

诺贝尔和平奖得主、格莱珉银行创始人

以理性主义的激情、人文主义的关怀

照亮新一代企业模式的前行之路

# 企 业 模 式

# 新 的

创造没有贫困的世界

穆罕默德·尤努斯 Muhammad Yunus ○著

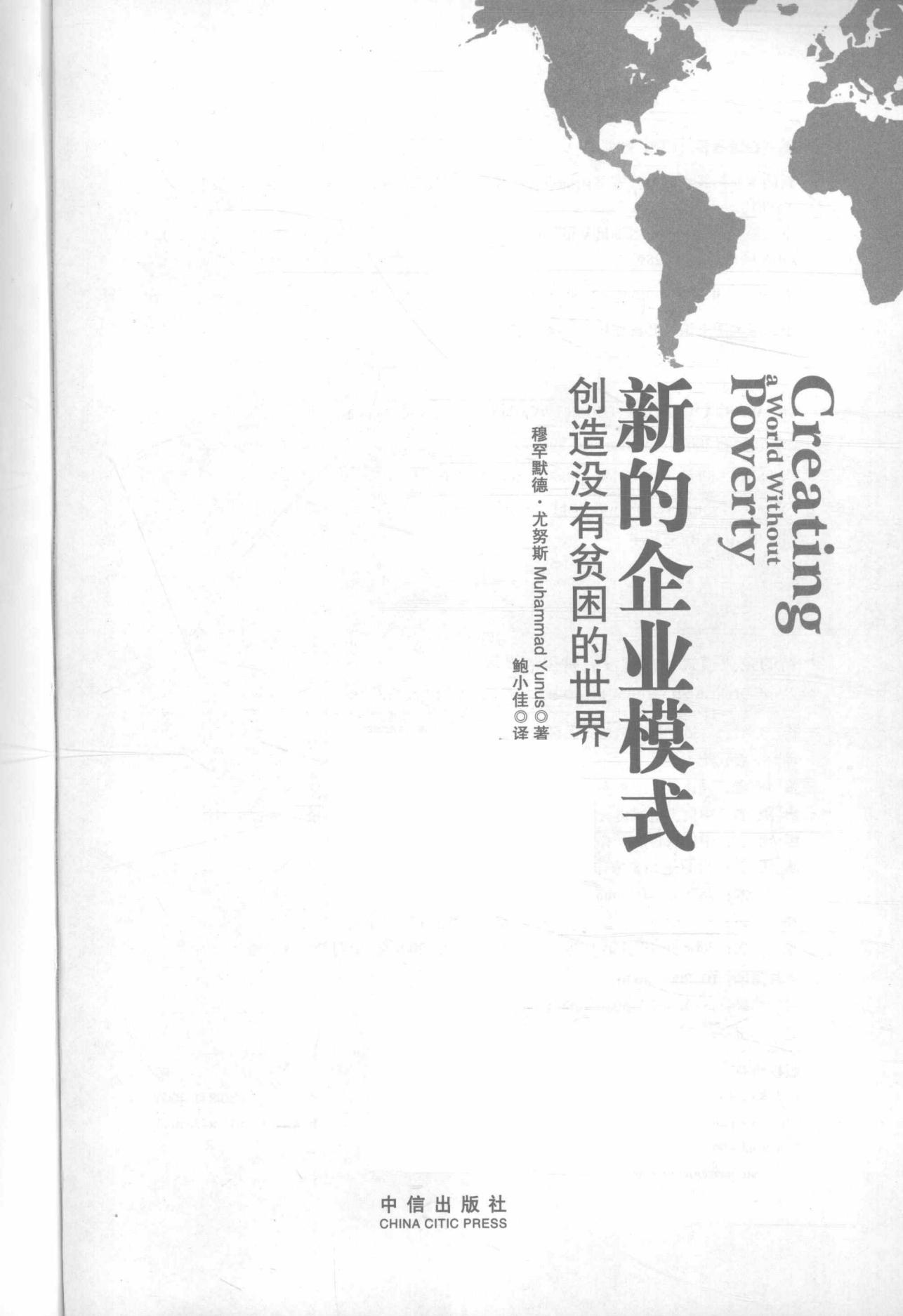
鲍小佳 ○译

Social Business  
and the Future of  
Capitalism

Creating  
a World Without  
Poverty



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS



# Creating a World Without Poverty

# 新的企业模式

## 创造没有贫困的世界

穆罕默德·尤努斯 Muhammad Yunus 著

鲍小佳 译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

新的企业模式：创造没有贫困的世界/(孟)尤努斯著；鲍小佳译. —北京：中信出版社，2008.10

书名原文：Creating a World Without Poverty

ISBN 978-7-5086-1289-8

I.新… II.①尤… ②鲍… III.企业-社会-职责-研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134798 号

CREATING A WORLD WITHOUT POVERTY by Muhammad Yunus

Copyright © 2007 by Muhammad Yunus

Simplified Chinese translation edition © 2008 by China CITIC Press

Published by arrangement with PublicAffairs, a Member of Perseus Books Group

ALL RIGHTS RESERVED

## 新的企业模式：创造没有贫困的世界

XINDE QIYE MOSHI: CHUANGZAO MEIYOU PINKUN DE SHIJIE

---

作 者：[孟] 穆罕默德·尤努斯

译 者：鲍小佳

策 划 者：《比较》编辑室

出 版 者：中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：13

插 页：8 字 数：170 千字

版 次：2008 年 10 月第 1 版 印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2007-5646

书 号：ISBN 987-7-5086-1289-8/F·1433

定 价：32.00 元

---

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

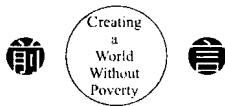
服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com



## 始于握手

我之前成立的格莱珉银行，为孟加拉国很多穷人成功地提供了金融服务。正因为这样，我常常获邀与一些有志于改善妇女状况的机构会谈。2005年10月，我本来计划参加在法国著名旅游小镇杜维尔（Deauville）举办的一个会议，杜维尔坐落在巴黎市西北方向90英里<sup>①</sup>处。会议结束后，我将赴巴黎在HEC商学院进行演讲（HEC是欧洲一所著名的商学院），并接受学校颁发的荣誉教授证书。

在巴黎负责我旅行的联络员于我动身奔赴巴黎的前几天，收到了一封来自达能集团首席执行官弗兰克·里布（Franck Riboud）办公室的来信，信件内容如下：

里布先生对尤努斯教授在孟加拉国的卓越贡献早有耳闻，期望能与尤努斯教授面谈，得知尤努斯教授将前往杜维尔镇，不知教授可否于方便的时候赏光与里布先生在巴黎共进午餐？

<sup>①</sup> 1英里约合1.61公里。——编者注

我通常很乐意与那些对我的工作，尤其是小额信贷感兴趣的人士见面，如果他们能够帮助推进缓解和减少全球贫困就更好了。我当然乐意与一位大型跨国公司的老板会面，但我不确定我能否有足够的时间进行此次会面。所以我告诉助手说，如果有时间，我将很乐意与里布先生面谈。

助手的回复是，不用担心，达能方面将负责所有的安排，包括午餐、到 HEC 商学院的交通，从而有充分的时间进行此次会面。

10 月 12 日，我在巴黎奥利（Orly）机场下飞机后，就被达能集团提供的专车接到由演员杰拉德·德帕迪约（Gérard Depardieu）开设的拉封丹—加隆饭店，里布先生早已等候在那里。

与里布先生一起的还有他的 7 位同事，他们都是达能集团各个部门的负责人，其中包括达能集团董事会成员让·洛朗，达能集团秘书长菲利普·卢瓦克·雅各布，达能梦想项目的联络员热罗姆·杜比亚纳。此外，到场的还有贝内迪克特·塔维诺教授，他是 HEC 商学院有关可持续发展的 MBA 项目的一位负责人。

快步进入房间后，他们非常友好地对我表示了欢迎，还准备了丰盛的法式餐点，邀请我介绍我们的工作。

不久，我就发现弗兰克·里布和他的同事们对格莱珉银行非常了解。他们知道，我们发起的小额信贷的全球运动，通过向穷人提供小额、无抵押担保的贷款（价值约 30~40 美元的贷款），帮助穷人开展一些小规模商业活动。尽管资金量很小，但小额信贷为人们的生活带来了翻天覆地的变化。经过一段时间，很多人已经能够利用小额信贷的资金，开展一些商业活动，如开办小农场、手工作坊、小店等，帮助自己和家庭脱贫。实际上，在该业务开展的 31 年中，孟加拉国数以百万计的穷人，尤其是妇女，在小额信贷的帮助下极大地改善了自身的经济状况。

我向里布先生和他的同事介绍了小额信贷在很多国家，尤其在发展中国家的发展，很多非营利性组织、政府机构和商业组织致力于推广小额信贷，成立了数千个小额信贷机构。我还告诉他：“事实上，我们期望在 2006 年年底召开‘小额信贷全球峰会’。10 年前，小额信贷只是白手起

家，而 2006 年它预期将成为一项惠及全球 1 亿穷人的大事业。”当然，只有当峰会于 2006 年 11 月在加拿大新斯科舍省的哈利法克斯举行的时候，这一目标才能真正实现。未来 10 年我们还有更加宏大的目标，其中最重要的一个目标是，通过小额信贷帮助全球 5 亿穷人脱贫。

最后，我对格莱珉银行在其他扶贫领域的活动进行了介绍，包括面向穷人的住房贷款和高等教育贷款。我们还开发了一个向乞丐贷款的项目，该项目已经帮助数千乞丐不用再依靠乞讨维生，同时也证明了即使像乞丐这样的穷人也是可以向他们贷款的。我们还开展了一系列商业活动，包括营利性和非营利性商业活动，通过不同途径为穷人提供发展机会，这些活动的覆盖范围很广，从向数千个偏远村庄接入电话和互联网，到帮助传统编织工人将产品引入市场。格莱珉银行的理念正在逐渐传向越来越多的家庭和社区。

我简单陈述完格莱珉银行的发展历史后，停顿了一下，请教弗兰克·里布邀请我面谈的原因。我说：“现在轮到您了，我对贵公司早有耳闻，而且了解到贵公司并没有在孟加拉国开展业务，能否请您介绍一下贵公司？”

“当然了。”他说。

弗兰克向我介绍了达能的历史。达能集团是目前全球顶级的奶产品供应商，旗下品牌“达能酸奶”在欧洲、北美和很多其他国家都广受欢迎。达能在全球瓶装水和饼干市场排名第二。弗兰克拿起一个蓝色瓶子说：“依云水也是达能的产品。”我在全球很多酒店和饭店都喝过依云水，现在我对这个品牌背后的公司有了一些了解。

“这真有意思。”我接着说。但我仍旧不是很明白，在孟加拉国被认为是奢侈品牌的高端矿泉水和酸奶与我和格莱珉银行有什么关系。但弗兰克似乎已经准备好了答案，他说：“达能为世界很多地方提供食物，包括一些发展中国家，这些国家中有很多人被饥饿问题所困扰。我们在中国、巴西和印度尼西亚都有很多业务，目前还扩展到了印度。在发展中国家的业务占到了 40% 之多。

“我们并不仅仅为这些国家的富人提供服务，还希望能够帮助穷人。这也是达能长期以来致力于社会创新和进步的历史承诺之一，可以追溯到我父亲安东尼·里布在三十五年前的活动。

“尤努斯教授，也许这个背景可以解释我进行此次面谈的原因。既然您和您的组织通过一些创新性想法帮助了这么多穷人，我们相信您一定会给达能带来一些有意义的想法。”

我完全不知道弗兰克·里布想要什么，但我能感觉到他对我讲的事情很感兴趣。此外，长期以来，我经常会思考企业在扶贫中可能扮演的角色。其他很多经济主体，如志愿者、慈善机构和非政府机构，在扶贫方面投入了大量的时间和精力，并取得了很明显的成果。但企业作为其中最具自主性、最有效率的经济部分，却并没有帮助消灭贫困的直接机制。

格莱珉银行及其姊妹机构在当地、地区和全球范围内，帮助了数百万人参与到市场活动中来，挣钱并实现自给和家庭自足。在我看来，其他很多商业机构有很多能帮助穷人的机会，并能给他们带来上述效益。因此，在一家高档巴黎餐厅，当一个机会摆在面前的时候，如果我行，我就一定要抓住这个机会。

这不像很多经理人喜欢的那种经过仔细规划后的商业提案，更像是一时冲动。但在过去这些年来，我发现的很多好项目多半是因冲动产生，而不是在经过细致的事先分析和规划后设计的。

“我有一个好想法，”我跟弗兰克和他的同事们说道，“正如你们所知，孟加拉人是全世界最穷的群体，营养不良已经成为一个很严重的问题，尤其对儿童来说更是如此。在他们长大后，营养不良会极大地影响他们的健康。

“贵公司在营养品行业处于世界领先水平，您是否可以考虑，建立一个合资企业将一些营养品引入孟加拉国的乡村？我们可以联合成立一个公司，取名为‘格莱珉达能’，公司可以生产一些营养食品，来改善孟加拉农村人，尤其是儿童的饮食。如果可以低价销售产品，我们就能帮助数百万人改善生活。”

出乎我意料的是，全球知名公司的首席执行官弗兰克·里布，竟像我这样一个在孟加拉国借钱给穷人的人一样冲动。他突然从对餐桌对面的椅子上站起来，走过来握住我的手说：“我们就这样做。”

我对此有点难以置信，想着：“难道会这么快？我们决定做什么？也许因为我的孟加拉口音问题，他没有听明白。”因此，坐下后，我决定向弗兰克详细介绍一下他和达能即将进入或者进行的活动。

我尽可能委婉地说：“也许我没太说清楚。我提议建立一个公司，贵公司和格莱珉银行的合资公司，可能称之为‘格莱珉达能’。因为格莱珉银行在孟加拉国比较知名，所以格莱珉排在了达能之前。”

弗兰克点头说：“我知道了。”他继续说道：“我明白你的提议。我跟你握手，是因为你告诉我在格莱珉银行，你们银行和借款人之间能够相互信赖，所以仅是通过握手而不是法律文书发放贷款。因此，我也照你们的规矩，既然我们已经握过手，当然我们要进行合作。”

我对弗兰克的回答感到很高兴，也很激动，我告诉他：“现在我还没有完成提案，合资公司将成为一种社会企业。”

这次他显得有点迷茫，好像并不能马上理解，“社会企业？这是什么？”

“这是致力于实现社会目标的企业形式。在我们的合作项目中，目标就是改善孟加拉国乡村贫穷农户的营养。社会企业不进行分红，产品的售价制定在仅能保本的水平，公司的所有者在一段时期后能够收回投资成本，但不能以分红的形式获得利润。企业利润将被用来进行扩大规模、开发新产品和服务，为全球带来更大的效益。”

“这是我经过很长时间思考后得出的想法，我认为很多企业可以转变为社会企业来帮助穷人。我一直在寻找机会将这一想法转变为现实。在孟加拉国，我们已经有一些尝试，如眼科医院。如果你同意的话，孟加拉格莱珉达能将成为又一有力的新例。”

弗兰克微笑着说：“太有意思了。”他又一次起身，越过餐桌伸过手来与我握手，我也站起来，我们握手后，他说：“我们就这样做。”

我再一次呆住了，感觉像是幻听。接下来几个小时内，在去往 HEC 商学院的路上，我给弗兰克发了一封邮件，概括了我对面谈的想法，并希望他对我的想法进行确认、说明和修正。如果他同意通过达能和格莱珉银行的合作，创立世界上第一个跨国社会企业，我希望他能够对此完全理解。如果他有任何迟疑，或者其他想法，或者被同事说服，我愿意给他一个拒绝的机会。

但是弗兰克和他在达能的团队对这个项目很热衷。在 HEC 商学院时，我接到了达能亚洲运营总监范易谋（Emmanuel Faber）的电话。弗兰克在面谈中曾提到过范易谋，并指定他作为合资项目达能方面的负责人。电话是范易谋从上海办公室打来的。

“尤努斯教授您好，很高兴得知你们在午餐中产生这么好的想法，希望尽快见到您，与您面谈。另外，您能否把初步想法发送给我？”我给予了肯定的回答。

弗兰克·里布和达能不仅仅是热衷于这个项目，还希望能够尽快实现这种企业模式，达能集团和格莱珉银行将合作创立一种新的企业模式：世界上首个跨国社会企业模式。



---

## 前言

V

## 第一篇 社会企业的前景

第一章 一种新型企业	03
第二章 社会企业：包括什么，不包括什么？	017

## 第二篇 格莱珉银行的经验

第三章 小额信贷改革	035
第四章 从小额信贷到社会企业	062
第五章 反贫困斗争：超越孟加拉国	082
第六章 上帝就在细节中	103
第七章 一次一杯酸奶	119

---

## 第三篇 创造没有贫困的世界

第八章 拓宽市场空间 133

第九章 信息技术、全球化和被改变的世界 150

第十章 富裕的危害 163

第十一章 将贫困送进博物馆 178

后 记 187

CREATING  
A WORLD  
WITHOUT  
POVERTY

---

第一篇

社会企业的前景

---

Social  
Business  
and the Future of  
Capitalism



# 第一章 一种新型企业

**自** 1991 年苏联解体以来，自由市场席卷全球。自由市场经济学在中国、东南亚、南美、东欧甚至俄罗斯得以生根发展。当然，自由市场在某些方面绩效甚优，让我们看看有长期资本主义历史的地区，如西欧和北美，这里极为富裕，技术先进、科学发达，教育和社会进步也很显著，迄今三百多年的现代资本主义积累了前所未有的物质财富。但是，当代，尤其是苏联解体后，理想幻灭的感觉逐渐萌生。

毋庸置疑，目前资本主义仍旧兴旺蓬勃，商业持续发展，全球贸易规模不断壮大，跨国公司向发展中国家以及东欧国家的拓展在继续，技术进步方兴未艾。但并不是所有人都在获益，全球收入分配存在着很多问题：全球 94% 的收入归 40% 的人所有，而剩下的 60% 的人仅靠全球 6% 的收入维生；世界近一半的人口每日消费水平不高于 2 美元，约 10 亿人口每日消费不足 1 美元。

全球贫困人口的分布并不均匀，某些地区一直处于世界最底层，被严重的贫困问题所困扰。在撒哈拉以南非洲地区、南亚、拉美，有数亿人口挣扎在生存线上。极端灾害事件不断威胁着数十万贫困人口的生命，比如 2004 年的海啸就给印度洋附近国家造成了巨大的破坏。全球南北（富国和穷国）之间的差距越来越大。

一些国家在过去 30 年取得巨大经济发展的同时，也付出了沉重的代

价。中国自 20 世纪 70 年代末改革开放以来，经济高速发展，根据世界银行的报告，中国有近 4 亿人口脱贫。因此，尽管中国有着全球最多的人口，但印度却成为全球拥有贫困人口最多的国家。

进步的同时使很多社会问题恶化。中国官员在追求高速发展的同时，忽视了工厂对水资源和空气的污染。在贫困问题得到解决的同时，中国的贫富差距也在不断扩大。一些衡量贫富差距的指标（如基尼系数）表明，中国的贫富差距要比印度严重。

即便在美国这个全球最发达的国家，社会进步方面也令人担忧。近 20 年来，美国经济发展缓慢，贫困人口不断增加。<sup>①</sup> 约 4 700 万人没有健康保险和基本的医疗保障，占到了全国人口的 1/6。冷战结束以来，很多人期待能够获得“和平红利”（peace dividend）——随着国防支出的降低，教育和医疗保障等社会福利会得到改善。但“9·11”事件以来，美国政府又加大了在军事和保护国土安全上的开支，忽视了解决贫困问题。

这些全球性问题并没有一直遭到忽视。新千年开始之际，全球都在积极关注这些问题。2000 年，各国领导人齐聚联合国并郑重承诺，在 2015 年之前使全球贫困人口减少一半。而眼下，一半的时间已经过去了，减贫的成效并不令人满意，很多观察家认为“千年计划”很有可能落空（据我的观察，孟加拉国是个例外，目前孟加拉国正在朝着既定目标不断推进，很有可能在 2015 年前实现贫困人口减半的目标）。

产生以上问题的原因究竟是什么呢？在当今的世界中，自由企业的竞争力最大，但为什么自由市场会带来这些问题呢？为什么有些国家更加富裕，而有些国家却被远远地甩在了后面？

原因很简单，目前缺乏约束的市场并不能解决上述社会问题，相反还有可能加剧贫困、疾病、污染、贪污、犯罪和贫富差距等问题。

---

<sup>①</sup> 在对贫困的研究中，不同个体和组织对贫困的定义也差异很大。最近一份世界银行的研究总结了已经产生的 33 个对贫困的不同定义，不同国家在分析本国贫困人口需求时，也使用这些不同概念。本章前一部分，我提及通常贫困的标准是：日收入不高于 1 美元。在本书的其余部分，任何提及贫困的部分，如无特殊说明，都指 1 美元/日的标准。

我认为，全球化过程中，自由市场应该超越国家边界，鼓励国际贸易，保持资本的持续流动，政府通过提供商业设施、运营便利、税收和法律优惠等来鼓励外商投资。传统商业理论认为：全球化与其他措施相比，能够给贫困国家带来最大的收益。但如果 没有产权保护和一定的法律约束，全球化也有可能带来极大的毁灭性后果。

国际贸易就像一条遍布世界的高速公路，如果它是一条完全自由的高速公路，没有限停标志，没有限速，没有车辆限制或者没有车道标志，那么很快这条高速公路就会被来自世界最强大经济体的重型卡车所占据，而那些小型车，比如农民的小卡车、孟加拉国的马车或者人力车等，则都会被挤出去。

为了在全球化中获得共赢，合理的交通法规、交通指示灯和交警都是必需的。为了保证贫困国家在这条高速公路上取得一席之地，还应该用适当的规则替代“强者拿走一切”（the strongest takes all）的规则，否则全球化的自由市场将会被“金融帝国主义”（financial imperialism）所支配。

同样，地方、地区和国家市场也需要制定合理的规则和管理手段来保障穷人的利益。如果这些规则缺失，富人就会制定有利于自身利益的规则。无限制的“单轨道”资本化的负面作用比比皆是，例如，那些跨国企业纷纷将工厂落在贫困国家，雇用低成本劳动力（包括童工）获取巨额利润；公司以污染空气、水资源和土壤为代价降低本来应该用于环境保护的成本；欺诈性营销和欺骗性广告宣传推广的都是些有害产品或者非必需产品。

总之，对整个经济体的观察表明：占世界一半人口的穷人群体被忽视，取而代之的是，很多商家仅仅关注那些非必需的奢侈品消费，因为奢侈品消费能够带来巨大的利润。

我认为，自由市场应当是惠及所有人的前进动力和自由源泉，而不是面向少数精英阶层的“象牙塔”。当前，世界上最富有的国家，包括北美、欧洲和部分亚洲国家，已经享受了自由市场所带来的好处（包括自由市场带来的创新、效率提高以及发展动力等）。我试图将这些好处也带给那些

被世界忽略的人群，那些并没有被经济学家和商人纳入市场中来的穷人群体。经验告诉我，如果自由市场一味地迎合那些所谓的“经济巨头”的财务目标，那么，即使这个市场很强大、很有效，也会造成全球贫困和环境恶化等问题。

## 政府能够解决问题吗？

很多人认为如果自由市场不能解决这些社会问题，政府就应该出面解决。私人部门服务于个人利润，而政府部门服务于社会整体利益，因此从逻辑上讲，这些大规模的社会问题，应该由政府出面解决。

政府有助于建立一种我们大家都渴望的社会。很多特定的社会功能是无法由个人或私人组织来完成的，如国防、掌管资金供应和银行业务的中央银行、公共教育、国家医疗保障以及传染病预防等，这时候就需要政府进行干预。同样的，政府通过设立并强化相关法规来控制和限制资本主义，就类似于交通法规的作用。当今世界中，与全球化相关的法规、限制往往备受争议，仍有待建立一个完善的国际性经济约束机制。但在国家和地方层次上，很多政府已经制定了很多监管自由市场的政策，尤其是在那些资本主义历史比较悠久、监管系统相对较成熟的工业化国家。

自由市场的“交通规则”能够保证食品药品监督，防止欺骗消费者行为，禁止销售危险商品或劣质商品，防止虚假广告和防止违反合同的行为，以及控制污染环境。这些法律能为信息提供参照系和规范，保障了商业的正常运行，如股市运转、公司财务信息的披露、会计和审计实践的标准化等。正是这些法律和规定保证了商业能够在公平的平台上得以发展。

当然，商业的“交通规则”并不够完美，规则的实施也存在问题。因此，还有很多公司在欺骗消费者、污染环境、欺骗投资者。这些问题在发展中国家尤为明显，因为这些国家的政府机构往往比较弱而且容易产生腐败。而发达国家尽管自 20 世纪 80 年代起，很多保守派政治家抓住一切机会削弱政府的监管，但发达国家政府的监管能力与发展中国家相比仍旧要

强很多。

无论如何，不论对企业的政府监管机制有多完善，也不足以应对那些严重的社会问题，更不用说解决了。这种监管机制仅能在企业存在的地方发挥作用，而不能覆盖那些被企业忽视的地方。企业如果没有经济激励，是不会自主致力于解决这些问题的。“交通规则”也许会对全球经济体中的“小汽车”、“卡车”甚至“人力车”产生作用，但对那些数百万连车都没有的人，对那些尚未满足基本生活需求的妇女、小孩能起到作用吗？世界近一半的底层人口如何才能参与到主流经济活动中来，并有能力在自由市场中竞争？单靠经济“禁止标志”和“交通警察”都无法解决上述问题。

政府一直在试图解决这些问题。中世纪末期，英格兰曾制定过《济贫法》来帮助那些可能遭受饥荒的人们。现代政府也制定了解决社会问题的日程，还雇用了医生、护士、教师、科学家、社工和研究者等试图缓解这些问题。

在很多国家，政府机构是应对贫困、疾病和其他社会问题的主要力量。孟加拉国的人口问题就是其中之一。孟加拉国是世界上人口密度最高的国家之一，在相当于威斯康星州大小的国土面积上生活着 1.45 亿人；或者，即使把全世界的人口都聚集到美国，其人口密度也要略低于孟加拉国的人口密度！但是，孟加拉国在控制人口数量方面取得了很大的进步，过去 30 年中，每位母亲的平均生育数从 1975 年的 6.3 下降到了 1999 年的 3.3，这一下降趋势还在继续。这一进步是政府努力的结果，包括通过遍布全国的诊所提供家庭规划产品、信息和服务。非政府组织和格莱珉银行在促进发展和减贫方面也扮演了重要的角色。

政府在解决社会问题方面的力量很大，因为政府强而有力，可以触及社会各个角落，并通过税收聚集资源。即便是税率不高的穷国政府，也能通过国际上的援助和低息贷款来获得资金。因此很容易认为，应该让政府处理这些社会问题。

不过，如果这种途径有效的话，所有问题应该早就得到解决了。当前

存在的很多社会问题已经证实单靠政府是行不通的，这又是为什么呢？

原因有很多，其一是政府的低效、缓慢和腐败、官僚化和自我延续 (self-perpetuating)，这些都是上面提到的政府优势的副作用。政府的规模、权力和强制力，不可避免地诱惑很多人利用政府条件为自己谋求权力和财富。

政府擅长创造新事物，而不擅长在不需要它们或者它们成为负担时将其放弃。新的机构能够带来新的效益，尤其是工作岗位。以孟加拉国为例，人们理想的工作是在政府机构内按部就班地保留自己的职位、拿工资，直到这种按部就班被机器化设备代替。

政治是影响政府效率的另外一个因素。当然，“政治”可以理解为“可问责性”，民主的主要特征是，有一批人能够要求政府为其利益服务，并向自己的代表施加压力以维持这种利益。

但政府的这一方面也意味着某一强势群体会为了自身利益来阻碍进步。例如，美国病态的、面目全非的、低效的医疗体系使数千万人丧失医疗保险，但由于保险和医药部门的强势，医疗体系的改革将会很困难。

政府固有的缺陷解释了为什么苏联国有经济最终会崩溃，还解释了为什么世界很多国家的人们反对通过政府资助方式解决社会问题。

政府应该尽职解决最严重的问题，但单靠政府自身是无法解决的。

## 非营利性组织的贡献

很多人在对政府失望后，转而求助于非营利性机构。非营利性机构有很多种形式和不同的名称，包括非营利性的非政府组织、慈善组织、慈善社团、公益基金会等等。

慈善根源于人类对其他人的关心。所有的宗教信条都要求其信徒向穷人进行施舍。尤其是在有突发事件的时候，非营利性组织能够帮助绝望的人们。在历次洪水和海啸中，国内外的慷慨援助拯救了数万孟加拉人。

但是仅仅依靠非营利性组织不足以解决社会问题。全球贫困、传染

病、无家可归的难民、饥荒和污染等问题不断恶化，说明慈善本身并不足以完成这项任务。慈善自身也有无法克服的不足，即完全依赖于人员、机构或者政府部门的慷慨行为。如果这些机构的资金出现短缺，慈善项目也将停止。正如所有非营利性组织的负责人指出的，这些钱永远也无法满足全部需求。即便经济发展形势很好、人们手头资金比较宽裕，他们用于慈善的资金占自己收入的比例也有限。而在困难时期，当需要帮助的人数最多时，捐赠也就更少了。慈善是一种“滴水经济”（trickle-down），如果水滴停止，帮助也将停止。

对捐赠的依赖还带来了很多其他问题，在那些社会需求比较大的国家，能用于慈善的资源越少，如孟加拉国、南亚国家以及大部分拉丁美洲和撒哈拉以南非洲国家。另外，发达国家也很难对从未接触过的国家、从未接触过的人们提供长期持续的援助。发达国家无法持续援助的事实很容易被理解，但这就给很多国家带来了严重的社会问题。

危机发生时，这种社会问题更为严重，如自然灾害、战争导致的社会剧变和灾难、流行病暴发或者某个地区的环境状况恶化使该地区无法居住等。这时，慈善的需求远远大于供给。当今世界随着新闻和信息的快速传播，我们无时无刻不被全球请求关注和帮助的声音包围。电视上不断播放的巨大灾难吸引了世界上主要的慈善组织的注意力，但同时那些影响相对较低的灾害就被人们忽略了。最终，在人们产生“同情疲劳”后，捐赠行为就会停止。

因此，非营利性组织有一个内在的规模和效率上限。这些组织的负责人本来应该将主要精力投入到组织的发展规划和规模扩张中，实际上他们却将大量精力和时间投入到吸收捐款的活动中。这也揭示了为什么非营利性组织在解决社会问题方面的成效并不明显。

总之，尽管非营利性组织、非政府组织和其他基金会做了很多卓有成效的工作，但是这类机构并不足以解决社会顽疾。这是由这些机构的社会性质所决定的。

## 多边机构——解决发展问题的精英团体

还有一类机构被称为“多边机构”，由不同政府发起和资助，其主要目标是通过推动发展中国家或发展中区域的经济发展，来消除贫困。世界银行是所有多边组织的典型代表，其中包括名为“国际金融公司”（International Finance Corporation）的私人投资部门，目前还有四个著名的区域发展银行，都由世界银行领导。

不幸的是，实际上，这些多边机构并没有很好地实现预定目标。多边机构像政府机构一样，也存在着官僚化、保守化、低效率和自私等特性。此外，多边机构与非营利性组织类似，长期资金不足，缺乏可靠性和政策稳定性。因此，如果按照全球减贫的目标衡量的话，过去几十年来多边组织投入的数千亿美元资金的成效并不显著。

尽管世界银行一类的多边机构将消除贫困作为主要工作目标，但它们侧重于通过扩大经济发展规模来实现目标，即如果一个国家或者地区的GDP在增长，世界银行就认为完成了自己的使命。事实上这种经济增长可能很缓慢，对穷人根本没有任何影响，甚至可能是以损害穷人利益为代价的，但这一切都不足以令世界银行改变自己的政策。

毋庸置疑，发展对于减贫起着至关重要的作用。但由于很多决策者把发展作为减贫的唯一途径，所以他们把控制贫困的政策选择仅仅局限在推进工业化和机械化方面。

考虑到世界银行减贫措施的不利方面，人们对追求增长的方式展开了讨论。通常有两种有关增长的政策选择，即“支持穷人的增长”（pro-poor growth）和“反对穷人的增长”（anti-poor growth）。对此我有不同的看法。我认为，即使决策者只追求“支持穷人的增长”，也还是无法解决实际问题。决策者的主要目标显然应当是制造一种经济运行机制，并使穷人也参与到这种机制中来。在这个概念中，穷人是主体。从这个角度看，现在的决策者忽视了穷人的潜力，尤其是贫困妇女和贫困家庭的儿童的潜力。他

们并没有把这些妇女和儿童视为独立的个体，而是担心他们的健康、教育和就业。他们并没有意识到，穷人本身就是很重要的角色，他们能够成为独立的企业家，并为他人创造就业机会。

此外，这些决策者在追求发展的过程中，强调建立强大的机构，而没有考虑过这些机构本身是否会导致或者恶化贫困。会带来贫困的机构或者政策当然不能承担起减贫的重任，因此，需要建立能够解决贫困问题的新机构。

援助者筛选和实施项目的渠道也存在着问题。双边和多边援助机构往往仅通过政府来工作。作为改进，这些机构应该纳入所有社会主体，并充分利用政府之外的其他主体的创造力。我认为，一旦这些援助机构能够超越政府的范围，就一定能够带来很多创意。这些机构可以先从一些小项目开始转变，在取得好的效果后再进一步扩大。

过去一些年里，我一直在观察世界银行和格莱珉银行在商业运作中存在的差异。理论上讲，两个机构做的事情差不多，都是帮助减少贫困，但具体的操作方法却有很大差异。

格莱珉银行始终认为：如果一个借款人遇到麻烦而无法偿还贷款，我们有责任提供帮助。借款人是正确的，可能是我们在制定政策和事实中出现了某些错误。因此，我们会回过头来弥补这些错误。格莱珉银行的规定比较灵活，能够适应借款人需求的变化。

我们还鼓励借款人自己决定如何使用贷款。如果一个借款人询问格莱珉银行的员工：“能否告诉我一个好的商业创意？”我们要求这个员工这样回答：“对不起，很抱歉我无法告诉你商业创意，格莱珉银行没有商业创意，只有钱。正是因为你有创意，我们有钱，我们才会帮助你。如果格莱珉银行本身有创意，就不会把这些钱借给你，而会自己使用来创造价值。”

我们希望借款人体会到自身的重要性。如果一个借款人说自己因为没有商业经验，所以不想贷款，我们会让他确信他能够想出商业创意。这是不是他第一次商业经历并不重要，我们还会告诉他，“万事都有开头”。

世界银行的做法则大相径庭。如果你幸运地从世界银行那里得到资

助，它会给你钱。但是世界银行也会向你提供创意、经验、培训、计划、纪律和程序。你需要做的只是仔细阅读每个步骤的说明，并严格遵守。然而，姑且不论所有的监督措施，项目往往无法按照预期规划进行。这种情况下，受资助方就需要承受责难以及相关的后果。

两个机构的激励机制也有很大差异。格莱珉银行对员工和分支机构提供一种五星级的评价和激励体系。如果一个员工所负责的借款人（一般有600个）能够全部偿还贷款，他就会获得一颗绿星；如果员工还能带来利润，就可以另外获得一颗蓝星；如果他吸收的存款超过贷款，就继续获得一颗紫星；如果他的所有借款人的子女都上学了，他会再获得一颗棕星；最后，如果他的所有借款人都能够脱贫，他就能得到一颗红星。员工可以把这些星星别在衣服上，引以为豪。

世界银行与此相反，员工的绩效与所谈判贷款的数目相关，而与工作的影响无关。在格莱珉银行的奖赏体系中，我们甚至不考虑员工的贷款量。

一直以来，很多运动呼吁关闭世界银行和国际货币基金组织。我对这些运动持反对意见。这是为特殊目的而成立的重要机构，我们不应该将它们关闭，而是应该对其进行彻底的改革。自它们成立以来，世界已经发生了很大的变化，现在是进行改革的时候了。很明显，这些机构现在的框架和程序无法满足需求。我认为需要改革的方面如下：

- 新的世界银行需要向政府和私人投资者开放，吸引私人投资参与到我所描述的社会企业模式中来。
- 与政府、非政府组织和社会企业（我在本书中所提倡的一种新型组织）合作。
- 世界银行应该更换掉国际金融公司，取而代之以新的部门——社会企业部门。
- 应该由一个将世界各地有资格的候选人考虑在内的遴选委员会来选举世界银行的成员。

- 世界银行需要通过半自主的各国分支机构开展工作——这些机构有着独立的顾问委员会，而不是软弱无力的各国办公室。
- 员工的评估体系应当与工作的质量及影响相关，而不是贷款规模。如果项目失败或出现问题，参与设计和推广的员工应当对此承当责任。
- 世界银行应当根据项目对减贫的影响，每年对项目进行打分，并在此基础上，对各国办公室进行打分。

## 企业社会责任

另外一种应对全球贫困和其他社会问题的途径便是呼吁商业部门承担起自己的社会责任。非政府组织、社会活动家和政治家纷纷向企业施压，要求它们改进自己有关劳动力、环境、产品质量、价格和公平贸易等方面策略方针。

为了自己的信誉，很多企业对此做出了响应。之前，很多管理者对企业的管理态度备受公众责难，例如为追求利润而过度使用劳动力、污染环境、产品造假以及行贿等。这些问题在发达国家已经逐渐得到解决。其中一方面主要来自于政府管制，另一方面来自于企业社会责任。

现在数百万人们能够前所未有地全面了解企业所从事的活动。报纸、杂志、电视、广播和互联网都会对企业可能产生危害的行为进行调查和披露。消费者也可以对那些会危害社会的企业进行抵制。结果就使很多企业积极希望树立良好形象，从而推动了企业社会责任的发展。

企业社会责任包括两种形式，第一种形式是“弱企业社会责任”，即不危害人类或地球（除非这意味着牺牲利润）。企业负担起“弱企业社会责任”的行为包括：避免销售劣质产品，不向河流及垃圾填埋场丢弃工厂废料，不贿赂政府官员。

第二种形式是“强企业社会责任”，即为人类或地球做善事（只要不影响利润）。企业践行“强企业社会责任”时，在进行商业活动的同时，

会不断寻求机会有益于他人，例如，开发绿色产品或活动，为员工提供教育机会和健康规划，支持改进政府对企业监管的透明度和公正度。

企业社会责任是否能够成为一种改进企业领导人行为的动力呢？或者至少，企业社会责任是不是我们一直在寻找的解决部分社会问题的工具呢？

很可惜，答案是否定的，原因如下。

企业社会责任的概念基于良好的意愿，但很多企业家误用这一概念来为企业赢利，他们的哲学是：尽可能赚取更多的钱，即便包括压榨穷人，然后将很小一部分利润用于社会事业或者创立基金来进一步扩大企业利润，最后一定要向外界宣传自己的慷慨。

对于这种公司，企业社会责任只是一种自我粉饰的方式。有时候，一个企业在企业社会责任方面投入了1分钱，剩下99分钱则投入会带来更多社会问题的赚钱项目。这种模式永远也不能改进社会。

也有少数公司的领导人真的对改进社会感兴趣。随着更多年青一代的管理者进入到高层，这些公司的数量还在不断增加。当今一代伴随着电视和互联网成长起来的管理层更加关心社会问题，并更倾向于关注全球问题。他们关心气候变化、童工、艾滋病、妇女权利和世界贫困问题。随着年青一代成为副董事长、董事长、CEO等，他们也将这些想法带入了会议室，将企业社会责任引入了商业理念中。

这种行为出发点很好，但却违背一个基本事实。企业管理者需要对企业所有者（私有者或股东）负责。不论哪种情况，所有者只有一个目标：他们的投资会增值。因此管理者努力的目标也只有一个：增大公司价值。实现这一目标的唯一途径就是增加公司利润。实际上，除非股东有其他要求，利润最大化是管理者对股东负责的内容。

那些追求企业社会责任的公司，不论有没有明确表达，往往遵循下面一条原则，即“只有在企业社会责任不影响公司追求利润最大化的时候，才会进行企业社会责任的相关活动”。很多支持企业社会责任的人认为，追求利润和企业社会责任并不矛盾。这种说法偶尔正确，社会需求和能获

得高利润的机会有时可能重合。

但如果利润和企业社会责任不一致时，会发生什么呢？市场需求和社会长期利益矛盾时，公司会怎么办？经验往往证明，这个时候，利润会高于企业社会责任。由于公司的管理者需要对公司的股东负责，因此获得利润的优先度最高。如果在追求社会福利改善的同时利润降低，所有者就会感觉被糊弄，认为企业社会责任是对企业财务不负责任。

因此，尽管企业社会责任的提倡者很喜欢谈论财务、社会和环境的“三重底线”（triple bottom line）关系，但最终公司只有一条底线，即财务。

在 20 世纪 90 年代和新世纪以来，美国汽车制造商不断推出大排量、大型的 SUV 越野车。尽管这些车在生产时需要耗费大量资源、使用时需要消耗大量燃料并造成很严重的污染，但产品问世后却很受欢迎，获得利润也很可观，汽车制造商不断扩建并销售了数以万计的 SUV 越野车。尽管 SUV 越野车对社会、环境和世界有害，但大型汽车制造商的第一目标是盈利，因此仍旧在进行对社会不负责任的活动。

这个例子说明了企业社会责任的根本性问题。企业的本质并不是为了解决社会问题而成立的，这并不是因为企业经营者自私、贪婪或本性恶劣，而是企业的本质。更深入地说，问题在于作为资本主义核心的企业概念上。

## 资本主义是半发展的制度

资本主义狭隘地理解人性，认为人类是只追求利润最大化的单维个体，通常意义上的自由市场概念也是基于单维个体。

主流自由市场理论假设：每个人追求自身利益的最大化就是对社会作贡献的最好方式。当这个理论的追随者在电视上看到各种负面新闻时，应该开始怀疑追求利润是否是万能的，但他们往往将这些负面事件归结为“市场失灵”，从而打消了以上顾虑。他们的培训和教育使他们认为，完善

的市场不会带来这些负面结果。

我认为这些负面事件并不是“市场失灵”的结果，这个问题要深刻得多。主流自由市场理论被“概念错误”所困扰，即对人性的错误理解。

传统经济理论中，我们创造出单维的人类个体作为企业领导者，或者企业家，并设定其终身的宗教属性、情感属性、政治和社会属性，这个主体只追求唯一目标——利润最大化。他还得到其他一些单维个体的支持，通过资金投资等来实现这个目标。用王尔德的一句话来说就是，他们知道所有东西的价格，却不知道任何东西的价值。

传统经济理论创造了一个单维的世界，其中所有人都全身心地投入到自由市场竞争中，成败仅通过利润衡量。由于我们被该理论教导追求利润是给人类带来幸福的最佳途径，我们不断被这个理论说服，并努力把自己转变为一个单维的个体。我们并不是通过理论来反映现实，而是迫使现实符合理论。

当今世界被资本主义的成功深深麻痹了，而不敢怀疑这个系统的经济理论基础。

但现实与理论有很大差异，人类并不是单维个体，而是生动活泼的多维存在。他们的情感、信仰、选择和行为模式就像由三原色形成的数以万计的色域一样差异万分。即便是那些最著名的资本家，他们的兴趣点也是很丰富的，这也可以解释，如安德鲁·卡内基、洛克菲勒和比尔·盖茨那样的商业巨头也从追求利润转向其他更高目标。

多维人性的存在意味着，并不是所有的企业都需要受利润最大化这个单一目标的限制。

这也是社会企业新概念产生的渊源。

## 第二章 社会企业：包括什么，不包括什么？

为了使资本主义结构完整化，我们需要引入另外一种企业——考虑了人类多维特征的企业形式。如果我们把当前公司称为“利润最大化企业”（PMB），新的企业形式可称为“社会企业”。企业家建立社会企业的目的不是为了获得某些个人所得，而是追求特定的社会目标。

对于自由市场理论奠基人来说，这简直是无稽之谈。现在资本主义理论认为，企业的目标只能是利润。当然，如果企业不全是“利润最大化企业”，也不会对自由市场产生任何危害；资本主义理论自然是可以不断改进的；如果企业按照传统模式进行，风险也一定会很高。之前我们假设企业只能是“利润最大化企业”，并将此作为一条亘古不变的真理，从而构建了一个忽视多维人性的世界。结果，企业仍旧无法解决当前很多迫切的社会问题。

我们需要认识到真正的人性，以及人类的多样化需求，为了实现这个目标，就需要建立一种能够追求其他目标的企业形式，也就是专为解决社会和环境问题而设立的一种企业形式。

社会企业的组织形式与现有的利润最大化企业类似，但目标不同。与其他企业形式一样，社会企业也需要雇用员工、创造商品或提供服务，并根据目标按照一定的价格提供给消费者，但其潜在目标及评价标准是，“对企业相关人的生活带来社会福利”。社会企业本身可能盈利，但资助企

业的投资者在获得初始投资后，不再获取任何利润。社会企业是“目标驱动型”而不是“利润驱动型”，有承担起改变社会的角色的潜能。

社会企业不是慈善机构，无论从哪方面来看，它都是真正意义上的企业，它在实现社会目标的同时要收回所有成本。一个经营企业的人与经营慈善事业的人的目标和运作方式完全不同，这一点在定义社会企业及其对社会的影响时极为重要。

当前社会有很多组织以改善社会福利为目标，但大部分并不能完全收回成本。非营利性组织和非政府组织依靠慈善援助、基金赠款或者政府支持等来实施项目，他们的很多领导者都热心地投入到有益的工作中。但由于组织本身无法自负运营成本，领导者被迫投入部分或者大部分时间和精力去筹资。

社会企业与此不同，管理原则与传统的“利润最大化企业”一样，尽管社会企业关注能够带来社会效益的产品生产和服务提供，但也以回收成本为目标，通过对产品和服务收取一定费用或者指定价格来实现。

社会企业出售的产品或者服务如何能够带来社会效益呢？途径有很多，下面是几个例子：

- 社会企业可以制造并低价销售高质量、高营养食品，以既定穷人市场和营养不良儿童为目标群体。由于产品并不参与高端市场竞争，不需要高昂价格的包装和广告，公司销售产品的目标并不是利润最大化，因此产品的销售价格能够相对较低。
- 社会企业可以设计并推广健康保险政策，以提供穷人能够负担的医疗服务。
- 社会企业可以开发可再生能源，并以较低的价格向乡村出售，否则那些乡村的居民无法获得能源。
- 社会企业可以回收垃圾、污水或者其他废弃物，否则它们会对贫困或政治弱势的地区带来污染。

在上述所有例子及其他可以想象的社会企业模式中，公司在提供产品

或者服务过程中，既帮助穷人和改善社会福利，又获得了销售收入。

如果一个项目以社会目标为驱动，也为其产品或服务收取一定价格或费用，却无法回收全部成本，这种项目就不能被称为社会企业。只要项目需要任何外来资助、援助来弥补一定损失，这种项目就应该被列入慈善的范围。当且仅当一个项目能够可持续地收回全部成本、成为一个企业时，才可以被称为社会企业。

回收成本是关键点，一个由社会目标驱动的企业只有克服了资金依赖，才能获得更大的发展空间，才能自我维持并获得无限的发展机会。社会企业发展的同时，也带来社会效益的改进。

因此，社会企业的设计、运行与传统企业类似，也包括产品、服务、消费者、市场、支出和收入等，但用社会利益原则替代利润最大化原则。传统企业追求的是财务利润最大化，社会企业追求的则是实现社会目标。

