

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Эту книгу хорошо дополняют:

Доставляя счастье

Тони Шей

Джек. Мои годы в GE

Джек Уэлч и Джон Бирн

**Ничего лишнего. Философия ведения бизнеса
от CEO Gillette**

Джеймс Килтс

Neville Isdell
David Beasley



St. Martin's Press
New York

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Невил Исделл
Дэвид Бизли



Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5
ББК 65.305.735-13
И 85

Печатается с разрешения St. Martin's Press
и литературного агентства Nova Littera

Исделл, Н.

И85 Внутри Соса-Кола. История бренда № 1 глазами легендарного CEO / Невил Исделл, Дэвид Бизли ; пер. с англ. Антона Ширикова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-263-6

Вы задумывались о том, что Соса-Кола присутствует во всех странах мира, кроме трех? Благодаря чему секретный состав знаменитого напитка, первоначально задуманного как лекарство от похмелья, завоевал весь мир? И почему в наше время именно гигантские корпорации стали мишенью критики?

Невил Исделл, бывший CEO и председатель совета директоров Соса-Кола, рассказывает захватывающую историю возрождения и нынешнего процветания компании. Вам предоставлен уникальный шанс узнать из первых рук, каким образом «Кока-Кола» удалось во многом превзойти своего вечного конкурента, «Пепси»; с какими непредсказуемыми проблемами пришлось столкнуться компании при завоевании российского рынка. Иными словами — о том, какие страсти кипели и кипят за невинным лозунгом «Всегда «Кока-Кола»».

Уверям, что вы извлечете для себя максимум пользы.

УДК 658.5
ББК 65.305.735-13

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2011 by Neville Isdell and David Beasley.
Foreword © 2011 by Pamela Isdell. All rights reserved
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-263-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	10
Введение	14
Глава первая. Из Ольстера в Африку	23
Глава вторая. Йоханнесбург и начало глобальной карьеры.....	48
Глава третья. Победить Pepsi на Филиппинах	69
Глава четвертая. Стагнация в Западной Германии.....	95
Глава пятая. Падение Стены	113
Глава шестая. Возвращение в Индию.....	143
Глава седьмая. За штурвалом Coca-Cola	161
Глава восьмая. Ответственный капитализм	212
Благодарности.....	240

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 Соса-Сола, 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 разбираться 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»*.

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 разливочного завода в Замбии и поднявшись до самого верха. К тому же я понимал, что наши стили управления могут конфликтовать —

* Читайте об этом: «Джек Уэлч. Мои годы в GE». Манн, Иванов и Фербер, 2010.

хотя должен был согласиться, что для совета такая команда выглядела бы привлекательной. У Джека действительно большой опыт руководства крупной корпорацией, тогда как я работал СЕО 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 СЕО 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 пришлось 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 Соса-Сола. «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 Соса-Сола Компани, — ответил я. — Они все — американцы. Уверен, они знают, что делают».

Получение разрешения на работу требовало нескольких недель, поэтому Соса-Сола 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 Соса-Сола Компани 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 СЕО 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 o'key. 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

боттлинговым предприятиям. Но со временем многие различные заводы были приобретены. В 2010 году компания купила североамериканский филиал своего крупнейшего боттлера, Coca-Cola Enterprises. Теперь ей принадлежит 90% боттлингового 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* 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

* 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.*

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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

