



Title	浅议日本官民并推BOP 市场战略的意义及其在中国市场实践的可行性
Author(s)	许, 卫东
Citation	OUFCブックレット. 2014, 4, p. 75-92
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/26975">https://hdl.handle.net/11094/26975</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 浅议日本官民并推 BOP 市场战略的意义及其在中国市场实践的可行性

许 卫 东

## 1. 前言

俗话说:人往高处走, 水往低处流。

在经济全球化浪潮挟着 IT 旋风冲击世界各地每个角落的今天, 不论是发达国家还是新兴市场国家, 也不论是既定方针还是转轨策略, 创新概念始终是一个基点和共识。目前针对中国的新经济增长问题, 多有谈及的观点或建言如先端技术研发、产业结构升级、供应链价值再造、制度创建、高端市场抢滩、高效经济增长模式等等, 无一不以创新为核心概念。

然而经历 2008 年世界金融危机扫荡后的日本经济界却一反常态, 不提收复欧美主流市场的失地, 也不再渲染依托日本的高科技和品牌优势抢滩新兴市场的紧迫性, 却大谈官民合力开拓全球 BOP 市场(低收入阶层市场, 低端市场或称穷人市场)的战略意义。经过一番紧锣密鼓的可行性评估和力量筹备, 由日本产业经济省主持并联合外务省、日本贸易振兴机构(JETRO)、国际协力机构(JICA)以及多家民企行会和非政府组织共同设立的“BOP 商务推进平台”于 2010 年 9 月正式启动, 其短期目标是募集 1,000 家日本企业、团体和非政府组织作为会员建立一个一站式服务平台, 承担收集发展中国家低端市场的商业信息以及向日本企业提供 BOP 市场合作机会的服务功能。

为何日本弃高端市场的竞争优势反而重视发掘 BOP 市场的未来潜力?

BOP 市场与创新有冲突吗?

BOP 市场真的存在开发价值吗？

向来游刃于高科技、高价位、品牌竞争的日本企业能在 BOP 市场的竞争中找到一席之地吗？

日本企业如何评价中国的 BOP 市场？

针对以上的疑问，本文将介绍日本关于 BOP 市场的研究背景以及设立“BOP 商务推进平台(暂定)”的筹备过程，并依次探讨 BOP 市场问题与经济增长创新模式的关联性。

## 2. 日本关于 BOP 市场问题的争论与实践事例

### 1) BOP 市场的概念

BOP 是 Bottom of the pyramid (现多改称为 Base of the pyramid) 的缩写，直译为财富金字塔底层，一般指低价位、低收入阶层市场或穷人的市场。BOP 的概念是由美国密歇根大学商学院的 C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 教授与北卡罗莱纳州立大学的加里·哈默尔 (Gary Hamel) 教授于 1999 年合写的论文“Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development”（日译为「経済ピラミッドの底辺への戦略 持続可能な発展の創造」）中首次提及，尔后在其专著“*The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*”中加于体系化。这个提法出台后很快得到世界的反响和支持。

C. K. 普拉哈拉德认为当今领导世界经济主流的跨国企业普遍存在市场战略上的认识误区，即遗漏了约占世界人口总数 70% 的 40 亿穷人客户的需求（按购买力评价指标人均年收入 3,000 美元以下），强调①以往认为低收入层没有购买力是错误的；②BOP 阶层也持有浓厚的品牌意识；③BOP 的消费者同样乐意接受高科技产品或服务，依次可以预测 BOP 市场将成为今后承接经济增长和世界性商务推广的核心动力之一。

C. K. 普拉哈拉德早在 1994 年就和加里·哈默尔共同撰写了《竞争大未来》（Competing for the Future）并提出了企业核心竞争力概念。时隔不久，又

提出 BOP 市场概念并将其定义为未来经济的核心市场，显然是很巧妙的概念衔接作业。

从定义上讲，BOP 市场不同于传统经济学（包括经营学）的市场分类，如要素市场（如石油市场）、物流形式的贸易市场、交易市场（如金融市场或网络交易）、关税壁垒保护下的国民消费市场、地理特征为背景的区域市场等等，它其实是被传统的市场所遗忘的社会底层的潜在需求，平时看不见潮涌，但汇集起来则成大江大河，遍布全球。

