



通过普惠商业推动共享繁荣：

成功企业如何惠及金字塔底层

合作伙伴：





国际金融公司（IFC）简介

国际金融公司是世界银行集团的成员组织，是专门针对发展中国家私营部门的全球发展机构，通过支持私营部门来创造就业，解决最迫切的发展挑战。IFC与100多个国家的私营企业合作，利用其资金、专业知识和影响力为消除贫困、推动共享繁荣做出贡献。

作者

本报告由Kathy Gaertner和Eriko Ishikawa编写，Toshi Masuoka提供了指导，Beth Jenkins对报告也有所贡献。Groff Creative提供了报告的版面设计。

致谢

本报告是根据IFC客户在普惠商业模式方面所做的开创性工作而编写。我们向所有同意被写入报告的客户表示感谢。

版权与允许

© 国际金融公司2014。保留所有权利。

本著作内容受版权保护。在未经允许的情况下复制与/或传输本著作的部分或全部内容可能违反相关法律。IFC不保证本著作所包含内容及结论或判断的准确性、可靠性和完整性，也不对其内容及其来源中出现的任何疏忽或错误（包括地图错误和技术错误在内）负责或承担法律责任。

序

国际金融公司的许多客户，包括本报告中介绍的那些企业，其业务直接影响到低收入人群。这些客户通过各种方式将位于“经济金字塔底层”的人口纳入它们的价值链。过去十年里IFC已经向400多家这类公司承诺了超过110亿美元资金，并为自己能帮助这些企业发展壮大而深感自豪。

考虑到全球人口形势的变化和增长的放缓，我们这些从事普惠商业的客户所取得的成就就更加令人瞩目。2008-09年金融危机后，全球总体经济增长和收入增长都大幅减缓，各国结构性改革进展参差不齐。很多国家不平等问题日益严重，而过去30年里前所未有的减贫势头似乎正在失去动力。

但即使在这种宏观背景下，也还是有很多未得到充分挖掘的增长机会，尤其是技术进步带来的机会。它们可以帮助位于金字塔底层的数十亿人参与到现代化的全球经济。在IFC，我们相信私营部门可以创造新的就业机会和市场，向低收入顾客提供产品和服务，从而帮助他们实现梦想。

我们要做的工作还很多。只要全球各地的人们还不能享有实现同等生产率和生活满意度的机会，我们的使命就没有完成。缩小发达国家与新兴市场之间经济条件的差距是实现世界银行集团目标——终结贫困和推动共享繁荣——的关键。IFC致力于实现这些目标，推动商业上可行的普惠商业模式迅速扩散。

褚浩全

国际金融公司首席经济学家
IFC



通过普惠商业 推动共享繁荣：

成功企业如何惠及 金字塔底层

目录

案例研究清单

报告对以下企业进行了介绍，这些介绍将侧重于每个企业的普惠商业模式的某个方面。在此我们感谢这些客户同意被收入在报告中，也感谢他们为惠及金字塔底层群体而开展的工作。

农业企业：

Alqueria公司，哥伦比亚	29
Bankaool银行，墨西哥（金融）	13
ECOM公司，科特迪瓦	15
Engro食品公司，巴基斯坦	9
Jain灌溉系统有限公司，印度	35
肯尼亚茶叶发展局，肯尼亚	11

教育：

桥梁国际学院，非洲地区	21
理想投资，巴西（金融）	37
Trustco，纳米比亚（金融）	39
Uniminuto，哥伦比亚	25

医疗卫生：

心血管病基金会，哥伦比亚	31
salaun，墨西哥	21

住房：

Aadhar住房金融，印度（金融）	35
Vinte，墨西哥	23

信息与通讯技术（ICT）：

Millicom，非洲和拉美	29
Roshan，阿富汗	23
上海方付通商务服务有限公司，中国	41
Suvidhaa，印度	31

零售：

马拉维Bakhresa有限公司，马拉维	25
Tribanco公司，巴西（金融）	39

公共事业：

AEGEA水务公司，巴西	37
马尼拉水务公司，菲律宾	41

通过普惠商业推动共享繁荣： 成功企业怎样惠及金字塔底层

引言	2
与来自金字塔底层的供应商合作	5
采购	7
整合供应商	8
提供能力建设	10
协助金融服务	12
找出恰当的解决方案组合	14
为金字塔底层的顾客服务	17
产品和服务开发	19
降低成本	20
物有所值	22
配合顾客的现金流	24
分销与零售	27
利用零售商	28
利用新技术	30
营销和销售	33
传达价值	34
区别定价	36
协助金融服务	38
便捷支付	40
结语	42

与金字塔底层合作

挑战和解决方案 概述



供应商



顾客



挑战



解决方案

采购

向小农户采购

整合供应商
提供能力建设
协助金融服务

产品和服务
开发

吸引对产品
价值敏感的
顾客

降低成本
物有所值
配合顾客的现
金流

分销与零售

在降低成本的
同时扩大服务

利用零售商
利用新技术

营销和销售

释放购买意
愿和支付能
力

传达价值
区别定价
协助金融服务
便捷支付

引言

新兴市场的公司出于各种战略考虑，在价值链的各个环节上与位于“经济金字塔底层”的群体合作。国际金融公司向几百家此类公司投资，我们将其称为“普惠商业”。这些公司在让贫困人口受益的同时也实现了商业可持续性和企业发展。

公司与金字塔底层合作，因为这有利于公司的经营

在供给方面，公司可能需要通过与金字塔底层的合作来补充货源或实现货源多元化，以达到采购的数量目标或降低风险，或是用来降低长期成本。有些公司想通过与现今的小供应商合作来获得供货保障，另一些公司则可能是根据客户的偏好向某些特定供应商采购。

在需求方面，很多公司都清楚，**金字塔底层有45亿人口，其购买力总和达到5万亿美元**。¹因此，公司努力通过创新性的解决方案，将这些人发展为自己的客户，提高市场份额，增加营业收入和盈利。有些公司认识到抢占市场先机、培养顾客忠诚度可以给公司带来很大优势，因为这些顾客将成为未来的中产阶层。

普惠商业在有利于企业经营的同时，也使金字塔底层的群体受益

普惠商业给金字塔底层的供应商提供了以前他们可能无法获得的可靠市场。普惠商业给金字塔底层的顾客带来了更加物有所值的产品和服务。企业还可能与金字塔底层的分销商和零售商

合作。所有位于金字塔底层的人口都可以利用这些机会来增加收入，提高生活质量，实现自身的发展潜力。

IFC的客户企业就哪些做法行之有效提供了重要启示

2011年，我们提出了IFC普惠商业业务中常见的七种模式。现在这份新报告将对我们的成功企业采用了哪些具体策略来惠及金字塔底层进行更详细的介绍。这些企业有的是地方企业，有的是在当地有大量投资的公司。IFC向这些公司投资前，会对每家公司进行尽职调查，确保其经营模式具有商业可行性，同时符合IFC的环境、社会 and 治理标准。IFC在整个投资期内定期对公司进行监测。

多年来各方面的利益相关者已建立了一个关于普惠商业的知识库，我们相信这份报告将对这个知识库有所扩充。本报告分为两部分，**反映了企业惠及金字塔底层的两种主要形式——将他们作为供应商和作为顾客**，当然企业在这个过程中还可能与金字塔底层的分销商和零售商合作。报告所提出的解决方案不限于具体部门，而是适用于多种产业。我们希望这些解决方案可以帮助新兴市场的企业应对他们所面临的挑战。

