
讨论稿03B：规模化实施大豆采购政策



大豆工具包 讨论稿
1.1版本



这份大豆工具包由Proforest开发, 是*Good Growth Partnership*负责任消费项目的一部分。
感谢全球环境基金 (GEF) 通过世界自然基金会 (WWF) 对本项目的资助。



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



五要素方法



图1 负责任大豆采购的五要素方法

要点

- 规模化计划（At-scale Initiatives）旨在针对某一供应链之外错综复杂的问题，在适当的干预条件下开展合作。
- 在选定某一区域后，企业应识别和分析现有计划，以确定哪些计划有助于其承诺的实现，以及如何参与其中。
- 下一步即商定企业的角色，并明确如何采取行动、监测和报告进展。

目的

此稿是可持续采购大豆工具包¹的一部分，概述了大豆采购企业如何参与规模化计划（在区域或行政区层面的行动，见下文）以实现其负责任采购承诺。规模化计划正在成为帮助企业解决众多复杂的根本性问题（包括毁林及人权问题）的手段之一。这些计划也可与企业的政策落实工作相结合，并基于特定区域内与多个利益相关方的行动展开。本讨论稿就此介绍了一些在巴西进行中的项目或计划，其中便融合了大豆工具包中的五要素方法。

规模化计划是什么，何以重要？

在大豆供应链中，许多企业都公开承诺负责任获取大豆，包括采取行动应对毁林和本地植被的转换，改善健康和安全方面的劳动条件，以及解决与土著居民和当地社区之间的土地冲突等。

人们日渐认识到，复杂的结构性问题需要企业供应链内外各方²的共同行动，综合采用多种策略以推动改变，进而实现其预期影响²。某些问题有其复杂的根源，惟有通过不同利益相关方之间的合作才能有效应对，包括一例如供应链中不同角色的主体。

规模化计划正在成为一种超越供应链的途径或方法，以实现大规模的改变。具体而言，就是将特定地区的利益相关方汇集起来；在某个行政区、地域、流域甚至某个特定的社区范围内，推动多类型农户和其他主体凝聚共识、协作行动，并共享监测和验证的成果和分担为此投入的成本。

专栏 1 规模化计划

1

即使规模化计划尚无确切的定义，我们可将其视为一种链接多方有意愿解决共性复杂问题的主体在某一特定的地区或行业内所开展的行动，也即并非简单通过单一供应链的行动，而是通过适度范围的合作干预来解决问题。

我们识别出一系列现有的、类型多样的地域或行政区计划/倡议，或可为供应链企业提供参考（见图2）。

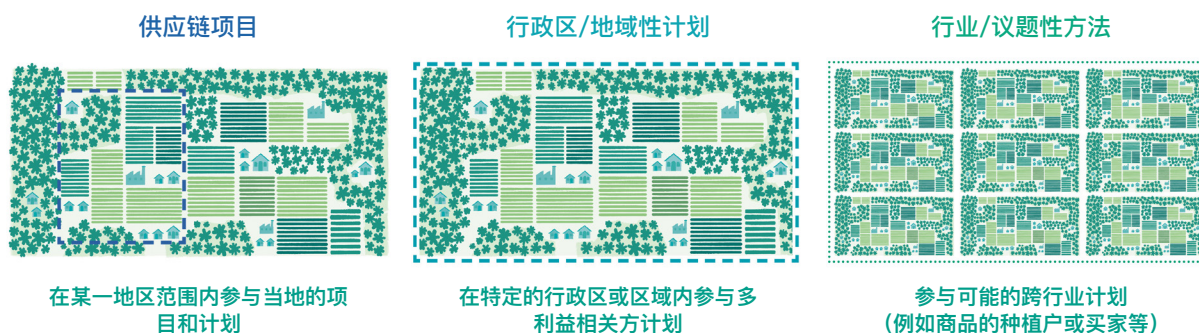


图2 规模化计划包括供应链项目、行政区或地域性方法以及全国范围的行业性方法
参见Proforest 概览3：参与地域性计划——供应链企业实用指南³

地域或行政区计划通常结合了多重要素，包括大规模的行动、政府和其他利益相关方的参与、共同目标的商定、问责制和可信度的保障机制以及利益相关方之间的活动协调等方面。

此外，我们还看到目前正在大范围实施中的供应链项目和计划，这是供应链企业履行其负责任采购承诺的有效途径。尽管这些供应链项目初具规模，但可能还缺乏整体性的协调或是让政府及利益相关方参与的地域或行政区方法。

