



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人，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



褚革/文

清华大学公共管理学院博士后

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”。

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。

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



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——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。

善·行天下