

核心竞争力理论的创始人之一  
C.K. 普拉哈拉德的最新力作



沃顿商学院图书


# 金字塔 底层的财富

在40多亿穷人的市场中发掘商机并根除贫困

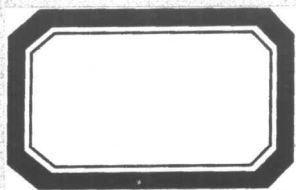
*The Fortune at the  
Bottom of the  
Pyramid*

C.K. 普拉哈拉德  
(C.K. Prahalad) 著

林丹明 徐宗玲 译

 中国人民大学出版社





沃顿商学院图书

53  
4本

# 金字塔 底层的财富

在40多亿穷人的市场中发掘商机并根除贫困

*The Fortune at the  
Bottom of the  
Pyramid*

C.K. 普拉哈拉德  
(C.K. Prahalad) 著

林丹明 徐宗玲 译

F713.52  
P907

00072 / 01

中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

金字塔底层的财富：在 40 多亿穷人的市场中发掘商机并根除贫困

普拉哈拉德著；林丹明等译。

北京：中国人民大学出版社，2004

ISBN 7-300-06217-2

I. 金…

II. ①普… ②林…

III. 市场需求分析

IV. F713.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 131121 号

沃顿商学院图书

**金字塔底层的财富**

——在 40 多亿穷人的市场中发掘商机并根除贫困

C. K. 普拉哈拉德 著

林丹明 徐宗玲 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 张 25.75 插页 2

印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

字 数 363 000

定 价 29.00 元 (附赠光盘)

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



## 前 言

本书的完成源于我的一段漫长而孤独的旅游。那次旅行始于1995年的圣诞假期，在那段愉快的日子里，有一个问题始终困扰着我：我们正在为世界上最贫穷的人们做着什么？为什么依靠现有的技术、管理知识和投资能力，我们仍不能为解决全球普遍存在的贫困问题做出更多的贡献？为什么我们不能创建更具有包容性的资本主义体系？尽管这些都不是新问题，但是作为一名同时熟悉发达国家和发展中国家的人士，我时刻被这些问题煎熬着。显然，寻找一种解决方案，以帮助处于世界经济的金字塔底层（BOP）的人们摆脱贫困，应该是我下次“思想之旅”的一部分。同样明显的是，我们不得不从“一张白纸”——找到一种新的解决方法——开始这次新旅行。我们要从过去的成功与失败的经历中学习，从已经做出但尚未实现的承诺中吸取教训。以前，我们一直在对一些以往的解决方案进行着改良，这些方案包括发展援助、补贴、政府支持、基于本地化的非政府组织（NGO）的措施、一味依靠放松管制和公共财产私有化等，这些改良措施是重要的，并且也起到了作用，但是都不能从根本上解决贫困问题。

尽管各地的NGO工作人员都在勤奋地工作着，以寻求针对当地问题的解决方案，并激发当地的创业热情，但是很少有人认识到，

应该大规模地引入商业观念，将其作为形成可能的解决方案的思考起点。政治家、官员和大型企业的经理人一致认为：穷人是各个国家的扶持对象。然而，在处理这些占全球人口 80% 的人群的贫困问题时，大部分私营部门只是浅尝辄止。因此，自然而然，我们必须回答这样一个问题：如果我们想借助大公司的资源、规模和影响力，共同为那些生活在金字塔底层——每日收入 2 美元以下的 40 多亿人口的贫困问题提供解决方案，这些大公司是否有利可图？**为什么有了 NGO 的奉献以及对需要帮助的贫困群体的了解，我们还是不能成功地动员大公司进行投资？**为什么我们不能与大公司携手创造解决方案？我的“思想之旅”正是始于上述问题的，目的是更深入地了解大公司，激励它们为创建一个更公正、更人性化的社会，积极与其他机构开展有效合作，并且采取实际行动。

