

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Спасибо, что выбрали форум Бакши buckshee-Спорт, авто, финансы, недвижимость.  
Здоровый образ жизни. Приятного чтения! <http://buckshee.petimer.ru/>

McDonald's. О чем молчит БИГМАК? Джон Ф. Лав

#### Благодарности

Это не корпоративная книга и не история, составлением которой компании отмечают знаменательные события. Я независимый журналист, и корпорация «Макдоналдс» не контролировала и не редактировала мою работу. Однако без ее сотрудничества я бы никогда не смог раскрыть секреты наиболее известной и наименее понятой в Америке компании.

Редкая компания рассказывала столь многое о себе чужаку. Это особенно удивительно в случае с «Макдоналдс» – компанией, по традиции едва ли не сильнее всех в Америке охраняющей свои секреты. И все же, когда дело коснулось этой книги, ни один вопрос не остался без ответа и ни один источник не остался недоступным. Всего я взял интервью более чем у трехсот человек, работавших в компании и вне ее. На написание книги потребовалось четыре с половиной года, но такой взгляд на «Макдоналдс» «крупным планом» стал возможен лишь потому, что сама компания желала этого тщательного исследования. За это я должен поблагодарить старейшего председателя правления «Макдоналдс» Фреда Тернера.

Я также благодарен множеству людей, которые согласились дать интервью и поделиться своим опытом. «Макдоналдс систем» – как исполнительное руководство корпорации, так и франчайзи и поставщики – все это слишком широкая и разнообразная тема, которую невозможно раскрыть, ограничившись интервью с одними лишь высшими руководителями. Поэтому в моей книге вы найдете множество личных историй множества людей, тесно связанных с «Макдоналдс систем». Они делятся с нами своей точкой зрения на эту систему.

Учитывая то, что тема требует самого подробного рассмотрения, я бы не смог справиться с подобным проектом без особенно важной для меня помощи множества людей извне компании «Макдоналдс». Я извлек огромную пользу из исследований Кена Пропса, восьмидесятилетнего директора службы лицензирования. Кен – настоящая ходячая энциклопедия «Макдоналдс», и мне повезло, что он открыл мне так много в своих еженедельных посланиях с важными историческими данными. Я приношу свою особую благодарность Хелен Фаррелл и Глории Нелсон, которые собрали и проверили сотни фактов, придав моей книге завершенность и современность. Выслушать множество людей стало бы куда более трудной задачей, если бы не помощь Мерна Бреммера и Йена Вуди, которые определили местонахождение источников, помогли организовать интервью и открыли те двери, которые иначе остались бы для меня закрыты. Наконец, я в долгу у Чака Рабнера из «Макдоналдс», который координировал поиски исторических фотографий.

На эту окончательную версию истории «Макдоналдс» самым благоприятным образом повлияла Энн По: она прочла первоначальную рукопись и предложила поправки. Энтузиазм Энн, который она проявила к истории «Макдоналдс», стимулировал мои критические способности, которые так важны, когда рукопись закончена начерно и автор истощен. Она помогла мне понять, насколько лучше будет читаться книга, если привести черновую рукопись в порядок. Однако я послушался советов Энн, потому что видел, насколько она заинтересована в качестве книги.

Но самую большую поддержку я получил от моей жены Джоэнн, которой почти пять лет назад я сказал, что проект займет лишь год. В следующие пять лет я трудился сразу над двумя работами, а Джоэнн воспитывала наших детей, получая от меня так мало помощи. Она поддерживала меня всякий раз, когда я полностью уходил в проект – и когда разочаровывался в нем. Еще важнее, что она подталкивала меня к тому, что должен делать всякий журналист и что он делает с огромной неохотой, – к завершению длинной истории.

Джон Лав, Ноябрь 1986

#### Предисловие Неизвестный «Макдоналдс»

Сразу за прежним офисом Фреда Тернера на восьмом этаже штаб-квартиры «Макдоналдс», в здании «Макдоналдс Плаза», что находится в западном пригороде Чикаго под названием Оук-Брук (штат Иллинойс), есть небольшой круглый конференц-зал, который называют «оперативным центром». Там проводились встречи высшего менеджмента компании, и это название, пусть оно и кажется претенциозным, с примечательной точностью отражает серьезное отношение компании к игре с гамбургерами.

В этом зале нет ничего претенциозного. Как и все остальное в «Макдоналдс», «оперативный центр» строго функционален и даже эгалитарен. Его главная деталь – большой круглый стол, за которым менеджеры корпорации сидят лицом к лицу, как равные, и свободно обсуждают стратегии. Здесь нет ни мебели красного дерева, ни высоких кожаных кресел, ни дорогих деревянных панелей. Комната лишена атрибутов, которые могли бы указывать на ее принадлежность организации с годовым объемом продаж по всему миру более 24 миллиардов долларов.

Даже телефон здесь самый обычный – один из тех номеров, куда постоянно попадают по ошибке. В таких случаях Тернер прерывает встречу, берет трубку и отвечает: «Алло, это «Макдоналдс». Звонящий озадачен, и Тернер поясняет: «Нет, вы попали в корпорацию «Макдоналдс». Звонящий все еще не понимает, а Тернер настойчиво объясняет: «Мы те самые, с гамбургерами».

Забудьте о том, что позвонивший невольно попал на председателя величайшей в мире компании общественного питания. Настоящая задача в том, как объяснить ему, что такое «Макдоналдс». Эта система тратит более 1 миллиарда долларов в год на продвижение самого рекламируемого бренда в мире. Ее представитель по рекламе – клоун по имени Роналд – знаком американским мальчикам не хуже Санта-Клауса. У компании розничных пунктов больше, чем у любого другого торговца США. Стоит ли трудиться, объясняя, что «Макдоналдс» – это «те самые, с гамбургерами»?

Звонившего можно простить, в «оперативном центре» такие звонки раздавались и прежде. Куда важнее то, что обычно макдоналдсовский гамбургер мало у кого ассоциируется с огромной корпорацией. Сегодня «Макдоналдс», вероятно, самая известная в мировом масштабе розничная торговая марка, но организация, которая стоит за ней, – одна из наименее понимаемых американских корпораций. Ее маркетинговый образ – притча во языцех. Но корпоративная реальность остается неизвестной.

И тому есть серьезные причины. Одна из них – отражение деятельности компании в прессе. Сегодня «Макдоналдс» – четвертый по величине розничный торговец Америки, и пресса зачарована в основном глянцевого «внешностью» компании. Когда в 1984 году «Макдоналдс» открыл восьмистысячный ресторан и приготовил пятидесятимиллионный гамбургер, это было горячей новостью. Но стратегии, которые «Макдоналдс» использует для того, чтобы доминировать в индустрии общественного питания США с годовым оборотом в 200 миллиардов долларов, никогда не привлекали такого внимания.

В такой ограниченности охвата вряд ли повинна «четвертая власть». «Макдоналдс» и сам приложил руку к продвижению наиболее солнечных аспектов своего бизнеса. С самого начала корпорация поощряла сообщения, внимание которых было сосредоточено на объеме продаж гамбургеров. Братья Макдоналды приступили к этому еще в 1950 году, осветив неонем фасад своего драйв-ин'а в Калифорнии надписью «Продано более миллиона». С тех пор «Макдоналдс» наштамповал множество чисел, показывающих, сколько раз можно было бы уложить между Землей и Луной дорожку из проданных гамбургеров и сколько раз можно было бы наполнить проданным кетчупом русло Миссисипи.

Во времена, когда «Макдоналдс» не продвигал подобную статистику, он представлял себя с помощью романтических, пусть и поверхностных, рассказов о своем выдающемся и легендарном основателе по имени Рэй Крок. Поэтому история «Макдоналдс» стала историей ее основателя. Крок так удачно олицетворил успех компании, что она стала испытывать недостаток собственной идентичности. На самом деле «Макдоналдс», как представляется, предпочитает корпоративную анонимность. При всей заботе о продвижении маркетингового образа, «Макдоналдс» умолкает, как только речь заходит о внутренней работе. Ее исполнительное руководство сторонится участия в промышленных выставках и в отраслевых ассоциациях. И все эти годы корпоративный менеджмент «Макдоналдс» избегал давать интервью деловой прессе.

Есть и другая причина, по которой внутренняя жизнь «Макдоналдс» остается тайной. Дело в том, что внешняя сторона этой сети стала настолько привычной чертой американского образа жизни, что стоящая за ней организация воспринимается как само собой разумеющееся. В прошлом году целых 96 % американских потребителей хотя бы раз пообедали в ресторане «Макдоналдс». Чуть больше половины населения Америки живет в трех минутах езды от ближайшей точки «Макдоналдс». На типичном

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) телевизионном рынке эта марка ежедневно представлена тридцатью рекламными вставками на телевидении и радио. Существование розничной сети «Макдоналдс» настолько привычно, что существование корпорации и ее мощь не замечаются. В Америке розничная точка «Макдоналдс» находится ближе всех.

Это настолько неотъемлемая часть американской культуры, что конкурентное и экономическое значение более чем 14 000 ресторанов «Макдоналдс» по всему миру едва ли может поддаться интерпретации. Все знают, что корпорация «Макдоналдс» велика, но лишь немногим известно, насколько существенно ее воздействие на бизнес Америки. Случайный наблюдатель из надписи под золотыми дугами логотипа узнает, что «Макдоналдс» изготовил 100 миллиардов гамбургеров. Но в ресторанной отрасли, которая состоит почти из 200 тысяч компаний, едва ли многие предполагают, что «Макдоналдс» отхватил 14 % всех посещений ресторана в США – то есть одно из каждых шести – и получает 6,6 % от каждого доллара, который американцы тратят на питание вне дома. Сколько человек знают, что компания контролирует 18,8 % продовольственного рынка США объемом в 72 миллиарда долларов, то есть больше, чем взятые вместе три сети общественного питания, которые занимают следующие три места за «Макдоналдс»? И многие ли подозревают, что «Макдоналдс» продает 34 % всех гамбургеров, продаваемых коммерческими ресторанами, и 26 % картофеля фри? Эти цифры ошеломили даже Джорджа Райса, чья исследовательская группа GDR/Crest Enterprises собирает информацию о долях рынка. А вот что говорит сам Райс: «Нашей первой реакцией на подобные цифры было: «Этого не может быть».

Контроль над такой огромной долей рынка позволяет компании «Макдоналдс» оказывать такое влияние на пищевую промышленность США, сила которого не осознается в полной мере даже самой отраслью. Со своими поражающими воображение объемами продаж гамбургеров «Макдоналдс» стал самым большим в стране покупателем говядины. Сеть вырабатывает столько картофеля-фри, что ежегодно скупает 5 % урожая пищевого картофеля США и 2 % всей курятины. Эти объемы закупок вкупе с настойчивыми требованиями, предъявляемыми «Макдоналдс» к их качеству и однородности, привели к революционным изменениям в обработке мяса и картофеля.

Покупательная способность компании так велика, что успешное представление нового продукта в ее системе меняет пищевые предпочтения большинства американцев, что оборачивается настоящей удачей для некоторых отраслей пищевой промышленности и сельского хозяйства. Когда в начале 1970-х годов сеть представила «яйцо Макмаффин» как первый пункт меню завтрака, английские маффини хорошо продавались лишь в некоторых регионах страны. Сделав маффин популярным в масштабах всей страны, «Макдоналдс» помог созданию солидного рыночного сегмента, темпы роста которого с тех пор в два раза превышали темпы роста хлебопекарной промышленности в целом. Новинка «Чикен Макнаггетс», представленная в 1982 году, оказала такое же воздействие. Сегодня «цыплячьи ножки» широко копируются конкурентами, а король гамбургеров «Макдоналдс» стал вторым по величине поставщиком курятины после «Кентукки фрайд чикен».

«Макдоналдс» оказывает влияние на конкурентные позиции крупных компаний пищевой промышленности. Рассмотрим лишь его воздействие на индустрию безалкогольных напитков: через рестораны «Макдоналдс» реализуется 5 % всей продаваемой в США кока-колы, как разливной, так и в бутылках и жестяных банках. И если бы вместо кока-колы «Макдоналдс» стал продавать в своих розничных точках пепси-колу, восьмипроцентное преимущество торговой марки «Коки» перед «Пепси» сократилось бы почти наполовину, а лидерство по концентратам для приготовления напитка на разлив исчезло бы почти полностью.

Экономическая мощь «Макдоналдс» в непродовольственных отраслях осознается еще меньше. Скорее всего, большинство экспертов по недвижимости еще не поняли, что в 1982 году «Макдоналдс» превзошел сеть розничных магазинов «Сире» и стал самым большим в мире собственником розничной недвижимости. Фактически именно контроль в сфере недвижимости объясняет, почему столь велики прибыли «Макдоналдс» от предприятий общественного питания. Если бы с недвижимостью дело обстояло не так, «Макдоналдс» никогда не стал бы финансовым локомотивом общественного питания, рентабельность которого с 1965 года, когда компания вышла на биржу, достигла 25,5 %, а рост ежегодных доходов – 24,1 %. И теперь финансовые достижения настолько ожидаемы и предсказуемы, что их рост больше не волнует воображение знатоков отрасли. Возможно, лишь те, кто до сих пор держит акции «Макдоналдс», купленные два десятилетия назад, когда компания вышла на биржу, способны в полной мере оценить рост сети. Их первоначальные инвестиции в покупку 100 акций

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) стоимостью 2250 долларов превратились в 37 180 акций, стоящих более 1 миллиона долларов; за это время 11 раз производилось дробление акций и один раз акциями были выплачены дивиденды.

Но чаще всего упускается из виду влияние «Макдоналдс» на трудовые ресурсы американской экономики. Постоянно предоставляя работу 500 тысячам человек, «Макдоналдс систем» является одним из крупнейших работодателей США. Из-за того, что сеть обучает так много старшекласников их первой работе, большинство работников быстро продвигаются на более высокооплачиваемые места, что объясняет, почему текучесть кадров в ресторанах «Макдоналдс» исторически сложилась на уровне выше 100 % в год. Но этим объясняется и то, что за первые 37 лет существования «Макдоналдс» нанял 8 миллионов человек, то есть на «Макдоналдс» работали целых 12,5 % американской рабочей силы. Один из каждых пятнадцати работников в Америке свою первую работу получил именно в «Макдоналдс». Большинство из них работает уже в других местах, но именно в «Макдоналдс» они впервые узнали о рабочей рутине, трудовой дисциплине и командной организации труда. Теперь самая большая организация, обучающая труду, уже не армия, а «Макдоналдс».

Однако простое объяснение экономического влияния «Макдоналдс» не помогает показать неизвестный «Макдоналдс». Наиболее интригующей загадкой является именно «характер» «Макдоналдс», то есть люди, которые управляют компаний, и методы, которыми они это делают. Именно здесь образ «Макдоналдс» резко расходится с действительностью. Перед нами самая успешная компания по оказанию услуг в стране, зависимость которой от сектора услуг непрерывно растет, а мы на самом деле ничего не знаем о секрете ее успеха.

Эти секреты похоронены под слоями сбивающих с толку образов. Отчасти секреты «Макдоналдс» почти полностью содержатся в предпринимательской натуре Крока. Но при всей монументальности вклада, который Крок внес в индустрию общественного питания, его легенда вовсе не объясняет его гения. Крока долго изображали мечтателем, который придумал абсолютно новую форму общественного питания. Другие рисовали его знатоком маркетинга, выяснившим, как наладить массовую продажу гамбургеров. Порой Крока видят сторонником строжайшей дисциплины, который обращался с предприятиями-франшизами как с детьми, унифицируя их для соответствия его нормам. Но прежде всего его помнят как всемогущего отца-основателя и как сосуд корпоративной мудрости. Такое восприятие можно понять. Даже сегодня в «Макдоналдс» легионы сторонников Рэя Крока. Их почтение к его принципам не имеет границ.