行业性方法可在单一行业或跨地域的商品层面实施，从而在某一特定行业或是最宜通过行业系统来解决的议题上，构建出一套影响力规模化的实现机制。

如前所述，规模化计划或可解决那些通过单一行动无法解决的共性复杂问题。在表1中，我们呈现了一些与大豆生产和采购相关的问题，这些问题均可通过规模化计划来解决。

表1 规模化计划可以解决的大豆生产社会与环境问题

生产层面的问题	潜在的风险要素或根本原因	规模化计划可实现的目的
自然植被转换	<ul style="list-style-type: none"> • 执法力度低 • 法律许可的转换 • 非法毁林 	<ul style="list-style-type: none"> • 更好地利用卫星影像技术实施监控，增加透明度 • 增强执法力度 • 与国家或地方政府合作，健全法律体系 • 通过跨农场合作，增强自然植被区域间的连通性 • 提高土壤退化地区的生产力
土地冲突	<ul style="list-style-type: none"> • 当地社区缺乏稳定的土地所有权 	<ul style="list-style-type: none"> • 绘制大豆种植区域的社区地图，并通过加强合作、制定大规模土地利用计划，保障确权土地
农药中毒与污染	<ul style="list-style-type: none"> • 健康与安全实践不扎实 • 执法力度低 • 农务实践薄弱 	<ul style="list-style-type: none"> • 提高意识，加强全行业的健康与安全实践 • 增强执法力度 • 推动更好的农务实践
水资源短缺	<ul style="list-style-type: none"> • 河岸缓冲区缺失 • 大规模毁林损害了区域水文环境 • 土壤退化与土地荒漠化 	<ul style="list-style-type: none"> • 保护和复原河岸缓冲区，并将各独立的权属区域连接起来以改善连通性 • 增进对不同森林、水域和生产地之间联系的认识，以实现零毁林目标 • 促进气候恢复力和低碳农业
本地生计	<ul style="list-style-type: none"> • 贫困发生率 • 受教育机会低 • 高度机械化，缺少可替代生计 	<ul style="list-style-type: none"> • 推动共享价值 • 行业间合作 • 广泛支持行业性或地域性计划，以提高生产力、当地收入及生计水平

规模化计划的重要性

- 为大豆买家提供一种切实可行的方法，降低其在某一区域潜在的直接或间接风险
- 大规模推动负责任生产实践，降低在整个区域或行政区范围内不良实践的风险
- 为个别无力解决问题的生产商提供可能的解决方案
- 搭建官方和企业伙伴关系平台，以支持和激励变革，实现大规模转型以及长期治理的改善

规模化计划是何模样？

在大豆供应链中，现有多项计划致力于解决农场层面之外的环境和社会问题。巴西马托格罗索州（Mato Grosso）政府的计划近来受到了越来越多的关注（见专栏2），本文将以此为例，展现一个“规模化计划”应有的面貌。最后，再附上一份更为全面的现有规模化计划清单（见表2）。

专栏 2 一个巴西的州级计划：生产、保护与包容（Produce, Conserve and Include）

2



巴西马托格罗索州的生产、保护与包容（Produce, Conserve and Include，简称PCI）战略是一个州级的行政区方法，其目标在于提高农产品生产力，同时维持原生植被的覆盖率、减少毁林。在PCI战略框架下已有许多实地的规模化计划落地，PCI的宣传手册对此均有介绍。可访问 www.idhsustainabletrade.com/publication/produce- conserve-include-pci-pitchbook/

在帮助上下游企业实施负责任采购政策，PCI可谓一个很好的范例。它向我们展示了所在州内不同地区的众多项目，为企业创造了更多的参与机会，企业可以根据自身兴趣及其重点采购区域灵活选择。

该战略的长期目标，是推动该州成为低风险采购区域。通过支持PCI及其框架下的单个项目，企业可以实施负责任采购承诺，贡献于积极变革的目标。

在宣传手册中，PCI还提供了已落地计划的参与指南。其中两项计划是：

适用平台开发项目：该项目可应用于提高农场的社会和环境效益，也可在农业企业实施负责任采购承诺时，呈现农场层面的透明度。

克伦西亚+项目（Querencia+）：克伦西亚是马托格罗索州大豆生产的主要城市之一，同时也是巴西亚马逊地区私人领地森林赤字程度最高的城市之一。该项目旨在通过推动森林复原行动打造可持续生产地（Sustainable Production Territory）的概念，并将供应链企业与符合该项目要求的生产者链接起来。



