

第五章 研究發現

第一節 傳統銀行的價值創造模式

研究發現一：以機構為核心的創價邏輯，是單向且簡化地揣測個人需求價值，以致於局限了創價來源的廣度與價值內涵的深度。

窮人何以被傳統銀行拒於千里之外？

以【203 蘇菲亞忙整天只賺 2 美分】為例：窮人絕對有迫切的借款需求；不管是搭檔制度還是向高利貸借錢買竹材，對窮人而言都是剝削且不合理的，然而，為了生活所需與社會目的，他們還是得被迫接受僅能糊口、近乎無償的交易。事實上，只要開啟任何比現況好一點的管道，他們絕對會欣然接受。對銀行而言，窮人應有廣大無窮的潛在貸款需求，甚至願付的償還利率能比一般貸款高出許多，因為窮人連週息 10% 都願意承受。又【102 工銀是「富人慈善機構」】中，如果新型工業支持不易，是富有客戶高額貸款回收不易的主因，是否也可考慮開發風險性與額度都較低的客群？

尤努斯基於簡單直覺的理由，想為窮人請命開啟正常金融管道，先後找上賈納塔銀行、農業銀行、中央銀行及其他各大銀行執行董事。多次對話、共事的過程中，卻發現在傳統銀行的邏輯下，實在很難將窮人客戶納入體系，只有少數有良知的高官（農銀董事安尼蘇札曼、央行副總裁龔葛帕泰、財政部長木希斯）願意配合，即使每階段合作都能促成進一步成果，但迫於銀行現有制度，葛拉敏計畫與實驗銀行還是呈現綁手綁腳，難容於傳統價值創造邏輯的局面。

「我們的頭髮不是無緣無故變白的，我們經驗豐富」，「借款人是因為尤努斯的身分才還錢」，「尤努斯有在地優勢」【206 唱衰聲中的轉機】。「葛拉敏不是真

正的銀行」，「完全歸功於尤努斯和他學生夜以繼日的付出」，「沒辦法為每家分行找到一個尤努斯」【208 是新機制不是特例】。這些資深銀行董事，對於銀行運作都有根深柢固的經驗見解，在他們眼裡，尤努斯是天真的局外人，局外人不可能比老手更理解真實情況。即使尤努斯有一點點的成就，那也是他和學生在小範圍裡拼出來的，不可能擴大範圍全面推廣。或者直接批判葛拉敏再成功也不能算是銀行，儘管它也是有正常存放款、利息收付業務，但那只是個特例。董事們認定的真正銀行，其價值創造模式應為如此：

傳統銀行價值創造模式

價值創造前提：客戶有現金需求找上銀行，銀行把款項借給客戶，只要客戶能在約定時間依數繳回款項，這筆貸款就是能創造價值的好交易！價值創造源於這筆款項的交換關係，沒有這筆錢客戶什麼是也別想做；銀行是價值唯一的創造者，銀行對客戶交易貸款商品，以滿足客戶的現金需求。

價值創造意涵：銀行放款的主要活動除了發展各式貸款商品試圖吸引客戶，更重要的是確保客戶還款能力（不能做賠本生意）；至於貸款用途、貸款期間款項如何運用、貸款用於投資能否創造收益都不是創造價值的重點，價值唯一產生於以利息為價格的交換關係上。客戶不僅得提出財力證明（有抵押品最好，違約可以拍賣變現），找到有財力證明的擔保人（違約發生時有對象可再追索），銀行還得主動小心求證（做貸款評估、徵信... ..），前置程序固然繁複、所費不貲，但站在銀行的角度，這是避免放款發生違約風險的必要成本。銀行做足準備工作放款後，萬一還是收不回來該怎麼辦？一開始所有放款程序，就得填表格（打契約），違約時才能依循法律途徑。為了取回多次求償音訊全無的款項，「花重金請律師，解決很多本身有技術問題，曠日廢時的法律案件」【102 工銀是「富人慈善機構」】也是必然的。

價值創造表徵：光是「確保還款」就需耗費極高的成本費用，銀行得在流程與產品上多多創新，才能使價值創造有效率且有利可圖，例如：雇用專員專門處理跟進整個貸款流程、在現有體制下擴編、不斷推出新貸款商品開拓客源、掌握優質客戶名單... ..等都是銀行界常見的致力方向。

