

“领头羊之外”

——行业视角的影响力规模化实践



中国资助者圆桌论坛（CDR）

2017年7月

报告背景介绍

- 我们对于“规模化”的概念并不陌生，这也是许多公益机构和资助方的目标。目前资助方多以支持“行业领头羊”的方式来实现影响力规模化。
- 然而，规模化的障碍远远不止“领头羊”自身的发展困境。致力于此的资助者更需要以“领头羊之外”的视角去思考和行动。
- 本报告由Monitor Deloitte团队于2014年发布，它提供了一个新的分析框架来探讨影响规模化的因素（企业、价值链、公共品、政府四个层面），并通过案例呈现多个资助方如何相互配合，通过改变行业生态，使得已有解决方案让更多群体受益。
- 摘译略有删减，通过以下链接可以下载报告全文：
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-monitor-Beyond-the-Pioneer-2014-04.pdf>

目录

（一）影响规模化的因素

- 企业、价值链、公共品、政府
- 应对规模化障碍：领头羊之外的行业服务商

（二）案例分析

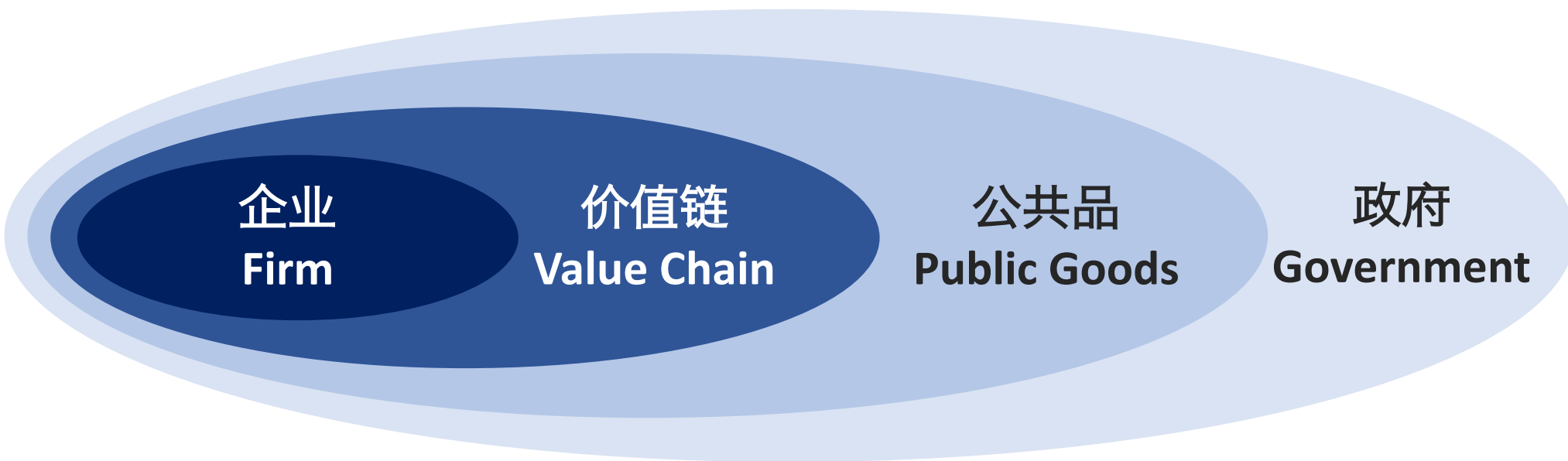
- 案例1 印度小额信贷行业（发展历程、规模化障碍分析和应对）
- 案例2 印度清洁炉灶行业（发展历程、规模化障碍分析和应对）
- 从两个案例学到了什么

（三）关于规模化中的行业服务商，我们应该知道什么

- 为什么行业服务商不可或缺
- 行业服务商是做什么的
- 谁可以扮演行业服务商
- 怎样才能把行业服务做好
- 行业服务需要多大的成本
- 行业服务商如何学习和调整

（四）开始行动：写给资助方

(一) 影响规模化的因素



- 项目产品模式不够好
- 消费者认知低
- 企业缺乏领导力
- 企业缺乏管理和技术技能
- 缺乏资本

- 缺乏合适的人力
- 缺乏对消费者、分销商和生产商的经济补贴
- 缺乏支持性服务提供方

- 消费者、生产商或者渠道缺乏对新产品的认知
- 行业缺乏市场信息和经验
- 缺乏有效的行业标准
- 缺乏基础设施

- 限制性的法律、法规
- 限制性的税收和补贴政策
- 来自官方的打压

（一）影响规模化的因素：企业、价值链

□ 企业（Firm）

- 团队内部的准备是成功迈出规模化的第一步；包括团队的领导力，管理能力，技术水平，商业模式和团队架构，资金以及其它内部资源等。

□ 价值链（Value Chain）

- 供应链网络：将产品和服务高效、低成本的输送给服务人群。
- 价值链条上任何一方都可能因为缺乏充足的资金导致断链：供应商可能面临技术、设备无法满足生产需求；分销商将由于无法承担更多存货而不愿接受新产品；消费者（受益人）则面临难以支付日常开支外额外的非消耗品。

