

ВВЕДЕНИЕ

СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ, ПРИ КОТОРОЙ стоимость рабочей силы и производства составляет лишь часть от расходов бизнеса, заставляет американские компании искать экономические преимущества. Нравится вам это или нет, корпорации в США все сильнее затягивают гайки, стараясь снизить расходы и стать более конкурентоспособными. Рабочие места больше не остаются закрепленными за сотрудниками до пенсии, и, как это ни печально, лояльность к долго работающим людям постепенно снижается в сознании руководителей корпораций. Конкурентоспособность — главное, что заботит современных бизнесменов. «Скупой и голодный» — вот девиз, который правит бал. Инстинкт выживания стал движущей силой, определяющей стратегии развития корпораций. В этом лабиринте условий люди становятся расходным материалом. И когда в мире корпораций обостряется конкуренция, работникам приходится подстраиваться. Если люди выбирают не вступать в конкурентную игру — рискуют потерять работу, уступив свое место тем, кто оказался менее прихотлив.

Звучит мрачновато, не так ли? Ну не факт. В эпоху, когда повсюду идет сокращение штата и корпорации стремятся вывести как можно больше сотрудников на аутсорсинг, чтобы повысить эффективность за счет сокращения расходов на рабочую силу, — начинают действовать два фактора, и поверьте — оба хорошие.

Во-первых, в таком случае прибыль компании растет, несмотря на то что потребительские цены на продукт снижаются, вызывая повышение доверия к корпорации со стороны финансовых рынков, что и стало одним из ключевых принципов успеха империи Burger King.

Сегодня перед нами открываются огромные экономические перспективы в области высоких технологий, освоении космического пространства, авиастроения и других областей. Мировой спрос будет

расти, что, в свою очередь, послужит на пользу экономике, но конкуренция на глобальных рынках останется занозой, которая постоянно будет напоминать о себе. Компании будут постоянно проигрывать по множеству причин, но завтрашние просчеты основываются главным образом на следующих факторах: бизнес утопает в долгах и не может с ними справиться; рынок постоянно меняется, оставляя не у дел тех, кто не смог вовремя отреагировать на изменения; некоторые предприятия действуют без стратегии, работающей на создание дополнительной ценности для клиентов; и наконец, в некоторых компаниях работают выгоревшие сотрудники, лишённые вдохновляющего лидерства.

Второе преимущество связано с образованием несчетного числа новых бизнесов и отраслей промышленности. Предпринимателям всех возрастов нужно реагировать на изменения в структуре бизнеса, происходящие прямо сейчас. Такие изменения приоткрывают окно возможностей для тех, кто за ними следит, и перемены, уж поверьте, не за горами. Не верьте прогнозам, обещающим «мрачные времена», — это полная ерунда.

До 1960-х никто и подумать не мог, что рынок авиаперевозок может стать коммерческим, а до 1950-х люди не имели представления о телевидении. Мотели и фастфуд не существовали. В 1969 году Нил Армстронг ступил на Луну, обозначив тем самым наступление космической эры. Только представьте вопросы в контексте того времени: «Что такое компьютер?», «Что значит программное обеспечение?», «Объясните слово «аналоговый», «диджитал», «стриминг» и «DVD!», «Что такое «операция по пересадке сердца», «оптоволоконный кабель», «спутники и орбиты», что значит «поехать в Ашан» или «ядерный»?», «Что такое мобильник?», «Что такое система автомагистралей США?» Дело в том, что новые возможности для бизнеса открываются постоянно, и с течением времени эта тенденция будет набирать обороты. Возможности подстерегают нас за каждым углом.

Будь я моложе, я бы с особой осторожностью относился к кредитам. Думаю, слишком много американцев набрали долгов, и немногие из них позаботились о сбережениях, бюджетировании расходов и планировании будущей пенсии. Корень зла — безработица, а без постоянного источника дохода жизнь среднего американца меняется коренным образом. Наше общество, можно сказать, ведомо своими долгами. Используя здравый смысл и лучше планируя будущее, вы можете застраховать себя от несчастья.

