



多方利益协作机制

公民社会组织战略指南

Mariëtte van Huijstee

多方利益协作机制

公民社会组织战略指南

2013年3月

作者：Mariëtte van Huijstee

翻译：刘轶

设计：JUSTAR.nl

本研究报告的研究和撰写得益于荷兰外交部以及 Sigrid Rausing 基金的资金支持。刊物的内容由跨国公司研究中心（SOMO）全权负责。感谢跨国公司研究中心的授权和乐施会的资金支持，社会资源研究所以将之翻译成中文。如因翻译造成理解差异，请以英文报告内容为最终依据。如需了解英文原版，请登录：www.somo.nl

出品者：社会资源研究所

资助方：乐施会

本作品按照知识共享署名 – 非商业使用 – 禁止改作 3.0 通用许可授权。



关于跨国公司研究中心（SOMO）：

SOMO 是一家独立的非营利性研究机构，致力于与可持续发展有关的社会、生态和经济问题。从 1973 年开始，SOMO 开始调查跨国企业，观察其活动在世界范围内对人和环境造成的后果。SOMO 为社会组织提供的支持有：培训、构建合作网络、生成和传播在国际生产、贸易、金融和管制大背景下有关跨国企业的知识。

关于社会资源研究所（SRI）：

社会资源研究所是一家非营利性的智库和咨询机构，创立于 2008 年。社会资源研究所与致力于推动社会变革的非营利组织、企业和政府合作，研究社会问题的原因，评估社会项目的策略和成效，探索社会问题的有效解决方案。社会资源研究所生产和传播知识，与行动者共同构建一个自由、公正和广泛参与的社会。

1	作者前言
3	序：多方利益协作机制的必要性
6	缩写
7	介绍
9	多方利益协作机制：是什么？
16	公民社会组织的个人代表
16	性格
17	人际交往能力
19	态度
19	值得信赖度
19	授权
21	公民社会组织的内部组织
21	酌情选择
22	身份
23	战略
24	资源和能力
26	责任与信誉
27	阵营中的支持
29	公民社会组织联盟
29	力场分析
32	内部 / 外部方
35	南北联盟
36	多方利益协作机制设计
36	质量
37	商业参与
41	政府的参与
41	治理
43	受益人群代表
47	申诉机制
49	透明 / 报告
50	参与规则
51	能力与资助
52	有效性和影响
54	核查清单
57	展望
59	更多资源
61	注释

前言

在这个时代，企业的影响是空前的，许多公民社会组织（CSOs）努力寻找将自己的工作与企业联系起来的方式。越来越多的公民社会组织、其他组织联手企业等主体，通过多方参与的方式来应对复杂的可持续性挑战。但这种方式也对公民社会组织产生了一系列特定的挑战。

何种工作方式具有可操作性？公民社会组织已经就此积累了大量的经验。SOMO（跨国公司研究中心）决定将这些经验和教训集中起来，编成一本具有可读性的多方利益协作机制（MSIs）战略指南，这便是你现在所读之物。除了已有的针对多方利益协作机制的指导，这份指南还加入了公民社会组织的视角。SOMO在这个主题上积累了多年专业知识和经验，由我们来提供这个视角是再合适不过的了。我们相信强大的公民社会组织能发起和带来积极的改变，这使得我们将战略定位为：为公民社会提供可靠的替代性信息。

基于这个愿景和战略目标，SOMO发布了针对公民社会组织和企业问责相关话题的系列性战略指南，本出版物是这一系列的第一本。未来的指南会处理以下主题：

- 联合国商业和人权指导方针
- 有效的申诉机制
- 在受冲突影响的地区以及冲突后地区的企业责任。

从个人角度来说，撰写这本指南使我有机会将获得的知识（来自我在乌特列支大学期间有关商业和非政府组织互动的博士研究）转化成实用的、以及在战略上与公民社会组织实际工作有关的信息。能够帮助公民社会组织提高工作效率，这是多年前促使我放弃大学教职，进入公民社会工作的一个主要原因。

我想借此机会向所有参与访谈、工作坊以及非正式谈话的从业者和专家们表达我的感激。对于完成这本战略指南，他们慷慨分享的经验和洞见至关重要。日后，我希望能够通过诸如荷兰企业社会责任平台，以及网络平台，诸如 LinkedIn 网站上关于多方利益协作机制的小组，以及“改变联盟”的学习平台（见“更多资源”，p64），继续分享这些经验。

我还要感谢审阅者们给出了大量具有建设性的评价和建议，他们是：来自 SOMO 的 Joris Oldenziel 和 Ronald Gijsbertsen；来自荷兰企业社会责任平台（MVO 平台）的 Suzan van der Meij；以及来自合作伙伴资源中心的 Rob van Tulder 和 Marieke de Wal。

此外，我感到非常高兴的是 Rob van Tulder 除了审阅本指南以外，还以合作伙伴资源中心学术主任的身份撰写了本指南的“序”。我们共同致力于提高多方利益协作机制对可持续发展的贡献，而他撰写的序言正好也反映了我们在工作上的互补性。

Mariëtte van Huijstee

跨国企业研究中心

2012 年 3 月

序：多方利益协作机制的必要性

由公民社会组织、企业、公民、研究机构和政府所形成的战略联盟，对有效解决当今的社会问题展现出强大的潜力。我们今天所面临的大部分问题既不是由单个利益相关方所造成、也不能再仅靠个别的利益相关方来解决。随着相互依存度的增加，寻找合作式解决之道的需求亦增加了。尽管通过分享问题、困境，促进知识交流，寻求目标一致的方式来达成共识并不容易，但今天仍有越来越多的利益相关方通过对话、圆桌会议、合作以及其他形式的多方利益协作机制，强有力地推动着这一切的实现。

这其中也包含了巨大的风险。参与方不应当只因为对合作伙伴机构性质和良好意图的单纯信赖，就放弃了对结果和影响的批判性思考。合作伙伴是合适的对象吗？一个协作机制是否排挤了其他协作机制，或是否免除了非参与方的责任？实际影响协作机制成功与否的因素有哪些？解答这些问题要比提出这些问题难上许多，这并不是因为多方利益协作机制缺乏在现实操作层面的扎实研究，而是因为直到最近，才有学者开始关注这类联盟的动态。这本册子的作者正是系统性地从事此项工作的拓荒者之一（她因此获得的博士学位可谓实至名归）。

在现实的多方利益协作机制中，参与方各有各的利益诉求。利益诉求的多样实际上是多方利益协作机制的核心：一个问题越复杂，所涉及的利益越多样；利益诉求越多样，就需要更多不同的利益相关方来参与提升协作机制的有效性。解决可持续性问题的方案，基于一个可持续的过程，需要有利益相关方的介入和参与。选择“首要”利益相关者同时又不排除任何其它相关方，这一点日益重要，但无须讳言，合作也会因此变得更加困难。一个多方利益协作机制如想成功，公开形式的利益监控是必须手段。

好的协作机制都有一个共同特点，它们能找到互补的利益诉求。但为了提升效率，机动和灵活性不可或缺。毕竟，利益诉求会随着时间而发生变化；新的参与方想要参与到协作机制中、也会有参与方想要退出；参与方的身份会时常因为合作关系的影响而发生改变，参与方也会经常想将自身角色从对抗转变为合作，尽管这样做并不简单或明智。因此，一个多方协作机制中的参与方，以及公民社会组织必须明了自己的主张：为了能够有助于于这个机制所要解决的社会问题，它们能做什么？如何监测和评估这一机制的附加价值？对公民社会组织来说，如果为

寻找认同或资助而进入合作伙伴关系，可能会得不偿失。

最后，人们经常说，在多方利益协作机制中，各方之间的信任非常关键。其实这过高地估计了信任的重要性，特别是在一个机制刚开始时。利益相关、且各方又曾在过去的某些时间段里激烈对抗过，期待就此得到各方的信任未免过于天真。新一代的多方利益协作机制设定了另一套准则，不再是“因为我们互相信任所以我们合作”，而是“因为我们合作所以我们互相信任”。信任转变为建立信任，关于信任的期盼就不再显得那么天真了。

正如 Mariëtte van Huijstee 在本指南中所指出的，信心会慢慢累积，“也许信任是一个多方利益协作机制的产出，而‘值得信赖’则有可能是前提条件。”这也准确揭示了在多方利益协作机制中，对合作进行结构化反思，并对合作过程保持关注为何会如此重要。为了能够增加多方利益协作机制的成功可能，我们需要交流经验、分享遇到的问题、共同学习。这本指南从公民社会组织的视角来审视多方利益协作机制，希望能有助于这种相互学习的过程。本指南为多方利益协作机制的运作提供了急需的具有可操作性的洞见。它可读性强，对于目前活跃的或有愿望加入多方利益协作机制的公民社会组织而言，它提供了简短的案例以及许多来自实践中的真知灼见。我相信这本指南不仅能够提升您在合作活动中的有效性，也能有助于您与其他人分享经验。只有这样，多方利益协作机制才能真正作用于解决社会问题。



合作伙伴关系资源中心成立于 2010 年，是一家国际性的研究中心，致力于通过跨部门合作伙伴关系来推动可持续发展，我们由衷地欢迎您与我们分享来自实践的真知灼见，例如与您手上这本指南读物相似的作品。

Rob van Tulder 博士、教授

合作伙伴资源中心学术主任

鹿特丹管理学院，伊拉斯姆斯大学

www.partnershipresourcecentre.org

缩 写

CCC	清洁成衣运动
CSO	公民社会组织
CSR	企业社会责任
ETI	英国道德贸易机制
FLA	公平劳工协会
FSC	森林管理委员会
FWF	公平服装基金会
IDH	可持续贸易机制
MSI	多方利益协作机制
NGO	非政府组织
RSPO	可持续棕榈油圆桌会议
RTRS	责任大豆圆桌会议
SAVE	社会意识和志愿教育协会
SOMO	跨国企业研究中心

介绍

公民社会组织参与多方利益协作机制，是为了促使企业活动朝向一个更可持续的方向前进。在过去 15 年中，包括非政府组织和工会在内的公民社会组织，参与了许多不同的涉及多方利益相关者的活动。其中所产生的大量经验和教训，将会在本手册中得到梳理，以帮助提高公民社会组织在多方利益协作机制中的影响力。

本指南的目标读者是那些为公民社会组织工作并参与到多方利益协作机制中的专业人士。指南为多方利益协作机制中的行动提供战略视角，并突出了机制中需要应对的关键问题。它基于跨国公司研究中心多年来广泛开展的研究与累积的相关经验。为了完成本指南的初稿，作者与多方利益协作机制的实践者们进行了九次个别谈话和三次小组访谈。此外，作者还查阅了多方利益协作机制及其相关概念的学术和专业文献。这本指南分别接受了一次内部和外部的审阅。它主要借鉴了北半球公民社会组织的经验，但也希望能对南半球的公民社会组织有所帮助。

在下一章中，我们将会探讨多方利益协作机制的概念，解释它的主要功能并分析不同的观点。此后，我们会讨论参与到多方利益协作机制中的公民社会组织所面临的关键问题。这些问题发生在不同层面：

- 1 代表公民社会组织参与多方利益协作机制的个人。
- 2 他或她所代表的的公民社会组织。
- 3 公民社会层面(包括参与和未参与多方利益协作机制的公民社会组织)。
- 4 多方利益协作机制自身(见图 1)。