И все же, как только дело доходит до перечисления причин успеха «Макдоналдс», легенда о ее основателе не срабатывает. Крок был мечтатель, но не он изобрел фастфуд и не он первым открыл братьев Макдональд, которые, собственно, и были изобретателями фастфуда. И в маркетинге Крок был не особенно силен. Все инициированные Кроком проекты по выводу на рынок различных пищевых продуктов (а их список весьма длинен) закончились провалом. Основатель «Макдоналдс» был известен руганью с франшизами из-за мусора на парковке или из-за того, что гамбургер слишком долго лежал на раздаче, но его творческий потенциал не проявился в приведении франшиз к единообразию.

Лишь немногие вне «Макдоналдс» понимают, что весь блеск Рэя Крока проявился в методе, при помощи которого он отбирал и мотивировал своих менеджеров, свои франшизы и своих поставщиков. Он обладал сноровкой, позволявшей ему выявить все лучшее в людях, которые с ним работали. Бесспорно, успех Крока и «Макдоналдс» – это история его собственного предпринимательского таланта. Но это и нечто большее. Он добился огромного успеха, потому что был достаточно мудр и достаточно храбр, чтобы положиться на сотни других предпринимателей.

Крок на световые годы опережал других современных ему франчайзеров, но не унификацией франшиз. Вместо этого он использовал франчайзинг, чтобы высвободить мощь операторов, владеющих своими предприятиями. Притом что он требовал строжайшего соблюдения стандартов производства, он освободил франшизы, чтобы те продавали свои услуги способом, который они считали целесообразным, и мотивировал их, предоставляя им возможности – прежде неслыханные в сфере франчайзинга! – разбогатеть еще до того, как разбогател он сам. Он сделал их потрясающе конкурентоспособными, создав самую эффективную систему поставок во всей отрасли общественного питания, что и является доказательством его компетентности в совершенствовании деталей производства. И оттого, что эту

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) систему поставок он выстроил, полагаясь исключительно на едва оперившихся поставщиков продуктов и оборудования, она обрела ту же предпринимательскую индивидуальность – и лояльность к «Макдоналдс», – что и франчайзи Крока. Все три элемента «Макдоналдс систем» – франшизы, корпоративное руководство и поставщики – представляют более 3700 независимых компаний, и Крок умело связал их в одну семью с некой общей целью.

Управленческие таланты Крока лучше всего отразились в типе организации, которую он выстроил, чтобы свести все элементы в систему. Крока часто считают типичным основателем корпорации, который возвышается над подчиненными. На деле он построил корпорацию из личностей с природным интеллектom, крайне различающихся между собой. Поразительное единообразие всех четырнадцати тысяч ресторанов «Макдоналдс» создает впечатление корпорации с централизованным бюрократическим аппаратом. Глядя извне, легко предположить, что ресторанами «Макдоналдс» управляют клоны Рэя Крока.

Но тем, кто работает внутри корпорации, известно иное. Крок выстроил великолепнейшую франчайзинговую сервисную организацию, не диктуя своим менеджерам, а предоставив им огромную власть в принятии решений. С самого начала его управленческая команда состояла из крайне разнообразных личностей, а вовсе не из тех, кто обычно выживает в корпоративной бюрократии. Они не были солдатами организации – они были корпоративными предпринимателями, по версии Крока.

Решения в «Макдоналдс» всегда были продуктом индивидуальной инициативы. Идеи никогда не усреднялись комиссиями. Новые направления рождаются в результате эмпирического процесса, а новые идеи растут из всех уголков системы. Ключевой ингредиент формулы руководства Крока – готовность идти на риск неудачи и признавать ошибки. Джеймс Кан, бывший вице-президент и ветеран «Макдоналдс» с двадцатилетним стажем, графически описал несоответствие между имиджем и реальностью менеджмента в «Макдоналдс»: «Наш публичный образ – умелые, профессиональные и знающие специалисты по маркетингу, которым случается быть поверхностными и ограниченными. На самом деле мы – горстка целеустремленных людей, которые стреляют из множества пушек, не всегда попадая «в яблочко». Мы совершаем множество ошибок, но эти ошибки работают на наш успех, потому что на них мы учимся. Мы импульсивны, мы пытаемся двигаться быстрее, чем можем, но и свою грязь мы расчищаем сами».

Основной секрет успеха «Макдоналдс» – это способ, при помощи которого достигается однородность рабочей системы и преданность этой системе, без принесения в жертву американского индивидуализма и разнообразия. «Макдоналдс» управляет, смешивая слаженность и творчество.

Три элемента «Макдоналдс систем» – франчайзи, менеджеры и поставщики – очевидным образом дихотомичны относительно друг друга. Все по праву являются предпринимателями. Никто не является ничьим хозяином. Величайшее достижение Рэя Крока в том, что он нашел крайне эффективный способ сделать их ячейками сети. К сожалению, героический ореол, окружающий Крока как основателя «Макдоналдс», не совсем точно показывает его источником всех характерных атрибутов компании. Незвестный «Макдоналдс» не является выражением одного-единственного человека. Это даже не единая компания. Это федерация сотен независимых образований, которых партнерство связало в сложную сеть.

Участники системы имеют общие экономические стимулы и общие стандарты качества, обслуживания и чистоты. Но кроме этого между ними нет ничего общего. При этом их отношения не объединены ни одной структурой. «Никогда не знаешь, кто и за что отвечает в «Макдоналдс», – замечает Тед Перлман, поставщик, долго проработавший с «Макдоналдс». – Организационной схемы не существует». Отсутствие структуры восходит к самому Кроку, привыкшему брать новые идеи у любого, кто бы их ни предлагал. Учитывалось не то, откуда происходит идея, а то, сработает ли она. И поскольку система до сих пор премирует индивидуальные достижения, «Макдоналдс» при всех своих громадных размерах поразительным образом хранит предпринимательский дух.

Внутри системы личностью правит предпринимательская заинтересованность, но эгоистические интересы никогда не доминируют. Составляющие «Макдоналдс» образования настолько разнообразны, а власть столь раздроблена, что у системы нет хозяина. Значительную часть реальной силы «Макдоналдс» можно объяснить тем, что отношения между руководством корпорации, ее тремя с половиной тысячами

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) франчайзи и более чем 500 поставщиками системы основаны на концепции сдержек и противовесов. Хорошо известно, что для поддержания рабочей дисциплины компания использует дотошные инспекции подразделений. Но вряд ли широко известно то, какими полномочиями располагают франчайзи, чтобы сдерживать излишне ретивых менеджеров корпорации. Подобным же образом строятся и отношения с поставщиками. Они не посторонние, а часть семьи, несущие такую же ответственность за сохранение качества «Макдоналдс», как и франчайзи, и руководство.

История «Макдоналдс систем» – это история организации, которая научилась использовать силу предпринимателей – не единиц, а сотен предпринимателей. Ею правят решения и установки, которые признаны благом для всех членов системы. Но понятие общего блага определяет не высшее исполнительное руководство и не комитет управляющих. Это скорее продукт взаимодействия всех членов команды. Гений Рэя Крока выстроил систему, которая от всех своих членов требует следования корпоративным нормам, но в то же время вознаграждает их за проявление личных творческих способностей. По существу, история «Макдоналдс» представляет собой учебный пример из области управленческой практики на тему предпринимателей-управленцев в корпоративных условиях.

В наше время, когда американские корпорации стараются подражать иностранным соперникам, история «Макдоналдс» напоминает, что успех предприятий может далеко опередить самые смелые мечты своих создателей, если те станут полагаться на типично американские характерные особенности. Это не просто корпоративная история, потому что, строго говоря, история «Макдоналдс» ею не является. Это скорее история компании, которая изменила пищевые привычки американцев, совершила революцию в общественном питании и отраслях пищевой промышленности США и узаконила ныне широко распространенную практику франчайзинга. Это история неизвестного «Макдоналдс», первого в Америке современного предпринимательского успеха, – системы, соединившей предпринимателей и корпорации.

Глава 1 Нет, Макдональд – не миф

«На протяжении многих лет мне писали и звонили с телевидения и радио, ко мне приходили журналисты, репортеры и прочая публика. И все как один рассказывали одну и ту же историю. Когда они обращались в штаб-квартиру вашей корпорации в Оук-Бруке с просьбой предоставить им мой теперешний адрес, им отвечали, что компания не имеет ни малейшего представления о том, где я проживаю и жив ли я вообще. Несколько раз им даже говорили, что на самом деле никакого Макдональда и в помине не было. Ваши служащие утверждали, что название «Макдоналдс» выбрано фирмой лишь потому, что оно хорошо запоминается». Это – выдержка из письма, направленного Ричардом Дж. Макдональдом Фреду Тернеру 6 января 1983 года.

Письмо было написано вскоре после того, как корпорация объявила о предстоящем закрытии того самого ресторана «Макдоналдс», который был построен Рэем Кроком в 1955 году в северо-западном пригороде Чикаго Дес-Плейнсе. Это решение вызвало протест со стороны местных любителей традиций, предложивших превратить ресторан в музей (что фирма и сделала), а газеты всей страны поместили на своих страницах сообщения о закрытии «самого первого» ресторана «Макдоналдс». Если в них и говорилось что-нибудь о братьях по фамилии Макдональд, то лишь несколько слов, привычно объясняющих, что Крок не позаимствовал у них почти ничего, кроме имени. По общему мнению, первый «Макдоналдс» построил именно Крок.

Так уж случилось, что двум братьям, чье имя украшает 14 000 ресторанов «Макдоналдс», места в славной истории фирмы практически не нашлось. В эпоху господства средств массовой информации творцом нового товара считается тот, кто сумеет обеспечить ему массовый сбыт. Поэтому неудивительно, что именно Крок, который учредил компанию, сумевшую привить огромной массе людей вкус к «быстрому питанию», прославился как автор идеи самообслуживания или быстрого обслуживания в общественном питании («фастфуд»). Это – неудивительно, хотя вместе с тем и не совсем верно.

«Фастфуд» придумал не Рэй Крок. И рестораны самообслуживания изобрел не он. И первый принадлежащий ему «Макдоналдс» не был самым первым по счету «Макдоналдсом». Приоритет первооткрывателей по праву принадлежит братьям Макдональд – младшему Ричарду и старшему Морису, более известным в кругу близких к ним людей как Дик и Мэк. Как раз они были изобретателями, которым пришла на ум хорошая идея, но не хватило усердия и организаторского таланта для того, чтобы извлечь из нее максимум выгоды. Зная то, как братья пришли к идее быстрого

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) питания, можно понять удивительный процесс рождения изобретения. Но зная вместе с тем, почему им не удалось воплотить ее в жизнь, можно представить себе, сколь велики заслуги Рэя Крока.

Рестораторов в роду у братьев Макдональд не было, да и сами они в этой области никакого опыта не имели, а в сфере общественного питания, где традиции играют особую роль, без этих, казалось бы, необходимых условий переворот совершить невозможно. Рестораны всегда были типично семейными предприятиями, и секреты профессии передавались в таких семьях из поколения в поколение.

Братья не были связаны традициями и не знали секретов. Вскоре после окончания средней школы они покинули родной Нью-Хэмпшир и в 1930 году отправились на поиски лучшей доли в Калифорнию. Они стремились избежать участи, постигшей их отца. Тот был мастером на обувной фабрике, но в период депрессии лишился своей работы. Обувные и ткацкие фабрики Нью-Хэмпшира закрывались, а Калифорния предоставляла возможность испытать себя в новом деле.

И нет ничего удивительного в том, что поначалу братья Макдональд решили использовать самый заманчивый шанс – Голливуд. Они устроились установщиками декораций на голливудской студии, где в основном снимались непритязательные короткометражки с участием комика Бена Тепина. Вскоре, уверовав в перспективу нового дела, братья открыли в Глендэйле собственный кинотеатр. Но все четыре года, что он существовал, им не удавалось заработать достаточно денег даже для того, чтобы выплачивать 100 долларов ежемесячной арендной платы. Они не разорились лишь благодаря уступчивости домовладельца. Однако при этом братья не прекращали искать возможность заняться более выгодным бизнесом, и такой случай наконец представился. Калифорнию охватил новый бум – создание драйв-ин'ов – ресторанов для автомобилистов.

Шел 1937 год. У жителей Калифорнии начала проявляться чрезмерная привязанность к собственному автомобилю. Этим не преминули воспользоваться несколько независимых предпринимателей, которые приступили к строительству в Южной Калифорнии ресторанов, обслуживавших водителей прямо под открытым небом. Сама по себе идея не была абсолютно новой. Еще в 20-х годах некоторые рестораны на Востоке страны ввели у себя так называемое обслуживание у обочины, когда официантки выносили сэндвичи и напитки клиентам, припарковавшим свои машины у ресторана. Однако в середине 30-х годов калифорнийские владельцы ресторанов сумели дальше развить эту идею. Они превратили обслуживание автомобилистов из дополнительной услуги в основную часть своего бизнеса. Вместо «пяточков» у обочины дороги появились просторные и удобные автостоянки, и целый отряд официантов стал обслуживать посетителей, желавших перекусить прямо в автомашине.

По общему мнению, самый первый такой ресторан, получивший название «Пиг стэнд» («Поросычья стоянка»), открылся в 1932 году в Голливуде на перекрестке улиц Сансет и Вермонт. Судя по названию, в качестве фирменного блюда там подавались сэндвичи с жареной свининой. Вскоре после него появились более вместительные драйв-ины, [1] такие, например, как «Карпентерс», владельцы которого, как обычно считается, создали первую в Лос-Анджелесе сеть ресторанов для автомобилистов. Основанная в середине 30-х годов Чарльзом и Хэрри Карпентерами, фирма обслуживала исключительно моторизованных посетителей. Она даже выпускала учебные фильмы для официантов, работавших в подобных заведениях. Примерно в то же время известный в Лос-Анджелесе владелец ресторанов Сидни Хоудмэйкер открыл сеть драйв-ин'ов, называвшихся «Хербертс», чем увеличил доверие клиентов к новому сегменту ресторанного бизнеса, в котором до той поры заправляли преимущественно люди со стороны, не имевшие опыта организации общественного питания.

Всего за несколько лет Калифорния превратилась в громадный ресторан под открытым небом, и новое поколение собравшихся в нем рестораторов заметно выделялось своей предприимчивостью. Они экспериментировали по любому поводу. Стремясь еще больше ускорить обслуживание, они не останавливались ни перед чем. Официанты перестали ходить пешком и стали кататься на роликовых коньках. А вскоре посетители стали передавать заказ при помощи переговорного устройства, которым оборудовали каждое место на стоянке.

Рестораны экспериментировали и с новыми блюдами, которые бы годились для торговли навынос. Когда однажды музыканты местного оркестра, еженощно заезжавшие перекусить в драйв-ин' Боба Вайэна в Глендэйле, пожаловались, что им уже опротивели гамбургеры, тот приготовил сэндвичи, выглядевшие куда более

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) аппетитно. Это был «трехэтажный» бутерброд с двумя кусками говядины, приправленными разнообразной начинкой. Он имел такой успех, что Вайэн включил его в меню и не успел опомниться, как автостоянка ресторана «Боб'з пэнтри» оказалась забитой автомашинами клиентов, которые желали отведать сэндвичей, ставших местной сенсацией. В 1937 году Вайэн решил дать своему ресторану новое имя, связанное с названием нового блюда, – «Боб'з», «Бар великана». За несколько лет Вайэн с помощью своего сэндвича «Великан» создал в Калифорнии небольшую сеть фирменных ресторанов для автолюбителей, а к началу 40-х годов успел познакомиться с калифорнийским авторесторанным феноменом и другие штаты страны. Еще за добрых десять лет до того, как в сфере быстрого обслуживания стала применяться система франчайзинга, Вайэн продал права на работу под вывеской «Великана» Джину Килбургу и Бену Маркусу («Маркс'с») из Милуоки, Дэйву Фришу из Цинциннати, братьям Элиас из Детройта и Элексу Шоунбауму («Шоуни'з») из Нэшвилла и еще полудюжине владельцев драйв-ин'ов.

