

百安居和自然之友——消费者参与绿色环保家装解决方案

2013 年 4 月

关于慈源

BSR 的慈源项目(中国公益慈善孵化器)为期三年, 通过搭建创新型的跨部门合作平台以提升中国社会投资的价值。借助国内外权威专家的指导, 慈源项目将着力提升中国基金会和 NGO 的专业能力, 使其成为企业长期可信赖的合作伙伴, 并且最终实现企业公益和商业战略相结合, 激励创新与合作。欲了解更多信息, 请访问 ciyuan.bsr.org

关于 BSR

商务社会责任国际协会 (Business for Social Responsibility, BSR) 致力于与遍布全球的近 300 家会员企业与机构合作, 共同创造一个公平和可持续发展的世界。BSR 分别在亚洲、欧洲、北美和南美设立了办公室, 通过[顾问咨询服务](#)、[前瞻性研究](#)、和搭建行业跨平台协作, 开发企业可持续发展战略及解决方案。欲了解更多 BSR 二十年来在可持续发展领域的工作, 请访问 www.bsr.org

关于百安居

百安居隶属于欧洲领先世界第三的大型装饰建材零售集团-----英国翠丰集团。作为目前中国最大的装饰建材零售商。百安居致力于服务与其业务息息相关的人群, 并提高他们的生活质量。百安居通过监督和控制能源消耗, 披露环保信息和应用新技术的方式, 来减轻其运营对环境的影响。

关于自然之友

自然之友是一家非营利性的民间环保组织, 致力于推动公众参与环境保护, 并支持全国各地的会员和志愿者关注和应对当地的环境挑战。

摘要

本案例旨在研究百安居与中国本土非营利组织“自然之友”的合作伙伴关系, 总结双方的角色、面临的挑战、得出的经验。双方通过顾客直接和间接的参与方式, 组织了一系列培训, 提升了消费者对于环境友好型及节能型家装解决方案的认识。

作为中国市场上最大的自我组装型的家装产品零售商, 百安居与自然之友合作, 采用直接和间接的方式在北京开展了一系列的培训, 即通过针对消费者的直接培训和通过培训为顾客提供家装解决方案的百安居设计师来间接影响消费者这两种方式。在五个月的时间里, 双方共培训了 5 家门店的 120 多名顾客和 60 多名设计师及门店管理人员, 以增强他们对于环保家装解决方案的认识, 并提高他们向百安居顾客介绍和推荐各种绿色和环保家装产品的能力。

BSR 应用其在跨界合作伙伴关系方面的特长和网络, 洞悉到这一项目机会并帮助百安居和自然之友建立合作伙伴关系。BSR 还帮助确立各方的角色和职责, 制定了工作计划和监测评估项目影响的框架。此外, BSR 帮助增强双方在合作过程中的沟通, 确定增强合作及达到项目目标所必需的投入和资源。

项目期间, 合作各方有以下发现:

- » 来自于百安居高层和关键部门的支持是项目顺利实施的有力保障
- » 培训使得顾客更加了解百安居倡导环保、销售可循环使用产品的这一企业承诺
- » 培训使百安居的设计师更加了解产品的环保附加值以及顾客对于环保产品的需求
- » 项目增强了自然之友和家装行业的联系, 并促成了自然之友和百安居的进一步合作。自然之友就其“低碳家庭”项目二期和百安居进行进一步合作, 这个项目旨在帮助参与的示范家庭提升环保节能家装改造的能力。

此项目也揭示了关于合作伙伴关系的几点关键经验:

- » 确定双方互补的资源有助于将合作关系的收益最大化
- » 在机构内建立项目团队可以确保合作各方的持续沟通和项目的连续性
- » 培训前针对受益群体的需求评估是项目成功的关键

作为第三方协调机构, BSR 总结出以下主要经验:

- » 保持定期的沟通对于合作伙伴关系的发展至关重要
- » 除了协调合作伙伴关系, 第三方协调机构还可以运用专业的知识和技能, 为项目设计、管理、实施提供建议
- » 缺乏对对方机构价值观和原则的了解通常是企业与非营利组织合作过程中产生分歧的根本原因。第三方协调机构可以帮助双方增强对对方机构的价值观的了解, 并实时提醒遵从各自的原则。

