

# 让盲人看得更远

## —— 保益互动盲人智能手机信息平台

文：创齐玖玖投资管理顾问有限公司创始人 官应廉

来源：《中英社会企业及社会投资案例》特刊

### 科技改变生活，更应该改变盲人的生活

微信在几年之内已达到十亿用户，智能手机彻底改变了我们的生活。而对盲人手机创始人曹军来讲，智能手机更能改变盲人的生活。他自己是盲人，自学电脑，亲身体会到电脑如何改变他的人生。可是由于经济和技术的限制，能拥有电脑的盲人还是少数。智能手机时代的来临，让曹军看到一个前所未有的机遇，如果盲人能有智能手机，他们就能让盲人“看得更远”。

我在社会企业家技能项目社会投资平台颁奖典礼上，认识了保益互动的 CEO 冀冬，通过和他的交流，第一次意识到，既然智能手机能改变健全人的生活，那它对盲人生活的改变就更是深远。“让盲人用上智能手机”，一个多么简单，而又多么伟大的理想。冀冬不是盲人，但他彻底被曹军的超强电脑技术和超级人格魅力说服了。曹军在面试 CEO 的时候，曾对冀冬说：“你们的生活是五颜六色的，而我们的生活只有黑色，能不能帮助盲人改变生活方式？开发一款普通的软件可能没人记得你，可开发出这个软件，每一位使用的盲人一定会打心眼儿里感谢你。”

对 IT 人而言，无论开发出多厉害的软件，都可能得不到用户的一句感谢。我可以理解冀冬为什么放弃百度这个亿万级用户的平台，而和曹军一起创造可能只有几万用户的盲人智能手机信息无障碍平台。一句感谢，价值可超千万用户，这也是社会企业最吸引人的地方。社会企业的那份社会意义和使命感，是一般企业不能比的。

### 保益互动的主打产品

保益悦听是针对盲人群体设计的一套语音软件，其包括多个不同组件，可以直接下载安装在智能手机上，运行后把智能手机转化为盲人可以独立操作使用的语音提醒模式。用户在手机上的每一个操作，保益悦听都会通过语音与用户产生交互，提示用户的每一步操作。软件核心理念是将操作手势与语音读

屏完美的结合。在技术实现上采用了科大讯飞的嵌入式商业版语音引擎，语音清晰流畅及保益二次开发百度的输入法朗读者；此外，还提供一系列定制功能、支持第三方软件操作。

开发出保益悦听这个产品一点都不容易。在智能手机日新月异的市场中，能让盲人用得上，不止要功能好，还要配上最新款最潮的手机，一点都不易。

## 科技公司第一大挑战：科技改变得太快

诺基亚前 CEO 在被记者问到，诺基亚从行业巅峰沦落到被并购的谷底，致命原因是什么的时候，他的回答点明了科技公司的第一大挑战：“在商业世界里，从来没有一个新入行的公司，能在 2 年内成为世界第一，而苹果在智能手机领域中做到了。所以不只是诺基亚预料不到，全世界任何公司都想不到。”说来也有点道理。黑莓、微软、谷歌、惠普、索尼等巨头，没一个能想到。

诺基亚的失败，也给保益带来第一次重大挑战，因为他们开发的第一套盲人信息平台软件用的是诺基亚的塞班系统。当智能手机系统的重头从塞班转到了苹果和安卓系统，而苹果系统又是封闭的，所以保益只能转向安卓系统，重新开发整个平台软件。虽然经过团队的艰苦奋斗，终于成功转型，但已经埋下一个长远的开发成本问题。安卓的开放式系统带来个性化设计的便利，可是正因为这种开放性，不同厂商手机的安卓系统版本不同，各种 APP 的兼容性也有差异，保益平台为了要兼容各个版本的系统和 APP，导致开发和客户支持成本走高。如何控制成本、紧贴系统更新换代和 APP 的不断创新成为他们的核心挑战。

