

۱۳۴۳۸۸۵  
۹۲, ۹, ۱۰.

# کسب و کار اجتماعی

شیوه جدیدی از کسب و کار که منجر به تأمین نیازهای  
حاجتی بشر در دنیای سرمایه داری خواهد شد

رحمد یونس

و کارل وبر

مترجمین

حسین عنبرستانی و سیدوحید رضوی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

Yunus, Muhammad

سرشناسه : یونس، محمد، ۱۹۴۰ - م  
 عنوان و نام پدیدآور : کسب‌وکار اجتماعی: شیوه جدیدی از کسب‌وکار که منجر به تأمین نیازمندی‌های بشر در دنیای سرمایه‌داری خواهد شد/ محمد یونس، کارل وبر؛ مترجمین حسین عنبرستانی، سیدوحید رضوی؛ با مقدمه محمدحسین حسین‌زاده.  
 مشخصات نشر : تهران: رسا، ۱۳۹۴.  
 شابک : ISBN 978-964-317-905-2  
 یادداشت : وضعیت فهرست‌نویسی: فیا.  
 عنوان اصلی: Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs, 2010

یادداشت : کتاب حاضر اولین بار در سال ۱۳۹۱ تحت عنوان «بنای کسب‌وکار اجتماعی: نوع جدیدی از سرمایه‌گذاری که به نیازهای انسانی پاسخ می‌دهد» توسط انتشارات زهرا گلچین با ترجمه زهرا گلچین منتشر شده است. عنوان دیگر: شیوه جدیدی از کسب‌وکار که منجر به تأمین نیازمندی‌های بشر در دنیای سرمایه‌داری خواهد شد. عنوان دیگر: بنای کسب‌وکار اجتماعی: نوع جدیدی از سرمایه‌گذاری که به نیازهای انسانی پاسخ می‌دهد.

موضوع : مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار موضوع: کارآفرینی اجتماعی  
 شناسه افزوده : وبر، کارل، ۱۹۵۳ - م. Weber, Karl  
 شناسه افزوده : عنبرستانی، حسین، ۱۳۶۵ - مترجم.  
 شناسه افزوده : رضوی، سیدوحید، ۱۳۶۵ - مترجم.  
 رده‌بندی شنگره : ۱۳۹۴ ۹۱/۹۱ HD۶۰.  
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۷  
 موضوع: سرمایه‌داری -- جنبه‌های اخلاقی.  
 شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۰۲۰۸۶

### بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب ناصح دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی این اجابت از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پی‌آمدهای ناگوار اجتماعی و محیط ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵ WWW.ASABOOKS.IR

عنوان: کسب‌وکار اجتماعی

نویسنده: محمد یونس و کارل وبر — مترجمین: حسین عنبرستانی و وحید رضوی

چاپ دوم: ۱۳۹۷ — تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

## فهرست مطالب

۷	مقدمه، ناشر
۱۳	مقدمه مترجمین
۱۷	مقدمه نویسنده: کسب و کار اجتماعی - از رؤیا تا واقعیت
۴۵	۱ چرا کسب و کار اجتماعی؟
۸۹	۲ مواجهه با موانع پیش روی کسب و کارهای اجتماعی درس‌هایی از راه‌اندازی و تالیفات ایجاد شده در شرکت گرامین دنون
۱۲۵	۳ راه‌اندازی یک کسب و کار اجتماعی
۱۷۷	۴ درمان یک کودک یک نمونه از کسب و کارهای اجتماعی در بخش سلامت
۱۹۷	۵ چارچوب‌های قانونی و مالی کسب و کارهای اجتماعی
۲۲۵	۶ شرکت آب‌رسانی گرامین و تولیا پروژه‌ی تحقیق و توسعه‌ی اجتماعی برای مقابله با بحران جهانی آب
۲۴۷	۷ ایجاد یک زیرساخت جهانی برای کسب و کارهای اجتماعی
۲۷۵	۸ نگاهی به آینده کسب و کارهای اجتماعی بیشتری در حال شکل‌گیری هستند
۳۰۵	۹ پایان فقر زمان از بین رفتن فقر، اکنون فرار رسیده است

## مقدمه

# کسب و کار اجتماعی: از رؤیا تا واقعیت

### تنها با برداشتن یک گام کوچک، کسب و کارهای اجتماعی در حال شکل گرفتن هستند

من به عنوان عضو هیئت علمی در دانشگاه مشغول به کار بودم، تا اینکه در سال ۱۹۷۴ قحطی شدیدی در بنگلادش رخ داد و من به طور واقعی با موضوع فقر درگیر شدم و به تدریج از یک استاد دانشگاه، به یک فعال اجتماعی و یک معلم برای رفع فقر تبدیل شام.