## 社会企业的利润留在企业内部

社会企业与慈善、非政府组织或非营利性组织有一个重要的区别，即所有者有权回收投资，这点与传统的利润最大化企业相似。社会企业有可能被个人独资，或者多人合资，也可能由一个或多个投资者出资支持，并雇用一定的职业经理人运营，或被政府、慈善机构所有，或被不同所有者所有。

正如其他企业一样，社会企业不能承受损失，但任何利润都不分给投资者。因此，社会企业可定义为一种“无亏损、无分红企业”。社会企业获得的利润将被进一步用于企业投资，最终，利润效益通过提供低价格、优质服务和便利等方式传递给目标收益群体。

利润对于社会企业很重要，在不影响社会目标且可行时，社会企业应该获得利润，原因有二：偿还投资者，支持长期社会目标。

社会企业与利润最大化企业相似，也有长期目标。企业盈余能够帮助社会企业进一步扩大规模——进入新的区域、改善产品和服务质量、促进

研发、提高运营效率、引进新技术或改进营销途径及服务提供途径，从而使更深层次的低收入人群获益。

但是社会企业的底线是，用最佳的途径，在服务于人类和整个地球（尤其是那些弱势群体）时，不发生损失。

那么，社会企业中投资者收回成本的时间有多长？这取决于社会企业的管理和投资者自身。预期的偿还期限会在投资远景规划中指出，可能是五年、十年或者二十年。投资者可以根据时间约束、预期需求、偏好的社会目标等进行部分投资，从而选择合适的社会企业。

在初始投资资金得以回收后，投资者可以决定如何使用这些资金，有可能继续在原有的社会企业上进行投资，也可能投资新的社会企业或者利润最大化企业，或将资金用于私人目的。不论在哪一种情况下，他们仍旧是社会企业的所有者，拥有对公司的控制权。

那么投资者为什么要投资于社会企业呢？一般意义上讲，人们投资社会企业得到的个人满足程度与人道主义类似。由于社会企业能够持续地给越来越多的人带来社会效益，投资者得到的满足程度可能会更高。世界范围内每年投资于慈善事业的资金有数亿美元，这表明，人们希望将资金投入到改善人类福利的方面。但投资社会企业与人道主义不同。

首先，社会企业是可以自我维持的，不需要每年继续投入资金，它是自我生存、自我发展和自我扩大的。社会企业一旦成立，自身就能够持续发展，投资者也能从投入资金中带来更多的社会效益。

其次，社会企业的投资者能够回收资金，他们能够将资金继续投资于该社会企业或者其他社会企业。从这个角度看，同样的资金能够带来更多的社会效益。

既然社会企业是一个企业，这对于商人来说是一种很好的机会，不只是将资金投入到社会企业，还包括利用商业技巧和创造力来解决社会问题。投资者不仅回收资金，还可以继续成为公司所有者并进行未来决策，这本身对商人来说就很有吸引力。

## 拓宽企业范围

纳入社会企业后，市场选择途径更多、更振奋人心，市场变得更有吸引力、更有活力、更有竞争力。社会问题以一种平等的方式被纳入市场中，而不是传统的公共关系方式。

社会企业可以与利润最大化企业共存于市场中，它们彼此竞争、竞相占有市场份额。如果一个社会企业提供的产品或者服务与一个利润最大化企业公司提供的相同，消费者将自由选择购买，就像在彼此竞争的各利润最大化企业公司之间自由选择一样。与当今消费者决策一样，消费者也会综合考虑价格、质量、便利程度、可行度、品牌形象及其他因素。

对于某些消费者来说，社会企业带来的社会效益本身也能够影响决策，正如当前很多消费者比较拥护那些在劳工福利、环境保护和社会责任等方面表现良好的公司一样。但多数情况下，社会企业会与利润最大化企业竞争，就像目前的市场竞争一样——优胜劣汰。

社会企业之间也会相互竞争。如果同一市场中有两个或者两个以上的社会企业在运行，消费者就会进行选择，与上面类似，产品和服务质量是影响决策的主要因素。

社会企业与利润最大化企业类似，还需要竞争潜在的投资者，当然社会企业和利润最大化企业竞争投资者的内容不一样。

假设两个都在争取投资者的利润最大化企业公司是汽车制造商，影响竞争的主要因素是哪个公司能够带来更多的潜在利润。如果大部分投资者相信 A 公司利润比 B 公司多，他们就会竞先购买 A 公司的股票，从而期待更多的分红，也期待从公司总资产增加中获益，进而带来一种良性循环，A 公司股票价格上升使投资者满意。

与此相反，两家社会企业对投资者的竞争并不基于未来利润最大化而是社会效益最大化。每家社会企业都声称自身比对手给人类和世界带来的效益更大，并通过开发或设计商业方案来支持自己的说法。社会投资者需

要对这些提案进行仔细分析，毕竟他们投入资金是希望改进社会效益，当然就希望效益能够最大化。正如追求利润的投资者希望未来分红和资产增值最大化，社会投资者希望公司能够尽可能解决社会问题。

因此，竞争性社会企业会不断促进改善效率，更好地帮助人类和整个地球。这是社会企业概念的一大能力：将自由市场的竞争优势引入社会改善之中。

市场中的竞争往往会产生积极影响。当很多人努力开发并改进创意时，当能否吸引到资金取决于竞争的结果时，所有人的表现都会改进。这种竞争的好处在很多方面都有体现，例如，个人计算机制造商的激烈竞争使个人电脑在速度、功能和其他性能改善的同时，价格巨幅下降。再如，日本汽车和电子产品制造商的崛起是美国和欧洲公司不断改进产品质量、竞争顾客和投资者的结果。

社会企业中引入社会效益竞争机制后，同样能够带来很多积极的效果，改进全世界弱势群体的福利。

社会企业与利润最大化企业的竞争性质不同。利润最大化企业竞争的核心是钱，如果竞争失败了，公司财务会受到损害；但是社会企业竞争的核心是自豪感，即哪个团体带来更多的社会效益。竞争者也是朋友，能够相互学习，他们之间能够相互合作带来更多的社会效益。如果两家社会企业进入了同一个商业领域，他们会感到高兴而不是担忧。

为了吸引投资者，我建议建立一个独立的股票市场，可以称之为“社会股票市场”，用于社会企业的交易（请参见第八章对该概念的描述）。这样一个仅用于社会企业的交易市场能够带来很多效益，能提高流动性，便于股东投入或撤离资金，这与利润最大化企业类似。该市场还能促进对社会企业的公共监督和评价，建立一个“自然监管层”，丰富因市场失灵而建立的政府监管体系，这些不足包括：欺骗、虚假报告、虚增权益（Inflated Claim）、商业欺诈等。这种机制能够提高公众对社会企业的认识，吸引投资者和企业家更多的资金和精力。

## 社会企业的两种类型

在社会企业概念目前的发展阶段上，我们仅能进行粗略的概括。在未来随着社会企业在全世界的蓬勃发展，毋庸置疑将会产生更多类型的、具有新特征的社会企业。根据目前的预期，我认为将有可能产生两种社会企业类型。

第一种在前面已经进行过描述：企业关注提供社会福利，而不是所有者的利润最大化，社会企业为那些追求社会福利的投资者所有，其目标可能包括减贫、给穷人提供医疗保健、社会公正、全球可持续发展等，投资者追求心理、情感和精神上的满足，而不是财务收益。

第二种类型则完全不同，它是由穷人或弱势群体所拥有的利润最大化企业，其中社会福利通过企业分红方式获得，帮助穷人减贫或者脱贫。

有必要认清楚这两种社会企业的区别。对于第一种来说，产品、服务或企业运营系统的本质应该是创造社会福利。这种社会企业通过提供食物、住房、医疗、教育或者其他类似的福利帮助穷人；它可能会改善环境，减少社会不公，降低吸毒和酗酒、暴力、失业或犯罪人口的数量。任何能够实现以上目标、通过产品或者服务销售收回成本、不为投资者分红的企业形式都能被归为“社会企业”。

对于第二种社会企业类型来说，所提供的产品或服务不一定创造社会福利，其创造的社会财富体现在所有制结构中。由于企业本身由穷人或者弱势群体（根据一定标准定义并由公司主管实施）所有，公司运营产生的收益将会被用于帮助穷人。

假设一个贫困的农村地区被一条很深、很宽的河流与主要商业区分割，两个区域之间无法通过步行或者正常交通工具到达，唯一的途径是通过摆渡过河，而摆渡不仅价格昂贵、速度缓慢，还时断时续。因此，这个地区的穷人或者低收入群体就面临着经济和社会障碍，使他们收入降低，食品、教育、医疗和其他生活必需品也很难获得。另外，在这个例子中，

我们还假定由于缺乏资金、政治冷漠和其他原因，国家和地方政府无法解决上述问题（尽管这里只是假设，但这个例子也准确地反映了当今发展中国家和地区的很多问题）。

假设一个私营公司建立了一条高速公路和一条安全、现代化的大桥来连接农村和商业区，这个公司能够通过两种途径被建立成社会企业。

第一，公司可以按照一定折扣来对穷人或者低收入群体收费，而对中产阶级、社会上层及大型企业或机构则按商业标准收费（当然需要有一定公平测试程序来确认有资格获得折扣的穷人，比如类似政府福利发放时，穷人持有的身份证明卡）。道路费的收入能够补偿高速公路和桥梁的建筑、运行和维护成本，一段时间之后，这笔收入可被用来偿还投资者的初始投入资金。其后如果收费进一步带来利润，这部分资金可被用于增加基础设施建设，例如修建更多的道路和桥梁，提高农村社区福利，或者投资其他能够促进当地经济发展和提供就业机会的社会企业。

第二，桥梁和高速公路公司的所有权归穷人或低收入群体所有，这可以通过低价出售股份来实现，穷人或低收入群体购买股票时可以利用小额信贷机构提供的贷款，这些贷款可以用公司利润来偿还。收费产生的利润可以用来投资建设新的基础设施项目，或者以分红的形式分给穷人和其他拥有公司的弱势群体，从而使他们直接获得经济收益。

格莱珉银行可以为穷人提供无抵押、低利率贷款，帮助他们开始或者扩大一些小生意，最终实现脱贫。格莱珉银行如果被富裕的投资者所有，也许会成为一个普通的利润最大化企业，但实际上并非如此。格莱珉银行由穷人所有，94%的所有权归借款人所有。

因此，从所有制结构看，格莱珉银行属于一种社会企业。如果像格莱珉银行这样一个大银行都能归孟加拉国的贫困妇女所有，任何大公司都能被穷人所有，只要我们认真研究一种实际的所有制和管理模式。

社会企业能同时为穷人提供两种效益：根据所提供产品或者服务的性质，遵循一定商业规划来产生一定社会福利，以及被穷人或弱势群体所有。

## 社会企业和社会企业家精神的差异

很多人第一次听说社会企业的概念时都很困惑。大多数情况下，社会企业是等同于社会企业家精神（social entrepreneurship）的。我的一个朋友比尔·德雷顿（Bill Drayton）通过阿育王基金围绕着社会企业的概念掀起了一场全球运动。

数十年前，比尔认为创造性、创新性的想法能被用来解决社会问题，他很高兴地看到世界上有很多人正是这么做的，尽管一些人没有意识到自己是一个特殊的群体。比尔的第一步行动是找到这些人并赋予他们统一的称呼“阿育王同事”，随后他通过组织会议、研讨会等召集起社会企业家，帮助他们互相学习，对他们进行小额资助，并向他们介绍资助者、记录活动，并通过录像等形式对他们的活动和理念进行推广。

现在，“社会企业家精神”已经成为一种被认可的运动。除了阿育王基金，还有很多基金开始推广社会企业，包括由前 eBay 的首席执行官杰夫·斯克尔（Jeff Skoll）成立的斯克尔基金会、世界经济论坛的发起者克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）成立的施瓦布社会企业基金会，它们的目标被设定为发现、支持并鼓励全球的社会企业家。

社会企业家精神对于商业人士和普通公众来说已经成为一个熟悉的概念。美国商业杂志《Fast Company》每年都会列出年度前 25 位社会企业家，以便吸引人们关注全球社会服务组织，并为他们带来资助。社会企业家精神还变成了一门学科，自 1995 年执教于哈佛大学的迪斯教授（J. Gregory Dees，现就职于杜克大学商学院）首次将社会企业家精神概念纳入教程中以来，已经成为近 30 所美国商学院的课程之一。

社会企业家精神这一概念很重要。它呼吁人们关注并解决一些尚未被关注且亟待解决的社会问题。正是由于这一概念带来的运动，我们发现世界上有很多人都在帮助别人，格莱珉银行及其姊妹机构被认为是这场运动的重要标志。

但社会企业和社会企业家精神并不相同，社会企业家精神是一个较广的概念。广义上讲，任何旨在帮助穷人的创意行动都是社会企业家精神，这些行动可能是经济的或不经济的，也可能是盈利或不盈利的。向病人分发免费药品就是一种社会企业行为。在没有医疗诊所的村庄建立一个营利性的医疗保健中心也是一种社会企业家精神，同时这个医疗保健中心就是一种社会企业。

换句话说，社会企业是社会企业家精神的派生物。所有设计和经营社会企业的人都是社会企业家，但并不一定所有的社会企业家都会投入到社会企业中。

直到最近，围绕社会企业家精神开展的行动并没有单独提到社会企业，因为社会企业这一概念并不存在。既然现在这一概念已经被引入并不断转化为现实，我确信很多“社会企业家精神运动”都会开始关注社会企业。

社会企业家精神运动可以通过设计一定的工具和组织机构来推广社会企业。很多社会企业家也许会被吸引到社会企业的活动中，因为社会企业能够比传统的利润最大化企业实现更多的社会福利。

## 混合企业是否可行？

很多了解社会企业的人都提出了一个问题：将利润最大化企业的特征和社会企业的特征整合起来是否可行？

利润最大化企业以利润为驱动力，也就是获取个人收益的渴望。社会企业则受人类和全球效益的驱动，即对他人的无私考虑。能否将两种企业综合起来呢，既包括自利特征又包括无私因素呢？

当然可以通过很多方式进行组合，如 60% 的社会效益目标和 40% 的个人收益目标，或者相反，这样的组合还有很多。

现实中，很难将利润最大化和社会利益这两个矛盾的目标统一起来。这种混合企业的管理者，不论最初的目标是什么，往往会逐渐偏向利润最

大化目标。例如，我们要求一家食品公司的 CEO “利润最大化，并以低价向贫困儿童提供高质量的食物，改善他们的营养状况”。这个 CEO 可能会困惑应该遵循哪部分要求，他的成功应该根据什么来确定，是为投资者争取利润还是实现社会目标？

当前商业环境对利润最大化的侧重使上述情况更加恶化。当前企业的所有经营手段都与判断企业是否利润最大化相关。会计规范和标准也都是直接服务于这个目的，利润量可以通过财务指标准确地计算出来，但是社会目标的实现却很难测量。如果目标是改善贫困儿童的营养，究竟谁是贫困儿童呢？测量之前和之后的营养状况的标准是什么？信息的可靠度怎样？这些问题都很难准确进行回答。此外，由于社会问题本身就很复杂，与社会目标相关的信息相对于利润数据具有一定时滞性。

正是基于以上原因，很多 CEO 发现，基于利润最大化来经营企业并对其进行评价要更加容易。因此，考虑两种纯模式——利润最大化模式和社会企业模式，会更现实一些。

纯模式的一个很大优势在于：很难加入任何花哨手段从而给人们带来错误的印象。对于一个社会企业，投资者并不会期待收益回报；对于利润最大化企业，最关键的就是盈利，没有人会误认为这个企业是在从事社会事业。

## 将社会目标与传统企业结合起来的历史

社会企业并不是一个理论概念，全球有很多社会企业实践，例如格莱珉银行及其附属公司，如格莱珉达能公司。还有很多其他社会企业类型也开始不断涌现，这些新的企业类型将社会福利与经济发展潜质结合起来。

尽管社会企业能够成为国家经济和国际经济中的一支强大力量，但是要达到这个目标还需要很长时间。现在全世界社会企业的资产总和仅占全球经济的很小一部分，这并不是因为社会企业缺乏发展潜质，而是因为当今的人们既没有认识到社会企业的存在，也没有为社会企业在市场上的发

展提供空间。社会企业始终被看成一种个别现象，而无法进入主流经济。人们并没有注意这种企业形式，因为他们已经被教科书理论深深地麻痹了。一旦我们能够认识到社会企业是一种合理的经济结构，相关制度、政策、监管、标准和规定都会帮助社会企业发展成为主流。

自从现代资本主义主导全球经济以来的三百年里，世界上有很多人已经开始认识到资本主义的缺陷和不足。他们还通过不同途径来弥补这些缺陷，但是我所描述的社会企业制度并没有产生，即便是社会企业的概念也没有被提出来。结果，人们所提出来的现有模式并不能有效地将企业服务于社会目的。社会企业才是人们寻找的答案。

历史上曾经有过将人性、思想结合到商业机构中的尝试，就是合作运动，其中工人和消费者共同拥有、共同管理企业。

威尔士人罗伯特·欧文（Robert Owen, 1771 ~ 1858）被认为是这场运动的先锋，他拥有并管理着英格兰和苏格兰很多棉花农场。欧文很欣赏工业革命前期工人的开拓精神。在当时的英格兰，雇主支付给工人的并不是货币，而是仅能在公司所属商店使用的票据，而这些商店的物品价格往往很高。

这种恶性循环的压迫与之前在孟加拉国乔布拉村贷款人对借款人的奴隶性压迫很类似，在格莱珉银行成立之初，我在乔布拉村观察到了大量的类似情况。另外一种类似的情况是，在美国南部土地所有者利用与农户的借贷关系，强迫他们在公司所有的高价店进行交易，从而创造了一个封闭的经济循环圈，其中资金永远地流向所有者而不是劳动者。

欧文打破了这种传统，在苏格兰新拉纳克的农场中开设一些小店，销售高质量、价格仅稍微高于成本的商品，这样就使购买支出的结余流向工人，这就是合作运动发展的雏形。这场运动的理念是：由消费者拥有企业，企业运营的目的是消费者获益，而不是商人盈利。现在，根据欧文理念所设立的商店在英国和欧洲已经比比皆是。

合作运动最初是为了应对公司所有者对穷人的压迫。但是，合作概念的本质目的并不是帮助穷人或者产生某种社会效益，合作企业的本质目的

取决于合伙人的目标和兴趣，或者为中产阶级获益，或者满足特定需求。如果合作经济被某些贪婪的人控制，就会发展成为一种个体或小群体获益的经济模式，而不是全社会所有人获益。

还有一种将企业的动力和自给自足性与追求社会目标结合起来的方式，就是销售对社会有益的产品和服务的非营利性组织，这种组织并不属于我所定义的社会企业的范围。因为这些组织只能部分回收成本，这意味着这些组织无法脱离对慈善援助的依赖。另外，这类组织也不具备社会企业所特有的投资者—所有者特征，而这一特征能够保证企业运营所提供的社会福利的效率和有效性。

还有很多传统的利润最大化企业的管理者用社会责任这样的理念来管理公司，例如公司在追求利润的同时，提供一些社会福利。公司采取这种方案的原因如下：

- 支持个人目标或树立强大、受尊重的企业领导人形象；
- 获得公众认可，或者掩藏公司过去在道德或者企业运营方面所受的指责；
- 吸引顾客，因为顾客倾向于购买“好人”公司的产品；
- 赢得政府监管者或者公司相关法律的立法者的友好和支持；
- 减少来自公共组织和社会组织的反对，否则这些组织可能会妨碍公司的扩张；
- 在新市场中立足，这类新市场可能有很好的发展前景，但当前还无利可图。

很难具体指出是哪些动力促使了某个公司做出有利于社会的决定，有时候，即便是公司的管理者也很难说明具体是出于什么目的。但是，因为这些公司毕竟属于利润最大化企业，与其他普通商业性公司一样有资金压力，当社会目标与可能的利润最大化目标冲突时，管理者就会放弃社会目标。

最后，这里列出的所有角色——合作运动、非营利性企业、有社会责

任的利润最大化企业，都无法具有社会企业优势，这也是世界迫切需要这种新的商业模式的主要原因。

当社会企业概念不断被传播，并被引入世界自由经济体系中时，这种新的商业模式所包含的创造力浪潮定会改变世界。

## 社会企业将会从哪里产生？

由于社会企业概念还很新，并不为人熟知，它很难首先具体描述出谁会出于什么目的创造出这种企业。在传统企业中，大家对传统意义上的企业家很熟悉，不论对他们崇拜与否，我们都能了解他们的价值观和出发点，但这对于社会企业的创始人并非如此。

我认为，每个人如果有机会都可能成为社会企业的潜在合作者。社会企业的动力包含在人性中，也在我们能看到的日常点滴之中。人们关心自己生存的世界，也关心别人。帮助他人变好是人类的一种天性或者内在需求，如果可能，所有人都希望生活在没有贫困、疾病、冷漠和不必要的折磨的世界中。这也是很多人拿出数亿美元用于慈善事业、成立基金会、建立非政府组织和非营利性组织、从事志愿服务和社区服务或者投身于低工资的社会服务领域的原因。一旦社会企业被人们认识和理解，同样的动力就会促生出社会企业。

下面是一些社会企业可能产生的源泉。

- 现有不同类型和规模的公司希望能够开发自有的社会企业。一部分公司会延续当前的“社会责任”要求将年利润的一部分投资于社会企业。部分公司可能会创立社会企业，在帮助社会的同时开拓新市场，或者创立自有的社会企业，或者与其他公司合作创立社会企业，或者与社会企业合作。
- 基金会在传统人道援助的分类中，分离出一部分并设立社会企业基金。社会企业基金的优势在于，在创造社会福利的同时，资金并不

会被消耗掉，而是会通过基金会的良好运作不断增加。

- 在利润最大化企业领域取得成功的企业家，可能会在回馈社会或者尝试新事物等动力下，将其创造力、能力和管理技术用于开发、运营社会企业。他们在社会企业领域取得初次成功后，可能变成“系列社会企业家”，继续创建更多的社会企业。
- 国际和多边发展援助机构，包括世界银行的国家援助项目到区域性发展银行，会将部分资金用于受援助国的社会企业项目，项目的范围可能是国际、地区和机构层次的。世界银行和区域性发展银行可以创建独立的机构来资助社会企业。
- 政府可以创立社会企业发展基金来支持和鼓励社会企业。
- 有闲散资金的退休人员会发现社会企业是一个很好的投资渠道；另外，巨额财富的继承人可能会成立或者投资于社会企业。
- 刚从大学或者商学院毕业的年轻人会选择社会企业作为创业机会，而不选择传统的利润最大化企业，他们可能受到年轻人的理想主义和改变世界的信心的鼓舞去创业。

全世界的年轻人，尤其是富国的年轻人，会发现社会企业的概念很有吸引力。当代很多年轻人因为在资本主义体制中无法找到更多的挑战而感到沮丧。当一个人成长并能够获取全世界的消费品时，挣钱将不再是一个令人振奋的目标，而社会企业就能填补这个空白。

正是有着这么多可能的来源，我想，社会企业很快就会成为世界商业中的重要组成部分。

## 人类是多维的

我们可以将传统经济学家中的理性人假设进行扩展，假设社会中存在着两类人——追求利润最大化的人和追求社会福利、造福人类与地球的人。但即便如此，我们仍旧认为人是单维的，即存在两类单维的人，而不

是古典经济学认为的只有一类单维的人。

现实中并不存在两类单维人，而是仅存在一类人，即有着两个、三个、四个或者更多兴趣和目标的人，他们不断转变兴趣点。为了进行简化处理，我们把这些兴趣归为两类，即利润和社会福利，从而与之前提到的企业类型相对应——传统的利润最大化企业和社会企业。

个人、公司和投资者如何在二者之间选择？幸运的是，人们并不会面临绝对的、单一的选择，大多数情况下，他们都有机会同时参与到利润最大化企业和社会企业中，而具体的参与比例则取决于他们在某个特殊时刻和情形的目标。例如：

- 一个具有一定投资资本的人可以将部分资本投入利润最大化企业（例如以积累退休基金为目的），其他部分则投入社会企业中（为了帮助社会、人类和地球）。
- 利润最大化企业的董事会可能决定用一年的盈余并购一个公司，以扩展企业进入新市场，并用剩余的部分盈余创立社会企业或者投资在已有的社会企业中，来推行人道主义和企业慈善。
- 基金会的管理委员会可能拿出部分资金来资助社会企业，以满足基金资助方的社会目标。
- 即便在职业或者人生选择中，社会企业也很有吸引力。一个人可以选择部分时间在利润最大化企业工作，部分时间在传统慈善机构、基金或者非政府组织工作，还有部分时间在社会企业工作。具体选择取决于个人的职业兴趣、目标以及随时间变化的社会关注度。

我们完全没必要感到受约束，在投资和生活选择时，也没必要选择单一行为，人类本身就是多维的存在体，企业模式也应该是多维的，认识并鼓励选择社会企业将有助于社会企业的扩大。

CREATING  
A WORLD  
WITHOUT  
POVERTY

第 三 章

格莱珉银行的经验

SOCIAL  
Business  
and the Future of  
Capitalism



## 第三章 小额信贷改革

**开**展社会企业的想法有其渊源。它来源于我 31 年消除贫困的一线斗争经验，首先是在孟加拉国，随后是在世界各地。

现存制度给穷人带来了沉重的负担，通过观察，我像其他许多人一样努力寻求一种最佳的制度。由于我是一个实践派，而且最初并没有农村发展和银行业的经验，因此与该领域的其他多数人相比，我不受制于一些已有的成见。仅仅基于对穷人的需求和共同想法的理解，我就可以实践一些新念头、新方法。

因此，通过创新制度结构，我开始终身奋斗于解决社会问题。我认为，与原有的失败制度相比，创新的制度结构更有效、更灵活且更能自我维持。虽然并不是我的所有实践都能够获得成功，但多数实践的效果却超出了我的预期，这就为我逐渐了解在引进大型和有益的社会变革时什么可行和什么不可行奠定了基础。

因此，如果希望通过学习过去 31 年的经验，来理解社会企业概念的起源并了解它是如何建立起来的，你就需要了解社会企业概念如何扎根于格莱珉银行的经营管理之中以及伴随其发展起来的姊妹网络组织。

### “穷人的银行家”的诞生

我于 1940 年出生在（东）孟加拉，当时是英属印度的一部分，1947

年又成为新国家巴基斯坦的一部分。经过长达九个月的独立战争，东巴基斯坦于 1971 年 12 月成为一个新的国家——孟加拉国。

我最初参与贫困问题并不是因为我是政策制定者、学者或研究员，而是因为我不能回避贫困，它总是围绕着我。

在辞去中田纳西州立大学教授助理一职以后，我于 1972 年 6 月回到了孟加拉国。我回到孟加拉国是因为孟加拉国的独立战争，我希望在建立自由和繁荣的新国家中尽我的一份力。我加入了吉大港大学的经济系，并成为该系的系主任。我喜欢教学，并期待开始学术研究的生涯。

但 1974 ~ 1975 年的孟加拉饥荒却使我的希望落空了。

像其他许多饥荒一样，这场饥荒有许多原因：20 世纪 70 年代早期的一系列破坏性自然灾害，包括洪水、干旱、龙卷风、季风；独立战争摧毁了孟加拉的基础设施，造成交通系统的瘫痪，并使无数民众沦为难民。羽翼未丰的政府组织非常无序，国际社会的援助不足，1973 年石油危机后外汇市场的动荡使情况更加恶化。

无论原因是什么，饥荒给孟加拉造成的后果是肯定的。农业生产 and 人均收入急剧下降，数百万家庭买不起食物。随着饥荒的加剧，无数人死亡，而全世界却在冷漠地旁观。

这不是我想参与建设的孟加拉国。随着无辜的死亡肆虐孟加拉，我渐渐发现自己无法在大学课堂中教授理想的经济模型和完全竞争市场应有的完美机制。在饥饿和贫困面前，我突然发现了这些理论的空洞之处。我希望立即帮助我身边的人，使他们获得更多的希望。

我的第一个尝试是减轻饥荒，包括一个通过灌溉提高农业产出的项目。我与乔布拉村的农民合作建立农民协会，该协会管理一个深管井 (tubewell) 和给水系统。这个项目见效非常快。农民能够使用新的灌溉系统并得到该协会提供的肥料、种子和杀虫剂，在原本无收获的干燥季节创造了新的第三次收成。乔布拉村周围的土地产出得到了显著的提高，土地所有者也从中获益。

但我并不满足于此。在与村民就灌溉项目进行合作的过程中我发现，

虽然作物产量提高了，但最穷的农民几乎没有得到好处，因为他们没有土地。他们试图通过做临时工、手工或乞讨来谋生；他们的家——如果他们有家——没有家具，下雨时还会变得泥泞不堪；他们的孩子严重营养不良，却必须参加工作或乞讨，而不是上学。在饥荒时期，这些最穷的人是最先饿死的人。

我认识到，虽然提高作物产出非常重要，但并不能解决饥饿和贫困问题。因此需要找到能从根源上解决问题的办法。

我尽可能多地与乔布拉村的村民打交道，试图寻找出阻碍他们发展的原因。原因并不是村民不努力：村里所有人都非常努力地工作——在他们面积小得可怜的田地里种植作物，制作篮子、凳子等手工艺品用来出售，以各种可能的方式提供劳动力。但对于大多数的村民来说，在某种程度上这些摆脱贫穷的努力都失败了。

我最终发现，穷人们十分无助，他们努力用来维持生计的钱屈指可数。

一个叫苏菲亚的村妇使我认识到问题的本质。像许多其他妇女一样，苏菲亚与丈夫和孩子生活在一个拥挤的、屋顶漏水的茅草泥屋中。她的丈夫是临时工，工作一天的工资只有几便士，而且什么工作都做。为维持生计，苏菲亚在其泥屋中全天编织竹凳，她的技术很好，编织出来的竹凳漂亮又实用。然而，她的辛勤工作还是不能够使自己的家庭脱离贫困。

通过与苏菲亚的聊天，我寻找到了原因。像村里的其他许多人一样，苏菲亚向当地的贷款人借钱来购买编凳子的竹子。贷款人只有在一个条件下才会为他们提供贷款，即要按照贷款人给定的价格将所有产品再出售给贷款人。由于这一不公平协议和高贷款利率，她每天的工作只获得两便士的收入。

像苏菲亚这样的妇女不管借多少钱，即便是很少，最终也几乎不能依靠自己脱贫。对我来说，这并不是我们普遍理解的借贷，而是在雇佣奴隶式的劳动力。

我决定将乔布拉村所有类似的借款受害者列出来，一个学生和我用了

一周时间探访整个村庄并列出了所有名单。最后，共有 42 位受害者，总借款资金为 856 塔卡，折合 27 美元。

这对一个经济学教授是多么巨大的打击！我在这里教给学生的是国家投入数亿美元来帮助穷人的五年计划，国家巨大的投资资金和穷人脱贫所需要的資金差距竟然如此之大。

我从口袋里拿出 27 美元帮助这些受害者摆脱了贷款人的魔爪，这样一个小小的举动使人们兴奋异常，并鼓舞着我进一步深入下去。既然能拿这么少的钱使这么多的人感到高兴，那我为什么不再多做一些呢？

这就是我从那时候起一直在从事的事情。

我做的第一件事是劝说学校附近的银行向穷人贷款，但银行认为不值得向穷人发放贷款，因为他们没有借款记录和抵押资产，甚至因为他们是文盲而无法填写必要的表格。向这些穷人借款有违银行家所遵循的规定。

在我看来，银行的规定专制而且低效。事实上，银行只向有钱人贷款。但是，每当我指出这一点时，银行家们都只是耸耸肩，便礼貌地结束了对话。

接下来好几个月的努力也都失败了，于是我决定换一种方式，我来做穷人的借款担保人。银行会借钱给我，而我则可以把这些钱转借给穷人，银行同意了这个计划。当我把钱借给农户时，结果令人惊讶，所有的贷款全部按时收回！

你也许会认为这种好的结果会促使银行家转变观念，借钱给穷人，但实际上，一点改变都没有。

很多银行家对我的事业表示过同情，其中两个人还动用资源给予过很多帮助。例如，1977 年孟加拉国最大的国有银行之一——孟加拉国农业银行的主席阿尼苏扎曼（A. M. Anisuzzaman）先生，对我的想法很感兴趣。他同意在乔布拉村设立独立的银行分支机构，来试验向穷人发放贷款的想法。我的学生们也首次自愿承担起“银行家”的固定工作。这也是我们工作中首次使用“格莱珉”（也就是乡村的意思）这个词，我们的项目称为“孟加拉国农业银行格莱珉试验分行”，该项目像我们的早期工作一样，取

得了巨大的成功，所有贷款几乎全部偿还。

但每次我呼吁银行家扩大项目以覆盖整个地区，当然最好是整个国家时，他们对此并不感兴趣。他们用很多理由来说明，现在我们已经取得的成功会很快结束，实际上，他们无法接受农民也能偿还贷款的事实。

有些人说：“你所服务的那些人并不是真正的穷人，否则，他们怎么会自己偿还贷款呢？”

“请来跟我们一起去参观一下，”我回答说，“你就会发现他们真的非常贫困，甚至连一块木头做的家具都没有，他们能够偿还贷款靠的是他们每天的辛勤劳动。”

之后这些人就会换用其他的理由：“你的项目这么成功是因为你和你的学生花了大量的时间与客户打交道，这并不是银行业，更像是保姆。照这样，项目永远也无法在一个地区内开展。”

当然我们的员工工作很投入而且很辛苦，但如果因为这个而受到责难，我认为很不公平！我相信，如果一个项目真正是为了穷人利益而设计的，就一定能够吸引到那些热心帮助同胞的年轻人的投入和努力（后来格莱珉银行扩展到2500多个分支机构，很多员工都是聪明、刻苦的孟加拉年轻人，这证明了我当时的想法是正确的）。

他们的理由还有：“你的银行与传统差异太大了，而且你们没有相应的内部控制机制、财务指标或审计程序，最终你的员工会发生很多欺诈行为。关键是你只是教授，而不是银行家。”

我的确是教授而不是银行家，这也是我花费数年时间劝说真正的银行家能够接受我的企业模式的原因！当然上面的理由需要从两个角度来看，如果我们面向穷人的银行系统不需要特定的技术就能够很成功，那么一旦这个系统能被真正专业的人来运行，就会取得更大的成功！

但我的辩解全都没有用，因为“真正的银行家”并不想面向穷人提供小额信贷，他们更倾向于给那些能够提供抵押担保的人发放少次多量的大额贷款，即使他们无法偿还贷款。在看到我无法改变银行的规定后，我决定自己成立一家面向穷人的银行，不需要抵押、信用记录和法律文书。我

不断游说政府通过单独的法律允许把我们的项目转变成一个真正意义的银行。最终，在1983年我成功了，在一部专门的新法律的规定下，一个面向穷人的银行诞生了，即格莱珉银行。

## 思想转变

格莱珉银行尽管起步时规模很小，发展也很缓慢，但更重要的是它所带来的思想的转变。

过去金融机构经常会自问，“穷人是否有信用？”答案往往是否定的，结果农民被忽视并隔离在金融系统之外，仿佛他们不存在一样。我可以对问题修改一下：“银行是否相信人民？”当我发现答案也是否定的时候，我认为创建一个新的银行的时机到了。

所有人都讨厌种族隔离，不论在哪里发现任何这种情况时，我们都会表示反对。我们都认为，不能因为某个人出生在特定的民族、种族、经济环境下就应该遭受贫困。但我们的金融机构却在全世界建立了一个巨大的隔离系统，而且没有人对这个系统提出质疑。如果你没有抵押物，就不可能获得贷款，对于银行来说，你就无法进入“这边的世界”。

想象一下，如果全球银行电子通讯系统突然崩溃，那么世界所有的金融机构停止运转，所有银行关门，ATM机屏幕无法显示，各类银行卡不能使用，数十亿家庭必须进行物物交易。而实际上，这就是世界近一半的人口每天的生活——一部永远无法停止的恐怖史。

如果穷人有机会脱贫，我们就需要打破已经创立的制度障碍，废掉那些不把穷人当人看的荒唐法律和规定，用新的方式来认识一个人的价值，而不是采用一个充满歧视的系统给出的衡量标准。

我在孟加拉国发现的问题——穷人被排除在金融体系之外，并不仅仅存在于世界最贫困的国家，全世界比比皆是。即便在最富有的国家，很多人也被视为没有信用，而无法参与到经济活动中。

1994年，我曾收到一个来自得克萨斯州希克森的年轻女士塔米的来

信，她是一家报纸的编辑。来信中她向我介绍了她与美国银行系统打交道的经历。

我在孩提时代曾想开一个储蓄账户，银行要求我提供两份带照片的证明，一个儿童拿带照片的证明干什么呢？

但随后成年时期的经历并没有好多少。

因为邮寄东西丢失，美国政府向我母亲支付了500美元的补偿支票，她把支票拿到银行兑现，而且当天注销了银行账户。银行拒绝兑现支票：“你在这里已经没有账户了。”她只能把支票拿到美国现在到处开的支票兑换公司，但公司却收取了100美元作为兑换手续费。

我走访了很多类似的地方，发现很多人在被迫使用这类公司，他们多是那些依靠社会补助支票生活的老年人，或者无法拥有银行账户的穷人。这些穷人因为在被银行收取各种手续费后无法维持最低账户余额，或者无法向银行证明良好的信用记录。在银行开户时提供身份证明环节，很多人也会遇到麻烦，因为很难向银行提供专门兑换支票的身份证明。

在我工作的报社，我每周都会收到支票，我会把支票拿到支票的开户行进行兑换，但每周他们都要求我出示驾照，但仅带照片的驾照还不够，他们还要求我出示信用卡。大概我只要有负债，就足以证明我是个老实人。

恰恰是那些挣扎在生存线边缘的低收入人口支付着最高昂的金融服务费用，这难道不奇怪吗？他们究竟什么时候才能获得这些服务呢？

尽管距离收到塔米来信已经很多年了，但这种情况不仅没有改观，还产生了很多新的剥削穷人的方法。例如，中产阶层也许从来没有听说过“支付日贷款”，一种面向底层无法申请到信用卡的美国人提供的小额短期贷款，额度一般小于1500美元。他们利用这种贷款，在资金不足的情况下支付一些突发性医疗支出、修车费或者购买新家电。

中上层人士可以使用信用卡支付这些开支，如果账单能够按期偿还，就不会有额外收费。如果没有按期偿还，则需要支付约为年均 25% 的利息。但由于这些穷人无法申请到信用卡，他们必须使用“支付日贷款”，其手续费和利息约为年均 250% 或者更高。

看待穷人面对的问题时，我们往往倾向于指责穷人，但是当我们回头看自身创立的制度如何忽视穷人时，会发现其实应该被指责的是这些制度及其代表的落后思想。

在格莱珉银行，我们不再采用金融隔离，而是给穷人提供银行信用，我们的系统引入了那些之前永远也无法获得资金的妇女，打破了旧规定。在格莱珉银行发展过程中的每一步，都有很多人告诉我：“你是在浪费钱！借出去的钱是不可能收回的，即便你的系统现在运行很好，但很快就会崩溃并消失。”

然而，格莱珉银行并没有崩溃或消失，相反一直在扩大并且惠及越来越多的人。现在，格莱珉银行为本国 78 000 个村庄的 700 万穷人提供贷款，其中 97% 是妇女。

自成立以来，格莱珉银行的总贷款金额已经达到 60 亿美元，偿还率达到 98.6%，并向所有其他银行一样在盈利。格莱珉银行自 1995 年起已经能够自立而不依赖任何外来资助，目前的储蓄是贷款总额的 156%。除 1983 年、1991 年和 1992 年外，格莱珉银行始终在盈利。最值得骄傲的是，根据一项格莱珉银行的内部调查，合作五年以上的农户中有 64% 已经脱贫。

格莱珉银行是在我的当地学生的帮助下，从一个小的项目发展起来的。经过这么多年后，其中三个学生还在格莱珉银行与我一起工作，并担任了高层管理人员。

## 更多的经济盲点

从传统经济学视角看，将信用扩展到穷人的意愿本身就是富有改革性

的一步。这意味着摒弃传统的认为没有抵押物就不能获得贷款的想法。持上述想法的大部分银行家在没有分析、质疑甚至思考的情况下，就把将近一半的人口归入了不应该参与到金融系统的行列。

从更广的范围看，格莱珉银行还挑战了很多主流经济学的假设。我一直认为经济理论把人性过度简单化，从而假设所有的人都被利润最大化所驱动，但这只是格莱珉银行的实践所挑战的传统经济学理论的盲点之一。

另外一个是“创造就业是削减贫困的唯一途径”这个假设。这个假设影响了很多经济学家建议的、政府和援助机构所推行的发展政策。大量援助资金被投入到大型政府项目中，私有资金被投入到大公司中，以振兴地方和区域经济，雇用数千员工，将穷人转变为富裕的纳税人。这似乎是一幅很好的前景图，但经验证明这种途径并不可行，因为很多必需的支持条件并不存在。

经济学家执著地认为应该通过这个途径来解决贫困问题，因为很多经济学教科书上认为付工资的就业才是就业。充斥教科书世界的是：各种“公司”和“农场”以不同的工资水平雇佣大量劳动力。经济学教材从来没有考虑过人们通过自己的劳动来开发产品或服务，进而直接销售给需求者。在现实中，这才是全世界穷人们在做的事情。

一个美国朋友最近首次访问了孟加拉国，在参观了一些最贫困的地区后，他写信给我：

在美国，我印象中农村的贫困与经济活动缺失紧紧相连。我想到一些在纽约的情景，我和妻子开车穿过纽约州一些荒凉的农村时，映入眼帘的都是荒弃的贸易市场、招牌老旧的商店、破败的办公室和工厂。你可以在这些地方开一整天车，几乎看不到一个富有精神的人，之后你会想：那些人怎么在那里生活呢（当然这样生活的人们已经越来越少了，这也是很多人搬到城市居住的原因）？

但我今天在孟加拉国一隅拜访时，看到的却是另外一番景

象。尽管这些地方比纽约那些地方要贫困得多，但这里的经济活动却很有活力。每个农村都有商业街，到处贴满招牌（鞋、医药、家具、衣服、DVD 和食物），各种标志鳞次栉比，从理发师到裁缝都在忙碌着。在街道后面，农民们也忙碌着——编篮子、织帽子、烤面包、种土豆或蔬菜。我经过的每家每户几乎都在忙碌着、准备着用于交易的东西——挤牛奶、制作木家具、养殖珍珠、收割农作物。

我的美国朋友在孟加拉国所观察到的内容，并不是传统经济学家所认识的“就业”，但农户都在辛勤劳动、创造收入、养活家庭并努力脱贫，他们缺少的只是能够帮助他们提高效率的经济工具。

在格莱珉银行，我一直在努力证明给予穷人的信任能够帮助他们自己劳动并带来收入。经济学教材由于没有考虑到家庭本身可以作为一个生产单位、人们可以通过自己劳动来谋生，从而缺失了一块重要的经济现实内容。我并不反对创造就业机会，而且也在为创造就业机会而努力，但我认为人们没必要白白等待就业机会，自己劳动并不是一个短暂的跳板。人们可以在就业和自己劳动两个方面进行自由选择，并选择最合适的途径，很多人在同时参与两种活动。

上述错误与另外一个传统经济学盲点相关，即“企业家”是少数。教科书指出：只有少数人能够发现商业机会并投入精力来开发这些机会。

与此相反，我对世界很多穷人的观察以及格莱珉银行和其他机构的经验证实，企业家的才能是广泛存在的。几乎所有人都能发现周围的机会，如果他们有工具能把这些机会变为现实，所有人都愿意去做。

对我来说，贫困就像是盆景树（Bonsai Tree），如果你把最高的盆景树的最好种子种在一个深达 6 英尺的花坛中，在最好的成长环境下，这棵树也只会长到几英尺。问题不是出在你所选用的种子，而是你提供的土壤不够。

穷人就像是盆景树，种子并没有问题，只是社会没有给他们提供一个

很好的发展环境，帮助穷人脱贫只需要给他们提供一个可以发挥的空间，一旦穷人能够释放出自己的创造力和精力，很快就能脱贫。

经济理论还有很多其他的盲点，在阅读经济学教科书时，你永远也不会碰到“男人”、“女人”、“儿童”这样的用词，因为经济学家把他们看成完全一样的。在提到人时，他们最常使用的词语是“劳动力”——就像一堆机器人，其毕生的任务是为工厂所有者、办公室所有者或农场所有者劳动。经济理论并不认为“劳动力”是由男人和女人组成的，所以经济理论中的世界观是男性主导的（不管是男性还是女性，都默认为男性）。

在提出这个问题后，很多经济学家辩解说，这是为了“简化”，我同意很多时候只有通过简化才能认清楚事物的本质。但如果“简化”意味着忽视关键内容，就会“欲速则不达”。引用爱因斯坦的一句话：“万事都應該尽可能简单，但不能比这个还简单。”主流经济学把很多内容“过于简单化”，从而也缺失了实际意义。

在格莱珉银行，我们很快发现现实中不应该简单地把男人、女人和儿童归结为“劳动力”，而应该视为能力和需求有差异的人。我们在观察借款人的行为后很快发现，贷款给贫困妇女所获得的收益比贷款给男人的收益要大。男人挣钱后，更倾向于自己消费，而妇女挣钱后，会使整个家庭，尤其是儿童受益。因此，给妇女贷款能够产生一种级联效应（ *cascading effect*），给整个家庭甚至整个社区带来经济和社会收益。格莱珉银行的经验首先注意到妇女，随后注意到儿童——并不是出于情感或者道德意识，而是合理的经济考虑。如果要缓解或消除贫困，我们关心的焦点是下一代，我们应该除掉他们身上贫困的烙印，帮助他们树立人应有的尊严和对未来的信心。

因此，任何面向儿童的项目不应该简单地视为一个“人道主义”或者“慈善”项目，实际上，这应该被当成优先发展项目，丝毫不亚于（我甚至认为高于）修建机场、工厂或者高速公路。

上述思考引向了传统经济学的另外一个盲点：发展战略对物质资本积累和成就的关注。在我看来，发展战略应当关注人及其想法和能力。

发展的首要任务是开启每个人的创造力。那些只为穷人提供生存需求或者工作的项目并不是真正的发展项目，除非项目能够开启个人的创造力源泉。

这就是格莱珉银行不为穷人提供赠款或者免费资助的原因，需要偿还贷款的压力能够激发他们的创造力，这也是格莱珉银行可持续发展的原因。偿还的贷款还能继续用来资助同一个人或者其他，使经济发展不断持续。这也能帮助穷人证明他们能够依靠自己的力量改善生活条件，还能帮助他们找到合适的工具。

很多小额信贷的批评者认为，小额信贷无法对经济发展做出大的贡献，这是否正确？我认为答案取决于你对“经济发展”的定义，用人均收入、人均消费还是其他人均指标来衡量。

对我来说，发展的核心是改进世界近一半的底层人口的生活质量，这里的质量并不单纯是用消费规模来衡量的，还应该包括能够激发个人潜能的环境，这比简单的收入或消费都重要得多。