¹ 按购买力平价（PPP）折算的2005年美元。

价值链上的金字塔底层

金字塔底层的人口平均每天收入不到8美元并且/或者缺乏基本的产品和服务。



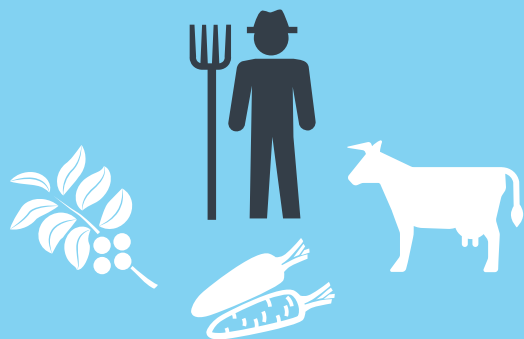
金字塔底层的顾客



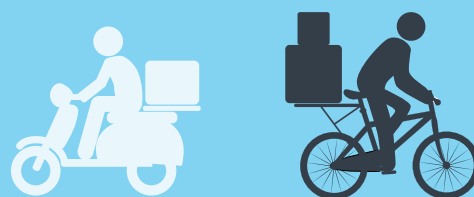
金字塔底层的零售商

从事普惠
商业的公司

金字塔底层的供应商



金字塔底层的分销商



金字塔底层的人群利用价值链上的各种机会来增加收入，提高生活质量。



与金字塔底层的 供应商合作

提高金字塔底层人群的收入和生活水平

本节案例研究

农业企业：

Bankaool 银行，墨西哥	13
ECOM公司，科特迪瓦	15
Engro食品公司，巴基斯坦	9
肯尼亚茶叶发展局，肯尼亚	11

与金字塔底层的供应商合作	5
采购	7
整合供应商	8
提供能力建设	10
协助金融服务	12
找出恰当的解决方案组合	14

与金字塔底层的供应商合作

机会

公司出于多种原因向位于金字塔底层的供应商购买产品或服务。
这包括：

补充供给：

公司可能需要在现有供应基地的基础上进一步扩大，以满足供货量要求。

多元化：

拥有多种类型的供应商有助于公司进货渠道的多元化，降低风险。

市场偏好：

为拓展某些市场，公司必须迎合客户对产品的偏好，这些偏好可能有利于低收入供应商。

本地要求：

在有些国家，公司可能必须向小农户采购，才能满足关于本地采购或税收优惠的要求。

向金字塔底层的供应商采购不仅利于企业的经营，也使农民受益

在发展中国家，向金字塔底层的供应商采购在农业领域要比其他产业普遍，因为大量拥有少量土地的小农户主导着很多商品的生产。公司向这些小农户采购不仅符合公司的商业利益，同时也使农民受益。公司帮助农民改善生产，提高产量和质量。到了收获季节，公司收购农民的产品，使小农户可以进入他们以前无法进入的市场。随着农民收入的增加，他们的家庭就拥有了更好的粮食保障，也能负担起更好的医疗、教育和其他服务，提高生活水平。

与金字塔底层的供应商合作： 采购

挑战

向小农户采购

向小农户采购的公司面临一系列独特挑战，包括：



交易成本高：

向小农户采购涉及的农民数量大，每家的供货量小，而且他们常常位于交通不便的地区，这从物流上来说十分困难且成本高昂。



质量不稳定：

农民往往缺少有效经营农场所需的生产技术和商业技能。另外他们可能也缺少或买不起化肥、农药、良种等关键投入品。



产量不可靠：

由于获得的培训有限，同时缺乏恰当的生产投入品，农民种植的作物可能更易发生病虫害，也更容易受天气条件影响，导致产量低于预期。难以获得贷款也意味着他们常常无钱购买现代化设备、支付雇工工资、将产品安全运往市场。而且，在没有可强制执行的采购合同的情况下，公司可能很难维持农民的忠诚度，保障在收获季节得到充足货源。

解决方案

规模各异的公司，包括采购商、加工商和食品饮料生产商在内，通过多种解决方案来克服障碍，以商业上可行的方式向小农户采购。

这些解决方案包括：



整合供应商：

与农民团体而不是个人合作，降低成本，简化物流。



提供能力建设：

向农民提供培训和学习机会，改善产量和质量。



协助金融服务：

使农民可以获得贷款，用来支付运营成本和进行投资。

规模各异的公司通过多种解决方案来克服障碍，以商业上可行的方式向小农户采购

与金字塔底层的供应商合作： 采购

解决方案：整合供应商

与组织起来的农民团体合作，而不是与单个农户合作，可以降低成本，简化从运输到货款支付等各种经营活动。公司可采取多种方式与农民团体合作，如：

与现有生产者团体建立联系：

与农民合作社等生产者团体建立关系。这类团体可以整合资源，批量购买投入品。它们还可以组织运输服务，建立集散中心，甚至根据自身资源和能力对产品进行粗加工。

集散中心：

使用位于或靠近农业区的集散设施，以便农民可以方便地以较低成本交付产品和收到货款。企业经常通过集散中心向农民提供信息、投入品和多种服务。也可将这类设施作为“中心-辐射”模式中的中心，让采购代理以中心为基地，前往距离较远的农场收购产品。集散中心可以由公司、承包商、生产者团体或本地社区来建设和经营。

采购解决方案



整合减少了与单个农民
打交道所带来的困难

整合供应商： 集散中心

ENGRO食品公司，巴基斯坦

巴基斯坦的奶牛业是一个以家庭为单位的分散产业。全国约有800万以养奶牛为生的农户，分布在几千平方公里土地上。每个养牛户约有2-5头奶牛或水牛。

巴基斯坦第二大牛奶加工企业，Engro食品公司（EFL），通过建立村一级的直接采购基础设施，将30万小型养殖户纳入其供应链。该公司通过1800个原奶收集中心将85%的供奶户整合起来。原奶收集中心离农户家的平均距离是2公里，所以农民可以步行或使用当地交通工具前往。每个中心的面积约为300平方米，设有冷却罐、基础检测实验室和加热器。每个中心每天收集约400升原奶。

农民向收集中心送奶时，Engro公司会对原奶进行检测和称重。公司向每个农户发一张磁卡。农户在收奶点刷卡，交易数据即上传到公司的管理信息系统。磁卡的使用使收奶和付款过程更高效。管理信息系统使Engro公司可对原奶的收购、付款、



质量参数和每个农户的农业服务要求保持完整追溯。原奶收上来后，360多辆封闭罐车将它们从收集中心运至公司的地区中心，再从地区中心运到牛奶加工厂。

当农民前往原奶收集中心送奶时，Engro公司通过下属的农业服务站向农民提供培训和指导，每个服务站为若干收集中心提供服务。培训内容包括疫苗、卫生管理和奶牛饲喂方法等。

离收奶中心太远的农户可将原奶交给1700名村收奶人，他们都接受过牛奶检测、处理和卫生培训，并配备了收奶工具、检测包和记录簿。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

与金字塔底层的供应商合作： 采购

解决方案：提供能力建设

农民需要把小农场经营成一种有利可图的生意。提高农民应用最新耕作技术、正确使用化学农药等投入品和管理农场财务的能力可以帮助农民提高生产率 and 产品质量。能力建设还可以帮助农民实施环境、健康、安全和劳动力方面的优秀实践，获得买家可能要求具备的认证。

由于能力建设有助于提高农民的生产率和生产质量，有时还可以使他们获得某些溢价，因此也可以改善农民的信用风险，增强贷款人对其偿债能力的信心。当能力建设服务给农民带来更高收入时，农民对提供服务的公司也会更加忠诚。

对某些作物来说，进行标准认证可以帮助农民获得价格溢价，打开新的市场。认证方案是推动农民在改善商业流程的同时采用良好农业实践和提高生产率的重要渠道。

有些公司直接提供能力建设支持，另一些则聘请承包商或非政府组织、基金会或捐助机构合作来提供这些服务。

采购解决方案



常见的能力建设策略包括：

农业技术推广人员：

推广人员指的是走访农户、提供农学建议的专家。有些推广人员可能也提供商业和财务管理方面的指导。为进一步扩大他们的工作影响，推广人员可以采用“培训培训者”的方式，建立起由基层推广人员或农民志愿者组成的网络，由他们再对其他农民开展培训。

农民培训中心：

农民培训中心给农民提供集体培训课，讨论从农学技术到农场管理和财务技巧等多种议题。这些培训通常在社区公共设施或某个学员的农场举行。

示范田：

示范田指的是公司、公司的承包商或合作伙伴使用他们向农民介绍的投入品或种植方法种植某种作物的地块。示范田使农民可以先观察新的投入品或种植方法的成效，然后再决定是否投入时间和资源采用这些投入品或方法。

提供能力建设：

农业技术推广人员和农民培训中心

肯尼亚茶叶发展局（KTDA），肯尼亚

肯尼亚茶叶发展局（KTDA）是世界上最大的茶叶公司之一。它由55万茶农组成，每人的茶叶种植面积通常不到半英亩。KTDA成立于2000年，它从农民那里收购茶叶进行加工，销往欧洲、亚洲、北非和中东。

KTDA向茶农提供非常全面的服务，包括培训、投入品、交通、加工、营销和金融服务等。KTDA的培训活动旨在增强农民生产实践的可持续性，进而加强整个价值链的可持续性。KTDA使用两种培训方法：一是农民田间学校，一是“农民带头人”方法。

KTDA于2006年与联合利华的利普顿公司合作进行了关于良好农业实践的试点，随后引入了“农民田间学校”的模式。农民田间学校每两个月活动一次，每次两小时，内容包括田间试验和观察、实地考察和培训等。通过关于种植技术、采茶技术和认证筹备等内容的讲解和培训，农民对如何提高生产率和茶叶质量有了更多了解。2013年，KTDA的推广人员管理着820个农民田间学校。

除农民田间学校外，KTDA还采用“培训培训者”的方法，让“农民带头人”向更多农民提供培训指导。公司对志愿承担这一任务的种茶能手进行培训，他们不仅可以培训其他农民，还可以在公司前来对茶园检查前进行初步检查。