اتفاقی که برای من افتاد، احتمالاً برای سایر افرادی که در موقعیت مشابهی با من قرار بگیرند نیز رخ خواهد داد. به نوعی یک تجربه‌ی مشترک انسانی محسوب می‌شود. در بروز فجایع و بلاها، بسیاری از افراد برای همدردی و کمک به انسان‌های آسیب دیده، نقش‌های اجتماعی را برعهده می‌گیرند؛ اما در مورد من، این دغدغه و توجه به فقرا، تنها محدود به دوران قحطی بنگلادش نشد و به صورت مادام‌العمر برایم باقی ماند. به همین خاطر، من در نهایت از موقعیت علمی‌ام در دانشگاه، چشم پوشیدم و بانکی برای تهیدستان تأسیس کردم.

این اقدام، اولین مرحله از سفری بود که تا امروز ادامه یافته است و اکنون منجر به تشخیص و به‌کارگیری ایده‌ی جدیدی در خصوص راه‌اندازی نوع جدیدی از کسب‌وکارها شده است. من این کسب‌وکارها را که بر ویژگی

از خودگذشتگی انسان‌ها و تمایل آنها برای کمک به هم‌نوعان‌شان استوار است، کسب‌وکار اجتماعی نامیده‌ام و در این کتاب به توضیح در مورد آن خواهم پرداخت.

کسب‌وکارهای اجتماعی، در واقع راه‌حل جدیدی برای رفع مشکلات اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی است که مدت‌هاست بشریت را با معضلاتی همچون گرسنگی، بی‌خانمانی، آلودگی، و بیسوادی مواجه نموده است.

اگر ن‌بری اینکه بیشتر با پیشینه‌ی موضوع کسب‌وکار اجتماعی آشنا شوید به قبل از دهه هفتاد بازگردیم و تجربه تأسیس بانک گرامین را مرور کنیم. در آن دوره، جنگ‌لادش که پس از جنگ آزادی خواهانه با ارتش پاکستان به استقلال دست یافت، در وضعیت وحشتناکی قرار داشت و ویرانی و خرابی در کشور سرغالی گرفته‌شده و بارندگی سنگین نیز مزید بر علت شده بود و میلیون‌ها نفر را دچار مشکل و کشور را با قحطی مواجه کرده بود. در چنین شرایطی بود که من تصمیم گرفتم که آموزش نظریات و تئوری‌های اقتصادی در داخل کلاس‌های دانشگاه، در حالی که قحطی و وحشتناکی در بیرون از کلاس درس وجود داشت، نار بسیار دشواری است. در مواجهه با افراد بحران‌زده‌ی «جبرا»، روستایی که در آنجا ساکنیم، ما و درست بیرون دانشگاه چیتاگانگ<sup>۱</sup> قرار داشت، ناگهان احساس خلأ شدیدی، نسبت به کارآمدی نظریات اقتصادی رایج کردم و در نهایت بدین نتیجه رسیدم، برای اینکه بتوانم نسبت به خودم احساس خوب و مفیدی داشته باشم، باید حداقل برای مردم این روستا کاری انجام بدهم.

وقتی برای کمک به افراد این روستا شروع به کار کردم، به نکات زیادی درباره جبرا و افراد فقیری که در آنجا زندگی می‌کردند و معضلات آنها پی بردم. وقتی شدت فقر در این روستا را دیدم بسیار آشفته شدم؛ به‌ویژه، از دیدن زنی که تنها ۵ تاکا (معادل ۷ سنت پول رایج آمریکا) از یک تاجر قرض

گرفته بود، شوکه شدم. این زن، ۵ تاکا را گرفته بود تا با آن برای ساخت چهارپایه، بامبو بخرد. نرخ بهره‌ی این قرض بسیار بالا بود (به اندازه ۱۰ درصد برای هر هفته)؛ اما نکته نأسف بارتر این بود که این زن مجبور بود تمام محصولاتش را به همان تاجر و با قیمتی که خود تاجر تعیین می‌کرد، بفروشد. آن ۵ تاکای قرضی، در واقع این زن را به برده‌ای مجازی تبدیل کرده بود؛ اما این برگی در مقابل شرایط کاری دشوار و فقری که خانواده زن با آن مواجه بود، مایه نوح مهمی نبود.

برای اینکه شکل روستاییان را بیشتر درک کنم، فهرست افرادی که از آن تاجر پول قرض گرفته بودند را تهیه کردم. وقتی فهرستم تکمیل شد، ۴۲ اسم در آن وجود داشت و این افراد در مجموع ۸۵۶ تاکا از تاجر قرض گرفته بودند (تقریباً معادل ۲۷ دلار). اساس می‌کردم این پول اندک، بدبختی و فلاکت زیادی به بار آورده است.

