

ДЖИМ МАКЛАМОР
ОСНОВАТЕЛЬ И ПЕРВЫЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
BURGER KING



КАК ПОСТРОИТЬ
ИМПЕРИЮ

Джим МакЛамор Burger King. Как построить империю Серия «Top Business Awards»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57872998

Burger King. Как построить империю / Джим МакЛамор ; [перевод с английского И. Ю. Бобылевой, К. М. Сарычевой] : Эксмо; Москва; 2020

ISBN 978-5-04-110433-7

Аннотация

Как запустить прибыльный проект после кризиса, быстро масштабировать его и за счет сильнейшего конкурента выйти в лидеры? Словом, как построить империю? Джим МакЛамор, основатель Burger King, из первых уст расскажет свою вдохновляющую историю. О том, как простому парню удалось превратить бизнес-идею в любимый миллионами бренд – читайте в его книге.

Содержание

Вступительное слово	8
Введение	11
Глава 1	16
Глава 2	27
Глава 3	44
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Джим МакЛамор Burger King. Как построить империю

Отец посвятил бы эту книгу своей жене Нэнси Никол МакЛамор, с которой прожил 49 лет. Сколько себя помню, папа всегда упоминал Нэнси во всех своих выступлениях на каждом из торжественных мероприятий. Мама была его партнером по жизни и заботилась о его благополучии все время, пока они были вместе. Он поблагодарил бы ее за преданность, посвящая ей книгу.

Стерлинг Уитман МакЛамор¹

Jim McLamore

THE BURGER KING: A WHOPPER OF A STORY ON
LIFE AND LEADERSHIP



© Copyright © James McLamore

© Under exclusive license to Mango Media, Inc. All rights reserved

© Перевод на русский язык Бобылевой И. Ю., Сарычевой К. М., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Семейный фонд МакЛамор (McLamore Family

Foundation)

McLamore Family Foundation был основан, чтобы продолжить дело Джеймса МакЛамора. Фонд поддерживает те направления, которые Джим МакЛамор считал важными в развитии общества: образование, предпринимательство, лидерские программы, деятельность, связанная с обеспечением занятости для молодежи, а также культурные, гражданские и общественные программы. Фонд пожертвовал более четырех миллионов долларов от имени Джима МакЛамора на благотворительность. В 2011 году мы вместе с Burger King McLamore Foundation запустили ежегодную программу стипендий WHOPPER scholarships, предоставляющую лучшим кандидатам дотации на обучение в размере 50 000 долларов США.

Фонд Burger King McLamore Foundation

Наша история начинается с компании-тезки (Burger King) и ее сооснователя – Джеймса (Джима) У. МакЛамора. Он верил, что высшее образование нужно всем. В 2000 году мы, желая выразить дань уважения и вдохновившись идеями Джеймса, запустили ежегодную стипендиальную программу для школьников. Цель программы – повысить доступность образования для школьников и студентов Северной Америки. С тех пор при поддержке McLamore Family Foundation, компании Burger King, ее клиентов, франчайзи, поставщиков и партнеров, а также всех, кто верит в миссию инициати-

ВЫ, МЫ ПОМОГАЕМ ПОЛУЧИТЬ ДОСТОЙНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ТЕМ, КТО
В ЭТОМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖДАЕТСЯ.

Вступительное слово

Джим МакЛамор был предпринимателем от бога. Благодаря своему догматическому подходу к бизнесу и жизни он стал одним из создателей великого американского предприятия. Джим и Дэйв Эдгертон оказались идеальными бизнес-партнерами, что, возможно, и предопределило судьбу империи Burger King. МакЛамор был идеальным генеральным директором, занимаясь планированием, администрированием и ведением финансовых вопросов компании. Дэйв же, в свою очередь, великолепно отлаживал технологические процессы и операции. Вместе они стояли у истоков величайшего успеха нашего времени.

В этой книге представлена основная часть профессиональной деятельности моего отца. Его начинания продолжились и после того, как в 1972 году в возрасте 46 лет Джим покинул компанию. С момента своего увольнения МакЛамор занимал пост члена совета директоров нескольких корпораций и занимался благотворительностью. Для Джима МакЛамора всегда было важным отдать должное компаниям и институтам, которые привели его к успеху. В этом заключалась философия его жизни. Идея благодарности являлась путеводной как для самого МакЛамора, так и для фонда McLamore Family Foundation. Интересно, что в послед-

ние годы жизни Джима франчайзинговое сообщество Burger King Corporation и семья Дэйва Эдгертона объединились, и, желая выразить благодарность за вклад МакЛамора в развитие компании и веруя в те же идеалы, поддержали строительство бизнес-школы в Университете Майами и основали образовательный центр для руководящих работников – James W. McLamore Executive Education Training Center. Когда мы сообщили Джиму о том, что в его честь мы основали образовательный центр в Майами, а также назвали благотворительный фонд Burger King McLamore Foundation его именем, он принял подарок с гордостью и смирением.

