



# Книга Все, что мне известно о бизнесе, я узнал в McDonald’s

## Семь принципов лидерства, ведущих к ошеломительному успеху

Пол Фаселла, Адина Дженн  
McGraw-Hill, 2008  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Ежедневно в 30 тысячах ресторанов, расположенных в разных точках земного шара, компания McDonald’s обслуживает около 50 миллионов человек. Примерно половина всех ресторанов быстрого обслуживания, работающих под всемирно известными торговыми марками за пределами США, принадлежит этой компании. В Индии в McDonald’s можно заказать Махараджа Мак с двумя котлетами из баранины. В Новой Зеландии в Киви Бургер кладут ломтик говядины и яичницу-глазунью. В Уругвае гамбургер Мак Гуэво украшает яйцо-пашот. Учитывая то, что в среднем годовой объем продаж в одной закусочной превышает два миллиона долларов, неудивительно, что многие обладатели франшиз стали миллионерами. Рэй Крок, благодаря которому McDonald’s стала крупнейшей в мире компанией быстрого питания, однажды сказал, что не может предположить, какую именно еду они будут предлагать клиентам в 2000 году, но уверен, что McDonald’s будет продавать ее больше, чем любая другая сеть. Автор книги Пол Фаселла проработал в McDonald’s 33 года. Теплые чувства по отношению к своей компании помогли ему подробно описать ее историю и философию, а также те принципы, которым он научился у легендарного Крока. *BooksInShort* с удовольствием представляет этот рассказ о том, как ведется бизнес в McDonald’s, а также в некотором смысле и в Америке в целом.

### Основные идеи

- Корпорация McDonald’s была основана Рейнольдом Кроком в 1955 году.
- С 1966 по 1999 год число ресторанов выросло с 800 до 30 000, а объем продаж – с 200 миллионов до 40 миллиардов долларов.
- Философия и корпоративные стандарты McDonald’s сделали ее крупнейшей ресторанной компанией в мире.
- McDonald’s работает по принципу “качество, сервис, чистота”.
- Кухни в McDonald’s были превращены Кроком в “аквариумы”, чтобы посетители видели их чистоту.
- Рэй Крок отказывался принимать взятки от поставщиков, хотя в то время они были распространенной практикой в ресторанном бизнесе.
- Его правило скрепления сделки с помощью рукопожатия работает и сегодня.
- В своей деятельности McDonald’s опирается на “трехногий табурет”: персонал самой компании, поставщиков и держателей франшиз.
- Представители компании собирают информацию, выезжая на места. Эти визиты также помогают руководству поддерживать связь с клиентами.
- Основные принципы работы и ценности компании McDonald’s применимы для любого бизнеса.

### Краткое содержание

#### Биг Мак – это то, что нужно

Карьера Пола Фаселлы в компании McDonald’s началась в 1966 году, на кухне закусочной номер 768, расположенной на Лонг-Айленде. Ему было 16 лет. В то время сеть McDonald’s состояла из 862 ресторанов и имела объем продаж в 219 миллионов долларов. Когда 33 года спустя Фаселла оставил свой пост в руководстве компании, ресторанов было уже 28 707, а годовой объем продаж превысил 40 миллиардов долларов. Ни одна другая сеть ресторанов во всем мире не может похвастаться такими темпами роста или объемами продаж. Торговая марка McDonald’s, знаменитая своими золотыми арками и гамбургерами Биг Мак, – одна из самых узнаваемых в мире. Исполненный гордости рекламный слоган McDonald’s

“Продаем миллиард за миллиардом” подтверждает, насколько работает маркетинговая стратегия компании. В основе бизнеса лежат понятные, высокие принципы, включая самый главный: “КСЧ” – “качество, сервис, чистота”.

“В McDonald’s многое делалось самым лучшим образом – очень многое, постоянно, год за годом”.

Система международного франчайзинга компании основывается на семи принципах: честность, прочные межличностные связи, высокое качество, лидерство на собственном примере, смелость, налаженные коммуникации, признание заслуг лучших работников.

