

Особая благодарность выражается Правительству Москвы и лично Мэру Москвы Ю.М. Лужкову за неоценимое участие в издании данной книги на русском языке.

Muhammad Yunus  
Alan Jolis

---

---

**VERS UN MONDE SANS  
PAUVRETÉ**

JCLattès

Мухаммад Юнус  
Алан Жоли

---

---

**СОЗДАВАЯ МИР  
БЕЗ БЕДНОСТИ**  
Социальный бизнес  
и будущее капитализма



МОСКВА  
2009

УДК 336.77:364.04  
ББК 65.9-94  
Ю56

Издано при поддержке Правительства Москвы

Переводчик И.В. Савельева

**Юнус М.**

Ю56 Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма/Мухаммад Юнус, Алан Жоли. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 307 с.

ISBN 978-5-9614-1190-4

В своей книге лауреат Нобелевской премии мира Мухаммад Юнус предлагает новую экономическую модель — «социальный бизнес». Согласно этой модели цель бизнеса не в извлечении прибыли, а в создании социальных благ: например, в том, чтобы накормить бедняков. Однако речь не идет о благотворительности, поскольку инвесторам возвращают их начальные вложения, но при этом вся прибыль реинвестируется в тот же бизнес, напрямую связанный с социальной целью. Автор также предлагает подход микрофинансирования, когда небольшие суммы денег выдаются в качестве кредитов беднякам на создание и развитие малого бизнеса. Это позволяет им получить доход и обеспечить себе достойную жизнь.

Экономическая модель профессора Юнуса не абстракция — он в первую очередь практик, создавший множество предприятий у себя на родине в Бангладеш, а также в развивающихся странах по всему миру, что позволило миллионам людей избавиться от бедности.

УДК 336.77:364.04  
ББК 65.9-94

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@nonfiction.ru](mailto:lib@nonfiction.ru).*

ISBN 978-5-9614-1190-4 (рус.)  
ISBN 978-2-7096-1805-2 (фр.)

© 1997 by Éditions JC Latès  
© Исключительные права на печать и публикацию книги на русском языке, перевод. Российский микрофинансовый центр, 2009  
© Оформление. ООО «Альпина Паблишерз», 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово ..... 6

Введение ..... 7

### Часть первая

**ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА** ..... 15

1. Бизнес нового типа ..... 17

2. Социальный бизнес: каким он может или не может быть ..... 36

### Часть вторая

**ЭКСПЕРИМЕНТ «ГРАМИН»** ..... 59

3. Микрокредитование — это настоящая революция ..... 61

4. От микрокредитования к социальному бизнесу ..... 98

5. Борьба с бедностью: в Бангладеш и не только ..... 126

6. Бог в деталях ..... 154

7. Йогурт за йогуртом ..... 175

### Часть третья

**МИР БЕЗ БЕДНОСТИ** ..... 191

8. Расширение рынка ..... 193

9. Информационные технологии, глобализация  
и преобразованный мир ..... 216

10. Опасности благосостояния ..... 234

11. Место бедности — в музее ..... 255

Заключение ..... 267

Алфавитный указатель ..... 281



## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемые читатели!

С большим удовольствием представляю вам книгу известного экономиста и банкира Мухаммада Юнуса, которого заслуженно величают «гуру» и родоначальником теории микрокредитования как инструмента борьбы с бедностью и поддержки неимущих слоев населения. Успех его системы микрофинансирования — это пример того, как настоящий патриот и талантливый финансист, чувствуя свою ответственность перед государством и своим народом, смог реализовать программу, выгодную и гражданам, и банкам, и самой стране.

По мнению автора, который по моему приглашению был гостем Москвы в прошлом году, бедность существует лишь потому, что мир позволяет ей существовать. Традиционная банковская система интересуется только теми людьми, у которых есть деньги. Остальные две трети населения Земли не имеют доступа к финансовым ресурсам и вынуждены жить в нищете. Право на получение кредита нужно рассматривать как одно из прав человека.

Проект М. Юнуса, описанный в книге, крайне актуален и полезен не только с точки зрения примененных технологий, но и с точки зрения изучения психологии людей, поиска путей для взаимодействия банковских учреждений, широких слоев населения и государства. Понятно, что без поддержки государственных структур, банковских и финансовых регуляторов, ни одна подобная программа не достигнет успеха. Нам жизненно необходимо изучать подобный опыт, причем не только на примере Бангладеш, но и других стран, где он использовался.

Несмотря на то, что микрофинансирование появилось в России только в 2002 году, число заемщиков к 2008 году составило около 1 млн человек. И все-таки этого недостаточно. В России существует безграничный рынок для подобного рода услуг. Поэтому книга Мухаммада Юнуса будет ценным практическим пособием по формированию системного подхода к микрофинансированию.

В завершение приведу слова уважаемого автора: «Я бы хотел, чтобы когда-нибудь наши правнуки знали о том, что такое бедность, только по картинкам в музеях».

Полностью разделяю это пожелание и напутствие.

Мэр Москвы  
Ю.М. Лужков

## ВВЕДЕНИЕ

### Все начиналось с рукопожатия

Основанная мною микрокредитная организация Грамин Банк с успехом оказывает финансовые услуги малообеспеченным жителям Бангладеш, поэтому меня часто приглашают выступать перед слушателями, которых интересуют пути улучшения жизни женщин. В октябре 2005 г. меня позвали на такую конференцию, проходившую во французском курортном городке Довилле — в 90 милях к северо-западу от Парижа. Мне также предстояло посетить Париж, чтобы прочитать лекцию в Высшей коммерческой школе — одной из ведущих бизнес-школ Европы, где мне собирались присвоить звание почетного профессора.

