

社创案例 | SHOKAY：从“社会企业”到“可持续时尚”

寒冬已至，手感柔软且保暖的羊毛制品常常会赢得众人青睐。而现在，人们又多了一个新的选择：牦牛绒也可以做成御寒的衣物。

这一切，都是因为台湾姑娘乔琬珊的出现。十几年间，她创建的社会企业 SHOKAY 不仅发掘出了这种低碳环保的天然有机材质的使用价值，还在完成“可持续时尚”转型的同时，肩负起了多重社会责任。

从“社会企业”走向“可持续时尚”的 SHOKAY，正在让无助的人，看到可持续发展的希望。

本文长度约 4081 字，阅读全文大概需要 7 分钟

“小雪”将至，寒意渐浓。

为了好好过冬，相信很多人都已备下“全副武装”，时尚保暖的围巾、款式新潮的毛线帽、舒适厚实的手套……而说到这些纺织品的材质，手感柔软且保暖的羊毛大概是很多人的首选。

可能你还不知道，除了羊可以提供保暖时尚的织物原料之外，牦牛身上的绒毛制作时尚纺织品的性能不输给羊毛，它甚至被称为喜马拉雅最奢侈的面料。

在 2006 年之前，牦牛绒却是藏民眼中一文不值的东西。台湾姑娘乔琬珊的出现，让这些曾被废弃的牦牛绒成为都市时尚圈的新宠，甚至诞生了世界上第一家牦牛绒创意品牌——Shokay.

Aim：开发牦牛绒的价值，帮助藏区同胞增加收入

乔琬珊，一个毕业于哈佛大学肯尼迪管理学院，还有国际商业双学位的台湾姑娘。

2005 年，临近毕业的乔琬珊，第一次来到中国西北地区。行至青海，她发现那里的牧民一辈子守着一片草原，一群牦牛，过着最原始的生活。



看到那一头头她从没见过的，四肢短而粗壮的牦牛时，她非常喜欢，又非常好奇：牦牛既然是牧民们赖以生存的动物，它身上都有什么值得人类利用的东西？

经当地人的介绍，她才知道：牦牛被称作“高原之舟”，耐饥耐寒，善走陡坡险路、雪山沼泽；牦牛身上的粗毛可以用来做帐篷和绳子，牛奶可以做酥油和奶酪……

“藏民们明明手握珍贵的资源，为什么只能获取微薄的收入呢？”这只浑身是宝的牦牛，引起了乔琬珊的兴趣。

通过进一步查阅资料，她得知：**全球 80%的牦牛都生活在藏区！**当地人每年会对牦牛采毛一次，**而每头牦牛只能采下 100 克的牦牛绒**，这些珍贵的绒毛既柔软又保暖，质量堪比羊绒，还是一种**低碳环保的天然有机材质**。可惜，藏民住在偏远地区，难以跟市场接轨，所以牦牛绒没能像羊绒一样走进大众的视野，发挥它宝贵的价值。

了解得越多，就越想做些什么。一个初步的创业构想出现在了乔琬珊的脑海：**毕业后是否可以开办一家“社会企业”，开发出高品质的牦牛纺织品，保护环境的同时，也帮助牧民提高生活水平？**

回到美国后，乔琬珊很快就把这个构想写成了商业计划书，并参加了当年哈佛大学的年度创业大赛。**她赢得了社会公益组的冠军和商业计划奖金 1.5 万美元。**

2006 年，从哈佛大学毕业后，乔琬珊拒绝了父母让其继承家业的建议，毅然回到了那个让她梦牵魂绕的中国牧区——青海省海南藏族自治州的黑马河。带着 1.5 万美元的创业资金，她在这里正式开启了自己的牦牛绒事业。

由于草原辽阔，牧民居住稀疏，交通网络又不发达，乔琬珊就和伙伴挨家挨户地上门买货；因为看到了牦牛绒的价值，也希望帮助牧民获得长期、稳定的生活来源，她就将牦牛绒的收购价提高，**打破了其只能市场上贱卖的限制，让牧民的年收入提高了 10-30%**；看到牧民出售的牦牛绒质量好坏参半，影响售价，她就手把手教导他们如何辨识、梳理牦牛上的细绒……

在这个过程中，乔琬珊虽然吃了不少苦，但也逐渐获得了牧民的信任，越来越多人愿意和她建立长期的合作关系，为她提供高品质的牦牛绒。

收购、筛选、运输、找工厂进行产品加工……在乔琬珊的带领下，第一批牦牛绒产品终于在 2006 年 10 月诞生了。摸着那一条条和羊绒一样柔软细腻的牦牛绒纺纱，乔琬珊欣喜不已，她觉得是时候把商业计划变成现实了！

2006 年 11 月，乔琬珊将“SHOKAY”（藏语中“牦牛绒”之音）注册成为公司名称。真正运营一家企业，而且还是社会企业，与前面的小小尝试还不太一样，乔琬珊深知一家企业想要走得远必须摸索出一个清晰的商业模式。