以上每一层面都会有单独的章节论及，之后还附有一份“核查清单”，有助于公民社会组织从业者开展与多方利益协作机制相关的工作。最后一章题为“展望未来”，涉及对多方利益协作机制未来的展望。指南最后列出了“更多资源”，相信对公民社会组织从业者也会有所帮助。



图 1：本指南中不同的分析层面

多方利益协作机制： 是什么？

背景

为了应对全球价值链以及国际商业环境中复杂的可持续性问题，多方利益协作机制应运而生，以回应全球治理中的重要缺失。这些机制回应了单个社会部门（如政府、商业和公民社会）所面对的能力有限和资源短缺等问题，以使其能够依靠自身来解决复杂的可持续性问题。企业具有将其业务造成的负面社会和环境影响外部化的倾向，而政府又缺乏规范国际市场的权力；另一方面，公民社会缺乏资源向那些可能有不负责任行为的企业施压。为了应对这些挑战，多方利益协作机制结合了诸多利益团体的能力和资源，这些机制可被视为政府管治缺失下的一种公民管治范式。

定义

“多方利益协作机制”并没有清晰的定义，对于这个术语应该覆盖包括什么样的机制，各方意见不一。有些专家认为，一个机制要满足这个定义，应该有正式的组织，体现民主、多方利益相关者治理架构的特点。另外一些专家认为，由来自商业、公民社会以及其他行业的代表们组成的对话平台也可视作为多方利益协作机制。

被称作为“多方利益协作机制”的机制虽有不同，但它们都有一个共同点，即，“商业、公民社会组织以及其他可能的利益团体相互作用的互动过程，以促使商业行为在社会和 / 或环境方面更可持续。”为了术语和实践层面都能呈现出多样化，本指南采用多方利益协作机制的宽泛定义。

重叠的概念

描述商业和公民社会组织互动关系的术语有很多，包括：跨部门合作伙伴，多方利益相关者对话，私营部门责任承担，以及全球行动网络。

这些不同的概念对搜索文献和其他资源造成了很大的阻碍。它们既有相互重叠，又有不可忽视的差别。与以上这些概念不同的是，多方利益协作机制覆盖了多方参与过程中的不同阶段。这些阶段有可能发展出长期合作或稳固的协商关系。“合作伙伴”这个概念也能够用来形容一家企业和一家公民社会组织之间的合作，但多方利益协作机制覆盖了更多复杂的互动关系、涉及一个行业或议题层面上更多的利益相关者。

种类、阶段和功能

种类

多方利益协作机制呈现出不同的形式、规模，在不同的阶段产生，也可能表现出不同的功能。其包括认证机构（比如森林管理委员会——FSC），会员式组织（如公平服装基金会——FWF），圆桌对话（如荷兰煤炭对话）以及项目支持机构（如可持续贸易机制——IDH）。这些机制都服务于促进商业行为可持续这一目的，并且兼具利益相关者参与的视角，但工作手法各异。例如，公平服装基金会采取监督者定位，道德贸易联盟（ETI）采用的是一种学习式的方法，可持续贸易机制选择资助具体项目。

阶段

多方利益协作机制的概念也覆盖了多方参与过程中的不同阶段：包括最初机制草创阶段时的多方利益相关者对话，以及那些已运作多时的制度化活动。图 2 绘出了不同的阶段。

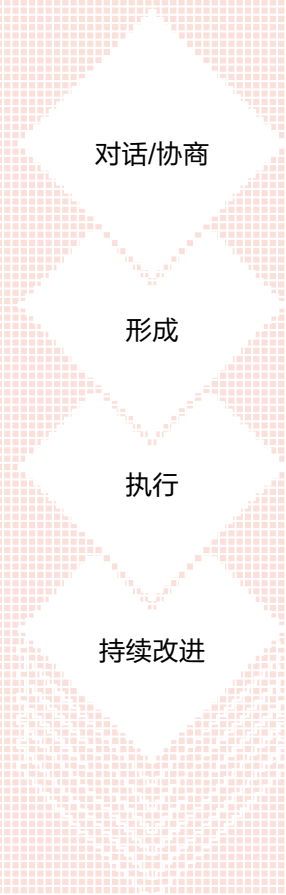


图 2：多方利益协作机制的不同阶段

为解决某个特定的可持续发展问题，一个多方利益协作机制通常从对话和 / 或协商开始，将商业、公民社会和其他可能的相关利益方代表们引入进来。在此须指出对话和协商的差别，对话意味着合作伙伴之间公开的沟通并互相分担困难，但不是所有的多方利益相关者参与过程都具有这个特点。如果通过对话和 / 或协商达成了共识，那么，多方利益协作机制会发展至下一个阶段，即，形成一个组织，落实成具体行为以及持续改进，这些过程同样包括了协商和 / 或对话。

功能

多方利益协作机制能同一时间发挥许多不同的功能，而这些功能在不同阶段会变化和发展。以下概括了多方利益协作机制的各种功能，它们在实践中可能互有交叉：¹

- 意识提升
- 媒介作用，将各方联系到一起
- 营造出相互间的理解和尊重
- 分担困难
- 解释和分析可持续发展问题
- 寻找共同点
- 学习
- 能力建设
- 培训
- 设定标准
- 试点 / 实验
- 认证
- 鉴定
- 核实

在对话和 / 或协商的最初阶段，关注点主要集中在上表前半部分论及的功能（如媒介作用和寻找共同点）。在执行阶段，关注点会转移至能力

建设、培训和 / 或认证。

动态的多方利益协作机制

多方利益协作机制是动态的，并要经过不同的发展阶段：大部分多方利益协作机制会从一个对话平台开始，但也会发展至一个代表多方利益的独立组织。比如，森林管理委员会（FSC）是最早成立的多方利益协作机制之一，它是一家独立的组织，有多方利益相关者组成的理事会，它成立于1994年，但在成立的四年前已经开始召集对话。经过四年时间，可持续森林的宗旨和标准才被确定下来，并成立了秘书处。另外一个例子是海洋管理委员会，最初由联合利华公司创立，是一个单一利益相关者机制，如今成为了一个由多个不同组织参与的多方利益协作机制。

多方利益协作机制的概念也有可能随着时间而变化。在一些问题得到解决的同时，又会产生新的问题。新的相关方会产生，规则会随之改变。因此，每一个多方利益协作机制的设计和执行业都应当不断改进和创新。

观点

除了多方利益协作机制不同的定义和种类，对于多方利益协作机制是什么，或应该是什么，专家和专业人士有着不同，甚至常常是相反的观点。主要的对立通常在商业和公民社会组织代表间产生，部分地是由于各自不同的利益诉求。一家企业参与多方利益协作机制，也许是为了能长期保护其原产品供应，而公民社会组织也许是为了保护该地区的生物多样性

性。一家企业的动机也许是为了规避政府监管，而公民社会组织的动机则经常是填补政府留下的监管飞地。多方利益协作机制可实现某些利益和视角的融合，也可能创造双赢的局面，然而在其他情况下，这些可能很难实现。

对于多方利益协作机制能做什么、不能做什么、应该以及不应该做什么，公民社会组织代表之间也有不同观点。过去，这种分歧导致了公民社会组织代表之间在针对与商业合作过程中什么是“好”或“坏”的策略上产生了分化。但这些观点并不都相互排斥：有些只是细微的差别，而有些则相互对立。以下列出的四种观点将会澄清这些相似和不同，或许能在战略上提升公民社会组织之间的讨论。当策略更为统一，而不是相互对立时，公民社会作为一个整体的有效性连同其内在的多元本质才会得到提升。

1 多方利益协作机制是设定最低责任标准的手段

在这个愿景中，多方利益协作机制具有非常特定的作用：提升行业内或行业之间责任行为的最低标准。这意味着为了影响到尽可能多的市场份额，机制将会覆盖行业内以及其供应链中尽可能多的实践者。这还意味着机制包括了那些不那么愿意走可持续之路的行动者，也就是说该规范通常是接受一个最低标准，而不是一个可能的最高标准或现有的最佳实践。

2 多方利益协作机制是促成行业层面改变的唯一方法

这个解释意在阐明，在面对诸多全球治理缺失的情况下，多方利益协作机制是激励行业层面改变的唯一现实的方法。它强调了单个社会部门（政府、企业和公民社会）在解决复杂的可持续发展问题上能力和资源的有限。多方利益协作机制为供应链中相关的能力建设提供了一个手段，多方行

动也有助于分享经验教训和传播最佳实践。

3 多方利益协作机制是选择之一

在这个愿景中，多方利益协作机制只是众多可能手段中的一种，以影响企业活动朝着一个更加可持续的方向前进。它强调了公民社会组织拥有的不同选择方式：是针对单个企业开展运动或抵制；或是为某个行业的企业排名；采取司法途径；游说政府等等。当企业们自身意识到在供应链中解决可持续问题的需求时，以及当他们相信必须在这个努力过程中和公民社会组织合作时，多方利益协作机制被认为是最有效的手段。

4 多方利益协作机制是最后的手段

如同前一个愿景，这个解释认为公民社会组织有一系列可支配的工具，来帮助它们推动促使企业更加可持续的目标。此外，它强调，成功参与一个多方利益协作机制，需要付出巨大努力和投入。该解释承认了多方利益协作机制是结果不确定的复杂过程，当所有其他手段都失败了，或预计会失败时，多方利益协作机制就被认为是最后的手段，尤其是如果一开始的选择是制定可实施的规范。

一个多方利益协作机制的参与和组织选择何种决策，较多取决于个体对于多方利益协作机制所持有的观点。但尽管有这些不同的观点，一些关键问题仍需要参与多方利益协作机制的公民社会组织来考虑，这些问题出现在不同阶段，会在之后的四个章节中依次予以说明。



公民社会组织的个人代表

贯穿多方利益协作机制的所有阶段，
从初期的谈判到多方利益协作机制的设计、执行和修改，
都需要在公民社会组织的个人代表层面认识和说明一些关键问题。

本章从个人层面阐述一些关键性问题。

性格

“性格至关重要”，这话听上去也许流于老套，但绝不过时。一个多方利益协作机制里的沟通，会因为圆桌上代表们的差异而向不同方向发展。如果代表们的性格不契合，或许就很难找到共同点。如果是某个代表不契合，或许可以考虑予以更换。另一方面，需要意识到，即使你与商业部门的伙伴彼此契合，并不必然意味着你们两者所代表的阵营也同样如此。换一种说法来讲，仅仅因为你和某家企业的企业社会责任经理在如何有效应对供应链中的某个问题上有着相同的愿景，并不一定意味着这个企业社会责任经理就能够得到其高层的支持。基于这些原因，需要意识到每一个代表背后都存在一个阵营。你越清楚地理解这个阵营，你对达成共识的机会和限制就会越明了。

人际交往能力²

为了能有效地参与一项多方利益协作机制，需要公民社会组织代表具备若干人际交往技巧。首先也是最重要的是谈判技巧，谈判技巧必不可少，关乎你要什么以及为什么你要这些，同时，在沟通这些想法的时候将谈判对手的观点考量在内。

谈判（不论是否在一个多方参与场景内）经常会陷入僵局，各方紧抓住自己的立场而不肯让步。当人们从这样的立场出发谈判时，矛盾就会深化，因为对方总是牢牢抓住对立立场不放。如果各方尝试澄清它们为什么想要、或者不想要某些事的原因，便可能发现各方利益存在兼顾的可能，至少部分上是这样的。以某方的利益（你为什么想要你想要的东西）而不是某方的立场（你想要什么）作为出发点，能为战略谋划和创造性的解决方案赢得更多空间。