За несколько дней до поездки во Францию парижскому координатору моего визита пришло сообщение от Франка Рибу, председателя правления и генерального директора Данон — крупной французской корпорации (в Америке она называется Danon). В нем говорилось:

*«Г-н Рибу наслышан о деятельности профессора Юнуса в Бангладеш и очень хотел бы с ним встретиться. Поскольку вскоре профессору предстоит поездка в Довилль, не согласится ли он пообедать с г-ном Рибу в Париже?»*

Я всегда рад знакомству с людьми, которые с вниманием относятся к моей работе и, в частности, к микрокредитованию, особенно если они могут помочь в борьбе за снижение и в конечном итоге — за искоренение бедности во всем мире. С председателем правления крупной транс-

национальной корпорации определенно стоило поговорить. Но я не был уверен, удастся ли включить предложенную встречу в мой и без того насыщенный график поездки, и сообщил координатору, что буду рад встретиться с г-ном Рибу, если мы найдем для этого время.

Не беспокойтесь, ответили мне. Люди из Данон все организуют, отвезут вас на обед, а затем в нужное время доставят прямо к дверям Высшей коммерческой школы.

Итак, 12 октября лимузин корпорации Данон забрал меня из аэропорта Орли и отвез в «Ла Фонтэн Гайон», парижский ресторан, недавно открытый актером Жераром Депардье. Там меня уже ждал г-н Рибу.

С ним пришли еще семь человек: исполнительные директора, отвечающие за различные направления глобального бизнеса компании Данон. Среди них были: Жан Лоран, член правления, Филипп-Лоик Жакоб, генеральный секретарь Группы Данон, и Жером Тубиана, координатор проектов «Мечты сбываются». Присутствовал и Бенедикт Фэвр-Тавиньо, профессор Высшей коммерческой школы, преподаватель программы МВА по устойчивому развитию.

Меня пригласили в приватный зал ресторана, где гостеприимно встретили, накормили изысканным французским обедом и попросили рассказать присутствующим о моей работе.

Очень скоро я убедился, что Франк Рибу и его коллеги хорошо знакомы с деятельностью Грамин Банка. Они знали, что мы были в числе начинателей мирового движения микрокредитования: оно помогает малообеспеченным людям, выдавая им небольшие займы без залогового обеспечения (порой такой заем не превышает 30—40 американских долларов). На эти средства человек может открыть свой собственный крошечный бизнес. Доступность капитала, даже минимального, коренным образом меняет жизнь людей. Со временем многим беднякам удается с помощью микрозайма построить преуспевающий бизнес — маленькую ферму, ремесленную мастерскую, небольшой магазин — и тем самым избавить себя и свою семью от бедности. За 31 год, прошедший с тех пор, как я начал давать займы малоимущим (главным образом женщинам), миллионы семей в одной лишь Бангладеш улучшили свое экономическое положение с помощью микрокредитования.

Я рассказал г-ну Рибу и его коллегам о том, как микрокредитование завоевывало популярность во всем мире, особенно в развивающихся-



ся странах, благодаря тысячам микрокредитных организаций, созданных некоммерческими структурами, государственными органами и предпринимателями, стремящимися повторить успех Грамин Банка. «К концу следующего года, — сказал я, — мы надеемся объявить на Глобальном саммите по микрокредитованию о том, что благодаря этому движению, которое началось с нуля всего несколько десятилетий назад, получили помощь уже 100 миллионов беднейших людей во всем мире». (На этом саммите, который состоялся в г. Галифаксе, Новая Шотландия, в ноябре 2006 г., мы смогли заявить, что достигли этой цели.) На следующие 10 лет мы поставили перед собой еще более грандиозные задачи, самая важная из которых — помочь 500 миллионам человек во всем мире полностью избавиться от бедности с помощью микрокредитов.

Кроме того, я сообщил присутствовавшим о том, что Грамин Банк расширил рамки своей деятельности и начал работать во многих других областях — при этом всегда нашей целью оставалась помощь бедным. Мы организовали специальные программы кредитования, позволяющие малообеспеченным людям купить жилье и получить высшее образование. Была также запущена программа кредитования нищих — к моменту нашего разговора она уже избавила тысячи людей от необходимости просить милостыню и продемонстрировала, что даже беднейших из бедных можно считать «кредитоспособными». Мы разработали целый ряд бизнес-программ — некоторые осуществлялись на коммерческой основе, другие были некоммерческими, которые увеличивали экономические возможности малообеспеченного населения различными путями. Это и проведение телефонной связи и Интернета в тысячи отдаленных деревень, и оказание содействия плетельщикам корзин в реализации их продукции на рынке. Таким образом, сказал я, с каждым годом идеи Грамин охватывают все большее число семей и сообществ.

Изложив вкратце историю развития Грамин Банка, я прервался и попросил Франка Рибу объяснить мне, зачем он пригласил меня на обед. «Теперь ваша очередь, — продолжал я, — я слышал о вашей корпорации, но, насколько мне известно, она не работает в Бангладеш. Расскажите, пожалуйста, коротко о Группе Данон».

«С большой радостью», — ответил он.

Франк ознакомил меня с историей своей корпорации. Группа Данон — один из мировых лидеров по производству молочных продук-

тов; бренд йогурта «Данон» (Danone, известный в США как Dannon) популярен в странах Европы, Северной Америки и др. Данон также занимает второе место в мире по производству питьевой воды в бутылках и кондитерских изделий (печенья и крекеров). «Вот вода “Эвиан”, — пояснил Франк, поднимая голубую бутылку, — это тоже наша продукция». Я видел и пил воду «Эвиан» в гостиницах и ресторанах в разных странах мира. Теперь я кое-что узнал и о корпорации, стоящей за этим брендом.

Все это очень интересно, подумал я про себя, но мне по-прежнему было не ясно, какое отношение ко мне и Грамин Банку имеет эта дорогая минеральная вода или йогурт, который в Бангладеш восприняли бы как еду для богатых. У Франка уже был готов ответ. «Данон — крупный поставщик продуктов питания во многие регионы мира, в том числе и в некоторые развивающиеся страны, где остро стоит проблема голода. У компании имеются свои подразделения в Бразилии, Индонезии и Китае. Недавно мы вышли на индийский рынок. Фактически более 40% нашего бизнеса приходится на развивающиеся страны».