“我们不是简单地做一件牦牛绒产品，我们要构建的是整个产业链，以及对每个环节的优化。”乔琬珊对“成立具有清晰公益目标和商业理念的社会企业”的目标是充满决心的。

Approach：转型“可持续时尚”

然而，在十多年前，“社会企业”的概念还没在中国得到广泛传播，能让乔琬珊借鉴的纺织社企模式更是几乎没有。她只能靠自己一步一个脚印，慢慢摸索，甚至是试错。

2007 年夏天，她和团队就遇到了第一个难题：SHOKAY 原本只打算通过生产和出售牦牛绒纱线盈利，但经过半年多的经营，乔琬珊发现由于没有纺织时尚的背景，纱线的销售非常困难，即使是编织爱好者，没有现成的编织图案，很难勾起他们购买纱线的冲动。

于是，乔琬珊做下了一个决定，让 SHOKAY 迎来了转折点——**扩大产品线，尝试做家饰、儿童玩具、成人配件、成衣等各种手编产品。**

而当这些产品做出来，并参加了美国一个展销会，做了充分的市场调研后，SHOKAY 在青海设立了收购牦牛绒的基地，委托当地的畜牧局培训牧民如何收购最好的牦牛绒，与此同时，他们也在**上海崇明建立了手工编制团队。**

经过将近一年的努力后，SHOKAY 渐渐在海外打开了市场，全线产品都获得了不错的反馈。此时的乔琬珊开始考虑在国内开拓市场了。**2008 年 4 月，SHOKAY 在上海田子坊开设了一家零售店，舒适美观的产品很快就得到了消费者追捧。**

白驹过隙，时间匆匆走过 13 年，那块绿底白字印着“爱心超市”四个大字，挂在同心互惠公益商店皮村总部门口的牌匾，因长时间的日晒雨淋渐渐失去了颜色，但不变的仍是络绎不绝前来选购的打工者。更令人欣喜的是，同心互惠一步一个脚印的发展进程——同心互惠公益商店出现在了北京各区，而旧衣物回收也辐射到其他省市！



从 2006 年成立，到 2008 年开店，SHOKAY 的发展速度不紧不慢，每年能够保持 5%到 10%的平稳增长。同时，SHOKAY 也摸索出了一个适合自己的产业链：从牧民手中收购牦牛绒，交给工厂制成纺纱，然后由农村妇女组成的编织小组，按照设计师设计的款式，手工制作出时尚单品，最后再抽出 1%的产品利润反馈给牧民，用于基础设施及能力建设等方面。

2009 年，SHOKAY 参加了卡地亚举办的女性创业比赛并获得了亚洲区冠军，虽然最终未能获得全球总决赛的名次，但此次比赛令乔琬珊受益匪浅。随后，乔琬珊根据举办方给出的建议，并结合 SHOKAY 的发展状况，对品牌 logo 进行了调整，并将品牌的核心重新定义为“大方的温暖”与“真实的美感”，朝向更融合东西方品牌概念来经营。

对于 SHOKAY 来说，2013 年又是具有里程碑意义的一年。SHOKAY 将研发设计中心搬迁到了上海国际时尚中心的创意园区内，这里聚集了很多国际设计师和设计系学员，乔琬珊希望能在这样一个创新设计氛围浓郁的地方，通过交流合作提升品牌的设计水平，也向设计师推广牦牛绒材质。

与此同时，乔琬珊也更注重在品牌推广上下功夫。这一年，SHOKAY 不仅在上海时装周的秀场上大展风采，还举办了设计大赛，通过网络海选的方式选出最佳的编织奖和设计奖，扩大 SHOKAY 的知名度，普及了大家对牦牛绒的认知。

到了 2018 年，看好环保面料市场的乔琬珊又一次发力，她带领着团队推出了一个可持续时尚的平台——SHOKAY LAB，以可追溯的环保原料研发为基础，结合供应链资源，为时尚品牌和设计师提供以牦牛绒为核心的独特环保面料，通过邀请设计界、编织界、时尚界的达人和艺术家跨界合作的方式，与各品牌激发不同的化学效应，创造出更多令人惊喜的新产品。



目前，除了百分之百牦牛绒材质外，SHOKAY 的最新技术也正在将牦牛绒面料与有机棉、竹纤维、山羊绒、聚酯纤维、雅菲特等材质混纺，开发出新的环保材质，同时，也最大程度优化面料的质感和舒感，达到轻薄透气、悬垂性好、柔软吸湿等效果。

至此，SHOKAY LAB 可以算是**初步完成了“可持续时尚”转型**，也在时尚纺织业站稳了脚跟。而其织品也出口到了中国台湾和香港、日本、美国、欧洲，在全球拥有上百家门店。