企业如何参与规模化计划？

理清了规模化计划是什么、为何重要及其是何模样后，本文将突出呈现企业启动现有规模化计划参与的几个步骤。这些步骤包括：1) 识别企业有哪些可以参与的现有计划；2) 制定企业参与和支持某选定计划的方案；3) 商定企业参与的角色及其所需采取的行动；4) 确定企业如何对所参与和支持计划实施进展监测和报告。

01 识别并分析现有计划

企业通常会向多家供应商采购大豆，但其中一些供应商未必遵守企业的可持续采购承诺。考虑到资源局限，企业一般会通过风险分析进行优先排序，确定那些尚待深入分析的区域。在评估地理风险时，企业还需了解其所采购产品的具体产地，至少得知道其所在的区域。

企业在选定其所需采取行动（如基于地理风险评估4）的区域时，还要确定一项可解决当地关键问题的地域性计划，并重点对该区域现状予以评估。此举非常重要，既可增进企业对当地情况的了解，也可帮助其识别利益相关方群体，并梳理出现有计划的概况。对现有计划的评估完成后，企业还需从中选出一项可真正帮助其实施承诺的计划。表2罗列了一系列关于大豆采购的规模化计划范例，专栏3则是一项更为全面的大豆买家联盟（SBC）计划的范例。

表 2 巴西的大豆规模化计划

计划名称	简要描述	如何帮助企业实施采购政策
大豆禁令 (Soy Moratorium)	巴西植物油工业协会（ABIOVE）和巴西谷物出口商会（ANEC）承诺，2008年之后不在亚马逊生态区毁林地带开展大豆贸易或融资，并采用一套可靠的国际化监测系统来实现零毁林大豆交易的目标。	<p>对上游企业： 该计划提供了一套可靠的国际化框架及监测系统，用于开展不涉及亚马逊生态区毁林问题的大豆交易。</p> <p>对下游企业： 该计划提供了一套可靠且易于监测的框架，指导企业在亚马逊生态区采购零毁林大豆，但前提是他们的供应商必须签署协议并承诺对其完全遵守。更多信息请访问</p> <p>https://agrosatelite.com.br/cases/#moratoria 或 http://abiove.org.br/en/</p>
良性增长伙伴关系 (Good Growth Partnership)	该计划由全球环境基金（GEF）资助，其目的是促进大豆、牛肉和棕榈油供应链的可持续性。在巴西，生产端的计划由保护国际组织（Conservation International）牵头，实施目标为MATOPIBA地区（Maranhão, Tocantin, Piaui和Bahia四个州合称）的大豆生产。此外，该组织还支持生产者改进保护实践的同时提高生产力。	<p>对上游企业： MATOPIBA被认为是巴西发展最快的大豆种植前沿地区，该项目旨在鼓励在该地区已转换或退化的土地上种植大豆，并改进农业实践，推行《森林法》。</p> <p>在资源需求驱动下，支持这一计划的企业会因此获益，并扩大MATOPIBA地区的可持续大豆种植，该地区也是巴西的主要大豆产区之一。</p> <p>http://goodgrowthpartnership.com/wp-content/uploads/GGP_Brazil-Project-FINAL.pdf</p>

兴谷河种子网络 (Xingu Seeds Network)

该网络由ISA和ACT两家组织在兴谷河和阿拉瓜亚河流域联合推动，所涉参与者包括农村生产者、土著居民和环境类非政府组织。为激励农村产权人遵守《巴西森林法》(Brazil Forest Code)、加强环境合规性，该网络依靠一种成本低、效率高的恢复技术，在特定的恢复区内广泛播撒混合豆种，从而实现永久保护区和法定保护区的大规模恢复。

对上游企业：可以优先向已参与计划的生产者采购大豆。这些生产者一直遵守森林法有关规定，因此企业可确保其大豆采购的负责任属性，并为提高本地社区的生计作出贡献。

对下游企业：可以为项目合作伙伴提供财力支持，促进该网络规模的扩大，满足当地日益增加的恢复要求，并帮助生产者遵守《森林法》。更多信息请访问

<https://www.sementesdoxingu.org.br/site/>

塞拉多工作组 (Cerrado Working Group)

