

5 定制建议书

迄今，已描述了建议书包含的共同要素。然而，通常在建议书提交之前，还有4个额外要素可能也需要也可能不需要。本章介绍了这四个“定制”。

- 提交给赠款者和捐助者的建议书可能需要一个**逻辑框架**
- 提交给气候变化专业人士的建议书可能需要详述**碳收益**
- 提交给贷款人的建议书需要说明风险和风险管理
- 提交给**股本投资者**的建议书必须阐明其特殊利益

5.1 逻辑框架定制

特别是提交给捐助者的建议书，将其置于广阔背景下非常重要。这样捐赠者和其他促成者就会清楚建议书怎样符合其规划的活动，并明确所追求的远大目标（例如“改善全球气候”）与非常具体的活动（如“在孟加拉国农村培训可设计、制造和销售家用沼气蒸煮锅的企业家”）之间的联系。逻辑框架分析和矩阵是提供这方面背景的一个途径。在编写这类建议书时，可以利用一些优秀的网络资源，其基本过程和陈述，可概述如下。

大目标：采用逻辑框架方法的建议书，其大目标是追求广泛（全球，国家或部门）的惠益（如改善全球气候）。这就是建议书将促进实现的目标，而非自身实现或单独促成。必须描述清楚大目标，并制定指标用于衡量实现大目标的进展情况（例如：人均二氧化碳排放量）。这些指标必须是可核查的，建议书必须注明如何进行这种核查（例如，利用家庭非再生薪柴消费、其他生物量和液体燃料的半年一次的估算）。最后，关于大目标制定的假设必须加以解释（按照一些方式，如一份说明：沼气方案的实施有30%的资金来自气候相关活动，或气候有关的监测和评价，足以建立核查手段）。

目的：目的就是这份建议书将达到什么结果。在确定建议书的大目标后，必须确定所追求的各种发展结果——为了实现大目标——各项指标、核查手段和假设必须加以说明。举例而言，该建议书的目的可能包括减少非持续的薪材消耗，减少矿物燃料的消耗，改善当地的土壤和卫生条件以及增加来源于可持续活动的收入。

具体目标是建议书将实现的重要成分。每个项目的具体目标必须得到解释；举例来说，薪材消耗减少60%，煤油用量减少90%，用干燥的有机化合物替代化学肥料，供每户的生产工作日或学习时间平均增加一个小时。如同大目标和目的，建议书必须概述将衡量哪些指标，这些衡量将如何得到更新和验证——这很重要——实施者对此做出假定（其中可能包括，例如，建议书要求的融资水平和灵活性）。

产出即建议书通过一系列的工作和活动产出的具体成果和实际产品。确定具体目标后，逻辑框架方法要求按建议书的时间框架列出这些具体目标，以便可以衡量进展情况。如果预计每户减少90%的煤油用量，这是否能立刻实现？由于建议书随着时间的推移可能会扩展到许多社区，有没有一个面向可监测的所有用户的综合衡量标准？另外，建议书对可用资源的假设必须加以非常清楚地说明。这种方法可以帮助实施者懂得获得成功必须汇集的所有细节。在七个问题的框架里面，当回答“如何”这一问题时，它可以成为非常实用的步骤。

活动是建议书为实现要求的产出将开展的具体任务。作为最后阶段，仅在上述的背景

制定任务执行完成之后，逻辑框架方法才要求陈述建议书的具体活动，如家庭和企业的能力建设，家庭沼气池的供资和建造，小额贷款的领取和绩效监测，管理报告和评价。用这样一个框架，就非常清楚哪些活动适合确定的大目标和目的，哪些是有问题。

逻辑框架：模板展示

大目标：为可持续经济发展做出贡献。

目的：在发展中国家，通过应用以企业为中心的服务和资本模式，为未受服务的或服务不足的家庭、企业和社区提供现代能源。

具体目标：

1. 建立和发展**小型或中型企业**（中小企业）作为现代能源产品和服务的有效分发渠道为发展中国家未受服务或服务不足的家庭、企业和社区提供服务。
2. 建立和发展**专业化的定向中介组织**和专业人士，为供应现代能源产品和服务的中小企业提供支持服务和资金。
3. 为企业（企业家）和专业中介组织（专业人士）提供一个有效菜单，包括**援助服务、各种工具、资金、协调和质量控制**。
4. 通过以下手段，**推广应用以企业为中心的服务和资本模式：**

产出：

- 中小企业产出（涉及具体目标1）：创造的企业；对企业的投资；中小企业提供的服务和产品；供应的现代能源；中小企业直接和间接的经济、环境和社会影响。
- 特殊中间产出（涉及目标2）：创建的附属组织和基金；附属组织和基金提供的产品和服务；附属组织和基金的投资活动。
- 产品（服务、工具、资金、协调和质量控制）产出（涉及目标3）：以适当语言提供的标准化服务、有效系统和工具；为服务、投资和运营筹集的资金（数量和多样性）；监测、评估和资产管理水平；内部和独立的评价。
- 增长和规模产出（涉及目标4）：从事该方案，方案执行和财政伙伴关系的组织及专业人士；有效的制度和标准化方法；直接从事以企业为中心模式的组织和专业人员；重大政策干预；宣传和交流机会。

