



Невил Исделл  
и Дэвид Бизли

# ВНУТРИ СОСА-COLA

*История бренда №1  
глазами легендарного CEO*

Neville Isdell, David Brasley

INSIDE COCA-COLA  
A CEO's Life Story of Building the World's Most Popular Brand

[ Хороший перевод! ]

**Невил Исделл, Дэвид Бизли**  
**Внутри Соса-сола. История бренда № 1**  
**глазами легендарного CEO**

Эта книга посвящается моей семье:  
моим родителям, которые сформировали  
мой характер и помогли мне стать тем,  
кем я стал; моей жене Памеле; моей  
дочери Каре; моему зятю Заку Ли; моему  
внуку Рори;

и

всем тем, кто работал и работает в Coca-  
Cola Company. Без этих замечательных  
людей мои достижения были бы  
невозможны.

# Предисловие

В мемуарах, написанных моим мужем, много рассказано и о нашей совместной жизни. Возможно, вы удивлены не меньше меня тому, что мой муж попросил меня написать это предисловие.

За последние несколько месяцев, пока он писал эту книгу, я просто голову сломала, подыскивая по его просьбе кандидата, который мог бы представить его. И в итоге он решил оказать эту честь мне.

Полагаю, отчасти он руководствовался тем, что я знаю его лучше всех. Должно быть, это правда: ведь мы сорок один год прожили в браке, а до того два года – «в грехе», как это тогда называлось в Замбии – маленькой стране, где мы встретились. В то время нас считали весьма авангардной парой, но то были шестидесятые, и мы просто оказались впереди других, а затем доказали скептикам, что наши отношения – это надолго.

С того самого момента, когда я познакомилась с Невилом, я знала, что именно за него хочу выйти замуж, а постепенно, неделя за неделей, узнавая его все лучше, я также открыла для себя его поразительные рабочие принципы, упорство и, конечно, амбиции.

Годами я наблюдала его личностный рост, но и сама росла благодаря ему и пользовалась новыми возможностями; и еще, я думаю, я была, так сказать, мягкой подушкой, которая всегда ждала его после напряженного дня.

Мы довольно рано поняли, что наши характеры здорово дополняют друг друга. Невил – настоящий Близнец. Он очень общителен, любит веселье и приключения, но, с другой стороны, он может быть серьезным, сочувствующим, а также упрямым. Я думаю, что была якорем в наших отношениях – тихим и надежным компаньоном.

От процесса создания этой книги мы получили огромное удовольствие: я смогла прожить свою жизнь заново и обнаружила,

что вглядываться в глубины памяти и вспоминать многие события – это очень увлекательно. Должна признать, что пару раз я даже прослезилась, вспоминая грустные моменты, но их было по большому счету немного, уверяю вас, и мы прошли через них вместе.

Грустными моментами были его постоянные отъезды и постоянная сосредоточенность на работе, и я иногда чувствовала, что отхожу на второй план. С другой стороны, благодаря этому у меня возникла тесная связь с нашей дочерью Карой, ведь она была со мной все то время, пока Невил находился далеко. А были и чудесные, прекрасные периоды: путешествия в страны и места, где я никогда бы не оказалась сама по себе, блаженство в лучах славы, наконец завоеванной Невилом, и достойное финансовое вознаграждение, которое сглаживало все сложности и подарило нам наш золотой век.

Чтение этой книги побудило меня увидеть мужа в другом свете: в том числе как молодого человека, упорно продвигающегося по карьерной лестнице к более высоким и престижным должностям. Невил всегда был человеком цели, и им двигало не столько желание стать главой Соса-Сола, сколько потребность преуспеть в решении любой задачи, которая перед ним возникала.

Он всегда был увлечен порученным ему делом и верил, что необходимо вложить всего себя в работу, одновременно выискивая способы усовершенствовать бизнес и, конечно же, отличиться самому. И он всегда говорил: если ты выполняешь свои обязанности по максимуму, шанс найдет тебя сам.

В путешествии с Соса-Сола наша семья побывала по всему миру. Когда Невилу предлагали новую позицию, мы всегда подробно обсуждали ее и, если речь шла о другой стране, то мы доставали атлас и склонялись над картой. Например, перед поездкой на Филиппины я поначалу не знала, где они находятся. Соса-Сола всегда заботилась о своих менеджерах-экспатах, когда их переводили на новое место, и эта помощь была чрезвычайно важна,

когда вы попадали в чужую страну, даже язык которой был вам незнаком.

Больше всего страдала от этих скитаний по свету наша дорогая дочь Кара. Мы с Невилом оба странствовали с детства, с тех пор, как переехали из Британии в Замбию. Нам путешествия казались волнующими и бодрящими. Но бедная Кара побывала в таком количестве стран (она жила на пяти континентах и ходила в шесть разных школ), что в юности ей казалось, что это губительно скажется на ее жизни. Впрочем, сейчас она счастлива замужем, они с Заком подарили нам нашего любимого внука Рори.

В сегодняшнем мире глобального бизнеса с такими проблемами сталкиваются многие семьи. Мы с Невилом надеемся, что наша история станет в какой-то мере руководством для тех, кого ждут похожие приключения – увлекательные, но не всегда простые.

Читая мемуары Невила, я не раз восхищалась тем, как благородно – без единого слова – он справлялся со многими кризисами и конфронтациями, о которых я даже не знала. Он всегда обладал сдержанностью.

И я всегда ценила, что Невил каждый год настаивал на том, чтобы взять отпуск, что бы там ни происходило на работе. Это было очень важно для него и для нашей семьи, и мы всегда наслаждались возможностью уехать куда-нибудь и расслабиться.

Мы и представить себе не могли, что он станет CEO и председателем совета Coca-Cola, просто хотели прожить остаток жизни вместе на заслуженной пенсии. Но ему позвонили, и тот звонок изменил нас и нашу жизнь навсегда. Я больше всего волновалась о здоровье Невила и о наших отношениях, о том, как этот новый вызов может изменить их, и о том, справится ли он со сложнейшей задачей управления Coca-Cola. Что если он потерпит неудачу? Ведь разобраться с ее последствиями пришлось бы мне. Но разум победил, и теперь я лишь краснею при мысли, что пыталась не пустить его на вершину успеха.

Прошло пять чудесных лет, и я снова наблюдала, как он растет, развивается, становится еще более уверенным в себе, щелкает как орехи все трудности, которые обрушиваются на него буквально каждый день, а также преуспевает в освоении тонкостей геополитики.

Я также научилась видеть и ценить его на новом уровне. Теперь он мог брать меня с собой во многие поездки, и было очень приятно осознавать, что он действительно хотел, чтобы я была рядом, и считал нас «командой».

Я боялась, что, когда он уйдет с поста председателя совета в 2009 году, ему будет сложно расстаться со всем внешним шиком, который предполагала эта должность, однако он принял это в своей обычной благородной манере и с радостью передал бразды правления нашему дорогому другу Мухтару Кенту, покинув сцену, освещенную софитами.

Невил всегда планировал, что на пенсии будет по-прежнему заниматься интеллектуальным трудом, оставаться бодрым и проживет вместе со мной хотя бы до восьмидесятилетия. Теперь я с надеждой жду исполнения всех этих обещаний.

Я надеюсь, что вы прочтете эти воспоминания с таким же удовольствием, с каким я прожила всю свою жизнь.

*Памела Исделл*

# Введение

После работы на высоком посту в Coca-Cola я вышел на пенсию и прекрасно себя чувствовал. Я жил на острове Барбадос и часто играл в гольф под ярким карибским солнцем. И вдруг в феврале 2004 года мне позвонил член совета директоров Дональд Кио, бывший президент Coca-Cola и один из самых выдающихся руководителей в истории компании. Дуглас Дафт, CEO и председатель совета директоров Coca-Cola, должен был уйти в отставку, проработав на этом посту всего четыре года.

Дона назначили главой комитета по поиску замены для Дафта, и он хотел знать, готов ли я поучаствовать в этой игре. Гарантий не было, но он готов был сообщить совету, что я серьезно рассматриваю такую возможность.

Для Coca-Cola то было суровое время. Предшественник Дафта Дуглас Ивестер продержался на посту лишь полтора года, когда члены совета директоров Coca-Cola, в числе которых был Уоррен Баффет, сообщили ему на взлетно-посадочной полосе в Чикаго, что совет больше его не поддерживает.

Coca-Cola начала чахнуть, когда в октябре 1997 года умер CEO и председатель совета директоров Роберто Гойзуета. За 16 лет он увеличил рыночную стоимость компании с \$4 млрд до почти \$150 млрд.

После смерти Гойзуеты Coca-Cola теряла долю рынка. Казалось, ничто, даже многотысячное сокращение штата, не поможет вернуть компанию на путь успеха.

Coca-Cola торгует счастьем. Это слово часто используется в рекламных кампаниях. Но в 2004 году в штаб-квартире Coca-Cola на Норт-авеню в Атланте радоваться было особо нечему.

Комиссия по ценным бумагам и биржам США расследовала действия компании в Японии: Coca-Cola обвинялась в «накачивании каналов продаж» – в том, что она искусственно раздувала продажи

концентрата, чтобы повысить курс своих акций. Федеральный суд взял на контроль практику найма персонала в Coca-Cola после того, как компании был предъявлен иск в связи с дискриминацией. Компанию обвиняли в найме «эскадронов смерти» для запугивания профсоюзных активистов в Колумбии. Девал Патрик, главный юрист компании, впоследствии губернатор Массачусетса, подал в отставку, в том числе из-за скандала в Колумбии. Патрик и еще один высокопоставленный менеджер схлестнулись – каждый настаивал, что другой должен покинуть компанию. А между тем Евросоюз начал антимонопольное расследование в отношении Coca-Cola. И подобных проблем было множество.

Когда совет начал подбирать нового CEO и председателя совета, из числа сотрудников компании рассматривался только один кандидат – президент Стив Хейер. Этот вариант выглядел предпочтительным, поскольку Coca-Cola редко искала CEO и председателя совета вне компании.

Я пообещал Дону, что посоветуюсь с Памелой и дам ответ в течение десяти дней.

Более чем за 30 лет работы в Coca-Cola мою кандидатуру ни разу не выдвигали на пост CEO и председателя совета директоров. Я никогда по-настоящему и не стремился к этой должности и не думал, что это возможно. Хотя летом 2003 года некоторые отставные сотрудники компании, как водится у отставников, начали поговаривать, что Дафту скоро подыщут замену. Некоторые уверяли, что рекомендуют в качестве преемника меня. Я твердо отвечал всем, что не приму такое предложение. Я говорил серьезно, и Памела полностью поддерживала мою позицию. Мне исполнилось 60, и мое финансовое положение было устойчивым. После выхода на пенсию я сбросил пять килограммов, находился в хорошей физической форме и наконец-то получил возможность проводить время с семьей после многолетних поездок по миру и 15-часовых рабочих дней. После звонка Дона Памела повторила, что не хочет, чтобы я соглашался. Ее тревожило, что эта работа повредит моему здоровью

и разрушит нашу счастливую жизнь на пенсии. «Что будет с тобой, если ты потерпишь неудачу?» – спрашивала она.

Со времен Роберто в компании не было успешного председателя, и Памела беспокоилась, как бы я не оказался еще одним топ-менеджером, пытавшимся, но не сумевшим переломить ход истории. Однако, как всегда, она обещала поддержать мое решение.

«Если я возьмусь – неудачи не случится», – настойчиво повторял я Памеле, но понимал, что она права насчет огромного стресса. Логика подсказывала мне согласиться с Памелой, потому что успешная карьера у меня уже состоялась, и мы были счастливы на пенсии. Но оставался главный вопрос: «Смогу ли я жить в мире с собой, если отклоню этот величайший вызов?»

И ответ у меня, бывшего регбиста, имелся только один: «Нет, не смогу».

Через неделю после звонка Дона я сказал потрясенной Памеле, что возьмусь за эту работу – на пять лет. Я вступил в игру.

Большую часть своей жизни я вел битвы за Coca-Cola по всему миру, зачастую – там, где компания сбивалась с курса и теряла долю рынка. Теперь у меня был шанс провести кардинальную реструктуризацию и оздоровить компанию в мировом масштабе. Обсуждения и беседы со всеми членами совета продолжались. Пресса изображала Хейера фаворитом гонки, и ходили слухи, что он даже нанял PR-фирму, чтобы продвигать свою кандидатуру. Мое имя упоминалось редко, но я понимал, что именно я – главный кандидат.

И тут на сцену вышел Джек Уэлч.

Джек – настоящая звезда бизнеса, ему удалось самым поразительным образом изменить путь General Electric: рыночная стоимость компании выросла с \$14 млрд, когда он стал CEO в 1981 году, до \$410 млрд в момент его отставки в 2001 году. Обложка журнала Fortune в 1995 году с портретами Уэлча и Роберто Гойзуеты гласила: «Создатели богатства»<sup>[1]</sup>.

В апреле 2004 года Джек женился. Прямо на свадьбе к нему обратились с вопросом: не хочет ли он стать CEO и председателем

совета директоров Coca-Cola – то есть предложили ту самую работу, которую уже практически предложили мне.

Джек обещал обдумать это, и затем уехал, чтобы провести медовый месяц... на Барбадосе – где же еще? И когда протекали активные переговоры с членами совета, он находился лишь в нескольких километрах от меня на этом крохотном карибском острове. Идея состояла в том, что приход Уэлча зарядит компанию энергией и обеспечит резкий рост акций; и я уверен, что именно так все и произошло бы.

28 апреля я только-только вернулся на Барбадос из деловой поездки в Эдинбург, как мне позвонил член совета директоров Coca-Cola Херберт Аллен. Он спросил, рассмотрю ли я возможность поработать президентом при Уэлче год или два, а после этого стать преемником Джека на посту CEO и председателя совета.

Я отказался. В компании накопилось столько проблем, что попытка реструктуризации несла риск, и это еще мягко сказано. Я был готов попытаться, если бы стал главным, но не хотел играть роль козла отпущения и расплачиваться за чужие ошибки. Уэлч фантастически работал в GE, но мало знал о рынке безалкогольных напитков. Я провел всю жизнь в системе Coca-Cola, начав с разливающего завода в Замбии и поднявшись до самого верха. К тому же я понимал, что наши стили управления могут конфликтовать – хотя должен был согласиться, что для совета такая команда выглядела бы привлекательной. У Джека действительно большой опыт руководства крупной корпорацией, тогда как я работал CEO лишь на уровне боттлинговых компаний в Европе.

Положив трубку после телефонного разговора с Хербертом – человеком, которому я доверял и которым восхищался, – я повернулся к Памеле и сказал, что все кончено.

Но потом Уэлч, у которого еще не закончился медовый месяц, струсил.

«Когда я задумался о постоянных разъездах, то понял: этим я уже занимался, – вспоминал Уэлч. – Я думал об этом сутки, двое, трое. Но

наконец очнулся».

Вскоре после моего возвращения на Барбадос позвонил Кио, который предложил мне должности CEO и председателя совета. Мне предстояло стать двенадцатым председателем совета в истории компании. Coca-Cola объявила о моем назначении в конце рабочего дня 4 мая, а на следующее утро я должен был встретиться с сотрудниками в штаб-квартире компании.

Джоэл Руссо, прежний водитель Роберто Гойзуеты, встретил меня, Памелу и нашу дочь Кару в аэропорту Атланты. Мне пришло в голову спросить Джоэла, нет ли у него телефонного номера вдовы Роберто, Ольги. Он помнил его наизусть, и я тут же позвонил Ольге, рассказав, что только что приземлился и вернулся в Атланту.

«Я верну компанию Coca-Cola на те позиции, которых она добилась под блестящим руководством Роберто», – пообещал я ей.

Сотрудники собрались во дворе штаб-квартиры для встречи со мной, Дафтом и Хейером. Установили трибуну, но Дафт утверждал, что никаких речей не планировалось. Хейер согласился со мной, что каждому достаточно сделать лишь небольшое импровизированное заявление. Ведь это было мое первое появление перед людьми, которыми мне предстояло руководить. Я выступил коротко, подчеркнув уверенность в силе бренда Coca-Cola. «Но главное – это вы, – закончил я. – Главное здесь – люди».

Этого все и ждали. Мое замечание попало в цель.

Я готовился приступить к работе 1 июня, но сначала требовалось получить в посольстве США на Барбадосе разрешение на работу. Я отстоял очередь и добрался до будки, где за пуленепробиваемым стеклом сидел чиновник посольства. Он говорил со мной грубо и резко. При моем росте метр девяносто окошко было у меня где-то на уровне груди – пришлось стоять согнувшись.

«Почему нет американцев, способных сделать вашу работу, почему нам нужен иностранец?» – спросил меня сотрудник посольства.

Это был хороший вопрос – но не ко мне. «Таково решение совета директоров Coca-Cola Company, – ответил я. – Они все – американцы. Уверен, они знают, что делают».

Получение разрешения на работу требовало нескольких недель, поэтому Coca-Cola отправила группу топ-менеджеров на Барбадос, чтобы ввести меня в курс дела. Мы сидели на веранде с видом на Карибское море, изучая документы, и я предложил прогуляться и расслабиться за бокалом пива. Гэри Фэйярд, финансовый директор, посмотрел на заходящее солнце над голубым Карибским морем, а затем выразил вслух недоумение: зачем мне покидать это мирное место и бросаться с головой в корпоративные схватки?

«Ты с ума сошел?» – спросил он.

Это был еще один хороший вопрос, но я уже бросил жребий.

Разрешение я получил раньше, чем ожидал, поэтому приехал в Атланту где-то за неделю до официальной даты начала работы. Дуг Дафт уже покинул компанию, так что я сел за свой новый стол и позвонил Уоррену Баффету.

«Я работаю на Coca-Cola Company бесплатно», – сказал я Уоррену, напоминая, что я еще не получаю зарплаты, но уже сижу за рабочим столом.

«По-моему, отличный вариант, – пошутил Уоррен. – Почему бы так все и не оставить?»

Я написал эту книгу не только по настоянию моих друзей, но потому, что она может преподать некоторые уроки на примере Coca-Cola Company, а также моей роли в обновлении самого популярного в мире бренда. Я твердо убежден, что эту историю не стоит рассказывать в третьем лице. Чтобы верно оценить мою роль в компании, нужно проследить мою карьеру с самого начала: Замбия, затем ЮАР, Австралия, Филиппины и Германия, потрясающая эпоха после падения Берлинской стены и открытие миру бывшей советской империи, повторный выход Coca-Cola на рынки Индии и Ближнего Востока и пять лет, которые я провел на посту CEO и председателя совета директоров.

Coca-Cola была придумана в мае 1886 года аптекарем из Атланты Джоном Пембертоном; напиток предлагался как средство от похмелья и головных болей.

Сегодня Coca-Cola продается во всех странах мира, кроме трех: Северной Кореи, Кубы и Мьянмы. Это дешевый и высококачественный продукт. Как заметил однажды художник Энди Уорхол, неважно, кто покупатель – король или уличный бродяга: вкус всегда одинаков.

Coca-Cola – компания вездесущая. Ее реклама повлияла даже на современный образ Санта-Клауса. Coca-Cola – самое употребляемое в мире слово после о'кеу. В то же время Coca-Cola способна пленить своими тайнами. Лишь немногие знают ингредиенты напитка, и даже я не знаю секретной формулы.

Компания Coca-Cola производит смесь строго засекреченного состава в виде концентрата на нескольких заводах в разных странах мира. Затем концентрат превращается в сироп, который смешивается с газированной водой и продается в розлив в ресторанах – например, в McDonald's, или же разливается по бутылкам и отправляется в магазины. Традиционно Coca-Cola зарабатывала в основном на продажах концентрата независимым буттлинговым предприятиям. Но со временем многие разливные заводы были приобретены. В 2010 году компания купила североамериканский филиал своего крупнейшего буттлера, Coca-Cola Enterprises. Теперь ей принадлежит 90 % буттлингового бизнеса в США и Канаде.

Может показаться, что Coca-Cola во многих отношениях идеальная компания: она прибыльна, ее продукт доступен практически везде и обеспечивает потребителю несколько минут удовольствия по весьма скромной цене.

Но в современном мире этого уже недостаточно. Думаю, из количества упомянутых скандалов ясно, что Coca-Cola почитают далеко не везде, и особенно не любят определенные группы элиты. Компанию обвиняют в том, что она способствует ожирению и

диабету, что ее заводы уничтожают запасы воды в Индии, и во многих других злодеяниях.

«Чем больше денег мы зарабатываем, тем менее радушно нас принимают», – жаловался глава Coca-Cola Пол Остин в письме самому Роберту Вудраффу<sup>[2]</sup> в марте 1970 года. Остин понимал уже тогда, что Coca-Cola нужно нечто большее, чем просто выпускать безалкогольные напитки и получать прибыль. Транснациональные корпорации стали мишенями критики, их обвиняли во множестве мировых проблем.

Многое уже написано о корпоративной социальной ответственности – движении, которое побудило мир бизнеса сделать много прекрасных дел. Но я бы сказал, что это слишком узко определяет вызовы, возникающие перед глобальными компаниями. В университете в ЮАР я учился на социального работника, но потом выбрал карьеру в бизнесе. Я убежден, что в современном мире мы должны соединить эти две дисциплины и добиться тесного союза между правительствами, некоммерческими организациями и глобальными корпорациями, направленного на борьбу с болезнями и бедностью, на исцеление планеты. Я называю это ответственным капитализмом.

Будучи главой Coca-Cola, я стремился развивать компанию именно в эту сторону. В этой области еще предстоит работать и Coca-Cola, и вообще большинству глобальных компаний. Того же принципа придерживается и мой преемник в Coca-Cola Мухтар Кент. Я уверен, в конечном счете нам суждено сделать капитализм именно таким.

Это не типичная бизнес-книга и не типичная автобиография. Это действительно личное повествование. Итак, приглашаю вас присоединиться ко мне в путешествии по миру Coca-Cola, изучить историю моей жизни и разобраться в пугающем, но многообещающем и увлекательном будущем глобального бизнеса.

# Глава первая

## Из Ольстера в Африку

Я родился 8 июня 1943 года в Даунпатрике, маленьком городе в Северной Ирландии, и был единственным сыном в протестантской семье. Моя мать родом из Шотландии, отец – из Ирландии.

Мой отец, Эдвард Невил Исделл, специалист по дактилоскопии и баллистике, состоял на службе в Королевской полиции Ольстера. Белфаст был центром кораблестроения и поэтому во время Второй мировой войны часто подвергался бомбежкам. Полицейское управление до конца войны перевели за 30 километров от города, так что именно там, в Даунпатрике, я и появился на свет. Меня крестили в маленькой каменной церкви в Даунпатрике, построенной на месте первой церкви Святого Патрика в Ирландии. Годы спустя там же крестили мою дочь и внука.

Северная Ирландия и в то время и сейчас – часть Соединенного Королевства, но большинство ее католического населения верны Ирландии. Неприязнь между протестантами и католиками была заметна даже мне, ребенку. Страна делилась на протестантские районы и католические районы, школы – на протестантские и католические.

Мой дед был членом Союза оранжистов – братства, утверждавшего превосходство протестантской религии, и каждый год отмечал битву на реке Бойн, когда армия Вильгельма Оранского победила короля-католика Якова II. Мой отец, сохранявший тесные связи с Ирландией всю свою жизнь, отказался вступать в это общество. Он придерживался весьма смелых взглядов, которые унаследовал и я: Ирландия должна быть единой страной, но добиваться этого следует исключительно демократическими средствами. «Волнения», как их потом называли, в те дни были подавлены и еще два десятилетия не выплескивались на

поверхность. Но подобные конфликты между людьми встречались мне всю жизнь. Способность понимать их и преодолевать стала важнейшим бизнес-навыком, который хорошо мне помогал в течение всей карьеры в Coca-Cola.

Мое детство в Северной Ирландии было вполне типичным: образ жизни среднего класса, неподалеку – много любящих родственников. Мой дед по отцу работал почтовым клерком. Дед по матери работал судостроительным инженером, он получил за свою службу награду от короля Георга V. Я хорошо помню, как нигерийский полицейский приезжал в город на десятидневную учебу и жил у нас в доме. Чернокожий в Северной Ирландии – тогда это было весьма необычно. Офицер подарил мне пушистую маленькую игрушку, которую я назвал Калабар – по городу в Нигерии, где он родился. Любимая игрушка и моя первая связь с Африкой.

Я также помню, что в послевоенные годы поблизости все еще жили в лагерях для беженцев евреи, спасшиеся от Холокоста, и я порой дарил игрушки тамошним детям. Тогда бензин и прочие продукты выдавали по карточкам, и на выходные мы, чтобы купить дефицитные в Белфасте товары, ездили в Республику Ирландия, которая во время Второй мировой войны держала нейтралитет.

Мой отец был высоким, грудь колесом. Трижды пытался он покинуть Северную Ирландию, и трижды ему не позволили, поскольку в полиции его считали «ключевым» сотрудником. Служба в Греции, Британской Гвиане и Сьерра-Леоне прошла мимо него, а значит, и мимо меня.

Не имея возможности выбраться из Северной Ирландии, отец направил весь избыток энергии на регби – спорт, чем-то напоминающий сочетание футбола и американского футбола: там бьют по мячу, передают его и перехватывают друг у друга, но без шлемов и наколенников. Часто говорят, что футбол – игра джентльменов, в которую играют хулиганы, а регби – игра хулиганов, в которую играют джентльмены. Мой отец был

президентом регби-клуба, в котором состоял и мой дядя. Так что мы с кузенами проводили многие выходные на матчах по регби, пиная мяч около скамейки запасных.

Я помню, как впервые попробовал Coca-Cola – это было в старом чайном магазине с позолоченными витринами. В то время Cola считалась экзотическим напитком.

После 25 лет службы в полиции мой отец ушел на пенсию и получил место в нынешней Замбии (тогда – британской колонии Северная Родезия), где стал главой дактилоскопического отдела полиции. Шел 1954 год. Мне было 10 лет.

Наконец отец получил возможность пожить за границей, но родственники и соседи в Белфасте были озадачены нашим переездом.

Никогда не забуду, как я, десятилетний мальчик, сидел в углу, а взрослые за разговором совсем забыли обо мне. И вот один из родственников спросил: «Для чего ты это делаешь? А что станет с Невилом?» И мой отец ответил: «Я уверен, что теперь смогу позволить ему учиться в университете. Я делаю это ради него. Хочу, чтобы у него было больше возможностей, чем у меня». Такое не забудешь. Мои родители стремились дать мне максимально много. Они пережили войну и из-за этого лишились многих возможностей. Возможности просто обошли их стороной. И они инвестировали в меня.

Переезд захватил меня: я всегда интересовался географией и природой, собирал гербарий, сидел над атласами, запоминая названия стран. Хотя мой отец хотел, чтобы мы уехали из Северной Ирландии, моя мать не очень этого желала. Она была очень хорошей матерью и души во мне не чаяла, но в те годы ей нездоровилось, она страдала бронхиальной астмой.

По дороге в Африку я впервые увидел Лондон. Затем корабль причалил в испанском городе Лас-Пальмас-де-Гран-Канария. На борт поднялись танцоры фламенко. Я видел яркое солнце и пляжи.

Экзотическая природа поразила меня. Мы еще не добрались до Африки, но это был уже совсем другой мир.

Наша первая остановка в Африке произошла в порту Лобиту в Португальской Западной Африке, нынешней Анголе. Там я увидел жестокость колониальной системы: белые надсмотрщики хлестали черных портовых рабочих кожаными плетями. Отец потянул меня назад и сказал: «Прости, что тебе пришлось увидеть это, но таков мир. И он не должен быть таким». Та ужасная сцена навсегда впечаталась в мою память.

Затем мы причалили в Кейптауне. Нам сказали, что если проснемся в пять утра, то увидим чудеснейший пейзаж. Стоял январь, в Африке было лето, и мы с отцом ждали на палубе. Вдруг сквозь утренний туман будто посреди моря показалась диковинной земля – Тейбл-Маунтин. Ее размеры потрясали. Да, в Ирландии есть красивые зеленые холмы, но тут гора высотой больше километра выступала прямо из моря. Ничего прекраснее я еще не видел. Я влюбился в Кейптаун – по моему мнению, один из трех красивейших городов в мире.

Четыре дня, проведенные там, мы пиروвали, наслаждаясь солнцем, сочным виноградом и апельсинами, кусочками дыни с изрядными порциями мороженого, купленными в кафе. Я увидел первые признаки апартеида: таблички «только для белых» на парковых скамейках. Это явилось для меня шоком, но таков был естественный порядок в тамошнем обществе. Мне он казался неправильным, но десятилетним борцом за равноправие я не стал. Должен признать, что принял этот порядок, но чувствовал себя неловко. Ведь нигерийский полицейский жил в нашем доме. Почему он мог жить в белой семье, тогда как черные граждане ЮАР не смели даже садиться на скамейку в парке с табличкой «только для белых»?

Затем было трехдневное путешествие на поезде в Северную Родезию. Я часами стоял между вагонами, наблюдая разнообразные пейзажи, в том числе унылую полупустынную землю Ботсваны, где

коробейники торговали, а женщины кормили детей грудью. Мы проехали мимо одного из семи чудес света – водопада Виктория, разделяющего Южную и Северную Родезию. Ширина его – около 1800 метров, и воды великой реки Замбези рушатся в ущелье с высоты больше 100 метров. Брызги видны за несколько километров; вот почему на местном языке водопад называется «Моси-оа-Тунья», или «гремящий дым».

На вокзале Лусаки, столицы Замбии, нас встретил бывший коллега отца, дактилоскопист из Великобритании Пэдди Грин со своей новой женой. Отец сменил Грина на посту главы отдела дактилоскопии в полиции Северной Родезии. И хотя Лусака была столицей, на вокзале отсутствовала платформа – мы сошли на красную землю.

Наша семья поселилась в Лусаке в новом, принадлежавшем правительству доме с тремя спальнями. Дом стоял на участке в 40 соток по соседству с бушем. В первые девять месяцев у нас не было электричества, только свечи, керосиновые лампы и дровяная печь.

Для меня Африка стала взрывом новых видов и новых звуков: лягушки, сверчки, пауки, бури с громом и молниями. В домах были прекрасные полированные полы. Слуги натирали их щетками, закрепленными на ногах, и я с наслаждением скользил по комнатам, как сделал бы любой мальчик.

В нашей семье впервые появились слуги. Вскоре я начал вести экзотическую жизнь: восьмикilометровые поездки на велосипеде в правительственную школу, где преподавали по программе британской школы, сон под противомоскитной сеткой, спортивные игры. В общем, я шикавал.

В школах существовала расовая и половая сегрегация. Расовая сегрегация в Северной Родезии в целом была не столь жесткой, как в ЮАР, но в кафе, рестораны и бары допускались только белые. Белые и черные могли ходить в одни и те же магазины, но обычно пользовались разными, потому что жили в разных районах. В стране также проживало немало иммигрантов из Индии, многие из них держали магазины.

В Лусаке работал только один кинотеатр, куда мы ходили утром по субботам. Телевидения не было. По коротковолновому радио транслировали спортивные матчи. Вечерами мы слушали новости BBC, в городе издавалась местная газета, а по воскресным вечерам радиостанция в Португальской Восточной Африке (ныне – Мозамбик) транслировала еженедельный хит-парад. Карманных денег хватало, чтобы покупать виниловые пластинки на 78 оборотов с последними хитами. В нескольких километрах от Лусаки все еще встречались львы.

В стране царила страшная нищета: африканцы ходили без обуви и в лохмотьях. Но во многих отношениях жизнь там была не такой суровой, как сегодня в некоторых бедных странах Африки, где ситуация ухудшилась из-за перемещения огромного количества сельского населения в города.

Я был изумлен дружелюбием людей в Северной Родезии при окружающей бедности. Они выглядели счастливыми. Общество там, кажется, неплохо функционировало и жило в гармонии. Конечно, некоторые представители образованной элиты Замбии шумели о независимости – и она была провозглашена в 1964 году. Но и этот процесс прошел куда спокойнее, чем в других африканских странах, причем его приветствовало немало живших там европейцев, в том числе и мы.

В Северной Родезии говорили на множестве племенных языков, но в школе африканцев учили английскому, он был и остается официальным государственным языком. Я и мои родители немного изучали язык чиньянджа, или ньянджа. Мы знали достаточно, чтобы объясниться при встрече с кем-нибудь, кто не знал английского, но только в тех районах, где говорили на ньянджа.

В школе я впервые встретился с африканерами – потомками голландских колонистов, у которых за многие десятилетия появился свой собственный язык, африкаанс. В школе мы играли в грубую в физическом смысле игру «бок-бок»: несколько мальчиков изображали башню, а команда противника пыталась ее обрушить.

Жизнь в Африке имела свои физические издержки. Я страдал от солнечных ударов, дизентерии, а затем и малярии. В те времена, естественно, не было никаких кондиционеров. Но в целом я все-таки наслаждался новой жизнью, как и мой отец, который любил свою новую работу и быстро стал активным участником местных матчей по регби. Больше всего он стремился обучить африканцев дактилоскопии, хотя белые коллеги заверяли его, что это невозможно. Но к моменту, когда он оставил службу в полиции Замбии в 1967 году, у него в отделе было уже 20 обученных специалистов, а преемником отца стал его первый ученик, который позже был назначен заместителем комиссара полиции. Тогда это был единственный отдел полиции, полностью состоящий из уроженцев Замбии.

А вот моя мать поначалу скучала по родине: всю домашнюю работу делали слуги, а я большую часть времени проводил в школе. Потом она занялась конторской работой при государственном медпункте, но все же считала дни до окончания первого трехлетнего контракта, после чего следовало вернуться на шесть месяцев в Белфаст.

В Африке я впервые почувствовал в себе предпринимателя. В саду я выращивал кукурузу, обжаривал ее, а наш садовник продавал ее работникам в обеденный перерыв, получая комиссионные. Во многих отношениях он был моим первым подчиненным, я мог «приказать» ему продавать. Но идея вознаграждения за дополнительные усилия казалась мне более правильной.

Летом 1957 года мы вернулись в Белфаст, в отпуск, которого так жаждала моя мать. Мне было 13, и младшие братья и сестры моих друзей в Белфасте весьма разочаровались, увидев, что после трех лет в Африке я не стал черным.

Вспоминаю, как мать с отцом обсуждали за обеденным столом первый раунд визитов к родственникам и друзьям. Мать заметила, как изменились наши родственники и друзья. Никогда не забуду

ответ отца: «Нет, дорогая, это мы изменились, и мы больше не будем прежними». Истинная правда.

Еще один пример моей растущей привязанности к Африке: я написал письмо на телеканал BBC с критикой сюжета о Лусаке, который показали, пока мы были в Белфасте. В нем использовались старые съемки Лусаки, где город выглядел как пустырь. «Лусака на самом деле гораздо приятнее, – писал я. – У моего папы есть отличные видеозаписи. Уверен, что он их вам пришлет».

Мои родители ничего об этом не знали и были поражены, когда канал BBC пригласил меня на телепередачу, оплатив перелет в Лондон. В программе от 30 июня 1957 года с названием «Мальчик из Лусаки» я защищал свою новую родину и комментировал съемки Лусаки, сделанные отцом. Меня показали сразу за герцогом Эдинбургским, принцем Филиппом, который до сих пор носит этот титул и женат на королеве Елизавете; он представил зрителям Международный год геофизики, на протяжении которого 67 стран вели совместные исследования. Так что во время съемок я находился в блестящей компании.

Дома в Лусаке мое появление на ТВ сопровождалось рядом газетных статей и выражением благодарности от городского совета. Мэр подарил мне копию городского герба в рамке, с дарственной надписью от всех членов совета: «Ваша очевидная гордость за Лусаку и демонстрация гражданской ответственности не остались незамеченными».

Я был влюблен в Африку – настолько, что три года спустя, когда мои родители отправились в еще один полугодовой отпуск в Белфаст, решил остаться в Лусаке в школе-пансионе.

Я жил в школе Гилберта Ренни, и по британской системе мне полагался «прислужник» – ученик первого класса, которому в рамках инициации следовало убирать мою одежду, заправлять кровать и выполнять любые мои поручения. Я играл в регби, крикет, теннис и футбол. В то время я хотел стать учителем географии или истории, хотя подработка в продуктовом магазине во время каникул

и дружба с мальчиком, чей отец держал магазинчик одежды, пробудили во мне интерес к бизнесу. Я также получил свой первый ответственный пост – школьный староста и глава «дома»; их, ради поощрения внутренней конкуренции, в школе было четыре.

Я окончил школу с отличием и получил городскую стипендию – в частности, за мое выступление на BBC, для оплаты учебы в университета Кейптауна. Однако моя жизнь чуть не приняла совершенно другой оборот, из-за которого я мог войти в историю как скотокрад, а не как гендиректор Coca-Cola.

Ритуал инициации в моем университетском общежитии требовал, чтобы первокурсники мужского пола вышли на улицу рано утром с каким-нибудь животным и только в нижнем белье. Нам предстояло продефилировать непосредственно перед женским общежитием, и девушки толпились у окон и глазели на нас. Там были самые разные создания – собаки, коровы, лошади. Глупый ритуал, но проверенный временем. Мы с друзьями заметили на пастбище рядом с университетским кампусом несколько овец и как-то ночью двинулись туда на разбитом «Понтиаке», чтобы забрать свою добычу. Фермер запер овец на ночь в сарае, и мы, как дураки, взломали замок и запихали четырех животных в багажник старой машины, из которой предусмотрительно убрали заднее сиденье. На светофоре одна женщина, собиравшаяся перейти дорогу, заглянула в нашу машину и увидела нас четверых вместе с овцами, которые громко жаловались на свою беду. От этого необычайного зрелища у нее чуть челюсть не отвалилась, и когда зажегся зеленый и мы тронулись с места, она все еще стояла там, ошеломленная.

На следующее утро мы вернули овец. Нам казалось, что мы не причинили никакого ущерба. Однако других студентов поймали, когда они пытались вломиться в зоопарк. В полиции им сказали, что они могут избежать обвинений, если расскажут, кто похитил овец. Мы с достоинством заявили туда, не понимая, что нас могут обвинить в краже. В итоге этот серьезный процесс закончился тем, что судья отклонил обвинения. Оказалось, что ему в студенческие

годы тоже пришлось пройти этот ритуал в нашем общежитии, так что он понимал нашу ситуацию. Единственным нашим наказанием было письмо вице-канцлера университета нашим родителям. Мой отец, опытный полицейский, не обрадовался, но я все-таки «избежал пули». А тот судья стал одним из столпов юридического сообщества в ЮАР. Недавно я сидел рядом с ним за обедом, и хотя ему уже далеко за 80, он вспомнил тот инцидент, подтвердил свою роль в нем и по-прежнему считал его весьма забавным.

Три года, пока я жил в общежитии Университета Кейптауна, я пил Pepsi. В Кейптауне в то время Pepsi взяла верх над Coca-Cola. Весь университет был эксклюзивной территорией Pepsi. Хотя в Лусаке я был заядлым потребителем Coca-Cola, в этот период своей жизни мне пришлось пить Pepsi. Но даже в те дни, когда я бывал вне пределов университета, я выбирал Coca-Cola, подчеркивая, как важно наличие выбора. Сегодня Coca-Cola в Кейптауне процветает. Занималась этим предприятием семья Форбс, но по сравнению с нашим временем, когда оно является, пожалуй, самым сильным и прекрасным управляемым буттлинговым предприятием в ЮАР, тогда его позиции были слабы.

Во время учебы я вырос до 195 см и играл в университетской команде регби. Регби – моя главная спортивная страсть, игра, дававшая мне уроки жизни и командной работы. Каждую зиму мы отправлялись на соревнования, проходившие по всей Южной Африке – отличный способ укрепить связи. До сих пор, когда приезжаю в Кейптаун, то стараюсь встретиться с бывшими коллегами по команде.

В колледже мое внимание занимала социология, и я решил стать социальным работником. Эта специализация предполагала практику для студентов. Например, мне поручили ходить в трущобы Кейптауна, к пациентам, выписанным из детской больницы Красного Креста. В пятницу по вечерам в трущобах все пили, отцы приходили домой, дрались, могли сбить лампу или печку на пол, и дети получали ожоги. Я должен был ходить туда и определять, не обижает

ли отец детей и может ли семья остаться вместе. Шесть месяцев я занимался этой тяжелой и порой душераздирающей работой.

Меня избрали в студенческий совет от группы, выступающей против апартеида, и в 1965 году я стал редактором университетской газеты. Там я писал колонки, осуждающие попытки правительства избавиться от того небольшого количества черных студентов, что учились в университете Кейптауна. Хотя среди студентов университета и так было больше 95 % белых, чиновники хотели пойти дальше и довести эту долю до 100 %. (У них ничего не вышло, и сегодня университет – это полное жизни многонациональное заведение, занимающее первую позицию в рейтинге лучших университетов Африки.)

«Университет Кейптауна являлся рассадником белой оппозиции апартеиду, – вспоминал мой однокурсник и тоже регбист Хью Коппен. – Для того времени это самое либеральное образование, какое только можно было получить в Южной Африке».

Коппен вспоминает, как служба безопасности ЮАР сидела на занятиях одного профессора, Джека Симонса; полицейские ждали, пока он скажет что-нибудь предосудительное, как он часто это делал. Однажды он попал в тюрьму. «Студенты пикетировали тюрьму и требовали его освобождения», – вспоминает Коппен, сын белого фермера из Южной Родезии (теперь – Зимбабве), проживающий в Сан-Франциско.

Мои взгляды на апартеид порой противоречили моему имиджу спортсмена. Регби – национальный спорт африканеров, и я помню, как однажды в баре главного стадиона после матча ко мне подошел полицейский и сказал: «Что за дела? Мы думали, ты один из нас». Он просто не мог понять, как игрок в регби, член клуба, может выступать против апартеида. «Не нарывайся, мы следим за тобой», – предупредил он. В том же году мой дом обыскала полиция безопасности, надеясь найти предосудительные материалы. Они не нашли ничего – в том числе мой экземпляр «Красной книжечки» Мао, спрятанный на старой книжной полке.

Что касается апартеида, то однажды передо мной встала сложная моральная дилемма. Правительство ЮАР провозгласило, что танцевальные вечера в университете следует разделить по расовому принципу. Студенческий совет принял резолюцию не устраивать такие вечера, пока они не будут открыты для студентов любой расы. Проблема в том, что иногда устраивались благотворительные танцевальные вечера с целью собрать деньги для студенческой организации SHAWCO, которая обеспечивала дешевую еду, медицинскую и другую помощь бедным в пригороде Кейптауна Уиндермир. По своей социальной работе я знал, что эта помощь отчаянно нужна. Протест ухудшил бы положение людей, которым мы пытались помочь, тогда как мы и дальше вели бы наш элитарный образ жизни. Я был уверен, что надо найти другие способы протеста; стал в студенческом совете одним из немногих, кто проголосовал против запрета на эти танцы, а из студенческой организации против апартеида – единственным. Я противостоял давлению моего окружения, отказываясь усугублять страдания тех, кому мы пытались помочь. До сих пор не знаю, был я прав или ошибался.

Во время моей учебы в университете Замбия официально получила независимость от Великобритании. Я организовал вечеринку для студентов-замбийцев. В полночь 24 октября 1964 года в зале местной гостиницы мы – в присутствии британского посла – спустили британский флаг и впервые подняли флаг Замбии, распевая гимн страны: «Стой и пой о Замбии, гордой и свободной». Уверен, что бесплатное пиво для бедных студентов укрепило ощущение исторического момента.

Хотя я учился на социального работника, я снова стал ощущать, как меня манит бизнес. Многие из моих университетских друзей происходили из богатых семей Йоханнесбурга и Кейптауна. Их отцы имели свое дело. Они жили в домах, казавшихся мне роскошными, и ездили на занятия на новеньких автомобилях. У меня машины не было. Теперь я общался с людьми другого уровня благосостояния и испытывал в связи с различием благосостояния комплекс

неполноценности, который порождал во мне возмущение, но больше всего – честолюбивые устремления. Я был сыном полицейского, но чувствовал, что когда-нибудь смогу добиться того же финансового положения, что и семьи моих однокурсников.

Чтобы иметь деньги на развлечения, я работал по субботам в местном магазине одежды. Меня наняли не оттого, что я хорошо разбираюсь в одежде, а оттого, что я стал местной звездой регби. В университете Кейптауна было множество команд по регби, игравших на разном уровне. В 1964 году я дошел до команды второй лиги, и попадание в первую лигу в тот год казалось маловероятным, потому что на моей позиции форварда второй линии в команде уже прочно закрепились два игрока. На третьем курсе мне предложили место во взрослом клубе первой лиги при условии, что я уйду из университетской команды. Взрослая команда оказалась не так уж хороша, но зато играла в первой лиге. Отец отговаривал меня. «Не думаю, что есть смысл быть игроком первой лиги в слабом клубе, – говорил он. – Ты же знаешь мое мнение: всегда стремись стать лучшим». Это был урок на всю жизнь, который позволил мне с большей легкостью отклонять предложения о работе, даже не задумываясь – если компании не соответствовали уровню Coca-Cola Company. Безусловно, отец оказал на меня самое большое влияние в жизни.

Приняв его совет, я остался в университетской команде, и в 1965 году меня включили в сборную студентов разных южноафриканских университетов, которой предстоял матч с Аргентиной. Тогда-то я и ощутил настоящий вкус первоклассного регби.

Окончив колледж в том же году, я стал администратором-стажером в Edgar's Stores в Йоханнесбурге и управлял магазином около шести месяцев, когда поступило предложение из Замбии – с буттлингового завода Coca-Cola. Предприятие принадлежало Морису Гершу, литовскому еврею, который бежал в Африку от Холокоста, часть пути до Китве прошел босиком и с нуля создал

свою бизнес-империю. В какой-то момент он даже был мэром Китве. Этот факт я всегда с воодушевлением вспоминал, обсуждая тесные связи, которые, на мой взгляд, должны существовать между компаниями и теми сообществами, что они обслуживают. В колледже я встречался с дочерью Герша, Райной, это была большая любовь. Но наши отношения увяли, когда ее старший брат женился на христианке, что вызвало семейный скандал. Затем она вышла замуж за врача-еврея. Брат Райны, Бернард – один из ведущих в мире кардиологов, он работает в клинике Мэйо, и мы с ним до сих пор дружим. Когда я встречался с Райной, я отклонил предложение Герша о работе, но теперь путь был свободен.

Я вернулся в Замбию через два года после того, как страна получила полную независимость от Великобритании. Первый президент Замбии Кеннет Каунда был социалистом и гуманистом. Он руководил движением за независимость, которое не стремилось к насилию и никогда не избирало мишенью конкретных белых людей, но взрывало железнодорожные линии и электростанции, чтобы устроить беспорядки.

Каунда старался не уделять внимания расовым вопросам. Для него главным являлся человек как таковой. В 1959 году, когда мне исполнилось 16 лет, мой учитель по географии пригласил Каунду, только что вышедшего из тюрьмы, в нашу школу в Лусаке, и мы обедали с ним. Я ожидал увидеть смутьяна. Но Каунда был спокоен и уравновешен. Я помню, как спросил его: «Почему вы не злитесь на нас? Ведь мы отправили вас в тюрьму». Не помню дословно, но по сути он ответил, что мы, белые, совершаем ошибку, правота на его стороне, и поэтому у него нет причин для гнева. Он сказал, что нарушит свои принципы, если поддастся гневу, обернет его против белых, которые отправили его в тюрьму. Возмездие не входило в его правила.

Мой отец тоже знал Каунду. Будучи президентом, тот стал почетным председателем Ирландского общества и каждый год

посещал бал в ночь святого Патрика, который проводил мой отец, глава общества.

Я всегда симпатизировал движению Каунды, но в годы перед независимостью случались и периоды неопределенности, когда в белых районах вводили патрулирование. Мой отец выходил в ночные патрули, чтобы убедиться, что все спокойно и безопасно.

После объявления независимости в 1964 году Каунда национализировал многие отрасли, в том числе прибыльные месторождения меди, но, к счастью для меня, он не стал трогать рынок прохладительных напитков. Это было самое начало несчастливой и во многом разрушительной эпохи африканского социализма. Во главе социалистических начинаний сперва стояли лидеры с добрыми намерениями, но позднее ситуацией воспользовались не столь идеалистически настроенные люди, которые часто стремились лишь к личной выгоде.

При Каунде розничной торговлей разрешили заниматься только гражданам Замбии, но остальные, в основном белые, кто жил в стране 10 лет или больше, получили право вести оптовый бизнес. Эта система действует и сегодня.

Моей первой работой в Coca-Cola была должность администратора на оптовом складе в маленьком городе Муфулира, где добывали медь. Тогда напиток продавали в супермаркеты, бары, рестораны. Моя зарплата составляла \$1100 в год.

У нас было два грузовика. Заметив, что один из них часто простаивает, так как в штате только один продавец, я спросил у начальства, не наймет ли компания еще одного. Они оказались не готовы к этому, так что я предложил сдать экзамен на водительские права и вскоре ездил на 10-тонном грузовике, рекламируя товар на каждой остановке и находя новых покупателей. За год я удвоил продажи. Дополнительным преимуществом физического труда стало то, что я поддерживал хорошую форму для регби и вскоре стал играть за сборную Замбии.

В то время в Замбии бензин выдавался по карточкам – последствия экономической блокады, которую Британия устроила Родезии, провозгласившей в 1965 году «Всеобщую декларацию независимости», чтобы сохранить правление белых. В ответ на эмбарго Родезия заблокировала железнодорожные перевозки нефти и других товаров из портов Мозамбика в Замбию, являвшуюся британской союзницей.

Чтобы получить достаточно горючего для двух наших грузовиков, я ездил по грязным дорогам на границу с Конго – дважды в неделю, посреди ночи, с наличными – и забирал дизельное топливо в 166-литровых канистрах. Формально эта деятельность была незаконной, но она обеспечивала работу склада.

Тяжелая работа окупилась: скоро меня поставили во главе склада в Китве, где насчитывалось уже восемь грузовиков, и выплатили бонус в \$100 – практически мою месячную зарплату.

Пытаясь расширить рынок Coca-Cola в Замбии, мы устраивали авантюрные и весьма опасные вылазки на «Адскую трассу» – так называли дорогу из Замбии в Танзанию и порт Дар-эс-Салам. Она стала главным грузовым маршрутом с тех пор, как закрыли границу с Родезией. Владельцы мелких продуктовых магазинов и ресторанов выстраивались в очередь к водителям грузовиков. Товары Coca-Cola поставлялись местными торговцами. Мне и моему коллеге замбийцу Сэнди Мвиле поручили изучить дорогу и понять, не следует ли нам организовать там систему дистрибуции.

Как-то утром мы погрузились в микроавтобус Datsun, положив туда два мешка песка, чтобы уравновесить заднюю часть машины, и отправились к границе Танзании, находившейся почти в 500 километрах пути.

Журнал Time в 1966 году охарактеризовал «Адскую трассу» как «худшее в мире международное шоссе», напичканное головокружительными, крутыми поворотами, а также опасными участками из песка и грязи. Моя жена всегда упрекала меня, что я быстрее езжу по грунтовым, чем по асфальтированным дорогам, и

в этом есть логика. Быстрая езда по грунтовой дороге означает, что вы буквально пролетаете над многими ямами и выбоинами.

Но «Адская трасса» находилась в таком ужасном состоянии, что быстрая езда оказывалась еще опаснее. До закрытия границы с Родезией этой дорогой почти не пользовались. И вот внезапно она оказалась запружена грузовым транспортом. Из-за постоянно проезжающих грузовиков машину часто приходилось вести вслепую: над дорогой висела пыль, поскольку тогда стоял сухой сезон. Хорошо еще, что грязи не было.

Сэнди в основном доверял баранку мне, и надо признать, что на месте пассажира я бы остолбенел от скорости, которую развивал. Но молодость слепа к риску; я, вероятно, рисковал слишком сильно, но к счастью, без последствий.