该组织由非政府组织（NGO）、大豆贸易商和下游大豆买家组成，目前正努力推动生产者、加工商、消费者组织和民间社会等利益相关方达成一项行业协定，以阻止巴西塞拉多生态区的原生植被转换。

对上下游企业：该工作组为企业提供了一个多方利益相关者对话平台，协商解决塞拉多生态区原生植被转换问题，并制定相应的改进策略。更多信息请访问 <https://cerradostatement.fairr.org/about/>

软商品论坛 The Soft Commodities Forum (SCF)

作为全球领先的大豆贸易商团体，SCF将巴西塞拉多地区作为推动可追溯大豆供应链透明度的优先区域。该团体推广了一种行之有效的方法（包括金融机制和激励手段），调动生产者积极性以减少原生植被转换，同时奖励良好的生产实践，确保其重点市场参与渠道的畅通。

对上游企业：通过提高塞拉多地区大豆可追溯性的透明度，加强企业对当地大豆供应链的掌控，助其实现可持续采购承诺。

对下游企业：同上，亦可逐渐加强企业在塞拉多地区大豆供应链中的采购管理。

<https://www.wbcso.org/Programs/Food-Land-Water/Food-Land-Use/Soft-Commodities-Forum>

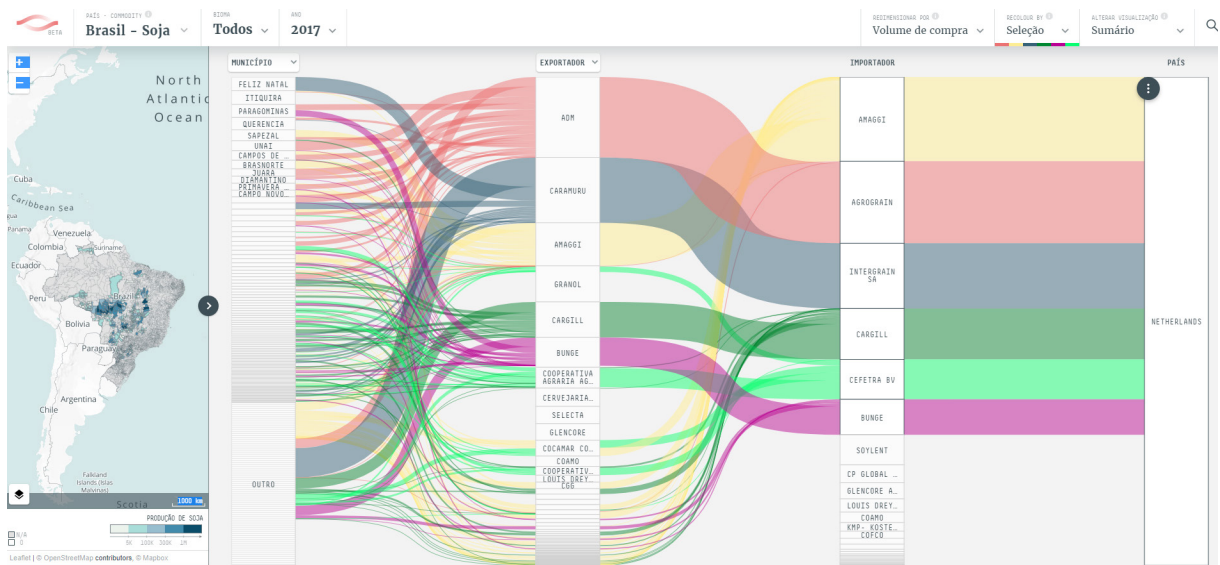


专栏3 大豆买家联盟（SBC）：链接供应链，为规模化实地行动提供合力支持

大豆买家联盟（SBC）旨在推动下游大豆买家共同支持巴西主要大豆产地的地方性计划，以解决本地植被的转换问题。

该计划汇聚了供应链下游多家零售商和消费品生产商。对他们而言，这是一项非常重要的计划。通过聚集大豆供应链里拥有弱性杠杆作用和低可见度的主体们为此所付出的努力，这不仅增加了大豆买家对其供应链大豆产地（行政区层面）的了解，也让他们对企业本身在当地面临的相关风险有了更多认识。为此，SBC可说是一个集体合作。大豆买家不仅分摊实施成本，还实地支持了当地许多具有积极意义的活动，发挥出了潜在的影响力。更多信息请参考

https://www.theconsumergoodsforum.com/news_updates/the-cgf-and-its-members-launch-soy-buyers-coalition/



