

支持小型林业企业发展



# 促进者的工具包

只是便携式指南，不是复杂的科学！

主 编 邓肖·麦奎因  
编 译 李剑泉 张 微  
宰步龙 仇晓璐

中国林业出版社





支持小型林业企业发展

## 促进者的工具包

只是便携式指南，不是复杂的科学！

由国际环境与发展研究所 (the International Institute for Environment and Development, 英国) 于 2012 年首次印刷。

版权 © 国际环境与发展研究所 (IIED)

版权所有

国际标准图书编号 (ISBN) : 978-7-5038-8725-3

本出版物的复印件, 请联系: 国际环境与发展研究所

英国伦敦, 格雷律师学院路 (Gray's Inn Road)

80 ~ 86 号 (邮政编码: WC1X 8NH)

电子邮件 (Email) : newbooks@iied.org (英文) ; jqli2002@126.com (中文)

下载网址 : pubs.iied.org/13558IIED (英文) ; pubs.iied.org/13558CHIED (中文)

IIED 订单号 : 13558IIED

在大英图书馆可以获得本书的编目记录。

嘉奖 (Citation) : 邓肯·麦奎因 (Macqueen, D., 主编), 索尼·巴拉尔 (Baral, S.), 丽娜·查克拉巴蒂 (Chakrabarti, L.), 山布·当加尔 (Dangal, S.), 皮埃尔·杜·普莱西斯 (du Plessis, P.), 阿里森·格里菲斯 (Griffith, A.), 苏菲·格鲁威尔斯 (Grouwels, S.), 苏希尔·格亚瓦力 (Gyawali, S.), 珍妮弗·赫尼 (Heney, J.), 达芙尼·休伊特 (Hewitt, D.), 雅里·卡马拉 (Kamara, Y.), 普拉卡什·卡特瓦尔 (Katwal, P.), 罗比特·马戈特拉 (Magotra, R.), 席瓦·山卡尔·潘迪 (Pandey, S.S.), 纳巴拉杰·潘塔 (Panta, N.), 比什马·苏贝迪 (Subedi, B.) 和索尼娅·韦尔默朗 (Vermeulen, S.) (2012)。

《支持小型林业企业发展——促进者的工具包》只是便携式指南, 不是复杂的科学! 国际环境与发展研究所中小林业企业系列 29 号。英国爱丁堡, 国际环境与发展研究所。

封面照片: 埃塞俄比亚木匠 © 的版权归邓肯·麦奎因 (Duncan Macqueen) 所有

设计: 艾琳·希金斯 (Eileen Higgins), 电子邮件 (email) : eileen@eh-design.co.uk

印刷: 公园通信印刷公司 (Park Communications, www.parkcom.co.uk)。使用植物油基油墨印制, 纸张是萨蒂马特 (Satimat) 牌, 含有 15% 的再生纤维和 85% 的原生纤维, 原生纤维来自管理良好的、可持续的、经森林管理委员会 (FSC) 认证的森林。本产品中使用的纸浆是经无氯工艺漂白的 (英文)。印刷公司使用 80 克亮光纸胶版油墨印制 (中文)。

图书在版编目 (C I P) 数据

支持小型林业企业发展——促进者的工具包 = Supporting Small Forest Enterprises - A Facilitator's Toolkit / (英) 邓肯·麦奎因 主编; 李剑泉 等 编译. - 北京: 中国林业出版社, 2016.9  
ISBN 978-7-5038-8725-3

I . ① 支… II . ① 邓… ② 李… III . ① 林业企业 - 中小企业 - 研究 IV . ① F307.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 226435 号

出版发行 中国林业出版社

(100009 北京西城区德内大街刘海胡同 7 号)

网 址 www.lycb.forestry.gov.cn

电 话 (010) 83143542

印 刷 北京中科印刷有限公司

版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 次 2016 年 10 月第 1 次

开 本 889mm × 1194mm 1/24

印 张 8.75

字 数 364 千字

定 价 86.00 元

## 前言

林业是重要的基础产业和公益事业，企业通过专业的森林经营管理可以获得可持续的经济和生态回报，对于推动林区农民脱贫致富、促进区域经济绿色发展、满足社会的多样化需求、建设生态文明和保障生态安全具有不可替代的作用。在偏远山区，大面积林木采伐已对森林生物多样性和生态环境造成严重威胁。发展负责任的小型林业企业，通过经济替代措施避免林地转变成为农业用地，既能促进林区经济发展，又可以保证林农就业和增收，同时保持森林覆盖率。据调查，在大多数发展中国家，小型林业企业在林业企业总数中的占比达 80% ~ 90%，其就业人数超过林业部门就业总数的 50%。为了充分发挥森林和林业的多种功能与效益、促进经济社会和资源环境协调发展，支持和引导中小型企业进行林业投资和经营则显得十分重要。

随着社会对森林产品和生态服务需求的日益增长，支持小型林业企业壮大成为林业企业体系或地方生产团体，是促进林业健康发展的必然选择。小型林业企业在保证森林资源安全和自身合法权益的基础上，以有利于社会与环境的可持续发展方式进行经营管理和开展业务并实现盈利，这也成为全球应对可持续消费与绿色经济、社会正义与良知、可持续生态系统服务、减缓和适应气候变化以及推动减少贫困的有效投资等关键性挑战的重要措施。小型林业企业类型较多，可能是贸易商、小型家族公司、协会组织和专业合作社等，特别是更为民主化和社会化的协会或合作社，他们很可能具有最强的当地社会和环境责任感，也可能为开展减贫工作和避免森林采伐提供最大的机会。然而，支持这些企业转向安全的资源权利和负责任的生产并能够盈利非常不容易，他们常常面临来自于同行企业、潜在买家、金融服务、业务发展和森林权利人决策的巨大阻力而陷入孤立境地。致力于消除小型企业之间分散和孤立状态的森林联系联盟（FCA），由国际环境与发展研究所（IIED）的自然资源集团（NRG）和联合国粮农组织（FAO）的社区林业企业发展项目（CBED）共同管理；通过在可持续的小型林业企业之间建立相互联系，并与市场、服务提供商和政策过程（如国家森林计划）更好地联系起来，以提高小型林业企业的管理水平和市场竞争能力，从而达到避免伐林和促进减贫的目的。目前，参与行动计划的有布基纳法索、中国、埃塞俄比亚、加纳、危地马拉、圭亚那、老挝、利比里亚、马里、莫桑比克、马拉维和尼泊尔等 12 个国家，另有 50 个国家的支持者通过国际社交网站（<http://forestconnect.ning.com>）建立起了更广泛的交流网络。

森林项目（PROFOR）资助森林联系联盟开发了《支持小型林业企业发展——促进者的工具包》（*Supporting Small Forest Enterprises – A Facilitator's Toolkit*）一书。本书运用全新的理念和视角、扎实的理论基础和大量实例，系统介绍了支持和促进中小型林业企业（SMFE）发展的方式和方法，目的是帮助支持中小型林业企业发展的促进者而不是企业的工作更加有效。本书通过为当地林业企业帮助机构提供“学习如何向小型林业企业协助提供支持而不是直接提供服务”的指导，直接增强林业企业支持机构“应用一些实际有效的干预措施来帮助小型林业企业更好地相互联系”的信心，从而帮助当地减贫和促进可持续发展。

全书从能力建设与促进规划及支持行动方面分别面向能够促进林业企业发展的外部机构和国内促进者提出了针对性极强的明确建议。外部机构是指那些愿意通过计划或项目间接支持中小型林业企业发展的个人或组织，如全球捐助者、国际机构、国家政府、多边银行等；国内促进者是指那些正在寻求在现场直接支持小型林业企业发展的单位或机构，如国家推广部门、协会、专业合作社、非政府组织等。对于外部机构，书中主要通过建立一个支持小型林业企业发展的联盟、在对象国确定能够支持中小型林业企业的组织机构并设置评估程序，加强支持机构的能力建设，促进同行之间相互交流和学习，客观评估支持中小型企业项目的效果。对于国内促进者，书中以循序渐进的方式，全面介绍了在支持小型林业企业发展的促进工作中，他们需要开展的具体活动，如：做好促进工作规划、分析企业所处背景、测试基准状况、指导设计沟通策略、加深市场理解、参与式价值链分析、产品开发、业务计划、财务规划、加强社区组织、维护生态可持续性和支持小型林业企业变革的政策调研等。全书以中立、客观的立场和观点，分模块具体介绍了支持小型林业企业发展的主要步骤、行动策略和实用技巧，条理清晰，指导性强；各个模块已被“通过行动来学习（边干边学）”所采纳和测试，既吸取了文献中的经验教训，又从多个合作伙伴国家机构那里得到了实施森林联系的具体指导。

本书各章节的作者都具有扎实的理论基础和丰富的实践经验，他们结合在世界不同地区以及各个领域开展的行动和总结的启示，反映了促进活动取得的显著效果。本书有助于促进工作者分析开展工作所处的不同环境和中小型企业所面临的各种实际问题，帮助他们了解如何有效利用现有资源，以便设计出切实可行的促进措施，从而有效改善中小型林业企业的经营状况，增加当地就业机会，提高林农收入与社会福利。当然，由于各国经济发展水平和传统文化的不同，开展各项活动的具体方式可能有所差异，但书中所介绍的核心、参与式工作的思路及方法值得我国各地发展中小型林业企业和开展本地化研究与实践的读者借鉴。

中国已成为世界上森林资源增长最快、人工林面积最多和林产工业规模最大的国家，目前林业正处于一个前所未有的战略机遇期和黄金发展期。全国集体林权制度和国有林区改革过程中，推动民生林业和精准扶贫工作面临挑战。支持和发展地方小型林业企业，培育林地种植饲养业，开拓苗木、花卉、药材、森林食品（含饮料和调料）、竹材、林化产品和林副产品的种植、采集及加工业，进行禽、畜、蜂、蛙及野生动物饲养，开发森林康养、生态旅游等绿色产业，成为推动林区扶贫兼顾环境保护的理想选项。衷心祝愿本书中文版的出版和发行，能够为助力中国中小型林业企业加速发展、引导社会资本投入生态产业提供有益参考，为保护绿水青山、实现富民兴林和建设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  
2016年03月28日于北京

# 目 录

致谢		1
摘要		4
缩略语		5
绪论		7
工具包的作用		10
工具包的宗旨		11
<b>目标受众一</b>	<b>外部机构</b>	<b>13</b>
<b>第一部分</b>	<b>促进能力建设</b>	<b>13</b>
模块一	建立一个支持小型林业企业发展的联盟	15
模块二	确定支持小型林业企业的国内机构	23
模块三	设置评估程序	31
<b>目标受众二</b>	<b>国内促进者</b>	<b>41</b>
<b>第二部分</b>	<b>促进规划</b>	<b>41</b>
模块四	介绍一种简易实用的方法	43
模块五	活动的计划、排序和退出	51
模块六	开展必要的背景调查分析	61
模块七	规划和基准测试支持服务	71
模块八	设计沟通策略	79
<b>第三部分</b>	<b>促进行动</b>	<b>89</b>
模块九	加深对市场的理解	91
模块十	参与式价值链分析	105
模块十一	产品开发	119
模块十二	业务计划和促进企业发展服务	133
模块十三	财务规划与促进金融服务	141
模块十四	加强社区企业组织	153
模块十五	维护生态可持续性	165
模块十六	支持小型林业企业变革的政策调研	175
参考文献		184
关键术语表		200

## 联系信息

邓肯·麦奎因 (Duncan Macqueen)

国际环境与发展研究所，负责任的森林经营项目组，高级研究员  
英国苏格兰爱丁堡，汉诺威街4号（邮编：EH 22 EN）  
电子邮件 (Email) : duncan.macqueen@iied.org

索尼·巴拉尔 (Sony Baral)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB)  
尼泊尔，加德满都，邮政信箱 11035  
电子邮件 (Email) : sonybaral@ansab.org

丽娜·查克拉巴蒂 (Leena Chakrabarti)

社区企业国际论坛 (CEFI)  
印度，新德里 CR 公园 L-6 一楼，110019  
电子邮件 (Email) : leena@cec.co.in

山布·当加尔 (Shambhu Dangal)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB)  
尼泊尔，加德满都，邮政信箱 11035  
电子邮件 (Email) : shambhudangal@ansab.org

皮埃尔·杜·普莱西斯 (Pierre du Plessis)

南部非洲问题研究资料联合会 (CRIAA) SA-DC  
纳米比亚，温得和克，邮政信箱 23778  
电子邮件 (Email) : pierre@criaasadc.org

阿里森·格里菲斯 (Alison Griffith)

舒马赫科技发展中心，国际市场和生计项目负责人  
英国，沃里克郡，拉格比，邓斯莫尔鲍尔顿，CV23 9QZ  
电子邮件 (Email) : Alison.Griffith@practicalaction.org.uk

苏菲·格鲁威尔斯 (Sophie Grouwels)

联合国粮农组织，C-463 房间  
意大利，罗马，00100，维亚莱·德尔·泰尔梅·迪·卡拉卡拉 (Viale delle Terme di Caracalla)  
电子邮件 (Email) : Sophie.Grouwels@fao.org

苏希尔·格亚瓦力 (Sushil Gyawali)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB)  
尼泊尔，加德满都，邮政信箱 11035  
电子邮件 (Email) : sushilgyawali@ansab.org



珍妮弗·赫尼 (Jennifer Heney)

英国, 中洛锡安郡邦尼里格, 布罗米克诺威 (Broomieknowe) 公园 27 号 (邮编: EH19 2JB)

电子邮件 (Email): [jheney@ruralfinance.co.uk](mailto:jheney@ruralfinance.co.uk)

达芙尼·休伊特 (Daphne Hewitt)

美国, 纽约 10012, 百老汇 (Broadway) 665 号, 套房 500 室, 雨林联盟

电子邮件 (Email): [dhewitt@ra.org](mailto:dhewitt@ra.org)

雅里·卡马拉 (Yarri Kamara)

树木援助非洲西部 (Tree Aid West Africa), 企业支持经理  
布基纳法索, 瓦加杜古 (Ouagadougou) 06, 9321 BP 06

电子邮件 (Email): [yarrika@hotmail.com](mailto:yarrika@hotmail.com)

普拉卡什·卡特瓦尔 (Prakash Katwal)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB)

尼泊尔, 加德满都, 邮政信箱 11035

电子邮件 (Email): [prakashkatwal@ansab.org](mailto:prakashkatwal@ansab.org)

罗比特·马戈特拉 (Rohit Magotra)

社区企业国际论坛 (CEFI)

印度, 新德里 CR 公园 L-6 一楼, 110019

电子邮件 (Email): [rohit@cec.co.in](mailto:rohit@cec.co.in)

席瓦·山卡尔·潘迪 (Shiva Shankar Pandey)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB)

尼泊尔, 加德满都, 邮政信箱 11035

电子邮件 (Email): [shivapandey@ansab.org](mailto:shivapandey@ansab.org)

纳巴拉杰·潘塔 (Nabaraj Panta)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB)

尼泊尔, 加德满都, 邮政信箱 11035

电子邮件 (Email): [nabarajpanta@ansab.org](mailto:nabarajpanta@ansab.org)

比什马·苏贝迪 (Bhishma Subedi)

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB), 执行董事

尼泊尔, 加德满都, 邮政信箱 11035

电子邮件 (Email): [bhishmasubedi@ansab.org](mailto:bhishmasubedi@ansab.org)

索尼娅·韦尔默朗 (Sonja Vermeulen)

哥本哈根大学, 气候变化、农业和食品安全 (CCAFS) 协调单位, 研究主管  
丹麦, 外柯林斯 C, 1958, 罗利格赫兹韦伊 (Rolighedsvej) 21 号

电子邮件 (Email): [s.vermeulen@cgiar.org](mailto:s.vermeulen@cgiar.org)

The screenshot displays the Forest Connect website interface. At the top, the logo features a stylized tree icon above the text "Forest Connect". The background image shows a lush green forest with a wooden walkway leading through the trees. The website layout includes a top navigation bar with "Home", "My Profile", "Community", "Calendar", "Groups", "Pages", and "About". Below this, there are several content sections:
 

- People:** A section titled "People Connected in a group network" showing a grid of profile pictures of various individuals.
- Blog:** A central section with multiple article entries, each featuring a small thumbnail image and a title. Visible titles include "A new report on the state of the world's forests", "Forest Connect is a global network", and "Forest Connect is a global network".
- Resources:** A section on the right side with a heading "Resources for Forest Connect" and a list of links or documents.
- Footer:** At the bottom, there is a "PROFOR" logo and additional navigation elements.

http://forestconnect.ning.com

## 致谢

在编制本工具包的过程中，我们得到了世界银行主持的森林项目（PROFOR）的支持，还得到了联合国粮农组织（FAO）、联合国粮农组织主持的国家森林项目（NFP）、英国国际发展署（DFID）、瑞士发展合作署（SDC）和丹麦国际开发署（DANIDA）的支持。本书是作者的观点，并不一定反映世界银行主持的森林项目、联合国粮农组织、联合国粮农组织主持的国家森林项目、英国国际发展署、瑞士发展合作署或丹麦国际开发署的意见。

“森林联系”（Forest Connect）是致力于解决小型林业企业通常处于分散状态而难以沟通的问题、促进他们加强联系和交流的国际联盟。2006年5月23～25日在哥斯达黎加热带农业调查与教学中心（CATIE）召开了一次国际研讨会，主题为“为促进扶贫而发展中小型企业：市场全球化中的机遇与挑战”，其目的是通过在可持续的中小型林业企业（SMFE）之间建立更好的联系，将这些企业与市场、服务提供商和政策过程（如国家森林计划）更好地联系起来，以避免森林采伐同时减少贫困。会上，国际环境与发展研究所和联合国粮农组织进行了讨论。2007年后，这两个机构共同成立了森林联系联盟。本组织由国际环境与发展研究所（IIED）内的自然资源集团和联合国粮农组织的社区林业企业发展项目（CBED）共同管理。它涉及多个合作机构，并资助12个国家的促进计划，这些国家包括：布基纳法索、中国、埃塞俄比亚、加纳、危地马拉、圭亚那、老挝、利比里亚、马拉维、马里、莫桑比克和尼泊尔，以及由来自50个国家的800多名支持者参与的更广泛的网络，并通过一个国际社交网站（<http://forestconnect.ning.com>）将他们联系起来。

2008年7月2～4日，森林联系联盟的成员在英国爱丁堡举行会议。为加强对小型林业企业的支持，会议确定了本工具包的结构。我们感谢以下参与者（按姓氏字母顺序）提出的见解：安布罗斯·布加里（Ambrose Bugaari，乌干达环保警示），丽娜·查克拉巴蒂（Leena Chakrabarti，印度，社区企业国际论坛），苏菲·格鲁威尔斯（Sophie Grouwels，意大利，联合国粮农组织），珍妮弗·赫尼（Jennifer Heney，英国），达芙妮·休伊特（Daphne Hewitt，英国，热带雨林联盟），玛丽·杰基（Marie Jaeky，英国，国际环境与发展研究所），雅里·卡马拉（Yarri Kamara，布基纳法索，树木援助西非办事处），西里尔·伦巴德（Cyril Lombard，英国，非洲弗陶贸易协会（PhytoTrade Africa）），维克多·阿曼多·洛佩斯·伊列斯克斯（V́ctor Armando Lopez Illescas，危地马拉，乌兹切社区林业协会），罗新建（音译，中国，中国林业科学研究院），罗比特·马戈特拉（Rohit Magotra，印度，社区企业联盟），詹姆斯·迈耶斯（James Mayers，英国，国际环境与发展研究所），彼得·杰姆贝尼·姆比拉（Peter Ngembeni Mbile，喀麦隆，世界农林中心），伊莱恩·莫里森（Elaine Morrison，英国，国际环境与发展研究所），彼得·奥哈拉（Peter O’ Hara，英国，长期支持计划（LTSI）），莎伦·奥斯曼（Sharon Ousman，圭亚那，伊沃克拉马（Iwokrama）国际热带雨林保护和发展中心），尤卡·佩尔托拉（Jukka Peltola，比利时，农业协作联盟（AgriCord）），克里斯·潘罗斯·巴克利（Chris Penrose Buckley，英国，双子贸易公司），万达·

拉季克 (Vanda Radzik, 圭亚那, 伊沃克拉马), 阿拉尔萨·雷加萨 [Ararsa Regasa, 埃塞俄比亚, 欧拉米 (Oromia) 州森工企业监管局], 马蒂亚斯·莱茵 (Matthias Rhein, 英国, 国际发展署), 汤姆·罗什 (Tom Roche, 爱尔兰, “只是森林”组织), 马里奥·拉斐尔·罗德里格斯·帕尔姆 (Mario Rafael Rodriguez Palma, 危地马拉, 国家林业研究所), 阿尔达·萨洛芒 (Alda Salomao, 莫桑比克, 活跃土地中心), 拉姆·哈日·苏贝迪 (Ram Hari Subedi, 尼泊尔, 亚洲可持续农业和生物资源网络), 策加耶·塔德瑟 (Tsegaye Tadesse, 埃塞俄比亚, 农场非洲), 赖安·坦普尔 (Ryan Temple, 美国, 可持续的大西北), 蓬·涛·瓦努阿图 (Phuong Thao Vu, 老挝, 企业与发展顾问)。

2010年2月16~18日, 森林联系联盟合作伙伴在埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴举行会议, 讨论了如何测试并丰富本工具包内的指导模块。会议上增加的许多研究案例均收集在本工具包里。感谢以下参与者 (按姓氏字母顺序) 提出的见解: 比尼亚姆·阿贝贝 [Biniyam Abebe, NTFP-PFM, 埃塞俄比亚, 非木质林产品——参与式森林经营项目 (NTFP-PFM)], 梅斯芬·安德迈苏 (Mesfin Admassu, 埃塞俄比亚, 农业协作联盟), 贝里胡恩·安萨卢 [Berihun Amsalu, 埃塞俄比亚, 泽恩巴巴 (Zenzaba)], 贝雷克特·阿瑟法 (Bereket Assefa, 埃塞俄比亚, 农场非洲), 彼得·德·马什 (Peter DeMarsh, 加拿大, 国际家庭林业联盟), 帕特丽夏·弗雷德里克斯 (Patricia Fredericks, 圭亚那, 比纳山研究所), 西摩·格布瑞丹 (Seyoum Gebrekidan, 埃塞俄比亚, 萨赫尔紧急求救组织), 苏菲·格鲁威尔斯 (Sophie Grouwels, 意大利, 联合国粮农组织), 泽瑞·黑尔 (Zerfu Haile, 埃塞俄比亚, 农业协作联盟), 本·欧文 (Ben Irwin, 埃塞俄比亚, 萨赫尔紧急求救组织), 伊莱亚斯·卡萨胡恩 (Elias Kassahun, 埃塞俄比亚, 非木质林产品——参与式森林经营项目), 侯赛因·凯贝德 (Hussein Kebede, 埃塞俄比亚, 农业部), 苏达山·卡纳尔 (Sudarshan Khanal, 尼泊尔, 亚洲可持续农业和生物资源网络), 露露·拉瑞莎 (Lulu Likassa, 埃塞俄比亚, 萨赫尔紧急求救组织), 弗朗西斯科·希安特·洛沃斯 (Francisco Xante Lobos, 危地马拉, 乌兹切社区林业协会), 戴维森·马德拉 (Davidson Madira, 乌干达, 自然企业发展), 胡安·拉蒙·西龙·曼赞罗 [Juan Ramón Girón Manzanero, 危地马拉, 佩滕森林社区协会 (ACOFOP)], 亚历克·米塔瓦 (Alick Mitawa, 马拉维, 林业部门), 塞缪尔·可蒂亚 [Samuel Nketiah, 加纳, 特罗蓬博斯 (Tropenbos) 国际], 保罗·奥赛图图 (Paul Osei-Tutu, 加纳, 特罗蓬博斯国际), 里格伯特·图拉·帕拉德 [Rigoberto Turra Parades, 智利, 民族和农民统一运动, (Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile, MUCECH)], 格拉西亚·皮拉斯 (Grazia Piras, 英国, 国际环境与发展研究所), 韦利·波宏纳 [Veli Pohjonen, 埃塞俄比亚, 塔纳—贝尔 (Tana-Beles)], 西尔韦斯特·韦德拉奥果 [Sylvestre Ouedraogo, 布基纳法索, 树木援助国际发展组织 (TreeAid)], 万达·拉季克 (Vanda Radzik, 圭亚那, 鲁普努尼北区发展委员会和伊沃克拉马国际热带雨林保护和发展中心), 阿拉尔萨·雷加萨 (Ararsa Regassa, 埃塞俄比亚, OFWE, 欧拉米州森林和野生动物企业), 雷安娜·罗林顿 (Leianne Rolington, 英国, 国际环境与发展研究所), 劳拉·施伟策·梅恩斯 (Laura Schweitzer Meins, 意大利, 联合国粮农组织), 布莱特·斯巴鲁 (Bright Sibale, 马拉维, 清洁发展机制咨询), 玛迪·西

迪贝 (Mady Sidibe, 马里, 农民专业组织协会), 毗湿摩·苏贝迪 (Bhishma Subedi, 尼泊尔, 亚洲可持续农业与生物资源网络组织), 策加耶·塔德塞 (Tsegaye Tadesse, 埃塞俄比亚, 农场非洲), 埃尔维斯·保罗·尼弗·坦格摩 (Elvis Paul Nfor Tangem, 布基纳法索, 树木援助国际发展组织), 伊斯由胡·伊布拉西摩·坦卡尔 (Issufo Ibrahim Tankar, 莫桑比克, 土地活跃中心), 坦格拉瑞格·基拉那 (Tekelearegay Jirane, 埃塞俄比亚, 农场非洲), 安德鲁·托普卡 (Andrew Topka, 利比里亚, 拯救未来基金会), 张小丽 (音译, 中国, 北京林业大学)。

感谢以下人员为工具包的修订草案提出详细意见: 苏菲·格鲁威尔斯 (Sophie Grouwels, 意大利, 联合国粮农组织)、劳拉·施韦策·梅恩斯 (Laura Schweitzer-Meins, 意大利, 联合国粮农组织)、朱艾克·桑伯格 (Jerker Thunberg, 意大利, 国家森林项目基金高级经理) 和 卡塔·瓦格纳 (Kata Wagner, 意大利, 联合国粮农组织), 并感谢玛琳卡·斯蒂芬斯 (Maryke Steffens) 对最终文本的出色文字编辑。还要衷心感谢艾琳·希金斯 (Eileen Higgins) 为工具包进行布局和设计工作。最后, 感谢国际环境与发展研究所的玛丽·杰基 (Marie Jaecky) 协调发布本工具包。

作者也感谢许多不知姓名的森林联系联盟合作伙伴, 他们花费时间和资源制定了森林联系联盟的理念并开展实际工作, 以便支持小型林业企业, 而支持这些企业的工作正是本工具包的基础。

## 摘要

本工具包的目标是帮助中小型林业企业（SMFE）的支持者提高工作效率。我们为“促进者”编写本工具包。促进者可能是国际层面的捐助者，而更重要的成员是国家层面的政府推广服务机构和非政府组织（NGO）。本工具包并不是为企业编写的，但第三部分中的一些材料对企业是很有用的。

我们在编撰本工具包时，将支持中小林业企业过程中的不同元素编成一系列独立成章的模块（或工具），全书由3部分16个模块组成。第一部分从全球角度介绍了支持中小型林业企业发展的促进者能力建设项目（主要针对捐助者）；第二部分介绍了国家层面促进者的活动规划和能力建设方面的思路；第三部分提供了直接开展促进活动的建议。我们希望，本工具包适用于任何级别的从业者，不熟悉支持企业工作的读者也能读懂。

根据作者的实践经验，这16个模块（或工具）提出了循序渐进的指导，其中一个章节还为读者提供了其他有用的手册和工具。本工具包的结尾部分列出了参考文献和专业术语。

我们邀请每位读者将自己在这个领域的经验发给主编 [邓肯·麦奎因（Duncan Macqueen）电子邮件：[duncan.macqueen@iied.org](mailto:duncan.macqueen@iied.org)]，希望在工具包后续的更新中用这些实例提高图书质量。

## 缩略语

3Rs	权利、责任、收益
4Rs	权利、责任、收益、人际关系
ANSAB	亚洲可持续农业和生物网络（尼泊尔）
AOPP	农民专业组织协会（马里）
BDS	商务拓展服务
BERSMP	贝尔生态区域可持续经营项目（埃塞俄比亚）
CBED	社区林业企业发展项目
CEFI	社区企业国际论坛
CoC	产销监管链
CW	受控木材认证
DFID	英国国际发展署
EDC	企业发展顾问（老挝）
ETB	比尔（埃塞俄比亚货币单位）
FAO	联合国粮农组织
FECOFUN	社区林业用户联合会（尼泊尔）
FGLG	森林治理学习小组
FLEGT	森林执法、治理和贸易
FS	金融服务
FSC	森林管理委员会
G3	社区林业全球联盟、热带森林土著居民与部落居民国际联盟、 家庭林业国际联盟
GTZ	德国技术合作公司，现在是德国国际合作公司
ICT	信息和通信技术
IFMSLP	改善森林管理的可持续生计项目
IFOAM	有机农业运动国际联合会
IIED	国际环境与发展研究所（英国）
ISO	国际标准化组织
MRRC	小额信贷农村资源中心
NAPA	国家适应行动计划
NFP	国家森林项目
NGO	非政府组织
NNN	尼泊尔非木质林产品网络
NPR	卢比（尼泊尔货币单位）
NRDDB	鲁普努尼北区发展委员会
NTFP	非木质林产品
OFWE	欧拉米（Oromia）州森林和野生动物企业
PFM	参与式森林经营
PROFOR	森林项目
REDD	减少源于森林采伐和森林退化的排放
ROSCA	信用社
SAMFU	拯救未来基金会（利比里亚）
SEEP	小型企业培训项目

SFE	国家森林企业
SLIMF	小规模低强度管理的森林
SME	中小型企业
SMFE	中小型林业企业
SNV	荷兰发展组织
SOP	标准操作程序
SWOT	优势、劣势、机会和威胁
UGB	格鲁吉亚联合银行
USD	美元
USP	独特的销售建议
VAT	增值税
VCA	价值链分析
VLC	守法性检验
VLO	合法源验证
VOC	挥发性有机化合物
WSR	整个系统集中在一个房间里
YLC	青年学习中心



## 绪论

大面积森林采伐对气候和生物多样性产生了严重威胁。拥有最后森林的那些地区通常是贫困地区，所以采用经济替代措施同时保持森林覆盖率的减贫工作将面临挑战。

在森林边缘替代林地转为农用地的选项之一便是发展可持续的林业企业。尽管政府不愿意将对森林资源的控制权下放给当地人民，但是本地运营的小型农/林企业在许多这样的地区中已成为常见的模式。例如，在大多数发展中国家，小型林业企业占林业企业总数的 80% ~ 90%，且就业人数超过林业部门总人数的 50%<sup>1</sup>。

随着对农产品和林产品需求的螺旋式上升，支持这样的企业盈利并以有利于社会的方式进行经营，同时在环境方面又能可持续发展，这是非常重要的，而且确实也是紧迫的挑战。

我们认为，唯一可行的选择是：对森林资源要有安全的权益，要有强大的当地生产团体，这些团体具有以盈利和可持续的方式生产产品（无论是食品、能源、建筑材料、药品、化妆品，还是工艺品）的业务能力，在此基础上建立林业企业体系。

为应对以下 5 个关键的全球性挑战，支持小型林业企业既是必要的措施，也是主要的措施。

1. 可持续消费和绿色经济。生态足迹分析结果表明，人类消耗的资源已经超过可以持续的水平，例如，在 2006 年，需要 1.4 个地球才能维持现有的消费水平<sup>2</sup>。据预测，如果 2050 年世界人口达到 90 亿，而且富裕程度与经合组织国家目前的水平一致，那么，2050 年的全球经济将会比现在扩大 15 倍。这样的消费增长远远超过潜在生产率的提高，而且是不可持续的。在资源争夺过程中，穷人受到的影响很可能最严重。在缺乏强有力的治理和自主行为收敛且趋同的情况下，我们有责任来协助以森林为生的贫困人口建立他们对自然资源的权利，以维持他们的生计；建立他们的组织和能力，并使用这些权利与较富裕的人就资源进行日趋激烈的竞争。

2. 可持续的生态系统服务。如果要求地球所依赖的生态系统服务保持不变，那么对食品、燃料、纤维和水的需求竞争就需要对风景管理有创新性和包容性的方法。目前，贸易和农业的模式正在向热带地区转移。例如，1995—2007 年，发达国家农用地面积（包括牧场）减少了约 4.12 亿公顷（减少了 34%），而同期内发展中国家农用地面积增加了近 4 亿公顷（增加了 17%）<sup>3</sup>。应对这些驱动森林砍伐和森林退化因素的响应措施必须是对小型林业企业进行强度更大的、综合的、高效的支持。重要的是，要确保这些企业保持调节性的、支持性的和文化方面的生态系统服务，这对于长远的社会和环境可持续发展至关重要。

3. 气候变化减缓和适应。在气候变化减缓和适应的过程中，对森林重要性的认识产生了新的资金支持项目，如减少源于森林采伐和森林退化的排放（REDD+）和国家适应行动计划（NAPA）等，并非常期待这些项目的快速进展。但是大多数候选国并不具备满足捐助者要求和期

1. Mayers, 2006a.

2. WWF, 2010.

3. Gibbs et al., 2010.

待的能力或制度条件。在与众多分散的小型农林企业（这在很大程度上决定了景观的用途）打交道时，交易成本和能力上的差距阻碍了实施的努力。此外，有些团体只是象征性的参与，且不能保证利益公平分配，这些非包容性的进程已经使国家减少源于森林采伐和森林退化的排放（REDD+）的战略和行动方案受到阻碍。支持农业和林业生产者团体的组织，确保可持续生产，促使他们参与决策过程，这些将会成为减少源于森林采伐和森林退化的排放（REDD+）与国家适应行动计划（NAPA）投资的关键。

4. 良好的治理、法制和社会正义。实践证明，通过一些项目（如森林法实施、施政与贸易<sup>4</sup>）执行国际木材贸易中的法律框架，已经使治理改革取得了显著进展。但是，人们担心，出口市场的杠杆作用有限，可能会由于缺乏国内市场的发展而遭到破坏<sup>5</sup>，而在国内市场上，能最敏锐地感觉到实施合法性对生计潜在的负面影响。国内市场是由农林企业构成的，这些企业虽然规模小而且往往是非正式的，但它们能在很大范围内采取更为有利可图的、可持续的、对社会有益的做法。因此，支持这些国内市场的参与者可以在出口市场上帮助提高其合法性和社会正义。

5. 为减贫进行有效的投资。没有证据表明投资大规模商用林业有助于减少贫困<sup>6</sup>，但投资小型林业企业的前景更好。原因是小型林业企业往往在当地累积财富，有助于确保当地资源的权利，向当地企业赋予权力，在当地协会中鼓励创造社会资本，产生更大的地方环保责任制，并保持文化的偏好和多样性。通过减少源于森林采伐和森林退化的排放（REDD+）及国家适应行动计划（NAPA），新的投资机会在增长，迫切需要通过有经验的中介机构将投资面向确保可持续小型林业企业的权利、组织和业务能力，并始终考虑到减贫。

小型林业企业的组织形式很广：从单纯的贸易商、小型家族企业、公司到更民主、更社会化的形式，如协会、合作社等。虽然有必要对所有类型的小型企业开展工作，但对不同形式企业的影响分析表明，要特别强调后面这些组织形式，因为这些形式很可能具有最强的当地社会和环境责任感，也可能为减贫和避免森林采伐提供最大的机会<sup>7</sup>。

将这类企业转向安全的资源权利、负责任的生产而且能盈利并不容易。它们面临巨大的阻力来克服分散状态，阻力不仅来自同行企业，它要与这些企业一起扩大规模效率、提高议价能力；还来自于潜在买家和多元化的销售选择；来自于金融和业务发展服务提供商（他们在可持续性和升级换代方面提供帮助）；来自于管理它们能接触和利用森林的决策者。

森林联系联盟是一个致力于解决小型企业之间通常处于分散状态而难以沟通交流、促进他们相互联系的国际联盟。其目的是通过在可持续的小型林业企业之间建立更好的联系，将这些企业与市场、服务提供商和政策过程（如国家森林计划）更好地联系起来，以避免采伐森林并减少贫困。目前参与行动计划的有12个国家：布基纳法索、中国、埃塞俄比亚、加纳、危地马拉、圭亚那、老挝、利比里亚、马里、莫桑比克、

4. Lawson and MacFaul, 2010.

5. Boot, 2011.

6. Mayers, 2006b.

7. Macqueen, 2006.

马拉维和尼泊尔，另外还有来自 50 个国家的支持者通过国际社交网站 (<http://forestconnect.ning.com>) 建立起了更为广泛的网络联系。森林联系联盟由国际环境与发展研究所 (IIED) 内的自然资源集团和联合国粮农组织的社区林业企业发展项目 (CBED) 共同管理。

从森林项目 (PROFOR) 获得新的支持，帮助森林联系联盟为各促进基金伙伴国的中小型林业企业 (SMFE) 开发了本工具包。本工具包内的模块已被“通过行动来学习 (边干边学)”采纳和测试，并且从文献资料以及多个国家实施森林联系联盟的合作伙伴机构那里获得了经验。

第一届森林联系联盟国际研讨会<sup>8</sup>于 2008 年 7 月 2 ~ 4 日在英国爱丁堡召开，其目的是确定对从业者工作最有帮助的指导内容。通过国别介绍，这些国家的合作机构展示了他们是如何联系小型林业企业的。几乎所有的合作伙伴都分析了所在国家或地区小型林业企业的种类和数量，并建立了这些企业的数据库，内容包括有哪些企业、在哪里、在做什么。许多人开始筹划出潜在的服务提供商。有些人走得更远，支持生产者协会的集体行动，帮助开发新产品，识别、衡量服务供应商，让他们与这些企业建立联系，并通过简报、宣传栏、手机信息更新、买卖双方见面会和交易会把企业介绍给市场。现已开始出现更详细的价值链分析，以确定升级的机会。爱丁堡研讨会确定了 16 个领域，在这些领域里，今后的指导和经验分享能有助于推动小型林业企业的支持工作。

多个领域的专家接受了指导起草这 16 个模块的委托，然后各个国家团队尝试将这些指导运用到他们的工作中。在 2011 年 2 月 16 ~ 18 日于埃塞俄比亚的首都亚的斯亚贝巴召开的第二届森林联系联盟国际研讨会<sup>9</sup>上，各国提交的报告都专门与其中的一个或更多指导模块联系起来。我们已经分享了针对支持小型林业企业不同因素的方法和策略，并利用分享到的经验丰富了本工具包的最后版本。

8. Macqueen and Morrison, 2008.

9. Macqueen and Rolington, 2011.

## 工具包的作用

本工具包<sup>10</sup>集中了多种工具，帮助读者解决问题，达到目标。例如，本工具包可以帮助那些想要支持小型林业企业，但又不知道从哪里开始（“问题”）才能找到促进这种支持的国内合作伙伴或国际捐助者（“目标”），还可以帮助那些面临着盲目的、不盈利的企业（“问题”），以开发和推广业务规划技能的国内合作伙伴（图1）。



图1 工具的作用

森林联系联盟开发本工具包（每一个伙伴国都有直接行动，以便实现具体的目标）的主要原因是将这些工具广泛应用于其它国家。大多数小型林业企业和支持它们的团体更关注自己的目标是否会达到，而不是关注达到这些目标而使用的工具。如果有更多的人分享对他们有用的工具，大家会更容易达到自己的目标。因此，更广泛地发展和分享成功的技术、策略和技巧是当务之急。

开发工具包应注意的问题：

- **读者——明确本工具包要解决谁的问题。**我们将本工具包的重点限制在那些参与支持小型林业企业的个人或机构（但小型林业企业可能对第三部分的一些内容感兴趣），不是专为小型林业企业本身设计的（虽然有些模块可能很容易地被这些企业调整利用）。目标受众可分为两大类：①寻求间接支持小型林业企业的外部机构（例如捐助者、国际机构、国家政府等）；②国内促进者，他们正在寻求在现场直接支持小型林业企业（例如非政府组织、非盈利机构、国家推广机构等）。

- **需求——确定需要优先解决的特定问题。**2008年7月2~4日在爱丁堡为期3天的参与式规划研讨会上，我们确定了目标受众需要指导的重点领域<sup>11</sup>。两类目标受众都直接参与了这次研讨会：7个外部机构的代表，13个直接帮助小型林业企业的伙伴国机构的代表，还有一些特邀专家。

- **排序——明确解决这些问题的顺序（如果有的话）。**将工具包划分为三大阶段性部分：第一部分，促进能力建设，主要是针对外部机构这一类的目标受众；第二部分，促进规划；第三部分，促进行动，主要是针对国内促进者这一类的目标受众。这种模式反映了当前在多个国家流行的边行动边学习的经验。在每个部分中，都会有几个特定工具来解决上述研讨会上明确要优先解决的一个问题。不可避免的是，这种支持活动的排序有点武断，而且会因具体情况不同而效果不同。由于这个原因，我们已将每个工具开发成独立的模块。

- **逻辑——了解达到目标的线路。**在每个模块或工具中，都应该尽

10. This section draws on Vermeulen, 2005.

11. Macqueen and Morrison, 2008.

可能准确地描述工具的目的（例如，如何解决问题达到目标）。逻辑线路是从出席规划研讨会的 13 个国家森林联系联盟合作伙伴的集体经验中提炼出来的。

● **内容——提供实现目标的技术、策略和技巧。** 每个模块我们都概述了解决具体问题的主要步骤。有几个章节提供了根据经验和案例研究提出的实用建议。

● **可复制性——了解相关技术、策略和技巧的普及性。** 因为这些合作伙伴来自不同国家，所以面临的主要挑战之一是，设法确保技术、策略和技巧可以超越最初开发时的特殊背景而可以在其他地方使用。某个工具只有在不同的情况下经过试用，并作出相应修订后才知道能否普及。例如，“健康检查”的方法是在埃塞俄比亚为发展林业合作社而开发的，随后在中国得到试用。我们的观点是，任何工具或模块都不是一成不变的，每一个工具都需要反复地测试和修改。森林联系联盟的目的是，在很长一段时期内支持小型林业企业，并允许有这样的测试和修改过程。

我们试图尽可能地为如何使用每个工具提供详细的程序，为读者提供他们想要的策略和方法。描述这些工具的四个方面：

- **主要目的——**用几句话描述本工具的目的。
- **简要介绍——**你需要尝试工具的主要步骤。
- **关键技巧——**基于经验的实用建议。
- **更多信息——**在哪里可以得到更多的建议。

按部就班地编写的困难是：

● 即使在非常局部的范围内，企业发展和商业环境也十分复杂，难以预测。因此，任何一份简明的方法都不能保证每一次在不同环境条件下都有效，即使在同样的背景下也是如此。

● 一个过程中的步骤可能有重叠，完成这些步骤的顺序可能因情况不同而有所改变。

● 参与编制过程的作者可能没有想到本工具会成为可以转让或重复的方法，本工具在事件发生后才发明出来的，因此很难梳理出程序的不同部分。

克服这些困难的主要途径是将工具包写得清晰、明确。如果这个过程不是线性的，我们会试图给出要点，而不是写出有编号的步骤。如果一个策略只成功了一次，不能肯定是否长期有效，我们就把策略作为提示提出来。

## 工具包的宗旨

本工具包的最终目的是帮助减少贫困和促进可持续发展。它通过为林业企业帮助机构提供指导，以便帮助小型林业企业更好地相互联系，并通过使将他们更好地联系市场、服务提供商和政策进程（如国家森林计划）来实现这个目的。本工具包最直接的目的在于，在其他地方尝试过的做法和成功经验的基础上，给当地林业企业支持机构足够的信心，通过一些实际而有效的干预措施，从而向这些支持机构赋予权力。当然，这些支持机构，或称“国内机构枢纽”，必须与林业企业直接接触。

本工具包的主要重点是学习如何协助林业企业支持机构向小型林业企业提供支持，而不是直接提供服务<sup>12</sup>，这是在支持机构内建立信心的关键，可以内部消除需要具备一定业务和金融专业知识的压力。支持机构可以通过去咨询合适的人来协助工作。促进者履行的职能包括：和企业一起找出服务需求；能力建设，以便提供那些尚未存在的服务；调整服务，以便满足林业部门的需要；将服务提供商与那些最需要他们的企业联系起来；对那些有权力的部门和个人采取政策约束措施，以便完成一些与他们有关的工作。通过本工具包，促进者也将成为小型林业企业信息库，其机构内部以及与捐赠者将有望建立新的联系。

本工具包并不是要对每个区域都提供详尽的服务，而是充分了解每个领域，使促进者有信心通过行动积累工作经验。本指南由在相关领域有经验的人以简明的形式写成。指南得到了广泛的好评，但仍在不断改进。我们希望，用户能提出更好的工作方法，不断充实本工具包内容，人人为此作出贡献，人人从中受益。

---

12. Tanbum et al., 2001.

# 目标受众一

## 外部机构

第一部分中的目标受众是那些愿意通过计划或项目支持中小型林业企业 (SMFE) 的外部机构 (例如捐助方、国际机构和非政府组织、多边银行等)。这样做的目的是为设立和监控涉及多国的支持网络 (如森林联系联盟) 或为国内中小型林业企业 (SMFE) 支持计划建议多种方式。本建议主要是先总结经验, 然后确定森林联系联盟规划和管理的优先事项。

## 第一部分

## 促进能力建设





# 模块一 建立一个支持小型林业企业发展的联盟

编写人：邓肯·麦奎因

照片版权归邓肯·麦奎因所有



第二届森林联系联盟国际研讨会（埃塞俄比亚）



## 1.1 主要目的

本工具介绍了如何设计一个联盟，以便通过同行之间相互学习的过程，加强那些促进对小型林业企业支持的机构。本工具介绍了一些步骤，这些步骤已经被证明成功地鼓励了同行之间的相互交流，从而使学习活动迅速推广开来。

## 1.2 简要介绍

### 步骤 1 确立森林权利人团体发展目标的优先事项

无论是在国家范围内还是在国际范围内，对任何小型林业企业支持举措的成功与否都取决于这些目标是否与最终受益者的需求产生共鸣。很显然，地方或国家层面的需求调查是必要的，这种调查确立了需要做什么、由谁来做。

这样的调查不是凭空发生的，正如 3 个森林权利人全球共同议程（社区林业全球联盟、热带森林土著居民与部落居民国际联盟、家庭林业国际联盟，一起被合称为 G3）的发展一样。这项被称为“投资于本地控制的林业<sup>13</sup>”的议程优先认可并建立地方决策体系、土地使用权和商业权利；建立或强化地方组织；企业家能力建设以及融资便利化。这样，就将目标的发展、获取和转化融入到小型林业企业可资助的支持计划中。

在社区林业全球联盟、热带森林土著居民与部落居民国际联盟和家庭林业国际联盟倡议出现之前，为满足小型林业企业支持者的需求而成立了森林联系联盟。森林联系联盟成立后，经历了以下步骤：

- 有意支持小型林业企业的专业人员在一系列国际会议上进行了非正式讨论。他们发现，帮助企业启动的项目很多，但对已建企业的支持却很有限。
- 这些专业人士与国内合作机构合作，组成工作组，并根据对核心问题以及如何解决这些问题的共同认知编制了概念性文件。这些认知是：小型林业企业彼此分散是一个大问题，加强相互间的联系是一个适当的应对措施。
- 工作组随后收集了各种背景、不同种类从业人员的反馈意见，以确定在不同情况下概念的适用性。
- 工作组随后为这一举措制定了明确的目标和品牌（森林联系联盟标志和标语），以便清楚地传达计划的目标。
- 通过网上调查，确定在不同的国家有哪些机构可能已经有授权和配置加入本联盟。

### 步骤 2 在与目标相称的规模上、持续时间内有安全的资金

如果没有资金的支持，任何联盟或倡议都不会走得很远。找出一两个有任务和资金的合作伙伴，进一步培育其创意的建议是一个良好的开端。在理想的情况下，应该尝试建立与更长远的企业培训人员的联系，以培养下一代企业促进者（框图 1）。

在成功之前，任何联盟和倡议通常会经历筹款失败的各种尝试，经历磨练，那些吸引捐助者工作的因素会变得更加明显。对于森林联系联

13. Macqueen, 2011; G3, 2001.

盟来说，下面的步骤已被证明是有用的：

- 拟定一个较长时间的远期目标，以便为联盟中正在编制具体建议的成员提供基础材料。
- 清晰地分解倡议的构成要素，例如，小型林业企业的参与、研究、能力建设、通讯、学习活动和宣传等。
- 制作宣传单（名片），简明地传达拟倡议的问题、主要的构成领域。
- 与潜在的捐助者进行非正式会面，以评估其对整个工作项目中的哪些元素特别感兴趣，然后编制具体的建议书。

### 框图 1 向圭亚那企业发展中的下一代赋予权力

比纳（Bina）山研究所青年学习中心（YLC）是一个能满足年轻人、校外土著人需求的“知识积累”机构，成立于2007年，其目的是建立代际知识转移（包括传统生态知识、技能及文化和现代科学）的能力，通过课程培训，向年轻人提供如何维持鲁普努尼（Rupununi）北区生态系统的具体方法。他们还准备参与当地的“绿色经济”工作，希望通过实施圭亚那减少源于森林采伐和森林退化的排放（REDD+）低碳发展战略框架能发展当地的绿色经济。

比纳山研究所已经将这一工具的各种元素融入到青年培训活动中。例如，模块10、14和15已被纳入课程，以强调生态旅游和商业研究的问题，目的是提高基础业务规划和管理的能力。此外，模块15被纳入林业课程，以加深对实用的林业和森林可持续经营方面及其相关实践的理解。本课程为学生提供了实用的林业技能，例如用油锯锯树、采伐时减少对环境的不良影响等。

学习中心的毕业生现在就职于当地机构的不同岗位（如代表非盈利组织的鲁普努尼北区发展局），分别在生态旅游、社区渔业和林业部门、行政管理、财务管理、通信和资源绘图等相关的部门任职。一些人接受过培训，在伊沃克拉马（Iwokrama）国际热带雨林保护和发展中心等机构从事森林导游和公园护林员的工作，其中有些人已被选进村委会的领导岗位。他们在工作中积极参与制定社区资源计划、其他发展规划和论坛，如“土著人对圭亚那一巴西公路影响的计划”和“圭亚那低碳发展战略的披露”等。

### 步骤 3 组织一组年度主题学习活动

要重视支持小型林业企业联盟的能力建设、计划主题活动、同时成为如何支持小型林业企业的学习之旅。如果资金匮乏，可以采用电子邮件或多人协作写作系统（Wiki）技术的虚拟活动，但面对面的互动效果更好。为了使其在不同国家的背景下都有效果，主题的内容必须尽可能地具体。例如，森林联系联盟的2种学习活动迄今已被评估：①小型林业企业的支持者们需要什么类型的模块化指导<sup>14</sup>；②哪些国内活动已经成功地在这类模块化领域取得进展<sup>15</sup>。这些主题活动能够从不同合作伙伴的方法和策略中分享经验教训，以便处理支持小型林业企业中这些特定领域的问题。

14. Macqueen and Morrison, 2008.

15. Macqueen and Rolington, 2011.

提高活动有效性的策略：

- 通过提供各国幻灯片（PPT）演讲或海报的模板，确保所有参与者都关注同一个领域的策略。
- 让活动参与者对其他队的报告、方法和工作计划进行同行评议。
- 采用参与式技术来分析共同问题，集体讨论可能的解决方案，讨论有争议的问题，并商定新的前进道路。
- 举办现场活动，展示一些具有挑战性的问题，并帮助重点讨论这些问题。

#### 步骤 4 设立学识渊博的董事会或指导委员会

阻止联盟内那些特别主动或资金雄厚的成员推动议程，这样做既不容易，也无必要。然而，为了使本倡议实用于更大范围的区域，应该确保本联盟对所有人负责。选举董事会或指导委员会，作出战略决策，为联盟改进关注度、联系和筹资机会，进行监测和评估，这些都可以帮助创造更大的共识和相关性。

#### 步骤 5 创造国际水平的交流平台

任何联盟都需要接受新思想的挑战。如果将本联盟只限制在资金允许的那些人（无论慷慨或还是受到限制）之中，就可能会减少创新。互联网上的新信息技术可以允许有更广泛的成员参与（框图 2）。可以建立这样的网站，以便执行很多有用的功能。例如，本联盟可能希望：

- 吸引新成员，其中包括从业人员（可能从成员掌握的信息中获益）、具有特定领域经验的资源人士、主要决策者或捐助者（包括在可能的情况下与政府机构的关系）；
- 共享最好地支持小型林业企业的最新文件、方法、工具和策略；
- 在有争议的领域展开讨论，在这些领域，更广泛的投入可以帮助阐明如何处理特定的问题；
- 维护项目数据库，包括带有有益内容的已出版的相关资料或互联网网站；
- 推广成果，无论是作为结果或鼓励评论性综述和修订。

#### 步骤 6 对单个联系点的投资

搞清楚是谁在管理联盟可以鼓励有兴趣的各方或潜在的支持者提出方法。自从森林联系联盟建立以后，中小型林业企业，潜在的新的支持合作伙伴，互补的、寻找更大协同效应的网络，捐助者，寻求机会参与中小型林业企业的投资者，记者和研究人员已经自发地建立了多重联系。智能地应对这类方法并在共同感兴趣的任何领域找到有用的方法是一个联盟的重要组成部分，并随着时间的推移可以发展成为有用的新计划。

## 框图 2 为森林联系联盟成员建立一个网络新版 (Web 2.0) 的国际交流平台

作为一个特设的国际同盟，森林联系联盟于 2007 年成立，其宗旨是帮助小型林业企业加强相互间的联系，并联系市场、提供商和决策者。随着对本联盟关注的加深，通过网络新版 (Web 2.0) 平台的开发，出现了开发更富有创造性网络的潜力。网络平台是一个术语，它描述了新的万维网技术和网页设计，用户能够通过选择公共通信和私人通信，进行更多的信息共享和协作。

