

基于玛氏公司的社会经济影响方法探索影响力管理项目的共同原则

玛氏公司是影响力管理项目的顾问方。此番，我们与全球可持续发展副总裁凯特·怀利 (Kate Wylie) 一起探讨了玛氏公司在影响力管理方面的心得，并重点探讨了“收入”这一领域。此番交流将作为我们本期指南的主题。

(注：本文涉及的访谈对话内容原文为英文，不排除翻译误差。)

影响力管理项目 (IMP)：作为一家收入超过350亿美元的公司，您如何看待可持续发展？您如何理解玛氏公司对人类和地球的影响？

凯特·怀利 (KW)：世界正面临着贫穷、水资源紧张、气候变化等各类挑战。这些挑战以及其他社会和环境问题阻碍了人类、社会和企业发展的潜力。

我们认为，为了应对人类和地球正面临的最紧迫威胁，我们需要采取新的应对措施。为此，我们推出了“[一代人的可持续发展计划](#)”。该计划有利于人类、地球和我们自身的发展。

我们将商业原则与科学相结合，以此为基础制定公司的可持续发展计划。我们的计划以影响力为中心，一方面旨在避免对地球环境造重大负面影响，一方面重在对人类社会产生积极影响。此外，我们的战略、投资和指标主要依托气候、水、土地、收入、人权、健康福祉这六大领域而构建。这些领域的社会和环境影响对我们公司的发展至关重要，它们也是我们最能发挥影响力的领域。

未来几年，我们计划投资约10亿美元推进“一代人的可持续发展计划”。目前，我们正积极争取将全球10万名员工发展成为该项计划的倡导者和宣传大使。我们深知，要想取得进展，首先就要寻求高质量的合作和前所未有的创新。这项大胆的计划旨在为人类和地球带来积极的影响，这点让我非常兴奋，这也是我们为什么参与影响力管理项目的原因！

IMP: 接下来让我们重点谈谈收入，也就是您刚才所说的六大影响力领域之一。为什么要探索玛氏公司在其延伸性供应链中对收入的影响？这样做的意图是什么？此外，在制定战略决策时，有哪些制约因素？

KW: 不幸的是，现在还有很多农民生活在贫困之中，这对农民本身以及商业和全球食品系统来说都是不利的。农民在供应链的始端发挥着关键作用，他们的生活水平得不到保障将直接导致其工作效率及生产力等各方面受到影响，更有甚者，原材料的质量也会受到影响。一些生活贫困的农民因生活所迫可能会放弃务农、另寻出路。

玛氏公司的产品和发展离不开全世界亿万农民的辛勤劳作，因此，我们希望尽自己的一份力量帮助他们摆脱贫困。

我们的愿景是为企业打造一条高质量高效率的供应链。在这条供应链上，员工们个个精神饱满、全情投入、干劲十足，每个人都能过上体面的生活。

可惜的是，这点目前尚未能如愿，因为还是存在诸多历史制约因素。企业单方面的努力并不能保证一个家庭的总收入水平，因为我们不能控制所有的变量。事实上，农民的家庭收入由多个杠杆组成，既有收入和，也有开支。此外，如果我们从供应商处购买的农作物仅占农民家庭收入的一小部分(如果重要的话)，那么，我们的总体影响力就是有限的。但是，如果各方通力合作，基于循证方法，我们的影响力可以是巨大的。

另外，国际社会尚未针对农民收入出台任何标准的国际政策框架和基本指导原则。譬如，在目标、度量和测量方法上或者在供应链参与者的角色和责任上并没有协调一致的参考指南。正是这种不确定性成为了玛氏公司和其他公司落实影响力的拦路虎。

IMP: 玛氏公司在收入方面的影响力目标是什么？

KW: 玛氏公司坚信，我们供应链上的每位工作人员都应该获得足够的收入来维持体面的生活。



怎样

IMP: 关于这点，能否请您具体说明一下。你们会保证“怎样”的结果？这些结果对于经历它们的人来说有多重要？

KW: 就收入方面的影响力目标而言，我们希望保证农民能够获得足以维持体面生活的收入。

贫穷被列为首要可持续发展目标(SDG)是有原因的——它是许多其他社会和环境问题的根源。我们所说的体面生活指的是农民有足够的收入来满足衣、食、住、行、水、教育、医疗保健等方面的基本需求，当然也包括应对突发事件。



谁

IMP: 接下来，请您谈谈究竟“谁”会经历这些结果，以及他们离体面生活还有多远？

KW: 我们最初的重点是扩展供应链。

玛氏公司从数以千计的供应商手里购买各种原材料，而这些供应商又从全球大约50万小农(以及更大规模的农场)那里获得这些原材料。这些小农大多分布在西非或亚洲，还有小部分分布在中美洲和南美洲。他们主要种植可可、大米和薄荷等农作物。每条供应链上的环境都不同，挑战也不同。我们也为此做过深入的分析。