活动：

➤ 中小企业活动

1. 当地一级企业家的建造能力。
2. 发展企业机会的备份清单。
3. 为企业家和企业机会提供定向帮助服务。
4. 准备商业及投资规划和建议书。
5. 对企业投资。
6. 监测商业与投资计划的执行（并酌情调整）。
7. 实现企业可接受的业绩（财政、环境和社会经济）。
8. 实现成功经验的增加和推广。
9. 纪录以及交流经验和良好作法。
10. 确定创建附属组织和专门基金的机会。

➤ 专门基金和附属活动

1. 确定创建附属组织和专门基金的机会（见上述10）。
2. 对基金机会进行初步分析。
3. 确定具有作为附属或附属组织潜力的伙伴组织或专业人士。
4. 拟订初步计划，包括定向筹资。
5. 进行资金和附属机会的初步运营。
6. 准备详细的计划和文件。
7. 进行详尽的谈判和文件准备。
8. 完成和结束。
9. 实施
10. 检测和评价绩效。
11. 实现可接受的绩效。

➤ 产品活动

活动列表

➤ 发展活动

活动列表

此类努力的结果可以归纳为逻辑框架矩阵，还将确定各种指标、核查手段和各种假定。

描述	指标	核查手段	假定
大目标: 为可持续经济发展做贡献	收入分配…… 空气，水和土壤质量…… 使用现代能源模式的家庭…… 国家和部门的投资及发展援助	联合国专门机构和国家级的社会经济及人类发展、关于环条件影响的年度和专题报告和数据库	持续发展的持久多边承诺…… 商业式和市场为主导趋势的继续…… 目标市场的正常商业周期、公开性、透明性和专业性……
目的: 通过应用企业为中心的服务和资本模式，向发展中国家未得到服务的家庭、企业和社区提供现代能源	接受专门组织支持的企业所提供的现代能源的人数和家庭数目（或相当数目）…… 现代能源的供应量	记录有关监测和评价结果的估测及概况的年度和定期报告	正常商业周期运营…… 中间组织现有的充足人力资源能力…… 普遍乐观的经济投资效益… 公开性、透明性敬业精神

描述	指标	核查手段	假定
<p>具体目标:</p> <p>1. 建立和发展的中小型企业作为有效途径, 为发展中国家的未得到服务的家庭、公司和社区提供产品和服务重复目标2、3和4。</p>	<p>企业的数量、产量、接受服务的客户数量</p>	<p>监测和评估报告和概要…… 内部和/或独立评估</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正常的商业周期 2. 充足的人力资源和组织能力 3. 普遍乐观的经济和投资趋势 4. 透明度 5. 法律服务和法治 6. 通信基础设施 7. 合理的, 非扭曲的政府和官方发展援助(ODA)方案 8. 运营良好的金体制
<p>产出:</p> <p>1. 中小企业产出: 创建的企业; 对企业的投资; 中小企业所提供的服务和产物; 供应的现代能源; 中小企业的直接或间接影响</p> <p>重复具体目标和产出2、3和4</p>	<p>1、2、3和4.</p> <p>相对于商定的基准线, 结果的数量和容量(或者记录的存货)</p>	<p>季度和年度报告对多年战略计划, 和/或年度规划和预算的更新专门报告或评价(尤其指增长趋势追踪)</p>	

描述	指标	核查手段	假定
<p>活动:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 当地企业的建造能力 b. 发展企业市场机会的备份清单 c. 向企业家和企业机会提供定向支持服务 d. 拟定商业和投资计划和建议书 e. 对企业的投资 f. 监测(并酌情调整)商业和投资计划的实施 g. 企业取得可接受的业绩(财政、环境和社会经济) h. 实现成功经验的发展和推广 i. 纪录和交流经验和最佳做法 j. 查明创建附属组织和专项资金的机会(见上面的1:“专项资金和附属活动”) <p>重复活动2、3、4。</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. 接受培训的企业家数目… b. 生成的企业机会数量 c. 提供的服务种类和频率 d. 商业计划书和投资建议书数量…… e. 批准的投资 f. 运营的(一星级)公司数 g. 运营和运作的二星级公司数 h. 运营、运作和发展的(三星级)企业数目和组合群数…… i. 监测和评价报告以及随后的概述和通信 j. 机会数 	<ul style="list-style-type: none"> a. 当地企业的建造能力 b. 发展企业市场机会的备份清单 c. 向企业家和企业机会提供定向支持服务 d. 拟定商业和投资计划和建议书 e. 对企业的投资 f. 监测(并酌情调整)商业和投资计划的实施 g. 企业取得可接受的业绩(财政、环境和社会经济) h. 实现成功经验的发展和推广 i. 纪录和交流经验和最佳做法 j. 查明创建附属组织和专项资金的机会(见上面的1:“专项资金和附属活动”) 	<p>合理的商业类法律和规管框架……</p> <p>企业家工作理论……</p> <p>可用的当地组织或者个人能力……</p> <p>平行的竞争领域……</p> <p>捐助者、社会投资人和其他方面可接受的风险/回报率……</p> <p>人力、财力和通信资源</p>

