

第三章 研究方法

本研究以孟加拉葛拉敏銀行 (Grameen Bank) 為例，透過個人為中心的價值共創架構，試圖詮釋選定個案與共創架構的對應關係，藉以觀察葛拉敏銀行與借款人參與經濟價值與社會價值的創造脈絡，尋求經濟、社會價值可同時發展，取得機構與個人共識之可行性研究。

第一節 研究架構

本研究原欲直接引用 Prahalad 與 Ramaswamy (2004) 發表之價值共創參考架構【圖 2-8】；然而，研究過程中發現，直接引用在實際操作上有其困難，況且《消費者王朝》中，亦未演練任何完全依循九宮格架構的整合型個案，只有針對不同主題陳述的例舉式個案。基於下列條件，茲將研究架構修改如【圖 3-1】：

架構修正條件

- ▶ 針對研究目的新增「價值獲取」，使本架構變數分為「價值共創」與「價值獲取」兩部分，藉此觀察機構與個人的共創脈絡與價值產出之對應關係。
- ▶ 為求研究軸線更加明確，將原架構中屬於「前提」的三項變數合併於「價值前提」變數中。另外，由於原架構裡的「表徵」係為「意涵」在實務操作上的著重要點，故將三項「表徵」分別歸屬於三項「意涵」。因此，「價值共創」變數中，又包含了四項變數：以「價值前提」為首，「互動為創價場合」、「共創經驗多樣化」、「與「共創經驗個人化」三項則為「價值前提」之後的衍生變數(變數命名為原架構變數之簡稱)，又此三項依循原架構有先後之關係。
- ▶ 擴張研究架構對不同型態機構之適用性，將「企業」改為「機構」，「消費者」改為「個人」。(原作者於文末有價值共創除企業之外，亦發生於其他型態機構之相關說明)

圖 3-1 研究架構



資料來源：本研究整理

變數說明

表 3-1 變數說明表

說明	
價值共創	以個人為核心的價值共創架構，機構與個人共同創造價值，亦互相擷取價值。
價值前提	機構與個人在互動中共創價值，共創過程經驗為個人獲得價值的基礎；因此，個人對機構而言是共創經驗的核心。 共創基石： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 溝通 ▶ 取用 ▶ 風險評估 ▶ 透明
互動為創價場合	機構與個人在體系內任何時空的重覆互動，此為共創價值的場合。機構以互動及共創經驗的品質為管理重點。 邁向共創經驗： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 跨越多重管道的共創經驗 ▶ 以經驗為中心並反映消費者願望的選項 ▶ 交易過程的共創經驗 ▶ 共創過程中價格經驗關係的完整性
共創經驗多樣化	價值創造過程必須變換出與眾不同、多樣化的共創經驗。經驗環境則為企業因應此需求建置的基礎建設，包含產品、服務，及互動介面：通路、模式、員工、社群。消費者可依自身需求創造經驗。 促進經驗創新槓桿工具： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 體貼入微 ▶ 展延作用 ▶ 連結作用 ▶ 演進作用
共創經驗個人化	事件、脈絡、個人參與、及個人意義會對個別共創經驗產生特殊意義，使共創經驗個人化。經驗網絡為多個機構與消費者社群集合成的專長庫，由樞紐機構選擇性啟動專長以共創特殊價值。
價值獲取	經由共同創造，歸納機構、個人、及整體社會所獲得之價值。

資料來源：本研究整理

第二節 個案選擇

孟加拉葛拉敏銀行 (Grameen Bank) 2006 年與其創辦人尤努斯教授共同獲得諾貝爾和平獎，獲獎原因為此機構 30 年來對於孟加拉底層發展的影響甚鉅，無論在經濟價值與社會價值的表現均相當亮眼。又葛拉敏銀行的機制設計與傳統銀行迥異，建立在互信基礎上，有以借款人為中心、注重溝通與同理心、體貼入微的貸款商品設計... ..等共創價值事實例證。

過去以葛拉敏銀行為個案的研究多著墨於微型信貸與脫貧、微型信貸的社會影響、及葛拉敏非信貸服務之延伸研究。本研究將葛拉敏銀行 30 多年的發展史，透過新鏡頭-「價值共創架構」重新詮釋，期望釐清機構 (葛拉敏銀行) 與個人 (每一位借款人) 的價值共創脈絡，對經濟價值與社會價值產出之影響。

