

人本获利时代

七大核心理念开启全新商业模式

[美] 戴尔·帕特里奇 / 著

沈维君 / 译



PEOPLE OVER
PROFIT

赚钱很容易，人的问题却很棘手！
有没有可能，重视人胜过利润，反而获利更多？！

人本获利时代

七大核心理念开启全新商业模式

[美] 戴尔·帕特里奇 / 著

沈维君 / 译

图书在版编目(CIP)数据

人本获利时代：七大核心理念开启全新商业模式 /

(美)戴尔·帕特里奇著；沈维君译. — 北京：北京时代华文书局，2017.11

书名原文：People Over Profit

ISBN 978-7-5699-1890-8

I. ①人… II. ①戴… ②沈… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第270183号

People Over Profit

© 2015 by Dale Partridge

Published by arrangement with Thomas Nelson, a division of HarperCollins Christian Publishing, Inc., through The Artemis Agency.

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2016-7995

本书译文经成都天鸢文化传播有限公司代理，由台湾远见天下文化出版股份有限公司授权使用。

人本获利时代：七大核心理念开启全新商业模式

REN BEN HUOLI SHIDAI: QI DA HEXIN LINIAN KAIQI QUANXIN SHANGYE MOSHI

著 者 | (美)戴尔·帕特里奇

译 者 | 沈维君

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 谢元明 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 固安县京平诚乾印刷有限公司 0316-6170166

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 14 字 数 | 161千字

版 次 | 2018年5月第1版 印 次 | 2018年5月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1890-8

定 价 | 45.00元

版权所有，侵权必究

推荐序

在现今不断改变的商业世界中，“重视人胜过利润”的概念或许是最知易行难的事了。不过，在正确的执行方式与正直的心态下——正如戴尔的所作所为——本书内容将带来难以置信的力量与驱动力。书中文章能激励员工、顾客与社群同心协力，不仅为了个人的事业与生活获取更多好处，也希望更多地尽一己之力。一旦上述情形真的发生，人们就可以改变世界。

不过，为了发挥真正的影响力，在所有企业与人的心中留下深远的作用，改变人们考虑的重点，不论这些企业是否出于善意，都必须停止光说不练，要切实将理想与点子付诸行动，坚持不懈，充满热情。我相信戴尔已经证明他有能力带领这场运动，而这一点也在他近来的创业成果中表露无遗。但是，“自觉资本主义”（conscious capitalism）的概念与其蕴含的民主精神，正在证明这个概念能发挥更大的作用。

戴尔夜以继日努力实现的愿景如此美丽与宏伟，而他在本书中撰写的内容，结合了一些力量强大且超越时间限制的企业精神（如质量、值得信赖与透明化），以及其他引发更深共鸣的基本要素。真诚、慷慨与勇气，只是今日商业界的流行术语，不能沦为口号。这些特质必须成为核心，借由热切相信这些理想的世人之手，为这个世界注入真诚、慷慨与勇气。

正如品牌“汤姆斯布鞋”（TOMS Shoes）一样，对此时此地我们所置身的时代来说，戴尔正在宣扬的理念十分珍贵。由于科技发展，许多旧有的商业规则不再适用，以每天、每周、每月的速度重新改写。令人惊奇的是，如今有无数的社会创业者往往避开这些规则不用。毕竟，他们是人，而他们的影响深远。

这是令人兴奋的时刻，如此真实，不再稍纵即逝，而只会在像戴尔·帕特里奇这样的人带领之下，越来越宏伟壮阔，越来越美好。

请把握当下时机。

布雷克·麦考斯基（Blake Mycoskie）

“汤姆斯布鞋”创始人

《纽约时报》畅销书《用一双鞋改变世界》

（Start Something That Matters）作者

**在谎言横行的时代，
说真话遂成了革命之举。**

——乔治·奥威尔（George Orwell）

《动物农庄》《一九八四》作者

前言

另一种光明正大的对抗力量

我在南加州找同一位内科医师看病已经超过十年了，但不知怎地，这次感觉不大一样。一走进候诊室，一股消毒气味与一片死寂迎面而来。我相当熟悉看病的流程，自动拿起写字板，用印有胆固醇药名的塑料笔写上我的名字。柜台的接待员并未抬头注意到我，因此，在好几次笨手笨脚地试图吸引她的目光未果之后，我便找了位置坐下。

像大多数诊所一样，这里没有太多东西可以吸引注意力。我不是盯着俗不可耐的壁纸发呆，就是匆匆翻阅2009年以细菌为封面的杂志。我思考着是要挤进污渍斑斑的布椅，还是跟十八位鼻塞与流鼻水的病人紧挨着坐在一起，结果我选择了后者。

翻完三本过期杂志之后，我看了看手表，发现已经超过我预约的

四十五分钟看病时间。我焦虑地轻跺着脚，在座位上变换姿势。终于，有位护士从门里探出头来：“帕特里奇先生。”我起身随她走过走廊，她记下我的体重与体温之后，就把我留在—间阴暗寒冷的房间里。

