

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

图书基本信息

书名：<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

13位ISBN编号：9789866037047

10位ISBN编号：9866037045

出版时间：2011-11-9

出版时间：大是文化出版

作者：穆罕默德 尤努斯

页数：320

译者：李宛蓉

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

前言

作者序（節錄） 從幫她買一根竹子開始 我首度接觸貧窮問題時，還是個大學教書匠，後來幾乎是意料之外而有了親身體驗。

尤其是一九七四年的饑荒，將我推出大學校園。

當然，這是很普遍的經驗，我們大多數人碰到災難時，都會在人道同情心的驅使下毫不遲疑地肩負起社會角色，只不過我在某次危機中開始的角色，後來變成一生的使命——我放棄教職，創辦銀行，一家專為窮人興辦的銀行。

回想一九七〇年代初葉，剛宣告獨立的孟加拉處境艱困：解放戰爭後，我們不但面臨巴基斯坦軍隊造成的破壞，還要忍受洪水、旱災、雨季給數百萬人民帶來的絕境，而且饑荒隨之降臨。

當校園外的災民哀鴻遍野之際，我感到愈來愈難躲在教室裡教授優雅的經濟學理論，飢餓與貧窮讓國家變得如此支離破碎，我突然覺得傳統經濟學觀念是那麼空洞乏力。

我明白自己必須走出吉大港大學，和比鄰的喬布拉村受苦受難的人民在一起，想辦法為他們盡一份心力，但盼自己每天至少能幫上一個人。

高利貸造成的奴隸 為了研究應該如何伸出援手，我深入了解喬布拉村的許多方面，明瞭住在當地的窮人無依無助的情況；我貼近窮困百姓的掙扎處境，發現其實只要一筆很少的錢，就能支持他們謀得生計。

講具體一點，我曾遇到過一個婦人，她只是要跟貸款商人借五塔卡（孟加拉幣，相當於七美分）的錢，這麼微不足道的金額令我震驚。

她借這筆錢是為了買一根竹子，加工成小凳子再賣出去。

可是貸款商人收取的利息很高，週息達到一成之多，更慘的是貸款附帶的特殊條款：婦人必須按照貸款商人決定的價格，將全部產品賣給貸方。

那五塔卡的借款無異將婦人變成了奴隸，不管做得再辛苦，她和家人永遠無法脫離貧困。

為了了解村子裡借貸情形有多普遍，我列出一張清單，把向貸款商人借錢的人名都記錄下來，最後清單上總共有四十二個名字，他們總共借了八百五十六塔卡，按照當時匯率計算，約合二十七美元（相當於新台幣八百一十元）。

這實在是太扯了！

這麼小一筆錢，竟然造成這麼悲慘的後果。

為了讓這四十二個人掙脫貸款商人的箝制，我自掏腰包，拿錢讓他們去償還貸款，這項微小的舉動振奮了整個村子，令我深深感動，我心想：「如果這麼小的舉動就能讓這麼多人如此快樂，我何不多吃一些？」

從此之後，這就成為我一直努力的目標。

等銀行點頭，不如自己動手 我邁出的第一步是嘗試說服設在大學校園裡的銀行借錢給窮人，可是銀行經理拒絕了，他說：「窮人不夠資格向銀行貸款——他們沒有信用。」

我據理力爭，卻一無所獲，於是又去拜會多位不同層級的資深財政官員，希望有人願意替窮人敲開銀行的大門。

我這樣進行了好幾個月，卻依然無法動搖他們的想法。

最後我想出一個主意，主動提議由我為窮人作保，銀行猶豫了很久才答應。

一九七六年中，我開始貸款給村子裡的窮人，簽署銀行交給我的所有文件，以個人名義替借款人擔保，我的角色有點像是獨力運作的非正式銀行家。

我想要確保借錢的窮人都能輕鬆還款，於是想出一些簡單的辦法，像是每個星期只還一小筆款項，而且要求銀行行員到村子裡收款，而不是要求村民上銀行還錢。

這些點子奏效了，村民如期還款，從不延誤。

在我看來，貸款給窮人不像一般人所想像的困難，我甚至發現，滿足他們的金融需求也許是有利可圖的商機。

想來聰明的銀行家應該會比一個經濟學教授更早嗅出這個商機，但情況並非如此，我在透過既有銀行擴張計畫規模時，不斷遭遇困難。

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

最後我別無選擇，決定為窮人創辦一家獨立的銀行，過程漫長艱辛，不過在當時孟加拉財政部長的支持下，我成功創辦了新銀行，宗旨是專門服務貧窮大眾，命名為鄉村銀行。

最初的目標是借錢給等量的男女，但我們很快就從經驗中發現，女性借款人比男性對家庭的貢獻更大，母親的收入立刻嘉惠子女，婦女也有更強的動機想脫離貧窮，我們明白，借錢給孟加拉貧困村落的婦女，正是打擊社會貧窮現狀的利器。

