



**Bob Langert**

# **The Battle to Do Good:**

**INSIDE MCDONALD'S  
SUSTAINABILITY  
JOURNEY**

**Боб Лангерт**

# **McDonald's**

**между хейтом  
и хайпом**

**БОМБОРА™**

Москва 2020

УДК 658  
ББК 65.290-2  
Л22

Bob Langert  
The Battle To Do Good: Inside McDonald's Sustainability Journey

**Лангерт, Боб.**  
Л22 McDonald's. Между хейтом и хайпом / Боб Лангерт ; [перевод с английского Н. Инглиш]. — Москва : Эксмо, 2020. — 352 с.: ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-104102-1

История успеха McDonald's, рассказанная экс-исполнительным директором, более 25 лет жизни посвятившим компании.

Узнайте, как обеспечить своему бизнесу устойчивое развитие, обратить хейт в лояльность, а лояльность – в обожание, постоянно увеличивать продажи по правилам McDonald's.

УДК 658  
ББК 65.290-2

© Copyright © 2019 Emerald Publishing Limited

© This translation of The Battle To Do Good by Bob Langert is published under licence from Emerald Publishing Limited of Howard House, Wagon Lane, Bingley, West Yorkshire, BD16 1WA, United Kingdom. This publication has been arranged via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)'

© Перевод. Инглиш Н., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-104102-1

## СОДЕРЖАНИЕ

---

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| ОБ АВТОРЕ .....                                                  | 7   |
| Благодарности .....                                              | 8   |
| ВВЕДЕНИЕ. От защиты к нападению.....                             | 10  |
| Глава 1. Битва против отходов .....                              | 18  |
| Глава 2. Битва за фермерских животных .....                      | 59  |
| Глава 3. Борьба с экстремизмом: McCrueLTY.....                   | 86  |
| Глава 4. Битва за проактивность .....                            | 108 |
| Глава 5. Битва за талию и здоровье бренда .....                  | 120 |
| Глава 6. Битва за экологически<br>устойчивую сеть поставок ..... | 147 |
| Глава 7. Битва за ценности.....                                  | 196 |
| Глава 8. Битва на поле Совета правления .....                    | 214 |
| Глава 9. Битва за тропические леса Амазонки .....                | 230 |
| Глава 10. Битва за улучшение условий жизни свиней ...            | 253 |

6    О Г Л А В Л Е Н И Е

Глава 11. Битва за улучшение качества говядины . . . . . 266

Глава 12. Битва за лидирующую роль в бизнесе  
и в обществе . . . . . 300

Примечания . . . . . 332

## ОБ АВТОРЕ

---



Фото предоставлено Стэном Коттлом

С конца 1980-х годов и до выхода в отставку в 2015 году Боб Лангер возглавлял работу компании McDonald's в области корпоративной социальной ответственности. В настоящее время он является главным редактором в GreenBiz Group, старшим советником по вопросам устойчивого развития в The Context Network и президентом собственной консультационной практики Mainstream Sustainability.

## БЛАГОДАРНОСТИ

---

**Б**ЛАГОДАРИЮ ДЖОРДЖА МАКО, КОТОРЫЙ ОТОРВАЛ МЕНЯ ОТ РАБОТЫ по надзору над водителями грузовиков и подарил мне новую профессию, ставшую впоследствии моим любимым делом. Я навечно благодарен Шелби Ястроу, который увидел во мне достаточный потенциал, чтобы в 1991 году принять меня на работу в McDonald's и стать моим наставником. Своими приключениями в McDonald's, азартом и безмерным удовольствием от работы по многочисленным направлениям, ведущим к изменению мира к лучшему, я обязан Шелби.

Благодарю McDonald's. Мне удалось посотрудничать с огромным количеством хороших, этичных, заботливых, талантливых и креативных людей в McDonald's, включая персонал, владельцев-операторов и поставщиков. Я благодарю всех удивительных людей, работавших непосредственно в моей команде. Каждый из них внес огромный вклад в путешествие по пути корпоративной социальной ответственности McDonald's. Каждый стремился стать значимым участником общего дела: Джо Мегач, Хуана Санчес, Саманта Стерхан, Хайди Гланц, Кэтлин Бэннан, Джефф Хоуг, Дженни Макколлох, Брайан Крамер, Кайл Шотт, Джессика Яган, Шейла Янг, Таунсенд Бейли, Натан Лестер и Сара Уитмор.

