

# 影响力管理项目

注：本文原文为英文，故不排除翻译误差影响力管理项目

## 目概述

我们所做的一切都会对人和地球环境产生影响。

影响力的管理有赖于我们对不同的人究竟受到何种影响的认知，这其中就包括：受影响的人，制造影响力的商业人，提供资金、支持和服务的人，以及那些通过政策、学术或评估而实施影响力的人。

### 但问题是，我们真的相互了解吗？

在金融领域，我们制定了共同的基本原则，即，财务回报，波动性，流动性等，也规定了资产类别以及具有相似特征的投资组合。金融资本流动，投资管理生态系统不断发展，这不仅仰赖于共同的会计标准，更是得益于我们已经达成的共识。我们会不断沟通，调整目标。如若不然，“受信责任”只能沦为空谈。

我们致力于改善我们对人和地球环境的影响，但是，只有当所有合作伙伴以其他人人都能理解的方式共享信息时，我们的努力方能有所成效。信息共享有助于我们了解所设定的财务目标和影响力目标，在成功和失败的经验中不断摸索，从而不断调整方法。

## 各界就影响力方面达成的共识

如今，成百上千来自不同背景不同国籍的人士和组织决定共商大计，以期制定共同的基本原则来理解和传达我们的影响力目标和绩效。这里所说的共同并不意味着我们都使用相同的资源，框架或工具。相反，我们会使用切合自身发展需要的资源，无论这些资源是专有的还是“现成的”。譬如，部分人希望能够频繁的接触到详细的信息；而另一部分人却希望信息内容不用过于详尽，信息互动也不用过于频繁。但无论如何，我们都要能够查看我们共享的任何有关影响力的信息，并遵照一致的基本原则。

### 何为影响力？

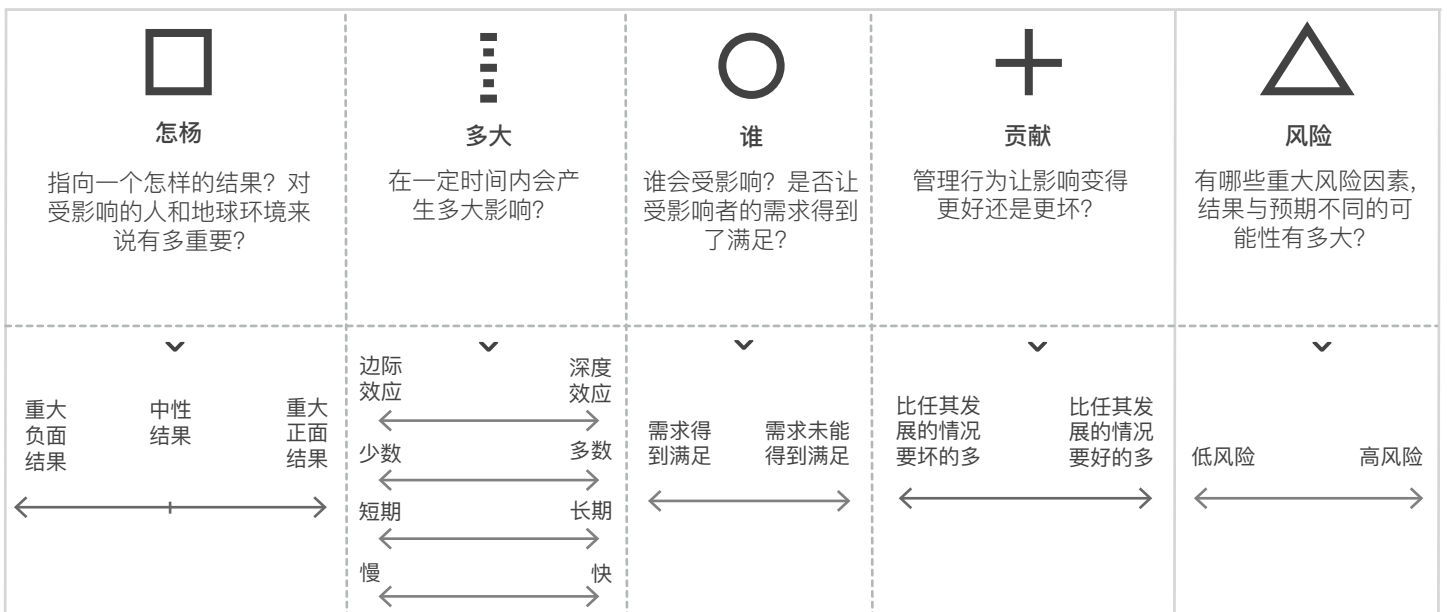
影响力指的是人与地球环境所经历的实质性影响。

实质性指的是：

1. 指向一个积极或消极的重要结果 **（怎样）**
2. 在规模、深度、维持时间上很可观 **（多大）**
3. 针对目前并非受益的人或地球环境 **（谁）**