Величайшей заслугой отца был его мягкий подход к ведению бизнеса. Неважно, кем ты работал – простым членом команды, менеджером, франчайзи или одним из руководителей корпорации, – Джим ко всем относился с уважением и всегда оставался открытым, интересуясь как личными историями сотрудников, так и их мнением. Многие из тех, кто первым открывал филиалы Burger King по франшизе, говорили, что Джим был человеком слова, и это с самого начала предопределило его стиль ведения бизнеса. Доверие, честность, преданность своему делу и сочувствие – вот личные добродетели МакЛамора. К счастью, он задействовал эти черты не только в бизнесе, но и в благотворительности. Будучи председателем совета попечителей Университета Майами, отец инициировал пятилетнюю фандрайзинговую кампанию по сбору 400 миллионов долларов, к заверше-

нию которой было собрано 517 миллионов. Чак Кобб, друг семьи и один из членов совета, на поминальной службе отца произнес такие слова: «Он [Джеймс] судил о своей способности вдохновлять людей на благие дела по той сумме, которую они жертвовали на благотворительность после разговора с ним».

В статье, написанной после смерти отца, кто-то назвал его «мастер-садовник», имея в виду его способность растить таланты. У отца были способности и к наставничеству, и к садоводству. Джим даже вырастил настоящий тропический сад! После урагана Эндрю² отец возглавил совет директоров Тропического ботанического сада Fairchild в Майами. Первым делом Джим объявил, что намерен собрать 5 миллионов долларов на восстановление сада, добавив, что 1,5 миллиона он уже собрал.

Люди постоянно нам напоминают, какими вдохновляющими были поступки отца и как им всем повезло познакомиться с таким человеком. Джеймс стал героем для всех нас, и нам действительно его не хватает.

Стерлинг Уитман МакЛамор

² До урагана Катрина в 2005 году ураган Эндрю 1992 года был самым разрушительным ураганом в США.

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 расхо-

дов 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. Та-

кие 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 кредиткам. 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. Ис-

пользуя 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 преопределить 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 которы-

ми 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 1

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 Флloyd 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 Централ 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 ката-

строфе 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 шоком 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 убила 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 принимала удар на себя ради нас. В 1929-м ей исполнилось 65, и доктора предупреждали бабушку, что с таким слабым сердцем стоит побережиться 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 счастливчиков, 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 семина-

рию 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 повяжутся 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 вдаль 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 слезы 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. 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. Пом-

ню, 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 Элджера³ 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 Гулда, железнодорожного короля Эдварда Генри Гарримана, моими кумира-

³ 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».

ми были Джеймс Джером Хилл, Джон Рокфеллер и Генри Флагер⁴. Мне нравилось читать про финансовый рынок на Уолл-стрит, строительство железных дорог и великие промышленные компании. Я хотел узнать о «баронах-разбойниках»⁵ 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 разбогатеть. 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 проконтролировать 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. Ко-

⁴ Известные американские предприниматели.

⁵ Собирательное название предпринимателей США периода 1870–1890 гг.

гда 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.

Глава 2

Корнелл и флот



Джим в форме, 1944 г.

Во время Второй мировой образовательная модель в большинстве университетов, включая Корнелл, подразумевала обучение на протяжении трех семестров. Такой подход должен был ускорить учебный процесс. Меня не должны были призвать в армию, во всяком случае – до 1944-го. До этого времени колледж являлся моим приоритетом.

У меня было 10 дней, чтобы добраться до Итаки, найти работу и подать документы в университет. И ни малейшего понятия о том, где брать деньги на обучение. За первый триместр следовало заплатить 200 долларов, но я вообще не представлял, где найду эту сумму.

Когда я приехал, меня представили профессору Герберту Уитцелю, заведующему кафедрой фитопатологии в Сельскохозяйственном колледже Корнелльского университета. У профессора дома был сад, поработать в котором он часто приглашал студентов, ищущих подработку, способную обеспечить их деньгами. Для меня это стало способом оплатить аренду комнаты, заработать на еду, оплатить учебу и оставить что-то на случай непредвиденных расходов.

Проф, как я называл Уитцеля, знал, что мне нужны кров и хлеб, а моя кандидатура на должность смотрителя сада заинтересовала его сразу, как только он узнал, что я вырос на ферме. Проф засыпал меня вопросами, ответы на которые так его вдохновили, что он произнес: «Сынок, я думаю, ты

подойдешь!»

Проф жил в довольно скромном доме неподалеку от университетского кампуса и моего факультета. Мне не терпелось стать частью университетской жизни и оставалось решить всего один, но, безусловно, ключевой вопрос. Проф мне его и задал: «Где ты планируешь брать деньги на обучение?» Я сунул руку в карман и достал оттуда все свое состояние – оно составляло 11 долларов и 34 цента.

Уитцель посмотрел на меня и произнес: «Послушай, сынок, я сейчас не про твои карманные деньги завел речь. Тебе нужно платить за обучение, и это надо сделать всего через пару дней?»

Я ответил: «Ну... Это все, что у меня есть, профессор Уитцель».

