

金字塔底层创业

田宇 袁明达 龙海军/著



科学出版社

金字塔底层创业

田 宇 袁明达 龙海军 著

本书受国家自然科学基金（71662012）、国家社会科学基金（16CGL009）、湖南省社会科学基金（14YBX047）、中山大学中国企业管理创新科研平台、中山大学工商管理品牌专业建设项目资助。

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以武陵山片区、罗霄山片区及部分发达地区的外来务工创业者为样本,借助案例研究和实证分析等方法,从市场特征、制度环境、本地能力、价值链约束、创业者“关系”及组织合法性等角度,系统深入地考察了上述金字塔底层区域及人群的商业模式创新和创业问题。作为国内第一本立足金字塔底层情境而展开的有关商业模式创新和创业问题的系统性著述,本书不仅具有较高的实践借鉴意义,同时也具有较强的理论补充价值。

本书既可为从事创业管理研究的理论工作者提供重要参考,同时也可作为工商管理、创业管理等专业的课程阅读材料,还可为政府部门及社会团体建立健全创业相关政策、法规与规范提供有益借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

金字塔底层创业/田宇,袁明达,龙海军著. —北京:科学出版社, 2016.12

ISBN 978-7-03-051255-0

I. ①金… II. ①田… ②袁… ③龙… III. ①创业—研究—中国 IV. ①F249.214

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 314374 号

责任编辑:方小丽 李 莉 陶 璇/责任校对:刘亚琦

责任印制:徐晓晨/封面设计:无极书装

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 12 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2016 年 12 月第一次印刷 印张:12 1/4

字数:247 000

定价:72.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

21 世纪以来,金字塔底层所蕴藏的巨大创业潜能及商业机会,无论是在普拉哈拉德等学者的理论研究层面,还是在微软、飞利浦电子、联合利华等企业的社会实践领域,都已被广泛证实。金字塔底层作为有独特价值需求的消费者、有特殊本地能力的生产者,以及有无限创造活力的创业者,正日益受到世界各国政府及研究人员的关注,我国也不例外。

结合我国实际来看,我国目前的金字塔底层现状主要具有以下三方面特征:一是金字塔底层地域分布广。2011 年 12 月中共中央、国务院印发的《中国农村扶贫开发纲要(2011—2020)》将六盘山区、秦巴山区、武陵山区、乌蒙山区、滇桂黔石漠化区、滇西边境山区、大兴安岭南麓山区、燕山-太行山区、吕梁山区、大别山区、罗霄山区 11 个区域确立为新一轮扶贫开发的重点区域,加之已在实施特殊政策的西藏、四省藏区、新疆南疆三地州,共有 14 个区域成为我国当前扶贫攻坚的主战场,这些散布于中华大地各处的贫困地区无疑都是典型的金字塔底层区域。二是金字塔底层人口数量多。从最底层需要社会救助的人数来看,截至 2015 年年底,民政部公布的数字为 7 192 万人。从世界银行 2015 年最新定义的贫困人口标准(生活费低于 1.90 美元/天)来看,我国还有近 2 亿贫困人口。从主要来自于金字塔底层区域的农民工数量来看,截至 2015 年年底,其数量达 27 747 万人。无论从哪个角度来分析,当前我国处于金字塔底层的人口数量都十分庞大。三是金字塔底层人群流动大。改革开放以来,来自前述各金字塔底层区域的外来务工者大量涌向东部沿海发达地区,并且长期工作生活在发达地区。这些外来务工者在生活方式、行为模式及消费习惯等许多方面都具有不同于发达地区当地民众的独有特征,他们是当前我国东部发达地区人口的重要构成,更是这些发达地区最具代表性的金字塔底层人群。

鉴于上述几方面特征,积极开展立足区域独特情境的金字塔底层创业及商业模式创新研究在我国就显得尤为必要,遗憾的是,截至目前,我国成体系的类似研究还很少,这也正是本书撰写的初衷。

本书以武陵山片区和罗霄山片区这两个金字塔底层区域及部分发达地区外来务工创业者为样本,通过大量的问卷调查与实地走访,获得了许多相关第一手数据资源。基于这些数据资料,本书各章节展开了较为系统和深入的金字塔底层创业及商业模式创新的案例研究和实证分析,从中得到了许多具有重要参考价值的

结论与启示。本书对于指导我国其他金字塔底层区域及金字塔底层人群的创业和商业模式创新具有很好的借鉴意义，同时在很大程度上丰富和完善了我国金字塔底层创业及商业模式创新的相关理论研究。