小额信贷打开了被社会抛弃人口的经济发展引擎，一旦大量小引擎全都发动，就能产生大变化。

## 格莱珉银行的演进

随着格莱珉银行越来越深入到孟加拉国穷人的社会环境中，不断发现新的经济不平等和经济机会，它对自身的要求也相应在不断发展和拓宽。

例如，1984年我们在开始提供住房贷款时，遇到了当局的阻挠。当我们向孟加拉国中央银行申请办理与商业银行类似的住房贷款时，因为我们的申请金额过低而被拒，5 000 塔卡折合 125 美元的金额对于政府概念中的“住房”来说，简直太少了。这种说法也许正确，但农户迫不及待地需要一些小额资金来帮助他们购买锡制顶棚防雨。我们对申请进行了很多次修改，尽可能采用一些恰当的词语，希望当局不会找到托词来拒绝。但最终住房贷款的申请还是被拒绝了，直到一位友好的银行官员破格接受要求，

他同意放宽规定，允许格莱珉银行帮助穷人修复房屋顶棚。

自 1984 年开始，住房贷款已经惠及 65 万所住房。这些住房的所有权都归格莱珉银行的妇女会员所有，从而迈出了维护孟加拉国妇女权益的重要一步，此前妇女在孟加拉国是最弱势的群体，而且备受压榨。

随着我们面向穷人的工作的深入，我们很快发现仅仅提供金融服务是明显不够的，我们还需要制定一个推动社会事务的日程，银行基层机构和贷款项目就是很好的例证。

从格莱珉银行借款的人都不是孤立的，她们五人一组自发结成团队，其中同组中的任意两人不能有亲属关系或者其他紧密联系。当五人中的任一人希望申请贷款，她都必须获得其余四人的同意。尽管借款人自己负责偿还贷款，但是这样的小组就像一个小型社会网络，帮助她们并给她们提供鼓励和精神支持，在有债务负担时组员相互帮助，小组还会帮助组员熟悉“企业”运作。小组也不是孤立的，每周 10 ~ 12 个小组都会聚在一起召开会议，会议中心多是她们自己在村落里建的小棚屋。全国约有 13 万个类似的中心，平均每个中心为 50 ~ 60 个会员服务。在每周例会上，当地分支银行官员会收回贷款，农户可以提交新的贷款申请，此外，例会还会提供一些鼓励、说明和技术指导活动，进行商业创意讨论、介绍健康和金融知识、推广小组经验等。中心的领导者是经过民主投票选出来的。

毋庸置疑，格莱珉银行这种基于团体的组织方式是成功的关键，小组产生的积极的社会压力以及中心向借款人提供的鼓励，使得借款人能够保持信心。在调查中，当银行会员被问到“为什么偿还贷款”时，最多的答案是“不想使小组其他成员失望”。

很多批评者认为这种方式有一些强迫的成分，但格莱珉银行并没有强迫任何人加入，银行的唯一目标是帮助穷人脱贫，我认为这可以被理解为，通过团体的力量鼓励个人达到目标，否则他们就会认为这是不可能完成的任务。

我们推动社会事务日程的另一种方法是“十六条村约”，这是一系列不断随时间变化的社会和个人承诺，最初是在 20 世纪 80 年代格莱珉银行

的借款人和员工会议上产生的。不同分支机构和不同区域制定了自己的“十六条村约”，不同机构之间还相互借鉴。到1984年，在整合不同版本的基础上，形成了现有的“十六条村约”，这已经成为格莱珉贷款项目的关键部分，每个银行会员都需要学习并遵循“十六条村约”。

“十六条村约”的具体内容如下：

1. 我们将毕生遵循和倡导格莱珉银行的四项原则——纪律、团结、勇气和努力工作；
2. 我们将给家庭带来富足；
3. 我们不愿生活在破旧的房子里，将修缮旧房，并努力工作尽早盖新房；
4. 我们将四季都种蔬菜，要多吃蔬菜，并把多余的蔬菜卖掉；
5. 在播种季节，我们要尽可能多地播种；
6. 我们愿意保持规模较小的家庭，愿意节俭，要照顾自己的健康；
7. 我们要教育小孩，确保可以为他们挣到学费；
8. 我们要使自己的孩子和环境一直保持干净；
9. 我们将修建和使用坑式厕所；
10. 我们将饮用井水，如果这样不可行，会将水煮沸或者使用明矾；
11. 儿子娶妻时我们不要嫁妆，女儿出嫁时我们也不给嫁妆，要使我们的中心免受嫁妆之苦，禁止童婚；
12. 我们不会侵犯任何人，也不允许任何人侵犯别人；
13. 我们将集体进行一些较大的投资，以获得更高回报；
14. 我们随时准备互相帮助，一人遇难，大家相助；
15. 如果知道任何人破坏了任何中心的任何纪律，我们都会帮助恢复纪律；
16. 我们将会集体参加所有的社会活动。

正是由于“十六条村约”，很多借款人已经将子女送到学校，几乎所有的格莱珉银行客户家里的适龄儿童都已经上学，这对于那些很多都是文盲的借款人来讲是一个巨大的成果。孟加拉国农村地区的下一代教育取得

了突破性成就。

随着时间的推移，格莱珉家庭的儿童已经升入高中，很多成绩都居班级前列。为了庆祝这个伟大的成就，我们开始向优秀的学生提供奖学金。目前，格莱珉银行每年为借款人的孩子提供的奖学金达3万多种。

很多儿童受过高等教育后成为医生、工程师、高校教师及其他专业人员。我们还开发了一种孟加拉学生高等教育贷款，现在有些人已经在攻读博士学位。目前，接受贷款的学生共有1.8万人，每年新增学生数目约为8 000人。

这些例子都表明，格莱珉银行不仅仅是一个金融机构，我们创造了崭新的一代人来帮助家庭实现脱贫，我们希望打破历史的贫困锁链，而格莱珉银行就是一个很好的途径。

值得注意的是，格莱珉银行的成功来自于我们希望得到认可和尊重的动力中，这种动力远远超越了经济本身。人类的身份不只是工人、消费者或者企业家，还是父母、孩子、朋友、邻居和公民。他们关心自己的家庭、生活的社区，关心声誉以及与别人的关系。对于传统的银行家来说，这些人性考虑都不存在，但对于格莱珉银行来说，这确实是最关键的东西。我们提供给穷人的不只是记在账簿上的贷款，或者只是一沓钞票，我们提供的是改变生活的工具，这一点是格莱珉银行的员工和借款人都没有忽视过的现实。

## 格莱珉系统的演进

对于穷人来说，格莱珉银行既是一个企业也是一个社会公共机构。不管是哪一种身份，最大的考验都是如何能够经受住巨大的经济重创和自然灾害。很多社会公共机构在和平时期发展得很好，但是只有那些生存力最强的社会公共机构才能经受住灾难的袭击。

1998年孟加拉国遭遇了史无前例的洪灾，就像我当时所写的，“这并不是一场普通的洪水，而是一场孟加拉国人世代都会铭记的巨大洪灾”。

这场洪水自 1998 年 7 月中旬爆发，近 2/3 的国土被洪水淹没长达 11 周之久，造成了巨大的困难和经济损失。3 000 万人被迫流离失所，近 1 000 人死亡，农作物被严重破坏。

就如你所想象的，格莱珉银行的会员和员工也没有逃脱厄运，154 位会员死亡，很多会员丧失亲友，大量房屋、农场、牲畜被冲走，近 1/2 的借款人、70% 的分支机构都受到洪水的影响。

孟加拉国的经济受到严重打击，很多格莱珉银行会员丧失了收入来源，无法偿还贷款，而同时他们的经济需求却急剧上升。银行提供了紧急援助，将 42% 的中心转变为“避难中心”，并暂停了回收贷款 5 个月之久。此外，银行还注入大量资金用于应急借款项目。那些通过格莱珉银行住房贷款修建房屋的会员获得了 5 000 塔卡（折合 125 美元）的补偿贷款进行房屋修葺，其他会员获得了 2 500 塔卡的类似贷款。

这些行动帮助格莱珉银行的会员减轻了负担，加速了洪灾地区的重建工作，但也给银行造成了巨大的经济压力。直到 1999 年年中，银行在部分地区经历了大规模的贷款拖欠。之前对这种状况我们毫无预期。当然一个受到重创的经济不可能迅速恢复。当我们对问题进行了仔细研究后，发现了一个奇怪的模式——那些出现贷款拖欠的中心往往与表现良好的中心紧邻。

为了寻找答案，我们对这些差距进行了仔细研究，发现洪水只是部分问题，那些遇到困难的会员和中心其实已经出现问题很久了，洪水的压力只是激化了这些问题，使得这些问题更加明显。

在过去，如果整个系统没有大的变化，我们很少会增加新规定或者对格莱珉系统进行修补。结果，格莱珉系统成为一个“一刀切”的模式，尽管这种模式整体运行良好，但无法解决借款人的具体问题。经过近 15 年的运行和发展，格莱珉系统改革的时机已经成熟，1998 年的大洪水正好提供了一个改革的契机。

在接下来的两年里，格莱珉全国系统的员工都参与到思考银行运营的行动中来，寻找加强经济能力的途径，并使产品更符合会员需求，增加其

应对环境和需求变化的灵活性。

我们尤其关注两方面的需求。首先，我们希望大幅增加格莱珉银行的储蓄总额。这有助于改善银行资产结构，并储备一定的资金应对可能的经济压力，如孟加拉国下次可能遇到的自然灾害。1995 年时，我们认为格莱珉银行已经完全能够自我维持，不再需要双边或者多边机构的资助，而是完全依靠自身的资金。当洪水发生后，我们没有向资助组织寻求帮助，而是通过发行债券从孟加拉国中央银行借款。从此我们更加自信，改革后的格莱珉银行即使在自然灾害时期也不再需要资助。

其次，我们将贷款产品设计得更加灵活。我们向借款人就偿贷时间和方式提供更多选择，使他们可以在经济繁荣时期偿还较多的贷款，而在不景气时期少还一些。

我们采用了开放型试验进行这次改革，这种方法在格莱珉银行成立之初就被采用过。随后涌现了很多想法，我们就这些想法组织了讨论和试验。将其中比较好的提议作为新格莱珉蓝图的组成部分。到 2001 年底，我们称为第二代格莱珉银行的新系统构想初步完成。新系统的各个模块开始施行，这些模块因地方环境差异和对银行员工要求的差异而有很大不同。到 2002 年 8 月，第二代格莱珉银行已经在全国开始推广。

第一代和第二代格莱珉银行的差异很大也很有意思。希望了解第二代格莱珉银行产生过程及其具体操作细节的人可以参阅《穷人的诚信：第二代格莱珉银行的故事》（*The Poor Always Pay Back: The Grameen II Story*）一书<sup>①</sup>，该书对第二代格莱珉银行的所有内容进行了详细介绍，表 3.1 就是摘自该书，并对第二代格莱珉银行主要的革新进行了介绍。

该表说明格莱珉银行和其他企业一样，需要随时间推移而不断变化和改革，从而更好地向顾客提供服务并满足顾客的需求。这也是社会企业创立者需要学习的一个教训：正如利润最大化企业需要不断改革以满足不断变化的需求和适应不断演变的竞争环境一样，社会企业也需要不断改革和

<sup>①</sup> 该书中文版已由中信出版社于 2007 年 8 月出版。——编者注

发展。

格莱珉银行共提供四种不同利率的借款产品，所有利率都不像传统银行一样采用复式利率，而是采用单利率。借款人偿还的利息不能超过本金，即便借款人需要 20 年偿还贷款，她所偿还的总金额也不会多于借款金额的两倍。

表 3.1 第一代格莱珉银行和第二代格莱珉银行之间的比较：更灵活、更有责任心的系统

第一代格莱珉银行	第二代格莱珉银行	变革的原因
无养老金储蓄	借款人每月在格莱珉养老基金账户中存入固定的存款	帮助借款人为养老建立储备金，向借款人出让在银行的股份
固定、一刀切的储蓄模式	根据会员个人需求而提供灵活的储蓄计划	鼓励会员为特殊目的或者长期经济利益而储蓄
不吸收非会员储蓄存款	积极动员非会员进行储蓄活动	银行能够通过自筹资金来满足信贷需要
多为一年期贷款、首付额度固定	贷款年限和额度都能变化	使所提供的贷款同借款人的投资需要相一致
对分行的普通贷款有总额限制	根据每一个借款人的储蓄存款及其在小组、中心、分行的表现，可调整其贷款额度	奖励有良好表现和偿还记录的借款人
家庭要对死亡借款人的贷款负责	开立特别的储蓄存款账户，使借款人死后的未偿还贷款得以核销	减除借款人对身后给家庭遗留债务的担忧
借款人如不能在 52 周内归还所有贷款就算违约者	未能根据偿还时间表在 6 个月内偿还计划贷款被视为违约	为借款人潜在的偿还问题进行早期预警
新设立的分支机构从总行以 12% 利率筹借资金	新分支机构从第一天开始就从会员及非会员中吸收储蓄存款以实现存贷款的自求平衡	确保分支机构迅速实现盈利和做到自求发展

基本的“产生收入贷款”(income-generating loan) 利率为 20%，这种经典贷款产品可以追溯到 1976 年格莱珉银行成立之初。住房贷款利率为

8%。学生贷款自2000年开创以来，学生求学期间的利率为0，完成学业后的利率为5%。2004年我们引入了一种新的贷款项目，向最穷的人——乞丐提供贷款，我们称这些乞丐为“经历苦难的会员”。

格莱珉银行的所有普通规定从来没有适用于乞丐。这类新的贷款，通常额度为15美元，利率为0，借款人可以在任何愿意的时候偿还任意额度。这些会员可以在挨户乞讨的时候，利用贷款做一些小买卖，如卖甜点、玩具或者其他家用物品。很快他们就能发现应该向哪户推销什么产品，乞讨什么东西。

这个创意的效果很显著。目前这个项目约有10万多会员，已经有1万人停止乞讨而成为全职商人，多数人仅用部分时间来乞讨。当然这些会员能够很好地偿还贷款，该项目总共发放贷款9500万塔卡，已经偿还6300万塔卡。

第二代格莱珉银行的其他新项目包括养老金储蓄项目、灵活贷款项目和贷款保险。

借款人可以开设一个养老金账户，每周或者每月定期存入一定金额，如此持续10年后，她就能获得两倍于存款的一笔金额（储蓄回报率约为12%）。乡村会员很喜欢这个项目，并很高兴地看到存款额逐年不断增加。到2007年年中，借款人的储蓄总额超过了4亿美元，其中养老金储蓄占到了53%。

如果一个借款人无法按照原计划偿还贷款，她可以将原有贷款转为灵活贷款，这样就可以在一个很长的时间段内偿还相对比较少的金额。贷款保险使得一旦借款人或者她丈夫死亡时，能够取消所有未偿还贷款。第二代格莱珉银行的这些新特征能够确保小额信贷成为帮助穷人的一种渠道，而不是困难时期的负担。

正是由于这些新变化，格莱珉银行现在前所未有地壮大起来，提供给穷人的服务更多了，更有灵活性，发挥的作用也更大了。而且，格莱珉银行的财务状况与以前相比有了很大的改观。2006年银行利润达到2000万美元，首次进行了分红（之前的政府限制有所变化），借款人作为银行股

东也参与了分红。

## 全世界的小额信贷

孟加拉国 80% 的穷人接受小额信贷（其中数百万人口是从格莱珉银行获得贷款，还有一些人则是通过一系列孟加拉小额信贷非政府组织来贷款，尤其是孟加拉国农村发展委员会或者 BRAC 和 ASA）。目前我们预期，到 2012 年 100% 的贫困家庭将得到小额信贷帮助，孟加拉国也会成为第一个将金融服务引入每个贫困家庭的国家。

小额信贷的理念始于孟加拉国乔布拉村，现在已经被传播到了全球。如今，全世界几乎所有的国家都有小额信贷项目。小额信贷在亚洲发展最快，在非洲、拉丁美洲和中东地区也存在，另外，小额信贷还被很多发达国家用来解决贫困问题，比如美国。

很多小额信贷项目都是参照格莱珉银行的模式，有些国家甚至派出官员和员工来亲自学习。希望学习格莱珉银行经验的需求如此之大，以至于我们还专门成立了格莱珉信托（Grameen Trust），对前来学习的人进行培训。

需要指出的是，格莱珉银行现在只在孟加拉国国内运营，在其他国家还没有设立分支机构。尽管很多人认为格莱珉银行和我对一些小额信贷机构的工作起到了启发和指导作用，但格莱珉银行不附属于任何一个小额信贷机构或者对哪个小额信贷机构负责。唯一特殊的是，资助方和格莱珉信托合作创立了一系列项目，这些项目由格莱珉银行的“成立—运营—移交”（Build-Operate-Transfer，BOT）项目的工作人员在实施。

全球交流小额信贷经验的最好论坛之一是“小额信贷峰会活动”（Microcredit Summit Campaign），这个论坛为追踪小额信贷运动的发展和成长提供了很好的平台。

1997 年第一届小额信贷峰会活动在华盛顿举行，约 137 个国家的 3 000 名从事不同规模和类型的小额信贷的代表参会。会上，我们一起确定了一个目标，到 2005 年使小额信贷与其他金融服务惠及 1 亿贫困家庭，并且最

好通过这些家庭的妇女实现这个目标。

实践证明这个目标过大了。2005 年小额信贷惠及的家庭仅为 760 万，而其中 500 万在孟加拉国。1 亿家庭似乎是个太远的目标。如果研究过世界上为了发展经济而制定的那些类似目标，你就会发现，这些目标很少能够达成。大部分情况下，努力远远不够，目标也就被悄悄地放弃了，没有人再提及。

但小额信贷的结果不同，我们将会在加拿大新斯科舍省的哈利法克斯举行的第三届小额信贷峰会活动上宣布：2006 年底我们实现了惠及 1 亿家庭的目标，比预期时间晚了一年。

这是一个值得庆祝的结果，但在庆祝之余，我们还需要借此机会为以后设立新的目标。首先，我同意到 2015 年可以将小额信贷服务推广到全球 1.75 亿个家庭。更重要的是，我们需要确保这些努力会对全球减贫产生巨大影响。假设每户受影响人口数为 5 人（就发展中国家而言，这个数相对准确），意味着未来 10 年内将会有近 10 亿人口脱贫，这也是千年发展目标中的设定目标。

## 高利贷的复辟

过去一些年里，越来越多的组织参与到小额信贷事业中，但很多组织忽视了小额信贷的含义。小额信贷应该是无抵押贷款、支持“产生收入型”商业活动并旨在帮助穷人脱贫。但当今尽管有很多组织自称为“小额信贷”项目，却向那些并不是穷人的人贷款，并要求有抵押，其主要目的是消费而不是产生收入。甚至有些“小额信贷”项目通过征收多达 100% 的利率为投资者赢得巨额利润。

在这种情况下，我们实在不能理解所谈论的“小额信贷”到底是什么。我认为现在有必要对小额信贷进行清楚的分类。下面就是我建议的分类方式。

## 类型1 关注贫困的小额信贷项目

关注贫困、无抵押、低利率的小额信贷项目。格莱珉银行就是为提供这类项目而产生的。这类项目收取的利率可被划分到两个区域：绿色区域，即10%的利率；黄色区域，即10%~15%的利率。

## 类型2 利润最大化小额信贷项目

利率高于黄色区域的小额信贷项目，其经营的利率范围为红色区域，这也是高利贷所采用的利率。由于其征收的高利率，这种项目不能被看成为解决贫困问题而设立的，而是以为股东或其他投资者盈利为目的的商业企业。

这类小额信贷项目在特殊情况下需要进行调整，例如高工资成本使得运行开支过高的情形，这些原则也不适用于那些为借款人所有的小额信贷组织。

但是，我认为在小额信贷峰会活动的组委会数据库中既然有很多小额信贷项目，那么可以根据我所提议的标准对这些项目进行分类。而小额信贷峰会活动应该仅仅包括第一类项目，因为这才是能够帮助全球脱贫的小额信贷项目。

我很期待看到世界上所有的穷人都能从社会企业所提供的小额信贷项目中获益，但是第二类利润最大化项目应该将目标群体锁定在中层以上的社会群体。

很多人认为利润最大化小额信贷项目也会对穷人和世界经济带来好处。他们认为征收较高的利率能够帮助小额金融机构（microfinance institution, MFI）尽快实现自我维持，还声称高利率能使小额金融机构在全球金融市场更有竞争力，从而吸引更多的发达国家投资者，使小额金融机构将业务扩张到全世界穷人。最后，他们认为高利率能带来大额贷款，从而创建大型企业，以为更多的穷人创造就业机会。

基于上述理由的企业模式与传统金融业类似，只要这类企业的顾客是中产阶级或者中层以上的人群，我当然同意。但我不同意他们在面向穷人提供贷款时，征收高利率（实际利率高于30%）或者超高利率（高于70%）。“请从中产阶级消费者那里获取利润！如果可能，请充分利用你

的金融地位优势！但不要把同样的思想应用在穷人身上。如果你向穷人提供贷款，就不要考虑利润，那样你就能为减贫提供最大限度的帮助。如果他们脱贫了，就像对待普通顾客一样对待他们，但在这之前请不要这样。”

小额信贷是为帮助穷人脱离高利贷的魔爪而成立的，而不是创造更多的高利贷。

像很多小额信贷同僚一样，我深信小额信贷的模式有很多种，只有在对这些模式都进行试验后才能获得最大的成功，并知道哪些模式有用，哪些没用。我在与其他小额信贷的践行者的交流和讨论中学到了很多，我认为只要我们有着共同的目标——穷人通过自身努力实现脱贫，就一定能够找到很多合作和相互支持的平台。

## 资助小额信贷中存在的问题

在扩大小额信贷项目的过程中，我们遇到的最大困难不是能力问题，而是缺乏足够的资金使小额信贷项目度过初级阶段，实现收支平衡。

但是，这并不意味着第一类小额信贷组织需要外界贷款或者国外资本投资。在接受外币资助时，小额金融机构面临着很大的通货膨胀风险，而这种风险在发展中国家尤为常见。在偿还国际贷款或者用借款币种分红时，小额金融机构用本国货币偿还的额度可能远大于收到的额度。因此，通货膨胀使国外贷款的实际利率远大于协议的利率水平。

但实际上，所有国家自身都有能力支付面向穷人的贷款，核心问题只是如何动员这些资源使之为穷人服务。因为小额金融机构无法提供抵押物，所以当地银行不会向其提供贷款。但是如果能有一个国际组织或者国内组织为其提供担保，当地银行就乐意提供贷款。这种基于市场的解决方法已经被印度格莱珉资本（Grameen Capital India）以及格莱珉—贾米勒泛阿拉伯小额金融（Grameen Jameel Pan-Arab Microfinance）所采用。

解决资金问题有两种基于市场的方法。第一种是通过小额金融机构吸收存款，但一般由非政府组织所管理的小额信贷组织不被允许吸收存款。

这也是一种很奇怪的现象：传统银行向富人贷款，偿贷率仅为 70% 甚至更低，却被允许吸收大量的公众存款；小额信贷机构偿贷率达到 98% 之多，却不被允许吸收存款。

当小额信贷的团体对这种不公正现象表示抗议时，却被告知：“没有任何法律支持小额信贷项目，这意味着如果允许其吸收公众存款，就会存在巨大的风险。”我认为这种理由实在很可笑，如果问题是缺乏法律基础，我们来弥补法律就好了，或者专门制定一部法律将小额信贷项目转变为小额信贷银行，从而将这些项目整合到法律框架中，或者专门为小额信贷项目创立一个监管机构，并使这个机构与传统银行的监管机构平行。

很长时间以来，我一直在呼吁各个国家采取这些法律行动，不过进展很缓慢。经过一轮缓慢的谈判后，孟加拉国政府成立了一个独立的小额信贷监管委员会，但还没有出台一部法律来创立小额信贷银行。据悉相关法律草案已经被政府和相关实施者通过，正在等待国会的意见。

如果小额信贷吸收存款的限制被取消后，小额信贷发展速度必将大大提高，因为小额信贷不再需要依赖于资助资金。这是将金融服务提供给穷人的理想的最终途径，所有人都会从这种安排中获益。穷人能够无限制地享受金融服务，并且不用担心资金来源的不确定性。存款会以小额信贷的形式发放给社区中的穷人，帮助他们促进当地经济发展，小额信贷银行也能实现财务上的自我维持。

格莱珉银行的运转就是如此，当我们开设新的分行时，我们告诉经理：“就是这个位置，去那里开设一家分支机构吧，我们不会为你提供资金，请充分使用你那个地区的存款，向穷人发放贷款，并尽可能在 12 个月内实现收支平衡，这就是你的任务。”大部分的分行经理实现了这个目标，有些人实现收支平衡的时间长于 12 个月，但所有人都能利用存款来发放贷款。根据这个模式，我们在 2006 年平均每天开设 1.5 个分行。

但是，由于目前法律体系尚不允许小额金融机构吸纳顾客存款，现有的小额信贷项目资助机制还不完善，这些组织仍旧需要外来资助。

目前国际援助的规模约为每年 500 亿美元，但对小额信贷的资助还占

不到其总量的 1%。如果我们真的希望把金融服务带给穷人，这个规模至少应该扩大到其总额的 5%，也就是 25 亿美元。

这笔资金应用于地区小额信贷能力建设，通过批发基金（wholesale fund）引导资助者将资金用于开发和支持小额信贷项目。

所有国家都应该有一些独立的、非政府的批发基金。在一些大的国家，如中国、印度、印度尼西亚、尼日利亚和菲律宾，不同地区也应该设立相应的零售小额信贷基金；而在那些小国较多的地区，如中美洲，多个国家可以共同使用一个小额信贷基金。区域性和全球的零售商也起着很重要的作用，尽管这些基金仅存在于国家和区域层次，而不会直接流向草根组织。

我个人对这种类型的两个批发基金很熟悉：孟加拉国的格莱珉信托（GT）和 Palli Karma-Sahayak 基金（PKSF 名字采用的是孟加拉语，翻译后的意思是“农村就业支持基金”）。

自 1991 年开始，格莱珉信托就为亚洲、非洲、欧洲和美洲 40 个国家的 140 个小额信贷项目提供资助和技术支持。格莱珉信托所提供的贷款都使用当地货币，因此承担外汇风险的是格莱珉信托而不是小额信贷组织。

格莱珉信托还提供一系列起步支持、培训，提供已有的小额信贷实践者的经验，类似所有新的企业受到的培训。格莱珉信托起到了催化剂的作用，它在组织起步项目方面有很大的优势。在援助资金的帮助下，格莱珉信托已在全世界建立了许多顶级的小额信贷项目。

Palli Karma-Sahayak 基金是一家旨在推动小额信贷的国家范围内的批发基金，该基金既资助起步项目也资助各种规模的项目。该基金由孟加拉国政府使用自身基金于 1990 年成立。随后，PKSF 基金先后两次向世界银行借款——1996 年 1.05 亿美元、2001 年 1.51 亿美元。该基金现在为孟加拉国的近 186 个小额信贷组织提供约 5.54 亿美元的支持。

国内零售基金能够有效地降低成本。一个设在第三世界国家的基金很便于为当地贫困妇女提供贷款，其成本与总部设在欧洲或北美的基金项目相比要小得多。通过批发基金机制，更多的资助基金能够作为贷款发放给穷人，而不是放到官员和顾问的口袋里，成为他们的工资、消费和国际差

旅费支出。

批发基金的另外一个优点是，可以在制度允许的范围内为小额信贷项目持续不断地提供资金支持。而有些捐助在项目末期随着资金资助的停滞，援助方也纷纷撤离项目。另外一个问题是，由于资助审批程序并没有为小额信贷而设立，因此小额信贷资助审批程序往往很长，援助资金到位要迟一些。很多小额信贷项目的管理者告诉我，他们花费了大量的时间来争取项目的资金，而不是保证贷款项目的质量。向不同资助方提供多种报告程序也花费了大量时间。批发基金作为一种独立的资金来源，加上规范化的报告框架，就能避免上述问题。

最后，批发基金可以通过提供担保或者其他金融中介，如发行市场债券，帮助小额信贷项目融通地方和国际资金资源。因此，批发基金能够使小额信贷项目可持续化，将其从依靠贷款或者援助的慈善事业转化为真正的社会企业。

2007 年，在德国海利根达姆召开的八国峰会决定在非洲建立一个小额信贷批发基金——非洲小额信贷基金（Africa Microfinance Fund, AMF），这个决定受到广泛的欢迎。其管理结构是这项基金能否成功的关键。我希望非洲小额信贷基金能够成为一个独立的基金，在非洲每个国家资助至少一个小额贷款基金，并为分配和管理基金的人员提供足够的培训。一个良好运行的非洲小额信贷基金一定能为小额贷款组织在非洲的蓬勃涌现和发展起到关键作用，毕竟现在非洲迫切需要小额贷款来激发经济活力。

## 主流银行和小额贷款

传统银行能否经营小额贷款项目？当然能，只要它们能对人员进行培训、掌握方法并建立一套特定的管理体系。我的建议是，这些银行可以建立一个小额贷款分公司，按照社会企业原则运行，有独立的管理体系；或者至少建立一个独立的小额信贷部门，这个部门有专门的员工。

在印度，国家农业与农村发展银行（NABARD）正在积极使用自助小

组 (Self-Help Group, SHG) 方法, 鼓励商业银行向穷人贷款。其中商业银行每个分行附属有很多由 20 人组成的小组 (成员主要是妇女)。在吸纳储蓄 6 个月后, 自助小组被允许发放贷款。普通银行按照 10% ~ 12% 的利率向自助小组贷款, 自助小组按照 25% ~ 30% 的利率向会员贷款。

非政府组织在自助小组的创立中起到了很大作用, 包括培训会员保存账簿、管理储蓄。如果自助小组是受政府贫困项目支持而成立的, 这时候贷款补贴将会接近 50%。

到 2006 年 3 月, 印度约有 220 万个自助小组, 会员总数达到 3 300 万人, 约占贫困人口的一半, 2006 年项目资助总额达到 19.8 亿美元。

自助小组模式为商业银行参与小额信贷提供了参考, 这些银行并不一定需要建立一个小额信贷机构或者雇用专门人员。

## 信用: 最关键的基础

所有人都知道金钱很重要, 穷人面临的问题是没有金融机构会把钱借给他们。小额信贷用一种企业方式解决了这个问题, 现在这种方法已经广为人知了, 进一步需要做的是赋予其法律地位, 并将其整合到主流金融体系中。

很多批评者热衷于指出“小额信贷本身无法解决贫困问题”, 没有人曾经宣称它能解决。但小额信贷为反贫困项目提供了一个坚实的平台, 以帮助这些项目顺利进行并取得很好的效果。

贫困是一个多维的问题, 关系到人们的生命和生活。脱贫意味着人们生活的各个方面都要发生变化, 从个人层次到全球层次, 从经济到政治、社会、技术和心理, 这些因素并不是相互独立、毫无联系的, 而是相互作用的。

我们成功开发小额信贷项目的经验使格莱珉银行认识到这些不同维度的重要性。在下一章中, 我将就我从事的其他尝试进行介绍, 这些尝试从面向穷人的健康、教育、信息技术和自我维持项目, 到成功的大型企业, 包括孟加拉国最大的营利性公司。在这些不同企业的发展过程中, 你能够看到概念的萌芽如何发展成为社会企业。

## 第四章 从小额信贷到社会企业

自从我的第一本书《穷人的银行家》(Banker to the Poor)出版后，我经常被称为“穷人的银行家”，为此我感到很骄傲。但只有很少人知道我只是很偶然地变成了“穷人的银行家”，我从来没有想过要变成任何形式的银行家。30年前当我开始在乔布拉村帮助穷人时，我只是一个经济学教授，而不是银行家，并没有相关的银行知识，更别说相关的工作经验了。当我第一次向学校附近村庄的穷人发放贷款时，根本想象不出这将会带来什么。

从那时开始，我逐渐发现银行知识的匮乏对我的帮助很大。由于我并不是一个训练有素的银行家，甚至没有上过有关银行运营的课程，所以我能够自由地构建发放贷款和吸纳储蓄的方式，而不受成见的影响。如果我是一个银行家，我也许永远不会试图用银行系统来帮助穷人。即便我想到了，我的尝试方向可能也完全不正确，我会从现有银行系统出发，然后寻找能将穷人整合到这个系统中的途径。这些解决方法可能都是草率、无效的。但正是因为我处于银行系统之外，才能更加仔细地观察穷人，发现他们的问题、技术、需求和能力，然后根据这些具体情况构建了一个放款系统。某天早晨醒来，我突然惊奇地发现自己已经成为一个银行家，或者说是一个非传统的银行家了。

格莱珉银行的同事和我一样，也是发现自己偶然地变成了企业家。我们从来没有计划过成立任何形式的公司。我们只是以银行家的身份努力地与穷人合作，试图理解把他们推向贫困的社会和经济环境，并努力开发使

他们能够摆脱这种命运的工具。在这个过程中，我们开始抓住一些机会进行新的尝试，并希望这些尝试能够更好地帮助穷人。换个角度，有些人把机会摆在我面前，因为他们相信我们能够利用好这些机会。在周围环境的驱动下、在坚信能够将这些机会转化为对穷人的有形利益的推动下，我们开始一个接着一个对这些企业理念进行试验。有些理念得到了很大的发展，而有些则失败了，至少现在看来失败了。

经过二十多年的试验，我们现在运营的组织达到了 25 个，它们统一被称为“格莱珉公司群”（Grameen family of companies）（详细列表请参见表 4.1）。

表 4.1 格莱珉公司群

公司名称	成立年份	目标
格莱珉银行	1983 年	面向穷人的金融服务
格莱珉信托	1989 年	为全世界的小额信贷机构提供培训、技术支持和金融支持
格莱珉—克力西（农业）基金	1991 年	改进农业工艺和提高农业产出的试验和培训
格莱珉主动（企业）	1994 年	出口格莱珉手工纺织品
格莱珉基金	1994 年	面向起步公司的资金支持
格莱珉渔业和牲畜基金	1994 年	渔场和牲畜养殖项目
格莱珉电信	1995 年	面向穷人的电信服务
格莱珉产品	1996 年	在国内销售自身生产的手工纺织品、工艺品和其他产品
格莱珉网络	1996 年	提供互联网服务
格莱珉能源	1996 年	孟加拉农村地区的可再生能源
格莱珉电话	1996 年	手机服务
格莱珉福利	1996 年	为格莱珉银行会员和职员提供的健康和福利服务
格莱珉教育	1997 年	为贫困家庭学生提供奖学金和其他资助
格莱珉通信	1997 年	提供网络和数据处理服务
格莱珉编织	1997 年	制作编织手工艺品，用于出口
格莱珉资产管理	1998 年	投资管理

续表

公司名称	成立年份	目标
格莱珉专家	1999 年	开发企业 IT 系统
格莱珉 IT 工业园	2001 年	在达卡地区开发高科技办公设备
格莱珉商业推广	2001 年	提供小额商业信贷担保
格莱珉信息高速公路	2001 年	数据连接和互联网服务
格莱珉星级教育	2002 年	信息技术培训
格莱珉硕硕	2002 年	制造电子产品
格莱珉医疗信托	2006 年	资助格莱珉医疗服务
格莱珉保健医疗服务	2006 年	为穷人提供健康医疗服务
格莱珉达能	2006 年	为穷人提供负担得起的营养食品

这些公司广泛地参与了一系列卓有成效的工作。格莱珉电话公司是目前孟加拉国最大的公司，该公司开发的乡村电话项目已经帮助近 30 万妇女成为“电话女士”，为孟加拉国所有村民提供手机服务（从 2005 年开始“电话女士”业务有所下降）。格莱珉电信和格莱珉通信为农村地区安装了互联网，将万维网带进了孟加拉国最偏远的农村。格莱珉渔业和牲畜基金创造了大量就业机会，帮助数百个农村只通过一些简单、自我维持和合理的技术而致富。三十多个格莱珉能源中心在提供太阳能房屋、生物燃料系统，并积极培训当地妇女生产太阳能相关的电子产品。

如果说有一条线能将这些公司连接起来，这条线就是共同的目标，即改善孟加拉国人民的生活，尤其是改善穷人的生活。

根据法律要求，格莱珉的子公司被拆分成两块，大部分子公司根据公司法被注册为非营利性组织，这意味着它们没有股东资产、没有“所有者”，但要纳税；其他部分子公司被注册为由股东控制、有纳税义务的营利性商业企业。

在过去 20 年逐步创建这个子公司网时，我们并没有清晰的规划，只是根据如何能够最大限度地帮助穷人而为某个公司选用某种形式。结果就是现在的子公司非常分散，但最关键的是这些子公司能够良好运作，为共同

目标提供支持。

如今回头看，各个格莱珉子公司的创建存在共性。在选择子公司时，我们根据穷人间某些长期存在的问题而采取某些行动。例如医疗保健，研究表明借款人无法脱离贫困的一个重要原因是困扰家庭的长期疾病。很多家庭花费了大部分收入来治病，而国有医疗体系又很低效。结果，穷人在赤脚医生或者各种所谓的偏方上花费了很多钱，但这些治疗不仅不起作用，还可能对穷人有害。

最开始，我们希望在既有系统中解决这个问题，我们开展了一系列教育宣传活动，如在“十六条村约”中呼吁农户种植蔬菜，来应对维生素A缺乏病以及相关的儿童夜盲症。在格莱珉福利组织成立专门的医疗中心之前，我们还举行了很多类似的行动。即使现在我们也在同时实行着很多项目，试图发现解决问题的最佳途径。这个例子很好地说明了我们如何通过试验来改进工作。

在与当地职员和潜在的受益者进行反复讨论后，我们才确定每个项目的具体细节。我们首先拟定初步结构和工作日程，并随着工作的推进不断对其进行调整。有时候，如果发现最初设计框架的作用不显著，我们还会摒弃整个框架，重新设计和进行试验。

直到现在我们仍在采用一种开发思路，即发现创意并将其转变为可行性商业实践。例如，我们著名的“电话女士”业务在最近一段时间急剧下降。这是可以预见的，但是我们并没有想到一切发生得如此之快。孟加拉国手机运营商的激烈竞争使价格急剧下跌，现在全国的手机用户约有3 200万，占总人口的1/5，这意味着很多人没有必要找“电话女士”来进行通话。因此，我们在为“电话女士”们开发新业务，帮助她们进入格莱珉电信的预付电话业务中，此外，还帮助她们提供互联网或其他服务。

2007年9月，英特尔公司与格莱珉商业推广签署了一份备忘录，决定在孟加拉国建立WiMax基础设施，向孟加拉国高中引入学生计算机，将先进的信息技术与教育和医疗结合起来。这也许会为我们开拓更多的商业机会来帮助穷人。

格莱珉最吸引人的地方正是它的蓬勃发展和创造力。

但就本书来讲，格莱珉大家庭最重要的一点就是，格莱珉子公司对社会企业发展来说具有里程碑意义。在进一步看每个子公司的发展和成长历程时，我们都能看到社会企业概念的印记：通过提供产品或服务，使投资者能够回收资金的自我维持公司，其首要目的是服务社会并改善穷人的生活。有些公司目前在法律上还被归为非营利性组织，我们会逐步将其转变为商业公司，制定相关的商业原则，而不是继续按照非营利性组织进行管理。这将使公司离社会企业的概念越来越近，并鼓励我们进入带有社会目标属性的商业世界。

我在此就不详细介绍格莱珉企业发展的详细过程，而是对我们目前从事的工作进行简单说明。

## 推广小额贷款：格莱珉信托

在 20 世纪 80 年代，格莱珉银行的成功证明了小额贷款作为一种商业工具的可行性，更重要的是这是一种能够改善穷人生活的途径。结果，全世界的不发达地区都希望模仿格莱珉银行，建立自己的小额贷款项目。很多人开始涌向孟加拉国来寻求建议、帮助和指导。

因为我们深信小额贷款能够帮助穷人，所以很乐意花费时间和精力向别人推广这一概念。但这项工作逐渐开始占用我们越来越多的时间，从而影响我们的主要工作，即帮助孟加拉国的贫困人民。因此，在 1989 年我们成立了格莱珉信托，它是专门向全世界推广小额贷款的非营利性组织。

格莱珉信托为那些求助的小额金融机构提供各种各样的帮助，包括为小额金融机构员工和经理开发培训项目，推广便于世界各地的小额金融机构领导人交流经验的论坛或研讨会，以及开展帮助机构和个人了解小额贷款的对话。格莱珉信托的专家还为小额金融机构提供咨询、评估、监测和其他形式的技术支持。

在 20 世纪 90 年代早期，格莱珉信托进入了一个全新的领域，开始为

那些资金不足的小额金融机构提供援助资金。我很早以前就在思考这个问题，很多小额信贷机构有很好的创意，却被资金瓶颈约束。不过最初格莱珉信托并没有足够的资金来进行资助，后来在芝加哥某个会议上我们偶然获得了麦克阿瑟基金会的一笔赠款。麦克阿瑟基金会是世界著名的援助机构，在获得它的资助后，我们随后又得到了世界银行、洛克菲勒基金会、美国国际开发署（USAID）以及其他政府和国际组织的援助。

现在，世界很多小额金融机构都是依靠来自格莱珉信托的种子资金发展起来的，目前格莱珉信托在 37 个国家开展着 138 个小微金融机构项目，为它们提供资助、培训和其他支持。目前格莱珉信托的总资助额已经达到 2 182 万美元。

格莱珉信托参与最深入的项目是 BOT 项目，即“成立—运营—移交”项目。如果一个发起人希望在某个地区面向穷人发起小额信贷项目，或者如果有人怀疑小额信贷能否在某个国家或地区可行的时候，格莱珉信托就会将孟加拉国的团队搬过来进而开展项目。格莱珉信托会直接在目标国家建立项目，对项目进行管理直到项目能够实现自我维持，在对当地居民进行培训后，让他们管理项目。这就像一个“看守系统”（Turnkey System），能创立一个可以直接运营的格莱珉模式的项目。一旦项目能够盈亏相抵，实现自我维持（这通常需要 3~5 年），格莱珉信托会根据资助方的意愿，或者撤离，或者保留对项目的所有权。

格莱珉信托已经在孟买、土耳其、赞比亚、科索沃、哥斯达黎加、瓜特马拉和印度尼西亚开展了很多 BOT 项目。项目在不同国家差异很大，孟买项目自 1997 年开始，已经拥有 94 000 名会员，而自 2006 开始的印度尼西亚项目的会员仅有 1 000 人，还有很多项目仍处于开发阶段。

## 使古老的手工艺复活：格莱珉主动和格莱珉沙葛瑞

孟加拉国有着悠久的纺织历史，数百年来，来自孟加拉国的手工纺织品在全世界备受欢迎。但随着工业革命中英国机械化纺织的发展，南亚纺

织品的市场逐渐消失。更为恶劣的是，英国政府禁止在印度殖民地生产纺织品，还颁布了法律，违反规定的人会被处以割指的处罚。你也许还能够想象出一幅甘地在印度独立运动中的画面，画面中甘地坐在一台纺织机前面。对于甘地来说，自给自足既是经济必需，又是当地居民文化传统的象征。

现在孟加拉国的纺织业也面临很多挑战。数百万的纺织工利用手工纺织机纺出很多漂亮的布料，尤其是不同颜色和类型的全棉布料，但是大型服装制造商却希望使用统一标准的数千米长的布料。因此，1993年我们成立了格莱珉主动公司，帮助孟加拉纺织工向全球市场推广一种全新、统一的布料，品牌名称是“Grameen Check”，经过三年的发展，还成立了该公司的姊妹公司——格莱珉沙葛瑞（Grameen Shamogree），重点在孟加拉国内销售“Grameen Check”牌的工艺品。

我们开展“Grameen Check”业务的初衷有两个，一是推动手工纺织业的发展，二是降低从印度（普遍采用大规模的机械化纺织）进口纺织品的压力。我们成功实现了第一个目标——孟加拉国的手工纺织品市场扩大了，但却没有实现第二个目标，因为印度的布料相对于手工产品要便宜，孟加拉国的纺织工需要先从印度进口原材料，包括棉线和燃料等，从而增加了孟加拉国产品的成本。

现在，“Grameen Check”品牌的出口占据了主导，但该品牌在国内市场的表现也很好。年轻的孟加拉人很愿意穿由本国传统手工纺织布料做成的衣服或其他饰品。我也成为“Grameen Check”的全职模特，一直穿着我们的纺织产品。从我所参加会议的新闻中你会发现：在一片深色或者海蓝色正装中我经常穿着色彩鲜艳的手工服装（我保证“Grameen Check”的服装绝对很舒服）。越来越多的关注使得当地手工纺织业发展很快，“Grameen Check”也出现了一些竞争对手，它们都在用自己的生产线生产孟加拉传统布料。格莱珉银行总部所在地达卡的街头到处都是小店在出售色彩鲜艳的孟加拉传统棉制服装。

## 促进企业化：格莱珉基金和格莱珉商业推广

某种意义上说，格莱珉银行是一个巨大的企业孵化器。我们发放的多数贷款都被用于孟加拉国农村地区各种可以想象到的小企业。小额信贷运动的一个重大的社会影响就是说明解决贫困的关键不是提供就业机会，而是鼓励个人，尤其是妇女自己劳动。他们可以依靠自己的劳动在当地生产产品，或者提供服务，并销售这些产品和服务。孟加拉国现在有数百万个这样的小企业，帮助很多人及其家庭和社区脱贫，很多人还是格莱珉银行的股东。

格莱珉基金更加深化了这一理念。该基金的目的是为不同类型的创业或者商业试验进行融资，这些商业试验可能是格莱珉系统中的，也可能是系统之外的个人或者组织的有价值的创意。

该项目始于 20 世纪 80 年代后期，最初是格莱珉银行的一个被称为“学习、创新、发展和实验”（SIDE）的资助行动。数年里 SIDE 发展很快，最终转变成一个独立的风险投资基金，其主要资助对象是那些能为孟加拉国经济发展带来新技术的项目。

现在，格莱珉基金为很多商业投资公司提供各种类型的融资，其中包括格莱珉系统内的公司。融资方式包括贷款、过桥融资和夹层融资，以及对陷入困境但有发展前景的公司进行管理并购，为有发展潜力的公司提供贷款担保。格莱珉基金最广泛使用的融资方式是股权融资，其中格莱珉基金会掌握公司 51% 的股权，这使格莱珉基金能够保证被融资公司的良好运行、运行效率以及遵循企业理念和计划。

其中几个受到格莱珉基金资助的公司包括格莱珉刺绣服装公司、格莱珉硕颉公司、格莱珉贝格拉先锋公司。格莱珉刺绣服装公司主要将刺绣布料和服装用于出口；格莱珉硕颉公司最初由一个年轻的物理教授发起，生产辅助性电器产品和电涌防护设备，现在公司还经销包括电梯等产品；格莱珉贝格拉先锋公司生产由四个高效发动机驱动的三轮车，这种三轮车在

孟加拉全国和达卡街头被广泛用为出租车。

孟加拉国另外一个鼓励商业发展的公司是格莱珉商业推广，主要为格莱珉银行贷款不足以支撑的大公司提供贷款担保。普通格莱珉贷款金额为100~300美元，而这类贷款的额度高达10 000美元。格莱珉系统中大额贷款一般都由格莱珉商业推广负责。一旦格莱珉商业推广公司批准了申请，格莱珉分支部门经理更愿意延长贷款（否则他将会承担巨大的风险，一笔贷款拖欠就会影响到整个分支部门的财务状况）。

格莱珉商业推广的作用类似于美国中小企业管理局，即为中小企业提供贷款担保。格莱珉商业推广同时也提供技术和培训支持，尤其是对那些希望获得现代化养殖知识的农民企业家提供技术和培训。