窮人信用更好 鄉村銀行也在其他方面異於尋常：銀行的業主其實是借款人，董事會設有十三個董事，其中九位由具有股東身分的借貸者投票選出。

鄉村銀行每個月放款超過一億美元，平均每一筆無擔保貸款約兩百美元，儘管借款人都是至今仍被傳統銀行視為沒有信用的窮人，但他們如期還款的比率是九八%。

另外，鄉村銀行也鼓勵借款人的子女上學，提供他們負擔得起的貸款，以接受高等教育。目前向鄉村銀行貸款的學生超過五萬名，他們就讀醫學院、工學院和普通大學。

我們鼓勵這些年輕人立志永不進入職場，接受別人提供的職務，而要發願成為提供別人工作的老闆。

我們對他們解釋：「你們的母親擁有一家大銀行，也就是鄉村銀行，不論你們想創辦什麼樣的企業，銀行都有足夠的錢提供融資，所以何必浪費時間替別人打工？你們要做雇主，不要去當員工。」

鄉村銀行的宗旨是鼓勵孟加拉百姓創業和自力更生，不要依賴他人。

這一切，全都來自最初我替喬布拉窮人還的那二十七美元，那一點星火的成果已經夠令人欣慰，卻還只是孟加拉鄉村銀行的先期作為而已。

「獲得貸款」應視為人權 為什麼我這麼看重替窮人提供金融服務？

當然有一部分原因在於我無意間發現貸款商人如何剝削百姓，使他們深陷貧窮而無法自拔，但也有另一個因素：我愈來愈相信，窮人之所以貧窮，並非自作自受。

我見到的鄉村銀行借款人往往是一對母女或母子，做母親的全然不識字，女兒或兒子卻是醫生或工程師，這時我忍不住就會想：這個母親本來也可能是個醫生或工程師，她的能力和子女不相上下，之所以無法發揮潛力，唯一的原因就是社會沒有給她機會，甚至連上學習字都辦不到。

你和窮人接觸愈多，就會愈相信貧窮不是窮人自己造成的，而是由社會建立的系統、設計的制度、建構的觀念一手造成的。

我們打造的這些制度（例如金融制度）不健全，才導致了貧窮，世界上有將近三分之二人口遭到銀行拒絕，無法獲得金融服務，這些銀行世世代代宣稱無能為力，每個人也都接受這樣的說詞，使得高利貸商人橫行全球。

鄉村銀行質疑這項假說，並證明貸款給窮人不但可行，而且有利可圖。

二 八年的全球金融危機，讓舊假說的謬誤變得更明顯，傳統大型銀行的貸款擔保品分崩離析之際，全世界的免擔保微型貸款計畫卻依然強勁挺住，這樣的明證能否讓主流金融機構改變他們對信用的傳統定義？

他們是否終於要打開對窮人緊閉的門扉了？

我很嚴肅看待這個疑問（儘管心裡太清楚答案可能會是什麼）。

危機最動盪的時刻，也提供了絕佳轉機；當一切分崩離析時，我們能夠重新設計、塑造、建構。

這次我們有機會將金融制度改頭換面，轉變成包容性更大的系統，金融服務不應該排除任何人，因為這些服務攸關人們的自我實現，我強烈主張信用應被視為人權。

窮人好比種在盆栽裡的樹 「貧窮並非窮人造成的，而是環境所迫」的觀念，還告訴我們另一件重要的事——關於人類本身的潛力。

每個人降生於世，在照顧自己之餘，也應該對世界福祉有所貢獻，有些人有機會一展長才，有些人卻沒有這樣的機緣，苦無機會發展自己的絕妙天分，至死都不曾顯露才華，更不用說對世界有所貢獻了。

鄉村銀行給了我不可動搖的信念，使我相信人類的創意，也堅信人類並非生來遭受飢貧之苦的。貧窮是人為造成的橫暴外力，但既然是外來之力，就可以移除。

如果我們設計制度時，剷除那些導致貧窮的嚴重弊病，就可以創造沒有貧窮的世界，把貧窮趕到

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

博物館，不再留存於世間。

總有一天，學童會去貧窮博物館參觀，懷抱恐懼地觀看曾有無數無辜的百姓，慘遭如此可怕的哀哀處境，全然沒有尊嚴可言。

他們會怪罪祖先竟然容忍這種不人道情況如此之久——而且他們的責怪絕對正確無誤。

對我來說，窮人好比盆栽裡的樹，你把最高的樹所結的最好的種子，播在一個迷你花盆裡，得到的是大樹的複製品，但高度只有區區數吋；你播下的種子毫無問題，問題出在給的土壤根基不足。

在我眼裡，窮人就是盆栽裡的人，他們的種子毫無問題，但社會從來不給他們成長所需的足夠根基。

要讓窮人脫貧，我們只需要創造讓他們能發揮所長的环境，只要他們能夠施展精力與創意，貧窮很快就會消失了。

你會想來這種企業上班 我從一九七 中期開始朝幫助貧民的方向前進，儘管從那時候起，貧窮問題一直是我主要的關注焦點，可是這些年來，我也開始注意其他議題，因為我發現這些議題與貧窮高度相關，於是我陸續接觸農業、畜牧業、漁業、再生能源、資訊科技、教育、手工紡織業、就業服務，以及許多相關領域和底下的附屬領域。