經濟價值與社會價值

孟加拉葛拉敏銀行，從 1976 年喬布拉村實驗開始至 2007 年底，累積放貸金額共 66.8 億美金，累積會員數達約 750 萬人 (孟加拉總人口數 1.47 億，每 19.6 人就有一位是葛拉敏會員)，65% 的會員已脫離貧窮線，還款率達 98%。銀行鄉村覆蓋數達 80678 村，分行數達 2481 家 (每名員工管理 600 位借款人)，分行以每天新開 2 家速度的速度持續擴增，預計 2010 年可服務 1500 萬名會員。自 1995 年起葛拉敏銀行不再接受援助款項，銀行運作業務已能自給自足，除 1983、1991、1992 年，銀行每年皆能獲利，2006 年間獲利 2000 萬美金。

目前四種貸款商品利率分別為：基本貸款 (20%)、住屋貸款 (8%)、高等教育貸款 (5%)、及赤貧貸款 (0%)。一般存款利率 (8.5%，有開放給非會員 2007 年會員存款額僅占總存款額 57%)，之外尚有年金儲蓄計畫 (10~12%)。葛拉敏尚有許多營利或非營利性質的姐妹機構，透過與葛拉敏銀行配套合作，為孟加拉鄉村窮人逐漸帶入新的生活與科技，包含：葛拉敏通訊 (Grameen

Communication)、葛拉敏網路(Grameen Cybernet)、葛拉敏能源(Grameen Energy)、葛拉敏電話(Grameen Phone)、葛拉敏電訊(Grameen Telecom)等。

葛拉敏銀行的成功在於：運作良善，還款率高達 98%，30 多年來幾近年均能獲利，透過微型貸款機制啟動孟加拉底層社會的經濟引擎，這是經濟價值的部分。葛拉敏銀行會員 97%均為女性，信貸使深閨婦女獲得自立與自信的機會，65%的會員其生活各方面在葛拉敏的介入後均已脫離貧窮底線，在葛拉敏信託的推廣下，微型信貸機制在全球更有 1 億個極貧家庭受惠。女權、教育、民主等素養亦於 30 多年來，會員、小組與葛拉敏員工的朝夕相處中，滋長茁壯。葛拉敏的下一步是善用先進、乾淨的科技，讓 8 萬多個鄉間村落能與世界接軌。



第三節 資料蒐集

從事脈絡研究，需自詳盡的事件與情境中，抽絲剝繭釐清前因後果。本研究個案內容以次級資料整理為主，有兩本專書分別詳述葛拉敏計畫至 2000 年初的葛拉敏銀行，以及二代葛拉敏銀行的創新之處。分別為《Bank to the Poor》(Yunus & Jolis,2001) 與《The Poor Always Pay Back》(Dowla & Barua,2006)，前者為創辦人尤努斯以第一人稱口述，並附許多與借款人互動的小故事，於本研究中極具參考價值；後者作者為尤努斯吉大港大學的學生，當年亦參與葛拉敏計畫至葛拉敏銀行成立，目前是葛拉敏電話董事、葛拉敏能源、銀行常務董事，全書引用許多葛拉敏員工實地訪查鄉間的借款人故事，本書亦經由許多葛敏員工校稿完成。以下研究個案以這兩本專書中的故事串連寫成，並配合葛拉敏銀行與姐妹機構的官方網站，葛拉敏銀行歷年年度報表，及媒體新聞報導，交相檢視個案的真實度。

表 3-2 資料蒐集彙整

資料來源	說明
<p>【譯書】 「窮人的銀行家-尤努斯打造無貧世界」 (Bank to the Poor) Muhammad Yunus & Alan Jolis 曾育慧 譯 (2007)</p>	<p>✓ 尤努斯自述「他與 1976~2001 年的葛拉敏銀行」</p> <p>✓ 節錄許多自己與借款人、行員與借款人的互動故事</p>
<p>【譯書】 「尤努斯與鄉村銀行」 (The Poor Always Pay Back) Asif Dowla & Dipal Barua 洪鑫 譯 (2007)</p>	<p>✓ 作者為尤努斯在吉大港大學的學生，現任葛拉敏電話董事、葛拉敏能源、銀行常務董事</p> <p>✓ 多引用研究文獻、葛拉敏內部期刊，以二代葛拉敏為主題，並專章回顧一代葛拉敏</p>

