：	上市公司 (政府持有多数股权)
2010年收入：	43.16亿美元
网站：	www.mtr.com.hk

背景

在像香港这样一个人口稠密的地区，土地的可持续使用对于当地居民和环境来说至关重要。交通运输行业的企业必须在公司目标、利益相关方的收益、社区发展以及环境管理之间寻求平衡。

企业

作为香港最主要的铁路运营商，香港铁路有限公司（简称“港铁公司”）已经通过整合铁路和房地产业务实现了这一平衡。该公司在30年多前开设了第一条铁路线，目前已在香港证券交易所上市，但香港政府持有多数股权。港铁公司以香港作为核心市场，经营以铁路为主的运输系统，包括本地及过境服务、高速的机场快线和轻铁系统（总长218.2公里，有84个车站和68个轻铁站）。公司利用其资产和专长在站点运营多种业务。此外，它还通过使用铁路网络内的开发权来建设住宅物业，从而进一步拓展业务。

实践

港铁公司认为铁路系统不仅仅是一种实体基础设施，也是一种具有社会、环境和经济意义的资产。合理的设计以及与房地产开发相结合，铁路将有助于更加有效地使用土地，促进城市的可持续发展并造福环境。

积极创新

在建设新铁路线的过程中，港铁公司努力使其对自然环境的影响减至最低。除了对铁路项目审批进行必要的环境影响评估之外，公司还采取了其它措施，就如何在施工和运营期间避免或减轻影响进行指导和交流，并达成共识。该公司还率先推出碳评估项目，以期预测并衡量在建设和运营铁路时的碳排放。

在房地产开发方面，港铁公司期望为整个城市格局带来更广泛的环境和社会效益。公司非常注重以人为本的设计，比如：交通工具与房地产之间的无缝连接，环保、开阔的居住空间，以及在规划、建设和维护项目时进行严格的环境和资源管理。面积为330,000平米的日出康城（LOHAS Park）是一座位于港铁公司车站上方的地产，它体现了港铁公司不断取得的进步：当港铁公司规划每一个新的发展计划时，都会将新型环保技术、创新型功能以及大众便利设施考虑在内。

可持续性深植其中

港铁公司创建了一套名为“可持续竞争优势（Sustainable Competitive Advantage）”的先进业务模式，将风险管理和利益相关方的参与同企业战略相结合。这一模式能够推动业务决策流程，并将可持续性融入到日常运营中。

除了引进新的铁路线外，该公司最近参与了克林顿气候行动计划（Clinton Climate Initiative）中的建筑重整计划（Building Retrofit Programme），对一个火车站进行了改造。公司针对该车站的建

筑服务设备，努力提高其能源效率，并建立和共享未来项目模式。

塑造环境

随着社区的日益繁荣，公共交通运输必须与城镇规划有效地联系起来。可持续发展的铁路交通运输利用不断扩大的网络重新分配土地用途——这一网络在由中心和分中心组成的系统中建立起广泛的连接。这种区域间的高度连接和远站间的空间利用相结合的模式可以转化为更加紧凑的节点式城市发展，以及各个中心之间高品质的开发空间。

港铁公司采用平行发展的方式控制着土地的战略用途，同时鼓励以私募融资的方式进行开发。各个中心之间低碳、环保的开阔空间满足了社区的期望，并可用作其它用途，如致力于适应及减缓长期气候变化的战略。

商业影响

港铁公司的成功使其能够在香港以外的地区在铁路运营方面进行竞争。该公司已在中国内地（北京、杭州和深圳）投资建立城市铁路网络，并正在伦敦、墨尔本和斯德哥尔摩寻求“轻资产”运营特许权。

环境和社会影响

自2001年以来，港铁公司每年都会出版可持续性报告。它也是中国首家出版此类报告的企业。从那时起，港铁公司一直与全球报告倡议组织 (Global Reporting Initiative) 密切合作，以拓宽这些举措的范围并使之更加成熟。

该公司还认识到在对可持续发展更广范围的辩论中发挥作用的重要性。作为国际地铁协会 (CoMET，由13个城市地铁系统构成的组织) 的创立者之一，港铁公司为全球地铁行业创建基准比照和知识共享平台做出了贡献。该公司还积极

帮助公共交通国际联合会 (UITP) 及其可持续发展委员会制定特定领域的气候变化政策以及可持续性汇报架构。

公司主席钱果丰 (Raymond K.F. Ch'ien) 表示：“一条成功的铁路线必须在设计、建设和运营的过程中带动当地社区的发展并考虑当地民众的期望。我们已经与本地社区建立起良好的关系，最大程度发挥基础设施的长期作用，并全面借鉴利益相关方的观点和看法。”

港铁公司采用平行发展的方式控制着土地的战略用途，同时鼓励以私募融资的方式进行开发。各个中心之间低碳、环保的开阔空间满足了社区的期望，并可用作其它用途，如致力于适应及减缓长期气候变化的战略。

4.9 案例研究：Natura



地区：	巴西圣保罗
行业：	化妆品
CEO（或同等级别）：	Alessandro Guiseppe Carlucci
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	30.47亿美元
网站：	www.natura.net

背景

经济的快速发展给巴西丰沛的生态资源带来的压力与日俱增。巴西亚马逊流域的生态系统和植被类型极其丰富，包括雨林、季节林、落叶林、水淹林以及干旱的稀树大草原。森林砍伐正严重威胁着巴西的自然资本，这些自然资本正是源于上述宝贵的可再生资源。