Мой ответ явно вызвал у него раздражение. «Ну что ж, ладно, тогда скажи мне, где ты планируешь брать деньги на обучение? Какую часть оплаты возьмет на себя семья?»

«У моего отца совсем нет денег».

Разозлившись пуще прежнего, Проф произнес: «Да ради бога!! Мальчик, скажи мне, как ты планируешь попасть в университет?»

«Хм, мне сказали, что мальчики, которых зачислили в университет, могут работать и учиться одновременно. Исходя из этого, я предположил, что вы могли бы как-то помочь мне решить задачу с оплатой».

Но Уитцель представить себе не мог, что я проделал весь

путь до Итаки, даже не договорившись ни с кем об оплате учебы.

Тем не менее моя речь все-таки тронула сердце Профа, и он предложил вариант: «Послушай, я знаю декана факультета гостиничного бизнеса, профессора Мика. Я поговорю с ним о стипендии, а завтра познакомлю тебя с университетским казначеем – Эдвардом Грэхэмом. Мы можем поговорить с ним о студенческом займе».

На следующий день профессор Мик сообщил, что мог бы выбить для меня 50-долларовую стипендию от Американской ассоциации гостиничного бизнеса, а мистер Грэхэм согласился предоставить мне кредит в 100 долларов. Профессор Уитцель одолжил мне 50 баксов, которых не хватало до заветных двух сотен, чтобы оплатить обучение.

В субботу и воскресенье я работал по 10–12 часов в саду Профа и помогал ему по дому. Переворачивал и сортировал компост, удобрял землю, полол растения и косил газон. Профессор обожал свой садик и часто работал вместе со мной. Его энтузиазм был по-настоящему заразителен, и понемногу я и сам заинтересовался тем, как выращивать различные растения, овощи и фрукты.

Работая у Профа, я все больше увлекался садоводством. Кто знал, что любовь к растениям, что привил мне Уитцель, останется со мной навсегда и перерастет в любимое хобби.

В 1943 году я не мог даже вообразить, какой перспективной окажется сфера гостеприимства. Можно сказать, я сто-

ял на пороге прогресса. В 1943 году, когда я приехал в Корнелл, общий объем продаж в ресторанном бизнесе составлял около 7,2 млрд долларов по данным министерства торговли США. К 1995-му эта цифра выросла до 225 миллиардов, и я даже не мог представить, что компания, сооснователем которой я стану, однажды подаст в правительство отчет о том, что в сеть входит более 8000 ресторанов в 59 странах мира, а объем продаж моей компании на тот момент составит 8 миллиардов долларов. К 2018 году эти цифры значительно вырастут: в сеть войдут 16 000 точек в 100 странах. Мне ужасно повезло, что я получил превосходное образование в сфере, которой было суждено быстро и стремительно развиваться. Но в 1940-х, до конца Второй мировой войны, расширение ресторанного бизнеса даже не обсуждалось в обществе.

В июне 1944 года я закончил три академических семестра, что означало успешное завершение первого курса и половины второго. В мае мне исполнялось 18, и я знал, что скоро придет повестка, поэтому начал думать о службе в ВМС США... С момента поступления в Корнелльский университет в июне 1943-го до июня 1944-го я много и работал, и учился. Это был тяжелый год. Помимо сада Уитцела, я брался за подработки, чтобы у меня оставались деньги на другие нужды, помимо оплаты образования, а также на непредвиденные расходы. В то время деньги были проблемой.

Я порядком устал к июню 1944-го: за год не пропустил ни одного занятия, сверхурочные подработки не давали вы-

спаться, а по выходным работал в саду у Уитцеля. Ко всему прочему добавьте постоянное беспокойство насчет призыва. Я не знал, когда именно придет повестка, но сомнений в том, что это обязательно произойдет, не было.

К июню 1944-го война набирала обороты, новости с фронта становились все жарче и жестче, и мои ровесники, десятки тысяч 18-летних мальчишек, либо уже получили повестку и отправились на службу, либо записывались добровольцами.

К большому разочарованию профессора Уитцеля, я вступил в братство Phi Delta Theta⁶. Возможно, Проф не ошибался, когда отговаривал меня от членства, но опыт, который я получил в братстве, оказал большое влияние на мое пребывание в колледже, к тому же я по-настоящему наслаждался компанией и даже завел нескольких друзей.

Уитцель настаивал, чтобы я вел точный учет отработанных часов, заработанных денег и своих личных расходов. Пока я работал у Профа, он требовал отчета, какая часть наличных, отведенных мне на рабочие нужды и находившихся в моем распоряжении, принадлежала ему, а какая часть составляла мои личные финансы. Раз в месяц мы подсчитывали финансы, из которых мне выплачивалась заработная плата за вычетом расходов на кров и жилье у Уитцеля. Проф в первый же день выдал мне бухгалтерскую книгу, в которой следовало вести все расчеты.

⁶ Международное социальное братство, основанное в Университете Майами в 1848 году, штаб-квартира которого находится в Оксфорде, штат Огайо.