为什么运用逻辑框架方法？理由很简单，它允许实施者展示所掌握情况。此外，它便于以合乎逻辑方式筛选和摒弃一些竞争性的活动理念。而且，它使实施者的思维更敏捷，能力更强，从而提交一份成功的建议书。然而这种方法最重要的好处是，它帮助实施者筛选潜在的资助机构，包括捐助者、贷款人、投资者或其它援助提供者。他们的大目标和目的，他们的活动支持领域更易于与建议书的这些方面进行比较。清洁发展机制（CDM）支持减缓气候变化的活动，因此存在一种潜在匹配。既然Lemelson基金支持创新和创业精神：可能存在一种匹配，或者我们可以如此认为，直到探索了其目的并意识到他们的大目标和目的的核心是技术创新和发明创造。我们发现，Grameen Shakti支持农村能源，而E+Co支持企业融资；可能产生一些有效线索，但我们发现，Grameen Shakti是运营型的，而不为其它方面提供资金。全球环境基金的小额赠款也可能很实用。因此，实施者可利用逻辑框架同样清晰地排除不感兴趣的捐助者、贷款人或投资者和其他许多人，而使这一过程的最后一步——提交建议书——更为简易。

5.2 定制碳收益

有很多理由将基本碳收益信息纳入建议书。有些是当前和明确的——申请清洁发展机制批准，便于碳收益的销售，从全球环境基金寻求捐助或贷款，向社会投资者显示有效的三重底线影响——有些则仍尚待确定，例如2012年后的1公吨二氧化碳等量的价值（亦称“后京都”）。

不论是向清洁发展机制或全球环境基金提出申请，或寻求其他批准或资金来源，申请时必须遵守一些具体模板和程序。本节主要针对寻求这种资金来源之前应当理解的一些基本资料，并建议将包括碳收益在内的信息纳入建议书。这种信息可能吸引对其来说碳收益不是一个主要问题的投资者和贷款人。

- 碳收益描述
- 清洁发展机制程序
- 碳收益评估

碳收益发生在当一种可持续资源取代非持续资源或一定量的碳储存而未释放之时，例如，通过“免耕”农作等应用技术。如果牛粪或家禽垃圾可以用来生产燃料而替代非持续性的薪材，相当于每少烧一公斤木柴，就减少了1.5公斤二氧化碳的排放。避免这种薪柴的非持续燃烧，减少了释放到大气中的二氧化碳量。这种人为的二氧化碳排放当量是扰乱全球气温的复杂因素链之一。已建立一种量化这些收益的程序（即所谓的核证的减排量（CERs）），可出售给那些可能需要证明他们对全球气候的影响有所改善者。举例说，日本的电力公司可以采购洪都拉斯小水电项目产生的碳排放额度；益处是可以帮助公用事业履行减少二氧化碳排放的承诺，同时帮助这个洪都拉斯项目在财政上自立。碳收益列为CO₂e吨数，意为二氧化碳等量吨数。

量化二氧化碳当量并获得核证减排量的标准过程现有的最准确的方式就是清洁发展机制（CDM）。此过程（为本指南而简化），有五个阶段：

1. 设计，其中包括已存在的或新创造的核定碳收益测量方法；建立一个可以衡量建议书影响的基准；并准备一份将提交给必须对其进行批准的机构（国内和国际的）的文件。使用核定的方法显然比试图开辟一条新路更为容易。

2. 核证和注册，指由一个主要审批机构对设计和随后注册进行独立审查和验收。
3. 监测，包括根据设计性能进行实际测量。
4. 核查，是对监测结果的独立确证。
5. 核证减排量的实际发放。

除这一过程以外，实施者，直接或通过中间人——碳收益业务增长迅速——可以制定碳收益出售的期限和条件。有各类市场（欧盟内部活动市场）和基金以及注重核证减排量价值的其他买主。

然而，在实践中，实施者必须确定碳收益对建议书的重要性。收集并用于能源生产的垃圾填埋场气体是非常有价值的，因为从中收集的甲烷的二氧化碳当量很高。一个设计和实施良好的垃圾填埋气项目的碳收益价值可能超过其所产生能源的价值。一户家庭沼气替代薪材方案可能产生相当于30-40%资本成本的碳收益，考虑碳收益能够使该方案为更多贫困用户承受得起。可持续生产的酒精作为炊用燃料，一个利用其代替煤油的项目，可能拉平消费者的成本，从而鼓励由不可持续向可持续燃料的转变，并促进自力更生，健康和能源安全。