正如你所了解的，格莱珉各子公司都是为了帮助人们脱贫而设立的。这些企业试验可以延伸出社会企业的概念——在给那些最迫切需要帮助的人带来效益的同时，鼓励他们创业以推动经济发展。

## 改善农村生活：格莱珉渔业和牲畜基金

格莱珉银行除小额信贷之外，从事的第一个其他商业项目是在孟加拉国北部和西部等地的渔场管理。这些渔场有着独特的历史，最初是在一千年前为波罗王朝的国王挖掘的，随后一直废弃，直到1977年在一个英国援助的项目下开始使用。

项目的最初概念很好：鱼在孟加拉文化中是一种很受欢迎的食物，良好运行的渔场能为孟加拉村民提供丰富的蛋白质。但实际结果很不理想，主要原因是腐败：渔场负责人与地方政治家勾结，拿走了渔场的大部分收益而忽视了修缮和维护，他们只是把渔场发展当成获取个人利益的工具。尽管投入了大量资金，很多渔场仍旧一片荒凉、产量很小。英国资助方对此很沮丧，并一度威胁停止资助。

为了应对这一问题，1986年渔业部部长呼吁格莱珉银行提供帮助。尽管我们对渔场管理没有任何经验，他仍然希望我们能够接手，最初我们有

些犹豫，他还是劝说我们接受，并找到把渔场转变为社区资产的途径。

我们需要一些时间来处理原有渔场中的问题，1987年发生的洪水阻碍了我们的工作，部分当地居民拒绝我们对渔场的管理，我们的一些办公室也被部分极端左翼政治群体烧毁。

但我们逐步与当地居民达成共识，现在我们共将3 000多位渔民分成小组，进行渔业养殖和渔场维护工作。渔场总收入的一部分会分给会员，从而极大地提高了会员家庭的经济收入。此外，渔场开始养殖淡水虾，渔民还引入植物养殖，为植物生长提供了丰富的肥料，并促进了当地的绿化。现在我们将渔业项目扩张到了其他地区，以建立更多的渔场。这些新渔场预期将为数千位妇女提供帮助。

五年前，我们设立了一个养殖项目，为贫困妇女提供养殖方面的培训、免疫、卫生以及其他服务，帮助她们成为养殖户，同时帮助已有的养殖户改进现有流程并扩大规模。现在他们已经成为格莱珉达能乳酸工厂的牛奶供应商。现在渔场和养殖项目都由格莱珉渔业和牲畜基金这一非营利性组织管理。

渔业和牲畜养殖方面的经验使我们直接树立了一种社会企业的概念。这些经验阐明了，当地居民可以运营按市场价格销售产品的公司，从而给自己生活的社区带来效益。

## 为年轻人创造机会：格莱珉教育

支持教育一直是格莱珉所遵循的社会理念之一，这种理念来自于社会最基本的需求层次。那些后来成为格莱珉会员的女性借款人多数是文盲。缺乏读写能力是导致穷人一直贫困且无法自己脱贫的主要原因。因此，格莱珉银行决定进行一些改变，从教借款人书写自己的名字开始。

实践证明，这个目标并没有听起来那么容易，因为很多成年人都是一辈子不会读写，他们也不太愿意打破原来文盲的状态。很多人因为我们提供的帮助和努力而感到难堪，甚至有被羞辱的感觉。帮助未来的借款人克

服这种障碍，需要格莱珉的员工投入大量的精力和同情心。他们经常花费数小时来教一个会员，从如何握笔到如何书写自己的名字，一步一步地进行。

但这个艰苦的过程最终给借款人带来了很大的好处。迈出了脱离文盲的第一步，他们就能够与周围世界进行更深入的交流。而且，借款人和银行员工之间还建立了一种亲密感，因为这些员工都曾经是他们的老师，这样在新的银行会员遇到经济、社会或者家庭问题时，就会更容易向银行员工倾诉。

更重要的是，学会写自己的名字能够为借款人建立一种自豪感，也许她们之前甚至都不太准确地知道自己的名字。这种自豪感能够帮助她克服那些之前认为不可能克服的困难。通过写名字，她在世界的存在感和影响力也能够明显地体现出来。当她把名字书写在一张纸上，别人看到时就会打招呼：“你好，哈米达。”她会欣喜地发现：“他们根据我的签名就能认识我！”一扇新的世界之门已经向她打开，从而使她可以在自我满足的道路上获得更大的进步。

格莱珉教育正是基于以上活动而成立的一个独立公司。公司起步于为借款人的孩子提供简单的教育服务。而这些服务则是从基层开始的，在地区分行或中心经理召开每周例会时，他们发现借款人往往带着孩子一起过来。很快有人建议：“每周在中心把这些小孩集合起来，就像他们妈妈的每周例会一样。我们可以为他们提供一些活动，帮助他们做好接受常规学校教育的准备。我们可以教他们读字母表、数数以及一些简单的谚语。”他们邀请村上一位年轻女孩来为这些孩子提供这类简单的课程。这个好想法很快一传十，十传百，最终成为格莱珉系统的一部分。

我们很高兴看到这些努力对孩子心理产生的影响。参加这样的学前活动能帮助他们建立自信心和勇气，也使他们更加乐意上学。那些曾经对上学第一天感到紧张的格莱珉系统的孩子说：“我知道怎样读这些字母、怎样唱歌！我比别的小孩知道得多，我很愿意上学！”

现在格莱珉教育更加关注一个在 2003 年产生的创意，即奖学金管理项

目，以帮助孟加拉国贫困家庭克服经济困难，防止辍学。

贫困的影响有很大的隐蔽性，在孟加拉国，全国各地都设有公立学校，学费和书本费都全免，但金钱仍旧是顺利获得教育的障碍。纸、钢笔、铅笔以及其他学习用具都需要花钱，校服也需要花钱。更为重要的是，每天把孩子送入学校几个小时本身就会产生一些隐性成本，因为小孩本来可能为家庭带来收入。孩子能通过很多方式为家庭挣钱——从附近的河流和井里取水、喂食农场的动物等。对于这些家庭来说，几分钱都会对家庭收入造成很大的影响。因此父母在把孩子送到学校接受教育时，需要考虑这些可能的牺牲。

格莱珉教育的奖学金管理项目通过一个独创性的循环基金克服了这一问题。其工作原理如下：热衷于支持教育的援助方会提供资助，额度最低为 5 万塔卡，折合 750 美元；随后这笔钱被储蓄起来，其中年收入的 6% 作为奖学金基金，为孩子在上学期间提供帮助；这笔钱能够补偿因上学而造成家庭收入损失，从而防止他们辍学去工作。一笔 1 000 美元的捐助每年能够带来 60 美元的奖学金，这足够小学生使用；一笔 2 000 美元的捐助能够支持一个中学生；一笔 3 000 美元的捐助能够支持一个大学生。资助方一般会持续资助一个孩子，直到其结束学业为止，然后选择一个新的孩子进行资助。

资助方可以指明目标资助对象：女孩还是男孩、孤儿、贫困家庭的孩子或者来自某个特殊地区或者区域的孩子。奖学金可根据某个人、某个原因来取名，例如资助方可以用自己的爱人或者亲属的名字来为奖学金命名。资助方每年会收到他所资助孩子的情况，资助方有权根据意愿结束资助、撤离资金或者年复一年持续进行资助。

到 2007 年年中，奖学金管理项目收到 130 个资助方的投入，资助学生人数达到 1 200 人。格莱珉教育正在努力扩大项目规模，目标是在 2012 年资助学生数达 10 000 人，达到这个目标所需的存款为 1 000 万美元。目前格莱珉教育的存款有 120 万美元，还有待吸引 900 万美元存款。

## 将每个村庄和世界连接起来：格莱珉电信和格莱珉电话

正如大家所了解的，信息技术正在急速改变着世界，通过即时通讯创立一个无距离、无国界的世界。随着时间的推进，IT 产品的成本不断下降，也出现了很多能为穷人服务的机会。如果孟加拉国的偏远山村能与世界市场通过电子产品联系起来，穷人的经济机会将会大增。

1996 年，我们率先将新 IT 带给了孟加拉国的穷人。我们与挪威的 Telenor 公司、日本的丸红株式会社以及位于纽约的 Gonofone 公司进行合作，成立了一家手机公司，将电话服务拓展至孟加拉全国，这个新公司被称为格莱珉电话公司。公司成立之初，格莱珉电信公司（一个专为此目的成立的非营利性组织）拥有该公司 35% 的股权。现在格莱珉电话公司的股东主要有两个：Telenor 公司（拥有 62% 的股权）和格莱珉电信公司（拥有 38% 的股权）。

1996 年，格莱珉电话公司是政府批准的能够提供手机服务的四个公司之一。最初专家对潜在的市场规模并不乐观。Telenor 曾经专门请过一个英国的商业顾问对孟加拉国的手机市场规模进行了评估，该顾问根据彩电的历史增长数据为基准，得出 2005 年孟加拉国的手机使用量将会达到 25 万。

尽管我不是技术发展趋势专家，但我知道这个估计数太小了。就我在孟加拉国认识的人来说，他们都希望与别人和外界建立联系。当时孟加拉国的人均电话拥有量处于世界最低水平，1.2 亿人口仅拥有 40 万部电话。考虑到孟加拉国 8 万农村没有固定电话服务，手机技术将引领这个国家直接进入电子通讯时代。我告诉 Telenor 公司不要相信那个顾问的预测，并做好应对大规模需求的准备（最终，2005 年孟加拉国的手机拥有量达到 800 万，是专家估计数值的 32 倍）。到 2007 年年中，格莱珉电话公司已经成为孟加拉国最大的纳税户，用户规模达到 1 600 万。

我认为最重要的是，手机技术为格莱珉借款人和所有穷人的崛起提供了一个绝佳的工具。在看到小额信贷和新 IT 技术之间的整合趋势后，我们

通过格莱珉电信创立了一个项目，由格莱珉银行向贫困妇女提供购买手机的贷款。这曾经是孟加拉国一个新的发展行业，大量的“电话女士”把当地居民与外界联系起来，她们手持手机、提供一次几分钟的电话服务。村民可以用她们的手机与朋友、亲人或商业伙伴保持联系。

正如之前所提到过的，“电话女士”业务在2005年有所下降，我们正在试图开发一些替代项目，例如提供手机上网服务。“电话女士”们最近逐步参与的一种业务是“代收格莱珉电话公司用户的预付款”，她们可以从中抽取一定佣金。

很多发达国家将电话服务视为理所应当，因此他们很难理解手机服务对孟加拉传统农村带来的革命性影响。

想象一下，如果你是一个偏远农村的农户，在引入手机之前，你无法知道达卡市场或者其他城市的农作物价格，无法与工具和设备（如新的灌溉泵）供应商进行交谈，无法比较价格，无法商定结算日期。你唯一的选择是：步行或者骑车到最近的数公里之外的市场，接受那里的价格而不能提出任何异议。

而现在，农户可以利用手机对商家进行比较，在经过简短的对话后，就能了解市场的价格波动，从而与当地商人或者中介进行尽可能公平的交易。信息就是力量，手机革命将部分力量带给了农村穷人。

我最初的想法是把格莱珉电话公司转变为一个社会企业，由穷人掌握公司大部分股权。格莱珉电信就是为管理穷人的股权而成立的。但现在我遇到了一个很大的障碍：Telenor 拒绝出售股权。即便我们在庆祝诺贝尔和平奖的时候，挪威媒体仍大篇报道了 Telenor 和格莱珉电信之间就成立格莱珉电话公司时签署的备忘录而引起的冲突。备忘录和股东协议中都包括一项承诺，即在公司成立六年后，Telenor 应该把持股比例降低到 35% 以下，从而使得格莱珉电信成为该公司的最大股东。但现在 Telenor 拒绝执行这项协议，认为协议从法律上是不可行的，而格莱珉电信认为 Telenor 应该遵守协议。

我很高兴地看到，挪威媒体和公众都对格莱珉电信的立场表示同情和

支持，现在为解决冲突的谈判仍在进行中，我希望，格莱珉电话公司成为社会企业的梦想有一天能变成现实。

## 孟加拉农村可再生能源：格莱珉能源

如果现代信息技术对经济发展有着重要作用，那么同样的，能源尤其是电能对于经济发展也是必不可少的。但大部分孟加拉人却没有电力和能源供应。孟加拉国近 70% 的人口没有电网服务，即便在那些有电力服务的地区，电力供应也非常不稳定。这是一个亟待加强的领域，需要采取一定的行动将现代技术带给穷人。

我们很早就仔细思考过如何给孟加拉国人民提供经济上可以承受得起的能源。将国家电网引入到所有的偏僻农村是一个巨大的工程，成本很高，而且这种途径也不环保。当今世界燃料短缺、大量温室气体排放带来的气候威胁，也要求我们寻找一种既能满足当地居民的经济发展要求、又能避免带来更多问题的能源。在对风能以及其他技术进行试验的基础上，我们得出太阳能是一种可行的选择。

格莱珉能源公司成立于 1996 年，其目的是将太阳能推广到全体孟加拉人。作为世界上最大的太阳能技术市场供应商之一，格莱珉能源公司已经在全国安装了 10 万多套太阳能设备，这个规模还以每月 3 500 套的速度在增长。公司计划到 2012 年共安装 100 万套太阳能家庭系统。

格莱珉能源公司的太阳能家庭系统对所有村民都适用，不论穷富。顾客很喜欢公司的简易支付系统——即在 2~3 年里按月分期进行小额支付。格莱珉能源公司的员工会每月收取月付，并对太阳能系统进行维护。系统规模大小取决于屋主的资源。一个由小块屋顶太阳能板和转换器组成的 55 瓦的设备，所提供的能源量相当于 4 个灯泡照明 5 小时。这些能源足够一个小孩做完作业、父母通过电台或电视听完或看完新闻。一些聪明的农村居民会购买单块太阳能系统，再把家庭和附近的商店或者邻居的系统连接起来，共享所产生的电力。正是这样，太阳能系统的所有者能够获得收

人，而电力的好处也被带到很多家庭中。

格莱珉能源公司正在为穷人创造越来越多的企业和工作机会，如太阳能动力的社区收费电视和手机设备都创造了很多收入。在公司遍布全国的20个技术中心工作的女性工程师，会教授乡村妇女如何对太阳能设备进行维护。在格莱珉能源公司的维护合同过期后，这些格莱珉能源认证的工程师就会与客户签订维护服务的协议，她们还被公司技术中心的太阳能附属产品部门所雇用。

除了太阳能，格莱珉能源公司还参与到沼气技术的开发中。因为沼气多产自于牛粪、家禽粪便及其他废弃物，因此被认为是一种可再生能源。格莱珉能源公司采用一种简单的沼气池设计方法，能将废弃物直接转换为乙醇气体被当成炊事所用燃料，甚至有时候直接转换为电力。到2007年年中，公司共建立了1300个此类沼气池，每个月约150个新沼气池被投入运行。

公司最新的项目是通过被培训过的乡村年轻人销售改进过的、高效的炊事炉。

## 给穷人带来健康福利：格莱珉福利 和格莱珉保健医疗服务

格莱珉福利组织的主要目标是为格莱珉银行的会员和其他村民提供高质量、可负担的医疗服务。实践证明，孟加拉国穷人面临的最大问题是巨额的医疗成本，尤其是大病医疗成本，这也是反复使他们致贫的原因。格莱珉福利（Grameen Kalyan）组织就是为解决这个问题而产生的。

孟加拉国的公共卫生医疗体系效率低下。理论上讲，政府的医疗卫生服务应该覆盖全国，但现实却并非如此。政府在卫生部门投入了大量的资金，但这些服务很少惠及普通人，尤其是穷人。很多村民求助于从未受过教育的赤脚医生或者一些民间偏方，这些偏方不仅起不到作用，甚至还对人体有害。

实际上，只有富人才有能力从昂贵的私人诊所和医院享用医疗服务。孟加拉国并没有美国人那样的私人医疗保险。大多数政府部门和私人企业

会为员工提供医疗公积金，来应付普通医疗支出。越来越多的人开始使用昂贵的私人医疗服务，很多中上层人去印度、泰国或新加坡获得医疗服务（有人在遇到大病时，会倾其所有去加尔各答、清迈或孟买求医）。每年前往印度的很多孟加拉人中，有很大一部分是病人或者病人家属。因此，自1996年我们成立格莱珉福利组织开始，就知道我们会面临一场艰苦的战役。

自成立起，格莱珉福利组织取得了缓慢却卓有成效的进步。格莱珉福利组织现在共有33个医疗诊所，每个诊所都归属当地的格莱珉银行分支机构。诊所覆盖范围内的格莱珉银行会员每户花费2美元就能获得医疗服务，而非会员家庭需要支付2.5美元，面向乞丐的服务免费。现在该福利项目已经覆盖50万人口，每年接诊病人达25万人。此外，格莱珉福利组织所雇用的女性医疗助理为150万妇女提供家庭保健服务。

诊所提供的服务尽管很简单却非常可靠，每个诊所都配有一个专职医生、一群护士和助理，能接受普通的问诊，进行简单检查，并在社区推广医疗教育活动。所有的诊所都拥有能够进行简单检查的实验室，专家医师会定期轮流驻点接诊疑难杂症，例如一个眼科专家医生会定期在驻点诊所为病人进行视力恢复手术。大多数情况下，严重、特殊和复杂病例会被转到最近的公立医院。

格莱珉福利组织在维持并扩大服务中面临的最大挑战是，如何吸引并留住足够多的医生。尽管该组织参照孟加拉本地的标准为医生提供了很好的工资，但并不足以挽留他们。很多年轻的医学院毕业生更愿意在城市生活和工作，农村的经济、社会和文化机会都少，而且生活相对较艰苦。那些就职于格莱珉福利组织的医生多是充满理想、精力旺盛的人或者是等待进入政府部门工作的年轻医生。

格莱珉福利组织有可能在未来创办一家自己的医学院，来满足医生的需求。同时我们计划将部分格莱珉银行获得的诺贝尔奖金作为医学院学生的“诺贝尔奖学金”，之后我们就可以要求奖学金获得者抽出几年的时间在格莱珉福利组织工作。

我最关心的医疗卫生领域的一个问题是孕妇保健。尽管孟加拉国不孕率和婴儿死亡率近年来有明显下降，但总体水平仍然很高。96%的婴儿出生时母亲没有接受产前护理。医生不足是一方面的原因，但文化因素也是一部分原因。由于孟加拉国比较保守，人们不会讨论怀孕问题，有时候人们对于怀孕完全不了解——女人有时候会突然生下小孩，就像没有怀孕过一样（不用怀疑，考虑到孟加拉妇女总是穿一层又一层的裙子，这是很有可能的）。

此外，很多妇女因为保守而不愿意向男医生谈论这些话题——有人甚至说宁愿去死，也不会这么做。正因为这样，很多妇女很少寻求医疗服务，即便在怀孕时也如此。因此，如果诊所能够聘请到女医生就会有很大的帮助，但实际上聘请女医生比男医生要难得多。孟加拉国医学院的男生本来就比女生多，而且很多女毕业生因为文化偏见更愿意选择城市的工作，以便离亲人更近一些。对于她们来说，生活在一个偏僻村庄意味着与家庭的分离。

所以，很多村庄都是由业余的接生婆来接生的，她们多是没有受过培训或者受过很少培训的当地妇女，因为进行过一些接生而被当地居民认为有知识。尽管政府不断为她们提供培训，但她们的技术水平仍旧很低。正因为这些原因，孕妇保健严重不足，很多病症无法及早发现，从而引发了很多无谓的死亡。

为了解决这个问题，格莱珉福利组织的员工想出了一个好主意，在乡村诊所旁边建立专门的生育站，站内可以进行孕前和孕后检查，妇女在生产过程中能够受到较好的护理。现在已经建成了一些生育站，由诊所的医生亲自任职。我们希望这些生育站能够有效提高出生率，并为妇女提供一个特殊的地方，使她们有安全感。

考虑到格莱珉福利诊所的低成本医疗保健，你也许会认为这些诊所是靠慈善来运行的。事实并非如此，我们的目标是使组织完全自理，并最终自负开支。尽管目前诊所带来的收入差异很大，项目整体的经济状况很好。现在组织已经回收 90% 的成本，我们深信在未来几年内就可以全部回收。

格莱珉系列子公司还有两个：格莱珉医疗信托和格莱珉保健医疗服务

公司。格莱珉医疗信托是一个非营利性机构，主要将资助资金投资到社会企业中。格莱珉保健医疗服务是一个社会企业。公司运行的其中一个项目是建立眼科医院，每年为穷人和其他病人进行约 1 万个白内障摘除手术。第一家眼科医院于 2007 年建立并开业，医生和主力员工被送到印度马杜赖的 Aravind 眼科医院进行培训。Aravind 眼科医院是一家世界知名的眼科医院，由戈文丹帕·文卡塔斯瓦米（Govindappa Venkataswamy）博士建立。

我们成立的第一家眼科医院被称为格莱珉绿色儿童眼科医院，由格莱珉医疗信托所有。作为一个社会企业项目，格莱珉医疗信托可以收回全部投资资金，但不能参与分红。

未来，我们期望在不同的农村地区建立更多的眼科医院，进行更多的白内障摘除手术，以解决长期困扰成千上万名孟加拉人的一大疾患。现在，另外三所医院的投资资金已经到位。

我们仔细地为医院制订了商业计划，按照“劫富济贫原则”进行定价，常规病人需要按照市场价格全额支付，而穷人仅需要支付一定手续费。根据我们的计算，如果我们能够提供一流的眼科护理进而吸引到足够多的病人，医院就一定能够自负盈亏并不断扩大规模。

我对格莱珉保健医疗服务公司的发展前景充满信心，并期待看到社会企业试验的结果。随着全球对优质、低价医疗的需求不断增加，这是一个极具借鉴意义的项目。当然，在亚洲、非洲和拉丁美洲这样类似孟加拉国的发展中国家，穷人的医疗需求很大。但对于像美国这样的发达国家，医疗卫生问题同样很严峻。

例如，现在美国约 4 700 万人没有医疗保障，如果能够创建一些经过仔细规划、富有创造性的社会企业，这些没有医疗保障的人将会是一个很大的市场。也许有人会质疑，难道社会企业才是解决美国健康问题的唯一途径？社会企业是唯一一种既能防止企业因为利润驱动而不断榨取经济效益、又能保留市场竞争对个人和企业带来的激励作用的组织形式。只有游离于华尔街的激烈竞争之外，为穷人提供医疗服务的社会企业，才不会在利润驱动下放弃对老人和病人的治疗，也不会拒绝提供一些昂贵的医疗服

务。这种社会企业的目标是在带来足以抵消支出的收入的同时，惠及更多之前无法获得服务的顾客。

## 社会企业：新的经济前沿

本章并没有把格莱珉的子公司全部列出，只是给出了一些规模较大而且成长较快的典型案例。它们中有些已经成功地实现了社会目标，而有些还在为实现目标而努力；有些已经成功做到收支平衡，而有些还在努力实现经济自立；有些已经很活跃并不断扩展项目，而有些（如格莱珉信息高速公路公司和格莱珉星级教育项目）还处于积聚能量的蛰伏期。从这个角度看，格莱珉的子公司网与其他企业网络类似。即便是对那些顶级的公司来说，并不是所有的投资项目都会成功。

但是我们发起的所有公司至少取得了一个胜利：为塑造社会企业概念提供了参考经验。如果我们遇到了困难，可能是因为我们对市场认识不够，从而没有正确地进行商业操作；如果我们成功了，可能是因为我们创造的这种企业形式能够满足真正的市场需求。这些都是我们在未来设计社会企业过程中需要考虑的因素。

我认为，格莱珉系列公司的一个特殊之处在于创新精神和实践精神。我们一直在寻找能够惠及全球，尤其是惠及穷人的企业形式，我们勇于尝试别人尚未尝试过的东西（格莱珉本身就是这种精神的体现）。如果我们提出的企业计划成功了，当然很好，但是如果失败了，我们会继续修改并继续尝试。我们坚信，最终一定会找到解决问题的途径。

格莱珉系列公司代表了当前社会企业领域的最前沿。我希望能够利用这一模式创建更多的公司来解决全世界的多样化社会需求。

社会企业是资本主义系统中缺失的一块。将社会企业引入其中能够挽救这个系统，并解决那些被排除在主流商业范围之外的全球亟待解决的问题。所以，激发社会企业创意是当今商业思想家面临的最重要、最紧迫的挑战。一旦产生好的创意，将其转化为实践来造福人类就指日可待。

## 第五章 | 反贫困斗争：超越孟加拉国

**30** 年前，为了解决一个小问题，我开始在乔布拉村展开行动。那时，我曾经震惊于高利贷的肆无忌惮，但同时我也为自己简单的解决方法感到兴奋，尤其这种方法起到了作用。这使我尝试帮农民打开银行的大门，但是失败了，所以我才决定建立另外一种新的银行。这个新的银行只通过信贷——小额信贷就已造福数百万的妇女。此外，穷人还需要得到其他很多帮助，近年来我也一直在通过各种不同的机构和战略来帮助穷人，如信息技术、教育、医疗卫生、农业、牲畜养殖、纺织品、可再生能源、市场营销及其他活动。我发现一旦能将投资者对投资利润的期待剥离掉，企业概念就会发生很大的改变。这就是社会企业产生的过程。

我坚信社会企业能够将消灭贫困的战斗提升到一个新的高度。很多不同类型的机构都能从事社会企业，如私有部门、公共部门、慈善组织、援助机构、非政府组织、宗教信仰团体及其他。社会企业如何能够成功克服贫困、数字鸿沟（digital divide）并解决气候变化危机？这些问题都是构建社会企业过程中需要考虑的问题。

自建国起，孟加拉国就被认为是世界上最贫困的国家之一。在 20 世纪 70 年代初，前美国国务卿亨利·基辛格和前美国总统理查德·尼克松就称孟加拉国为“一个孤立无助的国家”。数十年过去了，我们应对世界最恶劣的生活环境（拥堵、每年一遇的洪水、砍伐森林、土壤侵蚀和沙化等）

的斗争伴随着极端自然灾害（如台风、龙卷风和潮汐）而变得更加严峻。

现在，还新增了一个值得关注的问题，即全球气候变化引起海平面上升，可能使孟加拉国低洼的土地被海水淹没。尽管很少有人能够想起孟加拉国，但一旦想起，很多人就会想到“灾难之国”。

这难道是孟加拉国的错误吗？难道这个国家就应该一次次面临灭顶之灾，饱受每一次灾难都把之前创造的所有财富洗劫一空的痛苦吗？

我们认为我们不应该指责命运、自然抑或是上帝。孟加拉国最大的问题不是自然灾害，而是由人造成的、无处不在的贫困问题。龙卷风、洪水和潮汐在其他国家也会发生，但多数情况下，这些国家并没有像孟加拉国一样遭受这么大的苦难。因为这些国家的人民有足够的财力修建防护系统、构建强大的堤坝（加拿大、英国和法国的河流也经常会像孟加拉国的河流一样暴发洪水，但各种排水和防护设施使这些灾害对人类生活的影响最小化）。另外，贫困和过度拥挤迫使孟加拉国无数的穷人转向更多不安全的地方开始生活，事实上他们都没有能力采取最基本的安全措施。

显然，贫困并不仅使人类的生活变得困难和痛苦，还意味着人们面临生命危险。贫困使穷人无法掌握自己的命运，而这是对人权最大的亵渎。如果一个国家的话语权或者宗教自由受到影响，全球很多国家都会对此做出响应。但是当贫困破坏了世界近一半人口的人权时，我们却变得漠不关心。

同样，贫困是对世界和平的最大威胁，比恐怖主义、原教旨主义、种族仇恨、政治敌对以及其他能够引发暴力或者战争的力量更加严重。贫困会导致绝望，进而使人更容易产生极端行为，那些一无所有的人的暴力倾向更强，因为即便有一丝改善生活的机会，也比他们无所作为、被动地接受命运要好得多。贫困引发了不同民族、种族和国家之间对稀缺资源的争夺，如对水、耕地、能源和其他能够售卖的商品的争夺。富有国家可以通过贸易来获得这些资源，并集中精力促进经济发展，他们很少主动发动战争，但那些被贫困折磨的国家却更容易发动战争。

这也解释了为什么 2006 年诺贝尔委员会颁发给格莱珉银行的是和平

奖，而不是诺贝尔经济学奖。小额信贷通过帮助人们脱贫，成为一种能够带来和平的长期力量。孟加拉国就是一个生动的例子。

今天的孟加拉国，这个世界上最贫困的国家，正逐步被创新性社会和企业理念所改变。统计数据显示<sup>①</sup>，过去 20 年里孟加拉国穷人的生活状况得到很大的改善。

- 贫困率（由国际援助机构计算，如世界银行）从 1973 ~ 1974 年的 74% 下降到 1991 ~ 1992 年的 57%，再到 2000 年的 49%，2005 年的 40%。尽管贫困率还很高，但已经保持着每年 1% 以上的下降速度，每一个百分点都意味着成千上万孟加拉人的生活质量真真切切地提高了。孟加拉国正在沿着实现千年发展目标的道路前进，即到 2015 年将贫困人口削减一半。
- 更重要的是，孟加拉国经济快速发展并没有扩大贫富差距。衡量贫富差距的基尼系数只从 1995 年的 0.3 变为 2005 年的 0.31。值得注意的是，最底层 10% 人口的实际人均 GDP 与最上层 10% 人口的实际人均 GDP 增长速度相同（2.8%）。
- 贫困人口的降低能够很明显地从经济增长、就业模式和经济结构的变化中体现出来。孟加拉国的年均经济增长率已经从 2000 年的 5.5% 增加到 2006 年的 6.7%，而 20 世纪 80 年代经济增长率仅为 4%。目前孟加拉国的经济水平以 710 亿美元的总量居南亚第三位，仅次于印度和巴基斯坦。人均 GDP 增长率从 20 世纪 80 年代的 1% 增长为目前的 3.5%。经济对农业的依赖程度下降很大：2005 年非农业劳动力首次超过农业劳动力成为农村主要的创收来源，服务业对 GDP 的贡献率占到了 50%。
- 孟加拉国作为世界上人口密度最大的国家之一，人口问题曾经是一个主要的问题。近年来，人口增长率下降很快，从 20 世纪 70 年代

<sup>①</sup> 此处大部分数据取自世界银行和亚洲开发银行的统计研究报告。

的 3% 下降到 2000 年的 1.5%，接近于印度的 1.4%，比巴基斯坦的 2.5% 的增长率要低得多。人口增长率的降低意味着，更多的家庭能够更好地养育孩子并为他们提供受教育的机会；也意味着数百万妇女能够从生育、养育的无休止循环中解脱出来，通过生产劳动为家庭创收并改善家庭生活。

- 人口出生率下降的主要原因是医疗水平的改善（儿童存活率提高，父母亲就更乐于采用节育措施，他们不再为养两个孩子而生育五六个）。在 20 世纪 90 年代，孟加拉国接受生育保健的母亲的比例增加了一倍，结果儿童死亡率也在 1990 ~ 2006 年间下降了一半。2006 年孟加拉国 5 岁以下儿童夭折率为 5.2%，印度为 8.7%，巴基斯坦为 9.8%。2005 年，社会最贫困的 20% 家庭的 1 岁儿童注射疫苗的比例在孟加拉国为 50%，印度为 21%，巴基斯坦为 23%。儿童注射麻风疫苗比例在孟加拉国为 81%，印度为 58%。儿童营养不良现在仍旧是很严峻的问题，不过孟加拉国身材矮小儿童的比例也从 1985 ~ 1986 年的 70% 下降到 2004 年的 43%。
- 人均寿命也略有延长，而这一指标在 20 世纪 90 年代之前一直是 56 岁。2006 年人均寿命达到 65.4 岁，之前妇女寿命小于男性寿命的不正常现象也得到扭转，妇女人均寿命为 65.9 岁，男性人均寿命为 64.7 岁。
- 儿童受教育机会也得到提高。完成 5 年制学习的儿童比例从 1990 年的 49% 增加到 2004 年的 74%。全国识字人口比例从 1981 年的 26% 增加到 1990 年的 34%，再到 2002 年的 41%。20 世纪 90 年代升入中学学习的儿童数量增加了两倍。孟加拉国已经成为南亚唯一一个中学女生数量超过男生的国家，而且考虑到 20 世纪 90 年代初中学男生数量是女生的三倍，现在女学生数量的增加真是一个巨大的成就。
- 住房条件、基本卫生条件和电信服务近年来有了很大的提高。2000 年 18% 的房屋的顶棚是稻草，这一比例在 2005 已经下降到 7%。卫生宣传活动使拥有卫生厕所的人群比例从 2000 年的 54% 增加到

2005 的 71%。手机革命使能够获得电话服务的人群比例从 2000 年的 1.8% 增加到现在的 14.2%。

- 孟加拉国抵御自然灾害的能力也大大加强。1998 年的大洪水导致人均 GDP 急剧下降，而 2004 年类似规模的洪水对经济发展的影响却很小。抵御灾害能力加强的主要原因是全国经济更加多样化，应对突发事件能力增强，包括设置了早期预警系统和台风避难所。
- 1980 ~ 2004 年间，孟加拉国的人类发展指数（一个被广泛采用的衡量发展中国家生活水平的指标）增长了 45%，印度为 39%，斯里兰卡为 16%——尽管 2004 年印度人均 GDP 比孟加拉国多 68%，斯里兰卡的人均 GDP 比孟加拉国多 200%。

这些数字说明，尽管孟加拉国的贫困状况得到很大改观，但仍旧很严峻。现在孟加拉国仍旧是世界最贫困的国家之一，数千万人挣扎在生存线上，不过社会和经济状况都在不断改善。

很多孟加拉国人第一次对未来充满信心，现在我们正在努力实现以下目标：年度人均 GDP 超过 1 000 美元，GDP 增长率超过 8%（现在正常状态的增长率为 6.7%），贫困率降低 25%。我深信只要我们采取正确的措施，就一定能在 10 年内实现这些目标。

孟加拉国面临的机会和挑战也为世界上很多发展中国家提供了重要的启示：

- 在寻求发展机会时，需要思考发展战略、分析本国在本地区或者全世界可能起到的作用；
- 需要超越一些关于穷国以及穷国与周边国家关系的错误看法、推论和假设；
- 需要寻找新的发展途径，其中更强调发挥国家和人民的潜能，而不是强调问题本身；
- 需要考虑利用社会企业来解决那些本来由国家解决的社会和经济问题。

这些启示为孟加拉国和世界其他贫困国家摆脱贫困带来希望。

## 有效的反贫困项目

长期以来，发达国家的人们对贫困持一种虚幻的态度。贫困问题看起来如此之大，如此复杂、困难，因此很多人只能表示无奈而放弃。实际上，只要我们愿意用一种全新的思路去思考贫困问题及其解决方法，我们能做的就会很多。

过去穷人被看成一种社会负担，政策和制度长期以来也是在这种假设上建立的。结果，穷人通过自身努力来为生产作贡献并造福社会的能力被忽视了。一旦我们能够认识到这种能力，就能设立一些项目来支持并充分利用穷人的创造性才能。

社会企业将会在其中发挥重要作用。但是我们仍旧需要政府和非政府组织一如既往地支持反贫困项目。一个社区或国家总是需要一定时间来实现自给，在这段过渡时期就需要很多外界资源来帮助穷人满足基本需求，尤其是应对一些迫切问题，如饥饿、无家可归、疾病或者自然灾害带来的影响。

但并非所有反贫困项目的作用都一样，据我们所知，有些项目很有效，有些项目则完全是浪费精力和金钱。那么，那些成功缓解贫困的项目有什么特点呢？

首先，有效的反贫困项目应该对贫困有个清晰、可操作的概念。为了清楚界定项目的目标帮助群体，就应该设定清晰的标准，排除掉那些不是穷人的人，防止他们占用穷人迫切需要的资源。

每个国家和地区对贫困都有各自的定义。孟加拉国的穷人与美国的穷人生活差异很大（很多美国穷人都有电视机，但在孟加拉国只有很少的穷人使用电）。很多学习全球发展问题的学生总是在抱怨贫困的不同定义之间存在不一致性。但我认为这种不一致性是一种自然结果，由不同国家的经济水平、文化习惯、生活条件差异所造成。尽管这种不一致性不方便学

者进行国际比较，但定义最重要的意义应该在于能够指导实际的扶贫工作。

在格莱珉银行，我们自己对贫困进行了定义，以便衡量小额贷款在扶贫工作中的效果。我们并没有采用现在通用的、基于金钱收入的标准，如每天1~2美元。现在很多国际发展组织普遍采用这种标准来定义贫困。

我们认为这种标准不利于进行日常决策，因而我们开发了一套评价生活状况的10项指标。一旦某个家庭能够满足所有10项指标，格莱珉银行就认为他们已经脱贫。具体指标如下：

1. 银行会员和家庭居住在锡制屋顶的房屋里，或者房屋价值至少为25 000塔卡（折合370美元）。所有家庭成员睡在垫子上或者床上，而不是直接睡在地板上；
2. 会员和家庭饮用干净的井水、沸水或者用铝、净化器或者其他过滤器净化过的无砷水；
3. 会员和家庭成员身体和智力健康，6岁以上的儿童都应该上小学或者完成小学学业；
4. 会员每周贷款还款额度至少为200塔卡（折合3美元）；
5. 所有家庭成员使用消毒和卫生的坑式厕所；
6. 所有家庭成员有足够的衣服满足日常需求，包括冬季衣服、毯子和蚊帐；
7. 家庭有额外的收入来源，如种菜、种植果树等，以备不时之需；
8. 会员储蓄账户每年能够维持5 000塔卡（折合75美元）的账户余额；
9. 会员全年都能够供养家庭一日三餐；
10. 所有家庭成员了解自己的健康状况，能够及时获得治疗，并能够负担治病开支。

很显然，这10项指标界定了一个家庭或者个人脱贫的标准。这套标准经过适当调整后就能被用在其他发展中国家。此外，还可以根据当地实际情况加入一些新的标准。但其中最关键的是必须清楚地定义贫困的概念，

这样反贫困项目才会有明确的受众群体，并最终实现目标。

此外，还有必要清楚地界定出这些需求的优先顺序，不仅能把非贫困人口排除在反贫困项目之外，还要使得最贫困的人或者赤贫人口比其他贫困人口能够优先获得帮助。很多援助项目失败的主要原因就是把资源配置给了并不急需的人。另外，最有效的反贫困项目往往有着明确的目标，这些目标是根据当地穷人的需求来制定的，而不是普遍的服务社会、提供有价值的社会服务或者促进经济发展。比较好的项目包括修建基础设施、提供医疗卫生服务或者提供就职培训的项目。但经验告诉我们，如果项目目标群没有限制在穷人范围内，非贫困人口就会瓜分掉最大的利益，从而使穷人的境况进一步恶化。经验还告诉我们，项目应该重点把妇女包含在受众群体中，否则即便是一个设计良好的项目，其最终效果也不会很好。

很多情况下，我们应该创建新的项目来帮助穷人，而不是改进现有的项目。如果现有的安排、制度和政策无法及时反映穷人的需求，不断努力完善这些安排也无济于事，这时候就有必要放弃原来的项目，重新开设一个新项目。

最后，资助方的长期资助承诺非常关键。在很多穷人数十年或者数百年饱受贫困折磨后，很难让他们一夜自立。即便是那些设计良好的项目也会遇到困难，这时候资助方就容易放弃。为了取得最终的满意结果，资助方应该充满信心、灵活性和智慧来克服这些困难。

很多反贫困项目是由发达国家中出于好意的人们资助的，或者是非政府组织和政府的赠款，或者是国际援助。但很可惜，许多钱被白白浪费掉了。很多情况下，本来应该用于帮助穷人脱贫的钱，却流向了发达国家的公司或商业机构，比如培训公司、设备或者原材料供应商、顾问和咨询师等。有时候，这些钱则流入了地方政府和社会上层的手中。

发生这些情况后，那些关心贫困问题且热心地提供帮助的人们就变得心灰意冷，最终，这些人对穷人的苦难就变得漠不关心，并停止资助，从而演变成一场不必要的悲剧。

那些愿意帮助穷人的发达国家的人们应该给出政治承诺，与发展中国

家最底层的人民团结起来，尤其与妇女团结起来。援助国的纳税人应该向他们的援助官员或者法律代表清楚地指出，希望将捐款直接用于帮助穷人提高生产率，进而实现减贫。他们可以从坚持要求我前面列出的那些标准开始。

## 首先进行信贷

上面我们列出了很多成功的反贫困项目的重要标准。但是，这些项目应该从哪里开始呢？教育、基础设施、医疗卫生、信息和交流技术、清洁卫生还是住房？这些需求永无止境而且很难对其进行排序。

所有这些需求都很重要，如果有可能，当然最好在这些方面同时进行。但在格莱珉银行，我们把贷款列在第一步，即先把钱借给穷人让他们自己找到脱贫的途径。这种方式比较特殊，需要进行详细介绍，尤其是考虑到别的反贫困项目往往从别的方面着手。

我深信所有人都有一种潜在的、未被广泛认识到的能力——生存能力。穷人能够生活就充分说明了他们拥有这种能力，他们并不需要我们教给他们如何生存，他们本来就知道！所以，我并没有把时间浪费在教授他们新技巧上，而是帮助他们发掘自己的能力。向穷人贷款能够使他们将已有的能力发挥出来，比如编织、去除米糠、饲养牲畜或者蹬人力三轮车。经过努力挣取的钱会成为开发其他能力的工具和钥匙。

这并不意味着穷人始终知道自己所拥有的能力。一开始我们走进农村向妇女发放贷款时，她们不敢接受，并说不知道如何使用。这些妇女都多才多艺，但连年的社会压迫带给她们很多恐惧和不安全感，她们甚至都不知道自己有这些能力。在经过一番鼓励和向她们举例说明其他成功案例后，我们逐渐帮她们摆脱了恐惧。很快这些妇女就意识到，她们有足够的能力来赚钱。

政府决策者、国际专家和其他非政府组织则从相反的假设出发，认定穷人之所以穷是因为他们缺少技术。基于这个假设，他们努力提供一些培

训项目。根据潜在的假设，这种做法似乎是合乎逻辑的，而且也很受反贫困专家的欢迎。这样既利用大笔预算提供了很多就业机会，同时又使他们不用为任何结果承担责任。最后，他们可以说有多少人受到培训，并用这些数字来说明成功，而不管这些培训有没有使那些人或家庭脱贫。

说真的，大部分反贫困专家的本意是好的，只不过错误的假设使他们选择培训。但如果你与穷人接触过一段时间后就会发现，他们贫困的原因是无法保留住自己的劳动成果。穷人只是服务于那些控制资本的人，这些人可能是我最初在乔布拉村开展工作时遇到的剥削穷人的贷款人，可能是地主、工厂老板或者介绍穷人在近乎奴隶制的环境下工作的中介。他们的共同特点是为了自己的利益窃取穷人的劳动成果。

这为什么会发生呢？因为穷人从来不会继承任何资本，通常也没有任何人会提供给他们贷款或者资本，世界已经习惯相信穷人是不值得贷款的。我认为改变这种想法是解决贫困问题的第一步。

就业培训怎么样？当然培训并不会有任何坏处，这对于帮助人们克服经济困难很重要。但只有一小部分人能够受到培训，考虑到穷人的巨大规模，最佳的方法是在向他们推广新技术之前，让他们充分发挥自己的技术。首先给他们提供贷款，让他们享受到自己劳动的果实（大部分是第一次），然后他们才会产生培训需求，寻找培训机会，甚至花钱接受培训（虽然经常是很小的额度）。这才是培训能够真正起作用的条件。

## 慈善并不永远都起作用

慈善的重要性当然无法否认。慈善在灾害时期，以及在帮助那些无法自助的人方面都能起到很重要的作用，但有时候我们不能过于依赖慈善。

一般来说，我反对施舍和赠与，因为这样做会损害别人的创造力和责任感。如果人们知道可以“免费”获得东西，他们就会投入大量的精力和技术用于获取这些免费的东西，而本来他们可以利用这些精力和技术自力更生。施舍滋生了依赖，而不是自救和自信心。

即使在灾害时期，格莱珉银行也是鼓励借款人创建自己的救灾基金而不是依靠捐助。1998年大洪水期间，我们给银行借款人发放了免费的小麦，但同时也鼓励他们每周进行一些固定储蓄作为灾难基金。恢复正常生活后，他们需要赚够相当于所收到小麦的价值，这笔新的储蓄会作为社区基金来帮助他们渡过下次灾难。

施舍还会滋生腐败。当援助机构向穷人提供资助时，那些负责发放免费物品或者服务的官员常常优先把自己和自己的朋友们作为项目的受益人。

最后，慈善创造了一种单边权力关系。受益者仅能被动地接受，而无法主动去寻找自己想要的东西。结果，他们没有发言权，诚信和透明度也缺失了。这种单方的关系是不公平的，只能使穷人更容易受到剥削和奴役。

为了加强穷人创造、扩大和改善自己社区的能力，我呼吁当地政府应该建立一个民主的体制。地方政府的管辖范围越小，听到穷人声音的概率越大。穷人应该有权参与到影响他们生活的决策过程中。家长式管理尽管出发点很好，但最终只会走向死胡同。只有穷人有能力控制自己的命运时，他们才能更快地获取更多的成果。

## 孟加拉国和发达世界

如果国际环境适宜，孟加拉国就能继续保持经济增长。需要的三个条件包括大量外商直接投资，出口到美国市场的产品减免关税，以及继续进入国际劳务市场。

外商直接投资能够帮助孟加拉国实现高速发展、建立强大的经济体。现在高速发展的国家都吸引了大量的外商直接投资。例如，外商直接投资对越南的GDP贡献率达到了14%，每年对预算的贡献为10亿美元，创造了80万个就业岗位并间接帮助了100万人。这是因为越南在过去五年里共吸引到了180亿美元的外商直接投资，仅在2006年外商直接投资就达到

100 亿美元。而孟加拉国尽管人口是越南的两倍，2005 年其外商直接投资总额仅为 7 亿美元。孟加拉国也能与越南一样从外商直接投资中获益。

当然，并非所有的外商直接投资都能带来好处。一个优先鼓励外商直接投资的领域是全球制造品的生产部门。吸引此类外商投资的必要条件是：建立并维护专门的工业园区，提供基础设施，建立透明的法律体系。

能够支撑孟加拉国未来经济发展的第二个因素是免关税进入美国市场。孟加拉国不幸属于出口品需要支付巨额关税的 6 个亚洲国家之一。孟加拉国在美国贸易伙伴关税率排名中位于第四。2006 年孟加拉国向美国的出口额仅为 33 亿美元，关税贡献总额却达到 5 亿美元，与英国出口 540 亿美元的关税贡献相同。

孟加拉国的纺织品出口在 2006 年达到 90 亿美元，占到了总出口额的 80%。根据现在的增长速度，孟加拉国很快将超过印度成为最大的纺织品出口国。美国对孟加拉国免关税不仅仅会产生经济影响；我之前也解释过小额信贷在过去 20 年里如何帮助提升孟加拉国妇女的权益，而引起这一社会变化的另一个原因就是纺织业的发展。

现在孟加拉国共有 200 万女性在纺织厂工作，这是对传统的反对女性在工厂工作的一种默默抗议。很多贫困女孩通过工作、赚钱、储蓄来过上好日子，而不是之前的早婚，还有可能受到虐待。工作妇女的孩子比那些早婚妇女的孩子未来发展前景会更好，而且生活环境也更好。