برای رها کردن این ۴۲ نفر از چنگال تاجری که آنها را به بردگی گرفته بودند، از جیب خودم به آنها پول کردم تا قرض‌هایشان را تسویه کنند. هیجانی که از این اقدام کوچک در روستا ایجاد شد، عمیقاً مرا تحت تأثیر قرار داد. بعد از این اتفاق با خودم فکر کردم، آیا این کار کوچک من، تا این حد باعث خوشحال شدن آنها شده است، چرا نباید بیشتر را این کاری بکنم؟ و این کار، همه‌ی آن چیزی بود که تلاش کردم پس از آن انجام بدهم.

ابتدا سعی کردم مسئولان بانک مستقر در دانشگاه را متقاعد کنم تا به افراد فقیر وام بدهند؛ اما مدیر بانک از این کار امتناع کرد. او گفت: «افراد فقیر صلاحیت وام گرفتن از بانک را ندارند؛ چون اعتبار مالی لازم را ندارند». بحث من با او بی‌نتیجه بود و به همین دلیل، با بسیاری از مسئولان عالی‌رتبه بانک نیز صحبت کردم تا آنها را راضی کنم که درهای بانک را به روی فقرا بکشایند؛ اما با وجود اینکه این تقلاها و رفت و آمدهای من ماه‌ها طول کشید، نتوانستم ذهنیت مسئولین بانک برای دادن وام به فقرا را تغییر بدهم.

در نهایت، با ایده‌ی دیگری جلو رفتیم و پیشنهاد کردم تا خودم ضامن وام‌های فقرا شوم. مسئولین بانک پس از شک و تردیدهای فراوان، در نهایت با این پیشنهاد موافقت کردند. با استفاده از همین ایده از اواسط سال ۱۹۷۶ شروع به ارائه وام به روستاییان فقیر کردیم. بانک همه مدارک را به من می‌داد تا به عنوان ضامن آنها را امضا کنم و به نوعی من به عنوان یک بانکدار غیر رسمی (بر اساس اصولی که خودم وضع کرده بودم) فعالیت می‌کردم. برای اینکه مطمئن شوم وام‌گیرندگان توانایی بازپرداخت وام‌ها را دارند، قوانین ساده‌ای مثل امکان بازپرداخت اقساط با مقادیر کم و به صورت هفتگی و یا در نظر گرفتن یک صدی که به کارهای بانکی روستاییان در روستاها رسیدگی کند وضع کردم. ایده‌ی جدیدم موفق از آب درآمد. افراد وام‌گیرنده، اقساط وام‌ها را به موقع در زمان مناسب به بانک پس می‌دادند.

به نظر می‌رسید قرن داد به روستاییان به آن دشواری که در ابتدا تصور می‌کردم نبود و حتی این نکته به ذهنم خطور کرد که ارائه خدمت مالی به فقرا، ممکن است کسب‌وکار ماندنی و پرامنی باشد. فکر می‌کنید یک بانکدار باهوش بتواند این فرصت را سریع‌تر از یک پرفسور محض اقتصاد که هیچ تجربه‌ای در زمینه‌ی بانک‌داری ندارد، تشخیص دهد؟ پاسخ من به این سؤال «نه» است، چرا که من هنوز مشکلاتی را که در تلاش برای ترویج و توسعه برنامه‌ی ارائه وام به فقرا از طریق بانک‌های موجود پیش رو داشتم، به خاطر دارم.

در نهایت، و پس از تجربیات مختلف، تصمیم گرفتم بانک - آگانه‌ای برای فقرا تأسیس کنم. این کار یک فرایند طولانی و پُرحزمت بود اما در نهایت با حمایت وزیر اقتصاد، موفق شدم بانک جدیدی تأسیس کنم که هدف آن ارائه خدمات به فقرا باشد. این بانک را به زبان بنگالی «بانک گرامین» که به معنای «بانک روستایی» است، نام‌گذاری کردم. امروزه، بانک گرامین یک بانک ملی است که به فقرا در روستاهای بنگلادش خدمات ارائه می‌کند و تا کنون به ۸ میلیون نفر وام داده است.

