



# 尤努斯教授在里約奧運的專題演講

2016 年 7 月里約奧運會議

編譯：國立中央大學尤努斯社會企業中心

**國際奧林匹克委員會主席托馬斯·巴赫引言：**「親愛的朋友及同事們早安，今天是我们工作會議的第二天，希望在昨日長時間的會議後，各位已有適當的休息，如同我之前所說，今天的會議不會比昨日短，為了掌控好我們的會議，要求各位盡其所能地準確掌控各項議程。但首先我非常榮幸和高興地代表所有人歡迎穆罕默德·尤努斯教授，請給他熱烈的掌聲。」

「諾貝爾獎得主穆罕默德·尤努斯教授是微型信貸及社會型企業之父，也是格萊珉銀行及孟加拉五十多間公司的創辦人。穆罕默德·尤努斯教授在



2006 年獲得了諾貝爾和平獎，因為他在微型信貸上突破性的成就，證明了給予最貧困者力量就可以讓他們的生命轉變。」

「他同時首倡了另一個概念—社會型企業。社會型企業是一個藉由商業行為致力於造福人類與地球並能持續發展的企業，感謝他實行了如此全球化的工作。」

「穆罕默德·尤努斯教授自 20 個國家獲得了 59 個大學榮譽學位，並自 26 個國家獲得了 112 個獎項。社會型企業將體育和運動的世界與尤努斯教授的工作連結了起來，我們的使命是透過運動使世界變得更美好。」

「我們的商業成功使我們能夠重新分配超過 90% 的體育運動收入，讓世界各地的運動員和運動團體受益。在這方面，尤努斯教授，我們非常熱情地歡迎您，並期待您能在如何加強我們的合作、如何改善我們的表現及如何貢獻使這個世界更美好，給予我們建議。」

「讓我們歡迎尤努斯教授親臨國際奧林匹克委員會第 129 屆會議。」

### 穆罕默德·尤努斯教授：

「謝謝主席，各位早安，我很高興今天上午能在這裡，並且感謝您豐富的介紹。」

「我很興奮，因為我從沒想過我會在激發整個體育和運動世界的頂尖人士前進行演說，我總是以敬畏的眼光看著這個世界，這個世界有巨大的力量，擁有來自地球各個角落數十億人的關注。沒有其他像奧林匹克這樣的組織可以影響這麼多人的情緒和渴望，這給了奧林匹克組織幾乎無限的力量。」

「我以為我們兩個不同的世界之間存在一面堅不可摧的玻璃牆；從我們兩個的世界，我們看得到對方，卻沒有任何衝勁參加對方的活動。我從來沒有覺得我是他們世界的一份子，我從遠處敬佩它，但從來沒有想過



有辦法打破那面玻璃牆。主席先生，您邀請我向國際奧林匹克委員會的傑出成員致詞，因為您認為即使存在著這一面牆，它也應該被除去。如果我們合作，我們的世界將會更加強大，這整個世界將會因為我們合作而更加強大。與其將我們二分為體育世界和社會世界，我們可以成為一個由來自各方及各項專業人士共存的世界。我們可以是以人類整體來行動而非分裂的個體。」

「這是今天我想和大家分享的。」

「對我來說，運動是構成人類整體所必需的一個部份。人類的生活從運動開始，世界上的每個孩子，無論他或她出生在哪裡，都以遊戲與運動開始他的生活，沒有人教他們，沒有教練，沒有訓練，大多數都是自己設計的。他們找朋友一起創造遊戲及規則，加強行為準則，並從中獲得無限的樂趣。」

「隨著孩子們長大，有些人持續運動，有些人則遠離了，但精神依然存在。大多時候我們沒有意識到，但它持續在我們內心深處激勵我們。」

「體育和遊戲是和平的有效媒介，它們與競爭、團隊合作及經由對抗而獲得的友誼有關。我以這種方式看待和平—和平不是沒有戰爭。和平不是沒有武裝衝突，和平是關於生活在一起，是多樣性的和諧，這才是和平的意涵。但我看到，由於我們自己參與的日常工作，和平受到了嚴重的威脅。我想和你們分享我的感受，為什麼我會得到和平每天在世界各地受到我們工作的威脅這樣的結論。」

「我在 1976 年開始貸款給孟加拉的貧困婦女。借貸微小的金額不在我人生計畫之中，但是因為環境及難以抗拒的衝動，我採取了行動。村莊裡正在發生的醜陋高利貸經驗促使我投入這件事，而這個村莊就在我教學的大學隔壁。我試著看看我能否以某種方式幫助村莊裡的窮人，從幾乎每天途經村莊的過程中，我發現一件可怕的事正在村莊上演—高利貸，窮人僅有的一點財產都被那些有點錢借給他們的人拿走了。」



