

# 日本BOP经济研究综述及启示

秦鹤<sup>1\*</sup>, 周洲<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>重庆大学公共管理学院, 重庆

<sup>2</sup>重庆大学中国公共服务评测与研究中心, 重庆

收稿日期: 2022年1月19日; 录用日期: 2022年2月21日; 发布日期: 2022年3月1日

## 摘要

虽然日本BOP经济研究晚于欧美, 但近年来日本企业参与BOP经济的时机已逐渐成熟, 因此相关研究发展迅速, 形成了日本流BOP经济理论, 其主要内容包括: BOP经济对于消除贫困的作用机制; BOP经济的发展阶段; BOP经济成功要因; 日本企业参与BOP经济的优势分析; 发展BOP经济的误区等。我国企业在BOP经济中有一定竞争优势, 应充分借鉴日本的研究成果, 特别是注意与BOP经济的利益相关者建立新型的伙伴关系, 充分利用BOP经济中自下而上的创新传导机制。

## 关键词

BOP经济, 日本流, 发展阶段, 新型伙伴关系, 创新传导机制

# BOP Economy Researches in Japan: Review and Implications

He Qin<sup>1\*</sup>, Zhou Zhou<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

<sup>2</sup>Public Economy and Public Policy Research Center, Chongqing University, Chongqing

Received: Jan. 19<sup>th</sup>, 2022; accepted: Feb. 21<sup>st</sup>, 2022; published: Mar. 1<sup>st</sup>, 2022

## Abstract

Japan conducted researches on BOP economy later than the western countries. Nonetheless, with the growing opportunities for Japanese enterprises to be engaged in BOP economy, the relevant studies are developing rapidly. A Japanese school of BOP economy had been formed, where the main focuses are: the mechanisms that BOP economy eliminates poverties; phases in the devel-

\*通讯作者。

opment of BOP economy; factors leading to successes in the BOP economy; advantages for Japanese enterprises to participate BOP economy; mistakes in the development of BOP economy. Chinese enterprises have competitive advantages in the BOP economy. It is advisable to refer to the fruits in Japan, with particular attention to: the establishment of new partnership with the stakeholders in BOP economy, use of the bottom-up innovation conduction mechanism in the BOP economy.

## Keywords

**BOP Economy, Japanese School, Stage of Development, New Partnership, Innovation Conduction Mechanism**

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

BOP 是 Base of the Pyramid<sup>1</sup> 的简称, 最初由 Prahalad 和 Hart 于 1998 年提出[1]。BOP 经济是企业以 BOP 阶层<sup>2</sup> 的人们为消费者、贩卖者或合作伙伴, 与其共同进行价值创造的一种新型经济模式[2], 它立足于企业发展和解决社会贫困问题的共同实现。虽然欧美企业最早开始关注 BOP 经济, 但从 2008 年开始, 日本各界对 BOP 经济的关注度也逐年提高。虽然日本 BOP 经济的起步相对较晚, 但凭借其自身优势, 无论是 BOP 理论研究还是企业的 BOP 经营活动都取得了长足发展。本文在分析和借鉴欧美及日本 BOP 经济研究成果的基础上, 结合我国实际, 提出关于我国发展 BOP 经济的建议。

## 2. BOP 经济兴起的背景

在全球化的今天, 全世界面临两大威胁, 即“环境破坏”和“贫困”。相比环境问题, 发达国家的人们往往不能切身感受到贫困问题。然而, 全世界的贫困人口已超过 40 亿, 占总人口的 65% 以上, 日益加剧的贫困问题不但困扰着发展中国家, 也对发达国家造成了直接的危害和间接的威胁。因此, 长期以来各国及国际社会一直致力于消除贫困, 仅在过去的 50 多年里就为此耗费了超过 2.5 万亿美元。尽管如此, 现在全世界仍有半数以上的人生活在贫困线以下。这一严峻的事实说明, 既有的开发援助、免除债务、振兴教育、慈善捐助、志愿者活动、抑制人口增加等对策措施已不足以消除贫困, 在此背景下, BOP 经济便应运而生。虽然目前是否能够以“民间主导”, 特别是“企业主导”来解决贫困问题尚存争议, 但发达国家的学界和企业界已开始了 BOP 经济的先行先试。

