

社会企业与奢侈品的融合研究

——以 Shokay 为例

文 / 崔航蔚 王雅园 王玥晖（北京林业大学经济管理学院本科生）

社会企业是不以经济效益为第一位，而更关注社会效益的企业。社会企业一直给人简朴、注重实际的印象，而作为中国最早的社会企业之一的 Shokay 却是一家奢侈品企业。本文结合调查，分析 Shokay 成为一家奢侈品社会企业的原因，以及“奢侈品”与“社会企业”的融合创新带给社会企业发展模式的启迪。

社会企业现在越来越引起社会各界的关注，自上世纪七八十年代进入我国以来，为我国社会福利和弱势群体生活水平的提高做出了重要贡献。在概念上，社会企业泛指服务于公益事业的经济活动，通过商业策略，运用市场机制来达到特定社会目的。在最初的发展阶段，我国社会企业和社会福利企业有最多的相似之处，后者是指依法在工商行政管理机关登记注册，为安置残疾人员劳动就业而兴办的，受到政府监管机构的行政隶属关系制约的企业，带给世人的印象也一直停留在简朴、亲民、有政府力量支持等方面。但实际情况是，经过长期的发展和企业家们的不断创新，社会企业由最初更偏社会性向商业化、多

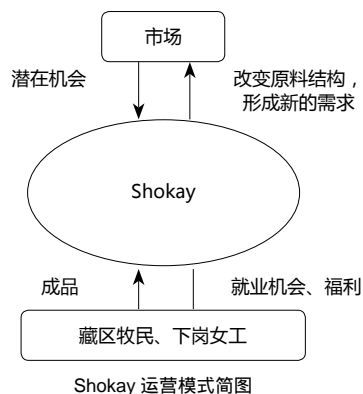
样化方向转变，并带给弱势群体更具有可持续性的利益。本文将要介绍的 Shokay 公司是一家奢侈牦牛绒家居产品企业，融合了社会企业和奢侈品牌两大要素，冲击了人们对社会企业的固有印象，并取得了积极的社会和经济效益。

一、案例介绍

Shokay 的原意是藏语的“牦牛”，它是全球第一家以牦牛绒为原料的创意纺织生活用品企业。2006 年，哈佛大学研究生乔琬珊和同学在云南藏区体验生活时，看到当地居民的生活质量非常低，但牧民家中都养有很多牦牛，也从牦牛身上获取资源用于生活，这让她萌发了建立一个通过牦牛帮助牧民增加收入的企业想法。经过大量调查研究后，她发现市场上牦牛绒毛制品还是一个空白，但牦牛绒质地细密，韧性好，适合做成服饰产品，可以创造相关需求。之后她创立了 Shokay，这是中国最早的社会企业之一。

经过几年的摸索，Shokay 形成了一条完整的取料加工销售链。他们以青海为原料产地试点，在当地畜牧局

的帮助下向牧民发出收绒信息，并组织专人培训牧民如何科学地取绒，如何对牛绒进行分级，发放专业的牛绒刷，并以 95 元 / 公斤的价格进行收购，比其他收绒商高出近 90 元，而且凡是来参加培训会的牧民都可以接受一次免费体检，吸引了大批牧民前来卖绒。之后这些牦牛绒会被送往合作的加工厂制成绒线并染色，送到上海崇明的织娘手中。这些织娘大都是下岗女工和家庭主妇，需要料理家务而无法外出务工，Shokay 对她们进行免费的编织培训，使她们形成手工编织社群，以兼职的形式生产 Shokay 的各种产品。这些成品最终会到达 Shokay 位于上海的旗舰店以及网店中进行销售，成为广受消费者喜爱的服饰、配件和家居用品。



其实藏区牧民也会将牦牛绒和毛制成衣服、帐篷等日常用品，但都只是留作自用，没有任何设计感，且对牛绒的处理也很粗糙。如此制成的商品肯定不能满足市场消费者要求，所以将原始牛绒加工成满足产品标准的绒线的环节非常费时费力。而且每一头牦牛每年只采毛一次，绒量只有一半左右，原料稀有且生产周期较长成为 Shokay 产品价格高昂的主要原因。故创始人乔琬珊对 Shokay 产品的定位是：高端奢侈品。这也让它具有了别的社会企业不具备的独特性。

