

ЛУЧШАЯ БИЗНЕС-КНИГА 2022 ГОДА ПО ВЕРСИИ FINANCIAL TIMES

ПОЛ ПОЛМАН  
ЭНДРЮ УИНСТОН

# ПОЛНЫЙ ПОЗИТИВ

ФОРМУЛА ВЫЖИВАНИЯ  
И ПРОЦВЕТАНИЯ БИЗНЕСА  
В ИЗМЕНИВШЕМСЯ МИРЕ



**Пол Полман  
Эндрю Уинстон**  
**Полный позитив. Формула  
выживания и процветания  
бизнеса в изменившемся мире**  
Серия «Top Business Awards»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69273730](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69273730)*

*Полный позитив. Формула выживания и процветания бизнеса в  
изменившемся мире: Эксмо; Москва; 2023  
ISBN 978-5-04-187878-8*

### **Аннотация**

Капитализм сломался. Принцип «прибыль здесь и сейчас» больше не работает. Авторы этой книги убедительно объясняют, какие механизмы ведут «лучшую в истории человечества систему» к неизбежному краху. А заодно предлагают альтернативную формулу выживания и процветания бизнеса в изменившемся мире. Она подразумевает полную смену базовых ценностей компании, пересмотр отношения к процессу обогащения и к взаимодействию между клиентами, обществом и окружающей средой.

Прочитайте книгу, чтобы узнать:

\* что привело человечество к гуманитарной и финансовой катастрофе;

\* в чем ошибся один из главных проповедников капитализма  
Милтон Фридман;

\* каких «слонов» вырастили корпорации, пока гнались за быстрой прибылью;

\* можно ли измерять экономический успех не в ВВП, а в валовом национальном счастье;

\* что такое «мышление абсолютного позитива»;

\* как бизнесу зарабатывать, делая мир лучше, и почему это больше не утопия.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Предисловие	9
От Пола	9
От Эндрю	15
Введение	21
Вероломное предложение и небольшая притча	21
Неожиданная поддержка	26
Последствия	29
Оптимальная модель: бизнес чистого позитива	33
В чем заключается стратегия чистого позитива?	35
Проверка на практике	43
Бизнес должен сделать шаг вперед	46
Плохие новости: проблемы планетарного масштаба и морального характера	51
Мыслите масштабно и системно	62
Отличные новости: факторы, способствующие ускорению и развитию	66
Конец ознакомительного фрагмента.	81

**Пол Полман,  
Эндрю Уинстон  
Полный позитив.  
Формула выживания и  
процветания бизнеса  
в изменившемся мире**

© 2021 Paul Polman and Andrew S. Winston

© Малышева А., перевод, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

\* \* \*

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

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

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

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

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

Эту идею – контринтуитивную и передовую – авторы подчеркивают в книге неоднократно. Традиционно, когда владельцы бизнеса думают о соблюдении принципов ESG, они думают, в частности, о дополнительных расходах на развитие технологий, которые позволяют уменьшить влияние на окружающую среду, об инвестициях в развитие инклюзивности и прозрачности компаний. Опыт Unilever иллюстри-

рует, что эти вложения приносят пользу и бизнесу, и обществу в долгосрочной перспективе.

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

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

Может показаться, что подход компании идеалистичный и чересчур амбициозный, но тем не менее его удастся применять на практике. В том числе благодаря довольно простым преобразованиям. Особенно мне понравился один из простых, но действенных методов перестройки компании с крат-

косрочного стратегического планирования на долгосрочное. В какой-то момент менеджмент решил отказаться от квартальных отчетов, чтобы сотрудники не фокусировались на краткосрочных целях.

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

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

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

# Предисловие

## От Пола

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

Я благодарен и Джеффу Сибрайту, который стал мне не только близким другом, но и отличным спарринг-партнером на посту руководителя отдела устойчивого развития Unilever. Именно он помог нам не только преобразовать биз-

нес-модель компании, но и довести до ума эту книгу. Вне всякого сомнения, памятью, мудростью и чувством юмора он превосходит меня.

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

Мама пережила Вторую мировую войну и как никто умела отдавать себя служению другим, восстановлению разрушенных поселений, созданию мирной, комфортной и инклюзивной среды для всех. Человеческое достоинство, уважение, равенство и сострадание были для них с отцом чем-то естественным, и именно эти ценности они привили своим шестью детям.

По традиции для многих христиан Пасха – пора новых начинаний. Именно с этой мыслью мы проводили нашу матушку. Однако в то же время Пасха – это некая аллегория необходимости создания нового, лучшего мира, в котором будущие поколения станут жить в гармонии и согласии друг с другом и с Матерью Природой. Пришествие коронавируса стало для всех нас отрезвляющим толчком, напоминанием о том, что нельзя построить здоровое общество на нездоров-

вой планете. С каждым днем все больше людей постигают сложную взаимосвязь между потерей биологического разнообразия, переменой климата, неравенством, развитием экономики и социальным единством, а вместе с ней – слабые места нашей экономической системы. Становится все понятнее, что безграничный рост невозможен на планете с ограниченными ресурсами и пространством. А что не вечно, то по определению нельзя назвать устойчивым и стабильным. В конце концов наступит момент, когда системы попросту рухнут, собственно, это уже происходит.

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

партнерства с правительством и гражданским обществом.

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

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

Прежде всего, необходим принципиально новый подход к лидерству и смелость, чтобы принять активное участие в преобразованиях. Нужна храбрость, чтобы взять на себя ответственность за собственное влияние на общество, выходящее далеко за пределы профессиональной деятельности. Вы должны ощущать готовность неуклонно повышать планку своих амбиций, даже если у вас не всегда будут ответы

на все вопросы, и неустанно расширять партнерскую сеть, необходимую для реализации масштабных системных изменений. В мире бизнеса, все более зависимом от графиков, таблиц, компьютеров и методов ускоренной торговли, имеющем устоявшиеся нормы и правила, смелость зачастую заключается и в том, чтобы вспомнить о человеческой составляющей, которой так часто пренебрегают. Когда в основу деловой конкуренции ляжет доверие, роль заботы и сострадания возрастет.

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

И хотя за последние десять лет модель Unilever показала свои достоинства и недостатки, исчерпывающе представленные в книге, все же мы понимаем, что нужно двигаться даль-

ше – и быстрее. Подход чистого позитива не только обеспечит вам конкурентоспособность в настоящем, но, что гораздо важнее, поможет занять выгодную позицию среди успешных компаний и предприятий в будущем. Лидерство – это привилегия, и нет большего удовлетворения, чем использование ее на благо других людей и всего мира. Ведь не зря говорят: дорогу осилит идущий.

Апрель 2021 г.

# От Эндрю

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

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

Ответ: и да, и нет.

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

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

Один коллега как-то спросил меня: «Почему в мире так мало Рэев Андерсонов?» – имея в виду генерального директора компании-производителя ковров Interface. В 1994 году его вдруг осенило: бизнес в привычной нам форме – тупиковый путь для планеты. С этого момента в основу деятельно-

сти его компании легло стремление устранить все проявления своего негативного воздействия на окружающий мир. В этой области он стал первопроходцем и примером для подражания. Его Mid-Course Correction («Коррекция курса») стала для меня первой прочтенной книгой на эту тему. Но я спросил своего друга: «Почему в мире так мало Полов Полманов?»

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

Мне это нравилось, и я был не одинок. В рамках ежегодного опроса, выявляющего компании, которые лучше всего справляются с задачей интеграции принципов устойчивого

развития в корпоративную стратегию, компания Unilever на протяжении десяти лет была одной из самых часто упоминаемых. Это поразительный результат для предприятия любой величины. Кто-то, возможно, поспорит с тем, что производителя потребительских товаров внезапно назначили лидером устойчивого развития, хотя он выпускает кучу всего ненужного. Конечно, в этих возражениях есть доля истины, но, учитывая масштаб стоящих перед нами задач, нельзя построить современный мир без процветающего бизнеса.

Нужно, чтобы все больше руководителей стремились изменить текущий порядок вещей, и нужно поощрять тех, кто это делает. Надеюсь, однажды мы перестанем произносить с придыханием имена таких руководителей компаний, как Джек Уэлч из GE, который обладал великолепными управленческими навыками, но ставил краткосрочную выгоду выше планеты и людей, и на его предприятии несколько десятков лет главенствовал подход, при котором увольнение работника *увеличивало* стоимость акций.

В 2010-х годах я стал членом североамериканского комитета Unilever по устойчивому развитию, так что полностью беспристрастным меня назвать нельзя. Но с Полом мы встречались лишь несколько раз, прежде чем он и его главный консультант в этой области Джефф Сибрайт предложили мне совместную работу над книгой. Сам я не горел желанием снова писать на тему устойчивого развития, но понимал, что передо мной уникальная возможность – предста-

вить, как построить компанию, которая послужит на благо всего мира. Некоторые главы истории Unilever рассказаны довольно хорошо, но в них отсутствует точка зрения человека, который был во главе преобразований. Эта книга не только о Unilever, но и о том, как опыт одной компании может стать мотивацией и примером для всех прочих. Моей задачей было представить новую точку зрения, синтезировать, найти общие схемы и закономерности этой истории и в то же время сделать ее легкой и доступной для понимания.

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

Моя цель в книге «Манифест неокапиталистов»<sup>1</sup> – мотиви-

---

<sup>1</sup> Оригинальное название книги – «Net positive», букв. пер. «Чистый пози-

вировать бизнес-сообщество сделать шаг вперед, ускориться и привести весь мир к процветанию. Надеюсь, этот труд и его плоды принесут чистый позитив и в мою собственную жизнь.

Апрель 2021 г.

# **Введение**

## **Почему майонез победил кетчуп**

### **Вероломное предложение и небольшая притча**

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

Стратегия оказалась эффективной. Спустя годы стагнации и весьма скромных успехов наконец настал момент, когда доход компании вырос на 33 % и составил 60 миллиардов долларов, а цены на ее акции превзошли и цены на бума-

ги других корпораций, и европейский индекс FTSE. Unilever – огромная, по-настоящему глобальная компания, чью продукцию – Axe, Ben & Jerry's, Clear, Dove, Hellmann's (майонез), Knorr, Lifebuoy, OMO, Rexona, Suave – ежедневно покупает 2,5 миллиарда человек. В рамках своей стратегии Unilever приобрела десятки новых брендов, большинство из которых – компании с четко определенной миссией. Параллельно было решено избавиться от медленно развивающихся предприятий, не соответствующих ее философии.