（一）影响规模化的因素：公共品、政府

□ 公共品（Public Goods）

- 消费者（受益人）对问题与新产品的认知：弱势群体往往缺乏对问题的认识和产品价值的认知，并由于自身的风险厌恶而降低对新产品的接受度。不仅不利于新产品和服务的推广，更有可能影响整个行业的发展。
- 基础设施：农村地区落后的基础设施，包括道路、供电供热、通信网络，往往也是制约规模化发展的重要外部条件。
- 行业认知：相对于主流市场，对潜在客户（弱势群体）的研究和信息往往比较缺乏，不仅行业里已有的公司难以打开规模化的局面，还会阻碍新玩家进入市场。
- 行业标准：农村地区的消费者（受益人）缺乏识别产品与服务质量的意识和能力，缺乏统一的行业标准便容易造成劣币驱逐良币的局面。

□ 政府（Government）

- 与所在行业相关的法律法规及管制。
- 所在行业相关的其它政策：如利率规定对于小额信贷行业，如教师培养和就业政策对于农村教育领域等。

（一）应对规模化障碍：领头羊之外的行业服务商

- ❑ 对于大多数情况而言，领头羊组织仅靠一己之力是难以实现规模化的。如果单个组织无法克服规模化过程中的所有障碍，那么应该由谁来应对？
- ❑ 大量经验与研究表明，一个或多个不参与行业运营的**行业服务商（Industry facilitator）**，往往在规模化过程中发挥重要作用。这些行业服务商可以在组织和更广泛的行业生态系统两个层面同时进行干预，使行业内的所有组织受益。
- ❑ 接下来，将以案例呈现行业服务商如何起作用。需要注意的是，行业服务商的模式并不是统一的：不同的行业、不同的商业模式的服务体系可能完全不同。为使分析更加全面，报告中将商业模式分为三类：
 - **为低收入用户提供某种新产品/服务的创业企业**
 - 为低收入用户提供某种新产品/服务、在其它相关业务发展成熟的企业
 - 由低收入人群作为生产者和参与者的新产品/服务创业企业
- ❑ 结合目前中国社会领域的实践情况，重点介绍第一类模式，包括印度小额信贷行业与印度清洁炉灶行业两个案例。

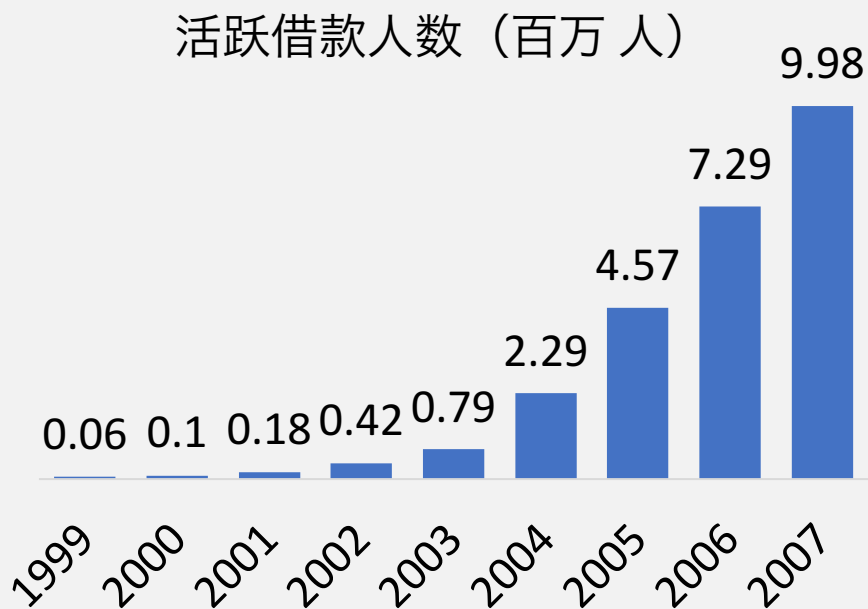
(二) 案例1 印度小额信贷行业：发展历程

- ❑ 1983年，格莱珉银行小额信贷项目在孟加拉开始实施。
- ❑ 1990年，印度农业及农村发展银行（国有）也开始推出穷人的小额信贷模式：互助社(Self-Help Group, SHG)。印度小额信贷机构的诞生与发展，离不开印度多年SHG的发展基础，很好的补充了正式银行在低收入用户的服务空白。
- ❑ 1992年，Friends of Women's World Banking (FWWB) 带领印度的NGO到孟加拉学习格莱珉银行的运作模式，正式将该模式引入印度并加以改进。
- ❑ 90年代初期，一批生计领域的NPO在印度小企业发展银行 (SIDBI)的支持下，成为印度农村妇女小额信贷领域的早期创业者。
- ❑ 1998年，英国的发展机构DFID与SIDBI联合发起为期7年的印度小额信贷行业规模化支持项目。同时，在SIDBI成立新部门——行业服务商小额信贷基金(SFMC)，专门负责提升小额信贷机构能力和项目有效性。
- ❑ 基于简约的模式和巨大的市场需求，小额信贷在印度实现快速发展。

