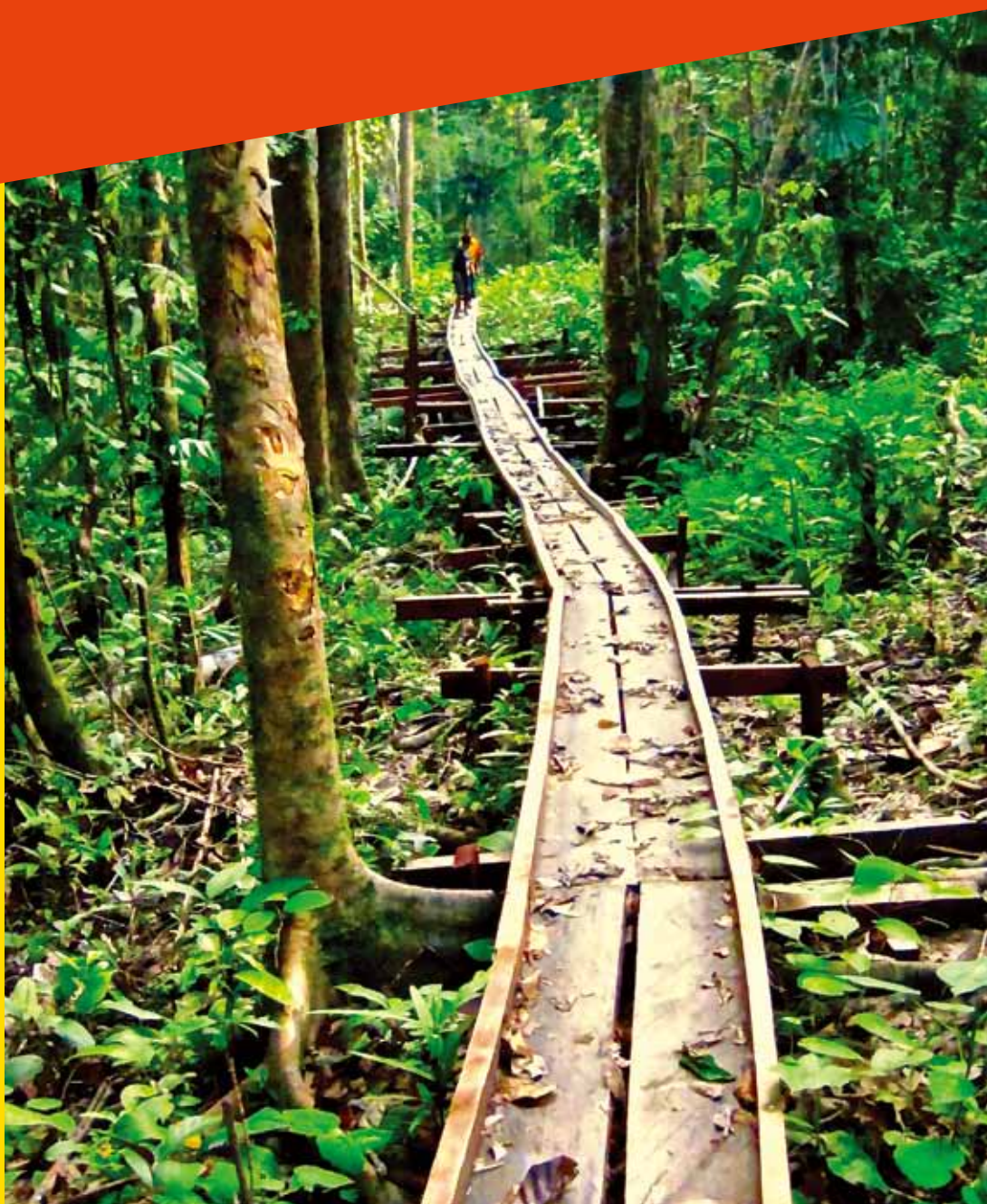


地方林业投资指南

多米尼克·埃尔森





地方林业投资指南

多米尼克·埃尔森



© 2012 Growing Forest Partnerships

由森林成长合作伙伴与联合国粮农组织, 国际环境与发展研究所, 世界自然保护联盟, 森林对话机构和世界银行联合出版。

ISBN 978-1-84369-882-1

允许非盈利用途的复制出版, 但须注明资料来源。

建议引用格式:

Elson, D. (2012), *Guide to investing in locally controlled forestry*, Growing Forest Partnerships in association with FAO, IIED, IUCN, The Forests Dialogue and the World Bank. IIED, London, UK.

序

加强生态建设和维护生态安全，是新世纪人类文明进步所面临的共同挑战，也是全球经济社会可持续发展的基础。森林是陆地生态系统的主体，对于促进地球碳氧循环、维持全球生态平衡、保护世界生态环境和维系人类生存发展发挥着至关重要的作用，企业通过专业的森林管理和经营可以获得可持续的经济和生态回报。林业是人们运用先进科学技术和手段，通过森林资源培育、保护和可持续利用，获取更多森林产品和提供更好生态服务的基础性产业和公益性事业。同时，森林和林业关系着当地居民的生计、就业与稳定，地方森林的商业开发应当坚持适度使用森林资源、持续满足当地人需求和保护生物多样性的基本原则。据不完全统计，地方森林涉及10亿人，占全球森林面积的1/4，每年提供的产品和服务总价值约750至1000亿美元，并带来一系列其他经济、环境、社会、文化和精神方面的回报。为了充分发挥地方森林的多种功能与效益、促进经济社会和资源环境协调发展，规范和引导森林企业经营和林业投资工作十分重要。

据全球社区林业联盟、国际家庭林业联盟和热带森林土著部落民族国际联盟的定义，地方林业是指：持有森林权利的家庭和社区，既有森林管理和土地使用权，也有明确的林权和组建协会的自由，还有科学技术创新和产品进入市场的权力；地方森林权利人对林地有很大（且不断扩大）的决策权和控制权（但不一定拥有林权和所有权）。森林权利人是指那些处于、靠近和依赖森林并通过正式或非正式方式拥有、经营和使用森林而获取生存资源或收益的小林户、家族、土著居民和地方社区等；森林权利人在拥有居住和生存权的同时，必须通过寻求真正商业合作关系来承担保护和管理自然资源的义务，积极参与地方林业投资和开发项目实施，并主动掌握经营权，以取得满意的收益。

研究显示，投资地方林业项目，既能获得良好投资回报，还能实现特定的环境和发展目标。森林权利人意识到，地方林业可以壮大地方企业、提高社会福利、改善民生，扩大森林产品和服务，带来负责任的、长期的可持续森林经营和生物多样性保护。投资人普遍认为，投资地方林业对创造有韧性和持久的经济体或企业非常重要，并希望了解更多相关技术知识和方法措施。同时，地方林业市场投资方案很有可能在减少森林碳排放的国际机制（如“减少毁林和森林退化所致温室气体排放”，REDD+）中起到引领作用，并改变景观管理方式和促进森林可持续经营，以吸引更多人对地方林业的投资兴趣。但是，除少数个例外，现有金融机制还没有更多地关注这个行业，森林权利人和投资人对彼此的需求和动机还缺少了解。

实践证明，地方林业投资一直是森林对话组织中投资人与森林权利人共同参与讨论的焦点话题；广泛的探讨已明确不同类型投资既可以改善地方林业环境，也可以直接投资于林地、景观、加工业务及相关服务。对话参与者一致认为，很好地了解如何投资于地方林业领域尤为重要，因为与国家管理或企业经营方式相比，地方林业在森林保护、减缓及适应气候变化和消除贫困等方面更为成功；目前，地方林业投资缓慢，有必要加强投资人和森林权利人之间的沟通与合作。

地方林业投资既能为投资人提供安全的市场准入、许可的经营执照、较低的投资风险、更长期的管理机会以及更好的社会与环境可持续发展证据；也能使森林权利人从强化的林权中受益，进一步支持和推动地方经济发展；还能更好地保护政府资产，提高土地生产力和使用效率。同时，既有助于巩固捐助人和非政府组织（NGO）在国家法律体系中的地位，提高他们帮助社区或私营企业抵御林业风险的积极性；也有助于促进自下而上的农村经济发展，增加税收。

《地方林业投资指南（Guide to investing in locally controlled forestry）》一书提供了促进地方林业投资、帮助森林权利人实现既定目标的方法。这里所说的“林业”实际上是指中小型林业企业，确切地说本指南应当是“地方中小型林业企业投资指南”。本书基于全球化的自由市场理念，通过大量实证和案例来证明投资地方林业的可行性。比如：瑞典家庭林业就是一个成功典范，尽管瑞典森林总量仅为全球的0.6%，却占到全球可持续年度砍伐量的5%，世界木材出口总量的10%。瑞典绝大部分生产林由20万户家庭拥有和管理，通过长期以来形成的地方经营、地方问责与合理监管的林业模式，实现了有责任的自由家庭林业目标。

指南旨在促进森林权利人和投资人很好地形成互利的合作伙伴关系，并成为指导相关实践行动的实用工具。书中见解和建议来源于不同利益方的对话，从本地人到林户、从银行家到慈善家，反应出彼此间存在较大分歧。指南的居中立场，并不是尝试建立一个正确的林业管理模式，而是通过集合证据说明了地方林业投资确实可行。

指南有助于森林权利人理解不同类型投资人的需求，了解如何设计和包装可行且有吸引力的商业提案；帮助投资人了解如何在社会和环境目标与经济回报需求之间取得平衡，切实了解地方林业所面临的问题，开辟和找到破解困境的某个新的投资类型；引导政府采取合适措施改善投资环境，帮助找到支持地方林业发展、减少贫困、促进经济和推动社会进步的方法和步骤：扶植地方林业相关行业，发展绿色经济，改善就业、增加地方公共收入和社会福利；帮助NGO和捐助入更好地了解并确保森林权利人与投资人的活动相辅相成，不排除小规模私营企业。

本指南适用于所有经营、监管、拥有森林者，以及从事森林和林业工作并提供相关服务的人士，可以满足森林权利人、投资人、政府、NGO和捐助入等各类参与者的需求，促进和支持更多的林业投资。

衷心祝愿本书中文版的发行和推广，能够为推动中国集体林权制度改革进程和指导地方林业投资提供及时的参考和帮助，促进全国民生林业和生态林业的持续、健康和协调发展，为建设生态文明和美丽中国做出应有的贡献。

中国林业科学研究院 李剑泉 博士

2015年4月19日于北京

摘要

地方森林涉及十亿人，占世界森林面积的四分之一，每年提供的产品和服务总值在750亿到1千亿美元之间，并带来一系列其他经济、环境、社会、文化和精神方面的效益。

“地方林业投资 (ILCF)” 指南是森林成长合作伙伴倡议计划的一个成果。在该倡议下，“森林对话机构” 组织了11项由投资人、权利持有人、政府、捐助等人参与的对话。本指南作为实践指导工具，通过大量实证和案例来证明投资地方林业是可行性也是可持续的，并且利益相关方都能获益。指南提出了基于市场的发展观点，植根于对全球化的自由市场经济的理解，并给予中小型企业特别关注——在很多发展中经济体中小型企业是“中间缺失的一部分”。

投资地方林业的理由（见本指南第2章）认为森林地带并非无主荒地，权利持有人在此居住并寻求真正的商业合作关系（而非赞助机制）来管理其自然资源。投资于地方林业目的是取得满意的收益，同时让当地人“把握方向盘”，进行开发和项目的实施（通常是参与项目运作，但并非必须）。

地方林业投资能为投资人提供安全的市场准入、“社会性的经营许可”、较低的投资风险、更好的长期管理机会以及社会和环境可持续性的证据。权利持有人也能从强化的林权中受益，林权稳定又可进一步推动地方经济发展。对政府而言，资产可以得到更好的保护，促进自下而上的农村经济发展，增加收入。在国际层面，地方林业投资可能减少土地利用部门的碳排放，因此是落实减少毁林和森林退化所致温室气体排放 (REDD+) 的一种途径。

本指南第3章是按投资人追求的回报和可受风险进行投资分类的框架。该框架将投资人（包括权利持有人）、捐助人和慈善家纳入“投资人圈”，让所有利益相关方了解不同类型的投资人的投资动机。值得注意的是，该框架通过区分赋能投资（为企业成功做铺垫，不期待直接的经济回报）和资产投资（追求经济回报，通常为利润或产品），有助于使投资人和企业保持目标一致。

强大的企业可以创造值得进行资产投资的利润。但使企业强大需要非政府组织、慈善家或政府的赋能投资以进行基础设施或能力建设。认识到存在这两种不同的投资方式，可以为解决“中小企业融资缺口”问题提供一个出路。融资缺口指中小企业的规模不适合微型融资，但又很难完成升级以吸引传统投资或金融服务。要提出各方都能接受的投资提议，必须区分赋能投资和资产投资。

第4章给出了建立联盟和合作伙伴关系的详细建议，这是成功进行地方林业投资必不可少的，其中包括权利持有人之间的合作，以及权利持有人和其投资人、中间人及政府的合作。这些合作关系依赖于重要的内部和外部“有利条件”，指南对此有详细阐述。例如，企业需要强有力的内部组织和管理策略来吸引投资人，对此，可以借助专业的“商业发展服务提供者”。在所有的外部条件中，清晰的林权是投资的必要条件，明晰林权需要权利持有人、政府和投资人的合作。确保林权明确则需要“足够好的监管”，投资人、捐助人和公司必须积极支持而非轻视监管机构。

企业联盟固然重要，但也不是完全无风险、对企业有利无害的。本指南论述了企业与非政府组织（NGO）和捐助人“相互依赖”的关系，以及企业-社区伙伴关系中初期扶持和长期制约之间的平衡，通常在地方企业还不强大到足以单独吸引投资时，企业-社区合作伙伴模式是首选。

第5章给出了地方林业投资的成功路线图，包括项目提议、设立、验证、准备、谈判和执行等商务阶段，对投资人和企业将要面临的挑战给出了详细建议。该路线图假定长期的目标是吸引资产投资，但通常先需要赋能投资。这些阶段是企业走向成功的必要“踏板”，因此本章详细分析了复杂和迂回的企业成长过程，实际上是提供了林业投资企业从初创到形成规模的项目管理“工作手册”和模板。

第6章包括17个全球案例研究，既有初创企业，也有成熟企业，遍布发展中国家和发达国家。这些案例使读者能够感受到投资于地方林业的巨大商机。森林对话机构希望本指南能够启发和促进更多的投资。

第7章的多个附录中罗列了其他有用信息，包括商业概念文件框架，书面合约的要点，评估机构能力的工具，以及其他资源和合作伙伴。

目录

致谢	5
缩略语	6
词汇	7
1 引言	9
1.1 指南的适用对象, 使用方式	9
1.2 背景与环境	11
1.3 指南的结构	14
2 投资地方林业 (ILCF) 的理由	15
2.1 投资人从地方林业中的获益	17
2.2 权利持有人的获益	18
2.3 政府的获益	19
2.4 捐助人和NGO的获益	21
2.5 低碳发展的获益	22
3 理解投资	25
3.1 为什么要重新思考投资	25
3.2 一个全新的框架: 赋能投资和资产投资	27
3.3 投资分层, 实现公益产品和私人资产兼得	30
3.4 投资决策	32
3.5 中小企业融资缺口	38
3.6 如何通过“赋能”和“资产”投资填补融资缺口?	40
4 投资成功要素	43
4.1 影响外部条件	43
4.2 合作伙伴关系的形成	49
4.3 促使合作关系和企业成功的有利条件	52
5 投资成功路线图 (过程)	61
5.1 成功要诀	61
5.2 投资提案	62
5.3 项目设立	63
5.4 提案验证	67
5.5 企业准备	72
5.6 合作谈判	75
5.7 业绩管理	79
6 案例研究	81
6.1 巴拿马的Planting Empowerment公司	81
6.2 肯尼亚的Wildlife Works	83
6.3 非洲南部的PhytoTrade Africa	84
6.4 莫桑比克的Centro Terra Viva	85
6.5 Novella Partnership	86
6.6 马里的Association des Organisations Professionnelles Paysannes	88
6.7 危地马拉的PINFOR	89
6.8 活跃于洪都拉斯和秘鲁的绿色木材公司 (GreenWood)	90
6.9 玻利维亚的Cochabamba Project协会	92
6.10 新西兰的陶波湖森林信托基金	94

6.11 瑞典的Södra合作社	96
6.12 巴拿马的森林金融公司 (ForestFinance)	99
6.13 在秘鲁的英国绿金林业公司 (Green Gold Forestry)	101
6.14 亚马逊替代 (The Amazon Alternative)	102
6.15 国际可持续贸易融资联盟 (FAST International)	104
6.16 机构绩效评级组织 (SCOPEinsight)	106
6.17 森林信托协会 (TFT)	107
7 附录	109
7.1 商业概念文件框架	109
7.2 书面合约的要点	112
7.3 评估机构的能力	115
7.4 对话参与者	116
7.5 其他资源和合作伙伴链接	118
8 尾注及参考文献	120

致谢

本指南由多米尼克·埃尔森 (Dominic Elson) 撰写, 世界银行的森林成长合作伙伴 (GFP) 计划资助。该倡议计划是联合国粮农组织 (FAO)、国际环境与发展研究所 (IIED)、世界自然保护联盟 (IUCN) 和世界银行共同促成。它是有关“地方林业投资”的九次国际对话形成的一项重要成果; 这些对话是由森林对话机构 (TFD) 主持、森林成长合作伙伴 (GFP) 和瑞典国际开发署 (SIDA) 联合资助。

克里斯·巴斯 (Chris Buss) 和邓肯·麦凯恩 (Duncan Macqueen) 对于该指南的撰写和编辑给予了大力支持。特里萨·萨洛卡 (Teresa Sarroca) 汇总和编辑了案例研究部分。彼得·德迈什 (Peter DeMarsh) 撰写了协会角色部分。迪吉·昌德拉塞卡兰·博尔 (Diji Chandrasekharan Behr)、詹姆斯·梅尔 (James Mayers)、麦克斯·欧夫特 (Max Ooft) 和塞拉·普莱斯 (Sarah Price) 对早期书稿进行了详细审核。斯图亚特·克里南 (Stuart Clenaghan)、斯科特·兰蒂斯 (Scott Landis)、马狄阿斯·瑞恩 (Matthias Rhein)、肖恩·沃特斯 (Sean Watters) 和凯文·怀特菲尔德 (Kevin Whitfield) 对投资框架进行了同行评审。在伦敦召开的“地方林业投资专家会议”也对指南的早期观点进行了讨论。此外, 莱纳特·阿柯希尔 (Lennart Ackzell)、坡·爵克曼 (Per Bjorkman)、彼得·德威斯 (Peter Dewees)、彼得·阿迪纳 (Peter Gardiner)、克里斯·奈特 (Chris Knight)、艾瓦·科斯巴肯 (Ivar Korsbakken)、维克多·洛佩慈 (Victor Lopez)、西蒙·派特利 (Simon Petley) 和哲科·桑博格 (Jerker Thunberg) 也贡献了他们的见解。

很多重要主题、框架和建议都是在加里·邓宁 (Gary Dunning), 特里萨·萨洛卡 (Teresa Sarroca) 和侯晓廷 (Xiaoting Hou) 组织的九次地方林业投资对话中形成的, 这些对话既有全体会议, 也有分组讨论。指南中很多观点和见解是来自于与大量不同背景的人合作的经验总结, 包括家庭林户、小林户、土著人、投资人、银行家、捐助人、政府官员和专家顾问。作者对他们慷慨分享其经验和专长表示感谢。所有对话参与者按姓名首字母顺序列在第7章的结尾处。

作者对本书所表达的观点和任何疏漏负全部责任。

出版协调人: 卢西尔·罗宾逊 (Lucile Robinson)

编辑: 麦吉·沃特森 (Maggie Watson)

设计: 艾琳·希金斯 (Eileen Higgins)

照片来源: 森林对话机构; 多米尼克·埃尔森 (Dominic Elson); 邓肯·麦凯恩 (Duncan Macqueen)

封面照片: 印度尼西亚巴布亚乌努穆威 (Unurumguay) 社区林业企业。由申·麦卡锡 (Shane McCarthy) 提供。

作者介绍:

多米尼克·埃尔森是七十三私人有限公司 (Seventy Three Pte.Ltd.) 的执行总裁。七十三私人有限公司是一家位于东南亚的公共政策和可持续投资咨询公司。作者联系方式: d.elson@73-Ltd.com

缩略语

BDSP	商业发展服务提供者
CAPEX	资本支出
CFE	社区林业企业
CSR	企业社会责任
EITI	采掘业透明度行动计划
ESIA	环境和社会影响评估
FAST	可持续贸易融资联盟
FLEGT	森林执法、施政与贸易
FPIC	事先知情和同意
FSC	森林管理委员会
FUG	森林用户群体
G3	三个权利持有者团体的联盟: GACF, IFFA 和IAITPTF
GACF	全球社区林业联盟
GDP	国内生产总值
GFP	森林成长合作伙伴
IAITPTF	热带森林土著部落民族国际联盟
IFC	国际金融公司
IFFA	国际家庭林业联盟
ILCF	地方林业投资
IRR	内部收益率
MFI	小额信贷机构
NFP	国家森林项目
NGO	非政府组织
NTFP	非木材林产品
OECD	经济合作与发展组织 (由34个主要为高收入国家构成的组织)
OPEX	运营成本 (营运资金)
PEFC	森林认证体系认可计划
R&D	研究和开发
REDD	减少毁林和森林退化所致的排放, 指减少从森林损失中产生的温室气体排放。REDD+包括更多的减排活动, 如保护、可持续经营、增加森林碳库等。
RSPO	棕榈油可持续发展圆桌会议
SFM	森林可持续经营
SME	中小型企业
SMFE	中小型林业企业
SOP	标准运作程序
SWF	主权财富基金
SWOT	态势分析法, 用来确定企业自身的优势、劣势、机会和威胁
TFD	森林对话机构
VPA	自愿伙伴协议

词汇

资产投资 - 旨在创造有形价值从而形成私人资产的投资。

债券 - 以债务为基础的金融工具，政府或金融机构可以在私人资本市场销售来进行融资。

碳信用 - 表明相对于约定的基准温室气体排放（一吨二氧化碳当量）减少的证书或机制。

抵押 - 用于贷款担保的资产。如果借款人无法偿还贷款，贷款人（如银行）可以没收这些资产。

企业社会责任 - 企业自我约束或进行慈善活动的形式。为最大程度减少地方冲突或避免税收、监管对企业的干扰，企业可以主动采取行动让政府和公众相信企业认真对待健康、安全、生物多样性或环境问题。

尽职调查 - 投资人（或资助人）对公司财务健康状况和机构能力的调查研究过程，以助于做出投资（或拨款）决策。

赋能投资 - 创造公益产品的投资，能为资产性投资营造优化的投资环境。

企业式慈善 - 目的在于建立包容性商业模式，追求收益的资本也可在该模式下进行投资。

赤道原则 - 一套决定、评估和管理项目融资的社会和环境风险的自愿性银行标准。

股权投资 - 投资人拥有企业的一部分（一般通过持有股份）。可以获得分红，但在资产清算时优先等级最低。

公平贸易 - 使买家可以确保产品符合环境、劳工、社会福利标准的一套认证体系。

社会效应投资 - 这种投资旨在创造超出经济收益的积极影响。

机构投资者 - 养老金基金，保险公司或银行等作为投资人，通常有大量资产和投资经验，代表企业或个人进行资本聚集和投资。

保险 - 一种合约，规定在如火灾或盗窃等合约条款发生的情况下，个人或机构可以获得经济赔偿。

内部收益率 - 通过计算有效的年度收益率，同时忽略利率和通货膨胀等外部因素来比较不同投资方案的方法。

流动性 - 资产以接近其真实价值的价格进行出售的能力。

期限 - 债券到期，必须偿还本金值的年限。

否决清单 - 很多国家允许外国直接投资,但同时有一个“否决清单”,清单上列出的行业和领域被认为具有策略上的重要性,外国投资人不能涉入。

本金 - 所借金钱的原始金额,不包括任何利息。

私募股权 - 私募股权基金对非上市公司的投资,或上市公司的非公开交易部分的投资。

资源主导的体系 - 传统的投资方式,投入资本以获取自然资源,这种投资方式下地方权利持有人或被忽略,或收取特许费,或作为劳动力受雇。

权利主导的体系 - (相对于“资源主导的体系”)有所改进的投资方式,权利持有人通过寻求与投资人的合作关系,对其自然资源资产开展可持续经营和利用。

权利持有人 - 拥有一定土地权的人,土地权指个人或社区对土地的所有权或其他合法权利(法定权利),也指占有和使用的权利(事实权利)。

中小型企业(SME) - 不同机构和国家对中小企业的定义不同,但通常以企业职工人数或者年销售额为标准确定企业规模。世界银行定义中小企业为满足下列三个标准中的任何两个:至少50名员工;资产少于300万美元;或年销售额低于300万美元。

社会责任投资(SRI) - 对于社会有积极影响的机构或资产的投资,避免有社会危害的投资,如烟草或武器生产。

主权财富基金(SWF) - 国家拥有的投资基金,通常使用从外汇资产中积累的财富进行投资取得长期收益,如自然资源开发许可费。

森林可持续经营(SFM) - 实现连续的森林产品和服务流的管理森林的程序,无需无谓地减少森林内在价值和未来生产力,也无需无谓地对环境和社会形成负面影响。

营运资金 - 企业可用的流动资金,不绑定在设备和机械上,可以用于支付日常开销、工资、采购等运营成本。

1 引言

本指南旨在促进森林权利持有人和投资人形成互利的合作伙伴关系。写它的初衷并不希望它成为一份政策简报，或是一份关于土著家庭或社区林业¹的学术文献，而是希望它成为实践指导工具，不仅给出成功投资于地方林业的要素建议，而且展示这些要素如何结合以确保企业的可持续成功并满足地方林业社区的期望。书中见解和建议来源于不同利益方的对话，从土著人到家庭林户、从银行家到慈善家，包容不同观点，不偏不倚。指南并不是尝试建立一个正确的林业管理模式，而是通过集合证据展现地方林业投资确实可行。本指南揭示的世界观反映的是作者下笔时所秉承的信念，即：森林可以通过经营获得持续的经济回报，任何充满热情活力、并有专业人士相佐的个人和团体都能够打造成功的森林企业。

1.1 指南的适用对象、使用方式

本指南适用于所有经营、监管、拥有森林的人士。作为权利持有人的当地人与森林资源关系密切，因此更能够有效管理森林。但当地人通常需要吸引资本投资使其管理能促成可持续的经济发展、社会福利和环境保护。这就需要其他参与者的加入，包括投资人、政府（确定权利和参与规则）以及为当地人牵线搭桥、寻找投资并帮助他们做好准备的中介，如非政府组织（NGO）和捐助人。本指南旨在满足每一类参与者的需求。

投资人需要了解如何在社会环境目标与经济回报需求之间取得平衡，切实了解地方林业所面临的局限，克服这些局限能够开辟一个新的资产类别。本指南能够帮助投资人：

- ▶ 理解在地方林业大框架下，地方森林权利持有人关心的问题，如更安全稳定的资源产权，地方企业的发展需求，以及为企业经营和盈利开展能力建设的重要性等等。
- ▶ 明确可以满足投资标准要求同时又与当地人和合作伙伴一致的目标
- ▶ 决定如何既实现良好的经济收益，又形成积极的社会和环境影响。
- ▶ 确保权利持有人的商业提案易于理解，以便开展尽职调查程序，减少交易成本。
- ▶ 协调不同类型的投资（包括拨款）以确保正确的融资顺序，指导小企业完成商业计划各个步骤。
- ▶ 以真正的可持续性为目标——各方都致力打造高水准的、有长期发展弹性的企业，以有效的方式管理自然资源及其剩余物。

权利持有人需要理解不同类型投资人的需求,了解如何设计和包装可行且有吸引力的商业提案。本指南能够帮助权利持有人:

- ▶ 估量不同类型投资的效益(包括经济收益)及在权利、福利、安全、社会关系、就业机会、环境影响和文化认同之间需要做出的任何取舍。
- ▶ 为吸引合意投资做恰当的准备。
- ▶ 深信所吸引到的投资人是目前发展阶段中最适宜的合作伙伴。
- ▶ 理解合作伙伴和联盟网络需要加强和维护,以便实现长期目标。
- ▶ 理解发展可持续和盈利的企业不仅能够强化环境资源权,也能帮助实现更广泛的社会目标。

本指南将为政府提供支持地方林业行业(尤其是通过林权改革)可以帮助减少贫困、提高经济竞争力、推动社会进步的证据。政府可以了解为改善投资环境应采取的实际步骤。这些步骤包括:

- ▶ 扶植地方林业行业,以便改善就业、增加地方公共收入、推动绿色经济增长和社会福利的提高。
- ▶ 开展政策改革,落实投资的预环境,重点是明确当地人的清晰可用的商业资源权,同时认识到林权改革是持续的过程,而非一次性的政策行动。
- ▶ 关注改善中小型企业的经营环境,同时对金融和商业发展服务的外延给予支持。
- ▶ 提供政策框架,妥善解决环境可持续性的问题、减少贫困、加强社会公平正义。
- ▶ 更好地理解投资地方林业是REDD+、FLEGT和其他农业和林业项目的必要组成部分。

NGO和捐助人将了解如何确保其活动与金融投资人的活动相辅相成,不排除私营企业。非政府组织和捐助人可以通过以下途径帮助创立投资环境,协助小森林企业成长:

- ▶ 理解拨款和软贷款等“赋能投资”在投资中的顺序,从而使地方森林企业变得更具可投性、更易于被银行接受,经济上更加自给自足。
- ▶ 使其项目更专注,更注重目标,确保资源导向更高效。
- ▶ 确定对投资负责的最佳实践。
- ▶ 将宣传和政策制定工作导向最合适的领域。

框图1: 什么是“权利持有人”?

“权利持有人”指对森林拥有某种形式的权利的人,可以是正式的私有土地所有权。但世界上很多地区的林权体制非常复杂。当地人可能有无需正式权属文书的习惯权利。也可能有森林资源的使用权,但对管理和使用森林土地没有决定权。还有越来越多的情况是当地人对森林的使用是国家给予的某种形式的租赁或许可。在所有这些情形下,这些人都或多或少可以称作“权利持有人”。

1.2 背景与环境

地方森林涉及十亿人，占全球森林的四分之一，每年提供价值750亿至1000亿美元的货物和服务，以及其他大量经济、环境、社会、文化和精神收益。权利持有人的组织，如全球社区林业联盟（Global Alliance of Community Forestry，简称GACF），国际家庭林业联盟（International Family Forestry Alliance，简称IFFA），热带森林土著部落民族国际联盟（International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of Tropical Forests，简称IAITPTF）（三家机构合称G3）对地方林业定义如下：

“拥有森林权利的家庭和社区，既有森林经营管理和土地使用权，也有明确的林权，组建协会的自由，以及获得科学技术和产品进入市场的权力。

地方森林的“权利持有人”对林地有很大（且不断扩大的）的决策权和控制权，但并不一定拥有林权或所有权。尽管我们重点关注的是发展中国家的林业，但在北美、澳大利亚、欧洲也有2500万的森林持有人属于地方林业范畴²。例如，斯堪的纳维亚森林是属地方的，为世界上一些最先进的纸浆和锯材厂供应原材料和资本（见框图2），但在其他地区，对地方林业投资要少得多。从扶贫开发的角度来看，地方林业也

框图2：有责任的自由，瑞典——地方林业的成功典范³

尽管瑞典森林总量仅为全球的0.6%，却占到全球可持续年采伐量的5%，世界木材出口市场总量的10%。瑞典森林采用长轮伐期，在北部一些地区轮伐期甚至长达120年。

然而瑞典绝大部分的用材林由20万户家庭拥有和经营，户均50公顷。瑞典林业模式的显著成功正是源自这一地方经营、地方问责的文化，以及合理的监管。

130年前瑞典森林退化严重，1903年通过了新立法来确保森林更新和可持续的森林经营实践。农民可以预见联合性的大森林企业对他们的生计、环境和文化带来的破坏，因此发起了维权行动，这直接引发瑞典立法限定大企业控制的森林土地不得超过总量的25%，地方经营管理模式因而得以繁盛。

此后森林蓄积成倍增长。瑞典法律明确规定权属人拥有的权利依赖于承认森林的公益价值，因此有在林木采伐后权属人必须重新植树等要求。惩罚措施包括先警告后罚款。如果违反规定，政府可以负责重新植树，但植树费用必须由权属人承担，或以没收财产抵偿费用。该政策结构以“有责任的自由”的原则为指导，设定总目标，但不具体规定实现目标的管理办法。多数法律规定并不严厉，林农非常清楚他们的权利和义务，经营良好的森林资产能为瑞典的经济繁荣做出贡献。

其他国家的权利持有人和政府从中可以吸取的经验是认可地方控制林业并不意味着享有不可剥夺的权利。相反，控制重要的公益产品就意味着要承担经营管理的义务。比起大企业，小家庭和社区更容易实现这一权利和义务的长期平衡。

确实有吸引力：它隐含了地方参与、去中央化以及股权。相对于自上而下的国家或企业管理模式，地方林业是一个极好的森林管理体系，因为最贴近森林的人更有可能具备对当地环境的了解和实际知识，并对维持其生态服务效益的功能有长期的既得利益。

研究显示⁴，投资地方林业项目，可以实现良好的投资回报，同时实现特定的环境和发展目标。

但是除了少数个例外，现有的金融机制还没有朝向这个行业，森林权利持有人和投资人对彼此的需求和动机还缺少对接。但无论如何，投资人普遍认为，投资地方林业对创造有韧性和持久的经济体或企业非常重要，并希望了解更多相关技术知识和方法措施⁵。森林权利持有人认为（并有大量证据佐证⁶）地方林业可以带来负责的、长期的可持续森林经营，保护生物多样性，改善生计，扩大森林产品和服务，壮大地方企业，增加社会福利⁷。

可持续的地方林业与为减缓气候变化而减少森林退化的全球努力密切相关。美国雷斯法案（US Lacey Act）和欧盟森林执法、施政和贸易行动计划（FLEGT）⁸旨在打击非法采伐。大力发展林业是解决合法性模糊问题的方法之一。以市场为基础的解决方案可以在减少林业碳排放的国际机制（如REDD+）中起引领作用，并改变景观管理方式和促进森林可持续经营，以吸引更多人对地方林业的投资兴趣，即使并不一定会以为权利持有人带来好处的方式进行。

地方林业投资的实践意义一直是由森林对话机构（The Forest Dialogue，简称TFD）主持的投资人及权利持有人共同参与的对话⁹的话题。广泛的讨论已明确不同类型的投资可以用于改进地方林业环境，如明确权利，强化组织，经营能力建设，也可以直接投资于林地、景观、加工业务和附属服务。对话参与者认为，很好地理解如何投资于地方林业尤为重要，因为：

- ▶ 与其他国家层面或企业的方法相比，地方林业在森林保护，减缓和适应气候变化，以及减贫方面更为成功。
- ▶ 比起其他方法，目前在地方林业领域投资缓慢。
- ▶ 有必要加强投资人和森林权利持有人之间的相互沟通和合作。

本指南展示了如何通过推动对地方林业投资来实现森林权利持有人的目标。这里我们所说的“林业”实际指中小型林业企业（SMEs）¹⁰。因此，确切地说本指南是投资地方中小林业企业（SMEs）指南。同时必须指出的是，该指南基于以市场为基础的发展观，根植于对全球化的自由市场经济的理解。

推动地方林业发展可以有其他方式，而且以市场为导向的策略不一定是所有的权利持有人在任何情况下都可以采取的解决方案。但是有确凿证据表明在过去60年内很多森林经营模式并没有使森林本身及森林社区居民受益。把森林划为大片工业特许经营区通常都没有让森林社区获益¹¹。保护区和国家公园效果不一，通常都忽视了当地人的权利，因此不能建立有效的合作伙伴关系或经济社会上都可持续的森林经营管理模式。¹²主要靠捐助支持的为针对小众市场的微型公司提供的小额贷款作为一种试验，也许可行，但这样的企业一般很难升级成为自给自足的企业。¹³所有这些问题在于当资源耗尽或拨款中断时，当地人的状况通常变得比之前更差。这也在一定程度上解释了贫困为何经常与森林联系在一起。¹⁴

TFD在全球的对话指出，建设可持续林业经济的答案可能在于形成一个繁荣的中小企业领域，权利持有人在其中持有有意义的份额。中小企业在很多发展中国家都是“中间缺失的一部分”。不同于微型企业或大规模土地投资，中小企业能提供更好的货物、服务、高质量的就业岗位及市场准入。它们是林业社区打破孤立、提高自立能力、并在政治经济体制中坚持自己立场的途径，从而把握自己、后代及森林的命运。

框图3: 地方(控制的)林业是什么?