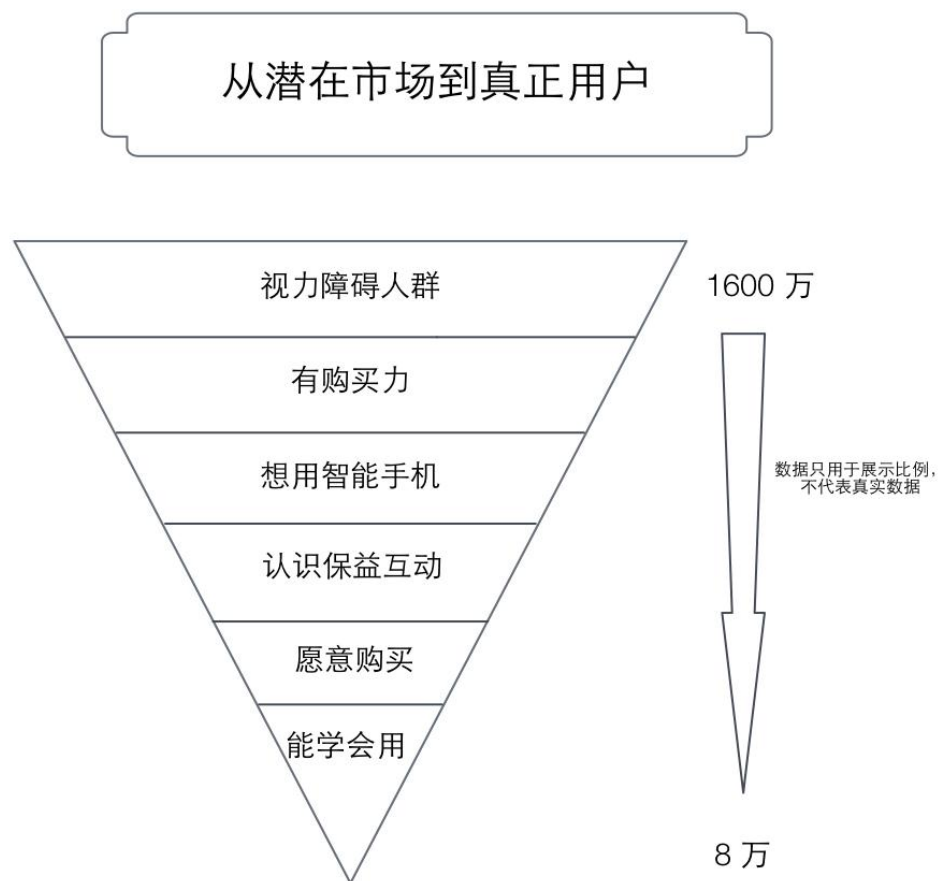
## 安卓的普及带来初步的成功

虽然重新开发的过程艰辛，但安卓手机的普及带来了数万名用户，奠定了保益互动的业务基础。腾讯、百度、微软等巨头也给予技术上的支持，不断完善系统功能，满足盲人用户不断提高的要求。冀冬在这几年的奋斗当中，最深刻的体会就是，盲人客户的需求远比普通客户更多更广更高。QQ、上网、读书、打游戏、微博、微信、偷菜无所不要。如果以商业原则运作的话，一些亏本的服务是可以不提供的，可是保益本着社会企业的价值观，满足用户的需求比盈利更重要。曹军创业的初衷就是要把盲人客户服务好，公司必须以客户为先，盈利为次。

## 创造出以残助残的营运模式

为了提供高品质服务，帮助更多的盲人，保益互动一半的员工都是盲人，而且大部分在家工作，避免上班的不便。盲人更能服务好盲人，这种以残助残的模式可以说是双赢。残联也非常看好这个模式，给予大力的支持。公司的持续运营已经不是问题，可是要更上一层楼，就有不小的挑战。

从战略角度看，如果用户数量稳步增长，公司的前景是光明的。只要用户数能超过十万，就可以有稳定收入来支持公司未来发展。理论上，只要服务越来越好，客户增长应该不是问题。可是保益的市场并没有想象中那么容易，主要因为盲人市场跟一般消费市场差距很大，要得到一名盲人用户，要跳过五个关口，几千万人的潜在用户群体到最后就只剩下几万人。



改变商业模式突破有限客户群带来的收入限制

虽然购买力和购买意愿在短期内可能不能解决，但从投资者的角度，盲人服务这个市场还是有一定的吸引力。如果靠出售平台软件的单一收入来源模式无法突破，改变商业模式以扩展收入来源是一条可以尝试的路。保益互动的使命是让盲人看的更远，而智能手机只是其中一种手段，盲人的需求远远超过一个手机。以盲人客户群作为基础，满足他们生活和精神上的各种需要，收入来源就将有很大的扩展空间。



