

# 竞争战略、公司能力与面向 BOP 市场的商业模式创新\*

关鑫<sup>1</sup> 赵晶<sup>2</sup>

(辽宁大学工商管理学院,辽宁 沈阳 110036)

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

**摘要：**对公司的 BOP 战略与面向 BOP 市场的商业模式创新问题的研究，不仅具有重大且长远的经济意义和社会意义，并且尚有重要的理论价值。本文从战略目的的视角将公司的 BOP 战略划分为市场开发型 BOP 战略、资源开发型 BOP 战略和市场—资源开发型 BOP 战略三种基本类型，每种 BOP 战略都相应着相应类型的商业模式创新。同步，三种 BOP 战略与公司的基本竞争战略之间也存在着相应关系。通过对公司能力的界定，初步构建了公司核心能力与 BOP 战略之间的匹配模型，进而揭示起竞争战略、公司能力与面向 BOP 市场的商业模式创新三者之间的逻辑关系。

**核心词：**BOP 群体; BOP 战略; 公司能力; 商业模式

## 1 引言

---

\* 本文是国家自然科学基金青年项目（7050）和国家自然科学基金重大国际合伙项目“面向低收入群体市场的技术与商业模式创新研究”的阶段成果。

上世纪 90 年代中后期，中国经济开始浮现通货紧缩。在以都市为主体的市场中，公司间的价格大战、品牌混战、服务激战愈演愈烈，残酷而无序的竞争导致诸多公司头破血流、元气大伤。此时，一部分公司在国家宏观政策的引导下开始将战略目光转向具有巨大开发潜力的小城乡市场和广大农村市场，面向经济的金字塔底层(**the Bottom of the Pyramid**，简称 **BOP**)群体，通过精确的市场定位与科学的商业模式创新，不断获得骄人的业绩。例如，1997 年，海尔公司面向农村市场开发出一种既能洗衣服又能洗地瓜的“大地瓜”洗衣机（型号为 **XPB 40-DS**），倍受广大消费者的欢迎；1998 年以来，苏果超市充足运用丰富的社会资本，通过输出品牌、技术、管理经验，以特许加盟形式、梯度推动方式，开拓苏、皖、鲁、豫、鄂、冀六省农村和县级连锁市场；横店草业畜牧有限公司运用草畜乳一体化产业环节多、增值空间大的特点，发挥国家农业重点龙头公司”的优势，采用公司+农户”的基本形式，充足发挥基层政府和农民合伙经济组织的作用，横向联合广大农户，定单种草，定单养牛，定单收奶，吸纳广大农户加入到草畜乳一体化产业链中，分享增值成果；晋源泰、信昌、全力、大洋汇鑫和日升隆等七家小额贷款公司面向农户、都市中低收入者、城乡微小型公司及个体工商户等中低收入阶层，以更快捷、简便、灵活的贷款方式、更合理的浮动利率向他们提供小额贷款。

然而，虽然我国公司面向 **BOP** 市场的商业模式创新实践已有近十年的历史，但国内学者在该领域的研究成果却非常鲜见。国外学者的研究则重要集中于如何协助 **BOP** 人群挣脱贫困的讨论，其中很大

一部分学者 (如Gladwin, Freeman, Kennelly, Krause, Starik and Rands)

把但愿寄托在政府对穷人的援助与基于公司社会责任的变革上,但实践表白,这两种途径都无法从主线上解决问题,更无法从主线上变化穷人的素质和命运;此外一部分学者(如 P r a h a l a d , H a r t , P o r t e r a n d V a n d e r L i n d e ) 则将焦点放在寻找基于公司“专有性”资产和能力的组织变革方式上。基于公司实践,P r a h a l a d 专家和 H a r t 专家提出了“世界经济的金字塔底层战略 (BOP 战略)”理论。该理论建议,通过谋求满足低收入人群的未被满足的需要,公司可以发明出新的创新产品或流程来满足经济、生态和社会的需要,并在全球范畴内找到一种革命性的商业模式(P r a h a l a d a n d H a r t , )。P r a h a l a d 专家还对巴西的卡萨斯·巴伊亚公司、墨西哥的 C E M E X 公司、印度的利华有限公司、斋浦尔足业公司和 I C I C I 银行等一系列面向 B O P 市场的商业模式创新典型案例进行全面进一步分析,但是,他将重点放在对各个公司具体案例的描述上,而没有对各公司间进行横向比较,因此,未能形成一种一般性的理论分析框架。基于此,本文尝试通过对公司竞争战略与公司能力的深刻分析,揭示竞争战略、公司能力与面向 B O P 市场的商业模式创新三者间的内在联系,探寻竞争战略、公司能力与商业模式创新之间的匹配关系,最后搭建一种一般性的理论分析框架。