在多方利益协作机制的谈判中，另一样不可或缺的沟通技巧是倾听。为了避免相持不下的僵局、并找到解决复杂问题的创造性和革新性方案，重要的是洞察对方的利益和困境，并理解是哪里让你的对方左右为难。为了能洞悉商业领域同行们的困境，你必须理解商业语言，并看到“商业实例”对对方的重要性。“商业实例”指的是在某个问题上投入资源的逻辑，比如对盈利的影响（盈利可以是宽泛的定义，不仅包括短期的经济利润，也包括长期的信誉或顾客满意度）。

立场相对于利益 3

有一回，两位大厨争相抢夺厨房里仅剩的一只橘子。

“我需要这只橘子！”一位大厨说道。

“但我也需要这只橘子！”另外一位说。

时间慢慢过去，但两人都需要这个橘子来完成总统晚宴。于是他们达成了一个妥协：拿来一把厨房大刀，将橘子对半切开后回到各自的作业台完成他们的晚宴准备工作。

一位大厨挤出橘子汁后浇在他特制的调味酱料中。虽然量不够但也只能将就。另外一位准备着他那大名鼎鼎的蛋糕，他把橘子皮擦丝后混合在蛋糕糊中。尽管他也没有足够的材料，但在这种情况下难道还有其他办法吗？

最好的解决方案也许显而易见：他们将橘子去皮后，各拿自己需要的部分，这本是一个双赢的方法。但现实结果是他们都各自专注于自己的立场(是什么)，而不是对方的利益(是什么)。

采纳商业领域伙伴的观点并理解它们的语言，并不是要求你忘记自己的观点。诚然，最佳商业实践能说服对方加入多方利益协作机制，但终究，亲自操刀商业实践是企业的责任，公民社会组织的责任在于服务更广泛的公共利益。如果多方利益协作机制要通过集合不同社会范畴内的不同观点、技能和专业经验来协调利益并寻找解决复杂问题的方案，那么，尊重并支持这些不同点非常重要。用商业语言能更清晰地表达这个看法：一旦公民社会组织转变为“商业案例的生产工厂”，它们便失去了其“独特的卖点”，也因而失去了它们的“附加值”。

态度

你的商业领域伙伴需要看到，与“惯常的商业”相比，多方利益协作机制有其附加值，当然，对公民社会组织代表来说，能够了解此点也同样重要。如果某个代表无法理解多方利益协作机制是促使经商过程在社会和 / 或环境方面更可持续，那么，她 / 他就不值得付出努力参与其中。

要成为有助于解决问题的协作机制，需要所有参与者抱有建设性的态度。这并不意味着你不能选择强硬立场，或者要向商业利益妥协，也不意味着你必须成为商业领域伙伴的好友。这只是说，你需要对对方的看法持开放态度，拥有同情他人现实处境的能力，能够并且愿意为他们所想，而不是一味反对他们。再次强调，这只发生在你有兴趣寻找共同点的情况下。如果你的策略是拖延或者妨碍这个机制，那么，你得选择适得其反的态度，但要注意的是，这种拖延策略也许正投对方所好。在这种情况下，继续对话多半没有效率，建议选择多方利益协作机制以外的其他手段来促成改变。

可信度

在大部分关于谈判的教科书里，双方的“信任”被视为机制成功的一个关键因素。然而，在开启多方利益协作机制时，企业和公民社会组织通常鲜有信任，信任是需要慢慢建立的。也许多方利益协作机制会产生“信任”，但先决条件是建立“可信度”。可信度指的是言出必行，持之以恒，这可能会形成信任。让对方清楚地知道你能、和不能做什么，并坚持你设定的预期，这能够使你获得可信度，并帮助你在谈判中赢得受人尊敬的位置。

授权

当你在多方参与过程中代表你的组织时，你需要清楚地认识你的授权。如果你不完全了解你所有的战略谋划空间，也许会在谈判时陷入非常不愉快的境地。所以，你要确保自己已经了解在谈判中的底线。如果出现意想不到的问题，你要避免给出你无法实现的承诺。并且你应该要求更多时间来考虑。

你也可以策略性的在谈判中拿出授权问题来争取时间，提出你需要和你代表的阵营和 / 或受益人群进一步商议，即使这只是你的缓兵之计，而不是真实的缘由。此时，不同层面（个人、公民社会组织、公民社会和多方利益协作机制）之间的互相联系就开始发挥作用了（见图 1，p7）。另外可参考随后章节中关于“阵营中的支持”（p27）和“受益人群代表”（p41）部分。



公民
社会
组织

公民社会组织的个人代表

贯穿多方利益协作机制的所有阶段，
从初期的谈判到多方利益协作机制的设计、执行和修改，
都需要在公民社会组织的个人代表层面认识和说明一些关键问题。

本章从个人层面阐述一些关键性问题。

酌情选择

是否参与多方利益协作机制，这必须是个理性做出的决定。公民社会组织常常没有真正考虑好其他选择，就“跳上”了多方利益协作机制这辆列车，只是因为多方利益协作机制被视作为一个影响商业的机会。能够参与到涉及某个重大行业问题、汇聚行业内所有主要人物的圆桌会议，这样的邀请是颇具诱惑力的。然而多方利益协作机制只是一个手段，它本身不是一个目标。它并不一定适合每一个问题、每一个机构、或适用于每一个时间点。要在多方利益协作机制中获得有力的协商立场，一个关键的先决条件是有一个理性的战略决策过程，或者至少应该对本章中提到的问题加以考虑。多方利益协作机制的参与应当有逻辑地遵循组织

自己的变化理论（比如，干预的逻辑）。参与多方利益协作机制，应当从变化理论推理而来。建议公民社会组织在参与多方利益协作机制时，参考其他可供选择的策略，进行成本效益和风险分析。

要注意，工会拥有的选择和公民社会组织有重要的差异。工会通常与单个公司之间已建立联系，因而，工会更倾向于与跨国企业直接协商，并达成国际性的框架协议，而不是多方利益协作机制。只有在谈判看上去与其目的（比如，问题超出了企业层面）不符或者看上去不具有可行性时，工会才会考虑多方利益协作机制。

公民社会组织参与多方利益协作机制的动机⁴

合作伙伴资源中心在从事与发展有关的荷兰非政府组织中展开了一项关于合作伙伴关系的调研。以下是研究中发现的参加合作伙伴关系的主要动机，它们和参与多方利益协作机制的动机是高度重合的。

- 有助于实现目标
- 产生额外收入
- 取得更大的影响
- 为了解决问题而要求合作
- 获得更高的合法性
- 影响企业的核心业务。

身份

许多公民社会组织当前要面临的一个挑战是，找到一个和自己身份契合的、舒服的位置。考虑到企业产生的巨大的社会和环境影响，公民社会组织当然需要通过某种方式和企业发生关联。此外，由于公民社会组织的资金来

源面临的压力越来越大，企业资助正逐渐成为一项可考虑的选择。

多方利益协作机制为公民社会组织提供了与企业互动的途径。在多方利益协作机制的运作动态中，不同的公民社会组织可以选择扮演不同的角色，就算是同一家公民社会组织也可以在多方参与过程的不同阶段中选择转换角色。它们可以从合作的角色开始，但在多方参与过程未能产生预期影响时，转化到更加对抗性的立场；它们可以选择与多方利益协作机制保持距离并给出批评；它们也许从对抗性的运动开始，继而说服企业参与到一个有更多合作的多方参与对话中。不论公民社会组织如何选择，对于组织的合法性和谈判立场来说，关键的是扮演一个符合组织身份的角色，并应当使组织的身份透明化。

由于每一个公民社会组织都是独特的，因而没有放之四海而皆准的法则和规定，相对于企业，一个公民社会组织应根据它的身份来选择什么样的立场。不过清楚的是，批评企业需要机构具有独立性。所以当一家公民社会组织想要继续对工商企业进行公开批评时，它需要积极地管理好自身的独立性，理想地说，独立性包括一个清晰并且透明的与企业互动的政策。

战略

要通过多方利益协作机制实现目标，公民社会组织就要准确地了解其目标是什么。这能强化组织在多方利益协作机制中的位置，并使整个机制受益。每一方对自己的利益有清晰定义，是谈判取得成果的前提条件。

以下因素是战略制定的组成部分，为了适应情况的变化，每一个阶段都需要重新考虑这些因素。

- 十分清晰的了解组织的宗旨：你的组织代表了什么样的立场？
- 确保多方利益协作机制、你组织的宗旨、以及改变如何发生这三者

之间有契合之处：多方协作机制是怎样契合公民社会组织一系列的改变策略的？

- 探索对多方利益协作机制过程的预期：多方利益协作机制会以什么样的方式来帮助你实现目标？
- 勾勒出对你的组织来说理想的场景：理想状态的多方利益协作机制能实现些什么？
- 罗列出你的组织对多方利益协作机制可能的贡献：你的组织能为机制增加什么？
- 对你在多方协作机制中的合作伙伴的利益诉求做出预测：它们的利益诉求是什么以及与你的组织重叠或冲突之处？
- 对你的组织要在多方利益协作机制所扮演的角色有一个清晰的想法：是治理层面（理事会）的监督角色；还是实际执行层面与你的地方合作伙伴联络的角色；审计监控角色；还是申诉机制中的角色？不过要在同一时间实现不同的角色则不太可能。
- 制定退出策略：什么时候你的机构会认为多方利益协作机制完成了它的目标，什么时候它表现不佳或者失败，这对你的参与意味着什么？

退出策略的重要性不可小觑：尽管多方利益协作机制可能是一个强大工具，但也有可能被企业利用，成为其应对负面公关事件的保险，而不付出任何改变行为的实际努力。在这类情况下，公民社会组织应当认真地考虑从机制中退出，不仅是因为参与多方利益协作机制需要大量资源，还因为当参与的多方利益协作机制失败或参与其中的企业受到公众谴责时，公民社会组织要为此冒信誉风险。

资源和能力

参与到一个多方利益协作机制需要有大量的资源和投入。首先，需要很多时间。需要投入时间来研究商业领域的对家并制定战略；需要投入时

间参与到多方利益协作机制中；还需要参与机制的代表投入时间，向其所代表的组织转达并报告；还需要投入时间在多方参与过程中解决矛盾和僵局等。

另外一个关键因素是所需时间投入会根据阶段的不同而变化。例如，在谈判阶段，至关重要的是投入足够时间修改文字草稿（流程、标准等），以保证吸纳那些公民社会组织代表们认为重要的观点。类似的情况也会出现在问题产生或应对申诉时。

如果公民社会组织没有意愿或能力为机制投入大量的时间，也许不如重新考虑是否要参与其中。多方利益协作机制在参与到多方利益诉求时要应对复杂问题，这并不容易做到。

此外，参与多方协作机制需要具备有关商业市场和现有问题的专业知识。商业同行很有可能熟知它所在行业和企业所在市场的特征，以及企业面对的环境、社会和经济因素之间相应的困境和权衡，或是所提议的解决方案会引发的意外结果。要实现多方参与过程中的对等，公民社会组织在专业方面与企业匹敌，或者至少不怯场是很重要的。除了要了解与企业相关的现有社会和 / 或环境问题，理解市场动态也有助于找到应对问题的可行方法。要克服公民社会组织在这些专业知识上与其商业同行可能存在的差异，公民社会组织可以考虑动用其他公民社会组织或外部专家的专业知识作为补充。