图片来源：TRASE平台将大豆消费国经由贸易商溯及生产地之间的联系可视化。这类信息对下游企业尤其有用，以对其可能存在关键风险的区域进行评估。更多信息请访问: <https://trase.earth/>

在评估这些计划是否符合企业的采购优先序时，大豆采购企业首先需理清以下问题：

- 这些计划与企业的目标和宗旨的匹配程度如何？
- 这些计划所解决的问题是否与企业的优先次序相一致？
- 是否拥有与私营领域公开合作的方式？
- 是否（或可能）得到了该区域其他主体的广泛认同？
- 企业参与这些计划的限制、挑战和机遇是什么？

关于企业开展地域性计划评估分析的更多详情（标准），请查阅Proforest信息简报03《参与地域性计划——供应链企业实用指南》³专栏1

02 确定如何参与和支持计划

在确定如何参与或支持一项计划时，企业需了解当地不同于企业的想法、动机及决策情况。虽然企业的初心可能是履行其无转换大豆采购目标的承诺，阻断原生植被区域的大豆扩张之势，但地方性计划可能侧重于通过大豆扩张来改善生计状况。例如，无转换的要求往往超出了国家的法定范畴。因此，若要突破生产者阻力，使其在法律许可的原生植被地区种植大豆，就需对他们施以某种形式的激励措施。为更好地了解当地状况，企业可以：

- 通过当地及国际非政府组织或政府有关部门的网络平台获取二手信息。其它全球性平台也可以拥有一些重要信息，如热带森林联盟（The Tropical Forest Alliance）⁵、全球森林观察（Global Forest Watch）⁶以及生产与保护平台（the Produce and Protect platform）⁷等组织，可为企业提供一些地方性计划的范例；
- 与当地合作伙伴建立联系和对话，帮助企业理解当地人的想法；
- 绘制利益相关方图谱，并与其中的关键主体取得联系，以图建立信任，进而了解现行治理的运作情况。

专栏四 当地研究的重点

- 了解现行的治理运作，决策过程及权力关系
- 探究与当地利益相关者相关的问题
- 确定当地计划所需的外部资源支持及其业已得到的支持

4

对企业来说，明确自身究竟可为当地带来怎样的实地支持是非常重要的。若是资金，数量多少？或是人力资源？企业必须认真权衡其可提供支持的诸多选择。供应链中上游企业更接近于生产端和整合端，也最有可能掌握当地的联络人、基础设施、技术人员以及一线投资情况，因此也很有可能参与到时间成本更高的活动之中。供应链中下游企业则相对较远，其贡献可能更多集中于提供资助、优先采购或沟通支持等。即使在同一地区，不同类型的参与方式也仅适用于不同的企业。

表3 支持规模化计划的可能行动

上游企业	下游企业
<ul style="list-style-type: none"> • 提供专业技术、基础设施、人力资源或后勤保障，包括能力建设以及与国家或地方政府的协作等方面 • 资助特定地区的特定行动或项目，以推动更大范围的地域或行政区计划的实施 	<ul style="list-style-type: none"> • 资助某项计划（尤其适合作为参与计划的切入点） • 从已取得进展的地区优先采购，或提供其它采购相关的支持（包括长期合同） • 开展宣传、交流和经验分享，呈现地域性计划的可见度、可识别度以及实际的推动参与者 • 与较上游的企业开展合作，并与自身所需参与的计划建立连接

为了作出更适当的行动选择，企业应将当地人的想法和动机与符合其目标和承诺的行动结合起来。重要的是，企业需秉持积极的态度，与其他主体进行公开合作，并就各不同利益相关方之间的分歧展开讨论。在专栏5中，我们向您展示了企业参与马托格罗索州“生产、保护和包容”（PCI）战略的一个例子。

专栏5 AMAGGI公司在PCI中的参与：一个企业支持大豆计划的范例

5



根据AMAGGI《2018可持续发展报告》，该公司曾以PCI成员和行业代表身份实际参与了PCI战略的出台。它也是该战略协作与沟通工作组成员，致力于增进市场主体、金融机构及投资者的市场机会和参与策略，并为项目沟通的开展确立指导方针。

