

提高可可种植者的生产效率，增加他们的收入



企业行动倡议 — 创新行动

倡议描述

2008年，吉百利加入企业行动倡议，并启动吉百利可可合作计划，鼓励在非洲、东南亚和加勒比建设蓬勃发展的可可社区。吉百利可可合作计划是一项额度达 4500 万英镑（7300 万美元）的承诺，将支持可持续发展的可可种植业，并寻求改善吉百利可可豆供应者的生活和收入。

吉百利的目标

- 向100万可可种植者推广可持续发展的谋生手段
- 到 2012 年将计划参与者的作物产量提高 20%；到 2018 年提高 100%
- 在 100 个可可种植社区中创造新的收入来源
- 着手解决影响可可经济部门的主要问题，包括童工、健康、性别多元化和环境可持续性

商业模式

在世界各地，加纳可可都以其出类拔萃的品质以及浓烈醇厚的味道而弥足珍贵。尽管这一珍贵出口产品的需求量很高，但是加纳的可可产量一直在下降。2008 年，部分由于害虫、疾病和可可树老化等问题，加纳种植者生产的可可仅为该国可可产能的 40%。¹随着可可生产效率下滑，源自可可的收入逐渐减少，因此更加难以吸引下一代可可种植者去田间耕作。对像吉百利这样的糖果企业，可可产量的下降意味着巧克力的业务增长存在着令人担忧的障碍。加纳可是吉百利巧克力产品的重要成份。如果失去这一可可供应源，那么该公司将无法生产其巧克力产品。

吉百利可可合作计划旨在通过提高种植者的生产效率，帮助吸引下一代种植者进行可可耕种，从根本上解决这些问题。为实现这些目标，合作计划侧重于通过提高产量和可可质量增加可可种植者的收入；在生产可可的乡村地区引入新的收入渠道；以及通过提供教育机会和改善基础设施，对可可种植社区进行投资。合作计划还支持种植者合作社的发展，以便从草根阶层推动此经济部门的可持续发展。

种植者、各国政府、非政府组织（NGO）和国际组织均在吉百利可可合作计划中并肩作战，以确保对可可种植社区的干

¹ 加纳的可持续可可生产。发展研究所（苏塞克斯）和加纳大学（莱贡），2008 年。

预适当，并能解决主要的发展障碍。迄今为止，合作伙伴们的足迹已踏遍加纳的 100 多个可可社区，致力于提供提高可可生产效率和品质所需的培训和技术辅导；让种植者和创业者能够获得金融服务；加强社区的基础设施，以改善日常生活以及促进创设新企业的机会。

该合作计划还包括一个贸易层面。其中，吉百利正与公共贸易基金合作，帮助可可社区从公平贸易认证中获益。通过认证流程，可保证加纳可可生产者的可可豆能获得公道的价格，并且参与的种植者组织将获得一笔额外的经费，可重新投资于可可生产社区。通过承诺为其在英国、爱尔兰、加拿大、澳大利亚、新西兰和日本的吉百利牛奶巧克力采购公平贸易豆，吉百利预计将使加纳按公平贸易条款销售的可可豆数量翻四倍。

运作方式

2009年，吉百利可可合作计划在联合国发展计划署（UNDP）的支助下启动。自那时起，包括种植者团体、非政府组织、国际组织和政府官员在内的合作伙伴联合起来，共同制定伙伴计划的治理结构，以及通过协商制定出面向社区进行动员和参与的统一策略。

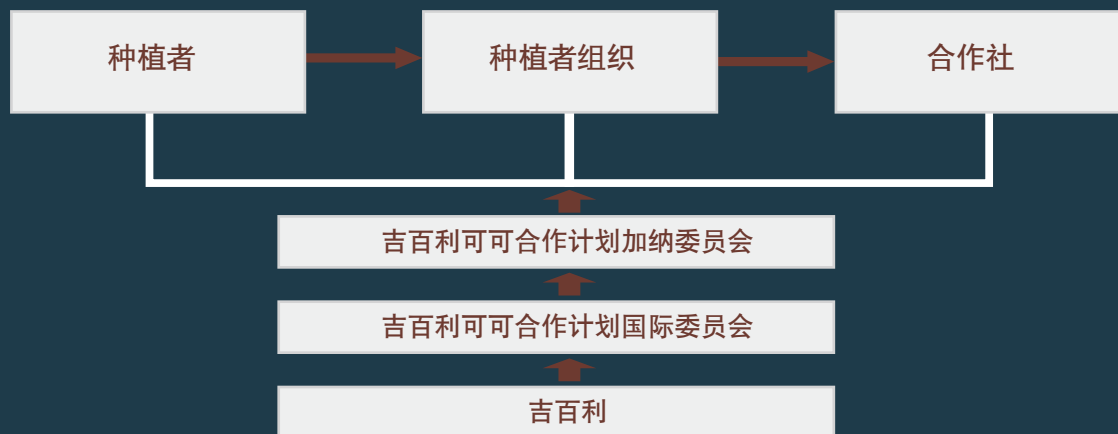
合作计划由国际级和国家级的委员会管理。这些委员会由主要利益相关者组成，对战略和目标提供输入，并监督各类项目活动。国际委员会由吉百利高层管理人员领导，并包括加纳政府官员；国际可可倡议的成员；来自人权组织反奴隶制国际的代表；以及来自联合国开发计划署的高级顾问。国际委员会管理该合作计划的整体战略方向和决策。

在国家层面，加纳委员会由吉百利和加纳可可委员会共同主持，包括来自政府、种植者协会和联合国开发计划署的代表。加纳委员会负责实地指导和监控项目活动的具体实施，并报告最新进展。2009年8月，加纳委员会和国际委员会批准了一项四年计划。该计划概述了希望取得的项目成果；用于实现这些目标的计划方法和活动；以及每位合作伙伴在实现计划目标过程中扮演的角色。

