

Если эта книга оказалась у вас в руках, то можно предположить, что вам близка тема перемен в контексте устойчивого развития и вы чувствуете ответственность за состояние планеты и общества. По задумке авторов эта книга будет интересна и тем, кто уже давно знаком с повесткой устойчивого развития, и тем, кто только планирует принять участие в решении глобальных проблем и в строительстве процветающего мира.

Для вас есть хорошие новости: люди в мире, а значит, и в бизнес-сообществе становятся все более цивилизованными, осознанными, ответственными за окружающую среду.

В последние пару лет интерес к теме устойчивого развития и ESG набирает обороты и в России. Если такие темы, как экология, охрана труда и права женщин уже давно были значимы в российском контексте, то тема ответственности бизнеса перед обществом — относительно новая для нашей страны.

Для российских предпринимателей история компании Unilever, мирового лидера в вопросах корпоративной ответственности и приверженности принципам устойчивого развития, послужит источником вдохновения.

Опыт Unilever породил новый термин — «чистый позитив». Не буду лишать вас удовольствия самостоятельно узнать, что это такое, благодаря книге. Ключевая мысль, которая стоит за новым термином: ответственное ведение бизнеса позволяет компании получать позитивный результат, в том числе и финансовый.

Эту идею — контринтуитивную и передовую — авторы подчеркивают в книге неоднократно. Традиционно, когда владельцы бизнеса думают о соблюдении принципов ESG, они думают, в частности, о дополнительных расходах на развитие технологий, которые позволяют уменьшить влияние на окружающую среду, об инвестициях в развитие инклюзивности и прозрачности компаний. Опыт Unilever иллюстрирует, что эти вложения приносят пользу и бизнесу, и обществу в долгосрочной перспективе.

Масштабы Unilever поражают — продукцию компании каждый день покупает 2,5 миллиарда человек (это более трети населения планеты). Соответственно, еще больше людей ее потребляет. Успех компании — достаточное основание для того, чтобы изучить ее опыт в создании и выполнении плана устойчивого развития. Тем более что для Unilever устойчивое развитие — не просто направление или ответ на требования общества и государства, это основа бизнес-модели компании и ключевой элемент ее успеха за последние десятилетия.

Авторы книги сомневаются, что главная цель бизнеса — это краткосрочная максимизация прибыли и акционерной стоимости. Напротив, они подчеркивают, что именно создание долгосрочной ценности приносит успех. Своим примером авторы и Unilever бросают вызов подходу и философии классического капитализма Милтона Фридмана. Они доказывают, что преследование быстрой финансовой выгоды в конечном итоге не только снижает стоимость компании на рынке, но и негативно влияет на благополучие общества.

Может показаться, что подход компании идеалистичный и чересчур амбициозный, но тем не менее его удастся применять на практике. В том числе благодаря довольно простым преобразованиям. Особенно мне понравился один из простых, но действенных методов перестройки компании с краткосрочного стратегического планирования на долгосрочное. В какой-то момент менеджмент решил отказаться от квартальных отчетов, чтобы сотрудники не фокусировались на краткосрочных целях.

Подобных инсайтов, прикладных решений и подходов в книге много. Unilever — несомненный олимпийский чемпион по внедрению философии ESG в мире. Эта компания может стать для российского рынка ориентиром на пути к достижению высочайших стандартов.

Ганя Шабад,
партнер *Strategy Partners*,
руководитель практики ESG

Strategy Partners

На службе у миллиардов людей по всему миру,
которые и по сей день живут в стесненных условиях,
но заслуживают отважных лидеров, способных вместе с ними
построить лучший мир.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ВВЕДЕНИЕ. ПОЧЕМУ МАЙОНЕЗ ПОВЕДИЛ КЕТЧУП	15
1. СЛОМАЛ — ЗАПЛАТИ	54
2. НАСКОЛЬКО ЭТО ВАЖНО ДЛЯ ВАС?	75
3. РАСКРОЙТЕ ДУШУ КОМПАНИИ	103
4. РАСШИРЯТЬ ГРАНИЦЫ	143
5. ОТКРЫВАЙТЕСЬ	178
6. ПУСТЬ 1+1=11	204
7. ДЛЯ ТАНГО НУЖНЫ ТРОЕ	243
8. ОБНЯТЬ СЛОНОВ	274
9. КУЛЬТУРА — ЭТО КЛЕЙ	314
10. МИР ЧИСТОГО ПОЗИТИВА	351
БЛАГОДАРНОСТИ	393
ОБ АВТОРАХ	397
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	398

