

BUILDING SOCIAL
BUSINESS | The New Kind of Capitalism that
Serves Humanity's Most Pressing Needs

企业的未来

构建社会企业的创想

[孟] 默罕默德·尤努斯 [美] 卡尔·韦伯◎著
杨励轩◎译

贫穷并不是穷人造成的，
而是由我们所建立的体制、
我们所设计的机构和
我们所形成的观念造成的。

► 默罕默德·尤努斯

诺贝尔和平奖得主最新力作
王石 倾情推荐



中信出版社 CHINACITICPRESS

BUILDING SOCIAL
BUSINESS | The New Kind of Capitalism that
Serves Humanity's Most Pressing Needs

企业的未来

构建社会企业的创想

[孟] 穆罕默德·尤努斯 [美] 卡尔·韦伯◎著
杨励轩◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的未来：构建社会企业的创想 / (孟) 尤努斯, (美) 韦伯著; 杨励轩译. —北京: 中信出版社, 2011.1

书名原文: Building Social Business

ISBN 978-7-5086-2460-0

I. 企… II. ① 尤… ② 韦… ③ 杨… III. 企业—社会—职责—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 211582 号

BUILDING SOCIAL BUSINESS: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's most Pressing Needs
by Muhammad Yunus

Copyright © 2010 by Muhammad Yunus

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

Published by arrangement with Public Affairs, a Member of Perseus Books Group
through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved

本书仅限于中国大陆地区发行销售

企业的未来——构建社会企业的创想

QIYE DE WEILAI

著 者: [孟]穆罕默德·尤努斯 [美]卡尔

译 者: 杨励轩

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 165 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-2425

书 号: ISBN 978-7-5086-2460-0 / F · 2152

定 价: 39.00 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: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

社会企业——从梦想到现实

始于跬步

我首次以一名学者的身份——后来以个人的身份——涉足贫困问题近乎偶然。我接触到这一领域缘于在孟加拉我身边到处充斥着贫困问题。特别是1974年那场可怕的饥荒促使我走出了大学校园，在做教师的同时，成了一名社会活动家。

当然，这是一段普通的经历。面对灾难，出于同情心，我们绝大多数人都会毫不犹豫地承担起自己的社会责任。但对我而言，那场灾难中开始从事的工作已经成为我终生的事业。我放弃了自己的学术地位，创立了一家银行——一家为穷人服务的银行。

这只是漫长旅程的第一步，而这段旅程我们一直走到了今天。其最新阶段——正如我将要在本书中阐述的——是创立和实现一种基于人类无私的新型资本主义和新型企业的构想，我称之为“社会企业”。这是一种致力于解决长期困扰人类的诸如饥饿、流离失所、疾病、污染和无知等社会、经济、环境问题的企业。

回到20世纪70年代初，刚独立的孟加拉国千疮百孔。解放战争中巴基斯坦军队造成的破坏，再加上洪水、干旱和季风的摧残，使数百万人陷入了绝境。而饥荒也接踵而至。当可怕的饥荒在教室外肆虐时，我发现自己越来越难以在课堂上讲授优雅精致的经济学理论。我忽然感到传统经济思想在面对毁灭性的饥饿和贫困时竟显得如此孱弱无力。我意识到自己必须跟乔布拉村（Jobra）——就位于吉大港大学旁边——沮丧的村民们在一起，无论如何要为他们做些事情。我希望自己能做的就是每天让自己至少对一个人有所帮助。

在努力寻找何以帮助他们的时候，我了解到乔布拉村的许多情况，了解到许多居住在那里的贫困人们，还有他们的无助。我亲眼看到了穷人们为了挣得养家糊口所需的那点儿钱所付出的艰辛努力。特别是当我遇到一名妇女从一个放贷商人那里贷了仅仅5塔卡（约合10美分）时，我感到十分震惊。这名妇女用这笔微不足道的钱去购买竹子，用以制作凳子出售。这类贷款的利率相当高——每周10%，但更糟糕的是强加在这笔贷款上的特殊条件：她必须将其所有产品以放贷者制定的价格卖给放贷人。