「當你見到受害者，會無法自抑地感到極難受的痛苦。你會好奇為什麼沒有人出來做些甚麼，為什麼高利貸在世界各地沒有受到干預。我應該放棄並接受事實嗎？沒有什麼可以做的嗎？我感到無助。然後有一天我覺得我當然可以做點什麼，為什麼我不自己借錢，從高利貸中解救人們。如果我借錢給人們，幫助他們而非剝削他們，他們會來找我，就不會去借高利貸，高利貸的問題將會結束。」

「我立即開始貸款，從自己的口袋裡拿了錢，把這筆錢貸款給窮人，以保護他們免受高利貸之苦。這成功了，並且廣受歡迎。之後我為窮人開辦了銀行，稱為格萊珉銀行或鄉村銀行，它在接下來的幾年遍及全國。這些為窮人提供的小額貸款被稱為微型信貸或小額資金，並在全世界傳播。」

「格萊珉銀行目前有九百萬的借款人，其中 97% 是婦女。借款人是銀行的業主。有了格萊珉銀行的貸款，貧困的婦女開始創業謀生。她發現自己有尊嚴並且能自力更生，她可以開始自己的生活，生產東西、賣東西、賺錢。」

「目前，格萊珉銀行每年貸款額超過十五億美元。有了來自格萊珉銀行的金融服務，借款人逐步走出貧困。微型信貸方案目前同時在高收入和低收入國家開展業務，它在各種國家都是被需要的，因為現有的銀行體系不能為世界大部分人口服務。」

「我被邀請於美國設立一個格萊珉微型信貸計劃，自 2008 年在紐約開始，稱之為格萊珉美國。我們借錢給不會從任何人那裡得到一分錢的紐約市貧窮婦女，沒有銀行、沒有金融機構會接納他們借錢的請求。格萊珉美國不需要任何抵押品或介紹就提供他們貸款，大多數人為無證婦女。現在我們的計劃在十一個城市有十八個分支機構，包含紐約、洛杉磯、夏洛特、北卡羅來納州、印第安納波利斯、奧馬哈、內布拉斯加等。我們有超過八萬五千位借款人，皆為婦女，並維持超過 99% 的還款率。」



「我從我和窮人相處的經驗得出一些廣泛的結論，當我問自己為什麼人們會窮時，我的結論現在非常清楚—貧窮不是由窮人創造的，貧窮是由我們建立的機構和我們設計的概念創造的，貧窮是由制度引起的。」

「在我的工作中，我挑戰了機構，特別是金融機構。這個挑戰來自格萊珉銀行。一切傳統銀行所做的，格萊珉銀行與之相反，並且成功了，這就是為什麼它能為那些被傳統銀行忽視的人們提供服務。他們的對象是有錢人，我們的對象是窮人，他們要求擔保品，我們不要求擔保品，他們的業主是有錢人，我們的業主是貧困的婦女。他們讓客戶來到他們的辦公室，我們的規則是一人們不應該來到銀行，銀行應該去接近人們。這樣反其道而行的作為不勝枚舉，可以繼續列舉下去。」

「我們的系統建基於信任，整個全球微型信貸制度皆基於信任。沒有法律文件，沒有律師，格萊珉銀行是全世界唯一一間沒有律師的銀行。當我們在進行微型信貸時，我們對其他事情也感興趣：醫療保健、住房、能源、教育等。」

「如果你是窮人，你的健康也會很差，這有連帶關係，特別是女性。窮人的健康狀況是可怕的，我越接近貧窮的婦女，越意識到他們為健康問題所苦。這促使我為村民創立了一個保健服務，它立基於一個隨格萊珉銀行一起建立的保險計劃之上。」

「格萊珉銀行借款人每年支付 4 美元可以讓全家人獲得保險—所有的健康需求都由合格的醫生照料，由醫療工作者的診所及病理實驗室支持。這是可行的。後來我們建立了白內障手術的眼科醫院，使得人們不會因為無法得到某些小手術而變得近乎失明。我們讓白內障手術非常便宜，同時使醫院在財務上可持續經營。」

「我們建立的第一家眼科醫院每年能夠承接一萬次手術，它在 4 年內就達到可自行持續營運的程度，我們非常開心能做到這件事。然後我們在國內的另一邊建了第二家，它在 3 年內實現了營運可持續性。接著我們在國內的另一邊建了第三家，第四家正在建設中。」





「透過以上這些，我們實際上創造了一種不同於傳統企業的新類型企業。我當時提出了一個問題：為什麼我們總是用傳統的方式做生意賺錢？做生意意味著你必須一直為自己賺錢嗎？我的答案是一不。我們可以從企業中去掉個人營利，並創造新形態的企業。我們可以單純地只為解決人類的問題而創造企業，而沒有任何為個人私利的意圖。我開始創造這種類型的企業，解決人類問題的企業，如眼科醫院、健康保險還有其他等等。這些都是可自行持續營運的企業，卻沒有打算從中賺取個人私利。我給這個新型態的企業命名，稱之為社會型企業。我把它定義為能解決人類問題的非股利公司。我一個接著一個建立這樣的企業。這種企業可以與營利企業並行，同一個人可以同時做這兩種類型的企業。」

