

台灣社會
公益行動協會



J0029

**The Next Billions:
Unleashing Business Potential in Untapped Markets**

下一個十億：
釋放未開發市場的商業潛力

World Economic Forum
COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD
Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group
2009

世界經濟論壇
致力改進世界的現狀
出版

波士頓諮詢顧問公司
合作發表

前言

世界經濟論壇很高興能提出這份有關創新途徑的報告。透過這些途徑，多種不同行業的公司得以激發出「金字塔底層 base of the pyramid, BOP (窮人中的窮人)」的經濟潛力，在改善貧窮族群生計的同時，創造出可持續發展的經濟成長。

以促進「全球公益創業」為使命之一，本論壇提供一個平台，讓領導者確立並催化由企業主導與網羅多方利害關係人的解決方案，以培育長期穩定的經濟成長。過去四年間，論壇的消費產業社群，倡導了一系列以改善貧窮族群的糧食生產和收入為重點的活動。他們主要是找尋商業上可行的模式，以提供必要商品、服務和與糧食價值鏈相關的商業鏈結—不只是在農業、食品和飲料業界，連零售、消費性產業、金融、電信、能源和物流業都包含在內。

本報告的執行獲得「蓋茲基金會 Bill & Melinda Gates Foundation」的支持，目標則是要找出商業上可行的企業策略，以減少貧窮與飢餓問題。它是建立於廣泛的調查研究，以及 2008 年間，在拉丁美洲、非洲及亞洲舉行的三次跨產業和多方利害關係人參與的圓桌會議的結論。這份調查研究內容包括審查 60 篇報告，還有 200 件來自一級與次級文獻的個案研究。該圓桌會議提供了從開拓這方面經營模式的創業者角度的實地觀察，包括從跨國企業、到區域性公司、到社會創業家等。企劃團隊也引用了許多業界意見領袖的已發表文獻。

這份報告所概述的商業策略是一個快速成長的新領域，「金字塔底層 BOP」國際商業行動的部份面貌。在通常與其它組織合作的情形下，不論是由國際性或地方性公司所採用，這些策略象徵著應用在快速成長 BOP 市場的高度企業創新動力。

這份報告提供了一套新的觀點與設計原則，來幫助企業探索 BOP 市場的經濟潛力，以達成商業上和社會上的目標。它提供了一系列的例子，以說明一些成功的方法，還有給企業和其他利害關係人的行動建議，以成功發展及擴大這些活動。與這份報告同時出版的還有《下一個十億：改善貧窮與飢餓的商業對策》，以將這些概念應用在佔 BOP 收入和支出最大比重的食物價值鏈上。

這個企劃是由世界經濟論壇和波士頓諮詢顧問公司 (Boston Consulting Group) 共同執行。在論壇，由 Lisa Dreier、Jennifer Baam 和 Pial Islam 帶領此方案的進行，加上 Helena Leurent、Sarita Nayyar 和 Rick Samans 的協助。我們感謝波士頓顧問團隊由 Arvind Subramanian、Anand Raghuraman、Nimisha Jain、Neetu Vasanta、S. Rajagopal 和 Marije van Mens 帶領的付出。

這份報告反映多位論壇的夥伴和專家的分享、討論與評論，在此我們由衷感謝。這份報告的評論者有：世界資源研究所 (WRI) 的 Andrew Aulisi，BT 的 Susan Morgan，Bill & Melinda Gates 基金會的 Richard Rogers，與 Macy's 合作的 Fair Winds Trading Inc. 的 Willa Shalit，General Mills 的 Chris Shea，國際糧食政策研究所 (IFPRI) 的 David Spielman。而哈佛大學的 Jane Nelson，世界資源研究所的 Francisco Noguera 以及 Schwab 社會企業家基金會的 Mirjam Schoening 等人，也擔任案例研究部份的獨立評論者。

2008 年的經濟和糧食危機，已經強調出經濟的穩定成長模式，對貧窮族群的生計是多麼重要。這份報告裡概述的策略，就是要提供途徑，以幫助企業及與其合作的利害關係人開發這樣的模式。

Richard Samans
Managing Director
World Economic Forum

Sarita Nayyar
Senior Director, Consumer Industries
World Economic Forum

主管摘要

世界各地的企業都積極投入新興市場，但是大多都專注在這些國家的高收入族群。事實上，世界上的低收入族群（也就是所謂的「金字塔底層」或 **BOP**）代表著可觀的生產性及創業性潛力，以及他們對尚未開發的產品及服務之需求。而企業營運環境的挑戰，通常會限制一般商業模式在 **BOP** 市場的順利運作。能成功克服這些挑戰的企業，除了能夠產生商業上的利益，還能維持貧困族群的生計。

如果要成功，需要用創新手段進行採購、配銷、產品設計及各項合作。這份報告提出在 **BOP** 市場機會的綜述，概述部份已經企業採用，並於這個市場產生商業利益以及創造社會福利的策略，並且建議企業及其合作夥伴，一些開發自己的方式時能應用的。

機會

全球有 37 億人被排除在正規市場之外。這個群體每人每天的收入頂多 8 美元^a 左右；就收入等級而言，這些人形成了「金字塔底層 **BOP**」。這些人年收入，近年來以 8% 的速度增長，而達到每年 2.3 兆美元的規模，這個市場代表著穩定持續成長的機會。

雖然是高度多元化，但大部分的 **BOP** 代表著一個快速成長的消費市場，是一個低度開發的生產領域，也是未開發的創業能量的來源。讓 **BOP** 的「下個十億」人口成為生產者、消費者及創業者，將會是改善貧窮以及擴大經濟成長的關鍵。

歷史上，經營環境上的挑戰，讓很多企業打消了開創 **BOP** 這個市場的念頭。結果導致 **BOP** 的族群仍然未受到大多一般傳統商業模式的注意，通常都被迫去依賴非正規的市場以及不合格的產品。找到新方法去克服這些限制，並且以此開發機會的企業，能夠得到深入的市場觀察、市場佔有率和顧客或供應商的忠誠度，也能夠在這持續成長的市場處於強勢地位。

成功的商業模式能夠穩定地改善 **BOP** 的收入及其生活環境，加強生活必需品及服務的取得管道，同時催化經濟乘數(catalyzing economic multipliers)和減少不平等（加強經濟，以減少貧富差距）。因此，**BOP** 市場提供了能同時達成企業經濟效益以及社會影響力的會集地。

了解「金字塔底層 BOP」

在 BOP 族群裡，收入差距很大。大約有 11 億人每天的收入是 2~8 美元，雖然仍算是貧窮，但是已經開始產生相當的可自由支配收入 (discretionary income) 了。在中間的 16 億人，每人每天賺 1~2 美元，大部分都花在生活必需品上。另有十億人過著赤貧的生活，每天收入少於 1 美元，通常連生活的基本需求都負擔不起（所有數據皆以購買力平價估算）。這種現象全世界都有，大多都在亞洲、非洲和拉丁美洲，其中 60% 的 BOP 都集中在印度與中國。

如果企業想讓下個十億人口成為生產者和消費者，首先就必須改變對這些人的身份及他們的能耐的傳統刻板印象及思考模式。雖然他們的需求因為文化彼此不同且多樣，BOP 的族群有一些共同的特質，企業若想成功地與他們做生意，就要了解他們。

- *經濟拮据*：微薄而且不穩定的收入、在貸款和保險管道上受限等原因，都導致 BOP 成為聰明的消費者及懂得規避高風險的投資人。
- *生活困難*：家庭內部的侷限、困苦的生活狀況、高價且通常不合標準的產品及服務，都是 BOP 每天要面對的生活挑戰。
- *新的客戶*：BOP 消費者很難取得關於商品的資訊，所以更依賴熟悉的來源或是展示，來決定是否購買商品。
- *品質標準*：BOP 消費者和勞動者都過著非常有自尊的生活，他們要求那些提供服務者以及雇主給予尊重以及產品品質。

接受新的觀點

一旦企業以自己的角度了解了 BOP 市場，它就必須跳脫傳統的思維（如與政府及當地的組織合作），發展出適合 BOP 的需求和能力的創新模式。公司能夠重新架構在 BOP 市場所遇到的問題，設法將這些問題轉化為商機。一些新觀點包括：

提供使用權而非所有權：企業應該考慮怎麼從「買賣」模式變成提供產品使用權，卻不要求具備所有權。重點應該在服務群體而不是個體。

活化隱性資產 (hidden assets)：BOP 社群裡包含了一些「隱藏資產」，比如說地下資本、社群及個人資源和利用率低的資產。企業可從社群裡找出這種資產，並且提升它們的價值。

透過私人企業彌補公共產品 (public goods) 之不足：為了要克服公共設施硬軟體上的侷限，企業能和別的組織合作，用創新的解決方法來造福他人。

擴張規模 (scaling out) vs. 擴大[市場佔有]比例 (scaling up)：標準的生產模式在 BOP 通常都不適用。集中化、大規模生產會增加成本，而且不符合 BOP 市場特定的需求。相反地，企業應該結合擴張規模及擴大市場佔有率的生產模式。擴張規模生產牽涉到整合當地的資產，如生產者、創業者和製造商，並根據當地的情況，調整及複製商業模式。

用影響力治理以取代權威治理：對因應當地變化和成本控制來說，彈性 (Flexibility) 和分權 (decentralization) 非常重要。企業可以讓員工與公司的利益同步，以減少昂貴的監管成本。

成功商業模式的設計原則

企業能將對 BOP 的新觀點引進新的商業模式。在尋求開發有效的商業模式時，企業可以參考下列五個設計原則。

提供能改善生活品質的產品：開發並考量 BOP 預算的產品，提供他們改善生活的產品，客製產品以符合當地的諸多限制，然後發展出永續環保的方法。

重新建構產品的供應鏈：向當地生產者採購，以創造一個符合成本效益的配銷系統，有效利用當地既有的配銷管道，用創新的方法來克服基礎設施上的限制。

透過行銷溝通來教育消費者：設計出包含教育性及對產品效益有強力說服力的行銷計畫。用有影響力的人、機構以及品牌，來建立顧客忠誠度。

非傳統的合作關係：為了降低成本並擴大供應網，可以與當地的生產者以及消費者，甚至是其他公司合作。積極投資當地有才幹的人，以及提供鼓勵自我治理的獎勵制度。

解放組織：設計公司組織結構，包括評量標準、獎勵制度和問責制度，來評量及獎勵針對 BOP 族群長期可行的商業方案。

新結盟：利害關係人之優先考量

這份報告裡提到的創新方法，能夠成為新成長機會的墊腳石，給膽大的企業去實驗。然而想要在 BOP 市場成功，通常代表著須要與其他公司或利害關係人合作。這些合作夥伴能帶來關鍵的能力，透過互補的行動，支持 BOP 的商業模式。

- 政府能夠加強政策與稅賦獎勵，以刺激 BOP 的商業發展。比如電信業和農業界都已顯現出，政策的改革可以催化增加當地投資及服務提供。
- 企業能與不同行業的企業或利害關係人合作，並分享資源以及產能。和非營利事業組織、捐助者及政府合作，可以結合各組織的能量，使各方都能從中受益。
- 所有的利害關係人都可以找出可行的商業模式，監控並測量它們所帶來的影響，分享所學以加快他們的動力。提高成功的 BOP 商業方案的能見度，可以催化其它公司學習及擴大採用類似方案的機會。

在未來十年，即便是面對世界經濟困難，金字塔底層非常有可能成為世界經濟成長的來源。企業應該參與這個成長，同時投資到能為它們帶來成長的社群。最後所得到的是生活的改善，同時還能為公司與社群帶來經濟成長。

注：

- a. The US\$ 8/day income threshold is in Purchasing Power Parity (PPP) dollars, and was defined by the World Resources Institute report, The Next 4 Billions.