企业

由Luiz Seabra创立于1969年的Natura Cosméticos公司主要生产、营销和分销以天然有机成分为主的化妆品。Natura品牌旗下的产品包括祛味产品、防晒产品、乳液、乳霜、唇膏以及香水。从圣保罗的一家小商店起步，Natura公司现已发展成一个拥有7,000多名员工的大企业，自2004年起在圣保罗证交所（Bovespa）Novo Mercado板上市。公司采用直销模式，一直保持快速增长，国内外业务同步发展，现已涵盖阿根廷、智利、哥伦比亚、法国、墨西哥以及秘鲁等国家。Natura公司目前是巴西国内化妆品行业中销量最大的公司。

实践

Natura公司以业务成功和高速发展而著称，始终以环境和社会的可持续发展作为公司成长的基础。据公司创始人Luiz Seabra所言，坚持可持续发展的理念不仅是要成为一家负责任的企业。而且他认为社会和环境方面的挑战能为他们带来创新和发展的机会。

积极创新

Natura公司很早就认识到，农村市场、当地政府以及非政府组织能为公司提供丰富的自然资源信息，而这些资源正是企业赖以生产的原材料。此外，这些利益相关方对如何可持续地取用此类材料以及如何促进社会及经济的积极发展具有相当程度的了解和认知。通过采用透明互动的创新方法，Natura公司成功赢得了各方信任并能够有效利用上述知识。作为回报，公司在可持续采购和生产实践中指导供应商，从而帮助增强本地专长。

Natura公司的基础产品提取自巴西的植物。公司在提取上述物质的过程中，秉承环境可持续发展的原则，采用当地协会、政府以及非政府组织制定的模式。由于采用了这种模式，Natura公司所采用的多种原材料都已经过FSC（森林管理委员会）的认证——该标准用于确认林产品来自负责任的、管理良好的森林。由此，Natura公司的可持续发展方法就能够创造就业机会、提高工人素质及能力并保护生物多样性，从而推动贫困地区的经济发展。

Natura公司的可持续发展理念不仅体现在产品上，包装是公司在可持续发展方面的另一个重点。公司鼓励重复使用、采用替换装以及回收利用。此外，公司还与Braskem等众多巴西企业合作，共同开发新型包装。目前，公司正启用一种新型“绿色”塑料，原料是提取自甘蔗的聚乙烯；Natura公司表示，使用这种材料最终可实现温室气体减排70%以上。

可持续性深植其中

Natura公司经营方式的独到之处——同时也是其获得巨大商业成功的秘诀——是其它企业难以效仿的东西：Natura公司具有深入人心的企业文化，每个员工都能积极致力于寻求创新，同时还提升资源的效率和节约水平。公司员工高度尽职投入，因此销售人才流失率极低，这也是Natura公司得以抗衡世界领先化妆品公司的关键要素之一。

此外，公司还大力投资培养管理人员，培训他们识别社会环境挑战的能力，指导他们如何将这些挑战转化为能够推动可持续发展的业务机会。2009年，公司对可持续发展相关的领导力项目投入了约150万美元的资金。Natura公司还计划将项目拓展到除管理层以外的外部利益相关方。公司给予员工的奖金机制不仅基于经济业绩，更强调环境和社会绩效。公司首席执行官Alessandro Giuseppe Carlucci表示：“我们将当下社会面对的社会和环境挑战视为激发公司创新的源泉。”

塑造环境

Natura公司不仅着重于直接业务领域，同时还积极放眼世界其它领域，传播自己的理念和想法。在一个针对亚马逊河的项目中，公司开展了科学考察和创新，并对流域周边地区进行了宣教。考虑到宣教是带动社会转型的重要因素，Natura学院（一个负责管理Natura公司私人社会投资的非营利性机构）开展了包括 Crer Para Ver（“所信为所见”）在内的众多项目来提高周边地区的文化认知水平。

商业影响

Natura公司对可持续发展的强调为其赢得了环保型企业的鲜明品牌形象，并因此能够以传统研发投入无法企及的方式与大型跨国企业竞争。Natura公司的创新率（“过去24个月中新投放的或经过改进的产品带来的总收入”除以“Natura公司在过去12个月的总收入”）始终高于行业平

均水平，因而赋予公司核心实力和差异化优势。Natura公司相信，它们目前所采用的新兴业务模式在业内居于领先，所采用的新经济模式则更具包容性、自觉性、环保性以及公正性。

凭借这一战略，Natura公司在2005年至2010年间的年均复合增长率达到26%，2010年收入达到约30亿美元。同期，息税折旧摊销前利润率一直稳定在24%左右。

环境和社会影响

Natura公司的可持续性举措收效显著。2009年，公司宣布所用原材料中高达79.2%来自可再生资源，创下历史新高。Natura公司还设定了更远的目标，到2011年，在2007年基础上实现二氧化碳减排33%；同时，公司还计划减少废弃物生成量和用水量。为了实现这些目标，公司采用严格的关键绩效指标，涵盖了从废弃物到碳排放的所有环节。

在社会发展方面，Natura公司积极投资本地区的教育。例如，公司与一家当地学校的小学和中学部已合作十年，为其提供财务投资和金融知识。Natura公司还致力于衡量自身活动带给社会的实际效益，比如为当地创造的财富。首席执行官Alessandro Giuseppe Carlucci表示：“坦率的说，我们的量化工作才刚刚起步”，而这样的态度恰好让利益相关方对Natura公司的忠诚度有增无减。

Natura公司很早就认识到，农村市场、当地政府以及非政府组织能够提供丰富的自然资源信息，而这些自然资源正是公司赖以生产的原材料。此外，这些利益相关方对如何可持续的获取这类材料以及如何促进社会及经济的积极发展具有相当程度的了解和认知。通过与上述团体进行开诚布公的互动，Natura公司能够赢得大家的信任并有效利用上述知识。

