



# 实现可持续发展目标： 包容性业务举措

# 关于可持续发展目标的业务前景

2015年9月，世界各国领导人采纳了可持续发展目标 (SDG)，致力于通过这 17 项具体目标，消除贫困，促进和平与公正、推动包容性增长并保护环境。

世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 认为，可持续发展目标给企业界带来了历史性机遇，让企业作为强大而积极的影响者更深入地参与社会互动。

企业是经济增长和解决就业的引擎，也是技术和创新的源泉，在实现可持续发展目标的过程中，企业扮演着相当重要的角色，也能获得自身利益回馈。首先，若社会发展不利，企业成功就无从谈起，因此，唯有社会繁荣稳定，才能收获回报。通过更好地理解并积极解决影响可持续发展的影响，企业将能更好地规避风险，预知消费者需求，安全使用所需资源，加强供应链，从竞争对手中脱颖而出。

从本质上说，可持续发展目标可促进企业战略与全球优先事项的融合。公司可以可持续发展目标为总体框架，据此制定、引导、宣传和报告自己的战略、目标和活动，并从中受益，如识别未来商机、提升企业的可持续发展价值、强化与利益相关者的关系、跟上政策发展的节奏、稳定社会和市场、与利益相关者以共同语言分享共同的目标。

世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 积极投入其中，努力将可持续发展目标的雄心壮志和豪言壮语转化为以各类商业解决方案为基础的商业行动，即由企业引领的、超越本身日常业务范畴的、具有影响力、可大规模拓展、可衡量、可复制的投资行为。

2005年由WBCSD创造的术语“包容性业务”便是一个明确的解决方案示例，它是指不同于以往的救济活动，而是将低收入社区作为客户、供应商、零售商和分销商纳入公司价值链中的商业行为。

“我们生活在一个全球化的世界，彼此相互依存，这正是可持续发展目标所洞察到的。新的发展议程拥有一个真正的普世性框架，超越了单纯追求环境、社会或经济领域可持续发展的片面做法。这是一项促进世界繁荣的包容性议程，能提供安全的运营空间，创造稳定且有应变力的地球。<sup>1</sup>”

“我们为地球制定了一个计划”，作者：Johan Rockström（斯德哥尔摩大学斯德哥尔摩应变中心主任）和 Peter Bakker（WBCSD 会长兼首席执行官）



# 包容性业务是解决方案的一部分，能够实现可持续发展目标

越来越多希望向新兴市场扩张的公司将 45 亿生活在所谓的经济金字塔底层（简称“BOP”，见右边的方框）的群体视为潜在的重要客户、多样化的新供应来源，以及战略化的分销和零售合作伙伴。

包容性业务可以直接为生活在经济金字塔底层的人们创造就业和创业机会，或是通过公司的价值链，将他们作为供应商、分销商和零售商。另外，公司还可以开发多种方式，来提供经济实惠的优质产品和服务，以满足对食物、水、卫生设施、住房和医疗保健的基本需求。或者可以通过开发创新商业模式，改善对能源、通信、融资和保险等关键发展推动因素的获取方式。

包容性业务模式能够围绕可持续发展目标议程，以最优的方式使私营部门和发展政策的利益和目标达成一致。据国际金融公司（简称 IFC，世界银行集团的成员）和哈佛大学的一份报告显示：“公司对包容性业务比较感兴趣，因为它能带来创新、增长和竞争力的新机会，与此同时，还能产生积极的社会和发展影响。双边和多边捐赠者、基金会、政府和公民社会组织对此也饶有兴趣，因为它有可能通过自我维持、自我繁殖的方式推动产生发展影响力，不需要连续注入捐款资金。而贫困人士也对此感兴趣，因为它能为他们的生活和未来带来更多权利、选择和机会”。<sup>3</sup>

