



лауреат Нобелевской  
премии мира

Мухаммад Юнус

Алан Жоли

впервые  
на русском  
языке

# Создавая мир без бедности

социальный бизнес и будущее капитализма

НАЦИОНАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО  
**НАУМИР**  
ТРАСТОВ  
МИКРОФИНАНСОВОГО РИСКА

**TRUST**<sup>®</sup>  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК ТРАСТ

Мухаммад Юнус

**Создавая мир без бедности.  
Социальный бизнес и  
будущее капитализма**

«Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов»

1997

УДК 336.77:364.04  
ББК 65.9-94

## **Юнус М.**

Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма / М. Юнус — «Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов», 1997

ISBN 978-2-7096-1805-2

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

ISBN 978-2-7096-1805-2

© Юнус М., 1997

© Центр Исследований Платежных  
Систем и Расчетов, 1997

## Содержание

Об авторе	7
Введение	8
Часть первая. Перспективы социального бизнеса	12
1. Бизнес нового типа	12
2. Социальный бизнес: каким он может или не может быть	23
Часть вторая. Эксперимент «Грамин»	36
3. Микрокредитование – это настоящая революция	36
4. От микрокредитования к социальному бизнесу	59
5. Борьба с бедностью: в Бангладеш и не только	75
6. Бог в деталях	91
7. Йогурт за йогуртом	103
Часть третья. Мир без бедности	112
8. Расширение рынка	112
9. Информационные технологии, глобализация и преобразованный мир	126
10. Опасности благосостояния	136
11. Место бедности – в музее	149
Заключение. «Бедность – угроза миру»	156
Для получения дополнительной информации	164

# **Мухаммад Юнус Алан Жоли**

## **Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма**

Muhammad Yunus Alan Jolis

Vers un monde sans pauvreté

*Перевод книги осуществлен при поддержке Правительства Москвы*

*Издана коммерческим тиражом при спонсорской поддержке Национального банка  
«ТРАСТ»*

© 1997 by Éditions JC Lattès

© Исключительные права на печать и публикацию книги на русском языке. НП «НАУ-МИР», 2010

© Оформление. ООО «Альпина Пабlishерз», 2010

\* \* \*

## Об авторе

*Благодарность выражается Национальному банку «ТРАСТ» за спонсорскую поддержку в издании коммерческого тиража данной книги на русском языке*

Родился 28 июня 1940 года в Бангладеш в обеспеченной семье ювелира.

В 1969 году окончил американский Университет Вандербильта по специальности экономика.

В 1974 г. вернулся в Бангладеш для преподавания в университете г. Дакка.

Дочь М. Юнуса от первого брака, Моника Юнус, русская по матери. Оперная певица, прима Метрополитан Опера, Нью Йорк.

Свой первый кредит в размере 27 долларов США профессор экономики М. Юнус выдал в 1974 году из собственных средств женщине, мастерице бамбуковую мебель. Отсутствие первичного капитала он считал одной из главных проблем своей страны и разработал концепцию микрокредитов для беднейших людей.

В 1976 году он основал Грамин Банк (Grameen Bank – в переводе с бенгальского «деревенский банк»), выдававший микрокредиты бедным бангладешцам первоначально на основе «системы солидарности», когда члены небольших групп могли объединиться, и тогда на них возлагались коллективная ответственность за возвращение кредитов. Затем появились и другие схемы, стали выдаваться жилищные и сельскохозяйственные кредиты, приниматься вклады. В кредит можно получить от 100 до 10 тысяч долларов США. При этом нескольким членам общины выдается один кредит, который они погашают равными долями. Если кто-то опаздывает с погашением – штрафуются все.

За 30 лет Грамин Банк выдал кредитов на сумму 5,72 млрд. долларов США. Сегодня он обслуживает 6,61 млн. заемщиков, 97 % которых, по данным самого банка, женщины. Более 2 тыс. отделений Грамин Банка предоставляют услуги практически во всех деревнях Бангладеш. Еще в 22 странах работает благотворительный фонд Грамин Банка. Выручка Грамин Банка в 2005 году составила 112,4 млн. долларов США, чистая прибыль – 15,2 млн. долларов США. 6 % банка принадлежит правительству Бангладеш, а остальное – его заемщикам.

Данная система микрокредитов получила распространение более, чем в ста странах мира.

В 2006 г. М. Юнус стал лауреатом Нобелевской премии мира. Нобелевский комитет наградил М. Юнуса и возглавляемый им Грамин Банк «за вклад в борьбу с бедностью, за создание основ для социального и экономического развития». В решении Нобелевского комитета сказано, что премия вручается М. Юнусу за усилия по созданию источника общественного и экономического развития и внедрение системы микрокредитов для беднейших слоев населения Бангладеш и других стран Южной Азии.

В мае 2008 года, по итогам первого своего визита в Россию, М. Юнус принял предложение Национального партнерства участников микрофинансового рынка (НАУМИР) выступить почетным со – председателем Попечительского Совета.

В августе 2009 г. Президент США Барак Обама на церемонии в Вашингтоне вручил М. Юнусу Президентскую Медаль Свободы, высшую гражданскую награду США.

М. Юнус посещал Россию по приглашению НАУМИР, Минэкономразвития РФ и Правительства Москвы дважды. Во время последнего визита в ноябре 2009 года он представил российской аудитории свою концепцию «Социального бизнеса», описанию которой посвящена эта книга.

## 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 прочесть 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 транснациональной 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 Депардьё. 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 удастся 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 странах, благодаря тысячам микрокредит-



ных 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 продуктов; бренд йогурта «Данон» (Danone, известный в США как Danpon) 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 “Граммин-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, погрузившись 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 элемен-

---

<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».

тарную 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 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 вполосину. 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 «однопольного» 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 содействовать 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 личная 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 чрезвычайных 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 серьезные 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 преодолеют 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 принести 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 вос-

принимают 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 попало 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 замещать 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 корпорации изменили свою политику в отношении охраны труда, окружающей среды, качества продукции, цен и справедливой торговли.

Нужно отдать им должное – многие компании ответили на этот призыв. Еще не так давно многие директора управляли компаниями так, словно хотели сказать: «Да наплевать нам на общество!» Они эксплуатировали работников, загрязняли окружающую среду, снижали качество своей продукции и совершали махинации – и все это во имя прибылей. В большинстве развитых стран такие времена давно прошли. Одна из причин этому – государственное регулирование, другая – движение «За корпоративную социальную ответственность (КСО)».

Сегодня миллионы людей лучше, чем когда-либо, информированы о всех хороших и плохих делах, совершаемых корпорациями. Газеты, журналы, телевидение, радио и Интернет проводят расследования и публикуют информацию о нарушениях в сфере предпринимательской деятельности. Многие потребители отказываются пользоваться услугами компаний, наносящих вред обществу. Поэтому большинство корпораций из всех сил стремятся сформировать позитивный имидж. А это в свою очередь дало мощный импульс развитию КСО.

Корпоративная социальная ответственность существует в двух основных формах. Одна, которую можно назвать «слабая КСО», имеет кредо *«Не причиняй вред людям и планете (коль скоро ради этого не приходится жертвовать прибылью)»*. Предполагается, что компании со слабой КСО стараются не продавать дефектные товары, не сбрасывать промышленные отходы в реки или на поля и не давать взятки государственным чиновникам.

Вторая форма – «сильная КСО». Ее девиз: *«Делай добро людям и планете (если его можно делать, не жертвуя прибылью)»*. Компании с сильной КСО активно ищут возможность, занимаясь своим бизнесом, приносить пользу окружающим. Например, они разрабатывают экологически чистые продукты и безопасные технологии, создают своим работникам условия для получения образования, организуют программы медицинского страхования, поддерживают инициативы, направленные на повышение прозрачности и справедливости государственного регулирования бизнеса.

Является ли КСО той силой, которая способна в лучшую сторону изменить лидеров бизнеса? Может быть, это и есть тот механизм, который мы ищем, тот инструмент, с помощью которого можно решить хотя бы часть проблем, стоящих перед обществом?

К сожалению, ответ отрицательный. Тому есть несколько причин.

Концепция социально ответственного бизнеса в своей основе имеет добрые намерения. Но некоторые руководители корпораций используют ее для получения выгоды только для своей компании. Создается впечатление, что ими движет лозунг: «Делай деньги, как можно больше денег, даже если при этом эксплуатируешь бедных – а потом пожертвуй крошечную часть прибыли на социальные нужды или создай фонд, который будет продвигать интересы твоего бизнеса. И не забудь рассказать всем о своей щедрости!»

Для таких компаний КСО всегда будет не более чем вывеской. Зачастую, жертвуя один цент на КСО, остальные 99 они тратят на приносящие прибыль проекты, из-за которых социальные проблемы *еще больше обостряются*. Нет, это не та формула, которая сделает наше общество лучше!

Есть компании, чьи лидеры искренне заинтересованы в социальных переменах. Их число растет по мере того, как карьерных вершин достигает новое поколение менеджеров. Сегодняшний молодой директор, выросший во времена телевидения и Интернета, лучше знаком с социальными нуждами и острее осознает глобальные угрозы, чем их старшие коллеги. Начинаящие руководители компаний обеспокоены такими проблемами, как изменение климата, детский труд, эпидемия СПИДа, права женщин и глобальная бедность. Когда такие люди становятся вице-президентами корпораций, президентами и генеральными директорами, они выносят свою озабоченность на заседания совета директоров. Эти новые лидеры стремятся поставить КСО в центр своей бизнес-философии.

Ими движут добрые намерения. Между тем они наталкиваются на одну фундаментальную проблему. Управляющие корпораций отвечают перед владельцами бизнеса, которым

руководят, – либо перед частными хозяевами, либо перед инвесторами, купившими акции компании на фондовом рынке. В любом случае у владельцев лишь одна цель: *рост денежной стоимости их инвестиций*. Поэтому любой топ-менеджер, отчитываясь перед ними, должен показать желаемый результат: *повышение стоимости компании*. А единственный способ достижения этого результата – увеличение прибылей компании. Собственно говоря, максимизация прибыли и есть юридически оформленное обязательство управляющего перед акционерами, если те не распорядятся иначе.

Компании, провозглашающие принцип социальной ответственности, делают это с одной оговоркой – иногда произносимой вслух, иногда умалчиваемой. Они фактически заявляют: «Мы будем поступать с учетом социальной ответственности, но лишь в том случае, если это не помешает нам извлечь максимально возможную прибыль». Некоторые сторонники КСО утверждают, что стремление к прибыли и социальная ответственность вовсе не обязательно противоречат друг другу. Иногда это верно. Время от времени по счастливому стечению обстоятельств потребности общества совпадают с возможностью получения высоких прибылей.

Но что если цели получения прибыли и КСО *не* сочетаются? Что если требования рынка и долгосрочные интересы общества вступают в конфликт? Что делают при этом компании? Опыт показывает, что стремление к прибылям всегда одерживает верх. Поскольку руководители компаний отвечают перед владельцами или акционерами, они *обязаны* ставить доходность на первое место. Если управляющий согласится на снижение прибылей ради социального благополучия, владельцы по праву сочтут себя обманутыми и будут рассматривать корпоративную социальную ответственность как корпоративную финансовую *безответственность*.

Поэтому как бы много сторонники КСО ни говорили о «тройном итоге» – финансовых, социальных и экологических показателях, по которым должна оцениваться деятельность компаний, в конечном счете задает тон лишь один итог – финансовая прибыль.

В течение 90-х годов и в новом столетии американские автомобильные компании выпускали и выпускают неэкономичные, громадные джипы-внедорожники, которые требуют огромных производственных ресурсов, потребляют гигантское количество топлива и сильно загрязняют окружающую среду. Но они очень популярны, продавать их весьма прибыльно, поэтому корпорации продолжают производить и миллионами выбрасывать их на рынок. Джипы вредны для общества, для окружающей среды, для всего мира, но главная цель крупных компаний – прибыль, а потому они продолжают заниматься социально безответственным делом.

Этот пример иллюстрирует главную проблему КСО. По своей природе корпорации не предназначены для решения социальных проблем. Это происходит не потому, что директора компаний эгоистичные, жадные или злые люди. Причина кроется в природе бизнеса. И даже глубже: она заложена в самой концепции бизнеса – центральной концепции капитализма.

## **Капитализм как наполовину развитая структура**

Капитализм воспринимает человеческую природу слишком узко, исходя из того, что люди – существа односторонние и интересуются лишь максимизацией прибыли. Концепция свободного рынка в ее общепризнанном понимании основана на этом ограниченном представлении о человеке.

С позиции традиционной теории свободного рынка считается, что вы вносите свой вклад в благополучие общества и всего мира уже только потому, что заботитесь о том, как бы извлечь максимальную выгоду для себя. Когда сторонники этой теории видят мрачные новости по телевидению, они должны задать себе вопрос: а действительно ли погоня за собственной выгодой – это решение всех проблем? Но вместо этого они обычно отвергают всякие сомнения и винят «неэффективность рынка» во всех бедах мира. Они приучили себя верить в то, что успешно

функционирующая рыночная экономика просто не в состоянии привести к печальным результатам.

Я считаю, что неприятности происходят не из-за «неэффективности рынка». Проблема гораздо сложнее. Традиционная теория свободного рынка страдает от «неэффективности концепции» – неспособности понять суть человеческого бытия.

В традиционной теории бизнеса было сотворено некое одностороннее человеческое существо, призванное играть роль лидера бизнеса – так называемого предпринимателя. Его изолировали от остальной жизни – религиозной, эмоциональной, политической, социальной. Он предназначен лишь для единственной функции – максимизации прибыли. Его поддерживают другие односторонние человеческие существа – инвесторы, которые дают ему деньги, чтобы он выполнил свою миссию. Цитируя Оскара Уайльда, можно сказать, что они всему знают цену, но не понимают ценности чего бы то ни было.

Наша экономическая теория создала убогий, одномерный мир, населенный людьми, которые целиком посвятили себя игре в рыночную конкуренцию, а победа в этой игре измеряется одними лишь прибылями. А поскольку нас убедили в том, что погоня за прибылью – лучший способ сделать человечество счастливым, мы с энтузиазмом имитируем эту теорию, пытаясь превратить себя в ограниченное, однобокое человеческое существо. Не теория воспроизводит реальную жизнь, а напротив, мы заставляем реальную жизнь подражать теории.

При этом современный мир настолько заворочен успехами капитализма, что не смеет даже усомниться в правильности лежащей в его основе экономической доктрины.

Между тем жизнь от теории сильно отличается. Люди не являются плоскими существами: они удивительно, просто потрясающе многомерны. Их эмоции, убеждения, приоритеты, модели поведения уместно сравнить с миллионами разных оттенков, которые можно создать с помощью трех основных цветов. Даже самые выдающиеся капиталисты обладают широким кругом интересов и стремлений – именно поэтому магнаты – от Эндрю Карнеги и Рокфеллеров до Билла Гейтса – со временем оставили игру в наращивание прибылей и сосредоточились на более высоких целях.

Многогранность нашей личности предполагает, что не каждый бизнес должен преследовать единственную цель – максимизацию прибыли.

И вот тут нам пригодится концепция социального бизнеса.

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

Чтобы структура капитализма стала исчерпывающей, мы должны включить в нее еще один вид бизнеса, который учитывал бы многогранность человеческой личности. Если мы говорим о существующих компаниях как о предприятиях, максимизирующих прибыль (БМП), то новый вид экономической деятельности можно назвать социальным бизнесом. Участники рынка будут создавать такие компании не ради извлечения коммерческой выгоды, но для достижения конкретных социальных целей.

Фундаменталистам свободного рынка это покажется кощунством. Идея организации бизнеса с иной целью, нежели получение прибыли, не вписывается в их теологию капитализма. Разумеется, свободный рынок не пострадает, если не все компании будут БМП. Конечно же, капитализм можно усовершенствовать. Между тем ставки слишком высоки, чтобы продолжать вести себя по-прежнему. Настаивая на том, что все компании по определению должны быть БМП, и считая это аксиомой, мы создали мир, игнорирующий сложную природу человека. В связи с этим бизнес не может решить многочисленные и насущные социальные проблемы.

Мы должны научиться видеть реального человека и его многосторонние устремления. Для этого нам нужен новый вид бизнеса, который преследует иные цели, нежели получение прибыли, – бизнес, полностью ориентированный на решение социальных и экологических задач.

По своей организационной структуре этот бизнес нового типа будет в целом таким же, как существующие БМП. Но он отличается своими целями. Подобно другим компаниям, он нанимает рабочих, производит товары или услуги и предлагает их клиентам по таким ценам, которые соответствуют его задачам. При этом его основополагающая цель (а также критерий, по которому должна оцениваться его эффективность) – это создание социальных благ для тех, ради кого он осуществляет свою деятельность. Такая компания может иметь прибыль, но ее инвесторы не получают от предприятия иных доходов, кроме суммы своего первоначального взноса, который возвращается к ним в течение некоторого срока. Социальный бизнес – это компании, которые руководствуются не жадной прибылью, а стремлением к решению социальных проблем, и такая форма экономической деятельности сегодня способна стать движущей силой на пути к переменам.

Социальный бизнес не благотворительная организация. Это бизнес в прямом смысле этого слова. Он должен полностью окупать свои расходы, выполняя при этом свои социальные задачи. Когда вы управляете бизнесом, вы мыслите и работаете иначе, чем когда руководите благотворительной организацией. А это играет решающую роль в определении социального бизнеса и его влияния на общество.

Сейчас многие структуры в разных странах ставят своей задачей создание общественных благ. Большинство из них *не окупают* полностью своих расходов. Некоммерческие и неправительственные организации зависят от пожертвований, грантов и государственной поддержки, без которой не могут реализовать свои программы. Как правило, их лидеры – целеустремленные люди, стремящиеся принести пользу. Но поскольку подобная деятельность не может быть рентабельной, они вынуждены посвящать часть своего времени и сил – порой весьма значительную часть – привлечению финансирования.

А социальный бизнес устроен иначе. Работая в соответствии с теми же принципами управления, что и традиционный БМП, он стремится к полной независимости и рентабельности, при том что его главной целью является производство продуктов или услуг, приносящих общественную пользу. Он достигает этой цели путем установления определенной цены на создаваемые продукты или услуги.

Каким образом продукты или услуги, реализуемые социальным бизнесом, могут быть полезны обществу? Способов бесчисленное множество. В частности, вообразите себе, например, следующие:

- Социальный бизнес, который производит и продает высококачественные пищевые продукты по очень низким ценам для целевого рынка – недоедающих детей из малообеспеченных семей. Эти продукты не могут продаваться за большие деньги, поскольку они не конкурируют на рынке брендов класса «люкс» и не требуют дорогостоящей упаковки и рекламы, а также потому, что выпускающая их компания не нацелена на максимизацию прибыли.
- Социальный бизнес по оформлению договоров и реализации медицинских страховых полисов, которые обеспечивают доступное по стоимости медицинское обслуживание малоимущим слоям населения.
- Социальный бизнес, который создает системы возобновляемой энергии и продает их по разумным ценам сельским общинам, которым в ином случае энергоснабжение было бы не по карману.
- Социальный бизнес по переработке мусора, бытовых сточных вод и других отходов, которые в ином случае загрязняли бы окружающую среду в бедных или не обладающих политическим влиянием регионах.

В каждом из этих и во многих других возможных примерах социального бизнеса компания предоставляет продукт или услугу, которые приносят ей доход, и одновременно помогают беднейшему населению или обществу в целом.

Проект, движимый социальными целями, предусматривающий взимание платы за созданные продукты и услуги, но при этом не окупающий своих расходов, нельзя отнести к социальному бизнесу. Поскольку он вынужден покрывать издержки за счет субсидий и пожертвований, такой проект остается в категории благотворительных. Но как только достигаются полная самоокупаемость и финансовая устойчивость, он выходит на новый уровень и попадает в категорию предпринимательской деятельности. Лишь в этом случае его можно назвать социальным бизнесом.

Переход на полную самоокупаемость – важный момент, о котором стоит сказать отдельно. Как только проект, направленный на решение социальных проблем, преодолевает силу тяготения, т. е. финансовую зависимость, он будет готов к космическому полету. Он становится автономным и обладает почти неограниченным потенциалом увеличения и расширения. А по мере его развития растут и блага, которые он приносит обществу.

Таким образом, социальный бизнес задуман, разработан и организован как коммерческое предприятие – с продуктами, услугами, клиентами, рынками, расходами и доходами – но в нем на смену закону максимизации прибыли приходит принцип общественного блага. Он не стремится к тому, чтобы получить как можно больших дивидендов для своих инвесторов, а решает общественно значимые задачи.

### **Прибыли социального бизнеса остаются в деле**

Социальный бизнес отличается от благотворительной организации или НПО еще одной важной особенностью. В противоположность таким структурам, но подобно традиционному БМП, он имеет владельцев, которые вправе забрать назад вложенные в дело средства. У компании может быть один собственник или несколько – на правах единоличного владения или партнерства. У нее может быть один или несколько инвесторов, которые объединили свои средства, чтобы финансировать социальный бизнес, и наняли профессиональных менеджеров для исполнения функции управления. Компания может, например, принадлежать государству или благотворительной структуре, а также иметь тех или иных владельцев в любом их варианте и сочетании.



Равно как и иная предпринимательская деятельность, социальный бизнес не может быть убыточным. Но заработанная им прибыль не распределяется между инвесторами. Таким образом, его можно рассматривать как *безубыточный бизнес, не приносящий дивидендов*. Полученная прибыль идет не инвесторам, а вновь вкладывается в дело. В конечном итоге она распределяется в виде благ целевой группе потребителей – например, в форме низких цен, более качественного обслуживания или большей доступности.

Прибыльность для социального бизнеса очень важна. По возможности и при условии, что это не препятствует достижению социальной цели, социальный бизнес должен приносить доход по двум причинам. Во-первых, чтобы вернуть инвесторам вложенные деньги, а во-вторых, чтобы ставить цели на отдаленные перспективы и реализовывать их.

Подобно традиционному БМП, социальный бизнес должен разрабатывать долгосрочные стратегические планы – своего рода дорожную карту. Наличие нераспределенной прибыли позволяет ему расширять свои горизонты различными путями – продвигаться на новые географические территории, улучшать ассортимент или качество товаров или услуг, проводить научные исследования и разработки, внедрять более рациональные производственные процессы и новые технологии, использовать инновационные методы маркетинга или оказания услуг. Цель – достигаться до беднейших слоев населения.

Главный результат социального бизнеса – безубыточная и максимально эффективная деятельность на благо каждого человека и всего мира, при этом особое внимание уделяется самым незащищенным группам общества.

Как скоро инвесторы смогут вернуть себе средства, вложенные в социальный бизнес? Это решают руководители социального бизнеса и сами инвесторы. Предполагаемый период возврата вложенных средств будет указан в инвестиционном проспекте: это может быть пять, десять или двадцать лет. Инвестор имеет возможность выбрать себе подходящий проект, исходя из величины этого срока и собственных ожиданий, а также своих предпочтений той или иной социальной цели.

После того как вложенные средства будут возвращены, инвесторы решают, что с ними делать дальше. Они могут реинвестировать деньги в тот же или другой социальный бизнес, вложить их в БМП либо потратить на личные нужды. В любом случае они в той же степени остаются владельцами социального бизнеса, что и раньше, и ровно так же контролируют компанию.

Зачем инвесторам вкладывать деньги в социальный бизнес? Вообще говоря, люди стремятся инвестировать в социальный бизнес ради того же личного удовлетворения, которое получают, занимаясь филантропией. Результат здесь может быть даже значительнее, поскольку созданная ими компания будет продолжать производить необходимые социальные блага для все большего числа людей, не останавливая и не прерывая своей деятельности. Во многих странах люди ежегодно направляют миллиарды долларов на благотворительные цели – значит, у них есть потребность жертвовать деньги на благо другим. Между тем инвестирование в социальный бизнес имеет несколько принципиальных отличий от филантропии.

*Во-первых*, социальный бизнес является самокупаемым. Нет необходимости ежегодно вкладывать в него все новые средства. Это бизнес самостоятельно движущийся, самостоятельно воспроизводящийся и самостоятельно расширяющийся. Созданный однажды, он будет свободно развиваться. Тем самым производится больше социальных благ за те же деньги.

*Во-вторых*, инвесторы, вкладывающие средства в социальный бизнес, возвращают себе свои деньги. Они могут реинвестировать их в тот же или другой социальный бизнес. Опять-таки за те же деньги общество и население получают еще больше благ.

Поскольку это все же бизнес, для предпринимателей открывается интересная возможность не только вложить в социальный бизнес средства, но и применить свою деловую квалификацию и творческое мышление для решения социальных проблем. Инвестор не только

получает обратно вложенные деньги, но и остается владельцем компании и определяет будущее направление ее деятельности. Это любопытная и многообещающая перспектива.

## Расширение бизнес-ландшафта

С приходом социального бизнеса на рынке неожиданно возникают новые и увлекательные направления деятельности – рыночная среда становится более интересной, стимулирующей и конкурентной. Компании, занятые решением социальных проблем, завоевывают рынок не через узкое окошко рекламы и пиара, а на равноправной основе.

Социальный бизнес будет действовать на одном поле с БМП, конкурировать с ним, стремиться обойти его, занять его нишу на рынке – подобно любому другому бизнесу. Если такие компании предлагают конкретный товар или услугу, которые можно приобрести и у БМП, потребители будут решать, у кого купить эту услугу или товар, – точно так же, как они делают выбор из соперничающих между собой БМП. При этом они будут учитывать цену, качество, удобство, доступность, бренд и все остальные факторы, влияющие сегодня на покупательские предпочтения.

Возможно, общественная польза, которую приносит социальный бизнес, подтолкнет отдельных потребителей приобретать товары и услуги именно у него – подобно тому, как некоторые сейчас стремятся покупать продукцию компаний, известных своей ответственной кадровой политикой, достойным экологическим или социальным поведением. При этом в большинстве случаев такой бизнес будет соперничать с БМП на тех же условиях, какие существуют в рамках традиционной капиталистической конкуренции, – и пусть победит сильнейший.

Компании социального бизнеса будут соревноваться и между собой. Если на одном и том же рынке действуют две или более таких организаций, покупатели должны будут выбрать, у какой из них приобретать товары или услуги. И снова решающим фактором для большинства будет качество продуктов и услуг.

Социальный бизнес будет бороться и за привлечения инвесторов – точно так же, как БМП. Конечно, это будет конкуренция иного рода, чем мы наблюдаем среди БМП.

Возьмем для примера две максимизирующие прибыль коммерческие компании, конкурирующие за доллары инвесторов, – допустим, это производители автомобилей. Успех борьбы здесь будет зависеть от того, какой БМП расценивается как обладающий более высоким потенциалом прибыльности в будущем. Если некоторые инвесторы посчитают, что прибыльность компании А, скорее всего, будет значительно выше, чем компании В, они бросятся раскупать акции компании А, поскольку предполагают извлечь из них более высокую доходность, а также выиграть от предполагаемого роста общей стоимости (или *капитала*) компании. Таким образом, приводится в движение позитивный цикл, благодаря которому и акции компании А растут в цене, и удовлетворяются потребности инвесторов.

Напротив, когда за инвесторов сражаются компании социального бизнеса, их конкуренция основана не на максимизации будущих прибылей, но на результатах, достигнутых в деле производства общественных благ. Каждая такая компания, претендующая на то, что способна лучше служить людям и миру, чем конкурент, в поддержку таких утверждений должна разработать и предложить бизнес-план. Будущие социальные инвесторы смогут тщательно изучить все аргументы, поскольку планируют вложить свои деньги на благо общества и захотят убедиться, что эти средства принесут максимально возможную пользу. Подобно тому как нацеленный на доходы инвестор желает, чтобы у компании ожидалась максимальная прибыль и прирост капитала, социальный инвестор стремится выяснить, насколько компания близка к решению общественно значимых задач, которые перед собой ставит.

Таким образом, борющиеся за инвестора компании социального бизнеса заставят друг друга повышать эффективность работы и как можно продуктивнее служить людям и обществу.

Это одна из самых сильных сторон концепции социального бизнеса: она привносит преимущества рыночной конкуренции в сферу социального прогресса.

Конкуренция на рынке идей почти всегда дает мощный позитивный стимул. Когда большое число людей стремятся как можно лучше разработать и усовершенствовать идею, а приток денег к ним и в их компанию зависит от исхода соревнования, качество и результативность работы резко возрастают. Мы наблюдаем положительный эффект конкурентной борьбы во многих сферах. Например, интенсивная конкуренция производителей персональных компьютеров привела к значительному снижению цен на их продукцию при одновременном повышении скорости, мощности и других характеристик самих устройств. Успех японских производителей автомобилей и электроники заставил американские и европейские компании улучшить качество своих товаров в борьбе как за клиентов, так и за инвесторов.

Создавая конкурентный рынок для общественно значимых инвестиций, концепция социального бизнеса приведет к такому же позитивному конкурентному напряжению и среди тех, кто служит интересам беднейшего населения планеты.

Соревновательность среди социальных компаний будет иного рода, нежели среди БМП. Для последних конкуренция означает возможность получить еще больше денег. Если проигрываешь, несешь финансовые потери. Для социального бизнеса главное – это гордость за свою работу, стремление показать, чья команда способна лучше решить социальные задачи. Соперники остаются товарищами. Они учатся друг у друга. В любой момент вчерашние противники могут объединиться, чтобы стать еще более мощной социальной силой. И они будут счастливы, а не обеспокоены, если в занятую ими нишу придет новая компания.

Для привлечения инвесторов я предлагаю создать отдельный фондовый рынок, который можно назвать социальным. В его листинг будут включены только социальные компании. (См. подробное описание этой концепции в главе 8.) Наличие публичного рынка торговли акциями социального бизнеса принесет много преимуществ. Он обеспечит ликвидность, облегчит акционерам вход на рынок социальных инвестиций и выход с него, точно так же, как это сейчас происходит с инвестициями в БМП. Он будет гарантировать общественный контроль и оценку социального бизнеса и создаст некий уровень «естественного регулирования» в дополнение к государственному, которое призвано обезопасить от обычных для рынка рисков: обмана, ложной отчетности, завышения показателей, преследования корыстных целей под видом социального бизнеса и т. д. В результате повысится репутация социального бизнеса в глазах общества, что в свою очередь привлечет в социальный бизнес еще больше денег и энергичных предпринимателей.

## **Два вида социального бизнеса**

На данной стадии развития концепции социального бизнеса мы можем лишь приблизительно определить ее общие отличительные черты. В ближайшие годы, по мере возникновения таких компаний по всему миру, безусловно, проявятся их особенные характеристики и формы. Но с позиции сегодняшнего дня уже можно говорить о создании двух видов социального бизнеса.

Первый я уже описал. К нему относятся компании, ставящие своей целью не максимизацию прибыли владельцев, а создание благ для общества. Этими предприятиями владеют инвесторы, стремящиеся к общественно полезным результатам, таким как снижение уровня бедности, доступная медицинская помощь, социальная справедливость, глобальная экологическая устойчивость и т. д. Инвесторов интересует не финансовая выгода, а психологическое, эмоциональное и духовное удовлетворение, получаемое от такой деятельности.

Второй вид социального бизнеса организован иначе: это компании, созданные для получения прибыли, но владеют ими представители бедных или социально незащищенных групп

населения. В данном случае общественная выгода основана на том, что дивиденды и прирост капитала этого БМП идут на пользу малоимущим, что позволяет им частично или полностью избавиться от бедности.

Обратите внимание на разницу между этими двумя видами компаний. В первом случае общественные блага создаются благодаря особому характеру предлагаемых продуктов и услуг либо используемых производственных систем. Такого рода социальный бизнес способен обеспечивать бедных продуктами питания, жильем, медицинским обслуживанием, образованием или иными полезными товарами и услугами. Он может заниматься охраной окружающей среды, снижением социального неравенства. Ему по силам бороться с такими проблемами, как наркомания и алкоголизм, бытовое насилие, безработица или преступность. Любой бизнес, который может решать подобные задачи, окупая свои расходы за счет продажи товаров или услуг, и который *не выплачивает* дивидендов инвесторам, может быть назван социальным.

В случае социального бизнеса второго типа произведенные товары или услуги могут как создавать, так и не создавать социальных благ. Общественная польза такой компании обусловлена составом ее собственников. Поскольку акции или доли в бизнесе принадлежат бедным или социально незащищенным лицам (это определяют конкретные, прозрачные критерии, которые разработаны и контролируются директорами компании), любая финансовая выручка от деятельности компании будет направлена бедным.

Представьте себе, что отсталый сельский регион страны отделен от основных торгово-промышленных центров рекой – слишком глубокой, широкой и бурной, чтобы ее можно было перейти вброд или пересечь на обычной лодке. Единственной переправой через реку может быть паром – дорогостоящий, медленный и работающий не постоянно, а время от времени. В результате бедные и малоимущие жители испытывают экономические и социальные трудности, из-за которых у них понижаются доходы, им недоступно приобретение товаров по приемлемой цене, ограничен доступ к образованию, медицинской помощи и другим жизненно необходимым услугам. В нашем случае предполагается, что национальные и местные органы власти не способны решить проблему из-за отсутствия средств, политической воли или других факторов. (Хотя приведенный пример гипотетический, он достаточно точно описывает ситуацию во многих развивающихся странах.)

А теперь допустим, что создана частная компания для строительства шоссе и надежного современного моста, который соединит сельскую местность с торгово-промышленным центром страны. Осуществляемая ею деятельность может расцениваться как социальный бизнес при наличии любого из следующих обстоятельств.

*Во-первых*, она может установить сниженную цену за проезд – для бедных и малоимущих жителей и коммерческую – для среднего и богатого класса, а также для крупных организаций. (Очевидно, что потребуются определенный порядок проверки права на льготный проезд; например, при оплате проезда можно будет предъявлять ту же индивидуальную карточку, которая необходима для подтверждения права на государственное социальное пособие.) Выручка от платы за проезд будет направлена на покрытие расходов на строительство, эксплуатацию и обслуживание моста и шоссе, а со временем – на возвращение инвесторам первоначально вложенных средств. При этом никаких других прибылей они не получают. Если плата за проезд принесет доход сверх этого, средства можно будет использовать для создания дополнительной инфраструктуры для сельской общины (например, построить новые дороги и мосты) или вложить в социальный бизнес для оживления местной экономики и создания рабочих мест.

*Во-вторых*, владельцами компании по эксплуатации моста и шоссе могут быть сами бедные и малоимущие сельские жители. Это можно сделать, если продавать им дешевые акции, которые они будут приобретать на средства займов, предоставленных микрокредитной организацией, либо в кредит, который будет впоследствии погашен из прибыли компании. Дальнейшие прибыли, полученные за счет платы за проезд, могут быть *либо* инвестированы в новые

инфраструктурные проекты, *либо* выплачены в виде дивидендов бедным и малоимущим владельцам компании, что принесет им непосредственный денежный доход.

Грамин Банк выдает малые займы без обеспечения под разумный процент беднякам, тем самым предоставляя им возможность открыть или расширить свой крошечный бизнес и со временем избавиться от бедности. Грамин Банк мог бы быть обычным БМП, если бы он был в собственности у богатых инвесторов. Но это не так. Банком владеют бедняки: 94 % его акций принадлежат самим заемщикам.

Таким образом, Грамин Банк является социальным бизнесом в силу структуры своей собственности. Если такой крупный банк, как Грамин, может принадлежать бедным бангладешским женщинам, значит, любой большой компанией могут владеть малоимущие, если серьезно подойти к разработке удобных моделей собственности и управления.

И конечно, социальный бизнес в состоянии объединять в себе обе формы помощи бедному населению: он может согласно своему бизнес-плану приносить социальную пользу за счет создаваемых и реализуемых им товаров и услуг, *и при этом* его владельцами могут быть бедные или социально незащищенные люди.

### **Различие между социальным бизнесом и социальным предпринимательством**

Некоторые люди приходят в замешательство, когда впервые слышат о социальном бизнесе. Чаще всего его приравнивают к *социальному предпринимательству*. Мой друг Билл Дрейтон инициировал глобальное движение социального предпринимательства, основав фонд «Ашока».

Несколько десятилетий назад Билл понял, что творческий, инновационный подход может быть с успехом использован для решения, казалось бы, самых сложных социальных проблем. Его вдохновляло то, что именно этим занимаются многие энтузиасты по всему миру, причем некоторые из них даже не осознают, что делают что-то особенное. Одной из первых инициатив Билла была попытка отыскать таких людей и отдать должное их заслугам, присвоив им звание «стипендиатов Ашока». Затем, в развитие своей инициативы, он стал проводить конференции, встречи и семинары, на которые приглашал социальных предпринимателей, помогал им учиться друг у друга, поддерживал их малыми грантами, знакомил с донорами, документировал их деятельность и снимал фильмы об их работе и философии.

Сегодня социальное предпринимательство стало признанным движением. Помимо фонда «Ашока», существуют еще несколько фондов, занимающихся развитием социального предпринимательства, в том числе «Сколл», который создал Джефф Сколл (первый работник и директор компании *eBay*), и Фонд Шваба по поддержке социального предпринимательства, учрежденный Клаусом Швабом (он же создатель Всемирного экономического форума). Они считают своей миссией находить и поощрять социальных предпринимателей в разных странах мира, а также оказывать им помощь.

Социальное предпринимательство стало популярной концепцией как среди людей бизнеса, так и в обществе в целом. Американский бизнес-журнал *Fast Company* ежегодно публикует список 25 лучших социальных предпринимателей, помогая наиболее эффективным на сегодняшний день организациям, оказывающим социальные услуги, привлечь к себе внимание и получить финансирование. Социальное предпринимательство даже стало учебной дисциплиной, вошедшей в программу примерно 30 американских бизнес-школ, – после того как в 1995 г. в Гарварде Грегори Диз впервые прочитал курс по этому предмету, который он теперь преподает в Школе бизнеса им. Фукуа при Университете Дюка (США).

Концепция социального предпринимательства очень важна. Она мобилизует в людях стремление что-то сделать для решения проблем, которыми на данный момент не занимаются с

необходимой эффективностью и оперативностью. Благодаря сформировавшемуся вокруг этой идеи движению, сегодня в мире существует огромное число людей, занятых замечательным делом. Грамин Банк и его дочерние компании часто приводят в качестве примера, когда говорят об этом движении.

Но социальный бизнес и социальное предпринимательство – это не одно и то же. Социальное предпринимательство – очень широкое понятие. Согласно общепринятому определению любая инновационная инициатива, ставящая перед собой цель помочь людям, может быть охарактеризована как социальное предпринимательство. Эта инициатива может носить экономический или иной характер, она может быть коммерческой или некоммерческой. Примером социального предпринимательства может быть, скажем, раздача бесплатных медикаментов больным или создание коммерческого медицинского центра в деревне, где нет учреждений здравоохранения. Им же может стать и открытие социального бизнеса.

Иными словами, социальный бизнес – одна из разновидностей социального предпринимательства. Каждый, кто создает социальный бизнес и управляет его работой, является социальным предпринимателем. Но не всякий социальный предприниматель занимается социальным бизнесом.

До недавнего времени движение социального предпринимательства не демонстрировало образцов социального бизнеса, поскольку концепции последнего еще не существовало. Сейчас она появилась и постепенно становится реальностью. Я уверен, что она привлечет многих участников движения социального предпринимательства.

Это движение может приступить к созданию и развитию социального бизнеса путем разработки и совершенствования инструментов и институциональных форм, необходимых для поддержки нового вида компаний. Некоторые социальные предприниматели, вероятно, захотят двигаться в направлении социального бизнеса, поскольку таким образом смогут достичь гораздо большего в плане производства социальных благ, чем это возможно в традиционных структурах.

### **А как насчет «гибридов»?**

Некоторые люди, узнав о социальном бизнесе, задаются вопросом, а возможна ли гибридная версия, сочетающая характеристики БМП и социального бизнеса?

Движущей силой БМП является стремление к прибыли, т. е. желание личной выгоды. Социальным бизнесом движет потребность приносить пользу людям и планете, т. е. альтруистическое служение. Возможна ли такая форма бизнеса, в которой одно смешано с другим, иначе говоря, сосуществуют элементы эгоизма и элементы альтруизма?

Конечно же, это вполне допустимо, причем в бесконечном множестве вариантов. Представьте себе бизнес, который, например, на 60 % стремится к созданию социальных благ и на 40 % – к извлечению личной выгоды либо наоборот. И таких сочетаний может быть неисчислимое количество.

Но в реальном мире будет очень трудно управлять бизнесом с двумя конфликтующими целями: максимизации прибыли, с одной стороны, и достижения социальных благ – с другой. Управляющие таким гибридным бизнесом будут постепенно склоняться к максимизации прибыли – вне зависимости от того, какова миссия компании. Допустим, мы даем поручение исполнительному директору компании, выпускающей продукты питания, «максимизировать прибыль и помочь нормальному питанию малообеспеченных детей, предоставляя им качественные обеды по как можно более низким ценам». Исполнительный директор будет в недоумении: какая часть этого поручения важнее? Как станут судить об успехе его работы – на основе того, сколько денег он принес инвесторам, или по результатам достижения социальных целей?

Дело осложняется еще и тем, что сложившаяся бизнес-среда нацелена исключительно на максимизацию прибыли. Все существующие экономические инструменты ориентированы на установление того, насколько бизнес максимизирует прибыль. Практика и стандарты бухгалтерского учета явным образом разработаны именно для этой цели: прибыль можно измерить в точных финансовых показателях. А вот оценить достижение социальных целей мешают концептуальные сложности. Если цель – улучшить питание бедных детей, кого считать бедным? При помощи каких биологических параметров можно определить состояние детей (в данном случае – их питательный статус) до и после принятых мер? Насколько надежными будут такие характеристики? На эти вопросы трудно найти точный ответ. Кроме того, поскольку социальные проблемы сложны по своей сути, информация о достижении социальных целей, как правило, будет запаздывать по сравнению с данными о прибыльности.

По всем этим причинам нашему исполнительному директору будет гораздо легче управлять компанией, организованный по принципу БМП, поскольку ее успехи будут сопоставимы с подобными ей. В связи с этим более реалистично представить себе существование двух разных моделей в чистом виде: компании, решающие задачи максимизации прибыли, и компании, созданные по типу социального бизнеса.

Одно из преимуществ чистых моделей состоит в том, что к ним трудно «что-то добавить» и с помощью хитроумных уловок добиться ложного восприятия целей деятельности компании. Если у вас социальный бизнес, значит, у вас социальный бизнес, и инвесторы не будут ждать для себя выплат дивидендов. Но если вы компания, созданная для извлечения прибыли, ваш бизнес – делать деньги, и никто не будет введен в заблуждение, что ваша деятельность связана с решением социальных задач.

### **Попытки объединить социальные цели с традиционным бизнесом**

Социальный бизнес – это не просто теоретическая концепция. По всему миру уже существуют примеры социального бизнеса, в том числе Грамин Банк и его дочерние компании – такие, например, как Грамин-Данон. Появляются и другие компании, призванные реализовать дремлющий пока потенциал этой новой формы бизнеса, нацеленный на создание социальных благ в сочетании с экономическим развитием.

Социальный бизнес может стать мощным игроком национальной и международной экономики, но до этого нам предстоит еще пройти долгий путь. В настоящее время активы всех подобных компаний мира в сумме не составят и микроскопической доли глобальной экономики. И это объясняется не тем, что у них отсутствует потенциал роста, а в первую очередь тем, что даже теоретически люди не понимают их права на существование и не видят их места на рынке. Социальный бизнес считают своего рода чудачеством и не допускают в экономический мейнстрим. Сегодня не обращают внимания на результаты социального бизнеса – более того, их в буквальном смысле *не видят*, поскольку ослеплены теориями, которые преподаются в наших школах и вузах. Но как только мы признаем социальный бизнес как полноправную экономическую модель, появятся структуры поддержки, экономическая политика и законы, нормы и правила, которые помогут ему стать частью мейнстрима.

За последние три столетия – с того времени, как современный капитализм начал завоевывать свое доминирующее место в мире, – многие люди в разных странах замечали недостатки сегодняшней его модели, поэтому по-разному «экспериментировали» для их устранения. Заметим, что исчерпывающим образом структура социального бизнеса, какой она мне видится, до недавнего времени не была определена даже в виде концепции. В результате ни одна из существующих моделей, с помощью которых люди пытаются адаптировать бизнес и заставить его служить социальным целям, не показала значительного результата. Лишь социальный бизнес предлагает полноценное решение проблемы, которое ищут тысячи людей.

Одной из попыток привнести в организацию бизнеса достижения гуманистической, просвещенной мысли стало кооперативное движение, где работники и потребители объединяют свои силы, владея и управляя бизнесом на благо всех.

Роберт Оуэн (1771–1858) – валлиец, собственник и управлявший хлопковыми мануфактурами в Англии и Шотландии, обычно считается пионером этого движения. Он был глубоко возмущен эксплуатацией рабочих в первые десятилетия промышленной революции. В частности, он осуждал широко распространенную в Англии практику оплаты труда рабочих мануфактуры не обычными деньгами, а талонами, которые им можно было отоварить только в магазинах той же компании. В результате они были вынуждены уплачивать завышенную цену за некачественные товары.

Такой порочный круг угнетения напоминает ситуацию фактического порабощения бедных жителей Бангладеш ростовщиками – ситуацию, которую я наблюдал в деревне Джобра. Это было в то время, когда я начинал свою работу, которая впоследствии привела к созданию Грамин Банка. В этой связи также вспоминается исторический факт эксплуатации издольщиков на Юге США крупными землевладельцами, которые под предлогом невыплаты долгов арендаторами заставляли их делать покупки только в принадлежащих плантаторам магазинах по необоснованно высоким ценам. Это создавало замкнутый экономический цикл, когда капитал поступал только в карманы владельцев и не приносил благ работникам.

Оуэн предпринял практические шаги для решения проблемы. На своих мануфактурах в Нью-Ланарке (Шотландия) он открыл магазины, торговавшие товарами высокого качества по ценам чуть выше себестоимости, обеспечивая таким образом своим рабочим выигрыш от экономии на оптовых закупках. Это стало зародышем будущего кооперативного движения, которое основано на концепции бизнеса, принадлежащего клиентам и нацеленного в первую очередь на их благо, а не на извлечение прибыли продавцом. Магазины, действующие по заложенному Оуэном принципу, до сих пор распространены на территории Великобритании и в других странах Европы.

Кооперативное движение зародилось в ответ на грабительскую эксплуатацию бедняков владельцами компаний. Однако концепция кооператива сама по себе определяется помощью бедным или созданием иных социальных благ. В зависимости от задач и интересов людей, объединяющихся для создания кооперативного бизнеса и владения им, такой бизнес может быть организован как в пользу нуждающихся, так и в пользу среднего класса. Более того, оказавшись в корыстных руках, кооперативы могут служить не на благо всего общества, а для установления контроля над экономикой с целью получения выгоды отдельным лицом или группой лиц. Когда кооперативный бизнес забывает о своих изначальных социальных задачах, он фактически становится обычной компанией, направленной на максимизацию прибыли, и почти ничем не отличается от других подобных объединений предпринимателей.

Еще один путь, с помощью которого некоторые пытались сочетать динамичность и самокупаемость бизнеса с достижением благородных социальных целей, – это создание некоммерческих организаций, предлагающих общественно полезные продукты и услуги. Такие компании не являются примерами социального бизнеса, как я его определяю. Как правило, они лишь частично окупают свои расходы, а тем самым не достигают той «скорости отрыва», которая позволила бы им преодолеть силу тяготения, т. е. зависимость от благотворительных пожертвований. Кроме того, у них отсутствует такая отличительная черта социального бизнеса, как объединение инвестора и владельца в одном лице, которая обеспечивает и источник средств, и заинтересованность не только в эффективной, но и в экономически рентабельной деятельности компании по созданию социальных благ.

Менеджментом традиционных БМП также предпринимались попытки управлять своими компаниями на основе принципа социальной ответственности. К примерам относится перио-



дическое появление БМП, которые, помимо извлечения прибыли, стремятся создавать те или иные социальные блага. Корпорации идут на такой шаг по целому ряду причин:

- в поддержку личных целей и ценностей влиятельного или уважаемого корпоративного лидера;
- с целью создать положительный публичный имидж компании или отвлечь внимание от критики по поводу прошлых этических или экономических промахов;
- чтобы привлечь клиентов, предпочитающих пользоваться услугами компании, которую они воспринимают как дружественную, «свою»;
- в надежде заручиться благожелательным отношением и поддержкой регулирующих или законодательных органов, во власти которых принятие законов и правил, способных повлиять на деятельность компании;
- чтобы смягчить сопротивление со стороны общественных организаций или инициативных групп, которые могут сорвать планы компании по расширению бизнеса;
- для проникновения на новый, перспективный, но на данный момент неприбыльный рынок, с одновременным повышением своего общественного имиджа.

В отдельно взятом случае бывает трудно сказать, какое сочетание мотивов побудило компанию принять то или иное решение. В некоторых случаях даже менеджеры компаний не могут с точностью определить, какими именно соображениями они руководствовались. Однако в силу того, что компания является БМП, рано или поздно она будет вынуждена, как и любая другая коммерческая организация, сосредоточиться на финансовых аспектах. А это означает, что любые социальные цели, которых хотелось бы достичь руководству, отойдут на второй план, вступив в конфликт с задачей увеличения прибыли.

В итоге получается, что ни одна из описанных мною выше организационных структур – будь то кооператив, некоммерческое предприятие или социально ответственный БМП – не обладает теми огромными преимуществами, которые дает только социальный бизнес. Именно поэтому миру так остро необходима эта новая форма экономической деятельности.

Если концепция социального бизнеса получит известность и начнет распространяться во всех странах с рыночной экономикой, то творческий потенциал, который найдет свое выражение в этом виде деятельности, способен будет преобразить наш мир.

### **Откуда появится социальный бизнес?**

Поскольку концепция социального бизнеса пока что нова и малоизвестна, не так легко сначала понять, кто и зачем будет организовывать такие компании. Всем знакомы предприниматели традиционного образца, и независимо от того, нравятся они нам или нет, мы хотя бы представляем себе, какими ценностями и мотивами они руководствуются. Но о создателях социального бизнеса мы этого сказать не можем.

Мне кажется, что при определенных обстоятельствах каждый человек – потенциальный участник социального бизнеса. Мотивы, подталкивающие к созданию социального бизнеса, заложены в каждом из нас, и все мы видим их признаки в нашей повседневной жизни. Людям не безразличен мир, в котором они живут, им свойственно заботиться друг о друге. Они несут в себе инстинктивное, естественное желание по возможности сделать жизнь окружающих лучше. Если бы мы могли выбирать, то предпочли бы жить в мире, где нет бедности, болезней, невежества и ненужных страданий. Именно эти причины побуждают людей жертвовать миллиарды долларов на благотворительность, учреждать фонды, создавать НПО и некоммерческие организации, уделять бесчисленные часы своего времени добровольной общественно полезной работе, а также (в некоторых случаях) избирать родом своей деятельности сравнительно низ-

кооплачиваемую работу в социальной сфере. Те же аргументы станут стимулом для учреждения социальных компаний, как только этот новый путь будет хорошо известен и понятен.

Для начала рассмотрим конкретные источники, из которых может образоваться социальный бизнес будущего.

Существующие компании любых форм и величины (крупные, средние и т. п.) захотят создать собственный социальный бизнес. Некоторые предпочтут направлять часть своей годовой прибыли в социальный бизнес в рамках принятой корпоративной политики социальной ответственности. Другие будут рассматривать социальный бизнес как способ изучить новый рынок, одновременно помогая наиболее ущемленным людям. Они будут организовывать социальный бизнес как в одиночку, так и с помощью других компаний или в партнерстве с предпринимателями, специализирующимися на социальном бизнесе.

Фонды, вероятно, смогут формировать инвестиционные фонды социального бизнеса, действующие наряду с традиционными благотворительными фондами, но отдельно от них. Преимущество новых структур состоит в том, что денежные средства не иссякают, будучи истрачены на общественно полезную деятельность фонда, но постоянно восполняются, давая возможность фонду и в будущем финансировать добрые дела.

У индивидуальных предпринимателей, добившихся успеха в сфере БМП, может появиться желание попробовать свои творческие способности, таланты и организационные умения в создании социального бизнеса и управлении его работой. Предприниматель может быть движим желанием вернуть тем самым долг обществу, которое помогло ему разбогатеть, либо стремлением попробовать в жизни что-то новое. Те, у кого первый эксперимент пройдет удачно, скорее всего, станут «серийными социальными предпринимателями», основывая один социальный бизнес за другим.

Международные и двусторонние доноры в сфере развития (например, национальные программы иностранной помощи, проекты Всемирного банка и региональных банков развития и т. п.) смогут создавать целевые фонды в поддержку инициатив социального бизнеса в странах – получателях помощи на международном, региональном и институциональном уровнях. Всемирный банк и региональные банки развития, вероятнее всего, будут организовывать дочерние структуры для оказания содействия социальному бизнесу.

Может быть, государства будут учреждать фонды развития социального бизнеса, чтобы поддержать такие инициативы и помочь их реализации.

Состоятельные люди, отошедшие от дел, сочтут социальный бизнес привлекательным для вложения средств. Подобным же образом человек, получивший наследство или внезапно ставший владельцем большого состояния, задумается о создании социального бизнеса или его финансировании.

Некоторые молодые выпускники колледжей или бизнес-школ, движимые юношеским идеализмом и воодушевленные перспективой изменить мир, захотят открыть не традиционный БМП, а социальный бизнес.

Молодежи всего мира, особенно в богатых странах, концепция социального бизнеса покажется весьма привлекательной. Многие юноши и девушки сегодня испытывают отчаяние из-за того, что не видят перед собой достойной, вдохновляющей и притягательной цели в существующей капиталистической модели. Человека, который вырос в условиях, когда потребительские блага доступны всем, не слишком воодушевляет цель заработать как можно больше денег. Социальный бизнес позволит заполнить возникающую в душе пустоту.

При таком изобилии потенциальных источников социального бизнеса я могу предсказать, что через несколько лет он станет привычной частью бизнес-ландшафта.

## Люди – многогранные существа

Мы расширим узкий взгляд экономистов на общество, если скажем им, что в мире существует два вида людей – те, кто максимизирует прибыль, и те, кто хочет создавать социальные блага и творить добрые дела для других людей и для нашей планеты. Но даже сделав такое заявление, мы по-прежнему останемся в рамках мира одномерных существ – просто теперь у нас появилось два их вида, а не один, как считает классическая экономика.

Между тем в реальном мире нет двух видов одномерных людей. Есть лишь один тип – это люди с двумя, тремя, четырьмя или *множеством* интересов и целей, которые они воплощают с различной и постоянно меняющейся степенью интереса. Для простоты мы можем выделить две общие категории таких интересов – собственная выгода и общественное благо. А это соответствует двум видам бизнеса, описанным в настоящей главе: традиционному БМП и социальному бизнесу.

Каким же образом отдельные люди, компании и инвесторы смогут выбирать между ними? Вся прелесть в том, что они не будут поставлены перед абсолютным выбором «либо – либо». В большинстве случаев у них будут условия участвовать как в БМП, так и в социальном бизнесе – в зависимости от тех целей и задач, которые для них наиболее актуальны в данный момент.

Например, физическое лицо, желающее вложить свои сбережения, предпочтет инвестировать часть в БМП (допустим, с целью пенсионных накоплений), а остальное – в социальный бизнес (чтобы помочь обществу, человечеству и планете).

Совет директоров БМП примет решение направить часть годовой прибыли на покупку еще одной компании, чтобы выйти на новый рынок, а другую часть – на создание социального бизнеса или вложение в уже существующий. Это станет альтернативой традиционной филантропии или корпоративной благотворительности.

Попечители фонда пустят часть процентного дохода с капитала на финансирование одной или нескольких социальных компаний, чьи цели отвечают указаниям доноров фонда.

Даже в ситуации выбора карьеры или образа жизни социальный бизнес не сужает, а, напротив, расширяет имеющиеся перспективы. Один и тот же человек какой-то этап своей карьеры может посвятить работе в БМП, другой – в традиционной благотворительной организации, фонде или НПО, а третий – в социальном бизнесе. Решение будет приниматься в зависимости от того, как меняются и развиваются со временем карьерные интересы, жизненные цели и социальные установки этого человека.

Зачем ограничивать себя в выборе того, куда вложить средства или как построить свою жизнь? Зачем следовать безальтернативной одномерной модели человеческого поведения? Люди – многогранные создания, и наши бизнес-модели тоже должны быть разнообразными. Это станет возможным благодаря признанию и развитию социального бизнеса как одного из вариантов пути.

## **Часть вторая. Эксперимент «Грамин»**

### **3. Микрокредитование – это настоящая революция**

Идея социального бизнеса возникла не на пустом месте. Она появилась в результате того опыта, который я приобрел за 31 год работы на переднем крае борьбы с бедностью – вначале в Бангладеш, а затем и в других странах мира.

Наблюдая неспособность существующих институтов снять тягостное бремя нужды с плеч бедняков, я, как и многие другие, стал искать другой, более эффективный способ борьбы с этим злом. По складу ума я практик, к тому же поначалу не имел опыта работа в сфере сельского развития и банковского дела, поэтому я был сравнительно свободен от устоявшихся представлений, которые сковывают ход мыслей многих специалистов в своей области. Я мог экспериментировать с новыми идеями и методами исключительно на основе моего понимания потребностей бедноты и диктата здравого смысла.

Так я занялся делом всей своей жизни – работой над решением социальных проблем с помощью инновационных организационных структур, которые, как я надеялся, будут более эффективными, гибкими и рентабельными, чем несостоятельные институты прошлого. Не все мои эксперименты увенчались успехом. Но у большинства из них результат оказался лучше, чем я мог предполагать, и именно они послужили основой моего растущего осознания того, что «работает» и что «не работает» в процессе широкомасштабных и позитивных социальных перемен.

Таким образом, чтобы понять происхождение концепции социального бизнеса и увидеть, каким образом она опирается на опыт и уроки последних 30 лет, необходимо проследить ее корни в деятельности Грамин Банка и выросшей вокруг него сети дочерних организаций.

#### **Рождение «банкира бедняков»**

Я родился в 1940 г. в (Восточной) Бенгалии, которая тогда была частью Британской Индии, а в 1947 г. вошла во вновь созданное государство Пакистан. В декабре 1971 г. после девятимесячной освободительной войны Восточный Пакистан стал новой страной – Бангладеш.

Первоначально я стал заниматься вопросами бедности не как политик, ученый или исследователь, а как человек, которого бедность окружала повсюду, а не замечать ее он не мог. Это было в 1974 г. В июне 1972 г. я возвратился домой в Бангладеш, оставив должность доцента Университета Миддл-Теннесси в США. На мое решение вернуться повлияла борьба за независимость Бангладеш – мне не терпелось внести свой вклад в строительство свободной и процветающей новой нации. Я пришел работать на экономический факультет Читтагонгского университета и стал его деканом. Мне нравилось преподавать, и я планировал дальнейшую научную карьеру.