我認為，如果設計得當，每一種都能幫助消弭貧窮。

我為每一種類別或附屬類別創辦一家公司，看看能否有效解決貧窮問題。

貧窮是一種生活狀態，表現在許多層面上，必須從各種方向去琢磨，而且每個方向都很重要。

就在嘗試這些解決辦法時，我發現自己從一個觀念架構移動到另一個觀念架構，從微額信用移動到更廣闊的概念，但又可以把微額信用完全包納在其中。

這個新概念將會對資本主義經濟帶來根本的改變，使資本主義經濟更接近完整而令人滿意的架構，使它脫離導致貧窮和其他社會、環境問題的根本弊病。

這就是「社會型企業」的概念，也是本書的主題。

讀者也許會感到奇怪，如果社會型企業無意創造利潤，資金要從哪裡來？

答案可能沒有想像的那麼不可思議，我們的資金來源，是現在那些支持慈善事業的錢。

想想看那些因為無數捐助者慷慨解囊而欣欣向榮的著名基金會，和大大小小非營利組織，光是在美國一地，最近某一年非營利組織的收入，就超過一兆一千萬美元。

從這個數字就看得出來，人們很樂意掏出錢來支持自己認為有助改善世界的組織，如果他們能夠把社會型企業看作目標相同但效果更好的組織，難道不會樂意把愈來愈多慈善捐款，挹注到社會型企業嗎？

除了富裕的慈善家（像是比爾蓋茲和巴菲特之類），還有許多人會投資社會型企業，目的只為分享改善他人生活的快樂；人們付出的不只是金錢，也將貢獻創意、網路技巧、技術能力、生活經驗，以及其他創造社會型企業所需的資源，以求改變這個世界。

社會型企業不是夢想，它已經成真 社會型企業的概念和任何新點子一樣，也需要實際展示說明，因此我開始在孟加拉創辦社會型企業。

其中有一些變得很有名，因為它們是由鄉村銀行旗下的公司，和世界知名跨國企業合資成立，最早的一家是二 五年與法國乳品公司達能（Dannon，達能優格在美國家喻戶曉）合夥成立，目標是改善孟加拉兒童營養不良的情況。

鄉村達能（Grameen Danone）公司為孩童生產美味優格，但售價連貧民都負擔得起，這種優格配方強化當地兒童日常飲食欠缺的微量營養素，例如鐵、鋅、碘等，兒童只要每週吃兩杯這樣的優格，八到十個月後就能獲得身體需要的微量營養素，變成健康活潑的孩子。

鄉村達能公司是一家社會型企業，遵守的基本原則是必須自給自足，股東必須信守承諾，除了拿回原始投資金額，絕不收取分文紅利。

每一年評估公司績效時，不以創造利潤多寡為標準，而是估計該年度有多少兒童脫離營養不良。

我在上一本書《富足世界不是夢》裡講過創辦鄉村達能公司的故事，本書將補充最新發展，讀者將會看到我們的學習經驗多麼有趣，它提供許多教訓，教導有心人士如何創辦與發展成功的社會型企業。

更重要的是，鄉村達能公司變成一個典範，吸引全世界的注意，如今有很多大公司來向鄉村組織打聽如何合資創辦社會型企業，他們知道我們是這項新觀念的創始者，想要加入鄉村銀行的行列，以

<<誰說偉大的事都被有錢人做完了>>

確保一切做得妥當；一旦在經營社會型企業方面有了經驗以後，他們將會把這項觀念推廣到任何有需要的地方。

我們和法國大型水公司威立雅合資創辦的社會型企業叫做鄉村威立雅水公司，用意是為孟加拉村落引進安全飲水，因為孟加拉的水源受到嚴重的砷汙染。

如果村民以低廉價格向該公司買水喝，就不必飲用遭到汙染的水，未來我們會評估改良後的飲水供應對當地人民的健康影響如何。

德國大公司巴斯夫與鄉村組織簽署合資協議，在孟加拉生產經過化學處理的蚊帳，掛在床上可以防止蚊子叮咬，減少經由蚊子散播的疾病（如瘧疾）發生。

巴斯夫鄉村合資公司未來會以盡可能低廉的價格生產、銷售這些蚊帳，以嘉惠貧苦百姓。

我們也跟英特爾合資成立「鄉村英特爾」，目標是利用資訊和通訊技術，替鄉下貧民解決問題，例如在開發中國家的村子裡提供醫療照護，這些地方非常欠缺醫生護士，醫療診所寥寥可數。

誠如我在後文的說明，成立這家公司的目的是開創新技術，讓貧窮村民也能接觸最先進的醫護觀念，然後培養一隊小型創業家，由他們以經濟上永續發展的方式，提供這些至為關鍵的服務。