农民带头人向身边其他茶农进行农业实践培训，使之符合“雨林联盟”认证提出的生态、社会和经济要求。培训内容包括农学实践、气候变化的适应（如作物多样化）和减缓（如种植本土树种）、水土保持和水资源管理。由“非洲伙伴”和“雨林联盟”组织对农民带头人进行培训，同时有KTDA工作人员向他们提供支持。培训在KTDA的收购中心和工厂举行。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

与金字塔底层的供应商合作： 采购

解决方案：协助金融服务

农民可能需要短期贷款或由采购商提供预付款，来购买生产投入品、支付劳动力或交通费用；他们可能也需要期限更长的融资来改善基本生产条件，提高生产率和产品质量。贷款可以发放给个人，也可以发放给团体。在农民之间社会纽带很强的地区，个人贷款可由农民小组来提供担保。企业可以通过以下机制来推动对农民的金融服务：

直接贷款：

直接向农民提供信贷或者建立一个分支机构来负责这项工作。由于公司与小型供应商关系密切，所以比外界的金融机构对其生产潜力有更好的了解，能对其信用风险做出更准确的评估。有些情况下，贷款限额是根据公司预计将从农民那里获得的产品价值百分比确定的。贷款还款可以直接在收获时从农民的付款中扣除。比如，公司可以在生产周期中适时向农民免费提供农业投入品——如优质良种、化肥、杀虫剂和生产设备，收获后农民交货时再将这笔费用从付给农民的款项中扣除。

第三方融资：

将农民介绍给其他信贷机构，如小额贷款公司、其他非银行金融机构、租赁公司和本地银行等。贷款可以现金形式发放给农民，也可以直接付给向农民出售农业投入品的企业。如果农民与某个公司订有收购合同，贷款机构就可以用该合同作为抵押。贷款机构可以让从农民那里收购产品的公司提供一些信息或建议，帮助他们评价农民的信用风险。贷款机构还可以要求收购方在收获时把付给农民的款项留出一部分，直接付给贷款机构还清欠款。贷款机构还可以让收购方对可能发生的贷款损失提供一定比例的担保。

采购解决方案



金融服务对提高生产率、促进收入增长至关重要

协助金融服务：

从直接贷款转向第三方贷款

BANKAPOOL 银行，墨西哥

Bankaool 银行成立于2005年。当时国际商品贸易公司ECOM在墨西哥的分支机构——墨西哥农工联合公司（SA AMSA）——决定剥离它的供应商融资部门，遂成立了 Bankaool 银行。在此之前的50多年里，SA AMSA一直直接为供应商提供贷款服务。

Bankaool 银行向农民提供短期流动资金贷款和中期资本支出贷款。它的贷款利率低于那些向农民直接贷款的贸易和加工企业的利率，也大大低于大多数微型金融机构的利率。它的近99%客户月收入低于1200美元，80%客户以前从未得到过任何正规金融服务。

Bankaool 银行与它所信任的贸易和加工企业网络合作，找出那些信用风险较低的农民。这些买家帮助Bankaool 银行整理农民的有关信息，形成信用档案。收获后买家从给农民的付款中直接留出他们欠Bankaool 银行的贷款，也提供一定比例的贷款损失担保。Bankaool 银行则向这些买家付少量“成功费”。这种模式使 Bankaool 可以向大量农民提供服务。它通过农产品收购企业将农民整合起来，这样就降低了与许多小客户单独打交道的必要，简化了管理，同时也提高了银行贷款业务的整体信用质量。

最初刚从SA AMSA剥离出来时，Bankaool 银行与农产品购买商之间的关系只限于它以前的母公司——来自它从原公司继承的贷款业务。而现在它已经与15个农产品买家建立了合作关系，通过它们发放超过2.5万笔贷款，总额超过5亿墨西哥



比索（3773万美元）。公司服务于多种类型的墨西哥农民，包括咖啡、可可、棉花、糖、大米、谷物、蔬菜、水果、猪肉和虾等产品的生产者。最近墨西哥政府的一项研究发现，由Bankaool 银行发放的贷款占全国农业贷款的近50%。

Bankaool 银行现在已经向其他有类似需求的部门拓展。它在向农民和其他客户提供贷款的同时，也提供储蓄和存款服务。它使用网上银行、移动银行和业务代理人等多种服务渠道，提供以人为本的金融产品，如承诺式储蓄。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

与金字塔底层的供应商合作： 采购

洞察：找出恰当的方案组合

与 金字塔底层的供应商合作的公司必须了解不同供应商的特点并为其设计恰当的解决方案组合，才能实现供应链的优化。加深对供应商的了解有助于提高公司效率，改善决策，降低风险，提高忠诚度，并增强公司的总体竞争力和创新能力。为此，公司可以通过问卷调查、焦点小组等方法获得一些洞察，改善经营，向供应商提供有针对性的服务，找出新的服务领域，并检验各种服务方式的效果 — 然后再从头开始这个过程，形成持续的反馈环。在农业领域，这种反馈环可以帮助公司发现哪些农民已经具备采用农业新技术或利用贷款的条件，为他们设计恰当的服务，并持续不断地加以改进。这类洞察包括：

供应商概况：

关于供应商的需求、动机、要求和能力的社会人口学信息和其他数据。

满意度：

衡量整个供应链的利益相关者对公司业务的满意度和看法。

市场成分：

了解关键市场成分的需求和期望，根据这些需求和期望调整产品和服务或调整合作模式。

采购解决方案



加深对供应商的了解有助于改善公司业绩

利用市场洞察来了解金字塔底层的供应商

ECOM，科特迪瓦

ECOM是一个以咖啡、可可和棉花为主业的全球商品贸易公司，业务遍布30个国家。在科特迪瓦，该公司直接向1.5万名农民采购可可，并向他们提供投入品、能力建设和协助金融服务。由于ECOM公司想增强对供应商的了解，提高他们的生产率，加强他们对公司的忠诚度，并改善公司自身的经营，它与国际金融公司合作，对2000多名供应商进行了一项详细调查。调查搜集了农民的相关个人信息以回答以下问题：金字塔底层的农民怎样管理他们的农场？他们的生产率如何？他们觉得ECOM投资举办的培训项目能产生什么益处？实际上有什么益处？不同农民团体的表现是否有差异？

ECOM与IFC共同对调查结果进行了分析，判断公司提供的服务所产生的作用。通过调查他们还了解到需要更好地针对生产中的关键问题（如树木老化或生产率降低）加强服务，并就公司能否根据供应商