注：以下是关于碳收益对交易的影响以及如何准备这类评估的一个例子。目的不是说明正式清洁发展机制的计算（更多的信息见清洁发展机制网站<http://cdm.unfccc.int/>）。它旨在从财政和建议书影响的角度来说明碳收益的潜力。注意：正式清洁发展机制的核准和方法是一个精确的技术先进的程序。即便如此，对实施者和促成者来说至为重要的是，在符合所涉及的原则上有一般的“程度级别”。

包含清洁发展机制的建议书提交的例子

家庭沼气——预计分析——对顾客成本影响的分析。假设每年节省4吨CO₂e（=1.5倍每年不可持续砍伐薪柴吨数+2.5倍每年被沼气取代用于厨用和照明的煤油消耗数量，已扣除任何损失）。

每月费用计算		资本费用 25,000	
CO ₂ e/年	4 吨		
合同额度计算期	6 年		
每吨价格	6 欧元		
€1 =	81 (↓当地货币↓)		
每吨价格	486		
折扣率	12%		
贷款百分比	100%		
资本成本	25,000	25,000	
CO ₂ e 信用	7,993	无CO ₂ e 信用	
家庭净费用	17,007	25,000	
首期付款比例	15%	15%	
首期付款总量	2,551	3,750	
基准资金数	14,456	21,250	
年数	3	3	
服务费 (一年“一次性”)	6%	6%	
资金总量, 包括服务费	17,058	25,075	
付款/月/基本案例	474	697	
总付款	17,058	25,075	
资金总量	14,456	21,250	
服务费	2,602	3,825	
首期	2,551	3,750	
总计	19,610	28,825	32%

碳收益

这个例子还提供一个机会，来加强敏感性分析技巧，并探索其实用性。以下是各种变化对基本案例中所用假设的影响进行的分析。

基本案例 (加粗)

敏感性					
案例A-服务费变化 (一年一次性)	6%	7%	8%	9%	
每月付款	474	486	498	510	
案例B-折扣率变化	0%	4%	8%	12%	16%
每月付款	372	413	447	474	497
案例C-贷款百分比变化	80%	85%	90%	95%	100%
每月付款	518	507	496	485	474
案例D-每年的吨数变化	2.5	3	3.5	4	4.5
每月付款	557	530	502	474	446

案例E-合同的贷款期限变化	4	6	8	10	
每月付款	532	474	427	391	
每吨欧元价变化	6	7	8	9	10
每月付款	474	437	400	363	325

第二个例子（强化净现值技术）如下。这个建议书表明了碳收益对均衡转换燃料成本的影响。该展示显示了碳收益和在非常贫穷地区开拓一个市场的补贴相结合的潜力。

从薪柴转换到煤油 → 阻止并提供酒精炉

每年所耗薪柴	1,095	kg
每kg的费用	2	当地货币
每年费用	2,190	
不可持续的百分比	90%	
	985.5	kg 不可持续
CO ₂ e 因子	1.5	木材
CO ₂ e 效益	1,478.25	kg
CO ₂ e 效益	1.47825	吨
每吨价格	360	当地货币
\$	8	
€	6.7	
当地货币	360	
每年价值	532	当地货币
每年酒精消耗	365	kg
每年煤油消耗	219	kg
每kg酒精成本	20	
每kg柴油成本	30	（每年费用 = 219 €30 = 6,570）
可能的BOP ² 补助	15	每 kg
酒精炉成本	1,000	
煤油炉成本	1,000	

案例：顾客准备从薪材转换用煤油——阻止他并提供酒精炉，考虑碳收益因素，从而缩小成本差距。

			1	2	3	4	5	年 1-5
煤油	炉子		1,000					1,000
		燃料	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	32,850
NPV @	10%	25,815	7,570	6,570	6,570	6,570	6,570	33,850

煤油	炉子		1,000					1,000
		燃料	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	36,500
		CDM	532	532	532	532	532	2,661
NPV @	10%	26,564	7,768	6,768	6,768	6,768	6,768	34,839

案例：从薪柴转换成享有燃料补助和碳收益的酒精炉——面向非常贫穷的用户

			1	2	3	4	5	年 1-5
木材	燃料		2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	10,950
五年净现值 @	10%	8,302						
酒精	炉子		1,000					1,000
		燃料	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	36,500
	补助		5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	27,375
		CDM	532	532	532	532	532	2,661
替代酒精炉费用		2,293	1,293	1,293	1,293	1,293	7,464	
五年净现值 @	10%	2,492	-103	897	897	897	897	3,486*

节省/成本

*薪柴和替代酒精炉两者之间的差值

专为碳专业人员定制

- 展现对多步骤过程的理解
- 展现对当前市场的感知
- 对建议书中碳影响的保守评估
- 把碳收益作为一个单项收入来源纳入现金流量概算
- 增加或消除碳收益对项目内部收益率影响的量化