4.10案例研究：New Britain Palm Oil



地区：	巴布亚新几内亚莫萨
行业：	食品
CEO（或同等级别）：	Nicholas Thompson
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	4.7亿美元
网站：	www.nbpol.com.pg

背景

近十年来，棕榈油的生产量每年增长7%，而价格却上升了15%，这说明市场供应紧张。然而，如果对作为行业基础的原材料如果进行大规模生产，则有可能破坏环境、毁灭野生动物并对当地社区造成损害。棕榈树种植者往往会砍伐森林，在印度尼西亚和马来西亚等主要生产国还会排干和焚烧泥炭地——而在这个过程中，可能会排放大量二氧化碳。棕榈油可持续生产的外部压力来自许多方面，包括日益增多的西方消费者。

企业

New Britain Palm Oil (NBPOL) 公司及其附属公司在巴布亚新几内亚经营棕榈油、食糖和肉牛业务，在所罗门群岛也有棕榈油业务。该公司是垂直整合型生产商，在巴布亚新几内亚培育、收获和加工棕榈果，然后再出口棕榈油。该公司已向欧盟国家供货40余载。另外，公司还在全球销售棕榈油种子，但仅在巴布亚新几内亚国内销售糖和肉牛。

实践

鉴于NBPOL所在地区的特点，该公司长期以来一直在考虑以创新的方式开辟土地种植棕榈树。

积极创新

为了促进可持续发展，NBPOL开发了新的棕榈树种植技术。早在1963年，公司就采取了一种无需烧荒的政策，并避免在泥炭土地上以及原始热带雨林（位于巴布新几内亚生物多样性非常丰富的岛屿上）中进行种植。相反，公司在退化森林和草原上建造人工林。另外，碳预算也是另一个鼓励该公司限制其温室气体排放的规范。

NBPOL努力保持土壤的肥力并防止土地被侵蚀，这一做法远远早于其它公司。该公司保持地下水和地表水的质量，并通过有害生物综合治理和培育更耐病虫害的棕榈品种来限制化学品的使用。在清理土地时，最大限度地减少对珊瑚礁、湿地、河口、河流和溪涧等自然栖息地的影响，并全面考虑到生物的多样性和当地社区传统土地使用的需要。

这些创新做法并不限于单纯的自然地理。该公司建立了鼓励土地所有者参与其中的新途径，包括小农户（其棕榈果供应量占公司的三分之一）。自20世纪60年代后期以来，该公司强调的是租赁，而不是土地所有权，寻求既有利于公司也有利于社区的方案。在合作过程中紧密联系种植者并考虑业务发展的敏感性，不仅有助于减少棕榈油种植者的贫困，也使该公司建立起了世界上第一个具可持续性且可追溯性的棕榈油供应链。

可持续性深植其中

对NBPOL来说，可持续性始于公司内部。公司领导认识到，可持续的棕榈油来源不仅是减少盈利风险的关键，也是促进环境和社区发展的方式。该公司认为，可持续发展、生产力和效率是密不可分的，并采用三重底线（人类、地球和繁荣）来实现这种可持续发展。

由此产生的认证过程帮助该公司制定了雄心勃勃的目标，并建立了强大的评估工具。该公司可持续发展总监Simon Lord说：“我们率先开发了自我评估工具，这不是因为我们认为自我评估是唯一方法，而是因为许多人甚至都不愿意参加

可持续的棕榈油圆桌会议（RSPO）。”现在，NBPOL引入了第三方（独立审计队伍）以遵行RSPO的标准和原则，承认如此严格的可持续性标准的价值，维护公司对环境和社会的价值以其盈利能力。

塑造环境

从创建初期开始，公司就很重视与民间社会组织和非政府组织的合作。公司使非政府组织参与本地土地权利谈判，以避免在历史上阻碍了其它棕榈油生产国发展的冲突。在与非政府组织以及其他延展性服务商的合作中，该公司对农户进行实际操作培训，推动可持续培育并提高生产率。这样可以从环境上为这些农民提供可持续发展的基础。

利用创新技术有助于公司规划其业务，并与供应链进行沟通。对于未来，该公司正积极与非政府组织进行合作，规划未来扩张空间，利用卫星图像以尽量减少影响并杜绝完整森林景观的破坏。Simon Lord表示：“地图对于保护高价值地区非常重要，可以帮助我们把它划定为预防战略的一部分，以减少业务拓展产生的负面影响。”

与供应商的密切沟通，使NBPOL有可能追查其棕榈油的原产地，并向客户保证棕榈油的可持续生产，这样的保证赢得了更多业务，而领先公司开始支付高价进行原材料的可持续采购。该公司现对跟踪其供应链的能力非常有信心，其最近在英国开设了一家精炼厂，只加工已认证的、具可持续性和可追溯性的棕榈油。Simon Lord解释道：“可追溯性现在是最大的问题。你希望能够追踪你的供货到特定的种植园，并了解到这些原材料是有保证的，这个种植园的经营是可持续发展的。”

2004年，公司为自己的种植园取得了ISO 14001认证。四年后，该公司在世界上第一个实现了RSPO对种植园及其相关小农户的认证。其在将ISO 14001和RSPO标准整合为统一流程方面开创了先河。