Вот почему, когда штаб-квартиру Unilever в Лондоне посетил Александр Беринг<sup>2</sup>, генеральный директор конкурирующей фирмы Kraft Heinz (прославившейся своим кетчупом), руководитель Unilever Пол Полман (один из авторов этой книги) решил, что тот собирается сделать ему предложение о покупке одного из брендов. Однако встреча приняла совершенно неожиданный оборот: Беринг предложил выкупить Unilever *целиком* за 143 миллиарда долларов, на 18 % выше ее рыночной стоимости. Даже вражеские захватчики порой улыбаются, но от этого не перестают быть захватчиками, способными уничтожить сам дух компании, создававшейся целое столетие.

Саму Kraft Heinz всего двумя годами ранее купили бразильская частная инвестиционная компания 3G и Berkshire Hathaway, управляемая легендарным инвестором Уорреном

---

<sup>2</sup> Arash Massoudi, James Fontanella-Khan, and Bryce Elder, Unilever Rejects \$143bn Kraft Heinz Takeover Bid, Financial Times, February 17, 2017.

Баффеттом. Двое инвесторов работали совместно и над этой сделкой. 3G ни разу за время своего существования не упускала выгоду, но эти девять дней все изменили.

Компания 3G славилась тем, что сокращала расходы ради увеличения краткосрочной прибыли. Ее генерального директора, Хорхе Пауло Леманна, в статье журнала Fortune G называли «человеком, пожирающим расходы»<sup>3</sup>. Индустрия потребительских товаров разделилась на тех, кто вместе с Kraft Heinz стремился к повышению эффективности, сокращению затрат, увеличению маржи и небольшим налоговым выплатам... и тех, кто, по словам Financial Times, «принял модель, которая в конечном итоге разрушает бизнес, лишая его инвестиций»<sup>4</sup>.

Трудно было представить две продающие схожую продукцию компании с настолько непохожими бизнес-моделями, как Kraft Heinz и Unilever. 3G собственным примером показывала, что такое главенство акционера. Unilever стремилась работать на благо многих целевых групп, заинтересованных в продукции компании, и делать мир лучше. Ее философия формировалась на протяжении 140 лет, уходя корнями в миссию по улучшению санитарно-гигиенических условий в викторианской Англии.

---

<sup>3</sup> Daniel Roberts, Here's What Happens When 3G Capital Buys Your Company, Fortune, accessed March 3, 2021, <https://fortune.com/2015/03/25/3g-capital-heinz-kraftbuffett/>.

<sup>4</sup> Arash Massoudi and James Fontanella-Khan, The \$143bn Flop: How Warren Buffett and 3G Lost Unilever, Financial Times, February 21, 2017.

И сегодня при разработке и реализации Плана устойчивого развития мы чтим историю компании и продвигаем ее ценности. Эта стратегия – один из самых полных и совершенных бизнес-планов в мире. В нем очевидным образом связаны концепция осознанного ведения бизнеса и его эффективный рост. Цель Плана – повышение финансовой прибыли *за счет* устойчивого развития, а не в обход его принципов, то есть *благодаря* им, а не вопреки. За долгие годы существования компании Unilever стало ясно, что всякий раз, когда сбивался фокус ее деятельности – пропадали практический смысл и конкретная цель, – падала и эффективность этой деятельности. Вот почему поглощение организацией, чья миссия была несовместима с миссией Unilever, грозило компании стратегической и финансовой катастрофой.

Пусть эта сделка сулила руководству Unilever солидную прибыль, явное расхождение стратегий и ценностей 3G и Unilever делало ее неприемлемой. Бизнес-модель компании была слишком важна, чтобы доверить ее людям, не имеющим представления о том, что такое создание долгосрочной ценности. Многим известно, что стало с компаниями, которые купила 3G. Те, кто прежде занимался какой-нибудь важной и общественно-полезной деятельностью – например, лидер в области производства напитков SABMiller, реализующий проекты по водоснабжению и защите прав человека в Африке, – оказались зажаты в тисках сокращения расходов 3G. Множество «беженцев» из компаний, перекуп-

ленных 3G, в поисках осмысленной деятельности перешли в Unilever.

В этот переломный момент руководство Unilever не могло игнорировать необходимость контроля расходов и роста маржи. Они знали, как важны производительность и эффективность компании, но в то же время понимали, что путь к процветанию долог и срезать его нельзя. Сокращение расходов на персонал, научно-исследовательскую деятельность или бренды лишь вызвало бы у инвесторов «сахарную ломку» и гарантированно привело бы к катастрофе. Руководство компании решило, что использование знакомой бизнес-модели с большей вероятностью обеспечит долгосрочную прибыль, чем стратегия 3G. Они, как и прежде, будут двигаться к осмысленной цели, вкладываясь в собственное будущее, повышать верхний и нижний пороги (словом, все то, что делали семь лет подряд).

Это было беспокойное время, необходимо было постоянно поддерживать поток продаж. Полу вовсе не хотелось, чтобы потомки запомнили его как человека, подарившего компанию с глубокой философией и столетней историей фирме вроде 3G. «*Не в мою смену!*» – решил он. Но чтобы отклонить предложение, Unilever нужна была поддержка друзей, и действовать надо было быстро.

# Неожиданная поддержка

Скептики годами ждали, когда же Unilever, наконец, оступится. Многие ключевые инвесторы, проповедующие главенствующую роль акционеров, считали концепт устойчивого развития слишком «хипповым». Однако модель Unilever оказалась рабочей. На момент, когда поступило предложение о покупке, операционная маржа компании была хоть и не самой высокой среди конкурентов, но гораздо выше, чем у Nestlé, Danone и Mondelēz. Ее доход и нижнее значение нормы стремительно росли. Unilever стабильно обеспечивала 19 %-ную рентабельность инвестированного капитала. Долгосрочная и надежная акционерная стоимость становилась результатом бизнес-модели, а не ее главной целью.

И все же предложение от 3G послужило сигналом: руководство не пользуется всеми преимуществами избранной стратегии. В обычных обстоятельствах одного этого хватило бы для организации успешной сделки, однако и 3G, и критики Unilever недооценили, насколько важен был подход компании к ведению бизнеса для ее руководства, совета директоров и внезапных союзников. Критики обвиняли Unilever в том, что она слишком много внимания уделяет работе с регионами, правительством и ООН, пренебрегая быстрой прибылью. Однако укрепление этих отношений принесло компании гораздо большую выгоду.

Ее поддержали НПО и профсоюзные лидеры. Так, Джон Совен, глава британского Greenpeace – организации, чьи участники прежде приходили к зданиям Unilever, P&G, Nestlé и многих других компаний, чтобы выразить протест против их недобросовестной работы, – со временем проникся к компании уважением и теперь звонил, чтобы узнать, чем можно помочь. Рон Освальд, генеральный секретарь Международного союза пищевой и смежных отраслей – объединения профсоюзов, представляющих десять миллионов работников сельскохозяйственной отрасли и сферы здравоохранения, – публично высказался против продажи компании. По его словам, Союз опасался, что модель Unilever «исчезнет с лица земли... Kraft Heinz являли собой красноречивый пример того, какой не должна быть компания: нацеленной исключительно на финансовую выгоду»<sup>5</sup>.

Постепенно давление протестующих росло. Этому способствовали и регулярно приходившие письма, адресованные Unilever. Один из инвесторов предостерегал от «ловушки [быстрой прибыли] Kraft Heinz»<sup>6</sup>. Ряд высокопоставленных лиц, поддерживавших Unilever, лично связались с Уорреном Баффетом, чтобы выразить свое недовольство. Однако руководство Unilever все еще сомневалось, что их поддержат крупные инвесторы. Ведь последние руководствовались при вложении средств реализацией своих квартальных

---

<sup>5</sup> Рон Освальд (IUF), из интервью авторам книги, 28 сентября 2020 г.

<sup>6</sup> Гарольд Томпсон (Ash Park), из интервью авторам книги, 24 апреля 2020 г.

целей (и максимизацией краткосрочной прибыли).

В конце концов столь решительный отпор возымел действие: 3G утратила поддержку сделки и была вынуждена отступить. Unilever ловко «уклонилась от пули» отчасти благодаря расположению, которое завоевала, укрепляя отношения с партнерами и активно взаимодействуя со всеми участниками бизнес-процесса на пути чистого позитива.

# Последствия

Едва Беринг из Kraft Heinz переступил порог штаб-квартиры Unilever, перед инвесторами возникла дилемма: в какую бизнес-модель вложить средства? Решение этого вопроса повлекло за собой серьезные финансовые последствия. Цены на акции двух крупнейших производителей товаров повседневного спроса резко изменились в противоположных направлениях. Исходя из общей прибыли акционеров, за следующие несколько лет деньги, вложенные в Unilever, принесли в четыре раза больше прибыли, чем такая же сумма, вложенная в Kraft Heinz. Индостанское подразделение Unilever, которое торгуется отдельно на индийском фондовом рынке, теперь стоило больше, чем вся Kraft Heinz. За десять лет пребывания Пола на посту руководителя доходы акционеров составили почти 300 процентов<sup>7</sup>.

Когда из-за пандемии 2020 года разразился финансовый кризис, сила модели Unilever стала очевидна. Компания была в гораздо лучшей финансовой форме, чем 3G, и имела более крепкий баланс. Unilever смогла гарантировать рабочие места как наемным, так и внештатным работникам<sup>8</sup>. Кро-

---

<sup>7</sup> Переписка Винсента Ли (Bernstein) с автором книги по электронной почте, 3 марта 2021 г.

<sup>8</sup> Unilever Announces Covid-19 Actions for All Employees, Unilever global company website, accessed March 3, 2021.

ме того, она выделила 500 миллионов евро на поддержку партнеров, досрочно расплатившись с некоторыми поставщиками и предоставив клиентам кредит, чтобы помочь им остаться на плаву<sup>9</sup>. Тем временем компании Kraft Heinz еще в 2019 году пришлось списать 15 миллиардов долларов и сократить дивиденды, а потери из-за локдауна вынудили ее воспользоваться чрезвычайной кредитной линией<sup>10</sup>.

Наша главная цель – не порадоваться поражению 3G, а подчеркнуть различия в бизнес-моделях и результатах. В современном нестабильном, неопределенном, сложном и неоднозначном (VUCA) мире стойкость – превыше всего. Благодаря своей модели Unilever сохранила прочное финансовое положение и непрерывную связь с сотрудниками, сообществами, деловыми партнерами и правительственными кругами. Эти связи позволили компании развить солидную скорость. В первые же дни глобального оцепенения Unilever перестроила цепочки поставок для получения и доставки медицинского оборудования, увеличив среди прочего производство дезинфицирующих средств для рук в 14 тысяч раз<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> From Our CEO: We Will Fight This Pandemic Together, Unilever global company website, accessed March 4, 2021.