«Мы не хотим продавать нашу продукцию только богатым жителям этих стран. Нам хотелось бы найти способ помочь бедным. Стремление к инновациям и прогрессу — философия нашей компании, сформулированная 35 лет назад при участии моего отца Антуана Рибу.

Надеюсь, теперь вам стало понятнее, почему я попросил вас об этой встрече, профессор Юнус. Мы подумали, что у человека и организации, которым удалось благодаря нестандартному творческому подходу помочь огромному числу беднейших людей, найдутся какие-либо соображения о том, что могла бы сделать Группа Данон».

У меня не было конкретной идеи, которой ждал от меня Франк Рибу. Но я почувствовал, что мой рассказ его заинтересовал. Кроме того, с некоторых пор я стал серьезно задумываться о той роли, которую мог бы сыграть бизнес в деле помощи обездоленным во всем мире. Другие секторы общества — например, общественный, благотворительный, неправительственный — уделяют много времени и сил борьбе с бедностью и ее последствиями. Напротив, бизнес, наиболее инновационная и эффективная в финансовом отношении сила, не обладает механизмом, который позволил бы непосредственно применить его практику в деле глобального искоренения такого страшного зла.

Деятельность Грамин Банка и его родственных компаний помогла миллионам людей стать полноценными участниками местной, региональной и мировой экономики, активно торговать на рынках, зарабатывать деньги и поддерживать себя и свои семьи. Мне всегда казалось, что и у других компаний есть много возможностей помочь беднейшему населению мира. И вдруг такой шанс у меня появился — прямо тут, за обедом в изысканном парижском ресторане. Я решил не упускать его.

Это был мгновенный импульс, а не тщательно продуманное бизнес-предложение, которое обычно предпочитают директора крупных компаний. Но с годами я убедился, что большинство моих лучших проектов начинались не с вдумчивого предварительного анализа и планирования, а с мысли-озарения: «Вот мой шанс сделать доброе дело!»

Я предложил Франку и его коллегам: «Вам известно, что народ Бангладеш — один из беднейших в мире. Огромная проблема в стране — неполноценное питание, отчего особенно страдают дети. Это подрывает их здоровье на всю жизнь и приводит к трагическим последствиям.

Ваша компания — ведущий производитель пищевых продуктов. Как вы посмотрите на перспективу создания совместного предприятия, которое сделает доступными некоторые из ваших продуктов в бангладешских деревнях? Мы можем учредить компанию, которой будем владеть совместно, и назвать ее “Грамин-Данон”. Она могла бы производить качественные продукты и тем самым улучшить питание сельских жителей Бангладеш, особенно детей. Если продавать такие продукты по низким ценам, мы сможем существенно улучшить жизнь миллионов людей».

И тут мне стало ясно, что Франк Рибу, руководитель одной из самых известных в мире компаний, может быть порой таким же импульсивным, как и «банкир бедняков» из Бангладеш. Он встал и протянул мне руку через стол и произнес: «Так и поступим». Мы обменялись рукопожатием.

Я был в восторге, но мне не верилось, что такое случается на самом деле. Не может быть, чтобы все произошло так быстро, подумалось мне. О чем мы только что договорились? Может быть, он просто меня не понял из-за моего бангладешского акцента? Мы снова сели за стол, и я решил убедиться, что Франк действительно отдает себе отчет в том, на что он идет вместе со своей корпорацией.

«Может быть, я недостаточно ясно выразился, — произнес я осторожно. — Я предлагаю создать новую компанию — совместное предприятие, в которое войдут ваша компания и Грамин. Я назвал бы ее “Грамин-Данон”, причем наше название “Грамин” стояло бы на первом месте, поскольку оно лучше известно в Бангладеш, чем ваше».

Франк кивнул. «Да-да, я понял! — уверил он меня. — Ваш план мне совершенно ясен. Я пожал вам руку, поскольку вы мне сказали, что Грамин Банк строит отношения с заемщиками на взаимном доверии и выдает кредиты на основе рукопожатия, а не юридических бумаг. Вот я и следую вашей системе. Мы пожали друг другу руки, и с моей стороны сделка заключена».

Ответ Франка меня порадовал и воодушевил. Тогда я добавил следующее: «Но я не до конца сформулировал свое предложение. Наше совместное предприятие будет социальным бизнесом».

На этот раз он посмотрел на меня с некоторой озадаченностью, словно услышал фразу, которую не знал, как перевести на свой язык: «Социальный бизнес? Это как?»

«Это бизнес, созданный для достижения социальных целей. В данном случае наша цель — улучшить качество питания малообеспеченных семей в селах Бангладеш. Социальный бизнес не приносит дохода. Продукция продается по себестоимости. Владельцы компании могут со временем получить обратно инвестированные в нее средства, но прибыль не распределяется между инвесторами в форме дивидендов. Вместо этого прибыль, если она возникает, остается в деле — для финансирования расширения деятельности, для создания новых продуктов или услуг, чтобы принести еще больше пользы людям».

Это моя собственная идея — я давно об этом думаю. По моему мнению, самые разные предприятия могут быть созданы в форме социального бизнеса и служить бедным. Я ищу возможность воплотить эту идею в жизнь. Мы в Бангладеш уже начали открывать глазные больницы в качестве социального бизнеса. А “Грамин-Данон” станет новым ярким примером воплощения этой идеи — конечно, если вы согласитесь».

Франк улыбнулся. «Это чрезвычайно интересно», — произнес он. Он снова встал и протянул мне руку через стол. Я тоже поднялся и подал ему руку. Мы обменялись рукопожатием, и он сказал: «Давайте так и сделаем».