Я благодарю всех людей, которые были упомянуты в книге или дали для нее интервью\*.

Каждый из них представляет собой лучшее доказательство того, что стремление, настойчивость и еще раз настойчивость одного человека способны привести к созданию экологичной упаковки, рабочих стандартов по защите прав животных во всей мясной про-

---

\* Я провел 51 интервью, выдержки из которых были включены в данную книгу. Помимо этого для формирования контекста и дополнения базовой информации я беседовал с такими специалистами, как Синтия Скотт, Дин Данилсон, Майк Сименс, Пол Шапиро, Хайди Глунц, Джейсон Сол и Мэтт Саттон-Вермюлен.



мышленности, смогут спасти тропический лес и сохранить популяцию диких рыб, а также обеспечат компанию McDonald's смелостью сделать громкое заявление о намерениях вести закупки экологичной говядины.

Благодарю своего удивительно талантливого редактора Келли Кристиансен. Ее помощь и выдающийся редакторский опыт сделали мой рассказ значительно лучше.

Спасибо Питу Бейкеру, выпускающему редактору Emerald Publishing, который посчитал необходимым поделиться историей *Борьбы за добрые дела*, чтобы помочь лидерам новых бизнесов сориентироваться в новых стандартах сегодняшнего и завтрашнего дня: в актуализации экологической устойчивости как основы успеха для бизнеса.

И, что наиболее важно, я безмерно счастлив, что у меня есть замечательная супруга, подруга и партнер Диана, которая дала мне необходимые пространство и время для написания этой книги, а ко всему прочему и за то, что она была очень полезным и самым первым моим рецензентом. Я благодарен своим дочерям, Дженни и Лауре, которые сделали мою семейную жизнь полноценной и счастливой. И я также благодарен своим шести внукам, которые, надеюсь, будут жить в более чистом, светлом, безопасном и экологичном обществе во многом благодаря корпоративной социальной ответственности и работе крупных и малых компаний над вопросами экологической устойчивости.

## ВВЕДЕНИЕ

---

# ОТ ЗАЩИТЫ К НАПАДЕНИЮ

## ПРИНЯТИЕ ФАКТА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**В** АПРЕЛЕ 2010 ГОДА Я ПОЛУЧИЛ РАБОТУ СВОЕЙ МЕЧТЫ И ВОЗМОЖНОСТЬ, которая выпадает раз в жизни и которая заключалась в формировании будущего одного из наиболее влиятельных брендов мира. Дон Томпсон, в то время второй человек в компании, вскоре ставший генеральным директором McDonald's, объяснил, почему он так хотел включить корпоративную социальную ответственность (КСО) и экологическую устойчивость в повестку своей управляющей команды. Он ловко использовал яркую цитату Рэя Крока, основателя McDonald's: «Я не знаю, что мы будем продавать в 2000 году, но что бы это ни было, его объемы будут большими», слегка изменив ее: «Я не знаю, что будут думать о нас люди, но хочу, чтобы они думали о McDonald's как о компании с высоким уровнем социальной ответственности. Социальная компания лучше любой обычной компании»<sup>1</sup>.

Томпсон описал свое видение McDonald's, известное как сила добрых дел. Оно существенным образом отличалось от всеобщего на тот момент восприятия нашей организации, которое формировалось отчасти на основе популярного мнения о том, что McDonald's была паразитической язвой на теле общества. Он хотел, чтобы мы создали стратегию экологической устойчивости компании с целью искоренить негативное социальное восприятие McDonald's. И Томпсон попросил нас о том, чтобы наша компания была дерзкой и агрессивной.

Моей радости не было предела! McDonald's была яркой и неоднозначной международной компанией, обливаемой грязью

и оклеветанной людьми извне, преследовавшими свои интересы. Она олицетворяла бесчисленные проблемы, в частности эпидемию ожирения, вырубку лесов, неоплачиваемый труд, нарушение прав животных. И после долгих лет общественных нападок наконец-то McDonald's собралась разработать полноценную стратегию экологического развития, определить ценности, за которые предстояло бороться, и выйти из защитной позиции, порочащей нашу репутацию. Насколько я понимал, настало самое подходящее для этого время.