此外，这一代的工作妇女正在将自由、现代化思想融合到传统文化中。我们都知道，贫困和无权是恐怖主义的温床，起码这些妇女的家庭不会成为这种温床。

如果孟加拉国的产品能够免关税出口到美国，我相信出口量在 5 年内会翻番，工资水平会得到提高，孟加拉国经济发展速度将增快，同时美国向孟加拉国出口棉花和其他物品的规模也将增大。由于孟加拉国纺织业主主要面向低端市场，而美国制造商早已放弃这个市场，所以美国的公司并不会受到太大的影响。这是一个双赢的选择。

千年发展目标的其中一项承诺是，发达国家给予最不发达国家免关税

待遇。履行这条承诺能给孟加拉国带来极大的帮助。

最后，孟加拉国需要进入国际劳务市场。

我在世界各地的旅行中，见到了来自孟加拉国的很多年轻人，不仅在纽约这样的大城市，还包括西班牙的村庄、意大利的小岛、阿根廷、智利和哥伦比亚的小镇。他们大多数都做得很好，掌握了当地语言并结交了很多当地的朋友。但当我问起他们如何到达这些地方时，听到的都是锲而不舍、坚韧和冒险的经历，甚至还包括穿行于不同国家、尝试不同的工作机会。很多经历中还包括虐待：被中介出卖、海关的不公正待遇、骚扰、流浪并被地方官员忽视。

但这些人却对孟加拉国的经济有很大贡献。2006 年孟加拉国收到来自海外同胞的汇款达到 60 亿美元，占外汇储备的 1/3，这一指标在印度为 217 亿美元，中国为 213 亿美元。考虑到印度人口是孟加拉国的 7 倍之多，而中国人口是孟加拉国的 9 倍，所以这是一笔巨大的数额。

此外，汇款直接用于削减贫困。《世界银行全球经济展望报告》(World Bank Global Economic Prospects Report) 指出，汇款使孟加拉国的贫困率降低了 6%。这个例子生动地说明了，低收入人群如何直接为国家经济和社会目标作贡献，以及如何改变自己的生活。

孟加拉国还需要为年轻的海外同胞提供更多的帮助，降低他们在未知国度可能遭遇的风险。我们还需要对政府机构进行改革，减少他们在与政府移民部门打交道中所承受的压力、羞辱和焦虑。

考虑到现代世界的人口和经济现状，我们很容易预期，越来越多来自孟加拉国及其周边国家的劳工将在其他国家工作，甚至在中国工作。航空需求将会增大，所以现在有必要考虑在孟加拉国建立一个全球性的国际航空枢纽，方便本地区大量的劳工出行，以及日益增长的国际商务出行。

## 为了地区和平与繁荣

像其他发展中国家一样，孟加拉国的未来同这个地区的和平与繁荣紧

密相关。南亚国家——阿富汗、孟加拉国、不丹、印度、马尔代夫、尼泊尔、巴基斯坦和斯里兰卡只有紧密团结起来，放下政治历史包袱，才能实现快速经济发展和社会变革。南亚国家能像欧盟国家一样实现经济奇迹，并能给数万人的生活带来更积极的影响。

正是基于这个原因，1985 年成立了南亚区域合作组织（SAARC）。但将近 22 年以来，南亚区域合作组织的思想始终没有得到发展。定期的南亚区域合作组织峰会逐渐演变成一种政治主导的论坛，而不是为了寻求不同民族之间建立信任、合作关系的途径。

结果南亚是世界上一体化程度最低的一个区域。区域内贸易对 GDP 贡献率还不到 2%，而这一比率在东亚为 20%。印度和巴基斯坦年度贸易额约为 10 亿美元，但在理想情况下本来可以达到 90 亿美元。区域内部跨国贸易成本很高。印度和孟加拉国界上非常拥堵，印度方面排队卡车数量达到了 1 000 台之多，本来需要 21 个小时的行程实际通行却需要 99 个小时或者更多。也正是因为缺乏一体化，南亚是全球贫困的中心，贫困人口占到了全世界贫困人口总量的 40%。

南亚很多落后地区都是受到国家封锁和隔离影响的边界地区，如印度东北部、巴基斯坦西北部、孟加拉国北部以及尼泊尔和阿富汗部分地区。地区合作，尤其是地区交通和贸易合作能对这些地区起到改革作用。一旦尼泊尔和印度的贸易顺利进行，孟加拉国北部将成为一个繁荣的、充满生机的地区。

南亚区域合作组织国家也意识到了区域贸易整合的潜在价值，因此在 2004 年 1 月签署了一项协议，建立南亚自由贸易区（SAFTA）。如果这个协议能够顺利执行的话，到 2015 年所有的产品都能在八个国家之间进行免税贸易。

尽管南亚自由贸易协议还存在很多的问题，但总体来说这个协议是好的。南亚自由贸易协议应该覆盖服务贸易、制造品和农产品贸易，自由贸易所带来的关税损失和增值税收入的损失会带来新的问题，尤其是对南亚区域合作组织中的小国影响更大。此外，南亚自由贸易协议的规定应该被

有效监督，从而保证小国从中获益，低效厂商不会挤走非南亚自由贸易协议的国家竞争者。例如，由于区域内部关税全免，那些来自非南亚国家（如中国、韩国、马来西亚和泰国）的高质量产品无法与印度或巴基斯坦产品竞争，从而导致消费者受损失。

当然我们自身也会有问题，签署贸易协议的国家可能会经历一些转轨问题。但是，南亚自由贸易协议使南亚在促进经济发展方面迈出了正确的一步。随着区域贸易规模的扩大，这个协议会冲淡区域内部长期以来存在的武装冲突，例如印巴冲突。

政府、社会和商业机构能帮助区域内部国家建立紧密的联系。例如，我提议每个南亚区域合作组织国家的大学为来自其他南亚国家的学生提供至少一种奖学金，还可以建立类似的学者交流项目。很多人呼吁将定期由国家首脑参加的南亚区域合作组织峰会转变为一个区域性会议，应该包括商界领袖、记者、作家、非政府组织领导人、学生，并加入文化活动和教育项目。南亚区域合作组织应该是属于人民而不是政治家的，它应该帮助区域内部的人民实现团结。

南亚区域合作组织国家之间的旅行限制也应该取消。现在只有尼泊尔很有远见性地为其他南亚国家提供自动签证，这促使其他南亚国家到尼泊尔旅游的人数激增，区域内部其他国家也应该向尼泊尔学习。

我一直在呼吁南亚区域合作组织国家应该为这个区域的一些重要公民签发“南亚区域合作组织护照”。每年可以根据个人对南亚政治、社会、文化、经济领域的影响，选出一些有杰出贡献的人，然后向这些人在原有护照的基础上，另外签发“南亚区域合作组织护照”或者“南亚区域合作组织身份证”。这些人可以经过筛选产生，如8个国家总共5 000人。那样，这些人就可以无须签证进入区域内的国家，宣传思想并推广理念。这个群体的规模可以逐年扩大，直到南亚实现自由旅行。

我听有些人说管理“南亚区域合作组织护照”是一个技术难题，我不知道他们为什么这么说。利用现代信息技术，为这些护照持有人建立一个数据库并不难，此外还可以加入这些护照持有者的生理信息。我认为这个

行动能够有效地消除南亚区域之间的不信任。

与其他看似无法触及的社会问题相比，社会企业能够在改革区域经济、社会和政治环境方面起到重要的作用。社会企业可以从建立南亚区域合作组织社会企业基金开始，这个基金可以由本地区的商人发起。基金可以首先在每个国家资助至少一个社会企业项目，这些项目可以涉及贫困、穷人的健康医疗、贩卖妇女和儿童、洁净水、关爱母亲以及其他问题。可以首先在各个国家使用少量资金资助一些小项目，从而建立“能团结起来，解决共同面临的问题”的信心和信任。这个基金的优点是，没有人会把它当成一种能够带来利润或者技术优势的企业，因为社会企业的本质就是不分配利润的企业。

南亚区域合作组织内的这些社会企业项目可以是修建基础设施，如公用河流上方的桥梁、连接两国的道路。这些基础设施可以被国家两边的穷人所有，或者被本地区的社会投资者所有。这些基础设施将被视为友谊的象征，此外这些基础设施还能促进当地经济发展、鼓励贸易和交流，成为改进当地穷人生活的工具。

南亚区域合作组织和南亚自由贸易区的长期胜利取决于本地区内部最强大的国家——印度的态度和行动。印度几乎与所有的南亚国家临界。当然邻国之间经常有政治冲突，但是南亚地区有一个最严重的领邦问题，以致影响了整个区域，也影响了印度和巴基斯坦的态度与行为。克什米尔一直是印度、巴基斯坦乃至整个地区的最大问题。印巴为争夺克什米尔先后发动过三次大规模战争。正因为这种长期纠纷，两个国家都增强军事装备，采用最先进的武器，包括核能，为整个地区的和平带来隐患。

克什米尔问题能否得到解决？当然能。因为所有的人类冲突都源自于思想，因此也就能够解决。人类的思想才应该成为我们关注的真实战场。如果这个地区所有的国家都为建立一个真正的政治、经济联盟而努力，那么克什米尔冲突就会很容易得到解决。

## 孟加拉国和强大的邻国

孟加拉国是个幸运的国家，只需要利用好有利的地理位置就可以为经济注入活力。孟加拉国与经济增长最快的两个巨头——印度和中国相邻。印度GDP增长率达到8%，而中国的GDP增长率已超过11%；两个国家的贫困率都降低到25%以下；中印两国随着其政治和经济实力的增长，吸引了世界越来越多的关注。

随着两个大国的不断发展，孟加拉国仅仅作为其邻国就能从中受益。不断发展的邻国提供了大量资源，包括技术、经验、技能和交流等。孟加拉国有可能成为两个国家的外包产地。流向印度或者中国的一小部分商业机会只要流到孟加拉国，孟加拉国的经济就会得到高速发展。

很多孟加拉人担心如果向印度开放边境自由贸易，身为小国的孟加拉国会被强大的印度吞没，自由贸易区可能使孟加拉国的市场被印度商品淹没，从而导致孟加拉国幼稚的工业夭折。

但印度仅通过非官方渠道（不带来政府收入——排除对边境人员和海关官员的贿赂），就已经淹没了孟加拉市场。根据孟加拉银行发布的数据，官方认定的2005~2006年间从印度的进口额超过了18亿美元，据估计非官方贸易额要比官方贸易高50%。自由贸易可以使这部分未知的商品流合法化，从而使政府获得更多的收入。如果商人和当地社区能够设立合理的条款，如果安保系统到位，且能防止恃强凌弱，小国从自由贸易中获得的效益可能会与大国一样多。双边自由贸易协议已经在一些南亚国家存在，如印度和斯里兰卡。如果人口仅2000万的小小的斯里兰卡都能从与印度的双边自由贸易中获益，为什么孟加拉国不能呢？

尽管孟加拉国还有很多原因需要与印度保持良好的关系，但是两个国家之间仍有很多不必要的冲突。尽管孟加拉国现在对印度仍持感激态度，感谢独立运动中印度军队曾给予的帮助，但孟加拉人也逐渐涌现出了一些对印度的恐惧感。当然这种恐惧感是可以理解的，毕竟印度的国土面积是

孟加拉国的 7 倍多，几乎将孟加拉国包围起来；印度军队实力居世界第三位；并且印度以印度教为主导而不是伊斯兰教（实际上印度信奉伊斯兰教的人数比孟加拉国多）。有些孟加拉国政治家也在宣扬这种恐惧感，只要孟加拉国出现任何问题就会指责印度，他们还发誓“保护”孟加拉国不受印度可能带来的无名威胁。

印度方面也在不断指责孟加拉国去印度寻找工作的非法移民（从这个角度看，印度和孟加拉国的关系类似美国与墨西哥的关系，很多穷人跨越边境寻找经济机会，也引发了国际紧张局势）。印度还指责孟加拉国包庇、支持东印度武装头目，尽管孟加拉国领导人不断否认这种说法，但这种指责声仍旧不断。

在当前这种普遍不信任的环境下，很容易激发人民的恐惧感——在本例中就是被强大的邻国控制的恐惧。但是在当今世界中，国家不是通过军事实力来控制另外一个国家，而是通过经济实力。如果孟加拉国仍旧贫困，所有国家都能控制她，尽快发展经济是防止任何形式的国外控制的最佳措施。

## 孟加拉国的战略性位置

孟加拉国的战略位置是影响未来的关键。由于孟加拉国处在南亚的十字路口上，因此有可能成为国际贸易的汇集点。孟加拉国唯一需要做的是为这些国家或地区提供船运设备：处于内陆的尼泊尔、不丹、印度东部、中国西部和缅甸北部。这些地区包括 3 亿多人口，经济发展迅速，其人均收入很快就会超过 1 000 美元。

孟加拉国应该准备好抓住这个机会——为孟加拉国以及邻国的经济发展建设世界级的港口设施，修建连接不同国家及港口的高速公路网络。这种深水大型港口可以修建在科克斯巴扎尔（Cox's Bazar）附近，此地位于吉大港南部 90 英里处，靠近缅甸边界。该港口可以为整个地区服务，并惠及数百万民众。

目前孟加拉国产品与其他国家的产品相比有很大劣势。孟加拉国出口产品加工程序比新加坡出口产品的加工程序要长很多倍；孟加拉国出口商品的成本是印度尼西亚的两倍。随着科克斯巴扎尔大型港口的建成，就会克服这些劣势，该港口可以接待国际贸易中普遍使用的新型货轮以及未来可能建成的新型轮船。港口应该采用最新的货物装卸技术，并通过高速公路网络与附近的地区和国家连接起来，保证搬运集装箱的持续车流。

新加坡因为地处战略港口位置而成为世界上最富有的国家之一，科克斯巴扎尔港也能在孟加拉国发展中起到相似的作用（缅甸准备在阿恰布修建港口，这并不妨碍孟加拉国修建大型港口，实际上，阿恰布港可以作为科克斯巴扎尔的一个供应港口，正如香港的大型港口有广东附近很多小型港口的支持）。

## 大型港口可以成为一种社会企业

保证一项基础设施项目能够为穷人服务的重要途径是，将基础设施的所有权归穷人所有，我们可以将这一理念应用到科克斯巴扎尔的大型港口上。

下面是社会企业运转的过程。社会投资者首先积累资金，但需要理解，一旦他们从港口利润中把投资资金全部回收，投资者就会按照协议价把公司卖给一个专门成立的信托公司。信托公司应该为穷人所有，其中至少 50% 的人是妇女，公司可以通过延期付款的方式利用未来的利润来购买港口。

投资公司修建港口的钱从何而来呢？社会投资者可以自己组织起来积累资金，但他们也需要明白，一旦他们从港口利润中把投资资金全部或者部分回收，投资者就需要把公司卖给信托公司，信托公司代表穷人对公司持有所有权。由于投资者仅收回之前投资的钱，而且他们广泛地参与到港口中，他们可以按照一定的估计价格出售港口。信托公司可以采用延期付款方式进行支付，公司还将雇用一个专业的港口管理公司对港口进行管理。

另外，援助国家或者援助国家联盟可以为修建大型港口提供资金，其

程序与现有程序几乎类似，但也有一部分差异。现有的援助程序源自日本对孟加拉国的援助，日本援助机构为修建吉大港机场提供贷款，资金主要被用来购买设备、雇用日本工程和建筑公司，因此大部分资金都流回了日本，根据一条未写明的程序，随后不久日本就会悄悄取消贷款，并将贷款转变为赠款。结果孟加拉国免费得到一个机场，而机场的所有权仍旧归孟加拉国所有。

我提议在港口附近建立一个社会企业的具体情景如下：在与援助者达成协议后，孟加拉国政府将会建立一个非营利性大型港口信托基金和大型港口公司，其所有权归港口信托。港口公司是一个营利性公司。孟加拉国政府会将大型港口的所有权转交给信托基金。信托基金董事会主要由一些立志于改善穷人生活的知名人士组成，此外还包括孟加拉国政府代表、科克斯巴扎尔市代表以及预期将从大型港口获益的穷人代表。

公司的“影子股份”将由信托基金卖给穷人。信托基金应该为当地穷人预留出 50% 的影子股份。在所有卖出的影子股份中，女性持股比例最少为 50%。影子股份并不是要将大型港口的所有权分给股东，而是使得持股人能够参与分红。影子股份不能在外部进行交易，股东只能将股份卖给信托基金。影子股票可以采用借款方式出售——股东利用公司分红来支付股票售价。

信托基金应该雇用一个专业港口管理公司对港口进行管理，信托基金也可以让有管理能力的大型港口公司对港口进行管理。

其他基础设施建设也可以采用这种模式，可能所有制结构有所差异。不论其具体所有制结构是什么，我希望这个基础设施能通过两种途径成为一种社会企业：（1）作为无亏损、无分红公司；（2）穷人拥有多数股权，妇女在其中的比例至少要大于 50%，穷人可以通过所有制信托行使股权。

大型港口将会是一个大规模社会企业、一个令人惊讶的经济和金融挑战。为了积累基础设施所有制和运行方面的社会企业设计和运行经验，我们可以从一些小的基础设施项目起步，如桥梁、道路、隧道等。这只不过

是孟加拉国现行系统改革的一小步，现在的桥梁收费权往往被拍卖给出价最高的人。在社会企业中，我们可以把桥梁收费权转给一个设计良好的信托基金，以造福穷人。在通过这类项目培养足够的自信心后，我们就能将更大的项目转变为社会企业。

当然，孟加拉国要成长成为南亚富有生机的十字路口，基础设施只是其中一个主要因素，此外还需要解决一些别的问题。首先是建立良好的政府治理，减少各级政府的腐败；另外还有稳定且方便的电力供应、先进的信息和通讯技术。其中一些挑战在之前我提到大型港口工程时已经指出——寻找创立社会企业的机会，关注项目对国家经济发展和穷人带来的长期效益。

我深信在不久的将来，如 2030 年，孟加拉国就会完全脱贫。当我们实现这个目标时，将是一个具有世界重大意义的突破。因为如果孟加拉国这个曾被称为“世界上孤立无助的国家”都能实现自身脱贫，其他国家肯定也都可以做到。

## 第六章 上帝就在细节中

**本**章讲述我们如何为了将社会企业的理念转变为现实而迈出巨大的、国际化的步伐。

在本书一开始，我已经讲述过我和一个大公司老板在巴黎一家豪华饭店共进午餐并同意合作的经历。我们两个人都感到特别兴奋。弗兰克·里布那天做出了一个重要决定，他希望参与建设一个无法给达能带来利润的企业。通过这个过程，我们将努力为孟加拉国一隅的贫困家庭的营养不良儿童带来健康生活。

在 2005 年 10 月我与达能集团总裁弗兰克·里布会面后的几周里，格莱珉达能的概念已经实实在在地开始转变为现实，整个过程始于范易谋和他的达能同事不久之后对孟加拉国进行的一次访问。

达能集团亚太区执行副总裁范易谋是格莱珉达能项目的热情推崇者。他于 2005 年 11 月访问了孟加拉国首都达卡，同行的还包括上海、雅加达办公室的专家，以及达能巴黎总部的其他相关人员。

范易谋很适合担任成功推广我们概念的负责人。他说自己从 1987 年就已经开始关注格莱珉银行的实践了。1987 年他从法国的大学毕业后，与好朋友一起到智利圣地亚哥旅行。在当地他们参与了康迪克（Contigo）的创立过程，这是一个类似格莱珉银行的信贷组织，现在已经发展成为最大的小额信贷组织。

范易谋本人曾经在印度德里北部的一个偏远小镇马努卡提拉为穷人做过志愿者工作。在那里他亲眼见证了“赤贫人口维持生活的现实途径”。正如前些年我所意识到的，他也发现：穷人在世界上最大规模的学校——贫困学校的“学习”中获得了很强的生存能力。正是有了这样的背景，范易谋能够全身心地力促格莱珉达能成功变为现实，他还获得了法兰克·里布及达能集团其他董事的支持。

格莱珉银行方面指派伊曼姆斯·苏坦（Imamus Sultan）负责这个项目，他是一位经验丰富的格莱珉项目经理，尽管他没有建立消费品公司的经验，但他最了解孟加拉国的穷人。我知道他学习能力很强，一定知道在设计社会企业过程中需要做什么、不需要做什么，从而更好地为穷人服务、与穷人合作。我很信任苏坦，相信可以依赖他与达能进行合作，并对项目进行监督。他曾经负责监督过另外一个社会企业的实施，就是之前提到的为孟加拉国穷人服务的眼科医院。

## 第一次规划会议

范易谋所做的第一件事是充分理解我与法兰克·里布的谈话中提到的那些术语，尤其是我提议在孟加拉国创立一个社会企业项目——格莱珉达能项目。范易谋和同行人员花了整整两天时间整理我所提到的各项细节要求，但很快我们的讨论就出现分歧。虽然我对“社会企业”有清楚的概念认识，但在向法兰克提议建立格莱珉达能项目时，并没有任何实际的设计方案。将一个宽泛的概念转变为一项具体的项目是个巨大工程。

我大概的想法是与达能一起生产某种食品来改善儿童的营养状况，我所想到的食品类型是：一种能够帮助刚断奶的婴儿获得足够营养的“断奶食品”。这个想法我已经考虑很久了，因为我曾经在孟加拉国农村发现，断奶的婴儿往往直接从母乳喂养过渡到进食大米，而大米不足以提供他们这个阶段的营养。很多年前，格莱珉银行曾经推广过一个实验性项目来开发当地的断奶食品——Cerevit，以与进口的儿童食品进行竞争。Cerevit 的

定价比那些进口产品要低很多。可能因为我们缺少合适的合作伙伴，最终项目失败了。

而现在我认为格莱珉达能项目将是实现这个目标的最佳途径。

范易谋和他的同事提出了很多关键问题：“你们希望生产哪种产品？你们拥有哪些市场信息？对孟加拉国的营养不良做过哪些研究？市场上已经有哪些婴儿食品？这些食品的定价如何？谁在生产、推广和销售这些竞争性产品？”问题接踵而至。

一开始我认为达能在分析中太学术化了，过于关注一些具体统计数据。他们的科学方法使我们感到很有压力。我们认为，即便不知道准确数据，我们也知道孟加拉国的营养需求情况。但在经过数小时讨论后，我们就开始明白为什么达能需要知道这些信息。我们决定放弃旧想法，建立新想法，开发新商业规划，并构建新的商业框架。

幸运的是，范易谋已经对此有所准备，他并没有等待我们提供这些答案。在一些格莱珉银行同事的协助下，他的团队很快跑遍了达卡，走访了杂货店、商场、超市和沿街小店，与店老板和顾客进行交谈，购买了各种类型的食物样品（饼干、奶饮品、酸奶、甜点等），搜集了大量品牌名称、价格、容量以及其他一些关键细节。他们还拜访了营养研究机构的专家、孟加拉国健康部门的高级政府官员以及联合国官员。他们参观了大型牛奶加工厂、饼干厂、小型酸奶和饼干厂，以及瓶装水和其他饮料生产工厂。

达能在发展这个社会企业的过程中所花费的时间、精力和资源，给我们留下了很深的印象。他们展示了，来自企业的专家希望解决穷人面对的社会问题时，应该怎么做。

## 为儿童生产营养强化酸奶

我们很快就发现格莱珉达能项目不应该从婴儿食品业务起步。达能在孟加拉国没有任何经验，婴儿食品领域风险太大，婴儿很容易生病，所以婴儿食品需要严格的卫生标准。我们决定如果以后有可能再生产这种

产品。

我们同意预期的食品应该惠及低龄儿童，进一步的讨论使我们认识到酸奶应该是首选产品。原因有很多，酸奶作为一种奶制品，富含各种营养；酸奶的活性物质很有益，能够帮助促进肠道健康并帮助缓解腹泻——这是在发展中国家普遍存在的一种致命疾病；另外，酸奶中还可加入各种益生菌作为添加物。当然还有一个原因，达能是世界领先的酸奶制造商。

更为重要的事，酸奶有可能成为受孟加拉国儿童和父母欢迎的一种食品，富含奶汁、微甜，这是一种在全世界受欢迎的食品。孟加拉国当地就有喝酸奶的习惯，本地有一种名为 mishti doi（甜酸奶）的酸奶产品。这种产品是当地很受欢迎的一种罐装甜点食品，在全国大街小店都有出售。但是，mishti doi 售价对于穷人来说偏高，约 20 塔卡（折合 30 美分）。如果我们能够生产一种受孟加拉国儿童欢迎的达能营养酸奶，并以穷人能够接受的低价销售，就一定能够获得成功。

因此我们决定，格莱珉达能项目将先生产营养强化酸奶产品，以后有可能的话再生产一些别的产品，不过现在将集中推广酸奶。

然而，我们接着又有了一系列新的问题：工厂应该建在哪里？规模应该多大？如何保证奶料供应？如何营销？如何定价？

在一开始的谈话中，我就指出：只要技术和经济可行，尽可能建立一个小工厂。范易谋也赞同这个观点，这也与他的“最小企业模式”不谋而合——尽可能拉近生产、销售和消费部门的距离。此外他还认为这样能够有效降低成本，因为我们能够避开达能在世界各地采用的冷藏分销链形式，每天生产的 48 小时内直接在附近销售，从而避免长途运输、冷藏冰库、卡车以及其他一些昂贵的配套设施。

达能亚太区的工业负责人居伊·加韦勒（Guy Gavelle）是一位食品安全生产和配送专家，他一直在安静地听着范易谋和我的对话。他在为达能工作的 18 年里，曾在很多国家进行过工厂设计，如中国、巴西和印度尼西亚。数周之后，居伊在提到对第一次会晤的印象时表示，他一开始就很注意讨论的方向。他并不喜欢“小工厂”的提议，但他当时什么都没有说，

因为他知道我们随后还会讨论这个问题。

接下来，我们讨论了社会企业概念的具体实施措施。如何设计管理结构和企业模式？哪些人负责经营这家企业？

我解释说社会企业的管理结构和招聘政策与其他普通企业一样。“与经营追求利润最大化的公司一样，我们也希望找到最好的人来工作，按照市场水平支付工资，但可以根据具体的企业目标来选择自己认为最合适的人。你也许会问，他理解你的目标吗？他会为致力于这个目标而工作吗？一旦你找到了符合这些条件的人，你就找到了合适的人。”

就格莱珉达能项目来说，我们的目标是为营养不良儿童提供营养强化酸奶。我们应该努力把产品做得尽可能美味并对儿童有吸引力，使他们愿意喝，而且愿意多喝，而不是把这种酸奶当成药品。价格应该尽可能使贫困的父母负担得起。营销手段应该服务于为穷人、农村家庭提供酸奶的目标。

同时我们也意识到，一部分产品也会被一些富裕的城市家庭所使用。考虑到达能品牌的卓越价值，我们的酸奶产品肯定会受到一些富裕家庭的欢迎，他们愿意为产品支付更高的价格。这样可能一部分分销商就会以更高的价格转卖给城市人口，甚至可能有些穷人企业家购买后再转销。

当然，向富有家庭销售格莱珉达能的酸奶并不是我们社会企业的目的。如果酸奶供应不足，就可能出现上述情况。我们只有扩大生产，将酸奶卖给所有人才能实现创立社会企业的目标。我们讨论过专门为富有消费者生产一种定价偏高的酸奶，其销售利润用来支持企业扩张，从而为穷人带来利益。

经过初步的研究——跑遍整个城市、从不同商店搜得一筐食品样品，以及深入的调查后，我们相互更加了解，并对新公司及目标有了更深的认识。随后，我们拟出了一个行动计划，并获得批准。我们决定，达能方面根据讨论结果以及所搜集到的信息草拟出商业方案。我们还同意在2006年3月之前确定最终的合作投资协议。弗兰克·里布很希望在达卡的一个公共场合签署这份协议。

我们在与达能最初的一系列会晤上做出了很多重要决定。他们对这个小项目巨大兴趣给我留下了很深的印象，他们把公司的主要力量聚集在达卡，对这个项目给予很多的关注，而其中的利润显得微不足道。范易谋随后向我解释道，吸引达能的并不是其利润，而是项目蕴含的哲学和情感。

我以前从未听过一个跨国公司高管的这样一种说法，我想知道这是他的真实想法还是某种出色的演讲。同时，我也意识到自己在企业经营管理上要学的东西还很多。

## 寻找答案

在初次会晤后，我们还接待了更多的达能人员。他们搜集了很多重要信息，并与孟加拉国的官员、立法者、设计师、建筑师、承办商和消费者建立了联系。他们根据预期在孟加拉国推广的模式，利用西班牙和印度尼西亚生产的酸奶样本，进行了很多调查，搜集意见回复，并进行品尝测试。他们反复要求格莱珉银行员工、员工家庭成员、借款人——尤其是小孩，品尝各种酸奶，并填写表格说明自己在口味、黏度、甜度、色泽、味道以及其他方面的偏好。

达能驻印度尼西亚市场主管阿舒温·苏布拉马尼亚姆（Ashvin Subramanyam）是个印度人，他先后多次来到孟加拉国，调查孟加拉国与南亚其他国家的相似和差异之处。他和他的同事详细调查了孟加拉国消费者的偏好和行为，例如他们注意到，农村家庭的饮食比较单一，孟加拉国人偏好咸、辣和很甜的食物，大家普遍对安全饮用水很关注。更重要的是，他们了解到面向穷人的甜点价格应该控制在 10 塔卡（折合 15 美分）以下。

达能人员走遍孟加拉国询问村民的饮食习惯：喜欢吃什么食物？喜欢或者不喜欢什么成分？每天吃几顿饭，什么时候、在哪里吃？

他们还希望了解儿童的营养需求：缺乏哪些营养物质（格莱珉达能的食品可以对此进行补充）？儿童在学校里吃什么？学校是否为儿童提供午

餐？如果有，午餐是否包括酸奶？

达能集团专家还研究了格莱珉达能项目可能遇到竞争的商业环境：本地的食品和饮料公司在孟加拉国的运行方式，可行的加工、包装和配送系统，目前国内使用的营销、广告、推广和销售方式，他们对消费者的态度、兴趣、需求和偏好。他们还对我们的目标客户的消费模式很感兴趣——划入我们目标群体的家庭每日支出通常不超过两美元。

在阿舒温的监督下，一个调研小组展开了充分的市场调查，同时，还雇用了一家国际咨询公司来进行产品样本调查。

在对酸奶市场进行规划的同时，达能还关注了另外两个方面：婴儿食品和水。巴黎的水专家分析了为贫困家庭生产瓶装水的可能性，我们还接待了一位婴儿食品专家——比德纳（Bledina）的主管安德烈·卡里耶（André Carrier）。比德纳是达能在法国的子公司，专门为儿童提供食物。我们安排安德烈与当地的营养专家会面，这群专家由来自孟加拉国的国际腹泻疾病研究中心戴维·萨克（David A. Sack）博士带领，该中心因开发了拯救数百万儿童生命的治疗腹泻的口服疫苗而闻名全球。

孟加拉国有记录的研究表明，孟加拉国人存在着严重的营养不良。数百万孟加拉儿童存在铁、维生素A、钙、碘及其他营养物质摄入不足。结果孟加拉国0~59个月大的儿童中有40%身材矮小。

2006年2月，我们拟为儿童建立营养强化酸奶的计划受到了营养专家的支持。在2月份的一个会议上，萨克博士及其同事表示：格莱珉达能帮助改善孟加拉国儿童营养状况的最佳方法是，提供一种能够添加营养物质的健康食品。这种食品比大多数母亲给孩子喂养的米汤更有助于儿童成长；他们还表示，这种产品有助于培养孩子“自己食用”（而不是由父母喂食），从而帮助他们培养健康的吃饭习惯。一小袋容易拿放的甜酸奶能实现以上目标。

## 新公司初具雏形

达能与格莱珉银行的人员就企业模式和公司治理结构进行了很多讨论。作为世界上第一个跨国社会企业，我们希望尽可能将其设计好；作为第一个社会企业的应用实践，我们希望尽可能完美地规划并实施项目。我们应该设计一套包括激励、奖励和风险的管理机制，构建一套可行的收入和利润计划，准确分析格莱珉银行和达能公司的共同利益，从而使我们的合作能够继续下去。如果第一个社会企业不论在经济可持续性还是对人类的有益性上都能取得成功，就能够鼓励其他人沿着我们的道路继续前行。但如果它失败了，就会打击其他社会企业的发展。

社会企业应该至少能够像利润最大化公司一样良好地运转。实际上，如果你想建立一个社会企业，我建议你确保其管理比利润最大化公司更好。尤其在推广新模式的前期试验阶段，我们希望每一个社会企业都能成为成功的范例，从而使后来者有例可循。

差不多 50 年前，一位德裔美国人路德维希·密斯·凡德罗（Ludwig Mies van der Rohe）说：“上帝就在细节中。”如果你对这句话进行仔细思考，就会发现这句话的普遍适用性，如复杂的组织、社会企业，抑或是一个建筑。如果我们能把基础细节构建好，上面的大部分很快就能到位。

2006 年 2 月，格莱珉银行和达能集团就项目的结构和目标达成一致，这成为我们两个组织签署的一份谅解备忘录的基础，协议指出：两个组织各投资 50% 的资金构建一个合资公司，称为“格莱珉达能食品——一个社会企业”，两个组织分别出一半启动资金（这里并不包括达能投入到规划、研究和开发、邀请世界知名专家来生产并推广营养食品、邀请专家对孟加拉国儿童需求进行分析等的巨额资金）。

我们根据“无亏损、略有盈余”的方式经营企业。投资双方可以从盈余中收回投资资金，其后，合资公司每年会为投资者支付 1% 的分红。

为什么要分红呢？我之前曾经提到且定义的社会企业是无亏损、无分

红的公司。达能也完全同意这个安排，但我们最后在谅解备忘录中加入了1%分红的新条款，作为公司所有权结构的一种确认，并能使达能的资产负债率达到一定标准（现在经过进一步考虑后，我更希望能够取消这一条规定，如果达能同意，我们会将公司真正变成一个我所定义的社会企业——无亏损、无分红）。

## 新思路：生产和配送

在决定了将营养强化酸奶作为产品后，下一个问题来了：在哪里生产酸奶，如何制造酸奶？

达能的常规程序与绝大多数跨国食品公司一样，即修建一个大工厂为一大片区域供应产品。例如，达能在印度尼西亚修建的工厂能够满足2亿人的需求。但在孟加拉国我希望建立一个规模最小的工厂，位于农村地区，以便供应给村民。

我说过，“请牢记这是一个社会企业，我们的目标不仅是经济效益，还包括社会效益最大化。格莱珉达能项目会制造美味、营养的食品，但项目还应该在其他方面服务于当地社区。我们生产酸奶所用的奶原料应该全部由当地提供，孟加拉国很多村民都在养殖奶牛，他们中很多人都是利用格莱珉银行的小额信贷购买第一头牛的。这些人既能成为我们的供应商又能成为消费者。如果工厂规模小，并能够将生产产品直接卖给附近居民，他们就会认为这是他们自己的工厂。”

范易谋很喜欢我的想法，我们同意建立一个小工厂。如果项目能够成功，可以尽快扩展规模，最终，全国的小工厂数目可以达到50个。

对于第一个工厂的地址，我们希望能在孟加拉国政府的小型工业局（Small and Cottage Industries Agency）开发的工业园中找到。孟加拉国一位大学的人类学教授带领着五个学生去寻找可能的地点。他们走访了很多农村和城市家庭，对其经济和人口分布状况进行了记录，还对人们的饮食习惯、偏好和信仰等进行了问卷调查以搜集信息，这些相关调查问题既详细

又深刻。

最终我们将第一个工厂的地址定在了达卡西北部 140 公里处的博格拉 (Bogra)。博格拉靠近北部孟加拉湾地区，与周边其他地区也有顺畅的道路相连。博格拉周边包括约 300 万潜在消费者。另外，此处恰好有一块适合我们工厂规模和形状的空闲土地，本地区也没有被任何工业所污染，而且本地还可以方便地使用道路、水、用来发电的压缩天然气。因为孟加拉国农村地区的电力供应经常不太稳定，因此我们工厂能够有自己的可靠电源很重要。还有一点，这里不会遭遇洪灾。

还有其他很多偶然因素使得博格拉成为一个绝佳的选择。博格拉恰好在孟加拉国也因生产酸奶（一种被作为甜点的带甜味的稠状混合体）而闻名，孟加拉国人对博格拉地区生产的甜酸奶很熟悉，也很喜欢这种酸奶，因此在这里推广我们的新产品有着一定的市场基础。

构建小工厂而不是大工厂的想法令达能工业设计部门感到很惊讶，这是居伊·加韦勒在孟加拉国的第一次工作经历，也是他首次尝试建设一个小工厂。

随后一段时间里，居伊在孟加拉国的时间比在其工作所在地的印度尼西亚的时间还要多。某天，他激动地找到我并高兴地说：“教授，我想告诉您一个好消息。我已经设计出了您所需要的工厂——一个非常小的工厂，它不仅小，还非常灵巧、高效，装备有各种现代技术。实际上这个工厂比任何我在巴西、印度尼西亚、中国和印度设计的大工厂还要高级。所以我今天很高兴。”

接着居伊承认，一开始他很不理解为什么我一再坚持建设小工厂。他认为这样会使生产酸奶的成本更高、效率更低。但后来的设计过程推翻了他多年的这个假设，小工厂可以像大工厂一样有效率。

实际上，我们在博格拉的小工厂所需要的思维转变还不止这些。在世界其他地方，达能酸奶都是规模化生产。大量产品通过冷冻车被运往有特殊装备的库房，之后酸奶才被运往其他地方和城市的超市或者商店。过程中的每一步都需要冷藏技术，保持产品冰凉，使酸奶中的活性物质保持一

种休眠状态（冷藏链系统）。这些环节能够保证达能酸奶的酸度和口味。

在孟加拉国，无法维持从工厂到消费者的这段冷藏要求。很多农村地区还没有通电，很多农村集市的商店没有电力供应，冰箱也很少。

这种现状并不会对酸奶消费者的健康带来影响。孟加拉人食用很多当地生产的甜酸奶，这种产品被装在罐子里，直接放在外面的柜台上销售，这样并没有带来任何疾病。孟加拉国的实际情况的确需要达能的管理具有一定灵活性，需要我们整个团队有一些创新性想法。我们意识到，配送系统应该注重“工厂到顾客的快速周转”，酸奶早上离开生产线，在随后48小时内到达儿童的胃部。这是保持酸奶味道、品质和酸度的唯一途径。

接下来，我们开始为满足这一特殊需求制订各种规划。所开发的配送系统雇用了很多“格莱珉妇女”，她们都曾经是格莱珉银行的借款人，居住在我们所提供的房屋中。她们的帮助能够确保在整个配送和销售环节中，不论有没有冰箱，酸奶都能保持原来的口味和品质。

## 寻找成功的公式

社会企业必须准备好与传统的利润最大化企业竞争，还必须为顾客提供高质量的产品和服务，它们应具有与价格相对应的高价值，与其他公司产品一样的快捷、便于使用。社会企业不能靠“有一群好人出于好的目的设立的企业”这个特质来吸引顾客，而是必须通过做到最好来吸引顾客并保持他们对产品的忠诚度。只有这样，社会企业才能获得经济上的成功，并带来相应的社会效益。

对于当今的消费产品，营销是企业的重要部分，尤其是那些以儿童为目标消费群体的企业更是如此。父母经常帮助儿童选购食物，但如果儿童不喜欢产品，销售就会中断，企业就会失败。

正是基于这个原因，我们决定开发一套营销计划，促使我们的酸奶受到孟加拉国儿童的喜爱。达能在全球包括在亚洲的丰富的奶产品营销经验起到了很重要的作用，但格莱珉银行对本国文化的了解及其与乡村社区建

立的经济和社会联系也起到了重要的作用。

一种成功食品的开发始于产品设计。达能的营养专家明确了将会加入酸奶中的营养物。这种酸奶将由全脂的纯奶制成，其中脂肪比例为 3.5%，并加入维生素 A（对眼睛有好处）、铁、钙、锌、蛋白质和碘（维持甲状腺功能）。酸奶中的活性物质对儿童也有好处，有助于减少腹泻的发病率并缓解病情。这种特殊的产品设计能够确保酸奶产品实现改善农村儿童健康的目标——假若我们能够劝服他们喝酸奶。

为了达到以上目的，达能需要保证儿童和母亲们喜欢酸奶的口味。达能在开发酸奶样品后进行了很多品尝试验。他们选择了很多目标群体代表——博格拉地区的母亲和儿童进行试验，随后在 2006 年春季派遣专家去家里采集他们的反馈意见。

最初结果并不理想，酸奶中的附加营养物影响了口味，因此达能的口味专家们又开始重新修改配料成分。伊曼姆斯·苏坦建议使用从枣椰树汁提炼的糖蜜增强产品的甜味，这也是孟加拉甜点普遍使用的一种甜味增强剂。在世界很多地方，达能酸奶是不含甜味的，但孟加拉国人很喜欢甜味，因此也习惯吃甜味的酸奶。格莱珉达能的团队又对其他几种不同配料进行了试验，努力找到一种既受儿童喜爱又不影响健康的甜味水平。

我们还对产品的概念和包装进行了试验。根据达能在全球向年轻人推广健康食品的经验，达能建议在推广酸奶过程中使用一种友好的动物作为标志。

根据达能专家的建议，格莱珉方面对儿童进行了一项调查，调查不同动物的受欢迎度。出乎我们预料的是猴子排第一位。但是，当时我们已经想好了酸奶的名字——Shokti Doi，意思是“带来力量的酸奶”。这个名字很好地体现了强化酸奶营养物的好处。但猴子明显不是力量的标志。

次于猴子的最受欢迎的动物是老虎和狮子。老虎在孟加拉国很受欢迎。另外孟加拉国也是世界最漂亮的、最稀有的猫科动物之一皇家孟加拉虎（Royal Bengal Tiger）的故乡。但因为在孟加拉国已经有很多产品采用老虎作为标志，因此我们选择了狮子。

所以当我们派出研究者到农村测试营销概念时，研究者随身携带了纸杯，纸杯上印有狮子和新的格莱珉达能标志的图案。格莱珉达能的标志图像是，著名的蓝色字体的达能拼写商标被格莱珉的红绿房屋形状的标志所环绕。这是达能商标首次出现在另外一个标志里。

研究者详细介绍了产品的成分、酸奶的甜度、奶脂口味及其对健康的好处，母亲和儿童似乎都对这个概念感兴趣。他们很喜欢这种能够改进营养、便宜、合口味的酸奶甜食的想法。这种积极的反应使我们相信自己的方向是正确的。

## 正式发布

2006年3月，弗兰克·里布来到达卡，签署并发布了成立格莱珉达能合资公司的谅解备忘录。

谅解备忘录中明确指出，项目初期投资（7 500 万塔卡，折合 110 万美元）一半由达能负担，另一半由四个格莱珉子公司负担。四个格莱珉子公司分别是：格莱珉商业推广、格莱珉福利组织、格莱珉能源和格莱珉电话（孟加拉国最大的手机运营商格莱珉电信控股的一个非营利性组织）。

谅解备忘录还明确了达能和格莱珉将会联合实现的目标：

### 总目标

使命：通过一种独特的为穷人供应健康的日常营养的社区商业模式（Proximity business model）来削减贫困，合资公司按照社会企业的模式设计和运行，目标是与社区股东分享利益。

### 具体目标

为穷人供应健康的日常营养：使孟加拉国的低收入消费者能够每天获得一系列可口且富含营养的食品或者饮料，进而改善他们的营养状况。

更具体的目标是：帮助孟加拉国儿童健康成长，他们每天食

用可口且富含营养的食品或者饮料产品，从而拥有更好的未来。

一种独特的社区商业模式：在设计生产和配送模式时考虑当地社区居民。

减贫：改善当地底层人群的经济状况。途径包括：

- 上游 使用当地供应商（农户），并帮助他们改进生产。
- 生产环节 利用低成本/劳动密集型生产模式雇用当地人。
- 下游 利用配送模式提供就业机会。

谅解备忘录明确指出，格莱珉达能项目是一个社会企业，旨在使社会效益最大化，而不是企业利润最大化。其中还明确指出了帮助穷人的具体途径：通过提供营养食品来改善营养状况；在工厂内和工厂周边提供就业机会；激励当地居民成为供应商和产品的配送商，从而促进当地经济发展。范易谋将我们的战略归结为“独特的社区商业模式”（unique proximity business model）。

这个谅解备忘录与我们其他的合资企业一样特别。它将社会理想（支持穷人、削减贫困）与实际商业操作结合起来，体现了社会企业的内涵。谅解备忘录中明确承诺，将把几乎所有利润用于企业扩张和持续经营（而不是股东分红），从而说明格莱珉达能项目并不是达能公司的一个企业社会责任项目（有着慈善特征的利润最大化企业），而是对企业界来说颇为新颖的一种社会企业。

我希望，这个谅解备忘录中的特征能够为其他人以后设计社会企业提供指导。

弗兰克迫不及待地希望看到公司发展起来。在签字仪式结束后，他问达能的同事：“你计划什么时候开设第一家工厂？”

居伊回答说：“一年之内。”

弗兰克摇头说：“不，争取在今年开工，我希望能在 11 月回来参加剪彩仪式！”

弗兰克的话让我感到很高兴。我和他的做法很相似，一旦我确定一个

商业概念后，就希望尽快实现。如果成功，就尽快扩大规模；如果失败了，就进行修改，并准备新的更好的规划。

在弗兰克定下开工日期后，大家都忙了起来。6月份一切都顺利进行，但还有数百个细节有待确定。范易谋写信给我列出了一些其他急需解决的问题。

其中一个问题 是购买拟建工厂土地。现在谈判陷入了僵局，价格居高不下。因为当地的土地所有者意识到将会有 一个跨国公司来购买这块土地，所以提出了一个尽可能高的价位。工程方案已经确定了，一旦土地交易成功，建设就能加快进行了。但要在这么短的时间内开工并建成，我们需要及早购得土地使用权。

另外一个问题是确定具体的产品配送计划。在法国著名商学院 HEC 的学生们的帮助下，我们明确了计划，销售市场部的一位经理将负责以某个消费市场（村庄）为圆心的一个半径为 15 英里的圆圈，然后选择 100 个酸奶运输装卸点，选择销售酸奶的商店，并准备招聘“格莱珉达能女士”。我们希望能够实现酸奶的上门销售，这个方案需要尽快实行。

我们还需要利用好一些机会。全球改善营养联盟（Global Alliance for Improved Nutrition, GAIN）是一个设在日内瓦的组织，该组织在为全球的穷人提供食物方面已经取得了巨大的进步。2月份，达能成为全球改善营养联盟的商业合作伙伴，弗兰克·里布是全球改善营养联盟的理事会成员。从弗兰克那里知道格莱珉达能项目后，全球改善营养联盟表达了提供支持的意愿。

全球改善营养联盟能够在很多领域提供帮助，比如能够帮助我们更好地定义“对消费者有益的营养信息”，并使其更加准确、通俗易懂，更吸引人；帮助设计“营养营销”（如活页或者海报）；支持对“格莱珉达能女士”在配送产品方面的培训。更重要的是，全球改善营养联盟的专家们可以进行具体的跟踪效果研究，利用最科学的方法衡量 Shokti Doi 为消费者带来的健康好处。

所有这些帮助对于实现我们的社会目标而言，都是无价的。但只有尽

快确定与全球改善营养联盟合作的协议，我们才能获得这些帮助。如果格莱珉达能公司是一个已经建立很长时间的公司，我们可以很容易地把这些任务交给某个员工，但现在我们只能在问题出现时逐步去解决，一天天、一点点努力发展壮大公司。

