

# 金字塔底层市场的共享价值创造研究

邢小强, 彭瑞梅, 仝允桓

**摘要:** 共享价值创造理念强调企业未来的发展要把满足社会需求纳入核心活动, 通过解决社会问题创造出经济价值, 而由低收入群体构成的金字塔底层 (BOP) 市场则为实践该理念提供了适宜的环境。基于 6 个在中国农村市场运营的企业案例, 本文探讨了企业如何同时获得经济回报并创造出社会价值的策略与途径。结果表明, 由于 BOP 市场存在价值链缺失与制度空洞等障碍, 企业需要构建一个包含异质性组织、机构与个体的跨部门合作网络才能克服, 最终通过提升本地能力与促进市场连接两种途径实现共享价值的创造。

**关键词:** 共享价值创造; 金字塔底层市场; 跨部门网络; 价值链缺失; 制度空洞

**中图分类号:** F713.50 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-0169(2015)03-0114-09

**DOI:**10.16493/j.cnki.42-1627/c.2015.03.015

## 一、引言

近年来, 大量企业开始注重其商业行为的社会与环境影响, 但效果并不显著。原因在于, 传统经济学把企业唯有损失自身利益才能对社会有益的观念合法化, 企业去解决社会与环境问题被视为与商业无关并会增加额外成本, 因此既不会动用核心资源与能力, 更不会在影响未来发展的战略层面予以考虑。针对上述现象, Porter 与 Kramer 提出共享价值创造 (Creating Shared Value, 下简称 CSV) 理念, 指出企业未来的发展方向要把解决社会问题纳入企业战略的核心议题<sup>[1](P1-5)</sup>, 其中就包括长期困扰人类社会可持续发展的贫困问题。事实上, Prahalad 与 Hart<sup>[2](P54-67)</sup> 提出的金字塔底层 (Base of the Pyramid, 下简称 BOP) 战略也指出, 很少被商业所关注的广大低收入群体内其实蕴含着巨大的财富, 企业是能够通过商业创新在获得盈利的同时达到缓解甚至消除贫困的目的。

但在现有文献中, CSV 还停留在理念层面, 对于企业如何在 BOP 市场实现该理念的关键策略与实现路径仍缺乏深入探讨, 一些相关分析也主要集中在印度与非洲等国家与地区的零散案例。而中国作为世界第二大贫困人口国家, 有着广阔的 BOP 市场与大量低收入群体 (主要集中在农村地区), 因此, 本文将基于 6 家在我国农村市场运营的本土企业案例来对上述问题进行理论探索, 这既有助于推动 CSV 与 BOP 战略研究领域的结合, 也可为企业实践与政策制定提供参考与借鉴。

基金项目: 国家社会科学基金“面向金字塔底层的包容性创新及政策研究”(14BGL178); 霍英东青年教师基金“面向金字塔底层的包容性网络研究”(131080); 北京市哲学社会科学规划项目“北京市包容性创新系统构建及配套政策研究”(13JGB037); 北京市高校青年英才计划“包容性创新与多元价值共创”(YETP0895); 对外经济贸易大学优秀青年学者培育计划“面向金字塔底层市场的创新研究”(2012YQ01)

作者简介: 邢小强, 管理学博士, 对外经济贸易大学国际商学院副教授 (北京 100029); 彭瑞梅, 清华大学经济管理学院博士研究生 (北京 100084)

## 二、文献回顾

### (一) 共享价值创造

1. 共享价值创造的概念与内涵。CSV 概念的提出源于对商业与社会发展关系的重新认知, 在传统追求短期财务绩效的价值创造模式中, 隐含假定企业若创造社会价值则必然会损害其盈利性, 这割裂了商业与社会发展的真实联系。而 CSV 则认为, 商业成功与社会进步之间存在相互增强的共生关系, 在社会问题中蕴含着新的盈利机会, 如果企业可以通过商业创新予以解决, 就能够在提升竞争力的同时改善社会福祉<sup>[3](P19-30)</sup>。因此, CSV 首先表现为同时创造经济与社会两种价值, 并且创造社会价值是创造经济价值的前提而非后需补充。其次, CSV 与企业的整体战略相一致, 主要是通过商业创新和运用企业核心资源能力实现, 而不是社会责任或慈善捐款, 后者很多时候是迫于外界压力而集中于声誉获取<sup>[4](P1-13)</sup>。最后, CSV 不是通过再分配手段来分享价值, 而是要扩大经济与社会的总价值。