权利持有人团体同意以下对地方林业的解释:¹⁵

地方指靠近或处于森林中，可以听到、看到其中发生的事情，因此对森林景观提供的多样价值每天都能深有体会。相反，政策制定人和投资人通常远离森林，可能只关注部分森林景观价值，如木材收入，因而损害了整体。

控制一词关系到权利和义务，强调地方管理和政治控制有利于人类和森林。地方控制两个词放在一起指依赖森林的人(小林户、地方社区、土著民)对森林正式或非正式的拥有、经营或使用，而非那些由大公司或国家拥有、管理或使用的森林。

木材生产固然重要，但林业还包括其他很多森林使用和服务的方式，从神圣的用途到娱乐休闲、环境服务，如对土壤和水质的保护、生物多样性保护和低碳排放。林业关系着当地人的生计，因此对森林的商业性使用必须基于当地人的需求和对森林资源的适度使用，包括保护生物多样性。

地方林业投资和其他林业投资最大的区别在于地方控制这一概念。

地方控制指当地人确实项目中“把握方向盘”，积极参与。以北欧森林持有人合作社的理念为例，地方森林持有人构成合作社的一部分，组成理事会，聘请管理团队。这意味着他们有“最终决定权”，即使本人并不一定是有资质的工人。

当然，在本指南协助设计的很多项目中，当地人很可能直接就业于森林，但这是次要的。地方控制意味着当地人必须积极开发和实施项目。当然，当地人获得控制权的同时也要承担义务，就需要积极主动地参与实施项目。

1.3 指南的结构

本指南设计的出发点是简单易操作。其中包含适合投资人、捐助人、权利持有人和政策制定人的普遍性的信息和特定性的指导。本指南不涉及阐述土著、家庭和社区林业的每个方面，或具体讨论行业所面临的局限，因为这些因每个国家具体情况而各不相同。

投资地方林业（ILCF）的理由。本指南首先说明投资于地方林业（ILCF）的相关理由，综合考量对投资人、捐助人、政府和权利持有人的行业吸引点。监管在使地方林业成为可行的投资方面起很大作用，因此本指南对此行业改革开放的宏观和微观经济原因进行了详细叙述。这通常需要转变对当地人在土地、劳动力、资本方面的角色认知。

理解投资。有关地方林业投资的国际对话显示有很多不同类型的投资人，各自有不同的角色。这一章展示对投资人的成功分类方法，能够帮助投资人以最能达成其目标的方法运用资金，确保森林权利持有人吸引到适宜的投资人。

投资成功要素。地方林业投资对话也确定了对地方林业企业成功至关重要的“赋能条件”。其中一些类似于森林认证体系中使用的原则。这些都引向一些切实的步骤，而非在道德上施压。有些要素是大家熟知的，任何领域都适用的良好商业实践，还有一些则是地方林业所特有的。

通往成功的路线图。这一章列出投资交易程序中的每个步骤，从最初准备到利益分享及投资人的最终退出策略，并给出了一些投资模式和资金结构的案例。

资源链接和合作伙伴。支持地方林业的企业、社会基金和金融机构类型众多。很多都是在近几年内才出现的。

2 投资地方林业 (ILCF) 的理由

当前正值明确如何投资地方林业的大好时机。许多REDD+战略和准备计划都确定了避免毁林必须要解决的问题，但气候变化资助组织对如何组织投资来实现似乎知之甚少。同样，一份联合国特别报告员关于食物权的报告指出：对产业化农业的持续投资难以确保全球粮食安全；¹⁶ 在气候越来越多变的情况下，更关键的是对“生态农业”的投资——即投资具有生物多样性和生物量丰富的混农林业生产系统。意识到地方林业投资的优越性有利于加强REDD+等全球行动计划，改进粮食增产规划。

要动员投资人对林木和景观恢复进行投资，第一步是要明晰几乎所有的森林和景观中都居住着拥有正式程度不一的某种形式的土地权利的居民。投资人越来越多地意识到，尽管现实中缺乏关注，他们必须通过某种形式的事先知情同意 (FPIC) 过程来体现对这些权利的尊重。¹⁷虽然FPIC可能是公平的，但其结果往往是对居民失去土地或资源使用进行简单的补偿，而不是设立一个真正利益共享的企业。如果仅以付费“避免毁林”为目的，而不是想方设法投资于地方控制的农村经济，随着REDD+项目的激增，导致这种简单补偿的可能性更大。

即使投资经过了事先知情同意过程，森林权利持有人仍不能直接受益，这是因为投资遵循了传统的“资源主导”模式，在这一模式中资本寻求自然资源，由于连带效应，也需要一些劳动力（见图1）。¹⁸但是，为当地权利持有人创造的就业机会相对有限。事实上，此类项目往往吸引流动民工。

图1: 资源主导的体系



在这个模式中，未开发的土地是“空的”，没有价值，任何对土地的非正式传统权利低于更广泛的国家利益。政府和投资人往往认为这种传统权利是过时的、难以理解的，有碍于发展。另外也有一种假定认为森林中往往人烟稀少，林地应该是无主荒地。一些公司和环保组织似乎也持有类似观点。正是这种认为土地范围广阔、看上去荒无人烟、可以不受正式边界限制无限扩张的观点导致了这种土地使用和自然资源开采模式，其结果是不利于森林和土地的利用，导致当地居民贫困。

相反，基于权利的体系会在权利持有人寻求投资人和合作伙伴管理其自然资产时（见图2），将地方控制置于整个过程的核心位置。这种方法承认当地人的自主权，以及决定土地命运，并从土地的有效管理中获取收益的权利。

图2: 权利主导的体系



投资人和地方权利持有人之间真正的商业合作关系是基于权利主导体系以及实现手段的共同结果，从而避免了“资源主导型”方式在实现森林和土地价值方面的失败。

当然，地方已拥有森林权利不仅仅是因为邻近自然资源，承认该权利的交易需要有坚实的基础。对土著等权利持有人固有权利的过分强调会导致将注意力集中在自然资源租金（或特许权使用费）的分配上，而不是放在企业的附加价值上。不论是对资源还是对权利的单一关注都会削弱劳动力、生产技能、市场、资本和制度的重要性。具有讽刺意义的是，当地人对自然资源租金的重视可能会让自己陷入“资源主导型”的模式，在这一模式中，投资人乐于进行入主林地的补偿谈判，也会开展一些承担企业社会责任的行动，但不会致力于构建真正的商业合作伙伴关系。相反，基于权利的体系既让权利持有人从自然资源中获利，又能从企业参与中获取多重利益。

框图4: 企业社会责任 (CSR) 与地方林业

一些大公司和投资人通过策略性的CSR方式与森林社区打交道。这可能是一种务实的决策，比如可以避免与当地居民的矛盾，也可能是受认证计划中的“社会许可证”要求所驱动。然而，因为没有建立起投资人与地方权利持有人的合作伙伴关系，这些CSR项目很少符合“地方控制”的要求。

例如，在联合国粮农组织最近一份对42位投资人进行的调查中，只有一位证实他们公司有书面的社会责任政策，处理与地方社区和土著民之间的关系，这42位投资人管理的林业投资总价值高达360亿美元。多家公司特别提到他们把对“地方社区实体或环保组织”所作的贡献视为“做一个负责任的企业公民的一部分”，比如“建设或资助公交站候车亭、教育项目、营养和保健诊所”。投资者将这些行动看成他们“作为重要的地方土地所有者应该承担的部分实质性责任，并为林业投资吸引最佳劳动力”。

这些投资人同时也认为投资新兴市场的关键制约因素是缺乏清晰的土地所有权以及为外国公司合法取得土地和森林所有权设置的障碍。地方林业支持者（以及本指南）的目标是向投资人展示可以通过与地方权利持有人建立适当的投资伙伴关系确保稳定地获取森林资产，而无需取得永久产权。使当地人让渡自己的土地，通过赞助项目（比如建一个公交候车亭）给予补偿的做法不能取代当地人的正式参与，也不会带来社会和经济进步。CSR只是上文所描述的老式“资源主导型体系”的一个案例。

2.1 投资人从地方林业中的获益

不同类型的投资人寻求不同的回报率和回报类型（详见下一章）。大多数投资人会因以下一个或多个原因从投资地方林业中获益：

- ▶ 对于大型林产工业企业而言，可持续经营的森林可以成为有吸引力的独立资产类别，对可持续经营的地方控制林地或天然林的小林户也是如此。¹⁹
- ▶ 与社区良好的投资合作关系，再结合PEFC或FSC²⁰等认证标准，可以降低风险，并能提供长期管理质量的证据，从而可以降低投资人的资金成本。这也是取得在林区运营的“社会许可证”的要求之一。
- ▶ 越来越多的投资人以更全面的战略眼光看待环境质量与长期经济增长之间的系统性联系。在一个资源有限的世界里，要满足基本的食物、燃料、纤维和水资源需求，关键的是要有可靠而持续的生态系统服务流。
- ▶ 一些投资人也是慈善家，而一些慈善家（和捐助者）也正在进入投资领域。他们理解评估经济回报以外的影响（比如社会、文化和环境效益）的重要性。地方林业正适合这类投资人。
- ▶ 有些类型的投资人对改善供应链管理有兴趣，以确保原材料或成品的长期供应，这些原材料或成品往往需要有可靠证据证明其符合社会和环境可持续性要求。
- ▶ REDD+项目的投资人（包括金融投资人和双边或多边捐助者）越来越意识到，让当地人参与并理解他们所面对的经济激励对确保REDD+项目的成功起着至关重要的作用（详见下文）。

框图5: 案例研究: 地方林业投资实例

地方林业投资的例子有很多，其中一些已纳入本指南的案例研究部分，主要包括：

绿色木材公司 (GreenWood) GreenWood在洪都拉斯和秘鲁与社区紧密合作，以确保乐器经营所需的高质量木材的可靠供应。到目前为止，GreenWood已从社区采购了价值90万美元的吉他部件。

Planting Empowerment 巴拿马的Planting Empowerment是成立不久的一家公司，通过股权融资募集了超过18万美元的资金，用于在当地人拥有的土地上造林，收益共享。

Green Gold Forestry 秘鲁的Green Gold Forestry公司发现，与地方社区建立生产性的合作关系对天然林进行可持续经营改进了“运营的社会许可”，同时也降低了风险和资金成本。

Cochabamba 玻利维亚的Cochabamba通过创新的融资结构已成功建立了一种商业模式，将英国小投资者和玻利维亚小林户的林地联系起来，这种融资结构可以为树木种植提供预先融资，同时将现金和利息的偿付推迟到林木采伐后。

Wildlife Works 肯尼亚的Wildlife Works有一个项目保护了50余万英亩的森林，在保留通向察沃国家公园 (Tsavo National Park) 的走廊的同时，与地方社区共享从直接碳融资中获取的利益。

PhytoTrade Africa PhytoTrade Africa目前在投资非洲南部的一处设施,该设施建成后每年能加工150吨猴面包树果粉,惠及约1000名当地人,投资额为15到20万美元。

陶波湖森林信托基金 新西兰的陶波湖森林信托基金已投资了3000万美元用于森林恢复,实际净收益目标为6%~7%。

PINFOR PINFOR由危地马拉政府动用1%的国家营运费用建立。截至2009年,已为林业部门创造了约1.34亿美元收益,并帮助建立了约10万公顷的人工林。

2.2 权利持有人的获益

权利持有人的宣传团体和协会,比如前文提到的G3,已成为地方林业投资举措背后的驱动力。在很多热带国家,生活在森林中和周边的居民尽管强烈要求土地和资源的权利,仍然日益被政府和大企业边缘化。而且他们通常是最穷困的人群,无缘获得社会服务、市场机会和政治影响。

新兴市场国家的REDD+的机制,甚至一些减少非法采伐(如FLEGT)的机制,并不一定会改善森林社区的境况;相反,可能威胁到以林为生居民的法定或传统权利及其经济地位。资金支持目标不当有可能限制人们获取森林资源,动摇地方制度,削弱当地人维系自己文化和生计的能力。

要确保从这些融资机制中获益,当地人需要拥有森林控制权。以林为生的民众要在投资计划的设计和实

施中发挥关键作用。地方控制让权利持有人可以:

- ▶ 加强和规范林权和权利。
- ▶ 建立稳定而有活力的地方经济。
- ▶ 有满意的工作机会。
- ▶ 为实现长期繁荣而管理自己的自然资源。
- ▶ 通过不断增强的经济能力获取自主发展权,掌控向市场经济的复杂转变,同时保存自己的文化认同和社会结构。

框图6: 林权决定一切

“林权塑造一个国家的林业和经济。在林业发达国家(如美国、瑞典、芬兰)和发展中国家(如墨西哥和中国)有大量的例子表明,承认地方权利对林业结构有着深远影响,能增加林业创造就业和带来经济增长的潜力,并有助于良政。通过必要的林权改革,围绕森林的小规模行动和社区行动也能提供宝贵的生态系统服务,包括减缓气候变化。”——《产权与资源行动》²¹

“.....很少有(比社区森林经营)更好的方法来平衡贫困人口和森林的利益。但要做得好,社区需要有强有力的产权.....”——《经济学人》²²

“土地和林权改革关乎最大限度地提高民众的福利和生活水平,通过提供就业减少贫困,并让民众与环境和谐共处。”——印度尼西亚政府部长昆多罗 芒库苏布罗托(Kuntoro Mangkusubroto)²³

2.3 政府的获益

成功投资地方林业的先决条件是要有政府管控。一些政府已经进行了政策调整，支持作为可持续发展基石的地方林业和企业。然而，很多国家的林业政策仍然处在盛衰交替的轨道上，政府通过政策使森林的自然资本转化为经济资本为发展提供资金。当地人通常没有从中获益；事实上，研究表明在很多情况下，当地人的境况变得比以前更糟。²⁴ 值得欣慰的是，一些政府逐渐认识到集中控制的旧模式（如前所述）与就业机会、经济增长和福利不相容，因而正在逐步将森林控制权还给当地居民。然而交还如此重要的战略资产控制权需要有政治勇气，而且应审慎完成，以避免权利无序下放引发的问题。正如权利持有人群体自己所指出的：“取得地方控制需要有个过程”。

地方林业可以促进经济发展、社会和谐和环境可持续发展。一份全球性的总结发现，与私营林业企业相比，社区森林企业往往对地方经济的投资力度更大，对社会凝聚力和长期公平的促进作用更大，同时也是生物多样性保护的积极力量，比如，通过投资大幅减少了森林火灾的发生。²⁵ 总之，地方控制意味着对资产更好的保护，从森林资源中获得更高的可持续性收入。

我们可以从经济、社会和环境角度来看地方控制的林业企业的好处：

对经济有利。从公共政策的角度来看，投资于地方林业提高了土地使用部门的生产力和效率，同时为自下而上的农村经济发展奠定了基础。森林资源管理的垂直整合产业模式已经占据主导地位多年，与这一模式不同，小规模产业具有特定的微观经济特征，能在农村经济体中产生“乘数”效应。当企业为地方控制时，这一效应还会增强，因为地方控制带来了多样化的技能和地方层面的交流。这意味着农村小镇上不仅有伐木工和运输工，还有经理、簿记员、司机、销售人员和造林人。这种多样性增强了社区建立对技能依赖更多而对产品价格依赖更少的地方经济的能力。

随着这些乘数融入到更广泛的经济增长和更多样化的活动中，会形成越来越多的正规化过程。这意味着非正规部门中的微型企业逐步成为正式注册的企业。他们开始纳税，反过来又扩大了地方和国家政府的财政空间。对于那些大部分收入都来自自然资源租金的国家而言，这一点尤为重要。

由于财富是在地方产生的，随着企业的发展，资源权利得到了保障，社会资本有所提高，地方环境问责制也加强了。²⁶ 这些将转化为创业技能的提升、收入和地方消费的提高，以及贸易条件的改善。

对社会有利。地方经济的发展涉及当地人的积极参与,具有明显的社会效益。小企业(如木材加工)专营可以让家庭从维持生计平稳过渡到市场经济。与通过打猎和采集获取食物相比,通过从市场购买食物而节约的时间可以用来参与地方组织。例如,在尼泊尔,英国国际发展部(DFID)资助的社区林业项目提高了森林社区的公民参与度,增强了机构制度;而加入森林用户群体则帮助被边缘化的居民克服社会排斥。²⁷多余的收入常常投资于卫生和教育,并通过更好的营养和更广阔的视野提高下一代的福利。拥有各种地方控制企业的社区往往有更强的自信、政治影响和自主权。

对环境有利。人们普遍认为,居住在森林里的人自然而然地是悉心保护环境的管理员,如果他们真的与人串通破坏森林一定是出于可以理解的经济原因(即“贫困导致森林退化”的观点)。如果林区居民可以从森林中获取经济利益,就有强烈的动机去保护森林不被采伐²⁸,这种观点通常是正确的。然而这种观点并非完全适用于所有地区和所有人(正如大企业也不是完全没有好的典范)。来自世界各地的广泛证据表明,如果适当的激励机制到位的话,私有财产的持有人,包括持有产权的社区,有能力保护并且也确实保护了公共产品。事实上,在发展中国家,农村社区拥有或得到许可管理着至少四分之一的森林;他们在环境保护方面投资了26亿美元,超过了国家资助和各种形式的国际保护支出的总和。²⁹最近对案例研究的整合分析发现,国家管理的森林退化率显著高于社区管理的森林。³⁰

框图7: 林权改革是发展过程中的必要步骤

一些发展中国家已经开展了林权改革,并取得了不同程度的成功。³¹林权改革的一个共同愿望是提高偏远地区的森林蓄积量并取得扶贫进展,因为这些地区的贫困问题目前很棘手。产权改革涉及到生活在森林的社区。由此产生的经济利益一般而言可归功于产权;尤其要归功于森林经营。

毋庸置疑,有大量证据表明明晰产权可以带来总体经济利益。³²然而,对于产权带来经济增长的机理,以及预期从各种形式的财产(如森林)中、通过不同的产权形式(如传统权利)获取利益的程度,尚无共识。

尽管如此,所有的研究都认同,无论是城市里的房产,还是穷困地区的农场,或是一片森林,提高其产权的确定性将提高资产的价值。如果地方社区拥有对林产品的商业利益,就有可能投资保护森林树木。³³同样的逻辑也适用于小林户的林地或混农林业种植园,这种种植园通过订单农业安排的商业外包激励地方社区恢复和管理地面上的林木。³⁴

有关林权改革总体经济作用的辩论在以下方面与林业政策有关:

a) 正式林权(或任何提高产权法律确定性的法律途径)可以提高持有人进行长期劳动力和资本投资的意愿。这可以解释为什么强化的林权与良好的长期森林经营密切相关。

b) 林权的形式多种多样, 而永久产权可能并不总是适合林业。如果有广泛的社会和法律认同, 土地习惯所有权同样有效。这些权利的形式和意义由周围的传统赋予。正如德·索托 (de Soto) 所说的那样: “赋予你对一个特定资产的某种排他性权利的不是你自己的意志, 而是其他与你一样看待你权利的人的意志。”³⁵

C) 林权改革是提高农地或林地经济产出的必要条件而非充分条件。其他因素同样重要, 如合宜的治理、对企业有利的环境、金融和宏观经济的稳定。尽管如此, 对投资者的调查表明, 如果林权不确定, 投资风险相对于林业的最终收益而言不匹配, 因而他们不会投资 (或借款)。³⁶

然而, 这些论点也可用来支持将更强的森林产权给予少数公司或个人。通常政府在允许林业的地方控制方面会非常谨慎, 以确保投资继续流入林业部门以及行业仍可获得原材料。安全的做法似乎是继续“一切照旧”的大规模商业化林业模式, 即国家主张林地国有, 忽视已存在的权利, 然后通过特许或租用的方式分配给大型私营公司。

反对这种自上而下政策的观点建立在如下四项主张之上:

- ▶ 第一, 研究表明, 大规模的商业化林业最多只能避免贫困加剧, 但其能减少贫困的证据很少。³⁷
- ▶ 第二, 分配特许权、建立种植园和所谓的“圈地”导致国家和当地社区都遭受资产损失, 且无适当的补偿。³⁸
- ▶ 第三, 对73个国家在1960-2000年间经济增长的分析发现, 与土地分配不公的国家相比, 初次土地分配相对公平的国家实现的经济增长率要高出一到两倍。³⁹
- ▶ 最后, 中小企业发展成功的国家往往具有很大的经济发展韧性。⁴⁰ 对家庭农场比雇工经营的农场生产率更高的农业部门而言尤其是如此。事实上, 这一领域的主要研究已经得出结论, 将大型农场的土地重新分配给更小的家庭单位可以提高生产力。⁴¹

总之, 这些论点可以作为为建立地方控制林业和实现经济、社会及环境效益而改革林权的有力支持。有些国家 (比如中国) 在尝试过不太成功的土地和森林经营方法后, 已经意识到这一点了。他们认识到, 这种基于权利的改革是可被称为“统治艺术”的一部分, 意味着他们试图最大化民众从自然资源中获取的长期利益, 避免看似更快的边缘化、掠夺和强制方式, 因为这些方式削减人类福祉、有损自由, 直至最终动摇政权的合法性。

2.4 捐助人和NGO的获益

捐助人和非政府组织从多个不同的角度处理农村发展问题, 近来主要是从自下而上的角度, 致力于通过基于社区的自然资源管理等行动给民众赋权。不过, 他们对地方林业项目的投资似乎取决于其立场, 即取决于他们对地方林业是抱着务实、怀疑还是支持的态度。⁴²

务实主义者认为, 地方林业可能具备或不具备市场竞争优势, 但发展如此普遍, 以至于他们不得不参与进来改进它。

务实的捐助人、NGO和环保组织将地方林业投资看做达成目的的一个手段, 致力于实现社会或环境目标以及商业目标。他们可能要求企业或项目包含某些有价值的主题, 如性别平等或物种保护; 也可能将

项目视为在地方制度和社会背景下明晰权利的契机，巩固地方权利在国家法律体系中的地位，并将它作为治理改革进程的一部分。

怀疑论者认为，地方林业没有市场竞争优势，深受市场失灵之苦，因此，需要外来援助。

在很多情况下，捐助人支持地方林业投资的动力来自于他们了解价值链上限制地方社区成功管理企业的症结。他们会因此而建立平行市场和差异化制度（如公平贸易），或压缩价值链以获取更大份额的收入，比如，通过为社区产品的整合和营销设立结算所的方式。他们也可以将自己的作用看成是帮助社区抵御私营企业可能面临的风险。

支持者坚信地方林业具有内在的乘数优势，因此是首选的经济模式。

许多捐助人资助的、支持地方林业的行动展现出很高的地方自愿参与度，并能获得林木种植和劳动力的丰厚回报。土生土长的制度和实践得以保持，而没有被强加的、国家认可的管理体系所取代。对社区团体的投资可以节省大量成本使退化的林地得以恢复。

2.5 低碳发展的获益

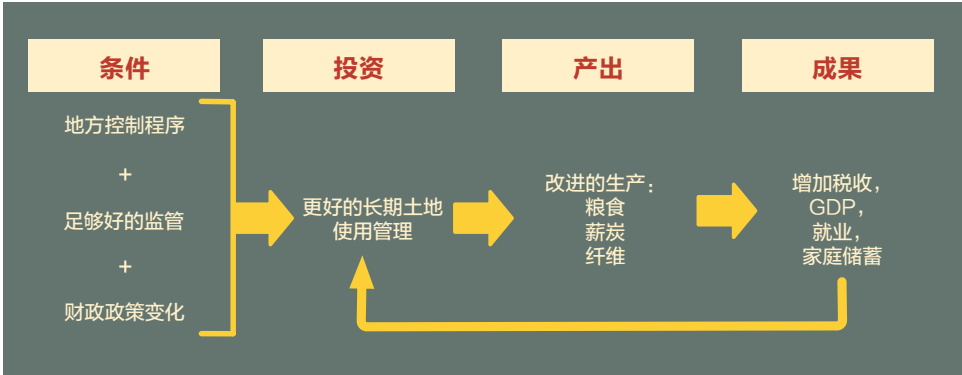
许多捐助人和政府都在关注气候变化，并在规划减少毁林和森林退化所致排放的项目（REDD+）。与此同时，投资者对这些项目也感兴趣，因为他们希望利用市场或其他经济激励，比如通过碳交易，实现自己的目标。

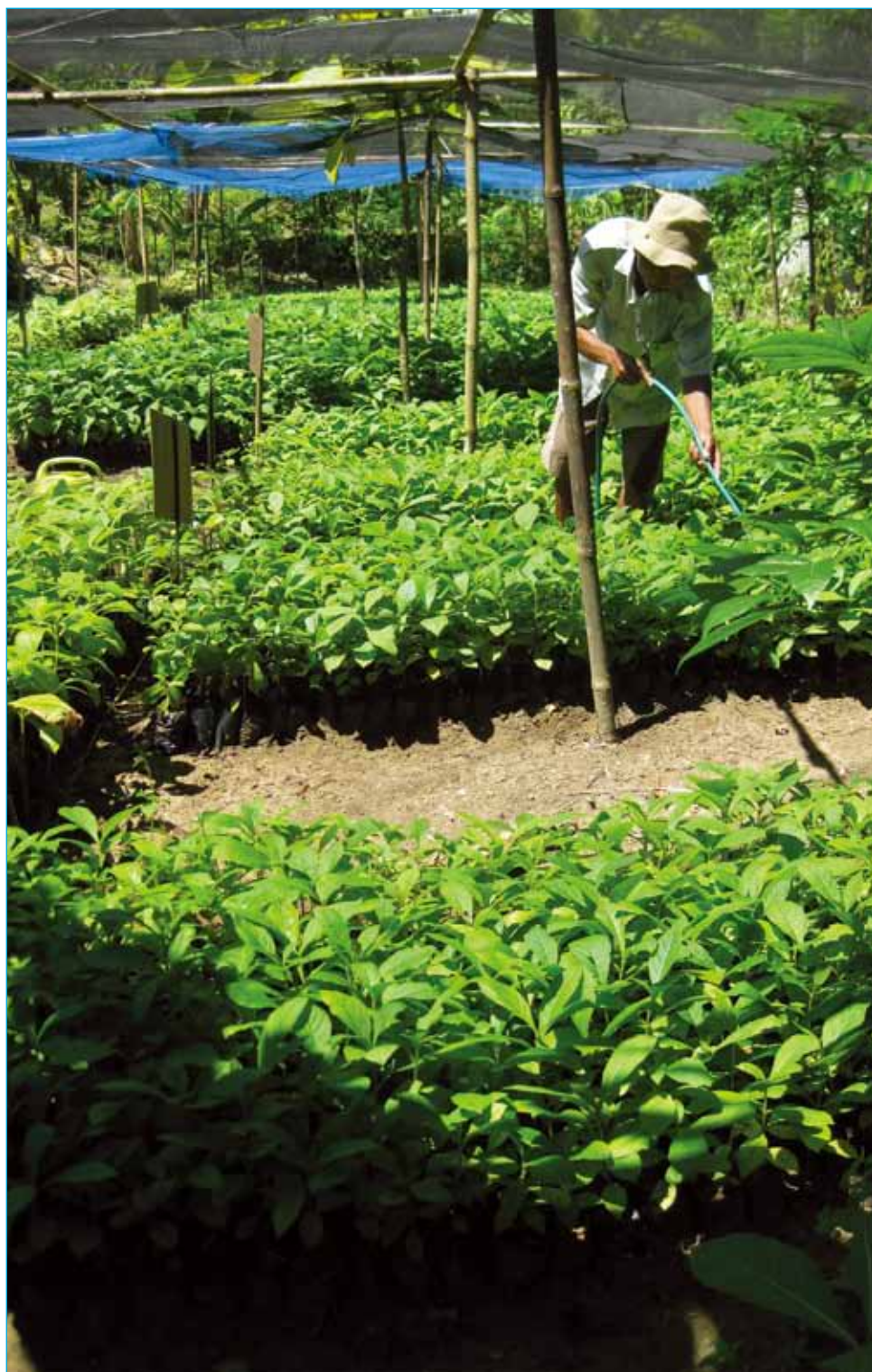
但是批评者指出，碳交易不可能满足REDD+的目标。⁴³他们认为，REDD+如要获得成功就需要促进发展，而以商品为基础的做法难以带来发展效益。在许多商品市场上，能取得REDD+市场控制权的很可能是中介，而不是生产者，这只能让政府和地方森林所有者得到一小部分资本收益，从而加剧很多低收入国家土地使用部门里已经存在的低效率和不平等，进一步动摇森林权利持有人的地位。

有足够的理由相信，为确保REDD+项目的成功，就要重点支持地方林业投资。地方林业是土地使用部门减少排放的关键。第一步就是要把降低排放视为投资及持续性财政体制和地权改进工作的伴生效益。投资于有特定需求和市场的商品如木材、燃料、食物和经济作物，可以获得预期现金流。而且这也与大多数政府的发展目标一致。下图3展示了一个简化模型，说明投资于生产有形商品（食物、薪材和纤维）的中小企业可以实现改善生计、增加税收和降低排放的正向循环。

将REDD+项目重塑为地方林业投资不仅会带来更好的经济效益,也会改善政治经济,帮助发展中国家转向更可持续的低碳发展之路。改进后的REDD+投资模式,专注于地方控制的森林和土地,能为可持续森林经营、造林及景观和混农林业的木材使用提供更好的商业实例。随着就业和经济形势的改善,进一步进行制度改革的政治意愿加强,这反过来会带来更好的土地使用管理和实现REDD+目标。对森林和景观进行全盘规划,并投资于地方中小企业,将为可持续的公平发展创造更有利的条件。

图3: 投资中小企业可以实现改善生计、增加税收和降低排放的正向循环





3 理解投资

要加大对地方林业的投资，必须首先理解未来谁将或可能投资。如第6章案例分析所展示的，许多权利持有人从自身经验也已了解到有很多不同类型的组织为林业商业活动出资。有些投资是大型开发项目的一部分，有些可能和环境保护相关，另外一些则仅是获得自然资源的途径（使用老式的“资源主导的体系”）。

本章目的是通过投资分类框架帮助理解投资情形。旨在帮助投资人、捐助人、慈善家在“投资人圈”中找到自己的位置，同时让其他利益相关方（尤其是权利持有人）理解不同类型的投资人的投资动机。地方企业将了解如何最好地吸引适宜的投资人，以及最适宜的投资顺序。

框图8：何谓“投资”？

投资 investment 发音: |ɪnves(t)ment| (名词)

1. 投入金钱而获得利润或物质结果的行动或过程：对当地锯材厂的总投资为5万美元。
2. 值得购买的东西，因为未来可能有利润或有用：一块私人林地可能是个好投资。
3. 投入时间、努力或精力做某件事情，同时期待有价值的结果：花时间参加管理技能培训是对我们未来事业的投入。

[牛津美国词典定义]

“投资”一词的含义在金融领域和经济学中略有不同。在金融领域，投资通常涉及实体的现金投入和产出，如上文词典定义。在经济学领域，这类现金投资仅是资源的再次分配（货币只是从一个人转到另一个人手中，货币总量不变）。对经济学家而言，“真正的”投资指的是某种事物的总量有所增加的方式，例如资本货物、基础设施、或人力资源（如政府“投资于教育”）。私营公司可能投资于研发以便积累营销知识，或投资于市场营销以便增加品牌价值。

本指南中对“投资”的定义涵盖这两种含义。投资是资源交接的行为（如金钱、付出的努力、时间形式的资源），期待在未来某个时间产生回报。

投资行为改变事物进展的方式。这种改变的结果可能使投资人得到经济利益，但也可能导致收益以其他方式分配。投入和产出都可以是非货币形式的，在某些情况下收益很难跟踪或准确衡量。

3.1 为什么要重新思考投资

像很多中小企业一样，对难以筹措投资资本的地方林业企业而言，基本可以假定任何种类的投资都是受欢迎的，不必追究资金出处。然而投资目的各异，如果投资人和企业目标不一致，投资难以顺利实现。尽管追求利润应是投资人和地方企业的共同目标，但是这些投资人往往要求很高，多数中小企业无法达到他们的标准。

因此，已有的地方林业投资通常都是来自政府、捐助人和慈善家，通过NGO或政府机构实施。在某些情况下，投资也来自私营领域，通过企业社会责任机制进行。这种类型的投资的弊端在于它们通常都追求非商业性的产出，如实现社会或环境目标。这可能意味着长期商业成功所需的企业发展路径被忽视了。

除少数个例，由非政府组织设立的贸易公司通常商业运作都不成功，也未能有效地实现其社会和环境目标。在一些社区管理的林区，到处可见废弃不用、锈迹斑斑的锯材厂，这是非政府组织或当地政府部门善举的结果，也是投资失败的典型。⁴⁴赠送设备或无条件的软贷款，使企业从根本上丧失了真正的生存能力。企业本可以自给自足，却要依赖补贴；另外，资本投向有明显的失误，投资建锯材厂远不如投资于诸如领导技能和技术培训这些重要但难以评估的业务发展上。

非营利部门试图使用软贷款，通过商业途径实现其社会和环境目标，或是私营公司通过设立企业社会责任机制为其主要商业活动争得“社会许可”，这种情况下，专业技能、资本的分配都不到位。最终结果是界限模糊、目标混乱，更重要的是主流投资人会袖手旁观，不相信也不参与。

表1: 地方林业投资人的优势和劣势⁴⁵

	优势	劣势
非营利部门 (如政府、捐助人、NGO)	<ul style="list-style-type: none"> • 有果敢的决断力 • 在当地有影响 • 被视作合适的投资人 • 有能力进行尝试 	<ul style="list-style-type: none"> • 目标冲突 (如森林保护抑或改善生计) • 资金波动 • 缺乏商业经验 • 对价值链理解错误 (如中间人的角色) • 排挤私人投资
私营部门 (如银行、外国直接投资)	<ul style="list-style-type: none"> • 有大量可用资本 • 有长远视角 • 关注市场 • 了解价值链 	<ul style="list-style-type: none"> • 对地方权利缺乏承诺 • 获取自然资源可能是其主要目标 • 不够果敢 • 因不确定性而犹豫不决 • CSR项目设计不当

因此我们需要重新考量不同投资的方式。非营利机构擅长于加强森林社区参与，也足够果敢进入孤立的领域。政府有资源解决市场失灵，改进投资环境 (如通过产权改革)，降低交易成本。私营部门对商业现实把握准确，和市场、技术和资本联系密切。表1总结了这些不同投资人的优势和劣势。

然而，实践中并不能简单地将投资人分为“非营利”和“营利”，或“软”和“硬”投资。例如，合作社可以努力形成盈余以确保其可行性，但其“一人一票”的权属结构有别于典型的私营公司股东模式。而且有证据表明，有些合作社在私营行业是非常精明的投资人，财务基础扎实，同时兼顾实现其社会和环境目标。其中一个典型的例子是瑞典Södra合作社（参见案例研究）。同样，也有很多私营领域投资人在取得利润的同时也追求非财务目标的实现。但这些投资人很难找到对地方林业投资的入口。我们面临的挑战是如何设计一个投资框架，能够帮助不同的投资人确定其投资目的，以及他们能为企业带来的特定技能。通过发挥各方优势，扬长避短，实现高效投资。

3.2 一个全新的框架：赋能投资和资产投资

地方林业（或任何中小企业）要取得成功，必须以最终成为银行的主流客户或股权投资人的投资目标为目的。不断依赖补贴本质上是不可持续的。特定类型的拨款具有灵活性和试点性特征，那么如何将其与讲究规则和规模的投资追求利润的投资结合起来？

综合森林对话机构会议的多次讨论，以及社会效应投资和企业慈善方面的著作，我们认为最合适的确定投资类型的方式是分为“赋能”投资和“资产”投资。在这个模式下，不需要有宽容的“软”投资人处在中间，他们既不冒大风险，也得不到良好回报。投资要么用于创造赋能的环境（即为纯粹的拨款），要么用于社会效应投资（期待一定形式的回报，无论高低）。总之，赋能投资创造公益产品，优化资产性投资的投资环境使其能创造私有资产。这些私人资产不是由投资人拿走了，它们是权利持有人自己形成的资产：公司、私人储蓄、基础设施、健康和教育的改善等等。在同时实现公平的经济增长和环境可持续的使命中，公益产品和私人资产相互依存。

a) 赋能投资

赋能投资由政府、捐助人、非政府组织、慈善家、权利持有人和私营部门进行，以优化资产投资的环境为目的。赋能投资可以是机构或制度建设的一部分，也可以是先锋投资，用以提供公益产品如中小林业企业商业模式、组建协会、确定市场联系和提供新技术等。赋能投资不同于通常的捐助人资助，它既可以用于公共机构，也用于私营企业。提供给企业的资助不是用于营运资金，而是用于特定目的，与企业自给自足，因而能够吸引资本投资这个主要目标相联系。赋能投资不期待其资本产生直接经济回报，也不产生金融或实物资产。