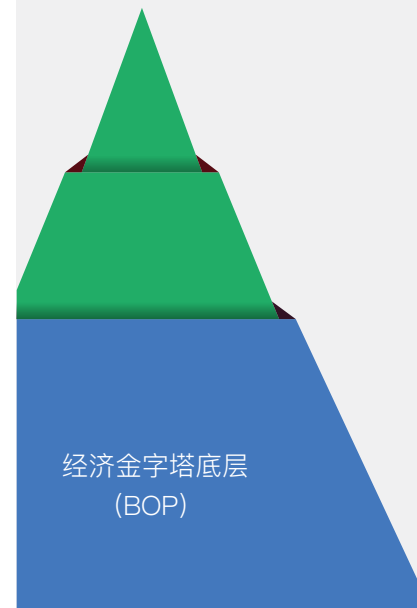
以下页面将概述包容性业务如何为各种可持续发展目标提供切实可行的、以企业为主导的解决方案。但是，在深入研究这些联系之前，WBCSD 在此阐明了选择包容性业务举措所带来的商业价值。

## 什么是经济金字塔底层 (BOP)?

在经济金字塔底层，有 30 亿人每天的生活费不足 3 美元，有 15 亿人每天的生活费不超过 9 美元。有 17 亿处在经济金字塔底层的人们住在拥挤不堪的城市环境中，有 28 亿人住在广大的农村地区，这包括各种年龄段、背景和偏好的男性和女性。

据国际金融公司 (IFC) 统计，45 亿处在经济金字塔底层的人群总体花费约为 5 万亿美元，这一数字基于 92 个抽样国家/地区最低消费和低消费细分的 2005 年购买力（以美元计）数据得出。这超过了发展中国家和新兴市场所有消费支出的一半。

与较高消费细分中的群体相比，处在经济金字塔底层的群体平均年龄更小：44% 为 20 岁以下，61% 为 30 岁以下。<sup>2</sup>



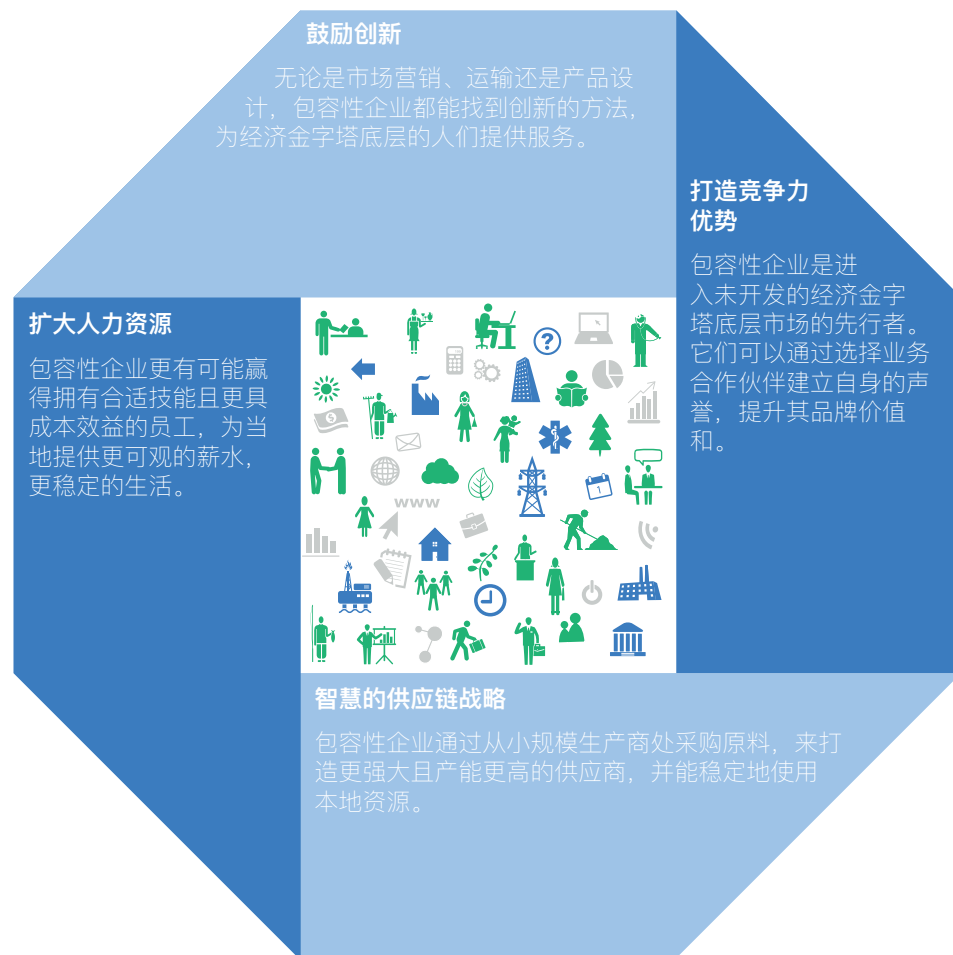
有 30 亿人每天的生活费不足 3 美元，15 亿人每天的生活费不超过 9 美元