На ночь мы остановились в городке Мпика в 200 километрах от границы Танзании. Разгоряченные, потные, усталые, мы прибыли в отель «Венценосный журавль» и обнаружили, что свободен только один номер, хотя мы забронировали два. Что еще хуже, в номере стояла лишь одна кровать. Двухспальная, выдавшая виды: посередине ее зияла глубокая впадина, напоминавшая суповой котел. То есть если бы мне и Сэнди, довольно крупному человеку, пришлось разделить эту кровать, мы оба тут же бы сползли к центру. Мы спросили, нет ли матраса, чтобы положить на грязный бетонный пол. Матраса не было. Ничего не оставалось, как поспать эту ночь рядом. Усталость – чудесная вещь: едва коснувшись подушки, мы тут же уснули и не шелохнулись до утра.

С едой дело обстояло не лучше, чем с размещением. Вечером мы зашли в бар отеля, надеясь выпить замбийского пива и хорошо поужинать. Из скудного меню мы оба выбрали стейк и картошку фри. Стейк оказался серым на вид и прилипал к тарелке. Наши попытки разрезать его потерпели неудачу – не потому что нож был тупой, а просто мясо жесткостью напоминало дубленую шкуру. Нам удалось отпилить лишь по краешку. Небольшая битва мяса с нашими

зубами закончилась тем, что ни один из нас не решился есть его дальше. Желудки наполнили хлебом и пивом.

На следующее утро мы рискнули еще раз и заказали стейк, яйца и картошку, при ближайшем рассмотрении изрядно клеклую. Мы надеялись, что утренний стейк будет не столь ужасен, как вечерний. Но когда его подали, мы заметили нечто знакомое: отрезанные краешки. В общем, яйца с картошкой оказались достаточно питательны.

Продолжив путь, мы свернули с «Адской трассы» и отъехали на 50 километров в сторону, чтобы посетить мемориал близ Касанки, где похоронено сердце великого исследователя Африки Дэвида Ливингстона (тело его покоится в Вестминстерском аббатстве в Лондоне). Мы прогулялись по обширному поместью «Шива Нганду» («Озеро крокодилов»), построенному английским аристократом Стюартом Гор-Брауном в 1914 году. Вообразите наше удивление: посреди африканского буша стоит великолепное английское поместье с ухоженными садами, часовней и огромным домом – обеденная комната с прекрасным столом из тика, серебряные канделябры и библиотека, набитая литературной классикой в кожаных переплетах. Гор-Браун, член парламента Северной Родезии, в начале 1960-х поддерживал движение за независимость, что сильно смущало британские дипломатические круги. В последние годы жизни он настаивал, чтобы британские власти как можно скорее перешли к правлению большинства.

Именно в Замбии я из первых рук узнал о, как правило, враждебных отношениях между боттлерами Coca-Cola и материнской компанией.

Генеральным менеджером разливочного завода в Китве был Чарлз Хатчинс – весьма суровый человек. Когда Хатч, как его прозвали, читал лекции сотрудникам, он заставлял всех вставать на стулья. Представьте меня, с ростом метр девяносто пять, на стуле. Таков был его стиль управления. Его агрессия эффективно

срабатывала в краткосрочной перспективе, но мне не хотелось следовать его примеру.

Хатч не любил Coca-Cola Company. Однажды компания прислала нового представителя, Лайонела Корка. Перед тем как Корк приехал на первую встречу в Китве, Хатч сказал мне: «Я хочу, чтобы ты пришел и посмотрел на это». При появлении Корка Хатч сидел за столом, а я стоял сзади. В кабинете больше не было стульев, так что Корку пришлось стоять. Хатч показал, кто тут главный.

Работа Корка как представителя компании заключалась в том, чтобы помогать буттлерам увеличивать продажи. Однако помощь из штаб-квартиры не всегда выглядит помощью для ее получателей. Вместо того, чтобы лично провести Корка по магазинам Китве, Хатч сказал ему: «Снаружи грузовик, разбирайся сам». Так что Корк три дня ездил на грузовике, изучая местные магазины. Это была игра. Клиенты делились с Хатчем впечатлениями о Корке, а Корк получал информацию о клиентах и о рынке. Когда Корк вернулся попрощаться с Хатчем в конце инспекции, на этот раз его ждало кресло. Отношения были скреплены на условиях Хатча, хотя победа, пожалуй, осталась за Корком. Потом, когда Корк работал уже на меня, он вспомнил этот случай и заметил: «Есть много способов освежевать кошку».

Когда Герш нанимал меня, он исходил из того, что через несколько лет я буду управлять предприятием. С первого дня мой непосредственный начальник, менеджер по продажам, грубый и резкий человек, был недоволен и раздражен, так как считал меня выскочкой, незаслуженно получившим привилегии. Он жестко обходился со мной при любой возможности, хотя понимал, что у него самого нет шансов занять другую позицию. Такие ситуации всегда непросты, но если проявить смекалку, то с ними можно разобраться.

Весной 1968 года Герш вызвал меня в свой кабинет и сказал: «Невил, не думаю, что эта работа тебе подходит». В голове мелькнуло: сейчас уволит. Но Герш продолжал: «Я думаю, что она

слишком скромна для тебя». Я был потрясен. В мои 24 года я не имел особых видов на будущее, разве что руководить боттлинговым предприятием в Китве, что было бы прекрасно. Еще один момент в моей карьере, когда другие люди видели во мне нечто большее, чем видел я сам.

Глава Соса-Cola в Африке, американец по имени Эл Киллин, увлеченный поиском молодых управленческих талантов, должен был приехать на следующий день, и Герш договорился, чтобы я с ним встретился. Киллин предложил мне работу на другом крупном разливочном заводе в Замбии, принадлежавшем самой Соса-Cola. В его ведении были все склады за пределами Лусаки, вплоть до водопада Виктория.

Я вернулся в Лусаку, моя зарплата выросла, мне выдали корпоративную машину, я получил жилищный кредит и работал на международную компанию Соса-Cola. Мои родители все еще жили в Лусаке, хотя мать очень болела. Меня впервые поощрили опционами, но я так и не смог ими воспользоваться, потому что их срок истек в 1970 году, в период затяжного падения акций Соса-Cola. Но все же я был польщен таким признанием. А на более дальнейшем этапе моей карьеры опционы оказались весьма прибыльной схемой.

Через несколько недель после прибытия в Лусаку произошла самая важная встреча в моей жизни. Я играл в регби за сборную Замбии против приезжей команды «Пингвины». Это было большое событие для Лусаки, собралось несколько тысяч зрителей. После матча, который мы проиграли с небольшим отрывом, я сидел в главном баре регби-клуба с друзьями и поклонниками, хвалившими меня за игру. Одним из них был Колин Гилл, которого я знал со школы. Я лупил его тростью за курение, напомнил он мне. Колин спросил, знаком ли я с его сестрой Памелой. Мы не были знакомы. Она переехала в Замбию из Шотландии ребенком; их отец был инженером в государственной компании, но жили они в 15 километрах от города. Когда мы с Колином продрались сквозь толпу

людей, там стояла Памела, красивая блондинка в мини-юбке. У нее были восхитительные ноги и чудесная улыбка. По мере беседы я понял, что полностью очарован, но через несколько минут мне предстоял ужин с командой противника. Я был абсолютно уверен, что такую возможность нельзя упускать, и пригласил ее на свидание – в кино через пять дней. Итак, я ушел на ужин, а два часа спустя – предстояли еще развлечения и танцы – вернулся. И увидел Памелу, одну. Все было решено. Я нашел любовь всей своей жизни, не просто красивую женщину, но самого понимающего и верного человека на свете. Без нее и ее поддержки я бы не достиг таких высот.

Впрочем, не обошлось без сложностей. Памела была замужем, хотя они с мужем расстались, и, оставив супруга в Родезии, она вернулась к родителям в Лусаку.

Это была Африка 1960-х, и хотя вместе с прекрасной музыкой той эпохи туда проникали и модные идеи о сексуальной свободе, общество все еще оставалось консервативным. Поэтому, когда вскоре мы с Памелой стали жить вместе, это воспринималось как нечто скандальное. К тому же я устроил ее секретаршей своего босса в Coca-Cola Bottling Co. В целях маскировки она всегда называла меня в офисе «мистер Исделл», мы приезжали и уезжали отдельно, хотя о наших отношениях было прекрасно известно. Позже, когда я стал менеджером по маркетингу, Памела работала под моим началом.

Тони Янг, который отвечал в Coca-Cola за Западную, Восточную и Центральную Африку, очень поддерживал меня. Как-то он отвел меня в сторону, чтобы объяснить, насколько консервативна компания. «Это повлияет на твою карьеру», – сказал он о моих отношениях с Памелой.

Я весьма импульсивно реагирую на критику, и ответил, что готов уволиться, если нужно. Тони очень спокойно заметил, что это чересчур, и нужно просто иметь в виду факты.

На новой работе, на разливочном предприятии самой Coca-Cola, я постоянно был в разъездах и нередко ездил по опасным дорогам. Я должен был забрать Киллина в аэропорту Кабве к северу от Лусаки, чтобы объехать торговые точки в этом городе. Он летел самолетом компании. Моя машина состояла на ремонте, так что я позаимствовал автомобиль коллеги. Граница с Родезией была еще закрыта, и нефть перевозили в цистернах по трассе. Из-за постоянных протечек дорога сделалась скользкой. Моя машина слетела в канаву и врезалась в дерево. Меня отбросило на заднее сиденье, и пришлось выбить ветровое стекло, чтобы выбраться.

Киллин в это время мерил шагами аэропорт и удивлялся, куда я подевался. В конце концов он полетел назад в Лусаку, в раздражении и недоумении оттого, что молодой сотрудник бросил его одного.

Так случилось, что в первой же машине, проехавшей мимо, пока я стоял на обочине и размахивал руками, оказался знакомый, и он подвез меня, окровавленного и с сотрясением мозга, в Лусаку. Меня немедленно отправили в больницу. Как только Киллин услышал о моих травмах, его гнев сменился на сочувствие, что, кажется, спасло мою карьеру. Машину же списали.

Объезжая склады на своей территории и выискивая возможности расширения, я заметил, что мы почти не обслуживаем восточный сектор. Он располагался в 500 километрах от города, и лишь 50 из них были заасфальтированы, далее же приходилось перемещаться по грунтовым дорогам через буш. Дистрибьюторы ездили на ближайший склад и загружали машины. Ужасная работа, требовавшая огромных усилий. Поэтому продукты Coca-Cola не были широко доступны на местном рынке. Я предложил открыть новый склад в главном городе провинции, Чипате, с прямыми поставками в магазины. Компания отклонила предложение: в бюджете нет на это денег, надо найти другое решение.

Я предложил назначить моего отца, который к тому времени ушел в отставку из полиции Замбии, дистрибьютором и руководителем

склада в Чипате. Компания согласилась. Как ни странно, мне позволили владеть пятидесятипроцентной долей в предприятии. Взяв кредит в банке и добавив денег отца, мы арендовали склад и купили два грузовика. Раз в месяц, в выходные, я преодолевал 500 километров пути из Лусаки в Чипату, большей частью по грунтовым дорогам, чтобы доставить товар и заплатить сотрудникам. Вскоре продажи Coca-Cola в регионе выросли на 150 %, что, конечно, принесло компании немало радости, а также означало, что параллельно основной работе я мог зарабатывать приличные суммы.

В то же время мы с Памелой открыли косметический бизнес, импортируя из Великобритании продукцию марки Rimmel. Товары поставлялись самолетом в Лусаку, чтобы избежать логистических трудностей, возникших в связи с эмбарго на торговлю с Родезией. Эта стратегия совпадала со стратегией Coca-Cola: главное – обеспечить доступность. Rimmel стала второй по популярности косметической маркой в Замбии после Revlon. Я также купил небольшую компанию, которая специализировалась на покраске и ремонте зданий иностранных посольств. Это был устойчивый, надежный бизнес, поскольку штат посольств менялся каждые три года, и каждый новый дипломат желал новой краски для всех кабинетов и для своего дома. Вскоре оказалось, что прибыли от своего бизнеса вдвое превышают мою зарплату в Coca-Cola.

В 1969 году мы с Памелой, которая развелась, отправились к моей матери, чтобы сообщить чудесную новость – Памела согласилась стать моей женой. Мама лишь заметила: «Ну, знаешь, самое время. Я не одобряла ваш образ жизни».

Мы поженились 10 января 1970 года в Замбии, медовый месяц провели на озере Малави, перед этим заехав в мой дистрибьюторский центр в Чипате. Жена ждала меня в машине два часа, пока я платил работникам, забирал товар и пересчитывал мелкие деньги. Так начался мой брак, и таким он был в течение следующих десятилетий – партнерство, в котором соединялись тяжелая работа и приключения. На границе Малави пограничники

задержали нас на пару часов, вымогая взятку. Только когда я выдал им вымышленную историю, что на следующий день у меня встреча с президентом Малави Хастингсом Камузу Бандой, нам поставили штампы в паспорта и пропустили.

В 1972 году Coca-Cola предложила мне работу в Йоханнесбурге. Это придумал Эл Киллин. Было ясно, что новое назначение открывает передо мной возможность международной карьеры. Сейчас все зависело от меня. Остаться в Замбии, будучи крупной рыбой в мелком пруду, или выйти в большой мир? Я выбрал последнее и продал свои побочные бизнесы, обменяв безопасность на риск.

Перед переездом мы с Памелой решили немного отдохнуть в Бразилии на карнавале, где получили зловещую телеграмму: мне предписывалось не ехать в Йоханнесбург, а вернуться в Лусаку. Я подумал, что меня уволили, так что последние пару дней отпуска мы сидели на пляже и перебирали варианты, что же я сделал не так. Возвратившись в Лусаку, я выяснил, что произошли небольшие перемены, переезд был лишь отложен, а не отменен.

В то время действовали ограничения на вывоз денег из Замбии. Но нашлась формальная лазейка. Я договорился, чтобы аргентинская сборная по регби приехала в Лусаку на матч со сборной Замбии. Хоть я и организовал встречу, сборная Замбии не пригласила меня как игрока, понимая, что скоро я уеду в ЮАР. Но вдруг один из аргентинских игроков получил травму, и они не смогли найти замену. И я сыграл за Аргентину, что очень огорчило замбийцев, особенно учитывая, что Аргентина победила. Тут я кое-что придумал. Аргентинцы приехали с дорожными чеками, и я обменял их на замбийскую валюту. Потом мы взяли эти дорожные чеки с собой в ЮАР, спрятав в подкладку чехла видеокамеры. Кроме того, из Замбии можно было выехать на личной машине. Я купил за \$20 тыс. двухместный Mercedes-Benz, доставленный из Германии. Мне разрешили перегнать машину в ЮАР, но я не мог позволить себе страховку. Поскольку я был занят новой работой, мы

договорились, что машину доставят в ЮАР Памела и ее отец. На границе Родезии таможенные инспекторы обнаружили, что одна из книг, находившихся в машине, запрещена в этой стране. Таможенники угрожали конфисковать Mercedes, то есть наши сбережения, пока их наконец не убедили просто изъять книгу. Несколько позже Памеле, которая вела машину через буш, пришлось остановиться: ее окружило стадо слонов. После еще одного раунда допросов на границе ЮАР мы, наконец, смогли спокойно поставить машину на парковку в Йоханнесбурге. По закону я не мог ее продавать в течение шести месяцев, и я не собирался ею пользоваться до тех пор, лишь заводил время от времени, чтобы аккумулятор не разрядился. В покупке оказался заинтересован Эл Киллин, мой новый шеф в Coca-Cola, тот самый, которого я когда-то не смог встретить в аэропорту. На эти деньги мы приобрели наш первый дом в Йоханнесбурге.

Я больше не жил в Замбии. Но переезд из Ольстера в Африку стал для меня решающим. Он пробудил во мне желание исследовать остальной мир.

## Глава вторая

# Йоханнесбург и начало глобальной карьеры

После маленькой, сонной Замбии, где правление белых окончилось в основном мирно, в Йоханнесбурге я увидел, как экономическую столицу Африки раздирают острые расовые конфликты.

ЮАР обладала крупнейшей и самой энергичной экономикой в Черной Африке. Йоханнесбург и сегодня финансовый центр Африки. Но ЮАР оставалась одной из немногих стран на континенте, где упрямо боролись с перспективой правления черного большинства. Атмосфера была настолько напряженной, что прежде чем согласиться на переезд в Йоханнесбург, я принял предосторожности: компания удостоверилась, что я получу необходимые разрешения на проживание и работу, даже учитывая мою политическую деятельность в университете Кейптауна.

Когда я приехал туда, в мире возростало неприятие апартеида. Все взорвалось летом 1976 года во время мятежей в Соуэто, когда погибли несколько сотен человек. Я, молодой бизнесмен, должен был найти способ преуспеть во все более враждебной среде.

Это было сложное время, но все же следующие девять лет в ЮАР запомнились мне как самое счастливое время для моей семьи; именно там в 1978 году родилась наша дорогая дочь Кара.

Сперва меня назначили помощником генерального менеджера разливочного завода в Йоханнесбурге, крупнейшего в мире разливочного завода, принадлежавшего компании. У меня не было какой-то четко определенной роли: эту работу Эл Киллин задумал как своего рода стажировку, первое знакомство с деятельностью Coca-Cola в Южной Африке.

Африканеры, входящие в руководство завода, устроили мне холодный прием. Белые потомки голландских колонистов видели во мне не ирландца, а англичанина. Воспоминания о двух войнах с англичанами были живы даже спустя десятилетия.

Корпоративный автомобиль появился у меня лишь через три месяца после начала работы, и я был вынужден передвигаться в кошмарной старой машине. И во всем, что бы я ни затевал, африканеры создавали мне трудности, демонстрируя свою власть.

Растопил лед один-единственный матч по регби. Я выступал за англофонный клуб регби, и двое высокопоставленных африканеров из офиса увидели, как я играю на стадионе «Эллис-Парк» против их любимой команды. На следующий день атмосфера в офисе переменилась: африканеры хвалили мою игру и болтали со мной о матче. Вскоре у меня появилась новая машина. В общем, регби для африканеров – важная часть мира. Нельсон Мандела понимал это и приветствовал белую южноафриканскую команду по регби вскоре после избрания его президентом, – он знал, что это поможет объединить страну. Эта история блестяще рассказана в фильме «Непокоренный».

Первая задача, стоявшая передо мной на разливочном заводе, заключалась в изучении процесса контроля запасов. Осложнялась она наличием пространства для приписок, чтобы по бухгалтерии все сходилось. В те дни большинство продуктов Coca-Cola продавалось в стеклянных бутылках, а бутылки стоили дорого. Вот почему ретейлеры требовали внесения депозита. Вы платили залоговую стоимость, покупая бутылку, и получали деньги назад, когда возвращали пустую. На заводе какое-то количество бутылок воровали, ведь сотрудники могли легко обменять их на деньги в магазинах. Еще какое-то количество бутылок разбивалось в процессе производства и при погрузке продукции в машины. Моей задачей было определить, что в действительности происходит с бутылками.

Я серьезно погрузился в тему и ввел строгие процедуры вроде ежедневного взвешивания осколков, чтобы подсчитать реальное количество разбитых бутылок. Через три месяца я раскрыл шайку, участвовавшую в фальсификациях, и мы не только уволили некоторых сотрудников, но и сократили потери на 60 %. Учитывая, что каждый день через завод проходил почти миллион бутылок, это был реальный прогресс. Приведенный пример – один из многих случаев, побудивших меня характеризовать успешных боттлеров как тех, кто «гоняется за монетками по коридору».

Успешное выполнении первой задачи укрепило мои отношения с генеральным менеджером завода – американцем Фредом Мейером. Далее последовали еще несколько аналогичных проектов, а всего через девять месяцев случилась серьезная перетряска в менеджменте: Яна Уилсона из ЮАР, который отвечал за продажи Coca-Cola во всей Южной Африке, перевели в Канаду. Его место занял Мейер.

Новым управляющим завода стал Невил Киршман, а я получил должность менеджера по маркетингу. Это была огромная ответственность и сомнительное с точки зрения некоторых решение, потому что обычно на эту должность назначали менеджеров по маркетингу из Дурбана или Претории. Когда меня повысили, менеджер по маркетингу из Дурбана уволился (мы с ним, кстати, все еще добрые друзья), что решило другую проблему: директор по продажам в Йоханнесбурге, мой подчиненный, также вышел из игры, поскольку его перевели в Дурбан. Невил-1, как стали называть Киршмана, и Невил-2 (я) вскоре выстроили отличные рабочие отношения, и он стал моим очередным наставником.

Никогда не забуду, как я в первый раз обратился ко всей службе маркетинга и продаж в забитом конференц-зале на заводе в Йоханнесбурге. Из трехсот моих подчиненных там присутствовали шестьдесят человек – самые старшие, и я был явно одним из самых молодых людей в зале (мне было 31). К счастью, я говорил с трибуны, в которую мог крепко вцепиться, поскольку мои ноги

тряслись, как желе. Сначала дрожала правая нога, потом левая и наоборот. Страх сцены сопровождает меня всю жизнь. С годами он ослаб, но я все еще ужасно боюсь. Мои помощники распознают его по моим частым визитам в туалет перед выступлениями.

Тот период моей карьеры оказался хоть и небогатым событиями, но счастливым. И сегодня я понимаю, что это были очень важные, решающие годы. Люк Смит, тогдашний президент Coca-Cola, приехал с визитом в Йоханнесбург, и я гордо представил ему новую телерекламу Tab – низкокалорийного напитка Coca-Cola. В рекламе две привлекательные женщины играли в теннис.

«Это нельзя использовать», – сказал Смит. Я не понял, почему, но он указал, что одна из теннисисток играет ракеткой Wilson. А Wilson в то время принадлежала Pepsi. У меня и мысли такой не промелькнуло, а здесь проявилась исключительно острая конкуренция между Coca-Cola и Pepsi, которую топ-менеджеры Coca-Cola в те дни даже в официальных документах называли «имитатором». По этому случаю можно судить, насколько изолированными были форпосты компании и как мало мы знали об остальном мире.

Я имел удовольствие работать с некоторыми замечательными персонажами. Среди них – Боб Дю Плессис, один из африканеров, оказавших мне холодный прием в первые недели в Йоханнесбурге. Я сменил его в роли менеджера по маркетингу на заводе в Йоханнесбурге, где он считался легендой, сумев подняться до своего поста с должности простого продавца. Он знал все. В те дни нашими главными клиентами были не сети супермаркетов, которые только зарождались, а маленькие, компактные магазины самообслуживания, открытые семь дней в неделю и управляемые семьями, часто греками и португальцами. Надо сказать, что Боб, передавая мне бразды правления, провел меня по 100 ведущим магазинам, представил всем и проинструктировал, как взаимодействовать с ними. Главное – оставаться обаятельным, твердым, но при всякой возможности давать им скидку. К тому

моменту я уже участвовал в теннисных матчах, которые Боб устраивал в четверг по вечерам на освещенных прожекторами кортах у своего дома. По отношению к спорту можно судить о людях. Где Уоррен Баффет говорит: «Если мяч за линией, он вне игры», Дю Плессис сказал бы: «Только если это удар противника». Дю Плессис, возможно, единственный, с кем я играл, кто после двойной ошибки просил еще одну подачу, чтобы подготовиться.

Дю Плессиса повысили до директора по маркетингу по Южной Африке. Гением рекламы он не был, но был умным и озорным человеком. Мы только что запустили в продажу пол-литровую бутылку с закрывающейся крышкой. Нововведение имело огромный успех. Мы с Дю Плессисом регулярно обедали вместе, и по этому случаю он попросил меня зайти к нему на несколько минут пораньше, чтобы посмотреть презентацию новой бутылки. Рекламное агентство прислало ему эскизы, которые демонстрировали не основные преимущества закручивающейся крышки, а скорее – жизненный стиль. Я согласился, что нужна значительная доработка. Затем состоялась презентация агентства; ее вели типичные сладкоголосые рекламщики, которых Дю Плессис не сильно уважал. Он выслушал стандартные фразы и заключил очень просто: «Это дерьмо. Согласен, Невил?» Я пробормотал что-то в знак согласия, однако избегая грубостей (это не мой язык). Руководитель проекта со стороны агентства совершил фатальную ошибку: он заявил, что следовал указаниям компании. «Вот мой приказ, – сказал Боб. – Видите крышку? Все дело в ней. Будете здесь через 24 часа с новыми эскизами, и чтоб крышка торчала, как яйца у пса». И прокричал вдогонку выходящим в смятении представителям агентства: «Не опоздайте!» Когда дверь закрылась, он расхохотался. Чуждый мне стиль, но таковы правила игры в этой жесткой школе.

Будучи менеджером по маркетингу, я часто ездил по магазинам в Йоханнесбурге, в том числе в черных районах вроде Соуэто. В условиях апартеида черные и граждане смешанной расы могли покидать свои районы и работать в других частях города, но они

должны были вернуться назад до наступления комендантского часа на закате.

Черным по закону позволялось пить лишь один алкогольный напиток – кукурузное пиво под названием «Умгомботи». Но полиция практически игнорировала закон. Повсюду там гнездились крохотные подпольные бары – частные дома, превращенные в пабы, не имеющие лицензии на продажу алкоголя. В этих притонах продавали обычный ассортимент выпивки и обслуживали по 10–12 клиентов за раз. Виски и Coca-Cola пользовались популярностью. Так что у нас был отдельный торговый представитель, который работал в таких местах. Мы нанимали людей продвигать наши продукты – как делали и пивоварни, – в нелегальных точках продаж. Вот яркий пример того, как бизнес работал в реальном мире апартеида.

Я хотел сам вживую прочувствовать, что это за рынок, но притоны открывались не раньше конца рабочего дня, шести или семи вечера. А мне по закону требовалось разрешение, чтобы находиться в черных районах, и оно истекало в пять вечера. Иногда я задерживался, чтобы попасть в притоны, поговорить с их владельцами и посетителями. Белый человек, болтающий с завсегдатаями в подпольных барах после наступления комендантского часа, – явное нарушение закона. Они были рады мне и открыто говорили о политических проблемах, о том, что режим апартеида должен измениться. Я симпатизировал их взглядам и получал ценные политические уроки из этих деловых вылазок.

Рождество 1975 года наша компания решила отпраздновать в отеле «Саннисайд-Парк». Рождественский сезон – всегда период чрезвычайно загруженный, поскольку декабрь обеспечивает 17 % годовых продаж. Это двойной пик, лето и Рождество, и основная нагрузка приходится на предрождественские недели. Подошел конец года, и мы регистрировали рекордные продажи. К празднованию присоединились наши друзья, и мы стояли на лужайке, выходящей на красивые и богатые пригороды Йоханнесбурга.

Разговор вскоре свернул на политику. Некоторые из нас, хоть и не большинство, считали, что в воздухе висит напряжение. Я судил по виденному мной в Соуэто и после третьей кружки пива предположил, что вскоре мы получим еще один Шарпевиль. Там в марте 1960 года полиция ЮАР открыла огонь по мирным черным демонстрантам. Погибло больше 60 человек. Меня спросили: «И что ты собираешься делать?»

Глядя на богатые северные пригороды с их ухоженными садами и бассейнами, я ответил, что стоимость домов, которые мы видим, скоро рухнет. Я собираюсь продать дом и арендовать другое жилье, чтобы не потерять навар, полученный в результате быстрого роста рынка недвижимости.

Не лучший подарок в канун Рождества, хотя я заранее и предупредил Памелу, о чем подумываю. Тем не менее к 31 января мой дом уже был выставлен на продажу, а 2 июня 1976 года сделка завершилась.

Через четыре дня жители Соуэто взбунтовались из-за закона, требующего, чтобы половина уроков в черных школах проводилась на языке африкаанс, а не на английском, как раньше. В трущобах начались беспорядки, поскольку африкаанс воспринимался многими как язык белых угнетателей.

6 июня я был в Соуэто вместе с одним из наших продавцов. Мы «объезжали маршрут» – наблюдали, что происходит на рынке, и он, как обычно, занимался продажами. Демонстрации становились все активнее, набирал силу бойкот школ под лозунгом «Никакого образования без свободы». Поодаль я заметил несколько групп демонстрантов, а затем – большую толпу на холме в полутора километрах от нас. Один торговец посоветовал мне немедленно скрыться: уже начались погромы и поджоги машин. Но оставались еще некоторые дела и работу удалось закончить без происшествий. Наш обычный маршрут пролегал в направлении протестующих, так что я выбрал другой путь. Неподалеку от выезда из района мы наткнулись на множество южноафриканских полицейских; они

сидели в автомобилях, специально укрепленных для борьбы с погромщиками. Без особых церемоний проверив мое разрешение, они сообщили, что сегодня «плохой день» и что было безумием ехать сюда. Только посмотрев 7-часовые новости тем вечером, я осознал, что случилось. В тот день ЮАР изменилась навсегда: с обеих сторон расового раскола погибли невинные люди, и началась изоляция страны. Апартеид терял устойчивость.

Я ездил в бары раз в несколько месяцев, и в следующую поездку атмосфера совершенно изменилась. «Что вы тут делаете?» – спрашивали меня владельцы баров. Я чувствовал, как растет напряжение. Я говорил об этом с коллегами на наших вечеринках, но они возражали, что я родом не из ЮАР и поэтому никак не могу знать реальную ситуацию в их стране. Они имели твердое мнение насчет того, как мыслят черные люди и что означают бунты в Соуэто. Но когда я спрашивал их, бывали ли они когда-нибудь в Соуэто, мне отвечали «нет». Логично, ведь ездить туда запрещалось. Но это лишь говорило об их глухоте. Многие белые не представляли себе реальные взгляды черных и интерпретировали их уклончивые заявления и общие слова как поддержку существующего режима. В реальности все было не так.

Растущее сопротивление апартеиду поставило Соса-Сола в очень сложное положение. Наши водители стали мишенями, одного из них застрелили во время ограбления в Соуэто. Я пришел на его похороны и, будучи там единственным белым, чувствовал, что другие и негодуют, и поддерживают меня – за то, что так рискую. В конце концов Соса-Сола наняла подрядчиков, чтобы они доставляли наши товары в черные районы на грузовиках без опознавательных знаков.

ЮАР – огромный и прибыльный рынок, и компания вложила в него много средств. В 1974 году преподобный Леон Салливан – афроамериканец, член совета директоров General Motors – организовал корпоративное движение за трудовое равноправие в ЮАР. Соса-Сола поддержала эти принципы в конце 1976 года, хотя

впоследствии оказалась, что усилия были предприняты слишком незначительные и слишком поздно. В 1986 году, уже после моего ухода, Coca-Cola прекратила работу в ЮАР, поскольку правительство упрямо цеплялось за апартеид, несмотря на человеческие жертвы и экономическую цену.

После двух лет в службе маркетинга на заводе в Йоханнесбурге меня назначили директором по маркетингу всех трех принадлежавших компании буттлинговых предприятий в ЮАР (Йоханнесбург, Дурбан и Претория). Повышение и одновременно ясный знак, что я уже перерос свою должность.

У меня было не так уж много дел на новом посту, потому что на каждом заводе имелся свой менеджер по маркетингу. И я на самом деле не думал, что такая должность нужна. Но Алекс Рейд, бывший технический директор завода в Йоханнесбурге и новый глава буттлинговых предприятий в Южной Африке, убедил меня, что ничего не знает о маркетинге, и что в мою задачу входит помочь ему понять эту часть бизнеса, чем я и занялся. Примерно через восемь месяцев я почувствовал, что превращаюсь в помеху. Все необходимые действия и изменения в области маркетинга подлежали моему утверждению перед тем, как их представляли головному офису Coca-Cola Company. Мне не нравилось, что я не делаю ничего продуктивного и в каком-то смысле лишь изображаю работу, так что я написал Алексу докладную с просьбой упразднить мою должность. Многие проводят жизнь в написании отчетов, ничего реально не совершая, но я в своей работе хотел добиваться видимых результатов. Алекс согласился, и я впервые формально оказался на стороне франчайзера – заместителем директора по маркетингу Coca-Cola Company по Южной Африке. Местом моей работы стал Йоханнесбург.

И я снова оказался в довольно неловком положении: я был подчиненным директора по маркетингу, причем единственным. Все остальные в офисе – директор по рекламе, служба продвижения, служба маркетинговых исследований – подчинялись мне. Но в

любом случае это была лишь переходная должность, поскольку Coca-Cola решила отправить меня на 15-недельный курс менеджмента в Гарвардский университет. По возвращении я должен был стать директором по маркетингу южноафриканского подразделения – еще один большой карьерный шаг.

Незадолго до моего отъезда в Гарвард умер мой отец, последние годы живший в Северной Ирландии. Мать умерла раньше, и после ее смерти отец женился на вдове Пэдди Грина – коллеги, который встречал нас на вокзале в 1954 году, когда мы только прибыли в Замбию. Пэдди еще молодым умер от разрыва сердца, и мой отец участвовал в воспитании двоих его сыновей. Я воспринимал их как младших братьев. Мы по-прежнему близки, и я стал крестным отцом одной из их дочерей, Мэри.

Осень 1976 года я провел в Гарвардской школе бизнеса. Мое второе посещение США – в этом же году, чуть раньше, я ездил на учебу в Атланту. Меня сразу впечатлили масштабы Соединенных Штатов и совершенство жизни в Америке. Гарвард стал шагом в мир, о котором я ничего не знал. Мне нужно было пройти краткий курс финансов и учета, потому что в этой сфере подготовка у меня отсутствовала. Хотя я вел бухгалтерские книги для наших предприятий в Замбии, я был самоучкой. На этом гарвардском курсе я оказался самым молодым и чувствовал себя в тени, видя квалификацию и опыт моих сокурсников. Большинство из них были специалисты, которые выросли до общеуправленческой работы. Одним из моих однокурсников, к примеру, был главный инженер железнодорожной компании Missouri Pacific Railroad.

Для меня программа развития управленческих навыков стала поворотным пунктом, и хотя определенно тогда никто не видел во мне будущего главу Coca-Cola, я бы отнес себя к числу первых в почерпнутых знаниях. Ведь я понимал, что мне нужно учиться больше, чем другим.

Предполагалось, что по окончании курса мы получим новые назначения, и мне уже говорили о предстоящем повышении до

директора по маркетингу. Поэтому я удивился, когда мне позвонил Фред Мейер, теперь глава Coca-Cola по Южной Африке, и предложил должность управляющего Coca-Cola Bottling Co. в Йоханнесбурге. Я тут же принял предложение, потому что действительно мечтал о такой работе. Она больше привлекала меня и как новое предприятие, поскольку Coca-Cola только что договорилась о покупке производства Schweppes у компании South African Breweries, а также нескольких собственных брендов SAB; в этой сделке я участвовал до отъезда в Гарвард.

Таким образом, среди моих задач была интеграция новых производств в Coca-Cola. И мне предстояло провести серьезное оздоровление бизнеса, потому что рыночная доля Coca-Cola в Йоханнесбурге последний год сокращалась. Я тут же позвонил Памеле, которая вскоре должна была приехать ко мне в Бостон на День благодарения. Вот это праздник! Я снова возвращался на сторону франчайзинга, в боттлинг, и без каких-либо сожалений.

Мой офис находился на заводе, в промышленной зоне неподалеку от центра Йоханнесбурга. Сидя за столом, я слышал, как работают разливочные линии. В 33 года я руководил двумя заводами и 1700 работниками. Хотя головной офис располагался всего лишь в нескольких километрах, я фактически управлял своим собственным бизнесом. Однако с этим ощущением приходит и чувство одиночества: ты закрываешь дверь кабинета и понимаешь, что ты – руководитель, особенно если некоторые твои сослуживцы, даже старшие по возрасту, теперь стали твоими подчиненными.

Coca-Cola поставляла концентрат на наш завод в галлоновых банках (3,7 литра). Из концентрата мы делали сироп, который затем смешивали с газированной водой и разливали по бутылкам. Сам концентрат составляется секретным образом в нескольких избранных точках мира.

Также я – какая ирония! – формально выступал в роли боттлера Pepsi. Франшиза South African Breweries на выпуск напитков Pepsi закончилась, но Pepsi подала антимонопольный иск в США, и в итоге

было заключено соглашение: чтобы обеспечить компании доступ к рынку Йоханнесбурга, мы должны и дальше разливать напитки Pepsi.

Среди множества проектов, доставшихся мне как генеральному менеджеру завода, два были особенно срочными. Первый – интеграция производства Schweppes. Хотя формально это было слияние, Coca-Cola принадлежало 82 % акций новой компании, и менеджеры Coca-Cola занимали практически все ключевые управленческие посты после первого раунда сокращений, направленного на устранение дублирующих должностей. Во время второго раунда я попытался сохранить некоторых менеджеров Schweppes, хотя в паре случаев это были (на мой взгляд) и несколько менее квалифицированные люди, чем сотрудники Coca-Cola. Я считал, что это необходимо, чтобы скорректировать нашу корпоративную предубежденность против опыта другой компании. Большая ошибка. Только один из них продержался больше года, потому что внутренняя культура в Schweppes была совсем иной. Мы действовали, как было принято в Coca-Cola – а не развивали, чему я научился позже, новую культуру производства и отношений, которая учитывала бы практику обеих сторон.

Вторым срочным шагом было внедрение «Кодекса Салливана», на который топ-менеджеры Coca-Cola в Атланте согласились, невзирая на протесты большинства южноафриканских руководителей. Одно из возражений – разумное – состояло в том, что мы нарушим законы ЮАР. Конечно, этого Салливан и добивался.

К примеру, «Кодекс Салливана» предписывал создать общие туалеты и столовые. Теоретически апартеид предусматривал отдельные, но равные бытовые удобства, но в действительности у черных они были хуже. С технической точки зрения выполнить правила Салливана не представляло особого труда, требовалась лишь небольшая перестройка. У нас работало две группы сотрудников: менеджеры, которым платили ежемесячно, и все остальные, которым платили еженедельно. Все сотрудники ниже

менеджерского уровня были чернокожими, а в группе менеджеров – поровну белые и представители других рас, включая выходцев из Азии. Законы о расовой классификации в ЮАР оказались настолько сложными, что порой детей в одной семье относили к разным категориям в зависимости от цвета кожи и курчавости волос.

Сложнее было сохранить дух и букву кодекса. Вначале мы заметили, что белые сотрудницы ходят через улицу, чтобы воспользоваться отдельным туалетом другой компании. Я и мои менеджеры пытались показать пример в столовой, сидя вместе с людьми других рас или специально организуя общие столы. Как-то раз начальник отдела персонала пришел ко мне и рассказал, что черные сотрудники столовой получают взятки, чтобы держать определенные тарелки исключительно для одной группы сотрудников (и отдельно мыть их). Сперва я подумал, что тарелки откладывали для белых, но, увидев характерные пометки, сделанные лаком для ногтей снизу тарелок, и отследив использование тарелок, понял, что они предназначались для азиатов.

Затем начались визиты государственных инспекторов. Они требовали встречи со мной, чтобы в деталях расписать нарушенные нами законы об апартеиде и полагающиеся за это санкции, в том числе тюремное заключение для меня. Я соглашался, что закон нарушен, мы пожимали руки и расходились до следующего раза. Апартеид разлагался; арест и заключение в тюрьму топ-менеджера Соса-Сола стал бы инцидентом международного масштаба. Официальная классификация должностей, предназначенных только для белых, тоже трещала по швам. Законы постоянно нарушались как иностранными, так и южноафриканскими компаниями, и поэтому правительство принимало новые законы, легализуя новые обстоятельства задним числом.

Я делал все, что было в моих силах, чтобы изменить расовый расклад, и нанял первого черного менеджера по продажам Соса-Сола в ЮАР, Эрнеста Мкуну. Хотя компания уже брала на работу

черных продавцов низового звена, все менеджеры по продажам были белыми, даже те, чья территория включала черные районы. С Эрнестом мы работали в сети магазинов одежды в Йоханнесбурге вскоре после того, как я окончил университет. Я знал, что у него есть управленческий потенциал. После принятия принципов Салливана Coca-Cola назначила Эрнеста менеджером по связям с общественностью, в сущности, сделала его черным лицом своего бизнеса. Он должен был продемонстрировать, что в Coca-Cola есть чернокожие руководители, и его должность называлась впечатляюще, однако он не имел ни реальных полномочий, ни подчиненных. Я подумал, что он способен на большее, и нанял его как менеджера по продажам в Соуэто.

Для Эрнеста это было непростое дело. Работая пиар-менеджером, он обедал в лучших ресторанах Йоханнесбурга, встречался с топ-менеджерами Coca-Cola и другими гостями из Атланты. Должность менеджера по продажам означала реальную работу. Поначалу он отклонил мое предложение, и я сказал ему: «Эрнест, тебя используют. Ты хочешь быть черным лицом белого человека или хочешь сделать настоящую карьеру? Если ты не возьмешься за это и не приобретешь опыт сейчас, ты никогда не сможешь дослужиться до руководящей должности». Обсудив все со своей женой, он взялся за работу. К сожалению, после моего отъезда из ЮАР генеральным менеджером стал руководитель старой закалки. Они не поладили, и Эрнест отправился управлять бизнесом Pepsi в Уганде. Там он получил реальный управленческий опыт, сделавший его гораздо более ценным работником отрасли напитков.

В ЮАР я впервые в жизни столкнулся с государственным регулированием цен и воочию наблюдал отстраненные эффекты вмешательства в рыночные отношения.

Правительство ЮАР ввело контроль над ценами, чтобы сдерживать инфляцию. Но ключевая компонента эффективного регулирования цен – это сохранение здоровой конкуренции на рынке. Чтобы поднять цены, компания должна была сначала

представить свой бухгалтерский баланс властям. Coca-Cola не выступала в поддержку этой системы, но как ни странно, мы извлекли из нее колоссальную выгоду.

На рынке прохладительных напитков работало множество мелких компаний, каждая из которых имела свою крошечную долю рынка. Одна называлась Goldberg & Zeffert, и ей принадлежала франшиза на выпуск 7UP в ЮАР. У нее была стратегия: продавать свои напитки на 15 % дешевле, чем Coca-Cola, что давало очень низкую маржу. В результате Goldberg & Zeffert всегда одной из первых отправлялась к чиновникам, чтобы получить разрешение поднять цены.

А вот Coca-Cola имела вполне приличную маржу, и каждый раз, когда правительство разрешало поднимать цены, оно еще больше увеличивало нашу прибыль. Если же правительство запрещало рост цен, то мелкие операторы вроде Goldberg & Zeffert могли даже уйти с рынка.

Перед бюрократом стоял выбор: или вывести из бизнеса мелкого игрока, или разрешить увеличение цен и тем самым укрепить прибыльность крупнейшего игрока. Это была интересная дилемма, и она показывает, что происходит, когда в естественный рыночный порядок вмешивается государство. А в конечном счете большинству потребителей в ЮАР прохладительные напитки обходились дороже. Вот почему, на мой взгляд, государственное регулирование цен редко приносит пользу.

С самого первого дня в Йоханнесбурге я чувствовал, что нынешняя должность – переходная и что если все пойдет хорошо, то моя карьера может продолжиться на мировой арене. В чем и убедился через год, когда мне позвонил Ян Уилсон, теперь работавший в Атланте и управлявший бизнесом Coca-Cola в Азии. Уилсон стал практически идеальным сотрудником Coca-Cola. Он охотился с патриархом компании Робертом Вудраффом на его плантации «Айчевей» на юге Джорджии. Ко дню рождения Вудрафф посылал Уилсону розы, как и другим топ-менеджерам Coca-Cola из узкого внутреннего круга.

«Невил, ты уже готов работать за пределами Южной Африки?» – спросил Уилсон. Я сказал, что не совсем готов, что хочу получить еще опыт работы на разливочном производстве, прежде чем уезжать. «Будешь готов – позвони мне», – ответил он.

В конце 1979 года по результатам ежегодной аттестации мне предложили серьезное повышение – место руководителя всех буттлинговых предприятий в Южной Африке. Я отклонил предложение. Вот теперь я был готов уехать из ЮАР и получить международный опыт. И я позвонил Уилсону. Он передал информацию на другие этажи башни на Норт-авеню, и весной 1980 года меня вызвали в Атланту. Уилсон предложил мне возглавить австралийское отделение Coca-Cola.

Компании принадлежал в Австралии лишь один разливочный завод – в Сиднее. Он находился бы в моем ведении. Другие же местные буттлеры работали по франшизе. Мне предлагали работу регионального менеджера, но с условием, что через год я стану президентом подразделения и стану отвечать за Австралию, Новую Зеландию и прилегающие острова; это было одно из 18 подразделений в мире. Я полетел из Атланты в Нью-Йорк за визой, затем в Австралию за инструктажем по новой позиции. За неделю я буквально облетел весь мир: из Йоханнесбурга в Атланту, из Атланты в Нью-Йорк, из Нью-Йорка в Сидней, а затем назад в Йоханнесбург.

Мы покидали ЮАР с большой грустью. Это страна, которую я любил и люблю до сих пор, здесь я во многих смыслах по-настоящему повзрослел. Памела тоже печалилась, покидая «наш» континент после 26 лет. Мы все еще каждый год возвращаемся в Африку и поддерживаем там многие некоммерческие организации.

В начале 1980 года мы переехали в Сидней, Каре было всего два года. Сидней внешне напоминал нам ЮАР. По моему мнению, Сидней наряду с Кейптауном – один из красивейших городов мира. Когда мы подыскивали дом, у нас были грандиозные идеи – найти жилище с видом на море, каждое утро отправляться на пляж,

плавать и все такое. Но оказалось, что нам не хватает... полумиллиона долларов. Так что мы выбрали дом за \$200 тыс. в Кейп-Код, с верандой и бассейном, расположенный на прекрасном поросшем лесом участке в полутора десятках километров к северу от города.

До пляжа было всего 20 минут пути, и мы часто загружали в холодильник креветки, устриц и бутылку вина и отправлялись полюбоваться на закат и поплавать. Мы бывали в опере, на балете, на скачках и на благотворительных балах, где собирали деньги для защиты утконосов. У нас появились новые друзья, самыми близкими из которых стали Лин и Майк Холлы, и обнаружили дальние родственники, проживавшие в Австралии.

Хотя Сидней был весьма красив, мы сочли его изрядно провинциальным и никогда не были по-настоящему счастливы там. Теперь это город международного масштаба, но тогда все было иначе, и было трудно подружиться с кем-то вне офиса. Постоянно случались забастовки, подрывавшие не только бизнес, но и повседневную жизнь. Стоимость жизни – примерно на 10 % выше, чем в ЮАР, а услуги, связанные с личным трудом – работа садовников, нянь, уборка мусора, – обходились еще дороже.

Мою новую работу усложняли и серьезные трения между Coca-Cola Company и австралийскими боттлерами. Управляющий завода в Брисбене, Арч Болл, не отличался высокой культурой, он был резким, грубым.

Прямо перед нашим переездом в Австралию группа австралийских боттлеров, в том числе Болл, нанесли визит в Йоханнесбург. Я устроил для них обед в нашем доме, выставленном на продажу из-за отъезда в Сидней. Болл зажал Памелу в угол и сообщил ей: «Будет чертовской ошибкой продавать дом. Вам он понадобится через шесть месяцев, когда австралийские боттлеры покончат с Невилом». Он говорил совершенно серьезно.

Первым делом в новой стране нужно поехать по окрестностям, нанести визиты боттлерам и клиентам. Это всегда интересное

путешествие – никогда нет однообразия, в каждом регионе или городе вы встречаете свою, особенную культуру, определяющуюся историей, местоположением и климатом. Брисбен, столица Квинсленда, – самый дерзкий и шумный из крупных австралийских городов. Традиции Квинсленда, штата, где торговали сахарным тростником, огрубели его, что слегка смягчается лишь развитием туризма. Болл, управляющий заводом, прежде занимался рубкой тростника, гордился этим и, соответственно, демонстрировал весьма обширные познания в области языка и политической некорректности. Когда я в первый раз приехал в Брисбен, он устроил ужин на крыше отеля «Хилтон», в частном зале с прекрасным видом. Присутствовали главные клиенты и оптовики, а также владелец крупнейшей турфирмы и владелец арены, где проводились собачьи бега, – лучший друг Болла. Обильно заливая беседу алкоголем и заедая прекрасными блюдами из морепродуктов (австралийские раки – одни из вкуснейших в мире ракообразных), они без лишних церемоний донесли до меня свои взгляды на мир и то, как они не любят все утонченное, или, как они выражались, мир «педиков».

В каком-то смысле шла игра на выживание, и я попытался заполнить возникшую между нами пустоту обсуждением спорта. В Австралии такие речи действовали как волшебное заклинание, поскольку она была (и остается) одной из самых помешанных на спорте стран. Причина, по-моему, – привычка жить на свежем воздухе и любовь к жизни; потому даже с самыми грубыми австралийцами бывает весело, к тому же я и сам помешан на спорте.

Мы покинули вечеринку около полуночи, и я понял, что выпил слишком много. После сражения с ключом от номера я стремился лишь к одному – к постели. Примерно через пять минут в дверь постучали. Я прокричал «Подождите!» и стал искать полотенце, чтобы прикрыться, так как был абсолютно голый. Будучи ростом метр девяносто пять, я нахожу, что гостиничные полотенца далеко не всегда позволяют предстать в приличном виде. У двери стояла

привлекательная молодая темноволосая женщина в мини-платье, назвавшая меня Невилом. Я вежливо спросил, кто она такая, она попросила разрешения войти. Пока я пытался собраться с мыслями, она сказала: «Арч прислал меня, и все оплачено». Алкоголь ослабляет влияние запретов, и я не самый святой человек в мире, но все же нашел в себе силы вежливо пожелать спокойной ночи и закрыть перед ней дверь. Я прошел испытание, но теперь Арч был у меня в руках. В течение месяца Майк Холл, один из моих лучших друзей за время работы в Соса-Сола и за всю мою жизнь, ставший потом директором по маркетингу австралийского подразделения и работавший на меня, уволил двоих сотрудников Соса-Сола за нарушение корпоративной этики. Они очень «здорово» работали с Арчем. Мы так и не смогли точно доказать, что они приняли взятку или пользовались услугами проститутки, но они нарушили политику компании, создавая боттлеру режим наибольшего благоприятствования.

Летом 1980 года я летел в Токио, чтобы представить свой первый бизнес-план по Австралии Яну Уилсону, который стал заместителем председателя совета компании. Я услышал хорошие новости: Яна вот-вот должны были назначить CEO и председателем совета директоров Соса-Сола Со. вместо ушедшего в отставку Пола Остина. Ян пригласил меня поздравить его и выпить вечером в его номере. Его помощник Питер Джордж встретил меня у двери. Они с Яном уже были навеселе. Оказалось, что Яну только что позвонили из Атланты и сообщили, что планы изменились. Новым CEO и председателем совета директоров станет Роберто Гойзуета, кубинец, сбежавший в США в 1961 году, будучи в отпуске в Майами. Я сидел с ожесточенным Яном в его номере; его карьера в Соса-Сола закончилась, все истории и вся накопившаяся желчь выплескивались наружу. Остин рекомендовал Яна на этот пост и даже организовал поздравительный ужин с участием жен. Но Роберт Вудрафф отменил решение Остина и выбрал Гойзуету. Ян сказал мне, что Вудрафф не хотел поручать компанию южноафриканцу. В 1980 году

международная оппозиция режиму апартеида быстро набирала силу.

Много лет спустя Ян, все еще озлобленный, попытался запустить в ЮАР бизнес Pepsi. Это было в 1994 году, после падения режима апартеида. Предприятие окончилось полным провалом. А в 2001 году Ян отправился в тюрьму, признав себя виновным в мошенничестве с ценными бумагами – в предоставлении основанной им компанией Aurora Foods подложных финансовых отчетов.

После той тяжелой ночи в Токио я возвратился в Сидней, испытывая неуверенность в своем будущем. Ведь именно Ян организовал мой переезд в Австралию и пообещал мне должность президента подразделения, а теперь он покидает компанию.

В начале 1981 года Сэм Аюб, египтянин, который сменил Уилсона на посту главы азиатского подразделения, прилетел с визитом в Сидней, и мы пообедали в «Американском клубе». Мой шеф в Австралии, Роберт Паттерсон, глава подразделения, чье место я, как предполагалось, займу в течение года, был притчей во языцех: он всегда уходил рано вечером и требовал, чтобы корпоративные ужины заканчивались не позднее 21 часа. Аюб, просто чтобы позлить Паттерсона, предложил после ужина поиграть на автоматах. Паттерсон отказался, но мы с Сэмом отправились попытать удачи. Пока мы дергали за ручки, Аюб сказал: «Знаешь, план передать полномочия Роберта тебе, все еще в силе. Я заберу его назад в Атланту, а ты будешь президентом подразделения». Новый начальник пришел, тщательно изучил дела и решил, что план Яна вполне логичен. Я испытал огромное облегчение.