在 Shokay 的网店上很容易就可以找到一条上千块的围巾，但高昂的价格下却藏着谦卑的企业气质：发给牧民的收购卡既是追踪牦牛绒质量的工具，也可以用来了解和跟进牧民生活质量的变化，每一件 Shokay 的产品都标有加工者的名字，购买者可以到官网上查到这位加工者的故事，让每一个劳动者的价值都为世人所知。Shokay 几乎从不掷金于广告，而是通过积极参加社会活动来提高知名度，将更多的资金用于原料采购和回馈牧民和织娘。

经过十年的发展，Shokay 已经与

青海地区万户牧民形成收购关系，收购牦牛绒价格一直处于行业最高位，给藏区牧民带来大量收入，并在加工端解决了数千名下岗女工和家庭主妇的二次就业问题。如今的 Shokay 已经在全球 10 个国家拥有 100 家门店，并在时尚界拥有了一定知名度，他们的用料也引起了时尚界大牌们的关注。但当被问及 Shokay 的最终目标和存在根基是什么时，创始人乔琬珊答道：“我们希望能够把牦牛绒这种性能和羊绒相似甚至更好但不为市场所知的原料介绍给更多的企业，打开牦牛绒的市场，为它创造需求，这样牦牛绒就有更广的销路，牧民们的生活也会得到更大的改善。我们要变革的是整个产业。”

二、案例分析

Shokay 目前定位为牦牛绒生活创意店，主打奢侈纺织类产品。从原材料采购、加工到销售的垂直产业链已经建立起来了。通过直接从藏区采购牦牛绒经过加工后把成品销往国际市场的业务模式，来改善中国西部贫困牧民和上海崇明织娘的生活。这种经营方式除了更有效地利用了资源，

创造出新的市场之外，在原料供应、加工制造两个环节可以帮助到目标群体。这种商业模式的确定与运行方法受到多方面因素影响，而最主要的两个代名词的结合也值得进行讨论，即企业和两位创业者为何要将 Shokay 做成奢侈品以及为何要给它打上社会企业的标签。

（一）为何成为奢侈品牌

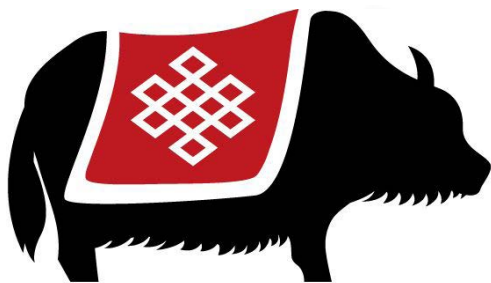
原料的稀有性和从绒到线转化过程的难度都决定了 Shokay 的产品价格普遍昂贵，也使得企业必须放弃大众消费市场而走高端路线，这也是品牌定位的重要前提。为迎合高端消费者的需要，shokay 在产品的设计和营销两个环节注入了时尚奢侈品的概念和元素，使珍贵的牦牛绒资源的价值得以充分体现，但设计本身就需要高额成本。

在打造品牌的初期，创始人乔琬珊就希望 Shokay 能帮助牦牛绒毛制品与“优质”和时尚相联系，而不仅仅是成为一个“道德产品”。牦牛绒质地很软，可以与羊绒媲美。而牦牛栖息在偏远地区，藏区的牧民知识水平普遍低下，与外界接触甚少，牦牛的经济价值并不广为人知，以致在市场上几乎看不到牦牛绒的产品，尤其外国市场无从了解牦牛绒的价值，更不可能形成相关订单。创始人希望通过牦牛绒这种纺织材料的推广，直接改善藏区牧民的生活状况并在国际上打造出“Made in China”的牦牛绒纺织品牌。同时 Shokay 也希望利用奢侈品牌的影响力重新梳理产业链，改变社会企业近乎穷酸的产品销售方式，打破人们固有意识中关于社会企业产品的思维定式。