### 要改变商业模式，还要克服一个盲人独有的问题

我尝试给冀冬很多创收的建议，可是始终解决不了一个盲人独有的问题：他们无法使用网上支付。缺乏适用于盲人的便利支付渠道，限制了很多业务的开展，行外人是不会想到这个问题的。从产品和服务设计，到客户付款购买，再到售后服务，整条价值链的每一步都比普通用户业务复杂的多。实际上所有的社会企业都需要面对这类问题：购买更优质更高效的特殊服务必须支付相应的更高的费用，社会企业服务的人群有特殊需求，可是很多时候没有购买力，政府的福利和补贴又不一定到位。所以做企业难，做社会企业更难。

## 价值链的重重障碍



价值链的重重障碍，对保益原来的软件业务已经是很大的挑战，如果要改变商业模式，把业务扩展到产品和实体服务的话，就更不是那么简单。表面看来盲人的需求很多，可是有需求不等于有市场。在需求的基础上，还需要有一个能让公司盈利的商业模式才能说是真正的市场。盲人服务业与养老业很相似，从外面看需求很大，走进去就发现没利润。这就是社会企业必须解决的核心问题：如何在社会需求上创造一个可盈利的商业模式。

### 能存活，求突破，不能忘记使命

让数万盲人用上智能手机，已经是很大的成就。曹军形容保益是“不能倒闭的社会企业”，客户一旦用了保益的系统，就成为终身客户。服务只能增，不能减，使命也不能变。虽然已经解决了生存问题，冀冬还是背负着极大的压力：如何找到下一个突破点，为公司打开新的一页；如何找到有市场的服务，靠盈利来支持公司发展，而不需要靠慈善捐赠；不只是帮助几万名盲人，而是帮助几百万名；不只是用智能手机，而是过上智能化生活。

### 投资者为何看好保益

虽然现在规模不大，但保益的使命、市场定位、核心产品和服务都到达了完美配合。保益吸引投资者的重点包括：

1. 社会影响力大
2. 创始人曹军的个人品牌和影响力
3. 客户群定位精准
4. 产品服务能帮助客户解决实际问题
5. 商业模式可扩展

6. 进入门槛高，从技术到对客户理解
7. 客户忠诚度和粘性高
8. 管理层行业经验丰富
9. 团队稳定和凝聚力高
10. 公司目标是做百年老店，不能关门的社会企业

## 保益带来对社会投资的反思

我开始做社会投资的时候，以为应该用商业投资的方法和要求，让社会企业市场化，提高管理水平。而当更深入理解服务弱势群体所面对的巨大挑战时，我开始体会到，社会企业面对的市场不是一个商业的市场。商业投资是基于商业市场的特点来设计的，我们不能把商业投资的方法和要求直接套用到社会企业，必须要根据社会企业面对的市场特点重新设计。而且不能只从理论层面设计，必须到前线理解客户的实际需求。不只是个别客户，而是整个群体；不只是消费行为，还有政府政策。基本上必须从零开始。

做社会投资的十大原则：

1. 以社会价值为前提，不管有多难，也不能偏离使命。做普通生意可以随时改变产品服务客户群，社会企业却不能。
2. 从个别客户、整个群体，到政府政策，做全面需求分析，不要用自己的理想做出发点。你想帮助弱势群体，不等于你了解他们的需要。
3. 要改变你对时间的观念，计划1年可以完成目标，通常实际上要用3年。
4. 社会企业的特定客户群，其要求比普通消费者高很多。
5. 有需求不等于有市场。社会企业面临的巨大挑战，就是怎样用一个可盈利的商业模式满足客户需求。
6. 坚持自己的信念，顶得住别人的质疑。做纯商业，常被人看作“无奸不商”，很正常。而做社会企业，你帮助了人，别人仍会说你是奸商。承受不起这个压力就肯定不能成功。
7. 创业初期，必须考虑各渠道的收入来源，包括捐赠、政府采购、客户购买等。业务成熟以后，才慢慢把收入来源市场化。我刚开始做社会企业咨询的时候，都要求创业者们立刻转型，把收入来源市场化，要求消费者买单。现在我知道这个方法在中国走不通，转型不能急，要一步一步来。
8. 建立同时有公益和商业能力的团队。设计一个平衡社会利益和商业利益的商业模式，必须配合一个有平衡能力的团队。
9. 有钱不等于能解决所有问题，没钱也不等于什么都不能做。重点是你有没有这个决心，你的团队有没有这个决心。
10. 做社会投资必须以快乐的心态来做，否则不如回家炒股票。