



何智权/文

独立 CSR 研究与咨询师

香港 CSR 人的心底话

从事企业社会责任的同仁到底想什么、要什么和希望达到什么目标是最近几年发起的讨论,也是我个人感兴趣的话题。笔者早前借助作为香港中文大学讲师之便,邀请了三位在圈内超过十年的 CSR 人(基于保密协议不会说明他们所在机构和名字)与学生们分享,所谈及的以下四方面内容可能对内地的 CSR 经理也会有些启发。

CSR 的发展受限于企业压力。香港有很多企业会做与这方面相关的内容,是因为香港交易所所有上市公司披露 ESG(环境、社会和治理)的要求,但至于做得好不好就见仁见智了。

作为一个企业来讲,首先要能够盈利,否则 CSR 也是空谈。举例说,中国内地过去 10 年的经济增长按每年 7% 计算,那么收益 10 年下来就相当于翻了一倍,企业未来肯定需要更高的目标,那相对应的资源投入增大,必然会加大社会和环境的压力。如果所有的企业都这么发展,未来资源肯定会用完,我们就没有办法继续生产和盈利。其实企业家意识到了这一点,但企业是有生存压力的,需要业绩,所以很大程度上 CSR 的发展受到限制是由于政府和企业的短视,这是由目前的商业结构所决定的。

推动 CSR 应情理并济。晓之以情和动之以理都是在企业中推动管理层做 CSR 的方法。晓之以情即告诉管理层我们的 CSR 活动可以帮助到什么,而这些人的生活状态又是如何的艰难;动之以理则是分析不做 CSR 的后果反过来会如何阻碍企业的发展。

在这其中,在商言商是很重要的。企业推动 CSR 关键在于如何

帮助企业实现它的业绩,如何把 CSR 的价值观融入到各个商业环节。长远来看,甚至可以得出结论,CSR 职位是不应该存在的,它在每个部门的职能里面都应有所体现。

而员工的理解也很重要,这需要企业政策层面上的支持,不可能让 CSR 人和每个门店的员工去解释如何操作。其实,大部分的人还是认可 CSR 的,比方说毕马威在招聘毕业生的时候就做过调查,其中 70% 的应聘者都认为毕马威是一家有企业社会责任的公司,这是他们愿意加入的原因之一。

存在伪 CSR 行为。很多企业家说:“我已经投入了钱、提供了很多就业机会,已经很有社会责任了,为什么还要去做这些事情?”由此可见,大部分企业比较关心的是利益问题。

从消费者角度来说,现在很多企业都会生产所谓的可持续产品,认为产品是有机的、环保的,就可以卖得贵一点。但这未必是 CSR 的体现,其实我们有能力让产品在环保的同时保持价格不变。因此,很多企业还是打着 CSR 的名号来赚更多的钱。

CSR 领域仍有生存空间。现在的商业环境已经发生了变化——在产品价格中,成本可能只占一小部分,更多的是理念和生活方式,尤其消费品的附加价值可以达到 80%。所以,建立消费者和商家之间的联系是很重要的,消费者实际上买的是和品牌之间的关系。如果消费者能发生思维转变,在未来能够发出更多的声音,拷问产品的原料是不是合规、环保,供应商有没有用动物做测试等等,那么,CSR 领域的生存情况还是乐观的。

公益巨头应努力让客户尖叫



褚荃/文

清华大学公共管理学院博士后

在管理学界,有两种通行的企业管理模式,一种是 A 模式,一种是 J 模式。所谓 A 模式(America),即指美国企业所采用的模式。这种模式的特点是企业的业务领域高度聚焦,但又不失深度。这类企业大都贯穿所处的细分领域,直至成为该领域之霸主。同时,A 模式强调专业化,令员工各司其职,只负责完成上级下达的任务和指标,而不负责其他业务。所谓 J 模式(Japan),即指日本企业所采用的模式。采用这种模式的企业通常是多点出击,一找到赢利点就上马新的项目。因此,这类企业的产品线可以“绕地球好几圈”,但少有一块是高度深入的。同时,J 模式强调协调与合作,鼓励员工共同完成业务,并承担集体责任,而非由单个人对某项特定工作负责。

与企业类似,目前,我国的公益组织也有 A 模式和 J 模式之分。其中,公益巨头大多采用 J 模式,即无论什么领域,哪怕是仅有一点关系,就都会参与其中,创设项目。比如,有的组织虽然是做环境领域的,却还做助学活动,还有的组织虽然是做妇女领域的,却还做社区互助。

那么,这两种模式到底哪种更好?公益组织又该如何选择呢?