本书是集体智慧的结晶。各章撰写人员分工如下：第一章和第二章由郑雁玲（中山大学管理学院）撰写；第三章由李娜（中山大学管理学院）撰写；第四章和第九章由田宇（中山大学管理学院/吉首大学商学院）、杨艳玲（中山大学管理学院）、卢芬芬（中山大学管理学院）撰写；第五章由田宇、卢芬芬撰写；第六章由田宇、卢芬芬、张怀英（吉首大学商学院）撰写；第七章由田宇、卢芬芬、于正东（吉首大学商学院）撰写；第八章由龙海军（吉首大学商学院）撰写；第十章由袁明达（吉首大学商学院）撰写；第十一章由陈建兰（广州工商学院）撰写；第十二章由罗涛（广东建设职业技术学院）撰写。全书由袁明达负责编辑整理，最后由田宇总纂、定稿。

目 录

第一章 金字塔底层市场	1
第一节 金字塔底层含义	2
第二节 金字塔底层市场特征	5
第三节 金字塔底层市场战略的演进	10
第二章 金字塔底层制度环境	14
第一节 金字塔底层制度环境概念	14
第二节 金字塔底层关系网络结构特征	19
第三节 金字塔底层关系网络连接特征	23
第四节 本章小结	26
第三章 金字塔底层本地能力与价值链约束	28
第一节 金字塔底层本地能力	28
第二节 金字塔底层价值创造约束	30
第三节 金字塔底层价值获取约束	33
第四节 本章小结	37
第四章 金字塔底层商业模式创新	39
第一节 金字塔底层商业模式创新理论基础	40
第二节 多案例比较分析法	41
第三节 多案例的比较分析	43
第四节 本章小结	46
第五章 金字塔底层本地能力、社会嵌入与商业模式创新	48
第一节 理论基础与研究框架	49
第二节 研究方法设计	52
第三节 案例分析	56
第四节 本章小结	63
第六章 金字塔底层包容性商业模式构建	66
第一节 文献回顾	67
第二节 不同市场中包容性商业模式的构建	69
第三节 不同市场类型中企业包容性商业模式的构建	72

第四节 本章小结	75
第七章 金字塔底层本地能力、创业者“关系”与包容性商业模式构建	77
第一节 概念框架	78
第二节 本章的研究方法	81
第三节 讨论与分析	84
第四节 本章小结	90
第八章 金字塔底层企业家非合规创业行为	93
第一节 文献综述与理论假设	94
第二节 样本选择与变量测度	97
第三节 金字塔底层企业家非合规创业行为实证	99
第四节 本章小结	103
第九章 金字塔底层创业者“关系”与组织合法性	106
第一节 金字塔底层创业者“关系”与组织合法性的关系	107
第二节 研究方法	110
第三节 创业者“关系”对组织合法性的作用机理	113
第四节 本章小结	120
第十章 金字塔底层制度环境、组织合法性与新创企业成长	122
第一节 理论回顾与研究假设	123
第二节 实证研究设计	129
第三节 研究结果	132
第四节 本章小结	134
第十一章 城市外来务工群体创业	136
第一节 城市外来务工群体创业相关研究及内涵界定	136
第二节 城市外来务工群体创业的现状	139
第三节 城市外来务工群体创业的影响因素	141
第四节 城市外来务工群体创业过程分析	145
第五节 本章小结	150
第十二章 城市外来务工创业者社会网络对创业绩效的影响	153
第一节 城市外来务工群体社会网络特征	154
第二节 城市外来务工群体创业中社会网络的使用及效用	164
第三节 城市外来务工群体的社会网络与创业绩效	166
第四节 本章小结	169
参考文献	170

第一章 金字塔底层市场

自人类社会诞生开始，贫困问题就一直伴随左右，这一问题在我国尤为突出，我国历朝历代的统治者都将贫困治理作为治国理政的一项重要内容。《礼记·礼运篇》对于理想中大同世界的描述就是“使老有所终，壮有所用，幼有所长，矜寡孤独废疾者，皆有所养”。《礼记·月令》这部记述政府在一年 12 个月中的祭祀礼仪、法令、禁令的典籍中就记载：“季春之月……天子布德行惠，命有司发仓禀，赐贫穷，振乏绝，开府库，出币帛，周天下。”《管子》一书从国家安定角度提出政府应设立贫困救助管理机构，“修饥馑，救灾害”。唐朝时的贫困救助主要表现为税赋减免，《新唐书》记载：“若老及男废疾、笃疾、寡妻妾……，不课。”北宋的时候开始出现制度性的常设福利机构。宋哲宗元符元年（公元 1098 年），北宋政府颁行《居养法》，命令各路地方政府设立公办居养院（南宋以后也称养济院）、安济坊，“鰥寡孤独贫乏不能自存者，以官屋居之，月给米豆，疾病者仍给医药”。在国家常规救济体系之外，宋朝的民间救济体系在此时也非常活跃，对贫困人口覆盖面更为广泛。历史上第一个有记载的村规民约，即北宋理学家张载的弟子吕大均在陕西蓝田创立的《吕氏乡约》，要求“德业相劝，过失相规，礼俗相交，患难相恤”，通过民间互助实现教化、救济等基层治理的功能，以“成吾里仁之美”。在政府和乡规民约的鼓励倡导下，很多士大夫、商人等经济富裕阶层纷纷自愿捐献财物，设立针对贫困弱势群体的民间自救互济机构。这一官方与民间社会力量相互配合的贫困救助制度一直延续到明清，可以说扶贫济困既是传统儒家仁爱思想的内在要求，也是贯穿整个封建时代的一项基本政策。毫不夸张地说，一部中国史就是一部同贫困抗争的历史。