如此，窮人成為傳統銀行「看不上眼的客戶」便有跡可循了：「我了解，但我做不到，那點小錢，不夠支付填寫文件成本」，「他們大字不識一個，不會填表格」，「他們拿不出抵押品」，「規矩是銀行訂的」，「可以接受有經濟能力的人做保」，「必要時採取法律途徑」【204 尤努斯作保向賈納塔銀行貸1萬塔卡】。「尤努斯只是把行政成本轉嫁給我們，他不知道這種窮人金融機構要付出的時間和成本有多高」，「在我們銀行設一部門與我們配合，不是比較好嗎？」【209 葛拉敏銀行正式成立】。窮人還款能力備受質疑，一貧如洗的人哪可能還得了錢？沒有抵押品銀行豈不可能血本無歸？制度是追求效率的指導原則，窮人不過借點小錢，銀行卻得花更多時間、人力成本協助窮人回歸制度化流程！真的要做窮人生意，在現有流程中另闢專區就好，窮人和一般人有什麼不同？都一樣是要借錢，專門開給窮人的銀行根本不合成本。

即使窮人現金需求暢旺，所有正常金融管道不能開放，也只好「自願」受帕卡、高利貸剝削。銀行家多半的態度是「我了解，但我做不到」，只有少數倡議「人人只想到自己，根本不關心窮人，窮人只會變得更窮，連我自己管的銀行都爛透了」【205 農銀董事安尼蘇札曼的抱怨】。整個社會面對窮人困境在【201 尤努斯的自省】的情境描述中，全都顯得無能為力。在傳統價值創造架構中，銀行管理者斬釘截鐵的認定做窮人生意不敷成本，必然犧牲經濟價值，以致於窮人不可能列入銀行目標客群；儘管借錢給窮人或許能改善社會問題，創造社會價值，卻絕非銀行該管的事。

以銀行為中心的價值創造思維，銀行是價值唯一的創造者，客戶是被動的價

值接受者，銀行亦從中擷取經濟價值。如此假設，局限了價值內涵的深度與創價來源的廣度：最大的問題在於過分簡化且單向思考客戶需求的價值；一筆貸款在不同人、不同用途、不同情境下的價值內涵絕對不同，可能是災後一無所有急著重建家園的費用，或是投資於空有技能卻苦無材料的資本，也可能咬緊牙根也要讓孩子讀書的學費... ..，客戶需求價值有經濟面也有社會面：終能重建家園的美好、安全感、為自己工作的滿足感、終於可以吃飽穿暖、孩子不會輸在起跑點、窮人也能翻身的榮耀... ..，那款項雖是必須，確非促成客戶需求價值的唯一來源，更多構成客戶需求價值的因素事實上來自客戶本身，客戶需要與現實妥協、取捨、出力、費盡心思才能滿足想望的價值，客戶也是價值創造者。一旦有機會賦與客戶更多選擇的權利，客戶將積極參與創造價值的流程；傳統價值創造邏輯下，只重制式流程、產品創新的銀行根本招架不住。

「常有人問我，『你如何創立葛拉敏銀行？』我總是告訴他們：『我們觀察傳統銀行的作為，反其道而行就是了。』」【301 反其道而行的葛拉敏模式】；在孟加拉的個案裡，富人掌握一切，窮人缺乏反制能力，只要為他們開啟機會，窮人也能證明自己有創造價值的能力。葛拉敏銀行便是在一切與傳統銀行反其道而行的邏輯下，經過 30 餘年的調整修正，發展出客戶為核心的銀行新價值創造模式。

第二節 共創價值架構下的葛拉敏銀行

研究發現二：葛拉敏銀行不需獨斷地揣測客戶需求，客戶確實需要什麼，什麼價值對客戶有意義，全在不斷地互動過程中明確獲知、參與討論、進而共創。

一、 價值前提

機構與個人共同創造

葛拉敏銀行服務對象，一開始就聚焦在兩個方向的集合：比小農狀況還糟、以女性為主的窮人。她們多半具備基本維生技能，缺乏資本只好四處打零工忍受微薄薪資，沒收入立刻會面臨生計問題因此辛勤工作【202 赤腳打穀日薪 40 美分的婦女】。深閨制度的束縛下，她們都像【203 蘇菲亞忙整天只賺 2 美分】裡的蘇菲亞與世隔絕，不敢和陌生人接觸（雙腳像裝了彈簧似地隱身進屋；家裡只有男人才能對外發言；講話用字極少，想盡快結束感到有罪惡感的對話），默默地獨自承受現況。在孟加拉這個保守的社會，有種身為女性的悲哀，從出生開始就是一個錯誤，未能受到平等對待，養成極度自卑的心態，孩子是他們唯一的希望與寄託【304 荷吉拉的新生】。