Action：让无助的，看见可持续的希望

作为一个秉持社会责任意识，专注开发牦牛绒织物的纺织品牌，SHOKAY 在完成经营任务的同时，也肩负起了更多的社会责任。

在品牌创立之初，SHOKAY 就在收购牦牛绒的过程中，**着力透过供应链帮助藏区牧民增强自我发展能力**：为藏民提供培训及采购，辅导年轻的藏民建立企业或合作社。还将农村社区纳入到 SHOKAY 的供应链，把设计师设计的款式交由当地妇女手工制作，为她们提供就业机会。SHOKAY 还在上海崇明创建了一个编织团队，为城市边缘的贫困妇女创造就业机会。

此外，SHOKAY 还曾组织过**妇女健康培训**和提供了 **300 余人的藏医义诊服务**，关注当地牧民的健康。

另一方面，**SHOKAY 也十分注重牧区的文化保护**，为此，还专门创立了“艺术家驻村计划”和“青海之旅”项目：

“艺术家驻村计划”，就是邀请艺术家前往 SHOKAY 位于青海的供应合作社，感受农村生活并与当地的牧民交流。通过这样的方式，农村社区和终端消费者之间建立起了一座沟通的桥梁，**艺术家可以在藏族文化中吸取灵感，而当地的牧民也能在与艺术家的交流中，更好地拥抱自己的文化和身份，重获了尊严和自豪感。**

而**“青海之旅”**项目的参与者则更为广泛，包括大学教授、艺术家、媒体高管，大学生，高中生等，他们将通过 6 天的旅程，体验藏区的文化，生活方式，进一步了解牦牛绒的价值以及 SHOKAY 的产业链。



而除了关注牧民的发展外，SHOKAY 还十分关怀城市老人的晚年生活。

去年，SHOKAY 就携手艺术家走进上海一个高端养老社区，和老人们一同开展了一个编织体验活动。现场有些老人们眼睛看不清，手也不那么灵活，就请艺术家教他们编织，并一起完成了一系列的艺术作品。

“我们想要传达的理念是：**可能大家看不到牦牛的价值，把它给遗忘了，但是只要有心，我们就能变废为宝。**同样，很多人觉得人老了，就没有价值了，我们想表达的是，**他们还是很有生命力的一群人，我们激发他们去回忆，去想象，去尽情地创作，也能成就一件艺术品。**” 乔琬珊说。

如今，SHOKAY 每年向藏区牧民收购 **1400 吨**牦牛绒，可以改善 **100 万**当地牧民的生活，为 **600 多个**牧民家庭实现了 20% 的增收，让他们的人均年收入提升到 **350 美元**（将近 2500RMB）。

而最初在黑马河建立的 SHOKAY 合作社，也纺出了超过 **1000 公斤**的纱线，让当地 **12 家纺纱厂**的收入翻了一倍。

此外，上海崇明编织团队的 50 名编织女工，也实现了 **40%**的年收入增收。

可见，秉持着**“让无助的，看到可持续的希望”**理念的 SHOKAY，正在从不同的维度影响着整个社会，其影响的深度也像牦牛绒一样，被逐渐发掘、逐渐显著。

对此，作为创始人的乔琬珊，在欣喜之余，也有了更大的动力去实现另一个目标。“现在人们在讲到‘社会企业’时很容易会提及 SHOKAY，我也希望今后人们在讨论‘可持续时尚’时同样可以想到 SHOKAY。”

*本文的撰写基于网络公开资料、采访和桌面研究，图片来自网络，若涉及侵权，请第一时间和我们取得联系。

Reference:

- 1.SHOKAY 官网: <http://www.shokay.com/?lang=zh-hans>;
- 2.《十年绣嘉路，为您讲述一个初心未改的社会企业故事》，SHOKAY 公众号;
- 3.《乔琬珊：让无助的，看见可持续的希望》，SHOKAY 公众号;
- 4.《乔琬珊 AICI 演讲：可持续时尚，从内到外的选择，从外到内的宣言》，SHOKAY 公众号
- 5.《乔琬珊：从“社会企业”到“可持续时尚”战略》，经理人杂志;
- 6.《乔琬珊：从“社会企业”到“可持续时尚”》，《接力》杂志 2017 年 4 月刊;
- 7.《SHOKAY，一个有关可持续时尚的光荣与梦想》，Timeout 北京; 8.《SHOKAY 世界第一家牦牛绒品牌 社会企业到可持续时尚》，编织人生网;

关于三 A 三力评价模型

三 A 三力社会价值评价体系是友成基金会研发的衡量组织社会价值的工具。即从 AIM（社会目标驱动力）、APPROACH（解决方法创新力）和 ACTION（行动效果转化力）三个维度来评估或思考一个组织。三 A 三力不仅是一个价值观，同时也是一个非常有效的方法论。不仅可以用来作为社会价值评估，也可以作为一个组织的战略梳理。