Я был ошеломлен. Мне казалось, что я ослышался, поэтому через пару часов, по дороге в Высшую коммерческую школу, отправил Франку сообщение по электронной почте. В нем я вкратце резюмировал наше обсуждение, как я его понял, и попросил подтвердить, разъяснить или скорректировать мои впечатления. Если он всерьез берет на себя обязательство создать первый в мире транснациональный социальный бизнес в партнерстве между Грамин и Данон, я хотел быть уверен, что он осознает, какие действия для этого потребуются. А если между нами возникло недопонимание либо он передумал или его отговорили коллеги, я хотел дать ему возможность сказать «нет» быстро, легко и без взаимных обид.

Но Франк и его команда в Данон целиком и полностью поддержали идею нового проекта. Пока я был в Высшей коммерческой школе, мне позвонил Эммануэль Фабер, руководитель подразделений компании Данон в Азии. Франк упоминал Эммануэля во время нашей встречи, объяснив, что это самый подходящий человек для руководства нашим совместным проектом со стороны Данон. И вот Эммануэль уже звонил мне из своего офиса в Шанхае.

«Профессор Юнус, — сказал он мне, — я просто в восторге, что в ходе обеда у вас появилась конкретная идея. Я надеюсь на скорую встречу с вами, чтобы обсудить наш проект. А пока пришлите мне, пожалуйста, свои предварительные соображения по этому поводу». Я пообещал, что сделаю это.

Франк Рибу и компания Данон не только поддержали идею проекта, но хотели без промедления приступить к работе, чтобы наш новый бизнес как можно скорее стал реальностью. Это я осознал, погружившись в круговорот событий ближайших нескольких месяцев, когда Группа Данон и Грамин вместе взялись за создание доселе невиданного, первого в мире транснационального социального бизнеса.



Часть первая

**ПЕРСПЕКТИВЫ  
СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА**

---





## 1. БИЗНЕС НОВОГО ТИПА

После падения Советского Союза в 1991 г. свободный рынок окончательно завоевал все мировое пространство. Он пустил свои корни в Китае, Юго-Восточной Азии, на большей части Южной Америки, в Восточной Европе и даже в странах бывшего СССР. Рыночная экономика во многом очень успешна. Если посмотреть на страны Западной Европы и Северной Америки, прошедшие долгий путь капиталистического развития, мы должны будем признать факт действительного благополучия их граждан. Мы не сможем не увидеть там наличия уникальных технических новшеств, научных открытий, достижений образования и социального прогресса. Между тем сегодня, почти поколение спустя после падения Советского Союза, у многих возникает чувство разочарования.

Безусловно, капитализм процветает. Компании растут, глобальная торговля на подъеме, транснациональные корпорации проникают на рынки развивающихся стран и бывшего советского блока, а технологические инновации неустанно множатся. Но не все ощущают от этого пользу. Вот о чем свидетельствуют данные глобального распределения доходов: 94% всех мировых богатств получают 40% людей, а остальным 60 приходится довольствоваться лишь 6% материальных ценностей. Половина населения мира живет на два доллара в день или меньше, а почти миллиард людей существует на сумму менее одного доллара в день.

Бедность неравномерно поразила планету: некоторые регионы страдают от нее особенно тяжело. В Африке, к югу от Сахары, Юго-Восточной Азии, Латинской Америке сотни малоимущих борются за выживание. Периодические природные катастрофы — такие, например, как цунами 2004 г., опустошившее огромные районы на побережье Индийского

океана, — продолжают убивать сотни самых бедных и незащищенных людей. Ширится пропасть между глобальным Севером и глобальным Югом — между богатейшими странами мира и всеми остальными.

Некоторые государства, добившиеся в последние три десятилетия экономических успехов, дорого платят за них. С тех пор как Китай в конце 1970-х приступил к осуществлению реформ, в стране начался бурный экономический рост и, по данным Всемирного банка, более 400 миллионов китайцев избавились от бедности. (В результате страной с наибольшим числом бедняков стала Индия, хотя по количеству народонаселения она уступает Китаю.)

Вместе с тем прогресс принес с собой обострение социальных проблем. Так, в своем стремлении к экономическому росту китайские власти предпочитали не обращать внимания на то, что коммерческие компании загрязняли воду и воздух. И, несмотря на улучшение жизни многих бедных людей, разрыв между богатыми и неимущими постоянно растет. Судя по некоторым экономическим показателям, таким как коэффициент (индекс) Джини, неравномерность распределения доходов в Китае выше, чем в Индии.

Даже в США, с их репутацией богатейшей страны мира, социальный прогресс не оправдал ожиданий. После двух десятилетий некоторых улучшений в последние годы снова выросло число людей, живущих в бедности<sup>1</sup>. Примерно 47 миллионов человек — почти шестая часть населения страны — не имеют медицинской страховки и с трудом могут получить даже элементарную медицинскую помощь. После окончания «холодной войны» у многих была надежда, что наступивший мир принесет «дивиденды» в виде снижения оборонных расходов и расширения социальных программ образования и медицинского обслуживания. Но правительство США, особенно после 11 сентября 2001 г., уделяет

---

<sup>1</sup> Определений бедности почти так же много, как людей и организаций, изучающих эту проблему. В недавно опубликованном исследовании Всемирного банка говорится о 33 различных уровнях бедности, которые установлены и применяются в разных странах для решения проблем малообеспеченных граждан. Ранее в этой главе я упоминал о широко используемом показателе бедности: ежедневный доход ниже или равный одному доллару. По всему тексту этой книги, когда я говорю о «бедности» без дополнительных разъяснений, это следует понимать как «один доллар в день».

основное внимание военным действиям и мерам безопасности, игнорируя нужды бедных.

Эти глобальные проблемы не остались незамеченными. В начале нового тысячелетия весь мир мобилизовался для их решения. В 2000 г. мировые лидеры собрались в ООН и наряду с другими провозглашенными целями дали обязательство к 2015 г. снизить уровень бедности вполтину. Но прошла половина срока, а результаты не обнадеживают, и большинство наблюдателей считают, что Цели тысячелетия не будут достигнуты. (Я хочу заметить, что моя страна, Бангладеш, является исключением. Она твердо идет к этим целям и стоит на верном пути к сокращению уровня и глубины бедности в два раза к 2015 г.)