从新中国成立到 1977 年改革开放之前，由于我国经济基础薄弱，生活水平普遍不高，政府曾提出以“共同富裕”的方式来消除贫困，但这一时期对于我国贫困问题的系统认识还未形成，因此也没有专门针对性的政策安排（黄承伟和刘欣，2016）。1978 年，我国开始以人均年纯收入低于 100 元作为贫困线，依照这一标准当年的贫困人口有 2.5 亿人。20 世纪 80 年代国家开始实施大规模的扶贫战略，主要以救济方式为主，用国家财政为低收入群体提供兜底保障。这一思路与国际上在过去近半个世纪的做法一致，即将贫困视为社会责任，世界银行、各国中央政府、国际援助机构，以及民间社团组织等应基于慈善动机以援助方式消除贫困，

但遗憾的是无一达到目标。

鉴于传统的救济输血式扶贫无法成功消除贫困, C. K. Prahalad 在 2002 年提出了一项革命性的理念。在他的著作《金字塔底层的财富》(*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*)一书中提出, 人们应改变将贫困群体看做社会负担的想法, 他们有可能是富有活力和创造力的企业家, 或者是有潜力的消费者。通过服务金字塔底层的贫困群体, 新的商业机会可能被企业和消费者共同创造出来。以这一思路解决贫困问题可以实现经济效益和社会效益的双赢。“金字塔底层”这一概念由此进入人们的视野, 并迅速引发学术界和企业家的极大兴趣。

第一节 金字塔底层含义

经济学意义上的金字塔一般是指财富金字塔。从历年统计可以看到, 财富与人口数量为反向关系, 即少数人占有多数的财富, 而占人口多数的底层人群只拥有少量的财富。瑞信 (Credit Suisse) 2013 年发布的全球财富报告指出, 截至 2012 年, 只占全球成年人口 0.7% 的金字塔顶端拥有超过 40% 的全球家庭财富, 而超过成年人口 2/3 的金字塔底层只拥有全球家庭财富的 3% (图 1-1) ^①。

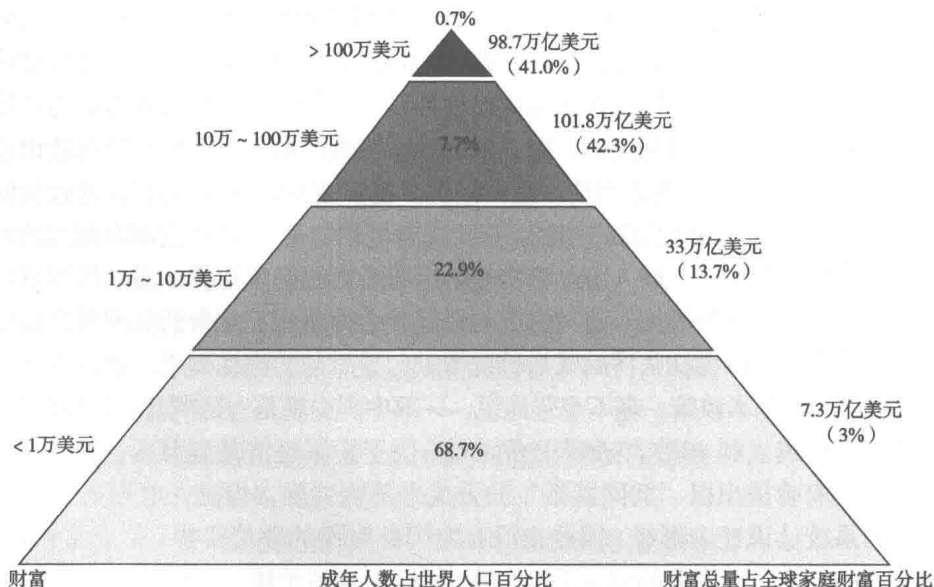


图 1-1 全球家庭财富金字塔

^① Credit Suisse Research Institute. Global Wealth Report 2013. <https://www.credit-suisse.com/us/en/about-us/research/research-institute/publications.html>, 2016-07-28.