第一章 新潛力：改善生活以及開發市場

- 在新興經濟體中，將近 37 億人生活在金字塔底層 (Base of the Pyramid, BOP)。他們每天收入低於八美元 (2002 購買力指標, PPP\$)，且大部分被排除在正規市場外。
- 這些底層的人有相當多有潛力的消費者、生產者與創業者，有待企業以可獲利的新商業模式爭取他們－他們是「下一個十億」(人口的市場) (the Next Billions)。
- 尋求爭取窮人成為生產者和消費者的企業，首先要克服有關窮人的背景及能力之傳統刻板印象及思維。
- 能夠利用永續的商業模式，搶先克服這些既有的挑戰的企業，就能先獲得競爭優勢，同時還能改善這些龐大人口的生活和家計。

將近 37 億人，超過全球一半的人口，每天依賴少於八塊美金^b過活，¹⁻⁴ 且大部份被排除在正規市場之外。他們通常被稱做「金字塔底層」(BOP)人口。在最底層三分之一的人，就收入來說，生活低於生存水準且需要協助以脫離貧窮。而在最高層三分之一的人，大約有十億人，已經開始賺取顯著的可自由支配收入。雖然他們展現出相當的生產力和創業潛力，以及對產品和服務的需求，但大部分的公司將他們視為高風險、高成本且無獲利價值的對象。因此，金字塔底層的市場並沒有被一般的企業模式所正視，很多人被迫仰賴非正規市場和不合標準的產品。

有很多充足的原因，企業應該關注下一波在金字塔底層的消費者、生產者及創業者的潮流。將他們納入正規市場，將可以增加及穩定他們的收入，並且提供基本需求的管道，像是教育、醫療、金融服務等。不只如此，還可以刺激經濟乘數 (economic multipliers)，減緩社會不公平現象。

「金字塔底層」和「下一個十億」

「金字塔底層」人口係由全世界收入最低階層的 37 億人所組成。此階層的收入門檻是每人每年美金 3,000 元（依 2002 購買力指標），或是折算大概每人每天美金 8 塊錢。

潛藏在這群體中的是「下一個十億」人口，他們之間有相當多的消費者、生產者和創業者，只要有全新且創新的方法，這些人力資源即可由企業有價利用。本篇報告中所提到的「下一個十億」，是指企業在近期有機會發展商機的金字塔底層的人口。

此外，BOP 一年消費大約美金 2 兆 3 千億^c（數字持續快速增加中），對能夠進入這市場的企業而言，這代表的是有成長性及競爭優勢的重大機會。¹⁻⁴ 雖然 BOP 的需求，因為國家和文化不同而有相當大的差異，企業只要在一個市場中發現能成功地和 BOP 合作的方法，他們就可以比照此成功的創新經驗，將之運用在其它市場上。

越早進入下個十億市場的先行者 (early movers)，可以獲得更多的優勢：隨著 BOP 人口的收入增加及需求增加，藉由首先發展新的供應服務及建立創新多元的管道，企業處在絕佳的位置，得以洞察寶貴的觀點，爭取更多的市場佔有率，深入 BOP，並且吸引消費者和生產者的忠誠度。因此，下一個十億人口，是讓企業經濟效益和社會影響力並存的匯集點 (meeting ground)。

要進入下一個十億人口市場，確實存在某些挑戰，但企業可以跳脫傳統的商業模式，以克服這些困難。本篇報告所提的「商業模式 business model」，包括提供商品或服務方面，以及從一個特定活動中獲利所需的營運和財務上的安排。商業模式創新牽涉到兩個以上的商業模式要素相當顯著的改變，以致會從新定義一家企業在市場上的定位，並且創造更卓越的價值。

要實現商業模式創新，組織第一需要先深入了解金字塔底層—他們如何生活及需要什麼以改善生計。第二，注意此市場限制營運的經濟槓桿，包括法規和政策環境，並為克服那些困難，訂出適當策略。

一些公司已開始採用，能擴大和延伸業務至這些市場的成功模型。他們發展符合當地需求的技術、產品和服務；發掘當地供應和配銷網絡的潛力。他們為消費者、生產者和創業者增加融資管道。他們不只相互成為合作夥伴，還與政府、公民社

會組織（包括政府與當地社區組織），一同執行新的商業模式。這些「包容性的 inclusive」干預措施，對 BOP 的生計催化了明顯的改善，在他們的社區中，創造了一個收入和購買力同步成長的良性循環。

雖然此機會對於很多產業深具吸引力，但一些產業卻已經較其他人更有進展。例如消費品 (packaged goods) 公司，已經意識到可以減少硬體、服務和收款成本。藉由描述現階段的挑戰，強調開創性努力和萃取成功的原則，本篇報告提供跨產業的觀點，證明與 BOP 合作發展具包容性、獲利性和可擴展性商業模式之可能性。

第二章深入金字塔底層的生活樣貌，了解他們是誰、如何適應侷限，以及他們將來需求為何。第三章擴展一些能幫助企業打破既有思維，並發展新作法的新觀點。第四章為建立新的成功商業模式，提供一些務實的設計原則。第五章介紹在 BOP 擴大商業交易範圍的方法。

注：

- b. In 2002 PPP\$.
- c. In 2008 US dollars. All figures with regards to incomes and spends are in 2008 US dollars, unless stated otherwise.

第二章 新市場：機會和挑戰

- 全球 BOP 家庭在 2008 年只賺約略超過 2.3 兆美元。如果持續以近幾年速度等比成長，他們的收入在 2015 年可達到 4 兆美元。
- BOP 並不都是同質性的族群，他們分散在已開發或開發中國家的郊區或市區，而且收入和消費的程度也不一樣。
- BOP 面對困難的環境：收入低且不穩定、家庭的侷限、還有資訊缺乏，但是他們努力提升生活條件，並且把握機會改善和提升生活。
- 願意投資在了解 BOP 的需求和生活上，且將他們視為商業夥伴及消費者的企業，將獲取可觀的價值且帶來深遠的影響。
-

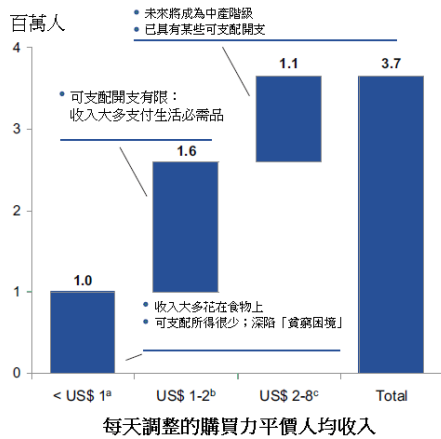
雖然 BOP 的個人所得很低，但總市值卻相當龐大：在 2008 年，他們收入總和超過 2.3 兆美元。¹⁻⁴ 既然他們有些人已開始累積可支配收入，把錢花在民生必需品以外的產品，他們就代表了市場導向干預措施的良機。

BOP 的收入每年大約以 8% 快速成長。儘管在全球經濟低迷的情況下，這個市場似乎呈現持續成長。如果每年持續這樣成長的話，到 2015 年，現在 BOP 總收入可增加到大約四兆美元（針對 BOP 人口和收入計算的詳細說明，請參閱附錄一）（略）。

BOP 收入可分成三個層級—最低收入 (lowest)，中收入 (middle)，高收入 (top)（見圖 1）。最低收族群有大約十億人，他們生活於貧窮線 (poverty line)^d 下，試圖達到最低的生活需求。中收入是人口最多的族群，有大約十六億人口。雖然可自由支配消費力 (discretionary spending power) 不高，但普遍可以維持基本需求，只有在提高現有收入的水準和穩定性時，才需要外力介入。

金字塔底層族群收入可分為三個階層

金字塔底層族群階層－依收入分類



a. 世界銀行每日1.08美元（按1993購買力平價）調整為2002購買力平價
 b. 世界銀行每日2.15美元（按1993購買力平價）調整為2002購買力平價
 c. 世界資源研究院 2002 PPP 以US\$8 為斷開點。

資料來源：波士頓顧問公司暨世界經濟論壇依據世界資源研究院、經濟學人資訊部門人口統計資料庫暨國際復興開發銀行資料所作分析。詳細資料請見附錄一（略）。

收入增加導致非食物類物品開支增加

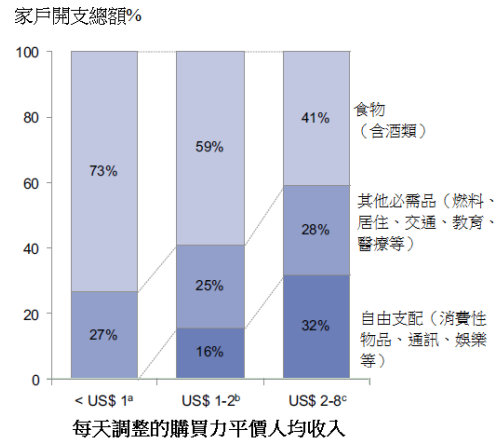


圖 1 金字塔底層族群收入可分為三個階層

高收入層級大約有十一億人口，他們有充足的可支配收入，可以購買非必需品，但他們未受到大部分企業的青睞，因為他們的收入依舊相對偏低而且經常不穩定。這層級的人可能是最容易往來的，因為他們有多餘的收入可以花在非必需品上。然而，和較低收入層級合作既是可行，也相當重要。如果企業和組織幫助 BOP 所有層級增加實力和收入，他們將在整個市場促進全面的增長。

在很多國家，女人擔下大部分下田的工作和食物採買和準備。但是女人比男人更缺乏獲得資訊、信貸和服務的管道，這樣限制了她們成為生產者和消費者的能力。公司可以將她們視為還未服務到的族群，並在產品和服務的設計上，滿足她們的需求、喜好與侷限性。例如，微型農具可以設計成平價及輕巧型；食品方面可以著重在家庭的營養需求。因為女人們把大部分的收入投資在滿足家庭需求上，所以在家庭和社區層級的價值創造上，她們是很有影響力的管道。⁵ 發掘並投資這機會的企業，可以強化社區層級生產力，並提高長期的市場成長率。

哪裡有金字塔底層的人？

世界各地都可以找到生活在金字塔底層的人，然而大部分還是集中在少數的地方，印度及中國就佔了 60%。亞洲、非洲及拉丁美洲，加起來就佔了 94% 的 BOP 人口。非洲擁有最多最貧窮人口；非洲 BOP 只有 65% 的人，每天的生活高於世銀

最低標準的每日 1 美元貧窮線，與拉丁美洲的 86% 相比，少了許多（圖 2）。大部分（全球有 68%）的 BOP 人口生活在農村，也因為這樣，這增加了想要接近他們的困難度及成本。

突出的特色

雖然很難去推定一個差異性大如 BOP 的群體，但了解使他們有異於其他群體之的特色是很重要的。

他們所賺的收入低且不穩定。由於 BOP 的收入來源無法預測，使得低收入的沉重負擔更是雪上加霜。因此，身為消費者，他們拒絕先支付龐大的前期費用 (up-front outlays)，以及用分期付款方式支付經常性支出。此外，大部分的人缺乏取得可負擔信貸的管道，足以讓他們支付必要的採購或是進行商業投資。因此，企業或許可以設法為收入不穩定的消費者，調整價格及提供可以負擔的融資方法。企業在與 BOP 的生產者合作時，或許還可設計出財務的激勵措施，以提供他們一個穩定的收入並且鼓勵創業。

他們面對家庭的侷限和困難的生活條件。BOP 家庭的生活空間普遍都很狹窄。此外，對於富裕家庭來說，生活上一些理所當然的方便性，譬如說，有穩定的供電及乾淨的自來水，對許多 BOP 的家庭而言是遙不可及的。這樣的情形增加 BOP 在生產和消費產品上的限制，也增加生產力的限制。和窮困的人從事合作的企業，可以嘗試提出商業上和產品上的解決方法，一起克服這些限制。

他們是聰明的買家和投資者。任何一分錢對於低收入的家庭來說都很珍貴，他們不太可能把錢花在不熟悉或不信任的產品上。然而，他們並不一定偏好便宜或昂貴產品的陽春版；就算要節省的使用，他們也要高品質的產品。因此，他們喜好可以信賴或是確定品質優良的產品。例如，雖然手頭現金不寬裕，農人們通常願意購買較貴卻生產率高，而且是其他農人用過且從此獲益的種子。

對於很多產品、技術和程序，他們並不熟悉。在 BOP 溝通的管道很少，識字率普遍偏低，很多消費者都是初次使用產品。這些因素增加了消費者教育及產品試用和示範的必要性，以解釋產品的效用和使用方法。生產者和創業者同樣缺乏關鍵的資訊，所以願意從 BOP 採購的企業，也需要願意投資在教育供應商上。

他們尋找值得信賴的建議。因為 BOP 對於很多產品都不熟悉，而且獲得資訊的管道有限，因此他們很有可能倚賴他們熟識或相信的人之建議。*廣告可以幫助提升 BOP 對產品的了解，但它們鮮少針對購買產品時，所經歷的所有障礙。*朋友和親戚的使用經驗（不論好壞），或是 BOP 本身對產品試用或對產品展示的直接感受，強烈影響 BOP 對產品和品牌的選擇。因為這樣，在很多的商業模式中相