显然，只有那些以良好商业原则为基础的活动，才能使经理人保持热情和承担义务。BOP 的四五十亿人则能够帮助我们改变“良好商业原则”的定义。我并不是在强调公司的社会责任，也不是在灌输博爱仁慈的观念。如果是出于这样的动机，就只能勉强维系穷人和大公司之间的联系，虽然这能为穷人带来巨额的捐款，却不能与公司的核心活动完全整合在一起。为了延续活力、资源和创新，BOP 市场必须成为大型私营公司实现核心价值的一个关键要素。穷人必须成为活跃的、见多识广的、置身其中的消费者。减缓贫困可以通过围绕穷人的需求共同开创市场而实现。

我们要摒弃世上许多有关“是与不是”的争论。例如，“你是支持全球化还是反对全球化”就不是一个很好的问题。其实，与其他重大的社会运动一样，全球化既有好处，也有坏处。类似地，全球化与本地化的比较也没有多大意义。尽管这两者之间的对比关系确实存在，但在职业生涯的早期，我就认识到，即使在跨国公司内部，围绕上述问题的争论从来没有过定论。

同样，围绕小（如微型理财组织）与大（如跨国公司）的争论也不具有很大意义。大企业意味着高效率，而 NGO 意味着更具创造性，从而帮助解决我们面对的许多问题。当然，我也很想避免针对穷人的家长式作风，这种作风在 NGO、政府部门以及跨国公司中我都见到过。

**本书关心的是如何做才能奏效。**这不是一场关于谁对谁错的辩

论。我甚至不关心在什么方面上将出现差错。可能出错和已经出错的地方太多了。我只关注从少数几项进展顺利的尝试中能够学习到的潜在经验，这些尝试能够为我们指明前进的方向。我不希望看到地球上的穷人自生自灭，我期盼贫困成为一个必须解决的问题。本书要表达观点的是，所有的相关者，包括 NGO、大型本土公司、跨国公司、政府当局和（最重要的）穷人们，能够走到一起，共同解决贫困——这个进入 21 世纪后我们面临的异常复杂的问题。解决贫困问题不代表赋予我们将自己的解决方案强加于人的权力，而是驱使我们必须转变观念。

这一转变的起点在于两个方面。第一，我们不应该对“缓解贫困”和“穷人”的含义有所偏见，应将它们仅仅看成是承载概念和历史负重的词汇。如果我们能够认识到，使没有得到足够服务的消费群体活跃起来，以及随着四五十亿穷人成为一个具有包容性的资本主义体系的一部分后，所能带来的全球贸易的潜在增长和繁荣，我们就会重视创新，并将其看作解决目前所面对的社会问题的途径；我们就应该开始讨论没有获得足够服务的消费者和市场。而整个**创新性地解决贫困问题的过程，必须始于对 BOP 消费者个体的尊重，就这个合作解决问题的过程而言，消费者是同等重要的合作方。**消费者和消费团体将提出需求，并拥有选择的权力。这一创造活跃的参与型消费者的过程正在出现。BOP 提供了驱动企业和消费者传统关系发生变革的机会。第二，我们还必须认识到，从本质上讲，将 BOP 转化为市场是一项市场开发活动，而不是如何更有效地服务于现有市场。**因此，需要应用开创性的方法，将贫困问题转化为所有人的机会，从而创造出一个新市场。这也正是挑战之所在。**

一旦基本思路明确了，机会也就变得显而易见。这一新的视野向我们展现了与众不同的前景，一些企业已经在这方面默默地进行着早期探索。联合利华公司及其印度子公司——印度利华有限公司（Hindustan Lever Ltd.，HLL）——就属于这一类早期尝试者。大约在 1997 年，我在美国密歇根大学商学院（UMBS）执教时发现，同事斯图·哈特（Stu Hart）教授有着与我相同的兴趣，当时他正从可持续发展的角度研究类似问题。我们合作撰写了一篇题为《金字塔底层的战略》（The Strategies for the Bottom of the Pyramid）的研究文章。结果可想而知，没有一家杂志愿意接受并发表该文，