C. K. 普拉哈拉德通过观察印度、秘鲁、墨西哥、巴西和委内瑞拉等发展中国家的市场情形，发现已经有许多公司通过针对性的经营实践从财富金字塔底层里获得了丰厚的市场回报。它们中有银行、日化产品制造业、电子商务、眼科医院、能源企业等等。

C. K. 普拉哈拉德将成功的 BOP 市场成功案例归纳之后，列出 12 项 BOP 市场的运作原则：

- (1) 以产品和服务的性价比为重点。为金字塔底层市场服务不仅与低价有关，还意味着创造一种新的性价比体系。性价比方面的重大突破是获取 BOP 市场的先决条件。
- (2) 创新需要混合式的解决方案。BOP 消费者所面临的问题不能用原有技术去解决。为了提高性价比，需要先进和新兴的技术，并且创造性地与现有的、快速演化的基础设施结合起来。
- (3) 由于 BOP 市场很大，因此开发出来的解决方案必须能够在不同的国家、文化和语言之间复制和移植。如何将印度南部的解决方案应用于北部？又如何从巴西到中国，再到印度？方案的设计必须易于在类似的 BOP 市场中进行调整。这是获得规模经济应考虑的一个关键点。
- (4) 发达国家习惯于资源浪费。例如每一位 BOP 消费者都开始像典型的美国或者日本消费者那样使用包装的话，那么全世界的资源将迅速耗尽。降低资源使用密集度必须成为所有产品开发的一条关键原则，不管是清洁剂，还是冰淇淋。
- (5) 产品开发必须始于对性能（而不仅仅是形式）的深刻理解。仅仅把针对美国、欧洲或日本的富有消费者开发的产品进行少许改变是远远不够的。
- (6) 除产品创新外，在 BOP 市场中，服务过程创新同样重要。在发达国家，售后服务体系相当发达，该体系可接近潜在的消费者、向他们销售产品并提供服务，在这一过程中，由于存在可靠的基础设施，因此只需对具体产品作出微

调。但在 BOP 市场中，可靠的基础设施未必存在。在通常情况下，创新必须以营建后勤基础设施为重点，包括营建满足普遍条件的制造设施。对于那些尚未在 BOP 市场中开展业务的企业来说，接近潜在消费者并与他们沟通同样是个棘手的问题。

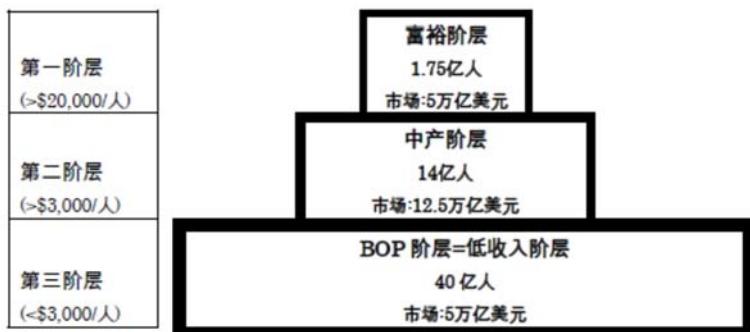
- (7)降低应用时的技能要求是关键。绝大多数 BOP 市场在技能方面是差强人意的。产品和服务的设计，必须考虑到技能水平以适应不理想的基础设施和边远地区获取服务。
- (8)教育引导顾客去应用产品也很关键。绝大多数 BOP 消费者生活在“媒体盲区”，这意味着他们接触不到广播或电视节目。由于缺乏广告这一传统的产品教育手段，因此必须开发新的、创造性的方式，诸如在货车上播放录像、利用低成本戏剧作品作巡回演出等向乡村地区展示产品使用方法，对一个半文盲群体进行新产品使用教育的创新，是一项有意义的挑战。
- (9)产品必须适应恶劣的环境。产品不但必须承受噪音、灰尘、不清洁的环境的污染以及人们对产品的滥用，而且还必须面对使用低质量的基础设施所带来的问题，如电力供应问题（例如电压的大范围波动，电力中断和管制）和水质问题（例如颗粒、细菌和毒性污染）。
- (10)针对消费者群体的特点，界面的研究设计也相当关键。消费群体在语言、文化、技能水平，以及对产品性能、特点的熟悉程度等方面差异，都是创新团队要解决的问题。
- (11)创新必须直面消费者。BOP 同时拥有高度分散的农村市场和高度密集的城镇市场，这就要求必须对分配方法进行创新。降低成本使穷人能够承受是非常关键的。
- (12)值得注意的是，在 BOP 市场上，产品特性和性能的演变非常快，因此，产品开发商必须注重系统开发平台的兼容性，以便于融入新的产品性能。BOP 市场给了我们机会，同时迫使我们挑战现有的模式，例如，它挑战并网供电作为唯一电力供应的方式，原因是对于孤立而贫穷的 BOP 市场，必须能为其提供更物美价廉的能源。

从商务的观点来看，C. K. 普拉哈拉德的 BOP 市场营销的核心理念集中在是否有助于 BOP 阶层的生活质量的提高（消灭贫困）、是否可以实现经济意义上的商业利益（有别于社会性质的慈善）、是否可以确保可持续性的发展等方面，具有很强的理论和实践指导性。

尽管关于 BOP 市场的概念尚无统一的定义，但世界银行基于支持和援助发展中国家的立场对开发 BOP 市场的意义予以积极的肯定，其属下的世界金融公

司=IFC( International Finance Corporation)联合世界资源研究机构=WRI(World Resources Institute)运用110个国家和地区的家庭经济普查数据对BOP市场的规模、分布、重点领域作了一个估算(见第1表、第2表、第3表)，对此后BOP问题的探讨提供了一个基本的参数。

图表1 世界按人均收入(PPP购买力评价)的各阶层分类(2005年)