有 45 亿人生活在经济金字塔底层，总体花费约 5 万亿美元

经济金字塔底层的人们光在食品和饮料方面每年就花费了 2.3 万亿美元。

## 企业案例

从本质上讲，包容性业务通过以下方式为公司创造市场价值：



## 既是解决方案，也是阻碍因素

包容性业务的潜在市场价值及其社会和经济影响力为公司进军经济金字塔底层市场提供了充足的理由。尽管如此，包容性业务绝非唾手可得。就连拥有大量资源、高效系统和全球影响力的大型跨国公司，在发展和扩大包容性业务解决方案时也面临挑战。以下内容可让我们快速一览最常见的内外部阻碍因素。<sup>4</sup>

### 内部约束

进军陌生和复杂市场（如经济金字塔底层市场）的投资机会成本似乎不如平常的业务那般有吸引力。包容性业务需要进行投资，而投资回报率和利润率较低，甚至需要更长的时间才能实现盈亏平衡，并证明能够产生预期的社会影响力。

即使存在外部融资选项，也可能比平常的投资更鲜为人知，或缺乏吸引力。

包容性业务解决方案旨在向低收入群体提供经济实惠的优质商品和服务，产生积极持久的社会影响。这远远超出了慈善事业的范畴，也不会让公共事务部门大费周章。要发挥其全部潜能，包容性业务解决方案需要得到认可，并纳入核心业务结构和流程之中。然而，若没有领导层的尽心投入，或对包容性业务模式下商业和社会目标的相对重要性缺乏清晰的认识，可能会导致战略和运营失调。

拓展包容性业务解决方案的可能性取决于一个公司的内部能力，以及在多大程度上这些能力可以得到调整或从头建立。这些能力或执行力包括管理非正式的分销渠道，处理成千上万笔的小交易，人力和财务资源，以及赖以实现持续执行、衡量和改进的关系和网络。

## 外部约束

新兴市场和发育中市场的政策和监管框架受到以下因素的影响：制度薄弱，缺乏有效运作的法律系统，以及抑制性的税收、补贴或政策。这对于经济金字塔底层市场尤为适用，这些因素的出现频率更高。

尤其在农村地区和城市贫民窟中，诸如道路、能源、水和电信基础设施的缺乏使业务运作更加复杂。

要获取关于购买力、消费者需求和行为、供应商/分销商/零售商技能和能力的市场信息并非易事。这使得企业很难识别机会、评估市场规模，并做出细致周详的决策。

就经济金字塔底层而言，低收入群体缺乏关于各种可能选择的知识和信息，他们可能不知道特定产品的好处，或是不会使用它们。这通常会带来鼓励需求、提高认知和为“推送型”产品创造市场的需要。供应商、分销商和零售商可能缺乏与供应链相整合的相应知识和技能，需要开展培训和能力建设。

商品和服务的可得性和对其的支付能力是低收入客户的一个主要问题。由于他们的积蓄很少或根本没有积蓄，因而无法获得金融服务和资源、信贷、保险和交易型银行服务，面临昂贵和不安全的财务管理，也无力进行大规模的购买或投资。