因为它太激进了。审稿人认为，它没有沿袭发展经济学的体系。没有人注意到，我们就如何缓解全球贫困问题，提出了针对传统观念的替代方案。幸运的是，网络的出现使这篇文章的几个修改版本得以自由传播，一些经理人读到了它，接受了其中的观点，并据此采取行动。惠普公司、杜邦公司、Monsanto公司和其他公司相继设立了风险基金，并指定高级经理投入时间和精力去考察这一机会。与此同时，由艾伦·哈蒙德（Allen Hammond）博士和世界资源研究所（World Resources Institute）组织的“数字鸿沟”（Digital Dividend）研讨会于1999年在美国西雅图召开，它提供了一个深入探讨这些问题的论坛，我自然义无反顾地参与其中。自1997年以来，我利用每一个可能的平台——学术的、管理的和政府的——去宣扬将BOP作为一个市场和一种创新来源的观念。过去五年间，大批NGO、学者和经理人开始讨论为缓解贫困寻找一种替代方案的必要性，以及私营部门和企业家作为其中关键要素的潜在作用。一开始，这些讨论进展缓慢，但现在已经取得了明显的成效。

我和斯图·哈特合作撰写的文章《金字塔底层的财富》（The Fortune at the Bottom of the Pyramid），以及与艾伦·哈蒙德合作撰写的文章《服务于穷人并且有利可图》（Serve the World's Poor, Profitably），分别在《战略与商业》（*Strategy + Business*, January 2002）和《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*, September 2002）上发表以后，激起了商业界的广泛讨论。现在，讨论的主题不再是“应否”，而是应该以多快的速度、在什么地方开拓BOP市场。我们终于站在了解决问题的起点上。

2002年秋天，UMBS的几位MBA学生找到我，表示对我发表的文章以及在多次校内外讲演中提出的观点感兴趣，同时表示愿意和我一道研究BOP问题。我是不容易被说服的。为了确信他们是认真的，我对他们提出了很高的要求，他们随后的行动完全说服了我。他们很快就整装待发，准备展开考察、探索机会、收集有力论据等艰苦工作，这就是现在被广泛认可的XMAP项目的开端。XMAP是国际多学科行动项目（International Multidisciplinary Action Projects, IMAP）的派生项目，IMAP是由UMBS提供支持并派教员长期监控的项目。XMAP中的“X”代表“实验性的”。学生们——尤其是辛西娅·卡萨斯（Cynthia Casas）和帕拉文·苏瑟兰

(Praveen Suthrum)——的热情激发了项目团队的凝聚力，帮助该项目度过了最困难的管理时期，为此，我感谢所有为本书的面世做出贡献的 MBA 学生。

本书分为三部分。在第一部分，我们建立了一个有利于促进私营部门积极介入 BOP 的思想架构，它为实现收益丰厚的双赢结果奠定了基础。这一部分的重点是：为了使工作能够开展，所有参与方——大公司、NGO、政府部门和穷人自己——必须接受的变革的性质。本书第二部分收录了 12 个案例，涉及许多不同的企业。在这些案例中，BOP 正发展为一个活跃的市场，并为置身其中的消费者带来了远远超出产品本身的利益。这些案例涉及广泛的行业和部门——从零售、保健和财务服务到农产品经营和政府部门。这些案例分别发生在秘鲁、巴西、尼加拉瓜、墨西哥和印度，均体现为众多机构相互合作解决贫困问题，这些机构包括跨国公司的子公司、大型本土公司、创业公司和 NGO。它们有着共同的愿望：通过整合高科技解决方案、私营企业、基于市场的解决方案和多方组织，改变贫困状况。它们正着手从根本上解决贫困问题，这些国家的 BOP 消费者正以承受得起的价格得到产品和服务，而且还得到了认可、尊重和公平对待。建立 BOP 人群的自尊意识和创业动力，可能是私营部门能够做出的最具长远意义的贡献。最终，决策者将不会再直接听到穷人的声音，而需要我们对穷人的感受提出假设。本书第三部分（光盘版的视频故事）主要是站在穷人的角度讲述故事。每一个调研团队（MBA 学生）带着摄像机外出调查，记录下了他们与 BOP 消费者和公司经理人的谈话。作为调研的一部分，我们拍摄了长达 100 多个小时的录像。最后制成的 CD 片中有 35 分钟的录像，主要是在反映 BOP 消费者的观点，讲述所谓的穷人的故事，而这些故事的主要讲述者就是穷人自己。他们用各自的语言——从葡萄牙语到印度语——向我们表达了在他们眼里，私营部门的参与及导致的变化对他们意味着什么。全书的三大部分内容——私营部门参与的原理和方法、深入的案例研究、BOP 消费者的声音——是一个整体，不仅注重理性的思考，还注重感性的实践经验，其用意是鼓励和引导私营部门参与解决贫困问题。