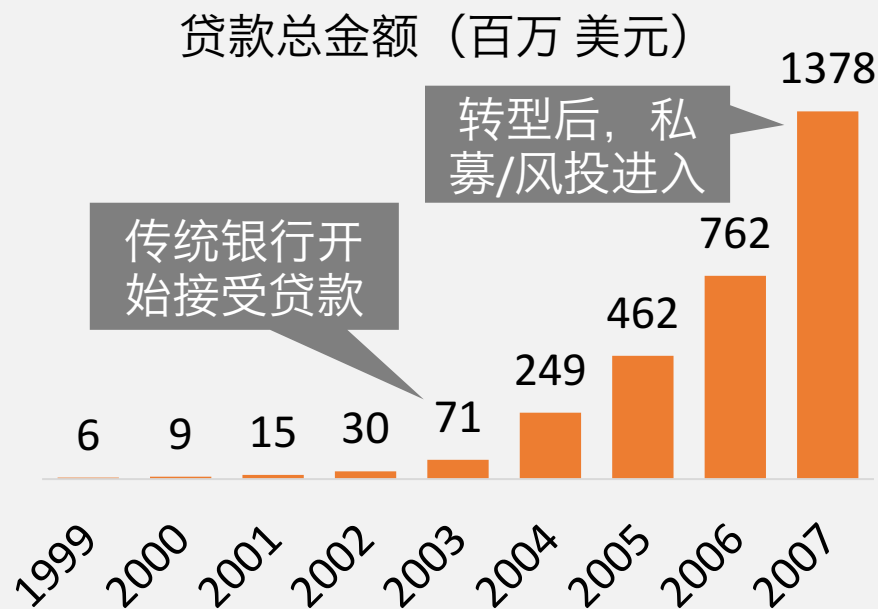
(二) 案例1 印度小额信贷行业：发展历程

- 截至2007年，印度全国共有78家小额信贷机构正式注册，覆盖千万活跃借款人，总贷款金额达14亿美金。

活跃借款人数（百万人）

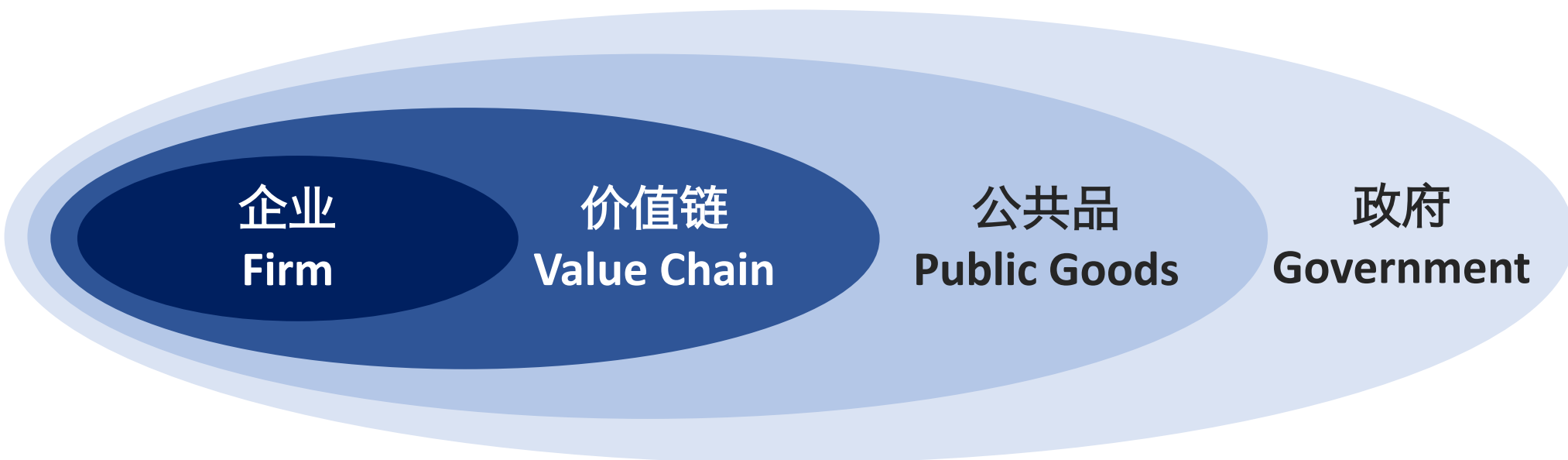


贷款总金额（百万美元）



(二) 案例1-印度小额信贷行业：规模化障碍分析

- 小额信贷行业在规模化进程中在企业、价值链、公共品、政府四个层面遇到如下障碍：



- 缺乏资金和管理能力
- NPO的法定组织形式不适于大规模融资

- 缺乏转贷资金
- 缺乏专业人才
- 缺乏行业服务性服务提供方（如信用评级机构）

- 行业整体缺乏专业能力、经验和市场信息

- 利率管制政策限制行业发展

行业情况

面临障碍

应对措施

1998

行业起步
初创团队数量多

- 缺少发展初期所需的资金和商业经验能力

- FWWB提供启动资金
- SFMC提供二期资金，联合EDA为小贷机构开发培训课程

行业发展碎片化

- 缺少行业共识和行业发声
- 利率政策限制行业可持续发展