ПРЕДИСЛОВИЕ

От Пола

Сказать по правде, я долго не решался приступить к работе над этой книгой. Мне казалось, что большая часть того, что я хочу сказать, либо уже кем-то сказана, либо будет воспринята многими руководителями компаний как небрежная попытка переписать историю. Однако главному редактору журнала Harvard Business Review Ади Игнатиусу удалось таки убедить меня, что необходимо рассказать историю преобразования компании Unilever и моего личного перерождения, а также поделиться мыслями о том, в каком направлении следует двигаться. Решающим доводом стала перспектива соавторства с Эндрю Уинстоном. Я давно восхищался его книгами The Big Pivot («Крутой поворот») и Green to Gold («От зеленого к золотому»), которые стали для меня бесценным подспорьем в руководстве Unilever. Обе книги опередили свое время, жаль только, что мы не всегда прислушивались к их советам.

Я благодарен и Джеффу Сибрайту, который стал мне не только близким другом, но и отличным спарринг-партнером на посту руководителя отдела устойчивого развития Unilever. Именно он помог нам не только преобразовать бизнес-модель компании, но и довести до ума эту книгу. Вне всякого сомнения, памятью, мудростью и чувством юмора он превосходит меня.

Это предисловие я пишу накануне Пасхи. Совсем недавно в Нидерландах на своем девяносто третьем году жизни нас покинула моя чудесная, неизменно молодая матушка. Я рад, что был с ней рядом до конца. Всю жизнь она служила мне источником вдохновения, и я многим ей обязан. В 1950-х ей пришлось оставить любимую работу школьного учителя и всецело посвятить себя семье. Именно она научила нас ценить важность образования.

Мама пережила Вторую мировую войну и как никто умела отдавать себя служению другим, восстановлению разрушенных поселений, созданию мирной, комфортной и инклюзивной

среды для всех. Человеческое достоинство, уважение, равенство и сострадание были для них с отцом чем-то естественным, и именно эти ценности они привили своим шестерым детям.

По традиции для многих христиан Пасха — пора новых начинаний. Именно с этой мыслью мы проводили нашу матушку. Однако в то же время Пасха — это некая аллегория необходимости создания нового, лучшего мира, в котором будущие поколения станут жить в гармонии и согласии друг с другом и с Матерью Природой. Пришествие коронавируса стало для всех нас отрезвляющим толчком, напоминанием о том, что нельзя построить здоровое общество на нездоровой планете. С каждым днем все больше людей постигают сложную взаимосвязь между потерей биологического разнообразия, переменой климата, неравенством, развитием экономики и социальным единством, а вместе с ней — слабые места нашей экономической системы. Становится все понятнее, что безграничный рост невозможен на планете с ограниченными ресурсами и пространством. А что не вечно, то по определению нельзя назвать устойчивым и стабильным. В конце концов наступит момент, когда системы попросту рухнут, собственно, это уже происходит.

И еще я давно пришел к выводу, что в экономической системе, где многие люди по-прежнему чувствуют себя обделенными вниманием или недостаточно мотивированными, неминуем бунт. Мы наблюдаем повсеместные подтверждения этого тезиса, в том числе в политической системе. Сила демократических режимов и глобального сотрудничества ежедневно подвергается множеству испытаний, среди которых особого внимания заслуживают климатические изменения и неравенство. Именно с ними все мы должны неустанно бороться. Неудивительно, кстати, что эти проблемы тесно связаны между собой. В отсутствие крепкого комплексного подхода к их решению и перед лицом вездесущего — особенно в политической сфере — стремления к краткосрочной выгоде ответственному бизнесу крайне важно сделать шаг вперед и заполнить образовавшуюся пустоту. Действовать при этом нужно не в одиночку, но обращаясь к новым формам партнерства с правительством и гражданским обществом.