Пребывая в смешанных чувствах, я решил покинуть Корнелл в июне 1944-го. Я планировал поступить на службу в военно-морской флот и поделился с семьей Уитцеля своими планами. Казалось, они все поняли. В последний день пребывания в Корнелле я попрощался со всеми и, упаковав чемодан, уехал. Я подал заявку на службу в авиакорпус ВМС. Эти войска особенно прославились в пропагандистских фильмах, а для такого юнца, как я, романтизированная перспектива была крайне привлекательной. Но пришлось подождать несколько месяцев до призыва.

С позднего лета по осень 1944-го я решил поработать в гостинице, чтобы набраться опыта и попрактиковаться в реальном бизнесе еще до того, как закончу Корнелл. Устроился на работу в отеле «Астор» в Нью-Йорке. Бар отеля был излюбленным местом встреч военнослужащих, прибывших в Нью-Йорк на время отпуска. Окна бара выходили на площадь Таймс-сквер, а моя работа заключалась в том, чтобы выписывать счета, когда бармен заканчивал готовить коктейли. Менеджер отеля был другом профессора Мика и частенько жертвовал средства на развитие моего факультета. В этом же отеле находился знаменитый сад на крыше «Астор», где в военные годы частенько выступали биг-бенды⁷. По вечерам в баре толклись солдаты, моряки и морпехи, решив-

⁷ Биг-бэнд (*англ.* big band) – тип большого ансамбля джазовой или эстрадной музыки. Первые биг-бенды появились в 1920-х годах в США как эстрадные танцевальные оркестры, приобрели особую значимость в эпоху свинга 1930-х годов.

шие провести отпуск в большом городе. В банкетные залы нью-йоркских отелей частенько приглашали биг-бенды в качестве приманки. Оркестр Гленна Миллера частенько играл в кафе «Руж» в отеле «Пенсильвания». В одном из таких отелей в 1940 году Томми Дорси⁸, один из друзей Гленна, представил публике молодого певца по имени Фрэнк Синатра.

Частенько вспоминаю те счастливые часы, когда, лежа в кровати поздней ночью, я мог наслаждаться потрясающими звуками джаза; музыка обволакивала меня и разливалась по аллеям и улицам. Время, что я прожил в отеле – между Корнеллом и поступлением в ВМС США, – было недолгим, но крайне продуктивным. Работа в отеле «Астор» меня многому научила, а восторг, что я испытал от жизни в Нью-Йорке, дал мне почувствовать мир бизнеса.

Но, несмотря на то, что мне нравилось работать в отеле и что опыт оказался очень ценным, мне уже не терпелось надеть форму и отдать долг родине. Но все же я никогда не терял из виду свою глобальную цель – построить собственный бизнес и не упустить ни одной возможности набить побольше шишек, чтобы заложить надежный фундамент для будущей карьеры.

На службе в ВМС, как и в жизни, тебя постоянно проверяют, сколько ты можешь выдержать – как физически, так и эмоционально. Каков твой уровень стресса? А еще тебя

⁸ Джазовый тромбонист и руководитель биг-бенда.

постоянно тестируют, сможешь ли соблюдать дисциплину и подчиняться приказам.

Наша рота состояла из двух взводов, и в одном из них я стал командиром. В мои обязанности входило следить за выполнением приказов, соблюдением правил и должностных инструкций. Трое отвязных парней из Бруклина, подружившихся за время службы, точили на меня зуб. Каждый из них был на год-два старше вашего покорного слуги, и с каждым днем наше противостояние нарастало. В качестве командира взвода я категорически не устраивал эту троицу, и конфронтация усиливалась. Атмосфера накалилась настолько, что я был вынужден рискнуть и бросить им вызов, иначе мог бы вовсе потерять контроль над ситуацией, а значит, и над взводом.

В ВМС США все конфликты решались мирно – в спортзале любым удобным способом. Считалось, что, если дело до этого доходит, жди хорошую драку. Я предложил лидеру троицы встретиться. Он бы привел с собой двух своих приятелей, а я бы позвал Каллахана, большого ирландца, другого командира взвода. Но парни не явились на поединок и больше меня не доставали. С момента, когда я открыто вошел в конфронтацию, они стали вполне адекватными и даже приятными в общении. Этот случай убедил меня всегда стоять на своем и не отказываться от принципов. Как лидер, я должен был соблюдать дисциплину и даже в решении личных проблем не готов был отступить. После этого случая уже ни-

кто не пытался меня задирать.

Через несколько месяцев я получил предписание перейти в подчинение Военно-морского корпуса подготовки офицеров запаса Корнелльского университета в июне 1945 г. Мне очень повезло, так как программа включала в себя сразу несколько курсов: тактику морских сражений, военно-морские дисциплины и навыки навигации, а дополнительные предметы можно было выбирать на свое усмотрение, поэтому оставшиеся часы я получил за счет классов Школы гостиничного администрирования – факультета, на котором учился раньше. Вторая причина, по которой эту повестку можно назвать подарком судьбы, – ВМС США частично брали на себя обязательства по оплате моего обучения.