از همان ابتدای تأسیس بانک گرامین، به نشانه اعتراض به نظام رایج بانک‌ها که از وام دادن به زنان امتناع می‌کردند (حتی اگر آنها درآمد بالایی داشتند)، عمداً تصمیم گرفتیم به زنان نیز وام بدهیم و به همین جهت اکنون در حدود ۲۷ درصد از کسانی که از گرامین وام گرفته‌اند، زنان هستند. تجربه بانک گرامین نشان می‌دهد که وام‌گیرندگان زن، در مقایسه با مردان، منافع بیشتری را برای خانواده‌هایشان به ارمغان می‌آورند. زنان برای فایده‌آمدن بر فقر تلاش بیشتری داشتند و بچه‌های آنها فوراً از درآمد مادران‌شان منتفع می‌شدند. برعکس، در بانک‌های فقیر بنگلادش، روشی قدرتمندانه برای ریشه‌کن کردن فقر در کل برنامه است.

علاوه بر وام دادن به زنان، رویه‌ستایی، دیگر فعالیت‌های بانک گرامین نیز در فضای فعالیت‌های اقتصادی، رنج غیرمعمول است. یکی از این ویژگی‌های بانک گرامین این است که صاحبان بانک، همان وام‌گیرندگان هستند و به‌عنوان سهام‌دار، نه نفر از سیزده نفر عضو هیات‌مدیره‌ی بانک گرامین را انتخاب می‌کنند. بانک گرامین بیش از ۱۰۰ میلیون دلار در یک ماه وام می‌دهد که میانگین وام‌های بدون وثیقه ۲۰۰ دلار است. این بانک به بانک گرامین بر فقیرترین افراد (که حتی در حال حاضر نیز بانک‌ها به سوله آنها را فاقد اعتبار مالی لازم برای اخذ وام می‌دانند) تمرکز نموده است، نه بازپرداخت وام‌ها، بسیار بالا و در حدود ۹۸ درصد است.

بانک گرامین حتی به متکدیان نیز پول قرض می‌دهد. این افراد وام‌ها را برای راه‌اندازی کسب‌وکار و فروش خانه به خانه‌ی کالاهایی مثل اسباب‌بازی، وسایل خانگی، مواد غذایی و... می‌گیرند. برخلاف انتظار، متکدیان ایده‌ی حمایت از آنها در جهت فروش محصولات و یا راه‌اندازی کسب‌وکار را بیشتر از اتکا به صدقه و خیرات دوست دارند. اکنون در بنگلادش، بیش از ۱۰۰ هزار نفر در این برنامه شرکت کرده‌اند. در طول پنج

سالی که این برنامه آغاز شده است، بیش از ۱۸ هزار نفر دست از تکدی‌گری برداشته‌اند و بسیاری از همین متکدیان، اکنون وام دوم و سوم خویش را نیز دریافت کرده‌اند.

علاوه بر این، بانک گرامین، کودکان وام‌گیرندگان را برای رفتن به مدرسه تشویق و به آنها وام‌های با شرایط بازپرداخت آسان‌تری پیشنهاد می‌کند تا تحصیلات بالاتری را دنبال کنند. با اجرای این برنامه، اکنون بیش از ۵۰ هزار دانشجو، تحصیلات خود را در مدارس پزشکی، مهندسی و دانشگاه‌ها با کمک بانک گرامین دنبال می‌کنند.

ما افراد جوان را راهنمایی می‌کنیم تا هرگز برای یافتن شغل به کسی تعهد ندهند چرا که در آینده خودشان کارآفرین خواهند بود و نه جویای کار. ما به آنها توضیح می‌دهیم «مادران شما یک بانک بزرگ به نام بانک گرامین دارند. این بانک پول زیادی برای سرمایه‌گذاری در هر نوع شرکتی دارد که ممکن است شما آرزوی داشتن آن را داشته باشید، چرا زمان را با کارکردن برای دیگران تلف کنید؟ کارفرما شدن بی‌فایده‌تری ترجیح دارد». در واقع بانک گرامین مردم بنگلادش را به کسب‌وکار، کارآفرینی و خویش‌فرمایی تشویق می‌کند.

بانک گرامین از نظر مالی خودگردان است. همه منابع مالی آن از سپرده‌ها تأمین می‌شود. بیش از نیمی از این سپرده‌ها از سوی وام‌گیرندگان به دست می‌آید، که هر هفته به میزان کمی پس‌انداز می‌کنند. کارسازان و اندازهای گروهی و جمعی مشتریان گرامین، اکنون به بیش از نیم میلیارد دلار می‌رسد.

این دستاورد بسیار باشکوه، مبتنی بر همان جرعه کوچکی است که با دادن ۲۷ دلار برای بازپرداخت قرض فقرای جبراً به آن تاجر، زده شد. اما ایده‌ی بانک گرامین به بنگلادش محدود نشد و با رفتن به خارج از بنگلادش، به نوعی در آغاز راه قرار گرفته است.