资料:根据 WRI (2005):The Next 4 Billion: Market Size and BusinessStrategy at the Base of the Pyramid (日译为『次なる40 億人—ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』) <http://pdf.wri.org/n4b-j.pdf> 整理

图表2 全世界分地区BOP人口与市场规模(2005年)

项 目	BOP人口 (百万人)	占总人口比例 (%)	BOP人口总收入 (百万美元)	占GDP比例 (%)
亚洲(除中国、印度)	2,858	83.4	3,47,000	41.7
中国	1,046	80.0	161,127	55.2
印度	1,033	98.6	94,710	92.7
拉美、加勒比海地区	360	69.9	509,000	28.2
东欧	254	63.8	458,000	36.0
非洲	486	95.1	429,000	70.5
全 世 界	(约40亿人)		(约5万亿美元)	

资料:同第1表

图表3 BOP市场的重点领域分类及各地的市场规模（2005）

(单位:亿美元、%)

市场领域	亚洲	南美	东欧	非洲	全世界
食品	22,360( 77.3)	1,990( 6.9)	2,440( 8.4)	2,150( 7.4)	28,940(100.0)
能源	266( 81.0)	305( 7.0)	254( 5.9)	266( 6.1)	4,334(100.0)
住宅	429( 51.7)	567( 17.1)	608( 18.3)	429( 12.9)	3,318(100.0)
运输	245( 54.8)	459( 25.6)	107( 6.0)	245( 13.7)	1,794(100.0)
医疗保健	180( 60.3)	240( 15.2)	209( 13.2)	180( 11.4)	1,584(100.0)
信息通信	44( 55.1)	134( 26.1)	53( 10.3)	44( 8.6)	514(100.0)
水务	57( 31.8)	48( 23.9)	32( 15.9)	57( 28.4)	201(100.0)
金融	不明(现纪录有0.82亿美元的周转余额)				

资料:同第1表

## 2) 为何迄今为止 BOP 市场未能发展?

既然 BOP 市场如此重要, 为何迄今为止在全球范围内却仍旧裹足不前、增长乏力呢?

显然, 在这个问题上除了对市场认识存在误区的主观因素之外, 现实的客观的世界经济格局的固态化以及经济资源配置的基本原则隔阻了对 BOP 的关注和实践推广。

### (1) 现实的世界市场格局

根据联合国的资料, 2009 年世界人口的 18.1% 分布在 OECD(世界经合组织加盟国), 非 OECD 的国家和地区却占了 81.9%。

2010 年 OECD(34 个加盟国)的 GDP 总量(折算美元现汇)占世界的 67.7%, 其中 NAFTA(北美自由贸易协定)、EU(27 个加盟国)和日本的总和占了 61.0%; 世界工业附加值的 65% 和出口额的 60% 由 OECD 承担; OECD 的人均 GDP(2011 年)更高达 34,993 美元。

可见尽管整个世界中心出现由北美大陆向亚太地区西迁的趋势, 但富人俱乐部把持世界经济主流地位的固态秩序并未解构或松动。

## (2) 跨国企业的国际经营战略思路

当今推动全球经济一体化的主要力量是跨国企业，尤其是欧美日的超强企业。

就企业的发展而言，经营战略的指导思想是支点和座标。

- 借助熊彼特 (J. A. Joseph Alois Schumpeter) (1883~1950) 的创新概念=资本主义市场经济的创造性破坏，追求技术创新、技术领军的原则必然是整合企业战略的 DNA。
- 雷蒙德·佛农 (R. G. Vernon) 的产品生产周期理论也提示到，只有推行高端切入、逐层扩大实现价值链创造的跨国经营才能造就超强企业的发展定力。
- 迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 的竞争战略学说的重要贡献之一，是明确了差异化战略=竞争优势的标杆设置通过品牌战略的实践带来企业无穷的活力这一观点。