當有成功的作法，就是鼓勵當地的團體對親朋好友們倡導產品和服務，以及創造網絡以教育初次使用者。

他們要的是尊重。低收入家庭的訪談中他們說道：「我們要衣著乾淨整齊，否則別人不會認真看待我們。在學校，老師會將我的孩子評為貧戶，並覺得不值得接受好的教育。」。是否有被公平對待以及受到尊重，也會影響 BOP 對購物地點的選擇。他們通常喜歡向鄰家商店買東西，因為彼此熟悉而且提供親切服務。比較不喜歡到超市去採購，因為路程遙遠且較不友善。企業應該要想到這些敏感的問題，對 BOP 不論是身為消費者或是員工，都應保有尊重。

BOP 在市場中面臨一些劣勢。因為 BOP 的消費力有限，而且要深入接觸到他們成本很高，因此他們所面對的通常是比較沒效率的供應鏈。這樣的結果是他們需要付出較高的價錢以換取低階的商品；與同個社會中有錢人相比，如此的不公平性，常常被指為「BOP 的懲罰 (BOP penalty)」。這種成本動態為組織和企業提供了極大的機會，給窮困人提供更好的品質和更多可以負擔的選項，但要同時了解到，要得到這些機會需要先移除根深蒂固的刻板印象，才能開啟和 BOP 新的合作之路。

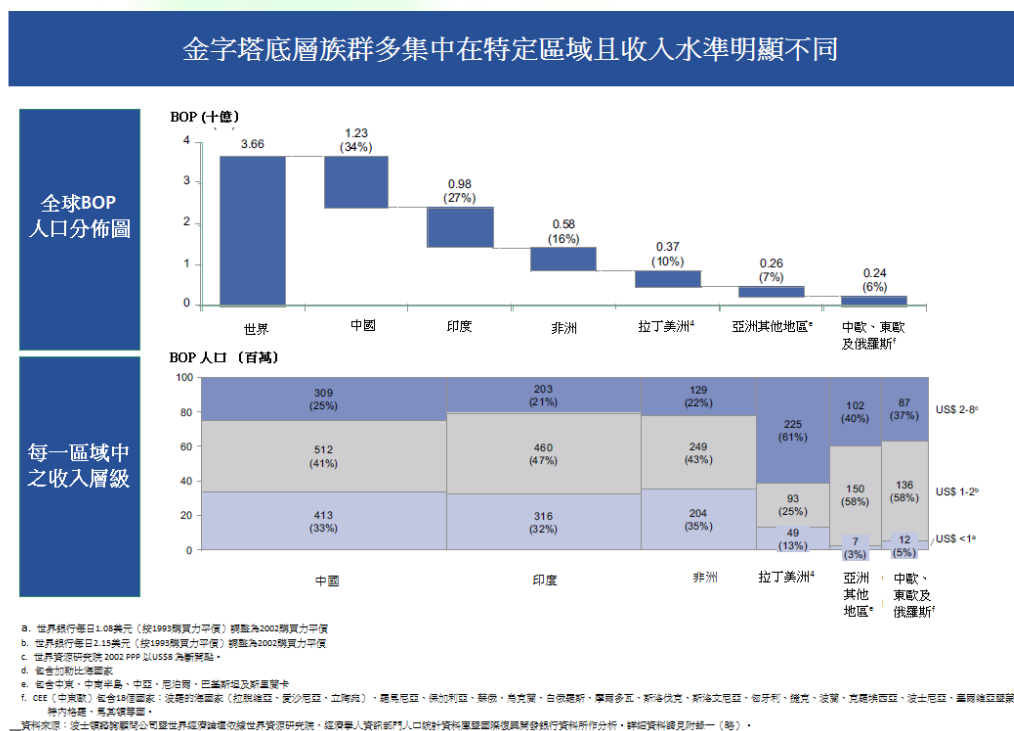


圖 2 金字塔底層族群多集中在特定區域且收入水準明顯不同

個案一

尼蘭詹·辛格 (Niranjan Singh)，店主 - 印度

尼蘭詹·辛格和他的大家族生活在賈坎德邦的吉里迪 (Giridih, Jharkhand)。他是一位商人，在家鄉，每周在不同的六個市場販賣小型的塑膠產品。最近幾年，他每周的收入在美金 4 塊到 14 塊之間搖擺不定，使得長期生活沒有保障；他平均年收入大約美金 500 元。

尼蘭詹每周因為工作需奔波五天，給付出門旅費和每個市場的攤位租金。他用自動人力車（一種小型三輪的機動車，他用貸款買的，且也會租借給別人）運送貨物。每周初，他會向批發商和供應商買進新的貨品，但他經常發現他沒有客人真正想要的商品，結果還帶著一大堆沒有人想買的存貨。

有了行動電話改變了尼蘭詹的販賣模式。他現在可以藉由手機向他信任的供應商買進貨品，因此減少了交通的費用。賣家會打給他，提供他最新的商品，讓他可以增加產品組合；顧客也會打電話向他訂貨或追蹤訂單。

因此，他得以減少成本，增加銷售以及降低浪費的庫存。在對的時間販賣對的商品增加他全部收入的水準及穩定性。現在他每星期的收入，從美金 18 元到 20 元不等，年收入大概有 1,000 美金。現在他有辦法做財務上的規劃，例如把孩子送到私立學校就讀。

來源：波士頓諮詢顧問公司 2008 (The Boston Consulting Group 2008)

注：

d. *World Bank US\$ 1.08 a day poverty line in 1993 PPP, which translates into US\$1.34 in 2002 PPP.*

第三章 新觀點：挑戰根深蒂固的信念

- 很多關於新興經濟體之企業營運的傳統看法，妨礙 BOP 的未來成長以及機會。
- 藉由採納新觀點，企業將能從機會的角度看待下一個十億（人口）。
- 組織將需要思考「誰可以使用產品」，而不是「誰可以購買產品」；釋放隱身在地下資金（undocumented capital）以及未被充分開發潛力的「隱藏潛能 hidden potential」；和政府合作以縮短公共產品（公共財）（public goods）的差距；平衡擴大規模（scaling up）（藉由集權化）與向外擴展（scaling out）（藉由在地化）；以及積極地調整獎勵措施，來管理各種同盟夥伴。
- 這些新方法可以幫助組織，在未來將察覺到的問題轉變成獲利的機會。

BOP 並未被完全忽略。藉由調整他們的產品或服務、採用更小的包裝或是尋找創新的方法，以降低成本及價格等方法，一些公司已經成功地進軍該市場。然而這些努力只輕觸到在 BOP 經濟中，還未被開發機會的表層。最成功的公司藉由重新思考刻板模式，以及在深入洞察 BOP 的生活方式後，從根修改他們的商業模式。

很多關於新興經濟體之企業營運的傳統看法，妨礙了 BOP 的未來成長以及機會。本章提出重新構建傳統方式無法解決之問題的五個方法：

- 提供使用權取代所有權
- 活化隱性資產
- 透過私人企業彌補公共產品（公共財）之不足
- 擴展規模（scaling out）與擴大市場佔有率（scaling up）
- 用影響力治理取代權威治理

這些新觀點可以幫助組織，在未來將察覺到的問題轉變成獲利機會；然而它們也不是在所有情況下皆適用。組織必須考慮在哪裡運用它們，以及如何在傳統思考模式和新觀點間達到最好的平衡。

3.1 提供使用權取代所有權

一個人不必為了從中獲益而擁有一個產品－他或她只需使用它。然而企業傾向以有多少人可以負擔得起該產品，來衡量一個產品的市場潛力。考量 BOP 相對較低和不穩定的收入，這心態嚴重地阻礙已認知到的市場潛力。如果組織想得是「誰用得上此產品」而不是「誰會買此產品」，那他們將能找到更大且具潛在獲利的機會。

重新構建這問題，需要新的評量標準以衡量市場潛能和支付能力。如果企業衡量的是對使用他們產品的「管道（使用權）」，而不是擁有權？這樣的使用管道可以由共享使用模式 (shared-usage model)，或由創業者提供出租商品給有需要的用戶使用。這樣的思考方式已經為一些企業打開了寶貴的市場。

在孟加拉國，舉例來說，「鄉村電信 Grameen Telecom」提供村裡的婦女行動電話機，只收取少許費用，她們就可以讓他人撥打或接聽電話。一段時間後，許多客戶已自行購買手機－通常就選擇 Grameen 的手機；因為這是他們所熟悉及值得信賴的品牌。所得的結果是，孟加拉全國的行動電話部門快速成長：從 2001 年只有二十萬名用戶，到 2008 年五月底已有超過四千兩百萬。將近一半的四千兩百萬名用戶使用 Grameen 手機。在此同時，許多婦女已成為創業者，而且改善了她們的收入，也因此減少了貧困並增加改善生活的機會。世界上許多其他組織，已經採用及延伸 Grameen 的行動電話共享使用權模式，包括提供額外的服務。在框 1 所提的 Celtel 就是一個例子。

「肯亞農產品交易所 Kenya Agricultural Commodity Exchange」(KACE) 和「狩獵電信 Safaricom」，結合了共享使用權模式，與能提供有用的資訊服務給農民和商人的新應用軟體。此服務藉由 SMS 簡訊，提供特定商品的價格資訊－舉例來說，輸入「豆子 beans」或是「玉米 maize」，就能找到在首府該產品即時的價格。因此農民可以得知重要的價格資訊，將銷售目標瞄準對他們最有利的買家，也可以增進與商人及仲介商的談判立場。每次使用只需 15 先令（美金 20 分），且費用可和其他農民分攤。

想要挑戰對產品擁有權的傳統觀點時，請思考以下的問題：

- 一個公司如何從「銷售 **selling**」模式，改變成不要求所有權的產品「配置 **deploy**」模式？
- 這個新方法對營收會有何影響？
- 這樣的方法是否能改變企業對從既有的資產以及客戶身上，實現更多價值的看法？
- 這個新方法需要什麼樣的新商業模式？

新興的成功法則

- 注重對目標市場人口的生計有高度影響力的特色。
- 設計一個方案讓目標市場人口得以利用那些特色，即使那會超越目前商業模式的範圍。
- 評估在群體或社區層級的經濟可行性 (**economic viability**)，而不是針對個別消費者或生產者層級。
- 建構一個有利眾多消費者及生產者的方案，以及允許較集中的收入來源，讓企業免受個別消費者收入大幅波動的影響。

框一

Celtel & Celplay，剛果民主共和國：提供農民及創業者重要資訊

Celtel 國際公司是全非洲行動通訊的龍頭集團，跨足非洲 15 個國家。Celtel 公司在 2000 年進入剛果民主共和國 (DRC) 的市場，同時也修訂了公司的商業模式和採取許多變革，以達成商業上的成果。而主要的創新是施行共享使用 (shared usage)。Celtel 公司鼓勵家庭共享使用手機和由「Mamans GSM」所經管的手機（婦女租借手機的通話時間費用，視區域，外加 100 或 500 剛果法郎，約美金 \$ 0.23-1.17）。這樣的業務為 Mamans GSM 提供良好的生計，貢獻了一半的家庭收入，也以提供通訊和資訊管道，造福整個村莊。

Celtel 公司的服務，幫助農民和小型創業者縮減行程的成本，可以獲得買賣商品價格的資訊、評估安全及道路狀況。這個服務也增加了工作機會，訓練當地的技師和銷售團隊，以及一群具有國際水準的專業人才。結果是，家庭獲得基本的健康及教育服務的資訊。Celtel 公司已經在 DRC 的 25 個省分，吸引了超過兩百萬名客戶。Celtel 在剛果，從每位客戶獲得的利潤比在較開發的市場更多，部分是因為固網（在 2002 年，5,480 萬人口只有 1 萬用戶）和行動電話（1 萬名用戶）的普及率較低。Celtel 公司提供了活生生的例子，證明公共設施和安全的侷限，可以是創新的推手，而不是商業的障礙。