一些挑战可通过产品设计、分销和融资方面的创新来克服。还有一些挑战则需要转变做生意、衡量和评估企业的绩效及企业对社会和环境目标影响的方法。虽然在大多数情况下，克服这些障碍不能单凭企业之力来实现，但良好的治理、经济激励、适当和健全的法律和制度框架条件以及公私合作关系都对最大限度发挥其功能起到至关重要的作用。

## WBCSD 和包容性业务

WBCSD 在十年内开展了一系列活动，并以此为基础，践行包容性业务方面的工作。它吸引各行各业的企业领导者与国际组织、政府机构和全球网络合作伙伴展开合作，扩大行动规模，获得更深刻的见解，克服内部和外部障碍，将这些商业行为推广到世界各地。

WBCSD 的包容性业务工作围绕四个支柱领域展开：



# 包容性业务概述——可持续发展目标之间的联系

本概述以生动的示例说明，包容性业务解决方案既能为公司创造价值，又能为实现可持续发展目标贡献力量。请注意，概述仅仅说明了业务解决方案能够做出贡献的主要可持续发展目标。我们承认，各个可持续发展目标之间紧密相连，因此，在大多数情况下，业务解决方案所做的贡献，无论是直接的还是间接的，都不会局限于一个可持续发展目标。

 <p>1 无贫穷</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>通过小额信贷和金融服务（利用本地分销和移动技术）为未开发银行业务的领域提供银行业务</li><li>提供微型保险产品，以增强低收入群体的应变能力</li></ul>
 <p>2 零饥饿</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>生产并提供强化食品，供应微量营养物质</li><li>开发创新和更高效的农耕技术，提高小农户的生产率和收入</li></ul>
 <p>3 良好健康与福祉</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>利用分散的诊所和流动医疗卫生工作者，提供负担得起的高品质医疗服务</li><li>利用基于 IT 的解决方案，避免农村地区发生救命药物短缺的情况</li></ul>
 <p>4 优质教育</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>联合扩大网络覆盖面和网络型学习工具</li><li>为弱势青年和妇女设立职业培训课程</li></ul>
 <p>5 性别平等</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>通过当地的女企业家来分销你的产品，从而强化她们的社会和经济地位</li><li>加强性和生殖卫生医疗保健产品、服务和药品的供应</li></ul>
 <p>6 清洁饮水和卫生设施</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>扩充未供水地区的供水和污水排放基础设施</li><li>为最终客户或整个村庄和非正式定居点开发低成本滤水系统</li></ul>
 <p>7 经济适用的清洁能源</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>投资太阳能电器和家用太阳能系统，或建造由太阳能供电的商店</li><li>利用水电为偏远村庄供电</li></ul>
 <p>8 体面工作和经济增长</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>培训和雇佣当地社区居民</li><li>从小规模生产商处采购原料，通过当地零售商和劳动力销售 and 交付产品和服务</li></ul>
 <p>11 可持续城市和社区</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>投资于创新的建筑材料和技术（如土砖），考虑使用当地资源</li><li>为低收入家庭提供建设培训和住房贷款</li></ul>
 <p>12 负责任消费和生产</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>通过改进农村地区的价值链管理，减少采收后损失</li></ul>
 <p>13 气候行动</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>基于灾害风险减少措施，创建小农户保险</li></ul>



- 培训并与渔民社区开展合作，改善捕鱼技术和海洋保护
- 促进渔业的可持续发展，从小型渔业社区进行采购



- 恢复受自然灾害影响的种植园，振兴当地农业，让受影响的社区获益



- 雇佣退伍军人并在冲突结束后，将不同族群人士纳入价值链中
- 增加小型采矿者的就业机会，采购无冲突原料，并应用高端技术

与其他可持续发展目标相比，某些可持续发展目标所带来的包容性业务机会具体示例更多，而其他目标的制定则反映了更广泛的宏观经济目标类别，或强调促成因素（如政策、合作关系）。不过，它们可能受到包容性业务的影响，或在实施这些解决方案时发挥关键作用。