В чем же дело? Почему свободный рынок обманул ожидания такого большого числа людей в мире, где идеологию свободного предпринимательства никто всерьез не оспаривает? Почему значительная часть человечества остается позади в то время, как отдельные страны уверенно движутся к еще большему материальному благополучию?

Причина проста. Ничем не ограниченный рынок в своей нынешней форме не предназначен для решения социальных вопросов — напротив, иногда он даже обостряет такие проблемы, как бедность, болезни, загрязнение окружающей среды, коррупция, преступность и неравенство.

Я поддерживаю идею глобализации — идею того, что свободный рынок должен выйти за пределы государственных границ, способствуя торговле между странами и непрерывному движению капитала. Я не против того, чтобы правительства привлекали в свои страны транснациональные компании, предлагая им благоприятные условия для ведения бизнеса и работы предприятий, льготный налоговый и регуляторный режимы. Глобализация как общий принцип бизнеса способна принести бедным больше пользы, чем любая ее альтернатива. Но без должного надзора и правил она может оказаться деструктивной.

Глобальная торговля подобна многополосному шоссе, пересекающему мир вдоль и поперек. Если это шоссе открыто для всех, если на нем нет светофоров, ограничений по скорости и габаритам, если нет даже дорожной разметки — его целиком займут гигантские трейлеры из наиболее экономически сильных стран мира. Мелкие повозки — запряженная волами телега бангладешского фермера или коляска рикши — вынуждены будут уйти с дороги.

Чтобы глобализация была выгодна всем, нужны справедливые правила дорожного движения, дорожные знаки и дорожная полиция, регулирующая движение. На место правила «сильный забирает все» должны прийти законы, дающие полосу на шоссе беднейшим из бедных. В противном случае глобальный свободный рынок попадет под контроль финансового империализма.

Точно так же местные, региональные и национальные рынки нуждаются в разумных правилах и рычагах воздействия, позволяющих защищать интересы малоимущего населения. Без таких механизмов богатые без труда смогут изменить условия в свою пользу. Негативное воздействие ничем не ограниченного «однополосного» капитализма можно наблюдать ежедневно. Это и деятельность глобальных корпораций, размещающих свои производства в беднейших странах мира, где они могут свободно эксплуатировать дешевую рабочую силу (в том числе детский труд) для повышения своих прибылей, и работа компаний, загрязняющих воздух, воду и почву в стремлении сэкономить на экологически безопасных оборудовании и технологических процессах, и лживые рекламные и маркетинговые кампании, проводимые с единственной целью — продать вредные или бесполезные товары.

А главное: мы видим это на примере отдельных секторов экономики, которые игнорируют бедных, списывая со счетов половину населения мира. Компании, работающие в этих секторах, занимаются продажей предметов роскоши людям, у которых и так все есть, — именно на этом рынке можно извлечь самые высокие прибыли.

Я верю в свободный рынок как начало вдохновения и свободы для всех, но отказываюсь видеть в нем источник декадентских удовольствий для узкой элиты. Богатейшие страны мира в Северной Америке, Европе и некоторых частях Азии получили гигантские преимущества благодаря творческой энергии, эффективности и динамизму, которые присущи свободному рынку. Я посвятил свою жизнь тому, чтобы эти преимущества могли получить и те люди, о которых мир заботится меньше всего, — беднейшие из бедных, которых даже не принимают во внимание, когда экономисты и бизнесмены говорят о рынке. По собственному опыту я знаю, что свободный рынок благодаря своей мощи и полезному потенциалу в состоянии помочь решить такие проблемы, как глобальная бедность и ухудшение экологической обстановки, но лишь в том случае,

если он не будет обслуживать преимущественно и всегда лишь финансовые запросы своих богатейших участников.

## Способно ли государство решить проблему?

Многие считают, что если свободный рынок не способен справиться с социальными проблемами, это может сделать государство. Если частный бизнес нацелен на извлечение прибыли для себя, государство призвано представлять интересы общества в целом. Поэтому логичным будет предположить, что решение широкомасштабных социальных проблем — сфера компетенции государства.

Государство должно действовать построению такого мира, в котором нам всем хотелось бы жить. Существуют определенные общественные функции, которые не могут выполнять частные лица или организации: оборона страны, работа Центробанка по регулированию денежного обращения и банковской деятельности, система государственных школ, национальная служба здравоохранения, оказывающая медицинскую помощь всем жителям страны без исключения и обеспечивающая борьбу с эпидемиями. Что не менее важно: государство устанавливает законы, которые сдерживают и ограничивают капитализм — своего рода «правила уличного движения», и гарантирует исполнение этих законов. В мировой экономике правила и нормы в сфере глобализации все еще находятся на стадии обсуждения. Международный режим экономического регулирования пока не сформирован полностью. Между тем на национальном и местном уровнях многим правительствам с успехом удается регулировать свободный рынок. Это в первую очередь касается индустриально развитого мира, где капитализм имеет долгую историю и где демократические власти постепенно ввели в своих странах разумную систему ограничений.

«Правила уличного движения» для свободного рынка предусматривают контроль пищевых продуктов и лекарств и содержат запрет обмана потребителей, продажи опасных или бракованных товаров, распространения ложной рекламы и нарушения договорных обязательств, а также загрязнения окружающей среды. Такие законы, кроме того, создают и регламентируют информационную структуру коммерческой

деятельности — функционирование фондового рынка, раскрытие финансовой информации компаний, стандарты бухгалтерского учета и аудита. Благодаря им устанавливаются равные условия для всех участников.