另外，参与多方协作机制亦需要资金。资金并不一定只用于支付人工成本，还可能在多方协作机制的初期用于相关事实的发掘，在后期用于资助多方利益协作机制秘书处的设立，或是监控执行情况。所需投入还取决于多方利益协作机制的资助结构，这部分会在有关多方利益协作机制设计一章中进一步说明。

一些在生产商所在国设立的公民社会组织经常有这样的经历，不同的多方利益协作机制要求使用其资源和能力，这通常是由于南半球的非政府组织少有能在多方利益协作机制中发挥作用的，因而不同的多方利益协作机制都将目光投向了同一家机构。在这样的情况下，斟酌选择以及一个认真考虑过的战略发展过程都变得格外重要。考虑到南半球非政府组织相对有限的资源，若它们不具备扮演预期角色的能力，那它们的参与也许会产生风险。本指南随后会谈到评估标准，也许有助于在多个机制中进行比较。

责任与信誉

参与多方利益协作机制，经常需要与商业同行共同承担机制成功和失败的责任。特别是在多方利益协作机制的后期，在对现有可持续发展问题已经达成了一致的方法时、以及在多方利益协作机制进入到执行阶段时，一旦达成了一致处理方法，公民社会组织要为处理方法的质量和后果承担责任。事实上，由于公民社会组织为所选方法赋予了合法性，这种责任共担便常常成了企业选择具有多方参与背景的重要动力。公民社会组织必须意识到参与其中的后果，并同意接受。要认识到外部利益相关者通常更有可能对多方利益协作机制的结果失望，而作为内部方，你的评估可能更积极。另外，也许你的组织能看到处理方法上的积极因素（比如，对商业同行的意识提升、相互理解），然而对那些在发展中国的合作伙伴们和受益人群来说，每日面对着商业行为造成的负面影响，他们也许无法给予同样的理解。

对世界野生动物基金会 (WWF) 的谴责⁵

公民社会组织与商业关系过于紧密的话会带来怀疑，并有可能和它们的商业同行一样成为被批评调查的对象。这个例子来自

于德国公共电视频道 ARD 推出的纪录片“与熊猫的协议”，于 2011 年夏天播出。纪录片中谴责了 WWF 通过参与大豆和棕榈油圆桌会议，合法化了跨国农产品加工业中的破坏行为，而这样做的原因只是为了保护一小块有着极高自然保护价值的土地。WWF 否认了纪录片中的大部分指控，指出农业生产对生物多样性的影响巨大，而生产链中的权力则集中在一小部分企业中，因而 WWF 辩解的理由是，与其看着生物多样性消失，不如与企业们一起保护生物多样性、解决迫在眉睫的问题来的更有效。纪录片在德国引发了巨大的争议，律师已经介入。⁶

阵营中的支持

在不同的公民社会组织或公民社会组织大家庭之间，对多方利益协作机制所提供的商业角色和机会存在多种看法。一个公民社会组织中，有负责参与多方利益协作机制的代表和非代表的其他员工，而协调这两者之间的关系是一大挑战。用协商理论来说，这个挑战经常被称作为“两个谈判桌问题”，即，在一张谈判桌（跨组织）上，谈判人要与商业领域的对家开展谈判，而在另外一张谈判桌（组织内）上要与它们自己的阵营进行协商。“两张谈判桌问题”清晰地展现了本指南中（见图 1，页 7）所分享的不同层面间的相互链接。在这个问题上，涉及的是个别代表层面和组织层面。为了保持一致，公民社会组织内部有一个关于谈判流程和进展的内部通报会非常重要，在这个流程中，组织能了解并参与多方参与过程，保持代表与组织间的联系。

要注意的是“两个谈判桌问题”也能被有策略地用于多方参与过程中。当公民社会组织代表在谈判中没有完全的决策授权时，可以在会议中做出暂时性许诺，将谈判进程向前推动，而这之后，许诺是可以撤销的，

来重新开启新的谈判过程。

为了确保得到来自组织内部的广泛支持，建议将多方利益协作机制嵌入到组织中，至少要吸引到两个人参与。这样做的额外好处是在一个代表退出时，保证多方利益协作机制保持战略的持续性。

阵营支持并不仅仅来自于公民社会组织的员工。许多组织是会员制的，或者是由捐赠者组成的构架。有关于此，公民社会组织在多方利益协作机制路线中选择角色和立场时，应清楚地考虑它们代表的受益方。公民社会组织参与多方利益协作机制的合法性是通过他们的代表来实现的，相应的，在无法充分地代表受益人的利益诉求时，其合法性也会遭到质疑。（另外参考“受益人群代表”部分，p43）。

管理合法性

印度的非政府组织 SAVE（社会意识与自愿教育协会）给我们提供了一个例子，说明了在多方利益协作机制里，如何充分管理其合法性。对 SAVE 这个致力于保护和促进纺织和服装行业工人权利的非政府组织来说，公平服装基金会（FWF）是一个非常重要的多方利益协作机制。与此同时，SAVE 为了获得代表服装工厂工人的合法性和公信力，希望能与工厂管理方保持完全的独立。因而 SAVE 选择了不与工厂管理方沟通或参与社会审计。在坚持这项原则时，SAVE 能参与到 FWF 的方式是，接受 FWF 的报酬，在厂外完成工人访谈，为 FWF 提供工厂审计结果核查。



公民社会组织联盟

公民社会组织领域的本质是多元的。

这是优势，不是弱点。

公民社会组织们因其不同而为策略联盟提供了机会。

大部分公民社会组织都会同意，必须有效地使用有限资源，而联盟有助于实现这种有效性。

本章就此提供一些策略上的建议。

这个层面的问题与多方利益协作机制的所有阶段都有关联，策略性地采用能够影响过程的发展。

力场分析

许多公民社会组织都有着—个远大的目标：实现—个全世界人人平等的可持续的社会，消除贫困、保留生物多样性。这个共同目标之外，各自不同，诸如工作重点上的不同（消除贫困、保护人权、儿童权利、保护生物多样性、气候变化等）。显然，在对如何实现可持续社会的看法上

也存在着差异（例如，不同的推动改变的方法）。在资金资源减少时，公民社会组织之间的竞争加剧，这些不同也会进一步聚焦。

为了避免在一个多方利益协作机制中闭门造车，重复努力或削弱其他组织的付出，在公民社会组织领域内（非政府组织和工会）了解其他人在做什么会有所帮助。为这个调查设定边界可能很有挑战（诸如，决定从哪里开始和从哪里结束），然而，值得一试的是，可以涵盖尽可能多的同行，不限于一个国家内，还包括其他有类似问题国家的公民社会组织活动。同时一旦你意识到哪个组织有和你的多方利益协作机制战略相关的策略和/或活动，建议你与这些组织商议和接洽，以了解这些策略是否以及能如何互相加强。

最好避免多方利益协作机制削弱其他组织的付出。诸如，一个多方利益协作机制内的公民社会组织们规定“外部方”不得牵涉到多方利益协作机制中的问题和/或机制包含的机构，这样就妨碍了外部方执行它们的策略（比如，对企业进行负面批评性的运动），或扮演它们的合法角色。在公民社会组织领域，有各式各样的不同机构，在改变企业行为上，这种多元已被证明是行之有效的，因而将策略结合起来，而不是偏好某一个，是一个好的思路。⁷

多方利益协作也可能用另一种方式来削弱其他的机制，那就是制定比现有标准更低的规范，这是一个微妙的平衡。人们可能会说，大部分市场都可以容纳许多不同标准：针对市场领跑者的、针对市场主体的、针对特定问题的、针对特定地区的等等。比如，针对咖啡的标准有许多，这些标准对应消费者喜好以及市场参与者（诸如小农、烘烤商、品牌商、零售商），服务于并参与市场的许多部分。然而，公民社会组织需要考虑到的是，要尽可能的将最多的市场参与者融入到最积极的机制中。公民社会组织应当避免卷入到机制中的企业参与者们的相互竞争中，而让

企业可以做出最简单的选择。

应当注意的是，对于哪个方法是最有效的，在公民社会组织圈内有着巨大的分歧（另外参考“多方利益协作机制：是什么？”章节中的“观点”部分，p12）。有些组织认为要求企业遵从尽可能高的标准只会把企业吓跑，它们相信这样做，只会让机制被边缘化到一小撮善意的领跑者那里。在他们看来，改善情况（工作环境、生计等）最有效的方法是实现一个大的市场份额。另外一些组织则坚信，若给予企业一个较低的标准，那企业也就永远没有动力去遵从更高的标准，因为企业只需很小的努力就确保了其品牌的美誉度。因而在进入一个多方利益协作机制之前，建议公民社会组织针对不同的多方利益协作机制以及机制在特定行业/问题/地区的期望值来审视自己的看法和观点，特别是对那些已经与南北半球公民社会组织合作了的机构（另见下文的“质量”部分，p34）。

标准之争⁸

研究者们分析了不同森林认证项目之间的竞争。在这个领域中根据参与方、手段以及要求严苛的不同，组合成许多认证标准。分析显示，和严格的项目相比，不甚严格的项目总是能更成功的争取到强大的市场成员成为会员。分析总结，如果这个趋势继续下去，多方利益协作机制将无法根本解决可持续发展问题来保护森林。

处理公民社会组织之间的意见分歧有如下可能的方法，“保留不同意见”，“不伤害”或通过所谓“大棒加胡萝卜”的机制（对抗型和合作型角色的区分），利用分歧有策略地与企业周旋。

公民社会组织要意识到，企业可能加入多方利益协作机制以规避政府监管。企业以这种办法，向政府显示其监管的多余，市场参与方能自行解决问题。若是抱着这样一种态度，便值得怀疑企业是否真正有决心做出可持续性的改变。因而，公民社会组织要确保它们清楚政府政策和 / 或监管的发展，并评估一个多方利益协作机制在多大程度上能对这些发展趋势有所裨益。

内部 / 外部方

一个战略上的考虑是观察哪些公民社会组织适合参与多方利益协作机制，成为“内部方”；而哪些公民社会组织应当留在机制外。划分公民社会组织的一个方法是根据他们对企业的立场：是对抗型的，还是合作型的。合作型公民社会组织最倾向在多方利益协作机制中与合作企业；而对一开始就激励企业参与多方利益协作机制的运动倡导者来说，他们更倾向于与它们的企业对手保持一个安全的距离。

即使公民社会组织对企业行为的工作手法通常被区分为合作和批评方法，然而，这种划分却不是绝对的。以前公民社会组织要么是“鲨鱼”，要么是“海豚”，而现在这个划分正不断地模糊。他们开始在同一个组织内实行多种策略：越来越多的运动导向型公民社会组织正参与到多方利益协作机制的领域中（例如清洁成衣运动）；或是在某一行业内的采取合作手法的公民社会组织却在另外一个行业内采取了对抗（例如乐施会荷兰）。如果采取对抗的方法，则需要保持相对于公司的独立。对于会选择不同策略组合的公民社会组织来说，何时与企业合作，何时不和企业合作，应当有一个清晰和透明的政策（例如，在什么条件下会成为内部方，在什么条件下是外部方）。商业领域的伙伴们非常推崇这样的透明，并且，从商业的角度来看，这直接决定公民社会组织的可信度。