### 1. “Честность и надежность”: договор в простом рукопожатии

В середине 1950-х, когда Рэй Крок начинал создание сети McDonald’s, в ресторанном бизнесе обычным делом были взятки – поставщики “отстегивали” деньги владельцам ресторанов, чтобы получить выгодные контракты. Хотя для рестораторов это было выгодно, Крок отказался от общепринятой процедуры и избрал совершенно другой путь. Вместо длинных контрактов, полных юридического крюкотворства, он учредил правило скрепления сделок с поставщиками простым рукопожатием. Сегодня многие из фирм-поставщиков McDonald’s, управляемые уже вторым, а то и третьим поколением менеджеров, продолжают работать с компанией на основе “принципа рукопожатия”.

“Обещание владельца ресторана поставить дело так, чтобы обслуживать клиентов как можно лучше, давалось непосредственно руководству

Крок решил сделать все свои рестораны максимально открытыми для обозрения: никаких стен и внутренних дверей, кухни-“аквариумы” с прозрачными перегородками. Он хотел, чтобы посетители видели в ресторане абсолютно все. Оправдал ли себя в итоге его подход под лозунгом “Нам нечего скрывать”? Похоже, что так. Ежегодно на весьма непростую программу по подготовке владельцев-операторов ресторанов McDonald’s подают заявки около семи тысяч кандидатов. Но только семидесяти из них компания позволяет влиться в “семью McDonald’s”, как ее называют сами работники. Все управляющие ресторанами McDonald’s учатся следующим принципам работы:

- Всегда относитесь к людям справедливо и с уважением.
- Долговременное партнерство строится не на сиюминутной выгоде, а на честности, доверии и надежности.
- Сторонитесь всего нелегального, аморального и неэтичного.
- Ваш клиент – это ваш король. Относитесь к нему соответственно.
- Чтобы завоевать доверие, будьте искренними во всех делах и отношениях с другими.
- Будьте хозяином своего слова. Выполняйте свои обещания.
- Помните о социальной ответственности вашего бизнеса.

### 2. “Отношения”: прочные личные связи

Для McDonald’s необходимость формирования прочных взаимоотношений – почти священное понятие. Почетный председатель совета директоров Фред Тернер сравнил корпоративные отношения в McDonald’s с трехногим табуретом, опирающимся на персонал корпорации, поставщиков и держателей франшиз. Каждая группа полностью зависит от двух остальных и не может без них обойтись. Вот наглядный пример: в 1959 году компания McDonald’s была на грани разорения из-за первого неудачного опыта с массовым строительством новых закусочных. Кем-то были присвоены средства, необходимые для оплаты договоров с подрядчиками. Неожиданно возникла необходимость срочно внести 500 тысяч долларов, которых у компании не было, в противном случае ей грозило банкротство. Чтобы спасти McDonald’s, ее поставщики, в том числе Honey Hill Dairy, Interstate Foods и Continental Coffee, быстро предоставили нужную сумму.

“Открытая планировка закусочных, которые вначале оформлялись в красно-белой гамме, получила название «аквариума», так как она давала посетителям возможность видеть кухни и позволяла убедиться в их безукоризненной чистоте”.

Основной закон McDonald’s гласит, что обладатели ее лицензии “работают на себя, но не работают сами по себе”. Это служит хорошим примером того, как компания поддерживает отношения сотрудничества. Кроме того, McDonald’s отнюдь нельзя отнести к организациям с высокой степенью централизации, управляемым элитарной верхушкой, члены которой прислушиваются только к мнению друг друга. Как сказал Фрэнк Бихан, бывший старший вице-президент, “в этой компании три тысячи президентов”. Вот каковы правила взаимоотношений в “семье McDonald’s”:

- Ваша организация не сможет существовать ни без сотрудников, ни без партнеров.
- Старайтесь лучше узнать своих коллег и выяснить, что для них важно.
- Сделайте коллег друзьями, и они сделают все, чтобы помочь вам.
- Конкуренция между коллегами ведет к неудачам; более продуктивна слаженная командная работа.
- Когда вы выступаете в роли наставника для других, ваши инвестиции в сотрудников приобретают гораздо большую значимость.