与当地联系密切的国际非政府组织，如四方援助救济社、世界宣明会和海外志愿服务社，与种植者和其他社区成员合作，一同确定以社区主导的参与和动员策略。这些非政府组织在种植者组织的配合下，制定社区行动计划，即勾勒出社区在可可生产、基础设施发展、环境可持续性和社会发展等方面的优先事项。聘请社区推广专员，提供必要的培训和技术协助，来实现可可生产目标。与此同时，非政府组织合作伙伴为实现发展目标的举措提供支持。

在没有种植者组织的地区，非政府组织合作伙伴也会帮助种植者成立种植者组织。鼓励成立之后的种植者组织立即在合作社中相互联合。这些合作社加强了种植者谈判贸易条件的能力，使他们能够接触可可买家或者持照收购公司。在加纳，可可种植者将所有可可豆都卖给那些持照收购公司。后者继而转卖给政府机构加纳可可营销委员会（COCOBOD）。吉百利向加纳可可营销委员会采购其所需的全部可可。如果可可达到质量标准，加纳可可营销委员会即可保证种植者获得规定的最低价格。该系统有助于使种植者免受世界可可价格波动的影响，保护种植者不受掠夺性买家的侵害，帮助加纳保持其在世界市场上的优质可可供应商地位。

吉百利可可合作计划商业经营模式



斐然成果

自 2009 年以来，吉百利可可合作计划已与 100 个可可种植社区合作，提供与可可生产相关的培训和技术辅助。

业务影响

保证稳定、优质的可可供应源是吉百利的当务之急。如果任由当前趋势继续发展，那么可可减产将转变成日益增加的采购成本。

通过现在投资可可供应链的可持续发展，吉百利可可合作计划正在降低今后高成本和可可供应不足的风险。通过此项倡议，该公司希望到 2018 年将现有的每公顷 400 公斤可可生产效率提高至每公顷 1,000 公斤。

该公司重视公平贸易认证。该公司将其牛奶巧克力转变成公平贸易产品，将有助于其获得公平贸易巧克力市场中的重大份额。吉百利对公平贸易可可生产的投资将有助于该公司每年额外产生多达 3.5 亿美元的营业收入。

吉百利还将获益于：

- 与政府、资源组织以及可可种植者之间更为良好的关系。
- 使加纳和世界各地更多地认识到吉百利对当地社区的投资。



发展影响

借助吉百利可可合作计划，吉百利及其合作伙伴正通过向种植者提供培训和增加收入的机会，推动千年发展目标 1 的实现，即消除贫困和饥饿。

加纳 100 个可可种植社区中的 10,000 名种植者及其家人，以及 Kuapa Kokoo 种植者合作社的 55,000 名成员，都已确实感受到可可产量翻倍和增加种植者社区收入等举措的收益。²

截至 2010 年 2 月，吉百利已为该合作计划投资约 300 万英镑（460 万美元），

迄今为止的成果包括：

- 雇用 17 位社区专员，在 100 个合作计划社区中提供免费的种植方法培训和降低种植业生产资料的价格。由这些专员提供的技术辅助预计将在来年大大提高生产效率。
- 向经公平贸易认证的可可种植者提供额外的 50 万英镑（77 万美元）津贴，以用于社区发展活动。
- 通过教育和能力赋予计划提高合作计划社区对重大问题（如童工和性别平等）的意识。
- 归功于本计划，约 30% 的合作计划社区正由妇女经营。



² 对吉百利可可合作计划活动之影响的全面评估计划于 2012 年进行。

关键成功因素

吉百利可可合作计划价值 4500 万英镑 (7300 万美元) 的承诺意味着对可可供应链可持续性的重大投资，表明当地社区的发展与这些团体未来生产力之间清晰的联系。

已确定的关键成功因素如下：

无懈可击的商业实例

可可产量下降的商业影响十分重大。如果可可豆产量继续下降，那么作为处于世界领先地位的巧克力制造商之一，吉百利将面临资源成本过高的风险。该合作计划将有助于该公司降低此风险，并加强可可价值链的可持续性。

当地参与

可可种植者和种植者组织在制定社区行动计划中的作用，对于该合作计划的成功至关重要。社区行动计划旨在确定对社区最有益的资源、培训和发展倡议。通过直接与受益人接触，干预措施和活动均针对和适应这些团体的需要。

伙伴关系

吉百利可可合作计划依靠包括以下各方的伙伴网络：企业、非政府组织、政府官员、捐助组织以及种植者自身。这些伙伴关系极其宝贵，因为它们有助于确保合作计划活动的成功。

社会和商业方法的重要性

对社会发展（如商业技能培训和赋予妇女能力）的投资，对于计划成功的重要性，不亚于对种植者的培训和协助。这些活动将令整个社区受益，增强倡议项目的社会经济影响。

后继步骤和带动效应

吉百利可可合作计划是一个相对新颖的倡议。从该计划在加纳的実施中所吸取的经验和教训，将用在非洲、东南亚和加勒比地区其他地方的合作计划活动之中。

公平贸易认证

该合作计划将更加努力地对加纳的吉百利可可合作计划社区进行教育，使之了解公平贸易认证的益处。

环境可持续性

该合作计划旨在应对可可种植社区面临的挑战，如土壤质量恶化和森林砍伐。

由于可可种植园土壤养份的耗竭，因此需要大量使用农用化学制品或其它可能对种植者以及对可可的长期供应构成威胁的农业干预方法。吉百利与地球观察、自然保护研究中心、加纳可可研究院和雷丁大学一同开展了一个为期三年的研究项目，致力于为这些问题寻找解决方案。该合作计划将帮助种植者实施上述研究报告的建议。