由此可见,从财富和人口数量两个维度,金字塔底层(bottom of the pyramid, 也称 base of the pyramid, BOP)意味着以下几方面内容。

第一,收入低。贫困是个相对的概念。纯粹从物质角度看,今天的人均财富是过去的很多倍。随着生产力的发展,人们的生活水平不断提高,社会财富的总量也持续增长。但只要人类社会还存在阶层的分化,贫困就不会消失。即使社会整体的绝对收入提高,处于金字塔底层的群体还是属于整个社会的相对贫困阶层。衡量贫困的标准也会随着社会整体生活水平的变化而变化,早期的贫困主要是指吃不饱穿不暖,当温饱问题基本解决之后,贫困则更多意味着衣食住行的质量与社会平均水平存在显著差距。由于社会阶层的分化在近期内不会消失,因此贫困也会随着社会阶层的存在而存在下去。从这个意义上讲贫困不会消失,扶贫是文明社会不变的主题。另外,对于中国这样正处于转型过程中的国家,贫困的相对性还源于社会阶层的不稳定,目前贫困的人可能由于适时把握了机会步入中产乃至富裕阶层,而现在富裕或中产阶层也可能因病或因家庭变故、产业调整等原因而骤然返贫。

尽管贫困的标准会随着社会发展水平不断变化,但为了管理效率的需要,将有限的资源用于最需要的人群,扶贫工作首先需要确定一个贫困线,即低于这一标准的都算贫困人口。这个标准一般基于消费或收入的数额,是一条绝对贫困线,但它会随着社会总体生活水平的变化而适时调整。例如,联合国千年发展目标确定极端贫困标准为日生活费不足1美元,世界银行2008年根据2005年购买力平价将贫困线调整为1.25美元/天(Ravallion et al., 2008),到2015年10月为了更好地反映物价水平的变化,该标准又被调整为1.90美元/天,生活费低于该标准则属于世界银行所定义的贫困人口。

在我国,由于贫困人口主要集中在农村地区,国家统计局发布的政府贫困标准目前主要针对农村,称为农村贫困标准,这一标准是全国农村适用的。全国城市贫困标准目前还未正式公布,由各城市根据本地经济水平确定。1978年最初确定的农村贫困线为人均年收入低于100元,1986年国家开始执行大规模扶贫战略,当时划定贫困线为206元,到2005年这一标准调整为625元,2008年年底,扶贫标准提高至人均年收入1067元,2009年根据物价指数调整为1196元。目前使用的扶贫线标准是2011年确定的每人每年2300元(按2010年不变价),约每天6.3元。这一标准按直接汇率换算约为1美元,有人因此认为我国的贫困标准远低于国际标准的绝对贫困线,也有研究者认为考虑城乡差异等因素该标准相当于每天1.6美元,已相当接近国际标准(王萍萍等,2015)。但是如果考虑中国经济近年的快速增长,无论是否接近或达到国际标准,与全国平均水平相比,这一数值仍然是极低的。例如,根据2014年国家统计局的数据,扶贫标准按物价水平调整为2800元,而同期全国居民人均可支配收入为20167元,相差超过7倍。

第二,人数众多。根据瑞信 2013 年的分析,金字塔底层人均财富不到 1 万美元的全球成年人口有 32 亿之多,在全球都有分布,主要集中在亚洲、非洲和拉丁美洲等发展中国家和地区,北美和欧洲则相对较少,其中中国和印度作为人口最多的两个发展中大国,占了全世界低收入人口的约 40%^①。

中国究竟有多少贫困人口,目前还没有完整公开的官方统计数据。我国曾于 1994 年实施“八七”扶贫攻坚计划,目标是解决 8 000 万贫困人口的温饱问题。该项目 2000 年结束后政府宣布已基本解决贫困人口的温饱问题。这似乎给公众暗示我国已没有贫困人口,但同年民政部的数据显示,截至 2000 年年底,我国农村仍有社会救济对象 5 907.8 万人(民政部,2001)。这两个数据看似矛盾,实际都有其客观性。与改革开放前的社会普遍贫困,很多人甚至吃不饱饭相比,2000 年这一状况已极大缓解,但随着国家整体经济水平的提升,相对低收入阶层仍然是存在的,只是贫困的程度与改革开放前已不可同日而语。