Через несколько недель мы с Паттерсоном отправились на разливающий завод в Ньюкасле, тут и позвонил Сэм. Был вторник, а он хотел, чтобы к четвергу я прилетел в Манилу и провел неделю на Филиппинах с региональным менеджером Джоном Хантером. Хантер впоследствии стал одним из двух ключевых руководителей Coca-Cola Company и кандидатом, которого президент Дон Кио

безоговорочно выдвигал на пост следующего CEO и председателя совета. Я сказал Роберту, что Сэм хочет видеть меня в Маниле в четверг.

– В чем дело? – спросил меня Роберт.

– Не знаю, что-то, связанное с совместным предприятием.

– Не надо тебе туда ездить, – ответил Роберт, хотя четко понимал, что ехать необходимо. – Сделка, которой они занимаются, просто безумна.

Я поспешил в Сидней и вскоре сидел в самолете, вылетающем в Манилу. Когда мы прибыли в тамошний неухоженный аэропорт, у трапа меня ждал Джон Хантер.

Планы Coca-Cola на мой счет кардинально поменялись, а карьера Хантера и моя карьера переплелись.

## Глава третья

# Победить Pepsi на Филиппинах

Coca-Cola теряла филиппинский рынок. И этот провал мог положить начало крушению всего глобального бизнеса компании.

В 1981 году Филиппины были десятым по величине рынком безалкогольных напитков в мире, но доли Pepsi и Coca-Cola соотносились как 2:1, а в столице, Маниле, доля Pepsi удваивалась. Разливочное предприятие Coca-Cola, принадлежавшее известному производителю пива San Miguel Corporation, теряло по \$5 млн в год. Владельцы предупреждали, что больше не выдержат такие потери, и угрожали выйти из буттлингового бизнеса, если Coca-Cola не разделит с ними бремя расходов.

В штаб-квартире Coca-Cola в Атланте международные рынки вызвали все меньше энтузиазма; курс доллара США рос, что сокращало прибыли на зарубежных рынках. Джон Коллинз, новый финансовый директор Coca-Cola, твердо заявлял, что компания слишком зависит от международных рынков и что цель – сделать так, чтобы за счет новых приобретений доля рынка США в общей прибыли превысила 50 %. Это привело к покупке киностудии Columbia Pictures и инвестициям в винный бизнес.

Джон Хантер, тогда глава Coca-Cola на Филиппинах, а позднее руководитель международного подразделения компании (Coca-Cola International), настойчиво пытался убедить высшее руководство, что для Coca-Cola будет катастрофой уступить конкурентам один из десяти ведущих зарубежных рынков. Его поддержали новый президент компании Дон Кио и другие топ-менеджеры, в том числе Сэм Аюб, сменивший Уилсона на посту главы азиатского подразделения.

Хантер и задумал эту сделку. Он добился соглашения с семьей Сориано, владельцами San Miguel, о продаже 30 % буттлингового

производства Coca-Cola за \$30 млн. Сейчас сумма кажется несерьезной – в 2010 году Coca-Cola объявила о планах инвестировать в Филиппины \$1 млрд за следующие пять лет, – но на тот момент это была крупнейшая иностранная сделка Coca-Cola.

Роберто Гойзуета представил предложение совету директоров. Это было его первое решение в роли CEO и председателя совета. Тогда в совете в основном состояли джентльмены с Юга, многие в почтенном возрасте. Как я сам убедился полтора года спустя, не было ничего необычного в том, что кто-то из членов совета клевал носом на заседаниях. Не знаю, какие трудности пришлось преодолеть Роберто, чтобы убедить совет инвестировать в страну, которой управлял Фердинанд Маркос. Его диктатура уже подходила к концу, и будущая стабильность страны была под вопросом. Роберто потом рассказал мне, что несколько членов совета, чтобы не подрывать его авторитет, воздержались, а не проголосовали против.

Хантер убедил семью Сориано, что президентом и финансовым директором нового совместного предприятия должен стать опытный топ-менеджер Coca-Cola. Первым президентом назначили меня, отчасти благодаря моему опыту работы с двумя боттлерами в Африке.

Моим помощником стал Роми Даландан из San Miguel. Он вводил меня в курс дела, но и явно наблюдал за мной, чтобы дать отчет владельцам 70 % доли. Одной из моих главных задач, таким образом, было доказать, что я независим как от Coca-Cola, так и от Сориано, и что я руковожу компанией в интересах обоих акционеров, не вступая в конфликт ни с одной стороной. Это осложнялось тем, что мы отказывались от использования централизованных сервисов San Miguel, в том числе в таких чувствительных областях, как закупки.

С самого первого дня было ясно: Филиппины – рынок непростой. Coca-Cola уже пыталась оздоровить там свой бизнес, и ничего не вышло. Pepsi имела очевидное преимущество – их разливочный завод на Филиппинах полностью принадлежал материнской

компании. Так что любая дополнительная прибыль боттлера у Pepsi полностью шла в штаб-квартиру. Напротив, Coca-Cola делила значительную часть прибыли с членами семьи Сориано.

Хантер считал, что со временем франчайзинговая модель заработает и на Филиппинах, и я полностью соглашался с ним. Прибыльность продаж концентрата Coca-Cola выше, чем прибыльность разливочного производства под брендом компании. Но боттлинг тоже может быть прекрасным бизнесом, если им хорошо управлять. Более низкая прибыльность вынуждает боттлеров действовать более эффективно. В то же время Coca-Cola должна выполнять свою часть сделки, инвестируя в развитие бренда.

Структура бизнеса Pepsi на Филиппинах, напротив, не обеспечивала должного внимания развитию успешного разливочного производства в долгосрочной перспективе. И вскоре они столкнулись с проблемой лицом к лицу.

Однако в то время доля Pepsi Co. и наша доля в некоторых районах страны, включая Манилу, соотносились как 4:1 – не только за счет Pepsi, но и за счет Mountain Dew, Mirinda Orange и 7 Up. Филиппины были вторым рынком в мире для Pepsi, и в годовом отчете 1981 года указывались как лучший пример того, как можно взять верх над Coca-Cola.

Мы предпринимали рискованную попытку, и, конечно, изрядному числу участников, включая меня, было что терять. Многие в компании, среди них и мой шеф в Сиднее Роберт Паттерсон, говорили мне, что я безумец, раз пошел на это.

Ян Уилсон, который едва не стал главой компании и проторил мне дорогу в Австралию, был уверен, что это способ выставить меня за дверь, ведь я его протеже. Я так не считал, поскольку знал, что пользуюсь твердой поддержкой не только Гойзуеты, но и Кио и Аюба. Гойзуета при первой же встрече после того, как я согласился на эту работу, заверил меня, что он ставит на карту собственную репутацию – как и Хантер. Однако, как говорится, у победы много отцов, а поражение – всегда сирота. Я понимал всю рискованность,

но вызов, как всегда, возбуждал меня. К тому же я был достаточно молод, чтобы рисковать и доказывать всем, в том числе и себе, что я способен управлять крупной компанией в сложной обстановке.

Даже если бы я потерпел неудачу, я был еще достаточно молод и мог заняться собственным бизнесом или найти другую возможность роста. Еще одним стимулом стал бонус в \$200 тыс. за вычетом налогов, который мне выплатили за согласие работать в этой должности пять лет. Для меня в то время – целое состояние, но также и сигнал, что другие уже отказались братья за эту работу.

Я верю, что когда Господь сотворил мир, он создал Coca-Cola номером первым, а Pepsi – номером вторым. Филиппины оказались ужасным отклонением от нормы, одним из немногих в мире рынков, где Coca-Cola уступала Pepsi. Но это было поправимо. И дело заключалось не в моей слепой вере, хотя 18 разливочных заводов Coca-Cola пребывали в весьма запущенном состоянии, а некоторые и вовсе следовало бы закрыть. Индекс качества для предприятий в стране составлял 29 по шкале от 1 до 100. Примерно столько же составляла наша доля рынка против доли Pepsi.

Затем я изучил бизнес Pepsi и увидел, что в плане качества и эффективности операций они совсем не намного впереди нас. Они просто агрессивно вели себя на рынке, но их агрессии недоставало дисциплины.

Однако когда я на три дня взял с собой Памелу, чтобы показать ей Манилу, мой шанс провести реструктуризацию бизнеса едва не улетучился. По дороге из аэропорта в столицу Памелу совершенно шокировало жалкое положение местных жителей. Дорога, к несчастью, пролегла вдоль кошмарных трущоб. Мы долго жили в Африке, но тут все было куда хуже. В жарком тропическом климате горы мусора и грязи источали запах гнили.

«Дорогой, не думаю, что я смогу здесь жить», – сказала мне Памела еще до того, как мы добрались до отеля. Я осознал, что у нас проблема, понял ее нежелание, но убедил отложить решение до окончания нашей трехдневной поездки.

Она почувствовала себя лучше, когда мы доехали до Макати, делового района Манилы, и зарегистрировались в отеле «Пенинсула». Затем мы отправились на ужин в зал «Шампань» старого отеля «Манила», где жил генерал Дуглас Макартур, когда японцы напали на США в 1941 году. Памела согласилась дать Филиппинам шанс, и вскоре мы были уже в пути.

Компания выделила нам первоклассный дом с бассейном и персоналом: тремя горничными, водителем, садовником и двумя охранниками. Даже по африканским стандартам избыток слуг. У нашей дочери Кары была няня, или «яя». У нас появился и новый член семьи – бассет-хаунд Себастьян. Дружелюбие окружающих и наша склонность легко заводить друзей позволили нашей семье быстро обосноваться. Единственная проблема с безопасностью у нас случилась, когда один из охранников случайно выстрелил себе в ногу, играя с пистолетом.

На Филиппинах 7100 островов, многие из них – необитаемые. В среднем в год выпадает около двух с половиной метров осадков. А дождь там не просто идет, но низвергается, поскольку Манила лежит в поясе тайфунов.

Культура этой страны – интересный продукт прежней малайской племенной структуры, двухсот с лишним лет испанского правления и более чем сорокалетнего контроля со стороны США. Там повсеместно говорят по-английски, и грамотность относительно высока. В 1980-х звучали прогнозы, что Филиппины, где тогда жило 50 млн человек, станут следующей Японией, то есть новым экономическим гигантом. По разным причинам, а в основном из-за политических обстоятельств, этого не произошло, однако у страны до сих пор колоссальный потенциал. На Филиппинах поражает и то, насколько они близки к Мексике по архитектуре и дизайну. Испания управляла островами из Акапулько. И базар в старом районе Акапулько, где продают рыбу и овощи, поразительно напоминает филиппинский рынок.

Однако важное отличие Филиппин – характерное американское влияние. Ряд телепередач и газет выходит на английском языке, и у большинства филиппинцев есть родственники, живущие в США. Слой американской культуры смешивается с вольным испанско-малайским стилем жизни, своего рода организованным хаосом. Это бурлящее, радостное общество, где люди выглядят в основном счастливыми, даже бедные. Конечно, бедность берет свое и во многих аспектах, но радость составляет центр всей жизни. Чего стоят одни ежедневные масштабные ритуалы, связанные с едой, – перерывы на перекус утром и днем, которые называются *merienda*. Работа в офисе замирает, и этой особенности местной культуры лучше не препятствовать.

Влияние католической церкви на Филиппинах велико и проявляется во всех социальных и политических дебатах. Посещение церкви и разнообразные церковные празднества относятся к числу важнейших событий для филиппинцев. Каждый год на Пасху людей действительно подвешивают на кресты и бичуют хлыстами на улицах. Как и любому другому обществу, здешнему присуща двойственность.

Во всех городах – очень много их в Маниле – есть «отели на час». Они активно рекламируются, особенно около Дня святого Валентина. После регистрации вас направляют в свободный гараж, и дверь за вами закрывается. Номер находится прямо над гаражом. Во всех номерах безвкусное оформление, со множеством зеркал. Еду и выпивку можно заказать прямо туда. Очень прибыльный бизнес. Откуда я все это знаю? Ну, мы с Памелой решили опробовать такой отель из стремления к «исследованию», и, когда однажды я рассказал о нем на вечеринке у друга, оно показалось слушателям любопытным. Хотя я заметил у некоторых присутствующих виноватый взгляд.

Иностранец в какой-то мере вполне может обустроиться в филиппинском обществе. В Японии вы ходите на формальные деловые мероприятия, но вас редко пригласят домой. На

Филиппинах нет ничего необычного, если кто-то пригласит вас к себе. Между экспатами и филиппинцами устанавливаются довольно тесные связи, каких я нигде больше в Азии не видел.

Когда мы приехали, президента Маркоса только что избрали на новый шестилетний срок, и политическая ситуация выглядела стабильной, хотя за время нашего пребывания постепенно ухудшалась. Джордж Буш, который тогда был вице-президентом при Рональде Рейгане, почтил Маркоса официальным визитом, что вызвало протесты оппозиции.

Впервые в жизни я управлял крупной компанией, но это происходило в экзотической стране, о которой я мало знал. Для любой глобальной компании нет задачи важнее, чем глубоко вникнуть в культуру страны, где она работает. Этот урок я усвоил на Филиппинах.

Перед приездом я читал как можно больше о филиппинской культуре. Я не делал ничего подобного перед переездом в Австралию, ошибочно думая, будто австралийская культура не сильно отличается от южноафриканской. На Филиппинах чрезвычайно важную роль играет преданность семье. А связи с однокашниками, будь то служба в армии или школа, гораздо прочнее, чем те партнерские отношения, что выстраиваются в ходе ведения бизнеса.

Среди обычаев страны укоренилось правило «Утанг на луб», что означает «обязательство». Если я оказал вам услугу, вы должны оказать мне услугу в будущем. «Пакикасама» означает «поладить», не вступать в конфронтацию при первой же встрече. Филиппинцы всегда стремятся найти общих родственников, вплоть до каких-нибудь четвероюродных братьев, и, кажется, обладают подробнейшими знаниями о своем разветвленном фамильном древе.

В филиппинской культуре «да» зачастую значит «я слышу вас», а не «я согласен с вами». Поэтому убедиться, что вы достигли соглашения, гораздо сложнее. Худшее – раздраженно говорить: «Вы

согласились это сделать». С вашей точки зрения – да, согласились. С их точки зрения – нет. Вы – в сфере их культуры, и нужно понимать, как она работает. Вы не сможете навязать им свою культуру. Вы, конечно, должны придерживаться своих стандартов и своих ценностей, но это другое дело. Всегда, в какой бы стране вы ни работали, приходится гнуться вслед за ветром местной культуры, чтобы иметь возможность идти к цели в новых условиях и добиваться своего.

Я тут же понял, что нужно нанять филиппинского менеджера, который знает бизнес, но при этом может быть «культурным» переводчиком. Джон Хантер, разработавший пятилетний план, уже пришел к такому же выводу, и держал наготове рекомендацию. Этим человеком оказался Хесус Селдран по прозвищу Король Король, или Король-2.

Я встретился с ним за обедом в манильском клубе поло. Никакого сходства, даже в росте: Король – метр шестьдесят восемь; я – метр девяносто пять. Однако в конце концов нас прозвали Мэтт и Джефф, как героев популярного американского комикса, один из которых был высоким, а другой – низеньким. Мы срослись накрепко, практически как сиамские близнецы, и разница в росте не помешала.

Наша команда, по сути, состояла из Тони Имса – австралийца, переведенного из Атланты на должность управляющего Coca-Cola на Филиппинах (вместо Джона Хантера, которого повысили до менеджера по Гонконгу), меня и Короля Короля. Тони и мне было за тридцать, Королю Королю – на двадцать лет больше. Мы вместе исколесили страну вдоль и поперек. Король Король сыграл чрезвычайно значимую роль в моем успехе. Именно он был способен понять, что я пытаюсь сделать с точки зрения стратегии. Именно он мог сказать: «Слушай, мне нравится твоя идея, но вот почему она не сработает на Филиппинах» – и, что еще важнее, подсказать, как заставить ее сработать.

К примеру, однажды мы обсуждали стимулирование продаж. В нашем бизнесе было 10 500 сотрудников. Моя мысль состояла в том, чтобы изменить стимулы для продавцов. Вместо того, чтобы выплачивать сотруднику бонус в \$200, мы могли бы премировать его холодильником стоимостью \$400, потому что технику мы могли покупать по цене производителя. Мы давали бы им награду вдвое большей ценности, но за те же деньги, и это был бы стимул для всей семьи.

«Нет, босс, так не пойдет», – сказал мне Король Король. Когда продавец получает бонус в \$200, он кладет его в задний карман. Это его личные деньги, а не зарплата, которую нужно принести домой и отдать жене. На Филиппинах женщина управляет семьей, решает денежные вопросы, она фактически выделяет мужу содержание. Мой план не сработал бы из-за культурных различий. Логика не всегда стоит на первом месте.

На одной из первых встреч со старшими менеджерами я обратился к еще одной болезненной теме – зарплатам западных менеджеров, которые были гораздо выше, чем зарплаты их филиппинских коллег. Я объяснил находящимся у меня в прямом подчинении филиппинцам, что это необходимо, чтобы привлечь иностранные кадры, и что моя зарплата ниже, чем у американца в ЮАР, который управляет гораздо меньшим разливочным заводом в Дурбане. Мне не слишком нравилось это, но я понимал, что ему нельзя платить по принятым у нас расценкам.

«Я привел этих людей. Я думаю, нам нужны свежие кадры, – сказал я менеджерам-филиппинцам. – В конце месяца вам следует в равной мере подумать о том, с чем уходят они и с чем уходите вы, и если вы не согласитесь с таким положением дел, вам лучше покинуть нашу команду. Я не хочу, чтобы здесь разгоралось негодование по поводу высоких зарплат и других выплат экспатам. Это единственное отличие, у нас не будет так, что иностранцы – в одном углу, а филиппинцы – в другом. Мы – одна команда». Я

говорил всерьез и жил сам по этим принципам, как и еще три иностранца, которых привел с собой.

Впоследствии Pepsi, реагируя на возрождение бизнеса Coca-Cola на Филиппинах, привезла новую команду западных менеджеров. Они совершили именно тот грех, которого я пытался избежать. Иностранцы сидели в клубе поло, пили пиво и жаловались на лень филиппинцев. Вот что происходит, когда менеджмент оторван от общества. Возникает полное отчуждение и непонимание рынка и клиентов.

С первого дня на Филиппинах я начал модернизировать разливные заводы и заряжать энергией продавцов. Не было человека важнее в этом процессе, чем Тони Имс, менеджер Coca-Cola Co. по региону. Его совсем не смущало, что мы совместно принимаем решения по рекламе, хотя это обычно считалось прерогативой Coca-Cola Company. Рекламная кампания, одобренная штаб-квартирой в тот момент, строилась на лозунге «Выпей Соке и улыбнись». Но я подумал, что поскольку Pepsi продает вчетверо больше в Маниле, чем мы, нам нужно транслировать более сильное сообщение. К тому же в рекламе Pepsi фигурировал певец Майкл Джексон, чрезвычайно популярный на Филиппинах. И мы разработали собственную рекламу с участием филиппинских звезд, продвигая как бренд Coca-Cola, так и нашу новую упаковку. Такие ролики могли быть расценены как нарушение внутренних правил, поскольку вся реклама бренда утверждалась в Атланте. Но Тони дал нам добро, отметив: речь только о рекламе упаковки, что не идет вразрез с правилами. Кроме того, учитывая, что на Филиппинах у компании всего один буттлер, имело смысл сотрудничать с нами на раннем этапе, на стадии раскадровки. Он был прав. Я оплатил ему, привлекая к решению производственных вопросов, обычно полностью находившихся в ведении буттлеров. Прекрасный урок.

Джо Брэнд из Coca-Cola Company вошел в мою команду в качестве руководителя отдела контроля качества, он следил за соответствием работы разливных заводов мировым стандартам. Coca-Cola

настаивала, чтобы Джо подчинялся непосредственно мне, а не Рамону Аболе, техническому директору на Филиппинах. Я посчитал это большой ошибкой, поскольку такой порядок подрывал авторитет Рамона и давал всем остальным сигнал, что экспаты – особенные. Джо, к его чести, все понял и согласился отчитываться перед Рамоном. Это подчеркивало, что мы – одна команда, хотя Джо и получал больше своего начальника. Джо ни разу не оступился, и за три года показатели качества для производств Coca-Cola на Филиппинах превысили средние показатели по миру.

Собеседование с Джо проходило в медицинском центре Макати, где я лежал под капельницей. Я был слаб и изможден, потерял почти пять килограммов в результате тифозной лихорадки и обострения малярии, которой болел еще ребенком в Африке. Я напоминал скелет. Такова жизнь вечного путешественника.

И до и после моего излечения Король Король, Тони и я работали почти каждые выходные, перебираясь с острова на остров.

Во время Второй мировой войны Король Король был офицером разведки в партизанских силах. Он действовал за линией фронта, на территории японцев, под командованием полковника Уэнделла Фертинга – американца, оставшегося на Филиппинах после того, как генерал Макартур сбежал в Австралию.

«Мы постоянно перемещались из одного лагеря в другой, всегда в страхе за свою жизнь, пытаюсь держаться на шаг впереди японцев», – вспоминал Король Король в интервью для этой книги.

Его очень уважали на Минданао как героя войны и за способность к языкам – ведь это был самый мультикультурный остров на Филиппинах. Кстати, любопытно, что бывший CEO Coca-Cola Пол Остин во Вторую мировую также сотрудничал с филиппинскими партизанами в тылу врага, получая информацию для операций американских торпедных катеров.

Когда я приехал на Филиппины, на Минданао все еще бушевали острые конфликты и действовали две повстанческие группировки. Первой руководила коммунистическая «Новая народная армия», а

второй – «Освободительный фронт моро». Каждая из них контролировала большие территории в сельской местности. И все же Минданао был самым успешным рынком для Coca-Cola.

Конфликт с «Освободительным фронтом моро», требующим независимости для мусульманских территорий, продолжается по сей день, и военные США активно участвуют в нем в качестве консультантов.

Когда Король Король и я ездили на филиппинские территории, где все еще было сильно мусульманское влияние, нас всегда сопровождали охранники с огнестрельным оружием. Часто они размещались за дверью моей спальни и даже следовали за мной в туалет.

На удаленном острове двое людей, медленно гребущих в своем выдолбленном каноэ, страшно испугались, когда приземлился наш вертолет. Мы как будто вернулись во времени на тысячу лет назад. У них не было ни малейшего понятия ни о дате, ни о времени, ни о денежной стоимости рыбы, которую они ловили. Мы предложили им Coca-Cola и пиво San Miguel – ни того, ни другого они еще не пробовали. Пиво им ужасно не понравилось, они тут же его выплюнули. Но им понравилась Coca-Cola. У нас стало двумя удовлетворенными клиентами больше.

Зная увлеченность жителей страны военной тематикой, Король Король, Тони Имс и я создали команду продавцов под названием «Отряд тигров», гимном которой была песня «Глаз тигра» из фильма «Рокки». До сих пор, когда я слышу эту песню, я чувствую прилив энергии. Я ощущаю все снова – волнение борьбы.

По субботам и воскресеньям мы проводили собрания продавцов – с музыкой, хорошей едой, пивом San Miguel и театральными представлениями. Как-то раз Король Король, Тони и я переоделись в форму филиппинских генералов. Иногда я разбивал бутылку Pepsi о заводскую стену, раззадоривая свое войско. В одном городе менеджер местного завода, водивший дружбу с военными,

договорился, чтобы мы приехали на это мероприятие на танке. Шла бизнес-война, и наш враг носил синюю униформу.

Сотни рядовых продавцов посещали наши собрания по всей стране. Они работали шесть дней в неделю на тропической жаре, ездили из одного крошечного магазина в другой и разгружали тяжелые ящики с Coca-Cola. Они проверяли, чтобы логотип Coca-Cola был правильно размещен (чтобы он был виднее, чем логотип Pepsi), чтобы кулеры работали нормально, а по ходу дела завлекали владельца магазина новыми продуктами вроде Mello Yello.

Когда мы начали продавать Mello Yello – под лозунгом «самый быстрый в мире безалкогольный напиток», – я заставил продавцов заниматься физкультурой. Мы отжимались на помосте, а потом вместе бегали вокруг завода. Мы пробуждали и творили энергию, зажигали людей. Этому меня не учили в Гарварде.

Многие думают, что успех Coca-Cola заключен в силе самого бренда. И это действительно его ядро. Но реальные герои, хоть и не известные широкой публике, – рядовые продавцы, на которых ложится тяжелое бремя и в буквальном, и в переносном смысле.

Именно их мы стремились мотивировать. И это быстро отразилось на рынке. «Не ожидайте того, чего не можете проверить», – такой у меня был девиз. Мы объезжали сари-сари – так назывались маленькие магазинчики. Некоторые из них напоминали лачуги с жестяной крышей. При моем росте мне приходилось нагибаться, чтобы пройти в дверь, и не всегда успешно. Но было видно, что логотипам Coca-Cola оказывают больше доверия, и наша продукция распространяется. Когда я совершал объезд разливающих предприятий страны, менеджеры обычно устраивали большой обед и затем обход по сценарию. К моему визиту завод специально приводили в порядок. Я же взял за правило прерывать официальную презентацию, чтобы обследовать туалеты и раздевалки персонала. Если их не держали в чистоте, говорило о том, что компании нет особого дела до сотрудников. Работники порой поражались, увидев, как я, президент компании, осматриваю их туалеты, часто весьма

грязные. Это был сигнал с самого верха, что сотрудники важны, и что требование качества означает качество во всем, что мы делаем. Все становится таким сигналом. Например, лучше вообще не иметь вывески, чем иметь старую и обшарпанную.

Один из методов, который я периодически использовал при разработке стратегии, – взгляд на наш бизнес глазами конкурента. В Маниле я собрал высшее руководство на семинар по стратегии в отеле «Интерконтиненталь». Участники вошли в зал, украшенный постерами Pepsi. На столах стояла только Pepsi. Я заставил их надеть футболки Pepsi. Они явно были шокированы, и затем я целый день вел семинар, направленный на то, чтобы обнаружить слабости в системе Coca-Cola и разработать стратегию, позволяющую вернуть наше превосходство над Pepsi. Чтобы войти в роль, людям нужно около часа, но в конце концов все течет плавно, и вы получаете тщательную и честную оценку своих изъянов и сильных сторон. И стратегия выстраивается эффективнее, когда на следующий день вы начинаете интерпретировать данные. Такие дискуссии вскрывают поразительную, жестокую правду, выявляющую скрытые недостатки, которые большинству людей в обычной обстановке трудно признать.

Гойзуета, глава Coca-Cola, помог нашему делу, прилетев с визитом в Манилу. Было интересно увидеть кубинца Роберто в его испанской ипостаси. Сориано, филиппинцы испанского происхождения, все еще помнили о своих корнях и тут же побратались с Роберто.

На большой вечеринке Роберто, семья Сориано и ваш покорный слуга станцевали «тиниклинг». Это филиппинский танец, в ходе которого две женщины держат бамбуковые шесты и сдвигают их друг к другу по земле под ритм музыки. Танцор должен подпрыгивать, чтобы его нога не попала между шестами. Наш обед продолжался и продолжался, и под конец члены семьи Сориано вместе с Гойзуетой удалились для дальнейших возлияний. Вечером стало совершенно ясно, что они хорошо провели время. Я никогда не видел Роберто таким. Он был чрезвычайно дисциплинированным

человеком, но тут полностью погрузился в испанскую культуру веселья.

Дон Кио, президент Coca-Cola, позднее также нанес нам визит вместе с Джоном Георгасом, руководителем направления международных продаж. На агитационном собрании для продавцов я одел Дона и Джона в футболки «Отряда тигров» и накачивал сотрудников мотивационными лозунгами. «В тот день, с теми ребятами мы могли устроить революцию», – говорил потом Дон.

На Филиппинах мои способности к публичным выступлениям развились. Я научился агитировать. Я понял, как контролировать аудиторию. Для меня это был важный поворотный пункт. Гойзуета и Кио, будучи на Филиппинах, увидели меня совсем в другом свете. Я чувствовал, что попадаю в их поле зрения по мере того, как происходит оздоровление бизнеса. Несколько позже меня пригласили выступить на международной встрече, а затем и провести презентацию перед советом директоров в Атланте.

Примерно в то же время я впервые встретился с президентом Маркосом и заметил, что он выглядит нездоровым. Его лицо было одутловатым – первый признак красной волчанки, который у него потом диагностировали. Его здоровье и его политическая империя быстро приходили в упадок. В долгосрочной перспективе это тревожило нас, но в краткосрочной – не мешало вести кампанию против Pepsi.

К концу первого года Coca-Cola уже приблизилась к тому, чтобы восстановить лидирующую позицию на этой доле рынка, чему способствовали энергия продавцов и новые продукты вроде Mello Yello. Coca-Cola также приобрела у San Miguel еще один бренд – Royal True Orange, который продавался гораздо лучше, чем Mirinda, выпускаемая Pepsi. Свою роль в быстром росте продаж сыграла и новая упаковка.

Pepsi продавала бутылку 0,33 л по той же цене, что и 0,22 л, и я уверен, что такую ценовую политику компания не смогла бы поддерживать долго – даже при перекрестном субсидировании за

счет прибыли от продажи концентрата. San Miguel работал с убытками, и компании не хватало средств, чтобы перейти на бутылки 0,33 л, но инвестиции со стороны Coca-Cola сделали это возможным. Но все же мощности бутылочного производства San Miguel были ограничены, а импорт стекла стоил бы слишком дорого.

Изначально планировалось совсем отказаться от бутылок 0,22 л, как Pepsi, и сразу перейти на 0,33 л. Я решил сохранить бутылки 0,22 л, понимая, что на рынке есть потребность в дешевом напитке и что Pepsi не сможет и дальше продавать бутылки 0,33 л по текущей цене, поскольку инфляция подрывала их рентабельность. Сохранение бутылок 0,22 л также сэкономило нам деньги, поскольку сократилось количество бутылок по 0,33 л, которые нам надо было производить. Это также означало, что требуется меньше новых ящиков. В то время мы переходили с деревянных ящиков, быстро гнивших в тропическом климате, на пластиковые. А что еще важнее, это означало, что мы можем ускорить как минимум на год запуск новой бутылки 0,33 л, поскольку мощности по производству новых бутылок были ограничены и сдерживали наше агрессивное наступление.

Сейчас, в мире алюминиевых банок и пластиковых бутылок, трудно представить, насколько важны были прежде многоразовые стеклянные бутылки. Значительную часть активов боттлера составляла именно тара. Вот почему компании взимали залоговую стоимость за бутылки, чтобы клиенты возвращали их для повторного использования, а не выбрасывали.

Одна из первых вещей, которые я заметил по прибытии на Филиппины, – это опасная игра между Pepsi и Coca-Cola. Обе компании воровали друг у друга бутылки, пытаясь истощить активы конкурента и вынуждая того покупать все больше стекла. Обе компании грудями складывали бутылки противника на полях. В тропическом климате бутылки зарастали травой, в них скапливалась вода и заводились водоросли. Я наблюдал подобную практику и

в других частях света, но на Филиппинах ее масштабы были просто невероятны. Я тут же приказал прекратить ее со стороны Coca-Cola, что побудило войска Pepsi обозвать Короля Короля, Тони Имса и меня бойскаутами, хотя под шумок они сами тоже сократили масштабы хищения наших бутылок.

Мы пытались понять, как Pepsi что-то зарабатывает при той низкой цене, что они взимали за более крупные бутылки, и заподозрили, что дело может быть в учете депозита.

Обычно сумма залога за бутылки устанавливались по соглашению между двумя компаниями. Это был не ценовой сговор, а именно соглашение о стоимости актива – бутылки. И Coca-Cola, и Pepsi постепенно повышали суммы депозитов, приближая их к полной стоимости бутылки. В нормальных же условиях залог был гораздо меньше стоимости бутылки. Разница между депозитом и полной ценой записывалась в отчетности компании как амортизационные расходы в течение срока жизни бутылки и, соответственно, вычиталась из прибыли. Например, если бутылка обходилась компании в 50 центов, но ретейлер уплатил депозит всего 10 центов, то компания фактически теряла 40 центов, которые приходилось списывать в бухгалтерском балансе, распределяя эти убытки на предполагаемый срок жизни бутылки.

Я договорился с Pepsi на одно повышение залоговой стоимости сразу по прибытии на Филиппины, потому что беспокоился, что из-за инфляции депозит станет недостаточным стимулом для возврата бутылки. Затем Pepsi выдвинула предложение установить залог даже выше стоимости бутылки. Вот тогда до нас дошло: Pepsi использовала увеличение депозита, чтобы раздуть свою прибыль, а прибыль, в свою очередь, направлялась на финансирование битвы с Coca-Cola. Когда я отказался увеличивать депозиты дальше, игра была окончена, и бутфорские прибыли Pepsi испарились. Но чего я не осознавал – что каждый раз при увеличении суммы депозита местный менеджмент Pepsi завышал на бумаге стоимость своих бутылок, в том числе бесполезно валявшихся на полях. И они

показывали эти суммы как операционную прибыль. Pepsi пришлось списать прибыль на \$85 млн, отчасти из-за мексиканского подразделения, где имела место подобная практика. В итоге, когда менеджмент полностью сменился, компания решила снизить залоговую стоимость – и мгновенно вынула деньги из карманов продавцов, которые хранили бутылки в своих магазинах. Если дилер заплатил за бутылку залог в 50 центов, то теперь он мог вернуть ее лишь за 25 центов. Так они рассердили массу ретейлеров.

Нам нужно было держаться вровень с Pepsi по размеру депозита, чтобы быть конкурентоспособными. Иначе в случае, если дилер хотел увеличить запасы, Pepsi получала бы ценовое преимущество из-за более низкого депозита и, следовательно, более низких денежных затрат дилера. Чтобы порадовать ретейлеров, мы решили возвращать им старую, более высокую сумму залога за те бутылки, что уже скопились у них на складе. То есть, заплатив залог в 50 центов, они могли вернуть бутылку по цене 50 центов, а не по новой, более низкой ставке. Это принесло компании убыток в \$1 млн. Значительная сумма, учитывая, что наша годовая прибыль составляла лишь \$2 млн в год. Но это решение еще больше сдвинуло настроения рынка в нашу сторону, тем более что Pepsi утратила доверие ретейлеров. А рост продаж, последовавший за нашим решением, позволил за год вернуть этот миллион. Надо отметить, что наш казначей на Филиппинах подталкивал меня к такому решению, исходя из наших корпоративных ценностей.

Еще одной большой ошибкой Pepsi было то, что она не стала атаковать рыночную долю Coca-Cola на рынке Минданао. Поскольку Coca-Cola на Минданао лидировала с большим отрывом, мы могли устанавливать более высокие цены и использовали полученную прибыль для битвы с Pepsi в Маниле, где Coca-Cola продавала вчетверо меньше. Поскольку Pepsi в Маниле лидировала с существенным отрывом, ей приходилось тратить 4 доллара на каждый доллар, что мы инвестировали в столице. Если бы Pepsi применила аналогичную стратегию против нас на Минданао, она бы

задушила наш главный центр прибыли. Но почему-то Pepsi никогда серьезно не бросала нам вызов на Минданао – повторю: большая стратегическая ошибка.

Таким образом, в 1983 году Coca-Cola стала лидером на Филиппинах. Режим Маркоса выглядел все более шатким с каждым днем: росли протесты, возникали политические беспорядки. Я шел мимо одной демонстрации в финансовом районе Макати и увидел, как из окна, с семнадцатого этажа, выбросили печатную машинку прямо на сцену, где выступал мэр. Она чудом не попала в него.

Беспорядки охладили интерес иностранных инвесторов к Филиппинам, хотя Coca-Cola продолжала обгонять Pepsi. Наша прибыль стабильно росла. Мы построили новый завод в Маниле и провели серьезную модернизацию четырех других заводов. Качество наших старых заводов поднялось (по шкале от 1 до 100) с 29 до 90 с лишним и к 1985 году сравнялось со средним по миру.

Кару перевели из школы Монтессори в британскую школу в Маниле, прививая ей британский акцент вместо филиппинского.

Выходные мы проводили во Франции или на некоторых прелестных пляжах, особенно на Майя-Майя, где на берегу с видом на красивое Южно-Китайское море располагались хижины из пальмового дерева с бамбуковыми полами. Поставив деньги на рост курса йены к доллару и заработав на этом, мы купили катер, на котором исследовали побережье. Он принес мне массу удовольствия, дав возможность совершенствоваться в воднолыжном спорте.

Потом мы купили наш первый дом во Франции, воспользовавшись моим бонусом в \$200 тыс., полученным при назначении на Филиппины, а также депрессивным состоянием французской экономики и слабостью франка. Это отчасти объяснялось деятельностью социалистического правительства, которому приходилось сосуществовать с коммунистами. Наш сельский дом был построен в XVIII веке, и каменная стена толщиной в фут отделяла его от огромного леса. Хотя нам нравилось на Филиппинах,

мы чувствовали, что нужна база где-то в стране с западной культурой, место, куда можно возвращаться на три-четыре недели каждое лето и сбрасывать с себя усталость после пятнадцатичасовых рабочих дней в Маниле. Только чтобы там было солнечно и тепло.

Одной из задач, требовавших от меня изрядных усилий, было судейство на конкурсе «Мисс Филиппины» вместе с генеральным консулом США и другими ценителями женской красоты. Нас с генеральным консулом пригласили на телевизионное ток-шоу «Два на дорожку», ведущей которого была журналистка Эльвира Манахан. Мы обсуждали конкурс «Мисс Филиппины» и то, что мы думаем о филиппинских женщинах. Шоу имело успех, и нас пригласили на него еще раз, год спустя. На этот раз мы настояли на том, чтобы просто посидеть среди зрителей, а не быть гостями передачи. Но в эфире Эльвира объявила о сюрпризе, подошла к нам, представила меня и спросила: «Вы такой высокий. Как вы управляетесь с женщинами?» Это был прямой эфир, и мне надо было что-то сказать, и я выкрутился ответив: «Рост моей жены – метр восемьдесят. У нас не такая большая разница». Но Эльвира на это не купилась. «Нет-нет, – сказала она. – С нами, филиппинками».

Я порой попадаю в неприятности из-за своего острого языка и легкомыслия. Это был как раз один из таких случаев. «Тут вопрос перспективы, – сказал я, широко улыбнувшись. – Вы говорите о вертикальном положении. В горизонтальной плоскости проблем никаких».

На следующий день мой телефон звонил и звонил. Одни восхищались моим остроумием, но другие упрекали, что я зашел слишком далеко, и говорили, что президент боттлера Coca-Cola на Филиппинах не может себе позволить такие заявления. Получив урок, после того инцидента я веду себя гораздо более дисциплинированно.

Одним из самых странных происшествий в моей филиппинской карьере стало наблюдение за «пси-хирургией», которую широко практикуют на Филиппинах и Бразилии.

Мы с Памелой пришли в отель «Манила» на собрание «Клуба молодых президентов» – организации, объединяющей президентов компаний, не достигших 40 лет. Пси-хирургия была частью развлекательной программы.

Мы собрались в номере отеля, держась на безопасном расстоянии от «хирурга»; свет погас. На кровати лежала женщина – как утверждалось, больная раком. «Хирург» работал только руками, начав с растирания живота женщины. Все время она была в сознании и на вид не испытывала боли. Через несколько минут мы увидели, как врач извлекает кровь и ткани, сливая все в ведро. У женщины, чья опухоль предположительно была удалена, не осталось шрамов, только покраснение на животе от растирания. Типичный трюк фокусника, хотя мы слышали, что некоторые люди якобы чувствуют облегчение после подобных процедур. Но я думаю, это классический случай приоритета сознания над материей и эффекта плацебо.

Один менеджер, бывший тогда с нами, украл окровавленное полотенце, с помощью которого делали операцию его жене. Он привез его назад в ЮАР и отдал на анализ. Выяснилось, что кровь человеческая, однако слишком старая, чтобы определить, соответствует ли она группе крови его жены. Увы, ее опухоль оказалась неизлечимой.

Еще одна интересная история случилась в отеле «Манила», и в ней участвовали первая леди Имельда Маркос и клуб Playboy. Дело было в 1985 году, во время визита Дона Кио и Джона Георгаса.

Один из приспешников Маркоса Дандин Кохуангко получил контроль над San Miguel, фактически выдавив семью Сориано. На встрече в офисе San Miguel Кохуангко пригласил нас на ужин и на церемонию награждения в тот вечер.

Филиппины есть Филиппины: Кохуангко прибыл на час позже в сопровождении своей охраны. Coca-Cola выставила охрану вокруг президента компании Кио. Охранники из двух команд нервно разглядывали друг друга – у всех было оружие. Вечер как-то

продолжался, но неожиданно Кохуангко вышел, чтобы принять телефонный звонок. Звонила Имельда: она приглашала нас в президентский дворец. Мы отказались, ответив, что заняты на церемонии награждения. Тогда Имельда решила сама приехать к нам в отель и несколько позже появилась – разумеется, со своей охраной. Теперь в отеле было уже три разные команды охранников.

Имельда тут же очаровала всех, включая Памелу и жен Кио и Георгаса. Мы беседовали в обычной переговорной современного отеля, не отмеченной какой-либо особой атмосферой. Но вдруг воздух наэлектризовался – благодаря Имельде.

Она произнесла бодрящую речь о будущем Филиппин и ее мужа, хотя он был болен и уже через год потерял власть. Затем Имельда предложила тост за деловое сотрудничество, смешав пополам пиво San Miguel и Coca-Cola. Нам пришлось, поборов нежелание, последовать ее примеру и пригубить этот противный напиток, испортив хорошее пиво и отличную колу. Зато Имельда продемонстрировала политическую смекалку.

После ужина мы собрались наверх, в клуб Playboy, посмотреть шоу и потанцевать. «Я пойду с вами», – сказала с энтузиазмом Имельда, узнав, что в представлении выступают звезды Попс Фернандес и Мартин Нивера. Оба появлялись в рекламе Coca-Cola. Возникла проблема: я договорился, что на шоу придет группа молодых женщин в качестве партнерш по танцам – только по танцам! – для менеджеров компании. Опасаясь, что их присутствие может быть неверно истолковано, я распорядился не пускать танцовщиц в клуб, пока там находится Имельда. Мы же пошли наверх. Где-то у меня есть фото, на котором Кио и Имельда поднимаются по лестнице, а за их спиной стоит девушка Playboy в костюме кролика.

Несколько минут спустя, когда все три группы охранников – Имельды, Coca-Cola и San Miguel – были наготове, кто-то опрокинул на паркетный танцпол металлическое кресло. Я увидел, как охранники выхватывают оружие. Представьте себе перестрелку с

участием президента Coca-Cola, главы San Miguel и первой леди Филиппин! Потребовалось несколько секунд – мне тогда показалось, не меньше получаса, – чтобы охранники поняли, что это всего лишь кресло, и опустили оружие. То был очень страшный момент.

После развлекательной программы Имельда никак не хотела уходить. Была уже полночь, и я пообещал Дону Кио, что мы разойдемся пораньше, потому что его рейс вылетал в шесть утра. «Давайте выпьем кофе», – сказала Имельда. Я предложил вернуться в зал, где мы ужинали. Возбужденный менеджер San Miguel заслонил проход. «Нет-нет, туда нельзя», – твердил он. В зале заперли танцовщиц, которые все ждали, когда же мы уедем, а их проведут к нашим продавцам. Еще один момент, когда моя карьера могла закончиться.

В итоге мы вернулись в ресторан отеля и общались до двух часов ночи. Имельда развлекала нас историями о величии ее мужа, о том, как Филиппины любят свою первую леди. Скромность не была ее сильной стороной.

Бизнес на Филиппинах процветал. Именно там я впервые обратил внимание, какой эффект оказывает присутствие Coca-Cola на экономику. В мелких магазинах наша продукция обеспечивала 20 % оборота. Если учесть тысячи сотрудников Coca-Cola, владельцев магазинов и других предпринимателей, становится ясно: компания оказывала огромное влияние на филиппинскую экономику, в том числе помогала бороться с бедностью и безработицей, что укрепляло мою веру в мощь капитализма.

К концу моей работы на Филиппинах меня пригласили на завтрак с руководителем международного направления Pepsi. Я всегда считал, что нет никакого вреда во встрече с конкурентом, если не обсуждаются запрещенные вопросы. Это шанс поговорить об отраслевых проблемах, а также получить представление, насколько конкурент уверен в прочности своего положения. Я не наивен и понимаю, что другая сторона стремится к тому же. Но то была

встреча совсем иного рода. Мне предложили 10 % акций буттлингового предприятия Pepsi в Кейптауне, если я стану его руководителем и подпишу контракт на три года. Я должен был попытаться возродить бизнес, серьезно пострадавший от действий семьи Форбс, которой принадлежала франшиза на производство Coca-Cola в том регионе. Я тут же отклонил предложение Pepsi. Я был абсолютно предан Coca-Cola. Кроме того, у меня есть правило: «Не делай того, во что не веришь». Поэтому я четырежды за свою карьеру отклонял предложения о работе от производителей сигарет. Наконец, если бы я вдруг появился в Кейптауне и стал управлять предприятием, Coca-Cola сделала бы все возможное, чтобы я потерпел неудачу. Так что я не просто не хотел этого – безумием было даже пытаться.

В 1985 году, после четырех лет на Филиппинах, мне предложили возглавить подразделение Coca-Cola в Центральной Европе, со штаб-квартирой в ФРГ. Хотя топ-менеджеры San Miguel не хотели, чтобы я уходил, и мне по контракту оставался еще год работы, Дон Кио убедил их отпустить меня. Я отправлялся в страну, где никогда не был, и где меня ждали совсем другие вызовы.

Мы последний раз выбрались на Майя-Майя, насладились прогулкой на водных лыжах и солнцем, свозили Кару в Токио – побывали в Диснейленде, вдохнули аромат сакуры – и отправились в Германию. Себастьян, бассет-хаунд, поехал с нами.

Когда мы покинули Филиппины, Coca-Cola лидировала на этом огромном рынке, и ее доля вдвое превышала долю Pepsi. Совместное предприятие имело ежегодную прибыль в \$4 млн, тогда как несколько лет раньше приносило убытков на \$5 млн в год. Потребление безалкогольных напитков на душу населения на Филиппинах составляло 134 бутылки в год, в Таиланде – 39, а в Индонезии – 10. В 1984 году – последнем, который я целиком провел на Филиппинах, – продажи Coca-Cola выросли на 11 %, несмотря на 5 % падение продаж безалкогольных напитков по стране и аналогичное падение ВВП Филиппин. Coca-Cola Co. стала

продавать больше концентрата совместному предприятию, и стоимость ее доли в нем резко выросла. Через десять лет после создания совместное предприятие стоило полмиллиарда долларов – в пять раз больше, чем когда я пришел на него.

Мой отъезд совпал с началом окончательного распада режима Маркоса. В феврале 1986 года его вынудили уйти в отставку после убийства лидера оппозиции Бениньо Акино, произошедшего в аэропорту, лишь только тот вернулся из эмиграции. Маркос улетел на Гавайи, где и умер в 1989 году. Корасон, вдова Акино, руководила «революцией EDSA»<sup>[3]</sup> вместе с Фиделем Рамосом; она стала президентом, затем ее сменил на этом посту Рамос. Нынешний президент страны – Бениньо, сын Акино. До того, как Маркос покинул президентский пост, его противники бойкотировали продукцию San Miguel из-за связей Кохуангко с режимом. Это вызвало временное падение курса акций компании на 20 %.

Оглядываясь назад, могу сказать: самый серьезный бизнес-урок, который я вынес из работы на Филиппинах, – необходимо уметь сплотить своих солдат. Вы можете быть лучшим в мире бухгалтером, инженером или стратегом, вы можете работать хоть сто часов в неделю, но если вы не способны мотивировать людей, стоящих на рыночной линии фронта, у вас вряд ли получится стать хорошим бизнес-лидером. Разумеется, все не так просто. Нам нужны превосходные стратегия и тактика, прочный баланс и, конечно же, сила величайшего в мире бренда – Coca-Cola. Но в конечном счете – все дело в людях.

Я смотрю на свои старые филиппинские фотографии – как я отжимался на помосте, надевал генеральскую форму, ездил на танке, швырял бутылки Pepsi о стену под грохочущие слова «Глаза тигра», – и ощущаю, как далека эта жизнь от степенных заседаний совета директоров Coca-Cola в более поздние годы, когда я носил дорогие костюмы и имел удовольствие встречаться с самыми влиятельными бизнес-лидерами мира.

Теперь мне ясно, что без умения мотивировать людей, которое я приобрел на тропических филиппинских островах, я бы никогда не смог успешно руководить Coca-Cola, да и любой другой крупной компанией.

Думая о прошлом, я понимаю, насколько важным было ввязаться в битву за оздоровление компании; этот опыт пригодился, когда спустя два десятилетия я стал CEO и председателем совета директоров компании. Да, это было рискованно. Но для любого топ-менеджера нет более выигрышной возможности – как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, – чем превратить убыточное предприятие в выгодное.

Филиппины сделали мою карьеру.

## Глава четвертая

# Стагнация в Западной Германии

Большого контраста и представить трудно: мы покинули тропические Филиппины с их расслабленной, веселой атмосферой и окунулись в снежную, организованную, стоическую культуру Западной Германии. От неформальности к педантичности, от расслабленности к дисциплине. Во всех смыслах мы перешли от одной крайности к другой.

Пока я проходил в Атланте двухмесячный тренинг – ведь фактически я был вдали от Coca-Cola Company целых четыре года, – Памела направилась в Дюссельдорф, тогда погребенный под толстым слоем снега. Она сняла дом, нашла школу для Кары, открыла банковские счета, и все это за неделю. Ее поразительные деловые навыки вносили огромный вклад в мою карьеру все годы. Затем Памела полетела назад на Филиппины, чтобы перевезти в Германию наши вещи и собаку Себастьяна. Каре было только семь лет, а она уже успела пожить в четырех странах и на трех континентах.

Впервые с 1933 года немецкое подразделение Coca-Cola возглавил не выходец из Германии. А ведь этот регион соревновался с Японией за роль крупнейшего подразделения в международном портфеле компании. Дон Кио предложил мне эту работу, когда мы встречались с ним в знаменитом отеле «Манила». Он хотел, чтобы человек извне встряхнул предприятие и придал энергию прибыльному, но стагнирующему рынку. Я был готов к этому вызову, хотя очень слабо говорил по-немецки, даже после недельного курса в Нью-Йорке.

Моя новая должность называлась «президент подразделения “Центральная Европа”»; к моей территории относились также Швейцария и Австрия. Год для Coca-Cola выдался беспокойный.

Весной 85-го компания сделала смелый шаг и представила новую, более сладкую версию напитка – New Coke.

Недовольство потребителей, как я выяснил во время инструктажа в Атланте, было весьма ощутимо. А когда я регистрировался на рейс из Атланты в Саванну, где проходило совещание по реструктуризации буттлеров, сотрудник авиакомпании, увидев бирку Coca-Cola на моем багаже, тут же отреагировал: «Я ненавижу вас. Вы забрали у меня Coke. Вы разрушили мою жизнь».

В штаб-квартире чувствовали создавшуюся напряженность: туда поступали аналогичные жалобы, даже от буттлеров, которые утверждали, что их подвергают остракизму в местных клубах. Руководство Coca-Cola созвало топ-менеджеров со всего мира, недвусмысленно сообщив всем, что нужно держаться общей линии во время этого скандала и не критиковать New Coke.

Германии предстояло следующей – после США – запустить New Coke, но в ходе моей первой встречи с руководством немецких разливающих предприятий выяснилось, что они этого совсем не хотят. Затем я узнал, что вскоре мы запускаем в Германии Cherry Coke<sup>[4]</sup> и попросил отложить запуск New Coke, аргументировав так: конечно же, с New Coke нет никаких проблем (конечно-конечно), но запускать сразу два новых продукта – слишком сложно. Я пытался выиграть время, и это получилось.