没有企业的经理人的积极支持，这样的研究是无法顺利完成的。在与之接触中，他们表现出极大的热诚，付出了大量时间，提出了



很多真知灼见，令我们十分感激。我们知道，富有创新精神和创造能力的经理人的奉献能够很快带来巨大变革，这在全世界都是如此。没有学生们的极大努力，我们就无法记录通过各个专注的管理团队的努力所带来的、发生在BOP市场中的转变。在本书末尾，我们列出了参与案例编写工作的学生的名字。

没有领导的支持，这一类的前沿研究很难在一个学术机构里开展。院长 Robert J. Dolan 首肯了我们的计划。在项目的各个阶段中，小到争取足够的摄像机，大到提供巨额的研究资金投入，副院长 Michael D. Gordon 都为我们提供了很大的支持，这一直鼓励着我和我的学生们。他对研究进程的高度信任和肯定是项目得以顺利开展的关键。我的几位同事也提供了帮助。我特别感谢副院长 Gene Anderson、副院长 Izak Duenyas，还有 Andy Lawlor 和 Jan Svejnar，后者是 William Davidson 研究所的前任所长。

十分幸运的是，联合国秘书长科菲·安南 (Kofi Annan) 成立了一个“私营部门与发展”专门委员会，该委员会受联合国开发署及其署长 Mark Malloch Brown 资助。作为委员会的一名成员，我有机会将我的想法与其他委员和同事分享，因而拥有了一个非常有价值的交流平台。Nissim Ezekiel、Yann Risz、Sahb Sobhani、Jan Krutzinna 和 Naheed Nenshi 都非常乐于对本书的许多观念进行探讨和提出不同看法，我从与他们的交流中受益匪浅。我也希望本书所包含的工作内容同样能够影响委员会的思路。

没有各方人士的积极支持，规模如此大的项目将无法完成。Cynthia Shaw (密歇根大学商学院) 和 Fred Wessells 在编辑工作方面提供了帮助，将我们在每一案例中收集的堆积如山的数据简化成一个个易于管理的文件。Russ Hall 提供了额外的编辑工作支持，他对案例分析及其文本进行了显著的改进。我的许多同事，包括 M. S. Krishnan 教授、Venkat Ramaswamy 教授、Michael Gordon 教授和 Ron Bendersky (密歇根大学商学院高级经理人教育部门)，都对文本的改进提出了详细的建议。Hrishi Bhattacharyya (联合利华公司)、Allen Hammond (World Resources Institute)，以及 Jeb Brugmann 和 Craig Cohon (Globalegacy) 均对本书提出了有价值的见解。沃顿商学院出版团队对这一项目的支持和信任是非常出色的。沃顿商学院出版公司的 Jerry Wind 以极大的热情接受了本书的观点。

由 Tim Moore 领导的、包括 John Pierce 和 Martin Litkowski 在内的编辑团队给予了大力支持，他们对本书的承诺对于我们是一种动力源泉。Patti Guerrieri 总是乐于助人，并以极大的耐心和毅力对原稿进行了多次修改。密歇根大学商学院的 Kimberly Ward 跟踪了整个项目，Brian Greminger 精心制作了视频内容。他们两人为所有学生和整个项目作出的奉献，堪称灵感之源。最后，学生们为该项目工作了一年多的时间，他们所做出的努力常常超出了我们的要求，也总能满足各种突如其来的要求。

本项目最大的支持者是我的家庭。我的孩子 Murali Krishna 和 Deepa，以及 Deepa 的丈夫 Ashwin，都在我想要放弃撰写这本书时，鼓励我坚持了下去。我的太太 Gayatri 一直是我的力量源泉，她对这项工作的意义同样深信不疑，无论是在斋浦尔足业公司（Jaipur Foot），还是在 Shakti Amma 公司，她都陪伴我进行了大量的现场访问。她心甘情愿地为我从事这一项目提供空间和时间。