我再度等待，只是这一次连《读者文摘》都没得看。终于，就在我的看诊时间已经超过一小时十二分钟之后，医生进来了。

“哈喽，帕特里奇先生，”他低头看着我的病历，连头都没抬，对我说，“我可以帮上什么忙？”

我很想说他倒是可以帮点儿忙，让我感觉自己其实很重要，但我没这么说，而是描述我那要命的胃灼热症状。

“哦，好，”他答道，“我会开给你……药（我想这药名开头应该是X）的处方笺。护士会好好照顾你。”

就这样，砰！他走了，顶多待了三分钟。

我收拾好自己的东西，领完药，穿越候诊室往外走，经过一群正准备经历同样处境的病人。那天在停车场，我坐进车子里，为自己的遭遇震惊不已。我很想回去诊所里大喊：“这里到底在搞什么鬼？”然后要求他们针对我刚刚遭受的漠视与侮辱、我的时间不受尊重，提出解释。幸好，我想到这么做的下场，可能得被一个重180公斤、罹患感冒的男

人扭倒在地或遭到电击。于是我放弃了。

背叛的感觉

回想起来，那天我居然会生气，其实还蛮奇怪的，因为我经历同样的场景至少数十次，甚至可能几百次了。当时，我只不过是察觉到早就屡见不鲜的状况罢了。最近的研究指出，34位医师看诊次数超过300人次。那些医师在对病人说明病情与疗法等重要信息时，平均花费的时间是1.3分钟，而且大部分内容对病人来说都太过专业，难以理解。更糟的是，同一批医师认为自己花费的时间超过8分钟。而这不只是医师的错。几年前，公开上市的“健康维护组织”（HMOs）为了让股东开心，开始限制医师只能给予每位病患7分钟的看诊时间。这个组织其实是授权医师降低质量，只为了追求最大的利润。

不幸的是，这种现象不止出现在健保体系。过去几十年来，主流的企业与组织重视利润胜过他们服务的客户。从时尚、饮食、银行到广告，我们正面临资本主义最丑陋的一面。

- 商店架上摆满了农业生物科技公司的产品，这些公司为了增加效益，让我们的食物失去纯真的风味，无视此举对消费者的有害影响。

- 手机厂商与卫星电视公司强迫消费者签下一年以上的合约，设下

陷阱，使消费者被迫接受低于平均标准的服务，一旦消费者打算转向更优质的竞争对手，就必须支付高昂的违约金。提供更好的产品与服务，显然是更可取的方式。

- 快餐业者为了增加效益而牺牲质量，他们开发出来的菜单充满化学添加物、防腐剂与动辄上千卡的热量，导致肥胖问题盛行。

- 当客户账户归零时，银行选择不通知客户或不阻止交易进行。相反的，他们却允许客户每天以复合式的“负交易”方式借钱，同时毫不留情地收取透支费用。2012年，全美消费者支付的透支费用高达320亿美元，比起2011年大幅增加了4亿美元。^{【1】}

- 在保险公司，当以英语为主要语言的客户有客服需求时，便转接给国际外包客服支持团队，由英语不流利的代理人硬背机械式的脚本，期待一成不变的做法可以解决每位客户个别的问题。

- 信用卡公司每年花费数亿美元在正面营销活动上，向人们大肆宣传使用他们产品的好处，却以极小的字体掩盖各种压榨剥削的条款。为了让你相信他们的正直，只要你介绍朋友申请信用卡，他们就会提供小额现金给你。

**一旦道德对上利益，
利益鲜少败阵。**

——雪莉·奇泽姆 (Shirley Chisholm)
美国首位非裔女性民主党总统提名候选人

在我们周遭，有数量可观的品牌曾经力挺正直与质量，如今纷纷蹑手蹑脚地踩过那层薄薄的道德疆界，却暗自期待他们的顾客不会察觉。他们纵容的成长策略、营销活动和顾客满意政策，不仅让人无法接受，而且完全虚伪不实。

对他们来说，不幸的是，顾客留意到他们的把戏了。这股企业趋势转变成一股“消费者信任”的流行风潮，不止一家产业巨擘因此倒闭。市场给了许多欺瞒成性的公司一项严峻的抉择：改变或灭亡。

希望正在萌芽

幸运的是，改变正在进行中，而且不止现有的组织力图改变。在这股向下沉沦的资本主义旋涡中，另一股光明正大的对抗力量逐渐兴起。对照资本主义，这股新势力不仅顾及健康，无须绑约；而且消费者将支付更多费用，换来更好的质量与更高的道德标准。他们在乎的不仅仅是利润，还包括顾客福祉及世界现况。世人将这股光明正大的新势力命名为“自觉资本主义”或“社会善意运动”（social good movement）。不论你怎么称呼，这股趋势正日渐受到市场欢迎。