「在格萊珉銀行成立初期我們就涉足兒童的醫療保健。多年以後我才發現這在任何國家都是基本的問題，富國或窮國都是，兒童可能營養不良或肥胖。肥胖是富國的一個主要問題。在孟加拉，於格萊珉銀行成立初期，我們面對的是兒童的夜盲症問題。我們鼓勵母親們種植蔬菜餵養他們的孩子，以利他們可以從所種的食物中獲得維生素 A。我們以企業的方式，以社會型企業的方式做到這件事。我們開始以非常低廉的價格銷售蔬菜種子，使蔬菜種植變得流行和容易。這成功了。漸漸地我們成為國內最大的蔬菜種子零售商。四十年前在孟加拉的村落中夜盲症是貧困兒童中常見的一種疾病，目前已不復見。」

「我們知道其實我們不需要醫生來解決所有的健康問題，我們只是視為己任並創造了一個企業理念來普及蔬菜種植。在孟加拉我們仍有兒童營養不良這一個主要的問題，幾乎一半的兒童營養不良。2005 年出現了一個機會，與一家全球性公司達能 (Danone) 合作，以社會型企業的方式解決這個問題。我們與達能建立了一個合資企業，創造一種特殊的營養強化優格，並以低廉的價格賣給貧困家庭。」

「它成為一個非常受歡迎的社會型企業。達能沒有想從中獲利，我們沒有想拿走任何利潤。作為一個社會型企業，雙方投資者僅能收回投資資金，也僅只於此。」



「我們在醫療保健業創立的另一個社會型企業是格萊珉卡利多尼安護理學院。我非常高興地跟各位報告，今天出席這次會議的安妮公主殿下在她訪問孟加拉時開創了這所學校。這所學院是我們和格拉斯哥的格拉斯哥卡利多尼安大學的合資企業。我們在 2009 年創立，現今是全國頂尖的護理學院。」

「我們還在水裡建立了一家社會型企業，是與一家法國公司威立雅 (Veolia) 的合資企業。水在全世界都是個大問題，但在孟加拉尤為嚴重。我們的地表水被污染，我們的地下水被砷污染。我們與威立雅的社會型企業合資企業是一個實驗，看看我們能否以便宜的價格給所有人帶來安全的飲用水，同時讓公司在財務上達到永續經營。」

「格萊珉銀行是為了創造一個替代金融體系而發起的，這對克服世界各地貧困和失業問題來說絕對必要。我們創造了替代類型的企業，以社會型企業解決所有問題，而不僅僅針對金融。這使得它包羅萬象和完整。」

「就現今世界發生的改變中，有兩項變化是極端重要的，也會帶來兩個主要的問題，其中之一是未來幾年的人口爆炸；另一個是財富集中，而且不斷惡化。」

「我們知道，2011 年世界人口已經達到七十億。地球人口在最初的一百萬年達到一百萬，其後經過一萬五千年左右就從一百萬達到了十億。就在最近，1804 年，達到第一個億，其後只花了 123 年就達到了二十億，33 年後達到了 30 億。現在我們每約 12 年就在地球上增加十億人口。人口規模將在 6 年後也就是 2022 年增長到八十億。到 2050 年，將會達到大約一百億。隨著人口爆炸，許多其他人口變化也將發生。」

「到 2050 年，非洲人口將達到 25 億，是現有人口的兩倍。印度人口和中國人口在 2050 年將相等。到本世紀末，非洲人口將等於亞洲人口。」

「隨著人口爆炸，另一個令人擔憂的問題是當前的財富爆炸。當這兩個爆炸同時發生時，我們即將面臨一個相當棘手的世界。」



「在當前的經濟制度下，財富傾向集中於頂端的少數，這是一個連續的過程，越來越少的人最終獲得了越來越高的全球財富份額。1%的人幾乎得到一切，99%只得到少許。當世界人口從 70 億變成 100 億或更多時，這 99%代表的人口數就成為一個巨大的數量。1%的人口擁有 99%的財富是一個計時炸彈。現在頂端 62 個人所擁有的財富比世界底端 50%人口所擁有的財富總和還要多。這種境況不能讓這個世界在社會或經濟上永續發展。而每年新出的財富的 80%以上都是流向於最頂端的 1%，這讓情勢越演越劣。當人們看到國家繁榮，卻無法從中分一杯羹時，他們歸咎於移民、不同宗教、語言、文化或顏色的人。他們生氣，導致了英國脫歐，川普興起這樣的局面。」

「我們必須解決這個滴答作響的定時炸彈，必須嚴正以對。國際奧林匹克委員會能做出極大的貢獻，就是發起承諾，設定行動方向旨在消弭問題，就可以讓未來的世界遠離這個問題。國際奧林匹克委員在進行各項工作時已具備吸引全球關注的力量，可以為此發聲讓眾人追隨。」