<sup>10</sup> Uday Sampath Kumar and Bhattacharjee Nivedita, Kraft Heinz Discloses SEC Probe, \$15 Billion Write-Down; Shares Dive 20 Percent, Reuters, February 22, 2019, <https://www.reuters.com/article/us-kraft-heinz-results-idUSKCN1QA2W1>; Gillian Tan and Paula Seligson, Kraft Heinz Taps as Much as \$4 Billion of Credit Line, Bloomberg, March 16, 2020.

<sup>11</sup> Марк Энгель (Unilever), из интервью авторам книги, 14 мая 2020 г.

Миллиарды людей в одночасье изменили свои потребительские привычки, и Unilever быстро перераспределила сотрудников между подразделениями и регионами. Из 2000 менеджеров по глобальным закупкам 300 были направлены в Китай для работы в группе чрезвычайных ситуаций. Unilever действовала быстрее своих коллег благодаря доверию основных участников бизнес-процесса, которым заручилась за долгие годы.

Даже в такой изматывающей экономической обстановке, в условиях постоянных потрясений Unilever не остановилась в своем стремлении к долгосрочной «многопользовательской» бизнес-модели. Компания поставила перед собой новые амбициозные цели, в том числе планы по достижению углеродной нейтральности к 2039 году и маркировке семидесяти тысяч продуктов данными об углеродном следе.

И хотя Unilever не удалось пережить несостоявшееся поглощение без изменений – руководство компании и совет директоров приняли решение о повышении краткосрочных финансовых показателей – она осталась верна стратегии осознанного ведения бизнеса. Слишком прочно в философию компании проникла идея служения интересам всех участников, слишком очевидны оказались преимущества такого подхода.

Теперь *всем* предприятиям предстоит принять нелегкое решение, что выбрать: модель, в центре которой стоит акционер, подталкивающий компанию к недалёковидной стра-

тегии, от которой страдает бизнес и коллективное благополучие, или попытку построить компанию, которая достигает процветания, отдавая больше, чем получает, и повышает качество жизни людей во всем мире.

## Оптимальная модель: бизнес чистого позитива

Суть противостояния Unilever и Kraft Heinz не в том, чтобы выяснить, чья прибыль больше. Это и не классический кейс, который можно обсудить на факультете предпринимательства. Речь идет о масштабной борьбе за сам дух бизнеса.

Две эти компании представляют диаметрально противоположные бизнес-модели. Одна служит интересам горстки владельцев капитала, их источником дохода. Вся ее деятельность направлена на непрерывное наращивание богатства акционеров, постоянное сокращение расходов ради обеспечения *сиюминутной* прибыли. В то же время она берет на себя ограниченную ответственность за воздействие на окружающую среду и мир. Другая модель понимает задачу бизнеса принципиально иным образом, считая своей главной целью обеспечение процветания и удовлетворения интересов всех участников в долгосрочной перспективе. Она помогает миру справляться с наиболее сложными задачами современности, такими как климатические изменения, неравенство и бедность, снижение биологического разнообразия и расовые разногласия. В основе различия двух капиталистических моделей, в центре внимания которых находятся или акционеры, или прочие заинтересованные лица, лежат именно эти принципиальные противоречия.

Вторая модель, принятая пока небольшим, но неуклонно растущим числом компаний, – единственный путь к достижению процветания и обеспечению стабильного общества в будущем. Однако необходимо идти еще дальше: чтобы предприятия путем оптимизации операций, повышения качества продуктов и услуг увеличивали объективную ценность своей деятельности, привлекая новых клиентов и партнеров, исцеляя планету и повышая благосостояние всех участников сделки. Компании, придерживающиеся этой модели, имеют больше шансов на будущее и в целом более успешны. Их час настал.

Мы живем в уникальное время и получили беспрецедентную возможность переосмыслить мир и сделать предпринимательскую деятельность *чисто позитивной*.

# В чем заключается стратегия чистого позитива?

Гуру экологического дизайна Билл Макдонаф и Майкл Браунгарт утверждают в своей книге *The Upcycle* («Переработка»), что компании, которые пытаются стать «менее плохими», снижая свое воздействие на окружающую среду, на самом деле идут по неверному пути. Гораздо эффективнее стремиться стать «более хорошими». В чем разница? Возьмем любой пункт воздействия предприятия на экологию, который вы хотите свести к минимуму: например, сократить объем отходов, число производственных аварий или выбросы углерода. Как правило, в этом случае выстраивается график, наглядно показывающий динамику снижения. Они же советуют, напротив, «инвертировать» этот график, то есть изобразить кривую, идущую от отрицательных значений к нулю (где нулевая отметка становится «не кульминационной точкой, а точкой пересечения»), а затем постепенно переходящую в область положительных значений<sup>12</sup>. Перейдя в эту плоскость, график индикатора безопасности будет указывать не только на отсутствие несчастных случаев и прочих неприятных происшествий, но и на формирование «здоровой ат-

---

<sup>12</sup> William McDonough and Michael Braungart, *The Upcycle* (New York: Northpoint Press, 2013), 35–36.

мосферы в рабочем пространстве». В дальнейшем организация сможет, в свою очередь, «оздоравливать» сообщества и клиентов. Такое положительное влияние формирует «рукотворный след» предприятия в противоположность «отпечатку» или «следу ноги», имеющим негативные коннотации.

Предприятие, придерживающееся стратегии чистого позитива, заботится прежде всего о других. Стратегия опирается на древнейший моральный принцип – золотое правило: «Поступай с другими так, как хотел бы, чтобы поступали с тобой». «Эта максима, – пишет Ким Полман в книге *Imaginal Cells: Visions of Transformation* («Воображаемые клетки: Образы трансформаций»), – лежит в основе самых успешных религий и культур, в основе самого человечества»<sup>13</sup>. Чтобы жить по этому правилу, позитивной компании нужно лишь соблюдать естественные границы или пороги, уважать планету и ее обитателей, оберегать моральные границы наших взаимоотношений и стараться по возможности отремонтировать, восстанавливать, оживлять и улучшать.

Таким образом, в нашем представлении позитивный бизнес *улучшает благосостояние всех, на кого воздействует, на всех уровнях: отдельных товаров, операций, регионов и стран, а также всех участников процесса, включая сотрудников, поставщиков, сообщества, клиентов и даже будущие поколения и саму планету.*

Это – Путеводная звезда. Ни одна компания не сможет

---

<sup>13</sup> Kim Polman, *Imaginal Cells* (self-published, 2017), 8.

достичь всех этих целей одновременно, но именно к этому мы должны стремиться, если хотим сохранить жизнеспособную экономику и планету. Быть современной компанией с актуальной целью – значит обогащать мир.

*Главный вопрос звучит так: «Стал ли мир лучше от того, что в нем существует ваша компания?»*

**Ключевые принципы.** В главе 1 мы рассмотрим пять принципов компании, следующей философии чистого позитива: ответственность за воздействие ее деятельности на окружающий мир, ориентация на долгосрочную перспективу (при стремлении к хорошим результатам в любых временных рамках), обслуживание множества заинтересованных сторон и выдвигание их потребностей на первое место, сотрудничество и трансформационные изменения за пределами компании и, как результат всей этой работы, обеспечение акционерам солидной прибыли. Некоторые из этих принципов наверняка известны сторонникам устойчивого развития, но одно дело слова и совсем другое – действия. Говорить: «Мы берем на себя ответственность» – и поступать в соответствии со сказанным – совершенно разные вещи. Служение всем участникам, а не только акционерам противоречит главенствовавшей на протяжении пятидесяти лет экономической модели Милтона Фридмана, согласно которой цель бизнеса – акционерная стоимость (см. вставку «Милтон Фридман мертв»).

МИЛТОН ФРИДМАН МЕРТВ

На протяжении пятидесяти лет каждому руководителю предприятия в рыночной экономике внушали одну ключевую мысль: цель предпринимательства – служить акционеру и только ему. Так говорил и «пророк» Милтон Фридман. В неолиберальном экономическом учении благополучие измеряется исключительно финансовыми параметрами: доходностью компаний, положением на рынке ценных бумаг и ВВП страны. За эти годы различные компании не раз выдвигали свое видение ситуации и варианты решения проблемы, но большинство из них оставались без внимания. В крупных публичных компаниях подход Фридмана почти не подвергался сомнению. И все же со временем даже самая стройная философия может дать трещину. Не исключено, что и сам Фридман пересмотрел бы свои взгляды, оказавшись в современном мире, где успех компании определяется гораздо большим количеством переменных, чем раньше. Как бы то ни было, мантры, ориентированные на квартальные показатели и акционеров, совершенно не подходят для сегодняшнего мира с его масштабом климатических изменений, моральной необходимостью борьбы с неравенством и переменчивым характером финансовых рынков – и в конечном итоге ведут к саморазрушению. Чтобы выжить и процветать, нужно избавиться от устаревших убеждений. И чем раньше мы это поймем, тем лучше.

**Во избежание путаницы.** Чаще всего под сочетанием

«чистый позитив» компании, которые вообще его используют, подразумевают «снижение углеродного следа» (в этом контексте встречаются также термины «углеродно-негативный» и «углеродно-позитивный», которые, как ни странно, означают одно и то же). Это попытка избежать реальной ответственности: достаточно прикупить немного углеродных зачетов – и можно объявлять свой бизнес «позитивным». Но мы не считаем зачеты долгосрочной целью. Разве можно сократить объем выбросов, но при этом сохранить в районе, где живут малообеспеченные слои населения, завод, загрязняющий воздух и воду? Или использовать в своей деятельности 100 % возобновляемые источники энергии, но позволять фабрикам вашей цепочки поставок работать на дизельном топливе? Такая политика бессмысленна. Нужно стремиться к самым высоким стандартам.

Отличается эта стратегия и от подхода разделенной ценности, введенного специалистом по преобразующему инвестированию Джедом Эмерсоном (правда, он назвал это явление «смешанная ценность») и основанного на идеях передовых мыслителей и лидеров Майкла Портера и Марка Крамера. Сама идея важна, но в то же время может стать препятствием к достижению цели, не меньшим, чем одержимость акционерной ценностью. Понятие «разделенная стоимость» не отрицает всего плохого, что делает компания, и амбиции могут навести на ложный путь. Если бы все крупные компании избрали его, стали бы они мыслить достаточно ши-

роко, чтобы всерьез взяться за борьбу с последствиями изменений климата, неравенства, расизма с необходимой нам скоростью и размахом? Принесли бы подобные совокупные усилия и решительность нужный результат?