來源：聯合國開發計劃署，2008⁹

3.2 活化隱性資產

在 BOP 的社群裡擁有豐富的潛在資本，但這些資本通常隱藏在正規市場外。「資產 assets」這個術語，泛指可以創造經濟價值的廣泛資源。這包含了地下資本 (undocumented capital)，即個人長久以來或傳統上已經使用的資本，但卻沒有正式的擁有權。地下資本包含了一個家庭擁有居住權利，但無合法名分的資產；或不是由銀行或其他傳統投資者所資助的非法人企業。第二種資本是可以利用來從事商業交易，或是製造銷售商品的個人和社區資源。這包含社區的集體力量，通常被非正式地用來執行契約。甚至良好的個人信譽——一個足以取得本地信貸的珍貴資產——亦可被視為資本的來源。第三種資本是未充分利用的資產，例如公民社會組織 (civil society organizations) 及中小型企業 (SMEs)。許多這些事業體已有堅強的社區網絡，並深刻了解何處有他們尚未開發的價值資源；這也包括那些具有尚待開發之創業或其它技能的人。

利用這些隱性資產的經濟價值，很有可能得以開啟顯著的市場成長。的確，這樣的資本很可能有非常巨大的總價值 (aggregate value)。試想墨西哥移民在美國所賺的錢，藉由非正規的匯款管道，寄回給在墨西哥的家人；或在印度村莊的放款人，對那些沒有管道取得正式貸款的低收入戶，所收取的超高利率。企業視野應超越官方模式，明瞭當地社區如何「非正式地」將資本帶入系統，並嘗試利用那些資本，以催化出更多的價值創造 (value creation)。

事實上，動員社區是辨識隱性資產一個很好的切入點，因為 BOP 多維持牢固的社群關係。也因為這樣，除了將當地社區創業者當客戶般服務，企業也將他們整合到公司的價值鏈。這不只為這些公司擴大了客戶層，也創造更大的利益，因為地方的創業者，多願意支付更多錢在那些先前無法獲得的資源上。最後，這樣不但消除了市場的無效率 (market inefficiencies)，且還增加了經濟乘數 (economic multiplier)。舉例來說，在祕魯，「微型企業銀行 Mibanco (Banco de la Microempresa S.A.)」已經借出超過美金 16 億，每筆 100 到 1,500 美金的貸款給低收入家庭及他們的微型和小型企業。Mibanco 的創新是設計出特別的金融產品，以用在房屋、農耕、營運資本以及其它必需品上。為了保證借款會獲得償還，他們設立了個人獎勵，例如獎狀和公開表揚。因此，他們得以提供借款給那些曾未進入祕魯正規金融系統的人們。¹¹

人力資源是另一種隱性資本的類型；這包括了那些經過適當訓練，就有可能成為製造商或創業者的廣大人群。然而，採用傳統的方式培養他們的技能，和蒐集在他們在偏遠村莊所生產的產品，成本非常昂貴。另外令許多企業對投資訓練裹足不前的原因，是競爭者會一起分享企業投資訓練出來的利益。例如，企業通常需要在特定區域的農民所生產的原物料，但他們避免從農民那裡直接取得，因為產

品品質通常是不好的。雖然，假如企業願意幫忙改進產品品質，企業和農民都可以雙雙獲利，但是公司不願做這種投資，原因是它無法確保，農民不會也販賣改良產品給其他公司。

揭開隱藏在社區的資源，將需要企業和其他組織，甚至是競爭對手合作來分享社區的技能、知識和訓練。但是所獲取優秀技能、高生產力和取得勞動力的利益，通常值得所付出的努力與成本。

公司藉由與當地社區合作、將新模式與現在所經營的模式結合，可釋出可觀的隱性資產的潛力。挑戰資本資產的傳統觀點時，請思考以下的問題。

- 目標社群有什麼樣的隱性資產，以及目標社群如何利用它們的價值？
- 如何將在非正規形式的隱性資產帶進正規系統？

框二

迦納巴克萊微型銀行 (Barclays Micro Banking)：藉由與 Susu 收款員合作發展多樣性

大部分的迦納人，尤其窮人沒有取得銀行、信用合作社或類似金融機構服務的管道。然而，這群人口迫切需要儲蓄和獲得信貸的管道。的確，這樣的情形讓許多人民，包括小型企業家及商人，轉向非正規機制，例如 Susu 收款員和放款人以滿足他們的金融需求。Susu，或是收取每日存款，是西非一種傳統和非正規的金融機構，在迦納大約有 4,000 名 Susu 收款員。作為巴克萊微型銀行的一部分，迦納的巴克萊銀行正著手進行一項非常規的措舉：連結現代金融機制與非正規金融系統，例如在迦納的 Susu 收款系統。巴克萊銀行的業務重點，是藉由幫助小販商專注和提高他們的財務管理技能，以創造金錢的價值。長期下來，受益的是銀行，因為銀行鼓勵更多商人體會儲蓄的習慣，引導他們將儲蓄藉由 Susu 收款員存進該銀行。銀行提供信用給 Susu 收款員，以將額度轉進給有需要的婦女，允許小商販獲得所需資金，以投資於他們的業務。那樣幫助業務多樣化並增加收入來源。因此，巴克萊能夠將迦納的非正規金融系統納入正規渠道。

來源：哈佛企業社會責任方案，2007¹²

新興的成功法則

- 利用存在非正式網絡的地方知識，以取得隱藏在社區裡資產的資訊來源
- 辨識有良好社區資訊管道的當地夥伴
- 辨識當前角色中的落差，建構可縮短落差的提案，並向夥伴提出經濟上有吸引力的激勵措施。
- 提供在地生產者，為達到公司標準所需的專業知識和工具。

3.3 透過私人企業彌補公共產品（公共財）之不足

發展中國家常面臨重大的基礎建設差距。從事吸引低收入族群成為消費者或生產者的組織，常常被他們在大眾市場視為理所當然，但事實卻嚴重不足的基礎公共建設所侷限。這樣大大增加了與窮人合作、為他們設計產品及為了生產和採購的成本。所欠缺的基礎設施包括「硬體」公共建設，例如道路、倉儲、物流設施及水電等公共事業。

也可包含「軟體」公共設施，例如生產者組織、教育和訓練計劃、對消費者的基本資訊，包括了個人身分證明和信用歷史，讓企業可以為他們提出特定的產品及服務。

軟硬體公共設施促進市場活動及價值創造，這些建設大部分被視為是公部門（像是政府或開發機構）的責任。計畫與 BOP 做生意的組織，克服公共建設的約束方法有二：他們可以和公部門形成積極的夥伴關係，以增進 BOP 的處境，或他們可以發覺創新的作法—通常和他人合作，以縮短公共產品的差距。

看看在馬利 (Mali) 的例子，「Pesinet 醫療保健 Pesinet HealthCare」，資助一個降低嬰兒死亡率的創新方案。與其在偏遠農村地區設立診所，該公司訓練合格的當地人員，來執行基本的檢查和用電子化的方式，將資訊傳達給遠在城市的醫生。只有在病人需要醫生親自動手診查的時候，病人才會親自造訪醫生。那樣讓病人更能負擔得起醫療服務，且幫助降低鄉下的嬰兒死亡率。要達到資金自給自足的計畫，公司需要做到治療 1,200 到 1,500 個小孩的規模經濟。該專案的成本由用戶費用來支付，該費用是每月 1.05 美元，包含每名兒童每月的看診和基本藥物費用。在塞內加爾 (Senegal) 的聖路易市，推出了一個類似的計畫，嬰兒死亡率

從千分之 120 下降到只有千分之 8。新模式因為產生足夠的用戶收入，不僅讓低收入的人，更容易獲得基本衛生保健，且使醫療服務得以永續運作。^{13、14}

企業面臨的另一個障礙是，缺乏關於 BOP 的日常生活選項和所面臨之侷限的資訊。確實，一些公司甚至會發現，很難確定 BOP 屬於哪些消費者群體。政府公佈的數據往往是不準確的，甚或不存在，且很多工人甚至缺乏官方的工資記錄。這對銀行來說，是一個特別大的挑戰。堅持 BOP 提出正式（財務）記錄的要求，使得銀行不僅失去潛在的客戶，也失去提供必要的金融服務，以促進經濟增長和減少貧困的機會。

組織可以藉由工具努力改善財務訊息系統，像是徵信單位和智慧卡。想要辨識低收入消費者，並確定他們的資格和需要的更準確方法，可從一些因為集體付出努力而有所受益的企業聯盟（而不是個別組織）來達成。例如，一個位在印度孟買的科技公司「小世界 A Little World」，發起一個計畫，由六家銀行聯手，提供生物識別技術的身份識別卡 (biometrics-based identification cards)、RFID 智慧卡以及近距離通訊的行動電話，給沒有銀行帳戶的人們。該聯盟不只做到了不需建立分公司的費用，就可提供銀行服務，他們也同時建立無價了的軟體基礎設施，提供許多其他產業得以共同使用的信用資訊，讓他們可以正確地辨識及追蹤它們的客戶。這樣一來，讓企業得以在其他產業界，拓展他們的版圖與合作夥伴，與他們一起分享投資及報酬。¹⁵

私人干預行動可以支持公共產品的創立，不單單只有慈善的原因，也為了確保在低收入市場上長期的獲利。在世界上，很多企業在公領域的干預行動，已經證明他們可以為消費者和生產者增加價值。挑戰在公共產品投資方面的傳統觀點時，請思考以下的問題：

- 投資同樣能使競爭者受益的公共物品，是否確實能提升短期獲利？
- 誰可以決定每位夥伴從機會中，獲利多少和每人可以投資多少？
- 假以時日，組織如何創立一個開放式的合作模式，以方便合作夥伴的加入或退出？

新興的成功法則

- 根據執行新的商業模式所需，投資在軟硬體基礎設施上。
- 思考與其他產業的競爭者、業者及政府建立合作夥伴關係。
- 思考縮短基礎建設差距的成本，將其當作是整體資本開支的一部份；根據投資的長遠價值而不是即時的收益，以評估投資的價值。
- 廣納並願意探討各種「非常規 **unconventional**」的收入來源，同時要引進夥伴，而不是自己單獨執行。

3.4 向外擴張與向上擴展（擴大市場占有率）

為了讓服務客戶有效率，公司通常藉由在大型工廠集中生產，致力減少產品的單位成本，並達到規模經濟。但是在低收入市場，這種模式存在兩個問題。第一，因為生產者與消費者住所離中央工廠遙遠，這增加了提供服務和採購（倉儲與配銷）的成本。第二，中央工廠通常為全球或地域市場生產標準化的產品，這通常與低收入消費者所需或想要的相符。針對 **BOP** 當地目標產品的需求，通常無法從標準的低成本產品模式獲得滿足。公司因此需要重新思考，在這市場的策略或規模擴展。

此外，企業往往在大規模經營時，附加階層架構 (**hierarchical structure**)。當尋求「擴大」創新規模時（擴大市場占有率），他們會用規範決定準則、評量系統和組織模式等方式，將結構標準化。雖然這些在大規模標準化市場，可以達到提高效率的效果，但他們也會限制一個在多元化的 **BOP** 市場成功的關鍵－創新。企業要做的，應該是尋求複製創新和不斷地調整，以擴張他們的市場並闢出一條成長的道路。

大規模採購及生產計劃的問題之一，是這些通常是為人口高密度地區所設計的。在服務低收入市場時，規模經濟的傳統觀念通常會行不通。雖然在這個市場潛藏非常大的需求和供給總額，這些消費者通常進行在地購買與銷售，因為他們主要居住在小型分散的群體中。向上擴展的替代方案是向外擴張：提出可供採用和增加市場數量的試驗，這中間包括納入低收入戶為生產者、經銷商以及消費者，這樣就可以減少營運開支。

然而，向上擴展與向外擴張並不是相互排斥。反而組織需要去平衡向上擴展（藉由集權化）以及向外擴張（藉由在地化），以達到低成本和客製化解決方案的有效組合。為達成此目標，組織可以解構（deconstruct）自己的價值鏈，每一步考慮集權化和本地化之間的權衡。由此產生的模式，可以降低成本並加強對客戶的吸引力、達成力和公信力。

在印度的亞拉文眼科（Aravind Eye Care）就是一個在初診時，用標準評量分類病患需求的範例。當地創業者的員工，在偏僻城鎮和村莊的低收入社區中心先診察病人。基本檢查、篩檢和初步診斷程序，可以由這些有些許訓練的創業者執行。當個案需要專業諮詢時，再藉由電子郵件，將病人的檢查報告寄給在城市的醫生。這些醫生是有受過高度訓練，在治療鏈中是一種昂貴的資源。只有需要治療，患者才會被轉介（refer）至特定醫院。每個小社區診察中心的營運自給自足，因為它使用當地資源和便宜的基本工具。該組織已跳躍式的發展，已經為越來越多的人提供良好的眼睛保健服務。這同樣也讓亞拉文大大的成功。近期由一所醫院進行的研究顯示，治療過後，由於視力障礙失去原本工作中的人中，有 85% 的男性和 58% 的女性，重新進入勞動力市場。¹⁶ 重新設計企業經營模式，可以為企業及個人創造可觀的效益。從幾個試驗開始，然後複製創新並隨時調整，企業最終可以達到規模夠大的市場，以保證利潤。

