



# Getting

ROGER L. MARTIN | SALLY R. OSBERG

# Beyond

How Social  
Entrepreneurship Works

# Better

# ВЫХОДЯ

РОДЖЕР МАРТИН | САЛЛИ ОСБЕРГ

# за рамки

Как работает социальное  
предпринимательство

# лучшего

С предисловием Арианны Хаффингтон



МОСКВА  
2018

УДК 330  
ББК 65.050  
М29

Roger L. Martin, Sally R. Osberg  
GETTING BEYOND BETTER:  
HOW SOCIAL ENTREPRENEURSHIP WORKS

**Мартин, Роджер Л.**  
М29      Выходя за рамки лучшего: Как работает социальное предпринимательство / Роджер Л. Мартин; [пер. с англ. Н. Инглиш]. — Москва : Эксмо, 2017. — 240 с.

ISBN 978-5-04-092385-4

В этой книге гуру стратегии Роджер Мартин и президент Фонда Scoll Салли Осберг описывают, как работает социальное предпринимательство и как такие проекты меняют жизни людей по всему миру.

Агенты изменений — социальные инноваторы — разрушают привычный уклад несправедливости и выстраивают совершенно новый, масштабируя свои идеи. Эта книга полна историй о том, как даже самые небольшие начинания социальных предпринимателей способны сделать мир лучше.

**УДК 330  
ББК 65.050**

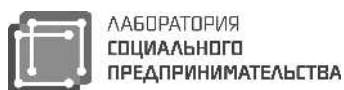
ISBN 978-5-04-092385-4

© Roger L. Martin, Sally Osberg  
© Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)  
© Перевод. Инглиш Н., 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

Книга выпущена при поддержке Фонда региональных социальных программ «Наше будущее».

Фонд создан в 2007 году по инициативе бизнесмена Вагита Алекперова и призван развивать социальное предпринимательство в России. На протяжении этих лет Фонд ведет масштабную работу по поиску наиболее перспективных проектов и помогает в их реализации.

В 2014 году Фондом запущена Лаборатория социального предпринимательства, занимающаяся обучением в сфере социального бизнеса. На ее счету уже более 150 образовательных вебинаров с социальными предпринимателями, международными и российскими экспертами.







## *Дорогие друзья!*

Изменить мир не так уж и сложно, как может показаться на первый взгляд. Однако для этого нужно быть готовым своими руками творить перемены и смело рушить возникающие на пути барьеры. Путей и троп, по которым можно идти, чтобы творить благо, невероятное множество, и эта книга — тому доказательство. Одна из таких дорог, как бы это странно ни звучало — открытие своего бизнеса. Но бизнес бизнесу рознь — в мире все больше и больше становится лю-

дей, которые смогли изменить среду вокруг себя, открыв свое собственное дело. Их зовут социальными предпринимателями.

Кто же такие социальные предприниматели? Это люди, которые становятся драйверами позитивных изменений. Они видят причины, по которым зародились те или иные негативные общественные условия, и искореняют их. Для них важно не столько заработать, сколько помочь людям, и это вызывает восхищение.

Авторы уверены, что развитие социального предпринимательства находится в середине пути. Для России же этот путь — еще длиннее, ведь, по сути, об этой сфере стали говорить чуть больше десяти лет назад, но уже сейчас есть много вдохновляющих историй людей, кто вышел за рамки лучшего и помог не одной тысяче людей. И мы видим, как с каждым годом в России растет интерес к теме социального предпринимательства и становится все больше «бизнесменов добра».

«Выходя за рамки лучшего» — это книга, которая показывает, что мир строится на людях, которые думают об общественном благе. Без них движение к лучшему невозможно. Выражаю огромную благодарность издательству «Эксмо» за выпуск такой полезной книги для российских читателей. Уверена, что она будет пользоваться успехом среди равнодушных людей, и, возможно, станет вдохновением для кого-то.

*Наталья Зверева,  
Директор Фонда «Наше будущее»*





## ПРЕДИСЛОВИЕ

Всегда интересно общаться с теми, кто не только мечтает об изменении мира, но и готов немедленно засучить рукава и взяться за дело. Роджер Мартин и Салли Осберг являются именно такими людьми, и они лично знакомы с немалым количеством себе подобных. Посредством Фонда Сколла и Всемирного форума Сколла по социальному предпринимательству они инициировали и провели встречи с тысячами мужчин и женщин из разных стран, обладающих опытом и собственными соображениями о том, как следует выходить за рамки устаревшего косного мышления и искать различные подходы и новые решения в многочисленных кризисных ситуациях, с которыми нам приходится сталкиваться.