我們和愛迪達的合資企業宗旨，是為收入最少的百姓製造他們負擔得起的鞋子，確保不論大人小孩都有鞋子穿。

當然，赤腳走路的確比較愉快、舒服，可是說到底這是健康問題，穿鞋可以保護鄉下地方的百姓（特別是兒童），因為赤腳走路容易罹患寄生蟲疾病。

愛迪達和鄉村組織合作，為開發中國家的貧民帶來利益，用的也是經濟上可永續發展的社會型企業模式。

另一家企業德國甌圖集團是全球郵購事業領導品牌，他們熱情十足開創一家社會型企業，在東南亞生產紡織品和成衣，外銷到已開發國家。

目前甌圖集團計畫在孟加拉設立成衣工廠，特別招募經濟弱勢民眾來工作，包括單親婦女和殘障人士在內，工廠利潤將用來改善員工及其子女、還有鄰近貧民的生活品質。

正如這些例子所顯示的，社會型企業不只是一個讓人想著開心的理念，它是已經上路的現實，為的是改善人們的生活，也為了吸引世界上最先進企業的關切。

別等政府來解決，你就是英雄 未來，社會型企業將需要更多資金來源，每一個層級的政府（國際、國家、州省、城市）都能創造社會型企業的資金，例如鼓勵市民和公司針對不同問題（例如失業、醫療、衛生、汙染、高齡、毒品、犯罪、弱勢需求等）去設立各種社會型企業。

此外，雙邊和多邊贊助也可募集社會型企業所需資金；基金會可以撥出部分資金支援社會型企業，一般營利企業也可善用他們的社會責任預算，資助社會型企業。

社會型企業讓每個人都有機會參與、打造自己的理想世界，拜社會型企業的觀念所賜，公民不必再把所有問題丟給政府（然後窮畢生時間批評政府無法解決問題），現在公民可以擁有全新的空間，發動他們的創意和才華，解決我們這個時代的問題。

現在是大膽和創新思考的時機——我們需要快速行動，因為這個世界瞬息萬變，這個新架構的第一塊，必須將社會型企業放進現有的經濟架構內，成為整合好的一部分。

短短數年內，社會型企業已經從一個理念發展成生猛有勁、迅速成長的現實，而且已經改善了許多人的生活，現在就快要成為世界上最重要的社會趨勢和經濟趨勢了。

接下來，本書將解釋更多社會型企業的理論，訴說幾個已經開始運作的社會型企業的故事，也提供一些務實建議，讓讀者更明白如何加入支持這項新運動。

<<誰說偉大的事都被有錢人做完了>>

內容概要

「推動社會的從來不是專家，而是夢想家。」
諾貝爾和平獎得主 尤努斯 全球幾億人紛紛投入，用「一個行動，解決一個社會問題」，這是改變世界最偉大的事。

「社會型企業」獲選為《華盛頓郵報》2011年度創新趨勢。投入社會事業、幫助弱勢團體，你必須領比較低的薪水？

錯！

社會型企業的工作者，待遇比一般營利企業優厚。

· 幫窮人改善生存環境，必須人脈很廣、動員很多人？

錯！

尤努斯做社會企業，讓孟加拉GDP成長20%，但他是從幫鄰居買一根竹竿開始。

· 治療罕見疾病、挽救失業、終結貧窮.....，社會型企業就是在賠錢做好事的？

錯！

社會型企業不要你年年捐款，因此更懂得面對市場競爭，他們必須低價、必須質精、必須差別定價交叉補貼，他們更懂賺錢，更懂經營，只是他們永遠把賺來的每一塊錢拿來解決社會問題，做更多偉大的事。

尤努斯用經驗告訴我們，世上絕大多數的人，並不以「發大財」當成人志嚮。

和他一起投入社會型企業的人，多半是眼看全球的經濟崩壞帶給人類生活的負面影響：失業、無薪假、房價暴跌.....。

與其想盡辦法賺大錢，還不如做個喜歡的事情，還能幫助別人，獲得助人的滿足感，那種成就感更為實在。

通常，我們捐款之後，並不知錢的下落和效果；通常，慈善機構面臨的問題是善款用罄，就只能四出奔走哀求，才能繼續做善事。

為此，諾貝爾和平獎得主尤努斯，提出「社會型企業」的革命性概念。

它和一般營利企業的差別是，它的獲利用來幫助窮人，而非放入老闆或股東的口袋。

當這種企業開始自給自足，善款就能回收再用來幫助別人，讓愛心不斷傳遞下去。

這種方式，已經幫助孟加拉五年內國民所得（GNP）成長20.5%，也讓尤努斯於2006年獲得諾貝爾和平獎。

如何踏出第一步？

尤努斯說，從你可以輕鬆解決的小地方開始。

就像他的起步，只是幫一個貧婦買一根七美分的竹子，你也可以從幫助身邊五個人開始。

他自己就是不斷複製這種助人的經驗，而最終實現了「2005年前幫助一億個家庭脫貧」的目標。

不過，投入社會型企業，薪資條件、生活品質會差人一等嗎？

錯了！

社會型企業必須與一般營利企業競爭，為了吸引優秀人才加入，它的薪資條件只會更好；也不會因為經營者想要多賺錢，用各種名目苛扣員工薪資福利。

這種企業不是夢想，已經實現。

他們幫助窮人翻身，或提供窮人工作機會，或製造窮人負擔得起的產品，提升他們的生活品質，也讓他們感覺更有尊嚴與自主性：鄉村銀行除了貸款給窮人，還協助窮人創業、就學、存錢、成為銀行股東。