框三

印度法賓地亞（Fabindia, India）：連結世界消費者與印度藝術家及工藝品

在印度缺乏有組織的供應鏈，導致個體織工和工匠只能以極低的價格變賣作品。法賓地亞在 1960 年成立時是一家出口批發公司，發展到現在已經是印度零售市場上重要的角色，旗下關係企業有 17 個社區企業。這些企業有他們自己的倉庫，對法賓地亞供應鏈的效率有一定貢獻。他們主要的買家是，定位在各式各樣民族風產品，尤其是在服裝方面的法賓地亞。法賓地亞專注在零售、出口批發以及對企業、度假村和飯店的機構銷售。在 2007 年的銷售額有八仟萬美元，計畫在未來四年間，成長到 250 家門市店。「工匠微型金融私人有限公司 Artisans Micro Finance Pvt Ltd」擁有法賓地亞 49% 的股權，另有二萬名工匠股東擁有 26%，私人投資者和僱員則擁有剩餘的 25% 股權。作為一個社區企業，當公司的股價上漲，工匠所擁有的股份價值就會提高。有些工匠的股價因此漲了一倍，他們得以將股票作為貸款抵押使用。

來源：Word Press, 2008¹⁹

在傳統大規模的生產模式中，一切從採購到生產、加工、包裝再到市場行銷都是標準化的。企業使用已建立的供應和採購管道，因此能有效率地運作，並且目標都瞄準在中等和高收入的消費者。然而，就如同在 **BOP** 所見的情況，當需求地域分散和交易量不均時，就會導致生產成本增加。本地化生產中心可以是一個更有效益的方法，以因應這些因素。生產 **Plumpy’Nut** 強化食品，給極度營養不良孩童的一家法國公司 **Nutriset S.A.**，已經採用這樣的策略。該公司藉由引入量身定制的授權制度，尋求更低的製造和運輸成本、允許有彈性的生產進度、且維持高品質標準。**Nutriset** 將生產外包給在馬拉威、尼日、衣索匹亞及剛果共和國當地經營小型的製造廠的授權商，並計畫向其它地域擴展。**Nutriset** 嚴格控管和監測授權商的品質。在地生產的模式得以大大降低運輸成本，同時還能創造就業機會和能力建置。¹⁷

雖然追求規模經濟，長期下來已經是傳統商業模式的核心宗旨，但要在 **BOP** 市場達成此宗旨的方式卻是不一樣的；在 **BOP** 市場，所謂規模往往是從微觀，而不是宏觀的角度進行理解與評估。挑戰規模經濟的傳統觀點時，請思考以下的問題：

- 企業應該在那裡向上擴展以及向外擴張？
- 公司可以同時平衡這兩種規模擴充嗎？
- 公司將會如何採用分權的系統、鼓勵創新且依然確保產品的品質和有效的管理？

新興的成功法則

- 為微市場設計產品和流程，並且進行評估。
- 善用從其他地方方案所學到的經驗，而不是為了達到監測目的，廣設各種重疊組織結構。保持分權治理並確實履行。

3.5 用影響力治理取代權威治理

隨著公司成長，一個自然的傾向是對決策施加更多的控制，並加強監測和稽核系統。然而在 BOP，資訊採集和控制，必須透過與當地的合作夥伴協力辦理才能取得。考量新興市場中極度分散的村莊和社區，¹⁹ 為了適應當地的變化和控制成本，保留高度的靈活性以及權力下放是很重要的。當爭取 BOP 作為消費者和合作生產商時，為了降低整體監測成本，企業必須首先依社區的利益，調整自己的目標，然後引入當地的檢查重點。設法將他們和當地的合作夥伴的利益聯結起來的組織，已經發現他們可以提供更多的價值，同時還能顯著降低成本。和其它機構建立夥伴關係，也見到同樣的效果。

在考慮與 BOP 社區做生意時，企業通常擔心需要支出鉅額的監督成本，以確保質量符合標準。一個更好的辦法是，藉由使員工利益與企業利益一致，以減少監控的必要，讓員工受到鼓勵，以呈現更好的工作成果。這可以藉由發展共同的期望和價值觀來實現；利用獎勵如利潤，如此當組織獲利時，讓員工也得以受益。然而，為了使這能夠順利進行，企業將需要重新思考自己的商業模式，且目前的股東將需要放棄一些權利，以換取擴大受益範圍。一個已經以這種合作方式有所成功的組織，是在肯亞的兒童和家庭健康商店 (Child and Family Wellness Shops)。他們已採用加盟經營模式提供醫療保健，並且提供公司股份給在地方經營診所的護士。那樣激勵護士業主，提供高品質的醫療保健和向社會提供資訊和教育。提供護士更佳的薪酬不僅改善社區健康，也有助於留住當地人才，解決影響許多發展中國家的專業技術「人才外流」問題。²⁰

即使與當地合作夥伴的利益結盟後，企業仍然需要確保標準、款項及其它要求確實達成。有些公司委聘一個「整合者 aggregator」，作為一個社區責任制及費用收集的聯絡點。例如，與其從村莊中使用他們服務的個別客戶那裡收錢，一個公司可以整合付款事宜，以支付佣金方式，委託一位地方創業者向個別客戶代收費用，公司因此得以縮減收款的費用，且確保準時收款。

一些公司和社區合作是為了方便治理，而那正是馬尼拉水公司 (Manila Water Company Inc.) 所做的，他們建立一個以社區型的用水費用收集計畫。為了評估和收取費用，他們為社區裝置一個「母表 mother meter」，社區負責依母表共同一齊付費。社區再雇用當地的檢查員，確保個別用戶付費，這樣節省了公司增聘人員的資源。所以，這計畫已成為當地就業的來源，從 1997 年開始營運以來，已提供了超過一萬個工作機會。²¹

除了和當地業者一起運作，企業也可以和其它組織合夥創造並分享資產。但是這些組織應被視為同行的網絡，而非販賣廠商。這樣的安排所面臨的主要挑戰之一，

即是建立明確的治理標準。通常很多夥伴關係會失敗，是因為合作夥伴沒有共同的目標。即使訴求的理想與價值相同，夥伴關係必須建立一個開放的組織架構，依他們在市場上的經營能力作為基礎，能隨時加入和退出夥伴關係。例如，如果有一個金融業公司之間的協議，要創建一個共同的客戶信用數據庫，每個業者應該作出貢獻並受益。對想要參加的個別組織，要有清晰的指南；對於選擇退出的企業，也要清楚告知他們，將會如何評估他們的貢獻。

社會力量中有一股威權，將社區結合在一起，而成功躋身 **BOP** 的關鍵，即開發這種威權。與社區利益一致的公司，且允許個人和其他夥伴組織管理這些利益的企業，在開啟巨大潛力的同時，也少了監控的間接成本。夥伴工作關係成功的關鍵在於利益齊等，所有利害相關者都朝著共同的目標前進。這需要將社區成員視為合作夥伴，而不僅僅是受薪僱員。為了確保品質管制，企業在社區層面可以讓經理有較多參與，和為社區設計鼓勵式的自我管理。挑戰治理的傳統觀點，請思考以下的問題：

- 在企業可能與之分享責任和利潤的合作夥伴中，誰能幫助它實現目標？組織會願意交出權力，以降低監督成本嗎？
- 企業如何才能與社區一同制定獎勵機制，以鼓勵社區責任制和信任？
- 企業如何才能建立明確的管理標準，以及合作夥伴可以自由進出的開放性架構？
- 儘管專注在長期的利潤上，企業將如何評價合作夥伴的貢獻？

框四

印尼的拉賈瓦利快遞集團計程車 (Rajawali's Express Taxi) — 建立激勵創業制度

在亞洲金融危機高峰期，數以百計的大型企業和小型公司紛紛倒閉，導致大規模裁員。在印尼，失業率從 4.7% 上升至 9.1%。當時路況非常差：在 2005 年，就有 36,000 人因汽車事故死亡，等於每天有將近 100 人死亡，惡劣情況高居世界第二。拉賈瓦利快遞集團旗下的計程車服務，在這樣的時空背景下出現；為了取得資金，他們和租賃公司及銀行合作，以購進計程車。在一個夥伴計畫下，這些計程車提供給合作的司機。司機只要預付印尼盾 5,000,000 元（約 400 美元），及每日支付印尼盾 170,000（約 14 美元），五年後，司機便有資格擁有該部汽車。其結果是，它改變了大型運輸公司和司機團體之間的傳統商業模式，轉變成企業對企業的合作夥伴關係。為了確保客戶服務良好，拉賈瓦利提供了每天 1.00 美元，作為司機的訓練和交通津貼。該公司迅速成為該國第二大計程車營運商，成為擁有 2,257 輛計程車和 4,000 名司機的車隊。其它行業也因司機的收入增加而受惠，包括食品供應商，消費電子產品商店和服裝商店。

來源：聯合國開發計畫署（2008）²²

注：

- e. *For the purposes of this report, an emerging market is one whose social and business activities are in the process of industrialization.*

第四章 新方法：設計成功的準則

- 企業需要創新他們瞄準 BOP 的商業模式，來釋放他們成為企業「下一個十億」客戶的潛力。
- 企業需要重新設計他們提供的產品或服務內容、產品供應鏈安排及溝通與行銷，以從下一個十億客戶中獲利。
- 與其他的企業、政府、公民社會組織，特別是貧窮社區本身合作，對改善經濟、加強供給和填補缺口上有很關鍵的作用。

BOP 往往發現他們需要做出困難的妥協：他們收入有限，但他們渴望有能夠符合他們需求的產品和服務；他們需要資訊，但他們卻很難獲得所需訊息；他們散居在偏遠小鎮和村落，但他們卻必須運送他們的產品到遙遠的市場。企業首先需要投資開發，以對 BOP 以及他們所面臨的限制，進行全面性的了解。下一步則是要創造一個新的商業模式，以克服那些妥協，並給予低收入人民一個可以長期立足的市場，以供他們成長茁壯。

本章討論如何將 BOP 轉換成下一個十億客戶。它提出了一套開發新的商業模式的設計準則，而這些準則是奠基於對兩百多個個案研究的分析，以及與正準備進行或當前已與下一個十億的消費者、製造商或創業者交易的企業多次的討論。設計準則是根據四個典型的商業模式架構而成：產品創新，供應鏈，行銷及夥伴關係。它們特別適用於下一個十億客戶的情況，並共同呈現出一個創新的框架。這五個準則為（參見圖三）：

1. 提供能改善生活品質的產品
2. 重新建構產品的供應鏈
3. 透過行銷和溝通教育消費者
4. 進行合作以組成非傳統的夥伴關係
5. 解放組織

本章最後以討論企業能如何以解放組織的方式，幫助新的商業模式成功來做結語。然而，應當注意的是，這些原則是出於建議，而不是死板的解決方案。在這市場中沒有所謂靈丹妙藥 (silver bullet)。組織需要有準備在不同問題上，考慮多種創新方案。

4.1 提供能改善生活品質的產品

「改善生命質量 Life-enhancing」意指提供能夠改善生計的產品和服務，並觸發能夠使下一個十億客戶克服他們所面臨侷限的經濟乘數。與其提供與在已開發經濟大眾市場中的相同產品，企業需要調整他們的產品和價格，以符合下一個十億客戶的特別需求。



圖 3 創新的架構：設計成功的準則

一位在農村的農夫，舉例來說，可能需要一個堅固耐用的手機，備有可以提供鄰近市場批發價格的數據發送功能；然而一位在城市按日計酬的散工，可能更在意手機的外觀以及它的照相功能。因此，行動通訊業者和手機製造商，需要設計出能夠提供既理想又務實價值的產品和服務。本研究建議以下幾個實用準則：

制定符合下一個十億客戶預算的價格。由於下一個十億客戶收入較低且存款微薄，大額的前期付款採購往往超出他們能力所及。就許多商品來說，定價會涉及

一些信用方面的考慮。高單價產品的生產者和零售商，像是耐用品，舉例來說，可以為下一個十億客戶提供量身定做的融資以增加銷售。服務提供者，像是行動通訊業者，可以「配合顧客的口袋」，降低加值金額，提供彈性條款，並鼓勵免費或低價的試用。

