

THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID:
Eradicating Poverty Through Profits

金字塔底层的财富

为穷人服务的创新性商业模式

【美】C.K.普拉哈拉德 (C.K.Prahalad) / 著
傅婧瑛 / 译



当今很有影响力的**企业战略思想家C.K.普拉哈拉德**的长销经典

1个突破性的创新理念

10位全球知名企业CEO对变革的见解

11个以金字塔底层为核心、涉及多个领域的双赢案例

40亿底层消费者

挖掘财富与消除贫困并行的市场商机



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

金字塔底层的财富

为穷人服务的创新性商业模式

【美】C.K.普拉哈拉德 (C.K.Prahalad) / 著
傅靖瑛 / 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

金字塔底层的财富：为穷人服务的创新性商业模式 /
(美) 普拉哈拉德 (Prahalad, C. K.) 著；傅婧瑛译. --
北京：人民邮电出版社，2015. 10
ISBN 978-7-115-40363-6

I. ①金… II. ①普… ②傅… III. ①商业服务—服
务模式—研究 IV. ①F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第215712号

内 容 提 要

自本书初版于2004年面世以来，全球企业战略思想家C. K. 普拉哈拉德的观点就一直在影响着全世界
的企业及其领导者。

本书向所有想突破自身的企业展示了如何通过为处于经济金字塔底层的40亿穷人服务，来开拓新兴
市场，从中盈利；并且在建立创新性商业运营模式的同时，减少贫困，消除人类的苦难。11年过去了，
普拉哈拉德已不再孤立，越来越多的案例可以证明其理念的有效性。书中更新了诸多有关新兴市场突破
性创新的成功案例，从地毯到手机，从金融服务到能源服务，从供应链到尖端技术，连同各产业内领军
企业CEO对变革的见解，都表明了为创造财富而构建全新生态系统的必要性。希望读者在阅读后，可以迅
速把握来自经济底层的商机，实现企业的商业价值和社会价值。

本书适合企业管理者、投资者、政策制定者、高校相关专业老师与学生等一切想在经济金字塔底层
抓住机遇的人阅读。

◆ 著 【美】C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad)
译 傅婧瑛

责任编辑 姜 珊

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：20

2015年10月第1版

字数：300千字

2015年10月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2014-5887号

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

序

这本书，是我经历的一段漫长而孤独的旅程的产物。它的灵感，来源于1995年的圣诞假期。在那段满是欢庆和愉悦气氛的日子里，有一个问题一直困扰着我：我们能为全世界最穷的人做些什么？在我们拥有这么多科技、管理技术和投资能力的前提下，为什么我们无法对全球普遍性的贫困与权力被剥夺的现象做出哪怕一丁点儿微小的贡献？为什么我们无法创造出具有包容性的资本主义？无需多说，这些都不是新问题。然而，作为同时了解发达国家和发展中国家的人，这样的反差一直让我寝食难安。很明显，为处于世界经济金字塔最底层的人们寻找解决问题的方法，这应该成为我下一项研究的目标。同样应该明确的是，我们必须采用一种全新的方法，就像“一张白纸”一样从头开始。我们必须从过去的成果和失败中学习经验；从我们给出却没有兑现的承诺中吸取教训。完善过去的方案，做与过去大体相同的事——发展援助、津贴、政府支持、以本地的NGO（非政府组织）为主的解决方法，对一味依赖轻松的公共资源的管制以及私有化进行改良——这些都很重要，而且能起到一定的作用，但它们没能消除贫困的问题。

尽管NGO坚持不懈地提倡本地化解决途径、促进本地工商业的发展，但大型企业作为解决贫困问题的主力，却一直没有得到认可。似乎每一个政治家、政府官员、跨国公司经理人都认同一种说法：贫穷是国家的责任。这种不言而喻的一致观点令人颇感困扰。

大型私营部门涉足 80% 的人类所面临的问题时仅仅是浅尝辄止。因此，我们自然会提到一个问题：如果我们调动起大公司的资源、规模与业务能力，为那些处于 BOP（金字塔底层）、超过 40 亿每天生活费用不足 2 美元的人们找到一种解决贫困的方案，这会产生什么结果？我们为什么不能调动大公司的投资能力，并将其与 NGO 的知识与努力，以及需要帮助的社区结合起来？为什么我们不能共同寻求解决方案？这就是我思考之旅的开端，我希望了解并激励大公司，让它们通过与其他组织的有效合作，共同创造一个更公平、更人性化的社会。现在我明确了自己应该起到的作用并付诸行动。

