

企业敢对过度消费说不吗？



陈嘉俊/文

拜客广州总干事



何智权/文

独立 CSR 研究与咨询师

NGO 如何玩转移动互联

我们常常谈互联网、谈新媒体、谈微博微信，但相信有很多非营利机构的相关工作人员都是知其然但不知其所以然。以本人非常浅薄的观察，移动互联包含了以下五组关键词。

低成本。移动互联一个很重要的特点是免费。我们免费使用微博微信，免费在搜索引擎上查找资料，在许多情况下，下载音乐和电影也不用付款……当然，有人会问，免费怎么活？其实，我们不难发现，视频网站会在片头插入广告，搜索引擎也会根据个人的查询轨迹进行大数据分析，向用户推荐商家。但用户免费使用依旧是必然的趋势。

自发，以自我为中心。以前我们是看别人写、看别人做，现在，微博微信、博客等工具已经给我们带来了跨时代的变化。与此同时，我们所写所做的已经不是为了服务所有人或者像传统工业文明时期追求规模经济了，我们所面对的客户既少数又死忠，既流动又庞大。移动互联让兴趣相投的人跨越空间界限，走得更加紧密。这种“以自我为中心”的需求的满足，是通过“加入一个牢固的群体”来实现的。

联结及黏性。只有大量的人在使用，只有用户能跟其他用户产生交互，移动互联才有生命力。淘宝的评论、豆瓣的评分、新闻客户端的新闻排行，大都源于此。移动客户端必须要让用户在相互间产生联结，如果无法跟别人互动，用户为什么还要打开这个 APP 浪费流量呢？另外，我们还要提高用户的黏性，不能总是“王婆卖瓜，自卖自夸”，而应窥探用户的需求，摸清是什么能够让目标客户在相互间产生黏性，而不是对 APP 产生黏性。不用总以为用户为了机构而来，用户是为了自己而来的。

随时随地。脱离空间和时间的限制，用户的任何行为基本上都没有了限制。这个特点太明显，但也往往最容易被他忽视。试问，我们的传播官员工作时间是朝九晚五吗？我们机构的活动是安排在靠近我们的地方，还是在方便客户的地方？我们的投票活动能不能让人在坐地铁的时候就轻松完成？

以数据为核心竞争力。每个机构都有聪明才智策划行动，那么，如何体现你我的差异？在于机构对知识和数据的运用方式。互联网帮助每个人解决获取知识资讯途径，但如何解读和使之成为有效的数据，将会是未来机构与机构之间的鸿沟所在。因此，如果我们合适的价值主张，同时有能力有效利用数据，提供满足用户需求的产品或服务，这样的机构在未来会具有非常高的核心竞争力。

那么，在日常运营管理中，非营利机构如何应用上述的特点，把自身打造成具有移动互联 DNA 的机构呢？为了抛砖引玉，我简单列出以下几个可能性。

发动志愿者的充分参与。非营利机构应当努力制定游戏规则，而不是去管理志愿者——应为志愿者清晰界定目标和所给出的资源，而不是尝试操控和指引他们。许多志愿者并不是为了机构而来，而是为了自身追求的梦想和目标而来，他们需要的不是管理和教育，而是参与感和成就感。

寻找免费的替代方案。做一个轻组织，应该是非营利机构的目标。既然移动互联的重点不在于物料，而在于用户和数据，那我们为什么要购置过多的硬件呢？真正让一个机构能够得到沉淀的，是其组织里人才的成长，以及用户忠诚度的提高。所以，在物料和硬件方面，我们应评判这些投入对员工的发展是否有帮助，对满足用户的需求是否有决定性作用。

客户需求驱动。消费者先提出需求，企业再生产产品，这是当今商业市场大势所趋。那么，非营利机构准备好迎接这个趋势了吗？我们的项目设计和实施周期是否足够长到服务对象离开本地社区的时点？我们的项目是否有足够的灵活性来满足随时在变化的用户需求？在设计项目的时候，服务对象应是机构最首要关心的人，其次才是捐款对象和项目领导层。如果我们的服务对象不认可，那么，无论活动设计得多么优秀，善款筹集得再多，也都没法真正转换成社会价值。

时下，过度消费成为趋势，消费者对物质产品毫无必要地更新换代、大量占有和消耗各种能源及资源、随意抛弃仍然具有使用价值的产品。对于逐利的商业组织而言，过度消费正好促使其不断生产，从而获得更多利润，甚至旺盛的消费在刺激国家经济方面也发挥了作用。但是无论如何，过度消费都会令环境和社会资源极度浪费，对地球的可持续发展带来严重负面影响。在这种情况下，企业社会责任该如何定位？是不断生产以满足消费者需求，还是引导消费者理性消费？