- FWWB联合其它资助方及机构发起行业协会，推动政策倡导、为行业发声

2002

突破政策限制
个体机构成长

- 很难被传统银行接受，
- 难获得贷款

- 行业代表游说银行系统使小额信贷机构被列入银行贷款优先行业
- SFMC支持成立评级机构M-CRIL

行业加速成长
机构规模扩大

- 机构缺乏多线业务管理能力
- 行业缺乏规模化扩张所需的专业人才

- SFMC为机构提供支持性专业服务
- EDA升级培训课程，并将课程引入印度商学院教育

2006

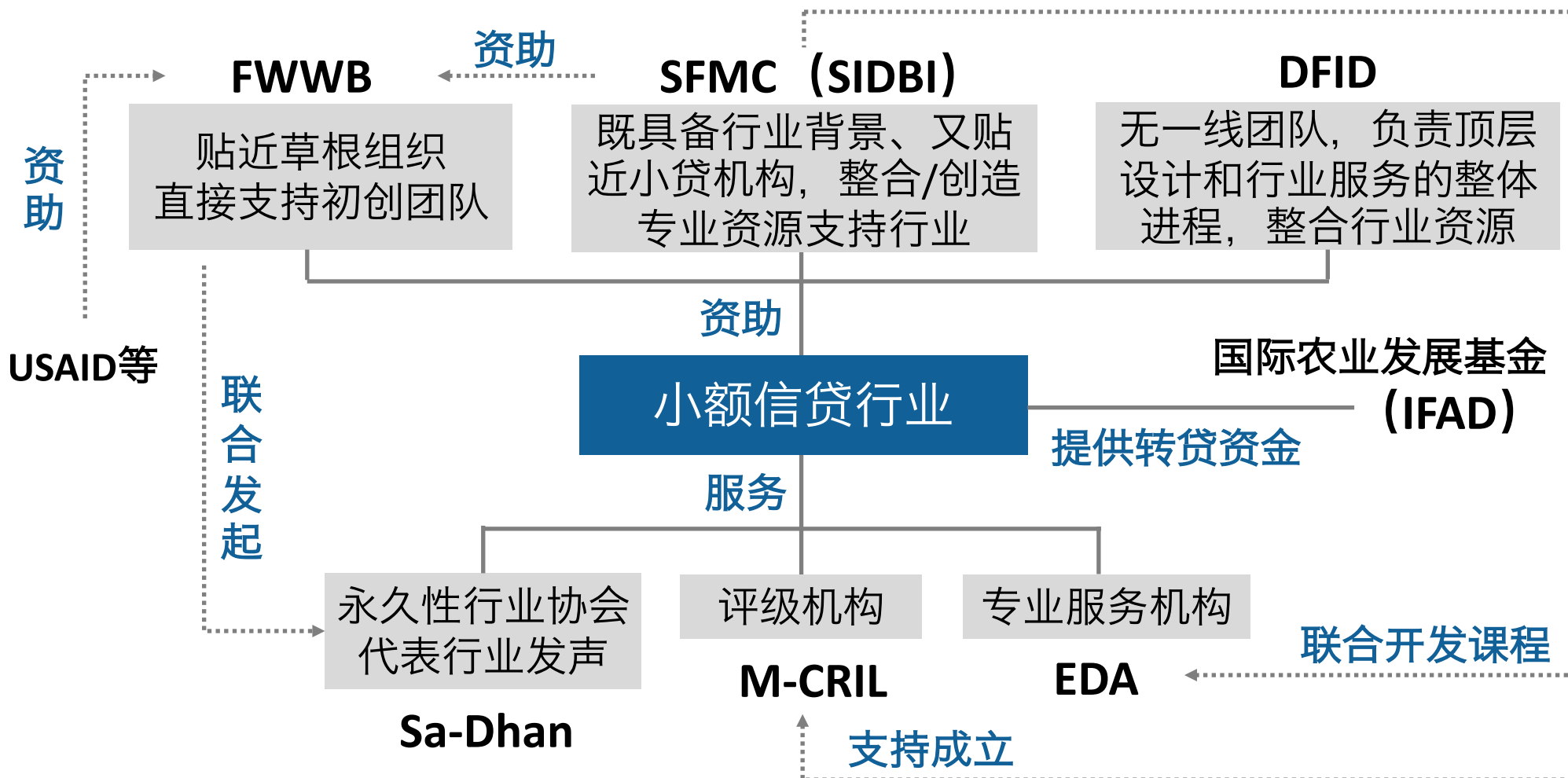
机构面临
更大融资需求

- NPO的组织形式无法进行股权融资等更灵活的融资方式

- SFMC为公司转型的小贷机构提供转型贷款；在此基础上，私募、债权、风投更多投资形式进入

(二) 案例1-印度小额信贷行业：多方合作应对规模化障碍

- 印度小额信贷行业的发展，离不开各个资助与专业支持方基于自身专业所长的通力合作，实现了彼此的有力互补。

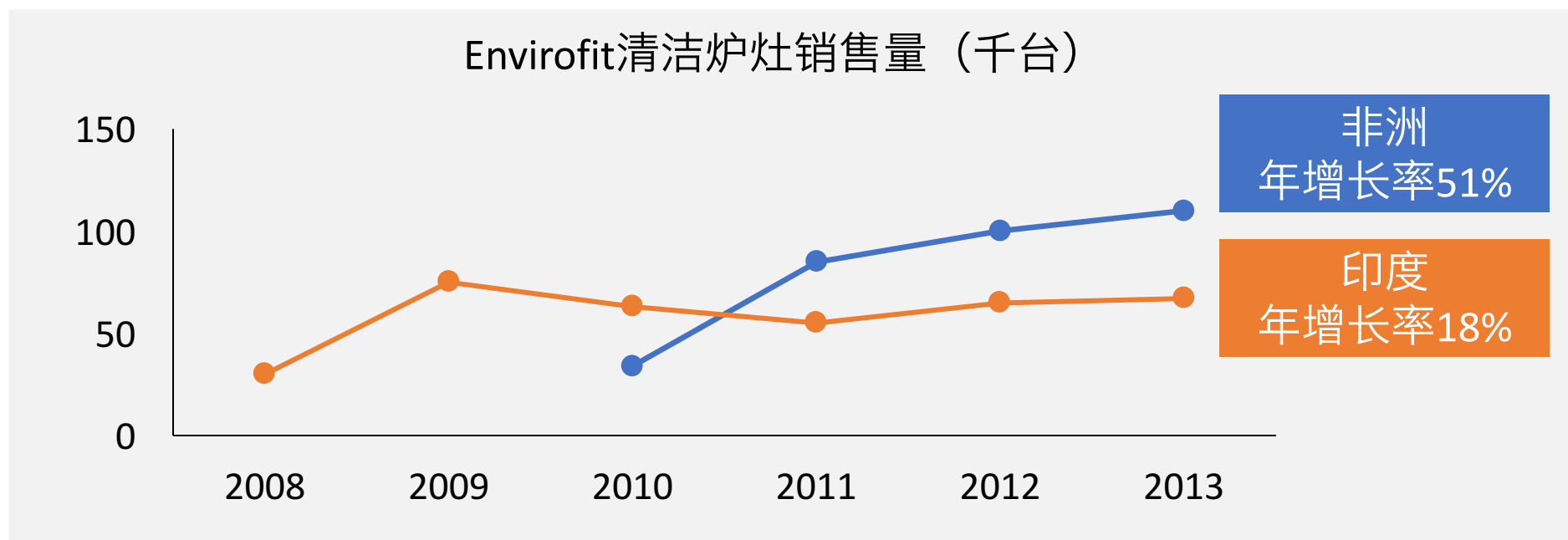