自從加入葛拉敏銀行，她們成為投資未來的微型企業家，也是家庭現況的改革者。小組制度的規劃下，她們不但身負互助者的重責大任，也輪流擔任組長學習團隊領導，有時候也當起專家，教別人怎麼賺錢、怎麼改善生活。不斷累積的工作與還款成就，讓她們重拾信心，相信自己能做自己的主人。她們原本禁錮於禮教嚴謹的傳統社會，眼看重生的機會被教士阻撓，眼看同組夥伴被丈夫欺侮，也能挺身而出，做公平正義的伸張者【306 借貸小組運作實務】【305 讓婦女去突破教士這關】【302 喬納爾與法里達夫婦】。

至於代表銀行站在第一線與借款人接觸的葛拉敏銀行員工，也相當忙碌：一天之中他們可能是婚姻顧問、爭議仲裁人、訓練官、市民領袖、救難大隊、衛教老師、歷史研究者...。從加入葛拉敏銀行的第一天開始，他們旁觀制度現況做個激進的批判者，他們實地駐紮於鄉間，人人都是葛拉敏銀行最有力的行銷、業務、企劃、甚至研發人員【313 分行經理比急診室醫生還忙】【314 六個月的田野實習】。

銀行與借款人之間不僅只於單純的借貸關係，雙方同時身兼數職，在日常生活中的各種情境下，一致朝向「讓窮人遠離貧窮」的價值目標努力著。雙方在創造價值的過程中具互補功能、缺一不可！如果少了積極參與的借款人，銀行各項貸款計畫根本無力推動、阻礙重重，甚至以信賴為基礎的貸款也有極高倒帳風險；如果葛拉敏銀行和借款人只有借貸關係，銀行很難理解借款人的真實需求，借款人也難以獨自擺脫積習已久的困境。

共創經驗是價值基礎

機構與個人常有穩固且頻繁的互動（【315 葛拉敏行員阿克達的一天】中，行員阿克達每週要到管理的各中心開會、收付款項，並做例行性的家庭訪視），是葛拉敏銀行在孟加拉之所以成功的基礎。葛拉敏銀行不需獨斷地揣測客戶需求，客戶確實需要什麼，什麼價值對客戶有意義，全在不斷地互動過程中明確獲知、參與討論、進而共創。因此，這頻繁的共創經驗便成為客戶需求價值的基礎。

個人是共創經驗的核心

直到二代葛拉敏銀行，個人為共創經驗核心的概念更為明確。行員有絕對的權利與借款人討論借貸事宜，整個貸款方案的設計全依借款人需求與現況量身打造，討論形成最適合的期限、額度上限與付款計畫。【403 尤努斯看二代葛拉敏銀行】【404 一般貸款與彈性貸款】

共創基石

葛拉敏銀行的目標客群既為與世隔絕的深閨婦女，設法取得婦女信任便是建立共創關係的第一步；葛拉敏銀行分別在溝通、取用、風險評估、及透明四項活動著力很深：

1. **溝通**：計畫推行初期，尤努斯走訪鄉間，就常帶著女學生負責往來傳話，自己則站在大家都看的到的空地上，他們經常是同一個地方跑了好幾趟，盡量以小孩這種婦女感興趣的話題開啟談話，掌握細節有助於釋放婦女戒心，信貸計畫意念也較能順利地傳達出去。【303 村婦們的疑慮】

直到發展至坦蓋爾的大規模試驗，葛拉敏銀行確立了日後可複製的流程：分行經理及副理隻身來到村落，一切自給自足。每天到處走訪，向村民解釋貸款程序，即使村民不接受也不厭其煩的持續努力。最後要完成該村歷史經濟和貧窮現況的報告，並且召開「願景會議」讓村民與地方勢力共同決定葛拉敏去留；從沒有村落要他們離開【207 坦蓋爾的試煉】。葛拉敏銀行以對等的態度向窮人說明微型信貸計劃，不以強迫的方式而是耐心等待，每到一個地方一定會深入參與其中，甚至能比村民都還了解當地歷史人文背景。這樣的溝通模式不僅有助於雙方相互理解，同理心的建立，也是建立共創關係的開始。

2. **取用**：葛拉敏銀行不只是給窮人一個貸款機會，窮人的需求和福利才是服務重點，透過行員與借款人每週互動，傳達新知並且幫助窮人朝十六項守則中的好生活邁進，若干非信貸服務亦以十六項守則為規劃藍本。葛拉敏銀行充分掌握資本不是窮人唯一需求，在每一個與借款人的互動點上，都能讓他們漸漸感受到生活狀況好轉，將使借款人更放心地相信自己加入葛拉敏是對的決定；也因為建立了借款人要過更好生活的目標，借款人與小組會互相鼓勵督促還款進度，並且保持還完會再借的狀態。