我希望本书的出版能够推动私营部门更积极地参与建设旨在转变 BOP 人群命运的市场营销生态系统。

**C. K. 普拉哈拉德**  
于圣地亚哥

*The Fortune at the  
Bottom of the  
Pyramid*



目 录

第一部分 金字塔底层的财富

<b>第一章</b>	<b>金字塔底层的市场</b> .....	3
	占优逻辑的力量 .....	6
	BOP 市场的本质 .....	9
	市场开发戒律 .....	14
	私营部门的利益 .....	19
<b>第二章</b>	<b>BOP 的产品和服务</b> .....	21
	开发 BOP 产品和服务的理念 .....	22
	BOP 市场创新的 12 条原则 .....	23
	将选择变为现实 .....	25
	结论 .....	42
<b>第三章</b>	<b>BOP：一个全球性的机会</b> .....	44
	介入 BOP .....	45
	地方性的增长机会 .....	46

	地方性创新和全球性机会 .....	48
	发达国家市场的 BOP 解决方案 .....	49
	来自 BOP 市场的跨国公司的经验教训 .....	50
	管理成本 .....	53
	学会在关系网络中生活 .....	56
<b>第四章</b>	<b>财富创造的生态系统 .....</b>	<b>58</b>
	市场导向的生态系统 .....	59
	发展中国家的生态系统 .....	61
	认识合同的圣洁性 .....	63
	减少合同中的不平等 .....	64
	在穷人中间营造治理能力 .....	66
<b>第五章</b>	<b>减少腐败：交易治理能力 .....</b>	<b>71</b>
	穷国贫穷吗 .....	72
	交易治理能力 .....	74
	营造交易治理能力 .....	76
	安得拉邦电子政务的故事 .....	77
	eSeva .....	81
	良政中心 .....	82
	障碍 .....	86
	安得拉邦实验的经验教训 .....	86
	附录：eSeva 服务清单 .....	88
<b>第六章</b>	<b>通过社会转变取得发展 .....</b>	<b>90</b>
	通过社会转变取得发展 .....	91
	打破沟通壁垒 .....	93
	BOP 消费者的升级 .....	96
	获取知识 .....	96
	个人身份 .....	97
	女性是发展的关键 .....	98
	演进中的控制和平衡 .....	99
	真正的考验：从金字塔到钻石 .....	99

## 第二部分 金字塔底层的创新实践

第一板块 金字塔底层的市场 .....	105
卡萨斯·巴伊亚公司：为 BOP 消费者 圆一个梦 .....	108
CEMEX 公司：为穷人提供住所的创新 .....	141
第二板块 已知的问题和已知的解决方案：两者之间缺少 什么联系 .....	163
安纳普尔纳盐的故事：公共健康和私营企业 .....	166
销售健康：印度利华有限公司和肥皂市场 .....	205
第三板块 已知的问题和独特的解决方案 .....	241
斋浦尔足业公司：挑战习俗 .....	244
阿拉文眼科系统：送出最珍贵的礼物 .....	266
第四板块 已知的问题和系统的改革 .....	290
ICICI 银行：理财创新 .....	293
ITC 公司电子会所的故事：有利可图的 农村变革 .....	324
EID Parry 公司的故事*	
第五板块 扩大创新规模 .....	361
沃西瓦公司的故事 .....	363
能源创新：E+Co 在特克诺苏的投资*	
第六板块 为私营部门的发展创造实现条件*	
以民众为中心：安得拉邦的电子政务*	
案例作者简介 .....	382

## 第三部分 CD 光盘

在印度、秘鲁、墨西哥、巴西和委内瑞拉的金字塔底层地区拍摄的 35 分钟视频成功故事：

\* 此部分内容在 CD 光盘中，将标题上目录是为了保持内容的完整性。——译者注

卡萨斯·巴伊亚公司  
CEMEX 公司  
印度利华有限公司的盐  
印度利华有限公司的肥皂  
斋浦尔足  
阿拉文眼科医院  
ICICI 银行  
ITC 公司电子会所  
EID Parry 公司  
沃西瓦公司  
E+Co 公司/特克诺苏公司  
安得拉邦的电子政务