### 3. “Стандарты качества”: никогда не снижайте требований

О руководителях McDonald’s, вышедших из рядовых работников, говорят, что это люди, “у которых кетчуп в крови”. Они неизменно руководствуются твердым правилом “Будьте требовательны и настойчивы”, которое было с самого начала установлено Рэем Кроком. Среди множества историй о McDonald’s есть и такая, случившаяся в первые годы существования сети. Крок решил посетить одну очень популярную закусочную, которая, однако, не соответствовала высоким стандартам компании в отношении чистоты. Уже издали он увидел длинную очередь посетителей, уходящую вглубь автостоянки. Вскочив на выставленный снаружи столик, он крикнул удивленным зрителям: “Меня зовут Рэй Крок. Я владелец McDonald’s. Этот ресторан не соответствует нашим стандартам. Мне очень стыдно перед вами, и поэтому я его закрываю”.

“Благодаря McDonald’s миллионерами стало гораздо больше предпринимателей, в особенности, афро- и латиноамериканцев, чем

благодаря любой другой компании”. (Джордж Уилл)

Каждый работник McDonald’s должен соблюдать стандарты “КСЧ”, установленные для его рабочего места, а каждый управляющий – стандарты “КСЧ” для ресторанов. Во всех ресторанах McDonald’s работники ежедневно моют окна и контейнеры для отходов, и внутри, и снаружи. Они стараются поддерживать туалеты в безупречном состоянии и натирают до блеска кухонное оборудование из нержавеющей стали. Крок считал, что даже если работа выполняется хорошо, всегда есть возможность делать ее еще лучше. Эта установка остается в McDonald’s одной из главных, так же, как и следующие правила:

- “Неплохо” на самом деле означает “недостаточно хорошо”.
- Укрепляйте преимущества своей организации и сводите к минимуму недостатки.
- Не оставляйте проблемы без решения, иначе они лишь усугубляются.
- Продвигайте только тех, кто стремится к достижению высочайших стандартов.
- Ваши стандарты определяют атмосферу, которой дышат ваши работники и клиенты.

#### **4. “Лидерство”: подавайте личный пример**

Пол Фаселла впервые лично встретился с Рэем Кроком только в 1978 году. К тому времени Фаселла уже стал директором нью-йоркского отделения McDonald’s. Крок приехал в Нью-Йорк по делам из штаб-квартиры корпорации, расположенной в городе Оук-Брук в штате Иллинойс. Он пригласил Фаселлу на ужин и заехал за ним на роскошном лимузине, чтобы направиться в “21”, легендарный нью-йоркский ресторан, в котором во времена сухого закона нелегально подавали спиртное. “Зовите меня просто Рэй”, – сказал Крок, когда Фаселла сел в машину. Он усадил молодого менеджера в мягкое заднее кресло, а сам устроился напротив на откидном сиденье: “Сегодня вы мой гость”. После ужина Крок провел для Фаселлы экскурсию по подвалу ресторана, в котором за знаменитой потайной дверью когда-то прятали бутылки с вином. Фаселла навсегда запомнил радушие Крока. Глава компании показал молодому руководителю среднего звена модель отношения к сотрудникам, достойную подражания. Полезные уроки таковы:

- Ваши работники судят о вас по вашим поступкам, а не по словам.
- Чтобы лучше понимать своих клиентов, поддерживайте с ними прямые контакты.
- Выезды на места – лучший способ рассказать о ценностях вашей организации, а также узнать, что происходит в компании за пределами вашего офиса.
- То, кого и за что вы повышаете в должности, говорит о качествах, которые вы цените и ожидаете увидеть в своих работниках.

#### **5. “Смелость”: называйте вещи своими именами**

В 1980-х годах руководство армии США сделало компании невероятно выгодное, единственное в своем роде предложение – разместить рестораны на всех военных базах. Это привело бы к значительному росту бизнеса и объемов продаж. Кроме того, это могло бы сделать McDonald’s любимым рестораном для тысяч молодых солдат, которые, вероятно, остались бы верны своему выбору и в гражданской жизни. После долгих размышлений находящийся в то время на посту исполнительного директора и председателя правления Фред Тернер отклонил это предложение. Почему? Потому что армия планировала централизованно управлять ресторанами McDonald’s. Это вступало в прямое противоречие с моделью McDonald’s, в соответствии с которой основополагающие стандарты “КСЧ” поддерживают владельцы отдельных ресторанов. В бизнесе, как и в жизни, требуется смелость, чтобы поступить правильно. Тернер поступил правильно. Соблюдение стандартов компании значило для него больше, чем прибыль. Он был уверен, что:

- Нельзя обманывать себя, если что-то идет не так, – нужно выбрать другой путь.
- Необходимо стремиться к тому, что вы считаете правильным, даже если это приведет к нарушению существующего порядка.
- Излишняя осторожность – плохой помощник в ведении бизнеса.
- Новые задачи, в особенности сложные, помогают расти и вам, и вашей компании.
- Важно быть откровенным и честным.

#### **6. “Коммуникации”: эффективные информационные потоки**

В 1967–1973 годах компания McDonald’s осуществила масштабную децентрализацию, что значительно улучшило внутренние коммуникации. При старой системе все вопросы и проблемы адресовались владельцами ресторанов в Оук-Брук, в обход региональных офисов. После этого руководству в Оук-Бруке приходилось связываться с соответствующим региональным офисом, чтобы узнать его точку зрения. Это было неэффективно. Сегодня региональные офисы McDonald’s могут сами принимать основные решения о приобретении и освоении земельных участков, лицензировании и по другим вопросам. Информация теперь поступает намного быстрее и компания стала ближе к жизни и к своим клиентам. Уроки в отношении коммуникаций таковы:

- Доводите свои цели и задачи до подчиненных так, чтобы они были им понятны.
- Организуйте связь между заинтересованными сторонами и руководством.
- Опережайте поток информации. Не позволяйте распространяться вредным слухам.
- Принцип “начальник всегда прав” не годится для разумного ведения дел. Используйте обратную связь, вовлекайте сотрудников в процесс принятия решений и иногда идите на компромисс: это позволит выбрать оптимальное направление.
- На собраниях старайтесь создать атмосферу открытости и корректности.
- Никогда не переходите на личности в ходе дискуссий. Уважайте чужие идеи.

#### **7. “Признание”: не скупитесь на награды**

В Microsoft умеют писать программы. В MGM умеют снимать фильмы. А в McDonald's умеют готовить гамбургеры. Но еще там умеют признавать заслуги. McDonald's ежегодно присуждает 23 специальные награды держателям франшиз, поставщикам и работникам компании. Присуждаются также многочисленные региональные и зональные награды. Вознаграждения весьма значительны, а на церемонию часто приглашают родственников награждаемых. Корпоративный юрист Дэвид Дельгадо вспоминает о том, как его премировали за деятельность в одной из некоммерческих латиноамериканских организаций США: "Эд Шмитт, который тогда был президентом компании, спустился к нам с трибуны и лично поздравил меня". Дельгадо также получил недельную путевку в дом отдыха на Женевском озере. Он считает, что признание его заслуг подтолкнуло еще кого-то к решению о работе в этой организации. Это говорит о том, что компаниям следует:

- Поощрять работников при малейшей возможности.
- Воодушевлять персонал, публично благодарить за хорошие результаты.
- Разместить на заметном месте информационный стенд для отражения результатов хорошей работы и постоянно обновлять его.
- Посылать работникам написанные от руки благодарственные письма. Такие письма могут оказывать не меньшее воздействие, чем подарки или денежные премии.
- Придавать самое большое значение церемониям награждения.
- Выделить соответствующую статью в бюджете и не экономить на ней.

"Важно не то, что вы делаете, а то, как вы это делаете". (Рэй Крок)

Стандарты, ценности и принципы компании McDonald's универсальны. Они работают для McDonald's. Они могут работать и для вашей фирмы. Руководители McDonald's всегда ставят перед собой самые высокие цели. Это лучший – и, как считают в McDonald's, – единственный способ стать настоящим лидером рынка.

## Об авторах

**Пол Фаселла** 33 года проработал в McDonald's, пройдя путь от рядового сотрудника до регионального вице-президента. Он учился бизнесу непосредственно у легендарного Рэя Крока, основателя корпорации McDonald's. **Адина Дженн** – журналистка.

---

---