在这里值得强调的是，许多西方国家工会在处理与雇佣者的关系上，有着长期使用“胡萝卜和大棒”手段的历史，商业世界也逐渐接受了。多方利益协作机制中的谈判和劳资集体谈判的区别似乎在于，在劳资集体谈判中，双方都有清晰的欲求来达成共识。这样工会便可随时离开谈判桌，转而开展对抗活动，因为资方依赖工会来达成共识。而在多方利益协作机制中，相对于和公民社会组织合作，商业有更多的选择。此外，如果一个公民社会组织在企业看来过于对抗，企业通常会选择与其他公民社会组织合作。因而在多方利益协作机制中，公民社会组织的立场看起来常常没有劳资关系中的那样强大。

从多方利益协作机制内的公民社会组织的观点来看，在机制外保留一些同行，能对那些未能达到高标准的企业起到加大火力、施加压力的作用。这样做的挑战在于所采取的方式只能是补充性质的、而不能适得其反。

荷兰大豆联盟

荷兰大豆联盟提供了一个例子，在这个平台上不同身份的公民社会组织选择战略结盟 ---- 有些公民社会组织与加入或未加入“可持续大豆圆桌会议”的企业合作，而有些则对圆桌会议中的同一家公司持对抗态度，其中有些甚至对圆桌会议本身持有批评态度，从而也对参与圆桌会议的其他公民社会组织成员进行批评。例如，它们批评圆桌会议将转基因大豆列入了它的责任规范下。然而，尽管荷兰大豆联盟的成员们并不一定认同每一个成员的方法，但它们并不否认共同的价值。联盟中的公民社会组织成员认可每一个组织都扮演了一定角色以达成在全球范围内减少大豆生产负面影响的目标，且单一策略不可能

提供良方。联盟允许内部有批评性的讨论，但与此同时也避免公民社会组织之间互相诋毁。

另一方面，将最激烈的批评包含到多方利益协作机制中，能提升其对外的合法性、并且提高标准。凡事都有两面性，一方面，更加有批评性的公民社会组织参与进来，提升了多方利益协作机制的标准，吸引企业为提高自身地位而加入；另一方面，这样做会吓走那些与批评性组织有过不愉快的企业。

多方利益协作机制内的批评性声音


清洁成衣运动（CCC）是公平服装基金会（FWF）理事会的成员。作为在成衣行业里的批评性组织，CCC 对企业的要求很高。在 FWF 执行委员会和专家委员会层面，CCC 为 FWF 的政策和实践提供建议，比如企业成为 FWF 的成员需要满足哪些要求。那些能成功地满足这些要求的企业通常能被其他机构视为有责任的企业，并因而能宣称自己接受了最严苛的考试。然而，由于 CCC 的核心策略是向单个品牌和零售商提起紧急诉讼，这些品牌 / 零售商有可能对此心存疑问、并且 / 或者对于加入 FWF 有所顾虑，这就需要 FWF 工作人员和 FWF 理事会中的商业协会做大量工作说服这些企业来加入。这也许是一项富有挑战的任务，但总体来说，FWF 的成员和员工感到这个机制是能够良好运作的。

最后值得一提的一点，和之前的分析也在逻辑上一脉相承：相较单个公民社会组织，公民社会组织网络参与多方利益协作机制的难度更大。公民社会组织网络中包括的成员通常有许多不同的策略，因而可能无法就

参与多方利益协作机制的条件达成一致。因此，公民社会组织网络的代表们很难在一个多方利益协作机制中有效率地并且有成效地行使职责，这就需要他们在参与一个多方利益协作机制前仔细斟酌。尽管如此，公民社会组织能够联合内部和外部，形成一个非常有用的平台。

南北联盟

多方利益协作机制主要发起于北半球，虽然它们几乎都是专门针对解决南半球的问题。南半球的公民社会组织 and 南半球的企业，相较北半球的公民社会组织和企业来说，往往彼此之间更加不信任。南半球的公民社会组织通常会更直面于企业行为引发的负面影响，甚至可能对企业的腐败行为和压迫有亲身经历。因而这些组织在通过多方利益协作机制与企业合作时，从一开始便抱着警惕和怀疑的态度。另外，随着南半球的公民社会组织对多方利益协作机制的效果感到失望，它们对机制的批判也逐渐增强。既然多方利益协作机制是为南半球受益方所用，那么就有必要在机制中纳入这些公民社会组织。南北半球公民社会组织之间开展沟通和合作，这对于多方利益协作机制在产品生产国的合法性至关重要。因而在设计和执行多方利益协作机制时，建议北半球的公民社会组织与南半球的伙伴们磋商。



多方利益
协作机制

多方利益协作机制设计

多方利益协作机制的设计，需要在公民社会组织与来自商业部门的伙伴之间进行协商。这一过程中需要考虑到诸多问题。这些问题也是多方利益协作机制形成阶段（见图 2，p12）的焦点，并会在执行阶段被调整和重构。

此章节将描述在多方利益协作机制设计中最为关键的因素。

质量

有许多指标用来评估多方利益协作机制的质量。但对于每个指标的重要性，公民社会组织并非都持有相同看法。更多的争论在于，协作机制要想发挥积极作用，是应该制定较高标准，还是通过降低标准来覆盖更多

市场参与者？（见方框“越多越好？”下文，p40）。评估多方利益协作机制，最常使用的原则如下：

1. 标准的高低（例如，生活工资还是最低工资）
2. 标准的完整度（例如，多重问题还是单一问题）
3. 市场覆盖
4. 可问责性（例如，监控、报告和认证）
5. 经济模型（例如，溢价，市场准入）
6. 利益相关者参与
7. 影响

参与多方利益协作机制的公民社会组织应当明了，外部利益相关者将会基于以上原则，来评判公民社会组织所制订的种种标准。

商业参与

组织一个多方利益协作机制，一个最核心的内容是：商业参与者的性格、参与范围和规模。需要考虑的问题有：理想条件下，多方利益协作机制应该纳入什么类型的商业机构？多方利益协作机制期望市场做出什么样的改变？企业在什么样的条件下能够进入机制，又因为什么样的条件而必须离开？

适合参与到多方利益协作机制中的企业类型，以及有意愿参与的企业，取决于行业内的利益诉求和权力关系。如果企业所置身的市场对可持续产品有需求，那么这个企业相对更有可能认为参与多方利益协作机制能够发挥作用。这是基于行业差异。此外，在企业对消费者模式（B2C）和企业对企业模式（B2B）的两类不同企业中，也存在着重大的差别。

从施加影响的角度看，一个理想的多方利益协作机制应当包括供应链中B2B环节的主要参与者（例如，可持续棕榈油圆桌会议中的棕榈油种植

园以及贸易公司)。相对于 B2C 类型的企业, B2B 企业也许体会不到让自身行为更加可持续的紧迫性, 因此要说服它们继续参加, 需要有来自其他利益相关者的激励。在多方利益协作机制中包括 B2B 企业, 通常意味着要下调机制想要实现的雄心壮志, 另外如何使这些企业遵守承诺, 也是一项挑战。并且, 身涉其中的公民社会组织, 由于对机制的产出承担了共同责任, 还会对自身的信誉产生极大的(见方框“对世界野生动物基金会(WWF)的谴责”, p26)。

协作机制还需要考虑企业供应商及其所在地区的参与度和接受度。若只有采购方参与多方利益协作机制, 以关注和解决其供应链内的问题, 就会产生在地供应商将多方利益协作机制视为一种至上而下推动的机制, 从而对认真执行解决方案产生抵触, 除非此举有利于保证它们的市场准入。多方利益协作机制提出的解决方案以及改善行动, 需要以可持续的方式长期执行下去, 因此在机制创建初期就需要将供应商包括进来。此外, 多方利益协作机制也可以寻求建立供应商所在地区多方参与的过程, 使得供应商能与当地的公民社会组织和工会接洽, 寻求有共识的解决方案。

多方利益协作机制是否起作用, 如何起作用、该如何组织起来, 要寻找这些问题的答案, 需要了解供应链中的权力关系、行为动机和利益诉求。需要记住的一条普遍规律是, 要吸引企业加入多方利益协作机制, 必须制造出激励措施, 并使该机制成为比“惯常商业”更有吸引力的选择。另一方面, 为了敦促企业遵守承诺, 多方利益协作机制也应准备好惩罚措施。此外, 参与多方利益协作机制的标准应被清晰地界定出来, 包括在什么样的情况下强制企业退出、以及 / 或者在何种情况下, 公民社会组织从中退出。

商业动机

理解商业部门伙伴的利益诉求，对评估一个机制的发展潜力至为关键。以下是一些常见的企业参与多方利益协作机制的动机：

- 规避政府监管
- 保障未来原材料供应
- 避免 / 应对名誉损失
- 创造新的市场
- 长期的商业连贯性
- 运营效率
- 留住 / 吸引人才

与坏人一起工作

2011年10月，荷兰有一档叫做 Zembra 的栏目，播放了一部关于可持续棕榈油圆桌会议（RSPO）的纪录片，它讨论了企业参与多方利益协作机制后所产生的一个难题。在片中，作为圆桌成员之一的棕榈油生产商巨头 IOI 公司，在一块非法占有土地上拥有一处棕榈油种植园，并因此与马来西亚 Sarawak 的当地社区发生了严重冲突。尽管这个种植园造成了多重人权侵害，IOI 依然得到 RSPO 认证，向其他种植园、Cargill 等大贸易商以及联合利华销售它的产品。围绕是否应该准许这样的公司留在机制中，产生了激烈的讨论。

此外尚有以下复杂因素：a) 可以收回 IOI 的认证，但这并不能解决当地社区的问题；b) IOI 已经开始采取重大举措，以应对问题；c) 不仅生产商是很强大的，供应商也是。买卖双方的微

妙平衡是棕榈油供应链的特点：生产商与供应商都是资产上亿欧元、拥有巨大市场份额的企业。虽然欧洲采购了世界上 15% 的棕榈油供应，但来自印度、中国、甚至印尼的大买家并没有被包括在机制中，IOI 极可能找到足够多并不太感冒 RSPO 认定标准的买家。对于圆桌会议中的公民社会组织成员而言，一个巨大挑战是，如何找到一种激励企业通过 RSPO 改变自身行为的方式。在编写本报告之际，RSPO 暂停了对 IOI 新种植园的认证。如果还未有改进，下一步会撤销其所有的认证。但如果缺少 IOI 的参与，圆桌会议所覆盖的市场份额便会急剧减少，其市场影响力也会随之下降。因此，这只能是最后迫不得已之举。

设计多方利益协作机制的一个重要要素是引入惩罚措施，但它不应成为悬在企业参与头上的达摩克斯之剑。如果参与的企业并不支持协作机制的目标，那么它就不会是一个引发改变的最佳手段。一旦参与的企业没有表现出支持或执行特定政策的意愿，就需要分析企业是在故意拖延这个过程，还是因为存在一些涉及众多的商业困境。如果是前者，就需要再次慎重地考虑这个企业的参与资格；而对于后者，多方利益协作机制事实上能够提供一个解决进退两难之事的平台。