春天过去，夏天已经到来，我们只剩下6个月的时间来完成这些工作了。

## 第七章 | 一次一杯酸奶

**2007**

年2月初的一个下午，达能的居伊·加韦勒和格莱珉的伊曼·詹姆斯·苏坦一起与来自博格拉的60名裹着莎丽的妇女会面。会议地点是一所学校内的被当成文化中心的小锡顶屋。房屋一面墙上挂着著名诗人泰戈尔的画像，房屋顶棚是传统的羊毛竹叶编草垫，垂着的电线下面挂着两个电灯，用来照明。妇女们坐在一排一排的塑料椅上，有些人还把小孩放在腿上。居伊和苏坦正对着她们，坐在一个普通的木头桌子后面，桌上摆着一个麦克风。墙上贴满了色彩鲜艳、蓝丝框、约6英尺高的海报，海报上一头狮子露出大块肌肉微笑着。这个狮子就是Shokti Doi的标志——“带来力量的酸奶”，这是格莱珉达能合资公司的一种产品。

这个研讨会是我们的新社会企业的重要组成部分。这些妇女被称为“格莱珉达能女士”，她们将会组成格莱珉达能公司的第一批配送网络。她们可以挨家挨户销售酸奶，也可以向朋友和邻居销售，或者在小杂货店和其他小店里销售。更重要的是，这些妇女是典型的孟加拉母亲，也可能成为潜在的消费者。如果她们能够理解Shokti Doi的营养价值和销售潜力，她们就能更有效地销售产品，我们的这家企业也将有个良好的开端。

公司的内部负责人苏坦和达能亚太区奶类工业总监居伊用了一个多小时的时间，介绍了Shokti Doi可能成为孟加拉国每个人（尤其是儿童）日常食品的一部分原因。

“这是一种非常健康的食品，”居伊解释道，“其中加入了蛋白质、铁、维生素 A 以及其他有助于儿童成长的成分。它可以成为一种日常生活食物。酸奶中的乳酸菌能够帮助你的胃清理细菌，防止儿童患上腹泻病，或者如果他们已经患病，酸奶能够帮助他们早日康复。”居伊操着一口带法国口音的英语解释着每一点，苏坦再翻译成孟加拉语。苏坦说话时，妇女们认真地听着，有些人略微向前倾，有些人频频点头或者默默地表达着自己的看法。

“这意味着你们拿到酸奶后，需要保持酸奶冰凉。如果你有冰箱就放在冰箱里，否则，就把酸奶放在一些凉快的地方。你挨家挨户售卖酸奶时，把这些酸奶放在一个我们为您提供的保温的蓝袋子里。这样，酸奶就能一直像刚出厂时一样。如果温度升高，达到 20 度以上，乳酸菌就会开始繁殖，酸度会增加，口味就会变差。我们不希望这种事情发生，你们明白吗？”

屋里的人都纷纷点头。

“接下来我讲一下口味，”居伊接着说，“我们在世界 50 个国家生产达能酸奶，但很少在酸奶中加糖。但在孟加拉国我们向其中加入了少许糖，为什么呢？因为品尝测试证明，你们和你们的孩子更喜欢甜食。你们已经习惯吃甜酸奶，所以我们专门针对你们的口味生产了酸奶。但这个酸奶并不是很甜，我们已经在每杯酸奶中加入了少许糖——比市场上卖的甜酸奶加的糖要少。所以在提供酸奶时就不要再加糖！要学会不食用过甜的食物，这会让孩子变得更健康。

“另外关于酸奶的销售，我再说一句话。在刚开始售卖时，不要拿很多。假如你拿了 50 杯，却只卖掉 20 杯，另外 30 杯就会变热、变酸、口味变差。如果你一两天后再卖这些酸奶，人们吃后就会说‘这个酸奶不好吃’，可能之后就不会再买了。

“请拿 20 杯，并全部卖掉。如果更多的人想买，就告诉他们明天再来。让顾客多等一天比售卖变质酸奶要好。如果顾客等待后，她就会觉得酸奶更好。但如果你把坏掉的酸奶卖出去，你有可能就永远丢失了一个顾

客，并最终丢掉工作！”妇女们又一次点头。

最后需要说些鼓励性的话了。

“请记住，”居伊说，“在你售卖一杯 Shokti Doi 时，你做了很多好事，为自己和家庭赚钱，为儿童提供了营养，为那些供给我们牛奶的农民提供了工作，为工厂的工人提供了工作，而且还在帮助发展企业。如果我们能在博格拉取得成功，我们就会在孟加拉国其他地方再建一个工厂，或者更多的工厂。”

苏坦站了起来，他性格温和、戴着眼镜、略带羞涩。但他却是格莱珉公司一名经验丰富的员工。根据他在格莱珉银行多年的工作经历，他非常理解格莱珉女士即将推广新产品的环境。

苏坦用孟加拉语说了几分钟，向格莱珉女士们介绍了这个新的社会企业的大概内容。他强调了 Shokti Doi 对健康的好处，并提醒妇女们酸奶的营养优势。上午一位医生曾向她们介绍酸奶的营养优势。苏坦还谈到了当地的鲜奶供应网络，这些供应商将会从格莱珉达能合资公司中获得收入，供应商中包括很多格莱珉女士本身，她们通过养殖奶牛，把鲜奶售卖给公司。他还谈到了酸奶销售的市场前景：从每杯酸奶中能提成 1.5 塔卡，这样每个月能使家庭收入增加几百或者几十塔卡。

格莱珉女士们似乎对此很感兴趣。

有人有问题吗？很多人有。屋里的妇女一个接一个站起来，提出了很多问题。居伊和苏坦逐一进行了解答。

一些人开始讨论食用酸奶时使用勺子的问题，很多妇女担心如果没有勺子，将会很不方便。尤其如果很多人不在家里吃，就会更不方便。难道顾客需要用手指来吃吗？苏坦回答，酸奶可以饮用，能够直接从杯中倒出来。经过进一步讨论后，人们同意由格莱珉达能公司按照 0.5 塔卡的价格提供塑料勺。那样格莱珉妇女就能随手携带一些勺子，如果有人需要就地喝酸奶，就可以购买勺子。

最后，一位妇女站起来说了一番话。“我们之前品尝过酸奶，很喜欢。味道微甜，却不是很甜。上周我带了一些样品回村里，分给朋友们品尝。

她们都很喜欢这种酸奶，除了一个小孩说不够甜。但第二天他问我能不能再喝一些。”屋子里发出一阵笑声。她最后说道：“这将会很受欢迎。”然后，她就坐下了。

## 体育巨星启动格莱珉达能

2007 年 2 月召开上述与“格莱珉达能女士”的研讨会时，新的合资公司已经准备好全线开工。考虑到 6 个月前还有很多细节有待解决，这个进度简直令人惊讶。回头看，很难相信我们能在如此短的时间内取得如此巨大的成就。

2006 年 6 月初，我们为购买厂房土地的谈判陷入困境。一个土地所有者一直希望从跨国公司那里获得一笔巨额利润，因此提出了一个很高的价格。我们最终在博格拉另寻了一块地方，这个地方位于博格拉郊区，占地面积 4.5 英亩，比所需厂房面积大一些。但我们决定按照 1 500 万塔卡（折合 20 万美元多一点）的价格买下来。

实际上，格莱珉达能公司仅仅买了 0.5 英亩，格莱珉集团买下了剩余的面积。我们希望将剩余的土地用于另外一个社会企业——一个为穷人提供眼科白内障手术的医院，在这个医院，穷人只要支付部分费用，而富人需要支付全额费用。

在我们确定这个替代选址后，很快完成了土地购买，在 7 月 14 日举行了动工仪式，并准备在 11 月之前使主体建筑完工。

我们之前曾需要与全球改善营养联盟签署合作计划，以帮助我们开发、测试和确定项目，确保新产品能够改善孟加拉国的穷人的健康状况，这个已经得到了落实。6 月和 7 月，全球改善营养联盟投资和合作项目经理贝朗热·马加里尼奥斯（Berangere Magarinos）女士带领一组专家来到孟加拉国，就我们的营养项目与我们进行了合作。他们与我们合作进行了消费者调研，分析促进和阻碍人们购买 Shokti Doi 酸奶的主要因素，还帮助我们评估并改进了一些培训材料。这些材料将要被我们用于向“格莱珉达

能女士”介绍酸奶的健康效益，以及如何保证小孩最大限度享受这种效益。

我们现在坚信，能够开发出一个有效的计划，将酸奶带给博格拉地区的儿童们。另外，全球改善营养联盟还同意在产品进入市场一年之后进行营养影响研究。

我们需要准确科学地记录项目可能给当地儿童带来的健康好处，这一点很重要。社会企业应该准确测量、报告所产生的社会效益，这样公司才可能知道，所有的辛勤劳动、公司和投资者所投入的时间、资金及其他资源是否产生影响。根据结果，经理可以决定是应该继续扩张，还是重新设计项目。

达能总裁弗兰克·里布在11月又一次来到孟加拉国，参加格莱珉达能酸奶制造工厂的启动仪式。经过春季和夏季仔细的规划、创新性的研发和辛勤工作，居伊·加韦勒所设想的灵活、高效的工厂最终成为现实。

这家位于博格拉的工厂占地面积7500平方英尺，内部装置了最先进的设备：不锈钢牛奶供应管道，用于加热和冷却酸奶的密封容器，能成排制作小杯、盛满酸奶、贴标签的先进流水作业线，还有储存产品的冷藏室。工厂还采取了很多环保措施。入水和出水处都有处理设备，保证我们所用水和排到环境中的水都是干净、安全的。工厂还使用太阳能板生产可再生能源。

居伊说，博格拉工厂的设计和建筑经历是他在达能的数十年工作经历中学到最多的一次。事实上，他甚至还说我们能够在孟加拉国其他地方修建第二家、第三家工厂，可以用博格拉工厂的20%~30%的投入成本实现更大的生产容量。

在3月份访问中，弗兰克曾问我：“孟加拉人是否熟悉什么法国明星？我们可以邀请明星来孟加拉国帮助推广新工厂。”

孟加拉国知道的法国人不多，我想到了很多电影明星、模特和政治领导人，却没有说出一个我满意的名字。弗兰克看到我的迟疑后说：“运动员呢？孟加拉人喜欢足球吗？”

“当然！”我回答说：“孟加拉人对足球很疯狂。你应该去看看世界杯举行时在达卡的情形。每个孟加拉国人都有自己喜欢的球队。遥望达卡的天际，你会看到屋顶上插着成千上万的国旗——巴西、阿根廷、德国、法国、意大利、西班牙。在农村地区，每个村庄都有自己喜欢的球队。尽管他们不知道所喜欢球队国家的具体位置在哪里，但他们知道每个队员的名字。”

“齐达内在孟加拉国受欢迎吗？”弗兰克问。

“什么？齐达内？”我兴奋地说：“对于所有孟加拉国人来，他是个超级英雄。即便是那些居住在贫困村庄的人们也这么认为。如果他来到孟加拉国，需要出动所有的警察来保护他了。”

弗兰克露出了大大的笑容。“齐达内是我的朋友，我会邀请他来，而且他一定会来的！”弗兰克自信地说。

我简直不敢相信自己的耳朵。齐达内要来孟加拉国发起格莱珉达能公司？整个国家都会沸腾的。

整个格莱珉达能公司团队都被这个消息振奋了。报纸纷纷写出头条：“齐达内将到访孟加拉国”（在 2006 年 7 月世界杯决赛中，世界最伟大的足球运动员之一齐达内，因为回应对方球员的侮辱而更加出名，他当时用头撞了对方球员而被罚下场，但这丝毫不影响孟加拉国球迷对齐达内的热爱）。

齐达内在 11 月份来到了孟加拉国，同行的还有弗兰克、弗兰克的同事以及一群好奇的法国记者。他们的到访引起了不小的轰动。

齐达内访问了加济布尔的一个村庄，与那里的格莱珉银行借款人见面，这样他就可以了解小额信贷，从达卡到加济布尔的路上排满了成千上万的欢迎人群。伴随齐达内的车队经过时，人群中爆发出震耳欲聋的吼声：“齐达内！齐达内！齐达内！”

齐达内还与村庄里的一群在校学生踢球，这大大地鼓舞了村民们。我相信这些年轻人和看过比赛的村民永远也不会忘记这次经历。随后，在达卡的一个体育场里，齐达内参加了两个由 16 岁以下儿童组成的球队，展示

了他的标志性踢球动作，观众异常兴奋，大声地呼喊着他的名字。

访问中，齐达内还在一块大理石碑上签下了自己的名字，这块碑将成为位于博格拉的格莱珉达能工厂的奠基石。开业仪式的盛况在世界上恐怕很少有几个公司能超过。

在齐达内与孟加拉国总统见面后，他承诺会带着他的孩子再来，让他们来见见那些给他留下很深印象的孟加拉国的儿童。

## 公司的胜利，穷人的胜利

齐达内访问后不久，我们品尝了第一批强化酸奶——很可口、带一种特殊的甜味。这种甜味源自孟加拉国农村人普遍饮用的一种由枣椰树汁提炼的糖蜜。2007年1月，第一批 Shokti Doi 产品下线了。酸奶被装入诱人的塑料杯中，杯面上印着一头正在展示肌肉的狮子形象。一杯重量为 80 克的酸奶价格仅为 5 塔卡，折合 7 美分（根据现有汇率）。如果你自己拿杯子到工厂购买。就能用 5 塔卡购得 90 克的酸奶。

改进儿童营养是格莱珉达能行动的核心社会使命。我们会通过 GAIN 的研究，继续跟踪使命完成状况。我们的企业计划还能为社区带来其他收益。

这些收益可以从企业的下游网络（当地的销售和营销网络）中观察到。一想到达能的奶工厂，也许印入脑海的是呼啸而过的卡车，将产品不断运输到其他储存地和超市。但博格拉的工厂并非如此。当地村民承担起了配送的角色，她们多是格莱珉银行的借款人，而且她们已经利用小额信贷建立了家庭企业。现在她们在日常工作中就能配送我们的酸奶。

当我在 2006 年春季向达能方面提出这个提议时，在电子邮件中我是这样写的：

通过雇用“格莱珉达能女士”，我们能够获得很多企业和社会效益。

我们可以充分利用这些已经存在、正在等待机会的训练有素的“企业家”。

那些识字的格莱珉家庭的儿童也可以参与到这项新商业中。

格莱珉系统可以为这个目的向格莱珉家庭提供资助，这样，项目所需现金会减少，风险也会降低。

如果有必要进行两级分销，既包括批发又包括零售，格莱珉借款人可以参与到两种形式中。

范易谋和达能的其他人都对我的提议表示赞同，现在我们所遵循的方式就是按照我所提出的规划进行的。这也是我在本章最开始提到的那些“格莱珉达能女士”聚在一起参加研讨会的原因。

供应链的上游网络也采用了类似的方法。我们用当地人做供应商：工厂所需的牛奶来自那些拥有至少一头奶牛的农民；其他原料，包括糖和糖蜜等，也来自于孟加拉国农村；工厂的二十多名员工也都是附近居民（在建设阶段，本公司是由达能顾问负责的；但现在工厂已经建立并开始运营，完全是一个由孟加拉国负责的项目了）。所以我们的企业可以直接支撑当地和国家经济。

为格莱珉达能工厂组织牛奶供应本身就是一个巨大的挑战，因为孟加拉国90%的牛奶市场都不正规。为了避免与其他牛奶采购商竞争，格莱珉达能公司决定建立自己的一系列小农场，这可以通过格莱珉银行的小额信贷进行资助。

拥有这些小农场的村民可以利用所借得的钱购买更多的奶牛，然后把牛奶卖给格莱珉达能公司。相应的，公司保证全年按照一定价格对牛奶进行收购。其他格莱珉公司也参与进来。格莱珉农业基金与达能专家一起在博格拉地区组织并改进牛奶生产工艺。我们对农场设计进行了改进，包括奶牛饲养、牛奶质量改善、有机肥料和生物沼气生产。格莱珉系统的可再生能源公司格莱珉能源也参与了进来。他们安装了生产有机肥料用的生物分解设备，并生产沼气用来做饭和照明，从而帮助部分生产牛奶的农民实

现自我维持，格莱珉达能的主要供应商就是这些农民。

我们与当地社区的合作，尤其是与现有的格莱珉银行借款人的合作，是促使格莱珉达能公司成为社会企业的重要内容。酸奶工厂的建立能给当地经济带来直接和间接的影响，帮助很多家庭创收。这也正是格莱珉达能公司的使命——“通过一种独特的社区商业模式，为穷人供应日常营养，减少贫困”。

格莱珉达能工厂并不是遥不可及的企业巨头，而是社区的朋友，是社会经济系统的和谐而又自然的一部分。

我们的社区供应商和社区配送项目从财务角度上看，也很商业化。例如，一堆营销人员和销售人员推销我们新产品的效果，通常都没有“格莱珉达能女士”推销的效果好。因为她们本身就是目标顾客（农村家庭，尤其是幼儿的父母）的一部分；社区成员都认识她们；她们知道潜在的顾客群并知道顾客的需求；她们已经从其他业务中与顾客进行过接触，比如家禽养殖、奶牛饲养、手工艺品生产、服务、食品销售或其他别的业务。

对于那些为我们提供牛奶的农民来说，这既是一个很好的商业战略，又能改善社会。格莱珉达能公司的成本结构中很重要的一部分是牛奶的价格。2006年秋季，当我们初步确定酸奶的价格时，孟加拉国牛奶的批发价格为14~16塔卡/升（折合20~25美分）。但当格莱珉达能开业后，随着需求的增大，价格上升到20~22塔卡/升（折合30~35美分）。这一变化会极大地影响我们本来就薄微的利润。

显然，格莱珉达能公司的未来管理需要对类似的价格变动进行持续规划，但当地牛奶生产就能帮助我们克服这一问题。因为当地农民按照合同以稳定的价格将牛奶出售给我们，这就使我们避免了短期价格波动的影响，当然也能够帮助养奶牛的农民。即使地区或者国家价格下降，格莱珉达能公司也能保证稳定而持续的需求量，从而使他们避免受未来经济冲击的影响。

我们目前对博格拉工厂设定的规划是：第一年酸奶产量达到6 600磅，到第三年时产量增加到22 000磅。

所得到的经验是：如果能够进行仔细规划，社会企业就一定会取得成功。企业在帮助社区的同时，社区也能为企业提供帮助。社会和企业能够同时发展，从而改善家庭和个人的经济状况。

## 可食用的杯子？

格莱珉达能公司并不会止步不前，我们会持续寻找改进产品和提高给孟加拉人带来收益的途径。

这就是一个有趣的小例子。在企业开始运营后，我们到处寻找既能盛放酸奶又可降解的杯子。普通被出售的杯子都是塑料的，不是可降解的，而现在垃圾处理已经成为一个越来越难的问题。所以在项目早期，格莱珉达能公司就开始尝试开发盛放酸奶的“绿色”容器。

到 2006 年中，居伊·加韦勒和他的技术同事在中国找到一家可能的供应商——这家公司利用稻草生产可降解杯子。一个达能的代表参观了这家中国工厂，回来后报告道：“这种合成物的每公斤成本要比塑料高，但是材料阻尼（比如每个杯子的重量）弱于塑料，根据我们目前的预测，这有可能节省我们一大笔费用。”轻便的包装能够在制造和运输过程中节省成本，运输中所需包装材料也会较少。

我们在 2007 年 3 月为 Shokti Doi 引入了这种稻草杯，我们的博格拉工厂还配置了一套能够回收容器的设备——放入稻草杯后，经过物理挤压和加热，会转变为一种可以当肥料的富含营养的天然物质。其原理类似于很多农民和园艺工人使用的墩轧机。

稻草杯为 Shokti Doi 的绿色包装迈出了重要一步，但我还不满足！我希望能够找到一种可以食用的杯子——在儿童喝完酸奶后，还可以把杯子吃掉（就像我们吃冰激凌，最后还可以把外面的圆筒吃掉）这样杯子就可以提供额外的营养，垃圾处理的问题也将消失，我们也不再需要回收，大家都能从中获益。

当然，可食用的杯子还需要具备一个食品容器的普遍特征：可以堆

放、结实、轻质并受欢迎；能够承受运输、温度变化还可以在上面印标志、成分和其他信息。这听起来有些不可行吧？现在还不可行，达能的科学家正在努力解决这个问题，我相信他们能够解决掉。很快，孟加拉国将有可能成为首批采用这种可食用食品容器的国家。也许这将会为食品包装创造一种新趋势和新标准。

## 让商业生活有意义

2006年10月，挪威诺贝尔和平奖委员会把诺贝尔和平奖颁发给了格莱珉银行和我。正如你所想象到的，我收到了一堆来自政府、学界、小额信贷机构以及其他很多好心人的贺电。我还从世界各地的朋友和同僚那里收到了祝贺的信件。

其中就包括一份来自达能集团董事会的官方信件，在对我和格莱珉银行的工作表示称赞后，董事会还提到我将拿出一半诺贝尔奖金投资到社会企业领域。董事会表示会对我所准备支持的任何社会企业项目提供资金。

我还收到了一份范易谋发自上海办公室的私人信件：

亲爱的尤努斯：

您也许经历了一生中最漫长的一天……您也许收到了成千上万封电子邮件，而永远无法发现这封排在显示器最下方的邮件。

我刚意识到今天距您与弗兰克首次见面已经整整一年了，这一年里您改变了我们的企业生活。正是由于您的远见和热诚，我们才能对跨国公司普遍采用的企业模式进行一些改变（周一我们将召开董事会，讨论我们的社会企业战略）。

您让我们的商业生活有了意义，我们永远对您感激不尽。

祝好！

范易谋

对于我来说，这封信有着特殊重要的意义，我之前提到的关于人们能

够从社会企业中获得巨大成就感已经开始体现出来了。与此相应的是，《财富》杂志作家谢里·普拉索 (Sheri Prasso) 专门写的一篇文章——“拯救世界，一次一杯酸奶”。其他不少达能管理层同样也表示，很多达能集团的员工发现格莱珉达能公司给他们的商业带来了特别的意义。他们极有兴趣地关注着点滴进步，不但彼此进行讨论，还在提到公司的公共场合时不断提到它，并为之自豪。

一个投资额为 100 万美元的小企业能够给一个总资产 160 亿美元的大公司带来如此大的影响，这很令人惊讶。但是，深深根植于人性的一大特征就是帮助他人的愿望。现代商业世界已经忽视了这种人性，而社会企业却满足了这种需求，这正是人们发现社会企业有意义的原因之一。

很多人认为，社会企业不会为现实世界带来本质性的变化，我不同意这种看法。当我看到那些经历过社会企业的人们的反应，我深信社会企业很快就会在商业世界扎根、蓬勃发展。人们希望自己的生活更有意义，也就是知道自己正在造福人类的意义。

社会企业能够带来这种意义，这也是为什么有很多人响应的原因。

CREATING  
A WORLD  
WITHOUT  
POVERTY

---



创造没有贫困的世界

---

Social  
Business  
and the Future of  
Capitalism



## 第八章 拓宽市场空间

从 20 世纪 80 年代后期以来，我一直在谈论“社会意识驱动型企业”，并为之写了很多文章，也在不断创造具有清晰的社会目标的非营利性公司和营利性公司。我从来没有想过个人收益，从来没有创造过一个我持有股份的营利性公司。正是社会目标才促使我不断创造新的社会企业。

在世界各地旅行和与人的交谈中，我知道我并不是唯一一个持这种想法的人。我深信，如果社会企业能被经济系统所认识，很多人愿意创建具有社会目的的公司。当代经济系统一个很大的缺陷就在于，没有包括人类的这种基本需求。

在过去一些年里，我对自己的社会企业理念进行了更清楚的系统整理，并尽可能多地提到这个概念。在电台、电视、新闻报纸采访中，在世界经济论坛的会议上，在那些为寻找资金投资渠道的高层私人聚会中，在牛津大学商学院举行的斯克尔基金会 (Skoll Foundation) 的社会企业大会

格莱珉医疗信托和营利性的格莱珉保健医疗服务公司。格莱珉子公司可以向格莱珉保健医疗服务公司进行投资，而其他援助机构或者投资者可以为格莱珉医疗信托提供资金。当然格莱珉医疗信托也可以资助格莱珉保健医疗服务公司开展更多的医院项目。

每个月都会有数十个年轻人来参观我们的企业。在我们的医院项目初步成形时，汤姆·贝文（Tom Bevan）和米拉·森德（Milla Sunde）来了。他们在英格兰利物浦表演艺术学院（LIPA）的作曲课上认识，并一起成立了一个音乐组织“绿色儿童”（Green Children），从而为他们的流行音乐生涯奠定了基础。主唱米拉来自挪威，作曲和吉他手汤姆来自英国。

2006 年汤姆和米拉一起参观了格莱珉银行，他们深深喜欢上了孟加拉国的乡村和这里的人民。汤姆特别创作了一首歌“请听我说”（Hear Me Now），讲述格莱珉银行的借款人在农村的生活故事。2006 年下半年他们再次来到孟加拉国，为这首歌曲制作 MV，现在你可以从 YouTube 和互联网其他地方听到这首歌。

汤姆和米拉也被社会企业的概念深深吸引了，米拉决定拿出自己的“绿色儿童基金会”的部分资金，承担起第一个眼科医院的全部成本。她和汤姆还利用 MV 的全部销售收入修建了更多的眼科医院，平均每个医院的成本为 100 万美元。

眼科医院基于一种可能成为最简单且最受欢迎的社会企业形式的商业计划。为了既实现可持续经营，又达到为穷人提供眼科护理服务的社会目标，医院采用了一种多重定价政策，对那些可以承担费用的病人按照市场价格全额收费，而对穷人则收取部分费用。利用市场价格收费带来的利润可以用来支持为穷人提供的服务。这种多重定价政策可以应用在很多社会企业中。

另外一个创建社会企业的机会始于 2005 年 10 月我与弗兰克·里布的一次会面。正如我之前提到过的，格莱珉达能公司在 2007 年初投入运行，成为第一家付诸实践的社会企业。第一家眼科护理医院于 2007 年底开业，我希望我们能在孟加拉国或者国外继续扩展社会企业。

格莱珉基金在 2007 年发起了两个社会企业。第一个是一家金融机构——印度格莱珉资本，由花旗银行印度分行和印度工业信贷投资银行 (ICICI) 合作建立，将会帮助印度小额金融机构进入当地资本市场。企业所有者已经同意不从这个企业中分红。

另外一个是“格莱珉—贾米勒泛阿拉伯小额金融”机构，是我们与沙特阿拉伯的安利捷 (Abdul Latif Jameel) 集团合作设立的又一个金融机构。其主要目标是通过小额金融缓解阿拉伯的贫困问题。公司为小额金融机构提供了一系列产品和服务，包括融资帮助。公司将不向股东分发利润，而将利润用于公司扩张，并为更多中介机构提供帮助。

我希望我们的格莱珉系列公司能够创立更多的社会企业。更为重要的是，我希望随着本书的出版，这一理念被世界更多的人所熟知，其他机构能够发起自己的社会企业。

## 谁会为社会企业投资？

在我解释社会企业概念时，经常被问到的一个问题是：“社会企业的资金从哪里来？”

人们之所以产生这样的疑问，原因是他们一直怀疑，“为什么一些人会将自己辛苦赚来的钱投资到那些不带来任何商业回报的地方呢？”

这个问题看似合理。但人们有的时候不是更加疯狂吗？他们拿出自己辛苦赚到的钱创立各种基金会或者用于慈善，每年数百万人这样拿出的资金多达几十亿美元。如果我们把这种“疯狂”行为与投资于社会企业的“发疯”行为相比，后者要弱很多。毕竟，如果你投资社会企业，还能收回初始投资，并拥有这家自我维持公司的所有权。所以个人捐献，尤其是那些愿意帮助改进世界的富人的捐献，是社会企业的主要资金来源。

还有另外一个资金来源就是基金会。近年来，很多大型基金会的负责人经常问我：“我们筹集到的资金已经近 10 亿美元，这个数字每年还在增长。但我没有很好的项目进行援助，你能为我们提一些资助项目建议吗？”

其他很多基金会的官员也问过我类似的问题。

我简单的回答是：“为何不考虑投资社会企业呢？这样你能保持资金灵活性，在未来需要的时候继续进行投资。或者你可以把这些钱捐给一个专门投资社会企业的非营利性组织，就像‘绿色儿童’捐助格莱珉医疗信托组织一样。当你询问项目建议时，就会知道可以得到的创新性的好项目有很多。你用数十亿资金可以做很多项目。”

一旦基金会认为社会企业是一个值得支持的目标时，资助的可能性就会无限大。小额信贷就可能是一种很有吸引力的社会企业。社会企业的领域可以包括很多：面向穷人的健康医疗、信息技术、可再生能源、环境补偿、营养改善以及其他很多方面。

基金会可以成为社会企业的一大资金来源，双边或者多边援助机构也可以，这些机构可以通过创立社会企业基金为受资助国的社会企业提供固定资产、风险资本和贷款。世界银行和地区发展银行（亚洲开发银行、非洲开发银行和美洲开发银行）可以开设专门向社会企业借款的渠道，它们在资助政府项目（基础设施、可再生能源、健康、教育、小额信贷等）时，可以设立特殊的条款，要求项目必须属于社会企业项目。

另外，商业性借款机构也可能为社会企业提供资金。由于社会企业向利润最大化企业一样能够自我维持，商业性借款人可以很容易进行资助，并从项目带来的公众声誉中获益。

最后，需要建立新的金融机构来满足社会企业的融资需求：社会风险投资基金、社会共同基金以及完全成熟的社会股票市场。所有这些都能成为将个人和企业资产用于支持社会企业的金融机制。金融市场在商业项目融资方面取得了很大的成功，从商业贷款、股转债到首次公开发行。很多既有框架对社会企业也很适用，其他框架则需要进行调整以应对社会企业面临的挑战。这是一个充满创新的激动人心的领域，我相信华尔街的“专家们”能够从这种挑战中获得很多乐趣。

## 为格莱珉达能项目融资

达能的弗兰克·里布很快就接受了社会企业概念，并迅速与格莱珉合作创立格莱珉达能公司，这令我感到兴奋不已。但就像所有公众持股公司的CEO一样，里布不仅要对自己的意愿负责，还要对股东负责。随着公司的项目在孟加拉国快速发展，巴黎的达能管理层也需要回答一些无法逃避的问题，这也是很多利润最大化公司管理层在发起社会企业时需要考虑的问题：在股东问起“你为什么要将钱投资于一个不会产生利润的项目，你违反了职责”时，如何进行辩解。

幸运的是，达能管理层应该很熟悉这类问题了。弗兰克反复向管理层其他人员强调达能的商业目的，他还引用父亲安东尼·里布三十多年前在法国内阁会议上的一句话：“如果没有人性发展和人类价值创造，就不可能持续地创造经济价值”。在格莱珉达能公司计划出现之前，范易谋已经率先在达能内部给公司的业务运行赋予了一定的社会目标。很多年来，范易谋一直在与朋友争论、讨论对有社会目标的企业在融资过程中可能遇到的挑战。这些朋友多是美国和欧洲的大型养老基金、共同基金的经理，或者是金融分析师和记者。很多基金经理同意范易谋对现代资本主义制度所持的不满，在看待当今世界时，他们也认为应该发展一种全新的企业，以便更好地解决社会需求，而不是单纯追求利润最大化。

当范易谋告诉我这些争论时，我很高兴地知道世界金融市场的佼佼者也在对他们所从事的工作产生了怀疑。“这些让我更加自信了，”我告诉他。他笑着说：“正是这些质疑使我能够保持年轻，我只有四十岁，我相信我有足够的时间来改变这个世界！”

范易谋告诉我，他多年来都在尝试寻找一种能够解决问题的、令人满意的“混合”企业模式。因此，他提出的模式与传统商界人士所提出的“双重”、“三重底线”模式不同。这些多重底线模式认为应该在社会、环境、金融约束下追求企业的最大成功，但范易谋的混合企业模式要求，有

意识的或者被某种原因驱动的投资者主动寻求“能够带来社会价值”的投资机会，投资者可以根据预先设定的一种财务收益回报规则，从某一天开始将收益封顶。

我告诉他说，我不相信混合企业模式，或者“双重”、“三重”、“四重”底线企业模式。范易谋对此感到很失望。那些发起这种项目的公司往往是为了弥补高层的内疚或者愧疚感，因为他们在之前的“掠夺性”商业活动中没有考虑社会因素，所以感到不安。很多人可以利用混合或者三重底线企业模式来“粉饰”自己的利润最大化企业项目，并获得较好的公众形象。

但最终所有的企业管理人却只需要回答一个问题：你为我们创造了多少价值？在你给出令人满意的答复后，才能开始第二重、第三重或者第四重底线上活动。只有你在回答第一个问题时给出了令人满意的答案，出席股东大会的股东才会对你在其他底线上活动表示赞赏。

但是，范易谋长期寻找混合企业模式的经历使他能够成功说服公司股东，将资金投资于格莱珉达能项目。他使用的方法是：创造了一种特殊用途的共同基金，股东可以根据意愿选择加入与否，并确切地告诉他们从共同基金中能够得到什么、得不到什么。

范易谋设计的共同基金的名字是“多样化资本投资公司，达能社区基金”（Investment Company with Variable Capital, Danone Communities Fund），基金90%的资产将被用于投资套期保值工具来产生可预期的市场回报，剩下的10%将被投资于无回报的社会企业。这两块资金结合起来能够为投资者提供接近市场收益率的汇报，但同时又支持了社会企业，给需要的人们带来社会效益。

范易谋需要获得法国相关监管机构以及法国股市管理机构的许可，因为这是一个全新的概念，我们不确定这是否会同时得到两个机构的许可。2006年12月14日，范易谋给我写了一封电子邮件。

亲爱的尤努斯：

在经过两周的激烈讨论后，我收到了来自法国股票交易监管

机构的正式答复，我们的社会企业发展基金已经被批准在法国金融市场的主流基金板块挂牌。

我们应该向投资者详细介绍社会目标，以及仅有 2% ~ 3% 的利润被分配给股东（上下浮动的空间都不大），剩下的 97% ~ 98% 将被用来继续投资。如果人们对建立的或者用基金支持的社会企业项目感兴趣，他们就会进行投资。

达能股东可以自主选择是否接受“社会分红”。从“社会分红”中他们会得到基金的股份，而不是达能的现金分红。

基金将会完全对公众开放，并由法国一家顶级零售银行承销。人们可以每天自由的买入或者卖出股份。

如果我们在未来两个月确认证券交易委员会的批准，这就意味着我们成功地使社会企业在主流资本股票市场上市。

期待下周末我们的会面。

祝好！

范易谋

我对范易谋创立的达能社区基金感到很高兴，这个基金几乎差不多包括了本书对社会企业定义的整个概念。如果范易谋项目不提供 2% ~ 3% 的分红，那样就会更加完美。这种基金通过现有股票市场来为社会企业融资，这为创立社会共同基金迈出了重要一步。

在我写下这些话时（2007 年年中），新的基金已经获得了两大机构的许可，2007 年 4 月 26 日，达能公司年度股东大会通过了成立新共同基金的决定。达能社区基金将由法国农业信贷银行（Crédit Agricole）进行认购和管理，基金的资金源包括：达能股东、银行、养老基金和保险公司等机构投资者，以及法国的普通私人投资者。

基金的初始目标是筹集 1 亿欧元（折合 1.35 亿美元），其中达能集团将出资 2 000 万欧元。达能股东可以自由选择或者进行年度股票分红，或者将收入投资于社区基金。近 30% 的达能员工选择将收入投资于基金。

基金所获得的利润将被用于格莱珉达能公司在孟加拉国的扩张、其他发展中国家的达能社会企业项目以及世界任何地方的独立企业家设立的新社会企业项目。基金宣布成立之日起，就有很多企业家联系范易谋，希望能利用这个新基金来推动自己的社会企业发展。现在评估项目、选择合适的受资助方的程序已经开始了。

因此，没有过多大张旗鼓的宣传，一种新的经济世界已经初步成形了，其中社会企业与利润最大化企业共同构成了这个新世界。随后收到的迅速、积极的反应更加使我确信，社会企业推广的时机已经到来了，这种新的企业概念能够释放全世界数百万人的创造力。这些人一直在期待利用他们的才能解决世界面临的最紧迫的问题，但以前却缺乏足够的制度认识来具体实践。

## 评估企业的新标准

达能社区基金的成立预示着一场大范围的社会、经济和企业创新即将来临。随着社会企业的不断蓬勃发展，现有的自由市场也需要适当进行变化，以适应一种范围更广的新的人类行为模式。那些通过成立公司来第一次关注人类价值的商人，呼吁创立新的制度结构来支持即将涌现的新企业形式。尽管我们不可能预测出具体细节，但可以大概猜出即将会发生的变化。

首先，社会企业将同利润最大化企业一起成为商业世界的重要组成部分。社会企业可以与利润最大化企业在同一个市场运行，并相互竞争，争夺市场份额。消费者在选购商品或服务时，习惯在社会企业和利润最大化企业之间进行选择。有时候，他们会根据一些传统特征进行选择，如价格、质量、便利度和品牌等；但有时候，他们会更倾向于选择社会企业，因为他们希望通过购买社会企业产品来支持社会目标。因此，消费者在做出消费决策时将会更多地把社会效益考虑其中。

实际上，我们已经在全世界的企业经营中观察到这种现象。很多公司

宣称遵循“社会责任”标准，以此作为商业推广战略，吸引消费者。例如，服装制造商会支付高于平均工资的工资水平、避免使用童工，然后对这些行动进行宣传，希望与其他竞争性厂商来争夺消费者。有机食品的销售商在推销产品中，不仅宣称他们的产品更富有营养、更健康，还宣称他们天然的食品加工程序对环境有利、对动物更友好，而且受到当地农业社区的支持。这些都证明越来越多的消费者会对这些宣传做出积极反应。

但是，现有经济环境中的社会责任营销有一个问题：缺乏识别系统，以对公司生产的社会责任产品进行评估、测试或实施主张。一个消费者如何确信一家服装制造商在遥远的厄瓜多尔、肯尼亚或孟加拉国没有虐待员工呢？她如何知道在食品店所购买的鸡肉或者牛肉是通过人性化或者不破坏环境的方法生产出来的呢？这些领域的标准现在还很模糊，也很难适用于所有人。消费者需要根据公司的声明、广告、营销活动、消费者组织的说明以及媒体发表的文章单独判断，而后面这些信息渠道的可信性都容易被质疑。

社会企业市场的存在就能对以上声明进行监督或检查，因为消费者和投资者都参与到市场中来。投资者放开对投资利润的关注后，就会要求保证社会目标的实现。同样的，那些因为公司宣称的一些社会目标（削减贫困、改善环境或者带来其他社会效益）而支持这个公司的消费者，会要求公司提供相应的证据。

人们迟早会创立很多认证和审计公司，来监督社会企业项目所声称的社会效益（这些认证和审计公司本身也可以是社会企业）。认证需要包括两个方面：财务认证和社会认证。财务认证指的是，证明公司遵循了社会企业的财务标准；社会认证指的是，证明公司能够按照标准准确报告社会目标方面的进步。在进行认证后，认证机构可以给公司颁发一定的标志，以证明公司受到了权威认证机构的承认。另外还可以成立一些专门的评分机构，对社会企业不同方面进行评定，例如遵循劳动标准、使用可再生能源，以及公平选择能够代表当地社区的供应商。

需要铭记的最重要的事情是：社会企业需要运行得非常良好，有明

确、切实的目标，对成功的判断标准，以及持续的内部和外部监督。随着时间的推移，将会涌现出专门针对社会企业的标准程序、专业术语和会计准则，正如目前适用于利润最大化企业的“通用会计准则”一样。

现阶段考虑建立一个专门面向社会企业的全球性监管和信息机构似乎为时尚早，也似乎是个不现实的目标。但很幸运的是，我们已经有了一定的基础。由于其他方面需求的不断涌现，尤其是环境监测要求的加强，目前很多基础性工作已经完成了。其中一项就是“全球报告行动”（Global Reporting Initiative），由联合国环境规划署（UNEP）和环境责任经济联盟（CERES）联合发起。“全球报告行动”是监督和评估企业社会与环境目标行为的被广泛使用的一套著名系统，这个系统可以被视为专门针对社会企业的评估系统的雏形。

2002 年在南非约翰内斯堡举行的世界可持续发展峰会上，“全球报告行动”的指导方针被正式发布。“全球报告行动”的创意是由环境责任经济联盟在 1997 年提出的。该联盟是很多社会责任投资公司和基金的一个代表联盟，包括 200 多家基金，总资产额度达到 1 790 亿美元。最初很多基金都使用自己开发的不同系统来衡量可持续发展商业实践，为了节省时间和精力，它们希望能够创立一套共用的标准体系，因而产生了“全球报告行动”。现在，有 3 000 多家公司在发布环境或社会责任报告，而有 700 多家公司在按照“全球报告行动”的指导方针编写报告。

在衡量和监测利润最大化企业的社会绩效方面还有很多其他的尝试。一家研究公司名创立了一套包含 250 多个“超财务”指标的 Asset4 标准，并代表机构投资者对近 1 500 家公司进行跟踪。根据监测结果，Asset4 公司创立了经济排行榜、环境排行榜、社会排行榜和治理排行榜（治理指对公司的决策程序进行评估，确定这些程序能否保证负责任的企业行为）。

2007 年 4 月，《Fast Company》杂志发布了首个 HIP（人类影响 + 利润）排行榜，对公司的社会、环境和财务绩效进行综合排名。Asset4 和 HIP 都是为那些“寻找利润”的投资者而设立的，这些投资者希望寻找既财务表现良好、又有社会责任的公司进行投资。

在为社会企业创建专门衡量社会影响的客观的标准化评估系统时，我们学习以上利润最大化企业评价方法。但是，我们还需要独立设计新社会企业的监测、评估系统。对于利润最大化企业来说，社会效益是一种副产品，其评估系统必须与盈利的首要目标相符。而在社会企业中，社会影响是首要目标，利润只是公司“财务谨慎”管理战略的一部分。所以衡量社会企业社会影响的方法论必须与企业目标相对应。

## 税收和监管问题

随着发展的深入，社会企业需要得到政府的税收优惠，来更好地促进社会企业发展，并使更多的人受益。表面上看，这种税收优惠要求很合理，如果一个社会企业为广大穷人提供了低成本的健康医疗服务，为什么不能像对待非营利性组织（其目标可能与社会企业相同）一样，给社会企业免税优惠呢？社会企业被免掉的税收可以被用来为更多的穷人提供服务，那样纳税者的纳税负担就会减弱，因为他们纳税的目的可能就是为了满足穷人需求。

为了避免混乱和争议，政府需要设立新的标准，详细界定在哪种状况下社会企业可以享受某种税收优惠。政府可以通过恰当的税收政策来鼓励企业、个人和机构创建社会企业，并激励社会企业部门的创新。

如果政府相信社会企业帮助国家履行原本属于国家的职责，那么政府就会通过税收优惠鼓励社会企业发展。另外，因为社会企业减弱了纳税者负担，政府似乎应该给予其一定税收优惠。在这些情况下，社会企业投资类似于向免税慈善机构的捐赠，因此这部分投资也应该被免于征收所得税，这样还能鼓励创建和支持社会企业行为。

很多人也许担心，要求赋税的利润最大化公司与免税的社会企业竞争不公平。如果两种企业之间相互独立而没有任何交叉之处，也许上述担心有一定合理性。但是我认为两种企业并不是完全独立的。一个愿意遵循社会企业标准的利润最大化企业很容易转换为一个社会企业，尤其是如果股

东可以放弃掉分红并致力于实现某一社会目标，这种转换就更为容易。这就可以回答那些抱怨不公平竞争的人：如果你无法打败社会企业，就加入社会企业吧！

此外，创建社会企业并不依赖于政府是否会提供税收减免。人们为了满足改进世界的内在需求而创建社会企业。支持性的税收政策会促进社会企业的发展，并鼓励社会企业投资。但为社会企业设计一套税收政策还有别的重要意义——税法将会为社会企业创造一个可靠的法律环境。一旦我们开始设计税收政策，就需要对很多概念做出准确的定义：什么是社会企业？一个组织需要做什么才能成为社会企业？利润最大化企业如何转变成社会企业？社会企业与非营利性组织的结构和财务特点有什么区别？

确定一套清晰的、政府认可的社会企业定义，能够避免狡诈的商人利用创建社会企业来欺骗投资者和消费者。

一方面这些骗子有可能欺骗投资者，说某种没有任何社会效益的企业是社会企业。一个公司即使没有改善环境，也可以通过欺骗性的媒体宣传树立绿色企业形象，来误导无辜的投资者。因此，开发一套能够准确衡量社会企业影响的制度体系和方法，是社会企业概念成功的关键。让独立的机构来进行影响分析和设计内部评估的方法也很关键。通过互联网向公众公布分析结果，有助于消灭虚假的公司声明。

社会企业运动需要解决的另外一个问题是：错误的受体，一种产品或服务可能是为了帮助处于社会和经济底层的人们的，但他们并没有从中受益，利益被中间阶层或者富人享有。在这种情况下，投资者的牺牲所带来的利益却被非目标群体享有。例如，格莱珉达能酸奶本来是为乡村的营养不良儿童而开发的，假若因为公司营销系统中的腐败或者其他问题，酸奶被富人享用，那么格莱珉达能作为一个社会企业的构想就会被破坏。

我们在设计格莱珉小额信贷项目时曾遇到上述问题，因为小额信贷的目标群体是孟加拉国最贫困的妇女。我们采用的解决途径是，确保所有的市场推广和管理人员深入到当地社区，在具体的社会和经济环境中寻找服务需求。

例如，很偶然的场合，有一个富裕的妇女希望加入格莱珉银行团队，并获得原本属于穷人的贷款。我们的员工曾就如何处理这种问题接受过培训。因为我们在潜在借款人家里进行交谈，所以在参观完这位富裕妇女的家之后，我们会告诉她，与村里那些穷人相比她的状况要好得多。通常，这个潜在借款人也会对此表示同意。

之后，我们会请求她帮助我们找到邻居中那些贫困的人。大多数情况下，她会很认真地把我们带到那些经济贫困的人们那里。最后，她不会因为我们没有提供给她贷款而怨恨我们，相反，她为帮助邻居成为格莱珉银行的会员而感到高兴。她的自尊心和在社区中的地位也将得到提升，因为她能在周边人群中起到领导者作用。

格莱珉银行采用多重定价机制，确保经济利益惠及那些真正需要的人们。我们对普通借款人征收的利率是 20%，这是一种没有资助的利率。最近我们开始为另外一群特殊的借款人提供服务——乞丐，利率是 0，这意味着银行对全部利率进行了资助。我们能很容易地分割这两个市场，当然还能与普遍的信贷市场分割。

当然世界各地的社会环境差异很大，因而需要因地制宜地评估当地人的经济需求。如果我要在美国开展小额信贷项目，就会要求潜在借款人提供去年的所得税证明，来证实他们符合条件以获取受资助贷款，就像他们申请低成本学生贷款或住房贷款一样。在其他社会，应该采用其他相应的合适方法。

在设计社会企业的时候，另外一个更重要的注意点是：人们应该保持不同市场的有效细分。有时候可以通过差异化包装和定价，使同一种产品对不同目标市场而言，有所差异。很多中产阶级和富人不愿意购买那些明显为穷人包装和设计的产品，可能因为他们一方面会为使用本来用于帮助穷人的物品而感到不舒服，另一方面这会降低他们的身份。