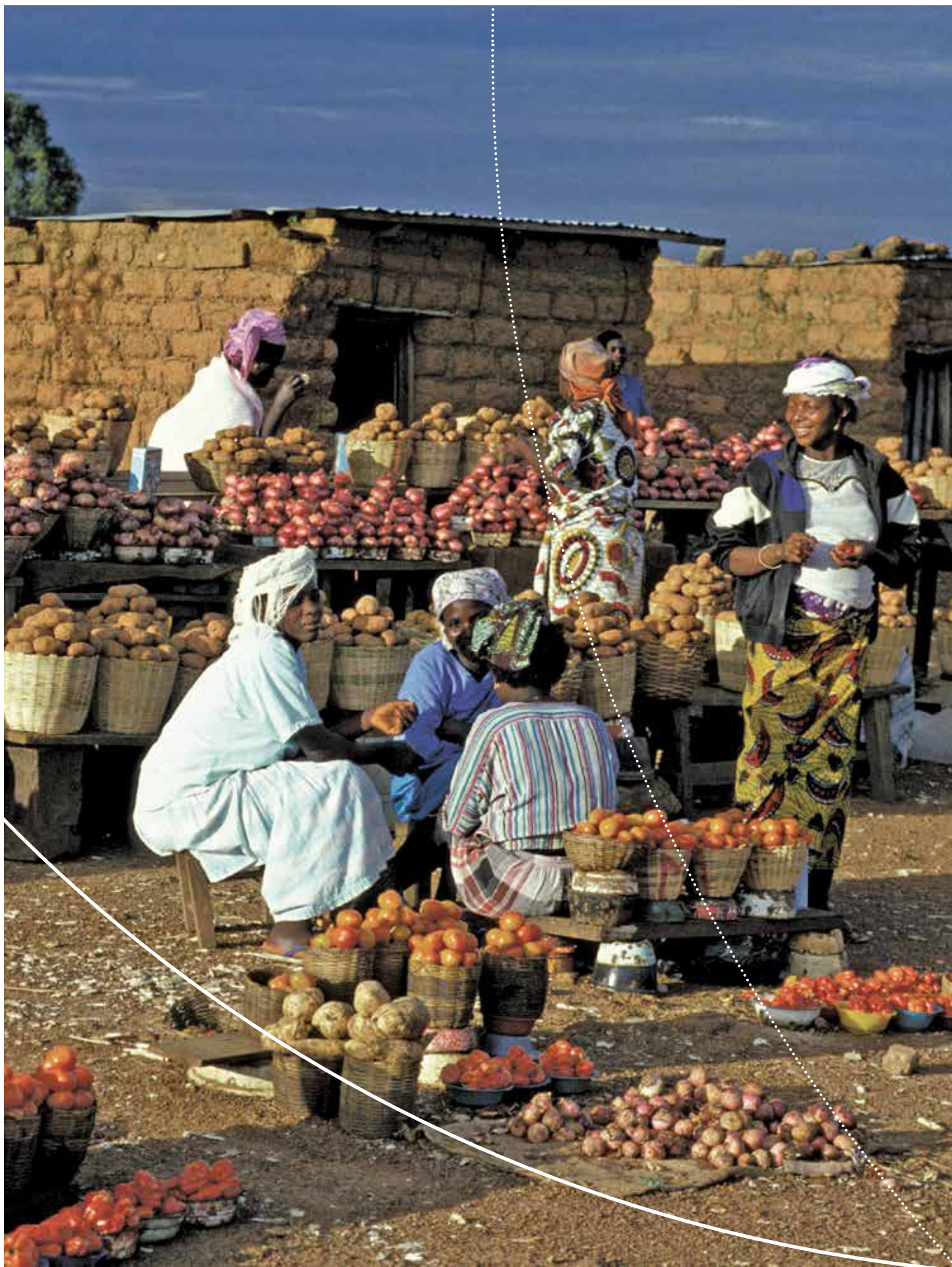


的业绩、态度、能力和服务缺口或需要提供更有针对性的服务做出判断。

调查结果为ECOM公司提供了供应商的详细信息。调查结果显示，有认证的农民情况好于无认证的农民：他们产量更高，满意度更高，而且会把自己的更多土地用于种植可可和其他经济作物。不过ECOM公司也发现，即使在获得认证的农民当中也存在着在生产率上的很大差异。农民指出融资和树木嫁接能力建设是存在服务缺口的关键领域，另外他们还希望就主要由妇女从事的生产活动举办专门针对妇女的培训，如可可发酵和烘干。调查还暴露出供应链面临的一些重要长期风险，如青年农民对农业生产兴趣下降。最后，调查还显示，移动银行有助于扩大农民对金融服务的获取。

ECOM公司正在利用从调查中获得的反馈调整自己的服务，使其更有针对性；公司也在努力解决调查指出的战略性问题。同时，利用这些反馈，ECOM公司也向合作伙伴——包括商品买家、非政府组织和其他技术援助伙伴在内——传递出了关于粮食安全、社区需求和认证益处等方面的重要信息。





村庄农产品市场，尼日利亚
照片提供：CURT CARNEMARK / 世界银行照片编号：NG013S18

为金字塔底层的 顾客服务

扩大贫困人口对商品和服务的获取

本节案例研究

农业企业：

Alqueria公司，哥伦比亚	29
Jain灌溉系统有限公司，印度	35

教育：

桥梁国际学院，非洲地区	21
理想投资，巴西（金融）	37
Trustco，纳米比亚（金融）	39
Uniminuto，哥伦比亚	25

医疗卫生：

心血管病基金会，哥伦比亚	31
salauno，墨西哥	21

住房：

Aadhar住房金融，印度（金融）	35
Vinte，墨西哥	23

信息和通讯技术（ICT）：

Millicom，非洲和拉美	29
Roshan，阿富汗	23
上海方付通商务服务有限公司，中国	41
Suvidhaa，印度	31

零售：

马拉维Bakhresa有限公司，马拉维	25
Tribanco，巴西（金融）	39

公用事业：

AEGEA 水务公司，巴西	37
马尼拉水务公司，菲律宾	41

为金字塔底层的顾客服务	17
产品和服务开发	19
降低成本	20
物有所值	22
配合顾客的现金流	24
分销与零售	27
利用零售商	28
利用新技术	30
营销和销售	33
传达价值	34
区别定价	36
协助金融服务	38
便捷支付	40

为金字塔底层的顾客服务

机会

诸多原因使金字塔底层的群体成为对很多公司来说吸引力日益上升的目标市场。他们为公司提供了以下机会：

扩大客户群：

位于金字塔底层的发展中国家和新兴市场人口大约有45亿，占全球总人口的一半以上。

赢得市场份额和品牌忠诚度：

随着收入增长，许多目前位于金字塔底层的人口将过渡为中产阶级，有更多的可支配收入。金字塔底层的群体平均来说更为年轻，这意味着他们在今后很多年里仍将是市场的重要组成部分。

创新：

瞄准金字塔底层的市场可以推动产品、服务和商业模式创新，甚至也可以激发在高收入市场上的竞争优势——这种现象被称为“逆向创新”。

金字塔底层的人口每年支出总额超过5万亿美元¹

很多公司已经向金字塔底层的客户提供清洁用水、食品、住房、电力、移动电话、医疗、教育和金融服务。位于金字塔底层的亿万人口现在能以可负担的价格获得优质服务，这是他们以前从未经历过的。

有些时候，向金字塔底层的顾客提供服务的公司也为位于塔底的分销商和零售商创造了收入机会。这些底层的商贩与同样位于塔底的顾客位置靠近，对他们充分了解并有密切关系，因此成为向金字塔底层顾客提供产品和服务的最佳渠道。很多公司充分发挥了这些小企业的潜力，帮助他们与公司共同发展。

那些成功地向金字塔底层的顾客提供服务的公司通常是以以下三个关键领域为重点：

- ＞ 产品和服务开发
- ＞ 分销与零售
- ＞ 营销和销售

¹ 根据购买力平价折算的2005年美元。

为金字塔底层的顾客服务： 产品和服务开发

挑战

吸引对产品价值敏感的顾客

为金字塔底层的顾客开发产品和服务的公司面临一系列挑战：



个人购买力有限：

虽然位于金字塔底层的人口整体购买力很大，但单个顾客可花的钱有限。



风险规避：

金字塔底层的顾客由于资金有限，购买决策容不得什么差错，所以他们往往对购买的产品和服务是否物有所值非常敏感，并且排斥新产品。



现金流不稳定：

金字塔底层顾客的收入现金流不仅很低，而且可能难以预测。能够帮助这些顾客进行日常购买和一生中重大投资的金融服务——如储蓄、信贷和保险——非常有限。

解决方案

各行各业规模各异的公司，包括农业企业、教育、能源、医疗、住房、供水和卫生设施等，在设计能在金字塔底层市场成功竞争的产品和服务时需要考虑多方面事项。这包括：



降低成本：

使产品和服务可负担。



物有所值：

提供有用、优质的产品和服务。



配合顾客的现金流：

使收入不稳定的顾客也能获得产品和服务。

金字塔底层的顾客的收入高低和收入稳定性也存在差异，其购买能力和购买意愿也各不相同

为金字塔底层的顾客服务： 产品和服务开发

解决方案：降低成本

可负担性对金字塔底层的顾客来说是最重要的问题；产品或服务的价格对收入有限的顾客来说是一个重要障碍。不过，降低产品或服务的成本必须在保证物有所值的基础上。公司可以通过以下渠道降低成本：

设计：

使用性价比高的新型材料，消除那些不带来额外价值的功能，选择可以降低顾客的使用和维护成本的产品和服务特点。**低成本设计往往利用现有的电子平台或使用顾客已经拥有的硬件设备——如手机。**此外，公司可以开发出一系列相关的产品或服务，如教育课程或电子平台应用程序。

标准化：

在不牺牲质量的前提下开发一套统一的程序和工具。标准化使公司可以迅速扩大规模，从而更快收回前期投资。业务流程的标准化还有助于在多个生产地点或服务地点维持同样的质量水平。**通常，标准化可以减少工人生产某种产品或提供某种服务所需的时间，降低对他们的技能要求。**因此，对教育和医疗这类因成本太高而难以向金字塔底层的顾客提供的服务行业来说，提高标准化具有很大潜力。

产品和服务开发领域的解决方案



降低成本：

设计

桥梁国际学院，非洲地区

桥梁国际学院是世界上最大的幼儿园和小学连锁教育机构，帮助那些每天生活费不足2美元的孩子实现梦想。该公司的学校都是针对生活在贫困环境中儿童的发展需要而专门建造的。对每天八小时的课堂教学和体育活动——包括使用的教材、练习册以及学习工具和玩具在内——都有事先设计好的完整方案。教师是从当地社区招聘，并对他们进行如何在课堂以及社区内与孩子接触的培训。桥梁学院的学生在统一测试中的得分通常高于附近其他学校。

由于桥梁国际学院具有自己的数据化集中管理教学系统，它可以在迅速向更多社区和国家扩张的同时，保持对儿童发展和学习结果的重视。学院将无线上网的智能手机和平板电脑技术用于社区合作、教师与家长的交流、教学活动、学生和教师出勤率跟踪和学习效果评估以及运营资金管理和采购。学生父母承担的每月平均费用不到6美元。截至2014年9月，已有超过10万名儿童在350多家桥梁国际学院的学校就读。学院计划到2025年有1000万学生。