其中一個讓產品更彈性的最好方法，是提供較低價和更小的套裝條件。舉例來說，BOP 客戶可能需要小額貸款，以一次購買商業運作或是緊急用的功能。然而許多大型機構提供的信貸產品十分昂貴，並且只有大筆金額才適用。只要在重新建構上做很小的投資，金融機構可以提供有著彈性還款條件的小額貸款。由於家庭傾向將他們的資金集中用於昂貴的消費，某些產品應該能吸引所有的家庭成員。一種可能性是手機的全家型預付方案，因為家庭成員往往會共用手機。

客製化產品以滿足當地限制並強調品質。開發低價商品並不表示要犧牲品質。事實上，由於 BOP 族群通常無法負擔產品故障的代價，他們往往會為他們可以信任的品質支付溢價—即使它們因此需要使用信用，或是在別的產品類別轉買較低價的產品。有些公司展示了一些成功的案例，他們以當地客製化商品亦能做到品質保證，來贏得消費者的忠誠度。拿印度國際發展公司 (IDE India) 為例，這家公司是一個社會企業，積極從事提供人工操作的踏板泵給小規模農戶。既然穩定的電力供應對那些小地主來講較不可得，它們就不能使用電力泵。IDE India 設計了一款不需要電力供應的踏板泵，並讓農夫能以手工打水和運水的方式換取踏板泵。為了維持低零售價格，產品製造就外包給當地製造商，他們必須遵循嚴格的品質保證計畫，並參與 IDE India 的保固方案。該公司同樣在服務中心促進了夥伴關係，他們提供加工設施，並允許中介販賣農產品。這提供農夫廣泛的支持，且說服他們花錢購買既安全好用又高品質的產品。IDE India 成功的幫助農夫增加他們的生產力，且在許多案例中，他們往往在購買後兩年內，就已經增加一倍的收入了。²³

開發環境永續的辦法。提高 BOP 的收入和消費水準，對已經不堪負荷的資源，像是土地、水、能源和生態體系，帶來非常龐大的壓力。因此企業應該要開發對環境衝擊最小的經濟永續解決方法。提供給低收入戶人口的產品和服務，目標應該放在創新和環保的生產和消費方法。銷售給下一個十億客戶的商品，應該要使用對環境損害最小的包裝方式。種植技術和投入物料開發方面，應該要注意環境保護問題，還能同時提高農夫收入。

個案二

拉梅什 (Ramesh)，農夫—印度

拉梅什在他位於印度馬哈拉施特拉邦瑞格區 (Raigad, Maharashtra) 2.5 公頃的土地上種植洋蔥和碗豆。他和他的妻子，兩個小孩以及他的父母一起生活，而他的一個弟弟在城市工作。他把孩子的教育擺在優先，並決心看到他們擁有更好的生活。

拉梅什的土地是旱地，在好年頭一年可以收割兩次，為他的家庭帶來美金 1,000 元的年收入。在季節初，拉梅什會去向地方銀行或是村莊放款人貸款，以購買耕作所需物品。在遇到乾旱的那幾年，收入變得很少—僅有的些微儲蓄，讓他很難償還債務。

他將他的收穫賣給較大城鎮的不同攤商。決定要賣給誰，需要大量的規劃和探訪。價格隨著買家，地點和一年中的時間有所變動。拉梅什經常在租用小貨車，將他的商品運送給他所選定的買家前，會先探訪兩、三個地點以評估價格。通常，拉梅什不會立即拿到他的貨款。攤商老闆會在下次他再來時再付款。

隨著能夠取得更好的農耕資訊和地方市場價格，拉梅什可以改善他的生產力和收入。更易取得的信貸，也能夠幫助他增加他的投資報酬率。

來源：波士頓諮詢顧問公司 (2008)⁶

4.2 重新建構產品的供應鏈

在 BOP 人口中，有 68% 的人住在農村，取得實物的管道—不管是配銷或是採購—往往就是很具挑戰性的事。即使是在都市，配銷也須仰賴微型交易人 (micro-traders；小販) 網絡。企業往往在權衡價格、行銷範圍和掌控權間角力。配銷網絡需要達到不同類型的鄰里和村莊，並要在低量和低價環境中生存。製造商需要確保他們在整個分銷鏈上，對價格、存貨和服務上有充分的監督，以滿足品質要求。以下建議可以引導有效的配銷網絡設計：

向當地生產者採購。提高農業生產力的潛力，往往是隱藏在 BOP 族群的「隱性資產 hidden assets」之一。公司可以透過與當地生產者合作，以改善對特定市場

輸出的品質與產量，來開發這個價值。當地採購可以降低企業承受的成本，以達到並服務下一個十億用戶、提供符合當地喜好的客製化產品、並建立公司品牌的信用和信譽。最重要的是，企業可以提供當地收入的永續來源，這對面對波動市場的農夫來說，是非常重要的。公司可以提供一些機制，像是長期合約或是保證採購，以減少對農夫收入的風險和不確定性。然而，當地採購往往需要公司拓展他們的傳統角色，並積極透過與數個夥伴的合作，已積極協調整個供應鏈。當地生產最突出的例子之一，就是由孟加拉的「鄉村達能食品公司 Grameen Danone Foods Ltd」所引進的 Shokti Doi 優格。Shokti Doi 是由當地的低收入族群進行採購、加工、配銷及消費。²⁴ 一旦合作供應鏈建立，它會演變成一個可以促進生產者、消費者及企業其它效益的平台。另一個在這領域成功的案例是「公平風貿易 Fair Winds Trading Inc.」與「嘎哈雅連結 Gahaya Links」合作，嘎哈雅是一個由盧安達婦女擁有的公司，管理著 3,000 名編織籃子的盧安達婦女，經由獨家銷售協議，在美國梅西百貨 (Macy's) 出售產品。²⁵

藉由充分利用當地配銷管道，以拓展影響範圍並節省成本。服務提供者能夠和當地創業者合作，以充分利用現有的低成本配銷管道。在巴西，雀巢外包他配銷網絡的「最後一哩路 last mile」給小村莊的婦女創業者。他們經由郵件收到公司的產品，並在社區內挨家挨戶的銷售，從而擴大的公司的銷售地域和提升品牌信譽。另一個在印度的公司，提供他們的銷售人員腳踏車，以方便他們前往人口少於 5,000 人的村莊。

不同企業同樣也可以在 BOP 地區合作，一起進行產品配銷，從而減少所有相關成本。在巴西的小規模產品製造商和國際的零售商合作，像是家樂福 (Carrefour) 及沃爾瑪 (Wal-Mart)，以提供自有品牌產品 (private-label products)，從而減少零售商的供應鏈成本，也節省製造商的行銷成本。結果，現在將近有百分之三十三的人口購買自有品牌。²⁶ 在南美洲，S.A.C.I. Falabella (falabella 來自 favela，意指巴西窮人住的茅舍) 開始在服務資源缺乏的地方，提供金融服務以帶動零售銷售；該服務為公司造就至少百分之五十的獲利。另一個在巴西的案例，銀行透過彩券行和郵局提供他們的產品和服務。因此，28% 原本服務資源不足的城市和 98% 的巴西城鎮，現在有了銀行服務。²⁷

此外，企業可以透過整合配銷措施，以獲取可支配零售消費。在印度鄉下的農業零售中心，提供了一站式購物服務，提供小規模農戶一系列完整的產品和服務。

尋找可以克服基礎設施侷限的創意方法。從 BOP 生產者採購貨物的一個重要限制是，由於不良的儲存和運輸基礎設施，使得農產品蒙受遺失或損害的風險。從事向窮人收購的企業，透過建立地方加工和收貨中心的「橫向拓展 scaled out」，來解決這件事。訓練生產者和搬運者也有助於減少這些損失。有時候，要實現明

顯的改善並不費力。Metro，印度一個「現金自運銷售據點 cash and carry outlet」，番茄供應的損失高達 40%。原來，在他們的休息時間時，搬運工坐或睡在袋裝番茄的上端。藉由將包裝改成木條箱，除了方便搬運工可以睡在箱上，Metro 也能夠減少 15% 的浪費。²⁸ 企業同時也可以將基礎設施的缺乏轉換成商業機會。舉例來說，Safaricom 在肯亞的 M-PESA 服務，允許個人透過手機匯款。用戶可以在當地的授權代理商店，存入或兌換成現金。透過將小規模地方零售商轉換成服務配銷網絡，公司得以克服缺乏更多完善的服務通路的困擾。²⁹

個案三

佳萬·以辛都 (Javan Isindu)，養蜂人，肯亞

佳萬·以辛都是肯亞最貧困的地區，希阿亞 (Siaya, Kenya) 的一個農夫，當地有 60% 的人口，生活在全國每年美金 288 元的農村貧困線下。單單耕種土地，並不足以滿足佳萬一家財務上的需求。他和其他當地農夫發現，養蜂人的工作是一個補貼收入很好的來源，因為蜂巢是相對需要維護較低而且佔空間較少，而且蜜蜂幫助交叉授粉，提高農場產量。

他的十個蜂箱中，每個蜂箱就可以創造每年高達 150 美金的產能，大幅的提高他們家的收入。他同時也幫其他社區成員養了另外 20 個蜂巢。佳萬用腳踏車將蜂蜜運送至由一個區域公司 Honey Care Africa 所營運的採集中心。採集中心與總共有 70 位農民交易，並由當地指導委員會管理。蜂蜜提取出來後，送到肯亞首府奈洛比進行加工、包裝並運送到國內和國際零售商。

來源：世界經濟論壇，BAACH 肯亞 2007²⁶

4.3 透過行銷和溝通教育消費者

鑒於識字率低及缺乏大眾傳播的管道，BOP 消費者通常不熟悉新產品和其中的預期效益 (intended benefits)。因此，企業需要創造具教育意義且說服力強的行銷計畫，而且他們必須為自己的品牌，建立強而有力的信譽和辨識度 (recognition)。

對品牌效益進行教育。一旦 BOP 消費者相信了新產品的價值，他們往往會急著在這方面投資。聯合利華在印度成功的衛生宣傳活動，包括產品促銷員拜訪村莊，以教育消費者肥皂的健康好處。以類似的方式，農業資材公司 (agricultural

input companies) 已經透過農民培訓計畫、農產品經銷商認證和示範農場，訓練農民特定產品的使用方法及其好處。

企業可以透過展示、引導產品試用，或是可靠宣傳者的解釋等方法，為新的消費者創造機會來親身體驗他們的產品。這個方法對複雜的產品來說特別需要，像是電子設備，以及有可能被認為是潛在有害的產品，像是肥料和其他農業資材。在印度，印度斯坦聯合利華計畫的 **Shakti** – 村莊婦女的經銷網絡 – 就是由可靠宣傳者解說的好例子。那些婦女教育他們的鄰居關於個人衛生的必要性，並且展示公司產品的效用。³⁰

創造口碑宣傳。在這市場的消費者，較傾向於相信一個朋友或家庭成員，更勝於相信一個他們不認識的銷售人員。憑藉著這種非正式的溝通網絡，可以成為一個強大的銷售工具。這種洞察力使得巴西的一個零售商，從與消費者所居住的同一個社區雇用銷售人員，銷量因此而有了顯著的增加。一個在印度的消費品公司辨識了在許多社區裡的主要意見領袖，並和他們發展夥伴關係，以在他們的社區銷售產品。公司現在已經在 80,000 個村莊行銷，而這些占了它 15% 的鄉村銷售額。²⁷ 英特爾公司和越南政府合作，在鄉村社區中心推廣其廉價的 **Thanh Giong** 個人電腦；該公司現在每個月已經銷售超過 3,000 套系統，給越南的小型企業主。²⁷

致力於品牌的信譽和認同感。低收入消費者通常較願意接受陌生產品，如果那產品是知名品牌或是被值得信賴的機構認可的話。有著高度品牌知名度的公司，可以藉此發行額外產品並做品牌延伸。

然而，由於許多公司尚未進入 **BOP** 市場，相對的，被廣泛認識的品牌較少。市場的新進者，可以透過與其它行業知名品牌的合作來克服此障礙；舉例來說，一家金融服務公司，可以和值得信賴的消費性產品品牌合作，以推廣它的服務。許多拉丁美洲企業，已經成功地使用此模型；舉例來說，巴西的零售雜誌 **Magazine Luiza S.A.** 和巴西聯合銀行 **Unibanco (Uniao de Bancos Brasileiros S.A.)** 之間的安排，以提供消費者購物的信用。²⁷