框图9: 作为赋能投资的企业式慈善

慈善在推动发展中国家私营企业方面影响越来越大,尤其是在中小企业发展和农业领域。有些慈善家采用和捐助款类似的投入方式,起着和大捐助人类似的作用,他们更了解市场。⁴⁶其他慈善家则采取私营部门的投资方法,期待某种形式的投资回报,用于保持周转资金的资本基础。后者更接近于社会效应投资。介于两者中间的是首要关注社会和环境影响,但也追求“适当的“经济回报的投资人。⁴⁷

但是,要实现社会效应投资,私营企业需要很好的赋能条件。“企业式慈善”提供用于概念开发和验证的种子资本,帮助创造这些条件,同时也支持机构和专家介入,通过他们使得市场能为中小企业所用。⁴⁸企业慈善家也利用其在私营领域的专长帮助捐助者改进其方法。

“企业式慈善的目标是形成包容性的商业模式,追求回报的资本也可以通过此模式投资。”⁴⁹

b) 资产投资

虽然预期的资本回报水平会随投资人的需求和态度而有所不同,资产投资的最低要求是不能丧失其所投资产的名义价值。投资人视所投资本为资产,要么获得即付的有形价值(如贷款利息),要么获得收取未来现金流的权利。这种投资的目标是形成私人资产。资产投资可以通过利润为导向的投资人或产品为导向的投资人进行,他们追求不同类型的回报:

- ▶ 利润为导向的投资人寻找进行资金投资、获得资产回报的渠道。这些投资人包括银行⁵⁰、政府主权财富基金、私募股权基金、养老金基金。也包括森林权利持有人,他们可能投入其森林土地以获得未来收入。这些投资人都可能是如上文所述的社会效应投资人,但也可能是纯粹的“价值投资人”,即他们的主要目标是确保其资产回报与投资风险相称。在林业领域,尤其是新兴市场中,投资人可能要求高水平的回报。例如,在近期的问卷调查中,投资人表示对热带林业投资需要12%~20%的内部收益率(IRR),或超出资产收益至少7%的溢价。⁵¹
- ▶ 产品为导向的投资人从事某些生产或销售业务,他们寻求的要么是原材料,要么是可以销售的产品。这些投资人包括制造商、专业的生产商和批发商。他们投资于林业以便稳固其供应链。他们也结合资产投资和“赋能投资”,以便加强供应商的能力。事实上,仅购买产品而不向供应链做任何额外投资的公司在此不视为投资人,仅是买家。

框图10: 作为资产投资例子的社会效应投资

越来越多的投资人反对他们面对的是非此即彼的选择的提法,纯粹为获取和风险相称的最大收益而投资,或纯粹为社会目的捐资。⁵²这些投资人希望超越“社会责任投资”(社会责任投资主要关注避免投资于有害的公司),把资本用于可以改善民生和大规模加强生态系统完整性的业务和项目。⁵³

这种投资现被称为“社会效应投资”,定义如下:

“用于形成超出经济收益的积极影响的投资”。⁵⁴

需要强调的是,这并不是说投资只形成积极影响而无经济收益。社会效应投资的环境是真实的由市场、资本、土地和劳动力构成的世界。有些慈善基金会也明确表示,他们有极大的兴趣运用自由市场原则应对社会和环境挑战。

投资人类型

“赋能”和“资产”投资是根据资金使用的方法划定,但并不意味着投资人仅参与一种类型的投资。虽然我们发现,涉及地方林业时政府通常都只进行赋能投资,而银行和追求收益的股权基金仅进行资产投资,但是表1显示出投资人有时兼作赋能和资产投资。

特别要强调的是,地方权利持有人也是投资人,投入非现金形式的劳动力、技能及共有土地权等。这些投入属于资产投资,期待的是具体回报,这种投资与现金投入一样不容轻视。但是,权利持有人也可以进行赋能投资,以便提供良好的市场运作所必需的公益产品。例如,组建协会,参与对合作社的管理,对政府进行游说,都属于不同类型的赋能投资。权利持有人的赋能投资和资产投资的结合构成地方林业投资中最关键的部分。

虽然投资人可能兼作赋能和资产投资,但还需要用此框架对投资进行区分,因为资本被赋予承担不同的功能,获得不同的收益,而这两种类型的投资所获收益很难进行比较。投资人,如非政府组织或慈善家,不对这些类型的投资加以区分就无法准确评估投资的成败。总体上讲,要推动投资于有风险的领域或创新的领域,如小型林业企业,两种类型的投资都是需要的。但是对资金应加以区分,并以不同的标准评估。下一节将给出不同类型的投资成功混合的案例。

表2: 投资框架

类型	赋能投资			资产投资			
投资人	政府	捐助人 慈善家	权利持有人 产品投资人 慈善家	私营公司	慈善家 SWFs* 权利持有人	银行	私人投资人 和股权基金
载体	项目	NGO 研究机构	中小型企业 中间人	产品购买	资本投资	金融服务	资本投资
目标	促进私营部门发展		填补“先锋空缺	可持续的供应链, 高质量产品	资本收益, 及社会/环境影响	支付利息, 偿还本金	和风险相称的资本收益
措施	公共支出, 如基础设施、 财政改革、 监管改革、 补贴	拨款, 如机构 建设, 机构改 革	企业慈善: 专款 和种子基金, 如 用于展现商业模 式可行性	通过订单、 预付进行产 品投资	通过股权、 贷款进行社 会效应投资	以公司 或个人资 产(如土 地)为担 保贷款	通过股权、 贷款进行 价值投资
产出	公益产品			私人资产			

*SWFs: 主权财富基金

3.3 投资分层, 实现公益产品和私人资产兼得

很多社会企业和非政府组织都有一些商业活动, 如进行非木材林产品、公平贸易产品、木材等的营销。鉴于交易成本高, 以及这些组织的首要任务是实现特定的社会和环境目标, 其过高的管理费用导致这类商业活动被视为不可行。而且, 这些组织内部也缺乏经营盈利企业的技能。实际上在很多情况下, 这些商业活动都被视作这些组织的次要活动, 只是用于创收, 从交叉补贴中受益。

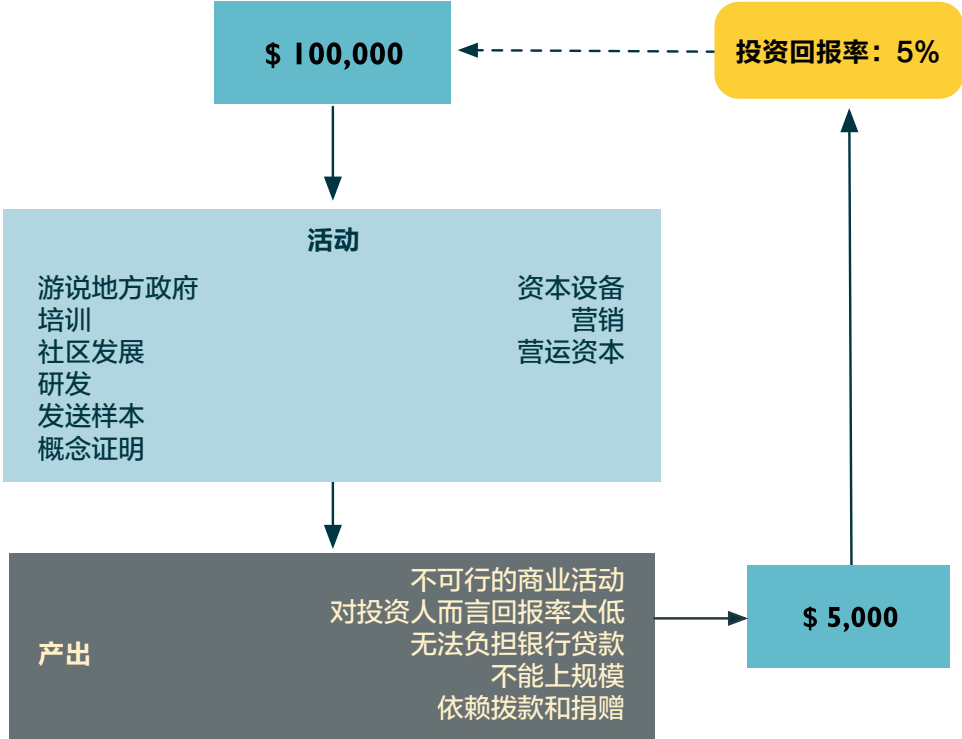
这导致三个主要问题:

- ▶ 因为回报率太低, 这些组织不能筹集资金支持商业活动。
- ▶ 经济目标和社会目标相混淆, 或企业难以得知这些目标的真实业绩, 弱点被遮蔽直到发现时已来不及纠正。
- ▶ 试图在同一区域和行业运作的私人企业难以和本质上受补贴的企业竞争。这可能阻碍区域内私营企业的发展, 具有讽刺意味的是, 这也将削弱这些社会企业或非政府组织努力要实现的目标。

图4展现一家社会企业需要10万美元进行小型林业项目, 专门加工和销售雨林蜂蜜, 计划投资于培训、社区发展、加工设备和营销。预计净利润为每年5千美元, 或投资的5%。这一利润不足以偿还商业贷款利息, 也不能满足股权投资人。在这种情况下, 通常是捐助人或慈善家投入所需的全部资金, 以实现社会或环境目标, 但对资金收益并不关心。此案例中, 投资人不了解所投资金是赋能投资还是资产投资, 也无

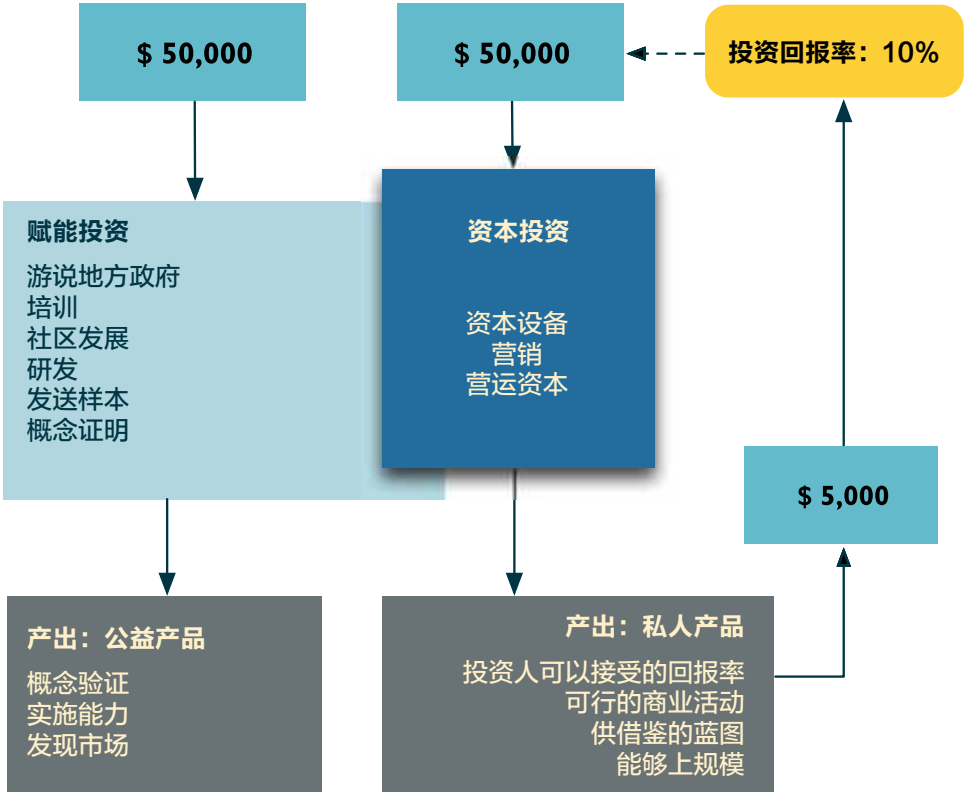
法评估投资成功与否。这很有可能存在道德风险，即企业未能达到收入目标，或者挪用资金，因为即便不能偿还贷款，也不会受到惩罚。而另一方面，如果捐助者希望强制执行贷款条款，企业可能无法实现捐助者要实现的社会和环境效益，而这才是当初资助的唯一原因。

图4: 单独使用拨款投资于企业



这其实是融资结构的挑战⁵⁵，解决的办法是从私营部门借用一些技术。图5显示如何进行结构调整，使得交易的商业性和资助性活动分开。根据企业规模和当地法规，这可能需设立一个独立法人（但对小型的组织，这种结构调整就可能解决问题而无需设立法人）。商业方面需要5万美元，可以作为正常的资本投资来融资，贷款或股权，或两者结合。所有纯收入将归于这些投资人，年利润可达10%（即\$5,000除以\$50,000）。这一利润率足以满足一些资本投资人的要求。同时捐助者现在可以补投其余5万美元，以实现项目的社会和环境效益。捐助者的赋能投资如以前一样能够实现非经济影响，但只需之前一半的费用，而省下的5万美元可以用于其他项目。资产投资实现现实的收益的同时与赋能投资共同产生社会和环境“影响”。

图5: 使用分层的赋能和资产投资



这一架构不仅能改进资金模式，而且可以确保不同类型的投资人进行的是正确类型的投资。赋能投资的价值可以量化，用居民收入、贫困水平、入学情况、母子健康等指标来衡量，可用于项目之间的效率比较。捐助人和慈善家越来越多地需要看到这种比较结果作为项目影响的证据。而在项目的商业方面，企业关注确保长期可行性和可持续性的财务成果。

3.4 投资决策

无论投资人只是寻求经济收益，还是资本回收和社会影响的结合，他们通常都使用类似的标准评估资产投资。这些标准来自商业传统和多年积累的商业能否成功兑现在企业计划书中的承诺的经验。正如前章所述，“社会效应”投资人在追求社会影响的同时也追求经济收益，而非取此舍彼。评估任何资产投资的第一步是确保经济收益能够达到所需的门槛（不同类型投资人追求不同的收益率。例如3%的实际收益，或10%的名义收益）。即使投资人注重非经济的积极影响，可以接受较低的收益率，投资提案仍需确保在经济上可行，否则难以实现任何追求的长期利益，如社会或环境影响。

寻求投资的权利持有人要理解投资人在追求某些积极成果,无论是“资产”还是“赋能”投资,这一点很重要。赋能投资并不意味着没有专注目标,或者缺乏商业纪律,而且捐助人也越来越多地要求确保投资(非财务性)回报。然而,评估赋能投资的社会和环境收益的方法复杂,而且很难直接将投入和业绩联系起来。相反,资产投资中资本和经济回报之间的联系十分明显。

总之,投资者会根据投资类型寻求特定的评估标准,见下表3。本指南中的很多建议都是基于满足这些标准的需要,因为无论投资地方林业的理由如何充分,主流投资最终还是依循有力的商业理由。表3详细列出了针对投资人的特定标准,有些项目是投资人和权利持有人共有的要求(如“协调的目标”),将在下一章“有利条件”中详述。

表3: 不同类型投资的标准

类型	类别	投资标准	目标产出和成果
赋能投资		<ul style="list-style-type: none"> • 具备协调的目标 • 有改进的潜能 • 具有灵活性 • 可能有积极的社会和环境影响 • 计划减轻任何负面的社会和环境影响 	变革 积极的社会和环境影响 “可升级”到资产投资
资产投资	价值	<ul style="list-style-type: none"> • 商业提案的可行性 • 可估量的风险和收益 • 林权和使用权的状态 • 企业有足够的规模 • 管理人的过往记录 • 外在因素(国家风险、监管、市场限制) • 有许可的正式企业 • 确保计划实施的机构能力 	有吸引力的,与风险相称的经济回报
	社会效应	以上所有项,以及: <ul style="list-style-type: none"> • 可能有积极的社会和环境影响 • 有计划减轻任何负面的社会和环境影响 	一些经济回报,外加积极的社会和环境影响(可能通过IRIS衡量) ⁵⁶
	产品	<ul style="list-style-type: none"> • 生产指定产品的潜力 	可靠的供应链
	银行	<ul style="list-style-type: none"> • 资产的流动性和抵押的可用性 • 充足的现金流 • 有许可的正式企业 • 管理人的过往记录 • 机构能力 • 外在因素(国家风险、监管和市场限制) • 充足的企业所有者权益出资 	债务还本付息

3.4.1 可估量的风险和收益

投资人并不畏惧风险，但需要能够估量风险，无论是实际风险还是预期风险。他们需要计算所需的最低收益率，确保降低风险的费用已包含在商业计划内。常见风险类别，见表4：

表4: 常见的投资风险

类别	风险
政治和经济	<ul style="list-style-type: none">• 多变、不连贯、无法预知的监管• 法律偏向国有企业或有政治人脉的人• 出口管制, 贸易障碍• 进口管制, 导致进口不足 (零件等)• 财政危机, 恶性通货膨胀• 货币风险—无法兑换、资本控制、突然升值• 战争、内乱
实体	<ul style="list-style-type: none">• 火灾、虫灾、大风、干旱、气象事件• 侵占、盗窃、恶意破坏
机构	<ul style="list-style-type: none">• 法治薄弱• 不良监管/财务机制• 腐败• 企业和国家本身界限模糊• 扰乱现有市场关系带来的负面结果, 如中间人、军队或警察在商业中的利益等• 健康安全、童工问题
市场	<ul style="list-style-type: none">• 零散的价值链• 大厂商的买方垄断• 地方垄断扭曲市场, 政府或NGO在一个领域参与过多, 遏制竞争和创新• 低价竞争 (非法、不可持续)• 开放的准入机制忽略了林场商业模式• 后京都议定书时期碳市场的不确定性

3.4.2 林权和使用权的状态

林业企业需要可以合法使用的森林资源，或林地。为实现商业计划的目标，企业（或共同拥有企业的权利持有人）需要确保在未来相当长时间内拥有对资源的合法权利。对林木种植企业而言，明确的林权和未来采伐不受阻碍的权利至关重要。

土地所有权不明确是投资人的首要顾虑。⁵⁷在西方国家，尤其是在美国，有经验的林地投资人可能要求一种绝对的土地所有权形式，例如“永久地产”（fee-simple）或永久产权（freehold）。这些形式在新兴市场不很常见，全球环境基金（Global Environment Fund）⁵⁸建议“投资人必须准备好通过谈判来获得长期租赁或特许权”。但这种做法的风险是在世界各地（尤其是热带地区），由于所有权和实际占有权的分离，大量林地存在林权纠纷。

在接受了地方政府提供的林权后，投资人发现等待他们的可能是一团纠结的问题，地方权利持有人声称拥有土地和林木资产，相互矛盾。投资人既不愿也没准备好处理这些问题。即便地方权利持有人比如小林户确实有认可的合法权利，如果这些“权利”不能转让，也无法将这些权利货币化或证券化，并且土著民不太可能正式地把天然林租赁给投资人（虽然这些交易一直都在以非正式的方式进行）。

建立清晰林权和商业使用权的有效性很大程度上取决于监管力度。⁵⁹不幸的是，薄弱的监管经常出现在正式的法定土地管理和非正式的习俗性林权安排中。监管不力，常常是因为法律规定过于复杂、前后不一致或过时；土地管理机构的工作人员收入低，缺乏工作动力；决策程序不透明，民间社会力量薄弱等等。监管和林权问题紧密交织，对地方林业投资是否成功起着基础性的决定作用，应是加强林业经济改革的出发点。

3.4.3 企业达到足够的规模

投资于地方林业企业的主要问题是企业规模通常很小，很难把握和评估。这使得“尽职调查”程序昂贵且耗时，推高了交易成本，超过通常投资人认为可接受的水平。例如，林业企业无论大小，其尽职调查都需要10万美元。如果是只需要1百万美元投资的企业，它至少要达到10%的盈利率才能偿还评估费用。另外，因为投资人需要评估多个机会，才能找到一个适合投资的项目，因此，每个受资项目的平均尽职调查费用可能很高。

企业规模不仅从项目评估的角度看很重要，同时也是影响潜在的盈利能力和抗冲击能力的重要因素。随着公司不断壮大，其固定成本在收入中比重减小，利润增加，即所谓的“规模经济”。但是企业的理想规模取决于多个因素。不可简单地归结为“越大越好”，相反，很多情况下小企业比大企业更灵活，效率更高。然而小型林业企业需要足够规模才能降低固定成本。例如，有些企业需要引进专业技术，只有规模足够大，可以用利润支付这额外的成本时才可行。

企业在发展不同阶段的融资需求也是不同的，规模问题只能结合企业目前所处的位置及希望的发展方向来确定。一个新的社区林场目前规模很小，但当开始采伐几百公顷的阔叶林时，企业会迅速壮大。

3.4.4 管理人过往记录

商业计划的好坏取决于执行人是否得力，所处市场和时间是否合适、所在国家是否有高风险和不确定性。在评估商业提案时，投资人需要查看国家记录、企业记录（例如管理能力、计划、执行和财务历史表现）、产品过往记录。通常小型林业企业在这方面比较薄弱：不保留商业记录；对市场 and 竞争的理解不完整；项目信息通常不对称。

没有业绩记录的初创企业需要额外的资金用于支付技术支持和指导的费用。企业生产的产品（如锯材）如果有很好的地方市场记录和价格信息，可以帮助降低风险。如果企业计划进入没有过往记录的商业活动（如生产家具等复杂的成品），投资人会认为提案风险大。

3.4.5 林权和使用权的状态

林业企业可能具备使其商业提案有吸引力所需的所有技术和实体力量，却因为管理和员工的能力低下而不能吸引投资。对投资人而言，决定企业有无能力实现商业计划中提出的业绩，关键因素之一就是领导层的素质和组织的能力。

能力不是以学历证书或工作年限来判定的。投资人感兴趣的是知识、技能和态度的正确结合，管理团队是否有很强的适应力、足智多谋。评估企业组织能力不能仅评估企业内的关键个人。因为这些个人在一个有成员、理事、长者等等社会权属结构的环境下工作，而他们都能影响企业。不同的文化和社会因素也可能影响企业奖励成就、淘汰不称职或不诚实员工的能力。企业可能有优秀人才，但受到设计不良的公司章程钳制，或是有很能干的利益相关者，但受累于糟糕的领导团队。

这些能力问题在某种程度上是所有企业共有的，投资人容易理解（参见附录“评估机构能力”）。但地方林业有一些特定方面，如社会和文化环境，使得投资人进行评估的难度加大。

3.4.6 资产流动性和抵押的可用性

在寻求银行或投资人信贷时，企业需要进行抵押作为贷款担保。如果企业倒闭或因其他原因无法满足贷款条件，则贷方有权没收抵押资产，售出抵贷。贷方和投资人因此会花时间评估抵押资产的质量，以及没收和销售抵押的实际费用。社区林业企业的挑战在于其资产可能无法用作抵押。在有些国家，永久森林区中的社区林业许可明确规定不可用作抵押，不能转让给第三方。私人土地，如小林场，可能没有正式的地权文书，小林户也可能不愿意用他们与生俱来的权利作为贷款抵押。从实践角度说，如果家庭其他成员反对改变原始地契，银行也不愿强求质押土地，这就使得资产不能抵押。在有些国家，因为繁复的法规、不健全的法律和法治薄弱等原因，资产抵押十分困难，且费用昂贵。

无论是短期还是长期投资，投资人需要确定退出方式并预估大致时间。有些投资人需要较早退出，采取售出其股权或转让债权给第三方的方式。例如，规定贷款需要在一定固定时间内偿还，或者权利持有人同意在若干年内买回股权投资中的股份。这些承诺的兑现需要企业有充足的现金流，或安排如出售公司等“套现事件”。

即便林木还处于幼龄、尚不可采伐，投资人之间仍可交易。但对信贷人（如银行）而言，作为违约担保的资产必须是实体的、可获得、可销售的。在很多情况下，未伐林木只有存在允许立即采伐的许可，或生成未来收入流的二级市场时才能成为银行认可的抵押。如果是投资加工厂，资产流动性取决于资产负债表，它有可能延迟商业计划中预计的投资人退出时间。而且不可能存在未上市公司的股份的二级市场。

未伐林木可作为适宜的抵押物，虽然这一般只适用于种植林业。木材和土地不同，木材容易确定，可以标明属于第三方，并且已有成型的销售市场。但是，只有树木已经长成，可以采伐时才具备这些优势。在生长阶段，树木代表的是生成现金流的可能，但还不属于流动性资产。虽然在管理良好的林区的生长树木，存在有二级市场，不构成任何障碍，然而对考虑投资小林户企业的投资人来说，这仍然是一个障碍。

3.4.7 充足的现金流

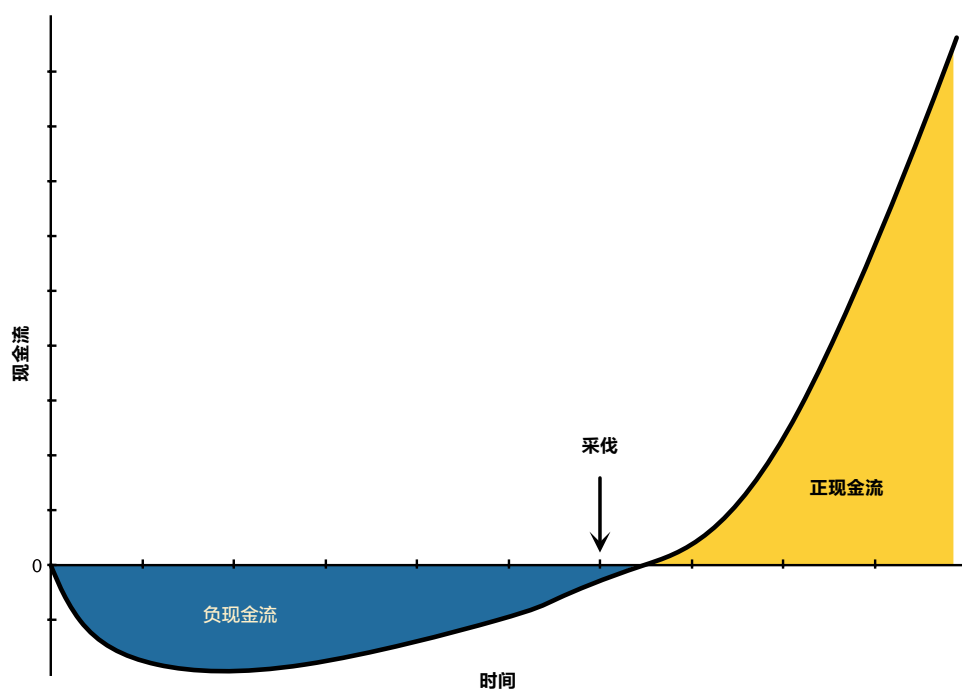
商业计划可能看上去很有吸引力，但是无论对预期利润有多确定，企业的成败最终取决于其产生和保持现金流的能力。现金流供应给多个对象：原材料的供应商、雇员、信贷人、税收部门等等。所有这些支付完成后所剩的才成为企业业主的财产。

企业家能够获得的是剩余利润，因此，企业盈利能力决定企业家的创业意愿。然而，即时现金流决定着企业是否可以设立。不同类型的企业有不同的现金流特征，需要不同的融资使其成为现实。

例如，人工林种植企业的现金流具有J型曲线特征（见图6），在清场、种植和生长阶段是负现金流，但是在林木采伐时有大量收益。后期现金流取决于人工林的经营水平以及贷款利率。

多数情况下，投资人是和地方权利持有人共同投资。外来投资人可以在其商业模式中考虑到延迟形成的现金流来计算整体收益，但是当地人可能没有其他收入来源，而且人工林可能取代了原有的经济作物，因而在项目早期需要现金。然而使用股权结构的话，一般不能有选择地分配利润，各方都必须获得分红。因此难点是设计一个能公平地解决这一挑战的商业模式。

图6: 林木种植企业的现金流特征



3.4.8 充足的企业所有者权益出资

银行向小企业贷款时, 极少贷出所需全部资本, 而是期待企业所有者也进行现金出资, 即“业主权益”。成熟的企业中, 可能已经形成充足的库存、资本品(如机器), 债务人负债表可构成业主权益, 但是对于新企业而言, 这一权益出资需要来自企业主自身或者来自第三方。

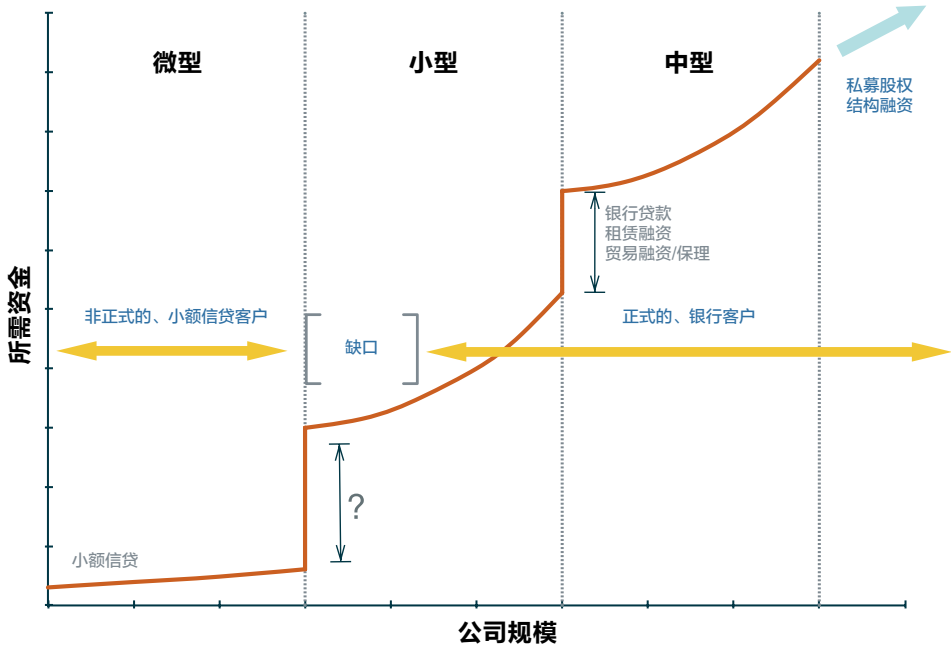
3.5 中小企业融资缺口

支持中小企业的论据之一是“橡果假设”, 高大的橡树都是从一个橡果长成, 即这些小企业会随时间成长。但在现实中, 多数小企业无法完成小橡果变成参天大树的旅途。实际上很多小企业在达到中型规模之后趋于稳定, 如德语中Mittelstand一词, 指诸多中小型企业, 它们是国家出口主力。

然而, 任何真正要具备可持续性的企业都需要进行从非正式的微型企业向小型企业的转型。在发达国家, 非正式的微小企业几乎不存在(除了自负盈亏的个体户), 企业家创业后需要迅速正式化。但在发展中国家, 有庞大的小额信贷产业(MFI)为微型企业提供服务, 为此, 有些人认为这抑制了中小企业的成长。但无论如何, 从微小到小型的转型是一步到位的进阶变化而非渐进转型。这需要正式化, 满足投资人的标准(见之前章节所述), 以及得到合适的投资资本。

为达到优化的规模和稳定性，新企业在从初创到迅速成长最后到成熟的转型过程中需要引导。商业发展从一阶段到下一阶段并不是直线的过程。企业从微小到小型再到中型的规模扩大，或者从初创到迅速成长的过程中都会面对一系列关键的资本化、机构能力、领导力以及与国家政权的关系的重要步骤变化。这对发展中国家的中小企业来说尤其是挑战，处在发展初期的中小企业面临一个关键缺口就是其规模过大，不适合小额信贷，但是其规模又不足以从正式的银行获得支持。这个缺口阻碍了才华横溢、精力充沛的企业家获得立足点，很多又退回到非正式状态和小额买卖。见图7：

图7: 中小企业融资缺口



实现进阶变化需要整合供应链、有计划地组织生产和交货，并有充足的现金流应对客户的付款延误。银行一般会将会中小企业视为大公司的缩小版本，但是这一角度忽视了中小企业的成长潜能，以及它们与大企业不同的融资需求。

那么中小企业怎样才能成为银行服务的对象呢？这需要强有力的支持，包括政府、捐助人和其他“天使”投资人的“赋能”投资，使中小企业有能力：(1) 向银行提供透明的、专业的、及时和准确的信息；(2) 提供合适的抵押；(3) 与其他类似或互补行业内的中小企业联合。

整个配套投资计划需要考虑到地方林业企业很少能够获得正式银行的服务这一现实，如销货帐融资、租借和保险。这就意味着中小企业需要更多备用金来支付较大订单的费用并避免“超资力经营”⁶⁰，预留资金以应对出现未投保风险，并获得资本支出贷款用以支付无法租赁的设备的费用。新兴经济体中绝大多数企业是非正式的微型企业，因为各种原因未能突破这一规模。多数情况下，需要在企业管理和配资方面的进阶变化，在成长周期的不同阶段需要不同的分层投资资本。

框图11: 为什么 小额贷款不适合地方林业

小额贷款机构 (MFIs) 提供给个体户和微型企业的贷款可以缓解贫困，但不能减少贫困：

缓解贫困：减轻症状，例如通过促进消费而形成临时效应。

减少贫困：通过加强投资（短期的生产力和长期的人力资源投资）来从根本上解决贫困问题，形成永久效应。

小额贷款是基于借钱给贫困人口能推动企业发展，从而减少贫困的观点。然而支持这种说法的证据十分薄弱。贫困人口真正需要的似乎是安全储蓄之处，以备来年不时之需，而不是一个贷款渠道。

而且，有证据表明小额贷款实际会干扰中小企业的发展⁶²，例如：

- ▶ 小额贷款忽略了规模经济的作用。它催生了大量几乎不能称作企业的小单位，而未能提供企业成长所需的相应融资，例如提升长期农业产量。
- ▶ 小额贷款将资金从生产转向了消费，资金被误用，导致中小企业极度缺乏资金。
- ▶ 小额贷款条款不适合旨在扩大生产或投资于创新和改进技术的企业。企业家为适应小额贷款的要求，通常将其活动限制在小额交易和低技能生产范围内。
- ▶ 受小额贷款鼓励的企业通常都是单打独斗的，因此不能形成横向的联系（如抱团）和纵向的联系（如整合进入供应链），而这些联系是提高生产力和创新所必需的。

3.6 如何通过“赋能”和“资产”投资填补融资缺口

很多地方林业企业受困于上文所述的“中小企业融资缺口”中。可能获得投资的规模及获取投资所需的专业性，与地方控制的企业通常的经营规模和能力不匹配。资产投资人寻求有投资价值的提案，难以承担扩展适投性的交易费用，因此要有赋能投资参与，用赋能投资创造资本投资的适宜环境。

赋能投资可以通过两种方式营造对地方林业进行资产投资所需的环境：

1) 消除地方林业企业在满足投资人标准方面存在的障碍。

赋能投资可用于解决某些阻碍地方林业发展的结构性问题，同时策略性地考量整个价值链和商业模式。通过关注强化企业发展方式，为长期资产投资做好准备，这种办法取得的成效远高于向几个企业提供低廉的资本。这要求捐助人或慈善家高瞻远瞩，灵活应变。表5和框图12给出了一些实例。

表5: 赋能投资在满足投资人需求方面的作用

项目	赋能投资的作用
风险	<ul style="list-style-type: none">• 为降低风险的举措支付费用、通过合并项目减少保险费用等等。• 用权益性证券承担“第一损失”。
林权	<ul style="list-style-type: none">• 为政府提供技术支持，展现林权改革的经济效益。
规模	<ul style="list-style-type: none">• 整合中小企业以形成投资组合，分散风险，实现规模经济。寻求有共性的资本支出类型，形成低风险的投资方法，例如同类企业的设备租赁。
过往经营记录	<ul style="list-style-type: none">• 提供技术专长和商业辅导的费用。
能力建设	<ul style="list-style-type: none">• 投资于适宜的、目标明确的能力建设和培训活动，尤其是在融资和管理方面。
资产的流动性和抵押	<ul style="list-style-type: none">• 构建资产的二级市场（例如回购债券），或将股权转成债券。推动国内散户投资市场的发展，形成资产的更大市场。
现金流	<ul style="list-style-type: none">• 提供“耐心资本”，即可以在林木采伐前支持很长时间。对订单提供现金预付。
充足的企业主权益出资	<ul style="list-style-type: none">• 提供设计和设立专项股权基金所需的费用，使该股权基金有利于小型林业企业的股权融资。

2) 引导企业扩大规模——从初创或微型企业成长为可持续的企业。

为实现从微型企业或初创企业向正式、适投、可持续的企业的进阶，企业需要一些步骤上的引导。在早期阶段，企业形成商业理念并完成设立，需要权利持有人自有资源，以及额外的赋能投资来支持。这一过程展示在下文图8中，在第5章和图10中有详细论述。

框图12: 非洲农业资本基金如何使用赋能和资产投资⁶³

非洲农业资本基金使用来自美国国际开发署 (USAID) 的赋能投资设计和设立专项股权基金, 同时承担“第一损失”, 减少其他投资人的风险。另外, USAID 提供单独的资金用于技术支持, 帮助小公司加强能力和适投性。该基金由一名专业的基金经理以普通的商业方式经营, 管理着摩根大通 (JP Morgan) 贷款形式的资产投资 (其中一半由 USAID 承贷) 以及不同慈善基金会的股权投资。