坦率而言,两种管理模式各有优劣,并无高下之分。

但从长期盈利能力一项来判断,两种模式之间却有着巨大的不同。选择 A 模式的美国企业的长期盈利能力十分出色。统计显示,1999—2009 年间,美国 500 强企业平均利润率高达 5.4%。而且,其中最具代表性的苹果公司,不仅是赚得盆满钵满,而且每次新产品一面世,就赢得 CS 指数(客户尖叫度)接连爆棚。

而选择 J 模式的日本企业的长期盈利能力则略显惨淡,其中,日本最著名的六大电子公司 1999 年—2009 年间的经营成果为亏损 100 亿美元,仅靠日本政府的补贴政策才得以勉强维持。这种情况着实让人咂舌。因此,单从长期盈利能力一项来看,选择 J 模式的企业远远不如选择 A 模式的企业。

同样的情况也存在于公益领域当中。那些多点出击的老牌组织虽然名满全国,但其新设项目却困难重重,面临新兴机构的强力阻击,甚至有一些组织只能靠着老牌项目勉力维持;而专攻一处的新兴机构们,比如免费午餐、壹基金等,却飞速成长,逐渐占领了行业主导地位。相比之下,两种模式之高下立现。

那是什么原因造成了这种情况呢?原因有很多,但主要有两个:

其一,过度品牌延伸,透支品牌联想,导致老品牌无

法占领市场主导地位。J 模式的机构大都不断追求品牌延伸,试图让自己的品牌覆盖到每一个品类之上。结果,这种行为只能透支原有的强势的品牌联想,让公众无法清晰认知该品牌到底是做什么的。举个极端的例子:茅台酒曾经开发过茅台红酒、茅台啤酒。试问,你会去购买茅台红酒和茅台啤酒吗?你只会认为茅台酒不务正业,降低了白酒的品质。

在这种情况下,这类组织不断延伸的品牌在各个类别中都将无法占据领头羊的地位。而按照市场的基本规律,一个品牌一旦无法占据领头羊的地位,就会丧失主动权,最终丢盔弃甲,一泻千里。而这也是造成老牌公益机构面临新兴组织强力阻击的重要原因所在。

其二,多个业务同时管理,增加运营成本。按照管理学的原理,如果由一个团队同时负责运营多项不相关的业务,就会降低组织内部的管理效率,出现大量无端的浪费,提升管理成本。这是企业利润的一大杀手,自然也是公益组织行政管理费用的一大杀手。而这也导致了机构盈利水平的下降。

基于上述分析,笔者以为,以大型老牌公益机构为代表的“公益巨头”们现有的业务模式选择是存在问题的。其过度注重开发新领域,而在新领域的选择以及开发方面又没有运用恰当的管理技巧,由此,导致其开发一个新领域,就做砸一块业务,最终甚至连自己原有的主战场都丢掉了。因此,对于这些老牌机构而言,与其不断开发新的业务领域,不如放掉那些不相关的项目,真真正正地抓住眼前的业务领域,把这个领域做深、做扎实,做到“让用户尖叫”。只有这样,你才能不断提高品牌的知名度和美誉度,提升募捐的能力,最终赢取属于公益领域的高水平的“长期盈利率”。



善·行天下 公益纪实

——养老院里的黄昏

今天是星期天,昨天徐奶奶的儿子打来电话说今天要来陪她吃完饭,于是她一大早就起来梳洗打扮。在这个时候,康梦圆养老院的厨师长郭师傅也在仔细为老人们准备早饭。

胡爷爷的老伴儿张奶奶患有老年痴呆症。张奶奶有一次走丢之后被送到昌平的收容所,胡爷爷急得不行。于是就决

定搬到养老院来住。

“春节刚过完,我老伴儿有一天说出去走走,结果到晚上都没有回来。”胡爷爷说。

老年痴呆症患者会忘记很多事情。有时候走着走着就忘记了自己是该上楼还是下楼;有时候在一个地方一坐就是一天;他们甚至还会忘记自己和家人……可他们还是和我们一

样能感受到爱和伤害。

康梦圆的老板是个信佛向善之人,在老人院里开设了佛堂供老人使用。老人们都很诚心,特别是在为自己子孙祈福的时候,一拜就是一下午。

其实,在这样一个晚上吃的是什么,对于徐奶奶早已不那么重要。此时,在徐奶奶和胡爷爷的心里,没有什么比和家

人在一起更重要,也没有什么是比有人关心和陪伴更重要。

在这张餐桌上,美味和健康交融着幸福和快乐;在这间屋子里,郭师傅的细心、义工的关心、家人的用心,陪伴着每位老人的健康,这就是中国人,这就是中国人的传统。

而这样的传统让老人们——老有所依。

更多公益故事,敬请关注每周日 12:10 播出的旅游卫视《善·行天下》栏目



她开心 我心里就满足

善·行天下——养老院里的黄昏