这5塔卡的贷款实际上将这名妇女变成了一个奴隶。不管她如何努力工作，她和她的家庭都永远无法摆脱贫困。

为了了解这个村子到底有多少人拥有此类贷款，我制作了一份借款人员名单。这份名单共收录了42个借贷者，而他们从放贷者那里共借款856塔卡——以当时汇率计算约合27美元。这么少的钱却制造了这么多苦难，这听起来实在太荒唐了！

为了把这42个人从放贷者的束缚中解放出来，我自掏腰包为他们还清了借款。这个小举动在村子里引发的兴奋深深触动了我。我想：如果这种小小的行动使这么多人如此快乐，那我为什么不再多做一些这样的事呢？

这就是我自此以后一直努力在做的事。

我做的第一件事是努力说服学校里的那家银行向穷人贷款。但银行经理拒绝这样做，他说：“穷人没有资格获得银行借款。他们没有信用。”我们之间的争论无果而终。我与这家银行许多不同级别的主管都见过面，以期找到某个人能为穷人打开银行的大门。这种努力持续了数月之久，但最终我还是无法改变他们的想法。

最后我想出一个主意——我主动提出做这些穷人的贷款担保人。银行经过很长时间的考虑后同意了这个提议。1976年年中，银行要求我在所有贷款担保文件上签上名之后，我自己开始以非正式银行家的身份向村里的穷人发放贷款。为了让那些贫穷的贷款人可以轻松偿还贷款，我想出了一些方法，比如让人们按周分期偿还贷款；让银行高级职员造访村民，而不再让村民去银行找他们。这些方法很有效。人们都能按时偿还贷款，每次都是如此。

在我看来，借钱给穷人似乎并非像通常想象的那样困难。我甚至觉得，

为这些人提供资金方面的帮助可能会成为一种可行的商业形式。你也许会认为，精明的银行家会比一个没有银行业经验的经济学教授更能迅速地意识到这个机遇——但事实并非如此。在通过现有银行努力扩展这个项目的过程中，我一直面临着许多困难。

最终，别无选择，我决定创立一家面向穷人的独立银行。这是一个漫长而艰辛的过程。但在当时的孟加拉财政部部长的支持下，我成功创建了一家银行，一家致力于服务穷人的银行。我们称之为格莱珉银行，或是孟加拉语中的“乡村银行”。

如今，格莱珉银行已经成为一个能为孟加拉每个村庄的穷人提供服务的全国性银行，其800万名贷款者中97%是女性。在格莱珉银行成立早期，我们有意决定集中贷款给女性——最初只是为了抗议一般银行拒绝贷款给女性的行为（即使这些女性属于高收入阶层也不行）。我们也看到，孟加拉的女性有才能和智慧来创造收入。我们最初的目标是保证男性和女性贷款者人数均衡，但不久后我们通过亲身经历发现，女性贷款者为家庭带来的利益要远远多于男性贷款者。孩子们能直接从其母亲的收入中获益，而且女性比男性更勇于战胜贫穷。我们认识到，贷款给孟加拉贫穷乡村的女性是向整个社会贫穷宣战的有效途径。

格莱珉银行在其他方面与众不同。它实际是由贷款人拥有的银行，这些贷款者以股东身份选举出13名董事会成员中的9名。格莱珉银行每月贷出免担保贷款1亿美元，平均每笔200美元。尽管格莱珉银行集中贷款给那些最贫穷的人，但还款率仍保持在很高的水平，达到约98%，而这些人仍然被那些传统银行认为是没有信用贷款资格的。

格莱珉银行甚至曾贷款给乞丐。他们利用这些贷款从事玩具、家庭用品、食品等商品的销售工作，在他们挨家挨户乞讨的同时推销这些商品。与一些人的预料相反，乞丐们更喜欢通过销售商品自力更生，而非依赖施舍度日。现在，我们这个项目已经覆盖了10多万名乞丐。在这个项目启动后的4年中，18 000多人不再乞讨；绝大部分乞丐如今正在利用第二笔或第三笔贷款。