Но произошло событие, нарушившее мои планы, – страшный голод в Бангладеш в 1974–1975 гг.

Как это обычно бывает, у бедствия было много причин: целый ряд страшных природных катастроф в начале 1970-х, в том числе наводнения, засухи, циклоны и муссоны, освободительная война, повлекшая за собой разрушение значительной части инфраструктуры Бангладеш, транспортный коллапс и появление огромного числа беженцев. Только что сформированное правительство страны не было способно принимать скоординированные меры реагирования,

а помощь международного сообщества была недостаточной, что дополнительно осложнялось сдвигами на международном фондовом рынке после нефтяного кризиса 1973 г.

Какими бы ни были причины бедствия, его последствия для населения не оставляли оптимизма. Наступил резкий спад сельскохозяйственного производства и доходов на душу населения. Миллионы жителей Бангладеш не могли прокормить свои семьи. Голод продолжался, тысячи людей умирали, а окружающий мир смотрел на это с очевидным безразличием.

Нет, эта страна была совершенно не похожа на ту, в строительстве которой я так стремился участвовать. Мне было все труднее преподавать стройные экономические теории и рассказывать в университетской аудитории о якобы идеальном функционировании свободного рынка, в то время как жители Бангладеш умирали, хотя их смерть можно было предотвратить. Я почувствовал неожиданную пустоту и понял бессмысленность этих теорий в свете жестокого голода и нищеты. Мне захотелось немедленно сделать что-нибудь, чтобы помочь окружающим меня людям прожить хотя бы один день с надеждой на лучшее.

Моей первой попыткой борьбы с голодом была программа повышения производительности сельского хозяйства путем орошения земель. Я помог фермерам деревни Джобра объединиться в ассоциацию для распоряжения артезианским колодцем с ирригационной системой. Проект сразу же оказался успешным. Фермеры смогли пользоваться новой оросительной системой, а ассоциация снабжала их удобрениями, семенами и инсектицидами – и был получен еще один, третий по счету, урожай в засушливый и обычно неурожайный сезон. Плодородность земель вокруг Джобры значительно повысилась, и владельцы сельскохозяйственных участков очень от этого выиграли.

Но я не успокоился. Работая с жителями деревни над ирригационным проектом, я вскоре обнаружил, что беднейшая часть крестьян почти ничего не получила в результате повышения урожайности. Эти люди не владели землей. Они пытались хоть как-то прокормиться, работая батраками, промышляя ремеслом или прося милостыню. В их домах (а дома были не у всех) отсутствовала мебель, а во время дождя на полу стояли лужи. Их дети страдали от недоедания и вместо того, чтобы ходить в школу, вынуждены были работать или побираться. В голодные времена беднейшие из бедных умирали первыми.

Пришло понимание, что повышение урожайности ферм, несмотря на важность этого вопроса, не было решением проблемы голода и нищеты. Для настоящего решения нужно было найти корень этой беды.

Я проводил все свободное время среди жителей Джобры, пытаясь выяснить, что держит их в нищете. Причиной не было безделье: куда бы я ни пошел, повсюду в деревне я видел, как люди, чтобы прокормиться, трудятся не покладая рук – выращивают овощи на крошечных огородах, плетут корзины, стулья и другие изделия на продажу, готовы взяться практически за любую работу. Но по какой-то причине, несмотря на эти усилия, большинству сельчан все равно не удавалось вырваться из нищеты.

И наконец я пришел к пониманию того, что беднякам, чтобы заработать на жизнь, помимо собственного труда, необходимо вложить в дело хотя бы минимальные деньги, но и этой крошечной суммы у них не было.

О сути проблемы мне рассказала жительница деревни по имени Суфия Бегам. Как многие деревенские женщины, она жила с мужем и малолетними детьми в ветхой глинобитной хижине с дырявой соломенной крышей. Ее муж батрачил, зарабатывая за целый день сумму, равную нескольким пенсам, – если ему посчастливится найти работу. Чтобы прокормить семью, Суфия целыми днями сидела на дворе своего дома, покрытом размокшей глиной, и искусно плела красивые и полезные изделия – табуретки из бамбука. Но почему-то, несмотря на неустанный труд, ее семья прозябала в нищете.

Поговорив с Суфией, я узнал почему. Как и многие в деревне, Суфия была вынуждена брать в долг у местных ростовщиков деньги, необходимые ей для покупки бамбука. При этом

ростовщик давал ей средства только при условии, что весь товар она продаст ему по назначенной им цене. В результате несправедливой сделки, да еще заплатив высокие проценты за ссуду, она получала за работу лишь два пенса в день.

Любая женщина, которая, как Суфия, занимала даже небольшую сумму денег на таких условиях, была не в состоянии вырваться из бедности. На мой взгляд, это не было выдачей займа в обычном понимании. Скорее это было кабалой.

Я решил составить список жертв ростовщического бизнеса в Джобре. С одним из моих студентов мы в течение недели посещали семьи и задавали вопросы жителям, чтобы составить этот список. Когда он был готов, в нем оказались имена 42 человек, взявших в долг в общей сложности 856 бангладешских так – на тот момент меньше 27 американских долларов.

Каким потрясающим уроком это было для меня – профессора экономики! А я-то рассказывал студентам о том, что наша страна приняла пятилетний план развития, поставив грандиозную цель вложить миллиарды долларов в дело помощи бедным. Разница между обещанными миллиардами и жалкой суммой, в которой на самом деле нуждались умирающие с голоду люди, казалась мне невероятной.

Я предложил им сумму, эквивалентную 27 долларам, из собственного кармана, чтобы они вырвались из-под власти ростовщиков. То, с какой радостью и воодушевлением крестьяне восприняли этот маленький шаг, заставило меня не останавливаться. Если такой небольшой суммы достаточно, чтобы сделать этих людей настолько счастливыми, почему не потрудиться для них еще больше?

С тех пор именно это я и пытаюсь делать.

В первую очередь я попробовал убедить расположенный в университетском городке банк выдавать кредиты беднякам. Но мне было сказано, что бедняки некредитоспособны. У них нет кредитной истории, они не могут предложить залогового обеспечения, к тому же многие из них неграмотны и даже не в состоянии оформить необходимые документы. Идея выдачи кредитов таким людям противоречила всем правилам, по которым жили банкиры.

Но мне банковские правила показались лишенными здравого смысла и контрпродуктивными. Фактически они означали, что банк будет давать деньги только тем, у кого *уже есть* деньги. Когда я пытался указать на это, банкиры пожимали плечами и вежливо прекращали разговор.

После нескольких месяцев бесплодных усилий я попробовал другой способ: предложил выступить поручителем банковских кредитов беднякам. Фактически банк даст деньги мне, а я уже буду раздавать их малоимущим сельчанам. На этот план банк согласился. Когда я начал выдавать кредиты жителям деревни, результаты меня поразили. Бедняки возвращали средства всегда и вовремя!

Вы, наверное, думаете, что такой положительный результат заставил банкиров отказаться от своего мнения о кредитовании бедняков? Нет, никаких изменений не произошло.

Некоторые банкиры иногда выражали симпатию моему делу, а один или двое даже оказали мне практическую поддержку. Например, в 1977 г. господин А.М. Анисузаман, управляющий директором одного из крупнейших в стране национальных финансовых институтов – сельскохозяйственного Криши Банка, с энтузиазмом воспринял мою идею. Он согласился открыть специальное отделение своего банка в Джобре, чтобы проверить возможности кредитования бедных. Впервые у моих студентов, работавших до того момента «банкирами-волонтерами», появилось постоянное официальное место службы. И впервые в нашей работе было использовано обозначение «Грамин» (т. е. «сельский»). Мы назвали наш маленький проект Экспериментальным сельским («Грамин») отделением сельскохозяйственного банка. Он был так же успешен, как до этого наша неформальная деятельность, включая почти идеальную возвратность кредитов.

Но всякий раз, когда я пытался уговорить банкиров расширить программу кредитования, чтобы охватить весь район или даже лучше – всю страну, они не проявляли интереса. У них было множество объяснений, почему нашему успеху обязательно придет конец. Для них было невозможно согласиться с тем фактом, что бедняки действительно погашают кредиты.

«Должно быть, люди, с которыми вы работаете, не так уж и бедны, – говорили некоторые. – Иначе где бы они взяли деньги, чтобы вернуть долг?»

«Пойдемте, я покажу вам, где они живут, – отвечал я. – Вы увидите, что они действительно бедны. У них нет даже мебели. Они возвращают кредиты, зарабатывая лишь своим повседневным тяжелым трудом».

Тогда мои собеседники называли другие причины. «Скорее всего, ваша программа успешна, потому что вы со студентами постоянно занимаетесь вашими клиентами, ходите за каждым. Это не значит “обслуживать” клиентов, это значит “нянчиться” с ними! Мы не сможем расширить такую программу до уровня района».

Конечно, нельзя отрицать, что у нас работали преданные своему делу, добросовестные сотрудники. Но разве справедливо упрекать их за это? Я считал, что программа, задуманная исключительно в поддержку бедных, могла и должна была привлечь равнодушных молодых людей, которые хотели помочь своим согражданам. (И последующее развитие Грамин Банка с его более чем 2500 отделениями, где работали действительно очень умные и трудолюбивые представители бангладешской молодежи, доказало мою правоту.)

Называли и другие основания для отказа. «Ваш банк слишком нетрадиционный. У вас нет настоящего внутреннего контроля, финансовых показателей и процедур аудита. В какой-то момент ваши сотрудники станут вас обманывать. Проблема в том, что вы не банкир, а профессор».

Да, я действительно был профессором, а не банкиром, и именно поэтому я потратил несколько лет, пытаясь убедить настоящих банкиров принять у меня бизнес, который я готов был передать в их руки! И довод этот действовал в обе стороны. Если наша банковская программа для бедных имела финансовый успех (что всем приходилось признать) *при отсутствии* у нас должной квалификации, то насколько успешной она была бы в руках профессионалов, знающих свое дело!

Но все мои аргументы были бесполезны. Дело в том, что «реальные банкиры» не хотели даже слышать о крошечных займах беднякам. Им гораздо легче и прибыльнее было выдавать небольшое число кредитов на крупные суммы людям, способным предоставить большой залог, даже в том случае, если деньги в итоге не будут возвращены. Не видя возможности изменить правила, по которым осуществляют свою деятельность современные финансовые институты, я решил создать специальный банк для бедных, который будет кредитовать граждан без обеспечения, не требуя кредитной истории и юридического оформления. Я продолжал обращаться к правительству с просьбой разрешить нам на основании отдельного закона открыть на базе нашего проекта специализированный банк. И наконец я добился успеха. В 1983 г. согласно новому закону, принятому именно с этой целью, банк для бедных был создан. Мы назвали его Грамин Банком.

### **Сдвиг в мышлении**

Грамин Банк начал с малого и рос довольно медленно. Самым главным и революционным моментом было то, что он стал примером нового мышления.

В прошлом финансовые институты всегда задавали вопрос «Кредитоспособны ли бедняки?» и обычно отвечали отрицательно. Поэтому финансовая система просто игнорировала бедняков, словно их не было на свете. Я перевернул вопрос и задал его иначе: «Способны ли банки служить людям?» Поняв, что не способны, я решил, что пора создать банк нового типа.

Никому не нравится апартеид. Мы возмущаемся, когда слышим о существовании такой системы в какой бы то ни было форме и где бы то ни было. Для всех очевидно, что никто не должен страдать из-за своей расы, класса или экономических условий. А наши финансовые институты создали во всем мире систему апартеида, которая почему-то никого не ужасает. Если у вас нет залога, вы не можете взять кредит. С точки зрения банков вам нет места в этом мире.

Представьте себе, что вдруг глобальная электронная система банковских коммуникаций выйдет из строя и все финансовые организации в мире прекратят свою работу. Везде закроются двери банков. Погаснут экраны банкоматов. Кредитные и дебетовые карты перестанут действовать. Миллиарды семей не смогут даже купить продукты к столу. Именно в такой ситуации постоянно живет половина населения земного шара – это подобно страшной сказке без счастливого конца.

Чтобы у бедных появился шанс избавиться от нищеты, мы должны убрать те институциональные барьеры, которыми их окружили. Надо отменить созданные нами абсурдные правила и законы, согласно которым к бедным можно относиться как к пустому месту. И мы должны принять новые способы признания ценности каждого человека, обходясь без искусственных мерок, навязанных нам предвзятой системой.

Проблема, которую я наблюдал в Бангладеш, где бедным отказывают в возможности пользоваться благами финансовой системы, существует не только в развивающихся странах. Она встречается повсюду. Даже в самом богатом из государств многих людей считают некредитоспособными, т. е. недостойными в полной мере участвовать в экономической жизни страны.

В 1994 г. я получил письмо от молодой женщины по имени Тами из г. Хикстон, штат Техас. Она работала журналистом в газете. Тами писала мне о том, с какими приключениями столкнулась, когда ей пришлось иметь дело с американской банковской системой:

Когда еще ребенком я попыталась открыть простой сберегательный счет, меня отпугнуло требование банка представить два документа с фотографией для удостоверения моей личности. Какое удостоверение личности с фотографией может быть у ребенка?

Опыт моего общения с банками, когда я выросла, был не более удачным.

Моя мать получила от американского правительства чек на 500 долларов в возмещение денежного перевода, потерянного почтой. Она отправилась с чеком в наш банк в день, когда мы решили закрыть там счет. Ей отказались выдать наличные по чеку, сказав: «У вас уже нет счета в нашем банке». Тогда нам пришлось обратиться в одну из компаний по обналичиванию чеков, бессчетное множество которых появилось в США в последние годы, – мы были в шоке, когда они взяли с нас комиссию 20 % – 100 долларов!

Я решила больше узнать об этих компаниях и выяснила, что их услугами вынуждены пользоваться многие, в основном пожилые люди, живущие на социальные пособия, которые они получают по чекам. К их посредничеству прибегают и малообеспеченные работники – им не позволяют открыть счет в банке, поскольку они не в состоянии поддерживать минимальный остаток средств на депозите, им не по карману комиссионные за обналичивание чека и за услуги банка, они не могут предъявить хорошую кредитную историю. У некоторых проблемы даже с представлением удостоверяющих личность документов для открытия банковского счета. Им и для обналичивания чека бывает непросто показать требуемый документ.

В газете, где я работала, нам каждую неделю выдавали зарплату чеком. Я всегда отправлялась с ним в тот же банк, где его выписали, и попадала к одному из двух кассиров – всегда тех же самых. Всякий раз они требовали мои права с



фотографией, но этого официального документа им было мало – необходимо было также продемонстрировать кредитную карточку. Видимо, по их мнению, если у меня есть долг, то я могу считаться честным человеком.

Не кажется ли вам возмутительным, что именно малообеспеченные люди, которые с трудом сводят концы с концами, вынуждены платить *больше всех* за элементарные финансовые услуги – если им вообще позволяют воспользоваться такими услугами?

С тех пор как я получил письмо от Тами, прошли годы, но ситуация не улучшилась. Постоянно изобретаются новые способы эксплуатации бедных. Например, если вы принадлежите к среднему классу, вряд ли вы слышали о кредитах «до получки» – небольших краткосрочных займах, как правило, на сумму меньше 1500 долларов, которые выдают малообеспеченным американцам, не имеющим возможности взять обычный кредит в банке. Деньги нужны им, чтобы «дотянуть до зарплаты» – оплатить счет от врача за внезапно понадобившееся лечение, починить машину или бытовую технику, когда на это нет средств.

Граждане со средним и высоким уровнем доходов для таких расходов пользуются кредитной картой. Если сумму задолженности по кредитке вносить вовремя и полностью, никакой дополнительной платы не начисляется. Если на погашение долга уходит несколько месяцев, взимается годовая ставка порядка 25 %. А работающие бедняки, чьи данные не отвечают требованиям для получения такой кредитки, вынуждены вместо этого брать кредит «до получки». При этом процентные ставки и банковские сборы за такие займы порой достигают 250 % годовых и даже больше.

Очень заманчиво осудить самих неимущих за все их беды. Но если посмотреть на созданные нами институты, честно оценить то, насколько они не способны обслуживать бедных, мы увидим, что в значительной степени в проблемах виноваты эти институты и отсталое мышление, которое они воплощают.

В Грамин Банке мы бросили вызов финансовому апартеиду. Мы осмелились выдать банковские кредиты беднейшим из бедных. Мы стали обслуживать малоимущих женщин, которые никогда в жизни денег в руках не держали. Мы отказались следовать общепринятым правилам. Мы шаг за шагом двигались вперед, а все вокруг кричали: «Вы зря тратите деньги и! Ваши кредиты никогда к вам не вернуться! Даже если сейчас ваша система работает, она очень скоро рухнет. Она лопнет и исчезнет».

Но Грамин Банк не лопнул и не исчез. Напротив, он расширялся и охватывал все большее число людей. Сегодня он выдает кредиты более чем 7 миллионов бедняков, 97 % из которых женщины, проживающие в 78 тысячах бангладешских сел.

За все время с момента своего открытия банк выдал кредитов на общую сумму, эквивалентную 6 миллиардам долларов США. Уровень возврата на данный момент составляет 98,6 %. Грамин Банк стабильно приносит прибыль, как и подобает любому хорошо организованному учреждению. С финансовой точки зрения он рентабелен и не пользуется средствами доноров с 1995 г. Вклады и другие ресурсы Грамин Банка сегодня достигают 156 % от общей суммы активных займов. Банк был прибыльным на протяжении всего периода своего существования, кроме 1983, 1991 и 1992 гг. И что самое важное, по результатам внутренней проверки, проведенной в Грамин Банке, оказалось, что 64 % наших заемщиков, пользующихся услугами банка пять и более лет, сумели подняться над чертой бедности.

Грамин Банк зародился как крошечный «доморощенный» проект, созданный силами нескольких моих студентов – местных девушек и юношей. Трое из них по-прежнему работают со мной в Грамин Банке – сейчас они занимают руководящие должности.

## Еще о «белых пятнах» в экономике

Уже сама по себе готовность выдавать кредиты бедным была революционным шагом с точки зрения привычного экономического мышления. Она означала отказ от традиционного представления о том, что кредит не может быть предоставлен без залогового обеспечения. Из-за этого правила, которого придерживается подавляющее большинство банкиров, не анализируя и не ставя его под сомнение, добрая половина рода человеческого фактически списывается со счетов как недостойная пользоваться финансовыми услугами.

Но если взглянуть шире, то станет понятно, что созданная Грамин Банком система основана также и на переоценке многих других аксиом традиционной экономики. Я уже упоминал о том, что экономическая теория рисует чересчур упрощенную схему человеческой природы, предполагая, что единственной мотивацией всех людей является максимизация прибыли. Достаточно лишь на несколько секунд вспомнить о людях, с которыми мы знакомы в реальном мире, чтобы понять, что это неправда. А это лишь одно из многих «белых пятен» общепринятой экономической теории, которые пришлось преодолевать Грамин Банку.

Кроме того, существует априорная убежденность, что решением проблемы бедности является создание рабочих мест для всех, то есть единственный способ помочь беднякам – это обеспечить их работой. Эта теория лежит в основе политики развития, которую экономисты рекомендуют, а государства и международные агентства стремятся осуществить. Происходит вливание донорских средств в масштабные проекты, в основном государственные. Частный капитал инвестируется в крупные предприятия, которые, по замыслу теоретиков, должны дать импульс росту местной и региональной экономики и обеспечить занятость тысяч людей, превратив бедняков в зажиточных налогоплательщиков. Это красивая теория, но опыт показывает, что на практике она не действует в силу отсутствия необходимых условий для ее воплощения.

Экономисты верны такому подходу к преодолению бедности, поскольку единственный вид занятости, признаваемый большинством учебников экономики, – это оплачиваемая работа по найму. Согласно книжной науке мир состоит исключительно из «фирм» и «ферм», где занято разное количество наемных работников с различным уровнем заработной платы. В экономической литературе не осталось места для людей, зарабатывающих на жизнь путем самозанятости, создающих товары и предлагающих услуги непосредственно тем, кто в них нуждается. А везде в реальном мире именно этим и занимаются малообеспеченные люди.

Один мой американский друг недавно впервые посетил Бангладеш. Проехав по одному из беднейших районов страны, он написал мне:

В США сельская бедность ассоциируется у меня с отсутствием видимой хозяйственной деятельности. Мне вспоминаются сцены, которые мы с женой наблюдали, проезжая по территории страдающих от экономического спада районов на севере штата Нью-Йорк: витрины магазинов, где выставлен скудный залежалый товар, закрытые ставнями помещения офисов и предприятий и т. д. Едешь целый день по таким поселкам и не встречаешь почти ни души, а прибыв к месту назначения, долго недоумеваешь, как здесь вообще можно что-то заработать в таких условиях. (Разумеется, все меньше людей в этих районах сейчас могут получить хоть какие-то деньги, поэтому многие из них перебрались в город.)

Между тем крошечный кусочек сельской жизни Бангладеш, который я увидел сегодня, при значительно большей бедности (в денежном выражении), чем любой район штата Нью-Йорк, словно пчелиный улей: весь так и

гудит от невероятной экономической активности. В каждой деревне есть торговая улица, где теснятся десятки навесов с жестяными крышами, снизу доверху полные товара на продажу (обуви, лекарств, мебели, одежды, DVD-дисков, продуктов – чего тут только нет), или многочисленные ремесленники предлагают услуги – от парикмахерских до портняжных. Вдоль окраинных дорог селяне продают разложенные на ковриках плетеные корзины, шляпы, круглые буханки хлеба, картошку и овощи. И практически в каждом доме и каждом дворе, мимо которых идешь, можно увидеть людей за работой: они что-то мастерят, чинят или готовят на продажу – ухаживают за молочными коровами, выпиливают из дерева, паяют ювелирные украшения, собирают урожай.

Сельские жители, которых встретил мой американский друг, не имеют «работы», в том смысле, как ее понимают традиционные экономисты. И при этом они усердно трудятся, получают доход, кормят свои семьи и стремятся избавиться от нищеты. Недостает им лишь экономических инструментов, которые позволили бы максимально повысить эффективность их труда.

Развивая деятельность Грамин Банка, я попытался доказать, что кредиты для бедных способствуют samozанятости людей и помогают им получать доход. Не рассматривая домохозяйство как производственную единицу, а samozанятость как естественный для человека способ зарабатывать себе на жизнь, современная наука упускает из виду важнейшую особенность экономической реальности. Я не против создания рабочих мест. Создавайте их – полный вперед! Но не заблуждайтесь, думая, что человек будет просто так сидеть и ждать, когда появятся рабочие места для него, а samozанятость – лишь временная мера. У людей должны быть разные варианты на выбор, в том числе и работа по найму, и samozанятость. Позвольте бедным решать, что им больше подходит. Многие согласятся и на то, и на другое.

Это заблуждение связано еще с одним «белым пятном» стандартного экономического мышления: представлением, будто бы предпринимательский дар – редкое качество. Согласно учебникам, лишь незначительное число людей обладает талантом видеть благоприятные обстоятельства для бизнеса и смелостью, чтобы рискнуть своими ресурсами и воспользоваться такими возможностями.

Напротив, как показывают мои наблюдения среди беднейших людей мира (и подтверждает многолетняя практика Грамин Банка и других организаций), предпринимательские способности являются практически всеобщими. Почти каждый в состоянии увидеть существующую рядом возможность. И если дать человеку необходимые инструменты для воплощения этого счастливого шанса в реальность, он с радостью возьмется за дело.

Мне кажется, что бедняки подобны деревьям бонсай. Если вырастить самое лучшее семя самого высокого дерева в цветочном горшке глубиной 15 см, получишь идеальную копию этого дерева, но высотой оно будет лишь в несколько дюймов. Дело в том, что сажают нормальное семя, но не дают ему достаточной почвы для роста.

Бедняки – это люди бонсай. По своей природе это совершенно обычные люди. Но общество не дает им той почвы, на которой они могли бы расти и развиваться. Чтобы избавить их от нищеты, от нас требуется только одно – создать для них благоприятные условия. Как только им дадут возможность высвободить свою энергию, свои творческие способности, бедность очень быстро исчезнет.

В экономической теории остались и другие «белые пятна». Прочитав множество учебников экономики, вы не встретите в них таких понятий, как «мужчина», «женщина», «ребенок». С точки зрения сегодняшней науки их попросту нет. Ближе всего экономисты подходят к признанию существования человека, когда говорят о «рабочей силе» – совокупности роботоподобных существ, единственной жизненной миссией которых является работа на владель-

цев фабрик, контор или ферм. А поскольку все та же экономическая теория не уточняет, что «рабочая сила» состоит из мужчин и женщин, в ее картине мира доминируют мужчины (иначе говоря, из мужчин и женщин «значением по умолчанию» считается мужчина).

Когда экономистам указывают на преувеличенный характер такой абстракции, они утверждают, что это делается ради «упрощения». Я понимаю, что иногда это необходимо, чтобы яснее разглядеть смысл. Но когда «упрощение» приводит к игнорированию важнейших моментов, это уже слишком. Альберт Эйнштейн как-то сказал: «Все должно быть упрощено настолько, насколько возможно, но не более того». Стандартная экономическая наука все «слишком упрощает», а потому упускает из виду жизнь.

Мы в Грамин Банке сразу же поняли, что в реальном мире важно рассматривать мужчин, женщин и детей не как единицы «рабочей силы», но как людей с различными способностями и потребностями. Наблюдая за тем, как в действительности ведут себя те, которым мы выдаем займы, мы вскоре обнаружили, что при кредитовании малоимущих женщин семья получает больше, чем если бы кредит был выдан мужчине. Когда мужчины получают деньги, они имеют тенденцию расходовать их на себя, а когда деньги получает женщина, блага достаются всем, в первую очередь детям. Таким образом, кредитование женщин создает «эффект каскада», когда одновременно с экономическими создаются социальные блага для каждой семьи и в конечном счете для всего сообщества. В Грамин Банке мы вначале осознали важную роль матерей. Затем мы пришли к пониманию значения детей – не в плане эмоциональной привязанности или морального долга, а с точки зрения экономической стабильности. Если мы хотим уменьшить или искоренить бедность, необходимо уделять внимание грядущему поколению. Мы должны готовить их к тому, чтобы они смогли освободиться от всех свойств и ярлыков, связанных с нищетой, и вырастить в них чувство человеческого достоинства и надежду на будущее.

В связи с этим никакая программа, адресованная детям, не должна восприниматься со снисхождением как «гуманитарная» или «благотворительная». На самом деле это первостепенная задача развития – нисколько не уступающая по значимости (и даже, я бы сказал, более важная) строительству аэропорта, фабрики или шоссе дорог.

И тут мы подходим к еще одному огромному «белому пятну» традиционной экономической науки: главным в стратегии развития считается накопление и увеличение материальных благ. Следует перенести основное внимание на людей, их инициативу и предпринимательство.

Первая и главная цель – запустить имеющийся у каждого человека двигатель – творческую энергию. Любая программа, которая только лишь удовлетворяет физические потребности малоимущих или даже дает им работу, не является истинной программой развития, если не приводит к раскрытию творческого потенциала этих людей.

Именно поэтому Грамин Банк выдает бедным не пособия и не гранты, а кредиты, которые они должны погасить с процентами за счет собственного производительного труда. Такая практика обеспечивает рентабельность Грамин Банка. Средства, выплаченные банку в погашение выданных сумм, используются для выдачи следующих кредитов тем же заемщикам или другим клиентам банка, продолжая постоянно расширяющийся цикл экономического роста. Это помогает бедным доказать самим себе, что они в силах изменить свои обстоятельства к лучшему, и дает им необходимые для этого инструменты.

Критики нередко говорят, что микрокредитование не вносит значительного вклада в экономическое развитие. Правы ли они? Я думаю, ответ зависит от того, что подразумевать под понятием «экономическое развитие». Чем оно измеряется: доходом на душу населения? Потреблением на душу населения? Еще чем-нибудь на душу населения?

Для меня суть развития состоит в изменении качества жизни «нижней» половины населения. А это качество не определяется одним лишь размером потребительской корзины. Сюда также входит благоприятная среда, позволяющая людям реализовать свой творческий потенциал. Это более важно, чем любой показатель уровня доходов или потребления.

Микрокредитование помогает запустить двигатели, обеспечивающие экономическую активность социально отторгаемой части населения. Как только заработает достаточно большое число этих крошечных моторчиков, возникнут условия для серьезных перемен.

### Эволюция Грамин Банка

По мере того как Грамин Банк все глубже вникал в условия жизни бедняков в Бангладеш, перед ним открывались все новые картины экономического неравенства и нереализованных возможностей. В ответ на это развивалась и расширялась деятельность банка.

Например, в 1984 г. мы начали выдавать жилищные займы. Здесь нам снова пришлось столкнуться с бюрократическими барьерами. Мы обратились в Центробанк Бангладеш с заявкой на финансирование, которое полагалось коммерческим банкам, выдававшим жилищные кредиты. Нашу заявку отклонили на том основании, что мы планировали предоставлять очень маленькие суммы – 5 тысяч бангладешских так, что в то время соответствовало примерно 125 долларам США, которых якобы было недостаточно для приобретения того, что власти считали «жилищем». Может быть, это и справедливо. Но тем не менее бедняки, которых мы обслуживали, во что бы то ни стало стремились обзавестись жестяными крышами, чтобы им на голову не лил дождь. Мы несколько раз переписывали заявку в надежде подобрать такие формулировки, которые могли устроить чиновников. Но нам никак не удавалось получить одобрение на выдачу жилищных займов, пока симпатизировавший нам директор банка не вмешался в ситуацию по моей просьбе. Он согласился закрыть глаза на существовавшие правила и позволить Грамин Банку помогать беднякам ремонтировать их разваливающиеся хижины.

С тех пор как в 1984 г. мы начали выдавать жилищные займы, на эти средства было построено 650 тысяч домов. Юридические права на них принадлежат клиенткам Грамин Банка, и это стало важным шагом в защите интересов бангладешских женщин, которые традиционно являются одной из самых бесправных и угнетенных социальных групп.

Работая с бедняками, мы скоро поняли, что оказываемых Грамин Банком финансовых услуг недостаточно. Кроме этого необходимо было реализовывать и четкие социальные задачи. Примером этому может служить организация деятельности банка и его кредитных программ.

Никто из заемщиков Грамин Банка не остается в одиночестве. Каждый входит в самостоятельно сформированную клиентками группу из пяти друзей, среди которых не должно быть близких родственников. Если одна из пяти подруг хочет взять кредит, она вначале получает одобрение от остальных четырех. Хотя каждая женщина самостоятельно отвечает за погашение своего кредита, ее группа играет роль малой социальной сети, которая обеспечивает моральную и психологическую поддержку, а порой оказывает и практическое содействие, помогая заемщице справляться с незнакомым ранее долговым бременем и направляя ее по правильному пути в новом для нее мире «бизнеса». Но и эта группа из пяти человек не остается сама по себе. От 10 до 20 таких групп еженедельно собираются в «центре» – возведенной ими самими постройке наподобие хижины в собственной деревне. По всей стране таких центров 130 тысяч, и каждый обслуживает от 50 до 60 клиентов Грамин Банка. На таких еженедельных собраниях сотрудник местного отделения банка получает деньги в погашение выданных кредитов, здесь же подаются новые заявки и проводятся различные мотивационные, образовательные и практические мероприятия: от обсуждения новых деловых идей до лекций по вопросам здоровья или финансов и коротких групповых упражнений. Руководство центра избирается демократическим путем.

Несомненно, такая общественно-ориентированная организационная динамика Грамин Банка явилась важной причиной успеха нашей системы. Позитивное общественное давление со стороны группы и центра побуждает заемщиков исполнять свои обязательства. Когда среди клиентов Грамин Банка проводятся опросы с целью выяснить, *почему* они погашают займы,

самым частым бывает следующий ответ: «Потому что мне было бы страшно неудобно подвести других членов моей группы».

Некоторые критики предъявляют нам претензии, считая, что такая практика похожа на принуждение. Но поскольку никого не заставляют становиться клиентом Грамин Банка и единственная цель банка – помочь бедным избавиться от нищеты, с моей точки зрения, это скорее пример силы коллектива, которая стимулирует людей к достижению того, что в ином случае было бы для них невозможно.

Еще один важный элемент нашей социальной повестки дня – «Шестнадцать решений». Это перечень общественных и личных обязательств, которые разрабатывались и развивались в течение длительного периода, первоначально зародившись из идей, высказанных заемщиками и сотрудниками Грамин Банка в ходе интенсивных дискуссий в начале 80-х годов. Различные версии «Шестнадцати решений» были созданы в отделениях банка и центрах по всей стране. Со временем они стали достоянием всех отделений. К 1984 г. на их основе были составлены те «Шестнадцать решений», которые известны под этим названием сегодня. Они являются неотъемлемой частью программы Грамин Банка. Каждый наш новый клиент должен выучить «Шестнадцать решений» и дать обязательство выполнять их.

Шестнадцать решений:

1. Во всех сферах нашей жизни мы соблюдаем и развиваем четыре принципа Грамин Банка – дисциплину, единство, смелость и упорный труд.
2. Мы приносим благополучие нашим семьям.
3. Мы обязуемся не жить в ветхих домах. Мы ремонтируем наши дома и стремимся к тому, чтобы как можно скорее построить себе новые.
4. Мы круглый год выращиваем овощи. Мы едим их в изобилии и продаем излишки.
5. В посевной сезон мы высаживаем как можно больше рассады.
6. Мы планируем иметь небольшую семью. Мы минимизируем наши расходы. Мы заботимся о своем здоровье.
7. Мы даем образование нашим детям и стремимся к тому, чтобы они могли зарабатывать и платить за свое образование.
8. Мы всегда содержим наших детей в чистоте и оберегаем окружающую среду.
9. Мы строим выгребные уборные и пользуемся ими.
10. Мы кипятим воду для питья или очищаем ее квасцами. Мы пользуемся кувшинами-фильтрами для очистки воды от мышьяка.
11. Мы не берем приданое при женитьбе наших сыновей и не даем приданое при замужестве наших дочерей. Мы не допускаем в нашем центре такое уродливое явление, как приданое. Для нас невозможны детские браки.
12. Мы ни с кем не поступаем несправедливо и никому не позволяем так поступать.
13. Чтобы повысить доход, мы коллективно делаем крупные вложения средств.
14. Мы всегда готовы помочь друг другу. Если кто-то попал в беду, мы все поддерживаем его.
15. Если мы узнаем о нарушении дисциплины в каком-либо центре, мы все отправимся туда и поможем восстановить дисциплину.

16. Мы коллективно участвуем во всех общественных мероприятиях.

Благодаря «Шестнадцати решениям» заемщики Грамин Банка стараются, чтобы их дети посещали школу. Практически в каждой семье клиентов Грамин Банка все дети школьного возраста учатся, и это большое достижение, учитывая, что большинство самих заемщиков неграмотны. То, что образованием теперь охвачено целое поколение сельских жителей Бангладеш, – настоящий исторический прорыв.

Шли годы, подростки из семей клиентов Грамин Банка продолжали обучение на старших ступенях средней школы, и многие оказывались среди лучших учеников в классе. Чтобы

закрепить это достижение, мы начали выдавать стипендии лучшим учащимся. Сегодня Грамин Банк предоставляет детям своих заемщиков более 30 тысяч стипендий в год.

Многие дети поступали в вузы в надежде овладеть профессией врача, инженера, преподавателя колледжа и др. Чтобы молодежи из семей клиентов Грамин Банка было легче получить высшее образование, мы начали работать со студенческими займами. Сейчас многие юноши и девушки уже имеют ученую степень. На данный момент 18 тысяч человек получили такие кредиты. Ежегодно к их числу прибавляется еще 8 тысяч молодых людей.

Как показывают приведенные факты, Грамин Банк – это не только финансовый институт. Мы формируем совершенно новое поколение, которое будет хорошо подготовлено к тому, чтобы полностью избавить свои семьи от нищеты. Мы хотим, чтобы прервалась сама история бедности. Грамин Банк – инструмент для достижения этого.

Обратите внимание и на то, что успех Грамин Банка был обусловлен прежде всего нашей готовностью признать и поддержать не только экономические мотивы поведения человека. Люди – это не просто работники, потребители или даже предприниматели. Они также родители, дети, друзья, соседи и граждане. Они беспокоятся о своих семьях, заботятся о сообществах, в которых живут, и часто задумываются о своей репутации и о своих отношениях с другими людьми. Для традиционных банкиров эти человеческие «сложности» не существуют. Но именно они находятся в центре внимания Грамин Банка. Кредиты, которые мы предлагаем бедным, – это не просто запись в учетной книге или даже пачка купюр, передаваемая заемщику. Это инструмент для изменения судьбы, и ни сотрудники Грамин Банка, ни наши клиенты никогда не забывают об этом.

### **Грамин как развивающаяся система**

Грамин Банк – это и бизнес, и организация помощи бедным. А для того и другого одним из серьезных испытаний является выживание в условиях экономической и природной катастрофы. Большинство институтов могут существовать в хорошие времена, но лишь самые устойчивые могут устоять, когда приходит беда.

В 1998 г. в Бангладеш произошло наводнение – самое страшное за всю историю страны. Как я писал в то время, это было «не просто очередное наводнение: это было НАВОДНЕНИЕ, память о котором сохранится у каждого бангладешца на многие поколения вперед». Начиная с середины июля две трети страны в течение 11 недель были погружены под воду, что привело к огромным человеческим жертвам и развалу экономики. Тридцать миллионов людей вынуждены были покинуть свои дома, более тысячи человек погибли, сильно пострадали два урожая риса.

Как вы догадываетесь, беда не обошла стороной клиентов и сотрудников Грамин Банка. Сто пятьдесят четыре клиента банка погибли во время наводнения, многие потеряли кого-то из членов семьи, у значительной части людей водой были уничтожены дома, фермы и скот. Более половины заемщиков и свыше 70 % отделений банка понесли ущерб от наводнения.

Поскольку на обширных территориях Бангладеш остановилась вся хозяйственная деятельность, многие клиенты Грамин потеряли источники доходов и не могли больше возвращать свои долги. В то же время их потребность в средствах резко возросла. Банк ответил на это программой экстренной помощи. Мы объявили 42 % наших центров «центрами бедствия» и прекратили собирать взносы в погашение кредитов на период, который в итоге составил пять месяцев. Были сделаны крупные денежные вливания за счет программы экстренных кредитов. Клиенты банка, построившие дома на кредиты Грамин, получили дополнительные займы на сумму 5 тысяч так (в то время 125 долларов США) на восстановительные работы, а другие – 2,5 тысячи бангладешских так в виде кредитов на те же цели.

Эти меры помогли уменьшить тяготы клиентов Грамин и ускорили процесс восстановления населенных пунктов, разрушенных вследствие наводнения. Но в результате у банка появились колоссальные экономические сложности. К середине 1999 г. мы переживали серьезные трудности с крупными невыплатами по кредитам в некоторых регионах страны. Это не стало неожиданностью: было бы неразумно ожидать, что подорванная экономика быстро оправится от такого тяжелого удара. Но изучив проблему внимательнее, мы обнаружили удивительную закономерность. Некоторые центры банка, испытывавшие самые серьезные проблемы с просрочками, находились в непосредственной близости от других центров, где все было в порядке.

В поисках объяснения мы проанализировали эти несоответствия и поняли, что наводнение было лишь видимой частью айсберга. Те центры Грамин Банка, в которых клиентам было особенно тяжело, уже в течение многих лет были неблагополучными. Стихийное бедствие лишь усугубило проблемы и сделало их более заметными.

Периодически мы пытались добавлять новые правила и менять некоторые элементы базовой системы Грамин, не прибегая к пересмотру программы в целом. В результате система Грамин оставалась одинаковой для всех и в целом работала неплохо, но была не способна удовлетворять специфические потребности отдельных заемщиков. После 15 с лишним лет работы Грамин был готов к переменам, а наводнение 1998 г. создало условия для масштабного обновления всей системы.

В течение следующих двух лет сотрудники Грамин во всех регионах страны приняли участие в масштабном процессе переосмысления деятельности банка, анализируя пути укрепления его экономической основы, приближения его продуктов к нуждам клиентов и повышения гибкости реагирования на изменяющиеся условия и запросы.

В частности, мы сосредоточились на двух проблемных областях. *Во-первых*, мы хотели значительно увеличить объем сбережений, размещенных в Грамин Банке. Это могло помочь улучшить структуру капитала банка и создать резервные средства, которыми мы могли бы воспользоваться в период экономических трудностей – когда в очередной раз стихия принесет бедствия народу Бангладеш. В 1995 г. было принято решение, что Грамин Банк должен стать полностью самоокупаемым. Он больше не будет принимать деньги от двусторонних или многосторонних доноров, а сможет полностью рассчитывать на собственные финансовые ресурсы. Но когда случилось наводнение, нам потребовались дополнительные средства. Мы не стали обращаться к донорам. Кредит был получен от Центробанка Бангладеш. Затем были выпущены ценные бумаги, под которые мы заняли деньги у коммерческих банков. Мы были уверены, что обновленная система Грамин будет настолько сильной, что ей не придется брать деньги в долг даже во времена бедствий.

*Во-вторых*, стояла задача сделать кредиты более гибкими. Мы предоставили заемщикам больше вариантов в плане того, как и когда они будут возвращать долг, чтобы они могли платить больше, когда бизнес у них был на подъеме, и меньше в период спада.

Мы подошли к решению этих вопросов с такой же готовностью искать и экспериментировать, как и при создании Грамин Банка. Десятки идей высказывались, обсуждались и были опробованы на практике. Наиболее удачные из них стали частью концепции новой системы Грамин. К концу 2001 г. эта концепция, которую мы называли Грамин II, была полностью разработана. Различные подразделения банка одно за другим приступили к ее реализации, насколько позволяли местные условия и возможности переобучения персонала. К августу 2002 г. система Грамин II была внедрена у нас по всей стране.

Различия между Грамин I и Грамин II многочисленны и интересны. Желая узнать полностью всю историю того, как появилась система Грамин II и как она была претворена в жизнь, можно посоветовать прочитать книгу *The Poor Always Pay Back: The Grameen II Story* («Бедные всегда возвращают долги: История Грамин II»), где обо всем этом расска-



зано подробно<sup>2</sup>. Таблица, представленная ниже, с некоторыми изменениями заимствована из названной книги. Она удобна тем, что демонстрирует в обобщенном виде некоторые главные инновации Грамин II.

***Таблица 1. От Грамин I к Грамин II: гибкое реагирование на нужды клиентов***

---

<sup>2</sup> Asif Dowla and Dipal Barua The Poor Always Pay Back: The Grameen II Story. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2006.

Граммин I	Граммин II	Цель изменений
Отсутствует система пенсионных накоплений	Заемщик ежемесячно вносит фиксированную сумму на пенсионный счет Граммин	Помочь заемщикам создать пенсионные накопления
Фиксированная одинаковая для всех сберегательная программа	Различные сберегательные планы, соответствующие индивидуальным потребностям клиентов	Побудить клиентов откладывать деньги на особые нужды и извлекать долгосрочную экономическую выгоду
Отсутствуют инициативы по привлечению сбережений лиц, не являющихся пайщиками Граммин	Активные кампании по привлечению сбережений лиц, не являющихся пайщиками банка	Дать возможность банку финансировать будущие займы из привлеченных средств
Большинство кредитов выдаются сроком на один год с фиксированным размером выплат	Сроки кредитования и размеры выплат могут быть различными	Дать возможность заемщикам выбрать такие условия кредитования, которые соответствуют индивидуальным потребностям и меняющимся жизненным обстоятельствам
Максимальная сумма кредита одна и та же для всех клиентов отделения банка	Максимальная сумма кредита определяется исходя из размеров сбережений заемщика и других параметров	Поощрять и вознаграждать желательную практику заимствования и погашения кредитов
В случае смерти заемщика ответственность за погашение кредита несут родственники	В случае смерти заемщика кредит погашается из средств специального сберегательного фонда	Избавить заемщиков от страха оставить семье долги после своей смерти
Заемщик считается нарушившим обязательства, если кредит не погашен через 52 недели	Заемщик считается нарушившим обязательства, если график погашения не соблюдается на протяжении шести месяцев	Создать систему раннего оповещения о потенциальных проблемах с заемщиком
Средства на открытие новых отделений банка берутся в кредит у головного офиса под 12%	Работа новых отделений самофинансируется с первого дня за счет привлеченных сбережений как от заемщиков, так и от других лиц	Обеспечить быстрый переход отделений на самофинансирование

Таблица наглядно иллюстрирует то, как Граммин Банк, подобно любому бизнесу, должен был постоянно развиваться и изменяться, чтобы максимально эффективно обслуживать своих клиентов и удовлетворять их запросы. Этот урок должен усвоить каждый, кто создает социальный бизнес. Подобно тому как БМП обязан быть динамичным и «поворотливым», чтобы удовлетворять требованиям постоянно меняющейся конкурентной среды, социальный бизнес

тоже никогда не имеет права останавливаться в развитии и совершенствовании своей деятельности.

Граммин Банк предлагает клиентам четыре кредитных продукта по четырем процентным ставкам. Все они – простые процентные ставки, в отличие от сложных процентов, взимаемых обычными коммерческими банками. Сумма, которую клиентка выплачивает в виде процентов, никогда не должна превышать основную сумму кредита. Даже если заемщица погашает кредит в течение 20 лет, она в целом выплатит не более взятого ею кредита в двойном размере.

Базовый предпринимательский кредит – классический продукт, с которого мы открыли нашу кредитную программу еще в 1976 г., – по ставке 20 %. Жилищные кредиты мы предлагаем по ставке 8 %. В рамках программы, начатой в 2000 г., мы выдаем студенческие кредиты по нулевой процентной ставке на весь период обучения и под 5 % – по получении диплома. А в 2004 г. мы запустили программу кредитования беднейшей категории населения – нищих, которых мы называем «клиентами, попавшими в тяжелые жизненные обстоятельства».

В отношении нищих не применяется ни одно из обычных правил Граммин Банка. Кредиты (как правило, в размере около 15 долларов) выдаются им без процентов, и заемщики могут возвращать любую сумму, какую захотят, когда им удобно. Клиенты, находящиеся в тяжелых жизненных обстоятельствах, на средства кредита закупают мелкие товары – бакалейные продукты, игрушки, хозяйственные товары, которые предлагают на продажу, когда ходят от дома к дому, прося подаяние. Вскоре они выясняют, в каких домах у них лучше покупают, а в каких больше подают.

Эта идея оказалась удачной. В нашей программе сейчас 100 тысяч заемщиков, оказавшихся в тяжелых жизненных обстоятельствах. Более 10 тысяч из них уже прекратили просить подаяние и окончательно перешли на мелкую торговлю. Большинство лишь частично живут на подаяние. И конечно же, клиенты, попавшие в тяжелые жизненные обстоятельства, погашают выданные им кредиты. Из общей суммы средств, полученных по этой кредитной программе (на данный момент около 95 миллионов так), почти 63 миллиона уже возвращены.

Среди других привлекательных инноваций Граммин II – программа пенсионных вкладов, программа гибких кредитов и страхование кредитов.

При открытии пенсионного счета заемщик берет на себя обязательство еженедельно или ежемесячно вносить на него фиксированную сумму. Если он соблюдает обязательство в течение 10 лет, банк зачисляет на его счет сумму, почти вдвое превышающую размещенные средства (доход составляет около 12 % от вложенных средств). Клиенты Граммин очень полюбили эту программу и с удовольствием наблюдают за тем, как год от года растут их сбережения. К середине 2007 г. общая сумма средств, размещенных заемщиками на вкладах, превысила 400 миллионов долларов США, из них 53 % составили пенсионные счета.

Если у клиентки трудности с выплатой кредита по первоначально установленному графику, она может конвертировать его в гибкий кредит, позволяющий возвращать долг меньшими суммами в течение более длительного срока. Страхование займов позволяет списывать непогашенную часть долга в случае смерти заемщицы или ее мужа. Благодаря этим особенностям системы Граммин II микрокредит остается для бедной семьи источником помощи, а не бременем в трудную пору.

Благодаря изменениям, реализованным в системе Граммин II, финансовое положение Граммин Банка сейчас прочнее, чем когда-либо, при этом наши услуги бедным расширились, стали более гибкими и удобными для клиентов. В 2006 г. банк получил прибыль в 20 миллионов долларов и впервые стал раздавать дивиденды (после отмены ранее установленных государством ограничений). Будучи пайщиками банка, заемщики получили дивиденды в форме денежных выплат.

## Микрокредитование в мире

В Бангладеш 80 % бедных семей уже охвачены микрокредитованием. (Миллионы обслуживает Грамин Банк, многих других – несколько микрокредитных общественных организаций, в частности, Бангладешский комитет сельского развития, или BRAC, и ASA.) Мы предполагаем, что к 2012 г. в эти программы будут вовлечены почти 100 % бедных семей и таким образом Бангладеш будет первой в мире страной, где финансовые услуги доступны каждой малоимущей семье.

Идея микрокредитования, зародившаяся в селе Джобра в Бангладеш, распространилась по всему земному шару. Сейчас почти в каждой стране существуют программы микрокредитования. Наибольшее развитие они получили в Азии, но привились они и в странах Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. Микрокредиты стали выдавать беднякам и во многих развитых странах, в том числе в США.

Многие такие программы были созданы по модели Грамин Банка (некоторые организации присылали своих руководителей и сотрудников к нам, чтобы перенять опыт из первых рук). Спрос на обучение методологии Грамин настолько велик, что мы организовали отдельную структуру специально для выполнения этой миссии – Фонд Грамин.

Следует уточнить, что сам Грамин Банк действует только на территории Бангладеш – у нас нет отделений или филиалов ни в одной другой стране. Мы также не входим в состав и не несем ответственности за работу каких бы то ни было микрокредитных организаций в мире, включая и те, которые считают, что деятельность Грамин Банка (или даже моя лично) послужила для них источником информации и стимулом к созданию своего бизнеса. Исключение составляют несколько программ, учрежденных специальными соглашениями между донорами и Фондом Грамин. В них заняты сотрудники Грамин Банка, и это направление мы называем «создать – организовать – передать» (СОП).

Одним из лучших форумов для плодотворных дискуссий между представителями многочисленных видов микрокредитных организаций со всего мира является Саммит по микрокредитованию. История данной глобальной организации позволяет проследить развитие и рост движения в поддержку этой финансовой отрасли.

В 1997 г. первый Саммит по микрокредитованию состоялся в Вашингтоне (США). На нем присутствовали почти 3 тысячи делегатов из 137 стран, представлявшие микрокредитные программы разных видов и размеров. Совместно мы поставили цель к 2005 г. охватить 100 миллионов беднейших семей мира микрокредитами и другими финансовыми услугами, действуя преимущественно через женщин.

Это была весьма дерзкая цель. В то время лишь 7,6 миллиона малоимущих семей были охвачены микрокредитованием, из них 5 миллионов жили в Бангладеш. Сто миллионов семей – многим это казалось отдаленной мечтой. Если вы следите за судьбой подобных вызывающе смелых замыслов в сфере экономики развития, вы знаете, что их редко удается реализовать. Чаще всего предпринятых усилий оказывается совершенно недостаточно, а от целей отказываются, не поднимая шума, и о них впоследствии никто даже не упоминает.

В данном случае результат был совершенно иным. На третьем глобальном Саммите по микрокредитованию в Галифаксе (провинция Новая Шотландия в Канаде) мы смогли объявить, что достигли поставленной цели, то есть охватили микрокредитованием 100 миллионов семей, к концу 2006 г. – всего годом позже, чем планировали.

Это была причина радоваться успеху, который мы отпраздновали. Но мы воспользовались этим поводом и для того, чтобы обозначить новые рубежи. Прежде всего мы договорились, что к 2015 г. расширим наши услуги и сделаем микрокредиты доступными 175 миллионам семей по всему миру. И что еще более важно – мы взяли на себя обязательство приложить

все усилия к тому, чтобы масштабным и ощутимым образом воздействовать на проблему бедности. В частности, мы поставили перед собой задачу помочь 100 миллионам семей избавиться от бедности с помощью микрокредитов и других финансовых услуг. Если предположить, что в каждой такой семье в нищете живут в среднем по пять человек (эту приблизительную оценку подтверждает опыт развивающихся стран), это будет означать, что в течение следующего десятилетия от бедности будет спасено полмиллиарда человек – именно столько, сколько запланировано в Целях тысячелетия в области развития.

## **Возвращение ростовщиков**

С годами, по мере того как микрокредитованием стали заниматься все больше организаций, кое-кому показалось удобным забыть о первоначальном значении этого термина. Микрокредитование было задумано как выдача кредитов без залогового обеспечения в поддержку предпринимательства, что должно было помочь малоимущим людям избавиться от бедности. Однако сегодня есть немало организаций, называющих себя «микрокредитными», которые кредитуют людей вовсе не бедных, требуют стандартное залоговое обеспечение и выдают главным образом потребительские, а не предпринимательские кредиты. Существуют даже так называемые «микрокредитные» программы, приносящие своим инвесторам огромную прибыль за счет процентных ставок, достигающих 100 % и выше!

В такой ситуации мы порой не понимаем до конца, что имеем в виду, говоря о микрокредитах. Пора создать классификацию микрокредитных программ, сгруппировав их в четкие и понятные категории. Я бы предложил следующую типологию.

### **Тип 1: Микрокредитные программы, нацеленные на борьбу с бедностью**

Это микрокредитные программы, главная задача которых – борьба с бедностью. Заемщикам выдают кредиты без обеспечения и под низкий процент. Грин Банк был создан для выдачи именно таких микрокредитов. Программы первого типа устанавливают процентную ставку в «зеленой зоне» – что соответствует стоимости средств по рыночным ставкам плюс 10 % или менее, и в «желтой зоне», что равносильно стоимости средств по рыночным ставкам плюс 10–15 %.

### **Тип 2: Микрокредитные программы, нацеленные на максимизацию прибыли**

Эти программы устанавливают процентную ставку по кредитам выше, чем в «зеленой зоне». Их ставки находятся в «красной зоне» – на территории ростовщиков. Из-за высоких процентов они не могут считаться инструментами борьбы с бедностью, а являются коммерческими предприятиями, основной целью которых, по-видимому, является извлечение высоких доходов для своих акционеров и иных инвесторов.

Данную классификацию можно корректировать в случаях возникновения особых ситуаций: например, когда из-за высоких издержек на оплату труда чрезмерно возрастают операционные расходы. И эти принципы не применимы тогда, когда владельцами микрокредитной организации являются сами заемщики.

Между тем я считаю, что секретариат Саммита по микрокредитованию, который ведет базу данных всех микрокредитных программ, должен классифицировать программы по критериям, подобным предложенным мною выше. Более того, я думаю, что в Саммите по микрокредитованию должны участвовать исключительно программы первого типа, поскольку только они соответствуют заявленной цели – использование микрокредитования для преодоления глобальной бедности.

Мне хотелось бы, чтобы все бедняки мира были охвачены социальными микрокредитными программами, а программы, максимизирующие прибыль (второго типа), сосредоточились на нижнем сегменте среднего класса и выше.

Есть люди, которые утверждают, что максимизирующие прибыль микрокредитные программы приносят пользу бедным и мировой экономике в целом. Они приводят аргументы, согласно которым высокая процентная ставка якобы позволяет микрофинансовой организации (МФО) быстрее достичь самоокупаемости. Также заявляется, что высокий уровень прибыли повышает привлекательность МФО для инвесторов с рынков капитала богатых стран, способствуя расширению услуг МФО для бедного населения. И наконец, они указывают на то, что высокие процентные ставки помогают выдавать большие займы для открытия крупных предприятий, что в итоге приведет к созданию рабочих мест для многих представителей неимущего населения.

За этими аргументами стоит бизнес-модель, которая хорошо известна в традиционном финансовом сообществе. У меня нет возражений против такой модели, если только ее клиентами являются люди среднего класса или богатые. Но у меня возникают серьезные возражения, когда пытаются оправдать высокие процентные ставки (реальная процентная ставка 30 % и выше) и даже очень высокие ставки (более 70 %) по кредитам, выдаваемым бедным. По этому случаю я говорю: «Зарабатывайте любую прибыль на клиентах – представителях среднего класса! Пользуйтесь, если можете, преимуществами своего финансового положения! Но не применяйте тот же подход в работе с бедными. Если вы даете им кредиты, делайте это, не заботясь о прибыли, а для того, чтобы оказать людям максимум помощи в избавлении от бедности. Когда они выберутся из нищеты, относитесь к ним как к любым другим клиентам – но не раньше».

Микрокредитование было создано для того, чтобы защитить людей от ростовщиков, а не для того, чтобы плодить новых ростовщиков.

Как и многие мои коллеги – специалисты по микрокредитам, я считаю, что в мире достаточно места для многих моделей микрокредитования и что эксперименты с широким спектром различных вариантов приведут к максимальному успеху и дадут нам ценные знания о том, что эффективно, а что нет. Я многое узнал в результате встреч и дискуссий с другими специалистами по микрокредитованию и считаю, что мы можем найти немало возможностей для взаимодействия, сотрудничества и поддержки, если у нас будет общая цель – помочь беднякам собственными силами избавиться от нищеты.

## **Проблемы с финансированием деятельности по микрокредитованию**

Главной проблемой, с которой мы сталкиваемся при попытках расширить деятельность по микрокредитованию, нельзя считать отсутствие институциональных возможностей. Проблема – недостаток финансов, которые помогли бы микрокредитным программам в первые несколько лет деятельности до момента достижения рентабельности.

Однако это не означает, что микрокредитные организации первого типа нуждаются во внешних займах или иностранных инвестициях. Для МФО в странах с высоким уровнем инфляции – а к ним относится большинство развивающихся стран – принимать такое финансирование из-за рубежа очень рискованно. Когда наступает время погашения иностранных займов или выплаты дивидендов в твердой валюте, МФО приходится платить в пересчете на национальные деньги гораздо больше, чем было получено. Таким образом, эффективная процентная ставка по внешним займам оказывается в несколько раз выше установленной договором.

Дело в том, что в каждой стране достаточно финансов для выдачи кредитов бедным. Вопрос лишь в мобилизации этих средств, чтобы сделать их доступными малоимущему насе-

лению. Местные банки не могут кредитовать МФО из-за отсутствия у них залогового обеспечения. Однако если международная или отечественная организация согласится предоставить гарантии по кредиту, местные банки с радостью начнут выдавать деньги. Это рыночное решение проблемы уже применяют такие организации, как «Граммин Капитал Индия» и Панарабская организация микрофинансирования «Граммин Джамил».

Существуют еще два рыночных решения проблемы финансирования. Первое состоит в том, чтобы МФО принимали сберегательные вклады населения – но закон запрещает это делать микрокредитным программам неправительственных организаций. Получается странная вещь: традиционным банкам, которые кредитуют обеспеченных людей и в которых возвратность кредитов составляет 70 % и ниже, позволено привлекать огромные суммы денег во вклады, а микрокредитным организациям, где возвратность достигает 98 % и выше, делать то же самое запрещено!