面向 BOP 市场的商业模式创新是在公司 BOP 战略指引下进行的,因此,两者必须相匹配。而决定公司 BOP 战略选择的最核心因素是公司能力,不同的公司能力将对 BOP 战略的选择产生不同影响。遵循这样的分析逻辑,本文的第二部分将对公司 BOP 战略的划分及其相应的基本竞争战略类型进行具体讨论,第三部分将对公司能力与 BOP 战略及相应基本竞争战略之间的匹配关系进一步分析,并建立一种公司能力与战略的匹配模型,第四部分则是在公司能力与战略匹配的基础上,对 BOP 战略指引下的商业模式创新基本类型进行划分,进而深刻揭示 BOP 战略、公司能力与面向 BOP 市场的商业模式创新三者间的内在联系。

## 2 公司的 BOP 战略及其基本类型

就战略层面而言,BOP 战略是一种成长战略,属于公司总体发展战略。公司在选择 BOP 战略的时候,必然还要考虑与之相应的基本竞争战略,即经营层面的战略。只有这两个层面战略的有机结合,才可以形成一种完整的 BOP 战略体系。

### 2.1 BOP 战略的一般概述

一般来说,公司制定 BOP 战略的着眼点重要有如下两方面:一方面是解决 BOP 消费者买得起、买得到和以便买的问题,即以更高的性价比、更便利快捷的购买方式向 BOP 消费者提供他们需要的商品;另一方面是解决 BOP 群体持续的、强劲的和更高层次的购买问题,即如何使他们彻底挣脱贫困。根据以上战略目的,可以将公司的 BOP 战略分为三大类:

a. 市场开发型 **BOP** 战略 (market-develop BOP strategy, 简称为 MDBOPS)

**MDBOPS** 是将 **BOP** 群体定位为最后消费者，即将目的市场锁定在 **BOP** 市场，公司根据市场调研成果精确理解他们的现实需求与潜在需求，最后以更合理的价格、更便利的购买渠道和更快捷的购买方式向他们提供所需产品或服务。公司的战略目的就是通过对 **BOP** 市场的持续开发，占有更大的市场份额，进而获得更多的利润增长。

**b.资源开发型 BOP 战略(resource-develop BOP strategy, 简称为 RDBOPS)**

**RDBOPS** 则是将协助 **BOP** 群体挣脱贫困作为第一要务。公司将 **BOP** 群体视为一种特殊的资源，并注重他们目前所有的物质资源，通过向他们提供工作机会、技术、管理、信息和资金支持等方式，充足运用 **BOP** 群体的资源，持续开发 **BOP** 人力资源的潜能，增长 **BOP** 人力资源的价值，进而实现不断提高 **BOP** 群体收入水平、使 **BOP** 群体彻底挣脱贫困的目的。在实行 **RDBOPS** 的过程中，公司不仅能弥补互补性资源稀缺的劣势，与 **BOP** 群体实现资源互补，并且能获得更多利润，实现共赢。

**c.市场—资源开发型 BOP 战略(market&resource-develop BOP strategy, 简称为 MRDBOPS)**

**MRDBOPS** 事实上是市场开发型 **BOP** 战略与资源开发型 **BOP** 战略的一种特殊的并集( $MRDBOPS = MDBOPS \cup RDBOPS$ )，即公司在关注 **BOP** 市场的开发的同步，又关注 **BOP** 群体的资源开发。公司既向 **BOP** 群体提供买得起、买得到和以便买的产品或服务，又依托这种市场开发对资源的需求，开发和运用 **BOP** 群体的资