贫困是个相对概念,贫困人口的数量与贫困线的水平有直接关系,标准低,贫困人口就少,标准高,贫困人口就多。由图 1-2 可知,1978 年最初划定贫困线为人均收入 100 元,此后随物价水平不断调整,到 2000 年调整为 625 元,贫困人口总数随着经济发展不断减少。2008 年随着世界银行将贫困线划定为 1.25 美元/(人·天),考虑到我国原有贫困线与世界标准相差过于悬殊,为了更大范围地帮扶贫困人口,我国于 2009 年将贫困标准提升到 1 196 元,贫困人口也相应上升。到 2011 年贫困线确定为每人每年 2 300 元,社会保障所覆盖的贫困人口急剧增加,但这并不意味着经过这么多年扶贫底层人群反而越来越多,而是根据社会经济发展水平调整贫困线,使国家的扶贫战略惠及更多的人。

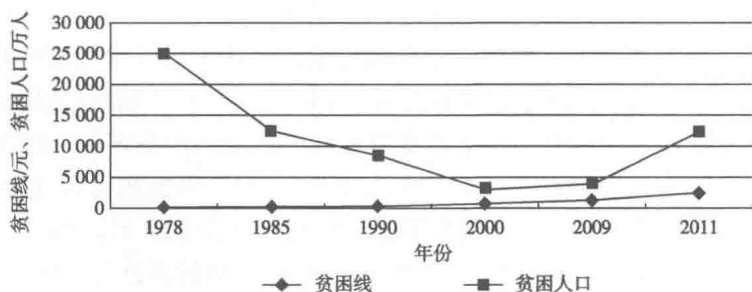


图 1-2 我国贫困线及贫困人口变化趋势图

按照民政部公开的数据,截至 2015 年年底我国社会救助对象包括以下几类:一是城市低保,即城市低保对象,有 1 701.1 万人,以及城市“三无”人员,有 6.8 万人。其中,2015 年全国城市低保平均标准为 451.1 元/(人·月),城市低保

^① Credit Suisse Research Institute. Global Wealth Report 2013. <https://www.credit-suisse.com/us/en/about-us/research/research-institute/publications.html>, 2016-07-28.

月人均补助水平为 316.6 元。二是农村低保，即农村低保对象，有 4 903.6 万人。2015 年全国农村低保平均标准为 3 177.6 元/（人·年），年人均补助水平为 1 766.5 元。三是农村特困人员，即救助供养农村特困人员，有 516.7 万人。其中集中供养有 162.3 万人，年平均供养标准为 6 025.7 元/人，分散供养有 354.4 万人，年平均供养标准为 4 490.1 元/人。四是传统救济，2015 年传统救济，有 63.8 万人。

以上四类社会救助对象共 7 192 万人，这一数据与习近平主席 2015 年在西雅图演讲时提到的“按照我们自己的标准，中国还有 7 000 多万贫困人口”比较吻合。本届政府的扶贫目标也是要在五年内（2015~2020 年）让现有的 7 000 多万贫困人口全部脱贫。李克强总理在 2015 年十二届全国人大三次会议闭幕后会见中外记者时表示，尽管按照国际权威统计，中国是世界第二大经济体，但更重要的是，我国人均 GDP 排在世界 80 位之后；而且按照世界银行的标准，中国还有近 2 亿贫困人口，中国是实实在在的发展中国家。

无可否认，改革开放以来，我国的扶贫工作取得了巨大成就。如果按照世界银行的标准，20 世纪 80 年代初我国的贫困发生率接近 90%，经过三十多年的努力降低到现在约 14% 的水平，这个成绩是举世瞩目的。但也不必讳言随着经济的发展贫富差距越来越明显，社会阶层的分化使得底层的低收入问题会在一段时期内一直存在。无论是“按照我们自己的标准”的 7 000 多万，还是参照世界银行标准的 2 亿贫困人口，都是极其可观的数字。如何解决金字塔底层这部分低收入人群的贫困问题，将考验执政者、企业家和整个社会的智慧与担当。

第二节 金字塔底层市场特征

传统的二八定律认为，企业 80% 的利润来自于 20% 的客户，他们绝大多数属于金字塔中高端有消费意愿和消费能力的人群，企业应重点关注这部分消费者，想方设法地增加他们的消费；而剩余的 80% 属于金字塔低端的人群，由于购买力不足，消费意愿低，故而没有必要投入过多资源。也就是说，金字塔底层的大量人口长期不被视为企业目标市场。

一、金字塔底层市场理论

传统企业（其中大部分为跨国公司和本地大企业）在长期的核心业务发展过程中逐渐会形成一种以既有的、能为企业带来最大经济效益的客户为核心的思维方式，Prahalad 和 Hammond（2002）称之为占优逻辑（dominant logic）。它决定了企