Когда мы в микрокредитном сообществе выступаем против такой несправедливости, нам порой говорят: «Программы микрокредитования не регулируются законодательством, а это означает, что с правовой точки зрения рискованно разрешать им привлекать денежные средства физических лиц во вклады». Этот аргумент кажется мне смехотворным. Если проблема в отсутствии законодательной базы – это поправимо. Давайте напишем закон, по которому микрокредитные организации будут преобразованы в микрокредитные банки, чтобы ввести их программы в правовое поле, и создадим регулирующий орган для микрокредитных организаций, который будет отдельным, но параллельным регулирующему органу традиционных банков.

Я уже давно призываю к тому, чтобы этот логический шаг сделали все страны, но процесс идет, к сожалению, крайне медленно. После длительных переговоров правительство Бангладеш учредило независимое Государственное управление по вопросам микрокредитования, но не приняло закона о создании микрокредитных банков. Законопроект, согласованный с правительством и участниками рынка, находится на рассмотрении в парламенте.

Если отменить ограничения на прием вкладов, охват услугами микрокредитования расширится бы в короткие сроки, поскольку микрокредитные программы не зависели бы от донорского финансирования. Это идеальное и наиболее эффективное решение проблемы доступности финансовых услуг для бедного населения. При таком положении дел выигрывают все. Вкладчики довольны – они получают хорошие проценты по своим вкладам. Бедным становятся доступны финансовые услуги без ограничений и проблем с нестабильностью финансирования. Средства вкладов будут предоставлены малоимущим жителям общин в форме микрокредитов и помогут развитию местной экономики. А микрокредитные банки станут независимыми в финансовом отношении.

Именно так работает Граммин Банк. Выбрав место для открытия нового отделения, мы говорим управляющему: «Вот место, где ты будешь работать. Отправляйся туда и начинай действовать. От нас ты денег не получишь. Привлекай средства местных жителей, выдавай кредиты бедным и постарайся выйти на самоокупаемость в течение года – это твоя задача». Большинство управляющих новыми отделениями достигают этой цели. Некоторым требуется чуть больше года, но ни у одного не было трудностей с привлечением средств во вклады для последующей выдачи кредитов. Используя эту систему, мы в течение 2006 г. открывали в среднем по полтора отделения в день.

Однако поскольку закон не позволяет МФО привлекать средства вкладчиков, существующая система финансирования микрокредитных программ неадекватна. Поэтому они вынуждены зависеть от доноров.

Объем международной помощи в целом составляет не менее 50 миллиардов долларов в год. В настоящее время на поддержку микрокредитования расходуется до 1 % этих денег. Если мы действительно хотим сделать финансовые услуги доступными для бедных, эту сумму

следует увеличить хотя бы до 5 % от всего объема ежегодно оказываемой странам зарубежной помощи, иными словами, примерно до 2,5 миллиарда долларов.

На эти деньги можно сформировать институциональный потенциал кредитования в каждой стране, учредив так называемые фонды оптовых кредитов, посредством которых донорские средства направлялись бы на создание и поддержку микрокредитных программ.

В каждой стране нужно создать несколько независимых негосударственных «оптовых кредитных фондов». В больших странах, таких как Китай, Индия, Индонезия, Нигерия и Филиппины, оптовые фонды микрокредитования должны действовать в каждой провинции. В регионах, где есть несколько небольших стран, например в Центральной Америке, один общий микрокредитный фонд может обслуживать одновременно несколько государств. Свою роль могут сыграть также региональные и глобальные оптовые кредитные фонды, хотя они вряд ли будут напрямую финансировать низовые организации, а скорее направят средства в оптовые фонды национального и местного уровня.

Я лично знаком с работой двух таких оптовых фондов: Грамин Фонда (GT) и Фонда Палли Карма-Сахаяк (PKSF) – оба находятся в Бангладеш.

С 1991 г. GT предоставляет финансирование и техническую поддержку 140 микрокредитным программам в 40 странах Азии, Африки, Европы, Северной и Южной Америки. Он выдает льготные кредиты, деноминированные в местной валюте, так что валютные риски несет GT, а не МФО.

Фонд также обеспечивает пакет услуг для стартующих организаций, включая поддержку, обучение и техническую помощь силами опытных специалистов по микрокредитованию, – наподобие пакета, получаемого при открытии франчайзингового бизнеса. GT выступает в роли катализатора, обладая относительным преимуществом при открытии новых программ – впоследствии эти программы будут в состоянии поддержать солидные финансирующие агентства. На полученные от доноров средства GT помог создать во многих странах мира микрокредитные программы, которые занимают сейчас первые места в рейтингах.

Фонд Палли Карма-Сахаяк (его название в переводе с бенгальского означает «Фонд содействия сельской занятости») – национальный оптовый фонд развития микрокредитных программ. Он финансирует стартующие проекты и расширение деятельности в любых объемах. Он был создан в 1990 г. правительством Бангладеш на бюджетные средства. Впоследствии PKSF дважды брал кредиты у Всемирного банка – 105 миллионов долларов в 1996 г. и 151 миллион в 2001 г. Он выдал 554 миллиона долларов 186 микрокредитным организациям в Бангладеш.

Существование оптовых фондов внутри страны позволяет резко сократить накладные расходы. Для фонда, расположенного в стране третьего мира, выдача кредита малоимущей женщине в одной из деревень этой страны обходится на порядок дешевле, чем если бы такой же кредит был выдан головным офисом агентства-донора в Европе или Северной Америке. Благодаря механизму оптовых фондов, большой объем донорских средств попадет в руки беднейшего населения в виде кредитов, а не в карманы менеджеров и консультантов в виде заработной платы, гонораров и расходов на зарубежные поездки.

Еще одно преимущество оптовых фондов состоит в том, что они могут обеспечить постоянное, непрерывное финансирование микрокредитной программы до момента достижения ею институциональной жизнеспособности, а иногда и после этого. Доноры нередко прекращают направлять деньги на программу, как только в конце произвольно установленного проектного срока заканчиваются выделенные на нее средства. Другая проблема заключается в том, что донорское финансирование часто запаздывает из-за длительных процедур одобрения и согласования, не учитывающих особенности работы микрокредитных программ. Многие руководители говорили мне, что значительную часть времени они тратят не на обеспечение качества работы кредитной программы, а на привлечение финансирования. Огромные силы уходят и



на выполнение требований отчетности перед различными донорами – эту проблему можно решить, если оптовый фонд выступит как единый и постоянный источник финансирования, установив стандартные правила работы и требования к отчетности получателей средств.

И наконец, оптовые фонды помогают микрокредитным программам мобилизовать местное и международное финансирование, предоставляя гарантии по кредитам и выступая в качестве финансовых посредников, например, реализуя от их имени ценные бумаги. Таким образом, оптовые фонды поддерживают микрокредитную программу на пути к самоокупаемости и помогают ей превратиться из благотворительной организации, существующей на средства грантов и доноров, в настоящий социальный бизнес.

На встрече «Большой восьмерки» в Хайлигендамме (Германия) в июне 2007 г. было решено создать оптовый фонд микрофинансирования для Африки – Африканский микрофинансовый фонд (AMF). Это начинание можно только приветствовать. Успех фонда будет зависеть главным образом от структуры управления им. Я надеюсь, что AMF будет независимым фондом и выполнит свою миссию по предоставлению финансирования микрофинансовым фондам в каждой африканской стране и обеспечит серьезную профессиональную подготовку тех, кто будет распределять эти средства и управлять ими. При хорошо организованной работе AMF может сыграть важную роль в создании и развитии МФО в Африке – на континенте, который сейчас в наибольшей степени нуждается в той экономической энергии, которую могут дать микрокредиты.

### **Классические банки и микрокредитование**

Могут ли классические банки работать по программам микрокредитования? Конечно же, могут, если у них есть подготовленные специалисты, методология и структура управления, необходимые для такой деятельности. Обычно я советую банкам создавать для этого дочернюю компанию, управляемую в соответствии с принципами социального бизнеса, с полностью автономным менеджментом или хотя бы микрокредитный филиал с собственным персоналом.

В Индии NABARD (Национальный банк сельского хозяйства и развития) призывает коммерческие банки давать кредиты бедным, используя технологию «групп взаимопомощи», когда отделение коммерческого банка работает с группой клиентов примерно из 20 человек (как правило, женщин). Храня свои сбережения в банке в течение как минимум шести месяцев, группа получает право взять кредит. Обычно банк выдает группе кредит под 10–12 % годовых (прайм-ставка по кредитам), а та, в свою очередь, выдает средства своим членам по более высоким ставкам – обычно 25–30 %.

Формировать группы взаимопомощи, обучать членов таких групп вести учет и управлять своими сбережениями помогают неправительственные организации. В случае если группа сформирована при содействии государственной программы борьбы с бедностью, до 50 % кредитов могут быть субсидированы.

На март 2006 г. в Индии было 2,2 группы взаимопомощи, в которых состояло 33 миллиона клиентов, примерно половина – из числа беднейших граждан. В 2006 г. в рамках программы было выдано 1,98 миллиарда долларов.

Модель групп взаимопомощи позволяет коммерческим банкам участвовать в микрокредитовании, не создавая дочерней микрофинансовой структуры и не нанимая специально подготовленного персонала.

### **Кредит: жизненно важная основа**

Все понимают, что деньги важны. Уникальной проблемой бедных является отсутствие институтов, которые давали бы им деньги. Микрокредитование решает эту проблему на основе

эффективной бизнес-модели. Теперь, когда эта технология известна, она должна получить законный статус и стать неотъемлемой частью классической финансовой системы.

Некоторые критики спешат указать на то, что микрокредитование само по себе не способно решить проблему бедности. Никто и не утверждает, что способно. Но микрокредитование закладывает прочную основу, на которую могут опереться все остальные программы борьбы с бедностью и достичь существенных результатов.

Бедность – многогранное явление. Она касается жизни людей и отсутствия у них средств к существованию. Чтобы избавить людей от этого зла, необходимо учесть все аспекты их жизни – от личного до глобального уровня, а также подходить к ним, помимо экономической, с политической, социальной, технологической и психологической точек зрения. Они не являются отдельно существующими факторами, а тесно переплетены между собой.

Опыт построения успешной программы микрокредитования в Грамин Банке заставил нас признать важность всех этих аспектов. В следующей главе я опишу некоторые другие проекты, в которых принимал участие. Они многообразны – от охраны здоровья, образования, информационных технологий и содействия самодостаточности бедного населения до создания больших и успешных предприятий, включая крупнейшую в Бангладеш коммерческую корпорацию. В том, как развивались эти разнообразные проекты, вы увидите первые результаты той концепции, которая получила название социального бизнеса.

## 4. От микрокредитования к социальному бизнесу

Моя первая книга носила заглавие «Банкир бедняков» (Banker to the Poor), и после ее опубликования меня часто так и стали называть. Я горжусь этим титулом. Но не многие знают, что я стал «банкиром бедняков» совершенно случайно. Я никогда не собирался работать в финансовом учреждении. Когда более 30 лет назад я решил помогать беднякам в деревне Джобра, я был не банкиром, а профессором экономики. Тогда я мало что знал о банковском деле и, безусловно, не имел практического опыта такой деятельности. Начав выдавать ссуды беднякам в деревне, расположенной рядом с университетским городком, я понятия не имел, к чему это все приведет.

За прошедшие с тех пор годы мне стало понятно, что мое абсолютное незнание банковской деятельности мне очень помогло. То, что я не был банкиром по образованию и даже не прослушал ни одного учебного курса по этой дисциплине, позволило мне подходить к процессам кредитования и заимствования без предубеждений. Если бы у меня имелся опыт такой работы, то, вероятно, я никогда не попытался бы в порядке эксперимента поставить банковскую систему на службу бедным. А если бы и попробовал, то, скорее всего, повел бы себя неправильно. Я стал бы действовать в рамках банковской системы в том виде, в каком она существовала на тот момент, и постарался бы рассчитать, как включить в эту систему бедняков. Любое придуманное мною решение было бы поверхностным и, по всей вероятности, неэффективным. Напротив, будучи человеком со стороны, я начал с внимательного изучения самих бедняков – их проблем, умений, потребностей и способностей. Затем я выстроил систему кредитования вокруг бедняков, поместив их в центр. И как-то раз, проснувшись поутру, я с удивлением обнаружил, что стал банкиром, хотя и весьма необычным.

Схожим образом мне с коллегами из Грамин Банка «случайно» пришлось сделаться предпринимателями. Мы не планировали создавать множество компаний. Мы просто работали с бедняками, выполняя для них роль банкиров, старались понять социально-экономические условия, обрекающие их на нищету, и помочь им избавиться от такой участи. В процессе этой деятельности перед нами начали открываться новые пути создания предприятий, которые, как нам представлялось, были бы полезны беднякам. В некоторых случаях такие благоприятные возможности появлялись благодаря людям, которые передавали нам свои идеи в надежде, что мы сумеем ими воспользоваться. Под действием обстоятельств, а также испытывая соблазн превратить потенциальный шанс в реальное благо для бедняков, мы стали экспериментировать с новыми идеями для бизнеса – сначала с одной, потом с другой, третьей. Некоторые замыслы пустили корни и стали успешно развиваться, а другие никуда не привели, по крайней мере, пока.

Сейчас, почти через 20 лет после начала этих экспериментов, у нас в управлении находятся 25 организаций, которые часто называют «семья компаний Грамин». (См. их полный перечень в приведенной ниже таблице.)

*Таблица 2. Семья компаний Грамин*

Название компании	Год создания	Цели деятельности
Грамин Банк	1983	Финансовые услуги для бедных
Фонд Грамин	1989	Обучение, техническое содействие и финансовая поддержка МФО во всем мире
Grameen Krishi (Сельскохозяйственный фонд)	1991	Экспериментальные проекты и обучение для совершенствования практики сельского хозяйства и повышения производительности
Grameen Uddog (Грамин-предприятие)	1994	Экспорт тканей марки Grameen Check
Грамин Капитал	1994	Социальное венчурное финансирование новых бизнес-проектов
Фонд Грамин «Motsho O Pashusampad» (Рыбное и животноводческое хозяйство)	1994	Программы развития рыбного и животноводческого хозяйства
Grameen Telecom	1995	Телекоммуникационные услуги для бедных
Grameen Shamogree (Грамин-продукция)	1996	Продажа на внутреннем рынке тканей марки Grameen Check, изделий ручной работы и другой продукции
Grameen Cybernet	1996	Интернет-провайдер
Grameen Shakti (Грамин Энергия)	1996	Возобновляемые источники энергии для бангладешских сел
Grameen Phone	1996	Сотовая телефонная связь
Grameen Kalyan (Здравоохранение)	1996	Услуги по охране здоровья пайщиков и сотрудников Грамин Банка
Grameen Shikkha (Образование)	1997	Стипендии и иная помощь учащимся из бедных семей
Grameen Communications	1997	Интернет-провайдер и служба обработки данных
Grameen Knitwear	1997	Производство трикотажных изделий на экспорт
Grameen Capital Mgmt	1998	Управление инвестициями
Grameen Solutions	1999	Разработка ИТ-решений для бизнеса
Grameen IT Park	2001	Оборудование высокотехнологичных офисных помещений в Дакке
Grameen Byabosa Bikash (Содействие бизнесу)	2001	Предоставление гарантий по кредитам малых предприятий
Grameen Information Highway Ltd.	2001	Передача данных и интернет-доступ
Grameen Star Education	2002	Обучение информационным технологиям
Grameen Bitek	2002	Производство бытовой электроники
Grameen Healthcare Trust (Фонд здравоохранения Грамин)	2006	Финансирование служб здравоохранения Грамин
Службы здравоохранения Грамин	2006	Медицинская помощь бедным
		Нормативные и политические проекты

Спектр направлений деятельности этих компаний поистине замечателен. *Grameen Phone* – сегодня крупнейшая компания в Бангладеш. Проект «Сельский телефон» при поддержке компании *Grameen Phone* помог почти 300 тысяч женщин стать «хозяйками телефонов» и оказывать услуги мобильной телефонной связи сельским жителям на всей территории Бангладеш (правда, с 2005 г. их бизнес пошел на спад). Компании *Grameen Telecom* и *Grameen Communications* оборудуют в сельских районах интернет-киоски, так что «всемирная паутина» становится доступной даже в самых отдаленных районах страны. Рыбоводческие и текстильные компании Грамин создают рабочие места и приносят невиданный ранее материальный достаток в сотни деревень с помощью простых, самоокупаемых и целесообразных технологий. Более 30 центров *Grameen Energy* внедряют системы домашнего энергоснабжения за счет солнечной энергии и биотоплива, обучают местных женщин производству электронных аксессуаров на солнечных батареях.

Есть ли у этих разнообразных предприятий что-либо общее? Только одно. У них единая цель – улучшить жизнь народа Бангладеш, особенно бедняков.

По своей организационно-правовой форме компании Грамин делятся на две категории. Большинство зарегистрированы в соответствии с «Законом о компаниях» как некоммерческие структуры, т. е. они не выпускают акций и не имеют «владельцев», но подлежат налогообложению. Еще несколько учреждены как коммерческие структуры, имеющие владельцев-акционеров и, разумеется, облагаемые налогом.

Безусловно, у нас не было единого плана, когда мы шаг за шагом формировали эту сеть компаний на протяжении двух десятилетий. Для каждой в момент ее создания выбиралась организационная структура, исходя из того, что нам казалось оптимальным с точки зрения помощи бедным. В результате получилась мозаика из многочисленных, на первый взгляд не связанных между собой организаций. Но при этом каждый ее фрагмент помогает достичь главной цели.

Оглядываясь назад, можно заметить своеобразную закономерность в том, как создавались различные компании Грамин. Некоторые инициативы были предприняты потому, что мы увидели насущную общую проблему всех бедняков – например, отсутствие медицинской помощи. Исследования показывали, что одна из основных причин неспособности наших заемщиков выбраться из нищеты – это хронические заболевания членов семьи. Некоторые семьи тратят большую часть доходов на лечение больных родственников. Мы видели, насколько неэффективна и нефункциональна государственная система здравоохранения. Из-за этого бедняки тратили значительную часть своих заработков на сельских врачей и шарлатанов, чье лечение не только не приносило пользы, но и причиняло вред людям.

Поначалу мы пытались решать эту проблему в рамках уже имевшейся у нас структуры. Проводились просветительские кампании – например, в «Шестнадцати решениях» сельчане призывались выращивать овощи, чтобы преодолеть дефицит витамина А и предупредить вызываемую им болезнь – «ночную слепоту» у детей. Мы реализовали много разрозненных инициатив, прежде чем создали медицинские центры *Grameen Kalyan*. Даже сейчас у нас по одному направлению параллельно работают несколько программ, а мы стараемся понять, какой формат лучше. Это наглядный пример того, как можно развивать свою деятельность, постоянно экспериментируя.

Мы разрабатываем детали каждого проекта путем непрерывного обсуждения с «полевым» персоналом и предполагаемыми бенефициарами. Мы начинаем с примерной общей структуры и единого рабочего регламента, а затем постепенно корректируем их по мере движения вперед. Иногда мы полностью отказываемся от той или иной программы, если видим, что она не работает. Мы намечаем другую и начинаем все заново.

Процесс проверки идей и превращения их в жизнеспособные бизнес-проекты идет постоянно, не прекращаясь и по сей день. Например, в последнее время наш прославившийся на весь мир проект с участием «хозяек телефонов» резко пошел на спад. Мы этого ожидали, но не предполагали, что все произойдет так быстро. Конкуренция среди операторов сотовой связи в Бангладеш настолько высока, что цены за короткое время стремительно упали. Сегодня в стране 32 миллиона абонентов сотовой связи, т. е. в среднем каждый пятый человек. Это означает, что не так уж много людей вынуждены сейчас обращаться к «хозяйкам телефонов», чтобы позвонить. Поэтому сейчас мы отработываем новую бизнес-модель для этих женщин. Мы помогаем им выйти на рынок предоплаченных услуг в качестве агентов компании *Grameen Phone* по приему абонентской платы. Также мы задействуем их в предоставлении услуг выхода в Интернет и т. п. В сентябре 2007 г. мы подписали меморандум о взаимопонимании между компаниями Интел и *Grameen Solutions*: планируется создание инфраструктуры WiMax в Бангладеш, оснащение компьютерами *Classmate PC* старших классов бангладешских школ и внедрение новейших информационных технологий в образование и здравоохранение. Это может дать начало новым бизнес-проектам, в том числе для бедняков.

Один из факторов, делающих работу в «семье Грамин» чрезвычайно интересной, – это ощущение постоянного «бурление умов» и творческого подъема.

Однако для целей этой книги следует отметить самое важное: семья компаний Грамин – это исторический шаг к воплощению идеи социального бизнеса. Глядя на историю создания каждой из этих компаний, мы видим, как постепенно зарождалась и формировалась концепция самоокупаемого предприятия, которое продает товары или услуги и возвращает владельцам вложенные деньги, однако главная цель его деятельности – служить обществу и облегчить участь беднейших граждан. Многие из таких структур пока действуют в форме некоммерческих организаций, но мы постепенно мотивируем их, чтобы они работали по всем правилам ведения бизнеса, а не как типичные некоммерческие организации. Это приближает их к концепции социального бизнеса, помогая нам войти в деловой мир для решения социальных задач.

Я не буду описывать здесь истории всех предприятий Грамин – расскажу лишь о нескольких, которые иллюстрируют широкий спектр нашей сегодняшней деятельности.

## **Распространение информации о микрокредитовании: Фонд Грамин**

К концу 1980-х гг. Грамин Банк успешно продемонстрировал жизнеспособность микрокредитования как бизнес-проекта и, что еще более важно, как способа улучшить жизнь бедняков. В результате многие люди во всем мире, занимающиеся проблемами социального развития, захотели пойти по стопам Грамин Банка и создать собственные микрокредитные программы. К нам в Бангладеш потянулся постоянный поток посетителей – люди приезжали за советом, информацией и помощью.

Твердо веря в возможности микрокредитования как инструмента помощи бедным, мы с радостью уделяли время людям, которые интересовались продвижением этой концепции. Но со временем на это потребовалось столько сил, что нам приходилось отвлекаться от своей основной миссии – служить беднейшему населению Бангладеш. Поэтому в 1989 г. мы учредили Фонд Грамин – некоммерческую организацию, миссия которой была содействовать распространению микрокредитования по всему миру.

Фонд Грамин оказывает различные виды помощи микрофинансовым организациям (МФО). Мы разработали учебные программы для сотрудников и менеджеров МФО, проводим семинары по обмену идеями и опытом между лидерами МФО со всего мира, создали программы «Диалог» для организаций и частных лиц, желающих понять, как устроено микрокредитование. Специалисты Фонда Грамин также занимаются консультациями, оценкой, мониторингом и оказывают другую техническую помощь МФО.

В начале 1990-х годов Фонд Грамин начал работать в новой для себя области – служить «оптовым поставщиком» донорского финансирования для тех МФО, которые слишком малы, чтобы самостоятельно привлекать деньги. Эту концепцию я вынашивал довольно долго, поскольку понимал, что многие достойные микрокредитные организации не могут развиваться и угасают из-за отсутствия инвестиций. Но у Фонда Грамин сначала не было денег на оказание финансовой помощи другим организациям. Помогло неожиданное знакомство во время лекции в Чикаго. В результате нам был вручен щедрый грант от Фонда Макартуров – одной из наиболее инновационно-ориентированных донорских организаций в мире. Примеру Фонда Макартуров последовали и другие – вскоре были получены гранты от Всемирного банка, Фонда Рокфеллера, АМР США и нескольких других государственных и международных агентств-доноров.

Многие микрофинансовые организации по всему миру смогли начать работу благодаря стартовому финансированию, предоставленному Фондом Грамин. Сегодня Фонд работает с 138 МФО в 37 странах, занимаясь финансированием, проводя обучение, оказывая многие другие виды помощи. За эти годы Фонд выделил средства на общую сумму 21,82 миллиона долларов.

Наиболее активной формой участия Фонда Грамин в создании новых микрофинансовых организаций является программа, которую мы называем СОП (создать – организовать – передать). Когда спонсор считает необходимым быстро развернуть программу микрокредитования на территории, где проживает большое число испытывающих крайнюю нужду бедняков, или же когда высказываются серьезные сомнения в том, будет ли микрокредитование эффективным в той или иной стране либо местности, Фонд Грамин направляет туда из Бангладеш свою команду для разработки и запуска проекта. Мы создаем в этой стране микрофинансовую программу, управляем ее деятельностью до момента достижения самоокупаемости и проводим обучение местных жителей, чтобы они могли продолжать работу самостоятельно. Это своего рода система создания «под ключ» программ в стиле Грамин, полностью готовых к работе. После подготовки и старта программы и достижения ею уровня самоокупаемости, на что обычно уходит от трех до пяти лет, Фонд либо уходит, либо продолжает управлять работой, в зависимости от пожелания донора.

Фонд Грамин уже реализовал или находится в процессе реализации проектов СОП в Мьянме, Турции, Замбии, Косово, Коста-Рике, Гватемале и Индонезии. Они различны по размаху: например, 94 тысячи участников в Мьянме, где мы начали программу в 1997 г., и всего лишь 1 тысяча – в индонезийском проекте, запущенном в 2006 г. Многие другие проекты находятся в стадии разработки.

### **Возрождение старинного ремесла: Grameen Uddog и Grameen Shamogree**

Бангладеш издревле славился производством изысканных тканей. В течение многих веков материи ручной работы из Бангладеш пользовались большим спросом во всем мире. Но с тех пор, как индустриальная революция привела к созданию в Англии механизированной текстильной промышленности, рынок тканей из Южной Азии постепенно сошел на нет. Хуже того – британские власти запрещали местное производство текстиля на полуострове Индостан, и даже отрубали большие пальцы на руках ткачам, осмелившимся проявить непослушание. Возможно, вы видели знаменитые фотографии сидящего за прялкой Махатмы Ганди, сделанные в годы возглавляемой им кампании за независимость Индии. Для Ганди самодостаточность его родной страны была как экономической необходимостью, так и символом культурного наследия, которым могут гордиться жители нашего региона.

Сегодня текстильная промышленность Бангладеш испытывает ряд существенных трудностей. У нас есть миллионы мелких ремесленников, которые создают на ручных ткацких стан-

ках прекрасные ткани, в том числе из чистого хлопка и разнообразных цветов и узоров. Но продавать такие материалы трудно, особенно когда крупные производители одежды предпочитают закупать тысячи ярдов ткани, изготовленной по единым спецификациям. Поэтому в 1993 г. мы учредили компанию *Grameen Uddog* (Грамин-предприятие), чтобы помочь местным ткачам выйти на международные рынки с новой линейкой тканей единого стиля. Мы дали этим тканям фирменное название: *Grameen Check*. Три года спустя была основана дочерняя компания *Grameen Shamogree* (Грамин-продукция) для реализации одежды из тканей марки *Grameen Check* на отечественном рынке.

Когда организовывался бизнес *Grameen Check*, мы первоначально надеялись помочь развитию мелкого ручного ткачества и снизить импорт из соседней Индии, где распространено механизированное ткачество в больших объемах. Нам удалось решить первую задачу – у бангладешских ремесленников рынок сбыта сейчас гораздо больше, чем был раньше. Но что касается второй задачи, тут нам не посчастливилось добиться такого же успеха, поскольку индийские ткани, как правило, дешевле, чем изготовленные вручную бангладешские. Наши ткачи вынуждены импортировать основную часть своего сырья, в том числе хлопковую пряжу и красители, из Индии, что, естественно, повышает стоимость местной продукции.

Сегодня продукция *Grameen Check* почти не идет на экспорт, но на отечественном рынке *Grameen Shamogree* чувствует себя очень хорошо. Молодые бангладешцы с гордостью носят рубашки, сари и другую одежду, изготовленную по традиционным лекалам из тканей, произведенных местными ручными ткачами. Я сам, можно сказать, работаю моделью, продвигая марку *Grameen Check*: я всегда ношу рубашки из их ткани, в чем вы можете убедиться, посмотрев видеосъемки или фоторепортажи в СМИ о моих выступлениях или о мероприятиях с моим участием. На большинстве фотографий один я в красочной, с клетчатым узором одежде среди целого моря серых и темно-синих костюмов. (И могу вас заверить: одежда *Grameen Check* очень удобна!) Из-за такого внимания к традиционному ремеслу местная индустрия ручного ткачества успешно развивается, и у *Grameen Check* уже появилось несколько конкурентов, каждый из которых производит и продает собственную линию одежды, изготовленной в Бангладеш. В Дхаке вдоль улицы, на которой расположен головной офис Грамин Банка, выстроились в ряд магазины и бутики, в витринах которых красуются конкурирующие марки бангладешской одежды из разноцветных хлопковых тканей.

## **Развитие предпринимательства: Грамин Капитали Grameen Vyabosa Bikash**

В некотором смысле можно сказать, что Грамин Банк – гигантский питомник по выращиванию малых предприятий. Подавляющее большинство выдаваемых нами кредитов идут на поддержку малого бизнеса разнообразного профиля в деревнях и фермерских хозяйствах Бангладеш. Одним из значимых социальных воздействий микрокредитования стало понимание того, что ключ к решению проблемы бедности часто лежит *не* в создании «рабочих мест», т. е. работы за зарплату на предприятиях крупных корпораций. Он скорее в поощрении самозанятости для всех (в особенности для женщин), кто производит и продает товары и оказывает услуги на местном уровне. Сейчас на всей территории Бангладеш работают миллионы таких мелких предпринимателей, избавляя самих себя, свои семьи и общины от нищеты, и многие из них обязаны своим стартом Грамин Банку.

Грамин Капитал руководствуется той же философией, но идет еще дальше. Это фонд венчурного капитала, который вкладывает деньги в стартующий бизнес и экспериментальные бизнес-проекты разного рода, разработанные как в семье компаний Грамин, так и вне ее людьми и организациями с инновационными идеями.

Эта программа зародилась в конце 1980-х годов внутри Грамин Банка как финансируемая донорами инициатива. В то время она называлась SIDE (Study – обучение,



Innovation – инновации, Development – развитие, Experimentation – экспериментирование). Через несколько лет программа SIDE выросла настолько, что выделилась в самостоятельный фонд венчурного капитала, нацеленный на поддержку проектов внедрения новых технологий, способствующих экономическому развитию Бангладеш.

Сегодня Грамин Капитал предоставляет несколько видов финансовой помощи новым бизнес-проектам, многие из которых являются частью семьи компаний Грамин. Помощь включает в себя кредитование, промежуточное и смешанное финансирование, выкуп перспективных, но переживающих трудности компаний, предоставление корпоративных гарантий в обеспечение кредитов растущим предприятиям. Однако самым распространенным видом финансирования, которое предлагает Грамин Капитал, являются инвестиции в акционерный капитал, причем фонд, как правило, предпочитает приобретать 51-процентный пакет акций компании. Это дает нам возможность контролировать адекватность управления финансируемой нами компанией, эффективность ее деятельности и соответствие первоначальной концепции и бизнес-плану.

Среди финансируемых Грамин Капиталом компаний – предприятие *Grameen Knitwear*, производящее трикотаж и одежду из него на экспорт; *Grameen Bitek* – компания, созданная по инициативе молодого профессора физики и поначалу выпускавшая оборудование для резервного электропитания и стабилизаторы напряжения, а сейчас продающая разно образную техническую продукцию, в том числе лифты, и *Gram Bangla Autovan* – производитель трехколесных автомобилей с высокоэкономичными четырехтактными двигателями, которые охотно используют таксисты на улицах Дхаки и в других городах страны.

Еще одна компания, содействующая развитию предпринимательства в Бангладеш, – это *Grameen Byabosa Bikash* (GBV, компания содействия бизнесу), роль которой – предоставлять гарантии по кредитам предприятий, которые крупнее по размеру, чем получатели малых займов Грамин Банка. Если обычные кредиты Грамин Банка составляют порядка 100–300 долларов, то эти более крупные компании порой занимают суммы в 10 тысяч долларов и более. Заемщика, который обращается в Грамин Банк за крупным кредитом, направляют в GBV. Если там одобряют кредитную заявку, менеджер отделения Грамин Банка готов будет выдать кредит. (В ином случае он, вероятно, не смог бы пойти на такой большой риск, поскольку невыплата по кредиту поставила бы под угрозу весь портфель займов этого отделения.)

Таким образом, GBV играет роль, в чем-то подобную роли Управления по делам малого бизнеса в США, которое также предоставляет гарантии по кредитам мелким предпринимателям. Наряду с этим GBV оказывает техническую помощь и проводит обучение, особенно сельских предпринимателей, нуждающихся в методической помощи при модернизации производства птицы и молочной продукции.

Как видите, эти организации семьи Грамин создают элементы инфраструктуры бизнеса, помогающего людям избавиться от бедности. На основе этих экспериментов и зародилась концепция социального бизнеса – идея, способная привести к созданию сотен предприятий, которые будут служить экономическому росту и в то же время приносить непосредственную пользу самой нуждающейся части населения.

### **Повышение благосостояния в селах: рыбное и животноводческое хозяйство Грамин**

Одним из первых проектов, предпринятых Грамин Банком помимо кредитования, была организация работы рыбоводческих хозяйств, главным образом на севере и западе страны. У этих хозяйств любопытная история. Первоначально вырытые для королей династии Палов более 10 столетий лет назад, а теперь находящиеся в государственном владении, рыбоводче-

ские пруды (их почти тысяча), не использовались до 1977 г., когда они были включены в проект по развитию, финансируемый британским агентством международной помощи.

Замысел был хорошим: рыбные продукты популярны в бангладешской культуре, и при добросовестном управлении рыбоводческие пруды могли бы стать прекрасным источником богатой белком пищи для сельских жителей страны. Но экономические результаты проекта были слабыми, главным образом из-за коррупции: судя по всему, чиновники в сговоре с местными политиками выкачивали из прудов прибыль, не заботясь об их сохранении и содержании, а развитие прудового хозяйства служило лишь прикрытием для личной наживы. Несмотря на большие инвестиции, многие водоемы были по-прежнему занесены илом, организовать производство рыбы никак не удавалось, и возмущенные британские спонсоры грозили прекратить финансирование.

Чтобы избежать такого исхода дела, в 1986 г. заместитель министра рыбного хозяйства обратился за помощью к Грамин Банку. Хотя у нас не было опыта управления рыбоводческими хозяйствами, он предложил нам забрать пруды. Поначалу мы сомневались, но он убедил нас принять предложение, надеясь, что мы найдем способ превратить пруды в ценный экономический ресурс местных общин.

Нам потребовалось некоторое время, прежде чем мы нашли решение проблем с прудами. Серьезной помехой стало мощное наводнение 1987 г. Кое-кто из местных жителей сопротивлялся усилиям организовать работу рыбного хозяйства, а несколько наших офисов были сожжены некими заинтересованными лицами, называвшими себя ультралевыми политическими группами.

Но постепенно мы достигли взаимопонимания с местным населением. На сегодняшний день мы уже организовали более 3 тысяч малоимущих людей в группы по разведению рыбы и уходу за прудами. Они получают свою долю от общих доходов; у многих значительно вырос семейный доход. В пруды запустили пресноводную креветку, а рыбохозяйство Джойсагор было укрупнено, и к нему добавился питомник по выращиванию саженцев растений для озеленения и восстановления лесов в регионе. Теперь мы расширяем эту программу, создавая новые рыбоводческие пруды в районе резервных карьеров реки Джамуна. Предполагается, что эти водоемы дадут заработок примерно тысяче малоимущих женщин.

Пять лет назад мы начали проект по развитию животноводства – организовали обучение, вакцинацию, ветеринарную помощь и оказали другие услуги, призванные помочь малообеспеченным женщинам создать молочные фермы, а также расширить уже существующие предприятия по производству молока. Именно они впоследствии стали поставщиками молока для завода по выпуску йогурта Грамин-Данон. Сегодня работой обеих программ управляет некоммерческая организация под названием Фонд Грамин «*Motsho O Pashusampad*» (рыбное и животноводческое хозяйство).

Опыт развития рыбного и животноводческого хозяйства помог нам четко сформулировать концепцию социального бизнеса. Эти программы иллюстрируют, каким образом местные жители могут повысить благосостояние своих общин, организуя работу предприятий по производству полезной продукции на продажу по рыночным ценам.

### **Расширение возможностей получения образования для молодежи: Grameen Shikkha**

Поддержка образования всегда была частью социальной философии Грамин. Все началось с нуля, поскольку подавляющее большинство женщин-заемщиц, пришедших в Грамин, были неграмотны. Их неумение читать и писать было одним из многих барьеров, делающих бедняков бесправными и неспособными самостоятельно себе помочь. Поэтому мы в Грамин

Банке решили попытаться как-то решить эту проблему, начав с самого простого: стали обучать заемщиков подписываться своим именем.

Задача была не такой простой, как может показаться. Многие люди, которые прожили жизнь, не умея читать и писать, избегают любых попыток преодоления своей неграмотности. Необходимость прилагать к этому усилия и тем более просить помощи вызывает у них смущение, порой даже кажется унижительной. Работа с будущими заемщиками, направленная на снятие этого препятствия, требует от сотрудников Грамин огромного такта, понимания и способности сопереживать. Нередко они по несколько часов терпеливо сидят с одной клиенткой, медленно обучая ее элементарным вещам – как держать ручку и вычерчивать на бумаге магические знаки, обозначающие ее уникальную личность.

Но выяснилось, что этот трудоемкий процесс имеет огромную ценность для наших заемщиц. Нередко он является для них первым шагом на пути к полной грамотности, которая делает взаимодействие с окружающим миром гораздо богаче. Плюс к этому возникает драгоценное чувство сближения между заемщицей и обучающей ее сотрудницей банка, так что новой клиентке Грамин потом будет легче обращаться к ней в случае возникновения финансовых, социальных или семейных проблем.

И что еще более важно, умение писать свое имя (которое она до той поры, возможно, и не знала в точности) рождает у новой заемщицы огромное чувство гордости. Она справилась с трудностями, которые когда-то считала непреодолимыми. А ее ощущение себя в мире и воздействие на мир замечательным образом растут. Когда она чертит несколько закорючек на листе бумаги, а кто-то смотрит на этот лист и говорит: «Хамида, как дела?» – она испытывает радостное волнение, какого никогда в жизни не переживала. «Они узнают меня по моей подписи!» – она не может сдержать удивления. Перед ней открывается новая жизнь, и она готова гигантскими шагами идти вперед по пути к самодостаточности.

*Grameen Shikkha* (Грамин образование) – отдельное предприятие, созданное для того, чтобы и дальше развивать эти первые усилия. Его деятельность началась с простых образовательных услуг для детей наших заемщиц. Все зародилось на низовом уровне: менеджеры наших отделений и центров заметили, что многие клиентки на еженедельные собрания приводят с собой маленьких детей. Вскоре кто-то предложил: «А давайте пригласим детвору собираться в помещении центра каждую неделю – так же, как собираются их матери. Мы можем организовать для них занятия, которые подготовят их к поступлению в школу. Мы научим их читать алфавит, считать и рассказывать стихи». Они пригласили молодую жительницу деревни проводить с детьми эти простые занятия. Идея начала распространяться от одного центра к другому и вскоре стала частью системы Грамин.

Интересно наблюдать, какое воздействие этот простой шаг оказывает на психологию детей. Участие в дошкольных занятиях помогает им выработать уверенность в себе и смелость, благодаря которым они впоследствии охотно, радостно и без стеснения будут ходить в школу. Многие дети Грамин, которые нервничали по поводу предстоящего первого школьного дня, после говорили: «А я уже умею читать эти буквы и петь эти песни! Я знаю даже больше, чем другие ребята! Мне теперь *хочется* ходить в школу!»

Сегодня *Grameen Shikkha* работает над развитием идеи, зародившейся в 2003 г.; она называется «Программа стипендий» и призвана помочь бедным бангладешским семьям преодолеть экономические барьеры, мешающие многим детям посещать школу.

Влияние бедности порой бывает скрытым и коварным. Государственные школы в Бангладеш имеются даже в сельской местности, за обучение платить не надо, и учебники тоже бесплатны. Но это не означает, что отсутствие денег не является помехой образованию. Бумага, ручки, карандаши и другие канцтовары стоят денег. Денег стоит и школьная форма. Что еще более важно – когда малыша отправляют в школу на несколько часов в день, семья несет скрытый убыток, теряя потенциальный заработок. Ребенок различными способами помогает семье

зарабатывать деньги – приносит воду из родника или колодца, на тележке развозит корма на ферме. Когда для семейного дохода даже несколько центов не пустяк, матери и отцу приходится крепко задуматься, прежде чем позволить сыну или дочери регулярно посещать школу.

Программа стипендий *Grameen Shikkha* помогает бороться с этой проблемой с помощью необычного возобновляемого фонда. Вот как он устроен. Донор, желающий поддержать программу, делает взнос в сумме не менее 50 тысяч бангладешских так, или около 790 долларов США. Эти деньги размещаются на срочном вкладе, и гарантированный 6-процентный годовой доход с этих денег поступает на содержание ребенка в течение всего срока обучения в школе. Благодаря этому учащийся приносит денежные средства в семью, а у родных отсутствует соблазн забрать его из школы и занять работой. Вклад в размере 1 тысячи долларов дает ежегодную стипендию 60 долларов – этого достаточно для обучения ребенка в начальной школе; для содержания ученика средней школы требуется вклад в 2 тысячи долларов, а студента колледжа – в 3 тысячи долларов. В зависимости от указаний спонсора один и тот же ученик может получать стипендию на протяжении всего срока обучения, а затем выбирается другой учащийся для получения стипендии, опять же в течение всего образовательного цикла.

Донор может указать, кто будет получателем средств: мальчик или девочка, сирота, ребенок из конкретной бедной семьи или из определенного района либо деревни. Стипендия даже может быть посвящена конкретному лицу или определенной теме. Например, спонсор может назвать стипендию в честь близкого друга или родственника. Ежегодно он получает отчет о том, как идут дела у его подопечного. Спонсор может по своему желанию прекратить выплату стипендии и забрать свои деньги либо оставить их на счете, и ежегодная выплата будет продолжаться бессрочно.

К середине 2007 г. программа стипендий помогала 1200 учащимся на средства 130 спонсоров. *Grameen Shikkha* сейчас активно работает над расширением программы с целью к 2012 г. финансировать по 10 тысяч стипендий каждый год, для чего потребуются вклады на сумму 10 миллионов долларов. На данный момент *Grameen Shikkha* удалось собрать 1,2 миллиона долларов – осталось привлечь еще чуть меньше 9 миллионов.

### **Обеспечить каждой деревне связь со всем миром: Grameen Telecom и Grameen Phone**

Как известно, новые формы информационных технологий (ИТ) стремительно меняют наш мир, превращая его в мир без расстояний и границ, мир моментальной связи. Со временем новые ИТ становятся дешевле, предоставляя огромные возможности их использования на благо бедняков. Если организовать электронную связь между отдаленными селами Бангладеш и рынками всего мира, новые экономические перспективы для бедняков будут огромны.

В 1996 г. мы сделали первый шаг к тому, чтобы ИТ стали доступными беднейшему населению Бангладеш. В партнерстве с тремя другими компаниями – норвежской *Telenor*, японской *Marubeni* и нью-йоркской *Gonofone Development Company* – мы создали компанию мобильной связи для развертывания телефонной сети по всей территории Бангладеш. Наше новое предприятие получило название *Grameen Phone*. В момент основания 35 % компании *Grameen Phone* принадлежали бангладешской *Grameen Telecom* – некоммерческой компании, которую мы учредили специально для этой цели. Сегодня владельцами *Grameen Phone* являются лишь две компании: *Telenor* (62 %) и *Grameen Telecom* (38 %).

Еще в 1996 г. *Grameen Phone* была одной из четырех компаний, получивших государственную лицензию на оказание услуг мобильной телефонной связи в Бангладеш. Первоначально эксперты выражали сомнения относительно потенциального рынка. *Telenor* даже наняла бизнес-консультанта в Великобритании, чтобы тот оценил размер рынка мобильной связи в Бангладеш. Опираясь в качестве ориентира на исторические темпы роста продаж цвет-

ных телевизоров, консультант предсказал, что к 2005 г. в Бангладеш будет 250 тысяч мобильных телефонов.

Я не эксперт в области тенденций распространения новых технологий, но даже я был уверен, что эта цифра значительно занижена. Уже в силу одного того, что я жил Бангладеш, мне было известно, насколько люди у нас нуждаются в средствах связи друг с другом и окружающим миром. В то время в нашей стране был самый низкий в мире уровень распространения телефонных услуг – всего 400 тысяч телефонов на 120 миллионов человек. Учитывая, что в большинстве из 80 тысяч бангладешских деревень отсутствуют фиксированные линии связи, мобильные телефоны были просто созданы для того, чтобы перенести страну в век электронных коммуникаций. Я посоветовал *Telenor* не обращать внимания на прогноз консультанта и подготовиться к массовому спросу. (Как потом выяснилось, количество мобильных телефонов в Бангладеш в 2005 г. составило 8 миллионов, т. е. в 32 раза больше, чем предсказывал консультант.) К середине 2007 г. *Grameen Phone* стала крупнейшей компанией-налогоплательщиком в Бангладеш – у нее более 16 миллионов абонентов.

С моей точки зрения, важнее всего то, что технология мобильной связи стала удивительным инструментом, открывшим новые возможности для заемщиков Грамин и всех бангладешских бедняков. Предвидя потенциальный эффект синергии микрокредитования и ИТ, мы с помощью *Grameen Telecom* начали программу кредитования Грамин Банком малоимущих женщин, которые желали приобрести мобильные телефоны. Это было новое направление экономического роста в Бангладеш: возникла служба «хозяек телефонов», которые обеспечивали своим односельчанам единственную возможность связи с окружающим миром. Вооруженная обычным сотовым телефоном, «хозяйка телефона» продавала минуты мобильной связи любому жителю деревни, у которого возникала необходимость переговорить с другом, родственником или деловым партнером.

Как указывалось ранее, бизнес «хозяек телефонов» резко пошел на спад с 2005 г. Мы пытаемся развивать альтернативные виды деятельности: например, предоставлять услуги выхода в Интернет с помощью сотовых телефонов. Формируется и новое направление бизнеса «хозяек телефонов» – они начинают принимать плату от абонентов *Grameen Phone* и получают комиссию за услуги.

Большинство людей в развитых странах уже давно считают телефон абсолютно неотъемлемым элементом нашего быта. Поэтому им трудно в полной мере осознать революционную роль сотовой телефонной связи в жизни типичного жителя бангладешской деревни.

Представьте себе, что вы фермер в отдаленном селе. До появления сотовых телефонов вы не имели возможности узнать, сколько заплатят за ваш урожай на рынке в Дхакке или другом большом городе. У вас не было ни малейшего шанса связаться с поставщиками инструментов и оборудования (например, чтобы купить новый ирригационный насос или сравнить цены и договориться о дне доставки). Единственное, что вам оставалось, – это дойти или доехать до ближайшего рынка, возможно, расположенного на расстоянии многих миль, и согласиться продать свой товар за любую предложенную там цену, не торгуясь.

Сегодня фермер, которому доступен мобильный телефон, может проверить и сравнить постоянно меняющиеся цены на рынке с помощью нескольких коротких звонков, благодаря чему у него гораздо больше перспектив получить справедливую цену у местного торговца или посредника. Информация – это сила, и благодаря телефонной революции хотя бы небольшая часть этой силы наконец появилась и у сельской бедноты.

С самого начала моим намерением было превратить *Grameen Phone* в социальный бизнес, передав беднякам большинство акций компании. *Grameen Telecom* была создана именно для управления акциями, находящимися в собственности бедняков. Но я столкнулся с преградой – *Telenor* не желает продавать свои акции. Как раз во время торжеств по случаю получения Нобелевской премии, норвежская пресса была полна репортажей о конфликте между *Telenor*

и *Grameen Telecom* по поводу меморандума, подписанного в момент формирования *Grameen Phone*. В этом документе и в соглашении акционеров было дано обязательство, что через шесть лет после создания компании *Telenor* сократит свою долю акций до 35 % и продаст остальные акции *Grameen Telecom*, сделав ее мажоритарным акционером. Теперь же *Telenor* отказывается выполнить подписанное соглашение, утверждая, что оно не имеет исковой силы. Позиция *Grameen Telecom* такова, что компания *Telenor* должна соблюдать договоренности.

Я был очень рад, что пресса и народ Норвегии в большинстве своем симпатизируют позиции Грамин. На данный момент продолжаются переговоры об урегулировании конфликта. Я надеюсь, что когда-нибудь наша мечта превратить *Grameen Phone* в социальный бизнес станет реальностью.

### **Возобновляемая энергия для бангладешских сел: *Grameen Shakti***

Если мы говорим, что для расширения экономических возможностей необходим доступ к современным информационным технологиям, то это же можно повторить и в отношении источников энергии – особенно электричества. Но именно оно отсутствует у большинства бангладешцев. Так, 70 % населения страны не подключены к электросетям, и даже там, где есть подача электроэнергии, она поступает с перебоями. Вот где недостает эффективных действий, чтобы преимущества современного технического прогресса пошли на пользу людям.

Мы долго и напряженно думали, что именно мы можем сделать для обеспечения народа Бангладеш доступной и недорогой энергией. Провести сети электропередач во все отдаленные районы страны потребовало бы гигантских усилий и денег. Кроме того, это решение не было бы экологически безупречным. Поскольку во всем мире истощаются запасы ископаемого топлива и растет угроза изменения климата из-за выбросов углерода, мы хотели найти такой источник энергии, который удовлетворял бы экономические нужды народа нашей страны и при этом не создавал бы новые, еще более серьезные проблемы. Поэкспериментировав с ветряными турбинами и другими технологиями, мы решили, что неплохим вариантом была бы солнечная энергия.

*Grameen Shakti* (Грамин Энергия) была основана в 1996 г., чтобы внедрить солнечную технологию в повседневный быт жителей Бангладеш. Будучи одним из крупнейших в мире рыночных поставщиков гелиотехнологий, компания *Grameen Shakti* установила 100 тысяч солнечных панелей в жилых домах по всей стране и ежемесячно монтирует 3,5 тысячи новых. У компании далеко идущие планы: к 2012 г. мы должны сдать миллион систем «солнечный дом».

Производимые *Grameen Shakti* бытовые гелиосистемы доступны всем – и богатым, и бедным. Клиентам нравится простая схема расчетов – платить можно частями ежемесячно в течение двух-трех лет. Сотрудники *Shakti* каждый месяц посещают клиентов для получения очередного платежа и обслуживания солнечной установки. Размеры гелиосистемы варьируют в зависимости от ресурсов домовладельца. Простая 50-ваттная установка состоит из небольшой солнечной панели на крыше и преобразователя; вырабатываемой энергии достаточно для работы четырех ламп в течение четырех вечерних часов – как раз столько, сколько необходимо, чтобы дети могли сделать уроки, а родители – узнать о новостях в мире по радио или телевидению. Некоторые изобретательные сельские жители покупают одну гелиосистему и подключают к ней, помимо своего жилища, также соседние дома или магазины, чтобы совместно пользоваться генерируемой энергией. Таким образом владелец установки получает небольшой доход, а электричество потребляют несколько семей.

*Grameen Shakti* помогает бедным, создавая им возможности для предпринимательства и заработка. Уже появились коммерческие предприятия, использующие солнечную энергию, – общественные телевизионные киоски и пункты подзарядки мобильных телефонов. В 20 Технологических центрах Грамин, расположенных в разных районах страны, женщины-инженеры

обучают жителей сел методам ремонта и обслуживания гелиоустановок. Пройдя обучение, они получают сертификат техника *Grameen Shakti* и обслуживают гелиосистемы односельчан по окончании срока контракта между владельцем системы и *Grameen Shakti*. Технологические центры *Grameen Shakti* также привлекают прошедших обучение техников к работе на производстве комплектующих деталей к гелиосистемам.

Солнечная энергия не единственное направление деятельности *Grameen Shakti*. Другим является производство биогаза – возобновляемой энергии на основе таких повсеместно распространенных источников, как коровий навоз, птичий помет и др. С помощью простых агрегатов отходы превращаются в метан, который можно использовать в качестве топлива для приготовления пищи, а при наличии соответствующего оборудования и для производства электроэнергии. К середине 2007 г. было смонтировано более 1,3 тысячи таких агрегатов, и ежемесячно устанавливаются еще 150.

В рамках своей новой программы *Grameen Shakti* торгует усовершенствованными высокоэффективными бытовыми плитами, привлекая в качестве продавцов сельскую молодежь, прошедшую обучение в компании.

### **Организация медицинской помощи для малообеспеченного населения: *Grameen Kalyan* и Службы здравоохранения Грамин**

Миссия *Grameen Kalyan* – обеспечивать качественное и недорогое медицинское обслуживание клиентам Грамин Банка и другим жителям села. Опыт показывает, что едва ли не главная проблема, стоящая перед бангладешскими бедняками и нередко мешающая им, несмотря на все усилия, выбраться из нищеты, – это чрезмерно высокая стоимость медицинской помощи, особенно когда в ней нуждаются из-за тяжелых заболеваний. Компания *Grameen Kalyan* была создана для решения этой задачи.

Государственная система здравоохранения в Бангладеш далеко не такая эффективная, какой должна быть. Теоретически она доступна всем гражданам, но в реальности дело обстоит иначе. Государство тратит огромные деньги на здравоохранение, но медицинские услуги почти никогда не доходят до населения, особенно до бедняков. Многие жители сел обращаются к традиционным целителям, не имеющим или почти не имеющим образования, и к аптекарям, которые по своему разумению рекомендуют больному лекарства – порой неподходящие, а то и вредные для него.

На практике медицинское обслуживание доступно только богатым, которые платят за него большие деньги в частных клиниках и больницах. Негосударственного медицинского страхования, подобного тому, которым пользуются многие американцы, в Бангладеш нет. Как правило, правительственные структуры и частные работодатели выдают своим сотрудникам небольшие пособия, достаточные, как считается, для оплаты большинства обычных медицинских услуг. Все более популярными становятся частные медицинские услуги, которые очень дорого стоят. Многие представители среднего и богатого классов ездят лечиться в Индию, Таиланд и Сингапур. (Как и менее обеспеченная часть среднего класса – известны случаи, когда люди распродавали все свое имущество, чтобы поехать в Колкату (Калькутту), Ченнаи или Мумбаи в надежде вылечить серьезное заболевание.) Собственно говоря, значительный процент бангладешцев, приезжающих в Индию, – это больные и их родственники. Поэтому когда в 1996 г. мы учредили Фонд *Kalyan*, мы знали, что нам предстоит нелегкий путь.

С тех пор мы двигались вперед медленно, но верно. Сейчас у компании *Grameen Kalyan* 33 клиники, каждая из которых связана с местным отделением Грамин Банка. Семьи клиентов Грамин Банка на территории, обслуживаемой клиникой, имеют право на получение медицинских услуг в эквиваленте около 2 долларов на семью в год. Семьи, в которых нет клиентов Грамин Банка, платят за обслуживание около 2,5 доллара в год, а нищие получают медицинскую

помощь бесплатно. В целом программой страхования охвачено примерно полмиллиона человек, и сейчас ежегодно проводится более четверти миллиона медицинских консультаций для пациентов. Кроме того, 1,5 миллиона женщин получают помощь на дому, которую оказывают женщины-медработники компании *Grameen Kalyan*.

Клиники предоставляют лишь базовые медицинские услуги, при этом они работают бесперебойно. В штате каждого лечебного учреждения есть врач, а также несколько медработников среднего звена, которые отвечают на обычные вопросы пациентов, делают несложные анализы и занимаются санитарным просвещением в сельских общинах. В клиниках есть лаборатории, где можно проводить некоторые виды анализов, а для диагностики и лечения более серьезных заболеваний их поочередно посещают разные врачи-специалисты (например, периодически приезжает хирург-офтальмолог для выполнения операций и профилактики катаракты). Как правило, угрожающие жизни, необычные или сложные медицинские случаи направляют в ближайшую государственную больницу.

Главная трудность в сохранении и расширении услуг *Grameen Kalyan* – это привлечь и удержать достаточное число врачей. Мы предлагаем им хорошую зарплату по бангладешским меркам, но этого недостаточно. Более серьезной проблемой, чем вознаграждение, является довольно изолированная от мира деревенская жизнь. Многие молодые выпускники медицинских вузов скорее предпочтут работать в большом городе, чем в сельских районах Бангладеш, где событий мало, а экономических, социальных и культурных возможностей почти совсем нет. Врачи, которые приходят наниматься в *Grameen Kalyan*, – это в основном или идеалисты, люди с большим запасом энтузиазма, или молодые специалисты, ожидающие своей очереди на получение места в государственном медучреждении.

Возможно, когда-нибудь компании *Grameen Kalyan* придется открыть собственное медицинское учебное заведение для комплектования своих клиник персоналом. Тем временем мы планируем вложить часть полученной Грамин Банком Нобелевской премии в выдачу Нобелевских стипендий студентам-медикам. В обмен за оплату их образования мы будем брать с них обязательство проработать несколько лет в клиниках *Grameen Kalyan*.

Одно из направлений здравоохранения, которое я считаю особенно важным, – это помощь беременным женщинам. Материнская и детская смертность в Бангладеш за последние годы значительно снизилась, но остается довольно высокой. Так, 96 % детей рождаются дома, а их матери, как правило, получают недостаточную родовую помощь или не имеют ее вовсе. Частично проблема объясняется недоступностью врачебных услуг, но свою роль играют и культурные факторы. В нашем консервативном обществе беременность не принято обсуждать открыто. Иногда о ней даже не упоминают – у женщины вдруг совершенно неожиданно рождается ребенок! (Такое вряд ли могло быть возможно, если бы бангладешские женщины не носили многослойную, скрывающую фигуру одежду.)

При этом по причине того же глубоко укоренившегося консерватизма многие будущие матери отказываются обсуждать интимные вопросы с врачом-мужчиной – некоторые прямо говорят, что скорее умрут, чем согласятся на это. Это еще одна причина, объясняющая, почему многие женщины избегают обращаться за медицинской помощью даже при беременности. Делу можно было бы помочь, если бы в наших клиниках было много женщин-врачей. К сожалению, их привлечь на работу еще труднее, чем мужчин. Среди выпускников медвузов в Бангладеш девушек сравнительно мало, и к тому же многие из них обычно стараются получить работу в городе – поближе к родным. Для них жизнь в отдаленной деревне означала бы разлуку с семьей.

Вместо врачей-акушеров многие села обслуживают повитухи – местные женщины, почти или совсем не имеющие специальной подготовки, но считающиеся среди односельчан специалистами по родовспоможению, потому что те несколько раз в жизни приняли роды. Государством организована частичная профессиональная подготовка таких повитух, но квалификация



у них тем не менее очень низкая. В силу этих факторов беременные, как правило, не получают адекватной дородовой помощи. Осложнения не выявляются вовремя и приводят к смертным случаям, которых можно было бы избежать.