Наша книга не только предлагает несколько способов достижения этой цели, но, что гораздо важнее, объясняет их выгоду для самого бизнеса. Это идея «чистого позитива». Мы не собирались рассуждать о капитализме. Скорее, предприняли попытку указать на реальную необходимость изменения роли предпринимательства в обществе, с тем чтобы обосновать его право на дальнейшее существование. Мы лишь хотели подчеркнуть, что выгоду должно приносить решение проблем, а не их создание.

По нашему замыслу, эта книга, вместо того чтобы заострять внимание на вопросе «почему?» — ведь большинство из нас убеждены в важности избранного пути, должна ответить на гораздо более сложный вопрос — «как?» Задача эта многослойна и непроста, и многие факторы попросту не поддаются контролю. Иногда она и вовсе кажется непосильной. Однако тем из нас, кто занимает ответственные посты, известно, что отрицая очевидное, обвиняя других и избегая обязательств, проблем не решить.

Прежде всего, необходим принципиально новый подход к лидерству и смелость, чтобы принять активное участие в преобразованиях. Нужна храбрость, чтобы взять на себя ответственность за собственное влияние на общество, выходящее далеко за пределы профессиональной деятельности. Вы должны ощущать готовность неуклонно повышать планку своих амбиций, даже если у вас не всегда будут ответы на все вопросы, и неустанно расширять партнерскую сеть, необходимую для реализации масштабных системных изменений. В мире бизнеса, все более зависимом от графиков, таблиц, компьютеров и методов ускоренной торговли, имеющем устоявшиеся нормы и правила, смелость зачастую заключается и в том, чтобы вспомнить о человеческой составляющей, которой так часто пренебрегают. Когда в основу деловой конкуренции ляжет доверие, роль заботы и сострадания возрастет.

Однажды Десмонда Туту спросили: он считает себя оптимистом или пессимистом? И он ответил: «Я пленник надежды». И хотя моральные доводы известны давным-давно, мы просто не можем ждать, пока кривая истории изогнется в нужную сторону сама по себе. К счастью, в последнее время все большее значение приобретает экономический аспект. Как мы пишем в своей книге, это, пожалуй, беспрецедентная возможность для сферы предпринимательства. Пытаясь избежать очередной волны пандемии или краха системы, мы все больше утверждаемся в мысли, что бездействие порой обходится гораздо дороже попыток действовать. В самом начале пути Unilever мы руководствовались главным образом своими убеждениями — теперь же у нас есть экономическое обоснование и стимул.

И хотя за последние десять лет модель Unilever показала свои достоинства и недостатки, исчерпывающе представленные в книге, все же мы понимаем, что нужно двигаться дальше — и быстрее. Подход чистого позитива не только обеспечит вам конкурентоспособность в настоящем, но, что гораздо важнее, поможет занять выгодную позицию среди успешных компаний и предприятий в будущем. Лидерство — это привилегия, и нет большего удовлетворения, чем использование ее на благо других людей и всего мира. Ведь не зря говорят: дорогу осилит идущий.

От Эндрю

Мы приступили к работе над этой книгой в 2020 году, в самом начале пандемии. Мне как раз исполнилось пятьдесят, к тому моменту я уже двадцать лет работал в сфере корпоративной ответственности и внезапно поймал себя на мысли, что оглядываюсь назад и пытаюсь дать оценку собственным достижениям. Мы с женой воспитали двух сыновей: одному из них уже исполнилось восемнадцать (хотя, когда я окончил работу над своей первой книгой «От зеленого к золотому», он был младенцем); второй появился на свет пятнадцать лет назад, аккуратно в день ее выхода. Насколько хорошо нам удалось привить им умение сострадать и заботиться об окружающем мире — судить им самим.