项目背景

随着全球气候变化意识的提升，人们的生活方式也在朝着更为低碳的方式转变。中国的消费者也开始日益采用更节能的家装方式，让家居更为环保。

百安居致力于提高其业务所涉及的人们的生活质量，通过监测和降低能源消耗、支持环保、采用有效能源技术，减少其运营对气候变化的影响。作为环保主义倡导者，百安居提供可循环使用的产品，在家装过程中，建议和指导顾客选择一些对环保有益的产品。

BSR 向百安居提出了顾客培训方案，这个方案给百安居树立品牌和提升环境意识、促进产品销售、员工参与，以及带来积极的环境影响，带来了一个可信和可衡量的机会。BSR 还建议百安居通过和非营利组织进行合作来实施这个培训项目，并建议帮助百安居寻找合适的合作伙伴。百安居接受了 BSR 的提议，并在北京设计了一系列针对消费者和设计师团队的培训。

自然之友在 2011 年启动了低碳家庭项目，对参与项目的家庭进行了家装节能改造方案的培训。通过这个项目，自然之友积累了优秀的培训材料和在这个领域针对消费者的培训经验。

在 BSR 的促成下，双方于 2012 年 5 月确定了合作伙伴关系。

合作伙伴角色和资源

合作伙伴	提供的价值	战略收益
资源提供方 百安居 	<ul style="list-style-type: none"> 提供培训资金 提供培训场地 投入价值约 5 万美元（约合人民币 31.6 万元）的员工工作时间，用于开发宣传材料和协助培训后勤，以及进行媒体宣传。 开发媒体和宣传战略，引入媒体资源 	<ul style="list-style-type: none"> 通过与具有良好口碑和持有中立立场的非营利组织合作，有助于百安居向公共推广其环保使命 了解顾客的需求，为引进更多绿色环保产品提供了机会与空间 有机会了解政府对这一议题制定的相关政策和采取的行动 帮助顾客了解百安居的绿色环保产品 增强了设计师对于绿色环保产品的环保附加值以及顾客对于相关产品的需求
培训提供方 自然之友 	<ul style="list-style-type: none"> 低碳家庭项目中积累的培训材料和最佳实践 在这个领域的专业能力和针对消费者的培训经验 带入媒体资源 增进合作伙伴对于政府相关节能减排政策的理解 	<ul style="list-style-type: none"> 和中国市场上最大的专业家装企业百安居合作，有助于扩大自然之友在家装行业的影响 通过项目实施，自然之友得以和百安居关键家装部门的管理层建立起联系，为自然之友在家装行业的工作提供了重要的资源。 增强了自然之友和家装产业的联系
协调方 	<ul style="list-style-type: none"> 投入价值约为 2.6 万美元（约合人民币 16.8 万元）的员工工作时间，对双方的合作及培训进行协调和支持 合作伙伴关系的网络资源和发展合作伙伴关系的经验 帮助争取百安居高层领导的支持 培训项目设计、监测评估及培训跟进方面的专业意见 	<ul style="list-style-type: none"> 在中国发展企业-NGO 合作伙伴关系 证明了消费者参与环境保护的商业价值 向 NGO 展现了与企业合作的利益，例如利用企业的零售途径和与顾客的关系，来扩大对目标群体的接触和在特定倡导领域的影响力

实施过程

获得管理层支持及建立合作伙伴关系 2012年2月-6月

2012年2月，通过与多家环保非营利组织的积极讨论，BSR逐渐形成了一个消费者参与绿色节能家装改造的项目概念。BSR认为这个项目可以帮助类似百安居这样的企业在中国树立品牌和提升环境意识、促进产品销售、员工参与，以及带来积极的环境影响。BSR认为只有通过企业与非营利组织合作的形式才能成功开展这一项目，并认为百安居与自然之友具有成为合作伙伴的可能性。通过与百安居人力资源部和市场营销部相关人员的会谈，BSR确认了他们参与此项目的意向，了解了他们可能面临的挑战与关心的问题。这个过程对于测试该项目概念，以及在合作早期就获得两个部门的参与具有价值。

在自然之友的支持下，BSR向百安居在北京的关键部门代表，包括零售与设计部门经理介绍了项目概念。召集了项目的主要参与方。5月，在确认了百安居参与项目后，BSR召集了项目的所有参与方，举行了项目第一次会议，讨论具体的合作形式和项目执行方式。