业在多种战略选择中的取舍,也令其在赢利模式上因循守旧,只关注传统的金字塔中高端消费人群;底层人群则被认为没有购买力,缺乏品牌意识,对于先进科技也不感兴趣,而且 BOP 市场的营销渠道很难建立,因此开发这个市场是无利可图的。囿于这一先入为主的占优逻辑,扶贫长期被视为属于政府的社会救济义务和非政府组织的慈善行为。人们普遍认为底层人群是社会的负担或经济发展的受害者,只能被动接受赠与,没有能力更没有意愿主动参与价值创造的过程。扶贫的过程由于缺乏企业的介入,没有按照市场和商业规则进行运作,大量的政府救助及国际机构和非政府组织的援助只能解一时之困,底层人群得到的捐赠财物仅仅被单纯地消耗掉,无法发挥资源的价值增值效用,更难以形成良性发展的循环。

鉴于救济输血式扶贫无法从根本上扭转金字塔底层的困境, Prahalad 和 Hammond (2002) 提出人们必须改变观念。在商业上,金字塔底层并不是没有价值的、无利可图的,相反它是一个巨大的市场,蕴藏着极大的财富。按日收入不足 2 美元计,金字塔底层人口有 40 亿之多,占世界总人口的 65%。虽然人均收入低,但是巨大的人口基数足以使它的整体购买力相当可观。扶贫并不需要企业做慈善,只需要它们从利己的角度出发开发市场。由于底端市场还处在经济发展的早期阶段,许多领域相对空白,企业如果能够选择适当的市场创新策略,就有可能获得比在传统中高端市场更丰厚的利润,企业收入也会迅速增长。而且由于金字塔底层的劳动力成本低,企业可以降低成本,同时改善数以亿计的底层人群的生活,实现经济效益与社会效益的双赢。成功的案例(如印度利华)无一不是以市场为导向进行商业模式的创新,企业首先要关注如何为市场提供优质适用的产品,通过为金字塔底层提供买得起、方便买并且买得到的产品,创造消费能力。尽管金字塔底层产品的单位利润可能很低,但仍可以通过大规模的销售量实现经济价值。伴随着市场的成功,良好的社会形象随之树立起来,而这将进一步促进企业的成长。

二、金字塔底层市场特性

近年来,许多有社会责任感的企业和非政府组织发起 BOP 战略,试图通过市场化的手段帮助底层低收入人群提高收入,消除贫困,改善民生。然而在实际操作中,很多企业只是将以往在传统中高端市场的商业模式简单地复制到低端市场,却忽略了 BOP 市场是一个全新的市场环境。在这个市场环境里,贫困的表现是多方面的,不仅意味着可能没有足够的收入和资源来满足衣食住行等基本的生活必需品的要求,无法得到基本的公共服务(卫生、医疗、教育、安全饮用水等基础设施及安全保障),而且在政治、文化和社会上被孤立和边缘化(Karnani, 2011)。这几个方面相互交缠又互为因果,造就了金字塔底层市场的特殊性。理解金字塔

底层市场的特性是精准扶贫的前提和基础。

（一）贫困人群个体特征

世界范围内贫困人口在城市和农村都有分布,如在印度和中国,约有70%的低收入人群生活在农村,而巴西的贫困人口则大部分居住在城市贫民窟(Prahalad, 2012)。他们普遍受教育程度比较低,缺乏专业技能,拥有的资产也很少,只能从事进入门槛很低且竞争激烈的生产经营活动,生产效率低,无法进入具有一定竞争优势的专业化领域(Karnani, 2007a)。农村贫困人口主要从事与农业有关的传统生产活动,自然经济色彩浓厚,对于自然灾害、市场波动等外部冲击的应对能力极其脆弱;城镇低收入群体多数从事的也是技能要求不高的工作。由于生产的低效,他们的收入很少,为了增加收入并分散分险,他们会选择从事数个临时性职业(Banerjee and Duflo, 2006; Karnani, 2007a; 邢小强等, 2015),时间可能都不长,导致他们的收入缺乏稳定性和可预见性(Dawar and Chattopdhyay, 2002; Johnson, 2007; Hammond et al., 2007),这使得贫困人口可支配收入低,不得不将收入的大部分用于生活必需品,对价格极度敏感,购买力也有限,每次交易的数量相对较小。

（二）市场环境

在成熟的市场经济体系中,廉洁的政府、高效的法律体系及发达的金融系统等良好的制度环境可以降低企业在市场中交易的风险(Busenitz et al., 2000; Peng et al., 2008),保障信息流通顺畅,使市场正常运转,有效发挥其资源配置作用(McMillan and Woodruff, 2002),对企业发展有很大的推动作用(Beck et al., 2005)。然而,支持市场机制发挥作用的这些制度安排在金字塔底层时却往往疲软甚至缺失,致使法律法规的执行不力,偷税漏税、贪污腐败等不法行为盛行(Transparency International, 2007),企业与个人的合法权益(如财产权和劳动者、消费者的权益)得不到充分保护(de Soto, 2000; London and Hart, 2004; Karnani, 2007a)等。这种疲软不完善的制度环境无法提供推动经济活动所需的必要支持(UNCTAD, 2006),造成贫困人口无法参与市场行为(Mair and Marti, 2009),最终造成经济增长长期处于低水平(North, 1990)。