Мои достижения в профессиональной сфере оценить гораздо сложнее. Моя миссия состоит в том, чтобы вдохновлять компании, помогая им справляться с наиболее острыми и масштабными проблемами в области окружающей среды и общества. И делаю я это не из человеколюбия, а потому что это очень хороший бизнес. Я забочусь о прогрессе на макроуровне, неизменно задавая себе один и тот же вопрос: побеждаем ли мы в борьбе за то, чтобы наконец перевести бизнес из режима одержимости быстрой выгодой в сторону более осознанного созидания и долгосрочных ценностей?

Ответ: и да, и нет.

За последнее время число компаний, озабоченных воздействием собственной деятельности на общество и окружающую среду, резко увеличилось. Нет ни одного крупного предприятия, которое сомневалось бы в необходимости включения вопроса корпоративной ответственности в свою повестку дня. Мы выиграли первый бой, но впереди еще множество проблем. Наша экономическая модель, злоупотребляющая ресурсами, поощряющая неумное, беспрепятственное потребление и круговорот богатств среди немногих избранных, толкает нас к обрыву. Глобальные проблемы, с которыми мы пытаемся справиться (в частности перемена климата), усугубляются с каждым днем, а реагируем мы слишком медленно.

Чтобы мир по-настоящему изменился, бизнесу нужно не просто слегка сократить выбросы углерода и скорректировать свою политику, но радикально изменить траекторию, настроившись на позитивное воздействие. К сожалению, число руководителей предприятий, в полной мере принявших эту модель, пока незначительно. Миру нужны более смелые лидеры, готовые направить свои компании на путь перемен и служения людям.

Один коллега как-то спросил меня: «Почему в мире так мало Рэев Андерсонов?» — имея в виду генерального директора компании-производителя ковров Interface. В 1994 году его вдруг осенило: бизнес в привычной нам форме — тупиковый путь для планеты. С этого момента в основу деятельности его компании легло стремление устранить все проявления своего негативного воздействия на окружающий мир. В этой области он стал первопроходцем и примером для подражания. Его Mid-Course Correction («Коррекция курса») стала для меня первой прочтенной книгой на эту тему. Но я спросил своего друга: «Почему в мире так мало Полов Полманов?»

Почему Пол? Пионеры и лидеры в этой сфере — такие как Рэй, основатель компании Patagonia Ивон Шуинар, предприниматель Пол Хоукен — безусловно, проложили этот путь, но они по большей части возглавляли предприятия среднего бизнеса, были их основателями. Ряд крупных компаний — таких как Walmart — последовали за ними, но никто не пытался повторить сделанное Поллом: превратить само понятие корпоративной ответственности в основу деятельности публичной компании с лидирующими позициями на рынке и многомиллиардными оборотами. Пол же всецело посвятил себя этому. Как и Рэй, он был честен с коллегами-руководителями, неустанно отстаивая важность принципиально нового подхода к управлению компанией и подчеркивая все слабые стороны привычной модели ведения бизнеса. Поллом двигало желание исполнить миссию, но в то же время и стремление обеспечить долгосрочную выгоду.

Мне это нравилось, и я был не одинок. В рамках ежегодного опроса, выявляющего компании, которые лучше всего справляются с задачей интеграции принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию, компания Unilever на протяжении десяти лет была одной из самых часто упоминаемых. Это поразительный результат для предприятия любой величины. Кто-то, возможно, поспорит с тем, что производителя потребительских товаров внезапно назначили лидером устойчивого развития, хотя он выпускает кучу всего ненужного. Конечно, в этих возражениях есть доля истины, но, учитывая масштаб стоящих перед нами задач, нельзя построить современный мир без процветающего бизнеса.