自2003年RSPO成立以来，NBPOL一直参与其中，帮助建立标准，并且是其许多价值观的首创者（比如建立温室气体工作组）。但在某些领域，该公司的贡献不仅限于RSPO标准。2009年，该公司是第一个按全球报告倡议组织的标准提交了生产可持续发展报告的棕榈油公司，以透明的、有意义的方式向所有利益相关方披露了环境、社会和治理问题。一年后，公司推出了碳足迹问责制。

对于公司来说，传播极其重要，但不仅仅是在其小农户供应商中传播。该公司通过全球可持续发展协会实现这一目标，该协会是公司成立的发展顾问机构，通过公司政策和做法的变革来推动可持续发展。

商业影响

这些创新和关系使NBPOL在本地建立了强有力的竞争地位。一个完全可追溯的棕榈油供应链也提高了公司在全球的地位。公司收入在2005和2009年间的年均复合增长率接近30%，远远高于同行业。2009年，平均息税折旧摊销前利润率为34%，而行业平均水平为19%。

环境和社会影响

根据Simon Lord提供的情况，该公司的育种计划和其它技术使农民在近三十年里少使用了50%的农药，同时年产量增加了1.6%。该公司还利用加工油棕榈果时释放的甲烷，并转换成电能。这不仅节省了能源成本，而且给公司积累了世界自然基金会（WWF）的黄金标准碳信用额度。

NBPOL的创新做法不限于单纯的自然地理，还建立了鼓励小农户的新途径，小农户为该公司提供了三分之一的棕榈果。紧密的联系不仅有助于减少棕榈油种植者的贫困，也使该公司建立起了世界上第一个完全可溯源的棕榈油供应链。

4.11 案例研究：SEKEM



地区：	埃及开罗
行业：	农业
CEO（或同等级别）：	Ibrahim Abouleish
所有权结构：	私营公司
2009年收入：	3400万美元
网站：	www.sekem.com

背景

2009年，联合国报告称沙漠已经覆盖了整个阿拉伯地区的三分之二以上。埃及的尼罗河流域是沙漠化最严重的区域之一，部分原因是由于在阿斯旺大坝控制了尼罗河的洪水泛滥之后对不可持续性化肥的使用。埃及农业已经蒙受了重大损失，且持续的沙漠化现在正威胁着五分之一的阿拉伯国家。

企业

SEKEM一词源自于埃及象形文字，意思是“生命力”。SEKEM公司是埃及一家领先的有机食品生产商，由Ibrahim Abouleish博士于1977年创立，是该地区首家有机食品生产商，并被视为埃及及周边地区的先行者。其产品范围覆盖健康食品、天然药物、乳制品、蜂蜜、水果和蔬菜以及有机棉和纺织品等。其中三分之二的产品在本地售卖，但也出口到欧洲地区的保健食品店和超市。一些产品线已经在全全球范围内获得了成功：该公司掌握了国际草本茶市场的大部分份额，并与全球品牌进行竞争。

实践

SEKEM公司从一开始就以大胆、全面的视角

看待环境和社会发展：以有机耕作的方式改造沙漠，同时为当地市场生产食品，并将利润再次投资于社区。

积极创新

有机耕作意指减少使用化学用品。在这一方面，SEKEM公司已经取得了显著成绩。在作为公司业务重要组成部分的棉花生产方面，SEKEM公司在运营过程中不仅成功减少使用合成农药，而且更广泛地来讲，还使埃及棉花农场的化学用品使用量降低了90%以上。

为了取代化学品，SEKEM公司通过培养微生物，以自然的手段防治害虫。其结果是，原棉的平均产量增加了近30%，同时弹性和整体质量都优于传统种植的棉花。有机农业的方式还带来了其它好处。例如，土壤的二氧化碳含量更高，也就意味着它们从空气中吸收了更多的二氧化碳，农民所需的水量就会减少20%至40%。

再循环利用和可再生能源是SEKEM公司的另一项侧重点。所有使用过的有机材料重新堆积作为肥料，以替代化学肥料，而无机材料被收回并作为纸张、塑料袋及其它用品进行再利用。农场也依靠大量可再生能源。

可持续性深植其中

SEKEM公司的业务模式独具一格。虽然它是一家营利性企业，但公司的目标却不是实现利润最大化。通过利润分享的方法，公司与其网络内的小农户共享收益。公司的发展基金对提高员工的技能和能力进行投资，医疗中心则为当地社区的30,000多名居民及其员工提供医疗保健服务，所有资金都来自于公司的利润再投资。

塑造环境

SEKEM公司直接耕种大部分土地，但其产品也来自于公司广大的农户网络。这些农民是公司成立的非政府组织埃及生物动力协会（EBDA）的成员。该协会为农民提供培训和支持，帮助他们

对土地进行认证，以符合欧盟有机标准。

自2007年以来，SEKEM公司成为全球报告倡议组织 (Global Reporting Initiative) 的成员。该公司实验室开展严格细致的测量，以评估生态改善情况并发表评测结果。该公司前项目经理 Martin Haagen表示：“我们之所以这样做，部分原因在于树立榜样，另外一个原因是为了量化我们的经验，并证明有机耕作不但环保，也具备成本竞争力。”

SEKEM公司通过培养微生物，以自然的手段防治害虫。其结果是，原棉的平均产量增加了近30%，同时弹性和整体质量都优于传统种植的棉花。土壤的二氧化碳含量更高，也就意味着它们从空气中吸收了更多的二氧化碳，则需要的水分就更少。

SEKEM公司积极投身于培养埃及农业的可持续性，并开发出一种在整个非洲地区都可复制的业务模式。它正在通过埃及生物动力协会建立一个数据库，用以交换有机农业方面的信息。此外，它还被受邀帮助埃及制定一项全国性的竞争力战略。