降低成本：

标准化

SALAUNO公司，墨西哥

salauno公司提供专业的眼科服务。按业务量计算，它是墨西哥城最大的白内障手术供应商。该公司使用与高收入国家相同的先进技术，但以低收入患者为目标客户，价格比竞争对手低40%。salauno使用中心-辐射模式为低收入社区服务，降低了低收入者寻求眼科治疗的地理和信息障碍。

salauno公司的经营模式是基于印度亚拉文眼科医院最先推出的做法，并从该医院进口优质低价的消耗品。这个模式要求对患者筛查、术前护理和手术都建立效率优化的操作程序，然后加以标准化。就白内障手术来说，salauno公司在墨西哥率先采用了小切口白内障手术，为低收入患者降低了费用。选择手术器械时充分考虑效率问题，手术设施的设计也以优化患者流动为宗旨。不需要由专业眼科医生从事的工作被分配给其他医务人员，使外科医生可以专注于做手术和最终诊断。这些措施使每个患者的平均手术时间降低到只有10-15分钟，效率比公立医院高出10倍。

为金字塔底层的顾客服务： 产品和服务开发

解决方案：物有所值

对金字塔底层的客户来说，产品或服务不管大小，他们必须看到其切实价值才会购买。成功的产品和服务可以帮助客户增加收入，节省时间和金钱，培养社会关系。如果公司注重以下几方面，就可以为金字塔底层的客户创造富有价值的产品和服务：

质量：

提供有效、耐用和安全的产品和服务。
获得外部质量认证 — 比如在私立教育服务中得到这种认证 — 有助于降低顾客感受到的风险。

附加价值：

在维持可负担性的同时，给产品或服务添加那些给金字塔底层顾客带来额外价值的性能或特点。如果产品和服务符合当地情况，可使之更具吸引力，也更容易为金字塔底层的客户所理解。增值功能的例子包括适于文盲用户使用的生物识别器或语音技术、在住宅开发项目中建设社区公共场所或提供互联网接入等。企业可以将基础产品或服务与附加服务相结合，提高它们给顾客带来的价值。比如，在某个证书培训课程中可加入为学员量身定制的就业服务，提供住房贷款时可加上免费保险。

产品和服务开发
领域的解决方案



企业需要在保持产品或服务
的可负担性的同时展示
其价值

物有所值： 增值服务

ROSHAN公司，阿富汗

Roshan公司成立于2003年，现已成为阿富汗最大的移动通信公司。公司认识到客户的需求不只是移动电话：阿富汗95%的人口没有银行账户，75%从事农业，70%是文盲。所以公司利用移动通讯平台为用户提供增值服务，如移动支付和农业市场信息等。

移动支付：Roshan公司2008年推出的M-Paisa是阿富汗第一项移动金融服务，现在每月有8000多新登记用户。这项服务最初是用于贷款的发放和还款，但现在服务范围已大为扩大，涵盖了从发工资、付账单、汇款到人道主义援助资金发放等诸多内容。

农业市场信息：该公司的Malomat服务为农民提供逾40种商品的实时价格作息，这是前所未有的。这项服务还提供农业生产技巧和买家信息。Malomat的使用方法包括了短信和交互式语音应答（IVR），使不识字的客户也可以使用。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



物有所值： 优质产品和增值服务

VINTE公司，墨西哥

Vinte是墨西哥一家面向中低收入客户的房地产开发企业。该公司引为自豪的是它提供优质、可负担的住房，实现客户的有房梦。

Vinte公司强调建造的房屋要有合理选址、吸引人的设计，还提供计算机、互联网接入和安保摄像头等附加设施。公司的开发项目中会建设居民共用的院落、游乐场和社区活动室，给居民提供了培养与邻里、家人和朋友关系的场所，而这种关系纽带是社会支持的重要来源。

Vinte公司开发的房产还有一个特点是，公司采用创新科技来降低房屋的成本。他们的节能设计使住户的天然气费可以减少75%；住户还可以选择在屋顶铺设太阳能电池板，大幅降低电费。住户可以用独立的电表、气表和水表监测自己的各项消费，并通过调整消费习惯来省钱。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

为金字塔底层的顾客服务： 产品和服务开发

解决方案：配合顾客的现金流

除了降低成本和物有所值外，在为金字塔底层的市场设计产品和服务时要考虑的第三个因素是客户的现金流。位于金字塔底层的顾客收入较低而且不稳定，有的收入波动是不可预见的。因此对他们来说，购买大件产品和做出长期承诺会特别困难。公司可以针对这种情况，设计充分考虑客户现金流波动的产品和服务。¹ 主要可以通过以下两种方式做到这一点：

可负担的数量：

从手机通话时间到食品和饮料，对各种产品和服务以较小的数量单位提供。这样可以使急需产品或服务但来不及攒钱的客户、攒钱有困难的客户以及那些因家里无储存空间而无法购买大量物品的客户都可以购买。

逐步购买：

对价格较高的产品或服务循序渐进地分批提供，客户可以按自己的现金流情况逐步购买。这种做法可使那些收入和工作时间波动较大的客户也能负担这些产品和服务。这种策略对传统上的大件商品或事项来说尤为重要。比如可以将一个学位要求分成几个证书，学生可以每次拿一个证书，最后逐步达到学位要求；或者买房子可以一次买一个房间。对金融行业来说，为这类购买行为连续提供多笔小额贷款可以让金融机构和金字塔底层的借款人都降低风险。

产品和服务开发
领域的解决方案



¹ 有些公司直接提供贷款服务或协助客户获得贷款。这个问题在本报告的“营销和销售”部分讨论。



配合顾客的现金流：

少量、分期购买

UNIMINUTO, 哥伦比亚

Uniminuto公司在哥伦比亚提供可负担、高品质的技术教育和大学教育。它提供的教育项目有一半是职业导向，目的是培养学生在工程、社会服务、通信和视觉设计、农业企业、教育和技术等关键部门就业。学制从两年至五年不等。

家庭收入的不可预见性使低收入家庭的学生难以一下子做出上学两到五年的计划。所以Uniminuto公司设计了渐进式分级学习项目，使学生更容易负担学习费用；学生每完成一级学习就获得一份证书。这种安排可以鼓励低收入家庭的学生入学，因为他们知道即使他们无法完成整个项目，这些分级证书也是有价值的。他们可以根据情况在任何级别上退出，而他们得到的各级证书在就业市场上都得到承认。他们可以以后再回来完成更高级别的学习。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

配合顾客的现金流：

可负担的数量

马拉维BAKHRESA有限公司，马拉维

马拉维Bakhresa有限公司是马拉维面粉加工行业的领军企业，拥有80%的市占率。金字塔底层的顾客以前多数是从非正规市场的商贩那里一瓢瓢地买面粉，每次买很少一点儿。但这类商贩经常断货，价格波动较大，而且质量不稳定。

针对这种状况，Bakhresa公司引入了小包装面粉；金字塔底层的客户第一次可以从正规公司那里买到优质、新鲜、供应有保障的面粉。该公司现在向家庭糕饼店、小零售店和大糕点厂出售多种品牌的面粉，包装尺寸从2公斤至50公斤不等。对家庭糕饼店来说最合适的是那些小包装，他们通常一天买一至两包。小零售店通常买10公斤包装的，每周购入14-35袋。

Bakhresa公司还开展培训活动，帮助金字塔底层的顾客用面粉开办小型烘焙生意。这种生意的开办成本很低——只需不到2美元来购买Bakhresa公司的2公斤装面粉，500升食用油，还有其他几样材料，但投资回报率可能超过40%。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies





图森特·雅尼克是海地的一名小店店主，也是PRODEPUR住房重建项目的受益人。因为她所住的地段每天晚上11前都有电，所以商店可以等到比较晚的时候再关门。
照片提供：DOMINIC CHAVEZ / 世界银行照片编号：HAITI_ELECTRICITY_STORY_EDIT_0018

为金字塔底层的顾客服务： 分销与零售

挑战

在降低成本的同时扩大服务

加强产品和服务的创新只是普惠商业的一个方面；与它同等重要的是商业模式的创新，而分销与零售是其中的重要组成部分。公司应当使更多客户可以用上自己的产品和服务，但同时又不能过分提高客户的成本。这里说的成本既包括直接的价格成本，也包括间接成本——比如因为零售点离家很远而产生的交通成本。

这方面的挑战包括：

物流：

金字塔底层的顾客通常住在农村或非常拥挤、与繁华地点相互隔离的城市贫民窟，公司向这些地方提供产品和服务难度较大。存在的问题包括距离太远、交通设施不足或条件差、电力供应不足等，而稳定的供电是保持公司正常通讯以及食品、饮料和药品冷藏所必需的。而且由于涉及大量现金交易，犯罪也是一个需要考虑的因素。

顾客习惯：

金字塔底层的顾客由于时间和交通预算有限，往往都有自己的固定习惯，到附近固定的几家商店购买产品和服务。这种习惯也是他们社会关系的重要方面，而这种社会关系导致他们的购买习惯很难改变。