「第一步就是要藉由參與社會議題打破玻璃牆，而這樣的議題可以設計在他們的主要活動中並讓其自然發展。」

「由於奧林匹克組織已經與人們有著情感上的聯繫，當它在日常工作中增加了薄薄的一層社會面向時，就可以讓事情發生。」

「它可以透過許多方式完成。以名人背書與促銷為例，在你們的世界裡有許多名人，並且不斷有名人產生，如果這些名人偶爾說些與社會有關的話題，將會讓數百萬的運動迷產生巨大的好奇心甚至積極關注。舉例來說，如果有名人說：「我喜歡社會型企業」「這是我的社會型企業，我愛它」「你想試試看社會型企業嗎？這是一個可以解決讓我們難過的問題的企業，社會型企業可以解決，讓我們來談一談它」，以此類推，這個影響力是無限的，能立即使得年輕人對它產生興趣。」

「體育本就青年的慶典，你可以直接進入現在青年以及昔日青年的心靈。你吸引他們，你的所言所行，都給他們留下深刻的印象。你所推廣的事他們會認真看待。」





「體育界定人類體能。每年透過比賽，你持續展現人類體能的極限。個人完成壯舉瞬間成為全球英雄，他們的名字成為歷史的一部分。你在這個過程中成為全球英雄、民族英雄、在地英雄。沒有人注意到這些人來自何處、來自哪個階級、哪個沒聽過的社區、甚麼信仰、宗教、膚色、政治取向。對世界來說，他或她是一個全球性的英雄，我們的英雄。這是體育的力量，體育使世界超越多樣性能夠團結。」

「國際奧林匹克委員會的社會面向可深可淺，並具有各種強度。重要的是，它是自發的，它會發生是因為激勵而不是強迫。以里約這個 2016 年奧運的主辦城市為例，作為其會後計劃的一部分，可以說，好吧，來做社會型企業解決里約窮人口的健康問題，解決青年的失業問題和許多類此的事情。他們可以採取行動，在每個層級、聯邦層級、國家層級、俱樂部層級等等做到。在每個層級上，他們可以思考，例如能源、廢物管理、醫療保健、教育，任何對他們方便的事情。每個人都可以是一個非常小的專案，專案的大小不重要，從小的開始總是一個很好的策略。每個國家委員會都可以有自己的社會型企業計劃。如果任何人想瞭解如何完成，我們將很樂意與您合作，與您分享經驗，能分享是一個非常令人興奮的經驗，它會給你很大的快樂。我通常告訴那些好奇於社會型企業為何有吸引力的人們，賺錢是快樂，讓其他人快樂是超級快樂，這就是社會型企業的魔力，當你經歷它你就會發現。我邀請國際奧林匹克委員會以及它全球的體系來嘗試，你將會愛上它。」

「謝謝。」



## 尤努斯教授專題演講後的 Q&A (於國際奧林匹克委員會)

**主席：**「非常感謝尤努斯教授。第一個問題由運動員代表 Pengilly 先生提問。」

**Adam Pengilly：**「謝謝主席。謝謝尤努斯教授，您的專題演講引人入勝且鼓舞人心，我相信對我們來說也具有挑戰性。在國際奧林匹克委員會級別及更廣泛的奧林匹克運動水平，您提醒了我們還有可以作為的事，以及您也談到候選及成功主辦城市可以參與社會型企業。您認為我們可以採取哪些具體的步驟，在國內及國際的運動上吸引人們參與社會型企業？謝謝。」



穆罕默德·尤努斯教授:

「第一個非常重要的步驟是對於我說的社會型企業有個大致的瞭解，知道如何與你的工作相符。對於社會型企業如何在你的組織中運作有一些概括的方向，然後在小組會議、國家級會議、俱樂部層級以及其他層級的會議上跟進。在每個層級可能有 10 人、20 人、30 人，我們可以一起深入，用一整天的課程解釋、回答設計等問題。」

「社會型企業不是艱深的學問，它是一件非常簡單的事。社會型企業能從非常小的地方做起，我總是提醒人們從小地方做起，然後逐步建立，使之壯大。舉格萊珉銀行為例，我們以 27 美元開始於一個村莊，現在它是一間數十億美元的銀行，由窮人擁有，在孟加拉八萬個村莊運行。一旦運行模式被開發和完善，變大不是問題，很快地會成為全球現象。想法是種子，我們必須使之發芽，一旦發了芽，它可以成長為一棵大樹。如果想法是正確的，它會變得全球化。」