鄉村達能生產便宜價格，解決貧童營養不良的問題，並增加當地婦女就業機會。

義大利醫生傅克納，讓罕病貧兒童也能享受歐洲的醫療水準。

巴斯夫鄉村免費提供現有技術，產銷化學處理過的蚊帳，減少蚊子傳播的瘧疾。

威立雅水公司克服成本問題，建立淨水系統，讓孟加拉落後村落不必再喝嚴重砷污染的水。

愛迪達生產只要一歐元、可回收再利用的漂亮鞋子，讓窮人遠離光腳走在泥巴地上的傳染病。

海地、柬埔寨、阿爾巴尼亞.....為了終結貧窮，許多政府開始借助尤努斯的經驗，共同打造社

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

會型企業。

這些案例證明，絕大多數人並沒有立志發大財，但立志做大事。

尤努斯說，專家從來都不能準確看見未來，因為「推動世界的從來不是專家，而是夢想家」。他要用本書告訴你，偉大的事是從多簡單的地方開始！

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

作者简介

穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus） 出生於孟加拉吉大港，畢業於達卡大學，後來獲得傅爾布萊特（Fullbright）學術交流獎學金，前往美國范德比大學（Vanderbilt University）攻讀經濟學，1972年成為吉大港大學經濟系主任。

1976年，尤努斯創辦鄉村銀行，在他的努力之下，孟加拉5年內國民所得（GNP）成長20.5%，一共幫助全球一億五千萬個家庭脫貧，也讓尤努斯和鄉村銀行於2006年一起獲得諾貝爾和平獎，著有《窮人的銀行家》與《富足世界不是夢》。

李宛蓉 主修新聞與傳播，曾任職雜誌採訪編輯及報社編譯。
現專事譯作。

譯作有：《破案高手教你推理心理學》（大是文化出版）、《我的探險生涯》、《企業進化論》、《中非湖區探險記》、《人生的第一個作文題目》、《商業裸體革命》、《行銷的語言》、《無國界管理》、《大潮流：目擊全球現場》、《民族國家的終結》、《墨索里尼的帝國》等書。

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

书籍目录

尤努斯 寫給台灣讀者推薦序1 你可以是改變世界的力量 / 林柏榕 (台灣家扶基金會董事長) 推薦序2 學習尤努斯充滿使命的行動力 / 彭懷真 (東海大學社工系副教授) 推薦序3 偉大的事絕對沒被有錢人做完!

/ 朱學恆 (麻省理工學院開放式課程中譯計畫主持人) 作者序 從幫她買一根竹子開始高利貸造成的奴隸 / 等銀行點頭, 不如自己動手 / 窮人信用更好 / 「獲得貸款」應視為人權 / 窮人好比種在盆栽裡的樹 / 「無私」也能促成經濟 / 你會想來這種企業上班 / 社會型企業不是夢想, 它已經成真 / 社會型企業的機會更多 / 加速技術和創意的普及 / 別等政府來解決, 你就是英雄第一章 為什麼你該投入社會型企業?

兩種類型, 你讓工作成為喜悅的事業 / 你能讓他不必一再伸手要錢 / 捐給他, 不如讓他買得起 / 你想改變世界, 還是想賺錢?

使他不窮, 比賺他的錢更有利潤 / 四處請願奔走, 不如立志動手 / 因為政府不可能比你有創意 / 因為人人都能參與 / 因為你能在世上留下到此一遊的痕跡 / 因為時機已經成熟, 實驗即將展開第二章 我不懂生意, 但我們很快就做到了使命: 我要貧童不缺營養 / 別急著大張旗鼓, 小處著手 / 做出產品來, 一切開始有意思了 / 問題一: 試吃踴躍, 上市冷清。

怎麼回事?

/ 產品很好, 但業務員無法出門銷售 / 問題二: 愈賣愈賠, 怎麼辦?

/ 社會型企業必須賺錢 / 產品得好賣, 不靠善心推銷 / 小規模實驗, 找出致勝配方 / 外行到內行, 我們學到的教訓 / 太好了, 我們不分紅!

/ 報酬: 比賺錢更有趣、更偉大第三章 如何踏出第一步找一個你想解決的問題 / 把大問題切割成小目標 / 你維持現狀, 我創造抗衡 / 從需要幫助的人身上找問題 / 拿現有科技來解決問題 / 測試你的生意點子 / 用創意修改現成點子 / 將賺錢公司引進社會型企業 / 何必在意大企業是否在利用你 / 為何社會型企業更吸引人才 / 你的社會型企業, 讓你的人生變偉大 / 最重要的是: 開始吧!