国际环境与发展研究所审查后选择了一个最有用的社交网站 (www.ning.com)。本网站的优点是：有预先设计的模块 (例如，会员档案、会员之间的通信联系、博客、论坛、视频和照片共享等)，即使是不熟悉网络的用户，也可以通过点击并拖动，做出一个像样的、有一定功能的网页。博客和论坛工具提供了公开添加书面文字的途径，而通讯工具允许用户能够与另一个用户进行直接沟通 (虽然在某种程度上别人可以看到，如果他们登录各个成员主页的话)。虽然没有专门存放文件的设施，但本网站能够通过链接到另一个有用的网站 (www.delicious.com)，为有用的文档创建一个虚拟的图书馆。

森林联系联盟的共同管理者面对的是支持中小型林业企业发展的民间社会团体、政府部门和私营部门代表机构。通过提供方法和策略指导以及总结国内中小型林业企业的活动，设计内容，从而为这些组织进行能力建设。本网站被认为并不适合于中小型林业企业管理者自己，他们中的很多人不能上互联网，而且他们的需求更为具体。对于中小型林业企业，森林联系联盟合作伙伴已经开发了更容易接通的国内通信平台。

共同管理团队举行了首次内部讨论，以确定网站应当具备的特点。2008 年 1 月，国际环境与发展研究所团队在不到 1 天的时间内，将本设计转换成了实际的操作过程。其主要框架由本团队的 1 名成员完成。国际环境与发展研究所和联合国粮农组织的森林联系联盟共同管理者将与中小型林业企业有关的有价值的报告、手册、博客模板、讨论主题、照片和视频等上传到网站上，以激发观众的兴趣。2008 年 1 月下旬，邀请了各国的森林联系联盟合作伙伴加入了本网站，还与现有的几个森林联系联盟合作伙伴的网站建立了链接，各个伙伴网站的内容由其国内就中小型林业企业最有用的国家信息决定而推动，并向国际环境与发展研究所和联合国粮农组织共同管理者咨询。

最初的森林联系联盟伙伴一旦收到首次反馈，更多的中小型林业企业从业者和著名的资源者就会被邀请加入本网站。所有新成员都已收到欢迎信息，以鼓励他们向其他可能会发现它很有用的人宣传本网站。在两 2 内，已有 100 名新成员注册，随后在 9 周后，又有 50 人注册；在 20 周后又有 50 多人注册。启动 1 年后，本网站已有 300 多个用户。在前面 2 周，成员主要来自现有的森林联系联盟的链接和关系网站，但这种动态迅速扩大到“联系人的联系人”这种远程连锁和那些发现本网站能使用独立的互联网搜索引擎的用户。共同管理者通过引用一个会员审批程序解决了黑客和个人邀请的问题。

为了鼓励重复访问和新成员的加入，森林联系联盟采用了三重战略：第一，由森林联系联盟国际环境与发展研究所里的共同管理者定期上传

其他许多机构网站上有关中小型林业企业的有用的新信息；第二，国际环境与发展研究所共同管理者将森林联系联盟内部的项目进展编写成新闻特写（例如研讨会进展、各国的发展、管理决策如国际指导委员会选举结果等）；第三，在“新闻、资源、讨论与博客、照片和视频”的标题之下，每2个月编辑一篇简短的电子邮件摘要，将最近增加的内容和发展向现有成员通报。通过突出这些内容，对成员的重复访问会有很大的提高。

照片版权归玛丽·杰基所有



在爱丁堡森林联系联盟研讨会上，就小型企业的支持者需要什么样的指导进行排序

### 1.3 关键技巧

- 在投入资源之前，要摸清一个联盟存在的问题、应对措施和比较优势。
- 用简单的语言，为这个联盟设计鲜明的品牌标识。
- 短期需求和项目的最后期限不能偏离本联盟将要达到的长期愿景或“学习之旅”。
- 只要时间和资金允许，要尽可能地扩大联盟的管理范围，创新往往产生于意想不到的地方。
- 保持国际通信平台所需的时间和资源。

### 1.4 更多信息

投资于当地控制的林业有3个重要的林权持有人机构，这些机构的议程可以概括为以下文件：

<http://pubs.iied.org/pdfs/G03079.pdf>

第一届森林联系联盟国际研讨会报告既描述了联盟的性质和目前在世界各地的活动，又描述了在实践中同行学习网络的过程<sup>16</sup>：

<http://pubs.iied.org/pdfs/G02295.pdf>

第二届森林联系联盟国际研讨会报告描述了各国合作伙伴于 2008 年至 2011 年间用于支持小型林业企业的方法和策略：

<http://pubs.iied.org/pdfs/G03112.pdf>

森林治理学习小组（FGLG）的更新和信息<sup>17</sup>：

<http://pubs.iied.org/pdfs/G03145.pdf>

访问森林连接社交网站，请登陆以下网址：

<http://forestconnect.ning.com>

了解森林联系联盟所使用的新版网络（Web 2.0）平台<sup>18</sup>，以及网络的其他技术<sup>19</sup>，请点击如下链接：

<http://pubs.iied.org/pdfs/14563IIED.pdf>

---

16. Macqueen and Morrison, 2008.

17. <http://www.iied.org/natural-resources/key-issues/forestry/forest-governance-learning-group#resources>

18. Macqueen, 2009.

19. Macqueen, 2009.



## 模块二 确定支持小型林业企业的国内机构

编写人：邓肯·麦奎因

版权属邓肯·麦奎因所有



树木互助组织帮助召集布吉纳法索女性乳木果生产商会议



## 2.1 主要目的

本工具描述了如何在不同背景下，通过识别和聘用最佳配置的机构帮助小型林业企业以促进对这些企业的支持。它提供了一套初步的识别牵头机构的准则。然后概述了一些建议，以便组织一个指导委员会，吸引可以发挥重要作用的其他机构。

## 2.2 简要介绍

### 步骤 1 通过范围界定任务绘制国内机构图

建立合格的、长期的制度支持，这对协助中小型林业企业发展并适应不断变化的市场是至关重要的。支持小型林业企业的普通机构通常缺乏相关林业部门的特定知识，而林业机构通常又缺乏业务开发能力。因此，知道在哪里投入资源以最大限度地影响中小型林业企业，这既需要有本国背景下的知识，又需要有在林业行业和业务专家之间协调的能力。

第一步是对国家和区域中心进行范围界定的访问，既要访问和采访为帮助中小型企业（SME）而设立的一般的机构，又要访问和采访森林开发机构。这些机构包括：

- 国家政府机构，例如工商业和经济事务部内部设立的小型企业发展项目等。
- 国家倡导的项目，例如鼓励竞争或出口的项目等。
- 地区政府机构，例如区域或省级开发机构等。
- 私营部门团体，例如商会、行业协会和工会等。
- 民间社会团体，例如发展或环境非政府组织、森林运动团体或项目网络等。

### 步骤 2 筛选出有希望的机构促进者

任何范围的访问都需要一个结构化的格式来确定投资的最佳机构。与企业发展的个体优胜者的私人关系是重要的，但是对中小型林业企业的可持续的支持也需要有一个可持续制度下的环境。可以对影响实际业绩的其他特点进行打分，如：

- 支持中小型林业企业的机构授权；
- 可持续的财务基础和人员配备；
- 在国内广泛的存在感和覆盖面；
- 与相关政策和决策制定者的良好联系；
- 过去与现有中小型林业企业进行独立交往的跟踪记录（避免那些在一个特定的公司或行业有明显既得利益的机构）；
- 林业行业专业知识（例如：库存、森林可持续经营、森林采伐和加工、林产品市场）；
- 业务开发专业知识（例如：价值链分析、业务规划和市场营销）；
- 经济/财务专业知识（例如：财务记账、评估投资回报率的能力、团体储蓄方案的经验）；
- 参与和促进技巧 [例如：促进研讨会、参与式方法方面的专业知识，如头脑风暴、问题和态势（SWOT）分析、时间表]；
- 资金筹集和项目管理经验；

- 信息挖掘和推广包装（例如：对有效沟通的跟踪记录）。

### 步骤 3 与潜在的促进中心机构协商相互议程

预先存在的机构议程是一个有效的起始点，可以根据起始点评估如何发展双方在为中小型林业企业提供更协调的支持中的利益（框图 3）。根据现有中小型林业企业的支持活动，商定进一步扩大目标机构的方法是有效的。由于很难预见到许多临时性促进需求的后续情况，所以应该商定促进范围的透明度。

#### 框图 3 圭亚那国家促进中心的灵活性

国际环境与发展研究所进行了为期 3 年的记录圭亚那中小型林业企业及其协会的工作。2006 年，分别与圭亚那林业委员会和圭亚那林业认证国家倡议合作，执行了范围界定的任务。经与所有相关的林业利益相关者协商，选择一个机构作为未来支持中小型林业企业（SMFE）的中心机构。

候选的机构有：①政府或者准政府机构，例如：圭亚那林业委员会、林业培训中心和最近建立的林产品市场营销委员会；②产业机构，例如：林产品协会、圭亚那制造商和服务协会、鲁普努尼（Rupununi）北区发展委员会和伊图尼（Ituni）小型伐木工协会；③非政府组织，如伊沃克拉马雨林保护和开发国际中心和保护国际。国际环境与发展研究所参照一组标准，对员工和其他专家进行了半结构化的访谈。

选定伊沃克拉马国际中心的原因：

- 本机构的授权和任务明确：通过研究、培训和开发以及推广技术，促进可持续和公平地使用热带雨林；
- 有可持续的财务基础和人员配备，部分由于生态旅游和认证森林生产中的已有创业成功，从而度过了最近的歉收期；
- 在国内（拥有森林保护区和 100 万英亩经过认证的生产林）和国际上建立了良好的声誉；
- 与相关政策和决策制定者建立了良好关系；
- 过去跟踪记录显示，与北鲁普努尼社区和当地的企业家（例如：在生态旅游方面）的交往受人尊重而且中立；
- 具有林业行业专业知识（例如：库存、可持续森林经营、森林采伐和加工、林产品市场）；
- 具有业务开发专业知识（例如：在自己的生态旅游和林产品价值链开发、业务规划和营销方面）；
- 拥有经济和财务能力（例如：各种国际机构的项目管理）；
- 拥有参与和促进技能（例如：与 Makushi 人合作，进行强有力的跟踪记录工作，包括促进方法和参与式方法）；
- 拥有资金筹集和项目管理经验；
- 具有信息挖掘和推广包装能力（例如：对有效沟通的跟踪记录）。

虽然在伊沃克拉马的初步工作很有希望（记录小型企业协会、编制现有企业目录、开发一个基于网络的营销平台），但人员配备问题意味着国际环境与发展研究所必须找到一个替代机构。因为与北鲁普努尼地区开发委员会在这些初始阶段密切合作，也因为国际环境与发展研究所与一些被它支持的企业的关系更为密切，所以本研究所同意将后续支持转向本机构。

促进活动的经费通常有时间限制，这使得具有一定程度财务可持续性的机构，加强或培育促进技能就变得非常重要，这样做可以保证技能不会丢失。这并不意味着国内促进中心机构必须完全收回促进服务的成本，但这样的机构最好拥有与小型林业企业工作的授权，并拥有确保留住核心员工的较稳定的资金来源。任何额外的财务支持都应建立在现有活动的基础之上。

#### 步骤 4 制订一项培育促进能力的灵活计划

不同的机构对促进支持小型林业企业的方法和策略的熟悉程度差别很大。对支持小型林业企业有可靠跟踪记录的机构（框图 4），可以把影响更深远的干预措施作为其目标（例如模块 10 ~ 16）。

#### 框图 4 尼泊尔亚洲可持续农业和生物网络（ANSAB）的实力

在罕见的场合下，可能会有一个专门的国内小型企业支持机构，它们有与林业企业合作的良好的跟踪记录，如尼泊尔的案例。亚洲可持续农业和生物网络（ANSAB）成立于 1992 年，是一个在南亚工作、总部位于尼泊尔加德满都的民间社团组织。它通过基于社区的、面向企业的解决方案，致力于生物多样性保护和经济发展。亚洲可持续农业和生物网络已经有效地将它们的经验传授给森林联系联盟内的其他促进机构。

2008 年，亚洲可持续农业和生物网络担任尼泊尔的森林联系联盟的领导者，其主要目标：①提高特定的中小型林业企业在尼泊尔的透明度；②提高中小型林业企业成员的组织水平和与市场、服务提供商以及政策过程的联系程度；③增强中小型林业企业成员在市场的生存能力。其方法特别强调生态可持续性、社会正义与公平以及经济效率。

亚洲可持续农业和生物网络发展并加强了超过 1100 个经济实体，2009 年 7.75 万名经济参与者额外增加年收入 682 万美元（USD，美国货币单位）。大约 10 万公顷森林和牧场被纳入改善型社区管理，同时，林业管理委员会产销监管链认证了 8 个手工纸生产企业。除了纸业和一个关于可持续木炭球的主要倡议之外，亚洲可持续农业和生物网络还支持了企业纺织、编织和缝绉阿洛（Allo，一种生产纤维的植物）、采集冬虫夏草（Yarshagumba，一种可以采来用作传统医药的毛毛虫）、制作木制家具和手工艺品、采收橘子和生姜、生产香精油 [如安氏罗普奥贡（Anthropogon）油和杜松油]、采集药用植物 [如谷厅檫瑶（Guchhichyau）]、编织纤维手工艺品以及收割豆蔻等香料等。亚洲可持续农业和生物网络自己制订了系列的精美小型手册，用来指导小型林业企业发展（详见 <http://www.ansab.org/publications/books-manuals/>）。

不熟悉支持企业工作的机构，可能需要通过若干阶段工作才能熟悉了解小型林业企业的问题。国家伙伴通常主要根据改善的信息流，遵守一套初步的促进步骤，据此商议形成一个初步促进计划的实用模板。步骤如下：

- 让员工熟悉促进对小型企业支持的各种方法，特别是关于市场体系开发的文献（模块 4）。
- 根据上述关于具体分行业的结果，优先考虑促进步骤，并进一步

对各步骤进行排序（模块 5）。

- 在没有企业支持时，进行国内小型林业企业诊断和数据收集（模块 6）。

- 详细规划在林业部门内外的财务和业务开发服务提供商，并对它们进行评价（模块 7）。

- 制订一项对各个利益相关者（例如：中小型林业企业自己、服务提供商、政策和决策制订者）进行中小型林业企业、政策、服务提供商以及任何分行业分析和方法方面教育的沟通策略（模块 8）。

- 与中小型林业企业一起，确定有希望的细分行业和进行参与式价值链分析，以确定升级的关键机会和约束（模块 9 和 10）。

### 步骤 5 鼓励成立指导委员会

除非实力雄厚且资源丰富，否则没有任何机构能够获得所有相关信息，来达到促进所有中小型林业企业市场体系发育所需要的全部条件。所以，在民间社会组织及行业团体与政府机构之间，始终存在着有价值的联盟。成立指导委员会可能是个好办法，它可以借用类似的专业知识，通过促进措施的具体化，为真正变革的实施扫平道路（框图 5）。国家指导委员会也可以传播促进者身份和培育促进者技能。

#### 框图 5 为加纳森林联系联盟成立国家指导委员会

在 2009 年 3 月举行的关于加纳中小型林业企业（SMFE）的国家研讨会上，与会人员讨论了在加纳成立项目指导委员会的必要性，并提出了有关机构/利益相关者在委员会中代表权的建议。随后，选定了指导委员会的机构，要求他们提名委员会的代表。

在本委员会的成立大会上，代表们讨论了委员会的授权、工作方式和行动计划，并召开了一系列会议确定行动计划、制订项目建议书和指导其执行（在过程中）。加纳特罗蓬博斯（Tropenbos）国际项目秘书处根据讨论结果起草了文件，分发给委员会成员和其他相关人员，开展项目活动，并负责召集指导委员会的会议，汇报已开展的活动。

主要成果是：由 12 名成员组成了指导委员会，代表分别来自加纳特罗蓬博斯国际、国土和自然资源部、林业委员会、库马西（Kumasi）木材联合会、加纳工业协会、国家小型产业委员会、农村企业项目、非洲可持续自然植物产品联合企业（ASNAPP）加纳分部和中小型林业企业从业者代表 [波特尔（Portal）有限公司和加纳（BrongAhafo）区域割草农民协会]。

本委员会促进了与政策制订者、资源管理者和其他相关的国家机构和非国家机构之间的相互关系；指导了按照其行动计划制订的一个含两阶段的项目建议书，并正在利用来自国际环境与发展研究所的资金指导第一阶段的执行。成员们分享了信息和信息资料，审查了草案文件，开展了一些活动，并协助调查团队进行调查。

## 2.3 关键技巧

● 对对中小型林业企业市场体系发育感兴趣的国内组织入手，不管这样做是否符合正式的政策。

● 要记住，对于特定国家背景来说，跨部门因素影响小型林业企业，需要投入时间与林业行业内外机构进行谈话，以便听取他们针对“如何权衡最好的机构中心”这一问题所发表的不同意见。

● 使用客观标准选择机构中心，并将选择本机构的原因公示于众。

● 通过指导委员会将有用的参与者带入促进过程，增加所有权和资助的可能性。

● 建立一个致力于为中小型林业企业提供持续促进环境的个人网络，以免因工作人员从关键机构的拆离影响下一步的工作。

● 在选择机构时应灵活，同时考虑在不同环境下和对于不同对象采纳不同的学习途径，不必追求完美。

不要急于求成。先行动起来，然后积累成功经验。

## 2.4 更多信息

编制了背景报告，作为描述背后的主要概念和投资国家促进中心的理由的林业关系合作伙伴的一个核心文本<sup>20</sup>：

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13548IIED.pdf>。

20. Macqueen, 2008.





## 模块三 设置评估程序

编写人：邓肯·麦奎因

版权属邓肯·麦奎因所有



评估印度当地对薪炭材贸易发展的愿望



## 3.1 主要目的

本工具描述了如何评价一个小型林业企业支持项目的有效性。评估从不同角度设计出几个指标组。评估对象必须包含国内促进者以及外部机构，因此本模块在第一受众与第二受众之间起着纽带作用。

## 3.2 简要介绍

### 步骤 1 企业支持项目必须有明确的总体愿景和实现它的必要行动

在企业支持项目设计早期，项目合作伙伴应在一起通过讨论，达成一个总体愿景（例如，期望达到什么样的变化）。然后由他们制定出特定人员执行的、实现这些期望变化的必要行动（用一个明确的基本原理）。可靠的评估取决于能在多大程度上展示和评价导致一个愿景产生的经常性的、多重的因果关系（框图 6）。可以使用因果关系分析法来理解要实现本愿景而必须实施的活动方法如下：

- 集思广益要达到的总体愿景。经过全体成员讨论后找到全方位的愿景，可以将一个大组分解成几个较小的工作组分别商讨各自的愿景，这有助于总体愿景的制定。

- 共同讨论有哪些所期望的具体变化共同构成了本愿景。为做到这一点，向所有参与者分发卡片，将其所想记在卡片上，以便了解每个参与者的观点。随后，在墙上将这些观点分成“相似想法”组，并且一起努力给每个所期望的变化作一个陈述。在愿景陈述下面的新卡片上，捕捉这些期望的结果。

- 列出要实现这些期望的变化需要执行的各种行动。再次给每位参与者分发卡片，让他们将想法记在卡片上，之后在墙上将卡片分成“相似想法”组。如果需要，可以重复（框图 7）。

- 用因果关系箭头将这些行动、期望的变化以及愿景连接起来。这些行动可能在企业支持项目控制之中或控制之外，但无论哪种方式都能组成可以对其进行评估的内容。

通过价值链分析 [Value Chain Analysis (VCA)，见模块 10] 搜集的信息将大大加强这样一种因果关系分析中的大部分内容。在制订一个评估系统之前是否已经进行或可以进行价值链分析，这是随不同的情况而变化的。然而，随着进行更深层次的分析，评估过程应当灵活多变，足以重新评估不同的愿景和指标。

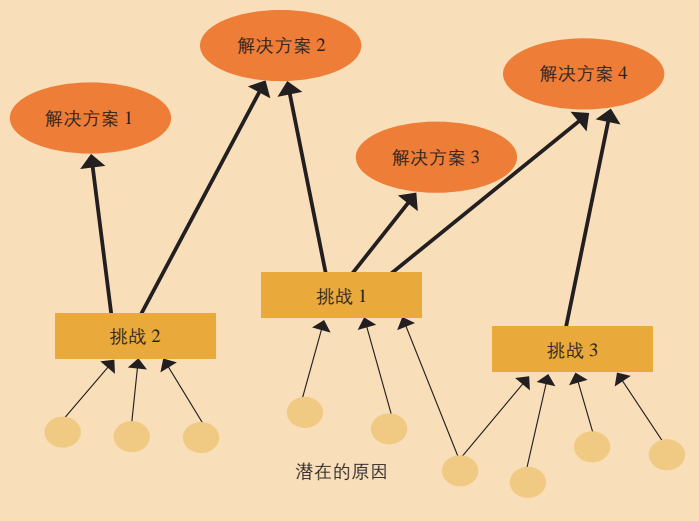
### 框图 6 分析在改善南非中小型林业企业的前景中要处理的因果关系

2008年，企业技术服务公司和国际环境与发展研究所共同举办了一个由多个利益相关者参加的中小型林业会议——“一起学习，一起成长”，与会的有大型公司、小型承包商以及其他中小型林业企业、支持服务机构、政府部门、民间团体、学术界和投资机构的代表，会上进行了关于南非中小型林业企业部门面临的挑战和未来可能的路径的辩论。

参与者分成3个小组，每个小组都包括持各种观点的参与者（公司、承包商、支持服务机构、投资者以及学者）。小组运用因果关系法（“问题树”分析的一个变型）来评估阻挡南非中小型林业企业发展的因素及解决方案的主要因素。

参与者从他们的角度描述了中小型林业企业面临的主要挑战，并写在彩色卡片上，之后把所有卡片按类似观点进行分组。然后每个参与者在另一张不同彩色的卡片上写下已找出的各组挑战的根本原因，再将这些观点分成类似的组。最后，每位参与者在第三种颜色的卡片上写下由该组找出的挑战的潜在解决方案。这些解决方案组按之前那样再次分组。最后的小组讨论要通过一个简单的一人两票系统，对主要解决方案进行排序。再回到全体成员参加的活动中，这三个独立的组展示他们的结果，并通过讨论来阐明总体愿景和未来方向的行动计划。

本方法从时间角度上讲是有效的，并且推动了所有参与者的共同参与。下图显示出了工作组会议的简要结果。解决方案可以很容易地改编成据此来监控这次会议结果的进度指标。



## 框图 7 变化分析理论

为了支持更有利可图的、可持续的生物质能源企业的发展，集团成员利用变化分析理论的一个变型，将关键的期望变化与将帮助实现这些期望变化的具体活动的集合联系起来。然后这种分析可以形成评估的依据（与下面非洲生物质能源分析一样），因为评估者可以询问是否实施了所有活动、他们是否实现了期望的变化或者是否实施了其中的部分活动。

### 战略课题探讨

生物质能源有助于扶贫工作和提供生态系统服务，且效果良好。

### 期望的变化

- 在解决土地权益的同时，实施可持续资源经营；
- 生物质是用于以可持续和高效的方式生产和利用的能源；
- 保证可持续生物质利用的法律框架是充分的，并且得到有效地执行；
- 提供正式的市场为来自生物质的能源服务，从而在保护生态系统服务的同时减缓贫困；
- 保证整个价值链（人与生态系统）中的利益公平分配。

### 选择这些变化的原因

- 根据目标国家需要的全面解决方案（例如，法律框架是指马拉维木炭交易合法化）；
- 社区重点、公平分配，培育生态系统服务的所有权；
- 在规定时间内 / 载荷适配（ESPA）约束条件下，被认为可以实现的变化；
- 生物质是一种正在逐渐减少的资源，需要供需平衡，提高资源利用率、减少环境退化、减少贫困，保护人们的需求以及维持这些需求的生态系统。

### 财团在产生这些变化中扮演的角色

所有建议的活动都可以由财团成员与其他利益相关者合作进行。一旦已经为载荷适配建议书制订了一个与特定的国家相关的合适行动矩阵，财团成员就可以作出提升他们能力的建议。

### 聘谁参与制定策略

作为消费者的社区、生产商、执行合作伙伴、当地有关森林方面的环境科学专业知识、企业 / 产业合作伙伴、木炭 / 木材链行动者、地方土地使用规划部门；

[ 马拉维 ] 林业部、能源部、能源管理局；

[ 肯尼亚 ] 林业研究所（KEFRI）、林务局（KEFS）、能源部。

### 如何推进这些改变

#### 可持续资源管理

- 研究确定保护生态系统功能的益处；与生物能源利用所产生的影响

建立联系；

- 建立经过改善的监测系统，包括对资源变化率的量化（在当地或全国层面）；

- 制订天然林 / 经营型森林中生态系统服务的关键指标；

- 绘制土地使用地图（农业和生物能源）；

- 促进良好的治理、承认土地权；

- 比较不同设计方法所做的特定森林管理方案，从中选择最合适的管理方案。

#### 可持续生产与利用

- 宣传关于食物、燃料、农业和林业综合体系好处的信息；

- 在相关的尺度上，了解、参与以及理解燃料供需问题；

- 研究有潜在用途的技术，并评估国内（包括社团）相关性——考虑技术、采纳、开发、转让，促进相关技术的获取途径；

- 制订选址标准；

- 测试途径、方法的试点项目。

#### 足够的法律框架和有效的实施

- （马拉维）进行木炭交易合法化的宣传；

- 向当局宣传有效执行法律的必要性。

#### 创建正式的市场

- 审查金融、投资机会；刺激投资途径（当地或国际上）；

- 编制关于商用生物质能源倡议的投资吸引力的数据；

- 探索关于资源估价的问题，包括货币化方法的可行性；

- 编制关于市场转型的经济数据和论点；

- 执行和分析市场体系制订办法的行动研究。

#### 利益的公平分配

- 政治经济分析；

- 生物质能源与潜在机会的竞争需求分析；

- 能源选择分析 / 意识增强（生物质是第一选择吗）；

- 探索价值链分析 / 办法可以促进减少贫困和性别平等的途径；

- 从家庭层次使用可持续生物质能源促进收入增长和食品安全。

#### 选择这些战略 / 策略的原因

- 可以实现 / 容易实施；

- 有真实需求（行动 / 策略 / 影响）；

- 负担得起的 / 划算的、在经济上对决策者是有吸引力的；

- 实施时间在 5 ~ 50 年以内；

- 影响可以测量，包括短期影响；

- 具有很强的公益性研究因素；减少生态系统退化和贫困的潜力很大。

## 步骤2 弄清楚不同人对评估的不同需求

评估能使我们学习到如何把事情做得更好。然而，复杂的自适应系统，例如正在发展的林产品分行业（或其中的企业），会对评估的简单因果模型产生挑战<sup>21</sup>。通过一个活动就能得到一个清晰的结果，这种情况很少见，通常是多重影响决定了企业的结果。一个指标的较好结果（例如更多现金收入）可能被另一个指标的较差结果所抵消（如环境退化或者男女之间更加不平等）。一个企业团体（例如竹制家具生产商）取得的成绩可能是以牺牲另一个团体为代价得来的（如木制家具生产商）。进行一项评估的简单行为可能会改变人们行动的方式或者解释他们如何行动的方式。

人们对如何最好地评估成功的企业支持没有共识或者“标准的”模型<sup>22</sup>。经验表明，不是规定一个路径去遵守，而是更加重视这样一个愿景，即一个企业支持项目努力寻求不同的愿景，这些不同的愿景共同提供了一张“平衡的记分卡”<sup>23</sup>，以评估实现这一愿景的进程。按照成本上升的大致顺序，这些评估角度<sup>24</sup>可能包括：

- 内部角度：面向本愿景的财务或活动计划的绩效。
- 客户角度：实现本愿景时直接客户满意度方面的绩效。
- 吸收角度：直接客户以外的有计划传播的绩效。
- 检验者角度：选择的进展受控指标的绩效。

由于开展评估成本较高（甚至可能超过原来干预的成本）<sup>25</sup>，因此，首先要考虑评估的目的和受众。如果主要目的是向捐赠者表明他们的钱确实花在了计划好的活动上，那么开展花钱不多的内部评估就足够了。然而，如果想展示项目对特定人群的生活有明显的影响，就需要促进者聘请一个工资更高的检验者对规定的影响进行定量评估。

## 步骤3 制订评估指标

任何项目团队都将从拥有综合的定性和定量/准定量的指标中获益，由关键的消息提供者针对上述4种观点中每一个观点对这些指标打分。这些指标应当基于企业支持项目为实现其愿景而关注的那些材料和结果。

例如，假设一个企业支持项目的愿景是“在可持续的中小型林业企业中，通过新的就业机会减少贫困”，并且将主要潜在的预定结果确定为“关于金融和商业服务提供商的可用信息”；“中小型林业企业协会代表的有组织的分行业”；“相关的和可获得的服务提供”，以及“支持性政策环境”。在本框架内，有4个定性和准定量指标的例子，每个指标评估一个角度，包括内容有：

- 内部角度指标：到目标日期提供给所有中小型林业企业的、关于服务提供商的综合信息。3、完全实现；2、大部分实现；1、大体上未实现；0、没有进展。
- 客户角度指标：通过共同组织的市场营销培训提高的企业绩效。

21. EoyangandBerkas,1998.

22. Tanburn,2008.

23. KaplanandNorton,1995.

24. Henderson,1999a.

25. Henderson,1999b.



3、培训完成并应用，取得良好效果；2、培训完成并应用，收效甚微；1、培训完成，但不适用；0、没有组织培训。

- 吸收角度指标：政府与中小型林业企业协会之间的关系和信息分享得到改善。3、协会成立，并建立了与被认命的政府官员的定期对话渠道；2、协会成立，并与政府官员会面；1、协会成立，但还并未与政府互动；0、没有成立协会，或者超出了政府的范围。

- 检查者角度指标：由于提供给中小型林业企业的支持，使穷人增加收入<sup>26</sup>。3、就业/工资显著增加，与支持项目因果关系明显；2、就业/工资显著增加，与支持项目有促进关系；1、就业/工资略微增加，与支持项目有促进关系；0、就业/工资未增加，和/或者与支持项目没有关系。

尤其对于检查者角度中的指标，这一简单定量计分法可能伴随着与就业数量、收入、性别分布等相关的更硬性的定量数据，这些数据也可以在需要时提供。为了判读这种硬性数据，不能忽略变化如何和为什么出现变化这样的定性事项。以下是应用这些指标的准备步骤。

#### 步骤4 制订内部监测程序

目的是确定内部活动指标，以及审查这些指标的过程、人员配备和时间安排。任何企业支持项目很可能会遇到外部施加的报告要求，这些要求将改变内部监测和报告频率。例如，可能要求提供重要事件活动的季度财务报告、中期审查或项目结束评估。可以使用上述进度的简单量化表，将评估的逻辑框架输出和使活动很快地转换成有用的指标。

#### 步骤5 制订客户期望基线和一个评估程序

在项目设计期间经常有客户的各种咨询，因此，需要在项目早期，在一次与客户商议企业支持项目的愿景以及实现本愿景的因果关系的会议上，制订一个客户期望基线和指标来监测进度（参见前述步骤3中第二重点“客户角度指标”的描述）。在客户咨询过程中，要做以下工作：

- 依靠客户互动来确定一个愿景和结果以及实现本愿景所需的材料。通过讨论来确定关键指标，顾客自己感觉这些指标能充分评估本项目的成败。

- 在商定的一段期限之后，将制订的这些指标作为问题，进行一次问卷调查，用量化的尺度进行评分。

- 确定评估时间。如果评估过早，支持项目的新的工作方法可能还没有出现；太晚则很难跟踪和采访到有关的项目参与者。

- 对受访者进行抽样。为了保证采访到足够多的人的观点，保证结论的可信度，抽样是必需的。在理想情况下，会对受干预影响的人员进行抽样，并将他们的观点与未受到影响人群的样本进行对比。在以少数几个企业为目标的有限干预中，可能会把客户观点与那些支持项目之外的观点进行对比（尽管有时创新会波及外面的人）。随机抽样不太可能精确地描述客户满意度，因为它与企业支持项目的核心宗旨相矛盾，其宗旨是：热情是自我选择的基础，要与他们一起工作<sup>27</sup>。因此，最好抽样调查三类人群的观点：①受到干预最成功的影响，或表现出最有希望的人；②几乎没有受到干预的成功影响，或希望最渺茫的人；③干预措

26. Ashley and Mitchell, 2008.

27. Snodgrass, 2005.



施之外的人。

- 定期与客户商议。促进者也需要监测社会关系的进展情况和市场参与者之间的协调，同时保证随着市场趋势的发展，促进工作的相互联系也在持续增加。

### 步骤 6 计划和评估一项具有吸收性和影响性的策略

促进工作的核心是支持企业，要支持企业社会关系又显得非常必要。因此，重要的是制订一项计划，然后评估从事工作的是谁或者受工作影响的又是谁——以及是否与最初预期相匹配。改善价值链中促进者与客户的关系、参与者之间的关系以及参与者与服务提供商或者决策者之间的关系是一个中心目标（见模块 8 中“设计一个从信息到接收的沟通策略”）。必须用不同的方法（例如：非正式的早午餐、专家培训、企业互访）、事件（例如：项目启动会、技术研讨会、商品交易会）以及媒体（例如：书面文件、软件、收音机或者电视广播）传达不同组别的参与者的意见。

一旦设计出一项计划，就可以确定一些表明计划已经成功的指标。其中可能包括直接采访预期的目标群体（例如：他们是否参与了本项目，如何参与的）、代理人（例如：新闻稿的数量或者上传到一个网站上的文件数量），或对相互关系如何因为支持项目的开展而变化的更详细的分析。已经开发出诸如关系矩阵<sup>28</sup>等工具来评估价值链上不同群体之间的互动关系。本工具要求评价者识别能表明其健康性的关键价值链关系和过程（例如：与供应商的关系是如何发展的，透明信息共享是怎样的，社会关系是如何容许增值业务的，从竞争到合作的动向），然后制订一个据此监测进展的基准线。

### 步骤 7 为外部检验者作评估计划（和预算）

尽管内部进展、客户满意度和信息传播的定性指标和定量指标或定量指标足以了解内部有效的工作状况，但可能产生主观偏见。因此，需要在特定的时间内，聘用一名外部检验者收集消息提供者的意见，并进行定量评估，但这样所需费用较高。

如前所述，评估复杂自适应系统时遇到的问题就是，传统控制、属性和时机对外部检验者来说更成问题。测量什么问题必须由企业支持项目中经协商的愿景、必要的结果、材料和实现本愿景必需的后续项目活动来确定。坦布恩（Tanburn, 2008）记录了各种评估项目，这些项目将项目活动转换成可以被定量评估的评价框架。例如，单位成本创造的工作、私营部门单位成本产生的额外资金、投资回报率、劳动流动率降低情况、女性就业百分比、由于新的需求而增加的原材料价格、新建森林面积等等。在评估过程中，外部检验者要考虑以下 5 个问题：

- 对企业的支持与全球的实例进行对比？
- 因为评价是支持项目促进活动不可分割的部分而使工作变得容易了？
- 跟踪了上游对林业生产商的影响，或者下游对增值加工商的影响？
- 按性别分别统计了数据？
- 成功地把变化归因于因果因素了？

定量评估的领域超出本工具包的范围，下面推荐两个有用的指南。

28. See SEEP, 2008.

### 3.3 关键技巧

● 无论是评估活动本身还是评估活动的影响，都要求在支持项目开始时就思考，而不仅仅是在项目结束时才思考。

● 评估首先取决于愿景的清晰度（项目内容是什么？为什么是这样的？），因此需要在早期举行的会议上与客户一起确定愿景，以及本愿景的综合结果，以及实现本愿景所必需的全部材料之间的因果关系。

● 通过从不同的角度提问“你是如何知道这些项目愿景是否已经实现？”，可以最好地制订出评估指标。

● 将有说服力的、视觉上好看的定量数据与有助于判读该数据的定性描述结合。

● 不要低估定量评估的成本，也不要低估根据某一基准线收集数据或者评估它的困难。

### 3.4 更多信息

关于私营部门开发协议的 2008 读物，它的重点是测量和报告企业支持项目的结果<sup>29</sup>：

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08E.pdf>

此外还有用于评估企业级（而不是企业支持项目）绩效的指南<sup>30</sup>：

[http://www.amazon.co.uk/Performance-Measurement-Management-Appraisal-Sourcebook/dp/0874252652/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&s=books&qid=1249905731&sr=1-1](http://www.amazon.co.uk/Performance-Measurement-Management-Appraisal-Sourcebook/dp/0874252652/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1249905731&sr=1-1)

为了英国国际发展署（DFID）林业研究项目，对林业研究和开发项目影响进行了深入评估。可在这里找到一个关于评估案例研究<sup>31</sup>：

[http://www.research4development.info/PDF/Outputs/Forestry/R6709\\_-case\\_study\\_4.pdf](http://www.research4development.info/PDF/Outputs/Forestry/R6709_-case_study_4.pdf)

为了全面理解定量评估方法，可以向研究人员、决策人员或者企业提供许多大学级别的书籍<sup>32</sup>：

[http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb\\_ss\\_b?url=searchalias%3Dstripbooks&field-keywords=quantitative+methods](http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb_ss_b?url=searchalias%3Dstripbooks&field-keywords=quantitative+methods)

29. Tanburn, 2008.

30. Shaw et al., 1995.

31. Henderson, 1999b.

32. Cresswell, 2008; Wisniewski, 2005; Morris, 2008.

这一章将转向在现场直接支持小型林业企业的国内机构（如非政府组织、非盈利机构、国内推广机构等），目的是向愿意通过各种促进活动、为中小型林业企业提供帮助的这些机构的人员提供指导。本工具包的建议不是直接为中小型林业企业编写的，但一些具体的指导也适用于促进者采取行动要帮助的中小型林业企业。

## 第二部分

## 促进规划

这一节分为促进计划和促进行动两部分。“促进”的意思是指那些连接企业与服务提供商的活动，而不是直接提供服务。计划和行动之间的划分是人为的，其目的是介绍筹备工作，这些筹备工作是促进者在直接支持中小型林业企业之前需要考虑的。随后的每个模块可以帮助促进者找到介入促进工作的切入点。



## 模块四 介绍一种简易实用的方法

4

编写人：邓肯·麦奎因

版权归沙龙·奥斯曼所有



圭亚那促进培训班



## 4.1 主要目的

直接的市场干预（包括为培训付款、补贴信贷等）通常既昂贵又不可持续。本工具在促进的基础上介绍了一种可选的工作方式，概述了这种工作方式的优点。本工具还为开始支持中小型林业企业发展的活动提供了基本框架。

## 4.2 简要介绍

### 步骤 1 广泛地思考

通常最好的方法是先看清全貌，不是立刻就集中于一项支持活动。被称为“市场体系开发”的方法就是关于这个全貌的：增加企业的数量和规模，而且这些企业能够应对市场变化，并给穷人带来福利<sup>33</sup>。

这种方法需要超越单个企业、企业团体或价值链的促进活动。这种方法的从业人员寻求的是发展整个市场体系：①核心市场（例如，出售森林产品或服务的企业、企业协会、它们的客户和供应商）；②支持市场（例如：为核心市场提供科技、金融和业务服务的企业）；③其他有用的机构（例如：非政府组织、学术中心、企业会员组织）；④商业环境（政府政策和法规，以及支持并执行这些政策和法规的机构）；⑤更广泛的社会背景（对市场有经济、环境、文化或政治的影响）。

市场体系开发成功的标志，或指标可能包括<sup>34</sup>：

- 不断扩大的市场（销售额增长、企业或员工不断增加，与其他市场的联系很紧密）；
- 有韧性的、反应灵敏的市场（日益多样化的产品、值得信赖的业务关系，在面对市场变化时的创新、服务不断升级）；
- 将利益引向贫困人的市场（增加贫困人的参与度、提供更多的选择、符合核心社会和环境标准）；
- 有支持性的商业环境（政策法规不是腐败的，而是透明、高效的，并能加强公私合作的）；
- 存在变革的推动者，即能积极带头促进以上各项活动开展的人。

### 步骤 2 抵制独自行动的诱惑

寻求传统的、直接市场干预以支持小型林业企业的方法，是直接提供或者资助金融或业务发展服务<sup>35</sup>。例如，他们直接支付培训费或直接购买启动设备。生产者组织对于这种免费赠送的需求可能会很高。经验表明，直接提供服务的效果以及可持续性往往较低，经常会挤走由私人提供的更具可持续性的相同的支持服务（框图 8）。作为促进者，必须抵制这样的需求。直接干预方法存在如下缺点<sup>36</sup>：

- 捐助者 / 项目资金很有限，只有少数人受益。
- 直接干预创造过多的产品、服务和技能，超过了市场的需求。
- 实施者对不断变化的市场和需求的认识往往不完整，提供了不合适的产品。

33. Miehlsbradt and McVay, 2006.

34. Miehlsbradt and McVay, 2006.

35. EDIAIS, 2003.

36. Griffith, 2008.

- 中小型林业企业受益人变得越来越依赖于支持，并且越来越脱离市场。
- 其他私营服务提供商被阻止或被迫离开，造成市场的扭曲。

## 框图 8 马拉维的直接技术支持不能促进当地能力建设

案例研究表明，在没有正确考虑可持续性的情况下提供技术支持是有危险的。布雅（Buya）养蜂小组位于马拉维距离代扎博马（Dadza Boma）约 22 公里的地方。该小组成立于 2007 年，由 21 名成员组成。养蜂组的成立得到由欧盟资助“改善森林管理的可持续生计项目”（Improved Forest Management for Sustainable Livelihood Program，简称 IFMSLP）的支持。

在实施本项目之前，这一地区的人们只是使用悬挂陶罐和树皮当做蜂箱的传统方法来养蜂。他们采收适当数量的蜂蜜，然后不经过处理就在当地市场卖掉。然而，本土树木在收集蜂蜜过程中遭到剥皮后枯死，这种方式对姆阿—利浮累兹（Mua-Livulezi）森林保护区产生了负面影响。由于附加值有限、与市场的联系较差，养蜂人的经济状况没有得到改善。

“改善森林管理的可持续生计项目”旨在通过以森林为基础的企业来提高人们的生活水平。通过技术专家的指导，养蜂人被组织起来，通过现代养蜂技术的宣传和培训，以改善他们的经济状况。区域管理委员会（监督森林区域内所有活动的机构）起小组领导作用，同时野外林业工作人员促进编制企业发展规划，提供蜂箱和加工蜂蜜所需的其他工具作为启动工具。在市场开发过程中，养蜂组通过联合国粮农组织支持的市场分析和发展项目得到了培训。本项目由林业部实施，得到了联合国粮农组织和发展管理中心的技术援助。然而，由于联合国粮农组织和“改善森林管理的可持续生计项目”突然结束，对该社区没有后续支持。社区对于如何发展养蜂业没有强烈的内部期望。他们对于蜜蜂群在蜂巢内的定居、蜂蜜加工并为加工过蜂蜜寻找市场的咨询得不到回复。因为当地的服务提供商未参与，一旦国际项目离开，尽管有大量投资，但也无法取得进展。

### 步骤 3 制定一项简单的现实的促进行动计划

有关支持小型林业企业的最新意见都是拒绝采用直接干预促进方法，取而代之的是持续地增加服务的需求和供给<sup>37</sup>。许多林业机构意识到，这种对企业的支持并不意味着必须由业务上的专家或金融专家完成。了解当地专业知识的核心是更容易实现的短期目标。

促进机构中心不是直接提供服务，其重点在于促进活动的开展（图 2），如：

- 提供改善中小型林业企业的类型和规模的信息；
- 调查由谁提供什么样的业务支持或金融服务、它们的运作地点；
- 与企业一起探索整个价值链（从森林到销售点）上的机遇和障碍，以帮助识别技术、业务或财务服务的需求；
- 向中小型林业企业指出从事技术援助的价值和投资于其业务的潜在价值；
- 向服务提供商指出中小型林业企业客户的潜在价值；

37. Tanbum et al., 2001.



- 帮助中小型林业企业建立起自己的组织，以便使提供服务的成本效益更高；
- 进行能力建设，以便在尚未提供服务的地方提供服务。例如，在特定领域通过引入专家提供服务；
- 与当局和资助者建立网络以支持各类活动，如贸易会，中小型林业企业、客户和服务供应商可以在贸易会直接见面。

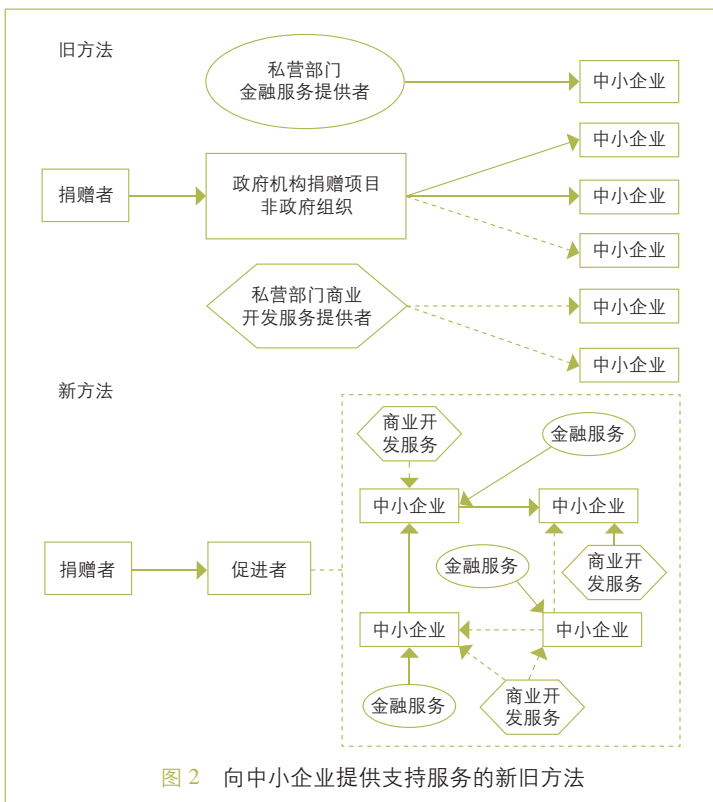


图2 向中小企业提供支持服务的新旧方法

来源：改编自塔恩邦等（Tanbum et al., 2001）和希金斯等（Hitchins et al., 2004）。  
注意：捐赠者也可以是自筹经费机构，如企业协会。

#### 步骤4 明确促进的宗旨：专注于升级

在模块3“设立一个评估过程”中，对企业支持计划的总体愿景达成一致意见是非常重要的。如果这一设想是关于支持企业的，它几乎肯定会强调升级（框图9）。不同类型的升级方法是<sup>38</sup>：

- 过程升级：无论是通过以相同的输入提高输出，还是在保持同一水平输出时降低输入，都可以提高中小型林业企业的生产效率。例如，与正在进行木材加工的一家中小型林业企业合作，引进新的锯木厂，从而使每根原木能产出更多可用的木板。
- 产品升级：改进产品或服务的质量，或改进营销方式，从而使产品更能满足消费者的需求。例如，引进木雕或藤筐的新设计，以吸引新

38. Dunn et al., 2006.

的买家。

- 功能升级：借助中间人的作用，引领企业达到高附加值的水平。例如，建立一个热带森林咖啡营销部，将咖啡直接销售给欧洲进口商，而不是出售给中间商。

- 渠道升级：通过产品多样化，引领企业达到高附加值的水平。例如，一个多样化的生态旅游企业也能出售从保护林区获得的碳排放额度。

### 框图 9 马拉维代扎区塔坎梅洼扎 (Ta Kamegwaza) 在强大的现有市场中进行生产升级

4

本案例研究描述了一个成功案例：在强大的现有市场中，工艺升级削减了成本，产品升级换代提高了销售额。

姆甘牙 (Mganja) 柳条椅 (basket chair) 制作小组位于马拉维马萨萨 (Masasa) 至戈洛莫蒂 (Golomoti) 的路边。在由欧盟资助的“改善森林管理的可持续生计项目 (IFMSLP)”的支持下，该小组于 2007 年成立，其成员之前已经具备了柳条椅制作的一些传统知识。欧盟委员会和联合国粮农组织市场准入和发展项目在现有知识的基础上，将这个小组发展成为很有活力的商业企业。其目的是，通过改善产品的设计、增加产品的附加值，来改善当地民众的生计，同时促进环境的可持续性。

姆甘牙主要是木炭生产地区，除了木炭和柳条椅制作以外，老百姓几乎没有其他经济来源，许多人都参与了这两项经济活动。木炭生产对已经裸露的姆阿—利浮累兹森林保护区产生了巨大的压力，该国林业部决定通过实施“改善森林管理的可持续生计项目”和联合国粮农组织项目，协助社区制作柳条椅，作为减少对森林资源压力的一种手段。

通过这种支持，林业部推出了利益共享安排和森林保护区共同管理制度，使社区分得了较大份额 (60%) 的收入，政府的份额为 30%，当地森林管理委员会为 10%。

本项目为这个小组提供一个仓库储存成品，提供了家具设计培训和工具 (刀具、文件和胶水)，以提升他们的产品质量。通过实施联合国粮农组织项目，本小组制定了企业发展规划。在林业部官员的帮助下，进行市场调查和价值链分析。本小组确定了交易商，交易商可以将这个组与马拉维几个地方良好的市场联系起来。

本小组成员已经注意到，每件产品的价格提高了，市场份额增加了，他们的生活水平得到明显改善。本小组是马拉维以森林为基础的比较成功的企业之一。

由于按照严格的经营计划来采伐，这里的森林得到了保护，木炭产量已大幅下降 (木炭生产曾经毫无节制)。通过互访，来自其他地区的人在没有任何支持的情况下，已经开始学习这里的经验。

### 步骤5 强调促进活动的中立

对企业支持而言，中立的促进工作（在市场上没有商业利益）更适合作为一般的方法。中立性确保了透明度和信任，符合众多客户商谈的设想<sup>39</sup>。

促进工作也需要了解市场上不同角色的作用：谁向谁提供产品或服务、以什么条件提供。最佳做法的一些指导原则表明，这类促进工作的目标是：

- 注入市场方法的概念，即提供服务时应当包括商业交易，无论能否收回全部成本；
- 确保这些干预措施是由需求驱动的（即由服务接受企业感觉到的，由服务提供商分析认可或激发出来的，并且非常重要、足以产生支付的意愿）；
- 增强服务接受者和服务供应商的所有权意识，重点是服务提供商，因为他们更了解接受者的具体情况；
- 争取最多的、有可能实现这一目标的推广渠道，最多的渠道往往会促使服务供应商之间相互竞争，以确保最佳的覆盖范围；
- 鼓励提高质量和成本效益，使受援企业看到物有所值，让服务提供商也能拓展业务；
- 鼓励定期监测提供服务的影响，从而使得它的发展符合受援企业的需求（例如，通过基准检验练习，见模块7）。

### 步骤6 鼓励试验：这是“边行动边学习”的方法

能胜任促进市场体系开发的最佳的、唯一的方法是在特定的核心市场里与企业建立良好关系。模块5介绍了一些切入点和活动排序方式。促进者并不需要在所有的专业或特定的技术业务或财政支持领域成为中小型林业企业需要的专家，但需要熟悉谁拥有这些专业知识，然后把他们与需要这些专业知识的企业带到一起。通过实践学习，与企业和服务供应商定期进行对话和接触是必不可少的。

## 4.3 关键技巧

促进者不要担心那些复杂的市场术语（如“市场体系开发”），经过一段时间才能了解这些术语的含义。提高能力的最佳途径是，用自己现有的知识帮助小型林业企业，而且边做边学。

将小型林企业置于服务的中心位置，而不是把政府机关或私营部门的专家列为优先考虑对象。

只有在某些事情值得付出时（即只有当买家认为拥有某个产品或某项服务超过其成本时），市场才会发挥作用。作为促进机构，如果必须不断补贴产品或服务成本，那么市场规律就行不通。

如果林业企业看到了服务的真正价值，他们就会愿意付出。但企业往往不具备足够的经验看出投资于他们业务的价值，这正是促进工作能提供帮助的地方，无论是通过指出此类投资的价值或是提供临时的配套资金补贴，都能培养对这些服务的兴趣。

39. Kaplinsky et al., 2003; Roduner and Gerrits, 2006.

能提供专业服务最合适的人才是专家，而不是促进者。促进者的作用是和联系人一致的，所以要努力扩大联系人的数量。

为了吸引服务提供商，要将企业组织起来，需求规模的扩大使得服务提供商值得与他们建立联系。

不要把所有的重点都集中在新的方法上，如碳金融。首先要设法使现有的业务模式可行。

#### 4.4 更多信息

## 4

已经为英国国际发展署 (DFID)<sup>40</sup> 或德国技术合作公司 (GTZ)<sup>41</sup> 这样的捐助者制订了需要“市场体系开发”的充足理由，分别在下面的两个网站中可以查到：

<http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf>

[http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation\\_BDS\\_Concept\\_0206.pdf](http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_Concept_0206.pdf).