- 可持续发展目标 9 旨在通过增加工业就业机会并促进小型工业企业的发展，来建立创新、有应变力的基础设施（经济金字塔底层商业活动取得成功的关键要素），并促进实现包容性工业化。



- 可持续发展目标 10 旨在以高于全国平均水平的速度实现底层 40% 人口的收入增长，并促进社会经济融合，进行自我调整，以通过包容性业务解决方案产生可持续收入机会。



- 可持续发展目标 17 强调了合作关系的重要性，以及针对可持续发展目标采取适当行动的方式。这尤其适用于调整包容性业务解决方案的规模，如我们所见，大多数障碍不能单凭企业或任何其他利益相关者之力来解决。

# 利用合作伙伴关系和政策拓展包容性业务行动

如可持续发展目标 17（即“目标合作关系”）所强调，克服障碍，实施成功的包容性业务解决方案，达到必要的影响力规模从而为可持续发展目标做出显著贡献，均依赖合作伙伴关系。虽然企业可能会关注他们的合作关系范围，以开发和运作包容性业务解决方案，但在 WBCSD，我们的目标是通过与活跃于该领域的关键组织开展合作，来支持并促进这些商业活动。

世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 与下列领先的多边机构展开密切的合作：亚洲开发银行 (ADB)、美洲开发银行 (IDB) 和国际金融公司 (简称 IFC，世界银行集团的成员)。此外，该理事会是包容性业务行动网络 (IBAN) 的一部分。后者能够获取知识和信息，组织 B2B 同行学习活动，并促进在国际和本地层面上建立人际交往和合作关系。该倡议由德国联邦经济合作与发展部 (BMZ) 创立，并由 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 实施。亚洲开发银行、美洲开发银行、国际金融公司以及联合国开发计划署 (UNDP) 企业行动倡议与世界可持续发展工商理事会 (WBCSD) 携手，联合支持由 IBAN 担任顾问团。作为 IBAN-WBCSD 合作关系的一部分，IBAN 向理事会派遣一位工作人员，意欲深化与参与该议程的商业团体之间的联系。<sup>5</sup>

20 国集团 (G20) 是 20 个大型经济体的主要国际论坛<sup>6</sup>，希望推广金融稳定和集合性政策措施，以实现经济的稳定和可持续发展。B20 小组经常应各主席国的邀请，为 G20 准备政策建议，并向 G20 论坛反映企业的心声。

在土耳其于 2015 年轮值 G20 峰会主席国时<sup>7</sup>，20 国集团 (G20) 发起了一项“包容性企业行动倡议”<sup>8</sup>，敦促“私营部门领导者抓住包容性业务提供的机会，特别是利用组织的投资和创新的能力，并将低收入群体整合至他们的业务模式和价值链之中”。在 2016 年中国轮值主席国时，包容性业务继续发挥重要的作用，并将见证启动多项倡议，包括面向包容性业务政策的 20 国集团 (G20) 平台。

# 利用量身打造的指南针，为可持续发展目标导航

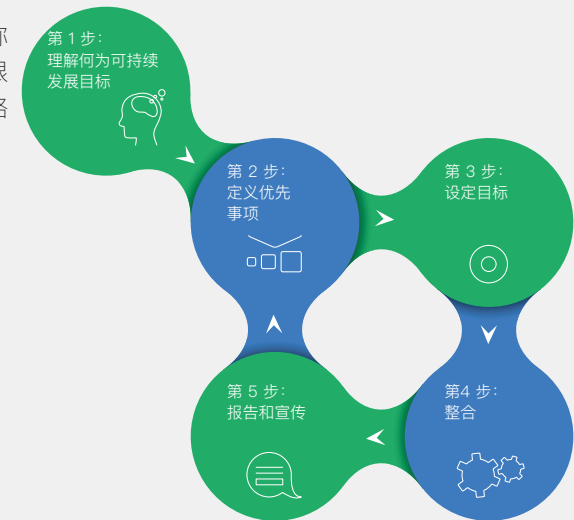


2015 年，世界可持续发展工商理事会 (WBCSD)、联合国全球契约和全球报告倡议组织 (GRI) 联手开发可持续发展目标指南针，这份企业指南为公司进行可持续发展目标导航，并帮助其了解如何为这些目标做出最大的贡献。