2. 共享价值创造的途径与方式。Avista (2011) 结合公司实践认为 CSV 的机会来源于社会需求、商业机会与企业资源与专业技能的匹配<sup>[5](P1)</sup>。而 CSV 的关键在于找出解决社会问题与促进经济进步的交汇点, 主要集中于那些传统上被认为市场失灵的领域, 企业需要针对其中的约束条件运用新的技术、运营方法和管理手段进行克服<sup>[6](P100-107)</sup>。具体包括如下三种方式<sup>[1]</sup>: (1) 重新构想产品与市场; (2) 通过评估价值链不同活动的社会影响来调整资源使用、采购、物流、渠道和地点选择等以重塑生产力; (3) 促进地方产业集群的发展, 与所在区域的组织与个体合作来共同构建商业生态系统。

3. 共享价值创造的测量。尽管 CSV 的理念获得广泛接受, 但如何转化为实践行动仍然缺乏明晰的框架与工具, 其中的关键是对 CSV 绩效的测度。Porter 等 (2012) 认为, 如果企业不能够衡量通过社会绩效提升经济绩效的程度, 就无法理解社会与商业结果之间的关系, 进而提出包含四个步骤的测量框架<sup>[7](P4)</sup>: (1) 识别社会问题; (2) 构建商业方案; (3) 追踪进展; (4) 测度结果并释放新的价值。为了获得关于上述过程更好的理解, Bockstette 和 Stamp (2012) 给出 CSV 的十个关联模块, 包括战略、目标、资产、管理努力和关键伙伴等, 但由于该领域仍然处于发展早期, 很少有企业能结合这些模块而完成整个流程<sup>[8](P12)</sup>。

### (二) 金字塔底层 (BOP) 战略

1. BOP 战略的提出。在世界范围内, 超过 40 亿人口生活在按照财富和收入能力划分的经济金字塔底层, 长期被排斥在正规市场体系之外, 从未享受到全球经济增长的好处, 但却要承受环境恶化与社会衰败等不良后果<sup>[9](P559-569)</sup>。而在传统商业逻辑中, 企业遵循 80% 的收入来自于 20% 的高收入顾客的帕累托法则, 因此很少会把资源投注于低收入群体, 穷人的需求从未得到有效满足。但管理学大师 Prahalad 却敏锐地发现, 贫困人群与地区不是被帮助的对象而是有着巨大商业价值的潜在市场, 如果企业能够克服传统偏见, 通过技术与商业模式的创新来开拓 BOP 市场, 就能够获得经济回报与新的增长机会, 也能提高穷人的生活水平或生产能力, 创造出社会价值<sup>[10](P1-12)</sup>。这种以商业创新来介入贫困治理的思维与方法挑战了只有政府才有动机与能力去应对贫困问题的传统看法, 被称为 BOP 战略。

2. BOP 战略的类型。BOP 战略本质上是通过市场机制来为企业与穷人及其他利益相关者都创造出新的价值, 在具体实施中有消费者与生产者两种导向, 分别对应穷人在市场中的不同角色与定位<sup>[11](P109)</sup>。BOP 战略的前期研究主要把穷人视为有价值的消费者, 认为虽然单个穷人收入水平很低, 但凭借其规模, 整个群体却代表着迟早要释放出来的庞大购买力, 因此集中于探讨企业如何以新的性价比提供适合于 BOP 市场的产品<sup>[12](P643-650)</sup>。但 Karnani<sup>[13](P90-111)</sup> 指出, 对穷人而言, 缺乏

收入所受的限制远高于缺乏市场提供的种种产品与服务,只有提高穷人的实际收入才能真正缓解贫困。因此后续研究逐渐强调把穷人视为生产者,是资源与能力的提供者。生产者导向的 BOP 战略要求企业去利用或购买穷人的资源或产出而不是卖给穷人更多产品。但作为生产者的穷人一方面很难获取优质的原材料、资金和其他资源,同时在市场进入、维护市场权力和获得安全性交易方面也面临诸多障碍,通过创新的模式与手段来克服这些障碍就成为 BOP 战略成功的关键<sup>[14](P582-594)</sup>。

### (三) 小结

综上可知,CSV 的理念是企业用商业来解决社会最紧迫的问题以获得新的成长,而 BOP 战略本质是企业通过商业化方式为穷人提供平等参与市场并分享成果的机会,两者在创造经济与社会双重价值的核心逻辑方面具有一致性<sup>[15](P353-364)</sup>。因此,在低收入市场环境下,BOP 战略可以视作 CSV 在缓解贫困问题上的具体表现。而且 BOP 市场一般集中于发展中国家的农村地区,这些地区存在很多导致市场失灵的因素,通过克服各种市场障碍与约束来动员与利用贫困人群的资源禀赋就成为企业在 BOP 市场进行商业创新的主导逻辑<sup>[16](P427-458)</sup>,这也可以展示 CSV 的具体路径与策略。因此,遵循上述思路,本文将选择中国农村市场的典型企业案例进行分析,为两个研究领域的结合提供新的洞见。