显然，只有优良的商业实践，才能让经理人保持他们的激情并实践承诺。处于 BOP 的四五十亿人，能够帮助社会重新定义什么叫“优良的商业实践”。我们说的既不是慈善事业，也不是公司的社会责任。以上行动只能将穷人与大公司之间的合作带到某个阶段而已。这些行动自然能带来巨额捐助，但这些行动很难与公司的核心业务完全融合。为了保持活力、资源与创新，BOP 必须成为大型私营公司核心使命的关键组成部分。穷人必须成为有活力、有知识、有参与度的消费者。我们可以通过共同创造一个围绕底层消费者需求的市场来减少贫困。

我们必须摒弃许多“赞成与反对”的观点。比方说，“你支持全球化还是反对全球化”就不是个好问题。和其他所有重大社会运动一样，全球化既有好处也有坏处。与此类似，全球化是否对抗本地化也不是一个有用的讨论。两者之间的紧张关系却是真实存在的。在职业生涯的早期阶段我就明白，即便是在跨国公司（MNC）内部，这种争论也一直存在。

相似的是，有关小（如小额融资）与大（如跨国公司）的争论也毫无用处。大公司能带来效率，NGO 能带来解决问题的创新方案。当然，我希望避免在 NGO、政府组织和跨国公司中看到的对待穷人的家长作风。

这本书关注的重点，是那些行之有效的方法。这本书讨论的不是谁对谁错，我甚至也不关心哪里可能出错。很多地方都会出错，我们也犯下了不少错误。我关注的重点，是从少数几个有效的实验中能够学习到的潜在经验。我们可以从中找到前进的方向。我不希望世界上的穷人变成孤立的人群，我希望贫穷成为一个能解决的问题。这本书讲述的是所有参与者——NGO、大型本土公司、跨国公司、政府机构，还有最重要的穷人自身——团结起来，解决进入 21 世纪后我们共同面对的复杂问题。贫穷的问题迫使我们去创新，而不是让我们声称自己“有权强行推广解决方案”。

这一转变，需要一个具有双重意义的起点。其一，我们应该考虑自己所使用的语言的含义。“缓解贫困”和“穷人”这样的说法承载了太多的意义和历史负担。欲将企业行为视为解决目前社会弊端的方法，我们就必须集中关注活跃且所获服务水平低下的消费群体，在四五十亿穷人成为世界经济的一部分时，全球经济将出现潜在的贸易增长和繁荣。我们应当开始讨论所获服务水平不足的消费者和市场。想要开始这一进程，我们首先要做的，就是尊重金字塔底层的每一个人。共同创造这一过程的前提，就是假定底层消费者也是问题解决过程中平等、重要的合作者。消费者和消费者群体会提出要求，并且有所选择。创造参与型的活跃消费者，这一进程正在逐渐形成。BOP 为传统公司与消费者之间关系的加速改变提供了机会。其二，我们必须承认，将经济金字塔底层的人转变为活跃的市场主体，本质上这是一种开发性行为，而并非只是更好地服务于一个已经存在的市场这么简单的事。我们需要全新且充满创意的想法，才能将贫穷转变为所有参与者的机会。这就是我们面对的挑战。

基本方法明确时，机会也会更加明确。新观点展示了一幅全然不同的图景，关注了一些公司在这个领域早期静悄悄的探索。联合利华和它的印度子公司——印度利华有限公司，就是这一领域的早期探索者。大约在 1997 年时，我发现密歇根大学商学院（UMBS）的同仁斯图·哈特（Stu Hart）教授和我有着相似的兴趣点，他从可持续发展的角度研究着类似的问题。我们共同撰写了一篇名为“金字塔底层的策略”（*THE Strategies for the Bottom of the Pyramid*）的研究报告。然而，没有一家期刊愿意发表这篇文章。那篇文章的观点太激进了，审稿人认为文章没有遵循发展经济学的思路。没有人注意到，我们就缓解全球贫困的传统观点提出了可替代的方案。多亏了互联网，这份报告的各种修订版得以自由传播。令人意外的是，一些经理人在读了这份报告后，接受了其中的观点，并且在此基础上付诸了行动。惠普公司、杜邦公司、蒙桑托公司及其他公司设立了风投基金，并且指派资深管理人员考察这一机遇。与此同时，1999 年阿伦·哈蒙德（Allen Hammond）博士和世界资源研究所共同组织了西雅图数字鸿沟（Digital Divident）大会，这为从更深层次审视以上理念提供了讨论的平台。此后我也没有停滞不前。从 1997 年开始，我利用了每一个可能的平台——无论是学术的、管理的还是政府性的——去推广 BOP 作为市场以及创新资源的这一概念。在过去 5 年里，从最初的发展缓慢，到如今的进展迅猛，很多 NGO、学者和经理人开始讨论减缓贫穷的替代性方案的必要性，同时开始探讨私营部