第四章 兩個人能做的事, 超乎你想像心急是好事, 先別做大事 / 找到問題: 富國絕跡、窮國還沒根治 / 志向堅決就會產生方法 / 交叉補貼, 「截」富濟貧 / 社會型企業, 一定是學習型組織 / 不藏私, 反而有偉大成就第五章 找人找錢, 得先想好三件事集資別悲觀, 業績別樂觀 / 先想好要去哪裡找錢 / 想清楚: 現行制度有哪些限制?

第六章 運用他的既有專業, 你就能做偉大的事「好, 我做不到!

」就等這句話 / 使命: 人人喝得起乾淨水 / 學到第一課: 有夢更要有朋友 / 第二課: 善用合作對象的核心事業 / 第三課: 你一定是邊做邊學的 / 有乾淨的水喝了!

/ 只有開幕大排長龍, 怎麼辦?

多種通路、交叉補貼, 又奏效 / 按照負擔能力訂價的水事業第七章 最新的一門顯學, 哪裡可以學? 尤努斯中心—提供實習機會 / 鄉村創意實驗室—提供諮詢 / 大學—研究與實驗的機會 / 專門投資社會型企業的基金 / 下一步, 人人都能買股票來共襄盛舉第八章 他們已經在做了, 你的國家呢?

巴斯夫: 現成技術免費, 攔截瘧疾無價 / 英特爾提前發現危險孕婦 / 天氣惡劣, 有優衣庫擋著 / 甌圖把公司送給窮人經營 / 愛迪達要讓人人都有鞋穿 / 照顧出外打拚勞工的權益 / 終結貧窮, 直到世界的盡頭第九章 推動世界的是夢想, 不是專家大機會總躲在大危機後面 / 消滅貧窮的工具, 一直都在 / 社會型企業: 均富的利器 / 你想要世界變成什麼樣子?

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

章节摘录

第四章 兩個人能做的事，超乎你想像（節錄） 我們多數人的本性都不是很有耐性，都想要快快把事情搞定，尤其是面對肆虐人類數百年的全球性大問題，更是缺乏耐性，很想趕快解決貧窮、疾病、饑荒、流離失所、壓迫等嚴重問題。我們想要創造一套計畫，一夕之間解決問題，畢竟這些問題已經如影隨形這麼多年，為什麼要再多忍一天？

心急是好事，先別做大事 我能理解這種態度，甚至相當佩服，可是務實一點來看，有時候，慢慢降低問題的嚴重程度，反而比嘗試一次解決來得好。想要一口氣幫助好幾百萬人的大計畫，往往會落得失控的下場，除非我們按部就班做好萬全準備，否則「夢想遠大」，恐怕是災難的開始。

我跟年輕人討論社會型企業時，從不企圖改變他們缺乏耐心的態度，對於人類加諸同類的駭人社會問題，我們確實應該抱持忍無可忍的心態，可是我建議應該表現一種不同的急切：有心者應該「從小處著手」，而不要設計龐大的計畫，企圖在一夕之間改變全世界。

創造微型計畫，一次幫助幾個人就夠了，這麼做好過花上好幾個月、甚至好幾年的時間籌備一個超級計畫，費盡心力去琢磨、開發、籌資；你該做的是立刻實踐某個微型計畫，一邊進行一邊學習。

推動小型計畫時，你可以看到自己計畫中的有些部分有效，有些部分完全不管用，有些部分雖然能運作但並不順利，你甚至可能發現計畫中跑出自己從來沒想過的東西。

接下來就可以把這些經驗，都用來改善原有計畫。

到時候，你將擁有一家成效卓著的社會型企業，改善少數幾個人的生活，然後你就能複製這顆種子一次、兩次、十次、一百次、一千次。

完成遠大目標的種子，就長在小小的基礎模型裡，經過不斷複製，終能拼湊出大規模計畫，因此培育這樣的小種子，正是解決超大問題的關鍵。

這種急切不耐的心情有個好處，就是促使每個人參與社會型企業，不論你是學生、家庭主婦、公司高階主管、在職或退休的企業執行長、失業者、退休人士、學者、勞工或任何身分的人，不論你出身什麼樣的背景，都可以透過設計微型社會型企業的計畫，並在少數人的支持下實際推動，來表現你的創意。