## 三、研究设计

### (一) 研究方法

案例研究作为规范的学术研究方法,包含了一整套完整而特有的设计逻辑、资料搜集与分析策略,特别适合于对现象的理解和探索“如何”与“为什么”性质的问题<sup>[17](P1-8)</sup>,也适用于新的或现有研究不充分的领域。本文探讨的问题是探究企业“如何”在 BOP 市场实现 CSV 的策略与路径,因此选用多案例研究方法进行分析有利于理论的建构。

### (二) 样本选择

案例研究的样本选择主要依据理论抽样而非统计抽样,选择标准是根据案例特殊性而非一般性,即所谓“探索性逻辑”。从案例数量来说,Eisenhardt<sup>[18](P532-550)</sup>认为多案例研究中的案例数量以 4—8 个最为合适,Yin<sup>[19](P22-28)</sup>则认为案例数量以 6—10 个为宜。根据以上原则,本文最终选取了 6 家涉农企业作为研究样本,基本情况如表 1 所示。主要依据:(1)企业类型兼顾,涵盖国有企业、民营企业和外资企业等多个类型;(2)穷人作为生产者,提供人力和社会资本等资源;(3)样本企业均创造出良好经济效益与社会价值;(4)行业与地区平衡。

表 1 案例企业的基本情况

企业名称	案例简称	核心 BOP 业务	企业类型	地理位置
湖南舜华鸭业公司	临武鸭	临武鸭的养殖与加工	国有民营企业	湖南郴州
新希望乳业控股有限公司	新希望	奶牛养殖与乳制品	民营企业	四川成都
南京九康生物科技公司	九康楝树	楝树加工生物农药	国有民营企业	江苏南京
山东寿光蔬菜产业集团	寿光蔬菜	有机蔬菜种植与加工	国有企业	山东寿光
中粮长城葡萄酒有限公司	长城葡萄酒	葡萄种植与酒类酿造	国有企业	河北怀来
百事食品(中国)有限公司	百事土豆	土豆的加工与种植	外资企业	内蒙古达拉特旗

### (三) 数据搜集

为提高案例研究的信度和效度,本研究根据 Miles 和 Huberman<sup>[20](P58-68)</sup>所描述的三角测量法,从多个信息来源收集数据。每家企业主要以实地观察和半结构化访谈的方式收集一手资料,访谈对象包括:企业高层管理者、BOP 项目执行人员,BOP 生产者,政府官员、协会负责人、金融机构人员和技术人员,等等,访谈与实地调研均有 3 位课题组成员共同完成。除一手资料外,还对包括

企业文件、新闻报道和行业报告等二手资料进行广泛收集。数据收集过程中, 课题组成员对企业资料进行反复审查, 确保所有案例分析具有一致的结构和质量。

#### (四) 分析策略

在具体分析策略上, 本研究首先要将每一个案例作为独立主体进行深入分析, 找出该样本企业在 BOP 市场进行商业运营的主要策略与特征并作详细描述, 目的是对案例具体情况有尽量多的了解, 发现每个案例中蕴含的特殊内容。进而遵循同一研究主旨, 对所有案例进行跨案例分析, 在案例间建立分类框架, 将大量数据置于不同类别之下进行归纳与比较, 找出案例的共性与差异所在, 最终得出研究结论。

## 四、研究发现

通过对案例的分析比较, 归纳出企业在 BOP 市场实现 CSV 的逻辑框架如图 1 所示, 其核心是推动建立一个跨部门的合作网络(下简称 BOP 网络)来克服 BOP 市场的特有障碍, 进而通过提升本地能力与促进市场连接两条途径实现共享价值的创造。