门和企业可能在其中作为关键要素之一的潜在可能。

我与斯图·哈特撰写的文章“金字塔底层的财富”发表于2002年1月的《战略+商业》(*Strategy+Business*)，与阿伦·哈蒙特撰写的“有利润地服务于世界的穷人”(*Serve the World's Poor, Profitably*)发表于2002年9月的《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)，这两篇文章的发表，加速了企业内部广泛讨论的进程。如今，人们讨论的不再是“是否应该”，而是速度应该多快，该在哪里进行。我们已经走过了漫漫长路，取得了不少进展。

2002年秋天，几个密歇根大学商学院的MBA学生找到我，希望能就BOP问题与我合作，他们对我在文章里以及在校内校外多个讲座中表达的理念很感兴趣。我并非一个能被轻易说服的人。我提出了特别高的要求，好让他们说服我，他们对这个问题确实非常在意。不过他们彻底说服了我。他们已经做好了准备，去旅行、发掘机会，承担寻找令人信服的证据这一会历经痛苦的任务。这就是如今被广泛认可的XMAP项目的开端，这是国际多学科行动项目(IMAP)的一个衍生体，而IMAP则是密歇根大学商学院派遣教职员工长期跟进以提供支持的项目。XMAP中的X意为“实验性的(experimental)”。学生们的热情，尤其是辛西娅·卡萨斯(Cynthia Casas)和普拉温·萨斯拉姆(Praveen Suthrum)，为我们提供了凝聚力，帮助项目克服了行政管理上的难题。我非常感激所有付出努力、让本书能够面世的MBA学生。

这本书分为四个部分。第一部分是一个全新的介绍，讲述了本书自2004年出版后BOP问题的发展进程。这份5年后的更新，进一步证实了我提出的理念的发展与可持续性。第二部分是2004年初版的一部分(没有做出修改)，我们为私营部门在金字塔底层积极开展活动研究出了一个框架，它为双赢结构提供了一个基础。我们的关注点在于所有参与者本质的改变——大公司、NGO、政府机构以及穷人本身，他们必须接受这种理念，才能让这种理念有效果。第三部分则是支持这种做法的大公司CEO们的来信。第四部分讲述了各类行业的案例，在这些案例中，BOP均成为活跃的市场主体，并且带来了收益，而不是仅仅为消费者提供产品。这些案例涵盖了广泛的产业领域——从零售、健康和金融服务到农业综合经营与政府。这些案例分别出现在秘鲁、巴西、尼加拉瓜、墨西哥和印度，它们代表的是广泛范围内的多种部门合作——跨国公司的子公司、大型本土公司、创业公司以及NGO。它们受到相同考量的激励：它们希望将高科技、私营部门、以市场为基础

的解决方案以及多组织的参与整合在一起，进而改变贫穷的面貌。它们正在解决真正的问题。关于这些案例的最新研究就是斋普尔地毯公司，这家公司通过搭建惠及金字塔底层生产者的全球供应体系，为我们提供了全新的角度。

金字塔底层的消费者能够在可承受的价格范围内获得产品和服务，不过更重要的是，他们得到了认可、尊重和公平的对待。在金字塔底层建立自尊与创业动力，这是私营部门所能做出的最长久的贡献。最终，决策者们可能不会经常听到穷人的声音，我们倾向于猜测他们的感受。

如果没有各公司和管理人员的积极支持，这种类型的研究便不可能完成。他们对我们完全开放，贡献出了他们的时间，分享了他们的见解。他们的热情充满感染力，所有参与研究的人都被他们说服了。我们都知道，经理人的企业家精神和创新精神能够迅速地带来巨大的改变。这是一个普世真理。如果没有学生们的不懈努力，我们也不可能记录下如此丰富的、由各个专注努力的管理团队所带来的变革。