Следовать стратегии чистого позитива *не* значит быть идеальным. Наша задача – исправить недостатки, приводящие к негативному воздействию, и приложить все усилия, чтобы сделать жизнь других лучше.

**Так что же это?** Компания, следующая стратегии чистого позитива, ведет себя иначе, чем принято в современном мире. Например, утилизирует больше углерода, чем производит, использует только возобновляемую энергию и материалы из возобновляемых источников, не производит мусора и организует предприятия по принципу полной циркулярности, восполняет водные ресурсы и очищает используемую воду. Руководствуясь интересами людей, она стремится к тому, чтобы каждый участник ценообразующей цепи мог воспользоваться правом на достойную оплату труда. Среди прочего компания создает инклюзивные условия для представителей всех рас и людей различного уровня подготовки и способностей, обеспечивает гендерное равенство в руководящем составе и равные условия оплаты. Посредством своих продуктов, услуг и целевых инициатив – а не филантропических проектов – она повышает качество жизни потребителей и сообществ. Неправительственные организации она рассматривает как партнеров, а не как противников и кон-

курентов. Лидеры правительства понимают, что эта компания – строгий и требовательный партнер, а не лоббист, преследующий исключительно собственные интересы, что она пытается построить систему правил, удобную и выгодную для всех. Инвесторы же, поддерживающие политику создания долгосрочных ценностей, получают щедрое финансовое вознаграждение.

Представим, как могли бы расти и развиваться конкретные отрасли, где деятельность компаний направлена на улучшение жизни клиентов и мира в целом. Представим стратегию чистого позитива в деле, когда компании активно решают самые серьезные проблемы, а не создают их.

- Компании пищевой и сельскохозяйственной промышленности внедряют регенеративные методы, делая почву богаче, защищая биоразнообразие и поглощая миллионы тонн углерода.

- Предприятия по производству алюминия, цемента и стали разрабатывают безуглеродную продукцию и очищают воздух от углерода.

- Производители потребительских товаров повышают благосостояние людей и планеты посредством своей продукции.

- Ресурсодобывающие компании удобряют и обогащают землю, улучшая жизнь местного населения.

- Операторы социальных сетей помогают людям найти истину, способствуют развитию и распространению демокра-

тии.

- Производители одежды отказались бы от бесконечного использования ресурсов и благодаря цепочкам поставок по всему миру способствовали бы развитию регионов, обеспечивая достойную заработную плату и условия труда.
- Финансовые компании спонсировали бы только чистые технологии и обслуживали бы бедных лучше, чем богатых, протягивая людям руку помощи и создавая равные возможности для всех.

Такие компании помогут построить новый мир. Быть «зеленым» – значит вредить окружающей среде меньше. Модель устойчивого развития подразумевает нулевой уровень «грязной» энергии, следовательно, стратегия чистого позитива нацелена сделать лучше все.

# Проверка на практике

Слишком идиллическая картинка? Вероятно. На пути вас будут подстерегать ловушки практического характера, и преуспеть по всем фронтам одновременно попросту невозможно. Так, компания Unilever построила производственные предприятия в отдаленных районах развивающихся стран, чтобы содействовать подъему местной экономики. В этих районах пока невозможно применить чистые технологии. Использовать уголь или нефть – значит отступить на шаг назад от ключевой цели компании: полного перехода на возобновляемые ресурсы. Однако делается это ради общего благополучия всех участников. В попытке соблюсти различные интересы компания тем не менее не должна сбиваться с верного курса. Это – вызов реальности, нелегкий путь, который не одолеть одним прыжком. И его цель – завтра стать лучше, чем мы были вчера.

Не станем лукавить: ни одна компания не согласилась взять на себя подобные амбициозные обязательства... пока. Никто – даже Unilever – не продвинулся далеко на этом пути. Но с каждым днем отдельные зерна стратегии чистого позитива мало-помалу проникают в бизнес-модели различных организаций. Лидирующие позиции среди них занимают семейные и частные предприятия, такие как ИКЕА, Interface, Mars, Patagonia, Tata и Triodos,

но есть и довольно много публичных компаний, стремящихся к достижению чистого позитива. К последним относятся Allianz, Danone, DSM, FIFCO, Levi's, L'Oréal, Marks & Spencer, Mastercard, Microsoft, Natura, Ørsted, Olam, Salesforce и Trane Technologies (наверняка мы кого-то пропустили). Разумеется, все они только стремятся к совершенству, у каждой, если поискать, есть определенный комплекс проблем, но все движутся в правильном направлении. Большинство из них регулярно упоминаются в ежегодных отчетах агентства Globe-Scan как пример соблюдения принципов устойчивого развития. Каждый год начиная с 2011-го Unilever занимает среди них первое место<sup>14</sup>. Впрочем, для нас и это не показатель прогресса: мы надеемся ускорить развитие и достичь беспрецедентных высот.

Путь этот непрост. У Unilever множество боевых ранений и памятных ошибок. Стремление использовать исключительно возобновляемые источники еще не реализовано до конца. Ответы на ряд важнейших вопросов, например о последствиях производства пальмового масла для людей и планеты, пока неоднозначны. Компании следовало бы быстрее решать такие актуальные и масштабные проблемы, как излишнее использование пластиковых упаковок, переработка отходов и нерациональное потребление (изменить при-

---

<sup>14</sup> Unilever, Patagonia, Ikea, Interface, and Natura&Co Most Recognized by Experts as Sustainability Leaders According to 2020 Leaders Survey, GlobeScan (blog), August 12, 2020, <https://globescan.com/unilever-patagonia-ikea-interface-top-sustainability-leaders-2020/>.

вычки людей очень сложно). Однако Unilever придерживается мнения, что правильный выбор сделать гораздо труднее, чем неправильный. Стремления выводят ее за пределы зоны комфорта. И мы просим вас присоединиться к нам в этом «некомфортном» начинании.

Оно таит в себе массу новых возможностей, это интересно и даже весело, и, конечно, приносит немало удовлетворения. Это новый образ мышления в вопросе формирования ценности бизнеса. Компания, которая отдает больше, чем получает, не станет делать ставку на прибыль с легкой примесью филантропии. Вместо этого она сделает основой бизнеса высокую цель и обеспечит его ценность *через соблюдение общечеловеческих ценностей*.

Это революционный подход в современном предпринимательстве. Однако настоящие инновации всегда претворяются в жизнь бунтарями, способными резко изменить привычный ход вещей. Нужно совершить глубокий и масштабный сдвиг в бизнесе, стать надежным игроком и партнером, научиться решать важные проблемы. От этого зависит будущее капитализма, человечества и всей планеты.

# Бизнес должен сделать шаг вперед

Многим членам гражданского общества и неправительственным организациям сама мысль о том, что предприятия могут одновременно обогащаться и делать мир лучше, покажется смехотворной. Скептики убеждены, что именно компании, одержимые одной лишь целью – получением прибыли, – виновники творящихся в мире хаоса и неразберихи. И это справедливо. Промышленный сектор злоупотребляет ресурсами, экстернализирует затраты, прибегает к коррупции и политическому влиянию, ставя собственные потребности выше общего благополучия. Критики также утверждают, что перечисленные выше проблемы носят общественный характер, и поэтому решать их должно правительство. В какой-то степени они правы: только правительство может устанавливать правила и утверждать цены, например налоги на выбросы углекислого газа и внешние последствия экономической деятельности. От него же зависит, насколько эффективно обеспечивается соблюдение норм ведения бизнеса.

В то же время борцы за свободу рынка уверены, что частный сектор в состоянии разрешить любую проблему. Достаточно приватизировать все и вся, а дальше – вопрос жажды прибыли. И те, и другие ошибаются. Доминик Вогрей, глава Центра глобальных общественных благ Мирового экономического форума, убежден, что «очень мило, но наивно пола-

гать, будто бы крупные компании *или* правительства способны разрешить проблему». Необходимы партнерские соглашения, уверен он, нужно, чтобы инновации, скорость реакции и особый образ мышления частного сектора сочетались с охватом и масштабностью правительства<sup>15</sup>.

В этом смысле предпринимательство может сыграть крайне важную роль в первую очередь за счет своей немалой доли в экономике. В развивающихся странах на частный сектор приходится 60 % ВВП, 80 % потоков капитала и 90 % рабочих мест<sup>16</sup>. Но есть еще две причины, по которым бизнес должен сделать шаг вперед. Во-первых, глобальное управление то и дело дает сбой как раз тогда, когда возникают и постепенно распространяются проблемы, не знающие государственных границ. Многосторонние организации, учрежденные главным образом ООН восемьдесят лет назад (после окончания Второй мировой войны), уже не справляются со сложными и многогранными трудностями современности, в частности с переменной климата, отсутствием кибербезопасности и пандемией.

Во-вторых, для преобразования мира потребуются перенаправить огромные потоки капитала в более чистые и прогрессивные сферы развития. Правительства разных стран сталкиваются с финансовыми трудностями, которые создают экономические неолибералы, на протяжении долгих лет сни-

---

<sup>15</sup> Доминик Вогрей (WEF), из интервью авторам книги, 25 сентября 2020 г.

<sup>16</sup> The Private Sector: The Missing Piece of the SDG Puzzle, OECD, 2018.

жающие налоговые ставки и не финансирующие гражданскую инфраструктуру. Мешает направить деньги на общее благо и коррупция. Лишь немногие правительства располагают достаточными средствами для необходимых преобразований. По оценкам ООН, мировой дефицит финансирования для достижения некоторых целей устойчивого развития составляет от 3 до 5 триллионов долларов в год (это лишь малая часть расходов на глобальную борьбу с коронавирусом в размере 16 триллионов долларов, которые продолжают расти), то есть примерно в двадцать раз превышает бюджет *всех* существующих на данный момент международных проектов в различных сферах<sup>17</sup>. Кажется, что нам предъявили счет на баснословную сумму, но это лишь до тех пор, пока не осознаешь, что мировой ВВП составляет около 80 триллионов долларов, а банки создали рынок деривативов и других надуманных финансовых инструментов на 600 триллионов долларов<sup>18</sup>.

Люди *ждут* от бизнеса решительных действий. Согласно результатам глобального опроса, проведенного компани-

---

<sup>17</sup> Citing \$2.5 Trillion Annual Financing Gap during SDG Business Forum Event, Deputy Secretary-General Says Poverty Falling Too Slowly, UN, Meetings Coverage and Press Releases, accessed March 4, 2021, <https://www.un.org/press/en/2019/dsgsm1340.doc.htm>; International Aid Reached Record Levels in 2019, New Humanitarian, April 17, 2020, <https://www.thenewhumanitarian.org/news/2020/04/17/international-aid-record-level-2019>.