В попытке помочь решению проблемы сотрудники компании *Grameen Kalyan* пришли к идее создания при медицинских клиниках отдельных построек – так называемых родовых павильонов, где размещались бы службы родовспоможения. Там можно проводить дородовой и послеродовой осмотры и помогать женщине в родах. Некоторые такие заведения уже существуют, и в них работают те же специалисты, что и в самой клинике. Мы надеемся, что наличие «павильонов» привлечет внимание к ситуации, когда женщине нужна медицинская помощь. При этом самые застенчивые из них могут быть уверены, что в случае обращения к врачу будут приняты во внимание их предпочтения и они будут чувствовать себя комфортно.

Учитывая крайне низкую стоимость медицинской помощи в клиниках *Grameen Kalyan*, можно подумать, что эта деятельность организована исключительно на благотворительной основе. Но это не так. Наша цель – сделать *Grameen Kalyan* полностью независимой организацией, а в конечном счете – способной финансировать собственное расширение. Хотя медицинские учреждения значительно разнятся по уровню получаемых ими доходов, у программы в целом весьма прочное финансовое положение. В настоящее время *Grameen Kalyan* окупает около 90 % своих расходов, и мы считаем, что в ближайшие пару лет нам удастся выйти на 100 %.

Два последних добавления к перечню компаний Грамин: это Фонд здравоохранения Грамин и Службы здравоохранения Грамин. Фонд здравоохранения Грамин (ГНТ) – некоммерческая компания. Она получает донорское финансирование и вкладывает средства главным образом в социальный бизнес. Службы здравоохранения Грамин (GHS) – компания, созданная в форме социального бизнеса. Одна из ее первых программ – организация офтальмологических стационаров, каждый из которых рассчитан на 10 тысяч операций по удалению катаракты в год, и обслуживает как бедных, так и состоятельных пациентов. Первая глазная больница сейчас строится и будет открыта в 2007 г. Врачи и вспомогательный персонал обучаются в Глазной больнице Аравинд в Мадураи (Индия) – это знаменитая глазная клиника, которую основал ныне покойный доктор Говиндаппа Венкатасвами, известный в народе как «доктор В».

Этот первый офтальмологический стационар носит название Детская глазная больница «Грамин Грин», и ее единственным владельцем является ГНТ. Будучи социальным бизнесом, ГНТ со временем вернет себе вложенные в создание больницы деньги, но не будет получать дивидендов.

В будущем в различных сельских районах Бангладеш откроются глазные больницы для проведения операций по удалению катаракты. Они помогут решению медицинской проблемы, от которой страдают сотни тысяч жителей страны. Уже есть инвесторы для строительства еще трех больниц.

Для этих будущих больниц разработан подробный бизнес-план. Цены за услуги там должны устанавливаться в соответствии с «принципом Робин Гуда». Обычные пациенты платят рыночную цену, а для бедняков оплата будет символической. Если наши расчеты окажутся верными и мы сможем обеспечить первоклассное лечение, а также привлечь достаточное число платных пациентов, наши больницы станут самокупаемыми и будут в состоянии без ограничения наращивать объем оказываемых услуг.

Я с оптимизмом смотрю на потенциал Служб здравоохранения Грамин и с нетерпением жду результатов этого эксперимента в области социального бизнеса. Очень важно понаблюдать, как будет развиваться эта программа, поскольку во всем мире существует огромная потребность в качественной и недорогой медицинской помощи. Конечно, в развивающихся странах, таких как Бангладеш, во многих государствах Азии, Африки и Латинской Америки проблема

медицинской помощи бедному населению стоит особенно остро. Но и в некоторых развитых странах, в том числе в США, вопросы медицинского обслуживания не менее серьезны.

Например, 47 миллионов жителей США, которые в настоящее время не охвачены медицинским страхованием, могли бы стать благодарной клиентурой тщательно продуманного инновационного социального бизнеса. Можно даже утверждать, что *только* социальный бизнес способен решить застарелые болезни американского здравоохранения, поскольку это единственная организационная структура, которая положит конец колоссальному разбазариванию средств ради наживы корпораций. При этом она сохранит личную и деловую мотивацию участников конкурентного рынка. Освободившись от необходимости конкурировать с другими претендентами на деньги Уолл-стрит, социальный бизнес, предоставляющий медицинскую страховку беднякам, не будет исключать из своих списков больных и пожилых людей и не откажется финансировать дорогостоящие виды лечения в интересах повышения нормы прибыльности. Социальный бизнес станет заниматься клиентами, которые раньше никого не интересовали, и зарабатывать лишь на покрытие собственных затрат.

### **Социальный бизнес: новые экономические рубежи**

Мы привели не полный перечень компаний Грамин, а лишь отдельные примеры из большого и постоянно растущего списка. Некоторые из них уже добились замечательных успехов в реализации социальных целей; другие еще только работают над их достижением. Какие-то оказались успешными в финансовом плане, другие лишь на пути к самоокупаемости. Одни эффективно и стремительно расширяют свою деятельность, другие (как *Grameen Highway, Ltd* и *Grameen Star Education*) в настоящее время активной деятельности не ведут. В этом смысле семья компаний Грамин похожа на многие другие корпоративные сети. Даже у самых процветающих и известных компаний не все проекты одинаково результативны.

Однако все основанные нами компании преуспели в одном: они дали нам ценные знания и опыт, которые помогли сформировать концепцию социального бизнеса. Если и были неудачи, то это обычно происходило из-за того, что мы неправильно оценили рынок или не смогли построить наш бизнес так, чтобы он стал рентабельным. Когда мы добивались успеха, это случалось потому, что созданная нами концепция бизнеса отвечала реальным потребностям рынка. Об этом очень важно помнить при формировании философии социального бизнеса в будущем.

Что мне кажется действительно уникальным в семье компаний Грамин – так это дух инноваций и экспериментирования, который нами движет. Мы постоянно ищем новые идеи для развития бизнеса, которые принесли бы пользу всем, особенно беднякам, и не боимся пробовать что-то, на что никто не решался до нас. (Пожалуй, лучшим примером такого подхода служит сам Грамин Банк.) Если наш первоначальный бизнес-план оказался удачным – прекрасно. Если нет – мы его изменим и попробуем снова. Мы верим, что в конечном счете найдем алгоритм, который будет работать без сбоев.

Компании Грамин представляют собой первый, еще не законченный эскиз зарождающегося мира социального бизнеса и, как я надеюсь, пример для многих тысяч компаний, которые возникнут в будущем ради нахождения ответов на жизненно важные вопросы во всех странах мира.

Социальный бизнес – недостающее звено капиталистической системы. Его появление может спасти саму эту систему, дав ей возможность решать насущные глобальные проблемы, которые в данный момент остаются за бортом общепринятого подхода. Таким образом, самой важной и не терпящей отлагательств задачей для бизнес-аналитиков сегодня является формирование идей социального бизнеса. Стоит этим замыслам распространиться, как со временем лучшие из них будут воплощены в конкретные действия на благо человечества.

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

Три десятилетия назад я попробовал решить небольшую проблему в маленькой деревне. Тогда меня шокировало своей жестокостью ростовщичество – при этом простота найденного пути избавления от этого гнета была поразительной и обнадеживала. Он оказался эффективным. Это подтолкнуло меня попытаться открыть двери банков для бедноты. Поскольку мне этого сделать не удалось, я придумал другой способ оказания банковских услуг. Он помог миллионам женщин. Но помощь ограничивалась кредитами, т. е. микрокредитами. Бедным нужна была поддержка и во многих других областях жизни. Я попытался сформировать новые институты и стратегии помощи бедным – в сфере информационных технологий, в образовании, здравоохранении, сельском хозяйстве, животноводстве, текстильной промышленности, индустрии возобновляемых источников энергии, в маркетинге и иных видах деятельности. Я увидел, что можно переформулировать саму идею бизнеса, убедив инвесторов не ожидать финансовой выгоды от своих вложений. Так родилась концепция социального бизнеса.

Я считаю, что социальный бизнес способен вывести на новый уровень борьбу за искоренение бедности. Он может стать хорошим форматом для деятельности частного, государственного секторов экономики, благотворителей, доноров, НПО, религиозных групп и кого угодно еще. Как использовать идею социального бизнеса в борьбе против бедности, за преодоление «цифрового разрыва», в решении проблемы изменения климата? Эти вопросы – важная часть общего контекста, в котором следует рассматривать социальный бизнес.

С самого своего создания Бангладеш имела репутацию одной из беднейших стран мира. В начале 1970-х гг. Генри Киссинджер, возглавлявший тогда Совет по национальной безопасности при Президенте Ричарде Никсоне, презрительно назвал Бангладеш «международным экономическим инвалидом». За прошедшие с тех пор десятилетия наша история была непрекращающейся борьбой с условиями жизни, которые можно назвать едва ли не самыми тяжелыми в мире, – крайней перенаселенностью, ежегодными наводнениями, обезлесением, эрозией и истощением почв, что нередко усугублялось непредсказуемыми природными бедствиями, включая циклоны, торнадо и штормовые приливы.

Сегодня к ним добавилась новая беда: опасность массового затопления низин вследствие повышения уровня моря из-за глобального потепления. Неудивительно, что многие люди во всем мире представляют себе Бангладеш (в тех редких случаях, когда они вообще о ней что-то знают) как страну сплошных бедствий.

В чем же дело? Неужели страна обречена постоянно находиться на грани полного разрушения, когда каждая новая катастрофа уничтожает все ресурсы, накопленные людьми за время, прошедшее с момента предыдущей трагедии?

Я не думаю, что нам следует винить в наших бедах судьбу, климат или Бога. Реальной проблемой Бангладеш являются не природные катаклизмы, а повсеместная бедность, созданная людьми. Циклоны, наводнения и штормовые приливы случаются и в других странах. В большинстве своем они не приводят к человеческим бедствиям такого масштаба, какие мы видим в Бангладеш. Причина в том, что в других регионах у людей хватает денег, чтобы построить защитные системы и прочные дамбы. (На реках в Канаде, Англии и Франции бывают штормовые приливы, подобные приливам в Бангладеш, но работы по углублению дна и укреплению берегов минимизировали их воздействие и угрозу для жизни человека.) Кроме того, нищета и перенаселенность заставляют бесчисленное множество бангладешских бедняков перебираться со своим скарбом в опасные районы страны, не имея при этом возможности обеспечить себе хотя бы минимальные меры защиты.

Таким образом, бедность не только обрекает людей на жизнь, полную трудностей и несчастий, но и подвергает их смертельной опасности. Поскольку она не оставляет людям даже

малейшего шанса распоряжаться своей судьбой, ее можно рассматривать как крайнюю форму нарушения прав человека. Когда в той или иной стране попирают свободу слова или вероисповедания, в ответ на эти беззакония мобилизуются глобальные протесты. Но когда бедность нарушает права половины населения земного шара, мы, как правило, пренебрегаем этой проблемой и продолжаем как ни в чем не бывало заниматься своими делами.

По этой же причине бедность, возможно, является наиболее серьезной угрозой глобальному миру – пожалуй, даже более серьезной, чем терроризм, религиозный фундаментализм, этническая рознь, политическое соперничество и любые иные факторы, на которые мы часто указываем как на причину насилия и войн. Бедность ведет к утрате надежды, а это провоцирует людей на отчаянные действия. Люди, лишенные всего, не видят причин воздерживаться от правонарушения, поскольку действия, имеющие хоть малейший шанс улучшить условия их жизни, кажутся им предпочтительнее, чем пассивное смирение с судьбой. Бедность порождает и экономических беженцев, приводя к столкновениям между разными группами населения. Она ведет к ожесточенным конфликтам между народами, кланами и нациями в борьбе за скудные ресурсы – воду, сельскохозяйственные земли, запасы энергии и любое сырье, которое можно продать. Богатые нации, которые торгуют между собой и стремятся к экономическому росту, не склонны воевать, а ожесточенные нищетой легко идут на войну.

Именно поэтому вполне закономерным стало то, что в 2006 г. Нобелевский комитет решил присудить Грэмину Банку не Нобелевскую премию по экономике, а Нобелевскую премию мира. Избавляя людей от бедности, микрокредитование является силой, способствующей достижению устойчивого мира. А Бангладеш служит живым примером того, что может быть достигнуто с помощью микрокредитов.

Бангладеш сегодня можно считать реальной лабораторией: одна из беднейших стран мира постепенно преобразуется благодаря инновациям в социальной сфере и бизнесе. На протяжении последних двух десятилетий условия жизни самого обездоленного населения Бангладеш стабильно улучшаются. Частично это иллюстрирует статистика<sup>3</sup>:

- Уровень бедности (как он измеряется международными организациями содействия развитию, например, Всемирным банком) сократился с оценочных 74 % в 1973–1974 гг. до 57 % в 1991–1992 гг. и 49 % в 2000 г., а затем до 40 % в 2005 г. Хотя этот показатель по-прежнему очень высок, он продолжает уменьшаться примерно на 1 % в год, причем каждый процентный пункт означает существенное улучшение условий жизни сотен тысяч бангладешцев. Страна уверенно движется вперед к достижению одной из целей тысячелетия в области развития – цели сокращения бедности вполтину к 2015 г.

- Что еще более замечательно – быстрый экономический рост Бангладеш почти не сопровождается усилением социального неравенства. Часто применяемый для оценки разницы доходов коэффициент Джини изменился незначительно – с 0,30 в 1995 г. до 0,31 в 2005 г. Стоит также отметить, что с 2000 г. реальный доход на душу населения беднейших 10 % жителей страны растет с той же скоростью, что и доход 10 % самых богатых бангладешцев (2,8 %).

- Резкое снижение бедности отражается на динамике экономического роста, тенденциях занятости и на структуре экономики. Рост бангладешской экономики, объем которой – 71 миллиард долларов, что делает ее третьей крупнейшей экономикой в Южной Азии после Индии и Пакистана, составляет в среднем 5,5 % в год после 2000 г., а в 2006 г. достиг 6,7 % (в сравнении с 4 % в 1980-х гг.), причем рост на душу населения увеличился с 1 % в 1980-х до 3,5 % в настоящее время. Зависимость от натурального хозяйства постепенно сокращается. В 2005 г. в сельской местности впервые отмечено преобладание занятости, не связанной с сельскохозяйственным трудом, и сейчас 50 % национального ВВП создается в секторе услуг.

---

<sup>3</sup> Большинство приведенных ниже цифр почерпнуто из статистических обзоров Всемирного банка и Азиатского банка развития.

- Рост народонаселения – серьезная проблема в Бангладеш, одной из самых густонаселенных стран планеты, резко сократился с 3 % в среднем в год в 1970-х годах до 1,5 % в 2000 г., что приближается к показателю Индии – 1,4 % и значительно ниже, чем в Пакистане – 2,5 %. Такое замедление естественного прироста населения означает, что все большее число семей оказывается в состоянии прокормить своих детей и дать им достойное образование. Это также свидетельствует об освобождении миллионов женщин от бесконечного цикла беременностей и ухода за маленькими детьми, что дает им шанс принять участие в производительном труде и повысить материальное благополучие своих семей.

- Снижение темпов роста населения было достигнуто в значительной степени благодаря улучшению качества медицинской помощи. (Когда повышается выживаемость детей, родители охотнее соглашаются пользоваться контрацептивами, поскольку им уже не обязательно рожать пятерых или шестерых в надежде вырастить хотя бы двоих.) На протяжении 1990-х годов удвоился процент бангладешских женщин, получавших родовую медицинскую помощь. Это послужило одной из причин снижения детской смертности в Бангладеш более чем в половину (со 100 до 41 на 1 тысячу детей) в период с 1990 по 2006 г. Уровень смертности детей до пяти лет составляет в Бангладеш 52 на 1 тысячу детей в сравнении с 87 в Индии и 98 в Пакистане. В 2005 г. 50 % годовалых детей из беднейших 20 % домохозяйств получили полный курс иммунизации, в то время как в Индии этот показатель составил 21 %, а в Пакистане – 23 %. Около 81 % детей были вакцинированы от кори (тогда как в Индии – 58 %). И хотя недостаточное питание остается серьезной проблемой, процент детей, отстающих в росте, снизился с почти 70 % в 1985–1986 гг. до 43 % в 2004 г.

- Средняя ожидаемая продолжительность жизни на момент рождения, которая оставалась на одном и том же уровне в течение 56 лет до начала 1990-х гг., в последние годы стала расти. В 2006 г. этот показатель оценивался в 65,4 года. К тому же изменилось необычное соотношение продолжительности жизни мужчин и женщин: если раньше продолжительность жизни женщин была ниже, чем у мужчин, то сейчас у женщин средняя продолжительность жизни составляет 65,9 лет, а у мужчин – 64,7 лет.

- Расширились и возможности получения образования. Процент детей, заканчивающих пятый класс школы, вырос с 49 % в 1990 г. до 74 % в 2004 г. Национальный уровень грамотности повысился с весьма низкого (26 % в 1981 г.) до 34 % в 1990 г. и 41 % в 2002 г. В 1990-е годы утроилось число детей, посещавших среднюю школу. Сейчас в средней школе обучается больше девочек, чем мальчиков, – такого явления не наблюдается ни в одной из стран Южной Азии, и это можно считать замечательным достижением, если учесть, что в начале 1990-х гг. в Бангладеш мальчиков в средней школе насчитывалось втрое больше, чем девочек.

- За последние годы значительно повысилось качество жилищно-бытовых условий, а также возросла доступность основных санитарных удобств и телекоммуникаций. В 2000 г. 18 % домохозяйств имели соломенные крыши; к 2005 г. в таких условиях оставалось только 7 %. В результате кампании за улучшение санитарно-бытовых условий увеличилась обеспеченность гигиеническими уборными с 54 % в 2000 г. до 71 % в 2005 г. Благодаря технической революции повысилось число жителей, которые пользуются телефонной связью, – с 1,8 % в 2000 г. до 14,2 % в настоящее время.

- Значительно укрепилась способность Бангладеш противостоять природным катаклизмам. После обильных наводнений в 1998 г. ВВП на душу населения резко упал, но наводнение такого же масштаба в 2004 г. почти не оказало воздействия на рост ВВП. Такую устойчивость можно объяснить более высокой диверсификацией экономики и созданием механизмов реагирования на чрезвычайные ситуации, включая системы раннего оповещения и противочиклонные убежища по всей территории страны.

- За период с 1980 по 2004 г. индекс человеческого развития (комплекс основных показателей уровня жизни для развивающихся стран) вырос в Бангладеш на 45 % в сравнении с

ростом на 39 % – для Индии и 16 % – для Шри-Ланки, несмотря на то что в 2004 г. ВВП на душу населения в Индии был на 68 %, а в Шри-Ланке – более чем на 200 % выше, чем в Бангладеш.

Как можно судить по этим цифрам, проблема бедности в Бангладеш уменьшилась, но далеко еще не решена. Страна по-прежнему является одной из беднейших в мире, и у десятков миллионов ее граждан доходы едва превышают прожиточный минимум. Но социально-экономические тенденции указывают на то, что развитие идет в верном направлении.

У многих бангладешцев впервые появилась надежда на лучшее будущее. Мы готовы начать движение к нескольким важнейшим целям: годовой доход на душу населения выше 1 тысячи долларов; годовой прирост ВВП более 8 % (в сравнении с вполне приемлемыми 6,7 % в настоящее время) и сокращение бедности до уровня ниже 25 %. Я верю, что все эти цели будут достигнуты в ближайшее десятилетие, если мы предпримем правильные действия.

Те вызовы и возможности, которые стоят перед Бангладеш, являются иллюстрацией нескольких важных моментов, характерных для многих развивающихся стран:

- необходимость стратегического подхода к развитию страны на основе анализа ее потенциальной роли в регионе и мире и поиска благоприятных возможностей для роста;
- требование преодоления устаревших мифов, стереотипов и предвзятых мнений относительно бедных стран и их отношений с соседями;
- насущность поиска новых позитивных подходов к развитию, которые учитывали бы сильные стороны государства и народа, а не только их проблемы;
- желание искать пути использования социального бизнеса для преодоления социально-экономических проблем, решение которых обычно возлагают на государство.

Благодаря этим идеям появляется надежда облегчить бремя бедности как в Бангладеш, так и во многих других странах мира.

## **Программы борьбы с бедностью, которые дают желаемый эффект**

Слишком долго жители развитых стран относились к вопросу глобальной бедности как к чему-то неизбежному. Проблема эта кажется настолько огромной, сложной и неразрешимой, что многим проще пожалеть плечами и отказаться от попыток преодолеть ее. В действительности же можно многое сделать для ее устранения, если мы готовы по-новому посмотреть на нее и на пути борьбы с ней.

Бедняков традиционно считают обузой для общества. Именно на такой основе формировалась соответствующая политика и создавались общественные институты. В результате способность малоимущих вносить собственный вклад в благосостояние всего общества осознается очень редко. А признав такую возможность, мы сможем создавать программы, которые будут развивать творческий потенциал бедняков и одно временно использовать его.

Особо важную роль при этом будет играть социальный бизнес. Но останется место и для программ борьбы с бедностью, осуществляемых при поддержке государства и НПО. Нередко для того, чтобы сообщество или нация стали самодостаточными, требуется некоторое время. В этот переходный период нужны программы, предоставляющие внешние ресурсы в помощь бедным, особенно в случае необходимости скорейшего решения острых проблем, таких как голод, бездомность, болезни и последствия природных катастроф.

Но не все программы борьбы с бедностью одинаково эффективны. Как все мы знаем из наблюдений и опыта, некоторые оказываются весьма эффективными, другие – лишь пустая трата сил и денег. Каковы же характеристики действенных программ, направленных на преодоление проблем, вызванных бедностью?

Эффективная программа борьбы с бедностью должна начинаться с четкого рабочего определения бедности. Следует принять ясные правила, позволяющие отличать тех, кому призвана помочь программа, от всех остальных, и не тратить дефицитные ресурсы понапрасну.

В каждой стране и каждом регионе будет свое определение бедности. У бедняков в Бангладеш совершенно иная жизнь, нежели у малоимущих в США. (Большинство нуждающихся Америки, например, имеют телевизор, а в Бангладеш мало у кого из бедных есть даже электричество.) Некоторые исследователи в области глобального развития жалуются на расхождения в определении бедности в мире. Но я считаю это естественным результатом различий в уровнях экономического развития, культурных особенностях и условиях жизни в разных странах. Единообразие, возможно, удобнее для ученых, пытающихся провести международные сравнения, но гораздо важнее найти такие определения, которые будут практически полезны для сотрудников гуманитарных организаций, работающих на местах.

Нам в Грамин Банке пришлось разработать свое определение бедности, чтобы иметь возможность оценивать, насколько успешно мы помогаем людям избавиться от этого зла при помощи микрокредитов. Мы могли бы воспользоваться в качестве критерия уровнем денежных доходов – например, эквивалентом одного или двух долларов США в день. Эти маркеры бедности широко применяются международными организациями содействия развитию.

Однако мы понимали, что такая система не поможет нам принимать повседневные практические решения. Поэтому мы придумали свою десятибалльную шкалу для описания конкретных условий жизни людей. Как только семье удастся достичь всех 10 результатов, мы в Грамин Банке считаем, что семья избавилась от бедности. Вот наши 10 пунктов:

1. Заемщица и ее семья живут в доме под жестяной крышей или в доме стоимостью не менее 25 тысяч бангладешских так (приблизительно 370 долларов США). Члены семьи спят не на полу, а на лежанках или на кровати.

2. Клиентка банка и ее семья пьют чистую воду из бурового колодца, либо кипяченую, либо очищенную от примесей мышьяка с помощью квасцов, специальных таблеток или фильтра-кувшина.

3. Все дети заемщицы, которые физически и психически способны посещать школу и которые уже старше 6 лет, либо ходят в начальную школу, либо окончили ее.

4. Еженедельная сумма погашения кредита составляет не менее 200 так (около 3 долларов).

5. Все члены семьи пользуются уборной, соответствующей санитарно-гигиеническим нормам.

6. Все члены семьи имеют достаточно одежды для повседневной носки, в том числе зимнюю одежду, одеяла, москитные сетки.

7. Семья имеет дополнительный источник дохода на случай нужды (например, огород или фруктовые деревья).

8. Клиентка банка имеет среднегодовой остаток 5 тысяч бангладешских так (около 75 долларов США) на сберегательном счете.

9. Заемщица может обеспечить своей семье полноценное трехразовое ежедневное питание в течение всего года.

10. Все члены семьи заботятся о своем здоровье, могут немедленно принять меры для необходимого лечения и оплатить расходы на медицинскую помощь в случае болезни.

Легко убедиться, что наши 10 индикаторов характеризуют человека или семью, которые *уже не являются* бедными. При этом отсутствие тех же параметров помогает нам квалифицировать того, кто *является* бедняком. С некоторыми изменениями эту систему индикаторов можно использовать и в некоторых других развивающихся странах. Иногда, наверное, потребуется свое, уникальное определение, соответствующее местной специфике. Самый важный

момент заключается в том, что содержание этого понятия следует четко очертить, чтобы у программы борьбы с бедностью была своя адресная клиентура и одна или несколько понятных целей.

Необходимо также установить приоритетные категории нуждающихся в помощи. Мало исключить из числа бенефициаров людей, не являющихся бедными. Помимо этого, беднейшим и очень бедным следует уделять приоритетное внимание по сравнению с менее бедными. Одной из причин неудач многих гуманитарных программ является отвлечение ресурсов на помощь людям, которым она не предназначалась. Более того, самыми эффективными в борьбе с бедностью являются программы, конкретно нацеленные на решение проблем нуждающегося населения, а не проекты служения обществу в целом, создания качественных социальных служб или стимулирования экономики. Программы по созданию инфраструктуры, организации медицинской помощи или профессионального обучения – вещи полезные. Но опыт показывает, что если они не адресованы конкретно беднякам, то в конечном счете львиную долю произведенных ими благ получают люди, не испытывающие недостатка в средствах к существованию, а бедные останутся в таком же тяжелом положении, что и раньше, или даже в худшем. Жизнь также свидетельствует, что в число благополучателей нужно целенаправленно включать женщин, иначе, даже при наличии тщательно продуманной программы, донести ресурсы до них не удастся.

Во многих случаях это означает, что необходимо создавать новые программы в помощь бедным, а не пытаться адаптировать существующие. Если имеющиеся на данный момент методологии, институты и политические решения не обеспечивают чуткого реагирования на нужды бедных, не имеет смысла подправлять их в надежде, что они станут эффективными. Как правило, лучше начать все сначала, т. е. создать и укомплектовать персоналом новые программы по принципу «снизу вверх».

И наконец, непременным условием является готовность спонсоров поддерживать программу в течение длительного срока. Самодостаточность не достигается в одночасье, особенно когда большое число людей живет в нищете много десятилетий или даже поколений. Даже у хорошо выстроенной программы будут этапы трудностей, когда у спонсоров возникнет желание все бросить. В эти тяжелые времена следует проявить решимость, гибкость и разум – без них удовлетворительного результата достичь не удастся.

Многие программы борьбы с бедностью финансируют движимые благими намерениями жители развитых стран – посредством НПО, государственных грантов или международных гуманитарных агентств. Приходится с грустью констатировать, что значительная часть этих денег расходуется непродуктивно. Во многих случаях средства, призванные помогать бедным, в итоге используются на оплату услуг компаний и организаций в развитых странах – тренинговых фирм, поставщиков оборудования и материалов, консультантов, экспертов и т. п. В других случаях деньги попадают в руки коррумпированных местных чиновников и элит.

Когда такое происходит, люди, занятые проблемой бедности и стремящиеся помочь нуждающимся, испытывают горечь и разочарование. В итоге бывшие идеалисты черствеют душой, перестают обращать внимание на судьбы бедняков и прекращают оказывать им помощь. Таких трагедий можно избежать.

Жители развитых стран, желающие протянуть руку помощи бедным, должны принять твердое политическое решение развивать солидарность с наименее обеспеченной частью населения развивающихся стран, особенно с женщинами. Налогоплательщики в странах-донорах должны четко высказать отвечающим за гуманитарную помощь чиновникам и законодателям своих стран требование тратить деньги непосредственно на сокращение бедности путем поддержки производственных возможностей самих бедняков. Неплохим началом было бы категорическое условие придерживаться критериев, подобных указанным мною выше.



## В первую очередь – кредиты

Мы перечислили несколько важнейших критериев, которых должна придерживаться любая эффективная программа борьбы с бедностью. Но с чего она должна начинаться? Следует ли ставить на первое место образование? А может быть, инфраструктуру? Или медицинскую помощь? Информационно-коммуникационные технологии? Санитарно-бытовые условия? Жилищные проблемы? Потребности бедных почти безграничны, и определить приоритеты очень сложно.

Все вышеназванное важно. Если бы это было возможно, лучше всего было бы приступить к работе по всем направлениям одновременно. Но мы в Грамин Банке в первую очередь сосредоточились на кредитовании – в буквальном смысле на раздаче денег бедным с целью помочь им своим трудом избавиться от нищеты. Это была необычная стратегия, которая требует некоторых объяснений – хотя бы потому, что большинство программ борьбы с бедностью начинаются с чего-то другого.

Я твердо верю, что у каждого человека есть врожденная, но часто не признаваемая способность – умение выживать. Один тот факт, что бедняки *живы* – очевидное доказательство наличия у них такого качества. Их не надо учить выживать – они это уже умеют! Вместо того чтобы тратить время на обучение их чему-то новому, я постарался помочь им максимально использовать то, чем они сами обладают. Доступность кредитов позволяет беднякам немедленно применить на практике уже имеющиеся навыки – плести корзины, лущить рис, разводить коров, работать рикшей. Деньги, которые они таким путем зарабатывают, становятся тем орудием, тем ключом, который помогает раскрыть и другие их способности.

Это не означает, что бедняки всегда осознают собственные умения и навыки. Когда мы впервые обратились к бедным женщинам в деревнях с предложением кредита, они боялись брать деньги и говорили, что не имеют понятия, что с этими деньгами делать. Эти женщины многое умели, но поскольку долгие годы общество подавляло их, у них накопилось столько страха и неуверенности в себе, что они даже не подозревать не могли о своих возможностях. Всячески поощряя и поддерживая их, указывая им на успешные примеры, мы постепенно, шаг за шагом, разрушали эту стену опасений. Вскоре женщины на собственном опыте поняли, что им хватит умения распорядиться деньгами и заработать еще больше денег.

Государственные чиновники, принимающие решения, международные эксперты и многие НПО обычно начинают с прямо противоположной установки: люди бедны потому, что им недостает умений и навыков. Исходя из этой гипотезы, они начинают работу по преодолению бедности с организации сложных тренинговых программ. Это может показаться логичным в свете исходного предположения. Кроме того, здесь присутствует интерес и самих экспертов по борьбе с бедностью. Для них создается множество рабочих мест, оплаченных крупными проектными сметами, и одновременно с них снимается ответственность за достижение конкретных результатов. Ведь они всегда могут указать, что столько-то тысяч человек прошли обучение (безотносительно того, удалось ли этим людям и их семьям избавиться от бедности), и этими цифрами обосновать свой «успех».

Справедливости ради нужно признать, что у большинства экспертов по борьбе с бедностью благие намерения. Они искренне верят в необходимость тренингов, поскольку именно это диктуют им их ложные начальные установки. Но если вы поживете какое-то время среди бедняков, вы поймете, что причина их бедности кроется в неспособности закрепить за собой реальные результаты своего труда. Ясным станет и корень этого зла: они не владеют капиталом. Бедные работают на кого-то другого, кто контролирует капитал. Это могут быть ростовщики – вроде тех, которые эксплуатировали бедняков в деревне Джобра, где я начинал свою деятельность. Это могут быть землевладельцы, хозяева фабрик или агенты, нанимающие на работу

бедняков на рабских условиях. У таких агентов и им подобных есть одна общая черта – они имеют возможность украсть и присвоить себе плоды производительного труда бедняков.

Из-за чего это происходит? Из-за того, что бедные не унаследовали собственного капитала и никто в традиционной экономической системе не позволяет им воспользоваться чужим капиталом или кредитами. Мир убедили в том, что бедняки не кредитоспособны. Я понял, что опровергнуть это убеждение – необходимый первый шаг к решению проблемы бедности.

А профессиональное обучение? В обучении *как таковом* нет ничего плохого. Оно может сыграть чрезвычайно важную роль, помогая людям преодолеть экономические трудности. Но дать образование можно лишь ограниченному числу людей. Чтобы удовлетворить нужды подавляющего большинства бедняков, лучшая стратегия – позволить раскрыться их природным способностям, прежде чем обучать их чему-то новому. Давая бедным кредиты и возможность почувствовать плоды своего труда – нередко впервые в жизни, – мы создаем условия, в которых они, возможно, испытают потребность учиться, будут стремиться к этому и даже пожелают оплатить свою учебу (хотя чаще всего эта плата бывает не более чем символической). Именно в таких условиях обучение станет действительно значимым и эффективным.

### **Благотворительность как не всегда правильное решение**

Значение благотворительности нельзя отрицать. Она необходима в экстренных ситуациях и при оказании помощи людям с тяжелой инвалидностью, которые не могут помочь себе самостоятельно. Но мы склонны прибегать к благотворительности излишне часто.

В целом я возражаю против раздачи бесплатной помощи и пособий. Они лишают людей инициативы и ответственности. Если люди знают, что можно получить что-либо «даром», они все свои силы и старания склонны посвящать погоне за «бесплатными» благами, а не вкладывать те же силы и старания в создание чего-то своего. Безвозмездная раздача благ порождает не самопомощь и самоутверждение, а иждивенчество.

Даже в ситуациях стихийных бедствий Грамин Банк советует заемщикам иметь собственные сбережения на экстренный случай, а не рассчитывать на пожертвования. Когда мы раздавали заемщикам Грамин Банка бесплатную пшеницу после наводнения 1998 г., мы убеждали их согласиться еженедельно перечислять небольшую сумму в фонд экстренной помощи при бедствиях. После того как восстановилась нормальная жизнь и они снова начали зарабатывать, в фонде со временем накопилась сумма, равная стоимости выданной им ранее пшеницы. Этот новый фонд, основанный на личных средствах, поможет общине преодолевать последствия природных катастроф в будущем.

Бесплатная раздача пособий создает предпосылки для коррупции. Когда бедным направляют гуманитарную помощь, чиновники, отвечающие за распределение бесплатных товаров и услуг, нередко делают благополучателями самих себя и своих друзей.

И наконец, благотворительность создает дисбаланс во взаимоотношениях. Получатели просят об одолжении, а не требуют того, что им полагается по заслугам. В результате они лишены права высказывать свое мнение, а принципы прозрачности и подотчетности не соблюдаются. Такие односторонние отношения всегда неправоправны и делают бедных еще более уязвимыми для эксплуатации и манипуляций.

Чтобы усилить возможности бедных создавать, расширять и развивать свои сообщества, я подчеркнул бы важность формирования демократических институтов местного самоуправления. Чем меньше территория, подведомственная органу местного самоуправления, тем больше шансов у бедняков, что их голос будет услышан. Бедные должны иметь возможность участвовать в принятии решений, влияющих на их жизнь. Патернализм, пусть даже из лучших побуждений, ведет в тупик. Когда у бедных есть возможность самостоятельно распоряжаться своей судьбой, они могут достичь гораздо большего и гораздо быстрее.

## Бангладеш и развитые страны

Рост экономики Бангладеш будет продолжаться при условии благоприятного глобального контекста. Для этого требуются три вещи: крупные суммы прямых иностранных инвестиций, беспопылинный доступ продукции страны на рынок США и беспрепятственный выход на зарубежные рынки труда.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) помогут Бангладеш достичь высоких темпов роста и построить сильную экономику, как мы видим по опыту стремительного развития стран, привлекающих большие суммы ПИИ. Например, подсчитано, что ПИИ составляют 14 % ВВП Вьетнама, вносят в национальный бюджет 1 миллиард долларов в год, непосредственно создают 800 тысяч рабочих мест и косвенным образом сохраняют рабочие места миллионов людей. Причина в том, что Вьетнам за последние пять лет привлек 18 миллиардов долларов новых ПИИ – только в 2006 г. их было 10 миллиардов, а Бангладеш, с населением вдвое больше, привлекла в 2005 г. лишь 700 миллионов. Нет никаких причин, объясняющих, почему Бангладеш не могла бы так же выиграть от ПИИ, как Вьетнам.

Безусловно, не все прямые иностранные инвестиции – благо для страны. Одним из приоритетных направлений должно быть привлечение инвесторов на предприятия, выпускающие продукцию на глобальный рынок. Создание и обеспечение работы особых производственных зон, развитие инфраструктуры и установление прозрачного регулирования – необходимые условия для получения такого рода финансовых потоков.

Вторым ключевым элементом экономического роста Бангладеш стал бы свободный доступ на рынки США. Бангладеш находится в числе небольшого числа наименее развитых азиатских стран, столкнувшихся с проблемой высоких тарифов на экспорт в США большинства своих товаров. Более того, для Бангладеш установлены тарифные ставки, четвертые по величине среди всех торговых партнеров США. В 2006 г. при общей стоимости экспорта в США 3,3 миллиарда долларов Бангладеш заплатила полмиллиарда долларов пошлины – столько же, сколько Великобритания с экспортом на сумму 54 миллиарда долларов.

Экспорт одежды из Бангладеш достиг 9 миллиардов долларов в 2006 г., составив 80 % от всего экспорта. При нынешних темпах роста Бангладеш как экспортер одежды вскоре обгонит такого гиганта, как Индия. Позитивный эффект от беспопылинного доступа на рынки США не ограничится одной лишь экономической составляющей. Я уже описывал, каким образом в последние два десятилетия микрокредиты помогли повысить статус женщин в Бангладеш и расширить их возможности. Вторым по значимости фактором этой социальной трансформации был рост индустрии одежды.

Сегодня два миллиона Бангладешских девушек работают на одежных фабриках. Это фактическое доказательство того, что преодолены религиозные воззрения, запрещающие женщинам работать на производстве. Многие девушки из бедных семей предпочитают трудиться, зарабатывать деньги и копить на достойную жизнь вместо того, чтобы выходить замуж слишком рано или, что еще хуже, стать жертвой нарушений прав человека, таких как международная торговля женщинами. Дети работающих матерей получают гораздо лучшее воспитание и смогут рассчитывать на более благополучное будущее, чем дети тех женщин, которые вышли замуж слишком рано.

Более того, для нового поколения работающих женщин характерны современные либеральные взгляды, что дает надежду на трансформацию нашей традиционной культуры. Бедность и несправедливость – плодородная почва для терроризма. Семьи этих женщин не станут такой почвой.

Если Бангладеш получит беспопылинный доступ на рынки США, я полагаю, что в течение пяти лет объемы экспорта удвоятся, повысится заработная плата и увеличатся темпы роста

бангладешской экономики – наряду с ростом экспорта хлопка и других товаров из США в Бангладеш. А поскольку бангладешская одежда предназначена в основном для нижнего сегмента рынка, из которого давно ушли американские фирмы, мало кто из американских производителей одежды пострадает. В результате выиграют все.

В принятых в 2000 г. Целях тысячелетия в области развития содержится обязательство предоставить наименее развитым странам беспопытный доступ на мировые рынки. Выполнение этого обещания в огромной степени поможет такой стране, как Бангладеш. И наконец, Бангладеш нуждается в беспрепятственном выходе на международные рынки труда.

В своих путешествиях по миру я встречаюсь со многими молодыми бангладешцами, причем не только в крупных городах, таких как Нью-Йорк, но и в испанских селах, на итальянских островах и в маленьких городках Аргентины, Чили и Колумбии. Большинство из них успешны, они освоили национальный язык и подружились с местными жителями. Но когда я спрашиваю, как они пришли к этому результату, мне рассказывают о том, сколько им потребовалось настойчивости, упорства и готовности идти на риск. Многим пришлось пересечь границы многих стран и выполнять разную тяжелую работу. Говорили они и о случаях, когда их обманывали агенты по трудоустройству, обижали пограничники в аэропортах, преследовали, высылали и игнорировали государственные чиновники.

А ведь эти молодые люди вносят большой вклад в экономику Бангладеш. В 2006 г. было получено 6 миллиардов долларов в виде денежных переводов от своих граждан из-за границы, что составило одну треть всех иностранных валютных поступлений в страну. Для сравнения: Индия получила 21,7 миллиарда, а Китай – 21,3 миллиарда. Это внушительная цифра, учитывая, что населения Индии в семь с лишним раз больше, чем население Бангладеш, а Китая – почти в девять раз.

Кроме того, денежные переводы самым непосредственным образом помогают в деле борьбы с бедностью. В докладе Всемирного банка о глобальных экономических перспективах говорится, что приток денежных переводов из-за рубежа помог сократить уровень бедности в Бангладеш на 6 %. Это удивительный пример того, как люди с низкими доходами вносят стратегический вклад в достижение экономических и социальных целей страны. Кроме того, это свидетельство того, что они способны проявлять инициативу в стремлении изменить свою жизнь.

Бангладеш должна более активно поддерживать своих молодых эмигрантов и снижать риск, на который они идут, решаясь поехать в чужую страну. Мы должны реформировать существующую практику государственных органов, чтобы уменьшить стресс, унижение и страх, которые испытывают эти люди при столкновении с эмиграционными властями.

Учитывая демографические и экономические реалии современного мира, можно без труда предсказать, что спрос на рабочую силу из Бангладеш и соседних государств будет расти в других странах мира, даже в Китае. При этом значительно увеличится потребность в авиаперевозках. Это хороший повод подумать о строительстве в Бангладеш глобального авиаузла для перевозки большого числа работников из этого региона, а также для обслуживания растущего количества региональных и международных деловых поездок.

### **На пути к миру и процветанию в регионе**

Как у многих развивающихся стран, будущее Бангладеш тесно связано с миром и благополучием в регионе в целом. Независимо от их политического прошлого, страны Южной Азии – Афганистан, Бангладеш, Бутан, Индия, Мальдивы, Непал, Пакистан и Шри-Ланка – способны быстро осуществить экономические и социальные преобразования только в случае твердой и безоговорочной взаимной поддержки. Нет причин полагать, что Южная Азия не

способна сотворить такое же экономическое чудо, как страны – члены Евросоюза, причем еще с большим положительным эффектом для миллионов людей.

Именно по этой причине в 1985 г. была сформирована Южноазиатская ассоциация регионального сотрудничества (SAARC). Между тем за 22 года потенциал SAARC так и не раскрылся в полной мере. Периодические саммиты SAARC стали скорее ареной борьбы участников за политические преимущества для себя, нежели реальным поиском путей формирования доверия и сотрудничества между нашими народами.

В результате Южная Азия остается наименее интегрированным регионом мира. Внутрорегиональная торговля составляет менее 2 % от ВВП – в сравнении с более чем 20 % в Восточной Азии. Годовой торговый оборот между Индией и Пакистаном оценивается сейчас в 1 миллиард долларов (возможная сумма – 9 миллиардов). Издержки трансграничной торговли в регионе намного выше, чем это необходимо. Пограничные переезды между Индией и Бангладеш порой настолько перегружены, что с индийской стороны нередко ожидают очереди более тысячи грузовиков, а поездка, которая должна занимать 21 час, может растянуться на 99 и более часов. Отчасти из-за такого отсутствия интеграции Южная Азия является глобальным центром бедности – здесь живут почти 40 % всех малообеспеченных людей в мире.

Отстающие в развитии регионы Южной Азии – это районы с пограничной экономикой, страдающие от проблем, типичных для изолированных или не имеющих выхода к морю стран. Среди примеров можно назвать северо-восточную Индию, северо-западный Пакистан, северную часть Бангладеш и некоторые территории Непала и Афганистана. Региональное сотрудничество, особенно в сфере транспорта и содействия торговле, могло бы преобразить эти районы. Северная часть Бангладеш станет преуспевающей и динамичной территорией, когда развернет полноценные торговые отношения с Непалом и Индией.

Страны – члены SAARC понимают потенциальную выгоду от торговой интеграции в регионе. Именно поэтому в январе 2004 г. они подписали соглашение о создании Южноазиатской зоны свободной торговли (SAFTA). Если планы, содержащиеся в этом соглашении, будут реализованы, то к 2015 г. торговля практически всей продукцией между восемью странами Южной Азии будет освобождена от тарифов и других сборов.

SAFTA со многих точек зрения является удачным соглашением, хотя в нем есть ряд специфических проблем, которые еще предстоит решить. Нужно, чтобы соглашение наряду с торговлей промышленной и сельскохозяйственной продукцией охватывало также и торговлю услугами. Потеря доходов в виде поступлений от таможенных пошлин и НДС в результате либерализации торговли создаст сложности, особенно для малых стран – членов SAARC. Кроме того, необходим будет постоянный мониторинг практики выполнения SAFTA, чтобы малые страны получали пользу от соглашения, а неэффективные производители не вытесняли с рынка конкурентов из стран, не входящих в SAFTA. Например, более качественные товары из стран-конкурентов (Китай, Южная Корея, Малайзия, Таиланд) не смогут соревноваться с индийскими и пакистанскими товарами, не облагаемыми таможенной пошлиной. В результате проигрывают потребители.

Безусловно, поначалу мы столкнемся с проблемами. Можно ожидать, что странам, вступающим в ассоциацию свободной торговли, придется преодолеть трудности переходного периода. Тем не менее для Южной Азии SAFTA – большой шаг в правильном направлении. В результате у частного сектора появится мотивация к взаимодействию и постепенно удастся избавиться от взаимного недоверия, из-за которого страны нашего региона уже много лет обречены жить врозь. Расширение региональной торговли снизит риск возникновения вооруженных конфликтов между давними соперниками, такими как Индия и Пакистан.

Правительства, гражданское общество и бизнес могут многое сделать для сближения стран нашего региона. Например, я предлагаю, чтобы каждый университет в странах SAARC давал хотя бы одну стипендию на обучение студента из другой южноазиатской страны. Сле-

довало бы создать подобную программу обменов и для профессорско-преподавательского состава. Много раз звучали призывы дополнить регулярные саммиты SAARC на уровне министров одновременно проводимыми региональными конференциями с участием руководителей бизнеса, журналистов, писателей, лидеров НПО и студентов, а также культурными фестивалями и просветительскими программами. В деятельности SAARC должны участвовать не только правительства, но и обычные люди; SAARC призвана помочь объединению народов нашего региона.

Постепенно следует отменить все ограничения на поездки из одной страны SAARC в другую. Пока только Непал проявил дальновидность и автоматически выдает визы гражданам всех стран SAARC. Это привело к стремительному росту поездок в Непал. Другие страны региона должны последовать этому примеру.

Я всегда призывал страны выдавать межгосударственные паспорта SAARC видным гражданам региона. Каждый год можно объявлять согласованный перечень выдающихся людей, признавая их вклад в политическую, социальную, культурную и экономическую жизнь этих государств. Им будут выдаваться паспорта или удостоверения личности SAARC в дополнение к обычному паспорту. Для начала можно выбрать, допустим, 5 тысяч заслуженных граждан из всех восьми стран SAARC. Эти замечательные мужчины и женщины будут в состоянии совершать поездки по всему региону без виз, распространяя идеи и выступая посланниками доброй воли. Их число можно ежегодно увеличивать, пока безвизовые поездки внутри Южной Азии не станут нормой, а не исключением.

От некоторых людей мне приходилось слышать, что с административной точки зрения паспорт SAARC будет технологическим кошмаром. Я не понимаю почему. При современных информационных технологиях вовсе не трудно создать и обслуживать центральную базу данных владельцев таких паспортов. В нее можно дополнительно внести их биометрические параметры. Я не сомневаюсь, что эта инициатива в огромной степени поможет растопить лед недоверия.

Как и в случаях других, якобы неразрешимых проблем, социальный бизнес должен сыграть ключевую роль в изменении экономической, социальной и политической обстановки в регионе. Первым шагом может стать создание Фонда социального бизнеса SAARC силами регионального бизнес-сообщества. Для начала фонд будет финансировать по одному социальному проекту в каждой стране – сферой деятельности может быть борьба с бедностью, организация медицинской помощи бедным, пресечение торговли женщинами и детьми, обеспечение чистой водой, поддержка материнства и другие насущные задачи. Фонд может начать с минимальной суммы финансирования, иницируя небольшие программы в каждой стране, чтобы формировать доверие и убежденность в нашей способности объединить усилия для достижения общих целей. Преимущество такого фонда в том, что никто не станет искать в нем попытку бизнеса одной страны нажиться на своем финансовом или технологическом превосходстве, поскольку социальный бизнес по своей природе создан не ради наживы.

Среди социальных бизнес-проектов SAARC могут быть инфраструктурные (например, возведение мостов через общие реки или строительство дорог, соединяющих две страны). Владельцами таких инфраструктурных объектов могут быть бедняки, живущие по обе стороны границы, либо социальные инвесторы региона. Эти проекты станут символами дружбы, а вместе с тем практическими инструментами улучшения жизни бедняков путем стимулирования местной экономики, содействия торговле и создания благоприятных условий для общения.

Долгосрочный успех SAARC и SAFTA будет зависеть в первую очередь от позиции и действий Индии – крупнейшей и самой могущественной страны региона. Она граничит почти со всеми остальными странами SAARC. Нередко между двумя соседними странами возникают политические трения. Но существует одна межгосударственная проблема, оказывающая серьезное влияние на весь регион SAARC, в особенности на позиции и действия Индии и

Пакистана, – это Кашмир. В борьбе за контроль над штатом Кашмир были развязаны уже три полномасштабные войны, инициированные кланами-соперниками из Индии и Пакистана. Из-за этого непрекращающегося конфликта обе страны создали огромные армии, оснащенные новейшими системами вооружения, включая ядерные силы, и представляющие серьезную угрозу миру и стабильности.

Можно ли решить проблему Кашмира? Конечно, можно. Любых конфликтов между людьми можно избежать, потому что они зарождаются в человеческом сознании – именно оно и есть истинное поле битвы, на которое нужно сосредоточить наши усилия. Когда все страны региона будут готовы с энтузиазмом двигаться вперед к формированию реального политического и экономического союза, найти справедливый исход кашмирской дилеммы будет гораздо легче.

### **Бангладеш и ее гигантские соседи**

Бангладеш – страна, которой повезло. Она может без особого труда построить динамичную экономику, используя свое выгодное географическое положение: с двух сторон ее окружают гигантские и стремительно развивающиеся соседи – Индия и Китай. Индия уже вышла на 8-процентные темпы роста ВВП, в Китае годовой рост ВВП превысил 11 %, и обе страны сократили бедность до уровня ниже 25 %. Они становятся мощными центрами политического и экономического влияния, и за ними с пристальным вниманием следит весь мир.

Когда соседи-гиганты привлекают к своему порогу весь деловой мир, Бангладеш выигрывает даже от простого соседства с ними. Такие соседи – удобный источник новых технологий, опыта, квалификации и контактов. В свою очередь Бангладеш может стать для обеих стран интересным партнером для всех видов аутсорсинга. Если даже малая часть бизнеса, направляющегося в Индию и Китай, приблизится к нашим берегам, мы станем страной с быстрорастущей экономикой.

Кое-кто в Бангладеш выражает озабоченность, что наша маленькая страна не выдержит массированного наступления гигантского соседа – Индии, если мы откроем границы для свободной торговли. Они говорят, что Индия завалит наши рынки товаром, воспользовавшись преимуществами зоны свободной торговли, и задушит потенциал зарождающейся отечественной промышленности Бангладеш.

Но Индия уже «завалила» товарами бангладешский рынок товарами, которые импортируются по неофициальным каналам и не приносят государству доходов (не считая взятки пограничникам и таможенным властям). По данным Банка Бангладеш, официальный импорт из Индии в 2005–2006 гг. превысил 1,8 миллиарда долларов, а объем неофициальной торговли, по подсчетам, на 50 % больше. Правила свободной торговли приведут к легализации этого неучтенного потока товаров и обеспечат доход в государственную казну. Если создать условия, позволяющие бизнесу и обществу адаптироваться к новым правилам, и предоставить гарантии, исключающие эксплуатацию слабых более могущественными, малые страны выиграют от свободной торговли не меньше, чем крупные. Двусторонние соглашения о свободной торговле уже действуют между некоторыми странами SAARC (например, между Индией и Шри-Ланкой). Если крошечная Шри-Ланка с населением меньше 20 миллионов, получает выгоду вследствие открытия границы с Индией, почему это невозможно для Бангладеш?

У Бангладеш множество причин иметь прекрасные отношения с Индией, но между странами сохраняется излишняя напряженность. Хотя наш народ благодарен Индии за военную помощь во время войны за независимость, в сознании наших соотечественников еще сохраняется глубокое чувство страха по отношению к своему соседу. Это можно понять: Индия в семь раз больше, чем Бангладеш, почти полностью окружает ее, имеет третью по величине армию в мире и населена в основном индуистами, а не мусульманами (хотя и мусульманское

население в Индии более многочисленно, чем в Бангладеш). Некоторые бангладешские политики эксплуатируют эти страхи и обвиняют Индию во всех наших бедах, обещая «защитить» страну от угрозы, которую якобы представляет Индия.

Со своей стороны Индия жалуется на незаконную иммиграцию беднейших бангладешцев, ищущих работу на индийской территории. (В этом плане отношения между Индией и Бангладеш похожи на те, что существуют между США и Мексикой, где пересечение границы бедняками в поисках экономических возможностей также вызывает международную напряженность.) Кроме того, Индия высказывает претензии в связи с тем, что Бангладеш дает приют и поддержку лидерам вооруженных повстанцев из Восточной Индии. Руководство Бангладеш продолжает отрицать эти утверждения, но вопрос, по всей видимости, остается открытым.

В атмосфере общего недоверия легко разжигать страхи в сознании людей – в данном случае страх перед гегемонией гигантского соседа. Но в сегодняшнем мире, как правило, страны добиваются господства не военной силой, а экономической мощью. Если Бангладеш останется бедной страной, одержать верх над ней сможет любая, а не только Индия. Лучшая защита от любой формы иностранного превосходства – как можно скорее двигаться вверх по экономической лестнице.

### **Стратегическое расположение Бангладеш**

Географическое положение Бангладеш станет важным фактором в будущем развитии страны. Будучи расположенной на пересечении многочисленных путей, Бангладеш способна играть роль центра международной торговли для всех своих соседей. Для этого нужно лишь обеспечить возможности грузоперевозок всем этим странам: не имеющим выхода к морю Непалу и Бутану, почти не имеющим выхода к морю Восточной Индии, Западнему Китаю и Северной Мьянме. Эти территории в совокупности имеют более чем 300-миллионное население и динамично растущую экономику с ежегодным доходом на душу населения, уверенно превышающим 1000-долларовую отметку.

Бангладеш должна быть готова приступить к осуществлению крупного проекта в сфере развития – к созданию портовых сооружений мирового класса для растущей экономики как самой Бангладеш, так и ее соседей и строительству сети скоростных магистралей, связывающих эти страны с глубоководным мегапортом, который можно построить возле Кокс-Базара, города в 90 милях к югу от Читтагонга, неподалеку от границы с Мьянмой. Мегапорт мог бы обслуживать весь регион и значительно повысить благосостояние миллионов людей.

При нынешних условиях бангладешские товары находятся в значительно менее выгодном положении, чем произведенные в других странах. На экспортную обработку отечественной продукции в Бангладеш уходит в семь раз больше времени, чем в Сингапуре, а средние издержки экспортеров в Бангладеш почти в два раза выше, чем в Индонезии. Мегапорт Кокс-Базар, оборудованный для приема новых крупногабаритных судов (которые уже начали использоваться в мировой торговле), а также для еще более современных глубоководных судов, которые будут построены в ближайшие годы, поможет решить проблему. Порт должен быть оснащен новейшей погрузочно-разгрузочной техникой и связан с соседними регионами и странами сетью сверхскоростных магистралей, по которым непрерывный транспортный поток будет перевозить современные контейнеры.

Сингапур стал одной из богатейших стран мира именно благодаря своему стратегическому географическому положению в качестве морского порта. Нет никаких причин, почему бы Кокс-Базар не мог играть аналогичную роль в будущем развитии Бангладеш. (Мьянма уже строит порт в Акьябе, что не уменьшает необходимости создания мегапорта в Бангладеш. Собственно говоря, Акьяб с большой выгодой мог бы служить портом загрузки (фидерным пор-



том) для Кокс-Базара, точно так же, как мегапорт Гонконга функционирует при поддержке меньшего по размеру порта в соседнем Гуандуне.)

### **Мегапорт может стать социальным бизнесом**

Чтобы инфраструктурные проекты действительно приносили пользу бедным, можно сделать малоимущих фактическими владельцами инфраструктуры. Эту идею уместно было бы применить и в ситуации с мегапортом Кокс-Базара.

Это может выглядеть следующим образом. Социальные инвесторы вносят средства в проект с четким пониманием того, что как только первоначальный капитал окупится за счет первых полученных портом прибылей, инвесторы продадут компанию по договорной цене специально созданному для этой цели фонду. Владельцами фонда будут бедняки, не менее половины из них – женщины, и он будет выплачивать стоимость порта в рассрочку из дальнейших прибылей от его деятельности.

Откуда поступят инвестиции на строительство порта? Социальные инвесторы могут сами организовать привлечение средств на строительство мегапорта с ясным пониманием того, что после частичного или полного возврата вложенных средств из прибылей порта инвесторы продадут компанию фонду. Он будет владеть компанией от имени бедняков. Поскольку инвесторы не получают больше денег, чем вложили, а возможно, что часть денег им уже вернули, они могут продать его за сумму, равную остатку вложенных средств. Мегапорт может быть передан фонду на условиях рассрочки платежей. Для управления работой порта фонд наймет профессиональную управляющую компанию.

В качестве альтернативы страна-донор или консорциум стран-доноров могут предоставить инвестиционные средства для строительства мегапорта почти таким же образом, как предписывает существующий порядок, но с одним важным отличием. Примером существующего порядка является оказание Японией государственной помощи Бангладеш. Японское агентство международной помощи выдало заем на строительство аэропорта в Читтагонге. Эти деньги пошли на закупку оборудования и привлечение подрядчиков – инженерных и конструкторских фирм, главным образом японских, так что основная часть средств вернулась в японскую экономику. Через некоторое время, согласно существующему неписаному правилу, Япония негласно откажется от возврата займа, тем самым превратив заем в грант. В результате Бангладеш бесплатно получает современный аэропорт. В этом случае аэропорт остается в собственности нашего государства.

Альтернативный сценарий, который я предлагаю для создания социального бизнеса на базе мегапорта, состоит в следующем. По договоренности с донорами правительство Бангладеш создаст некоммерческий фонд мегапорта и регистрирует мегапорт как коммерческую компанию, передав ее в собственность фонда. В правление фонда будут входить в основном известные люди, которые уже смогли доказать свою приверженность повышению качества жизни бедноты. Также в число членов правления могут быть включены представители правительства Бангладеш, администрации города Кокс-Базара и бедняков – бенефициаров мегапорта.

Квазиакции компании фонд продаст беднякам. Пятьдесят процентов квазиакций будут зарезервированы для местных бедняков. Из общего количества проданных бумаг не менее 50 % отойдут малоимущим женщинам. Квазиакция не будет давать владельцу каких-либо прав собственности на компанию-мегапорт, но даст право на получение от компании дивидендов, которые установит правление компании. Эти ценные бумаги нельзя будет продать третьим лицам. Пайщик может продать свою долю только фонду. Такую акцию можно будет купить в кредит – ее стоимость пайщик сможет погасить из выплачиваемых компанией дивидендов.