理解“市场体系开发”方法的一个良好基础是《促进小型企业发展服务》这份报告，这是为服务小型企业发展<sup>42</sup>的捐助机构编撰的：

<http://www.intercooperation.ch/sed/download/policypapers/donorguidelines.pdf>

之后又有其他类似的广泛联盟<sup>43</sup>：

<http://www.donorplatform.org/activities/aid-effectiveness/aid-effectiveness-toolkit/guidelines-and-toolkits.html>

发展替代能源有限公司 (Development Alternatives Inc.) 提供了一份有用的总结材料<sup>44</sup>：

<http://dai.com/news-publications/publications/enterprise-growth-initiatives-where-now-what-next-daideas-vol1-no1>

《2006年读者：关于私营部门发展》提供了有关这个方法的非常透彻的基础训练材料<sup>45</sup>：

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

40. Hitchins et al., 2004.

41. Waltring, 2006.

42. Tanburn et al., 2001.

43. Tanburn et al., 2001.

44. Snodgrass and Winkler, 2004.

45. Miehlabradt and McVay, 2006.

## 模块五 活动的计划、排序和退出

编写人：邓肯·麦奎因

5

版权归邓肯·麦奎因所有



在加纳中部与林农交谈



## 5.1 主要目的

本工具是设法解决没有足够的资源来全力支持小型林业企业这一问题的。它描述了一些分清轻重缓急开展工作以获得最佳效果的简单方法。

## 5.2 简要介绍

### 步骤 1 将支持企业工作融入机构使命之中

支持中小型林业企业机构的核心目标各不相同，有的以环境保护为重点，有的则以减少贫困为目标。有限的资源可能使得对小型林业企业的支持像是一种奢侈。然而，当地森林社区的商业雄心与可持续森林经营结合，这是一条日益受到推崇的保护森林并减少贫困的途径。

证据表明，促进社区林业企业在减少毁林方面的作用要比在保护区方面的作用的成功率高<sup>46</sup>。如果森林能为当地人获得利益，森林就会保留下来。通过商业盈利是减少贫困可行的选择之一。

无论从环境保护的角度还是从减少贫困的角度，支持中小型林业企业是一个一致的主题，它能针对一系列共同的环境和发展目标给所有人带来好处。将它明确成为机构使命的一部分，可以帮助确保企业支持工作和其他现有项目之间思想和资源的相互交流。

### 步骤 2 通过收集中小型林业企业背景信息加快速度

尽管近年来各国对中小型林业企业的研究有很多<sup>47</sup>，但在大多数国家中，除了那些正式的、通常也是大规模的木材生产企业以外，小型林业企业的数据库通常都很少。因为在很多发展中国家，中小型林业企业（尤其是非正式的企业）集中了林业部门的大多数活动，新的数据收集工作通常必须在企业支持工作开展之前进行。正如模块 4 所述，有利于中小型林业企业的促进支持需要去熟悉不同的参与者：

- 中小型林业企业及其协会（核心市场）；
- 技术、财务和业务支持服务提供商（支持市场）；
- 其他相关机构和项目，如非政府组织和行业机构；
- 政府机构、政策和法规（商业环境）；
- 更广泛的文化和地缘政治环境。

要走到野外，或者至少收集各种背景的代表性样本、收集者是谁、在做什么的信息，这项工作没有捷径。应该尽可能地详尽，对每种背景的代表性样本进行研究。其中包括编制有用的联系人列表，就森林产品价值链性质和感知的机会和限制的问题，询问尽可能多的人。模块 6（尤其是这个模块）、7、10 和 16 详细地介绍了如何去开展这项工作。

### 步骤 3 工作的重点是可管理的和有前途的分行业

在中小型林业企业中，两面性的结构通常很盛行<sup>48</sup>，这两个方面就是：

① 大量非常小的、位于农村的、低投入低产出的企业急剧增加，以便在

46. Porter-Bolland et al., 2011.

47. Auren and Krassowska, 2003; Lewis et al., 2003; May et al., 2003; Saigal and Bose, 2003; Sunand Chen, 2003; Thomas et al., 2003; Kaboré et al., 2008; Kambewa and Utila, 2008; IIA, 2008; Nhancale et al., 2009; Gebremariam et al., 2009; Luo et al., 2009; Phimmavong and Chanthavong, 2009; Utz Che, 2009; ANSAB, 2009; Osei-Tutu et al., 2010.

48. Arnold, 2006.



容易接触到资源的地方满足家庭需要，很少有一些资金和技术短缺方面的障碍（这些企业在应对穷人的战略方面非常重要）；②数量较少、规模更大、生产力更高的企业往往与城市或城郊地区连接，这些企业能够应对市场机遇，但需要资金和技能来建立（这些企业在摆脱贫困方面很重要）。对于许多类型的发展援助来说，面向小型企业是合理的，但企业的支持项目最好能引导更高效的价值链的升级（框图 10）。

### 框图 10 为加纳小型林业企业的支持措施排序

森林联系联盟合作伙伴“加纳特罗蓬博斯国际”进行了调查研究，以便提供在加纳的中小型林业企业分行业的全面概况。然而，仍然难以规划出能帮助非正式的、孤立的中小型林业企业（大多数这类企业经营有些非法）的路径，帮助他们实现减贫和可持续资源经营。我们发现这些中小型林业企业面临许多挑战。它们不清楚做什么、从哪里开始。调查研究结果提供了加纳中小型林业企业的分类情况，在每个类别中列出了所有中小型林业企业的名单。但是，它没有提供加纳特定区域中小型林业企业所面临的挑战的细节、经营这些企业的人员状况、他们的优先需要和企业的其他具体信息。

通过与项目指导委员会一起审议，得出的结论是：第一要务是应该更好地把握主要的中小型林业企业。该行动的第一步是确定哪些中小型林业企业是项目应该关注的重点。从一份 26 个中小型林业企业类别的调查分析研究报告的列表中，本委员会根据从事商业性活动的人数和产生的收入，确定了 14 个类别具有“真正”的扶贫潜力。由于调查分析研究提供的具体企业信息有限，所以下一步要编制一本资料书，更详细地介绍这 14 个分行业。资料书草稿完成于 2011 年，它提供了这 14 个中小型林业企业分行业的活动中心、生产者、加工者、当地市场、出口商、法规、支持机构、机遇与挑战的信息，还提供了加纳中小型林业企业业主和服务供应商协会 / 团体的信息。这些信息表明，在蜂蜜和木炭方面，进一步支持活动可能很快见到成效。

指导委员会同意的下一步工作是：加强加纳中小型林业企业业主在这些分行业内的联合或组合，并促成加纳中小型林业企业协会全国联合会的设立。如果没有适当的组织，在行业管理过程中，代表权就成为一个问题。根据促进措施计划，一旦促成这些协会和联合会，促进活动就会转向两个分行业（木炭和蜂蜜生产）的活动，并根据个别中小型林业企业的特殊需要，转向这些企业。这项计划是：先在一般水平上开始促进活动，然后缩小到主要的中小型林业企业，最后集中到个别中小型林业企业，这项计划被证明是值得推广的。

要找出更高效的价值链，则需要制定一套标准，促进者要让调查分析工作中遇到的不同的价值链都以这个标准为准。从本质上讲，这需要找出各种价值链：

- 随着收入的提高，对产品或服务的需求上升（人们不再从野外采集产品，而是开始从商店购买产品），而不是随着收入的提高，对产品的需求下降；
- 生产过程不容易被大规模制造效率所超越（例如，与大型工厂相比，



在小型木工车间生产家具的成本效益相同，甚至更高。)

- 随着竞争力的提高，可以以一种渐进的方式，使生产过程变得更加有效（例如，可以将机械工具逐步添加到一个木工车间里），而不是因为劳动力等成本上升，产品竞争力下降（例如，生产手工编织的篮子）；

- 生产过程较长的部分产品可以通过外包，让小生产者高效地生产。

在没有定量的时间序列数据时，要根据如上所述的标准，做出有根据的预测：应该在哪里集中精力（或使用模块 9 步骤 2 中的那一套更详细的标准）。

如果有数据可以使用，那就使用这些数据。例如，在非洲南部和东部，就业于木材加工企业的人数每年增长 31%，但在竹、藤、草加工企业，年就业增长率仅为 3%。在木材加工企业，55% 的新增就业岗位来自于现有企业规模的扩大，而竹、藤、草加工企业 80% 的就业岗位来自于新建的企业<sup>49</sup>。因此，与竹、藤、草加工企业相比，木材加工企业有更大的潜力实施企业支持项目。

#### 步骤 4 与客户一起制定项目的愿景

结识分行业内真正的企业家，了解市场（模块 7），并开展参与式价值链分析（模块 10），这些方法有助于对活动进行合理的排序。在促进活动由一个生产者组织（例如企业协会）执行的情况下，要更多地融入客户的互动和价值链知识。对外部促进者来说，一旦特定的分行业被选定为核心市场，就要为这类中小型林业企业制定出正确排序的促进计划（框图 11）。

#### 框图 11 为老挝制定分行业计划和排序促进工作

老挝人民民主共和国的企业发展顾问（EDC）开发了一项支持中小型林业企业的计划。企业和发展顾问联合成立了发展咨询公司。在联合国粮农组织资金的扶持下，企业和发展顾问开始收集中小型林业企业的信息，列出优先安排的活动，并排出先后顺序。

根据对各种中小型林业企业价值链的分析，通过选择，作为进一步发展对象的 4 个分行业是：竹藤家具、桑皮和 2 种药材，即高良姜（galangal）和小豆蔻（cardamom）。通过价值链分析，村级生产者和镇上的生产者/交易商这两类可能是中小型林业企业的主要类型。

在作出这个选择和分析之后，第一步是和各村级生产者小组一起讨论他们的需求，并鼓励他们努力作为一个小组参与工作，这样使双方的工作都更简单；下一步是通过建立村级通信系统来提供市场信息，还建立了一个网站，以鼓励在国家层面建立联系，并培养人们对正在开发的产品兴趣。随着工作取得进展，村级的促进工作正在引导生产者团体组织起来，以便加强与金融服务和商业培训机构的联系。

中小型林业企业主动参与是关键。举办早期的培训班，让他们学习编制他们的愿景是一个很好的开始。“愿景规划练习”只是让目标企业陈述他们的愿望，要根据参与企业的类型调整练习的模式。

有许多工具可以帮助明确企业支持计划的愿景（框图 12）。框图 13 中描述的是印度薪材采集者形象化的愿景规划练习的案例。

49. Arnold et al., 1994.

### 框图 12 使用“权利、责任、收益”（3R）框架支持埃塞俄比亚的小型林业企业愿景规划练习的实例

在埃塞俄比亚实施的非木质林产品——参与式森林经营（NTFP-PFM）项目原本采用的一个理念“通过非木材林产品的本地化来减轻对森林的压力”，措施侧重于庭院养蜂，并与改善农业/土地管理的举措相结合。

本项目成立了非营利机构（森林经营协会）专注于森林保护，撇开中间商，有独立的营利性销售机构（私人有限公司）直接出售本地生产的非木质林产品，以便获得更高的售价。在森林保护取得一定成功之后，项目团队又与社区成员进行探讨，修改了“权利、责任、收益、人际关系”（4R）方法 [去掉了第 4 个 R，即人际关系（Relationships）]，其激励措施是：

首先，他们要求村民在卡片上描述几个标准：①在项目实施前后，对安全的权益或所有权的感受；②对森林经营责任的感受；③从森林中获得的收入占家庭总收入的百分比指标。

通过讨论，将这些卡片分组，给每人 10 粒种子，他们各人根据自己对每个标准的判断将种子放入代表两个类别的两个圆圈里（每人共 20 粒种子）。一个类别代表参与项目之前，另一类别代表参与森林经营项目后（10 代表 100%，0 代表 0%），然后计算项目实施前后的百分比。

在项目实施前后，人们对权益的感受从 33.75% 提高到 55%，对“责任”的感受从 38.75% 上升到 56.25%，但对“收入”感受从 66.25% 下降到 65%。在后来的讨论中，项目组意识到，他们需要采取另外一种不同的理念，即“通过利用来保护森林”。这样，项目组将试图减轻对森林的压力为目的转到努力帮助小型林业企业从林区增加收入，从而给社区更大的动力去保护森林。

通过将项目愿景与已经在森林中运营的小型林业企业结合起来，本计划已经取得了更为显著的进展，并将自身与遍及埃塞俄比亚的其他参与式森林经营（PFM）项目看齐。

### 框图 13 愿景规划练习点燃了印度薪材采集者对企业的希望

森林管理学习小组于 2007 年 12 月 4 ~ 7 日在印度博帕尔举行了第四届国际会议，并和中小型林业企业一起进行了一系列的愿景规划练习。这次会议的国际主题是“让小型林业企业合作，更好地实现林业方面的社会正义”，它包括实际的野外考察，以便将中小型林业企业的希望和担忧展示给外国观众。

在博帕尔以外的农村地区，薪材采集者聚集在一个社区签署协议，共同经营森林。经过介绍并设置一些期望的目标之后，给薪材采集者 A4 纸和记号笔，要求他们画出自己和所在企业最理想的状况。所有愿景都是有效的观点，项目组要求采集者解释各自图画的意思。草图都放在独立董事会那里，而且如果时间允许，可以将具有类似特点的图画归为一组。共同的因素（例如希望一起分担运输成本或者需要维持资源基地）则成为进一步讨论的基础。



愿景规划练习点燃了印度薪材采集者对企业的希望

5

这样的练习可以为参与式价值链分析铺平道路，本分析方法将在模块 10 中更为详细地描述。

核心理念相当简单：与广泛的市场参与者合作，共同找出市场体系中的困难和机会，让他们建立起自己的战略，以便利用机会、克服困难。“实际行动”项目从他们在孟加拉国、秘鲁、斯里兰卡、苏丹和津巴布韦的工作中注意到，从分析转向行动取决于“在整个过程中产生的人际关系、知识和信任，具体的行动由市场的利益相关者达成一致，以改善市场系统（由商业环境、市场链、投入和服务提供商组成）”<sup>50</sup>。早期的促进者/客户研讨会研究解决方案的愿景和实施结果，可以帮助其有一个良好开端（模块 3）。

### 步骤 5 有适于促进计划资源和时间表的退出策略

随着时间的推移和企业（和促进者）的发展，促进的活动也在变化。促进者提供信息后开始行动，介绍不同的参与者相互认识，帮助生产者组成有益的组织，为服务提供商进行能力建设，并促成市场体系的建立，这个市场体系将核心市场中的中小型林业企业与服务市场中的服务供应商联系在一起。

随着众多分行业 and 个人的陆续参与，通常促进结束点，或者不需要结束点。如果促进工作已经融入到机构使命中，并且能从多个正在进行的项目中获得资金，促进作用还可能有效地持续。然而，在现实生活中，通常会有现实的担忧（如项目资金中断）。由于有这样的限制，一项明确的退出战略显然对各方都有利。最近在小型企业培训项目（SEEP）网络（<http://www.seepnetwork.org>）上的讨论表明，还没有完整的工具包来帮助促进者设计出好的退出策略，或者评估什么时候退出是合适的。根据这些讨论，提出了以下建议<sup>51</sup>：

- 与市场主体明确沟通，并从一开始就告诉他们：促进者的任务是什么，项目资金持续的时间。

50. Griffith and Osorio, 2006.

51. Osorio, 2008.

- 在整个过程中，促进者要尽可能地退居幕后，并为市场参与者创造对话的空间和机会，明确这是他们的市场。

- 不要承诺做不到的继续参与。
- 只要有可能，就要避免给予补贴。
- 明确并不断审视在努力促进的是什么样的商业理念。
- 明确设立成功的指标，指标包括初期组织（incipient organizations）的参与，这些组织可能会充当目前促进者的角色。

- 在相互同意的一段期限内监督这些初期组织，期限长短通常由促进者的资源或项目期限来决定。他们能有商业利益是可以离开促进行动的标志。缺乏商业利益可能表明促进者应该退出。

- 从项目方案设计一开始，就让相关的服务提供商参与进来，无论它们是公共的，还是私人的，这样它们就与促进者的核心市场不断发展长期合作关系。

- 保持与多个利益相关者的对话，用他们的直觉和促进者的直觉决定采取新行动的时间。

### 步骤6 设法与支持对象保持联系

知道如何将活动排序以及何时退出，这需要良好的沟通。因此，从一开始就要制订好沟通策略，这是任何支持计划的重要考虑事项（详见模块9）。

## 5.3 关键技巧

- 促进者越是将促进企业支持融入到自己的其他环境和发展目标，工作和成果就越可能持续。

- 把促进工作想象成对话的连续循环，从切入点介入、促进一项干预措施、退出、鼓励进一步对话。

- 各种信息对于良好的促进工作特别重要。如果没有这些信息，请与拥有这些信息的人建立联系。

- 先从最有前途的分行业、最积极的小型林业企业开始。成功最容易孕育新的成功，有成功愿望就可能一遍又一遍地尝试。一般小型企业失败的几率较高。

- 促进者要真正与正试图支持的客户并肩同行。了解他们越多，对他们的帮助就越有成效。

## 5.4 更多信息

《企业发展影响评估信息服务》列出了促进企业支持所需要的一些通用步骤<sup>52</sup>：

<http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/HowtoSupportBusinessDevelopmentServices.pdf>

《2006年读物·私营部门发展》概述了促进企业支持的各种切入点以及随后如何将它们编写成为工作方案<sup>53</sup>：

52. EDIAIS, 2003.

53. Miehlabradt and McVay, 2006.

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

提交给德国技术合作公司的报告分析了如何规划活动并给活动排序，指出将“市场体系的发展”作为一种评估方法，就不能低估树立大众意识所需的时间<sup>54</sup>：

[http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation\\_BDS\\_concept\\_0206.pdf](http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_concept_0206.pdf)

---

54. Waltring, 2006.



## 模块六 开展必要的背景调查分析

编写人：邓肯·麦奎因

6

照片版权归邓肯·麦奎因所有



在加纳库马西附近，评估社区企业活动





## 6.1 主要目的

本工具介绍了几种途径解决普遍存在的、与决策和提供服务有关的小型林业企业信息缺乏问题的方法。它概述了几种有用的方法，以收集不同国家这类企业的规模、性质的数据及企业所面临的挑战。这里引入了一组不同的类别，在这些类别中，应当收集数据，以提高行业的知名度，确定其中的主要分行业，在企业层面评估一些主要的机会、制约因素以及优先进行促进干预的领域。

## 6.2 简要介绍

### 步骤 1 明确调查分析的目的

中小型林业企业的调查分析是一项初步研究，它可以帮助国家机构了解小型林业企业，了解它们需要什么样的支持（框图 14）。调查分析汇集了相关信息，这些信息让促进者能描绘出前进的道路。调查分析不应该是对于一个国家中小型林业企业各方面的权威性研究，也没有必要涵盖所有的森林价值链。事实上，本工具包中后续的许多模块必然会加深促进者对特定区域企业支持的理解（例如，模块 7 关于支持服务的规划和标准设定；模块 10 关于价值链分析；模块 16 关于为变革而进行的政策调研等）。

#### 框图 14 对布基纳法索的小型林业企业进行调查分析

基于布基纳法索及其他萨赫勒 (Sahel) 地区的森林类型，小型林业企业发展大多围绕非木质林产品进行。在森林联系联盟的框架内，非政府组织树木援助 (Tree Aid) 开展了一系列活动，包括在布基纳法索开展小型林业企业的调查分析研究。研究的主要目标是：填补现有的布基纳法索中小型林业企业数量及经营状况的信息空白，突出中小型林业企业的类型、它们的产品和市场，突显中小型林业企业的潜力和面临的挑战。

这项研究是以文献评述和对现有的中小型林业企业的调查为基础的。调查工作于 2008 年 3 月进行，针对不同类别的参与者，采用个人问卷、团体问卷调查和半定向的采访等方法，参与者包括：生产者/采集者、加工者、贸易商以及在非木质林产品部门经营的支持服务。中小型林业企业协会也被列入调查范围。

在这项涉及 12 个主要非木质林产品、六个大区的研究中，共有 169 名参与者接受了调查。此外，还在博博迪乌拉索 (Bobo-Dioulasso)、法达奥戈尔曼 (Fada O' Gorman)、瓦加杜古 (Ouagadougou)、瓦希古亚 (Ouahigouya) 和腾科多戈 (Tenkodogo) 会见了支持组织，这些组织有的直接运作（直接支持中小型林业企业），有的间接运作（支持一般的中小企业或微型企业）。

调查结论是，非木质林产品部门在布基纳法索普遍受到忽视，没有有效组织，不正规，但是在改善经济、营养、健康和环境等领域有很大的发展潜力。研究建议，在立法、市场开发和支持服务层面，要采取不同的措施。本研究结果已经在西非地区分发了 1000 份法语版打印件。需求正在不断增加，更多份的英语版电子稿已经发往世界各地。

调查分析应该能提供促进过程的起点，并尽可能地全面（即只要时间和资源允许，应覆盖尽可能多的林业分行业和价值链，并尽可能地详细）。参与森林联系联盟的各个国家团队的经验表明，开展中小型林业企业调查分析的过程可以帮助达到以下目标：

- 让机构人员更加熟悉能够影响或已经参与了小型林业企业支持工作的主要参与者和项目；
- 高调宣传中小型林业企业的重要性，使它们能够受到决策者、商业服务提供商和金融服务提供商的关注；
- 提供一个信息基础，在此基础上来规划促进支持企业的工作（例如，确定面临相似挑战的中小型林业企业集群，可能会在协会里一起有效地工作，对于服务提供商来说，可能会形成一个有利可图的客户）；
- 为了进一步的详细调查，开始确定特定价值链的挑战（在本工具包后续的模块中再详细介绍）。

### 步骤 2 明确在调查分析中使用的术语

对于促进者来说，并不清楚什么样的企业才算是小型林业企业。在不同国家，林业企业的定义是什么，以及它是否属于“微型”“小型”“中型”或“大型”可能也不同。开始时，通常最好用一个广泛的定义，林业企业是既包括出售木材产品或非木质林产品的企业，又包括提供森林经营、森林旅游、森林保护、环境保护或野生动物保护服务的服务企业。这也包括正规企业 and 非正规企业，即使非正规企业的统计数据很难找到，但它们往往占了大多数。

### 步骤 3 确定合适的团队来进行调查分析

在选择由谁来开展中小型林业企业调查分析时，要考虑的重要因素：

- 由于调查分析提供了一次极好的机会来启动社会网络、建立相关的联系，这将有助于促进今后的工作，所以至少有一名项目组成员来自拟议中的国家机构中心。
- 所有调查分析都需要有范围广泛、背景完全不同的被调查人的参与，既有与决策者面对面的会谈，又有社区森林生产者的集体会议。所以，在项目团队中能有一名熟练的沟通者，并熟悉参与式方法，将是一个优势。
- 可能有语言方面的问题。在许多情况下，中小型林业企业被边缘化正是因为沟通有障碍。例如，他们说的是方言而不是国家通用语言，有一名能熟悉当地方言的工作人员是必不可少的。
- 一般的企业管理和特别的森林经营管理都需要复杂的多种技能。要了解该领域的情况，调查分析团队能掌握这些技能是非常有用的。
- 成本问题。在不可能采用由理想的、多学科人员组成的研究团队的情况下，可采用那些能够与关键的利益相关者进行沟通的，并属于国家机构中心的人员。要特别注意培训好统计员/数据采集员，在有多个野外团队收集信息时尤为重要。如果有条件，应带领团队进行简短的问卷或面试示范练习，使获得的信息一致且质量高。

#### 步骤4 有提供反馈意见的关键人员参加

如果调查分析的目的之一是提高小型林业企业在决策者中的形象，那么在调查分析的设计中就应该包括决策者。启蒙培训班以及在报告出版前向主要决策者（如林业部门或其他商业支持计划和金融机构）提供草案并征求他们的意见，可以提高他们对这些报告的关注度。同时，要建立一个审查小组，以检查结果的准确性，并审查其他人是否了解该结果。

#### 步骤5 制定符合逻辑和广受关注的报告框架

任何调查分析的质量往往取决于系统地收集不同地点、不同类别信息的程度。很多时候，昂贵的野外调查工作仅仅提供了止痛药式的结论，因为研究人员没有带来涵盖所有感兴趣领域的相关问题清单，他们未能写下被调查人的应答情况，或者他们在分析所有与特定类别相关的材料时偷工减料。被调查人群体的观点往往在报告时未能完全展现出来，或者由于缺乏详细的记录，导致在翻译时表述不清。数字数据（例如产量和成本方面的数据）往往对决策者是最有说服力的，但最容易被研究人员忽视。

首先确定希望搜集数据的信息类别。例如，最近国际环境与发展研究所（IIED）<sup>55</sup>有关中小型林业企业调查分析采用了以下结构：

- 背景
  - 林业在全国的状况和范围；
  - 作为本次调查分析基础的前期工作；
  - 本次调查分析的目标和工作方法。
- 中小型林业企业现状
  - 该国对中小型林业企业的定义；
  - 不同的产品型中小型林业和服务型中小型林业企业的类型，附汇总表，以数量、大小和营业额记载企业的规模（例如薪材和木炭、非木质林产品采集者和加工者、木材采伐、初级加工者、次级加工者、野生动植物和旅游企业）；
  - 分行业更详细的说明（包括数字、规模、就业人数、地点、所有权模式、价值链结构、与其他企业的联系等）。
- 管理
  - 在林业部门内、外，对中小型林业企业有影响的政策和机构的性质、影响力和有效性；
  - 影响中小型林业企业的政策和法律，包括在权力下放后政策和法律的变化（如工商登记、劳动法、土地使用与使用权、森林采伐权、环境影响评价、运输许可证、出口许可证等）；
  - 在现场，法律是被如何解读并执行的（政策与实践之间的差别可能较大）；
  - 正式性和非正式性（非法性）所达到的程度和所采取的类型。
- 市场与金融
  - 市场信息来源；

55. Auren and Krassowska, 2003; Lewis et al., 2003; May et al., 2003; Saigal and Bose, 2003; Sunand Chen, 2003; Thomas et al., 2003; Kambewa and Utila, 2008; Nhancale et al., 2009.

- 鉴于全球化的因素，不同产品的总体趋势和能感受到的前景；
- 投资方式（包括外国直接投资）；
- 国内与出口机遇的平衡，各企业面临的共同挑战；
- 金融配套服务的性质、可用性和最后的使用范围；
- 保险或担保问题；
- 其他影响盈利能力的税收与财政规则和政治；
- 各项支持计划和它们提供的内容。
- 劳工问题、协会和企业的支持
  - 一般就业条件、代表的可能性；
  - 正式和非正式团体的数量和类型；
  - 它们的主要目标；
  - 在组织和聚合生产、培训、质量控制、营销策略代表方面，它们给会员企业提供了什么；
  - 冲突管理；
  - 其他外部业务服务提供商的类型和规模；
  - 能感知到的支持有效性。
- 主要的挑战、机遇和结论
  - 需要优先解决的障碍表；
  - 有提升机会的关键分行业；
  - 参与者应该为完成目标做些什么工作。

### 步骤 6 设计信息收集的策略和过程

研究预算很难满足收集尽可能多信息的需求。解决方法在于平衡不同的研究内容和用于这些内容的预算。促进者可考虑通过以下方法（框图 15）收集信息：

- 文献综述——不浪费其他研究人员在过去已经作出的努力。经常有大量的有用信息隐藏在未发表的咨询报告及其它类似材料中。从关键的联系人那里得到这些信息并且正确地引用这些信息，将有助于完善知识体系。

- 实地考察——重点关注特别重点的森林区域或分行业企业群，它可以提供全国不同地区现状的精确而简单的印象。可以通过统计抽样来推算全国中小型林业企业的数量、类型、就业人数、增加价值活动的水平等。不要低估拍照或视频剪辑的价值，因为这些影像资料可以帮助企业制造出更具吸引力和说服力的最终产品。

- 访谈（现场采访或通电话）——会获得企业家本人、各级政府部门、服务提供商或支持机构的观点。采访价值链上不同的人员（例如，从蜂蜜采集者到加工者再到村里的店主人）特别重要，这样做可以帮助发现价值链升级中的矛盾和障碍。允许人们对相关问题畅所欲言，表明自己的观点。

- 对话——这是提高成果质量和宣传效果的有用工具。可以通过召开会议来讨论报告草案（以便接受评论，并加深与会者对报告的印象），还可以允许利益相关团体参与讨论，提出建议。例如，让一个特定的利益相关团体在卡片上写出他们的主要问题和建议，让他们共同将这些问题和建议分成几组，用民主的方法选择他们认为最重要的问题。每个组可指定发言人在与其他组进行结构化辩论时交流这些想法。奥哈拉（O'Hara）鱼缸辩论方法<sup>56</sup>就特别适用于这个方面（框图 16）。

56. O' Hara, 2007.

## 框图 15 为调查分析莫桑比克中小型林业企业收集信息

在 2008 年中期，由 1 名社区林业专家、2 名来自非政府组织“中心活跃土地 (Centro Terra Viva)” 的小型企业开发人员、1 名来自艾都阿多·蒙德拉内 (Eduardo Mondlane) 大学的林业专家组成的团队开始着手收集莫桑比克中小型林业企业的信息。他们把数据收集分为 7 部分：介绍材料，中小型林业企业分行业和企业的数据、治理、市场和金融，联系协会，以及劳工问题。

本团队在马普托进行了文献综述。虽然关于莫桑比克中小型林业企业的具体文献没有多少，但是这为分析林业部门或一般中小型企业的多项研究提供了一个很好的开始。

然后，本团队制定了一项抽样策略，并对全部 10 个省份进行了实地考察。根据马佐里 (Mazoli) 于 2007 年估算的每个省森林面积占全国的比列，有几个省设立了 2 个考察现场 (共分布于 16 个区)。本团队在每个区选择了几个企业，考察方式：每个类型中至少考察一个企业。主要根据交通条件决定具体考察的企业对象。区政府的工作人员帮助研究人员确定考察的企业，并充当翻译。他们采用半结构访谈的形式，评估主要的机会和限制因素。

本研究小组还与林业部门专业人士和学者一起实施了半结构式访谈项目，用事实证明从文献中获得的结论。他们将调查问卷分发给国家、省、区 3 级林业部门专业人士、林业企业所有者和服务提供商。

6

版权归属邓肯·麦奎因所有



森林联系联盟的成员使用鱼缸辩论法讨论联盟的未来

## 框图 16 在马拉维用鱼缸式辩论法向不同利益相关者宣传政策建议

在理论上，可以根据可持续经营计划对马拉维的木炭进行许可证管理，但迄今为止并没有发放许可证，尽管木炭是马拉维继烟草和茶叶之后的第三大产业。在 2008 年 12 月召开的森林治理学习小组国际会议上，全国性的木炭生产调查分析（“木炭—现实”）正式启动。调查结果揭示了这种非法的但却是潜在的绿色和减贫能源的规模。

会议上，将调查结果提交给了主要决策者，决策者又分为几个小组访问了不同的利益相关者群体，包括木炭生产者、新的社区共管街区委员会，以及当地那些与林业部门合作、关闭非法木炭生产的环保团体。每个小组分别集思广益，讨论他们认为哪些是主要的问题，并分别提出政策建议。随后各小组集中在一起进行“鱼缸式辩论”，这是专门设计用来发表不同意见，并给机会来为这些意见给出理由，然后辩论这些意见的方法。“鱼缸式辩论”的优势在于，这种方式不允许特定的个人支配讨论。

在约 2 小时内，60 人辩论了 4 条不同的政策建议。在房间的中央放了 4 ~ 5 把椅子，彼此面对面构成“鱼缸”。另外约 60 把椅子排成一个大圆环，大多数人就坐在这里。一张活页挂图只展示一条政策建议。为这条政策建议推选的演讲者有 3 分钟的时间在中央位置边走边陈述理由。之后，应答者（支持者或批评者）坐在中间位置来辩论这个问题。只有那些坐在“鱼缸”中心的人（以下简称“鱼”）才被允许发言 1 分钟。每次只允许一个人发言，谁先到中心谁有机会发言。只要中央有空着的椅子，就可以有多人来到中央位置。应答者在发言之后，必须立即离开中央位置，返回到外环等待，直到至少有 1 名其他应答者发言完毕离开且中央位置有空位时，他才可以再回到中央位置。在每个辩论者都发言之后，最初的提议者被允许做 1 分钟回应。用 3 张时间卡（一张是“3 分钟”，一张是“30 秒”，一张是“停止”）来定时，这被证明是促进者进行时间管理的有用工具。

听到贫穷的木炭生产者对善意的、负责森林保护的官员说出他们迫切需要谋生，这是非常震撼的。在这种情况下，在所有的立场观点都经过辩论之后，鱼缸式辩论才结束。也可以以另一种方式结束：在房间的一侧放置“同意”的卡片，另一侧放置“不同意”的卡片，在立场观点都讨论后，要求到场者站在他们同意的那张卡片的一侧，并询问是否有人在辩论时改变了主意、为什么会改变，此方法一直用到结束。

### 步骤 7 启动调查分析

收集有用的信息仅仅是个开始。重要的是将这些信息进行同行评议，可能用到前面步骤 4 中所描述的反馈面板。有几个国家团队采用了在研讨会上提交的信息草案，征求反馈意见。这一做法在填补知识空白时也很有用。

完成调查分析后，要将报告提交给合适的人。清晰的图表可以揭示报告的内容，显示读者想要的内容<sup>57</sup>。国际会议上的快速实验表明，彩色封面的材料会比黑白封面的材料更容易引人注目。报告要简洁、出人意

57. Tufte, 2001.



料（例如使用新的数据）、可信（例如提供定量的数据）、具体（例如使用大量的实例），并用触动人们情感的故事和图像，这样可以加深人们的印象<sup>58</sup>。

一旦宣传材料准备就绪，启动活动就能帮助提醒合适的人。与媒体建立联系（例如联系新闻俱乐部），并准备简短新闻帮助传达重要信息。

### 6.3 关键技巧

- 与当地合作伙伴合作，找出拥有足够经验、掌握小型林业企业部门、生产出高质量产品的主要发起人。

- 规定收集不同类别的、有价值的信息的范围。强调以下方面数据的重要性：全国不同产品类型的消费量、出口量和出口值、分配给中小型林业企业进行生产的土地面积、企业数量、就业人数、财政收益等。这些数据可以起到双重作用：一方面提高林业部门的地位（当调查分析报告发布时），另一方面是帮助促进者优先考虑应该重点扶持的分行业。

- 进行定性描述。详细记录小型林业企业经营者对相关问题的谈话内容。

- 投资于整个评议过程。吸收一些参与了小型林业企业支持活动的国内参与者来评论和宣传活动结果。

- 与各种人一起，在关键事件中使用该报告，并建立对该方案的支持。

### 6.4 更多信息

对于如何形成中小型林业企业调查分析报告，现在还没有现成的指导方针，但就优缺点而言，以前也有很多例子可以提供一些见解<sup>59</sup>。见如下实例：

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/9538IIED.pdf>

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13546IIED.pdf>

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13553IIED.pdf>

58. Heath and Heath, 2007.

59. Auren and Krassowska, 2003; Lewis et al., 2003; May et al., 2003; Saigal and Bose, 2003; Sunand Chen, 2003; Thomas et al., 2003; IIA, 2008; Kaboré et al., 2008; Kambewa and Utila, 2008; Nhancale et al., 2009; Gebremariam et al., 2009; Luo et al., 2009; Phimmavong and Chanthavong, 2009; Utz Che, 2009; ANSAB, 2009; Osei-Tutu et al., 2010.





## 模块七 规划和基准测试支持服务

编写人：丽娜·查克拉巴蒂 罗比特·马戈特拉

版权归邓肯·麦奎因所有

7



在圭亚那评估对技术支持的需求



## 7.1 主要目的

本工具介绍了一些步骤，通过这些步骤，促进者可以对中小型林业企业的服务提供商进行识别和定位。本工具介绍了一些要素，这些要素将在价值链分析和市场规划（模块 10）中再作进一步探讨。本工具论述了如何测试、比较这些服务提供商，以便使中小型林业企业能选择正确的服务提供商，实现其商业价值。一个关键的要素是要与中小型林业企业建立密切联系，鼓励并促进它们与服务提供商合作，在开始时提供商可能不愿意提供服务，这时需要为服务进行先期投资和付费。

## 7.2 简要介绍

### 步骤 1 首先要考虑需要提供服务的中小型林业企业的性质

促进者最有益的功能之一就是，将中小型林业企业与可以帮助它们的人们联系在一起。本模块为识别和评估服务提供商（或称为供应商）提供决策支持。

在不同环境条件下，发展和维持中小型林业企业最重要的限制条件是缺乏支持服务和经过培训的推广资源。为明确目标，现将中小型林业企业分为 4 大类，以便使促进者能够为满足所支持的特定的中小型林业企业制定具体的建议。本分类法是根据不同的规模和成熟度进行的。

第一类：产品不多，通常只能维持基本运营。在大多数情况下，这些中小型林业企业只能季节性地运营。企业通常为低收入家庭所拥有，依靠家庭中的女性进行经营活动。在很多情况下，这些企业可能是“一次性”的，它们在下一个季节就可能由于不确定的投资不再运营。在某些情况下，这类中小型林业企业在不同的季节依靠不同的产品来维持其基本运营的需求。

第二类：单一活动的企业，全年运营，如果本地货源不能持续地供应，就依靠其他的相关货源。大多数中小型林业企业由家庭经营，但由个人领导，并定期或者根据需要，从私人或其他来源获得某些投资。

第三类：成长型中小型林业企业。这里的投资是用于企业升级的（模块 4 步骤 4 中描述的 4 种类型）。例如，提取香精油转型为生产香料。在这些企业中，男性数量明显多于女性数量。

第四类：最高形式的中小型林业企业。这些中小型林业企业在能力和商业知识基础方面非常成熟，并且通常与金融机构有联系（而且是更正式的联系）。在大多数情况下，企业的产权和名称更加明晰、合法。生产线更加多元化、管理也更加复杂。

### 步骤 2 与中小型林业企业共同探索未来可能投入的领域

以上 4 类林业企业对提供服务的需求依次增加，但是获得服务的限制条件却很相似。目前应该设立并运行大量的、不同类型的服务，并通过服务，改进中小型林业企业的规模、资源、能力、利润和稳定性，包括但不限于 2 个相互重叠的类别的服务。促进者与选择的中小型林业企业部门会面，找出不同服务提供商之间的差距，可能用到下列清单：

运营服务或一般服务：

- 业务发展规划；

- 业务流程设计建议与咨询；
  - 簿记与账户管理；
  - 为信贷和保险服务编制投资建议书；
  - 金融服务；
  - 信息技术服务与咨询；
  - 市场营销和市场调研的一般方法；
  - 快递和运输方法选择。
- 战略服务或特别服务：
- 法律支持；
  - 库存管理；
  - 后勤（运输、电力、仓储、仓库）保障；
  - 投入品采购（原材料、技术、厂房和机械）；
  - 特定的市场信息；
  - 产品设计与开发（框图 17）；
  - 质量管理、保障和认证；
  - 销售支持；
  - 多元化规划；
  - 检疫服务（专为以出口为导向的部门）；
  - 碳信用额咨询；
  - 废弃物管理。

### 框图 17 为圭亚那手工艺品设计培训

圭亚那国内的许多印第安人社区通过他们的传统手工艺品支撑起该国日益增长的旅游经济。伊沃克拉马国际雨林中心森林联系团队的分析表明，手工艺品的设计是限制销售增长的瓶颈，也就是说，无论是从产品的类型上还是从产品的颜色和风格上，这种设计都没有为迎合旅游市场而得到优化。

为了改善目前的状况，于 2009 年 2 月在莫莱科拜（Moraikobai）、鲁珀特里（Rupertree）、苏拉玛（Surama）和三塔米欣（Santa Mission）村举办了由 2 位美国设计师参加的 4 个培训班。推动专家设计培训的目的是，与美国手工艺品设计的潮流对照，评估当前的手工艺品设计状况，并指出更可能被旅游行业接受的设计和色彩。手把手的培训帮助了当地工匠，使他们的传统设计符合款式和颜色的新想法。

### 步骤 3 通过规划扩大服务范围

在减少多余的服务选择项目时，不要忘记企业的特定目标群和它们需要的支持。促进者可以在向那些中小型林业企业开放的“天地”范围内，列出所有可能的服务提供商。比如，对于第二类中小型林业企业来说，这些企业规模小、志向有限，围绕它们半径 20 千米的范围作为其规划“天地”就足够了。而对于第四类企业，由于规模大、志向远大，它们的规划“天地”可以达到它们单位或者活动中心位置周围 500 千米范围甚至是整个国家。

决定规划规模的因素：

- 企业分类，正如上面对中小型林业企业进行分类的那样（欠发达地区的中小型林业企业往往需要较少的专业服务，并且从当地提供商那

里就可以获得)；

- 现在和未来对专业服务的需求 (在当地一般服务往往比专业服务要多)；

- 这些中小型林业企业形成团体，以便分担较远程的服务提供商的开支潜力；

- 支付服务费用的能力 (如果成本不是问题，那么就可以要求进行大范围的规划工作)；

- 时间安排和用于促进工作的资源，促进者要有足够的时间和资源来确定相关的服务提供商；

- 成功地寻找服务对象。如果在当地找不到服务提供商，有必要在更远的地方寻找，甚至要引入专家来培训培训师，来建设当地的服务能力。

#### 步骤 4 在规划范围内识别服务提供商

在明确中小型林业企业客户的要求、弄清在多大范围内搜索可用的服务提供商之后，下一步就是定位和识别服务提供商 (框图 18)。我们提倡用 2 种主要的方法来定位服务提供商：参考搜索和广告搜索。

**参考搜索**是指利用已有的工商登记和联系人查询相应的服务提供商的过程。可以从本地的公司目录 (如黄页或在线企业目录) 开始；另一种方法是在规划的位置范围内，确定并采访使用过相似服务的用户 (不一定是中小型林业企业当中的客户，其他价值链的用户也可以)。通常一个信息会联系到另一条信息，这样很快就可以建立起服务提供商的列表。

对于一般的服务，这些通常对于他们提供的服务来说是专有的，而对价值链却不是。例如，会计师不是专门服务于中小型林业企业的会计师。为了获得更多的专家服务，可能存在某些领域如公平贸易木材认证，在这里专家只与这个部门有联系。对于一些更一般的服务，可能会有一个居支配地位的协会或团体，在那里可以找到成员名单。在更先进的经济体中，简单的网络搜索可以帮助识别某些联系，经过一段时间这些联系可以发展成为更丰富的目录。重要的是要记录列表中的每个选项联系人的细节，并开始与每个服务提供商电话联系或见面，以便对他们提供的服务有个印象。

7

#### 框图 18 在加纳开发一个“黄页”业务服务提供商

中小型林业企业是约 300 万加纳人民获得收入的主要来源、补充来源或替代来源。但是这些企业改善民生的潜力尚未被完全挖掘出来，这是因为在林业规划和管理方面，这些企业还没有得到足够的支持。在正常的木材行业里，这些企业缺乏组织性、合法性和企业所有权的安全性。无组织的运作模式使得小型林业企业的所有者在获得支持服务方面十分困难。业主甚至不知道支持结构和服务的存在。另一方面，缺乏小型林业企业性质及其参与者方面的基本信息，这对提供支持服务提出了挑战。

为了应对这项挑战，森林联系联盟合作伙伴加纳特罗蓬博斯国际着手编制了一个“黄页”，它能提供 16 个主要类别的小型林业企业及其协会的信息，它们可以获得支持的现有商业开发服务或项目。“黄页”提供的具体信息包括加纳 30 个主要商业发展服务提供商的名称、提供的服务、联系信息，另外还有 8 个小额信贷服务，其目的在于，企业家对可利用的服务提供商了解得越多，那么服务提供商对中小型林业企业的认识机会就会越深。

**广告搜索**是面向服务提供商业广告的过程。如果时间有限，一条面向特殊种类的服务提供商的简单广告可以带来出奇的效果。这类广告的复杂程度不尽相同，通常包括如下内容：①中小型林业企业需要的一系列服务；②服务提供商的背景资料和经验，并将所需的信息列成清单（如客户名单、能提供的服务的性质、工商登记和专业背景等）；③在与广告中相关的领域，从他们已经服务过的2~3个客户那里获得证明人的联系信息；④主要工作人员的联系信息和个人简历；⑤这些提供商提供的服务的基本特点；⑥质量和投诉程序的保证（这是一个为支持决定的重要的评估/衡量准则）；⑦完成工作所需要的经费预算和时间；⑧答复的最后限期。

广告可以被人们口口相传，比如在特定的城镇聚会场所（如商会、社区会堂和交易中心等）张贴广告、当地报纸（取决于报纸在服务提供商空间范围内的流通情况，第一步就要确定这一范围）、收音机（社区电台、主流频道或者网络收音机）、网络发布，或通过更具体的服务提供商网络，如果这一网络已经存在并且广为人知。一旦收到回复，那就可能成为继续推进的基础。

## 7

### 步骤5 选择服务提供商

从广义上来说，中小型林业企业客户是否能可持续地发展在一定程度上反映出服务提供商的成败，因此选择正确的服务提供商非常关键，尽管在大多数发展背景下，服务提供商的可用性以及它们对于企业支持项目的可见性仍然是主要限制。已经开发出多个工具，用于帮助服务提供商自我评估它们的服务是否与中小型林业企业相关（Junkin, 2008）。但在很多情况下，独立的外部观点很有用。服务提供商特点的某些方面可以立即进行评估，其他方面只有在提供过一项服务之后才能进行准确地辨别。

版权归邓肯·麦奎因所有



在印度尼西亚爪哇评估当地一家锯木厂的能力

随着时间的推移，服务质量也可能会变化，所以定期评估（例如每2～5年）是十分重要的。可以通过一系列的标准来建立一个简单的评分表，以便让中小型林业企业客户区分不同的服务提供商。需要强调的是，各类别并不是按照重要程度的次序进行排列的，打分可以很简单，例如打分从0（最差）到5（最好）。标准包括：

**提供商 / 服务提供商的经验。**了解服务提供商运行的时间。优良的服务记录在一定程度上表明了服务质量（在商业上存活下来）。经验表明，提供商是能够服务于客户群体。例如，促进者和中小型林业企业客户可以确定，一个曾在印度大城市做过柚木家具市场分析的服务提供商是否能够对主要用于建筑与船舶制造业的木板进行市场分析；同样，一个曾在圭亚那按合规性要求出口金属的服务提供商是否能够成为正确的提供商，从而为木材出口提供建议、支持符合性满足。优化需求和提供商经验之间的匹配情况需要良好的判断，而这种判断能力得益于经验。

**价值观——最低成本对总成本。**虽然低价投标总是很有吸引力，但服务提供商需要在追求服务的最低价投标和完成更困难的任务之间做出抉择，这个任务就是，权衡在不同的中小型林业企业客户之间实现所期望的结果时的总成本（特别是经营成本）。从长远看，现在削减成本能够优化对中小型林业企业客户产生的影响吗？较低的报价只是反映了较低的服务水平，所以未来还需要增加投入吗？最低报价是否意味着给中小型林业企业客户带来的变化不切实际？最低报价是否包括足够的服务支持？

总成本不仅包括直接服务的采购成本，而且还包括解决方案带来变化的成本，例如企业内部能力建设，电力、人力资源和行政支持等资源使用的增加。通过明确考虑更加广泛的成本（即使这部分成本不容易计算），最低成本报价会被有效地质疑，而这可以有助于改善决策过程。

**交付能力。**在对服务提供商进行比较时，要了解提供商实施解决方案的能力。应该询问服务提供商，它是否已经显示出他们的解决方案的可操作性达到满意的程度，或者询问这是不是他们第一次试用的一种新方法。尤其是，当这项服务很复杂时（如认证、符合性支持、市场信息和市场评估等），重要的是，要根据他们的能力是只依靠该组织中的一个人，还是组织中有几个人都拥有必要的能力，来评估服务提供商的能力。如果这家企业中唯一具备高技能的那个人中途离职，那么提供商提供的支持服务就会受到损害。

**对支持服务的态度。**在采购主要的服务之前，要对提供商提供服务的意愿、调整他们的服务以满足需求的意愿进行评估，这叫“售前客户服务”。在签订服务合同并且完成首期付款后客户将获得服务，而互动的质量通常是服务种类的标志。

**证明书。**最好在征求过2～3个独立证明人的意见之后再要求服务提供商提供证明书目。做到这一点的第一种方法是，与服务提供商提供的证明人交谈，并询问他们是誰把他们介绍给了这个服务提供商，要将第二次证明作为所有评估的基础，这是去除部分提供商的一个步骤；另一个方法就是要求提供商提供客户名单并进行随机抽查，特别注意要抽查一些在同行业或同一个市场经营的客户。

**风险。**一个重要的衡量标准是尝试量化与特定的服务提供商相关的风险。他们的规模、财务信用和员工创造的营业额等等都能显示有用的



风险意识。

**服务提供商的实际表现。**因为促进者与中小型林业企业客户建立了密切联系，并促进服务的提供，促进者将能够通过与中小型林业企业客户的讨论，来评估不同服务提供商的实际表现。这些评估结果将对决定未来是继续采用或停止使用某个服务提供商的服务产生巨大的影响。

### 步骤6 分享提供服务的信息

如果一个促进机构能够汇编有用的信息，下一个挑战就是将这些信息按有用的格式进行编排（例如有着实用的业务发展和金融服务提供商目录的黄页）。它可能只是像一份有注解的联系人列表那样简单，也可能是像一份完整的、以网页为基础的服务提供商简介那样复杂，这要视所关注的那家中小型林业企业的类型而定。

为了避免产生依赖，促进者应尽可能地将自己的作用仅限于共享信息，而不是直接为他们提供的培训和服务付费。然而，在支持企业的开始阶段，带有补助的培训有助于在有些中小企业之间提高认识。

## 7.3 关键技巧

7

- 实地考察有助于我们做出决定。参观提供商的办公场所可以获得他们工作方法方面的第一印象。也可以与他们的实施团队会面，并考查他们的技能是否符合中小型林业企业确定的要求。

- 最好使用可证明的搜索途径找到服务提供商，而不是通过广告（发布提供服务的广告）寻找。如果一定要使用广告，要有证明书支持。

- 要尽可能地缩小为中小型林业企业服务的空间图。如果需要更多的投入或弄清更多情况，可跟随1名本地服务提供商。

- 服务提供商传授知识、培训企业家和中小型林业企业聘用的雇员的能力是一种关键技能，需要事先评估。服务提供商必须具备传授知识的技能。

- 让中小型林业企业参与选择过程。选择服务提供商对林业企业的盈利能力既有直接的影响，又有长远的间接影响。作出这种选择的能力是中小型林业企业能力建设的重要部分。

## 7.4 更多信息

关于一般的企业发展服务，一个好的信息源是“美国国际开发署关于小微企业了解共享信息和知识的网站”：

<http://www.microlinks.org>

关于使用平衡计分卡来选择服务提供商的一篇介绍文章<sup>60</sup>：

<http://www.ciupdate.com/trends/article.php/3559381/simplifying-the-vendor-selection-process.htm>

由联合国粮农组织和热带农业研究及高等教育中心（CATIE）开发的关于服务提供商自我分析和规划的工具包（西班牙语版）<sup>61</sup>：

<http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eeec50b4e5cd6fbc3af13be.pdf>

60. Lakey, 2005; Miller, 2009.

61. Junkin, 2008.



## 模块八 设计沟通策略

编写人：丽娜·查克拉巴蒂 罗比特·马戈特拉

版权归邓肯·麦奎因所有



8

到达尼泊尔社区林业用户团体



## 8.1 主要目的

设计本工具是帮助促进机构制定一项连贯的沟通策略，以便使用特定的沟通渠道、产品和活动，将不同的信息传递给不同的目标群体。本质上来说，这是一种系统的思维方式，以便找出所有差距，并通过更加完善的沟通方式来弥补这些差距。

## 8.2 简要介绍

### 步骤 1 找出沟通策略中需要解决的问题

我们可以运用和制定许多沟通方式来提升数据传递的效率（框图 19）。本模块两个首要的目标：①帮助促进机构弄清楚他们自己的沟通策略；②当中小型林业企业制定他们自己的沟通策略时，引进一些可以转达给这些企业的基本理念。

#### 框图 19 在利比里亚和其他森林联系合作伙伴国家建立网络沟通平台

2009 年，联合国粮农组织在利比里亚进行了利益相关者分析，利比里亚森林联系联盟合作伙伴“拯救未来基金会（SAMFU）”被选为国家中小型林业企业的支持中心。项目活动始于 2010 年。基金会第一步工作是建立全国性的森林联系网站（<http://forestconnectlib.org/index.php>），以提高他们对其重要性的认识。本基金会还调查了利比里亚中小型林业企业的性质、规模以及各类企业的范围，目的也在逐步转为向网站添加信息，以便为那些希望在利比里亚与本部门合作的人们提供便捷的资源。

不同的森林联系合作伙伴已经通过多种方式建立了网站。有些伙伴用网站做广告，宣传他们为支持林业企业而正在从事的工作（例如，在布基纳法索有这个网站 <http://www.treeaid.org.uk/our-work/where-we-work/forest-connect-in-burkina-faso/>）；有些伙伴用其网站与合作伙伴及时跟进决议、会议、报告，尤其是在股东指导委员会参与运作森林联系的时候，加纳就是这样（<http://www.forestconnectghana.com/>）。其他伙伴（如尼泊尔森林联系合作伙伴，亚洲可持续农业和生物网络）已经把他们的网站建成信息库、培训手册和尼泊尔小型林业企业报告（<http://www.ansab.org/fcn/>）。在圭亚那、老挝和马里，这些网站尝试提供实体企业和产品的详细信息，作为鼓励市场兴趣、建立森林联系合作关系的手段（<http://iwokrama.org/forestconnect/about/aboutus.htm> 或 <http://edclaos.com/lfc/> 或 <http://www.aopp-mali.org/spip.php?article48>）。大多数合作伙伴已经开始使用网站与其他形式的沟通渠道相互联系，而那些沟通渠道更容易接近农村林业生产者群体。

与中小型林业企业、顾客、服务提供商和决策者之间的沟通相比，促进者与中小型林业企业间的沟通需要采用多种不同的方式。中小型林业企业的支持者们参加的国际会议<sup>62</sup>已经找出了很多需要沟通的问题，这些问题都直接或间接地影响着中小型林业企业。首先，要考虑那些促进者或者中小型林业企业正在努力解决的问题。通常有些问题联系紧密，需要分开来解决，其中包括如下问题：