格莱珉银行还鼓励贷款者的孩子上学读书，并为他们提供低利率贷款以使其能继续接受高等教育。现在，5万多名学生正通过格莱珉银行的资助在各类大学学习。

我劝这些年轻人作出承诺，让他们保证永不进入人才市场从别人那里找工作。他们要成为工作提供者，而不是找工作的人。我向他们解释说：“你们的母亲拥有一家大银行，名叫格莱珉银行，这家银行有足够的钱资助你们想创办的任何企业。所以，为什么要浪费时间找一份为别人打工的工作呢？相反，你们要成为老板，而不是雇员。”格莱珉银行的工作就是激励孟加拉共和国的人们自力更生和勇于创业的精神——而不是依赖。

格莱珉银行在经济上是独立的，其资金全部来自于存款。超过一半的存款来自贷款人本身——他们按要求每周要存一点儿钱。他们的集体储蓄余额已经超过了5亿美元。

所有这些令人激动的成果都始于那个小小的善举——我为乔布拉村的穷人们偿还了27美元借款。然而事实证明，孟加拉国的格莱珉银行的工作还只是个开始。

现在，这种被称为“小额贷款”或“小额融资”的、为贫穷女性提供

小额无抵押贷款的理念已经在整个世界普及。世界上每个国家都有格莱珉型的项目在运作；甚至在纽约，我们也在运作一个名叫“格莱珉美国”的项目。其第一个分支机构于2008年在纽约的皇后区开始营业，为当地女性创办小生意或是扩大现有生意提供小额无抵押贷款（平均每笔1 500美元）。这些女性大多是努力打拼、想有尊严地生活的单身母亲。

现在，格莱珉美国项目正在纽约的布鲁克林、内布拉斯加州的奥马哈市、加利福尼亚州的旧金山等地设立分支机构。格莱珉项目的成功表明，即使在世界上最富有、拥有最先进的银行系统的国家，仍有很多人得不到服务或是得不到全面服务，对为这些人提供服务的银行还存在巨大需求。

为何我对这种为穷人提供银行服务的想法赋予如此重要的意义？当然，部分原因是由于我偶然发现了那些敲骨吸髓的放贷者控制穷人的方法，同时也因为我日益坚信贫穷不是穷人自己造成的。

在与格莱珉银行的贷款人见面时，我经常会见母亲和女儿或是母亲和儿子一起来的情况，这些母亲目不识丁，而她们的女儿或是儿子则是医生或工程技术人员。我头脑中经常闪现这样的想法：这位母亲本来也会成为一名医生或是工程技术人员；她跟自己的女儿或儿子拥有同样的才能，她未能发挥潜能的唯一原因是社会从来没有给她机会——她甚至不能走进学校学习字母表。

与这些穷人在一起的时间越久，你就越坚信贫穷并非是穷人无能导致的结果。贫穷并非贫穷者造成的，而是由我们所建立的体制、我们所设计的机构以及我们所形成的观念造成的。

贫穷是由我们所建立的机构的缺陷导致的，比如金融机构。这些银行

拒绝为这些几乎占了世界人口2/3的人提供金融服务。多年来银行一直声称不能这样做，而且每个人都接受了这种解释，从而使得放高利贷的人在全世界肆虐。格莱珉银行向这种臆断提出质疑，并证明了把钱借给最穷的人不仅可能，而且有利可图。

在始于2008年的全球金融危机中，原来那种臆断的错误更加明显地暴露出来。当那些传统大银行与它们的贷款对象同时纷纷倒闭之时，世界范围内无须抵押的小额贷款项目依旧像以前一样强大。这一有力的证明能否改变那些主流金融机构对信用资格进行传统界定的思维方式？他们最终是否会向穷人打开大门？

我非常关注这个问题，尽管我十分清楚这个问题所有可能的答案是什么。危机最严重时往往能提供巨大的机遇。当事物分崩离析时，我们可以重新设计、重新塑造和重新建构。我们不应错过这个将我们的金融机构改造成具有包容性的机构的机会。任何人接受金融服务的要求都不应被拒绝，因为这些服务对人们的自我实现至关重要，我强烈地感觉到信用应该被视为一种人权。