Когда я вернулся в Корнелл, меня определили в общежитие, где мне предстояло делить комнату с шестью другими студентами, бывшими на попечении ВМС с начала войны. Ветеран флота, Фрэнсис Ксавье Флеминг из Питсбурга, занял нижнюю койку. В прошлом сезоне, осенью, Фрэнсис играл в американский футбол за команду Корнелльского университета и, к слову, считался одним из лучших игроков. Я решил составить компанию своему новому другу, а еще лучше – попасть в команду самостоятельно.

Я попробовался в отборе на квотербека⁹, но не справился, главным образом потому, что другим кандидатом был Аль Декдебрун из сборной лучших студентов Америки. Я попал

⁹ Защитная позиция в футболе.

в команду и даже сыграл в нескольких играх, но не особенно преуспел. Попробовать себя в футболе – интересно и точно того стоило, но я убедился, что наличие врожденных способностей не гарантирует успеха в спорте. Нужно по-настоящему гореть и непрерывно заниматься, чтобы преуспеть. У меня такого желания не было, и к тому же со спортом меня не связывали никакие обязательства.

Вот какой урок я усвоил за то время, что занимался футболом: ввязывайтесь только в те дела, в которых вы действительно хотите преуспеть. Страсть – ваш главный козырь на пути к успеху, источник вдохновения и драйвер креативности. Без искреннего желания стать лучшим сложнее ставить реалистичные цели и постоянно обновлять свои планы на жизнь в соответствии с желанием реализовать задуманное. Такой жизненный урок преподавал мне Корнелл.

Я считаю себя страстным и даже упорным – это особенности моей личности. Я вырос таким, всегда зная, что эти черты – часть меня. Не то чтобы я был «прирожденным лидером» – мне пришлось стать таковым, чтобы преуспеть. Я знал многих, кому не хватало уверенности и сфокусированности, и в итоге они так и не доросли до тех вершин, коих могли бы достичь, имея больше страсти и внутренней силы, ведущей других за собой. У меня не было желания добиваться великих целей в атлетике. Но я поклялся самому себе, что не позволю такому повториться вновь.

Осенне-зимний триместр начинался в ноябре, и в Кор-

нелл приехало много гражданских и отставных военнoслужащих oбoих пoлoв. В начале лета, сразу по прибытии в кампус, я вступил в орган студенческого самоуправления – Комитет по духу и традициям. Той же осенью в Корнелл вернулись студенты, уезжавшие на каникулы, среди них – весьма привлекательная девушка из Майами по имени Нэнси Никол, тоже член этого комитета.

Тогда я еще не знал, что жизнерадостная и дружелюбная привлекательная белокурая дама однажды станет моей женой. С ней было легко, и у нас всегда находились темы для разговора. Несколько недель спустя я пригласил ее на свидание, за которым последовали еще несколько. Нам действительно нравилось проводить время вместе. Нам обоим было по 19, но уже тогда я начал задумываться о совместном будущем.

Наступало время праздников, и Нэнси однажды спросила, чем я планирую заняться во время каникул. Я признался, что никаких планов у меня не было. В ответ Нэнси предложила провести Рождество у ее семьи в Майами. Приглашение застало меня врасплох, и я спросил, как отнесется к приезду незнакомого человека ее мать. Нэнси тут же позвонила домой, и миссис Никол подтвердила, что примет меня и будет здорово, если я приеду и проведу с ними несколько дней.

Оставалась всего одна проблема – добраться до Майами. Несмотря на то что война окончилась, транспортная связь между штатами все еще не была налажена. Билет на поезд

купить было практически нереально, но даже не это волновало меня, потому что денег на путешествие у меня все равно не было. Единственный из оставшихся вариантов – путешествие автостопом.

Я пробирался на юг в холодные и снежные декабрьские деньки. Меня высадили в Петербурге, штат Вирджиния. Снегопад усиливался, поэтому я решил оставаться под уличным фонарем, чтобы быть заметнее для проезжающих мимо машин. На дороге было пусто в ту ночь, снега становилось все больше, и он все активнее заметал следы изредка проезжающих автомобилей. Наконец возле меня остановилась такси, и бодрый голос позвал: «Садись, парень!» Я ответил: «Мистер, боюсь мне нужно проехать намного дальше, чем вы планируете уехать, так что, наверное, еще постою здесь, под светом этого уличного фонаря, где меня хорошо видно». Водитель ответил: «Послушай, сынок, я еду в Чарльстон, Южная Каролина. Если это по пути – то запрыгивай, буду рад подвезти».

Следующей остановкой был Сент-Огастин, где стояла солнечная и жаркая погода и в общем-то было довольно красиво. Водитель вез лодку в прицепе, и в какой-то момент нашей беседы я спросил его, можно ли мне залезть в лодку и позагорать там, пока мы едем. Водитель с радостью воспринял мою инициативу и притормозил на обочине, чтобы я поскорее забрался в лодку. Я развалился в кабине, представляя себя богачом, у которого масса свободного времени, чтобы

нежиться на солнышке, любясь чудесными пейзажами Флориды и мелькающими на горизонте голубыми водами Атлантики. Я чувствовал себя как король. Именно такой жизни я хотел и вознамерился когда-нибудь получить желаемое.