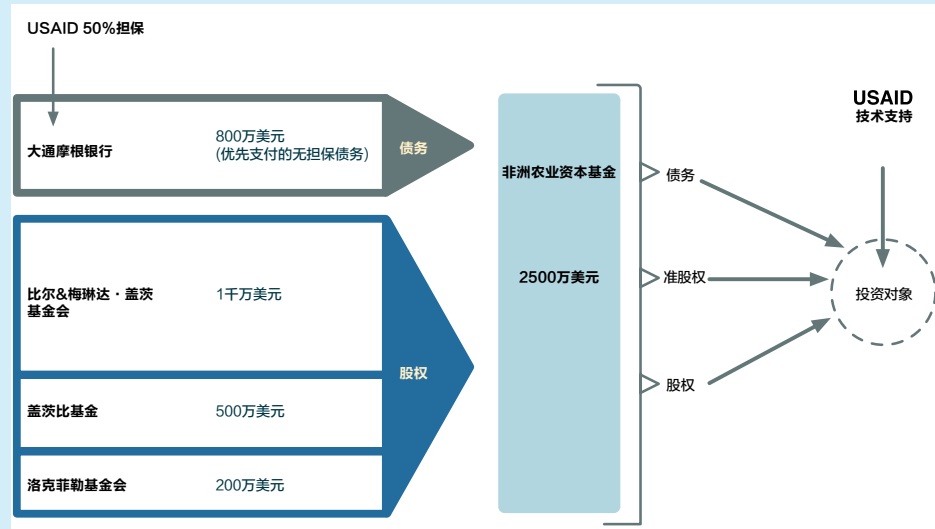


图8: 形成商业概念, 完成设立



4 投资成功要素

成功投资地方林业需要特定的关键要素或先决条件，来满足所有参与人的需求。如上文所述，这些要素在某种程度上直接关系到投资人的需求。只有满足这些需求才能建立经济上可行的企业。当然，经济效益只是企业追求的目标之一。

本章描述如何通过形成必要的联盟来创造地方林业投资的关键性外部条件；加强企业内部能力的合作伙伴关系；以及确定最适合企业成功的结构性内部条件。

下表列出如何在企业不同阶段采取的特定步骤中形成这些“有利条件”。

表6: 改进地方林业投资条件的策略性方法

任务	限制和挑战	建议行动	有利条件
影响外部条件	<ul style="list-style-type: none">• 监管• 林权• 孤立	通过合作社、协会、联合会组织	<ul style="list-style-type: none">i. 明确的林权ii. “足够好”的监管
改进内部条件	<ul style="list-style-type: none">• 组织结构• 实施计划的充足能力	寻求和经营合作伙伴关系	<ul style="list-style-type: none">iii. 有清晰职责和任务的组织结构iv. 透明和惩罚分明v. 可以相互学习，具备灵活性，以便改进业绩vi. 有一致的目标和期望，以及利益分享和退出策略vii. 决策上的权利制约和平衡，解决意见不一致的情况viii. 尊重不同的价值观，接受变化

4.1 影响外部条件

如果土地或资源的法律权利不明确，或者国家监管环境不良，即便是良好的地方林业企业也很难吸引到任何投资。在这种情况下，企业会被视为投资风险过大（尤其是对银行贷款而言），或者需要形成投资合作伙伴关系，将相当大比例的利润分给投资人以补偿额外的风险。

4.1.1 林权、权利和义务的明确

没有明确的法定林权，地方森林不能称之为是“地方控制”的，投资于地方林业还无从谈起。因此，明晰的林权是地方林业投资的基本必要条件。同时权利持有人认为让投资人参与的一个关键原因正是投资人可能会带来更明确的林权，明晰林权比直接经济回报更重要。

作为确保林权长期安全的一部分，权利持有人需要准备好与政府合作来使其权利先被纳入已有的法律框架（例如特许权或租赁权），允许对资源的合理使用，即便这种做法在短时间内还不能达到获得林权的最终目标⁶⁴。这意味着为使投资得以进行，地方权利持有人可能需要做出一些让步，以获得永久正式的林权为长期目标。

明晰的林权对交易各方极其重要，但是在理解方式上有细微的差别：

- ▶ 权利持有人通常对国家确定的和习惯做法中的所有权、管理和使用权的层层交叠有更深刻的理解。他们对“林权”在不同层次上的概念有不同的理解。林权与自治或社区政治密切相关，通常十分复杂。
- ▶ 对投资人而言，林权通常可以理解为形成可以转让的资产的法律权利，例如成为资产负债表中的资产或者作为贷款的抵押。投资人需要确定公司对林地和活立木拥有权利。
- ▶ 政府通常把林权理解为策略性工具，给予不同利益集团土地使用的不同利益，同时保留地权并收取租金作为回报。

这些不同的看法未必彼此冲突，但确实需要明确。有一些可能产生问题的地方，比如：政府可能忽视社区的权利要求，而这些权利在当地有非正式的认可，但对投资人来说经有非正式的认可是不够的。另一方面，政府没有取得当地同意就批准租赁权的做法不符合事先知情同意（FPIC）原则，因此不构成可持续的投资（对投资人也可能造成很大风险）。

为投资目的明确林权只有通过权利持有人、政府和投资人共同努力才能实现。这就需要政府有意愿和能力将三方聚在一起，下文阐述了所需的条件。

4.1.2 足够好的监管

成功的可持续地方林业投资需要“足够好”的地方和国家监管，从而改善林业和景观的投资气候。监管的改善能创造良好机构得以形成的环境，良好机构又能改善对商业的赋能环境。所以这首先是一种政府职责，但改善的过程需要时间，涉及到众多参与方。例如，采掘业透明度倡议⁶⁵展现出外国投资人在支持监管改善和避免削弱机构中应起的作用。⁶⁶

良好的监管、机构资质、民主、惩罚分明和透明等都能优化商业投资环境。例如，有对权利的保护和培育的理念，才有良好的机构制度安排和法律框架。而制度安排越好，交易成本就越低，对投资人的吸引力也越大。良好的制度安排可以促进合作各方形成更好的交易，这远远胜过政府单独和投资人的场外交易，如很多所谓“掠取土地”交易中所发生的情况。⁶⁷

许多成功投资林木和景观恢复的先决条件，如明确的林权和产权，来自于机构环境的改善。期待政府单独进行林权改革，而不考虑更广泛的机制性问题，如森林在国家政治经济中的策略性资产的作用，是不现实的。

政府对社区引领的造林计划的热情，如果导致政府干预投资人和社区的交易，则是不可取的。这可能导致谈判立场不灵活，或干涉合同的目标和形态。政府干预太多，则难以形成良好的基于市场的合约。相反，可以汲取一些国外案例中的经验，比如“危地马拉国家森林融资策略”案例，或者莫桑比克如何加强社区和私营部门达成合约的能力。政府需要做的不是监督和干预，而是为权利持有人赋能，在需要的时候提供支持，让合约自然形成，然后进行跟踪，从而汲取经验教训。

一个“足够好”的政府会进行公益性赋能投资：通过为投资创造良好的制度环境，及投入资金进行林权改革和空间规划（可能是一大笔支出）。例如，捐助者帮助印度尼西亚巴布亚省进行了未来二十年的空间规划，包括3千万公顷的森林，尤其重视“让当地人重新参与计划”⁶⁸。捐助者如果直接捐资给政府来支持行业发展，则需要确保资金用于改善机构，而不是直接干涉地方林业。

良好监管能够改进机构条件，为企业创造更加有利的环境，这就需要确保有：

- ▶ 一定期限内明确的所有权和使用权，反映地方的习惯权利。
- ▶ 允许对合同和支付条款强制执行的法律体系。
- ▶ 外商直接投资规则不把林业纳入“否决清单”，即允许外国投资者拥有地方企业的股权。
- ▶ 公平的竞争环境（例如，林业监管禁止非法采伐，国有企业无垄断，不控制许可的签发）。
- ▶ 多方参与，开放的市场，公平竞争。
- ▶ 财政制度鼓励对森林可持续经营进行投资。
- ▶ 支持透明、监督腐败的体系。

框图13: 什么是“足够好的治理”?

帮助各国实现“施政良好”一直是国际发展项目的最终目标,因为捐助者意识到,外来者无论是怀着良好意愿还是坐着武装炮艇,倾囊而出也不可能改变另一个国家的根本状况和问题。要改变一个国家,应该试图从改变国家治理的“软件”入手。

这一看法通常假设欠发达国家的机构监管改革应尽可能仿照经济合作与发展组织国家。然而在现实中,有些“先进国家”的监管也很零乱,不值得效仿。历史、文化和政治在塑造制度中的作用也常被忽视。这种模式化的方法没有提出应首先改变的内容,也没有说明针对复杂的依存关系应采用的变革顺序。

因此更好的目标应是“足够好的”施政或治理。⁶⁹这需要深刻理解机构和政府能力的形成机制。认可并非所有的事情都可以一步到位,需要有所取舍,不作乌托邦式的幻想,而是采取务实的行动来考量机构行为的动机和常态,寻求调整方法来形成不同结果。以足够好的治理为目标意味着监管体系可能很长时间保持不变,不会完全实现“施政良好”的终极目标,而是在减少贫困,改善环境管理方面取得成效。

4.1.3 组织起来实现繁荣

很多希望创业的森林权利持有人无法改进上述外部条件。他们通常因为孤立而缺乏政治和经济影响力。联动森林(Forest Connect)等支持中小企业的联盟指出,中小企业及其协会通常在四个主要方面处于孤立状态:

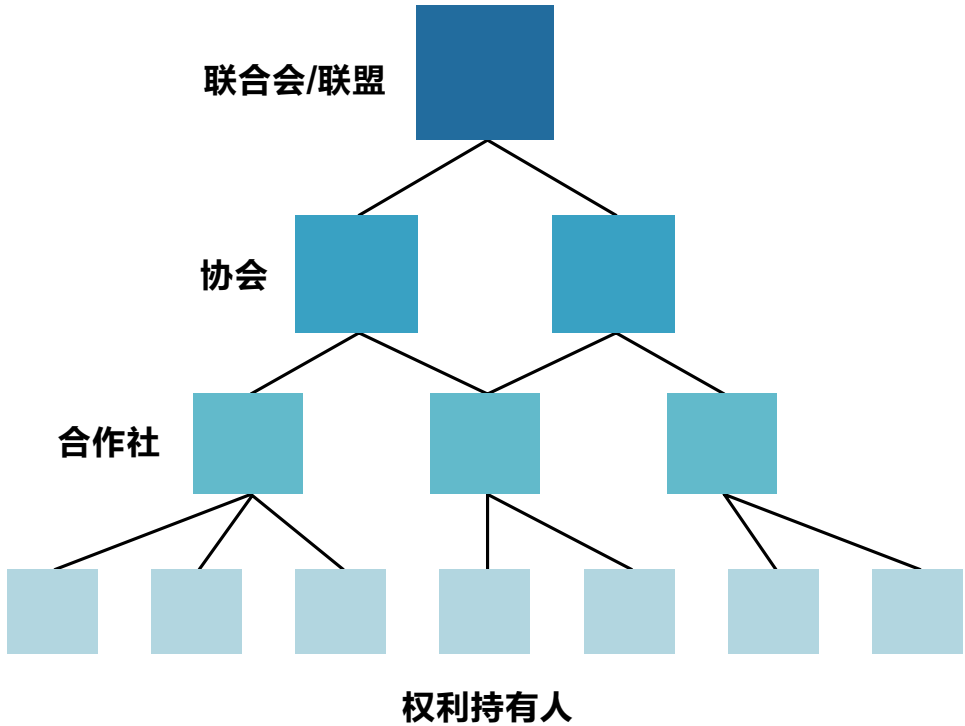
- ▶ 彼此孤立——相互支持有助于形成规模效应,提升议价能力。
- ▶ 与消费者、市场隔绝——贴近消费者和市场有助于产品开发和销售。
- ▶ 与金融和商业开发服务供应商隔绝——其服务可以加强商业和技术能力。
- ▶ 与政策制定者隔绝——其决策可以改善经营环境。

这样,对集体行动的关注也就顺理成章了。集体行为能够克服社会结构障碍,帮助减少交易成本,促进投资,但形成集体行动需要相互信任和建立组织结构。目前普遍关注的是在公司层面(即社会组织的“第一层”)。例如,如何正式化股份或股东为基础的协会和合作社⁷⁰,以及如何建立以与不同类型的私营部门投资人的合伙、债权债务,拨款和股权为基础的新型合作关系。⁷¹

与社区林业企业合作时,社会团体通常是实现经济和环境目标的次要选择。⁷²但需要通过社会团体进行基本的企业注册、管理、交易记录,有效管理收入和成本,并在需要扩大规模时激发投资人信心。在地区或国家层面,社会团体对更好地将林业企业(以商业团体或联合会的方式)彼此连接,将企业和市场、金融和商业服务提供者、政策制定者和决策人联系起来,有至关重要的作用。⁷³

斯堪的纳维亚地区的地方林业实践表明，最可持续的森林拥有人组织是自下而上形成的。地方林业人员积极主动组织地方机构，随后融合成更大的、通常是区域性的组织和合作社。这些都是地方发起形成的组织，通常受外在经济力量试图夺取地方控制的激发而促成。个人利益、土地权利、经济力量和市场准入是建立地方组织的关键因素。图9显示权利持有人如何组成合作社，加入协会，在联合会内组织集体行动。

图9: 机构层级



4.1.4 协会的作用⁷⁴

社区和家庭林业中的协会可以有不同的形式和功能。协会的三种典型功能包括：

- ▶ 提供服务：例如，协会可以协助森林经营；以相对低的价格提供高质量的种苗；为林权冲突提供法律援助。协会也可以提供市场服务，改善市场准入，议定更好的价格。
- ▶ 游说：协会代表其成员以统一的声音向政府施压，支持有利于其成员和林业企业的政策。
- ▶ 协会可以直接或经专设的部门加工木材和其他林产品。

协会可以是不同层面上的：地方的、省级的、国家和国际层面的。通常，地方协会结构简单，与会员联系密切、直接；省级和国家协会可能在游说政府形成优惠政策方面更有力；国际和国家协会是分享经验和共同改进实践的平台。

协会的资金来源有三类：

- ▶ 政府拨款
- ▶ 政府费用分摊（间接拨款）
- ▶ 来自于会员的一定比例的销售收入

为保持其自主性，协会的最佳资金结构是：主要资金来自于会员的销售收入，作为服务费用。其次是来自政府的费用分摊，作为协会提供公共服务的补偿。

协会可以直接和间接地帮助创造投资的有利环境；协会可以帮助社区通过聚合产量实现规模经济，协会还可以提供技术支持、商业技能培训和市场准入。从投资人的角度，协会可以帮助会员制定商业计划、评估市场机会，管理会员生产程序。政府可以不信任协会，但在为了公共利益而追求更好的林业管理方面，应视协会为同盟而非威胁。协会可以为社区和投资人提供费用比政府更低的服务，成为政府和协会成员沟通的直接平台。

一个协会应承担怎样的功能，在哪一层面形成，并没有现成的“食谱”，它取决于当地的经济、社会和环境状况。但有一些普遍原则，包括协会应当：

- ▶ 尊重和坚持成员的权利，协会要让成员有尽可能多的控制。协会具有凝聚力的关键在于利益共享。协会会员需要充分考虑自己的需求，确定协会如何提供最好的服务。协会的形式和功能由成员根据当地实际情况决定。重要的是协会行为透明，尤其是财务，以此维系成员信任。
- ▶ 运作根植于成员中，协会要承担尽可能与成员贴近的功能。协会每升一级，例如创建地方协会的联合会，费用增加的同时，效率却可能降低。升级费用高，成员管理难度增加。随着与个体家庭和村庄的距离增大，成员的主人翁意识和对选举的代表和员工的信任下降。虽然更高级别的协会有其承担的重要功能，但协会的核心功能还是应该尽可能贴近其成员来完成。

- ▶ 在不同的地方环境中学习成长。协会成员需要充分考虑协会最根本的功能所在，及功能的执行。这是一个不断学习的过程，成员需要定期评估协会的运作，汲取经验从而改进实践。
- ▶ 女性和年轻人的参与非常关键。女性在森林经营中扮演重要角色，而年轻人是林业企业未来的骨干力量，因此必须了解激励他们参与的因素，有计划地鼓励参与。

框图14：瑞典的测评协会如何作为中介，维持合作社和小林户之间的信任⁷⁵

瑞典首个测评协会于100多年前成立，到1950年全国范围内已有12个协会。如今这些协会合并成为三个。1961年成立了一家名为SDC的公司，处理所有测量协会收集来的数据。目前这三家协会和SDC合作非常密切，同属一个所有者（买卖一家），全国的测评都已标准化。

测评协会充当造纸用原木和加工用原木（以及最近出现的生物质燃料浆）买卖双方的中间人。到达加工厂的每批原木都要进行鉴定，并根据最新市场信息及木材或木片的质量确定价格。SDC管理着800多个这样接收点的数据，评估125,000小林户供应的原木。

设计这一服务的初衷是对纸浆厂或锯材厂的出厂价进行独立的第三方检查，形成买卖双方都认为公道的无操纵的价格。这一系统的存在有其必要性，因为即便在有高度社会资本和透明度的国家，小林户和从小林户处购买木材的大公司之间不可避免地存在力量和信息的不对称，如果没有对价格的信心，买卖关系容易被意见相左、互相怀疑和互不信任所破坏。实际上，这也是世界范围内很多商品价值链中存在的普遍问题。这一做法的目的是让买家通过价目表来竞争，而不是通过木材测评方法。

其他国家从中可以汲取的经验是：从小林户手中购买原料的高效合作社的存在，不一定代表林户和合作社之间相互信任。虽然独立的监督系统增加交易成本（在瑞典约为每立方米7分，低于公司自己经营接收点的费用），但这是价值链的关键链接，能够使整个系统顺畅运作。

4.2 合作伙伴关系的形成

即使在发达经济体中，没有外援，小型机构很难自我升级到投资所需的标准。针对地方林业，不同的发展阶段需要不同的合作关系。这里所说的合作伙伴关系不仅包括和中间人的关系（比如商业发展服务提供者和NGO），而且包括和公司及投资人的关系。最终目标是形成必要的内部条件，有利于形成和管理成功的合作关系。

目标	合作伙伴类型
能力提高	商业发展服务供应商(BDSP)或NGO
市场准入	中间人或经纪人
长期买家	加工公司

4.2.1 商业发展服务提供者

投资人期待企业无论是作为一个机构还是个人都有能力执行其商业计划。但是对地方林业企业而言，通常需要大量能力建设，而这些往往不是投资人负责的内容。尤其是银行，对于贷款给缺乏必要的金融管理技能的机构非常谨慎。即使社区已经做出努力提高能力，金融机构仍对他们持负面看法。

非政府组织可以帮助企业开展能力建设，但是很多情况下非政府组织本身也没有能力使社区企业达到商业职业化要求的标准。这就需要专门的商业发展服务供应商（简称BDSP），他们可以提供中小企业所需的培训和支持。而且，提供商业发展服务的机构（如BDSP）本身就可能是投资机会。

所有企业都需要购买不同的技术服务来提高效率。例如林业企业经常使用造林专家的服务。地方企业也需要协助，尤其是针对企业创立和经营的核心内容方面，如：

- ▶ 帮助申请必要的许可。
- ▶ 培训和商业规划（组织发展和商业规划）
- ▶ 高级管理人员的指导
- ▶ 推动形成集群和协会
- ▶ 向投资人或贷款人引荐，协助融资谈判
- ▶ 设计利益分享和仲裁程序
- ▶ 帮助执行商业计划
- ▶ 监督业绩表现，提出改进建议
- ▶ 审计财务账户，发现系统缺陷

然而，小规模的公司一般容易低估这些服务的价值。另外，有必要将必买（或长期购买）的服务和专门的培训及能力建设区分开来，并和中间人的服务区分开来。BDSP可以提供所有的这些服务。

总之，赋能投资应涵盖让地方林业企业达到投资标准所需的费用。而日常持续的技术支持费用应由企业自己解决，并纳入商业计划中。

BDSP项目的预期成果⁷⁶是中小企业可以

- ▶ 提高竞争能力，同时采用更专业的管理，增加商业机遇。
- ▶ 提高生产力和提供改善的服务的能力
- ▶ 开始使用商业管理工具

- ▶ 优化短期、中期和长期规划
- ▶ 修正在咨询和培训需求方面的看法
- ▶ 对商业有更策略的眼光，最终反映在利润增加和其他方面。

一旦中小企业达到这一水准，它们将从拨款式的赋能投资项目“毕业”，开始成功获得长期资产投资。

4.2.2 中间人和经纪人

在多数外来资金成功投资农业企业的案例中都有中间人参与。这些中间人可能是NGO，当地商人，也可能是教会团体，或者专门寻找特定产品货源的公司。这些中间人能够帮助解决上一章中提出的企业孤立问题。也能够引导小企业走出建立初期的困难阶段，孵化到能够吸收正式信贷或者股权投资的阶段。

但是中间人并不一定总有能力提供这些服务，资金也有可能用尽。有些中间人本身就是捐助人或慈善家，但是关注的是纯社会性或森林保护目标，与地方社区希望实现的广泛目标不一致。集群和协会可以协助权利持有人找到合适的中间人。赋能投资，尤其是来自对促进农村企业发展感兴趣的捐助人的投资，应当确保商业服务提供者有充足安全的资金，确保向中小企业提供中期的外延服务。

虽然中间人可以起到积极作用，但是这一关系的性质通常不清晰，而且可能减少社区主人翁意识和能力。使用中间人可能是因为捐助人捐资程序和政策过于复杂，社区不能直接接收资金，而必须通过中间人渠道获得，这就存在互相依赖的风险。例如，喀麦隆的社区林业企业问卷调查结果显示“有些森林社区认为被当地NGO‘绑架’，处在不得不依赖的爱恨交织的关系中”⁷⁷。社区可能以长期的商业可持续性为代价来实现社会目标，满足NGO的意愿或者与之互利共存。

事实上，一些权利持有人团体已经在呼吁“业绩指标不仅要关注经济效率，而且要考量土著权的实现……以及其他社区重要事项”⁷⁸。这一提法似乎预先假设了林业企业能够同时设立和实现广泛的目标。然而，经验表明有些目标可能相互冲突，或者不便于同时实现，而是需要按顺序依次实现。

值得注意的是投资人可能需要通过中间人来寻找和接触地方权利持有人。但是投资应当直接给予有能力的企业，而不是经过NGO转手。在有些情况下，这意味着中间企业或者经纪人存在于价值链的不同位置。融资可以直接给予配资更好的下游企业，这些企业随后与上游权利持有人形成合作合约和合资企业。重要的是，所有公司之间的关系本质上必须是公平的、商业性的。

4.2.3 加工企业

权利持有人即使尚未准备充分吸引投资、成立自己的企业，仍可以和其产品（如来自天然林的木材，或非木材林产品）的潜在“承购人”公司达成一定形式的合作关系；或者设立机制使社区成为公司的承包“种植户”。这种合作方式称为“公司-社区伙伴关系”。⁷⁹

这种合作方式有别于本指南所倡导的地方林业投资。在某些方面它更类似于“资源主导”的投资体系，公司寻求的是获得自然资源和劳动力，但对帮助权利持有人建立企业或资产基地不感兴趣。但是对很多社区而言，这种合作方式是向市场参与迈出的第一步，其显著优势就是对于低资本和非正式企业形式的很高容忍程度。

判定这些方式的方法之一是看参与各方对生产五要素的控制：即土地、劳动力、资本、技能与技术和市场准入。⁸⁰例如，木材租约模式中，生产五要素的分配是5-0，投资人控制土地（从国家获得的租赁权），提供劳动力、资本和技术，而且因投资人与下游加工企业形成垂直联合，通常也是进入市场的唯一渠道。地方社区对于这些因素没有任何控制，因此，从合作中获益的机会有限。

表7: 商业合作中生产因素的分配

租约		公司-社区伙伴关系	
公司	社区	公司	社区
土地	X	X	土地
劳动力	X	X	劳动力
资本	X	资本	→ ?
技能和技术	X	技能和技术	→ ?
市场准入	X	市场准入	X
5	0	3	2

在公司-社区伙伴关系中，生产五要素的分配通常是3-2，在更好的合约中，公司通常会承诺提高社区的技能、技术的掌握。在有些情况下社区也需要分担合作企业的风险，因此投入资本。但是市场准入通常都是由公司保留，而且可能是合约得以形成的条件，也就是社区不得向其他公司进行销售。这种合作关系的一大潜在弊端就是公司可能利用其影响压低价格。

4.3 促使合作关系和企业成功的有利条件

提高地方企业能力，加大对投资的吸引力确实需要上文所述的伙伴关系，但关系本身的成功需要具备一定的条件。如下文详述，这些条件是企业成功所必需的，需要并行于加强企业能力和业绩的持续工作过程。

表8: 成功的条件和其主要特征小结

条件	特征
(iii) 分工和任务明确的组织结构	<ul style="list-style-type: none"> • 企业是正式的法律实体 • 标准的运作程序、规则和责任 • 平衡参与需求的结构, 要求积极的决策 • 理事或非执行董事的监督 • 企业的需求和利益相关方的需求分离
(iv) 透明度和惩罚分明	<ul style="list-style-type: none"> • 采用地方语言的标准运营程序 • 有独立的审计人 • 对可持续林业实践的独立第三方认证 • 任命非执行董事或理事 • 达成对务实可用的沟通渠道的一致意见 • 确定各方代表并赋予权责, 明确其与所代表的群体沟通的义务 • 投资人签署接受透明度和问责的国际标准
(v) 相互学习, 灵活应变, 改进业绩	<ul style="list-style-type: none"> • 增进理解, 互相体谅 • 交流沟通时礼仪在上, 避免侮辱他人 • 各方都同意的合约程序和业绩管理方法
(vi) 一致的目标、期望、利益分享和退出策略	<ul style="list-style-type: none"> • 企业愿景的联合声明, 允许存在相融合但又有所不同的目标 • 参与规则, 确定在特定情况下的利益分配 • 所有利益以现金计算, 易于比较
(vii) 决策中的相互制衡来克服分歧	<ul style="list-style-type: none"> • 约定由第三方进行协调的仲裁程序 • 各方之间信息定期无障碍沟通 • 坦诚地讨论问题
(viii) 尊重不同的价值观, 接受改变	<ul style="list-style-type: none"> • 与社区达成广泛一致 • 有地方发展计划, 明确如何管理社会经济变革, 减少不良影响

4.3.1 条件 (iii): 分工和任务明确的组织结构

主要特征

- ▶ 企业是正式的法律实体
- ▶ 标准的运作程序、规则和责任
- ▶ 平衡参与需求的结构, 要求积极的决策
- ▶ 理事或非执行董事的监督
- ▶ 企业的需求和利益相关方的需求分离

权利持有人至少要设立某种形式的组织实体, 可以进行交易。这就需要清晰的领导结构和决策程序, 易于组织成员和伙伴理解。

新实体的所有权，以及股东可以撤出其投资的条款需要研究确定。例如，单独的有限责任公司的股份可能由合作社持有，也可能直接由社区成员持有，这两种方式下公司和当地人的关系形式是不同的。不同形式的公司和吸引投资的类型总结如下表。

表9: 公司实体类型

公司类型	公司类型	应用	需注意的方面
个体户	种植户	个人与买家打交道	小林户自动被认为是个体户，可以以自身名义借款
伙伴关系	生产者团体	产品整合，以获得较高的价格	非正式的农民团体符合这一描述。他们不太可能作为团体获得贷款。
合作社	—	如上所述，有明确的章程和运营的法律基础	很难借款（除非是信用合作社），合作社以外人员不可能持有股份。
担保责任有限公司	协会	非盈利公司，如倡导机构	虽然人人都可持股，但因为资产不可分配，通常不适合收到投资。不过可以得到银行贷款。
有限公司	贸易公司	商业贸易公司，希望盈利，长远目标是获得资产	公司外人员可以购买股份并进行交易。所有持股人都有权依股份比例获得分红。

企业管理人和地方所有人之间应有明确的划分，在实践中这两个角色经常有重叠。地方权利持有人可能作为投资人（作为直接的持股人，或通过其合作社的会员身份）有代表权，但这并不意味着他们有权影响公司的日常运营。合作社虽然鼓励民主，企业自身可能并不一定民主。一个普通的小企业可以有一位或更多的领导人，也就是企业家。企业家不同于其他员工，企业家和公司密不可分，不会也不能离开公司。企业家要让投资人有信心，向投资人展示他会始终与企业在一起，完全投入，尽一切努力确保企业成功。但是集体性更强的社区公司中没有这种个人，因此需要在章程中明确谁来领导、谁来负责、如何替换。形成企业家文化但不局限于仅一位领导是可能的，但需要在公司设立时明确。

企业是单独的实体

股权或贷款等特定类型的资产投资中，投资人要求提请投资的公司已经或即将成为正式的法律实体，可以进行交易、缔结商业关系。在多数国家，社区团体或合作社不能满足这一要求。

这要求所有各方考虑设立单独的实体公司，与其董事和股东分开，成为谈判中的单独一方。在有些管辖

区内,实际上公司已经被认定为单独的法律实体,是各方所达成一致的权利和义务的载体。公司的利益不能从属于任何利益相关者团体的利益,公司收益应按照预先约定的方法进行分配。

即便各方都同意,任何影响公司可持续性的行动也都必须禁止,这是公司利益分配谈判底线。“黄金股”可以在这种情况下发挥作用,来确保避免一些特定情况出现(参见关于黄金股的框图)。

4.3.2 条件(iv): 透明度和惩罚分明

关键特征

- ▶ 采用地方语言的标准运营程序
- ▶ 有独立的审计人
- ▶ 对可持续林业实践的独立第三方认证
- ▶ 任命非执行董事或理事
- ▶ 达成对务实可用的沟通渠道的一致意见
- ▶ 确定各方代表并赋予权责,明确其与所代表的群体沟通的义务
- ▶ 投资人签署接受透明度和问责的国际标准

透明度关乎谈判形成合约的过程、公司管理、经理人任命、工资确定和利益分配。很多社区企业因为缺乏透明,领导和成员间失去信任而失败。投资人习惯于高水平的透明度,账户公开,职责分明的审计。银行也是一样,对其签署的交易要求进行监督。

透明应渗透到每一个阶段,各方都要努力确保信息可用,并易于理解(如果信息只是内部人员才理解,透明性就失去了价值)。透明本身在于信息可获性,能力建设则能够帮助理解信息,并相应采取行动,减少滥用的可能性。因此透明性的原则是在任何时间都应有公开真实的信息分享。实际操作过程中,包括培训、翻译和对适宜沟通工具的使用。

公平的收益分配要求透明(例如通过财务公开政策和披露关联交易和公司董事的其他利益),尤其是在相关公司和合资公司之间有转移定价的情况下。在有些情况下,如果投资人能拿到低价原材料,对有无公司分红并不在意,但是这对其他投资人不利。

然而,透明度只是信任形成过程的因素之一。在现代投资关系中,信任形成过程体现在机构中,要求董事和股东互相负责。例如,对董事不当行为的制裁在很多管辖区中极为严厉,通常要求承担诚信义务。业绩监控程序的标准化对这一要求提供支持,如账务的独立审计。林业投资期限长、森林分布位置偏远,为增强投资人对未来收益的信心,确保信息透明和认定极为重要。在地方机构能力薄弱或者完全不存在,司

法体系不起作用的情况下,小林业企业可以寻求第三方的可信度认证,例如通过森林认证机制、设立审计系统、让中间人长期参与等。投资人也可以通过遵守《赤道原则》或参加“公布付款”机制(见下框图)表明他们重视透明度和惩罚分明。

框图15: 加强透明度的国际机制

1) 赤道原则是金融行业在项目融资中确定、评估和管理社会和环境风险的自愿基准。它将国际金融公司(IFC)业绩标准运用到其他非IFC参与的私营项目中。⁸¹

2) 公布付款(PWYP)是鼓励自然资源领域投资人披露获取许可和特许权所付费用的一个倡导机制。政府和参与的公司通常都不披露从资源开采中获得的收入;在有些情况下该信息被视为国家秘密。这一问责的缺乏助长了侵吞、贪污和挪用收入的行为。公布付款机制可以在国家层面实施,披露向政府的付款,也可以在地区层面实施,记录向警察、军队和地方官员的支付。⁸²

这样的机制对各方都有利。它可以降低交易成本,强化民间参与,改善商业环境。虽然矿业公司在采纳透明度国际机制方面进展缓慢,主要投资人都欢迎此类机制。例如,近期对管理着以养老基金为主的1.2万亿美元资金的投资人的问卷调查显示,美国提议的PWYP规则受到广泛支持。⁸³

4.3.3 条件(v): 加强相互了解和灵活应变能力以改进业绩

主要特征

- ▶ 增进理解,互相体谅
- ▶ 交流沟通时礼仪在上,避免侮辱他人
- ▶ 各方都同意的合约发展程序和业绩管理方法

交易的成功需要谈判协商过程。当双方都站在对方的角度审视自己的立场时,谈判过程会更顺利。即便对他人的核心信念和需求比较陌生,也能去体会感悟,这种能力是建设社会资本和信任的基础,反过来又能促使交易的实现。

只有各方都保持灵活,彼此适应,关注彼此需求,才能达到高度的相互理解。资产投资人有一些不能逾越的界限,但是进行赋能投资的捐助人和慈善家有很多灵活处理的机会。资产投资人也明了加深了解是缩小风险和不确定性的关键,因此希望参与到这一相互了解的过程。

权利持有人也需要保持灵活,采取行动了解投资人的需求。吸引投资人出资,需要展现商业理由,说明为什么投资会首先并且主要让投资人获利。对捐助入应着重展示社会和环境利益,对资产投资人展示有说

服力的数据，证明企业在财务上是可行、可持续的。对很多权利持有人而言，学习如何以这种方式思考也是向参与市场经济转型过程的一部分。因此，不能停留在概念层面，而要深入理解各自权利和义务。

作为规划制订者，政府需要明了其规划对经济和林业资产的认识缺陷、过时或不完整。参与地方林业的投资过程使他们能够了解市场的需要、导致价值贬损的限制、以及迫切需要关注的政策领域。

框图16：形成相互理解

不同的参与者（尤其是投资人和森林权利持有人）有不同的文化和专业视角，术语的使用方式也不同。权利持有人和投资人对常用的词汇常常赋予不同的含义，如果一方对“另一方”所用的专业或文化语言不熟悉，就会妨碍沟通理解，阻碍共同的进程。例如，投资人认为“投资”主要是金融术语，涉及到资本交易，而森林权利持有人对“投资”的理解更广泛，积极配置资源（除了资本，还包括权利、机构和能力建设）以增加当前和未来的林业资产也是投资。林业景观投资目标的角度不同，必然有这种用词上的区别。

权利持有人认为自治性不可改变、权利不可分离的态度将对投资带来挑战，因为如果要进行以合约为基础的投资，从投资人角度来看，自治性和权利的部分“让渡”是必不可少的。

4.3.4 条件(vi)：一致的目标、期望、利益分享和退出策略

主要特征

- ▶ 企业愿景的联合声明，允许存在相融合但又有所不同的目标
- ▶ 参与规则，确定在特定情况下的利益分配
- ▶ 所有利益以现金计算，利于比较

在传统投资中，投资人和投资人不必有共同的愿景，但投资人本身要有一个明确的愿景，这一愿景要符合投资人的意愿，并且有足够的感染力，向投资人建议公司能够实现其商业目标。目标指明前进的方向，而愿景则形成动力和韧劲。

如前所述，很多投资人都不是单一追求经济收益。他们希望带来更多的影响，如稳定的自然资源，有能力的商业合作伙伴，这可以是刻意追求的目标，也可以是从自由企业模式中自然形成的结果。例如，有些投资人希望见到更好的地方商业环境，越来越多的地方专业人士，这些人构成中产阶级并强化民主。当然这可能不完全是当地人想要的，因为这意味着有技能的劳动力价值更高，土地租用的回报就会减少，从而导致不平等的报酬分配。但是这就是事实。出于务实的目的，本指南框架认为：广泛的社会变化不是投资人首要寻求的，但是他们希望从自己的努力中看到地方企业能力加强，建立富有成效的市场关系，同时带来一些当地的变化。

在现实实践中，投资人和当地人之间权力不对等意味着社区的保护和商业活动通常由投资人的目标决定。因此投资人需要负起责任，避免将自己的价值观和目标强加于地方权利持有人。但是不可避免地，有些价值观会在建立成功企业的过程中传递给当地人，这种传递并不需要完全避免。我们需要的是一种能展示和坦诚讨论价值观的方式，认可目标可以改变，双方愿景相容比完全一致更重要。