## 3. 日本 BOP 经济研究综述

目前, 日本学界关于 BOP 经济的研究主要围绕以下五个方面展开:

### 3.1. BOP 经济如何有效消除贫困[3]?

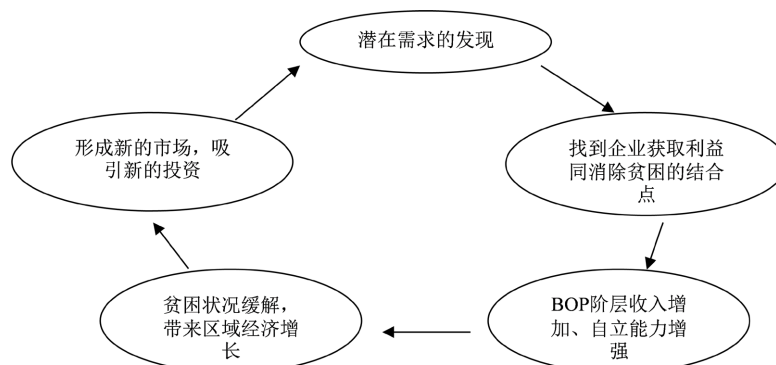
这一问题的实质是要探究 BOP 经济对于消除贫困的作用机制。

<sup>1</sup>最初为“Bottom of the Pyramid”, 后来用 Base 代替了 Bottom, 详见 Hart (2007)。

<sup>2</sup>BOP 阶层一般是指家庭年人均收入在 3000 美元(以 2002 年为基准的 PPP 换算)以下的阶层。与之相对应的 MOP 阶层为 3000~20000 美元; TOP 阶层为 20000 美元以上。

1) 谁是 BOP 经济的主体。日本学界采纳了 Lodge (2002a) [4]、Rangan (2007) [5]、Hammond (2007) [6] 等西方学者的研究成果, 把跨国企业视为目前 BOP 经济的主角。一般而言, 跨国企业是以追求利润最大化为根本目的, 只是偶尔从事一些慈善活动, 在一些发展中国家甚至把跨国企业当作制造贫困的“元凶”之一。但是, 跨国企业拥有较为丰富的经营资源, 而且规模大、覆盖地域广, 是一支有能力从事 BOP 经济的生力军。如果跨国企业能够利用其自身优势, 调整经营战略, 积极投身 BOP 经济, 创新经营模式, 那么对于消除贫困将会起到巨大作用。现在, 食品和日用消费品领域的跨国企业已成为 BOP 经济的“急先锋”, 住宅、农业、金融等领域的跨国企业也在积极跟进。

2) BOP 经济的一般实现路径。BOP 经济并不要求跨国企业放弃对利益的追求, 而是把企业的利益追求同消除贫困有机结合。根据日本学界的研究, BOP 经济的一般实现路径为(见图 1): 首先, 挖掘被忽视的 BOP 阶层的潜在需求; 然后, 利用当地的已有资源, 有针对性地开发新的产品和服务, 形成新的经营模式, 在这种模式中, 当地的 BOP 阶层不但应为服务的对象, 也应该是该模式的参与主体; 其次, 新经营模式会扩大面向 BOP 阶层的就业机会, 从而带来 BOP 阶层的收入增加、购买力增强, 从而形成新的市场; 最后, 新的市场产生新的、更多的商机, 吸引更多的投资进入 BOP 经济领域。至此, BOP 经济便开始了经济效益和社会效益“双丰收”的良性循环, 从而逐步实现消除贫困的目标。