2018年，AMAGGI参与起草了PCI战略的章程，为这一新组织建立了管理和财务工作机制，进一步改善了PCI的治理结构。

该公司还加入了PCI企业行动小组，其目标如下：

- 促进企业的参与；
- 将企业的承诺与马托格罗索州的行政区计划连接起来；
- 成为收集关于该战略的企业反馈渠道。

更多信息，请参考AMAGGI《2018年可持续性报告》

<https://www.amaggi.com.br/relatorio2018/wp-content/uploads/2019/08/Relat%c3%b3rio-de-Sustentabilidade-2018-AMAGGI.pdf>



03 明确角色并采取行动

企业应根据所有各方的需求和目标，商定自己参与的角色、所受的限制以及需要合作的对象，这些都是必不可少的。不过，该步骤还需结合此前的其它步骤来进行，包括了解当地人的想法和动机以及企业可提供或带来的支持类型。

企业需要重点考虑的方面包括：

- 与居中协作者合作，在多个利益相关方之间开展对话，可能对企业有所帮助。参与其中的企业应求同存异，各取所求；
- 在不确定所需沟通的对象时，企业需要寻求多渠道沟通。例如，在其核心关联的伙伴中设立联络点或许是有益之举；
- 在协议达成之前，还应留出一定的时间来建立信任以及私人联系；
- 已达成的协议未来还需适时做出修订。

当加入一项实施中的计划时，企业应明晰自身希望有多大程度的积极参与。有些企业可能会参与到实地活动执行的所有方面。为此，企业应联合所有利益相关方，商定各自所期望参与的内容及时间，并使这一进程与现有的时间框架保持一致。

专栏6 参与计划的程度

6

企业的责任承担和资源贡献是与其采购规模相称的，理应表现得信而有为，但具体到各个地方还应量力而行。在整个供应基地，一家企业可能已经参与了多项计划³，其范围可能从领衔参与到有限的或是最小程度的参与，甚至可能随时做出不参与某计划的决定。

有限参与

作出优先排序，可能不会积极参与其中的一些计划。

支持

为一项已有的或新兴的计划投入支持，比如提供资金或作出承诺，但仅保持有限的积极参与和产出责任或不参与。

参与

积极参与某项已有的或新兴的计划，为其提供资源、作出投入，在部分工作中扮演一定的角色，但整体工作及其产出责任仍由其他组织牵头和承担。

领衔参与

领衔参与某项计划（直接或合同制参与），并对产出负责，包括直接提供或调配资源、召集伙伴、制定方案、监督活动，独立或协同伙伴制定长期规划。

04 进展监测和报告

企业应注重与各方商定并采用一种可靠的监测方法，其范围包括实施进程、目标进度以及资金的使用情况等。现有计划可能已有一套明确的监测和评估（M&E）框架，亦附有相关的指标来追踪进展及其确立的过程，从而实现数据的收集与共享。在M&E的相关机制尚未确立的地方，则需推动伙伴间合作、共同商定监测指标，从而确保数据收集的协调性和一致性。初始基线数据的收集将助力于进展评估工作的实施。

此外，企业可能还需自主验证参与地域性计划的有效性。如果某项计划效果不如预期，企业还需考虑加强其参与或承诺的力度以谋求更大进展。不过，如果从一开始就制定了清晰的参与规则，企业就能视情况随时作出终止参与某计划的决定。关于进展监测和报告的实例，请参见表4中的两项地域性计划。

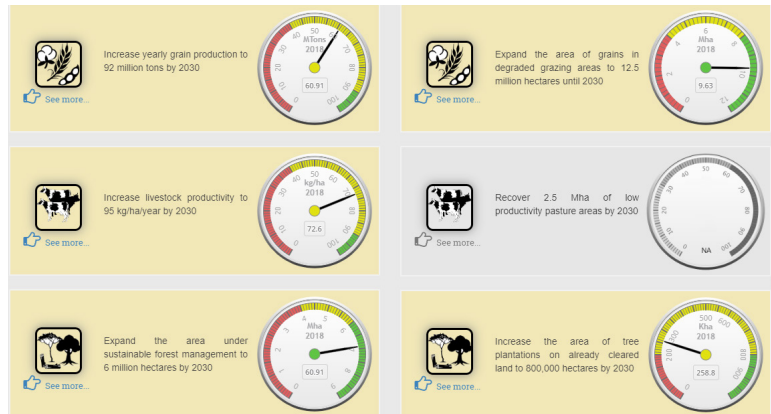
表4 支持规模化计划可能的行动

PCI实例

PCI实例展示了地域性计划是如何针对多年度进展实施监测和报告的。右图是该项目公开可见的仪表盘示例，其中几项指标正是用于追踪进展的。PCI还特别对指标做了分类，包括生产、保护，以及特定的主题、地域进展信息的提供等方面。详见