在以下方面可以发现实用的碳估算、估价和货币化信息：

- 社区发展碳基金 - CDCF - www.carbonfinance.org - 提供了一个项目设想文件 (PIN) 的模板，对于介绍温室气体项目主要特征方面有一定效用。一份独立的文件包括10个社区利益问题，为一般性或“谁参与”的问题。另一项单独的文件提供了一个实用的财政模板。
- 清洁发展机制 - CDM - <http://cdm.unfccc.int/projects> - 提供相关信息，可即时查阅CDM项目各个阶段的情况。它还对CDM进程进行描述，是常规、小规模（“简化的”）程序以及造林-再造林活动的实用信息来源。很容易获取项目设计文件的指南和模板，用于项目/参考/文件。
- 清洁发展机制黄金标准 - www.cdmgoldstandard.org - 是一个非政府的合作伙伴主办的网站，旨在提高质量以及便于申报清洁发展机制项目。
- 清洁发展机制观察 - www.cdmwatch.org - 提供清洁发展机制的材料介绍以及推广“CDM工具包”，它实际上是对过程的描述而非一套工具。提供碳基金以及其它网站的链接

5.3 专为贷款人定制

这是一个错误——书写建议书时常犯的错误——把放款者和投资者混在一起。它们相互关联，但只是一种兄弟姐妹的关系。他们有共同的利益，但是动机和方法有很大的差别。

贷款人强调风险管理，并关注以下方面：

- 可预测的现金流
- 由其他人承担主要的不确定因素，包括保险公司
- 保证所有资金可以动用
- 抵押和担保权益
- 明确违约，终止，收回等程序

投资者也注意这些方面，但他们把重点放在机遇管理上，重视以下方面：

- 市场的规模
- 基本案例的合理性
- 潜在的有利和不利之处
- 运营能力和知识

在为贷款人定制建议书时，坦诚地说实施者必须努力按银行家的要求行事。这要求理解两个过程：一个称为“尽职调查”；另一个叫做“风险管理”。

专业贷款人所谓的“尽职调查”是检验提出的贷款申请以及支持它的建议书是否属实（“真实性”）的过程。尽职调查有定量和定性两种层面，即对所有的数字和计算结果的审查、核查和测试，以及所有报表的验证。贷款人有相当明确的规则和决策程序（例如：信贷委员会），所以事先了解贷款人的标准、要求和程序是实施者在提交建议书之前所能做的最佳投资。贷款人的定量测试可能包括一项要求：始终专设一个储备基金，数额相当于一年的未来贷款偿还金额；提交贷款申请前建议书的现金流模式可以对此进行考虑。贷款人的定性测试还可能包括借款人必须有某些证书，收入或财富。当一个实施者说他（她）有10年的监管这些或那些技术的直接经验，或从未拖欠过贷款时，他们必须懂得，这些陈述很可能会受到核查。事先了解需求可以避免浪费精力，指导实施者拓宽其所有者或管理团队，并避免信誉成为问题的局面。

尽职调查基本上是一个按贷款人的标准进行事实核查的过程。对风险管理这一过程

经验教训：

- 实施者要看到援助和服务的价值。一个促成组织必须迅速评估实施者在企业发展过程中的合作愿意。反过来说，促成组织还需要看到实施者的全部责任，并了解促成者的优先事项，而过程和问题并不是唯一需要注意的问题。促成者需要避免“折磨”实施者。
- 能提供给实施者多少援助，以及如何严格执行“紧握”过程，这些必须依据实施者的经验，以往纪录和综合技能。没有一个放之四海皆准的规则。业绩准绳非常重要。
- 促成组织在展开援助之前需要确保与实施者之间存在定期有效的沟通渠道。
- 援助实施者的规划和尽职调查中，要着重于市场调查，制定寻找客户和顾客的营销战略及备选战术。在这里，“适于目的”的工具非常重要。
- 实施者和促成者对哪些是可以实现的，以及如何实现这些问题，必须有一个共同的现实的认识。他们必须以一个团队进行工作，而不只是作为单独的接受投资者和投资者。
- 可能需要实际训练和指导得到基本健全的建议书，将其引入金融家和援助者“系统”中。不要指望实施者了解全部的可能性以及各促成组织间的微妙差异。

上，本指南的万一……，如何问题希望帮助实施者准备就绪。贷款人从某一特殊的角度进行自己的万一……，如何活动：寻找能把风险和责任转移到其它人身上的方法，并且确信如果出现问题他们能够解决。

之前已经指出，实施者必须置身贷款人的立场。能够处理贷款人的典型问题以及尽职调查和风险管理等问题，实施者就能够预见问题并在出现的问题时加以解决。

5.3.1 尽职调查，风险和风险管理

以下是一个关于问题类型的非常简短而恰当的实例，一银行工作人员在考虑向信贷委员会建议应当批准一项贷款之前必须回答这些问题。在这里，主要目的是介绍一些典型问题和关注的情况。¹⁵