62. Macqueen and Morrison, 2008.

- 语言障碍和缺乏教育使得促进者难以接近中小型林业企业。文化敏感性也使得与决策者的讨论困难重重。

- 地理位置偏僻是促进者和中小型林业企业之间、中小型林业企业及其顾客之间沟通的重要障碍，其障碍可能导致对一些中介机构的依赖。

- 中小型林业企业可能不会注意到需要通过沟通来分担购买服务的费用。

- 出于保护非正规、不合法的活动免受监管的愿望，促进者和中小型林业企业之间的不信任可能导致有意的退出。

- 一些动机强烈的促进者会发布一些无关的信息，例如与环境认证有关的信息。

## 步骤 2 提供解决方法的沟通选项

一旦与价值链上的人们一起工作找到沟通问题的症结所在，促进者可能就需要和那些组织一起集思广益，讨论解决问题的方法（框图 20）。  
 需要考虑的问题：

- 选择解决问题的方法时所依据的资料不只是书面材料，还包括面对面的对话、手机通话、图片材料、戏剧作品、同行访问等内容，尤其是在受众的教育程度成问题的时候。

- 决策者要营造一个安全的空间，人们在这里可以坦率地进行非正式的讨论。

- 信息应当传播到当地主要人物、组织领导，或者当地企业家常去的场所，例如供料仓库、产前诊所等地，并锁定这些人员或场所。

- 整理中小型林业企业数量、种类、地址等信息，鼓励企业之间互相保持联系，也与企业可以寻求到帮助的经过检验的服务提供商保持联系。

- 帮助人们接纳已通过正规注册并且代表其成员利益的中小型林业企业组织。

- 与中小型林业企业合作挖掘有用信息并为服务提供商作出回应提供激励。

- 为所有新的沟通方式构建反馈机制，以便从成败中吸取经验教训。

## 步骤 3 沟通策略涉及的内容

随着对沟通问题和可能的解决方法理解的加深，人们意识到应该开发正式的沟通策略，这样既能满足内部使用，又能帮助满足中小型林业企业间的沟通需求。例如，设立一个市场信息系统（框图 21）。

沟通策略要确定沟通内容、如何沟通、与谁沟通、期望的结果。这也帮助明确如何削减开支、计划沟通活动的时间、引起关注、发布广告、获得所期望的回应。

很多不同类型的利益相关者都参与到中小型林业企业的生存和发展中来，它们有着不同程度的理解力、技能、影响和效率，制定沟通策略需要考虑这些因素（框图 22）。

作为一名支持中小型林业企业的促进者，必须弄清楚从这项沟通策略中想得到什么、帮助的中小型林业企业想得到什么。设计时要考虑以下因素：

- **目的**——首先要决定为什么需要一次特定的沟通行动、由谁来发起。例如，想建立一个沟通系统将市场价格通知给中小型林业企业吗？或者想向服务提供商提供与中小型林业企业合作的财务回报吗？目的一

旦明确，就需要决定如何达到这个目的、谁负责采取行动。

● **目标客户**——为了使沟通策略有效，需要明确其目标客户是谁。其目的可能要求执行者针对一个或多个目标客户；只有筛选客户才能用最省钱的方式达到目的。例如，如果沟通策略的目标是为了改变某项政策，可以选择主流媒体作为目标客户。

● **同步活动**——一旦明确了客户，就要明确具体的活动。这些活动的性质要根据客户和想沟通的信息种类而定。活动可以是新的中小型林业企业产品在当地电视频道发布广告，也可以是向林业保护团体发去邮件从而影响政策变化。

## 框图 20 为布基纳法索的中小型林业企业设计沟通策略

民间组织“树木援助”在布基纳法索开展了分析中小型林业企业需求信息的工作。这项研究的总体目标是用一种参与式方法，调查布基纳法索中小型林业企业需求信息的类型。这项调查工作试图了解信息在不同价值链中的各个参与者之间是如何传递和获取的。几个天然产品（乳木果、蜂蜜、辣木、腰果、干芒果、达瓦果）价值链上不同参与者的信息需求、参与者希望传递的信息类型、他们喜欢用来传递和接受信息的合适渠道、如何使信息流保持下去。

这项分析基于文献综述、观察、采访（结构式或半结构式）以及和目标组织成员的非正式讨论，包括 30 个小型林业企业和协会 [ 其中 12 个在瓦加杜古、9 个在古尔马（Gourma）省、9 个在纳乌里 / 德宗韦奥戈（Nahouri/Zoundweogo） ]。

结果反映了信息流的动态变化，表明农村生产者 and 手工艺生产者信息利用效率低下，而在大部分城镇生产者中，信息利用率非常高。农村生产者的主要信息渠道只是口口相传，而城市加工者使用网络、报纸和广播。手机对于所有参与者的联系都发挥了重要的作用。所有参与者需要的主要类型是商品价格和购买者位置的市场信息。那些业务开发和金融服务的可用性的信息也非常重要。

这项研究虽然规模有限，但是在布基纳法索是绝无仅有的；这是首次发表关注中小型林业企业和非木质林产品的报告，林业部门的参与者将本报告用作参考书。

这项研究的影响力已超出布基纳法索。在马里，本报告已经成为非木质林产品建立市场信息系统的参考书，并因为本系统的成功而被国际社会认可。在这个系统中，树木援助组织促进了塞古（Segou）地区托米尼扬（Tominian）20 个村庄的蜂蜜、乳木果和黄油等产品的市场信息的传播。生产者使用移动电话与当地非政府组织协调员（萨赫勒·伊科）口头沟通信息（产品、数量、价格和联系电话），协调员再通过网络（在 20 公里外的网吧）将信息发送给 3 个广播站。信息的复印件也会发送到托米尼扬山区广播站。有需求的顾客既可以打电话给萨赫勒·伊科与生产者联系，也可以直接给生产者打电话（广播已公布电话号码）咨询更多的产品或者价格信息。在此基础上，树木援助组织在加纳又开发出一套基于手机短信服务的市场信息系统。

## 框图 21 为尼泊尔的非木质林产品开发一项营销信息服务框架

尼泊尔非木质林产品网络 (NNN) 是由亚洲可持续农业和生物网络组织协调成立的, 它包括了 50 个组织和 300 名个人成员。在 1999 年的一次大会上, 尼泊尔非木质林产品网络组织成员意识到, 获得市场信息的渠道不足是限制尼泊尔非木质林产品企业发展的主要因素之一。这些企业建议亚洲可持续农业和生物网络为生产者开发一个市场信息系统, 成为国家级中心网站的补充。尼泊尔非木质林产品网络工作小组成立于 1999 年初, 他们讨论了这个服务于生产者的系统; 另一个工作小组成立于 1999 年 5 月, 开发了中心系统的框架, 这个框架可以为更大范围的非木质林产品相关者 (包括政府和非政府组织) 收集、分析、传播市场信息。

根据来自尼泊尔非木质林产品网络工作小组的报告, 亚洲可持续农业和生物网络于 2011 年开始实施营销信息系统计划。在开始规划阶段结束之后, 亚洲可持续农业和生物网络员工开始向利益相关者详细地了解关于其产品、所需的信息、收集信息的地点、信息共享的最好形式等问题, 接着组织了一次研讨会, 开始设计这个系统。研讨会上, 他们报告了了解到的结果, 然后使参与者明确这个系统的目标、范围、监督职责、信息收集方法、质量保证和资金问题。一旦框架得到认同, 亚洲可持续农业和生物网络就着手建立本系统。

本系统的功能如下: 每月通过电话、邮件联系重要的被调查者 (林业部门认定的贸易商和非木质林产品组织), 让他们提供 32 个优先考虑的非木质林产品的信息。营销信息系统中心将这些信息存入数据库, 然后用适当的语言列出价格表, 将信息发送到 80 个当地非政府组织、政府部门、贸易商、制造者、教育机构和报刊杂志。定期的定性定量的为数据分析提供了价格走向、需求、质量要求、技术、加工信息和重要买家的联系方式。

从亚洲可持续农业和生物网络组织的网站上获取更多的信息: <http://www.ansab.org/market-information>。

● **资源**——实施任何沟通策略都需要利用资源 (物力、财力和人力)。促进者从一开始就要清楚谁应该、因为什么而付费。一个简单的经验法是, 促进者将所有的支付仅限于与市场体系开发有关的沟通策略。市场参与者应当为某种产品或服务的沟通付费。要确保每项沟通策略都有详细的预算、时间安排和资源分配。

● **评估校正**——在策略实施后, 应当检查所采用的沟通策略是否有效, 通常指的是绩效审计。邀请那些未参加沟通策略的人评估其有效性是避免偏见的好办法。评估可以帮助提醒任何需要做出的战略调整。

### 步骤 4 设计一个从信息到接受的沟通策略

沟通策略让促进者用合乎逻辑的方式来思考达到目标的方式。需要考虑的问题:

**信息来源**——了解如何获得信息, 并开发一个有效的策略去获取信息是沟通工作的第一步。例如, 可能每天都要从贸易商那里获取市场价格信息, 或者可能需要生成一些信息, 因为需要利用这些信息通过数月的数据分析来推翻一项不利的税收政策。

## 框图 22 在马里中小型林业企业支持工作中设置沟通策略

由森林联系组织的马里合作伙伴农民专业组织协会（AOPP）进行的项目分析明确了小型林业企业对信息服务和支持网络的需求。

2008年，与政府部门、非政府组织[马里荒漠草原生态协会（Sahel ECO）、马里戴哈维兰德（PACCINDHA）林业社区委员会、马里大西洋中间区域协会（MARA）、安吉尔（AJE）马里林业协会、马里环境保护公众教育协会（Association Malienne pour l'Education du Public et la Protection de l'Environnement, AMEPPE）、马里妇女行动研究和协会（Association Recherche Action Femme et Développement, ARAFD）]和参与项目实施的基层群众合作，职业农民组织联盟建立了一个指导委员会，并就支持活动的进展举行了信息共享大会。这些活动包括马里小型林业企业全国性评估、产品开发（比如猴面包树果实产品）和改善贸易环境的政策研究。

职业农民组织联盟也通过监督产品利益团体（在协会和合作社内部）来跟踪个别产品的开发。作为这项工作的一部分，他们为非木质产品小型林业企业开发了新的数据库；起草了宣传材料；建立了信息发布网站（www.aopp-mali.org）。他们每周发布一次公告，向生产组织者、商业和金融服务提供商发布中小型林业企业活动和产品价格的信息。

沟通策略的成效包括：使支持中小型林业企业的项目利益相关者之间的联系更紧密；更加了解生产者团体开发的产品；企业对产品价格的认识更高；按企业团体所要求时间段产生价格数据；更好地了解与非木质产品有关的现行政策；在政府和公民社会之间建立了一个有关自然资源管理的相互信任的氛围。

8

数据通常比语言更有说服力，所以在定量调查研究方面进行投资是很有价值的。别忘了对信息进行反复验证，使用内部来源和外部来源去检验其准确性。如果与中小型林业企业组织合作，会发现相关合作人员和网络之间交换信息的途径可以帮助获得大量的所需信息。在汇编信息时，找出（并沟通）所有的不足，以便使目标受众不会被误导。

**讯息**——将外界的信息变成自己的信息。

仅仅传递讯息是不够的，目标受众还必须理解它们的含义。带着这样的想法，需要考虑信息：①更简明——避免使用复杂的概念；②更可信——努力保证信息以可靠的研究为基础，并且难以反驳；③更一致——用不同的方式复述信息，其含义一致，都能清楚地表达意见；④更直接——以一种对目标受众有意义的方式来展示信息。请记住，每个受众都有不同的技能背景、知识和能力来解读这种意义。

**沟通渠道**——沟通渠道是指传递信息所用的媒介（框图 23）。其中包括：纸质媒介、网络、电子媒介、电话、手机和人际互动等（框图 24）。对于目标受众来说，每个渠道形式都有各自的优点和缺点，所以合理的混用是至关重要的。例如，我们不会将纸质说明书发给不识字的人，不会用对方不懂的语言进行沟通，也不会在接受者无力购买接收器的地方通过广播传递信息。



## 框图 23 常用的沟通渠道

信件——在非正规信息沟通中信件沟通很常用。例如，雇主录用信或辞退信、奖状或特殊声明。信件还被广泛用作以私人信件的形式给目标人群发送广告的工具。它的不利方面是引起越来越多的反感，以至于被人们称为垃圾信件。

电子邮件——已广泛用于日常通讯、大批量通信和报告总结，也用于其他信息传播，其中的视频信息更像多媒体。

口头展示（包括广播）、剧院、卡通画——在教育程度成问题的地区，可能有通过语音或视频工具沟通的有效方式。

视频会议——此渠道是最佳的交流方法之一。它可以让人们在不同地点就可以进行互动，而且效率极高。如果其他渠道更加昂贵或者需要立即沟通，这是一条首选的渠道。

电信——电话沟通要比纸印文字沟通丰富得多。这个模式还可以提供即时的反馈。但是也有弊端，有些目标受众觉得这种方式会侵犯隐私，可能会加以抵制。

通过小店铺接入使用当地语言的互动网站——在发展中国家，网络迅速成为远距离沟通的有效方式。让没有经验的社区通过小店铺（网吧）接入网络可能是个挑战，但是一旦克服了这些困难，这个渠道对传递信息非常有效。

## 8

## 框图 24 使用移动电话沟通市场信息

移动电话的使用是小型企业沟通信息方式的革命。在南非，对黑人运营的小型公司的调查表明，85% 以上的企业使用手机作为相互沟通的方式。手机的用途之一是更好地获取市场信息。例如，商贸网络 (Tradenet.biz, [http://www.mobileafrica.net/tradenet\\_brochure\\_web.pdf](http://www.mobileafrica.net/tradenet_brochure_web.pdf)) 涵盖了 15 个国家的 500 个市场，为订阅者提供即时价格、收获展望、交通信息、交易出价、疫病爆发新闻、天气预报等。

最近手机升级了，它可以为没有银行账户的用户提供“手机银行”服务。移动公司在为穷人提高银行业务方面具有独特的优势。这些公司与手机的普及有密切的关系，该公司打算在全国建立销售代理网络。移动公司必须在营销上投资，让穷人更了解这些业务（这是建立相互信任的第一步）。公司专门建设了穷人可以进入的预付费平台，这个平台通过用户身份识别卡（SIM 卡）控制交流的内容，而用户身份识别卡可以用来进行金融交易。

现在很多当地的企业家能使用这种网上银行支付方式。越来越多的电信公司提供预付费账户或者“手机钱包”。在菲律宾，电信公司斯玛特 (SMAERT) 开发了可以通过手机平台操作的预付费账户。斯玛特的账户大多是由主要城市中心的五个商业银行建立起来的。在更偏远的农村地区，想要使用手机银行的人可以把钱支付给斯玛特电信公司代理商，再转入一个预付费账户（正如其他预付费的花费一样）。与支付电话费不同的是，用户只需发送一条短讯服务信息，钱就可以转到其他用户的名下。

来源：Samii, 2009.



以下是几种可以用来达到特定目的的信息渠道：

- **引起公众关注**——通过不同途径使用大众传媒（海报、宣传册、广播、电视、报纸、传单、视频，通过喇叭、记者招待会和新闻发布材料发表公告）可能很有效，但是花费大。尽管如此，大众传媒可以告知大量的受众、强化事实、使信息合法化，有助于围绕目标问题形成施压群体，从而有效地影响决策者。

- **营销**——通过各种方式在消费者中扩大品牌知名度。可以使用别致的色彩、标志、文字或名称以及伴奏的音乐，开发出震撼人心的产品设计来吸引顾客的眼球。可以使用多种渠道，如当地纸质广告和电子广告、名流或当地知名人士的认可、与其他产品或服务共用品牌（彼此认同共同的价值体系并面向相同的客户群）、以活动为基础的营销、赞助、第三方认可、通过在线网络进行模拟的讨论会（提高当前的知名度）等。通过与中小型林业企业合作，来了解品牌的重要性以及如何提高品牌知名度，这会是富有前景的介入领域。

- **企业员工行为转变**——例如改进劳动实践。由于有这样的目的，采用人与人直接沟通，不管是与一个团体沟通还是一对一的沟通都很有效，其形式包括研讨会、培训班、小组讨论、私下会面或公开会见、节日、宗教活动、展览会、博览会等。成功使用特殊的沟通渠道，以便建立所有权或对所希望的行为变化达成共识，并向这项事业中多方面的优胜者赋予权力，在这方面促进工作是关键。也可以使用越来越多的网络地址、在线讨论组、博客，并通过手机网络发送信息。

- **反馈**——反馈通常是沟通策略的最后一步。如果反馈是消极的，策略的设计者和实施者就会很难接受这个现实。这里有几条处理消极批评的建议：赞同批评者，从批评者那里获得更多的信息，在进一步沟通中找出问题或者批评的根源。

有4种形式的反馈：①澄清反馈——回复可能是重述一下指令，并且阐明不同的信息因素，以避免随后出现混乱；②分析反馈——这种形式通常是观察信息、沟通者或者沟通工具的各个方面；③评判反馈——这个形式的反馈重点是从沟通活动中得出结论；④反应式反馈——这种形式通常是表达对信息或沟通活动或者沟通工具的个人观点或者感受。

### 8.3 关键技巧

信息沟通问题是大多数组织（包括中小型林业企业）所共有的，应当注意以下几点：

- 信息沟通可达性低——使用了接受者所没有的沟通工具；
  - 不够明晰——尤其是冗长的单词和术语；
  - 时间不合适——尤其是使用广播这类的媒体；
  - 信息量太多——不能实现顺畅沟通。
- 培训那些受委托去沟通信息的人员——每个人的沟通风格各不相同，有消极型的，有进取型的，也有过于自信型的，但是决定沟通风格的是沟通渠道和目标受众。每个沟通者个人都应该接受认真的培训去使用特定的沟通风格。
  - 确定由某个人或某个核心团队来管理沟通。
  - 沟通应该反复思考在组织内部正在发生的情况，一项沟通策略应

当反映该组织的核心价值。

- 尽量使用多种沟通渠道。
- 改变策略以适应环境中发生的各种变化。

## 8.4 更多信息

一本伙伴关系沟通通用手册包含了一些有用的沟通建议<sup>63</sup>：

<http://www.commddev.org/content/document/detail/2021/>

在经济和社会研究委员会网站下载编写沟通策略的基本模板<sup>64</sup>：

<http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/tools-and-resources/impact-toolkit/developing-plan/index.aspx>

在以下链接里找到关于多渠道沟通如何产生更好结果的最新思路<sup>65</sup>：

[http://www.tukaiz.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=190&Itemid=39](http://www.tukaiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=39)

从营销特许机构网站下载一本专门针对营销的沟通的入门书<sup>66</sup>：

<http://www.cim.co.uk/filestore/resources/10minguides/communications.pdf>

营销信息系统的工具箱是由亚洲可持续农业与生物资源网络组织提供的<sup>67</sup>：

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/4.-MARKETING-INFORMATION-SYSTEM-ToolKit.pdf>

正在建设的信息中心拥有针对不同受众的材料<sup>68</sup>：

农民俱乐部：

<http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>

文盲客户：

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/literacy/literacy-details/en/?srec=11858&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer>

不同性别：

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1157047413017\\_Globalisation\\_genderbrief3\\_SME\\_development.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1157047413017_Globalisation_genderbrief3_SME_development.pdf)

63. McManus and Tennyson, 2008.

64. ESRC, 2009.

65. Tukaiz, 2009.

66. CIM, 2009.

67. ANSAB, 2010b.

68. DFID, 2002; NABARD, 2006; Heney, 2007b.

## 目标受众二

## 国内促进者

在前面的模块中，我们已经就支持中小型林业企业奠定重要基础、找到促进的切入点提供了指导。本工具包的第三个部分将转向促进本身的核心业务。如果促进者缺乏背景信息，或不具备执行这里提供的指南的能力，可以从第二部分提供的预备模块中了解一些内容。

## 第三部分 促进行动



## 模块九 加深对市场的理解

编写人：雅里·卡马拉

版权归邓肯·麦奎因所有



在埃塞俄比亚戈巴地区进行业务培训



## 9.1 主要目的

本工具不再泛泛地介绍各国的概况，而是介绍一些初步的建立认知的活动，以便使小型林业企业加深对市场的理解。为了生存，这些企业必须通过销售它们的产品获得利润。因此，促进工作不仅需要支持提供市场信息，而且也要支持小型林业企业能力的长远发展，以了解市场、获得利润。

## 9.2 简要介绍

### 步骤 1 建设以支持计划为重点的市场

加深对市场理解的第一步在于支持计划本身的设计（框图 25）。在过去，林业企业支持计划多侧重于森林资源的可持续经营或改善生产，很少关注现有的或潜在的产品或服务市场销路。因此，在提高农民收入方面没有取得明显的效果。要使小型林业企业取得成功，支持项目需要把考虑市场（即谁将购买产品或服务）置于设计过程的中心位置，包括考虑产品的种类、价格、布局和促销手段。

促进机构应该找到让目标群体参与的方式，以确保他们已经或开始以市场为导向（框图 25）。可以采取“自上而下”的方法，发现充满活力的市场需求，进而寻求与生产者合作，满足这些需求；也可以用“自下而上”的方法，根据机构或其他标准找出目标群体，然后进行研究，以决定这个目标群体可以提供哪些市场<sup>69</sup>。

参与式价值链分析（模块 10）是发现市场潜力、确定达到这些市场所需要的支持活动种类中最有价值的工具。在理想的情况下，通过考虑整个价值链以及这个价值链中不同的参与者和关系来确定支持活动的范围。除了与小型林业企业合作以外，促进者也应该考虑与贸易中间商、买方、服务和投入品提供商合作，并与监管机构和援助方合作。

9

### 框图 25 了解马里的市场

马里森林联系联盟合作伙伴农民专业组织协会（AOPP）与马里的主要生产者协会和行业组织合作制定了一项战略，目的为收集他们主要产品的市场趋势数据。

在国家层面，服务提供商、小型林业企业和协会的负责人召开了见面会，以分享信息，制定共同战略来监测、收集和传播非木质林产品与市场的商业信息。会议确定了项目的范围和目标，专业林农组织协会随后开始加强和传播有关主要产品市场价格趋势的信息。

为了更具体地向市场介绍那些相同的小型林业企业和协会的负责人，专业林农组织协会组织他们参加农业节目（FIARA, SIAGRI），在那里生产者和买方可以见面并交换信息。

通过这两项活动，生产者群体更好地理解非木质林产品价格变化的原因。他们还评估了尚未开发的市场。通过参加农业节目，小型林业企业建立了相互之间的联系和交易，并发现了新的商机。

69. Shepherd, 2007.

## 步骤 2 选择有前途的分行业

有许多不同类型的小型林业企业，如木材生产企业、非木质林产品企业、依赖于生态系统服务的企业（如生态旅游企业）。可以将这些企业划分到需要解决共同问题的几个分行业。发展组织需要作出支持对象的战略选择，选择分行业要考虑的两个关键因素：①市场潜力。在多大程度上有越来越多的客户希望得到那些特定的产品或服务。②减贫潜力。强调这两点将有助于确保促进工作能让大多数中小型林业企业受益。这种方法还有助于确保可持续性，因为促进活动是依靠有活力的市场来支撑的（是“需求拉动”而不是“供给推动”）。

如模块 5 所述，市场和减贫潜力可以分开来考虑：对产品或服务的需求随着收入的上升而上升；生产过程中不容易被大规模生产效率所超越；随着竞争的增加，可以通过小型技术的改进逐步提高生产效率，而不是因为劳动力和其他成本的提高，产品失去竞争力；较长的生产过程中的部分产品可以通过对外承包，让小型生产者高效地生产。

在选择过程中，最好有两个或两个以上的阶段，首先是根据上述两个初始条件列出一个长串的名单，然后使用下面的子标准，对前面几个分行业进行详细比较<sup>70</sup>：

- 在市场上对特定产品的需求很强烈，且未能得到满足；
- 有充足的资源来持续满足这些需求（注意模块 11 和模块 15 中的重点）；
- 销售潜力，以增加贫困家庭的收入；
- 与替代的其他价值链比较，小型林业企业在这个价值链上的相对数量；
- 企业创造就业的潜力；
- 在有益的干预措施可以很快收到成效的价值链上，是否存在企业之间存在潜在的合作；
- 潜在的利益与援助方和政府计划的协同作用；
- 价值链被其他支持项目忽略的程度；
- 在这个价值链与替代价值链中妇女所起的作用；
- 在这个价值链与替代价值链中青年人所起的作用；
- 对自然环境（如森林）产生积极影响的潜力。

是否还选择其他标准将取决于组织和项目的目标。一旦确立了标准，就要用这些标准来比较不同的分行业，并选择那些排名靠前的分行业再做更详细的分析。

## 步骤 3 探索在室内获得必要的市场营销专业知识的方法

采用较强的市场定位时，促进者必须了解更多的市场营销专业知识，包括理解市场和私营部门是如何发挥作用的（框图 26）。但在林业部门，技术推广服务一般只有林业技术知识，很少，甚至根本就没有市场营销方面的培训。非政府组织往往也缺乏具有商业知识的工作人员。例如，在联合国粮农组织驻乌干达分支机构组织的一次亚区域农产品销售研讨会上，一些非政府组织表示，对他们的员工进行市场营销和企业发展的培训是头等大事<sup>71</sup>，与会者建议，非政府组织应将市场营销和商务方面的专业人士作为共享资源或外包的营销服务使用。

70. Adapted from AFE, 2009.

71. FAO, 2005.



## 框图 26 在布基纳法索培训小型林业企业对市场的了解

由布基纳法索的树木援助组织 (Tree Aid) 进行的小型林业企业调查分析确认, 生产者群体需要对市场运作有更深入的了解。“建立对市场的理解”主题被选定为森林联系联盟的第一次研讨会的内容。

为了确保研讨会的内容是由需求驱动的, 要求与会者在登记表上列出他们对培训的期望。这些期望中反映的关键主题均与实际的营销问题、价值链关系、组织完善有关, 以便促进销售, 并知道如何正确地给产品定价。有一些加工者担忧, 那样的销售价格不能收回生产成本。从与会者中获取产品价格的信息不成问题, 大多数与会者是城里的加工者。

研讨会于 2010 年 11 月 24 ~ 25 日在首都瓦加杜古举行, 并得到了经验丰富的培训师和咨询师的协助。共有 16 名代表参会, 他们来自邦福拉 (Banfora)、博博迪乌拉索 (Bobo-Dioulasso)、迪埃布古 (Diebouyou)、罗姆比拉 (Loumbila)、奥罗多拉 (Orodora)、瓦加杜古、莱奥 (Reo) 和齐尼阿莱 (Ziniare)。他们主要来自企业, 往往代表一个协会, 甚至非政府组织。这些企业都参与了销售乳木果仁、牛油果和提炼的化妆品、蜂蜜、辣木、腰果、芒果干、达瓦果等自然产品。有 3 名与会者来自支持机构和国家机构, 他们十分关注市场营销, 以便改进他们对小型企业的支持工作。

会上, 与会者参加了分组练习, 为 2 种具体的森林产品 (辣木和猴面包树纸浆) 制定营销策略。培训主题是:

- 基本的营销概念;
- 市场分析要素 (供应、消费者、产品);
- 与会者的市场、需求的信息;
- 营销策略 (营销的 4Ps、目标、定位)
- 成本核算和产品定价 (在给产品定价时, 要考虑哪些成本);
- 销售技巧;
- 参加贸易展览会;
- 为完善市场营销, 市场链的关系与联系。

本次培训最直接的影响是与会者出席了“食品日 (Journées agroalimentaires)”展会, 它是最大的国家级林产品展览会之一。本书中有一个模块谈到了参加的交易会。与参加培训的小型林企业的后续联系表明, 产品的加工和销售方面的专业性得到明显改善。

### 步骤 4 促进社区内部的见面会, 加强小型林业企业之间的交流

与小型林业企业打交道, 其中包括偏远社区的孤立的生产者。这类小型企业即使在实践中介入了相当复杂的市场和贸易安排, 但仍然可能对创业与商业的语言比较陌生。促进通过会议来探索社区对特定的产品或服务的认知程度, 以及他们需要的业务知识, 这是介绍基本的商业理念的好方法<sup>72</sup>。

带生产者去参观其他企业发展的成功例子, 可以极大地促进他们了解市场、进入市场 (框图 27)。这样的交流访问是有益的, 它不仅让刚起步、有可能获得成功的企业信心倍增, 而且还能帮助企业家获得对财富的具体问题的实际见解, 并知道什么东西才能让某项业务做得好。

72. ANSAB, 2010a.

## 框图 27 危地马拉通过现场交流的方式发展旅游企业

森林联系联盟在危地马拉的合作伙伴“乌兹切”(Ut' z Che)社区林业协会认为,有必要加强国内的生态旅游运营商对市场的理解。他们组织了不同旅游目的地的社区运营商之间进行交流,使他们可以借鉴同行的成功和失败。这些运营商包括:玛雅生物圈、危地马拉西部高地地区、加勒比海岸以及咖啡种植园里的旅游经营者。

通过这些交流之后,产生了制定一个综合的通信战略和平台的想法,这样游客就能看到多个备选的生态旅游目的地,这比任何一个孤立的目的地更有趣。为了促进这方面的发展,为社区林业企业旅游业务建立了一个新的危地马拉国家级平台,其中包括成立“森林之心”有限责任公司,开发和推广经过商定的沟通策略。这些交流访问产生了有关各方互惠互利的结果,它远远超出了运营商自己对如何经营旅游业务的个人见解。

### 步骤 5 促进企业团体 / 协会的建立

该国林产品(特别是非木质林产品)的生产基本上很粗放,密集度也很低,这就意味着,“积累起来”(即集中足够数量的原材料或已经部分加工过的材料,使后续的加工程序更经济合算)是价值链中的一个关键功能<sup>73</sup>。将生产者组成团体可以非常有益(模块 14),其优点包括<sup>74</sup>:

- 规模经济,降低交易成本(无论是在投入品和服务的采购方面,还是在产品营销方面);
- 提高议价能力(无论是在市场上,还是在帮助塑造商业环境的政策以及与决策者打交道时);
- 在质量控制上达成协议,有助于提高产品生产或服务提供的一致性(可销售性);
- 分享知识和能力,开发专业技术人员的职能,作为一个整体服务于这个团体。

促进者不应该将一整套团体结构强加给对活动没有兴趣的人身上。促进者最好只介绍能从集体营销中获得的优势、展示成功的团体的事例、介绍几条组成团体的准则,然后让生产者自己决定是否组成团体。应提倡这样的合理平衡:团体既要足够的大,以便于利用规模经济和市场潜力;又要足够的小,以便让管理决策能灵活应变<sup>75</sup>。

目前存在不同水平的团体组织。促进者可以与小型生产者团体一起工作,也可以与多个团体单位的集体组织工作,这些团体可以组织起来成立合作社或协会,覆盖的地理范围更为广泛。可以从小型团体开始,然后鼓励这些小型团体重新组合成较大型的团体,以便获得更高的效率和市场影响力;要注意这个过程是自下而上的。除了要组织生产者,促进者可能还要支持组建或合并贸易商行业协会,以便在营销链上帮助实现更高的效率<sup>76</sup>。

73. Belcher and Schreckenberg, 2007.

74. Robbins et al., 2005.

75. Shepherd, 2007.

76. 见 Shepherd, 2005, 了解对市场贸易商协会作用的讨论。

一旦组建了团体，则需要促进对其组织方面的支持来巩固这个团体，并帮助确保其长期的可持续性（模块 14）。除了与生产和销售活动有关的培训之外，团体也将在章程编制、领导力和解决冲突的技窍、保存记录的培训和技术支持中大大受益。

### 步骤 6 促进小型林业企业和买方之间的联系

最近的农业企业发展用语经常使用“将生产者与市场连接起来”这句话<sup>77</sup>。这句话反映了一个共同的问题，即大型采购商经常抱怨供应不足，而生产者则抱怨缺少市场。林产品的情况也是如此（框图 28）。促进者要发挥关键作用，使得供需双方的联系更紧密。

促进者领导参与式价值链研究时（模块 10），应该深入了解买方（贸易商、与零售商打交道的公司、出口企业）的需求，并帮助培训在这条价值链中的小型林业生产者了解市场对产品数量和质量的要求。促进者也可以把小型林业生产者现有的或潜在的产品通报给潜在的买方。不要忽视私营部门里的参与者（如当地的贸易商和中间商），他们可能是生产者潜在的市场信息和服务的提供者，可能需要（而且也值得）在与生产者团体相同的水平上给予支持。

#### 框图 28 对客户和市场重视不够的危害性——以马拉维恩卡朗戈（Nkhalango）雕刻团体为例

本案例揭示了社区没有充分的营销及市场开发的支持而出现的问题。恩卡朗戈木雕工艺小组位于萨利马（Salima）·巴拉卡（Bakaka）公路边、猴湾（Monkey Bay）支流上。本小组成立于 2006 年，其成员个人从事木雕工艺，没有组织起来。他们的原材料是从穆阿·利弗莱兹（Mua-Livulezi）森林保护区非法采伐的树木。

通过“改善森林管理的可持续生计项目（IFMSLP）”，林业部门的工作人员认为有必要将保护区的木雕工艺商组织起来，帮助他们提高业务水平。小组组成后，他们以持续的方式进行工艺生产，以确保森林资源得到良好的经营，可以持续进行生产。这个小组开始在社区管理委员会领导下工作，本委员会规划了在森林中的可持续采伐和所有其他活动，已将年度采伐量划分到地块。他们编制各地块经营计划，本计划指导他们在地块内执行各种活动，包括采伐并重新定植合适的树种。

“改善森林管理的可持续生计项目”还支持本小组建立了一个工艺品商店，为他们进行制作高品质工艺品的技术培训。在项目的支持下，本小组又进行了市场调查和价值链分析，了解他们如何能使其产品销售实现利润最大化。在附近的城市利隆圭（Lilongwe）和较远的布兰特尔（Blantyre），发现了几个很好经营高品质工艺品的市场，但是没有为如何开发这些市场建立明确的贸易联系或准则。因此，尽管技术投入提供了这个机会，本小组还是没能将其产品打入这些市场。本小组制作的少量成品以非常便宜的价格，卖给了前来萨利马游览的游客。另外，由于本小组的大多数成员是文盲，不懂英文，只有极少数成员能与游客沟通去推销自己的产品，并协商出一个公平的价格。其结果是，从附加值方面来看，由企业支持计划提供的培训和基础设施的成效很小。

77. Shepherd, 2007.

市场研究需要主动、持续，促进者应着眼于促进长期的业务关系，而不仅仅是一次性销售。他们应该抵制诱惑，不要直接参与到价值链中（如运送产品、持有股份等），而应该坚持依靠商业营销渠道。在大多数情况下，商业营销渠道比由非政府组织开发的渠道更具有可持续性。一种可行的方法是：促进者最大限度地增加小型林业生产者和他们客户之间的联系，让他们充分了解市场。具体方式：

组织买方参观生产者的场地，或组织生产者参观买方的场所；

促进小型林业生产者参加交易会，这取决于中小型林业企业的能力，重要的也许是向中小型林业企业提供事前培训，使他们在参加这样的贸易活动时能够盈利；

组织生产者和买方参加研讨会，以讨论影响产品链的问题，如质量标准、运输问题等。

要强调交易双方之间建立互信的重要性，促进者需要在他们的联络活动中注意培养这种信任（框图 29）。

### 框图 29 在布基纳法索国家、地区和当地层面帮助中小型林业企业建立联系

市场体系发展的促进者最有效的工作之一就是，使市场链的参与者相互联系，让他们能够看到新的市场机会。

最高的水平上是，促进者可以帮助在国家层面组织整个林业分行业的贸易博览会，或者向主要的部门代表赞助旅费，让他们能够参加国际贸易展览会。

在一般的条件下，可以安排地区性会议，重点放在特定的分行业上。例如，美国国际开发署（USAID）资助的项目“西非贸易中心”自 2007 年以来举办了两次亚区域牛油果价值链研讨会，最后一个研讨会于 2008 年 3 月召开，它汇集了来自西非的 300 名参会者，涉及价值链的各个部分。从生产组织者到最大的国际采购商，这既是国际采购商了解新的供应的机会，也是生产者和加工者增加了解那些买方的质量标准的机会。

除这些重大活动之外，通过组织更加本地化的活动也可以实现很多目标。在“树木援助”村庄树木企业项目中，项目促进者确定了当地的主要贸易商，告诉他们在当地存在着有组织的团体，并举办由贸易商和一些生产者参加的非正式会议，了解是否存在对双方都有利的市场机会。

### 步骤 7 支持可持续地获取市场价格的信息

市场信息，特别是当前产品价格的信息，构成了市场的“权力游戏”的核心要素，因此获取相关的市场信息有利于向当地生产者和贸易商赋予权力。所以，促进者的很多工作都专注于并将继续专注于生产者提供产品价格的信息，以提高他们的谈判地位（模块 8 介绍了谈判地位是如何形成沟通战略组成部分的）。全国市场信息系统能在增加市场的透明度方面发挥重要的作用<sup>78</sup>，促进者（特别是在非政府组织层面）应该少考虑静态地提供市场信息，要更多地考虑帮助生产者建立灵活而又持续的体系，从而持续不断地获取到价格信息。联合国粮农组织非木质林产品

78. 如果可以将一些关键的林产品整合到他们数据库里的话，促进者应鼓励负责这类系统的国家机构（通常与农业部门有联系）来做这项工作。

营销信息系统手册就如何支持生产者团体建立可持续的市场信息提供了指南<sup>79</sup>，一些手册（如联合国粮农组织的《理解和运用市场信息》<sup>80</sup>）也就促进者如何帮助生产者更好地解读价格信息提供了有用的指导，比如怎样根据批发销售的价格来估算农场大门口交货的价格。

如果中小型林业企业无法获得这些信息，就要帮助他们获得信息。在没有合适的价格信息来源的情况下，促进者应该支持中小型林业企业制订一些方法，确保他们能定期获得价格信息。一些非政府组织正利用移动电话作为获得价格信息的渠道。这些手段既有简单的“市场间谍”制度（即生产者在目标市场里确定守信的线人，定期通过电话或发短信把最新的价格信息告诉他们），又有与移动电话服务提供商一起建立的更为复杂的系统<sup>81</sup>。在某些价值链中，加工者和批发商都已确信，作为一个整体的价值链，更加透明的价格信息可以使双方都能受益，并可能愿意赞助开发以信息和通信技术（ICT）为基础的信息系统。

合同谈判是促进者需要协助进行能力建设的另一个领域。为了使权力平衡偏向于小规模生产者从买方那里获得更好的交易价格，就要让这些生产者提高合同谈判技巧。成功的合同谈判要求生产者不仅是优秀的谈判者，而且他们还要有充足的背景资料<sup>82</sup>。对于这样的谈判，一个重要的背景是保存记录，尤其是中小型林业企业要了解他们的生产成本和利润空间（模块 12）。

## 步骤 8 培养市场调研的兴趣和进行市场调研的能力

市场信息是可以帮助那些参与企业的人找出客户需求并满足所有数据，而且信息一般是动态的<sup>83</sup>。为了制定全面的营销策略，中小型林业企业还需要进行一些定性的研究，以便改变他们的销售方法和技巧来满足客户需求。促进者可以帮助确定哪些信息是最有用的，也就是那些最有可能提高企业盈利能力的信息（例如，确定由于直接竞争或出现替代品所带来的挑战、评估提高生产效率的机会、告知新产品设计等）。然后，可以帮助将中小型林业企业框架研究工作指向某个具体的目标，引入关键问题的简单列表是一个很好的起点。

中小型林业企业想了解的问题：

- 目前所提供的产品或服务如何；
- 询价如何；
- 为什么需要这样的产品或服务；
- 他们选择从中小型林业企业购买产品或服务，而不是从竞争对手那里购买产品的原因；
- 产品或服务可以开发或精致化的方法；
- 在质量、交货、可靠性方面有什么期待；
- 对所提供的“客户服务”如何评价。

除了现有客户以外，促进工作对潜在客户（即那些目前还没有购买产品或服务的买方）进行一些研究也是有益的。也可以选择还未成为客户的人问一些问题，但要随机选择（例如在市场上）。这可能有助于回

79. FAO, 2003.

80. FAO, 2000.

81. See [www.manobi.net](http://www.manobi.net) for examples from Senegal and South Africa.

82. Shepherd, 2007.

83. FAO, 2003.



答下列问题：

● 哪些人现在还没有购买产品或服务，但可能会被说服来购买？他们属于哪些群体？

- 非客户与潜在客户的百分比是多少？
- 他们已经从竞争对手那里购买的产品或服务是多少？
- 他们根据什么样的标准来选择在哪里购买产品或服务？
- 怎样才能说服他们转而购买产品或服务？
- 如何开发产品或服务才会帮助说服他们转向产品或服务？
- 他们倾向于在何时何地购买产品或服务？

版权归邓肯·麦奎因所有



在埃塞俄比亚戈巴地区讨论如何改善产品的市场前景



为爪哇家具建立有吸引力的产品展览室

应该关注竞争状况，鼓励中小型林业企业仔细了解他们的竞争对手在做什么，并询问以下问题：

- 他们在生产什么样的新产品？自己的产品是否已经过时？
- 他们是如何变化的？有什么计划？
- 他们在提供什么样的产品或服务？定价是多少？
- 他们如何宣传和推销自己的？
- 将来客户需求和购买行为可能会如何改变？

价格信息和市场研究的结合将使中小型林业企业能够制定一项全面的、涵盖营销组合“4Ps”的市场战略：

- 产品 (Product) —— 以什么样的产品 (产品和产品规格) 满足现有的或潜在的市场需求？ (模块 11)

- 价格 (Price) —— 以什么样的价格提供本产品？什么样的价格才能既能让中小型林业企业承受得住又能在投资回报之间获得平衡？

- 定位 (或分布) (Position) —— 为将本产品提供给客户，适当的配送渠道是什么 (即通过批发商，在生产现场或在城市中心建立零售商店)？

- 促销 (Promotion) —— 需要什么样的促销和宣传来说服买方购买某种产品 (企业对企业的推销，向终端消费者发布广告、产品品牌等)？

## 9.3 关键技巧

对于推销的产品范围有限的企业，更容易提供足够的市场支持。这样促进者可以更深入地了解产品的市场情况，并更好地促进客户和中小型林业企业之间的联系。

要注意“谬误组成”的风险：由于市场利润丰厚，导致促进者都抢着将中小型林业企业推向同一个市场，结果造成供大于求、价格下跌。随着可用的森林资源减少，集中生产同样的产品也能造成自然资源过度开发。在国家层面，政府、援助方和非政府组织应努力建成市场联动协调机制，以促进信息交流，同时避免为与最有前途的市场经销店和潜在的有活力的生产者一起工作的机会而竞争<sup>84</sup>。

将生产者引向市场，应该考虑到生产者（例如出口市场、有机和公平贸易市场需要的生产者）适应新系统的能力。如果生产者正在努力适应更为严格的市场，应当首先改善在当地市场的营销能力。

## 9.4 更多信息

针对发起和运行一个企业，有许多很好的指南。两份最好的指南由下列两个机构制作<sup>85</sup>：

联合国教科文组织：

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144933e.pdf>

联合国粮农组织：

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?srec=10698&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer>

亚洲可持续农业和生物网络（ANSAB）出版了创业发展循序渐进的工具包，它能帮助读者建立对市场的理解<sup>86</sup>：

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/1.-Entrepreneurship-Development-ToolKit.pdf>

一个很好的以市场为导向，支持农村生产者的述评已在上面被广泛引用，现列于下面<sup>87</sup>：

<http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

希望组织生产者进行集体营销的读者还可以从下面的网址获得很好的指南<sup>88</sup>：

<http://www.nri.org/docs/farmergroupnov04.pdf>

在以下网址可以找到有关市场贸易商协会的参与者和运作的分析<sup>89</sup>：

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/492/FAO%20assoc%20of%20traders%20in%20supply%20chains%202005.pdf>

得·弗尔德编制了用于生产者的营销咨询指南<sup>90</sup>：

[http://journeytoforever.org/farm\\_library/AD26.pdf](http://journeytoforever.org/farm_library/AD26.pdf)

84. Shepherd, 2007.

85. UNESCO, 2006; Bonitatibus and Cook, 1995.

86. ANSAB 2010a.

87. Shepherd, 2007.

88. Robbins et al., 2005.

89. Shepherd, 2005.

90. De Veld, 2004.



在联合国粮农组织网站上可以找到建立可持续市场信息系统的指南<sup>91</sup>：

<http://www.fao.org/docrep/005/AC692E/AC692E00.HTM>

谢胡德 (Shepherd) 为联合国粮农组织编写了指导如何解读市场信息的指南 (可从联合国粮农组织获得书面的指南)<sup>92</sup>。

---

91. FAO, 2003.

92. Shepherd, 2000.



## 模块十 参与式价值链分析

编写人：阿里森·格里菲斯<sup>93</sup>

版权归邓肯·麦奎因所有



10

在布基纳法索评估乳木果油产品从生产者到消费者的价值链

93. 阿里森·格里菲斯 (Alison Griffith) 为“实践行动”工作，这是一个在非洲、南亚、拉丁美洲工作的组织 (see [www.practicalaction.org.uk](http://www.practicalaction.org.uk))。关于市场与生计项目，参见 [http://practicalaction.org/?id=pmsd\\_case\\_index](http://practicalaction.org/?id=pmsd_case_index)。94. USAID, 2009a



## 10.1 主要目的

本工具的目的是确定在具体的分部门的促进行动，以及改善中小型林业企业的前景。本模块探讨了已存在的价值链分析（VCA）工具是如何通过一系列价值链（从本地到国际）到达不同终端的。

## 10.2 简要介绍

### 步骤 1 了解市场体系

在选定一个有希望的分行业（模块 9 步骤 2）之后，第一步是要了解这些所涉及的市场体系（模块 4 步骤 1 关于市场体系的描述）。列出所涉及到的所有参与者（从这些采购原材料的从业者到最终客户），还要了解每个人之间的相互联系、能够影响他们的关键问题的动态变化（框图 30）。其方法是进行初步的参与式市场规划工作（框图 31）。其中，包括收集关于市场体系的信息，并利用这些信息来构建市场图（图 3）。在通常情况下，这将开拓市场体系的三个方面：

- 价值链——从产品或服务的起点到销售终点，获得产品或服务涉及的所有人；
- 服务和投入产品供应商——无论业务发展还是金融服务；
- 商业环境——影响本分行业业务的体制、政策和基础设施。

规划工作将确定在每个领域中的参与者和问题。在建立市场体系图时，要详细表明哪个环节很有效、哪个环节很薄弱或根本不存在，但很有潜力；也要表明在参与者、价格和数量方面的初始数字的信息。

注意图 3 所示的箭头方向：他们鼓励用户去思考货币从最终市场到小型林业企业的流动，而不是其他方式（商品从小型林业企业供给市场，这个更典型）。

收集到这些信息，促进者就可以（框图 32）：

- 建立自己对市场体系工作原理的知识；
- 找出谁是关键的业务参与者；
- 建立自己作为支持机构和促进者的信誉。

### 步骤 2 与主要的市场参与者建立诚信

要与关键的业务参与者建立诚信，有两个理由：①收集高质量的信息用于决策；②有效地促进由参与者介入的变革过程。正如在步骤 1 中所指出的那样，市场体系规划可以成为一个有用的工具，以便有系统、有组织地这样做。

### 框图 30 市场规划——根据“实践行动”组织研讨会的步骤

通过实地考察和讨论熟悉了某个分行业，对正式制作含有价值链中主要参与者的市场地图很有帮助，可以在研讨会上制作地图。

目标——会议开始，促进者要介绍研讨班的目标（30分钟）：

- 制作市场参与者、重点服务和投入品提供商，以及与业务、环境和政府政策有关的重大问题的地图；
- 验证到目前为止收集到的初步信息；
- 列出主要的限制因素（如有可能），并提出解决方案和共同行动计划。

画图——讨论目标时要鼓励参与者制作市场地图（2小时）。他们将市场地图写在卡片上，并将其挂在墙上或放到地板上。其目的是产生三个水平层次，表达以下几层意思：

- 首先，核心的价值链参与者（有谁，在做什么，以便将产品提供给消费者），用箭头标出他们之间的关系；
- 其次，重点服务和投入品供应者（是谁在帮助每个核心参与者，是如何帮助的），并用箭头标出他们与参与者之间的关系；
- 再次，在商业环境中的主要问题（市场趋势、政策及其实施、基础设施），用线条将参与者或服务提供者与那个机会限制连接。

验证——制作完地图后，可以引领参与者讨论以验证该图（30分钟），确保所有的介入或询问都得到应对。将墙壁或地板的某个区域作为“停车场”，来存放不适合这个框架的议题，或是需要进一步调查才能确定的问题。会议报告的内容：

10 决定问题的优先次序——请参与者决定问题的优先次序（1小时）。一个方法是：将参与者分组。在理想的情况下，每个小组研究市场体系中的不同部分，如核心参与者、服务和投入品供应商以及商业环境。请每个小组集体讨论在他们的市场体系的那一部分中的主要制约因素和机会，组员将自己的想法写在卡片上，然后将这些卡片按类似的内容分组。此时，要求参会者就他们认为什么是优先事项进行投票（根据紧迫性、影响的范围，影响那些已经列出的机会和限制因素的能力）。参会者可以通过标记两个组，投票表明他们觉得哪些是优先事项。完成以后，请每个小组在全体会议上（时长30分钟）展示他们的结果。

识别响应——在确定机会和限制因素之后，就要确定可以成为一项可行的联合行动计划一部分的实际行动（1小时）。促进者可以介绍主要的想法供大家思考，例如将私营部门的参与者作为合作伙伴进行促进工作的可行性和可用性；分担在欧洲交易会上参访设备供应商、开发实训模块进行技术培训的费用等。

引导参与者讨论的问题：

- 找出已发现的每个制约因素相对应的解决方案；
- 确定有助于每个解决方案的适当的干预措施（该由谁来做，做什么，本项目如何促进这些工作）。

促进者也应邀请其他参与者来尝试拟定各项干预措施，并用活页挂图将这些内容表示出来。

决定联合行动计划——在全会上审查所提出的联合行动计划（30分钟），检查是否每个人都对制定的干预措施感到满意。在最后一次会议上，要特别重视为下一个步骤分配职责。

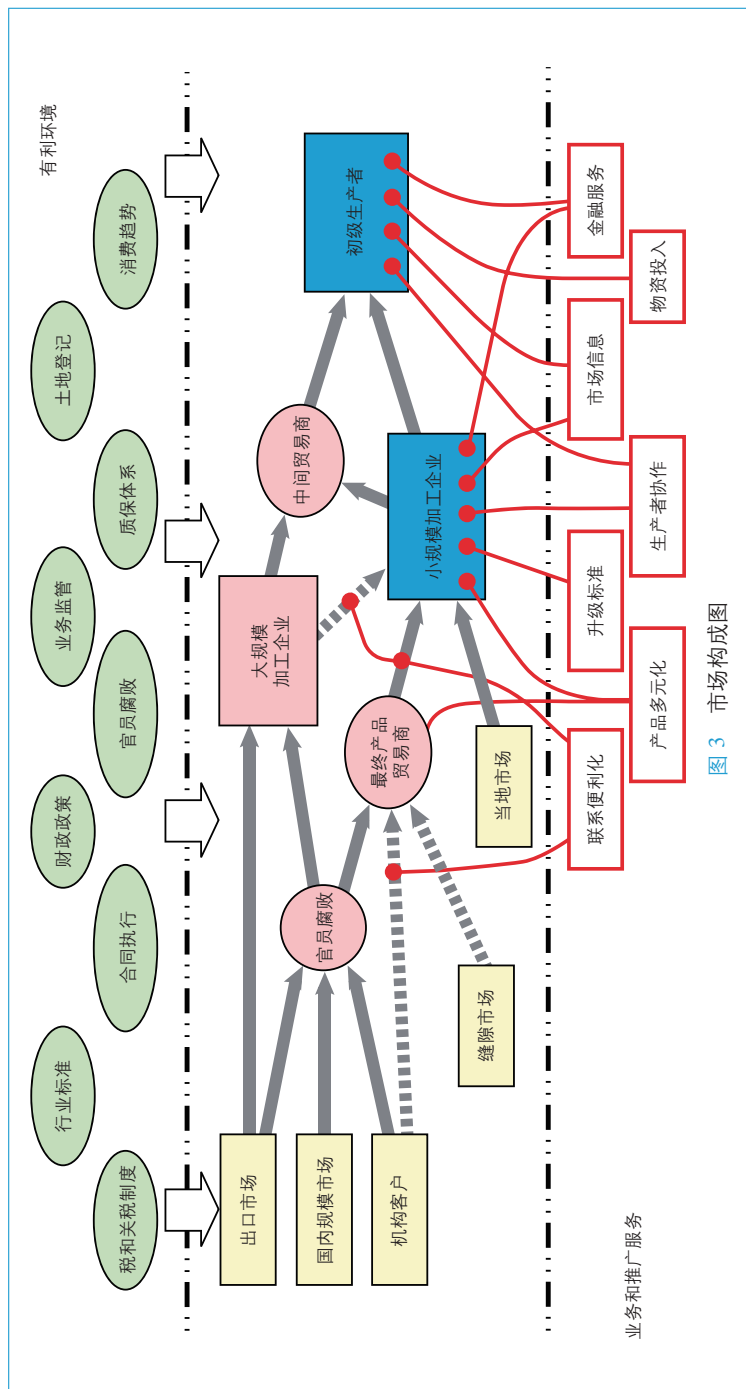


图3 市场构成图

来源：实践活动

### 框图 31 参与式市场规划

参与式市场规划是一个工具，它可以让参与者共同探索市场体系三个方面的障碍和潜力：

- 市场链的联系；
- 服务与投入产品；
- 商业环境。

每个市场参与者都可以创建自己的市场图，共同寻找机会和制约因素。促进这个过程可能很有挑战性，但有产生积极成果的潜力（框图 33）。

在找出关键分行业的早期阶段，信息采集过程大多很费力。目的是要转向一种更具参与性的办法，此时需要分析和控制未来方向与价值链中的业务参与者一致（框图 33）。初步规划可以帮助促进者建立对市场体系的了解，并找出一些影响主要参与者的关键问题。促进者可以使用这些信息将市场参与者“钩”入这一进程。但尽量避免与价格“挂钩”，因为这样做可能会产生不切实际的期待；相反，要找出影响价值链效率和竞争力的问题，如质量、数量或时效性和协调性。邀请忙碌的商业参与者参加研讨会可能会引发负面反应。重要的是要发现他们遇到的挑战是什么，并以他们感兴趣的方式展现这一活动。

#### 步骤 3 开发小型林业企业参与这一进程的能力

开发工作的关键是要确保小型林业企业有组织、有信心，能够与更强大的市场参与者进行谈判（框图 34）。小型林业企业应该能够选择最适合他们的组织结构。作为一个外部机构，必须避免把一个结构强加给他们，即使认为这个结构在其他环境中能很好地工作。促进者可以介绍集体行动如何有效和加强联系需要的步骤。一个新的、有前途的市场机会的存在可以促进小型林业企业的合作，这是有益的起点（而不是获得捐助资金作为进行组织的激励）。

注意：一旦选择了市场体系，这一步可能就立即开始（步骤 1），并且将与其他步骤同时进行。

#### 步骤 4 促进市场参与者之间的对话

这是分析过程中的关键步骤，因为在确定了市场体系的障碍和机遇之后，它就把市场参与者推向主导地位。市场参与者包括主要的价值链参与者（包括中小型林业企业，见步骤 4）、业务发展和金融服务供应商和投入品提供商、来自授权机构（如政府）的代表，以及其他机构的代表。

在完成初步的分析（如市场构成图，请参阅步骤 2 和图 3）之后，促进者就会知道应该让谁参与这一步，可以采取不同的方式来促进对话。一个选择是，将相互直接打交道的参与者集中到一起，并促进他们就如何更有效而又高效地合作进行双边讨论。这种对话的优势是，对话是集中进行的，而且容易管理，其缺点是，会有其他参与者和问题影响他们彼此之间的关系，而这又不会被完全了解。另一种选择是，促进整个市场体系的代表进行相互对话。



## 框图 32 探索肯尼亚的芦荟出口市场体系

2005年，特莱德克拉夫特（Traidcraft）慈善组织和肯尼亚盖茨比（Gatsby）信托开展了一个分析，了解肯尼亚芦荟采收者是否能够融入潜在的、有利可图的出口市场。肯尼亚的芦荟市场链始于半干旱地区成千上万的采收者，他们从野生植物中提取芦荟汁液，再把这种汁液提供给流动收购的加工者，加工者将大桶的汁液浓缩成稳定的、高浓度的被称为“芦荟苦味剂（aloe bitters）”的成品，再将芦荟苦味剂卖给集镇上的贸易商，贸易商又将其供应给位于蒙巴萨的4个出口代理商。这些代理商又以远低于国际市场的价格将芦荟苦味剂出口到南非，再从那里出口到欧洲、中东和南亚。

项目团队的初步规划工作揭示了下列事实：

- 自1999年以来，针对芦荟出口的国际规则（CITES，即《濒危野生动植物种国际贸易公约》）和未经批准的总统禁令迫使肯尼亚的芦荟贸易转入了地下。

- 采收者既分散又无组织。他们不清楚产品的价值和目的地。由于种族的偏见，他们不信任加工者。

- 整个链条上的腐败现象增加了成本，并使权力扭曲。例如，加工者可以贿赂代表采收者谈判价格的当地酋长。

- 在很多地区，野生芦荟的来源正在被耗尽。采收者需要采纳可持续采收技术的建议。

- 采收中的质量控制也是一个问题。加工者设计了一种简单的技术，以测试芦荟汁液，并将好的提取方法推荐给采收者。他们还从更节约的加工技术知识中获益。

很显然，在这条产业链上影响收入和利润的主要问题是贸易规则（并与不可持续的供应相联系）。此外，参与者之间的不信任产生了严重的后果；采收者在发现芦荟苦味剂的世界市场价格之后，拒绝与加工者做生意。

芦荟市场规划工作确定了两个“挂钩”，以吸引参与者参与：

- 为肯尼亚芦荟出口获得《濒危野生动植物种国际贸易公约》（CITES）认证的前景，以便以世界市场价格直接销售给最终买方（例如由南非中间商支付10美元/千克，而不是2美元/千克）；

- 在可持续采伐和加工的关键阶段，改进产品质量的所有参与者都能获利。

总结这些问题的市场规划已成为参与式市场规划研讨会的一个重要交流工具。虽然这个研讨会没有取得完全的成功（例如，它未能让加工者参加），但是，这是采收者、贸易商、出口商和机构利益相关者第一次就整个市场链所面临的问题和机会进行的系统对话。

这个过程的重要成果是它防止了项目设计团队匆忙提出解决生产和加工问题的干预措施。这种方法解决价值链上成为增加收入主要障碍的关键问题，并最终提高采收者的收入。

来源：Albu and Griffith, 2006.

