

Aha 微信公号上个月连续推出了“群岛三篇”的系列文章，其中反复提到了“**指数型增长**”的概念(延伸阅读见文末)。实现指数型增长的组织最明显的特征就是：刚起步的时候增长幅度很小，一点也不引人注目，随着时间的推移，在不断的叠加效应之下，当到达某一个拐点，增长量就会突然地爆发式地增加。**放在一个长的时间尺度来看，我们会发现实现指数增长的组织规模达到某一巨大量级的时间要远远少于传统线性增长的组织。**比如 Facebook 用了不到 5 年时间达到 1.5 亿的用户，电视达到这个数字用了 38 年，电话则用了 89 年。Airbnb 是一家提供闲置房屋短租服务的公司，在 2008 年才成立，自身不拥有任何客房，却能在全球 190 个国家为超过 6 千万的房客提供住宿。Uber 成立于 2009 年，7 年时间营收就翻了几乎 8 倍……

和它们相比，那些只能实现传统的“线性增长”的组织简直弱爆了。线性增长说的通俗一点，就是一分耕耘，一分收获，两分耕耘，两分收获，以此类推。所以一家五星级酒店如果想增加客房数，就得自己去盖酒店，还要相应地增加员工和其他成本。而 AirBnB 如果想增加客房数，只需要鼓励更多的人把闲置的房间登记在自己的网站上，边际成本近乎为零。更妙的是，在它的模式下，房东也有当房客的时候，房客也可以登记为房东，用户数一下就翻了倍。更何况，不论是房客还是房东，如果对 AirBnB 的服务觉得满意，还会主动向更多人去推荐。如此一来，AirBnB 对旅馆业的冲击简直就是一场“降维打击”，两者在发展速度上的差异也就成了理所当然。

要想实现指数型增长，IT 技术当然不可或缺。伟大的摩尔定律预言了芯片的运算能力每两年就会翻一番。半个世纪下来，这种翻番的累积效应就是人类对信息的处理能力在软硬件上都变得空前强大，而且还会继续以更快的速度变得更加强大。但是，**实现指数型增长绝不只是技术进步那么简单，它还要**

求组织必须能够挑战旧有的观念，采用新的管理范式，建立创新的业务模式，以及使用新的工作方法，掌握新的技能。

社会领域里有没有实现了指数型增长的组织呢？目力所及，还没有。那么社会领域里能不能出现指数型增长的组织呢？完全可以，但是在目前的条件下很难。

我们拿一个例子说话。国内有一家著名的教育公益组织，叫歌路营。过去的一年里，我一直陪伴他们做产品研发和组织发展。他们有一款非常棒的产品，叫“新一千零一夜”，用播放睡前故事的方式帮助农村留守寄宿儿童实现更好的心理健康、更好地融入寄宿生活，也能发展他们的语言表达等方面的能力。所有这些故事都经过歌路营的严格挑选，不仅内容经典，而且符合小学这个年龄段孩子的认知发展水平。挑选好的故事交给专业的播音员去朗读和录制，录音然后回传到歌路营，由同事们做精心地编辑修改，最后再把这些完成的故事汇集成不同阶段使用的故事集，刻录成光盘。工作还没完。接下来歌路营要一个一个地对接各地的学校，了解当地的情况，采购设备，协助安装，直到学校老师可以顺利地日常播放这些故事。为了确保这些故事起到效果，歌路营还会定期地对学校进行电话或实地的回访，了解故事的播放情况和学生老师们的反馈。

这个项目运行近三年以来，已经取得了有目共睹的效果。有超过 1000 所学校使用了“新一千零一夜”这款产品。经过严格的效果评估，也证实了它对于农村留守寄宿儿童所带来的改变。

现在让我们做一个“头脑试验”：如果时光机可以开回过去，让我们从头再来一遍，歌路营的这款产品可以如何实现指数型增长？

我的想象是这样的：歌路营创始之初，通过仔细地调研，深入了解了农村留守寄宿儿童面临的种种问题和挑战，也小规模地测试了睡前故事的解决方案，判断是有效的。然后歌路营开始做各种倡议活动，将农村留守寄宿儿童的问题变成了一个受到广泛关注的社会议题。

同时，歌路营也公开提出了一个大胆的目标：要在 5 年之内，帮助解决中国超过 3000 万的农村留守寄宿儿童的心理问题。这个目标吸引到了大量的公众，歌路营开始基于此进行社区的建设和维护。歌路营鼓励社区成员搜集和推荐适合儿童的故事，由社区成员票选出每周最受欢迎的几十个故事。然后这些故事将交由社区成员认领，他们会自行完成朗读录音和编辑的工作。录制的质量通过社区的成员好评机制得到保证，参与者也在同样的机制下获得持久的激励。这些故事交由歌路营整理并刻录光盘，同时在社区内部也可以供社区成员使用（比如播放给他们的孩子收听）——这成为对社区成员的另一