Такие правила для бизнеса не идеальны сами по себе, и не всегда обеспечивается их исполнение. Поэтому некоторые компании продолжают обманывать потребителей, загрязнять окружающую среду и вводить в заблуждение инвесторов. Эти проблемы особенно серьезны в развивающихся странах с их зачастую слабыми или коррумпированными правительствами. В развитых странах власти, как правило, достаточно эффективно решают задачи регулирования, хотя начиная с 1980-х гг. консервативные политики пользуются любой возможностью для ослабления государственного контроля.

Между тем даже самый успешный режим регулирования бизнеса не гарантирует интереса к серьезным социальным задачам, не говоря уже об их решении. Регулирование может повлиять на то, как осуществляется бизнес, но не может обратить его внимание на те сферы, которые он игнорирует. Бизнес нельзя заставить решать проблемы — ему нужны стимулы, чтобы он захотел это делать. «Правила уличного движения» могут выделить мелким автомобилям, грузовикам и даже повозкам рикш место на глобальном экономическом шоссе. Но как быть миллионам людей, у которых нет даже самого скромного транспортного средства? Как быть миллионам женщин и детей, чьи элементарные жизненные нужды не удовлетворяются? Как привести «нижнюю» половину населения земного шара в глобальную мировую экономику и дать возможность успешно конкурировать на свободном рынке? Экономические стоп-сигналы и дорожная полиция не способны этого сделать.

Правительства многих стран уже давно пытаются решать эти проблемы. Так, в конце средних веков в Англии уже существовали законы о бедных, помогающие тем, кто без них умер бы от голода. Современные власти осуществляют социальные программы и платят врачам, медсестрам, учителям, социальным работникам и ученым, чтобы они работали в этом направлении.

В некоторых странах государственные агентства достигли больших успехов в борьбе с бедностью, заболеваниями и другими социальными бедами. Один из примеров — демографическая проблема Бангладеш,

одной из самых густонаселенных стран мира, где 145 миллионов человек живут на площади, равной одному американскому штату Висконсин. Можно сказать по-другому: если *все население земного шара* собрать на территории США, плотность населения там будет *чуть-чуть ниже*, чем сегодня в Бангладеш! Тем не менее Бангладеш удалось достичь реального прогресса в стабилизации численности населения. За последние три десятилетия среднее число детей на одну мать снизилось с 6,3 в 1975 г. до 3,3 в 1999 г. и продолжает снижаться. Это заметное изменение произошло прежде всего в результате действий правительства, включая раздачу средств планирования семьи, распространение информации и оказание услуг по контрацепции в клиниках на территории всей страны. Важную роль сыграла и деятельность неправительственных организаций (НПО), таких как Грамин Банк, в сфере социального развития и уменьшения уровня бедности.

Правительство может сделать многое для решения социальных проблем. Оно большое и могущественное, его влияние распространяется почти на все слои общества; оно в состоянии мобилизовать огромные ресурсы за счет налогов. Даже власти бедных стран, где налоговые поступления весьма скромны, способны привлечь международные средства в виде грантов и льготных кредитов. Поэтому так соблазнительно просто скинуть глобальные социальные проблемы на плечи правительств и сказать: «Есть проблема — решите ее».

Но если бы такой подход был эффективным, все вопросы были бы сняты уже давно. То, что они еще остаются, убедительно доказывает, что правительство в одиночку не может дать на них ответ. Но почему?

Причин несколько. Одна из них — это то, что правящие элиты бывают неэффективными, медлительными, страдают от коррупции, бюрократии и склонности к самовоспроизводству. Все это — побочные эффекты имеющихся у государственного аппарата преимуществ: его большие размеры, властные полномочия и масштабы охвата почти неизбежно превращают его в громоздкую, тяжеловесную структуру, весьма привлекательную для тех, кто хочет его использовать для присвоения власти и личного обогащения.

Нередко государство умеет учреждать новые структуры, но не умеет избавляться от них, когда они становятся бесполезными или обременительными. С созданием каждой новой структуры появляется чья-то лич-

ная заинтересованность в ней — особенно это касается занятости. Например, в Бангладеш работники, чьи обязанности заключались только в том, чтобы заводить часы в кабинетах высокопоставленных чиновников, сохраняли свои рабочие места и зарплаты в течение многих лет после того, как на смену часам с механическим заводом пришли электрические хронометры.

Политика также мешает государству быть эффективным. Конечно, порой «политика» означает «подотчетность». Положение, когда различные группы людей требуют от власти соблюдения своих интересов и оказывают давление на своих представителей, чтобы те отстаивали эти интересы, является главной чертой демократии.

Эта же черта государственной власти порой означает, что на пути прогресса ставятся препятствия в интересах одной или нескольких могущественных групп. Например, взгляните на нелогичную, непродуманную и неэффективную систему здравоохранения США, из-за которой десятки миллионов людей не имеют медицинской страховки. Реформировать эту систему не дают влиятельные страховые и фармацевтические компании.

Эти свойственные государству слабые стороны объясняют, почему полностью контролируемая экономика советского строя в конце концов развалилась. Они же делают понятным, почему люди во всем мире недовольны государственными мерами, принимаемыми для решения социальных проблем.

Государство должно играть свою роль, помогая бороться с насущными проблемами, но оно не способно решить их в одиночку.

## **Роль некоммерческих организаций**

Недовольные действиями правящих элит, многие люди, которым небезразличны глобальные проблемы, создают некоммерческие организации. Такие организации существуют в различных формах и под разными названиями: *неприбыльные, неправительственные, благотворительные организации, общества, фонды и т. д.*

В основе благотворительности лежит забота о других людях. Все главные мировые религии требуют, чтобы их последователи помогали нуждающимся. Некоммерческие организации, особенно в чрезвычай-



ных ситуациях, оказывают поддержку попавшим в беду людям. В Бангладеш щедрая помощь сограждан и людей всех стран мира позволила спасти десятки тысяч жизней во время наводнений и приливов.