芦荟市场地图参考网上文献：<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

### 框图 33 尼泊尔乳制品行业里的参与式市场分析

尼泊尔约有 350 万个家庭饲养奶牛，但只有 40 万个家庭将牛奶销往正规的牛奶供应链。其余的牛奶用于自己消费或非正式的市场，生产力水平和效率非常低。本项目设计团队对本分行业的分析发现牛奶供应明显不足。这表明，市场链有效运作可以帮助这些边缘化的企业带来商机。

在尼泊尔西部塔纳胡（Tanahu）地区，奶农的机会似乎更大。最近建成开业的一家大型加工厂不顾一切地购买牛奶，努力满足其生产能力 10% 的需要。但是，小规模奶农面临的问题很多，例如影响牛奶数量和质量的问題（如饲料短缺、畜牧健康和管理等）、基础设施和运输困难等。此外，之前尼泊尔长期冲突，社会关系往往很脆弱。

本项目设计团队主要想利用参与式市场规划工作，收集信息，并进行分析，以便能为援助方资助活动制定一项计划。组合式的初步规划采用了关键信息和参与式研讨班，产生了丰富的和富有启发性的市场体系、制约因素和机会的场景。

最初，项目团队主要关注项目设计，不太关注让市场参与者建立相互联系。然而，提供互动的机会就意味着不可避免要进行沟通。一开始，农民和商人之间因为牛奶价格问题关系紧张，但促进者很有耐心（也不作太多干涉），并发现当有一个牛奶加工公司开始讨论具体的合作领域时，对话就改变了。尤其是他们讨论了如何能提供冷冻的采集设施（如果农民变得更有组织性）和兽医服务。

项目团队发现，这种对话只需要合适的条件和机会即可。在研讨会结束后，他们观察到一群农民专心地与一位买方讨论交易条件。他们的结论是，如果向市场参与者提供机会，他们都能找到适合自己的解决方案；支持这些地区可以带来市场体系的可持续的、有利于穷人的改变。

本团队的负责人迪帕克·卡德卡（Deepak Khadka）说：“更大的挑战是要拿出一个项目设计，这个设计会为市场参与者理解问题创造空间或环境，彼此建立密切联系，找到一个双赢的解决方案，并按行动计划推进。

“整个系统集中在一个房间里（WSR）”（或称为“多方利益相关者论坛”，框图 36）也是一种工具，其目的是可以把参与者集中在一起分组工作，以开发一条成功的竞争战略。这种方法在美国国际开发署（USAID）发表的一份关于参与价值链发展的简报上曾经报道过<sup>94</sup>。这一步骤是分析过程中的重要组成部分，因为分析重点已从促进团队转移到市场参与者身上，其目的是创造对话、建立信任。这也为未来的合作奠定了基础。

这可能需要时间，有时候一次研讨会是不够的。如果价值链分布的距离很远，参与者不能集中在一个地方，也可以举办两三个研讨会，但要确保有来自其他研讨班的代表。另外，可以使用视频来分享不能参加研讨班的市场参与者的观点。要始终考虑对林业企业使用图片而不是文字来描述市场体系的参与者以及他们之间的联系。身边要有技术专家（如产品部门的专家）。他们应该在后台扮演被动的角色，但能够随时给予前台指导、解决问题（框图 35 中的“亚洲可持续农业和生物网络”案例）。总之，要让市场参与者发表不同意见，并与其他人分享其观点。

94. USAID, 2009a.

## 框图 34 津巴布韦的市场机会团体

市场体系建设方法是要让成千上万的中小型林业企业受益，如果采取参与式的方法来分析，这些企业可能是一种挑战。显然，不可能有几千、几百甚至几十个中小型林业企业都来参加与主要市场参与者之间的讨论。因此，重要的是要帮助中小型林业企业制定出一种行之有效的选择代表的形式。

市场机会团体是一个促进小型企业参与分析过程的工具。它们是小型企业的小团体（通常约为 10 家），它们由所在社区的企业中选择出来，以寻找新的或更好的市场机会。要取得成功，市场机会团体应该能够动员其他企业，并与他们就团体的进展和行动计划进行明确的、频繁的交流。本团体可能是解决中小型林业企业边缘化的临时工具，并不期望它会成为正式的营销团体。

津巴布韦（Albu and Griffith, 2006）瓜尔豆（guar bean）的案例表明，本工具可以通过为中小型林业企业吸收和分享有关市场体系的知识，并提供更多的机会，这与传统的、缺乏市场定位的生产者团体的形成有所区别。对津巴布韦的农产品瓜尔豆来说，农民代表们能够利用自己的市场机遇团体作为一个强大的平台，弥合社会鸿沟，并自信地与他们有着明确共同利益的大型商业买方进行谈判。种植瓜尔豆农民通过一系列非正式研讨会，组成了市场机遇团体。在这个团体中，他们可以讨论问题，并选择代表。一些农民可以在分行业能够实现的愿景来启发别人。团体代表是根据领导力、耕种能力、谈判技巧及表达能力来选定的。被选定的代表 90% 是妇女，其中有很多人之前对这一过程完全陌生。

本团体与其他市场参与者一道，在农民自己的引导下，准备了市场规划研讨会，集体制定战略会议。通过鼓励，本项目团队促使这个团体考虑除了价格以外的更大的市场体系图。

10

### 步骤 5 从对话转向行动

本模块的目的是，明确地了解市场体系朝向有利于众多小型林业企业改变的方式。促进者促成了这个程序，使市场参与者来建立他们改变市场体系的愿景，现在重要的是要利用分析方法（他们已经拥有，见步骤 4），制定具体的行动计划。

作为一个非政府组织或一名促进者，在这个阶段可以更具体地涉及能够促进市场体系变化的干预措施类型，同市场参与者合作，制订出解决影响下列问题的联合行动计划：

- 加强价值链联系；
- 提供服务和投入品；
- 改善授权（商业）环境。

### 框图 35 尼泊尔白珠树油价值链分析

在尼泊尔，通过采收、加工和销售含挥发精油的植物，从中获得经济效益方面具有很大的潜力。如生长在尼泊尔中部海拔 1500 ~ 2700 米处的植物白珠树 (*Gaultheria fragrantissima*) 为当地社区居民提供了就业、增加收入的机会。但是，由于缺乏创业能力、营销知识、合适的价值变化网络、当地提供的服务和投入产品，这些社区的发展受到了阻碍。

亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB) 的工作是通过在当地开办加工企业来建立负责任的价值链。第一步是进行参与式价值链分析，识别潜在的地点、可以利用的资源、市场潜力和可选的加工方法 (包括所需的技术)。“亚洲可持续农业和生物网络”规划出尼泊尔现有的芳香白珠树价值链的性质、资源和权力动态。“亚洲可持续农业和生物网络”调查了整个价值链，包括生产者、贸易商和加工企业，还进行了可行性研究，考察社区能否进行加工，从而获得更多的附加值。由于这是尼泊尔一个相对较新的价值链，“亚洲可持续农业和生物网络”聘用了在社会和环境方面很负责任的龙头企业喜马拉雅生物贸易有限公司与当地的加工企业合作。

为了获得产品和生态可持续性方面的溢价，“亚洲可持续农业和生物网络”还与国际认证机构联系，帮助其产品获得森林管理委员会颁发的有机认证证书和野生动物友好认证证书。根据价值链分析，“亚洲可持续农业和生物网络”在社区里促进可持续采收和加工企业的建立，增加资金渠道，建立市场信息服务，制定商业计划书，开展香精油营销，也促进了体系的发展，以便从芳香白珠树使用费中提取少量费用存入社区森林用户团体的账户，并不向中央政府支付费用。

目前，尼泊尔以社区为基础的芳香白珠树加工企业有 20 家，年产香精油 5000 千克。在采收者、加工者和贸易商之间也存在着较好的关系；采收者和加工者从负责任的买方那里得到了公平的价格，市场营销公司在可持续供应的范围内也具有作出营销决策的能力 (到哪里去卖，卖给谁)。在过去 10 年中，将社区森林使用者群体中的当地人结为一体、发展当地加工业，这些措施提高了采收者的收入和利润空间，尤其是他们有了更多的销售选择。那些属于股东的个体采收者根据年底时的净利润和股份比例获得红利。有几个当地人还在加工厂里打工。

10

### 框图 36 多方利益相关者论坛

多方利益相关者论坛 (也称为利益团体或利益论坛) 是一种促进市场利益相关者之间互动和协作的工具。论坛的主要特点是：包括各种各样的市场利益相关者，它的目标专注于促进市场体系作为一个整体运行。

论坛成员在相关问题上携手合作，采取行动。论坛成功的因素是<sup>95</sup>：帮助会员解决他们自身无法解决的问题，并利用他们自身无法利用的机会。

论坛是一个中立的空间 (未明确偏向穷人)，在这里各成员的声音和利益在同等条件下竞争，因此向小型企业赋权是至关重要的 (步骤 3)。

95. Practical Action, 2009.

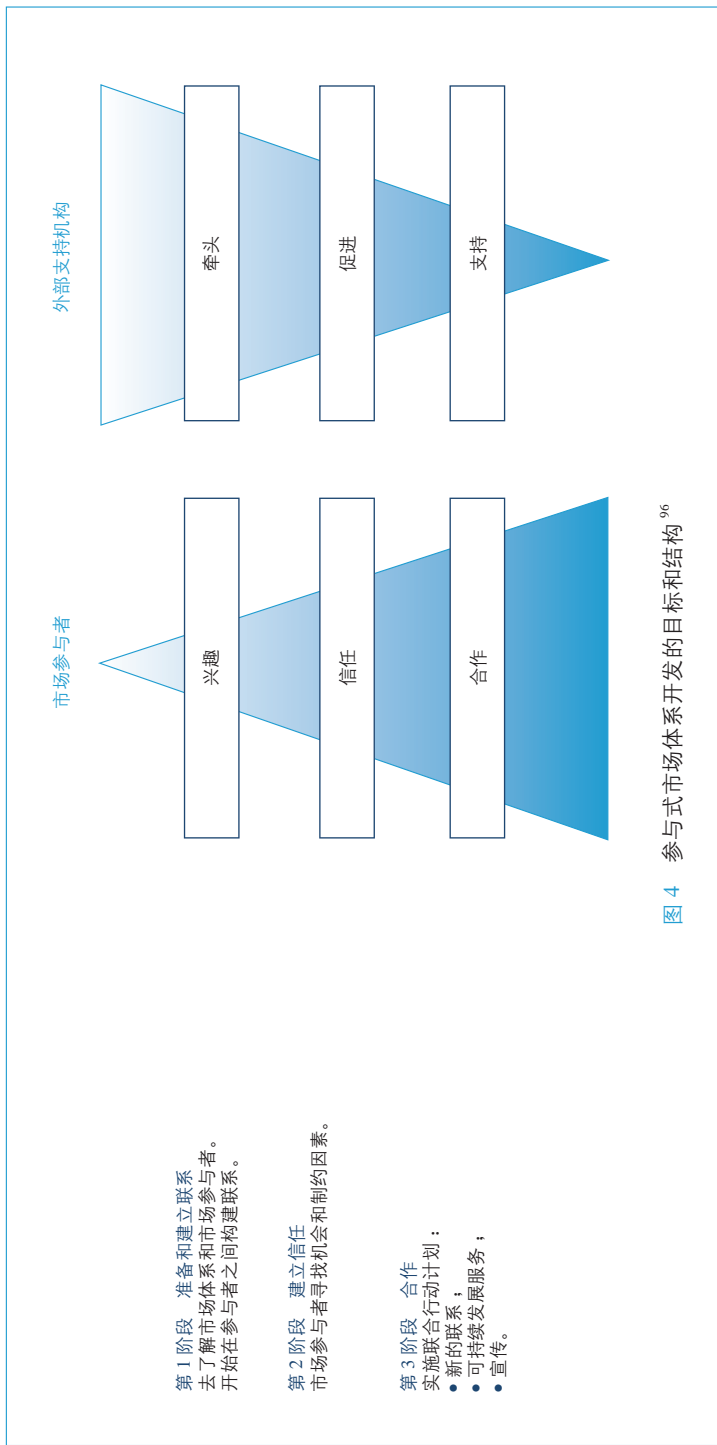


图 4 参与式市场体系开发的目标和结构<sup>96</sup>

96. 根据 CIP/CGIAR 中的“实践行动”改编。

市场体系是动态的。随着时间的推移，将会出现新的挑战。因此，实现可持续发展努力的一部分是要找出变化的推动者，而推动者在将本项目完成后，仍然会努力完善这个市场体系。变化的推动者可能是因为其规模和范围（如买方或投入品供应商）而具有发展能力的主要市场参与者。变化的其他推动者还可能包括商会或贸易协会。任何选择都有利有弊：一些变化推动者有中立的优势，而在市场体系中投资的其他人，可能更积极地以某种方式行事。

促进者应该与市场参与者共同努力，了解和改变市场体系，而从对话转向行动则需要认真地评估自己现在是否应该退出这个过程。如图4所示，随着促进者努力提高市场参与者的兴趣和参与程度，促进者的作用在降低。达到这一步所需要的时间将由具体市场中的许多因素决定，特别是参与者之间的信任程度。

### 10.3 关键技巧

● 了解市场的需求和市场趋势通常具有挑战性，必须通过正确的来源收集信息。确定选择分行业必须了解当前市场的形势和趋势（如价格、出口等），也需要通过从买方那里收集到的定性证据来支持这些数据。买方的信心是未来增长前景的好迹象。

● 不能仅根据过去的工作，还要根据潜在的未来前景作为选择分行业的标准。要利用关键的被调查人收集信息以填补空白。

● 在发挥促进者作用时，要有一个改变市场体系的愿景，但促进者必须放手，将参与式方法作为一种手段来实现其可持续性。

● 不要插手市场链，不要承担应该由市场参与者承担的任何功能。

● 创造彼此信任的条件，灵活而又耐心。

● 创新方法与市场参与者建立关系，比如利用视频观看或价值链分析来增进相互了解与沟通。

● 利用“钩子”吸引参与者，并帮助他们在早期就了解参与的好处。

● 通过在分行业内合理利用专业知识，来建立信誉。

● 实现速赢（并由一个共同的长远愿景所平衡），但要管理其期望值。

● 使参与者参与监测和反馈机制。

### 10.4 更多信息

“为企业行动”发表了两个很好的网络工具<sup>97</sup>：

<http://www.actionforenterprise.org/approach.htm#step1>

一些个人和组织开发了许多价值分析工具，其基本内容相同，但侧重点略有不同<sup>98</sup>：

阿尔布（Albu）和格里菲斯（Griffith）：

[http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping\\_the\\_market.pdf](http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf)

德国技术合作公司：

[http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks\\_manual\\_en.pdf](http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf)

97. AFE, 2009; USAID, 2009b.

98. Kaplinsky and Morris, 2000; Springer-Heinze, 2004; Albu and Griffith, 2005; ILO, 2006; GTZ, 2007; Van den Berg et al., 2007.

卡普林斯基 (Kaplinsky) 和莫里斯 (Morris) :  
<http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>  
斯普林格·海因策 (Springer-Heinze) :  
[http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx\\*heIFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas\\_VCAInfocadena.pdf](http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx*heIFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas_VCAInfocadena.pdf)  
范·登·伯格 (Van den Berg) 等 :  
[http://markets4poor.org/sites/default/files/file/Publications/M4P1/VC%20toolbook\\_eng.pdf](http://markets4poor.org/sites/default/files/file/Publications/M4P1/VC%20toolbook_eng.pdf)  
韦尔默朗 (Vermeulen) 等 :  
[http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain\\_wide\\_learning\\_guide\\_for\\_inclusive\\_agrifood\\_market\\_development\\_a\\_guide.html](http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development_a_guide.html)  
还有一个从上海米领通信技术有限公司<sup>99</sup> (Microlinks) 和幻灯片 (Powerpoint) 演示稿得来的最佳实践文件, 它总结了几个要点<sup>100</sup> :  
[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADP050.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP050.pdf)  
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

99. Griffith and Osorio, 2008.

100. Griffith, 2005.





# 模块十一 产品开发

编写人：皮埃尔·杜·普莱西斯

版权归苏菲·格鲁威尔斯所有



11

准备进入市场的天然油成品



## 11.1 主要目的

本工具介绍了中小型林业企业如何去开发新产品（确保产品定性、定量的供应和需求之间平衡）以及如何通过营销刺激市场需求。在丰富的实践经验的基础上，强调了需要考虑的一些关键问题。

## 11.2 简要介绍

### 步骤 1 帮助中小型林业企业列出潜在的目标资源和产品并对它们进行排序

产品开发指南往往首先考虑市场需求。不过，虽然市场很重要，但中小型林业企业却完全依赖于安全、充足的原材料供给。所以，在中小型林业企业开始开发新的木材或非木质林产品之前，他们需要评估能否持续地采伐到符合商业需求的原材料数量，利用现有的资源加工到可以销售的形态，销售时能获得利润，同时不会对当地居民的生计产生意料之外的负面影响。有关如何对木材或非木质林产品进行参与式清查的指导手册很有用<sup>101</sup>。

如果中小型林业企业尚未确定自己的目标资源，第一步就是要与他们合作，对潜在的可能被转化为产品的可利用资源进行一个快速的集思广益的概览（框图 37），并记住以下几点：

- 具有传统用途、拥有已知市场，并蕴含一定科学性的资源更容易发展成为成功的产品；

- 采收鲜花、水果或树叶与采收整株植物、树皮或根相比，前者更具有可持续性，而且对植物的伤害较小；

- 容易培养的资源也更具有可持续性（正如种植的资源可以分解来自采收野生资源的压力），但是利用种植的资源进行产品开发，最终利益可能落到大型商业种植者的手中。如果中小型林业企业的目标是为小规模的生产者创收，则可以选择农田或者种植园里生长缓慢的多年生植物作为目标资源。

- 目标资源必须是本地大量的可利用资源，中小型林业企业应该知道何时（如果是季节性）、何地（如果只是生长在特定的地点）可以大量获得这些资源。

- 尽管某种特定的资源在大自然中大量存在（“生物可利用性”），但人们未必意识到可以将其作为生存策略的一部分（这限制了资源的“社会经济可利用性”）。对于季节性采收资源，要合理安排其采收时间和农事活动日程。

- 非木质林产品往往需要很多人采收。为了让此类资源成为商业机遇（产品开发），中小型林业企业需要组织人力，确保将收集到的足够原材料运输到集中的加工点。

- 要了解谁拥有传统的或合法的权益来采收资源，以及哪些部门有权监管采收过程，并让相关人员参与到产品开发的计划中来，这一点非常重要。

- 如果当地没有资源管理战略或管理机构，促进者可以建议成立一个相关机构，以确保可持续的收获，并满足商品数量和和质量的要求。

中小型林业企业选择特定资源应该考虑以上所列要点。联合国粮农

101. ANSAB, 2010c.

组织制定的“市场分析与发展”的一套方法中包含基于矩阵方式对潜在产品进行排序，可以使其适应当地环境，并利用它来形成企业概况（框图 37）。

**框图 37 在布基纳法索、加纳和马里的一种自下而上的关于市场分析发展的方法**

在布基纳法索、加纳和马里，树木援助机构一直在执行乡土树种企业化项目。树木援助机构利用联合国粮农组织开发的市场分析和发途径，根据机构标准选择了生产者，并与之一起工作，帮助他们分析区域内现有的非木质林产品。通过这一过程，生产者确定了在当地、区域及国内市场上有市场潜力的产品，并验证现有的自然资源是否足以满足生产销售。他们制定了最可行产品的集体营销商业计划 [内容可参见文献 (Lecup and Nichol森, 2000 ; 2006) 和 (联合国粮农组织, 2011) ]。



这一步结束后，中小型林业企业应该有一个有待进一步审议的潜在产品的候选名单和以后可能考虑的其他产品的长远清单。鼓励中小型林业企业不要放弃这份长远清单，因为一个企业家可以使用同样的社会结构、制度和基础设施处理额外的资源或产品，从而给一个供应链乃至一个企业增加很多价值。鼓励对新产品创意进行同行评审，即使是列在长远清单上的那些产品也可能具有成效（框图 38）。

## 框图 38 危地马拉新的木材产品开发

在危地马拉，森林联系联盟曾试图灌输一种以当地思想和资源作为基础以促进企业发展的概念，在这个过程中向社区居民赋予权利。在实践应用中，要鼓励社区开发本土企业家认为在当地有市场潜力的特色产品。除了开发特产这一实体的能力建设以外，森林联系联盟聘请当地人员就一系列问题对特色产品进行评估，特别是在成本和质量方面。同行业者也帮助进行从生产到消费的价值链分析，并从分析中给出能推动产品创新的（尤其是消费者）反馈意见。下图展示了一些特色产品案例。



### 步骤 2 与中小型林业企业合作，更详细地调查资源选择的价值链选项

一旦与之合作的中小型林业企业选定一个或多个资源进行更进一步的产品开发，他们需要调查和思考如何构建价值链（框图 39、40）：

**帮助企业明确他们要进入的目标市场。**本地市场、国内市场和国际市场通常在质量要求、监管制度和市场参与者等方面差别很大。要确保中小型林业企业了解产品必须遵循的具体规定、制造产品所需的成本，以及详细的质量标准、目标买方的期望以及满足以上条件所需的成本投入。例如木材产品和工艺品，很少中小型林业企业（至少初期）能够生产并销售可消费成品，他们需要可信任商业伙伴的帮助，以便将产品推销到市场（如将原材料或小型企业生产的半成品精巧地制作成能够进入市场的产品）。

**不要仅注重本地加工和增值。**如果水、电、通讯、配件供应、技术支持的交货时间和可靠的运输条件等基本服务有问题（因为经常有），在首都一个成功的工厂可能比在农村地区的另一个失败项目要好得多。促进者要鼓励后来的技术转让，只要有利于市场发展，就值得这样做。

**鼓励进行市场试验。**中小型林业企业有时可能需要进行试购来了解原料提供者能否（和哪些人）在合适的价格上，以足够的数量和质量采收并出售资源给他们。对于试购（和其他市场试验）来说，中小型林业

企业要清楚资金安全有一定风险。在可能的条件下，可以明智地采用一些补贴。试购也可能关系到给潜在的买家或商业合作伙伴样品试用，这将使他们了解是否是真实需求以及相关技术、成本和价格方面的更多信息。不要对这种试验期望过高，特别是对采收者，对于购买者或商业客户也是如此。

### 框图 39 莫桑比克的竹产品开发

森林联系联盟组织的合作伙伴，“土地活跃中心（Centro Terra Viva, CTV）”林业协会曾在马尼卡（Manika）省和索法拉（Sofala）省与竹家具和工艺品的生产者工作一段时间。他们制定出一项干预策略，帮助生产者更好地设计竹产品，以增加产品价值。这些生产者在国内市场主要销售传统的产品，包括椅子等家具。

在最初的价值链分析的指导下，第一步是将运营商组成一个合法的、正式的协会（称为巴鲁“Barué”）。第二步是引入国内专家就竹子种植、处理、加工和商品化进行培训。随后通过与政府内的小型企业管理机构（IPEME）协商，成立竹子区域示范中心，使生产者能够看到其他地方已经开发出来的系列产品。

这些措施使得当地市场生产的产品类型多样化，除了椅子以外，生产者已经开始生产桌子以及更为特别的家居用品，如竹花瓶等。本项目的早期成果包括：生产者的收入增加、新成立的协会得以加强。

### 框图 40 新产品的开发：埃塞俄比亚巴勒地区的精油样品生产

森林联系联盟组织的合作伙伴贝尔生态区域可持续经营项目（BERSMP）正在与慈善组织“农场非洲”和埃塞俄比亚萨赫尔紧急救援组织（SOS Sahel Ethiopia）合作完成一个项目，旨在改善农民的生活，并实现自然资源可持续经营。研究表明，巴勒生态区有许多芳香的草本植物原材料可以用于精油的生产，精油产品开发可以成为改善本地区社区森林管理团体的生活条件的机会。

在与欧拉米森林和野生生物企业的合作中，贝尔生态区域可持续经营组织进行了确定生产精油的潜在植物的研究。确定的潜在植物有：蓝桉（*Eucalyptus globulus*）、非洲刺柏（*Juniperus Procera*）、百里香（*Thymus sp.*）、蜡菊（*Helichrysum sp.*）和（小）茴香（*Foeniculum vulgare*）。在埃塞俄比亚，这些大量栽培的外来树种主要用作薪柴和梁柱。为开始精油的生产，贝尔生态区域可持续经营组织和奥罗米亚森林与野生生物企业购置了3台蒸馏机，安装在戈巴天然产品收集、加工和学习中心。由社区森林经营团体提供生产精油的原材料，企业生产精油并提供给国内或国际市场。

目前企业正在试验用蓝桉生产精油，埃塞俄比亚精油研究中心已证明生产的精油符合国际质量标准。早期工作已经确定了有意订购精油的国内外商家。这种新的天然产品的推出表明企业和社区有机会提高他们的收入，也可以保证森林可持续经营和保护生物多样性。

**帮助企业调查技术方案。**中小型林业企业应该知道从哪里获取技术、成本是多少、需要什么样的技术服务、在哪里以及如何使用这些服务，以及它是否会生产出符合价值链下一个环节质量要求的产品。要引入规模经济的观念：编织篮子或从壳中取出坚果可以很容易地通过手工或使用家中的传统工具来完成，但是榨油或植物汁液的提取只能在小工厂内完成。对于此类较大规模的企业，企业家需要加工足够多的原料才能偿还投资于技术方面的资本（如果资本是外来资金，至少包括经常性费用和管理成本）。

**鼓励企业进行双向成本核算。**从最初原材料到零售正向、再从最终零售到原材料逆向进行成本核算。如果中小型林业企业从原材料的供应开始，有方法从聚集物流一直达到加工阶段，就知道在价值链的哪个部分引进一个增值步骤或技术才有经济意义。通常引入增值的步骤越接近原材料的来源就越有意义，这样做可以降低运输成本。但请记住，良好的可持续业务要求价值链中的每个人都能赚钱，任何环节无利可图都会使整个链条断裂。零售价格通常包括 100% 的零售加价（即批发价格通常是零售价的一半，但显然差别很大）。如果本地增值没有明显的竞争优势或比较优势，最好的选择可能是仅仅销售高品质的原材料。

**针对实际情况制定解决问题的办法。**如果中小型林业企业没有与有组织团体的采收者有直接的联系，那么如何寻找能够满足商业需求的原材料？如果没有自己的零售店，如何出售产品给消费者？是否有能力将产品批发给零售商，或者不得不出售给批发商？询问此类的问题可以促进者找出差距，必须弥补这些差距才能使商业投资获得成功。

鼓励中小型林业企业记录或简要描述他们所计划的价值链，描述每一步必要的功能并将责任分配落实到具体的人或组织，帮助他们了解全局，理解费用、投资和投入精力的水平，并针对不同的参与者，就价格、利润作出更明智的决策。

### 步骤 3 调整产品说明

当中小型林业企业了解到他们的竞争优势或比较优势，以及可以用来把他们的产品推向市场的价值链（其中包括可用技术）时，他们就能编写最初的产品说明（框图 41）。编写初期不必关注说明书是否美观，作为发展和实施其业务计划的一部分，可以逐渐加以改进。编写产品说明时，要包括以下要素（视情况而定）：

- 潜在客户的明确说明。例如“城市消费者需要符合现代卫生标准的传统食物”“注重道德的消费者需要在西方出口市场公平交易和有机的个人护理产品”或“中草药配方师需要通过经认证的优良制造规范生产的最优质的植物原料”。

- 产品的独特销售建议的详细说明，例如“手工制作的家具，使用符合《濒危野生动植物种国际贸易公约》（CITES）标准的本土硬木，保留自然形状并纳入设计”或“以相同的形式编织的大、中、小型棕榈叶篮子”，鼓励企业家用这种形式编织自己的故事和文化。

- 所有可以增加价值或开拓其他的市场（如有机物、公平贸易、森林管理委员会等）的认证体系，以及使其产品获得认证的所有计划（模块 15）。



#### 框图 41 改进老挝的产品需求：全新设计的优质手工艺品和家具

自 2008 年以来，荷兰发展组织（SNV）援助了老挝人民民主共和国东北部桑通（Sangthong）地区、首都万象和华潘（Houaphanh）地区的竹业发展。弱势的竹生产者团体得到能力建设方面的服务，以增强他们的组织功能，提高产品质量。大多数生产者习惯于生产众所周知的糯米盒，他们具备生产这种产品的技能。然而，由于缺乏与市场的联系和对消费者需求的信息，很少开发多样化的产品。与专业服务供应商合作，荷兰发展组织（SNV）促进了为其选定的几个社区引进了新的编织和设计技术。这些社区对开发范围的很多产品感兴趣，并愿意组织起来。

在两年多时间里，约 1100 个村民参加了 15 个培训班（每个班约 5 ~ 6 天），学习新的加工技术以增加竹产品价值。培训通常集中在新的编织图案和花纹、新的产品类型（手提箱、袋子、篮子和折叠桌椅）、用天然染料染色、处理竹材防止虫害（木材防护剂），并使用适当的技术（用不同的钻头和抛光机钻孔），以更有效和更标准化的方式进行加工。培训的类型根据当地使用的竹子品种进行调整（细的竹材适合做手工艺品，而粗的竹材更适合做家具）。虽然手工艺技能通常是由老挝妇女（染色）和当地竹木编织工传授，但竹家具（老挝人民民主共和国的新产品）的多元化得到了越南和西方的服务供应商的协助，当地培训者有时也为部分村庄举办培训班，这些村庄对提高技能和增加产品价值很感兴趣。

通过销售新产品获得的收入惠及 29 个生产者小组的约 800 个家庭，包括少数民族、残疾人和妇女。现在每个制作手工艺品和生产家具的家庭平均每年分别获得收入 350 美元和 500 美元，比 2009 年的收入增长 50%。省级、国家级的商品交易会、展览会增强了他们对高品质产品的认识，现在他们能定期获得奖励。这些效果已经为万象、川圹（Xieng Khouang）和琅勃拉邦（Luang Prabang）等省增加了交易额。引人注目的小册子绘有 25 种本地产品，带着特殊的标签，这些显著地提高了品牌的知名度。未来本计划将面向区域和国际市场。

资料来源：马丁·格雷曼斯、索万朋·夫曼森和西斯·苏克查理恩朋（荷兰发展组织，SNV）。

- 所有针对产品的特定质量标准（作为最低标准），例如，“化妆品油，酸值 <4mg KOH/g，微生物污染 <100cfu”或“镶木块 200mm×75mm×10mm，一级品，无木纹瑕疵或毛刺”。

- 所有关于包装尺寸、材料和最小起订量的计划，例如“125g 的沐浴皂、12 个压缩包装成一包，每 144 包为一托货，最小起订量 20 托”，“或莫博拉西梅浓缩汁，65 糖度，220L 塑料内胆钢桶，无菌灌装，4 桶为一托货，最少起订量为一托”。

这个阶段的主要目的是，（尽可能）排除和量化可能对中小型林业企业产生的隐性成本，如认证、包装、质量控制、广告促销、仓储、处理货物设备的成本。

#### 步骤 4 将价值链和产品描述转变成商业计划草案

一旦中小型林业企业知道他们能够融入价值链，就应该开始制订本产品的商业计划（模块 12）。新建中小型林业企业或现有企业增加新产品均需要编制商业计划。如果它们正在设计开发一系列产品，每个产品



都需要编写计划。

一个商业计划是一个动态的文件，主要用于监测实现目标的过程。即使是最好的商业计划，一旦完成就过时了。中小型林业企业需要灵活而快速地应对不断变化的环境，但始终要记住最初的计划，明白偏离计划的原因。如果有可以为商业计划使用的外部援助（例如政府部门的顾问），中小型林业企业就应该使用这些援助。但良好的经营理念有时会被应该来提供帮助的人盗窃。

财务计划和寻找盈亏平衡点是编写商业计划最重要的任务。只有确定企业收入足以支付全部费用，才能确定中小型林业企业不会亏损。盈亏平衡点往往取决于经济规模：如果产量太低不足以偿还技术贷款和日常开支，就可能保不了本。请记住，所有财务计划中的一些单位只能以整数增加（不可能拥有一台机器的20%，所以如果一个中小型林业企业需要1.2倍的生产能力，那么它将不得不再购买另外一台整机并付款）。还要记住，有些投入在理论上用分数表示是可行的（如半工半薪管理或会计记账），如果这家中小型林业企业也能找到一种方法来有效地使用剩余的生产能力，这可能是现实的选择（例如，如果这家企业聘用管理者只工作一半时间的，那么这些管理者可能会去选择一个全职工作，而让中小型林业企业需要再培养新人）。如果生产是季节性的，这家中小型林业企业可能只在一年中的几个月需要工人。重要的是需要了解该国的劳动法关于雇佣短期合同的员工的规定，以及在本季节结束时该支付的所有报酬。

评估盈亏平衡点的步骤（模块12）：

- 首先，要评估经商所使用的固定资产的全部费用，如建设（和改建）、购买和安装设备（加上必要的配件库存）、购买车辆、支付广告公司设计包装或宣传材料的费用，还有办公费用。固定资产是在经商开始前就需支付的费用。

- 计算经商所需的运营资金。运营资金涉及经商所产生的所有日常性费用。分三个阶段进行：

- 首先，真实地估算中小型林业企业每月固定的间接费用，如租金、市政费、水电使用费、电信通讯费、保险、资本设备费、资本设备贬值（包括更换车辆的费用）、管理者和人员工资（雇佣的全部费用，包括社会保险、医疗费或养老金保险等法律义务）；其次，估算每月的变动成本，即与中小型林业企业实际生产的新产品数量直接相关的费用，如原材料、包装、机器的磨损、水电的消耗、车辆运行和养护、季节性劳动或加班费、加工用的化学品、清洁材料和设备服务费，还有税费和牌照费；再次，估计每月计划的销售收入（在特定的价格和时段出售的单位数）。绘制每月固定管理成本和可变成本减去每月计划的销售额。中小型林业企业通常需要足够的钱来维持生产，直至销售额增长能够达到盈亏平衡点。这段“资本消耗”的时间，中小型林业企业可能必须支付每月的设备贷款，并支付固定成本和可变成本。中小型林业企业需要的不只是每个月的总和，而且还是每月渐增的总额，直到销售开始减少这个数额。这个阶段最大的赤字也被称为“运营资金”（如果是贷款，还必须支付利息）。

- 按上述方法计算的“运营资金”总和再增加“固定资本”需求，得出中小型林业企业开始着手新产品开发所需的全部资金。通过计算，中小型林业企业就能知道需要预先支付的金额和需要从销售中争取的金额，然后保持高于盈亏平衡点的水平，即预期收入需求。

- 仔细思考如何使企业保持活力。根据中小型林业企业的生产能力制定出生产新产品的数量，然后制定合理的销售价格（包括使产品从车间进入零售店的所有费用）。这个价格与实际的或潜在的竞争者或替代产品相比如何？不要犯这样常见的错误：比较在车间或工厂的价格和市场零售的价格而不考虑所有费用和加价。

- 再次核查每个产品单元的净利率。掌握这家中小型林业企业必须销售多少产品才能保持盈利？必需的销售量和计划的销售价格在目标市场是否切实可行？要记住，较高的价格通常意味着较低的销售量。

- 促进者和中小型林业企业在对商业计划可行性和产品盈利感到自信之前，应该做几次练习并微调几个可变因素。每一次重复都会增加对商业模式的了解并增加成功的机会。

- 如果计算结果表明产品将无法盈利，就要考虑以创新方式来降低成本或增加销量。如果这样做还不起作用，就要有转向开发另一种产品的理念。

上述财务计划流程，将帮助促进者和中小型林业企业决定是否继续推进开发新产品的进程，也为中小型林业企业提供编写正式商业计划书所需的基础信息，例如给银行的信贷申请或给赞助者的提案。商业计划书的编写最好寻求专业化的指导（以及相关指南）<sup>102</sup>。

## 步骤 5 完成产品的开发过程

中小型林业企业确定生产新产品需具备的条件：①对想要生产的产品有一个清晰的思路；②确定新产品生产能持续地获利；③已备有足够的生产资金；④已有现成的市场或买家（框图 42、43 和 44）。在这个阶段，可以鼓励中小型林业企业：

- 为产品编写标准作业程序手册，详细介绍产品生产和质量控制的每一个环节，引入统一的质量标准；

### 框图 42 马里的猴面包树果实产品开发

森林联系联盟组织在马里的合作伙伴农民专业组织协会（AOPP）通过孔西加（Konsiga）合作社在马里的卡伊（Kayes）地区进行了猴面包树产品开发的调查分析。其目的是通过他们的合作，对野生猴面包树的果实进行加工和销售。

专业农民组织协会的团队与当地的猴面包树合作社一起建设储藏设施，使水果在价格最好的时候出售，并制定了一系列促销手段来增加果实销售量。他们开发新的加工技术以提高产品质量，通过确定产品销售的时机和定价，定期监测猴面包市场。专业农民组织协会帮助召开全国会议来扩大对项目的认识，并会见大型团体（包括买方）和小额信贷机构帮助创建有益的关系链。他们进行独立的市场研究，以便能够为生产者合作社提供公正的意见。

本项活动的影响：增加猴面包产品采摘和销售的数量（约 1000t 的猴面包树果实）；提高小组的猴面包树果实营销实践；提高了产品的平均售价，增加了家庭农场生产者的现金收入；加强了参与者之间的联系。

102. ANSAB, 2010d.

### 框图 43 危地马拉商用棕榈叶产品 (Xate) 的开发情况

提克奈尔 (Tikonel) 是危地马拉的森林联系联盟内的企业之一。它是小型林业企业的孵化器, 致力于能力建设和多种本土产品的开发。他们在如何加强农村地区的价值链方面非常专业, 其工作内容包括育种和苗圃地建设, 以及经营和管控种植园的技术援助、采收、加工和销售。

提克奈尔公司一直研究的产品之一就是商用棕榈叶产品 (Xate), 它是来自于 3 种棕榈树 (袖珍椰子 *Chamaedorea elegans*、长叶坎棕 *Chamaedorea oblongata* 和二裂坎棕 *Chamaedorea ernesti-augustii*) 上的叶片。这些树叶被花卉产业用作插花装饰, 尤其是用于圣枝主日宗教活动和葬礼上的花卉装饰。过去, 棕榈叶产品收集者的收入一直非常低, 商人从中获取了最大利润。

提克奈尔公司已经发展成为棕榈叶产品的社区生产和加工企业。它采取了多种干预措施, 其中包括: ①加强棕榈叶委员会的领导能力以及机构和商业计划的开发; ②通过野外收集和苗圃与种植园建设, 将棕榈叶作为一种资源来开发; ③使用管理工具来帮助监管生产和加工过程; ④通过技术培训来改善对企业的质量控制; ⑤提升包装、管理与运输水平; ⑥销售已经不再使用的产品。

- 以谅解备忘录的形式对价值链里上下游合作伙伴的任务作出适当分工, 特别注意要确保每个人都非常清楚自己发挥关键角色的确切时间;

- 编写在目标市场中符合法律规定所需要的文件, 并从相关的监管部门得到正式批准;

- 如果合适, 在相关部门注册产品或商标名称;

- 确保产品具有所有必须的授权和许可;

- 在专业指导下设计零售的包装, (至少是) 要确保符合法律规定的包装列出所需要的所有信息, 并有条形码 (如果产品是用作零售的, 而且中小型林业业务计划通过有扫描仪的商店来配送产品);

- 在行动之前, 做好顺利生产所需要的一切准备工作;

- 对可能会出问题的关键生产要素, 要有备用计划 (至少中小型林业企业可以预见的那些因素)。

#### 步骤 6 调整、改进并更新产品

煤球投入生产后, 可能会出现效率不高或工艺有待改善等问题, 促进者要鼓励他们经常留心观察减少成本的机会 (不要忘记保持质量的需求) 并且 / 或者提升生产力。例如, 在工作场所进行“时间动作研究”、采用能够节省时间和金钱的措施。如果中小型林业企业已经意识到出现问题的, 但并没有立刻作出回应, 请让他们在完全没有干扰生产的条件下进行改进试验。解决方案应在小规模范围内试用, 获得成功后再广泛推广。大多数产品都有一定的生命周期, 在生命末期, 其销售额将呈现下降趋势, 生产的利润越来越低直到无利可图。因此要密切关注这个产业部门的市场发展, 及时给某个旧产品以新的生机 (框图 45)。

## 框图 44 尼泊尔开发生物煤球产品

生物煤球是一种潜力巨大的替代资源，它可以增加穷人的收入，降低妇女和儿童的健康风险，维持森林系统中碳汇的稳定，并且减少外来物种的繁殖。尼泊尔曾经有过几个小规模煤球项目，但由于质量差、缺少供应链管理、销售渠道和生产能力等原因而未能促进煤球的推广应用。

2007年，“亚洲可持续农业和生物网络（ANSAB）”开始援助有发展潜力的煤球制造商去开发一种可销售的产品和火炉的配件，以方便煤球的使用。通过刺激市场需求，“亚洲可持续农业和生物网络”致力于为部分小型加工企业创造新的发展机遇。这个项目涵盖在多拉卡（Dolakha）和辛杜帕尔乔克（Sindhupalchok）地区的5家本地企业以及1家在加德满都的名为喜马拉雅煤球天然产品（Himalayan Naturals）的销售公司。在加德满都，“亚洲可持续农业和生物网络”与科学家们合作，使产品和火炉得到升级。然后又帮助这些社区筹集资金，选举负责人，建立企业组织结构，购买生活必需品，并培训员工。之后进入试运营阶段，“亚洲可持续农业和生物网络”建议作出多项改变，来引进大规模生产所需的品质和效率等要素。例如，调整炭和粘合剂的比例，社区会开始使用矿井而不是炭化炉，增添了新的搅拌机，研磨机也得到了改进。此外，“亚洲可持续农业和生物网络”还提出了新的想法，即一个火炉配一个三脚架会方便城市消费者使用。“亚洲可持续农业和生物网络”还与当地的陶器和铁器制造商合作，设计、测试并改进火炉和三脚架，使其生物煤球的燃烧更加高效与便捷。“亚洲可持续农业和生物网络”与喜马拉雅自然品公司合作建成了网上百货商店，以便于出售煤球产品，并设计了吸引消费者的包装。网上百货商店的建立能够支持更大范围的商业活动，在整个加德满都共建立了40个售货亭来展示产品及其多种用途。到2011年为止，在加德满都城区和51个零售商店都有煤球和配件（火炉和三脚架）出售。迄今为止，5家社区企业至少已经生产出50万块煤球以及配套的火炉和三脚架。这种联盟形式为94人提供了直接就业岗位（52名男性和42名女性，一年的总收入为2.4934万美元）。在尼泊尔，喜马拉雅自然品公司已经成为目前最主要的煤球销售公司，而且现在煤球的市场需求已经超出了目前的生产能力。

### 11.3 关键技巧

- 林业企业几乎完全地依赖于稳定、充足的原材料，所以在考虑给产品增加价值之前，必须重视原材料的供应链。有时候，需要有几个不同的供应商才能为一套加工设备提供足够的原材料。

- 尽可能在社区一级与现有的、可靠的机构和有组织的团体合作，而不是建立新的团体。农民通常没有时间参加太多的会议。

- 启动这样的项目要花费较长的时间，如开发新的非木质林产品，一般要花5~15年才从原材料阶段走向国际市场。作为促进机构，必须制定相应的计划，它能使工作进度超出正常的捐助者投资的项目时间表。确保商业伙伴在他们能看到新产品大量销售之前的2~3年或更长时间内能存活下来。

## 框图 45 提高质量的重要性：埃塞俄比亚森林野生咖啡豆的案例

埃塞俄比亚东南部的贝尔（Bale）山区（非洲屋脊）生态环境独特，野生咖啡树就生长在森林的下层，主要分布在德乐梅纳区和哈雷纳·布鲁克区。作为农场非洲（FARM Africa）和埃塞俄比亚萨赫勒紧急求救组织的合作伙伴，贝尔生态区域可持续经营组织开展了本项目，以提升社区咖啡豆生产者在采收后处理的能力，开发品牌资源，获取野生咖啡豆资格证明，并提高包装档次和销售水平，以此来占领区域的、国内的，甚至国际的市场。

本项目最初的目标是与社区协作，提高咖啡豆的品质，满足国际市场的需求。项目向农民提供先进的设备，并培训他们掌握合适的技术，进行咖啡豆采收后的处理（收集、干燥、贮藏和运输）。例如利用金属网线做成可供干燥咖啡豆的晾干床等。本项目还在欧拉米（Oromia）州森林和野生动物企业（Oromia Forest and Wildlife Enterprise, OFWE, 该地区官方森林管理机构）以及森林联合经营合作社保护下的种植咖啡豆的农民之间建立了联系，这些合作社是与欧拉米州森林和野生动物企业（OFWE）一起为了森林可持续经营建立起来的。由英国的咖啡豆烘焙公司主持的实验室检验结果表明，在培训以后，咖啡的品质得到显著的提升。改良过的咖啡豆带有淡淡的甜果味，中等醇度，散发着巧克力肉桂芳香和风味。埃塞俄比亚的商品交易所也检测了咖啡豆的品质，被授予最高等级的荣誉。

下一步是进入国际专业市场。一位名叫苏伦德拉·科特查（Surendra Kotecha）的顾问提议销售给意大利的山达尔杰（Sandalj）贸易公司，其出售安排是：先由种植咖啡豆的农民向欧拉米州森林和野生动物企业（OFWE）提供完全成熟的、高品质的咖啡豆，欧拉米州森林和野生动物企业以高价（高出本地市面价格的 25%）购入咖啡豆，以确保咖啡的品质。欧拉米州森林和野生动物企业随后再以高价将这些咖啡豆出售给意大利的批发商。

这个项目带来的影响就是，既增加了社区森林经营者的收入，又增加了欧拉米州森林和野生动物企业的经济收入。

11

- 努力组建全国联合会或区域联合会（例如商业协会），以便集中管理捐助资金。这些团体可以提供动力，使各个阶段的捐助资金持续不断。

- 不要嫉妒下游的商业伙伴获得了太多利润，如果他们不赚钱，中小型林业企业也不会赚到钱，大家都无法获利。拥有 25% 的有效运作的价值链好过 100% 拥有一条功能失调的价值链。

- 如果在业务真空区进行产品开发，那么产品开发就不会取得好的效果。要注意培训中小型林业企业员工的工作能力，这样他们就会头脑清醒地抢占未来的商机。

- 促进者在作不能兑现的承诺（对于生产者或者买方）时，最好说“我可以试试”，并尽力做好。

- 学跑之前先学爬。当地的和国内的非正规市场往往比较容易进入，营销成本要低得多。不要回避他们面向出口市场，除非中小型林业企业不得不这么做（例如，对于本地市场来说，产品价格过高，或者本地市场过于狭小）。

- 花时间去准确地了解价值链中下一个功能阶段真正想要购买的东

西是什么。例如，如果中小型林业企业生产的天然化妆用油，这种油会被提纯、标准化、分析、记载和存入仓库，并且在有需要的时候，会以标准的数量被可靠地运到下游的配方调剂师或者制造商那里。如果这家中小型林业企业做不到这一点，那么它就必须接受另一个商业伙伴在化妆品方面获得高于他们 100% ~ 400% 的利润。

- 不鼓励中小型林业企业把工艺的每个阶段都自己做，可以将其部分外包给第三方（例如制造商或者分销商），这样通常成本更低，自己把重点放在核心业务上。

- 新产品的市场往往极不稳定，而且很快发生改变。尽可能使产品多元化，以降低这样的风险：中小型林业企业的整个仓库忽然装满了同一种被市场淘汰了的产品。

- 不要因为一个工序成功运行了一次或两次就假定它一直会这样顺利。要鼓励中小型林业企业经常进行质量抽查，以便在成为重大问题前及时发现问题。

- 要意识到气候变化可能对生产造成的严重影响。例如，要预计到干旱会减少可以利用的原材料，在最恰当的时机通知商业伙伴和 / 或者代理商，这样他们就能提早制定其他计划。

- 在中小型林业企业大规模采用新的加工方法之前，鼓励它们先进行小规模试验。要预料到有可能出现的错误。出错后要提供应急基金或资源来处理不测事件。

- 保持灵活多变，确保中小型林业企业有能力和资源对市场信号及时作出反应（切莫让捐助者监管和评估的需求捆绑到一系列硬性指标里）。

- 进行产品开发可以采用多种途径，这取决于产品和目标市场。促进者要有创造力、创新力，而不是照本宣科。

## 11.4 更多信息

# 11

关于产品开发和商业计划，联合国粮农组织已经在“市场分析和开发工具包 (MA & D)”之下，准备好了完整的独立框架，可以从下列网站下载<sup>103</sup>：

<http://www.fao.org/docrep/014/i2394e/i2394e00.pdf>。

“亚洲可持续农业和生物网络”编制了一本关于商业计划的现场指导书<sup>104</sup>：

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/3.-Business-Plan-Toolkit.pdf>。

103. Lecup and Nichol森, 2000.

104. ANSAB, 2010d.



## 模块十二

# 业务计划和促进企业发展服务

编写人：邓肯·麦奎因

版权归索菲·格鲁威尔斯所有



12

新技术介绍——布基纳法索的油压机





## 12.1 主要目的

本工具介绍了促进者如何帮助小型林业企业将临时活动融入到已经计划好的业务中。它建立在产品开发的框架基础上，这种产品开发在前面的模块中已进行了介绍，并概述了业务计划的基本组成部分。随着那些小型林业企业的发展，业务计划会逐步转向更先进的服务商资源。