3. **風險評估**：1998 年大洪水過後，本是出於善意的措施，卻使葛拉敏銀行背負龐大的倒帳風險，借款人無力償還紛紛脫離葛拉敏系統，一切後果全由銀行自行吸收【401 改變的情境】；給客戶很大的共創空間，銀行卻得獨自承受風險顯然不是長遠之計。二代葛拉敏銀行改革：有強制與非強制的個人儲蓄，至於貸款則以六個月為檢查點，如發生繳款不正常，借款人就成為滯納者（過去 52 週未繳清才列入滯納），滯納者不得從儲蓄帳戶借款，可確保累積存款優先用於償還貸款。此外，彈性貸款也是考量借款人遭遇困境時的還款能力，以及銀行倒帳風險之間的權宜之計。葛拉敏銀行從錯誤中學習，與客戶共創也得共同承擔風險【408 一代與二代的差異】。

4. **透明**：葛拉敏銀行原本打算以日收分期款，在約定的地點（通常是村裡某個店鋪），借款人每天經過時就繳極為小額的分期款，實施沒多久卻爭議連連，借款人說代收方污了錢，代收方卻說根本沒收到。之後才改制為在每週公開的中心會議上，由組長統整組員的分期款、存簿，再一起交給行員，一切流程盡可能透明化能讓借款人大為放心【315 葛拉敏行員阿克達的一天】。

此外，借款人就是銀行股東，銀行股權有 94% 屬於借款人，十三席董事中亦有九席是各區分別選出的借款人代表。董事代表直接就能參與銀行決策流程，透明化程度極高，銀行幾乎沒有什麼是借款人不能知道的事【307 借款人擁有 94% 股權】。

研究發現三：信任基礎、小處著手、避免衝突、留給借款人介入空間、共同原則，皆有助於葛拉敏銀行與借款人之間互動品質的提升。

二、 互動為創價場合

銀行與借款人的互動，除了收付款項之外，其實還有更多！平日可能協助處理家庭問題、衛教宣導、共同規劃教育計畫、知識交流... ..等，非常時期則有災害防制未雨綢繆、災後慰問重建、撫慰心靈... ..等非信貸活動。獨立研究指出，非信貸服務對窮人的助益：借款人參與葛拉敏增加的 26% 總利潤，大部分可歸因於非信貸因素；借款人除了累積生產資本，亦於非信貸活動中累積人力資本【316 非信貸服務的助益】。可見這些日常互動對客戶而言是有價值的！各式日常互動皆為銀行與客戶共創價值的場所。

互動品質

銀行與客戶互動，除了依循溝通、取用、風險評估與透明，對於互動品質的掌握，也下了很大的工夫。

「借貸雙方不採取任何法律手段，我們認為雙方約定建立在人與人之間，而非人與文件的關係。我們所建立的連結奠定在信任之上，我們信任人，也得到他人信任。」尤努斯認為能與客戶維持牢不可破的情感，是葛拉敏銀行成功的原因。

【308 互信基礎下的償還機制】信任基礎的共創經驗，有助於互動品質的維持，葛拉敏的借款人多為被社會遺棄的一群，居然有銀行要借錢給他們，連自己都不太相信自己還得出來銀行卻對自己滿是信心與鼓勵，對借款人而言這樣的互動經驗是感動且難忘的。

「分行開始營業的第一年，我們不鼓勵吸收超過 100 名借款人，最好是緩慢行事，越慢越好。只有一切就緒速度才能加快。我們的一項工作指導綱領，就

是低調開始，從小處著手。當一家分行全部回收第一批 100 筆貸款，沒有任何脫序，才算是令人滿意的成果。」【207 坦蓋爾的試煉】儘管葛拉敏銀行有著崇高的脫貧使命，但銀行不做好高騖遠的事，每到一個新的環境開設分行，分行本身也有成本壓力，如果貿然超收會員，輕則整體服務大打折扣，重則因為無力承擔龐大的營運成本只得關門大吉。一旦如此，不僅先前所做的研究全然白費，也讓借款人對與葛拉敏銀行互動喪失信心，費盡心力維持的信任基礎，終將毀於一旦，造成失敗的共創經驗。因此，小處著手是葛拉敏銀行穩固互動品質一環。