很明显，世界市场的格局决定了跨国企业的战略重点锁定在价值链的上游。相比之下，BOP 市场的开拓价值则似乎可有可无。

## (3) 资金问题

投资是经济活动的起点，资金、技术和服务的投入是投资的主要方式。

1990 年代 IT 产业的兴起以及中国等新兴市场的出现带动了跨国投资的浪潮，也蕴蓄了全球资本市场的扩张欲望。

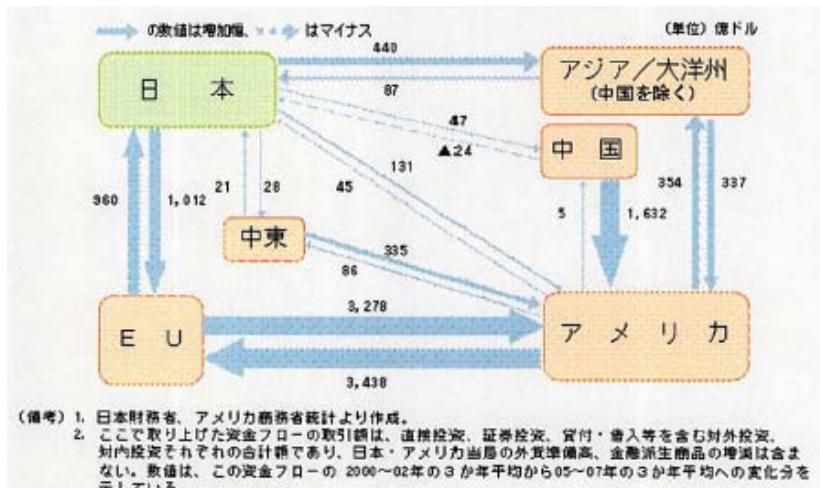
企业扩张需要资金，而资金的提供者则要求高利润的回报。由此，金融市场自由化 (Big Bang)、风险投资 (venture)、金融衍生工具 (Derivative: 对冲基金、期货交易等) 等应运而生，催生以投机为目的流动资金迅速扩张，虚拟经济不断发酵。

根据 IMF 的资料，以投资为目的的跨国流动资金 (年末平均余额) 从 1994 年的 8,000 亿美元扩大到 2006 年的 8 万亿美元，增加了 9 倍之多，相比之下同期全球的 GDP 总和仅仅增长了 80%。

通过以下的分析资料可以了解到跨国资金的主要通道其实仍旧集中在欧美日之间，其中对资金流的最大吸盘就是由纽约连结伦敦标榜个人价值至上主义的盎格鲁-萨克斯板块。

可见，面向 BOP 市场开启资金的严重不足是制约 BOP 市场发展的最直接的原因。

图表 4 以美日为中心看全球资金流的变化（2005~07 年的平均比 2000~02 年平均的增减）



资料来源：日本内閣府（2008）：『世界経済の潮流』第 1 章

### 3) 为何日本开始重视 BOP 市场？

既然 BOP 市场尚未成为气候，为何日本偏偏对其表示出极大的兴趣和热情呢？

显然，这与其经济结构上存在的包括短期、中期和长期各方面的问题出现井喷现象有关。

#### （1）市场流失与价值创造链断裂问题

截至 2009 年，日本一直是紧随美国之后的世界第二经济大国，1994 年日本的 GDP 占世界经济的比重曾一度高达 17.9，之后由于泡沫经济的影响和中国、印度等金砖五国的崛起，日本占世界经济的比重逐年下降，2005 年跌破两位数，为 9.9%，2012 年更低至 8.3%。

图表 5 日本国内生产总值(GDP)的产业结构

产业分类	1960 年	1970 年	1980 年	1990 年	2000 年	2010 年
农林漁牧业	13.2%	5.0%	3.2%	2.4%	2.1%	1.2%
制造业	小计	15.8%	24.6%	25.5%	27.0%	25.3%
	其中:原料型	(4.7%)	(8.5%)	(8.3%)	(7.4%)	(7.1%)
	加工组装型	(2.5%)	(6.6%)	(8.5%)	(12.5%)	(11.9%)
	其它类型	(8.0%)	(9.0%)	(8.3%)	(7.0%)	(6.1%)
建筑业	10.7%	12.3%	10.4%	9.6%	9.8%	5.5%
第三次产业	60.2%	58.1%	61.0%	60.9%	62.8%	73.9%
合计	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

资料: 根据日本内閣府《国民经济計算年报》计算

经过长期的经济发展和结构梳理, 日本已经全面步入后工业化发展阶段, 产业高度化、大城市化、服务经济高效化、知识经济普及化成为社会的基本特征, 图表 5 反映其产业结构的变迁与欧美等先进国家完全同步。

另一方面, 由于日本是后发的资本主义, 其经济结构上又有其特点: 一是制造业对国民经济的影响仍然显著; 由于追赶策略(赶美超英)的历史背景, 对外经济发展(包括出口)的主力市场一直紧扣欧美, 未曾出现大变化。

2008 年下半年开始的国际金融危机极大地冲击了国际经济, 日本也不例外。

根据 IMF 最新的核算资料, 2009 年日本的经济跌幅为 -5.2%, 比美国 (-2.4%)、欧元市场国 (-4.1%)、英国 (-4.9%) 还严重。

日本即不是次贷金融危机的震源地, 也不存在金融大洗牌的销帐问题, 为何经济表现最差? 这与其出口方面主力市场流失的问题有关。

2009 年日本对外贸易受挫, 出口减少 33.1%, 其中对美出口减少 38.6%, 对 EU 市场出口减少 41.0%。

尽管日本对外出口仅占 GDP 的 17.4%, 虽高于美国的 12.6%, 却远低于中国的 36.6%、德国的 47.5%、韩国的 54.8%。这些国家虽在金融危机发

生后出现出口大减，但经济减速却低于日本。

日本制造业的支柱产业是以跨国企业集团为主体的运输机械制造、电器、钢铁和常用机械。2001-07 年日本全产业创造的附加价值(经常收益)的 25.2 万亿日元当中，四大产业共占了 36%，其中电器为 3.2 万亿、运输机械制造为 2.1 万亿、钢铁为 1.8 万亿，常用机械为 1.9 万亿。另外，其间国民经济增长总量中(13 万亿日元)，与汽车相关的制造业和服务业的贡献度接近 50%(6 万亿日元)。