图 1 BOP 市场内共享价值创造的逻辑框架

#### (一) 克服 BOP 市场障碍与构建跨部门合作网络

1. BOP 市场障碍的种类与特征。由于 BOP 市场环境与中高端市场在参与主体、制度基础与设施条件等方面存在的差异, 会产生很多障碍与约束, 可以归纳为两大类, 一是价值链缺失, 二是制度空洞。

首先, 很多在中高端市场中普遍存在的供应商、经销商和有资质的金融与中介机构等专业市场参与者及配套设施在 BOP 市场中并不存在, 因此缺乏完成价值创造所需的相应环节, 专业化程度低, 造成价值链缺失。这使得 BOP 生产者拥有的很多资源(包括自然禀赋和长期积累的人力资本等)无法获得技术与资本的支持而被闲置或者低效使用。在本文 6 个案例中, BOP 生产者在企业介入之前都不同程度地处于一种离散的小农经营状态, 无法把资源禀赋通过价值链转化为高附加值的产出。例如临武鸭在湘南与粤北地区久享盛名, 但饲养与销售主要以经营分散的农户为主体, 规模小且产品杂。而在山东寿光蔬菜案例中, 农户最初以传统的方式种植蔬菜, 既没有大棚可以一年四季都种植蔬菜, 也没有技术可以生产高附加值的有机蔬菜。在怀来县, 很多葡萄种植户在葡萄成熟之后, 由于缺乏专门的储藏技术与市场中介机构, 无法将葡萄快速销售出去, 不得不以很便宜的价格在本地出售, 有时只能烂在地里。因此, 价值链缺失把 BOP 生产者锁定在各自经营的小规模范围内, 降低了在 BOP 市场进行高附加值产品与服务开发的可能性或机会, 特别是随着正规市场的生产规范与标准越来越高, 导致 BOP 生产者的生存与竞争能力日趋弱化。

其次, 支持市场机制良性运转需要适当的制度安排, 如畅通的信息渠道, 明晰的产权界定、完备的法律保障与有效的执行等。但在 BOP 市场, 这些正式的制度安排都比较薄弱而无法发挥应有的作用, 从而构成制度空洞 (Institutional Void)<sup>[21](P419-435)</sup>。一方面, 制度空洞阻碍了 BOP 生产者成为有效的市场参与者, 被排斥在很多正规市场活动之外。如 De Soto<sup>[22](P8-16)</sup>指出, 缺乏法律定义的产权使得穷人所拥有的资产与能力难以充分资本化, 几乎无法通过正规渠道获取信用和担保等基本服务。在本文案例中, 由于储蓄少且抵押品不被认可, 大多 BOP 生产者的还款能力被银行等正规信贷机构评价很低, 很少能够获得生产经营所需的资金, 只能依靠家族、邻里等本地社会网络来取得帮助, 有时不得不依靠高利贷等非正规融资渠道。加之 BOP 生产者从事与种植和养殖相关的作业活动, 周期相

对较长，对外部自然条件变化比较敏感，当干旱、洪涝和疫情等极端环境出现时，会损害作物生长。例如在百事土豆案例中，由于沙漠地区日照充足，土壤有机质含量低，保水保肥能力差，一旦缺水会严重影响土豆的收成与质量。同时，BOP生产者所接触的农畜产品市场通常价格波动较大，很难以稳定价格长期出售自己的产品，如蔬菜价格的巨大波动就曾对山东寿光的菜农造成很大损失，上一季售价很好的蔬菜在这一季却卖不出价格，菜农既没有办法来规避价格波动的影响，也很难对下一季度种的蔬菜做出合理选择。但在BOP市场，很少有完善的保险与补贴等制度安排来消除或降低这些自然灾害与市场波动造成的冲击。另一方面，由于中国的BOP市场基本处于地理分散的农村地区，相对封闭的“熟人社会”特征和BOP群体对商业侵入内生的不信任，使得交易基本上局限于本地且依赖于交易者之间地缘与社会关系的临近性。当企业不具有本地合法性而单纯根据正式的法律与市场规则进行商业运营时，很难保证契约的订立与履行，具有很高的交易成本。如在舜华鸭业公司运营初期，很多鸭农为短期谋利会采取一些违反合同要求的方式养殖，而当市场价高于合同价时，还会偷偷绕过企业将鸭子高价卖出，这种纠纷却很难通过正式的法律渠道解决。因此，制度空洞导致BOP市场中的生产者与企业的商业化生产与交易具有较高的不确定性，限制了价值创造的空间与稳定性。

2. 跨部门合作网络的构建与功能。由于价值链缺失与制度空洞的存在，企业需要完成很多其他专业机构的工作，如帮助BOP生产者提高知识和技能、提供资金和投资于基础设施建设等。但这一系列活动对于单个企业成本过高，很多活动具有的外部性也抑制了企业的直接投资。因此，在克服BOP市场障碍过程中，与不同领域的组织、机构与个体建立合作关系就成为企业的自然选择。本文所有案例企业都围绕核心业务在BOP市场建立起适合的价值网络，力图通过协调各方的资源与能力来提高效率、降低风险并创造出更多价值。