<http://www.pcimonitor.org/>

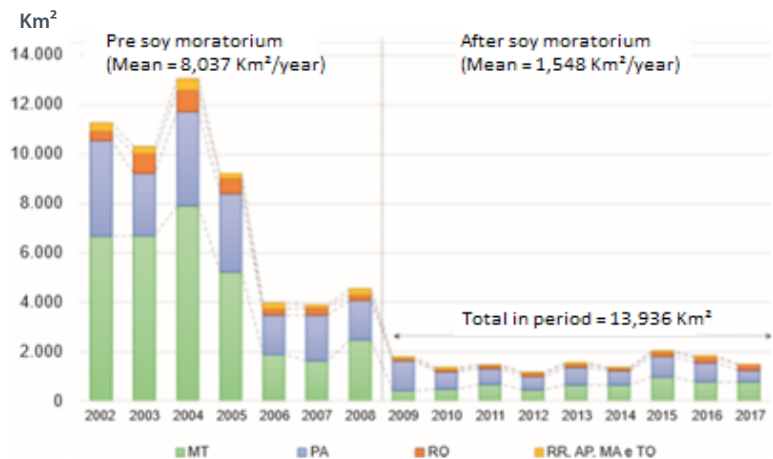
PCI 仪表盘



大豆禁令实例

“大豆禁令”展示了另一种地域性计划监测和报告多年度进展的范例。右图呈现了其在降低毁林率方面所取得的进展（该禁令应当与其它举措——比如良性执法 <better law enforcement>综合起来分析）。详见

<https://agrosatelite.com.br/cases/#moratoria>



关键挑战和可能的解决方案

人们越来越认识到，规模化计划正在成为解决共性复杂问题的有效途径或方法，而这些问题无法通过特定区域的单一供应链行动得到解决。然而，这一认识在落地时仍存在一些挑战。下文提出了解决此类问题的主要挑战和可能的方案。

规模化计划的开发与实施成本

开展供应链协作是非常重要的。特别是对上游企业而言，支持地域性计划可能意味着负担相应的成本。鉴于特定的计划实施所涉及的多方主体都将从预期的结果中受益，开发和实施该计划的成本理应由其关键的利益相关方共同分担。

大规模积极影响的实现尚需时日

正如本文所讨论的，解决大规模的复杂问题（常常表现为利益冲突）往往需要多方主体之间的协作。因此，解决方案的关键在于从一开始就对企业短期、中期和长期的可行性目标制定预期管理方案。

了解更多并帮助我们改进

更多信息详见参考文献，或访问www.soytoolkit.net

也请与我们联系以改进简报 (Email soytoolkit@proforest.net).

致谢

Proforest感谢以下个人或组织为早期初稿产出所作的投入和反馈：

Cristina Hastings Newsome (法国路易达孚公司)

Chris West (斯德哥尔摩环境研究所&纽约大学)

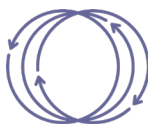
Nicoletta Pavese (软商品论坛&世界可持续发展工商理事会)

参考文献

- 大豆工具包及其它简报概况详见 www.soytoolkit.net
- 关于企业如何在供应链内外采取行动的更多信息，请查阅Proforest农产品可持续采购 (ACRES) 简报 https://www.proforest.net/proforest/en/files/bn13_rsbm_may30.pdf
- 关于地域性计划的更多信息，请查阅Proforest信息简报03《参与地域性计划——供应链企业实用指南》 https://www.proforest.net/en/publications/infonote03_engaging_landscape_initiatives_sh.pdf
- 关于风险分析与地理风险评估的更多信息，请查阅大豆工具包简报02《大豆风险分析：积极参与的优先次序》 <https://www.soytoolkit.net/element2>
- “热带雨林联盟”的更多信息详见 <https://www.tfa2020.org/en/>
- “全球森林观察”的更多信息详见 <https://www.globalforestwatch.org/>
- “生产与保护平台”的更多信息详见 <https://produceprotectplatform.com/>

图片来源

- P.1** Oticki
P.5 Fotokostic
P.7 Sima
P.10 Nnattalli



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



本作品由Proforest创作，并根据知识共享属性-非商业性共享类4.0国际许可协议进行授权。查阅本许可协议副本，请访问 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>