【305 讓婦女去突破教士這關】葛拉敏銀行的出現，事必阻礙了過去既得利益者的生路，銀行刻意低調、不正面衝突，待時間證明一切。如果堅持死守對立情勢，一方面不利營運，另一方面這對與借款人的共創經驗也有危害，教士在鄉村的社會地位是不容置疑的，如果婦女於衝突日漸升高之際選擇支持葛拉敏，必定遭受輿論指責，良性的互動經驗不可能產生，銀行也失去了死守下去的意義。不如先遠離衝突，在其他地方建立葛拉敏信貸的口碑，當時間證明了葛拉敏銀行不如教士所言，葛拉敏自然會有機會光明正大地回到原處施展抱負。避免衝突、留給借款人主動介入的空間亦為葛拉敏銀行掌握互動品質的作為；特別要注意的是由借款人主動介入為銀行請命，也能為借款人留下特殊的共創經驗，在共創價值的過程中，銀行不一定需要什麼都自己完成，借款人在這事件上的正當性更高，更適合為銀行化解衝突。

此外，「十六項守則」是借款人自發遵守的生活公約，葛拉敏銀行「內部脫貧審計原則」則為行員判斷借款人是否遠離貧窮線的依據，每年在年報上也有揭露各區域分行的脫貧狀況。借款人與行員所追求的（十六項守則與內部脫貧審計原則），其概念大致相符，互動雙方能建立共同目標，互動品質自然提升。

邁向共創經驗

個案中每位借款人的故事，都是葛拉敏銀行與她的共創經驗。儘管葛拉敏銀行已事先要求借款人組團體、通過訓練、進行考試，「篩選需求最殷切，且不屈不撓的葛拉敏成員」【306 借貸小組運作實務】，然而，借款人一旦取得貸款，如何吸引借款人一次又一次參加聚會，維持日常生活中與葛拉敏銀行的共創關係？葛拉敏銀行透過以下四種方式，做為促進雙方共創經驗的動力：

1. **跨越多重情境的共創經驗：**孟加拉鄉間的民生基礎建設落後，普遍是文盲、毫無科技素養的狀況下，若為擴增經驗通路貿然投入資訊設備，只是徒增教育成本，人與科技間的連結如果搭不起來，再好的設備也是形同虛設。尤努斯曾戲稱：「如果我做一張看板上面寫著：「全國婦女同胞請注意：歡迎來我們銀行，我們提供最特別的貸款方案，女性專用。」雖會引起媒體報導，可是這根本沒用！」【303 村婦們的疑慮】可見當地普遍為文盲在資訊傳遞上極為困難。
因此，葛拉敏銀行先從培養極具同理心的員工開始，每位員工皆能獨當一面，觀察窮人需求，並且提供必要協助。新進經理 6 個月的實習，就在培養他們解決問題的態度。窮人與葛拉敏的接觸，雖然只透過員工這個單一管道，然而除了每週的中心會議，葛拉敏員工每天的工作就是走訪鄉間，連遭遇天然災害的時候他們也會及時出現，窮人很容易能接觸到葛拉敏。此外，就連住在附近的小組成員發揮同儕壓力，也是葛拉敏的延伸，日常生活中幾乎各種情境，葛拉敏無所不在，與葛拉敏的共創經驗隨時都在發生。【314 六個月的田野實習】【315 葛拉敏行員阿克達的一天】【101 普拉米拉的悲慘遭遇】
2. **以經驗為中心並反映借款人願望的選項：**葛拉敏銀行的償還機制一反常態，針對單一借款人一次只貸出 10 幾塊美金，每個禮拜都回收一點點

連收 50 週，絕非傳統銀行的作風，既沒效率又耗成本。葛拉敏銀行償還機制的設計，以借款人的心理感受為依歸：剛開始 10 幾塊美金已經是窮人所能想像最大的數目了，強迫她們接受更多只會適得其反，害怕還不出來，覺得自己不需要這麼多，只會造成她們參與葛拉敏的阻力。此外，分期小額還款，乃至於二代銀行推出的彈性貸款制度，也是以借款人經驗為中心的設計。【308 互信基礎下的償還機制】

3. **交易過程的共創經驗：**以「十六項守則」為例，這是中心主任年度全國大會時的討論成果，守則在非預期的情況下，深植各地區借款人心中。如果單靠中心主任以口頭形式推廣，不但內容很難詳實傳達，所有借款人也不好熟記。葛拉敏銀行將這些守則製成複本，並且每一守則都附上插圖讓中心主任帶回發放，大幅降低了借款人的閱讀障礙，守則精神自然容易傳頌。就算借款人多為文盲，葛拉敏銀行也能透過他們可理解的語言和方式，方便窮人取得共創經驗。【309 十六項守則】
4. **共創過程中價格經驗關係的完整性：**葛拉敏銀行與姊妹機構合作，以窮人能夠負擔的價格（透過批次計價、以量制價、出租服務、節省固定資本投資等形式），讓他們也能受益於先進科技，接受高規格的醫療品質，享受電力服務... ..。【501 葛拉敏健保方案】【502 葛拉敏電信與葛拉敏電話】【503 葛拉敏能源】