Между тем очевидно, что неправительственные организации не способны в одиночку справиться с социальными проблемами. То, что в мире сохраняются и даже усугубляются бедность, эпидемии, бездомность, голод и загрязнение окружающей среды, убедительно доказывает: одной лишь благотворительностью делу не поможешь. Ее слабая сторона состоит еще и в том, что она может существовать лишь при условии постоянного притока пожертвований от частных лиц, организаций или государственных структур. Когда пожертвования прекращаются, такая деятельность останавливается. При этом почти любой директор благотворительной организации скажет вам, что денег на решение всех проблем никогда не хватает. Даже если экономика процветает и у людей туго набиты кошельки, доля доходов, которую они готовы пожертвовать на благотворительные нужды, всегда ограничена. А в тяжелые времена, когда потребности нуждающихся особенно велики, поток пожертвований сокращается. Благотворительность — одна из форм экономики «просачивающегося богатства»: когда деньги перестают «просачиваться» сверху вниз, приостанавливается и помощь малоимущим.

Зависимость от пожертвований порождает и другие проблемы. В странах, где социальная нужда наиболее высока — Бангладеш, другие государства Южной Азии, значительная часть Латинской Америки и Африка к югу от Сахары, ресурсы благотворительности, как правило, очень малы. А жителей богатых регионов нелегко убедить постоянно и регулярно посылать деньги в дальние края, где они в общем-то никогда не бывали, чтобы помочь людям, которых они, скорее всего, никогда не узнают. Их можно понять, но из-за этого серьезнейшие социальные вопросы бедных стран остаются нерешенными.

Проблемы усугубляются в период кризисов — когда происходят природные катастрофы, когда война приводит к социальным потрясениям и страданиям, когда эпидемия или экологическое бедствие делает целые территории непригодными для жизни. В такое время спрос на благотворительную помощь столь велик, что предложение не поспевает за ним. А сегодня, когда новости и информация со всего мира стали доступны всем, от нас чаще чем когда-либо требуют откликнуться и проявить

заботу. Львиная доля благотворительных пожертвований уходит на преодоление последствий самых известных и драматичных катастроф, показанных по телевидению, а менее освещаемые бедствия нередко остаются без внимания, даже если они приносят не меньше разрушений. И наконец, в какой-то момент наступает «усталость от сострадания» и люди попросту перестают делать пожертвования.

В связи с этим существует предел эффективности некоммерческих организаций и тому, скольким людям они способны помочь. Необходимость постоянно привлекать средства доноров отнимает у лидеров некоммерческих организаций время и силы, которые они должны были бы тратить на планирование роста и расширения своих программ. Неудивительно, что им не удается быть достаточно результативными в своей борьбе с социальными проблемами.

Несмотря на всю важность и ценность работы некоммерческих организаций, НПО, фондов, не стоит ожидать, что они преодолению глобальные социальные бедствия. Это практически невозможно в силу самой природы таких организаций — в том виде, как их определяет общество.

## **Многосторонние институты — элита организаций развития**

Есть еще одна категория организаций, известных под названием «многосторонние институты». Их спонсируют и финансируют правительства. Миссия этих структур — ликвидация бедности путем содействия экономическому развитию в странах и регионах, отстающих от богатых наций северного полушария. Среди многосторонних институтов первую скрипку играет Всемирный банк. У него есть «окошко» для частного сектора, которое называется Международная финансовая корпорация. Существуют также четыре региональных банка развития, которые в своей деятельности следуют указаниям Всемирного банка.

К сожалению, на практике многосторонние институты не достигли многих провозглашенных социальных целей. Подобно правительствам, они бюрократичны, консервативны, неповоротливы и нередко обслуживают собственные интересы. Как и некоммерческие организации, они испытывают хроническое недофинансирование, не всегда надежны и порой

непоследовательны в своей политике. Поэтому их вложения сотен миллиардов долларов за последние несколько десятилетий были по большей части неэффективны, особенно если соотнести их с такой целью, как преодоление бедности в мире.

Многосторонние институты, такие как Всемирный банк, называют борьбу с бедностью своей главной целью. Но они пытаются ее достичь исключительно путем масштабного экономического роста. Так, по мнению Всемирного банка, если в стране или регионе растет валовой внутренний продукт (ВВП), то это означает, что он успешно выполняет свою миссию. Рост ВВП бывает мучительно медленным, он может не приносить никакой пользы и даже происходить в ущерб бедному населению, но это не заставляет Всемирный банк менять свою политику.

Экономический рост чрезвычайно важен для снижения уровня бедности, в этом нет сомнений. Но когда политики считают, что единственный способ преодолеть бедность — это содействовать росту, они идут по пути, который предписан теорией и необходим в целях наращивания инфраструктуры для индустриализации и механизации.

Из-за серьезной озабоченности тем, что подход Всемирного банка может быть просто-напросто опасным, сейчас ведутся дебаты о том, какого рода экономический рост нам нужен. «Рост, благоприятный для бедных» и «рост, направленный против бедных» часто воспринимают как два разных варианта политики. Но меня беспокоит другое. Даже если политик выбирает рост, благоприятный для бедных, и стремится только к этому, он все равно упускает из виду реальную проблему. Очевидно, что его задача — «раскрутить» экономику, чтобы в ее водоворот попали и неимущее население. Но при этом на бедных смотрят как на объект воздействия. При таком подходе правящая элита не замечает огромного потенциала бедных, особенно женщин и детей из малоимущих семей. Политики не относятся к ним как к независимым субъектам деятельности. Они занимаются вопросами здоровья, образования и рабочих мест для этих слоев населения, но не видят, что бедные сами могут быть активными деятелями. Они в состоянии стать самозанятыми предпринимателями и создавать рабочие места для других.

Кроме того, преследуя цель экономического роста, элита тратит все усилия на поддержку традиционных институтов, даже не задумываясь о том, что те способствуют появлению или сохранению бедности. Нельзя

поручать задачу искоренения бедности таким институтам и такой экономической политике, из-за которых возникла бедность. Вместо них нужно создать новые, предназначенные для решения проблем нищеты.