New Coke – один из наиболее тщательно продуманных с научной точки зрения продуктов за всю историю. Но хотя многим потребителям вкус понравился, исследования не обнаружили сколько-нибудь заметный эффект, вызванный переходом к новой формуле. А она за предыдущие десятилетия заработала огромную популярность и вызывала острую ностальгию. Как потом заметил Кио, старая формула напоминала многим о молодости, и вдруг Coca-Cola забрала у них это ощущение. Некоторые были уверены, что фиаско с New Coke – ловкий маркетинговый трюк, поскольку когда расстроенные покупатели заново открыли свой любимый бренд, продажи выросли. Кио верно уловил суть, заметив: «Мы не

настолько тупы и не настолько умны». Прекрасный урок в области маркетинговых исследований. Вам надо убедиться, что вы задаете правильные вопросы и задаете их правильным образом, в правильном контексте. Никто не изучал возможную реакцию на исчезновение старой формулы одновременно с появлением New Coke. Это стало и более глубоким уроком: бренд принадлежит потребителям. Хотя формулу хранили под замком, то, что она давала потребителям, было зафиксировано в их умах. Бренд означал больше, чем сама компания. Долгая совместная история однозначно определила понимание бренда его лояльными потребителями.

Через два с половиной месяца старую формулу возродили под названием Classic Coke, а New Coke постепенно сошла со сцены, что спасло меня от аналогичных скандалов в Германии.

Отплыв подальше от опасного водоворота, я начал обустриваться на новой работе и в новой жизни. Поначалу было нелегко, но мы очень старались проникнуться местной культурой.

Большинство иностранцев предпочитали жить вблизи Международной американской школы, куда ходила Кара, но мы с Памелой решили поселиться в районе, где жили одни немцы. Не обошлось без трудностей: наши соседи не были склонны стучаться друг к другу в дверь и представляться. Они вообще были знакомы между собой. Вскоре после приезда мы организовали ужин для моих прямых подчиненных с супругами, и оказалось, что некоторые из жен топ-менеджеров никогда не встречались друг с другом. Общение в офисе не было частью корпоративной культуры. Я также получил урок немецкой пунктуальности. За две минуты до назначенного ужина мы услышали, как практически одновременно открываются и захлопываются двери машин. Затем раздался звонок – гости организованно стояли у порога!

Менеджеры всегда держали двери кабинетов закрытыми – часть немецкого менталитета. Я читал о немецкой культуре, о том, чего делать нельзя, а что можно. Классический американский подход – внедрить новые порядки. Большая ошибка. Хотя закрытость не

соответствовала моему стилю, единственная перемена, на которую я пошел, – держать дверь собственного кабинета распахнутой. Так я надеялся показать пример остальным.

С помощью Хайнца Визорека, немецкого эквивалента Короля Короля, я попытался совершить небольшие шаги к созданию более расслабленной атмосферы. Топ-менеджеры обедали в столовой для руководства, где под каждым столом находилась кнопка зуммера. По сути – процедура для роботов, очень характерная для напыщенной атмосферы в офисе: я нажимал на кнопку, когда мы заканчивали с первым блюдом, практически мгновенно открывалась дверь в кухню, и официантка маршировала к нам, чтобы поменять тарелки для следующего блюда (всего их было три).

Я решил закрыть эту столовую и потребовал, чтобы руководство обедало в столовой для всех. Я также велел перекрасить офисы в белый и красный цвета (цвета Coca-Cola), убрав депрессивные темно-коричневые тона. Кроме того, мы отказались от привилегированных мест на парковке.

В то время террористическая группа «Фракция Красной Армии» (RAF) убивала и похищала ведущих бизнесменов страны. К несчастью, очередной жертвой RAF стал Альфред Херрхаузен, председатель совета Deutsche Bank и член наблюдательного совета Coca-Cola. Меня проинформировали из надежных источников, что мое имя тоже в списке. В нашем доме была кнопка тревоги для вызова местной полиции, и однажды пришлось ею воспользоваться: какой-то пьяница объявился у нас на пороге, выкрикивая оскорбления. Полицейские прибыли через полторы минуты. Компания также предоставила нам водителя, который отвозил Кару в школу и забирал ее, все время по разным маршрутам. Большинство родителей в школе пришли к выводу, что водитель и есть отец Кары. Мне потребовалось несколько месяцев, чтобы осознать: хотя водители не слишком хорошо говорят по-английски, они прекрасно понимают язык. Это позволило мне выстроить с ними весьма полезные отношения. Они забирали гостей из Атланты в

аэропорту Франкфурта и два часа везли их в Эссен. Гости на заднем сиденье обсуждали бизнес и меня, и водитель понимал почти все, что они говорили. Примерно через год водители стали передавать мне эти разговоры, так что я наладил великолепную шпионскую операцию, позволяющую выяснить, что думают и что говорят топ-менеджеры из Атланты. Вот урок: у шоферов есть уши.

В Германии передо мной стояла совсем иная бизнес-задача, нежели на Филиппинах. Соса-Cola безоговорочно доминировала на немецком рынке, и прибыльность бизнеса была довольно высока. Но она, как и продажи, стагнировала.

Отчасти решение заключалось в консолидации 116 разливочных предприятий ФРГ. Система сформировалась после Второй мировой войны и базировалась на оборудовании, которое присылали в Европу, чтобы обеспечить колдой американских солдат на фронте. Во время войны немецкое подразделение Соса-Cola продолжало работать, им управлял Макс Кайт. Хотя тогда импортировать концентрат было невозможно, Кайт изобрел «Фанту» – первый продукт компании, основанный не на коле, и сейчас это ведущий апельсиновый напиток в мире (хотя итальянцы утверждают, что придумали его они). После войны создание мелких разливочных заводов имело смысл, потому что средств на капитальные инвестиции не хватало, и многие дороги и мосты были разрушены бомбежками. Сейчас из Эссена в Дюссельдорф доезжаешь за двадцать минут, а в первые послевоенные годы путь занимал два часа. В те дни расходы на дистрибуцию могли превысить расходы на производство. Проблема решалась строительством множества мелких заводов, разбросанных по стране. Один завод был в Эссене, еще один в – Дюссельдорфе.

Немецкая система разливочных заводов – именно потому, что они были маленькими и принадлежали местному бизнесу, – стала одной из лучших в мире, она отставала лишь от Японии и США. Среди владельцев заводов оказались многие известные граждане, в том числе Макс Шмелинг, бывший боксер-тяжеловес, чемпион мира,

который победил Джо Луиса в июне 1936 года и триумфально вернулся в Берлин на дирижабле «Гинденбург», но проиграл Луису в повторном матче два года спустя. Макс рассказывал Памеле, что уже купил билет на злосчастный последний рейс «Гинденбурга» в 1937 году<sup>[5]</sup>, и его спасла лишь перемена планов в последнюю минуту. Макс отказался вступать в нацистскую партию и спас двух еврейских детей, спрятав их в своей берлинской квартире. Всю свою долгую послевоенную жизнь он считался в Германии героем.

Несмотря на столь высокую репутацию, немецкая система к моменту моего прибытия стала весьма дорогостоящим производством. Ей не хватало масштаба, который дала бы консолидация. Кроме того, изначальные собственники разливных заводов передавали их своим детям, уже довольно состоятельным людям. Некоторые из них водили Ferrari и Mercedes-Benz и не были столь сосредоточены на Coca-Cola, как их родители. В общем, классическая история о семейном бизнесе и минусах франчайзинговых организаций.

В Германии доля Coca-Cola превосходила долю Pepsi в шесть раз, так что мы могли взимать премию за свой продукт; иногда наши цены были на 20 % выше, чем у Pepsi. Но я понимал, что в долгосрочной перспективе это неустойчивая модель. Мы сталкивались со все более острой конкуренцией со стороны импорта и со стороны Pepsi. Нам следовало снизить издержки этой системы.

Пытаясь консолидировать боттлеров, мы с Хайнцем работали в условиях странной и порой довольно неудобной структуры управления. Я разрывался между тремя немцами. Клаус Путтер был главой Coca-Cola в Европе, а Клаус Халле – президентом международного подразделения компании. Оба находились в Атланте. У Путтера и Халле были непростые отношения, и хотя Путтер считался формально моим начальником, Халле с самого первого дня проинструктировал меня утверждать решения не только у Путтера, но и у него, пусть неофициально. Еще больше осложняло дело то, что мой предшественник на посту главы Coca-Cola

в Германии Эрик Кройш остался в компании, ему поручили руководить консолидацией боттлеров. Идея казалась весьма здоровой, поскольку Кройш знал систему разливочных производств, их владельцев и сложности немецкого законодательства. Он не участвовал в повседневных делах немецкого подразделения, которыми занимался я с Хайнцем.

В немецкой управленческой среде все топ-менеджеры называются *Geschäftsführer*, или бизнес-лидерами. Втайне от меня Кройш представлялся боттлерам как главный бизнес-лидер, лицо компании. Хотя его понизили в должности и он подчинялся мне в рамках структуры Coca-Cola, перед немецкими боттлерами он позиционировал себя как мой начальник. Я был вынужден поехать в Атланту и объяснить Халле, что это подрывает мой авторитет. Я попросил разрешения уволить Кройша, и Халле согласился. Затем я попросил одобрения у Путтера и получил его.

Так непросто начиналась моя новая работа. Я не знал языка, ключевой топ-менеджер работал против меня за моей спиной, и я разрывался между двумя начальниками, которые, хотя и вошли в немецкое подразделение почти одновременно, находились весьма в прохладных отношениях.

Мне предстояла еще менее приятная задача: ликвидировать сто дорого обходившихся компании должностей в головном офисе, где было слишком много людей и слишком много бюрократии. Мы инвестировали мало денег в развитие рынка – отсюда и стагнация. Чтобы высвободить средства, требовалось сокращать расходы.

В Германии очень сложно увольнять работников. Нужно получить согласие трудового совета, и это очень трудоемкий процесс. Некоторые мои сотрудники, в том числе глава отдела персонала и глава юридического отдела, говорили, что это невозможно. Но в течение года все было сделано, и сэкономленные средства пошли на маркетинг.

Если в моей карьере и присутствовало что-то постоянное, так это практика сокращения лишних расходов ради дополнительных

вложений в маркетинг. Я видел, как руководство компаний срезает маркетинговые расходы, чтобы получить прибыль и достичь плановых показателей, но в долгосрочной перспективе это идет в ущерб бизнесу. Поэтому у меня, возможно, сложилась репутация человека, недостаточно строго относящегося к маркетинговым расходам. И хотя я понимаю, что всегда есть что-то лишнее, в конечном счете самое важное – подпитывать бренды. Нельзя экономить на пути к процветанию.

В первом выступлении перед немецкими боттлерами я сказал: «Перед вами ирландец, который приехал сюда с Филиппин, который ничего не знает о Германии, ничего не знает о вашем бизнесе. Вы смотрите на него и думаете: “Кто этот человек и зачем он здесь?” Я скажу вам зачем. Я здесь потому, что это прекрасный бизнес, который перестал приносить результаты. Вы живете в прошлом, а нам надо смотреть в будущее».

Они считали себя лучшими боттлерами в мире. Рост остановился, с чем никто не спорил. Но стоило поспорить с теми, кто был убежден, будто мы достигли пределов роста.

«Я приехал, чтобы вернуть рост и вам, и нам, – продолжал я. – Но хочу поделиться хорошими и плохими новостями. Хорошие новости – я сам боттлер, и я знаю ваш бизнес. Плохие новости – я сам боттлер, и я знаю ваш бизнес».

Боттлеры застучали кулаками по столу. Это были аплодисменты и одобрение, и в наших отношениях наступила временная оттепель, однако предстояло еще много битв. Ассоциация боттлеров Германии была весьма могущественной организацией, во главе ее стоял Клаус Маурерс. Мы с Клаусом, жестким переговорщиком, но достойным человеком, смогли наладить тесный контакт. Потом, когда я стал председателем совета и CEO компании, доверие, возникшее между нами в те ранние годы, оказалось чрезвычайно полезным.

Начав изучать вопрос о консолидации боттлеров, мы с Хайнцем осознали, что у Coca-Cola Company есть огромное преимущество на переговорах: компании принадлежали баночные производства

в Германии. Боттлеры с нежеланием инвестировали в баночные заводы, так что Соса-Сола построила значительную их часть сама. С годами продажи банок составляли все большую долю общих продаж, так что немецкие боттлеры стали сожалеть, что упустили столь прибыльный сегмент бизнеса.

В сущности, здесь у компании имелось два источника прибыли: один, как обычно, – от продажи концентрата и второй – от производства баночной продукции. Боттлеры получали только небольшие дистрибьюторские выплаты за банки, хотя некоторые владели акциями баночных заводов.

Мы с Хайнцем разработали план: консолидировать 116 боттлеров в одну компанию, куда войдет и прибыльное баночное производство. Боттлеры в обмен на свои заводы должны были получить акции нового концерна. Акции, по идее, были гораздо более ценными, чем сами маленькие заводы, отчасти за счет баночных производств, отчасти – из-за огромной экономии, которую, как мы подсчитали, должна обеспечить консолидация боттлинговых операций. На первых встречах мы добились большей поддержки, чем ожидали, но далеко не повсеместной. Как нам казалось, 40 % боттлеров на нашей стороне, еще 30 % мы можем переубедить, оставшиеся 30 % никогда не согласятся на сделку и будут твердо противостоять нашему плану.

Макс Шмелинг, чемпион по боксу, пользовался большим уважением, и у нас с ним сложились теплые отношения, хотя его английский был не так уж хорош, а мой немецкий весьма слаб. На 80-летие я подарил Максу скульптуру – боксерскую перчатку, сжимающую бутылку Соса-Сола, сделанную из тяжелой крупповской стали. Она воплощала твердость Германии и жизнь Макса как боксера и боттлера.

Думаю, Макс убедил боттлеров, что я искренен в своем стремлении к консолидации. Летом 1987 года Атланта согласилась, чтобы я представил свой план боттлерам. Несмотря на наш оптимизм, план тут же вызвал тотальное возмущение. Невзирая на

очевидность его бизнес-логики и на то, что сделка обещала стать очень выгодной для боттлеров, в дело вмешались эмоции.

Для многих боттлеров более высокая прибыль не перевешивала потерю контроля над их собственными компаниями, как вспоминал Хайнц в интервью для этой книги. А некоторые из них были настолько богаты, что еще какая-то сумма денег уже не казалась столь соблазнительной, особенно учитывая, что они лишались престижа, связанного со статусом боттлера Coca-Cola.

«Мы говорили боттлеру: “Сегодня ты зарабатываешь \$5 млн в год. Ты легко можешь сделать \$7 млн”, – вспоминал Хайнц. – Боттлер же отвечал: “Я не знаю, что мне делать с \$5 млн. Моя семья богата. Все прекрасно. Что я буду делать еще с \$2 млн?”»

Боттлеры стали названивать с жалобами в Атланту. Мы этого ожидали и думали, что справимся. Мы ошибались. Мы с Хайнцем были на встрече в Мюнхене, когда позвонил Халле. «Остановитесь, – сказал он мне. – Дальше идти нельзя. От вашего плана нужно отказаться».

Тем вечером мы с Хайнцем встретились в отеле, думая, что наша карьера окончена, что головной офис полностью подорвал наш авторитет, и что нам нужно уйти в отставку. Что и решили сделать следующим утром. Но проспав ночь с этой мыслью, мы пришли к другому выводу. Хотя наш авторитет и вправду был подорван, мы решили не сдаваться так легко и найти другой путь к цели.

Мы начали переговоры с боттлерами и разработали план снижения издержек, сводящий число боттлинговых предприятий до тридцати. Мы создали централизованную службу продаж, более эффективную и более удобную для крупных клиентов, которым теперь не надо было делать заказы сразу у нескольких боттлеров. Мы закрыли некоторые производства и передали боттлерам часть баночного бизнеса в обмен на снижение скидок, которые они получали на продукцию. Это был компромисс, и как многие компромиссы, он имел весьма беспорядочную структуру. В Атланте достигнутое рассматривали как успех – мне также удалось

консолидировать производства в Австрии и Швейцарии, где осталось лишь по одному боттлеру. Но это было лишь полдела, и, как часто случается с полумерами, работало не все и всегда хорошо. Тем не менее бизнес снова стал расти, выросла и прибыльность. Позднее, будучи главой компании, я закончил то, что следовало сделать тогда: сегодня в Германии работает только один боттлер.

Еще одним значительным, на мой взгляд, достижением стало внедрение новой многогранной полуторалитровой пластиковой бутылки, которая до сих пор используется во многих странах мира. «Мы изобрели эту бутылку, хотя одобрения Атланты на это не было, – вспоминал Хайнц, который стал руководителем немецкого подразделения после меня. – Мы сэкономили деньги по другим направлениям бизнеса и оплатили разработку бутылки из легкого пластика. В маркетинговых коммуникациях мы называли ее “небьющаяся бутылка”».

Бутылка оказалась чрезвычайно удачной, и она на десятилетия опередила время в экологическом смысле. Ретейлеры радовались таким бутылкам, поскольку в них содержалось на 50 % больше продукта, чем в старых литровых стеклянных. Немцы уже привыкли к возврату бутылок за депозит. Они сдавали все пустые бутылки – от безалкогольных напитков, минеральной воды и пива. Это входило в их культуру быта. Пластиковые бутылки мыли, дезинфицировали и заново использовали по двадцать раз, что резко сократило объемы пластика для их производства.

Но, несмотря на достижения, иногда мне казалось, что моя карьера в Coca-Cola окончена.

Дон Кио, президент компании, приехал на собрание управляющих супермаркетами в Ниццу на два дня. Там был и Ральф Купер, один из моих европейских коллег. Вдруг я осознал, что Дон пригласил Ральфа на ужин, а меня проигнорировали. Я подумал, что Дон пренебрежительно относится ко мне из-за проблем с реструктуризацией боттлеров, и сказал об этом его помощнику Джону Уайту, который раздобыл все-таки для меня приглашение на

обед. Но все же казалось, что на Норт-авеню мне оказывают холодный прием.

В аэропорту Ниццы я наткнулся на Майкла О'Коннора, титана отрасли супермаркетов и близкого друга Кио, основавшего Научный совет розничного бизнеса в США. Мы с Майклом стали добрыми друзьями во время работы в научном совете в Европе, и я ему весьма доверял.

«Меня только что кинул Дон, – сказал я Майклу. – Кажется, все кончено».

Тогда другие компании уже часто обращались ко мне с предложениями о работе, и некоторые варианты были весьма привлекательными – например, должность президента пивной империи Guinness в Лондоне. Я сказал Майклу, что, вероятно, начну искать возможности на стороне.

Майкл заверил, что я все не так понял, и что моя карьера идет по плану. «Ты – часть будущего компании, – сказал он. – Держись поближе».

Он был прав. И вот вам бизнес-урок: повышенная чувствительность опасна для карьеры. Когда вы поднимаетесь по корпоративной лестнице, вам повсюду могут мерещиться призраки, пытающиеся разрушить вашу карьеру. Но почти всегда это лишь ваше воображение, которое пытается вас обмануть.

Хотя мне казалось, что Дон Кио пренебрегает мной, на самом деле это была простая невнимательность. Через год он попросил меня возглавить рабочую группу по оценке бизнеса Coca-Cola в Бразилии, которым тогда руководил Хорхе Гиганти. На Норт-авеню жаловались, что с Гиганти не складывается нормальное взаимодействие, что он одержим безумной идеей – спонсировать обанкротившуюся футбольную лигу Бразилии. За всем этим, однако, стоял элементарный факт: в бизнесе наблюдалась стагнация. После прибытия в Рио я попросил Хорхе рассказать свою версию истории. «Все хорошо, – сказал он. – Я звоню в Атланту лишь раз в месяц».

За первый час я проник в суть проблемы – недостаток коммуникации. Мы провели там неделю и пришли к выводу, что спонсирование футбола – хорошая идея. Всего за \$1 млн все футбольные команды в Бразилии носили бы логотип Coca-Cola. Это Бразилия, и это футбол. Было бы сумасшествием отклонить такой проект спонсорства. Но из-за недостатка доверия и коммуникации между Гиганти и головным офисом над сделкой сгустились тени. Я не согласился только с одним решением Гиганти: позволить буттлерам Coca-Cola торговать также пивом. К этому мнению я пришел после визита на один разливочный завод. Грузовики с пивом, стоящие рядом, были новенькими и блестящими, а вот грузовики с Coca-Cola имели позорный вид, краска на них поблекла и облупилась. Гиганти, а что важнее, и некоторые буттлеры увлеклись свежим делом, пивом, игнорируя более прибыльный продукт и свою главную опору, Coca-Cola.

Я вернулся в Атланту и представил свои выводы руководству компании во главе с Кио и Клаусом Халле. «Думаю, здесь все просто, – рассказал я топ-менеджерам. – Половина проблемы – это вы, а еще половина – Хорхе. Вы просто не слышите друг друга. В конечном счете все совершенно просто». Затем я прошелся по пунктам и спорным вопросам, в основном соглашаясь с бразильской стратегией.

Я также сказал им, что Хорхе согласен звонить в Атланту раз в неделю и поддерживать полную прозрачность в своих делах. «Думаю, все сработает», – добавил я. Так и получилось. Коммуникации и доверие часто влияют на решения не меньше, чем логика.

Первый год в Германии я и моя семья пребывали в унынии, но потом все изменилось. Мы нашли прекрасных друзей и до сих пор сохраняем с ними связь. В Германии есть традиция: сближаясь с вами, семья предлагает дружбу, буквально, приглашая стать *du*-друзьями. *Du* – немецкое слово, это «ты» для семьи и близких друзей, в отличие от более формального *sie* – «вы». Когда

приглашают стать du-друзьями, обе пары сплетают руки, произносят тост и выпивают немецкого шампанского, «сект». Это дело серьезное. Мы нашли троих du-друзей, пока были в Германии, причем всех – за пределами сообщества Coca-Cola.

С одним из du-друзей мы побывали на особенно запомнившемся ужине в баварском замке князя Турн-и-Таксис. Эта дворянская семья сделала состояние, занимаясь немецкой почтовой службой. Князь нуждался в наследнике и женился на молодой женщине по имени Глория, любимицей всех глянцевого немецких журналов. Тогда ей было под тридцать, она красила волосы в розовый цвет. Князь был на сорок лет старше ее.

Это был очень формальный ужин, на столе стояли изысканные канделябры, прислуживали лакеи в ливреях. После ужина мы спустились в подвальный этаж, где был устроен и кегельбан – старый, деревянный и покореженный. На стене были начерчены имена игроков и их счет, вплоть до 1800-х годов. Дворянские фамилии – золотом, остальные – черным цветом. Князь сидел в углу, довольно-таки нетрезвый, стильные молодые люди подлизывались к нему. Его молодая жена, певица поп-группы, решила выступить с песенкой для мужа – явная сексуальная насмешка. Там было полно людей – серьезных бизнесменов вроде меня, а также молодых и модных представителей немецкого общества, которые обретались на танцполе. Нам удалось ускользнуть пораньше, в 3.30 утра. Так, одним глазком мы поглядели на богемную немецкую жизнь. Она восхитила нас, но своими себя в ней мы не чувствовали.

Нам нравились немецкий порядок и дисциплина, хотя мы терпеть не могли то, что магазины по субботам закрывались в полдень. Рядом с нашим домом был пруд, и мы регулярно ходили туда, чтобы купить свежей форели. Но по воскресеньям закрывалось практически все. Наш французский дом находился в двенадцати часах езды, так что мы могли проводить там больше времени, как и в чудесных городах поблизости. Памела хотела Mercedes 280 SLC, и мы купили его, хотя некоторые говорили нам, что одна «ночная

бабочка» водила машину той же модели. Но мы решили: раз Памела хочет такую машину, она ее получит. И я почувствовал, что дополнительный доход, не облагаемый налогом, мне совсем не помешает!

Иногда мы проводили выходные на реке Рейн, пейзажи которой как будто вышли из детских книжек с картинками, а однажды остановились в реконструированном замке XII века; его владелец сам выглядел так, будто он из XII века. Еще один памятный уикенд мы провели на Зюльте – модном острове Северного моря, где побывали все, кто хоть что-нибудь собой представляет. Тамешнюю публику легко узнать и запомнить, поскольку, гуляя по пляжам, вы обнаружите, что отдыхающие не отягощают себя какими-либо купальными костюмами. Хотя некоторые люди все же были полностью одеты, и мы в том числе. Памела верно подметила, что большинство раздетых немного староваты, чтобы кого-либо увлечь. Помню, как я стоял, прилично экипированный, в очереди за мороженым между двумя довольно-таки голыми, весьма загорелыми и слегка пухлыми дамами. Две абсолютно голые пожилые пары подошли друг к другу на пляже. Они явно были друзьями, поцеловали друг друга в щеки и поприветствовали друг друга на вы. Выдающиеся части их тел колыхались при каждом движении. Несмотря на такую «открытость», они еще не были du-друзьями.

В холодный зимний день 1987 года мы даже смогли совершить однодневную поездку за Берлинскую стену. Мы с Памелой и Карой отправились туда вместе с немецким коллегой по Coca-Cola Георгом Фляйшером, его женой и дочерью. Георг бежал из Восточной Германии после Второй мировой войны, перебравшись через заграждение с колючей проволокой. Он отвечал у нас за поставки в коммунистические страны Восточной Европы, а также в Турцию. Это было совсем небольшое подразделение, которое занималось в основном бартером, поскольку коммунистические валюты свободно не обращались на мировом рынке. Coca-Cola обменивала свою продукцию на продукцию коммунистической страны, а затем

продавала ее на Западе, таким образом получая средства, которые позволяли импортировать концентрат для производства наших напитков. Весьма сложный и неудобный процесс, поскольку очень немногие продукты Восточного блока пользовались спросом на Западе. (Одно из ярких исключений – русская водка «Столичная», которой, к сожалению, могла торговать только Pepsi.)

Мы наняли водителей, которые перевезли нас через границу в разных машинах. Георг и его семья поехали через один КПП, поскольку они были гражданами Германии, мы – через другой, печально известный КПП «Чарли». И это был леденящий опыт – тщательный, интенсивный обыск длился почти сорок пять минут. Все деньги нужно было обменять на восточногерманские марки, а те, что вам не удавалось потратить до возвращения на Запад, запрещалось брать с собой.

Георг провел нас по району, где жил в детские годы. Там еще оставались разбомбленные зоны, хотя после войны прошло уже больше 40 лет. Две сестры Георга жили в Восточном Берлине, обе были замужем за высокопоставленными партийными чиновниками.

«Теоретически мы могли повернуть за угол и встретить твою сестру и твоего зятя, – сказал я Георгу. – Что бы ты сделал, если бы такое случилось?»

«Мы бы оба прошли мимо, не оглядываясь, – ответил он. – Не в моих интересах и не в интересах Coca-Cola контактировать с ними. И уж тем более – опасно для них». Это было самым жутким – одна лишь мысль, что можно пройти мимо собственной сестры, даже не взглянув на нее. После падения Стены я спросил Георга, возобновили ли он контакты с родственниками. «Да, – ответил он. – Но я с ними не вижусь, у нас нет ничего общего. Мы совершенно разные люди».

Мы погуляли по Восточному Берлину, пообедали в главном отеле, где пища была очень низкого качества и весьма скудная. Мы хотели потратить свои восточногерманские марки до возвращения, но покупать было почти нечего. Наконец, мы нашли какие-то никудышные сувениры. Меня поразила мысль: здесь нет экономики.

Здесь нет рекламы. Здесь серо и темно – какое-то безвоздушное пространство. Как можно так существовать? Мы вернулись к границе, и я вздохнул с колоссальным облегчением, проходя через нее. За Берлинской стеной ты чувствовал себя совершенно подавленным.

В девять лет Кара вдруг решила, что хочет быть английской девочкой в английской школе-пансионе, и мы записали ее в школу «Мойра Хаус» в Истбурне. Мы ужасно по ней скучали и приезжали на выходные. Но в начале 1989 года пришло время снова переезжать и снова на другой континент, и теперь Каре предстояло сменить ее британский выговор на тягучий южный.

Хотя я рассматривал свою работу в Германии отчасти как провал, поскольку мы так и не консолидировали разливные предприятия полностью, в Атланте, похоже, думали иначе. Осенью 1988 года, всего лишь через три месяца после того, как я помог снять трения между штаб-квартирой и Бразилией, мне предложили должность в Атланте. Я должен был стать президентом группы по Восточной и Северной Европе, Советскому Союзу, Африке и Ближнему Востоку – всего 79 стран.

Нам было жаль покинуть Германию, но впервые со времен ЮАР у нас появилось бы постоянное место жительства. Нам с Памелой всегда нравилась Атланта, мы считали ее одним из самых приятных американских городов: чудесный теплый климат большую часть года, масса деревьев и озер, южное гостеприимство. И по сей день у нас там есть дом.

В последнюю неделю перед отъездом из Германии Георг, теперь мой подчиненный, отвез меня в Турцию, одну из стран на моей новой территории. Мы намеревались ознакомиться с реальными возможностями этого рынка, а также встретиться с человеком, которого Георг очень уважал. Так я познакомился с молодым и многообещающим региональным менеджером Мухтаром Кентом. Тогда я не мог и предполагать, что вскоре Мухтар станет одним из самых ценных моих помощников.

Мир – и мой мир – вот-вот должны были резко измениться.

## Глава пятая

# Падение Стены

Вскоре после переезда в Атланту я оказался на борту корпоративного самолета, летевшего в Саудовскую Аравию. Меня вызвали на совещание с принцем Файсалом.

Саудовская Аравия изгнала Соса-Сола в 1968 году, когда Лига арабских государств объявила бойкот компаниям, ведущим дела с Израилем. Хотя бойкот постепенно сходил на нет и Соса-Сола спонсировала мировой молодежный чемпионат по футболу в феврале 1989 года, проводившийся в Саудовской Аравии, юридические споры мешали нам построить там разливочный завод. Даже для поставки продукции на чемпионат требовалось получить лицензию импортера.

Семья Каки, которой принадлежали разливочные заводы в Саудовской Аравии до бойкота, утверждала, что за ней все еще остались эти права, с чем Соса-Сола не соглашалась. Дело осложнялось тем фактом, что в отсутствие Соса-Сола Каки выпускали продукцию под собственным брендом Kaki Cola, к несчастью, Соса-Сола поставляла для этого напиток концентрат, хотя и не оригинальной формулы.

По окончании бойкота Соса-Сола передала права на розлив весьма уважаемой и состоятельной семье Олайян, но юридический конфликт с семьей Каки разрешался очень медленно. Джефф Ансворт, тогда отвечавший за операции Соса-Сола на Ближнем Востоке, не слишком расположил меня к себе, когда повторил фразу бывшего пресс-секретаря Белого дома Марлина Фитцуотера: «Если вы имеете дело с Ближним Востоком, то ждать 2000 лет – нормально». Простите, но для меня это слишком долго.

Принц Файсал встретил нас в своем шикарном кабинете. Его стол стоял на возвышении, так что мы в прямом смысле смотрели на него

снизу вверх. Затем он прочитал нам лекцию: это хорошо, что Coca-Cola поучаствовала в молодежном чемпионате (которым принц Файсал лично руководил), но нам никогда не будет позволено заново вернуться в Саудовскую Аравию, если мы не вступим в партнерство с теми, кого выберет принц, вместо семейства Олайян. Он хотел заполучить бизнес и вел себя очень враждебно, сыпал завуалированными угрозами.

Мы рассказали об этом семье Олайян, и патриарх Сулиман Олайян заверил нас, что волноваться не о чем. «Ему дали провести молодежный чемпионат, потому что он не самый влиятельный принц, – сказал Сулиман. – С этим тоже все будет в порядке».

Через несколько месяцев принц связался с нами еще раз, но мы не нашли времени, и новая встреча не состоялась. Сулиман оказался прав. Тем временем дело семьи Каки затягивалось в саудовских судах. Нам нужно было явиться к саудовскому министру юстиции, и мы отправились туда с одним из старших членов семьи Олайян. Нам пришлось просидеть больше двух часов, пока министр разбирал другие дела. Некоторые – весьма трагичные. Восемнадцатилетняя девушка была замужем за сморщенным стариком, это был вынужденный брак. Она утверждала, что муж бьет ее, но министр без церемоний отправил ее домой. Все это напоминало средневековый суд.

Министр задал нам несколько вопросов и в конце концов вынес решение в нашу пользу. Семья Олайян имеет франшизу и по сей день, предприятием управляет младшая дочь Сулимана – Любна. Во время визита в Саудовскую Аравию мы побывали в одном доме, где рекой текло виски Johnny Walker Black Label и прекрасное вино; все стояли около бассейна и выпивали. Двухличие здешнего общества не подлежало сомнению. Ничего удивительного, что в этой консервативной мусульманской стране существовало две системы правил. Мое первое впечатление от Саудовской Аравии было далеко от позитивного. Этот рынок действительно оказался довольно сложным для Coca-Cola. Pepsi же вышла на рынок Израиля

в 1992 году, когда арабский бойкот закончился. Так что пока Соса-Сола была в изгнании, Pepsi глубоко пустила корни на ближневосточных рынках вроде Саудовской Аравии.

После окончания бойкота мы надеялись заполучить 20-процентную долю рынка в Саудовской Аравии, но завоевали лишь 9 %, и наш новый большой завод оставался недозагружен. Это была моя ошибка. Мы теряли деньги, но думали, что если ударим по центру прибыли Pepsi в Саудовской Аравии, это сдержит инвестиции конкурента в другие страны региона – Иорданию, Бахрейн и Дубай, – где Соса-Сола также пыталась заново выстроить бизнес. Ближний Восток следующие несколько лет не раз становился для меня головной болью, и даже сегодня Соса-Сола еще отстает от Pepsi в некоторых странах региона. Египет, где мы договорились о приватизации разливочного завода, был одним из наших завоеваний, но я недооценил силу системы Pepsi в странах вроде Саудовской Аравии.

Египетские власти запретили работу Соса-Сола в 1967 году во время арабского бойкота, но смягчились в 1979 году вслед за Кэмп-Дэвидскими соглашениями. Правительство пока контролировало отрасль безалкогольных напитков. Pepsi лидировала в Каире, а Соса-Сола – за пределами столицы. Потом власти Египта приватизировали отрасль, и я отправился в Каир, чтобы оценить масштабы задачи и проинспектировать активы, которые компания покупала у правительства в рамках совместного предприятия с семьей Алхак. Это была первая приватизация в Египте со времен национализации, проведенной Насером. Разливочный завод Соса-Сола находился в ужасном состоянии, даже по сравнению с заводами на Филиппинах, когда я только-только прибыл туда. Что еще хуже, я заметил по соседству здание, украшенное логотипом Соса-Сола. «Это просто еще одно наше здание», – сказал мне египетский чиновник. Что-то в его тоне показалось мне подозрительным. После небольшого расследования я выяснил, что это бордель. И хотя он, вероятно, был куда более прибыльным, чем разливочное

производство, я сказал египетским властям: «Coca-Cola Company не покупает публичный дом». Так и вышло: завод мы купили, а здание борделя – нет.

Я сосредоточился на развитии продаж как на Ближнем Востоке, так и в Африке. Я считал, что Coca-Cola игнорировала Африку, хотя она сулила огромный потенциал роста. Мысль оказалась верной, хотя чтобы реализовать этот потенциал, потребовались колоссальные усилия.

В начале 1989 года появились явные признаки того, что в ЮАР настанет оттепель. Позиция президента де Клерка определенно смягчалась, хотя Нельсон Мандела все еще оставался в тюрьме и правительство состояло только из белых. Coca-Cola ушла из страны в 1986 году, переведя завод по выпуску концентрата в соседний Свазиленд и подписав лицензионное соглашение с новой, полностью независимой южноафриканской компанией National Beverage Services. Контракт предусматривал для Coca-Cola право выкупа предприятия в случае, если режим апартеида падет.

Компанией National Beverages управлял бывший топ-менеджер Coca-Cola Сэнди Аллан – энергичный, знающий, но упрямый человек, который не всегда доводил дело до конца, что позднее стало серьезной проблемой для его карьеры при исполнении антимонопольного решения Еврокомиссии. Вскоре после того, как я уехал из Германии в Атланту, я позвонил Сэнди и сказал ему, что на новой должности президента группы я буду курировать отношения с National Beverages. «Нет, не будете, – ответил он. – Никто нас не курирует».

Его заявления о независимости со временем смягчились, поскольку политический климат в ЮАР менялся, и он осознал, что Coca-Cola может воспользоваться своей возможностью выкупа. В марте 1989 года я попросил Сэнди приехать в Атланту, чтобы мы изучили работу National Beverages. Я знал всех южноафриканских буттлеров, и они говорили мне, что Сэнди слишком властный человек. Они хотели бы, чтобы Coca-Cola вернулась и сменила

менеджмент. В то время Карл Уэйр, топ-менеджер Coca-Cola по связям с общественностью и бывший президент городского совета Атланты, сотрудничал с епископом Десмондом Туту и другими представителями оппозиции через Южноафриканский фонд, основанный Coca-Cola. По этим каналам Карл, афроамериканец, получал бесценную информацию о том, куда дуют политические ветры в ЮАР. Он выстроил важные и прочные отношения, которые потом во многом помогли компании. Это был источник трений с Сэнди Алланом, но компании приходилось готовиться к работе в новой ЮАР параллельно по двум направлениям. Без Карла и его усилий позиции компании были бы куда хуже. Я поддерживал тесные отношения с Карлом и однажды побывал на ферме его семьи в южной Джорджии, которой он теперь гордо владеет. Карл каждый день шел пешком в школу (семь километров), и его все время обгонял автобус с белыми учениками. Хотя они нередко над ним издевались, Карл с удовольствием вспоминает общение своего отца с местными белыми фермерами.

Во время одной из поездок в Африку я побывал в Замбии вместе с Памелой. Ей не очень хотелось видеть, в какой упадок пришла Замбия за шестнадцать лет после нашего отъезда. Некогда радостная, славная страна действительно казалась истощенной и подавленной, ее экономику разрушили чрезвычайно неэффективным управлением. Однако было очень трогательно встретиться со старыми коллегами, некоторые даже расплакались. Но я был потрясен, узнав, что многие из моих друзей умерли. По континенту еще не прокатилась эпидемия ВИЧ/СПИД, но продолжительность жизни была очень невелика. Не стоило так удивляться, что столь многих друзей нет с нами, но все же это было очень и очень грустно.

На конференции боттлеров в Найроби я говорил от чистого сердца – не как топ-менеджер Coca-Cola, приехавший из Атланты, но как человек, двадцать шесть лет проживший в Африке.

Майк Холл, мой менеджер по маркетингу в Австралии, который теперь курировал Африку, выступал передо мной и произнес очень мощную речь, так что мне было непросто ей соответствовать. Вместо того, чтобы стоять за трибуной, я сел на краю сцены, свесив ноги.

«Я вернулся домой, – сказал я боттлерам. – Мой дом – Замбия, но и вся Африка – тоже. В Африке есть магия, которая никогда не исчезнет. Она заключена в том волшебном благоухании, который испускает иссушенная земля, не видевшая дождя четыре месяца. Это возрождение. Дождь выпал. Мы будем заново растить этот бизнес, как кукуруза растет, когда идет дождь».

Грохнули аплодисменты. Эмоции захлестнули всех. И для меня, и для Памелы годы, что мы прожили в Африке, были годами нашего формирования. Они не сделали нас африканцами, конечно, но во многих отношениях мы чувствовали себя детьми Африки. Обычно и года не проходит, чтобы мы не провели сколько-нибудь времени на этом континенте.

После конференции боттлеров я, Майк Холл и Джон Белчер, еще один топ-менеджер Coca-Cola в Африке, отправились в Эфиопию, которая тогда приходила в себя после долгой и жестокой войны за независимость Эритреи. У Coca-Cola был завод в Асмаре, на побережье, который встал во время войны. Нам предстояло встретиться с Исаясом Афеворки, борцом за независимость Эритреи, чтобы определиться, можем ли мы возобновить работу. Афеворки должен был стать новым президентом Эритреи, а Асмара – столицей нового государства.

Мы полетели в столицу Эфиопии Аддис-Абебу. Поскольку война кончилась совсем недавно, американский посол еще не успел вернуться в страну. Наш самолет оказался среди первых появившихся там после революции.

Из аэропорта мы поехали в гостиницу «Хилтон». По дороге нам встречались сгоревшие танки и молодые люди с автоматами АК 47. В нашей машине тоже был охранник с АК-47. Джон договорился, что в «Хилтоне» мы встретимся с нашим связным, типичным

африканским господином «Нет проблем». Почетный генеральный консул США, эфиоп, тоже приехал на встречу. Его поразило, что мы смогли въехать в страну, хотя США еще даже не решились вернуть туда посла. Там все еще было очень опасно.

Наконец мы уселись в старый «Мерседес», в котором явно не работали амортизаторы. На заднем сиденье уместились Майк Холл, Джон Белчер и я. Господин «Нет проблем» втиснулся на переднее сиденье с водителем и охранником, в руках у которого был АК-47.

Мы подъехали к зданию, окруженному двухметровой бетонной стеной с колючей проволокой и большими металлическими воротами. Снаружи стояла охрана. Нас препроводили в дом и усадили в большущей, не слишком освещенной комнате, чтобы дожидаться Афеворки. Прошло двадцать минут. Я занервничал. Мои ладони вспотели. Мне казалось, что я сделал ошибку. Наконец, появился Афеворки. Момент рукопожатия. К счастью, я вытер свои ладони. А вот у него рука была очень потная. И вдруг я понял, что он нервничает больше меня. Он рассказал мне, что никогда не встречался с иностранным бизнесменом.

Я начал чувствовать себя хозяином положения и я видел, как Афеворки расслабляется, по мере того как я рассказывал о своих взглядах на Африку и на великое будущее континента. Затем Джон Белчер пояснил, что нам нужно запустить завод в Асмаре, а также поставить запчасти и организовать взлетно-посадочную полосу для самолета компании. Мы достигли соглашения, обменялись рукопожатием и с радостью покинули это замкнутое пространство. Спустя два месяца мы уже выпускали Coca-Cola в Асмаре.

Для Coca-Cola, работающей в 200 странах, такого рода встречи неизбежны. По миру все время происходят революции и войны, природные и техногенные катастрофы. И чаще Coca-Cola уходит с рынка последней, если уходит вообще, и первой возвращается. Этим по праву гордятся топ-менеджеры компании. Однако это не всегда просто, и часто этому сопутствуют напряженные моменты.

Особо проблемным рынком оказалась Нигерия. На тамошних разливочных предприятиях сложились совершенно жуткие условия. Хороший показатель качества – выше 90. Завод в Лагосе набрал шесть. Полный позор. Эндрю Дэвид, грек-киприот, чьей семье принадлежало разливочное предприятие в Нигерии, оспорил наши выводы и заявил, что по расчетам его собственных инспекторов, индекс качества более 80. «Вы называете моих людей лжецами?» – спросил меня Эндрю, когда я усомнился в его утверждениях и предупредил, что у меня есть полномочия закрыть предприятие. Мы договорились обследовать завод вместе с группой рабочих. По дороге туда мы проехали мимо двух мертвецов на обочине. Очевидно, это было совершенно обычное зрелище, поскольку никто из водителей даже не остановился. Инспекция подтвердила, что показатели Эндрю неверны, так что на следующее утро за завтраком он сидел с каменным лицом и отказался говорить со мной, пока мы осматривали другой завод. Я настоял на завтрашней встрече с ним, и мы добились прорыва. Мы разработали план модернизации бизнеса, предусматривающий появление нового менеджмента как на стороне бутлера, так и на стороне Coca-Cola. После того конфликта мы с Эндрю стали очень близкими друзьями, и я работал на него в Европе в рамках консолидации бутлеров, которую мы предприняли. Я стал одним из тех, кого он выбрал, чтобы произнести надгробную речь на его похоронах в Афинах. Великая печаль, ведь Эндрю был добрым другом и прекрасным бутлером.

Из столкновения с Эндрю я вынес урок, который никогда не забуду: бизнес-лидеру не следует бояться конфликтов, но нужно искать достойное, честное и прагматичное решение, а не упорствовать. В моей карьере случались моменты, когда я действовал слишком упрямо, и это всегда было ошибкой.

В Атланте наша семья быстро прижилась, и нам очень понравилось на американском Юге. Кара радовалась своей новой школе, «Пэйс-Академии». Но мы заметили, что сотрудники Coca-Cola реже общаются вне офиса, чем во многих других

представительствах компании, где мы бывали раньше. Это была главная база, и сотрудники Coca-Cola прикипели к своим школам, церквям и районам, а значит, меньше зависели друг от друга. К тому же я достиг очень высокого поста, и ощущалась разница в том, как ко мне относились сотрудники низшего звена и стоящие более высоко по рангу. Я помню, как в Йоханнесбурге в рождественскую ночь мы с коллегами выпивали и обсуждали политику в отеле «Саннисайд-Парк». Такого братского духа зачастую не хватает, когда ты достигаешь должности президента группы. Есть правда в поговорке: «На вершине одиноко».

Учитывая, что вверенная мне территория простиралась от Исландии до ЮАР и до дальних восточных пределов СССР, половину времени я проводил вне Атланты. Для Памелы и Кары эти постоянные путешествия и мое отсутствие дома были горькими и трудными моментами. «Я скучаю по тебе», – записала Памела в моем дневнике 11 июля 1989 года. Но все же мы старались разбавить отъезды и тяжелую работу семейным досугом и развлечениями. Я пообещал Каре, что мы вместе отпразднуем ее тринадцатилетие, но оказалось, что в тот день у меня встреча в Лондоне, которую невозможно отменить. Поэтому я устроил, чтобы Кара приехала в Лондон на выходные. А когда ей исполнилось шестнадцать, мы с ней отправились в Уганду, понаблюдать за гориллами в дикой природе.

Я впервые поехал в Москву, чтобы организовать представительство Coca-Cola, и это считалось столь крупным достижением, что мы устроили праздничный обед. Гостиница чем-то напоминала отель «Венценосный журавль» в Замбии, где мне много лет назад пришлось разделить кровать с коллегой, и где нам подавали один и тот же кусок жесткого мяса на ужин и на завтрак. Московский отель был немногим лучше. Полотенца были неплохи, если у вас чесалась спина, но в плане выпитывания воды эффективностью не отличались. Занавески свет не загораживали.

По бартерному соглашению Coca-Cola поставляла ничтожное количество концентрата на государственные разливные заводы и в обмен получала советские машины «Лада», которые предстояло продать за валюту в Великобритании. Машины были так ужасно собраны, что в Британии приходилось по три дня работать над их переделкой, прежде чем пускать в продажу. Pepsi достался гораздо более привлекательный бартерный товар – водка «Столичная». Мы теряли деньги в Советском Союзе, но оставались там, чтобы застолбить себе место на будущее. Примерно так же, хотя и чуть менее мрачно, складывалась ситуация во всех странах коммунистического блока в Европе.

Будущее началось 9 ноября 1989 года. Берлинская стена пала.

Я, как и все, смотрел это на CNN. Хайнц Визорек, ставший после меня региональным менеджером в Германии, был в США, когда рухнула стена, но компания быстро отреагировала на исторический момент. Два боттлера в ФРГ открыли свои склады и стали раздавать ящики Coca-Cola жителям ГДР, которые хлынули через границу в «Трабантах» – крохотных машинах, сделанных буквально из пластика.

«Каждый день вокруг склада кружили тысячи машин, что ясно показывало, как они жаждали Coca-Cola», – вспоминал Хайнц.

Тут же возник вопрос: должны ли боттлеры из Западной Германии обслуживать обширную восточногерманскую территорию или компании следует создать новое предприятие на востоке? Вновь на поверхность всплыла старая тема консолидации боттлеров.

Я побывал в Берлине в январе 1990 года и заполучил кусочек стены как сувенир для Кары. Атмосфера невероятным образом переменилась. Мы с Дугом Ивестером встречались с высокопоставленными восточногерманскими чиновниками. Все они подали прошение об отставке и работали над переходом к новому режиму. Во время моего визита за Стену в 1987 году было видно, что граждане очень боятся коммунистического правительства. Теперь уже для коммунистических чиновников пришел черед бояться. Во

время нашей встречи они очень нервничали, ведь их роль в новых условиях оказалась совершенно неясна.

«Западногерманские боттлеры были бы счастливы, если бы я продал им восток, – говорил Хайнц. – Но ни один боттлер из Западной Германии не захотел бы купить все сразу». Результатом стало бы дальнейшее дробление системы. Полная противоположность идее единого немецкого боттлера, которую продвигали мы с Хайнцем.

Когда боттлеры из Западной Германии начали торговать в Восточной Германии, порой это происходило в самодельных палатках на пустующих парковках. Хайнц вылетел в Атланту и попросил выделить \$450 млн на строительство собственного разливного производства на востоке. Я полностью согласился с ним. Хотя Дуг Ивестер – тогда глава подразделения Coca-Cola в ЕС – был активным сторонником этой идеи, поначалу на Норт-авеню мы встретили некоторое сопротивление. «В тот момент (президент компании) Дон Кио сказал мне: “Продайте это западногерманским боттлерам, не инвестируйте”», – вспоминал Хайнц.

Типичный менеджерский стиль Дона. Он всегда задавал жесткие вопросы перед тем, как поддержать крупные инвестиции, надеясь вскрыть сомнения или изъяны плана. Сперва он проявлял осмотрительность, но как только решение принималось, поддерживал вас, даже если результаты потом оказывались неблагоприятными. Это был отличный урок, и я ему всегда старался следовать.

Востоногерманское предприятие, которое я передал европейскому подразделению, действительно выглядело рискованным, особенно потому, что тогда было невозможно конвертировать востоногерманскую марку и невозможно предсказать, каким будет обменный курс, когда валюта станет конвертируемой. На подобный риск нам приходилось идти во всех странах бывшего Восточного блока.

Соппротивление сошло на нет, когда Дон и другие топ-менеджеры Coca-Cola проехали по Восточной Германии и увидели, каких успехов компания добилась всего за несколько недель: автоматы и киоски с газировкой уже начали появляться в разных точках страны. В день, когда Coca-Cola объявила об инвестициях в Восточную Германию, акции компании выросли на несколько пунктов. Оптимизм Уолл-стрит оказался оправданным, как только валюта стала свободно конвертируемой.

«У нас было огромное количество денег на банковских счетах, – вспоминал Хайнц. – Никогда не забуду момент, когда зашел Клаус Халле и сказал: “А ты знаешь, что у тебя на счете лежит 73 миллиона восточногерманских марок?”»

Меньше чем через три недели после падения Стены я был в Москве, чтобы отметить появление нового символа стремительных перемен. Столбик термометра опустился ниже нуля, мои ноги дрожали от холода. Я повернул выключатель, зажигавший красный неоновый, размером 6 на 12 метров, логотип Coca-Cola на Пушкинской площади. Это был первый подобный неоновый знак в Советском Союзе, где отсутствовала необходимость в рекламе, потому что все магазины принадлежали государству. Теперь будущее и вправду выглядело ярче.

31 января я побывал на открытии первого в СССР McDonald's – на Пушкинской площади, напротив новой рекламы Coca-Cola. Это событие как никакое другое иллюстрировало жажду ко всему западному, которую испытывали граждане стран советского блока. Тысячи людей ждали часами на холоде, чтобы попасть внутрь. За первый день ресторан обслужил 30 тысяч человек – рекорд для McDonald's, – и лихорадка никак не спадала. Даже спустя несколько лет в очереди бывало по пять тысяч человек, невзирая на погоду.

Произошел огромный прорыв не только для McDonald's и Coca-Cola, но для всех западных компаний. Все это чудесным образом организовал топ-менеджер McDonald's из Канады Джордж Кохон

после случайной встречи с советскими чиновниками во время Олимпиады в Монреале в 1976 году.

Благодаря достижениям Кохона иностранцам впервые разрешили останавливаться в «Президент-отеле». По западным стандартам это был средний отель – но большой шаг вперед по сравнению с тем убогим заведением, где я останавливался в прошлый раз.

На каждом этаже сидела женщина, выдававшая ключи от номеров и записывавшая время прихода и ухода гостей. В конце коридора находилась комната; иногда, в приоткрытую дверь там можно было увидеть человека в наушниках, который, очевидно, прослушивал, что происходит в номерах. Если вы хотели поговорить о чем-то действительно важном, приходилось прогуливаться в парке.