研究發現四：產品為主的經驗環境尚需隨著大環境的改變進行演進，在基礎建設匱乏的孟加拉，員工於經驗環境中的重要性更高。

三、 共創經驗多樣化

尤努斯談到，葛拉敏銀行有多少會員，就有多少動人的故事。葛拉敏銀行上至管理階層，下至員工，以及制度的延伸小組和中心，在葛拉敏會員的生活中無處不能共創經驗：在生活上，借款人以十六項守則為生活常規依據，他們按照自己的生活現況與葛拉敏互動，決定先從哪些方向著手。在經濟上，窮人向銀行借款啟動小額投資，銀行員工以脫貧原則檢視借款人是否因為葛拉敏的介入過的更好，小組成員的相互監督責任儘管不見得能發揮得淋漓盡致（1999年特別小組的發現），但在社會支持的面向上，小組成員的影響力可能比葛拉敏員工還要更大。新科技、更高品質的生活已逐漸透過葛拉敏銀行及其姊妹機構帶入鄉村，窮人不僅也有機會使用這些服務，更有人受惠於對新興事業的小額投資……共創經驗每天都在不斷地創新，借款人與葛拉敏銀行的共創經驗多元而豐富。

經驗環境

葛拉敏銀行需要能不斷創新的經驗環境，才能滿足多樣化的共創經驗需求，從一代跨越到二代的葛拉敏銀行在貸款產品的規劃上，就是以一個能因應廣大需求的全面系統作為設計原則。【311 各種貸款商品】由於過去每項貸款商品的還款方式、付款計畫為求作業流程簡化所以都是固定的，因應每一情境與借款人的建議，推出許多專屬特定目標的貸款商品，例如：家庭貸款、季節貸款、儲糧貸款、興建衛生廁所……等，結果反而使簡化變得複雜，貸款商品龐雜，制度卻僵化了。【408 一代與二代的差異】中，變革的理由一欄，全是使二代較一代更有彈性，更專屬於個人的描述。葛拉敏全面系統只剩下四種貸款商品，除了差異較大的高等教育、住房、與赤貧貸款，其餘皆適用一般貸款，並輔以彈性貸款，

作為突發狀況時的替代道路【404 一般貸款與彈性貸款】。

即使曾經是還款記錄最好的借款人，也可能因為遭遇變故非但無力償還，更需為了應急再新貸款項。舊制度下借款人會被列為滯納者，如此只是在借款人需求殷切時，再度使借款人遭遇雪上加霜。新制度有因應借款人更廣泛需求的設計，搭配彈性貸款，蒙娃拉能繼續待在系統內，與銀行討論可負擔的新還款計畫，困境中能拉他一把的共創經驗煞是寶貴【405 蒙娃拉受惠於彈性貸款】。【406 高等教育貸款】是促使許多借款人仍想回到中心的主因，【407 年金儲蓄計畫】因應借款人的退休計畫，借款人一點一滴的累積，以支應未來孩子的開銷。這兩種商品的推出，使產品層面的經驗環境更趨完善，客戶可依自身需求參與共創。

至於員工與通路，由於葛拉敏銀行不設常設性櫃檯，員工到處走訪就像是小型的行動式通路，主動與借款人接洽。以 2006 年組織圖為例【312 葛拉敏組織圖】，每位員工平均服務 500~600 名會員，每人負責 8~10 個中心，例行中心會議上，借款人每週都能與葛拉敏有所互動。遇到突發狀況時，葛拉敏員工也會第一時間趕到現場。儘管如此，此一員工即通路的經驗環境環節還是會有空檔，搭配行動電話網洽能補其不足，目前是每個經理都有配帶手機，借款人要主動找到行員比之前更加容易了。【502 葛拉敏電信與葛拉敏電話】

促進經驗創新槓桿工具

二代葛拉敏銀行改革，善用四項工具體貼入微、展延作用、連結作用、演進作用，打造創新經驗環境。

1. **演進作用：**1998 年大洪水過後面臨借款人無法或者避不還款的情況，共創經驗在在顯示舊制葛拉敏銀行有改革的需要，從總行派出的特別小組實地前往各分行理解狀況，訪視借款人，進而發展新制，而非強迫借款人在舊制下自行脫離困境，彈性貸款即為一例。【402 特別小組】