Я был ужасно рад встрече с Нэнси, а ее родители встретили меня очень радушно. Нэнси взяла на себя роль руководителя и организовала нам насыщенный досуг: мы ходили на вечеринки и танцы, занимались яхтингом, катались по городу и побывали у всех ее друзей. Меня не стоило уговаривать перебраться в Майами по окончании учебы, ведь Южная Флорида в моем воображении стала миром грез. Думая об этих местах, я вспоминал теплые дни, мягкий бриз, шепчущий с моря, белые домики, пальмы, сверкающую воду и массу возможностей, открывавшихся передо мной. Ни одно место в мире не могло затмить тропический рай, что открыла мне Нэнси.

Вторая мысль, к которой я пришел к тому времени, заключалась вот в чем: Нэнси – та самая, с кем я бы хотел провести всю жизнь. В мае 1946-го я закончил очередной семестр и получил приказ отправиться в представительство ВМС США в Лидо-Бич на Лонг-Айленде, чтобы отчитаться по истечении срока службы. Поэтому сразу вернуться в университет я не мог. Еще мне нужно было найти работу, отвечающую требованиям моего факультета, которую Школа гостиничного бизнеса Корнелльского университета засчитала бы за практику.

Я устроился в маленькую деревенскую гостиницу Voxwood Manor в Коннектикуте работать администратором на ресепшн, в мои обязанности также входило быть на подхвате по всем хозяйственным делам. Во мне все еще теплилась надежда, что Нэнси сможет приехать и провести со мной несколько дней, но ситуация показала, как сложно поддерживать отношения на расстоянии. Мы часто обсуждали будущую женитьбу, но без денег и постоянной работы на горизонте эта идея казалась сложной в реализации, поэтому решено было ее отложить, по крайней мере на время.

Когда я приехал в Майами осенью 1946-го с намерением устроиться на работу в Hollywood Beach Hotel, первым делом решил отправиться к отцу Нэнси, доктору Николу. Семейная резиденция Николов находилась в нескольких кварталах от центра, и когда я приехал, мистер Никол обедал, почитывая газету в шезлонге на заднем дворе. Я сказал Никку, что люблю Нэнси, и попросил руки его дочери. Вероятно, он догадывался, зачем я приехал, и тут же задал несколько вопросов: «А как ты планируешь зарабатывать на жизнь? Сможешь ли зарабатывать столько, чтобы обеспечить ей тот уровень жизни, к которому она привыкла?» Мой ответ был не очень обнадеживающим, и, пожалуй, на этом закончу пересказ того разговора.

Спустя несколько месяцев помолвка все-таки состоялась. Моя сестра Клэр подарила мне обручальное кольцо нашей матери, видя, насколько серьезными были мои намерения в

отношении Нэнси. Это был желтый бриллиант в оправе из зеленого золота¹⁰. Много лет назад бабушка запечатала это кольцо в конверт, написав на нем: «Для невесты Джимми». В декабре 1946-го я все-таки сделал предложение Нэнси, она ответила мне заветным «Да!», и кольцо перешло в ее владение.

Это кольцо переходило из поколения в поколение и дальше: Нэнси передала его нашему сыну Уиту, который подарил его своей будущей жене Лорен Брайант; позже она подарила кольцо своему сыну Джеймсу, чтобы тот обручился со своей невестой Кориной Клаво.

В феврале 1947-го я вернулся в Корнелл продолжить учебу, но вскоре после этого умер мой отец. Я выставил Эджхилл на продажу. Владение фермой не принесло бы много денег, а со временем она теряла бы в рентабельности. Разделив вырученную от продажи сумму на троих, мы с Клэр и Дэвидом получили совсем по чуть-чуть.

Мне казалось, что весь мир против меня, и никто, кроме Нэнси, не мог меня поддержать. Она помогала почувствовать себя счастливым и заражала энтузиазмом, поддерживая веру в себя. Нэнси стала для меня глотком свежего весеннего воздуха, всегда приходя на помощь и напоминая, что, несмотря на все жизненные невзгоды, не стоит отчаиваться, ведь иногда в жизни случаются и прекрасные вещи. Нэнси

¹⁰ Желтый бриллиант – довольно редкая разновидность белого. Зеленое золото – сплав золота и серебра.

сама по себе очень оптимистичный человек, я никогда не видел ее в отчаянном или депрессивном состоянии, она не позволяла себе заикливаться на негативе. Казалось, что главная задача Нэнси, где бы она ни появлялась, – распространять вокруг себя радость и веселье, в этом ей не было равных.

Хотя я еще не закончил обучение и не получил степень, но был уверен, что хочу жениться. Несмотря на не самые радужные времена, мы с Нэнси все-таки обвенчались 27 апреля 1947 года в старой церкви Святой Троицы в Нью-Йорке. Свадьбу сыграли скромно – позвали только семью и близких друзей.