О чем я говорю? Готовьтесь к будущим расходам, потому что умение держать деньги про запас, чтобы вовремя распознать открывающиеся перед вами возможности и ухватиться за них, способность отступить, чтобы выиграть больше, а также быть в состоянии распознать ловушки, которые маскируются под решения, — именно это застрахует вас от разочарований и поможет предопределить успех.

Я написал эту книгу во времена головокружительных изменений, происходивших повсюду. Мемуары призваны не только рассказать вам о моих ошибках (а уж поверьте, их было немало) и напомнить о них самому себе, но также помочь вспомнить о людях, которых я повстречал на жизненном пути, а также об уроках, извлеченных из этих знакомств.

Моя книга — моя история. История моих успехов и поражений как в бизнесе, так и в жизни. Как я воспринимал инновации и изменения? Каким образом идея, пришедшая мне в голову, переросла в бизнес-империю, ставшую одним из самых надежных и узнаваемых брендов в мире?

Мой успех с Burger King — уникальный случай, так как я преуспел там, где другие проиграли. В то время многие заходили на рынок фастфуда, но немногим удалось выбраться оттуда целыми и невредимыми. Успех своего предприятия я вижу в трудолюбии и умении вступать в надежное партнерство. В частности, Дэйв Эдгертон и франчайзи, с которыми мы сотрудничали, помогли Burger King расти так быстро. Надеюсь, что моя книга и описанные в ней ошибки и минуты триумфа подарят вам необходимый опыт, чтобы вы тоже могли преуспеть в собственных начинаниях.

Джим МакЛамор
1996 год

ГЛАВА I



ДЕТСТВО И ЮНОСТЬ



*Джим МакЛамор со своей сестрой Клэр
и братом Дэвидом*

КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ХАРАКТЕР ЧЕЛОВЕКА, ЕГО поведение и ценности? Вопрос, безусловно, спорный, но, по моему мнению, многое закладывается в детстве. Рискну сказать, что личностные качества человека формируются в очень раннем возрасте, задолго до пубертата. Детство — это период, когда у человека в голове складывается образ мыслей, система ценностей и устанавливаются приоритеты. К тому времени, когда мне исполнилось десять лет, у меня уже существовало ясное представление обо всем, что осталось важным для меня навсегда. Одной из таких констант была семья. Я полностью полагался на родителей и доверял каждому их слову.

Я осознал важность родительской любви и заботы довольно рано, так как моя мать умерла, когда мне было три года, а отца я потерял в 21. Годы, которые мне посчастливилось провести с семьей, сформировали меня как личность и навсегда заложили ощущение важности цели в жизни. Это не значит, что мое воспитание и судьба уберегли меня от множества дурацких ошибок, которые мне было суждено совершить в деловой карьере.

Я родился в 1926 году в Нью-Йорке. Мой отец, Томас Милтон Мак-Ламор, родился 5 июля 1889 года в довольно бедной семье в Техасе, переселившейся позже в Луизиану. Я практически не помню мать. Мэриан Флорид Уитмен была единственным ребенком в семье и росла в довольно комфортных условиях. Маме было 19, когда она познакомилась с лейтенантом армии США, совсем недавно вернувшимся со службы во Франции. Отец влюбился и сразу же сделал ей предложение. Свадьбу сыграли 30 апреля 1923 года.

Двадцатые в США вплоть до 1926-го можно назвать «тучными временами» в экономике. Страна быстро развивалась, и семейный бизнес Уитменов процветал, что позволяло жить роскошно. Дедушка Уитмен купил Эджхилл — семейную ферму в Сентрал Вэлли в штате Нью-Йорк, что и определило семейные приоритеты на годы вперед.