首先，BOP网络的建立与完善可以填补价值链缺失，把BOP生产者更有效地纳入到价值创造的流程与系统。表2给出了6个案例中BOP网络的参与者及其承担的角色与职能，可分为驱动者、支持者与规范者三类。其中，驱动者包括企业与低收入人群（生产者），他们是BOP网络形成的驱动力量，两者之间的交易关系也是BOP网络构建与运行的基础；支持者是支持BOP价值创造的衍生组织与专业职能机构，主要提供场地、资金、技术与市场信息等以提高生产与交易效率，如基地、金融机构、研究院所和市场中介组织等；规范者则是在制度层面帮助形成交易规则与行为规范的组织机构，包括政府部门、协会与当地社区等。

表2 BOP网络成员与角色职能

企业	角色	网络成员	职 能
临武鸭业	驱动者	公司	生产经营和市场销售
		BOP生产者	养殖临武鸭
	支持者	养殖公司	专门负责孵化、养殖、收购、技术培训等与农户打交道活动
		农场	临武鸭的养殖，由分散的小规模经营转向规模化养殖
		农村信用社	在公司担保下为养殖户提供贷款，解决养殖资金短缺问题
		技术专家	负责技术培训以及疫苗、饲养等技术支持
	规范者	养殖协会	与公司通过合同约定生产数量并将生产任务分配到农户，为农户提供信息、调剂资金、协调生产、帮助交易谈判等服务
		当地政府	提供资金扶持与补贴并帮助养殖户建立风险保障机制
九康椴树	驱动者	公司	种子收购、研发、生产和营销
		BOP生产者	出租土地给公司，被招募进入基地从事各种工作
	支持者	农科院	协助公司进行产品研发，提供技术支持
		育苗基地	招聘部分当地人员进行培训以担任基地管理工作，并通过这些人员进一步招聘本地农户来负责椴树苗的培育与种植
	规范者	当地政府	提供资金补贴、协助建立生产基地、帮助拓展省外与海外市场
新希望乳业	驱动者	公司	生产经营和市场销售

续表 2

企业	角色	网络成员	职 能
山东寿光蔬菜	支持者	BOP 生产者	养殖奶牛
		奶牛小区 合作社	奶牛养殖户聚集区, 公司提供相关设备, 建成后以奶款抵补有实力的牧业大户吸引分散的奶农进行集中养殖
	驱动者	公司	加工及销售蔬菜, 积极开拓国际市场
		BOP 生产者	负责蔬菜种植
	支持者	合作社与基地	负责采购种子、农药、化肥和农机具; 技术人员辅导、监控菜地的日常田间管理
		技术专家	指导农户严格按国际标准生产绿色蔬菜; 开发蔬菜新品种, 推广新的栽培模式和病虫害防治技术
长城葡萄酒	规范者	销售中介	开辟外埠市场, 发展农产品直供直销业务
		农行与信用社	提供贷款服务
	驱动者	当地政府	新建示范园, 规划建设农业高新技术走廊
		公司	前期投资, 生产与销售
	支持者	BOP 生产者	种植葡萄
		葡萄产业集团 专业合作社	负责全县葡萄行业管理、组织协调、技术服务、苗木供应等 整合葡萄园形成规模, 统一管理与规范运作
百事土豆	规范者	技术专家	统一苗木、统一标准、统一供水、统一技术服务
		基地	促进农户规范栽培、精细化管理、标准化操作, 增加种植效益
	驱动者	当地政府	制定优惠政策, 鼓励农户种植葡萄
		公司	农场的前期投资, 生产加工以及销售
	支持者	BOP 生产者	种植土豆, 平整沙丘, 种树植草防风固沙, 进行土壤改良
		农场 农科院	提供灌溉设备等, 规范管理种子繁育、田间管理等 通过试管育苗技术, 引进美国优良的土豆品种

