

TOMS: Bring the 'One for One' Pattern to the Great Wall

TOMS:“卖一捐一”以最好的姿态登上长城

■ 高文兴/文

最近 TOMS 创始人布莱克·麦考斯基(Blake Mycoskie)的首度来华在公益圈里刮起了不小的旋风。的确,作为“卖一捐一”(One for One)商业概念的最成功策划者,TOMS 发展至今已经成为公益与商业结合的最佳典范之一。

2006年,TOMS 在机缘巧合下问世,该品牌以不寻常的速度蹿红,其生产的鞋令一众好莱坞明星趋之若鹜;2010年,TOMS 以“卖一捐一”的方式向全球贫困儿童捐出了一百万双鞋;2011年,TOMS 护眼行动启动,至今已为全球 17.5 万患者恢复视力;2014年,TOMS 烘焙公司成立,致力于通过销售高端咖啡来为发展中国家提供净水;今年,TOMS 已在北上广等中国主要城市开设了 20 家品牌店,宣告正式登陆中国……

2012年初,《公益时报》就曾大篇幅报道 TOMS 及其创始人的公益故事(详见本报第 2240 期 16 版)。今年本报记者与麦考斯基一同赤足爬上长城,近距离接触其团队,感受这家开创性商业公司带来的公益理念冲击。

TOMS 是时机成熟的偶然

和许多传奇公司的发端一样,TOMS 也有一个“无心插柳”的故事开头……

2006年1月,麦考斯基到阿根廷的某个乡间学习马球,因为当地有世界上最好的马球庄园。但麦考斯基在当地还发现一件事情:许多穷人家的孩子穿不起鞋,只能光脚外出。这不仅影响到孩子的健康,由于当地学校规定上学必须穿鞋,这竟然令这些没鞋的孩子无法正常上学。

随后,麦考斯基联系到当地一家赠鞋的公益组织,参与了这家组织的一次赠鞋活动,得到鞋子的儿童和他们父母的欣喜让他难以忘怀。活动过后当晚,麦考斯基依然兴奋异常,还想继续为当地孩子带来更多的鞋。但同时,与他同行的朋友向他提出这样的疑问:“孩子的成长速度是很快的,等他们现在这双鞋不再合脚时,谁能保证他们能得到下一双鞋?”

带着这样的思考,麦考斯基放弃了寻找传统公益组织的方式,而是产生了一个大胆的想法:设立一家营利的商业机构,不依赖外部捐助,并以“卖一捐一”的方式为有需要的儿童送去鞋子。怀抱着捐赠首批 250 双鞋的想法,麦考斯基联系了阿根廷当地的制鞋者,计划把这些鞋运回美国销售。

不久,《洛杉矶时报》(LA Times)的时尚版块记者发现了麦考斯基带回来的这些充满时代感设计的鞋子,并且为“卖一捐一”的理念大为打动,于是,几天



5月21日上午,麦考斯基携 TOMS 团队与国内数名公益人士一起在烈日下赤脚登上慕田峪长城。与此同时,在中国,TOMS 第一次完成了在一个国家内对制造、销售和捐赠的链条闭环。

后,TOMS 竟然登上了《洛杉矶时报》的头版。TOMS 的发迹便由此展开,官网订单一下子激增到 2200 双,这让只有 150 双鞋库存的麦考斯基措手不及,当然,这只是个幸福的烦恼……当年夏天,麦考斯基卖出了 1 万双鞋。

“TOMS 的确改变了我的人生。”麦考斯基回忆说,“但如果问到改变人生那一瞬,倒不是这个灵感的诞生时刻,而是我回到阿根廷的赠鞋之旅。”在阿根廷的乡间,一位母亲在她的孩子们得到鞋后激动得大哭不止,在这之前,她的三个孩子只有一双鞋,于是三兄弟只能轮流穿鞋去上学。自己开创的事业能为他人带来如此大的改变,这是坚定麦考斯基做好 TOMS 的原因。

麦考斯基的灵感看似偶然,但看过他的背景才再一次让人感悟,天才也来源于一次次的尝试和积累。

在创立 TOMS 之前,生于美国得克萨斯州的麦考斯基已经颇具创业精神,曾做过五笔生意。第一笔是校园干洗服务,随后被收购。在工作间隙,他曾参加美国 CBS 电视台黄金时段节目《急速前进》,与姐姐一同周游世界并最终赢得百万美元大奖。

而 TOMS 创办之初,也是新型公益纷纷崭露头角的开端,人

们对于传统捐赠型公益多少有些厌倦,加上社交媒体的兴起,人们更愿意切身体地参与公益过程——购得一双紧贴潮流的鞋的同时,也让地球上一个素不相识的儿童同样获得这样的感觉,这实在让人感觉再好不过了。

独到的经营理念

TOMS 在经济不景气的当头也并没有倒下。当大多数公司都在减支裁员的时候,TOMS 反而在招兵买马。麦考斯基道明了其中两大原因:“首先,现在的消费者都清楚应该把钱花在什么样的商品上,像 TOMS 这样好善乐施的产品一定更受大众的欢迎。其次,无论是在鞋业还是其他行业,公司越大其实手头越紧,因为你要支付巨大的开销,必须为此精打细算。但我们从一开始就知道每卖出一双就捐出一双,如果做不到这点的话,也不会走到今天,所以我们不用考虑裁减任何东西。”