多方利益协作机制面临的一个挑战是，如何对机制内不同的企业进行区分？为什么有些企业的表现会好于机制设定的标准？如果多方利益协作机制属于过程导向（诸如旨在激励持续性的改进），那么区分新晋成员和老成员就很重要。企业在滞后时需要予以惩罚，在它们表现优异时则要予以奖励。

越多越好？

有些人会说多方利益协作机制中包括的公司越多，市场覆盖率越大，影响也越大。但另一方面，似乎参与机制草拟协商中的企业越多，机制能实现的抱负也就越小，协商中的参与方越多，达成共识的难度越高。

可持续大豆圆桌会议 (RTRS) 就是这样一个例子。因为希望包括那些会对生物多样性产生重要影响的主要大豆生产商和加工商，该机制决定允许在 RTRS 认证中包括转基因大豆。这是参与认证的公民社会组织所做出的巨大牺牲。

有人则认为一个机制中的企业数量并不必然地会牺牲其抱负。只要机制要求持续的改进，便能够吸纳多数成员和扩大市场覆盖，同时依旧实现其长期的抱负和目标。

值得注意的是，商业协会加入多方利益协作机制时，和单个企业加入相比，会产生不同的张力。商业协会能够带来的好处在于市场覆盖以及对成员机构具有影响力所带来的乘数效应；但问题是，由于它们经常代表了一系列不同的企业（领跑者和滞后者），因而在迈出重要的前进步伐时会束手束脚，可能只能就最低的共同标准达成一致。

政府的参与

多方利益协作机制，从本质来说，是民间监管（或者从商业角度来说自我监管）的一种工具。但奇怪的是，许多公民社会组织相信要解决可持续发展问题，政府监管是必须的。出于对更好监管的期待，一个可能的尝试是在机制中引入政府机构。但这未必是个好主意。政府机构在多

方利益协作机制中可以承担支持、召集、推动、促进或出资的角色，但通常他们不会乐意与公民社会组织或企业进行讨论，制定标准。民主选举的政府为了对选民负责，在理想情况下会超越政党之见，在政策中平衡企业和公民社会组织的利益诉求。

从长远来看，可以将多方利益协作机制看作一种实验，从自愿机制开始，逐步被吸收进政府政策和监管中。这一过程的首个指标，是政府在可持续采购指导方针里加大对获得多方利益协作机制认证产品的采购力度。政府要在多方利益协作机制里发挥作用，还应协调在机制中承担的工作和政府的监管职能。多方利益协作机制还应当时时警惕“挤出效应”，即机制取代了，而不是补充了政府的传统角色，从而阻碍了该机制在一个长期阶段内发挥效用。

治理⁹

“治理”在这里指的是多方利益协作机制内的决策结构和流程。在机制的发展阶段，也许还没有设立这样的结构，要基于此种治理结构做出决定也颇有挑战。多方利益相关者治理指的是机制内每一方利益相关者都会拥有民主代表。这种具有“多方利益相关者参与基因”的机制，与同样涉及多方利益相关者的产业机制有所不同，后者并没有多方参与治理的特点。例如“商业社会责任准则”或是“全球电子可持续性计划”。其中最为关键的差别在于，虽然通过多方利益相关者参与顾问委员会或其他方式也可以实现利益相关方的参与，但决策权仅限于产业代表之中。

更多有关治理和政府介入的指导

如果你想要深入了解多方利益协作机制治理和 / 或政府在其中的介入、或是相关指导，请参考如下文件“有助于多方利益机

制有效治理的指导原则”（见报告“更多资源”章节）

不同的目标和活动要求不同的治理结构。此外，治理结构也会因活动、机制的规模和范围、以及行业和产业关系而随时变化。不过我们依然可以提炼一些共同因素，在设计多方参与治理结构中予以考虑。

第一个考虑因素是在决策结构中包括什么类型的机构：大部分多方利益协作机制只区分商业、公民社会和工会代表，但有时不同类型的公民社会组织也有其自己的代表（例如，社会/环境团体，南/北半球的代表）。还有一些需要予以考虑的利益相关团体，比如学者、专家和顾问、或是来自政府或国际机构的代表。

需要进一步考虑的因素还有如何选择决策人。例如：是通过选举还是提名？谁来决定委员会的代表，是每一个利益相关团体的阵营、还是通过一个大会或是委员会自己？安排的方式有很多种，在不同的多方利益协作机制中差异很大。

另一个问题是如何配合“两张谈判桌的问题”，即治理结构中的每一个利益相关团体（“核心组织”）需要协调自己阵营内的不同意见，达成共识，再与其他利益相关者进一步讨论。对此，治理机制需要给予核心组织足够的空间。

权力、发言权和能力方面的不平衡会削弱良好治理，而建立治理结构则可以缓解这些不平衡。资源较少的团体（也可以说是所有非商业性的利益相关者）需要获得支持，以便在机制参与中获得平等发言权。例如，由多方利益协作机制支付工会和非政府组织参与海外活动的费用，或是支持它们的员工接受培训，以参与供应链工作。资助会带来一定风险，即有可能牺牲公民社会组织代表以及/或者它们受益人的独立性。要保持这个微妙的平衡需要格外谨慎（另见本章的“能力与资助”部分，p51）。

受益人群代表

参与多方利益协作机制的公民社会组织，基本上都以保护发展中国家利益相关者的诉求为己任（例如，劳工、小农、本地社区、原住民、濒临灭绝的生物）。为了确保这些诉求被真正响应，并且确实能因多方利益协作机制而受益，就需要让受益人以有意义的方式参与到机制中来。

引入原料供应地的公民社会组织能够提高机制在本地层面的参与度。这些组织可以通过多种方式参与到多方利益协作机制中，例如监督和核查机制的执行、培训工人、作为当地的审计人员、或是参与当地执行条款的协商。不过，南半球公民社会组织的参与还涉及到许多复杂的因素（例如，缺乏资源、公民社会内部对资源的争夺、非政府组织与工会之间的不信任、企业对公民社会组织的敌意、以及同时开展太多任务所带来的压力）。

并非所有的受益人（例如缺乏组织的劳工、小型生产商）都能参与到多方利益协作机制中，或者在机制中找到他们的代表或代表团体。在多方利益协作机制中，为受益人设置足够的代表席位被认为是“第三张谈判桌挑战”（第一张谈判桌是之前提到的跨组织谈判桌 - 企业对公民社会组织，第二张谈判桌是组织内 - 单个公民社会组织代表对公民社会组织，第三张便是公民社会组织 - 受益方）。多年来，为了应对这项挑战，多方利益协作机制发展出许多方法，如下框所示。

在生产阶段包括利益相关者的途径¹⁰

多方利益协作机制各有不同，这意味着在生产阶段将利益相关者包括进来，也可有一系列不同的方式。

最常见的途径有：

- 顾问委员会和核心组织
- 培训和能力建设
- 不同国家的试点项目
- 非正式和正式的磋商
- 申诉机制 / 申诉流程
- 与生产国员工 / 国家代表的对话
- 工作小组

在生产阶段，让企业管理方和利益相关者磋商并形成协议，这是实现机制所规定生产要求的一个重要手段。关于这一点，机制内的公民社会组织实践者们正在形成共识。供应链中的商业伙伴（包括生产企业和当地的利益相关者）达成具体协议，履行作为多方利益协作机制成员的义务，能够使得会员责任变得更具强制力、并且符合当地实践。特别是考虑到规范 / 管理系统 / 审计 / 磋商 / 申诉流程并不能充分确保目标受益人的代表性和参与度的情况下。

因此，多方利益协作机制也许会越来越多地要求供应链上下游的企业成员和行动者，就如何执行机制制定的标准来进行协商。印度尼西亚“结社自由”协议是最新的一个前沿个案，可以为未来制定相似机制提供参考。该协议处理了印度尼西亚工厂劳工的核心权利问题，并得到了本国面料、服装和鞋类工会、主要的供应工厂，以及阿迪达斯、耐克和彪马在内的主流运动服装品牌的签署。¹¹

有效的多方利益协作机制设计具有行业差异

要有效改变行业内的社会和环境条件，多方利益协作机制必须和自身的行业特点相一致。切勿认为一个成功的多方利益协作机制模式可以放之四海而皆准。要设计有效的多方利益协作机制，重要的是能够理解该行业内的权力关系、动向和可持续性问题的。例如，时常变动的供应链关系和稳定的供应链关系需要不同的路径。前者适合对供应商进行认证并选择，后者则需要从改变现有供应商生产行为入手。此外，在需求导向的市场里，消费者的选择能够起到作用，但如果是供不应求的局面，就另当别论，因此这种策略只合适于特定产品。在某些行业，产品追溯是行之有效的方法，但换做其他的行业，也许工厂或种植园认证会更加恰当。在一个具体行业中，认证是否恰当，并且能够最终实现，也需要加以考虑。

以下是在不同供应链中设计多方利益协作机制的例子：

可持续棕榈油圆桌会议：消费者很难察觉棕榈油供应链，但其实在采购与供应两个环节中，都涉及了财富达上亿欧元的大型企业。它的特点是交易关系稳定，这意味着一旦在可持续性标准上达成一致，这个机制就会拥有巨大的市场影响力。结合这些特点，形成了可持续棕榈油圆桌会议的模式：召集强有力的市场参与者，决定共同执行的棕榈油标准，并制定针对供应链上游种植园和加工商的认证标准。该机制目前正常运作，供应链上的参与者都可以申请认证。

公平服装基金会：面料和服装行业面对一个高度分化的市场，权力分散。全世界有上千个品牌、零售商和供应商，市场由消费者需求驱动，在很大程度上是品牌商主导着供应商。基于这些行业特点，公平服装基金会选择了以会员制为基础的模式，邀请品牌商加入公平服装基金会，承诺改进其供应链中的劳工状况。作为成员、承诺改进的是品牌商，而不是它们的供应商。由于大部分服装和针织产品的生产条件并未符合国际劳工标准，公平服装基金会选择了针对生产过程，而非产品标准提出要求。

可持续天然石材工作小组：在天然石材的供应链中，采购和供应关系通常是不稳定的，事实上，它们处于一种高度活跃的交易关系。根据消费者的喜好度，采购商从不同的供应商处进货，通常会选择在某一特定地区进行采购的出口贸易商。只有少部分采购商有相对固定的供应基地。这种高度活跃的供应链很难实现对天然石产品的来源追溯，对产品认证体系来说是一个真正的挑战。如果产品的来源不确定，就很难核实认证标签的内容。为此，可持续天然石材工作小组发展出不同的系统，最后形成了以下三个层次的保证。1) 成员制度：企业签署工作小组的执行准则，承诺改进其供应链的社会和环境状况；2) 针对工厂和采矿场进行认证；3) 产品标签。对于最大的采购商来说，第一层是最可行的选择，只有少部份采购商能够满足生产标签所需的认证要求。

申诉机制

如果多方利益协作机制已经制定了商业标准，在受益人受机制保护的权利被侵犯的情况下，可以使用申诉流程来寻求保护。因此申诉机制服务于两个功能：因为标准被破坏而受害的，可以获得补救；监控标准的执行，并提出警报。“联合国商业和人权指导原则”第 30 和 31 条详细阐述了申诉机制及其有效性的标准（见下框）。