巴塔哥尼亚(Patagonia)是一个户外运动服饰的品牌，总部位于美国加利福尼亚，专注于提供高质量的户外运动装备，其中登山服饰更是其王牌产品。一件功能类似的外套，你能用不到 45 美元就能在其他品牌店买到，但在巴塔哥尼亚，你要花费 200 美元。对此，巴塔哥尼亚的创始人的解释是：“贫困的人们负担不

起廉价的商品。”因为廉价的产品往往意味着短暂的生命周期，从一个长时间维度内看，消费者使用廉价产品所花费的金钱比使用有品质保证的产品所花费的更多。

巴塔哥尼亚创始人自信，自身的产品是负责任的产品，因为它们有更好的质量、更长的使用寿命、更值得信赖的品质，对购买他们产品的消费者来说，不必担心在攀登高峰的过程中产品会出现质量问题，并且他们一生可能就只需要一件巴塔哥尼亚的登山外套；而对于环境来说，更长的使用寿命意味着更少的原材料消耗，能够节约地球上的资源和能量。而且，只要你的外套出现了破损，你随时都可以拿着它到巴塔哥尼亚的专卖店寻求免费的修补服务。另外，如果有一天你不喜欢你的外套，你可以将其退回并换取一定的购物礼券，巴塔哥尼亚会把回收的旧衣服循环再用。

不要片面迎合受益群体



梁振宇/文

深圳市信息无障碍研究会秘书长

不久前，我所在的机构下了很大功夫帮助某公司的一款产品进行信息无障碍化改造，以方便视障人士的使用，但最近却遭到几名视障者的抵制，认为该产品的最新版本几乎没有什么变化。这让我们心里很不是滋味，因为我们所有的工作就是要为视障群体带来价值，只是我们认为该产品的信息无障碍化改造需在多个版本的更新中陆续完成，不可能一次性得到体现。

对于这件事的应对也引发我开始思考：在以创造社会效益为首要目标的项目中，当受益方有意无意地损害项目相关方的利益时，项目执行方该以什么心态面对？注意，这里谈的不是具体的应对措施，而是应对时的心态。

我想起了美国的“费城制宪会议”。费城会议引起的最大争议是：既然制定的是国家宪法，为什么要在会议期间把民众排除开来？现在回过头去看我们可以清楚地知道，这是因为当时的美国政治精英们智慧地意识到：民众的弱点可能导致的暴力和非理性，会让制宪会议毫无有价值的成果——而这是所有人都无法承受的。

华盛顿、麦迪逊、杰斐逊等人是为民众利益而行动的，但他们并没有盲目地“站在民众一边”，他们有着真正的知识分子的道德勇气：批判强权的同时，不取悦民众，对强权和民众，都保持应有的独立和批判。

回到我在上文中提到的思

这些措施都是为了能够让产品真正做到物尽其用，减少对资源的消耗。2011 年开始，巴塔哥尼亚就开展了“Don't buy this jacket”(不要买这件外套)的活动，其目的就是为了阐述自身“可持续产品”的理念，一方面让消费者认识企业产品的卓越品质和贴心的售后服务；另一方面，也将消费者教育作为自身企业社会责任的一部分，呼吁减少过度消费，崇尚理性购物。巴塔哥尼亚公司最新的活动是推动可持续经济。这是从消费者层面推广到企业甚至是整个国家，将生产和消费行为以一种宏观和长期的可持续模式去进行，减少重复生产和消费，减少人类商业活动和经济增长对地球带来的负担。

由此，其他企业是时候要重新反思一下，作为一个消费者品牌，当下流行的做慈善的方式是否正确有效？很多人呼吁，作为一家消费品企业，应该更多地从自身最基本的业务——生产和销售出发。而对于环境来说，其对环境最大的影响便是生产所消耗的资源、能量，以及产品被丢弃后所造成的污染，因此，延长消费品寿命无疑是一个可行并有效的方法。企业在反对过度消费时最大的担心莫过于如何在“减少过度消费”和“可持续发展”中寻找平衡，这是值得企业思考和研究的。

考，把费城会议比作“以创造社会效益为首要目标的项目”，把民众比作“受益方”，把麦迪逊等人比作“项目执行方”，把来自各州的代表比作“项目相关方”。

如此我的思考就有了结论：虽然项目执行方是为受益方而努力，但决不能简单粗暴地“站在受益方一边”，而应为受益方向项目相关方争取利益的同时，对受益方的错误进行批判——保持自身应有的独立。

当然，这里的“批判”不是指反驳、责备，而是指的是在不盲目迎合、不唯意见是从、不刻意取悦的态度下，进行的理性辩驳、事实阐述、教育引导。

短期来看，这种不讨好的独立心态或多或少会带来一些麻烦，如引发受益方更强烈的不满、无法争取到最大量受益方的支持等。

但把目光放到中长期，这才是最优选择——正如真正的知识分子应保持独立才能最大限度地推动社会进步般，杰出的项目执行方，也应在项目相关方和受益方之间保持独立，才能更大、更持久地创造社会效益。