Компания McDonald's организовала осмотр своего нового завода, который поставлял продукты в новый ресторан. Вилли Ван Ойпен, региональный менеджер Coca-Cola в СССР, арендовал длинный лимузин, чтобы отвезти туда руководство Coca-Cola, в том числе президента компании Дона Кио. Демонстративное расточительство, которое выставило бы нас в неловком виде перед одним из крупнейших клиентов, McDonald's. Искать другую машину времени не было, так что мы остановили лимузин в двух кварталах от места назначения, чтобы его никто не увидел, и побрели сквозь снег к заводу.

Тем же вечером в Кремле состоялся большой праздничный ужин, показ мод и выступление Кремлевского оркестра. Я сидел за столом с Доном Кио и другими топ-менеджерами, когда ко мне подошел сын Джорджа Кохона Крейг, работавший в Атланте, в подразделении Coca-Cola, которое занималось продажей в рестораны и кафе. Он подцепил одну из русских моделей, рассказав ей, что он американский киномагнат, и попросил меня подыграть ему. Я согласился, и пока мы болтали с моделями, оркестр грянул версию A Hard Day's Night. Вы в Кремле. Играет музыка Beatles. Нужно танцевать. Крейг схватил одну модель, я другую, и мы принялись танцевать. Танцуем, веселимся, и вдруг я поднимаю глаза и вижу

красивую блондинку, которая машет мне. Это была моя жена. Я виновато помахал ей в ответ.

После ужина мы с Памелой спустились в бар отеля, где уже сидели девушки-модели, члены московского городского совета, Дон Кио и другие.

Памела сдалась около часу ночи. Я продержался до 2.30. Где-то у меня есть фотография, на которой запечатлены Дон, я, Крейг Кохон, его брат и русские модели. Все мы на ней выглядим весьма изможденными. Но куда важнее было то, что отношения с Советским Союзом улучшились. Мы веселились в гостинице, где прежде могли останавливаться только советские высокопоставленные чиновники и где наши туристические гиды никогда не бывали. Открытие первого McDonald's и появление неоновой рекламы Coca-Cola на Пушкинской площади стали предвестниками новых, лучших дней.

Мне нужно было быстро обучиться выживанию в ходе старого советского делового ритуала с неизменным употреблением огромного количества водки. Сначала тост произносит кто-то другой, и вам нужно хлопнуть стопку водки. Потом тост произносите вы, и так продолжается с десятков раз, а то и больше. Кажется, идея в том, чтобы напоить вас до такой степени, чтобы вы сделали какую-нибудь глупость. Питье могло происходить в любое время дня и ночи. На следующий день после открытия McDonald's Дон Кио и я встречались в Кремле с министром внешней торговли. Было 7.30 утра. «Нужно поднять тост», – сказал министр, доставая из ящика стола коньяк, чтобы выпить несколько рюмок перед завтраком.

Я разработал механизм выживания. Все остальные запивали тосты водой. Я же просил подать мне еще и Coca-Cola. Я выпивал первые две стопки обычным образом. А дальше – выплевывал большую часть водки в бокал с водой, запивая водку колой, чтобы все выглядело нормально. В итоге я по сравнению с другими выпивал меньше половины того, что наливалось. Помню, как один русский отвесил мне комплимент: «Ты по-настоящему пьешь водку. Силен!»

Советский Союз медленно приспосабливался к капитализму, но в странах Восточной Европы прогресс шел быстрее. Просто чудом оказалась Румыния – девственная земля и для Coca-Cola, и для Pepsi. Всего через два месяца после свержения президента-коммуниста Николае Чаушеску – в феврале 1990 года – на стол Роберто Гойзуеты легло письмо от Яна Стаминичи, который управлял двумя государственными разливочными заводами в Румынии и хотел получить франшизу Coca-Cola. Письмо передали мне, а я направил его Мухтару Кенту, заместителю президента подразделения в Эссене (Германия). Мы организовали встречу со Стаминичи, и она произвела сильное впечатление. Стаминичи никогда не прогибался под Чаушеску и все же смог выжить. Хотя заводы под его управлением были старыми, оборудование – реально изношенным и выпускали они только напитки с ароматизаторами, не колу, у нас возникла возможность первыми войти в дверь. Георг Фляйшер и я подготовили презентацию для Дона Кио, предлагая инвестировать в совместное предприятие \$8,5 млн и доказывая, что это скромная сумма с учетом того, что мы первыми ступим на землю европейской страны с населением 20 миллионов человек. Дон застучал кулаками по столу – это с ним случалось.

«Вы просите меня инвестировать \$8,5 млн в Румынию, и вы даже не знаете, как получить такие деньги в Румынии?» – сказал он.

«Да, Дон, – ответил я. – Я уверен, что все изменится. Отдать \$8,5 млн, чтобы попасть туда до Pepsi, захватить новый рынок, – это правильно. Это лидерство, и мы должны быть лидерами».

Дон посмотрел на меня и сказал: «О'кей, давай, займись этим». Что означало – сохраняй энтузиазм. Дон, гениальный менеджер, пытался убедиться, насколько я предан идее. В конечном счете это было важнее для Дона, чем его собственное мнение о сделке, потому что именно я должен был заниматься ею и заботиться о том, чтобы все получилось. «О'кей, Дон, мы сделаем это», – сказал я.

Румыния оказалась для Coca-Cola весьма прибыльным рынком, где к тому же мы заметно обошли Pepsi.

По мере того как мы стремительно инвестировали то в одну, то в другую восточноевропейскую страну, Мухтар становился моим самым ценным помощником. «Мы шли на некоторый риск и старались, чтобы все прошло быстро для компании в Восточной Европе, – вспоминал Мухтар в интервью для этой книги. – Я не говорю, что мы нарушали правила, но мы выжимали из них все, чтобы действовать энергично. Мы удостоверились, что люди по всей цепочке знают, что мы делаем, чтобы не было никаких сюрпризов. Мы, так сказать, тянули бюрократию за собой. Они должны были не отставать от нас».

Как вспоминал Мухтар, Coca-Cola решила инвестировать в Румынию еще до того, как в стране появился закон об иностранных инвестициях.

«Мы покупали завод и собирались внести запас концентрата на два года как наш вклад в уставный капитал, – рассказывал Мухтар. – Дон спросил: “А что вы собираетесь делать, когда два года закончатся?” У нас была вера. Мы знали, что бизнес сможет позаботиться о себе. Мы действительно верили, что после падения Берлинской стены все эти страны придут к капитализму, рано или поздно, так или иначе, и им всем требовались иностранные инвестиции, им всем требовалась свободно конвертируемая валюта. Наш риск стоил того».

У каждой страны была своя история, свои лидеры, свой подход к ведению бизнеса.

«В Польше отсутствовала частная собственность на землю, – рассказывал Мухтар. – Как же мы получим землю для первого завода Coca-Cola в Восточной Европе? Мы заключили сделку с католической церковью, потому что церковь много столетий была крупнейшим землевладельцем в Польше. Даже советские власти, как ни давили на польское правительство, не могли заставить его

конфисковать землю у церкви, потому что это сочли бы богохульством».

Мы подписали договор с церковью на аренду участка для первого разливочного завода. «Эта земля и сейчас арендуется у церкви», – рассказывал Мухтар.

Завод мы построили в Гдыне, в нескольких километрах от польского центра судостроения Гданьска, где родилось движение «Солидарность». Дон Кио прилетел на открытие вместе с другими руководителями из Атланты. Это был первый новый боттлинговый завод Coca-Cola в Восточной Европе – дело очень серьезное. Тем воскресным утром Дон сообщил нам, что все мы отправляемся на мессу в историческую церковь Святой Бригиды, прихожанином которой числился и лидер «Солидарности» Лех Валенса. Настоятелем церкви являлся Хенрик Янковский, капеллан «Солидарности».

Делегацию Coca-Cola усадили в первом ряду битком набитой церкви. Мы не понимали, о чем говорит Янковский в своей проповеди, но она пестрела словами Coca-Cola. Речь звучала так, будто он предостерегает членов своей конфессии, что если они не будут пить хотя бы по одной бутылке Coca-Cola каждое утро, их ждет вечное проклятие. Потом мы узнали, что он подробно рассказывал о пользе нового завода для экономики: местному населению обеспечивались рабочие места. Это была проповедь о преимуществах капитализма.

Наступило время сбора пожертвований. Дон, американский католик, положил доллары в тарелку и с улыбкой передал ее мне, ирландскому протестанту. Я положил туда свои деньги и передал ее Георгу Фляйшеру, немцу-лютеранину. Следующим стал Эндрю Дэвид, православный грек, боттлер, который разыскивал места для новых инвестиций в Восточной Европе. Он передал тарелку Мухтару, родившемуся в Америке турку-мусульманину. Последним положил свой взнос Дэнни Московиц, американский еврей. Такова была делегация Coca-Cola, совершенно экуменическая по характеру,

причем задолго до взрыва глобализации. Вот почему Coca-Cola Company – столь потрясающая. Это своего рода Организация Объединенных Наций – деятельная и прибыльная ООН.

Преобразования в Восточной Европе продолжались, захватывая одну страну за другой. Мухтар вел работу по нашему продвижению на незнакомой территории, где старые структуры разрушались, а новые еще не пришли им на смену.

«Поездки часто были весьма сложными, – вспоминал Мухтар. – В Албании я делил номер отеля с китайским парнем. Я включил свет и увидел, что в другой кровати спит парень. Подумав, что ошибся номером, я спустился к администратору, но тот сказал мне: “Нет, это ваш номер”».

Мы были корпоративными ковбоями, и пресса порой называла меня Индианой Джонсом из Coca-Cola. Вот слова Мухтара: «Мы были пионерами в мире, который только-только начал терять враждебность к капитализму и свободному предпринимательству. То же самое произошло в Китае в последние десять лет. Я думаю, что во втором десятилетии нашего века подобный бум и такое же открытие произойдут в Африке, где живет миллиард молодых людей».

Осваивая открывшуюся Восточную Европу, мы с Мухтаром попали в неприятную ситуацию с боттлером из Турции. Coca-Cola редко отбирает у боттлеров лицензию. Такое происходит лишь в чрезвычайных обстоятельствах. Обычно компания стремится совместно с предприятием разрешить проблемы. Турецкий боттлер Has Group контролировал 80 % объема поставок в стране. После смерти владельца качество производства стало падать. Вдова боттлера сделала генеральным своего любовника, который враждебно отреагировал на наши попытки что-то улучшить. Когда мы с Мухтаром приехали в стамбульский офис, на его столе лежал пистолет, он явно пытался запугать нас.

Мы вызвали владельцев разливочного производства на встречу в Атланту, и я проинструктировал охранников, чтобы они провели

нового генерального менеджера в здание через подвал и тщательно обыскали. Так обычно не встречаются крупных боттлеров, но было необходимо продемонстрировать «партнеру», что мы ему не доверяем.

В тот же период в Стамбуле взорвалась BMW Мухтара. К счастью, он не пострадал, и никакой связи взрыва с турецким боттлером не обнаружили. Но все же это были очень напряженные дни, особенно когда вдова старого владельца начала добиваться, чтобы в дело вмешалась жена турецкого президента Тургута Озала. Мухтар договорился о встрече с президентом, и мы прибыли в его кабинет 17 января 1991 года, как раз когда США начали бомбить Ирак – разворачивалась первая война в Заливе. Озал наблюдал за военными действиями по CNN.

«Он налил нам виски, и мы втроем смотрели телевизор, – вспоминал Мухтар. – Ему звонил президент Буш. Он дважды говорил с Бушем в нашем присутствии, потому что в первый раз связь оборвалась. В промежутках мы пытались объяснить, что хотим Турции добра, что приехали сюда инвестировать и не хотим никому навредить».

Когда мы спросили Озала, почему он смотрит CNN, разговаривая с Бушем, тот рассмеялся и ответил, что Буш тоже смотрит CNN, потому что телеканал доставляет информацию быстрее, чем бюрократы из Белого дома.

Coca-Cola отменила лицензию боттлера, мирно рассталась с Has Group и построила собственные разливные заводы. Сегодня Турция – один из рынков, где компания растет быстрее всего.

Я помню лишь еще один конфликт с боттлером такого масштаба; он возник в Норвегии и Швеции в середине 1990-х. В газете я прочитал, что Orkla – боттлер, работавший в некоторых регионах Норвегии, – приобрел Pripps Brewery, боттлера Coca-Cola в Швеции. Coca-Cola не давала одобрения на сделку. Кроме того, Orkla хотела получить лицензию на выпуск в Швеции только Coca-Cola, но не Fanta и Sprite, которые они намеревались заменить собственными

брендами. Мы отказались, а в результате Orkla организовала против нас кампанию, опираясь на помощь профсоюза и утверждая, что мы пытаемся отобрать у них лицензию на Швецию. Мы вместе с новым президентом Coca-Cola Дугом Ивестером находились с визитом в Санкт-Петербурге. Я немедленно вылетел в Осло, где, по сути, мы устроили военный штаб.

Orkla при поддержке водителей – членов профсоюза пошла на жесткие меры: остановила поставки Coca-Cola в Норвегии, пока мы не пойдем на уступки в Швеции. По телевизору показывали, как члены профсоюза очищают прилавки магазинов от продуктов Coca-Cola. Мы попытались восполнить дефицит с помощью других боттлеров, не из Норвегии, но не добились особых успехов. Это была атака на сами принципы системы франчайзинга Coca-Cola, и мы не могли отступить. Мы готовились, если понадобится, совсем уйти из Швеции и Норвегии. В этом меня полностью поддерживал Дуг Ивестер.

Благодаря моей работе в Научном совете розничной торговли я познакомился со Стейном Эриком Хаганом, создавшим одну из крупнейших розничных сетей в Норвегии. Он закупал большие объемы не только Coca-Cola, но и пива. «Предоставьте все мне, – сказал мне Стейн Эрик. – Я знаю, как разрешить эту ситуацию».

Он разместил большой заказ на Coca-Cola, и когда в Orkla отказались его выполнять, ответил, что пусть в таком случае и пиво не поставляют. Это был разрушительный финансовый удар. Все оказалось очень просто: проблема решилась в короткие сроки, и наши продукты вернулись на прилавки. Выход, найденный Хаганом, продемонстрировал как мощь розничной торговли, так и силу хороших отношений с клиентами. Стейн Эрик спас нас. Заметно позже мы построили в Стокгольме и Осло собственные разливные заводы, прекратили действие лицензии Orkla и уладили судебные иски. Мы успешно защитили принципы нашей франчайзинговой системы, что затем помогло мне в роли CEO консолидировать немецких боттлеров. Они знали, что я не только способен проявлять

мягкость и склонность к сотрудничеству, но и готов к жестким решениям.

Между тем бизнес в странах Восточной Европы, включая Венгрию, Чехословакию и бывшие советские республики вроде Белоруссии, быстро расширялся; мы бешеными темпами строили новые заводы и инвестировали в уже существующие.

Россия по-прежнему была наиболее сложным рынком. Все началось в 1990 году с появления в Москве McDonald's и замечательного красного неонового логотипа Coca-Cola на Пушкинской площади, но с того момента успехов не слишком прибавилось. В России серая зона между коммунизмом и капитализмом тянулась дольше, чем в других странах. При коммунизме экономика была столь примитивной, что в некоторых автоматах Coca-Cola все еще наливали в стеклянные кружки, прикованные цепочкой. При коммунизме не хватало даже бумажных стаканчиков. Механизмы приема монет в автоматах часто были сломаны, так что приходилось сажать рядом оператора, который принимал у покупателей деньги. Каждый клиент пил Coca-Cola из стеклянной кружки, все еще с цепочкой. Следующий покупатель пил из той же невымытой кружки. Да, нам предстоял еще долгий путь.

Мы с трудом добились бартерной сделки с Reynolds Aluminum на производство донышек для банок. Coca-Cola гарантировала закупку товара на \$20 млн каждый год, но советские власти так и не могли понять, почему они должны платить Reynolds лицензионные сборы за использование технологии. Советские чиновники с большой гордостью рассказывали, как они разрабатывают и производят сталелитейную продукцию для своей космической программы. Им казалось непостижимым, что они, великие сталевары, должны платить какой-то компании за ее технологии. Эта идея была им совершенно чужда. Они искренне не понимали концепцию капитализма: они никогда не продавали товар ради выгоды, и в то время очень не хватало законов, указов правительства и ведомств,

наличие которых позволяло бы хотя бы принять частные инвестиции.

В начале 1991 года Coca-Cola решила построить за \$12 млн собственный разливающий завод в Москве, но по закону иностранные компании не могли тогда покупать землю. Западные инвесторы обычно работали в рамках совместных предприятий с советскими партнерами, которые предоставляли землю в качестве своего вклада в дело. Мы попробовали арендовать землю самостоятельно, не привлекая советского партнера; впервые западная компания совершила такую попытку. Закон об аренде земли тогда еще только разрабатывался, и никаких конкретных правил не было. И чиновники тоже не имели представления, кому же принадлежит земля: советскому государству, РСФСР, Московскому городскому совету или государственному сельскохозяйственному предприятию, которое тогда находилось на этом участке?

И даже если бы вы выяснили, кто собственник, то какова рыночная стоимость недвижимости, если нет рынка? А если бы вы и определили цену, невозможно было уплатить ее в конвертируемой валюте без того, чтобы 40 % стоимости покупки не ушли на налоги.

Но мы пробивались, несмотря на все препятствия, и пытались договориться с властями Москвы. Посыл был такой: «Мы хотим помочь вам отделить государство от бизнеса». Затем прямо на наших глазах после неудачного военного путча в августе 1991 года, означавшего конец Советского Союза, поменялась вся структура городского правительства. Мэр Москвы Гавриил Попов упразднил старую коммунистическую систему управления, процесс принятия решений совершенно изменился, и мы уже не понимали, кто ответствен за наш участок для строительства. Нам пришлось выстраивать отношения с новым правительством, Городским комитетом по приватизации, Земельной комиссией Российской Федерации, Аппаратом президента Бориса Ельцина, санитарными инспекторами, местными общественными объединениями. Мы привлекли одиннадцать юристов и составили пятнадцать версий

соглашения, прежде чем, наконец, попасть на 14-часовое заседание Московского городского совета.

Город оценил землю, которая находилась в 24 км от Москвы, в \$5 млн плюс ежегодную арендную плату. В результате участок стоил столько же, сколько лучшие офисные помещения на Манхэттене. Цена была возмутительной, и мы вышли из здания Моссовета, так и не заключив сделку.

Затем Крейг Кохон, чей отец организовал открытие первого McDonald's в Москве, сумел сесть в самолете рядом с мэром Гавриилом Поповым во время десятичасового полета в США. Мэр согласился, что Coca-Cola принесет городу пользу, и поддержал снижение первоначальной выплаты до \$800 тыс., а также снижение арендной платы и увеличение срока аренды на 49 лет.

С 16 по 25 октября мы еще раз десять пересмотрели арендное соглашение, решив, что первоначальная выплата \$800 тыс. должна быть направлена на выдачу стипендий в Международном университете в Москве и на медицинское оборудование для детской больницы. Последовали дальнейшие переговоры, и мы еще шесть раз пересматривали соглашение. В пять часов вечера 17 декабря – буквально за минуту до закрытия правительственных учреждений на каникулы, – мы, наконец, получили все необходимые подписи.

Но на этом все не кончилось. Договор аренды не мог вступить в действие, пока участок не был зарегистрирован в земельном реестре. К несчастью, тогда земельного реестра ни по Москве, ни по России в целом не существовало. Мы потратили весь январь на то, чтобы помочь комитету по приватизации создать этот реестр. В марте 1992 года Центральный банк России подписал земельный реестр, и земля теперь официально принадлежала Coca-Cola. Мы заказали медицинское оборудование и перевели деньги на стипендии. Началось строительство. Но и на этом сага не закончилась. Городские власти отказались выполнять условия соглашения, по которым город должен был оплатить подведение

инженерных коммуникаций. Соса-Cola пришлось заплатить еще \$500 000, чтобы не сталкиваться с новыми задержками.

В бывшем Советском Союзе тратилось колоссальное время, усилия и ресурсы на совершение самых элементарных бизнес-операций. Но и потенциал был колоссальным.

Изначально Pepsi продавала в 10 раз больше, чем мы, и имела тесные связи с коммунистическим правительством. По мере ослабления центрального правительства и приватизации государственных заводов преимущество Pepsi стало сходиться на нет. Мы бросились инвестировать миллионы в десять заводов, выпускавших пиво, коньяк и безалкогольные напитки. Азартная игра: договоры, которые писала наша юридическая команда, оказались в числе первых частных контрактов в России. И хотя эти контракты были вполне проработанными, отсутствовала уверенность, что в случае конфликта судебная система не сочтет их спорными. Для Pepsi такие сделки представлялись безумием. Но они не успели осознать, как быстро теряет власть центральное правительство. У него не было денег даже на ремонт оборудования разливочных заводов. В итоге мы смогли вернуть инвестиции во все заводы, кроме одного. Единственная потеря произошла, когда владелец завода умер от рака горла, и местная мафия избавилась от его сына. Естественно, мафия отказалась выполнять контракт.

Новым менеджером Соса-Cola в России я назначил Майкла О'Нейла, с которым познакомился в Германии, когда наши дочери ходили в одну и ту же международную школу. Майкл, бывший торговый представитель Ирландии, жил в СССР в конце 1970-х и свободно говорил по-русски.

Когда я зажигал логотип Соса-Cola на Пушкинской площади, Майкл дрожал от холода на крыше здания, следя за тем, чтобы электричество работало и чтобы знак не упал на толпу, собравшуюся внизу.

Майкл жил на кирпичной даче в лесу, в 45 минут езды от Москвы. Как-то раз там останавливался Сталин. Во время одной из поездок

на дачу я действительно начал понимать, что такое Россия. Вы – в густом березовом лесу. Снег только перестал идти, небо очистилось, и виднеются звезды. Луна, толстый покров снега, деревья, ночная тишина. Это было похоже на сцену из «Доктора Живаго», чей автор похоронен в двух километрах оттуда. Россия – суровая страна, непростая страна, но в то же время красивая. И тут вы начинаете понимать русскую душу, глубину ее чувств к земле.

Памела и Кара иногда сопровождали меня в поездках в Россию, им приглянулся рынок под открытым небом, где можно было очень дешево купить ковры и пледы с Кавказа искусной работы. Кара как-то купила два за \$130 и тут же завернулась в один из них, чтобы укутаться от жгучего русского мороза.

Однажды мы с Майклом должны были отправиться в поездку на теплоходе с большой группой предпринимателей. Мы прибыли рано, Майкл предложил проехать пару километров по Ленинградскому шоссе и посетить коньячный завод, на котором разливали продукты Coca-Cola, пока строился наш московский завод. С разливочной линии как раз сходила первая партия Fanta. Заместитель генерального менеджера произнес тост, и мы пили Fanta, минеральную воду и коньяк, ели хлеб и русскую колбасу. Он пригласил нескольких начальников заводских служб. Все – женщины, это было распространено в прежнем Советском Союзе. Майкл выступал в роли переводчика, и мы несколько часов говорили о жизни в новой России. Я был настолько увлечен беседой, что мы пропустили поездку на теплоходе.

Одна из этих женщин уже ностальгировала по коммунизму, в основном из-за того, что при старой системе у нее все было хорошо.

«Куда мне отправить детей летом? – спрашивала она. – Раньше государство оплачивало отдых детей в лагере. Что же делать теперь? Мои дети гуляют на улице. И за свой отдых мне нужно платить самой. Квартплата выросла».

Более молодая сотрудница, напротив, ясно видела долгосрочные выгоды рыночных реформ и их потенциал. Распространенный

в России конфликт, и часто границу между разными позициями проводил возраст. Это было проблемой даже для Coca-Cola: пожилые российские работники порой не могли или не хотели принимать новую систему.

Откровенная дискуссия на коньячном заводе стала одним из самых увлекательных вечеров в моей жизни. Увы, через шесть месяцев директор завода был застрелен мафией.

«Мафия потребовала от него выпустить коньяк нелегально, и он отказался, – вспоминал Майкл в интервью для этой книги. – Они сказали, что попросят еще раз, но в третий раз просить уже не будут. К несчастью, однажды утром он вышел из квартиры, но так и не добрался до своей машины».

В стрельбе на улицах Москвы, как я выяснил во время поездки с Дугом Ивестером на новый разливочный завод в Москве, не было ничего необычного. Дуг покинул гостиницу на полчаса раньше меня. Я уже выходил из номера, когда услышал на улице выстрелы. Водитель Coca-Cola получил пулю в перестрелке московской мафии и был серьезно ранен. Ивестер не попал под пули лишь потому, что вышел на тридцать минут раньше.

Чем больше времени я проводил в России, тем более тесные связи налаживал с ее правительством, бизнесом и культурой. Меня назначили членом Совета по международным делам, и каждые полгода мы встречались с премьер-министром и кабинетом. Членов Совета назначал премьер-министр, и в его состав входили большинство крупных международных компаний вроде British Petroleum и Mitsubishi, представленные своими CEO. Мы обсуждали такие вопросы, как налоги, суды и таможня. Именно там я наладил отношения со многими людьми и действительно начал понимать Россию. Затем я сменил Боба Стросса на посту председателя Американско-российского делового совета. Я никогда не был знатоком Китая, но становился знатоком России. Деловые связи вызвали к жизни и культурные связи. Меня включили в международный совет директоров петербургского Эрмитажа – одного из крупнейших и

старейших музеев в мире, собрания, заложенного в 1764 году Екатериной Великой. Потрясающий бонус: я имел привилегию осматривать в запаснике музея произведения древности, которые редко выставлялись на публику. Поистине бесценные моменты.

Рост бизнеса Coca-Cola в России обеспечил забавные визиты в головной офис в Атланте. Мы быстро выяснили, что когда к нам едут русские буттлеры, нужно изъять из мини-баров в номерах все, кроме Coca-Cola и пива. Иначе русские опустошали эти мини-бары, увозя запасы домой в своих чемоданах, а счет за мини-бар зачастую превосходил счет за номер.

Крейг Кохон развлекал делегацию русских в Атланте в знаменитом клубе «Золото» с обнаженными танцовщицами. Затем он представил компании счет на несколько тысяч долларов. Нарушение корпоративных правил взбесило главу департамента внутреннего аудита. Он требовал, чтобы Крейга уволили. Но мы договорились, что Крейг оплатит счет из своего кармана. Крейг – ныне вице-председатель Cirque du Soleil – вставил квитанцию в рамочку, и до сих пор она висит на стене туалета в его доме.

Мэр Санкт-Петербурга Анатолий Собчак во время своего визита в Атланту купил нижнее белье с символикой Coca-Cola в сувенирном магазине компании. В типичной русской манере он, будучи на встрече, спустил брюки и гордо продемонстрировал новые трусы. Мы договорились построить в Санкт-Петербурге разливочный завод. Переговорами со стороны города руководил молодой человек со стальным взглядом по имени Владимир Путин, бывший сотрудник КГБ и глава городского комитета по внешним связям.

Вскоре Coca-Cola начала догонять Pepsi, а те, кажется, так и не поняли, что с ними произошло. «Они просто заснули», – говорил Майкл о наших конкурентах. Pepsi утратила свое бывшее преимущество 10:1, а к 1994 году Coca-Cola вырвалась вперед и сохраняет лидерство по сей день.

Coca-Cola помогла принести капитализм в Россию и Восточную Европу. Мы обнаружили, что граждане этих стран жаждут узнать, как

работает успешная компания, понимая, что их прежнее образование основано на потерпевших крах теоретических концепциях.

В первые годы после падения Стены у маленьких иностранных компаний не хватало ресурсов и терпения, чтобы участвовать в этих преобразованиях. Соса-Cola была достаточно крупной, чтобы пойти на риск и проторить дорогу остальным. Капитализм стал фундаментом не только для нового бизнеса, но и для новых наций.

Я твердо убежден, что капитализм – самая мощная форма помощи бедным странам. Нам нужно задуматься, не стоит ли направить часть тех многомиллиардных сумм, что правительства выделяют для поддержки проектов развития бедных стран, на налоговые льготы, чтобы стимулировать инвестиции бизнеса в эти страны. Бизнес-инвестиции, как и проекты социального развития, дают мультипликативный эффект, обеспечивают возможность создания еще более крупных и прибыльных компаний, что в буквальном смысле освобождает людей из оков бедности.

Одновременно с быстрыми переменами в Восточной Европе рухнула еще одна стена. 11 февраля 1990 года Нельсона Манделу освободили из тюрьмы – он провел за решеткой 27 лет. Дни апартеида в ЮАР были сочтены.

Карл Уэйр, который к 1991 году работал со мной и стал заместителем президента группы, ответственным за Африку, организовал завтрак в Йоханнесбурге с тремя членами Африканского национального конгресса: Манделой, Табо Мбеки и Юсуфом Сурти. Я знал Юсуфа по Йоханнесбургу. При моем росте я нуждался в костюмах, сшитых на заказ, и Юсуф был моим портным. Но мы не знали, что этот очаровательный торговец также работает с АНК. В конце концов он оказался одним из ключевых соратников Манделы.

На первой встрече с Манделой я счел своим долгом заметить, что всегда выступал против апартеида. Но когда я начал рассказывать о том, как был студентом-активистом, Мандела положил мне руку на плечо и с расстановкой сказал: «Мистер Исделл, не волнуйтесь. Мы

знаем о вас все». Мандела мог позволить мне продолжить мою неловкую болтовню, но вместо этого проявил реальное участие и такт.

Юсуф, который, очевидно, рассказывал Манделе обо мне, светился. Я почувствовал, что как никогда уверен в будущем ЮАР и в роли Соса-Кола в этой стране.

В октябре 1993 года мне оказали необычайную честь: я должен был вручить Манделе первую премию Фулбрайта за международное взаимопонимание. Средства для выплаты премии – \$50 000 – выделяет Соса-Кола. Вручение премии стало впечатляющим и эмоциональным событием.

Выступая на вручении, я вспомнил, как мы с другими студентами выступали с демонстрациями за освобождение Манделы. «Хотя это было вообще-то тридцать лет назад, у меня сохранились очень яркие воспоминания, которые нахлынули на меня сегодня. Эти образы тогда четко отложились во впечатлительном разуме молодого рыжего ирландца, вдохновленного храбростью тех, кто осмелился рискнуть жизнью, чтобы положить конец организованной несправедливости в Южной Африке».

Мандела же говорил о первых демократических выборах в ЮАР, намеченных на 1994 год: «Как бы невероятно это ни звучало, я, хотя мне семьдесят пять, ни разу, никогда не участвовал во всеобщих выборах. Перспектива наконец-то получить возможность участвовать в них – очень волнующая. Эти выборы станут кульминацией многих десятилетий политической борьбы, и это моя личная цель, к которой я стремился все эти годы».

На тех выборах Мандела не только голосовал: он был избран президентом ЮАР. Это было действительно историческое событие.

Преемником его стал Мбеки. Карл тогда отвечал за Африку. А я оказался перед новым вызовом. Теперь речь шла почти о миллиарде людей.

## Глава шестая

# Возвращение в Индию

Из ЮАР Соса-Солa ушла из-за апартеида. С Ближнего Востока нас выдавили за продажу нашей продукции в Израиле. Индию мы покинули совсем по другой причине: из-за нашей секретной формулы.

Новое индийское правительство в 1977 году потребовало, чтобы мы вступили в партнерство с индийской компанией и раскрыли ей секретную формулу. Мы отказались, упаковали вещи и покинули самую населенную страну мира. Пусть история с Индией вразумит тех, кто думает, что секретная формула – лишь маркетинговый миф: защищая тайну формулы, мы ушли с рынка с миллиардом потребителей. Так же поступила и IBM, когда от нее потребовали раскрыть исходный код ее продуктов.

С 1990-х индийское правительство начало либерализацию экономики. Руководил этим Манмохан Сингх, министр финансов, а затем премьер-министр. Соса-Солa позволили вернуться.

Под руководством Джона Хантера постепенно шло восстановление наших позиций. Я получил Индию в свое ведение в 1993 году, хотя потерял Африку – она ушла к Карлу Уэйру. Мне нравился Карл, я уважал его, но был очень расстроен таким решением из-за своих многолетних связей с этим континентом. Кроме того, без Африки объем продаж в моей группе сократился наполовину, поскольку в то время продажи на индийском рынке были крошечными. Снова я получил рынок, где требовалась кардинальная перестройка.

Это был удар, и я стал обдумывать уход из компании – впервые с того вечера в Германии, когда мы с Хайнцем Визореком пообещали друг другу, что уйдем в отставку. Разница заключалась в том, что мне скоро исполнялось 50 лет, и впереди маячила пенсия. Я должен был

сжиться с этим и сказал Памеле: «То, что я построю на новом месте, будет столь же масштабным, как и то, что я сделал раньше. Я покажу им, на что способен». Дон Кио и Джон Хантер также заверили, что мое новое назначение – исключительное ситуативное решение, – и впереди у меня блестящее будущее.

Индия стала очень интересным, приятным и чрезвычайно сложным заданием. Мы имели дело с самой пленительной страной из тех, где я работал, и сталкивались с самыми большими огорчениями. Мои воспоминания об Индии до сих пор ошеломительны. Мы с Памелой никогда не забудем спуск флага в Дели – военную церемонию, ведущую отсчет с 1600-х годов. Это театральное действо, какого нигде больше не увидеть, проходит каждый год 29 января перед зданием парламента. Когда опускается солнце, прожекторы освещают кавалерию на верблюдах. Играют лучшие военные оркестры, и солдаты маршируют мимо трибун. Солдаты играют на волынках и носят килты. Горнист трубит сигнал к отходу, индийские флаги медленно спускают, и музыканты маршируют вдаль. Стоит закрыть глаза, и ты оказываешься в эпохе, когда здесь правили британцы.

Когда я решил взять на себя ответственность за этот регион, работа только начиналась. Coca-Cola под руководством Хантера сформировала совместное предприятие с Раджаном Пиллаем, который заполучил контроль над индийской кондитерской компанией Britannia Biscuits. Пиллай также приобрел азиатское подразделение RJR Nabisco<sup>[6]</sup> при поддержке группы инвесторов, куда входил и бывший CEO RJR Ф. Росс Джонсон, друг Дона Кио.

Идея состояла в том, что Пиллай перенесет свой сингапурский завод по производству закусок на новую площадку в Индии, где будет выпускаться и концентрат Coca-Cola. В ознаменование создания совместного предприятия, Пиллай организовал в своем доме в Мумбаи пышный праздник с глотателями огня, заклинателями змей и именитыми гостями – популярными кинозвездами и представителями индийского бомонда. Я смотрел на

все это и остро чувствовал несоответствие происходящего консервативному имиджу Coca-Cola Company. У меня появились какие-то подозрения. И действительно, оказалось, что Пиллай профинансировал вечеринку за счет совместного предприятия. Мы оплатили это возмутительное развлечение. Так что я начал переговоры о прекращении наших отношений с Пиллаем. Тогда же бизнес-империя Пиллая начала рушиться, в Сингапуре его обвинили в мошенничестве. Он умчался в Индию, где вел жизнь беглеца, переезжая из отеля в отель, чтобы избежать ареста. Потом я как-то наткнулся на Пиллая в отеле «Оберой» в Дели, где он, хоть и находился в розыске, обратился ко мне как к старому другу, и мы обменялись теплыми приветствиями. Он был, как говорят в Ирландии, обаятельным мошенником. Увы, он умер в индийской тюрьме в 1995 году из-за цирроза печени.

Наше внимание переключилось на компанию Parle Beverages, которая контролировала 60 % индийского рынка безалкогольных напитков и после ухода Coca-Cola из Индии в 1977 году разработала безумно популярную колу со специями, Thums Up.

Джей Раджа, бывший менеджер по маркетингу моего подразделения, который руководил работой по возвращению компании в Индию, сперва не очень-то хотел общаться с Parle, поскольку был уверен, что именно они стояли за изгнанием Coca-Cola из страны. Компания к тому же выступала против правительственного решения 1992 года, разрешавшего Coca-Cola вернуться. Джей подозревал, что Parle обсуждает создание совместного предприятия с Pepsi.

В то же время ключевые боттлеры Parle обращались к Джею по поводу их возможного перехода к Coca-Cola.

Parle принадлежала двум братьям, Рамешу и Пракашу Чаханам, которые быстро осознали, что не смогут нормально конкурировать с гигантами Coca-Cola и Pepsi. «Когда бьются слоны, траву топчут!» – сказал Рамеш Джею.

Компания Parle была не лучшим партнером для Coca-Cola, поскольку ее заводы остро нуждались в модернизации. Но все же организованная ими система дистрибуции общенационального масштаба обеспечила бы быстрое возвращение на потенциально огромный индийский рынок. Coca-Cola сразу получила бы 60 % рынка безалкогольных напитков, и эта доля определенно выросла бы по мере вывода наших продуктов.

Мы сделали предложение о покупке Parle за \$32 млн – на первый взгляд смехотворная сумма, учитывая масштабы страны и огромную долю рынка, принадлежавшую Parle. Но индийский рынок безалкогольных напитков на тот момент был крошечным. «Общий объем безалкогольных напитков, продаваемых в Индии, тогда был сопоставим с объемами продаж в городе Атланте, – вспоминал мой помощник Джон Хитон, который курировал заключение сделки. – Многие в Индии просто не имели денег, чтобы покупать безалкогольные напитки. Они пили чай, суп, коровье молоко, сок фруктов, сорванных у дороги».

Ежегодное потребление безалкогольных напитков в Индии в то время, по словам Хитона, составляло восемь бутылок на человека. Если вы вспомните, то когда я покидал Филиппины в 1984 году, потребление на душу населения составляло 134 бутылки в год. Это, с одной стороны, показывает, насколько бедна была Индия и насколько плохо продвигались на рынок безалкогольные напитки, но с другой – какой же колоссальный потенциал роста открывался.

Мы также предложили братьям Чахан боттлинговую лицензию в Мумбаи и в части Дели – весьма выгодное предложение. Мы спорили о цене, но в конце концов договорились на \$40 млн.

Пракаш был готов продавать, но его старший брат Рамеш затормозил процесс. Ему не хотелось отказываться от титула короля прохладительных напитков в Индии, ведь его фотографии часто украшали обложки журналов. Наконец и Рамеш сдался. На подписании контракта в Атланте он и его жена плакали.

Чаханы любезно организовали вечеринку в своем доме в Мумбаи, но, к несчастью, по дороге домой я заболел и немедленно принял антибиотик, который возил с собой как раз для таких случаев. По прибытии в Атланту я велел водителю немедленно ехать в больницу Пьемонт. Врачи сказали, что это бактериальная инфекция Shigella, и на неделю я вышел из строя.

Астролог Чаханов сообщил им, что закрытие сделки должно произойти в субботу в три часа дня. Оно было назначено на 11 ноября 1993 года. Джон Хитон и Джей занимались этим, пока я сидел наверху в офисе и работал. Обычные споры при подписании документов означали, что астрологи, вероятно, глубоко разочаруются. Когда до полуночи оставалось всего ничего, Джон предложил сторонам подписать один из коротких документов, а с остальным закончить на следующий день.

Мы получили 60 % долю рынка, и это была большая удача. Однако Индия – сложный рынок, где СМИ постоянно раздувают скандалы и зачастую по самым мелким поводам.

В конце октября 1993 года в Агре, где находится Тадж-Махал, мы праздновали появление нашего первого бутлера в Индии. Об этом большом событии писала международная пресса. «Невил, у нас проблема», – сообщил мне один из менеджеров по связям с общественностью Соса-Сола. Журналист заметил, как на разливочной линии работает маленький мальчик, и собрался писать статью о том, что Соса-Сола, вернувшись в Индию, использует детский труд. Мы заверили репортера, что дети у нас не работают, и поспешили разыскать мальчика. Оказалось, что сын владельца завода, надев белый халат, гордо инспектировал производственную линию. Это был один из тех моментов, когда мне казалось, сейчас все рухнет в пропасть: от торжественного возвращения в Индию к полной катастрофе из-за использования детского труда.

Позднее, когда мы начинали строительство завода по выпуску концентрата, на участке вдруг возник импровизированный индуистский храм. Мы были раздражены, но очень не хотелось

вступать в длительную судебную тяжбу и решили выписать строителю этого примитивного сооружения чек на небольшую сумму. Вот пример странностей, с какими сталкиваешься при ведении бизнеса в Индии.

Вся эта головная боль окупилась, хотя потребовалось время. В первые два года объем продаж Соса-Сола в Индии подскочил на 50 %. Несмотря на успех, Джей Раджа уволился из компании в 1995 году. Его два года распинали обе стороны: индийские СМИ обвиняли его в уничтожении национального бренда Thums Up ради продвижения Fanta и Sprite, а руководство Соса-Сола с Норт-авеню, в том числе Дуглас Дафт, отвечавший за Азию, выдвигал противоположные обвинения. Серхио Займан, отец New Coke, который ушел в отставку после фиаско 1985 года и вновь был нанят в 1993 году директором по маркетингу компании, прохладно относился к Thums Up. Другие же руководители, включая нас с Джем, считали, что отказ от Thums Up будет иметь катастрофические последствия. Даже Дон Кио, президент компании, сомневался, стоит ли нам сохранять этот бренд. Ведь тогда на индийском рынке будет две колы? Я же отвечал, что Thums Up – не кола, а перечный напиток, вроде Dr. Pepper. Дон спросил меня: а что же о нем думают индийские потребители? Я должен был признать, некоторые считали, что это кола, но они ошибались, да и в названии напитка не было слова «кола». Дон улыбнулся и согласился, что нам стоит сохранить этот бренд. По сей день Thums Up – главный в Индии напиток на базе колы.

Братья Чаханы добавили Джею неприятностей. Они являлись миноритарными акционерами Gujarat Bottling Company – буттлера Соса-Сола, продавшего свои активы Pepsi. Так что Джей столкнулся с буттлером Соса-Сола, работавшим на заводе, принадлежавшем Pepsi. Соса-Сола подала иск и выиграла его, суд запретил GBC разливать продукцию Pepsi. Джей считал, что это предотвратит в будущем подобные рейды Pepsi. Однако Дафт бранил его за «излишнее» ухудшение отношений с братьями Чахан.

Дафт также настаивал, чтобы Джей построил крупномасштабную консолидированную систему буттлинга в Индии. «Я покажу тебе, как выглядит первоклассная система, когда мы продублируем в Индии китайский вариант», – вспоминает Джей слова Дафта. В долгосрочной перспективе рассуждения Дафта были верны. На индийском рынке, учитывая исключительную бедность страны, существовала очень сильная ценовая конкуренция, так что прибыль можно было получить только при чрезвычайно эффективной системе буттлинга и невысокой себестоимости производства.

Однако Джей – тоже разумно – возражал, что инфраструктура в Индии еще недостаточно развита для этого, и пока лучше работать с буттлерами-лицензиатами и заниматься усовершенствованием их заводов. Кроме того, Джей волновался, что отказ от работы с индийскими буттлерами – нарушение обещания, которое компания дала правительству Индии: поддерживать независимую местную индустрию.

Между тем Займан запретил Джею делать молодую звезду крикета, Сачина Тендулкара, «лицом бренда» Coca-Cola, утверждая, что это пустая трата денег. Контракт с Тендулкарсом заключила Pepsi, а он стал одним из лучших игроков в крикет за всю историю. В начале 2011 года его привлекла уже Coca-Cola, хотя сейчас его карьера близится к завершению.

Отставка Джея явилась очень неприятным событием. Он был умелым руководителем и оказался прав во многих важнейших вопросах, он заложил фундамент развития на рынке, который со временем стал весьма прибыльным для Coca-Cola. Продажи в Индии с каждым годом стабильно росли, и сейчас это один из самых быстрорастущих рынков для Coca-Cola по четырем из пяти главных брендов: Thums Up, Limca, Sprite и Fanta. Однако до 2009 года компании не удавалось заработать на продукции под брендом Coke, и в сегменте напитков на основе колы Coca-Cola все еще отстает от Pepsi.

К моменту ухода Джея я уже не отвечал за Индию. Дуг Ивестер сменил на посту президента компании вышедшего на пенсию Дона Кио. Роберто Гойзуета искал руководителей нового, более молодого поколения и явно присматривался к Ивестеру как к своему возможному преемнику. Повышение Ивестера, по сути, остановило восхождение Джона Хантера. Однако Джон, которого Кио видел в роли президента, остался в компании как глава направления международных продаж. В 1995 году Ивестер изъял Европу из ведения Хантера и передал мне. В итоге мои отношения с Хантером дали трещину, хотя он был для меня прекрасным наставником и задумал сделку на Филиппинах, ставшую поворотной в моей карьере. Джон был уверен, что это я пролоббировал передачу мне Европы, хотя на деле было не так. Новый президент попросил меня заняться Европой, и я согласился. Все просто. Но это означало, что я стал равным Джону и подчиняюсь непосредственно Ивестеру. Вместе с Джеком Сталом, президентом подразделения, отвечавшего за США, мы были тремя операционными руководителями, поскольку корпоративного президента на тот момент не существовало. Джон проработал еще год, но все выглядело ужасно неловко. Я присутствовал на ежемесячных совещаниях Джона с его подчиненными, но не входил в их число. Ему это совсем не нравилось. «Я надеюсь, мы сможем преодолеть это», – сказал я как-то Джону. «Не думаю, что сможем», – отвечал он. Но время, конечно, залечивает раны, и теперь мы с Джоном снова добрые друзья, иногда обедаем вместе или играем в гольф. Он стал бы сильным лидером, если бы его поставили во главе компании, но этому не суждено было случиться.

К середине 1990-х, когда в мою зону ответственности вошла Европа, я достиг очень высокой позиции в Coca-Cola. Моя территория обеспечивала треть прибыли компании. И вскоре у меня самого появилось что рассказать о Серхио Займане. На встрече в Мадриде Гэвин Дарби, отвечавший за Северо-Западную Европу, проводил презентацию для Ивестера и других руководителей из

Атланты. Презентация Гэвина, кажется, слишком затянулась. Серхио начал зевать и, в конце концов, улегся на пол, делая вид, что заснул. Я посмотрел на Ивестера, но тот ничего не сказал. Серхио такое позволялось. Он был очень близок и к Ивестеру, который должен был стать следующим CEO, но не имел опыта в маркетинге, и также к Роберто. Серхио – мексиканец, Роберто – кубинец. На корпоративных совещаниях они разговаривали друг с другом по-испански.

Я попросил Ивестера о встрече после совещания и во время прогулки решительно заявил, что поведение Серхио неприемлемо. «Собаки без блох не бывает, – ответил Дуг. – А он прекрасный пес. Придется нам мириться с блохами».

Серхио также поцапался с Уэлдоном Джонсоном, который отвечал за Латинскую Америку. Серхио настаивал, чтобы Джонсона уволили. После того как Уэлдон покинул компанию, триумфально настроенный Серхио вошел в мой кабинет и спросил, нет ли у меня пятицентовика. Я выудил один из кармана.

«Это лучший совет, который ты получишь за 5 центов, – заявил мне Серхио. – Уходи в отставку сейчас. Ты – следующий после Уэлдона». Впервые я почувствовал себя некомфортно в корпоративных кабинетах Coca-Cola Company и стал задумываться о том, как выбраться оттуда.

Должность главы компании в ту пору мне явно не светила. Однажды за обедом в столовой на Норт-авеню Роберто сказал мне, что еще долго планирует оставаться CEO и председателем совета директоров. Затем Ивестер должен был стать CEO, а Роберто остался бы председателем на неопределенное время. Должность не предполагала полный рабочий день, что устраивало Роберто, потому что он обычно появлялся на работе около восьми утра и уезжал домой в четыре часа дня. Он был стратегом и умело делегировал полномочия. В рамках кадровой стратегии Роберто планировал расширить обязанности президентов групп (одним из которых был я) и их роль в управлении компанией, а также повысить им зарплаты.

Однако в этом случае я оставался бы частью корпоративной бюрократии, а в таких условиях я никогда не работал по-настоящему эффективно. Нельзя сказать, что я был полностью не приспособлен к внутрикорпоративным политическим играм, но я не чувствовал себя комфортно, и иногда это становилось заметно. Я хотел управлять своей собственной компанией и всегда добивался успеха в ситуациях вроде Филиппин, когда был главным.

В то же время я начал задумываться о выходе на пенсию и запланировал его где-то между 55 и 58 годами. Я ставил перед собой три цели: быть физически активным, поддерживать интеллектуальную форму и проводить время с Памелой.

Я обсудил свое будущее с Роберто и Дугом Ивестером, сказав им, что в последние несколько лет карьеры хотел бы управлять публичной, котирующейся на бирже компанией. Учитывая, что я мог уйти на пенсию в 55 лет, продать все мои привилегированные акции и реализовать опционы, это было бы привлекательно с финансовой точки зрения. Роберто и Дуг решили создать такую компанию – Coca-Cola Beverages (CCB) – за счет консолидации буттлеров в Европе. Ее акции должны были обращаться на Лондонской фондовой бирже (LSE). Как раз вовремя. Вскоре возраст, при наступлении которого можно предъявить к исполнению ограниченные опционы на акции, увеличили до 58 лет.

Пока мы прорабатывали детали CCB, становилось все более очевидно, что Роберто болен. Роберто, заядлый курильщик, никогда не проходил врачебное обследование, но мы все знали, что у него серьезные проблемы. Он стал забывчив и жаловался на ежемесячных совещаниях руководства, что мы, топ-менеджеры, не проинформировали его о важнейших действиях и событиях, хотя мы это делали. Дуг Ивестер собрал высших руководителей на важное совещание. Он сказал нам: «Роберто болен. Вы все это видите. Мы должны помочь ему, но, по сути, нам придется управлять компанией».

Через девять месяцев, 18 октября 1997 года, Роберто умер от осложнений, вызванных раком легких. Ему было всего 65 лет. Я видел Роберто в больнице университета Эмори за три дня до его смерти. «Позаботься о моей компании», – сказал он мне. Роберто проработал CEO и председателем совета невероятный срок – 17 лет. За эти годы рыночная стоимость компании выросла с \$4 млрд до \$150 млрд. Лишь в 1996 году акционеры получили прибыль 46 %. И только сегодня стоимость компании возвращается к тому пику, которого достигла под руководством Роберто. Как и ожидалось, совет назначил новым CEO и председателем Ивестера.

Я собирался отправиться в Лондон и официально завершить свои дела в Атланте к концу 1997 года, но Ивестер нашел мне замену лишь в феврале следующего года. Формально я увольнялся из Coca-Cola, поскольку CCB была отдельной компанией. Когда я готовился покинуть офис на Норт-авеню, секретари обнаружили, что Coca-Cola Company не запланировала никаких прощальных мероприятий, и поспешно организовали небольшой сбор. Ивестера на нем не было, и в тот раз Coca-Cola Company так со мной формально и не попрощалась.

Я снял очаровательную квартиру с двумя спальнями в Лондоне. Мы с Памелой решили, что сейчас – я считал это последней главой в своей карьере – нет необходимости перевозить все наше добро, как много раз прежде. Мы знали, что нынешняя работа ненадолго; вероятно, мы пробудем тут не дольше трех-четырёх лет.

Памела оставалась в Атланте и приезжала в Лондон, когда я был там. Как генеральный менеджер новой компании я сам определял график своих поездок и мог быть в Лондоне, когда удобно ей. Кара училась в Университете Южной Каролины – несмотря на все свои путешествия по миру, настоящая южная девушка.

Работа в CCB радовала с самого первого дня. Я покинул становящуюся все более ядовитой атмосферу на Норт-авеню и был в Лондоне сам по себе. С финансовой точки зрения я уже обеспечил

себе будущее за счет пенсии и опционов, полученных в Coca-Cola. Я не только управлял собственной компанией, но и создавал ее.