Для управления работой мегапорта фонд сможет нанять профессиональную управляющую компанию или возложить эту задачу на компанию-мегапорт, если та имеет необходимые возможности для этого.

Тот же сценарий можно повторить для любого другого объекта. Возможны многочисленные варианты структуры собственности. Но какой бы ни оказалась выбранная структура, мне хотелось бы, чтобы это был социальный бизнес, удовлетворяющий одному из двух условий: 1) безубыточная, не выплачивающая дивидендов компания; 2) компания, в которой большинство акций принадлежат беднякам, причем половина – женщинам, при посредничестве фонда, владеющего акциями от имени бедняков.

Мегапорт может стать мегасоциальным бизнесом – грандиозным экономическим и финансовым проектом. Чтобы приобрести опыт разработки и организации деятельности социального бизнеса в сфере инфраструктурных объектов, собственности на них и их эксплуатации, можно начать с небольших инфраструктурных проектов – мостов, дорог, туннелей и т. п. Это будет немногим отличаться от существующей в Бангладеш системы, когда право собирать плату за проезд по мосту продается на аукционе. Только теперь это право будет передано не тому, кто предложит самую высокую цену, а специально созданному фонду, цель которого – защищать интересы беднейшего населения. По мере того как будет расти доверие к такой системе, все более и более крупные проекты можно будет конвертировать в социальный бизнес.

Безусловно, инфраструктура – лишь один из необходимых компонентов, которые следует создать, чтобы Бангладеш превратилась в богатую страну, расположенную на пересечении торговых путей Южной Азии. Есть еще ряд проблем, которые предстоит решить. Первой в списке стоит необходимость гарантировать добросовестное государственное управление и резко сократить масштабы коррупции на всех уровнях. Другие направления, нуждающиеся в улучшении, – это обеспечение надежного и общедоступного электроснабжения и современных информационно-коммуникационных технологий. Некоторые из этих задач можно решать с использованием такого же подхода, что и в предложенном мною проекте мегапорта, – искать возможности создания социального бизнеса с перспективой долгосрочного полезного эффекта для национальной экономики и особенно для бедняков.

Я убежден, что в обозримом будущем – допустим, к 2030 г. – Бангладеш сможет полностью избавиться от бедности. Когда мы достигнем этой цели, а я верю, что достигнем, это станет прорывом глобальной важности. Ведь если даже Бангладеш, которую не так давно называли «международным экономическим инвалидом», смогла освободиться от нищеты, нет никаких сомнений в том, что любая страна мира может достичь того же.

## 6. Бог в деталях

Вот мы и подошли к рассказу о том, как идея социального бизнеса доказала свое право на существование и превратилась в реальность, причем на международном уровне. В начале этой книги шла речь о том, как мы с главой крупной корпорации за обедом в модном парижском ресторане договорились о совместной деятельности. Мы были в радостном волнении. Франк Рибу в тот день принял решение огромной важности – участвовать в бизнес-проекте, который не принесет прибыли компании Данон. При этом нашей целью было сделать небольшой, но важный шаг к укреплению здоровья недоедающих детей из бедных семей в одном из уголков Бангладеш.

С тех пор как в октябре 2005 г. я познакомился с главой Группы Данон Франком Рибу за обедом в Париже, не прошло и нескольких недель, а идея партнерства Грамин-Данон уже начала принимать конкретные очертания. Первым этапом было радостное событие – визит в Бангладеш Эммануэля Фабера и его команды из Данон.

Эммануэль – исполнительный вице-президент Данон по Азиатско-Тихоокеанскому региону, взялся за проект Грамин-Данон с энтузиазмом настоящего лидера. Он посетил Дакку – столицу Бангладеш в ноябре 2005 г. и привез с собой большую команду с участием экспертов из офисов компании в Шанхае и Джакарте, а также из головного офиса Данон в Париже.

Эммануэль как нельзя лучше подходил для роли главного действующего лица, призванного обеспечить успех нашей концепции. Он рассказал мне, что наблюдает за историей Грамин Банка еще с 1987 г., когда с группой лучших друзей вскоре после окончания французского университета он отправился в Сантьяго, Чили. Среди проектов, в которых они участвовали, было создание кредитной организации *Contigo*. Она была построена по модели Грамин, с которой Эммануэль и его друзья познакомились, посетив Бангладеш. С тех пор *Contigo* стала одной из ведущих микрокредитных организаций в Чили.

Ранее Эммануэль работал волонтером, помогая беднякам в *Majnu ka Tila* – бедном северном предместье индийского города Дели, где наблюдал, по его словам, «очень практичный подход беднейших людей к выживанию в тяжелых бытовых условиях». Бедняки, как он выяснил тогда (а я узнал за многие годы до этого), обладают невероятной способностью справляться с трудностями, отточенной годами обучения в самой суровой школе – школе нищеты. Имея такой опыт и знания, Эммануэль был безраздельно предан идее привести Грамин-Данон к успеху, и в этом он пользовался необходимой поддержкой Франка Рибу и совета директоров Группы Данон.

С нашей стороны мы назначили руководить проектом Имамуса Султана, компетентного менеджера Грамин. У него не было опыта создания компании по продаже потребительских товаров, но он очень хорошо знал бангладешских бедняков. Я был уверен, что он быстро научится всему, чему надо, а безошибочная интуиция поможет ему определить, что будет или не будет эффективно при организации бизнеса для бедняков и с их участием. Я полностью доверял Султану и знал, что могу поручить ему выстраивать наши отношения с Данон и контролировать ход проекта. Он тогда уже руководил выполнением другого социального бизнес-проекта, о котором я рассказывал ранее, – проекта создания серии офтальмологических больниц для бангладешских бедняков.

### Первая встреча по планированию

Для Эммануэля Фабера первым пунктом повестки дня было уточнить конкретные детали того, что именно я имел в виду, когда предложил Франку Рибу создать компанию Грамин-Данон в Бангладеш и превратить ее в социальный бизнес. Эммануэль и его команда попро-

сили, чтобы я провел с ними два полных дня и как можно подробнее все объяснил. Но наша беседа очень быстро переросла в диалог. У меня была четкая идея того, что я имел в виду под «социальным бизнесом», но в тот момент, когда я предложил Франку идею Грамин Данон, у меня не было предметно определенного представления о том, как это должно выглядеть. Превращение идеи в реальный план должно было стать нашим общим делом.

Моя мысль состояла в том, чтобы создать совместное предприятие с Данон и выпускать какие-нибудь продукты, способные улучшить питание бангладешских детей. Я тогда думал о продукте, который мог бы служить «прикормом» для младенцев, чтобы они могли получать полноценное питание после того, как их отнимают от груди. Я уже давно размышлял об этом, потому что знал, что происходит с малышами в бангладешских деревнях. С материнского молока их переводят сразу на рис, который не дает им всех питательных веществ, необходимых на этом этапе развития. Несколькими годами раньше Грамин Банк начал экспериментальный проект по разработке отечественного продукта, который конкурировал бы с импортными детскими смесями. Мы назвали его «Церевит» и попытались продавать по цене намного ниже импортных смесей. Но мы потерпели неудачу – вероятно, из-за того, что у нас не было подходящего партнера для осуществления этого проекта.

А теперь, подумал я, Грамин-Данон прекрасно с этим справится.

Эммануэль и его команда задали нам все основные вопросы о нашей концепции: «Какой продукт вы хотите производить? Какая у вас есть информация о рынке? Какие исследования проводились по проблеме недоедания в Бангладеш? Какие детские смеси уже есть на рынке? По каким ценам? Кто производит, рекламирует и продает эти конкурирующие продукты?» Вопросам не было конца.

Поначалу мне подумалось, что команда Данон слишком академична в своем анализе и уделяет излишне много внимания получению точной статистики. Из-за их научного подхода нам казалось, что они требуют от нас слишком многого. Мы думали: «Нам и так известно все необходимое о потребности бангладешцев в полноценном питании, даже если мы не можем выразить это знание в цифрах». Но после нескольких часов дискуссий нам стало ясно, зачем были нужны все те сведения, которых добивались от нас партнеры из Данон. По мере того как появлялась новая информация, мы отбрасывали старые идеи и предлагали новые, разрабатывали новые бизнес-планы и совершенно новую структуру для нашего будущего бизнеса.

К счастью, Эммануэль был полностью подготовлен к ситуации. Он не ждал от нас ответов на все вопросы. В сопровождении нескольких моих коллег из Грамин члены его команды вскоре уже бегали по городу, заглядывали в продуктовые магазины, торговые центры, супермаркеты и на уличные базары Дакки. Они опрашивали владельцев и посетителей магазинов, покупали образцы различных продовольственных товаров (печенье и крекеры, молочные напитки, йогурты, сладости и т. д.) и собирали информацию о брендах, ценах, видах упаковок и о многих других важных моментах. Они встречались с сотрудниками научно-исследовательских институтов питания, представителями министерства здравоохранения Бангладеш и экспертами агентств ООН. Они посетили как крупные заводы по выпуску молочной продукции и печенья, так и крошечные предприятия – изготовители йогурта и крекеров, а также фабрики, производящие воду в бутылках и другие напитки в упаковках.

То, сколько времени, сил и ресурсов затратили представители Данон на исследования и разработку нашего нового социального бизнеса, произвело на нас большое впечатление. Мы увидели, как многого можно достичь, если эксперты делового мира сосредоточат внимание на решении социальных проблем наших беднейших граждан.

## Обогащенный йогурт для детей

Вскоре стало ясно, что Грамин-Данон пока не будет заниматься выпуском смесей для младенцев. Для компании Данон, не имеющей опыта работы в Бангладеш, на данном этапе это было бы слишком рискованно. Младенцы очень подвержены заболеваниям, и детское питание для раннего возраста требует соблюдения строжайшей гигиены. Мы решили пока отложить выпуск такой продукции на будущее.

Но все мы были согласны, что выпускать продукцию для маленьких детей очень важно. И чем больше мы говорили об этом, тем яснее понимали, что в качестве первого нашего продукта лучшим вариантом будет йогурт. На то было несколько причин. Будучи молочным продуктом, йогурт содержит много необходимых для здоровья питательных веществ. Активные культуры, входящие в его состав, очень полезны, потому что сохраняют здоровье желудочно-кишечного тракта и лечат последствия диареи – смертельно опасного недуга в развивающихся странах. Йогурт можно обогащать добавками микроэлементов. К тому же компания Данон является мировым лидером по производству йогурта.

Более того, йогурт с большой вероятностью мог стать в Бангладеш популярным продуктом среди детей и взрослых. Он густой как сливки и в меру сладкий – именно такая еда нравилась детям всего мира. К тому же в Бангладеш традиционно любят йогурт. Известный под названием *mishti doi* (сладкий йогурт), он используется как легкая закуска или десерт и продается в глиняных горшочках в местных магазинах и придорожных лотках по всей стране. Однако обычная цена *mishti doi* – около 20 так (30 центов) – большинству бедняков не по карману. Если бы мы выпустили обогащенный йогурт Данон, который пришелся бы по вкусу бангладешским детям, и продавали его по цене, позволяющей даже беднякам регулярно его покупать, – тогда мы добились бы успеха.

Итак, решение было принято: Грамин-Данон начнет свою деятельность с выпуска обогащенного йогурта. Впоследствии, возможно, мы добавим к нему другие продукты. Но пока что мы сделаем ставку на йогурт. Но нам еще предстояло найти ответы на множество вопросов. Где будет размещена фабрика по производству йогурта? Какой она будет по размерам? Как мы обеспечим необходимые поставки молока? Какой канал маркетинга мы выберем? Какой будет подходящая цена на наш продукт?

В одной из наших четырех бесед я высказал пожелание, чтобы наш завод был как можно меньше – насколько это технически возможно и экономически целесообразно. Эммануэлю мысль понравилась. Она совпадала с тем, что он называл «бизнес-моделью с эффектом приближения», когда изготовление продуктов, их продажа и потребление максимально приближены друг к другу. Он также полагал, что это снизит стоимость товара, так как все производственные процессы будут происходить на местном уровне и мы сможем избежать так называемой холодильной цепи, которую Данон использует при реализации своей продукции в большинстве стран мира. Ежедневно выпускаемые партии йогурта можно будет продавать местным жителям в течение 48 часов с момента их выхода с конвейера, что избавит нас от необходимости их транспортировки на большие расстояния, использования холодильных складов и грузовиков, а также других дорогостоящих средств доставки и реализации товара.

Ги Гавель, промышленный директор подразделения Данон в Азиатско-Тихоокеанском регионе и эксперт по безопасным методам производства и реализации пищевых продуктов, внимательно слушал наш с Эммануэлем разговор. До этого Ги создал систему производства и реализации продукции во многих странах, в том числе в Китае, где работал в местном представительстве Данон 18 лет, а также в Бразилии и Индонезии. Несколькими неделями позже, вспоминая свои впечатления об этой первой встрече, Ги сказал мне, что его насторожил ход

нашей беседы. Ему не понравилась идея сделать завод маленьким. Но в тот момент он не стал ничего возражать, зная, что мы вернемся к подробному обсуждению этой темы позднее.

Затем мы стали говорить о том, как на практике будет реализована наша концепция социального бизнеса. Какими будут у нас структура управления и бизнес-модель? Какие люди нам нужны для управления бизнесом?

Я объяснил, что социальный бизнес по своей структуре управления и политике найма работников не отличается от обычного бизнеса. «Все так же, как в обычной компании, направленной на максимизацию прибыли. Вам нужно нанять человека, который наилучшим образом справится с работой, и платить этому человеку зарплату по рыночным ставкам. Исходя из цели вашего бизнеса, вы определяете свойства, которыми должен обладать нужный вам сотрудник. Потом вы устанавливаете, понимает ли он вашу цель? Будет ли он стремиться к ее достижению? Если вы нашли человека, удовлетворяющего этим критериям, значит, у вас есть тот, кто вам нужен».

В случае Грамин-Данон нашей целью было доставить недоедающим детям йогурт с полезными добавками. Мы должны были сделать наш продукт вкусным и привлекательным для малышей, чтобы он им нравился, чтобы они ели его почаще и не относились к нему как к лекарству. Цена должна быть достаточно низкой, чтобы продукт был по карману малоимущим родителям, а маркетинговые методы должны были обеспечить продажу йогурта в первую очередь бедным сельским семьям, которые в наибольшей степени в нем нуждались.

В то же время мы понимали, что какая-то часть нашей продукции окажется в руках относительно богатых городских семей. Благодаря престижности бренда Данон наш йогурт будет привлекателен и для богатых семей, готовых платить более высокую цену за продукты питания. При таких обстоятельствах дистрибьюторы нашей продукции захотят сбывать ее городским магазинам подороже, а возможно, и некоторые предприимчивые бедняки станут закупать йогурт и перепродавать его в городах.

Безусловно, продажа йогурта Грамин-Данон обеспеченным семьям не является целью нашего социального бизнеса. Но она помешает достижению наших целей только в случае дефицита поставок йогурта. Решение проблемы: увеличить объем производства и продавать йогурт всем. Мы даже обсудили возможность рекламировать и продавать йогурт по повышенной цене материально обеспеченным потребителям. Прибыль от таких продаж позволит субсидировать расширение бизнеса, ориентированного на помощь бедным.

Проведя все предварительные исследования (побежав по городу, собрав аппетитную корзинку образцов еды из местных магазинов и рынков) и детально все обсудив, мы стали лучше понимать друг друга и составили себе более четкую картину новой компании и ее целей. Был подготовлен и одобрен план действий. Было решено, что сотрудники Данон разработают проект бизнес-плана на основе проведенных обсуждений и той информации, которую соберут в ходе будущих визитов в Бангладеш другие представители Данон. Также мы договорились, что к марту 2006 г. доработаем текст нашего договора о совместном предприятии для его заключения. Франк Рибу с нетерпением ждал возможности приехать в Дакку для торжественного подписания договора.

В ходе этих первых активных и насыщенных информацией бесед с сотрудниками Данон были приняты многие важные решения. На меня произвел большое впечатление их интерес к нашему крошечному проекту. Они собрали практически все лучшие силы компании в Дакке и посвятили огромное внимание проекту, финансовые перспективы которого были столь незначительны. Эммануэль Фабер впоследствии объяснил мне, что заинтересовала и вдохновила компанию не финансовая сторона дела, а скорее философские и эмоциональные аспекты.

Никогда раньше я не слышал подобного заявления от представителя руководства огромной транснациональной компании. Я не знал, воспринимать ли его всерьез или считать эти

слова своего рода рекламой. Я понял, что мне еще предстоит многое узнать о том, как устроен мир бизнеса.

## В поисках ответов

После первой встречи нас еще не раз посещали группы руководящих специалистов компании Данон. Они собирали необходимую информацию и устанавливали контакты с представителями правительства и регулирующих органов Бангладеш, с проектировщиками, архитекторами, подрядчиками и потребителями. Они заказывали исследования и проводили опросы общественного мнения и вкусовые тесты с использованием образцов йогурта, произведенных в Испании и Индонезии по формулам, которые они хотели опробовать в Бангладеш. Сотрудникам и заемщикам Грамин, членам их семей, особенно детям, давали на пробу йогурт, баночку за баночкой, и просили заполнить анкету с указанием своих предпочтений в плане вкуса, текстуры, сладости, цвета, ароматизатора и других свойств.

Ашвин Субраманьям, директор по маркетингу Данон в Индонезии (сам он родом из Индии), несколько раз приезжал в Бангладеш, чтобы выяснить, насколько наша страна похожа на другие регионы Южной Азии и чем отличается от них. Вместе со своей командой он многое узнал о предпочтениях и поведении потребителей в Бангладеш. Например, они отметили отсутствие разнообразия в рационе сельских домохозяйств, любовь бангладешцев к соленой, острой и особенно к сладкой пище, а также повсеместную и вполне обоснованную озабоченность населения безопасностью питьевой воды. А самое главное – они поняли, что цена любого пищевого продукта, предназначенного для беднейших бангладешцев, не должна превышать 10 так (около 15 центов).

Сотрудники Данон разъехались по всей территории страны и везде задавали вопросы о пищевых привычках сельских жителей. Какая у них любимая еда? Какие ингредиенты они любят или не любят? Сколько раз в день они едят, когда и где?

Они хотели знать о том, какие питательные вещества требуются бангладешским детям: дефицит каких элементов может восполнить продукт Грамин-Данон? Чем дети питаются в школе? Существуют ли программы обедов для детей в школах, а если да, то можно ли включить в их меню наш йогурт?

Специалисты Данон изучили условия конкуренции, в которых окажется совместная компания. Они искали ответы на вопросы: как работают местные компании по производству пищевых продуктов и напитков; какие используются системы переработки, упаковки и реализации продукции; каковы различные виды маркетинга, рекламы, инструменты промоушен и продаж, уже применяемые в стране, а также психологические установки, интересы, потребности и предпочтения бангладешских потребителей. Их больше всего интересовали особенности потребительского поведения нашей целевой аудитории – сельских жителей и их детей, попадавших в категорию домохозяйств с доходами не более двух долларов в день.

Было заказано полномасштабное маркетинговое исследование, сформирована исследовательская команда под руководством Ашвина и задействована международная консалтинговая компания для изучения мнения потребителей путем дегустации образцов продукта.

Одновременно с работой по уточнению всех деталей производства обогащенного йогурта сотрудники Данон анализировали еще два направления, представлявших для нас интерес: детское питание и вода. Из Парижа приехал специалист по питьевой воде, чтобы изучить возможность производства питьевой воды в бутылках для категории потребителей с низкими доходами. Другим посетившим нас гостем был специалист по детскому питанию Андре Карье, директор компании *Bledina*, – дочерней компании Данон во Франции, специализирующейся на продукции для детей младшего возраста. Мы организовали для Андре встречу с группой местных диетологов, которую возглавлял доктор Дэвид Сэк, директор Международного цен-

тра исследований диспепсических заболеваний в Бангладеш (ICDDRБ) – центр прославился на весь мир тем, что изобрел солевой раствор для лечения диареи и тем самым спас жизнь миллионам детей.

Уже проведенные в стране исследования показали, что в рационе жителей Бангладеш отсутствуют некоторые важнейшие элементы, и это требовало немедленной корректировки. Миллионы бангладешских детей страдают от недостатка калорий, а также от серьезного дефицита железа, витамина А, кальция, йода и других важнейших питательных веществ. В результате в сельских районах Бангладеш более 40 % детей с рождения до пяти лет отстают в росте.

В феврале 2006 г. наше решение производить обогащенный йогурт для детей одобрили специалисты-диетологи. На проведенной в феврале конференции д-р Сэк и его команда врачей объявили, что самым эффективным способом улучшить питание детей в Бангладеш будет, если Грамин-Данон выпустит здоровый и полезный, богатый питательными веществами продукт как замену жидкой рисовой каши, которой большинство матерей кормят своих малышей. Будет еще лучше, если такой продукт дети смогут есть сами (а не ждать, пока их покормят родители по «фиксированному графику»), поскольку так у детей сформируется привычка к здоровому питанию. Сладкий, кремовой консистенции йогурт в маленькой и простой в использовании упаковке прекрасно удовлетворял всем этим требованиям.

### **Новый проект обретает форму**

Первые беседы между сотрудниками Данон и Грамин были во многом посвящены обсуждению общих вопросов, таких как бизнес-модель и структура управления. Поскольку это был первый в мире целенаправленно разработанный транснациональный социальный бизнес-проект, мы хотели правильно его организовать, чтобы наш эксперимент в сфере социального бизнеса был тщательно продуман и успешно реализован. Необходимо было найти правильное сочетание стимулов, вознаграждения и рисков, разработать реалистичный план доходов и прибылей и тщательно проанализировать взаимный интерес Грамин и Данон, чтобы наше партнерство выстояло при любых испытаниях и трудностях на пути. Если первый социальный бизнес будет успешным в плане как экономической устойчивости, так и пользы для людей, он побудит других последовать нашему примеру. Но если его постигнет неудача, это будет серьезным ударом для самой идеи социального бизнеса.

Социальным бизнесом нужно управлять *как минимум* так же хорошо, как и бизнесом, максимизирующим прибыль (БМП). Более того, если вы планируете начать социальный бизнес, я призываю вас организовать его работу даже лучше, чем конкурирующих БМП. Особенно в первые годы экспериментов с новой моделью мы должны быть уверены, что каждый социальный бизнес является примером того, как правильно поставить его работу, чтобы наши компании служили ориентирами тем, кто придет следом за нами.

Почти 50 лет назад немецко-американский архитектор Людвиг Мис ван дер Роэ сказал: «Бог в деталях». Если задуматься, это можно сказать не только об архитектуре, но и о любой сложной конструкции, такой, например, как социальный бизнес. Если вы все сделаете правильно на уровне низовых деталей, общая картина сложится как надо практически сама собой.

К февралю 2006 г. Грамин Банк и группа Данон достигли соглашения по поводу структуры и целей нашего проекта. Впоследствии это легло в основу меморандума о взаимопонимании между двумя нашими организациями, в котором было указано, что мы договорились совместно – «пятьдесят на пятьдесят» создать компанию под названием «Grameen Danone Foods – A Social Business Enterprise» («Грамин-Данон пищевые продукты – предприятие социального бизнеса»). Половину стартового капитала вкладывала группа Данон, вторую половину – Грамин. (Это помимо уже сделанных Данон больших вложений в планирование, исследования и разработку концепции, когда ведущие мировые эксперты по производству и продаже пищевых



продуктов посещали Бангладеш, чтобы проанализировать диетические потребности местных детей.)

Мы беремся организовать наш бизнес так, чтобы у нас не было убытков, а было некоторое превышение доходов над расходами. Из этих излишков мы постараемся как можно скорее вернуть обеим сторонам первоначально вложенные средства. После этого совместное предприятие будет выплачивать инвесторам ежегодные дивиденды в сумме 1 % первоначальных вложений.

Зачем платить дивиденды? Как я уже объяснял, мое определение социального бизнеса – безубыточная компания, не приносящая прибыли. Данон готов был полностью согласиться с таким предложением, но в последнюю минуту мы дополнили меморандум положением о символических дивидендах в размере 1 %, чтобы публично обозначить собственников компании и дать Данон возможность показать эту цифру в соответствующей строке своего баланса. (Сейчас, задним числом, поразмыслив об этом, я хотел бы убрать пункт о выплате дивидендов. Если Данон согласится, мы так и сделаем, чтобы компания соответствовала сформулированному мною определению социального бизнеса – безубыточная и не приносящая дивидендов.)

### **Новые подходы к производству и реализации**

Решение сосредоточить силы на обогащенном йогурте в качестве первого продукта Грамин-Данон привело нас к следующему логическому вопросу: где и как мы будем выпускать йогурт?

Нормальной практикой Данон, как и большинства транснациональных компаний по производству продуктов питания, было бы строительство большой фабрики, обслуживающей обширную территорию. Например, в Индонезии у Данон лишь одна фабрика, поставляющая продукцию на более чем 200-миллионный потребительский рынок. Но в Бангладеш я убеждал их построить завод настолько маленький, насколько позволяют технические условия, в сельской местности среди деревень, которые он будет обслуживать.

«Не забывайте, это будет социальный бизнес, – сказал я. – Наша цель не только финансовая эффективность, но и максимальное социальное благо. Грамин-Данон будет выпускать вкусный и питательный продукт. Но компания должна служить сельским общинам и другими способами. Молоко, которое мы используем для изготовления йогурта, необходимо получать от местных производителей. Многие жители бангладешских сел держат молочных коров. Собственно говоря, некоторые покупают свою первую корову на микрокредит, полученный от Грамин Банка. Эти люди должны стать не только нашими клиентами, но и поставщиками. Если фабрика маленькая и производит продукцию, которая немедленно продается живущим по соседству людям, они будут считать ее *своей*».

Эммануэлю Фаберу моя идея понравилась, и мы договорились начать с одной мини-фабрики. Если все получится, мы будем расширяться максимально возможными темпами. В конечном итоге по всей стране можно будет построить до 50 маленьких производств.

Для нашего первого предприятия мы решили найти участок в индустриальных зонах, развитием которых занималось в Бангладеш государственное агентство малой и кустарной промышленности. Команда из пяти студентов под руководством профессора антропологии Бангладешского университета была отправлена на изучение четырех территорий, где мог быть размещен завод. Они посещали сельские и городские дома, делали заметки об экономических и демографических условиях, проводили анкетирование, собирая информацию о привычках, предпочтениях и представлениях в области питания. Вопросы интервью были подробными и углубленными.

Наконец мы выбрали место для нашего завода неподалеку от города Богра в 140 милях к северо-западу от Дакки. Богра расположена почти в самом центре Северной Бенгалии и связана

с остальной территорией хорошими дорогами. В непосредственной близости от места будущего производства живут три миллиона его потенциальных клиентов. Кроме того, там был свободный участок земли, по размеру и конфигурации как раз подходящий для нашей фабрики. На территории не было загрязнений, оставленных другими промышленными предприятиями. Дороги, водоснабжение и источник сжатого природного газа для электрогенератора – все это было доступно. Поскольку электроснабжение в сельских районах Бангладеш работает, мягко говоря, с перебоями, нашей фабрике было важно иметь собственный, независимый источник электроэнергии. Не менее принципиальным было и размещение фабрики на участке земли, не подверженном затоплению в случае наводнений.

Богра была хорошим местом еще по одной причине, отчасти из-за случайного совпадения. Та к сложилось, что Богра известна в Бангладеш благо даря производимому там йогурту – сладкому и густому; его обычно едят на десерт. Бангладешцы хорошо знают и любят сладкий *mishti doi* из Богры, поэтому идея запустить там наш продукт была удачной и с точки зрения маркетинга.

Решение построить много мелких предприятий вместо одного крупного удивило сотрудников отдела промышленного дизайна компании Данон. Для Ги Гавеля это был первый опыт работы в Бангладеш и первый раз, когда его просили спроектировать не крупный, а *очень маленький* завод.

Ги стал проводить в Бангладеш больше времени, чем в своем офисе в Индонезии. Однажды он явился ко мне и в радостном воодушевлении, широко улыбаясь, сказал: «Профессор, я пришел сообщить вам хорошую новость. Я спроектировал завод, какой вы хотели, – очень маленький. Но он не просто маленький. Он к тому же очень оригинальный, экономически эффективный и оборудован всем спектром новейших технологий. Собственно говоря, он технологически более совершенен, чем огромные предприятия, которые я проектировал для Бразилии, Индонезии, Китая и Индии. Я очень доволен».

Затем Ги признался мне, что поначалу его насторожила та настойчивость, с которой я говорил о строительстве нескольких мелких заводов. Ему казалось, что это приведет к удорожанию и снижению эффективности производства. Но в процессе проектирования он убедился, что это не так. Малое производство может быть не менее эффективным, чем большое, хотя многие годы он принимал за аксиому обратное.

На самом деле наше маленькое производство в Богре потребовало еще более радикальной перестройки мышления. В других странах мира йогурт Данон выпускается в огромных объемах. Затем большие партии продукции доставляются в холодильных фургонах на специальные склады, где поддерживается нужная температура воздуха, а оттуда он попадает в супермаркеты и магазины в городах и поселках. На каждом этапе этого процесса используется холодильное оборудование, чтобы продукция не нагревалась, а живая культура йогурта сохранялась в спящем состоянии (система «холодной цепи»). Благодаря этому кислотность и вкус йогуртов Данон остаются неизменными.

В Бангладеш поддерживать такой режим охлаждения на всем пути продукции от фабрики к потребителям было бы невозможно. Большинство сельских районов Бангладеш не подключены к энергосистемам, а во многих магазинах и на сельских рынках электричества нет. Холодильники там встречаются редко.

Это вовсе не связано с риском для здоровья потребителей йогурта. Бангладешцы в больших количествах и без негативных последствий едят *mishti doi* местного изготовления, который держат в глиняных горшках на открытом воздухе прямо на прилавках магазинов. Но тут от руководства Данон потребовалась некоторая гибкость, а от всей команды – творческий подход. Мы поняли, что наша система реализации должна быть основана на сокращении срока движения продукции от фабрики к потребителю, чтобы йогурт, сошедший с производственной

линии утром, попал в желудки детей не позже чем через 48 часов. Это единственный способ обеспечить постоянство вкуса, текстуры и кислотности продукта.

Мы начали планирование, исходя из этих необычных требований. В разработанной нами системе реализации задействованы «женщины из Грамин» – заемщицы Грамин Банка, живущие в селах, куда мы поставляем продукцию. Это ключевое звено в программе продаж нашего йогурта. С их помощью мы добьемся того, что наш йогурт сохранит свои вкусовые и питательные качества в процессе доставки и продаж вне зависимости от наличия холодильников.

## Поиск формулы успеха

Социальный бизнес должен быть готов конкурировать с традиционными БМП. Он обязан доставлять клиентам качественные товары и услуги, обеспечивать прекрасное соотношение их цены и качества и такой же уровень удобства и простоты их в использовании, как и любая другая компания – если не выше. Не стоит ожидать, что социальный бизнес привлечет клиентов лишь благодаря тому, что им управляют хорошие люди с добрыми намерениями. Он может стать интересен потребителям и обеспечить их лояльность за счет того, что он лучше конкурентов. Только таким способом он сохранит финансовую устойчивость и будет производить социальные блага, ради которых и был создан.

Сегодня ключевой элемент успеха в бизнесе – грамотный маркетинг потребительской продукции. Это особенно верно в ситуации, когда значительную часть целевой аудитории составляют дети. Выбирают и покупают еду для малышей чаще всего их родители, но если детям продукт не понравится, продажи пойдут на спад и бизнес разорится.

По этой причине мы знали, что нам следует разработать план маркетинга, который обеспечил бы популярность нашего йогурта среди бангладешских детей. Значительную роль в этом сыграет огромный опыт Данон в организации маркетинга молочной продукции по всему миру, в том числе в Азии. Но критически важной будет и роль Грамин благодаря нашему глубокому пониманию бангладешской культуры и социальным связям с сельскими общинами по всей стране.

Успешный выпуск продовольственного товара на рынок начинается с рецептуры. Эксперты-диетологи компании Данон разработали состав питательных веществ для нашего йогурта. Они решили, что йогурт будет изготовлен из натурального молока 3,5-процентной жирности и обогащен добавками витамина А (полезного для глаз), железа, кальция, цинка, белка и йода (для нормализации функции щитовидной железы). Содержащиеся в йогурте активные культуры тоже полезны для детей – они помогают сократить количество и тяжесть случаев диареи. С такими характеристиками наш йогурт, вне всякого сомнения, послужит социальной цели оздоровления сельских детей – если мы убедим их попробовать этот продукт.

А для этого Данон должен был удостовериться, что вкус йогурта понравится детям и их матерям. Была разработана пробная рецептура и проведены вкусовые тесты на основе представительной выборки нашей целевой аудитории – матерей и детей из района Богры, которые, как мы надеялись, станут активными потребителями йогурта. Весной 2006 г. группы исследователей отправились в эти семьи, чтобы изучить их реакцию на йогурт.

Первоначально полученные результаты не радовали. У йогурта был ощутимый посторонний привкус из-за обогащающих добавок, и эксперты компании Данон по вкусовым качествам продукции занялись изменением рецептуры. Имамус Султан предложил сделать продукт более сладким с помощью мелассы, получаемой из фиников, – любимого в Бангладеш компонента десертов. В большинстве других стран мира продаются йогурты Данон без сахара, что соответствует вкусам глобального потребителя. Но жители Бангладеш предпочитают более сладкую продукцию: в частности, йогурт здесь едят довольно сладким. Коллектив Грамин-Данон

экспериментировал с различной рецептурой в поисках такой степени сладости, чтобы продукт нравился сельским детям, но при этом оставался полезным для здоровья.

Мы также протестировали концепцию и упаковку продукта. Исходя из мирового опыта маркетинга полезных продуктов для детей, Данон предложил в рекламе йогурта использовать в качестве символа какую-нибудь симпатичную и веселую зверушку.

По совету экспертов Данон Грамин провел опрос о популярности у детей различных животных. К нашему удивлению, самой популярной оказалась обезьяна. Но мы-то планировали назвать наш йогурт *Shokti Doi*, что означает «йогурт, помогающий стать сильным». Это было хорошее название, в нем подчеркивалось значение питательных добавок. Но мы не считали обезьяну подходящим символом для «силы».

Следующими наиболее любимыми животными были тигр и лев. Первый очень популярен в Бангладеш – стране королевского бенгальского тигра, одного из самых красивых (и редких) видов кошачьих в мире. Но поскольку символ тигра уже используется в Бангладеш для другой продукции, мы выбрали льва.

Итак, мы отправили исследователей в села для тестирования концепции. С собой они взяли образцы пластиковых контейнеров для йогурта с изображением льва и логотипа новой компании Грамин-Данон. На этом рисунке, где хорошо знакомые синие буквы Данон были окружены красно-зеленым домиком – символом Грамин, впервые в истории компании логотип Данон был размещен *внутри* другого логотипа.

Исследователи подробно рассказывали о составе продукта, указывая как на его сладкий сливочный вкус, так и на пользу для здоровья. По-видимому, концепция продукта показалась привлекательной как матерям, так и детям. Им понравилась идея недорогого, вкусного йогурта, который улучшит рацион детей. Их положительная реакция подсказала нам, что мы на правильном пути.

## Официальное начало проекта

В марте 2006 г. Франк Рибу приехал в Дакку, чтобы подписать и презентовать Меморандум о взаимопонимании (МОВ), ознаменовавший собой официальное начало работы совместного предприятия Грамин-Данон.

В МОВ было оговорено, что первоначальное финансирование проекта (на общую сумму 75 миллионов так (около 1,1 миллиона долларов США) будет предоставлено на основе «пятьдесят на пятьдесят» – половина компанией Данон и половина – группой из четырех компаний Грамин: *Grameen Byabosa Bikash* (Фонд Грамин по развитию бизнеса), *Grameen Kalyan* (Грамин «Здоровье»), *Grameen Shakti* (Грамин «Энергия») и *Grameen Telecom*, некоммерческой компанией, которая владеет значительной частью *Grameen Phone* – крупнейшей компании мобильной связи в Бангладеш.

В МОВ также была указана цель объединения сил Данон и Грамин:

### Цель:

*Миссия:* Снижение уровня бедности посредством уникальной бизнес-модели с использованием эффекта близости, обеспечивающей повседневное здоровое питание бедняков.

Деятельность СП (совместного предприятия) будет разработана и организована как социальный бизнес, а созданными благами будет пользоваться сообщество, которому он служит.

### Конкретные задачи:

*Повседневное здоровое питание для бедных:*

Сделать ежедневно доступным (т. е. недорогим и всегда имеющимся в наличии) для бангладешских потребителей с низкими доходами ассортимент вкусных и полезных продуктов и напитков для повышения питательности их рациона.

В частности, помочь бангладешским детям расти здоровыми с помощью вкусных и полезных продуктов и напитков, которыми они смогут питаться ежедневно, что позитивно повлияет на их будущее.

*Уникальная бизнес-модель, основанная на эффекте близости:*

Разработать модель производства и реализации продукции, предусматривающую активное участие местной общины.

*Сокращение бедности:*

Улучшить экономические условия наименее социально защищенной категории населения следующими методами:

- Поставки сырья: задействовать местных жителей (фермеров) и помочь им усовершенствовать производственные технологии;
- Производство: привлечь местное население с помощью низкозатратной модели производства с интенсивным использованием рабочей силы;
- Реализация: способствовать созданию рабочих мест с помощью модели реализации продукции.

МОВ не оставлял никаких сомнений в том, что Грамин-Данон будет социальным бизнесом, призванным максимизировать не финансовую прибыль, а социальные блага. В нем также было ясно указано, *как именно* мы намеревались помогать бедным: обеспечивая их полезными продуктами для повышения питательности их рациона; создавая рабочие места на фабрике и вокруг нее; стимулируя местную экономику путем привлечения коренных жителей в качестве поставщиков сырья и распространителей конечной продукции. Эммануэль кратко описал нашу стратегию фразой «уникальная бизнес-модель с использованием эффекта близости».

Этот Меморандум о взаимопонимании, как и некоторые другие компоненты нашего совместного предприятия, не совсем обычен. В нем сочетаются социальные задачи (накормить бедных, снизить уровень бедности) с практическими методами организации деятельности таким образом, чтобы максимально использовать особые преимущества социального бизнеса. И поскольку в нем высказано наше уникальное в своем роде обязательство тратить практически всю полученную прибыль на расширение и совершенствование бизнеса (а не на выплаты дивидендов акционерам), МОВ ясно дает понять, что Грамин-Данон является не проектом «корпоративной социальной ответственности» компании Данон (т. е. благотворительным проектом максимизирующей прибыль корпорации), а примером социального бизнеса, совершенно новым для делового мира.

Я надеюсь, что эти особенности нашего МОВ послужат полезными ориентирами для тех, кто станет разрабатывать социальные бизнес-проекты в будущем.

Между тем Франку не терпелось приступить к делу и увидеть первые результаты. После церемонии подписания меморандума он спросил своих коллег из Данон: «Когда вы планируете открыть первую фабрику?»

«В течение года», – ответил Ги.

Франк неодобрительно покачал головой. «Нет, надо в *этом* году! – серьезно произнес он. – Я хочу вернуться сюда в ноябре, чтобы перерезать ленточку на торжественной церемонии открытия!»

Мне понравились слова Франка. Я сам всегда так поступаю. Определившись с бизнес-концепцией, я стараюсь сразу же приступить к ее воплощению. Если она окажется удачной, можно без промедления расширить деятельность; если не получится, ее следует пересмотреть и начать действовать по новому, улучшенному плану.

Итак, Франк наметил дату открытия, и все мы приступили к делу. К июню мы уже далеко продвинулись в наших планах, но оставались еще сотни деталей, которые предстояло уточнить. Эммануэль направил мне целый перечень еще не решенных и не терпящих отлагательства вопросов.

Одним из них было приобретение участка земли, на котором будет расположена наша фабрика – решение о продаже еще не было подтверждено. Переговоры затормозились, в частности, из-за цены. По-видимому, владелец земли, понимая, что в покупке участвует крупная транснациональная компания, решил держать максимально высокую цену. Проектные этапы были полностью завершены, и мы могли сразу же приступить к работе, как только будет подписана сделка. Но поскольку мы были ограничены сроками начала и окончания строительства, нам необходимо было как можно скорее оформить собственность на землю.

Другой непростой задачей была разработка детальных планов местной реализации нашей продукции. С помощью команды студентов знаменитой французской Высшей коммерческой школы менеджеров по продажам и маркетингу должен был составить карту территории радиусом 15 миль, отметив на ней местные потребительские рынки (деревни). Им также требовалось выбрать около 100 мест для расположения складов, куда будет доставляться сырье для производства йогурта, найти магазины для продажи йогурта и подготовиться к набору на работу женщин, которых мы планировали задействовать в реализации продукции. Они должны были ходить по домам и предлагать йогурт местным жителям. Это была насыщенная программа, которую следовало начать выполнять как можно скорее.

К тому же мы должны были действовать без промедления, чтобы воспользоваться открывшейся новой возможностью. Нами заинтересовался Глобальный альянс по улучшению питания (GAIN) – расположенная в Женеве организация, которая много сделала для снабжения бедняков всего мира качественным продовольствием. В феврале компания Данон стала одним из спонсоров GAIN, а Франк Рибу вошел в состав правления организации. Узнав от Франка о проекте Грамин-Данон в Бангладеш, GAIN выразил готовность поддержать нас.

Альянс предлагал экспертную помощь по ряду направлений. GAIN готов был помочь нам сформулировать информацию о пищевой ценности продукта для потребителей, чтобы эти сведения были точными, легкими для понимания и привлекательными; он также предложил помощь в разработке инструментов «диетологического маркетинга» (листовки и плакаты) и в обучении «женщин из Грамин» методам продажи продукта. Но самое, пожалуй, важное – эксперты GAIN взялись провести детальное последующее изучение эффективности проекта с использованием самых совершенных научных методов для оценки пользы для здоровья, полученной потребителями йогурта *Shokti Doi*.

Мы понимали, что все это будет неоценимым вкладом в достижение наших социальных целей. Но мы упустим эту возможность, если нам не удастся быстро разработать протоколы сотрудничества с GAIN. Если бы Грамин-Данон была давно созданной и утвердившейся на рынке компанией, мы просто поручили бы соответствующее задание одному из сотрудников. Но нам приходилось на ходу разрабатывать пути решения проблем по мере их возникновения, в буквальном смысле слова изобретая наш бизнес изо дня в день.

Весна подходила к концу, приближалось лето, и у нас на всю работу оставалось лишь шесть месяцев.

## 7. Йогурт за йогуртом

Как-то ранним вечером в начале февраля 2007 г. Ги Гавель из компании Данон и Имамус Султан из Грамин провели собрание с 60 жительницами района Богра, одетыми в традиционные сари. Место встречи представляло собой домик под жестяной крышей и было чем-то вроде клуба неподалеку от местной школы. На одной из стен висел портрет поэта Рабиндраната Тагора, лауреата Нобелевской премии 1913 г., почитаемого у нас как символ национального культурного наследия. Потолок был сооружен из обычных для этих мест бамбуковых циновок. Освещали помещение две лампочки, болтающиеся на голых проводах. Женщины, некоторые из них с маленькими детьми на коленях, сидели рядами на пластиковых стульях, а Ги с Султаном обращались к ним, стоя за дощатым столом, на котором находился микрофон. Стены украшали изготовленные с помощью шелкографии плакаты высотой примерно шесть футов (1,80 м) с изображением улыбающейся мордашки стилизованного мускулистого льва. Лев – символ *Shokti Doi* («йогурта, помогающего стать сильным») – первой продукции совместного предприятия Грамин-Данон.

Этот семинар был важным элементом созданного нами социального бизнеса. «Женщинам из Грамин» предстояло сформировать первую сеть сбыта продукции Грамин-Данон. Они будут продавать йогурт поштучно, обходя дома своих друзей и соседей, либо торговать йогуртом в мелких магазинчиках, что предлагают еду и прочие товары жителям тысяч сел по всей территории Бангладеш. А самое главное: это были типичные бангладешские матери, такие же, как и целевая клиентура нашей продукции. Если они убедятся в полезности *Shokti Doi* и в том, что йогурт будет иметь спрос, им без труда удастся реализовать товар и у бизнеса будет хороший старт.

В течение часа или больше Имамус Султан, исполняющий обязанности президента компании, и Ги Гавель, отраслевой директор *Danone Dairy* (Азиатско-Тихоокеанский регион), выступали перед собравшимися. Они подробно рассказали, почему йогурт *Shokti Doi* должен стать частью повседневного рациона каждого жителя Бангладеш, особенно детей.

«Это очень полезная для здоровья еда, – говорил Ги. – Она обогащена белком, железом, витамином А и другими компонентами, которые необходимы детям, чтобы вырасти здоровыми и сильными. И к тому же это живой продукт. Йогурт содержит полезные бактерии, которые борются с вредными микроорганизмами в желудочно-кишечном тракте. Он поможет вашему ребенку избежать диареи – а если он все же заболит, расстройство будет не таким тяжелым и быстрее пройдет». Ги объяснял все по-английски (с французским акцентом), а Султан переводил на бенгальский. Женщины слушали внимательно, многие даже наклонились вперед, чтобы ничего не пропустить, некоторые кивали или тихо комментировали слова Султана.

Ги давал советы этой первой группе агентов компании Грамин-Данон о том, как лучше продавать йогурт *Shokti Doi*. «Вам нужно кое-что знать о технологии приготовления продукта. Мы помещаем йогуртную культуру в молоко при 38 градусах – это примерно температура тела, и оставляем там на восемь часов. Так молоко превращается в йогурт. Тем временем мы проверяем уровень кислотности продукта. Как только уровень будет такой, как нам нужно, мы быстро остужаем йогурт до четырех градусов, чтобы прервать процесс.

Это значит, что, получив партию йогурта на продажу, вы должны держать ее в холоде. Положите йогурт в холодильник, если он есть. Если нет – храните в каком-то другом прохладном месте. Когда пойдете по домам продавать йогурт, несите его в синих сумках-термосах, которые мы вам дадим. В них йогурт останется таким же, каким поступил к вам с фабрики. Если температура поднимется слишком высоко – до двадцати градусов или выше, бактерии снова начнут размножаться, повысится кислотность и вкус йогурта не понравится детям. А мы не хотим, чтобы это случилось! Вы понимаете?»

Женщины закивали головами.

«Давайте немного поговорим о вкусе, – продолжал Ги. – Мы производим йогурт Данон в 50 странах во всем мире. Почти нигде мы не кладем сахар в йогурт. Но здесь, в Бангладеш мы добавляем в продукт немного сахара. Почему? Потому что вкусовые тесты говорят нам о том, что так он больше нравится вам и вашим детям. Вы привыкли к сладкому йогурту. И мы делаем йогурт таким, чтобы он был вам по вкусу. Но он *не слишком* сладкий. Мы добавляем в каждую баночку йогурта лишь чуть-чуть сахара – меньше, чем в *mishti doi*, что продают на рынке. Это полезнее для ваших детей. Не надо подмешивать в йогурт сахар, когда даете его ребенку! Для детей будет полезнее приучиться к еде не слишком сладкой.

И еще пару слов о том, как реализовывать йогурт. Когда первый раз пойдете его продавать, не берите с собой много товара. Допустим, вы несете с собой в сумке 50 баночек. Может получиться так, что вы продадите только 20 из них. Остальные 30 постепенно нагреются, станут более кислыми, их вкус ухудшится. И когда завтра или послезавтра вы продадите этот оставшийся йогурт, люди попробуют его и скажут: “Невкусно” – и никогда больше не станут у вас ничего покупать.

Сделайте так: возьмите с собой только 20 баночек и все их продайте. Если желающих купить окажется больше, скажите им, что завтра придете и принесете еще йогурта. Лучше пусть клиентка подождет день-два, чем вы продадите ей некачественный продукт. Если она приобретет товар позже, то еще больше оценит хороший йогурт. А если вы продадите испорченный продукт, вы навсегда потеряете покупательницу и можете даже лишиться работы!» Женщины закивали в знак согласия.

Настало время произнести несколько ободряющих слов.

«Не забывайте, – сказал Ги, – продавая каждую баночку *Shokti Doi*, вы делаете доброе дело для очень многих людей. Вы получаете деньги для себя и своей семьи. Вы доставляете полезный и питательный продукт детям. Вы обеспечиваете заработком фермеров, которые продают нам молоко. Вы даете работу тем, кто трудится у нас на фабрике. И вы помогаете нам развивать этот бизнес. Если мы достигнем успеха в Богре, мы построим еще одну фабрику в другом районе Бангладеш. А потом еще и еще».

Затем поднялся с места Имамус Султан – мягкий, немного застенчивый человек в очках. Он один из опытейших сотрудников Грамин и благодаря многолетней работе в Грамин Банке досконально знает, в каких условиях «женщины из Грамин» будут продавать нашу продукцию.

Султан несколько минут говорил на бенгали, рисуя перед женщинами живую картину того, какие блага принесет им наш социальный бизнес. Он еще раз подчеркнул, как полезен для здоровья йогурт *Shokti Doi*. Он напомнил слова врача, выступавшего перед женщинами ранее в тот же день, о пищевой ценности этого продукта. Он объяснил, каким образом совместное предприятие Грамин-Данон даст заработок мелким фермерам – в том числе многим присутствовавшим женщинам из числа клиенток Грамин – которые будут поставлять молоко нашей фабрике. И еще он указал на экономическую сторону торговли йогуртом: комиссия в размере половины таки за каждую проданную баночку могла дать каждой семье дополнительный доход в несколько десятков или даже сотен так в месяц.

«Женщины из Грамин» казались весьма заинтересованными.

Вопросы есть? У многих они были. Одна за другой женщины вставали, чтобы спросить о чем-то или выразить сомнение относительно услышанного. Ги и Султан подробно отвечали каждой по очереди.

Завязался небольшой спор о ложках для йогурта. Некоторых женщин смущало то, что у людей не будет ложек, а это может оказаться проблемой, особенно если человек не у себя дома. Чем же есть йогурт – пальцами? Султан пояснил, что мягкая консистенция йогурта позволяет пить его прямо из баночки. После дальнейшего обсуждения мы договорились, что на фабрике Грамин-Данон можно будет купить маленькие пластиковые ложки по половине таки за штуку –



это минимальная возможная цена. «Женщины из Грамин» смогут запастись ложками и носить их с собой, когда ходят продавать йогурт, чтобы покупатель, пожелавший съесть йогурт прямо на месте, мог купить ложку.

И наконец, одна из женщин поднялась с места, чтобы выразить собственное мнение о продукте. «У всех нас была возможность попробовать йогурт, – сказала она. – Нам он нравится. Он немного сладкий, но не слишком – очень приятный на вкус. А те несколько баночек, что вы дали нам на пробу на прошлой неделе, я отнесла в деревню и раздала знакомым. Все пробовали и хвалили – кроме одного мальчишки, который сказал, что йогурт недостаточно сладкий. А на следующий день он пришел и спросил, нет ли у меня еще йогурта!» Последовал взрыв смеха. «Это будет популярный продукт», – сказала она в завершение и села на место.

### **Спортсмен-супергерой дает старт бизнесу**

К моменту нашего семинара для «женщин из Грамин» в феврале 2007 г. совместное предприятие Грамин-Данон было почти готово к запуску в эксплуатацию. Это было поразительно, особенно если учесть, как много важных деталей еще шесть месяцев назад оставались невыясненными. Оглядываясь назад, я не могу поверить, что мы достигли столь многого за такое короткое время.

В начале июня 2006 г. мы никак не могли сдвинуть с мертвой точки переговоры о покупке участка земли для нашей фабрики. Мечтая об огромной выручке от продажи участка покупателям из транснациональной корпорации, владелец земли держал непомерно высокую цену. Наконец, мы разорвали этот порочный круг, найдя альтернативный участок на окраине Богры. Площадью он был почти четыре с половиной акра (1,8 га) – значительно больше, чем нам было нужно для фабрики. Но мы решили купить всю эту землю, заплатив сумму меньше 15 миллионов бангладешских так, т. е. чуть больше 200 тысяч долларов.

На средства совместного предприятия Грамин-Данон была приобретена лишь половина акра (0,2 га) земли. Остальное купила Группа Грамин. Мы планируем использовать эту землю для еще одного нашего социального бизнес-проекта – больницы, где будут проводиться спасающие зрение операции по удалению катаракты – беднякам за символическую плату, а людям побогаче за полную рыночную цену.

Найдя новую площадку, мы смогли без промедления оформить покупку – это произошло настолько быстро, что нам удалось провести церемонию забивки первой сваи 14 июля, а к ноябрю закончить основные работы по строительству фабрики.

Еще нам нужен был план сотрудничества с GAIN – расположенной в Швейцарии организацией по улучшению питания: они обещали помочь нам разработать, протестировать и удостоверить качество нашей программы, подтвердив тем самым, что бангладешские бедняки получают реальную пользу для здоровья, употребляя в пищу нашу продукцию. Эта задача тоже успешно решилась. В июне и июле г-жа Беранжер Магаринос, руководитель программы GAIN по инвестициям и партнерству, возглавила приехавшую в Бангладеш делегацию экспертов, вместе с которыми мы приступили к диетологическим разработкам. Помимо прочего, эксперты помогли нам провести дополнительные исследования среди потребителей, чтобы лучше понять, какие факторы могут повысить или снизить спрос на *Shokti Doi*. Кроме того, они оценили и помогли улучшить разработанные для наших «женщин из Грамин» учебные материалы о питательной ценности йогурта и о том, как без потерь донести до детворы его положительные качества.

Теперь мы были уверены, что в результате наших продуманных действий дети Богры и окрестностей в полной мере ощутят пользу йогурта для их здоровья. Более того, мы получили от GAIN обещание через год с начала выпуска нашего товара на рынок провести его оценку с точки зрения воздействия на питательность рациона потребителей этого пищевого продукта.

Все это чрезвычайно важно. Нам требовалось документально оформленное научное исследование, чтобы проанализировать, действительно ли благодаря деятельности Грамин-Данон улучшилось состояние здоровья местных детей, и если да, то по каким конкретно параметрам. Социальный бизнес должен добросовестно и точно оценивать и публиковать данные о приносимой им пользе. Это позволит узнать, окупилась ли затраты труда, времени, денег и других ресурсов самой компании и ее партнеров. В зависимости от результатов оценки руководство сможет принять решение о том, стоит ли расширить существующую деятельность или нужно пересмотреть организацию работы с тем, чтобы в будущем достичь большего.

Франк Рибу, генеральный директор Данон, вторично посетил Бангладеш в ноябре для участия в официальной церемонии ввода в эксплуатацию только что построенного завода Грамин-Данон по производству йогурта. Напряженная работа по планированию, смелая импровизация и упорный труд в течение весны и лета позволили воплотить в жизнь замысел Ги Гавеля – маленькую, оригинальную и при этом высокоэффективную фабрику.

Предприятие в Богре, занимавшее всего 5700 квадратных футов (около 700 кв. м), сияло новейшим оборудованием: трубопроводы из нержавеющей стали для подачи молока, сверкающие чистотой резервуары для подогрева и охлаждения йогурта, конвейерная линия для формовки стаканчиков, их наполнения йогуртом и маркировки, холодное помещение для хранения готовой продукции. Особые технологические решения делают производство экологически чистым. На фабрике имеется оборудование для входящей и сточной воды, чтобы вся вода, которую мы используем и возвращаем в окружающую среду, была чистой и безопасной, а также есть солнечные панели, генерирующие возобновляемую энергию.

Ги Гавель сказал, что знания и опыт, которые он приобрел в ходе проектирования и строительства завода в Богре, были в числе самых ценных за всю его карьеру в Данон, насчитывающую не одно десятилетие. Он узнал так много, что, пожалуй, сможет построить вторую и третью фабрику еще большей мощности по производству йогурта в других районах Бангладеш, затратив на 20–30 % меньше той скромной суммы, которая ушла на строительство предприятия в Богре.

Во время своего мартовского визита Франк спросил меня: «А есть ли во Франции какая-либо знаменитость, человек, которого все в Бангладеш хорошо знают, кто мог бы приехать сюда и помочь в продвижении нашего бизнеса?»

Бангладешские сельские жители, увы, не очень-то осведомлены о Франции. Я стал перебирать в памяти кинозвезд, супермоделей и политических лидеров, но не вспомнил никого подходящего. Видя мое замешательство, Франк спросил: «Может быть, кто-то из мира спорта? В Бангладеш любят футбол?»

«Еще как! – ответил я. – Здесь все просто помешались на футболе. Приезжайте в Дакку, когда идут отборочные матчи на Кубок мира по футболу. В Бангладеш у каждого есть любимая команда. Если посмотреть на линию горизонта в Дакке, то увидите на крышах тысячи флагов разных государств – Бразилии, Аргентины, Германии, Франции, Италии, Испании. А в сельских районах у каждой деревни есть любимая команда. Жители не имеют представления, в какой части земного шара находится страна их любимой команды, зато знают наизусть, как зовут каждого ее игрока».

«А Зинедин Зидан случайно не входит в число популярных в Бангладеш футболистов?» – спросил Франк.

«Что? Зинедин Зидан?! – воскликнул я. – Да он супергерой для всех бангладешцев, даже живущих в самых отдаленных селах. Если бы он приехал в Бангладеш, пришлось бы мобилизовать все силы полиции для защиты его от болельщиков».

Франк широко улыбнулся. «Зизу – мой друг. Я попрошу его приехать. И он придет!» – заявил Франк с полной уверенностью.

Я едва мог поверить услышанному. Зизу приедет в Бангладеш на официальное открытие Грамин-Данон? Да вся страна просто с ума сойдет!

Новость привела весь коллектив Грамин-Данон в восторг. Газеты пестрили яркими заголовками: «Зизу едет в Бангладеш!»

(В июле 2006 г., во время финала чемпионата мира Зизу, признанный величайшим футболистом своего поколения, стал еще больше известен, когда в ответ на оскорбление со стороны игрока команды противника головой ударил обидчика в грудь и был удален с поля. Этот случай несколько не уменьшил популярности Зизу среди футбольных болельщиков в Бангладеш, как, впрочем, и в остальных странах.)

Зизу приехал в ноябре, с ним были Франк, его коллеги по бизнесу и целая свита отличающихся любопытством французских журналистов. Их визит вызвал сенсацию.

Зизу посетил село Башан Газипур, где встретился с заемщиками местного отделения Грамин Банка, чтобы получить представление о том, что такое микрокредитование. Вдоль дороги от Дакки до Башана выстроились сотни тысяч людей. Пока вереница сопровождавших Зизу машин двигалась по дороге, не было слышно ничего, кроме громового хора тысяч голосов, скандировавших: «Зи-зу! Зи-зу! Зи-зу!»