Таким образом, открыв в 1937 году в восточном пригороде Пасадины небольшой ресторанчик под открытым небом, братья Макдональд попали в точку. Они оказались в компании предпринимателей, заинтересованных в развитии быстрого обслуживания и торговли навынос и стоявших всего лишь в нескольких шагах от изобретения системы франчайзинга. Первый ресторан «Макдоналдс», хотя и принадлежал к семейству заведений для обслуживания автомобилистов, выглядел на фоне своих собратьев весьма скромно. В то время как Дик и Мэк сами готовили сосиски, а не гамбургеры, взбивали коктейли и обслуживали посетителей, занимавших под тентами десятков стульев, три официанта принимали заказы у клиентов, припарковавших свои машины на стоянке.

В 1940 году братья Макдональд смогли открыть уже гораздо более вместительный ресторан в Сан-Бернардино на перекрестке Четырнадцатой улицы и улицы «Е». Расположенный приблизительно в 50 милях к востоку от Лос-Анджелеса, этот городок, бывший некогда столицей апельсиновых рощ и центром движения адвентистов седьмого дня, стал в начале 40-х годов быстро растущим рабочим предместьем, что пришлось очень кстати братьям Макдональд.

Правда, взглянув на этот «Макдоналдс», никто бы не рискнул предположить, что именно отсюда ресторанный бизнес шагнет в новую эпоху. Скромные 600 квадратных футов не шли ни в какое сравнение с более фешенебельными драйв-ин'ами, выстроенными к тому времени в Лос-Анджелесе. Само здание ресторана было необычной – восьмиугольной – формы. Весь его фасад украшали огромные, в полстены, да еще и поставленные с легким наклоном окна, выставлявшие напоказ посетителям всю кухню, что противоречило принятым канонам. Внутри помещения столиков не было, но снаружи – у боковой стойки – стояло несколько стульев. Стенка, закрывавшая нижнюю часть стойки, была сделана из нержавеющей стали.

Все это сделало ресторан местной достопримечательностью, и к середине 40-х годов он стал любимым местом встреч городских подростков. Уже двадцать официантов и официанток обслуживали водителей и пассажиров 125 автомобилей, плотно забивавших по вечерам в выходные дни ресторанныю стоянку. В меню созданного братьями заведения входило двадцать пять блюд, в том числе сэндвичи с говядиной и свиной, а также ребрышки, зажаренные на углях из древесины орешника, который доставлялся в «Макдоналдс» из Арканзаса. И если в сравнении с другими ресторанами кухня «Макдоналдса» казалась непривычной, то его кассовый аппарат работал в лучших традициях удачливых рестораторов – ежегодный оборот превышал 200 тысяч долларов.

Скромный ресторан под открытым небом внезапно превратил братьев Макдональд в нуворишей, почитавшихся всеми жителями Сан-Бернардино. Годовой доход в 50 тысяч долларов, который они делили на двоих, неожиданно для них самих позволил им на равных общаться с местной «знатью» – семейством Гаффри, издававшим газету «Дейли Сан», братьями Стэйтерами, владевшими крупнейшей сетью супермаркетов, семьей Хэррисов, которой принадлежал большой универсальный магазин. Братья Макдональд даже заняли один из самых шикарных в городе особняков – дом из 25 комнат в северо-восточном пригороде, стоящий на вершине холма, который обошелся им в 90 тысяч долларов.

Но несмотря на свое вновь обретенное богатство, они остались простыми людьми с незатейливыми запросами. В выходные дни они редко выбирались на сторону, если не считать ресторана или местного чемпионата по боксу. Оба они не признавали самолета и поэтому почти никогда не уезжали далеко от дома. Они тешили свое



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) самолюбие тем, что первыми в городе приобретали очередную модель «Кадиллака», и каждый год местный торговец автомобилями с нетерпением ожидал, когда они решат избавиться от старой модели. Ведь перепродать подержанный «Кадиллак», наездивший всего лишь пять тысяч миль, не менее прибыльно, чем самому печатать деньги.

К 1948 году богатство братьев Макдональд превзошло самые смелые мечты десятилетней давности, когда на заимствованные средства они построили крохотную закусную. Их волновала лишь одна проблема. О ней Дик Макдональд отзывался так: «Нам просто стало скучно. Деньги зарабатывались уже сами собой, а дела для нас практически не осталось».

Впрочем, братья начали ощущать давление со стороны конкурентов. Когда на углу четырнадцатой улицы и улицы «Е» они открыли свой ресторан для автомобилистов, это было единственное во всем городе заведение подобного рода. Но к 1948 году появилось немало подражателей. Само по себе это не вызвало бы особого беспокойства, если бы не возрастной состав клиентуры. Пристрастие к таким ресторанам проявили школьники старших классов. Однако как только драйв-ин'ы стали местом паломничества молодежи, у семейных людей – гораздо более широкого слоя потенциальных клиентов – интерес к ним пропал. Борьба же за привлечение ограниченной молодежной прослойки покупателей не имела особого смысла. И, хотя «Макдоналдс» по-прежнему опережал на рынке своих конкурентов, братьев начали одолевать сомнения.

К тому же Дик и Мэк убедились, что идея создания ресторанов под открытым небом, росту популярности которой они немало способствовали, не лишена серьезных недостатков. Уже стало привычным считать, что в драйв-ин'ах кормят по низким ценам, однако их владельцы были обеспокоены постоянным ростом расходов, в особенности на содержание многочисленного обслуживающего персонала. Братьев буквально заела проблема текучести рабочих кадров. Теперь им приходилось бороться с владельцами недавно появившихся драйв-ин'ов не только за клиентуру, но и за официантов. Но даже когда они побеждали своих конкурентов, люди, работавшие официантами, уходили на более высокооплачиваемую работу в другие отрасли промышленности, процветавшие в условиях калифорнийского экономического бума. К тому же братья Макдональд столкнулись не только с дефицитом кадров, но и с постоянной нехваткой посуды, возникавшей отчасти по вине юных завсегдатаев. Огромные счета за украденные или разбитые приборы претили бережливой натуре выходцев из Новой Англии. Они все чаще мечтали о менее хлопотном предприятии, которое позволило бы им избавиться от ненадежных официантов и официанток и зятянутых в кожу юнцов, которых они сами же когда-то привлекли.

Недовольные ходом дел братья Макдональд почти уже было решили продать свой ресторан для автомобилистов. Предполагалось вместо него открыть продажу гамбургеров в новом заведении на территории одного из недавно построенных моллов – торговых центров, которые в скором времени буквально заполнят бурно растущие американские пригороды. [2] Там братьев больше не волновала бы проблема обслуживающего персонала, и они забыли бы о всех муках, известных владельцам драйв-ин'ов. Новый ресторан они хотели назвать «Даймер» – «Десятицентовик», – потому что любое блюдо, обозначенное в его скромном меню, – прохладительные напитки, жареная картошка «по-французски», гамбургеры – должно было, по их замыслу, продаваться за 10–20 центов. Они даже надумали каждое утро натирать до блеска десятицентовые монетки и выдавать их как сдачу. «Мы подумали, что, вытаскивая из кармана блестящий десятицентовик, каждый вспомнит о нашем „Десятицентовом“, – вспоминает один из братьев Макдональд.

Но уже было собравшись осуществить свой план, они задумались о риске, сопутствующем новому делу, опыта в котором у них практически не было. Братья хорошо знали, как обслужить и накормить человека в автомобиле, – ресторану для автомобилиста они останутся верны. Однако они сделали шаг, на который решаются очень немногие владельцы небольших предприятий, сумевших закрепиться на рынке. Братья Макдональд отважились переделать всю систему обслуживания клиентов. Изучив книги бухгалтерского учета за три предшествующих года, они обнаружили, что 80 % оборота их предприятия обеспечивается за счет продажи гамбургеров. Большие расходы на приготовление блюд из жареного на углях мяса, не говоря уже о затратах на рекламу этих фирменных блюд в газетах и по радио, никак не оправдывали себя. «Мы растранили деньги на то, чтобы заставить людей покупать у нас жаренное кусками мясо, а продавали все больше гамбургеров», – вспоминает Дик.

Это открытие привело к полной реконструкции ресторана «Макдоналдс», а затем и к революции в сфере общественного питания. Как и все остальные владельцы драйв-ин'ов, братья искали пути расширения объема торговли за счет ускорения обслуживания посетителей. Теперь в основу всего дела они решили положить быстроту выполнения заказов. «Вся наша концепция была построена на скорости, низких ценах и больших количествах, – говорит один из них. – Мы хотели добиться огромных объемов продаж за счет того, что снизим цены и дадим посетителю возможность самому себя обслужить. Боже мой, официанты слишком медлительны. Мы твердили друг другу, ведь это можно делать как-то побыстрее. Машины теснились на стоянке. Клиенты не жаловались, но наше чутье подсказывало нам, что они оценят быстроту обслуживания. Все кругом уже работало быстрее. Супермаркеты и лавочки, торгующие различными мелочами, уже перешли на самообслуживание. Становилось ясно, что и в нашем деле будущее за ним».

Братья доверились своему собственному чутью и осенью 1948 года на три месяца закрыли ресторан, приносивший им хорошие доходы. Все двадцать официантов и официанток были уволены, а два раздаточных окна, где оформляли и получали заказы, были переделаны с таким расчетом, чтобы, подойдя к ним, посетители сами могли заказать необходимое. На кухне были сделаны перестановки, позволявшие быстрее обслуживать большее число посетителей. Вместо одного стандартного трехфутового гриля там были установлены два шестифутовых, которые по заказу братьев были разработаны одной из лос-анджелесских фирм, специализирующихся на поставке кухонного оборудования. А стеклянную посуду и металлические приборы они заменили на бумажные стаканы, коробочки и упаковочные мешки, что позволило им избавиться от посудомоечной машины. В меню ресторана из двадцати пяти блюд осталось лишь девять – гамбургер, чизбургер, три вида прохладительных напитков, которые разливали только в стандартные стаканы по 12 унций, молоко, кофе, хрустящий картофель и кусок пирога. Стал меньше на две унции (56 г) и сам гамбургер, но при этом цена на него была снижена еще значительно – с привычных 30 центов до неслыханных 15. И даже выбор приправ к гамбургеру был ограничен – лишь бы не замедлять обслуживание. Любой без исключения гамбургер был приправлен кетчупом, горчицей, луком и двумя кусочками маринованных овощей. Заказ, отличавшийся от стандартного, выполнялся намного медленнее. Все это не только позволило братьям Макдональд упростить технологию приготовления пищи, но и дало им возможность готовить блюдо заранее, еще до поступления заказа. Такая система обслуживания резко отличалась от традиционной, но братья считали, что именно она обеспечит быстрое обслуживание большего числа посетителей. «Если бы мы предоставили людям возможность выбирать, – объяснил один из них, – наступил бы хаос».

Когда в декабре Макдональды вновь открыли для автомобилистов свой ресторан, они украсили его световой рекламой, в которой фигурировал поваренок по имени Шустрик. Однако их «система проворного обслуживания» не позволила им даже приблизиться к тому росту объемов торговли, на который они рассчитывали. Фактически они заработали лишь пятую часть того, что было нормой до проведения реорганизации. «Уволенные нами официанты, заглядывая к нам, с усмешкой интересовались, не приготовить ли им вновь свою форменную одежду, – вспоминает кто-то из братьев, – и даже наши старые клиенты спрашивали, когда же мы наконец вернемся к тому, что было прежде».

И все же братья решили держаться, и их терпение было сполна вознаграждено. Через шесть месяцев дела в их драйв-ин'е пошли на поправку, отчасти благодаря тому, что они включили в свое меню молочные коктейли и картошку, жаренную по-французски. Однако настоящую удачу им принесла новая категория посетителей, которую начал привлекать к себе ресторан. Когда из «Макдоналдса» исчезли официантки, многие молодые люди перестали заглядывать сюда, в результате чего это заведение перестало считаться местом молодежной тусовки. В свою очередь, это вновь пробудило интерес к нему у более значительной части населения – людей семейных. А рабочим семьям оказалось по карману угостить в ресторане своих ребятишек. Ко всему прочему, посетителей привлекала сюда и сама возможность понаблюдать через огромные, в полстены, окна восьмиугольного здания за тем, как готовится пища. Детишки с восторгом глазели на настоящую ресторанный кухню. Конструкция в стиле «аквариума», как позднее окрестит ее фирма «Макдоналдс», помогала к тому же убедить скептически настроенных взрослых в том, что низкие цены не означают плохого качества. «Мы продавали гамбургеры по 15 центов, и сначала наши покупатели считали, что такая еда «дешевка» во всех отношениях, – объясняет один из братьев. – Но наша кухня производила на них должное

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) впечатление. Они могли увидеть гриль без единого пятнышка, сверкающую нержавейку и убедиться в том, что наши гамбургеры делаются из лучшего мяса».

Тем не менее уже с самого начала стало ясно, что новая форма обслуживания особо привлекательна для детей. Арт Бендер, первый человек, ставший за стойку ресторана после того, как он был перестроен, вспоминает, что самой первой посетительницей оказалась девятилетняя девочка, купившая упаковку гамбургеров домой на ужин. Почин оказался символическим, и со временем дети буквально гуртом повалили в единственный ресторан, где они могли сами сделать заказ. «Ребятам очень нравилось подходить к стойке, – замечает Бендер, – с 25 центами в кулачке они подходили ко мне и заказывали гамбургер и стакан кока-колы. Они не теряли из виду оставшуюся в машине маму, но одновременно чувствовали себя независимыми. Очень скоро ты начинаешь понимать, что для такого дела, как наше, это – просто здорово. Это страшно важно».

Важность этого заключается в том, что, заинтересовав ребенка, можно привлечь взрослого. Братья Макдональд это поняли. Они тут же адаптировались к новому рынку. Теперь в их рекламных материалах особый упор делался на «семейный» характер заведения и говорилось о скидке для детей. В то же время обслуживающий персонал ресторана получил строгий наказ быть максимально внимательным по отношению к юным посетителям.

За год с небольшим после реорганизации «Макдоналдс» полностью восстановил утраченные прежде позиции. Но желанных объемов торговли Дик и Мэк не достигли до тех пор, пока не решились подступить к давнишним ресторанным традициям с теми же методами, какие Генри Форд применил на сборке автомобилей. В отрасли, доселе похвалившейся тем, что проявляет особую заботу о каждом отдельно взятом клиенте, вместо устаревших технологий приготовления пищи они стали внедрять приемы, заимствованные на сборочных конвейерах. Возможно, сами того не понимая, они открывали новую эпоху в общественном питании – эпоху автоматизации. Ведь они с готовностью брались использовать любое техническое усовершенствование, позволявшее увеличить темпы работы и уподоблявшее труд 12 человек, которые размещались на крохотной – размером всего лишь 12 на 16 футов – кухне, действиям ударного батальона.

Братья в общих чертах уже сформулировали принципиально новую для общественного питания концепцию обслуживания, но они понимали, что для того, чтобы ее осуществить, им крайне необходимо обзавестись уникальным кухонным оборудованием. А поскольку в те времена различные приспособления для работы на кухне не были рассчитаны на конвейерное производство, они сами принялись изобретать их. Дик Макдональд разработал, например, передвижную конструкцию с вращающимся металлическим подносом, на котором умещались двадцать четыре булочки. Два человека в одном углу кухни по мере вращения подноса укладывали на булочки приправу. Затем поднос передвигали к жаровне и раскладывали куски мяса, после чего поднос перемещался в то место, где упаковывались готовые гамбургеры.