贫困带来的生活不确定性使BOP人群高度依赖其社会关系网络来获得心理和物质的支持。而正式制度的缺失和不完善加剧了他们对本地社会规范和风俗习惯的依赖,令他们的社会化导向越发强烈(de Soto, 2000),久而久之社群内的血缘、地缘、信仰等传统关系对人们的约束作用占据主导(Arnould and Mohr, 2005; London and Hart, 2004),商业活动的监管更多的是通过关系和网络,而不是严格依据法律合同。个人财产的保障借助于传统的社群规范可能比法律法规更有效(de Soto, 2000; London and Hart, 2004)。尽管这些社会规范并不具备法律效力,但却是长

时间约定俗成并为人们所接受的。一旦面对争议,人们更倾向于采取非正式的解决方式(Ricart et al., 2004),哪怕本地的社会传统规范与法律法规发生冲突(Arnould and Mohr, 2005; Johnson, 2007)。因此BOP市场的交易并不是单纯的商业行为,其交易规则也不是纯粹的市场机制和法律法规,而是市场机制与社会规范交织的复合关系,本地社会关系网络在其中发挥着重要甚至决定性作用。

在地域上金字塔底层彼此之间比较分散且相互隔绝(Anderson and Markides, 2007; Johnson, 2007; Arnould and Mohr, 2005),造成金字塔底层单个市场规模较小,外来企业进入这些市场的成本相对较高,难以形成显著的规模经济(Karnani, 2007a)。而本地企业通常并未正式融入经济全球化,企业活动范围主要在于非正式经济领域,即灰色乃至黑色市场地带(London and Hart, 2010)。尽管这些本地企业通常数量少,规模小,大多不正规,产品也相对质次价高(Prahalad, 2012; London and Hart, 2010),但由于嵌入了浓厚的本地文化,与当地势力结合,成功地适应了本地的环境(de Soto, 2000),它们在当地市场的竞争力较强,市场表现可能更好。

(三) 消费文化

由于收入低且不稳定,BOP人群消费的大部分是生活必需品,且对价格极度敏感,每次消费数额也很少(Prahalad, 2005),但这并不意味着他们不追求生活品质,实际上,在可接受的一定价格范围内,对于他们认为可以真正提升生活品质的优质产品和服务,他们愿意支付更高的价格(邢小强等, 2011a)。

BOP市场相对孤立于中高端市场,表现在乡村与城市之间,城市贫民与主流社会之间很少存在社会联结(London and Hart, 2004; Tigges and Green, 1997),其消费文化与中高端市场的消费习惯的联系很少(Rivera-Santos and Rufín, 2010)。贫困地区在地理上彼此之间的分离与隔绝经过长时间的演变(Anderson and Markides, 2007; Johnson, 2007; Arnould and Mohr, 2005),久而久之会形成各自独特的具有较强本地色彩的消费文化(Arnould and Mohr, 2005; Anderson and Markides, 2007; Hammond and Prahalad, 2004)。BOP人群本身的高社会化导向又强化了他们对于这种基于传统关系的本地社群文化的认同,使他们的购买决策更容易受到本社区参照群体的影响。

由于普遍受教育程度较低,信息来源匮乏,BOP人群对新产品和服务的评估与判断能力较弱,因此他们倾向于尽量避免接触自己不熟悉的产品或服务,对外来品牌采取怀疑的态度(Vachani and Smith, 2008)。外来品牌要进入BOP市场必须深度嵌入本地网络。例如,印度利华通过招募本地妇女建立直销网络获得商业上的成功。

尽管收入和资源有限,底层人群的需求却不完全遵循马斯洛的需求层次理论

从低到高依次递进。研究发现他们不仅仅满足于实现生存和生理需求,出于文化或补偿社会地位等原因,他们也会想方设法地满足更高阶的需求(Subrahmanyam and Arias, 2008)。高社会化导向和对关系网络的依赖使他们有强烈的归属需要和遵循社会规范的动机。例如,许多贫困家庭宁可负债也要大办婚礼,只是因为那些地区的人们普遍认为不这样做家族就颜面无存(Visawanathan, 2007)。社会地位(以财富或高端的职业等为标志)的缺失也会令底层人群对于自尊更加敏感,使他们倾向于消费一些被公认为身份象征的产品或服务(Fontes and Fan, 2006),如服装、家居装饰、化妆品、高档食品,甚至烟酒等不健康商品,而不是将钱用于营养食品。Banerjee 和 Duflo (2006)通过对 13 个发展中国家低收入人口的消费模式的研究发现,即使是日收入低于 1 美元的极端贫困人口,其收入也有相当一部分用于节日、娱乐、同周围人的攀比,以及烟酒等非食物消费。因此,在满足了基本的生存和安全需要之外,有助于底层人群建立社会资本或满足自尊和自我实现等高阶需求的产品或服务在 BOP 市场也有相当大的盈利机会(Subrahmanyam and Arias, 2008)。