以美国为中心的海外主力市场的崩盘直接打击了日本的支柱产业，业绩下滑迫使企业不断压缩其供应链的成本管理，对承接外包的中小企业而言造成了国内的市场缺口，加速破产和价值创造链的断裂。进入 21 世纪以来日本中小企业已经消失了 70 万家。

虽然欧美市场进入 2010 年以来有所好转，但元气受挫的日本已经充分意识到了调整主力市场的必要性和紧迫性。

## (2) 国际竞争力下降趋势与技术开发错位问题

根据日本经济新闻报 2010 年 7 月 26 日公布的对 26 种主要产品中企业在世界市场的排位调查

资料，日本企业的排序位次和所占市场销售份额已大不如前，品牌知名度也在下降。

IMD(瑞士)公布的 2013 年世界竞争力排名当中，日本从上年度的第 17 为下滑至 24 位，排在香港(3)、新加坡(5)、台湾(11)、马来西亚(15)、中国(21)、韩国(22)之后。而在上世纪的 90 年代，日本曾一直高居 5 位之内。

日本竞争力的大幅度下降不仅仅是因为亚太地区的追赶，与其过于关注国内市场而忽视国际市场的科技投入策略有关。日本整个制造业里出现的“加拉帕戈斯”式独自进化现象十分严重，尽管产品技术含金量很高、国内市场无敌手，但由于价格偏高且不同于世界市场的通用规格，完全被排除在国际市场之外。技术投入与市场效应脱节。

要扭转这个局面，回归 1980 年代之前的国际和国内市场并举的平衡发展战略是必然的。

图表 6 代表性产品的主要供应商占世界市场的份额 (2009)

产品分类	第1位	第2位	第3位
汽车	丰田(日) (1.9%)	通用(美) (11.1%)	大众(德) (10.0%)
粗钢	A. M (卢) (6.0%)	河北钢铁(中) (3.3%)	宝钢集团(中) (3.2%)
风力发电机	Vestas(丹) (12.9%)	GE 风力 (12.8%)	华锐风电(中) (9.5%)
超薄液晶电视	三星(韩) (23.4%)	索尼(日) (12.5%)	LG(韩) (12.4%)
液晶显示屏	三星(韩) (24.4%)	LG(韩) (20.2%)	友达光电(台) (14.1%)
有机 EL 显示屏	三星(韩) (68.4%)	铼宝(台) (12.8%)	先锋(日本) (7.2%)
手机终端	诺基亚(芬) (38.3%)	三星(韩) (20.1%)	LG(韩) (10.5%)
数码相机	佳能(日) (20.9%)	索尼(日) (18.7%)	尼康(日) (14.0%)
数码摄像机	索尼(日) (40.0%)	日本胜利(日) (19.1%)	松下(日) (17.1%)
DRAM	三星(韩) (33.6%)	Hynix(韩) (21.6%)	尔必达(日) (17.4%)
白色 LED	日亚化学(日) (32.0%)	Osram(德) (7.9%)	SSC(韩) (5.7%)
电脑	HP(美) (20.3%)	戴尔(美) (13.0%)	宏碁(台) (13.0%)
太阳能电池	First Solar(美) (9.5%)	尚德(中) (6.6%)	夏普(日) (5.6%)
多关节数控机床	ABB(瑞士) (30.0%)	FANUC(日) (24.3%)	安川电机(日) (19.0%)
水处理膜(RO 膜)	DCC(美) (34.0%)	日东电工(日) (31.0%)	TORAY(日) (21.0%)

资料：《日本经济新闻》2010年7月26日(电子版)

最近日本的家电企业联合决定统一国内外产品规格，摆脱只重国内而轻视国外的市场和技术观念，这无疑是一个积极的信号。

### (3) 财政危机背景下 ODA 开发援助资金的短缺问题

日本曾经是世界最大的对外 ODA 援助国，除了特殊的历史原因以外，也取决于其良好的经济表现以及经援外交的现实需求。然而，由于国内高达相当于 GDP 约 2.2 倍的 1,176 万亿日元的国债困扰，经援的负担变得苦不堪言，实际上，2012 年 ODA 的支出纯额已由 2000 年的 135 亿美元减少到 106 亿美元。如何维持海外的日本形象又能减少政府开支，很明显 BOP 市场开发作为一个替代方式颇具魅力，成功了就会发挥 WIN(经援国政府)-WIN(企业)-WIN(BOP 消费者

+当地政府)的效果。

#### (4) 少子老龄化背景之下的国内市场饱和问题

根据日本国立社会保障和人口研究所 2010 年发布的最新资料, 2010 年日本 65 岁以上人口占总人口的比率达到 22.57%, 排世界首位。老龄化的趋势今后仍将继续上升, 到 2050 年将达到 37.84%。

国内劳动人口的减少以及老龄化现象对社会福利支出的压力直接影响消费心理。根据日本经济新闻报 2010 年 7 月 26 日公布的 2009 年度国内消费动向调查结果, 在调查项目的 100 种消费品中有 73 种商品或服务的市场销售额出现减少, 其中 41 种的减少幅度达两位数。