## 12.2 简要介绍

### 步骤 1 评价业务计划的理解

如前所述，中小型林业企业的范围从大量的、小型的、低投入、低产出的企业（这些企业不断增加，以满足家庭的需求）到少量的、生产效率高的企业。管理企业的人员的业务能力会因为不同的环境而差异很大，所以通过促进措施使这样的企业有所改变就需要采用多种方法。对于前一类企业，需要提供方便、实用、定向的，关于企业基本概念的学习机会（框图 46）。对于生产效率高的企业，更需要的是帮助他们制定生产和投资计划（既要增加利润又要削减成本），他们需要不断增强专业技术，可以通过协助他们向专业化的营销、金融或商务管理专家咨询来实现。

促进制定业务计划，需要熟悉业务计划的基本概念和与主要客户之间坦率的讨论。除了背景阅读，建议组织一次目标企业为期半天的会议，以评估他们的业务管理能力，并找出他们欠缺的地方进行业务培训。在会议的第一部分，可以与客户探讨对以下问题的理解（这些要点主要来自联合国粮农组织指南）<sup>105</sup>：

- **企业的定义**——促进者可以改变基本的定义，以利于在企业发展中形成许多有用之处。例如，将企业定义为：“一种有目的性的、勤奋的、有组织的事业，在这份事业中，在价值认知的基础上，商品或者服务与另一种商品或服务或金钱进行交换。”这个定义可以促使回归重要的观点，如需要计划（不是临时活动）、勤劳（不是指被习惯力量而控制的人）、组织（不是孤立的个人或角色重叠的一群人），并会形成以测定值来表示的客户感知的重要性。

- **企业财务**——计算企业的盈亏平衡点至关重要。全面的财务计划需要了解：在他们的组织里，钱在哪里（以避免被盗）；他们的利润或损失是多少（以避免破产），以及他们需要多少现金，以保持工作进行（以避免支票的拒付、债权人和高利贷）。为此，企业需要保持良好的财务记录，记录必须包括资产负债表、利润表和现金流量表。即使业务尚未运作，一个未来的企业家也要能够熟练地估算一套资产负债表、利润表及现金流量表所反映的成本，这是至关重要的。这些表格可以从联合国粮农组织手册中找到<sup>106</sup>。

- **企业结构**——企业有不同的类型和规模，但不一定都适应自己的核心业务。最重要的是要掌握当地现有的多种法律形式，例如：

- 慈善信托基金或基金会；
- 公有制企业；

105. Bonitatibus and Cook, 1995.

106. Bonitatibus and Cook, 1995.

## 框图 46 埃塞俄比亚欧拉米州国家森林企业基本业务培训

2008年5月，埃塞俄比亚的森林联系联盟组织合作伙伴在欧拉米（Oromia）州戈巴（Goba）市组织了一次林业企业业务培训，40多人参加，其中包括4个新的国家森林企业（SFE）的代表。这些国家森林企业财务自立（因此也需要创造利润），并具有社区发展的明确义务。

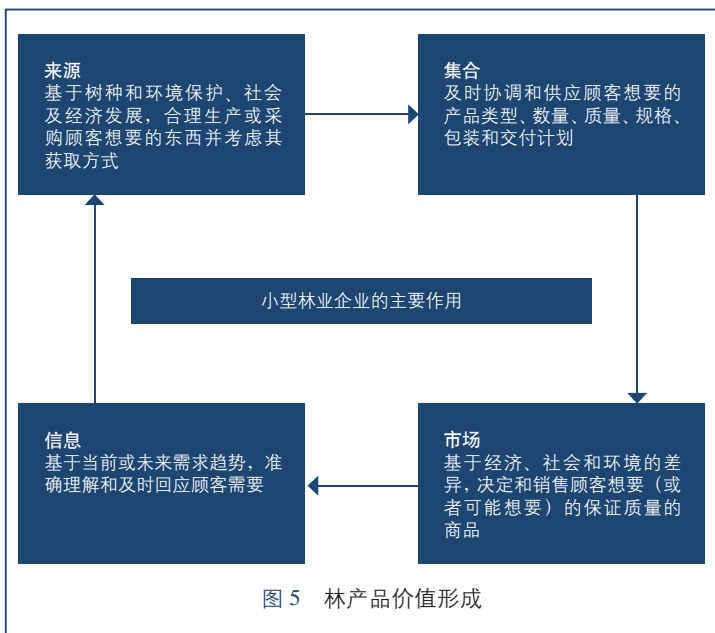
本次培训的目的是使学员学会制定业务计划书。在与社区的合作中，有意强调了业务计划（例如，国家森林企业从社区蜂蜜公司采购蜂蜜进行加工和包装）。因为许多新的国家森林企业没有足够的人工林木材资源，需要一种替代方法来获得收入，最好的方法是提高企业成熟林产品的价值（例如木材、薪炭材、竹、家具制造和蜂蜜生产）。国家森林企业需要业务计划技能，这样使所有相关企业都能增加价值，并逐步转向可持续地、合法地利用资源。

第一天，会议介绍了企业的概念及其典型的功能和角色。参与者参加了一次现场实习，到市场观察企业的功能和角色。每个参与者以一个角色（例如业务经理、生产专员、市场专员、会计）的身份了解戈巴市场里的社区企业是如何承担其核心业务职能的，如生产、集合、市场营销和市场信息。这些团体生产的产品包括薪材、竹竿、木家具、蜂蜜和竹家具企业。

第二天，会议介绍商业道德（价值观和原则）和企业结构（一个企业的结构以及它与其他团体如社区的关系，如何在实践中体现它的价值和原则）。参与者讨论了国家森林企业如何鼓励在社区林业企业采用新的企业结构。这项实践的目的在于探讨如何坚持商业道德才能确定企业目标，然后通过适当的企业结构实现这些目标。培训师介绍了市场战略、竞争、定价的概念，这些都是业务计划的核心。参与者探索基本市场营销的概念，包括“价格、产品、地方和推广（4P）”营销理论：以一定的价格（Price）生产某种产品（Product），并在一个地方（Place）推广销售（Promotion），以便顾客能购买到本产品。培训还涉及市场战略的基本概念和竞争理论。要求每个小组都要制定一个促销计划，由他们的市场专员展示给大家（以海报和口头报告的形式）。通过在海报公示表决，最佳的团队获得奖励。

第三天，介绍了企业需要的一些基本记录：资产负债表、利润表及现金流量表。小组重新审视了操作规程（森林作业基础）的基本要素，介绍商业发展的主要步骤，以及业务计划如何与这些步骤相适应。业务计划的主要内容有：①商业道德、目标和结构；②市场分析与计划；③实施计划；④财务预算和记录保存。培训师分发一个业务计划模板，让参与者自己制定业务计划。所有小组都取得了良好的进展，但没有足够的时间来编制最终计划。

培训结果表明，大多数参与者认为培训和实地考察很有效，感觉课程太短，有些人还想进一步培训企业管理、经济和市场营销课程；有些人想要培训更具体的地理信息系统、测绘、参与式森林经营（PFM）和社区发展课程。



- 独资贸易企业或家族企业；
- 合伙企业；
- 协会；
- 合作社；
- 公司担保的有限公司；
- 股份有限公司。

这些不同的机构有不同的权利和责任（如报告和税务）、不同的管理、监督、投资者类型结构。决定分享社会和环境效益权可能会大大影响企业的行为<sup>107</sup>。所以在这方面值得做一些功课，并探索其中（如果有的话）哪些正在被企业客户所采用及原因。同样，了解非正式性的程度和原因也很有用。

● **企业内的角色分工**——企业要发展壮大必须在以下方面有所建树：综合管理（业务经理）；采购或供应输入（供应协调员）；集合、处理、存储和交付（生产协调员）；市场营销、销售和市场信息（市场协调员）和记录保管（会计）。对于独资经营商来说，这些管理程序是沉重的负担，但可以通过形成一个集体的企业结构，并聘用专业人才来管理，以减轻负担。在集体或社区企业结构中，通常有民主的或传统的权威人士承担一般的管理职责。分配恰当的人选承担正确的角色，这是企业的一个基本的出发点。

● **业务链**——企业要熟悉各种业务活动，通过活动将企业的产品或服务提供给顾客。这些相关的活动通常被称为价值链。价值链可以被定义为“某种产品开发中的一系列活动，在这些活动中可以增加价值以追求竞争优势”。对于单一的企业来说，没有必要管理整个价值链（但可以与承担特定业务的其他企业一起合作），任何企业都需要知道如何开展不同的业

107. Boyd, 2005; Macqueen, 2006.

务活动，知道结果增加了什么价值。企业不应该仅考虑线性的价值链，而是要考虑循环性的反馈环。例如，任何企业都需要将客户要求或市场信息与生产、生产与加工、包装与交付（在这里称为“集合”）、集合与市场营销联系起来（图5），而市场营销又反过来与市场信息联系起来。

● **商业竞争**——大多数企业必须争取客户，了解如何为他们的产品或服务赢得客户。客户最终的选择取决于一个企业的竞争优势，也就是一个公司获得的可以以较低的成本提供其竞争对手公司提供的相同价值，或通过差异化提供更大的价值获取更高价格的优势。可以通过不同的方式获得竞争优势，这些优势主要体现在产品（Product）、价格（Price）、营销（Promotion）和地点（Place）共4个方面（它们可以缩写为4P）：

- 产品（Product）——提供顾客想要的产品；
- 价格（Price）——以客户可以接受的价格销售产品；
- 营销（Promotion）——让本产品能有效地吸引客户的关注；
- 地点（Place）——让顾客能有地方购买到本产品。

● **企业战略或营销战略**——企业一旦明确了他们的竞争优势，就应该知道如何保持这种优势，即采用何种市场营销策略来保持站在竞争前列。企业中应该有人做市场调研，找出顾客想要的产品。他们的市场战略可能只是简单地涉及如何在现有的市场中向更多的客户推广产品，对产品进行修改使其在现有市场上有更好的销售，并寻找新的市场销售现有的产品，或在新市场上销售新产品（如下表所示）。

新市场和新产品营销战略表

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透——在现有的市场中向更多的客户推销产品	产品开发——开发新产品或新的产品包装
	新市场	市场推广——在新市场中销售现有产品	多元化——除了推广现有产品，还要尝试生产新产品

## 12

● **业务计划（模块11步骤4）**——将上述所有元素形成一个整体，这就是业务计划的本质。编写业务计划是检查一个企业是否对整个运营通盘考虑的好方法。业务计划中有一些关键要素，每一个要素都有一个目的：

- 概况（企业所有者、名称、地址、产品说明和企业目标）；
- 组织结构（企业的形式、工作内容）；
- 市场战略（根据产品、价格、推广、地点所作的竞争分析）；
- 企业操作规程（生产、加工和运输活动）；
- 财务计划（资产负债表、利润表、现金流量表）；
- 结论（这个企业是否可行）。

编写一个业务计划可以增强企业家的信心和能力，编制时可以改编、套用一些现有的业务计划<sup>108</sup>。一旦完成了业务计划，就可以确定开发服务了（这些工作是收费的）。

108. Bonitatibus and Cook, 1995; ANSAB, 2010d.

## 步骤2 优先考虑主要的能力建设类型

确定了业务计划所涉及的主要领域（最好通过写一份业务计划草案）后，可以先进行一些实践，确定和排序企业所需要进行培训和能力建设的领域。促进者可以采取简单的投票表决方式，请参与者在卡片上写出自己认为的业务计划的主要要素。将这些卡片按内容归类，并给每个类别定一个标题。在一张大纸的左侧列出这些标题，然后让每个参与者投票（如果纸挂在墙上，就打钩来计数；如果纸是铺在地板上的，那就用石粒或种子来计数），将那些方面分配到他们觉得需要培训的地方。也可以以游戏的形式进行练习，例如商业培训拍卖<sup>109</sup>。像以前一样，确定业务计划的关键领域，但这一次在卡片上写上类别的标题。将这些参与者分为3~5组，给每个组100个学分，以便接受与那些标题有关的培训。拍卖这些标题卡，每个团队试着确定其成员想要的一个或多个培训类型。出价最高者获得标题卡，但需要从100个初始学分中扣除成本，然后准备投标下一个项目。要确保记录每一个标题的成本，以反映相应培训在那个领域的重要性。

## 步骤3 与合适的业务开发服务供应商一起安排培训课程

可以肯定，当地有提供业务培训的培训师。这些培训师不仅在培训时很有用，而且在计划实施阶段也非常有用（模块7介绍了测试服务供应商来评估能提供盈利价值的人）。促进者必须注意市场需求和市场供应。市场需求是指所有与目标企业的合作，帮助他们确定对业务培训的需求。要让他们确信，培训会给他们业务增加价值，并使他们愿意支付培训费用。市场供给是让现有的或初期的培训服务提供商确信，为中小型林业企业的受众编制培训材料是值得的。最终归结为目标企业是否能够组成足以吸引服务供应商愿意提供培训的规模。

如果不能安排对企业和服务供应商都有效的市场交易，就应该分析问题所在。例如，是不是企业太少、培训成本太高？企业不相信培训能提供盈利的价值？是否存在现金流的问题，需要长期的积累来支付培训费用？在这种情况下，可能需要促进者补贴培训费用。如果问题在于缺少可以利用的服务商，就可能需要补贴或支付外部专家费用，用以培训处于萌芽阶段的业务服务提供商。

## 步骤4 在没有业务培训的地方创造需求

刚起步的企业可能不知道他们为什么需要业务培训。促进者可以与一个企业或（最好是）一组企业合作，展示好的业务技能是怎样大幅增加利润的。例如，布基纳法索的树木援助森林联系小组注意到特定产品的价格是如何随季节而变化的。通过储存某些产品并延缓其销售期，可以使其当地产品创造更多的额外利润。介绍初级业务计划的好处可以提高人们对业务培训的兴趣。

## 步骤5 在业务开发服务不存在的地方创建服务供应

如果当地没有培训师，就要找出潜在的本地培训机构并与他们商谈，然后促进外部专家对这里的培训师进行培训。例如，在圭亚那的一些美

109. O' Hara, 2007.

洲印第安人手工艺品生产社区，没有国内的设计顾问。引进外部顾问以促进机构和地方团体进行设计培训，之后他们再将其传给没有能力参加培训班的其他成员。

## 12.3 关键技巧

- 促进者应了解合作的客户的能力水平，这样将他们与有益的培训联系起来的机会就越多。
- 基本业务培训后，要通过实地考察加深客户对业务的理解。例如，通过价值链、企业结构、竞争或组织一场推销某种产品的竞赛，把客户企业的负责人带到市场交流讨论。
- 引入不断创新的概念。在发展过程中，总有新的商业模式出现。

## 12.4 更多信息

联合国粮农组织编制团体企业需要掌握的基本业务技能介绍<sup>110</sup>：

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperationdetails/en/?srec=10698&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referrer>

农村金融学习中心为非政府组织和其他组织（包括政府部门）编制的指南，以促进贫困人群创收或建立微型企业<sup>111</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprisedevelopment/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprisedevelopment/en/?no_cache=1)

介绍农村社区业务计划要素（主要是财务要素）的指南<sup>112</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no\\_cache=1&srec=11758&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referrer=MTAxNDg%3D](http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no_cache=1&srec=11758&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referrer=MTAxNDg%3D)

促进者和企业通过业务计划的工具包<sup>113</sup>：

<http://www.fao.org/docrep/014/i2394e/i2394e00.pdf>

促进者业务培训的实用事例<sup>114</sup>：

[http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLplHxyHeplPbmfljO4cmFA08l-RuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5lzl78iwgPuxiOz46IwGyD5oNxe\\*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf](http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLplHxyHeplPbmfljO4cmFA08l-RuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5lzl78iwgPuxiOz46IwGyD5oNxe*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf)

110. Bonitatibus and Cook, 1995.

111. Rural Finance Learning Centre, 2009a; based on Harper, 1996.

112. Heney, 2004.

113. Lecup and Nichol森, 2000; 2006.

114. Macqueen, 2008.

## 模块十三 财务规划与促进金融服务

编写人：珍妮弗·赫尼

版权归邓肯·麦奎因所有



13

在加勒比地区评估流域保护的多种措施





## 13.1 主要目的

本工具讨论了财政可持续性问题，并描述了促进者帮助小型林业企业提高财务管理水平、确保必要的金融服务的方法。其中，介绍了财务规划的基本组成部分。随着小型林业企业的发展，建议促进者转向成为更先进的服务提供者。

## 13.2 简要介绍

### 步骤 1 熟悉业务的性质以及小企业家面临的金融状况

参与指导和推动小型林业企业发展的促进者要了解农户面临的管理资金的挑战<sup>115</sup>。农村生计战略往往很复杂，它涉及多种创收和生活活动。现金流也是不平衡的，人们往往很难管理好自己的钱。储蓄是必须的，而借贷仅仅是提前使用未来的储蓄，通常必须通过借贷来克服临时性的短缺。将时间、精力和资源投入到一个新的企业，或投入到现有企业中的新方法可能遇到风险，而且对现金流有额外的要求。精心规划能够减少风险，但小型农村企业家通常缺乏这方面的经验。促进者必须了解这些问题，帮助小型农村企业家获得信心和提高他们的能力来分析其财务状况，并让他们自己编制计划和预算<sup>116</sup>。

- 促进者必须能够理解现金流并向别人解释如何构建简单的现金流，制定出企业的盈利能力，解读资产负债表。
- 培训应包括采访经营小规模企业的家庭成员，了解他们的财务状况、制作简单账户的做法，并根据收集到的数据，了解现金流计划。

### 步骤 2 记录和审查目标地区的金融服务范围和种类

金融服务提供商帮助人们管理好自己的资金。人们需要有地方安全地保管现金，也可能需要借钱来弥补现金流的不足。大多数人首先通过亲人、朋友、邻居来解决经费问题。其次，他们通过与地主、商人、店主、放债人、投入品供应商或加工商协商贷款或延迟付款。所有这些贷款都要支付利息并附带正式的或非正式的还款合同。在一些地方，信用社（ROSCA）提供存款业务。典当行可为典当人提供各种有价值的物品（尤其是珠宝首饰）担保的贷款。注册合作社、信用社或商业银行等正式的组织一般可以同时提供存款和贷款业务，它们可能有许多服务产品，每个产品有不同的条件和收费标准。邮局可以提供储蓄账户，可能还有非政府组织和小额信贷机构提供贷款。提供小额信贷的组织往往促使人们组成自助小组来收集和管理其成员的储蓄。在考察金融服务范围时要注意以下几方面：

- 记录主要服务供应商的所在地及目前提供的产品类型。价值链参与者之间的延期付款（即短期信贷）往往没有得到足够的重视；
- 采访多个家庭，以揭示非正式信贷来源的程度，储蓄俱乐部及信用社（ROSCA）是否存在；
- 认真审查正式的、半正式的组织和企业贷款的条件，找出最大和最小金额、还款期限、利息率和特殊条件（例如与贷款目的、起存金额、

115. Bonatibus and Cook, 1995; Harper, 1996; Rural Finance Learning Centre, 2009a.

116. See Rutherford, 2001; Herrerias and Hernandez, 1998; Rural Finance Learning Centre, 2009b.

管理费等方面有关的条件)。

### 步骤 3 引进帮助小规模林业企业学习财务管理和规划的体系

小组讨论是鼓励参与者思考财务规划以及改进或发展企业的最佳途径。促进者组织人们加入价值链小组是向他们介绍财务规划和账户的好机会(框图 47)。如果没有组成小组,可以通过农民田间学校或研习组方法来组成小组(请参阅本模块末尾的“更多信息”)。

这些小组必须是自愿的,参与者愿意主动学习经费管理技能,否则没有意义。团体企业的决策权力呈水平分布,要成功地管理是非常困难的。在这种情况下,学习财务管理基本知识是必不可少的。促进者必须训练有素,能够以简单的方式将理财观念传达给其他人。综上所述:

- 找出小组讨论和学习的机会,向参会者解释关键的财务管理概念。
- 确保这些概念与参与者有关,并且能被参与者实际使用。

#### 框图 47 提高财务规划能力

印度自我就业妇女协会(SEWA)银行发现,金融咨询对客户积累长期效益是很有必要的。更强的财务规划能力会产生更好、更持续的决策。本银行就财务规划的不同方面,培训基层的财务顾问和金融知识专家,使他们能够帮助女工制定健全的财务制度。自我就业妇女协会银行发现,通过金融咨询服务获得的财务制度可以帮助客户关注未来的紧急情况,给他们安全感,传递经济独立的感受,并鼓励他们规划未来(更多内容见:<http://www.sewabank.com/financial-counseling-campaign.htm>)。

### 步骤 4 建立提供金融服务内容的信息中心

小规模农村企业家非常谨慎,不太愿意接近正规的金融机构,错过了它们提供服务的机会,如活期账户、透支、定期贷款、转账或存款账户。其原因可能是受教育程度或文化上的障碍(妇女受到的影响更明显)。

促进者可以考虑通过提供与之对话的最佳金融机构来协助其客户;属于成员所有的金融服务提供商(如金融合作社和信用社)在其使用时,一般会对其成员的培训有更多的承诺。作出社会承诺的小额信贷提供者在涉及客户建议时,也可能有很好的做法。可采用的其他方法包括:

- 通过当地的新闻中心,将所有可用的金融产品和服务以当地语言编写成简单的传单、海报和参考资料,供小组讨论和分发时使用。
- 如果需要,帮助企业协会或学习小组设立扫盲培训班。
- 鼓励金融机构改善他们的“用户友好”服务,并参与未来客户的信息发布会。
- 帮助安排参观,并以团体和个人的名义,与银行或其他金融机构工作人员座谈。

### 步骤 5 鼓励金融机构采用以客户为导向的方法

工作重点是有意识将服务推广到农村地区,特别是林业企业的金融机构,要确保他们的产品和程序适合促进者的客户。许多金融机构都有结构严格的贷款期限和还款条件,这些条件可能不适合农村商业企业的要求,而小额信贷可能不适合较大的微型企业。条款可能过于强调信贷,

对提供储蓄和保险产品的重要性关注不够。要鼓励金融机构采取更多以客户为导向的方法来开展他们的业务。在贷款手续方面，金融机构需考虑以下几点：

- 调整贷款条款和条件要考虑到较长的生产周期、周期性的现金流和基本建设投资需求。

- 将还款时间的安排与家庭的总现金流相联系，而不是与特定的企业产出联系，这样可以增加还款的机会。

- 确保信贷员具备有关生产体系的足够的技术知识来评估贷款申请，并及时发现问题。

- 将提供金融服务与可以由合作伙伴组织或金融机构提供的业务咨询相联系，通常会产生明显的效果。例如，金融机构可以就合理的商业计划提出建议。

## 步骤 6 帮助金融机构降低成本和减少贷款给偏远地区小型企业带来的风险

金融机构将服务拓展到偏远地区，在人员和办公设施方面成本可能很高，将少量款项贷给没有经验的创业者也可能有风险。一些策略可以帮助克服这些局限性，比如利用计算机系统简化存贷款程序；与其他组织共用设施以降低管理成本；利用已经在偏远地区工作的组织作代理机构，并引入信贷评分机制。从客户角度出发，利用新技术（如移动电话）提供降低交易成本的方式。

担保机制是一种鼓励银行向有潜在风险的经济部门（如小型企业）贷款的潜在方法。可以通过私人或政府设立担保基金，用于按商定的百分比向贷款银行支付被担保的贷款的损失。这种“保险”降低了银行的风险，使银行贷款给自己没有足够的抵押物或信誉而没有资格获得银行贷款的借款人。促进者应该注意在某些情况下，这种担保资金可能会导致借款人将贷款误以为是“项目资金”，可能会导致减少还款（并激励金融贷款机构跟进）。要在一定范围内解决抵押问题，例如通过促进合法的、可以用来作为抵押物的土地所有权，或者通过促进利用其他资产（如堆场的木材股份或机械）。综上所述：

- 鼓励金融机构开展战略规划工作，分析它们的成本和发展方法，以便将金融服务延伸到以森林为基础的其他企业。

- 评估贷款担保计划在促进者工作地区的利与弊，如果贷款担保看起来适当，就帮助引进来。

- 促进担保应用的创新性和灵活性，如果需要，可以修改法律。

## 步骤 7 促进林业企业价值链的发展，帮助小型林业企业确获得更多金融服务的合同

贸易商、加工商、投入品供应商和出口商可能是农村小型企业金融服务重要的提供者，特别是信贷，信贷往往作为投入品供应和产品购买交易的一部分而存在。此外，带有产量合同的企业，无论是单独或通过协会，都有更好的还款潜力，因而这样的客户对银行和其他金融机构更具吸引力。鼓励价值链中的参与者之间加强联系，促进会面，讨论各种金融服务，买家能够提供这些服务，而且还可以提高向这些买家供应品的质量和可靠性，并可能促进签订新的协议和合同。

## 步骤 8 鼓励没有金融服务的地区建立自助储蓄和贷款团体

在缺乏其他服务提供商的地区，建立特别贷款资金通常不是提供金融服务的可持续方式。已有自助储蓄团体向其成员贷款，目前已经取得很大的成功。这些团体可以随着时间的推移成为经过注册的金融合作社，或与银行或其他金融机构联系，以扩大它们可以利用的资源（框图 48 和 49）。

有很多不同的策略来组织和帮助成立这些团体。其中，最好的是村庄储蓄和贷款协会的模式，本模式已引进 20 多个国家，并已证明非常实用。如果储蓄团体希望扩大规模，并长期向大批客户提供金融服务，可以采用信用社或金融合作模式。

综上所述：

- 确定适合自己的策略，并向人们详细地介绍这个观念，不得过分鼓励甚至强迫。
- 确保由熟悉这一方法的促进者提供适当的指导。
- 由小组成员创建一个真正的自我管理的制度。

### 框图 48 支持埃塞俄比亚妇女的信贷和储蓄团体

在埃塞俄比亚农村地区的企业发展和保护项目中，妇女常常被忽视。森林联系联盟合作伙伴贝尔生态区域可持续经营组织（它也是“农场非洲”和埃塞俄比亚萨赫尔紧急求救组织分部的合作伙伴）一直努力争取在多项活动中将性别纳入主流，在不同的企业领域支持女性参与各项活动，如咖啡和蜂蜜交易、节柴灶具生产、家庭花园蜂蜜生产和树苗培育等。

本项目的主要内容是：由妇女经营并为妇女提供服务的 12 个信贷和存款合作社的发展，是在森林经营合作联盟的支持下成立的。本项目提供项目补助资金，支持这些合作社，并促进他们企业的发展。大多数合作企业从事咖啡和蜂蜜交易。他们从社区成员手中购买咖啡和蜂蜜，然后出售给欧拉米州森林和野生动物企业（OFWE）或本地市场。欧拉米州森林和野生动物企业以国家名义将蜂蜜销售给民营企业（ECOPIA），或在展销会和集市上销售。

2009 年，项目提供了 4 万比尔（ETB，埃塞俄比亚货币单位，折 2316 美元）的补助来支持哈瓦那·布卢克·斯吉尔特区（Harana Buluk Woreda）的两个妇女团体，一个是坤比（Kumbi，85 名女性），另一个是沙微（Shawe，84 名女性）。本合作社已经在有利息的基础上，向它的成员提供补助资金，并使用补助资金作为周转资金。目前已向没有得到过信贷的成员提供了第三轮信贷服务。

目前，合作社在银行的资金已达 6.2 万比尔（ETB，折 3590 美元），共有 136 名妇女成员得到过两个团体的信贷服务。88 名得到过信用服务的妇女在还清贷款后，获得了总额为 10 万比尔（ETB，折 5790 美元）的流动资金。

## 框图 49 利用循环信贷计划开发圭亚那生态旅游

森林联系联盟合作伙伴鲁普努尼(Rupununi)北区发展委员会(NRDB)旨在通过展示该地区的美景、生物多样性以及马库西(Makushi)土著人的传统文化,开发和创造就业机会、增加当地人的收入。其中,苏拉马(Surama)的社区通过发展生态旅游,取得了一些成功。其结果是,北区发展局成立了循环旅游小额基金,用于支持社区业务的初创企业。他们将这种循环小额基金与培训该地区现有的旅游企业和产品开发联系起来,吸引捐助资金加入。为了进一步帮助基金接受者,北区发展局与圭亚那政府和私营部门合作,在国际上宣传这个旅游企业。

苏拉马是一个成功的案例,有90%以上的村民至少有一部分收入来自旅游业。循环小微基金制度有助于促进开发其它数量少、价值高的市场产品。北区发展局帮助建立网络,涵盖私营和社区旅游旅馆、景点、旅游和产品,共享服务和福利。除了直接提供就业机会,增加了村里的资产基数,重新评估、保存他们的文化和传统(传统舞蹈、食品等形式),并将这些文化和传统传给年轻的一代。此外,该区域的生物多样性也得到保护;“自然”与“遗产”结合的品牌是该社区认为能吸引游客的法宝。其结果是,保护的价值观可以强化绿色经济,绿色经济有助于国家低碳发展战略,而这种战略是圭亚那政府正在推行的战略。

### 13.3 关键技巧

- 很多促进者不关注帮助小型企业家培养财务规划的能力。政府和非政府组织的现场工作人员一般不具备向缺乏正规教育的人们传授预算和其他财务概念的能力。因此,使得如此多的促进农村企业的措施在较长时期内不能见效。必须克服计划只是为人而做的想法,还需要集中精力去帮助他们,使他们自己能够胜任(框图 50 和框图 51)。许多小额信贷项目都显示了这个方法以及培训客户理财知识的综合能力。一个明显的例子是印度的自我就业妇女协会银行(框图 54)。

- 促进者都熟悉参与式方法和可视化培训技术,要鼓励他们将这些技术应用于金融问题。近年来计算器的应用使得编制预算和其他计算容易得多;如果有条件,应该向学习小组和生产者协会的成员提供计算器。

- 促进者应认识到,金融服务企业的性质就是希望赚取利润。一些非政府组织参与活动的主要目的不是追求利润,但他们还是要收回成本,以弥补其损失,因此需要一定的利润空间。金融机构关于账目和业务战略方面的知识将有助于促进者向客户和服务供应商提供明智的建议。在线课程可以在网络(<http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/en/>)上找到。

- 有成功的事例表明,为人们提供有关金融服务的信息,并解除阻止人们使用这些服务的障碍(框图 52)。

- 解除农村生产者小额贷款的高风险和高成本是无法克服的顾虑(框图 53)。

- 许多金融服务供应商发现,帮助客户连接到市场,并为他们提供企业发展服务的做法是可行的(框图 54)。

### 框图 50 所罗门群岛理财建议

所罗门群岛的小额信贷农村资源中心 (MRRC) 的目的是使农村社区能在当地及时获得金融服务信息和帮助。这个中心可以比作一个村庄商店, 它可以储存并分配与这个社区有关的金融产品和服务的信息。

当地社区及其合作伙伴通常都捐赠或建造一座小型建筑物或一个房间来安置小额信贷农村资源中心 (MRRC)。信用社基金会澳大利亚分会提供了启动资金来支付购置办公家具、仓库和告示牌显示区域的费用, 以及最初的通信费用、志愿者培训和打印费用。当地的管理委员会在志愿的基础上管理小额信贷农村资源中心 (MRRC)。管委会招募志愿者, 并将他们培训成顾问。

本中心提供储蓄社团、赠款、财务规划和保险方面的建议, 并充当贷款的经纪人。他们获得收入的途径: 出售储蓄俱乐部包和银行存折、保险销售佣金、代表或信息显示费、通讯费 (用于发送传真或提供电子邮件网络接入) 和服务费, 例如协助人们填写表格、准备微型企业贷款申请等。

### 框图 51 东非农村信息中心

东非的德拉姆网络项目 (Drum Net) 为农村社区创造了一个支持中心网络, 本网络通过提供一系列的金融、市场营销、信息产品和服务为社区提供现场帮助。其目的之一是向农村企业家提供通向正规金融体系的桥梁, 使他们能够发展自己的业务并使其多元化, 从而产生更多的收入和就业机会, 并建立前后联系。

德拉姆网络项目支持中心配置有简单的、独立的设施, 能满足那些需要金融、市场和技术信息以便达成更有利交易的客户的需要。每个支持中心都配备了一台通过拨号连接互联网的电脑和一部移动电话 (GSM), 并与位于首都内罗毕的中央枢纽连接起来。中央枢纽承担了主服务器和数据库的功能, 并提供了存储和检索信息的接入中心。每一个支持中心由一名代理人管理, 代理人通常是当地社区的成员, 其任务是收集和分发信息, 帮助组织农民团体, 并安排买卖交易。

德拉姆网络项目将汇编与个人客户信用价值有关的数据。在非洲地区, 尚未打入市场经营小额信贷和其他金融产品的金融机构对这些数据的需求量相当大。在未来, 德拉姆团队设想其支持中心将融入到现有的银行、储蓄与贷款协会以及农业协会中去 (更多内容见: <http://www.prideafrica.com/ourwork.php#tab1>)。

13

### 框图 52 改善银行与客户之间的关系

印度农业和农村发展国家银行鼓励银行在农村地区, 通过“农民社团项目”推广农民社团, 主要目的是让银行协调信贷流向社团成员, 并建立更好的银行与借款人之间的关系; 还鼓励社团邀请农业和其他技术专家与他们交谈, 与企业投入品供应商联系, 以便代表本社团的成员成批量购买投入品, 组织或协助合作活动。例如为成员的利益的增加、加工和集体农产品的营销等 (更多内容见: <http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>)。



### 框图 53 将农业小额贷款引入格鲁吉亚

格鲁吉亚联合银行（UGB）发现农业小额贷款可以明显盈利，商业银行也如此。虽然目前农业贷款的比重还很小，但正在迅速增长。2006年10月，农业贷款占有所有小额贷款的8.9%，占整个贷款投资组合价值的4.1%。小额贷款使农民的生产效率大幅提高，信贷员都热衷于贷款给农民。贷款成功的关键因素：

提高员工的积极性和授权——格鲁吉亚联合银行推出了涉农贷款奖励机制，总经理亲自与信贷员一起走进村庄，指导他们工作，提高了信贷员的积极性。

推出精心设计的产品——银行在付款和还款条件方面很灵活，考虑到所有家庭的收入和支出情况。由于采收和产品销售的个案各不相同，银行提供了宽厚的、持续时间很长的还款进度表。同时，银行还取消了农民提前还贷贷款的收费，鼓励农民尽早偿还贷款。例如，他们早于预订销售期，提前销售了产品。

采取集群方式处理农村客户——这种方式很简单：银行选择具有良好的农业潜力的较大村庄，与责任心强的村长（由人民选举产生的政治管理员）商谈贷款计划。村长在村公所组织农民开会（选择在农民不必履行其他义务的空余时间开会），会上信贷员和单位经理告知农民有关格鲁吉亚联合银行的农业贷款产品，并当场面试申请人。在许多情况下，也可以在同一天进行农场检查。这种方法的优点能贯穿整个信贷周期：更好地了解关于客户信息，简化了支付和还款，更容易监控。

### 框图 54 向客户提供综合服务

在印度，贝司克斯（BASIX）集团是一个创新型的金融服务提供商，其目的是向农村贫困家庭提供一套全面的促进生计的服务。本组织通过2种方式向农村生产者提供贷款：一是通过以村为基础的客服人员以及以地区为基础的单位办公室提供直接贷款；二是通过中介人（如种子生产者组织者）提供间接贷款，这些中介人将款项借给在他们网络中的农村生产者。

贝司克斯集团与它们的子公司全球服务企业（IGS）一起工作，并与政府、合作社、非政府机构和私营公司配合，提供技术援助和支持服务，以改善农民的生活水平。全球服务企业有意识地与各机构建立网络，以提高投入供给、产量和产品销售。通过这种方式，全球服务企业像一种催化剂，将各机构联系在一起，确保农村企业家从综合服务中受益（更多内容见：<http://www.basixindia.com/>）。

同样，自我就业妇女协会银行于1999年设立了格拉姆·马尼拉·哈特（Gram Mahila Haat）自我就业妇女协会，向农业生产者提供综合营销服务。这个营销组织为农村产品探索、开发和建立了当地市场和国内市场。

● 由于违约和欺诈行为，一段时间以后，社区拥有和管理的储蓄团体往往停止运行。村储蓄和贷款协会的方法是要克服这些问题。用一个锁着的箱子来安全地存放存款和小组记录，钥匙由3名成员保管。由成员选择日期，通常在约1年之后，将所有的金融资产按每个人的存款比例分给每个成员。这种支出被称为“行动审计”，只有在所有成员都还清贷款之后才能发生。

## 13.4 更多信息

关注金融服务在农村地区可用性的促进者可以在基于互联网的“农村金融学习中心”找到一份资源、工具和培训教材的主要文集：

<http://www.ruralfinance.org>

在这里，可以找到可下载文献的方法<sup>117</sup>：

企业发展：

[http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprisedevelopment/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprisedevelopment/en/?no_cache=1)

农村金融：

[http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/ruralfinancecourse/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/ruralfinancecourse/en/?no_cache=1)

了解乡镇企业和他们财务的相关信息有<sup>118</sup>：

联合国粮农组织的《集团企业书》：

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?srec=10698&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer>

有关穷人和他们财富的指南：

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1153482922749\\_The\\_Poor\\_and\\_their\\_Money.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1153482922749_The_Poor_and_their_Money.pdf)

题为“会计是一个孩子的游戏”的报告：

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847\\_accounting\\_kidsgame\\_en.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847_accounting_kidsgame_en.pdf)

了解穷人的金融环境和金融服务等资料，按作者次序如下<sup>119</sup>：

鲍曼：

<http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/Financial%20Landscapes%20Reconstructed%20TOC.htm>

德·克勒克：

<http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.34002/>

赫尼：

[http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1)

鲁德福特：

[http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&srec=10442&ttdet=raining&ttdet2=&ttdet3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&srec=10442&ttdet=raining&ttdet2=&ttdet3=2)

有很多指南是为了设立不同的体制结构、解决资金需求的，例如：

117. Rural finance learning centre, 2009a; 2009b.

118. Bonitatibus and Cook, 1995; Rutherford, 2001; Herrerias and Hernandez, 1998.

119. Bouman, 1994; Rutherford, 1996; Heney, 2007a; de Klerk, 2008.



学习圈<sup>120</sup>：

<http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=827&M=News&PID=1534&NewsID=872>

田间学校<sup>121</sup>：

[http://www.infobridge.org/ffsnet/output\\_view.asp?outputID=3363](http://www.infobridge.org/ffsnet/output_view.asp?outputID=3363)

讨论小组<sup>122</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1)

合作企业<sup>123</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no\\_cache=1&src=10914](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no_cache=1&src=10914)

&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1MDg%3D

还有以下更具体的指南：

客户驱动的方法<sup>124</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no\\_cache=1&src=10980&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1NDM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no_cache=1&src=10980&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1NDM%3D)

农村金融产品<sup>125</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no\\_cache=1&src=10443&tdet=training&tdet2=FINANCIAL\\_PRODUCTS&tdet3=2&referer=MTA1MzM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no_cache=1&src=10443&tdet=training&tdet2=FINANCIAL_PRODUCTS&tdet3=2&referer=MTA1MzM%3D)

金融服务自学指南<sup>126</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financialservices/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financialservices/en/?no_cache=1)

合格的贷款申请和评估程序<sup>127</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754\\_FAO\\_GTZ\\_Agr\\_Production\\_Lending\\_Toolkit\\_\\_1.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754_FAO_GTZ_Agr_Production_Lending_Toolkit__1.pdf)

联系金融与业务的服务<sup>128</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies\\_through\\_Linkages\\_pdf.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies_through_Linkages_pdf.pdf)

提供金融服务的成本与风险<sup>129</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no\\_cache=1&src=11442&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1MzQ%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no_cache=1&src=11442&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1MzQ%3D)

或 [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no\\_cache=1&src=11581&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no_cache=1&src=11581&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D)

促进手机银行<sup>130</sup>：

120. Rural Finance Learning Centre, 2009c; Swedish Cooperative Centre, 2009.

121. Okoth et al., 2002.

122. Heney, 2005/2009.

123. Koopmans, 2004; ILO, 1986.

124. Nelson, 2005; Heney, 2007c.

125. Evans and Ford, 2003.

126. Bankakademie (undated) .

127. Bankakademie, 2005.

128. Sievers and Vandberg, 2004.

129. Gallardo et al., 2006; Ivatury, 2006.

130. DFID, 2006; Owens and Bantug-Herrera, 2006.

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=12124&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=12124&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDg%3D)

或 [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=11333&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=11333&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDg%3D)

担保与抵押<sup>131</sup>：

[http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900\\_Guarantee\\_funds\\_for\\_small\\_enterprises.pdf](http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf)

或 [http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096\\_Credit\\_Scoring\\_Systems\\_Handbook.pdf](http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096_Credit_Scoring_Systems_Handbook.pdf)

或 [http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412\\_ILO\\_collateral\\_law.pdf](http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412_ILO_collateral_law.pdf)

在价值链中促进金融服务<sup>132</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no\\_cache=1&src=11777&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MzA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no_cache=1&src=11777&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MzA%3D)

或 <http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

通过那些价值链中的参与者使用现有的金融服务<sup>133</sup>：

[http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no\\_cache=1&src=10392&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDc%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no_cache=1&src=10392&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDc%3D)

最后，如果不能得不到金融服务，已经有有用的指南来创建金融服务<sup>134</sup>：

[http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635\\_Credit\\_Association\\_Training\\_Manual\\_8\\_99\\_eng.pdf](http://www.ruralfinance.org//fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635_Credit_Association_Training_Manual_8_99_eng.pdf)

或 [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no\\_cache=1&src=10383&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MzY%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no_cache=1&src=10383&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MzY%3D)

或 [http://www.ruralfinance.org/details/en/?no\\_cache=1&src=13670&t det =training&t det2=&t det3=3](http://www.ruralfinance.org/details/en/?no_cache=1&src=13670&t det =training&t det2=&t det3=3)

或 [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no\\_cache=1&src=11673&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MjA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no_cache=1&src=11673&t det =training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MjA%3D)

或 <http://www.ifpri.org/publication/community-based-financialorganizations? print>

或 [http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&src=10969&t det =training&t det2=&t det3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&src=10969&t det =training&t det2=&t det3=2)

131. Deelen and Molenaar, 2004; Claire et al., 2006; Balkenhol and Schütte, 2004; Assets Capitalization Bureau, video.

132. Gonzalez-Vega et al., 2007; Shepherd, 2007.

133. Goodland and Pearce, 2004.

134. Vor der Bruegge and Stack, 1999; NABARD, 2003a and 2003b; Gaboury and Quirion, 2006; Ritchie, 2007; Allen and Staehle, 2009.

## 模块十四 加强社区企业组织

编写人：席瓦·山卡尔 潘迪、索尼·巴拉尔、苏希尔·格亚瓦力、普拉卡什·卡特瓦尔、纳巴拉杰·潘塔、山布·当加尔、比什马·苏贝迪

版权归邓肯·麦奎因所有



在马拉维开会讨论三个企业



## 14.1 主要目的

本工具旨在帮助促进者与企业合作，让合适的人在企业结构中做合适的工作，以提高盈利能力和可持续性。它有助于为社区林业企业机构确定适当的体制结构和管理方式，并就针对经济活力、社会公平和生态可持续这三个方面的底线，提供如何提高绩效的指导。

## 14.2 简要介绍

### 步骤 1 进行一次参与情况分析

为了帮助企业，促进者就必须了解这家中小型林业企业（框图 55）。对于简单的、无组织的企业，最好的办法是与业主进行非正式的对话。如果团体企业结构更为复杂，可以这样做：①对照关键功能清单，采访这家企业的主要成员；②开展半结构式访谈，采访熟悉那家企业的独立人士；③和所有相关方一起，对那家企业的结构和管理进行参与式态势（SWOT，即优势、劣势、机会和威胁）分析。

**对照主要功能清单采访主要成员。**这是了解企业工作方式的第一步。现状分析的内容：

- 组织的运行规则是什么？仔细阅读章程，补充采访时收集到的信息。

### 框图 55 热带雨林联盟中小型林业企业诊断工具

热带雨林联盟支持中小型林业企业的工作需要评估工具，以帮助制定关于中小型林业企业发展和增长的决策，关注技术援助，并指导今后的工作。这种评价可以通过中小型林业企业自己（第一方）或者通过促进者（第三方）来完成，其目标为：

- 根据管理水平、功能领域和战略定位识别中小型林业企业的当前状态；
- 设立一条基线，以此为基础，内部的努力和技术援助的结果可以测定；
- 将技术援助和其他服务集中于优先领域。

用这个诊断工具查看中小型林业企业的六大功能领域，以确保长期可持续性：

- 财务管理；
- 财务责任制；
- 市场营销；
- 加工增值的管理；
- 组织优势；
- 战略规划。

通过应用问卷调查和现场评估，根据各功能范围内的多个标准对绩效进行评分（0～10分）。应该重视对中小型林业企业可持续性影响最大的功能领域，采用加权方法给予评分。从问卷调查得出的结果可以以图形的形式表现出来，以便清楚地表示出薄弱环节，这是提高中小型林业企业绩效的可视化工具。

- 各成员的作用和责任是什么？也可以根据一个社区企业章程交叉引用，从而呈现更清晰的画面。审查会议纪要、记录和报告也能更好地了解他们的章程的运用情况。对组织内部成员之间关系的分析有助于了解成员的工作情况。

- 在记录保存制度中，主要因素是什么？查看记录，与经理/秘书或负责人开会、讨论，可以清楚地了解保存记录的程序。

- 成员如何参加？审查会议纪要、观察会议、关注小组讨论，以确定参与规划和实施本组织活动的水平和趋势，特别要关注妇女在活动中的作用。

- 已生效的决策程序是什么？直接观察和审查会议纪要可以帮助证实有关决策的声明。

- 本组织使用的利益分享机制是什么？可以通过与组织中的主要参与者和目标群体讨论这一问题（如穷人、妇女）来进行进一步的审查。价值链分析也可以帮助更好地了解在价值链上不同的参与者之间分配总价值的份额。

- 本企业的主要业务发展的技能和方法是什么？促进者可以对照业绩报告、操作手册、由企业编制或为了企业编制的任何业务规划，采访相关人员核对资料。

- 企业感知的可持续性是什么？有多少注意力已经放在原材料供应、市场、技术、财务和人员持续这些要素上？与主要参与者讨论他们如何对这些不同的要素进行排名和评分。

**与熟悉企业的独立人士进行半结构式访谈。**使用上面的信息分类，促进者也可以收集来自国家和地区利益相关方的相关信息，从外部对企业的管理和结构以及任何优势或劣势进行观察。外部利益相关者可能包括政府机构、企业联合会或协会的负责人，以及当地社区组织或非政府组织和其他私人机构的信息提供者。

**与企业成员一起开展态势分析。**态势分析可以提供基础，以确定在结构或管理方面确定什么可能会改变，以改善集体行动（框图 56）。它也可以增加企业内部某些人员的技能，提高效率，降低交易成本，提高议价能力<sup>135</sup>。

## 步骤 2 推动建立完善的组织结构和管理体系

适当的组织结构和良好的管理机制对于长期可持续性至关重要（框图 57）。组织结构明确了在一个企业里由“谁”控制和做决定，所以关系到企业的管理。前面的练习已经明确指出运作良好和有问题的企业。建议将下列活动作为一个程序，从而转向更好的企业结构和良好的管理体制。

**促进更好的管理。**管理团队的规模（关键决策职位的人数）应适合企业的规模、可用的财力、社区的组成以及工作人员为达到预期成果所需的时间方面的投入。需要设计管理结构（成员承担的作用和责任），使企业的基本功能能够顺利地发挥（如供应和生产的协调、销售和账目）。

135. CAPRI, 2006.

## 框图 56 进行态势分析的程序

在纸或地板上写出企业名称。在会议中,以适当的语言准备四个专栏,专栏的标题是:优势、劣势、机会和威胁。将正号加到“优势”和“机会”专栏里,将负号加到“劣势”和“威胁”专栏里。对于优势和劣势专栏,要解释主要目的是回顾到目前为止的业绩。对于机会和威胁专栏,要强调这是展望未来。用向前和向后的箭头标记这些专栏来阐述观点。

发给参与者卡片(20人以上的会议,每人1~2张)和笔。请他们在每张卡片上写明自己认为企业过去关键的优势和劣势是什么。然后,要求学员将内容类似的卡片分成一组,也许给这个组一个新标题。请志愿者简要复述一下主要的优势和劣势组的卡片内容。

请与会者思考他们刚才在优势和劣势专栏中听到的内容。如果建立优势并克服劣势(或者没有这样),请他们写下自己感觉未来可能会出现什么机会或威胁。应当邀请与会者参与到这些类似的项目中来。

一旦掌握了优势、劣势、机会和威胁,就可以与参会者辩论并讨论这些结果。如果需要,也可以将各种机会按最可能实现和最不可能实现的机会排序。如果在地板上进行这项工作,可以给每个参与者一张选票、一支笔、贴纸或石子。

来源:O' Hara, 2007。

适当的激励机制可以调动参与管理活动人员(框图 58)的积极性。促进者通过分析一个企业开展的主要活动、管理这些活动所需要的作用和职责,可以了解哪里存在薄弱环节、是否有改善结构的潜力(例如增加新的作用、细分作用,或删除重复的作用)。社区会议可以帮助建议改变结构。如果企业是由精英(例如,所有男人)控制的,也可以鼓励成员开发更具包容性的结构。

**促进良好的领导能力。**促进者不应该决定由谁来经营企业。但是,鉴别良好的领导能力是可持续组织的基础。促进者比社区内的那些人更容易看清谁能成为一名好经理或销售促进者。良好的领导能力有助于管理团队与企业所在的社区建立亲密的关系。

促进者可以帮助完善其选择合适负责人的标准,也可以鼓励社区考虑从社区各阶层(包括穷人、妇女和其他弱势群体成员)中选择负责人。

选择领导层的步骤:

- 在现状分析和会议的过程中,帮助弄清对某个特定的业务角色,什么样的特点可能是有用的(框图 59)。

- 促进者根据能力、兴趣和参与程度,找出适合这些角色的候选人供自己参考,不要与社区成员分享这类信息,但是可以采取一种方式把大家的注意力吸引到这些潜在的候选人身上来(如果他们来自社区边缘,尤其要这样做)。

- 先让社区通过一个程序,商定一套固定的用人标准,再通过一个程序来选择不同的人承担不同的职位和责任。

- 鼓励达成协商一致的选人决定;如果不能达成一致,就要帮助候选人当选,尤其是业务经理(或企业负责人)的职位。

**帮助将良好的组织治理和管理制度落实到位。**制定干预策略,以加强企业的管理制度。策略包括:

● **建立良好的企业章程**——如果有明确的、大家认可的企业愿景声明、章程、运转体系以及组成人员（尤其是管理人员）的岗位和职责，一个企业的管理就容易得多。应该按这种方式制定章程：①企业的所有成员都视自己是这个企业的主人；②企业结构符合国家和当地政府的政策。特别要注意明确界定组织管理岗位的作用、责任和相应的奖励、责任结构、处罚措施、成员规则和利益分配。可以组成一个起草委员会，由它咨询会员企业和利益团体，最终草案要经过各个利益团体的会议通过。

### 框图 57 危地马拉在新型社区向企业培训民主管理实践、透明度和问责制

危地马拉社区林业企业是世界上组织性最好的企业之一。近年来，63个以本地社区（相当于7.7万个家庭）为基础的300个小型林业企业建立了全国联盟，它代表了11个区域性非盈利机构：危地马拉佩滕森林社区协会（ACOFOP, Association of Forest Communities of the Petén）、危地马拉埃斯伊尔林业机构协会（ASIL COM）、古奇马达内组织协会（ASOCUCH, Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes, <http://www.asocuch.com.gt/>）、危地马拉农村合作伙伴和用户组织（ASORECH, Asociadas y Usuarios del rea Rural del Departamento de Chiquimula, <http://asorech.org.gt/>）、危地马拉保护红树林和生活社区协调组织（COG-MANGLAR, Coordinadora de Comunidades Guatemaltecas por la Defensa de los Manglares y la Vida）、危地马拉恩雷德埃蒙奥斯波埃尔科拉松威尔帝林业协会（Enredemonos por el Corazon Verde, <https://brujula.com.gt/enredemonos>）、危地马拉联邦维尔阿帕塞斯合作社（FEDECOVERA-Guatemala, Federación de Cooperativas de las Verapaces-Guatemala）、危地马拉森林社区国家联盟组织（FEDERAFOGUA, Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala）、危地马拉北部生态地区和社会经济改善治理社区组织拉古纳·拉克额基金会（FUNDALACHUA-Foundation Laguna Lachua, 一个私人非营利地方组织, <http://chocoguatemaya.com/content/lachua>）、危地马拉社区组织国家网络（RENACOR, National network of organized communities）和危地马拉乌兹切（Ut' z Che'）社区林业协会。这11个协会经营的森林总面积超过75万公顷。

为了加强对这些协会及其成员企业的管理，乌兹切社区林业协会就民主实践组织了透明度和问责制方面的咨询和培训，其目的是在这些协会内部改善权益，并确保他们没有受到内部冲突影响，这些影响削弱了他们基于可持续森林管理的经营业绩。

课程是带着“社区几乎没有摆脱内部冲突”这一认知进行的。但是，如果内部管理得很好，仍然有潜力将这些情况转变为经济潜力。例如，墨西哥纽埃弗（Nuevo）前难民社区，种植园被全部清除，但是通过重视民主实践、透明度和问责制，组成了合作社，利用了定居区内种植园资源的经济优势。



### 框图 58 尼泊尔比迈什沃 (Bhimeshwar) 手工造纸企业的结构

成立于 2005 年的比迈什沃位于多拉卡 (Dolakha) 地区, 是一个以社区为基础的手工造纸企业, 它接收了来自亚洲可持续农业和生物网络 (ANSAB) 的技术援助。股东包括 10 个社区森林用户小组 (占 30% 的股份)、2 个企业家 (占 35% 的股份)、20 户贫困家庭 (占 10% 的股份) 和几个私人投资者 (占 15% 的股份)。一家全国性的公司——喜马拉雅生物贸易有限公司收购所有的白瑞香 (*Daphne bholua*) 纸张, 提供技术咨询, 并占有 10% 的股份。