在决定是否以及如何去管理我们正在创造的实质性影响时，我们还要考虑：与放任其发展相比，我们的管理行为会让影响变得更好还是更坏 **（贡献）**，以及这些影响与我们的预期有多大可能会产生差异 **（风险）**。

图1 影响力的五个维度



## 这些维度如何帮助我们管理我们的影响力？

影响力管理重在鉴别人和地球环境经历的实质性影响，从而防止消极影响，提升积极影响。














通过分析和评估各影响力维度的相关数据，我们可以确定哪些影响是重要的、实质性的（见图2）。为了适当地衡量绩效，除了财务表现之外，我们试图在怎样，“多大”和“谁”这三个维度上收集跨维度数据集。

大多数商业模式都会产生一系列好的或坏的影响。例如，有害产品或采购实践的商业模式可能会带来高质量的工作，并向当地政府支付大笔税款。相反，提供救生服务的商业模式可能会导致严重的污染物排放，不可生物降解的废弃物，或者需要进行动物试验。

由于正面和负面影响不会相互抵消（碳排放等情况除外），因此影响力管理涉及是否可以在某特定时间为了实现某种特定的正面影响而牺牲一定的负面影响。但同时，还需要设定目标以逐步缓解负面影响。企业设定目标以防止其负面影响并提升其积极影响的程度取决于其意图和限制。

附录列举了三个不同的食品业务以及其基于数据的影响力绩效和目标，以此对该方法进行生动的阐释。附录中所展示的细节程度通常为一线企业（或业务单位，或亲身实践的直接投资者）采用，以此来管理他们的影响。这些企业同时还会采用各种适宜的框架和工具。但许多投资者比较中意既能了解一线管理的影响又能做到高度概括性的信息版本（见如下第3页）。

图2基于数据的影响评估

| 数据  | 分析  | 评估   |
|---|---|--|
| <b>1</b> 结果类型<br>结果的重要性                       | <br>怎样 | 指向何种结果？这种结果对受影响的人和地球环境来说有多重要？<br><br>重大负面结果      中性结果      重大正面结果<br>   |
| <b>2</b> 一定时期内的影响深度<br>一定时期内受影响的人数<br>影响持续的时间 | <br>多大 | 一定时期内影响力有多大？<br><br>边际效应      深度效应<br><br>小规模      大规模<br><br>短期      长期<br><br>慢      快<br> |
| <b>3</b> 人口统计数据<br>环境数据<br>地理数据               | <br>谁  | 谁会受到影响？是否让受影响者的需求得到了满足？<br><br>需求得到满足      需求未能得到满足<br>   |
| <b>4</b> “怎样”，“多大”和“谁”<br>跨纬度的衡量标准            | <br>贡献 | 管理行为让影响变得更好还是更坏？<br><br>坏得多      好得多<br>  |
| 风险因素<br>例如 证据风险                               | <br>风险 | 有哪些重大风险因素，结果与预期不同的可能性有多大？<br><br>低风险      高风险<br>   |

## 企业需要什么类型的数据来衡量和管理影响力？

我们用作影响力证据的数据类型会因企业的具体情况而有所不同。对各企业而言，最佳的证据类型即为最有益于其理解和改善其对人和地球环境的影响的证据。我们依赖的数据类型包括：

- **说明结果的活动数据或输出数据，这是因为存在一个现有的证据基础**，即，活动或产出在充分可比较的情况下转化为结果（例如：接受胰岛素治疗的糖尿病患者的人数）
- **直接测量效果变化的数据**，例如：体质指数的%变化
- **受影响者直接反馈的数据**，例如：顾客反馈“我的生活质量得到了显著改善”或“我以前得不到这样的服务”
- **外部评估可以消除偏差，考虑归因和/或揭示由效应驱动的其他结果。**