尽管少子老龄化的现象在亚洲已经越来越普遍, 但由于日本对开放移民毫无历史经验也缺乏心理认同的社会基础, 所以改变人口状况的积极方案难于推行, 老龄化将通过各种渠道影响近经济运行。

根据日本内阁府 2010 年 5 月发布的经济预测报告, 2009 年世界经济排名前 5 位的国家依次是美国(24.9%)、日本(8.8%)、中国(8.3%)、德国(5.7%)和法国(4.9%), 到 2030 年排位变为中国(23.9%)、美国(17.0%)、日本(5.8%)、印度(4.0%)和德国(3.1%)。

如此, 应对老龄化社会的经济发展离不开开拓新兴市场的策略, 其中 BOP 群体就是一个可以谋求长期培育和进行市场诱导的重要对象。

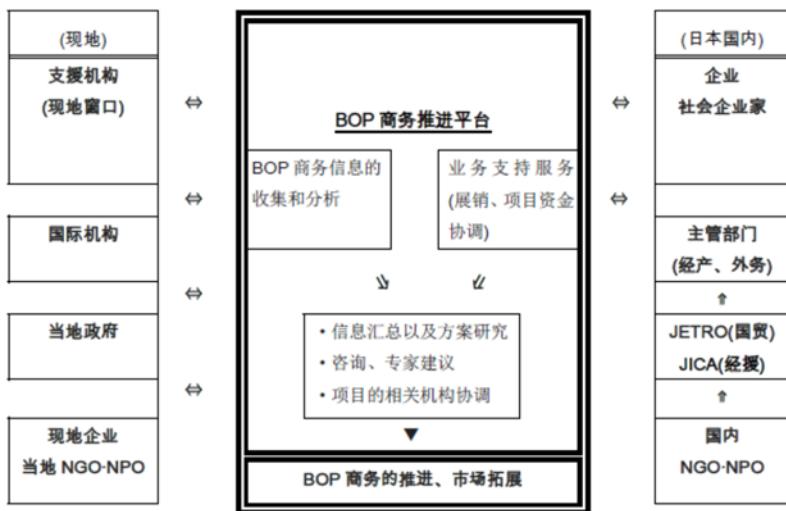
#### 4) 日本“BOP 商务推进平台(暂定名称)”的架构和推进方案

2000 年, 在联合国千年首脑会议上, 世界各国就消除贫穷、饥饿、疾病、文盲、环境恶化和对妇女的歧视, 商定了一套有时限的目标和指标: 千年发展目标(MDGs: Millennium Development Goals)。千年发展目标是一幅由全世界所有国家和主要开发援助机构共同设计的蓝图, 具体分为八大领域、十八项主要目标。

按照会议部署, 联合国开发计划署(UNDP)从 2003 年开始推出 Growing Sustainable Business(GBS) 计划, 联合各国的 ODA(对外援助)机构对跨国企业以商务的方式参与发展中国家的减贫事业提供对口服务, 这是全球 BOP 市场启动的重大突破。仅美国国际开发署(USAID)联合企业和 NGO 参与的减贫项目

在 2001-09 年间就达 900 件,共 1,800 家企业参与,总投资额达 90 亿美元(2008 年)。

图表 7 日本 BOP 商务推进平台的基本架构



日本虽对企业参与减贫计划的意义早有议论,但多集中在企业的 CSR(企业的社会贡献)议题上,从市场或盈利的观点探讨 BOP 开发的提议并不多见。2009 年堪称日本开启 BOP 市场的元年。经济产业省会同外务省、经贸机构、经援机构、大学、NGO 代表以及企业协会组成“BOP 商务政策研讨会”,并通过专题委员会围绕市场分析、发展计划、实施方案等问题进行针对性研究,依此于 2010 年正式推出“日本 BOP 商务推进平台”。其基本内容如图表 7 所示。参照日本的社会经济条件,BOP 市场的重点对象划分为 3 大类和 10 各领域。

- 与联合国减贫计划的整合领域:①教育②医疗保健③水务④农林牧渔业⑤食品·营养
- 日本强项(比较优势)的施展领域:⑥环保·能源⑦家电·车床
- 改善 BOP 市场环境的基础投资:⑧信息通信⑨金融⑩运输业和运输机械

## 5) 对 BOP 市场的评价

在围绕 BOP 市场的发展问题上，始终存在不同的观点和意见：低端的 BOP 市场与创新有冲突吗？BOP 市场真的存在开发价值吗？向来游刃于高科技、高价位、品牌竞争的日本企业能在 BOP 市场找到一席之地吗？

BOP 其实是一种市场概念创新，通过现有市场元素的技术改良、营销方式创新、人材培育等造血事业拓宽价值创造链，加速高端、中端和低端市场之间的元素流动和互补关系。应该说 BOP 为经济创新提供了一个广阔的实践天地。