Нужно, чтобы все больше руководителей стремились изменить текущий порядок вещей, и нужно поощрять тех, кто это делает. Надеюсь, однажды мы перестанем произносить с придыханием имена таких руководителей компаний, как Джек Уэлч из GE, который обладал великолепными управленческими

навыками, но ставил краткосрочную выгоду выше планеты и людей, и на его предприятии несколько десятков лет главенствовал подход, при котором увольнение работника *увеличивало* стоимость акций.

В 2010-х годах я стал членом североамериканского комитета Unilever по устойчивому развитию, так что полностью беспристрастным меня назвать нельзя. Но с Полом мы встречались лишь несколько раз, прежде чем он и его главный консультант в этой области Джефф Сибрайт предложили мне совместную работу над книгой. Сам я не горел желанием снова писать на тему устойчивого развития, но понимал, что передо мной уникальная возможность — представить, как построить компанию, которая послужит на благо всего мира. Некоторые главы истории Unilever рассказаны довольно хорошо, но в них отсутствует точка зрения человека, который был во главе преобразований. Эта книга не только о Unilever, но и о том, как опыт одной компании может стать мотивацией и примером для всех прочих. Моей задачей было представить новую точку зрения, синтезировать, найти общие схемы и закономерности этой истории и в то же время сделать ее легкой и доступной для понимания.

В конце концов, вопрос: «Как сделать, чтобы в мире стало больше Полов Полманов?» — не вполне корректен. Сколько бы мы ни превозносили руководителей (переплачивая им), ни один руководитель не в состоянии построить успешную компанию в одиночку. Если бы в основе успеха лежало исключительно грамотное руководство, то все курсы повышения квалификации и бизнес-учебники сосредоточились бы на развитии лидерских навыков. Но компаниям нужны ключевые принципы, стратегии, тактики, партнеры и, разумеется, неприкосновенные элементы, такие как культура, цель деятельности, а также вдохновение. Каждая организация уникальна, но идеи и уроки первопроходцев отрасли могут повысить эффективность ее работы. В этой книге мы предлагаем своего рода карту и компас, но не пытаемся проложить универсальный путь: у каждого он свой.

Моя цель в книге «Манифест неокapиталистов»¹ — мотивировать бизнес-сообщество сделать шаг вперед, ускориться и привести весь мир к процветанию. Надеюсь, этот труд и его плоды принесут чистый позитив и в мою собственную жизнь.

Апрель 2021 г.

¹ Оригинальное название книги — «Net positive», букв. пер. «Чистый позитив». — Прим. ред.

ВВЕДЕНИЕ ПОЧЕМУ МАЙОНЕЗ ПОБЕДИЛ КЕТЧУП

БЕРОЛОМНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И НЕБОЛЬШАЯ ПРИТЧА

В начале 2017 года компания Unilever столкнулась со смертельной угрозой. Уже семь лет велась реализация амбициозной стратегии — Плана устойчивого развития Unilever, в рамках которого основной бизнес стал деятельностью, направленной на повышение осознанности и качества жизни других людей. Компания поставила перед собой довольно амбициозные цели и уверенно двигалась к их достижению. Она удвоила объем продаж, снизив степень негативного воздействия на окружающую среду, позволив миллиардам людей улучшить здоровье и повысить качество жизни. Заручившись поддержкой руководителей ряда других корпораций, Unilever смогла в корне изменить представление общества о хорошей компании.

Стратегия оказалась эффективной. Спустя годы стагнации и весьма скромных успехов наконец настал момент, когда доход компании вырос на 33% и составил 60 миллиардов долларов, а цены на ее акции превзошли и цены на бумаги других корпораций, и европейский индекс FTSE. Unilever — огромная, по-настоящему глобальная компания, чью продукцию — Axe, Ben & Jerry's, Clear, Dove, Hellmann's (майонез), Knorr, Lifebuoy, OMO, Rexona, Suave — ежедневно покупает 2,5 миллиарда человек. В рамках своей стратегии Unilever приобрела десятки новых брендов, большинство из которых — компании с четко определенной миссией. Параллельно было решено