普华永道 (PwC) 最近的一项研究表明，尽管

92% 的企业已持续注意发展，但是，仅有 13% 找到他们采取行动所需的工具

可持续发展目标指南针旨在弥合这一差距，提出公司如何根据可持续发展目标调整其策略的五个步骤：



本指南针包括大量的在线资源，例如与可持续发展目标相对应的现有业务指标和工具现场库存等，可登录以下网站查看

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



# 2050 年愿景、2020 年行动倡议以及 与可持续发展目标议程的联系

WBCSD 的 2050 年愿景描绘了这样一个世界：到本世纪中叶，地球上的 90 亿人都能安乐无忧地生活。为了取得实质性的成果，理事会启动了“2020 年行动倡议” (Action2020)，这是一项以科学为基础的行动议程，旨在让各家公司齐心协力，努力兑现经济、环境和社会等领域的“2050 年愿景”承诺。

“2020 年行动倡议”集结全球各地的公司完全遵循可持续发展目标，针对 2020 年及以后的 9 个优先领域实施创新和可扩展的业务解决方案：



理事会的工作方案有助于达成每个优先领域（共 9 个）所必需的特定“社会必备要素”，如科学的、结果导向的、可衡量的和切实可行的目标，应通过企业、政府和社会的共同努力，在 2020 年予以实现。理事会的工作重心是通过创新、评估和协作来扩展解决方案。

## 未来之路

在 WBCSD，我们将继续增进私营部门创新、技术、网络和解决问题的能力，让企业认识并支持“2020 年行动倡议”的九个优先领域和可持续发展目标。此外，我们正在努力开发衡量和报告系统，以评估理事会对这些宏伟的框架所做出的贡献。

通过这个简报，我们旨在强调包容性业务解决方案如何带来企业和社会价值，与可持续发展目标完全保持一致。我们期待继续为我们的成员公司提供平台，促进展开进一步行动，获得更深刻的见解，并创造一种更有利于扩展这些解决方案的环境。

欲了解 WBCSD 在该领域的最新工作动态，请访问

[www.inclusive-business.org](http://www.inclusive-business.org)

本博客提供一个平台，让公司交流在设计、实施和扩展包容性业务商业活动领域的经验和教训。此外，还提供一些外部资源、案例和工具的链接，目的是尽可能地“在分享中学习”。

## 脚注

1. [www.huffingtonpost.com/johan-rockstrom/we-have-a-plan-for-our-planet\\_b\\_8333832.html](http://www.huffingtonpost.com/johan-rockstrom/we-have-a-plan-for-our-planet_b_8333832.html)
2. 资料来源：世界银行集团，全球消费数据库（2014年）<http://datatopics.worldbank.org/consumption/>
3. 资料来源：国际金融公司（IFC）和哈佛肯尼迪学校（2010年）。“扩展包容性业务：推进知识和行动议程。”  
[www.ifc.org/wps/wcm/connect/dbebe6004cc75ca394aab59ec86113d5/Pub\\_004\\_BOP\\_Scaling\\_Up\\_Inclusive\\_Business.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dbebe6004cc75ca394aab59ec86113d5/Pub_004_BOP_Scaling_Up_Inclusive_Business.pdf?MOD=AJPERES)
4. 基于作者从以下资料来源汇编的资料：
  - Business Fights Poverty 与哈佛肯尼迪学校（2015年）：“企业和可持续发展目标：规模化构筑成功的砖石”  
<http://reports.businessfightspovetry.org/wp-content/uploads/sites/49/2015/09/BusinessandSDGs.pdf>
  - 企业行动倡议（2015年）“实施包容性业务模式”[www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2015/11/BCtA-UNGC-IB-Primer-Web-Final.pdf](http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2015/11/BCtA-UNGC-IB-Primer-Web-Final.pdf)
  - Deloitte 与 WBCSD（2016年）“创新许可：突破性策略实现规模影响力”
  - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2014): “包容性业务模式：利用可持续发展目标计划支持选择方案”[www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2014-ib-models-rz.pdf](http://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2014-ib-models-rz.pdf)
  - G20 (2015)“G20 包容性业务框架”：<http://g20.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/G20-Inclusive-Business-Framework.pdf>
  - WBCSD (2013): “扩展包容性业务：解决方案可克服内部障碍”[www.inclusivebusiness.org/WBCSD\\_Internal\\_barriers\\_and\\_solutions\\_to\\_scaling\\_up\\_inclusive\\_business.pdf](http://www.inclusivebusiness.org/WBCSD_Internal_barriers_and_solutions_to_scaling_up_inclusive_business.pdf)
5. 要了解关于包容性企业行动网络的更多详情，请参见 [www.inclusivebusinesshub.org/page/theinclusive-business-action-network](http://www.inclusivebusinesshub.org/page/theinclusive-business-action-network)
6. [www.g20.org](http://www.g20.org)
7. 土耳其担任主席国时的 G20 网站（2015年）<http://g20.org.tr/>
8. [www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2015/11/17/g20-leaders-call-to-action-oninclusive-business.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2015/11/17/g20-leaders-call-to-action-oninclusive-business.html)