Два предыдущих десятилетия я возглавлял работу McDonald's в области КСО. В то время нам удавалось добиться большего, чем могло себе представить большинство людей, однако основная доля нашей работы носила реактивный характер и была следствием разнообразного общественного давления.

Компания была создана хорошими людьми, стремившимися быть отзывчивыми и надежными, но все положительное, что они делали, по большей части не предавалось огласке. И наша деятельность по повышению социальной ответственности в основном представляла собой ответ на текущую ситуацию. Теперь же я получил работу мечты, которая заключалась в превращении абстрактной идеи экологической устойчивости в осязаемую корпоративную стратегию высокого уровня. Я с трудом мог дождаться начала работы. Долгое время я был убежден в том, что добрые дела помогают бизнесу расти и преуспевать. Сейчас же пришло время доказать свою теорию на деле.

Казалась пугающей перспектива разработки масштабного плана компании по достижению социальных и экологических целей и показателей. Это было относительно новым явлением, в области которого уже начали развиваться такие лидеры, как Walmart, Unilever, Coca-Cola и Procter & Gamble. Например, в 2005 году Walmart объявила о запуске радикальной «стратегии экологической устойчивости бизнеса»<sup>2</sup>. Данная организация поставила перед собой три амбициозные задачи: «перейти на стопроцентное использование возобновляемой энергии, добиться нулевого уровня отходов и продавать товары, сохраняющие наши ресурсы и поддерживающие стабильность окружающей среды». Теория о превращении такого гибкого и неосязаемого понятия, как КСО, не считавшегося связанным напрямую с прибылью и убытками (P&L), в твердую измеримую часть стратегии McDonald's не нашла единодушной поддержки у корпоративной Америки, в том числе у большинства сотрудников самой компании.

## ПРОИСХОЖДЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАПАДОК НА McDONALD'S

Впервые компания McDonald's столкнулась с общественной критикой в конце 1980-х годов. Известный экономист Милтон Фридман еще в 1970 году верно отметил, что «существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и увеличивать прибыль до тех пор, пока компания участвует в свободной и открытой конкуренции без обмана или мошенничества»<sup>3</sup>.

С момента своего создания в 1950-х годах McDonald's оставалась организацией, относительно не затронутой социальными требованиями, за исключением легкого соприкосновения с вопросами внешнего характера, например с проблемами утилизации мусора в начале 1960-х годов. Золотой век общественной свободы McDonald's длился более тридцати лет, начиная с того момента, когда Рэй Крок впервые в 1955 году разглядел гениальность братьев McDonald's из Сан-Бернардино в Калифорнии.

Затем в середине 1980-х независимость действий корпоративной Америки, позволявшая не обращать внимания на социальное влияние, начала иссякать, а на смену ей пришло возмущение восставших граждан. Они ждали от компаний чего-то большего, чем простое обеспечение товарами и услугами и получение прибыли. Стали слышны громкие голоса некоммерческих организаций и групп активистов, которые говорили о твердых отходах, тропических лесах Бразилии и дырах в озоновом слое. McDonald's не была готова к работе над решением этих вопросов.

Общественные проблемы продолжали возникать и возрастать, а компания все больше и больше беспокоилась о том, как же их решать. Погружение в противоречивые темы попросту не было привычным для нее занятием. Вплоть до конца 1980-х McDonald's считалась образцовой организацией. Рональд Макдональд был ее талисманом и вызывал восхищение. Базовая модель бизнеса McDonald's, модель корпорации, производящей гамбургеры и обеспечивающей качество продуктов и услуг, чистоту и ценность (QSC&V), привела к невиданному росту. В течение десятилетий компания пользовалась репутацией звезды, незапятнанной социальными проблемами.

Но затем McDonald's столкнулась с первым общественным кризисом. Ее имидж неожиданно деформировался, и компания из символа счастья и веселья превратилась в олицетворение отходов предметов одноразового использования. Виновником стал контейнер для сэнд-



ЛИДЕРСТВО СЕГОДНЯ  
ТРЕБУЕТ НЕ ТОЛЬКО  
ПОНИМАНИЯ ПРИНЦИПОВ  
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.  
ОНО ПРЕДПОЛАГАЕТ  
ЗНАНИЯ В ОБЛАСТИ  
СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ  
И УМЕНИЯ ЧУТКО НА НИХ  
РЕАГИРОВАТЬ.



