

社會企業

## COMPANIES TARGET BILLION-DOLLAR POTENTIAL BY MARKETING TO THE POOR

### 企業從窮人市場預估數十億美元獲利潛力

作者：蘇菲・威爾森 Sophie Wilson, October 2, 2014

來源：全球展望 [Global Envision](#)



*Photo: Fabiola Coupet for Mercy Corps*

2011 年，寶鹼公司認為他們所創造出的一套名為「純淨 PUR」的淨水系統，將使其大撈一筆。PUR 系統不只是容易操作，使 10 公升的混濁、受污染的水淨化為飲用水，也只需要花費美金 10 分。

「純淨 PUR」淨水系統要解決的是世界上最大的健康威脅之一：受污染的水，而污染水每年奪去約 150 萬名孩童的生命。寶鹼公司完成仔細研究後，進行了一個規劃完善的市場推廣活動，其中包括產品於發展過程中，長期從事地方社區參與。根據他們的研究指出，「純淨」系統將會大賣。

令該公司訝異的是，「純淨」系統受到重挫，無法獲得令人滿意的獲利。該商業模式最終瓦解成單純的慈善工作，提供消費者急需的公共醫療服務，但卻粉碎了攻佔低收入消費者市場的梦想，此區塊之消費者大約佔有 40 億人。

寶鹼公司不是唯一一間渴求這些潛在消費者財源的公司。其他公司也曾經嘗試過，有些成功，有些卻失敗了。

部份難處在於，（位於經濟金字塔底層的）人們一直到最近幾年，才成為目標消費族群。因此許多公司現在才在草擬他們的規劃書，其所需的商業準則全然不同於處理經濟較優渥的消費群體。

艾瑞克·塞曼尼斯 (Erik Simanis) 是在康乃爾大學全球永續企業領域的一位專家，他在 2009 年的華爾街日報投書中以寶鹼公司為例子，強調有些為某些本質上並非消費導向的特定族群所設計的產品會面對的挑戰。他所下的結論至今仍意義重大。

塞曼尼斯寫道：「請考量居民為了使 PUR 系統成為日常生活中的一部份，所必須做的一些調整。她可能必須要重新審視古老的民俗知識及居家療法，並進一步認識病菌相關知識。同樣地，也必須拋棄對乾淨水之外觀及味道所持有的長期既有觀念。」

一些成功地吸引低收入消費族群的企業，發現了一個活躍的市場。

- 「淨化 Puriet」係針對低收入消費族群設計的家用水淨化系統，已在全世界賣出超過四千五百萬組淨化器。該系統運作時無需電力或水壓，且使用簡便，但卻需要花費 25 美元，此為印度貧窮人民一個月的收入。為了抵銷價格負擔，全世界規模最大的日用消耗品製造商－印度斯坦聯合利華公司 ([Hindustan Unilever Limited](#))，創建了一套分期付款方式，允許家庭用戶，用六個月的分期付款支付購買費用。
- **KickStart** 為一非洲援助機構，目標為「開發、發起、促進簡易賺錢工具，讓貧窮創業者能夠開創屬於自己的營利事業」。他們開發多種低價產品，販

售給鄉村農民，產品方面包括灌溉水磊 (irrigation pump)、榨油機 (oil-seed press)、壓磚機 (block-making press) 及乾草打包機 (hay baler)。自從在市場上推出後，KickStart 發現灌溉水磊佔了其 98% 的收入，此後便致力於灌溉水磊銷售。

然而比較常見、幕後不為人知的狀況則是，企業推出了似乎是客戶必需的產品，但最終卻仍是失敗收場。

- 杜邦 (Dupont Co.) 及其子公司舒萊 (Solae)，儘管早期已預測產品會成功推出，但在販售大豆產品給印度家庭時，仍面臨了困難。每一個大豆隨身包內，含了女性每天平均所需攝取蛋白質之 50%；舒萊的商業模式建立在與當地婦女合作關係上，這些婦女則在為社區舉辦的烹飪研討會上，將產品融合在傳統料理中，藉此推銷大豆產品。塞曼尼斯指出，舒萊的失敗原因在於需要非常大量的銷售，才能獲利。他說，任何剛起步的公司如果需要至少 30% 的市場滲透率，那它的基礎就太不穩固了。
- 「諾基亞 Nokia 105」在 2013 年由微軟引進開發中國家。這款極小型行動電話以美金 25 元的低價販售。此款行動電話的特色在於防塵、防潑水的鍵盤，配有閃光燈、鬧鐘，也具備 FM 收音機功能，同時手機充電電池支援 12 小時的通話時間，待機時間能持續約 35 天。為了迎合客戶的需求，[即使已賣出上百萬支](#)，這款手機卻無法為公司帶來財務收益。

會讓跨國公司想方設法，打進貧困消費者市場的理由不一而足。對於企業來說，除非產品能極度大量地銷售，否則想要達到收支平衡仍是非常困難的挑戰。此外這需要一段時日才能讓產品受到廣泛認識，繼而發展到一個階段，讓貧困族群都願意享有一個產品。

*「金字塔底層是個好的策略，但這卻只適合那些願意長時間為了難以捉摸的利益而耐心等待的人。而對於那些沒有信心及財力不夠雄厚的人而言，是否留在金字塔底部繼續奮鬥，那就見仁見智了。」*

解決辦法呢？根據一篇 2012 年登於經濟時報 (The Economic Times) 的文章，一間公司可以師法寶鹼公司的作為，放棄賺取利益的想法，並將之轉換為慈善事業。或者目標放在比金字塔底層高一階的層級，此層級的人們有著類似的需求，也有稍多一些的金錢可支配。

對於願意堅持艱難奮戰，以造福需求孔急的人們，也同時追求潛在財富的企業而言，以下幾點為一些成功案例共同的指導方針。

- 為了確保產品的可行性及文化適宜性，推出新產品時，在其開發及執行階段，應與當地社區保持密切聯繫。
- 即時這項工作艱難到令人卻步，仍需要努力說服人們相信，改變生活型態以納入手邊產品的好處。
- 教導人們學會如何使用產品（可能是 PUR 推廣活動中，事先沒料到的困難之一）
- 同時發行多項產品，並針對消費者的反饋做改進的動作（KickStart 成功的原因）

正如同寶鹼公司、微軟以及其它企業，在涉足低收入消費族群錯綜複雜的價值與需求時所發現的，成功是沒有訣竅的。然而，在訣竅出現之前，只有一切從頭來過。

來源：全球展望 [Global Envision](#)

譯者：陳冠妤

翻譯機構 (Translated by)：

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Interest Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人參考使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得改版或轉為營利用。