这个手工造纸企业由 34 名股东代表参加的年度大会确定主要的政策和业务计划。由 9 人组成的董事会定期开会, 监督重大生产和经营的决策。3 人管理委员会 (由总经理、营销经理和生产经理组成) 负责企业的日常运营。企业对员工和管理层实施以业绩为基础的激励机制。例如, 总经理和营销经理分别获得 10% 和 20% 的利润。

该企业年生产能力为 4800 千克 (2.4 万大张) 手工纸, 价值 168 万卢比 (NPR, 尼泊尔货币单位, 折 21538 美元), 为 15 人提供了直接就业的机会。原材料白瑞香又称藏东瑞香, 由 10 个社区森林用户小组提供, 其中 8 个小组经过了森林管理委员会的认证。该企业所有权共有, 每个人的作用、责任和激励机制都很明确。这是一个很具有吸引力的模式, 被广泛地应用于自然资源企业和以森林为生的村民, 可以确保穷人的利益和森林可持续经营。

### 框图 59 在埃塞俄比亚戈巴 (Goba) 森林业务培训会上提出管理职位的标准

业务经理必须: ①确保能与业务人员在一起很融洽地工作; ②参与所有重大决策; ③这个团体必须有一个受尊重的好领导, 他全面了解各方面情况, 并能迅速做出决定。

供应协调员必须: ①与供应商谈判原材料的交易; ②确保所有必要的投入物资 (原材料、设备、零部件、运输) 准时到位; ③检查所有物品的数量和质量, 必须具备运算能力、勤于调查, 并是一名优秀的谈判者。

生产协调员必须: ①让合适的人做合适的工作; ②安排培训, 以弥补技能差距; ③监督生产 (质量、数量、时间、成本)。这个人必需技术能力强, 并愿意长时间工作。

营销协调员必须: ①发现客户的需要; ②确保生产的产品是客户需要的 (对所有设计变更提出建议); ③检查竞争情况; ④确保顾客了解产品; ⑤监督销售和许可。这个人要活泼、外向、富于创意、喜欢与人做朋友。

会计必须: ①保存简单的财务记录, 让企业的所有成员都能看懂; ②编制资产负债表、损益表和现金流分析表; ③随时了解成员。这个人必须具备运算能力、诚实、很有条理、纪律性和准确性都很强。

● **编制操作程序手册**——操作程序手册可以指导企业的日常管理，并有助于避免在角色和责任中的冲突或矛盾。本组织的所有成员需要通过大会达成一致意见。这本操作手册确定本企业内部负责原料采购、签订协议、培训人力资源、设备维护和发展市场的人员。章程起草委员会可以起草这本操作手册，也可以另成立一个新的委员会来编制程序手册，并将手册的草案提交大会批准。

● **营造尊重社会文化和实践的的工作环境**——良好的工作环境可以大大提高工作效率，应围绕当地的言行规范、价值观和实践营造这样的环境，并鼓励所有成员遵守。例如，聘用不同技术水平的员工，其工资有差异，要有竞争力。在聘用人员时，应当优先考虑经济状况特别差的群体。应探索选择宣传方案，向未直接参与企业的群体解释企业的利益，从而增强社区的凝聚力。框图 60 中的案例提供了良好的管理结构。

● **通过工资以外的方式奖励员工**——因为付薪的劳动可能偏向于企业中的男性员工，所以要想办法通过资金的再投资，让潜在的弱势群体也受益。例如，在社区项目或妇女储蓄小组中，这样做往往很有益。

### 框图 60 营造良好的商业环境——尼泊尔达德顿加 (Dhadedungha) 分小组

尼泊尔拉库里丹达 (Lakuridanda) 的社区森林用户小组达德顿加 (Dhadedungha) 分小组由 23 名成员组成，经营约 100 公顷的尚克哈德威 (Shankhadevi) 社区森林。它成立于 2005 年，目前进行 3 项活动：栽培 2.5 万株昂厄利 (音译, Argeli) 苗木 (用作手工造纸的原料)、采收毛花瑞香和种植马铃薯。

产品出售后，小组成员公平地分配收入。此外，他们还开始储蓄和信贷计划，以便提供长期的资金支持。迄今，已收到存款基金 3.5 万卢比 (NPR, 尼泊尔货币单位, 折 412 美元)，存款可用于不同的创收活动，支持重点是小组中的贫困成员。透明的会计制度使小组成员产生了更强的责任感，并促进他们产生更大的动力。

分小组开展了社区发展活动，并计划建立一个社区杂货店，向社区提供物美价廉的商品。分小组的业务模式既保护了森林的生物多样性和美丽的景观，又通过可持续资源管理减少了贫困。

### 步骤 3 能力建设

在分析过程中，促进者会发现参与者在各种能力方面的差异，可以通过培训、现场支持来弥补这些差距，也可以通过边干边学来解决。要根据现有的能力和需求来制定能力建设方案。促进者并不需要亲自完成所有的能力建设，应该注意发现能够进行能力建设的人，并发展当地培训人员在不同的地理区域内普及知识 (尼泊尔编制了一份有用的指导书，以发展当地的培训人员)<sup>136</sup>。亚洲可持续农业和生物网络的经验表明，需要关注企业管理结构的以下方面：

● **管理培训**——管理培训和辅导 (加上必要的技术支持) 帮助参与培训的人员对组织内的角色和责任有清醒的认识。其培训包括业务规划和审查，以及培训团队的合作精神、主人翁意识和凝聚力。

136. ANSAB, 2010e.

- **技能发展**——不同的林业企业需要掌握一些特别的技能，如苗圃规划与设计、树木及树木产品的采收，以及锯木或其他加工活动。促进者应当熟悉那些能够进行设计和培训，能够帮助企业提高效率和竞争力的机构。

- **沟通**——在企业成员和利益相关者群体之间建立有效的沟通机制。促进者可以帮助企业随时了解与他们的企业环境、政策、市场等方面有关的最新信息，也可以提出获得信息的方法。

- **保存记录**——透明的记录保存体系可以减少企业成员和利益相关者之间的冲突。所有的文件和记录（例如大会会议记录和作出的所有决定）都应该很好地保存，使有关人员能方便地查阅记录。需要对相关人员进行保存记录方法的培训。

- **记账**——透明的会计制度对于一个企业的生存非常重要。因此，应当从当地社区聘用有能力的人来管理会计账目。应该对相关人员进行简单的记账培训（参见模块 13 所提到的指南）<sup>137</sup>。

- **实践经验分享**——促进者可以组织企业的成员参观考察其他企业并学习成功经验，以在企业间传播实用技能、经验和信心。

- **监测和评价培训**——设置监控和评估的方案将帮助企业成员熟悉他们组织的不同功能、可以取得的效果，以及为提高未来的业务前景他们需要优先考虑的问题。

#### 步骤 4 探索集体行动

小型林业企业通常是独立地管理自己的业务。所以单位产品的生产成本和销售成本都很高。提高生产和市场营销效率的一种方式是企业组成集团（框图 61）<sup>138</sup>。无论是在购买投入物品方面，还是在出售产品方面，企业集团（如生产者协会）都可以增加他们的议价能力，还有助于获得金融和商业服务。提供这些服务的人员，必须将业务扩大到一定规模才能从中盈利。

#### 框图 61 加强莫桑比克椰子纤维协会的企业管理

森林联系莫桑比克合作伙伴“土地活跃中心（Centro Terra Viva, CTV）”林业协会组织发现马尼卡（Manica）省的椰子纤维产品的生产商组织很混乱，便设立一项计划，以加强企业的管理，其目的是增强参与使用椰子的生产者团体的适应能力，并减少贫困。

最初主要的活动是组织由 5 个椰子生产者团体参加的会议，探讨建立正式协会的可能性。这些早期的会议向大家宣传了在正式协会里工作的市场优势，之后建立了 5 个新的椰子生产者协会并依法登记。为了帮助新的协会负责人掌握管理技能，“土地活跃中心”林业协会组织考察了其他已建的林产品协会。他们还组织专家开展培训活动，培训内容包括自然资源可持续管理和椰子的综合利用。他们还促进了椰子协会参与区域性贸易交易会和展览会，会上展示了他们自己的产品，也看到竞争对手的产品。

正式建立并加强这些椰子生产者协会的管理结构，其影响表现在部分产品销售收入的增加，而销售是以增加对椰子树的使用（不仅仅是树叶和椰子果）为基础的。考察访问和参加展销会在帮助成员获得商业管理和市场经验方面特别有效。

137. Bonitatibus and Cook, 1995.

138. Macqueen et al., 2006.

结成团体的方式可以是协会、合作社或非正式的网络。结成团体可以帮助吸引其他地方和区域性的业务支持项目的投资，如政府培训项目、来自政府或发展机构的启动资金、来自开发银行贷款等。促进者可以帮助企业与这些支持项目建立联系，拜访这些项目，并向他们介绍有关企业，保持经常性的沟通，并邀请他们参加一些特殊的活动。定期交流并评估集体行动如何开展可能是至关重要的，特别是在其发展的早期阶段（框图 62）。促进者推动更大的集体行动的建议：

- 如果协会已经开始工作，那么效果就是最好的。促进者首先要调查需要进一步加强的团体，而不是促进成立一个新的团体。研究表明，在成功与社会活动的历史记录之间存在着密切的关联。

- 尽量使企业协会脱离地方权力斗争，尤其是涉及政治的斗争。如果这个协会是由一名特别热心的负责人推动的，那么就要尽量鼓励建立程序规则，这样的话，即使人员变动，协会也能保持照常运作。

- 要强调协会建立清晰透明的规则的重要性，尤其是财务管理，以及解决团体内部冲突方面的规则。

- 鼓励专注于几个可管理的、可以较快取得成效的项目，这样可以增加团体成员对协会的信任度。

- 虽然一个企业协会的经济成就非常关键，但也不要阻止企业提出更广泛的社会和环境目标，因为这些目标可能提供让企业度过经济困难期的动能和重点。

## 框图 62 在中国运用森林联系埃塞俄比亚分支机构开发的合作“健康检查方法”

晓庄（音）竹业合作社成立于 2007 年，其前身是晓庄食品厂。本合作社有 5 个创始的入股成员，总注册资本为 7 万元人民币（合 1.1122 万美元）。至 2009 年，共有 132 成员加入本组织，并有 5 个金融投资者，注册资本也增加到 100 万元人民币（合 15.8894 万美元）。

合作社的主要产品是干竹笋，占其产品总量的 80% 以上；其他产品是干月桂果，但数量很少。森林联系合作伙伴（中国林科院林业科技信息研究所和北京林业大学）采用的合作型的“健康检查方法”是由森林联系埃塞俄比亚项目组开发的，其宗旨是审查能力上的差距，并找出提高能力的优先事项。

本方法包括 4 个参与步骤：①通过讲述合作案例来熟悉这种检查方法（由本合作社的成员按时间顺序讲述本合作社的起源和目的）；②在森林权利、责任和收益方面对合作社的影响进行“权利、责任、收入（3R）”评估；③对目前的业绩进行态势（SWOT）分析；④在生产、加工、销售、市场情报和全面管理 5 个方面进行评估，并审查能力差距。

在熟悉方法和“权利、责任、收入（3R）”练习过程中，许多合作社成员认为，就业机会是合作社的一个明显优势，而且可以增加村民的收入和提高村里的知名度。在态势分析过程中，各成员强调了多种劣势，例如，缺乏用于扩大经营规模的资金、缺乏设备和管理知识，难于吸引人才。

合作社的成员在提高产品质量、选择加工设备，以及在改进市场信息等方面找出了能力差距。这次练习使合作社将市场调研放在首位，以便开发新产品，并将强调技术交流的作用。

一旦核心业务运行良好，就要鼓励开发新产品的思路，使企业协会保持竞争的优势（模块 11）。

### 步骤 5 提供一站式的金融和企业发展服务信息

正如模块 8 所述，制定能够提供中小型林业企业所需信息沟通的策略是加强中小型林业企业管理能力和结构的最好方法。在这些企业能够顺利地而又独立地运行之前，应该给予一定的扶持（框图 63）。

#### 框图 63 墨西哥雨林联盟强化生产者组织的经验

自 2005 年以来，雨林联盟一直致力于加强墨西哥合作农场（ejidos）和土著社区可持续森林经营和企业发展的能力。例如，南杜兰戈（Durango）圣·贝纳迪诺德·米尔皮拉斯·奇科（San Bernardino de Milpillas Chico）的土著社区面积为 15.9925 万公顷，其中 77% 是按森林管理委员会（FSC）标准认证的可持续经营的松林。

米尔皮拉斯（Milpillas）于 1962 年与一个私人所有的墨西哥公司建立了独家商业关系，并在社区设立了锯木厂，提供一些培训和营运资金。这种商业关系于 2006 年结束，社区自己推出了一个独立的、垂直一体化的林产加工企业，并向市场出售产品。2006 年，雨林联盟开始与该社区在以下几方面开展合作：

##### 培训活动

- 采伐方法，如定向采伐、造材、运输和锯木长度；
- 锯材方法；
- 锯材按质量分等级；
- 日常生产管理、库存管理和跟踪生产成本；
- 行政管理和财务制度。

##### 促进工作

- 发现并获取政府为社区林业企业提供的资源；
- 重组社区企业管理层，即推荐较小的决策小组、更频繁的会议日程表，并设置专业的森林经理人；
- 整合电子行政管理系统；
- 发现市场机会和新产品。

社区林业企业加工通过增值生产采伐的原木。现在出售的林产品包括湿木材、多种质量等级的窑内干燥的木材、锯板、木块，以及包装材料和锯末。2005—2008 年的数据分析表明，本企业的产值从 2005 年亏损 56.1646 万美元到 2008 年末净收益为 178.5025 万美元，经营状况明显改善。其原因是社区自愿在最初的 3 年中（2006—2008 年）投入资金 110 万美元，并愿意在雨林联盟的技术援助下改变生产和管理流程。

尽管在 2005—2008 年木材采伐量（以体积立方米计）减少了 9%，但由于效率提高，板英尺（北美木材记尺单位）的产量仍比同期增长了 16%。通过下列途径使生产成本平均减少了 43%：每人每天以板英尺计的产量增加了 60%，Ⅱ级及Ⅱ级以上的材种生产增加了 5%（从 10% 增至 15%），而Ⅴ级材种的生产减少了 9%（从 41% 减至 32%），废材减少了 6%（从 11% 减至 5%）。通过增加Ⅱ级及Ⅱ级以上材种的产量，降低Ⅴ级材种的产量，平均销售价格上升了 19%，每板英尺售价从 0.59 美元提高到 0.70 美元。如前所述，企业减少了 10% 的原木销售，总产量增加了 16%，成本降低了 43%。

金融和企业发展服务（如业务规划、审计、技能发展、记账培训和市场营销）是企业永续经营的关键。促进者可以编制小型林业企业服务供应商目录，促进企业和不同服务供应商之间的联系（模块 7）。

要密切关注已经启动的企业的活动。如果其活动能力存在差距，就要立即给予支持，或把这个企业推荐给一个合适的服务提供商（模块 12 和 13）。观察例行会议、参加大会、审查记录都可以帮助促进者找出一类需求。亲自参与可以帮助促进者与企业建立良好的合作关系，并判断退出活动的适当时期。

### 14.3 关键技巧

- 参与式农村评估的实践经验和以社区为基础的企业发展是促进者使用本工具的重要技能。不要急于采取干预措施。确保参与式所有权，并保持以过程为导向，而不是走捷径，把重点放在最终目标上，这点非常重要。

- 不断从地方、国家甚至国际层面的各种金融和商业发展服务提供商那里获得知识，并与他们建立联系。促进者的重要作用之一便是，在服务提供者与中小型林业企业团体之间建立联系。

- 为促进者直接的支持活动制定计划周密的退出活动的战略，但并不一定中止作为金融和商业开发服务商信息的一站式服务网点的长期功能。要确保在与所支持的企业商谈之后再作出这些退出战略，让他们知道还有什么期待。

### 14.4 更多信息

介绍当地社区转化为功能性企业的经验<sup>139</sup>：

[http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB\\_FORD\\_FinalReport-1008.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf)

乐施会（Oxfam）为建立农村集体企业或生产者组织编制的基础指南<sup>140</sup>：

[http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer\\_organisations\\_a\\_practical\\_guide\\_to\\_developing\\_collective\\_rural\\_enterprises](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer_organisations_a_practical_guide_to_developing_collective_rural_enterprises)

有关加强生产组织和价值链的实例和观点的报告<sup>141</sup>：

<http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp60.pdf>

<http://www.wageningenacademic.com/pomc>

尼泊尔有关生产者组织能力建设的案例<sup>142</sup>：

[http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB\\_FORD\\_FinalReport-1008.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf)

<http://www.ansab.org/publication/enterprise-oriented-community-forestry-innepal-strategies-and-lessons>

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK581.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK581.pdf)

中国开展合作健康检查的案例研究：

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/forestconnect/en>

139. ANSAB, 2008.

140. Penrose-Buckley, 2007.

141. Shiferaw et al., 2006; Bijman and Oorthuizen, 2008.

142. Subedi et al., 2000; Subedi et al., 2004; Subedi, 2006; Subedi et al., 2007.



## 模块十五 维护生态可持续性

编写人：达芙尼·休伊特

版权归邓肯·麦奎因所有



15

在加纳查看木材跟踪情况





## 15.1 主要目的

本工具介绍了多种方法，在小型林业企业活动中，用这些方法来理解生态可持续性，确保维护生态可持续性。本工具还指出了转向可持续森林经营的自愿性第三方认证的机遇和挑战。

## 15.2 简要介绍

### 步骤 1 在选定的价值链中识别影响可持续性的关键因子

生态可持续性的标准定义是：它是生命赖以生存的生态过程的恢复和保护。将各项措施与保护生态环境的可持续性结合，同时发展有经济活力的中小型林业企业的第一个步骤是：确定其目标群体是如何影响环境的，在哪些方面可以采取可持续的措施。对于不同类型的林业企业，这些影响和可能的行动有所不同：

- 与土地所有者和原材料的生产者直接合作，可持续性的主要影响因子是在森林资源的经营和采伐过程中。
- 与参与加工和高附加值生产的中小型林业企业合作，对可持续性的主要影响因子将围绕生产过程本身，包括原料的选择、化学品或抛光剂的使用、生产中能源的使用和效率，以及废品的处置等。

### 步骤 2 中小型林业企业成员就可持续性达成的共识

必须在森林资源型企业中融入生态可持续性的措施，小型企业或企业团体的所有成员要对可持续性发展具有共同的目标。这些目标必须由企业团体和利益相关者共同开发，应在共同起草的声明中明确界定并注明（有益的推广价值），以备将来参照。

融入可持续做法的范围主要通过观察中小型林业企业的规模和目标来确定，即在多大程度上，他们的目标可以转入高附加值的加工。为了取得共识，要在中小型林业企业内部探讨以下问题：

- 为中小型林业企业或中小型林业企业团体确定共同的目标。这些目标包括运营的未来规模或预期的生产范围方面的商业目标，还包括社会经济目标（例如，如果该团体想作为一家私人公司运行并实现利润最大化，或维持较小的规模，但最大限度地提高社区的就业并降低风险）。
- 确定融入可持续发展的关键理由。在与社区成员和市场上的潜在客户沟通时，这些理由（如“需要维持生产”“需要进入要求可持续性的市场”等）都很重要。
- 制定中小型林业企业成员内部行为准则（包括从外部供应商采购时适用的供应商准则）。行为准则将包括为可持续发展采取的措施；对于供应商来说，包括确定森林产品的来源和所采用的管理方式的来源。本行为准则应该通过以下的步骤 3 ~ 5 来制订。

就实施可持续发展的必要性达成共识（以及如何通过行为准则落实这些共识），将有助于强化内部对本企业的责任心，又能帮助企业在市场上处于有利地位。经验表明，将可持续性融入中小型林业企业发展可以改善社区的福利，这不仅是增加收入，还包括支撑中小型林业企业长期成功的资源的完整性和社会福利。因此，强调可持续发展要包括环境、经济和社会 3 个方面。

### 步骤3 开展可持续性基准研究

为了找出促进中小型林业企业确保生态可持续性的途径，必须了解这些企业的经营现状。在早期阶段，可以采用简单的清单形式进行自我评估，大致了解目前企业的状况，并以行动计划表的形式确定可以改进的方面。

如果企业非常关注生物多样性保护，可以采用参与式生物多样性监测工具，进行更深入的基本调查<sup>143</sup>。可以在后来的发展过程中，让外部专家进行第三方评估或“差距分析”。促进者可以鼓励中小型林业企业编制自我评估清单，清单包括以下几个方面：

- 评估当前森林资源经营的措施：①森林采伐量是否与森林生长量平衡；②经营措施是否结合了环保措施（如水道、野生动植物和土壤资源的保护）；③是否存在可供查阅的长期计划，以确保上述目标的实现。
- 审查当前的供应链和林产品来源：中小型林业企业是否知道它们的林产品来源，生产林产品的森林经营方式。林产品应该从按照长期的、可持续经营计划管理的地区采购，以减少生态破坏的危险。
- 分析所有加工体系的运营效率：①当前资源利用的生产体系效率；②是否评估了转化率和生产效率的其他衡量标准，并采取措施减少废弃物的产生。
- 调查目前化学物质的管理和使用情况：中小型林业企业设立了危险品处理方案，包括废弃物的安全处置。
- 找出中小型林业企业各团体根据联合行动计划可以共同参与的行动，以降低成本、加强经营的经济可持续性。

### 步骤4 找出现有的评估可持续性的准则和标准（如认证）

一旦就开展评估达成共识，并完成简单的分析工作，促进者就可以确定现有的可持续发展的指导原则和标准，并将其引入中小型林业企业正在进行的森林经营或加工领域（框图64）。

第三方认证计划标准的范围和含量以及可持续性的指标形成一个具有广泛基础的资源，以此可以丰富中小型林业企业对可持续性的认识。这些资源有助于指导制订企业内部行为准则，并最终有助于中小型林业企业通过认证取得的产品在市场上得到认可。这类指南和标准主要是一种营销手段，以便向关注它的客户证明其产品的可持续性。如果与之合作的企业没有开展森林认证，最好就用这些标准作为可持续性的要素，自我评估企业的可持续性，而不必为认证支付费用。

此类方案还包括：

- **经营和采伐森林资源的中小型林业企业**——由森林认证体系认可计划（PEFC）认可的森林管理委员会（FSC）标准和各项方案最为有名，是获得最广泛认可的森林经营认证国际标准（参阅 <http://www.fsc.org/> 和 <http://www.pefc.org/>）。新的标准正在制订中，新标准将允许对来自社区森林经营的木材进行公平贸易认证，这与中小型林业企业有关。

143. ANSAB, 2010f.

## 框图 64 尼泊尔开展森林管理委员会团体认证

森林管理委员会认证增加了产品的价值，可以核查产品的社会、经济和环境方面的质量，而这种质量能够增加其产品市场机会。尼泊尔社区森林用户小组生产了在国际市场上有需求的林产品，但从成本效益角度来看，这些小组的规模和性质不具备进行认证的条件。为此，亚洲可持续农业和生物网络（ANSAB）与森林管理委员会共同探索了团体认证。

亚洲可持续农业和生物网络促进了由多方利益相关者参加的进程，最后就非木质林产品的认证和持续营销形成了一个独特的公私合作联盟，这个联盟由产业、政府、非政府组织、社区和森林认证机构组成。亚洲可持续农业和生物网络促进编制了森林管理委员会木材和非木质林产品认证的标准，需要开展宣传和能力建设，以便让利益相关者了解相关的认证知识。本联盟采用了团体认证模式，尼泊尔社区林业用户联合会（FECOFUN）作为用户小组的资源管理者运作，并代表他们进行认证。亚洲可持续农业和生物网络也推动社区林业用户联合会制定认证的政策和指导方针，推动用户小组来制订他们的森林经营计划，并为保护敏感的野生动物栖息地、文化遗址和河流绘制地图。

在将用户小组和社区林业用户联合会的体系和实施的方法达到符合森林管理委员会标准的水平之后，亚洲可持续农业和生物网络引入了雨林联盟的木智（SmartWood）认证机构进行可信的第三方评估。木智（SmartWood）将森林管理委员会森林经营团体认证授予社区林业用户联合会和由本联盟选择进行试点认证的用户团体。最初的认证包括非木质林产品，之后又包括木材。亚洲可持续农业和生物网络还安排国内和国外的买方与卖方会面，向森林企业家通报产品的质量和标准，以推销产品。

如今，本认证涵盖了 22 个社区森林用户团体管理的 14000 余公顷的森林，产品包括木材和 24 种非木质林产品。这些非木质林产品用于制造手工纸、精油、印度阿育吠陀草药（*Ayurvedic medicines*）和补品，以及其他在国际市场上销售的各种草药和美容产品。除了享有各个团体用户的权益以外，22 个用户团体又制定了指导方针，绘制出敏感的环境保护区范围，还监测森林状况的变化。认证的另一个好处是，解决了多拉卡（Dolakha）地区的用户团体与该地区牦牛放养者之间经常发生的土地使用权的争议。拜江（Bajhang）地区的马利卡手工造纸企业获得了世界上第一个森林管理委员会手工造纸认证，并在亚洲可持续农业和生物网络的帮助下与国际市场建立了联系。自 2007 年以来，国际化妆品公司艾凡达（Aveda）利用马利卡等认证企业的手工纸来包装本公司的节日礼盒（更多信息见：[http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document\\_center/publications/Case\\_Studies/English\\_-\\_Case\\_Study\\_-\\_Nepal.pdf](http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/publications/Case_Studies/English_-_Case_Study_-_Nepal.pdf)）。

● **对参与增值生产和加工的中小型林业企业**——根据不同的产品和制造过程，可以考虑的认证体系：

● **木制品**——除上述的森林经营认证之外，还有跟踪加工木材来源的计划，如森林管理委员会产销监管链（CoC）认证在市场上可以区分出可持续生产的木材产品。

● **非木质林产品（NTFPs）**——适用于森林管理委员会认证，森林管理委员会产销监管链的标签将在市场上展示其可持续性。

- 可食用的非木质林产品——除了以上所列的可持续性标准以外，还有其他具专门市场功能的方法（可以与森林经营和产销监管链认证相结合）。例如，保证其产品是有机的（<http://www.ifoam.org/>），所在地区的有机农业运动国际联合会（IFOAM）是一个很好的、能确定合适的有机标准的资源，或者是公平交易的（<http://www.fairtrade.net/>）。

- 涉及化学品和木材抛光的工艺——有为选择环保贴面的指南，也有安全搬运、储存和使用化学物质（包括安全处置）的标准，避免环境污染，如绿色印章（Green Seal）认证（<http://www.greenseal.org/>）。

- 业务管理系统——国际标准化组织（ISO）已经制定标准，以帮助各种规模的公司解决其系统的环境可持续性。虽然这些标准没有规定资源管理的临界值或实地影响水平，但它们是促进管理流程和系统发展的工具（[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/the\\_iso\\_portfolio/iso\\_portfolio\\_environmental\\_protection.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/the_iso_portfolio/iso_portfolio_environmental_protection.htm)）。

### 步骤 5 让中小型林业企业由采用自己的可持续标准逐步转向全面的第三方认证

中小型林业企业运营的市场状况将决定其评估方式采用内部的可持续发展行为准则，或采用独立的第三方森林经营认证和产销监管链认证。目前，森林管理委员会认证得到了最广泛的认可，通过认证可以证明某个林业企业正在采用良好的符合环境和社会要求的经营模式。认证产品上的标签向买方提供本产品是以可持续的方式生产的保证，可以帮助确保认证林产品进入可信的市场。

即使一个中小型林业企业不选择进行第三方认证（理由是成本高、买方没有兴趣等），但它有助于仔细观察能支撑森林管理委员会森林经营标准的基本原则：生态系统和野生动物保护（包括对有较高保护价值的林区的特别保护措施）、对工人公平对待并提供良好的条件、社区关系、水和能源的保护、水土保持和水土流失控制、经营计划、减少农药使用，以及环境评估和监测。与每一条原则配套的具体标准可以形成一个更为全面的清单，以便考虑如何解决可持续性的问题。

对于希望进行完全独立认证的中小型林业企业来说，促进者要提供明确的和切合实际的指导。认证标准强调业务运作许多方面，中小型林业企业为达到这些标准，要对原有的经营方案进行修改。有的中小型林业企业经营方案修改较少，可以相对迅速地实施计划，比如改变锯木厂内的布局，将非认证的材料与经过认证的材料分开堆放；也可能企业对经营方案要进行一些重大的修改，这就需要较长时间和较多财力修改后才能实施，例如制定长期的森林资源经营计划。对于不熟悉认证事宜的促进者来说，提前到认证机构参观可能很有益（这些机构是对照认证计划标准实际进行检查或“审核”的机构）。这些认证机构可以为促进者提供有用的建议。促进者协助中小型林业企业进行第三方认证应该提供以下指导：

- 理解参与森林认证的步骤和潜在的时间安排表，例如：找出最适合部门的体系；提出初步申请，同意进行初步分析；同意进行完整的认证审核，实施纠正措施以达到所需的执行水平；一旦获得认证即使用标签。

- 找出所在地区的认证机构，尽早建立联系以便提出问题、收集信息。
- 了解第三方认证所需要的费用，并确定如何支付这些费用。
- 经过一段时间逐步获得认证的方案，许多认证机构通过阶梯式的

过程，提供逐步完善的认可，如雨林联盟的智能步骤（SmartStep）项目。

- 开展第三方审计的许多认证机构还提供了根据以下步骤的独立验证的选择，在中小型林业企业继续致力于全面实施森林管理委员会森林经营认证时，这些步骤在短期内可能更容易实现：

- 合法源验证（VLO，确保林产品来源合法）；

- 守法性检验（VLC，确保该过程中的各个阶段，从在原产地采伐到为得到高附加值产品的运输，都已按适用的法律要求进行）；

- 受控木材认证（CW，这是一种除了合法性以外，确保最低限度符合社会和环境要求的森林管理委员会认证）

这些审计并不会在产品取得标签后就获得市场的认可，但也可以是实现可持续发展的重要步骤。采取这些步骤将加强中小型林业企业的能力，并通过产品外观加以识别。

- 在中小型林业企业或中小型林业企业团体考虑推行森林经营认证或监管链认证，为认证机构探索提供预评估和差距分析的选项。与完整的认证审核相比，差距分析要求不严、成本较低，分析报告将列出对照认证标准，企业经营管理的优势和劣势，分析使促进者能够在进行全面评估之前，通过技术援助来加强森林经营企业的不足方面。

- 研究能降低认证成本的、适用于小规模企业的可用措施。在森林管理委员会计划中，团体认证广泛用于替代独立认证，这样可以明显地减少与第三方评估和年度审计有关的成本。对团体的规模，以及对参与团体的个人持有土地的规模都没有任何限制，但是，它必须由持有认证证书的实体组织监督（森林管理委员会认证集团简报：[http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document\\_center/publications/smallholders\\_briefing\\_notes/Group\\_Certification\\_briefing\\_note\\_high\\_res.pdf](http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/publications/smallholders_briefing_notes/Group_Certification_briefing_note_high_res.pdf)）。

森林管理委员会已经为小规模低强度管理的森林（SLIMFs，<http://www.fsc.org/slimf.html>）制定了评估过程，其目的是帮助非产业化的森林所有者（通常是私有土地或社区管理土地）减少与评估有关的成本。

还开发了多种工具，帮助森林经营者满足监测环境、降低风险的要求，并特别关注社区经营的森林。对于一个社区来说，制定和实施详细的监测系统是一个重要的成本负担，所以事先做好准备工作，可以提高工作效率。本工具有助于评估森林经营作业中的环境风险，以满足森林管理委员会监测的要求（更多信息见：<http://www.oneworldstandards.com/ERA.html>）。

## 步骤 6 使可持续性的市场收益最大化

企业通过独立森林认证显示了林产品的可持续性，并创造了更多进入市场的机会。重要的是，要了解中小型林业企业正在生产的特定产品的特点和挑战，并了解可持续性对产品进入市场的重要性（框图 65）。

- 为来自中小型林业企业的可持续林产品找到潜在的市场销路——特别确定目标市场的范围（当地的、区域性的、国家的和 / 或国际的）。

- 为从外部采购原材料的中小型林业企业寻找可持续生产和经过认证的主要原材料的来源。让企业了解可以获得已认证的原材料的种类、正常生产需要的原材料数量和质量，以评估开发一条经认证的生产线的可行性。

- 及早建立产销目标，并从一开始就向目标方向努力。

- 研究认证产品在目标市场中的潜力，包括当前对认证产品的需求、同等行业中相同或类似产品成功与否、市场的发展趋势等。



- 向中小型林业企业提供培训，介绍可持续发展标准的市场意义和对他们的潜在影响，在适当的时候，让外部的专家参与评估。在中小型林业企业发展过程中，很多时候忽视了营销工作的重要性；团体需要有营销意识，并从社区内部促进营销专业知识。

- 最大限度地使用认证品牌和标志；了解并遵守与可持续性标准有关的印章使用规定，作为实施的一种模式，共享高知名度品牌使用的事例。

- 群体之间的协作方式为：交流技术信息和经验教训，并作为一个整体分享市场定位的优势。

### 框图 65 使可持续发展的市场效益最大化——以墨西哥瓦哈卡 (Oaxaca) 社区家具生产厂伊科佛萨 (ICOFOSA) 为例

2006 年，在瓦哈卡地区的 3 个土著社区合作，于 2008 年成立了在法律上得到认可的伊科佛萨，它是墨西哥第一个专门针对社区林业企业的商业化生产厂。

合作开始是为学校生产家具，最后发展成为与萨波特克 (Zapotec) 3 个社区 [ 即圣地亚哥·特克斯特兰 (Textitlán)、帕西加特兰 (Ixtlán)·德华雷斯和普韦布洛·曼坎姆纳达 (Mancomunadas) ] 合作成立永久性合资企业，生产中档家具。

伊科佛萨的使命是向 1.117 万名合作社成员提供社会福利，同时促进自然资源保护、寻求市场机会。在运营的第一年，它就创造了 834 个就业岗位。社区原木生产能力约为 7.7 万立方米 / 年。

有 2 个社区已经通过森林管理委员会认证，第三个社区正在努力通过认证，从而为企业的可持续发展奠定基础。伊科佛萨力求让所有的生产都通过森林管理委员会认证，并在墨西哥扩大认证市场。本组织仍在为高效益的生产确定最佳规模和行政管理结构，同时继续把为社区提高社会福利作为目标。

### 步骤 7 在加工增值的各个阶段实施可持续生产

可持续生产是指一个企业制造产品并使得天然资源得到最佳利用，减少浪费和污染，并投资为人们建立一个长期性业务。可持续生产要考虑产品的设计、生产和销售 (框图 66)。它寻求验证原材料的合法来源，用无毒的替代品取代有毒的胶水和涂料，并合理处理废弃物。生态可持续性生产包括以下组成部分：

- 可持续性从产品的设计开始，就要确定所使用原材料的来源和类型。可持续性会受到所选材料种类的可用性和管理情况的影响。

- 产品设计对最大限度地提高材料的使用效率、减少浪费非常重要。可以将林产品废料用作其他用途，如做堆肥。

- 在选择胶水、涂料、溶剂或清洁剂时，要弄清这些产品的确切成分，寻求无毒的替代品，特别是要禁止使用挥发性有机化合物 (VOC)。

- 实施环境无害化管理，包括安全储存和清除废物以及避免潜在的对土壤和水资源的污染。

- 从能源和效率角度，评估所有生产过程。如有可能，用太阳能或风能供电系统取代传统的电力来源，用更新、更高效的电机取代旧电机，减少运行时间。

- 定期向中小型林业企业成员提供培训，以提高他们的工作效率和减少浪费。可通过举办研讨班来提高员工的技能。

### 框图 66 准备采用可持续标准和第三方认证——尼泊尔社区林业用户联合会森林管理委员会认证的森林用户团体

为了增加尼泊尔非木质林产品生产者的收入和就业机会，同时促进可持续资源经营，21个森林用户团体获得了森林管理委员会认证，并提高了非木质林产品的生产效率。本项目涉及超过1.4万公顷的森林，惠及超过3.5万名社区成员。

8个小型林业企业取得了产销监管链认证，他们合作的结果是：生产和销售全世界第一个经过森林管理委员会认证的手工纸。在亚洲可持续农业和生物网络、艾凡达、雅达、雨林联盟和其他组织结成伙伴关系，以便为参与手工纸生产的中小型林业企业提供长期支持。

由于生产者的地理位置过于偏远，森林管理委员会认证和物流的成本是个挑战。该地区经过森林管理委员会认证的非木质林产品（包括香精油）增加了新的市场机会。超过1.65万个社区成员接受过森林管理委员会森林经营标准的培训，这对该地区的资源保护很有帮助。

### 步骤 8 找出威胁可持续发展的挑战并将减缓措施纳入中小型林业企业行动计划

在与之合作的中小型林业企业或企业团体内，存在着对环境可持续性的威胁。虽然在总体水平上可以找出共同的威胁，但具体的威胁和随后减缓这些威胁的措施会因背景的不同而有所差异。中小型林业企业的生产是以木制品为基础的，为了保持生产的可持续性，从一开始就要知道企业面临的困难，以便采用相应的战略，将缓解措施纳入其工作中。挑战包括：

- 不稳定或不明晰的土地使用权和 / 或收益权；
- 非法采伐对中小型林业企业的影响，如金融和环境的损失、对中小型林业企业成员的消极影响、诱人的快速回报、破坏社区为可持续发展所作的努力；
- 对可持续性缺乏奖励措施，例如：缺乏政府部门认可，或者说相对于“照常营业”，可持续做法缺乏政策性减免措施，在中小型林业企业成员之间或在中小型林业企业团体内部不能达成共识，没有明确的市场效益；
- 缺乏资金，包括从事以森林资源为基础的活动的社区难以进入传统的贷款机构，资金支持降低，阻碍了可持续经营制度（如开展森林管理委员会认证）的实施；
- 现行的法律法规使中小型林业企业难以满足他们的需求和倡议；中小型林业企业往往没有发言权，缺乏由支持团体提供的有效帮助。

## 15.3 关键技巧

- 促进者必须深入了解在目标行业、供应链、中小型林业企业团体进行可持续发展中存在的问题，以便回答企业可能提出的问题，包括研

究可适用的第三方森林经营认证。

- 让第三方支持团体从一开始就参与。如果有可能，在国家和国际层面与合作伙伴和技术服务供应商建立联系。

- 技术服务供应商为编制经营规划并在最有效的时间内取得森林认证提供必要的支持。

- 与已经解决了类似挑战的其他团体建立的伙伴关系，可以为技术交流访问、分享经验教训提供宝贵的机会。

- 为合作的团体发现更多的机会，实现业务的可持续发展；与那些存在的、地方、城市或国家的激励项目建立合作伙伴关系。

## 15.4 更多信息

经济合作与发展组织（OECD）编制的可持续生产与消费概要<sup>144</sup>：

[http://www.oecd.org/document/29/0,3343,en\\_2649\\_37425\\_40464029\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/29/0,3343,en_2649_37425_40464029_1_1_1_1,00.html)

可持续林业手册是可持续森林经营最好的入门书，购买地址<sup>145</sup>：

<http://www.routledge.com/books/details/9781844071180/>

“欧盟森林环境和人类社会正义政策实践组织（FERN）”对森林认证计划进行了独立的评估<sup>146</sup>：

(<http://www.fern.org/sites/fern.org/files/Behind%20the%20logo.pdf>)，

在绿色和平网站上，可以找到木材产品合法性验证体系评估报告<sup>147</sup>：

<http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/lvs-assessment/>

社区经营的森林认证实用入门书<sup>148</sup>：

[http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification\\_final.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification_final.pdf)

产销监管链认证入门书<sup>149</sup>：

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/7.-CHAIN-OF-CUSTODY.pdf>

有很多中小型林业企业利用主流认证体系<sup>150</sup>实现可持续生产的案例研究：

权利与资源倡议：

<http://www.rightsandresources.org/pages.php?id=149>

森林管理委员会：

<http://www.fsc.org/casestudies.html>

国际热带木材组织（ITTO）出版的有关社区林业企业可持续经营的现状和潜力的概述<sup>151</sup>：

[http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc\\_109.pdf](http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_109.pdf)

144. OECD, 2008.

145. Higman et al., 2005.

146. FERN, 2001.

147. Greenpeace, 2008.

148. ANSAB, 2010g.

149. ANSAB, 2010h.

150. Del Gatto, 2007; Stoian et al., 2007; Wilshusen, 2007; USAID, 2005, 2008, 2009c; WRI, 2008; Synnott and Wenban-Smith, 2009; FSC, 2009a, b, c, d.

151. ITTO, 2007.



## 模块十六

# 支持小型林业企业变革 的政策调研

编写人：邓肯·麦奎因

版权归邓肯·麦奎因所有



调查莫桑比克小型林业企业的范围



## 16.1 主要目的

本工具介绍了如何分析影响小型林业企业变革的政策瓶颈，以及促进变革的过程。本工具特别重视邀请政策制定者从工作一开始就去支持小型林业企业的有效策略。

## 16.2 简要介绍

### 步骤 1 详细规划政策环境，明确所需要的改变，并找出有影响的人

大多数政策问题都具有一定的复杂性，这就需要那些参与此项调研的人明确知道：他们希望改变的或者期望的结果到底是什么。可能有些关键人物能够影响到所期望的结果，不是有助于改变，就是阻碍改变。从一开始就知道这些人是谁，这一点很重要，这样就可以制定计划阻止对手造成的障碍。已经制订了应对这些关键人物的方法 [例如：力场分析法——见文献 (Young, 2008) ]，介绍了如何与那些影响变革的人打交道。

### 步骤 2 培养支持者，吸收关键的决策盟友

对一个问题感兴趣的人越多，变革的需求就越迫切，这个问题就越容易引起人们的重视。在调研过程中，投资人对其成果可能更感兴趣。调研的开始阶段可以建立一个共同的议程，吸引配套资金或其他实物投资，这些工作可以在调研过程结束时大大提高目标受众的接受度。计划召开会议明确调研议程（和希望为完成调研所作的贡献），这与调研成果本身所带来的改变几乎一样重要。

帮助完成这项工作的策略：

- 安排计划会议——①注意要讨论的管理问题；②给予各方机会，表达自己对会议议程和有关活动的意见；③对辩论向前推进达成共识。
- 建立指导委员会，负责监察工作——①指导委员会成员代表他们的机构；②每个机构的成员承诺在资金或咨询或审查能力方面参与调研；③政府里的关键政策受众也参与到指导委员会之中。
- 指导委员会有政府官员参与，希望他们支持这项调研。
- 草拟一份合同式协议，根据协议进行调研，调研草案的版本分发给对象（包括指导委员会）。

### 步骤 3 调整政策调研使其影响最大化

表达调研结果的 5 个因素，即调研结果必须是可信的、引人注目的、有感人的故事、提供解决方案、能够抓住有利时机。要确保这些调研成果在这几个标准上都能取得良好的效果，常常要在设计调研阶段就注意。

对于调研必要的经费开支，现实的做法是：用可用之钱去完成希望所做之事。

- **结果可靠**——证据的力度往往归结为样本大小和之后的分析（框图 67）。在最复杂的过程中，有确定性因素和随机因素在起作用，所以要收集足够的信息。问题是，几乎所有的研究在本质上都是部分结果，但没有足够的时间或资源来收集所有的数据。研究的影响力往往由在需要做决策时就特定问题或者特定规模能做出可靠推断的程度来决定。例如，只有收集省级数据的资金，但要做面向全国的决策。面临的问题越复杂、越依靠背景，就越需要从更广泛的领域收集数据。从一开始就要确保所收集的材料类别（例如家庭类型、企业类型）与调研目的相吻合。如果有政府部门使用的是官方类别，那就最好采用这些类别。要选择有足够代表性的调查点，每个点要有足够数量、能够准确反映总体的样本。这是一种避免以“依赖背景”或“不具有代表性”为由忽视这项调研结果的方法。但是，只有可靠的数据，并不一定就有确定的结果，如下文所述。

### 框图 67 改变圭亚那森林区域巨滑舌鱼捕捞政策的调研

通过在环境规划和管理方面的共同努力，圭亚那森林联合合作伙伴，鲁普努尼（Rupununi）北区发展董事会实施了为期 4 年的巨滑舌鱼停捕休养期方案（巨滑舌鱼生活在亚马孙河和圭亚那河道，是世界上最大的淡水鱼之一，并受到《濒危野生动植物附录 II 国际贸易公约》种保护）。他们连续 4 年对滑舌鱼进行调查，运用有科学分析支撑的传统方法，对巨滑舌鱼数目进行统计，以说明休养期方案的实施可以使巨滑舌鱼的数量在旱季增加 2 倍。

调查显示，该地区发展董事会可以与国家机关和伊沃克若玛国际中心一起，制定本地的河流管理方案。通过这项工作，已向国家决策者提供了一个综合性的区域渔业战略方案。另外，对《渔业法》进行了修改，允许对巨滑舌鱼进行可持续的捕捞，以改善当地社区的生活水平。综合运用传统的和科学的鱼数统计方法，其优势在于可以建立社区对鱼密度知识的可信度，并增强成功实施本土河流管理策略的信心。通过这些调研，当地渔民了解了鱼类的相关知识，并让他们能识别部分鱼的名称，效果很明显。

- **使结果引人注目**——设计调研往往由于大量的问卷调查或多个站点的信息收集而变得很复杂。但是通常展示成果的那个人可能不是决策者（除非处在公司的高层）。因此，通常会有“由下而上”效应，即由小人物或报刊将那些政策信息向上传递给实权人物。调研结果越是令人难忘、越简单，就越有可能被需要信息的人听进去。这样，常常不是关于如何设计信息收集，而是关于如何呈现调研结果。例如，马拉维（框图 68）的木炭企业调查收集了大量的木炭从哪里来以及由谁采集的数据。但是，最终报告只是弄清了这一事实的大部分：木炭是国家继烟草和茶叶后的第三大产业（这一结论比各类企业各生产多少吨木炭的详细数据更令人难忘）。同样，结论也揭示了未能使交易合法化的大部分情况，马拉维政府每年仅仅在增值税（VAT）方面就少收入 10 亿克瓦查（约 600 万美元）（采用这一惊人的数据，而不是分解沿着价值链累计的价值，希望来自强大的财政部的顾虑可以让林业部负起责任）。

● **使结果人性化**——人们的感受通常会留在他们的脑海里，决策者也会因为人生故事而被感动。因此，人际关系和意象是重要的元素。例如，与其通过报告或政策简介展示成果，倒不如在决策者和收益者之间举行一次会议更有效。通过答辩的形式，可以让决策者直接与那些受到考虑不周的政策影响的人接触。例如，如果因为一项政策而使人们的生命处于危险境地，则很难再维护这项政策。如果这样的活动无法组织起来，一个替代方案是，确保政策简报能有效地反映受到特定决策影响的那些人群的真实情况。

● **使结果以解决问题为导向**——强调政策失败的调研设计可能会产生大量针对政策的怨言。这些怨言往往使决策者对调研失去兴趣，也可能因为所有的事都看起来毫无希望和不值得尝试从而使他们变得麻木。将调研设计成探索特定的政策解决方案，情况就要好得多。例如，加纳被林业部门的许多问题所困扰，其中一些问题与众多非法的电锯运营商的活动有关。过去的调研只强调这个问题的严重性，但很少采取行动。新的森林联系调研通过联系这些电锯运营商，试图制定一系列的方案，使其正规化、组织化，并赋予其某些权利，以便要求其履行相应的义务作为回报。提供政策解决方案更容易产生积极的效果。

● **使结果恰逢其时**——如果正确的调研成果恰好在必须做出决定时出现，那么这些成果就会产生很大影响。时刻保持联系，以设计调研过程和顺应政策变化。如果时机出现，要响应政策改变进程要求或信息需要。例如，在埃塞俄比亚，欧拉米一则新的森林公告将森林管理部门变革成了一系列经济上独立、同时承担重大社会和环境任务的国有森林公司。虽然这些新的国有森林公司十分熟悉桉树木材人工林，但是他们对于以社区为基础的林产品（例如薪材、药用植物、雨林咖啡和蜂蜜）交易的理解却不够充分。这时就可以设计一项合适的调查研究，来突出这类其他活动的范围，并通过建立新的国有森林公司与周边社区的伙伴关系，来研究这些活动增加的价值。

#### **步骤 4 投资团队领导者形象，培养团队工作质量的一致性**

决策者应听取在群众中有一定威信的人的意见。把团队交给这样的人负责，可以使调研结果具有严谨性。但是，团队的构成和能力也是非常重要的。如果从不同地点收集数据，数据的不一致会降低最终结果的可信度。选取某个区域进行调研过程的演示有助于提高每个团队成员在调查方面的严谨程度，这对社会学类型方面的调研尤为重要。这类调研容易产生以下 3 种偏见：自我选择式偏见（比如被采访者极力表现自己）、策略式偏见（被测试者会谨慎地告诉测试者他们想听到的话）、采访者式偏见（只采访那些他们想采访的人，也许是同一性别的人）。

#### **步骤 5 使文本贴近法规中的开明条款**

通常来说，理想的政策调研成果不仅仅是指书面上做出的变革（比如政策文件自身的修订），而是指正确执行已经以书面形式出台的相关变革。在具有广泛积极意义的社会和环境声明中，政策往往被大篇幅地宣扬，而对在实践中如何有效地实施政策，人们的理解差异很大。从一开始时就充分做好政策分析的工作，能为建议进行政策变革打下基础。同时与需要得到更好实施的少部分法令联系起来，并解释如何在实践中进行这种联系，这是一种能发挥有效影响的策略。

## 框图 68 马拉维木炭生产和使用情况的调研

在马拉维，一个涵盖多学科的团队通过价值链（价值链分析）调研了从木炭的最终使用（通过一项城区家庭能源调查）逆向追溯到最初的生产者（通过一项木炭生产情况调查），调研活动覆盖全国所有木炭贸易行业。

### 城区家庭能源调查

这次调查由统计学家领导，研究助理协助，共同组成团队展开了调研。有 4 个城区调查点，每个点都配备了自己的数据采集队，再加 1 名数据录入员和 1 名监管员。按照国家统计局的规定，选取的调查对象来自 5 个位置类型，并覆盖所有的社会经济层。本次调查了 3945 户家庭，他们的分布如下表所示。

城区家庭能源调查分布表

居住类型	布兰太尔市 (Blantyre)		利隆圭市 (Lilongwe)		姆祖祖市 (Mzuzu)		松巴自治市 (Zomba)	
	户数	%	户数	%	户数	%	户数	%
低密度	177	12	168	12	69	12	88	18
中密度	277	19	168	12	101	17	81	17
高密度	356	24	286	20	63	10	112	23
未规划区	402	28	526	38	244	41	127	25
棚户区	244	17	253	18	122	20	81	17
家庭总户数	1456	100	1401	100	599	100	489	100

本团队通过详细的问卷调查收集各个家庭的数据，并使用多种方法分析这些数据，以比较不同调查点和不同位置类型之间的差异。他们还使用预期人口数字对比收集到的数据，来评估每个调查点和每个居住类型的能源消耗及开支情况。

### 木炭价值链研究

在社会经济学家和贸易专家的领导下，本团队展开了此项调研，每个调查点配 1 名研究助理参与辅助工作。他们利用从城区能源调查中收集到的数据，来了解 4 个城市中心主要木炭市场的情况。通过参观这些市场、采访木炭商，探究销售中的木炭来源，以及在整个价值链上木炭是如何增值的。此外，他们还参观了零售市场、批发市场及生产地点，以及木炭的运输。在每个地方，他们围绕木炭的价位、达到此价位的增值活动以及产生的成本提出问题，然后沿着价值链，分析这些数据，指出收益水平。

### 木炭生产调查

此项调研由自然资源管理专家领导，由选配的研究助理协助工作。之前 2 项调研的结果对其起到了指导性作用，并且使团队有信心找出为调查点提供木炭的主要生产区域。根据城区能源消耗调查结果估计，此次调查的区域生产了超过全国 50% 的木炭。为进一步确定木炭生产规模，调研团队测量了所有被观察的活动窑的尺寸。他们对每个木炭生产区（或者以前的生产区）种类的多样性（即跳跃四点法）做出评估，并记录各个点的直径和相互之间的距离，通过地理信息系统（GIS）记录下相应位置。

### 宣传

为了使木炭产业合法化并促使其可持续生产，本团队利用 2 项调研

结果进行集中宣传：一是木炭是马拉维继烟草和茶叶之后的第三大产业；二是由于未能将木炭业合法化，并未对其进行征税，政府仅增值税（VAT）收入就损失了10亿克瓦查（kwacha，马拉维货币单位，折合约600万美元）。通过发布会、木炭生产者和环境保护主义者之间的公开辩论、报告、政策简报和电影，并让信息家喻户晓。

来源：FGLG，2009。

## 步骤6 在从对抗到合作的区间内，作出有理有据的选择

持怀疑的态度还是合作的态度，主要取决于政策环境中反对变革或支持变革的人数的对比情况。例如：在决策者有机会做出回应前，需要将质疑的调研结果推入公众视野。在没有压力的情况下，一些官员实施过于固守不当的或腐败的政策，而不去听取采取改革措施的原因。

有更多的合作模式可供政府选择，其风险是，公开的冲突只会引发抵触情绪或者难以转变的政策立场。对数据的解读通常有多种方法，所以采用合作方式或许更有益，这在政治敏感性较强的地方尤为突出。与调研的关键受众进行交流会有助于就如何合理地呈现数据产生共识，以便将个别机构或者个人之间不必要的对立最小化。此外，在向公众发布调研结果之前进行这样的讨论，能够在决策者心中强化调研结果和可能的政策解决方案。

## 步骤7 宣传策略

寄希望于高级决策者阅读和实施政策建议，其结果往往令人失望。可以选择一些让调查结果广为人知的宣传方法：

- 关键决策者参与的非正式会面，例如邀请他们共进餐，有助于解释调研结果，并帮助他们了解什么样的政策选择或许可以改善当前的状况。
- 组织召开相关事件的新闻发布会，并邀请有话语权的决策者参加。这些发布会可起到双重作用：将调研结果和相关建议呈现给决策者，并借助媒体对他们产生采取行动的压力。
- 将调研结果编入喜剧作品、歌曲或者卡通作品中，可有效地传播信息，并使媒体对团队正在关注的具体议题保持兴趣。
- 以主要调研结果为主题制作电影或者广播节目，保证媒体持续关注。
- 允许那些关注特定议题的民间团体在法定节日（例如环境保护日）组织集会，有助于分发根据调研结果制作的政策简报。
- 定期的、广泛地发行关于环境/森林议题的新闻简报。这些新闻简报必须用新闻文体进行撰写，并转发到当地媒体俱乐部，以便使其成员能够理解和关注简报内容。



## 16.3 关键技巧

● 谨记调研的影响力不是取决于书面材料，而是取决于关键性人物对要点的理解程度。为了吸引决策者关注调研过程并向他们解释调研结果，进行人际关系的投资是很重要的。

● 高薪聘请有名望的人来领导调研项目（或者选择一个权威的发行机构），引起相关人员对调研结果的重视。

● 将调研结果以解决问题方案的形式呈现出来，不必提出更多的问题；如有可能，要用现有的政策意图支持这些解决方案。

● 努力将改变决定的调研结果归纳成简洁有力、引人注目的表述和形象。

● 要让主要内容家喻户晓，一些细节问题待主要决定作出之后再来解决。

● 确保有广泛的民间团体组织支持这项调研，并让政策制定者了解。

● 充分利用媒体，通过一系列事件跟进报道，使该议题保持新鲜度，并处于公众视野之中。

## 16.4 更多信息

国际环境发展研究所编制的材料：分析相关研究同政策变革之间的联系，兼具广泛性<sup>152</sup>和林业部门特殊性<sup>153</sup>：

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/9276IIED.pdf>

在人际关系重要性的专著中，阐述了提高支持率的重点<sup>154</sup>：

<http://www.gsdr.org/docs/open/AI5.pdf>

海外发展研究所管理的一个项目，对案例研究的结果进行综合、总结<sup>155</sup>：

<http://www.odi.org.uk/resources/download/148.pdf>

[http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact\\_of\\_research\\_on\\_policy\\_and\\_practice](http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact_of_research_on_policy_and_practice)

国际开发研究中心编制的“知识翻译”工具包，涵盖了类似的领域<sup>156</sup>：

<http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>

自然资源国际有限公司的项目总结材料，材料主要针对如何将已经出版的研究成果投入应用<sup>157</sup>：

[http://www.researchintouse.com/rnrrslegacy/pub\\_practcomponents.html](http://www.researchintouse.com/rnrrslegacy/pub_practcomponents.html)

152. Mayers and Bass, 1998.

153. Mayers and Bass, 2004.

154. Eyben, 2004.

155. Court and Young, 2003 ; Young, 2008.

156. IDRC, 2009.

157. NRInternational, 2008.





埃塞俄比亚小规模锯木厂

## 参考文献

- AFE (2009) Action for Enterprise value chain selection tool. Action for Enterprise, Arlington, USA. Available at: <http://www.actionforenterprise.org/approach.htm#step1>
- Albu, M. and Griffith, A. (2005) Mapping the market: a framework for rural enterprise development policy and practice. Practical Action, Rugby, UK. Available at: [http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping\\_the\\_market.pdf](http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf)
- Albu, M. and Griffith, A. (2006) Mapping the market: participatory market chain development in practice. Small enterprise development 17 (2): 12-22.
- Allen, H. and Staehle, M. (2009) *Village Savings and Loan Association Manual*. VSL associates, India. Available at: [http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&srec=10969&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&srec=10969&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2)
- ANSAB (2008) Transforming local communities into enterprises for economic security in Nepal (project report). ANSAB, Kathmandu, Nepal. Available from [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB\\_FORD\\_FinalReport-1008.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf)
- ANSAB (2009) Challenges and opportunities for Nepal's small and medium forest enterprises (SMFEs). Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 3. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/docrep/012/i1266e/i1266e00.pdf>
- ANSAB (2010a) Entrepreneurship development of natural resources dependent communities. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 1. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/1.-Entrepreneurship-Development-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010b) Marketing Information System for natural products. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 4. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/4.-MARKETING-INFORMATION-SYSTEM-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010c) Participatory inventory of Non-Timber Forest Products. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 2. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/2.-PARTICIPATORY-INVENTORY\\_05102010.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/2.-PARTICIPATORY-INVENTORY_05102010.pdf)
- ANSAB (2010d) Business planning for community natural products enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 3. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/3.-Business-Plan-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010e) Development and mobilization of local resource persons. Business planning for community natural products enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 8. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/8.-LOCAL-RESOURCE-PERSONSToolKit.pdf>

ANSAB (2010f) Participatory biodiversity monitoring in community managed forests. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 5. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/5.-Participatory-Biodiversity-Monitoring.pdf>

ANSAB (2010g) Certification of community managed forests. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 6. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: [http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification\\_final.pdf](http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification_final.pdf)

ANSAB (2010h) Chain of custody certification for community forest enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 7. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/7.-CHAIN-OF-CUSTODY.pdf>

Arnold, J.E.M. (2006) Factors that shape opportunities and constraints for small forest enterprise activities. Paper presented at the UK Tropical Forest Forum on Small Enterprise Development of Forests, 26 September, Kew, London, UK. Summarised in Report of a meeting of participants of the UK Tropical Forest Forum on Small enterprise development and forests. International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK.