После моего рождения мама и папа купили дом и переехали в Монтклер, штат Нью-Джерси, недалеко от Нью-Йорка. Моя сестра Клэр родилась 3 февраля 1924 года, а спустя два года, 30 мая, на свет появился я, и еще через два года, 18 февраля, — мой брат Дэвид. До начала мирового экономического кризиса, что обрушил финансовый рынок в октябре 1929-го, моя семья жила в резиденции Монтклер. Событие фактически уничтожило семейное состояние, что кардинальным образом повлияло на жизнь и бытовой уклад, к которому привыкли и мои родители, и бабушка с дедушкой по маминой линии. Впрочем, примерно то же самое пришлось пережить тысячам американцев по всей стране. Всего за несколько недель рынок снизился на 40%, что привело к Великой депрессии — самой серьезной экономической катастрофе в истории США.

Мой дедушка, Джеймс Сперр Уитмен, умер в том безумном 1929-м в возрасте 76 лет. Я чувствовал, что виной всему был кризис, унесший с собой все семейное состояние. Осознание этой потери стало убийственным для деда.

Вскоре семья была вынуждена продать таунхаус в Нью-Йорке и дом в Монтклере, а затем переехать в Эджхилл. Не в силах справиться с шокom Великой депрессии и тем фактом, что семья потеряла все свои накопления, моя мать сильно ослабла и вскоре после рождения моего брата Дэвида отправилась в санаторий, чтобы поправить здоровье. К сожалению, я больше никогда не встретился с ней, и она умерла в 1933 году. Отец потерял работу в Нью-Йорке, а от состояния Уитменов не осталось ни следа. Времена были мрачные.

Я сильно привязался к Эджхиллу, единственному дому, который я знал с детства. Летом 1933 года на ферме загорелось сено, и, хотя скот удалось спасти, в Эджхилле стало невозможно заниматься фермерством. Все, что не убил огонь, прикончила Великая депрессия.

Чтобы свести концы с концами, бабушка начала продавать самое ценное, что у нее было: серебро, китайский фарфор, мебель и драгоценности. Ей также пришлось продать половину фермы Эджхилл, занимавшую 80 гектаров, семье Корнеллов. Я понял, что все изменилось, хотя в те годы был всего лишь маленьким мальчиком. Несмотря на все, что пришлось пережить, бабушка оставалась надежной опорой и не сдавалась. Она никогда не говорила, что те годы были тяжелыми, единственное, что беспокоило бабушку в те годы — намерение сплотить семью и держать все дела на плаву.

Именно моя милая бабушка стала той самой защитой, что приняла удар на себя ради нас. В 1929-м ей исполнилось 65, и доктора

предупреждали бабушку, что с таким слабым сердцем стоит поберечься и не перенапрягаться. Отец тогда работал в банке. Каждый понедельник утром он садился в поезд и ехал в Нью-Йорк, а возвращался только вечером в пятницу. Таким образом, бабушка заменяла нам и мать, и отца, и, должен признаться, она прекрасно справлялась с обеими ролями.

Я пошел в школу в сентябре 1931-го, спустя всего несколько месяцев после того, как мне исполнилось 5 лет. На протяжении всего обучения я оказывался в одном классе с ребятами на год или на два старше меня. Я всегда стремился быть лучшим и в учебе, и в спорте, но задача осложнялась возрастом — скидок из-за него для меня никто не делал.

За время учебы в публичной школе Централ Вэлли я несколько раз выступал с речью на городских мероприятиях и школьных собраниях. Когда мне было 11, читал стихи Уолта Уитмена «О, капитан, мой капитан» в городском парке. Я сильно нервничал в тот день, но, несмотря на волнение, все-таки помнил слова достаточно хорошо, чтобы рассказать стихотворение до конца без запинки. Именно в тот день я понял: чем чаще ты выступаешь публично — тем проще тебе даются другие коммуникативные навыки. А это крайне важное качество для тех, кто хочет добиться успеха в мире бизнеса.