Еще одна проблема — тот канал, который используют доноры для отбора и реализации проектов. Как двусторонние, так и многосторонние доноры работают почти исключительно через государственную машину. Но чтобы оказать реальное воздействие, они должны быть способны взаимодействовать со всеми слоями общества и использовать творческий потенциал, существующий вне государственных структур. Я уверен, что как только доноры перестанут ограничиваться работой с госструктурами, в их деятельности появится множество интересных инноваций. Начать можно с небольших проектов, а при появлении положительных результатов — дать проектам возможность расти.

Вот уже несколько лет я анализирую различия в стиле работы Всемирного банка и Грамин Банка. Теоретически мы занимаемся одним и тем же делом — помогаем людям избавиться от бедности. Но методы, которые мы используем на пути к этой цели, совершенно не одинаковы.

Грамин Банк всегда считал и считает, что если у заемщицы возникают трудности и она не может погасить долг, мы обязаны помочь ей. Если у нас проблема с клиенткой, мы говорим себе, что она права: наверное, мы допустили какую-то ошибку в своей политике или в практической реализации этой политики. Поэтому необходимо находить и исправлять свои ошибки. Мы устанавливаем очень гибкие правила, чтобы их можно было корректировать исходя из запросов заемщика.

Мы стимулируем заемщиков принимать самостоятельно решение о том, как потратить взятые займы деньги. Если клиент просит сотрудника Грамин Банка: «Пожалуйста, дайте мне идею для бизнеса — подскажите, какое дело мне лучше начать», — наши сотрудники, согласно инструкции, отвечают следующим образом: «Извините, но я не так много знаю, чтобы подсказать вам, какое дело начать. У Грамин Банка денег много, а хороших идей для бизнеса нет. Поэтому Грамин и обращается к вам. У вас есть идея, у нас есть деньги. Если бы у Грамин были удачные идеи для бизнеса, мы бы не стали давать деньги вам, а сами потратили бы их и заработали еще больше».

Необходимо, чтобы наши заемщики почувствовали уверенность в себе. Когда женщина отказывается от предложенного займа, говоря,

что у нее нет опыта в бизнесе и она не хочет брать деньги, мы стараемся убедить ее, что она способна придумать, какое дело начать. Что если это будет ее первый опыт в бизнесе? Это не проблема. Все на свете должно с чего-то начинаться, говорим мы ей.

У Всемирного банка все иначе. Если вам повезло настолько, чтобы получить их финансирование, то деньги они вам дадут. Но плюс к этому они предоставят вам идеи, пришлют экспертов, проведут обучение, разработают планы, принципы и процедуры. Ваша задача — следовать по желтой линии, зеленой линии и красной линии, на каждом шагу читать инструкции и с точностью их выполнять. И все же, несмотря на такой контроль, проекты не всегда идут по плану. А когда они срываются, страна-получатель обычно оказывается во всем виноватой и отвечает за негативные последствия.

Между нашими двумя организациями есть большие различия и в мотивационной политике. В Грамин Банке действует система оценки и поощрения сотрудников и отделений, состоящая из пяти звездочек. Если сотрудник обеспечивает 100-процентную возвратность кредита у всех своих заемщиков (их обычно 600), он получает зеленую звездочку. Если своей работой он приносит прибыль, ему дается еще одна звездочка — синяя. Если сумма средств, привлеченных им во вклады, превышает сумму непогашенных кредитов его клиентов, он становится обладателем третьей звездочки — фиолетовой. Если благодаря его усилиям все дети его заемщиков посещают школу, он награждается коричневой звездочкой. И наконец, если все его заемщики избавились от нищеты, ему вручают красную звездочку. Эти звездочки он может носить на груди. Наши работники очень дорожат такими достижениями.

В отличие от нас, во Всемирном банке успех служащего определяется тем, о какой сумме кредитов он договорился, а не конечными результатами его труда. В системе поощрений Грамин Банка сумма займов, выданных сотрудником, даже не рассматривается.

Проводились кампании с требованием закрыть Всемирный банк и Международный валютный фонд. Я всегда выступал против таких призывов. Это важные глобальные институты, основанные с благой целью. Вместо того чтобы закрывать, их нужно полностью перестроить. С тех пор как они были созданы, мир настолько изменился, что их деятельность пора пересмотреть. Очевидно, что сегодняшняя архитектура и порядок

работы этих институтов не соответствуют их задачам. Если бы спросили меня, я в первую очередь предложил бы следующее:

- ☞ Новый Всемирный банк должен быть открыт как для государственных, так и для частных инвесторов, причем частные инвестиции должны исходить из модели социального бизнеса, описание которой будет приведено ниже.
- ☞ Он обязан осуществлять свою деятельность при посредстве государств, НПО и организаций нового типа — социального бизнеса, о которых мы будем говорить в этой книге.
- ☞ Вместо Международной финансовой корпорации Всемирный банк должен создать другое «окно» — для социального бизнеса.
- ☞ Президента Всемирного банка должен выбирать специальный комитет, который будет искать подходящих кандидатов по всему миру.
- ☞ Всемирный банк осуществляет свою работу через полуавтономные национальные отделения, каждое из которых имеет собственный экспертный совет; такие отделения должны заменить собою не обладающие самостоятельностью представительства в отдельных странах.
- ☞ При оценке работы сотрудников следует исходить из качества этой работы и конечного результата, а не из суммы согласованных кредитов. Если проект терпит неудачу или показывает низкую эффективность, отвечать должен сотрудник, участвовавший в его разработке и продвижении.
- ☞ Всемирный банк должен ежегодно присваивать рейтинг всем проектам на основе их эффективности в отношении снижения бедности, и на той же основе следует ставить оценку представительствам Всемирного банка в каждой стране.

## Корпоративная социальная ответственность

Еще один ответ на нерешенные проблемы глобальной бедности и другого социального зла — призыв к социальной ответственности бизнеса. НПО, общественные активисты и политики требуют, чтобы корпора-