但是 BOP 本身并不是一个完整的市场体系，因此在针对 BOP 的开发价值问题上存在不小的正争议。

美国密歇根大学的 Aneel Karnani 教授认为 BOP (Romanticizing the Poor) 市场论的鼓吹者有夸大市场、美化贫困层之嫌，政府不应以 BOP 策略取代减贫的职责。

Aneel Karnani 认为 BOP 存在如下问题：

- BOP 市场根本没有 5 万亿美元的潜能，充其量仅有 3,600；
- 低收入阶层储蓄率极低，基本上不具备购买力；
- BOP 的消费者对价格过度敏感，销售成本高，故企业盈利并不好；
- BOP 市场的低端价格必将导致品质下降；
- 要扩大 BOP 市场的购买力引发价格大战；
- BOP 的销售市场规模小、范围大，并不适合跨国企业运作，主力应是当地的中小企业；
- BOP 市场培育不了具有国际眼光的企业家，他们过度信仰市场能解决贫困问题；
- 政府的政策重点应该放在扩大吸收 BOP 群体的劳动密集型产业的就业，提高收入；
- 贫困问题不仅仅是经济方面，还包括社会、文化、政治等多方面，因此要注意市场作用的局限性

总之，对 BOP 市场的规模、BOP 群体的思维方式和行为方式、BOP 商务的特点、政府（包括公共机构）职能定位确实需要通盘的、细致的把握和策划。

目前，在 BOP 市场先期介入并成功运作的企业案例不多，日本“BOP 商务政策研讨会”的调查资料提供了以下几个案例。

- 住友化学公司生产的防蚊虫蚊帐，对预防疟疾（malaria 又名打摆子）有较好的效果，可保持 5 年的药效。通过国际开发组织投放非洲市场并盈利，现在坦桑尼亚投资设厂，提供 4,000 人左右的就业。
- 大阪 Poluy-Glu 公司通过向南亚市场投小包散装的高效简易型水质净化剂，可以改善当地农村的饮水问题并保持收支平衡。
- 三洋电机公司向非洲缺电地区投放新开发的小型太阳能-LED 一体型照明装置，以取代当地的煤油灯照明，获得国际援助机构的大批订单。

应当看到，其实与成功的事例相比，失败的事例更多。综合来看，除了产品定位、技术方式选择、价格、营销方式等问题之外，投放国（提案企业）、BOP 市场所在国的政府和 BOP 群体、国际经援组织之间的协调是否妥当也是决定事业能否获得成功的重要条件。

目前在日本推动 BOP 市场的阻力主要来自于企业内部，尤其是企业高层对开拓 BOP 市场意义的认识不一，共识度较低，也缺少与 NGO 或国际组织合作开发市场的成功经验。

根据日本最大的经济团体“日本经济团体联合会”对 4,700 家会员企业首脑所作的 2009 年度“企业的社会责任”问卷调查的情况来看，对企业“可以通过创造市场消除贫困”、“对社会的贡献有助于企业获取未来的收益”、“企业应该与 NPO・NGO 多对话、多沟通、多合作”持积极肯定态度的不足 10%。

由此可见，日本的 BOP 市场计划能否有效展开，很大一部分取决于大企业 CEO 的决策意识。

目前的 BOP 商务平台的作用尚停留在启蒙和实验阶段。

### 3. 日资对中国 BOP 市场的评价

日本对中国 BOP 市场的研究、定位尚处在探讨阶段。中国国内也缺少针对利用外资开发 BOP 市场的专题研究。

仅在 2010 年 6 月由笔者、经济产业省近畿局、日本机械出口协会于大阪主持召开了一次研讨会，研讨会通过分析中国的扩大内需政策对内陆地区尤其是农村市场的启动和影响，并对比低价位山寨手机市场的兴起案例、安利聘用

数十万下岗女工培养安利女士发展业务、阿里巴巴联合内陆零售店运营网上代购业务、农行小额贷款等国内企业开拓 BOP 市场的案例与日本企业的特点进行了比较，认为中国是 BOP 市场当中最具实践意义的舞台，拟加速推出面向中国的具体策划方案，作为强化 BOP 商务平台的重点内容。

另一方面，尽管对中国的商机持肯定态度，但由于日本目前已经在中国沿海地区拥有大量的投资储备的市场运营成效，将 BOP 另行分类重新布点的意义不大。

而在中国市场的企业业绩来看，高端和中端的市场份额极大，尤其是 80 后、90 后组成的新中间层是日企长期争取的客户对象。对 BOP 市场的开发经验远不及中国本土的民企。大多企业担心会事倍功半。

目前中国已经开始实施“十二·五”计划，内陆地区的开发进度开始出现较大的调整，以城市化为重点的新农村建设计划也已经进入到新的阶段，结合中国-东盟贸易协定 (ACFTA)、大陆-香港经贸协议 (CEPA)、大陆-台湾经贸协议 (ECFA) 的正式启动，将中国的 BOP 市场放置于东亚区域合作的发展框架中重新审视的话，不难发现其具有的发展潜力，这也是日本企业施展比较优势的可靠依据。