Оглядываясь назад, я понимаю, что сам в себе воспитал острую тягу к жизненному успеху. Конечно, я еще не знал точно, чем буду заниматься, однако амбиции мои всегда были высокими. Я совершенно не сомневался в том, что обязательно добьюсь успеха. Неосознанно уже тогда я понимал, как производить на людей хорошее впечатление, но и сам всегда тоже испытывал к окружающим неподдельную симпатию. Все, чего я хотел в ответ на свое дружелюбие, — такого же дружелюбия и открытости. Еще во мне всегда жила тяга к соперничеству. Мне хотелось быть не просто отличником, но еще и преуспеть в легкой атлетике. Я считал, что важна победа. Поэтому не принимал участие в спортивных мероприятиях только потому, что «главное — участие». Единственное, что имело для меня смысл — победа или же быть в числе тех счастливицков, чья команда выиграла.

Примерно в то же время моя бабушка загорелась мыслью: «Мои внуки должны получить самое лучшее образование» (по крайней мере, лучшее из того, что семья могла себе позволить). Бабушка начала подыскивать нам школу-интернат в Централ Вэлли, куда нам предстояло отправиться в старших классах, чтобы получить трамплин для

поступления в колледж. В 1937 году бабушка нашла то, что искала. Она решила, что Клэр отправится в Нортфилдскую семинарию в Массачусетсе, а спустя два года меня отправили в школу Маунт Хермон — побратима того института, куда ранее определили мою сестренку. В те годы бабушка начала продавать кое-что из личных активов, чтобы собрать деньги на наше обучение.

В 1938-м нас настигла трагедия — у бабушки случился сердечный приступ, который она не пережила. Это было ужасно, мы всей семьей тяжело переживали это трагическое событие, а для меня, одиннадцатилетнего мальчишки, оно стало поистине сокрушительным. Теперь, когда у нас не осталось никого, кроме папы, я знал, что ожидания ко мне повисят и следует надеяться только на себя. Жизнь научила меня тому, что доверие рождается из добросовестности и правильных поступков и является наградой за честность и достойное поведение.

Раньше папа работал учителем, а потом был директором школы, и конечно, у него было высшее образование. Поэтому он знал о преимуществах хорошего образования и хотел, чтобы я получил лучшее из возможного. В сентябре 1939-го отец повез меня в школу Маунт Хермон в северном Массачусетсе. Наша поездка совпала с началом Второй мировой — вторжением Германии на территорию Польши. Эти два события в некотором смысле предопределили мое будущее.

К сожалению, первые дни вдали от дома давались мне нелегко.

Понимая, в каком ужасном состоянии находится его сын, папа был вынужден вернуться в Маунт Хермон, чтобы поговорить со мной. Как сейчас помню, отец сказал мне: «Джимми, я не собираюсь забирать тебя домой. Ты останешься здесь и научишься всему, что это место может дать. Готовь себя только к такому развитию событий». Я знал, что у него сердце разрывается, когда он смотрит на меня и видит, как тяжело мне дается переезд. Папа также добавил, что пребывание в школе-интернате станет хорошим опытом для меня, и мне ничего не оставалось, кроме как утереть сопли и стать сильным.

Прошло еще несколько дней, и я мало-помалу выходил из депрессивного состояния, в котором пребывал ранее, начал даже получать удовольствие от школьных занятий. Я записался на легкую атлетику, прилежно учился, заводил новых друзей, хорошо питался и полюбил свой новый дом. Маунт Хермон стал для меня вторым домом. Такой настрой помог мне почувствовать себя независимо и уверенно, и, честно говоря, таким сильным я раньше себя никогда не чувствовал.



СТРАСТЬ –
ВАШ ГЛАВНЫЙ КОЗЫРЬ
НА ПУТИ К УСПЕХУ,
ИСТОЧНИК ВДОХНОВЕНИЯ
И ДРАЙВЕР КРЕАТИВНОСТИ.



Эта вновь обретенная уверенность и возможности, предоставленные школой, вдохновляли меня в первый год обучения.

Вернувшись в школу в следующем году, я был полон ожиданий и очень радовался пребыванию в Маунт Хермоне. В том году я начал подрабатывать на кухне в Вест Холле — мой первый опыт работы в общепите. В столовой я помогал готовить еду на шесть сотен школьников и преподавателей. Помню, что мне это занятие нравилось.