<sup>18</sup> Emily Flitter, Decade after Crisis, a \$600 Trillion Market Remains Murky to Regulators, New York Times, July 22, 2018.

ей Edelman, три четверти респондентов хотят, чтобы руководители компаний взяли на себя инициативу по социальным преобразованиям, а не ждали, пока правительство заставит их проводить. Столько же респондентов хотели бы, чтобы их работодатель выражал свое мнение в отношении климата, неравенства и других важных вопросов<sup>19</sup>. Лидеры слышат этот зов. Генеральный директор Walmart Даг Макмиллан заявил: «Пора бизнесу взять на себя ведущую роль и вместе с правительством и неправительственными организациями заняться такими серьезными вопросами, как возможности трудоустройства, расовое равноправие, перемена климата и стабильные, продуманные цепи поставок»<sup>20</sup>. В интервью Time Макмиллан сказал: «Если мы не позаботимся о явлениях, благодаря которым существуем, то попросту исчезнем»<sup>21</sup>.

Учитывая огромную роль бизнеса как в формировании общества, так и в создании хаоса, в котором мы все сейчас оказались, легко понять, что на нем лежит непосредственная и фундаментальная ответственность за самоочищение и переход к чистому позитиву. Кроме того, было бы нерацио-

---

<sup>19</sup> 2020 Edelman Trust Barometer, Edelman, January 2020.

<sup>20</sup> A Message from Our Chief Executive Officer, 2020 ESG, accessed March 4, 2021, <https://corporate.walmart.com/esgreport/a-message-from-our-chief-executive-officer>.

<sup>21</sup> Eben Shapiro, It's the Right Thing to Do. Walmart CEO Doug McMillon Says It's Time to Reinvent Capitalism Post-Coronavirus, Time, October 21, 2020, <https://time.com/collection-post/5900765/walmart-ceo-reinventing-capitalism/>.

нально думать, что компании могут оставаться в стороне и наблюдать, как деградируют экологические системы и идет ко дну общество. Бизнес не может быть сторонним наблюдателем в системе, которая дает ему жизнь.

# Плохие новости: проблемы планетарного масштаба и морального характера

Справедливый вопрос: *зачем* бизнесу делать шаг вперед? К несчастью, необходимо разрешить сразу несколько чрезвычайных ситуаций, а времени совсем немного (но будут и хорошие новости!).

Мы, люди, создали удивительное и безжалостное устройство – капитализм – для организации товарооборота и эффективного удовлетворения спроса через предложение. Эта машина обеспечила экспоненциальный экономический рост и помогла сотням миллионов людей выбраться из нищеты. Но в то же время она привела и к череде экзистенциальных кризисов, угрожающих теперь человечеству. *Наша нынешняя экономическая система имеет два фундаментальных недостатка: во-первых, она рассчитана на бесконечный рост на планете, чье пространство отнюдь не безгранично, и, во-вторых, приносит выгоду лишь отдельным людям, а не всем.*

Человечество не может продолжать потребление ресурсов в подобном темпе, если только не найдет себе другую планету. С недавнего времени в нашем календаре появился Все-

мирный день экологического долга<sup>22</sup>. В этот день количество использованных нами возобновляемых ресурсов за год начинает превышать объем, который Земля способна воспроизвести. Из дня в день мы обкрадываем будущие поколения. Так больше продолжаться не может. Экономист Кен Булдинг однажды заметил: «Тот, кто думает, что можно добиться бесконечного роста в условиях ограниченных ресурсов, либо сумасшедший, либо экономист»<sup>23</sup>.

Рынки – главный инструмент бесконечного капитализма, но в нынешнем виде они становятся несостоятельными (с точки зрения не логики, а дальнейшего существования человечества). Прежде всего, рынки не закладывают в стоимость товаров негативные последствия для окружающей среды, ее загрязнение или ухудшение здоровья населения, не взимают с нас плату за пользование общими природными ресурсами. Кроме того, рынки не принимают во внимание нужды миллиардов людей, направляя денежные потоки власть имущим слоям населения. Они не оптимизированы для коллективного благосостояния или даже для нашего выживания.

В контексте экзистенциального кризиса мы решили обозначать словосочетанием «климат и неравенство» целый ряд взаимосвязанных факторов, влияющих на здоровье планеты

---

<sup>22</sup> Earth Overshoot Day – We Do Not Need a Pandemic to #MoveTheDate! Earth Overshoot Day, accessed March 14, 2021, <https://www.overshootday.org/>.

<sup>23</sup> Kenneth Boulding, *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, in *Radical Political Economy*, ed. Victor D. Lippit (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1966), 362.

и человека. Под общим термином «климат» мы будем понимать комплекс экологических проблем, таких как качество воздуха и воды или исчезновение биоразнообразия, что само по себе является экзистенциальным кризисом. Под словом «неравенство» мы подразумеваем социальные трудности, среди которых неравные возможности доступа к различным благам, системный расизм, гендерная дискриминация и отсутствие инклюзивности. Некоторые показатели здоровья общества улучшились, например, сократился процент людей, живущих в крайней нищете, однако масштаб большинства его недугов продолжает расти.

Биофизические основы нашей экономики и общества – стабильный климат, тесные связи и отношения между людьми, природные ресурсы (чистый воздух и вода) и многое другое – теперь под угрозой. Всего за пять десятков лет целые популяции млекопитающих, птиц, амфибий и рыб сократились на шокирующие 68 %<sup>24</sup>. Нарастивая производство и продолжая вырубку лесов в Индонезии и Амазонии (уже потеряна половина мировых лесных массивов), мы собственноручно загрязняем воздух (ежегодно по этой причине преждевременно умирает почти 9 миллионов человек) и ускоряем темпы глобальных климатических изменений<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Niall McCarthy, Report: Global Wildlife Populations Have Declined 68 % in 50 Years Due to Human Activity [Infographic], Forbes, accessed March 7, 2021.

<sup>25</sup> Rate of Deforestation, TheWorldCounts, accessed March 7, 2021. Alexander C. Kaufman, Fossil Fuel Air Pollution Linked to 1 in 5 Deaths Worldwide, New Harvard Study Finds, HuffPost, accessed March 5, 2021.

Все отчетливее становится взаимосвязь между биоразнообразием, климатом, здоровьем человека, развитием общества и экономическим ростом. *Нельзя получить здоровое общество на нездоровой планете*<sup>26</sup>.

С наступлением глобального потепления от одного до трех миллиардов человек рискуют превратиться в климатических беженцев из-за того, что их регионы станут непригодными для жизни: слишком жаркими или слишком влажными<sup>27</sup>. Если не решить эту проблему, все прочее станет не важно. Как сказал генеральный директор Apple Тим Кук: «Ставки слишком высоки, ошибки недопустимы. Если вы еще не разработали [план по устранению климатической угрозы], значит, попросту не умеете держать удар»<sup>28</sup>.

Между тем резко возросло неравенство. Экономика не в состоянии построить справедливый мир, где богатство, власть и благосостояние были бы доступны всем. Процветает и расовое неравенство, особенно отчетливо проявившееся с пришествием Covid-19. Тот факт, что уровень госпитали-

---

<sup>26</sup> Взаимосвязи между экосистемами и человеческим здоровьем находятся в центре внимания зарождающейся области науки, получившей название «планетарное здоровье». Подробнее – на [www.planetaryhealthalliance.org](http://www.planetaryhealthalliance.org).

<sup>27</sup> Luke Baker, More Than 1 Billion People Face Displacement by 2050 – Report, Reuters, September 9, 2020; see also Chi Xu et al., Future of the Human Climate Niche, Proceedings of the National Academy of Sciences 117, no. 21 (May 26, 2020).

<sup>28</sup> Вступительная речь Тима Кука (Apple) на торжественной церемонии по случаю 30-летнего юбилея Экологического образовательного центра CERES, 21 октября 2019 г.

зации и смертности «цветного» населения был в два-четыре раза выше, чем среди «белых»<sup>29</sup>, надолго останется пятым на репутации США (та же ситуация и в Бразилии, где представители коренного населения умирали вдвое чаще<sup>30</sup>). У женщин по-прежнему гораздо меньше возможностей, чем у мужчин, и при нынешних темпах изменений потребуется 257 лет, чтобы ликвидировать гендерный разрыв в оплате труда<sup>31</sup>.

Основной рост доходов и богатства за последние тридцать с лишним лет пришелся на долю 1 или даже 0,1 % населения земного шара. Те, кто имеет средний уровень дохода, не добились никаких успехов. Даже до пандемии примерно половина населения планеты зарабатывала менее 5,50 доллара в день, 260 миллионов детей не получали образования, 820 миллионов человек голодали, и каждый год 5,2 миллиона детей умирали до своего пятого дня рождения от инфекционных заболеваний, большую часть которых можно было предотвратить<sup>32</sup>. Теперь ситуация стала еще хуже. Как сказал

---

<sup>29</sup> Cases, Data, and Surveillance, Centers for Disease Control and Prevention, February 11, 2020.

<sup>30</sup> Indigenous Tribes in Brazil Are Dying Twice as Much as the National Average Due to COVID-19 World Is One News, May 25, 2020.

<sup>31</sup> SDG AMBITION: Introducing Business Benchmarks for the Decade of Action, UN Global Compact, 2020.

<sup>32</sup> Nearly Half the World Lives on Less than \$5.50 a Day, World Bank, accessed March 14, 2021; Learning Poverty, World Bank, accessed March 6, 2021; World Hunger Is Still Not Going Down after Three Years and Obesity Is Still Growing – UN Report, accessed March 6, 2021; Children: Improving Survival and Well-Being,

генеральный секретарь ООН Антониу Гутерриш: «Ничтожное число людей плавает на суперяхтах, пока большинство из последних сил цепляется за дрейфующие обломки»<sup>33</sup>.

Кто-то спросит: почему же мы отнесли неравенство – насколько бы неприемлемо оно ни было с моральной точки зрения – к проблемам предпринимательства? Ответ, казалось бы, прост: экономика не может процветать, если у достаточного количества людей нет средств, которые они готовы потратить. Но гораздо более суровая правда заключается в том, что подобная ситуация дестабилизирует общество. По словам Меллоди Хобсон, президента и соуправляющей компании Ariel Investments, а также председателя совета директоров Starbucks, неравенство угрожает росту, поскольку «общественные беспорядки негативно сказываются на бизнесе... а причиной беспорядков является экономическое неравенство»<sup>34</sup>.

Экзистенциальные проблемы влекут за собой тяжелые экономические последствия. Исследование, проведенное корпорацией RAND, показало, что если бы распределение доходов в США оставалось неизменным с середины 1970-х годов, то 90 % населения получили бы 50 *триллионов* дол-

---

source: World Health Organization, accessed March 6, 2021.