解决方案

各行各业的企业实施了各种分销和零售方案，在努力降低成本的同时扩大产品和服务的销售范围。

两个常用的方法是：



利用零售商：

通过地方零售商销售，而不是新建专营店。



利用新技术：

使用各种硬件、软件和电讯技术创新来提高效率。

农村和城市都有位于金字塔底层的顾客，他们获得互补性或竞争性产品的能力也各不相同

为金字塔底层的顾客服务： 分销与零售

解决方案： 利用零售商

金字塔底层的顾客需要在自己所处的社区内获得产品和服务，因为他们没有时间、也没有钱到远的地方去。对一个企业来说，新建自己的专营店和雇用销售人员的成本可能过高，因此常见的做法是与现有的零售商合作，有时零售商本身也是金字塔底层的居民。

现有零售商具有与最终客户距离近、已建立起关系等优势，有时他们甚至允许顾客赊账。这些零售商，特别是本身也位于金字塔底层的零售商，往往规模较小，库存空间有限，没受过什么商业培训，也难以获得贷款。

与零售商合作的公司可以采用多种策略来提高销量，增强顾客忠诚度。这些策略不仅对公司有利，而且也使销售其产品的零售商受益。零售商的总体销售额往往会随之增长，而不只是这一家公司的产品销量增加。因此能为零售商与发展捐助机构和企业分担成本提供了空间。

具体策略包括：

微型配送：

多次、少量地向零售商配送产品，还可以根据零售商的特殊需求将大包装产品分装成他们需要的大小。很多公司与独立的地方分销商订立合同，这些分销商与本地社区建立起的联系使他们可以比较

方便和安全地向社区送货；他们可以根据本地具体情况选择合适的送货工具，比如面包车、摩托车甚至手推车。

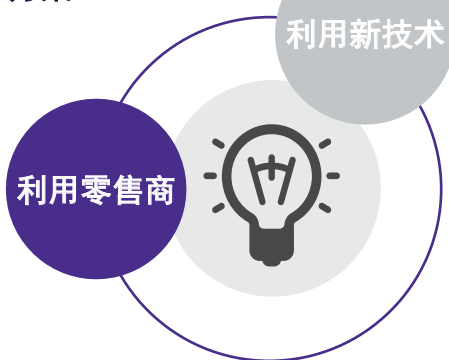
能力建设：

向零售商提供基本商业技能培训。除了相关产业和产品的信息外，培训内容还可包括销售与营销、库存管理、财务管理等。能力建设可通过店内指导、课堂培训或远程学习等方式进行。这种培训可以帮助零售商扩大经营，也有助于提高他们对公司的忠诚度，加强公司与他们的关系。有些公司直接自己提供能力建设支持，另外一些公司则承包给培训公司或民间组织去做。

提供信贷支持：

使零售商可以靠信用进货——不管是由公司直接操作，还是通过公司的分支机构提供贷款，还是将其推荐给第三方金融机构，如微型金融机构、专业贷款机构和银行。有些公司积极支持零售商的融资活动，例如向金融机构提供他们的进货记录用于评估信用风险。

分销与零售解决方案



利用零售商： 微型配送

Alquería公司，哥伦比亚

Alquería 是哥伦比亚第三大奶业公司，从事多种超高温（UHT）奶的生产和营销。Alquería公司利用逾14万夫妻店式小零售商为金字塔底层的顾客服务。由于超高温奶比巴氏消毒奶保质期长，不需要有冷藏系统，对这些小商店及其顾客来说更易储存。

公司的工作人员每天早上会前往全国各地的小零售店，记录订货信息以便第二天送货。各地送货频率有所不同，从一周三次至每天一次都有，通常由那些为餐馆和小商店服务的第三方运输公司用卡车、三轮车和手推车运送。这种配送和销售策略占Alquería公司销售额的一半以上。

2009年，Alquería公司实施了一项针对特小城镇和偏远地区的新配送战略。公司在每个地区选择一个负责向该地区小零售点配送的独立分销商。他们必须满足一些基本条件，如已婚或由本地神职人员推荐。由于超高温奶不需要冷藏，他（她）的家就是仓库。在有些情况下，Alquería公司可能会为分销商购买送货用的摩托车或小卡车提供贷款。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



利用零售商： 能力建设

MILLICOM公司，非洲和拉美

Millicom公司以Tigo的品牌运营，向14个拉美和非洲国家各个收入阶层的客户提供电讯和数据服务。该公司还提供移动支付服务，最近又推出了人寿保险服务。

强大的零售网络是Millicom公司成功的关键因素。公司通过70万个零售点向顾客提供服务，其中大多都是夫妻店式的小商店。这些商店销售多种产品，包括Millicom公司竞争对手的移动电话和SIM卡在内。另外Millicom公司还有4万名“自雇”推销员，他们只销售Tigo品牌的电话和SIM卡。Millicom公司发现，拥有十分了解业务的营销代理对保障良好的客户体验至关重要。因此，Millicom公司启动了“Tigo销售学校”项目，对销售代理进行培训，让他们知道怎样根据相关规定来对新客户进行登记。这个项目激励销售人员成为小型创业者，同时也增进了他们对Tigo各种服务的了解，使他们可以帮助客户选择最恰当的服务方案，向客户介绍他们原本不熟悉的新业务——如保险。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

为金字塔底层的顾客服务： 分销与零售

解决方案： 利用新技术

公司可以利用新技术来扩大产品的客户群，在降低配送成本的同时尽可能提高效率。另外，随着新技术继续在金字塔底层的社区扩散，公司将可做更多网上“虚拟”配送产品和服务。

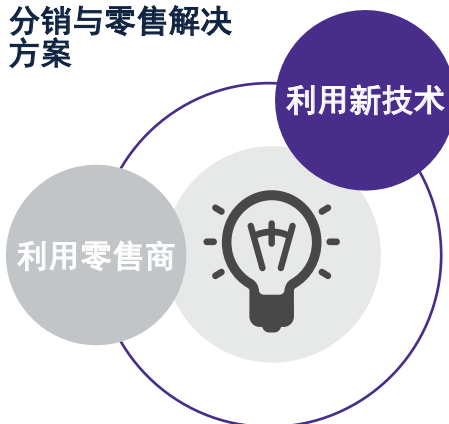
高效的实体配送：

利用新技术可以降低劳动力和物流成本，提高配送速度，降低产品消耗。公司可以使用平板电脑、手机和智能手机应用、地图/地理信息程序和电子平台来改善向金字塔底层客户配送产品的效率。公司还可以从各地获取数据并传回总部进行分析，而且这样往往能看到具体到某个零售商或顾客的数据。在与小型零售商合作的过程中，零售商用手机实时订货和付款可以大大降低成本，使公司有更多反应时间，降低公司人员亲自前往零售点的必要，还可以消除现金交易带来的风险。这有助于更好地瞄准客户需求，更快、更高效地向金字塔底层的顾客配送产品。

虚拟配送：

使用新技术以虚拟而不是实体的方式配送产品或服务。这在远程教育和远程医疗中用得越来越多。虚拟配送使公司可以在几乎不增加成本的情况下服务于无限多的偏远地区客户。它也为顾客降低了交易成本，因为如果不采用虚拟配送，顾客就需要花费时间和金钱去到公司的某个具体地点去购买产品或服务。就医疗服务而言，旅行还会带来健康风险。利用现代技术，公司可以网上监测客户的实时情况，并视情况提供反馈和调整服务。如果客户自己没有电脑或不能上网，公司可以利用零售商或社区公共场所为其提供服务。

分销与零售解决方案





利用新技术： 虚拟配送

心血管病基金会，哥伦比亚

哥伦比亚心血管病基金会（FCV）是该国最大的民营医疗服务网络。它以缺乏专科服务的小城市为重点，45%的患者属于低收入阶层。

FCV通过远程医疗来向位于更偏远地区的低收入患者服务。FCV网络以外的全科医生和护士可以向FCV专家咨询，请他们解读病人的病情数据和医学影像，甚至通过一系列硬件和软件解决方案对危重病人进行远程监测。这些解决方案包括移动诊疗和监测设备、手持X光扫描仪、电子病历系统、网站和通讯中心等。

虚拟配送大大降低了FCV的服务成本，提高了低收入患者获得专家服务的可能。服务费由患者的保险计划支付。哥伦比亚的失业者和在非正规部门就业者可以参加一个由政府补贴的保险计划，该计划覆盖了全国一半以上人口。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

利用新技术： 虚拟配送

SUVIDHAA公司，印度

Suvidhaa信息服务有限公司使原来主要用现金交易的印度消费者可以在网上支付，购买各种产品和服务——很多都是虚拟产品，并不需要实体配送，如火车票、保险、手机通话时间等。这扩大了消费者的选择——否则他们就得亲自前往很远的地方购买，还要损失工资；同时这也为诸多企业拓宽了用户群。最近该公司已经成为印度提供国内汇款服务的主要企业之一。