	✓ 全書由多位葛拉敏員工校稿完成
【網站】 葛拉敏銀行及其姐妹機構之官方網站 尤努斯個人網站	✓ 歷年年度報表資料 ✓ 官方說明、大事記、營運模式
【影音】 公視觀點 360 第 73 集「尤努斯的鄉村銀行」 大愛新聞「尤努斯專題」系列報導八篇 其他：Grameen story；phone ladies； NHK 沸騰都市：達卡窮人銀行的奇蹟	✓ 跨年度同借款人的生活比較 ✓ 行員與借款人的互動實錄 ✓ 借款人自述 ✓ 運用 youtube、google vedio 等網站資源增加研究臨場感
【其他】 商業週刊 994 期「他，扭轉一億人命運」 曾育慧，「Bangladesh, Poverty and Microcredit」 商業週刊 988 「微型貸款-亞非脫貧希望」 未來發生堂《社會創新與社會事業結案報告》 “When the Bottom Line Is Ending Poverty”，Business Week（Feb. 2008）. Bornstein, David, ”The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank”, Oxford University Press, NY: 2005. Grameen bank form WIKIPEDIA	

資料來源：本研究整理

表 3-3 例證資料來源說明

編碼	例證名稱	資料來源	編碼	例證名稱	資料來源
101	普拉米拉的悲慘際遇	書，影片有相關經驗	311	各種貸款商品	書，年報
102	工銀是富人慈善	書	312	葛拉敏組織圖	書，年報

	機構				
201	尤努斯的自省	書	313	分行經理比急診室醫生還忙	書，獨立研究
202	赤腳打穀日薪 40 美分的婦女	書	314	六個月的田野實習	書，網站
203	蘇菲亞忙整天只賺 2 美分	書，其他有相關論述	315	葛拉敏行員阿克達的一天	書，影片有相關敘述
204	尤努斯向賈納塔銀行貸 1 萬塔卡	書	316	非信貸服務的助益	書，獨立研究
205	農銀董事安尼蘇札曼的抱怨	書	401	改變的情境	書，新聞
206	唱哀聲中的轉機	書	402	特別小組	書，網站
207	坦蓋爾的試煉	兩書	403	尤努斯看二代葛拉敏銀行	書
208	是新機制不是特例	書	404	一般貸款與彈性貸款	書，網站
209	葛拉敏銀行正式獨立	書，網站	405	蒙娃拉受惠於彈性貸款	書（行員報告）
301	反其道而行的葛拉敏模式	書，網站其他有相關論述	406	高等教育貸款	書，網站
302	喬納爾與法里達夫婦	書	407	年金儲蓄計畫	書，網站
303	村婦們的疑慮	書	408	一代與二代的差異	書，網站
304	荷吉拉的新生	書	501	葛拉敏的健保方案	書
305	讓婦女去突破教士這關	書	502	葛拉敏電信與葛拉敏電話	書，網站、影片
306	借貸小組運作實務	書，影片其他有相關論述	503	葛拉敏能源	書，網站
307	借款人擁有 94% 銀行股權	書，網站	504	葛拉敏網路	書，網站
308	互信基礎下的償還機制	書，影片其他有相關論述	505	葛拉敏通訊	書，網站
309	十六項守則	兩書，網站	506	葛拉敏信託	書，網站
310	脫貧原則	兩書，網站	507	手機改變了萊莉的一生	書，影片有相關經驗

資料來源：本研究整理

第四節 研究限制

本研究力求嚴謹，然受限於研究時間與資源之限制，仍有下列研究限制：

1. 本研究透過價值共創架構，探討經濟價值與社會價值之創造脈絡；然而，涉及價值創造之因素繁瑣，僅就價值共創角度探討之，可能仍有難被觀察到的面向。
2. 本研究只觀察單一個案，儘管孟加拉葛拉敏銀行在經濟價值與社會價值之創造成果，已然廣受推崇；然而，單一個案受情境因素之影響，尚須納入考量，因此，在孟加拉這個百廢待舉、勞務所得低廉，只要有一點資本，就有翻身機會的國家所發生的個案，欲將其價值共創經驗複製到美國、印度、中國大陸... ..等以至於台灣，皆須深入調查該國詳盡之情境背景，並做適當調整修正。此外，隨著產業的不同，本架構之適用性仍有待後續研究持續驗證。
3. 由於孟加拉葛拉敏銀行個案，歷時長達 30 餘年，本研究欲觀察價值創造脈絡，須透過足以描述長期以來發展情況的資料分析之，又選取孟加拉的個案有語言與時空上的限制，是故本研究完全採用次級資料，同一例證盡可能透過多方驗證之；然而，相關資料雖力求完整，仍有未逮之處。