(四) 基础设施

多数金字塔底层地处偏远,人口居住地比较分散,经济基础设施(如水、电、能源供应及交通)、信息基础设施(如通信网络)、教育基础设施和医疗基础设施等的发展远远落后于经济发达地区。尤其我国还存在典型的“二元”经济结构,城乡之间是两套完全不同的公共产品供给体制。改革开放以来,我国城市快速发展,但农村社会经济发展仍然落后,导致城乡差距很大。基础设施不足使农村地区信息相对闭塞,传统的营销手段在这些地方可能无效。例如,在杂志或电视上打广告,贫困人口可能因为无法阅读或者没有电视根本接触不到这些信息。由于基础设施的落后,进入这些地区的企业还会面临较高的物流成本和分销成本,因此企业通常无法依靠传统的分销渠道进入 BOP 市场。

(五) 价值链缺口

在商业环境上,金字塔底层普遍存在价值链的缺口(Anderson and Markides, 2007; Wheeler et al., 2005)。在中高端市场,专业的市场参与者,如供应商、经销商、中介机构等,以及配套的基础设施都发展得非常成熟,企业的非核心业务或支持性服务,如融资、培训、分销等通常可以外包,通过自由市场交易获得。而在金字塔底层,由于人力资源的匮乏和基础设施的薄弱,市场上缺乏专业的供应商、经销商及中介机构(如融资、物流等机构)。这一方面使贫困人口没有渠道获得所需的市场信息(Schuster and Holtbrugge, 2012),也令很多企业所必须的辅助支持活动无法进行自由交易,企业因此不得不进行横向或者纵向一体化来内化

交易,寻求合作伙伴来填补价值链的空缺,或者将这些活动整合到自己的运营之中(Rivera-Santos and Rufin, 2010)。

第三节 金字塔底层市场战略的演进

金字塔底层由大量的低收入人群组成,金字塔底层理论的核心是将这部分人视为富有潜力的市场,通过市场机制在实现企业盈利的同时帮助金字塔底层脱贫,为企业和底层人群共同创造价值。根据对低收入人群的战略定位的不同,BOP市场战略依次可以分为以低收入人群为消费者、生产者和创业者的三种战略,反映了商业实践不断的创新和演进。

一、底层人群作为消费者

Prahalad 和 Hammond (2002) 及 Prahalad 和 Hart (2002) 认为金字塔底层市场不仅存在巨大的潜在盈利空间,而且跨国企业在获得商业利润的同时,还能通过优质的产品和服务提高底层人群的生活水平,最终帮助他们消除贫困,最初的 BOP 理论主要针对发达国家的跨国企业如何通过服务于低收入消费者开发非传统的金字塔底层市场,以获得商业利润。金字塔底层由于巨大的人口基数形成了一个潜力可观的市场,这一市场不仅需要生活必需品,也需要奢侈品。由于它尚处在经济发展的最初阶段,基本处于未开发状态,几乎不存在商业竞争,因此其价格、利润甚至可以高过以中产阶级消费者为主的成熟市场。通过向 BOP 市场提供符合当地消费者要求的产品或服务(如改换已有产品的包装为小包装,以底层人群可承受的较低价格进入 BOP 市场),企业在迅速扩大销售的同时,还能极大地改善数以亿计的贫困人口的生活,创造一个更加安定繁荣的世界(Prahalad and Hammond, 2002; Prahalad and Hart, 2002)。传统的以企业社会责任优先的 BOP 战略是行不通的,成功的 BOP 战略需遵循市场规律和商业原则,伴随着市场的成功,良好的社会影响会自然产生(Davidson, 2009)。这个双赢的解决方案一经提出立刻引起了学术界和商业领域的浓厚兴趣,实践中也不乏一些商业上成功的案例,如联合利华、强生、雅芳等。它实际上是以跨国企业商业利益为中心,将发展中国家大量的低收入人群做为目标市场,通过提供满足底层人群需要的产品和服务刺激他们的消费,将金字塔底层视为解决西方国家产品销路的市场(Schrader et al., 2012)。

然而,随着实践的发展,有研究者提出了相反的意见,认为金字塔底层市场