所谓“参与规则”是指各方都明了他们在交易中的投入和在任何不同的情形组合下的收获预期。各方可以规定利润超出预期时的处理方法，或者如果公认不适合立即分红，则可以通过规则设计把现金留在企业里。当然，要“分享”的利益不只是现金，也可以是各方认为有价值的任何事物，但如果要评估利益分享是否公平，可能需要进行某种现金价值折算。

及时公正的利益分享对企业的可持续性很重要，如果存在不公平的利益分配则可能引发需要仲裁的争端。尤其是在项目利润远低于或远高于目标的情况下更容易如此。对股权投资人而言，如果利润超出预期，重要的是能够仍按约定进行利润分配，而不是以公平的名义要求重新谈判。

退出策略反映投资人在未来某个时间需要将持股变现的需求，以及权利持有人随时间改变融资结构的能力。随着公司的成长，一旦具备了银行可融资性，融资结构可以从股权模式转向债务融资。

4.3.5 条件 (vii) : 决策中的相互制衡来克服分歧

主要特征

- ▶ 约定由第三方进行协调的仲裁程序
- ▶ 各方之间信息定期无障碍沟通
- ▶ 坦诚地讨论问题

在沟通困难，社会资本低的情况下，合约不仅需要一定程度的相互信任，而且需要相互制衡。企业实体的设计需要有公司章程和标准运作程序等正式的机制和规则。这些程序规则寻求股东权利与公司领导做出符合公司和股东长期利益的有效决策的需求之间的平衡，例如更换不作为的主管。

在设计程序规则时应避免为减少地方权利持有人的自治权而歧视特定类型的股东（例如区分持有投票和非投票股的股东，优先股股东等）。

投资合作关系的基础是信任、公开、对各方贡献奖励方式的公平。但仍可能出现需要决议的事情，而且可能涉及第三方。预设的谈判程序可以约定仲裁和争议解决渠道。这一机制在主流投资中是一个标准条

款，然而在权力、资源、信息不对等时，需要富有创造性的解决方法。

在任何企业中，如果股东力量相持不下（如投资人和企业家各持50%的股份），则无法用直接投票的方法解决争议。因此，需要持有“黄金股”的第三方，所谓黄金股，股票没有面值或分红权，但可以用作决定性的一票（见下框图）。

如果仲裁不能解决争议，那么诉诸法律是唯一的办法。银行或其他信用人希望收回资产就需要通过法律程序。在很多国家，法律体系不健全，或者难以独立执法判决。在这种情况下，有必要约定纠纷的解决在其他的管辖区（如新加坡、美国、英国）进行，费用由债权人承担。

框图17: 用“黄金股”提供第三方影响

“黄金股”是一种记名股票，赋予持有人在特定的情况下否决其他股东的权利。通常没有面值或持有人不能参与分红，但是可用于确保企业行为始终符合成立时设定的原则。在有些情况下，独立于资产投资人及权利持有人的NGO和慈善家可以持有这种股票。

如果股东力量相持不下（如投资人和企业家各持50%的股份），那么无法用直接投票的方法解决问题，在这种情况下，黄金股可以用作决定性的一票。

例如英国公平贸易咖啡公司Café direct使用“卫士股份”，由独立的机构持有，在出现损害公司的创始使命的纠纷时用作决定性的一票。⁸⁴这不同于普通股，因为持有人（卫士们）有特定的额外权利：

- ▶ 他们有权任命董事进入Café direct董事会。
- ▶ 对Café direct的“黄金标准”的关键原则或在章程中列出的公司目标进行任何修改都须经得他们的同意。
- ▶ 对“黄金标准”的措辞进行任何修改前，必须首先征询他们的意见。

4.3.6 条件(viii) 尊重不同的价值观，接受改变

主要特征

- ▶ 与更广泛的社区达成的参与条款，展现企业与地方传统权力结构之间在机构、文化和社会上的链接
- ▶ 有地方发展计划，明确如何管理社会经济变革，减少不良影响

为确保确实有意义的地方控制，社区应当参与到决定投资使用先后顺序的过程中，因为“对这一过程和利益分配的主人翁意识可以强化控制”⁸⁵。然而，实践中如何行使地方控制权，什么情况下仅对共用土地而非小林户适用并没有明确的答案。“社区”如何界定？谁来区分内部人还是外来者？多数文献都把不同的权利持有人放在一起作为同一团体对待。例如，英国政府的一份林业报告⁸⁶中，“土著社区”“地

方社区”和“小林户”这些术语交替使用，并没有明确定义。

投资人要注意避免不加批判地使用社区沿袭的条款，给权利人划分等级。⁸⁷例如，把那些有文化意义的部落群体，比如采集狩猎人，划为“值得帮助的穷人”，认为他们对森林资源是“有利的”，而无地的农民，游耕者和移民则被划为“不值得帮助的穷人”，认为他们对森林有破坏性。这种划分过于简化地方现状，导致对利益相关人的错误认识和对利益的错误分配，有可能导致冲突。

森林经营的责任转移给地方权利持有人后，还存在在实践中如何管理的问题。例如，在尼泊尔，森林用户组(FUG)的概念有着和村领导不同的单独法律基础。这种规定的好处在于FUG能够将实际的森林用户包括进来，他们通常都是最贫困的人群，与村庄精英有不同的目标 and 需求。⁸⁸

虽说村级管理机构只是象征性的角色，在存在不确定性的时期可以起到一些稳定作用。机构的剧烈变革，或引入森林企业等平行机构，可能导致不稳定和抵制。⁸⁹另一方面，“社区不太容易患“委员会致瘫”症，也不像一般人认为的那样容易起内讧”。⁹⁰权利持有人团体需要考虑如何展现证据，说明社区本质上更易于形成对社会和环境问题的意见一致。世界各地的权利人团体多种多样，因此这个问题的答案很复杂。

无论这些团体如何确定自治和决策的方法，他们都需要为变革做好准备，面对市场变化(如从补贴转入市场经济)迫使他们重新思考现有的机构安排。有些重要的社会、环境和经济转型有可能是交易的最终成果。地方企业的成功极可能源自某些方面的转型。权利持有人需要为这一转型做准备，采取措施消除“过程中的混乱影响”，如不平等、水土不服、文化统一性的丧失等。⁹¹如果关于自治和生计改善之间的联系的理论是正确的，那么积极的变化应该会多于消极的变化，但在一些脆弱的社区中，任何变革都有可能形成创伤。

同时，我们需要现实地考虑变革过程中形成的未预料和未知的后果。这和投资人有关，在某些情况下，投资人不愿成为能带来剧烈社会变革的干预活动的一部分，因而导致投资人对权利持有人，特别是土著人，采取居高临下的态度，不认同他们决定自己发展模式的权利。

5 投资成功路线图(过程)

与乡村企业进行林业或农业投资合作在某些方面与在城市地区的主流投资并无不同。任何行业的投资者和银行家都不会对发现投资机会、建立合作关系、谈判直至实施这一过程感到陌生。但正如前面章节所指出的,林业投资及其相关活动面临着一些特定的挑战。在每一阶段,地方合作方都需要中介机构提供建议、指导和能力建设,所需费用由单独的“赋能”投资基金承担。

本指南将投资过程描述为完成投资交易的一系列行进踏板。每个企业应该按照自己的步调进行这些步骤,有些时候他们会感觉被卡住了,无法进一步向前。这恰恰(如果他们尚未经历过)是他们应该发展合作关系或重新审视现有合作伙伴价值的时机。

本章简要概述进行投资交易的步骤。所有内容基于这一假定:在大多数情况下,地方林业企业在中短期需要“赋能”投资的支持,但寻求资产投资是符合其长期利益的。

5.1 成功要诀

将设立和发展一家地方企业的程序描述为一系列步骤遮蔽了这些过程很少是线性的这一事实。不同的步骤可能在不同的时间段进行,而项目也不一定从第一个步骤开始。事实上,很多项目已经在不同的时间段进行到不同程度。

设立和发展一家地方企业的过程可能要求反复处理某些问题。比如,验证阶段应在投资者进入前测试企业理念和社区传达理念的能力。在这一阶段发现的企业理念与理念传达能力之间的差距需要通过改进提议或是提升能力和机构力量来解决。此后,投资者将进行尽职调查,尽职调查过程也可能进一步发现需要注意的问题。至此,可以引入非政府组织和其他中介机构等第三方,并重新分配预算。

在整个过程中,特别是一旦企业开始运行,需要有不断学习和改进的决心,这将提升能力建设和投资价值。这一决心应该区分“单环学习”(提问的问题是:我们在正确地做事吗?)和更为严格的“双环学习”,双环学习分析项目的背景和边界(提问的问题是:我们在做正确的事吗?)⁹²

投资过程的主要步骤是:投资提案、项目成立、提案验证、企业准备、合作谈判和业绩管理。投资过程及支持这一过程实现的不同类型的投资如下图10所示:

图10: 不同投资类型对应的不同阶段



5.2 投资提案

投资提案 →	项目设立 →	提案验证 →	企业准备 →	合作谈判 →	业绩管理
--------	--------	--------	--------	--------	------

建立一家新企业的本质就是某个人或某个群体有一个理念并致力于实现该理念。构想和拓展基本的企业理念需要想象力，在早期阶段是围绕森林产品或环境服务等可以获得的资源来建立的。但是，企业理念不应只注重实现产品的价值，还应考虑作为企业员工的当地人的技能和潜力。在这一阶段，权利持有人应该归纳价值提议，考虑其经济潜力、社会和环境影响以及是否适合当地情况。设立企业的动机可能是为了实现当地的经济和社会目标，这是成功经营企业的结果而不是设立企业的好提议。这一阶段首要的是了解提议需要满足的市场需求，比如，“为地方市场供应可持续木材”或“加工珍贵木材出口”。

在企业发展的这一阶段，所有这些都存在于核心理念中。为了按照本章列出的步骤把这一理念落实到实践，企业的创始人需要展现出某些核心特质，而这些特质并不需要高等教育或特殊的技能：

对企业愿景和使命的**激情**是核心团队和其他利益相关方的动力，但如果现实突变需要调整计划时，**灵活性**是很重要的。良好的**沟通**是指通过培养诚实健康的辩论氛围为令人不快的真相留出空间，这样的辩论能引发好奇心和详细探究。

最后，使命完成是需要**毅力**的。大多数初创企业失败是因为他们耗尽了时间或资金。

我们的目标是建立一个可持续发展的企业，而不仅仅是获得短期的租金或劳动力收入。可持续发展不仅仅指环保意义上的——当然，这对地方林业企业的长期兴盛是很关键的——也指经济意义上的。企业生存需要许多正确的决策，但最根本的是保持对市场的关注。正如管理大师罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）所总结的：

“满足顾客的要求是可持续价值创造之源”⁹³

框图18: 制定愿景和使命

“愿景”和“使命”的区别经常被误读。

愿景描述的是企业将带来的理想的未来状态，如“保护生态系统服务和为当地人带来繁荣的可持续用材林”。

使命讲述的是企业意图如何实现其愿景，如“与地方社区一起进行联合森林经营，将现代技术与传统智慧和知识相结合，为国内外市场生产一系列高质量的木制品”。

5.3 项目设立



大多数寻求投资的地方林业机构业已设立。但是为了确保建立可持续发展的企业有一个非常坚实的基础，有必要回顾一下这一阶段。这一步骤是开始部分，事实上它贯穿整个投资过程。一个运行良好的社区森林企业注重为持续的发展、学习和进步创造适当的条件。

设立阶段的目的是开展机构的能力建设，以利于它接触到资金、技术和资源，以实现在第一步中所述的愿景。

5.3.1 制度建设

一个企业需要最有利的制度条件以开展业务和成长壮大。但很多方面在早期阶段很难实现，或者需要与非政府组织和其他民间组织合作，比如：

- ▶ 确定和正式取得土地使用权。
- ▶ 明确能合法获得土地或自然资源。
- ▶ 与地方和国家政府建立工作关系，明了有利于企业的方案和政策。
- ▶ 在更广泛的范围，从参与度和合法性方面评估企业所处的位置。比如，在何种程度上该企业可以被称为“地方企业”？有哪些社区冲突解决机制？

- ▶ 查明制度方面可能产生的风险和薄弱环节,如: 缺乏政府支持、土地使用权薄弱、地方矛盾、文化冲突等,并考虑如何减轻这些问题,或企业本身如何作为解决某些问题的手段(例如,当企业成功时,土地产权可以得到加强)。

框图19: NGO合作伙伴的角色随企业发展而转变的实例

Koperasi Hutan Jaya Lestari (KHJL)是印度尼西亚一家社区所有的柚木合作社,它的设立源自当地非政府组织Jaringan Untuk Hutan (JAUH)所做的工作。合作双方都必须与各级政府打交道以取得销售木材的许可并随后接管一些退化的国有林地种植新的树木。取得许可的过程长达八年多,并需要JAUH长期游说。此外,合作双方都得到了森林信托协会(TFT)的支持,该协会是全球性的非盈利机构,通过协助地方林业企业获得森林认证帮助企业 and 社区提供负责任的产品。2005年,KHJL成功获得了FSC的团体认证证书,成为东南亚第一个获得FSC认证的合作社。详情请参阅案例研究。

JAUH和KHJL之间的关系是以一个开放式的长期安排开始的,但是随着KHJL发展为一个成熟的企业,它开始需要不同类型的支持。在申请企业发展拨款时,在过去,所有的拨款都付给JAUH作为与KHJL合作开展工作的费用,而现在更可能直接付给KHJL。KHJL与JAUH之间的关系密切,它的成功也归功于这一关系,但KHJL未来将寻求多样化的途径获得机构和技术支持。

针对这一形势变化,JAUH目前在重新打造自己作为企业发展服务提供商的身份,要求与“客户”签订更专业、规定更明确的合同。因此,引领KHJL经过制度和机构建设阶段对JAUH与对森林社区一样具有指导和变革意义。

5.3.2 组织机构建设

一个组织初期可以是合作社或个人组成的非正式团体或是家庭。大多数企业是以这种方式开始的。组织发展的过程会让这个单位更强劲、灵活、有效。组织机构建设包括以下活动:

- ▶ 制定该组织的愿景和使命。
- ▶ 任命核心领导团队并分配职责。
- ▶ 满足该组织(如作为合作社)登记的法律要求。
- ▶ 分析组织的优劣势(如进行SWOT分析)。

5.3.3 团队建设

组织的核心是承担领导、管理、财务等关键职责的团队。在创业初期,这些职位往往是不领薪酬的,担任的人也不一定具备相应的技能。因此,企业需要考虑如何让这个核心团队有凝聚力和相互自我支持(团队合作),以及确保每个人都有个人发展机会。因此团队必须:

- ▶ 评估成员的知识技能和工作态度。
- ▶ 与NGO合作伙伴一起寻找培训机会。
- ▶ 在附近成熟的组织中寻找导师。

5.3.4 建立合作伙伴关系

合作关系的建立已在前一章较为详细地论述。机构需要与其他合作社和类似机构建立联系克服孤立，分享最佳实践和从对方的错误中相互汲取教训。为了对外开放从而从更广泛的经验中学习，机构也应该与地方企业家，甚至更大的企业建立合作关系。

这些合作关系可以仅仅是联合性的（例如，作为一个学习网络）；也可以发展为横向和纵向的贸易联系，这将在未来让企业受益。

框图20：领导层

一个好的领导层可以带领地方林业企业克服各种劣势。领导的任命和解聘方式因当地的文化和机构的类型而不同。一些社区表示很难任命可靠的领导。“可靠”意味着不仅仅具备一定的能力，而且要有很高的道德水准以及能被当地公认的“正直”。一名好的领导不一定需要具备杰出的技术技能或经验，但需要具备下文中的激情和责任感。

激情

- ▶ 帮助组织保持其身份、愿景和目标意识。
- ▶ 致力于确保所有员工都恪守对市场的承诺（如最低的价格、最优的质量或最佳的服务）。
- ▶ 持续地提出问题并激励学习（“我们在正确地做事吗？”和“我们在做正确的事情吗？”）
- ▶ 启发和激励员工。
- ▶ 体现目标可以通过诚实和公平交易实现的信念。

责任感

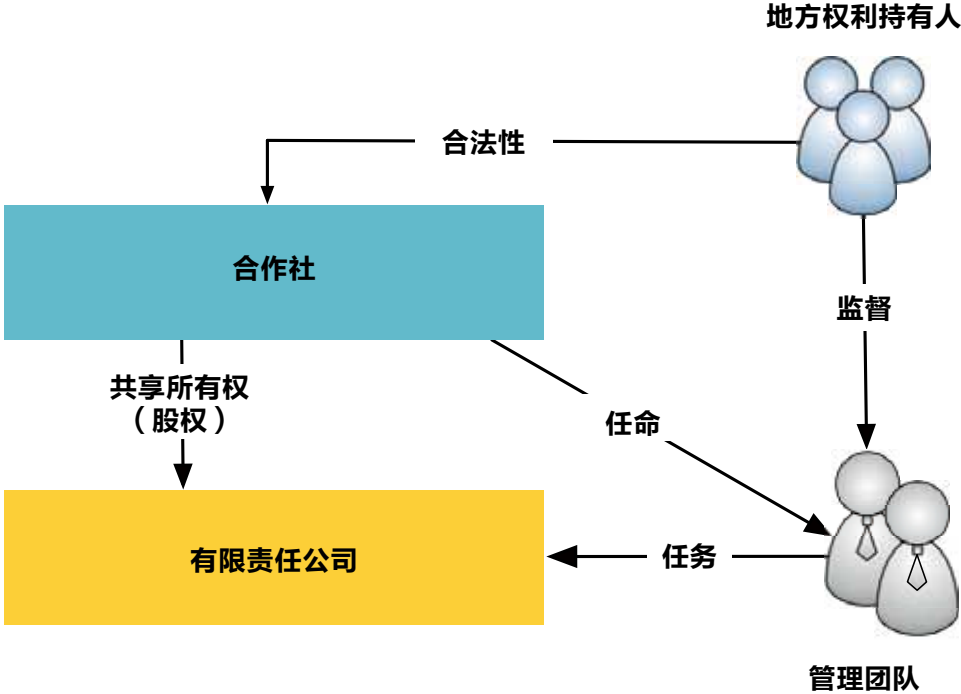
- ▶ 对林地所有人和投资者负责（林地所有人为当地人，可通过合作社的形式对其负责，而投资者则可能不是当地人）。
- ▶ 做决策（“不是新的机器而是购买机器的决策让我们成功”）。⁹⁴
- ▶ 在未来领导人的身上投资，担任下一代的教练和导师。
- ▶ 总是将公司需要置于个人利益之上。

5.3.5 成立合法的企业

没有可行的企业实体，就无法顺利完成企业的投资。森林和景观恢复投资面临的一个主要局限就是很多商业活动涉及非正式的、没有注册的公司。当然，非正式性商业活动，并不一定是非法，在多数发展中国家的森林景观中都十分常见。⁹⁵

如果企业在寻找股权投资，企业自身就需要是有限责任公司。在某些特定情况下，合作社可以获得银行贷款，但通常贷款条件太局限，不能用作资本投资或营运资金。组建有限责任公司并不意味着社区或农民团体需要丧失其价值，比如内部团结。公司的股份可以由合作社等地方合法机构持有，利润分配通过已有的利益分享程序进行。如图11所示，作为主要持股人，合作社任命管理团队，确保企业有合法性。

图11: 使企业合法, 可问责



合作社的合法性来自地方社区的参与。但是，这一过程需要仔细设计，只有社区自己可以确定企业实体的组成和结构（通常在第三方的帮助下，由“赋能”投资出资）。要做好接受现金投资的准备，企业应已羽翼丰满，并且给投资人留下的印象应是一个和谐的整体。对于有关包容、性别或地方政治的不透明等问题，不能期待投资人的评判（这种期待也是失策的）。

成立这种实体的过程应遵循社区的习俗和社区发展的一般原则（如FPIC指导中的原则）。如果投资人认定企业遵循了这样的程序，他们通常不要求看细节。

在这里，“赋能”和“资产”投资的顺序和层级问题可能看得最清楚。使社区做好准备（“赋能”投资）意味着帮助他们表达意愿，组织自身成为被投资的商业组织，确定企业的代言人、否决权，女性参与与否，等等。理想状况下，这些问题应该在投资人还没有介入的准备阶段解决。一旦资产投资人介入，社区需要确认遵循了恰当的程序，这一实体是能够执行合约的实体。否则，投资人将面临条款纠纷以及突然有他人声称拥有土地和资源权利的风险。

框图21: 保障地权和资产权的程序

保障林权需要基于下述法律因素的监管行动。所有这些因素赋予森林或园林企业所需的保障。⁹⁶

期限 - 必须足够长以构成社区投资于植树造林及可持续利用森林的企业的动力。

保证 - 必须清晰界定林权, 避免任何模棱两可; 避免进行“生计”和“商业”使用区分, 或“土地”和“森林”权利区分, 保证投资有收益。

稳固 - 林权必须易于司法捍卫。权利必须明确规定, 并进行通告, 这样森林官员、交通警察、海关和司法机关等能在日常实践中使用。

排他性 - 社区的商业林权和外来投资人或政府机构的商业林权不能有重叠。

简单 - 权利必须免于过度的官僚程序、法律文书、昂贵的不相干部门的注册程序等。

5.4 提案验证



企业一旦在良好基础上成立, 接下来的步骤就是验证商业提议。这能确保概念可行, 企业成为能够融到投资资本的企业。验证在企业成立阶段之后一段时间进行(有时是几年以后), 验证过程本身也需要时间。企业可能需要多次回到最初的设计, 重新开始。这就是为什么企业在尝试这个程序之前需要已经比较稳健和牢固。

5.4.1 情态分析(SWOT)

社区企业(以及为其提供支持的NGO)很容易急切地抓住最明显的商业机会, 而不和其他可能的选择进行价值和风险的比较。在有些情况下, 最显而易见的行动不一定是最适合社区优势的, 或者可能和市场需求不符。情态分析确保企业概念根植于地方实际, 同时以提出真正有价值的提议为目标。为进行情态分析, 企业应完成以下全部或部分内容:

- ▶ 反复进行SWOT分析, 确定每一优势和机会的联系, 劣势和威胁的关系(参见下框图)。
- ▶ 量化企业可用的自然资源, 例如, 天然林每年可砍伐的数量, 种植开发可用的土地公顷数等。
- ▶ 确定企业可用的人力资源, 包括领导团队, 当地劳动力, 引进的专家, NGO或地方政府技术顾问。
- ▶ 进行市场调查: 买家最重视什么(如质量、价格、或服务)? 竞争对手是谁? 对手的产品是什么?
- ▶ 考量地方条件, 重新审视地方基础设施、运输成本、气候、和局限(如无法通行的道路, 不能导航的河道)。

框图22: SWOT分析

SWOT指优势、劣势、机会和挑战。⁹⁷这是分析企业的简单方法,从而将未来的策略集中于加强优势,减少劣势上。SWOT程序是非常高效的规划工具,没有商业技能或受过高等教育的人也容易理解。



分析企业要考量其内部能力(即企业的优势和劣势)以及外部条件(即企业面对的机会和威胁)。第一步是对企业进行能力评级,涉及其所需的核心能力如原材料购买、生产、营销、分配、客户服务。根据各种能力的特点,将其评估为优势或劣势。

接下来,企业应考虑机会和威胁。机会可以存在于新技术、原材料供应、新市场(如不常见的树种),新规则,法规许可,经济发展趋势等。威胁可能包括:原料短缺、新的法规、经济发展趋势、政治动荡、不公平竞争、变化的客户消费趋势(例如消费者不买木制品,而是塑料制品,或者不用纸张而用iPad)。

SWOT分析的目标是发现企业的内部资源和外部环境的优化配比:

- ▶ 以企业优势为基础;减少劣势,或采纳策略避开劣势;
- ▶ 运用机会,尤其利用优势把握机会;
- ▶ 减少威胁的可能冲击;

例如,SWOT分析可以显示,在没有能力解决生产问题之前,新成立的地方企业应当集中精力于其擅长的领域,诸如种植和采伐树木。相反,分析结果也可能显示特定加工产品有市场机会,企业有加工这个特定产品的能力把握这个机会。企业应当定期使用SWOT分析,更新表格反映企业以及外部环境的变化。

5.4.2 概念开发

企业最终是需要商业计划的,但在投入人力和资金做计划之前,先形成一个简短的商业概念书会比较容易。有了概念书就足以测试想法,引起买家和投资人的兴趣,并评估可行性。概念书将情态分析中收集的信息总结为一份“价值提议”,也就是企业承诺在两个方面产生价值:提供客户认为有价值的产品,并通过确保收入超过成本,在企业内创造价值。

本指南的附录中给出了一个商业提议的框架范例（见8.1 商业概念文件框架）。总之，这份文件应：

- ▶ 列出企业的目标（愿景和使命），分别确定商业（经济）目标和“社会效应”目标（如社会和环境成果）。这一点很重要，在后期的融资计划中，这两个目标可能由不同的投资人出资。
- ▶ 描述商业机会。
- ▶ 确定如何在策略中运用企业的优势把握商业机会。
- ▶ 描述产品特征及如何迎合市场需求，例如，认证木材短缺，买家会愿意为此额外支付一定比例的溢价。

5.4.3 概念开发

商业概念需要进行可行性和市场接受度的测试。评估可行性的方法取决于业务的类型，可能包括一些研究开发，例如使用示范林或试点项目。还可能包括：

- ▶ 环境影响分析。
- ▶ 社会及社区影响评估（例如，是否需要征得社区成员和其他地方组织的同意？）
- ▶ 再度检查法律事项（许可、出口证等）。
- ▶ 与合作伙伴、领域外专家和其他中间人讨论商业概念。
- ▶ 向买家展示商业概念，获得意向书和建设性的反馈，了解真实需求和价格敏感度。

可行性研究的目的是作出决策，决策可能有两种：

- ▶ 不可行——回到概念开发阶段（可能需要运用可行性研究中收集的新信息重新进行情态分析）
- ▶ 也许可行——概念有可取之处，但有一些差距需要弥补才能完全实现。

5.4.4 缺口分析

上述过程可能会揭示一些有趣而重要的问题。其中一些可能让人听起来不舒服或是令人气馁，因为一个令人激动的商业想法经过分析以及与外人讨论后开始支离破碎。但这正是区分真正的企业家和仅追求收益者的关键所在。一个积极进取的企业，有热情和不轻易言弃的领导团队，会探索如何将有些“简单真相”转变成企业优势。缺口分析将显示理想化的概念和企业把概念转化为现实的能力之间的差距。

缺口分析涉及如下方面的问题：

- ▶ 迎合市场的需求（质量、价格、服务）。
- ▶ 改进社会和环境业绩。
- ▶ 克服内部局限（管理薄弱、能力低下、组织问题）

- ▶ 克服外部局限（基础设施、政府政策、许可和合法性）。
- ▶ 企业如何规模化。就小企业自身来说，已有的商业概念可能不可行，但可以通过与其他地方企业合作或形成合伙关系加以改进。

这个过程的结果是形成清晰的行动计划和时间表。在某些情况下，从企业概念和研发阶段到真正成为初创企业的转型可能需要一定的时间。地方企业情愿投入尽可能多的时间来形成良好的开端，说服捐助人和慈善家进行稳步的赋能投资。

框图23: 市场局限分析（“情态分析”的一部分）

政策和规定

并非所有的市场都是自由的。出于不同的原因，政府可能限制和森林景观相关的投资。例如在莫桑比克，只有莫桑比克公民才能利用年度普通许可来采伐林木，国内和国际投资人需要申请长期的采伐许可。在加纳等其他国家，和欧盟森林执法、施政与贸易（FLEGT）行动计划的自愿伙伴关系协议（VPA）相联系的法律要求严格，限定可采伐和出口的树种，以及采伐方式。还有很多政府出于环境原因限制对特定景观的投资，例如，出于流域保护和担心水土流失而限制在坡地上耕种，在印度尼西亚因担心碳排放而禁止在泥炭地种植。

市场效率缺失

即便市场受政策和规则限制相对较少，也可能因一些因素而导致效率缺失。不完善的市场信息系统限制供需平衡的能力。对很多农林产品来说，市场信息的缺失常常与不适宜的产品分级和质量控制相伴。例如在洪都拉斯，绿色木材公司（Greenwood）⁹⁸为泰勒（Taylor）吉他公司供应桃花心木的吉他柄，在第一批订单生产前，就花了大量精力用于质量控制的能力建设。社区木材加工厂投资的尝试屡屡失败，很多是因为不能及时满足对质量的要求。⁹⁹

竞争

在正规性缺失的地方，公司选择投资于可持续经营及其认证，可能面对来自以不可持续或非正规方式经营的公司的不公平竞争。在有些情况下，这种竞争甚至是合法的。例如在巴西，九十年代实施的移民安置项目中合法采伐的大量木材压低了木材市场价格，导致认证企业很难在国内市场上竞争。另外，由于不需要任何管理费用，以不可持续的方式生产的大量木炭和薪材阻碍了许多国家的生物质能源投资。

季节性

对于非木材林产品（NTFPs）而言，产品供应的季节性可能意味着在采伐期供应大量增加，从而压低价格。在这种情况下，可行的解决办法是拓展市场和产品储存方法以便在供应淡季销售。

5.4.5 完成验证阶段

即使权利持有人自我改善外部条件，通过形成合作伙伴关系创造良好的内部条件，仍可能难以获得投资资金。在治理良好、有清晰的林权，且企业的管理和领导能力俱佳的条件下，成功的投资交易设计仍是一个挑战。然而，如果新企业能够完成上述投资过程的各个步骤，并伴有适合的赋能投资和资产投资，在某种程度上这种局面可以得到改善。

下文表10是表3的重复，提出即便企业已经和合作伙伴一起设立了前述的所有有利条件，仍须满足的标准。

表10: 投资准备程度打分卡

类型	类别	投资标准	是否满足
赋能投资		具备协调的目标	是, 见条件 (vi)
		有改进的潜能	是, 见条件 (v)
		具有灵活性	同上
		可能有积极的社会和环境影响, 有计划减轻任何负面的社会和环境影响	地方林业提案中本身具备的, 在商业计划中进行阐述
资产投资	价值	商业提案的可行性	是, 见条件 (vi)
		可估量的风险和收益	?
		林权和使用权的状态	是, 见条件 (i)
		企业有足够的规模	?
		管理人的过往记录	?
		外在因素 (国家风险、监管、市场限制)	可能, 见条件 (ii)
		有许可的正式企业	是, 见条件 (iii)
		确保计划实施的机构能力	?
	影响	以上所有项, 以及: • 可能有积极的社会和环境影响 • 有计划减轻任何负面的社会和环境影响	包含在地方林业投资提案中, 并在商业计划中进行阐述
	产品	生产指定产品的潜力	?
	银行	资产的流动性和抵押的可用性	?
		充足的现金流	?
		有许可的正式企业	是, 见条件 (iii)
		管理人的过往记录	?
机构能力		?	
外在因素 (国家风险、监管、市场限制)		可能, 见条件 (ii)	
	充足的企业所有者权益出资	?	

5.5 企业准备

投资提案 →	项目设立 →	提案验证 →	企业准备 →	合作谈判 →	业绩管理
--------	--------	--------	--------	--------	------

之前步骤发现的差距已经解决或有计划准备解决之后，企业需要将概念文件变成更完整的商业计划提案交给投资人。在某些情况下，有一些差距是必须在企业完全获得资金后才能妥善解决的（例如技术能力）。这些可以在商业提案中指明，作为培训预算的一项。这一阶段的目的是让企业做好准备，得到投资开始运营。

5.5.1 商业计划

在商业计划中，企业展现出对商业机会的完全理解以及准备如何实现。商业计划也是发现和控制风险的关键工具，它不仅是确定投资人是否愿意参与项目的关键，对确保社区自身没有开展风险过高的活动也非常重要。对于如何准备商业计划，有很多现成的详尽资料，所以本指南不对此进行过多阐述。

简要说来，商业计划应展现对客户需求、价值提议和价值链的理解，并证明在地方市场有专长。商业计划并不是一份会取得特定成果的承诺，而是要阐述企业准备如何采取措施实现界定清晰的目标，同时预期可能遇到的风险，因此，对商业计划的评判不能仅看其内部逻辑和令人满意的数字。在评估商业计划的可行性时，投资人需要考虑一系列因素，既有企业内部因素（如员工、资源等），也有外部因素（如风险、市场力量、经济走势和周期等）。

商业计划应该是对企业实现目标所需步骤的清晰无偏的评估。需要包括一些假设和计算（例如产出、增长率、价格预测），利于与同类企业的对比。该计划还应包括一份清晰的企业使命和愿景的陈述，商业模式的描述，用商业模式“算数”，说明企业准备如何赢利。

商业计划应由第三方进行审核确保计划合理，但是NGO很少具备审核商业计划所需的专长。这就需要专业的中间人，例如商业发展服务提供者。有时也可以由机构（参见SCOPEInsight案例）对商业计划进行评定，从而极大地增强商业计划的可信度和找到有意愿的投资人的可能性。

5.5.2 融资模式设计

商业计划应指明实施计划所需的资金数额。在多数情况下，新企业需要资金投入用于购买资产和设备（即资本性支出或简称“Capex”）。在销售产生足够现金流之前还需要资金用于支付企业设立费用和管理费用（即营运性支出或简称“Opex”）。

融资模式中也可以提出筹资机制，如债务、股权或两者的混合。可以展示如何通过“资金分割”提供现金流，确保企业只有在需要现金时才进行债务或股权支取，企业账面上不存在大量的现金结余。

恰当的融资模式在某种程度上取决于投资人的偏好和担保资产的性质。在有些情况下资产尚不可用（如仍在生长的树木），或者取决于销售收入，在这种情况下可以使用发票贴现（或保理）。发票贴现指公司可以用买家的订单作为担保获得贷款，这样投资方或贷方可以控制收入，大量减少投资风险。

表11：金融工具比较¹⁰⁰

金融工具	条款	对地方控制企业的影响
拨款	期限：短期 年支付额：无 偿还：不需要	<ul style="list-style-type: none"> • 通常限定于预定的项目 • 融资费用高 • 企业灵活度低 • 资金来源不可靠，可能没有后续拨款
债务资本	期限：长期（3-7年） 年支付额：利息（可变） 偿还：需要	<ul style="list-style-type: none"> • 支付年息要求低风险商业模式 • 不淡化企业所有权 • 出现违约时，出资人权力很大 • 企业使用资本的灵活度高
租赁	期限：长期（3-7年） 年支付额：利息（固定） 偿还：需要	<ul style="list-style-type: none"> • 资金绑定于特定的资本支出项（例如卡车或锯木厂） • 不淡化企业所有权 • 如果违约，出资人有权收回资本资产
股权资本	期限：长期（3-7年） 年支付额：分红（可变） 偿还：不需要	<ul style="list-style-type: none"> • 淡化所有权 • 投资人获得控制和投票权 • 投资人的利益参与 • 对企业文化形成潜在影响
零息债券	期限：长期（5-15年） 年支付额：无 偿还：需要，包括应计利息	<ul style="list-style-type: none"> • 偿还和未来收入相配（例如木材采伐） • 出现违约时，投资人最先有资产收回权 • 设计和发行债券交易成本高 • 企业处理延迟的现金流的有效方式

框图24：使资金类型和企业相匹配

因为地方林业企业可能缺乏用作抵押的资产（土地、个人资产、建筑、设备等），导致诸如从银行贷款的债务融资机会减少。这意味着交易必须建立在股权上，¹⁰¹投资人拥有企业的股份，并可获取未来收益的一部分。

从事林木种植的地方林业企业也可能在几年内缺乏偿还贷款或进行分红的现金流。这种情况下可以使用“零息债券”，本金和利息的偿还在期满时进行，而期限可以长达15年。这意味着债券的设计可以与种植园的采伐计划相配合，确保支付给投资人的资金是可用的现金流。然而企业必须先有一些库存（以及有维持种植的过往记录）才能使用这个债券结构，因此需要股权投资人为初期种植提供资金。

5.5.3 给投资人的要约

为吸引最合适投资人，企业必须首先明确需要什么类型的资金。这一点必须在商业计划和融资模式中明确。而最主要的是区分产品投资人和收入投资人。当然也可能有混合模式，即产品投资人直接将订单提供给融资公司，融资公司向生产企业预付资金。

为成功寻找投资人，企业需要寻求可以减少成本和合作中不稳定因素的途径。投资人需要了解企业才能准确评估风险和收益。这一过程如何很容易地进行呢？

中小企业发展的主要瓶颈是融资，地方林业企业尤为如此。遵循本章列出的步骤，企业至少处于有利于吸引资金的地位。

框图25: 什么是‘有吸引力的风险调整收益率’？

投资人或者直接贷款给企业，这种情况下，商业计划中需要明确利息支付方式，或者进行股权投资。如果进行股权投资，投资人将领取未来收益的一部分，因此需要确保有足够高的收益率，弥补收益无法实现的风险。目标内部收益率（简称IRR）因上文表10投资准备就绪打分卡列出的投资标准的不同而有所不同。在稳定商业环境中，林权越有保障，需要的收益率就越低。