一个月后，BSR召开了启动会议，确定了项目的实施计划和时间表，确认了项目团队成员以及各自的角色和职责，确定沟通方式和频率。BSR建议三方每个月定期召开会议来沟通和讨论项目进展。在项目实施过程中，这个由BSR的经理，百安居人力资源部人员和自然之友主培训师组成的项目团队，根据培训进展需要，每周举行一到两次会，沟通培训前准备情况和进行培训后反馈总结。

第二阶段 培训准备 2012年7-8月

在7月和8月，自然之友开始着手进行定制式的培训模块设计，并为百安居提供了宣传册子的样本，由百安居利用其销售团队资源来进行设计改进和印刷。百安居协调其在北京的五个门店来进行消费者和设计师的招募。

在项目正式启动前，BSR建议双方开展一个需求调查来了解消费者和培训师对绿色环保家装的了解程度与需求，并协助自然之友设计了评估方案和问卷。考虑到百安居人员的限制和要协调的门店较多，最终只在小范围针对门店经理和少量设计师代表举行了一个讨论会，了解培训需求。诚然，与设计师们在培训前的更广泛和深入的沟通可以对项目实施起到更好的效果，这种由门店经理们直接参加的小型讨论会也是一种备选方式，为后续培训争取到管理层的支持和配合起到了很好的作用。

第三阶段 顾客和设计师培训 2012年9-11月

8月中旬至9月初，顾客培训陆续在百安居的5家门店展开。共有120多名顾客接受了培训。在每次培训结束后，BSR、百安居、自然之友随即在现场召开三方沟通会，总结培训中的亮点和不足，并提出改进办法。百安居也及时与其上海总部企业社会责任团队分享培训情况。及时的总结和沟通使得合作各方能时时对下一场培训进行改进。此外，基于前期培训的经验和教训，门店纷纷增强了顾客招募工作，并配合环保产品的拍卖活动，增强了培训的吸引力和顾客参与。

共有60多名设计师和门店管理人员参加了针对设计师的关于环保节能家装改造的理论、方案、最佳实践的培训。培训结合了室内讲解和案例分析，以及参观低碳小屋模型和清华大学环境节能楼。自然之友还邀请了参加第一期低碳家庭项目的家户代表向设计师们分享其节能环保的家装改造方案和心得。

第四阶段 总结和评估 2013年1月

在培训结束后，BSR和百安居及自然之友一起针对培训内容、形式、改进建议进行了总结。同时还评估合作伙伴关系，三方的角色和带来的价值，项目产生的影响，从合作关系中获得的益处，以及合作关系中的经验和教训。

项目成果和关键收获

这个试点项目对百安居的顾客和设计师进行绿色环保家装改造方案和相关产品的培训。这个合作项目取得了以下成果：

培训

- » 共有 120 多名顾客，60 多名百安居设计师和门店管理人员参与了有关绿色环保家装改造和产品的培训

项目收获

- » 这个合作项目获得了百安居高层管理人员的大力支持，并在市场营销、人力资源、设计和零售各部门的积极合作下顺利开展。
- » 百安居的华北区总经理非常支持这个项目，并亲自参加了一次顾客培训。在项目开展过程中，各门店经理除了支持门店布置、培训前的准备工作外，还主动想出各种办法来吸引顾客的参与。
- » 这个项目与双方机构的目标比较吻合。百安居通过与自然之友的合作，增加了对顾客和对绿色环保家装产品需求的了解，同时也从自然之友那里了解到了北京市政府在推动公共节能减排方面的政策和采取的相应行动。自然之友则通过这一合作增强了和家装行业的联系，扩大了在家装行业的影响。

这个培训帮助顾客更加了解百安居关注绿色环保的机构承诺和可以选择的产品，此外，培训还使得：

- » 顾客了解了住宅的舒适度是与房子的性能、质量相关的，家装的设计还对生活中的能源开支有着直接的影响。
- » 设计师通过培训提升了对产品的环保附加值的了解（如更少的排放、更佳的节能效果等）和对顾客需求的了解。
- » 在试点项目结束后，双方就自然之友的低碳家庭项目二期继续进行合作。在项目二期，自然之友引入了新的合作伙伴，包括媒体和 30 个示范家庭。

关键经验

BSR 总结出以下四个关于合作伙伴关系的关键经验：

1. 确定双方的资源互补有助于将合作关系的收益最大化

在合作中，百安居运用了自身的市场营销经验，开展了一系列的促销活动来吸引顾客参与培训，并调动其媒体资源对绿色环保家装产品和环境友好的家装改造方式进行报道。

自然之友则向百安居提供政府在公众参与节能减排的相关政策¹信息。此外，还增强了百安居对于顾客节能环保家装培训和政府政策之间的联系的了解。这一点也促成了百安居后续与自然之友在低碳家庭项目上的合作关系。