可以看出, BOP 网络与常见的战略联盟或企业间合作网络有很大不同。BOP 网络的成员构成具有异质性, 除商业伙伴外还包含非商业化的组织机构与个体, 分属不同的社会部门, 具有多元化的动机、目的与资源能力。这是因为在 BOP 市场, 除商业因素外, 社会、文化乃至地理因素也发挥着重要作用, 生产与交易活动更多表现为市场和非市场要素的复杂联系与互动, 只有多样性的网络构成才能应对。这也使得 BOP 网络的形成并非是按照传统价值链的逻辑去弥补缺失的商业环节, 而是会引入新的非传统市场参与者, 成员间的连接关系呈现出明显的非线性结构。一些网络成员的作用并非是生产性的, 但却保证了价值创造与传递的高效与稳定进行, 例如一些案例中的协会与合作社就起到组织与协调 BOP 生产者的作用, 企业可以专注于技术创新与市场销售。因此, BOP 网络中的不同成员不仅会根据自身资源能力来发挥特定作用以弥补正式价值链环节的缺失, 还会发展出与 BOP 市场特质相契合的新伙伴关系, 最终形成一个完整、系统和流畅的价值创造体系。

其次, BOP 网络的构建与运行可以弥补因为正式制度缺失而形成的制度空洞, 具体包括以下三种相互配合与支撑的机制。一是订立正式契约, 这是模式运行的前提, 为网络参与者提供了行为的基本规范与标准, 包括公司与农户的雇佣与购销合同以及更复杂的入股协议等; 二是利用本地社会资本。尽管 BOP 地区缺乏成熟的商业规则与市场意识, 但却蕴含着丰富的社会规范与风俗习惯等非正式制度要素, 本地的家庭、邻里、朋友及其他亲缘与地缘关系中积累了大量的社会资本, 影响与规范着人们日常的生产与交易活动。当本地成员被纳入 BOP 网络后, 这些非正式制度要素就会得到不同程度的利用, 如可以基于声誉与惩罚机制来解决交易中信息不对称与企业难以监督执行问题。三是构建起新的社会资本。事实上, BOP 网络的构建与运行本身会在原先分散的成员间建立多种联系, 各方会在互动和对问题协商解决过程中发展出新的信任关系, 借此就可利用这些新构建的社会资本来设计出适宜的制度安排或商业模式, 提升 BOP 市场价值创造的效率与效果。例如传统金融机构很少愿意给穷人贷款, 但在 BOP 网络中, 企业可以为 BOP 生产者提供担保, 而协会或合作社则会遴选合格的申请者并通过内部约束来监督资金的使用, 很大程度上解决了贷款中的逆

向选择与道德风险问题。在临武鸭案例中，企业、养殖协会与政府还协商建立起“临武鸭养殖保险基金”，对因自然灾害、疫病与意外遭受损失的鸭农提供赔付。以上三种机制会在网络条件形成一种混合制度安排，把核心成员更紧密地联系在一起，不仅是单纯的市场契约关系，还包含非正式的信任与互惠关系，最终在持续试错与调整中形成共享的规范、规则及协议。但需要指出的是，尽管企业是 BOP 网络的核心，但并没有对所有关系的建立与发展进行直接控制，更多是通过提供合作框架、沟通机制和知识指导等方式对成员的角色职能进行分配。不同性质的关系交织在一起就会形成一种有利于 CSV 的制度环境，从而弥补正式制度的不足，为 BOP 市场内的生产与商业行为提供支持。表 3 给出 6 个案例弥补制度空洞的具体表现。

表 3 BOP 网络的制度功能

案例	订立正式契约	利用本地社会资本	构建新社会资本
临武鸭	企业与农户签订收购协议，约定收购的成鸭数量、品质、价格和养殖技术指标等	通过村干部及当地声望人士处理公司与农户的合同纠纷；利用村委会降低对农户的管理成本	公司与协会、农村信用联社和农户合作创立“四方联保信贷机制”和“临武养殖保险基金”，保护共同利益
九康榛树	企业与农户签订协议，规定收购价格；租用农户拥有的闲置荒地	基地利用当地人员协助执行合同；培训当地人员承担基地日常工作	企业为当地修建公路；雇佣当地妇女与老人等贫弱劳动力缓解农户家庭压力
新希望乳业	企业与奶农签订《生鲜牛奶购销合同》并根据市场波动来动态提高鲜奶收购价格	利用当地一些资金雄厚的牧业大户将废弃不用的工地改造，吸引很多农民来周边养牛	引入奶牛养殖小区，与农户形成利益共同体；与政府联合推出激励政策，对奶农购买奶牛给予贴息补助
山东寿光蔬菜	企业与农户签订协议，专门收购绿色食品蔬菜等高附加值产出	通过当地政府消除农户加入合作社的疑虑；利用本地技术人员巡回指导	农户将大棚作为资产入股合作社，组建各种专业协会；建立农信通平台，加强互动
长城葡萄酒	与农户签订合同，确定葡萄收购数量与质量	利用当地政府部门鼓励农户种植葡萄；发展当地农户充当葡萄经纪人	农户以土地、资金等方式入股合作社，形成种植联合体；与当地政府建立良好合作
百事土豆	企业按合同收购土豆，兼顾公司与农户利益	利用当地农艺师培训和指导农民规范化种植	企业在当地修路、架起电线和引进喷灌设施，繁荣社区