根据2012年的全球市场调研，47%的消费者表示，他们每个月至少会购买一种支持慈善活动的品牌商品。纵观全局，这个数据意味着从

2010年开始增加了47%。此外，72%的消费者表示，他们会向别人推荐支持慈善活动的品牌，比2010年增加了38%。【21】

以潘内拉面包公司（Panera Bread Company）为例，这家三明治连锁专卖店已经在市区开了一些餐厅，顾客可以依照自己的经济能力，自行决定付费金额。这些“潘内拉关怀”（Panera Cares）餐厅已经证实此经营方式可以获利，而盈余则用来提供教育训练给遭遇困境的孩子。

而潘内拉并非唯一的例子。《财星》杂志500大企业正在招募人才，成立新的部门，致力于回馈与提升社会责任。诺斯壮百货公司（Nordstrom）、西南航空、连锁超市“老乔家的店”（Trader Joe's）等企业正在想方设法，试图兼顾社会影响力与坚实的商业实力。冰激凌品牌班与杰利（Ben and Jerry's）以拨出一定比例的利润作为慈善用途而闻名；全时超市（Whole Foods）对于支持当地社群许下强大的承诺，像这样的企业正在各地蓬勃发展。近年来，诸如“汤姆斯布鞋”、瓦比帕克（Warby Parker）眼镜公司之流的新创企业，以革命性的“买一捐一”模式在市场上一鸣惊人。也就是说，顾客每买一双“汤姆斯布鞋”或一副瓦比帕克眼镜，他们就会捐出一双鞋或一副眼镜给有需要的人。

几年前，我开始留意资本主义较为黑暗与充斥谎言的一面，跟社会善意运动的光明力量有所抵触。于是，当时便决定宣告我即将开创新公司“Sevenly”。

**我一个人无法改变世界，
但我可以朝水里投掷石子，
激起涟漪。**

——特里萨修女 (Mother Teresa)

亲自承担风险

2011年2月，我和朋友艾伦聊起这些聚焦于社会行善的新兴商业模式。他是社交媒体市场的先驱，脸书专页有超过两百万名粉丝。我们真的可能创立一家公司，达到“双底线”（double bottom line）的目标，兼顾盈利与社会影响力吗？这个想法看似很好，但我们不知道该从何着手。

首先，艾伦和我并非仅仅针对特定的单一目标满腔热忱，我们都看到世上有许多亟待解决的问题。其次，我们都明白自己并非受到地方的召唤，不是特别为了非洲、印度或美国城市的贫民区而努力，但我们确实受到那些为各地奉献的人的召唤。

我们开始进行研究，发现全美有160万家慈善组织，其中每天有700家结束运营。^{【3】}这些慈善组织失败的主因在于缺少资金与能见度。他们有大把的热忱，但需要协助才能创造盈余，引起话题风潮。一时间，艾伦和我在脑海中只想得到四家慈善组织。当我们询问朋友与家人时，发现他们也有同样的问题。

要是我们每周与不同的慈善组织合作，协助他们募款并增加能见度呢？要是我们创造一家秉持社会善意的电子商务公司，每隔七天就与一

家新的慈善组织合作呢？要是我们生产品质优良的商品（包括衣服、艺术和珠宝），在每卖出一件商品之后，便捐出七块钱给当周的慈善组织呢？

就在那一瞬间，我们的公司Sevenly诞生了。

我们第一次举办活动是与“国际正义使命团”（International Justice Mission）合作，为了对抗南亚的人口交易而募集资金，提高议题能见度。我们与“瑞斯的彩虹”（Reece's Rainbow）基金会搭档，为俄罗斯的唐氏症儿童寻找领养家庭而努力。我们与“慷慨水源”（Generosity Water）齐心协力，一起在海地筹建水井，提供干净的饮水。我们与“自闭症发声”（Autism Speaks）基金会合作，资助语言治疗，为言语表达有障碍的孩子找回自己的声音。如今，Sevenly拥有卓越超群的团队，创造了上百万美元的盈余，一次又一次捐出7美元给全世界的慈善组织，捐款总额累计下来，已经超过400万美元。

在与Sevenly团队一起工作的过程中，我获益良多；而一路观察其他参与这股光明新势力的企业，也让我大有斩获。我相信，这些全新的商业模式描绘出未来——不仅是你我想要的未来，也是所有人必须了解的未来。我相信，我们可以透过在市场上对特定信念与实践许下承诺，买到更好的商品，发挥更好的领导力，过更好的生活。我们可以携手打造比想象中更美好的世界。

目 录

推荐序 / 001

前言 另一种光明正大的对抗力量 / 004

第一篇 我们陷入的循环



第1章 诚实时期：深受价值打动 / 011

第2章 效益时期：一心只想追求更多 / 017

第3章 欺骗时期：因贪婪而毁灭 / 027

第4章 忏悔时期：力行改革 / 036

第二篇 七大核心理念



第5章 人最重要 / 051

第6章 真相必胜 / 067