Этот опыт, наряду с обширными исследованиями как в государственных, так и в частных секторах, привел их к созданию набора принципов социального предпринимательства и его потенциала к достижению перемен в окружающем мире. В своей работе они предлагают познакомиться с этими принципами. Однако эта книга — не учебник, а замечательное собрание историй о вдохновленных и вдохновляющих людях, которым неинтересно общепринятое определение успеха, которые нацелены отнюдь не только на материальные и профессиональные достижения, а на полноценную жизнь, наполненную благополучием, мудростью и желанием делиться с окружающими.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Невольно возникает соблазн считать подобных людей экстраординарными личностями со способностью «соединять все точки на карте» в момент озарения или с умением применять какую-то особо эффективную жизненную стратегию, — людьми, родившимися с талантом и упорством, позволяющими воплотить свои замыслы. Однако на самом деле все не так просто. Каждая история — своего рода путешествие. Пути социальных предпринимателей часто начинаются с осознания несправедливости или страданий и размышлений об их коренных причинах, что позволяет этим людям не только выбрать свой жизненный путь, но и последовательно двигаться по нему, достигая своих целей.

Прочитайте эти истории, и вы увидите, каким образом их герои — новаторы и лидеры — словно заново рождались и ощущали вдохновение, находясь рядом с теми, кто был им дорог, кто поддерживал их стремления, разделял их идеи и помогал воплощать их в реальность.

Молли Мельчинг отправилась учиться в Сенегал, захотела оказывать посильную помощь этой стране и решила остаться, погрузившись всецело в местную жизнь, чтобы понять ее и заслужить кредит доверия, необходимый для настоящей благотворительной работы. Она разработала и распространила программу, привлекавшую женщин к изучению и пониманию собственных прав, чтобы помочь им освободиться от архаичных и унижительных обычаев и традиций, связанных с неравноправием, насилием по отношению к женщинам и женским обрезанием.

Андреа и Барри Коулманы были шокированы, обнаружив, что транспортировка больных зачастую отсутствовала в африканской системе здравоохранения даже в тех странах, где правительства и благотворительные организации специально занимались развитием транспорта. Их забота о системе перевозок в качестве части системы здравоохранения, о ее надежности и доступности как в городских, так и в сельских областях, была основана на их страсти к мотоциклам.

Адальберто Вериссимо и Карлос Соуза мечтали о временах, когда бразильское правительство и граждане смогут взять под

## ПРЕДИСЛОВИЕ

контроль вырубку лесов в бассейне Амазонки. Они разработали модель, позволяющую проводить мониторинг состояния лесных массивов, благодаря чему появилась возможность узнавать о любых инцидентах незаконной вырубки леса практически в режиме реального времени.

Пол Фармер совместно со своими коллегами создал модель здравоохранения, при которой государственные медицинские работники ведут пациентов на всех этапах лечения, помогая им решать многочисленные проблемы. Желание создать качественную систему здравоохранения, доступную каждому, сподвигла его на создание не только этой модели, но еще и внедрение через Институт по вопросам здоровья и социальной справедливости отдельной специальности, профессиональной дисциплины в ведущие больницы мира.

Все эти лидеры — мятежники, нарушители привычного порядка, агенты перемен, для них оценка изменений намного важнее привычных статистических показателей национального богатства, влияния, данных по количеству выпускников вузов, снижению распространенности заболеваний или тюремных заключений. Идея создания «Huffington Post»<sup>1</sup> началась с осознания того, что необходима такая площадка для онлайн-бесед, где основное внимание уделялось бы возникновению и формированию идей нашего времени. И если бы платформа, облегчающая эту задачу, так и не появилась, многие люди, желающие принять участие в подобных дискуссиях, этой возможности так и не получили бы. Следует помнить, что события разворачивались в 2005 году, еще до того как Facebook стал популярным, как появились Twitter, Instagram и все другие социальные медиаплатформы, позволившие миру услышать тех, у кого раньше не было голоса.

Мы хотели изменить полярное представление о мире и политике как о борьбе идеологий правых и левых, поскольку подобный взгляд приводит к тому, что многочисленные возможности для преобразований попросту упускаются. И еще

---

<sup>1</sup> Американское интернет-издание, основанное автором предисловия. — *Прим. переводчика.*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

мы хотели разрушить традиционную установку журналистики — «чем больше крови, тем интереснее», — которая искажает наше видение мира, делая акцент лишь на бедствиях и не рассказывая о том, что дает реальные положительные результаты. Мы уважали лучшие традиции журналистики, такие как честность и точность, умение говорить правду властям и проводить подробные расследования. Но мы хотели открыть общую платформу обмена информацией не только для тех, кто умеет освещать бедствия, но и для тех, кто умеет находить эффективные решения.

И лишь когда благодаря платформе и партнерскому сотрудничеству наши беседы уже шли полным ходом, когда проект стал успешным в глобальном масштабе, мы сумели увидеть реальный потенциал для применения «третьего критерия» — благополучия — в дополнение к традиционным критериям богатства и силы, чтобы использовать его в качестве меры собственного успеха в деле помощи всем тем сообществам, на благо которых мы трудились. Я написала об этом в «Thrive», и мы запустили многочисленные разделы в «Huffington Post», посвященные всем новым способам, которые начинаем сейчас практиковать в подходе к собственным ценностям, приоритетам и образу жизни.