社會型企業的真正力量，正是讓一般人或一小群朋友盡情揮灑的機會，不需要太多資源，只需極小型的規模，就可以創造日後或能在全世界發揮影響力的企業。

我們不可能預測某個起始點，最後將成功創造最偉大的影響。

還記得嗎？

當初我創辦鄉村銀行時，並沒有立志服務千百萬人的營運計畫，只是把二十七美元借給喬布拉村的四十二個人罷了。

從小型企業開始——今天就開始，邊做邊學，在發現適當的設計以前，絕不輕言讓步。

找到問題：富國絕跡、窮國還沒根治 本章要說的，是兩個受到感召的義大利年輕人所創辦的社會型企業。

傅克納是醫生，賴莫薩是創業家，他們的目的是解決世界上危害極大的遺傳疾病——地中海型貧血。

最初傅克納和賴莫薩創設「救治兒童」來達成這個目標，現在該組織與「鄉村健康照護信託」合作，雙方合資的社會型企業已經於二〇一一年下半年開始營運。

他們旅程的第一步，是治好幾個原本注定會夭折的兒童。

你可能並不清楚地中海型貧血這種病，這是很可怕的基因缺陷，體內只帶有單一地中海型貧血基因的人並不會發病，因此患者通常不知道自己遺傳到這種基因。

可是萬一夫妻雙方都帶有地中海型貧血基因，他們生下的每個孩子都有四分之一的機率遺傳到兩個疾病基因，這樣的孩子誕生後，幾個月內便會開始發病，存活端賴持續輸血，但即使有輸血續命，貧窮國家的地中海型貧血患者，仍然很少活過十八歲。

如今地中海型貧血在歐洲與其他富裕國家已經幾乎絕跡，因為這種基因可以經由簡單的驗血檢測出來。

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

因此這種疾病主要肆虐開發中國家，尤其是東南亞。

志向堅決就會產生方法 兩位病患的死亡，促使傅克納開始思考，自己能否打擊肆虐開發中國家的地中海型貧血。

當時傅克納和同僚花了好幾個月的時間治療兩個幼童卻藥石罔效，他們罹患的是罕見癌症神經母細胞瘤，一種好發於三到五歲的惡性腫瘤。

可以想見孩子的父母悲痛欲絕，不過他們決心化悲憤為力量，於是找上傅克納，對他說：「醫生，我們想盡點心力，讓其他家庭不必再遭受我們經歷過的痛苦，你有什麼想法嗎？」

他說：「你們可以成立一個基金會，幫助其他義大利家庭，不過我想提一個不同的建議，何不創辦一個組織，為世界上最窮苦國家的貧童，治療罕見的血液疾病？」

傅克納向這兩個家庭解釋：「以神經母細胞瘤為例，這種病在義大利極為罕見，國內每年大概只有五十個病例，所以非常難建立改善治療方式的知識基礎。

「反觀開發中國家，據信神經母細胞瘤案例有好幾千個，目前有好幾百個當地醫院的醫生已經開始進行追蹤，可是他們彼此沒有聯繫，無法比較經驗，也無從向他們學習。

「假如我們能開始把醫療照護系統延伸到開發中國家的貧民身上，將創造雙贏局面，一方面我們能幫助、治療這些受苦的患者，一方面也能蒐集豐富的罕見疾病知識，否則這些疾病，將依舊保持不為人知的神祕狀態。

這對病童父母很快就同意支持醫生的建議，並獲得義大利一家大型銀行贊助，合作成立基金會，得到額外的資金挹注。

傅克納原本在佛羅倫斯工作，他爭取休假一年，從二〇〇七年一月開始著手創辦非政府組織「救治兒童」，致力於研究罕見癌症與血液疾病，開發療法，並治療世界各地罹患此類疾病的兒童。

另一條人脈也推了傅克納的使命一把。

他在佛羅倫斯的兒童醫院裡經常照顧來自世界各地的病童，孩子的家長為了讓孩子接受頂尖專家的治療，不辭勞苦遠道前來就醫。

其中有一個罹患地中海型貧血的女嬰來自巴基斯坦，傅克納與同事索丹尼醫師一起為女嬰動移植手術，捐贈骨髓的並非女嬰的手足，而是女嬰的母親，這種創新做法風險較高（此案例女嬰與兄弟骨髓配對失敗）。

結果手術十分成功：女嬰的命救回來了，過程中兩位醫師和她的父母建立非常緊密的感情。

原來女嬰的母親自己也是醫生，聽聞傅克納計畫把罕見血液疾病的世界級治療推廣到開發中國家，女嬰父母立刻贊同巴基斯坦正是推動這項計畫的理想地點，同時認為地中海型貧血可以作為首要目標。

如今「救治兒童」組織致力救治巴基斯坦的地中海型貧血病患，他們利用捐贈基金，在首都伊斯蘭馬巴德的巴基斯坦醫學研究所附設兒童醫院內，設置專屬單位，內有兩張病床專門用來治療骨髓移植患者。

初期興建成本很低，只花了三萬五千美元。

後續支出也不大，骨髓移植單位雇用了十五名人員，包括護士、技術專家等，他們每個月的總薪資約為五千六百美元，換句話說，只要付出這麼小的代價，就能挽救病患性命。

此時他們進行的計畫尚屬小規模，尤其是有那麼多潛在病患等待救治（估計光巴基斯坦就有五萬人），更顯得微不足道。

二〇〇七年十二月，傅克納與團隊一共進行二十次骨髓移植，成果與義大利的手術不相上下，未來巴基斯坦各地的醫院還會開設類似專屬單位，終極目標是讓全國所有需要治療的孩子都能接受手術。