## 投资者需要什么信息来衡量和管理影响？

部分投资者（如直接私募股权基金）希望查看其**基础业务表现的详细数据**，以便他们能够持续积极地管理投资组合公司的影响。

其他投资者（例如，投资拥有众多基础业务的公共股权产品的资产所有者）希望查看概要信息，以便进行分析和决策。

- 目前，绩效表现的总体性评估包括如下一项或多项：
- **企业影响力绩效的总体评级**。综合此类评级可以进行投资组合级别或产品级别的评分，和/或
  - **确保中介机构在影响力管理流程方面的实力**
  - **将绩效汇总为一组特定的衡量标准**，这些衡量标准反映影响力实质性的积极或消极效应

---

## 了解投资的影响

投资者根据基础业务或业务组合的影响力目标是否与他们自己的目标相一致来选择投资对象。投资者的意图支撑着他们的目标，其范围可以从广泛的承诺（“我想避免伤害”或“我想降低风险”）到更详细的目标（“我想支持特定人群，地点，结果”或“我想解决特定的社会或环境挑战”）。

投资的影响力目标是投资所支持的基础业务（或业务组合）的影响力目标的函数，以及投资者为使该业务（或业务组合）实现这些影响力目标所做的贡献。

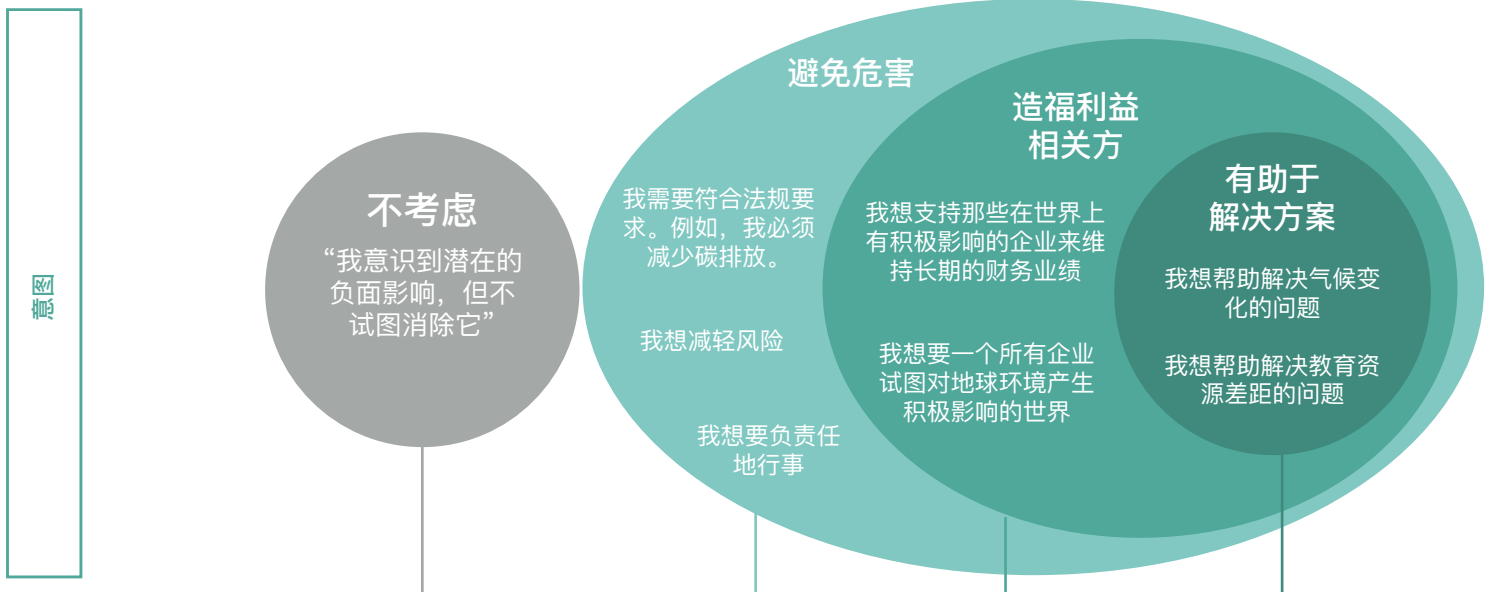
投资者使用各种策略来提升企业的影响力。他们可以执行以下一项或多项策略：

- **表明影响很重要** = 选择不投资或不赞成某些投资项目，因为如果所有投资者都这样做，这类投资终将导致资本市场更广泛地影响人和地球环境的“定价”。有些人认为这是“价值取向”。
- **积极参与** = 提供专业知识和网络来提高业务绩效