商业影响

SEKEM公司在国内外市场都取得了巨大成功，其收入在2006年到2010年间以年均14%的速度增长。它已经清楚地发现环境可持续性与财务可持续性之间的联系，并认为任何企业不能为了在当今市场上保持竞争力而耗尽其资源。

环境和社会影响

包括SEKEM公司的农场在内，埃及大约有1%的可耕种土地被认证为有机土地。SEKEM公司的全部食品产品都被认证为公平贸易产品。快速扩大的农户网络有助于广泛传播可持续发展的农业实践知识，并为农民的产品创建了一个交易市场。

现在，埃及农业领域每年使用的农药比SEKEM公司刚刚推出棉花项目的1993年少35,000吨。通过与国家政府开展合作，SEKEM公司推动了对空中对棉花喷洒农药的禁令得以实施。

4.16案例研究：大连獐子岛渔业集团股份有限公司



地区：	中国大连
行业：	水产业
CEO（或同等级别）：	吴厚刚
所有权结构：	上市公司
2010年收入：	3.4亿美元
网站：	www.zhangzidao.com

背景

水产养殖业是全球增长速度最快的食品生产行业之一，年均增长速度超过8%。然而，高密度的养殖令鱼类资源锐减，引发疾病和污染，并使投入产出比失衡：有时，三磅鱼饲料才能喂养出一磅鲑鱼。鉴于目前缺乏具有生态可持续性的合适养殖地点，要想满足不断攀升的海产品需求量，就必须另谋出路。

专家指出，到2020年，水产养殖业需要提供1.2亿至1.3亿吨的食用产品以满足市场需求——这一数字几乎是现有产量的两倍。此外，过度养殖不仅导致拥挤现象，且造成鱼类个头偏小并容易患病，这在对环境可持续性构成威胁的同时也对养殖业务形成了威胁。

企业

中国大连獐子岛渔业集团股份有限公司主营各类海产品（如扇贝、海参、海胆、鲍鱼等）的育苗、加工以及贸易销售，在黄、渤海拥有2,000平方公里的“海洋牧场”。公司现有员工4,300人，市值27亿美元。在服务国内市场的同时

，公司通过设在美国和香港的分公司开拓海外业务。2010年，公司年收入为3.4亿美元，是目前全球最大的海产品跨国企业之一。2006年，公司在深圳证交所挂牌上市。

实践

大连獐子岛渔业集团股份有限公司采用了中国领先的多营养层次综合水产养殖法（IMTA）。该技术创建了一个平衡的生态系统，将需要外部饲料的品种和能够从前者获取养分的品种养殖在一起。与单一养殖法不同，该技术对本地条件、操作限制以及环境质量进行了综合考量。其目的在于提高每个养殖单位（而非单一养殖法强调的每个品种）的长期可持续性和盈利能力。

积极创新

凭借IMTA技术，大连獐子岛渔业集团股份有限公司得以提高产量并实现了经济多元化。同时，通过将副产品和剩余鱼饲料转化为可收获的作物，该技术还减少了浪费，从而减低了引入人工饲料的需求。

通过采用大规模底播养殖——将扇贝从密集区域转移到可以自由生长的区域，公司能够实现更快的增长并增加扇贝的重量，从而提高产量和收益。该技术还有助于降低病害发生率，提高生物多样性，并优化“碳汇”水平（碳汇是指碳吸收量高于释放量的自然系统）。

创新是大连獐子岛渔业集团股份有限公司经营方法的核心组成部分。公司将最先进的技术和水产养殖与海洋自然条件相结合。其中包括海草培育、建造能够促进海洋生物成长的人工礁石、进行海床海藻养殖以帮助更多植物繁衍生长等。

此外，通过研发取得的进展还帮助企业将收获深度推进至海面以下40米，从而更有效地使用海洋区域并实现不同品种的平衡发展。

可持续性深植其中

严格的环境监控为创新提供了有力的补充。每个月，公司都会对水质以及相关微生物的健康状况进行彻底调查。大连獐子岛渔业集团股份有限公司总裁兼董事长吴厚刚表示：“我们还对养殖的碳排放情况进行监督，并相应地对我们的碳排放水平做出管理。”

公司采用全面的方法来处理经营活动对环境的影响，其垂直整合的业务结构大大降低了实际操作的难度。当公司在整个产业链中开展业务活动时，它能够将可持续性纳入业务及规模的各个环节中。

吴厚刚表示，人类对于水产养殖业的发展同样至关重要。他强调指出，需要通过包容性的发展来推动包括当地社区、水产养殖者和金融机构在内的所有利益相关方的发展前景。吴厚刚说：“社会和谐能够推进各行各业以及企业本身的可持续发展。”大连獐子岛渔业集团股份有限公司将员工和客户视作主要利益相关方，并每月向所有重要利益相关方发送新闻简报。

塑造环境

吴厚刚认为，保护环境和推动可持续发展的渔业不仅有助于自身公司实现财务健康发展，而且也有利于中国所有渔业公司的繁荣兴盛。他补充说：“如果没有可持续发展的文化，就无法实现对成本的长期掌控。”

大连獐子岛渔业集团股份有限公司与多家学术机构展开协作，对替代性养殖技术进行研究。吴厚刚指出：“在行业-高校-研究平台的帮助下，我们保持了行业的发展以及企业自身的发展。”通过一条被吴厚刚提到的“关系链”，大连獐子岛渔业集团股份有限公司与政府、金融机构以及渔业养殖户建立起紧密的联系。