经验教训：

- 确保可靠的管理会计程序。在中小企业发展环境中这可能是唯一最重要的问题。行动之前，无论如何都要保证所有的系统、程序和基础设施都到位。一般情况下，如果不能确信会计程序管理将正常运行，不要推荐批准该投资。
- 询问关于抵押和担保形式的个人担保的关键问题：它们意味着什么？它们可以变为现金来弥补部分或全部亏损吗？对抵押品估价的一般程序为：确定其实际价值，然后降到被迫出售情况下的价值。为了做到这一点，务必要明白下列各种价值类型之间的差别及其应用：
 - 成本（原价）
 - 市场价格（如果用于销售）
 - 重置价值
 - 被迫出售价值（如果是供今日出售的）
- 在实施者填补商定的管理结构与业务之间的差额之前，投资者不应该做出投资承诺。里程碑必须是真实的和现实的。先决条件（在一项贷款协议生效之前必须满足的条件）必须是明确而透明的。
- 如果尽职调查确定所需的钱款确实是所要求，则很有效。尽管如此，不要陷入下述境况：尽职调查剥夺所需要的关键资金的投入，不能确保足够的创办资本和积极的实施者。
- 投资后“紧握”经常是需要的，以确保实施过程按商定的计划进行，并保证企业可不断成长。促成组织需要为各种努力分配预算。

➤ 如何能保证完成项目或产品按规定价格准时建成或交付？谁对成本超支和日程拖延负有责任？他们又如何保证能够吸收这些成本或弥补丧失的时间？万一他们不履行他们的承诺，会怎样？然后谁来干预？我们如何保证他们有能力如此行动？

➤ 项目——产品——服务将履行哪些承诺的合同保证？业绩不佳谁负责任？何时？万一他们没有能力或不愿去解决问题该怎么办？谁将干预，他们能补救这种状况吗？

➤ 燃料，设备和原料从哪里来？合同条款和条件是什么？万一供应中断或发生纠纷有何替代供应？何种类型的供应中断或意外成本增加可能导致债务偿还能力降至1.3倍以下？

➤ 输出产品销往哪里？存在哪些销售合同？这些合同支持多少百分比的收益？买家的信誉和财务状况如何？如果他们不履行其合同，有何其它选择？

➤ 产品-服务市场有多大？基于什么？靠什么来巩固？必须获得多大的市场份额以实现预测的收益？实现这些预测中哪些不足会导致债务偿还能力低于1.3倍？

➤ 扣除偿还债务外，来自“硬”外汇的现金流量数额和比例是多大？偿还债务需要的

“硬”外汇数额是多少？在外汇处理中当地货币的价值出现什么波动？外汇兑换率存在哪些假设？基于什么？“套头”合同有效吗？

- 每项政府批准及安排的状况？如何记载的？支付贷款之前必须满足哪些先决条件（在履行一项贷款协议之前必须满足的条件）？有哪些公开的进程仍需开展？环境评估的状况怎样？有无当地的批准和支持？

¹⁵ 更详细的定制尽职调查检查清单见附件VI。

- 什么是可保风险，提交的保险方案是什么？对于不可保项目的修复和改造中有什么担保、资源和承诺，以及在什么条件下？
- 业主对股本贡献的承诺如何得以实现？什么文件表明业主有此行动的能力？业主的信用史以及银行关系如何？

5.3.2 风险

前面的问题列表来自于对项目和企业所面对的各种风险的了解。总结和归类各种类型的风险可能对试图掌控这些风险有所帮助。其中很多项目都是实施者知道的风险——实施者展现出真正风采——从容接受。银行和其他贷款人却不是这样！

风险来源于各个方面。如本指南所列，有很多分类方式。以下是普通类型风险的列表。

- 建成风险
- 技术风险
- 供给风险
- 经济风险
- 金融风险
- 通货风险
- 政治风险
- 环境风险
- 社会风险
- 不可抗力风险

建成风险指项目开始之后未必能够完成，但贷款人已经投放了资金。当建议书的成本远远超过原先的期望或在施工期间市场已发生重大变化可能会发生建成风险。实施者及其团队假如从该项目撤离将比完成它更有意义（这样就发生建成风险）。贷款人甚至不想考虑有这种可能性。因此，一旦开始一个项目，“其它人”——除贷款人之外——被认为必须负责并有能力完成该项目。

注：不是在列表的剩余部分重复这一点——贷款人寻找其它责任的并有能力的团队来承担风险——读者应该接受并假定这一概念应用于下文中的每一种风险。

技术风险涉及到一些结果没有按计划来执行或离期望的太远。如果技术没有按照安装阶段的协议运转，也可构成建成风险的一部分，但一般认为它是一个单独的类别。贷款人想知道当技术不运转的时候随时会有人来解决。贷款人还想了解一项技术是通过验证的（不是未经过试验的也不是新型的）并有竞争力的（不是即将淘汰的技术）。