另外，还可以通过地址和销售方式来分割市场。在设计格莱珉达能运行模式时，我们将酸奶工厂选址在一个偏僻的农村，这样 Shokti Doi 酸奶就能先提供给穷人，而不是先出现在首都达卡的市场里。当地的格莱珉借

款人——多是贫困妇女，会把产品卖给同样是贫困妇女的朋友和邻居。我们还将提供另外一种 Shokti Doi 酸奶，专门面向富裕的城市消费者，以较高的价格出售。就目前来讲，格莱珉达能的地理位置和营销方法能够保证产品惠及目标群体。

在社会企业中，市场细分将会是一个重要特征。这既是一种优势，又是一种弱点，所以我们应该开发创新性的营销方法，既能实现社会目标，又能保证经济上获得成功。

## 社会企业和一个改变了的世界

很快将会有很多机构决定支持社会企业，这是一个极具发展前途的领域。我们需要很多灵活的社会企业融资途径和社会共同基金，达能社区基金就代表着一种可行的选择，其他的选择包括，创建专门为社会企业融资的新型商业性储蓄银行，出现社会风险投资者，以及诞生社会企业投资的二级市场。投资者可以像现在的利润最大化企业的股票交易一样，对社会企业股票进行交易。不久这些融资手段以及更多其他的手段将会成形。

很快就会需要一个完全成熟的社会股票交易市场来进行社会企业股票的交易。同样的，这个市场应该对社会企业给出清晰的定义，从而确定哪些公司符合在这个市场进行交易的条件，这样投资者就能搞清楚，那些在社会股票市场挂牌的企业都是真正的社会企业，而不是利润最大化企业伪装成的社会企业。

社会股票市场的发展将会吸引数千家公司利用商业实践来实现社会目标，世界数百万关心人类未来的人就会愿意花费时间和精力对市场进行分析、跟踪，并参与到市场中来。社会股票市场的股价能够真实反映社会投资者对某一公司长期价值的认识。但是，这种价值不是潜在的利润期望，而是可能产生的社会效益，因为社会效益是社会投资者追求的主要目标。

很容易想象，社会股票市场将为人口、环境和经济目标，也为那些立志于实现这些目标的组织带来新的视角和繁荣。每天，《社会华尔街日报》

(*The Social Wall Street Journal*) 将会介绍当前社会企业领域的最新进展和先进经验，我们也将经常能读到这样的文章：

孟加拉国达卡：“人民卫生组织”的 CEO 发布了一份最新的研究报告，报告指出公司所服务的城市的传染性疾病减少了 30%。人民卫生组织是一家社会企业，长期以来在南亚城市地区致力于提供高质量污水处理服务、水处理工艺、环境友好型垃圾处理技术。结果，伦敦社会股票交易市场人民卫生组织的股价从 12.00 上升到了 14.50……

或者：

纽约：在今天全民健康服务组织的年度投资者会议上，投资者重新选举产生了董事会成员和执行副主管。全民健康服务组织是一家社会企业，主要为美国穷人提供可以承受的健康医疗保险。主要投资者的发言人表示：“过去一年里，我们在为贫困的美国人提供医疗保险领域取得了一些成就，但是我们相信在未来一年里能够做得更好。今天选举产生的领导团队将帮助我们实现这个目标……”

或者：

日本东京：世界两大领先社会企业，总部设于东京的全球水供应组织和位于韩国首尔的农业灌溉工业组织的执行总裁今天宣布合并。观察家指出，此次合并将提高两个公司的效率，这样公司能够更好地为发展中世界的六个国家的贫困家庭和农户提供低价纯净水。投资者对此次合并纷纷表示支持，东京社会交易市场上两个公司的持股总额增加了近 30%。

还会产生社会道琼斯指数，反映世界范围内最大、最重要和最具代表性的社会企业的股值变化情况。该指数会因社会发展世界的新闻而发生变

动。如果贫困、疾病、无家可归、污染和暴力活动等问题得到缓解，活跃于这些领域的社会企业的价值会上升，也会更受欢迎，社会道琼斯指数也会上升。聪明的投资者每天从每日新闻报道中关注两个数字，利润最大化企业道琼斯指数和社会道琼斯指数。如果在某天里两个指数同时上升，这意味着世界在经济和社会两方面都有进步。

报亭中会摆出很多有关社会企业内容的杂志，新闻网络上出现很多由领先专家介绍社会投资的电视节目。社会共同基金的经理们将会相互竞争，寻找那些为推动社会进步开发最具创新性的工具的公司。那些有着最佳投资纪录的经理们登上各大知名杂志的封面，如《社会企业周刊》或者《社会财富》。

那些知名的利润最大化公司（如通用电气、微软和丰田）的执行总裁们会继续占据传统商业新闻媒体，但同时世界顶级社会企业的总裁们也会同样出名。那些抗击贫困、净化空气和为贫困儿童提供疫苗的组织的 CEO 们成为数百万人民、学生和经理人的英雄。畅销书不断介绍着他们的领导战略和成长经历，他们还会获得各种国内和国际的奖励与荣誉。

管理社会企业的原则将成为商业教育的重要一部分。那些攻读社会 MBA 的学生与传统 MBA 项目的学生一样需要具备很多知识：财务、管理、市场营销、人力资源开发战略等，但具体的学习角度并不相同。此外，他们还会学习很多与社会企业项目相关的课程，如贫困经济学、穷人社会利益最大化、设计社会企业课程中的主要问题、在自由市场中寻找社会问题的答案。这些项目的毕业生会很受雇主欢迎，既包括社会企业，还包括利润最大化企业、非营利性组织、政府机构等，因为他们非常了解，也很同情人类及人类的需求，有着分析和定量这种需求的特殊能力。

## 不仅仅是幻想

也许对于一些人来说，社会企业的概念只不过是听上去好听却永远也不可能实现的一种幻想。但是为什么呢？谁给出最终的结论说人类只能被

金钱驱动？为什么那种造福于世界的愿望不能同样成为一种人类行为的动力？

人们会为各种目标和活动感到激动。当今世界上有数百万年轻人热衷于电子游戏、说唱音乐、足球、滑雪以及在网络上发帖。他们很喜欢这些事情，在这上面花费了大量的时间，锻炼这些方面的技术，并与朋友和陌生人进行交流讨论。如果可以依此维生，他们会很乐意在这些活动上面投入一生的时间。尽管别人认为这些爱好很小或者很愚蠢，但是因为他们认为这些活动有挑战性、创造性、竞争性和社会性，才会对这些爱好保持很高的热情。

我深信大多数人，尤其是年轻人，会为社会企业及其对世界可能带来的改变而感到激动。缺少的只是一个能够使这些爱好转变成现实的社会和经济框架，以及教给他们必要的技术，并鼓励他们参与。我相信这些要素很快就能实现。

社会企业的存在，为学生和那些追求人生意义（而不是利润）的人提供一种可选的就业与生活道路。非利润理想最终将可能变成人类行为的一种重要动力，造福人类的愿望也将被视为当今世界中一个合理、强大的因素，而不像现在这样被贬为“慈善”。

更重要的是，新的社会企业领域能够使穷人发挥自身的企业家才能，不仅为自己和家庭，还为所生活的社区创造财富。

## 第九章 信息技术、全球化和被改变的世界

**正**如我们所见证的，世界正在经历着一场信息技术革命。企业、政府、教育和媒体……全部都在被互联网、无线电话、强大却不昂贵的计算机技术、有线和卫星电视以及其他信息技术因素所改变。但人们却没有认识到，信息技术可能具有改变全球最贫困人口状态的巨大潜力。

信息革命所产生的新社会的代表特征并不是每年 GDP 的增加规模，也不是个别人和公司利用信息技术积累的巨额财富。新信息技术的独特贡献体现在一个基本现实中：它创立了一种人与人之间的新关系。这种改变无疑会给穷人的生活，尤其是贫困妇女和儿童的生活带来巨大的影响。

信息技术如何影响世界最贫困的经济体呢？广义上来说，有两种可能。

一种可能是，随着信息技术带动新经济力量的崛起，及其对全球经济的推动作用，那些原本弱小、贫困的国家会进一步边缘化，从而更难参与世界经济竞争。在这种情景下，信息技术使得当前失去控制的全球化趋势更加严重和不可阻挡。跨国公司会对弱势经济施加控制性条款，这些弱势经济毫无选择，只能顺从。弱势经济在信息技术驱动的新经济中的作用，是提供粗放型服务和最廉价、差异性最小的产品，而全球经济大部分收益被那些文明程度高、更富有、更先进和强大的发达国家享有。

当然还有另外一种可能性，与悲观预测情景相反，新技术能够推动不

发达国家沉睡、落后的经济得以发展，从而使这些国家不再停滞不前。如果发展中国家的领导者足够明智，人民期望发展且充满激情，信息技术就会成为一根魔棒。电子信息技术在管理和交流中的“缩短距离”、“缩短时间”的特征，能够帮助发展中国家打破之前那些进入国际市场的障碍。信息技术能够成为一个巨大的杠杆，使孟加拉国和玻利维亚的个人及公司可以与来自美国和欧洲的个人及公司在相同的起点上竞争。

我相信第二种情景会发生——假如我们真的希望这种情况发生。

很多批评家认为，贫困经济体没有能力使用信息技术来促进发展。在本章中，我将说明，信息技术会使贫困经济体实现跨越式经济发展，并使其以前所未有的速度成功融入国际经济。

我还列出了很多发达国家和发展中国家可以采取的措施，这些措施使它们都能够享受到信息技术带来的好处，甚至还包括那些全球最贫困的人。

全球化是另外一种能够从经济上和社会上改变世界的大趋势。就像信息技术一样，全球化趋势既可能为穷人带来积极影响，也可能使他们更加边缘化，继续遭到压榨。

开放市场是经济发展的关键，自由贸易有可能惠及所有人。我们需要设计良好的全球规则来实现这些目标，如果缺失这些规则，那些最富有、强大的公司和国家就会控制那些贫困和弱势的国家。但是不发达社会团体和个人可以利用全球化找到自身的位置，从而尽快赶上那些强大的邻国。

如果我们能够把信息技术革命的趋势和全球化趋势引导到促进生产力的方向，那么在现有的技术和经济革命的基础上还会出现社会革命，实现全球前所未有的个人自由和经济自由大爆炸。

在这场变革中将会起到重要作用的两个群体是妇女和儿童，他们也会是这场革命的受益者。在经历了多年的压抑后，一旦他们的创造力被释放出来，这两个群体就会给世界带来新的增长和繁荣。当代领导者有责任确保这种情景的实现。

## 信息技术在帮助穷人方面的力量

在很多领域，信息技术都将扮演重要的消灭贫困的角色，下面列出了信息技术在解决贫困问题方面的独特能力。

- 新信息技术可以通过电子商务帮助穷人扩大市场，将他们整合到全球化进程中来。传统意义上，穷人是中介的受害者，他们被限制进入市场、遭受商业条款的控制并被榨干利润。如果能够恰当使用信息技术，信息技术就可以让那些不创造价值的中介大规模消失，使贫困国家的人与发达国家的消费者直接建立联系，并通过电子产品外包服务为发展中国家创造大量的就业机会。
- 新信息技术能够促进穷人的自我创业，将他们从对企业雇主、政府和就业项目的依赖中解脱出来，释放他们的创造力、能量和生产力。孟加拉村民利用手机和互联网，可以成立一个企业为达卡、孟买、伦敦或者纽约的顾客提供服务，从而避开当地经济波动，超越当地市场条件。
- 新信息技术能够以一种非常友好的方式给穷人带来教育、知识和技术培训。发展中国家阻碍人们经济进步的一大障碍是把老师、顾问和外面的其他专家引入偏僻村庄的巨大困难、成本和不方便性，因为很多自然障碍（如大山、河流、丛林、沙漠和数百公里的交通不便）将这些村庄与大城市隔离开。互联网能够消除这种障碍，使孟加拉国或者秘鲁偏僻地区的一个养殖奶牛的农民可以向北京或者芝加哥的农业专家咨询促进奶牛健康和增加产出的技术问题。

新信息技术最好的一个特征是不会被单个所有者或者权威控制，它能够增加选择，并把全世界的知识带给每个人。当信息技术被引入贫困经济体中后，就能带来更多的选择机会以及全新的关系，在贫困和富裕阶层之间建立一种多维的全球关系，来替代传统的单向关系，这样穷人和富人就能站在相对较平等的出发点上。

很多发达国家的人们认为信息技术与穷人的问题没有任何联系。根据

这种观点，信息技术对于穷人来说太复杂、昂贵和不切实际。

抽象地看来，这种态度有一定合理性。但我曾经亲身体验过那些能改变穷人生活的技术的力量，这并不符合质疑者的负面预测。

当我在 1996 年发起我们的手机公司——格莱珉电话时，很多质疑者提出：“要把手机卖给穷人和农村中不识字的妇女，你简直是疯了。他们甚至都还没见过固定电话机！她们买不起电话、不知道如何拨打号码，况且她们把电话打给谁呢？这整个想法都太疯狂了！你应该继续做你所知道的东西，将高科技留给那些大公司和工程专家。”

但是格莱珉的“电话女士”成为孟加拉社会、经济和技术变革中的重要因素。她们为村民们提供信息生命线，并有了能给自己和家庭带来效益的生意。她们的电话还提供互联网服务。现在她们正在逐步转变为“互联网女士”。伴随着技术进步，她们将会成为第一批将高端数码设备引入曾经与世隔绝的偏僻小村庄的人，帮助邻居解决问题并发现机会（这之前是被受过高等教育的人和富人所独享的）。村民可以利用互联网方便地获取信息、服务和全球经济网络。

至于那些质疑穷人和文盲妇女能力的人，我记得曾经问过第一批电话女士：“你拨电话号码有困难吗？”

她们全部告诉我没有任何问题，一个人站起来说：“给我蒙上眼睛，让我拨打一个号码！如果拨打错误，我就会拿出手机，并永远退出这个行业。”

她对新技术的自信让我感到很震惊，但这往往就是你把机会提供给穷人时可能发生的事，她们会抓住并充分利用机会。

另外一个格莱珉公司（格莱珉通信）已经在农村建立网吧，并进行商业运行。我们很高兴地看到，人们对于使用互联网和其他电脑服务的机会有积极反应。很多年轻人还愿意花钱学习电脑技术。在那些电网没有覆盖的村庄，格莱珉能源公司的太阳能板为手机和电脑提供所需要的电源。

小额信贷和信息技术都能激发穷人（尤其是贫困妇女）的能力，而且这种效果是无法用金钱来衡量的。我相信减贫的最佳途径就是帮助贫困妇

女建立自尊和自力更生意识。信息技术和小额信贷在这方面都很有效，而且还强化了彼此的作用。

这并不意味着质疑者提出的挑战是完全错误的。穷人和文盲能否使用新信息技术的能力取决于面向穷人的制度环境和投资的回报率。小额信贷提供了一个支持性的制度环境，这点可以从下面的成功经验体现出来：数千个“电话女士”依赖格莱珉银行提供的小额信贷购买设备，并把她们的小技术转变成兴旺的地方产业。

另外一个误解是，发展中国家应该模仿发达国家数十年或者百年前的发展路径。新技术提出了取得跨越性进步的潜在可能。亚洲、非洲和拉丁美洲的发展中国家并不需要铺设提供电话服务的电话线网络，这是欧洲和北美在18世纪末和20世纪早期做过的。发展中国家可以直接跳跃到手机服务，从而节省了资金、发展时间以及目前的不可再生资源（如生产电话线所需的铜）。

中国、印度、孟加拉国和其他很多国家已经实现了这个跳跃。手机热像一股浪潮一样迅速在这些国家蔓延开来。现在最主要的挑战是，找到手机能给使用者生活带来改善的可能途径。

类似的，发展中国家也不一定需要经历重工业时代（强调生产钢铁、汽车和机器）。相反，此类国家可以利用信息相关技术来发展经济，如软件开发、信息技术支持服务、生产消费者商品。无偏见的新想法将会带来更多的机会，把发展中国家与高速和高效的世界经济结合起来。

## 根据穷人需求选择技术

关于数字鸿沟的讨论有很多，数字鸿沟指的是，富人和穷人在获取和使用最新信息与技术的能力方面的差异。我对此也很担忧。尽管还未被证明，数字鸿沟很快就会被加入知识鸿沟、技术鸿沟、机会鸿沟、收入鸿沟和能力鸿沟之中。

但是，数字鸿沟并不一定是持续、不可避免的。我们可以做很多事来

帮助缓解这一问题。

首先是开发信息技术产品和服务的新思路。公司不能仅仅把以前的产品卸掉几个铃铛和口哨，就作为简化版本提供给贫困国家的人民。相反，发展中国家的信息技术要从基础设计起步，在设计过程中始终把贫困国家的贫困妇女的需求放在信息产品和服务设计师率先考虑的要素中。她们的日常问题是什么？我的仪器、设备和服务如何帮助她们找到解决的途径？对这些问题的回答会帮助生产出能够真正变革穷人世界的产品和服务。解决途径包括设计一个品牌芯片、新设备、新互联网、新运行系统和新界面——几乎是所有新东西。

发展中国家最终使用的工具，也是我希望看到的信息技术公司创造的产品，是能够成为发展中国家贫困妇女的永久伙伴的设备——不是笔记本电脑、个人数字助理（Personal Digital Assistant, PDA）或手机，而是一种在设计师眼里很炫的小工具。

不论这种设备如何产生，都有可能给贫困妇女生活带来变化，可以成为她的朋友、思想家、导游、商业顾问、保健专家、教育和营销顾问、培训师（她与世界的联系）以及她的数字阿拉丁神灯。她如果触摸神灯，并说出所选择的一种东西，神灯中的数字精灵会跳出来帮她去实现愿望。在这个技术朋友的帮助下，她才逐步解脱束缚，并发现自己的才能进而帮助家庭脱贫。在她们的孩子成长过程中，IT 精灵同样可以成为他们的良师益友。

世界上有很多愿意帮助减贫的人和组织，我们应该利用他们的影响力，鼓励信息技术行业根据全球贫困人口的需要而开发基础设施、产品、设备、协议、活动、系统和服务。

“每个儿童一个笔记本电脑”项目和英特尔的“学生电脑”项目都是生动的例子。为每个儿童捐赠一套笔记本电脑的项目传达出一个有力信息：发现自我、发现世界并创造自己的世界。每一个发展中国家都能够参与到这个项目中。让所有的儿童——不论贫困或者富有、不论是男孩或者女孩、不论来自城市或者乡村，都能使用到电脑和互联网，从而缩小当今

富人和穷人之间教育资源质量的巨大差异。

但我们还需要更多此类项目。例如，为什么硅谷的精英们不为那些贫困的文盲设计出一套语音识别信息技术终端？那样的话，这些文盲不用任何培训就可以使用这套系统。信息技术终端本身就会引导人们学习它所提供的内容，这种设备的使用者可以很方便地与其对话，就像与朋友交谈一样。我相信这种挑战并不比现在已经开发的图形化界面（如万维网和iPod）要难多少。

另外一个当代信息技术世界面临的挑战是语言问题。互联网的主要资源和内容多是使用英语、中文与其他主要语言。据估计约80%的互联网内容用的是英语，这就自动排除了世界很大一部分人口。

在理想的信息技术世界，只有一种语言——自己的语言。所有信息和想法都用你自己的语言呈现给你。作为一个信息技术使用者，你甚至不要学习其他语言。当你浏览互联网的时候，所看到的内容都是用自己的语言；当你接听世界各地打来的电话时，直接听到的也是你自己的语言，同步进行的同声传译使你甚至都没有意识到。总之，你可以跟电脑用自己的语言谈话，然后由电脑转化为你所需要的语言。

这听起来像天方夜谭吗？虚幻吗？不可能吗？这并不比互联网更天方夜谭、更虚幻、更不可能，在50年前你如果跟任何人描述这样一种互联网，都会被认为是一种幻想。

新的信息技术还处于发展期。我们无法想象它将会把下一代或者再下一代带到哪里，我甚至不想使用“带到哪里”这个词语，因为这是一种消极的生活态度，也许我应该说“我们希望信息技术把我们带到哪里”。我们需要确定自己期待的发展方向，从而引导现代的信息技术创造者、设计师和营销者实现这个目标。

新信息技术的一个潜在好处就是缓解发展中世界城市的过度拥挤和基础设施不足问题。电子商务能够缓解城市的拥挤问题。只要地球上任意一点通过互联网与另外一个点建立联系，那些偏远山村的有抱负的贫困年轻人就不再需要搬迁到大城市去寻找好工作。他可以在村里的家中同样进行

工作或者创建某个企业。当然，服务的购买者同样能够从这种联系中获益。例如，一个病人可以自由选择找哪里的医生看病，本市、孟加拉国、日本还是世界其他国家的医生都行。国界和距离变得不再有意义，而知识、才智和能力才是最重要的。

政府与公民之间新的电子界面也能够改进政府治理结构，“首都”的概念也会变得无法理解。在使用新信息技术后，政府办公室不再需要集中到某一个城市，或者甚至不要在城市，而是可以分布在全国各个小村庄里，为那些需要的人们提供数千个就业机会。

大学校园的概念也需要被重新定义，因为老师和学生不需要再待在一起。2020年哈佛商学院最好的学生也许是一位从未离开过村庄的埃塞俄比亚年轻女孩。

新信息技术能够在很多领域提供将带来巨大变化的平台，如健康、营养、教育、技术开发、儿童培养、市场营销、金融交易、外包和环境等。只有我们缺乏想象力，才会对新信息技术能力构成限制。

很显然，要实现以上的理想，我们需要采取很多具体的行动。其中一个机会来自于2007年9月英特尔公司主席——克莱格·巴拉特（Craig Barrett）对达卡的访问，我们同意成立一个名为英特尔格莱珉的合资社会企业。我们现在正在努力构建这个公司，以解决很多与信息技术相关却尚未被解决的问题。

## 社会企业和信息技术革命

技术应该被用来改善每个人的生活，而不是为一小部分人带来财富。但在自由市场经济中，正是那些利润最大化公司决定了技术的用途。由企业战略家们来确定研发基金将要被投入的领域，选择所开发的产品和服务，利用市场推广活动劝服消费者相信“公司提供的才是每个人所需要的东西”。

在新信息技术领域，传统企业不再适用。不断涌现的技术能够给我们

的生活带来如此大的变化，以至于我们不能把未来信息技术开发的选择仅仅留给那些利润最大化企业的会议室内的决策者。相反，社会企业在下一代信息技术创建中也会起到重要作用。

我认为个人是开始这种努力的最佳候选者，尤其是那些推崇信息技术，且在商业、技术、科学、艺术和学术领域有所涉及的个人。世界上有成千上万聪明的理想主义者，他们愿意投入自己的时间、精力和才能，利用信息技术来帮助穷人脱贫。信息技术本身就能把个人聚集在一起，通过互联网可以找到一大批人愿意利用信息来解决世界上最严重的社会问题。

我提议建立一种伞形组织，为这种可能的运动提供支持和包容。最开始这可能是一个虚拟组织，随着运动在能力、财富和重要性方面的加强，可以增加一两个实际据点，假设我们把这一个组织称为“消灭贫困的 IT 解决方案世界行动中心”，或者简称为“消灭贫困的 IT 解决方案”（ISEP）。

ISEP 如何起步呢？任何个人、团体、组织（商业组织、非政府组织、基金和其他学术机构）都可以在网络上贴出一项声明，呼吁别人加入这个网络，从而完成起步。之后，可以定期召开虚拟或者实际的会议，建立领导团体，解决管理问题，创建一个既可以接受基金又能向公众代表这个网络的法律实体。

ISEP 可以聘请一批全职人员、志愿者和实习生参与到网络项目中来。但是，组织真正的权威和法律地位取决于会员——一批立志于通过对信息技术解决方案的设计、开发、测试、实施和营销来帮助穷人的拥有高超能力、富有想象力的个人或组织。ISEP 不仅仅能设立一个实际据点，还可以在世界各个地方建立中心，为共同的目标（削减贫困）结成网络并相互竞争。

组织需要一定的资金来雇用员工，维持一家或多家办公室的运行，开发系统、程序、解决方案和概念产品，支持网络项目的实地调研和试验。管理层需要负责筹集资金。之后，可能有一些援助者和帮助者建立“援助基金”来支持 ISEP 的核心项目。每年向那些生产和推广信息技术产品与服务的公司（如微软、苹果、谷歌、戴尔、Infosys、英特尔和 eBays 等）

寻求援助帮助。也许 ISEP 还能获得来自政府、信息技术公司、其他企业、基金会和有钱人的项目捐款。最终，ISEP 可以通过销售所开发产品和服务的专利权而获得收益，还可以通过提供服务、出版物和产品售卖来获得收入。

创建 ISEP 所需的钱当然能够找到。真正缺失的是信息技术对穷人的关注、建立一个有着共同理想的世界性网络的意愿，以及少数能够推动进程的具有远见的个人领导力。

我还可以列出一长串 ISEP 会员或者中心能进行的项目，比如：

- ISEP 可以发起一种新的社会企业理念，利用信息技术为穷人提供服务，并将产品和服务从穷人扩展到更大的市场范围中。ISEP 还应该尽可能广泛地宣传这种理念，吸引消费者将这些理念转变为实际的社会企业。
- ISEP 会员可以为全世界的反贫困项目开发概念性信息技术基础框架和信息系统。
- ISEP 会员可以研究穷人的信息需求（尤其与他们的生产效率相关）和既有信息技术能力，从而创建一些能够更好地服务于穷人的编程和系统。
- ISEP 可以识别出信息技术基础设施在为穷人提供教育、健康医疗、良好的政府治理和法律服务过程中的问题，然后为政府、非政府组织、希望提供必要的基础设施生产的企业提供咨询服务。
- ISEP 可以创立根据地理位置（国家还是地区）、导致贫困的原因以及贫困相关因素（农业、产品推广、健康、教育、法律、妇女、儿童、赤贫阶层、勤劳的人们等）以及不同类型参与者而设立不同的信息网络（个人、非政府组织、政府、企业等）。
- ISEP 可以为政府、国际性机构和那些致力于减贫的企业与非政府组织创建包含技能、知识、技术的数据库，并为联系不同人和不同创意提供一个平台。

- ISEP 可以为推广和保护全世界勤劳但贫困的文化和艺术提供电子技术援助。

ISEP 将会成为一个由机构和个人组成的全球动态网络，所有人都致力于实现一个共同目标，该目标由组织的管理和指导委员负责解释、定义与监督。ISEP 还会与世界领先的信息技术公司及其员工、研究和学术机构、社会活动团体、金融公司、小额信贷机构、发展组织、健康和教育机构以及其他各领域的专家建立战略合作关系。

我希望世界某地的某人在读了此书后，可以承当起创建 ISEP 行动的挑战。

## 信息技术革命和民主

信息技术对世界的影响不仅仅体现在经济方面，也许最重要的影响体现在政治领域。我认为这是一个很重要的话题，因为如果穷人无法在自由社会中获得真正享有权利的公民地位，全球贫困问题就永远也不会消失。

但不幸的是，很多国家的政治程序都很令人失望，各种负面现象也已司空见惯：投资大量资金购买政府办公室，控制媒体来塑造虚假的候选人形象，针对对手实施各种小伎俩，甚至选举造假。很多国家政府仍旧被军队或者武装力量控制着。总之，“人民权利”很大一部分已经从政治中消失了，取而代之的是金钱、暴力甚至军火。

我们可以在世界上最大、最强势的国家中观察到民主问题，从美国到俄罗斯。孟加拉国也存在着类似的问题，这里政治腐败、政府治理目标扭曲、以权谋私等现象很猖獗（2007 年，根据一项紧急预案，一个非政治的看守政府正在努力对政治党派和系统进行整理，目前，他们已经取得了一定成就，但为了把真正的、积极和充满生机的民主带到孟加拉国，需要做的还有很多）。

正是由于这些民主问题，全世界的人民都对政治失去了信心，尤其是

很多年轻人逐渐变得不关心政治，并拒绝接受那些无休止妥协的系统。在这种情形下，政治家就通过激化民众之间、不同信仰团体之间、不同民族和国家之间的仇恨，来巩固自己的地位。那种能为人类和国家带来团结、具有远见的政治领导人越来越少。如果南亚有一些有远见的领导人，恐怕克什米尔问题和其他很多问题早已被和平解决。

民主是释放民众，尤其是年轻人创造力的最佳政治框架。真正的民主会赋予公民权利。如果公民被迫对政府持对立态度，或者努力挣脱政府所设立的各种不必要的障碍，那么，和平和自由企业都不会实现。

现在，新信息技术能够有效地推动真正民主的实现。

信息就是力量，这也是那些希望控制人民，而不是服务人民的政府努力控制信息的原因。新信息技术，尤其是互联网，使专制变得更为困难。

信息技术能够消灭中介，因此经济和政治权利经纪人都会受到信息技术的威胁。正是由于互联网，普通个人才能自由地与世界对话，而不受到任何干预（包括传统新闻媒体，在弱民主环境中，这些新闻媒体多被政府所控制）。从这个角度看，信息技术是民众声音的扩音器，对那些弱势群体、穷人和地理位置偏僻的人来说尤其如此。此外，信息技术还降低了人们沟通的时间、精力和资金成本。那些手写传单、秘密广播或者冒着危险和牺牲散发地下出版物的时代已经远去了。一旦我在网站上贴出一则消息，或者一幅照片，或者一段视频，世界其他地方的任何人都能看到。志趣相投的人们之间很容易建立联系。

这些特点对于世界各地的民主都很重要，对于那些正在努力实现真正民主的国家更为重要。

新信息技术通过在普通民众与政府之间建立联系，使民众拥有了更多的权利。在孟加拉国，我们的“电话女士”证明了这一点。每次如果一位新的“格莱珉电话女士”准备开展业务，她就会得到一份重要的电话号码名单，包括地方内阁成员、地方政府领导、警察局局长、地方医疗服务机构和其他相关官员（上至首相）的电话号码。我们向她解释说，只要她或村庄里的人们发生什么问题，或者需要政府的帮助就可以拨打这些电话号

码。这是一种权利的象征和体现，个人的这种权利是通过电子技术才实现的。

“格莱珉电话女士”也确实使用过这种权利，我很喜欢的一个故事就是关于一位“电话女士”当村子里发生犯罪行为时如何展开行动的。一位当地村民受到陌生人的袭击，陌生人迅速逃离，大家都很愤怒，但是警察局却漠视他们的报警电话，这让他们更加生气。

过去，他们只能忍气吞声。但电话女士说：“不要着急，我给警察局局长打个电话。”她拨通电话后说：“我们村的人都很生气，因为你们没有回复我们的电话。我请求您尽快派一些警察来村庄调查这起犯罪事件。否则，我会打电话给首相办公室，我有他的电话！”

警察在一个小时内赶到了。

最后，新信息技术通过为公民运动提供平台而增强了民主。这种技术力量能够从2001年印度发生的一件事情体现出来。两个年轻记者利用一段精心隐藏而摄像的视频制作了一个关于贿赂的影片，其中一位政府官员接受了约10万卢比（折合2 000美元）的支票贿赂，来交易一份国防合同。最后他们把影片放在了一个称为Tehelka.com的新闻网站上，全国民众都为之愤怒了，以至于国防部长和其他几位同事必须辞职以避免整个政府内阁垮台。

有意思的是，很多印度人认为每年政府内部收受的贿赂达到了数百万美元，而区区2 000美元已经激起了巨大的民愤。

这就是信息技术的力量，能使那些没有话语权的人发出声音，使那些政治盲目的人看清事实，使那些没有政治听力的人倾听各种声音。这也是为什么政府、企业、非政府组织、普通公民都纷纷努力把技术的力量带给每一个人，包括我们中间的那些最需要帮助的穷人。

## 第十章 | 富裕的危害

**近**年来，科学研究已经证实了全球变暖的加剧，全世界都开始关心这个问题。但是人们尽管关心这个问题，但大多数人并不为地球担心。而且他们首先想到的是对财产和收入可能带来的威胁，而不是对生命的威胁。人们担心的问题包括：气候变化会增加加勒比海的飓风频率和危害吗？新的生物入侵会破坏我的花园吗？气候变化会增加我在超市购买食物的成本吗？我的孩子会丧失欣赏澳大利亚大堡礁奇观的机会吗？

在孟加拉国，情况更糟糕：气候变化会危及生活和生命。孟加拉国位于很多可预测灾难性变化的前沿。从这个方面看，孟加拉国代表着整个发展中世界。气候变化、水资源短缺、工业污染、高价能源等问题对于发达国家来说只不过是困扰，而对发展中国家来说则会危及生命。

正常情况下，孟加拉国 40% 的国土在每年的汛期都会被淹没。就像埃及尼罗河频繁的洪水一样，洪水有有利的一面：使土地更加肥沃。但由于气候的改变使洪水更加频繁，自然的破坏性就会显示出来。整个村庄，甚至整个地区都会被冲走，数百万人流离失所。很多人被洪水夺走了生命，尤其是儿童。由于我们缺乏足够的资源来对洪水进行管理和控制（荷兰能够避免高地河流对低洼地区造成威胁），这种周期性的灾难令孟加拉国更为贫困，人民需要花费大量的时间进行灾后重建。

全球变暖可能对孟加拉国带来灾难性影响，随着格陵兰岛冰块融化，

海平面上升，世界低洼地区就会被淹没，包括孟加拉国。

我们可以想象这场灾难对这个脆弱而又过度拥挤的国家带来的影响。气候变化带来的可能影响包括：水稻产量急剧下降、无数生命丧失、难民潮（这可能比之前任何一次移民规模都要大）。

这个悲剧发生的时间也许比你想象的要快。科学家报告孟加拉湾的海平面已经在上升，最新的研究表明上升速度在3~8毫米/年。这听起来似乎并不快，但是你要知道，孟加拉国20%的土地，约3000万人生活在海平面以上3英尺以内的陆地上。前联合国秘书长科菲·安南曾警告过，也许21世纪末孟加拉国很大一部分地区就会完全消失。

孟加拉人自己可以在反贫困领域取得很大的进步，但是如何依靠自己来应对全球变暖的影响呢？

很明显，我们不能。受气候变化灾难影响最大是孟加拉国和其他受影响地区（从太平洋沿岸到中非干旱地区）的那些穷人，但解决这个问题却要依赖全世界人民的共同努力。如果无法实现这种努力，我担心所有那些致力于减贫和改善贫困人口生活的努力都会白费。

当然受气候变化影响的不仅仅是世界上最贫困的国家，就像煤矿里的金丝雀会警告矿工底层危险气体一样，发展中国家将会是这场灾难的首要受害者，但并不是最后一个。我们的命运将有可能预示发达国家数百万人民会遭受损害。

## 经济不平等和争夺全球资源

在这场危机摧毁世界之前，为了知道应如何应对，我们首先需要理解经济、社会和政治环境以及人性的本质。

第二次世界大战以来，世界经济以前所未有的速度得到发展，从广义上来讲，这是一件好事。新技术、市场自由化和贸易规模扩大产生的财富极大地改善了发达国家数亿人口的生活水平，也使发展中国家数亿人口脱离贫困。

但经济发展本身也带来很多问题。对不可再生资源需求的指数化增长使其很快枯竭，石油、天然气和煤等化石燃料就是最明显的例子，此外，工业金属和矿产资源、硬木、鱼类、饮用水和其他必需商品也变得更加稀缺。

因此，在绝大部分国家的资本主义经济范围内，环境与经济增长之间存在一种不健康的联系。经济规模越大，对地球带来的威胁就越大，进一步来说，对人类生存带来的威胁也越大。

进入 21 世纪以来，对世界自然秩序的威胁主要来自欧洲和北美经济体，这些国家最早实现工业化，发展历史较长，从而对地球造成的生态影响最大。现在，这些强大经济体仍旧在继续消耗着资源，其消耗资源的比例已经远远超过其人口在世界上的比例。一般来讲，一国收入水平越高，造成的环境风险越大。

也许这种高速工业化最明显的结果就是全球变暖。全球变暖是由大气层中温室气体浓度不断增加而造成的，温室气体的主要来源是化石燃料燃烧产生的气体。这类气体可以吸收太阳光的热量，现在温室气体对气候的影响还不确定。尽管科学家对气候变化的程度和速度存在争议，但是几乎所有人都同意：这种变化已经发生而且在未来几年内还会加速。联合国一项权威研究指出：到 2100 年全球气温预计将上升 2.5 ~ 10.4 华氏度（约 1.4 ~ 5.8 摄氏度）<sup>①</sup>。

谁是主要的温室气体产生国呢（温室气体预期将在未来三代内影响全球每个角落）？主要是一些发达国家，它们燃用了地球上大部分的化石燃料，来供汽车、照明、供暖以及工厂动力所需。例如，美国仅占世界 4.5% 的人口排放的温室气体却占到了全世界的 25%。

但使用化石燃料并不是发达国家破坏环境的生活方式之一。例如，据估计每年每个美国人平均使用 400 加仑汽油，但其中仅有 31% 被用来生产

<sup>①</sup> 联合国气候变化政府间工作小组，《气候变化 2001：科学基础》（*Climate Change 2001: The Scientific Basis*）。

化肥，剩下的大部分被用来运转机器、灌溉土壤、生产杀虫剂。

所有这些都是一种巨大的浪费，正如一位批评家指出的：

现实地讲，我们（美国人）简直是在吃化石燃料。但是，根据热力学定律，农业中的能量输入和输出是不对等的，其中会有部分能量损失……但最终输出能量会大于输入能量，但是，由于土地退化、害虫防治需求的增加以及灌溉能源成本的增加……现代农业为了维持现有产量，必须不断增加能源投资。绿色革命失败了<sup>①</sup>。

美国所实行的规模化农业生产有效地提高了农作物产量（也给农场主带来了巨大的利润），但从长期来看却是不可持续的。

很明显，发达国家的人口规模和消耗的资源规模的不对等是不可持续的。随着时间的推移，已经有越来越多的发达国家和发展中国家的人们开始正视这个事实。

但不幸的是，这些强权国家的主要反应是寻找能够保持并巩固这种强权的途径。发达国家的政府认为它们本来就应该控制世界主要的资源，而不论这种资源在哪里被发现。这些政府与那些在发展中国家运行的大公司联手，一起掌握着主要的资源（如石油、天然气、矿产资源）。当企业家、贸易代表和外交家为这些资源的控制权而进行谈判时，这些大公司就搬出自己强大的经济能力以及其本国政府掌握的政治和军事力量。

因此，那些资源丰富的地区也会成为政治、军事和经济的核心并非偶然，发达国家的领导者希望能长期控制这些资源，中东地区就是最典型的例证。全球对于主要资源（尤其是石油）供给不断缩减的担心极大地威胁了世界和平。

美国人以及世界最富有国家的人也许很享受他们现在的奢华生活，但

---

<sup>①</sup> Dale Allen Pfeiffer, “Eating Fossil Fuels”, *Wilderness*, 2003 年 10 月。参见 [http://www.fromthewilderness.com/free/ww3/100303\\_eating\\_oil.html](http://www.fromthewilderness.com/free/ww3/100303_eating_oil.html)。

就长期来看，为了维持这种生活方式，他们愿意为环境破坏和军事纠纷付出多大的代价呢？

## 财富的积累和增长的困境

如果很小一部分人享用着世界大部分的资源，而数十亿人口却在生存线上挣扎，那么所有那些关心人类的人都会对这个世界不满意，但这恰恰就是我们现在所生活的世界的真实写照。

下面先看一组有关经济不平等的数据。根据联合国大学全球发展研究所在 2000 年公布的一份研究结果，最富有的 1% 的人掌握着全球 40% 的资产，最富有的 10% 的人掌握着全球 85% 的资产，相反，近世界一半的最底层人口的资产仅占全球的 1%。

收入同样存在着不平等。占世界人口 13% 的五个国家——美国、日本、德国、法国和英国，总收入占到了全球的 45%；而占世界人口 42% 的三个国家——印度、中国和印度尼西亚，总收入仅占到了全球的 9%。换个角度说就是，全球最富的 5 000 万人（全球总人口的 1%）的总收入与最底层的 30 亿人口（全球总人口的 57%）的总收入相同。

这听起来很令人震惊，但却是事实。尽管经济快速发展，但贫富差距并没有像很多人所期望的那样缩小。

因此，人类发展的一个优先目标是：降低不平等，将全球中产阶级人数扩大到几十亿。这里的中产阶级指的是日收入不低于 2 美元的人，这也是我长期以来一直全身心投入的事业。但我们也必须认识到，解决不平等问题还会带来其他很多新问题，这些新问题的影响和严重程度已经有所体现。

其中一个例子就是发展中国家大型经济体的快速发展，尤其是亚洲两大巨头——中国和印度的快速发展。这两个国家的数千万人口已经脱离了贫困，但随着这两个国家工业规模的扩大和对资源消费的增加，它们逐步成为全球污染和气候变化问题的主要原因之一。其经济发展速度越快，为

了实现更高的经济增长，环境问题就越容易被忽视。

现在，中国和印度的温室气体排放量增长速度很快。1990 ~ 2004 年，根据联合国一份报告，美国、德国和加拿大等发达国家的温室气体排放量增加了 16% ~ 27%，而英国排放量降低了 14%；但同时中国的排放量增加了 47%，印度增加了 55%。

随着近些年来中国经济的快速发展，这个问题也变得更加严重。仅在 2006 年，中国能源生产能力的增加规模相当于英国和泰国规模的总和。中国现在上马的一些新电厂多是污染严重的燃煤发电项目，使中国的大气和水污染情况恶化。国际能源署（International Energy Agency）预测，2009 年中国将超过美国，成为最大的与能源相关的温室气体排放国。其他一些研究结果更令人惊讶：根据荷兰环境评估局（Netherlands Environmental Assessment Agency）的研究，中国已经在 2006 年超越美国成为最大的温室气体排放国。

当然，气候变化并不是快速增长带来的唯一的环境问题。很多污染能够产生致命性影响，同样，发展中国家的快速发展的巨头们也见证了这一问题及其影响。全球污染最严重的 20 个城市中，共有 16 个中国城市。印度更为严重，一份 2004 年对印度 83 个城市的空气质量的研究表明：超过 84% 的人口正在呼吸着严重受污染的空气。

污染对人体健康带来的损害也会让经济付出代价，夭折、住院和医药费、无法参加工作、修护环境的巨大开支等都对经济产生负面影响。根据所能搜集到的研究，中国环境退化占 GDP 的比例占到了 7% ~ 10%。

在我们所生活的世界中，经济不平等已经给数十亿穷人带来了巨大的困难。而惯常解决不平等的办法——发展中世界的快速经济发展——也渐渐显露出了它的灾难性影响。我们或许可以称之为进退两难的“增长困境”。

## 不受控制增长的逻辑

困扰我们的“增长困境”的根本原因是什么呢？我相信，这一问题将

最终归结为潜含在经济系统中的对社会和人类的不完整和错误的观点。

几乎所有的经济学家、企业总裁、政策专家和商业作家对下列资本主义哲学深信不疑：

- 只有通过经济发展才能实现改善全球人类生活，包括缓解全球不平等的目标。
- 经济增长只有通过竞争性自由市场中的资本投入来实现。
- 投资资金只能被吸引到那些实现利润最大化的公司。
- 只有以利润最大化为目标的公司，才能实现资本回报最大化。

这种逻辑能使我们得到与之前同样的结论：根据人类是单维存在体的假设，金钱是动力、满足和幸福的唯一源泉，从而就得到“利润最大化万能”。

在其本身的系统中，这种逻辑似乎无懈可击，但是当你看看现实世界，结果并不令人满意。发达国家的企业热衷于追求利润最大化，其结果是资源耗竭、环境破坏、后代对来来越来越担忧。随着资本主义哲学的扩散，中国和印度等发展中国家也产生了一批热衷于追求利润最大化的商人，这两个国家跟随北美和欧洲国家的发展模式，其结果是污染使很多人患病或者早逝，气候变化问题也继续恶化。

因此，“无懈可击”的自由增长逻辑很明显是不正确的。

我们可以思考一下自由增长的逻辑对自然资源的可能影响。如果企业应该全力以赴追求利润最大化，它们应该如何对待这些资源呢？很显然它们会根据“先来先得”的原则对资源进行开发。那些有资金和力量（以军事支持的方式）的个人或公司可以获得并控制资源。随后这些资源被用来支持企业用于利润最大化生产，最后由所有者获得这些收益。只有这些所有者有权决定如何对资源进行配置。

实际上，这是对资源被控制和使用的准确描述，其中资源包括石油、天然气、煤、农田、鱼类、矿产资源甚至淡水资源。有些情况下，私有公司独自行使这种控制权，但有些情况下，这些企业与政府一起对资源进行

控制。但这个过程中，人民大众从来没有获得过控制权，但对资源的使用却影响着人们的生活。当然，根据资本家逻辑，他们本来就不应该被考虑进来，因为他们的需求并不对利润最大化有任何贡献。

这个系统中，强势的国家或公司有权获取资源，并利用资源实现当期利润最大化。如果地球上的生命没有面临危机，这个系统也许会永远这样持续运行下去。不可再生资源日渐枯竭，对其需求却在不断增大；气候变化带来的威胁在加大，即便是那些最固执的经济学家也开始接受一个事实：单纯追求利润的原则并不能支持相应的环境政策。如果一个亿万富翁周围的空气已经不适合呼吸，他又怎么能享受自己的财富呢？

## 消费多少？

我是一个坚定拥护个人自由的人。地球上的每个人都有着无限的能力，一个理想的社会应当创造条件使这些人能够最大限度地发挥自己的能力。个人自由最大化对于创造这种条件很关键。

当然我们也知道，为了保障安全和长期的幸福，有时候需要牺牲部分个人自由。这就是存在交通法规的原因。在红灯前停车也许减少了我的部分自由，但如果我没有交通指示灯，开车风险就会变得很大，不知道会不会有车在下一个交叉路口鲁莽地冲出来。大部分文明社会的人们乐意接受一些企业和其他个人活动中的合理规定，因为从长期来看，这能改善他们的生活，也不会给其他人带来不必要的负担。

考虑我们现在所处的环境，我认为有必要限制那些消耗或者浪费自然资源的人的自由。我也希望各个国家能够自愿地限制消费行为。如果这种自愿行为不现实，我希望相关机构能够达成一定的国际协议来进行约束。

发达国家现在通过无限制的消费、浪费以及开采自然资源——既包括石油、天然气、煤炭等不可再生资源，也包括清洁空气和水资源等公共物品，消耗了原本属于全人类共同遗产的资源。在这个过程中，他们既剥夺了后代平等地享有富裕、幸福生活的权利，也剥夺了发展中国家希望改善

生活的可能。以后某一天，当孟加拉国或者其他发展中国家的人们希望与现在的北美和欧洲人享用同样的消费水平时，已经不可能实现了，因为这些资源早已被发达国家控制或者消耗完了。

人民和国家有权按照意愿享受生活，我一直推崇杰弗逊的一句名言：“追求幸福”是一项不能亵渎的人权。但这就意味着所有国家有权无休止地消耗他人用来生存的资源、给后代留下一个不再适合居住的地球吗？

不考虑社会成本的消费要求，是追求利润最大化的自然也是必然产物。在把利润放在第一位后，我们就忘记了环境、公众健康和可持续发展，唯一想到的一个问题是：如何比去年买卖更多货物，获得更大的利润率。至于这些货物是不是真正被人们“需要”，或者是否会在长期内造福人们，并不在考虑范围之内。在盲目追求利润最大化的过程中，却牺牲了环境质量、长期可持续发展以及消费者的健康。美国食品药品管理局之类的政府机构只能对消费者所食用的物品质量进行监督，而不能监督他们吃多少、这些食品在几十年后对他们的健康有什么影响。同时，市场营销专家往往催促消费者消费掉远远超过其需求的东西。