（二）为何成为社会企业

1. 个人夙愿





SHOKAY

Shokay 品牌创建的初期就选择牦牛绒作为主要的材料，原因之一就是希望通过直接从在青海省的藏族牧民手中高额收购牦牛绒原料来帮助他们维持可持续的生活状态。创业者乔琬珊有着“我曾经得到的很多，所以我想给予更多”的理念，愿意去开辟西北地区的市场，为那里的牧民与贫民提供更多的经济来源。在企业商业模式运行的过程中，Shokay 更是计划每收一公斤的牦牛绒，会拿出 5 元拨入牧民的社区发展基金，帮助当地社区的项目。

2. 劳动力需求

劳动力对于纺织品企业来说非常重要。Shokay 在原料端培训藏族收绒，在加工端雇佣织娘编织，两种劳动力价格低廉且人群变动率、流失率低。收绒的藏族能够与 Shokay 形成稳定的供应关系；织娘也大都是家庭主妇或是从事农业方面的事务，纺织工作能够给她们带来额外收入，同时富有弹性的工作时间又保证了她们不用牺牲家庭利益，带来工作与生活的平衡，另外，编织作为群体活动，利于培养社区归属感。Shokay 在崇明区招募织娘的做法，无疑为当地的妇女组织提供了一个像西部牧民一样，既可以维持原有生活状态，又有机会提高收入

的机会。这些都为 Shokay 原料和劳动力的稳定性提供了保障。

3. 人文关怀

社会企业生产的产品往往有别于其他类型企业的产品，其产品中蕴含了人文关怀和品牌内涵。Shokay 的每一件产品都讲述一个蕴含关怀、传递温暖的故事，并怀着社会责任感为市场带去创新优雅的纺织品，这种精神文化内涵使得每一件 Shokay 的产品都彼此不同。

（三）“奢侈品”与“社会企业”融合的成果

1. 带来工作机会与社会福利

Shokay 吸收了牧民的力量，这使企业利润与牧民的经济收入紧紧结合在一起。企业以高于其他中间商约 90 元 / 公斤的价格收购牦牛绒，仅收购这一项，就可以使每位牧民的年平均收入增加 20%—50%。在高回报的吸引下，越来越多的牧民开始成为 Shokay 供应商，提供了更多原材料。Shokay 每年会拿出部分盈余，回馈当地牧民，为他们提供健康检查，教他们如何梳理出更好的牦牛绒，为持续经营打好基础，并在保留当地牧民生活习惯的前提下，改善他们的生活质量，开拓牦牛绒市场，在双赢的同时实现营利性和社会性的共同发展。

2. 为劳动者创收

通过与藏民的近距离接触，乔琬珊发现藏族女性虽然掌握了手工纺织的技巧，但是效率不高，“为帮助更多的藏族家庭提高自己的收入，我们正在努力在藏区教会女性使用双踏板手纺车，提高牦牛绒产量的同时，也让更多的藏族同胞获益”。在教学后，不仅藏族女性的工作能力与技术能力得到提高，企业的生产能力也随之增强，这是个人收入和纺织的效率结合。

雇佣上海织娘进行生产制造也可以体现聘用低价劳动力和为底层人民增加收入相结合的理念。Shokay 派出一名专职生产经理在崇明岛组织当地的下岗女工和农妇学习编织，为她们每月增加收入 1000 元以上。

（四）企业优势

多方面的优势造就了 Shokay 双重性质的融合成果，本文将其归纳于三点：

1. 丰富的隐性资源

Shokay 虽然是“中国制造”的典型成功案例，但也与乔琬珊及其联合创始人等的国外顶尖教育背景，以及在投资银行、跨国企业、工程界和联合国发展项目工作中积累的商界和公共部门的人脉和经验等有着不可忽视的关系。

2. 产品环保与可持续性优势

作为手工制作纺织品企业，Shokay 从原材料采购做起，深入藏区采购原材料，寻找合作方完成牦牛绒的编制、漂染，组建自己的手工编织团队进行产品制作，其生产过程中对社会环境几乎不造成压力。牦牛绒是牦牛自然产物，适当梳理、剪取牦牛绒对牦牛不会有何不妥影响，此资源可以在不对生态造成压力的情况下持续获得，也符合可持续发展的要求。