За помощью в изготовлении нового кухонного оборудования братья обращались в основном к одному из местных умельцев, не имевшему опыта в таком деле. Однако благодаря этому недостатку он мог по-новому взглянуть на стоявшую перед ним задачу. До той поры Эд Томан никакого отношения к производству и продаже современного кухонного оборудования не имел. Свою маленькую механическую мастерскую он соорудил из кусков стального листа еще в 1908 году и страшно жаркими летними месяцами, которыми славится Сан-Бернардино, температура в ней поднималась до 115 градусов по Фаренгейту. [3] Но именно здесь Томан и трудился, часто почти до полуночи, над первыми приспособлениями для поточного приготовления пищи. Хотя к тому времени он уже успел сконструировать машину для приготовления конфитюра из апельсиновой кожуры, пользовавшуюся у покупателей большим спросом, никакого представления о процессах переработки пищи он не имел. Тем не менее его успешное сотрудничество с братьями Макдональд наводит на мысль, что недостаточное знание традиционной ресторанной «кухни» лишь помогло ему лучше понять потребности их новаторского предприятия.

Некоторые изделия Томана новизной не отличались. Он, например, изготовил более широкие и прочные поварские лопатки взамен обычных фабричных, которые были плохо приспособлены к условиям поточного производства. Но на его счету много и настоящих находок. Так, именно Томан изобрел ручной металлический шприц-дозатор, позволявший быстро приправлять гамбургер необходимыми добавками. Теперь одним нажатием на рычажок можно было выдавить на булочку положенное количество кетчупа

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) и горчицы. К сожалению, он не запатентовал это приспособление. И хотя Томан распродал таких дозаторов владельцам ресторанов быстрого питания на 500 тысяч долларов, он, видимо, упустил возможность завладеть гораздо более широким рынком. Ведь до сих пор похожий шприц неизменно используется во всех ресторанах «Макдоналдс», как, впрочем, и на большинстве других предприятий общественного питания.

Однако секрет увеличения темпов обслуживания, которого добились братья, крылся не только в появлении у них специализированного оборудования. Для того, чтобы справиться с основным препятствием на пути к спорной работе – человеческим фактором, – они разработали четкий трудовой распорядок. До изобретения системы быстрого питания поварское искусство считалось делом сугубо индивидуальным, в силу чего качество и скорость исполнения заказа в разных ресторанах заметно варьировались. Но идея строго ограниченного меню позволила братьям превратить процесс приготовления пищи в серию простых и шаблонных действий, которыми могли быстро овладеть даже те, кто впервые переступал порог ресторанной кухни. По мере того как братья Макдональд все тщательнее отработывали производственную технологию, каждый работавший на кухне приобретал определенную специальность. Как правило, там находились три «грильмена», в единственную обязанность которых входило жарить на гриле мясо для гамбургеров, два «коктейльмена», взбивавших молочные коктейли, два «жармена», специализировавшихся исключительно на поджаривании картофеля, два «заправщика», которые заправляли в гамбургеры приправу и упаковывали их, и три «раздатчика», которые должны были принимать у двух раздаточных окон заказы посетителей и выполнять их.

Впрочем, порядок исполнения этих обязанностей был в целях экономии времени также подробно детализирован. Было даже особо оговорено, как выкрикивать содержание принятого заказа. Коктейль-сектор ресторана был оснащен четырьмя «мультимиксерами», с помощью которых заранее взбивалось и устанавливалось в холодильную камеру около 80 коктейлей. А когда наплыв большого числа клиентов стал предсказуем, братья ввели правило, еще больше выделявшее их ресторан быстрого питания в массе всех остальных. Для того чтобы даже в часы пик на выполнение заказа не уходило более 30 секунд, персонал ресторана стал готовить и упаковывать еду, не дожидаясь заказов, но упреждая их. Это в свою очередь привело к установлению сроков хранения готовых блюд и правил уничтожения залежалого товара.

Все процедуры были настолько тщательно отработаны, а функции каждого работающего настолько специализированы, что братья Макдональд стали получать дополнительную прибыль за счет не только увеличения темпов производства, но и аналогичной экономии на трудовых ресурсах, к какой пришел Генри Форд, когда внедрил современную конвейерную технологию в автомобилестроении. Братья теперь могли нанять по более низкой заработной плате не имеющих квалификации поваров, которые, пройдя минимальную подготовку, начинали готовить быстрее и с лучшим качеством, чем самые скорые на руку профессиональные кулинары. И даже процедура приема на работу в «Макдоналдс» после его реорганизации стала безошибочно-автоматической, чем никак не могли похвастаться владельцы других драйв-ин'ов. Возможно, памятуя о всех трудностях работы с официантками и о толпах поклонников, которых они завлекали в ресторан, братья отныне нанимали только мужчин.

Уже через год после того, как в Сан-Бернардино вторично открылся ресторанчик под открытым небом, он благодаря страстному стремлению братьев Макдональд работать еще быстрее превратился в небольшой сборочный завод. Столь совершенная технология производства помогла им сделать уникальное в истории общественного питания открытие. Ключами к нему были: принцип самообслуживания, использование бумажной посуды и быстрое выполнение заказа. Ничего даже отдаленно напоминающего такую постановку дела система общественного питания до сих пор не знала.

Правда, рестораны, предлагавшие ограниченный выбор блюд и торговавшие дешевыми гамбургерами, появились задолго до этого. И первая в стране сеть закусовых, специализировавшихся на продаже гамбургеров, была основана еще в 1921 году, когда в ресторане Е.У. (Билли) Ингрэма стали подавать «гамбургер, жаренный на пару с луком» по цене 5 центов. Он дал своему заведению пышное название «Белый замок», пытаясь, вероятно, хоть таким образом придать некую изысканность кухне, в которой ничего изысканного не было. Через несколько лет рестораны Ингрэма функционировали уже в одиннадцати штатах, и успех «Белого замка» способствовал и появлению близнецов со столь же благозвучными названиями – «Белая башня» и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Королевский замок».

Ингрэм внедрил у себя некоторые атрибуты системы быстрого питания. Так, почти с самого начала посетителям «Белого замка» советовали «покупать целый пакет» гамбургеров, а поскольку порции были крошечными, клиенты их поглощали в невероятных количествах и даже прозвали «таблетками» за их размеры и за то, что те частенько слабили желудок. Но по своему характеру «Белый замок» не был предназначен для быстрого самообслуживания. Неотъемлемой чертой всех входивших в эту сеть ресторанов была стойка со стульями. Кроме того, там пользовались стеклянной посудой. И, наконец, большинство из таких заведений имело в своем штате лишь одного-двух поваров, которым приходилось делать буквально все, начиная с готовки и кончая вызовом официанта за готовым заказом.

Братья Макдональд создали систему, во многом отличную и гораздо более приспособленную к потребностям послевоенной Америки, ставшей более стремительной и мобильной страной и захотевшей больших удобств и мгновенного исполнения своих желаний. Братья уловили те же тенденции, которые привели к появлению супермаркетов на месте мелких бакалейных лавочек и распространению системы скидок в розничной торговле непродовольственными товарами.

Но нигде популярность идеи самообслуживания не проявилась столь наглядно, как в ресторане «Макдоналдс» на перекрестке четырнадцатой улицы и улицы «Е». В часы пик у раздаточных окон в очередь выстраивалось не менее 20 человек, и в 1951 году его годовой оборот составил 277 тысяч долларов, почти на 40 % превысив объем торговли, достигнутый до реконструкции. Однако, как оказалось, это было только началом. К середине 50-х годов заведение братьев Макдональд ежегодно продавало гамбургеров на сумму 350 тысяч долларов, а чистый доход, который братья делили между собой, составлял приблизительно 100 тысяч. Во время ленча и в обеденные часы у небольшого ресторанчика одновременно собиралось до 150 человек. Столь высокими оборотами и доходом с полным основанием могли бы гордиться и более солидные заведения, располагавшие штатом официантов и посадочными местами. Но для ресторана, на создание которого было израсходовано втрое меньше средств и который обслуживался втрое меньшим количеством персонала и торговал фирменным блюдом, стоившим всего 15 центов, это было удивительным достижением. Решение превратить обычный драйв-ин в «фабрику быстрого питания» принесло впечатляющий результат.

Расположенный на краю пустыни, в пятидесяти милях к востоку от Лос-Анджелеса, Сан-Бернардино – не слишком подходящее место для желающих открыть прибыльный ресторан. Однако новость об успехе предприятия, внедрившего систему «быстрого питания», мгновенно облетела всех, кто был причастен к данной профессии. И хотя существует легенда, что именно Рэй Крок открыл миру братьев, затерявшихся в глуши вместе со своим прибыльным делом, на самом деле к тому времени, когда в июле 1954 года Крок впервые встретился с братьями, их ресторан для автомобилистов стал своеобразным местом паломничества для десятков предприимчивых людей из различных уголков страны. После того, как журнал «Америкэн рестрэн мэгэзин» посвятил в июле 1952 года центральную статью номера феноменальному успеху замысла братьев Макдональд, их буквально завалили письмами и замучили телефонными звонками. В месяц, по расчетам Дика Макдональда, к ним обращалось не менее 300 человек. «Владельцы драйв-ин'ов и ресторанов, сталкивавшиеся с теми же проблемами, что и мы, интересовались возможностью позаимствовать наш опыт или заключить с нами договор, – вспоминает он. – К нам приезжало столько народа, что большую часть времени мы с Мэком тратили на разговоры с ними. Именно тогда мы поняли, что нам нужен агент по франчайзингу».

Принято также считать, что как раз Крок подсказал братьям идею франчайзинга. На самом деле они стали продавать лицензии на право использования их системы обслуживания еще за пару лет до того, как познакомились с Кроком. Они даже опубликовали рекламное объявление, занимавшее целую полосу одного из коммерческих журналов, в котором предлагали обращаться к ним по вопросам заключения контрактов. На то, чтобы прочесть это объявление целиком, требовалась примерно минута, и его предварял заголовок «Возможно, эти 60 секунд вам запомнятся на всю жизнь!»

Первым, кто в 1952 году приобрел у них лицензию, оказался владелец небольшой автоколонки Нейл Фокс. И братья решили, что его драйв-ин в фениксе должен стать образцом для всех будущих заведений сети «Макдоналдс», которую они намеревались создать. Они предложили местному архитектору Стэнли Местону спроектировать

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) здание нового ресторана. По своим размерам оно должно было быть в два раза больше восьмиугольной конструкции, размещавшейся на пересечении четырнадцатой улицы и улицы «Е». Впрочем, не этому предстояло стать отличительной особенностью ресторана в Фениксе. Братья мечтали о здании, которое привлекло бы всеобщее внимание, и Местон сполна удовлетворил их пожелание. Он изобразил прямоугольное строение, стены которого должны были быть отделаны блестящими красно-белыми изразцами, а крыша положена с резким уклоном от фасада к задней стороне здания. При этом, как и у его прототипа, весь фасад ресторана составляли высокие, в полстены окна, выставлявшие напоказ посетителям все кухонное помещение.

Спроектировав здание, превращавшее приготовление пищи в зрелище, Местон, сам не ведая того, создал классический образец архитектуры 50-х годов, своеобразный символ новой, быстрорастущей и не чурающейся экспериментов индустрии «быстрого питания». Однако самую заметную черту, отличавшую новое сооружение, придумал отнюдь не Местон. Более того, вначале он даже отверг ее. Один из Макдональдов вспоминает: «Как-то поздним вечером я сидел и делал наброски, пытаюсь придумать, как вытянуть здание вверх, оно мне казалось слишком плоским. Я нарисовал параллельно ему – от одного края до другого – большую арку, и получилось довольно забавно. Тогда я взял и нарисовал две арки по бокам здания». Порадовавшись собственной идее, Макдональд показал этот набросок Местону, которому понравилось все, кроме «этих ужасных арок». Он заявил, что, если братья оставят арки, им придется искать другого архитектора. Но и Макдональд сдаваться не собирался. «В арках-то и была вся соль, – вспоминает он. – Без них это было бы еще одно скучное прямоугольное строение».

И все же, не желая обидеть единственного знакомого ему архитектора, Макдональд попросил Местона закончить проект, не добавляя арок, а когда чертежи были готовы, принялся за поиски того, кто мог бы нанести на них последний и столь желанный ему штрих. Поиски привели Макдональда к Джорджу Декстеру, специалисту по изготовлению вывесок, который не испытывал присущей архитектору неприязни к аркам. А поскольку Декстер владел компанией, производящей неоновые вывески, нет ничего удивительного в том, что он предложил сделать ярко-желтые электрические арки, которые можно было увидеть за несколько кварталов. Первоначально Макдональд хотел использовать арки в качестве конструктивной опоры для всего сооружения, и если бы за них взялся архитектор, возможно, ничего более из них бы и не получилось. Но благодаря тому, что ими поручили заняться изготовителю вывесок, «золотые арки» Дика Макдональда стали главной отличительной особенностью нового драйв-ин'а и вместе с тем новым символом «Макдоналдс систем».

Не меньше изобретательности проявили братья Макдональд и тогда, когда проектировали кухонное помещение нового ресторана. Оно было в два раза более просторным, чем кухня ресторана в Сан-Бернардино, и братья хотели убедиться, что его планировка отвечает всем потребностям тщательно продуманного ими производственного процесса. Они использовали метод «мозговой атаки». На своем домашнем теннисном корте они сделали набросок новой кухни, и однажды ночью, закрыв свое заведение на перекрестке четырнадцатой улицы и улицы «Е», они пригласили на эту площадку весь свой персонал и попросили каждого исполнить свою роль в приготовлении гамбургеров. Повара двигались по корту так, как если бы и в самом деле готовили гамбургеры, коктейли и жареную картошку, а братья, следуя за ними по пятам, размечали красным мелом места, где следует установить кухонное оборудование. К трем часам утра разметка теннисного корта была завершена, и братья, не затратив малой части тех денег, которые обычно приходится платить проектировщикам, получили подробный план устройства кухонного помещения. Однако чертежник, которому они поручили перенести разметку на бумагу, решил, что уже слишком поздно братья за дело. Он пообещал заняться этим с утра, но из-за неожиданной перемены погоды, а Сан-Бернардино славится засушливым климатом, все сделанное ночью пошло насмарку. «Разразился адский ливень, – вспоминает Макдональд. – На теннисном корте не осталось ничего, кроме красных штрихов».

К сожалению, совершенствуя планировку нового ресторана, братья не уделяли столь же много внимания вопросам лицензирования своей системы быстрого обслуживания. Фокс, который открыл свое заведение в Фениксе в 1953 году, получил от них проект нового здания, общее описание системы обслуживания, а также возможность пользоваться в течение недели услугами и опытом Арта Бендера. И все это за одноразовую плату в размере одной тысячи долларов. После этого первый франчайзи, заключивший контракт с братьями Макдональд, получал полную финансовую самостоятельность и свободу действий. Братьям не причиталось никаких постоянных

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) отчислений, и, следовательно, они не были экономически заинтересованы в том, чтобы содействовать процветанию своего первого франчайзи, а он, в свою очередь, не должен был соблюдать их технологию производства. Вся программа лицензирования, которую использовали братья, по сути сводилась только к передаче прав на использование их имени.