源,带动他们走上致富之路。

## **2.2 基于 BOP 战略的公司基本竞争战略**



如前所述, 公司的 BOP 战略属于总体战略, 并且是一种成长战略, 需要不断拓展市场、扩大经营规模, 在实行过程中, 它还需要与公司的基本竞争战略相匹配(如 T a b.1)。迈克尔·波特 (Michael E. Porter, 1985) 将基本竞争战略典型地分为总成本领先战略、差别化战略和目的集中战略三类 (如 F i g.1)。按照这种划分, 基于 BOP 战略的公司基本竞争战略则属于目的集中战略, 即将目光聚焦在 BOP 群体这一特定的细分市场, 可分为集中差别化战略和集中总成本领先战略。按照这样的逻辑演绎, 又可将面向 BOP 市场的集中差别化战略和集中总成本领先战略细分为如下 4 种基本类型: 1. 产品或服务差别化战略。即面向 BOP 市场提供与竞争对手不同的产品或服务, 这种差别既涉及产品或服务的品牌与设计方面的一般差别, 又涉及开发全新产品或服务引起的特殊差别; 2. 经销网络差别化战略。即采用不同于竞争对手的经营管理和市场营销模式; 3. 基于技术创新的总成本领先战略。即通过技术创新克服成本瓶颈, 减少产品或服务的成本, 获得总成本领先优势; 4. 基于流程再造的总成本领先战略。即通过公司生产和管理等流程的重新设计与优化, 获得总成本领先优势。

**T a b.1 公司 BOP 战略的基本类型**

公司 BOP 战略	市场开发型 BOP 战略(MDBOPS)	
	资源开发型 BOP 战略 (RDBOPS)	
	市场—资源开发型 BOP 战略(MRDBOPS)	
公司 基本 竞争	集中差别化	产品或服务差别化战略
	战略	经销网络差别化战略
	集中总成本	基于技术创新的总成本领先战略

战略	领先战略	基于流程再造 <sup>①</sup> 的总成本领先战略
----	------	------------------------------

注:公司的 **BOP** 战略 (

MD B O P S, R D B O P S 和 M R D B O P S) 与基本竞争战略之间的相应方式

是多样的,可以是一种 B O P 战略相应着一种基本竞争战略,也可以是一种 B O P 战

略相应着两种或更多基本竞争战略。

需要阐明的是,从理论上讲,以上四种细分的基本竞争战略并不是完全互相独立的,它们之间可以做任意的数学组合,既可以两两组和(四选二),又可以三三组合(四选三),还可以四位一体。如产品或服务差别化战略可以与经销网络差别化战略组合,即不仅提供差别化的产品或服务,并且还采用差别化的经销网络;产品或服务差别化战略还可以与基于技术创新的总成本领先战略组合,公司在获得差别化的同步,又实现以技术创新为依托的总成本领先优势。固然,组合越复杂,对公司的规定也越高,如果组合不切合公司实际,就会导致公司陷入夹在中间难以自拔的尴尬境地。

### 战略优势

被顾客察觉的独特性

低成本地位

战 略 目 标	差别化	总成本领先	全产业 范畴
	目的	集中	
	仅特定		

## 细分市场

## Fig.1 三种基本战略

注:引自迈克尔波特《竞争战略》第38

页。

### 3 公司能力与 BOP 战略体系的匹配模型

#### 3.1 公司能力理论回忆

实质上,公司能力理论将公司当作一种不同能力的集合体。但是,由于对公司能力认知视角不同,形成了几种不同的理论和观点:1.资源基础理论。该理论觉得,公司具有不同的有形的和无形的资源,这些资源可转变为独特的能力,是公司持久竞争优势的源泉。如彭罗斯(Penrose,1959)所言,公司本质是一种管理性生产组织,管理资源是公司进行专业化生产活动的核心性要素。因而,稀缺的管理资源是公司规模和扩张的最重要限制因素。在既有管理资源的约束下,公司的过度扩张会导致公司生产效率的减少;2. 核心能力理论。这一理论的代表人物普拉哈拉德和哈梅尔(Prahalad and Hamel,1990)一方面提出核心能力的概念,并把公司的核心能力界定为组织中的累积性学识,特别是有关如何协调多种生产技能和整合多种技术的学识。公司核心能力是公司所拥有的多种技能、能力的综合,是公司在竞争中获得领先地位的核心性能力;3. 知识基础理论。该理论觉得,公司是累积性知识与能力的载体,对将来的把握取决于特定公司的知识积累状况。支持这一理论的许多学者把公司的核心能力概括为核心知识和能力。普雷斯科特和维舍(Prescott and

Vi s s c her, 1980)觉得,知识和信息是公司的一种资产,并将它们称作组织资本,知识和信息是组织资本的源泉。科尔曼 (Coleman, 1988)提出社会资本的概念,并指出,社会资本是行为人的—种社会关系构造,它存在于行为人之间的互相关系中。他进一步将社会资本划分为三类:第一,组织的任务、预期和可信度;第二,有效的评价和奖惩体系;第三,沟通信息的渠道。可见,信任是社会资本必不可少的构成部分,涉及组织内成员间的互相信任、组织成员与组织外部或社会成员间的互相信任。从公司组织角度看,社会资本属于共同知识的一部分,即作为价值前提的共同知识。