<sup>33</sup> Secretary-General's Nelson Mandela Lecture: Tackling the Inequality Pandemic: A New Social Contract for a New Era [as Delivered], United Nations Secretary-General, July 18, 2020.

<sup>34</sup> Mellody Hobson, The Future of Sustainable Business Leadership, Ceres 2021, Virtual event, <https://events.ceres.org/2021/agenda/session/430203>.

ларов общего богатства<sup>35</sup>. Уже сегодня средний доход удвоился бы с 50 000 примерно до 100 000 долларов<sup>36</sup>.

Что же касается экологии, по оценкам агентства Swiss Re, половина мирового ВВП (42 триллиона долларов) находится под угрозой, поскольку «зависит от высокофункционального биоразнообразия»<sup>37</sup>. В контексте изменения климата ряд экспертов оценивает потери мирового ВВП в триллионах долларов. Так, Swiss Re утверждает, что к 2050 году мы потеряем почти пятую часть мирового ВВП<sup>38</sup>. Цифры эти недвусмысленные и пугающие, но экзистенциальная угроза включает и другой, более однозначный расчет. Какой будет «цена» для прибрежных городов, таких как Майами, Дакка или Манила, если они станут непригодными для жизни? Бесконечно высокой. Пожалуй, легче представить затраты конкретной организации. За пять лет компания AT&T потратила 1 миллиард долларов на ремонт оборудования и инфраструктуры, поврежденных из-за экстремальных погод-

---

<sup>35</sup> Nick Hanauer and David M. Rolf, *America's 1 % Has Taken \$50 Trillion from the Bottom 90 %*, Time, accessed March 7, 2021.

<sup>36</sup> Rick Watzman, *Income Inequality: RAND Study Reveals Shocking New Numbers*, accessed March 7, 2021.

<sup>37</sup> "A Fifth of Countries Worldwide at Risk from Ecosystem Collapse as Biodiversity Declines, Reveals Pioneering Swiss Re Index", Swiss Re, accessed March 14, 2021.

<sup>38</sup> *World Economy Set to Lose up to 18 % GDP from Climate Change If No Action Taken, Reveals Swiss Re Institute's Stress-Test Analysis* Swiss Re, accessed May 6, 2021.

ных условий<sup>39</sup>. Суровая реальность растущих затрат меняет сценарий, заставляя предприятия доказывать право *не стремиться* к устойчивому развитию (см. вставку «От “почему?” к “почему нет?”»).

На фоне серьезных экологических и социальных проблем огромную власть получили лидеры националистических и популистских движений, а демократия более чем в 80 странах начала сдавать позиции<sup>40</sup>. На выборах 2020 года Соединенные Штаты вновь повернули в сторону демократии, однако по-прежнему сохраняется ориентация на собственные интересы на уровне как личностей, так и целых стран. Националистические правительства неохотно сотрудничают между собой в решении общих проблем.

Принимая во внимание нашу почти сломленную систему, неудивительно, что в первые месяцы пандемии всего 9 % граждан Великобритании высказывали желание вернуться к прежнему порядку вещей. (Надо отметить, что такое соотношение – явление повсеместное<sup>41</sup>). Люди хотят «постро-

---

<sup>39</sup> AT&T Commits to Be Carbon Neutral by 2035, AT&T, accessed March 7, 2021.

<sup>40</sup> Sarah Repucci and Amy Slipowitz, «Democracy under Lockdown», Freedom House, accessed March 9, 2021.

<sup>41</sup> Vincent Wood, Britons Enjoying Cleaner Air, Better Food and Stronger Social Bonds Say They Don't Want to Return to “Normal”, Independent, April 17, 2020, <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/coronavirus-uk-lockdown-end-poll-environmentfood-health-fitness-social-community-a9469736.html>.

ить лучший мир» или ввести «новый зеленый курс». Правительства вкладывают в стимулирование экономики десятки триллионов долларов. Воссоздание старой, вышедшей из строя системы обернулось бы колоссальными потерями жизней и денежных средств. У нас был шанс изменить ситуацию во время финансового кризиса 2008 года. Тогда банки были слишком мощными и крупными, чтобы обанкротиться, а люди слишком маленькими, чтобы думать о них. И мы упустили этот шанс. Теперь нужно сосредоточиться на создании рабочих мест, укреплении социальной сплоченности и ускорении развития чистой экономики.

#### ОТ «ПОЧЕМУ?» К «ПОЧЕМУ НЕТ?»

Просить сотрудников доказать целесообразность инвестиций нормально, но устойчивое развитие долгое время считалось пустой тратой денег. По мнению финансовых директоров, переход к нему негативно сказывается на показателях прибыльности или роста. Обеспокоенные руководители нередко недоумевают: «Зачем мне это делать?» Но по мере того как расходы, связанные с решением наиболее острых проблем, растут, а инициативы по устройству процветающего мира становятся проще, дешевле и ценнее, тональность дискуссии меняется. Появляется все больше доказательств того, что главенство акционеров – провальная доктрина, разрушающая природную среду и общественную сплоченность. Мы достигли переломного момента. Как сказал

генеральный директор компании ADM Хуан Лусиано: «До недавнего времени быть лидером казалось рискованным, теперь рискованнее оставаться позади»\*. Бремя доказательства перешло на другую сторону. «Покажите, что для вас по-настоящему важно», – кричат сотрудники. «Ответьте, – требуют участники бизнес-процесса, – почему вы *не ставите* перед собой конкретные цели и не добиваетесь устойчивого развития?» Да, почему бы вам *не отправиться* в это эпическое и захватывающее путешествие?

\* Хуан Лусиано (ADM), из интервью авторам книги, 15 мая 2020 г.

Смена модели функционирования бизнеса и экономики без отрыва от производства товаров и услуг для восьми миллиардов людей равносильна замене двигателя в летящем самолете. Хорошее сравнение, позволяющее среди прочего четко сформулировать знаменитую «дилемму новатора». Разрушить старое, чтобы дать дорогу новому, не прерывая процессов, – подвиг инженерной мысли. Делать подобный шаг страшно, ведь в современном мире немудрено оступиться и проиграть. Легко поддаться отчаянию, страху или тревоге, но настроившись на позитив и сострадание, мы добьемся высоких целей.

Решения, касающиеся инвестиций в развитие экономики с низким потреблением углерода и обеспечения благополучия людей всего земного шара, определяют возможности будущего. От них будет зависеть процветание – или хотя бы вы-

живание – всего человечества. Ставки высоки как никогда, как для бизнеса, так и для глобальной экономики, являющейся, по выражению экономиста Германа Дэйли, «стопроцентной дочерней компанией планеты». Пионер устойчивого развития и основатель компании Interface Рэй Андерсон не раз задавался резонным вопросом: «Какой смысл строить бизнес на мертвой планете?» Нет смысла и в том, чтобы продолжать закрывать глаза на бедность, пренебрегая возможностями бизнеса по улучшению качества жизни миллиардов людей.

*Иными словами, предприятия не могут процветать в обществе, живущем в нищете.*

# Мыслите масштабно и системно

В сложившейся ситуации масштаб и скорость реализации инициатив и проектов в области устойчивого развития были недостаточными, особенно в отношении климатического кризиса, где медленная победа равносильна поражению. Из пятисот крупнейших компаний мира почти все поставили перед собой различные цели в области энергетики или выбросов углерода, но только 15 % планируют сокращать углеродные выбросы своего производства в темпе, которого требует наука (впрочем, этот процент растет)<sup>42</sup>. Мы переживаем опасный момент. Компании, которые делают *хоть что-то*, нередко думают, что этого достаточно. Одними из первопроходцев и лидеров в этой области стали индустрия моды и производители одежды, организовавшие Экологическую коалицию производителей одежды, ответственную за разработку стандартов цепочки поставок. Но одновременно с этим быстро меняющаяся мода ведет к увеличению продаж одежды и, следовательно, – к росту негативного влияния компаний на планету в контексте потребления энергии, воды и выработки отходов.

Подобных противоречий можно избежать, если принять за основу системное мышление. Международная некоммер-

---

<sup>42</sup> Leslie Hook, World's Top 500 Companies Set to Miss Paris Climate Goals, Financial Times, June 17, 2019, <https://on.ft.com/2UAINB3>.

ческая организация по устойчивому развитию Forum for the Future («Форум будущего») говорит об этом как об «элементах, связанных сетью взаимоотношений во имя общей цели», приводя примеры естественных экосистем, таких как морская среда, и систем, созданных обществом, как система образования. Человеческий организм, дом, квартал, организация, город, планета – все это системы.

Рассмотрим нашу продовольственную систему и ее сеть, состоящую из производителей оборудования, фермеров, рабочих, оптовиков, продовольственных компаний, розничных торговцев и нас, потребителей, а также природного капитала, включающего, например, здоровье почвы. Краткосрочные, узконаправленные финансовые стимулы заставляют систему платить фермерам очень мало, уменьшать богатство почвы, снижать здоровье и питательные качества культур, ослаблять трудовое право и многое другое. Продовольственная система кажется сломленной, но, как отмечает генеральный директор Forum for the Future Салли Урен, на самом деле она делает именно то, для чего создана, – «производит дешевые продукты питания, почти не обращая внимания на экологические и социальные последствия»<sup>43</sup>. Чтобы система изменилась, нужно изменить ее цель.

Упомянутые системы дьявольски запутанны и сложны; потянув за одну ниточку, мы рискуем навлечь на все прочие

---

<sup>43</sup> Салли Урен (Forum for the Future), переписка с авторами книги по электронной почте, 22 марта 2021 г.

элементы непредсказуемые последствия. В любой момент все может выйти из-под контроля. Мы вступаем в стадию, когда планета раз за разом дает нам сдачи: тающие ледники выделяют все больше парниковых газов, а темные глубины океана, где когда-то плавали арктические морские льды, поглощают все больше тепла. Пока нам неизвестно, когда наступит переломный момент, поэтому необходимо действовать более оперативно, а не замедляться. Системное мышление подразумевает понимание первопричин. Только так, считает Урен, мы сможем «определить, куда направить нашу энергию, чтобы решить наиболее масштабные проблемы».

К счастью, при всей сложности отношений, некоторые петли обратной связи работают *на* нас: решив одну проблему, мы одновременно справимся еще с несколькими. Развитие экономики способствует повышению уровня безопасности людей, живущих в непосредственной близости от джунглей. Благодаря просвещению в области улучшения урожая можно снизить объемы вырубki лесов и выбросов углерода, повысить биоразнообразие и уменьшить риск возникновения пандемий. Это, в свою очередь, придаст мощный импульс развитию экономики. Выражаясь метафорически, компании и правительственные организации должны работать *с* лесом, а не *в* лесу.

