

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

新的

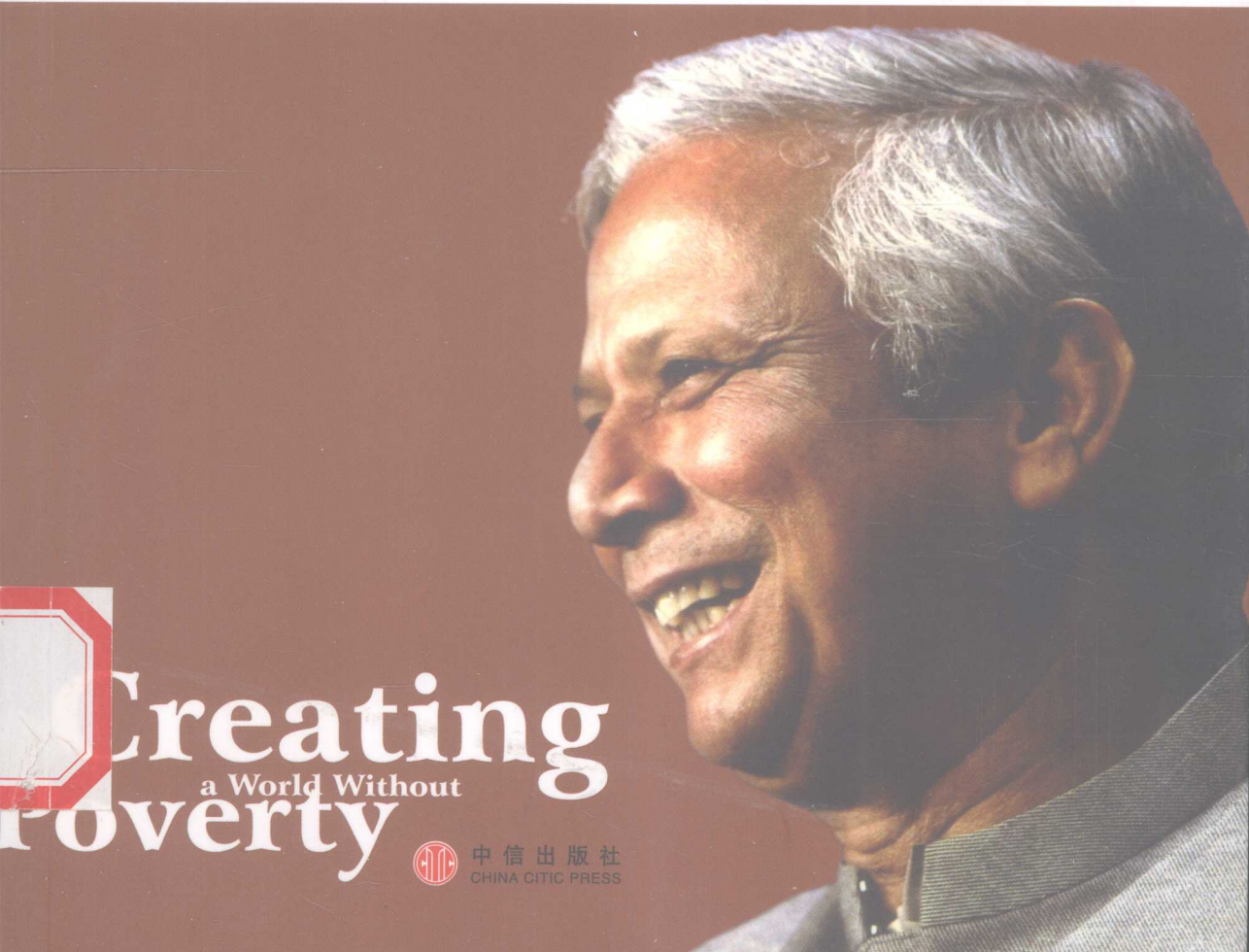
企业模式

创造没有贫困的世界

Social Business
and the Future of
Capitalism

穆罕默德·尤努斯 Muhammad Yunus 著

鲍小佳 译



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。

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

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033



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^①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？

^① 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民改善生活。”

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，合资公司将是一种社会企业。”

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：“我们就这么做。”

我又一次呆住了，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

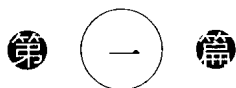
第九章 信息技术、全球化和被改变的世界150

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



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。^① 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。

^① 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 and 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