## 致谢

负责管理本文写作和出版的WBCSD 秘书处社会影响力团队（Filippo Veglio 和 Davide Fiedler）。

## 关于世界可持续发展工商理事会

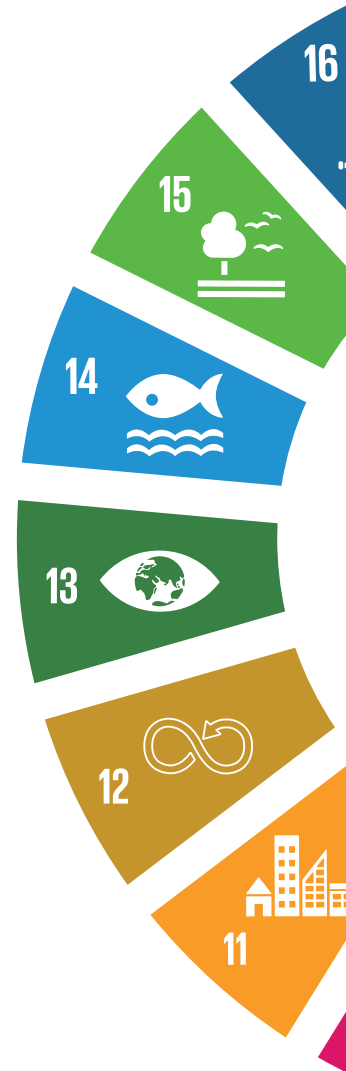
世界可持续发展工商理事会（WBCSD）是一个由 CEO 领导的组织，由全球大约 200 家具有远见卓识的公司组成，致力于激励全球商业团体为企业、社会和环境创造一个可持续发展的未来。理事会与成员一起，利用其备受尊重的思想领导力和有效的宣导，制定富有建设性的解决方案并采取共同行动。作为主要倡导者，该理事会与利益相关者建立了稳固的关系，帮助推动有利于可持续发展解决方案的辩论和政策改变。

WBCSD 为其成员公司创立的论坛吸收了所有业务部门和各个大洲，综合收入超过 7 万亿美元，促进可持续发展最佳经验交流，开发可用于改变现状的创新工具。该理事会也拥有由超过 65 个国家级和地区级商业理事会和合作伙伴组织构成的网络，其中多数位于发展中国家。

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

版权所有 © WBCSD，2016 年 2 月  
ISBN: 978-2-940521-63-0

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



World Business Council for Sustainable Development

Maison de la Paix, Chemin Eugène-Rigot 2, Case postale 246, 1211 Geneva 21, Tel: +41 (0)22 839 31 00, , E-Mail: [info@wbcsd.org](mailto:info@wbcsd.org)