「為了實現目標，我們可以組成一個團隊來設計出我們需要採取的步驟和細節，誰在每個階段該做甚麼事以及如何協調。」

「我們需要建立一個團隊來促進這一事，在體系內協調也和專家協調，該團隊可以設在位於瑞士洛桑的國際奧林匹克委員會總部。」

「我們也應該要有區域組織，並有區域團體會議等。另一件事情也會有幫助—訪問在各個國家有實際營運的社會型企業，熟悉該等企業，瞭解它會更容易掌握它。在孟加拉、德國、法國、海地、阿爾巴尼亞、哥倫比亞、印度、突尼西亞和許多其他國家皆有社會型企業。訪問的目的在於查看社會型企業的具體層面，瞭解有關的一切，以及和合資夥伴商討。可以和威立雅及達能的高層主管會面，詢問他們為什麼這麼做，是什麼原因促使他們決定投資社會型企業，這樣做的理由是什麼。他們是如何決定這樣做的？社會型企業對他們的業務重要性是什麼？他們試圖以此為公司建立好的形象嗎？還是有一些內部的原因呢？這可以透過俱樂部層級、個人層級、團體層級做到，每個俱樂部都能設立社會型企業。不



必支付自己的錢，他們可以尋求資金來源，他們可以有特殊的遊戲來籌集資本。」

「對於運動員來說，活躍的運動人生是很短暫的，他們擔心在剩餘的人生中能做些什麼。我們可以創造社會型企業，使他們忙碌，使他們在運動人生結束後能維持生產力和創造力。一位成功的運動員成為他的城市、國家、甚至整個世界的注目焦點，他能夠接觸到許多具有各種能力的人，他可以利用他的門路和名人身份建立對社會型企業的支持，他可以在社會型企業展現管理及倡議能力，他可以在剩餘的人生奉獻自己。人們可能會記得他是一位致力於改變世界的運動名人。他會很高興地看到他可以使用他的明星力量來改變人們的生活。」

「我們可以創立各種層級別和各種類型的社會型企業，在每個層級或類型中，會有不同的競爭，非正式的競爭可以讓我們瞭解誰在對社會有貢獻這方面做得比其他人好。城市之間、俱樂部之間、國家委員會之間、個人運動員之間的競爭。我做到了這一點，我們做到了這一點，我們比你們更具創新性，我們比你們快，我們想法比你們的被更多俱樂部複製。這也很有趣，在這個過程中，我們不斷在我們自己的城市和我們自己的社會中解決我們的問題。」

「這可以是一生的作為，不像運動，沒有人必須退休。有趣的是，在廣義類別方面，世界上的社會問題只有極少數，例如醫療、失業、住房、衛生、收入、教育、培訓、老年、單身母親、暴力、藥物、身障者、遊民、福利、難民、原住民等。世界各地都具有相同的議題，但有不同的重要性和複雜程度。」

「一旦有人找到其中任何一個議題的解決方法，即使在所有的範圍內是不重要的，也會有其他人來向他學習。他們來向他學習，因為有急迫需求性，沒有必要做多餘的事，一旦找到了出路，它立即成為全球範例。如果你針對一個議題有所改善，同樣地大家採納這個創新，這就是有效率，在這個過程中，我們解決了世界的問題。謝謝。」



**主席:**「謝謝尤努斯教授，接下來的問題由來自羅馬尼亞的國際奧林匹克委員會委員 Morariu 先生提問。」

**Mr. Octvian Morariu:**「謝謝主席。尤努斯教授，我對您的演講印象深刻，我認為您的聲音應該盡可能地讓越來越多人聽到。在理想的世界中，社會型企業與一般企業之間的比例是多少呢？您認為他們可以共存嗎？您認為有一天一般企業會消失，而由社會型企業取而代之嗎？我們都知道附加價值是發展所需的，如果我們只有社會型企業，附加價值從哪兒來呢？」

**穆罕默德·尤努斯教授:**

「我很高興你提出這個問題，我記得有一個例子，之前我被邀請去參加達能在巴黎舉行的年度股東大會，他們有超過三十萬位股東，我很高興地注意到他們對於在孟加拉開辦社會型企業，也就是達能利用優格解決兒童營養不良的問題感到滿意。達能的主管向股東們報告有關在孟加拉執行社會型企業的相關事項，因為股東們在孟加拉是該公司的獨立所有人，股東們並非透過達能，而是獨立的直接投資者，所以他們希望可以從達能取得報告。在討論的過程中，達能的董事長法蘭克·李布 (Franck Riboud) 說：「我對於我們在孟加拉所做之事感到自豪，對於它的可能性及從中獲得的快樂讓我感到非常興奮，希望有一天我們能將整間達能公司轉換為社會型企業。」

「所以這樣的事情可能發生，它必須來自內部。現在你問的問題，所有的企業有朝一日會成為社會型企業嗎？答案在我們心中，我們會做任何讓我們快樂的事。它不隨任何外部壓力所定，而是取決於我們的內部慾望。我們想要解決世界上多少問題？我們要為自己積累多少財富？這個問題必須由我們的集體選擇來回答。」