我们首要关注的对象是小农。尽管这一目标适用于供应链上的每个人，但我们把农民和农场工人作为我们这项工作的重中之重，他们是整个供应链中的弱势群体。

全球约有5亿个小农农场，它们养活全世界20多亿人口（农发基金）。据粗略估计，约有2亿小农正式或非正式地位于这条供应链上（世界银行，2017年）。不幸的是，这些小农大多数生活贫困；事实上，据估计，全球63%的极端贫困人口都是农业劳动人口（世界银行，2013年）。



多大

IMP: 接下来，请您就“多大”这个维度谈谈您的看法。在这方面，玛氏公司产生了何种影响？您预期影响会有多大？

KW: 关于这一问题，我们首先要了解如何才能获得足够的收入来维持体面的生活水平。

农民达到体面生活水平所需的影响程度将因具体情况和起始收入水平而异，但在这里也不妨举个例子。譬如，据估计，一些小农至少需要三倍的收入才能维持体面的生活。为此，我们也正在积极商讨各种方案，以大幅增加农民在一些原材料方面的收入，譬如我们在可可、薄荷和大米方面的方案以及家庭农业生计基金。

再譬如，家庭农业生计基金内的香草计划旨在使农民的收入增加两倍，并在10年的时间内为公司提供完全可追溯的高质量香草。

我们希望足够的收入能够切切实实地为农民的体面生活带来长期且深远的影响。我们正在收集一系列指标的数据，以便后期陆续跟进这些影响。



贡献

IMP: 玛氏公司在这方面做出了何种“贡献”？

KW: 为了提高我们对收入的影响力，我们将工作重点放在了供应链变革转型之上，尤其关注原材料。

供应链转型是一个耗时的工程，通常需要5到10年时间。这需要各方跨界力量通力合作，建立长期且深远的关系，为农民的自给自足和真正可持续发展之路提供必要的支持。因而，我们需要建立更长期的契约承诺关系，提升供应链上的透明度，从而发挥更强大的协作效应。

目前我们已经开展了部分工作，包括农业科学研究投资、技术转让、认证以及共同创建[家庭农业生计基金](#)。

2017年，我们启动了合作思想与行动之库“[农户收入实验室](#)”，用于确立和解决我们需要回答的关键问题，以便切实合理地提高供应链上农民的收入。我们将分析现有研究和利用世界领先的专业知识来不断完善自身的认知，寻求新的见解和突破口。我们将为诸如玛氏这样的公司开发切实可行的、解决方案可以复制和扩展的新模式，并在玛氏的供应链中试行新模式，激励整个行业采取行动和做出承诺。



风险

IMP: 最后，请您谈谈“风险”这一维度。这么一个目标宏伟的项目应该有很多影响力风险需要管理。您能简单描述一下玛氏是如何降低风险的吗？

KW: 影响力管理项目中概述的所有影响力风险因素都适用于我们的收入战略，因此我将在这里重点举例介绍，同时也将分析[外部风险](#)和[效率风险](#)是如何影响我们的收入战略。

如上所述，农民的收入是由多种杠杆组成的，既有收入，也有成本。证据显示，提高生产力是关键，例如：获得最佳种植材料、良好农业做法和适当农业投入。这样可以使小农产量增加一到三倍。但是，考虑到所需的变革程度，生产力虽然至关重要，但也不是我们能推动的唯一杠杆。其他杠杆包括增加二次作物收入、农场规模、农场大门和市场价格，在某些情况下还包括作物加工等增值活动。降低投入、税收、贷款利息、仓储、设备和运输等成本也可以发挥一定的作用。此外，妇女赋权、资金途径和金融知识等因素对提高家庭的长期收入、复原力和总体体面生活水平也至关重要。

不同的参与者对上述杠杆的影响力是不同的，有的可以控制杠杆，有的只能在一定程度上影响杠杆，更有甚者有的根本完全影响不了杠杆。只有所有参与者都各司其职发挥其关键作用，在最能发挥自身影响力的杠杆上尽最大努力减轻效率风险和外部风险，我们才能实现我们的长远目标。

例如，原籍国政府必须有所作为，通过基础设施和农业投资以及政策制定来创造有利环境。可持续采购是一个以自然和人为本的系统。我们认为，这个系统可以而且应该重新设计，这样以来，包括农民在内的供应链上的所有农业企业都能兴旺发达。

IMP: 凯特，感谢您的分享！大家可以通过哪些方式随时了解玛氏的进展和经验呢？

您可以关注我们的[收入状况表](#)或点击进入<http://www.mars.com> 了解更多信息，或在www.farmerincomelab.com上注册农户收入实验室通讯。

¹有关影响力风险的更多详细信息，请参见[此处](#)。



本作品受知识共享署名许可协议非商业用途4.0国际许可保护。只要不对内容做任何更改，并且保护作者的权利不受侵犯，便允许复制和分发这些材料。

影响力管理项目，2017年9月

影响力管理项目

impactmanagementproject.com