вичей. Оппоненты компании утверждали, что контейнеры для Биг Мака из пенополистирола существенным образом увеличивали объемы мусора на уже переполненных свалках. Те же самые активисты переименовали Рональда Макдональда в «Рональда Мактоксика».

Таков был первый предупредительный выстрел, втянувший McDonald's в то, что впоследствии превратилось в непрерывно растущее движение активистов против корпораций. Нам в McDonald's это виделось началом битвы за добрые дела. Движение развивалось и изменялось с течением лет, вбирая в себя множество других проблем помимо вопроса пенополистирольной пены.

Так, с выкриков «Рональд Мактоксик» и с приходом кризиса и начались битва McDonald's за добрые дела и ее плодотворное путешествие по пути к экологической устойчивости. С этого момента и на протяжении четверти века McDonald's предстояло пережить многочисленные взлеты и падения, у нее были поводы для гордости своими достижениями, но также ей приходилось переживать и унижительные неудачи.

## ДОБИВАЯСЬ ПЕРЕМЕН

На страницах этой книги мы рассмотрим, каким образом McDonald's доводилось участвовать в многочисленных противостояниях с активистами, боровшимися с разнообразными проблемами. Несмотря на то что сегодня КСО становится все более и более обычным явлением, так было не всегда. Многие компании, подобные McDonald's, были вытолкнуты за привычные границы своего бизнеса и были вынуждены решать серьезные вопросы современности, такие как климатические изменения, права животных, избыточный вес, использование природных ресурсов и вырубка леса.

Стремление к переменам перед лицом такого сложного комплекса социальных проблем кажется, как минимум, сложной задачей. Те из нас, кому выпала задача прокладывать путь, задавались такими вопросами, как «Когда мы сможем решить эти проблемы?» и «Как нам добиться перемен по вопросам?», а также «Кто должен говорить об этом?». На страницах книги мы будем искать ответы на эти и многие другие вопросы. Лидерство сегодня требует не только понимания принципов управления бизнесом. Оно предполагает знания в области социальных проблем и умения чутко на них реагировать. Лучшие лидеры знают, как объединить выборочные стратегии устойчивого

развития, чтобы сделать свой бизнес более эффективным, менее рискованным и более привлекательным для сотрудников и клиентов. Они также понимают, что коммерческая деятельность должна включать и добрые дела, поскольку бизнес — это нечто большее, чем предоставление товаров и услуг. Кроме того, лучшие лидеры связывают построение бренда и создание его репутации с пристальным вниманием к социальным проблемам, имеющим прямое отношение к их бизнесу.

Опыт McDonald's дает уникальные выводы о происхождении, результатах и пользе создания программы корпоративного устойчивого развития и ответственности. Тридцать пять лет я имел дело с сильным брендом и его сложной системой сотрудников, поставщиков и владельцев-операторов. Моя основная миссия заключалась в поиске лидеров как в самой компании McDonald's, так и за ее пределами, чтобы улучшать жизнь социума и работать на благо бизнеса. Я обращался ко многим неординарным и смелым людям, многие из которых сопротивлялись условиям, не боялись рисковать и находили инновационные пути, ведущие к улучшению мира.

По мере изучения истории КСО McDonald's мы будем получать инсайты о том, что следует делать и чего следует избегать в периоды кризиса. Мы будем решать главные вопросы:

- как справляться с внешним давлением всевозможных групп по интересам;
- когда следует приступать к работе с НКО;
- как определить проблемы, с которыми бороться не стоит;
- как перейти от реактивного социального управления проблемами к упреждающему?

Истории из стен компании McDonald's объясняют суть ключевых положений по этим вопросам и расскажут, как именно лучше решать возникающие проблемы, опережая кризисные ситуации.

Мы также рассмотрим способы работы с многочисленными активистами, которые подталкивают организации к решению разнообразных проблем. Мы поговорим о лидерах НКО, сумевших заставить McDonald's использовать экологичную рыбу и говядину, пропагандировать гуманное обращение с животными и, помимо всего прочего, производить меньше отходов. Мы также расскажем о незримых силе и влиянии, которыми обладают НКО, о причинах, по которым им верят потребители, и о том, почему так много людей скептически относятся к таким компаниям, как McDonald's.