Благодаря обретенной популярности, братья могли быстро заработать деньги продажей лицензий. Однако возможность получать за счет этого большие прибыли их мало прельщала, и они не проявили того рвения, с каким занимались повседневными делами своего ресторана. Они, похоже, явно недооценивали значение собственной репутации. Когда Нейл Фокс первым обратился к ним с предложением заключить франчайзинговый контракт, они высказали предположение, что свой ресторан в Фениксе он, вероятно, назовет «Фокс'з» («У Фокса»), но им на удивление Фокс заявил, что хотел бы назвать его «Макдоналдс». «За каким чертом вам это надо? – поинтересовался Дик Макдональд. – В Фениксе эту фамилию никто не знает». К тому же братья опасались, что, если хозяин нового заведения окажется не на высоте, это может неблагоприятно сказаться на них самих. И все же они уступили настойчивости Фокса. Так родилась новая сеть закусовых, торгующих гамбургерами, – «Макдоналдс».

Однако стоит ли удивляться, что при столь консервативном отношении к заключению контрактов братья Макдональд потерпели в этой сфере полное фиаско. За первые два года торговли лицензиями – ко времени их исторической встречи с Рэем Кроком – братья заключили лишь пятнадцать контрактов, из которых только в десяти случаях предусматривалось создание филиалов ресторана «Макдоналдс». Да и к подготовке этих контрактов братья приложили минимум усилий. К ним поступало так много предложений, что задумываться о перспективах на будущее им просто не приходилось. И они не проявляли ни умения, ни желания убеждать потенциальных партнеров в том, что им стоит расстаться с деньгами. К примеру, они отвергли предложение одного предпринимателя, пожелавшего приобрести у них за 15 тысяч долларов право на создание шести ресторанов «Макдоналдс» в Сакраменто, объяснив это тем, что утром того же дня они уже продали за 2,5 тысяч долларов разрешение на строительство одного ресторана в столице Калифорнии. А когда к ним за лицензией обратилась Хэрриет Чарльсон, женщина средних лет, в прошлом школьная учительница, братья постарались разубедить ее в разумности такого шага. «Почему бы вам не открыть небольшую швейную мастерскую», – посоветовал ей Дик Макдональд. Он уже было уверовал в то, что его уловка сработала, но два дня спустя Чарльсон вновь появилась у него с чеком на 2,5 тысячи долларов. Она купила лицензию и шестнадцать лет владела ресторанчиком в Альхамбре, прежде чем в 1969 году не перепродала свои права на него корпорации «Макдоналдс» за 180 тысяч долларов. Годы спустя Макдональд признал, что из него вышел «никудышный торговец лицензиями».

Братья Макдональд пренебрегли и великолепной возможностью расширить сеть своих ресторанов за счет мощной финансовой поддержки со стороны «Карнейшн корпорейшн», фирмы, которая поставляла им молочную продукцию и была заинтересована в создании предприятий, способных продавать замороженные молочные коктейли в тех же объемах, что и заведение братьев. Ее представитель предложил им помощь в долевом строительстве сети ресторанов «Макдоналдс». Он сказал, что «Карнейшн» финансирует сооружение первых драйв-ин'ов в Сан-Франциско и на побережье Калифорнии, а в дальнейшем, вероятно, и на востоке региона. Но когда предложение было сформулировано, Мэк пришел к Дику и описал дальнейший (и нежелательный для них) ход событий следующим образом: «Нам придется бесконечно мотаться туда-сюда, жить в мотелях, подыскивать площадки, подбирать управляющих. Нас ожидает сплошная головная боль, если мы свяжемся с созданием этой сети».

Братья ответили отказом, дав понять, что их вполне устраивает состояние собственных дел и проблем расширения сферы бизнеса за пределы Сан-Бернардино у них нет. Но проблема как раз в том и состоит, что, испытывая полное удовлетворение собой, империи не создашь. «Мы не могли потратить всех тех денег, которые зарабатывали, – вспоминает Макдональд. – Мы относились ко всему этому проще и получали удовольствие, занимаясь тем, что было нам по душе. Я всегда стремился к финансовой самостоятельности и наконец достиг ее».

Короче говоря, братья не сумели создать общенациональную сеть ресторанов, поскольку не стремились к этому. Они оба не любили путешествовать. Ста тысяч долларов в год на двоих, которые они зарабатывали в Сан-Бернардино, им вполне хватало. Зарабатывать больше, полагали они, – это только с подоходным налогом

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) маяться. Ни у одного, ни у другого не было детей, а значит, и наследников, которым досталось бы большое состояние. «Нам пришлось бы завещать его церкви или сделать что-то в этом же роде, – говорит Дик Макдональд, – а ведь мы в церковь не ходили».

К концу 1953 года плачевные результаты франчайзинговой деятельности братьев стали очевидны – оригинальная «система Макдоналдс» буквально затерялась в чудовищном хаосе, который сотворили десятки независимых предпринимателей, пытавшихся внедрить самые разнообразные формы быстрого питания и не имевших понятия о дисциплине франчайзинговой системы. Незадолго до того братья наконец наняли агента по франчайзингу – Уильяма Тэнси, который успел заключить за несколько месяцев ряд контрактов, но вскоре из-за болезни сердца был вынужден оставить работу. Однако договоры, подписанные Тэнси, ничем не отличались от тех, которые заключали сами братья Макдональд. Франчайзи приобретали у них лишь копию проекта здания, облицованного красно-белой плиткой, право на использование арок в его оформлении, пятнадцатистраничную инструкцию с описанием системы быстрого обслуживания и название «Макдоналдс». Кроме того, каждый франчайзи проходил недельную стажировку в ресторане Сан-Бернардино. В дальнейшем все они имели право действовать по собственному усмотрению, что большинство из них и делало. Они продавали свои гамбургеры по разным ценам. Некоторые из них расширяли меню за счет новых блюд. Кое-кто увеличивал количество раздаточных окон. А один даже решил избавиться от золотых арок и переименовать свой ресторан. Он назвал его «Пикс» («Пики»).

Однако отсутствие контроля за деятельностью франчайзи со стороны братьев Макдональд повлекло за собой не только нарушение единой технологии. Немногие из тех, кто приобрел лицензии, вели дело столь же тщательно и с таким вниманием к мелочам, как это делали братья Макдональд. Никто из них, например, не содержал свои заведения в такой чистоте, какой славился ресторан в Сан-Бернардино, где ежедневно мылись окна, ежеминутно протирались полы, а чистые полотенца были всегда наготове. Стоит ли удивляться тому, что франчайзи даже мечтать не могли о тех оборотах, к которым привыкли братья.

В сущности, проблема заключалась в том, что как братья, так и получившие от них лицензии предприниматели рассматривали франчайзинг как легкий способ подзаработать. Большинство франчайзи, вложив в дело капитал, сами практической стороной бизнеса не занимались, а нанимали управляющих. Что же касается братьев Макдональд, то и они считали, что смогут, воспользовавшись системой франчайзинга, заработать деньги, не утруждая себя при этом созданием структуры контроля за деятельностью франчайзи. В таком подходе не было ничего необычного. Никто прежде по-иному к франчайзингу и не относился.

Лишь убедившись в ошибочности своей политики франчайзинга, братья с запозданием начали понимать, что если автор оригинальной идеи сам не содействует ее распространению и не следит за ее осуществлением, то рано или поздно ее у него выкрадут. В начале 50-х годов независимые предприниматели стали с большим успехом копировать и внедрять разработанную братьями концепцию быстрого питания, чем те могли распространять ее, опираясь на поддержку франчайзи. Правда, братья предоставляли любому визитеру столь щедрую информацию о производственном процессе, оборудовании и поставщиках, что у того уже не возникало необходимости приобретать франчайзинговую лицензию, открывавшую доступ к секретам фирмы «Макдоналдс».

Первый ресторан, владелец которого без всякого на то разрешения заимствовал идеи братьев, открылся в 1952 году, а два года спустя индустрия быстрого питания стала в Калифорнии на ноги. Тут и там появились десятки ресторанов самообслуживания, в меню которых неизменно фигурировали гамбургеры по цене от 15 до 19 центов, картошка, жаренная «по-французски», по 10 центов и коктейли, стоившие 15–20 центов. И все эти заведения были скроены по единому образцу, позаимствованному у ресторана «Макдоналдс», что располагался на перекрестке Четырнадцатой улицы и улицы «Е». «Возникло целое братство предпринимателей, каждый из которых посетил когда-то ресторан в Сан-Бернардино и многое перенял оттуда, выслушав все объяснения этих парней (то есть братьев Макдональд)», – вспоминает президент фирмы «Коллинз фудз интернейшнл» Джеймс Э. Коллинз, являющийся ныне крупнейшим франчайзи корпорации «Кентукки фрайд чикен» и владельцем ресторанов «Сиззлер».

Коллинз впервые услышал о ресторанчике для автомобилистов, принадлежавшем



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) братьям Макдональд, в 1952 году, когда уже почти все было готово к открытию в Калвер-Сити его собственного кафетерия. Представитель фирмы «Эдисон» в Калифорнии, прибывший проверить, правильно ли подключено оборудование, убедил Коллинза потратить четыре часа на поездку в Сан-Бернардино и посмотреть там ресторан, где все устроено абсолютно по-новому, прежде чем остановить свой выбор на традиционной компоновке. Коллинз подъехал к пересечению Четырнадцатой улицы и улицы «Е» как раз в тот момент, когда «Макдоналдс» захлестнула волна посетителей, приехавших на ленч. «Я никогда больше не видел такого захватывающего зрелища, – вспоминает он. – Очередь выстроилась чуть ли не до обочины, а стоянка была забита машинами. Ничего подобного я никогда не встречал. Они торговали гамбургерами из двух окон и обслуживали посетителя за 10 секунд. Я решил не открывать кафетерий и занялся продажей гамбургеров. Все было устроено так же, как в «Макдоналдс», за тем лишь исключением, что гамбургеры у меня по 19 центов».

В поступке Коллинза не было ничего необычного. Он открыл в Калвер-Сити свой «Гамбургер хэндаут» в сентябре 1952 года, правда, после того, как перенял навыки организации быстрого питания у кена Макконнела, ресторан которого в Лонг-Бич – «Кен'з драйв-ин», также скопированный с «Макдоналдса», принял первых посетителей в июне 1951 года. А месяц спустя в Помоне открыл свой ресторан-близнец «Мелз» Мел Холл. «Мы стали добрыми друзьями, и все мы учились у братьев Макдональд», – признается Коллинз.

Их учителя были на удивление простодушными людьми. Готовясь открыть «Гамбургер хэндаут», Коллинз встретился с братьями и выслушал их пояснения о том, как устроена у них кухня. Они рассказали ему, где можно приобрести большие грили, как организовать конвейерное производство, как готовить коктейли и жареный картофель, и даже признались, где обзавелись автоматическим шприцем-дозатором для приправ. За подобного рода информацию принято платить, но братья Макдональд спокойно делились ею. Вот как объясняет это Дик Макдональд: «Здание ресторана было полностью из стекла. Мы сидели в аквариуме и скрыть ничего не могли. Поэтому беседовали со всеми, кто проявлял к нам интерес. Они приходили с бумагой и карандашами и снимали копию схемы, мы же с братом лишь посмеивались».

Но долго смеяться не пришлось, ведь братья таким образом наплодили больше конкурентов, чем привлекли франчайзи. К тому же предприниматели, бесплатно получавшие советы братьев Макдональд, сами знакомили с принципами организации быстрого обслуживания все новых и новых людей. И к 1954 году волна, толчок которой дали братья в Калифорнии, докатилась и до восточной части страны. Тот же Коллинз стал за 100 долларов в день обучать владельцев ресторанов, пожелавших переключиться на торговлю гамбургерами и внедрить у себя систему быстрого обслуживания. Клиентов поставляла ему фирма «Карнейшн», стремившаяся за счет этого расширить сбыт своей молочной продукции. Коллинз в общей сложности подготовил по ее просьбе десять человек, которые создали в дальнейшем сети закусочных типа «Макдоналдс» в Сан-Франциско, Сиэтле и Остине, местах весьма отдаленных друг от друга.

Некоторые из них позднее стали довольно крупными предпринимателями, например, владелец сети ресторанов «Хенрис», дочернего предприятия чикагской корпорации «Бресслер айс крим компани», одной из крупнейших в те времена в сфере быстрого питания. Еще одним человеком, которого вдохновил пример последователей братьев Макдональд, был Ди Андерсон, продавший в 1983 году 44 ресторана, которыми он владел в Солт-Лейк-Сити, корпорации «Харди'з фуд системз». Андерсон довольно неожиданно заразился интересом к технике «быстрого питания», когда заглянул в «Кен'з драйв-ин», – ресторанчик в Лонг-Бич, скопированный с «Макдоналдса» в начале 50-х годов. В то время Андерсон, владевший несколькими небольшими закусочными в Солт-Лейк-Сити, как раз собирался оставить дело и приехал в Калифорнию, чтобы подыскать здесь недвижимость, в которую можно было бы вложить деньги. Но одного посещения ресторана, являвшегося точным слепком с «Макдоналдса», оказалось достаточно. Он заявил жене, что возвращается в Солт-Лейк-Сити, где хочет построить точно такое же заведение. «Я думала, ты больше не будешь заниматься ресторанными делами», – удивлялась она. «Только что я вновь принялся за них», – ответил Андерсон.

Даже некоторые из завсегдаев принадлежащего братьям заведения принялись у них перенимать опыт. Глен Белл, мастер по ремонту телефонов, регулярно навещался в «Макдоналдс» еще до того, как ресторан был реконструирован. Когда же Белл увидел, чего добились братья, проведя реорганизацию, он убедил своего близкого

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) друга Нила Бейкера, строителя по специальности, выстроить для него здание, в котором можно было бы разместить ресторан, действующий по принципу самообслуживания. Но возведя для Белла такое сооружение, Бейкер решил основать в Сан-Бернардино и собственную сеть закусочных, предоставлявших посетителям возможность быстро перекусить. У Белла и Бейкера также нашлись последователи. И в силу того, что лихорадочное желание повторить успех братьев Макдональд овладело многими жителями Сан-Бернардино, этот городок быстро превратился в настоящий рай для каждого желающего пообедать без проволочек. Но среди местных предпринимателей, пытавшихся скопировать «Макдоналдс», больше всех преуспел именно Глен Белл, приведший концепцию быстрого питания в соответствие с национальными вкусами и создавший сеть ресторанов мексиканской национальной кухни, в названии которой фигурировало его имя – «Тако Белл».

Вместе с тем, несмотря на бурное развитие в Калифорнии сферы быстрого питания, общепризнанного лидера до середины 50-х годов в ней так и не появлялось. Попытки братьев Макдональд внедрить систему франчайзинга не увенчались успехом. Хотя, бесплатно раздавая советы, братья наплодили множество конкурентов, все их последователи были молоды и не располагали достаточными финансовыми ресурсами и опытом, которые позволили бы им создать общенациональную сеть ресторанов. Более того, в условиях лихорадочного освоения нового рынка никому из новичков не удавалось развить свой успех. Разумеется, те из них, кто первыми начали подражать братьям, заработали такие деньги, о каких и мечтать не могли, принимаясь торговать гамбургерами. Так, в первый же год после открытия оборот «Гамбургер хэндаут» составил 420 тысяч долларов, и двадцатилетний Коллинз заработал чистыми 80 тысяч долларов. Но когда в сферу быстрого питания устремились и другие независимые предприниматели, обороты отдельных предприятий заметно сократились. Например, ни один из трех новых «Гамбургер хэндаут», открытых Коллинзом, не принес ему таких же доходов.

Стремясь выгодно отличаться от всех остальных, большинство новичков принялось предлагать всевозможные вариации на тему «Макдоналдса», в результате чего первоначальная идея едва не была утрачена. Индустрия быстрого питания в Калифорнии все больше напоминала собой скопище разношерстных заведений, большая часть которых качеством своей продукции, чистотой, производительностью, а также размерами прибыли не могла сравниться со своим прототипом – рестораном «Макдоналдс».