Suvidhaa公司通过一系列服务点为顾客服务，顾客可在这些服务点购物和付款。Suvidhaa服务点都是小零售店，它们的主业是销售副食品或周转快的消费品。服务点的业主必须有一台电脑、一台打印机和宽带上网，以便为客户办理网上交易。这些服务点由Suvidhaa公司的分销商选定，这些分销商是规模较大、财力较强的零售商，每个分销商平均管理200个服务点。分销商就日常经营、现金和信用管理等事项向服务点提供咨询。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies





加纳快关门时的加纳库马西中央市场，2006年6月22日。
照片提供：JONATHAN ERNST / 世界银行照片编号：JE-GH060622_33527 WORLD BANK

为金字塔底层的顾客服务： 营销和销售

挑战

释放购买意愿和支付能力

即使那些市场前景最好的产品和服务也不能自己卖出去。对金字塔底层的消费群体来说尤其是这样。

风险认知

金字塔底层的客户各方面选择有限，对不熟悉的产品和服务类型会觉得风险很高——从保险产品到天然气、营养强化食品再到技术职业教育。即使是熟悉的产品和服务类型，他们可能也不愿尝试新产品——比如某个新品牌，或者虽是老品牌但他们以前没用过。如果购买某种新产品或服务会改变他们现有的习惯做法或损害他们与原供应商的关系，这个问题就更加突出。改变会让人感到充满风险，金字塔底层的客户需要被说服改变是值得的。

资金

金字塔底层顾客的购买行为也需要财务帮助。即使企业做出了最大努力，通过产品和服务开发和配送方面的创新增强可负担性，但金字塔底层的顾客由于收入低、波动大且储蓄有限，他们购买大件产品和服务——如教育和住房——依然会很困难，有时即使购买食品这类日常开销都是个难题。

解决方案

企业可以实施一系列营销和销售方面的解决方案，释放金字塔底层顾客的购买意愿和购买能力。

这包括：



传达价值：

降低人们对产品和服务风险的主观感受。



区别定价：

找到为金字塔底层顾客降低价格的办法。



协助金融服务：

直接提供贷款或协助客户获得贷款。



便捷支付：

使金字塔底层的顾客可以方便地为产品和服务付款。

金字塔底层的顾客分布于全球各地，他们的背景、文化、价值观和品味都有很大差异。

为金字塔底层的顾客服务： 营销和销售

解决方案：传达价值

要让金字塔底层的客户花钱购买任何新产品或服务，必须先让他们了解它的价值，它怎么运作，还要缓解他们对相关风险的顾虑。如果涉及的产品或服务他们从来没用过，或者以前他们可以免费得到或由政府提供，这个障碍就会特别严重。普惠商业可以通过以下方式向金字塔底层的客户介绍自己提供的产品或服务的价值：

宣传活动：

提高客户对有关产品或服务类型的了解，它的价值何在，对客户的好处在哪里（尤其是健康等方面），为什么值得花钱购买，还有具体的产品和服务特色等。宣传材料应当符合当地情况——比如可以解释新产品或服务与传统产品或服务的关系。典型的宣传渠道包括广播、电视、明星代言、零售店及火车站这类人流较多场所的广告标牌等。

直接接触：

与客户直接互动，回答他们的问题，打消他们的顾虑，帮助潜在客户签订服务协议。企业可以直接到社区去回答问题，演示产品和服务，举办讨论会，建立信息交流中心或培训点。这种直接互动也可使企业更好地了解客户的需求和期待。有些公司还对自己的零售商网络进行培训，使他们可以回答金字塔底层顾客关心的问题；也有公司利用社工与社区的密切联系与社工合作。

客户教育伙伴关系：

与其他有关方面共同开展对客户的教育。公司可以与相似领域的其他企业、服务商或政府机构举办研讨会和展览。如果要宣传的产品或服务有助于某些非政府组织工作目标的实现，公司就可与这些组织合作开展教育活动。有些公司会利用与其业务相关的政府项目来宣传自己的产品或服务。

营销和销售解决方案





传达价值：

宣传活动，直接接触，伙伴关系

AADHAR住房金融，印度

Aadhar住房金融公司（AHFL）向印度低收入和中等偏下收入家庭提供购房贷款，使他们有机会拥有自己的住房。公司一半以上的借款人家庭月收入为100-400美元。

与客户互动、对客户开展教育是AHFL公司扩大与低收入顾客接触的主要方式。按揭贷款是一种相对复杂的产品，因此公司努力将贷款信息简化和本地化，通过宣传活动用通俗易懂的语言向人们做介绍。具体做法包括在可负担住房的建设地点、人们的工作场所、乡村市场等定期举办活动，与律师和建筑师合作，让他们为客户解释技术和法律问题等。AHFL公司还与银行、建材企业、政府住房机构及可负担住房开发商合作，对住房贷款进行宣传。

自2011年3月以来，AHFL已经向12000中低收入家庭发放了住房贷款。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

传达价值：

直接接触

JAIN灌溉系统有限公司，印度

Jain灌溉系统有限公司（JISL）是世界上最大的微灌系统生产商。公司的产品使小农户可以转向滴灌和喷灌等节水节能的灌溉系统，与传统的地表灌溉系统相比可节水30-65%。除生产微灌系统外，JISL还是世界上最大的组织培养公司，每年为全国各地农民提供约6000万株苗木，包括香蕉和石榴植株。JISL最近还推出了太阳能水泵和其他一些用于灌溉和饮用水的太阳能产品。

由于许多印度小农户意识守旧，对微灌缺乏了解，而且滴灌系统价格较高，因此JISL公司在营销方面面临很大挑战。该公司克服这项挑战的办法是利用公司的约1000名农学家和工程师与所在社区的小农户直接交流，解释滴灌系统的价值。此外，每年还有5万多农户前往公司的研发中心参观，了解灌溉和农学的基础知识。公司还对自己的4500个分销商和经销商进行培训，使他们可以教农民使用新的灌溉系统。

迄今为止，JISL公司已经向3000-3200万农民进行了微灌系统和多种生产技术的培训。该公司不仅为金字塔底层的顾客服务，还将小农户作为自己的供应商，从他们那里采购水果和蔬菜进行加工，销往国际和国内市场。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

为金字塔底层的顾客服务： 营销和销售

解决方案：区别定价

对低收入者实行区别定价有助于企业发展低收入客户，否则这个市场就不具商业可行性。企业主要以两各种方式提供区别定价：

成本分担：

由多方共同承担付款责任。如果一个产品或服务会促使客户更多购买另一个企业的产品或服务，公司就可以对后者收取费用——比如，可每月向它征收服务费或要求它支付总费用的一部分。另有一些公司，特别是在技术产业，开发了B2B商业模式，使它们能有效地服务于金字塔底层的客户。在那些被政府视为重点的部门，可能政府能提供一些补贴资金。有时捐助机构也可以提供一些资金，从而降低消费者需要支付的最终价格。

分级定价：

根据支付能力对不同的消费者群体收取不同价格。在公用设施等行业，政府可能会规定必须采用分级定价。

营销和销售解决方案



不同的定价结构可以帮助金字塔底层的客户转移部分成本。

区别定价：

成本分担

理想投资，巴西

“理想投资”是巴西最大的私营学生贷款公司。它使更多人有机会获得高等教育，自2006年已有逾4万名学生受益。该公司开发的主打贷款产品叫“Pravaler贷款”。公司在巴西全国有175个伙伴院校，有8000多课程被批准为具有贷款资格的课程。任何注册了这8000个课程之一的学生都可申请贷款。

“Pravaler贷款”的借款人可以加入该公司的零利率计划，这个计划里学生只需付贷款本金，而利息百分之百由所在大学支付。大学是否愿意参加零利率计划并支付学生贷款利息（等于是付给理想投资公司一笔服务费）反映了“理想投资”学生贷款对大学的价值。这样，理想投资公司就为那些本来可能上不起大学的学生进入公司的伙伴院校学习提供了机会。

2013年，理想投资与伊塔乌银行签署了巴西学生贷款业务的排他性合作协议，这是公司发展过程中的一个重要里程碑。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



区别定价：

分级定价

AEGEA水务公司，巴西

AEGEA是巴西第三大私营供水和卫生服务商，在六个州有专营权。公司的费率是与市政当局谈判确定，并在专营协议上明确说明。公司的“优惠收费”项目对符合资格的顾客提供50%的价格折扣，而具体的资格要求是由市政当局确定。有些地方包括了收入水平上限和用电、用水量上限要求。如果用水用电量超过标准，超标的部分就要按正常价格收费。如果多次使用过量，就会失去获得这种折扣的资格。

这种优惠费率的做法不是强制性的，但有些城市在授予专营权时会做出这方面的考虑。AEGEA公司可以就多少用户可以享受这种费率与市政府和监管机构进行谈判，以保证这种做法的财务可持续性。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