（二）案例2 印度清洁炉灶行业：发展历程

- ❑ 在印度，依靠燃烧木料及生物燃料在室内煮饭相当普遍，由此导致的室内空气污染及相关的健康问题也十分突显。每年全球室内污染引起的死亡病例中，约有十分之一发生在印度。清洁炉灶（Clean Cookstoves）便是针对室内空气污染的有效解决方案之一。
- ❑ 相比在加纳等非洲市场已经有较为成功的清洁能源使用案例，清洁炉灶在印度的普及面临一些天然的市场困境：
 - 印度家庭通常自行采伐获得燃料，因此节约燃料并不能帮助节约开支
 - 烹饪手法、原料以及燃料种类极为多样，很难设计一款通用的炉灶
 - 产品消费者通常为家庭中的妇女，她们在家庭财产支配中没有话语权
- ❑ 2002年，壳牌基金会进入清洁能源领域，并通过与本地NGO合作，在全球7个国家发起9个试点项目。其中印度有2个试点。起步阶段，由于产品本身质量不过关，在耐用度、燃烧效率等方面不尽如人意；并且与基金会合作的NPO在商业运作方面能力较弱，项目进展缓慢。2007年，壳牌基金会正式与Envirofit International合作。后者为全球领先的专业公司，不仅清洁炉灶的研发生产技术领先，公司管理层也具备良好的商业运营经验。