这就是 TOMS 与其他众多公司的不同之处。一般公司在捐赠之前,往往需要先额外赚取更多以弥补损失,因为捐赠的部分并没有计在商品价格内。乐于称自己为“首席赠鞋官”的麦考斯基说:“从一开始,捐赠就成为了

我们商业模式的一部分,所以产品价格已经将其包含在内。如果一个公司突然有一天说要捐出一半所得,那他们肯定支撑不了。他们的股东是不会同意的。”

单凭对社会的慈善和友好并不能为一间公司带来效益上的扬帆起航。麦考斯基认为,企业家需要不断创新:“开始一项事业前,应该先问自己几个简单的问题:我们的优势是什么?这些优势如何帮助所需要的人?无论你的资源有多少,你要善于发现需求和尽力填补需求。”

与公益事业不同的闪光点,是这种“卖一捐一”的商业模式实现了自身的可持续性,这也正是麦考斯基最初的计划。他说:“成立汤姆布鞋,我用了将近 50 万美元。但我要是用这 50 万美元直接来买鞋送给孩子的话,我永远也不可能送出这么多的鞋,更不可能达到 TOMS 一样的普及度和可持续度。如果你选择成立一家营利公司来奉献爱心,而不是直接捐赠,你其实能帮助到更多的人。”

TOMS 的商业模式更给公司带来了精神上的收获,员工士气从来不需要过多考虑——你做的一切都是在给孩子带去欢乐,你在其中怎能不开心呢?因此,比起同类鞋业公司,TOMS 也能将不少高水平的人才招入麾下。麦考斯基说:“我们有着独特的公司文化。能与这些充满激情、乐于奉献的员工一起做改变世界的事情,我十分幸运。守着一份朝九晚五的工作显然不是这些员工的唯一追求。”

乐于直面质疑

今年 5 月 21 日,麦考斯基带领 40 余名员工赤脚登上了慕田峪长城,当天,北京最高气温 33 度。可以想象,在这样的天气里,光脚踩在粗糙炙热的砖石上是怎样的一种感受。

此前,TOMS 已在全球各地发起了数次这样的活动,用这样“赤足一天”的方式唤起公众对无鞋儿童的同理心。

而在 TOMS 团队登上长城的同时,TOMS 的店面也已在中国各大城市开业,这是继 TOMS 将鞋产品加工厂设在福建莆田、向中国乡村儿童赠鞋后的另一标志性事件。中国也由此成为了 TOMS 在全球唯一一个生产、销售和捐赠都有涉及的国家。

实际上,这也正面回应了一段时期以来各方对于 TOMS 以及“卖一捐一”模式的质疑。

2014年之前,TOMS 的鞋类加工厂位于中国、阿根廷、肯尼亚和埃塞俄比亚四个国家,然后向世界其他贫困地区进行捐赠。批评指出这种从别国运送鞋产品直接发放的做法,会给这些本来就贫困不堪的受捐赠地区的制鞋业带来极大的阻碍。

在意识到问题的严重性后,2014年初,TOMS 在海地建立加工厂,并从当地聘用 100 名工人,以此打造一个“负责、可持续”的海地制鞋产业。麦考斯基还承诺,到 2015 年年底,TOMS 将会在捐赠地生产至少三分之一其用于捐赠的鞋。

“如果你要打造一个品牌,你必须要学会听取意见。”在被问到这样的转变是否因为批评所致,麦考斯基直言不讳,“我们正在经历重大的模式转变。”

如今,TOMS 已通过“卖一捐一”的方式向全球捐赠了超过 3800 万双鞋。同时,行万里路的麦考斯基还发现了其他亟需解决的需求,他意识到“卖一捐一”的能量远远不止于鞋。于是,TOMS 又启动了“护眼行动”,随着每一副眼镜的销售,TOMS 都会帮助一名患者恢复视力。

2011年秋天,麦考斯基出版了自己的第一本书,分享了自己的灵感故事和创业努力,也在书中引用了其他将公益融入自己的专业领域或日常生活的公司和个人。此书一度成为《纽约时报》评选的最畅销书。更重要的是,麦考斯基希望这本书能激励读者将自己的热情和梦想倾注到现实生活中。

从鞋子到眼镜,到现在的书,麦考斯基已经誉满全球。2009年,TOMS 获得了美国国务院颁发的“杰出企业奖”(ACE)。在克林顿全球创意大学的全体大会上,美国前总统克林顿如是向听众介绍麦考斯基:“他是我见过的最有意思的企业家。”《人物》杂志和《比尔·盖茨时代》杂志也都纷纷介绍了 TOMS 的故事。2011年,麦考斯基入围财富杂志“40 岁以下 40 人”榜单,被认为是世界顶尖的年轻企业家。麦考斯基说:“我的最终目的,是要创立一件我离开后依然可以造福当地的事业。”



正面迎接质疑并作出改变,无论在商业还是公益领域,都是难能可贵的意识