供给风险涉及原材料无法获取。包括项目即将应用（如：煤矿或人工林）或购买的（如：燃料或补给）资源。贷款人想知道生产产品或服务中需要哪些实用的可承担的资源。

经济风险即使在项目完成之后，技术可行或投入可得之时也会存在。项目实施的结果可能无效或估计的市场（需求）消失。贷款人对市场预测时要有信心，实施者要有市场知识和意识。

金融风险发生在应用可变利率或在期限内的某个时间项目发生再融资的情况。利率发生变化；大的变动会导致企业失去竞争力或没有“流动性”（“清偿能力”是指拥有可用于按

时足额偿还债务的现金)。

货币风险与金融风险密切相关，甚至可以将它归到金融风险那一类，但技术转让项目的性质要求对其进行单独对待。货币风险涉及收入和支出的货币价值与必须偿还贷款所用货币价值之间的差额。

政治风险是监督建议书的规章制度可能发生改变的风险。一个很好的例子是：政府可对一个项目任意加税使其失去经济可行性，或改变施工规则而使之无法完成。

环境风险是开始施工之后，未知的环境状况可能会扰乱计划的风险。环境风险不是说忽略或绕过环境规则、程序和条例；相反，它是环境状况发生意外改变的风险。一个很好的例子是：在一些濒临灭绝的物种或重要文化遗址位于的重要地点发生意外的干扰。

社会风险是一类风险，考虑所有可能会影响建议书执行的社会动乱或混乱。很长一段时间内这些被统称为“政治风险”，但地方权力干扰意识的增强使得它被划为单独的类别，似乎仅为了突出一个事实：通常认为政治能极大地影响规划、建造和运营，但当地政府不包括在内。

不可抗力风险是灾难——风暴、地震、毁灭性事故——可能导致项目失败的风险。不久之前，这些被称为“天灾”。

5.3.3 风险管理

前一节描述了10类风险。管理这些风险可做(或不能做)什么？这里隐含一个重要而有效的假设：如果贷款人比较满意风险的管理方式，就可能是非常良好的管理(如果迄今该条没有明确地阐明，就在这里重复一遍：贷款人不愿承担任何本可以让其它人承担的风险)。

建成风险是可以控制的，通过签订关于设计、建造、交付使用(开始运营)的各类合同。其中经常应用的一个术语是“EPC”。另一个是“固定价格”。两者共同构成一类合同，即由单一有信誉的公司承担建造项目的责任。“EPC”表示设计、采购和施工。“固定价格”指不考虑成本，EPC承包人将按照出价完成项目。固定价格的EPC合同仅是有效的风险管理工具之一。

技术风险最常见的管理方式是设备供应商的担保和保证以及验收测试过程。另一类型的合同规定由有信誉的一方(有时是建造项目或提供设备的实体)提供技术操作和维护。

供应风险的管理要求签订合同，规定足够长的时间和可预测的价格，以确保不间断地提供投入。假如没有这种供应合同，实施者必须能够证明现货市场的有效投入物供应可绰绰有余地满足需要。

经济风险需要提出可靠数据和分析，而且实施者及其团队具有足够的资源能够随着市场变化做出调整。

可以缓解金融风险的方法是，做出长远的财政安排或在融资证明不可行时备有多种替代方法(如销售该项目的安排)。

汇率风险在很大程度上取决于当地货币现金流量与外币现金流量之间的比例。如果外币与当地货币现金流量比例较小，汇率风险亦小。并且，当全部收入和支出均为当地货币，而偿还债务采用外汇，如果汇率波动大，风险就急剧上升。特殊的合同(“套头合同”)和条件(准备金)可有助于管理此类风险。

政治风险是一类某些特定的条款可以投保的风险（例如：政府将对某项资产实行国有化的风险），不过，与典型的技术转让交易相比，更适用于更大更复杂的交易。管理政治风险的最佳方式是，应用同样适用于其它各方的可预测和可执行的管理体制。

这与寻求政府例外待遇的趋势相反，因为例外待遇往往经受不住权力过渡，也不会保证会对其它各方产生影响。

环境和社会风险与经济风险一样，需要完全执行预先规定的工作、规划并建立适当的关系。关于吸纳当地社区参与和进行深入的文书已是汗牛充栋。对这些文书不予理睬造成了环境和社会风险。贷款人希望知道一切将进展顺利。

不可抗力风险涉及灾难。保险是最常见的风险管理工具。保险涵盖非常多的可能性——受伤、死亡、火灾、爆炸——若在经济上可承受并可获取，它应成为规划和执行的一个重要组分。

5.3.4 概要

- 事先了解贷款人的要求，包括贷款类型和时间长短、贷款条件、指示利率（今日利率），典型的限制和保留要求，债转股要求和还本付息的考验。
- 事先了解贷款人关于借款人证书及净值的要求
- 将基本案例纳入贷款人的要求作为模板的一部分。在执行概要中归纳结果，重点突出债务偿还能力。
- 准备可证明借款人情况的一套证书和文件作为附件。具备有关证书或所列资产的税务交纳证明、银行报表、契约等。事先获得银行的申请表格，并准备好附有证明文件的案卷。
- 准备一份风险管理表，列出关键风险（从“万一……，如何”问题开始）以及如何应对这些风险。