## （二）共享价值创造的实现路径

如上所述，企业通过推动建立跨部门的合作网络而降低或消除了 BOP 市场的相关障碍，网络中的决策与运行过程也反映出参与成员的价值取向，内在决定网络产出是能够为多方所共享的多元价值。案例分析表明，BOP 市场内的 CSV 主要通过提升本地能力与促进市场连接两种途径实现。

首先，本地能力是指 BOP 区域存在的自然资源禀赋、基础设施、人力与社会资本等，企业进入 BOP 市场后，会对这些资源禀赋进行有效的辨识与评估，进而通过 BOP 网络构建与完善而提升其价值创造能力。这种提升主要通过相互联系的三种方式实现：一是以直接投资的方式来完善 BOP 市场的基础设施和进行荒地开发等，如九康公司修建了直通育苗基地的公路，改善了当地的交通设施。二是引入新的资源与本地资源禀赋相结合从而创造出更高的价值，如使用优质的原材料、资金与技术等。在百事土豆案例中，农户使用美国“大西洋”品种后，土豆的形状、芽眼、糖分和固性物含量方面都有了很大改观。三是利用组织模式的创新来把离散的资源能力进行协同与汇总，使得整体创造的价值要远大于个体创造价值之和。如在山东寿光，已有 80% 的农民通过合作社进入蔬果产业化经营体系，“公司+合作社+农户”的产销模式使得农户普遍实现规模化种植、专业化生产以及组织化经营。上述三种方式均包含企业与 BOP 市场环境及 BOP 网络成员间多种形式的协同与互动，充满着对不同资源能力的动员、利用、整合与创新等活动，从而扩大了 BOP 市

场的生产可能性边界, 有利于提高本地资源的利用效率、提升穷人生产技能和增强社区纽带型社会资本 (Bond Social Capital) 的积累, 最终在更大范围和更高层次创造出市场参与者各自所重视的价值, 既包括经济产出的增加, 也包括贫困的减少与地区的发展等。

其次, 促进市场连接是指企业与其他网络成员在 BOP 市场的运营活动会逐渐去除掉把穷人排斥在正规市场之外的各种约束条件, 推动 BOP 市场与其他市场的交流与互动, 从而把 BOP 社区与人群纳入更广大的市场与社会网络。一方面, 通过与其他市场的连接, BOP 本地的产品与服务能够在更大的市场范围内实现更高价值。如山东寿光蔬菜集团的产品远销欧洲、日本、韩国、香港等地, 不同层次市场的连接与互动还带动了本地的产业升级, 惠及更多 BOP 人群。另一方面, 市场连接还扩大了 BOP 市场的机会空间, 降低了市场进入限制, 增强了 BOP 生产者的市场权力。长期以来, BOP 生产者作为小的和边缘的市场参与者, 既缺乏接近终端市场的直接渠道, 也无法及时获得市场信息, 在谈判与交易中总是处于劣势地位。但随着市场连接程度的深化, 信息流动更加透明和迅速, BOP 生产者会更具市场意识并积累起新的桥梁性社会资本, 原先由于地域封闭形成的信息与权力不对称状况会得到明显缓解。特别是 BOP 网络成员各自的资源能力不同, 为充分发挥比较优势, 企业一般会让渡部分网络权力来激励 BOP 生产者, 提高整体质量与效率。如在临武鸭案例中, 企业为了集中精力开发产品与开拓市场, 农户的组织与管理工作主要由农户自发成立的养殖协会承担。随着公司的市场范围从临武县延伸到广东的连州、湖南的郴州、宜章、桂阳与宁远等地, 养殖协会也随之拓展与壮大并相互连接, 能够就价格、资金、技术与政策等多方面与企业 and 政府部门协商, 保障了 BOP 生产者的权益。

总之, BOP 网络的构建通过克服价值链缺失与制度空洞等障碍推动了 BOP 市场体系的发展与完善, 从而有效提升了 BOP 市场的本地能力并促进与外部市场的连接, 这既开拓了新的市场与产品, 又重新定义了价值链的生产力, 还促进了地方产业集群的发展, 正符合 Porter 等所探讨的 CSV 的路径与结果<sup>[1](P12-17)</sup>。