PDF 格式的交互式实践文本：

EID Parry 公司的故事

能源创新：E+Co 公司在特克诺苏公司的投资

以民众为中心：安得拉邦的电子政务

# *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*

## 第一部分

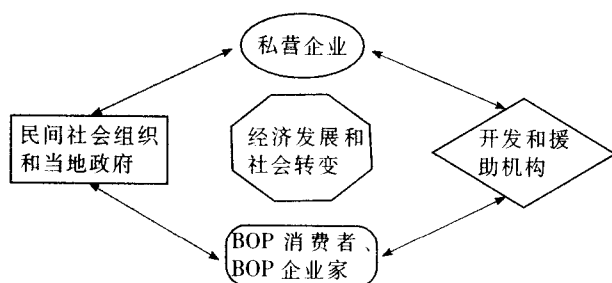
### 金字塔底层的财富

- 第一章 金字塔底层的市场
- 第二章 BOP 的产品和服务
- 第三章 BOP: 一个全球性的机会
- 第四章 财富创造的生态系统
- 第五章 减少腐败: 交易治理能力
- 第六章 通过社会转变取得发展

这一部分的目的是形成一个缓解贫困的框架。我们从一个简单的命题开始。如果我们不再觉得穷人是受害者或负担，而是开始将他们视为敏锐的、有创造力的企业家和有价值意识的消费者，那么将会开启崭新的机会之门。40多亿穷人将成为下一轮全球贸易和繁荣的引擎。当然，为金字塔底层（BOP）的消费者服务，需要技术、产品、服务和商业模式的创新，需要大公司与民间社会组织和当地政府合作，还将要求进行组织创新和治理创新。BOP市场的开发将创造数以百万计的新型企业家，他们来自草根阶层，从女性分销员、女性企业主到乡镇的小型企业主。这些小型企业主将成为以市场为基础的生态系统的不可分割的一部分。

以下章节所表达的愿景，展示的是一种在共同创造过程中所产生的贫困问题解决方案。只有大公司、小公司、政府、民间社会组织、开发机构及穷人自身在一个共同的主题下工作，BOP的机会才会呈现。企业家精神的广泛体现是解决问题的关键所在。就每一群体的“角色和价值增值”及其在BOP经济发展中的作用而言，这一方法将挑战固有的成见。

在这些章节中，读者将会看到各参与者合作所创造的机会，还能看到穷人已经愿意自己去尝试、去学习、去改变。我们重点探讨私营部门在这一过程中的作用，但是在不同群体间开展合作显然同样重要。如下图所示，这一方法与经济发展和社会转变之间的联系也是明显的。



第一部分所描述的正是我们如何取得经验，从而达成预期目标，这些经验与准则的取得源自涉及整个私营部门生态系统的大量成功尝试，而绝大多数成功的例子取自本书第二部分的案例研究。研究结果很简单：我们有可能“通过做好事情而很好地实现目标”。



# The Fortune at the Bottom of the Pyramid



## 第一章

### 金字塔底层的市场

每当你打开电视，就会看到许多为世界上 40 多亿穷人提供捐款的呼吁，这些穷人每天过着消费远远低于 2 美元的日子。实际上，这些画面和消息已经司空见惯了，许多人会跳过它们。即便是那些真的在倾听并留意呼吁的人们，所能做的也极为有限。在过去的 50 多年中，世界银行、捐助国、各种援助机构、各国政府和晚些时候出现的民间社会组织，都一直致力于慈善事业，但始终不能根除贫困，联合国制定的新千年发展目标（MDG）也仅仅强调了这个现实。当我们进入 21 世纪的时候，贫困——以及随之而来的窘迫——仍然是世界上最令人生畏的问题之一。

本书的目的是要改变电视上那些熟悉的画面，要表明贫困的典型图像恰恰掩盖了另一个现实：真正的穷人同时也是敏感的企业家和具有价值意识的消费者。我们所需要的是一种更好的帮助穷人的方法，一种与他们共同创新，达到双赢的途径。只有这样，穷人才会积极地参与进来，同时，向他们提供产品和服务的公司也会有利可图。穷人、民间社会组织、政府和大企业之间的合作，能够开创世界上最大、增长最快的市场。大规模、广泛的企业家精神，是解决贫困的核心。这种途径已经存在，并已在很多场合中付诸实践，大型和小型私营企业已经开始成功营建 BOP 市场，