而如今,许多同为以动物产品为原料的奢侈品企业却面临着动物福利和产品质量问题。

3. 利润空间合理

虽然是奢侈品牌,产品价格比较高昂,但并非虚高。Shokay 产品性能良好,经久耐用,可使用寿命周期长,外观精美,Shokay 官网数据和消费者留言也反映了其高性价比。另一方面,Shokay 也未过于保守压低价格以迎合其社会企业的性质,企业所获利润完全可以负担社会福利支出。同样是奢侈时尚品牌,相比之下 Shokay 的利润空间更为合理。

(五) 整体影响

商业企业家对经济而言意味着什么,社会企业家对社会变革就意味着什么。Shokay 利用青海本地的固有资源进行可持续的发展,并且保护他们传统的生活方式不因生存问题被迫改变。将可持续性理念融入产品,保持经济、社会与环境的和谐发展,形成了清晰的可持续“时尚”与“社会企业责任”的理念,为其他社会企业提供了成功经验。帮助了中国西部贫困地区的开发,有效将城市能量向新农村辐射,甚至通过 Shokay 品牌的发展带动整个产业链向前运转,从而持续改善欠发达地区人民的生活水准。

三、结论

社会企业无论以哪种形式存在,都要以能够获得经济和社会效益为目标,又由于特殊性需要将经济效益进行再分配,履行其社会责任,使目标社会群体从中获得有意义的、可持续的效益。通过对 Shokay 的案例分析,本文总结出奢侈品和社会企业两种性质结合的普遍性意义,并提出社会企业向更多元方向发展的设想。

(一) 奢侈品带来的利润可以支持社会公益方面的需要

当一家社会企业的定位是奢侈品公司时,其价格也就很难降低到迎合普通消费者的程度。不过,当社会企业的产品与“优质”“时尚”联系在一起,就不仅仅是“道德商品”。

一方面,作为社会企业经营的奢侈品品牌,凭借其社会企业的特殊性,给自己的产品注入公益和社会责任等元素,更容易在众多的奢侈品品牌中赢得自己的一席之地,也可以在奢侈品界宣传品牌的公益环保特点,得到更多的关注。另一方面,作为经营奢侈品的社会企业,以较高的售价作为盈利的保证,在有了足够的利润基础上,才可以为目标谋取更多的福祉。看似毫无交集的奢侈品与社会企

业性质融合后得到了两方面都能互惠的成果,给以后的社会企业创业留下了可以借鉴的经验。

(二) 社会企业性质带来的良性循环

社会企业的性质也要求他们对整个社会产生积极影响,可以在采购或生产、销售环节中帮扶及回馈弱势群体,从而形成良性循环:社会企业与奢侈品企业相融合,奢侈品大量推广并占有一定市场,为采用的原料和工艺搏得更多关注,形成新需求,打开新市场,可视为产业的变革;由于原料或工艺的需求扩大,更多的原料提供者或手工艺者可以从中获得就业机会,从而能增加收入,改善生活。

(三) 创新:社会企业也可以开拓新的领域

由于重视社会价值多于追求企业利益最大化,社会企业在很大程度上被视作解决贫困问题的重要力量和较优选择。而在这一过程中,社会企业可以不仅仅局限于日常或简单的创业活动,还可以尝试更为多样化的形式,在帮扶弱势群体的同时利用企业的形式优势获得更多利润,以此获得更大的能力来回馈社会。

* * * * *

社会企业的本质是符合帕累托改进的商业模式创新,而创新也是社会企业区别于其他非营利组织的根本所在。通过 Shokay 的成功经验可以看出,社会企业可以在奢侈品方面进行创新,这种创新可以为企业的发展创造更好的条件。而社会企业的良好经营,最终可以使更多需要帮助的群体受益。因此,社会企业可以尝试多样发展类型,为企业盈利创造更多机会,在一定程度上也将造福于社会。**科技**