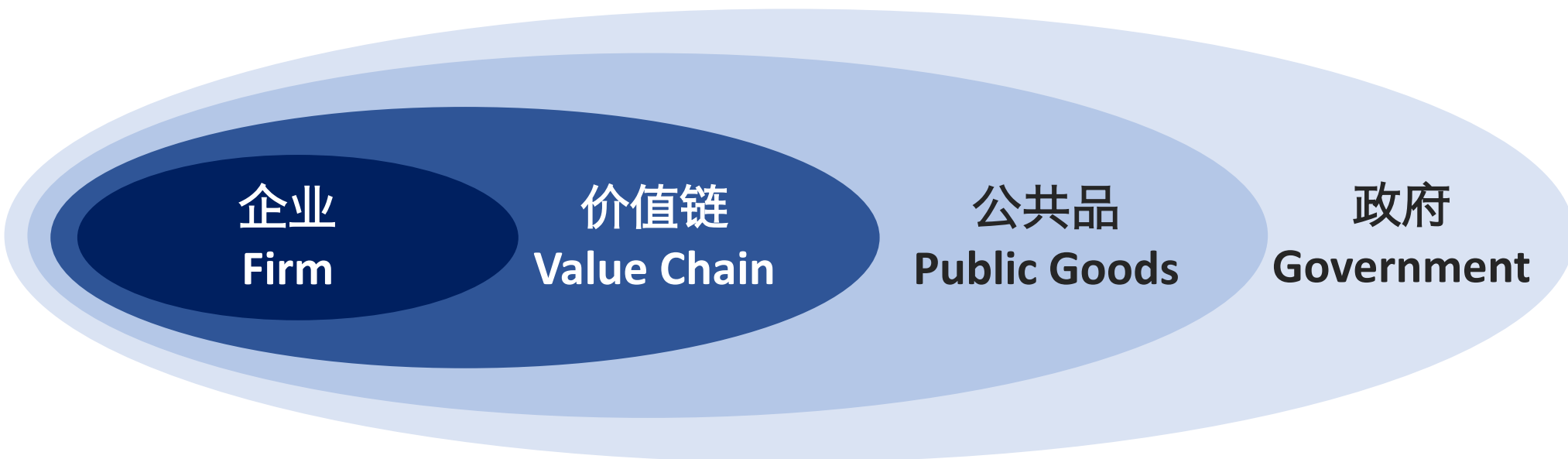
（二）案例2-印度清洁炉灶行业：发展历程

- 2008年以来，壳牌基金会多年在行业基础设施方面支持显著，然而对比在非洲市场的销售情况，Envirofit 在印度的表现并不理想。2010-2013年，清洁炉灶在非洲市场的销售额平均年增长率51%，而2008-2013年在印度市场的数据仅为18%。