假如没有领导者的积极支持，我们不可能在一个学术机构研究如此前沿的问题。罗伯特·J. 多兰院长看好我们的理念。在开展这个项目的过程中，副院长迈克尔·D. 戈登不断地鼓励我和学生，他对研究计划的高度信任及投入，对这个项目的成功起到了关键作用。我的一些同事也伸出了援手。我要特别感谢吉恩·安德森副院长、艾扎克·杜恩亚斯副院长、我的同事安迪·劳勒，以及前威廉·戴维森研究生所所长简·斯夫贾纳。

幸运的是，当时的联合国秘书长科菲·安南在联合国发展计划署及其署长马克·马洛奇·布朗的支持下，组建了一个有关私营部门和发展的特别委员会。作为委员会的一员，我有机会向委员会成员及工作人员分享我的理念，并且找到了一个有用的对话平台。内西姆·艾泽吉尔、雅恩·里兹、萨布·萨布哈尼、简·克鲁特兹纳和纳希德·南希很愿意就本书提出的理念进行讨论，与他们的交流让我获益良多。我希望，这本书反映出的研究成果，同样能够影响委员会的思路。

没有各方人士的广泛支持，我们不可能完成这种规模的项目。在将每一个案例所收集的如山数据减少到可控的范围时，辛西娅·肖（密歇根大学商学院）和弗雷德·维塞尔斯在编辑方面提供了协助。拉斯·豪尔提供了额外的编辑支持，帮助我们有效地改善了案例的研究和内容。我的很多同事，包括 M.S. 克里什南教授、范卡特·拉马斯瓦米教授、迈克尔·戈登教授和罗恩·本德斯基（密歇根大学商学院经理人教育）对文本的改善提出

了详细的建议。赫里什·巴哈塔查亚（联合利华）、艾伦·哈蒙德（世界资源研究所），还有杰布·布拉格曼与克雷格·柯洪（全球遗产）提供了有用的独到见解。沃顿商业出版团队提供了无与伦比的支持，全心信任我们。杰里·温德（沃顿）带着极大的热情接受了本书提出的理念，沃顿商学院的史蒂夫·科布林继续提供学术上的支持与鼓励。在本书所有版本的出版过程中，由蒂姆·摩尔领导的出版团队提供了令人难忘的支持。他们对本书付出的努力，已经成为我力量的源泉。帕蒂·古雷艾利一向乐于提供帮助，耐心与强大的工作能力让他不断地对本书进行修订。金伯利·沃德（密歇根大学）对整个项目进行了监督，视频上传工作则全靠布莱恩·格雷明杰。他们两人对学生以及整个项目的投入，成为我的灵感源泉。最后，跟进这个项目超过一年的学生们，他们总能做得更多，满足我随时对他们提出的要求。

这个项目最大的支持者，是我的家人。我们的孩子，穆拉里·克里什纳与蒂帕，以及后者的丈夫阿什温，在我产生了想要放弃写作的想法时，是他们鼓励我继续前进。我的妻子加雅特丽一如既往地作为我的动力。她深信我的工作，陪伴我参加了大量实地考察。她就像我的拐杖，或是我的沙克蒂女神。她心甘情愿地为我进行这个项目留出了时间和空间。

我希望这本书能够成为一种推动力，促进私营部门更积极地参与到搭建可以改变金字塔底层的营销生态系统之中。

阅读指南

本书分为四个部分。指南的目的，在于勾画出一个框架，解释每一部分背后的逻辑原理。这能让读者更轻松地阅读本书。

第一部分 私营部门与贫穷：2004—2009 年的进展

这一部分包括本书最新的引言，简单描述了自本书 2004 年下半年出版以来的进展。这部分的重点在于，在金字塔底层的“参与规则”出现后，我们全球性公司和本土公司在付出努力的同时学到了什么。

第二部分 金字塔底层的财富

我们有意保留了本书初版的原始文本。我不想更新任何章节。我的目标是保留文本的完整性，对于我们在过去 5 年中了解到的内容，我在其他部分中另做更新。

第三部分 CEO 对本书理念的回应

我们邀请了 10 位 CEO，思考私营部门的角色与 BOP 市场的概念，并描述这本书对他们产生的影响。这些公司来自不同的产业、地区，有着不同的规模和所有权结构。CEO 们的来信反映的是他们的态度。这部分看法中还包括一位商学院院长与一个著名 NGO 组