吴厚刚认为，来自不同领域的意见和建议对推动水产养殖业的可持续发展能够发挥至关重要的作用，这也是大连獐子岛渔业集团股份有限公

司打造上述关系的部分原因。吴厚刚说：“政府的绩效评估机制能够促进可持续发展，但资源和能源规划也应该得到加强。”

商业影响

可持续发展为大连獐子岛渔业集团股份有限公司带来了优势，使之得以免受监管法规的影响——法规要求养鱼场随着时间的推移转换地点，以减少单一养殖模式带来的负面影响。从2005年到2010年，公司收入的年均增长率达到40%，远远高于行业平均水平（13%），平均EBITDA利润率为31%。

环境和社会影响

通过优化传统水产养殖技术，大连獐子岛渔业集团股份有限公司确保了其经营区域内海洋生态环境的可持续性。同时，公司通过落实各类监控机制，引导当地渔农提高工作标准并进行更趋产业化的生产，从而提高了当地渔农的生活水平——这些渔农与公司保持密切合作，其中许多渔民持有公司股份。

大连獐子岛渔业集团股份有限公司的海鲜养殖场作为平衡的生态系统，将需要外部喂养的品种（如鲑鱼）和其它从前者获取养分的品种养殖在一起。与单一养殖不同，这一综合性的养殖方法将本地条件、操作限制以及环境质量纳入考量，旨在实现长期可持续发展。

5. 前景展望

这份报告展示了部分企业的实践。这些来自新兴国家的组织通过自身实践，表明企业完全有可能将环境和社会可持续性纳入业务运营和企业文化的核心，并同时实现卓越的财务业绩。这些可持续发展新领军者的动机和行动提供了务实的方法，帮助人类社会更加有效地管理地球上的自然资源。

更令人鼓舞的是，这些模范企业并不是促进未来可持续发展的唯一希望。其它许多企业已经采纳了领军者们的一个或多个实践。总体而言，此类企业显示了在新兴经济体中实现可持续发展的全新的、积极的途径——这些道路也可能通向尊重并适应环境和社会制约的全球化增长。

本报告的研究成果为所有利益相关方提供了一些重要考量：

各类规模的企业将需要考虑：当供给方面的制约因素转化为不断上涨的成本，如果不能成为更具资源效率的企业，长期的经济影响有哪些？如果最强大的竞争对手采取先发制人的可持续发展措施，那么它们将以何种速度获得优势？对跨国企业而言，这些问题在新兴市场能够引起更大的共鸣。通过使技术具备相关性和可用性，以及对用户进行技术培训，许多跨国企业已经在新兴市场上取得了成功。这些方法距可持续发展的举措仅一步之遥。

与此同时，企业应重新审视其与非营利组织和非政府组织之间的关系，研究如何与这些组织在长期可持续发展的协作中建立真正的契约合作伙伴关系，并从这些组织所能提供的覆盖范围或政治支持方面受益。

非政府组织应该思考如何与企业及社区更好地合作，以便在可持续发展问题上取得长期成功。这一领域正在日渐成熟，可供进一步探索。对于非政府组织而言，特别是许多非营利组织，通过与企业合作，它们能够更快更好地向自身的目

标迈进——这一点正是吸引力所在。对于部分非营利组织的领导人而言，众多非营利组织急于解决可持续发展的挑战可能会为他们带来启示。

监管机构和政策制定者将需要了解如何对其掌握的工具（法律、环保法规、税收和补贴等）加以利用，以促进可持续发展且具有资源效率的经济增长。他们不仅要满足国家自身的迫切需求，同时也必须放眼于全球利益。可持续发展的新领军者已经证明，在受到资源限制的环境中实现创新和增长是可行的。因此，政策制定者面临着这样一个关键问题：除了市场力量和竞争压力之外，如何将激励机制和监管法规更好地结合起来，从而最有效地鼓励其它企业采取同样的做法？

本报告的研究成果还进一步推动了其它研究。我们的目的在于详细探究社会如何能够加速经济增长，并同时减少经济增长对自然世界和社会群体的影响。世界经济论坛与波士顿咨询公司在新一轮的合作中将会：

- 研究并寻求量化此类实践的影响
- 开发出一种方法，供其它企业更好地为可持续发展进行创新
- 识别其他利益相关方可用于推动企业理想行为的杠杆

新兴市场的企业在提供创新的解决方案以应对复杂的全球挑战方面发挥了日益明显的作用。如果更多的企业能够借鉴可持续发展新领军者的经验，必将为建立可持续发展的新模式奠定坚实的基础。

尾注

1. 联合国与世界银行资料来源:

http://esa.un.org/unpd/wpp/other-information/Press_Release_WPP2010.pdf;

http://siteresources.worldbank.org/INTGDH/Resources/GDH_CompleteReport2011.pdf

2. 《当尼罗河枯竭时》，纽约时报，2011年6月1日:

[http://www.nytimes.com/2011/06/02/opinion/02Brown.html?scp=1&sq=When percent20the percent20Nile percent20runs percent20dry&st=cse](http://www.nytimes.com/2011/06/02/opinion/02Brown.html?scp=1&sq=When%20the%20Nile%20runs%20dry&st=cse)

3. 联合国大会，2010年10月21日:

<http://www.un.org/News/Press/docs/2010/gashc3985.doc.htm>

4. 世界银行新闻稿，2010年9月7日:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22694767~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:4607,00.html>

5. 联合国新闻稿，2010年10月21日，第1页:

[http://www2.ohchr.org/english/issues/food/docs/2010-10-21_FOOD_LAND percent20REPORT_GA.doc](http://www2.ohchr.org/english/issues/food/docs/2010-10-21_FOOD_LAND_percent20REPORT_GA.doc)