Для некоторых событий никогда не бывает подходящего времени – довольно сложно спланировать, когда нужно вступить в новую роль и стать мужем или отцом, сложно подготовиться к новой ответственности или к тому, чтобы мгновенно поменять свою жизнь. Главное – точно знать, чего ты хочешь. Жениться на Нэнси – было одним из лучших решений в моей жизни, даже несмотря на неопределенность нашего будущего.

Глава 3

YMCA¹¹ и отель Colonial Inn



¹¹ YMCA (Young Men's Christian Association, «Юношеская христианская ассоциация») – молодежная волонтерская организация. Стала известна благодаря организации детских лагерей. Основана в Лондоне в 1844 году Джорджем Вильямсом, насчитывает около 45 млн участников в более чем 130 странах мира.

Первоначальное меню Colonial Inn

После Второй мировой экономика США и работоспособные американцы успешно расширяли горизонты своей деятельности, компании росли и процветали, а те, кто только устраивался на работу, предполагали, что проработают в этих фирмах до пенсии. Экономика Америки была на подъеме, в то время как Европа и Азия отстраивались заново после нескольких лет тотального разрушения, что принесла с собой ужасная война.

Вскоре после свадьбы я прочувствовал происходящее в экономике на себе. В то время у нас с Нэнси было тяжело с финансами, и мой тесть, доктор Никол, подарил нам 300 долларов и свой «Крайслер» 1941 года, а еще оплачивал общежитие и питание Нэнси до конца весеннего семестра в Корнелле.

Конечно, это были сложные времена, но, если не брать в расчет финансы, в целом дела шли хорошо. Я предвидел, что будущее бизнесмена сулит множество таких нелегких периодов. Еще чувствовал, что для решения проблем в будущем мне уже сейчас нужно научиться преодолевать разочарования и вырабатывать навык приспособления к неожиданным поворотам судьбы. Я трезво взглянул на свою жизнь: у меня уже есть жена и совершенно нет денег, я – студент, отчаянно пытающийся заработать себе на учебу. Работы и надежды ее получить на фоне миллионов возвращавшихся со службы

трудоспособных конкурентов у меня тоже не было.

Очевидно, мне стоило задуматься о планировании будущего. Я был полон решимости улучшить свое положение.

Уверен, что главное правило успеха – грамотное планирование. Как и в бизнесе, планирование жизни начинается с бюджетирования, классификации активов и пассивов, а также с прогнозирования будущих доходов и расходов. Меня удивляло, как мало внимания я уделял подсчетам, а ведь без этих простейших вещей ты не можешь двигаться дальше и строить планы.

В своей жизни я четыре раза оказывался на грани разорения, главным образом, в молодости, когда был неопытен и часто делал поспешные выводы, стремясь решить все с наскоку.

Мой совет молодежи, читающей эту книгу: посмотрите на деньги, которые у вас есть, посчитайте их повнимательней и научитесь правильно с ними обращаться. Этот подход использует компания Burger King с 1954 года. Мы принимаем в команду людей вне зависимости от их специальности – чаще всего раньше вообще не имевших дела с бизнесом. Мы стараемся научить их основам финансовой деятельности и фискальному планированию. Но я видел, как многим умным людям, открывшим Burger King по франшизе, не суждено было преуспеть в бизнесе всего лишь потому, что они не спланировали все должным образом.

Нэнси и я много раз пытались устроиться на работу, но ни

одно место не подходило нам на сто процентов, потому что не гарантировало возможностей роста, и перспективы прятались где-то за горизонтом. После бестолковой поездки в Питсбург мы с Нэнси вернулись в Итаку, чтобы продолжить там бесполезные поиски работы. Шли недели ожидания, и наконец я получил обнадеживающий ответ на одно из поданных мною заявлений. Меня пригласили в некоммерческую организацию YMCA в Уилмингтоне, штат Делавэр, – компания искала человека, способного занять должность руководителя службы питания, и я отправился туда на собеседование в августе 1947 года.

Работа была очень ответственная, хотя платили немного, всего 267 долларов в месяц. YMCA владела самой большой кофейней в Делавэре с магазином газированных напитков на первом этаже. Над кафетерием и пекарней находились несколько этажей, там располагались банкетные залы, а рядом с каждым – небольшая кухня-пристройка, которая снабжалась продовольствием через шахту лифта, соединяющую каждый этаж с главной кухней на цокольном этаже. Всего в заведении работало около 30 сотрудников, и все они находились в моем подчинении.

Я очень хотел получить эту работу, потому что мне нужно было как можно скорее начать зарабатывать на жизнь. Меня ничто не пугало, потому что я знал – мне нужен только шанс проявить себя, и я уж точно справлюсь. Я не сомневался, что сумею проявить себя, показав все, на что способен.