万一实施者的建议书不能满足银行的要求应该如何？万一实施者不能满足贷款人的需求又如何？这种情况下，需要做很多事情。这份列表**绝对不包括**关于现金流量预测或证书的**假定调整**。要做的事情包括：

- 探寻各种债务和股本的组合以改善现金流量预测的债务偿还能力。
- 测试关于贷款条件以及对现金流量的影响的不同假设（例如：抵押方式与期末一次性偿还与等额本金还款方式）。
- 扩大业主团队，改善团队的信用，并提供更多的股本和担保。
- 讨论下级偿债安排或其他契约，从而减少放贷人的风险并改善财政状况。

5.4 专为投资者定制

投资者可以分为很多类。以下几大类足以区别他们的兴趣：

1. 风险投资者
2. 金融投资者
3. 战略风险定制建议书
4. 发展投资者
5. 二重或三重底线投资者

风险投资者寻找机会投资于据信可利用越来越多的技术并提供高利润（收益）潜势的增长部门。“清洁技术”是一个风险资本所注重的例子。如果实施者有关于生产一种新型的建筑产品的一份建议书，这些产品可保护宝贵的表面免受越来越多的雨水或干旱的侵蚀（一个适应技术的例子），这样一份编写和提交得当的建议书将会吸引风险投资者的初步兴趣（他们聚会于所谓的风险企业博览会）。风险投资者希望看见增长潜势和管理技能。他们将行使大量管制，特别是当情况超越计划之时。他们的核查清单特别强调潜在市场的规模、竞争、管理层经历、以及他们可以如何退出（“exit”这个精彩的四字母单词可概括投资者进行现金投资的方式：在股票市场上市、公司出售给一家竞争对手或受让人、由原来业主回购、再融资）。

金融投资者注重特殊收益（所谓的“最低预期收益率”），并准备好接受特殊风险以获得这些高于贷款人所收取的利息的收益。对这类投资者来说，在讨论之前理解“最低预期收益率”和“风险承受能力”非常重要。他们的尽职调查与贷款人的相似，但是更侧重于检测基本案例和较好案例以及较糟案例等远景方案。与风险投资者一样，当事情发展地比规划慢或糟糕时，金融投资者可能行使大量管制。他们都希望听到实施者关于“退出”的观点。

战略投资者除财政收益外还对其它东西感兴趣。他们可能对一个新兴市场感兴趣，并把建议书看作是参与这个市场的一条有效途径。他们可能对团队的知识 and 经验感兴趣。也可能对一项产品或服务的供应感兴趣。认真发掘这样一种关系之前所有的牌都摊在桌子上，这是决定性的（不仅重要）。战略投资者希望实现什么结果？该结果如何与建议书相一致或抵触？该结果如何与实施者的动机和目标相一致或抵触？如何决定并控制隐藏的议程议题。如何确定产品和服务的价格，以及如何执行保证？这些可能是极佳的关系，通常堂而皇之地称之为“合作伙伴”，但是像伙伴和婚姻这种关系一样，确定这样的关系均应睁大眼睛，订立明确定义的条款和条件。

发展投资者通常在一个特定的部门寻找形成一种特殊影响的机会。他们是投资者（不是捐助者），因为他们期望得到收益。他们的兴趣可能包括创建一些小公司，增加小额贷款机构，实施以下措施的能力建造：适应技术，可再生能源，有机农业和能源效益。在国家、地区和多边发展银行往往能发现他们，并且往往订有非常具体的标准。他们的网站上有大量普遍适用的资料，试探性交流相对容易安排。不好的消息通常隐藏在伴随着兴趣的程序和需求之中。做出决策可能较慢，程序和文献比较繁琐。秘诀是致力于此道之前要提前了解发展投资者的要求。

二重和三重底线投资者还有其它的名称，包括社会负责投资者（以及与其它一些令人混淆的亚类和重叠称呼）。他们是能接受较低财政收益，不管有无增加风险的个人或组织（包括主要的基金会），基于建议书所展示的社会和环境利益的多重价值。他们可能有广泛的兴趣和动机（他们可能是高净值家庭），并且可说服考虑新领域和创新作为定向非常明确的投资。

如何最好地为投资者定制一份建议书？

- 对那些寻找政治收益——风险投资者和金融投资者——介绍必须简单，只要强调收益、市场潜力、团队（经验和经历）和风险。
- 对其它的投资者，很难知道什么可能引起他们的兴趣（你永远都不知道哪里将有闪电），但是一个三重底线矩阵（财政、社会和环境收益）加上团队和风险，可以帮助促成组织进行快速筛选。

经验教训：

- 技术转让是关于产品、服务和塑造可持续发展理想结果的有效诀窍的所有组合。技术转让的“创新融资”不仅是关于创造之前从未应用过的新产品、服务和工具，更多是关于联结行动者和利益的新组合以及应用反复试验的真