2. **體貼入微**：體貼入微是同理心的發揮，讓消費者以自己期望的方式與經驗環境互動。葛拉敏古典系統雖有多樣化的貸款商品，但是借款有小組名額限制，還款方式和借款額度也有嚴格限制。葛拉敏全面系統：貸款期限從三個月到三年不等、分期款金額可在貸款期間內調整、還款方式悉遵照員工與借款人的協議、貸款發放方式可以變化，借款人可以分次領取貸款等，都是新制葛拉敏銀行對借款人展現體貼入微的設計。【408一代與二代的差異】
3. **展延作用**：關於微型貸款的應用方式，一開始借款人多半用於可以馬上獲利的小額投資，漸漸地，葛拉敏銀行發現窮人對高等教育與住屋的需求，以及赤貧者也渴望受到幫助，但是這用途皆不適用於一般貸款，於是對於特別發展出高額教育貸款、房屋貸款與赤貧貸款。此外，針對姊妹機構的服務也與葛拉敏銀行配合，以窮人能接受的價格對窮人提供服務。這是在產品原有功能上，透過新方式創新共創經驗。
4. **連結作用**：儘管，二代銀行已取消團體責任制度，改以獎勵機制鼓勵借款人保持良好還款紀錄，獎勵機制分為個人與團體，借款人仍然不會脫離團體關係，與借貸小組、中心、員工的日常互動，是借款人試圖改善生活水準時每一事件的連結。資訊科技電話、網路的導入，也進一步將鄉村窮人的微型事業版圖拓展向世界各地。

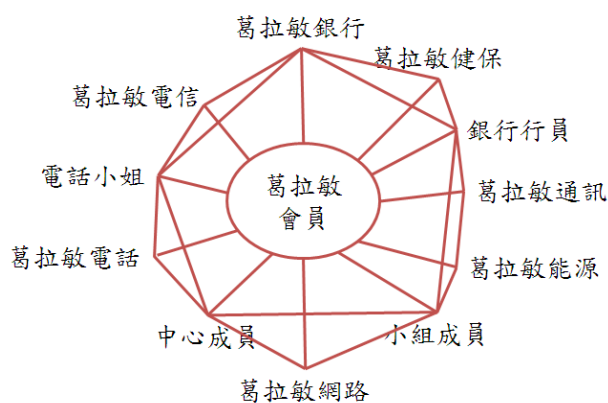
研究發現五：以個人為中心與銀行、行員、純粹社群、及葛拉敏姐妹機構所構成的經驗網絡，能使個人自由選擇共創經驗，是謂未來葛拉敏銀行強力的競爭基礎。

四、 共創經驗個人化

【101 普拉米拉的悲慘遭遇】中，普拉米拉憑藉鍥而不捨的精神，度過一次又一次天災人禍，與葛拉敏的互動經驗，對她而言只要肯努力失去了能再恢復，葛拉敏每每在她面臨絕望的時候伸出援手，是機會不是施捨，機會要靠自己掌握，這是普拉米拉的共創經驗。【302 喬納爾與法里達夫婦】中，與葛拉敏的共創經驗，食物充足是最先感受到的滿足，夫妻關係也有巧妙的變化，或許法里達感受到小組比葛拉敏對她的助益還要更大。【304 荷吉拉的新生】中，荷吉拉原本是位極度缺乏自信的婦女，直到加入葛拉敏銀行，才知道原來自己有無限潛力，在共創中逐漸體會自我價值。【506 手機改變了萊莉的一生】中，萊莉是勇氣十足的微型創業家，連電話都沒用過親友也不支持，但在葛拉敏的鼓勵下，給她莫大的鼓舞。做為第一位電話小姐，第一通電話接到首相的那一刻，以及每個月可觀的電話業務收入，成為社會的可敬人士，這是沒有葛拉敏之前料想不到的價值。

經驗網絡

圖 5-1 葛拉敏的經驗網絡



資料來源：本研究整理

事件、脈絡、個人參與、及個人意義皆使上述每位借款人的共創經驗個人化。欲支援每一借款人的個人化共創經驗，除了銀行本身提供的經驗環境，尚需一個由多家公司、消費者社群產生的經驗網絡進行協作。【圖 5-1】表示一個以個人為中心的經驗網絡，個人可依需求選擇想要互動的對象，互動也可能由樞紐機構（在此為葛拉敏銀行）發動，例如：例行性的中心會議。價值產生於以個人為中心，與經驗網絡上各點連結的共創關係，例如：普拉米拉、荷吉拉的共創經驗主要與銀行、行員互動，法里達的共創經驗偏重在與銀行、小組成員、中心成員的互動，萊莉擔任電話小姐後的共創經驗則在於與銀行、葛拉敏電信、葛拉敏電話、以及電話使用者。