Как сказала покойная Дана Медоуз, один из величайших экспертов в области систем: «Если нам, людям, хватает ума на создание сложнейших систем и обеспечение потрясаю-

щей производительности, должно хватить и на то, чтобы озаботиться их достаточным количеством для всех и убедиться, что мы внимательны и ответственны по отношению к миру природы, от которого все зависим»<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> About Donella “Dana” Meadows, Academy for Systems Change (blog), accessed March 7, 2021.

# **Отличные новости: факторы, способствующие ускорению и развитию**

Если обращать внимание на одни только системные сбои и проблемы, картина получится удручающая. Но глобальная миссия по организации процветающего мира того стоит, поскольку представляет собой величайшую возможность для развития бизнеса. Путь к чистому позитиву тернист, но на этом пути порой случаются замечательные события, вновь и вновь подтверждающие важность устойчивого развития и облегчающие переход к новой модели экономики.

**Стратегия чистого позитива выгодна бизнесу.** Предприятия, избирающие для себя долгосрочную модель развития с несколькими заинтересованными участниками, сами формируют и подтверждают ее ценность, причем в нескольких направлениях. Разумеется, не каждый их шаг приводит к победе и одинаково выгоден всем, но со временем им удастся сэкономить деньги, уменьшить степень риска, внедрить инновации, построить мощную корпоративную репутацию, запустить новые бренды, привлечь талантливые кадры, заинтересовать своих сотрудников. Знаменитое исследование рабочей среды, проведенное Институтом Гэллага, показало, что в организациях, где сотрудники равнодушны к работе,

уровень производительности выше на 17 %, уровень продаж – на 20 %, а уровень прибыли – на 21 %<sup>45</sup>. У предприятий, нацеленных на устойчивое развитие, выше уровень дохода, поскольку все чаще потребители выбирают товары, полезные для семьи и планеты.

Unilever уже получила эту награду. Ее бренды, созданные с заботой об окружающей среде и нацеленные на решение наиболее острых проблем общества в сфере санитарных условий и детского здравоохранения, показали рост на 69 % более интенсивный, чем у остальных инициатив и проектов, и имеют более высокий коэффициент доходности<sup>46</sup>. Удовлетворяя нужды населения тех регионов, в которых осуществляет свою деятельность, компания завоевывает искреннее доверие людей и получает уникальную возможность выйти на новые рынки, а также больше шансов на рост и развитие. Отчасти Unilever обязана своим процветанием приобретению быстро развивающихся подразделений, которые руководствуются передовыми и общественно полезными целями и намерены продавать свою продукцию только Unilever из-за ее внушительного портфолио.

Выгоды этой стратегии для бизнеса подтверждают и цифры. Метаанализ тысяч исследований, проведенный Нью-

---

<sup>45</sup> Jim Harter and Annamarie Mann, *The Right Culture: Not Just about Employee Satisfaction*, Gallup.com, April 12, 2017, <https://www.gallup.com/workplace/231602/rightculture-not-employee-satisfaction.aspx>.

<sup>46</sup> Unilever's Purpose-Led Brands Outperform Unilever global company website, accessed March 7, 2021.

Йоркским университетом, выявил сильную корреляцию между внедрением компаниями практики устойчивого развития и улучшением финансовых показателей, особенно в долгосрочной перспективе<sup>47</sup>. Агентство JUST Capital проанализировало более девятисот публичных американских компаний по индексу экологической и социальной эффективности и составило список самых рейтинговых – JUST 100. Руководство компаний-лидеров списка платит своим работникам на 18 % больше, использует на 123 % больше «зеленой» энергии, в шесть раз чаще ставит перед собой цели в области многообразия... и доходность их капитала на 7,2 % выше<sup>48</sup>.

### **Стратегия чистого позитива выгодна и инвесторам.**

Поступать правильно по отношению ко всем участникам – в интересах акционеров. Много лет строились предположения и проводились исследования, и вот наконец получены надежные данные, показывающие, что компании, которые уделяют особое внимание экологическим, социальным и управленческим показателям, имеют равную или более высокую доходность на рынке. В 2020 году наблюдалась положительная динамика по 81 % индексов из области устойчивого раз-

---

<sup>47</sup> Research Highlights, NYU Stern Center for Sustainable Business, accessed March 7, 2021, <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/faculty-research/new-meta-analysis-nyustern-center-sustainable-business-and-rockefeller-asset-management-finds-esg>.

<sup>48</sup> Announcing the 2021 Rankings of America's Most JUST Companies, JUST Capital (blog), accessed March 7, 2021.

вития, а за четырехлетний период портфели, взвешенные в сторону более высоких показателей, «превзошли свои эталоны на 81–243 базисных пункта». <sup>49</sup> Но инвесторы по-прежнему нервно спрашивают, принесет ли концентрация на этих аспектах большую прибыль. Станный вопрос: ни одному классу активов в истории не приходилось доказывать, что он *всегда* работает лучше.

Деньги быстро движутся в одном направлении. Глобальные активы в сфере инвестирования в устойчивое развитие превысили 40 триллионов долларов (и рост продолжается). <sup>50</sup> По данным агентства Moody's, общий объем рынка облигаций устойчивого развития в 2020 году достиг 491 миллиарда долларов <sup>51</sup>. Когда на кону такие деньги, неудивительно, что инвесторы требуют от компаний подробного отчета по климатическим стратегиям и решениям проблем экологического, социального и управленческого характера. В последнее время инвесторы с особым рвением участвуют в борьбе с климатическими изменениями. В 2021 году акционеры ExxonMobil избрали двух членов совета директоров (не ре-

---

<sup>49</sup> Larry Fink, BlackRock Client Letter – Sustainability, BlackRock, accessed March 9, 2021, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/blackrock-client-letter>; Jennifer Thompson, Companies with Strong ESG Scores Outperform, Study Finds, Financial Times, accessed March 9, 2021.

<sup>50</sup> Sophie Baker, Global ESG-Data Driven Assets Hit \$40.5 Trillion, Pensions & Investments, July 2, 2020.

<sup>51</sup> Sustainable Bond Issuance to Hit a Record \$650 Billion in 2021, Moody's, accessed March 9, 2021.

комендованных руководством), выдвинутых хедж-фондом, который работал по принципу создания долгосрочной ценности для всех участников.

Пожалуй, ни один инвестор не задает более жестких вопросов, чем Ларри Финк, генеральный директор компании BlackRock, крупнейшего владельца активов в мире. Безусловно, мнение человека, управляющего фондом в 9 триллионов долларов, имеет определенный вес. Много лет в письмах генеральным директорам и главам компаний Финк делал основной упор на вопросы охраны окружающей среды, поддержки общества и управления. Он ужесточил требования по предоставлению данных об углеродном следе и климатических рисках. В 2021 году на собрании руководителей компаний Финк заявил, что «не существует компаний, чья деятельность не претерпела бы изменений в процессе перехода к экономике с нулевым балансом... Компаниям, не подготовившимся к переходу вовремя, придется наблюдать падение оборотов собственного бизнеса и снижение его рыночной стоимости»<sup>52</sup>. Обещание более высокой оценки стоимости – большой стимул для реализации стратегии чистого позитива.

Происходит постепенная перестройка финансовой системы: теперь в выигрыше будут компании, для которых на первом месте – создание долгосрочных ценностей. Однако сек-

---

<sup>52</sup> Larry Fink CEO Letter, BlackRock, accessed March 9, 2021, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.

тор все еще достаточно консервативен и настороженно относится к переменам. Банк, чье руководство изберет для себя стратегию чистого позитива, постарается отойти от безумия деривативов, направив капитал на *реальный* финансовый рынок. Необходимо стимулировать развитие экономики, которая служит повышению качества жизни населения (а не наоборот), обеспечивая реальным людям доступ к реальным продуктам и услугам.

**Руководители предприятий уже переосмысляют предназначение бизнеса.** В августе 2019 года Business Roundtable («Круглый стол бизнеса») – группа из более 180 генеральных директоров крупнейших американских компаний – издал информационный бюллетень о целях предпринимательства. «Мы заботимся об интересах множества участников, а не только акционеров», – заявили директора. Спустя несколько месяцев в Давосском манифесте Всемирного экономического форума появились слова о том, что «компания служит обществу... поддерживает развитие регионов... платит налоги... выступает как проводник между обществом и окружающей средой... сознательно защищает биосферу и способствует развитию циркулярной и регенеративной экономики совместного использования». В рамках этого документа ужесточились требования, предъявляемые к руководству компаний в сфере предоставления сведений об углеродном следе и степени риска производства для экологии.

Пока это всего лишь слова, и последствия заявления Круглого стола бизнеса не слишком впечатляют: большинство компаний почти не изменили свою работу. Однако важна и риторика. Бизнес не может, как прежде, наращивать одну только прибыль акционеров. Всего 7 % руководителей компаний из списка Fortune 500 считают, что необходимо «сконцентрироваться главным образом на получении прибыли и не размениваться на социальные проекты»<sup>53</sup>.

**Мы руководствуемся серьезными стандартами.** В 2015 году 193 страны приняли документ ООН под названием «Цели устойчивого развития» (ЦУР), или «Глобальные цели». Документ включает 17 взаимосвязанных ключевых сфер и 169 индивидуальных целевых областей, а также дорожную карту и оценочную таблицу с примерными параметрами окружающего мира, которых можно достичь к 2030 году. В этом мире не будет голода, будут чистая вода и энергия, всеобщее образование, гендерное равенство, уменьшатся пропасть между различными слоями общества, повысятся шансы найти достойную работу, мы научимся справляться с проблемами и задачами в области климата и т. п. Ни одна страна и ни одна компания не ставят одинаковые приоритеты, тем не менее «Глобальные цели» предлагают вполне достижимую модель долгосрочного роста (при условии,

---

<sup>53</sup> Alan Murray, The 2019 Fortune 500 CEO Survey Results Are In, *Fortune*, accessed March 10, 2021, <https://fortune.com/2019/05/16/fortune-500-2019-ceo-survey/>.

что компании будут ориентироваться на него и периодически выступать в качестве партнеров). «Подобно Розеттскому камню, “Цели устойчивого развития” – это некий ключ к расшифровке, облегчающий понимание основных принципов», – считает Кэтлин Маклафлин, исполнительный директор и главный эксперт по устойчивому развитию компании Walmart<sup>54</sup>.