为金字塔底层的顾客服务： 营销和销售

解决方案： 协助金融服务

不管是帮助金字塔底层的客户进行重大投资，还是帮助他们在现金流不稳定的情况下进行日常采购，都有必要协助他们获得所需资金。金字塔底层的客户通常无法从商业银行获得贷款或信用卡，因为他们没有正式的信用记录或收入证明。公司可以通过两种主要方式协助这类客户获得资金：

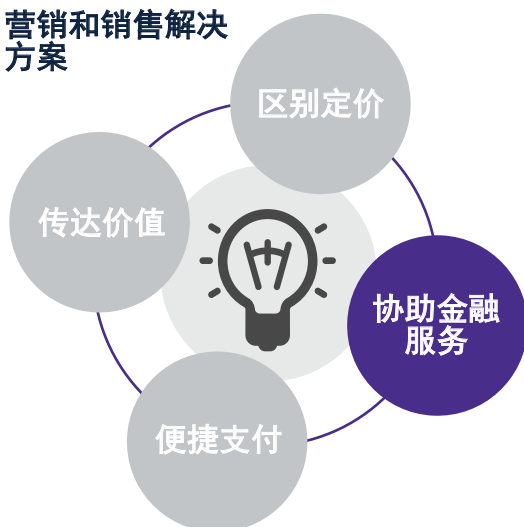
直接客户信用：

给客户时间来完成全额支付，特别是在需要进行前期投资的情况下。有些公司直接提供融资，另一些则专门成立负责这项业务的子公司。有些公司先提供产品或服务，然后逐步收费；另一些则要求客户先付一笔首付款。

第三方融资：

将金字塔底层的客户介绍给第三方金融机构，如微型金融机构、专业贷款公司、银行和政府机构。有的公司积极地帮助客户获得贷款——比如，它们会帮助客户理解贷款的成本和收益、评估客户的贷款资格、填写有关表格等。

营销和销售解决方案



获得融资是扩大对金字塔底层顾客服务的关键

协助金融服务： 直接信用

TRIBANCO, 巴西

Tribanco公司是由巴西马丁集团建立的一家金融机构。马丁集团是拉美最大的批发和分销商，已有60年历史，是巴西100强企业之一。Tribanco为马丁集团46.5万中小微零售商提供信用服务，供其购买库存和改进商铺。

Tribanco公司也让通过零售商向顾客提供信用卡，这些顾客中70%月收入不到450美元，在现金紧张时维持买菜等日常开销都有困难。零售商接受Tribanco公司的顾客资信评估培训后，可以决定哪些顾客可以获得信用卡。虽然Tribanco公司并不承担坏账风险，但对还款率高的商店提供较低的交易费。

实际上还款率很高——超过95%。这两个原因：首先，商店通常对顾客的信用有直接了解。其次，商店往往与顾客关系很好，顾客不愿损害这种关系，也不愿失去在本地商店购物的资格，因为这样他们就得以去很远的地方购买日常用品。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



协助金融服务： 直接信用

TRUSTCO金融服务, 纳米比亚

Trustco控股集团2005年收购纳米比亚开放学习学院（IOL）之后，看到了向学习高等教育课程的学生直接提供可负担的学费贷款的商业机会。现在，IOL学院约98%的学生通过纳米比亚Trustco银行的分支机构“Trustco金融服务”获得贷款。

IOL学院的广泛客户基础为“Trustco金融服务”发展新借款人提供了条件。IOL学院营销团队定期走访政府机构、中学和企业，向潜在客户介绍有关信息——既包括课程和专业方面的信息，也包括“Trustco金融服务”提供的各种学生贷款方案——并帮助他们选择课程，填写贷款申请表格。“Trustco金融服务”与IOL学院的密切合作使学生更有动力还贷，因为他们想保持在学院学习的资格。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies

为金字塔底层的顾客服务： 营销和销售

解决方案：便捷支付

应当尽量使金字塔底层的客户可以方便地为购买的产品和服务付款。他们负担不起花太多时间、走太远距离去付款。提供一些额外激励也会有作用，因为他们要靠有限的收入应付很多开销。提供便捷的支付方式、对付款提供激励，这对那些让顾客靠信用购买或分期付款购买产品和服务的公司来说尤为重要，因为顾客需要在一段时间内按期多次付款。这类公司使用多种策略：

移动支付：

充分发挥移动电话付款的低成本和高度便利性。公司可以建立自己的移动支付平台，也可使用移动电话运营商、银行或第三方提供的平台。

利用现有零售商：

允许顾客在本地商店付款，公司再前往商店收集顾客支付的款项。在可进行移动支付的地方，商店可通过手机银行向公司转账。

利用社会关系：

将付款与客户重视的社会关系联系起来，比如发放小组贷款或雇用社区成员来管理收款。这为顾客定期付款提供了一种社会性激励。

营销和销售解决方案





便捷支付：

移动支付

上海方付通商务服务有限公司，中国

上海方付通商务服务有限公司为中国的手机银行开发了一种B2B解决方案。该公司建立了一个技术平台，使企业的客户可以使用手机银行服务和缴款付费等其他服务。该平台本身是免费的；金融机构根据活跃用户的数量每月缴纳服务费。

方付通公司的技术既可用于智能手机，也适用于低端手机——因为中国农村居民中只有5%使用智能手机。而且用户是通过手机短信这种他们熟悉的方法来交易，不需要手机有数据服务。公司通过金融机构向用户发放有预编程的SIM卡，这种卡被用来对短信加密。

方付通公司与1100多家金融机构合作，为430万农村客户服务。公司每月处理3200多万条手机银行交易。

便捷支付：

利用社会关系

马尼拉水务公司，菲律宾

马尼拉水务公司向菲律宾600多万居民提供自来水和污水处理服务。通过公司的优惠制度，用水少的低收入客户可享受低于用水多的客户的价格，如高收入客户和商业客户。

马尼拉水务公司通过与地方政府部门和社区组织的合作来向低收入者提供服务。这为所有利益相关者提供了正面激励，使公司的经营更成功、更具可持续性。在棚户区和其他收入极低人口集中的地区，公司利用居民的社会关系来促进他们缴费。各家的水表并排设在公共区域，社区成员都能看到每家的用水量，计算相应的水费。在暂时还不能分户收费的地方采用社区集中收费，社区成员指定或选举出负责收费、开展用水监督和水管维护的人员。这种做法有助于形成社区对自来水系统的主人翁意识和责任感，使系统得到良好的维护，促进人们按时缴费，防止浪费水。这进而促进了就业，保障了社区的良好供水服务和优良水质。

详见案例研究：

www.ifc.org/inclusivebusiness/casestudies



结语

向普惠商业投资是IFC的业务。在过去10年里，IFC向采用普惠商业模式的400多家公司承诺了超过110亿美元的资金。这些公司活跃在90个新兴市场的多个产业。

这些普惠商业模式是行之有效的。

IFC从这些普惠商业客户那里获得的财务回报率与总体业务回报率没有差别。普惠商业的领军企业表明，如果有强大的商业智慧，普惠商业可以成功地与金字塔底层的供应商和客户合作。IFC的这些客户联系着几百万低收入者——即位于金字塔底层的人，包括农民、病人、学生、公共设施用户、首次购房者和移动电话用户等。我们的每个客户都给我们带来一个独特的经验。IFC将总结这些经验，供全球企业界和发展事务界分享。

与金字塔底层的人群合作不仅需要好的商业点子，还要有独创性、创造性和克服发展中国家各种固有困难的恒心。公司往往需要投资建立自己的上游或下游供应链。IFC的客户都是克服了各种困难，在充满挑战的商业环境中取得了成功。它们表明，即使在最困难的条件下，企业也有可能为自身和金字塔底层的供应

商和顾客创造价值。商业环境的改善将可以推动更多企业学习它们的榜样，采用普惠商业模式。

展望未来，私营部门将为改善人们的生活发挥重要作用。我们已经看到企业将金字塔底层的人口纳入它们的价值链。现在面临的核心挑战是怎样加快这些普惠商业模式的扩散。这既是挑战也是机会，但它不是任何一个机构、政府或企业可以解决的。**而它带来的回报——减少贫困和推动繁荣——也是巨大的。**我们看到普惠商业模式可以对此发挥关键作用，但各方面必须加强协作，支持它们的发展，争取对金字塔底层的人口产生最大成效。

IFC将加强与关键部门的合作，在现有知识的基础上开展这方面工作。通过各方的通力合作，我们可以向位于经济金字塔底层的45亿人口提供有力支持，帮助他们获得各种产品、服务和经济机会，走向繁荣之路。



Inclusive Business Models
International Finance Corporation

2121 Pennsylvania Ave, NW
Washington, DC 20433
inclusivebusiness@ifc.org
ifc.org/inclusivebusiness

2014年11月