种激励，也透过他们的传播对这个社会议题做了持续的倡导。

由于社区成员分布在全国各地，在地的成员当然对本地的学校需求更加了解，联络也更加方便，而且还有其他资源可以动员。所以歌路营协助他们按地区形成与学校对接的小组，负责搜集学校的信息、采购和协助安装，并且可以实地探访这些学校，帮助老师形成播放的习惯，也可以及时地反馈孩子们的收听情况。这些信息会在社区内交流，对歌路营产品的进一步研发提供支持，同时也在进一步地吸引更多人关注这个社会议题。

在这种新的模式下，歌路营的核心工作变为三个：**品牌建设/社会议题倡导、产品的初始研发，以及社区的建设维护**。这种模式与歌路营现在的工作模式和业务流程有非常大的差别。从效果来看，起初的两年，新一千零一夜这个产品可能进入的学校数量很少，增长很慢，因为社区还在建设磨合的阶段，工作流程也在摸索和理顺的阶段。然而，到了第三年，各项基础打好之后，这款产品很有可能迎来突然的爆发，并且这种快速增长会吸引更多的人加入社区，加入产品从研发到推广的整个流程之中，形成“复利”式的效应，指数型增长开始出现。

我把上面的头脑试验和歌路营的负责人杜爽做了交流，然后我们就发现要实现这样的增长会遇到现实条件的诸多挑战。

首先，我们得公道地说一句，能够实现指数型增长的组织本来就是极少数的。这些机构所采用的分享经济模式、高度分权的管理方式、精益创业的创新方法论和强大的社群动员能力、众筹和众包的能力，即便在商业领域里也需要一个接受和普及的过程。社会领域相对而言，更保守和封闭，人才也相对稀缺，转变的过程只会更慢。所以，合适的人才首先就是一个问题。

其次，农村留守寄宿问题真的能够成为一个具有广泛关注度的社会议题吗？在中国公益的整体环境下，普通公众对于公益的理解恐怕大多还停留在捐钱捐物好人好事上，对社会问题的认知也停留在是不是够惨是不是够苦上。留守儿童的心理问题、对寄宿

生活的不适应、因为过早离开父母对于身心成长的负面影响...，这些问题更加深刻，但却未必足够可视化，足够有泪点。而对于解决方案的理解，人们往往也更倾向于效果可以看得见摸得着的，并且最好还能立竿见影的。像新一千零一夜这样需要时间的累积才能出效果的产品未必会有很多人愿意深度投入。

然后，假设真的聚集了很多的公众，形成了社区，想要让社区有效地运转又会是一个巨大的挑战。这个问题我和专注于推广罗伯特议事规则的高天同学做过交流。他的观点是社区规则的建设和有效执行是非常困难非常漫长的事情，国人在这方面的训练实在很不充分。以我的经验，此言不虚。

假设社区也不是问题，又一个问题来了：资助方能理解这事儿吗？传统的资助方式是公益机构要想获得基金会的资助，就必须提交详细的建议书，写清楚自己要做什么事情、要达到的具体目标、要花多少钱...创过业的人都会知道，这些问题在创业之初是很难精确回答的，即便有计划，也会经常地发生变化。真正的创业（而不是做一个模式化的项目）是在不断探索、不断试错中前进的，其中充满了不确定的内容，而这些在现在的资助方式下都是难以被资助方接受的。另一方面，按照上面头脑试验的模式，在创业的头两年里，从外部的成果来看是很小的，增长也很缓慢。资助方能够有足够的耐心 and 信任，接受在长达两年或者更长的时间里都没有什么直接成果可以对自己的利益相关方（理事会、出资人、筹款对象等）交代吗？与此同时，实现指数型增长也要求社会组织在创业的过程中可以获得稳定的资金支持，才能保证模式构建的连续性，资助方能够在充满不确定的情况下承诺长期的稳定的资助吗？

再回到社会组织自身。对于很多社会组织而言，往往带有一种不自觉的“专家范儿”，不相信他们眼中的业余人士的能力和贡献。同时，这些机构往往也非常缺乏“放手发动群众”的能力，于是宁愿将所有的工作都集中在自己的机构内部，反而抑制了自己机构发挥专长。按照科斯的理论，组织只有在能够减少“交易成本”的情况下才有必要把某项作业纳入自己的内部。如今，大量的技术工具和各类资源，已经可以极大地降低交易成本，所以越来越多的商业机构开始“轻量级”的运作，只保留最核心的业务和最核心的员工，非核心业务可以外包、非核心资源可以租借、非核心员工可以按需获取，由此也催生了各式各样创新的业务模式。与之相比，社会组织在这些方面落后太多。

社会组织难以实现指数增长或许还因为它们缺乏像商业机构那样的强烈的动机和明确的激励。说起来，解决社会问题、改变世界理应成为更有感召力的内在动机。但从行为上看，不少社会组织做着做着就变成了一种自我实现或自我感动。

我曾想写一篇文章专门说说这个事儿，标题都想好了，叫“有一种傲娇叫 NGO 式的傲娇”。这里简单说几句。这种傲娇在我看来，表现有三：