贫穷并非穷人造成而是他们的环境导致的，这句话还向我们传达了其他重要信息——一些有关人类自身潜力的信息。

每个人来到这个世界上都被完全赋予了一种能力，使其不仅能够照顾自己，还能够为整个世界的福祉作出贡献。一些人得到了开发自己潜能的机会，而另外一些人却从未得到机会开发这种与生俱来的美好天赋。他们带着未开发出来的天赋死去，而这个世界的其他人剥夺了他们作出贡献的机会。

格莱珉让我对人类创造力产生了毫不动摇的信心，也让我坚信人类不是生来就要遭受饥饿和贫穷的。贫穷是人为的外在力量强加于某人造成的，而且正因为它是外来的，因此可以被消除。

如果我们重新设计我们的体制，弥补其导致贫穷的严重缺陷，我们就能创造一个没有贫穷的世界。我们可以创造一个只能在贫困博物馆中才能看到的贫困世界。那时，如果有一天学校的孩子们被带来参观这个博物馆，他们会惊奇地看到无数人曾经生活得如此悲惨且没有尊严，而这些都不是因为他们自己的错。孩子们会责怪他们的祖先竟如此长时间地——确实太长了——忍受这种非人状况的存在。

在我看来，穷人就像盆栽树。当你将最高的树的种子种在一个小花盆中时，虽然你种下的是最高的树的种子，但它也只会长几英寸高。你种植的种子没有任何问题，只是因为你给的土基不足。穷人是“盆景”人——他们的种子没有任何问题，只是社会从未给他们的成长提供合适的土壤。使穷人摆脱贫困的关键是，我们要创造一个能让他们发挥能力的环境。一旦穷人释放出他们的能量和创造力，贫困就会迅速消失。

社会企业的概念

20世纪70年代中期，我在帮助穷人方面走出了第一步。虽然从那时起到现在贫困一直是最关心的问题，但现在我又开始关注其他问题，因为我发现这些问题与我最关心的贫穷密切相关。久而久之，我开始涉足农业、畜业、渔业、可再生能源、信息技术、教育、健康、手工纺织、就业

和许多类似领域及其次级领域。我想，如果每个这样的领域都能以正确的方式规划，那将有助于战胜贫困。我在每个领域或其次级领域都建立了公司，以便看看自己能否持续地应对贫困问题。贫困是一种生活状态，它表现在多个方面，因此必须从多个方面着手解决，而且每个方面都十分重要。

在尝试所有这些解决方法时，我发现自己在概念体系方面正从一个水平向另一个水平跨越。我从小额贷款跨越到一个更加广阔的概念层面，这个概念恰好涵盖了小额贷款本身。通过把这个新概念建构成为一个更加完整、更令人满意的理论体系，它将会为我们的社会经济结构带来根本性改变，使其不再具有导致贫困和其他社会问题、环境问题的根本缺陷。这个概念就是社会企业，即本书的主题。

让我们回过头来看看发生于2008~2009年的金融危机。遗憾的是，媒体报道给我们造成这样一种印象：一旦我们克服了这次金融危机，困扰我们的所有问题都会迎刃而解——经济会重新开始发展，我们会很快、很容易地返回到“一切正常”的状态。

但即便我们渴望一切正常，实现“一切正常”也并非易事。我们忘记了金融危机只是威胁人类的诸多危机之一——我们还在遭受着全球性的粮食危机、能源危机、环境危机、卫生保健危机以及世界范围内大规模贫困这样的持续性社会与经济危机。尽管这些危机没有得到同样多的关注，但它们和金融危机一样威胁着人类的生存和社会的发展。

而且，媒体的报道还给我们这样一种印象：这些都是无关紧要的危机，只是偶然同时发生了而已。事实根本就不是这样。实际上，这些危机具有共同的根源——资本主义的理论架构存在着根本性缺陷。

我们现存的资本主义理论的最大缺陷在于对人性的误读。在当前对资本主义的解释中，经营企业的人被描绘成一维的人，其唯一使命就是利润最大化，而人类理应一心一意地追求这个经济目标。