儘管借貸小組一開始是銀行的強制規定，但從找成員開始、到團隊意識的建立與領導關係全由小組主動形成，目前也取消了團體借貸機制，但中心會議仍然存在，去除團體壓力後，小組內只剩下彼此支持鼓勵的力量，是純粹的社群力量。消費者社群的形成與網絡關係，自葛拉敏銀行成立至今變以如此，亦有研究指出借助同儕的力量，是葛拉敏銀行成功的關鍵！

隨著近幾年來姐妹機構的增加，大幅地擴充了經驗網絡的資源，借款人身在其中能有選擇性更高、更專屬個人的共創經驗，專長存在於經驗網絡上的每個結點，就看樞紐機構葛拉敏銀行如何啟動。展望未來還會有更多機構及由資訊科技帶入的個體或群體，經驗網絡將會更加活絡。

研究發現六、葛拉敏銀行透過價值共創直接針對社會需求缺口提供服務。社會價值，是每一借款人與葛拉敏銀行共創價值的集合，社會價值的最大公約數是雙方共同的目標。

研究發現七、於價值共創架構中，葛拉敏銀行亦透過互動品質的追求、經驗環境的創新、與經驗網絡的建置，維持獲利。追求社會價值之餘，不需犧牲機構的經濟價值。

五、 價值獲取

機構價值的擷取狀況

新價值創造架構下，以機構與個人共創為前提，在多個互動點上共創價值，機構必須著重於互動的品質。葛拉敏銀行在性質上就與一般商業銀行有所差異，非以營利為主要目的，但是採取營利機構的運作形式，執行微型信貸的脫貧計畫。葛拉敏的年報也很不一樣，「節錄很多微不足道的經濟活動，可完整呈現出借款人自給自足的全貌：相簿裝訂、修補輪胎、製造化妝品、玩具、香水、蚊帳、髮帶、蠟燭、鞋子... ..等」。借款人生活是否好轉才是重點，因此葛拉敏銀行將解決社會問題創造社會價值視為銀行營運是否成功的指標。社會價值，是每一借款人與葛拉敏銀行共創價值的集合，社會價值的最大公約數是雙方共同的目標。

至於經濟價值，銀行必須長遠發展，二代葛拉敏銀行目前已不接受補助款，積極向非會員目及存款，一切資金來源全靠銀行營運活動自給自足，更背負所有存款人的請託。古典葛拉敏模式，以 5 人小組相互監督的形式，一個行員面對 10 個中心，以中心為單位一次完成收付款，沒有常設的櫃台，都是降低營運成本的作為。各分行以 12% 向總行貸款，再以 20% 貸出，成本控制在 8% 以內，分行通常 3 年就能回收。分行責任制能被有效掌控，除非發生 1998 年全面性的災難，否則單一分行若發生危機，並不會相互影響。事實上，20% 的貸

款利率也不算低，除 1983、1991、1992 年其它年度葛拉敏銀行都是有獲利的。二代葛拉敏銀行在流程制度多所創新【403 尤努斯看二代葛拉敏銀行】、【407 一代與二代的差異】，獲利情況已有顯著增加，2006 年獲利 2000 萬美金。

表 5-1 近十年葛拉敏歷史資料

Amount in Million USD

Performance Indicator	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cumulative Disbursement	2062.96	2471.61	2792	3060.44	3347.98	3620.5	3986.46	4416.82	5025.61	5750.57
Number of Members	2272503	2368347	2357083	2378356	2378601	2483006	3123802	4059632	5579399	6908704
Number of Villages covered	37937	39045	39706	40225	40447	41636	43681	48472	59912	74462
Number of Branches	1105	1137	1149	1160	1173	1178	1195	1358	1735	2319
Profit/Loss (For the Year)	0.33	2.15	1.57	0.21	1.05	1.03	6.15	7	15.21	20

資料來源：葛拉敏銀行官方網站、本研究整理

個人價值的擷取狀況

個案中，每一故事主角皆由個人化的共創經驗獲得價值。對於經濟價值的擷取，目前已抽離團隊責任，借款人各憑專長、本事，善用經驗環境與經驗網絡的資源。屬於社會性的價值，遠離貧窮已經不再是夢，65% 的借款人已脫離貧窮線，。個人亦從共創經驗中，找回自信、自尊與自我。

整體社會價值

原本窮人是孟加拉社會被遺忘的一群，整個社會面對貧窮飢饉，顯得無能為力，像是個燙手山芋，形成社會強大的需求缺口。葛拉敏銀行以價值共創模式的介入，30 年來已幫助超過 650 萬名窮人，紓解他們的經濟困境為一首要價值。平日以非信貸活動的與窮人互動，從根本上改善窮人生活、習慣與觀念，可確保他們永遠遠離貧窮。更多諸如女權、民主、人力資本的滋長培養，亦是難以估計的社會價值。