Однако неумение братьев Макдональд или кого-либо другого воспользоваться реальной возможностью создать общенациональную сеть предприятий быстрого питания свидетельствовало лишь о том, что такая возможность существует и кто-то должен ее использовать. Этот «кто-то» – коммивояжер, торгующий оборудованием для предприятий общественного питания, по имени Рэй А. Крок появился на сцене летом 1954 года. Крок владел лицензией на продажу на всей территории страны «мультимиксеров» с пятью шпинделями, которые братья использовали для приготовления молочных коктейлей. В течение немногим больше года Крок получал от своего представителя на Западном побережье Уильяма Джэмисона подробные отчеты о том, насколько успешно идут дела у братьев Макдональд. В конце 1953 года Крок даже поместил в информационном бюллетене, который он рассылал своим представителям и дилерам, заметку об их деятельности.

И хотя они платили по его счетам не самые крупные суммы, их успех его заинтриговал. Ведь большинство аптек-закусочных[4] обходилось одним «мультимиксером». Даже самые большие из них не заказывали больше двух экземпляров, а в ресторане «Макдоналдс» в работе постоянно находились три или четыре «мультимиксера». В начале 1954 года братья закупили около десятка комплектов оборудования со всеми запасными частями, и Крок был страшно озадачен этим. Зачем одной закусочной, торгующей гамбургерами, понадобилось десять «мультимиксеров»? Его одолело любопытство, надо было разобраться во всем самому. Во время очередной поездки на Западное побережье Крок позвонил Дику Макдональду и договорился о посещении Сан-Бернардино.

К тому времени, когда Рэй Крок заинтересовался крошечным ресторанчиком на пересечении Четырнадцатой улицы и улицы «Е», об этом заведении Калифорнии ходили легенды, и он стал объектом всеобщего подражания. Общенациональный журнал, посвященный вопросам торговли, поместил на своей обложке его фотографию и привлек к нему внимание сотен предпринимателей и вкладчиков капитала. Но все это не снизило остроты ощущения, которое Крок испытал, чувства, что он совершил открытие. Он припарковал арендованную им машину на стоянке ресторана

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Макдоналдс» за час до полудня, но у двух окон по фасаду, где выполнялись основные заказы, и бокового окна, где можно было отдельно заказать жареный картофель, уже выстраивались очереди.

Крок к тому времени уже повидал сотни оригинально устроенных закусочных, торговавших сосисками, гамбургерами или молочными коктейлями, и на первый взгляд данное заведение ничем особенным не выделялось. Конечно, позднее Крок увидит проект нового оформления ресторана, в котором будут фигурировать золотые арки. Но к июлю 1954 года, когда Крок нанес свой первый визит, братья еще не успели придать ему иной внешний вид (реконструкцию они провели год спустя и, понимая важность рекламы, устроили по поводу ее окончания пышную церемонию открытия, во время которой небо над Сан-Бернардино небывало ярко осветили лучи десяти мощных прожекторов. Они вызвали такое любопытство у зрителей, что на дорогах, ведущих в город, на многие мили замерло движение. К сожалению, яркий свет привлек и огромные тучи мошкеры, и братьям пришлось быстро завершить церемонию).

Но если Крок и увидел во время своего первого посещения «Макдоналдса» лишь старое восьмиугольное здание, это не имело никакого значения. Его внимание привлек не внешний вид ресторана, а быстрота, с которой в нем обслуживались посетители. К полудню на небольшой стоянке разместилось 150 автомобилей с пассажирами, и персонал «Макдоналдса» действовал с предельно возможной скоростью. Рэю Кроку что-либо подобное еще не приходилось видеть: заказы выполнялись в течение 15 секунд. «Я в жизни за гамбургерами в очереди не стоял», – проворчал он, надеясь вызвать посетителей на разговор. И был потрясен, с каким жаром они принялись хвалить качество и стоимость блюд, уровень обслуживания, чистоту на кухне. Но Крок пришел в еще больший восторг, когда услышал, что заказывают посетители. Чуть ли не каждый третий брал молочный коктейль, который был взбит в его «мультимиксере». Кто-то из сотрудников «Карнейшн» подсчитал, что за месяц «Макдоналдс» продает 20 тысяч порций коктейлей. И хотя Крок не слышал об этой цифре, он по многим приметам понял, в каких огромных количествах братья торгуют ими. Молочных коктейлей приходилось готовить так много, что братья попросили Эда Томана укоротить на пару дюймов шпиндели «мультимиксеров», чтобы можно было взбивать коктейли прямо в 12-унциевых бумажных стаканчиках, а не в металлических на 16 унций, которые использовались для продажи содовой. Компания Крока предлагала потребителям приобретать двухдюймовое стальное кольцо, позволявшее закреплять стакан в миксере, но у братьев не оставалось времени на то, чтобы мыть эти кольца.

Крок понаблюдал за тем, как работает ресторан в момент наибольшего наплыва посетителей, а когда толпа схлынула, ответ на вопрос, за разгадкой которого он приехал в Сан-Бернардино, был для него ясен. Преисполнившись энтузиазма, он отправился знакомиться с двумя своими лучшими клиентами. «Боже мой, я понаблюдал за всем этим со стороны и просто не поверил своим глазам», – признался он братьям. Дик и Мэк уверили его в том, что ничего необычного в его реакции на все увиденное нет, как, впрочем, и сегодняшний день ничем не отличается от остальных. «Когда же станет поспокойнее?» – поинтересовался Крок. «Где-то к полуночи», – ответил Дик. «Полагаю, – заявил Крок, – что здесь должно найтись местечко и для меня».

## Глава 2 Коммивояжер

Не прошло еще и 30 лет с тех пор, как в ряду предприятий быстрого питания появилась фирма Рэя А. Крока, но в американском деловом мире его имя уже стало легендой. Он вошел в историю как основатель новой крупной отрасли производства. Его вклад в развитие общественного питания сравним с тем вкладом, который внес Джон Д. Рокфеллер в развитие нефтеперерабатывающей промышленности, Эндрю Карнеги – в производство стали, а Генри Форд – в автомобилестроение. Рэя Крока считали одним из самых предприимчивых людей Америки, ярким индивидуалистом, который сделал самую большую в своей жизни ставку и сорвал огромный куш всего за 13 лет до того, когда ему полагалось бы начать получать пенсионную страховку.

У всех этих стремительно возникших легенд есть один недостаток. Они зачастую упускают главное в человеке. Более того, они искажают факты, а в случае с Кроком искажения весьма существенны. Авторы тривиальных повествований о том, как Крок «буквально за ночь» разбогател, проглядели те черты его характера, которыми в значительной степени объясняется его успех. О нем писали как о провидце, предугадавшем ускорение темпов нашей жизни и придумавшем ему под стать абсолютно новую форму общественного питания. Но к тому времени, когда Крок узнал о

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Макдоналдсе» и системе быстрого питания, подобное открытие успели совершить уже десятки людей. Кое-кто считал Крока просто мечтателем, которому повезло: на вершину успеха его вознесла волна социальных перемен, прокатившаяся по Америке в 1950–1960-х годах. Однако волну роста предприятий быстрого питания пытались оседлать многие, но стали ее жертвой. Есть и такие, кто видит в нем современного основателя корпорации. В действительности же Крок и думать не думал о разных профессиональных менеджерах и бюрократической машине, без которых нет корпорации.

Короче говоря, Рэй Крок был коммивояжером. Он принадлежал к числу тех людей, которые в годы становления американских корпораций ценились больше всего. До конца 60-х годов коммивояжеры занимали главенствующее положение в их исполнительных советах. Каждый, кто мечтал занять пост президента корпорации, был бы почти наверняка лишен такой возможности, если бы сначала не прошел через все ступеньки карьеры в отделе сбыта продукции. В ту пору для того, чтобы занять место в высшем руководстве, еще не требовалось иметь степень магистра экономики управления, как это благодаря усилиям Гарвардской школы бизнеса стало обычным явлением. В ту пору бухгалтеры и адвокаты еще не играли в корпорациях столь заметную роль, какая выпала на их долю в дальнейшем, когда экономическая активность была чрезмерно зарегулирована правительством. В ту пору аналитики с Уолл-Стрит еще не молились на специалистов в области финансовой стратегии и развитие техники еще не вознесло технократов на вершину власти.

В последние годы из высшего руководства почти полностью исчезли люди, обладающие всеми талантами коммивояжера, и их выносит вверх лишь в исключительных ситуациях. Вроде той, когда один из самых выдающихся коммивояжеров Америки Ли Якокка спас корпорацию «Крайслер». Возможно, что именно знаний основ торгового дела, которыми прекрасно владели коммивояжеры, больше всего не хватает современным американским бизнесменам. Однако в те времена, когда Рэй Крок готовил себя к тому, чтобы сделать себе имя в «Макдоналдс», именно такие таланты определяли развитие экономики.

Свои знания Крок приобрел не в школьном классе, он бросил учиться, не получив даже среднего образования. Он был человеком дела, а отнюдь не книжным червем. Еще обучаясь в старших классах школы, он открыл собственный музыкальный магазинчик, попытавшись заработать на том, что неплохо играл на пианино. Когда началась Первая мировая война, им овладело страстное желание отправиться воевать за море. Он прибавил себе несколько лет, чтобы стать шофером санитарной машины, и работал в одном отряде с другим известным шофером-малолеткой – Уолтом Диснеем. Примечательно, что в дальнейшем оба основали весьма схожие между собой империи, обоим были присущи стремление к совершенству и молодой задор, с которым они стремились достичь поставленные цели. И хотя они восхищались друг другом, по характеру они были полные противоположности. Крок был открытым и общительным парнем, Дисней же был настолько замкнут, что его сослуживцы по санитарной роте видели в нем потенциального неудачника. «Он непрерывно рисовал, тогда как все мы только и делали, что ухаживали за девочками, – спустя полстолетия вспоминал Крок. – В том-то и урок, что его картинки останутся на века, а из тех девочек в живых почти уже никого нет».

После войны Крок стал совмещать профессиональные занятия музыкой с торговым делом. В 1922 году его приняли на работу коммивояжером в «Лили кап компани». Днем он торговал бумажными стаканчиками, а по вечерам играл на пианино на местной радиостанции. Все еще подыскивая для себя дело, он в середине 20-х годов на время ушел из «Лили» и отправился во Флориду попытать счастья в торговле недвижимостью. Но когда в 1926 году великий флоридский земляной бум неожиданно закончился, Крок застрял в полутора тысячах миль от своего дома без всяких средств к существованию, ему снова пригодилось умение играть на пианино. В 25-летнем возрасте он вернулся в Чикаго, окончательно решив для себя, что жизнь странствующего музыканта ему не по душе и его будущее зависит от того, насколько успешно он использует свой другой дар – умение торговать. Его возвращение на работу в «Лили» совпало по времени с возникновением в структуре общественного питания абсолютно нового и стремительно развивающегося направления деятельности, связанного с продажей еды навынос.

Следующие 25 лет своей жизни Крок провел, убеждая узколобых приверженцев старых традиций, которых в сфере общественного питания просто пруд пруди, приобретать все те новинки, которые упрощали розничную торговлю. У него никогда не было собственного ресторана, он сам не продал ни одного гамбургера или молочного

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) коктейля, но за все это время он узнал многое о том, как надо торговать готовой к употреблению пищей, больше, чем большинство профессиональных продавцов. Поэтому в 1954 году в ресторан «Макдоналдс» в Сан-Бернардино заглянул отнюдь не дилетант. В отличие от десятков молодых предпринимателей, заинтересовавшихся в 50-х годах идеей быстрого питания исключительно лишь из-за ее новизны, Крок благодаря собственному многолетнему опыту понял, сколь важное открытие сделали братья. «К тому времени, когда я познакомился с братьями Макдональд, я был готов к тому, чтобы использовать такую возможность, – вспоминал он. – У меня уже был большой опыт по части торговли едой и напитками, и я мог отличить стоящую идею от пустышки».

Крок разбирался в рыночной конъюнктуре, потому что сумел развить в себе важнейшее для коммивояжера качество – умение поставить себя на место своего клиента и удовлетворить его, а не свои собственные, потребности и интересы. Он начинал с того, что продавал бумажные стаканчики уличным разносчикам, торговавшим итальянским мороженым. Но когда в 1929 году «Лили» объединилась с фирмой «Тьюлип кап», сфера его деятельности заметно расширилась. Вскоре ему было поручено заниматься сбытом продукции их фирмы таким крупным ее потребителям, как бейсбольные стадионы, сети аптек-закусочных, интендантские склады самых крупных чикагских заводов. Крок взял себе за правило анализировать результаты деловой активности своих клиентов и предлагать им вносить в нее те или иные корректировки, направленные на повышение ее эффективности, а в конечном счете на увеличение сбыта стаканчиков.

К его советам не всегда прислушивались с большой охотой. Их, например, полностью проигнорировала администрация «Ригли филд» – бейсбольного стадиона, где Крок особенно успешно сбывал свой товар. Посещаемость стадионов непрерывно росла, и Крок, довольствуясь этим, мог бы спокойно получать заказы на новые партии стаканчиков через посыльных. Однако он не умел относиться к своему делу равнодушно. Будучи страстным поклонником бейсбола, он часами просиживал на «Ригли филд», наблюдая за игрой и одновременно размышляя о том, как можно было бы привлечь на стадион еще больше публики, а значит, и увеличить сбыт стаканчиков. Он неоднократно делился своими соображениями на эту тему с Биллом Виком, одним из молодых управляющих «Ригли». В дальнейшем Билл, кстати, завоевал благодаря своей изобретательности немалую популярность в бейсбольном мире. Но в ту пору он и слушать не желал Крока. «Что ты смыслишь в моем деле! – обрывал он его. – Торгуй лучше своими бумажными стаканчиками».

И все же размышления о том, как расширить сбыт своего товара, привели Крока к пониманию особой перспективности предприятий, торгующих готовой пищей. Первый успех пришел к нему, когда он убедил администрацию крупнейшей на Среднем Западе сети аптек-закусочных «Уэлгрин драгз» организовать продажу еды навынос, чего раньше никто не делал. Аптеки и другие закусовые отказывались использовать у себя бумажные стаканчики, опасаясь, что замена стеклянных стаканов приведет к увеличению оборота, а лишь скажется на накладных расходах. Крок же был убежден в том, что торговля едой навынос поможет решить эту проблему, и поэтому обратился в «Уэлгрин» со своим предложением.

Закусочные, входившие в эту сеть, могли обслужить во время ленча до ста человек в час. В это время они всегда были забиты до отказа, и Крок был уверен, что фирма упускает блестящую возможность. «Любое из ваших заведений могло бы обслужить в час еще сто человек, которые хотели бы перекусить, но им либо не хватает места, либо они не могут отлучиться с работы», – увещевал Крок управляющего «Уэлгрин». Тот долго отказывался, но Крок продолжал настаивать на своем до тех пор, пока менеджер не согласился организовать ради эксперимента торговлю едой навынос в одной из закусовых. Опыт оказался удачным, и фирма мгновенно внедрила этот вид обслуживания во всех своих заведениях. Уже через несколько месяцев она стала крупнейшим потребителем продукции «Лили-Тьюлип», а Крок – одним из самых выдающихся ее коммивояжеров.