6. 联合国粮食及农业组织报告《2010年世界渔业和水产养殖状况》，前言:

<http://www.fao.org/docrep/013/i1820e/i1820e.pdf>

7. Ibid, 第8页

8. 根据Daniel Esty与Michael Porter合著《国家环境法规与表现排名: 未来竞争力的领先指标?》所包含的环境监管制度指数

附件1：调查方法

世界经济论坛和波士顿咨询公司（BCG）合作研究和了解在新兴市场推动可持续增长最为有效的创新实践。此次研究详细考察了1,000多家企业，并采访了近200位企业高管。研究范围涵盖了全部新兴地区与行业。

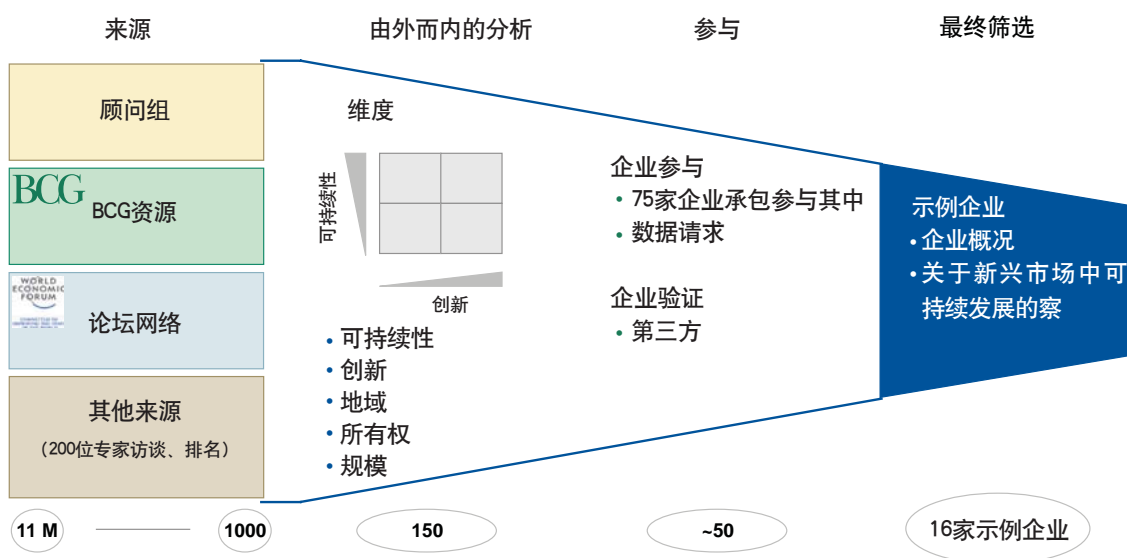
我们在项目开始时制作了一份名单，涵盖了1,000多家位于新兴市场的企业，其年销售额从2,500万美元至50亿美元不等。这份名单借鉴了来自世界经济论坛网络的经验和知识、BCG合作过的企业、专家访谈、可公开获得的排名以及来自项目顾问组的专业知识。

该项目使用可持续性、创新和可扩展性等标

准对上述企业进行了衡量，然后筛选出150家企业。经过进一步分析（包括额外的专家访谈），大约50家企业脱颖而出。在最后一轮调查（在大多数情况下，涉及与这些企业的首席执行官和主席进行访谈）之后，最终选出了可持续发展的新领军者。

发现新兴市场的可持续发展最佳实践

运用综合研究方法



附件2：受访专家

本报告历时一年完成，涵盖来自社会各阶层和世界各地的观点和意见。项目团队谨向为此报告慷慨贡献见解、激情、能量和时间的每一位参与者表示感谢。

接受采访的专家

学术界

Cemal Atici, Adnan Menderes大学, 土耳其
Mert Bilgin, Bahçeşehir大学, 土耳其
Constantin Belu, 布加勒斯特经济研究学院, 罗马尼亚
Dirk Michael Boehe, Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), 巴西
Nataša Bojković, 贝尔格莱德大学, 塞尔维亚
Miriam Borchardt, Unisinos大学, 巴西
Beck Chau, 香港理工大学, 中国香港
Jose Antonio Chaves, Fundacao Dom Cabral, 巴西
程会强, 北京工业大学循环经济研究院, 中国
Anthony Chin, 新加坡国立大学, 新加坡
Soumitra Dutta, 欧洲工商管理学院, 法国
Neil Eccles, 南非大学, 企业公民研究中心, 南非
Tareq Emtairah, 国际工业环境经济学院 (IIIEE), 瑞典
Eugenio Figueroa B., 智利大学, 智利
Celso Funcia Lemme, 里约热内卢联邦大学 (UFRJ), 巴西
Nesreen Ghaddar, 贝鲁特美国大学, 黎巴嫩
Arjun Guneratne, Macalester大学, 美国
Gustavo A. Herrero, 哈佛商学院, 美国
Md. Ashrafur Islam, 能源研究中心, 孟加拉工程技术大学 (BUET), 孟加拉
Rakesh Kapoor, Alternative Futures, 印度
Sher Jamal Khan, 国立科技大学, 巴基斯坦
Bas Kothuis, 自由顾问
Mike Lai, 香港理工大学, 中国香港
Patrick T.I. Lam, 香港理工大学, 中国香港
Joseph Lassiter, 哈佛商学院, 美国