(二) 案例2 印度清洁炉灶行业：规模化障碍分析

- 清洁炉灶行业在规模化进程中在企业、价值链、公共品、政府四个层面遇到如下障碍：



- 产品本身的质量、适用度、定价等因素不符合用户需求
- 缺少资本

- 缺乏有效的农村地区供应链网络
- 用户缺少经济补贴
- 产品供应商和分销商缺少运营资本

- 用户对做饭引起的室内空气污染的危害以及清洁炉灶的好处缺乏认知
- 清洁炉灶行业缺乏有效的质量标准

- 无明显限制

行业情况

面临障碍

应对措施

2008

产品推广
初期

- 消费者对室内空气污染的危害和产品价值缺乏认识

- 基金会发起倡导活动Room to Breathe 提升当地公众对IAP和清洁炉灶的认识

- 消费者难以负担清洁炉灶

- 与格莱珉小额信贷机构进行合作，由机构负责分销清洁炉灶产品并为消费者提供贷款。该试点促成了更多小额信贷机构与清洁炉灶供应商的合作

市场扩张
增加分销代理

- 缺乏有效的农村地区供应链网络

- 为农村地区独立分销代理DharmaLife提供资助、商业技能和销售培训，并与德国援助机构GIZ合作帮助其测试不同产品配套

- 供应商、分销商运营资本不足，无法支撑企业成长且难获得银行贷款；是整个影响力产业的困境

- 基金会与2010年与Intellectap合作建立专门贷款机构IntelleGrow，可以基于现金流为中小能源企业提供贷款，而非传统贷款审核中的表内资产

2013

更多厂商进入
行业规模扩大

- 行业缺乏标准：廉价、低质的同行产品，不仅影响Envirofit的销售，而且影响整个行业的公众口碑

- 与高校合作为印度试点项目影响做评估
- 2010年与UN合作建立全球清洁炉灶联盟（GACC），推动产品质量评估全球标准的建立

(二) 从以上两个案例学到了什么

小额信贷

1. 规模化，需要选对模式

清洁炉灶

- 相对市场需求大、用户接受程度高，因此更容易推广
- 同时印度成熟广泛的SGH发展，为小额信贷的推广奠定了市场和人才基础

- 最开始产品不过硬、团队能力有限，转而支持专业公司Envirofit，对产品进行持续的调整和升级，使其更好的适应用户和市场

小额信贷

2. 需要从全行业视角出发制定策略

清洁炉灶

- SFMC和FWWB在行业发展中直接资助、能力建设以及政策倡导等干预策略，均使全行业普遍受益

- 尽管壳牌基金会与Envirofit合作密切，但行业标准的推动、与小额信贷机构的分销合作试点，都超越个体公司利益使整个行业受益的策略

(二) 从以上两个案例学到了什么

3. 需了解自身角色，促进多方合作、各取所长

清洁炉灶

- 壳牌基金会的策略符合其核心资源和能力。作为企业基金会，利用自身的商业优势为Envirofit提供资助和商业技能的支持。同时通过积极的外部合作弥补自身的局限性，例如与联合国机构合作推动全球的行业联盟，以及通过印度本土的合作伙伴来使产品更加贴近本土市场。

小额信贷

4. 资助策略需持续且随时调整

- 即使像小额信贷这样具备天然市场优势的产品，从模式引进到最终成为成功吸引商业资本进驻的规模化行业，也历时近20年之久。其中，关键组织和个人的持续投入至关重要。
- 同时需要保持一定的弹性也十分关键。行业动态千变万化，只有时刻关注一线、不断审视和反思策略目标和干预路径，才能实现长久的成功。

(三) 关于行业服务商，我们应该知道什么

1. 为什么行业服务商不可或缺？
2. 行业服务商是做什么的？
3. 谁可以扮演行业服务商？
4. 怎样才能把行业服务做好？
5. 行业服务需要多大的成本？
6. 行业服务商如何学习和调整？

1. 为什么行业服务商不可或缺

- ❑ 单个企业/产品团队大多为小规模初创团队，资金、知识、技能都有限，也缺少对市场、政策和宏观环境的影响力和发言权。
- ❑ 单个企业缺乏中立的立场和视角来推动行业服务的工作。
- ❑ 单个企业可能因为缺乏全局与客观视角从而缺乏对行业挑战的认知。
- ❑ 行业服务的投资金额和不确定性往往都更高，相对于产品利润，投入产出比较低。因此单个企业天然缺乏动力去支持整个行业。
- ❑ 行业服务的工作成果会使整个行业受益。在竞争较为激烈的行业，单个企业更加没有驱动力去投入更大的成本而给竞争对手“搭便车”的机会。商业竞争的天然属性，也降低了个体公司之间联合合作的可能性。