笔者觉得,公司能力可以概括为公司拥有的多种经济与社会资源(资金、设备、技术、信息和社会资本等)的总和。通过对这些资源的高效运用,特别是通过长期的学习与知识积累,才可以形成公司核心能力,进而获得其他公司难以模仿的核心竞争力。公司能力不仅制约公司竞争战略的选择,并且很大程度地决定着公司的成长方式(内生成长与外生成长)和成长过程。

### **3.2 公司能力与 BOP 战略及基本竞争战略的匹配模型**

一般而言,公司的行业背景、资源禀赋、产品或服务的属性、市场构造等因素共同决定着公司竞争战略的选择。换句话说,公司竞争战略的选择可以看作其外部环境与内部条件(公司能力)共同作用的成果,或看作其外部环境与内部条件的一种函数。然而,由于诸多公司尚未将战略重点放在 BOP 市场,再加上国家在消除贫苦方面的政策支持,公司的外部环境基本比较稳定。因此,决定公司 BOP 战略及基本竞争战略类型的最核心因素就是公司能力。

为了以便研究,笔者将公司能力划分为在其经济与社会资源支撑下的技术创新能力(T)、管理能力(M)、资本运作能力(C)和社会关系资本(S),并假设这四种能力是都是广义的。其中,技术创新能力涉及了产品或服务创新能力、开发与应用新技术的能力,以及依托技术创新突破成本瓶颈的能力<sup>②</sup>;管理能力涉及公司在平常经营中各个领域的管理协调能力,如战略管理能力、运营管理能力和市场营销能力等;资本运作能力重要指在产业链条上扩大公司生产经营规模的能力,如通过资本运作实现纵向一体化或横向一体化的能力。这一能力需要与管理能力协调一致,如果扩张规模或扩张速度超过管理能力,那么这种扩张是无效的;社会关系资本重要是指产业链条上不同公司之间的信任关系、公司与政府和非政府机构间的信任关系及 BOP 群体对公司的信任限度,它也会影响公司的扩张方式,甚至会制约公司扩张。公司在缺少社会关系资本的状况下很难扩张规模,由于不能获得满足扩张所需要的合作伙伴与互补资源。

基于以上分析,公司的 BOP 战略和公司基本竞争战略都可以看

作是以上四种能力的函数,如下 :

$$OPS=f(T, u(M, C, S)) \dots\dots\dots(1)$$

$$BC(S) =g(l1(T,M), C, S) ) \dots\dots\dots(2)$$

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。  
如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/658123035120006116>

①这里所说的流程，既涉及公司的采购流程、R&D 流程、生产制造流程和销售流程，又涉及其他多种管理流程，如库存管理、财务规划及基本的职能管理等。不管生产流程的改善，还是管理流程优化，都可以节省公司成本。

②技术创新能力与使用先进技术既有联系又有区别。公司只有通过引进、学习、吸取先进技术，才干不断提高技术创新能力。但是，公司拥有先进技术的同步也许具有较强的技术创新能力，也也许不具有较强的技术创新能力。因此，技术创新能力低并不意味着公司的技术水平就一定落后。因此，本文在研究过程中假定公司的技术水平固定。

注：作者：关鑫（1981—），男，满族，辽宁省沈阳市人，辽宁大学工商管理学院，博士生。通信地址：沈阳市皇姑区崇山中路66号



辽宁大学工商管理学院研究生工作办公室 110036。电话：  
024-6236（办）， Email:

赵晶（1976—），女，汉族，辽宁省沈阳市人，清华大学经济管理学院，博士后，副专家。电话： Email:

### 参考文献

- [1] 迈克尔·波特.竞争战略[M].陈小悦译,北京:华夏出版社,1997:33-46.
- [2] 高闯等.管理学前沿理论[M].沈阳:辽宁大学出版社,:1-29.
- [3] [日]青木昌彦:比较制度分析[M].上海:上海远东出版社,:346-374.
- [4] 翁君奕.商务模式创新[M].北京:经济管理出版社,:5-21.
- [5] 王伟毅,李乾文.创新视角下的商业模式研究[J].外国经济与管理,(11):32-40.
- [6] 高闯,刘冰.组织信息体制、制度关联与高技术公司集群治理效率[J].中国工业经济,(3):36-40.
- [7] 高闯,关鑫.公司商业模式创新的实现方式与演进过程——一种基于价值链创新的理论解释[J].中国工业经济,(11):83-90.
- [8] Abernathy, W. J. and K. B. Clark (1985) "Innovation: Mapping the winds of creative destruction," Research Policy, 14: 3-22.
- [9] Anderson, P. and M. L. Tushman (1990) "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of

technological change,” *Administrative Science Quarterly*, 35: 604-633.