## 为一种新的声音寻找空间

现在的市场被传统资本主义的声音所主导，很多声音是企业发出的，它们通过广告、营销、宣传以及消费主导型媒体（例如汽车、时尚、家具和假期杂志等），呼吁消费者购买尽可能多的商品和服务。所有声音传达的唯一信息是：快来买！快来买！快来买！多买点！多买点！多买点！我们也在思考为什么年轻人变得如此疏远，为什么这么多老年人一直对自己的生活不满意。

市场中唯一的声音是利润最大化企业的声音，它也在推动消费不断增加。这种声音无时无刻不跟随着消费者——读报纸、听收音机、看电视、开车或者上网时都能听到，这种源源不断催促消费者的的消息流充满了他们睁开眼后的每时每刻。商家采用各种巧妙的方法在所有可能的环境吸引消

费者的注意力，劝说他们购买商品。难怪差不多所有的消费者都投降了，购买了商品。之后商家希望消费者买更多的东西，放弃第一种产品，喜欢另一种新的、更贵的产品，或者只是单纯为了购买而购买。

这种促进消费的过程是经济增长的一种动力，但其中的全球可持续性呢？有没有限制浪费型消费呢？从其中获得的个人满足程度呢？是否可以享受所得到的东西而不被那些为了占据经济主导地位的无止境的努力所困扰？难道这些价值不应该同样也被听见吗？

我强烈同意市场中还需要另外一种平行的声音，从而带给消费者一些别的信息：

- 考虑清楚自己是否真正喜欢它！
- 你买得越多，你越有可能正在消耗地球上的不可再生资源。
- 请检查包装，是否存在浪费行为？
- 选择那些能够回收产品的公司购买产品。
- 建立一个有社会责任的家庭。
- 你像一个世界公民一样在花费吗？

当利润最大化企业呼吁消费者通过过度消费来损害健康时，平行的声音就需要传达出另外一种消息：保持健康的好处以及如何保持身体健康。该吃什么，不该吃什么；如何使儿童对营养食品感兴趣；锻炼如何能给身体带来好处；为什么天然而且产自本地的食品口味要好，而且对你的身体也有好处等等。

有些人也许会抱怨，我在用“宣传手段”操纵他人，或者我在试图把社会变成一个不断向人们念叨好的行为的“保姆”。但现在世界的人们已经被宣传和保姆的唠叨淹没了，到处都是那些来自企业的利润创造者的宣传和唠叨，他们投入大量金钱的唯一目的是欺骗消费者来为他们带来更大的利润。我们需要提供一种平行的声音，至少达到表面上的平衡。

这些平行的声音来自哪里呢？社会企业可以起到重要作用。

即使现在我们也能听到一些我前面提到过的“平行的声音”。这些声音来自学校、非政府组织、慈善团体、基金会、宗教组织以及其他非营利

性组织，但这些声音很微弱，也很难被听到。那些发出这些声音的组织由于资金不足，所以缺乏大平台和主流企业所喜欢的强大的媒体传声器。也难怪这些声音只能被传到很少一部分听众那里，而且还被很多支持消费的言论所淹没。

如果主流企业能够发出这种声音，并作为商业推广活动的一种商业信息，这种声音就能被更多的听众听到。这个推广活动重要的一部分就是，社会企业被人们理解并欣赏。我相信社会企业的理念根植在每个人的思想中，但因为既有的理论框架没有认识到这一思想，所以这种理念还有待被发掘。

我在世界各地讲解小额信贷和社会企业时，经常会在世界各地的学校、学院和大学中碰到很多年轻人，他们的理想主义、同情心和创造力给我留下了很深的印象。我相信他们已经准备好也愿意为自己、为世界做有意义的事情。

社会企业可以产生出那种我们一直在寻找的强大的对抗声音。社会企业会是一个稳定的信息源，因为人们知道那些说话的人不会为了个人利益而试图去控制他们，所以就更容易相信社会企业。

一个致力于环境目标的社会企业，可以强调利润最大化企业如何在破坏地球、消费者通过使用环境友好产品能如何避免气候危机。一个运行小额信贷的社会企业，可以解释项目为什么是必要的，主流银行系统需要如何进行改革。一个提供低成本健康保险的社会企业，可以告诉人们不用花钱看病或者吃药而保持健康的方法，如疾病预防、丰富的营养和锻炼。为消费者提供公正的建议和信息本身就是社会企业的一个领域。

社会企业毕竟是“企业”，因此需要建立一些激励机制、资源和市场力量，将被排除在主流之外的信息第一次传达给广大的主流听众。社会企业在推广理念时，有着独特的竞争优势，因为所有人都知道社会企业不会欺骗自己。因为社会企业不存在分红，公司的唯一目标就是创造社会效益。如果消费者知道了这个企业并同意其中的价值理念，他们就会支持社会企业，并传播新信息。

因为很多人曾被利润最大化企业的营销技术骚扰过、侵犯过、操纵过，所以有很多人已经准备好倾听社会企业的声音。还有很多人愿意倾听这种声音，尤其是年轻人，因为他们发现这种生活方式健康、可持续、对环境友好、对穷人慷慨，而且能够令心境获得平静。

随着数千家社会企业不断努力，最终公众的谈话内容会发生改变，价值这个词就会不断出现在讨论中（而不是金钱），人们也真正认识到，价值是实现更有意义、更美好生活的重要向导和铺路石。

## 解决“增长困境”

对于“增长困境”（两种绝对需求之间的矛盾，一方面是改善全球数十亿穷人的生活质量的绝对需求，另一方面则是防止经济增长加速破坏环境并带来致命性气候变化的绝对需求），我们能做什么呢？

当然，我们需要在很多方面取得进步。在过去两个世纪里，伴随着工业革命的发生，富国无限制地消耗了世界的不可再生资源。现在需要决定剩余资源如何配置了。

我们经常会听说：快速发展的发展中经济体（印度、中国、巴西、印度尼西亚和非洲快速发展的经济体）不能重复发达国家的消费模式，相反，它们应该为自己开发一种更加可持续、更好的生活方式和价值系统。这种提法有一定正确性，但还不充分。我们不应该谈论两种生活方式——发达国家和发展中国家的生活方式。这种不同国家的两种生活方式组合既不吸引人也不可持续。相反，我们应该实现一种全世界通用的生活方式。

当然，具体生活方式中会有文化、历史和民族的差异性。但随着产品的全球化、公司经营的全球化，信息技术正在把世界变成一个地球村，因此也就没必要延续南北国家之分（发展中国家和发达国家的划分）。发达国家所做的事情在影响着发展中国家的人民——孟加拉国受到全球变暖的影响，而全球变暖主要是由欧洲和北美地区的消费引起的。很快发达国家也会受到发展中国家对地球所造成危害的影响。我们处在同一条船上，因

此应该学会同舟共济，否则将会共同沉没。

我们需要集中智慧，创建一种新的、可持续的全球生活方式，从而引导技术、创新和创造力的发展方向。技术会向着我们思想所指引的方向发展。如果你想到达某个地方，技术就发展出来并帮助你到达那里。如果我们确定目标为全球建立一种可持续的生活方式，所需的技术也将会产生。

但不幸的是，我们现在的努力方向却是相反的。很多发达国家的创造力被用来把发达国家不健康、不可持续的生活方式传播给发展中国家。北美和欧洲的大公司，通过高超的营销技巧，不断把它们的影响渗透到世界各个角落。即使贫困国家最偏僻村庄的人们都愿意喝可口可乐和百事可乐、吸万宝路和骆驼牌香烟、使用汰渍洗涤剂和佳洁士牙膏。那些偏远村庄的人们梦想着使用这些产品，并享受这些产品所代表的“好生活”。这也是为什么全球市场需要听到另外一种不同的声音。

国内和国际的政府监管都能帮助解决“增长困境”问题。

在资本主义市场中，企业竞争的状态是：那些以社会或者环境友好方式经营的公司在市场中处于不利地位，至少是短期内处于不利地位；而那些通过污染获得收入的公司却能够处于领先地位。全球范围内的情形亦是如此，那些实施较宽松的环境标准的国家会吸引到很多愿意不受政府监管约束的公司。

这就是有必要达成环境保护的原因，因为这是能够避免各国在全球商业市场中“竞次”（race to the bottom）的唯一机制。

《京都议定书》就是出于这种必要性而产生的，其主要目标是“2012年全球温室气体排放量在1990年水平上降低5个百分点”，即在2008年预期水平基础上降低15%，在2012年预期水平基础上降低29%。这里的预期水平是指：不采取任何温室气体控制措施时，可能达到的温室气体排放量。

很多《京都议定书》的反对者认为这个目标很模糊。该议定书的一个重要特征是：利用自由市场经济机制实现减排目标。那些无法实现减排目标的发达国家（即议定书中附件I列出的国家），可以通过市场交易或者

通过所谓的清洁发展机制（Clean Development Mechanism），从发展中国家购得减排信用额来完成减排目标。这种“总量管制与排放交易”（cap and trade）系统为实现各国和全球减排目标提供了多种选择。

《京都议定书》于1998年经过谈判得到，其中一项条款规定：如果至少55个国家批准协议，代表全球至少55%的温室气体排放源，《京都议定书》就会立即生效。随着俄罗斯在2004年11月的批准，《京都议定书》正式生效。到2006年12月，共有169个国家批准协议，所产生温室气体总量占到了全球的61%。但是美国仍旧没有加入。1998年，美国副总统戈尔代表克林顿政府签署了《京都议定书》，但却没有得到参议院的批准。而没有参议院的批准，这种签署就没有法律效力。

世界上最具领导力的国家没有批准《京都议定书》的事实很令人失望。世界其他国家都注意到了美国的态度，有些领导人将美国没有批准《京都议定书》作为自己拒绝给出实质性减排承诺的理由。中国的官方新闻报纸在一篇评论员文章中写道：“美国作为世界上最大的发达国家和最大的温室气体排放国，其不负责任的讲话和行为只能给人留下一种印象——‘无情的富国’。”这段话当然也会得到其他发展中国家的支持，指责了美国自2001年以来在保护全球环境方面已经失去了好声誉。

我并不是说《京都议定书》是一个完美的协议，也很少有经过好几十个国家的谈判后达成的协议是完美的。环境科学家目前还没有就延缓气候变化的具体计划方案达成一致意见，而且《京都议定书》中对主要发展中排放国没有提出强制性减排要求，这已经成为一个巨大的缺陷，这个缺陷最终会被弥补。《京都议定书》的支持者也已经承认，这个协议只是一个初步的方案，随着全球环境和经济形势的变化，协议将会包含更多的措施和手段。

《京都议定书》是为解决这个问题而迈出的第一步，即便美国政府不同意它的内容，其他国家也不应该拒绝采取控制温室气体排放量的实质性措施。

还有其他一些解决气候变化问题的尝试，但结果各有差异。2006年1

月，澳大利亚、中国、印度、日本、韩国和美国共同达成了《亚太清洁发展和气候变化合作伙伴协议》(Asia-Pacific Partnership on Clean Development and Climate)，其中包括了一百多个旨在推进清洁能源能力建设和市场构建的项目。这个协议要求各个国家提出具体的温室气体减排目标，但这种要求并不是强制性的。中国已经设立了国内的污染控制目标，即每年使能效提高4%，但就目前来讲，这个目标的完成情况并不理想。

控制全球环境污染和气候变化的道路还很漫长。我只能与数百万发展中国家的人民一样，希望美国为首的发达国家领导人的思想变化会推动全球建立新的生活方式，这种生活方式对环境的破坏性更低、更可持续，而且长期来说更有益。

《京都议定书》的第一阶段履约期将在2012年结束，在此之前，世界各国应该准备好达成一个新的气候变化协议。在2007年德国的八国峰会上，与会国家都同意“考虑”达成一个全球协议，进而在联合国框架下使温室气体排放量在2050年前降低50%（但是很多环境组织呼吁在2050年前使温室气体减排量降低90%）。我希望美国拿出更大的政治决心，不仅同意这个目标，还率先真正实现这个目标。

我们可以看到，全球贫困问题与人类面临的其他挑战，包括那些可能使人类灭绝的挑战是相互联系的。这就需要资本主义系统进行改革，也迫切需要建立新型社会企业。“做正确的事情”不仅仅是人类的一种美好愿望，还关系到人类的存亡。

在我们不断向决策者施压，为拯救地球采取实质性措施时，我呼吁年轻人明确自己长大后将会做些什么。他们愿意把消费品根据对地球的影响，而分为“红色”、“黄色”和“绿色”产品吗？他们愿意认同“每一代都应该为后代留下更加健康的地球”的提法吗？他们愿意保证自己的生活方式不对别人构成威胁吗？我希望，也相信他们愿意。

## 第十一章 | 将贫困送进博物馆

**2000** 年，世界所有国家的领导人齐聚位于纽约的联合国总部，并宣布了 2015 年前将要实现的八个重要目标，其中包括“使贫困率下降一半”的目标。这是一个伟大的决定或宣言。尽管并不是所有的国家都会在 2015 年实现目标，但很多国家都会。他们的胜利促使我们准备确立另外一个更加宏伟的目标——永远地消灭贫困。只要我们深信能够实现这个目标，并为之采取切实的措施，这个目标就一定能够实现。

在贫困消失后，我们需要建立博物馆，以向后代展示贫困所带来的恶劣影响。他们也许会想，为什么贫困问题会在人类历史上延续这么长时间——在数十亿人饱受痛苦、压榨和磨难的同时，另外一小部分人却能生活得如此奢华？

所有国家都可以在某一天建立自己的国家贫困博物馆。这个行动可以被政府、基金会、非政府组织、政治党派或者其他社会力量发起。社会团体和学生可以组成一个专门的市民委员会，确保国家贫困博物馆在某一天之前被建立。这个日子将体现这个国家在未来一段时期内削减贫困的愿望和决心。确定一个日期，可以凝聚全国的意愿，并促使国家把计划转变为真正的实践。

这个想法看起来合理吗？我们能够真的把贫困送进博物馆里吗？

当然可以，因为我们拥有技术和资源。我们所需要做的只是下定决

心，并制定相应的制度安排和政策。我尝试在本书中说明，为了创建一个没有贫困的世界，我们应该采取什么行动。在最后一章里，我就个人和组织如何参与到构建这个世界的行动中提出了一些想法。

## 一个源于想象的更美好的世界

我们现在所生活的世界正在发生翻天覆地的变化，尤其在经济发展和技术领域更是如此。

在 20 世纪 60 年代，所有的发展中国家都很相似：大范围的贫困、肆虐的疾病、周期性的经济危机、高人口增长率、较低的受教育水平和健康医疗水平、低经济增长率以及基础设施缺失等。这些问题看起来都让人很悲观。但在接下来的 35 年里，经济格局发生了巨大变化，韩国和新加坡成为经济发达地区，中国、印度、马来西亚、泰国和越南的经济快速增长。过去 18 年里，越南的贫困率从 58% 下降到 20%。全球化尽管有很多缺陷，但也以前所未有的速度推动了全球经济的变化。

我们常常会猜想未来发展中国家的情形。但历史经验告诉我们：如果一个国家改革的时机成熟，那么这个国家所发生的变化速度比我们想象的速度要快。尤其是技术革命的巨大变化为当今世界带来了超快的变化速度。过去需要通过好几百年的社会和政治变化来改变人们的思想，而现在世界每月、每天、每秒都在产生着新思想。

这种变化既有好处也有坏处。技术改进、民主进步和解决问题的新技术的发展速度将会更快，并造福于数百万人；但同时我们创造灾难的速度也会加快。如果一个大国幸运地有一个伟大的领袖，全世界人民会马上从他的领导才能中获益。相反，如果一个大国不幸地被一个坏人领导，可能整个世界都会为之承受折磨、经济危机和战争。在当今这个快速变动、相互联系的世界里，全球乃至一个国家的良好治理比以往任何时候都显得更重要。

今天的快速变化节奏要求我们每个人明确把握未来的方向。只有在对

将要创造的世界的特征达成一致后，我们才能坚持并走向正确的道路。我们都应该尽可能大胆地猜想，否则就浪费了世界给我们的这个宝贵机会。让我们先做一个最大胆的梦，然后努力实现它。

下面列出我希望在 2050 年能够实现的梦想。这些只是我的梦想，但我希望其中某些内容跟你的梦想一样。我深信我也会喜欢你所列出的那些梦想，并努力实现。

- 世界所有地方不再有穷人、乞丐、无家可归的人、流浪者。每个国家有自己的贫困博物馆，全球的贫困博物馆建在最后脱离贫困的国家里。
- 世界不再有护照和签证，所有人能够真正平等地成为世界公民。
- 世界不再有战争、战争准备和为战争而设立军队，不再有核武器和任何其他大规模杀伤性武器。
- 世界不再有无法治愈的疾病，从癌症到艾滋病。疾病将会成为一种偶然状况，人们一旦生病就能立即获得有效治疗。每个人将享有高质量的健康医疗服务。婴儿夭折率和产妇死亡率的概念将会成为历史。
- 将会建立一个面向世界所有人的教育体系，所有的儿童都将会在学习和成长中感受激动和兴奋。所有儿童都将会成长为有爱心、乐于分享的人，他们都相信自己的成长与世界其他地方的儿童的成长是一致的。
- 全球经济系统将会鼓励个人、企业和机构分享财产并积极投入到造福他人的活动中，使收入不平等不再成为问题。“失业”和“福利”这样的词语都将消失。
- 社会企业成为商业世界的重要一部分。
- 世界只存在一种货币，硬币和纸币都将消失。
- 出现一种技术，能够跟踪关键的私有银行账户和交易，如政治家、政府官员、商人、情报机构、地下组织、恐怖组织的私有银行账户

和交易。

- 世界所有人都能获得一流的金融服务。
- 所有人都致力于利用可行的技术来维持可持续的生活方式，主要的能源来自太阳能、水能和风能。
- 人类能够准确预测地震、台风、海啸和其他自然灾害，并在最短时间内减小损失。
- 不再有任何歧视，如种族、肤色、信仰、性别、性取向、政治信念、语言、文化歧视或其他任何类型的歧视。
- 世界不再需要纸张，因而也就不需要进行森林砍伐。即使还有“纸张”需求，也将是生物可降解、可重复利用的合成纸。
- 基本的联系都基于几乎无成本的无线网络。
- 所有人能够用自己的语言进行听说活动。技术能够使一个人可以用自己的语言来说话、阅读和书写，而听者和读者都能用自己的语言获得信息。将会产生一些能够进行同步翻译的软件和小工具。人们可以利用自己的语言观看世界各地的电视台。
- 所有的文化、文明和民族都可以竞相展示其全部的魅力和创造力，并共同为人类文明作贡献。
- 所有人都能享有持续创新、制度改革、观念和意识改变的大环境。
- 所有人都能享有世界和平、和谐和友好，不断拓展人性的潜能。

只要我们努力为这些目标奋斗，这些目标就有可能全部实现。我相信以后这些目标会越来越容易实现，其中最困难的部分是我们现在坚定信念。随着更多的人认可这些目标，我们就能更快地实现目标。我们因为每天都忙碌于工作、享受生活，而忘记了透过窗户去看看自己的位置，并想清楚自己将要前进的最终方向。一旦我们知道了自己想要去的方向，具体到达那里的过程就会变得容易很多。

我们每个人都可以列出很多愿望，想象自己退休后期望看到的世界。列完后，我们可以把这个愿望条贴在墙上，每天提醒我们现在是不是在向

着目的地前进。

然后我们可以要求社会的先驱者（政治领袖、学术专家、宗教教师和企业领导）带领我们实现这些目标。请记住，我们每个人只有一次生命，应该活出自己的风采，目的地的选择权在我们手里。

现在的教育制度中缺失的重要一块恰恰是这种想象未来生活的过程。我们为学生提供了工作和职业，却没有教他们作为个人去想象将要创造的世界的模样。所有的高中和大学都应该包含这种训练课程，要求每个学生列出自己的愿望，并向全班同学解释为什么他期望这样。其他同学可以提出自己的看法、提出更好的方法或者质疑他。然后学生们可以讨论如何创造这个梦想的世界，他们能做什么，可能遇到哪些障碍，如何设置一些合作关系和机构、概念、框架或者行动方案来推动目标的实现。这个课程将会非常有趣，更重要的是，这个课程能使学生准备好开始一段奇妙之旅。

## 未来梦想世界的实现步骤

想象一个更美好的世界很有趣。但是每个人为了能够接近梦想可以做什么呢？其中一个重要步骤是创建一个组织来实现部分目标——我称之为“社会行动论坛”。

一个社会行动论坛可以小到“由三人共同来解决一个具有操作性的当地问题”的程度。如果有人希望加入进来，当然也可以。但是如果你认为三个人很好，就不要扩大规模。你可以给自己的论坛取一个有意思、创新性的名字，或者仅仅根据会员的名字来取一个名字，如凯茜的社会行动论坛、乔布拉社会行动论坛、点金术社会行动论坛等。

在建立论坛后，你可以确定本年的规划，尽可能使其简单，例如可以帮助一个失业人员、无家可归者或者乞丐找到挣钱的途径并实现脱贫。你可以选择自己想要帮助的人、坐下来询问他/她无法获得收入的问题，并找到一种解决途径。

我准备建立一个网站使你们能够登记自己的社会行动论坛。在网站上

你可以详细介绍工作的计划、记录想法、介绍工作中开心和痛苦的故事、展示取得成就以及项目的图片。开设网站并不需要特殊知识、资质或者资源，所需的只是“愿意做出改变的决心和行动”。在年末，你可以把论坛的年度报告和来年计划放在网站上，论坛的注册会自动延长到下一年。其他人可以很方便地浏览所有激活的论坛网页，并与论坛取得联系。

我们可以针对任意一个当地的问题或者机会来创立社会行动论坛。你附近有垃圾堆积、蚊蝇飞舞的废弃点吗？如果有，你就可以建立一个社会行动论坛，帮助社区把这个废弃点转变为其他用途的地方，如社区花园、操场、回收中心等。你也可以帮助附近的学校引入一些类似的公共设施。

如果你居住在发展中国家，那样一个社会行动论坛可以被用来帮助乞丐找到工作或雇主，帮助失学儿童重返校园，帮助病人及时得到医治，或者改善村庄的卫生和水质状况。

有些社会行动论坛虽然一直都很小，但能做一些很有意义的事情，有些可以不断发展壮大，还有一些甚至可以发展成为社会企业。一种很好的社会行动论坛还可以激发类似的论坛不断传播这个概念。一小部分论坛还有可能发展成为能够影响整个国家的大项目。一些论坛可以通过创新性的思想来解决某一个重要问题，从而产生全球性影响。

除了创立社会行动论坛，个人还可以采用其他步骤帮助推广社会企业的理念。如果你是一个学校、学院、大学的老师或者行政管理人员，你可以帮助创立一个课程，来向年轻的商人教授社会企业的概念；如果你是某个社区团体的成员，你可以开设一系列讲座、讨论会或者大型会议，向社区的人们介绍社会企业；如果你负责一个学校、养老保险基金、宗教团体或者其他机构的投资基金管理，你可以提议将一部分资源用于投资社会企业；当然，如果你是一位企业管理人员，你可以向CEO或者董事会成员介绍创立社会企业的价值，并提议在获得股东的许可后将一部分利润用于投资社会企业。

也许这些活动步骤中最具挑战性也最重要的方面是设计社会企业。我们需要充分发挥自己的想象力和创造力，来想出一种可以达到某个社会目

标的好的商业创意。激发社会企业理念的一个途径是举办企业设计大赛。任何机构或个人都可以举办一场这样的大赛，如学校、基金会、企业联盟、企业、非政府组织、教堂、社区组织和风险投资基金等。一个社会行动论坛可以参赛或者自己举办一场比赛。

我可以想象出各种当地、区域内甚至全球的比赛：成百上千的参赛者在努力设计最有实际意义、最雄心勃勃、最振奋人心的社会企业概念。最佳企业设计的奖金可以来自于那些用于资助项目的投资基金，或者社会投资者和社会风险基金，以及那些愿意参与构建新的社会企业的其他人。所有提交的提案应在互联网上公布出来，以鼓励后续比赛的参加者，或者为那些愿意开展社会企业的企业家提供创意。

在过去几年里，我一直在推广社会企业竞赛，现在台湾地区的一份杂志《商业周刊》已经宣布开展一次比赛。该比赛为前十项创意方案筹集到的资金共达 150 万美元，比赛结果于 2007 年 11 月公布。我很高兴看到这个比赛能够召开。

## 基金会的新前沿

慈善组织，尤其是那些由商界成功人士创立的基金会，会发现社会企业是一个很有吸引力的概念。

在整个 20 世纪，很多由工业革命先驱——如约翰·洛克菲勒、亨利·福特、安德鲁·卡内基等创建的基金会，在世界范围内资助了很多重要的慈善项目。近些年来，随着一些最新、最大的基金会的活动，慈善已经达到了新的高度。2000 年微软的创立者——比尔·盖茨及其夫人梅琳达·盖茨共同创立了比尔梅琳达盖茨基金，资助额度达到 334 亿美元，这是迄今为止创立的最大规模的慈善基金。2006 年 6 月，沃伦·巴菲特与盖茨夫妇共同宣布：沃伦·巴菲特将从个人资产中拿出 370 亿美元捐赠给盖茨基金，这是迄今为止历史上最大的一笔赠款。

我相信，未来慈善事业的很大一部分关注点是社会企业。因为主要的

捐赠者都来自商界，他们很快就能知道，社会企业资金比慈善资金的作用更大。慈善资金只能被使用一次，而社会企业资金可以不断循环，从而为更多的人带来福利。另外，慈善人士之所以会被社会企业吸引还有另外一方面的原因：社会企业能够使他们利用自己的商业经验来解决全球最严重的问题。

如果沃伦·巴菲特征询我的意见的话，我会建议他拿出部分资金创建一个社会企业，来为 4 700 万美国人提供可以负担而且高质量的健康保险。如果巴菲特（在保险行业有着数十年经验的商业天才）能够亲身参与到社会企业的设计过程中，任何人都能很容易猜想到结果：公司会取得巨大成功，而巴菲特将被载入美国医疗卫生的史册。

## 贫困的终结

随着社会企业概念的推广，越来越多的人决定创建社会企业，我们就会越来越接近最终的目标：消灭贫困，并把贫困送进博物馆。

这是不可能的？当然不是。以前很多传染病都被认为是无法治愈的，这些传染病每年夺走数以万计人的生命，很多人以为永远都会这样。由于人类的创造力、科学上的突破以及医疗工作者的勤奋努力，现在很多疾病都已经消失了。科学家能够对这些疾病进行研究的唯一途径是通过密封良好的实验室的显微镜。为什么贫困疾病不能这样被消灭呢？

全世界所有的村庄、城镇、地区和国家的人们都应该树立一个目标并努力去实现它。但是，只有一小部分人说：“让我们一起工作，直道村里最后一个人脱贫为止。”就城市、国家和地区范围而言，需要更多的人这样承诺。随着一个接一个的地方实现了这个目标，“后代只能通过博物馆来了解贫困”的时代就到来了。

当我们回首人类的发展历史，很显然我们期望什么就得到了什么。没有做不到的，只有想不到的，只是一些心理限制一直妨碍了我们去实现自己想要的东西。

现在，我们一直在接受这样的观点，认为我们周围永远有穷人、贫困是人类命运的一部分。正是因为我们接受了这种观点，所以世界才一直有穷人、贫困存在。如果我们坚信贫困不属于文明社会，我们就会建立合适的制度和政策，来创建一个没有贫困的世界。

贫困之所以存在，是因为我们的思想体系中一直低估了人类的潜能。我们设计的概念都太狭窄了，如企业的概念（利润是人的唯一动机）、值得借款的概念（自动排除了穷人）、企业家的概念（忽视了绝大部分人的创造力）以及就业的概念（使人成为被动的接收者而不是主动的创造者）。我们建立了许多“不完整”的机构，例如银行和经济系统，这些机构忽视了世界一半的人口。贫困之所以存在是因为这些不正确的想法，而不是因为人的能力。

人类有一种关爱他人、造福社会的潜能。有人得到了发挥潜能的机会，有些人却没有机会去展示这种与生俱来的能力。他们终生都没有机会去展示这种被埋没的才能，世界剥夺了本来属于他们的东西。

我在格莱珉银行的工作经验使我能够接触到这些最穷的人，这些经历使我更加坚定了对人类创造力的信念。没有人天生就应该饱受饥饿和贫困的折磨，所有那些正经受这种磨难的人都可能与世界任何一个人一样成功。

世界有可能消灭贫困，因为贫困对人类来说并不是自然产生的，而是被施加在他们身上的。让我们为了尽早消灭贫困、把贫困永远送进博物馆一起努力吧！

## 后记

### “贫困是对和平的威胁”

#### ——诺贝尔颁奖典礼上的讲话

2006年12月10日挪威奥斯陆。

至高无上的陛下和殿下，尊敬的诺贝尔委员会成员，女士们、先生们：

格莱珉银行和我为能够得到这个荣耀而深感自豪。自诺贝尔和平奖公布以来，我收到了来自全世界的无数信件，但其中最令我感动的是每天孟加拉国偏僻山村的格莱珉银行借款人打来的电话，他们为得到这个殊荣而骄傲。

从格莱珉银行的700万借款人中选举出来的9位代表陪伴我来到奥斯陆领奖，我代表她们感谢挪威诺贝尔奖委员会把诺贝尔和平奖颁发给格莱珉银行。能够获得这项荣誉，带给了她们无上的光荣。九位来自孟加拉农村的妇女作为诺贝尔和平奖获得者参加此次颁奖典礼，也带给诺贝尔和平奖一种全新的意义。

格莱珉银行的全体借款人都把今天当成他们生命中最重要的一天，他们现在正坐在孟加拉国农村的电视机前，与其他村民一起观看这次颁奖典礼。

今年的和平奖给全世界数亿努力维持生活的妇女带来了荣誉和自信，也给她们的孩子带来了希望，这对于她们来说是一个历史性时刻。

## 贫困是对和平的威胁

女士们、先生们：

挪威诺贝尔奖委员会把这个奖项颁给我们，标志着他们同意和平与贫困密不可分。贫困是对和平的一种威胁。

世界人口分布就能说明这个问题。全球 94% 的收入被 40% 的人口享有，而 60% 人口的总收入却仅占到全球收入的 6%。世界近一半的人口每天的开支不高于 2 美元，10 亿多人每天的开支少于 1 美元。这样并不能带来和平。

新的千年伴随着新的目标来到了。2000 年，世界各国领导人聚集在联合国，宣布要在 2015 年之前把贫困人口削减一半。在人类历史上，从未有过这样一个有着明确时间和范围的宏伟目标被全世界人所认可。但随后发生了“9·11”事件和伊拉克战争，全世界似乎不再追随这个目标。全世界领导人的注意力从反对贫困的战争转向反对恐怖主义的战争。到目前为止，仅美国政府在伊拉克战争中的开支就达到 5 300 亿美元。

我相信我们不能依靠军事力量来打击恐怖主义。恐怖主义应该受到全世界的谴责，我们应该坚决反对并尽早消灭恐怖主义。因此，我们应该找到恐怖主义的根源。我相信将资源投放在改善穷人的生活上比投入到武器中所起的作用要大。

## 贫困是对所有人权的亵渎

我们应该从更广的社会、政治和经济范围内理解和平。很多因素会对和平造成威胁，如不公平的经济、社会和政治秩序，民主的缺失，环境恶化和人权的丧失。

贫困泯灭了所有的人权。极端贫困带来的绝望、愤怒和敌对倾向不能使任何地区维持和平。为了建立持久的和平，我们应该为人们改善生活提

供机会。

过去 30 年里我们一直致力于为大多数人创造机会，尤其是为穷人创造机会。

## 格莱珉银行

我进入贫困问题领域，并不是因为我是一个决策者或是一个研究者，而是因为贫困就在我身边，我无法逃脱。1974 年，在孟加拉国遇到严重灾荒后，我发现在大学教室里教授华丽的经济学理论变得很困难。在面对迫在眉睫的饥饿和贫困问题时，我突然感到这些经济理论都很空虚。我希望马上能够帮助那些身边的穷人，即使是让一个人能够不那么困难地度过一天，这使我能够面对“穷人们那种为了改善生活，为赚一点钱而努力”的现实。而且我还很震惊地发现，一个妇女从高利贷借得不足一美元的代价是，“高利贷可以按照他规定的价格购买妇女生产的所有产品”。对我来说，这无异于雇用奴隶。

我决定在学校附近的一个村庄列出所有这些“贷款业”的受害者。

在我完成所列名单后，总共有 42 个受害者借款总额为 27 美元。我从口袋里拿出 27 美元帮助这些受害者摆脱了贷款人的魔爪，这样一个小小举动引起人们巨大的兴奋，从而鼓舞着我进一步深入下去。如果我能拿这么一小部分钱使这么多人感到高兴，为什么不做更多一些呢？

这就是我从那时候起一直在从事的事情。我做的第一件事是劝说学校附近的银行向穷人贷款，但银行认为不值得向穷人贷款。接下来好几个月的努力也都失败了，我决定担任穷人的贷款担保人。结果令人惊讶，所有的贷款全部按时收回！之后我在推动银行扩展这个项目的过程中遇到了重重困难，所以我决定自己独自建立一个为穷人服务的银行。1983 年我成功了，我把银行名取为“格莱珉银行”。

现在，格莱珉银行为本国 73 000 个村庄的 700 万穷人提供贷款，其中 97% 的人是妇女。格莱珉银行还为贫困家庭提供无抵押、依靠收入来偿还

的房屋贷款、学生贷款和小额企业贷款，而且银行还为会员提供了很多优越的储蓄、养老金和保险产品。房屋贷款自 1984 年开始以来，已经帮助建造了 64 万间房屋。这些房屋的法定所有者是这些贷款的妇女。我们主要向妇女提供贷款，因为我们发现给妇女贷款最终会给家庭带来效益。

自银行创立以来，提供的贷款总额已经达到 60 亿美元，贷款偿还率为 99%。格莱珉银行一直保持着盈利，银行自 1995 年开始就已经自立而没有再接受过任何捐助。现在银行的资产总额与贷款总额的比率为 143%。根据银行的一项内部调查，58% 的借款人实现了脱贫。

格莱珉银行是在我的当地学生的帮助下，从一个小的项目发展起来的。经过这么多年后，其中 3 个学生还在格莱珉银行与我一起工作，并担任了高层管理人员。

这个源于孟加拉国乔布拉村的银行的名字已经传遍了全世界，现在几乎所有的国家都存在格莱珉银行类型的项目。

## 第二代

这个事业已经创办 30 年了，我们一直很关注借款人的孩子，希望了解我们的工作对他们生活的影响。那些借款人妇女给了儿童很多关注。“十六条村约”的一项内容就是：送儿童上学。经过一段时间后，这些借款妇女家庭的孩子已经全部上学了，很多孩子在班级中还名列前茅。作为对这个巨大成就的庆祝，我们为优秀学生设立了奖学金。现在格莱珉银行提供的奖学金共有 30 000 多种。

很多受过高等教育的孩子已成为医生、工程师、大学老师和其他领域的专家。我们提供贷款帮助格莱珉的学生们完成高等教育，还有一部分人在攻读博士学位。现在已经有 13 000 名学生收到贷款资助，这一数字还在按照每年 7 000 人的速度在增长。

我们已经创造了崭新的一代，他们有能力帮助家庭脱贫。我们希望打破传统的贫困延续。

## 乞丐也能做企业

孟加拉国已经有 80% 的穷人获得小额贷款资助，我们希望到 2010 年，这一比例能够达到 100%。

3 年前我们专门为乞丐设立了一个项目，已有的格莱珉银行的规定都不适用于他们。贷款是免息的，他们可以在任意时候偿还任意额度的贷款。我们建议他们在挨家挨户乞讨过程中，做一些小买卖，如卖甜品、玩具或其他家居物品。这个项目效果很好，目前为止已经共有 85 000 名乞丐参加，其中 5 000 人已经完全停止乞讨，面向乞丐的普通贷款额度为 12 美元。

我们鼓励并支持任何一种可以帮助穷人脱贫的尝试，而且还会提供小额信贷帮助，因为我们认为小额信贷比其他的帮助途径都更有效。

## 面向穷人的信息技术

信息和通信技术正在迅速地改变着世界，并正在创建一个无距离、无边界的即时通讯世界，其成本也在逐步下降。如果这种技术能够被应用来满足穷人的需求，那就有可能改变穷人的生活。

我们将信息和通信技术带给穷人的第一步是建立了一家手机公司——格莱珉电话公司。我们通过格莱珉银行为贫困妇女贷款来购买手机，然后这些妇女通过为农村提供电话服务来收费。这其中体现了小额信贷与信息和通信技术的结合。

电话业务取得了成功，很快格莱珉电话公司成为借款人所追捧的企业。“电话女士”也很快学会并创新性地开发出了发展电话业务的诀窍，这成为一种迅速脱贫并获得社会尊重的途径。现在孟加拉国约有 30 万名“电话女士”在农村提供电话服务。格莱珉电话公司的用户达到 1 000 万，成为全国最大的手机运营商。尽管“电话女士”数量仅占到了用户数量的

很小一部分，但其创造的收入却占到了公司总收入的 19%。在今天出席颁奖典礼的九位会员中，有四位是电话女士。

格莱珉电话公司是由挪威 Telenor 和格莱珉电信公司共同所有的合资公司，其中 Telenor 持股 62%、格莱珉电信持股 38%。我们的目标是通过由格莱珉银行的妇女会员控股，最终把公司转变为一个社会企业。我们现在正在努力实现这个目标。终有一天格莱珉电话公司会成为一个被穷人所有的大公司。

## 自由市场经济

资本主义是自由市场的中心。市场越自由，资本主义越能更好地解决问题。资本主义信奉：个人追求利益最大化的集体化行为最终将带来集体利益最大化。

我赞同加强市场自由化，但同时，我对于市场参与者所受到的概念限制很不满意。这种限制源于“企业家是单维个体存在”的假设，这种假设认为，企业家的唯一商业目标是利润最大化。这种资本主义的解释使企业家几乎没有任何政治、情感、社会、精神和环境属性。这样做的原因也许是简化处理，但这也剥夺了人类生活的本质属性。

人类是包含了无限的人性特征和能力的存在体。我们的理论应该包含这些属性，而不是通过假设将这些属性抹杀掉。

当今世界的很多问题都是由于对自由市场参与者的限制而产生的。现在世界并没有解决影响近一半人口的贫困问题，世界绝大多数人尚没有医疗保障，那些拥有最富有、最自由市场的国家并没有成功地为 1/6 的人口提供医疗保障。

自由市场经济取得了如此大的成功给我们留下了很深的印象，以至于我们从来不敢对其基本假设进行质疑。相反，我们为了市场机制的顺利发挥，还尽可能地把自己转变为单维存在体。

通过扩大“企业家”的定义，我们能够极大地改变资本主义的属性，

并在自由市场的范围内解决一些待解决的社会和经济问题。假设企业家并不是只有一种动机（例如利润最大化），而是具有两种相互独立、相互竞争的动机：（1）利润最大化，（2）造福人类和世界。

每种动机都能最终引向某种类型的企业，第一种可以称之为利润最大化企业，而第二种可以称为社会企业。社会企业是为了改变世界而引入市场的一种新企业。社会企业的投资者可以收回投资成本，却不能获得分红。利润将会回流到企业中，来扩展产品和服务的范围，并提高产品和服务的质量。因此社会企业是一类无亏损、无分红的公司。

一旦社会企业得到法律认可，现有的公司就会在原来的基本活动之外开始创立社会企业。很多非营利性部门的活跃人士就会发现这种选择很有吸引力。与依靠捐助来维持活动的非营利性部门不同，社会企业需要实现自我维持，并创造盈余用于扩大企业规模。社会企业本身就可以进入自身独特的资本市场来筹集资本。

全世界的年轻人，尤其是富国的年轻人会发现，社会企业的概念很有吸引力，因为这给他们带来一种用自己的创造力来改变世界的挑战。现代很多年轻人因为在现有资本主义世界中看不到挑战而感到绝望，社会企业能带给他们为之奋斗的梦想，即创造一个完美的世界。

社会企业几乎可以解决世界上所有的社会和经济问题。其中最大的挑战是设计商业模式，并低成本、高效地将其应用于实践来获得期望的社会目标。社会企业的应用范围很广，包括面向穷人的医疗保健、金融服务、信息技术、教育和培训、营销以及可再生能源等等。

因为社会企业能解决很多人类的关键问题，所以社会企业具有很重要的意义。它可以改变 60% 的全球最底层人口，帮助他们摆脱贫困。

## 格莱珉社会企业

利润最大化企业可以通过将全部或者大部分所有权赋予穷人，而转变成社会企业，这是第二种社会企业类型，格莱珉银行就属于这种类型的社

会企业。

穷人可以在援助者的资助下获得这些公司的股份，或者利用自己的资金对股份进行购买。那些用自己的钱购买格莱珉银行股份的借款人不能转变成为非借款人。银行是被一群专业人士进行日常管理的。

双边和多边援助机构可以很方便地创造这种社会企业。假如一个援助机构通过援助或者贷款来帮助被资助国家修建一座桥梁，这个机构就可以成立一个由当地穷人所有的“桥梁公司”。这个公司将由一批专门的管理团队进行管理，穷人可以对公司利润进行分红，所得收益被用来建造更多的桥梁。很多重要的基础设施项目都可以通过这种方式进行修建，如道路、高速公路、机场、港口或其他公用设施等。

格莱珉集团创建了两个这种类型的公司，其中一个是与达能公司合作创建的酸奶公司，通过提供加强型酸奶使营养不良儿童加强营养。该公司的最终目标是使所有的孟加拉国营养不良儿童都可以享用到这种酸奶；另外一个是系列眼科医院，每家医院每年会为穷人和富人提供约 10 000 个白内障手术。

## 社会资本市场

为了把投资者与社会企业联系起来，我们需要创建社会股票市场，这个市场上仅能进行社会企业股票交易。投资者可以在这个股票市场上找到自己所期望的社会企业投资机会，而那些愿意赚钱的投资者可以在现在已有的股票市场上进行交易。

为了使这个股票市场能够表现良好，我们需要创建一批评估机构、标准化术语、定义、影响评估工具、报告模式以及新的金融媒体，如《社会华尔街时报》。商学院还可以开设社会企业相关的课程并设立专业，来教授年轻的管理者如何高效地管理社会企业，并鼓励他们成为社会企业家。

## 社会企业在全球化中的角色

我支持全球化，并深信全球化能给穷人带来更多的效益，但这种全球化应该是正确的全球化。对我来说，全球化就像一条连接世界的多轨高速公路。如果这条高速公路完全免费，很快它将会被那些来自强大经济体的大型货车占据，孟加拉国的人力车就会被挤出高速公路。为了实现全球化的共赢，我们应该为这条全球化高速公路设立交通规则、交通警察和交通管理委员会。“强者为王”的规则应该被转变，穷人应占有一席之地，不被强者排挤。并享有一定权利，全球化不应该成为金融帝国主义。

此外，我们还可以创立强大的跨国社会企业，维护穷人和穷国在全球化中的利益。由于社会企业的目标并不是分红，这种企业类型或者令穷人获得所有权，或者维护穷国的利润收益。社会企业的外商直接投资对于受资助国来说是很好的机会。社会企业一个重要的方向是：在穷国建设强大经济，并使穷国的国家利益不被其他强权国家占有。

## 我们能够创造自己想要的世界

我们可以创造自己想要的世界。我们已经习惯接受一个事实：穷人永远会存在，贫困是人类命运的一部分，这正是现实中“存在穷人”的原因。如果我们坚信贫困是无法忍受的，而且坚信贫困不是文明社会的特征，我们就能够建立适当的制度和政策，来创建一个消灭贫困的世界。

我们期待登陆月球，实践成功了，只有想不到没有办不到。我们没有实现某些目标，是因为从来没有立志实现这些目标。我们能够创造自己想要的世界。

我们的想法决定了我们希望得到什么、如何实现这些目标。想法或者决定一旦确定就很难改变，我们需要根据不断涌现的新知识来不断改变想法并重塑思想。如果我们能够重塑思想，就能重塑世界。

## 我们可以把贫困送进博物馆

我坚信我们能够创立一个消灭贫困的世界，因为贫困并不是因为穷人创造的。贫困之所以产生和维持的原因是我们所设计的经济和社会体系、为这个体系所创造的体制和概念以及我们所制定的政策。

贫困之所以产生的原因是，我们将理论模型建立在低估人类能力的假设上。在这些理论模型中，我们设计的概念过于狭隘（企业、信用价值、企业家和就业的概念等）、发展制度（例如不包括穷人的金融制度）仍旧很不完善。穷人是因为概念的失误而造成的，而不是穷人缺少能力造成的。

我坚信，如果我们相信能够创立一个消灭贫困的世界，那么就一定能够成功。在一个消灭贫困的世界中，人们只能在博物馆里了解贫困。在学校儿童游览贫困博物馆时，他们将会看到曾经的人类所经历的痛苦和磨难，他们将会指责祖先们对这种长期、大范围的非人状况的容忍。

全人类都有关怀自己并造福世界的潜能。有些人有机会在一定程度上发挥这种潜能，而有些人却终生没有机会来展示这种潜能，他们终生都被掩埋了这种潜能，世界剥夺了他们的创造力和贡献潜能。

格莱珉系统坚定了我对人类创造力的信念，这也使我坚信，人类并不是天生就应该承受饥饿和贫困所带来的痛苦。

对于我来说，贫困就像是盆景树，如果你把最高的盆景树的最好的种子种在一个深达6英尺的花坛中，即使在最好的成长环境下，这棵树也只能长到几英尺高。问题不在于你所选用的种子，而是你所选的土壤不够。

穷人就像是盆景树，种子并没有问题，只是社会没有给他们提供一个很好的成长环境，帮助穷人脱贫，只需要给他们提供一个能够发挥的空间，一旦穷人可以发挥自己的创造力和能力，很快就能脱贫。

让我们携起手来，为每个人能够发挥自己的能量和创造力提供机会。

女士们、先生们，请允许我最后对挪威诺贝尔奖委员会表达深深的谢

意，感谢你们认识到穷人，尤其是贫困妇女，既有权利也有能力过上好生活，感谢你们认识到小额信贷能够释放她们的这种潜能。

我相信，你们给我们的这份荣耀，将鼓舞我们继续努力，为消灭全球贫困方面取得历史性突破。

谢谢大家。



本书是诺贝尔和平奖得主尤努斯的新作，与另一部描述格莱珉银行的发展经历的著作《穷人的诚信》不同，本书主要阐述了作者多年来一直思考并付诸实施的“社会企业”概念。所谓社会企业是指以承担社会责任、增进社会利益为目标，不追求分红和利润，但能够盈利和自我维持的企业。自汶川大地震后，企业社会责任这一概念在国内颇为盛行，连温家宝总理也大加提倡。如何将企业的社会责任和企业这样一种组织方式结合起来，更好地实现社会责任，增进社会利益，本书将提供很多的启示。

# CREATING A WORLD WITHOUT POVERTY

上架建议 ◎企业管理

ISBN 978-7-5086-1289-8



9 787508 612898 >

[www.publish.citic.com](http://www.publish.citic.com)

定价：32.00元