资料来源: 根据菅原(2010)整理。

Figure 1. The circulation mechanism of the BOP economy  
图 1. BOP 经济的循环机制

### 3.2. BOP 经济有哪些发展阶段?

通过对住友化学等日本企业的案例研究, 日本学者发现 BOP 经济的发展一般经历三个阶段: “被动 BOP 经济→主动 BOP 经济的初级阶段→主动 BOP 经济的高级阶段”, 与之相伴的企业经营模式可分为: “支援型→市场主导型→生产主导型” [7] (见表 1)。简而言之, 初始的 BOP 经济形态中, 企业只是为了自身利益而被动地从事一些 BOP 经济活动, 如为提高企业知名度的慈善捐助、为减少纳税的残疾人雇佣等; 当企业逐渐认识到 BOP 市场的潜力后, 企业会为了开拓 BOP 市场而把 BOP 阶层作为其目标消费者, 并把 BOP 经济活动作为自己的主业; 当 BOP 经济模式日趋成熟、竞争日益激烈以后, 企业将把 BOP 经济活动提升到企业战略层面, 不仅在产品贩卖环节, 在生产、研发等价值链的各环节都实行与 BOP 阶层的“共同价值创造”, 增强 BOP 阶层在价值链中的参与度, 使产品和服务产之于 BOP 阶层, 服务于 BOP 及更高的阶层。

### 3.3. BOP 经济如何才能取得成功?

欧美学者通过对成功案例的分析, 总结出 BOP 经济的三个成功要因[8]。此外, 欧美学者还提出了实

施 BOP 经济的四种具体战略[6]。在欧美学者的研究成果基础上, 日本学者结合本国企业案例, 总结出开展 BOP 经济的一些必要条件(见表 2), 并提出与 NGO 的紧密合作是当前 BOP 经济成功的关键所在。

**Table 1.** Stages of BOP economic development  
**表 1.** BOP 经济发展的各阶段

	被动 BOP 经济	主动 BOP 经济	
		初级阶段	高级阶段
目的	满足股东利益要求	追求盈利	“企业盈利”和“消除贫困”同时实现的社会创新
同主业的关联性	辅助性	主业	主业
同当地人的关系	偶尔支援的对象	顾客	一起共创价值的利益相关者
BOP 阶层参与的价值链环节	配送	零售、配送	共同设计、原材料生产、零售、配送等
竞争强度	无	高	高
企业获利	无	有	有
经营模式	支援型	市场主导型	生产主导型

资料来源: 曹佳洁(2012), pp5。

**Table 2.** Relevant research results of BOP economic success factors  
**表 2.** BOP 经济成功要件的相关研究成果

成功要因(欧美)	具体战略(欧美)	必要条件(日本)	
		表述 1 <sup>3</sup> [9]	表述 2 [3]
① 构筑崭新的伙伴关系; ② 与 BOP 阶层等相关利益各方共同探讨解决方案; ③ 提高在当地的嵌入度, 增强在当地的综合能力。	① 专注于 BOP 市场, 开发满足 BOP 阶层需要的产品、服务和技术; ② 通过特许或代理店方式, 将价值创造活动更多地转移到当地; ③ 从资金和产品的物理特性等方面入手, 开发出 BOP 阶层买得起的经营模式; ④ 同非政府性组织等众多的利益相关者构筑崭新的伙伴关系。	① 从事 BOP 经济的坚定理念; ② 强烈的使命感; ③ 长期的战略眼光; ④ 当地志向; ⑤ 被市场认可的优秀产品。	① 把 BOP 经济业务作为可持续发展的主业; ② 创造性地、高效地、持续不断地用商业化手段去解决 BOP 阶层所面临的各种问题; ③ 同 BOP 阶层结成伙伴, 一起进行价值创造。

资料来源: 笔者整理。

### 3.4. 日本企业是否适合于 BOP 经济?

虽然 BOP 经济极具潜力, 但并不是每一个企业都适合, 日本企业参与 BOP 经济的可能性及潜在能力便成为日本各界讨论的话题。经过分析发现, 从整体来看, 日本企业适合于 BOP 经济, 并且有一定优势, BOP 经济有望成为日本经济转型的方向之一, 其理由在于:

#### 1) 较高的国际化程度

不但东芝、松下、索尼等大企业早已实现了全球化布局, 很多日本的中小企业也早就随着大企业走向了世界。因此, 跨国经营的企业在日本为数众多, 对日本经济的影响也举足轻重, 这种遍布世界的经营资源和人脉关系为日本 BOP 经济的成功提供了重要保障。

<sup>3</sup> 由于日本企业开展 BOP 经济的时间较晚, 因此国内只有为数不多的几个知名案例, 其中最著名的是养乐多(ヤクルト)的例子, 因此, 日本学者的案例分析大多围绕养乐多展开, 该表述即为养乐多的经验总结。

## 2) 追求长期利益

虽然很多欧美企业也偶尔从事一些 CSR 活动, 例如慈善捐赠、设立扶贫基金等[10], 但一般来说, 欧美企业的经营理念很明确, 即股东利益优先, 重视短期利益。然而, 在 BOP 经济中, 初期需要投入大量资源做前期的 BOP 市场开发, 这种开发工作必须持续进行而且在短时间内不会带来直接的利益。因此, 从事 BOP 经济的企业必须着眼长期利益而且具备“打持久战”的忍耐力。在这一点上, 日本企业较之欧美企业有一定优势。对于日本企业而言, 虽然也重视利润及股东利益最大化, 但企业的长期繁荣则显得更为重要, 因此, 日本企业更有可能从事 BOP 经济[11]。

## 3) 注重协作共赢

欧美企业主要维护股东、经营团队和董事会的利益, 员工及其他利益相关者的利益并不会被优先考虑, 而日本企业把维护“共同体”的利益作为经营理念的核心。这种“共同体”不只包括买卖双方, 而是涵盖所有利益相关者, 如果从广义上讲, 则是指社会全体的利益。因此, 日本企业更有可能把 BOP 经济作为主业去发展。

## 4) 现场主义

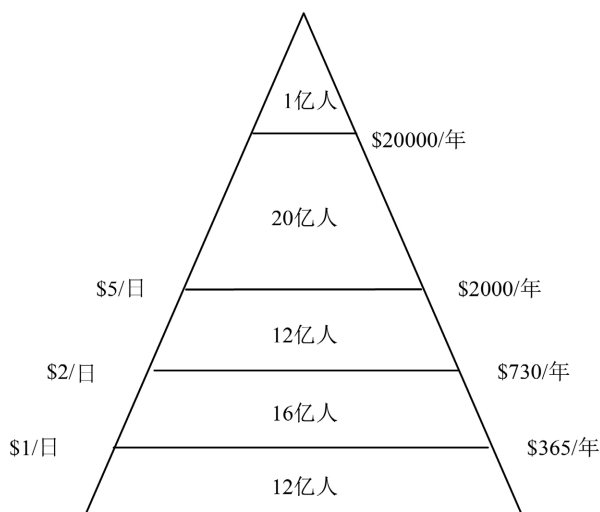
BOP 经济的很多问题需要在现场加以解决, 其创新也来自于现场。日本的企业管理者深入生产经营第一线, 同员工一道工作的事并不少见, 这种被称为“现场主义”的企业文化避免管理者用高高在上的视角对待 BOP 经济, 使企业的经营能够更贴近 BOP 阶层的真实需要, 与 BOP 经济具有高度的契合性。

### 3.5. 日本发展 BOP 经济还有哪些误区?

虽然从本质上说日本企业的很多特性使 BOP 经济在日本企业有了“开花结果”的土壤, 但要实现企业利益和社会利益的“双赢”并非易事, 在发展 BOP 经济时仍有一些误区值得注意。

#### 误区一: 关于 BOP 市场规模

虽然有统计表明, 全世界 40 亿以上的贫困人口会产生约 5 万亿美元的“巨大”市场, 相当于日本的实际国内生产总值, 但贫困阶层也分不同层次[12] (见图 2)。BOP 经济的对象主要是贫困阶层中日收入在 5 美元左右的那一部分, 大约只有 10 多亿人, 而日收入在 2 美元以下的绝对贫困层是 BOP 经济暂时难以涉及的部分[13]。