#### 4. 结论

通过战后长期的赶英超美，日本于 1965 年登上了世界第二大经济大国的地位。

然而，经历了 1990 年代之后泡沫经济的无情冲击和接二连三的政策失误，失去的 20 年时光消磨了日本的大国信心；2008 年突如其来的国际金融危机又造成了日本经济附加价值创造链的主力市场的流失；而透过少子老龄化现象带来的对国内市场需求的乏力表现更削弱了人们对未来的冀望。

在此背景下，BOP 市场议题的出现，一方面反映了现实的经济对策的需求；另一方面，也代表了日本积极回归早期曾重视过的秉持长远发展路线的立场。

客观而言，从近期的日本企业家国际经营意识的问卷调查情况来看，优先

国内市场、回避价格竞争、规避风险原则、对新兴市场的有条件介入、质量和功能至上原则、国内同行的紧盯战略仍旧是企业决策的基本特点，在区分新兴市场与国内市场属非同质性市场的认识基础上合理重组国际发展策略且根本调整企业经营资源配置的改革型企业为数并不多。BOP 市场能否成为日本企业重视的新领域，尚需时日观察。

“虚心使人进步，骄傲使人落后”，或许这次日本的主动出击会有一个好开端。

## 参考资料

(中文)

【美】C. K. 普拉哈拉德、林丹明、徐宗玲译(2009)：《穷人的商机》中国人民大学出版社，285p.

关鑫、赵晶 (2008)：〈竞争战略、企业能力与面向 BOP 市场的商业模式创新〉《中国工业经济》6 月第 1 期、pp. 1-10.

蒋皆恢、严壮志、施俊、纳林 (2006)：〈面向中国 BOP 的医疗产品研发模式〉《中国医疗器械杂志》30 卷第 1 期，pp. 1-3.

张浩川 (2011) 〈日本的 BOP 事业沿革及其研究〉《日本经济蓝皮书—日本经济与中日经贸关系发展报告 (2011)》社会科学文献出版社，pp. 128-139.

褚荣伟、张晓冬 〈中国农民工消费市场解读—金字塔底层的财富〉《经济理论与经济管理》第 7 期, pp. 34-46.

(日文)

C·K·プラハラード著,スカイライト コンサルティング株式会社訳(2005)『「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版，447p  
(増補改訂版は 2010-07-20 出版, 674p).

天野 倫文(2009)『新興国市場戦略論の分析視角 - 経営資源を中心とする関係理論の考察』『国際調査室報』(日本国際協力銀行)2009 年 11 月第 3 号, pp.69-87.

関西経済同友会BOP(新興・途上国市場)ビジネス委員会 (2013)：『BOP ビジネスに日本企業はどう向き合うか』関西経済同友会提言書，46p.

経済産業省 (2010)：『産業構造ビジョン概要 (全体版)』, 121P.

経済産業省貿易経済協力局 (2009)：『BOP ビジネスの現状とこれまでの取組について』, 14p.

- 経済産業省貿易経済協力局 (2010) 『BOP ビジネス政策研究会報告書 - 途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築について』, 32p.
- 胡 凱玲 (2013) : 「中国企業によるBOPビジネスとしての国内市場開拓—ハイアールの事例を中心に」『商大ビジネスレビュー』2013-03・2(2), pp. 71-81.
- 菅原秀幸 (2007) : 「多国籍企業による『次なる40 億人市場』への共創アプローチ」 pp.11-12. [http://www.sugawaraonline.com/paper/co-creating\\_approach\\_by\\_MNCs.doc](http://www.sugawaraonline.com/paper/co-creating_approach_by_MNCs.doc)
- 高山丈二 (2010) : 「企業収益の確保と社会課題の解決—BOP ビジネスの取組み」『レファレンス』(国立国会図書館) 2010.6, pp.26-48.
- 塚越由郁 (2010) : 「BOP市場は日本企業の新たな市場となるのか - BOPビジネスにおける3つの疑問の検討」『みずほ政策インサイト』2010年2月9日発行, pp.1-15.
- 日本貿易振興機構 (JETRO) (2010) : 『グローバル企業にみるBOPビジネスモデルの先行事例調査報告 (要旨)』, 23p.
- 日本貿易振興機構 (JETRO) (2010) : 『BOPビジネスの潜在ニーズ調査報告』, 48p.
- 浜田克也 (2010) : 「わが国産業の構造的特徴と展望」『Mizuho Industry Focus』 Vol.78, pp.1-15.
- 星亮 (2006) : 『ミレニアム開発目標(MDGs)への企業の取組み - 欧米企業のCSR と貧困層向けビジネス ~』21世紀政策研究所, 39p.
- みずほ総合研究所 (2011) : 「インド企業によるBOPビジネスの展開 - 日本企業から見たBOPビジネスとの「違い」」『みずほ政策インサイト』, 17p.

(英文)

Aneel Karnani, " Romanticizing the Poor," Stanford Social Innovation Review, winter 2009, pp.42-43. <<http://www.ssireview.org/pdf/RomaticizingthePoor.pdf>>