

УДК 658
ББК 65.290-2
М15

Jim McLamore

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

МакЛамор, Джим.

М15 Burger King. Как построить империю / Джим МакЛамор ; [перевод с английского И. Ю. Бобылевой, К. М. Сарычевой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-110433-7

Вдохновляющая история создания всемирно известной сети Burger King из первых уст от одного из величайших новаторов Америки. Джим МакЛамор, основатель Burger King, расскажет, как пройти путь от идеи до бизнес-империи, выделиться среди конкурентов и создать любимый миллионами бренд.

УДК 658
ББК 65.290-2

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

ISBN 978-5-04-110433-7

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

¹ Стерлинг Уитман МакЛамор – сын Джеймса МакЛамора, автора книги и основателя компании Burger King.

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 доплату 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 инициативы, мы помогаем получить достойное образование тем, кто в этом действительно нуждается.

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	11
ВВЕДЕНИЕ	13
ГЛАВА 1. ДЕТСТВО И ЮНОСТЬ	16
ГЛАВА 2. КОРНЕЛЛ И ФЛОТ	24
ГЛАВА 3. УМСА И ОТЕЛЬ COLONIAL INN	36
ГЛАВА 4. ПОГРУЖАЯСЬ В БУЛЬОН	46
ГЛАВА 5. НАЧАЛО	58
ГЛАВА 6. И СНОВА В СУП	70
ГЛАВА 7. ОТЧАЯННЫЙ ПОИСК ИНВЕСТИЦИЙ	74
ГЛАВА 8. ПОЯВЛЕНИЕ ВОППЕРА	84
ГЛАВА 9. ПЕРВЫЕ ФРАНШИЗЫ	90
ГЛАВА 10. ВЫХОДИМ В ЭФИР	98
ГЛАВА 11. НАЧИНАЕТСЯ ГОНКА	104
ГЛАВА 12. НАБИРАЕМ СКОРОСТЬ	116
ГЛАВА 13. РАЗВЕДКА ИЗ BOOZ ALLEN	122
ГЛАВА 14. УСТРАНЯЕМ ПРЕПЯТСТВИЯ	128
ГЛАВА 15. БОРЬБА ЗА ЛИДЕРСТВО	136
ГЛАВА 16. РЕШЕНИЕ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К PILLSBURY COMPANY	150
ГЛАВА 17. НОВЫЙ СТАТУС	166
ГЛАВА 18. ПОПЫТКИ УЖИТЬСЯ	174
ГЛАВА 19. Я УХОЖУ	192
ГЛАВА 20. ПРИВЫКАЯ К НОВОЙ ЖИЗНИ	198

10 Содержание

Глава 21. BURGER KING РАСТЕТ, 1972–1988 ГОДЫ	204
Глава 22. НЕДОБРОЖЕЛАТЕЛИ ИЗ ЛОНДОНА	216
Глава 23. БИТВА ЗА ПОГЛОЩЕНИЕ	228
Глава 24. ПОПЫТКИ ПРОТИВОСТОЯТЬ GRAND MET	240
Глава 25. Я СНОВА В ДЕЛЕ	248
Глава 26. ЧТО ДАЛЬШЕ?	266
Глава 27. ОГЛЯДЫВАЯСЬ НАЗАД	280
Глава 28. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	288
ЭПИЛОГ. НАСЛЕДИЕ ДЖИМА: ФОНД МАКЛАМОРА	290
БЛАГОДАРНОСТИ	293
ОБ АВТОРЕ	294
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	296

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 последние 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 завершению 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 Эндрю¹ 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

¹ 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 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