Arnold, J.E.M., Townson, I.M., Liedholm, C. and Mead, D. (1994) Structure and growth of small forest enterprises in the forest products sector in Southern and Eastern Africa. Gemini working paper No. 48, Gemini, Bethesda, USA.

Ashley, C. and Mitchell, J. (2008) Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: challenges of monitoring impacts of pro-poor interventions in tourism value chains. Overseas Development Institute, London, UK.

Assets Capitalization Bureau of Thailand (Undated) *From unacceptable assets to collateral*. Video available at: <http://www.ruralfinance.org/rflc-home/ru/>

Auren, R. and Krassowska, K. (2003) Small and medium forestry enterprises in Uganda: How can they be profitable, sustainable and poverty reducing? IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 8. Uganda Forestry Sector Coordination Secretariat (FRSCS), Kampala, Uganda and International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK.

Austria, I. (1995) Developing a community-based marketing information system for integrated social forestry products: the Philippine experience. *Unasylva* 46 (183). Available at: <http://www.fao.org/docrep/v7850e/V7850e00.htm#Contents>

Balkenhol, B. and Schütte, H. (2004) *Collateral, collateral law and collateral substitutes*. Social Finance Programme, Working Paper 26. ILO, Geneva, Switzerland. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412\\_ILO\\_collateral\\_law.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412_ILO_collateral_law.pdf)

Bankakademie (undated) Marketing financial services. FAO, Rome, Italy. Available at: [http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no_cache=1)

- Bankakademie (2005) *Agricultural lending*. GTZ, Eschborn, Germany. Available in English, French, Spanish and Russian. English available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754\\_FAO\\_GTZ\\_Agr\\_Production\\_Lending\\_Toolkit\\_\\_1.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754_FAO_GTZ_Agr_Production_Lending_Toolkit__1.pdf)
- Belcher, B. and Schreckenber, K. (2007) Commercialisation of Non-timber Forest Products: A Reality Check. *Development Policy Review* 25(3): 355-377. Oxford, UK.
- Bijman, J. and Oorthuizen, J. (2008) Producer organisations and value chains, Wageningen University and Research Centre, Wageningen, Netherlands. Available at: <http://www.wageningenacademic.com/pomc>
- Bonitatibus, E. and Cook, J.F. (1995) The group enterprise resource book. FAO, Rome, Italy An excellent introduction to group businesses and the skills they need. <http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperationdetails/en/?src=10698&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer>
- Boot, R. (2011) Bridging local and global interests: Integration of domestic timber markets in FLEGT/VPAs and REDD+ – Lessons Learned. Tropenbos International, Netherlands.
- Bouman, F.J.A. (1994) *Informal rural finance: An Aladdin's lamp of information* in: Financial landscapes reconstructed. Wageningen Agricultural University, Netherlands. Available at: <http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/Financial%20Landscapes%20Reconstructed%20TOC.htm>
- Boyd, G. (2005) Organisational mechanisms that best serve the poor. Caledonia and IIED, Edinburgh, UK.
- CIM (2009) Marketing communication. Chartered Institute of Marketing. Available at: <http://www.cim.co.uk/filestore/resources/10minguides/communications.pdf>
- Claire, D., Barton, S., de Zubiria, A., Alexiev, Z., Dyer, J., Bundred, F. and Brislin, N. (2006) *A handbook for developing credit scoring systems in a microfinance context*. USAID, Washington, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096\\_Credit\\_Scoring\\_Systems\\_Handbook.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096_Credit_Scoring_Systems_Handbook.pdf)
- Court, J. and Young, J. (2003) Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies. ODI Working Paper No. 213. Overseas Development Institute, London, UK. Available at: <http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/213-bridging-research-policy-case-studies.pdf>
- Cresswell, J.W. (2008) Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications Inc, London, UK.
- de Klerk, T. (2008) The rural finance landscape. Agrodok 49. Agromisa Foundation, Wageningen, Netherlands. Available at: <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.34002/>
- de Veld, A. (2004) *Marketing for small-scale producers*. Agrodok 26, Agromisa Foundation, Wageningen, Netherlands. Available from: [http://journeytoforever.org/farm\\_library/AD26.pdf](http://journeytoforever.org/farm_library/AD26.pdf)

Deelen, L. and Molenaar, K. (2004) *Guarantee Funds for Small Enterprises*. ILO, Geneva, Switzerland. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900\\_Guarantee\\_funds\\_for\\_small\\_enterprises.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf)

Del Gatto, F. (2007) *A Brief History of the COATLAHL Cooperative: At last a little optimism*. ITTO, Forest Trends, RRI. Proceedings of a meeting at Rio Branco, Acre, Brazil, July 15 – 20, 2007. RRI, Washington, USA.

DFID (2002) *Improving livelihoods for the poor: the role of literacy*. A briefing note. DFID, London, UK. Available at: <http://www.eldis.org/assets/Docs/17940.html>

DFID (2006) *Mobile Banking: Knowledge map & possible donor support strategies*. DFID, London, UK. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&src=12124&t-det=training&t-det2=&t-det3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=12124&t-det=training&t-det2=&t-det3=2&referer=MTA1NDg%3D)

Dunn, E., Sebstad, J., Batzdorff, L. and Parsons, H. (2006) Lessons learned on MSE upgrading in value chains – a synthesis paper. MicroREPORT No. 71. Available at: <http://microlinks.kdid.org/library/lessons-learned-mse-upgrading-value-chains-microreport>

EDIAIS (2003) How to support business development services. Enterprise Development Impact Assessment Information Service. Available at: <http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/HowtoSupportBusinessDevelopmentServices.pdf>

Eoyang, G.H. and Berkas, T.H. (1998) Evaluation in a complex adaptive system. Chaos Limited, Circle Pines, USA.

ESRC (2009) Communications strategy template. Economical and Social Research Council. Available at: <http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/tools-and-resources/impact-toolkit/developing-plan/index.aspx>

Evans, A.C. and Ford, C. (2003) A technical guide to rural finance: Exploring Products. World Council of Credit Unions Incorporated, Washington, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no\\_cache=1&src=10443&t-det=training&t-det2=FINANCIAL\\_PRODUCTS&t-det3=2&referer=MTA1MzM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no_cache=1&src=10443&t-det=training&t-det2=FINANCIAL_PRODUCTS&t-det3=2&referer=MTA1MzM%3D)

Eyben, R. (2004) Relationships matter for supporting change for poor people. Lessons for change in policies and organisations No. 8. Institute of Development Studies, Brighton, UK. Available at: <http://www.gsdr.org/docs/open/AI5.pdf>

FAO (2000) Understanding and using market information. Available at: [http://www.fao.org/ag/ags/ags-division/publications/publication/en/?dyna\\_fef%5Buid%5D=38558](http://www.fao.org/ag/ags/ags-division/publications/publication/en/?dyna_fef%5Buid%5D=38558)

FAO (2003) Marketing information systems for non-timber forest products. FAO Community Forestry Field Manuals No. 06. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/docrep/005/AC692E/AC692E00.HTM>

FAO (2005) Report of Sub-regional Workshop on NGOs, Farmer Organizations and Agricultural Marketing and Enterprise Development. FAO, Rome, Italy.

FAO (2011) Community-based tree and forest products enterprises: Market analysis and development (MA&D) Manual and field facilitator guidelines (5 Modules) Available at: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/73076/en>

FERN (2001) Behind the logo – an environmental and social assessment of forest certification schemes. FERN, Moreton-in-Marsh. UK. Available at: <http://www.fern.org/sites/fern.org/files/Behind%20the%20logo.pdf>

FGLG-Malawi (2009) Credible economic evidence for policy change. IIED, London, UK.

FSC (2009a) Furniture-producing Cooperative in Honduras. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Germany. Available at: [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009b) Formation of Successful Sustainable Forest Cooperative in Indonesia. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Germany. Available at: [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009c) Non-Timber Forest Products certification in Nepal. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Germany. Available at: [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009d) FLOPEN forest group certification scheme in Portugal. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Germany. Available at: [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

FSC (2009e) Northwest Certified Forestry in the USA. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Germany. Available at: [http://www.fsc.org/smallholders\\_cs\\_eng.html](http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html)

G3 (2011) Confronting climate change through locally controlled forestry – the G3 Perspective. Available at: <http://www.growingforestpartnerships.org/sites/growingforestpartnerships.org/files/Final%20G3.pdf>

Gaboury, A. and Quirion, M. (2006) *Why we can no longer afford to ignore financial cooperatives in the effort to increase access to financial services*. Développement International Desjardins, Québec, Canada. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no\\_cache=1&src=11673&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MjA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no_cache=1&src=11673&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MjA%3D)

Gallardo, J., Goldberg, M. and Randhawa, B. (2006) *Strategic alliances to scale up financial services in rural areas*. World Bank Working Paper No. 76. World Bank, Washington, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no\\_cache=1&src=11442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzQ%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no_cache=1&src=11442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzQ%3D)

Abebe Haile Gebremariam, Million Bekele and Ridgewell, A. (2009) Small and medium forest enterprises in Ethiopia. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 26. FARM-Africa and International Institute for Environment and Development, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/13553IIED.pdf>

Gibbs, H.K., Ruesch, A.S., Achard, F., Claytron, M.K., Holmgren, P., Ramankutty, N. and Foley, J.A. (2010) Tropical forests were the primary sources of new agricultural land in the 1980s and 1990s. PNAS.0910275107. Available at: <http://www.illegal-logging.info/uploads/0910275107.full.pdf>

Gonzalez-Vega, C., Chalmers, G., Quiros, R. and Rodriguez-Meza, J. (2007) *Value chains and financial intermediation: Some theory and a case study about creditworthiness, supermarkets and small producers in Central America*. Ohio State University, Ohio, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no\\_cache=1&src=11777&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1MzA%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no_cache=1&src=11777&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1MzA%3D)

Goodland, A. and Pearce, D. (2004) *Production credit from input suppliers, processors, and buyers*. World Bank Agricultural Investment Note 07\_01. World Bank, Washington, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no\\_cache=1&src=10392&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1NDc%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no_cache=1&src=10392&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1NDc%3D)

Greenpeace (2008) Wood products *legality verification systems – An assessment*. Greenpeace, London, UK. Available at: <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/lvs-assessment/>

Griffith, A. (2005) Mapping the market – Assessing market systems with and for the poor. Presentation made at the Turin BDS Seminar in September 2005. Available at: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

Griffith, A. (2008) Facilitating market system development for women producers. Presentation to the EUROMED workshop, Istanbul, April 2008. Practical Action, London, UK.

Griffith, A. and Osorio, L. (2006) Lessons and insights in Participatory Market System Development – an international study of participatory market system development applications in Bangladesh, Sri Lanka, Sudan, Peru and Zimbabwe. Practical Action, London, UK.

Griffith, A. and Osorio, E.L. (2008) Participatory market system development. Microlinks Best Practice Paper #149. Available at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADP050.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP050.pdf)

GTZ (2003) Guide to rural economic and enterprise development. GTZ, Eschborn, Germany. Available at: <http://www.donorplatform.org/activities/aid-effectiveness/aid-effectiveness-toolkit/guidelines-and-toolkits.html>

GTZ (2007) Value Links Manual. The methodology of value chain promotion. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Eschborn, Germany. Available at: [http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks\\_manual\\_en.pdf](http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf)

Harper, M. (1996) *Empowerment through enterprise – A training manual for non-government organizations*. Intermediate Technology Publications. Can be purchased from the Development Bookshop run by Practical Action Publishing: <http://developmentbookshop.com>

Heath, C. and Heath, D. (2007) *Made to stick – why some ideas survive and others die*. Random House, London, UK.

Henderson, S. (1999a) Adaptation and application of a balanced scorecard approach to research performance assessment: the case of UK-supported Miombo woodland research in Malawi. Natural Resources Institute, Chatham, UK.

Henderson, S. (1999b) Forestry Research Programme impact assessment study. Final Technical Report of project R7079. Natural Resources Institute, Chatham, UK.

Heney, J. (2004) Using a poster story to introduce business planning. A PowerPoint presentation for use in training courses based on a chapter of the book by S. Kindervatter – *Doing a Feasibility Study*, OEF International, New York, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no\\_cache=1&sec=11758&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTaxNDg%3D](http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no_cache=1&sec=11758&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTaxNDg%3D)

Heney, J. (2005/2009) *Talking about Money*. A series of booklets designed for use with farmer discussion groups. No.1: *Explaining cash flow and savings* is available in English, French and Spanish: [http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1). No.2: *Explaining profitability and borrowing* and No.3: *Explaining the finances of machinery ownership* will be available by mid 2009.

Heney, J. (2007a) *Moving from Microcredit to Livelihood Finance*. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1180094858455\\_CARE\\_India\\_LSP\\_report.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1180094858455_CARE_India_LSP_report.pdf)

Heney, J. (2007b) *Taking gender into account*. An online lesson. Available at: <http://lessons.microfinancelessons.com/lesson14/pages;jsessionid=9mz37bg7fjoj?page=page9&service=page>

Heney, J. (2007c) *Adopting a client-driven approach*. An online lesson. Available at: <http://www.microfinancelessons.com/about/lesson13.html>

Herrerias, G. and Hernandez, R. (1998) *Accounting is a Kid's Game: Introduction to the Dynamics of Financial Statements*. ADA and Alternativas Procesos de Participación Social A.C., Mexico. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847\\_accounting\\_kidsgame\\_en.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847_accounting_kidsgame_en.pdf)

Higman, S., Mayers, J., Bass, S., Judd, N. and Nussbaum, R. (2005) *The sustainable forestry handbook – second edition*. The Earthscan Forestry Library, London, UK. Available at: <http://www.routledge.com/books/details/9781844071180>

Hitchins, R., Elliott, D. and Gibson, A. (2004) *Making business service markets work for the poor in rural areas: a review of experience*. Springfield Centre, Durham, UK. Available at: <http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf>

IDRC (2009) *Knowledge translation – a research matters toolkit*. International Development Research Centre. Available at: <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>

IIA (2008) *Dignóstico del proyecto “Forest Connect” sobre las MIPYMES forestales en Guatemala*. Instituto de Incidencia Ambiental and the Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome Italy.

IIED (2009) *Change at hand – Web 2.0 for development*. Participatory learning and action PLA notes No. 59. IIED, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>



- ILO (1986) *Self study and training for members and staff of agricultural cooperatives*. International Labour Organization, Geneva, Switzerland. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1162334253153\\_guidance\\_for\\_trainers.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1162334253153_guidance_for_trainers.pdf)
- ILO (2006) *A guide for value chain analysis and upgrading*. International Labour Organization, Geneva, Switzerland. Available at: [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=545&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=545&p_lang=en&p_phase_type_id=6)
- ITTO (2007) *Community-Based Forest Enterprises – their status and potential in tropical countries*. ITTO Technical Series 28, ITTO, Yokohama, Japan. Available at: [http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc\\_109.pdf](http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_109.pdf)
- Ivatury, G. (2006) *Using technology to build inclusive financial systems*. CGAP Focus Note No. 32. CGAP, Washington, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no\\_cache=1&sec=11581&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D](http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no_cache=1&sec=11581&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D)
- Junkin, R. (2008) *Diagnóstico de capacidades y estrategias de proveedores de servicios empresariales en el sector forestal tropical – herramienta para análisis y planificación*. FAO and CATIE, Turrialba, Costa Rica. Available at: <http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5cd6fbc3af13be.pdf>
- Kaboré, C., Yaméogo, U., Bila, N. and Kamara, Y. (2008) *Diagnostic study – small and medium forest enterprises in Burkina Faso*. Initiatives Conseil International and the Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/forestry/15445-0559761c9ebf687071bb4796f76d5c295.pdf>
- Kambewa, P. and Utila, H. (2008) *Malawi's green gold – challenges and opportunities for small and medium forest enterprises in reducing poverty*. IIED Small and medium forest enterprises series No. 24. Chancellor College, Forest Research Institute of Malawi and the International Institute of Environment and Development, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/13545IIED.pdf>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1995) *Putting the balanced scorecard to work*. pp.66-74 in: Shaw, D.G., Schneider, C.E., Beatty, R.W and Baird, L.S. (1995) *The measurement, management and performance appraisal sourcebook*. HRD Press, USA.
- Kaplinsky, R. and Morris, M. (2000) *A handbook for value chain research*. Institute for Development Studies, Brighton, UK. Available at: <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M. and Readman, J. (2003) *The global wood furniture value chain: What prospects for upgrading by developing countries*. United Nations Industrial Development Organisation, Vienna, Austria. Available at: [http://www.unido.org/fileadmin/import/11904\\_June2003\\_KaplinskMorrisReadmanpaperGlobalWood.6.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/11904_June2003_KaplinskMorrisReadmanpaperGlobalWood.6.pdf)
- Koopmans, R. (2004) *Farmer-Controlled Economic Initiatives: Starting a Cooperative*. Agrodok No. 38. Agromisa Foundation, Wageningen, Netherlands. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no\\_cache=1&sec=10914&ttdet=trainin&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1MDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no_cache=1&sec=10914&ttdet=trainin&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1MDg%3D)

- Lahey, J. (2005) Simplifying the vendor selection process. Available at: <http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3559381/simplifying-the-vendor-selection-process.htm>
- Lawson, S. and MacFaul, L. (2010) Illegal Logging and Related Trade – Indicators of the Global Response. Chatham House, London, UK. Available at: <http://www.illegal-logging.info/uploads/CHillegalloggingpaperwebready1.pdf>
- Lecup, I. and Nichol森, K. (2000) Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development (MA&D) field manual. Books A-F. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25492/en/>
- Lecup, I. and Nichol森, K. (2006) Community-based tree and forest product enterprises. Introduction. Revised booklet B. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25492/en/>
- Lewis, F., Horn, J., Howard, M. and Ngubane, S. (2003) Small and medium enterprises in the forestry sector in South Africa: an analysis of key issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 7. Institute of Natural Resources (INR), Forestry South Africa, Fractal Forests and International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/9535IIED.html>
- Luo, X., Li, R., Lin, L., Gao, X., Guiying, P., Xia, E. and Jie, L. (2009) Challenges and opportunities for China's small and medium forest enterprises (SMFEs). Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 4. FAO, Rome, Italy.
- Macqueen, D. (2006) Governance towards responsible forest business: Guidance on different types of forest business and the ethics to which they gravitate. IIED, Edinburgh, Scotland. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/G00371.pdf>
- Macqueen, D. (2008) *Supporting small forest enterprises – a cross-sectoral review of best practice*. IIED Small and Medium Forestry Enterprise Series No. 23. IIED, Edinburgh, UK. Available at: <http://www.iied.org/pubs/pdfs/13548IIED.pdf>
- Macqueen, D. (2008) Forest Enterprise Business Training, 28-30th May 2008 in Goba, Oromia, Ethiopia. Mission report to Farm Africa and SOS Sahel. IIED, Edinburgh, UK. Available at: [http://api.ning.com/files/ukL1t6ybCLPlHxyHepIPbmlfjO4cmFA08IRuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5lz-I78iwgPuxiOz46IwGyD5oNxe\\*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf](http://api.ning.com/files/ukL1t6ybCLPlHxyHepIPbmlfjO4cmFA08IRuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5lz-I78iwgPuxiOz46IwGyD5oNxe*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf)
- Macqueen, D. (2009) Web 2.0 tools to promote social networking for the Forest Connect alliance. Participatory *learning and action PLA notes* 59: 34-39. IIED, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>
- Macqueen, D. (2011) Investing in locally controlled forestry. Growing Forest Partnerships briefing paper. IIED, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03079.pdf>
- Macqueen, D. and Morrison, E. (Editors) (2008) Developing a toolkit for facilitation of support for small forest enterprises – proceedings of the first international Forest Connect workshop at the National Museum of Scotland, Edinburgh, 2-4 July 2008. IIED, Edinburgh, UK. Available at: <http://www.iied.org/pubs/pdfs/G02295.pdf>

- Macqueen, D. and Rolington, L. (Editors) (2011) Testing and enriching guidance modules for the facilitation of support for small and medium forest enterprises – proceedings of the second international Forest Connect workshop at the Global Hotel, Addis Ababa, Ethiopia, 16-18 February 2011. IIED, Edinburgh, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03112.pdf>
- Macqueen, D., Bose, S., Bukula, S., Kazoora, C., Ousman, S., Porro, N. and Weyerhaeuser, H. (2006) Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action. IIED *Gatekeeper Series* No. 125. IIED, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/14521IIED.pdf>
- May, P.H., Da Vinha, V.G. and Macqueen, D. (2003) Small and medium forest enterprise in Brazil. Grupo Economia do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GEMA) and International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/9538IIED.pdf>
- Mayers, J. (2006a) Small and medium-sized forest enterprises. *Tropical Forest Update* 16 (2): 10-11.
- Mayers, J. (2006b) Poverty reduction through commercial forestry: What evidence? What prospects? *Tropical Forest Dialogue Background Paper*. The Forest Dialogue, New Haven, USA.
- Mayers, J. and Bass, S. (1998) Policy for real: what policy matters, and how can we influence it? IIED, London, UK.
- Mayers, J. and Bass, S. (2004) Policy That Works for Forests and People: Real Prospects for Governance and Livelihoods. IIED, London, UK – see annexes. Available at: <http://www.iied.org/pubs/pdfs/9276IIED.pdf>
- McManus, S. and Tennyson, R. (2008) Talking the talk – A communication manual for partnership practitioners. International business leaders forum, London, UK. Available at: <http://www.commddev.org/content/document/detail/2021/>
- Miehlbradt, A.O. and McVay, M. (2006) Implementing sustainable private sector development: striving for tangible results for the poor. The 2006 reader for the annual BDS seminar. International Labour Organization – Publications International Training Centre, Turin, Italy. Available at: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDRReader2006.pdf>
- Miller, S. (2009) Balanced Scorecard – Tool Vendor Selection and Relations. Available at: <http://ezinearticles.com/?Balanced-Scorecard-Tool-Vendor-Selection-and-Relations&id=2007830>
- Morris, C. (2008) Quantitative Approaches in Business Studies. Financial Times, London, UK.
- NABARD (2003a) *A handbook on forming Self-Help Groups (SHGs)*. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai, India. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no\\_cache=1&src=10383&tset=training&tset2=&tset3=2&referer=MTA1MzY%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no_cache=1&src=10383&tset=training&tset2=&tset3=2&referer=MTA1MzY%3D)
- NABARD (2003b) *Luminous Link*. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai, India A video illustrating the Indian model to financial self-help groups. Available at: [http://www.ruralfinance.org/details/en/?no\\_cache=1&src=13670&tset=training&tset2=&tset3=3](http://www.ruralfinance.org/details/en/?no_cache=1&src=13670&tset=training&tset2=&tset3=3)

NABARD (2006) Farmers' club programme. National Bank for Agriculture and Rural Development, Mumbai, India. Available at: <http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammehome.asp>

Nelson, C. (ed.) (2005) *Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners*. SEEP Network. [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no\\_cache=1&srec=10980&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1NDM%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no_cache=1&srec=10980&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1NDM%3D)

Nhancale, B.A., Mananze, S.E., Dista, N.F., Nhantumbo, I. and Macqueen, D. (2009) Small and medium forest enterprises in Mozambique. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 25. Centro Terra Viva and International Institute for Environment and Development, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/13546IIED.pdf>

NRInternational Ltd (2008) What is Research Into Use? An overview of the RIU Programme: Putting research results into practice. Natural resources International, Aylesford, Kent. Available at: [http://www.researchintouse.com/rnrslgacy/pub\\_practcomponents.html](http://www.researchintouse.com/rnrslgacy/pub_practcomponents.html)

OECD (2008) *Measuring Sustainable Production* (Complete Edition – ISBN 9264044124). OECD Sustainable Development Studies series. Available at: <http://www.oecd.org/>

O' Hara, P. (2007) Small enterprise environment analysis – field programme task and methods 'tool box' for field programme and role-play. A field manual for participants of the international workshop of the Forest Governance Learning Group (FGLG) in Bhopal, India 4-7 December 2007. IIED, London UK.

Okoth, J.R., Khisa, G. and Thomas, J. (2002) *Towards a holistic farmer field school approach for East Africa*. LEISA magazine. Available at: the Global Farmer Field School site using this link: [http://www.infobridge.org/ffsnet/output\\_view.asp?outputID=3363](http://www.infobridge.org/ffsnet/output_view.asp?outputID=3363)

Osei-Tutu, P., Nketiah, K., Kyereh, B., Owusu-Ansah, M. and Faniyan, J. (2010) *Hidden forestry revealed: Characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana*. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 27. Tropenbos International and International Institute for Environment and Development, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/13552IIED.pdf>

Osorio, L. (2008) Summary of Day 4 – Exit Strategies. In the proceedings of the online conference "State of the practice in market facilitation" , September 29-3 October 2008. SEEP Network. Available at: <http://www.slideshare.net/marketfacil/state-of-the-practice-in-market-facilitation->

Owens, J. and Bantug-Herrera, A. (2006) *Catching the technology wave: Mobile phone banking and text-a-payment in the Philippines*. Chemonics International, Washington, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no\\_cache=1&srec=11333&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1NDg%3D](http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&srec=11333&ttdet=training&ttdet2=&ttdet3=2&referer=MTA1NDg%3D)

Penrose-Buckley, C. (2007) Producer organisations – a guide to developing collective rural enterprises. Oxfam, Oxford, UK. Available at: [http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer\\_organisations\\_a\\_practical\\_guide\\_to\\_developing\\_collective\\_rural\\_enterprises](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer_organisations_a_practical_guide_to_developing_collective_rural_enterprises)

Phimmavong, B. and Chanthavong, V. (2009) Challenges and opportunities for Lao DPR's small and medium forest enterprises (SMFEs). Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 1. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/docrep/012/i1263e/i1263e00.pdf>

Porter-Bolland, L., Ellis, E.A., Guariguata, M.R., Ruiz-Mallen, I., Negrete-Yanelevich, S. and Reyes-Garcia, V. (2011) Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics. Forest ecology and management.

Practical Action (2009) *Learning spotlight on interest forums: critical factors for facilitation and sustainability*. Practical Action, Rugby, UK. Available at: [http://practicalaction.org/docs/ia2/interest\\_forums\\_learning\\_paper\\_draft.pdf](http://practicalaction.org/docs/ia2/interest_forums_learning_paper_draft.pdf)

Ritchie, A. (2007) *Community-based Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas?* World Bank Agricultural and Rural Development Discussion Paper No. 34. World Bank, Washington, USA. Available at: <http://www.ifpri.org/publication/community-based-financial-organizations?print>

Robbins, P., Bikande, F., Ferris, S., Hodges, R., Kleih, U., Okoboi, G. and Wandschneider, T. (2005) Territorial approach to rural agroenterprise development: Collective marketing for smallholder farmers. Manual 4. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. Available at: <http://www.nri.org/docs/farmergroupnov04.pdf>

Roduner, D. and Gerrits, A. (2006) Compilation of insights of the online debate – Value Chains in Rural Development (VCRD). The role of donors in value chain interventions. Swiss Agency for Development and Cooperation. Available at: [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/498/VCRD%20Report\\_2006.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/498/VCRD%20Report_2006.pdf)

Rural Finance Learning Centre (2009a) Enterprise development – a trainer's guide. Available online at: [http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no\\_cache=1](http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no_cache=1)

Rural Finance Learning Centre (2009b) *Understanding client enterprises*. Three online lessons available at: <http://www.ruralfinance.org/>

Rural Finance Learning Centre (2009c) Study circle concept: An introduction to the method is available at: <http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=827&M=News&PID=1534&NewsID=872>

Rutherford, S. (1996) *A critical typology of financial services for the poor*. Working Paper No.1. Action Aid, London, UK. Available at: [http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no\\_cache=1&src=10442&t-det=training&t-det2=&t-det3=2](http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&src=10442&t-det=training&t-det2=&t-det3=2)

Rutherford, S. (2001) *The Poor and their Money*. OUP (English); Colmena Milenaria (Spanish). Available at: <https://sites.google.com/site/the-poor-and-their-money/the-book> and a two page brief summarising the key issues from the book was published by Microsave under the title Money Managers: The Poor and Their Savings and can be found here: <http://www.microsave.org/node/1645>

Saigal, S. and Bose, S. (2003) Small-scale forestry enterprises in India: overview and key issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 7. Winrock International India (WII) and International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/9536IIED.pdf>

Samii, R. (2009) Mobile phones: the silver bullet to bridge the digital divide? *Participatory learning and action PLA notes* 59: 44-50. IIED, London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>

SEEP (2008) Relationship matrix. Pro-poor market facilitation initiative. SEEP Network and the Livelihoods Network. Tool profile working document revision 1. 14 July 2008.

Shaw, D.G., Schneider, C.E., Beatty, R.W and Baird, L.S. (1995) The measurement, management and performance appraisal sourcebook. HRD Press, USA.

Shepherd, A. (2000) Understanding and using market information. FAO, Rome, Italy.

Shepherd, A. (2005) Associations of Market Traders: their roles and potential for further development, AGSF Occasional Paper 7, FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/492/FAO%20assoc%20of%20traders%20in%20supply%20chains%202005.pdf>

Shepherd, A. (2007) Approaches to linking producers to markets. AGSF Occasional Paper 13. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

Shiferaw, B., Obare, G. and Muricho, G. (2006) Rural institutions and producer organisations in imperfect markets: Experiences from producer marketing groups in semi-arid Eastern Kenya, CAPRI Working Paper No. 60. CGIAR Collective Action and Property Rights Initiative, (CAPRI), Washington, USA. Available at: <http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp60.pdf>

Sievers, M. and Vandberg, P. (2004) *Synergies through Linkages: Who benefits from linking finance and business development services?* SEED Working paper No. 64. ILO. [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies\\_through\\_Linkages\\_pdf.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies_through_Linkages_pdf.pdf)

Snodgrass, D. (2005) Inventory and analysis of donor-sponsored MSE development programmes. USAID Microreport #15.

Snodgrass, D.R. and Winkler, J.P. (2004) Enterprise growth initiatives: Where now? What next? Available at: <http://dai.com/news-publications/publications/enterprise-growth-initiativeswhere-now-what-next-daideas-voll-no1>

Springer-Heinze, A. (2004) Info-Cadena. Instruments to foster value chains. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, Germany. Available at: [http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx\\*heIFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas/\\_VCAInfocadena.pdf](http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx*heIFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas/_VCAInfocadena.pdf)

Stoian, D., Rodas, A. and Donovan, J. (2007) *Community forest enterprise development in Guatemala: A case study of Cooperativa Carmelita R.L.* In: Small and medium enterprise development for poverty reduction, opportunities and challenges in globalizing markets. Conference proceedings, CATIE, Turrialba, Costa Rica.

Subedi, B.P. (2006) Linking plant-based enterprises and local communities to biodiversity conservation in Nepal Himalaya. Adroit Publishers, New Delhi, India.

Subedi, B.P., Binayee, S.B. and Sapkota, I.B. (2004) Enterprise-oriented community forestry in Nepal: Strategies and lessons: A paper presented in the workshop on local experience-based national strategies for sustainable production and management of MAPs/NTFPs in Nepal, February 27-28, 2004. ANSAB, Kathmandu, Nepal. Available at: [http://www.ansab.org/wpcontent/uploads/0204/02/EOCF\\_paper\\_IDRC\\_ws\\_0402.pdf](http://www.ansab.org/wpcontent/uploads/0204/02/EOCF_paper_IDRC_ws_0402.pdf)

Subedi, B.P., Dhungana, H., Khadka, D. and Gyawali, S. (2007) Local communities and natural products: A manual for organizing natural resource management groups for resource management planning, enterprise development and integration into value chains. ANSAB, Kathmandu, Nepal. Available at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK581.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK581.pdf)

Subedi, B.P., Koontz, A., Binayee, S. and Divis, J. (2000) Enterprise development for natural products manual. ANSAB, Kathmandu, Nepal. Available at: <http://www.ansab.org>

Sun, C. and Chen, X. (2003) Small and medium forestry enterprises in China: an initial review of sustainability and livelihood issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 4. Research Center of Ecological and Environmental Economics (RCEEE) and International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/9537IIED.pdf>

Swedish Cooperative Centre (2009) Extracts from a guideline about how to set up study circles are available at: <http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=696>

Synnott, T. and Wenban-Smith, M. (2009) *Environmental risk assessment for FSC certification in the Selva Maya (Maya Forest)*. ICCO, the Netherlands. Available at: <http://www.oneworldstandards.com/documents%20for%20download/ERA-SelvaMaya-Engl-Final.pdf>

Tanburn, J. (2008) The 2008 reader on private sector development. Measuring and reporting results. International Training Centre of the International Labour Organization, Turin, Italy. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08E.pdf>

Tanburn, J., Trah, G. and Hallberg, K. (Principal authors) (2001) Business development services for small enterprises: guiding principles for donor intervention. Committee of donor agencies for small enterprise development, World Bank, Washington, USA. <http://www.intercooperation.ch/sed/download/policypapers/donorguidelines.pdf>

Thomas, R., Macqueen, D., Hawker, Y. and DeMendonca, T. (2003) Small and medium forest enterprises in Guyana. IIED Small and medium forest enterprises series No. 5. Guyana Forestry Commission (GFC) and International Institute for Environment and Development (IIED), London, UK. Available at: <http://pubs.iied.org/pdfs/9540IIED.pdf>

Tufte, E.R. (2001) The visual display of quantitative information. Graphics press, Cheshire, USA.

Tukaiz (2009) Web-to-print: A pathway to multi-channel communications. Available at: [http://www.tukaiz.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=190&Itemid=39](http://www.tukaiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=39)

UNESCO (2006) Starting my own small business – Facilitators guide. UNESCO, Paris, France. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144933e.pdf>

USAID (2005) *Nepal NTFP Public/Private Alliance – Final Project Report*. Rainforest Alliance, Washington, USA.

USAID (2008) *Evaluación de la experiencia de la integradora y de las condiciones necesarias en la formación del primer cluster de empresas forestales comunitarias*, Rainforest Alliance, México.

USAID (2009a) Participatory approaches to value chain development. USAID Briefing paper. On USAID Microlinks <http://microlinks.kdid.org/library/participatory-approaches-value-chain-development-briefing-paper-0>

USAID (2009b) Value Chain Approach. Website developed by Microlinks, USAID. Available at: <http://microlinks.kdid.org/good-practice-center/value-chain-wiki>

USAID (2009c) *Sustainable Production Modules 1-6: Indonesian Furniture & Home Accessories Industry*. SENADA Project, Indonesia.

Utz Che (2009) Desafíos y oportunidades par alas micro, pequeñas y medianas empresas forestales (MIPYMEs forestales) de Guatemala. Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 5. FAO, Rome, Italy. Available at: <http://www.fao.org/docrep/012/i1267s/i1267s00.pdf>

Van den Berg, M., Boomsma, M., Cucco, I., Cuna, L., Janssen, N., Moustier, P., Prota, L., Purcell, T., Smith, D. and Van Wijk, S. (2007) Making value chains work better for the poor – a toolbox for practitioners of value chain analysis. Making Markets Work Better for the Poor (M4P). Available at: <http://markets4poor.org/index.php>

Vermeulen, S. (2005) How to make a tool. IIED, London, UK.

Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. and Delnoye, R. (2008) Chain-Wide Learning for Inclusive Agrifood Market Development. IIED, London, UK. Available at: [http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain\\_wide\\_learning\\_guide\\_for\\_inclusive\\_agrifood\\_market\\_development\\_a\\_guide.html](http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development_a_guide.html)

Vor der Bruegge, E. and Stack, K.E. (1999) Credit association training manual. A practical guide for field agents implementing the Credit with Education methodology developed by Freedom from Hunger, David, USA. Available at: [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635\\_Credit\\_Association\\_Training\\_Manual\\_8\\_99\\_eng.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635_Credit_Association_Training_Manual_8_99_eng.pdf)

Waltring, F. (2006) From idea into action – the implementation and metamorphosis of the BDS concept. GTZ, Eschborn, Germany. Available at: [http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation\\_BDS\\_Concept\\_0206.pdf](http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_Concept_0206.pdf)

Wilshusen, M. (2007) *Case study in community forestry, Quintana Roo, Mexico*. ITTO, Forest Trends, RRI. Proceedings of a meeting at Rio Branco, Acre, Brazil, July 15 – 20, 2007. RRI, Washington, USA.

Wisniewski, M. (2005) Quantitative methods for decision makers. Financial times, London, UK.



WRI (2008) Roots of resilience. Green livelihoods: *community forestry enterprises in Guatemala*. UNDP, UNEP, The World Bank, WRI. World Resources Institute, Washington, USA.

WWF (2010) Living planet report 2010. WWF, Gland, Switzerland. Available at: [http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf\\_lpr2010\\_lr\\_1\\_.pdf](http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_lpr2010_lr_1_.pdf)

Young, J. (2008) Impact of research on policy and practice. ODI, London, UK. Available at: [http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact\\_of\\_research\\_on\\_policy\\_and\\_practice](http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact_of_research_on_policy_and_practice)

本报告中参考涉及所有网站的最后一次登陆访问时间是在 2012 年 3 月。

## 关键术语表

**资产负债表**——在特定时间点,记录(1)有货币价值的东西的来源(“钱的来源”)和(2)用它做了什么(“钱的用途”)这两者之间必要的会计收支状况的财务报表。资产负债表的技术定义经常以资产(企业所拥有的任何具有货币价值的东西)、负债(将有任何货币价值的东西借给本企业的各方的债权)以及所有者权益或股东权益(所有者投入的任何有货币价值的东西)来表示。

**基准比较**——通过将某个特定的产品(或服务)或同类产品(或服务)与调查者开发的参考点进行的比较。

**企业发展服务(BDS)**——一系列能提高企业业绩、促进企业进入市场、增强企业竞争能力等范围广泛的非金融服务。

**商业计划书**——一种确定企业向何处发展、如何达到发展目标的文件,编制商业计划书往往是为了吸引投资。

**现金流量分析**——一种记录现金何时流出企业(流出)、何时流入企业(流入)的财务报告。本报告显示了在需要时企业是否有足够的现金支付相关费用。

**认证**——一种正式程序。按照该程序,获得授权的代理人按照既定的标准,评估和验证(并通过签发证书书面证明的)个人、组织、产品或服务、程序或过程、事件或情况的质量或状况。森林认证通常是指对照特定的标准进行的“森林可持续管理”评估。

**沟通渠道**——用于将信息从发送者传送到接收者的媒介(如信件、电话、无线电节目等)。

**沟通策略**——包含沟通什么内容、如何沟通、与谁沟通、为什么沟通等方面的正式计划。

**评估**——对取得期望产出的进程、结果和影响进行分析的过程。评估通常包括与事先确定的成果衡量指标进行核实的监测报告。

**促进**——能够使别人更容易采取某项行动或取得某种结果的支持作用。

**促进机构**——对某项行动起到支持作用的机构。例如,在促进小型林业企业与潜在服务提供商合作的过程中,该类机构为这些企业提供他们开展合作的必要信息服务。

**金融服务**——储蓄账户、活期账户、信用支票、租赁和汇款等服务设施,通常由银行、信用社以及其他金融公司提供。

**中心机构**——在国家层面致力于成为向中小林业企业提供信息和咨询的“一站式商店”类的任何组织。

**市场地图**——描述谁参与购买和销售（从生产商到消费者）、购销运作的动态以及影响购销的关键问题的图片。

**市场机会团体**——由其他企业在其社区选择的、探索新的或更好的市场机会的小型企业集团（通常约有 10 个企业成员）。

**市场体系**——一组市场的参与者，以及决定谁在卖、卖什么、卖给谁、以什么价位卖的条件。市场体系包括“核心市场”，即特定产品或服务的销售商和购买者。市场体系还包括与市场有关的政策法规，政治、社会和文化背景，地理和基础设施，以及是否有服务提供商等。

**市场体系开发**——加强私营部门，以扩大规模和增加参与者，有能力响应市场变化，并向穷人输送利益的一种途径。

**市场营销**——产品和服务从概念转移到客户的管理过程；或从客户的需求和满意度方面考虑业务的理念；或协调四个被称为“4 大营销组合策略（4P）”要素的做法：①识别、选择和开发产品（Product）；②确定其价格（Price）；③选择到达客户的分销渠道（Place）；④制定和实施促销策略（Promotion）。市场营销不同于销售，因为销售关注的只是让人们用他们的现金交换所需产品的技能，而市场营销关注的是这笔交易的所有价值。

**损益表**——记录公司一段特定时期内业务运营获得的收益（收入）、经营业务的费用（成本）以及由此产生的净利润或净损失的财务报告。

**标准操作程序（SOP）**——为生产某种特定的产品或提供某种特定的服务而编写的、详细说明生产和质量控制等各个方面的手册。

**工具**——为达到某种目标所采取的方式。

**独特的销售建议（USP）**——与竞争对手相比，产品或服务的任何特别之处。

**升级**——为达到某一目标而对计划或策略作出的改善（例如，改进由企业提供的产品或服务）。

**价值链**——是指在开发产品的系列活动中，影响其附加价值的开发活动（如采购、生产、配送、营销、销售和客户服务）和支持性活动（如基础设施管理、人力资源管理、研发、采购）。

**价值链分析**——分析企业的价值链，以确定在什么阶段、可以有多少价值附加到产品或服务中去，以及如何才能够增加企业产值、提高企业竞争优势。



爪哇柚木种植者

国际上大多关注的是如何为大型或微型林业企业改善条件，而对“问题较多的中型企业”关注则少得多，尽管中型企业生产了很高比例的林产品，并涉及大量的就业人口。应该找出促进中小型林业企业可持续发展、同时减少贫困的方法。国际环境与发展研究所（IIED）与非洲、亚洲、拉丁美洲和加勒比地区的合作伙伴一直在研究这些问题。国家诊断表明，中小企业对于生计具有重大意义，这些企业占当地经济的很大一部分，但当地的政策和项目发展几乎完全忽略了他们。提高这些企业的知名度，正确地评估他们对当地经济发展的影响，进而探索加强他们与可持续生计和减贫的联系，是本倡议要努力应对的挑战。可以通过国际环境与发展研究所网站（www.iied.org）下载和获得有关中小型林业企业近期的一系列报告，其中包括以下内容：

- 第11 小型企业与可持续发展——关键问题与改善影响的政策机遇. 2005.邓肯·麦奎因 (Macqueen, D. J.)
- 第12 提高林业收入，改善就业：释放圭亚那中小型林业企业的潜力. 2006.门德斯 (Mendes, A) 和邓肯·麦奎因 (Macqueen, D. J.)
- 第13 在中国云南兴起的森林协会. 2006.威耶豪瑟 (Weyerhaeuser, W)、温 (Wen, S) 和卡尔 (Kahl, F.)
- 第14 在亚马逊森林前沿马托格罗索新兴社区里的协会. 2006.菲格雷多 (Figueiredo, L. D.)、普罗 (Porro, N) 和佩雷拉 (Pereira, L. S.)
- 第15 乌干达作为可持续发展驱动力的、以森林为基础的协会. 2006.卡祖拉 (Kazoor, C.)、阿克沃思 (Acworth, J.)、汤多 (Tondo, C) 和卡尊古 (Kazungu, B.)
- 第16 发展中的多样性：圭亚那的与森林有关的协会. 2006.奥斯曼 (Ousman, S.)、邓肯·麦奎因 (Macqueen, D. J.) 和罗伯茨 (Roberts, G.)
- 第17 一种声音：中小种植者协会在推动南非林业部门变革中的作用. 2006.布库拉 (Bukula, S.) 和麦马尼 (Memani, M.)
- 第18 印度以森林为基础的协会：概述. 2006.波塞 (Bose, S.)、拉尔 (Lal, P.)、帕里克 (Pareek, P.)、维尔马 (Verma, M.) 和塞加尔 (Saigal, S.)
- 第19 探索公平的木材贸易——目前的做法、体制结构和前进方法的问题综述. 2006.邓肯·麦奎因 (Macqueen, D. J.)、杜菲 (Dufey, A.) 和帕特爾 (Patel, B.)
- 第20 走向负责任的森林经营：不同类型的森林管理业务及其所引发的道德问题. 2007.邓肯·麦奎因 (Macqueen, D. J.)
- 第21 木炭：现实——对马拉维木炭消费、贸易和生产的研究. 2007.坎贝瓦 (Kambewa, P. S.)、马塔亚 (Mataya, B. F.)、斯钦加 (Sichinga, W. K.) 和约翰逊 (Johnson, T. R.)
- 第22 区分市场上的社区林产品：产业对能够带来森林认证和公平交易机制的需求. 2008.邓肯·麦奎因 (Macqueen, D.)、杜菲 (Dufey, A.)、戈麦斯 (Gomes, A.)、诺厄 (Nouer, M.)、苏亚雷斯 (Suárez, L.)、苏本德拉山 (Subendranathan, V.)、特鲁希略 (Trujillo, Z.)、弗麦伦 (Vermeulen, S.)、弗伊弗迪奇 (Voivodic, M.) 和威尔逊 (Wilson, E.)
- 第23 支持小型林业企业——最佳实践的跨部门综述. 2008.邓肯·麦奎因 (Macqueen, D.)
- 第24 马拉维的绿色黄金：中小型林业企业在减少贫困过程中的挑战与机遇. 2008.坎贝瓦 (Kambewa, P.) 和乌提拉 (Utila, H.)
- 第25 莫桑比克的中小型林业企业. 2009.恩汉凯尔 (Nhancale, B. A.)、马南兹 (Mananze, S. E.)、迪斯塔 (DISTA, N. F.)、南吐姆波 (Nhantumbo, I.) 和邓肯·麦奎因 (Macqueen, D.)
- 第26 埃塞俄比亚的中小型林业企业. 2009.盖布雷马里安 (Gebremariam, A. H.)、贝克勒 (Bekele, M.) 和里奇威尔 (Ridgewell, A.)
- 第27 揭开隐藏的林业——加纳中小型林业企业的特点、制约因素和机遇. 2010.奥塞—图图 (Osei-Tutu, P.)、恩凯提亚 (Nketiah, K.)、基叶雷 (Kyereh, B.)、奥乌苏—安沙 (Owusu-Ansah, M) 和法尼延 (Faniyan, J.)
- 第28 加纳企业特点、活动中心、产品市场、支持机构和服务提供商资料手册. 2012.奥塞—图图 (Osei-Tutu, P.)、恩凯提亚 (Nketiah, K.)、基叶雷 (Kyereh, B.)、奥乌苏—安沙 (Owusu-Ansah, M.)

## 促进者的工具包——只是便携式指南，不是复杂的科学！

在大多数发展中国家，小型林业企业占企业总数的80%~90%，而其就业人数占林业部门就业总人数的50%以上。支持这些企业在盈利的前提下可持续地经营森林，对于世界各国改进森林执法、治理和贸易（FLEGT）行动、减少源于森林砍伐和森林退化的排放（REDD）的努力都起着关键作用。支持小型林业企业发展对于当地减贫工作开展也至关重要。正是这些企业为当地累积利润，帮助确保当地商业资源的权利，开拓创业和就业前景，促进社会资本创造，并以适应和减缓气候变化、保持文化偏好和生物多样性的方式，在当地形成环境责任制等方面发挥了重要作用。

本工具包是为应对森林联系的国内成员以及全球50多个国家、个人和机构的特设联盟的需求而设计的。本联盟通过促进可持续小型林业企业之间的相互联系，与市场、服务提供商和政策制定过程相联系，以避免森林砍伐同时减轻贫困。本工具包有两类关键受众：一是向小型林业企业支持项目提供资金支持的国际机构；二是支持小型林业企业的国内促进者。这些指导内容首先介绍了如何设计、建立和评估小型林业企业支持计划，然后具体指导如何计划在国内的工作，最后详细提出了特定而有效的干预措施备选方案（如分析价值链、开发产品、金融和商业促进服务、加强企业组织、维护生态可持续性和支持小型林业企业变革而进行的政策调研等）。

本工具包中有16个循序渐进的模块指南，先后介绍了签约撰写每一个模块的主要作者根据其个人经验写出的实用技巧。在两年的测试期内，全球经过多个国家的60多个试用这些指南的典型案例分析（已用框图表示），丰富了本工具包的内容。本工具包在每个模块中还为读者提供了已经存在的、其他有用的手册和工具的链接，并附有参考文献和关键术语表，以帮助读者理解。



国际环境与发展研究所（IIED）中小型林业企业系列丛书 第29号

登记号：01-2016-6956



ISBN 978-7-5038-8725-3



9 787503 887253 >

定价：86.00元