## 五、结论与建议

CSV 代表了一种促进商业与社会协同进步的发展理念, 核心是企业以获得经济回报的方式来创造社会价值, 金字塔底层为实践该理念提供了良好的市场环境。本文基于 6 家企业案例的分析比较, 发现 BOP 市场存在诸多妨碍价值创造的制约因素, 除穷人本身数量多而分散且生产技能低外, 还包括因缺乏专业中介组织与市场服务机构导致的价值链空缺和正式制度不完善造成的制度空洞问题。为克服这些障碍, 企业会推动构建跨部门的合作网络, 在原先分散的组织、机构与个体间建立起多种形式的商业与非商业联系, 一方面可以把不同成员的资源能力进行分配与整合来弥补 BOP 市场内价值创造过程中缺失的环节, 提升 BOP 生产者的能力与意识, 另一方面可以在网络成员间形成一种契约与信任交织的混合交易治理模式来填补制度空洞。BOP 网络的良好运行会不断提高 BOP 区域的本地能力, 同时促进市场内信息、知识与资源的流动和与外部市场的连接, 最终实现共享价值的创造。

在实践层面, 考虑到 BOP 环境内存在的非正式制度因素, 不能仅局限于商业联结, 也要注重社会联结与政治联结等, 这要求企业发展出与异质性组织机构进行互动、学习与协商的网络能力。特别在中国的 BOP 环境下, 政府而不是西方的非政府组织是企业可依赖的重要伙伴, 与政府的良好合作是在 BOP 市场取得成功的重要条件。而从政府角度, 对于企业在 BOP 市场的商业活动应持开放态度, 帮助企业构建高效运行的 BOP 网络, 如赋予合法性、解决冲突和提供技术支持等, 但也要对企业和其他网络成员的行为进行监督, 以免 BOP 生产者由于在信息与能力方面的不足受到伤害。

### 参考文献

[1] Porter, M. E., M. R. Kramer. Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of in-

- novation and growth[J]. *Harvard Business Review*, 2011, (1).
- [2] Prahalad, C. K. , S. L. Hart. The fortune at the bottom of the pyramid[J]. *Strategy+Business*, 2002, (26).
- [3] Schmitt, J. *Understanding Shared Value*[M]. Wiesbaden: Springer Fachmeelien, 2014.
- [4] Porter, M. E. , M. R. Kramer. The link between competitive advantage and corporate social responsibility[J]. *Harvard Business Review*, 2006, (12).
- [5] Avista. *Building Shared Value for a Shared Future*[R]. Spokane, 2011.
- [6] Pfitzer, M. , V. Bockstette, M. Stamp. Innovating for shared value[J]. *Harvard Business Review*, 2013, (9).
- [7] Porter, M. E. , G. Hills, M. Pfitzer. *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*[R]. Foundation Strategy Group, 2012.
- [8] Bockstette, V. , M. Stamp. *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate(r) Evolution* [R]. Foundation Strategy Group, 2011.
- [9] Weidner, K. L. , J. A. Rosa, M. Viswanathan. Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice [J]. *Journal of Business Research*, 2009, (6).
- [10] Prahalad, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*[M]. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.
- [11] 邢小强, 陈晓鹏, 仝允桓. 金字塔底层市场的商业模式: 一个多案例研究[J]. *管理世界*, 2011, (10).
- [12] Chikweche, T. , F. Richard. Understanding factors that influence purchases in subsistence markets[J]. *Journal of Business Research*, 2010, (6).
- [13] Karnani, A. G. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty[J]. *California Management Review*, 2007, (6).
- [14] London, T. , R. Anupindi, S. Sheth. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers[J]. *Journal of Business Research*, 2010, (6).
- [15] Christiansen, N. *Business Initiatives that Overcome Rural Poverty and Marginality Through Creating Shared Value*[M]. Springer Netherlands, 2014.
- [16] Mendoza, R. U. , N. Thelen. Innovations to make markets more inclusive for the poor[J]. *Development Policy Review*, 2008, (4).
- [17] Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*[M]. California: Sage Publications, 2009.
- [18] Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research[J]. *Academy of management review*, 1989, (4).
- [19] Yin, R. K. *Applications of Case Study Research*[M]. California: Sage Publications, 2002.
- [20] Miles, M. B. , M. Huberman. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*[M]. California: Sage Publications, 1994.
- [21] Mair, J. , I. Martí. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh[J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, (5).
- [22] De Soto, H. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* [M]. New York: Basic Books, 2000.

(责任编辑 周振新)