Зизу привел сельчан в восторг, поиграв в футбол с группой местных школьников. Я уверен, что и эти ребята, и жители села, наблюдавшие за игрой, никогда не забудут это событие. Некоторое время спустя, на битком набитом стадионе в Дакке Зизу выступил вместе с двумя командами мальчишек до 16 лет и показал им некоторые из своих знаменитых пасов. Толпа пришла в неистовство, приветствуя его и скандируя его имя.

Зизу завершил визит, оставив свой автограф на мраморной плите, которой предстояло лечь в основание завода Грамин-Данон в Богре. Такой яркий запуск нового бренда могла организовать только одна из величайших компаний мира.

Когда в конце визита Зидан встретился с президентом Бангладеш, футболист обещал вернуться и привезти с собой своих детей, чтобы они познакомились с бангладешскими ребятами, которые произвели на него такое глубокое впечатление.

### **Выигрыш для компании, выигрыш для бедняков**

Вскоре после визита Зизу мы уже лакомились первой пробной партией обогащенного йогурта – чудесного, с уникальным сладким вкусом, благодаря мелассе из сока финиковой пальмы – излюбленного напитка в селах Бангладеш. В январе 2007 г. с конвейера сошли первые предназначенные на продажу партии *Shokti Doi*. Они были упакованы в симпатичные пластиковые стаканчики с изображением стилизованного льва, играющего мускулами (указание на то, что йогурт обогащен полезными добавками). Восьмидесятиграммовый стаканчик йогурта стоил всего пять так – по нынешнему обменному курсу примерно семь центов. Если прийти на фабрику со своим стаканчиком, за те же пять так можно получить девяносто граммов йогурта. Улучшение питания детей – главная социальная миссия инициативы Грамин-Данон, и благодаря исследованиям GAIN мы сможем постоянно следить за своим продвижением к этой цели. Но питание не единственное социальное благо, к которому мы стремимся. Наш бизнес-план разработан так, чтобы приносить пользу местному сообществу еще и другими способами.

Со стороны реализации важную роль играют наши сети продаж и маркетинга на местном уровне. Представьте себе молокозавод компании Данон: вероятно, в воображении у вас возникнут сверкающие стальные фургоны, доставляющие крупные партии продукции на склады и в супермаркеты по всей стране. А у нас в Богре действует совершенно иная система. Наши дистрибьюторы – женщины из местных деревень, клиентки Грамин Банка, которые уже брали у нас микрозаймы на создание семейного бизнеса. Сейчас они добавили к своей повседневной деятельности продажу йогурта Грамин-Данон.

Весной 2006 г., когда я впервые предложил такую систему реализации, я написал в компанию Данон по электронной почте:

Привлекая к работе наших «женщин из Грамин», мы получаем целый ряд деловых и социальных преимуществ.

Мы сможем обратиться к уже существующему сообществу дисциплинированных предпринимателей, которые только и ждут новых возможностей.

В новом бизнесе смогут участвовать и дети из семей Грамин, уже обученные грамоте.

Грамин сможет предоставить семьям все необходимые для этого финансовые средства. Благодаря этому проект потребует меньших денежных вложений и будет связан с меньшим риском.

Если потребуются двухэтапная реализация продукции с участием как оптовых, так и розничных продавцов, заемщиков Грамин можно задействовать на обоих этапах.

Эммануэль и остальные члены команды Данон согласились с моими аргументами, и сейчас мы во многом следуем этому предложенному мною плану.

Вот так развивались события, следствием которых стало проведение семинара для «женщин из Грамин», описанного мною в начале этой главы.

Аналогичный подход используется и в плане поставок сырья, где в качестве снабженцев мы также используем местных жителей. Молоко для фабрики поступает от сельских фермеров, имеющих по одной-две коровы. Другие ингредиенты – в основном сахар и меласса – также получаем из бангладешских сел. Работники фабрики, которых в общей сложности около 20, – также местные жители. (На этапе строительства нам помогали консультанты из Данон, но после запуска фабрики в эксплуатацию на ней работают и ею руководят исключительно бангладешцы.) Та к что наш бизнес напрямую поддерживает местную и национальную экономику.

Организация поставок молока на предприятие Грамин-Данон – сама по себе задача не из легких, поскольку на 90 % бангладешский молочный рынок действует неофициально. Чтобы избежать конкуренции с другими покупателями молока, в Грамин-Данон было принято решение о создании нескольких микроферм. Частично их предполагалось финансировать за счет микрокредитов Грамин Банка.

На средства кредитов сельские жители – владельцы микроферм возьмут напрокат или купят дополнительное число коров. Производимое молоко они будут реализовывать Грамин-Данон. Взамен компания обязуется покупать у них молоко по фиксированной цене в течение всего года. Принимают участие в проекте и другие компании Грамин. Сельскохозяйственный фонд Грамин занимается организацией и развитием производства молока в районе Богры в сотрудничестве с экспертами Данон. Мы внедряем комплексную программу развития ферм, в которую входят улучшение продуктивности скота, повышение качества молока, производство органических удобрений и биогаза. Компания по использованию возобновляемой энергии – *Grameen Shakti* оснащает фермы биореакторами для выработки органических удобрений и бытового биогаза, повышая рентабельность и устойчивость мелких молочных ферм – главных поставщиков Грамин-Данон.

Такая работа с местной общиной, особенно с заемщиками Грамин Банка, является важным аспектом деятельности Грамин-Данон как социального бизнеса. Существование завода по производству йогурта послужит местной экономике как непосредственным, так и косвенным образом, многократно усилив позитивное воздействие на жизнь многих семей. Этим объясняется наша формулировка миссии Грамин-Данон: «Снижение уровня бедности посредством

уникальной бизнес-модели с использованием эффекта близости, обеспечивающей повседневное здоровое питание бедняков».

Предприятие Грамин-Данон – это не какой-то недостижимый корпоративный монстр. Оно друг местной общины и естественная составная часть ее социальной экосистемы.

Кроме того, наши программы поставок и реализации с использованием ресурсов местной общины разумно организованы с деловой и финансовой точек зрения. Например, трудно себе представить группу маркетологов и продавцов, способную обеспечить рекламу и продвижение нашего продукта лучше, чем это делают «женщины из Грамин». Они сами – часть целевой клиентской базы (сельские семьи, особенно имеющие маленьких детей); они известны в своей общине; они знают потенциальных клиентов, их вкусы и предпочтения; они каждый день соприкасаются с нашими клиентами, занимаясь своей основной деятельностью – разведением птицы, производством молока, кустарным промыслом, оказанием услуг, торговлей продовольственными товарами и т. д.

Что же касается местных фермеров, которые будут поставлять нам молоко, это тоже пример хорошей бизнес-стратегии и разумной программы социального развития. Одним из главных элементов ценовой структуры Грамин-Данон является стоимость молока. Когда осенью 2006 г. мы впервые установили пробную цену стаканчика йогурта, оптовая рыночная цена литра молока в Бангладеш составляла 14–16 так (эквивалент 20–25 центов). К моменту ввода Грамин-Данон в эксплуатацию из-за повышения спроса на молоко цена поднялась до 20–22 так (30–35 центов). Это довольно чувствительная разница для нашей и без того минимальной нормы прибыли.

Стало очевидно, что управление предприятием Грамин-Данон потребует постоянного и тщательного учета колебаний цен. Здесь-то и пригодятся местные поставщики молока.

Если у нас будут заключены контракты с сельскими фермерами о поставках молока для фабрики на постоянной основе, мы будем в определенной степени защищены от краткосрочных колебаний цен на рынке. Разумеется, это будет выгодно и самим фермерам. Даже если на региональном или национальном уровне цены упадут, Грамин-Данон обеспечит надежный и постоянный спрос на молочную продукцию, защищая фермеров от возможных экономических потрясений.

На данный момент мы планируем, что фабрика в Богре будет производить около 6600 фунтов (3 тонн) йогурта ежедневно в течение первого года. К третьему году объем производства планируется увеличить до 22 000 (10 тонн) в день.

Вывод таков: при тщательном планировании социальный бизнес может быть очень эффективным и рациональным с экономической точки зрения. Не только бизнес помогает местной общине, но и община поддерживает бизнес. Они могут вместе развиваться и двигаться к процветанию, принося пользу семьям и гражданам в достижении ими все более значительных экономических успехов.

### **Съедобные стаканчики?**

Между тем и на этом Грамин-Данон не собирается останавливаться. Мы будем продолжать искать способы улучшить нашу продукцию и принести новые блага народу Бангладеш.

Вот один небольшой, но интересный пример. С самого начала мы думали о том, чтобы расфасовывать йогурт в стаканчики из биоразлагаемого материала. Обычно йогурт продается в пластиковых стаканчиках, которые в природе не разлагаются, усугубляя и без того серьезную проблему утилизации мусора. Поэтому еще в начале проекта компания Грамин-Данон стала разрабатывать первые «зеленые», т. е. экологичные, контейнеры для йогурта.

К середине 2006 г. Ги Гавель с группой технологов нашли в Китае потенциального поставщика – компанию, производящую биоразлагаемые контейнеры из кукурузного крах-

мала. Представитель Данон посетил эту китайскую фабрику и доложил: «Стоимость на килограмм материала выше, чем у пластика, но благодаря более высокой прочности новые контейнеры будут весить значительно меньше пластика, что в целом обеспечит экономию средств по сравнению с текущими планами». (Облегченная упаковка экономит средства как на этапе производства, поскольку требует меньше материала, так и при транспортировке.)

В марте 2007 г. мы начали расфасовывать *Shokti Doi* в новые контейнеры, изготовленные из крахмала. На заводе в Богре даже было оборудовано место для переработки использованных контейнеров – котлован, куда помещаются стаканчики и где крахмал под действием естественно образующегося давления и тепла превращается в натуральное, богатое ценными веществами удобрение. Механизм действия такой же, как в компостных кучах, которые есть на участках у многих садоводов и фермеров.

Стаканчики из крахмала – большой шаг вперед в создании экологичной упаковки для *Shokti Doi*. Но мне и этого не было достаточно! Мне хотелось видеть *съедобный* контейнер – чтобы дети могли сначала съесть йогурт, а потом и сам стаканчик. (Все равно что полакомиться мороженым из вафельного рожка, а потом и самим этим рожком.) Такой стаканчик даст детям дополнительное питание, при этом полностью решится проблема утилизации мусора, в переработке не будет необходимости, и все от этого только выиграют.

Безусловно, съедобный стаканчик должен будет обладать всеми свойствами хорошей пищевой упаковки. Он должен быть пригодным к штабелированию, прочным, легким и привлекательным на вид; он должен выдерживать транспортировку и перепады температуры, должна быть возможность разместить на нем этикетку, сведения о составе продукта и другую информацию. Вам кажется, что это невозможно? Пока что – да. Но ученые из Данон уже работают над этой задачей, и я верю, что они найдут ее решение. Со временем, я надеюсь, Бангладеш станет одной из первых стран, использующих съедобные контейнеры для пищевых продуктов. Кто знает – возможно, это станет тенденцией, а затем и стандартом для пищевой упаковки по всему миру.

## Новый смысл бизнеса

В октябре 2006 г. норвежский Нобелевский комитет объявил, что Грамин Банку и мне присуждается Нобелевская премия мира. Как вы догадываетесь, меня тут же захлестнул поток поздравительных телефонных звонков, электронных писем и официальных посланий от глав государств и правительств, ученых, специалистов по микрокредитованию и многих других людей. Также я получил много рукописных поздравлений от друзей и коллег по всему миру.

Среди этих сообщений было и официальное заявление Совета директоров Группы Данон. Помимо лестных отзывов о Грамин и нашей деятельности, Совет отметил тот факт, что я объявил о планах вложить причитающуюся мне половину Нобелевской премии в социальный бизнес.

Совет постановил, что Данон выделит в выбранный мною социальный бизнес такую же сумму.

Получил я и личное письмо из шанхайского офиса Эммануэля Фабера:

Дорогой Юнус!

Наверное, сегодня был один из самых долгих дней твоей жизни... и, должно быть, в твоей электронной почте так много писем, что это сообщение затеряется среди них.

Я только что осознал, что вчера исполнился ровно год, как ты познакомился с Франком – день в день. За этот год ты изменил жизнь

нашей компании. И благодаря твоей способности смотреть в будущее и твоему энтузиазму, мы хотя бы чуть-чуть изменили деловую практику транснациональных корпораций.

(В понедельник у нас будет заседание совета директоров, на котором мы обсудим наш новый подход – социальный бизнес.)

Нам недостает слов, чтобы выразить благодарность тебе за то, что ты придал новый смысл нашему бизнесу.

Всего наилучшего, Эм.

Это письмо имеет для меня особую ценность. Все, что я говорил о том огромном удовлетворении, которое люди получают от социального бизнеса, начинает сбываться. Та же мысль заключалась и в заглавии статьи, напечатанной Шери Прассо в журнале *Fortune*: «Спасая мир: один стаканчик йогурта за другим» (*Saving the World One Cup of Yogurt at a Time*). Это подтвердили и многие представители руководства Данон, которые сообщили мне, что их сотрудники считают наше совместное предприятие Грамин-Данон особенно важной частью их корпоративного бизнеса. Они с интересом наблюдают за ходом проекта, постоянно обсуждают его между собой и часто с гордостью упоминают о нем при публичных обсуждениях деятельности компании. Может показаться удивительным, что небольшой, стоимостью всего в миллион долларов бизнес-проект, играет такую значимую роль для корпорации, оцениваемой в 16 миллиардов долларов.

Дело в том, что в каждом человеке кроется потребность делать добро другим людям. Современный деловой мир полностью игнорирует это свойство человеческой природы, а социальный бизнес удовлетворяет это стремление и потому воодушевляет людей.

Я не согласен с теми, кто утверждает, что социальный бизнес никогда не достигнет прочного положения в реальной жизни. Судя по реакции людей, которую я наблюдаю при их знакомстве с идеей социального бизнеса, я убежден, что эта концепция скоро укоренится в деловом мире и будет успешно развиваться. Люди хотят, чтобы в их жизни был смысл, который приходит только с осознанием того, что ты в меру своих сил делаешь этот мир лучше. Социальный бизнес дает нам этот смысл. Именно поэтому он находит отклик в сердцах людей.

## Часть третья. Мир без бедности

### 8. Расширение рынка

С конца 1980-х гг. я пишу и говорю о «социально ответственном предпринимательстве» и о создании коммерческих и некоммерческих компаний с четкими социальными задачами. Здесь полностью отсутствует какая-либо материальная заинтересованность с моей стороны: я не учредил ни одной коммерческой компании, в которой владею хотя бы единственной акцией. Лишь общественные цели побуждают меня основывать коммерческие предприятия.

Из опыта поездок по миру и разговоров с разными людьми мне известно, что я не одинок в своих взглядах. Уверяю, многие люди готовы были бы организовывать компании с социальными целями, если бы такие структуры признавались экономической системой. Одним из главных недостатков существующего порядка является его неспособность удовлетворить эту фундаментальную человеческую потребность.

За последние несколько лет я сформулировал свою идею социального бизнеса более четко и начал говорить о ней везде, где только мог. Я обсуждал тему социального бизнеса по радио и телевидению, в газетных интервью, на сессиях Всемирного экономического форума, во время частных встреч богатых людей, стремящихся конструктивно вложить свои средства, на конференциях Фонда «Сколл» по социальному предпринимательству в Бизнес-школе Саида в Оксфорде, а также на других подобных мероприятиях.

В то же время я понимал, что необходимо создать и реально действующий социальный бизнес, чтобы продемонстрировать мои идеи в конкретном воплощении. Это побудило нас открыть несколько офтальмологических больниц в виде социальных бизнес-проектов. В 2005 г. четыре компании Грамин – *Grameen Byabosa Bikash*, *Grameen Kalyan*, *Grameen Shakti* и *Grameen Telecom* стали социальными инвесторами.

Для управления этим новым бизнес-проектом мы учредили две организации: Фонд здравоохранения Грамин (ГНТ) – некоммерческую компанию и Службы здравоохранения Грамин (GHS) – коммерческую компанию. Компании Грамин инвестируют непосредственно в GHS, а другие доноры и инвесторы передают средства в ГНТ, который, в свою очередь, финансирует проекты GHS по строительству новых больниц.

Каждый месяц нас посещают десятки молодых людей со всего мира. Когда планы этого совместного проекта еще только обретали форму, к нам приехали Том Беван и Милла Санде. Они познакомились в Англии, в Ливерпульском институте исполнительского искусства (LIPA) на занятиях по сочинению песен, что затем привело их к успешной карьере в поп-музыке. Милла – солистка, родом из Норвегии, а Том – автор песен и музыкального сопровождения, из Великобритании.

Побывав в Грамин Банке в 2006 г., Том и Милла всей душой полюбили Бангладеш – страну, ее жителей и ее природу. Это вдохновило Тома на написание песни «Hear Me Now» («Услышь меня сейчас»), рассказывающей историю заемщицы Грамин Банка, с которой они познакомились в бангладешской деревне. В том же году они снова приехали к нам, чтобы сделать музыкальную видеозапись песни, которую можно посмотреть и послушать на *YouTube* и других сайтах.

Том и Милла были потрясены идеей социального бизнеса. Из средств собственного Фонда *Green Children* Милла решила пожертвовать ГНТ сумму, равную полной стоимости строительства первой глазной больницы. Также они с Томом весь свой доход от продажи музыкального видеоролика отдали на строительство новых глазных больниц, каждая из которых обходилась примерно в миллион долларов.



Бизнес-план, лежащий в основе деятельности глазных больниц, возможно, станет самым простым и популярным форматом социального бизнеса. Чтобы обеспечить самоокупаемость и в то же время решить поставленную социальную задачу по организации офтальмологической помощи бедным, клиника установит дифференцированные цены. Для пациентов, имеющих возможность оплатить свое лечение (например, операцию по удалению катаракты), будет предложена стандартная рыночная цена, а беднякам услуги будут предоставляться с большой скидкой или за символическую сумму. За счет прибыли, полученной при оплате услуг по рыночным расценкам, будут субсидироваться услуги для бедных. Такую дифференцированную ценовую политику смогут применять многие предприятия социального бизнеса.

Еще одна возможность создания социального бизнеса возникла в ходе моей встречи с президентом Группы Данон Франком Рибу в октябре 2005 г. Как я уже писал, компания Грамин-Данон приступила к работе в начале 2007 г., став первым реально функционирующим социальным бизнесом. Наша глазная больница будет открыта в конце 2007 г. Я надеюсь, что мы сможем продолжать расширять и тот, и другой социальный бизнес как в Бангладеш, так и за пределами страны.

В 2007 г. Фонд Грамин открыл еще два других социальных бизнес-проекта. Первый – это финансовая фирма Грамин Капитал-Индия, созданная в партнерстве с двумя банками – *Citibank* Индия и *ICICI* Банк для того, чтобы облегчить индийским микрофинансовым организациям (МФО) доступ на местные рынки капитала. Владельцы фирмы договорились, что не будут получать дивидендов от этого бизнеса.

Второй проект – Грамин Джамил Пан-Арабская организация микрофинансирования, еще одна финансовая фирма, учрежденная в партнерстве с Группой *Abdul Latif Jameel* из Саудовской Аравии. Цель этой компании – развитие микрофинансирования для снижения уровня бедности в арабском мире. Компания предлагает микрофинансовым организациям целый ряд адаптированных к их нуждам продуктов и услуг, в том числе помощь в привлечении финансирования для их деятельности. Компания не будет распределять прибыли среди акционеров, а намерена вкладывать все полученные средства в расширение бизнеса, чтобы ее услуги были доступны еще большему числу организаций-клиентов.

Я надеюсь, что со временем к списку компаний Грамин добавятся новые примеры социального бизнеса. И что еще более важно: я надеюсь, что и другие организации будут создавать собственные бизнес-проекты, особенно после того, как публикация этой книги поможет донести эту идею до сознания широкой аудитории во всем мире.

## **Кто будет вкладывать средства в социальный бизнес?**

Один из вопросов, который мне всегда задают, когда я объясняю людям концепцию социального бизнеса: «Откуда возьмутся деньги на социальный бизнес?»

Возможно, за этим вопросом стоит фундаментальное сомнение: зачем здравомыслящему человеку вкладывать добытые нелегким трудом деньги во что-то не приносящее финансовой выгоды?

Вопрос, на первый взгляд, кажется логичным. Но ведь люди совершают и более «безумные» поступки: например, отдают потом и кровью заработанные деньги на создание фондов и поддержку благотворительности. Миллионы людей ежегодно делают благотворительные взносы на общую сумму, достигающую миллиардов долларов. Если сравнить такое «безумное» поведение с инвестированием в социальный бизнес, последнее наверняка окажется не очень-то и безумным. Ведь когда вы вкладываете средства в социальный бизнес, к вам возвращаются ваши деньги, к тому же вы остаетесь владельцем компании, которая сама себя окупает. В связи с этим индивидуальные пожертвования, особенно от обеспеченных людей, желающих сделать этот мир лучше, будут одним из основных источников финансирования социального бизнеса.

Есть и еще один вероятный источник. Недавно некий известный и влиятельный глава крупного фонда сказал мне: «У нас образовался “эндаумент” – целевой капитал на нужды благотворительности – почти на миллиард долларов, и он с каждым годом растет. Но нам не хватает хороших проектов, которым мы могли бы пожертвовать средства. Может быть, вы нам подскажете, какой проект стоит поддержать?» Уже много лет я слышу подобные вопросы от представителей различных благотворительных фондов.

Ответ я дал сразу: «А почему бы вам не подумать о вложении денег в социальный бизнес? У вас останется возможность в будущем, когда ваши деньги вернутся, потратить их на что-то другое. Или же вы можете пожертвовать деньги специализированной некоммерческой организации, созданной для инвестирования средств в социальные бизнес-проекты. Та к сделал, например, Фонд *Green Children*, перечислив средства в Фонд здравоохранения Грамин. Объявите конкурс заявок, и вы получите массу интересных и оригинальных предложений. С вашим миллиардом долларов можно очень многое сделать».

Как только фонды начнут считать социальный бизнес подходящим адресатом для финансовой поддержки, перспективы окажутся практически безграничными. Микрокредитование может стать весьма привлекательным социальным бизнесом. Здравоохранение, информационные технологии, возобновляемые источники энергии, природовосстановление, питание для бедных, а также многие другие направления деятельности послужат площадкой для создания интересных проектов социального бизнеса.

Итак, прекрасным источником средств для социального бизнеса могут стать благотворительные фонды. То же можно сказать о двусторонних и многосторонних донорах, если они создадут в каждой стране, которой оказывают помощь, специальные фонды социального бизнеса, предоставляющие основной капитал, венчурное финансирование и кредиты социальному бизнесу. Всемирный банк и региональные банки развития (Азиатский банк развития, Африканский банк развития и Межамериканский банк) могли бы учредить новые кредитные программы именно для социального бизнеса. Они способны предоставлять социальному бизнесу кредиты на тех же условиях и для реализации таких же проектов, что и государству, – на развитие инфраструктуры, возобновляемых источников энергии, здравоохранения, образования, микрокредитования и т. д. с единственной оговоркой, что проекты должны функционировать как социальный бизнес.

Кроме того, источниками средств для подобных предприятий станут и коммерческие кредитные организации. Учитывая, что социальный бизнес, как и максимизирующий прибыль бизнес, действует на основе самоокупаемости, у коммерческих кредитных институтов не будет никаких проблем с финансированием таких компаний, и к тому же кредитные институты получат хорошую рекламу и улучшат свой публичный имидж.

И наконец, по мере необходимости будут создаваться новые виды финансовых институтов для обслуживания финансовых потребностей социального бизнеса: фонды социального венчурного капитала, социальные паевые фонды, и, конечно же, полноценный социальный фондовый рынок. Каждый из них будет представлять собой механизм привлечения частного и корпоративного капитала в помощь социальному бизнесу. Финансовые рынки уже давно и успешно развивают эффективные способы финансирования бизнес-проектов, от коммерческих кредитов и размещения частных прямых инвестиций до продажи облигаций и IPO. Некоторые из существующих механизмов можно сразу же применить к социальному бизнесу, другие потребуют некоторой адаптации с учетом специфических особенностей такого бизнеса. Это интереснейшее направление инновационной мысли, и у меня нет никаких сомнений в том, что разработчики финансовых инструментов – «великие ученые» с Уолл-стрит с удовольствием возьмутся за решение этих новых и увлекательных задач.

## Финансирование Грамин-Данон

Я был очень рад, когда Франк Рибу из Данон с энтузиазмом воспринял идею социального бизнеса и сразу же согласился объединить усилия для создания Грамин-Данон. Но я знал, что, как любой исполнительный директор публичной компании, Рибу отвечает не только перед собственной совестью, но и перед акционерами. Пока в Бангладеш полным ходом развивался проект, руководство Данон в Париже искало ответ на вопрос, с которым неизбежно придется столкнуться каждому управляющему БМП (бизнесом, максимизирующим прибыль), принимая решение о создании социального бизнеса: что мы скажем в свое оправдание, когда акционеры спросят нас: «Как вы посмели вложить наши деньги в проект, не приносящий нам прибыли? Сделав это, вы превысили свои полномочия».

К счастью, руководству Данон пришлось заниматься решением этого вопроса задолго до нашего проекта. Франк часто напоминает членам своей управленческой команды о целях компании Данон, ссылаясь на знаменитое публичное заявление, сделанное его отцом Антуаном Рибу более 30 лет назад, когда он обращался к своим коллегам из французской *Conference Board* (независимой организации по изучению рынка): «Устойчивое создание экономических благ невозможно без одновременного развития личности и человеческого потенциала». Задолго до создания Грамин-Данон Эммануэль Фабер возглавил внутри Данон работу по встраиванию социально ориентированной деятельности в коммерческую жизнь компании. В течение нескольких лет Эммануэль вел дискуссии и споры о проблемах финансирования бизнеса с социальными задачами со своими друзьями – управляющими нескольких крупнейших американских и европейских пенсионных и паевых фондов, а также с финансовыми аналитиками и журналистами. Многие топ-менеджеры фондов разделяли взгляды Эммануэля на то, как неудовлетворительно организован сегодняшний капитализм. В свете существующей ситуации в мире они ощущали растущую потребность в новой форме бизнеса, который в большей степени отвечал бы социальным нуждам и не был направлен только на максимизацию прибыли.

Когда Эммануэль рассказал мне об этих дискуссиях, я с радостью узнал, что даже у лидеров мировых финансовых рынков появляются сомнения в том, все ли они правильно делают. «Меня это весьма обнадеживает», – сказал я ему. Он засмеялся и ответил: «Да, эти сомнения помогают мне двигаться вперед и не сдаваться. Мне всего 40 лет. По-моему, я еще достаточно молод, чтобы изменить этот мир!»

Эммануэль поведал мне, что уже не первый год пытается решить дилемму и найти удовлетворительную «гибридную» модель бизнеса. В ходе размышлений у него зародилась идея, отличная от бытующей в деловом мире концепции «двойного» или «тройного» итога деятельности, когда бизнес стремится достичь успеха не только по финансовым, но и по социальным и экологическим показателям. Возникшая у Эммануэля идея гибридной бизнес-модели состояла в том, что сознательным или приверженным социальной цели инвесторам можно предложить вложить деньги в создание конкретных социальных благ. Взамен инвесторы согласятся с первого дня зафиксировать получаемую ими норму прибыли согласно установленной политике компании по выплате дивидендов.

Эммануэль огорчился, когда я сказал ему, что не верю в гибридную бизнес-модель, как не верю и в двойной, тройной и даже учетверенный итог деятельности. Руководители компаний нередко идут на этот шаг в отчаянной попытке загладить чувство вины из-за того, что их озабоченности социальными проблемами не остается места в повседневной деловой суете. Другие компании продвигают гибридные концепции или идею тройного итога как пиар-ход и как способ упаковать приносящие прибыль проекты в привлекательную «обертку».

Как бы то ни было, судьба менеджера в бизнесе зависит от его ответа на единственный вопрос: «Сколько денег ты нам принес?» Если вы даете удовлетворительный ответ на этот

вопрос, вам позволят поиграть во второй, третий и четвертый итоги. И аудитория на собрании акционеров будет с радостью аплодировать этой игре при условии, что вы уже сорвали громкую овацию своим ответом на первый вопрос.

Тем не менее долгие поиски гибридной модели помогли Эммануэлю придумать удачное решение задачи привлечения денег для Грамин-Данон, которое не вступало бы в противоречие с интересами акционеров. Вот это решение: создать паевой инвестиционный фонд и дать возможность акционерам Данон вступать в него по желанию, сообщая им при этом, что именно они получают и чего не получают в результате своего участия в фонде.

Эммануэль разработал проект паевого фонда с французским названием *Société Investissement Capital à Variable, SICAV Danone Communities* (Инвестиционная компания с переменным капиталом, Фонд сообществ Данон). Девяносто процентов его активов предполагается инвестировать в инструменты денежного рынка, приносящие предсказуемую рыночную норму прибыли. Остальные 10 % планируется вложить в социальный бизнес, не дающий прибыли инвесторам. В совокупности эти два денежных фонда гарантируют инвесторам близкий к рыночному доход от вложенных средств и в то же время обеспечат поддержку бизнес-проектов, результатом которых станут конкретные социальные блага нуждающимся людям.

Эммануэлю предстояло согласовать эту идею с французскими регулирующими органами и представителями фондовой биржи. Поскольку концепция была новой, у нас не было уверенности, что нам удастся успешно преодолеть эти два барьера. Между тем уже 14 декабря 2006 г. Эммануэль прислал мне по электронной почте следующее письмо:

Дорогой Юнус!

После двух недель активного обсуждения я получил от главы регулирующего органа французского фондового рынка неофициальное подтверждение того, что наш «фонд развития социального бизнеса» будет признан соответствующим критериям для листинга на бирже в качестве обычного фонда денежного рынка.

Инвесторам с самого начала будут сообщать о социальных задачах фонда, а доходы акционеров составят «всего лишь» два-три процента, при очень ограниченной вероятности снижения или повышения. Таким образом, 97–98 % прибыли будет реинвестировано. Люди будут вкладывать средства в этот фонд, поскольку захотят ассоциироваться с социальными бизнес-проектами, которые фонд будет поддерживать и над созданием которых мы работаем.

Акционерам Данон будет предложен вариант «социальных дивидендов», т. е. вместо денежных выплат от Данон дивиденды они будут получать в виде паев фонда.

Фонд будет полностью открытым и публичным, а продажу паев будет осуществлять один из ведущих французских розничных банков. Люди смогут свободно покупать и продавать акции фонда в любое время.

Если в ближайшие пару месяцев мы получим официальное одобрение Комитета по фондовому рынку, это будет означать, что нам удалось зарегистрировать социальный бизнес на классической капиталистической фондовой бирже.

До встречи в следующее воскресенье,  
Всего наилучшего,  
Эм.

Я с большим энтузиазмом отношусь к перспективам разработанного Эммануэлем Фабром Фонда сообществ Данон. Это очень близко к воплощению концепции социального биз-

неса, о которой я рассказал в этой книге. Соответствие было бы полным, если бы Фонд не выплачивал акционерам вообще никакой прибыли (Эммануэлем были заложены скромные 2–3 %). В любом случае Фонд является инновационной моделью финансирования социального бизнеса посредством существующих фондовых рынков, и это большой шаг к созданию социальных паевых фондов в будущем.

К моменту, когда я пишу эти строки (середина 2007 г.), главные регуляторные и правовые барьеры уже пройдены. Создание нового паевого фонда официально одобрено акционерами Данон на ежегодном собрании в Париже 26 апреля 2007 г. Фонд сообществ Данон, управляющей компанией и андеррайтером которого является французская финансовая группа *Credit Agricole*, будет работать с несколькими категориями инвесторов: акционерами Данон, уже с энтузиазмом поддержавшими эту концепцию; институциональными инвесторами – банками, пенсионными фондами и страховыми компаниями; индивидуальными инвесторами, т. е. населением Франции.

Первоначальная цель фонда – привлечь 100 миллионов евро (135 миллионов долларов США), из которых 20 миллионов поступит от Группы Данон. У акционеров Данон будет возможность отказаться от участия в ежегодном распределении дивидендов и вложить причитающуюся им часть прибыли в Фонд сообществ. А что касается сотрудников Данон, более 30 % из них уже выразили желание инвестировать в фонд часть своих доходов в рамках программы участия в прибылях компании.

Полученная фондом прибыль будет вложена в расширение деятельности Грамин-Данон на всей территории Бангладеш, другие социальные бизнес-проекты Данон в развивающихся странах, а также в социальные бизнес-инициативы независимых предпринимателей в разных государствах. Через несколько дней после официального объявления о создании фонда к Эммануэлю Фаберу обратились несколько таких предпринимателей, желающих выяснить, каким образом они могли бы воспользоваться этим новым источником финансирования для реализации своих проектов социального бизнеса. Уже начат процесс рассмотрения и оценки заявок и отбора проектов для финансирования.

Вот так, без особой шумихи был создан один из составных элементов нового экономического устройства мира, в котором социальный бизнес занимает свое законное место рядом с бизнесом, максимизирующим прибыль. А немедленная положительная реакция на это событие подкрепляет мою убежденность в том, что социальный бизнес – это идея, время которой пришло; это концепция, которая высвободит не-задействованные творческие силы миллионов людей всего мира, давно уже стремившихся применить свои таланты для решения актуальнейших проблем нашей планеты, но до сих пор не имевших нужных для этого институтов.

### **Новые критерии оценки делового успеха**

Основание Фонда сообществ Данон – всего лишь слабый абрис тех многообразных социальных, экономических и деловых инноваций, которые еще предстоят. По мере успешного развития социального бизнеса существующие рынки начнут меняться. Это станет ответом на реализованную в социальном бизнесе новую, более сложную модель человеческого поведения. Современный тип предпринимателей, получивших возможность посредством бизнеса претворять в жизнь гуманистические ценности, потребует формирования новых институциональных структур в поддержку создаваемых предприятий. Невозможно в подробностях предсказать, какие предстоят перемены, но кое о чем можно догадаться.

Для начала: социальный бизнес будет функционировать на равных с максимизирующим прибыль и превратится в основную структуру делового мира. Социальные компании будут действовать на одном рынке с БМП, соревнуясь за свою долю рынка. Потребители привыкнут к тому, что, приобретая товары и услуги, они могут выбирать между социальным бизне-

сом и БМП. Во многих случаях их решение будет обусловлено традиционными критериями – ценой, качеством, наличием, привлекательностью бренда и т. д. В некоторых случаях покупатели отдадут предпочтение социальному бизнесу, поскольку захотят содействовать его общественной миссии. Таким образом, поддержка общественных ценностей станет одним из привычных компонентов уравнения, которое решает потребитель, делая свой выбор.

На самом деле мы уже сейчас видим этот феномен в действии в деловом мире. Многие компании, заявляющие, что в основе их деятельности лежит принцип «социальной ответственности», обращаются в своей стратегии маркетинга к совести потребителей. Например, производители одежды, которые платят работникам зарплату выше среднего уровня и не допускают фактов эксплуатации детского труда, широко рекламируют свое отношение к персоналу. При этом они надеются, что озабоченные такими проблемами клиенты отдадут предпочтение им, а не конкурентам. Продавцы органических продуктов питания в своей рекламе говорят не только о том, что их продукты более питательны и полезны для здоровья, но и о том, что их производственные методы безопасны для окружающей среды, гуманны по отношению к животным и содействуют развитию местных фермерских хозяйств. Практика свидетельствует, что все большее число потребителей положительно реагируют на такие утверждения.

Тем не менее в рамках современного склада экономики у такого маркетинга есть один недостаток, а именно: отсутствие общепризнанной системы оценки, проверки и гарантии соблюдения компаниями принципов социальной ответственности при производстве товаров. Может ли потребитель быть полностью уверен в том, что фирма – производитель одежды не эксплуатирует работников своей фабрики где-то в Эквадоре, Кении или Бангладеш? Может ли хозяйка знать наверняка, что курица или говядина, которую она покупает в магазине, произведены с использованием гуманных и экологически безопасных методов? Существующие в этих областях стандарты весьма размыты, и обычному человеку трудно в них разобраться. Покупатели делают выводы на основе утверждений самой компании, ее рекламных и маркетинговых акций, заявлений организаций защиты прав потребителей, статей в газетах – а этим источникам не всегда можно доверять.

С появлением рынка социального бизнеса такие высказывания подвергнутся куда более серьезной проверке, поскольку заинтересованными сторонами будут как потребители, так и инвесторы. Отказываясь от прибыли на вложенные деньги, инвесторы потребуют конкретных гарантий достижения социальной цели компании. Подобным же образом покупатели, оказывающие предпочтение компании из-за того, что она якобы помогает снижению бедности, борется с загрязнением окружающей среды или создает иные социальные блага, захотят получить реальные доказательства этого.

Рано или поздно придется организовать службы сертификации качества и аудиторские фирмы, которые будут проверять, действительно ли тот или иной социальный бизнес создает декларируемые общественные блага. (Кстати, и сами фирмы, занимающиеся сертификацией и аудитом, могут учреждаться в форме социального бизнеса.) Сертификация потребует в двух областях: финансовой (чтобы подтвердить, что компания соблюдает финансовые стандарты социального бизнес-сообщества) и социальной (чтобы определить, что отчеты предприятия о решении поставленных социальных задач достоверны и соответствуют установленным правилам). Аккредитованные компании социального бизнеса получат право на использование особого логотипа или печати, удостоверяющих, что их престиж и репутация поддержаны сертификационной комиссией. Можно будет сформировать и другие специализированные рейтинговые агентства для сертификации различных аспектов деятельности социального бизнеса – таких, например, как соблюдение норм охраны труда, использование возобновляемых источников энергии, справедливая практика выбора поставщиков из среды местных сообществ.

Самое важное: не забывать о том, что социальному бизнесу необходимо очень хорошее управление с четкими и конкретными задачами, тщательно сформулированными критериями

успеха и постоянным внутренним и внешним мониторингом. Со временем произойдет стандартизация процедур, терминологии и практики бухгалтерского учета для социального бизнеса – подобно действующим сейчас для БМП так называемым общепризнанным принципам бухучета (GAAP).

Создание глобальной регулирующей и информационной инфраструктуры социального бизнеса может на данном этапе показаться надуманной и нереалистичной идеей. Но, к счастью, значительная доля предварительной работы уже проделана в рамках выполнения актуальных задач в других областях. Здесь уместно упомянуть, например, экологический мониторинг. Эта деятельность, начатая Программой ООН по окружающей среде (ЮНЕП) и Коалицией за экологически ответственный бизнес (CERES), носит название Глобальной инициативы по отчетности (*Global Reporting Initiative, GRI*). Хорошо известная и широко применяемая система оценки и мониторинга корпораций в части социальных и экологических целей, GRI может рассматриваться как ориентировочная версия подобной системы оценки для социального бизнеса.

Методические рекомендации GRI были официально заявлены на Всемирном саммите ООН по устойчивому развитию в Йоханнесбурге (ЮАР) в 2002 г. Идея GRI зародилась в 1997 г. в рамках CERES – коалиции, в состав которой входят несколько социально ответственных инвестиционных групп и фондов. Таких фондов более 200, и в совокупности они контролируют активы на сумму около 179 миллиардов долларов. Многие из этих фондов уже использовали различные, разработанные своими силами системы нефинансовой отчетности в области устойчивого развития. Для экономии времени и сил они решили создать общий набор универсальных протоколов. В результате появились рекомендации GRI. Сегодня более трех тысяч корпораций периодически публикуют отчеты об экологической или социальной ответственности и более 700 пользуются рекомендациями GRI по отчетности.

Существуют и другие инициативы создания систем оценки и мониторинга социальных показателей БМП. Исследовательской фирмой *Asset 4* разработаны более 250 нефинансовых показателей, на основе которых фирма ведет мониторинг деятельности почти 1,5 тысячи компаний по заказу своих клиентов – институциональных инвесторов. Для каждой включенной в мониторинг компании *Asset 4* формирует экономический, экологический, социальный рейтинги, а также рейтинг корпоративного управления (последний относится к процессам принятия решения в компании и определяет, насколько система управления способствует ответственному корпоративному поведению).

В апреле 2007 г. журнал *Fast Company* опубликовал свой первый рейтинг НРП (*Human Impact + Profit*, т. е. «воздействие на человека + прибыль»), основанный на систематической оценке социальных, экологических и финансовых показателей ряда компаний. Рейтинги *Asset 4* и НРП предназначены для коммерческих инвесторов, ищущих для вложения средств компании как «экономически успешные», так и «социально ответственные».

При создании объективных и стандартизованных систем измерения социального воздействия в контексте задач социального бизнеса мы можем почерпнуть много полезного из методик оценки БМП. Однако для оценки социального бизнеса нам предстоит самостоятельно разработать новую систему мониторинга. У бизнеса, ориентированного на прибыль, социальные блага являются только побочным продуктом, а их оценка подчинена задаче извлечения прибыли. У социального бизнеса основной целью является как раз социальное воздействие, а прибыль служит лишь одним из элементов разумной стратегии управления финансами компании. Таким образом, для социального бизнеса методология измерения социального воздействия должна соответствовать предназначению этого вида бизнеса.

## Вопросы налогообложения и регулирования

Можно предположить, что по мере того, как число предприятий социального бизнеса будет расти, могут появиться требования налоговых льгот от государства, облегчающих условия работы таких компаний и позволяющих им охватить большее число людей. На первый взгляд, эти претензии кажутся обоснованными. Ведь если социальный бизнес создан, например, для того, чтобы предоставлять недорогое медицинское обслуживание беднякам, почему бы не освободить его от налогов подобно тому, как освободили бы от налогов некоммерческую организацию с такими же целями деятельности? Деньги, не уплаченные социальным бизнесом в виде налогов, будут использованы на обеспечение медицинской помощи для еще большего числа бедняков. При этом для налогоплательщиков на ту же сумму уменьшится налоговое бремя в сфере оказания помощи бедным.

Для того чтобы избежать путаницы и противоречий, правительства должны будут разработать собственные критерии и подробно сформулировать, при каких условиях социальному бизнесу могут быть предоставлены конкретные налоговые льготы. С помощью целесообразной налоговой политики государство будет побуждать компании, частных лиц и организации развивать социальный бизнес и внедрять полезные инновации.

Если правительство убеждено, что социальный бизнес выполняет ту роль, которая обычно возлагается на государство, тогда имеет экономический смысл поддержать социальный бизнес путем освобождения его от налогов. Представляется разумным создать для него льготный налоговый режим, поскольку социальный бизнес снижает бремя для налогоплательщиков. При таких обстоятельствах инвестиции в социальный бизнес можно рассматривать как пожертвование в пользу освобожденных от налогов благотворительных организаций или фондов и также освобождать подобные взносы от налога на доходы физических лиц. К тому же при этом решается задача содействия созданию и развитию социального бизнеса.

Кто-то скажет, что несправедливо будет заставлять облагаемые налогом максимизирующие прибыль компании конкурировать с освобожденным от налогов социальным бизнесом. Это верно для случаев, когда невозможно преобразовать один вид бизнеса в другой. Но я считаю, что таких ограничений быть не должно. БМП, желающий следовать критериям социального бизнеса (в частности, отказавшись от выплаты дивидендов акционерам и переориентировав свою деятельность на создание общественных благ), должен иметь возможность без труда преобразоваться в социальный бизнес. Это и будет простым ответом на жалобы о несправедливой конкуренции: если не можете победить социальный бизнес, вступайте в его ряды!

В любом случае создание социального бизнеса не зависит от введения правительством налоговых льгот для такого рода предприятий. Люди будут создавать социальный бизнес, чтобы удовлетворить свою внутреннюю потребность сделать мир лучше. Благоприятная налоговая политика лишь облегчит им эту задачу и привлечет дополнительные инвестиции. Между тем сформировать базовую структуру налоговой политики в сфере социального бизнеса важно еще и с другой точки зрения. Налоговое законодательство создаст реальную и понятную нормативную правовую среду для социального бизнеса. Как только мы начнем разрабатывать налоговую политику, нам придется найти конкретные определения основных понятий. Что такое социальный бизнес? Какая деятельность организации не позволяет ей считаться социальным бизнесом? Что должна сделать максимизирующая прибыль компания для получения статуса социального бизнеса? Какие конкретные организационные и финансовые характеристики отличают некоммерческую организацию от социального бизнеса?

Наличие четких, установленных государственной политикой определений не позволит нечестным предпринимателям создавать фиктивный социальный бизнес, вводя в заблуждение инвесторов и потребителей.



Недобросовестные люди могут, к примеру, попытаться обмануть инвесторов, утверждая, что их бизнес якобы создает социальные блага. Допустим, фирма, которая ничего не делает для экологии, формирует себе образ «зеленого» бизнеса с помощью искусной кампании в СМИ, тем самым вводя в заблуждение ничего не подозревающих инвесторов. Следовательно, для успеха социального бизнеса критическое значение имеет развитие институциональных структур и методик достоверной оценки воздействия социального бизнеса. Важную роль в изучении такого воздействия и в разработке методик внутренней оценки сыграют независимые агентства. Публикация результатов оценки воздействия в открытом доступе в Интернете в огромной степени поможет бороться с ложными утверждениями.

Еще одной непростой проблемой, которую предстоит решить движению за социальный бизнес, будет вопрос адресата, т. е. ситуация, когда товары или услуги, будучи предназначены людям, находящимся в самом низу социально-экономической лестницы, попадают вместо них к представителям среднего или богатого класса. Когда такое случается, блага, созданные благодаря пожертвовавшим своей прибылью инвесторам, оказываются там, где это вовсе не планировалось. Например, йогурт Грамин-Данон производится для недоедающих детей в селах Бангладеш. Но допустим, что в результате коррупции или попросту из-за неэффективного маркетинга продукт оказывается на столе у богатых. Это может разрушить саму идею Грамин-Данон как социального бизнеса.

Мы столкнулись с подобной проблемой при разработке микрокредитной программы Грамин, нацеленной в первую очередь на беднейших женщин Бангладеш. Одним из подходов к решению этой задачи было активное «внедрение» персонала по продажам и менеджеров в жизнь местных сообществ, чтобы они могли оценивать клиентов с учетом конкретного социально-экономического контекста.

Например, в некоторых, довольно редких, случаях женщины из зажиточных семей пытались вступить в группу заемщиц Грамин Банка, чтобы получать кредиты, предназначенные бедным клиенткам. Наши сотрудники специально обучены тому, как себя вести в подобных ситуациях. Все беседы мы обычно проводим на дому у потенциальных заемщиков, поэтому наши специалисты приходят к такой обеспеченной женщине и говорят, что ей очень повезло в жизни – она гораздо удачливей, чем многие другие жительницы деревни, чье экономическое положение куда хуже. Как правило, женщина охотно соглашается с этим замечанием.

Затем мы просим ее помочь нам найти самых бедствующих женщин среди ее соседок. В большинстве случаев она относится к этому заданию очень серьезно и ведет нас к местной жительнице, чья экономическая ситуация крайне тяжела. В итоге обеспеченная женщина не обижается на то, что мы не даем ей кредит. Напротив, она рада помочь более бедной соседке стать заемщицей Грамин Банка. Ее самооценка и статус в сообществе повышаются в результате того, что теперь она играет позитивную роль лидера среди местных женщин.

Чтобы экономические блага доходили до тех, кто в них больше всего нуждается, Грамин Банк также пользуется стратегией дифференцированного ценообразования. Для обычных заемщиков у нас установлена 20-процентная несубсидированная ставка. Недавно мы начали обслуживать новую категорию клиентов – нищих. Им выдаются беспроцентные (иными словами, на 100 % субсидированные) кредиты. Без каких-либо проблем эти две группы заемщиков существуют у нас отдельно друг от друга и отдельно от общего рынка кредитования.

Совершенно очевидно, что социальная ситуация в каждой стране мира уникальна. Методы оценки экономических потребностей граждан должны быть адаптированы к местным условиям. Если бы я управлял микрокредитной программой, к примеру, в США, я просил бы потенциальных заемщиков для проверки их соответствия критериям для предоставления субсидированного займа предъявить копию прошлогодней налоговой декларации – это практикуется при обращении семей с низкими доходами за льготным студенческим или ипотечным займом. В других странах потребуется иная методика оценки.

Главный вывод таков: при разработке социального бизнес-проекта необходимы инновации в части эффективной сегментации нескольких различных рынков. Иногда это достигается путем дифференциации упаковки и цены, когда один и тот же продукт выглядит совершенно по-разному в зависимости от того, для какой категории потребителей он предназначен. Большинству представителей среднего и богатого классов неловко покупать товары, упаковка и дизайн которых явно свидетельствуют о том, что они предназначены для бедных: богатые чувствуют, что приобретая товары для бедных, они поступают несправедливо и к тому же понижают собственный социальный статус.

В других случаях рынки можно сегментировать за счет места и метода продажи. При разработке концепции Грамин-Данон мы решили разместить нашу первую фабрику по производству йогурта в отдаленном сельском районе, чтобы йогурт *Shokti Doi* не появился в столичных супермаркетах Дакки, а дошел в первую очередь до беднейших семей. Местные заемщицы Грамин – малообеспеченные женщины – продают йогурт своим друзьям и знакомым, таким же беднякам. Со временем мы выпустим на рынок другую версию *Shokti Doi* по значительно более высокой цене для обеспеченных городских потребителей. Но пока что географическое положение и методы маркетинга Грамин-Данон призваны гарантировать, что продукция доходит до тех, кому предназначена, – до бедняков.

Сегментация рынка является одной из важнейших особенностей социального бизнеса. Это одновременно и сильная, и слабая его сторона. Именно поэтому нам так нужны инновации в сфере маркетинга, чтобы достичь социальных целей и одновременно обеспечить свой экономический успех.

## **Социальный бизнес и всемирные преобразования**

Со временем будут появляться все новые и новые организации, содействующие развитию молодого и динамичного сообщества социального бизнеса. Нам потребуются институциональные системы финансирования социальных бизнес-проектов, а социальные паевые фонды, такие как Фонд сообществ Данон, являются лишь одним из множества возможных вариантов. К другим примерам относятся создание новых коммерческих и сберегательных банков, специализирующихся на финансировании социальных бизнес-проектов, появление социальных венчурных капиталистов и зарождение внебиржевого рынка инвестиций в социальный бизнес. Инвесторы смогут покупать и продавать акции социального бизнеса подобно тому, как сейчас они покупают и продают акции БМП. Со временем будут реализованы все эти и другие финансовые механизмы.

Вскоре потребуется полноценный фондовый рынок для торговли акциями социального бизнеса. Опять же, будет важно дать четкое определение социального бизнеса, чтобы знать, какие из компаний имеют право стать участниками этого рынка. Инвесторы должны быть уверены, что компании, включенные в листинг социальной фондовой биржи, действительно относятся к социальному бизнесу, а не являются БМП, маскирующимися под него.

По мере своего роста социальный фондовый рынок привлечет тысячи компаний, которые будут применять хозяйственную практику бизнеса для решения социальных задач, и миллионы людей во всем мире, которым небезразлично будущее рода человеческого, посвятят свое время и силы анализу, мониторингу и участию в деятельности этого рынка. Стоимость акций социального фондового рынка будет отражением консенсуса социальных инвесторов относительно перспективной стоимости компаний, акциями которых они владеют. Однако эта стоимость будет измеряться не величиной ожидаемой прибыли, а размером производимых социальных благ, поскольку именно в этом состоит главная цель социального инвестора.

Можно без труда представить себе, насколько новый фондовый рынок будет способствовать признанию важности гуманитарных, экологических и экономических целей, а также

известности организаций, работающих над достижением этих целей. Каждый день газета «Социальный Уолл-стрит Джорнел» будет сообщать последние новости о достижениях и проблемах социального бизнеса во всем мире. Мы будем читать репортажи следующего рода:

Дакка, Бангладеш: Генеральный директор компании «Народная санитария» – социального бизнеса, занимающегося прокладкой качественных канализационных сетей, строительством водоочистных сооружений и организацией экологически безопасного уничтожения отходов в городах Южной Азии, объявил о результатах нового исследования, свидетельствующих о снижении уровня инфекционных заболеваний на 30 % в городах, обслуживаемых компанией. В результате стоимость акций компании «Народная санитария» на Лондонской социальной фондовой бирже выросла с 12.00 до 14.50...

Или вот такие:

Нью-Йорк: На проходившем сегодня ежегодном собрании инвесторов компании «Здравоохранение для всех» – социального бизнеса, обеспечивающего доступные по цене услуги медицинского страхования малообеспеченному населению США, недовольные работой компании инвесторы избрали новый совет директоров и назначили нового исполнительного вице-президента. «За последний год мы наблюдали некоторый прогресс в достижении нашей цели предоставления медицинской страховки каждому малообеспеченному американцу, – заявил представитель крупного инвестора компании. – Но мы считаем, что в предстоящем году компания может добиться более ощутимых успехов. Новое руководство, избранное нами сегодня, поможет достичь этой цели...»

Или вот так:

Токио, Япония: Исполнительные директора двух ведущих социальных компаний мира – «Глобальное водоснабжение» с головным офисом в Токио и «Сельскохозяйственная ирригация» со штаб-квартирой в Сеуле (Корея), сегодня объявили о планах слияния. По мнению наблюдателей, сделка повысит эффективность работы и поможет обеим компаниям реализовать свою миссию – с низкими затратами обеспечить чистой водой малообеспеченные семьи и фермерские хозяйства 60 развивающихся стран. По-видимому, с этой точкой зрения согласны и инвесторы, поскольку сразу после объявления о слиянии акции обеих компаний на Токийской социальной бирже выросли в цене более чем на 30 %...

Появится и «социальный индекс Доу-Джонса», который будет отражать стоимость акций крупнейших, наиболее влиятельных и представительных компаний социального бизнеса всего мира. Его значение будет расти или снижаться в ответ на новости из сферы социального развития. По мере того как проблемы бедности, болезней, бездомности, загрязнения окружающей среды, насилия станут уходить в прошлое, начнут расти популярность и стоимость акций социального бизнеса в этих сферах – а с ними и значение «социального индекса Доу-Джонса». Умные инвесторы будут прислушиваться не к одной, а к двум главным цифрам в ежедневных новостях, а удачным днем для них будет такой, когда вырастут как Доу-Джонс БМП, так и социальный Доу-Джонс. Это будет свидетельствовать о том, что мир в этот день стал богаче как с экономической, так и с человеческой точки зрения.

В газетных киосках появятся журналы, посвященные социальному бизнесу, а на телевизионных каналах – программы с участием ведущих экспертов по социальным инвестициям.

Управляющие социальными паевыми фондами будут наперегонки разыскивать компании, разрабатывающие наиболее инновационные и эффективные инструменты содействия социальному прогрессу, а самые успешные из них появятся на обложках и в центральных сюжетах таких изданий, как *Social Business Week* или *Social Fortune*.

Обычные деловые издания по-прежнему будут прославлять руководителей таких ведущих БМП, как *General Electric*, *Microsoft* и *Toyota*. Но их коллеги из ведущих компаний социального бизнеса станут не менее знамениты. Исполнительные директора организаций, борющихся с голодом в мире, занимающихся очисткой воздуха, которым мы дышим, и вакцинацией детей бедноты станут героями миллионов людей мира, в том числе студентов и будущих менеджеров; их стратегии лидерства будут внимательно изучать, а об их достижениях напишут бестселлеры. Они станут лауреатами престижных национальных и международных премий и наград.

Принципы управления социальным бизнесом сделаются важной частью делового образования. Студент «социального курса МВА» должен будет получить во многом такие же знания и умения, как и студенты традиционных программ МВА: финансы, менеджмент, маркетинг, стратегия кадровой работы и т. д. – но изложенные с совершенно иной точки зрения. Кроме того, таким студентам нужно будет пройти подготовку по тематике соответствующих программ социального бизнеса – курсы с такими названиями, как «Экономика бедности», «Максимизация социальных благ для бедных», «Важнейшие вопросы разработки программ социального бизнеса», «Решение социальных проблем с помощью рыночных инструментов». Выпускники таких программ будут пользоваться большим спросом, причем не только среди компаний социального бизнеса, но и среди БМП, некоммерческих организаций и государственных структур, благодаря уникальному сочетанию аналитических и технических умений с всесторонним и глубоким пониманием личности человека и его потребностей.

## Не просто фантазия

Возможно, кому-то идея социального бизнеса покажется фантазией, придуманной картиной мира, которая никогда не станет реальностью. Но почему? Кем вынесен вердикт о том, что единственной мотивацией людей якобы служат деньги, а желание совершать великие дела на благо всего мира не может стать такой же мощной движущей силой человеческого поведения?

Человека интересуют и притягивают самые разные цели и виды деятельности. Сегодня миллионы молодых людей во всем мире увлечены видеоиграми, музыкой «хип-хоп», футболом, сноубордом, размещением контента в Интернете. Они проводят за этими занятиями бесчисленные часы, оттачивая свои навыки, обсуждая их с друзьями и незнакомыми людьми; они с радостью посвятили бы этому всю свою жизнь, если бы могли таким образом зарабатывать. Пусть кому-то это покажется не серьезным или даже глупым, но молодым людям нравится это время препровождение, позволяющее мобилизовать их разум и способности, проявить творчество, энтузиазм и иметь возможности для общения.

Я убежден, что большинство людей, особенно молодых, с интересом отнесутся к социальному бизнесу с его потенциалом преобразования всего нашего мира. Не хватает лишь общественных и экономических структур, которые обеспечили бы создание социального бизнеса, помогли дать людям необходимые умения и вовлечь их в эту деятельность. Я надеюсь, что эти недостающие элементы скоро появятся.

Существование социального бизнеса откроет альтернативные возможности для карьеры и выстраивания жизненного пути студентам и всем, кто стремится прожить жизнь, богатую содержанием, а не прибылями. Не связанная с финансами мотивация в конце концов будет признана как важная движущая сила человеческого поведения; желание творить добро для

других людей будет считаться полноправным и мощным фактором развития всего мира, не ограниченным, как сейчас, сферой «благотворительности».

И что самое важное: арена социального бизнеса позволит самим беднякам реализовать свои огромные таланты в сфере предпринимательства ради благополучия не только их самих и их семей, но и сообществ, в которых они живут.

## **9. Информационные технологии, глобализация и преобразованный мир**

Буквально на наших глазах в мире происходит революция, движущей силой которой являются информационные технологии (ИТ). Бизнес, государственное управление, образование, средства массовой информации – все это трансформируется благодаря Интернету, беспроводной телефонии, доступности мощных и недорогих компьютерных технологий, кабельного и спутникового телевидения и других новых ИТ. Между тем пока еще не очень осознана та потенциально огромная роль, которую будут играть ИТ в изменении статуса беднейших людей мира.

Вовсе не громадный годовой прирост ВВП характеризует новое общество, созданное информационной революцией. И отнюдь не главным является то, какие богатства накоплены отдельными людьми и компаниями благодаря использованию новейших технологий. Уникальным вкладом ИТ в развитие общества является то, что создаются новые взаимоотношения между людьми. А эта трансформация неизбежно окажет глубокое воздействие на жизнь бедняков, особенно женщин и детей.

Как повлияют ИТ на беднейшие страны мира? Обобщая, следует сказать, что существуют две возможности.