单个企业
不能 推动行业服务工作

- 缺乏资金
- 缺乏知识和技能
- 缺乏资源网络 and 影响力
- 缺乏中立性

单个企业
不愿 推动行业服务工作

- 投入产出比不具吸引力
- 搭便车问题
- 行业竞争使然

2. 行业服务商是做什么的

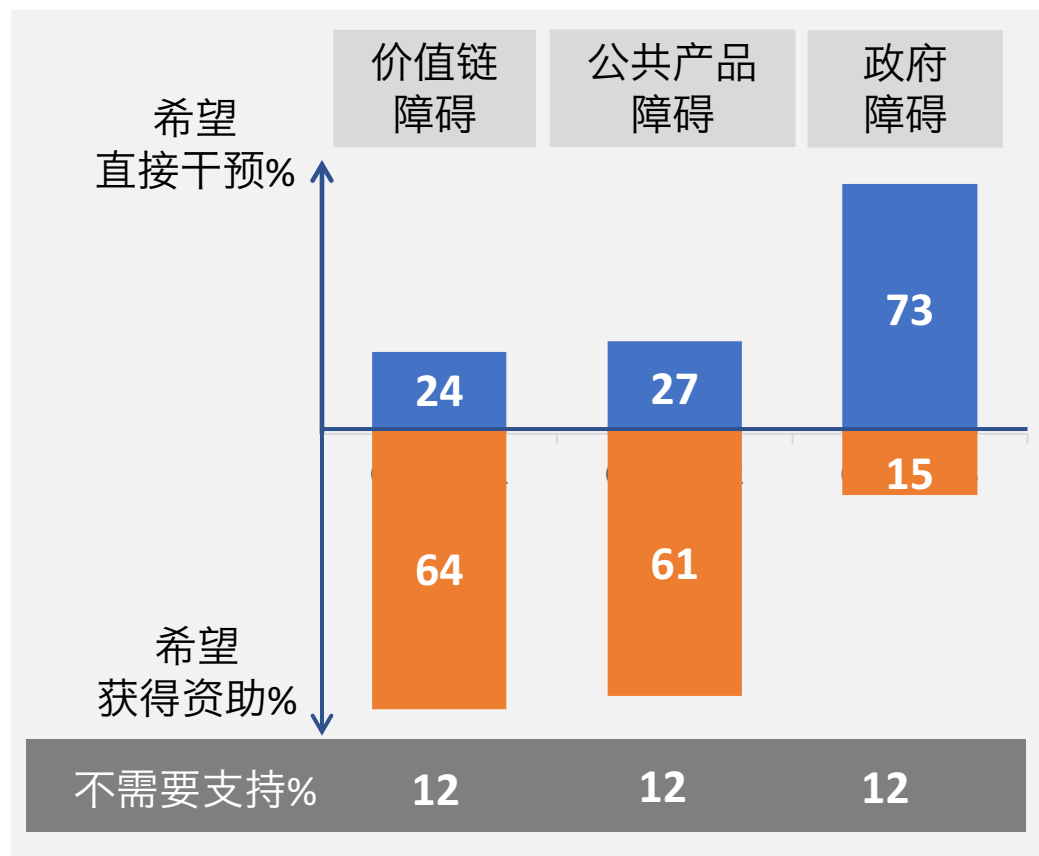
- ❑ 为企业提供资源：资金，人力，知识产权，专业服务，资源网络，授权等。
- ❑ 直接发起行动、倡导：
 - 与企业联合行动：例如在清洁炉灶的案例中，壳牌基金会发起的全球行业联盟召集了行业企业制定行业标准
 - 直接干预行业生态：同样在清洁炉灶案例中，基金会为支持性机构Intellegrow提供种子资金，帮助行业内的企业融资
- ❑ 产生/整合其它互补性的行业服务商，通过资助方之间的正式/非正式的联合来实现。
- ❑ 开展本地化的活动：立足本地的行业生态，设计符合本地需求的资助策略；或者将国际已有经验进行本地化改良。

资助方应该“提供资助”还是“直接干预”

□ 报告访谈了56家小型创业企业，对其是否希望在规模化方面得到支持，以及针对规模化中的挑战“资助方直接进行干预”和“资助方给予资助、自己实施干预”更希望获得哪种形式的支持进行调研。

□ 调研结果如右图所示：

- 针对价值链、公共品层面的问题，更多受访者希望获得资助由自己实施干预。
- 针对政府层面的问题，受访者则偏向由第三方直接进行干预。



3. 谁可以扮演行业服务商

- 基金会和援助性的资助方
- 使命驱动的中间机构
- 多边的发展机构
- 国有属性的机构
- 行业协会
- 投资人

4. 怎样才能把行业服务做好

- 平衡行业的参与者，让所有公司获益
- 考虑行业环境的复杂性，随着行业的演变随时调整策略
- 更多的扮演动员者，而非直接驱动者；为公司提供解决问题的必要资源，而非直接强加自己的想法
- 注重行业的领导力
- 从长计议：做好长期持续投入的准备，同时做好“退出”策略以保证在规模化的周期内支持的延续性

5. 行业服务需要多大的成本

- 以印度小额信贷市场为例，1999年至2007年间进入行业的融资本约为7.07亿美金，其中：
 - 硬投资占比83%，包括商业股权、债权投资
 - 软贷款占比11%，包括非商业债权等非商业资本
 - 慈善资助占比6%

6. 行业服务商如何学习和调整

- ❑ 需要随时跟踪监测一线的信息，以了解市场的变化和行业发展。不发达地区的信息基础设施建设往往较为落后，因此需要资助方投入更大的成本。
- ❑ 从全局视角看成果产出，要看到自己的干预策略如何与其它支持者共同对行业产生影响，而不是只看“要不是我，产出会怎么样”。
- ❑ 保持高度的弹性，对于任何机会和空间保持敏捷行动。

（四）开始行动 - 写给资助方

- ❑ 当您参与/资助/支持有潜力的项目规模化时，需要先分析规模化可能的障碍。对于公共品与政府层面的问题，做好直接干预的准备。这些问题往往容易被单个企业忽略，且在它们的解决能力范围之外。
- ❑ 思考如何生产和传播行业和市场信息，包括金融和社会经济指标。掌握长期、规律性的市场信息和数据，有利于更好的影响行业相关方，从而整合资源做好行业服务。
- ❑ 认识到本土化的重要性，如果您不具备一线团队，则需要主动寻求合作。
- ❑ 认识到行业发展的长期性，行业服务必须是长期、持续性的投入与承诺。
- ❑ 认识到行业服务需要适应千变万化的发展形势，需要更灵活和随时调整的资助工作。



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。