这是对人类极其歪曲的描述。稍作思考我们就能看到，人类并非赚钱机器。关于人类的基本事实是：人是多维度的，他们的幸福有多种源头，而并非只来自于赚钱。

然而，经济学家们建构的整个企业理论却基于这样的假设，即人们在经济生活中只会追求私人利益。这种理论还认为，只要个人能自由地追求私人利益，理想的社会结果就会出现。这种对人类的诠释否定了生活的其他层面——政治、社会、感情、精神、环境等的作用。

毋庸置疑，人是自私的动物，但人同时也是无私的。这两种特质同时存在于所有人类身上。个人利益和追求利润的说法可以解释我们的很多行为，但如果完全从这个视角来审视人类许多其他行为则是毫无意义的。如果只有利润动机控制着所有的人类行为，那么唯一存在的机构将被设计成用来创造最大个人财富的机构；世界上将不会有教堂、清真寺或犹太会堂，没有学校，没有美术馆，没有公共停车场、诊所或社区文化活动中心。（毕竟这些机构不会使任何人成为商业大亨！）世界上也将不会有慈善机构、基金会或非营利组织。

显然，人类同时也受着无私动机的驱动。不计其数的由个人慷慨捐助支持的慈善机构的存在就证明了这一点。（在许多国家，慈善机构的捐助者会因捐助而享有税收优惠，这是事实，但这种税收上的减免只能补偿所捐款项的一部分。慈善机构得以生存仍然需要利他动机。）然而，这种无

私的维度在经济中却没有发挥作用。

这种对人性的歪曲认识是导致我们的经济思维不完整、不精准的致命缺陷。久而久之，它就导致了我们今天面对的多重危机。我们的政府规章制度、教育体系、社会结构都建立在这样的假设基础上，即只有自私的动机才是“真实”的和值得关注的。结果，我们投入了大量的时间、精力、金钱和其他资源来发展和支持营利性企业。我们认为营利性企业是人类创造性的主要来源，也是解决社会问题的唯一途径。即使当我们面临的问题日益严重时，我们也丝毫没有质疑当初那个制造了种种问题的基本假设。

一旦认识到我们理论框架中存在的这种缺陷，解决办法也就不言自明了。我们必须将经济理论中的单维度人换成多维度的人，即同时具有自私和无私特质的个体。

当我们这样做之后，商界的景象会立即为之一变。我们会看到社会需要两类企业：一类为了私利，另一类则致力于帮助他人。在前一类企业中，企业的目标是为其所有者实现利益最大化，极少考虑或是根本不考虑他人（事实上，在追求利益最大化的过程中，很多人并不在意他人，有时甚至会有意损害他人的生活）；在另一类企业中，一切都是为了他人的利益，除了能得到服务于人类的快乐外，企业所有者得不到任何利益。我把基于人性无私这种特质的第二类企业称为“社会企业”。这正是我们的经济理论所缺失的。

在社会企业中，投资者志在帮助他人，而不为自己创造任何经济收益。社会企业是一种企业，因为它必须自行运转——也就是说，它要创造足够的收益来弥补其成本支出。社会企业创造的经济盈余部分用来投资扩大企

业，另一部分则储蓄起来以防不测。这样一来，社会企业可以被描述成完全致力于实现某一社会目标的“无亏损、无红利的公司”。

我们可以把社会企业视为一个以解决某一社会问题为目标的无私企业。在此类企业中，公司创造利润，但无人瓜分这笔利润。因为公司完全致力于社会事业，所以所有为个人谋利的想法全部从这样的企业中剔除掉了。企业所有者经过一段时间能收回的只是投资。

现实世界中有人对创建这种以无私为目标的企业感兴趣吗？社会企业所需的资金来自何处？

我们大家都知道，真正的人会乐于创建以无私为目标的企业。我们唯一要做的事是把他们从那种把营利作为所有企业核心的思维定式中解放出来，这种观念是我们那种存在缺陷的经济理论强加在他们身上的。