Во-первых, вполне вероятно, что благодаря информационным технологиям появятся новые экономические силы, все в большей степени влияющие на мировую экономику. В результате страны, бывшие маленькими, слабыми и бедными при старой системе распределения благ, будут полностью вытолкнуты на обочину экономической жизни, и конкурировать с другими им будет труднее, чем прежде. При таком сценарии ИТ сделают нынешнюю тенденцию неконтролируемой глобализации еще более мощной и необратимой. Транснациональные корпорации будут диктовать свои условия странам со слабой экономикой, а у последних не будет иного выхода, кроме как подчиниться. Их роль в новой экономике, основанной на информационных технологиях (если им вообще отведена какая-либо роль), будет сводиться лишь к оказанию самых примитивных услуг и выпуску самых дешевых и наименее дифференцированных продуктов, в то время как львиную долю экономических прибылей получают более образованные, более богатые, более передовые и более могущественные северные страны.

Но существует и другая возможность – прямо противоположная этому пессимистичному сценарию. Есть вероятность, что новые ИТ получат такое быстрое распространение в сонной и отсталой экономике стран «глобального Юга», что хозяйственная жизнь этих регионов уже станет иной. Если лидеры развивающегося мира проявят мудрость, а их народы будут активными и энергичными, они сумеют превратить ИТ в свою «волшебную палочку». То, что электронное управление информацией и электронные коммуникации не ограничены расстоянием и временем, поможет устранить многие барьеры, ранее мешавшие развивающимся странам полноценно участвовать в глобальной экономике. Информационные технологии смогут стать великим уравниателем, позволяя людям и компаниям во многих странах, от Бангладеш до Боливии, на равной основе конкурировать с США и Европой.

Я считаю, что именно второй сценарий может быть и будет реализован, если мы действительно *захотим* его реализовать.

Порой встречаются скептики, которые считают, что страны с бедной экономикой не способны использовать ИТ как точку опоры для роста. В этой главе я проиллюстрирую, каким образом ИТ дают возможность бедной стране совершить скачок, минуя прежние модели экономического развития, и успешно интегрироваться в мировую экономику гораздо быстрее, чем кто-либо может даже предположить. Я также перечислю некоторые конкретные и практиче-

ские шаги, которые в состоянии предпринять как богатые, так и бедные страны, чтобы благами ИТ могли воспользоваться все, в том числе самые обездоленные сегодня жители планеты.

Глобализация – еще одна тенденция, которая преобразует наш мир как экономически, так и социально. И подобно ИТ, она может стать либо силой позитивных перемен для бедного населения, либо еще одним способом его маргинализации и эксплуатации.

Открытость рынков является ключевым фактором экономического роста. Свободная торговля потенциально способна принести пользу всем людям. Но чтобы достичь этого, нам необходимы тщательно продуманные правила, принятые на глобальном уровне. Без таких правил самые богатые и сильные компании и страны будут доминировать над более бедными и слабыми. Кроме того, процессом глобализации можно управлять таким образом, чтобы менее развитые общества и люди находили в ней свое место и со временем догоняли своих более могущественных соседей.

Если эти две тенденции – ИТ-революция и прогресс глобализации – будут направлены в нужное русло, то следом за технологической и экономической настанет социальная революция. Произойдет беспрецедентный рост личной и экономической свободы всех людей на земном шаре.

Две группы людей могут сыграть важную роль в этой революции и будут в числе ее главных благополучателей: женщины и молодежь. Добившись возможности реализовать свои ранее подавлявшиеся творческие силы, эти две группы приведут мир в новую эпоху роста и процветания. Сделать это возможным – задача нынешнего поколения лидеров.

### **Как ИТ могут помочь бедным**

Информационные технологии способны сыграть важную роль в преодолении бедности по нескольким направлениям. Вот некоторые примеры уникальных возможностей ИТ в деле помощи беднейшему населению мира.

ИТ помогут интегрировать бедняков в процесс глобализации путем расширения рынков за счет электронной коммерции. Традиционно бедняков всегда эксплуатировали посредники, контролируя доступ к рынкам, диктуя условия ведения бизнеса и выкачивая прибыли. При правильном применении информационных технологий отпадет необходимость в этих людях, не создающих дополнительных благ. Это позволит жителям беднейших стран работать непосредственно с потребителями в других развивающихся странах и оказывать услуги аутсорсинга в глобальном масштабе благодаря электронным коммуникациям.

Информационные технологии способствуют samozанятости бедняков, освобождая их от необходимости наниматься к корпоративным работодателям или участвовать в государственных программах занятости, а вместо этого позволяя им проявить свои творческие способности, энергию и трудолюбие. Вооруженный мобильным телефоном и выходом в Интернет, бангладешский сельский житель может создать предприятие, обслуживающее клиентов в Дакке или Мумбае, Лондоне или Нью-Йорке, не зависящее от трудностей местной экономики и условий рынка.

Новые информационные технологии несут беднякам образование, знания и обучение трудовым навыкам в оптимальной форме. Одним из главных препятствий экономического развития для жителей развивающихся стран является то, что им трудно, дорого и неудобно привозить преподавателей, консультантов и других специалистов в отдаленные села, отгороженные от столиц горами, реками, джунглями, пустынями и сотнями километров плохих дорог. Во многих случаях Интернет устраняет такие барьеры, так что, к примеру, хозяин молочной фермы в дальнем уголке Бангладеш или Перу может получить консультацию эксперта из Пекина или Чикаго о новейших методах улучшения здоровья и продуктивности молочного скота.

Лучшим из аспектов новейших ИТ является то, что их не может контролировать какой-то один собственник или государственный орган. Это мощный инструмент, который расширяет возможности каждого человека, принося к его порогу знания, накопленные во всем мире. При внедрении информационных технологий в бедной стране расширяются возможности и завязываются новые контакты, заменяя традиционные одно направленные отношения между богатыми и бедными целой сетью многомерных глобальных связей, в которой бедняки являются полноправными участниками.

Многие жители развитых стран считают информационные технологии неактуальными для решения проблем бедняков. По их мнению, ИТ – это слишком сложно, слишком дорого и непрактично в контексте борьбы с бедностью.

На абстрактном уровне такая позиция кажется трезвой и разумной. Но я сам видел, как прогрессивная технология преобразует жизнь беднейшего населения, несмотря на отрицательные прогнозы скептиков.

Когда мы создали компанию мобильной связи *Grameen Phone* в 1996 г., скептики говорили нам примерно следующее: «Вы с ума сошли – продавать сотовые телефоны нищим и неграмотным женщинам в бангладешских селах. Ни одна из них и обычного-то телефона в жизни не видела! У них нет денег на телефон, они не умеют набирать номер, да и кому они будут звонить? Это все – безумная идея! Лучше занимайтесь тем, что вам знакомо, а весь этот хай-тек оставьте крупным корпорациям и техническим специалистам».

Тем не менее у Грамин появились свои «хозяйки телефонов», ставшие мощной силой социальных, экономических и технологических перемен в Бангладеш. Они обеспечивают односельчанам услуги связи – своего рода информационную «линию жизни», а их бизнес повышает благосостояние как их самих, так и их семей. С помощью телефонов они предоставляют и услуги выхода в Интернет. Теперь они становятся еще и «хозяйками Интернета». По мере развития технологий они будут первыми, кто принесет сверхмощные цифровые технологии в отдаленные, в прошлом изолированные от мира бангладешские села, помогая соседям решать проблемы и открывать для себя возможности, бывшие когда-то привилегией образованных и богатых. Посредством Интернета сельские жители получают доступ ко всей информации, всем услугам и всем экономическим сетям в мире.

Что же до тех, кто сомневается в способности бедных и неграмотных женщин выполнить эту функцию, я припоминаю, как спрашивал у первых «хозяек телефонов»: «Вам не трудно набирать телефонные номера?»

Они все ответили мне, что у них таких проблем нет. Одна из них встала и заявила: «Завяжите мне глаза и скажите, какой номер набрать! Если у меня не получится правильно набрать с первого раза, я сдам телефон и уйду из этого бизнеса».

Я был поражен ее уверенностью в этом недавно обретенном умении. Но именно так и случается, когда вы даете беднякам возможность показать, что они умеют делать, – почти всегда они хватаются за эту возможность и используют ее в полной мере.

Сейчас уже другая компания (*Grameen Communications*) открывает в селах интернет-киоски, работающие на коммерческой основе. Нас приятно удивило, как активно сельские жители отреагировали на возможность пользоваться Интернетом и другими компьютерными услугами. Многие молодые люди за небольшую плату проходят обучение работе на компьютере. В селах, не охваченных общенациональной сетью электроснабжения, мобильные телефоны и компьютеры заряжаются от солнечных панелей, которые продает *Grameen Shakti*.

Микрокредиты и ИТ дают беднякам, особенно женщинам, такие возможности, которые не измерить долларами и центами. Я убежден, что лучший способ борьбы с бедностью – поддержать достоинство и самодостаточность малообеспеченных женщин. Информационные технологии и микрокредит с успехом достигают этого и усиливают воздействие друг друга.



Это не означает, что трудностей, на которые указывают скептики, вообще не существует. Способность бедных и неграмотных людей платить за услуги ИТ и пользоваться ими зависит от адекватности институциональных структур помощи бедным и от того, какую возвратность инвестиций они должны обеспечить. Микрокредит способен создать адекватную и благоприятную институциональную среду, доказательством чего является успех тысяч деревенских «хозяек телефонов», которые приобрели оборудование на средства кредитов Грамин Банка и использовали полученную технологию для создания процветающего местного бизнеса.

Еще одним заблуждением является то, что развивающиеся страны якобы должны пройти тот же путь развития, который десятилетия или даже столетия назад был пройден развитыми странами. Новые технологии позволяют значительно ускорить этот процесс, минуя некоторые его этапы. Совсем не обязательно развивающейся стране в Азии, Африке или Латинской Америке строить у себя сеть наземных телефонных линий, как это было сделано в Европе и Северной Америке в конце XIX и начале XX в. Вместо этого целые регионы могут сразу перейти к беспроводным сотовым телефонным сетям, сэкономив тем самым огромные деньги, годы и драгоценные невозобновляемые ресурсы (например, медь, которая когда-то использовалась в телефонных кабелях).

Китай, Индия, Бангладеш и многие другие государства совершили именно такой скачок. В этих странах охват сотовой телефонией растет как приливная волна. Теперь задача в том, чтобы раскрыть все многочисленные способы использования телефонов для улучшения жизни их владельцев.

Подобным же образом необязательно развивающейся стране проходить фазу развития тяжелой индустрии с упором на сталелитейную, автомобильную и машиностроительную промышленность. Вместо этого страна может строить свою экономику на базе технологий информационного века – таких, как разработка программного обеспечения, ИТ-поддержка и производство различных потребительских товаров. Свежий непредвзятый взгляд помогает увидеть множество таких возможностей, которые позволят развивающимся странам интегрироваться в мировую экономику с поразительной скоростью и эффективностью.

### **Как поставить новейшие технологии на службу беднякам**

Сейчас идет много разговоров о цифровом разрыве, т. е. об огромной пропасти, пролегающей между богатыми и бедными в части доступа к новейшим информационно-коммуникационным технологиям и способности воспользоваться этими технологиями. Я тоже озабочен этой проблемой. Если не принять мер, цифровой разрыв усугубит уже существующую дистанцию в наличии информации и знаний, умений и навыков, карьерных и иных возможностей, в уровне доходов, а также степени могущества и влияния.

Между тем нет никаких оснований считать цифровой разрыв вечным и неизбежным. Можно многое сделать для решения этой проблемы.

Начать следует с нового подхода к разработке продуктов и услуг ИТ. Нельзя просто взять традиционный ассортимент предлагаемых компанией продуктов, убрать пару-тройку необязательных функций и продавать удешевленные версии жителям бедных стран. Нет, для развивающегося сообщества следует создавать ИТ «снизу вверх», а в сознании разработчика продуктов и услуг ИТ должен постоянно присутствовать образ малообеспеченной женщины – жительницы бедной страны. Каковы ее повседневные проблемы? Как предлагаемое мною устройство, приспособление, услуга помогут ей решить эти проблемы? Ответы на эти вопросы позволят создать такие продукты и услуги, которые произведут настоящую технологическую революцию в жизни бедняков. Для этого может потребоваться разработка новой микросхемы, нового устройства, нового интернет-ресурса, новой операционной системы, нового интерфейса – нового чего бы то ни было.

Мощный инструмент помощи развивающемуся миру, который мне хотелось бы увидеть в разработках ИТ-компаний, – устройство, которое стало бы постоянным спутником простой малоимущей женщины из развивающейся страны. Это будет инструмент нового типа – не лаптоп, не КПК и не мобильный телефон. Это будет техническая новинка, которая пока если и существует, то лишь в воображении какого-нибудь дизайнера-мечтателя.

Какой бы ни была его форма, эта изобретение будет способно полностью преобразовать жизнь малообеспеченной женщины. Это устройство станет ее постоянным другом, философom, справочником, бизнес-консультантом, советником по вопросам здоровья, образования и маркетинга, учителем и наставником – ее выходом в широкий мир, ее цифровой лампой Аладдина. Она прикоснется к лампе или произнесет свое магическое слово – и из лампы появится цифровой джин, готовый помочь ей найти решение проблемы. Благодаря помощи своего технического друга, она постепенно, шаг за шагом, выйдет из сковывающей ее «скорлупы», раскроет свои таланты и избавит свою семью от бедности. В свою очередь ее дети вырастут рядом с могущественным «ИТ-джинном», своим лучшим другом и наставником.

В мире много талантливых и влиятельных людей и организаций, стремящихся положить конец проблеме бедности. Нужно, чтобы они воспользовались своим влиянием и вдохновили ИТ-индустрию на разработку инфраструктуры, продуктов, устройств, протоколов, направленной деятельности, систем и служб, отвечающих потребностям бедняков – мужчин и женщин.

В числе перспективных примеров можно назвать проект «Каждому ребенку – свой лаптоп» и компьютеры *Classmate PC* компании *Intel*. Когда любому мальчишке дают лаптоп, тем самым ему говорят: «Раскрывай свои способности, открывай для себя мир и создавай свою собственную вселенную». Нет причин, почему бы каждая развивающаяся страна не могла участвовать в этой интереснейшей программе. Если обеспечить всем детям – богатым и бедным, мальчикам и девочкам, городским и сельским – доступ к компьютерам и Интернету, это в какой-то мере компенсирует существующую разницу в качестве образовательных услуг для богатых и для бедных.

Но нам нужно еще больше таких проектов. Например, почему бы блестящим умам в Силиконовой долине не разработать голосовой ИТ-терминал для неграмотных бедняков, чтобы для использования такого устройства не требовалось или почти не требовалось специальной подготовки? Само ИТ-устройство подскажет пользователю, каковы его возможности. Он будет вести разговоры с этим устройством точно так же, как разговаривает со своими друзьями. Я не могу поверить, что такая задача не по плечу креативным гениям, создавшим графический пользовательский интерфейс, Всемирную паутину и iPod.

Еще одна увлекательная задача, ожидающая своего решения в мире ИТ, – это языковой барьер. Огромное богатство контента и ресурсов Интернета предоставлено сейчас в основном на английском, китайском и некоторых других основных языках. Подсчитано, что около 80 % интернет-контента существует лишь на английском языке, – это автоматически делает его недоступным для значительной части населения земного шара.

В мире совершенных информационных технологий будет лишь один язык – ваш родной. Вся информация и все идеи будут доходить до вас на вашем родном языке, каким бы он ни был. Вам как пользователю ИТ не нужно будет даже знать о существовании других языков. Во время навигации по Интернету вы будете читать на своем родном языке; когда вам позвонят по телефону из любой точки мира, вы услышите собеседника на своем родном языке – синхронный перевод произойдет автоматически, вы даже не будете об этом знать. И наоборот: вы будете говорить с компьютером на своем родном языке, а компьютер будет переводить вас на любой язык по вашему выбору.

Это кажется невероятным? Мечтой? Неосуществимой фантазией? Не более чем само существование Интернета, которое назвали бы абсурдной фантазией, если бы кому-то пришло в голову описать это явление лет 50 назад.

Новые ИТ пока еще находятся на ранних ступенях своего развития. Мы не в состоянии даже представить себе, к чему они придут через одно-два поколения. Но мне не нравится такая постановка вопроса. Га – дать, к чему они придут, – это пассивный взгляд на жизнь. Мне хотелось бы вместо этого подумать о том, куда мы хотим, чтобы нас привели информационные технологии. Наша задача – прояснить для себя, чего мы хотим достичь, и указать соответствующие ориентиры создателям, разработчикам и участникам рынка ИТ всего мира.

Одним из потенциальных преимуществ новых ИТ является их способность хотя бы частично решить острую проблему перенаселенности и инфраструктурного коллапса в городах развивающихся стран. Благодаря электронной коммерции переполненность городов станет неактуальной. Когда каждая точка планеты соединяется посредством Интернета с любой другой точкой, активный молодой человек из числа сельских бедняков уже не будет вынужден переселяться в большой город в поисках занятости. Он сможет выполнять ту же работу (или открыть собственное дело) у себя дома или в своей деревне. Безусловно, потребители услуг тоже выиграют благодаря новым возможностям информационного взаимодействия. Например, пациент сможет сам решить, обратится ли он за консультацией к врачу в своем городе или же к врачу, живущему в Бангладеш, Японии, любой другой стране мира. Границы и расстояния почти полностью утратят свою значимость – самым важным будет наличие знаний, таланта и способностей.

Электронный интерфейс как инструмент взаимодействия между государством и гражданами способен полностью преобразить структуру государственного управления. Возможно, представление о «столице» государства изменится до неузнаваемости. Благодаря новым информационным технологиям, различным государственным ведомствам уже не нужно будет располагаться в каком-то одном городе. Им вообще не обязательно будет размещаться в городах. Они смогут находиться в небольших селах по всей территории страны и обеспечивать работой тысячи живущих там людей.

Пересмотреть придется и концепцию университетского городка – «кампуса», поскольку ни студентам, ни профессорам уже не нужно будет находиться в одном географическом пункте. Лучшим студентом Гарвардской бизнес-школы выпуска 2020 г. сможет стать молодая жительница Эфиопии, никогда не покидавшая своей деревни.

Новые ИТ создадут основу для головокругительных преобразований в любой интересующей нас сфере, будь то здравоохранение, питание, образование, развитие умений и навыков, воспитание детей, маркетинг, финансовые транзакции, аутсорсинг и окружающая среда. Возможности новых технологий ограничены лишь пределами нашего воображения.

Совершенно очевидно, что мечты сбудутся, только если совершить для этого конкретные действия. Одна из возможностей таких реальных действий появилась, когда в сентябре 2007 г. Дакку посетил президент корпорации *Intel* Крейг Баррет. Мы договорились об учреждении совместного предприятия – социального бизнеса под названием *Intel Grameen*. Сейчас мы работаем над созданием такой компании, которая будет заниматься разработками в не изученных пока сферах применения ИТ.

## **Социальный бизнес и технологическая революция**

Технологии должны использоваться так, чтобы лучше жили все люди, а не только богатое меньшинство. Но в экономике свободного рынка только максимизирующие прибыль компании решают, как будут применяться технологии. Специалисты по корпоративным стратегиям определяют, куда будут направлены средства на исследования и разработки, какие продукты и услуги будут созданы, а затем с помощью маркетинговых кампаний стараются убедить потребителей в том, что рекламируемые ими товары и есть как раз то, что всем нужно.

Но если речь идет о новых ИТ, этот привычный подход уже не работает. Зарождающиеся технологии настолько важны для формирования нашего будущего, что мы не можем отдать все вопросы разработки завтрашних ИТ на откуп советам директоров коммерческих корпораций. Социальный бизнес должен проявить инициативу и взять на себя важную роль в создании нового поколения информационных технологий.

Я живо представляю себе тех людей, которые с наибольшим успехом могут начать такую работу – особенно людей, которые, будучи энтузиастами ИТ, занимают прочные позиции в мире бизнеса, технологий, науки, искусства и образования. Тысячи блестящих, верящих в идеалы людей по всему миру готовы посвятить свое время, силы и талант поиску путей использования ИТ с целью помочь малоимущим избавиться от бедности. Сами информационные технологии помогут им объединиться с помощью Интернета в глобальный отряд людей, посвятивших себя идее применения ИТ для решения наиболее острых социальных проблем всего мира.

Я предлагаю создать зонтичную организацию для формирования структуры и оказания содействия этому будущему движению. Вначале это может быть виртуальная организация, которая потом, по мере того как движение наберет силу, расширит свои ресурсы и влияние, воплотившись в одну или несколько реальных компаний. Давайте назовем эту организацию Центром международных инициатив по разработке ИТ-решений для преодоления бедности, или, коротко, ИТ-решения для преодоления бедности (*IT Solutions to End Poverty, ISEP*).

Как ISEP начнет свою деятельность? Первым может быть любой человек, группа или организация (бизнес, НПО, фонд, учебное заведение), разместивший в Интернете миссию Центра и пригласивший всех, кто заинтересуется, присоединиться к этой сети. Как только дело будет начато, необходимо провести конференцию (виртуальную или реальную) для создания руководящей команды, решения вопросов управления и образования юридического лица, которое сможет принимать денежные средства и представлять интересы сети.

Вероятно, у ISEP будет несколько оплачиваемых сотрудников, наряду с добровольцами и стажерами, которых привлечет программа сети. Однако определяющим для легитимности и авторитетности сети будет членство в ней энергичных, творческих людей и организаций, стремящихся внести свой вклад в проектирование, разработку, тестирование, реализацию и вывод на рынок ИТ-решений, призванных помочь бедным. Вместо какого-то одного месторасположения, ISEP может иметь несколько центров в разных странах мира, которые бы взаимодействовали и соревновались между собой в достижении одной и той же цели преодоления бедности.

Возникнет потребность в финансировании, чтобы нанимать персонал, содержать один или несколько офисов, разрабатывать системы, процессы, технологические решения и опытные образцы, а также для того, чтобы проводить полевые испытания и эксперименты в рамках начатых сетью проектов. Привлекать эти средства будет руководство сети. Вначале источниками средств, по всей вероятности, будут гранты, полученные от фондов, коммерческих и государственных структур. Впоследствии консорциум доноров и жертвователей сможет создать «эндаумент» – целевой капитал, доходы от размещения которого будут использоваться для финансирования основных программ ISEP. К компаниям – участникам рынка продуктов и услуг ИТ – таким как *Microsoft, Apple, Google, Dell, Infosys, Intel, eBay* и другим – можно будет ежегодно обращаться с просьбой сделать взнос в этот целевой капитал. Возможно, ISEP будет также привлекать проектные гранты от государств, компаний ИТ и организаций другого профиля, фондов и богатых людей. Со временем ISEP будет получать деньги, продавая права интеллектуальной собственности на разработанные продукты и услуги, а также сможет зарабатывать путем реализации своих услуг, публикаций и продуктов на рынке.

Деньги на создание ISEP, безусловно, найдутся. Нужно лишь проникнуться идеей «ИТ для бедняков», нужна воля для создания всемирной сети людей, приверженных этой идее, и нужно, чтобы во главе этой инициативы встали сильные и дальновидные лидеры.

Я готов составить длинный список проектов, которые могут инициировать члены ISEP. Вот лишь некоторые из них.

- ISEP может генерировать идеи социального бизнеса по использованию ИТ для оказания услуг беднякам, а также для вывода на рынок производимых бедняками продуктов и услуг. ISEP также должен будет как можно шире распространять и рекламировать эти идеи, чтобы социальным инвесторам захотелось реализовать их в конкретных социальных бизнес-проектах.

- Члены ISEP способны разрабатывать прототипы инфраструктуры ИТ и информационных систем для программ и служб борьбы с бедностью по всему миру.

- Члены ISEP могут изучить вопрос о том, как соотносятся потребности бедняков в информационных услугах (особенно с точки зрения производительного труда) с существующими на данный момент возможностями ИТ, а затем взять на себя инициативу по разработке программных приложений или систем, необходимых для более эффективного обслуживания бедных.

- ISEP в состоянии выяснить приоритеты формирования инфраструктуры ИТ для эффективной организации образования, здравоохранения, государственного управления и юридического обслуживания бедных, а также консультировать государственные органы, НПО и коммерческие компании, заинтересованные в создании необходимой инфраструктуры.

- ISEP может способствовать созданию информационных сетей по географическому принципу (национальных и региональных), по принципу источников и сопутствующих обстоятельств бедности (сельское хозяйство, товарный маркетинг, здравоохранение, образование, правовые вопросы, проблемы женщин, детей, социально незащищенных групп, коренных народов и т. д.) и по типу участников (частные лица, НПО, государство, бизнес и т. д.).

- ISEP имеет возможность создать базу данных умений и навыков, знаний и технологий для государственных органов, международных институтов, бизнес-структур и НПО, работающих или планирующих работать по программам преодоления бедности и развития социального бизнеса, а также стать информационным центром для содействия установлению контактов и обмену идеями.

- ISEP способен с помощью электронных технологий содействовать развитию и сохранению искусства и культуры коренных малочисленных народов и беднейших народов по всему миру.

ISEP будет динамичной глобальной сетью организаций и частных лиц, работающих над достижением общих целей, которые наметит, сформулирует и выполнение которых будет контролировать руководство сети. ISEP построит стратегические партнерства с ведущими ИТ-компаниями и их сотрудниками, с научными и академическими учреждениями, общественными активистами, финансовыми фирмами, микрокредитными организациями, агентствами развития, с учреждениями здравоохранения и образования, а также со специалистами многих других отраслей.

Я надеюсь, что где-нибудь в мире кто-либо, читающий эту книгу, примет вызов и станет инициатором создания глобальной сети ISEP.

## **Революция ИТ и демократия**

Информационные технологии способны оказать влияние на мир и во многих других сферах, помимо экономики. Вероятно, важнейшей из них является политика. Эту тему я считаю особенно значимой, поскольку искоренить бедность во всем мире не удастся в полной мере, пока бедняки не займут свое законное место полноправных граждан свободного общества.

К сожалению, политический процесс во многих странах, мягко говоря, разочаровывает. Вложение огромных средств в покупку государственных офисов, манипулирование средствами массовой информации для создания ложного имиджа выдвигаемых кандидатов, грязные трюки по дискредитации оппонентов и даже подтасовка результатов выборов – все это встречается даже слишком часто. В некоторых регионах государственные институты захвачены военными структурами либо частными вооруженными группировками. Во многих случаях «власть народа» практически исчезла из политики и сменилась властью денег, физической силы и даже огневой мощи.

Мы наблюдаем проблемы с функционированием демократических институтов в самых крупных и могущественных странах мира – от США до России. Подобные проблемы существуют и в Бангладеш, где повсеместно распространены политическая коррупция, искажение смысла и цели государственного управления и использование должностных полномочий в личных интересах. (Сейчас, в 2007 г., назначенное в рамках чрезвычайного положения неполитическое переходное правительство пытается создать условия для реформирования – «очищения» – политических партий и всей системы. На данный момент им это, похоже, удастся, хотя еще многое предстоит сделать для формирования в Бангладеш настоящей, ответственной и живой демократии.)

В результате несовершенства демократии люди всего мира теряют веру в политический процесс. Они, в особенности молодежь, становятся аполитичными, отвергая систему, которая, как они считают, безнадежно себя скомпрометировала. В такой атмосфере политики пытаются упрочить свою власть путем разжигания ненависти между гражданами, этническими группами, религиями и нациями. Дальновидные лидеры, способные объединить людей и нации, встречаются все реже. Если бы подобные лидеры были у нас в Южной Азии, такие проблемы, как конфликт вокруг Кашмира и другие, уже давно были бы решены мирным путем.

Демократия – лучшая политическая основа для высвобождения творческой энергии людей, особенно молодежи. Истинная демократия расширяет возможности каждого из граждан и дает им уверенность в своих силах. Когда люди постоянно сталкиваются с противодействием со стороны государства или вынуждены бороться за право жить продуктивной жизнью, тратя силы на преодоление поставленных государством ненужных барьеров, невозможен расцвет свободы и предпринимательства.

Сегодня мощный инструмент в поддержку реальной демократии дают нам ИТ.

Информация – это сила. Именно поэтому правительства, стремящиеся *править* людьми вместо того, чтобы *служить* людям, так хотят держать информацию под своим полным контролем. Значительно затрудняя централизованный контроль над информацией, новые ИТ, особенно Интернет, создают огромные преграды потенциальным тиранам.

Информационные технологии избавляют от посредников. В силу этого ИТ в равной степени представляют угрозу и экономическим, и политическим агентам влияния. Благодаря Интернету человек в одиночку может обращаться ко всему миру, минуя какие бы то ни было промежуточные звенья (включая традиционные новостные СМИ, которые в условиях слабой демократии бывают необъективными или находятся под контролем государства). Благодаря этому ИТ становятся мощным усилителем голосов людей, особенно меньшинств, бедняков и жителей географически изолированных регионов. Они также снижают затраты времени, сил и денег на общение с большим числом людей. Ушли в прошлое времена изготовленных вручную листовок, подпольных радиотрансляций или напечатанных под копирку самиздатовских рукописей, распространявшихся с огромным трудом и риском. Стоит мне разместить сообщение, фотографию или видеоролик на сайте в Интернете, как они становятся известны всему миру. Никогда еще не было так просто находить единомышленников и общаться между собой.

Эти особенности ИТ очень важны для демократии в любой точке мира, но особенно они принципиальны для развивающихся стран в их борьбе с трудностями на пути к истинной демократии.

Новые ИТ расширяют возможности каждого отдельного гражданина, давая ему прямой доступ к органам власти. В Бангладеш мы опробовали этот принцип в работе с нашими «хозяйками телефонов». Открывая свой бизнес, каждая такая женщина получает список важных телефонных номеров, в том числе номер местного депутата парламента, главы местной администрации, шефа полиции, медицинских служб и другие, в том числе номер премьер-министра Бангладеш. Мы объясняем ей, что по этим номерам следует звонить, если у нее или у ее односельчан возникнут проблемы и потребуется помощь государства. Это символический жест, но он указывает на то, какую силу получает отдельный человек, имея электронное средство связи.

Были случаи, когда женщины пользовались этой обретенной ими силой. У меня есть любимая история такого рода. В одной деревне было совершено преступление: на местного жителя напал неизвестный, который сразу же скрылся. Жители деревни были в гневе и смятении, тем более что местный шеф полиции никак не реагировал на их обращения.

В прошлом они ничего не могли бы сделать в такой ситуации. Но местная «хозяйка телефона» сказала: «Не беспокойтесь, я позвоню шефу полиции». Она набрала его номер и сказала: «У нас в деревне все возмущены тем, что вы отказываетесь реагировать на наши жалобы. Я прошу, чтобы вы немедленно прислали сюда полицейских для расследования преступления. А не то я позвоню в приемную премьер-министра – номер телефона прямо передо мной!»

Полиция приехала менее чем через час.

И наконец, новые ИТ укрепляют демократию, создавая платформу для гражданской активности населения. Мощный потенциал информационных технологий был ярко продемонстрирован в 2001 г. в самой большой демократической стране мира – Индии. С помощью искусно спрятанных видеокамер два молодых журналиста сняли явный случай получения взятки, когда государственному чиновнику была передана пачка банкнот на сумму около 100 тысяч рупий (примерно 2 тысячи долларов) за оборонный контракт. Они разместили видео на новостном сайте Tehelka.com. Вся страна пришла в такое негодование, что министру обороны и нескольким его коллегам пришлось немедленно уволиться, чтобы не допустить отставки всего правительства.

Ирония состоит в следующем. Для большинства индийцев не секрет, что ежегодно за закрытыми дверями государственные чиновники получают взятки в размере миллионов долларов. Но когда люди своими глазами *увидели*, как из рук в руки передаются 2 тысячи долларов, это оказало огромное воздействие на общественное мнение.

Такова сила информационных технологий. Они дают голос безгласным, глаза «политически незрячим» и уши «политически глухим». И это еще одна причина того, почему государство, бизнес, НПО и простые граждане должны общими силами добиться, чтобы мощный потенциал современных технологий был доступен всем в нашем мире, в том числе беднейшим из нас, кому помощь требуется в наибольшей степени.

## 10. Опасности благосостояния

В последние годы ученые пришли к консенсусу относительно растущей угрозы глобального потепления, а люди всего мира начали воспринимать эту проблему всерьез. Однако во многих случаях, несмотря на искреннюю озабоченность, они не беспокоятся о состоянии планеты в целом, а реагируют лишь на риск потерять свое имущество и доходы, но не на опасность, грозящую самому существованию жизни на земле. Люди с тревогой спрашивают: «Увеличатся ли с изменением климата частота и интенсивность ураганов на Карибском море? Снизится ли цена моей недвижимости на побережье Флориды или на Багамах? Приведет ли нашествие новых видов насекомых или вредителей к гибели моего сада или к удорожанию продуктов, которые я покупаю в супермаркете? Неужели мои дети никогда не увидят всего великолепия Большого Барьерного рифа в Австралии?»

В Бангладеш вопрос стоит более остро: глобальное потепление всерьез угрожает жизни и благополучию жителей страны. Страна окажется на переднем фронте катастрофических перемен климата, о которых предупреждают многие ученые. В этом плане трудности Бангладеш характерны для всех развивающихся стран. Проблемы – от изменения климата и нехватки питьевой воды до промышленных загрязнений и высокой стоимости энергии – будучи для жителей глобального Севера лишь неприятностями, для глобального Юга являются вопросами жизни и смерти.

Даже при обычных климатических обстоятельствах около 40 % территории Бангладеш в сезон муссонных дождей залито водой. Как и легендарные разливы Нила в Египте, это сезонное явление имеет свой положительный аспект, поскольку делает наши земли обильно политыми и плодородными. Но когда из-за небольших погодных сдвигов затопление усиливается, приходят в действие разрушительные силы природы. Стихия смывает деревни, а иногда и целые районы, оставляя без крова сотни тысяч, а то и миллионы людей. Во время особенно суровых наводнений гибнет много людей, особенно детей. У нашей страны мало ресурсов для борьбы с наводнениями и спасения от них (подобно тем, какими защищаются голландцы от морских приливов, угрожающих этой низинной стране). В связи с этим периодические стихийные бедствия такого рода – один из факторов, не дающих Бангладеш избавиться от бедности, поскольку после каждого наводнения народ тратит несколько лет на восстановление разрушенного.

Глобальное потепление способно многократно усилить угрозу для Бангладеш со стороны разрушительной стихии. Если огромные ледники Гренландии будут продолжать таять, поднимется уровень мирового океана и под воду постепенно уйдут большие участки низинных территорий земного шара, включая Бангладеш.

Только представьте себе масштабы человеческой трагедии, которая наступит в нашей не слишком благополучной и чрезвычайно густонаселенной стране. В числе других бед можно ожидать катастрофическое падение урожаев риса, гибель огромного числа людей и гигантский исход беженцев, по сравнению с которым прошлые массовые миграции народов покажутся незначительными.

Эта трагедия может произойти раньше, чем вы думаете. Ученые сообщают, что уровень моря в Бенгальском заливе уже сейчас поднимается. По результатам недавних исследований, подъем уровня моря составляет от трех до восьми миллиметров в год. Вам может показаться, что это немного, пока вы не узнаете, что около 20 % территории Бангладеш с населением примерно 30 миллионов человек расположено не более чем на метр выше уровня моря. Бывший Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан предупреждал, что к концу этого столетия значительная часть Бангладеш, по всей вероятности, исчезнет с лица земли.

Мы, бангладешцы, многое можем сделать самостоятельно для борьбы с бедностью. Но в состоянии ли мы своими силами преодолеть последствия глобального потепления?



Совершенно очевидно, что не можем. Бремя предстоящей катастрофы ляжет на плечи бангладешских бедняков, а также обездоленных людей многих других затронутых стихией регионов – от Тихоокеанского кольца до засушливых районов Центральной Африки. А вот для решения этой проблемы потребуется объединение усилий всех народов мира. Если не заняться этим в самое ближайшее время, я боюсь, что вся наша работа по преодолению бедности и улучшению жизни беднейших людей мира будет бесполезной.

Безусловно, не только малоимущее население пострадает от глобального изменения климата. Как в прошлом канарейка в угольной шахте оповещала шахтеров об опасных газах под землей, так и жители развивающихся стран станут первыми жертвами грядущих изменений – но не последними. Наша судьба будет предвестником той беды, которая со временем постигнет и миллионы жителей развитых стран.

### **Экономическое неравенство и борьба за глобальные ресурсы**

Чтобы решить, что делать для спасения от этого кризиса, прежде чем он опустошит наш мир, мы должны понять его корни, лежащие в экономической, социальной и политической сферах, а также заложенные в человеческой природе.

За десятилетия, прошедшие со времен Второй мировой войны, глобальная экономика выросла беспрецедентными темпами. Это в целом хорошо. Благодаря богатству, созданному за счет новых технологий, либерализации рынков и расширения торговли, повысили свой уровень жизни сотни миллионов людей в развитых странах и начался процесс избавления от нищеты еще сотен миллионов людей в развивающихся странах.

Но экономический рост порождает и проблемы. Невозобновляемые ресурсы быстро истощаются, в то время как спрос на них увеличивается в геометрической прогрессии. Ископаемое топливо – нефть, природный газ и уголь – главные примеры таких ресурсов, но и промышленные металлы, иное минеральное сырье, древесина твердых пород, рыба, питьевая вода и многие другие важнейшие природные запасы также становятся дефицитными.

Таким образом, для той формы капитализма, которая сегодня существует в большинстве стран мира, характерна нездоровая взаимозависимость между состоянием экологии и экономическим ростом. Чем крупнее мировая экономика, тем большую угрозу она представляет для планеты Земля и в конечном счете для выживания человека как биологического вида.

Сейчас, в первые годы XXI столетия, угроза глобальному природному порядку исходит главным образом от экономики стран Европы и Северной Америки, которые первыми осуществили индустриализацию, а значит, в течение более долгого срока оставляли за собой широкий и тяжелый след на нашей общей планете. Сегодня их мощная экономика продолжает потреблять ресурсы темпами, намного превышающими долю народонаселения земли, живущую в этих странах. В целом, чем выше уровень доходов в стране, тем больше ее вклад в повышение глобальных экологических рисков.

Пожалуй, самым очевидным результатом такой гипериндустриализации является глобальное потепление. Это явление обусловлено тем, что в атмосфере критически высок и постоянно растет уровень парниковых газов, которые образуются главным образом в результате сгорания ископаемого топлива. Эти газы задерживают тепловую энергию Солнца в земной атмосфере и воздействуют на глобальный климат не вполне предсказуемым образом. Хотя мнения ученых расходятся относительно степени и темпов глобального изменения климата, практически все согласны с тем, что такие изменения имеют место, а в ближайшие годы, вероятно, усилятся. Проведенное под эгидой ООН авторитетное исследование свидетельствует о

том, что к 2100 г. можно ожидать роста средних глобальных температур на 2,5–10,4° Фаренгейта<sup>4</sup>.

А кто в наибольшей степени создает парниковые газы, воздействие которых в течение следующих трех поколений будет ощутимо в любой части земного шара? В подавляющем большинстве это богатые развитые страны, которые сжигают огромные объемы ископаемого топлива в виде горючего своих автомобилей, освещения и отопления своих домов и офисов, а также энергии для работы своих фабрик. Например, США, где живет лишь 4,5 % населения планеты, производят сейчас 25 % всех выбросов парниковых газов.

Более того, такое использование ископаемого топлива не единственный пример того, как образ жизни развивающихся стран разрушает окружающую среду. Например, подсчитано: чтобы прокормить одного американца, в год тратится эквивалент 400 галлонов (более 15 тонн) бензина. Из этого общего объема 31 % приходится на долю удобрений, получаемых из ископаемого топлива. Остальное в основном идет на обеспечение работы промышленного оборудования, орошение почвы и производство пестицидов.

Все это чрезвычайно расточительно. Как сказал один критик:

В самом прямом смысле мы [американцы] буквально едим ископаемое топливо. Однако, согласно законам термодинамики, в сельском хозяйстве не существует прямой зависимости между энергией на входе и энергией на выходе. По пути мы теряем значительную долю энергии... мы достигли предела отдачи от вложений. И тем не менее, вследствие деградации почв, увеличения масштабов борьбы с вредителями и постоянного повышения энергозатрат на ирригацию... современное сельское хозяйство вынуждено продолжать увеличивать расходы энергии, чтобы сохранить нынешнюю урожайность. «Зеленая революция» приближается к своему банкротству<sup>5</sup>.

Промышленное сельское хозяйство США действительно позволило повысить урожайность отрасли (и принесло огромные прибыли агробизнесу). Но в долгосрочной перспективе оно не обладает устойчивостью.

Очевидно, что положение, при котором сравнительно небольшое население богатых развитых стран расточительно тратит природные ресурсы, не является справедливым и не может сохраняться бесконечно. С каждым годом все больше людей как в развитых, так и в развивающихся странах осознают реальность и значение этого факта.

К сожалению, главной реакцией власть имущих на эту проблему стал поиск способов консолидировать и удержать свое влияние. Правительства развитых стран считают, что в сферу их полномочий входит контроль над важнейшими природными ресурсами планеты вне зависимости от того, где находятся эти ресурсы. В тесном сотрудничестве с крупными компаниями, которые ведут свою деятельность в развивающихся странах, правительства принимают меры к тому, чтобы приток ключевых ресурсов, таких как нефть, газ и минеральное сырье, не кончался. При этом во время переговоров о контроле над ресурсами между руководителями корпораций, торговыми представителями и дипломатами крупнейшие компании опираются не только на собственную финансовую мощь, но и на политическое и военное могущество правительств своих стран.

Не случайно некоторые богатые ресурсами регионы мира издавна находятся в центре политических, военных и экономических интриг, в то время как лидеры богатых наций оспаривают друг у друга право долгосрочного контроля над их ресурсами. Одним из главных при-

---

<sup>4</sup> Организация Объединенных Наций, Межправительственная группа экспертов по изменению климата. *Climate Change 2001: The Scientific Basis*.

<sup>5</sup> Pfeiffer, Dale Allen. Eating Fossil Fuels // *The Wilderness*. 2003. № 10. [http://www.fromthewilderness.com/free/ww3/100303\\_eating\\_oil.html](http://www.fromthewilderness.com/free/ww3/100303_eating_oil.html).

меров является Ближний Восток. Таким образом, растущая во всем мире озабоченность постоянным сокращением запасов жизненно важного сырья, особенно нефти, представляет угрозу глобальному миру.

Американцы и другие богатейшие жители планеты сегодня наслаждаются роскошью. Но насколько высокую цену – в виде разрушения экологии и военных конфликтов – готовы они в итоге заплатить за бессрочное сохранение своего образа жизни?

### **Распространение богатства и «дилемма роста»**

Любой, кому небезразлична судьба человечества, сочтет неприемлемой ситуацию, когда несколько сотен миллионов людей могут пользоваться всеми ресурсами планеты, в то время как остальные миллиарды вынуждены бороться за свое выживание. И тем не менее именно таков мир, в котором мы сегодня живем.

Посмотрим лишь на некоторые цифры из удручающей статистики экономического неравенства. Согласно исследованию, проведенному Всемирным научно-исследовательским институтом экономики развития при Университете ООН, в 2000 г. 1 % богатейших людей мира владели 40 % всех мировых активов, а 10 % богатейших людей – 85 % всех активов. Для сравнения: наименее обеспеченная часть мирового населения владела менее чем 1 % глобальных активов.

Подобным же образом можно убедиться в огромном неравенстве доходов. В пяти странах – США, Японии, Германии, Франции и Великобритании – живет 13 % населения планеты, получающие 45 % всех мировых доходов. Для сравнения: три гигантские развивающиеся страны – Индия, Китай и Индонезия, где живут 42 % мирового населения, получают лишь 9 % глобальных доходов. Иными словами, 50 миллионов богатейших людей мира (1 % самых богатых) получают такой же объем доходов, что и 57 % самых бедных – общим числом более 3 миллиардов человек.

Это звучит жестоко, но такова реальность. И даже при стремительном росте мировой экономики неравенство доходов не уменьшается сколь-нибудь заметными темпами, как этого хотелось бы большинству людей, которым небезразличны эти проблемы.

Поэтому одним из главных приоритетов человечества является сокращение неравенства и такое расширение глобального среднего класса, чтобы в него вошли миллиарды людей, которые сегодня влачат жалкое существование при доходах в два и менее доллара в день. Работе в данном направлении я посвятил свою жизнь. Но наряду с этим мы должны признать, что решение проблемы неравенства сопряжено с новыми вызовами, степень воздействия и серьезность которых уже начали сказываться.

Одной из оптимистичных историй нашей эпохи является стабильный экономический рост некоторых крупнейших развивающихся стран, в особенности двух азиатских гигантов – Китая и Индии. Десятки миллионов жителей этих государств уже избавились от нищеты. Но по мере того, как эти страны расширяют свою промышленную базу и увеличивают потребление ресурсов, они становятся крупными источниками глобального загрязнения окружающей среды и изменения климата. И чем интенсивнее темпы их экономического роста, тем выше вероятность того, что они будут игнорировать экологические проблемы в надежде сохранить высокую динамику роста.

Уже сейчас Китай и Индия тревожными темпами увеличивают объем выбросов парниковых газов. По результатам исследования Организации Объединенных Наций, в 1990–2004 гг. такие развитые страны, как США, Германия и Канада, повысили объем выбросов на 16–27 %, а

Великобритании удалось *снизить* выбросы на 14 %. За тот же период Китай увеличил выбросы на 47 %, а Индия – на 55 %<sup>6</sup>.

В последние годы из-за ускорения экономического роста Китая проблема стоит еще более серьезно. Только в 2006 г. страна увеличила свои мощности по выработке энергии на величину, равную мощности энергосистем Великобритании и Таиланда вместе взятых. Большинство новых вводимых в эксплуатацию электростанций Китая используют «грязные» генераторы, работающие на угле, что в огромной степени усугубляет проблему загрязнения воздуха и воды в стране. По прогнозам Международного энергетического агентства, к 2009 г. Китай выйдет на первое место в мире по выбросам парниковых газов в энергетической промышленности, обогнав по этому показателю США. Другие исследователи приводят более тревожный сценарий: по мнению Нидерландского агентства экологической оценки, Китай еще в 2006 г. обогнал США по выбросам парниковых газов.

Безусловно, изменение климата не единственная экологическая проблема, вызванная бесконтрольным ростом. Не менее опасен непосредственный эффект загрязнений. И снова стремительный экономический бум развивающихся стран-гигантов живо иллюстрирует и проблему, и ее последствия. В Китае сегодня расположены 16 из 20 самых экологически неблагоприятных городов мира. Вполне возможно, что ситуация в Индии еще хуже. Проведенное в 2004 г. исследование качества воздуха в 83 индийских городах показало, что более 84 % населения страны дышит опасным для здоровья загрязненным воздухом.

Разумеется, разрушение здоровья людей вследствие загрязнения окружающей среды не проходит бесследно для экономики. Преждевременная смертность, необходимость госпитализации и посещений врача, пропуск рабочих дней по болезни и расходы на преодоление последствий экологических проблем (которые гораздо дешевле было бы предотвратить) – все это складывается в огромные потери для экономики.

По данным различных исследований, оценочная сумма экологического ущерба для китайской экономики составляет от 7 до 10 % национального ВВП.

Мы живем в мире, где экономическое неравенство приводит к огромным человеческим страданиям миллиардов малоимущих. Но и кажущееся очевидным решение проблемы неравенства – стремительный экономический рост развивающихся стран – явно таит в себе катастрофические опасности. Это противоречие можно назвать «дилеммой роста».

### **Логика бесконтрольного роста**

Каковы причины этой болезненной и на первый взгляд неразрешимой дилеммы? Я вижу ее истоки опять же в неполном и искаженном представлении о жизни человека и общества, лежащем в основе всей нашей экономической системы.

Вот вкратце в чем состоит философия капитализма, которую практически любой экономист, руководитель корпорации, эксперт по вопросам политики и деловой обозреватель принимают за аксиому.

- Единственный способ обеспечить более достойную жизнь людям всей земли, в том числе уменьшить человеческие страдания, вызванные неравенством, – это активный экономический рост.
- Экономический рост можно стимулировать только посредством капиталовложений в условиях открытых конкурентных рынков.
- Привлечь инвестиционные средства могут только такие компании, деятельность которых направлена на повышение доходности капитала.

---

<sup>6</sup> Рамочная конвенция ООН об изменении климата: Изменения выбросов ПГ с 1990 по 2004 г. для стран Приложения I.

- Достичь максимальной доходности капитала могут исключительно компании, единственной целью которых является максимизация прибылей.

Эта логика возвращает нас к уже знакомым выводам о том, что люди – существа одномерные, что деньги для них являются единственным источником мотивации, удовлетворения и счастья, иными словами, что в жизни имеет значение только максимизация прибыли.

Сама по себе эта логика кажется безупречной. Но если посмотреть на реальный мир, мы увидим, что получаемые результаты неудовлетворительны. Бизнес развитых стран прилежно максимизирует свои прибыли, но в итоге безрассудно тратятся ресурсы, разрушается окружающая среда, а перед будущими поколениями открываются все более мрачные перспективы. По мере распространения капиталистической философии в развивающихся странах, таких как Китай и Индия, растет собственный класс деловых людей, которые так же прилежно максимизируют свои прибыли по примеру Северной Америки и Европы. В результате сотни тысяч людей страдают от заболеваний и преждевременно умирают из-за плохой экологии, а глобальные изменения климата стремительно приближаются к той грани, за которой могут стать необратимыми.

Очевидно, что в «неопровержимой» логике бесконтрольного роста есть какая-то ошибка.

Подумайте о том, что диктует нам философия бесконтрольного роста, когда речь идет о природных ресурсах. Если считать правильным и справедливым, что бизнес максимизирует свои прибыли любой ценой, то как должны вести себя компании в отношении природных ресурсов? По-видимому, они могут следовать принципу «кто первый пришел, тот и схватил». У кого есть деньги или грубая сила (в виде военной поддержки) для захвата ресурсов и удержания контроля над ними, должен этим пользоваться. Тогда эти богатства будут употреблены на нужды бизнеса, который максимизирует прибыли для своих хозяев – единственных, кто вправе решать, как ими распорядиться.

Собственно говоря, это весьма точное описание того, как сейчас контролируются и используются ресурсы – от нефти, газа и угля до сельскохозяйственных земель, рыбы, лесов, полезных ископаемых и даже пресной воды. В некоторых случаях этими ресурсами распоряжаются по своему усмотрению частные компании. В других случаях бизнес обретает влияние и могущество, сотрудничая с правительством своей страны. Почти никогда за столом переговоров не отводят место широким массам населения, чья жизнь зависит от наличия и доступности ресурсов. Ведь согласно логике капитализма, зачем принимать во внимание этих людей? Разве учет их потребностей способствует максимизации прибыли?

Система, при которой государствам и компаниям позволено грабить других, отнимая у них природные богатства для максимизации собственных прибылей, так бы и продолжала существовать, если бы не тот факт, что жизнь на планете приближается к кризисной точке. Поскольку невозобновляемые ресурсы продолжают сокращаться (при одновременном увеличении темпов потребления этих ресурсов), а опасности, связанные с изменением климата, продолжают нарастать, даже самые ярые сторонники капитализма вынуждены признать, что одна лишь погоня за прибылью уже неприемлема в качестве основного принципа экологической политики. Как будет наслаждаться своим богатством даже самый крупный миллиардер, если окружающим воздухом будет опасно дышать?

### **Сколько можно потреблять?**

Я твердый сторонник института свободы личности. Каждый человек на планете обладает безграничными способностями. Идеальное общество должно создавать для каждого гражданина благоприятную среду, позволяющую в полной мере использовать его творческую энергию. Важнейшим условием создания такой среды является максимальная личная свобода.

В то же время мы все понимаем, что существуют обстоятельства, при которых необходимо бывает жертвовать частью личной свободы для обеспечения своей защиты, безопасности и благополучия в долгосрочной перспективе. Именно для этого существуют, например, правила дорожного движения. Безусловно, мою личную свободу в некоторой степени ущемляет необходимость останавливаться на красный свет. Но если бы не существовало светофоров, было бы опасно вообще садиться за руль, поскольку в любой момент через ближайший перекресток мог бы на бешеной скорости промчаться беспечный водитель, не обращая внимания на другие машины. Большинство людей в цивилизованном обществе вполне согласны с разумным регулированием бизнеса и другой частной деятельности по той же причине – в конечном итоге эти правила повышают качество жизни всех, а не возлагают несоразмерное бремя на кого-либо одного.

При тех обстоятельствах, с которыми сегодня столкнулся род человеческий, я считаю, что пора подумать об ограничении права отдельных стран свободно потреблять и бестолково расходовать природные ресурсы. Для начала я бы призвал государства подумать о добровольном ограничении собственного потребления. Если этого окажется недостаточно, я бы перешел, хотя и с большой неохотой, к установлению обязательных пределов в рамках международных договоров.

Из-за сегодняшнего фактически бесконтрольного потребления, небрежного расходования и хищнической эксплуатации природных ресурсов (куда относится как невозобновляемое сырье – нефть, газ и уголь, так и важнейшие природные богатства совместного использования – чистый воздух и вода) граждане богатых стран истощают запасы источников, которые являются общим достоянием всего человечества. При этом они лишают будущие поколения равных шансов на полноценную и благополучную жизнь и отнимают у людей из развивающихся стран всякую надежду улучшить условия своего существования. Когда-нибудь жители Бангладеш и других отстающих пока государств достигнут определенного этапа развития и будут готовы к такому же уровню потребления, который имеется сейчас в Северной Америке и Европе, однако для них это окажется невозможным, поскольку необходимые ресурсы уже находятся в распоряжении богатых стран или же полностью истощены.

Люди и страны имеют право жить полноценной жизнью в той мере, в какой пожелают. Я согласен с бессмертными словами Томаса Джефферсона о том, что «стремление к счастью» является неотъемлемым правом человека. Но означает ли это, что все страны имеют право тратить столько, сколько пожелают, истощать ресурсы, необходимые другим для выживания, и оставить после себя планету, непригодную для жизни наших детей и детей наших детей?

Стремление потреблять, невзирая на долгосрочные социальные издержки, является естественным и даже неизбежным следствием безудержной погони за максимизацией прибыли. Поставив на первое место доход, мы забываем об экологии, мы забываем об охране здоровья, мы забываем об устойчивом развитии. Единственный вопрос, который мы считаем правомерным: «Как бы купить и продать больше товаров с более высокой нормой прибыли, чем в прошлом году?» При этом не важно, насколько эти товары на самом деле «нужны» людям или полезны для них в отдаленной перспективе. Из-за безумной гонки за максимизацией прибыли страдает качество окружающей среды, исключается долговременное устойчивое развитие и даже наносится ущерб здоровью конкретных потребителей. Регулирующие органы, такие как американское Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов, следят лишь за чистотой продуктов, поступающих к потребителям, но не могут проконтролировать, сколько потребители съедят и как это повлияет на их здоровье через 10 лет. Тем временем специалисты по маркетингу ищут способы заставить потребителей съесть больше, чем требуется.

## Позволить звучать «иным» голосам

Сегодня на рынке слышны главным образом голоса сторонников традиционного капитализма. Многие из них звучат от имени корпораций, заставляя посредством рекламы, маркетинга, пиар-акций и потребительских СМИ (таких, как журналы об автомобилях, моде, товарах для дома, туризме и отдыхе) приобретать еще больше товаров и услуг, при этом делать это надо как можно скорее. Фактически их призыв всегда одинаков: «Покупай больше! Покупай больше! Покупай больше! И купи это сейчас! Купи сейчас! Купи сейчас!» А нас еще удивляет то, что молодежь переживает отчуждение от общества, а пожилые люди зачастую недовольны прожитой жизнью.

Единственный голос, звучащий сейчас на рынке, – это голос максимизирующего прибыль бизнеса, заинтересованного в постоянном росте потребления. Этот голос следует за покупателями повсюду: когда они читают газеты, слушают радио, смотрят телевизор, едут на машине, ищут информацию в Интернете. Непрерывный поток обращений, зовущих их к потреблению, сопровождает их каждую секунду в течение всего дня. Бизнес ищет новых, все более изощренных путей завладеть вниманием людей в любой ситуации и убедить их купить товар. Не удивительно, что почти все в итоге сдаются и покупают. Но и на этом коммерческая пропаганда не останавливается. Бизнес призывает потребителей снова покупать, отказавшись от приобретенного ранее в пользу более новой, более дорогостоящей модели или же предлагает купить что-то просто ради самого акта покупки.

Такая реклама потребления считается движущей силой экономического роста. А как насчет глобального устойчивого развития? А как насчет обуздания расточительного, нерационального потребления? А как насчет получения удовольствия от того, что уже имеешь, вместо постоянной погони за лидерством в нескончаемой борьбе за экономическое преимущество? Разве эти принципы не заслуживают того, чтобы их озвучили?

Я убежден, что на рынке должен одновременно звучать и другой голос, несущий потребителям иные послания, например, такие:

- Подумай, а нужно ли тебе это?
- Чем больше ты покупаешь, тем больше истощаешь невозобновляемые ресурсы нашей планеты.
- Проверь упаковку – насколько она экономична и рациональна?
- Покупай у компании, которая забирает у тебя прошлую покупку на утилизацию и вторичную переработку.
- Будь в своем доме социально ответственным хозяином.
- Тратя деньги, поступаешь ли ты как гражданин мира?

В то время как голос БМП призывает людей рисковать здоровьем, потребляя больше, чем нужно («Почему бы не попробовать двойную порцию?»), параллельно звучащий «иной» голос будет говорить о том, какое это удовольствие – быть здоровым, и объяснять, что для этого нужно. Нам расскажут, как следует и не следует питаться; как привить детям любовь к полезной пище; как помочь хорошему самочувствию физической активностью; почему натуральные продукты местного производства лучше на вкус и полезнее для здоровья, и т. д.

Кто-то скажет, что я предлагаю манипулировать поведением людей с помощью «пропаганды» или навязываю обществу роль «няньки», то и дело поучающей потребителей, как им себя вести. Но люди всего мира и так постоянно находятся под воздействием рекламы и навязчивых поучений со стороны жадных до прибыли корпораций, готовых тратить огромные деньги с единственной целью заставить потребителей принести им еще больше денег. «Иной» голос необходим для создания хотя бы видимости равновесия.

Откуда появится этот новый голос? Социальный бизнес может сыграть здесь свою важную роль.

Уже сейчас звучат «иные» голоса, подобные тем, о которых я веду речь. Они исходят от учебных заведений, НПО, благотворительных организаций, фондов, религиозных общин и других некоммерческих объединений. Но их трудно услышать. У таких организаций мало денег, а значит, нет ни гигантской сцены, ни мощного рупора – средств массовой информации, которыми обладает традиционный бизнес. Ничего удивительного, что эти голоса доходят лишь до крошечной аудитории и тонут в потоке потребительской рекламы.