“联合国商业和人权指导原则” 第 30 和 31 条

“指导原则”第 30 条涉及了多方利益机制：

行业、多利益攸关者和其他基于尊重人权相关标准的合作举措应确保有效的申诉机制。

评论

人权的相关标准通过行为守则、业绩标准、工会与跨国公司之间的全球框架协议以及类似措施，日益体现在行业团体、多利益攸关者和其他合作举措的承诺中。

此类合作举措应确保建立有效机制，帮助受影响方或其合法代表在认定有关承诺未得到履行时，提出自己的关注。此类合作举措如果没有建立这些机制，可能会危及其合法性。申诉机制可在个体成员或合作举措的层面上建立，或兼顾二者。这些机制应提供问责，帮助促进对负面人权影响的补救。

“指导原则”第 31 条列出了申诉机制的有效标准：

- a. 合法的：以得到其所面对的利益攸关集团的信任，并对申诉过程的公平性负责；
- b. 可获得性：得到其所面对的所有利益攸关群体的了解，并向在获得时可能面临特殊壁垒者提供适当援助；
- c. 可预测性：提供清晰和公开的程序，附带每一阶段的指示性时间框架，明确诉讼类型、可能结果以及监控执行情况的手段；
- d. 平等性：努力确保申诉方有合理的途径获得信息、咨询信息和专门知识，以便在公正、知情和受尊重的条件下参与申诉进程；
- e. 透明度：随时向申诉各方通报进展情况，提供充分信息，说明该机制如何建立对其有效性的信任，满足任何有关的公共利益；
- f. 权利兼容：确保结果和补救与国际公认的人权相一致；
- g. 有持续的学习来源：利用有关措施，汲取经验教训以改进机制，同时，预防今后的冤情和伤害；
- h. 立足参与和对话的：就机制的设计和运作与其所面对的利益攸关者团体磋商，侧重以对话为手段，处理和解决申诉。

迄今为止，与多方利益协作机制内其他组成部分（如，准则的制定和社会审计）相比，申诉机制受到的关注较少。但随着对社会审计固有缺陷的认识有所增加，申诉机制对多方利益协作机制有效性的影响开始得到重视。最近通过的“联合国商业与人权指导原则”为进一步加强申诉机制的认识提供了一个良好基础。

透明 / 报告¹²

多方利益协作机制的公信力取决于执行过程中的透明程度。通过报告进度、结果和影响，机制外的利益相关者得以判断机制可持续主张的价值。

在多个多方利益协作机制中，商业信息保密和机制的透明之间存在着一定的张力。许多机制通过审计和认证来处理供应链的可持续性问题，而供应链透明对商业社会来说却是一个敏感的问题。由于许多公司将其供应基地视为竞争优势的一部分，对它们而言，发布审计报告和供应商信息仍有较大争议。

不过，有趋势显示供应链正在变得更加透明。例如，运动服装生产商耐克已经开始在其网站上披露它的供应商基地。此外，在美国，企业使用受冲突影响地区矿石的相关信息披露规范得以建立，欧洲也在做准备。而另外如沃达丰这样的服务提供商或是制药企业葛兰素史克公司也已开始报告其供应商审计结果。在这些报告中，尽管供应商被隐去名字，且细节披露程度被控制到了最低，但依然还是有一些进步。为了能进一步推动这个趋势，建议参与多方利益协作机制的公民社会组织使用供应链透明和报告制度方面的最佳实践。

尽管针对审计内容透明度的说法不一，但对多方利益协作机制过程则不然，多方利益协作机制应当至少对其工作方式、规范、流程、申诉机制等完全保持透明。

最后要提的一点是，如果多方利益协作机制设有秘书处和/或行政人员，则应建立一个清晰的报告程序，以便工作人员向机制成员汇报，以保持工作人员和机制成员之间的联系、避免出现不同的看法和预期，避免争端。

参与规则

多方利益协作机制要平稳运行，需要将相关方之间的互动形式正式确定下来。换句话说，重要的是要为机制内的各方确定“参与规则”。有必要重点关注的一个因素是信息的获得。参与机制的公民社会组织经常遇到的一个问题是它们在获取信息方面不如商业领域的伙伴。有些情况是由于能力不足，但大多数情况下，是因为能用来做判断的信息归企业“所有”（例如，企业供应基地的信息）。公民社会组织为了能有效地代表其受益人，应就信息获取渠道做好清晰的安排。

由争议所致的参与规则

公平服装基金会（FWF）的成员提供了一个例子，在多方利益协作机制中如何由于成员预期不同而导致争议。在 FWF 理事会上，清洁成衣运动（CCC）代表了公民社会组织，而 MODINT 以及 CBW-MITEX 代表成衣生产商和零售商，后者是行业协会，其企业成员不都是 FWF 的成员。清洁成衣运动通过提升公众意识、有时是公开点名指责某家企业这样的有效方式来影响成衣行业的改变。几年前，这种点名指责类的运动却引发了 FWF 理事会的严重冲突。清洁成衣运动公开要求对一家为 FWF 成员工作的供应商以及一家非 FWF 却是 MODINT 的成员企业采取品牌行动。被影响的该家非 FWF 成员企业强烈质疑其行业协会在 FWF 中的参与，并导致了理事会成员对共同参与机制的价值产生了怀疑。这严重地妨碍了 FWF 内部的工作关系，并由此产生了在所有 FWF 理事会利益相关者之间的参与规则：若清洁成衣运动在隶属于商业协会的成员企业供应链中发现了劳工权利侵害，则可以首先由行业协会联络该

成员并与 CCC 合作，如这样做不成功，则 CCC 可选择发起公众运动。如果事态发展到这一阶段，就需要予以讨论。其实在 FWF 成员达成参与规则前，这已经成了标准做法，在该案例中，这一点也得到了应用，但将这样的规则予以制度化非常重要。

需要达成一致的一点是，对多方利益协作机制内交换信息的保密：参与者是否能公开谈论和多方利益协作机制参与者的谈话内容？会谈是否严格保密或是受制于查塔姆大厦规则（译者按：未经同意，会议主办者不得记录发言者的讲话内容）？什么样的信息是多方利益协作机制可以公开发布的？澄清这些问题有助于避免日后的争议。

在对外沟通上统一口径也是同样至关重要。成员在多大程度上能公开（与公众或在其阵营内）沟通结果、确认成功、或解释未完成的挑战？而这通常又是造成公民社会组织和企业之间误解的地方。公民社会组织倾向于认为它们应该公开发表任何言论，而企业则希望作为多方利益协作机制内“君子协定”的一部分，对此保持一定程度的谨慎，即便这个君子协定没有正式地得到一致同意。

另一个需要取得一致同意的因素是机制的界限（即什么问题在机制内处理、而将什么问题放在机制外）。公民社会组织应当保持其实现公共功能的能力，并让公众知晓其对可持续发展的意见。不过，如果被多方利益协作机制里的其他伙伴公开批评的话，大部分企业都会感到不悦。因而如果从一开始就限定好了预期，便能减少许多失望。

能力与资助

多方利益协作机制需要一定的能力实现其抱负。多方利益协作机制背后的想法或许很出色，但这之后的工作需要有人来跟进。这通常意味着在

一定的时间点上，机制需要有组织来执行已经协商和设计好的方案过程，以及负担与此相关的开销。当然主要的开销并不是花在机制的组织和执行上，而是在应对可持续发展问题上（例如，支付更高的工资、投资清洁技术）。尽管如此，还是需要为机制确定一个资助结构。

因为金钱等于权力，所以为多方利益协作机制争取多方资助通常是正当的做法，即，每一个利益相关者都同等注资。话虽这么说，显而易见的是企业比公民社会组织有更多的可支配资源，公民社会组织的预算还不断面临压力。此外，由企业出资，解决自身造成的问题也合乎逻辑。不过依然还是建议建立多元化的资助渠道，而非完全依赖参与机制的企业，主要考虑是一旦机构完全依赖于企业参与者的资助，便会产生在机制中保留这个资助来源的利益诉求，这样的话，如果企业不履行职责时，就难以开口要求其退出。一定份额的公众筹资看上去会是一个不错的替代选择，尽管完全依赖这样的资助也会导致一些其他的问题，主要是降低了希望引入的各方参与度。

有效性和影响

对多方利益协作机制的影响进行评估的案例并不多，且现有数据呈现出不同的面貌。机制能够成功地将各方联系在一起、分享经验、并且寻找共同解决方案，但论影响（例如，改善工作条件，保护生物多样性），受益人群能感受到的似乎很有限，并且也未必能完全理解。在工厂车间里改进了健康和安全环境，是多方利益协作机制最被广为称道的影响。但难以改变的是采购商和供应商之间、以及雇主和员工之间的权力关系。此外，多方利益协作机制所制定的标准也有可能抬高了小型生产者进入的门槛，从而造成负面的社会影响。

尤其是可持续性认证（多方利益协作机制所执行的主要功能之一），其推动发展的能力越来越多地受到根本性批评。批评者认为，认证代表了

新自由主义议程，从而将一些发展问题边缘化了，诸如小农的赋权、对最贫困的那部分生产者的意义、以及更加根本的权力模式和资源分配。

13 为了对投资关键资源的最好办法进行有策略地决策、同时确保公民社会组织对（关键）利益相关者的公信力，对多方利益协作机制进行阶段性影响评估至关重要。但说到容易做到难，因为很难将环境中的变化归因于多方利益协作机制。尽管如此，机制中大量的投入，以及对其他机制所可能产生的负面影响，都表明了评估是有必要的。下框中“在多方利益协作机制设计中建立评估体系”能提供一些有用的设计原则。

在多方利益协作机制设计中建立评估 —— 多方利益协作机制评估原则¹⁴

1. 要求多方利益协作机制清晰地阐述其广义和狭义的目标，清楚说明衡量成功的指标；
2. 要求多方利益协作机制准备一份评估的详细方案，以及一份充足的预算；
3. 评估，从设计、执行和宣传在内，应当由独立第三方来执行，因为允许多方利益协作机制来评估自己的工作也许会造成利益冲突；
4. 对评估的设计要确保使知识经验的发挥能贯穿始终，例如将评估放入多方利益协作机制的设计阶段（而不是在事后执行），以及建立控制小组；
5. 根据评估原则培训项目员工，有助于配合第三方评估人员的工作；
6. 在评估过程中提倡透明，将评估计划、过程和预算公布出来。

更多有关评估的信息，参考“合作关系资源中心”网络知识平台上的学习模型 2。

核查清单

个人层面

- 检查多方利益协作机制成员之间是否互相吸引，并考虑匹配的合适程度；
- 确保此代表具备协商技能：知道你要什么以及为什么要。从利益诉求而不是立场的角度来讲道理；
- 确保此代表具备沟通技能：能够清晰地辩论而不是一味否定对方；
- 确保此代表具备倾听他人的能力，以实现商业困境的理解；
- 确保此代表能视多方利益协作机制为一种有希望的手段；
- 确保此代表的行动方式是值得信任的；
- 确保代表对他/她自己的授权有一个清晰的了解；
- 确保此代表对其同事、机制中的受益群体以及谈判合作方负责。

组织层面

- 考虑不同选择：比较参与多方利益协作机制和其他替代策略，做出成本效益和风险分析；
- 完全清楚地知道组织的身份：你的组织代表了什么样的立场？
- 确保多方利益协作机制、你组织的宗旨以及问题改善的路径有契合之处：多方利益协作机制是怎样契合公民社会组织一系列的介入策略的？
- 决定多方利益协作的策略时，要清楚地考虑到组织背后阵营的利益；
- 提出对多方利益协作机制过程的预期：多方利益协作机制以什么方式运作才有助于目标的实现？
- 列出对你的组织来说理想的方案：希望多方利益协作机制能实现些带来什么？