- **发展新的或供不应求的资本市场** = 瞄准或参与新的或以前被忽视的机会，这类机会可以大大提升影响力和财务效益。这可能涉及更多的复杂性、非流动性或不相称性风险。

- **提供灵活的资本** = 认识到某些类型的企业需要承受不均衡的风险调整收益率，以产生某种影响。例如，为以前边缘化的人群创造一个新的市场可能需要长期资本，而这些资本无法提供商业回报。

基础业务（或业务组合）的影响力目标以及投资者的贡献构成了投资者的选择权范畴。如下表所示。



|             |      |             |             |            |                |
|-------------|------|-------------|-------------|------------|----------------|
| 覆盖五个维度的商业目标 | □ 怎样 | 重大负面结果      | 重大负面结果      | 重大正面结果     | 具体的重大正面结果      |
|             | ⋮ 多大 | 因情况而异       | 边际效应，针对少数人  | 因情况而异      | 深度效应，针对多数人，且长期 |
|             | ○ 谁  | 需求未能得到满足    | 需求未能得到满足    | 因情况而异      | 需求未能得到满足       |
|             | + 贡献 | 相同或更坏的可能性较大 | 相同或更好的可能性较大 | 同或更好的可能性较大 | 可能更好           |
|             | △ 风险 | 因情况而异       | 因情况而异       | 因情况而异      | 因情况而异          |

|        |   |  |                              |                           |                       |
|--------|---|--|------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 投资者的贡献 | 表明影响很重要   |  | 认购良好的、使用消极或道德的方式筛选出的投资项目     | 认购良好的、使用积极的方式筛选出的投资项目     | 认购良好的主题投资             |
|        | 表明影响很重要<br>+积极参与                                |  | 积极参与认购良好的、使用消极或道德的方式筛选出的投资项目 | 积极参与认购良好的、使用消极的方式筛选出的投资项目 | 积极参与认购良好的主题投资         |
|        | 表明影响很重要<br>+发展新的或供不应求的资本市场                      |  | 认购不足的、使用消极或道德的方式筛选出的投资项目     | 认购不足的、使用消极的方式筛选出的投资项目     | 认购不足的主题投资             |
|        | 表明影响很重要<br>+积极参与<br>+发展新的或供不应求的资本市场             |  |                              |                           | 积极参与认购不足的主题投资         |
|        | 表明影响很重要<br>+发展新的或供不应求的资本市场<br>+提供灵活的资本          |  |                              |                           | 要求商业回报的、认购不足的主题投资     |
|        | 表明影响很重要<br>+积极参与<br>+发展新的或供不应求的资本市场<br>+提供灵活的资本 |  |                              |                           | 积极参与要求商业回报的、认购不足的主题投资 |

## 附录：例1

以下所列的食品企业收集并分析了其当前业绩的数据，评估显示它对客户和员工产生了正面（但非实质性的）影响，但也为其产业链上的地球环境和低收入农民带来了一些重大负面影响。在风险缓解的驱动下，该企业设定了目标，试图防止重大负面影响