Моей задачей было объединить европейский бизнес австралийского буттлера Coca-Cola Amatil с итальянским буттлинговым бизнесом Coca-Cola и вывести эту новую компанию на LSE. Я начал работу в феврале 1998 года, сидя в своем гостиничном номере и набирая команду. Я нанял Крейга Оуэнса, который руководил принадлежавшим компании разливочным производством во Франции, на должность финансового директора. Сейчас Крейг – финансовый директор Campbell Soup Co. Джон Калхейн приехал из Атланты и стал нашим главным юристом. Синтию Мак-Кэг, которая тогда работала в лондонском офисе Coca-Cola, я нанял директором по персоналу, а Гэвина Белла – директором по связям с инвесторами. Мы работали в офисе, состоящем из одной комнаты, и постепенно продвигались к присутствию на бирже. Денежные поступления от эмиссии акций должны были пойти в Coca-Cola Amatil, так что мы с Крейгом вели длинные дискуссии с топ-менеджерами Amatil насчет того, какую цену они ожидают получить на IPO. Крейг, Гэвин и я ездили по Европе и США, рассказывая инвестиционным банкам об акциях и оценке интереса инвесторов. Любой, кто когда-либо занимался IPO, знает, что это утомительный и скучный процесс: 89 совещаний за три недели, повторяешь одну и ту же презентацию снова и снова. Инвесторам, очевидно, понравилась наша управленческая команда, также им нравилось покупать акции, связанные с Coca-Cola. Наша книга заявок на акции была переподписана в 13 раз, и в июне 1998 года мы собрались с инвестбанкирами, чтобы установить цену открытия. Должен признаться, я сделал ошибку, согласившись на широкий ценовой диапазон, не веря, что удастся привлечь так много инвесторов по верхней границе. Топ-менеджеры Amatil, звонившие нам из Сиднея, пришли в такой восторг от значительного спроса на акции, что захотели предложить их даже выше верхней границы. Это повысило бы курс акций, но в то же время увеличило бы давление на меня,

СЕО-основателя компании. Мне пришлось бы продемонстрировать результаты, оправдывающие раздутую цену.

Ведущий инвестбанкир, англичанин с аристократическими манерами, отвел меня в сторону и сказал, что я не понимаю, как это все работает. «Это ваше первое IPO, правда? – спросил он. – Знаете ли, цену определяют продавцы и банкиры. Ваше мнение тут не учитывается».

Я ответил прямо: «Кто, как вы думаете, будет управлять компанией? Если вы выйдете за верхнюю границу, я не буду ею управлять». В мою задачу входило максимизировать поступления для Amatil, но не выходя за пределы диапазона, о котором мы договорились. Они попытались надавить на меня, я сопротивлялся. Победа осталась за мной. 13 июля 1998 года акции были размещены по верхней границе диапазона, а рыночная стоимость компании составила \$2,72 млрд.

Через шесть недель после столь фантастически успешного IPO в России разразился серьезный финансовый кризис. Его спровоцировал предыдущий кризис в Азии, из-за которого упал спрос на такое сырье, как нефть, ключевой экспортный товар российской экономики. К счастью, ССВ не имелось бизнеса в России, но тамошний кризис ударил по курсам акций повсюду. Акции ССВ тоже упали, и наши новые инвесторы очень огорчились. Мои друзья, купившие акции, потеряли деньги. Даже в 2001 году, когда я ушел из ССВ, цена акций была ниже цены IPO. К тому же продажи Coca-Cola пострадали от массовой паники, возникшей по поводу зараженных продуктов в Бельгии в 1999 году. В структуре ССВ не было бельгийских боттлеров, и паника оказалась просто паникой, заражение так и не подтвердилось. Но Ивестер не смог справиться с этим скандалом, который нанес ущерб его карьере и временно снизил продажи и прибыль в Европе.

ССВ всегда рассматривалась как инструмент консолидации европейских боттлеров в одну компанию. Самым очевидным объектом для слияния была Coca-Cola Hellenic с офисом в Афинах,

принадлежавшая семье Левентис. Эндрю Дэвид управлял многими предприятиями семьи, в том числе и боттлингом. Именно с ним у меня случилась стычка в Нигерии по поводу недостаточно качественной работы разливающих заводов, и с ним мы впоследствии стали близкими друзьями. Семья приобрела греческую франшизу Coca-Cola в 1970-х годах и смогла добиться быстрого развития. Им все еще принадлежал завод в Нигерии, а также производства в Ирландии, России, Болгарии и других странах Восточной Европы. Ирландия – слабость Эндрю: он учился в Тринити-колледже и был настоящим фанатом регби. Так что с годами у нас выстроились крепкие отношения.

Мы договорились, что CCB и Hellenic объединятся, и я стану управлять новой компанией. Нам нужно было выходить на греческую биржу. В противном случае сделка рассматривалась бы как продажа, и семье Левентис пришлось бы уплатить очень высокий налог. Слияние завершилось в августе 2000 года созданием новой компании Coca-Cola Hellenic Bottling Co. – одного из крупнейших боттлеров Coca-Cola в мире. Семья Левентис получила около 23 % акций новой компании. Coca-Cola сейчас принадлежит 24 % акций CCHBC. К несчастью, вскоре после слияния Эндрю Дэвид умер, а его брат Джордж считал, что я провел переговоры в ущерб Эндрю. Не верю в это, но мы с Джорджем никогда и не были близки.

Еще одна часть в мозаике европейской консолидации – Coca-Cola Enterprises, боттлер из Атланты, которому принадлежала лицензия на производство напитков в Великобритании. Вскоре после создания CCHBC в лондонской квартире Эндрю Дэвиса я познакомился с Саммерфилдом Джонсоном, тогдашним главой Coca-Cola Enterprises, и у нас состоялась продолжительная дискуссия. Саммерфилд, похоже, был заинтересован в слиянии того или иного рода, но затем он позвонил мне и сказал, что время не подходящее. Сделку так и не заключили.

Особо сложную проблему представляла собой Венгрия. Там между Coca-Cola и Pepsi развернулась ценовая война. Каждый раз, как

Pepsi опускала цены, наш венгерский боттлер считал себя обязанным следовать их примеру – они словно брали друг друга «на слабо». Тут мне вспомнился мой филиппинский опыт. Я заверил венгерское руководство компании, что Pepsi страдает от этой игры так же сильно, как Coca-Cola, а снижает цены лишь за счет субсидирования материнской компанией, которого надолго не хватит. «Мы начнем повышать цены», – сказал я венграм. Мы подняли цены, и на три недели продажи Coca-Cola упали, но затем Pepsi последовала нашему примеру и тоже подняла цены. Для меня эти три недели прошли в очень нервной обстановке.

Тем временем мы поняли, что должны убедить Coca-Cola снизить цены на концентрат.

Незадолго до смерти Роберто Гойзуета объявил на Уолл-стрит, что у Coca-Cola возник новый источник доходов: покупка и продажа боттлинговых компаний. Мы покупали разливочные производства, модернизировали их и затем продавали инвесторам за более высокую цену. К примеру, восточноевропейские боттлеры, в которых мы инвестировали, были проданы компании Coca-Cola Amatil, и возможно, даже слишком дорого. Уолл-стрит это понравилось, и в июле 1998 года акции Coca-Cola взлетели до исторического максимума – \$88. Проблема коренилась в следующем: когда компания вроде Coca-Cola Amatil покупала боттлера по более высокой цене, ей необходимо было добиться значительно большей прибыльности, чтобы вернуть свои инвестиции. А для этого требовалось повысить цены на продукцию. Временное повышение цен являлось плюсом и для Coca-Cola, потому что компания в этом случае могла взимать больше денег за концентрат.

Однако потом наступает момент, когда эту игру уже невозможно вести дальше: боттлеры не могут поднимать цены, не теряя доли рынка. В Венгрии и других восточноевропейских странах игра подошла к концу в 1998 году.

Когда в 2000 году Дугласа Дафта назначили CEO вслед за непродолжительным пребыванием на этом посту Дуга Ивестера, я

вылетел в Атланту вместе с Эндрю Дэвидом и попытался обосновать снижение цен на концентрат для Венгрии. Боттлер получил бы шанс снова встать на ноги. Джек Стал, новый президент компании при Дафте, сперва упирался.

«Coca-Cola Company никогда и ни за что этого не сделает», – сказал Джек.

«Хорошо, – ответил я. – Но тогда у вас на руках окажется боттлер-банкрот».

Дафт, к его чести, осознал, что существующая схема завела нас слишком далеко, и согласился снизить цены на концентрат – что ударило по прибыли, цене акций Coca-Cola и карьере самого Дафта. Но Дугласу хватило мужества, чтобы поступить правильно, несмотря на то, что проблему в значительной степени он унаследовал от предыдущего руководства.

Я обещал Памеле, что выйду на пенсию в 58 лет, и я ясно видел, что отношения с Джорджем Дэвидом, новым председателем совета директоров CCHBC, будут напряженными. Потому я объявил, что покину компанию в конце 2001 года. Я сделал то, что хотел, создал открытую акционерную компанию и консолидировал значительную часть европейских предприятий. Кроме того, мы в то время обсуждали возможность приобрести разливочное производство в России у Coca-Cola. Ириал Финан, мой преемник, закрыл эту сделку в 2002 году, ее сумма составила \$100 млн. Годом ранее я прервал переговоры, когда Coca-Cola требовала за предприятие не менее \$500 млн. Сегодня эта российская боттлинговая компания стоит, вероятно, около \$1 млрд. Лучшая сделка, в какой я когда-либо участвовал, и весьма невыгодная для Coca-Cola Company.

Мы с Памелой купили дом на Барбадосе, и теперь все складывалось как нельзя лучше для моего выхода на пенсию: зима на Барбадосе, лето во Франции, весна в Атланте, когда там цветут азалии, а неподалеку проходит «Мастерс» – профессиональный турнир по гольфу.

После ухода из ССНВС я немного занимался девелопментом на Барбадосе и открыл небольшую инвестиционную компанию. Я стал мажоритарным акционером в компании Elstat, которая выпускает энергосберегающие термостаты для промышленных холодильников. Теперь они повсеместно используются в сети Coca-Cola, так что мне, когда я вернулся в Coca-Cola как CEO и председатель совета директоров, пришлось передать свои акции Elstat в доверительное управление. Конечно, на пенсии я отточил навыки игры в гольф и, поскольку повседневная жизнь была сопряжена с меньшим стрессом, сбросил семь килограммов. Мы с Памелой совершили несколько путешествий, в том числе на Таити, в Новую Зеландию и, как всегда, в ЮАР.

О Coca-Cola я редко задумывался. В августе 2002 года мне позвонил друг и бывший боттлер Coca-Cola, который теперь работал консультантом. Он был тем незабываемым воскресным утром в польской церкви Святой Бригиды, когда мы отмечали открытие первого завода Coca-Cola в Восточной Европе.

«Невил, мы тут собрались и хотим начать лоббирование – чтобы Дафт ушел, а ты вернулся и управлял Coca-Cola Company», – сказал консультант. Прибыль сокращалась, и акции Coca-Cola упали вдвое с лишним против пика, которого они достигли в 1998 году. Что еще важнее, сильно упал моральный дух в компании. Дафт, казалось, потерял интерес к работе. Он говорил людям: «Я буду делать все, что смогу, чтобы меня уволили». Звучало как шутка, но не без доли правды. Дуг, очевидно, чувствовал себя вымотанным, опустошенным.

Но все же я твердо отказался: «Не собираюсь этого делать. Я прекрасно себя чувствую на пенсии. Моя жена рада, что я рядом. Вы обратились не по адресу». И добавил, что не давал ему полномочий выдвигать мою кандидатуру.

Однако закулисная деятельность по моему выдвижению не прекращалась, мне звонили и другие люди, близкие к Coca-Cola. Я отвечал им то же самое: «Я определенно не заинтересован в этом».

Но следующей весной позвонил Дон Кио. На сей раз все было серьезно.

## Глава седьмая

# За штурвалом Coca-Cola

После смерти Роберто Гойзуеты Coca-Cola стала ослаблять позиции. Годы и годы компанию благословляло присутствие двух превосходных лидеров, Гойзуеты и Дона Кио. Но Роберто умер, а Дон вышел на пенсию. Дуг Ивестер, первый глава компании в эпоху после Гойзуеты и Кио, долго не продержался. Он ушел в отставку с постов CEO и председателя совета, проработав лишь полтора года. Дафт продержался больше четырех лет, хотя, честно говоря, ему, наверное, следовало уйти раньше. Думаю, он оставался во главе все это время отчасти потому, что совет не хотел признавать мрачную правду: один за другим два человека, занимавшие главный пост в компании, не смогли вернуть ее в колею.

Да и, по правде говоря, чудеса, достигнутые Роберто, не могли длиться вечно. Он выжимал из нас всех максимум. Он выступал на Уолл-стрит с такими заявлениями: «Мы сможем обеспечить 15 % рост прибыли на акцию». Те, кто находился в гуще событий, занимаясь производством и продажами, понимали, что куда реалистичнее цель в 11–12 %, и пытались донести это до Роберто. «Хорошо, – отвечал Роберто. – Уолл-стрит ожидает 15 %. Если мы не добьемся этого, наши акции пострадают. Вы же этого не хотите, правда?» Мы возвращались на свои места и пытались всеми силами выжать дополнительную прибыль. Но компания и ее руководство не могли делать это бесконечно, особенно когда события в мировой экономике обернулись против нас, как в конце 90-х.

«В первой половине 1998 года компания нарастила объем производства на 12 %, – вспоминал Гэри Фэйярд, сейчас финансовый директор Coca-Cola, а тогда ревизор. – В мае 1998 года у нас в Атланте состоялось большое собрание для аналитиков. Они спрашивали, когда мы сможем повысить наши целевые показатели

по прибыли и росту. Я сижу у дальней стены зала Гойзуеты и читаю Financial Times, а там говорится: в Азии – грипп; в России – девальвация; в Аргентине – коллапс. Весь мир, кроме США, летит к чертям. А мы наращиваем производство бешеными темпами. Мы нанимаем людей и там и сям. Боттлеры строят заводы, берут займы, повсюду наблюдается рост».

Но не понадобилось много времени, чтобы экономические неурядицы ударили по прибыльности Coca-Cola.

«Во второй половине 1998 года рост нашего производства упал с 12 % до нуля, – вспоминал Гэри в интервью для этой книги. – Внезапно мир остановился. Наш бизнес остановился. Но мы же наняли столько людей, боттлеры набрали столько долгов в связи со строительством заводов и новыми приобретениями. Боттлеры оказались в очень серьезной ситуации. А компания пухнет от накладных расходов».

В 1999 году Ивестер дал старт проекту «Стратегическая организационная корректировка». Потом им занимался и Дафт. Кодовое название означало фактически массовые сокращения – неслыханную вещь для Coca-Cola, ведь работа в компании почти всегда гарантировала пожизненную занятость. Coca-Cola уволила больше 5000 человек, и это стало глубоким потрясением для компании.

«Увольнения подкосили нас, – вспоминал Гэри. – Мы утратили импульс. Мы утратили командный дух. И тогда мы стали сбиваться с курса».

Компании действительно требовалось сокращать издержки. Но увольнения проводились не лучшим способом. Это была не «стратегическая корректировка», а упражнение по отрубанию голов. И многие из отрубленных голов владели специальными навыками и глубоким знанием бизнеса. Некоторые из уволенных сотрудников организовали консалтинговые фирмы и снова предлагали свои услуги Coca-Cola, только по более высокой цене. По просьбе Дафта, я встретился с ним в январе 2000 года, чтобы обрисовать подход,

который я применял при создании Coca-Cola HBC – объединенной компании Coca-Cola Beverages и Hellenic. Хотя он и не был совершенным, но основывался прежде всего на том, что мы определяли рабочие задачи, а исходя из них, выясняли, где имеют место дублирование или излишества. И только после определения новой организационной структуры мы заполняли позиции. Если у нас было два или три человека, чья квалификация соответствовала той или иной позиции, мы запускали нашу процедуру оценки, чтобы выбрать нужного кандидата. Так структура оптимизировалась, становилась более компактной, позволяла нанимать и удерживать лучших людей. Дуг отреагировал на рассказ одобрительно, но так и не последовал моему примеру. Если бы последовал – тогда история могла бы сложиться иначе.

Когда я вступил в должность CEO и председателя совета, в Coca-Cola все еще царила атмосфера страха и неприязни. Ясно, что мне предстояла масса работы. Но один пожар требовалось потушить быстро, незамедлительно, в самый первый день официального пребывания на новом посту – 1 июня 2004 года. Это было настолько важно, что вместо того, чтобы быть в Атланте, в офисе, я поехал в Чикаго, в штаб-квартиру крупнейшего корпоративного клиента Coca-Cola – McDonald's.

Стив Хейер, президент Coca-Cola, единственный работающий в компании кандидат на пост CEO и председателя совета директоров, глубоко оскорбил McDonald's, торжествуя по поводу нового контракта с Subway и намекая, что Subway получила более выгодные условия. Это была неправда. Но что произошло, то произошло, и мы получили достоверную информацию, что McDonald's обсуждает с Pepsi возможность реализации их продуктов, не основанных на коле. Если бы хоть в одном ресторане McDonald's хоть кому-то налили бы напиток Pepsi, это, с большой вероятностью, ударило бы по моей возрожденной карьере. Светил беспрецедентный провал.

Я встретился с Чарли Беллом, новым CEO McDonald's, и, глядя ему прямо в глаза, весомо сказал: «Я решу эту проблему». Белл понял, что я имел в виду. Вскоре Хейер покинул компанию. Одновременно мы провели полный аудит, чтобы убедиться, что не взимаем лишних денег с McDonald's, и даже вернули кое-какие суммы в некоторых областях, хотя серьезной переплаты не было. Я также укрепил отношения с McDonald's, сменив менеджера, – крупнейшим клиентом стал заниматься Джерри Уилсон. Он прекрасно справлялся с работой, затем его сменил Хавьер Гойзуэта. Хавьер немного страдал от того, что был сыном Роберто. Люди в компании видели в нем прежде всего сына бывшего руководителя и не замечали его реальных управленческих талантов. Он же действовал достойным восхищения образом и смог сохранить прочные и жизненно важные для нас отношения с McDonald's. Вы должны завоевывать доверие своих клиентов каждый божий день. Если вы принимаете его как должное, то рискуете. Мой визит в McDonald's в тот день был нацелен подать нужный сигнал.

Из Чикаго я вылетел на западное побережье, на встречу с Питером Уэберротом, членом совета директоров Coca-Cola и главой комитета по аудиту, чтобы попросить у него совета. Питер, который успешно провел Олимпийские игры в Лос-Анджелесе, возглавлял известную ассоциацию Contrarian Group, в которую входили многие успешные компании. Хотя я не был с ним близко знаком, я наблюдал его годами, когда выступал перед советом директоров Coca-Cola. Он был среди тех, кто всегда задавал жесткие, продуманные вопросы. Передо мной за время пребывания на посту не раз вставали сложные задачи, и к Питеру, которому я полностью доверял, я всегда мог обратиться за четким анализом и советом.

Так принято, что в первые сто дней глава компании занимается публичным изложением новой стратегии, но хотя я принял ряд важных кадровых решений, я объявил, что в этот период не буду говорить ни с журналистами, ни с аналитиками. Я не хотел делать заявлений на основе моих заранее сложившихся на Барбадосе идей.

Я наблюдал за тем, как развиваются события, но хотел узнать больше, объездить наши производства в других странах, встретиться с сотрудниками, клиентами, со всеми ключевыми персонажами для компании.

Я решил, что не стану сразу назначать президента. По правде говоря, я просто не верил, что в компании есть на тот момент кто-то, готовый занять этот пост. Вот как плохо оказалась выстроена система преемственности руководства в Coca-Cola. Нет смысла назначать человека на второй по значимости пост, если он потенциально не может руководить компанией. У Ивестера был Дафт, а у Дафта был один вице-председатель и два президента. Но Coca-Cola все равно чахла, и совету директоров пришлось искать нового CEO и председателя вне компании.

Некоторые советовали мне избавиться от Хейера сразу, и я, конечно, был согласен, что он не обладает теми навыками, какие необходимы президенту. Но я предпочитал расстаться с ним потихому. Я считал, что так будет лучше для организации, а кроме того, хотел поехать по миру в первые несколько месяцев, чтобы почувствовать, чем дышит бизнес. И требовался кто-то в головном офисе, чтобы поддерживать статус-кво, пока я не осознаю в полной мере все, что следует сделать. Хейер знал, что его дни в Coca-Cola сочтены. В первую же неделю, как я появился на работе, он зашел ко мне в кабинет и вручил документ, который, по его словам, одобрил Дафт. Там говорилось, что при увольнении из компании Хейер получит выходное пособие в \$26 млн.

Это потрясло и меня, и совет директоров. Конечно, Дафт имел полномочия подписать такой контракт, но, учитывая масштаб суммы, совет должен был об этом знать. Они не знали, и это стало шоком для всех.

Я проконсультировался с членами совета Питером Уэберротом и Кэти Блэк – главой комитета по вознаграждениям и позднее казначеем управления городских школ Нью-Йорка, – чтобы продумать наше решение проблемы. Хейер не сомневался, что

обещанное компанией – железно, и мы, как ни трудно было с этим примириться, решили пойти навстречу. Последнее, что нам было нужно тогда, – еще один судебный иск.

Я познакомился с Хейером, когда в первый раз вышел на пенсию и работал консультантом компании. Меня попросили помочь Хейеру наладить отношения с клиентами в Европе. В его офисе мы детально обсудили, что нужно сделать и как добиться доверия от высшего менеджмента организаций-клиентов. Я договорился о нескольких совещаниях в Европе, но Хейер отменил их.

Я встретился с ним снова, и мы назначили новые даты. Эти встречи он тоже отменил. Несмотря на постоянные усилия с моей стороны, так ничего и не произошло. Потом я узнал, что таким образом пострадал не только я. Один из менеджеров Turner Broadcasting, где раньше работал Хейер, говорил, что восхищался Стивом как работником, но что сам бы ни за что не согласился стать его подчиненным.

Хейер ушел 31 августа, став генеральным менеджером сети отелей Starwood Hotels and Resorts. И вот «прекрасная» характеристика этого человека: почти первым делом на новой должности этот человек заключил контракт с Pepsi на пять лет, даже несмотря на то, что по результатам внутреннего анализа Starwood было рекомендовано продлить контракт с Coca-Cola. К счастью, теперь компания снова сотрудничает с Coca-Cola, что опять же подчеркивает низость поступка Стива, впрочем, типичную для него. А в Starwood он долго не продержался.

Я также начал искать нового главного юриста. Девал Патрик еще при Дафте подал прошение об отставке. Газета Boston Globe сообщала, что Патрик уволился после того, как Дафт отказался от обещания провести независимое расследование обвинений в адрес Coca-Cola, что компания нанимала эскадроны смерти и запугивала профсоюзных активистов в Колумбии.

Когда меня назначили CEO, настроение Девала переменилось, и он сказал мне, что обдумывает возможность остаться, но я объяснил,

что слишком много воды утекло. Между ним и еще одним топ-менеджером развернулась настоящая война. У Девала, очевидно, имелись и другие амбиции, он продолжал жить в Бостоне, каждую неделю выезжая в Атланту. Мы сумели договориться о его уходе по хорошему. Он остался до конца года, и у меня было время найти ему преемника. Я считаю, что если человек принял решение уйти, то едва ли перемена настроения приведет к позитивным результатам. В психологическом смысле контракт уже нарушился, и когда решение приобрело огласку, отношения больше не могли оставаться прежними.

Всего через два года после ухода из Coca-Cola Девала избрали губернатором штата Массачусетс.

Мы начали поиски нового главного юриста и вели серьезные переговоры с Эриком Холдером, нынешним генеральным прокурором США, но он в итоге отказался. В конце концов мы остановили выбор на Джеффри Келли, австралийце, очень способном сотруднике Coca-Cola. Одновременно Дафт пообещал Сэнди Аллану, отвечавшему за Европу, что тот также возглавит подразделение по Северной Америке, работая из офиса в Лондоне и периодически приезжая в США. И мне, и совету директоров затея казалась бессмысленной и я похоронил ее. Сэнди, конечно, рассердился, узнав, что не получит в свое ведение почти полмира. Мы с Сэнди знали друг друга давным-давно, с ЮАР. Это он отказался встречаться со мной, когда был главой независимого боттлера National Beverages после ухода Coca-Cola из ЮАР. Став президентом группы, я перевел его на Ближний Восток, заметив ему, что он как «слон в посудной лавке – но все-таки хороший слон». Характеристика ему не понравилась, но она отвечала действительности. И хотя он перебил слишком много посуды, я все же считал, что он хороший менеджер для сложных ситуаций, отлично знает нашу компанию и твердо придерживается профессиональной этики.

Новым директором по персоналу я назначил Синтию Мак-Кэг, которая работала со мной в роли HR-директора в ССНВС. Ее хорошо знали и уважали в компании, и она, войдя в должность, настолько гладко наладила все, насколько можно было надеяться, учитывая фундаментальную задачу, которую я перед ней поставил.

Я всегда считал, что маркетинг – это душа Coca-Cola. Мы владели самым популярным в мире брендом, и все же из-за пертурбаций предыдущих лет теряли свое маркетинговое преимущество. Некоторые телевизионные ролики, которые я увидел после назначения, были, на мой взгляд, отвратительными. Особенно дурной оказалась реклама, в которой баскетболист зажал Coca-Cola под мышкой. Не слишком-то привлекательный образ. За неделю до назначения CEO я побывал на запуске C2 – плохо продуманного продукта, колы со средним содержанием калорий. Это был слабый продукт в стратегическом смысле, но исполнение делало его еще слабее. Маркетинг оказался в руках людей, которые не чувствовали бренда. Через три недели после того, как я стал CEO, я назначил Чака Фрута, пришедшего в Coca-Cola из Anheuser Busch, директором по маркетингу вместо Дэна Палумбо. Чак успешно выровнял наш корабль, но, к сожалению, здоровье вынудило его рано уйти на пенсию. Я также нанял Ириала Финана, своего преемника в ССНВС, главой нового подразделения по инвестициям в буттлинговые производства. Ему предстояло контролировать множество долей компании в разливочных производствах по всему миру, от Шанхая до Бразилии. Некоторые из буттлеров подчинялись президентам групп, другие – менеджерам Coca-Cola, ответственным за ту или иную страну. При новой структуре они все несли ответственность перед Ириалом, а он – передо мной. В компании сложилось мнение, что мы должны продать все наши доли в буттлинговых предприятиях. Подразумевалось, что Coca-Cola Company недостаточно компетентна, чтобы эффективно управлять низкорентабельными разливочными производствами. Но я-то нередко управлял ими на протяжении своей карьеры. К тому же я

был уверен: продажа долей укрепит боттлеров во мнении, что компания не понимает их бизнес, и ей нет до него дела. Боттлеры нуждались в проявлении лидерства со стороны Coca-Cola Company, но, как я подчеркивал, без конфликтов по поводу прав не обойдется.

Подход к решению этой проблемы говорил о фундаментальном различии моего подхода и подхода предыдущего менеджмента. В компании были уверены, что если управлять бизнесом, придерживаясь четкого разделения ролей, которые не пересекаются друг с другом, то взаимоотношения станут эффективнее. В краткосрочной перспективе – верно. Будучи боттлером, я стремился к максимальной независимости. Однако мы были одним бизнесом, соединенным, как я выражался, венами и артериями, и именно так нас видели клиенты и потребители. Если мы оставались в наших, казалось бы, отдельных нишах, часть спорных моментов устранялась. Однако эти спорные моменты касаются самой сути франчайзинговой структуры: повседневные навыки боттлеров сталкиваются с более долгосрочной, стратегической перспективой, которую видит франчайзер. И то, что мы в последнее время тоже стали ориентироваться на краткосрочные цели, не означало, что следует фундаментально менять сами отношения – следовало прежде всего изменить то, как мы сами работаем в Coca-Cola Company. Такой уровень взаимодействия чреват спорами и тревогами, мы все это понимали. Но он был необходим, чтобы система действительно работала, чтобы не случилось того, что уже начало происходить: сужения и закупорки артерий.

Тем же летом я принял одно из важнейших решений за время работы во главе компании – оно будет влиять на судьбу Coca-Cola еще много лет. Мухтар Кент, который сыграл столь важную роль в мою бытность в Восточной Европе, возглавил европейское подразделение Coca-Cola Amatil – крупного австралийского боттлера. Но его многообещающая карьера чуть не пошла под откос, когда австралийские власти начали расследование по обвинению Мухтара в инсайдерской торговле акциями Amatil. Финансовый

консультант Мухтара в конце 1996 года отдал приказ о короткой продаже 100 000 акций Amatil как раз перед тем, как компания опубликовала сообщение о прибыли. Я уверен, что это была просто ошибка. Консультант Мухтара имел полномочия совершать сделки с акциями от его имени, и он отдал приказ на короткую продажу – то есть, по сути, сделал ставку на скорое снижение курса акций – без ведома своего клиента. Мухтар разрешил конфликт, заплатив \$30 тыс. штрафа и отказавшись от \$324 тыс. прибыли, полученной от сделки. Но последствия оказались куда серьезнее. Ему пришлось оставить свой высокий пост в Amatil, который в будущем обеспечивал ему руководящую позицию в головном офисе Coca-Cola. В 1998 году Мухтар стал генеральным менеджером пивоваренной компании Efes Beverage Group, крупнейшего акционера разливочного производства Coca-Cola в Турции.

Мы с Мухтаром поддерживали связь, и он был в числе тех, кто активно лоббировал мой приход на должность CEO и председателя совета после отставки Дафта. Вскоре после того, как совет сделал мне это предложение, Джон Хантер, которому я совершенно доверял, вылетел на Барбадос, чтобы просветить меня о состоянии дел в компании. Я заметил, что в компании нет безусловного внутреннего кандидата на роль президента, и Джон согласился. Я сказал ему, что должен буду назначить президента по международным продажам – здесь тоже полностью отсутствовали кандидатуры. Я не видел в компании никого, достаточно компетентного, чтобы занять и эту должность. «Тебе стоит вернуть Мухтара», – сказал Джон. Я тоже думал о Мухтаре, но рекомендация Джона оказалась решающей. Многим из нас было очевидно, что Мухтар – один из самых талантливых менеджеров в системе Coca-Cola. Мы тесно сотрудничали в тот чрезвычайно интенсивный период после падения Стены в 1989 году, когда не имели права на ошибку, но для достижения успеха требовалось быстро принимать рискованные решения. Это был идеальный полигон для будущего лидера, и я знал, на что способен Мухтар.

Он также обладал редким талантом дипломата – бесценное качество в высших эшелонах международного бизнеса. Отец Мухтара Некдет Кент, турецкий дипломат, работал во Франции во время Второй мировой войны; он спасал турецких евреев от Холокоста. Некдет Кент потребовал, чтобы нацисты отпустили 80 евреев, которых отправили в вагонах для перевозки скота в немецкие концентрационные лагеря. Когда нацисты отказались, Кент зашел в один из вагонов и не выходил оттуда, пока евреев не освободили.

Мухтар комфортно чувствовал себя в высших правительственных кругах, став не только уважаемым бизнес-лидером, но и доверенным лицом ряда национальных лидеров, например Сали Рам Бериши, президента Албании. У Мухтара имелся также бесценный опыт работы как на стороне франчайзера, так и на стороне франчайзи. Он понимал обе стороны бизнеса и сопереживал обеим. Я собирался вернуть его в компанию, вопрос был лишь в том, когда. Но я позвонил Мухтару и он отклонил мое предложение. «Как я могу вернуться после всего этого?» – спросил он. Но передумал и через несколько недель сообщил мне, что готов рассмотреть предложение стать президентом группы. Однако решение могло вызвать неоднозначную реакцию, и я счел нужным дождаться подходящего момента.

Свои первые зарубежные визиты в роли CEO я нанес в Индию и Китай. Это красноречиво говорило о будущем, которое нас ожидало.

По прибытии в Индию я столкнулся с настоящим медиацирком. Десятки репортеров рвались взять у меня интервью, хотя я обещал не выступать в прессе, пока не пройдут сто дней работы на новом посту и я не войду полностью в курс дела. Больше 30 репортеров засели в фойе отеля, и мне нужно было спускаться на служебном лифте, входить и выходить через кухню и заднюю дверь. Когда вам приходится использовать служебный лифт и покидать гостиницу вместе с мусоровозами, вы понимаете: вы приехали. Индийские

пиар-менеджеры хотели сказать прессе, что я уже покинул Индию, но я твердо настаивал, что мы не должны давать СМИ недостоверную информацию.

В группу Мэри Минник, отвечавшей за Азию и работавшей в Гонконге, входила и Индия. Мэри наняла бывшего сотрудника Kodak Патрика Сиверта, чтобы курировать Китай и Индию. При наиме предполагалось, что у него есть достаточный потенциал, чтобы в какой-то момент стать президентом группы. Хотя Сиверт был весьма представительен и способен убедительно говорить, он плохо понимал рынок прохладительных напитков. Он предпочитал действовать на высоком социальном уровне, а не пачкать руки, что не вызывало у меня симпатии. Я действовал не так.

Санжай Гупта в то время руководил операциями в Индии. Во время коктейльной вечеринки, устроенной наблюдательным советом Coca-Cola в Индии (в него среди прочих входили ведущие бизнес-лидеры страны), меня отвели в сторону три члена совета и сообщили, что Санжай совсем неподходящая фигура для нашего бизнеса. На следующий день Гупта провел для меня презентацию в гостиничном зале, стенды демонстрировали все, что они делают в Индии. Меня изумили расходы, учитывая, что презентация предназначалась исключительно для меня. Но самое важное впечатление я вынес из того, что каждый раз, как мы останавливались у стенда и кто-то начинал выступать, Санжай тут же обрывал его и принимался говорить сам. Я очень внимательно слежу за «языком тела» – подавляющее большинство сотрудников выказывали страх перед Санжаем. Тем вечером Санжай организовал для меня ужин в своем доме в Дели, на прекрасном участке площадью больше гектара. На ужине присутствовали полторы сотни гостей, выступали танцоры с индийскими танцами и подавалось изысканное вино. Вечер обошелся в целое состояние, а счет оплачивала компания. Позже я сказал Мэри и Патрику, что, на мой взгляд, Санжай не подходит на должность. Они же спорили и утверждали, что это будущий президент группы. Учитывая, что

передо мной в то время стояла масса других задач, я решил не увольнять Санжю немедленно и ошибся. Но у власти есть пределы. Все, чем я располагал, – это общее ощущение и несколько наблюдений. На такой зыбкой основе не следует вмешиваться в политику топ-менеджеров.

Наступил черед Шанхая. Там буттлинговое производство принадлежало Coca-Cola, оно приносило компании убытки. Генеральным менеджером завода работал мой старый знакомый из Найроби. Он успешно поддерживал само производство на плаву, но очень мало знал о маркетинге. Я обошел вместе с ним магазины, и стало совершенно очевидно, что он не контролирует свой бизнес. Его впоследствии тоже пришлось заменить.

Затем состоялись две напряженные встречи с буттлерами в Мехико и Рио-де-Жанейро. В обоих случаях буттлеры проявляли недовольство, прежде всего тем, что мы, по их мнению, недостаточно инвестировали в бренды и изымали большую долю прибыли. Буттлерам не нравилось качество нашего маркетинга и нашей рекламы. Им казалось, что мы не выполняем свою часть сделки. Мы взимали с них премиальную цену за концентрат, но взамен должны были заниматься маркетингом и обеспечивать первоклассную рекламу. Coca-Cola Company тянет, а буттлер толкает. Если мы тянем недостаточно хорошо, то буттлер начинает возмущаться – либо из-за качества рекламы, либо из-за недостаточных расходов на нее. Я попросил Чака Фрута, работавшего в Атланте, отследить, сколько мы тратим на маркетинг и рекламу в сравнении с нашими объемами производства и с учетом инфляции. Цены на рекламу с годами росли значительно быстрее общей инфляции, и Чак выяснил, что наши расходы не успевают за ними. Отсюда и возникли трения с буттлерами. Эта проблема подрывала их конкурентоспособность, и ее надо было решить.

Первое заседание совета я провел 19–20 июля. «Вы выбрали меня, чтобы я сделал две вещи, – сказал я членам совета. – Вы назначили меня председателем и CEO, чтобы я управлял компанией,

давая отчет совету директоров. Я займусь этим, отдавая должное уважение совету. Я постараюсь по мере своих возможностей информировать совет в отношении стратегии и моих действий. Но вы также избрали меня председателем совета, что означает – вы попросили меня руководить советом. Мое намерение – руководить». Знаю, я не всегда соответствовал столь высоким стандартам, но таково было мое намерение.

В августе я встречался с еще одной группой боттлеров, на этот раз в Испании, и на этот раз довольных. Какое приятное облегчение! Ивестер, будучи президентом международного направления, попытался провести консолидацию испанских боттлеров, но сдал назад, когда они позвонили Гойзете. С весьма похожей реакцией я столкнулся в Германии. В Испании, как и в Германии, сложилась очень хорошая и сильная система, но в 1990-е она перестала расти, потому что издержки и цены были слишком высоки, они недостаточно инвестировали в рынок. Как президент группы я встречался с испанскими боттлерами и пытался заново выстроить отношения с ними. Более молодые боттлеры – резкие, почти на грани враждебности – начали совещание с оглашения списка своих жалоб. Среди них фигурировали транзитные поставки в Испанию, которые осуществляли боттлеры Coca-Cola из Германии. По законам Евросоюза это допускалось, и я сказал, что никак не могу нарушать законы ЕС. Затем мы обсудили консолидацию. Я попытался объяснить, что речь идет об эффективности и результативности. Я предложил им: если они не хотят расставаться со своими индивидуальными лицензиями на розлив, то можно создать так называемого виртуального боттлера, чтобы снизить издержки с помощью совместных закупок и централизованной компьютерной системы. У них уже была централизованная организация для продаж в сети супермаркетов и другим крупным клиентам, так что они поняли смысл концепции и увидели, как она сможет повысить эффективность и уменьшить их затраты.

«Если вы сделаете это и уменьшите издержки, то все выгоды местного владения останутся вам, – сказал я им. – Я бы предпочел такую стратегию». И довольно жестко добавил, что еще не встречал более разочарованной группы боттлеров, и если именно так они воспринимают нашу систему, то им стоит задуматься о продаже бизнеса.

Затем вдруг вступили в дело более пожилые игроки и перетянули дискуссию на себя, сменив молодых менеджеров. Это смахивало на игру в хорошего и плохого полицейского. В последующие недели и месяцы сотрудничество с местным менеджментом при весьма доброжелательном диалоге наладилось.

Когда я вступил в должность CEO и председателя совета, Испания была уже настоящим бриллиантом в европейской короне, чему, очевидно, помог рост испанской экономики. Звездой под руководством маркетолога-инноватора Маркоса де Квинто Испания стала и в европейской системе Coca-Cola. С испанскими боттлерами у меня выстраивались прекрасные отношения, и некоторые из них вошли в число моих лучших друзей. Это отличный пример того, как может и должна работать система франчайзинга. Я был чрезвычайно взволнован, когда в 2007 году испанцы получили премию Вудраффа как лучшее подразделение Coca-Cola в мире. Ранее они много лет подряд входили в тройку лучших.

На летних Олимпийских играх 2004 года в Афинах я обратился к председателю совета турецкого боттлера Coca-Cola, частично принадлежавшего Efes Beverage Group – компании, которой управлял Мухтар. «Хочу вам сказать, что собираюсь постучаться в вашу дверь, – сказал я ему. – Мне очень нужен Мухтар». Председатель был потрясен. «Вы ударили меня в самое сердце», – сказал он. Еще несколько месяцев я ничего не предпринимал, но закладывал основы для дальнейшего шага, а турецкая система продолжала процветать под руководством Майкла О'Нейла.

В августе того года в Атланте умер Клаус Халле. Прежде он был президентом международного подразделения. Его отличали

глубочайшее понимание бизнеса и навыки международного дипломата, которыми я тоже надеялся овладеть и которые так ценю в Мухтаре. Клаус мог сойтись с людьми самого высокого уровня. Кроме того, он демонстрировал потрясающее внимание к деталям. В Атланте Клаус построил точную копию охотничьего домика, который его семья потеряла в Восточной Германии после Второй мировой. У него сохранились изначальные чертежи, так что он перестроил домик, пригласив мастеров, работавших в старом стиле, и лично контролируя их. Клаус точно распланировал и свои похороны: кто выступит, какие гимны сыграют. Очень типично для него. Для меня было честью оказаться в списке тех, кого он просил произнести надгробные речи. Сильнейшие эмоции, я глотал слезы. Клаус был великаном в мире Coca-Cola и превосходным наставником. История его жизни заслуживает отдельной книги – он начал водить грузовики Coca-Cola, когда переплыл Эльбу, спасаясь от наступления русских в конце Второй мировой войны.

Осень обещала многое по части разработки новых продуктов – первые по-настоящему хорошие новости за долгое время. Мы разработали новую диетическую колу. Точнее сказать, мы придумали отличное название для диетической колы: Coke Zero. В фокус-группах это название дало очень хорошие результаты. Оно несло более сильное сообщение, чем Diet Coke («диетическая кола»), что подразумевало «меньше калорий», но не «ноль калорий». Итак, у нас появилось это прекрасное имя. Что теперь с ним делать? Первая тестовая версия Coke Zero имела в составе Splenda – искусственный подсластитель, только что одобренный для использования в безалкогольных напитках. Однако исследования показали, что напиток понравился только потребителям, уже лояльным Splenda, а значит, он мог иметь лишь умеренный успех. Подсластитель оставлял заметное послевкусие, и я был против его использования в новом продукте с таким прекрасным названием, как Coke Zero. На совещании в сентябре я проинструктировал наших специалистов по вкусу напитка использовать оригинальную формулу Coca-Cola для

Coke Zero и добавлять не Splenda, а наши лучшие подсластители в той или иной стране.

Один ученый из старой гвардии тут же возразил: «Этого делать нельзя. Мистер Гойзуета и до него мистер Вудрафф указывали, что мы не можем использовать формулу Coca-Cola где-либо, кроме Coca-Cola Classic».

Я ответил просто: «Когда вы хотите получить новые инструкции?» В наступившей тишине можно было услышать, как падает перышко.

Запуск Coke Zero, которая должна была иметь вкус, максимально близкий к Classic Coke, оказался самым успешным со времен Diet Coke. Продукт привлек старых потребителей Coca-Cola, которым не понравился вкус Diet Coke и которые сокращали потребление классической Coca-Cola. Теперь они могли в день выпить одну классическую колу и две Coke Zero. В 2009 году Coke Zero стала тринадцатым по счету брендом Coca-Cola, превысившим \$1 млрд в розничных продажах. Не менее важно, что Diet Coke по-прежнему хорошо продавалась, и «канныбализации» брендов почти не происходило.

Один весьма высокопоставленный потребитель попробовал Coke Zero заранее. Я руководил кампанией по сбору пожертвований для Центра Кеннеди и побывал на церемонии награждения в Белом доме. На коктейльной вечеринке, состоявшейся после, нас провели, чтобы сфотографироваться с президентом Джорджем Бушем и первой леди Лорой Буш на фоне рождественской елки.

«На такой работе наверняка мучит жажда, господин президент, – сказал я. – Вам нужна Diet Coke».

«Вы же знаете, я ее и пью», – ответил он.

«А вы пробовали Coke Zero?» – спросил я.

Он и не слышал о ней, но мы устроили, чтобы Coke Zero доставили в Белый дом. Я получил письменную благодарность от президента, в которой говорилось, что он попробовал Coke Zero и еще не решил, нравится ли она ему больше, чем его любимая Diet Coke. Это письмо я повесил в рамочке на стене в своем доме на Барбадосе.

Четырнадцатый «миллиардный» бренд, Minute Maid Pulpy, также был запущен в период моего руководства компанией, но тут мой вклад оказался гораздо меньше. Всего лишь два слова. «Ух ты!» – сказал я, когда китайский специалист по вкусовым добавкам попросил меня попробовать. Я знал, что и этот продукт ждет большой успех. Minute Maid Pulpy стал первым «миллиардным» брендом, который Coca-Cola разработала и запустила на развивающемся рынке. В апреле 2011 года пятнадцатым брендом в этом ряду стал Del Valle, который Coca-Cola приобрела в 2007 году совместно с нашим партнером в Латинской Америке, Coca-Cola EMSA. А за ним последовал Vitamin Water, также приобретенный во время моего руководства компанией. Coke Zero, Minute Maid Pulpy, Del Valle и Vitamin Water обеспечили нам большой прирост прибыли, в котором мы остро нуждались, хотя это произошло не сразу.

Прибыльность тогда еще оставалась серьезной проблемой. 15 сентября 2004 года мы с нежеланием опубликовали сообщение, что прибыль до конца года окажется ниже ожиданий аналитиков. Акции на время упали ниже \$40. «Комплексные решения требуют реализации в течение нескольких следующих лет, что делает достижение краткосрочных выгод маловероятным», – указали мы в сообщении. На тот период я выбрал стратегию «двигаться медленно, чтобы потом двигаться быстро». Не это хотели услышать на Уолл-стрит, но это был единственный способ избавить компанию от серьезного недомогания.

Через два месяца я объявил, что мы будем тратить дополнительно по \$400 млн в год на маркетинг, и призвал к терпению, поскольку мы пытаемся выправить путь компании. Совет полностью поддержал меня, что подкреплялось недвусмысленным заявлением Уоррена Баффета: «Я купил акции этой компании, потому что верил в бренд Coca-Cola. Если это хорошо для Coca-Cola, то хорошо и для меня». Уолл-стрит эти заявления, что не удивительно, не впечатлили: никакой непосредственной выгоды, лишь на \$400 млн в год меньше

прибыли. Многие аналитики были уверены, что мы просто неспособны вернуться к росту. Акции болтались чуть выше \$40, а в один момент соскользнули ниже \$38,50. Мы не могли позволить влиять на нашу долгосрочную стратегию цене акций, но в то же время за ней нужно было пристально следить. Мы вполне обоснованно тревожились, что при слишком низком падении курса акций, компания может стать мишенью для поглощения. На одном собрании в Нью-Йорке я наткнулся на Дэвида Рубинштейна, соучредителя Carlyle Group, одного из крупнейших в мире фондов прямых инвестиций. Он заговорил о возможности провести первое в истории LBO<sup>[7]</sup> на \$50 млрд. Обычно в ходе таких сделок инвесторы покупают компанию, влезая в огромные долги. «Какая у вас сейчас рыночная капитализация?» – спросил меня Рубинштейн. В то время она составляла \$96 млрд. «Ну, это немного за пределами наших возможностей – пока», – заключил он. Помимо угрозы возможного LBO, существовала и еще одна опасность: Nestle давно зарилась на Coca-Cola и при подходящей цене рассмотрела бы возможность поглощения. Нам нужно было наращивать выручку и прибыльность, чтобы цена акций снова выросла. Иначе мы рисковали потерять контроль над компанией.

Аналитики и пресса не были благосклонны к нам, и когда цена акций Pepsi (но не рыночная капитализация) превысила цену акций Coca-Cola, газета Wall Street Journal опубликовала карикатуру – банка Pepsi дает мне пинок. Меня попросили вернуться в компанию ради ее оздоровления и развития в долгосрочной перспективе, именно на это я соглашался и это готовился делать. Зазвучали призывы к дальнейшему сокращению издержек. Но хотя я сам проповедовал устранение излишеств и действия по принципу «копейка рубль бережет», я не намеревался срезать издержки повсеместно, пока моральный дух сотрудников не окрепнет. Конечно, это было не слишком комфортное время. Но я не собирался потерпеть неудачу и совет, что очень важно, стоял на моей стороне.

А вдали от скептических взглядов Уолл-стрит мы планировали стратегию Coca-Cola. Все началось дождливым вечером в Лондоне, в августе 2004 года, когда я собрал в отеле всех своих непосредственных подчиненных. Многие опоздали, потому что улицы Лондона были буквально запружены.

Нам предстояло разработать глобальный план роста компании – не просто новые стратегии и формулировку нашей миссии. Нам следовало обдумать четкий путь роста, прочно базирующийся на нашей культуре, опирающийся на наше наследие, но при этом адекватный с точки зрения будущего. Нам нужна была дорожная карта, описывающая, как снова добиться роста и как сохранить этот рост в долгосрочной перспективе. Это не тот план, который спускают сверху. Его должны были естественным образом выстраивать и развивать лидеры компании, а они в последнее время пришли в уныние из-за увольнений, судебных исков, игры в «музыкальные стулья» в кабинете CEO и затяжного спада прибыли и продаж. Путешествуя по миру и посещая наши подразделения, я обнаружил еле сдерживаемые раздражение и гнев. Нам нужно было включить в игру всех, выложить карты на стол, а затем решить, что же нам с этим делать. Подобный процесс мы организовали в ССНВС, и он нам очень пригодился. Я попросил о помощи своих бывших коллег по ССНВС Синтию МакКэг и Ириала Финана, и мы повторили это в куда более крупных масштабах для Coca-Cola. Нашу миссию мы назвали «Манифест роста». Я считаю это своим самым значительным достижением в роли CEO и председателя совета.

Из внутреннего опроса мы уже знали, что наши сотрудники не доверяют высшему руководству. Они просто не верили, что у нас есть стратегия или что мы способны на рост. Многие менеджеры утратили веру в наш важнейший актив – бренд Coca-Cola. И когда мы с финансовым директором Гэри Фэйярдом объявили более низкие целевые показатели роста, часть менеджеров сочла, что они все еще слишком высоки. Помню, как я сказал: если мы не можем

достичь даже пониженных показателей, то «нам всем следует собрать вещи и разойтись по домам».

Мы собрали 150 ведущих топ-менеджеров компании на трехдневное совещание, чтобы запустить этот проект. Стены зала отеля, где мы работали, украшали плакаты, на которых карикатурные персонажи изрекали дословные цитаты из опросов на тему вовлеченности сотрудников. Эти исследования демонстрировали, что уровень недовольства в Coca-Cola гораздо выше, чем в аналогичных компаниях. «Мы не доверяем менеджменту», – так звучала одна цитата из опроса. «Наш маркетинг ужасен», – гласила другая. И еще одна: «У нас нет стратегии».

Я вышел на сцену и объяснил, что весь день мы проведем в небольших группах по 12 человек, чтобы подтвердить или опровергнуть результаты исследования. В сущности, мы достигли фазы катарсиса. Назавтра я начал со слов, что интеллектуальная способность изменить наш бизнес сосредоточена в этом зале, и вместе мы можем перестроить компанию за следующие четыре месяца. На каком-то из первых совещаний один топ-менеджер предложил решить финансовые проблемы Coca-Cola путем приобретения другой крупной компании, как поступила Pepsi несколькими годами ранее, купив компанию по производству закусок Frito Lay.

«Зачем нам покупать еще одну компанию, если мы не можем понять, как управлять этой? – задал я риторический вопрос. – Или нам нужно купить еще одну компанию, чтобы она управляла нашим бизнесом вместо нас?» В зале воцарилось молчание. С моей стороны это было необходимым вмешательством, и только один раз я выступил настолько жестко.

По мере наших встреч топ-менеджеры начали осознавать, что они действительно способны изменить будущее компании, и энтузиазм стал расти по экспоненте. Они и создали «Манифест роста».

Это была дорожная карта, в которой указывалось, к примеру, что мы не станем дальше выходить за пределы нашего ключевого

бизнеса. Скажем, мы не будем покупать киностудии или бизнес по производству чипсов. «Манифест» определял компанию как нечто большее, чем бесчувственная машина, обеспечивающая прибыль. Он опирался на мощь бренда Coca-Cola и на убежденность, что мы снова сможем стать легендарной компанией. «Манифест» основывался на пяти базовых принципах.

**Персонал.** Стать прекрасным местом работы, где люди вдохновлены и стремятся проявить себя с лучшей стороны.

**Портфель.** Нести миру набор качественных напитков, которые предугадывают и удовлетворяют потребности и нужды людей.

**Партнеры.** Возвращать успешную сеть клиентов и поставщиков, имеющую обоюдную и устойчивую ценность.

**Планета.** Выступать в ответственной гражданской роли – вносить свой вклад в общее дело, участвовать в создании и поддержке устойчивых сообществ.

**Прибыль.** Максимизировать долгосрочную прибыль для акционеров, при этом помня о наших общих обязанностях.

В «Манифесте» очень простыми и честными словами говорилось о том, в каком мы положении и куда нам на самом деле нужно двигаться.