- 列出你的组织对多方利益协作机制可能的贡献：你的组织能为机制带来什么？
- 对你合作伙伴的利益诉求做出预测：它们的利益诉求是什么以及其与你组织利益之间的重叠或冲突之处？
- 对你的组织要在多方利益协作机制所扮演的角色有清晰的看法：是在治理层面（理事会）的监督角色；还是实际执行层面与你的地方合作伙伴联络的角色；审计 / 监控角色；还是申诉机制中的角色？不过要在同一时间实现不同的角色则不太可能。
- 制定退出策略：什么时候你的机构会认为多方利益协作机制完成了
- 它的目标，什么时候它表现不佳或者失败，这对你的参与来说意味着什么？
- 分配资源：员工、时间和财力；
- 发展市场 / 行业方面的专家；考虑动用外部专家实现目标；
- 承认并管理参与多方利益协作机制带来的信誉风险；
- 要意识到外部利益相关者更有可能对多方利益协作机制的结果感到失望；
- 制定内部通报流程，在代表和组织之间保持联系；
- 要考虑有策略地应用“两张谈判桌问题”；
- 让一名以上的员工成为多方利益协作机制的成员。

公民社会层面

- 在进入多方利益协作机制前，看看其他公民社会组织在做什么，将多方利益协作机制所涉及的国家的公民社会组织都考虑进去；
- 与这些公民社会组织磋商，使它们参与进来，审视它们对多方利益协作机制的看法和观点，并寻找互补；
- 有策略地划分内部 / 外部角色，寻找不同的可能；
确保了解政策和规范的制定，并评估多方利益协作机制是否对这些

- 发展做出了补充，以及是如何补充的。

多方利益协作机制层面

- 了解供应链中的权力关系、行为动机和利益诉求，根据这些特点调整多方利益协作机制；
- 根据行业内的权力关系，考虑企业参与的最理想形式、范围和规模；切记要为参与多方利益协作机制的企业创造激励；
- 在多方利益协作机制的设计中包含惩罚措施，以应对那些不遵从协议的企业；
- 说明参与多方利益协作机制的标准；
- 参与企业应当支持多方利益协作机制的目标；
- 在机制中引入政府机构时要谨慎，并清醒地考虑它们是否加强了机制以及如何加强；
- 决定治理结构，包含理事会的核心组织，挑选理事会以及理事会成员，为核心组织之间的磋商留出空间；
- 有意义地让受益人群参与进来；
- 创造出本地机构在机制中的参与度；
- 包括有效的申诉机制；
- 向外部利益相关者保证机制的透明，至少是在程序上透明；如果成立了秘书处，要确保有清楚的报告准则；
- 针对信息的获得、保密性、机制以及外部沟通界限方面制定出参与规则；
- 设计带有一定程度多样化的财务结构；
- 在多方利益协作机制设计中建立多方利益协作机制评估；
- 阶段性的进行影响评估，并根据评估成果调整和改进机制。

通往治理 3.0 的一代

撰写本文之际，在生产和消费模式方面已经产生了一些令人满意的进度，但主要的环境和社会问题依然存在着。重大治理鸿沟依然存在，市场并没有发生根本性改变，多方利益协作机制也似乎越来越难以用来完全应对这些问题。正如人权和商业研究所主任 John Morrison 在《金融时报》中所说的那样：“鉴于现有机制的局限，和金融危机带来的对新的全球监管的压力，尽管多方利益机制非常有用，但如果可以这样说的话，它们属于‘2.0 的一代’，而现在真正需要的是‘全球治理的 3.0 一代’。”¹⁵ 为了增加我们对多方利益协作机制可能性和局限性的了解，需要对机制进行调整、增加其影响力，也有必要对多方利益协作机制的有效性和影响进行批判性评估。

尽责调查

在人权范畴内引入“尽责调查”概念是近些年的趋势，其结果是“联合国人权委员会关于商业和人权指导原则”的通过，以及 2011 年经济合作与发展组织在“跨国企业指导方针”中对这个概念的使用。本质上，该概念指出了企业有责任主动地识别、阻止、缓解、消除以及核查其如何在人权方面产生影响。这个概念的引入会对多方利益协作机制产生两个方面的影响。首先对于参与到多方利益协作机制的企业们来说，复制多方利益协调机制中的标准和要求正好说明了这个概念的用处。另一方面，在执行尽责调查过程中，企业会不断地产生与多方利益协作机制的联系。

在地协议磋商

在生产阶段，让企业管理方和利益相关者磋商并形成协议，这是实现机制所规定生产要求的一个重要手段。关于这一点，机制内的公民社会组织实践者们正在形成共识。供应链中的商业伙伴（包括生产企业和当地的利益相关者）达成具体协议，履行作为多方利益协作机制成员的义务，能够使得会员责任变得更具强制力、并且符合当地实践。特别是考虑到规范 / 管理系统 / 审计 / 磋商 / 申诉流程并不能充分确保目标受益人的代表性和参与度的情况下。

更多资源

分享经验

LinkedIn 网站小组 “可持续国际供应链的多方利益机制利益”

改变联盟的学习平台：thechangealliance.ning.com/

专业知识中心

合作伙伴资源中心：partnershipsresourcecentre.org/

瓦格宁根大学的 MSP 资源门户：portals.wi.wur.nl/msp/

乌德勒支 - 内梅亨合作关系项目 (UNPOP): www.unpop.nl/

合作倡议：thepartneringinitiative.org/

相关出版物

Bitzer Verena, 《供应链中的合作改变》，Enschede: Gildeprint drukkerijen, 2011。

商业和人权：联合国秘书长特别代表磋商，《通过多方参与机制改善商业人权：总结报告》，荷兰海牙。<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>

Brown Pins, 联合国 SRSG/CCC 专家研讨会文件, 《有助于多方参与机制有效治理的原则》(更新, 最终版本), 2007
<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>

<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>

清洁成衣运动，《欲速而不达：社会审计的困境与出路》，阿姆斯特丹：清洁成衣运动，2005。

Coulby Hillary，《多方参与工作指导：有关水的对话的教训》，关于水的对话：有关水与私营行业的多方参与对话，2009。

道德贸易机制，《道德贸易机制影响评估，报告总结》，2006
<http://www.ethicaltrade.org/resources/key-eti-resources/eti-impact-assessment-report-summary>

Huijstee Mariëtte van, 《商业与非政府组织的互动：对企业社会责任的探求》，Utrecht: KNAG, 2010

Huijstee Mariëtte van 与 Pieter Glasbergen, “非盈利组织推动商业分析对立策略”，《商业与社会》49, 第四期 (2010): 591。

信仰中心的企业社会责任，《社会可持续资源指南：通过多方合作建立可持续社区》，纽约：信仰中心的企业社会责任，2011。

Kamiya Motoyo, 《合作伙伴设计指导》，多伦多：MelonAge. Inc, 2011。

Oldenziel Joris, 《经验与多方利益相关者机制》，阿姆斯特：跨国公司研究中心，2003。

Tennyson Ross, 《合作伙伴工具书》，国际商业领袖论坛 (IBLF) 以及全球营养改善联盟 (GAIN)，2004。

Utting Peter, 《通过多方利益机制利益来监管商业：一份初步评估》，2001。
http://baseswiki.org/w/images/en/3/38/Regulating_Business_via_Multistakeholder_Initiatives_-_Utting.pdf

Visseren-Hamakers, Ingrid Glasbergen 和 Pieter Glasbergen, 《森林治理中的合作伙伴关系》，《全球环境改变》，第 17 期，(2007): 408。

注释

1. 改编自联合国 SRSG/CCC 专家研讨会文件,《有助于多方利益机制利益有效治理的原则: (更新, 最终版本)》<<http://www.businesshumanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>>
2. 更广泛地了解参与多方利益协作机制所需的技能, 参考“合作伙伴关系中心”网站的技能部分: <http://www.partnershipsresourcecentre.org/knowledgeplatform/skills> (访问日期 2012 年 2 月 7 日)。
3. 来源: 网络与立场的较量。<<http://web.mit.edu/negotiation/www/NBivsp.html>> (访问日期 2011 年 11 月 3 日)。
4. 来源: 合作伙伴资源中心。“合作伙伴状态报告 2011, 荷兰从事发展的非营利组织面临合作伙伴关系挑战。”阿姆斯特丹: 合作伙伴资源中心, 2011。
5. 来源: Trouw, “Geld man nooit voorop staan bij het WNF”, 16 September 2011, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4332/Groen/article/detail/2912341/2011/09/16/Geld-mag-nooit-voorop-staan-bij-het-WNF.dhtml> (访问日期 2011 年 10 月 26 日)。
6. 纪录片已无法从 ARD 网站访问, 但可以在 Youtube 上找到。
7. 对公民社会组织间对立策略相互影响的详细描述, 参考: Mari tte van Huijstee & Pieter Glasbergen, 《非营利组织推动商业: 分析对立策略》, 《商业与社会》, 第 49 卷, 第四期 (2010): 591 <<http://bas.sagepub.com/content/49/4/591.abstract>> (访问日期 2011 年 11 月 5 日)。
8. Ingrid Visseren_Hamakers 和 Pieter Glasbergen, 《森林治理中的合作伙伴关系》, 《全球环境改变》, 第 17 期, (2007): 408。<http://www.unece.lsu.edu/certificate_eccos/documents/2007July/ce_010.pdf http://www.unece.lsu.edu/certificate_eccos/documents/2007July/ce_010.pdf> (访问日期 2011 年 11 月 5 日)。
9. 基于改编自联合国 SRSG/CCC 专家研讨会文件,《有助于

多方利益机制利益有效治理的原则（更新，最终版本）》
<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>

10. 基于改编自联合国 SRS/CCC 专家研讨会文件：《有助于多方利益机制利益有效治理的原则》（更新，最终版本）
<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>
11. 更多有关印度尼西亚结社自由协议的信息，参考：<http://www.cleanclothes.org/news/indonesia-historic-pact-today-strengthens-sportswear-workers-unionrights>（访问日期 2011 年 11 月 4 日）。
12. 基于改编自联合国 SRS/CCC 专家研讨会文件，《有助于多方利益机制利益有效治理的原则》（更新，最终版本）
<<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Consultationsmeetingsworkshops/Multi-stakeholderconsultations/2007>>
13. Verena Bitzer, 《供应链中的合作改变》，Enschede: Gildeprint drukkerijen, 2011。
14. 根据：Allen Blackman 和 Jorge Rivera, 《“可持续”认证的环境与社会经济影响的证据基础》。未来资源, 2010 年 3 月。
16. Hugh Williamson, 《危机中的利益相关者联盟》，《金融周刊》，2010 年 6 月 8 日。访问：<http://www.ft.com/cms/s/0/52ca7fb2-7294-11df-9f82-00144feabdc0.html#axzz1fxsvZ51j>

多方利益协作机制
公民社会组织战略指南
Mariëtte van Huijstee 著
刘轶 翻译

审阅 吴晨
编辑 鲜瑜
装帧设计 JUStar.nl
中文排版 iS Design
发布 社会资源研究所
开本 289*216 mm 1/32
印数 200 本
字数 24608
印刷时间 2013 年 3 月第一次印刷

SOMO