Xiao Li, 浙江大学, 中国
Patricia Lontoc, 亚洲管理学院, 菲律宾
John Macomber, 哈佛商学院, 美国
毛玉泽, 中国水产科学研究院, 中国
Toufic Mezher, 马斯达尔科学技术研究院, 阿联酋
G.R. Nabi Bidhandi, 德黑兰大学, 伊朗伊斯兰共和国
Radiah Othman, 财务报告和会计期刊, 马来西亚
齐建国, 中国社会科学院, 中国
Navi Radjou, 印度与全球商业中心, 剑桥大学, 英国
Subramanian Rangan, 欧洲工商管理学院, 法国
Forest Reinhardt, 哈佛商学院, 美国
Klaus Rennings, 欧洲经济研究中心, 德国
Ramazan Sari, 中东技术大学, 土耳其
Joseph Sarkis, 克拉克大学, 美国
Michael Schröder, 欧洲经济研究中心, 德国
Han Shi, 香港城市大学, 中国香港
Rehana Siddiqu, 巴基斯坦发展经济学院环境经济学与气候变化研究中心, 巴基斯坦
Andrew Michael Spence, 纽约大学斯特恩商学院, 美国
José Guadalupe Vargas Hernández, Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán, 墨西哥
Gyula Vastag, 布达佩斯科维努斯大学, 匈牙利
王彦佳, 清华大学, 中国
Christian Webersik, Agder大学, 挪威
Peter Willis, 剑桥大学可持续发展领导力项目, 英国
张炳, 南京大学, 中国

Business企业界

Arman Alibekov, Aton Capital, 俄罗斯联邦
Leong Cheung, 贝恩资本, 中国
Gehan de Silva Wijeyeratne, 曾供职Jetwings, 英国
Carla Duprat, Camargo Correa, 巴西

Dorian Emmett, Anglo America, 英国
Camilla Flatt, Africa Practice, 英国
David Flusberg, Adama, 罗马尼亚
Johnny Fung, 沃尔玛, 中国
Mark Goldsmith, Actis LLP, 英国
郭沛源, 商道纵横, 中国
Rajat Gupta, Promethean Power Systems, 印度
Alastair Hammond, EnerCap, 英国
Harish Hande, SELCO太阳能灯有限公司, 印度
Andrew Howard, 高盛, 英国
Gaurav Jain, Jain Irrigation, 印度
Uday Khemka, Sun Group, 英国
Matthew Kiernan, 拐点资本管理公司, 加拿大
Ajith Kumar, Ozone CleanTech Energy, 印度
Marko Likon, Luka Koper, 斯洛文尼亚
Megan Louw, 莱利银行, 南非
Adefolu Majekodunmi, 微软, 尼日利亚
George Mathew, Team Sustain, 印度
Deepak Mawandia, Carbon Watch, 印度
Nicola Mok, CLSA, 中国
Jayendra Naidoo, J & J Group, 南非
Nitin Nayar, Warburg Pincus, 印度
Gaurav Oberoi, Blackstone Carbon Credit & Advisory, 印度
May Qiu, 耐克, 中国
Bejul Somaia, 光速创业投资, 印度
Thierry Tene, A2D Conseil, 法国
Sara Wright, BNPP, 德国

政府机构

Ali Abo Sena, 埃及国家清洁生产中心, 埃及
Pierre El Khoury, 黎巴嫩节能中心, 黎巴嫩
Dan Esty, 美国环境保护署, 美国
郭继娥, 中国渔业协会, 中国
Mark Levine, 中国能源集团, 中国
梁国兴, 中国电子节能技术协会, 中国
Jyothi Parikh, 综合研究与发展行动 (IRADe), 印度

Khursheed-UI-Islam, 德国发展合作前顾问, 印度
周宏春, 国务院发展研究中心, 中国

国际和非营利组织

Nilima Achwal, 下个十亿, 美国
Vincente Acosta Ferreyra, 世界自然基金会 (WWF), 墨西哥
Ravi Agarwal, 有毒物质链接, 印度
Andrew Alli, 非洲金融公司 (AFC), 尼日利亚
Simon Andrews, 国际金融公司 (IFC), 越南
Odeh Al Jayyousi, 国际自然保护联盟 (IUCN), 约旦
Habiba Al Marashi, 阿联酋环境集团, 阿联酋
Teresa Alfaro, SumaRSE, 巴拿马
Lisa Inez C. Antonio, 菲律宾企业环境协会, 菲律宾
Seema Arora, CII-ITC可持续发展卓越中心, 印度
Palash Baral, Nyakrishi Andolan, 孟加拉国
John Barham, 国际金融公司 (IFC), 美国
Martin Baxter, 环境管理及评估学会, 英国
Cláudio Beochat, FDV, 巴西
Peter Brew, 国际工商领袖论坛, 中国
Martin Bwalya, 非洲发展新伙伴计划-非洲的可持续农业, 南非
John Carter, Aliança da Terra, 巴西
张韵琪, 绿色和平, 中国
Hela Cheikhrouhou, 非洲发展银行, 突尼斯
Igor Chestin, 世界自然基金会 (WWF), 俄罗斯联邦
Vladimir Chuprov, 绿色和平俄罗斯, 俄罗斯联邦
Aron Cramer, 企业社会责任 (BSR), 美国
Paola Del Rio, First Climate, 墨西哥
Urvashi Devidayal, 气候集团, 印度
丁晶, 世界自然基金会 (WWF), 中国
Mohammad Djauhari, KpSHK, 印度尼西亚
Catharina Dwihastarini, 印度尼西亚SGP, 印度尼西亚
Rachel Fleishman, 气候变化商界论坛, 中国
Taryn Fransen, 世界资源研究所 (WRI), 美国