你也许会疑惑：创建一个不以营利为目的的企业所需的钱来自何处？答案并非你想象的那样神秘。一种来源是目前支持慈善事业的那些钱。想想那些数目巨大的基金，以及那些得益于数百万慷慨捐助者或多或少的捐赠而蓬勃发展的非营利性组织。单是在美国，非营利性组织在最近一年的年收入就超过了1.1万亿美元！

这个数字表明，人们乐于从自己腰包里拿钱来支持那些他们认为可以使这个世界变得更美好的组织。如果人们看到社会企业在达成这一相同目标方面更有效，为什么他们不会高兴地将其善款越来越多地投入到社会企业中？

除了有钱的慈善人士，如比尔·盖茨和沃伦·巴菲特，很多其他人也将会投资于社会企业，来分享改变别人生活所带来的乐趣。为了创建改变世界的社会企业，人们不仅会贡献金钱，还会献出他们的创造力、人际

网络、技术实力、生活经验和其他资源。

一旦社会企业的概念变得广为人知，很多人将会从营利性企业所获收益中拿出一部分来投向社会企业，这将会成为社会企业资金的另一来源；传统上用于社会事业的政府资金中的一些也能用于社会企业；营利性企业设立的社会责任基金亦可用于社会企业。

一旦我们的经济理论适应了人性多维度这一现实，学生便可以在学校里了解到社会上存在两类企业：传统的营利性企业和社会企业。长大成人之后，他们会考虑投资哪类企业或是为哪类企业工作。很多梦想世界更美好的年轻人会考虑要创建哪类社会企业。当年轻人尚在学校学习时，他们就可以开始构想社会企业，甚至以个人或集体的形式创建社会企业以表现他们改变世界的创造性才能。

并非梦想，而是现实

像许多新构想一样，社会企业的构想需要实践验证，因此我开始在孟加拉创建社会企业。

这些社会企业中，有些因为是由格莱珉和世界知名的跨国公司共同创建的合资企业而变得众所周知。第一个这样的合资企业创立于2005年，是与法国乳制品公司达能（Danone，在美国达能酸奶最有名）合伙创办的，目的在于改善孟加拉儿童营养不良的状况。格莱珉达能公司（Grameen Danone）生产一种供儿童饮用的鲜美酸奶，并以穷人能买得起的价格出售。这种酸奶强化了日常儿童饮食中缺乏的所有微量元素：铁、锌、碘等。

如果一名儿童每周饮用两杯酸奶，这样坚持8~9个月，那么他会获得所有所需的营养，成为一名健康、活泼的儿童。

作为一家社会企业，格莱珉达能公司遵循这样的基本原则，即它必须能持续独立运转，企业的所有者除了收回其原始投资外，永远不得分红。公司运转成功与否不是根据其创造的利润来判断，而是以当年摆脱营养不良的儿童数量为标准。

在我的上一本书《创造一个没有贫困的世界》(*Creating a World Without Poverty*)中，我讲述了成立格莱珉达能公司的故事，随后我将更新这些内容。正如你将看到的，提供有关如何创建和发展一个成功的社会企业的诸多经验，一直是一种有趣的学习体验。

更重要的是，格莱珉达能公司作为榜样，吸引了全世界的关注。许多其他大公司正与格莱珉接触以创建合资社会企业。他们希望与格莱珉通力合作以确保社会企业的良好运转，而且他们知道我们发明了这个新的概念。一旦他们在社会企业方面有了经验，他们会将这个概念带到其他有需要的地方。

我们与一家法国大型水务公司威立雅公司(Veolia)的合资社会企业叫格莱珉威立雅水务公司(Grameen Veolia Water Company)，该公司旨在向存在严重砷污染问题的孟加拉乡村供应饮用水。村民们可以以能支付得起的价格从该公司购水，而不需要再饮用被污染了的水。一段时间之后，我们将测量供应净化水在当地人的健康方面产生的影响。

另一家大公司——德国的巴斯夫公司(BASF)已经和格莱珉签署了一份合资企业合同，要在孟加拉生产经过化学处理的蚊帐。把这些蚊帐悬