Помимо этой программы есть ряд других не менее блестящих идей, которые могут стать для нас путеводной звездой. Например, такие проекты, как Стокгольмский центр повышения устойчивости, направленный на расширение *планетарных границ* (охватывает пятнадцать природных систем, таких как климатическая система и система пресных вод, в девяти из которых, по оценкам специалистов, работы приближаются к завершающей стадии). Важные точки зрения высказывают в своих работах экономисты Кэйт Раворт (Doughnut Economics – «Экономика пончика») и Боб Уиллард (Future Fit – «Модель будущего»). Обе работы заслуживают вдумчивого анализа, и мы настоятельно рекомендуем с ними ознакомиться. Трудно пересказать в двух словах, но суть сводится к одной общей мысли: наш мир конечен, и невозможно переступить его биофизические границы, не поставив под угрозу собственные шансы на выживание. Кроме того, все мы стараемся соответствовать человеческим и

---

<sup>54</sup> Кэтлин Маклафлин (Walmart), из разговора с авторами книги, 20 сентября 2020 г.

моральным стандартам, то есть обеспечивать *каждому* достойный уровень жизни и необходимые средства существования. Между этими минимальными и максимальными пределами находится выведенное Раворт «безопасное и социально справедливое пространство, в котором человечество может процветать»<sup>55</sup>. Компания, нацеленная на чистый позитив, работает в этом пространстве и помогает другим достичь его.

**Это выгодно для всего мира.** Достигнув «Глобальных целей», мы построим мир социальной справедливости, экологической безопасности, экономического процветания и всеобщей инклюзивности, более предсказуемый и надежный. По прогнозам отчета «Лучший бизнес – лучший мир», реализация этих целей обеспечит бизнесу новые возможности для развития общей суммой в 12 триллионов долларов, создав к 2030 году 380 миллионов новых рабочих мест в четырех секторах экономики<sup>56</sup>. Помимо Целей устойчивого развития нас буквально окружают многочисленные пути совершенствования окружающего мира. Достигнув нулевого уровня выбросов за счет всего 1–1,5 % ВВП, мы сможем сэкономить около 160 триллионов долларов в год, которые пришлось бы потратить на устранение последствий перемен

---

<sup>55</sup> What on Earth Is the Doughnut, accessed March 9, 2021, <https://www.kateraworth.com/doughnut/>.

<sup>56</sup> Sustainable Business Could Unlock US\$12 Trillion, Creating 380 Million JobsUnilever global company website, accessed March 9, 2021.

климата<sup>57</sup>. По данным отчета Circularity Gap, в котором проводится анализ потребления мировых ресурсов, объем переработки материалов составляет всего 8,6 %<sup>58</sup>. Пока мы терпим поражение, однако не будем забывать о триллионах долларов, которые можно сэкономить за счет внедрения циркулярных моделей ведения бизнеса.

**Бездействие обходится значительно дороже действий.** Согласно отчету о росте риска для природы, представленному на Всемирном экономическом форуме, более половины глобального ВВП так или иначе зависит от природы. Потери от природных катаклизмов, в том числе рекордных 22 катастроф, обошедшихся бюджету Соединенных Штатов в 1 миллиард долларов каждая, в ближайшие годы могут составить несколько триллионов долларов<sup>59</sup>. Под угрозой – вся наша экономика. В сочетании с финансовыми факторами получаем неутешительный и шокирующий вывод: *если ничего не делать, последствия обойдутся нам на несколько порядков дороже, чем если мы примем меры для решения наиболее острых проблем.* Тем более, почти все меры подра-

---

<sup>57</sup> Hanna Ziady, Climate Change: Net Zero Emissions Could Cost \$2 Trillion a Year, ETC Report Says, CNN Business, September 16, 2020, <https://edition.cnn.com/2020/09/16/business/net-zero-climate-energy-transitions-commission/index.html>.

<sup>58</sup> CGR 2021, Circularity Gap Reporting Initiative, accessed March 14, 2021, <https://www.circularity-gap.world/2021>.

<sup>59</sup> Record Number of Billion-Dollar Disasters Struck U.S. in 2020, National Oceanic and Atmospheric Administration, accessed March 9, 2021.

зумевают не расходы, а инвестиции в менее затратные, более здоровые предприятия и экономики.

**Технологии (почти) на нашей стороне.** По прогнозам Международного энергетического агентства, сделанным в 2014 году, стоимость солнечной энергии к 2050 г. должна была составить 0,05 доллара за киловатт-час, однако эта отметка была достигнута на тридцать лет раньше, в 2020 году<sup>60</sup>. За последние десять лет стоимость солнечной и ветряной энергии резко упала на 90 % и 70 % соответственно<sup>61</sup>. В настоящий момент строительство станций для получения энергии из возобновляемых источников обходится в среднем дешевле всех прочих форм получения электричества<sup>62</sup>. Резко снизилась и стоимость батарей, что привело к ускорению развития рынка электротранспорта. Большинство крупнейших автопроизводителей решительно занялись выведением из производства автомобилей на газовых и дизельных двигателях и заменой их электромобилями (такие цели поставили перед собой, например, GM (к 2035 году) и Honda

---

<sup>60</sup> Solar's Future Is Insanely Cheap (2020), Ramez Naam, May 14, 2020, <https://rameznaam.com/2020/05/14/solars-future-is-insanely-cheap-2020/>.

<sup>61</sup> Brian Murray, The Paradox of Declining Renewable Costs and Rising Electricity Prices, *Forbes*, accessed March 9, 2021, <https://www.forbes.com/sites/brianmurray1/2019/06/17/the-paradox-of-declining-renewable-costs-and-rising-electricity-prices/>.

<sup>62</sup> *Levelized Cost of Energy Analysis*, vol. 14, Lazard, November 2020, <https://www.lazard.com/perspective/levelized-cost-of-energy-and-levelized-cost-of-storage-2020/>.

(к 2022 на рынке ЕС)<sup>63</sup>. Компания Daimler прекратила всю научно-исследовательскую деятельность в области двигателей внутреннего сгорания<sup>64</sup>. Теперь ни у кого не вызывает сомнений, что в ближайшем будущем состоится окончательный переход на возобновляемые источники энергии и электромобили. «Вопрос не в том, готов ли на это пойти частный сектор: он-то и станет двигателем прогресса», – считает национальный советник по климату Белого дома Джина Маккарти<sup>65</sup>.

Речь идет не только о чистых технологиях. Многочисленные преобразования в обработке больших данных, GPS-моделировании, беспилотной аэрофотосъемке, робототехнике, компьютерном зрении, искусственном интеллекте и многих других областях способствуют скорейшему наступлению «четвертой промышленной революции» и резкому изменению влияния технологий на окружающий мир. Эти новые инструменты помогут нам решить наиболее острые проблемы. В рамках продовольственной системы «прецизионная агротехника» позволит существенно снизить количество отходов, поскольку семена, вода, удобрения и пести-

---

<sup>63</sup> Paul Eisenstein, GM to Go All-Electric by 2035, Phase Out Gas and Diesel Engines, NBC News, accessed March 9, 2021.

<sup>64</sup> Fred Lambert, Daimler Stops Developing Internal Combustion Engines to Focus on Electric Cars – Electrek, accessed March 9, 2021, <https://electrek.co/2019/09/19/daimler-stops-developing-internal-combustion-engines-to-focus-on-electric-cars/>.

<sup>65</sup> Gina McCarthy, Press Briefing by Press Secretary, White House, January 27, 2021.

циды попадут именно туда, где они необходимы, и в нужных количествах. Современный трактор Deere – это компьютер, управляемый искусственным интеллектом. Такие компании, как Schneider Electric занимаются разработкой передовых систем управления зданиями, позволяющими сократить энергозатраты. У нас есть технологии и ноу-хау для создания «умных» домов, сетей, городов, продовольственных и транспортных систем. А доступ к технологиям, особенно мобильным, как показывает практика, также способствует сокращению неравенства и крайней бедности.

### НЕ ЧИТАЙТЕ ЭТУ КНИГУ

Мы могли бы и дальше рассказывать обо всех катастрофах планетарного и нравственного характера, существующих в современном мире, или приводить примеры из деловой практики. Но пора прекратить попытки убедить людей и перейти к решительным действиям. Некоторые главы компаний до сих пор сомневаются, что климатические изменения представляют угрозу нашему существованию или что социальное неравенство и расизм прочно укоренились в наших общественных институтах. Пускай они не верят, что их собственные сотрудники, клиенты и сообщества требуют от них решения этих проблем. Пускай добровольно записываются в отстающие, застревают в прошлом и в конечном итоге пополняют собой ряды надгробных камней на кладбище компаний, не уловивших вовремя сигнал масштабных перемен. Их встретят с распростертыми

объятиями единомышленники и товарищи по несчастью: Blockbuster, Sears, Enron, Lehman Brothers, а также пятьдесят угольных компаний Соединенных Штатов, обанкротившихся за последние десять лет. Они добровольно упустят величайшую возможность в истории. Если они сомневаются в том, что бизнес может способствовать строительству процветающего мира, или не чувствуют личной ответственности за решение глобальных проблем, пусть не читают эту книгу. Нам нужны те, кто хочет принять непосредственное участие в переменах, неравнодушные, способные повлиять на сложившуюся ситуацию. Как говорится, все или ничего.

Не стоит забывать и о темной стороне технологий: информационное поле, создаваемое социальными сетями, разжигает ненависть, сеет дезинформацию и препятствует формированию солидарности, которая так нужна нам для решения общих задач. Компании должны научиться объективно оценивать собственное влияние на мир и нести за него ответственность, именно ответственность является ключом к достижению чистого позитива.

**Молодежь жаждет перемен.** Миллениалы и поколение Z гораздо больше думают об устойчивом развитии и изменениях климата, чем старшее поколение, и твердо уверены, что именно бизнес должен что-то сделать. Девять из десяти миллениалов считают, что компании обязаны решать экологические и социальные проблемы<sup>66</sup>. Агентство McKinsey в

---

<sup>66</sup> Why Corporations Can No Longer Avoid Politics, *Time*, accessed March 9, 2021,

заклучение своего отчета о будущем поколении пишет: «В прозрачном мире молодые потребители не будут отделять этику бренда... от сети его партнеров и поставщиков... дела не должны расходиться со словами, а идеалы должны про- низывать и охватывать всех участников системы»<sup>67</sup>. Моло- дое поколение иначе выбирает, на кого работать и у кого по- купать. Они верны своим убеждениям (взять хотя бы юную Грету Тунберг). Совсем скоро компании убедятся, что таких Грет в любой организации довольно много.

---

<https://time.com/5735415/woke-culture-political-companies/>.

<sup>67</sup> Tracy Francis and Fernanda Hoefel, Generation Z Characteristics and Its Implications for Companies, McKinsey, accessed March 9, 2021.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.