织的观点。

第四部分 案例研究与 CEO 的评论

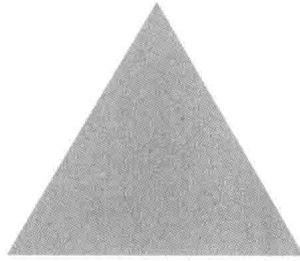
我们在这部分里收录了一个新案例。斋普尔地毯公司证明，以贫穷的印度作为生产者，可以与其共同搭建全球供应链，他们有能力用从澳大利亚进口的羊毛编织出世界顶级的手工地毯，再将成品出口到美国。

我们保留了初版里的其他案例，不过增加了更新的内容。

更新的内容由公司的 CEO 写成。每一个 CEO 分别评估自写下案例后他们所取得的进展。我们很高兴地说，所有的行动都得到了发展，并且取得了巨大的收获。每个人都从各自的角度记录下了改变。在每一份更新的内容中，读者都能看到长度不同、关注点不同、带有不一样的自豪以及取得不同成功的内容。

焦点 多重视角

大家从本书的结构中不难发现，我们的目标是提供多重视角：从作者的角度开始，到过去 5 年间开始新行动的 CEO，再到 2004 年激励本书写作的先锋性工作取得的进展。最重要的是，案例中包含了金字塔底层的消费者、生产者、投资者和创新者的声音。



**THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID:
Eradicating Poverty Through Profits**

目 录

1 第一部分 私营部门与贫穷：2004—2009 年 的进展

私营部门能够也应该为世界上最穷的消费者创造以市场为基础的解决方案，这种理念正在被认可。

3 新引言 私营部门与贫穷：2004—2009 年的进展

21 第二部分 金字塔底层的财富

如果我们不再把穷人视为受害者或者负担，而将他们看作有韧性且有创意的企业家及有价值意识的消费者，那么一个全新的世界就会向我们打开大门。

- 24 第 1 章 金字塔底层的市场
- 41 第 2 章 金字塔底层的产品与服务
- 62 第 3 章 金字塔底层：一个全球性机遇
- 75 第 4 章 财富创造的生态系统
- 87 第 5 章 减少腐败：业务管理能力
- 105 第 6 章 发展之社会转型

119 第三部分 CEO 对本书理念的回应

这里收录了来自不同行业的 10 位 CEO 的信件，表明了他们对于金字塔底层的市场机遇日益增加的兴趣以及其企业正在付出的努力。

- 121 回应 1 微软：“无限潜力”
- 122 回应 2 巴帝电信：引领印度农村电信业的变革
- 124 回应 3 路透社：点亮“市场之光”
- 127 回应 4 皇家帝斯曼集团：营养与环保提高生活品质
- 129 回应 5 荷兰国际集团：金融业的多元化分销
- 132 回应 6 葛兰素史克：保健品牌的新兴市场
- 134 回应 7 联合利华：做好事，好好做事
- 135 回应 8 飞利浦电子：改善金字塔底层的健康与幸福状态
- 137 回应 9 马斯特里赫特大学：为穷人提供的管理教育
- 141 回应 10 聪明人基金会：让金字塔底层成为经济的真正参与者

143 第四部分 案例研究与 CEO 的评论

在这个部分，我们会对金字塔底层的成功创新进行详细的介绍。这些案例涵盖了极为广泛的产业领域——医疗保障、金融服务、住房、能源、个人护理和农业。每个案例都有关于商业模式创新的细节描述。而这些案例，出自多个不同的国家，包括秘鲁、巴西、墨西哥和印度。

- 146 案例 1 斋普尔地毯：连接印度农村与全球市场
- 172 案例 2 卡萨巴伊亚：金字塔底层的零售
- 182 案例 3 西麦斯：金字塔底层的家
- 205 案例 4 印度利华：力宝肥皂
- 215 案例 5 印度利华：碘盐
- 227 案例 6 斋普尔足具：金字塔底层的假肢

- 234 案例 7 亚拉文眼科医院：最宝贵的礼物
- 248 案例 8 ICICI：金字塔底层的金融服务
- 267 案例 9 ITC 电子集市：金字塔底层的科技
- 284 案例 10 沃西瓦：所有人的健康警报
- 294 案例 11 E+Co：每个人的能源

part **1**

第一部分

**私营部门与贫穷：
2004—2009 年的进展**

私营部门能够也应该为世界上最穷的消费者创造以市场为基础的解决方案，这种理念正在被认可。

- 新引言 私营部门与贫穷：2004—2009 年的进展