«Выходя за рамки лучшего» вносит критически важный вклад в интеграцию этого третьего критерия, в наше видение социальных инноваций и социальных изменений. Мы уже привыкли наблюдать за победами в сфере бизнеса, правительственных структур, образования и СМИ. Салли и Роджер показывают нам, как несколько выбранных ими «разрушителей систем» — социальных предпринимателей — развивают, строят и увеличивают масштаб своих свершений способами, влекущими за собой поистине революционные перемены.

Как указывают Роджер и Салли, даже одно изменение, один новый способ решения вопросов способен дать окружающим новые возможности, создавая своеобразный каскад из следствий, предвидеть которые порой очень трудно. В «Huffington Post» мы называем подобные явления «решения-подражатели». Печатный пресс Гутенберга подарил людям возможность

## ПРЕДИСЛОВИЕ

читать книги и получать опыт видения мира глазами другого человека. Благодаря этому значительно развилась общая способность к сопереживанию наряду со способностью рассуждать и анализировать первопричины тех или иных вещей. И на сегодняшний день массовое участие в системах оповещения о происходящих событиях, сопровождаемых комментариями, помогает добиваться не менее грандиозных перемен. И мы до сих пор не знаем, куда все это нас приведет.

Истории из этой книги оказывают колоссальную помощь не только потому, что демонстрируют нам работу, выполняемую социальными предпринимателями для борьбы с существующим злом, но и потому, что помогают, поддерживают и торят дорогу для всех тех, кто тоже мечтает об изменении мира.

*Арианна Хаффингтон*

# ВВЕДЕНИЕ

## ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?

**М**ать Тереза без устали трудилась в борьбе с бедностью вместе со своими соратницами из «Сестер миссионерок любви». Мартин Лютер Кинг наряду с другими основателями «Конференции южного христианского руководства» боролся за равные права для всех американских граждан. Эндрю Карнеги инициировал создание современной публичной библиотеки. Генри Форд предпочел платить своим работникам вознаграждение, достаточное для того, чтобы они могли покупать те машины, которые сами же и производили.

Каждый из этих лидеров оказывал колоссальное влияние на окружающий мир. Но были ли они социальными предпринимателями? Стремление некоторых людей называть их именно так продиктовано желанием оценить их немаловажный труд, ведущий к реальной и значительной социальной пользе. Подобное желание вполне понятно, но бессмысленно — ведь если термин «социальное предпринимательство» применять для любых действий, которые ведут к общественной выгоде, то он будет значить одновременно все и ничего. Стремление к общественному благу, которое проявляла Мать Тереза, или защита социальной справедливости, за которую боролся Мартин Лютер Кинг, не делают человека социальным предпринимателем, как не делает его таковым и создание прибыльного бизнеса, который при этом оказывается еще и полезным людям, как это было в случае Генри Форда. Что же тогда представляет собой

«социальное предпринимательство»? Для исчерпывающего ответа рассмотрим пример Карнеги.

Карнеги был стальным магнатом и одним из богатейших людей своего времени. Он родился в бедной шотландской семье, вместе с которой иммигрировал в Америку еще ребенком. В молодости Карнеги работал посыльным и, как потом писал в своей автобиографии, «эта работа не оставляла достаточного количества времени для саморазвития, а семейные нужды не позволяли выделять деньги на покупку книг»<sup>2</sup>. Тем не менее Карнеги стремился к самообразованию и в итоге нашел для себя выход, заручившись поддержкой одного местного бизнесмена.

В одном городе с ним (Аллегейни, Пенсильвания) жил полковник Джеймс Андерсон, ветеран войны 1812 года и новатор в области чугунной промышленности, владевший библиотекой примерно из четырех сотен книг, которой он регулярно разрешал пользоваться своим рабочим — те могли брать книги каждую субботу при условии возврата на следующей неделе. Карнеги, у которого не было собственной библиотеки, написал через газету *Pittsburgh Dispatch* к нему обращение с просьбой позволить пользоваться библиотекой еще и местным посыльным, клеркам и другим молодым людям. Андерсон откликнулся на эту просьбу.

Карнеги рассказывал: «Таким образом, в стенах моей темницы открылись окна, сквозь которые пролился свет знаний. Ежедневная рутина и даже долгие часы ночной службы озярялись светом книги, которая всегда была у меня под рукой и которую я читал в те моменты, когда мне удавалось сделать перерыв... Эти книги я никогда не смог бы получить в собственное распоряжение ни в одном другом месте, если бы не мудрая щедрость (Андерсона), открывшая мне эту возможность»<sup>3</sup>.

Америка конца девятнадцатого века, в которой Карнеги впоследствии преуспел, была местом экономического роста и прогресса. И одновременно с этим — местом бедности и раздора. Индустриальная революция создавала огромные экономические возможности, но не допускала равных условий для

---

<sup>2</sup> Andrew Carnegie, *The Autobiography of Andrew Carnegie* (London: Constable & Co, 1920).

<sup>3</sup> Там же.