說明確一點，巴基斯坦與科索沃的「救治兒童」計畫並非按照社會型企業模式運作，它是個傳統非政府組織，靠慈善捐助存活。

交叉補貼，「截」富濟貧 如今，「救治兒童」組織準備把救命技術帶到孟加拉，與鄉村醫療照護信託合作，用的是社會型企業架構。

採用社會型企業模式的念頭，來自「救治兒童」執行長賴莫薩，這個年輕人讀了我的著作，醉心於社會型企業的理念，於是寄給我一封電子郵件，描述他的組織在巴基斯坦的所作所為，然後邀請我

<<誰說偉大的事都被有錢人做完了>>

與之合作。

可是骨髓移植要如何變成自給自足的事業呢？

尤其是這個國家貧民那麼多。

其實這就是必須動用創意和嚴密規畫的時機了。

要使這項服務在經濟上自給自足，關鍵在於交叉補貼：負擔得起骨髓移植正規手術費的富裕家庭，將協助支付無法負擔的貧窮家庭。

目前的營運計畫，第一步是將選擇孟加拉的兩所醫院開辦骨髓移植單位，每個單位設有三張病床，其中兩張收自付全額的病人，第三張病床則專門替窮人家的孩子治療，他們的父母也許象徵性地負擔一點費用，或者完全免付費。

總體收入和支出結算下來，應該可以達到損益兩平。

這些單位每年應該能動七到十次移植手術，未來孟加拉還會興建更多這樣的單位，一旦社會型企業計畫測試、調整成功，合資公司將會開始規畫下一步——把相同系統推進到規模更大的印度，計畫中每一項元素都反映出極度周密的規畫與考慮。

舉例來說，關於成本這項要素，合資公司預計每一宗骨髓移植手術要價相當兩萬美元，不過這是對家境富裕病人的收費，應該足以支付骨髓移植單位的支出，包括醫生的費用、五名護士和支援人手的薪資、設備維修費等。

兩萬美元是一大筆錢，不過這個數字僅占美國或歐洲骨髓移植手術一般收費的十分之一。

那麼怎樣做才能找到足夠的富裕家庭，填滿兩張全額收費的病床，以補貼貧苦兒童的手術費呢？

答案分好幾個部分。

首先，第一批設立的骨髓移植單位，每年應該可以找到八至十二個全額收費病患。

這點不成問題，孟加拉有許多家庭每個月都要負擔輸血費用，所以這筆錢在他們的能力範圍之內。

第二，未來這樣的單位增加時，合資企業也可以收鄰國的病患，一旦建立起卓越名聲，亞洲和非洲國家都可能有病人遠道前來就醫。

孟加拉骨髓移植單位的吸引力應該很大：假如你來自亞洲或非洲的富裕家庭，家裡有個亟需動移植手術以拯救性命的孩子，你的選擇包括羅馬、倫敦或紐約，併入醫療費用、旅途支出和住宿，總費用將高達二十萬到四十萬美元之間。

記住，接受骨髓移植手術的兒童術後必須住院四十五天才能復原出院，想想看陪同就醫的家人，光是在醫院附近找旅館住上四十五天，開銷會多麼驚人！

比較有吸引力的選擇是前往孟加拉之類的國家，病患較為熟知當地文化，費用更只有西方國家的十分之一，負擔得起的人數遠超過有能力去義大利就醫的人。

當然，為了吸引海外病人，提供的服務品質亦須和義大利或美國一樣好，即便是為了省錢，也沒有人願意犧牲病童的醫療品質，有了「救治兒童」組織的幫忙，這個目標可望達成。

這個例子說明了社會型企業的威力。

我開始創辦社會型企業時，身分是經濟學教師，傅克納是關注兒童癌症的執業醫師，可是這些年過去了，我們在同一個議題之下殊途同歸：如何讓開發中國家的貧民與已開發國家的富裕民眾享受同樣水準的重要產品（金融服務、醫療照護等）？

如今我們兩人都相信，社會型企業就是解答。

（編按：截至二〇一一年九月，「救治兒童」組織除了科索沃、巴基斯坦、孟加拉及印度，亦擴展至摩洛哥、阿根廷與黑海的喬治亞。

）

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

媒体关注与评论

全球各大媒體讚譽報導！

《華盛頓郵報》、《洛杉磯時報》、《經濟學人雜誌》、《史丹佛社會創新評論》、英國《觀察家》、《獨立報》、加拿大《薩克拉門托書評》、澳洲《選擇》雜誌、印度《商業世界》週刊..... 台灣家扶基金會董事長 林柏榕 東海社工系副教授 彭懷真 麻省理工學院開放式課程中譯計畫主持人 朱學恆 感動推薦 「誠如已故科技巨擘賈伯斯對青年學子的期勉，我們盼望更多的青年朋友，成為改變這個世界許多既存法則的推手。

」—台灣家扶基金會董事長 林柏榕

<<谁说伟大的事都被有钱人做完了>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>