[10] Aragon-Correa, J. A. (1998) “Strategic proactivity and firm approach to the natural environment,” *Academy of Management Journal*, 41(5): 556-567.

[11] Audia, P. G., E. A. Locke, and K. G. Smith () “The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change,” *Academy of Management Journal*, 43(5): 837-853.

[12] Bruderer, E. and J. V. Singh (1996) “Organizational evolution, learning, and selection: A genetic-algorithm-based model,” *Academy of Management Journal*, 39(5): 1322-1349.

[13] Christensen, C. M. (1998) *The innovator's dilemma*, Boston: Harvard Business School Press.

[14] Christensen, C. , T. Craig and S. Hart () “The great disruption,” *Foreign Policy*, 80(2): 80-95.

[15] Christmann, P. () “Effects of ‘best practices’ of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets,” *Academy of Management Journal*, 43(4): 663-680.

[16] Dowell, G., S. L. Hart and B. Yeung () “Do corporate global environmental standards create or destroy market value?”

Management Science, 46(8): 1059-1074.

- [17] Eisenhardt, K. M. (1989) "Making fast strategic decisions in high-velocity environments," *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- [18] Friedman, T. L. () *The Lexus and the Olive Tree*, New York, NY: Anchor Books.
- [19] Gladwin, T. N., T. K. Freeman and J. J. Kennelly (1995) "Ending our denial and destruction of nature: Toward biophysically sustainable management theory," *Academy of Management Review*, 20(5).
- [20] Gladwin, T. N., J. J. Kennelly and T.-S. Krause (1995) "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research," *Academy of Management Review*, 20(4): 874-907.
- [21] Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) "Competing for the future," *Harvard Business Review*, (4): 122-128.
- [22] Hart, S. L. (1997) "Beyond greening: Strategies for a sustainable world," *Harvard Business Review*, 75(1): 66-76.
- [23] Hart, S. L. and G. Ahuja (1996) "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance," *Business Strategy and the*

Environment, 5: 30-37.

- [24] Hart, S. L. and M. B. Milstein (1999) "Global sustainability and the creative destruction of industries," Sloan Management Review, 41(1): 23-33.
- [25] Porter, M. E. and C. van der Linde (1995) "Green and competitive: Ending the stalemate," Harvard Business Review, 73(5): 120-134.
- [26] Prahalad, C. K. and S. L. Hart () "The fortune at the bottom of the pyramid," Strategy + Business(26): 1-14.
- [27] Prahalad, C. K. "The fortune at the bottom of the pyramid," Wharton School Publishing,.
- [28] Russo, M. V. and P. A. Fouts (1997) "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability," Academy of Management Journal, 40(3): 534-559.
- [29] Sharma, S. and H. Vredenburg (1998) "Proactive corporate environmental strategy and the (39)development of competitively valuable organizational capabilities," Strategic Management Journal, 19: 729-753.
- [30] Shrivastava, P. (1995) "Environmental technologies and competitive advantage," Strategic Management Journal, 16: 183-200.

# **Competitive Strategy, Enterprise Competitiveness and Innovation of Business Model towards BOP Market**

GUAN Xin<sup>1</sup>, Zhao Jing<sup>2</sup>

(School of Business Administration, Liaoning University, Shenyang  
110036, China)

(School of Economics&Management, Tsinghua University, Beijing  
100084, China)

**Abstract:** The study on BOP Strategy and BOP market oriented business model innovation is a valuable topic. This paper divides the BOP Strategy into three basic types : market-develop BOPstrategy, recourse-develop BOP strategy and market- recourse-develop BOP strategy from the view of the strategic goal. Each type is in accordance with the right business model innovation, as the three types are in accordance with different competitive strategy. On the basis of the definition of the enterprise competitiveness ,this paper develops a matching model between enterprise core competitiveness and BOP strategy. This paper points out the logical relationship among competitive strategy ,enterprise competitiveness and BOP market oriented business model innovation.

Key Words: BOP Market; BOP Strategy; Enterprise  
Competitiveness; Business Model