资料来源: 世界银行 2005 年发展报告

Figure 2. Income pyramid diagram

图 2. 收入金字塔示意图

#### 误区二: BOP 经济与 CSR 活动的关系

BOP 经济活动并不是 CSR 活动的一环, 因为 BOP 经济要求企业把其作为核心事业来开展, 否则难以成功, 而 CSR 活动则对企业来说是偶发的辅助性活动, 因此, 不能简单地把 BOP 经济活动交由 CSR 担当部门来管辖[14]。

#### 误区三: BOP 经济并非“万能药”

首先, BOP 经济只是消除贫困的一种手段, 它的成功需要很多前提和保障, 比如充足的经营资源、NGO 的协作等等, 因此, 遂行 BOP 经济有一定难度, BOP 经济并不能完全代替传统的扶贫方式, 二者应该是相辅相成的关系。其次, 并不是所有发展中国家的政府都欢迎 BOP 经济。在很多发展中国家, 民主法制建设滞后、腐败横行, 其政府往往置贫困阶层于不顾, 因此对跨国企业所开展的 BOP 经济活动不支持、不配合。

#### 误区四: 关于开发 BOP 市场所需资源问题

由于企业资源有限, 一般都会把目光投向利润较丰厚的中高端市场, 而 BOP 市场属于低端市场, 则容易被企业所忽视和放弃。BOP 经济虽然可以带来巨大的社会效益, 但不会给企业带来“暴利”, 甚至在相当长的时期内投入将大于产出, 需要企业有足够的“耐心”去等待 BOP 经济带来的长期经济效益。因此, 在市场竞争日趋激烈的今天, 要企业从传统市场“分兵”去开发 BOP 市场有一定难度。不仅如此, 由于 BOP 市场的开发难度一般大于传统市场, 因此需要投入大量优秀的人力物力, 即对投入资源不但有量的要求还有质的要求。总之, 为了开发 BOP 市场, 不但需要企业从既有市场上“分兵”, 还必须分出“精兵强将”, 这就抬高了企业从事 BOP 经济的门槛。

## 4. 日本 BOP 经济研究对我国的启示

BOP 经济是一种新型的经济模式, 其产生只有短短的十几年, 日本各界对于 BOP 经济的研究虽然晚于欧美, 但近年来发展迅速, 不但丰富了既有的欧美研究成果, 还对其进行了完善和创新。日本 BOP 经济研究的成果对于我国发展 BOP 经济可以带来如下启示:

### 4.1. 与利益相关者建立新型的伙伴关系

在传统的跨国经营中, 企业的利益相关者主要指企业的商业伙伴, 而 BOP 经济中的“利益相关者”则主要是指当地政府、当地 BOP 阶层、当地企业家、各种非政府性组织等。特别是在企业从事 BOP 经济的伊始, 通过当地企业家或 NGO 开拓当地 BOP 市场是 BOP 经济的第一关键要素, 日本住友化学的蚊帐事业就是依靠世界卫生组织(WHO)的帮助才得以顺利走向世界<sup>4</sup>。我国企业在进行海外经营时, 应积极铺设当地的关系网络, 与当地企业家、NGO 等组织和个人构筑紧密的伙伴关系, 为开展 BOP 经济奠定良好基础。

### 4.2. 利用我国企业的竞争优势大力发展 BOP 经济

由于日本国内贫困问题不严重, 再加上日本企业经营的高度国际化, 因此日本的 BOP 经济研究主要围绕跨国企业如何在海外开展 BOP 经济展开, 并在此基础上得出日本企业有从事 BOP 经济潜力的结论。反观我国企业, 在一些方面也具备从事 BOP 经济的优势。就海外 BOP 市场而言, 原本广大发展中国家的中低端市场就是我国企业的传统优势领域, 我国企业大都把“走出去”的首站选在了亚洲、非洲等发展中国家和地区, 取得了良好的效果。另一方面, 我国国内还存在大量中低收入阶层, 我国国内的 BOP 经济也很有发展潜力。相比国外企业, 我国企业更容易和国内政府及 BOP 阶层结成伙伴协作关系, 利用