自然之友利用其和媒体的联系，促进公众了解合作各方在提高公众的环境意识以及使用绿色环保、节能型房屋装修方案来转变消费行为方面所做的努力。

2. 在机构内建立项目团队可以确保合作各方的顺利沟通和项目的连续性

如果合作双方只有一名员工负责这一合作项目，当这名员工有其他事项而无法跟进项目时，项目的进展势必受到影响。因此，合作各方在项目团队内指定额外的员工参与非常有必要，这有利于保证项目的按时推进，也可以减少项目对个人的依赖。

3. 进行培训前针对受益群体的需求评估是保证项目成功的关键步骤

了解消费者和设计师的期望，对于设计培训的内容、方法和制定项目成果的测量和评估方法非常重要。

考虑到针对设计师的大样本需求调查比较耗费时间与精力，所以我们只对一小部分的设计师进行了调研，培训前的信息收集比计划中的要少。培训前对消费者需求的了解，非常有助于了解绿色家装产品与环保家装方案和市场需求的差距；市场在产品的开发、装修方案和施工方案的设计方面的需求。但是由于时间的限制，双方无法对顾客进行培训前的需求调研。此外，培训后对消费者进行跟踪评估也是一个不小的挑战。

4. 当提出一个项目概念时，有必要描述此项目概念与涉及的问题领域的广泛趋势之间的联系。

百安居希望能够了解消费者及其他关键利益相关方对于环境议题的广泛关注，BSR 向百安居阐述了该项目概念和项目将给百安居在环保议题上带来的长远收益。在百安居接受了这个项目概念后，BSR 设计了近期实施计划，并制定了下一步在北京以外的门店进行培训扩展的步骤。让顾客参与到这个议题的培训是作为长远项目计划的第一步。

企业-非营利组织合作伙伴关系第三方协调者的经验

第三方可以为创建和引领合作伙伴关系进展发挥重要作用。从这个项目总结的经验来看，BSR 认为第三方需要注意以下几点：

1. 为合作伙伴间的常规沟通提供支持。

定期的沟通对于促进成功的合作关系非常重要。在项目启动时，BSR，百安居，自然之友就确定了沟通的方式、频率和内容来确保合作各方能就项目进展保持持续的沟通。在项目进入培训实施阶段后，三方将会议频率提高至每周一到两次，并在培训前沟通培训的准备情况和各个步骤的细节。在每次培训结束后进行现场总结会，回顾培训的效果，听取各方反馈，提出改进方案。

第三方协调机构在合作伙伴间建立及时和透明的沟通、确立和澄清合作各方的期望和角色，促进有效的对话方面扮演着重要的角色。

¹国务院关于“十二五”节能工作计划的批示以及温家宝在全国电话会议中关于节能减排的讲话
BSR 慈源 - 百安居-自然之友案例研究

2. **第三方协调机构不仅能在协调合作伙伴关系方面发挥作用，还可以利用其知识和专业能力，为项目的设计、管理和实施提供专业指导。**

第三方可以对项目的设计、管理与执行提供建议，确保项目符合合作双方的机构目标，并时时提醒双方不偏离既定的项目活动和预期收益。BSR 建议合作双方进行培训前需求评估来了解顾客和设计师对于绿色环保产品的认知程度，并帮助自然之友开发了评估框架来衡量培训效果。

3. **第三方可以确保合作双方对合作项目做出各自的贡献并获得相应的收益。**

很多机构在与非营利组织的合作中往往只注重提供项目资金而忽略了对组织在运营成本上的支持。由于 NGO 在和企业的合作关系中处于相对弱势的地位，经常在商谈经费的过程中遇到困难。在百安居与自然之友合作初期，BSR 作为第三方，协调双方进行项目预算的讨论，以保证项目实施的成本都合理反映在预算中。

4. **缺乏对对方机构价值观和原则的了解通常是跨界合作过程中产生分歧的根本原因。**

第三方协调机构可以帮助双方了解对方机构的价值观，并提醒双方在合作过程中坚持各自的立场。第三方也可以在项目执行过程中，时时查看项目的调整是否有悖于双方机构的价值观和原则，维护平等的合作关系，并避免任何一方过度的妥协。