「我試著概述這個議題，有時候我建議我們應該將人生以 50 歲分為兩個部分，前面 50 歲的人生致力於照顧自己，要有能力照顧自己，剩餘的人生以社會型企業的方式解決世界的問題。你可以在 60 歲或 40 歲做這件事，根據你的情況和慾望的強度做選擇。」

「或者，你可以決定將你人生中的經濟活動分為兩半，將資源的百分之五十用於個人收益，百分之五十用於社會型企業。無論你為個人業務或營利業務做了什麼，投入相同程度的資源、時間、精力在社會型企業。這是你的選擇，政府沒有制定法律，國際奧林匹克委員會沒有宣言，沒有！這跟你、我、我的孩子、我的孫子會做什麼有關，我已經做了我的部分，我的孩子會怎麼做呢？我已經讓他們足夠照顧自己，他們是不是應該努力充實自己，或者確保底部的 1% 不會離頂端的 1% 太遠，這是個人的問題。」

「在經濟活動中創造盈餘以確保增長，就此方面社會型企業是遠遠不及的。社會型企業不是一個沒有盈餘的企業，社會型企業唯一的限制就是投資者不能享有盈餘，它必須作為投資再投入。如此一來，社會型企業比一般企業有更多的增長潛力可以讓盈餘轉用於消費。」

**主席:**「謝謝，下一個問題來自謝赫·艾哈邁德·阿里·薩巴赫殿下，他是來自科威特的國際奧林匹克委員會委員，也是 2016 國際奧林匹克委員會協會主席。」

**His Highness Sheikh Ahmad Ali Sabah:**「謝謝主席。謝謝穆罕默德·尤努斯教授發表這麼精采的演說以及和我們分享您的經驗。我想祝賀您的成功，因為這真的是一件困難的事，我們從這樣成功的故事中獲得很多。如果我們做的事是社會型企業而不是慈善事業，對小企業會是大的社會幫助。」



「許多國家，不是個人，為這樣的事投入了很多金錢，我想祝賀您的成功經驗。在教授您的參與之下，我們也會投入這樣的事，在體育運動中透過在場的同事，特別是運動員。我們有非常特別的運動員，他們作為明星退休，其中一些，雖然他們試圖繼續，但因為年齡或缺乏能量，已經從體育退休，這是我們所有運動員必須面對的許多問題之一。很多在場的同事策劃幫助他們，思考如何讓他們回歸為社會積極的一份子，如何為他們的未來提供安心的生活。」

「從您的經驗和您的機制，我們能如何為他們建立模式呢？他們將受益於您為明星所建議的社會型企業，同時，我們關心我們的退休運動員，想幫他們找到安心的生活。您認為透過您的經驗分享，我們可以為退休運動員建立一個模式，給他們可持續的未來嗎？」

「謝謝教授，謝謝主席。」

**主席:**「謝謝尤努斯教授，看看有多少位同事要求提問讓我越來越擔心您受歡迎的程度!所以，或許你可以累積更多問題後再提問，並且先把握聽到尤努斯教授回答的機會，你可能會發現你的問題已經回答過了。如果我們不這樣做，我們繼續不停地問答，可能要延遲奧運的開幕式，我不認為這樣很好。」

**穆罕默德·尤努斯教授:**「我們也不希望這樣。」

**主席:**「下一個問題由來自加拿大的國際奧林匹克委員會委員 Pound 先生提問。」



**Mr. Pound:** 「教授，很高興再次見到您。我是 59 間大學之一麥基爾大學的代表，我們先前在加拿大有聯繫，我在過去與教授您見面過幾次。」

「我的問題是：您有沒有接收到任何來自那頂端 1% 的感受？您知道當您有第一個十億美元後可能不必擔心餓飽自己，但他們明白嗎？他們有權利和慾望影響體系嗎？」

**穆罕默德·尤努斯教授:**

「這很有趣，我總是在億萬富翁中受到歡迎，我和他們一起參加會議，我和他們坐下來聊天，我和沃倫·巴菲特 (Warren Buffett)、比爾·蓋茨 (Bill Gates) 一起出現在富比士雜誌的封面上，並坐在一起。我和他們聊天，他們欣賞我做的事，這些事都發生了，但他們還未採納我的建議。我在他們的第二代中表現更好。我必須說，在我提出社會型企業的概念之前，他們自己已經採取了一些非常重要的步驟。他們創造了信託、基金會，甚至是一個運動，讓富人在他們過世前捐贈一半的財富，這絕對是一個值得稱讚的創舉。沃倫·巴菲特、比爾·蓋茨和世界上超過 180 位的億萬富翁簽署了「捐款承諾」，在他們過世前捐贈一半的財富。雖然我對此感到欣賞，我告訴他們捐贈財富是好的，但如果能做一點改變，將使其變得非常強大且具可持續性。我要求他們把捐贈的錢投入社會型企業基金，以便可以投資在社會型企業。」