<sup>4</sup> 参见住友化学主页(<http://www.sumitomo-chem.co.jp/>)。

广泛而深厚的人脉根基率先在国内开展 BOP 经济活动, 以便为进入海外 BOP 市场积累经验和培养人才。

### 4.3. 充分利用 BOP 经济中自下而上的创新传导机制

传统的创新传导机制为从上至下型, 即发达国家市场向发展中国家市场传导, 高端市场向中低端市场传导。但是, 由于 BOP 经济中的创新必须对产品和服务进行双重优化, 即“成本低、性能优”, 而且这种创新还必须具有社会意义, 因此, BOP 经济中的创新已具备了向发达国家市场和高端市场移植的可能。例如, 日本“养乐多妈妈”(ヤクルト・レディ)模式向欧洲市场的扩展; 孟加拉“穷人银行”模式向日本、中国等海外地区的扩展。我国企业在开展 BOP 经济活动时, 不能仅依赖从发达国家引进技术和管理经验, 必须结合 BOP 市场实际, 同 BOP 阶层的人们一道开展“草根式创新”, 这样才能真正创造出适合 BOP 市场的产品和服务。不仅如此, 我国企业还应充分运用 BOP 经济中获得的创新成果, 使其应用于更广泛的市场。

## 5. 结语

当前, 我国经济正处于转型升级之中, 大量企业到海外去开拓市场。相比发达国家企业, 我国企业在中高端市场领域的劣势明显, 但对于低端的 BOP 市场, 我国企业具备一定竞争优势, 虽然 BOP 经济的发展在我国还不成熟, 但我们应该借鉴欧美及日本的经验, 积极开拓潜力巨大的 BOP 市场, 探索发展我国 BOP 经济之路。

## 参考文献

- [1] Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (1998) Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development. World Resources Institute, Washington DC, 8.
- [2] Hart, S.L. and London, T. (2010) Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value. FT Press, Upper Saddle River, 9-10.
- [3] 菅原秀幸. BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性[J]. 国際ビジネス研究, 2010, 2(1): 45-67.
- [4] Lodge, G.C. (2002) The Corporate Key: Using Big Business to Fight Global Poverty. *Foreign Affairs*, **81**, 13-18. <https://doi.org/10.2307/20033236>
- [5] Rangan, V.K., Quelch, J.A., Herrero, G. and Barton, B. (2007) Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value. John Wiley & Sons, Hoboken, 1-24.
- [6] Hammond, A.L., et al. (2007) The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. World Resource Institute, Washington DC, 10.
- [7] 曹佳洁. 受動的 BOP ビジネスから能動的 BOP ビジネスへ[J]. 国際ビジネス研究, 2012, 4(1): 1-17.
- [8] London, T. and Hart, S. (2004) Reinventing Strategies for Emerging Market: Beyond the Transnational Model. *Journal of International Business Studies*, **35**, 350-370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- [9] Schaumburg, J. (2008) Probiotics in Health and Disease. Yakult Group in Europe, 67-72.
- [10] ムハマド・ユヌス. 貧困のない世界を創る[M]. 猪熊弘子, 译. 东京: 早川書房, 2008: 11.
- [11] 菅原秀幸. BOP ビジネス: 日本企業の特性と可能性[J]. 北海学園大学経営論集, 2009, 7(2): 99-112.
- [12] 金堅敏. BOP ビジネスの戦略的展開[J]. 富士通総研研究レポート, 2012(382): 8-10.
- [13] 塚越由郁. BOP 市場は日本企業の新市場となるのか[R]. みずほ政策インサイト, 2009: 5-7.
- [14] Prahalad, C.K. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 47-69.