После собеседования я вернулся в Итаку, где Нэнси с нетерпением ждала меня, чтобы расспросить, как все прошло. Я в деталях рассказал ей про собеседование, описал кафетерий, техническую сторону вопроса и людей, с которыми мне удалось пообщаться на интервью. Нэнси заметила, что я загорелся от открывающейся передо мной перспективы. Сотрудники УМСА пообещали скоро сообщить о своем решении. Оставалось подождать совсем немного.

«Немного» длилось целую вечность, но наконец мне позвонили и предложили работу, которую я так отчаянно стремился заполучить. Ответить на предложение просили дать как можно скорее. Мы с Нэнси быстро упаковали чемоданы, побросали пожитки в машину и отправились в Уилмингтон.

Не прошло и суток с нашего прибытия в Уилмингтон, как случилось два несчастья, напомнившие, как недалеко мы ушли от варварских времен. Кто-то вскрыл нашу машину, пока мы находились в отеле, и все наши хоть сколько-то ценные вещи украли. Затем у меня начались резкие стреляющие боли в пояснице. Боль казалась настолько невыносимой, что единственным средством, от которого становилось немного лучше, был душ. Я подолгу стоял под горячей водой, давая каплям стекать вниз по моей спине. Когда я согласился переехать и устроиться на эту работу, то был полон энтузиазма, взволнован и хотел, чтобы все прошло гладко. Это был мой первый шанс, и я не планировал его упускать.

По сравнению с моими волнениями жизнь Нэнси в то вре-

мя была скучна. Она носила нашего первенца, и я знал, что все ее мысли были заняты будущим материнством. Я непрерывно восхищался ее позитивным настроем. За все годы нашей совместной жизни я ни разу не видел, чтобы Нэнси грустила.

Когда я приехал на работу, уилмингтонский кафетерий УМСА находился на грани катастрофы. Несмотря на то что раньше мне никогда не приходилось иметь дело с ресторанным бизнесом, я сразу понял, что оборудование давно следовало заменить, а сотрудниками никто не занимался, и у них не было ни вдохновения, ни лидера, ведущего команду за собой. Персонал не старался обслужить клиентов по высшему разряду или хотя бы просто удовлетворять желания посетителей. Меню не производило впечатления, затраты никто не рассчитывал, о повышении эффективности и целевой прибыли тут, кажется, вообще никогда не слышали.

Например, управляющий выделил два больших участка на складе под хранение продуктов, и оба были забиты консервами и бумагой. Мне понадобилось три дня, чтобы провести инвентаризацию этой свалки, в которой некоторые банки лежали уже более 10 лет! Иногда они просто взрывались в ящиках, потому что срок годности давно истек. Это был классический случай неорганизованности, когда сначала брали то, что лишь недавно поставили на хранение. Должен отметить – в первые месяцы своего пребывания в кафетерии я перестал заказывать что-либо, кроме скоропортя-

щихся продуктов.

Моей первоочередной задачей стало расчистить склад. Самым простым выходом было добавить в меню аппетитные блюда по максимально низким ценам. Поэтому мы смогли привлечь новых клиентов, что помогло быстро израсходовать запасы. Всего через несколько месяцев я вернул управляющему эти две комнаты, а тот никак не мог поверить, что мы разгребли завалы продовольствия и дополнительное пространство нам больше не нужно.

Когда я приехал в YMCA в качестве нового директора, то был приятно удивлен, что мне к тому времени назначили помощницу, сразу же приступившую к работе. Миссис Келли, диетолог по образованию и правильная женщина с хорошими манерами, практически не вставала из-за стола, который мы с ней делили в небольшом офисе-каморке на первом этаже.

Весь день она что-то записывала в бухгалтерские книги, которые стройными рядами украшали стены нашего офиса. Однажды я спросил Келли, чем она занимается. Моя помощница ответила, что всю жизнь вела учет всех поставок и расходов, а также составляла спецификации продуктов, которые мы закупали из года в год. Она гордилась тем, что педантично записывала, сколько YMCA потратила на продукты и инвентарь, и может по памяти назвать любые цифры за последние 25 лет. Для меня эта информация не имела никакой ценности. Миссис Келли согласилась со мной, добавив,

что бухгалтерия все равно хранит все счета после оплаты, поэтому я не видел причин и дальше обременять Келли этой бестолковой работой.

Я решил, что моя помощница будет более эффективной, если уделит внимание кухне и линии подачи кафетерия. Я позвонил управляющему и попросил его прислать каталку из прачечной. Несколько минут спустя прибыл один из его сотрудников, и я попросил сложить все книги учета, что вела Келли, в эту тележку. Книгу, лежащую перед Келли на столе, отправил туда же. Следом в тележку, поверх книг, я вытряхнул все содержимое настольных ящиков: из них посыпались карандаши, ластики, резинки, зажимы для бумаги. Управляющего я попросил сжечь все это в печи. Ситуация шокировала миссис Келли. Она уставилась на меня стеклянным взглядом, в котором ясно читалось, что она глазам своим не верит. Книги все-таки сожгли, и в офисе не осталось ничего, кроме двух столов и двух стульев.

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.