「我不斷提醒他們，慈善是一個極好的主意，它已經幫助窮人幾個世紀。我指出慈善有一個限制，慈善捐款用來解決問題，但錢永遠不會再回來，所以慈善捐款只能使用一次。我建議他們將捐款用來創立社會型企業，在社會型企業，捐款流出，完成工作後會再回來，甚至產生盈餘。在社會型企業，同樣的錢能不斷使用，從來不會消失，甚至會增長。它成了有自己生命的實體，隨著時間的推移而增長，變得非常強大。」

「我請富人和富豪們思考他們的基金會，思考他們想捐給慈善單位的金錢，思考他們用於企業社會責任的金錢，思考創立社會型企業或社會型企業基金取代捐錢給慈善單位。」

「這樣他們的錢將會持續運行解決社會問題。以讓失業青年脫離失業為例，透過社會型企業將他們變成企業家，當你完成這件事後，你的錢會再回來，現在你再投資這筆錢，讓更多的失業青年脫離失業等等。所以你可以一再使用相同的金錢，我詢問他們為什麼不這樣做。他們對慈善瞭解得很透徹，但對於社會型企業還不是很清楚。這就是國際奧林匹克委員會能扮演的角色，透過創造實例讓他們更加明瞭。」

「我遇到的富豪都是非常友好、非常有善意的人，我告訴他們要擺脫以追求私人利益為主的企業，設下一個期限，在 50 歲或 60 歲後邁入致力於透過社會型企業改變世界的人生。不再為自己而活，將自己奉獻給世界。」

「我的立場是人類永遠不會「退休」，「退休」這個字不適用於人類身上，人類不能封閉閒置，他們直到最後一口氣都保持活力和創造力，為什麼要以退休生活之名中斷這種創造力？請在人生的第二階段運用第一階段的經驗來創造你總是夢想的世界。」

「我試著將這些想法傳達給他們，如果他們其中任何人提出合資建議，我們會非常高興，如果沒有，我告訴他們以實驗的方式，在他們的大型企業附屬建立小型社會型企業，先有感覺體會一下。」

「這些就是我試著和他們交流的訊息。」

**主席：**「下一個問題由來自菲律賓的國際奧林匹克委員會委員 Cojuangco Jaworski 女士提問。」



**Mrs.Cojuangco Jaworski:** 「謝謝主席。尤努斯教授您好，謝謝您今天來到這裡。我試著精確地提問，但這件事讓我很緊張。我的問題很短，但需要加以解釋。2009年，我國的腐敗程度極為沉重，困難的是抱怨的人比試著思考解決問題的人還要多。在政治上，我們非常無助，我們之中沒有人從商，我們不知道怎麼經營企業，我們不能進入社群教導他們營運，因為我們不懂企業。但我們非常強烈地認為，我們面臨的問題是商業主義和唯物主義，它正在改變社會價值觀、優先順序和人際關係。所以我們有個想法，成立一個團體來討論在人生當中各事項代表的意義。」

「我們決定在社群中將技能轉化為貨幣，這意味著如果你是木匠或醫生或水管工人或老師或體育教練，你會提供你的服務以換取他人的服務，是一種以物易物系統。我們想這樣做來證明我們是相互依存的，我們彼此間負有責任，因為身為人類，我們註定有關聯。但是貪婪使我們盲目，不知不覺地，我們從彼此身上攫取，甚至不自知，並摧毀了信任與關係，也沒有金錢在流動。」

「我們在2009年開始這個團體，在2010年因為突然接到不同的任務而停止，但現在我們要恢復這個精神。」

「我的問題是，您認為這行為很天真，還是可以茁壯為一個大樹，或是從長遠角度看來這是不能持續的？謝謝尤努斯教授。」

**穆罕默德·尤努斯教授:**

「謝謝。當妳描述妳的計畫時，我腦海中閃過很多問題，妳所提及的主要是個人層次以物易物系統的問題。我無法從妳簡短的描述中明白狀況，但不意味著你想達成的目標是做不到的。在這個科技時代，許多以前不可能的事在今天是不可能的，重要的是去設計和實踐。實踐的過程將產生許多問題，而你會找到解答。所以當然答案是肯定的，同樣，設計





和早期階段是最重要的部分，如果你將它設計為社會型企業，必須要有某一些特點。」

「每個人都要明白這是企業，如果人們認為這是慈善工作，很難把它變為企業，因為慈善的心態根植於工作，就會很難變為企業。」

「社會型企業的基本元素，如同一般企業，就是在年終時看看賺了多少钱還有花了多少錢，是否赤字，還是有盈餘？如果在第一年有很大的虧損也沒關係，所有的企業都是這樣。但是在第二年虧損應該要減少，這是檢驗，如果第三年的虧損少於前一年，那麼你就走在正確的道路上。你可以希望有一天你的收入和支出是均衡的，你會達到收支平衡點。從這個階段你進入了真正的企業世界，每一個企業都必須經歷這個過程。」