图标符号：  
● 目标  
✘ 基于数据的当前绩效评估

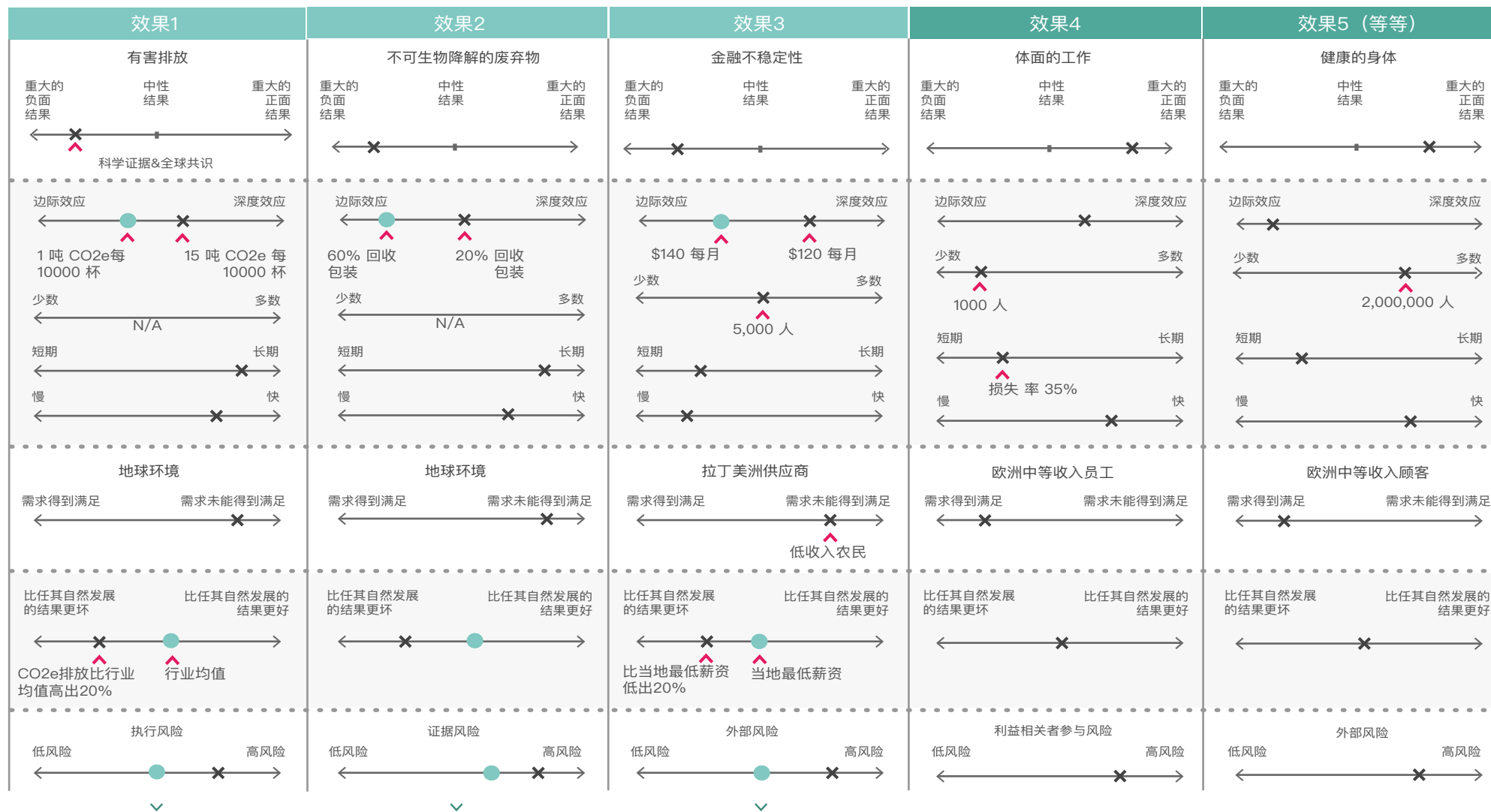
怎样

多大

谁

贡献

风险

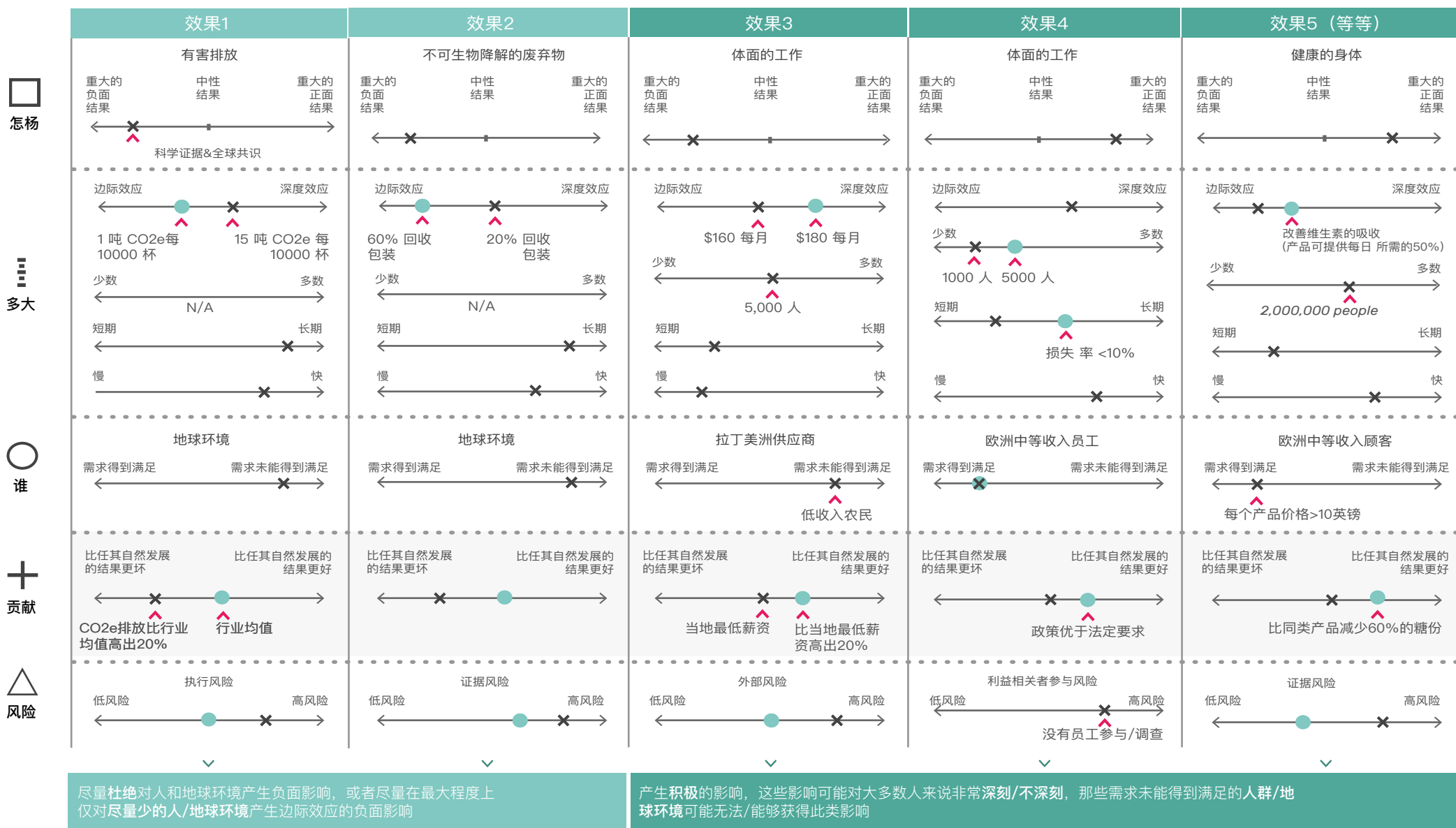


尽量杜绝绝对人和地球环境产生负面影响，或者尽量在最大程度上仅对尽量少的人/地球环境产生边际效应的负面影响

## 附录: 示例 2

以下所列的食品企业收集并分析了其当前业绩的数据，评估显示它对人和地球环境所产生的负面影响已经不如示例1中那么严重，但仍需要设立影响力目标来减轻这些负面影响。在该示例中，企业对供应商的体面工作产生了积极影响。此外，因为考虑到那些对人和地球环境产生积极影响的业务会随着时间的推移带来更卓越的商业绩效，故而企业还设定了以提升其积极影响的目标。

图标符号：  
 ● 目标  
 ✕ 基于数据的当前绩效评估



### 附录: 示例 3

以下所列的食品企业旨在帮助南亚地区解决营养不良的问题，并认为其模式可以提升商业财务绩效。该企业收集并分析了有关其当前业绩的数据，设定了目标以期在现有的基础上继续防止其负面影响和提升重大积极影响