一旦企業取得了顧客忠誠度，維持這種信賴是非常重要的。許多 **BOP** 地區，對在廣告或標籤上誠實廣告的消費者保護法規，不是少有就是執行力不彰。消費者因此仰賴直接經驗，或是人際間的溝通，來形成對一個品牌的看法。因此建構和維護良好的聲譽，成為企業在 **BOP** 市場追求長期成功的關鍵。消費者信任必須要透過持續提供品質和可靠性而獲得。

4.4 進行合作以組成非傳統的夥伴關係

先前提到的，大量生產往往在 BOP 市場是行不通的。在這區塊服務，需要企業超越他們傳統的「我們做你們買」關係，將 BOP 納入產品的實際生產及配銷過程。透過讓 BOP 參與市場生產者和消費者，由於當地社區已經建立了網絡和更深入的接觸，企業可以大幅的降低服務成本。這包含了在兩個層面上的合作：和當地社區形成夥伴關係以及與其它組織合作。這樣的安排是個可以減少生產成本的好方法。合作同時能取得「隱性」資產－包括未開發資源和地方知識－同時提高地方收入。這增強了 BOP 購買更多產品和服務的能力，並產生長期持久的良性經濟循環。

個案四

阿娜·瑪麗亞 Ana Maria，裁縫師，巴西

阿娜·瑪麗亞今年 36 歲，且以前是在聖保羅做兼職女傭。她有兩個小孩－她的兒子 9 歲，而她的女兒八歲。她是一位單親媽媽，而且沒有額外的收入來源。

阿娜只有在上午工作，並且在每天下午回家照顧她的小孩。她每個月大約賺巴西幣 300 雷亞爾（美金 120 元）。如果有天她因為她的小孩生病了，或是她必須要去小孩的學校，而沒辦法去上班，她就損失了她一天的工資。瑪麗亞在每天傍晚有一小段自由時間，但她卻因為她的小孩而沒辦法離開家。由於阿娜是一個女傭，沒有任何文件能夠證明她的收入。因此，沒有銀行願意貸款給她。

她終於能夠透過一個特殊的零售商計畫，獲得小額貸款。她不需要提供任何文件，就可獲得貸款。她用這些錢買了一台縫紉機，然後開始替人修補衣服。她傍晚就在家工作，並且能夠利用她在家的空閒時間賺更多的錢，以填補她不能出去工作的時間。

阿娜現在在家開始以一個裁縫師的身份工作，並提供衣服給當地的零售商，以換取固定的費用及分紅。她現在每個月賺取大約 600 雷亞爾（美金 240 元），且為自己買了台手機。她還買了台電視和冰箱，並且正想要透過與一些住在她社區附近的婦女合作的方式，來拓展她的事業。

來源：波士頓諮詢顧問公司 2008³¹

透過社區參與來開發地方潛力

藉著利用地方社區的隱性資產，企業可以減少整體成本，以增強服務、客製化當地產品、提高送貨率，並更深入滲透市場以填補差距。

和社區合作更勝於和個人合作。使用當地資源最大的挑戰之一，即是從小規模生產者採購的成本和複雜性。一個潛在的解決方案，就是讓社區整合者參與，通常是村莊領導人，他可以做為一群生產者的聯絡點。在印度的百事可樂，在它的高品質馬鈴薯種植契約計畫中，就用了此種方法。百事可樂公司與一個村莊裡的一群農夫簽約，並授權一位深受農作社群信任的協調者。這位協調員然後統整供應、傳播農作方式及技術資訊、並在設定雙方同意即預定收購價格上扮演一定的角色。

這樣的整合計畫不僅使企業能夠更容易地在這個市場採購，它也使得當地社區從 BOP 中採購更容易些。大部份提供給企業的家庭，沒辦法保證商品的穩定流量，因為他們還受限於其他的因素。例如，編織高品質地毯的婦女，同時也需要照顧她的家庭。由於她們的工作時間不定，她們無法直接提供給購買他們產品的公司固定的數量。但當村莊婦女集體工作時，他們可以安排他們的工作流程，好讓公司可以拿到他們需要的正常貨量。

投資在人才和專業能力建立。另一個整合地方生產者的問題是，他們往往不具備能滿足企業品質標準的必要技能。大多數企業都不願意投資在工人的基礎技能上，因為那可能同時嘉惠於對手。此外，所需的投資是非常龐大的，而且往往需要建立所缺少的基礎設施，這些因此都可能讓單一企業無利可圖。一種解決辦法，是和其他對市場有興趣的公司建立同盟 (consortiums)，聯手創造人才庫。另一個選擇，是在服務現場或提供處，解構價值鏈和「降低技術難度」。在印度的亞拉文 (Aravind Eye Care) 模式和在馬里的 Pesinet 照護中心模式就是兩個案例。¹⁴ 在這兩個例子中，專科醫生留在城市裡，而接受過基本訓練的人員，收集病患初步的篩檢和相關資訊，以供遠端醫生診斷。

建立鼓勵自我治理的激勵措施。大多數的企業都不願意向 BOP 採購，因為他們相信品質一定不良，而且監控品質控制是非常耗費成本的。然而，用調整共同生產者之利益的方式，建立低成本的當地檢查點，來確保品質標準的方法是可行的。可口可樂沿此原則，在亞洲及非洲的發展中國家，建立了由地方創業者雇用員工的「人工配送中心 (manual distribution centres, MDC)」。最初由它的瓶裝夥伴，可口可樂 Sabco (CCS) 在東非開發，配銷制度是建立在成千上萬，小而獨立的經銷商上。可口可樂瓶裝商積極地，把人工配送中心擁有者當成第三方來管理，支持他們建立自己的營運業務，爭取小額信貸，並設計有效能的運送作業，使消費者能隨時有貨可買。¹⁸

和非傳統夥伴形成深厚的合作關係

要在這充滿挑戰的市場成功，企業需要和其他的參與者，一起開發出正確的商品、服務和運送機制。但在服務下一個十億客戶時，會需要他們超越傳統形式的合作關係，以容納公民社會組織，甚至是競爭對手。如此一來，他們將可以分擔成本，以及能力和知識。他們可以透過搭配銷售 (bundling) 和取得方便的管道，來增強目前的服務，並填補市場基礎設施的落差。

共享產品與資產。公司可以透過合作，將一些產品和服務搭配在一起，而這往往也會使這些產品更實惠些。在巴西，Telefonica S.A. (西班牙最大的通訊商) 和 Abril S.A. (拉丁美洲最大的媒體控股公司之一) 合作，透過電視網路，提供網際網路的服務就是一個例子。企業也可以共享配銷和零售網路，並充分利用共同的物流和設施。²⁷ 細想一個在印度的肥料公司 IFFCO，和一個電信公司 Airtel 的合作關係。Airtel 了解 IFFCO 有一個完善且高效率的銷售管道，服務散居偏遠農村的農民，所以 Airtel 用它來行銷和推廣自己的產品給農民們。³²

通路共享 (Channel sharing) 可能包括一間全球性的醫療產品公司，提供在新興市場的地方藥品公司許可證，以生產救命藥品。地方性公司提供的是更深入的影響力和更高效益的銷售團隊，而全球性公司提供的是在研發系統上的卓越能力。全球性公司可能還因為這些措施，而獲得政府的利益。

共享能力和知識。組織之間可以以更深入的方式合作來傳播或處理消息，共享產品創新的知識，或提高效能。舉例來說，電信營運商對個人的繳費歷史紀錄，可以交由金融公司做為替代文件，以建立個人的信用價值。金融服務公司正在探索，如何使用這些消息來提供微型保險和其它金融商品。或者一個保險公司可能會藉著地方郵差的幫忙，進入低收入市場，以挨家挨戶銷售自己的產品，並得到產品滿意度的回饋。如此的合作關係，給予企業快速取得市場變動和當地消費者行為的關鍵知識，且它們有助於消除接觸 BOP 族群所經歷的市場低效率。

讓夥伴關係發生效用。非傳統夥伴關係的回報是生產者、夥伴和消費者之間，會發展出有價值的技能，而那會帶來長期利益。這也有助於建立對所有利害相關者，包括政府，互惠互利的基礎架構。要使得如此的合作關係發生效用，企業需要評估自己的能力、資產和知識庫—然後確認哪些夥伴擁有他們所需要的額外資源。接著，他們應該從長期獲利觀點，分析合作的利弊。在建立一個夥伴關係時，就應該要建立明確的治理結構，清楚的角色概略，並商定為了互惠互利，如何分配成果。最後，在行動開始前，他們需要確保他們的系統和績效指標是一致的。

在 BOP 市場採取合作夥伴模式的企業，其中最重要的注意事項之一是，有些公司已取得先機。這些領導人可以是活動的推動者或促進者，而不僅僅是參與者。這意味著在策畫的安排中，需要巧妙安排，讓新成員能很容易參與，而舊成員很容易退出，好讓在變化多端的環境，能夠讓適應力極大化。

4.5 Succeed 解放組織以幫助新商業模式成功

大部分的組織－即使是那些在新興市場成功運作的組織－主要集中於服務大眾及富裕的市場。因此他們的文化、組織架構和指標可能會和 BOP 市場需求步調不一致。企業可以考慮以下的補救措施：

展現高層投入。要在下一個十億客戶市場成功，需要在組織裡領導團體強而有力的投入和積極宣導。這些措施應該都要在高層管理人員的緊密監督下，並接受特別的認可，好讓激勵員工成為努力的一部分。

創造重點和責任制。一個完全由上而下的管理方法，可能限制服務這個市場所需要開發的有效方法的創新。企業在組織內部也同時需要倡導者。以巴克萊銀行和花旗集團為例，兩者皆有著重於小額信貸的部門，來為低收入客戶開發機會。

提供決策權和自主權。獨立的部門和倡導者必須要被授權，使他們不受支配企業在已發展市場的一般活動中，對規範和流程的限制－像是標準成本節約和達成收入目標等。這些通常需要調整，以允許開發中 BOP 企業模式所需的前期投資，或是較長的償還期限。

建立客觀評量標準。新的評量標準有助於加強責任制和追蹤結果。企業同時需要重新思考他們所使用的決策指標。例如，在量大、價低的市場中，資本報酬率 (return on capital) 是比傳統的「營運利潤 operating margin」指標來的好。在印度一個低價洗衣粉品牌，舉例來說，比起更高價位品牌來的有優勢，這是因為在產品研發和行銷上較低的投資，使得它有更優異的資本報酬率。

創造精實且敏捷的結構。BOP 企業部門需要將成本最小化，同時還要保持靈活性。他們應該要避免重複作業，並創造共享的資產和服務，而不是在管銷費用上下重本。

提供能力和知識的管道。許多組織創立了負責在各部門間，轉移最佳措施的功能。這些「成功媒介者 success agents」，基本上是一些經理人，他們將從商業模式所學，轉換成其他部門要進入新的市場時可以使用的方針。有些企業也收購當地事業，已加速對 BOP 市場的了解，並開發適當的品牌和企業模式。

一個 37 億人，每年消費 2.3 兆美元的市場，大部分仍然被排除在正規市場之外。這是一個不斷成長的人口，住在不停擴張的全球經濟裡。雖然以消費者或企業合夥人來有效接觸他們的方式，仍存在許多挑戰，只要企業努力找到成功的商業模式，他們仍可提供企業重大的機會。



第五章 新聯盟：利害關係人的優先考量

本報告中所描述的創新方法，可以為足夠大膽去嘗試的企業，形成新的成長機會之基礎。正確型態的參與模式，透過將 BOP 以生產者和消費者的方式連結到正規市場，可以為他們的生活帶來重大轉變。搶先建立持久、有獲利性和可拓展商業模式，以包含 BOP 在其服務對象的企業，將會透過獲取市場占有率和贏得消費者及生產者的長期忠誠度，建立其競爭優勢。

進入這些市場的企業，將會需要思考如何與下一個十億客戶產生交集，及如何善用這個新的機會。很多時候，其他利害關係人在啟動和支持 BOP 企業模式中，扮演了一個很關鍵性的角色。這可能包括了由政府管理的軟硬體基礎設施，以及由公民社會組織和社區組織所進行的 BOP 生產者及創業者的能力建構和組織動員。雖然企業主導設計和執行他們的商業模式，這些其他的利害關係人往往是過程中不可或缺的一部分。