В мае 1942-го, в конце третьего года обучения, меня выбрали старостой класса на следующий, выпускной год. Я планировал поступить в колледж, но война продолжалась, и велика была вероятность отправиться на службу в армию. Старшеклассникам давали тесты по профориентации, чтобы помочь нам определить сферу, в которой следовало начать карьеру, и данный тест помогал подобрать подходящий университет.

Результат моего теста показал, что мне нужно идти в бизнес и развивать себя в продажах и маркетинге. Мне нравилось налаживать связи, и нет сомнения, что за время пребывания в Маунт Хермоне я стал опытным коммуникатором, и это точно пригодилось бы мне в будущем. Я зачитывался книгами, написанными в начале XIX века, — в это время многие американские предприниматели сколотили первые состояния. Творчество Горацио Элджера¹ было крайне популярно во времена Великой депрессии и в сороковые, я же упоенно зачитывался историями успеха, рассказанными в его книгах. Я обожал читать про Вандербильта, мехового монополиста Астора, финансиста Джея Гудда, железнодорожного короля Эдварда Генри Гарримана, моими кумирами были Джеймс Джером Хилл, Джон Рокфеллер и Генри Флагер². Мне нравилось читать про финансовый рынок на Уолл-стрит, строительство железных дорог и великие промышленные компании. Я хотел узнать о «баронах-разбойниках»³ и все-все-все об огромных состояниях, которые сколотили Дж. П. Морган, Генри Форд, Эндрю Карнеги и многие другие. Ответы на свои бесконечные вопросы я находил в книгах. О, как много я тогда прочитал.

К моменту, когда я закончил Маунт Хермон и поступил в колледж, у меня сформировалась цель — построить собственный бизнес и раз-

¹ Горацио Элджер (Horatio Alger, 1832–1899) — американский писатель, поэт, журналист и священник, считающийся одним из самых плодовитых американских литераторов XIX века. Полное собрание его сочинений составляет порядка ста томов. Автор популярных книг «Все истории Дика Хантера, оборванца и богача».

² Известные американские предприниматели.

³ Собирательное название предпринимателей США периода 1870–1890 гг.

богатеть. Принято считать, что богачи — особенные люди и что невозможно добиться успеха, не нажившись на других. Такие убеждения основаны на стереотипах, но только вообразите задачу, каково это — разубедить всех, кто в них верит.

К сожалению, многие жадные и нечестивые бизнесмены и правда преуспевают, умело используя обстоятельства, что позволяет им нажиться за чей-то счет. В демократическом обществе невозможно контролировать все подобные случаи.

Тем не менее я все-таки верю, что преуспеть в бизнесе и разбогатеть — стремление, присущее каждому предпринимателю, — достойная цель, заслуживающая уважения. Но другое дело — как ты обойдешься со своим богатством. Когда мысль заработать побольше превращается в навязчивую идею, становится самоцелью существования, поставленная задача начинает работать против человека, принося ему лишь страдания и попутно девальвируя его ценности. Я видел, как многие оказывались в такой ситуации. Проблема берет начало в постановке неверных приоритетов и сосредоточении на личной выгоде вместо того, чтобы думать о других и о том, каким счастливым ты можешь быть сам, улучшая жизнь других.

Мне несказанно повезло, что я определился с планами на жизнь и поставил себе долгосрочные цели, будучи еще подростком. Оставалось только найти колледж по карману, который мог бы предложить достойное образование, способное открыть двери в мир бизнеса. Я решил поступать в Корнелльский университет на бизнес-программу школы гостиничного администрирования и был туда принят.

На выпускном в Маунт Хермон я, как староста класса, оставил свои контакты 149 друзьям и одноклассникам, которые в этот день получили дипломы вместе со мной. Заканчивалась одна эра, и начиналась другая. Я поднимался на следующую ступеньку своей будущей карьерной лестницы, имея четкое представление о цели.