5.5.4 开展能力建设, 实施计划

森林权利持有人需要有竞争力的商业技能，进入和创立新市场，确保利润，吸引投资来开展可持续的森林资源管理。而发展中国家的林业行业非常缺乏这些技能。实际上，因为整个行业缺乏对商业能力建设的足够支持，专门成立的如联动森林¹⁰²的联盟正是为了给小林业企业提供类似支持。¹⁰³

作为企业家的森林权利持有人需要外来帮助，加深对以下方面的理解：¹⁰⁴

- ▶ 市场和营销 - 了解客户需求，制作营销资料说服客户购买其产品或服务。
- ▶ 竞争 - 评估竞争优势，例如以较低的费用提供和竞争者同等价值，或者以同样费用提供更多的价值，或形成更多新产品，进入新市场。
- ▶ 价值链 - 评估在价值链上的位置，哪种商业形式能最好地为其服务。
- ▶ 商业角色 - 将不同的商业任务分配给合适的人员：企业管理者、供应、生产和营销协调人，会计等。
- ▶ 保留记录 - 进行最基础的资产负债表、损益表及现金流分析所需的会计记录。

森林权利持有人需要支持的一个关键领域是准备或谈判恰当的投资提案。包括提案的准备，即形成最初的概念或商业想法，进行影响分析，规范组织和机构结构，准备可行性研究报告，形成内部意见一致，书

写概念书和商业提案, 以及与投资人进行交易谈判。交易谈判包括披露目标、匹配投资人和商业概念、设计债务或股权融资交易、收入分配、时间安排、第三方参与、进行尽职调查发现缺口并作出改进、重新谈判和签署意向书。¹⁰⁵

框图26: FAST毕业模式

可持续贸易融资联盟 (FAST) 是融资服务提供者和大量利益相关方的合作联盟。其目的是增加可持续林业生产组织和发展中国家中小企业的融资机会, 从而消除贫困。FAST使用“毕业模式”, 联盟合作伙伴和技术协助组织提供以金融培训为形式的赋能投资, 帮助中小企业形成投资的商业计划。一旦中小企业的融资能力加强, 并有信心向投资人展示商业提案、协商投资金额, 中小企业就“毕业”了, 进入下一阶段, 即FAST帮助企业找到潜在的资产投资人, 企业向他们展示商业提案。¹⁰⁶

5.5.5 收益率基准对比

商业计划中预测的收益率必须是合理的, 考虑了所有风险。如果收益率过低, 计划很难有吸引力; 相反, 如果太高, 则有过于乐观或风险过高之嫌。收益率预测所基于的假设, 例如经济增长率、市场价格、税收、企业设立费用等, 需要一一说明。商业风险因素, 以及管理和减轻风险的策略也要明确。投资人也可能询问商业提案对不同的变量的敏感性, 如价格变化、树木生长及其它不稳定因素。企业开发者应熟悉并能够展现其项目的风险状况。

商业计划中涉及到的所有预测 (如产量、增长率、价格预测) 都应该可以类似企业、产品、气候等的基准进行对比。如果与常规情况有别, 则需要详细解释说明。

5.6 合作谈判



在之前阶段已经取得特定产出之后才能进入谈判阶段, 如林权明晰、取得运营许可、形成商业计划草案、确定有合适的代表性和法律地位的地方机构、了解自身能力和需求、有沟通和确保透明度的机制, 以及谈判能力。

谈判过程从向对方正确提问开始。权利持有人问投资人 “我们如何帮你实现资本收益?”, 投资人问权利持有人 “我们如何帮你克服障碍, 如林权、市场准入, 从而使双方受益?” 这种问法反映出双方希望从投资关系中获得资金之外的利益。例如, 林权保障, 或者某种形式的赋能。明晰的林权有利于商业发展, 强化资产负债表, 各方都能受益, 因此在明晰林权问题上投资人与权利人目标一致。然而形成共

享的目标并不意味着所有目标都完全相同,而是有大量重合,确保各方都投入于企业的成功和长存。

5.6.1 尽职调查

投资人希望进行尽职调查,审查本指南第三章(“理解投资”)中详尽讨论的方方面面。

概括而言,投资人将按下表所列的标准进行评估,提出对应标准所需的佐证。

表12: 满足投资标准所需的证据

类型	类别	投资标准	证据	
赋能投资		具备协调一致的目标	讨论沟通	
		有改进的潜力	缺口分析	
		具有灵活性	讨论和机构评估	
		可能形成积极的社会和环境影响,有计划消除任何负面的社会和环境的影响	商业计划以及ESIA ¹⁰⁷	
资产投资	价值	商业提案的可行性	商业计划、市场分析、基准对照	
		可衡量的风险和收益	风险分析(见下文)	
		林权和使用权的状态	合法	
		企业有足够的规模	商业计划和融资模式	
		管理人的业绩记录	访谈	
		外在因素(国家风险、监管、市场局限)	风险分析(见下文)	
		有许可的正式企业	合法	
		确保计划实施的机构能力	机构评估和缺口分析	
	影响	上述所有项,以及:可能有积极的社会和环境影响,有计划消除任何负面的社会和环境的影响	商业计划以及ESIA ¹⁰⁷	
	产品	生产指定产品的潜力	示范和样品	
	银行		资产的流动性和抵押的可用性	案头研究和基准对照
			充足的现金流	商业计划和融资模式
			有许可的正式企业	合法
			管理人的业绩记录	访谈
			机构能力	机构评估
		外在因素(国家风险、监管、市场局限)	风险分析(见下文)	
		充足的企业所有者股权出资	商业计划和融资模式	

5.6.2 条款达成一致

良好的谈判过程应当展现各方能提供什么以及对交易产出的期待。前面章节探讨的有利条件在某些方面是谈判和维持良好商业安排的基石。下框图列出一些良好谈判指南。

谈判的结果是达成“意向书”，即合约框架。

框图27: 谈判和维持良好的合作安排

摘自“对森林合作伙伴关系和利益分享的重新思考”(世界银行, 2009)

合作方之间的合作安排有多种形式, 从非正式的约定到签订有允许一方退出的条款的协议, 以至有执行力的法律合约。有些约定没有形成书面文件, 有些包含了一些基本要素, 这些要素是立法中规定的或基于立法的、基于森林经营计划、机构规章或财产记录。

有关法律、谈判和冲突解决的学术文献阐述了有效和持久的合作安排的基本特征, 其中最重要的是如下12项特征:

共同期待 - 对投入和产出的期待。

沟通 - 正式和非正式的沟通, 令双方满意, 增加透明度。

谈判充分 - 谈判中双方都能按对方的期望理解对方的动机。

激励 - 合作必须不仅对社区作为整体有意义, 也对有能力帮助和阻碍项目的特定人士有意义。

法律认可 - 合作细节最好以书面形式确定。

相互尊重 - 任何一方都不能以优越或低人一等的立场来到谈判桌, 也不应在离开谈判桌时感觉对方的意愿强加给了自己, 或者因各自优势或劣势导致不公正的谈判力量。

相互理解 - 在双方的义务、重要和不重要的特定细节, 例如截止时间和特定的记录要求等方面相互理解。

历史冲突已经彻底解决 - 安排解决以往的冲突, 尤其是有关谈判的资源使用方面的冲突。

从实际出发 - 双方尽可能确定基于实际的协议条款, 一方可能拥有技术知识、资本、设备、基础设施、也可能只有履行其义务的劳动力和时间。

自决 - 任何一方不应感觉被迫参加谈判和签署协议, 他们完全按自己的意志行事。如果双方都同意参加谈判, 他们是同意看对方能够提供的条件, 而能提供的条件并不能作为强迫命令。

信任 - 有效协定中的各方彼此信任。

可核实的义务 - 易于确定合作方是否履行了义务。

这些特征要求适用于达成协议和维持协议的过程。为维持长期协议, 各方需要频繁会面, 对细节进行反复讨论, 在考量新信息和变化的条件下重新审视其合作关系。

虽然在不同类型的合作中这些特征有不同的组合, 其中四项特征具有普遍的重要性: 相互尊重、互相信任、从实际出发和加强沟通。而且强健持久的合作关系的特征由协议之外的程序和实践决定。

5.6.3 风险分析和规避计划

商业计划需要预期风险并管理风险。某些风险对社区的影响比对投资人更严重，所以需要使用与常见的商业计划不同的风险评判机制。如果商业计划合理，企业有能力实施，那么即使存在有一些需要解决的缺陷，多数投资人仍然会进行投资。他们会考量这些缺陷或局限是内在还是外在的。

- ▶ 内在缺陷要求进行限时整改（例如管理能力建设）。
- ▶ 外在局限可能需要游说政府改善企业的投资环境。

在这种情况下，可能需要来自第三方的意向书，确认他们在交易中的角色，已达成一致的行动和资金承诺，例如，NGO 同意支付能力建设费用，政府同意提供基础设施和发放许可。

风险规避程序应设计成为交易的一部分，例如，如果产品投资人同意固定的产品价格，企业就需要管理不利的价格变动。企业可以通过实施产品多样化来管理市场风险。

合约可以通过引入受信任的第三方提高抗冲击能力，降低风险，比如：

- ▶ 设立资本支取和收入收取的托管帐户。
- ▶ 仲裁服务和借用外国管辖区。
- ▶ 树种认定及资产保护。
- ▶ 业绩认证（例如PEFC，FSC或RSPO认证）。
- ▶ 由专业会计事务所进行财务审计。
- ▶ 购买保险抵御政治、经济或实体风险。
- ▶ 第三方产品认证（见SDC案例研究）。

框图28: 规避风险降低资本“成本”，增加权利持有人的收益

风险构成的改变对融资有两个重要影响。首先，使得原本可能因为风险而被阻止的投资得以实现（通常中小林业企业无论如何都无法得到贷款）。其次，可以降低融资成本，减少资本服务的成本从而使得企业更可行。对债务融资而言，这一关系表现非常明显：低风险贷款的利率低。而对股权融资而言，这一关系要复杂的多，投资人的部分目标收益率是风险因素决定的，所以如果风险降低，目标收益相应减少。实际上，这意味着企业可以少分红，有更多资本用于投资，从而减少对营运资本融资的需求。

5.6.4 形成共享的愿景

投资森林和景观恢复需要比传统的被动投资更密切的合作关系，需要合作双方愿景和目标的重叠共享。因此要求各方分享愿景，然后达成愿景一致的共同目标。例如，地方企业的目标可能是人工造林，通过林木采伐形成可持续的利润，同时恢复地方的生态系统，保持社会和谐。他们的愿景是生活在拥有丰富自然环境的健康繁荣社区。与此同时，投资人的目标是形成资本的正收益，同时使用资本推动环境目标的实现，不造成社会冲突。两者的共同之处在于：

- ▶ 创造利润，改善资产负债表。
- ▶ 改善林业景观。
- ▶ 构筑 社会资本。

当然，还有一些问题需要进一步探讨来显示合作双方在价值观和愿景上的潜在分歧，例如：

- ▶ 改善的森林景观是否需要混交林，因而单一树种森林并不适合？
- ▶ 从使用和服务价值角度看，植树造林的落脚点在哪里，未来森林是否不只用于提供木材？
- ▶ 基于利润的财务纪律的要求是否排除对社会资金的早期分红？

形成共同的愿景是一个相互学习的过程，也是决定合作关系是否可行和可持续的首要一步。这并不意味着任何一方需要妥协，而是要明确目标以避免未来出现误解。

5.7 业绩管理

投资提案 →	项目设立 →	提案验证 →	企业准备 →	合作谈判 →	业绩管理
--------	--------	--------	--------	--------	------

5.7.1 监督和反馈

企业需要与投资人就如何监督业绩达成一致，采用双方同意的标准，审计财务报表，确保透明性和惩罚分明。监督的结果可形成建设性的反馈意见来改进业绩（“我们是否在用正确的方式工作？”）。如果有必要，企业可以重新审视商业计划，改变价值提议的方式（“我们是否在做正确的工作？”）。这可能涉及到修改策略和员工安排，需要更换管理人员，重新组建团队等。对所有企业而言，所有这一切都是常见的，尤其是初创企业，权利持有人不应抵制这些改变。企业需要不受地方社区或政府的干扰，作出这些改变。

5.7.2 解决纠纷

无论出现预料之外的成功抑或失败都有可能重新谈判合作条款。如果企业失败，投资人和信贷人损失多，但如果是成功了，可能会感觉投资人拿走了太多，即便他们拿走的份额是符合原始协议的。如果双方已经预先讨论过这些情况，就不需要进行纠纷解决。

5.7.3 评估影响

对企业进行评估首要的是比照企业与投资人达成的商业计划的目标。这有助于企业成为更自给自足的实体，期待更多与投资人、银行、客户和国家有建设性的公平交易。地方林业的本质是通过获得一定的自治经济权利，当地人可以加强他们对土地、自然资源和政府服务的控制和使用。

然而，前面章节也指出，很多投资者也关注交易的非货币性影响。这些影响可以是社会、经济和环境方面的。目前已有许多方法评估这些影响。



6 案例研究

6.1 巴拿马的Planting Empowerment公司

Planting Empowerment公司成立于2006年，致力于改善柚木的单一种植模式，这一模式已经扩展到巴拿马的达连地区。所有的创始人都曾是该地区的开发工人，他们与当地土地所有者合作建立了可持续的林业模式，并通过私募股权投资不断扩大规模。

参与地方林业投资的途径

Planting Empowerment没有购买土地，而是从私人土地所有者和原住民社区手中租赁土地来种植各种热带硬木，同时也种植芭蕉等短期经济作物以最大限度地提高土地产出。租赁协议的期限为25年，足使苗木成材。公司鼓励当地建立以木材生产为基础的产业，同时期望出口大部分采伐的木材。Planting Empowerment通过在国内销售经济作物来冲抵森林的维护成本，并提供更多的就业机会。

融资

Planting Empowerment是一家以营利为目的的企业，通过公司经营最大化社会和环境效益。该公司已通过其林业投资，募集到18余万美元的股权融资，预计基准内部收益率为10%。该公司的100多位投资者对提高社会或经济实力及环境保护很感兴趣。第一轮资金大部分来自亲友投资，旨在为新的投资模式提供概念验证。在该轮融资结束后，Planting Empowerment通过另一基金使植树总数超过22,000株，约20公顷。目前，该公司正在合并这些资金建立控股公司，并开始纵向整合，以更接近传统木材经营公司的模式经营。

地方参与

该公司始于基层，因此其成功与地方参与有着莫大关系。私人土地所有者每月领取14至18美元的租金收入和各自地块净收入的2%至4%。合约根据合作者的机会成本分别谈判，但每份合约均会按比例向合作者支付土地升值的部分。原住民社区按每公顷2000美元领取预付租金和10%的土地净收入。

私人土地所有者大多是自给自足的农民，所以他们更注重稳定的收入。这样的付款策略提醒他们每月从项目中获取的收益，减少大量预付款的浪费，或有资金购买更多林地然后毁掉的可能性。而对原住民社区来说，所有社区成员每月分享如此小额的收入不足以吸引他们。而现在这样的付款策略则旨在让原住民社区投资大型项目，比如基础设施项目，使人人获益。

所有的土地租约只针对合作者的部分土地，他们可以继续现行的种植方式。对合作者的支付是一种维持土地使用权的短期经济激励，可以让他们不再那么迫切地需要等待出售林木来变现收入。

合作关系

Planting Empowerment已与史密森尼热带研究所 (Smithsonian Tropical Research Institute) 合作提供树苗，并与联合国开发计划署巴拿马办事处开展了社区项目的合作。但除了种植园的注册，极少与当地政府打交道。

挑战与机遇

对Planting Empowerment而言，最大的挑战是筹集资金，因为公司还年轻，采用的又是非传统的方法来发展林业。然而，随着土地和劳动力等投入越来越稀缺，Planting Empowerment对地方参与的重视将使它比传统林业公司更有优势。



6.2 肯尼亚的Wildlife Works

Wildlife Works已经经营了14年，并开创了一种新的商业模式，创造性地用市场解决发展中国家和地区的社区发展和野生动物保护问题。他们组建了一个新机构——Wildlife Works Carbon LLC（WWC），以帮助当地的土地所有者变现森林资源和生物多样性资产。

2011年，他们宣布与法国巴黎银行签订公司及投资银行业务和大宗商品衍生品业务的协议。根据协议，法国巴黎银行提供高达5000万美元的融资以应对毁林和气候变化。银行的碳金融业务部门和Wildlife Works制定非洲大规模REDD碳项目的投资组合，旨在保护500万公顷的原始森林，并每年吸收2500万吨二氧化碳。巴黎银行拥有购买因投资组合而避免的排放额度的期权，并有权在未来五年购买125万吨排放额度。此外，总部位于德国慕尼黑的保险业巨头安联保险公司拥有WWC 10%的股权投资。

Wildlife Works首创的凯西格走廊项目是第一个按照自愿碳标准（VCS）获得自愿碳减排额度的REDD项目。自愿碳标准是目前在自愿碳市场使用最广泛的碳核算标准，已根据气候、社区和生物多样性标准验证生效。安联保险公司也已同意购买WWC凯西格项目碳额度的多年度期权。

该旗舰项目保护了50多万英亩的森林，并在保护察沃国家公园走廊的同时通过直接的碳融资给当地社区带来了好处。

该项目旨在保护森林和生物多样性的同时为当地社区带来实实在在的好处。这项工作为肯尼亚农民创造了成千上万可持续的就业岗位，并为其产品提供了持久的市场。这种利益共享模式是非常简单和透明的：通过出售自愿市场产生的REDD碳排放额度，把碳红利分为三个部分：1) 土地所有者分红，2) 信托管理的社区发展项目；3) Wildlife Works及其股东的运营成本或投资回报。Wildlife Works也与肯尼亚林务局和肯尼亚野生动物保护局密切合作。这种紧密合作关系拓展了政府机构的资源，同时为Wildlife Works的经营理念提供了合法性保障和支持。

显然，不断增加的偷猎和非法象牙等动物产品的全球需求构成该项目的威胁。此外，还有来自于木炭生产、非法采伐木材等的挑战。同时，在项目区存在着通过社区发展项目维护良好社区关系、加大社区投资等的重大机会。

6.3 非洲南部的PhytoTrade Africa

PhytoTrade Africa是2002年成立于非洲南部的“天然产品”产业(包括食品、饮料、油脂和用于食品和化妆品行业的配料)的贸易协会。这是一个非营利性的会员制组织,会员来自八个国家的私营企业、发展机构、个人和其他利益相关方,其目的是通过发展不仅在经济上成功而且符合商业伦理的可持续产业来减轻贫困和保护该地区的生物多样性。

PhytoTrade目前正在从事猴面包树粉的销售工作,这种树粉可用作食品添加剂和保健品添加物。年产约150吨的猴面包树粉需要约1000个劳动力,需要15至20万美元的初始投资,其中包括工厂和机器设备成本,以及用于收割小组、培训、认证、运输至工厂等的投资,但不包括营运资本的投资。

PhytoTrade Africa的成员已根据《新型食品法规》获批将猴面包树粉销往欧盟。下一步则是提升猴面包树粉的产品形象。作为一种新产品,猴面包树粉尚未被大众接受。PhytoTrade的营销着重强调猴面包树的多项有益健康和美容的特质,同时宣传其在改善生计和生物多样性保护方面的作用。

然而,世界上包括美国(要求符合公认安全(GRAS)规定)和加拿大在内的很多地区还存在法规壁垒,而其他主要市场(如远东和南美洲)尚未开发。

迄今为止,猴面包树粉产业发展迅速,并显示出强大的发展潜力,尤其是非洲境内资源丰富。随着产业的不断扩大,需要确保其他有丰富猴面包树资源的国家加入商业化生产。在单个企业层面,国内和区域市场是生存的关键,而出口市场正在开发。投资于猴面包树粉加工的PhytoTrade会员国家显然有大量机会。

www.phytotradeafrica.com

6.4 莫桑比克的Centro Terra Viva

作为联动森林联盟的一部分，Centro Terra Viva（CTV）与社区合作建立竹业（泖竹协会 - Barué）和合成椰壳纤维利用领域（社区发展协会 - 椰子集团）的可投资实体。

CTV对社区的支持仍处于初期阶段，仅限于以下赋能性投资：为当地从事竹业和合成椰壳纤维利用的社区提供场地，支付物流费用；组织不同群体之间的互访；支付用于种植管理、采收、加工、产品开发和设计方面的培训费用、建立示范中心的成本、以及新商业协会正式注册的费用。

Centro Terra Viva的目标是为马尼卡省和索法拉省（贝拉走廊）的本地和周边地区市场，尤其是在希莫尤、贝拉等城市，生产高效盈利的竹家具及家居用品、椰壳纤维家具及家居用品，如餐桌、花瓶等。

新成立的商业协会领军企业和成员生产商一直在参与竹及椰壳纤维家具及家居产品的日常生产，同时也参与了培训和互访。对于这两个产品线，CTV帮助社区组建商业协会并进行合法注册。然后，他们请来专家提供竹和椰壳纤维利用方面的培训，涉及从种植、管理、采收、产品加工、设计和商业化等全方位培训。

为扩大商业活动规模，CTV与“软”捐助者——莫桑比克政府小企业管理局IPEME协商，成立竹示范中心。

CTV还资助农民协会互访和参加展销会，通过展销会农民可以积累产品设计和市场营销方面的经验。

随着农民协会越来越正规，他们有机会选择与当地企业开展投资和零售合作。到目前为止，在CTV的干预下，出现了正式的生产商团体，为市场生产了许多产品，这些产品以较高的价值出售，增加了家庭收入。CTV投资总额迄今已达约两万美元，但尚未接洽过外部“资产”投资者。

6.5 Novella Partnership

Novella Partnership成立于2002年，旨在帮助扩大加纳、坦桑尼亚和尼日利亚的阿兰藤黄油的规模生产，同时减少贫困，推动非洲的可持续企业发展和生物多样性保护。Novella Partnership的愿景是建立环境上、经济上和社会上可持续的供应链，助力非洲的阿兰藤黄油加工企业的发展。

Novella是拥有广泛参与者的国际公私合伙企业。联合利华是最大的投资者，购买了所收获的预处理原油以在鹿特丹炼制，并已从欧洲食品安全局获得了阿兰藤黄油的食物通关。

Novella Partnership的目标是从阿兰藤黄油中获得高价值的产品，将其出口到发达国家市场和国内市场，同时为当地社区和国家经济带来收入。

当地居民在不同层次的供应链中发挥重要的作用。当地苗圃出售阿兰藤黄苗，为当地居民提供一个额外的收入来源。当地农民是供应链的下一环节。他们负责种植阿兰藤黄，有机会选择不同的生产模式（例如，不同的种植规模，与可可等不同作物混种）。与此同时，当地居民也能采收野生阿兰藤黄种子，并将它们出售给当地的公司。

世界混农林业中心（ICRAF）正在主导驯化阿兰藤黄的科研工作，以将采收量提高到具有商业可行性的水平。诺韦尔国际（Novel International）是其非洲合作成员，由目前在三个主要重点关注国家，加纳、尼日利亚和坦桑尼亚建立供应链的公司组成。Techno serve，一个专门从事私营企业发展的非政府组织，为合资企业提供业务咨询，并帮助企业进入市场和获取资金。世界自然保护联盟（IUCN）也参与其中，致力于将森林景观恢复原则纳入阿兰藤黄不同的增产模型。世界自然保护联盟还与伦理生物贸易联盟（Union for Ethical Biotrader）合作，支持建立差异化的阿兰藤黄油市场体系。

2008年，联合利华后撤一步，不再管理国家级的供应链，而是将管理权交给三家非洲本土公司加纳诺韦尔、坦桑尼亚诺韦尔和尼日利亚诺韦尔公司。这一决定是为了加强国家层面的决策、所有和实施，并支持阿兰藤黄作为非洲产品为非洲人民谋福利的愿景。

当地居民不直接拥有公司的股份，他们从向诺韦尔公司出售生产和收集的阿兰藤黄豆荚中直接获益。农民从15棵左右的树上采收的豆荚能带来大约100美元的额外收入。扩大生产将让更多的农民增加收入，同时稳定阿兰藤黄油的供应。在向农民和诺韦尔公司采购时进行公平定价是Novella所有合作伙伴正在努力实现的承诺。

迄今为止，瑞士政府已直接投资300万瑞士法郎，并通过其SECO代理机构投资约250万欧元。联合利华自2004年以来已投资100万欧元。在过去的十年间，对供应链的投资约达1000万美元。按照该项目的目标，即种植825万株阿兰藤黄树，生产阿兰藤黄每年对国内生产总值的总体经济影响可能增至1860万欧元，且对所涉及的两个国家均有影响。

该项目面临的挑战包括保持供应链的可持续，并确保所有利益相关方能恪守可持续性标准。阿兰藤黄油与棕榈油具有相似的属性，因此，防止引发同样的环境问题则是另一项挑战。

6.6 马里的Association des Organisations Professionnelles Paysannes

在马里, 农民组织已经在强化当地生产商协会能力方面投入了大量的时间和精力。Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP), 作为联动森林联盟的一部分, 与其成员之一 Association Siguidiya des femmes de Nampasso合作, 帮助妇女通过采集球花豆 (néré) 果创收。该协会曾与当地的专家一起开展球花豆果采摘和收集培训、球花豆果采集活动监控培训、球花豆果加工技艺培训和市场信息分析培训、以及地方和全国市场开拓培训。

收入一直以现金形式支付, 并以发放贷款的形式满足合作社成员的资金需求, 贷款利率为 10%。

目前, 马里妇女积极参与家庭农场的管理, 负责球花豆果的具体经营活动。AOPP大大改善了球花豆果价值链上当地农民和其他参与者之间的信息交流, 并建立企业集团和正规发展机构之间的联系, 将其作为精心策划的退出战略的一部分。

该集团仍然面临重大的挑战, 比如: 组织整体销售和市场准入; 通过“市场分析和开发”(一种参与性培训方法, 旨在帮助当地人发展创收企业, 同时保护树木和森林资源) 为球花豆果和乳木果油的价值链提供支持; 使妇女具备基本的识字水平; 加强营销技能; 学习球花豆果的新加工工艺等。

但同时也存在着重要的机会。2006年的一项法律确定要将非木质林产品 (NTFPs) 作为有价值的重要资源加以发展和保护, 这是向前迈出的重要一步。妇女在球花豆坚果加工方面不断累积的经验和参加的培训最终促成了官方认可的合作社的设立, 该合作社从PACR (农村合作社支持项目) 获得支持。该地区其它非木质林产品 (如藤本乳油木、乳木果) 及其市场也正在开发中。

2011年以来, 私人合作方和股权资本对合作社的投资总额已达约28600美元 (合1500万非洲法郎)。对于每一笔50万非洲法郎的投资, 合作社能创造5万非洲法郎的售后利润, 其年收入可达约30万非洲法郎。

6.7 危地马拉的PINFOR

危地马拉政府通过一项名为PINFOR的刺激计划为森林可持续经营提供激励，以试图解决可持续性林业活动的融资问题。该计划的目标包括：协助森林的自然再生、改善森林经营、促进森林保护和造林。当地社区、市政当局、私人土地所有者和其他有兴趣的团体均有资格从该计划中申请资金。PINFOR资金来自百分之一的国家营运费用。截至2009年，它已为林业部门提供了约1.34亿美元资金，并帮助建立了约10万公顷的人工林。

2011年4月，危地马拉的国家森林计划（NFP）基金和森林成长合作伙伴（Growing Forest Partnerships, GFP）利用PINFOR为危地马拉佩滕省旧金山市的189名造林者提供支持，帮助他们提升市场影响力，提高社区收入。一家名为Red Forestando Chachaklum, S.A的木制品企业由此诞生。该企业由佩滕省旧金山市的6个森林社区组建，共同持有和经营约1.084公顷的人工林。

佩滕是危地马拉的一个地区，该地区几乎87%的人口有不同程度的粮食安全问题；由于长期营养不良，34%的学龄儿童身体发育迟缓。高度的贫困与该地区有着丰富的自然资源（佩滕50%的区域覆盖着茂密的热带森林）这一事实极不相称。社区与市场的长期隔绝，以及有限的获得森林投资的业务能力在一定程度上导致当地居民至今难以获得巨大的社会、经济和环境利益。PINFOR面临的挑战包括：为森林种植园的木材产品寻找合适的本地和外部市场，以及有效地加强当地人克服市场隔离的业务能力。在佩滕的旧金山市、圣贝尼托市和拉利伯塔德市，造林者所面临的挑战与危地马拉其他任何获得林业激励的植树者无异。这一群体中的每一个体都可以用贫穷、与世隔绝、缺乏话语权和协调网络等来形容，尤其是与以下四个群体的隔绝：（1）本群体中的其他个体；（2）消费者及市场；（3）金融和业务发展服务供应商；（4）政策制定者。他们既与正规市场缺乏接触，也与林业企业隔离。尽管如此，在PINFOR的努力下，如今植树者可以作为一个集体直接与大公司（尤其是危地马拉市生产刨花板的公司）接触，并有意建立公平、长期的业务关系。不到一年，企业就已经开始了第一笔业务洽谈。

另一项名为PINPEP的林业激励计划，其创立目的也是为了满足小片林地持有人的资金需求，特别是那些林地面积小于15公顷的持有人。预计有超过40万人将直接从该公共支持激励方案中获益。这一计划的建立直接受益于全国社区林业组织联盟的成功政策宣传，这一联盟是为11个上层组织和400个基层组织建立的论坛，专门帮助森林社区和小农户了解他们所面临的挑战，并为他们争取权益和权利。

6.8 活跃在洪都拉斯和秘鲁的绿色木材公司 (GreenWood)

GreenWood是一家总部设在美国的非营利机构，近二十年一直活跃在洪都拉斯，自2008年起开始在秘鲁的亚马逊流域开展工作。

GreenWood致力于推动现实世界的可持续发展。它与当地合伙人及边远森林社区的居民合作，通过森林经营来创造有价值的木材产品，帮助他们赚取比刀耕火种式农业或非法采伐更多的收入。它通过采用适当的木材加工技术、瞄准目标市场、和实施最先进的产销监管链认证支持森林良好经营和可持续发展。

GreenWood的“投资者”通常是制造商、批发商或零售商，他们在寻找能够在森林经营、质量控制、合法透明的产销监管链和社区合作伙伴参与等方面满足他们标准的木材产品。GreenWood与价值链上的所有合作伙伴，从资源权利持有人和中间服务提供商到私营客户，建立长期的业务关系。

GreenWood于1999-2000年在洪都拉斯东北部设立的一个企业是一家创新型的吉他部件生产商。该地区的大部分森林位于雷奥普拉塔诺生物圈的缓冲区，该生物圈1982年被联合国教科文组织 (UNESCO) 列为世界遗产。

这家GreenWood公司支持3个混农林业合作社，这3个合作社代表9个社区，目前出口至少五个不同档次的窑干大叶桃花心木零部件给美国加州的泰勒吉他公司和其他几个美国小客户。GreenWood正在为更大范围使用桃花心木和其他树种、更多的产品线培育新的市场。

Fundación Madera Verde (FMV) 是一个非盈利的非政府组织，也是GreenWood在当地的合作伙伴。在FMV的支持下，实地森林经营、保护、造林、木材采伐、生产、产销监管链认证及运输几乎都由当地合作社的成员完成。GreenWood在吉他部件交易中扮演诚实中间人和生产技术顾问的角色。它对当地林业企业的投资还包括为相关的管理和研究活动获取拨款、合同或贷款。这些活动包括基于GPS的Helveta木材追踪系统、木材DNA的收集和分析、新树种鉴定，桃花心木森林恢复和种植等创新活动。GreenWood和FMV在整个过程的执行和规划方面进行协作，并协调合作社成员的实施。GreenWood和FMV还与当地政府代表合作以加快采收和出口许可。政府代表参与所有相关的生产和培训过程。

GreenWood生产商最大的一笔销售收入来自桃花心木吉他部件出口——过去五年中每一社区群体每

年约出口10000板英尺。

GreenWood将所有采购订单分包给社区团体，或通过FMV分包出去。销售净收益直接归于合作社，合作社已通过折扣和GreenWood介绍的低息贷款拥有了自己的Wood-Mizer带锯材厂。仅投入生产一年，锯材厂就偿还了大约一半的贷款本金；贷款余额有望在本轮采收计划结束时全部清偿。

GreenWood旨在让其社区合作伙伴尽可能地拥有全部生产过程，从其自有资源中获取最大的利益。重要的是让他们了解这个过程的每一步，即使是那些他们目前尚无能力管理的步骤，如：开展经纪业务和直接客户关系等。每一步在计入开展业务的成本时都有一个成本值。

在潜在的新社区开发和扩大GreenWood客户、产品和树种方面，还有很多尚未开发的机会。这些机会被众多具有地方色彩的威胁和挑战埋没，诸如：非法采伐和土地侵占、政治动荡与腐败、资源匮乏的官僚机构、复杂的法规、不利的天气条件和脆弱的基础设施、树木病虫害和自然缺陷以及市场波动。

2005年至2010年的五年间，GreenWood在洪都拉斯的投资达714760美元，用于购买十多个集装箱的高等级定制吉他部件。2011年所采收的木材预计能生产3至5个集装箱或更多的吉他部件，目前这些部件正在加工和运输中，预计这些部件可以把在洪都拉斯的投资提高到至少90万美元。

迄今为止，已有超过 111,000 板英尺的桃花心木出口，略超出参与的社区森林桃花心木的年总可采伐量的一半。由于生产质量的改善和对不同木材级别和木材尺寸市场需求增加，出口量在总采伐量中的比重同比显著上升，从2005年占总允许采伐量的39%上升至2010年的超过65%。

投资收益在合作社成员间进行平等、透明的分配，用于满足不同的社区需求，如：为工人提供补偿保险、兴建太阳能和微型水电工程、公路养护以及学校维修。

2010年，GreenWood原来的混农林业合作伙伴Copén被联合国粮农组织（FAO）认定为拉丁美洲18个示范林业社区之一。

www.greenwoodglobal.org

6.9 玻利维亚的Cochabamba Project协会

Cochabamba Project Ltd (协会) 作为“造福社区的行业互助协会”成立于2009年3月, 专门致力于支持约2000名小林户在玻利维亚科恰班巴省、圣克鲁斯省和贝尼省的热带地区完成造林项目。

该项目通过展示自身主要作为社会投资而非金融投资来吸引私人投资者和企业社会责任基金。

Cochabamba Project是一个完全交易性的行业互助协会, 与玻利维亚亚马逊河周边贫穷的小林户平等合作, 建立和维持一个以社区为基础的、有盈利能力的可持续林业企业, 该企业是一个更大项目ArBolivia的一部分。当地小林户种植本土热带硬木树种以取代不可持续的耕作方式, Cochabamba Project的成员则为他们提供所需的融资。该项目拟覆盖7200公顷林地, 涉及2000名属于科恰班巴和圣克鲁斯管辖的合作社的小林户。

除了由协会建立的林业企业, ArBolivia还纳入了全面的土地使用计划, 包括森林保护、混农林业和造林。

ArBolivia是促进造林和公平贸易的可选方案。该方案旨在为日趋严峻的世界范围内的森林砍伐问题、气候变化问题和发展中国家的贫困问题寻求切实可行的解决方案。ArBolivia将与当地农户合作, 通过建立小规模的人工林, 在玻利维亚亚马逊盆地的亚热带低地重新造林6000公顷, 所用树种几乎全为本土树种。ArBolivia的活动还包括在农场建立生态走廊、防护林以及可持续的农地使用。以下组织均参与其中: Sicirec (项目管理方)、Ethical Investments (英国赞助方)、Plan Vivo、Forest Finance 和 U&W (可持续发展顾问机构)。

玻利维亚参与的小林户提供土地和劳动力, 其运营成本来自向一个欧洲政府出售碳信用额度所得的收入。该项目旨在让当地家庭的收入翻番。所有的盈余将用于促进环境的可持续性和在保护区植树, 使科恰班巴地区的社区居民受益。

小林户可以获得有关农场管理全方位的实用建议和支持, 包括土地利用、作物和存货选择及营销支持。该项目目前已通过Plan Vivo认证, 这一认证是针对以社区为基础、保护和促进本土树种的林业项目的唯一国际标准认证。

项目的股东也是协会成员, 无论持股份多少, 都拥有一票投票权。股份不能出售或转让给其他人或其他

组织,但可被协会以面值或低于面值的价格赎回。由于采用的是行业互助协会模式(IPS),根据法律,该项目不能为英国投资者提供高额的利率。IPS结构让它实际上成为一个不受约束的银行,多年来存款人来来去去,但捆绑在项目中的资金一直不变。

该模式面临的部分挑战有:

- ▶ 无法将项目包装成一个获得授权、可在英国销售的投资工具。
- ▶ 需要经过漫长的等待过程才能获得收入。
- ▶ 对政治风险理解不当。
- ▶ 金融服务业对林业认识不足。
- ▶ 流动性问题,或者更具体地说,缺乏明确规定的在可接受的时间内退出的路径。
- ▶ 哥本哈根缔约方第15次会议的失败和碳市场的不确定性使其不可能出售长期碳信用额。

尽管如此,与经认可的清洁发展机制(CDM)项目联手,散户投资者很容易相信这是一个合法的方案。

2009年,Cochabamba Project Ltd在股票的首次公开发行中募集到了62万英镑(合88万美元)。这些资金用于在项目区造林241公顷的开支,包括在ArBolivia项目区的树苗购买、育苗、整地及植树。至今英国投资者已投资了310余万英镑。此项目预计在三年内获得大量木材收入。2015年一年的收入将超过100万英镑,随后年份的收入将更多。从2014年10月开始,项目将稳步进入盈利期。假设一切都按计划进行,2015年至2020年间,企业将有能力偿还债务、支付股息、并满足股份赎回的请求。

作为投资回报,协会将获得未来木材收入的50%,而玻利维亚的小林户将获得另外的50%。协会希望有能力支付高达7.5%的股息。因为在树木成熟前的若干年里无法支付任何股息,这一股息将在赎回股份时计算和支付。

www.3dinvesting.com/ms/cochabamba.coop

6.10 新西兰的陶波湖森林信托基金 (LTFT)

LTFT是一家由原住民所有和经营的林业企业。这里，个人拥有的土地已整合为大地产。企业以租赁合作伙伴关系与国家合作经营28年，这一时间足够一个轮伐期。陶波湖森林信托基金 (LTFT) 成立于1968年12月，代表66个独立的毛利土地产权所有者的利益。LTFT是法定的毛利人机构，负责管理11000余名业主的33000公顷土地权益，其中包括22000公顷世界级的丰产林。LTFT位于新西兰北岛中部。

无论LTFT还是国家都是森林的股权投资者，没有举债。

目标

- ▶ 保护Nga Taonga tuku iho (土地和资源的核心资产)的完整性和所有权，Nga Taonga tuku iho由信托基金代表权益所有者管理。
- ▶ 通过发展信托基金资产，争取最佳和可持续的资产增长和经济回报，以协助权益所有者长期的社会、文化和经济利益。
- ▶ 在参与信托基金业务时遵循专业、诚信和勤勉尽责的原则。

陶波湖森林的150名工人中约有40%要么是土地所有人，要么是土地所有人的后代。LTFT的托管人往往是部落的长老，他们承担治理的职责，以确保文化、经济和社会目标的实现。从高层管理人员到普通劳动者的各级员工中都有当地人，包括土地所有人。

尽管LTFT常常与很多非政府组织和其他中介机构打交道，但没有一个组织机构直接参与森林治理、管理和运营。

在企业创立 (始于1969年) 之初国家给予了投资，但其所持股份逐渐削减，到2021年底国家将放弃对所有资产的所有权和控制权。

各方根据其出资按比例分享利润 (“活立木”)。目前租约即将结束，随着第一个轮伐期森林的采伐，林地不再受国家租约的约束，而由信托基金利用从第一轮伐期中获得的利润份额重新植树。通过这种方式，信托基金每年新增约900公顷全资所有的林区。按照计划，到2021年所有的陶波湖森林都将为信托基金所拥有，并将开始第二个轮伐期的森林采伐。陶波湖公益信托基金 (LTCT) 管理信托基金母公司以实现毛利社区的慈善目标，使陶波湖森林信托基金、土地所有人以及他们的后代获益。这些目标包括：促进健康、社会、文化和经济福利，并提供教育资助。

2002年，陶波湖森林信托基金获得了森林管理委员会（FSC）认证。公司生产的FSC认证木材销往国内外市场。LTFT正在考察投资供应链上游的机会，以便不再简单地出售原木，提高本地区的原木附加值，涉足加工产品的营销和分销。

LTFT的33000公顷林地正致力于这一目标。而且，信托基金已投资约3000万美元用于建立和经营第二轮伐期的林木。

林业投资预计将产生6%~7%的实际收益率。迄今为止，信托基金已经支付给土地所有人约3000万美元的收益，一旦2021年开始第二批轮伐期的采伐，收益有望大幅增加。

6.11 瑞典的Södra合作社

历史

技术推广和技能提高不足以从根本上改善林农生计。基于这个原因，Södra合作社于20世纪30年代创立。在林业系统，尤其是北方轮伐周期长的林业，需要有当前收入来采用较好的种植方式，以期在未来60~100年的时间里产生收益。这需要木材加工厂给出较好的价格。过去有种感觉，木材加工厂行使买方垄断权力（或卡特尔效应），压低收购价格。因此，在成立之初，Södra致力于联合林农，与加工厂议价，并向林农提供技术支持。

直到第二次世界大战，Södra一直是薄利经营，从销售中获得小额利润维持低廉的管理费用。然而，战争期间对木材需求的增长推动了它的迅速扩张。扩张资金一部分来自于收益，另一部分来自于会员投资。

战后，为刺激国内加工行业，瑞典实施原木出口禁令。但国内没有纸浆业，导致Södra间伐的小径材没有市场。不间伐，林木的生长发育只是次优的，但间伐成本高。若使间伐商业上可行，未来的林木可以长得更好。因此，Södra通过投资建立自己的纸浆厂，并随时间推移不断扩张，直到拥有五家纸浆厂，年产纸浆190万吨。

Södra的第一家纸浆厂是与其他协会联合建立的。为了让银行参与进来，需要获得政治上的支持。工厂成立之初归协会直接所有，后来设立了一家独立的有限公司来持有和经营工厂。这一模式沿用至今。Södra拥有多家作为独立贸易单位运营的有限公司。据说，Södra纸浆厂对农民“坚决而公平”，讨价还价毫不让步，同时期待高质量的产品。这一点让工厂持续盈利，而林农也从利益共享过程中获益。

然而，Södra的发展绝非一帆风顺。上世纪70年代的经济衰退让企业遭受重创（很多协会在这一时期破产）。然而，政府看到了Södra的战略价值，购买了它40%的股份——这是企业不被会员通过合作社形式完全拥有的唯一时期。没有其他人介入来挽救企业，Södra也未在股票市场上市，所以不能以传统的方式筹集资金。Södra不愿意发行股份，因为这将意味着失去控制。直到今天，它仍然特立独行。

政府对Södra的救助行动是有争议的。为什么在许多其他林业企业也面临失败的时候选中挽救它？关键是Södra已经积累了非市场价值。Södra组织和发动林农的能力构成其政治和社会资本。政府从这项交易中获利颇丰，五年中获得了50%的收益，最终证明政府的选择是对的。

后危机时代，Södra逐渐走向专业化。它意识到无法依靠会员走出危机；休戚相关是有限度的。如果企业看起来风雨飘摇，会员是不会拿自己的金钱和资产冒险的。

因此，企业需要变得更稳健、更具弹性。Södra修复资产负债表，并引入了一些流动性保障措施。例如，在会员确定辞职后，除非是出售自有森林，他们必须等到五年后才可以从资本账户提取现金。如果是出售森林，他们可以在下一年度的股东大会后拿到现金。

Södra也帮助自己的会员。例如，2005年的Gudron风暴对农场造成了不同程度的破坏，一些农场被扫平，而另一些农场则未受波及；Södra于是动用了一些储备金以便能以双倍市价（由于市场价格已因木材供应过剩暴跌）收购木材。

目标

- ▶ 买卖和加工林木产品，主要是来自协会会员的产品。
- ▶ 为会员以市价出售森林产品获得有保障的市场机会。
- ▶ 支持和发展（会员）林业。
- ▶ 监督和推动会员的商业政策利益（主要是所有权等）。

林权所有者的角色

在Södra体系中，土地所有者将原材料出售给合作社，合作社再将其加工成高价值的产品。如今很多合作社向土地所有者提供全套的森林经营服务，包括种植、采伐及规划，以及支持土地所有者的投资需求的内部财务系统。

在该体系中，通过对产品的整合实现规模经济，而土地本身仍为单独的家庭所有，没有中介机构介入。

投资者的角色

合作社的会员和业主都是当地森林所有者，他们收取从各自股份中获得的股息。会员不支付会费，但以出资形式缴纳风险金参与。出资额从交付木材所得的付款中提取，会员资格到期时返还。每公顷商品林林地的出资额为600瑞典克朗（合8.50美元）。面积超过200公顷的林地无需出资，但如果会员愿意，也可以选择多出资。因为利润分红是以出资额为基础的，越来越多的会员选择高额出资。

资金归会员所有，但由Södra在会员存续期内使用并支付分红。2010年末，Södra的会员出资总额为22.11亿瑞典克朗（合3.15亿美元）。Södra将14.02亿瑞典克朗（合2亿美元）以奖金的形式转到会员的个人资本账户。

未来展望

如今Södra已成长为一家为会员所有、资本雄厚的成功企业。一些人认为，它的使命已经完成，应该进行非互助制改革，以将巨额现金分发给各会员。但是，许多会员认为这样做会背离合作社创立的原则。他们的祖父母为了更好地管理森林，延迟消费，创立了Södra；这样做就是把祖父母累积的储蓄变现。并且，他们担心将“失去控制权”，重新回到作为小规模木材销售商的糟糕日子，任由买方垄断市场的摆布。



经验教训

- ▶ 政府行动发挥着刺激国内加工业的作用（如原木出口禁令）。纸浆业通过鼓励间伐尤其是加工剩余物的利用，事实上激励更好的森林经营。
- ▶ 合作社需要有长远的眼光。如果林农的短期价格要求与市场不一致并且最终会削弱企业，那么，对他们让步是没有意义的。
- ▶ 在有些情况下，国家干预是合理的。国家能够注意到市场不能估价的抵押品，也即是会员的隐性资产，在经济好转时，这些资产可用于买断国家的控股。因此，20世纪70年代经济危机期间，国家认识到Södra有流动性问题，而不是偿付能力问题，从而作出救助的决定。

6.12 巴拿马的森林金融集团 (ForestFinance)

ForestFinance集团开发混农林产品，比如同时投资优等热带木材和可可林（其特征是出售农产品，带来较快的现金流）以及碳汇林。公司在开发和经营可持续的再造林项目方面拥有17年的经验，目前在哥伦比亚、哥斯达黎加、德国、巴拿马、秘鲁和越南都有其管理的项目。其目标是将可持续经营的认证森林的价值转化为经济和生态投资品。一片ForestFinance林由多达7种用于木材生产的不同树种构成，还包括旨在提高生物多样性的50个本土树种。由于混交林的生物多样性高，受到的病虫害影响比单一树种林小。为众多鸟类和哺乳动物提供了生存空间，并按照FSC标准下认证可持续森林的最高标准进行管理。

ForestFinance的再造林项目是第二个获得气候、社区和生物多样性联盟（CCBA）“黄金评级”的项目。2009年5月，ForestFinance的“CO2OL热带混交林”项目通过了固碳标准中严格的社会和生态指标测试，并已成功通过固碳标准技术委员会的预验证。

当地居民受益于项目所创造的具有社会保障性的长期就业机会、小额信贷及人寿保险等其他福利。ForestFinance也在社区开展社会发展项目，如在当地学校引进环境教育、修建自然景观小径。ForestFinance仅在巴拿马的再造林项目就永久雇佣了约250人。它提供的就业岗位包括为林业工人解决可持续林业技术的职业培训。

当地群众还参与了ForestFinance和其他非政府组织之间的合作项目。在越南，ForestFinance与德国经济发展及职业培训基金会（SEQUA）合作，为林业工人和工程师开展了培训项目。在巴拿马，它正与地球列车（Earth Train）合作恢复自然保护区。在其开展业务的其他国家也有类似项目。ForestFinance还与慕尼黑工业大学、巴拿马大学和史密森尼热带研究所（PRORENA）等合作。此外，ForestFinance是中美洲生物多样性伙伴关系（促进该地区公私合作的组织）的创始成员，也是德国环境基金会（Deutsche Umweltstiftung）、经济参议院（Senat der Wirtschaft）（全球经济网络的德国分部）、FSC和良好公司内生物多样性倡议（Biodiversity in Good Company）的成员。

ForestFinance也与当地政府合作。在巴拿马，环保部门ANAM通过对项目进行定期检查规范森林活动。在越南，地方政府授予ForestFinance土地使用权。

在采收合作社的框架内，投资者从森林间伐、森林采伐及林产品的采集和商业活动中获利。在越南，小林户和农户也可获得部分利润。

ForestFinance面临的挑战是客观数据的获取、土地的获取，政治和安全风险以及员工招募。迄今为止，ForestFinance已投资8000万美元，不同投资产品的收益在5%和10%之间，具体收益取决于投资类型。



6.13 在秘鲁的英国绿金林业公司 (Green Gold Forestry)

Green Gold Forestry Limited (GGF) 是一家在秘鲁开展业务的英国公司, 经营可持续森林产品。GGF成立于2007年, 为国际市场提供各种优质硬木木材。GGF的业务已纵向整合, 拥有森林特许权、交通运输业务, 并在伊基托斯拥有一家新锯材厂。伊基托斯是亚马逊河的沿岸城市, 人口为37万。GGF的产销监管链和森林经营已通过森林管理委员会 (FSC) 认证。

GGF在秘鲁东北部的洛雷托地区拥有森林特许权; 所有的采伐计划都已依据地方政府 (PRMRFFS) 执管的秘鲁林业法获得批准。这些森林通过运用低影响的可持续采伐方式经营。公司承诺满足环境和社会责任的最高标准, 与包括世界自然基金会、亚马逊替代 (Amazon Alternative) 以及雨林联盟在内的非政府组织开展合作, 以确保其运作符合国际最佳实践标准。GGF生产的高品质的硬木木材, 主要出口到北美和欧洲。

该公司在地图上标注每一株待采树木, 记录树种、尺寸和GPS坐标。GGF系统提供产销监管链的全程跟踪, 按照诸如美国《雷斯法案》和欧盟《森林执法、施政与贸易》(FLEGT) 等的规定证明木材的合法性来源。

GGF计划到2013年底扩大业务, 并增加森林经营面积。此外, 它将在伊基托斯工厂投资木材深加工业, 如窑干燥木材和成品制造。

几乎所有GGF的管理层和员工都是秘鲁洛雷托地区的本地人。公司正在与世界自然基金会和Amazon Alternative一起发展社区林业伙伴关系, 并为获得认证而努力。此外, 雨林联盟为锯材厂提供技术支持以优化其运营。在提议的社区林业项目 (预计于2012-2013年度实施) 中, GGF将与非政府组织和社区合作, 并为社区森林按照FSC标准采伐提供专业技术知识和协助。与此同时, 社区将从培训、设备投资以及公正、透明的市场准入中获益。公司致力于成为最佳雇主, 为员工提供优越的福利, 包括培训、养老和医疗计划。

在整个成长过程中, GGF都得到了私人股权和私人借款的资助。有些设备是通过租赁融资购入的。公司目前正在为资本扩张寻找机构投资者, 包括国际发展机构。GGF的预期收益与制造业基于风险调整的私募股权回报率相当。

www.greengoldforestry.com

6.14 亚马逊替代 (The Amazon Alternative)

The Amazon Alternative (TAA)是由森林和木材公司、非政府组织、金融机构、认证机构和政府机构组成的公私合作企业。作为荷兰可持续贸易倡议框架内的机构，TAA专注于在巴西、玻利维亚和秘鲁发展和加强FSC认证的木材生产与价值链，目标是在巴西、秘鲁和玻利维亚的亚马逊流域认证250万公顷热带林，并增加本土、荷兰和欧洲木材市场上的FSC木材供应量。此外，TAA还致力于其他一些支持战略，如提高效率和改善价值链融资。不过，其核心目标是大幅增加亚马逊地区可持续经营的森林面积。提供有关FSC认证标准、目的和要求的信息。TAA为认证体系技术、生态和社会标准方面的培训提供联合资助。TAA支持企业进步，并促进市场与金融业对接，同时与专业机构一起致力于有关林业企业业绩考核方面的创新、编制和提交投资计划、推广认知度不高的树种，并在地方市场促进FSC木材的销售。

TAA与农业、水产养殖、乳制品-畜牧业和林业方面的首家评级机构SCOPE insight合作，通过分析机构绩效，评估生产者机构的信誉。分析以SCOPE (机构绩效评分)评级方法为基础。此外，TAA与国际可持续贸易融资联盟 (FAST) 合作，帮助企业编制投资计划，并提交给金融机构，这些企业已就可持续认证森林经营的概念 (经济和社会方面的) 和动态接受过详细、具体的培训。TAA还与荷兰木材进口商组成的协会合作，这些进口商希望投资推动认知度较低树种的木材在荷兰和欧洲市场上的销售。

每一家林业公司 (私有或社区拥有的) 在准备认证、通过认证、提高效率 and 与市场对接方面都有自己的责任。TAA充当协助和牵线的角色，并让地方服务供应商、非政府组织和政府机构根据自己的具体角色参与进来。TAA在玻利维亚、秘鲁和巴西都设有全国协调人。

TAA本身并不实施计划中的行动。但是针对所有运营问题，TAA与公司网络 (如林业公司理事会、出口公司理事会)、FSC办公室、私营服务提供商、当地政府机构以及国内、国际的非政府组织开展合作。出口商和进口商之间的联系通过代理、经纪和中间贸易商建立。对于FSC在荷兰和欧洲的推广，TAA与FSC荷兰办公室以及IDH的链接欧洲项目密切合作。它也与地方政府密切合作，因为地方政府发挥着多种作用，包括对非法采伐的监管、执法、发放森林特许权、简化官方程序和推广FSC的其他行动。

同样地，TAA内部不进行利益分享。但每一林业公司 (无论私有或社区所有) 都有其与当地利益共享的方案。FSC要求取得当地社区和原住民的自由事先知情同意 (FPIC)。

一般情况下，林业公司为地方森林社区的采收工作向社区支付费用。而居住在拥有特许权的森林内或附近的社区还享有其他福利，因为公司要履行认证要求的各种社会责任。

TAA面临的挑战有: FSC木材的国际需求对亚马逊流域国家的木材生产影响有限。地方市场对木材的需求正在增加, 但这些市场对可持续采购还没有给予足够的重视。

TAA使得与金融机构的接触更加便利, 这带来了地方和国际金融机构的贷款以及投资基金的资本。截至2011年12月, 来自荷兰政府、非政府组织和私营部门的总投资额已达222.7万欧元。

www.theamazonalternative.org



6.15 国际可持续贸易融资联盟 (FAST International)

可持续贸易融资联盟 (FAST) 是金融服务提供商与利益相关者之间的合作协会, 在29个国家拥有109个成员, 旨在为发展中国家的可持续林业生产者和中小企业增加与金融业的接触机会, 以对抗贫困。FAST基于在其他行业的成功经验, 引领可持续森林融资战略。

由于融资机构与生产者机构和中小企业间脱节, 越来越多非传统的、注重社会责任的可持续金融机构 (FIs) 进入了该领域以填补信贷空白。这些机构专门致力于为发展中国家的可持续中小企业提供信贷。这些信贷通常作为与买方签订的贸易合同的一部分, 以短期价值链融资的形式提供, 还贷利率极高, 另外兼有金融、社会和环境收益。

2011年, 在国际森林年的框架内, 基于以往在林业方面所做的工作, FAST启动了其三年战略的第一阶段: 为可持续林业融资。该战略下的工作于五月份在秘鲁首都利马开始, 并与TAA建立了合作伙伴关系, 与WWF 和FSC开展了合作, 并取得了ICCO、HIVOS 和花旗集团基金会的支持。这一阶段的工作以FAST金融博览会©模式为基础, 专注于以下方面:

- ▶ 供应: 举行为期两天的研讨会, 对地方主流金融机构和注重社会责任的金融机构进行可持续林业基本概念的培训, 以及有关如何理解机遇与挑战、风险与秘鲁林业融资需求的培训。研讨会涵盖技术、法律、金融和环境信息, 有关可持续林业认证的信息、市场信息以及对金融机构的投资决策至关重要的其他关键信息。本研讨会将金融机构和林业技术专家聚集在一起, 以支持他们对林业项目技术可行性的评估。
- ▶ 需求: 根据金融机构的要求和企业所做的准备, 从与FAST合作的中小企业和TAA合作伙伴中挑选了七家中小可持续林业企业参加第一届FAST金融博览会。这些企业获得了资金支持, 并接受了如何展示自身业务、如何申请信贷的培训以及其他技术协助。
- ▶ 供需衔接: FAST金融博览会包括一系列中小企业与有兴趣的金融机构之间的一对一会议, 会议为期一到两天。第一届FAST 金融博览会 (FFFF) 在秘鲁的利马举行。六家金融机构成员和FAST的合作伙伴参加了博览会, 包括: RootCapital、RaboRural Fund、responsAbility、国际金融公司 (IFC)、Asesorandes和Fovida。根据金融机构与中小企业的概况和需求, 金融机构与七家预先选定的可持续中小林业企业举行了25场会议。通过博览会, 中小企业寻求到了总额达22259162美元的资金, 他们提出的资金需求从5万到13123987美元不等。
- ▶ 截至2012年4月, FAST和TAA确认通过在FFFF上建立的联系提供了约合81.3万美元的资助, 满足了三个中小企业的请求。对于其他中小企业, 将根据其经验和来自金融机构的反馈, 进行具体、特定的持续改进, 以便他们在未来有更大的几率获得信贷。



- ▶ 倡导：研讨会和博览会后立即建立了交流网络以宣传在秘鲁投资可持续林业的重要性。研讨会上的演示文稿对参会者开放，会议成果得到广泛传播（www.fastinternational.org/en/node/1390）。

上文描述的模式既包括与供需双方的合作，也包括建立双方的联系。这是一个持续的改进模式，可以直接跟进供需双方。它通过明确中小企业与金融机构合作的具体要求以及需要具备的条件，提高了中小企业获得融资的机会。

项目第二阶段的目标是继续跟进，在秘鲁再次举办FAST金融博览会，并在玻利维亚实施这一模式。同时，FAST计划开发进一步提升业内融资机会的工具，包括：市场信息、金融机构的风险管理工具、针对可持续中小林业企业的金融知识普及培训材料，以及衡量投资可持续林业的社会、环境和金融影响的工具与资源。

www.fastinternational.org.

6.16 机构绩效评级组织 (SCOPEinsight)

SCOPEinsight是农业、水产养殖、乳制品-畜牧业和林业方面的评级机构,通过分析机构绩效评估生产者机构的信誉。绩效分析以SCOPE(机构绩效评分)评级方法为基础。它在以下方面提供了完整的、前所未有的见解:关于治理、运营和财务管理等关键领域的内部管理成熟度;财务绩效;风险管理;可持续性;供给和市场管理,这表明SCOPEinsight是价值链的一环。最重要的是,为了做到透明,其机构框架提供了一个信息平台,为生产者机构提供业务发展方面有价值的信息,也为政府机构、业务发展服务提供商和非政府组织在评估方法方面提供有价值的信息。

SCOPEinsight为利益相关者建立了可用于地方森林项目及其他行业的、可靠的原创工具。SCOPEinsight通过多种途径对权利持有人和投资者提供帮助:

- ▶ 为金融家提供关于客户身份和信用评估过程的有价值信息;为希望找到供货商并了解采购政策的贸易商和出口商提供有价值的信息;为原料供货商提供有价值的信息以找到客户并了解其信贷政策。
- ▶ 主导只针对生产者机构及其合作伙伴的评估项目,详细展示生产者的优劣势,包括如何保持优势和改进劣势。评估项目可用于能力建设项目,并让监督和估值(M&E)更客观。它评估内部管理、外源性风险的管理战略、以及供应、市场和服务提供商的管理。

www.scopeinsight.com

6.17 森林信托协会 (TFT)

森林信托协会 (TFT) 是一个全球性的非盈利性组织, 帮助企业和社区提供负责任的产品。TFT 与森林、农场和工厂实地合作, 帮助产出尊重环境、改善人们生活的产品。

自1999年成立以来, TFT 主要关注赋权给以森林为生的社区, 并为森林采伐问题提供解决方案。这是一个会员制组织, 包括80多家国际领先的、致力于采购负责任产品的零售商及制造商。TFT 还与捐助机构和个人相互协作, 致力于构建负责任的环境和社会管理能力。它为社区和地方公司提供为世界市场供应负责任的木材产品的工具。TFT 在14个国家设立了办事处, 拥有90多名员工, 在森林保护与供应链可持续发展方面取得了突破性成就。迄今为止, TFT 的项目已覆盖850万公顷林地。

自2003年以来, TFT 一直在与东南亚社区主导的林业倡议行动合作。TFT 的工作人员为当地的森林经营者提供技术培训、赋权和支持; 提供各种森林管理系统中的最佳管理实践, 包括天然林、人工林和小规模混农林。TFT 帮助小林户获得FSC认证, 并帮助他们将木材出售给寻找来自于负责任经营森林的木材的国际公司。

TFT 与社区小林户合作的第一个合作伙伴在印度尼西亚, TFT 通过其合作伙伴协助当地合作社 Koperasi Hutan Jaya Lestari (KHJL) 管理柚木混农林, 并帮助小片林的森林经营者出售来源可靠的木材。TFT 提供FSC团体认证方面的培训, 并帮助制定合作社森林经营计划。在苏拉威西省东南部开展工作的环境和社会非政府组织建立了名为 Jaringan Untuk Hutan (JAUH, 森林网络) 的网络, 借以帮助建立组织架构以实现机构内定期、透明的交流。

2005年, KHJL 成功获得了FSC团体认证, 成为东南亚第一个通过FSC认证的合作社。在TFT 工作人员的继续支持下, KHJL 的FSC认证身份得以保持, 并从196名私人小林户、拥有153公顷土地的规模发展到超过760名成员、覆盖750公顷土地的规模。此外, 2008年12月, KHJL 获得了国家许可, 按照社区人工林立法经营4640公顷国有柚木人工林。

从这个最初的项目开始, TFT 制定了一系列小林户混农林团体认证计划, 包括:

- ▶ 位于爪哇中部的KOSTAJASA项目, 2006年启动, 2009年获得FSC认证。
- ▶ 位于老挝北部的琅勃拉邦柚木项目, 2008年启动, 2011年获得FSC认证。
- ▶ 位于爪哇中部的Dipantara项目, 2009年启动, 正在等待FSC认证。
- ▶ 位于印度北部的旁遮普邦和哈里亚纳邦印度红木项目, 2010年启动。

- ▶ 位于爪哇中部的Klinik Tani项目, 2012年启动。

自2003年以来, TFT已投资100万美元用于支持社区和小农户, 其资金来自政府、非政府组织、以及TFT成员公司。



7 附录

7.1 商业概念文件框架

商业概念文件类似一份完整商业计划中的执行摘要。文件中列出商业机会，描述公司如何使用这一机会，说明如何使之成为可行提案。良好的概念文件能展现商业理念中创新的特征，将关注点放在商品或服务的价值和营销上。商业概念文件包含有一些财务信息，有可能局限于对所需资本的估计和目标投资回收期（当然财务数据越多越好）。

表13: 来自印尼巴布亚省企业家集团的商业概念文件框架示例

标题	内容
1 愿景和使命	愿景阐述企业在未来能够达到的理想状态，例如“萨米地区可持续经营的用材林，保护生态系统服务的同时为当地人带来繁荣”。使命阐述企业如何实现其愿景，例如“与萨米社区联合经营森林，结合现代科技和传统智慧和经验，为本国和出口市场生产一系列高质量的木材产品”。
2 商业机会	本部分（简要）描述目前状态，定位商业机会。应注意这里提出的是商业机会，也可能有很多其他介入的机会，但这里感兴趣的仅是可能产生利润的机会。例如“……萨米地区的木材砍伐局限于一个树种（印茄木），供出口，这种方式低效且不能规划未来更新种植。而且出口产品附加值很低，流向不太重视合法性和可持续的市场。欧洲和美国的进口商有购买更高价值产品的意向，前提条件是要达到可持续性、合法性和FPIC标准，并能够展现贸易贡献于可持续的社会经济发展和环境改善。这些买家愿意支付较高的价格购买认证产品，提供开发高附加值生产的技术支持，如生产零部件、单板、模板等”。
3 市场策略	简要说来，这部分可以列出产品或服务最主要的三四个特征，例如： <ul style="list-style-type: none">▶ 运用最新的切割技术使硬木原木回收率提高30%（从而改善资源利用和可持续性）。▶ 与伦敦和巴厘的获奖设计师合作开发一系列认证家具部件。▶ 通过研发和市场研究，开发使用不常用树种的一系列木制产品。▶ 与中爪哇的中小（手工艺品生产者协会）家具联合会达成长期原材料供应合约▶ 中爪哇的中小企业（手工艺品生产者协会）形成有利的付款条款。 根据合作伙伴的专长，这部分还可以包括如下方面的更多细节： <ul style="list-style-type: none">▶ 产品开发▶ 市场营销（设计、价格、需求）和销售（营销渠道）▶ 客户（举例说明）▶ 竞争对手，以及印度尼西亚或国外类似企业的案例。

标题	内容	
4	商业策略	<p>这部分描述企业如何实际运用资源赚钱。首先是价值主张，可以总结为：“企业用K为C制作(生产)X”，X是产品或服务，K是生产要素，如资本、劳动力、原材料，C是目标客户。例如“Jaringan Kayu Perkasa在查雅普拉的现代加工厂生产高质量的PEFC或FSC认证的木制部件，使用来自可持续森林经营的硬木，森林经营者是土著人，同时也是企业的股东。产品通过欧洲、美国和日本的进口商销售。”</p> <p>X和K在上一部分(市场策略)中已有提及，这部分主要阐述如何有效组织生产要素。提出诸如以下的问题：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 工厂设在哪里？ ▶ 如何取得木材租约，费用多少？ ▶ 如何招聘员工，如何培训？ ▶ 关键利益相关方，如地方社区，如何参与确保企业成功？ ▶ 地方土地权利如何谈判和补偿？ <p>且不能忘记</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业如何赚钱？ <p>如果可能的话，有必要进行一些财务估算，而详细的商业模型在之后的阶段提出。财务估算中至少应说明：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 可能的资本要求，其中多少由共同投资人出资。 ▶ 关键价格点信息(例如认证和非认证木材的区别，原材料进价) ▶ 主要资本支出(资本货物、许可、土地等) ▶ 目标营业额(实物和财务)及利润，预估投资回收期
5	可持续性	<p>这部分描述企业如何遵守“人、地球、利润”的“三重底线”。其中一些已经在之前的部分提及(例如社区参与，森林可持续经营)，也可以在这部分重申。</p> <p>投资人的一项重要的现实审核是检查所提议的商业活动是否符合“对社会和环境负责的”投资的价值和目标。</p>
6	组织和管理	<p>企业成功的一个关键要素是其执行者和机构的质量和经历。合作伙伴或共同投资人应明确列出为何他们具备必要的资质。核心管理团队是谁，关键员工如何招聘、奖励和长期留用。</p> <p>这部分还应该包括简要的利益相关方分析和有关提议的所有权结构的讨论，例如社区如何参与股权，如“地方家族同意对活立木使用费(hak ulayat)给予折扣，换取递延股，递延股将在合作社成立的第7年生效。”</p>

	标题	内容
7	挑战、风险和假设	<p>这是测试提案可行性的第一阶段。通过诚实披露所有假设条件和潜在风险, 可以开展进一步的分析。</p> <p>例如:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 主要挑战是以合适的价格获得目前无采伐活动的可采伐区, 并获得林业部门的批准。 ▶ 风险包括: 非法采伐、警察违规索取费用, 社区向其他买家销售木材, 国际上对巴布亚或印度尼西亚的抵制, 国内动荡…… ▶ 假设: 木材销售价格来自ITTO, TFT等的数据库
8	补充信息	<p>列出将此提案变成完整商业计划需要完成的额外研究:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 1990到2010年期间印茄木的历史价格汇总 ▶ 其他在偏远地区进行木材加工的企业的研究案例 (如南美的企业) ▶ 有关资本货物的价格, 如卢卡斯锯材厂, 带锯, 自备电站或生物质发电的干燥窑, 符合低影响采伐要求的的集材机等 ▶ 地方政府撤销和重新分配未使用的特许权的计划

7.2 书面合同的要点

F摘自《对森林合作关系和利益分享的重新思考》(世界银行, 2011年)

I(A). 如果合作伙伴希望要求法院执行合约, 合约本身必须具备法律效力。

合作伙伴为此应当考虑如下内容:

- ▶ 地方法律: 合约必须符合当地法律和公共政策, 否则法院可以拒绝执行。涉及产权交易的项目需要从财产法的角度进行分析。
- ▶ 约束力意图: 合约需要直接声明或默示各方希望合约具备法律约束力的意图。通常合约本身的正式性, 以及使用“双方同意”或“甲方承诺”等用语, 即默示约束力意图。

I(B). 合作伙伴应起草清晰易懂, 基本涵盖达成一致事项的合约。

起草易懂, 完整的合约是让双方对项目形成类似的期待的一种方法。为此, 合作伙伴应注意以下内容:

- ▶ 准确性: 合约必须涵盖双方一致的意图。法院通常会假定书面合约是准确的, 而不希望通过其他文件来理解合约。
- ▶ 精确, 避免含糊: 合约表达的意思必须精确。不能有多种、不连贯的解释。这一点通常很难做到。
- ▶ 直白的语言: 有时候法律语言会赋予合约正式感, 迫使各方严肃对待其承诺。有些法律概念只能用法律术语才能表达准确。但总体上应使用直白的语言。如果合约的语言太过复杂, 让一方难以理解, 法官可以对合约是否真正反映了这一方的意愿质疑。
- ▶ 深度和细节: 深度和细节在某种程度上取决于合约的复杂程度, 各方的精细程度以及文化环境。细节程度没有统一的合适水平, 而是对平衡的把握。如果合约细节要求各方考虑风险和突发事件, 而且给出明确的指示, 这个细节程度就是合适的。如果写明细节耗时耗资, 或者细节不能反映双方的真实约定, 这样的细节就是不可取的。
- ▶ 完整性: 理想情况下, 各方应将整个约定以书面形式写在单一或系列合约中。如果有补充协议, 则应在合约中注明; 否则, 法院会假定书面合约反映了约定的全部内容。

II(A). 合约中, 各方应明确遵守协议的一些关键因素。

为此, 合作伙伴应考虑如下内容:

- ▶ 对达成一致的期待: 合约可以探讨一方没有承担义务时的处理方法。
- ▶ 执行结果(补救方法): 法院用于解决合约纠纷的补救方法是有限的。合约不是立法, 不能要求违约的一方缴付罚款或被判入狱。但是合约可以对法院能够采用的补救方法给予明示, 例如撤销合约或提供损害赔偿。在有些情况下, 最实际的补救就是解除合作关系, 取消项目, 如同协议从来没有存在过(撤销合约)。双方也可以预先确定特定金额, 应对可能的违约情况(预定违约金)。

- ▶ 实用性: 执行合约应在双方能力范围内, 或合约中应包括加强能力建设的途径。能力建设要考虑下列因素:
 - 政府或企业对社区或个人工作的监督能力
 - 社区或个人森林经营和项目组织的能力。
 - 有必要的资本和资本管理方法。
 - 具备需要的技术技能。
 - 基础设施和设备到位。
 - 项目时间表。
- ▶ 验证: 如果合规并不是显而易见的, 或者需要进行存档记录, 合约应对此有明确的约定。
 - 合约可以包括中期里程碑, 表明各方进展顺利。
 - 合约可以指明或要求一方提供衡量进展的技术方法。
 - 合约可以指明存档记录要求, 例如记账和开发票。审计时也需要提供这些记录。
 - 合约可以要求项目对外来观察员透明。
- ▶ 沟通: 合约应鼓励或要求各方之间的持续沟通。
 - 合约可以明确各方之间日常和紧急情况下的沟通方式。
 - 各方确定各自的发言人和重要信息联系人。通过在合约中确定具体的联络人或建立联络机制, 可使双方代表更有效地充当信息接受和传递人。
 - 合约中可以确定沟通的方式, 确保项目所需的沟通方式在双方的能力范围内。
 - 合约可以要求定期召开项目会议。
- ▶ 激励: 项目应有适宜的各方参与, 形成适宜的激励。
 - 能够确保项目成功的人构成项目的一个组成部分。
 - 这些人应有足够理由努力使项目成功。
 - 确保项目给予他们的权利和利益。

II (B). 各方应考虑法院外解决纠纷的方法。

为此, 合约可以采取以下处理方式:

- ▶ 合约可以包含双方已达成一致的向对方质疑的方法。
- ▶ 合约可以明确什么是“实质性违约”——其严重程度足以导致终止合作关系或要求损害赔偿的地步。
- ▶ 合约可以阐述如何处理极端情况(不可抗力)导致合约不能履行的情形。
- ▶ 合约可以包含寻求外在帮助解决纠纷的方法, 如调解或仲裁, 而不需要通过法院解决。
- ▶ 合约可以要求采用传统的纠纷解决方式而不需要通过法院。

III. 双方应留意那些经常导致纠纷和诉讼的细节。

例如, 合作伙伴可以考虑如下话题:

- ▶ 各方名称的使用: 合约必须清晰说明协议缔结方是谁。如果任何一方是“法人”(例如, 政府、企业或 NGO), 该方必须被地方法律认可, 协议签署人必须有权代表该方签署协议。如果缔结方是一个家庭, 协议中需要指明家庭成员, 或写明如果缔结方死亡, 其配偶或子女可以承担缔结方的义务, 获取收益。
- ▶ 对土地的描述: 合约必须精准确定所涉及的土地。土地可以用文字或地图描述, 而对已测量过的土地, 文字描述通常更精准。在有些情况下, 合约文字和地图同时使用。在这种情况下, 或任何以两种以上方式描述土地的合约中, 应当说明如果两种描述发生冲突, 以哪一种为准。
- ▶ 合约对外来者的影响: 合约通常只对缔方及其密切关系人(如雇员)有约束力。除特殊情况外, 合约不能规定与项目无关人员的义务。需要外来者支持或配合的合作关系都需要使外来者成为主要合约或补充合约的缔结方。如果合约规定了外来者的利益或权利, 合作伙伴需要考虑合约及地方法律是否赋予外来者通过法院申请这些利益的权利, 以及该申请是否合适。如果合作关系涉及合作期间可能需要变更权属的土地, 合作伙伴就希望通过合约“绑定义务和土地”, 这样合同义务随土地转至新的所有人。
- ▶ 项目活动及遵从法律: 各方希望合约包含在土地使用方面遵守地方法律的承诺。例如, 林产品公司可能希望其种植承包人承诺遵守环境、劳动和安全法。
- ▶ 土地的交还: 如果合约给予一方在限定时间内占有土地的权利, 各方应该考虑约定的限定时间结束时土地的状况, 谁负责土地的改良以及交还土地涉及的其他问题。
- ▶ 责任: 应检查合约对各方负责彼此行为的影响。合约可以含蓄表明各方要对彼此的行为负责, 或要求一方对另一方进行赔偿。

7.3 评估机构能力

评估机构能力的一个常用方法是SWOT分析, 考虑企业的优势和劣势等内部因素, 以及企业面临的机遇和挑战。然而, 这种方法虽然 有利于了解企业的一般状况, 但它不能揭示企业是否能够成功抓住机遇, 应对挑战这一根本特点。因此需要采用如机构自我评估 (OSA) 的方法。

OSA能够揭示需要变化来使得机构更强大的机构能力因素。例如:

相同的价值观 - 不仅是认同愿景和使命, 而且充分理解如何实现它们。

利他主义 - 所有利益相关者认可企业的利益高于个人需求。他们可以延迟领取收益, 并且短期的自我利益实现不能以牺牲企业为代价。

透明和问责 - 优秀管理者和领导有信心接受检查, 能够面对其行为后果。

乐观 - 利益相关者充满热情和动力、自愿自立、坚定企业能够实现目标的信念。

领导力 - 机构领导有权威、对企业有影响和动员组织能力。其他方面 (如乐观和利他) 将依赖于领导的素质。

大环境 - 政治和经济环境促使小企业繁盛的程度。如果政治家和公务员采取自大的方式 (体现在法律法规中), 企业无力发展, 但如果他们采取为自我管理型企业赋能的方式, 企业会更强大。

网络 - 小林业企业通常孤立于其他企业及市场。成功的企业构建整个价值链上的纵向链接, 以及和其他类似企业的横向联系, 以此来获得创新、技术解决方案、管理理念和市场信息。

政治影响力 - 公司能够参与国家和地区决策的程度。正式的企业, 作为纳税人, 比分散的非正式的微型企业有更大的政治影响力。

7.4 地方林业投资对话参与者

Abdulla Diku	Bo Ohlsson	Elizabeth R. Sandler
Adama Doulkom	Bojan Rantasa	Elvis Tangem
Adama Nana	Boris Quezada	Emily Matche
Adrian Kahemela	Boukary Zieba	Endah Suwarni
Agung Wiyono	Branko Skenderski	Ephraim Muchiri
Agus Wibowo	Buddha Lama	Ernesto Herrera-Guerra
Aisyah Sileuw	Carl Henrik Palmér	Estebancio Castro Diaz
Alan Purbawiyatna	Carlos Roxo	Fatmir Brazhda
Alberto Chinchilla	Caroline Pradeau	Fausto Rodrigues de Camargo
Alda Salomao	Cath Long	Fiona Napier
Aleksandar Damjanovic	Catherine Thuo	Francis Kagema
Aleksandar Radosavljevic	Celestino Abrego	François Ouedraogo
Alex Georgianna	Charles Uwiragiye	Fred Kafeero
Alexander Dadzie	Chris Buss	Fredrick Njau
Ali Kaka	Chris Knight	Gabriel Thoumi
Alicia Calle	Christine Padoch	Ganesh Karki
Anders grennborg	Christopher Webb	George Asher
Anders Roos	Claire Ogali	Ghan Shyam Pandey
Andrew Y. Dokurugu	Clarisse Kambou	Gilberto Arias
Anne Davis	Clark Binkley	Gilberto Solano
Annika Siwertz	Clement K Kariuki	Gjore Poposki
Annika Valentin	Clive Suckling	Goran Bjorkdahl
Apsara Chapagain	Daniel Désiré Ouedraogo	Govinda Kandel
Arafa Salim	Daniel Fatie	Grazia Piras
Arati Pathak	Daniel Ouedraogo	Hakan Sjolholm
Arturo Santos	David Fichman	Haki Kola
Asafi Cynthia Wechabe	David Finneren	Hapsoro
Ashim Paun	David Goodwin	Harald Säll
Athumani Mamu	David Vincent	Hassan Sachedina
Atilla Lengyel	Dev Bahadur Kunwar	Hasse Bengtsson
Agus Djailani	Dewi Rizki	Helen Thornton-Mutiso
Augusta Molnar	Diah Y. Raharjo	Hemant R. Ojha
Aurelio Chavez	Diaharata Diasso	Hemed Mwafujo
Aziz Hamid	Dian Novarina	Henri Koubizara
B.B. Rai	Diego Dávalos	Henrik Riby
Baki Shahu	Diji Chandrasekharan Behr	Henry Heyneardhi
Bal Ram Kandel	Dil Bahadur Khatri	Herbert Pircher
Bambang Adji	Dinesh Chandra Devkota	Hermudananto
Ban Maya Parja	Dominic Elson	Hortencia Hidalgo Caceres
Barthélémy SAM	Dominic Walubengo	Hubertus Samangun
Benjamin Hodgdon	Duncan Macqueen	Inazio Martínez de Arano
Benjamin Singer	Dusko Topic	Indrawati Mktan
Bernadus Winderatmo	Edgar Ramiro Caal	Inganji Yakhama
Bharati Pathak	Edi Suprpto	Ingeborg Bromee
Bhim Khadka	Edmund G. Barrow	Isidore Sorgho
Bhimsen Poudyal	Edna Kaptoyo	Israel Ruiz
Bhishma P. Subedi	Edouard Bonkougou	Ivar Legallais-Korsbakken
Bishnu K.C	Eduardo Junior Arenas	J.B. Susanto
Bishnu Lal Shah	Hernández	James Griffiths
Björn Merkell	Eko Waskito	James Mayers

Janne Narakka	Margareta Renström	Rostanto Suprpto
Jasenska Milijic	Mari Albihn	Rudolf Makhano
Javier Mateo-Vega	Maria Garcia	Ruth Martínez
Jean Marie Kabore	Marie Henningsson	Sabine Baer
Jeannette Gurung	Mario Rafael Rodriguez Palma	Saidou M. Soro
Jerker Thunberg	Markku Simula	Samuel Carpintero
Jhony Zapata	Martin Bolte	Samuel Nketiah
Jim Degerman	Mary Nderitu	Sandika Ariansyah
Jimbria Sakho	Matthieu Yela Bonketo	Sara Omi
Jimmy Eggers	Max Ooft	Sarah Price
Joachim Kagiri	Mayra González Sagui	Saso Petrovski
Joelle Brans	Mike Kessler	Scott Landis
Johan Akerblom	Miljenko Zupanic	Sean Watters
John Curtis	Minnie Degawan	Shanti Bidari
Johnson Cerda	Miriam Prochnow	Shanti Chaudhary
Jon Grayson	Mohamad Kar Kha	Shiva Pandey
Joram Kagombe	Mohammed Nasimul Islam	Shoana Humphries
José Antonio Asturias	Morten Thoree	Silverius Onte Unggal
José Manuel Pérez	Mourmouni Dialga	Simon Petley
Joseph K. Cheruiyot	Muhammad Sidik	Skip Krasny
Joseph Lawson	Mwajuma Abdi	Somying Soontornwong
Joseph Nkinzo	Mwangi James Kinyanjui	Sophie Grouwels
Joshua Irungu	Nania Yago	Staline Kibet
Juan Funes Alvarado	Narayan Devkota	Steven Johnson
Julius Kamau Wambugu	Natalie Hufnagl-Jovy	Stewart Maginnis
Kady Traore	Nikola Nedeski	Sugeng Suyono
Kanchan Lama	Nisro	Sunyoto
Kantau Ole Nkuruna	Nitu Kafle	Svarte Swartling
Kayanna Warren	Njari Jackson	Sylvestre Ouedraogo
Kerstin Jonsson Cissé	Olli Haltia	Taufik
Kevin Whitfield	Omayra Casama	Teresa Sarroca
Kipkemboi Kandie	Orlando Lozada	Terhi Koipijarvi
Klas Bengtsson	Ouboli Jonas YOGO	Theodore Sorgho
Krishna Acharya	P. Pierre Guigma	Thiphaphone Phetmany
Krishna Chandra Paudel	Parbat Gurung	Thomas Enters
Krishna Prasad Lamichhane	Patriady Indrajana	Thorsten Celandier
Lars Borklund	Patrice Pa'ah	Tomonori Sudo
Leif Krasny	Pekka Jamsen	Tony Hill
Lennart Ackzell	Per Björkman	Untung Karnanto
Ljupcho Paruleski	Peter DeMarsh	Victor Lopez Illescas
Ludovic Pascal Conditamde	Peter Dewees	Vila Chanthavong
M. Pramono	Peter Gardiner	Vladimir Stojanovski
Mads Aspren	Peter Kampen	Vojislav Milijic
Magnus Berg	Petra Kollmannsberger	Vu Phuong Thao
Magnus Petersson	Pierre Nikiema	Xiaoting Hou
Mahamady Sawadogo	R.M. Herismoyo	Warwick Ragg
Makedonka Stojanovska	Raja Ram Shyangtan	Wishnu Tirta
Mamby Fofana	Ram Prasad Neupane	Yani Septiani
Manoj Nadkarni	Ritva Toivonen	Zainuri Hasyim
Marcial Arias Garcia	Riziu Pandu Permana	Zheng Zhong
Marco Cárdenas	Rob Dodson	Zoran Sekuloski
Marcus Colchester	Ronny Hansen	

7.5 其他资源和合作伙伴信息链接

社会效应投资网络

- ▶ 全球影响力投资网络: www.globalimpactinvestingnetwork.org
- ▶ 桥接风险投资: www.bridgesventures.co
- ▶ 斯坦福社会创新评论: www.ssireview.org
- ▶ TONIIC: www.toniic.com是一个全球影响力投资人网络, 推动可持续的全球经济。

关于社会效应投资的更多资料

- ▶ 社会效应投资: 转变方式, 既创收益又形成影响。安东尼·巴格乐文, 加德·埃莫森(桥西巴斯, 2011年)
- ▶ 协调社会效应投资资本: 小型成长型企业投资新方式。约翰·科勒(John Kohler), 泰恩·科瑞纳(Thane Kreiner), 杰西卡·索内(Jessica Sawhney)(圣克罗拉大学, 2011年)
- ▶ 创新, 2011年9月, SOCAP11项社会影响投资专刊。飞利浦·E·澳尔斯瓦尔德(Philip E. Auerswald), 伊克鲍·Z·卡迪尔(Iqbal Z. Quadir)(编辑), (麻省理工学院出版社, 2011)

支持地方林业指南和工具包

- ▶ IIED支持地方林业投资和小林业企业的系列出版物, pubs.iied.org, 例如:
 - 支持小型林业企业: 最佳实践的跨行业回顾 <http://pubs.iied.org/pdfs/13548IIED.pdf>
 - 支持小型林业企业: 推动者工具包。口袋指南而非火箭科学!
<http://pubs.iied.org/pdfs/13558IIED.pdf>
 - 投资地方林业: 对人类和地球的自然保护 <http://pubs.iied.org/pdfs/17130IIED.pdf>
- ▶ Profor: www.profor.info 有很多出版物侧重于协助社区从合作关系和私人投资中获益。包括:
 - 使利益分配机制能为依赖森林的社区所用。该出版物为在权利不清晰的情况下寻找受益人并与合作提供实际指导, 即签订协议, 确定利益分配, 并设计符合当地现状的利益分配机制。
 - 非洲森林和景观恢复中的私人投资。本报告帮助寻找即时的投资机会, 识别主要投资局限, 以及克服局限所需的政策和机构改革, 形成推动私营领域投资的赋能气候。TFD回顾: 地方林业投资(待出版)。
- ▶ 团体企业资源手册 http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1128084661360_The_group_enterprise_resource_book.pdf
- ▶ 社区为基础的木材和木材产品企业——市场分析和开发手册 <http://www.fao.org/docrep/014/i2394e/i2394e00.pdf>

- ▶ 了解市场: 农村企业发展政策和实践框架 http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf
- ▶ 价值链接手册 http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf
- ▶ 让价值链更好地服务于贫困人口——价值链分析实践者工具包 <http://www.valuechains4poor.org/file/V4P%20Toolbook%20v3%20Final.pdf>
- ▶ 生产者组织——创立集体农村企业实践指南 <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/producer-organisations-a-practical-guide-to-developing-collective-rural-enterpr-115532>
- ▶ TFT手册: ‘社区可持续森林经营: 小林户混农林FSC认证实践指南’。为小林户在获得FSC认证时共同面对的信息挑战提供简单实用的解决方案。 www.tft-forests.org

地方林业网络和协会

- ▶ 联动森林 (Forest Connect): forestconnect.ning.com 联动森林是一家国际联盟, 致力于解决小森林企业的孤立性问题。它成立于2007年末, 目标是通过更好地将可持续的小森林企业彼此之间、与市场、服务提供者、以及诸如国家森林项目的政策项目连接起来, 以减少森林退化, 减少贫困。
- ▶ 森林成长合作伙伴: www.growingforestpartnerships.org GFP的目标是建立和支持地方、国内和国际层面的网络。
- ▶ 森林对话机构: environment.yale.edu/tfd 投资于地方林业倡议。

森林认证机构

- ▶ 森林管理委员会: www.fsc.org
- ▶ 森林认证体系认可计划: www.pefc.org

其他资料:

- ▶ 侧柏简报, 第41期——“森林金融” <http://www.iucn.org/forest/av>
- ▶ 投资地方林业的价值: 非洲、亚洲和拉美LLS经验推广形成的经济影响, 生计和景观之市场与激励, 第4期, IUCN, Gland, 瑞士。
- ▶ 生计和景观策略: 最终报告、景观论文和专题文章: <http://www.iucn.org/forest/lis>

8 尾注及参考文献

尾注

1. 统称为“地方林业”。
2. 数据来自国际家庭林业联盟 (IFFA)。
3. 事实主要源自瑞典皇家农业和林业科学院 (2009) 和帕默 (Palmer) (2012), 由斯沃塔·斯瓦特灵 (Svarta Swartling) 补充。
4. 例如, 见此指南中的案例研究, 以及科扎克 (Kozak) (2007), 德威资 (Deweese) 等 (2011)。
5. 尤其是参加过多次森林对话会议的投资者和权利所有者、非政府组织及政府。
6. 例如查特 (Chhatre) 和阿格拉瓦尔 (Agrawal) (2009), 麦凯恩 (Macqueen) (2008), 埃尔森 (Elson) (2011), 鲍威 (Power) (1996), 以及下一章中所提供的证据。
7. 2010年罗马三个权利持有者集团 (G3) 对话与规划会议。
8. FLEGT: 森林执法、施政与贸易, 旨在消除供应链中非法木材的欧盟项目。
9. 对话在布鲁塞尔、巴拿马、马其顿、肯尼亚、尼泊尔、布基纳法索、伦敦、印度尼西亚和瑞典举行。
10. 但其中的很多建议和模型适用于几乎所有行业的中小企业投资。
11. 梅叶思 (Mayers) (2006)
12. 塞尼亚 (Cernea) 和施密特-索陶 (Schmidt-Soltau) (2006)
13. 贝特曼 (Bateman) 等 (2011)
14. 邵密兹 (Chomitz) (2007)
15. 定义于2010年罗马“G3”成立大会上通过
16. 德·舒特 (De Schutter) (2010)
17. 请参见森林对话机构FPIC对话系列—— <http://environment.yale.edu/tfd/dialogues/free-prior-and-informed-consent/>
18. 埃尔森 (Elson) (2011b)
19. 埃尔森 (Elson) (2010)
20. 森林认证体系认可计划 (PEFC) www.pefc.org 和森林管理委员会 (www.fsc.org)。
21. 格雷格森 (Gregersen) 等 (2011)
22. 经济学人 (2010)
23. 昆多罗 芒库苏布罗托 (Kuntoro Mangkusubroto), 印尼政府部长, 于美国产权与资源行动在龙目岛举办的林权大会, (2011年7月)
24. 罗德里格斯 (Rodrigues) 等 (2009)
25. 莫纳尔 (Molnar) (2007)
26. 麦凯恩 (Macqueen) (2008)
27. 英国国际发展部生计及林业项目 (2009)
28. 卡特 (Carter) 等 (2007)
29. 舍尔 (Scherr) 等 (2004)
30. 波特-伯兰德 (Porter-Bolland) 等 (2011)
31. 例如参见埃尔森 (Elson) (2011c) 及美国产权与资源行动 (RRI) (2012)
32. 特别参见于鲍尔 (Bauer) (1954), 随后的德·索托 (de Soto) (1995), 以及最近的贝斯利 (Besley) 及卡塔克 (Ghatak) (2010)
33. 卡特 (Carter) 等 (2007)

34. 麦凯恩 (Macqueen) 和科图拉 (Cotula) (2008); 帕提班 (Parthiban) 等 (2010)
35. 德·索托 (de Soto) (2000), 177页
36. 埃尔森 (Elson) (2010)
37. 梅叶思 (Mayers) (2006)
38. 德怀尔 (Dwyer) (2007)
39. 戴宁格 (Deininger) (2003)
40. 例如, 见贝克 (Beck) 等 (2005)
41. 宾斯万格 (Binswanger) 等 (1995)
42. 这一“实用主义者/怀疑论者/拥护者”框架最早出现于麦凯恩 (Macqueen) (2004)。
43. 例如, 蒙登 (Munden) (2011)
44. 这一主张是基于作者在印度尼西亚和喀麦隆实地考察所收集的证据。
45. 这些特征在埃尔森 (Elson) (2010) 中有详细阐述。
46. 例如, 瑞士信贷 (2012, 第6页) 认为支持商业企业或社会创业的慈善事业属于慈善捐赠, 而非投资。
47. 同上
48. 科 (Koh) 等 (2012)
49. 同上, 第18页
50. 严格来讲, 一家银行可能将提供贷款视作提供金融服务, 而非投资。与股权投资不同的是, 银行并非对公司的未来发展特别感兴趣, 而是仅仅关注于贷款的利息能够得以支付以及贷款能够得以偿还的证据。然而, 贷款在银行的资产负债表中被列为资产, 因此本指南有理由将银行视作以利润为导向的“资产投资者”。
51. 例如, 麦肯锡 (McKinsey) (2008) 和坎帕纳里 (Campanale) (2009)。
52. 摩根大通 (2010)
53. 松利 (Thornley) 等 (2011)
54. 摩根大通 (2010)
55. 巴格-莱文 (Bugg-Levine) 等 (2012)
56. IRIS: 影响力报告与投资标准 (<http://iris.thegiin.org>) 是衡量社会效应投资所带来的社会绩效的框架。它提供了一套标准化方法, 旨在降低交易成本、提高投资者对其投资的社会影响的理解能力。
57. 麦肯锡 (McKinsey) (2008)
58. 全球环境基金 (2009)
59. 梅叶思 (Mayers) (2011)
60. “过度交易”是指一个小公司购买生产原料以满足更大的订单, 但这些订单的支付延迟, 导致现金流危机, 因而使该公司成为自身成功的受害者。
61. 低息小额信贷对贫困缺乏影响力的证据可见于美国麻省理工学院贫困行动实验室所开展的随机对照实验及其他多项研究。
62. 例如, 贝特曼 (Bateman) 和张 (Chang) (2009)。
63. 全球影响力投资网络 (GIIN) (2012)
64. 埃尔森 (Elson) (2010)
65. <http://www.eiti.org>
66. 例如, 采掘业透明度倡议原则第九条: “我们致力于鼓励公众生活、政府及商业运作中高标准的透明度和问责制”。
67. 冯布朗 (von Braun) 和麦森-迪克 (Meinzen-Dick) (2009)

68. 威尔斯 (Wells) (2011)
69. 格林都 (Grindle) (2004)
70. 麦凯恩 (Macqueen) 等 (2006)
71. 埃尔森 (Elson) (2010)
72. 德马什 (De Marsh) (2011)
73. 麦凯恩 (Macqueen) (2007b)
74. 本章关于协会的一节是由国际家庭林业联盟的彼得·德马什 (Peter deMarsh) 撰写。
75. 基于SDC的拉什 布约克隆德 (Lars Börklund) 提供的信息。
76. 纽曼 (Neuman) 和克莱门彻斯基 (Kremenchutzky) (2007)
77. 姆比莱 (Mbile) 等 (2008), 第7页
78. 森林对话机构巴拿马对话联合主席总结。
79. 梅叶思 (Mayers) 和弗穆伦 (Vermeulen) (2002)
80. 德怀尔 (Dwyer) (2007)
81. www.equator-principles.com
82. www.publishwhatyoupay.org
83. 经济学人 (2012)
84. Cafedirect (2012)
85. 森林对话机构尼泊尔对话
86. 艾利阿什 (Eliasch) (2008)
87. 威尔斯 (Wells) 等 (2006)
88. 布朗 (Brown) 等 (2002)
89. 恩伯格-培德森 (Endberg-Pedersen) (1997)
90. 麦凯恩 (Macqueen) (2007) 第2页
91. 考恩 (Cowen) 和沈顿 (Shenton) (1996)
92. 阿基里斯 (Argyris) 和肖恩 (Schon) (1978)
93. 开普兰 (Kaplan) (2004)
94. 豪威 (Howe) (2005)
95. 科扎克 (Kozak) (2007)
96. 产权与资源行动 (2009)
97. 有关商务规划工具的图书和资源随处可见。这一描述来自弗雷德 (Friend) 和策勒 (Zehle) 的经济学人商务规划指南 (2004)
98. <http://www.greenwoodglobal.org/>
99. 奎斯特浩特 (Kwisthout), (未标明日期)
100. 改编自施瓦布 (Schwab) (2011)
101. 佩特里 (Petley), (2010年4月)
102. 联动森林: <http://forestconnect.ning.com/>
103. 例如, 麦凯恩 (Macqueen) (2008)
104. 麦凯恩 (Macqueen) 等 (2009)
105. 埃尔森 (Elson) (2011)
106. www.fastinternational.org.
107. 环境和社会影响评估。

参考文献

- Argyris, C. and Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading MA
- Bateman, M., Duran Ortíz, J.P. and Maclean, K. (2011) *A post-Washington consensus approach to local economic development in Latin America? An example from Medellín, Colombia*; ODI Background Notes, Overseas Development Institute, London
- Bauer, P. (1954). *West African trade*. Cambridge: Cambridge University Press
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A, and Levine, R. (2005) 'SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence' *Journal of Economic Growth*, Vol. 10, No. 3 (Sep., 2005), pp. 199-229, Springer, Netherlands
- Besley, T. and Ghatak, M. (2010) 'Property Rights and Economic Development' in *Handbook of Development Economics*, Volume 5, Elsevier
- Bradberry, J. (2011) *6 Secrets To Startup Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business*, American Management Association, New York
- Brown, D., Malla, Y., Schreckenber, K. and Springate-Banginski, O. (2002) 'From Supervising "Subjects" to Supporting "Citizens:": Recent Developments in Community Forestry in Asia and Africa' in *ODI Natural Resource Perspectives* Number 75, February 2002, Overseas Development Institute, London
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., and Kulatilaka, N. (2012) 'A New Approach to Funding Social Enterprises' in *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2012 issue, pp118-123, Harvard Business Press
- Cafédirect plc (2012) *Report and Financial Statements*, year ending 31 December 2011, London
- Campanale, M. (2009) 'Exploring characteristics of existing forestry investment vehicles,' in *Forest Investment Review*, Forum for the Future, London
- Carter, J., Felber, G. and Schmidt, K. (2007) 'Local forest-based enterprises: Supporting the livelihoods of the poor?' *Inforesources Focus* No 2/07. Inforesources, Zollikofen, Switzerland
- Cernea, M.M. and Schmidt-Soltau, K. (2006) 'Poverty Risks and National Parks: Policy Issues in Conservation and Resettlement', *World Development* Vol. 34, No. 10, pp. 1808–1830, 2006, Elsevier Ltd.
- Chhatre, A and Agrawal, A (2009) Trade-offs and synergies between carbon storage and livelihood benefits from forest commons. *PNAS* 2009 106:17667–17670
- Chomitz, K.M. (2007) *At Loggerheads? Agricultural Expansion, Poverty Reduction and Environment in the Tropical Forests*, The World Bank, Washington DC
- Cowen, M.P. and Shenton, R.W. (1996) *Doctrines of Development*, Routledge, London
- Credit Suisse (2012) *Investing for Impact. How Social Entrepreneurship is Redefining the Meaning of Return*, joint publication of Credit Suisse and the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Geneva
- De Schutter, O. (2010) *Large-Scale Land Acquisitions and Leases: A Set of Core Principles and Measures to Address the Human Rights Challenge*. Louvain, Belgium: United Nations Special Rapporteur for the Right to Food
- De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital*, Basic Books, New York
- Deininger, K. (2003) *Land Policies for Growth and Poverty Reduction*. Washington DC: World Bank and Oxford University Press
- Deweese, P., F. Place, S.J. Scherr, and C. Buss. (2011) *Investing in Trees and Landscape Restoration in Africa: What, Where, and How*. Washington, DC: Program on Forests (PROFOR)
- Dwyer, M. (2007) *Turning Land into Capital: A review of recent research on land concessions for investment in Lao PDR*, CIDSE-Laos

- Eliasch, J. (2008) 'Climate change: Financing Global Forests,' *The Eliasch Review*, HMSO, UK
- Elson, D. (2010) *Investing in locally controlled forestry: reviewing the issues from a financial investment perspective*. The Forest Dialogue, New Haven
- Elson, D. (2011a) *Writershop on Investing in Locally Controlled Forestry*, 5–6 April, 2011. Background paper, The Forests Dialogue, New Haven
- Elson, D. (2011b) *Papua Province Sustainable Development Blueprint: The Economic Case*, UK Climate Change Unit, Jakarta
- Elson, D. (2011c) *An economic case for tenure reform in Indonesia's forests*. Background Paper to Forest Tenure, Governance and Enterprise: Experiences and Opportunities for Asia in a Changing Context, July 11-15 2011 in Lombok, Indonesia, Rights and Resources Initiative, Washington DC
- Engberg-Pedersen, L. (1997) 'Institutional contradictions in rural development,' *European Journal of Development Research*, vol. 9, no. 1, pp. 183-208
- FAO (2012) *Timberland in Institutional Investment Portfolios: Can Significant Investment Reach Emerging Markets?*, by R.Glauner, J.A.Rinehart, P.D'Anieri, M.Boscolo, H.Savenije. *Forestry Policy and Institutions Working Paper No. 31*. Rome
- Friend, G. and Zehle, S. (2004) *Guide to Business Planning*, *The Economist* in association with Profile Books Ltd., London
- GEF (2009) *Timberland Investment & Emerging Markets: A Fresh Review & Outlook*: September 2009, Global Environment Fund, www.GlobalEnvironmentFund.com
- GIIN (2012) *Diverse Perspectives, Shared Objective. Collaborating to Form the African Agricultural Capital Fund*, Global Impact Investing Network, www.thegiin.org
- Gregersen, H., El Lakany, H., Bailey, L. and White, A. (2011) *The Greener Side of REDD+*, Rights and Resources Initiative, Washington DC
- Grindle, M.S. (2004) *Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries* DOI: 10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x
- Howe, J. (2005) *Organizational Visioning and Planning: If you don't know where you're going, any path will get you there!*, Dovetail Partners, Inc.
- JP Morgan (2010) *Impact Investments: An emerging asset class*, JP Morgan Global Research, London
- Kaplan R.S., and Norton D.P. (2004) *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. In *Harvard Business Review*, February 2004, p.10. Harvard Business Press
- Koh, H., Karamchandani, A. and Katz, R. (2012) *From Blueprint to Scale, The case for Philanthropy in Impact Investing*, Monitor Group in collaboration with Acumen Fund, Mumbai
- Kozak, R. (2007) *Small and Medium Forest Enterprises: Instruments of Change in the Developing World*. Rights and Resources Initiative, Washington DC
- KSLA (2009) *The Swedish Forestry Model*, Royal Swedish Academy of Agriculture and Forestry, Stockholm, www.ksla.se
- Kwisthout, H. (undated) *The production and marketing of timber from community forest projects*. Report to ICCO. Penarth, UK
- LFP, Livelihoods and Forestry Programme (2009) *Community forestry for poverty alleviation: How UK aid has increased household incomes in Nepal's middle hills*. DFID, London
- Macqueen D.J. (2007b) *Connecting small enterprises in ways that enhance the lives of forest dependent people*. *Unasylva* 58 (228): 26:30
- Macqueen, D. (2004) *Small Scale Enterprises and Sustainable Development: Key issues and policy opportunities to improve impact*. Policy Discussion Paper, IIED, Edinburgh

- Macqueen, D. (2008) *Supporting Small Forest Enterprises – A cross-sectoral review of best practice*. IIED, London
- Macqueen, D. et al. (2009) *Supporting small forest enterprises – a facilitators toolkit. Pocket guidance not rocket science!* IIED. Edinburgh, UK
- Macqueen, D. et al. (2006) 'Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action.' IIED *Gatekeeper Series* No. 125. IIED, London
- Macqueen, D.J. (2007a) *The role of small and medium forest enterprise associations in reducing poverty*. In "A cut for the poor" Proceedings of the international conference on managing forests for poverty reduction: Capturing opportunities in forest harvesting and wood processing for the benefit of the poor, Ho Chi Minh City, Viet Nam, 3-6 October 2006. Retrieved April 27 from: <ftp.fao.org—ag131e07.pdf>
- Macqueen, D.J. and Cotula, L. (Editors) (2008) *Learning and growing together – proceedings of the forestry SME conference at the Protea Imperial Hotel, Pietermaritzburg, South Africa*, 13-14 November 2008. IIED, Edinburgh, UK
- Mayers, J. (2006) *Poverty Reduction through Commercial Forestry: What evidence? What prospects?* The Forests Dialogue, Yale University School of Forestry and Environmental Studies, New Haven
- Mayers, J. (2011) Development of a practical implementation guide on 'How to shape governance of tenure for responsible forestry'. IIED, Edinburgh, UK
- Mayers, J. and Vermeulen, S. (2002) *Company-community forestry partnerships – From raw deals to mutual gains?* IIED
- Mbile, P, Ndzomo-Abanda, G., Essomba, H. and Misouma, A. (2008), *Towards Alternative Tenure and Forest Enterprise Models: Opportunities, Constraints and Recommendations for Community Forest Enterprise Development in Cameroon (Draft)* Rights and Resources Initiative, Washington, DC
- McKinsey (2008) *Increasing investment in tropical forestry: Investor survey results*. Confidential survey for Clinton Foundation, New York, 28 May 2008
- Molnar, A. et al. (2007) *Community Based Forest Enterprises: Their status and potential in tropical countries*. Technical Series No. 28. International Tropical Timber Organisation, Yokohama, Japan
- Munden Project (2011) *REDD And Forest Carbon: Market-Based Critique and Recommendations*, London
- Neuman, M., Kremenutzky, S., (2007) *The BID-FOMIN Local Development Program to Promote the Competitiveness of SME Suppliers of Large Companies Olavarría – Province of Buenos Aires*, FUNDES, Argentina
- Palmér, C.P. (2012), *Small-scale private forestry in Sweden*, Background paper for The Forest Dialogue meeting held in Växjö, Sweden, April 2012
- Porter-Bolland, L., et al. (2011) Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics. *Forest Ecol. Manage.* (2011), doi:10.1016/j.foreco.2011.05.034
- Power, T. (1996) *Lost landscapes and failed economies: The search for a value of place*. Washington, D.C.: Island Press
- Räsänen, L. and Legallais-Korsbakken, I., (2010) *G3 Rome Report: Dialogue and planning conference for The Three Rights Holders Groups and partners*, Rome
- Rodrigues, A.S.L. et al. (2009) Boom-and-Bust Development Patterns Across the Amazon Deforestation Frontier, *Science* 324, 1435; DOI: 10.1126/science.1174002

- RRI (2009) *Tropical forest tenure assessment: Trends, challenges and opportunities*. Rights and Resources Initiative, Washington, USA
- RRI. (2012) *What Rights? A Comparative Analysis of Developing Countries' National Legislation on Community and Indigenous Peoples' Forest Tenure Rights*. Rights and Resources Initiative, Washington DC
- Schwab (2011) *Social Investment Manual: An Introduction for Social Entrepreneurs*. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship and Technical University of Munich
- SEAF (2011) *Impact Beyond Investment: 2011 Development Impact Report*, Small Enterprise Assistance Funds, Washington DC www.seaf.com
- Sherr, S.J., White, A. and Kaimowitz, D. (2003) *A new agenda for forest conservation and poverty reduction: Making markets work for low-income producers*. Washington, DC: Forest Trends
- The Economist, *Extracting oil, burying data*. Energy companies are fighting efforts to reveal payments to governments, 25/2/12 (www.economist.com—21548214)
- The Major Groups, United Nations Forum on Forests (2011), *Social development and indigenous and other local and forest-dependent communities, including forest land tenure*. Discussion paper submitted by the major groups to the ninth session of the United Nations Forum on Forests, E/CN.18/2011/9/Add.1
- Thornley B., Wood D., Grace K., and Sullivan S., (2011) *Impact Investing, A Framework for Policy Design and Analysis*, Pacific Community Ventures and Initiative for Responsible Investment at Harvard University
- von Braun, J. and Meinzen-Dick, R. (2009) “Land Grabbing” by Foreign Investors in Developing Countries: Risks and Opportunities’, *IFPRI Policy Brief 13*, International Food Policy Research Institute, Washington DC
- Wells, A (2011) *Sustainable, low-carbon development in Papua Province*, UK Climate Change Unit, Jakarta
- Wells, A., Luttrell, C., Brown, D. and Bird, N. (2006) ‘Public Goods and Private Rights: the illegal Logging Debate and the Rights of the Poor’ in *ODI Forestry Briefing Number 9*, February 2006, Overseas Development Institute, London
- World Bank (2009) *Rethinking Forest Partnerships and Benefit Sharing: Insights On Factors And Context That Make Collaborative Arrangements Work For Communities And Landowners*, World Bank, Washington DC



地方林业投资指南 (ILCF) 一书汇集了400余人参与的11次国际对话的讨论成果。作为指导相关实践行动的实用工具, 本指南为构建赋能投资和资产投资的基础提供指导, 以期实现可观收益、降低投资风险。它不仅适用于投资人, 也适用于地方森林权利持有人、以及更广泛意义上的政府和社会。指南首先阐述了支持地方林业投资的理由, 在此基础上提出全新的投资框架, 给出地方林业投资成功的策略性建议, 即与地方森林权持有人建立合作伙伴关系。本指南的核心是勾画出地方林业投资成功路线图, 包括投资提案、项目设立、提案验证、企业准备、合作谈判和业绩管理等商业阶段, 为投资人和森林权利持有人提供实践指导。指南还提供了若干投资地方林业的成功案例, 以及一系列可用模板和进一步信息资源。 该指南是森林成长合作伙伴倡议计划的一项产出, 由联合国粮农组织, 国际环境与发展研究所, 世界自然保护联盟, 森林对话机构和世界银行支持完成。