«В Coca-Cola Company есть нечто особенное, – было сказано в “Манифесте”. – Это чувство гордости, проистекающее из того, что мы строим любимые людьми бренды и добиваемся максимума возможного и как компания, и каждый как личность. Это волшебство, в котором мы нуждаемся сегодня».

В «Манифесте» обсуждались «неприятные истины» о Coca-Cola Company.

«В последние годы мы утратили четкие ориентиры и общее понимание цели компании, – говорилось там. – Мы решали проблемы инертно и в одиночку, а не как команда. Мы были слишком сосредоточены на краткосрочных результатах».

В документе описывались и некоторые «достойные истины», в том числе глубоко укорененная убежденность, что Coca-Cola снова

сможет стать великой компанией: «Мы убеждены, что быть великой компанией – в наших силах. Не стоит терять ни минуты и начать заново выстраивать нашу компанию».

Уолл-стрит не было совершенно никакого дела до «Манифеста», который выходил так далеко за горизонт квартальных отчетов. Однако «Манифест» явился действительно радикальным поворотом для компании, хоть это и не было видно извне. Мы распространили его по всему миру. Ведущие 150 топ-менеджеров стали его авторами, а сотрудники занимались его внедрением. В целом его встретили с большим энтузиазмом даже в искушенном американском подразделении. Член совета Кэти Блэк, имевшая опыт работы в издательском бизнесе (она была CEO Hearst Business Media Corp.), отдала должное прежде всего простому языку «Манифеста». «Вы бесстрашно подошли к делу, – сказала она. – Мне нравится результат».

У нас была общая схема, определяющая, кто мы такие, обрисовывающая ясное видение, ясную тактику, и она начала влиять на компанию. Командный дух воспрянул, причем особенно в рядах тех, от кого зависела наша прибыльность, которой так отчаянно жаждал Уолл-стрит. Это походило – в куда более серьезных масштабах – на результаты, которых мы добились в те лихие деньки на Филиппинах, агитируя сотрудников на уикендах. Я подчеркиваю вновь и вновь: компания не может преуспеть, пока ее сотрудники не включатся в дело. Их нужно убедить, что менеджмент действительно руководствуется их настоящими интересами и может завоевать для них победу. Теперь мы добились этого в Coca-Cola. Кажется упрощением говорить так, и, возможно, это и вправду упрощение, но «Манифест» реально скрепил оздоровление Coca-Cola. Впервые нашими союзниками стали люди, в которых мы больше всего нуждались – наши сотрудники. Это был их план. Он принадлежал им, и они в него верили. Им не требовались указания сверху или от службы продаж. Мы переломили негативное отношение, и теперь компания находилась у меня в руках. Они

доверяли мне и верили в меня. Но все же дело было не во мне, а в долгосрочной стратегии. Я согласился возглавить компанию не больше чем на пять лет, и ко времени, когда мы развернули «Манифест», прошел уже почти год. Я хотел внедрить стратегию, способную жить своей жизнью, задавать путь компании и спустя много лет после того, как я снова уйду на отдых на Барбадосе; по-настоящему устойчивую стратегию, которую примет мой преемник и на которой он станет строить будущее. Когда меня спрашивали, каким окажется мое наследие, я всегда отвечал, что у меня его не будет, если мой преемник не станет успешен.

Coca-Cola слишком сильно полагалась на прошлые успехи, вспоминал Том Маттиа – при мне вице-президент, директор по связям с общественностью. Приняв «Манифест», мы стали смотреть в будущее.

«Манифест» получил отражение во многих реальных, ощутимых действиях, включая расширение корпоративных программ для решения экологических проблем, внимание к воде, которая так важна для производства Coca-Cola. Нас жестко критиковали в связи этой темой, особенно в Индии, где уровень грунтовых вод упал из-за засухи и неумеренного ее использования в сельском хозяйстве. Мы закрыли один из индийских заводов, но уровень вод продолжал падать теми же темпами. Тем не менее, когда запасы воды шли на убыль, Coca-Cola, учитывая ее глобальный масштаб, непременно становилась мишенью для критики. Дефицит воды отрицательно сказывался как на имидже компании, так и на положении местных сообществ, которые мы обслуживали. И в интересах Coca-Cola, и в интересах наших клиентов нам следовало подключить свои ресурсы, чтобы сохранить запасы воды, даже если мы не были причиной их истощения. В 2005 году мы совместно с Агентством США по международному развитию и нашими боттлерами стали сокращать использование воды на наших заводах, принимать меры по сохранению бассейнов рек и строить водоочистные станции в населенных пунктах, неподалеку от которых мы работали.

«Нет компании, которая бы сделала больше, чем Coca-Cola, для обеспечения чистой водой бедных (и не столь бедных) людей мира», – так написал журнал Fortune о наших программах, которые сейчас продолжают и расширяются.

Том Маттиа вспоминает, что «Манифест» повлиял на решение о том, где именно строить буттлинговый завод в Пакистане. Первоначальная площадка располагалась неподалеку от Карачи, а это местность, обделенная водой. Учитывая, что защита планеты – одна из главных составляющих нашей миссии, мы переместили завод дальше от Карачи, на территорию с большими запасами воды.

Решение принималось и в интересах бизнеса, и в интересах экологии, и на самом деле эти интересы – суть одно и то же. Компания Coca-Cola может преуспеть лишь в том случае, если там, где мы продаем нашу продукцию, местное сообщество процветает. И естественно, сообщество, не имеющее достаточных запасов воды, процветать не может. «Манифест» предусматривал, что все факторы такого рода взаимосвязаны и должны быть интегрированы в повседневные бизнес-решения компании. «Это было чисто коммерческое решение, – говорил Том о переносе строительства в Пакистане. – Но это было чисто коммерческим решением с иной, новой точки зрения. “Манифест” дал нам совершенно новый взгляд на мир».

Однако пока мы занимались разработкой «Манифеста», над головой у нас все еще висели мрачные тучи. Одной из самых главных неприятностей было расследование практики, известной как «накачивание каналов продаж», начатое Комиссией по ценным бумагам и биржам США (SEC). Речь шла о наших действиях в Японии в 1997–1999 годах. Этот скандал стал непосредственным результатом болезни, поразившей компанию после смерти Роберто, и неуклюжих попыток вылечить ее с помощью массовых увольнений, что привело к страху и раздорам на всех уровнях. А когда такое случается, многое в компании идет наперекосяк.

Один сотрудник написал тогдашнему президенту Стиву Хейеру и главному юристу Девалу Патрику письмо. В нем содержались подробные обвинения в правонарушениях, в том числе «накачивании каналов продаж» – то есть искусственном увеличении продаж концентрата бутлерам ради повышения корпоративной прибыли в данном квартале. Эту практику еще называют «толкать галлоны». Сотрудник, высказавший жалобы, подлежал увольнению в последнем раунде сокращений.

Хейер, судя по всему, проигнорировал письмо. Девал, возможно, прочитал его, но не вмешался, и сотрудник покинул компанию. Увольнять информатора – плохая идея, это может расцениваться как месть за жалобу. Гэри Фэйрд (тогда финансовый директор) попытался остановить увольнение и позвонил в подразделение, где тот работал. «Мы уволили его сегодня утром», – ответили ему.

Теперь скандал с неизбежностью становился публичным: не стоит удивляться, что свежее испеченный безработный подал иск против Coca-Cola. Его обвинения также спровоцировали федеральное уголовное расследование. Как выяснилось, Coca-Cola вмешалась в маркетинговый тест продукта Frozen Coke, проводимый Burger King. Сотрудники Coca-Cola нанимали подростков, чтобы те покупали новый продукт. Coca-Cola извинилась перед Burger King и выплатила \$21 млн в качестве компенсации ущерба.

Между тем компании, особенно Гэри, пришлось разбираться с длительным расследованием SEC в отношении «накачивания каналов». При разрешении этого вопроса Гэри и главный юрист компании Девал Патрик схлестнулись.

Девал покинул компанию вскоре после моего назначения CEO, когда я отказался аннулировать его заявление об отставке, главным образом из-за серьезных трений между ним и другим топ-менеджером (не Гэри). Расследование SEC достигло критической точки в декабре 2004 года, через шесть месяцев после того, как я вернулся в компанию.

В какой-то момент юрист Гэри сказал ему: все более вероятно, что SEC выдвинет против него гражданский иск. Юрист был на 99 % уверен, что они выиграют дело, но это могло занять до пяти лет и уничтожить карьеру Гэри. Гэри обсудил этот вопрос со своей женой Нэнси. Она считала, что ему следует защищать свою репутацию и противостоять любым искам со стороны SEC.

Гэри пришел ко мне с предложением: он готов подать в отставку. «Мой юрист говорит, что вероятность гражданского иска высока, и, исходя из этого, я больше не могу быть финансовым директором, – объяснил он. – Мне придется уйти. Это единственное, что я могу сделать».

Я отказался принимать его отставку. «Гэри, ты невиновен, и мы будем бороться вместе с тобой», – сказал я.

На Рождество Гэри позвонил член совета директоров Coca-Cola Херберт Аллен. Гэри тогда был в своем доме у озера. «Хотел пожелать вам счастливого Рождества и сказать, что совет будет на вашей стороне», – сообщил Херберт. Дон Кио, который, выйдя в отставку, остался в совете директоров компании, тоже позвонил и пообещал аналогичную поддержку. Яркое свидетельство того, какого калибра люди собрались в совете директоров Coca-Cola: высокопринципиальные мужчины и женщины.

Расследование SEC окончательно завершилось в апреле 2005 года. Все финансовые отчеты компании признали точными. Тем не менее SEC установила, что компания не раскрыла влияние «накачивания каналов» на будущую прибыль и сделала ложные и вводящие в заблуждение заявления в публичной отчетности. По итогам расследования Coca-Cola не признала, но и не стала отрицать выводы SEC, и компании не пришлось уплачивать никаких штрафов. Однако мы согласились ужесточить наш внутренний процесс подготовки информации к раскрытию.

Что же – еще одна туча разошлась. Но другие все еще нависали над нами. Группа сотрудников-афроамериканцев в 1999 году подала против компании иск. Они обвинили Coca-Cola в дискриминации при

оплате труда и в отношении карьерного роста. Через год компания урегулировала претензии и согласилась допустить независимую рабочую группу к мониторингу нашей практики найма. Группу во главе с бывшим министром труда США Алексисом Херманом предполагалось распустить в 2005 году, но я лично побывал у окружного судьи Ричарда Стори и попросил продлить ее работу еще на год. Мы соблюдали условия судебного соглашения, но еще не совсем достигли более значимой цели – этнического и культурного многообразия в среде персонала. Об этом я и рассказал судье. Он ответил: никогда не слышал, чтобы кто-то обращался с просьбой продлить действие постановления суда. Многие полагали, что я выжил из ума. Но я считал, что хотя мы и выполняем условия соглашения, мы все еще недостаточно стремимся к многообразию. Это была не просто правильная с точки зрения морали цель. Это было полезно для бизнеса и делало Coca-Cola сильнее.

«Наша компания и наше руководство должны быть столь же всеохватными, как и наши бренды... если у нас преуспевают самые разные талантливые люди, то идеи и инновации тоже процветают», – написал я тогда.

Мы завершили дело год спустя на чрезвычайно позитивной ноте. Судья Стори похвалил наши усилия и пригласил нас вместе с истцами, их юристами и членами рабочей группы на ужин в свой любимый барбекю-ресторан в Атланте. А Алексис Херман, глава рабочей группы в течение шести лет, вошел в состав совета директоров Coca-Cola в 2007 году, где пребывает по сей день.

А в конце 2004 года мы добились урегулирования в ходе антимонопольного расследования Еврокомиссии. Комиссия подозревала, что наша прочная и тяжким трудом заработанная позиция на рынке позволяет нам душить конкуренцию. К примеру, в Бельгии наша доля рынка составляла 68 % по сравнению с 5 % у Pepsi. Во Франции у нас было 60 %, а у Pepsi – 6 %. По итогам расследования мы согласились внедрить множество изменений, нацеленных на стимулирование конкуренции. К примеру –

позволить операторам розничных продаж выделять до 20 % места в холодильниках, принадлежащих боттлерам Coca-Cola, для размещения продукции конкурентов.

«У потребителей будет в целом больше выбора в кафе, барах и магазинах, и, следовательно, они смогут выбирать товар, исходя из цены и личных предпочтений, а не покупать продукт Coca-Cola лишь потому, что больше ничего не предлагается», – сообщил в своем заявлении комиссар ЕС по конкуренции Марио Монти.

Я лично встречался с Монти, прежде чем мы объявили об урегулировании проблемы. Он хотел от меня заверений, что мы искренне намерены выполнять соглашение. Наша встреча должна была продолжаться 45 минут, но продлилась вдвое больше. Мы обсуждали не только само соглашение, но и философию бизнеса. Наши отношения потеплели. Во время встречи мы утвердили соглашение: Coca-Cola не будет платить штраф и не будет признавать вину, но возьмет на себя обязательства по дальнейшему образу действий. Мы отнеслись к соглашению со всей серьезностью, и впоследствии я отправил в отставку Сэнди Аллана, нарушившего, на мой взгляд, дух урегулирования. Об этом я сообщил и комиссии по конкуренции.

Когда Монти покинул комиссию по конкуренции, я пригласил его в международный наблюдательный совет Coca-Cola. Думаю, это стало еще одним знаком той репутации, которую мы создавали себе по всему миру. Вряд ли кто-либо мог себе представить, что комиссар по конкуренции, который вел расследование деятельности Coca-Cola, затем войдет в семью Coca-Cola, но это случилось. Отношение к компании по всему миру менялось к лучшему. Судебные процессы разрешались один за другим, и прежние противники вступали в наши ряды, что говорило о растущем уважении к компании и о ее честности. Ожесточенная атмосфера, возникшая после смерти Гойзуеты, рассеивалась.

Еще более приятные новости поступили в октябре 2006 года, когда федеральный судья в Майами прекратил дело против двух

боттлеров Coca-Cola в Колумбии, обвинявшихся в найме крайне правых вооруженных формирований для убийства профсоюзных лидеров. С самой компании эти обвинения были сняты еще в 2003 году, а теперь закончился и сам процесс – с самого начала необоснованный, но отвлекавший наши силы и вредный для имиджа Coca-Cola.

Разрешая старые проблемы одну за другой, мне удавалось находить время и для семьи. Кара – тогда директор-волонтер общества защиты животных Атланты – как-то на Рождество уговорила меня одеться в костюм Санта-Клауса и сфотографироваться с собаками на коленях. Заставить собак усесться на колени, чтобы их сфотографировать, – задача непростая, но это было приятная возможность отвлечься от напряженной работы в Coca-Cola, да и развлечение для семьи. Только один человек узнал в том Санта-Клаусе главу Coca-Cola.

В те дни в мой кабинет регулярно приходила медсестра, чтобы измерять мне давление, повышавшееся из-за постоянного стресса. Об этом я Памеле не говорил – ведь именно этого она боялась, когда я принял предложение об этой работе.

По мере того как отвлекавшие нас юридические проблемы сходили на нет, для меня настало время сосредоточиться на бизнесе по продаже безалкогольных напитков.

Мы запустили ускоренный план стимулирования роста в Китае, где проигрывали Pepsi. Китай и сейчас остается сложным полем битвы, хотя Minute Maid Pulpy серьезно помог нам на этом рынке.

Меньше всего неприятностей приносила Латинская Америка, где нашим подразделением блестяще руководил Пачо Рейес, мой близкий друг, и где работает множество прекрасных боттлеров, в том числе Coca-Cola FEMSA. Незадолго до моего выхода на пенсию Пачо, Памела и я съездили в Перу, в Мачу-Пикчу, к руинам инкского города XV века, чтобы отпраздновать пять отличных лет, что мы провели вместе. Без стабильного роста объемов продаж и прибыли

в Латинской Америке оздоровление Coca-Cola оказалось бы гораздо более сложной задачей, а то и вовсе невыполнимой.

Я снова пригласил Мухтара в компанию в мае 2005 года – в качестве главы подразделения по Северной Азии, Евразии и Ближнему Востоку, куда входили Япония и Китай. Мэри Минник стала директором по маркетингу вместо Чака Фрута, прекрасно справлявшегося со своей работой, но имевшего проблемы со здоровьем – увы, он умер вскоре после того, как я ушел в отставку. Мэри была гениальным маркетологом, но не столь сильным управленцем. Мне казалось, что она недостаточно агрессивно действует в Японии, Индии и Китае. Сперва она отказывалась от маркетинговой работы, считая, что это понижением в должности. Тогда я выдвинул решение, которое обдумывал долгое время, – способ разрушить некоторые барьеры, тормозившие, а часто и мешавшие выведению на рынок новых брендов и идей. Я предложил, чтобы Мэри занималась не только маркетингом, но и техническим и стратегическим планированием и вернулась в головной офис в Атланте при сохранении офиса в Лондоне. Оправданный вариант, учитывая креативность европейских специалистов, к тому же он соответствовал личным потребностям Мэри. Компаниям нужно действовать гибко, чтобы удержать высококлассных женщин-менеджеров. Ответственным за Южную Азию и Тихоокеанский регион (в том числе Индию и Филиппины) я назначил бывшего топ-менеджера Kodak Патрика Сиверта, что оказалось ошибкой. Патрик не справился с задачей. Я обнаружил, что он неадекватный руководитель. Я не прислушался к своей интуиции и мнению окружающих, а положился на формальную систему оценки. И совершил ошибку.

Перед тем как заключить контракт с Мухтаром, я нанял юридическую фирму, чтобы она подготовила отчет о скандале с инсайдерской торговлей. Отчет укрепил мою уверенность в том, что инцидент – просто ошибка финансового консультанта Мухтара. Совет директоров Coca-Cola также был удовлетворен отчетом и

моим решением. Члены совета входят в число самых уважаемых бизнес-лидеров мира, среди них были Уоррен Баффет и Питер Уэберрот. То есть это отнюдь не простаки, как вы увидите и дальше в этой главе. Они поддержали Мухтара, несмотря на дилетантскую критику со стороны прессы. Хотя должен сказать, что даже среди близких мне топ-менеджеров нашлись люди, усомнившиеся в этом решении. Сошлись на том, что каждый останется при своем мнении.

Тогда я предполагал, что в конце концов Мухтар станет президентом международного подразделения, а затем мы по результатам посмотрим, будет ли он подходящим кандидатом на смену мне. Он должен был заслужить это право. Мухтар же не думал о том, что в итоге возглавит компанию. Он часто говорил: «Я уйду, когда уйдет Невил». Он видел нас как нераздельный тандем, что в каком-то смысле соответствовало действительности. В числе возможных преемников была также Мэри Минник и несколько внешних кандидатов.

В то время нам создавал серьезные неприятности наш крупнейший боттлер, Coca-Cola Enterprises, владевший лицензиями на деятельность в Северной Америке и Европе.

CCE приносила посредственные результаты, и ее руководители имели зуб на Coca-Cola Company. CCE организовали в 1986 году путем слияния принадлежащих компании производств в Северной Америке с двумя независимыми боттлерами – предприятиями Джона Луптона и заводами BCI Holding Corporation. В 1991 году CCE слилась с семейной компанией Саммерфилда Джонсона, Johnston Coca-Cola Bottling Group из Чаттануги, одного из старейших боттлеров Coca-Cola. Затем CCE также вела экспансию в Европу.

Многие в CCE считали, что Coca-Cola обманывает их в ходе переговоров, взимает слишком большую плату за боттлинговые франшизы и вгоняет боттлера в непомерные долги. Конечно, у них был готовый покупатель, они хотели продаться, и самое главное – франшизы не имели ограничения срока, не подлежащие периодическому пересмотру и продлению со стороны Coca-Cola. Так

что, конечно, стоимость франшизы была выше, и вполне оправданно – на мой взгляд, у ССЕ не имелось оснований жаловаться на совершенную сделку. Тем не менее чувство обиды из-за условий первоначальной сделки не проходило и оставалось важным фактором в напряженных отношениях между Соса-Солa и ССЕ.

ССЕ также демонстрировала определенное высокомерие. Когда я только начинал работать в компании, разливочные производства в США считались нашим золотым стандартом. Они являлись источником новых идей, и именно в США боттлеры из других стран ездили, чтобы научиться чему-то. К моменту, когда я стал СЕО компании в 2004 году, возить гостей на американский рынок было уже стыдно. Качество работы весьма снизилось. Даже у некоторых частных марок колы упаковка выглядела лучше, чем у продукции ССЕ, с этикеткой, пропечатанной на 360 градусов. Но менеджеры ССЕ все еще считали себя лучшими. На деле же золотым стандартом теперь стали боттлеры из Бразилии, Франции, Испании и ЮАР.

Я встречался лично с председателем совета директоров ССЕ Лоури Клайном в феврале 2005 года и ясно дал ему понять, что не доверяю СЕО компании Джону Элму. Лоури позволил мне встретиться с внешними членами совета директоров. Встреча складывалась непросто: топ-менеджеры ССЕ все еще держали на нас злобу, вызванную, излишними лицензионными отчислениями в Соса-Солa. Они считали, что Соса-Солa Company – причина большинства их проблем. Теперь я мог им рассказать о новых инвестициях в маркетинг в размере \$400 млн, из которых \$150 млн выделялось на Северную Америку. Это их немного утихомирило. Потом я поднял вопрос о менеджменте. Я объяснил, что хотя выбирать руководителей публичной компании не моя задача, я как франчайзер вправе высказать свое мнение о качестве менеджмента. Я убедительно обосновал, почему Элм не должен управлять этим бизнесом. Члены совета не согласились и вскоре сообщили Элму о прошедшей встрече. Это не добавило ничего хорошего в наши и без того испорченные отношения с ССЕ. Одна из проблем с такими

огромными боттлинговыми франшизами, как ССЕ, состоит в том, что хотя они оправданны в экономическом смысле, они порой упускают из виду, насколько наша система основана на взаимозависимости, особенно когда эти боттлеры – публичные компании вроде ССЕ.

К концу 2005 года Элм ушел из компании, и был назначен новый CEO – Джон Брок. Но это не решило наши проблемы с ССЕ. Брок неоднократно поднимал розничные цены, пытаясь увеличить прибыльность компании, что приводило однако к размыванию доли рынка Соса-Сола, а значит, к сокращению продаж концентрата. Нам не оставалось ничего, кроме как поднимать цены на концентрат. Это был мучительный процесс – по принципу «зуб за зуб».

Надеясь найти решение этих глубоко укоренившихся на рынке Северной Америки проблем, весной 2006 года я выступил перед советом директоров ССЕ с планом под названием «Проект Дизель». По нему ССЕ должна была слиться с оставшимися независимыми боттлерами в США, что снизило бы издержки и увеличило прибыль. Мы рассчитали, что сможем заплатить солидную премию при покупке независимых боттлеров и легко вернуть инвестиции за счет расширения масштаба и повышения эффективности разливочного производства. Совет ССЕ вследствие недоверия к Соса-Сола категорически отклонил идею. Когда информация об этом просочилась в прессу, предложение вызвало серьезное недовольство у независимых боттлеров: они подумали, что мы оказываем предпочтение ССЕ, и беспокоились о цене, которую получают в процессе слияния. Дон Кнаусс, глава Соса-Сола в США, потратил невероятное количество времени на этот проект, так что когда Слогох предложила ему должность CEO и председателя совета, он согласился.

Тогда я посчитал, что пора, скрепя сердце, наконец купить ССЕ. Я обошел членов совета директоров Соса-Сола, включая Уоррена Баффета, пытаясь убедить их в правильности этой идеи. Сам план не вызывал у членов совета возражений: экономически покупка ССЕ была обоснована. Но дьявол крылся в деталях.

Сделка с CCE расценивалась бы как поглощение. Акции CCE в то время стоили по \$18,50, мы же посчитали, что сможем сделать предложение при цене \$23. Но наше предложение не было бы окончательным. Хедж-фонды и другие инвесторы начали бы торговаться, поднимая цены, и стоимость CCE заметно превысила бы сумму, что мы могли заплатить. В случае обычной покупки ничто не мешало просто отказаться от сделки, если ставки пойдут вверх. В данном случае такой вариант исключался по двум причинам. Во-первых, отказавшись от сделки, мы полностью утрачивали авторитет и представляли чрезвычайными слабаками в глазах CCE. Во-вторых, компанию мог купить кто-нибудь еще, и нам пришлось бы иметь дело с куда более сложным партнером. Совет оценил риск, и я отказался от плана. С моей точки зрения, я потерпел неудачу. Но все же удобрил почву для сделки, и в 2010 году, после моего ухода из компании, Coca-Cola приобрела активы CCE в Северной Америке. На сей раз сама CCE обратилась к Coca-Cola. Это было уже не поглощение, и сделка состоялась. Я не курировал ее, но, кажется, дал старт процессу, который в итоге обеспечил нам сделку.

Я изучал и другие возможности приобретений. Мораль истории такова: личные предубеждения и бизнес-стратегия иногда смешиваются. Все началось, когда мы провели совещание топ-менеджмента Coca-Cola на Барбадосе. Мы играли в гольф с Гэри Плейером, уроженцем ЮАР и одним из лучших игроков в гольф всех времен. Он давно был другом Coca-Cola. За обедом и ужином мы заметили, что Гэри не ест ни мяса, ни молочных продуктов. Он вегетарианец, и рассказал нам, как это помогло ему остановить развитие артрита. Несколько месяцев спустя Памела решила стать вегетарианкой, и, к ее огромному удивлению, я к ней присоединился. Это вызвало большой переполох в Coca-Cola. Теперь, куда бы я ни ехал, мне требовалась вегетарианская еда, в том числе и в нашей столовой для менеджеров. Оказалось, что вегетарианство мне очень полезно. Я похудел, уровень холестерина упал. Один из важнейших компонентов вегетарианской диеты –

соевое молоко, и я стал искать компании, которые работали на рынке соевых продуктов. Мы изучили некоторые из них и провели неформальные дискуссии с членами совета Coca-Cola в Пеббл-Бич (Калифорния). Совету идея сделки не понравилась. Члены совета считали, что цена будет завышена, и волновались, что это отвлечет нас от нашего ключевого бизнеса. Мухтар тоже не одобрял сделку. Это был пример честных разногласий между нами.

Я не уверен, что они бы стали голосовать против моего решения, но предпочел не давить. И в конечном счете, надо признать, члены совета оказались правы. Акции одной из этих компаний впоследствии рухнули вслед за тем, как серьезно упала ее прибыльность.

Совет директоров Coca-Cola твердо поддерживал меня, но так же твердо и эффективно контролировал наши дела. Как-то один аналитик спросил у меня, что я собираюсь делать с таким сильным советом. Я ответил: «Из этого я делаю вывод, что вам хотелось бы, чтобы я сделал совет слабым». Ответа я не услышал. Я успешно сотрудничал с большинством членов совета, включая Уоррена Баффета, бывшего сенатора от Джорджии Сэма Нанна, Херберта Аллена и Питера Уэберрота. Однако у меня были прохладные отношения с Бобом Нарделли, генеральным менеджером Home Depot. В марте 2005 года комитет по вознаграждениям рассматривал бонусы на 2006 год. Обычно комитет одобрял бонусы для 50 ведущих руководителей, а по всем остальным решения принимало руководство компании. Боб позвонил мне и попросил полный список бонусов, и я переслал ему документ. В список входило около 1000 бонусов, все в рамках плана, но их выделение – в зависимости от индивидуальных результатов – оставалось на усмотрение руководства. Боб пришел на заседание совета с этим длинным списком. Замусоленный документ пестрел пометками, сделанными желтым маркером. Боб спросил, почему премии для двух младших сотрудников различаются, и я ответил: «Даже не представляю. Я делегирую такого рода решения, и они соответствуют

плану». Столкнулись два разных стиля менеджмента. Хотя я предпочитаю свой собственный, оба по-своему эффективны и хорошо работают при определенных обстоятельствах. Подход Боба лучше всего для краткосрочной перспективы. Боб весьма ориентирован на детали, очень умен, чрезвычайно трудолюбив – но мы с ним вещаем на разных волнах, и у нас никогда не получалось состыковаться. Боб, к его чести, осознал это и покинул совет директоров в 2005 году. Еще один член совета, Педро Рейнхард, бывший финансовый директор Dow Chemical, поссорился с советом директоров этой компании. Говорили, дело в том, будто он планировал LBO без согласия совета и без уведомления генерального менеджера Dow. Я обнаружил, что Рейнхард никогда не поддерживал мою стратегию, хотя и не поднимал никаких вопросов напрямую на заседаниях совета. Когда он ушел из Dow, ему пришлось покинуть и совет директоров Coca-Cola по формальной причине: он уже не работал в той должности, в которой был назначен генеральным менеджером. Обычно в таких случаях совет позволяет топ-менеджеру остаться в своем составе, однако я убедил других топ-менеджеров не продлевать срок полномочий Педро.

По мере того как мы восстанавливали продажи и прибыль, я пытался внедрить в Coca-Cola дух бережливости, который по необходимости давно присутствовал у многих боттлеров. Coca-Cola же с ее традиционно высокой прибыльностью никогда не нуждалась в погоне за копеечной экономией. Мы всегда действовали в стиле Rolls Royce. Один из наиболее возмутительных примеров – вечеринка в Йоханнесбурге за \$3 млн, на которой выступал рэпер Снуп Дог. Она состоялась, когда ЮАР присудили внутреннюю награду – Кубок Вудраффа – за превосходные результаты.

Я хотел изменить корпоративный образ мышления, начав с моего собственного офиса. На его реконструкцию компания планировала потратить \$1 млн, я же пресек это. Мы заменили ковры, а мебель перетасили из других офисов, чтобы не покупать новую. Я отказался

от дорогого вина в корпоративных самолетах. Это были мелочи, но именно такие мелочи несут важное послание.

Я, наконец, завершил консолидацию немецкой буттлинговой системы, начатую мной в середине 1980-х. Клаус Маурерс, немецкий буттлер, с которым мы стали близкими друзьями, приехал ко мне в гости в марте 2005 года. Мы долго и подробно обсуждали, как можно реализовать стратегию единого буттлера. В этот раз мы довели дело до конца. Иногда перемены требуют чрезвычайного терпения.

Консолидация буттлеров была важной темой в течение всей моей карьеры, но в Японии она оказалась особенно сложной.

Япония – очень важный рынок для Coca-Cola и один из самых прибыльных в мире, прежде всего благодаря продаже кофе в банках 0,33. Целый миллион автоматов Coca-Cola был специально модифицирован, чтобы торговать горячими напитками зимой и холодными – летом.

Держать очень горячий стаканчик двумя пальцами и прихлебывать из него, не обжигая губы – весьма тонкий трюк, но японцы освоили его в совершенстве.

В Японии есть масса инновационных брендов, но даже самые успешные могут пользоваться популярностью всего год. Это чрезвычайно конкурентный рынок, и чтобы успешно работать на нем, надо иметь специфическое мировоззрение.

Одна из самых сложных ситуаций с консолидацией касалась токийского буттлера, принадлежавшего семье Таканаси. После нескольких лет переговоров семья решила продать 34 % акций своей компании Coca-Cola; это произошло в 2007 году, когда я был гендиректором и председателем совета. Когда переговоры вошли в финальную стадию, члены семьи попросили перенести встречу на следующий день. Тем вечером они отправились на могилу своего отца и «проконсультировались» с ним. На следующее утро они подписали соглашение.

Постепенно все кусочки нашей стратегии складывались в одну картину, и мы начинали видеть мощные и устойчивые всплески продаж и прибыли. Акции поднялись в цене до \$65, что еще больше укрепило дух сотрудников, имевших акции Coca-Cola или опционы на акции; теперь они наконец-то чего-то стоили. Финансовый кризис 2008 года отбросил нас назад, но лишь временно, и сейчас, когда я пишу эти строки, цена акций восстановилась.

По мере роста компании трения между боттлерами и Норт-авеню стали ослабевать. Это как брак. Когда в браке все складывается плохо, партнеры ссорятся по самым ничтожным поводам. Можно придаться даже к тому, как супруг паркует машину. Когда же в браке все гладко, методика парковки машины вашего супруга покажется вам весьма забавной, вы просто с любовью поддразните свою половину.

В конце 1990-х Coca-Cola «сбилась с курса», как недавно вспоминал Мухтар. Боттлеры и Coca-Cola постоянно препирались из-за сокращения прибыли, а вера в силу бренда угасала.

«Мы стали высокомерными, – говорил Мухтар. – Мы утратили связь с реальностью, с деталями, благодаря которым этот бизнес хорошо работает. Мы с Невилом смогли вернуть веру в то, что Coca-Cola – великая компания, и что мы можем снова расти. Когда вы верите в это, когда у вас есть модель роста, никто не станет ссориться из-за попыток поделить что-то, чего становится все меньше».

Теперь у нас появились время и деньги, чтобы заглянуть за горизонт прибыли, чтобы взяться за пункты «П» в нашем «Манифесте» – «Планету» и «Партнерство».

В 2006 году мы, как и другие производители напитков, согласились прекратить продажи высококалорийных напитков в государственных школах США. Эту программу инициировали Американская ассоциация кардиологов и бывший президент Билл Клинтон.

Лично я считаю, что несправедливо возлагать на производителей напитков вину за диабет и ожирение. Когда я вспоминаю свое детство в Африке, восьмикилометровые поездки на велосипеде в школу и обратно, свое увлечение спортом на протяжении всей жизни, я не могу не думать о том, что компьютеры, видеоигры, телевидение и недостаток физических упражнений, возможно, в большей мере ответственны за чрезмерный вес школьников, чем прохладительные напитки.

Однако производители напитков слишком активно действовали в школах, например, размещали автоматы с газировкой не только в старших, но и в средних классах. Родители не контролируют, что дети потребляют в школе. Так что в этом отношении автоматы с газировкой, установленные в школах, возможно, мешали попыткам ответственных родителей управлять диетой их детей.

Потому и Соса-Солa, и наши конкуренты были открыты предложению Клинтона разобраться с этим вопросом в рамках добровольной инициативы. Тогдашний глава Соса-Солa в США Дон Кнаусс, с которым мы хорошо работали вместе, представил проект соглашения. Мне он показался необоснованным. Документ призывал не продавать в школах любые прохладительные напитки, даже диетическую газировку. Но очевидно, что диетическая газировка – без сахара и калорий – не приводит к диабету или ожирению.

Зато авторы проекта собирались оставить в школах спортивные напитки и соковые напитки – и в тех, и в других много сахара, – а также автоматы с закусками. Мы же при этом должны были прекратить продажу продуктов с нулевым содержанием калорий.

Проблема в аспартаме, искусственном подсластителе, сказали мне. Но я отказался принимать этот аргумент. «Все дело в калориях», – сказал я и отметил: нет абсолютно никаких свидетельств, что аспартам вреден для здоровья. И хотя все остальные производители одобрили соглашение, я сказал Дону: «Я не буду подписывать».

Дон согласился заново обсудить вопрос.

Десять дней спустя я награждал Клинтон премией Фулбрайта за международное взаимопонимание. Соса-Cola спонсирует эту награду. Когда Клинтон приехал, и мы с ним ждали выхода на сцену в Зеленом зале, бывший президент совершенно будничным образом выпил Diet Coke.

«Господин президент, рад видеть, что вы все еще пьете Diet Coke», – сказал я.

«Да, это мой напиток», – ответил он.

«Ужасно жаль, что дети больше не смогут его пить в старшей школе».

Клинтон был не в курсе, что соглашение запрещало и диетическую газировку. Он согласился с тем, что это нелогично. «Предоставьте это мне», – сказал Клинтон.

Двадцать четыре часа спустя диетическая газировка была в списке допустимых напитков. Когда вы – глава компании, порой сама логика бизнеса требует, чтобы вы отстаивали свои позиции. Но иногда помогает просто удача, как в этом случае, когда мне удалось поговорить с Клинтоном неформально.

Позднее в том же году Соса-Cola пожертвовала участок земли стоимостью в \$10 млн в центре Атланты под строительство Музея истории гражданских прав. Ведь Атланта – родина покойного Мартина Лютера Кинга-младшего – стала центром движения за гражданские права. Это был последний участок площадки для нового блока офисных зданий Соса-Cola. Компания покупала эту землю в безрассудные 1980-е годы, и значительную ее часть уже передали в дар проекту сооснователя Home Depot Берни Маркуса по строительству крупнейшего и лучшего в мире аквариума. Следом произошло расширение музея «Мир Соса-Cola». Оба проекта оказались чрезвычайно успешными и популярными, что сделало оставшуюся часть земли весьма желанной для других компаний, заинтересованных в строительстве своих объектов рядом с ними.

Возглавляя Комитет Атланты за прогресс, я тесно сотрудничал с мэром города Ширли Франклин – очень эффективным управленцем.

Тогда она пыталась возродить город после неудачного правления мэра Билла Кэмпбелла, который попал в тюрьму за уклонение от налогов. Ширли убедила меня, что наш участок отлично подойдет для музея, ориентированного на более широкую публику, чем Центр Мартина Лютера Кинга. Музей будет отражать роль Атланты как «города, слишком занятого, чтобы испытывать ненависть».

В июне 2007 года в Пекине мы объявили о пожертвовании \$20 млн во Всемирный фонд дикой природы (WWF), чтобы помочь сохранить семь важнейших в мире речных бассейнов – источников пресной воды. Партнерство с WWF продолжается и по сей день, и я состою в наблюдательном совете этой чрезвычайно важной для жизни планеты и эффективной организации.

Пришло время получать полное удовольствие от работы и полное удовольствие от жизни.

Одним из самых эмоциональных моментов моей жизни стал матч по регби между Англией и Ирландией. Он проводился на дублинском стадионе «Кроук Парк», где во время борьбы за независимость Ирландии, произошли печально знаменитые события «Кровавого воскресенья» 21 ноября 1920 года. Британская полиция открыла огонь на стадионе, застрелив 12 невинных зрителей матча. Так они отплатили совершенный Ирландской республиканской армией в тот же день расстрел 14 сотрудников британской разведки. В ту ночь британцы пытали и расстреляли троих пленных членов ИРА, содержащихся в Дублинском замке.

Это было место скорбной памяти. Дело еще больше осложнялось тем, что регби традиционно считали английским спортом, хотя Ирландия играла в международных чемпионатах по регби как объединенная команда острова, вместе с Северной Ирландией – частью Соединенного Королевства, – будто раздела 1922 года и не было. И при этом многие годы любому, кто играл в ирландскую версию регби, «гэльский футбол», навсегда запрещалось выходить на поле, если его застанут на британском стадионе. Таковы сложности жизни в Ирландии.

В 2007 году публика протестовала против матча Англии и Ирландии на «Кроук Парк». Но с третьей попытки Ассоциация гэльского футбола одобрила временное использование площадки, пока строится новый стадион для регби в нескольких километрах от этого места. История оставляет тяжелый след.

Меры безопасности во время игры ирландской и английской сборной на «Кроук Парк» 24 февраля 2007 года были весьма жесткими. Никто не знал, как отреагирует толпа, когда зазвучит английский гимн. Но на стадионе стояла абсолютная, полная тишина, ни одной ноты недовольства, хотя на трибунах собралось 80 тыс. зрителей. Это был момент истинного примирения, по-настоящему исторический момент. Я оглядел лужу Coca-Cola и увидел, что почти все плачут. Плачут взрослые мужчины и бывшие игроки в регби. Я чувствовал груз истории на своих плечах.

Через полтора месяца президент Ирландии Мэри Макэлис приехала в Атланту, и я завтракал с ней и ее мужем. Мы обсудили эмоциональный эффект того дня на «Кроук-Парк».

«Вы видели, как я остановилась перед лестницей, прежде чем уйти со стадион? – спросила она. – Я остановилась не ради театрального эффекта. У меня подкашивались ноги. Я думала, что не смогу подняться по ступеням. Эмоции переполняли меня». Спортивный матч помог изменить настроения, как и в ЮАР, когда Нельсон Мандела воспользовался регби для объединения страны после падения апартеида.

Будучи главой компании, я совершил несколько «ностальгических» поездок в ЮАР. Во время одной из них, когда наш корпоративный самолет заходил на посадку, я сказал своему помощнику Джону Браунли, молодому юристу-афроамериканцу, что он увидит: черные и белые в ЮАР ближе друг к другу, чем в Соединенных Штатах. Он мне не поверил.

«Как скажете, шеф», – читалось на лице у Браунли. Мы даже заключили небольшое пари. И когда сели в самолет, чтобы лететь назад в Атланту, Джону пришлось согласиться, что я прав.

Побывав в ЮАР впервые, он увидел реальные расовые преобразования, произошедшие после апартеида, увидел более искреннее, чем привычное для него, взаимодействие между людьми разных рас. Он признал себя побежденным. Впрочем, расовые вопросы по-прежнему отбрасывают тень на будущее ЮАР.

В 2007 году мы с Памелой присутствовали на церемонии вручения «Оскара»; тогда Хелен Миррен была признана лучшей актрисой за фильм «Королева». На вечеринке после церемонии помощник фотографа спутал Памелу с Миррен и повел ее на интервью. Когда я обнаружил ошибку, я проводил его к настоящей Хелен Миррен, которую заметил несколькими минутами ранее. У них с Памелой были похожие платья. Миррен рассмеялась, когда я рассказал ей об этой ошибке. «Могу я поддержать вашего «Оскара»?» – спросил я. Хелен вручила его мне, и я поцеловал ее. Одна из привилегий моей работы, да и, в конце концов, делу время, потехе час.

Олимпийские игры 2008 года в Пекине были чрезвычайно успешными и для Соса-Сола, и для Китая. Тремя годами ранее я стоял на Великой Китайской стене; тогда Соса-Сола продлила спонсорство Олимпийских игр еще на 20 лет. Мы спонсируем их непрерывно, начиная с 1928 года.

На Играх, конечно, не обошлось без скандалов. Мне пришлось реагировать на возмущение актрисы Миа Фэрроу и других, кто обвинял Китай в «финансировании Дарфурского геноцида» и требовал, чтобы Соса-Сола отказалась от спонсорства игр. Фэрроу собирала деньги на борьбу с Соса-Сола, и ни цента из них не пошло в помощь Китаю. Я поставил под сомнение ее позицию через СМИ, но так и не дождался ответа.

Критики Китая не понимали, что прогресс требует времени. Сколько времени понадобилось, чтобы чернокожие и женщины в США получили право голоса? Сменилось несколько поколений, что наводит на невеселые мысли о нашей истории. Так что нереалистично ждать, что преобразования в Китае случатся враз. И изоляция Китая совсем не ускорит эти преобразования.

Во время Пекинских игр мы с Памелой, покидая мероприятия, пожимали руки китайских зрителей, смотрели им в глаза и говорили: «Спасибо». Их улыбки значили больше, чем тысячи слов. Нашим добровольным водителем и гидом стала профессор университета. Мы очень сблизились за проведенную вместе неделю, она даже познакомила с нами свою дочь. Эту неделю она называла самой чудесной в своей жизни и настаивала на том, чтобы вручить нам прощальный подарок к нашему отъезду. Вот личные аспекты Олимпиады, которых Миа Фэрроу так и не поняла. Подумайте о воспоминаниях раннего детства, которые есть у нас всех. Я все еще помню нигерийского полисмена, гостившего у нас в Ирландии, когда я был ребенком, и момент, когда я увидел, как людей хлещут плетьюми в Анголе. Тогда в моем юном разуме начиналось формирование взглядов – взглядов иных, свободных от предрассудков. Когда дочь нашей сопровождающей увидела нас, возможно, она получила иное представление о западных людях. Разрушить машину пропаганды можно только с помощью личных контактов. Журналисты пишут, что Китай почти ничего не сделал в плане защиты прав человека. Но это не так. Перемены могут быть незаметными с нашей точки зрения, но они реальны и со временем ускорятся.

Мое пребывание на посту CEO и председателя совета быстро подходило к концу. Я обещал Памеле, что останусь на посту пять лет, хотя последний год я планировал работать только как председатель совета, передав должность CEO моему преемнику. В начале 2007 года я назначил Мухтара, который с момента возвращения в компанию демонстрировал превосходные результаты, президентом Coca-Cola. Тогда уже было ясно, что он станет моим преемником. Мэри Минник решила покинуть компанию, но сделала это очень корректно, и мы продолжаем поддерживать контакты.

Планирование преемственности – важнейшая, но часто слишком сложная задача для крупных корпораций. Одна из трагедий корпоративной жизни – обилие ожесточенных бывших CEO. Иногда

это происходит потому, что они неэффективно выполняли свою работу. Но чаще дело в том, что они оставались на посту слишком долго. В последние годы они тратят большую часть энергии на то, чтобы удерживаться на своем месте. Они не занимаются поиском преемника, потому что преемник – это угроза. Еще одна проблема в том, что топ-менеджеры, способные стать успешными CEO, не будут вечно ждать назначения, оставаясь на второй по значимости должности. Они уйдут и станут управлять другой компанией, если высшее начальство слишком тянет время. Конечно, есть исключения вроде Дона Кио, который был могущественным и эффективным лидером на второй должности в Coca-Cola, и многие даже рассматривали его как второго CEO. Однако во многих компаниях обстоит иначе: если человек надолго задержался на второй по значимости должности, то он скорее помощник, чем лидер, и реально не готов принять бразды правления, когда его шеф уйдет, – то есть преемственности не будет. И Coca-Cola выучила этот болезненный урок, отбросивший компанию на несколько лет назад.

Поскольку я с самого начала обозначил лимит в пять лет, я не поддавался бы искушению застрять тут надолго. Но это означало, что мне нужно искать преемника практически сразу. Мне повезло, что у меня был Мухтар. Он входил в команду, которая помогала мне выстроить долгосрочную стратегию, что гарантировало последовательность действий компании и после моего ухода. Он мог принять эту стратегию и вывести ее на новый уровень.

Второй раз я вышел на пенсию весной 2009 года. Я вернулся к той жизни, которую мы запланировали, – к чередованию Барбадоса, Франции и Атланты. Кара и ее муж Зак Ли, уроженец Джорджии, с которым она познакомилась в Университете Южной Каролины, тоже переехали на Барбадос. Они подарили нам с Памелой чудесного внука, Рори. Зак – менеджер по международному маркетингу гольф-клубов Moonshine Ridge.

Под руководством Мухтара Coca-Cola процветала, стабильно получая высокую прибыль и увеличивая дивиденды. В 2011 году

компания заняла 6-е место в списке 50 самых уважаемых в мире компаний по версии журнала Fortune. Pepsi оказалась на 26-м месте. В США Diet Coke опередила Pepsi и стала вторым по популярности прохладительным напитком после Coca-Cola. Когда я передавал бразды правления Мухтару, меня часто спрашивали: «Каким будет ваше наследие?» Я отвечал просто: «У меня не будет наследия, если мой преемник не станет успешным». Теперь, два года спустя, когда я пишу эту книгу, я твердо могу заявить: «Миссия выполнена». Мы с Мухтаром решили сделать передачу полномочий плавной, что было, мягко говоря, затруднительным в предыдущих случаях.

Каждый раз, когда я встречаюсь с членами совета Coca-Cola, они благодарят меня за плавную передачу полномочий новому лидеру. Благодаря Мухтару я не стал одним из тех ожесточенных бывших CEO. Я не испытываю никакого разочарования в связи с тем, чего добился, или с тем, что я оставил после себя. Я жалел, что не смог завершить слияние с CCE, но это сделал Мухтар, и в будущем компания пожнет прекрасный урожай с этой сделки. Когда видишь компанию в руках столь способного человека – это очень обнадеживает.

Мы с Памелой оба стали другими людьми после пяти лет моего пребывания во главе Coca-Cola. Мы оба больше ориентированы на внешний мир, чем прежде. Мой первый выход на пенсию больше смахивал на обычную пенсию: относишься к жизни спокойнее, играешь в гольф, путешествуешь. Теперь я гораздо больше вовлечен в общемировые дела, работаю во многих советах, в том числе Всемирного фонда дикой природы, General Motors, программы ООН «Обеспечение инвестиционного климата в Африке» и DGM Bank на Барбадосе, а также управляю отсюда своей инвестиционной компанией.

Осенью 2007 года Рик Вагонер, тогда председатель совета и CEO General Motors, и Джордж Фишер, ведущий директор этой компании, обратились ко мне с просьбой войти в совет директоров GM. Рик

приехал ко мне в Атланту, и мой водитель встретил его в аэропорту, чтобы отвезти его на ужин со мной. Они ехали на «Форде». Я был в курсе, что Coca-Cola – клиент Ford, это было следствие долгой работы Роберто Гойзуета в совете директоров Ford. Я мог бы отправить в аэропорт машину GM и скрыть, что я езжу на машине их конкурентов, а мог дать фактам говорить самим за себя. Это было начало моих кратких отношений с Риком. Я вошел в совет директоров GM только в августе 2008 года, поскольку мне не казалось, что я смогу посвящать этому должное время, пока не передам Мухтару пост гендиректора Coca-Cola.

Сага GM подробно описана, так что я не буду тратить еще одну главу книги на рассказ об этой компании. Достаточно сказать, что с августа 2008 года до сего дня я прошел через самые увлекательные и самые стрессовые моменты своей карьеры.

Мне кажется, что Рика во многих отношениях критикуют несправедливо. Я уверен, что он добился больших успехов в «искусстве возможного». Однако ему не удалось реформировать бюрократическую культуру прежней GM. И это была колоссальная задача, учитывая, что сорок лет заседаний всевозможных комитетов и внутренних советов привели к недостаточной подотчетности и очень медленному принятию решений. А во время финансового кризиса задача эта стала практически невозможной, и сколько бы мы ни пытались избежать банкротства, в итоге только правительство смогло спасти GM на своих условиях. Сначала мне показалось, что президент Обама зря потребовал отставки Рика, но все же я понимал, что новый мажоритарный акционер имеет на это право. Мне также пришлось преодолеть философский мост, связанный с участием государства в частной компании. Это было событие исключительное, и сегодня я не подвергаю сомнению то, что это было верное решение и для GM, и для всей американской экономики. Иногда исключения подминают под себя правила, поскольку правила пишутся для более нормальных условий.

Я согласился поработать в GM, потому что это легендарная компания вроде Coca-Cola, и я горжусь тем, что работаю там сегодня, после этого травмирующего банкротства. Те масштабные перемены, которые так требовались GM, определенно стали более реальными под руководством Эда Уитекера, а потом Дэна Акерсона.

Миссия проста: разрабатывать, производить и продавать лучшие в мире машины. Никаких слов о доле рынка, о мировом лидерстве и даже об уровне прибыльности. Выполните миссию – и все встанет на свои места.

И еще одно, последнее замечание. Новое поколение отличных машин, которые сейчас выходят на рынок, разрабатывалось еще до банкротства. Когда Рик Вагонер нанял Боба Лутца, система испытала реальный шок. Боб «автомобильный парень, а не бухгалтер», как выразился Рик. Он сформировал отличную команду дизайнеров-провидцев во главе с Эдом Уэлбурном. Еще многое предстоит сделать, но Акерсон уже может гордиться новой GM.

Что касается филантропических аспектов моего второго выхода на пенсию, то мы с Памелой и инвестбанкиром Крисом Флауэрсом основали фонд по борьбе с малярией в Африке. У нас есть программа в Замбии, где мы распространяем противомоскитные сетки, пропитанные инсектицидом.

Страсть к этим новым вызовам, к Coca-Cola Company и всему, что она олицетворяет, я разделяю с членами своей семьи. Они же мои главные критики. Когда я выступаю где-то, и мне кажется, что моя речь хороша, и она вызывает одобрение публики, Памела неизменно опускает меня на землю своими очень конструктивными замечаниями о том, что я сделал не так. Члены моей семьи – это еще и моя совесть, и это очень четко было видно, когда Кара, посмотрев несколько рождественских рекламных роликов Coca-Cola с белыми медведями, спросила: «Папа, а что ты сделал для белых медведей?» И пришлось честно ответить: очень мало. Из этого разговора выросла целая совместная программа Coca-Cola с Всемирным фондом дикой природы, сосредоточенная на

бедственном положении белых медведей. Этой программой увлечен и Мухтар, и после публикации этой книги она увенчается специальной рождественской программой. «Фонд семьи Исделл» также поддерживает инновационную программу защиты медведей Bear Trek. Теперь я смотрю на компании, которые используют исчезающие виды в своей рекламе, и спрашиваю: а делают ли они что-нибудь, чтобы спасти этих животных? Кара подтолкнула меня к тому, чтобы мыслить по-новому. У кинозвезд есть агенты. А почему их нет у животных?