Но если голос исходит от настоящей бизнес-структуры в рамках ее рекламной кампании, он будет услышан гораздо большим числом людей. Одна из важных задач такой рекламы – помочь людям понять суть социального бизнеса и его ценность. Я считаю, что главная его идея уже присутствует в сознании каждого человека и ждет своего выражения, пусть даже существующая теоретическая концепция и не признает ее.

Путешествуя по миру, рассказывая о микрокредитовании и социальном бизнесе, я знакомлюсь с бесчисленным множеством молодых людей – учащимися школ, колледжей и университетов всего мира. На меня производит глубокое впечатление их вера в идеалы, их способность сопереживать другим, их творческий потенциал. Я убежден, что они готовы и хотят сделать правильные шаги ради самих себя и ради всего мира.

Социальный бизнес может стать источником того уравнивающего голоса, который нам так нужен. Он будет источником, которому люди смогут доверять, потому что знают, что ими не пытаются манипулировать ради чьей-то выгоды.

Социальный бизнес, нацеленный на решение экологических задач, сможет указать на то, как БМП вредят планете и как потребители могут предотвратить неблагоприятные изменения климата, делая выбор в пользу экологически безопасных товаров. Социальный бизнес, осуществляющий программу микрокредитования, может объяснить, почему эта программа важна и как необходимо реформировать традиционную банковскую систему. Социальный бизнес, оказывающий недорогие услуги медицинского страхования, позволит учить людей тому, как сохранить здоровье и избежать расходов на врачей и лекарства путем профилактики заболеваний, правильного питания и физических упражнений. Кстати, непредвзятое информирование и консультирование потребителей – сама по себе интересная идея для социального бизнеса.

Поскольку социальный бизнес – это прежде всего *бизнес*, у таких компаний будет и мотивация, и ресурсы, и своя доля рынка, чтобы впервые выйти с не совсем обычными рекламными посланиями к широкой аудитории. К тому же у социального бизнеса будет конкурентное преимущество на рынке идей, так как все знают, что ему незачем лгать, ведь он никому не выплачивает дивидендов и единственная его задача – создавать социальные блага. Потребители, которые услышат такое послание и признают разумными провозглашенные принципы, поддержат социальный бизнес и будут распространять его идеи среди еще более широкого круга людей.

К голосу социального бизнеса отнесутся с вниманием, поскольку у многих уже появилось ощущение, что с помощью своих маркетинговых приемов БМП оказывают давление на потребителей, обманывают их и манипулируют ими. Многие, особенно молодежь, прислушаются к социальному бизнесу потому, что стремятся к образу жизни, который был бы полезным для здоровья, устойчивым, дружественным к экологии, щедрым по отношению к малоимущим и способствующим душевному равновесию.

Нарастающим итогом совместных усилий тысяч социальных компаний будет очевидное изменение как формы, так и содержания публичного дискурса. В нем найдется место для иных ценностей, помимо денег, и эти ценности будут признаны как важные ориентиры и ступени, ведущие к более осмысленной и полноценной жизни.



## Как решить дилемму роста

Но что же делать с дилеммой роста – конфликтом между абсолютной необходимостью повысить уровень жизни миллиардов бедняков всего мира и такой же абсолютной необходимостью не допустить, чтобы экономический рост ускорил разрушение глобальной экологии и привел к катастрофическим изменениям климата?

Представляется очевидным, что наступать придется сразу на нескольких фронтах. За последние два столетия, прошедшие со времени начала индустриальной революции, богатые нации имели возможность без каких-либо ограничений пользоваться невозобновляемыми ресурсами планеты. Теперь пришло время решать, каким образом будут распределяться оставшиеся мировые природные богатства.

Часто приходится слышать, что динамично развивающиеся страны глобального Юга (Индия, Китай, Бразилия, Индонезия и африканские страны с растущей экономикой) не должны поддаваться такому же азарту потребления, как страны Севера. Вместо этого им следует выработать для себя улучшенный, экологически устойчивый образ жизни и соответствующую систему ценностей. Это верно, но этого недостаточно. Мы не должны ставить вопрос о двух разных стилях жизни для Севера и для Юга. Такая ситуация столь же нежелательна, сколь и нестабильна в долгосрочной перспективе. Двигаться нужно в направлении сближения и формирования единого образа жизни во всем мире.

Безусловно, при этом сохранится культурное, историческое и религиозное многообразие образа жизни людей. Но поскольку товары сейчас продаются на глобальном рынке, компании ведут свою деятельность в глобальном масштабе, а информационные технологии превращают весь мир в одну гигантскую деревню, нет никакой возможности сохранить существующий разрыв между странами Севера и странами Юга. То, что происходит в странах Севера, влияет на людей в странах Юга, и именно поэтому такие государства, как Бангладеш, уже страдают от всемирного потепления, причиной которого является главным образом потребление в Европе и Северной Америке. Скоро и Север почувствует результаты того вреда, который наносят планете жители Юга. Мы сидим в одной лодке и должны научиться жить ответственно, а иначе потопом все вместе.

Нам нужно сообща подумать о том, какими должны быть основные черты нового глобального устойчивого образа жизни, чтобы знать, на что ориентировать наши технологии, наши инновации и наши творческие способности. Технологии развиваются только в тех направлениях, куда направляет их наша мысль. Если мы не думаем о чем-либо, новых технологий в этой сфере не появится. Но если мы хотим к чему-то прийти, то обязательно будут разработаны технологии, ведущие нас по этому пути. А значит, если мы действительно поставим целью создание устойчивого стиля жизни для всей планеты, начнут появляться и необходимые для этого технологии.

К сожалению, сейчас наши усилия нацелены в противоположном направлении. Творческий потенциал развивающихся стран ориентирован главным образом на распространение нездорового и неустойчивого образа жизни стран Севера среди динамично растущих государств Юга. С помощью искусной рекламы могущественные компании Северной Америки и Европы расширяют свое влияние по всему миру, достигая его самых отдаленных уголков. Даже жители труднодоступных сел в бедных странах хотят пить кока-колу и пепси, курить *Marlboro* и *Camel*, пользоваться стиральным порошком *Tide* и зубной пастой *Crest*. Люди в затерянных деревеньках мечтают пользоваться этими товарами только из-за того, что они символизируют «хорошую жизнь». Это еще одна причина, почему на глобальном рынке должен быть услышан убедительный «иной» голос.

Государственное регулирование как на национальном, так и на международном уровне также должно сыграть свою роль в решении дилеммы роста.

Динамика капиталистической конкуренции такова, что фирмы, действующие согласно принципам социальной и экологической ответственности, оказываются в невыгодном положении на рынке, по крайней мере, в краткосрочной перспективе, а те, кто экономит собственные деньги, загрязняя окружающую среду, получают преимущество. То же относится и к глобальному уровню, поскольку страны, где экологическое законодательство не развито или не исполняется, привлекательны для компаний, желающих действовать по своему усмотрению без государственного контроля.

Именно поэтому так важно межгосударственное соглашение о принципах защиты окружающей среды. Это единственный механизм, позволяющий не допустить на мировом рынке «гонку уступок», когда страны наперегонки стремятся привлечь к себе компании путем ослабления действующих норм.

В ответ на эту необходимость был принят Киотский протокол. Главной целью международного договора является сокращение выбросов парниковых газов к 2012 г. до уровня, который был бы в среднем на 5 % ниже, чем уровень 1990 г. Это предполагает уменьшение выбросов на величину до 15 % ниже того значения, какое было бы зафиксировано в 2008 г., и почти на 29 % ниже того, какое было бы достигнуто в 2012 г., если бы не предпринималось никаких попыток ограничения выбросов парниковых газов.

Хотя противники Киотского плана критикуют его за якобы чрезмерную жесткость, важной частью протокола является использование гибких рыночных механизмов, призванных облегчить задачу снижения выбросов. Развивающиеся страны (в протоколе названные «странами Приложения I»), которым трудно ввести у себя требуемые ограничения, могут приобретать квоты на выбросы за деньги либо воспользоваться так называемым механизмом чистого развития, призванным сократить объемы выбросов в развивающихся странах. Такое сочетание ограничения выбросов с торговлей квотами дает государствам выбор из нескольких путей к достижению общей цели снижения углеродных выбросов на национальном и глобальном уровнях.

Киотский протокол был принят в 1998 г. с условием, что он вступит силу после ратификации не менее чем 55 странами, производящими в сумме не менее 55 % выбросов всех парниковых газов на планете. Протокол вступил в силу после его ратификации Россией в ноябре 2004 г. По состоянию на декабрь 2006 г. протокол ратифицировали 169 стран, в сумме производящие свыше 61 % выбросов парниковых газов. Однако США все еще не присоединились к протоколу. В 1998 г. вице-президент Эл Гор как представитель администрации Клинтона подписал Киотский протокол, но Сенат отказался ратифицировать документ, а без такого утверждения он не имеет обязательной силы.

Это печальный пример того, как нация, призванная сыграть важнейшую роль лидера, отказывается выполнять эту функцию. Американскую позицию взяли себе на заметку и другие страны. Руководители Китая и Индии ссылаются на отказ США ратифицировать Киотский протокол, оправдывая этим собственное нежелание принимать на себя международные обязательства по охране окружающей среды. Весной 2007 г. в докладе Межправительственной группы экспертов ООН по изменению климата была подчеркнута важность участия двух азиатских гигантов в усилиях, направленных на сдерживание изменений климата, что вызвало новые призывы к этим странам предпринять необходимые шаги. Но официальная газета правящей партии Китая отреагировала редакционной статьей, в которой говорилось: «Поскольку США – самая большая из развитых стран и крупнейший источник выбросов парниковых газов, безответственные высказывания и поступки правительства США навевают образ “бессердечного богача”». Эта формулировка, которую поддержат многие жители развивающихся стран,

иллюстрирует то, до какой степени США с 2001 г. утратили моральный авторитет в борьбе за защиту глобальной экологии.

Я не утверждаю что Киотский протокол – идеальный документ. Очень немногие соглашения, достигнутые путем переговоров между десятками независимых государств, получаются идеальными. Среди ученых-экологов остаются разногласия относительно деталей оптимального плана сдерживания разрушительных изменений климата. А тот факт, что Киотский протокол освобождает развивающиеся страны, включая такие стремительно растущие гиганты, как Китай и Индия, от обязанности немедленно сократить выбросы, является недостатком, который со временем необходимо исправить. Сторонники Киотского документа всегда признавали, что в своем нынешнем виде протокол служит лишь первым шагом, который по мере развития глобальной экологической и экономической ситуации необходимо будет дополнить другими мерами.

Киотские соглашения являются важной и полезной стартовой точкой для решения проблемы. Очень недальновидно и трагично то, что, отвергая предложенный Киотским протоколом подход, сегодняшняя администрация США не предлагает сколь-нибудь серьезного альтернативного плана, который позволил бы взять под контроль выбросы парниковых газов.

Предпринимаются и другие попытки решения проблемы глобальных изменений климата, но их результаты неоднозначны. В январе 2006 г. было создано Азиатско-Тихоокеанское партнерство по развитию чистых технологий и климату. В рамках партнерства Австралия, Китай, Индия, Япония, Южная Корея и США объявили о создании почти 100 проектов, направленных на институциональное развитие индустрии чистых энергетических технологий и формирование рынка для них. Соглашение между этими странами предусматривает постановку национальных целей снижения выбросов парниковых газов, но не устанавливает механизма обеспечения выполнения этих целей. У Китая существуют собственные внутригосударственные планы контроля экологических загрязнений: предполагается повышать энергоэффективность на 4 % в год, но пока достичь этой цели не удалось.

Тем самым пока не ясно, как будет развиваться ситуация с глобальным загрязнением окружающей среды и изменением климата. Вместе с миллионами озабоченных этой проблемой граждан развивающихся стран я надеюсь лишь на корректировку позиции руководства наиболее богатых государств – особенно США – что даст возможность их народам стать реальными лидерами в формировании нового образа жизни, который будет менее деструктивным, более устойчивым и в конечном итоге – более адекватным и продуктивным.

Срок действия Киотского протокола истекает в 2012 г. К этому времени мир уже должен быть готов к принятию имеющего обязательную силу глобального договора по вопросам изменения климата. На встрече в Германии в 2007 г. страны «Большой восьмерки» договорились о том, что «рассмотрят возможность» заключения глобального соглашения в рамках ООН о снижении выбросов парниковых газов на 50 % к 2050 г. (При этом многие экологические организации всего мира требуют сокращения выбросов на 90 % к 2050 г.) Я надеюсь, что у США хватит политической воли на то, чтобы не только согласиться с такой целью, но и взять на себя роль лидера в ее достижении.

Таким образом, мы видим, что проблема глобальной бедности тесно переплетается со многими другими вызовами, стоящими перед людьми, в том числе угрожающими самому существованию человека как биологического вида. Это лишь подчеркивает необходимость реформирования капиталистической системы и создания условий для нового типа предприятий, которые я называю социальным бизнесом. «Поступать правильно» – теперь не только вопрос нашего душевного комфорта, это вопрос жизни и смерти для нас самих и для будущих поколений.

И пока мы продолжаем добиваться от политиков принятия непростых решений ради спасения планеты, я призываю молодых людей определиться, чем они хотят заниматься, когда

вырастут. Готовы ли они проводить различие между потребительскими товарами по принципу «красный сигнал» – «желтый сигнал» – «зеленый сигнал» – в зависимости от того, вреден или полезен этот товар с точки зрения перспективы выживания нашей планеты? Готовы ли они принять за правило, что каждое поколение людей должно оставить после себя Землю более здоровой, чем она была до них? Готовы ли они следить за тем, чтобы их образ жизни не ставил под угрозу существование других? Я надеюсь и уверен, что готовы.

## **11. Место бедности – в музее**

В 2000 г. представители разных государств мира собрались в штаб-квартире ООН в Нью-Йорке и объявили о намерении достичь к 2015 г. восьми важных целей, в том числе вполноу сократить масштабы бедности. Это было смелое заявление. Не всем нациям удастся к 2015 г. решить эту задачу, но многим она по плечу. Их успех приблизит нас к принятию еще одного смелого решения – раз и навсегда покончить с бедностью на всей планете. Но нужно верить, что такое возможно, и действовать в соответствии с этой убежденностью.

Когда бедность будет ликвидирована, нам предстоит построить музеи, чтобы показать ужасы этого социального зла будущим поколениям. Наши потомки будут удивляться, почему бедность так долго сохранялась в человеческом обществе и как получилось, что небольшое число людей жили в роскоши, а миллиарды других терпели нищету, лишения и страдали от безысходности.

Каждая нация должна будет выбрать собственную дату открытия национального музея бедности. Инициатива может исходить от правительства, фондов, НПО, политических партий или от любой другой части общества. Организации гражданского общества и студенты могут сформировать комитеты за создание национального музея бедности к установленной будущей дате. Она будет выражением намерения и обязательства искоренить бедность в стране в течение конкретного срока. Определение такой даты будет способствовать мобилизации воли и энергии народа для выполнения намеченного плана и достижения цели.

Но неужели это возможно? Неужели мы и вправду будем в состоянии отправить бедность в музей?

А почему бы и нет? У нас есть технологии. У нас есть ресурсы. Нам нужна лишь воля к достижению этой цели, а также необходимые институты и соответствующая политика. В этой книге я постарался объяснить, какие шаги необходимы для создания безопасного мира, свободного от бедности. В заключительной главе я изложу некоторые соображения относительно того, каким образом каждый конкретный человек или организация могут принять активное участие в построение такого необходимого нам мира.

### **Более совершенный мир начинается с творческой фантазии**

Мир, в котором мы живем, меняется все возрастающими темпами. Особенно это касается таких сфер, как экономическое развитие и новые технологии.

Сравнительно недавно, в 1960-х гг., все развивающиеся страны были почти неотличимы одна от другой: массовая нищета, свирепствующие повсюду болезни, периодические разрушительные экономические кризисы, высокие темпы роста населения, низкий уровень образования и медицинской помощи, слабое экономическое развитие, отсутствие инфраструктуры и т. д. Казалось бы, оснований для оптимизма мало. Но в течение следующих 35 лет на экономической карте мира многое резко изменилось. Тайвань, Южная Корея и Сингапур пополнили ряды развитых стран. Экономики Китая, Индии, Малайзии, Таиланда и Вьетнама стали быстро развиваться. За последние 18 лет доля бедняков среди населения Вьетнама сократилась с 58 до 20 %. Глобализация, несмотря на все свои недостатки, приводит во всем мире к таким переменам, которые нельзя было даже представить себе всего лишь поколение назад.

Можно пытаться прогнозировать на основании имеющейся у нас информации, что ждет развивающиеся страны в будущем. Но прошлый опыт показывает, что, как только страна «созревает» для перемен, ее ситуация улучшается гораздо быстрее, чем мы могли бы предположить. В частности, стремительный прогресс в области новейших технологий диктует сегодняшние сверхбыстрые темпы перемен. В прошлом требовалось не одно поколение, чтобы

социально-политические изменения оказали свое воздействие на мышление людей. Сейчас для продвижения новых идей по всему земному шару требуются не годы, а месяцы или даже дни и секунды.

Это одновременно и хорошо, и плохо. Совершенствование технологий, расширение демократии и новые методы принятия решений распространяются быстрее, чем когда-либо, принося пользу миллионам людей. Но так же быстро можно и вызвать катастрофу. Если нам повезет и во главе одной из крупнейших стран мира стоит мудрый и сильный лидер, от этого сразу же выигрывают народы всего мира. Если нам не посчастливится и во главе одной из самых влиятельных стран окажется плохой лидер, весь мир страдает от нестабильности, экономических потрясений и войн. Разумное управление как на национальном, так и на глобальном уровне в нашем динамичном и взаимосвязанном мире важнее чем когда-либо прежде.

Сегодняшние быстрые темпы перемен требуют от каждого из нас, чтобы мы как граждане ясно представляли себе, какое будущее мы хотим для мира, в котором живем. Если мы надеемся найти правильный курс и не сойти с него, нам нужно договориться об основных признаках того мира, который мы хотим создать. И мыслить мы должны широко – настолько широко, насколько у нас хватит воображения, иначе мы рискуем упустить из виду беспрецедентные возможности, которые стоят перед нами. Давайте же позволим себе самые дерзкие мечты – и будем воплощать их в жизнь.

Позвольте мне рассказать о моей мечте: о том, каким я хотел бы, чтобы стал наш мир к 2050 г. Это мои мечты, но я надеюсь, что некоторые из них совпадут с вашими. Я уверен, что многие ваши стремления и желания мне понравились бы настолько, что я включил бы их в свой список. А вот как выглядит мой список сейчас.

- Нигде в мире больше не будет бедняков, нищих, бездомных, уличных детей. В каждой стране создадут собственный музей бедности. В стране, которая последней покончит с бедностью, будет открыт всемирный музей бедности.

- Ни в одной стране никому не будут нужны паспорта или визы. Все люди будут гражданами мира, имеющими равный статус.

- В мире не будет войн, не будет вестись подготовка к войнам и не будет военных структур для ведения войн. Не будет ядерного оружия и любого другого оружия массового уничтожения.

- Нигде в мире больше не будет неизлечимых заболеваний – от рака до СПИДа. Болезни станут очень редким явлением, поддающимся скорому и эффективному лечению. Всем будет доступна качественная медицинская помощь. Младенческая и материнская смертность навсегда уйдут в прошлое.

- Будет существовать глобальная система образования, доступная каждому в любой точке мира. Для всех детей процесс обучения и взросления станет радостным и увлекательным. Все дети будут расти заботливыми и щедрыми, убежденными в том, что их собственное развитие должно идти рука об руку с совершенствованием других людей во всем мире.

- Глобальная экономическая система будет создавать условия для того, чтобы каждый человек, фирма, учреждение хотели делиться своим богатством и активно участвовать в повышении благосостояния других, так что проблема неравенства доходов исчезнет. Забыты будут понятия «безработица» и «пособие».

- Социальный бизнес станет существенной частью делового мира.

- Будет только одна мировая валюта. Монеты и бумажные купюры отойдут в прошлое.

- Станет доступна технология, позволяющая без труда выявлять и отслеживать секретные банковские счета и транзакции политиков, государственных чиновников, бизнесменов, спецслужб, подпольных организаций и террористических групп.

- Любые ультрасовременные финансовые услуги будут доступны каждому человеку в любой точке мира.

- Все люди будут считать своей обязанностью вести экологически устойчивый образ жизни с использованием соответствующих технологий. Главными источниками энергии станут солнце, вода и ветер.

- Люди смогут предсказывать землетрясения, циклоны, цунами и другие природные катастрофы с точностью и заблаговременно, что позволит минимизировать разрушения и гибель людей.

- Не будет дискриминации ни по каким основаниям, будь то раса, цвет кожи, религия, пол, сексуальная ориентация, политические взгляды, язык, культура и любые другие факторы.

- Исчезнет потребность в бумаге, а потому не придется вырубать деревья. Для случаев, когда «бумага» абсолютно необходима, будет существовать биоразлагаемый синтетический материал с возможностью повторного использования.

- Связь будет в основном беспроводной и почти бесплатной.

- Все смогут читать и слышать всю информацию на родном языке. Новые технологии позволят человеку говорить, читать и писать на своем языке, а его слушатель или читатель будут воспринимать сообщение на своем. Специальные программы и устройства будут обеспечивать синхронный перевод произносимого или загружаемого текста. Можно будет смотреть любой телевизионный канал мира и слышать произносимые слова на своем родном языке.

- Все культуры, этнические группы и религии достигнут расцвета своей красоты и творческого потенциала, став частью единого великолепного оркестра – человеческого общества.

- Все люди будут жить в атмосфере постоянных инноваций, реформирования существующих институтов, пересмотра концепций и идей.

- Все люди будут жить в сообществе, где царят мир, гармония и дружба и где целью является расширение границ человеческих возможностей.

Все эти задачи станут достижимы, если мы будем над ними работать. Я полагаю, что по мере развития будущих событий нам будет все легче и легче приблизиться к нашей мечте. Самое трудное – принять правильное решение сейчас. Чем больше людей смогут договориться о том, чего мы хотим достичь, тем быстрее станут реальностью наши цели. Мы порой настолько погружены в повседневные заботы и удовольствия, что забываем оглядеться вокруг, чтобы понять, в какой точке нашего пути мы находимся, и задуматься над тем, куда мы в итоге хотим прибыть. Как только мы это поймем, нам будет гораздо легче добраться до цели.

Нужно, чтобы каждый из нас составил список того, о чем мечтает, и представил себе, каким хотел бы видеть этот мир, когда отойдет от дел. Составив такой список, следует повесить его на стену, чтобы каждый день с ним сверяться и определять, далеко ли мы продвинулись в нужном направлении.

А затем мы должны потребовать, чтобы те, кто руководит нашими странами и обществами, – политические лидеры, академические эксперты, религиозные наставники и директора корпораций – вели нас туда, куда мы хотим прийти. Не забывайте: жизнь у каждого лишь одна и прожить ее мы хотим по-своему, поэтому нам и выбирать направление движения.

Формирования представлений о мире будущего, каким мы хотим его видеть, как раз и недостает нашей системе образования. Мы готовим учащихся к работе и карьере, но не учим их самостоятельно думать о том, какой мир они хотели бы создать. В старших классах школ, в университетах обязательно должно быть такое занятие. На нем каждого учащегося попросят написать, каким он хотел бы видеть мир в будущем, а затем предложат объяснить всему классу, почему он мечтает об этом. Другие учащиеся могут согласиться с его идеями, подсказать альтернативы или поспорить. Затем молодые люди вместе обсудят, как создать этот мир их мечты, что они могут для этого сделать, какие существуют препятствия и какие новые партнерства, организации, концепции, структуры и планы действий помогут в достижении цели. Это будет

живой и интересный урок, а самое важное – он прекрасно подготовит учащихся к увлекательному путешествию в будущее.

## **Практические шаги к достижению будущего мира нашей мечты**

Приятно мечтать о прекрасном мире будущего. Но что может сделать конкретный человек, чтобы приблизить то время, когда он станет реальностью? Один из практических путей – создать небольшую организацию, чтобы сделать шаг к этой цели. Я назвал бы ее форумом социальных действий.

В него могут войти, например, всего три человека, объединившихся для решения конкретной и в принципе решаемой проблемы местного уровня. Если к ним захотят присоединиться другие люди – прекрасно. Но если вам хорошо и удобно работать втроем, не старайтесь увеличить число участников. Форуму можно дать интересное, забавное, яркое, оригинальное название либо просто присвоить ему имена участников: Форум социальных действий «Кэти, Кушал и Ли», Форум социальных действий Джобры, Форум социальных действий «Прикосновение Мидаса» или любое другое понравившееся вам наименование.

Создав форум, составьте для себя план действий на год. Пусть он будет простым. Например, помочь одному безработному, бездомному или нищему найти приносящую доход работу и начать избавляться от бедности. Выберите бедняка, которому хотите помочь, поговорите с ним или с ней о том, какие проблемы мешают им зарабатывать, и найдите решение проблемы.

Я планирую создать сайт в Интернете, где вы сможете зарегистрировать свой форум социальных действий. Там можно будет описать свой план на год, поделиться мыслями, рассказать о неудачах и успехах в вашей работе, показать, насколько вы продвинулись вперед, разместить фотографии, относящиеся к вашему проекту. Для создания форума не потребуются особых знаний, документов или ресурсов – достаточно инициативы и желания изменить что-то к лучшему. Если в конце года вы представите отчет о работе форума и план на следующий год, ваша регистрация на сайте будет продлена еще на такой же срок. В любой момент любой человек сможет зайти на сайт, узнать о действующих форумах и связаться с ними.

Форум социальных действий можно организовать для решения любых проблем и реализации инициатив на местном уровне. В вашем районе есть заброшенный пустырь, где образовалась свалка и откуда распространяется антисанитария? Создайте форум, чтобы преобразовать пустырь и превратить во что-то полезное – сад, игровую площадку, центр приема вторсырья, либо сделайте что-нибудь для местной школы или что угодно еще.

Если вы живете в развивающейся стране, программой действий форума может быть помощь нищему в поиске работы или открытии своего дела, содействие бросившему учебу подростку в возвращении в школу, организация медицинской помощи для больного либо улучшение санитарных условий или качества воды в вашей деревне.

Некоторые форумы социальных действий останутся небольшими, продолжая делать важное дело. Другие вырастут и, возможно, даже смогут открыть успешный социальный бизнес. Идея одного форума может вдохновить других сделать то же самое. Несколько форумов могут превратиться в крупные программы, способные изменить жизнь своих стран. Некоторые форумы окажут глобальное воздействие, разработав инновационные решения актуальных проблем.

Помимо создания форума социальных действий, можно многое сделать для продвижения идеи социального бизнеса. Если вы профессор или руководитель учебного заведения, колледжа, университета, вы способны инициировать организацию учебного курса, где молодым бизнесменам преподавали бы основы социального бизнеса. Если вы член религиозной общины или организации гражданского общества, вы можете провести серию лекций, встреч или конференций о перспективах социального бизнеса в вашем сообществе. Если вы управляете рабо-



той инвестиционного пенсионного фонда или инвестиционного фонда поддержки учебного заведения, религиозной организации или любого другого учреждения, вы в состоянии предложить инвестировать часть ресурсов фонда в социальный бизнес. И, безусловно, если вы топ-менеджер коммерческой структуры, вы можете объяснить своему генеральному директору или правлению смысл социального бизнеса и предложить создать такой бизнес, инвестировав часть прибылей компании с согласия ее акционеров.

Вероятно, самой трудной и важной частью такого предприятия является разработка концепции социального бизнеса. Для этого нужно мобилизовать все свои творческие силы и воображение, чтобы предложить удачные идеи бизнеса как пути решения ключевых социальных задач. Можно генерировать идеи для социального бизнеса путем проведения конкурсов по разработке социальных бизнес-проектов. Стать спонсором такого конкурса могла бы любая организация или частное лицо – учебное заведение, фонд, торговая палата, корпорация, НПО, церковная община, группа граждан, инвестиционный или венчурный фонд и т. д. Форум социальных действий может принять участие в конкурсе или организовать собственный.

Я представляю себе местные, региональные и даже глобальные конкурсы с сотнями тысяч участников, соревнующихся за то, чтобы разработанную ими концепцию социального бизнеса признали самой практичной, перспективной и интересной. Награды за лучшую концепцию социального бизнеса могут быть различными, в том числе финансирование проектов, контакты с социальными инвесторами, фондами социального венчурного капитала и кредитными институтами, заинтересованными в партнерстве с целью создания новых бизнес-проектов. Все представленные на конкурс предложения можно публиковать в Интернете, чтобы вдохновить и привлечь участников будущих подобных мероприятий или подсказать интересные идеи предпринимателям, желающим создать социальный бизнес.

Я уже несколько лет продвигаю идею конкурсов на лучшую концепцию социального бизнеса, и недавно тайваньский журнал *Business Weekly* объявил такой конкурс. Было привлечено 1,5 миллиона долларов на стартовое финансирование 10 лучших поданных на конкурс проектов, о которых будет объявлено в ноябре 2007 г. Я в полном восторге от этой инициативы и с радостью приму участие в предстоящей церемонии вручения призов.

## Новые рубежи для фондов

Благотворительные организации, особенно фонды, основанные успешными представителями делового мира, сочтут концепцию социального бизнеса весьма привлекательной.

На протяжении всего XX столетия фонды, созданные первыми выдающимися предпринимателями индустриальной эпохи – Джоном Рокфеллером, Генри Фордом, Эндрю Карнеги, оказывали поддержку многим важнейшим благотворительным проектам мира. В последние годы филантропия достигла нового уровня известности благодаря деятельности некоторых новых крупных фондов. В 2000 г. основатель *Microsoft* и его супруга учредили Фонд Билла и Мелинды Гейтс; на данный момент (март 2007 г.) капитал фонда составляет 33,4 миллиарда долларов – это крупнейшая сумма, когда-либо в истории переданная благотворительному фонду. В июне 2006 г. Уоррен Баффетт, который наряду с Гейтсом входит в тройку богатейших людей мира (третьим является телекоммуникационный магнат из Мексики Карлос Слим Элу), объявил о намерении пожертвовать Фонду супругов Гейтс 37 миллиардов долларов из своего личного состояния – это крупнейшее единовременное благотворительное пожертвование в мировой истории.

Я полагаю, что социальный бизнес будет весьма привлекателен для филантропов будущего. Поскольку большинство крупных жертвователей – представители делового мира, они сразу же поймут, что «доллар социального бизнеса» дает гораздо больше возможностей, чем благотворительный доллар. Если последний может быть потрачен лишь однажды, доллар соци-

ального бизнеса оборачивается снова и снова до бесконечности, принося блага все большему количеству людей. Кроме того, филантропов привлечет идея социального бизнеса еще и по той причине, что позволит им использовать свой деловой опыт для решения наиболее серьезных мировых проблем.

Если бы Уоррен Баффетт попросил у меня совета, я порекомендовал бы ему использовать часть денег на создание социального бизнеса, миссией которого было бы формирование системы недорогого и качественного медицинского страхования для 47 миллионов американцев, которые сейчас его лишены. Если бы сам Баффетт, деловой гений, за плечами которого не одно десятилетие профессионального опыта в области страхования, принял участие в разработке такого социального бизнеса, нетрудно было бы предсказать результат: бизнес достиг бы громкого успеха, а имя Баффетта навсегда вошло бы в историю американского здравоохранения.

### Покончить с бедностью

С распространением концепции социального бизнеса и с увеличением числа людей, готовых создавать социальный бизнес, мы постепенно приблизимся к достижению главной цели: раз и навсегда покончить с бедностью и отправить ее в музей.

Вам это кажется невозможным? Ничего подобного. Были времена, когда те или иные инфекционные заболевания считались непобедимыми. Ежегодно от них умирали миллионы людей, и многие считали такие болезни неизбежными в человеческой судьбе. Сейчас, благодаря творческой мысли, научным открытиям и самоотверженным усилиям работников здравоохранения, некоторые из этих заболеваний удалось практически полностью победить. Теперь ученые могут их исследовать только на образцах микробов в тщательно охраняемых лабораториях. Почему бы не попытаться сделать то же и с болезнью под названием «бедность»?

Этой задаче должны посвятить себя жители каждой деревни, города, региона и страны. Например, достаточно, чтобы несколько односельчан сказали: «Давайте поклянемся вместе сделать все возможное и не останавливаться, пока последний бедняк в нашей деревне не избавится от нужды». В городе, провинции или районе такое обязательство должна будет взять на себя более многочисленная группа людей. По мере достижения этой цели то в одной местности, то в другой настанет момент, когда наши дети и внуки лишь на экскурсии в музей смогут узнать о том, каково *было* людям жить в бедности.

Оглядываясь на человеческую историю, мы ясно видим, что всегда получаем именно то, что хотим, – или то, от чего не хотим отказаться. Если мы чего-либо *не* достигаем, значит, мы не стремимся к этому по-настоящему. Мы не пытаемся преодолеть психологические барьеры, мешающие нам действовать в желаемом направлении.

На данный момент мы принимаем как данность тот факт, что среди нас всегда будут бедные, что бедность – это неизбежное проявление человеческой судьбы. То обстоятельство, что мы разделяем эту точку зрения, как раз и является причиной сохранения бедности. Если бы мы твердо верили, что бедность неприемлема, что ей нет места в цивилизованном человеческом обществе, у нас появились бы соответствующие институты и политика для избавления мира от бедности.

Бедность существует, потому что мы основали свою философию на гипотезах, недооценивающих человеческий потенциал. Мы разработали слишком узкие концепции – это и наша концепция бизнеса (в которой прибыль провозглашена *единственной* реальной мотивацией людей), и наша концепция кредитоспособности (которая автоматически исключает бедных), и наша концепция предпринимательства (которая игнорирует творческий потенциал большинства людей), и наша концепция занятости (которая отводит людям роль пассивных исполнителей, а не деятельных созидателей). А созданные нами институты в лучшем случае половин-

чаты – как банковская и экономическая системы, игнорирующие половину населения планеты. Бедность существует из-за этих интеллектуальных, концептуальных дефектов, а не из-за недостатка дарований у людей.

Все человеческие существа наделены способностью не только заботиться о самих себе, но и вносить свой вклад в благополучие всего мира. У некоторых людей есть возможность в той или иной степени реализовать свой потенциал. Но многие не получают ни единого шанса раскрыть тот удивительный дар, с которым они родились на свет. Они умирают, так и не реализовав свой талант, а мир лишается тех благ, которые мог бы получить от этих людей.

Моя работа в Грамин Банке позволила мне тесно общаться с беднейшими из бедняков. Этот опыт вселил в меня непоколебимую веру в творческие способности человека. Никто из этих людей не родился на свет, чтобы страдать от голода и нищеты. У каждого терпящего лишения есть склонности, позволяющие ему стать не менее успешной личностью, чем любой другой житель нашей планеты.

Избавить мир от бедности можно, поскольку она не естественна для людей, а искусственно навязана им. Давайте же направим наши усилия на то, чтобы как можно скорее покончить с бедностью раз и навсегда и отправить ее в музей.

## **Заключение. «Бедность – угроза миру»**

*Нобелевская лекция*

Осло, Норвегия, 10 декабря 2006 г.

Ваши Величества, Ваши Королевские Высочества, Почетные члены Нобелевского комитета Норвегии, ваши превосходительства, дамы и господа!

Для Грамин Банка и для меня получение этой самой престижной из наград – большая честь. То, что нам оказана такая честь, переполняет нас радостью и волнением. С момента объявления о присуждении нам Нобелевской премии мира я получил бесчисленное количество сообщений со всего света, но самыми волнующими из них стали почти ежедневные телефонные звонки от заемщиков Грамин Банка из отдаленных бангладешских деревень; они звонят, чтобы выразить свою гордость тем, что мы все получили такое признание.

Девять выбранных представителей от семи миллионов заемщиков – совладельцев Грамин Банка приехали со мной в Осло для получения премии. Я от их имени выражаю благодарность Норвежскому Нобелевскому комитету за присуждение Нобелевской премии мира этого года Грамин Банку. Присудив организации самую престижную в мире премию, вы оказали им ни с чем не сравнимую честь. Благодаря ей девять женщин из бангладешских сел с гордостью участвуют сегодня в церемонии как нобелевские лауреаты, что придает Нобелевской премии мира совершенно новое значение.

Все заемщики Грамин Банка отмечают этот день как величайший в своей жизни. Каждый из них сейчас у ближайшего телевизора в своей деревне где-то на территории Бангладеш вместе с односельчанами смотрит эту церемонию.

Премия этого года является высшим признанием чести и достоинства сотен миллионов женщин всего мира, которые ежедневно трудятся изо всех сил, чтобы заработать на жизнь и дать надежду на лучшее будущее своим детям. Для них наступил исторический момент.

### **Бедность – угроза миру**

Дамы и господа!

Вручением нам этой премии Норвежский Нобелевский комитет поддержал утверждение о взаимосвязи между миром и бедностью. Бедность – угроза миру.

Глобальное распределение доходов говорит о многом. Десятью процентами всех мировых доходов получают 40 % населения планеты, а остальным 60 % приходится довольствоваться лишь 6 % доходов. Половина населения мира живет на два доллара в день. Более миллиарда людей существуют на сумму менее одного доллара в день. Это плохая формула для сохранения мира.

Новое тысячелетие началось с великой глобальной мечты. В 2000 г. мировые лидеры собрались в ООН и поставили, помимо прочего, историческую цель сокращения бедности вполнину к 2015 г. Никогда еще в истории человечества не была единогласно принята такая смелая задача с конкретным указанием сроков и масштабов. Но затем наступило 11 сентября и война в Ираке, и вдруг все отвлеклось от стремления к этой мечте, а внимание мировых лидеров переключилось с войны против бедности на войну против терроризма. На данный момент только США уже потратили на войну с Ираком более 530 миллиардов долларов.

Я считаю, что терроризм нельзя победить с помощью военных действий. Его следует осудить в самых жестких формулировках. Мы должны твердо выступить против него и найти способы покончить с ним. Чтобы навсегда уничтожить терроризм, мы должны обратиться к

его корням и первопричинам. Я считаю, что вкладывать ресурсы в повышение уровня жизни бедняков более эффективно, чем тратить эти средства на оружие.

### **Бедность – нарушение всех прав человека**

Сохранение мира следует понимать с человеческой точки зрения – в широком социальном, политическом и экономическом контексте. Миру угрожает несправедливый экономический, социальный и политический порядок, отсутствие демократии, разрушение экологии и несоблюдение прав человека.

Бедность есть отсутствие всех прав человека. Отчаяние, враждебность и гнев, порожденные крайней бедностью, не позволяют сохранить мир ни в одном обществе. Для построения стабильного мира нужно найти способ дать людям возможность жить достойно.

Создание таких возможностей для большинства людей – для бедняков – и есть суть той работы, которой мы посвятили последние 30 лет.

### **Граммин Банк**

Первоначально я обратился к проблеме бедности не как политик или ученый. Я начал этим заниматься, поскольку бедность окружала меня повсюду и я не мог от нее отвернуться. В 1974 г. мне стало трудно преподавать стройные экономические теории в университетской аудитории на фоне ужасающего голода в Бангладеш. Внезапно я почувствовал пустоту и бессмысленность этих теорий перед лицом жестокого голода и нищеты. Мне захотелось немедленно сделать хоть что-нибудь, чтобы помочь окружающим меня людям – хотя бы одному человеку – прожить этот день с меньшими тяготами. И я понял, какого труда стоит беднякам найти хотя бы крошечную сумму денег, чтобы с ее помощью заработать на жизнь. Я был шокирован, когда узнал, что одна из женщин в деревне заняла у ростовщика сумму меньше доллара на условии, что у него будет исключительное право покупать все произведенные ею товары по назначенной им цене. На мой взгляд, это не что иное, как использование рабского труда.

Я решил составить список жертв ростовщического «бизнеса» в ближайшей к университетскому городку деревне.

Когда список был готов, в нем значились имена 42 человек, взявших в долг в общей сложности 27 американских долларов. Я отдал 27 долларов из собственного кармана, чтобы помочь им вырваться из кабалы ростовщиков. То, с какой радостью и воодушевлением люди восприняли этот маленький шаг, побудило меня не останавливаться на этом. Если такой небольшой суммы достаточно, чтобы сделать этих людей настолько счастливыми, почему не сделать для них еще больше?

С тех пор именно это я и пытаюсь делать. В первую очередь я попробовал убедить расположенный в университетском городке банк выдавать кредиты беднякам. Но у меня ничего не получилось. В банке мне сказали, что бедняки некредитоспособны. После нескольких месяцев бесплодных усилий я вызвался быть поручителем банковских кредитов беднякам. Результат меня поразил. Бедняки возвращали ссуды всегда и вовремя! Но я по-прежнему сталкивался с трудностями при попытках расширить программу путем обращения в существующие банки. И тогда я решил создать новый банк специально для бедных, и в 1983 г. мне это наконец удалось. Я назвал его Граммин Банк, т. е. Сельский банк.

Сегодня Граммин Банк выдает кредиты более чем семи миллионам бедняков, 97 % из которых женщины, проживающие в 73 тысячах бангладешских сел. Граммин Банк выдает бедным семьям кредиты без залогового обеспечения на строительство жилья, обучение, микропредпринимательскую деятельность, а также предлагает своим клиентам множество других привлекательных продуктов – сберегательных, пенсионных и страховых. С тех пор как в 1984 г.

мы начали выдавать жилищные кредиты, на эти деньги было построено 640 тысяч домов. Юридические права на эти дома принадлежат женщинам – заемщицам Грамин Банка. Мы уделяли основное внимание женщинам, поскольку, судя по нашему опыту, кредитование женщин приносит больше пользы всей семье.

С момента своего открытия банк выдал кредитов на общую сумму около шести миллиардов долларов США. Уровень возврата кредитов составляет 99 %. Грамин Банк стабильно приносит прибыль. С финансовой точки зрения он является самоокупаемым и не пользуется средствами доноров с 1995 г. Вклады и собственные ресурсы Грамин Банка сегодня достигают 143 % от общей суммы активных займов. По результатам проведенной в Грамин Банке внутренней проверки 58 % наших заемщиков поднялись над чертой бедности.

Грамин Банк зародился как крошечный доморощенный проект, созданный силами нескольких моих студентов – местных девушек и юношей. Трое из этих студентов по-прежнему работают со мной в Грамин Банке и с годами заняли ведущие должности в руководстве банка. Сегодня они присутствуют здесь, чтобы поблагодарить вас за оказанную нам честь.

Идея, возникшая в бангладешском селе Джобра, распространилась по всему миру, и сейчас почти в каждой стране существуют программы микрокредитования, подобные программе Грамин.

## **Второе поколение**

С тех пор как мы начали эту деятельность, прошло 30 лет. Мы все время наблюдаем за детьми наших заемщиков, чтобы понять, как повлияла наша работа на их жизнь. Для наших заемщиц дети всегда были приоритетом в жизни. Одним из «шестнадцати решений», которые приняли для себя эти женщины, было отправлять детей в школу. Грамин Банк поддержал женщин в этом, и уже очень скоро все их дети посещали школу. Многие из этих детей стали первыми учениками у себя в классе. Мы решили отметить это и стали выдавать стипендии талантливым учащимся. Сейчас Грамин Банк ежегодно выдает по 30 тысяч стипендий.

Многие из детей поступали в вузы, чтобы овладеть профессией врача, инженера, преподавателя колледжа и другими специальностями. Чтобы студентам из семей клиентов Грамин Банка было легче получить высшее образование, мы начали выдавать студенческие займы. Сейчас некоторые уже имеют ученую степень. На данный момент 13 тысяч студентов получают студенческие займы. Ежегодно к их числу прибавляется еще более 7 тысяч.

Мы формируем совершенно новое поколение, которое будет хорошо подготовлено к тому, чтобы полностью избавить свои семьи от бедности. Мы хотим, чтобы навсегда прервалась сама история бедности.

## **И нищие могут заниматься бизнесом**

В Бангладеш 80 % бедных семей уже включены в сферу микрокредитования. Мы надеемся к 2010 г. охватить все 100 % бедных семей.

Три года назад мы начали уникальную программу для нищих. В отношении них не применяется ни одно из обычных правил Грамин Банка. Ссуды им выдаются беспроцентные, и они могут возвращать любую сумму, какую пожелают, и когда пожелают. Мы подсказали им идею носить с собой мелкие товары – бакалейные продукты, игрушки или бытовые предметы – и предлагать их на продажу в домах, где они просят подаяние. Эта идея оказалась удачной. В нашей программе сейчас участвуют 85 тысяч нищих. Из них около 5 тысяч уже перестали просить милостыню. Обычный заем для нищего составляет 12 долларов.

Мы поощряем и поддерживаем все возможные мероприятия, которые могут помочь беднякам избавиться от бедности. Мы всегда предлагаем микрокредиты в дополнение к другим мерам, поскольку считаем, что микрокредитование повышает эффективность таких мер.

### **Информационные технологии для бедняков**

Информационные и коммуникационные технологии (ИСТ) стремительно меняют наш мир, превращая его в мир без расстояний и границ, мир моментальной связи. Новые информационные технологии становятся все дешевле. Я увидел здесь возможность изменить к лучшему жизнь бедняков, если удастся сделать так, чтобы эта технология отвечала их нуждам.

Чтобы поставить ИСТ на службу беднякам, в качестве первого шага мы создали компанию мобильной связи – *Grameen Phone*. На средства кредитов Грамин Банка малоимущие женщины покупали мобильные телефоны и за плату предлагали телефонные услуги односельчанам. Мы увидели синергию микрокредитования и ИСТ.

Телефонный бизнес оказался успешным и стал излюбленным видом бизнеса для заемщиков Грамин. «Хозяйки телефонов» быстро разобрались в телефонном обслуживании и внедрили кое-какие инновации, и это занятие стало самым быстрым путем избавления от бедности и повышения своего социального статуса. Сегодня около 300 тысяч таких женщин предоставляют услуги телефонии во всех селах Бангладеш. У компании *Grameen Phone* более 10 миллионов абонентов, и она является крупнейшей в стране компанией мобильной связи. Хотя число «хозяек телефонов» составляет лишь малую долю от общего количества абонентов, они приносят компании 19 % прибыли. Из девяти членов правления, присутствующих сегодня на этой торжественной церемонии, четыре – такие женщины.

*Grameen Phone* – совместное предприятие, владельцами которого являются норвежская компания *Telenor* и бангладешская *Grameen Telecom*. *Telenor* принадлежит 62 % акций компании, а *Grameen Telecom* владеет 38 %. Мы планировали со временем превратить *Grameen Phone* в социальный бизнес, передав большинство акций компании малоимущим женщинам – клиенткам Грамин Банка. Мы работаем над достижением этой цели. Когда-нибудь *Grameen Phone* станет еще одним примером крупного предприятия, которым владеют бедняки.

### **Экономика свободного рынка**

Капитализм зиждется на свободном рынке. Считается, что чем свободнее рынок, тем успешнее капитализм находит ответы на вопросы: что, как и для кого? Также утверждается, что индивидуальное стремление к личной выгоде приводит к оптимальному коллективному результату.

Я за укрепление свободы рынка. В то же время меня совершенно не устраивают концептуальные ограничения, навязываемые участникам рынка. Эти ограничения основаны на гипотезе, что предприниматели – люди «одномерные», посвятившие свою жизнь в бизнесе единственной миссии – максимизировать прибыль. Такое толкование капитализма отказывает предпринимателям в наличии любых политических, эмоциональных, социальных, духовных и экологических аспектов жизни. Возможно, эта концепция имела своей целью разумное упрощение, однако она игнорирует важнейшую часть человеческой жизни.

Человек – удивительное создание, воплощающее в себе безграничные качества и способности. Наши теоретические конструкции должны оставлять место для раскрытия этих качеств, а не игнорировать их.

Многие мировые проблемы существуют как раз из-за того, что не все люди допускаются до участия в деятельности свободного рынка. Мир не решил проблему катастрофической бедности, от которой страдает половина народонаселения земли. Здравоохранение по-прежнему

недоступно большинству жителей планеты. Страна с самым богатым и самым свободным рынком не обеспечивает медицинским обслуживанием шестую часть своего населения.

Мы находимся под таким впечатлением от успехов свободного рынка, что даже не решаемся усомниться в верности главного допущения, лежащего в его основе. Хуже того, мы из всех сил стараемся превратиться во что-то похожее на теоретическую конструкцию «одномерного» человека, чтобы механизм свободного рынка функционировал без перебоев.

Дав более широкое определение «предпринимателя», мы можем радикально изменить характер капитализма и решить многие из нерешенных социальных и экономических проблем, оставаясь в рамках свободного рынка. Давайте представим себе, что предприниматель вместо одного источника мотивации (т. е. максимизации прибыли) имеет два таких источника – взаимоисключающих, но в равной степени притягательных: а) максимизировать прибыль и б) творить добрые дела для людей и для планеты.

Эти мотивы приведут к созданию разных типов бизнеса. Назовем первый тип бизнесом, максимизирующим прибыль, а второй тип – социальным бизнесом. Социальный бизнес будет новым видом бизнеса, который появится на рынке с целью изменить мир к лучшему. Инвесторы, вкладывающие в него средства, смогут вернуть себе деньги, но не будут получать дивиденды от компании. Прибыль будет возвращаться в компанию и вкладываться в расширение охвата или повышение качества продуктов и услуг. Социальный бизнес – это безубыточная компания, не приносящая дивидендов.

Как только социальный бизнес будет признан законодательно, многие существующие компании в дополнение к своим благотворительным фондам будут создавать и социальный бизнес. Некоторых активистов некоммерческого сектора тоже привлечет эта возможность. В отличие от некоммерческого сектора, где для продолжения деятельности приходится вновь и вновь привлекать пожертвования, социальный бизнес, являясь безубыточным предприятием, сам окупает свою деятельность и зарабатывает дополнительные средства на ее расширение. Для привлечения капитала у социального бизнеса будет собственный фондовый рынок нового типа.

Для молодежи всего мира, особенно в богатых странах, концепция социального бизнеса будет очень привлекательной, поскольку позволит применить свои творческие таланты, чтобы изменить мир к лучшему. Многие молодые люди сегодня испытывают разочарование из-за того, что в существующей капиталистической системе не видят для себя достойной, волнующей и притягательной цели. Социализм дал им мечту, за которую стоит бороться. Молодежь мечтает создать свой собственный, идеальный мир.

Почти все социальные и экономические проблемы в мире можно решать с помощью социального бизнеса. Задача лишь в том, чтобы внедрять инновационные модели бизнеса и применять их для достижения желаемых социальных результатов так, чтобы это было эффективно по затратам и рентабельно. Медицинская помощь бедным, финансовые услуги для бедных, информационные технологии для бедных, образование и профессиональное обучение бедных, маркетинг для бедных, возобновляемые источники энергии – все это интересные и перспективные направления для социального бизнеса.

Социальный бизнес важен, поскольку является ответом на актуальнейшие проблемы человечества. Он способен изменить жизнь беднейших 60 % людей нашей планеты и помочь им избавиться от бедности.

## **Социальный бизнес Грамин**

Даже компания, максимизирующая прибыль, может функционировать как социальный бизнес, если полностью или частично передана во владение беднякам. Это второй тип социального бизнеса. К такой категории социального бизнеса относится Грамин Банк.



Бедняки могут получать акции таких компаний в подарок от доноров или же могут покупать акции на свои деньги. Заемщики приобретают акции Грамин Банк на свои деньги, и эти акции нельзя передавать тому, кто не является клиентом банка. Повседневную работу банка обеспечивает заинтересованная команда профессионалов.

Социальный бизнес этого типа могут без труда создавать двусторонние и многосторонние доноры. Когда донор выдает кредит или грант на строительство моста, в получающей помощи стране может быть учреждена «компания по строительству моста», владельцами которой станут местные бедняки. Ответственность за управление компанией может быть передана заинтересованной управленческой фирме. Прибыли компании пойдут на дивиденды местным беднякам и на строительство новых мостов. Многие инфраструктурные проекты – строительство дорог, магистралей, аэропортов, морских портов, коммунальных служб – могут быть организованы именно таким образом.

В группе компаний Грамин есть два социальных бизнеса первого типа. Один из них – совместное предприятие с Данон, фабрика по производству обогащенного питательными добавками йогурта для недоедающих детей. Эта деятельность будет расширяться до тех пор, пока йогурт не попадет на стол ко всем недоедающим детям в Бангладеш. Другой социальный бизнес – сеть глазных больниц. В каждой клинике ежегодно будет проводиться 10 тысяч операций по удалению катаракты по дифференцированным ценам для богатых и для бедных.

### **Социальный фондовый рынок**

Чтобы социальный бизнес нашел инвесторов, мы должны создать социальную фондовую биржу для торговли исключительно акциями социального бизнеса. Инвестор придет на этот фондовый рынок с четким намерением финансировать социальный бизнес, миссия которого ему нравится. Тот, кто хочет делать деньги, пойдет на обычный фондовый рынок.

Чтобы социальная фондовая биржа нормально функционировала, нам необходимо будет открыть рейтинговые агентства, стандартизировать терминологию, определения, инструменты измерения социального воздействия, формы отчетности и основать новые финансовые периодические издания, такие, например, как «Социальный Уолл-стрит Джорнел». В бизнес-школах появятся курсы и дипломы по специальности «менеджмент социального бизнеса», где молодых менеджеров будут учить эффективно управлять предприятиями социального бизнеса, а самое главное – будут вдохновлять их на создание подобных предприятий.

### **Роль социального бизнеса в глобализации**

Я поддерживаю глобализацию и считаю, что она может принести больше пользы бедным, чем ее альтернатива. Но это должна быть правильная глобализация. Мне глобализация представляется в виде пересекающей весь мир стополосной магистрали. Если она будет общедоступной и нерегулируемой, все полосы будут заняты гигантскими грузовиками из стран с сильной экономикой, а бангладешского рикшу попросту вытеснят с дороги. Чтобы от глобализации выиграли все, нам на этой всемирной магистрали необходимы правила дорожного движения, дорожная полиция и дорожная администрация. Правило «сильнейший забирает все» необходимо заменить такими законами, которые гарантировали бы беднякам место и возможность действовать так, чтобы их не могли вытеснить более сильные. Глобализация не должна стать финансовым империализмом.

Можно создать сильные транснациональные предприятия социального бизнеса, призванные донести блага глобализации до беднейших людей и стран. Социальный бизнес либо сдает бедняков своими совладельцами, либо оставит свою прибыль на территории бедных стран, поскольку получение дивидендов не будет целью такого бизнеса. Прямые иностранные инве-

стиции со стороны зарубежного социального бизнеса откроют замечательные перспективы перед принимающими странами. Построение сильной экономики в бедных странах путем защиты их национальных интересов от хищнических корпораций станет одним из важнейших направлений деятельности социального бизнеса.

### **Мы создаем то, что хотим создать**

Мы получаем то, что хотим, – или то, от чего не хотим отказаться. Мы принимаем как факт, что среди нас всегда будут бедняки и что бедность – неизбежное проявление человеческой судьбы. Именно поэтому среди нас по-прежнему есть бедные. Если бы мы были твердо убеждены, что бедность неприемлема и что ей не место в цивилизованном обществе, мы бы уже сформировали соответствующую политику и необходимые институты для освобождения мира от бедности.

Мы хотели попасть на Луну, и мы туда попали. Мы достигаем того, чего хотим достичь. Если мы чего-либо не достигаем, значит, мы не стремимся к этому по-настоящему. Мы создаем только то, что хотим создать.

Чего мы хотим и как мы этого достигаем, зависит от нашего способа мышления. Сформировавшийся образ мыслей очень трудно изменить. Мы создаем мир в соответствии с нашим мировоззрением. Необходимо искать возможности постоянно менять наш взгляд на вещи и перестраивать наш образ мышления по мере появления новых знаний. Мы сможем перестроить этот мир, если сумеем перестроить свое представление о нем.

### **Мы отправим бедность в музей**

Я считаю, что мы способны построить мир, свободный от бедности, поскольку бедность не создана бедняками. Она порождена и поддерживается разработанной нами экономической и социальной системой, составляющими эту систему институтами и концепциями, проводимой нами политикой.

Бедность появилась потому, что мы основали свою теорию на гипотезах, недооценивающих человеческий потенциал, разработали слишком узкие концепции (например, концепции бизнеса, кредитоспособности, предпринимательства, занятости) и создали половинчатые институты (например, финансовые институты, где для бедных нет места). Бедность появилась из-за этих концептуальных дефектов, а не из-за недостатка у людей каких-либо способностей.

Я твердо верю, что мы можем создать свободный от бедности мир, если все вместе поверим в него. В свободном от бедности мире единственным местом, где еще можно будет увидеть этот недуг, станут специальные «музеи бедности». На экскурсии в таком музее дети придут в ужас при виде нищеты и унижений, через которые пришлось пройти некоторым людям. Дети осудят своих предков за то, что те допускали эти нечеловеческие условия, просуществовавшие так долго и затронувшие жизнь столь многих людей.

Все человеческие существа наделены способностью не только заботиться о самих себе, но и вносить свой вклад в благополучие всего мира. Кто-то имеет возможность в некоторой степени реализовать свой потенциал, но многие за всю жизнь не получают ни единого шанса раскрыть тот удивительный дар, с которым родились на свет. Они умирают, а их способности так и остаются нераскрытыми, и мир лишается их творческого расцвета и их вклада в общее благополучие.

Опыт Грамин вселил в меня непоколебимую веру в творческие способности человека. Благодаря этому у меня сложилось твердое убеждение в том, что люди не рождены страдать от голода и нищеты.

Бедняки представляются мне подобными деревьям бонсай. Если посадить самое лучшее семя самого высокого дерева в цветочный горшок, вы получите копию большого дерева, но высотой она будет лишь в несколько дюймов. Семя, которое вы посеяли, совершенно нормальное, но у него слишком мало почвы для роста. Бедняки – это люди бонсай. По своей природе это совершенно нормальные люди. Просто общество не дает им той почвы, на которой они могли бы расти и развиваться. Чтобы избавить бедняков от бедности, нужно всего лишь создать для них благоприятную среду. Как только бедняки получают возможность высвободить свою энергию, свои творческие способности, бедность очень скоро исчезнет.

Давайте же объединим усилия, чтобы по справедливости дать каждому человеку шанс проявить свою энергию и творческий потенциал.

Дамы и господа!

Позвольте мне закончить выражением глубочайшей благодарности Норвежскому Нобелевскому комитету за признание того, что бедняки, и в особенности бедные женщины, обладают и потенциалом, и правом на достойную жизнь и что микрокредитование помогает раскрыть этот потенциал.

Я верю, что оказанная нам честь вдохновит людей всего мира на многие смелые инициативы, которые позволят нам сделать исторический прорыв в преодолении глобальной бедности.

Большое спасибо.

## **Для получения дополнительной информации**

Вы можете связаться с профессором Юнусом по адресу Гrameen Банка:

Professor Muhammad Yunus

Grameen Bank

Mirpur Two

Dhaka 1216

Bangladesh

Fax: 8802–8013559

E-mail: [yunus@grameen.net](mailto:yunus@grameen.net)

Website: [www.grameen.com](http://www.grameen.com)