「在企業中，一切都是用貨幣衡量的。但是在社會型企業，你的社會目標要非常明確。你要清楚地說明，將其建構至企業計畫，使每位參與企業的人都能清楚地理解你的目標，它必須在每個人的心中。」

「當你為你的企業設計第一個原型，它通常被設計為一個小的獨立單位。一旦成功了，你會微調它並開始複製，複製意味著你會重複做這件事。」

「在重複的過程中，你從每個經驗中學習，使其更有效率。最終你會發現，你不僅在國內做到，而且隨處可見，因為你的解決方案不僅僅是當地的解決方案，而是全球的解決方案。正如我所說，你面對的問題，是所有人都會面臨的同樣問題。」

「它的基本部分總是相同的，所以當你找到一個解決方案，整個世界會來看你是如何做到的。」

**主席:**「謝謝尤努斯教授，現在我們來到最後一個問題。我們都知道 Szewinska 女士能非常精確提問，如果她想要的話。謝文斯卡女士是來自波蘭的國際奧林匹克委員會委員及金牌得主。」

**Mrs. Szewinska:**「謝謝主席。尤努斯教授，我對您的演講印象深刻，我想祝賀您所做之事。我以前聽聞過您的事，所以對我來說很榮幸能在這裡見到您。我的問題我想很短也很簡單，我想知道從事社會型企業之人在開始的 10、20、30 年後怎麼了，他們和他們的家人對於所做之事感到開心嗎？」

「其中一些，我認為，在開始時是成功的人，我只是想知道這在他們的生活中起了甚麼作用。」

「企業的設計在社會型企業中是否為最重要的事情？」

**穆罕默德·尤努斯教授:**

「首先，我們沒有很多個人擁有的社會型企業，但有超過 10 年的運作歷史。格萊珉銀行的歷史最悠久，身為社會型企業有 40 年的歷史。它由 900 萬借款人擁有，他們非常自豪擁有銀行，他們在銀行的幫助下改變了自己的生活。大多數在孟加拉創建的社會型企業由非營利組織擁有，合資企業由多國公司和非營利組織擁有。我們有許多個人擁有社會型企業的例子，但他們沒有悠久的歷史。」

「企業的設計在社會型企業中是否為最重要的事情？」

「是的，這是社會型企業真正開始運作之處。我們都知道社會型企業的目標是解決人類問題，但是在真的社會型企業中，它需要被更準確地定義，因為整個企業都依據這個目標設計。這在一般企業不是問題，因為



在每一個一般企業目標都一樣，就是獲得最高的投資報酬率，所做生意不同，但目標是一致的。」

「在社會型企業並非如此，目標會因企業而異，這就是為什麼定義目標這麼重要了。如同慈善機構的目標，當你採取慈善機構的目標，並以企業做為引擎，把它變成了社會型企業，會突然變得非常有力量。定義目標是社會型企業非常關鍵的部分，然後是企業的設計，必須適當地設計來達成目標。」

「設計完成後，大部分的社會型企業就像一般企業，需要空間，僱用人力，僱用水管工人、技工、工程師、會計師、銷售人員、操作人員、資訊科技人員。他們就像在其他企業找尋工作的人，不論是一般企業還是社會型企業，他們都在做受過訓練的工作。」

「但是設計社會型企業的人必須是非常專業的人，最重要的是，他必須培訓作為一位社會型企業設計師，這是非常重要的資格。許多社會型企業看起來像一般企業，螺帽和螺栓是相同的，但它的設計實現了完全不同的目標。」

「因為社會問題不同，社會型企業的設計也會不同。設計需要極大的創造力，多數時候設計師設計的東西是從來沒被設計過的，它需要極大的創造力。你正在生產從沒被生產過的產品，至少正走在這條路上，這需要很多的創造力，也就是為什麼如此令人興奮了。」

「一旦成功成為一位設計師，你不會想要停止，你想要設計出比之前更為強大的設計，因為這是多麼令人興奮的事。它抓住了你，它是令人陶醉的，一旦你從事社會型企業就很難離開它。這發掘了你的創造力，你在過程中探索自己，你在定義你自己是誰。」

**主席:**「非常感謝，非常感謝尤努斯教授。」



「我認為您已經百分之百達到您的目標了，您讓我們超級開心，您鼓舞人心的演講帶給我們許多思想上的養分，我可以事先跟您說，我們在不久的將來會跟您聯繫，來討論您今天在演講中帶給我們的想法，這真的很鼓舞人心，可以幫助我們解決我們在體育界面臨的社會挑戰。所以再次感謝您，現在您已經打破玻璃牆，歡迎您進入奧林匹克的家庭，從今天起，我們認為您是國際奧林匹克委員會的一員。非常感謝。」