Ближе к концу срока на посту главы компании я начал выступать с лекциями о моем понимании капитализма. Оно основано на моем опыте работы по всему миру в поворотные моменты истории. Я называю этот подход «ответственным капитализмом».

## Глава восьмая

# Ответственный капитализм

Когда Мартин Лютер Кинг-младший получил Нобелевскую премию мира, группа белых и черных гражданских и религиозных лидеров Атланты запланировала в его честь поздравительный ужин. Это было в конце 1964 года. Кинг стал вторым нобелевским лауреатом с юга США; первым был писатель Уильям Фолкнер.

Ужин намечался на 27 января 1965 года в отеле «Динклер Плаза» в центре Атланты. Но вскоре в прессе появились сообщения, что бизнес-сообщество Атланты намерено проигнорировать Кинга. Отчасти дело заключалось в том, что по возвращении с церемонии вручения Нобелевской премии в Осло он ненадолго присоединился к людям, пикетирующим Scripto – завод шариковых ручек в Атланте. Члены профсоюза завода устроили забастовку, требуя повысить зарплаты и положить конец расовой дискриминации при назначении на должности.

«Банкет для д-ра Кинга натывается на препятствия», – гласил заголовок Atlanta Journal 29 декабря 1964 года.

К тому моменту Роберт Вудрафф отошел от повседневной работы в Coca-Cola, но все еще во многом контролировал компанию неформальным образом. Оргкомитет банкета (в него входили католический архиепископ Пол Халлинан, раввин Якоб Ротшильд, президент Морхаус-колледжа Бенджамин Мейс и издатель газеты Atlanta Constitution Ральф Макгилл) 16 декабря направил Вудраффу письмо с просьбой использовать его имя в приглашениях на ужин и упоминать его как одного из ста спонсоров мероприятия.

Вудрафф отреагировал не сразу. Его ответное письмо появилось 29 декабря, в тот же день, когда Atlanta Journal сообщила о «препятствиях», возникших в связи с поддержкой банкета.

Со своей плантации Айкевей на юге Джорджии Вудрафф писал, что «будет рад стать одним из сотни граждан Атланты, выступающих в качестве группы спонсоров этого почетного ужина». Буазилье Джонс, который руководил Фондом Эмили и Эрнеста Вудраффа, написал аналогичное письмо поддержки в тот же день. Оба документа теперь хранятся среди бумаг Вудраффа в библиотеке рукописей, архивов и редких книг Университета Эмори в Атланте.

И тут отношение Атланты к ужину резко изменилось.

«Все билеты на ужин с Кингом проданы», – гласил заголовок Atlanta Constitution 21 января 1965 года. Это был полный разворот: разошлось больше 1000 билетов.

Вудрафф «вежливо убеждал» бизнес-сообщество Атланты поддержать мероприятие, вспоминал сидевший на банкете за главным столом Сэм Масселл – тогда вице-мэр города. «Тут бы ничего не вышло, если бы не мистер Вудрафф».

Естественно, Вудрафф понимал, что неучастие в банкете будет всемирным позором и для Coca-Cola, и для Атланты.

«Проведение ужина отвечало общим интересам», – говорил Масселл, которого позже избрали мэром Атланты.

Тем вечером Кинг выступил перед заполненной до отказа аудиторией и произнес одну из своих самых знаменитых фраз: «Если люди доброй воли с белого Юга не смогут выступить сейчас, в истории будет записано, что величайшей трагедией этого периода общественных перемен стали не ядовитые слова и жестокие поступки злых, но шокирующее молчание и безразличие добрых людей».

На собрании присутствовали все представители общества Атланты: церкви и синагоги, власти, частные университеты и бизнес. Все работали вместе, как вспоминал Масселл, в «общих интересах». Вот это и есть ответственный капитализм.

Coca-Cola в лице Вудраффа без помпы утвердила свое моральное лидерство, понимая, что совершают поступок не только достойный, но идущий во благо компании. Вудрафф заглядывал далеко в

будущее, он развивал глобальный бизнес Coca-Cola и осознавал, что ее успехи не должны ограничиваться квартальными отчетами. Ориентация на долгосрочный успех требовала, чтобы Coca-Cola приняла на себя моральное лидерство в своем городе и вела внешнюю экспансию именно на этой основе.

Пол Остин, CEO Coca-Cola с 1966 по 1981 год, тоже был провидцем. Остин – юрист, получивший образование в Гарварде, гребец, участник Олимпиады 1936 года в Берлине – считал, что на Coca-Cola лежит обязанность бороться с голодом во всем мире. Он задумал «Питательный проект», который включал разработку трех богатых протеином напитков: Sasi, Samson и Tai, изготовленных из сои и молочной сыворотки. Они продавались в Южной Америке и Африке.

В 1960-е годы я, молодой сотрудник Coca-Cola в Замбии, участвовал в тестовом испытании Sasi. Я испытывал большой энтузиазм по поводу этого проекта и видел в нем возможность для Coca-Cola в рамках совместного коммерческого/гуманитарного/государственного проекта оставить след в борьбе с мировым голодом. Вскоре я понял, однако, что есть ряд проблем. Sasi был слишком дорог в производстве, и мы никоим образом не могли на нем заработать. Тестовый запуск мы субсидировали за счет прибыли от других продуктов, надеясь в будущем найти более дешевое решение. Этого так и не случилось, потому что имела место и другая проблема: на вкус напиток оказался жутким, и никто не хотел его пить. Он был липким и имел кошмарное послевкусие. Кто же станет употреблять полезный, но неприятный на вкус продукт? Мы отправляли его в школы и другие места, и даже когда Sasi раздавали бесплатно, его просто никто не пил. Несколько десятилетий спустя, став CEO, я решил изучить, возможно ли с помощью новых технологий создать аналогичный продукт с более приятным вкусом, но это оказалось невозможно. Однако, несмотря на изъяны программы, Остин был убежден, что она правильна с моральной

точки зрения и полезна для бизнеса в долгосрочной перспективе, а потому сама попытка заслуживает одобрения.

Остин также понимал, что вода всегда будет вопросом глобального значения для Coca-Cola. Под его руководством компания приобрела Aqua-Chem, выпускающую оборудование для опреснения морской воды. И хотя в 1981 году Coca-Cola продала Aqua-Chem, Остин на десятилетия опередил свое время, направляя Coca-Cola на экологически устойчивый путь. Он понимал, что Coca-Cola не может просто извлекать прибыль: компания должна улучшать жизнь там, где находятся ее потребители. Критики возражали, что это уход в сторону от основной бизнес-миссии Coca-Cola, и с точки зрения бизнеса они были правы. Однако, в отличие от покупки киностудии Columbia Pictures, проектами Остина двигало нечто большее, чем просто стремление к прибыли. Он считал, что Coca-Cola способна стать важным участником борьбы за чистоту планеты и борьбы с голодом. В этом смысле он обладал даром предвидения.

*«Чем больше мы зарабатываем, тем меньше нам рады»,* – писал он Вудраффу в 1970 году.

Когда я вижу эту цитату, то не могу не вспомнить Мориса Герша, боттлера Coca-Cola в Замбии, который нанял меня вскоре после окончания колледжа. Герш не только имел разливочный завод в Китве, он также был мэром этого города. Вряд ли кто-нибудь из жителей Китве воспринимал Coca-Cola как пришлую, иностранную компанию, которой лучше убраться из города, – ведь сам мэр был ее франчайзи. Благодаря такого рода связям корпорации перестают быть отчужденными. Компания не может скрываться от общества и его проблем, когда они так тесно спаяны.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, Coca-Cola и многие другие компании консолидировали множество этих маленьких представительств, так прочно связанных с местными сообществами. Вспоминаю Германию, где я посвятил массу времени и энергии тому, чтобы свести число боттлеров с сотни до одного. Это было

необходимо для упрочения конкурентоспособности Coca-Cola. Мелкие разливные заводы строились во времена дефицита капитала, когда большинство магазинов были невелики, а транспортные издержки высоки из-за недостатка крупных магистралей и военных разрушений. С появлением супермаркетов и скоростных магистралей существование мелких боттлеров теряло экономический смысл. Оно ставило под удар способность Coca-Cola выпускать недорогие, прибыльные продукты. Сегодня с поправкой на инфляцию напитки Coca-Cola стоят дешевле, чем десятки лет назад, и это напрямую связано с повышением эффективности, достигнутым в процессе консолидации боттлеров.

Хотя необходимость консолидации назрела, я сожалел, что мы теряем связи, сложившиеся у боттлеров с местными сообществами. Эти связи были настолько прочными, что удерживали многих немецких боттлеров от продажи заводов, несмотря на возможность выиграть дополнительно несколько миллионов. Было престижно иметь статус единственного боттлера Coca-Cola в городе, а престиж этот обязывал к гражданскому и моральному лидерству.

Теперь вопрос: насколько реально создать в рамках сегодняшней глобальной структуры бизнеса современный эквивалент Мориса Герша? Вообще-то возможностей для этого куда больше, чем во времена Мориса. Будучи мэром Китве и местным боттлером, он имел тесные связи с сообществом, но не имел возможности участвовать в более масштабных, обширных кампаниях наших дней вроде всемирной борьбы с малярией, восстановления важнейших речных бассейнов или помощи выращивающим манго фермерам Гаити после разрушительного землетрясения.

Сегодня топ-менеджер компании может сделать все это и даже гораздо больше. Это ответственный капитализм, и размах его велик.

Прежние корпоративные лидеры тесно сотрудничали с властями и некоммерческими организациями на местном уровне – посещали гражданские клубы, участвовали в сборе средств на новые больницы и в других достойных мероприятиях. Сегодняшний

эквивалент – это сотрудничество с Всемирным фондом дикой природы или ООН. Речь может идти о местной больнице, а может – о больнице в Африке, в тысячах километров от вас. Так что у компании значительно больше шансов поучаствовать в серьезных переменах, чем во времена Мориса Герша. Я учился на социального работника, но предпочел карьеру в бизнесе. И по мере развития корпораций у меня в Coca-Cola появилось куда больше возможностей в глобальном плане повлиять на реальные общественные перемены, чем если бы я оставался социальным работником в Африке. Капитализм дает такой шанс сегодня. И границы между бизнесом и обществом проводятся не столь четко, как раньше.

Многое уже написано о корпоративной социальной ответственности – движении, которое побудило бизнес сделать много прекрасных дел. Но моя концепция ответственного капитализма требует пойти гораздо дальше: добиться слияния, тесного союза между правительствами, некоммерческими организациями и глобальными корпорациями, направленного на борьбу с болезнями и бедностью, на исцеление планеты, развитие образования и, что важно, в конечном счете обеспечивающего рост прибыли в частном секторе.

Корпоративная социальная ответственность порой выражается в «проектах-игрушках», выбранных лично CEO или его супругой. Зачастую это достойные программы, но не всегда они напрямую связаны с основной бизнес-стратегией компании и не всегда ориентированы на результаты для общества в целом. Ответственный капитализм – гораздо более широкое понятие. Это создание социально ответственной корпорации, которая изучает свое реальное влияние на общество и сосредоточена на том, как в рамках своей основной бизнес-стратегии уменьшить негативное воздействие. Если вы зарабатываете на том, что сверх меры забираете у планеты ресурсы, то этот вопрос нужно решать. Вам следует лучше заботиться о ресурсах – и в интересах акционеров, и

в интересах общества. Яркий пример: ни Coca-Cola, ни населенные пункты, где она работает, не способны выжить без нормального доступа к воде. Их судьбы напрямую связаны. Вот почему у Coca-Cola теперь есть вице-президент по окружающей среде и водным ресурсам. Сейчас этот высокий пост занимает Джефф Сибрайт, который прежде работал в Белом доме исполнительным директором рабочей группы по вопросам изменения климата и участвовал в подготовке Киотского протокола.

Термин «корпоративная социальная ответственность» несет некоторый оттенок покаяния, как будто компании задолжали обществу, потому что получают прибыль. Но главный вопрос не в этом. Нет ничего зазорного в получении прибыли, если она заработана социально ответственным образом. За свою жизнь я видел, как Coca-Cola вытаскивает из бедности миллионы людей по всему свету, там, где проекты другого рода терпели неудачу.

Вот характерный пример из Афганистана. В 2006 году, когда я был CEO и председателем совета, Coca-Cola открыла в Кабуле завод стоимостью \$25 млн и создала 350 рабочих мест. Один критик заявил, что лучше было построить за \$25 млн больницу. Я задал вопрос: как больница сможет поддерживать свое существование без рабочих мест, без предприятий? Откуда появятся деньги, чтобы платить врачам и обслуживать здание?

Преуспевающий завод Coca-Cola может поддержать эту больницу с помощью пожертвований и налогов, которые платит компания, ее сотрудники и поставщики. Работники – ведь у них есть работа – имеют возможность оплатить свое лечение. Если бы не было капитализма, то больнице пришлось бы вечно полагаться на благотворителей, а это неустойчивая модель.

Если в будущем три ключевых элемента треугольника устойчивого развития – бизнес, некоммерческие организации и правительства – станут работать более тесно, следует понимать, каковы сильные стороны каждого из этих элементов. Бизнес – это эффективность и прибыльность, и тут совершенно нечего стыдиться.

Люди часто поражаются тому, что Coca-Cola удается доставлять свою продукцию в самые отдаленные уголки мира. Я вспоминаю, как в Замбии поставщики загружали ящики с Coca-Cola в выдолбленные каноэ и гребли прямо в неизвестность, где вывешивали логотип Coca-Cola и продавали прохладительные напитки.

Секрет метода дистрибуции Coca-Cola заключается в том, что каждый в цепочке, от первого до последнего звена, получает прибыль. Она может быть крошечной, но это все равно прибыль, и она подталкивает к большей эффективности. Том Маттиа, который работал при мне старшим вице-президентом, как-то отследил путь ящика Coca-Cola в Кении, от самого начала до самого конца.

«Последняя сделка включала козленка, – вспоминал он. – Маленького козленка обменяли на ящик Соке».

В марте 2011 года Мелинда Гейтс побывала в микродистрибуционном центре Coca-Cola в Найроби, чтобы понять, как преимущества нашей системы могут быть использованы в области здравоохранения. Она была поражена эффективностью процесса и тем, что данные поступают в режиме реального времени. Продавцы размещают заказы с помощью SMS-сообщений в дистрибуционный центр, и информация хранится в базе данных. «Какие уроки из этого невероятного процесса сбора данных мы можем вынести применительно к здравоохранению? – задавалась Мелинда вопросом в своем блоге. – Уроки можно вынести из любой отрасли, и мы должны быть готовы искать решение проблем, с которыми сталкиваемся в здравоохранении, в развитии, повсюду».

Есть множество некоммерческих проектов по доставке пищи, вакцин и другой жизненно важной продукции в самые отдаленные места мира. Могут ли компании вроде Coca-Cola с их несравненными системами дистрибуции помочь в этом? Да. Могут ли они сделать это «бесплатно»? Да, но лучше создать более устойчивую модель, способную работать в долгосрочной перспективе – систему, которая обеспечивает прибыль каждому участнику цепочки. Могут ли лодочники в Замбии доставлять на

своих каноэ также презервативы и лекарства? Вероятно. И не исключено, что они возьмут за доставку малую долю той суммы, в которую бы обошлась самостоятельная система поставок. Но прежде нам нужно принять бизнес как участника трехстороннего партнерства, признать и уважать то, чем бизнес является, и то, что он делает. Бизнес – по определению не филантропическая деятельность, и он не должен быть таковым. Бизнес стремится – в своих собственных интересах – стать генератором долгосрочной, устойчивой прибыли.

Следовательно, корпорации ничем не отличаются от других организмов: им нужно действовать, исходя из интересов устойчивого развития, если они хотят существовать дальше. Coca-Cola работает на рынке 125 лет. Если компания хочет просуществовать еще 125 лет, ей нужно придерживаться бизнес-стратегии, устойчивой в долгосрочной перспективе. Вы, читатель, прочли в этой книге о многих примерах злключений современной корпорации, об огромном напряжении, связанном с необходимостью сохранять конкурентоспособность, и о том, как быстро компания может развалиться. Вспомните, как инвестбанкир Дэвид Рубинштейн заметил, когда рыночная капитализация Coca-Cola упала до \$96 млрд: «Ну, это немного за пределами наших возможностей – пока». Если корпорация допустит слишком большое падение цены акций и станет мишенью LBO, она потеряет контроль над своим будущем, ее могут разделить и продать по частям. И компании придется бороться за свою жизнь, а не помогать бороться со СПИДом или защищать бассейны важнейших рек. Самые радикальные критики корпораций задаются вопросом: почему бы нам просто не пожертвовать всю свою прибыль или большую их часть на решение важнейших мировых проблем? Очень просто: мы ненадолго задержимся в этом мире, если поступим так.

В моем представлении ответственный капитализм обеспечивает и более высокую прибыль, и прогресс. Одно не противоречит другому. Наоборот, одно предполагает другое.

Естественно, прибыль компаний в долгосрочной перспективе вырастет, если безработица сократится с 50 % – таков ее сегодняшний уровень во многих странах – хотя бы до 25 %. Да, при наличии более здорового и образованного населения компании зарабатывают больше денег и могут еще больше сделать для улучшения жизни общества. Имейте в виду, что в пораженных болезнями странах компании и сами уязвимы и теряют ценных сотрудников из-за ВИЧ, малярии и других заболеваний. Компании прямо заинтересованы в борьбе с этими бедствиями.

У ответственного капитализма есть и немало других непосредственных выгод.

Том Маттиа вспоминает, как один боттлер в Африке, осознав, что местные жители болеют, поскольку пьют воду из загрязненной реки, решил пробурить два колодца. Стоимость проекта, по словам Тома, была сопоставима с ценой билета в одну сторону из Йоханнесбурга в Атланту. Колодезная вода также использовалась для орошения полей. Болезнь отступила, а доход фермеров вырос. По мере роста благосостояния деревни росли и продажи Coca-Cola. Это идеальный пример ответственного капитализма.

Правительствам и некоммерческим организациям следует вступать в партнерство с корпорациями, ориентируясь именно на такой образ действий. Им не следует рассматривать компании как пассивных партнеров, просто выписывающих чеки, чтобы потом похвастаться этим в годовых отчетах и пресс-релизах. Корпорациям стоит чаще мыслить как некоммерческие организации, а некоммерческим организациям – ставить себя на место бизнес-структур. Они должны находить возможности, позволяющие компаниям и увеличить прибыль, и принести миру пользу. Дело не только в деньгах. Дело и в навыках, участии и интеллектуальном капитале.

Компании могут серьезно участвовать в долгосрочных партнерствах, только если они финансово устойчивы и движутся по восходящей траектории. Если бы НКО обратились в Coca-Cola в

начале моего пребывания на посту CEO, они бы увидели человека, находящегося в постоянном напряжении, – совершенно иного, чем я был в последующие годы, когда мы активно вступали в крупные партнерские проекты. Поначалу мое внимание было приковано к тому, чтобы выровнять наш корабль. И только потом, когда все усилия привели к успеху, я смог всерьез задуматься о расширении проектов компании в области воды и других сферах. Суть в том, что корпорациям нужно добиться успеха самим, чтобы помогать другим. Есть поговорка: «Чтобы творить добро, ты должен преуспевать». Она совершенно точна. Некоммерческим организациям крайне необходимо понять это и учитывать, обращаясь в компании с идеями и предложениями.

Лучшие примеры партнерства с корпорациями – и единственно устойчивые – это те, которые привязаны к основному бизнесу компании. Для Coca-Cola самая важная проблема – вода – ключевой ингредиент всей продукции компании. Даже аналитикам рынка акций нетрудно понять важность и уместность траты миллионов долларов на решение такой проблемы. Когда подобный вопрос возник на одной конференции для аналитиков, мне достаточно было лишь поднять банку с Coca-Cola, чтобы проиллюстрировать значимость этого ингредиента. Больше вопрос не поднимался. Наши бутлеры тоже четко понимают, насколько важны эти проекты. Компания ССНВС, которой я одно время руководил, участвовала в работе по сохранению Дуная. Почему? Потому что река протекает через большинство стран на территории, где работает ССНВС.

Если компания уже вступила в партнерство, касающееся ее основного бизнеса, она может расширять помощь и в других, родственных направлениях. К примеру, Coca-Cola вошла в ассоциацию Nets for Life («Сети в защиту жизни»), которая объединяет корпорации, фонды, некоммерческие и религиозные организации и распространяет покрытые инсектицидами противомоскитные сетки в самых отдаленных регионах Африки.

После ухода в отставку я вместе с инвестиционным банкиром Кристофером Флауэрсом организовал аналогичный проект в Замбии – в том регионе страны, который Nets for Life не обслуживает.

При старой модели корпоративной филантропии НКО обращались к компаниям только за деньгами. Обычно благотворительный отдел корпорации был маленьким сектором, совершенно оторванным от повседневной коммерческой деятельности компании.

Новая модель, как объясняет президент WWF Картер Робертс, совсем другая. Сегодня некоммерческие организации вроде WWF ведут постоянную работу с крупнейшими корпорациями и их поставщиками, побуждая использовать меньше энергии, воды и земли, сокращать выбросы углекислого газа и содействуя им в этом в рамках долгосрочной бизнес-стратегии, позволяющей в конечном счете увеличить прибыль.

«Тут дело не в том, чтобы кинуть немного денег НКО или экологической организации», – замечает Картер.

Прежде экологи, по словам Картера, смотрели на корпорации скорее как на врагов, чем как на партнеров. Новая модель все меняет. Картер сам получил MBA в Гарварде и работал в крупных корпорациях вроде Procter & Gamble.

Он понимает, что есть бизнес-лидеры, которые тоже убеждены в необходимости защиты планеты и предусматривают соответствующие шаги в своих бизнес-моделях.

«Я всегда говорил, что партнерство не заработает по-настоящему, пока я не загляну CEO в глаза и не смогу убедиться, что компания предана делу на самом высоком уровне», – рассказывал Картер.

Эти проекты дают реальные результаты. В конце 2010 года участники Форума производителей потребительских товаров, где сопредседателем был Мухтар, взяли на себя обязательство постепенно отказаться от использования фторированных холодильных агентов к 2015 году и снизить до нуля обезлесение к 2020 году. Обе меры направлены на борьбу с изменением

климата. Среди членов форума крупнейшие мировые компании, в том числе Wal Mart, General Mills и Johnson & Johnson.

В долгосрочной перспективе корпорации выиграют от этого, говорит Картер, потому что будут становиться эффективнее, разрабатывать методы и технологии, позволяющие им потреблять меньше природных ресурсов, количество которых сокращается.

«Наша планета не вечна, – говорит он. – Нам нужно учитывать потребности населения, которое вырастет до 9 миллиардов людей. Что-то должно произойти. И во многом речь идет о том, чтобы стать эффективнее».

Хотя НКО и вступают в партнерство с корпорациями, они, как объясняет Картер, не становятся их карманными структурами. Они сохраняют за собой право публично возмущаться, если компании нарушают свою часть сделки. НКО, как и корпорациям, необходимо поддерживать доверие к своим брендам. НКО следят за тем, чтобы корпорации выполняли свои обязательства. В то же время НКО понимают, что корпорации должны получать прибыль, чтобы и дальше участвовать в их глобальных проектах.

«Мы хотим, чтобы хорошие ребята процветали», – говорит Картер.

Партнерство не всегда легко поддерживать. Организационными управляют люди, и в дело часто вмешиваются обычные человеческие конфликты, эгоизм и гордыня.

В первый раз я интенсивно взаимодействовал с НКО – и это подкрепило многие мои размышления о совместной работе бизнеса и общества, – когда Coca-Cola Company в 1995 году попросила меня поучаствовать в Международном форуме бизнес-лидеров принца Уэльского (IBLF). Эта организация была основана в Чарльстоне (штат Южная Каролина) вскоре после аварии танкера Exxon Valdez<sup>[8]</sup>. Идея принадлежала принцу Чарльзу и мечтателю Роберту Дэвису, который много лет руководил организацией и потом стал моим хорошим другом. Форум представлял собой радикально новую модель партнерства. Он продвигает одновременно и идею прибыльности

компаний, и идею устойчивости местных сообществ, признавая, что одно не должно противоречить другому.

Я покинул совет IBLF в 2001 году, когда ушел на пенсию, но в 2006 году после долгих уговоров вернулся и возглавил совет. К несчастью, на следующий год Роберт заболел и умер. Моя роль, которая сперва заключалась лишь в поддержке активного лидера и в посещении двух заседаний совета в год – одного вместе с принцем Чарльзом, – теперь превратилась в весьма напряженное занятие, поскольку одновременно с этим я работал CEO и председателем Coca-Cola Company.

Роберт представил совету новый логотип, где слова «Принц Уэльский» занимали меньше мест, что, как он объяснил нам, сделано с благословения принца. По словам Роберта принц был счастлив, что IBLF начинает обретать независимость. Потом один участник встречи с принцем сказал мне, что все было не так. В то время личный секретарь принца начал изучать многочисленные разрозненные организации, им основанные, чтобы не только сосредоточиться на самом важном, но и повысить качество этих проектов. Я побывал на нескольких семинарах с лидерами других организаций: было видно, что разрабатывается более эффективная модель.

Однако я был шокирован, получив письмо от принца. В письме говорилось, что он хочет объединить IBLF с организацией Business in the Community («Бизнес в сообществе»), которую основал в Великобритании и которая продвигала корпоративную социальную ответственность. IBLF отделился от Business in the Community, когда стало ясно, что это совершенно разные организации. И они оставались разными. IBLF действовал исключительно за пределами Великобритании, на развивающихся рынках и имел своего рода аграрную специализацию, работая при этом с крупными международными компаниями. Организация Business in the Community работала только в Великобритании и в основном в городах, а ее базой были предприятия среднего уровня. Некоторые

британские компании являлись членами обеих организаций, и, очевидно, их слияние значительно снизило бы денежные поступления, потому что эти компании не стали бы платить двойную плату.

Но принц был твердо настроен провести объединение. На встрече с ним, а потом с главой попечительского совета Business in the Community, сэром Стюартом Роузом, тогда исполнительным председателем совета розничной сети Marks & Spencer, я добился договоренности о том, чтобы крупная консалтинговая фирма изучила проект объединения. Их заключение четко показывало, что финансовые риски слишком велики и что первоначальная логика разделения двух организаций все еще в силе. Исполнительный директор Business in the Community, которому в итоге предстояло руководить объединенной организацией, сказал мне, что с выводами консультантов не поспоришь, но он все равно уверен, что объединение должно произойти. Видимо, аппарат принца сильно давил на него. И, учитывая ситуацию, это было не слияние, а поглощение. Однако я считал, что заручился поддержкой сэра Стюарта, который на совещании в своем офисе заявил, что согласится с рекомендациями заключения. Через неделю сэр Стюарт позвонил мне и сказал, что изменил свое мнение.

Еще одна сложная ситуация возникла, когда принц выступил против подобранной комитетом IBLF кандидатуры преемника Роберта Дэвиса, которую я тоже поддержал. Совет все равно назначил выбранного кандидата, действуя в рамках своих полномочий, поскольку именно попечители, а не принц, полностью осуществляли надзор за работой организации. Однако сложилась традиция, что принц одобряет важные решения. Расхождение во мнениях привело к еще одной неприятной встрече с принцем Чарльзом. На последнем формальном совещании принц сказал мне, что слияние должно произойти, таково его «желание». Я ответил, что мой попечительский совет не проголосует за это. Прощание было довольно холодным и формальным, а спустя несколько недель я

получил письмо, в котором принц Чарльз информировал меня, что отзывает свое покровительство. Теперь мы стали просто «Международным форумом бизнес-лидеров», никакого «Принца Уэльского». Это, как мне сейчас кажется, и было конечной целью Роберта, но я бы не стал поддерживать его в этом, так как все еще считал, что участие принца важно. Мое сопротивление слиянию, как я пытался ему объяснить, шло на защиту его же интересов. Мне не составляло труда согласиться на объединение, и при уровне загруженности в Coca-Cola я бы только приветствовал сокращение своей ответственности. И наоборот, сопротивление слиянию съело массу моего времени, мне совсем не хотелось на это отвлекаться.

Принц, на мой взгляд, преисполнен лучших побуждений, и хотя я и сейчас не согласен с ним, я вижу, что он по-прежнему мыслит весьма дальновидно, особенно по вопросам взаимодействия бизнеса с обществом и его влияния на окружающую среду. К тому же это будущий король, человек с сильной волей, привыкший все делать по-своему. Те, кто его окружает, оцениваются исходя из соответствия его потребностям; думаю, с ним недостаточно спорят. Старые дворцовые традиции все еще живы. Наверное, также надо признать, что и во мне есть жилка упрямства, и здесь столкнулись две воли. Я больше не получаю рождественских открыток от принца.

Мне не очень приятно рассказывать эту историю, потому что борьба за независимость IBLF была сложной. Некоторые члены покинули организацию после отзыва королевского патронажа, но ситуация стабилизировалась, и в 2011 году я передал руководство организацией Марку Фостеру, работавшему в главном офисе в Лондоне. Довольно трудно управлять всем этим с Барбадоса. А основной, самый неприятный и сложный момент состоял в том, что выбранный на замену Роберту Дэвису кандидат оказался неподходящим. В этом вопросе принц был прав, а я ошибался.

В чем же урок? В такого рода проектах, выходящих на самый высокий уровень, ставки очень велики, а конфликты неизбежны. Вы

должны уметь разрешать их, не подвергая угрозе миссию организации.

Есть крупные, масштабные партнерские проекты в связи с изменениями климата и по другим широким вопросам. И, напротив, есть гораздо более мелкие, но тоже очень важные инициативы, объединяющие компании, НКО и государство, где зачастую вообще не требуется вложение денег.

Большими запасами знаний и опыта обладают не только НКО и правительства, но и корпорации. В союзе под названием «ответственный капитализм» партнеры должны делиться своими навыками. Компании могут помочь некоммерческим организациям и небольшим местным предприятиям в области технологий, управления поставками, маркетинга, дистрибуции и обучения сотрудников.

Один из самых интересных случаев – это сотрудничество CARE, международной гуманитарной организации со штаб-квартирой в Атланте, и United Parcel Service (UPS) – крупнейшей в мире компании, осуществляющей почтовую доставку.

Многие годы UPS жертвовала CARE деньги. Это была пассивная форма помощи. Но постойте: CARE распространяет гуманитарную помощь по всему миру, а UPS – крупнейшая в мире служба доставки, которая работает в 200 с лишним странах. В 2007 году топ-менеджер CARE Ригоберто Жирон попросил UPS помочь организации с логистикой. У Жирона был опыт в бизнесе, и он понимает, что способна предложить UPS. В конце концов НКО, как и корпорациям, важно оставаться эффективными и конкурентоспособными. Они конкурируют за доллары спонсоров точно так же, как Coca-Cola – за доллары потребителей.

Два руководителя UPS, Дэйл Херцог и Джим Кулан, начали сотрудничество с визитом в офисы CARE в Гондурасе, Дарфуре и Индонезии.

CARE открыла руководству UPS полный доступ ко всей информации о своей работе. Эта необычная открытость сблизила

две организации.

Херцог обнаружил, что у CARE нет электронной базы их запасов, которые разбросаны по всему миру. Каждый филиал CARE вел собственный инвентарный учет в электронных таблицах на отдельных компьютерах. Херцог также установил, что CARE необходимо расширить сферу действия своей централизованной системы закупок на такую продукцию, как тенты и бутилированная вода. У организации отсутствовала программа закупки и складирования этих запасов по всему миру, способствующая быстрой доставке на места катастроф. Еще больше Херцога тревожило то, что у CARE крайне мало средств, выделенных спонсорами без ограничения на их использование, то есть средств, которые можно израсходовать не на помощь пострадавшим от конкретной катастрофы вроде землетрясения на Гаити, а для повышения эффективности организации в целом в долгосрочной перспективе. К примеру, CARE не хватало денег, чтобы закупать запасы не в период катастроф – в больших количествах и со скидкой за объем. Между тем это позволило бы колоссальным образом снизить издержки, ведь сразу после катастроф цены всегда подскакивают.

Однако спонсоры обычно хотят, чтобы их деньги были направлены на помощь пострадавшим именно в той катастрофе, которая разворачивается перед ними на телеэкранах. На долгосрочные проекты деньги получить трудно.

С помощью Aidmatrix, НКО из Техаса, Херцог и CARE разработали компьютерную систему, позволяющую отслеживать запасы по всему миру в реальном времени. UPS также пожертвовала деньги Aidmatrix и свела две организации вместе. Новую базу данных CARE протестировали на Шри-Ланке и Гаити, а теперь происходит ее развертывание по всему миру.

Херцог и CARE расширяют сферу действия централизованной системы закупок. «Зачем закупать по 15 “Тойот” в каждой из

70 стран, если можно закупить их все сразу и, может быть, получить скидку побольше?» – говорит Херцог.

Интересно, что когда партнерство CARE и UPS сосредоточилось не на деньгах, их отношения укрепились, и в итоге UPS увеличила свои денежные пожертвования с \$200 тыс. в год до \$1 млн. Такова сила вовлеченности. Часть этих дополнительных средств пойдет на предварительную закупку гуманитарной помощи, которая столь необходима, но которую трудно профинансировать на обычные спонсорские пожертвования.

Какую выгоду получает UPS от отношений с CARE? Теперь компания включилась в систему гуманитарной помощи, в рамках которой по всему миру постоянно перемещаются товары. «Груза перевозится на миллиарды долларов, и примерно 10 % – это пожертвования, – рассказывает Херцог. – UPS считает себя корпоративным гражданином, который хочет делать правильные вещи. Мы можем помочь людям так, как многие другие не могут. Но в этом есть и коммерческий аспект. Это большой рынок, где UPS не была представлена».

Разумно предположить, что по мере того, как UPS благодаря совместной работе с CARE будет укреплять свою репутацию в среде профессионалов, занимающихся гуманитарной помощью, прибыль компании тоже увеличится. А компания помогает CARE именно за счет прибыли. Эти отношения раскручиваются по спирали – прекрасный пример ответственного капитализма. Как и любое успешное партнерство, отношения UPS и CARE продолжают развиваться.

Сейчас партнеры работают над электронной системой распространения гуманитарной помощи. Когда в вашу дверь стучится курьер UPS с пакетом, вы ставите свою подпись на электронном планшете, а не на листе бумаги. Это экономит огромное количество времени, денег и бумаги. UPS и CARE протестировали такие же устройства при поставке гуманитарной помощи на Гаити и в Бангладеш.

«Это естественная эволюция эффективности, – отмечает Херцог. – Мы привносим хорошие, четкие практики бизнеса в сферу, которой во многих отношениях их не хватает».

Задумайтесь на минуту, что происходит в рамках этого партнерства: гигантская корпорация становится похожей на НКО. А НКО становится больше похожей на корпорацию. И благодаря взаимодействию обе организации улучшаются.

Деньги, которые CARE экономит, повысив эффективность, можно направить на расширение деятельности организации. В то же время спонсоры могут быть уверены, что CARE использует их деньги наиболее рационально, с помощью одной из самых эффективных в мире корпораций.

Мы переходим от атмосферы чрезвычайного недоверия между корпорациями и НКО к взаимовыгодным отношениям, где становится все меньше и меньше барьеров.

А один из дополнительных плюсов – это влияние подобных отношений на настроения в коллективе компании. Возможность посвятить свое время НКО и поделиться опытом воодушевляет топ-менеджеров. «Все хотят попасть на мою должность», – смеется Херцог. Такие партнерства также помогают компании привлекать лучшие – блестящие – кадры. Идеалисту-выпускнику уже не обязательно выбирать между карьерой в бизнесе и карьерой в НКО. Границы между ними размываются, и это правильно.

Корпорации действительно хотят оказывать реальную помощь, и многие НКО удивились бы, узнав о том, какой энтузиазм подобные проекты вызывают в бизнес-сообществе. Деррик Кайонго, менеджер CARE родом из Уганды, был шокирован, когда, приехав в Соединенные Штаты, увидел, как горничные каждый день из гостиничных номеров выбрасывают массу мыла в мусорный ящик, хотя этим мылом едва пользовались. В Уганде мыло – дефицит, а отели в США ежедневно тоннами выбрасывают его. Кайонго выступил перед группой топ-менеджеров отелей из Атланты и попросил их передавать использованное мыло созданной им

некоммерческой организации «Глобальный мыльный проект», которая будет перерабатывать его и отправлять в Африку.

Реакция превзошла все ожидания. Гостиницы поняли, что могут сэкономить на вывозе и уничтожении мусора, если будут перерабатывать мыло, а не выбрасывать его. В то же время у них появилась возможность подключить своих сотрудников к программе сокращения бедности в развивающихся странах. К нынешнему моменту «мыльный» проект позволил собрать 50 тонн использованного мыла – не только из Атланты, но и из других городов США. Руководство одного бостонского отеля, прочитав в газете о проекте, отправило в Атланту тонну мыла. «Мыльный проект» вступил в партнерство с другими НКО вроде Medshare, чтобы поставлять мыло в Африку, на Гаити и в другие места, где его не хватает. Коммерческая компания из Вирджинии, Relief Cargo, заплатила \$2700 за поставку в Кению партии мыла весом 640 кг.

«Мыльный проект» использует и варианты участия в социальном предпринимательстве – к примеру, возможность частично финансировать свою деятельность, продавая переработанное мыло государству для обеспечения тюрем.

Социальное предпринимательство – еще одна перспективная область, благодаря которой получение прибыли помогает решать проблемы развивающегося мира. Такие компании инвестируют в микрофинансирование и малый бизнес в Индии и в других странах. Одна из таких компаний – d.light, родившаяся в аудитории Стэнфордского университета и выпускающая недорогие светильники, работающие на солнечной энергии. Это продукт для сотен миллионов людей, живущих в мире без электричества. Преимущества его многочисленны и очевидны: такие светильники безопаснее керосиновых ламп, они снижают риск пожара и избавляют от ядовитых испарений. Есть и мощный образовательный аспект: у детей появляется больше времени на учебу вечером. Птичники даже используют светильники на солнечной энергии, чтобы увеличить производство яиц. D.light – вполне коммерческая

компания, частично профинансированная венчурным капиталом из США, но она также обращается к НКО за пожертвованиями для тех, кто не может позволить себе купить светильник. Такие примеры мы видим по всему миру.

Еще один индийский стартап, PharmaSecure, разработал систему борьбы с контрафактными лекарствами – огромной и опасной проблемой Индии. Компания, основанная выпускником Дартмутского колледжа Натаном Сигворттом и также привлекающая венчурные инвестиции, создала систему, позволяющую фармацевтическим компаниям добавлять на каждую упаковку лекарства уникальный код. Покупатель может отправить SMS с этим кодом на номер, напечатанный рядом с кодом, и получить сообщение о том, подлинное ли лекарство. Система не только спасает жизни и сокращает число подделок, но и дает фармацевтическим компаниям еще одну возможность дифференцировать свое предложение на фоне конкурирующих продуктов.

У капитализма есть свои проблемы. Есть хорошие корпорации, а есть плохие, точно так же, как есть хорошие правительства, а есть коррумпированные, эффективные НКО и неэффективные. Но все-таки именно капитализм позволяет компаниям вроде PharmaSecure и d.light действительно менять к лучшему развивающиеся страны и приносить пользу вполне ощутимым образом. Иногда такие компании работают при поддержке НКО, но самый главный двигатель этих перемен – именно капитализм.

Почему капитализм? Почему предприниматели пытаются реализовать коммерческую модель вместо того, чтобы просто создать некоммерческую организацию и принимать пожертвования от корпораций на благородные дела?

Доркас Чен-Тозун, представитель d.light, сформулировала ответ в двух словах: устойчивость и масштабируемость. Сегодня пожертвования есть, а завтра их нет. А вот если речь идет о коммерческой компании, и ею правильно управляют, то она всегда

сможет получать прибыль, что означает длительную перспективу проекта. В мире 1,6 млрд людей живут без электричества, и частный инвестиционный капитал позволил d.light гораздо скорее приступить к масштабному и быстрому решению этой проблемы, говорит Чен-Тозун.

«НКО пытаются решать ее уже немало лет, и они сделали все, что могли при их ресурсах, – продолжает она свою мысль. – Но ни одна некоммерческая организация, занимающаяся освещением в развивающихся странах, не смогла масштабировать свою деятельность. Им удается выполнять небольшие проекты то тут, то там, они помогают деревне или нескольким сотням домов, а потом у них кончаются деньги. Мы поняли, что если хотим удовлетворять эту потребность в глобальном масштабе, на том уровне, на котором мы действительно можем что-то изменить, нам нужна бизнес-модель, чтобы быть устойчивыми, чтобы не полагаться на пожертвования и чтобы иметь возможность масштабирования».

Средства инвесторов позволили компании быстро начать работу и построить в Китае завод по массовому производству светильников. Эффект масштаба снижает себестоимость продукта. Компания открыла представительства в Индии и Танзании через несколько месяцев после запуска в 2008 году. Меньше чем за три года d.light обслужила три миллиона клиентов.

Продажа светильников (вместо их бесплатной раздачи) также меняет характер отношений с потребителем, добавляет Чен-Тозун. «Если НКО предоставляет свои услуги бесплатно или в значительной мере субсидирует их оплату, то потребители становятся пассивными реципиентами, – говорит она. – Наши же клиенты чувствуют свою значимость. Мы должны дать именно тот продукт, который им нужен и за который они готовы заплатить. Если мы сделаем не тот продукт, который они хотят, они проголосуют против него своими долларами. Мы даем гарантию на нашу продукцию. У нас есть служба технической поддержки. У нас есть центры, куда можно прийти, если вы обнаружили неполадки в нашем продукте; там мы починим его

или обменяем. Нам кажется, это более здоровые отношения, чем если бы мы были НКО».

Компания d.light работает с НКО, распределяя светильники в качестве гуманитарной помощи и на тех территориях, где люди настолько бедны, что просто не могут купить лампу. Но большая часть продаж производится по обычным рыночным каналам.

Я привел этот пример вовсе не для того, чтобы принизить отличную работу, которую делают НКО по всему миру, но чтобы проиллюстрировать, что капитализм способен творить чудеса, особенно когда бизнес и НКО объединяют усилия.

А вот правительства во многих случаях отстают от корпораций и некоммерческих организаций. Многие государственные ведомства по-прежнему думают, что лучший способ решить проблему – это принять новые законы. Они еще не поняли, что самая эффективная стратегия – работать вместе с бизнесом и НКО, разрабатывать проекты, выгодные всем трем сторонам.

Впрочем, ситуация начинает меняться. Вместе с бывшим президентом Танзании Бенджамином Мкапой я выступаю сопредседателем некоммерческой организации под названием «Обеспечение инвестиционного климата в Африке». Это партнерство между бизнесом и государством, направленное на улучшение инвестиционного климата в Африке и стимулирование роста бизнеса. Оно работает. Я самолично видел результаты этого проекта.

Сейчас в Руанде можно зарегистрировать компанию за один день. Если раньше там регистрировалось по четыре-пять компаний в день, то сейчас уже по семьдесят. Там работает «система одного окна», а также зарегистрироваться можно через Интернет.

Мы также потрудились над усовершенствованием работы арбитражных судов в Африке, чтобы у бизнеса появилась мобильная и эффективная площадка по разрешению споров. Мы помогли государствам перевести суды с бумажных технологий на цифровые, что повысило точность и скорость работы и заметно уменьшило очереди.

Передача земли в собственность в Буркина-Фасо раньше требовала где-то семнадцати подписей. Сейчас достаточно семи.

Все это примеры того, что можно реализовать по всему миру в рамках таких партнерств, в рамках ответственного капитализма.

Критики могут указать на катастрофы, подобные разливу нефти British Petroleum в Мексиканском заливе в 2010 году, как на проявления алчного, ненасытного капитализма, ставящего прибыль выше всего на планете. Однако BP, если разобраться, развивала активную деятельность, сопряженную с экологической и социальной ответственностью. Она тратила миллиарды на продвижение низкоуглеродных альтернатив нефти – таких, как биотопливо и ветроэнергетика.

Тем не менее все достигнутое подобными проектами и все доверие, завоеванное компанией, мгновенно уничтожает роковая ошибка вроде аварии на нефтяной платформе в Мексиканском заливе. Ответственный капитализм – это не красивый фасад, за который прощают любые корпоративные грехи. Это контракт, который требует, чтобы все его участники – правительство, НКО и бизнес – действительно вели себя ответственно. В противном случае партнерство ждет крах.

BP и ее акционеры дорого заплатили за разлитую нефть – как в финансовом смысле, так и репутацией корпоративного бренда. Эта ошибка сыграла на руку тем, кто противостоит капитализму и ищет любой повод для нападков на него. Компании должны быть источником блага для общества. Иначе на первый план выходят политики-популисты, готовые на то, что совершил Уго Чавес в Венесуэле. Причина успеха Чавеса в том, что бизнес-лидеры Венесуэлы были, в сущности, баронами-разбойниками. Они не имели обратной связи с народом и не смогли призвать его к сопротивлению, когда Чавес начал национализировать экономику и ломать капиталистическую систему, раздавая гражданам ложные обещания будущей нирваны. На Кубе было то же самое. И, вообще, таких примеров немало. Конечно, вряд ли найдется много людей,

стремящихся выступить в поддержку BP после аварии на буровой платформе. Некоторые выдающиеся люди, среди которых бывший министр труда Роберт Райх, даже призвали правительство США временно в форме конкурсного производства взять под контроль активы BP в Мексиканском заливе.

В долгосрочной перспективе корпорации смогут выжить и обеспечить долговечность капиталистической системы, позволяющей им процветать, лишь действуя ответственно.

Когда в 2009 году я ушел с поста председателя совета Coca-Cola, мир, кажется, собрался расстаться с капитализмом. Банки и другие важнейшие отрасли рушились, а некоторые, по сути, были национализированы.

«Мы все теперь социалисты», – объявил журнал Newsweek в феврале 2009 года.

За мою жизнь, полную путешествий по миру, я видел и социализм, и коммунизм, и ни то ни другое не работает. Я видел до падения Стены унылые пейзажи Восточной Германии и совершенно пустые полки магазинов. Я даже не мог ничего купить на свои марки, которые нельзя было забрать назад, на Запад. Я видел в России систему, не способную выпускать даже бумажные стаканчики для автоматов с газировкой, видел настрой благонамеренных и трудолюбивых граждан, стремившихся к лучшей жизни для себя и своих детей, но настолько подавленных системой, что их таланты и энергия практически растрчивались впустую. Я видел, какой удар социализм нанес по моей любимой Африке.

Если капитализм и потерпит неудачу, то потому, что мы, капиталисты, подвели людей. Это случится, только если мы допустим, чтобы наши компании оторвались от общества, которое мы обслуживаем.

В будущем не только потребители, но и инвесторы станут все чаще судить о наших компаниях не только по качеству продукции или прибыльности, но и по нашим ценностям, и по тому, одновременно целостному и разностороннему, вкладу, который мы вносим в жизнь

мира. Это будет важным критерием при решении вопроса об инвестировании в ту или иную компанию – и не обязательно потому, что инвесторам очень хочется решать мировые проблемы. Нет, так будет потому, что среди инвесторов растет уверенность: чтобы выжить и оставаться прибыльными в долгосрочной перспективе, корпорациям нужно мыслить и действовать в этом направлении. Инвесторы понимают, что если между компаниями и обществом, где они работают, возникнет отчуждение, если компании станут разрушать окружающую среду, истощать запасы драгоценных природных ресурсов и игнорировать важные социальные проблемы, то они оттолкнут своих клиентов и в конечном счете потерпят неудачу. Инвесторы самого разного толка будут говорить компаниям: «Я хочу чтобы ваш бизнес был долговечен, следовательно, я хочу от него устойчивости, а значит – действий в духе развития экологической и социальной ответственности».

Только так мы сможем привлекать клиентов и оставаться долгие годы жизнеспособными компаниями.

И точно так же, как общество ждет от крупных корпораций чего-то большего, сами крупные корпорации будут ожидать большего от своих поставщиков. Получится цепная реакция.

Решение – это и не социализм, и не безрассудный капитализм, приведший к мировому финансовому коллапсу в 2008 году и нефтяной аварии BP в 2010 году. Решение – ответственный капитализм.

Адам Смит сказал: «Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов».

В сложной экономике будущего интересы бизнеса и интересы общества с неизбежностью переплетутся. Капитализм должен стать ответственным, или он не выживет.

В процессе написания этой книги я испытал катарсис. Я осознал, какое счастье выпало мне в жизни. Я родился в семье невероятно заботливых и готовых меня поддержать родителей, обеспечивших

мне возможность исследовать мир и физически, и интеллектуально. И вот 68 лет спустя у меня есть чудесная семья – Памела, Кара, ее муж Зак и наша главная радость, наш внук Рори. Я побывал в 145 странах, встречался с историческими личностями и, что столь же важно, общался с людьми многих культур, представителями всевозможных слоев общества. Эту жизнь я прожил бы снова, даже при всех ее странностях, неприятностях и достойных сожаления моментах. Я действительно жил на той стороне жизни, которую рисует нам Coca-Cola, жил жизнью счастливой, оптимистичной, и, насколько это вообще возможно, безгрешной. Моя карьера, наконец, благополучно завершилась, и я намерен хоть в какой-то степени воздать менее удачливым людям, которые были столь добры ко мне.

# Благодарности

Я хотел бы поблагодарить всех членов большой семьи Coca-Cola, кто не пожалел времени и поделился своими воспоминаниями для этого проекта, в том числе: Хесуса Селдрана, Тони Эймса, Майкла О’Нила, Хайнца Визорека, Джея Раджу, Синтию Мак-Кэг, Джона Браунли и Тома Маттиа.

Я также благодарен всем людям за пределами Coca-Cola, кто помогал мне. Среди них – Сэм Масселл, Джек Уэлч, Дейл Херцог, Картер Робертс и Кэрол Мастроянни; Колледж бизнеса имени Робинсона Университета штата Джорджия и Совет Атланты по международным делам, включая Фенвика Хасса, Уэйна Лорда, Седрика Сузмана, Тэймера Кавузгила, Джекобуса Берса, Дженифер Шокли и Гэри Маккиллипса; сотрудники организации Global Atlanta, в том числе Фил Болтон и Тревор Уильямс.

Отдельная благодарность сотрудникам библиотеки Университета Эмори за помощь с изучением бумаг покойного Роберта Вудраффа.

Я также благодарю свою жену Памелу за советы и помощь в редактировании, а также Сьюзан Бизли, Закари Бизли, Лору Бизли и Эмили Бизли. Наконец, спасибо Филу Ревзину за его поддержку и веру в этот проект на раннем этапе и невероятно одаренным сотрудникам St. Martin’s Press, в том числе Джорджу Витте, Терре Лэйтон и Лоре Чейзен.



Невил Исделл  
и Дэвид Бизли

# ВНУТРИ СОСА-COLA

*История бренда №1  
глазами легендарного CEO*

Neville Isdell, David Beasley

INSIDE COCA-COLA  
A CEO's Life Story of Building the World's Most Popular Brand

**[Хороший перевод]**

# Примечания

## 1

Читайте об этом: «Джек Уэлч. Мои годы в GE». Манн, Иванов и Фербер, 2010.

[Вернуться](#)

## 2

Президент Coca-Cola с 1923 по 1954 год, член совета директоров до 1984 года и самый влиятельный руководитель в истории компании. *Здесь и далее прим. пер.*

[Вернуться](#)

## 3

Аббревиатура происходит от названия улицы, где происходили основные революционные события.

[Вернуться](#)

## 4

Версия Coca-Cola с вишневым вкусом. Продается в США и ряде европейских стран.

[Вернуться](#)

## 5

6 мая 1937 года дирижабль потерпел катастрофу при посадке в США.

[Вернуться](#)

## 6

Американский конгломерат, производивший табачные изделия и продукты питания.

[Вернуться](#)

## 7

Выкуп акций компании на заемные средства.

[Вернуться](#)

## 8

23 марта 1989 года у берегов Аляски в результате аварии танкера компании Exxon Valdez разлилось около 260 тыс. баррелей нефти, было загрязнено около 2000 км береговой линии.

[Вернуться](#)