Успехам Крока на его поприще способствовала также его любовь к техническим новшествам. Сам он в технике не разбирался, однако умел ценить выдумку тех, кто в ней смыслил. К тому же его глаз был наметан на выявление недостатков, и он всегда горел желанием их устранить. Его неустанное стремление найти нечто новое, что помогло бы ему сбыть больше стаканчиков, помогло ему в конечном счете отыскать такой товар, который, по его расчетам, должен был принести ему наибольшую прибыль. Это был «мультимиксер».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Еще работая на «Лили-Тьюлип», Крок сумел неплохо наладить сбыт бумажных стаканчиков в так называемых молочных барах, которых немало появилось на Среднем Западе в период введения сухого закона и сразу после него. Одним из клиентов Крока был Ральф Салливан, владелец молочного бара, который, добавив в молоко кукурузный сироп, ванильную отдушку и стабилизаторы, изобрел первый, по мнению Крока, годный на что-либо молочный коктейль. Вместо восьми унций молока и двух шариков мороженого Салливан смешивал свой коктейль в равной пропорции из молока и изобретенной им замороженной молочной смеси, в результате чего, как вспоминает Крок, «получался более прохладный и густой напиток, который люди предпочитали жидкому и тепловатому обычному коктейлю». «Он лучше освежал и не оставлял у человека ощущения, что его желудок переполнен жидкостью».

В годы Великой депрессии, когда в молочном баре Салливана в Бэтл-Крик, штат Мичиган, совершались сделки по купле-продаже земли, 16-унциевый стаканчик коктейля стоил всего лишь 10 центов, что было напрямую связано с низкой стоимостью входящих в него компонентов. Крок, рассчитывая увеличить сбыт своего товара, поделился своими соображениями на этот счет с Эрлом Принсом, которому принадлежало в Чикаго несколько магазинчиков, торговавших мороженым. Принс довольствовался продажей мороженого, но после того, как Крок убедил его побывать у Салливана, он также решил открыть у себя торговлю новым молочным коктейлем. Какое-то время спустя Крок начал поставлять Принсу, стремившемуся ускорить процесс приготовления 12-центовых молочных коктейлей, 5 миллионов стаканчиков ежегодно.

Инженер-механик по специальности, Принс к концу 30-х годов изобрел новый миксер – аппарат с пятью шпинделями, работавшими от одного двигателя, который выгодно отличался от обычных миксеров с одним шпинделем, использовавшихся большинством аптек-закусочных. Новинка, получившая название «мультимиксер», в высшей степени заинтересовала Крока. Он понял, что благодаря ей аптеки, бывшие для него основным источником сбыта бумажных стаканчиков, могли бы значительно расширить производство молочных коктейлей. Однако, к его крайнему удивлению, компания «Лили-Тьюлип» отказалась заняться продажей изобретенного Принсом аппарата, и Крок неожиданно оказался на распутье. В возрасте 37 лет он решил, что время открывать собственное дело, о котором он всегда мечтал, наконец настало. Он приобрел у Принса исключительные права на продажу нового «мультимиксера», в то время как компания по производству стального листа «Стерлинг мэньюфэкчуринг компани» получила права на его производство.

В 1939 году Крок основал свою «Молт-э-миксер К» (позднее переименованную в «Принс касл сейлс дивижн») и с выгодой для себя начал использовать ту очевидную заинтересованность, которую проявляли к его «мультимиксеру» все, кто торговал газированной водой. При этом он обращал себе на пользу и менее заманчивые идеи, используя тактику, ныне являющуюся общепринятой. Он изыскивал за своих клиентов возможности расширять их бизнес за счет использования его изделий. Он убеждал владельцев кафе и ресторанов заменить имевшиеся у них миксеры с одним шпинделем на «мультимиксеры», предлагая им рецепты новых напитков, производство которых приносило большую прибыль, но вместе с тем требовало применения более производительных миксеров. В информационных письмах, регулярно высылавшихся всем представителям его фирмы на местах, Крок предлагал, например, рецептуру таких составленных им коктейлей, как «Делакато» (коньяк, «калуа» и мороженое) и «Дастирод» (вишневый ликер, апельсиновый кюрасао и лимонный сок). И даже аптекам, торговавшим газировкой, Крок рекомендовал использовать «мультимиксеры» для приготовления не только солодового напитка, но также лимонадов и оранжадов, которые благодаря дешевизне входивших в них компонентов давали большую прибыль.

Но едва Крок успел привлечь общее внимание к своему «мультимиксеру», как его фирма чуть было не разорилась. Спустя два года после того, как была образована компания «Принс касл сейлс», США вступили во Вторую мировую войну, и в связи с установленным запретом на использование меди для внутренних нужд выпуск электромоторов для «мультимиксеров» был прекращен. В результате Крок оказался в трагическом для предпринимателя положении – он способствовал становлению спроса на товар, но не имел возможности удовлетворять его.

Молодому бизнесмену пришлось вести отчаянную борьбу за спасение своей фирмы. Другие на его месте, возможно, бросили бы заниматься этим делом и вернулись под крылышко бывшего хозяина. Но Крок продемонстрировал гибкость, которая в дальнейшем станет одной из отличительных особенностей его компании. «Мне просто пришлось порыскать в поисках иных возможностей», – вспоминал он годы спустя.

Он искал товар, спрос на который из-за войны не только бы не пострадал, но и, наоборот, вырос. В ходе своих поисков Крок познакомился с Хэрри Берком, сыном учредителя компании «Гуд хьюмор», специализировавшейся на торговле мороженым. Как раз в это время Берк изобрел особую добавку, придававшую охлажденному молоку сладость и более густую – похожую на мороженое – консистенцию и тем самым заменявшую собой сахар, потребление которого так жестко рационировалось, что делало практически невозможным производство мороженого. Эта добавка состояла из кукурузного сиропа и сохранившегося в тайне стабилизатора. Когда такой продукт добавляли в холодное молоко, получался продукт, по вкусу напоминавший мороженое. Этого оказалось достаточно, чтобы спасти от разорения аптеки-закусочные, которых война лишила возможности торговать двумя основными прохладительными напитками – солодовым и молочным коктейлями.

Когда Крок узнал от Берка о добавках, получивших название «Шейк-э-пленти» и «Молт-э-пленти», он понял, что нашел способ удержать свою фирму на плаву во время войны. Крок приобрел права на продажу обоих компонентов на всей территории страны, однако у него не было никаких иллюзий относительно перспектив подобного рода товара. «Это годилось разве только на военные годы», – вспоминал он позднее.

Тем не менее Крок извлек из всей этой ситуации необходимый урок. Он понял, что компания должна уметь быстро реагировать на непредвиденные изменения на рынке и действовать быстро, даже если для этого понадобится полная смена курса. По окончании войны положение на рынке опять коренным образом изменилось, но Крок был готов к этому. Электромоторы и мороженое вновь стали доступным товаром, и он тотчас же принялся восстанавливать свои позиции в торговле «мультимиксерами», стремясь обратить себе на пользу послевоенный бум, в неизбежном приближении которого он не сомневался.

Бум действительно начался, по крайней мере в торговле «мультимиксерами». Вскоре Крок продавал ежегодно по девять тысяч аппаратов. В штате компании «Принс касл» насчитывалось уже три коммивояжера, включая самого Крока, восемь региональных представителей и три служащих, которые занимались разбором заказов, поступавших по почте. Крок зарабатывал 25 тысяч долларов в год, что по меркам конца 40-х годов было весьма солидной суммой. Он стал членом «Роллинг грин кантри клуб» в Эрлингтон-Хайтсе, северо-западном предместье Чикаго. У него даже появилось время для того, чтобы пару раз в неделю играть в гольф, в том числе по средам, когда он позволял себе не работать до полудня. Впервые в жизни у Крока, теперь уже опытного предпринимателя, все шло как по маслу, и «мультимиксер», казалось, позволял ему заработать на безбедную жизнь.

Однако беззаботная жизнь длилась недолго. К началу 50-х годов годовой объем продаж «мультимиксеров» сократился до двух тысяч штук. Кроку пришлось сократить штат компании. Теперь в ней кроме него самого оставались лишь его секретарь, еще один коммивояжер и один клерк. Все местные представители, за исключением одного, были уволены. Предприятие, казавшееся всего пару лет назад весьма солидным, внезапно стало разваливаться.

Причиной тому была конкуренция на рынке. Выбросив на него свой товар, Крок отнял часть клиентуры у доминировавшей на нем фирмы «Хэмилтон бич», которая поставляла только миксеры с одним шпинделем. Но в конце 40-х годов она предложила потребителям аппарат с тремя шпинделями, стоивший дешевле и выглядевший более компактно, чем «мультимиксер» компании «Принс касл». Всего за несколько лет ей удалось вернуть утраченные было позиции.

Однако инстинкт коммерсанта подсказывал Кроку, что его неудачи порождены не столько действиями конкурента, сколько характером самого рынка. Массовое переселение горожан из старых городских кварталов в разрастающиеся предместья привело к тому, что существовавшие почти на каждом углу аптеки-закусочные, которые с тех пор, как Крок в 20-х годах начал свою карьеру, торговали преимущественно мороженым, стали исчезать. С переездом в пригороды изменилась и сама форма торговли. Отныне специальные машины заполняли бумажные и вафельные стаканчики заранее приготовленным мягким мороженым прямо на месте. В течение 10 лет после окончания Второй мировой войны самым прибыльным делом была работа на подряде у одной из двух крупнейших фирм, производивших мягкое мороженое: лидера отрасли – компании «Дейри куин» и ее основного конкурента – компании «Тэсти фриз».

Руководство обеих сетей пришло к выводу, что торговля в пригородах требует иного подхода. Жилые дома в предместьях строились преимущественно вдоль дорог, а торговые предприятия концентрировались на самых оживленных магистралях. Пригородные дороги выгодно отличались от городских, и жители предместий могли без особого труда проехать на своих автомобилях две-три мили до нужного магазина, тогда как горожанам приходилось совершать такие прогулки пешком. Традиционные городские магазины уступали место торговым центрам. Новые кафе, торговавшие мягким мороженым, оборудовались автостоянками на 15 и более машин и раздаточными окнами, позволявшими быстро обслужить посетителя. Такие торговые точки строились с учетом интересов моторизованных жителей предместий. Глядя на них, Крок осознал, что когда и другие предприятия общественного питания переберутся в пригороды, их придется устраивать по образцу драйв-ин'ов, предложенному компаниями «Дейри куин» и «Тэсти фриз».

Не тратя времени даром, он попытался заинтересовать своими «мультимиксерами» предпринимателей, работавших у этих фирм на подряде, поскольку именно они заняли теперь место его бывших клиентов – владельцев аптек-закусочных. Однако имея возможность прекрасно зарабатывать, наполняя стаканчики мороженым простым нажатием на рычажок, они не проявили почти никакого интереса к торговле молочными коктейлями. И пока Крок постигал новые тенденции в организации общественного питания, количество аптек-закусочных все более сокращалось, что тяжелым образом сказывалось на сбыте «мультимиксеров». Эти заведения приобретали у него две трети продукции, а, сбывая «мультимиксеры» продавцам мягкого мороженого, он и мечтать не мог о восполнении потерь.

Рэю Кроку пришлось вновь сражаться за выживание своего предприятия. Хотя он уже достиг того возраста, когда большинство мужчин начинает задумываться о более спокойной жизни, он не утратил былого пыла и интереса к коммерческому риску. Его фирма была близка к банкротству, и он с удвоенной энергией взялся за продажу «мультимиксеров». Когда крупнейший в Денвере оптовый торговец оборудованием для ресторанов наемкнул Кроку в телефонном разговоре о возможности приобретения большой партии «мультимиксеров», он сразу же вскочил на скорый поезд «Берлингтон зефир» и трясся в нем всю ночь, чтобы на следующее утро появиться в конторе у оптовика. На последнем этапе своего путешествия он, преодолев с тяжелым чемоданом в руках четыре лестничных пролета, узнал, что этот торговец хочет приобрести у него всего два аппарата, да и те пока лишь с рекламными целями. Не примирившись с тем, что он проехал тысячу миль лишь ради сделки на 300 долларов, Крок поймал такси и велел шоферу провезти его по тем аптекам-закусочным, которые продавали у себя молочные коктейли. Он потратил весь день, переезжая от аптеки к аптеке и предлагая их владельцам приобрести у него «мультимиксер», предварительно получив его на месяц в бесплатное пользование. Так он продал десять аппаратов. Через неделю оптовый торговец прислал в «Принс касл» письмо, в котором объяснял, что вопреки «достигнутой с вашим представителем договоренности» не может подтвердить свой заказ, поскольку потенциальные клиенты уже успели приобрести «мультимиксеры» у кого-то другого.

Первоначально Крок пытался компенсировать сокращение рынка сбыта за счет расширения номенклатуры товаров, на которых специализировалась бы его компания. Он попросил Стерлинга, изобретателя «мультимиксера», разработать какую-нибудь новинку, но тот, кроме мелочей, не предложил ничего такого, что действительно могло бы спасти Крока. Например, «Принс касл сейлс» вскоре начала рекламировать изобретенный Стерлингом квадратный черпак, который позволял лучше соскребать мороженое и уменьшать его потери. К сожалению, выяснилось, что шарик мороженого удобнее, чем кубик. Как заметил президент фирмы «Принс касл» Эл Штайнер в 1986 году, «мороженое такой формы пришлось человечеству не по нраву».

Убедившись в том, что в сфере общественного питания его компанию преследуют неудачи, Крок в отчаянии попытался искать счастья на стороне. Один из бывших сотрудников «Принс касл» продемонстрировал ему набор кухонной мебели, состоявший из стола и скамейки, которые легко складывались и убирались в футляр. Изобретатель дал ему название «Сложи в уголок». Увидев его, Крок решил, что эта конструкция может произвести переворот в мебельном производстве и одновременно выручит его компанию из беды. Новинкой заинтересовался муж секретарши Крока Джуны – Луис Мартино. Он вместе со своим другом выстроил в городе Эддисон (штат Иллинойс) небольшое здание, в котором можно было развернуть производство этого набора. Крок согласился заняться его сбытом, и Мартино изготовил опытный образец. Но в самый последний момент Крок неожиданно отказался от этой затеи.



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Рэю нужно было чем-то торговать, – вспоминает Мартино, – но когда он взглянул на образец, чуть подсказало ему, что на нем он не выедет».

Отложив набор в уголок, Крок в начале 1954 года решил с большим усердием взяться за поиски новых возможностей сбыта своего «мультимиксера» и первым делом пожелал выяснить, зачем двум братьям в Калифорнии понадобилось в их небольшом ресторанчике столько «мультимиксеров». Незадолго до этого он получил от братьев Макдональд заказ еще на два аппарата, девятый и десятый по счету. «Что они с ними делают?» – поинтересовался он у своего представителя на западном побережье Джэмисона. «Они их все используют», – ответил Джэмисон.

Крок также догадался, что у владельцев ресторана «Макдоналдс» из Сан-Бернардино появилось немало подражателей. Ему стали звонить владельцы новых закусочных с просьбой предоставить им такие же «мультимиксеры», какими пользовались братья Макдональд. Сами того не подозревая, они стали для фирмы Крока лучшей рекламой, и он должен был узнать почему. Посетив «Макдоналдс» в Сан-Бернардино, он все понял. Кроме того, он лучше самих братьев разглядел, какие возможности открываются для организации новой формы быстрого питания. Крок на собственном опыте оценил изменения рыночной конъюнктуры. Блестящие перспективы открывались для создания новой отрасли быстрого питания, ориентированной на обслуживание жителей пригородных районов, имеющих собственный автомобиль. Именно такие тенденции привели к закрытию аптек-закусочных и кризису в торговле «мультимиксерами».