图标符号：  
 ● 目标  
 ✕ 基于数据的当前绩效评估

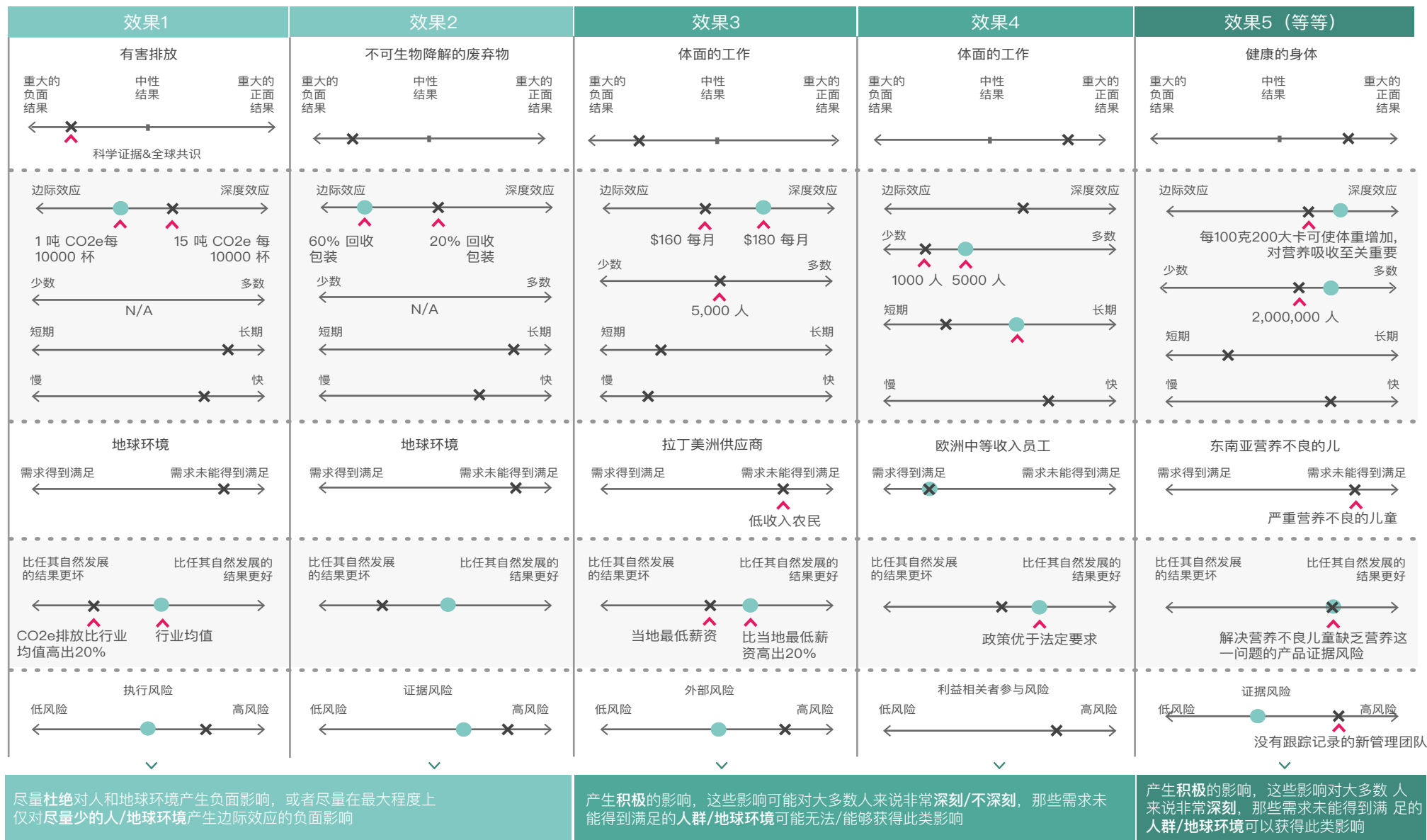
怎样

多大

谁

贡献

风险



## 附录：影响力风险

当我们设定财务目标时，我们总是面临着未能实现目标的风险。影响力也是如此。例如，年轻人的就业得不到持续性保障的可能性有多大？如果不能适时的确保健康，会有什么样的后果？

所谓的影响力风险指的是实际的影响力不同于预期影响力的可能性，而且这种差距对于经历（或未经历）影响的人（或地球环境）来说是重要的。

这包括：1. 人或地球环境不会经历的正面影响的风

险，以及 2. 不会避免的负面影响的的风险。

在评估我们对影响力的信心时，存在一些潜在的风险因素，如下所述。