強化企業參與的誘因

是甚麼驅使企業找尋窮人做為生產者或消費者？在許多情況下，政府法規和稅務政策的變動，已經開放了很多機會。通話費和手機稅率的降低，已經刺激公司投資在低收入族群的手機電信市場。商品價格和進口關稅的提高，已經促使許多食品公司，採用向小農戶進行當地採購。

有了正確的制衡，藉著促進公私部門夥伴關係，並鼓勵跨產業合作的投資，政府可以努力鼓勵公司採取包容性商業模式。公民社會組織可以在拓展消費者接受度和建立 BOP 族群對產品好處的認識上，扮演重要的角色。

促進企業參與和建立模式

企業在 BOP 市場中操作時，通常會有些既定的落差。有時候企業並沒有必要的資產和所需的技能來了解、接觸並贏得 BOP 的信任並賦能 BOP。要克服這些障礙，企業可以利用現有其他利害關係人的能力和力量。跨產業和多方利害關係者 (multistakeholder) 合作，可以結合夥伴的能力—可以讓企業連同他們的同業，以及非政府組織、捐贈者和政府，在社區層面有效地實施可行的商業模式。

建立動量 (momentum) 並加快進度

成功孕育成功。經驗證的商業模式往往被其他公司參考。剛果民主共和國裡 Celta 和 Celpay 公司的成功，也促使其他大型公司建立相似的企業。聯合利華和雀巢

成功的實驗，鼓勵了很多其他公司藉由微型創業者配送他們的產品。鄉村銀行在許多市場裡，建立微型信貸的可行性，也被廣泛的認可。

其他的利害關係人，包括政府、學術界、國際組織、公民社會組織和媒體，可以藉由強調有效模式、促進學習和知識共享、以及監督和評估結果，以加快這些進度。提高成功 **BOP** 商業方案的能見度，為企業同時創造學習機會和商譽。

大部分在這份報告中所討論到的商業模式，既非傳統模式，在剛開始時也不容易實施。要同時釋放出存在於下一個十億客戶以及企業之強大潛力，不僅要要求企業全力投入，其他的組織也同樣要戮力以赴—像是政府、非政府組織、捐贈機構、國際組織，以及研究機構和大學，當然還有廣大的人民。

企業，公民社會組織和政府，可以從共享優先合作中受惠。每一個利害關係人，經常可以透過與他人有效的合作，來增強或擴展他們都俱有的一套獨特的能力和任務。下表強調了可以利用不同利害關係人的核心能力，來促進 **BOP** 商業活動的方法。

利害關係人的關鍵行動

足夠大膽致力於在採購、生產和配送產品與服務上，嘗試創造新方法給下一個十億客戶的組織，將會在未來獲得相當大的優勢。在未來的十年裡，即使面臨全球經濟挑戰，金字塔底層人口依舊可能是使經濟持續成長的泉源。開始涉足這個機會的企業，現在可以開始在這個成長的市場建立足跡，同時，也可投資在可以引導擴張的社區。最終的結果將會大幅的改善生計，同時促進企業和社區的經濟成長。

利害關係人開發及擴展 BOP 商業模式的關鍵行動

利害關係人團體	主要角色	行動/能力
企業	<ul style="list-style-type: none"> 開發暨執行商業上可行之商業模式 	<ul style="list-style-type: none"> 了解 BOP 之特定需求及侷限 為 BOP 市場投資研發及新產品開發 評估將 BOP 整合入價值鏈，並降低整體成本的機會 投資 BOP 供應商及配銷商能力建構 與其它組織結夥或合作，以整合互補投資、分攤供應及配銷成本並改善有利經營環境 設計新的組織模式，以鼓勵實驗、聚焦核心活動並鼓勵與其它參與者合作
政府	<ul style="list-style-type: none"> 提供關鍵公共設施及服務 制定及落實政策與規定 	<ul style="list-style-type: none"> 成立鼓勵創新及有效合作之法規及政策 投資有利商業措施，以改善市場相關基礎設施及政策，並提供相關必要服務 教育並支持 BOP—創立並推行消費者論壇；進行公眾教育推廣活動；強化生產者及創業者能力 培養公私部門夥伴關係—召集、整合及動員共同優先事項利害相關人
公民社會組織	<ul style="list-style-type: none"> 以改善生計支援社區 倡議社區需求 	<ul style="list-style-type: none"> 強化 BOP 技術、商業及農業上的能力，以提高生產質量及效率 創立有利市場基礎設施，如生產者協會 創立消費者論壇，以保護公眾利益 在商業夥伴關係上，擁抱新非傳統角色，如為 BOP 提供有效率遞送產品及服務的配銷系統，以及教育與技能
捐贈者、國際組織暨研究學術單位	<ul style="list-style-type: none"> 制定利害關係人行動之優先事項 監督及評鑑結果 最佳措施知識分享 	<ul style="list-style-type: none"> 進行研究以辨識有利 BOP 之商業及市場開發機會，並向利害關係人進行溝通 從事或資助針對 BOP 的新產品研發 資助新型商業模式之前期階段運作，以鼓勵實驗 辨識公部門政策及投資重點，以鼓勵納貧（包容性）商業模式 (inclusive business models) 針對關鍵產品或觀念，進行公眾教育宣導 蒐集並分享傑出措施及經驗—長期監督、評量及評估新商業模式之影響力

Terminology 術語

Base of the pyramid (BOP) 金字塔底層

位於世界最低收入階層的 37 億人口，每人每年收入僅三千美元（依 2002 購買力平價），或大約每人每日八美元（依 2002 購買力平價）

BOP penalty BOP 懲罰

與較高收入階層顧客相比，BOP 顧客經常為所需基本商品及服務所必須承受之額外負擔；例如：與在市區用市區供水系統相比，用水車運送至貧民窟的民生用水，通常單價較高，而且水質較差。

Business enablers 商業推動者

提供產品與服務已推動商業及市場活動的企業；這些可包括：金融服務、電信服務、能源、交通及後勤（物流）產品與服務等等。

Business model 商業模式

提供構成特定私部門活動或計畫之產品或服務，以及營運過程及財務安排。「營運過程」包括：製備及傳遞產品給顧客。「財務安排」包括：造成價值創造之投資、信用、成本及收入。「商業模式創新」意指商業模式中，至少兩項顯著改變，以重新定義一個企業在市場之定位，並創造更大的價值。

Civil society organizations 公民社會組織

致力公共利益之非政府組織、非營利性組織。這些可包括：NGOs、合作社、公民團體、慈善基金會，及國際捐助機構。

Discretionary income 可自由支配所得

個人或家戶在生活必需開支（如食物、燃料、居住、醫藥及交通）後之剩餘收入。亦稱「可支配所得 disposable income」，經常花費在資訊及通訊服務（ICT）、高等教育、包裝物品（消費品）、耐用品、及提升生活品質及娛樂性產品及服務。

Economic multipliers 經濟乘數

當收入增加帶動消費增加所造成的效果，造福地方商業及創業者，並催化額外經濟效益。

Next billions 下一個十億

位於 BOP 之消費者、生產者及創業者，他們通常被屏除於正規市場之外，但透過創新的商業模式，企業仍舊可以有利可圖。

Purchasing power parity (PPP)購買力平價

外國貨幣特定金額之價值，通常以類似一組商品的美元價值表示。購買力平價係基於長期均衡匯率理論，表示任兩個國家的匯率，長期而言，通常會使兩邊的購買力趨於均等。例如，在 2005 年，美金一元可以兌換中國人民幣 7.6 元。但是，一美元的購買力平價在中國為 1.8 人民幣，亦即根據世界銀行的標準，1.8 人民幣可以買到 1 美元等值的物品與服務。

Subsistence level (基本) 溫飽水平

收入僅符合或不足世界銀行貧窮線每天 1.08 美元（依 1993 購買力平價），換算 2002 購買力平價，則僅每日 1.34 美元。



參考文獻

- [1] Hammond, Allen, Kramer, William, Katz, Robert et al. “The Next 4 Billion. 2007,” World Resources Institute and International Finance Corporation, Washington DC, 2007.
- [2] The International Bank for Reconstruction and Development, “World evelopment Report: Agriculture for Development, 2008,” 2007.
- [3] Economist Intelligence Unit, Population Statistics Database, 2008.
- [4] Chen, S., Ravallion, M. “The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight against Poverty”. Policy Research Working Paper 4703, The World Bank Development Research Group. Washington DC, 2008.
- [5] King, E., Hill, M., eds. “Women’s Education in Developing Countries: Barriers, Benefits and Policy”. Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2003.
- [6] The Boston Consulting Group, Personal Interviews, 2008. Some personal details have been disguised to protect the individual’s privacy.
- [7] Grameen Phone. “Grameenphone Community Information Center”. <http://www.grameenphone.com/index.php?id=86>, 2006.
- [8] Mukhebi, A. Reaching the Poor in Rural Kenya with Market Information: A Case Study of a Market Information System. In CTA Seminar on the Role of Information Tools in Food Security, Maputo, Mozambique, 2004.
- [9] United Nations Development Programme. “Mobile Banking: branchless and wireless”. Creating Value For All: Strategies For Doing Business With The Poor, p. 48, Growing Inclusive Markets Initiative, 2008
- [10] De Soto, Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. Basic Books, New York, 2003.
- [11] United Nations Development Programme. “Mibanco: Specialized Banking Products and Services for Micro and Small-Scale Entrepreneurs”. <http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=1>, 2008.
- [12] Sutton, C., Jenkins, B. Role of the Financial Services Sector in Expanding Economic Opportunity, 2007, p 23-24. In Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 19. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University.
- [13] Balancing Act. “Mali: Mobile service helps bring down infant mortality”. http://www.balancingactafrica.com/news/back/balancing-act_364.html, 2007.
- [14] United Nations Development Programme. “Pésinet: A Health Care Initiative for the Reduction of Infant Mortality”. <http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=1>, 2008.

- [15] A Little World. “Zero”.
<http://www.alittleworld.com/>, 2008.
- [16] Science Daily LLC. “New Long-distance Wireless Networking Brings Eye Care to India”.
<http://www.sciencedaily.com/releases/2006/06/060606182623.htm>, 2008.
- [17] Nutriset S.A. “Plumpy’Nut in the Field”.
http://www.nutriset.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=33, 2006.
- [18] The Coca-Cola Company, Information provided by the company, 2008
- [19] Word Press. “The amazing success story of Fabindia”.
<http://battakiran.wordpress.com/>, 2008.
- [20] United Nations Development Programme. “Child & Family Wellness Shops: A Model of Sustainable Health Care for the Most Vulnerable”.
<http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=1>, 2008.
- [21] United Nations Development Programme. “Manila Water Company: Improving Water and Wastewater Services for the Urban Poor”.
<http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=1>, 2008.
- [22] United Nations Development Programme. “Rajawali’s Express Taxi: Working with Taxi Drivers as Business Partners in Indonesia”.
<http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=1>, 2008.
- [23] International Development Enterprises India,. Company Information, India 2007.
- [24] Pfitzer, M., Krishnaswamy, R. Role of the Food & Beverage Sector in Expanding Economic Opportunity, 2007, p 31-32. In Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 20. Cambridge, MA: Kennedy School of Government, Harvard University.
- [25] Fair Winds Trading Inc, Company Information, USA 2008.
- [26] Word Economic Forum, Business Alliance Against Chronic Hunger(BAACH), Kenya, Personal Interview, 2007.
- [27] The Boston Consulting Group. Next Billion Consumer Insight, 2006.
- [28] Sehgal, Vishal, representative METRO AG. “Roundtable Conference Proceedings, New Delhi, India”. World Economic Forum, 2008.
- [29] Vodafone. “Safaricom and Vodafone launch MPESA, a new mobile payment service”.
http://www.vodafone.com/start/media_relations/news/group_press_releases/2007/safaricom_and_vodafone.html, 2007.
- [30] Hindustan Unilever India Ltd. “HUL Shakti –Changing Lives in Rural India”.
www.hllshakti.com, 2008.
- [31] The Boston Consulting Group, Personal Interview, 2008. Some personal details

have been disguised to protect the individual's privacy. Picture taken by The Boston Consulting Group staff

[32] World Economic Forum, Roundtable Conference New Delhi, India, "Project Sampark", 2008.

[33] World Bank, Washington DC. "Global Economic Prospects Report", <http://www.worldbank.org/gep2009>, 2008.

轉載自 [setoolbelt](#)

[連結原文](#)

翻譯：張雅婷 詹舒宇 黃韜

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使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。