Один из способов спасения, казалось, крылся для Крока в том, чтобы ориентироваться на владельцев традиционных драйв-ин'ов. Они продавали молочные коктейли в огромных количествах, и многим из них Крок поставил свои аппараты. Но он, как и братья Макдональд, хорошо знал все трудности, из-за которых все больше теряли свою популярность рестораны, содержавшие штат официантов. Поскольку на первых порах в ресторанах для автомобилистов посетителей обслуживали как за столиками, так и прямо в машинах, в создание подобного заведения требовалось вложить около 300 тысяч долларов. В середине 50-х годов эта сумма была достаточно высокая для любого независимого предпринимателя, что ограничивало возможности франчайзинга столь крупного предприятия. Крок знал, что тысячи предпринимателей стремились заключить такую сделку с компаниями «Дейри куин» и «Тэсти фриз», поскольку открытие кафе-мороженого обходилось всего лишь в 30 тысяч долларов.

Благодаря своим контактам с владельцами ресторанов Крок смог убедиться в еще одном, к тому же более серьезном, чем трудности с инвестированием: в слабости драйв-ин'ов, в которых посетителей обслуживали официантки. У публики сложилось о них самое нехорошее впечатление. Если в таких заведениях официантки не вступали в интимные отношения с поварами, то они отчаянно флиртовали с посетителями. Неблагоприятная репутация создавала препятствия для тех предпринимателей, которые стремились расширить сеть новых предприятий такого рода. Когда Боб Вайэн открывал в Далласе один из первых своих ресторанов сети «Великан», он, опасаясь за репутацию своего заведения, не решился нанять на месте обслуживающий персонал и был вынужден привезти двадцать официанток из Калифорнии. Не желая допустить, чтобы у публики о его ресторане сложилось мнение как о месте, где дозволено вести себя фривольно, он ввел самые жесткие правила. Один из первых его управляющих вспоминал: «Если бы кто-то из персонала вздумал приставать к официантке, он вылетел бы с работы быстрее, чем если бы мухлевал с выручкой».

Крок понимал, что подобные трудности не позволят традиционным драйв-ин'ам завоевать широкую популярность у жителей пригородных районов, ведь послевоенным взрывом рождаемости Америка была обязана именно живущим там молодым семьям. Он знал также, что сложившуюся ситуацию с выгодой для себя используют продавцы мягкого мороженого, но они предлагают посетителям крайне ограниченный выбор блюд. Из-за недостаточной проработки вопросов франчайзинга и отсутствия необходимого оборудования большинство из них торговали только мягким мороженым и в отличие от старых аптек-закусочных не брались накормить посетителя.

Впервые в жизни увидев «Макдоналдс», Крок понял, какую огромную свободную нишу он может заполнить на потребительском рынке. Такой ресторан вместе с покупкой земли и расходами на строительство обошелся бы в 75 тысяч долларов, что идеально соответствовало идее франчайзинга. Отсутствие официанток привлекало бы к нему исключительно семейных посетителей, чего, собственно, и добивались братья Макдональд. И кроме того, молочные коктейли продавались в нем в таких

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) количествах, о каких любой владелец аптеки-закусочной мог только мечтать.

Крок сразу же увидел возможность создать сеть таких ресторанов по всей стране. Не в пример братьям-домоседам, он много путешествовал, и его мысленному взору предстали сотни разных мест, где можно было бы поставить ресторан «Макдоналдс». Он был знаком с существующим уровнем общественного питания и понимал, сколь успешно «Макдоналдс» мог бы конкурировать с ним.

В отличие от него у братьев Макдональд были ограниченные интересы. Нил Бейкер, который, подобно многим другим калифорнийским предпринимателям, скопировал «Макдоналдс» и организовал в Сан-Бернардино собственную сеть ресторанов быстрого питания, считает, что Крок был необходим братьям именно по этой причине. «Я и сам редко уезжал из дома, меня, как и Макдональдов, больше всего интересовал местный рынок. Из-за деревьев мы не видели леса, – признается Бейкер. – Рэй Крок беспрестанно путешествовал, поэтому, задумываясь о перспективах ресторанов «Макдоналдс», он мыслил масштабно. Он повидал множество городов по всей стране и мог вообразить, как такой ресторан впишется в любой из них».

В первый же свой приезд в Сан-Бернардино Крок узнал, что братья подыскивают агента по франчайзингу вместо Била Тэнси. Крок вернулся в Чикаго, получив от Дика и Мэка заверения, что ему сообщат имя нового агента, с которым он мог бы заключать соглашение о поставке «мультимиксеров» франчайзи фирмы «Макдоналдс».

Однако, обдумав за неделю все возможные варианты сотрудничества с «Макдоналдс», Крок принял радикальное решение. Он позвонил Дикю Макдональду и поинтересовался, нашли ли они агента по франчайзингу. И услышал в ответ: «Пока нет». «Тогда не подойду ли вам я?» – спросил он.

На следующий день он вылетел на Западное побережье, на этот раз для того, чтобы обсудить с братьями контракт, который наделил бы его исключительным правом находить на территории всей страны франчайзи для «системы Макдоналдс». Хотя Дик и Мэк были рады заполучить себе в агенты столь опытного человека, они настаивали на соблюдении ряда условий, в том числе важнейшего из них – ставок платы за франчайзинг. «Не берите за лицензию слишком много», – посоветовал Дик Макдональд. В соответствии с выдвинутыми условиями Крок должен был продавать лицензии по самой минимальной, какая только могла быть по всей системе общественного питания, цене, практически не приносящей никакой прибыли. Братья установили стоимость франчайзи на уровне 950 долларов и предложили Кроку брать с каждого, кто приобретет ее, дополнительную плату за услугу в размере 1,9 % от объема оборота ресторана. Из них фирма Крока получала на возмещение своих затрат всего 1,4 %. Оставшиеся 0,5 % от всего оборота любого нового заведения, получившего название «Макдоналдс», братья получали сами в качестве компенсации за использование их имени и их системы быстрого питания.

Если бы Крока интересовала только финансовая сторона сделки, он, возможно, счел бы ее несправедливой. И если бы братья Макдональд понимали, что франчайзинг представляет собой нечто большее, чем простая продажа названия и тонкой брошюры с инструкциями, они бы сообразили, что Крок не сможет оказать франчайзи услуги в полном объеме и остаться при этом с прибылью. Готовность со стороны Крока принять такие условия лучше всего свидетельствовала о том, в каком отчаянном положении он оказался. «Я пошел на это потому, что «мультимиксеры» сбывались слишком плохо и мне нужно было ухватиться за что-нибудь более перспективное», – вспоминает впоследствии сам Крок.

Он согласился на это еще и потому, что рассчитывал прежде всего заработать не от франчайзинга, а на том, что сможет сбывать свои «мультимиксеры» тем, кто станет франчайзи. В случае, если бы по всей стране открылись сотни ресторанов «Макдоналдс», он смог бы восстановить прежний объем продаж «мультимиксеров». Однако, как спустя годы вспоминал он сам, уже возвращаясь самолетом домой после подписания контракта с братьями, он пришел к выводу, что нельзя строить новое дело в расчете на торговлю «мультимиксерами». Хотя в ресторане в Сан-Бернардино в деле находилось сразу четыре этих аппарата, большинству подобных заведений не понадобится более двух. И даже в ресторане, который он сам намеревался с рекламными целями построить в Дес-Плейнсе (штат Иллинойс), будут нужны только два. Даже продавая за год сотням франчайзи право на открытие ресторана «Макдоналдс», Крок не смог бы спасти свою фирму, сбывая каждому франчайзи по паре миксеров для приготовления коктейлей стоимостью 150 долларов. «Я стал более трезво размышлять о перспективах компании «Макдоналдс», – вспоминал он. –

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Мультимиксер», который приобретает у меня мой франчайзи, прослужит ему 10 лет, в то время как гамбургеры продаются ежедневно, день за днем».

Решение Крока заняться бизнесом, связанным с торговлей гамбургерами, было подкреплено и данными о количестве проданных «мультимиксеров». Даже при том условии, что их охотно приобретали франчайзи «Макдоналдс», в середине 60-х годов компания «Принс касл сейлс» сбывала за год только две тысячи аппаратов, что не превышало уровня десятилетней давности и составляло около четверти объема оборота, который она имела в лучшие годы. В 1965 году фирма «Макдоналдс» отказалась от использования «мультимиксеров» и внедрила аппараты прямого разлива, подобные тем, что применяются и поныне всеми ее ресторанами.

Опыт работы коммивояжером в индустрии общественного питания позволил Кроку понять перспективность системы быстрого питания. Он же подсказал ему, как можно на ней заработать. Когда 2 марта 1955 года он основал новую франчайзинговую компанию «Макдоналдс систем инк.» (в 1960 году она была переименована в «Макдональд корпорейшн»), он решил следовать стратегии, характерной для коммивояжера, который разбирается в общественном питании. Прежде всего он решил не отступать от той формы обслуживания, которую разработали братья Макдональд. Хотя его компания и осуществляла крупные преобразования, направленные на повышение эффективности системы обслуживания и ее стандартизации, она лишь совершенствовалась, но отнюдь не видоизменяла то, что изобрели в свое время братья.

Для коммивояжера, которому продавать товар приятнее, чем изобретать новый, это было вполне естественно. К сожалению, этого не понимали другие предприниматели, решившие заняться внедрением быстрого питания. Позаимствовав на первых порах существующую форму обслуживания, большинство из них посчитали в конечном счете необходимым собственноручно переделать ее и создать нечто новое и совершенно оригинальное. Такое желание было легко объяснить, ведь это была абсолютно новая отрасль, еще не признававшая никаких авторитетов. Кто мог бы утверждать, что именно братья Макдональд предложили наилучшую форму быстрого питания, которую без серьезных изменений можно было бы внедрять на всей территории страны?

В самом деле, большинство из тех, кто еще до Крока побывал в ресторане в Сан-Бернардино и увлекся идеей быстрого питания, не настолько восхищались предложенной братьями концепцией, чтобы не попытаться улучшить ее. Они заимствовали лишь то, что считали особенно важным, все же остальное меняли, надеясь создать более совершенную систему, такую систему, которую можно было бы окрестить собственным именем. Как правило, некоторые наиболее существенные элементы они все же упускали из виду, и их рестораны не имели ни такой славы, ни таких доходов. Подобную ошибку повторяли многие, кого привлекала индустрия быстрого питания. И тяжелее всех за нее расплачивались люди, имевшие наибольший опыт работы в традиционной сфере питания, которые замешкались с выходом на новый рынок, но полагали, что разбираются в нем лучше, чем первопроходцы отрасли.

Крок избежал такой ошибки, вероятно, потому, что был не искушенным в делах ресторатором, а всего лишь коммивояжером. Подобно многим другим, он мог бы просто скопировать «Макдоналдс» и продавать лицензию на право использования собственного варианта, не отчисляя братьям 0,5 % с оборота. И хотя кое-кто считает, что он не поступил так, потому что для открытия своей фирмы ему требовалось более привлекательное название, чем «Крокс», это объяснение звучит чересчур примитивно. Двадцать лет назад, когда на лекции по проблемам управления в Дартмутском колледже Крока спросили, почему он купил лицензию на дублирование «Макдоналдс систем» вместо того, чтобы попросту «украсть» ее, он сам все объяснил. Поступил он действительно так, заметил Крок, «ему, хотя бы и косвенным образом, пришлось бы ухлопать уйму денег, прежде чем он распознал бы все ошибки, о которых братья Макдональд уже знали. Я не хотел снова повторять их. Когда все дело изучено и опробовано, в нем с самого начала можно преуспеть».

Что же касается франчайзинга «Макдоналдс систем», то, по его мнению, методы, которые использовали другие агенты, и в том числе сами братья, ни на что не годились. Он был уверен, что к франчайзингу необходимо подходить совершенно по-новому. В этом он убедился на собственном коммерческом опыте. Самый важный за все годы урок, связанный с деятельностью по сбыту «мультимиксеров», он извлек, наблюдая за тем, как все больше и больше проблем наваливалось на владельцев фирм, которые первыми в сфере общественного питания стали франчайзерами. Среди них были такие его клиенты, как владельцы компаний «Дейри куин» и «Тэсти фриз».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Крок с интересом наблюдал за их усилиями в области франчайзинга, и больше всего его удивляло то, сколь близорукими были они, когда, стремясь легко заработать, тянули одеяло на себя и ничуть не заботились об интересах своих партнеров, а именно франчайзи.

Дон Конли, первый вице-президент корпорации «Макдоналдс», занимавшийся вопросами франчайзинга и прежде работавший управляющим по сбыту в компании, которая продавала устройства, предназначенные для подогрева сладкой начинки, фирмам, приобретавшим у Крока «мультимиксеры», вспоминал о том, как резко последний отзывался о франчайзерах, с которыми им приходилось сталкиваться на торговых ярмарках. «Он обзывал их ослами, – замечает Конли, – жаждавшими в ущерб своим клиентам захватить побольше денег. Их всегда больше беспокоило не то, какую выгоду получают предприниматели-франчайзи, а то, что они сами получают с этого. В результате они не замечали других аспектов подобных сделок. Рэй придерживался полностью противоположного мнения. Он считал, что если франчайзеры содействуют успеху своих партнеров-франчайзи, то и их самих обязательно ожидает удача. Крок первым выдвинул идею о том, что необходимо помочь преуспеванию именно франчайзи».

В принципе Крок относился в франчайзингу так же, как и к продаже ресторанам своей продукции: он строил свой успех на том, что помогал клиентам найти выгодное применение предложенному им самим товару. Какой бы очевидной ни казалась эта мысль, она произвела переворот в сфере франчайзинга в общественном питании, которая в ту пору стремительно развивалась. И идея Крока о честном и равноправном сотрудничестве партнеров-франчайзи – несомненно, его величайшее достояние.

Любая другая методика франчайзинга позволяла франчайзеру нажиться за счет франчайзи путем продажи ему за огромную сумму участка земли или же путем предоставления ему продуктов, упаковки и оборудования по ценам, заведомо превышающим расценки свободного рынка. В отличие от них Крок строил свою политику франчайзинга таким образом, чтобы вначале могли заработать его франчайзи, что, в свою очередь, принесет пользу и компании «Макдоналдс». Крок инстинктивно понимал, что, наживаясь за счет франчайзи, нельзя установить прочных связей. Фирма «Макдоналдс» работала в интересах рядового покупателя, но, будучи опытным коммивояжером, Крок знал, что должен работать также и в интересах своих франчайзи и обязан установить с ними добрые отношения. Ведь они также были его клиентами, и если подстрадают они, понесет ущерб и он сам.

Огромное число предпринимателей, пожелавших уже в первые непростые годы существования новой компании сотрудничать с Кроком, свидетельствует об одной из наиболее ярких сторон его коммерческого таланта, о способности верить в то, что сам продает, и умения довести эту веру до потребителя. Этот талант был кому-то подвергнут жесточайшему испытанию. Дело в том, что его идея создать общенациональную сеть предприятий, которые торговали бы гамбургерами по цене всего-навсего в 15 центов, представлялась многим более чем странной. Большинство специалистов в области общественного питания считали ее неосуществимой.

Но если бы даже ничего другого Крок и не сделал в своей жизни, то уж искусством торговать он овладел в совершенстве, и в этом ему в немалой степени помогала данная ему от природы общительность. Он был превосходным оратором, и когда подходил к микрофону, творил просто чудеса. Президент корпорации «Макдоналдс» Фред Тернер вспоминает, что Крок мог без усталости произносить прекрасные речи одну за другой. «Рэй выступал без подготовки лучше, чем кто бы то ни было. Он выходил на трибуну с листочком бумаги в руке, на котором было написано два-три слова. Он говорил десять минут подряд, а затем, прочитав в бумажке лишь одно слово, переключался на другую тему».

Когда Крок в личной беседе с кем-нибудь использовал все свое ораторское мастерство, он мог продать все что угодно, и даже такую мало кому известную вещь, как «фастфуд» (быстрое питание). Все, кто слышал, как Крок расхваливал «Макдоналдс», проявляли к этой идее интерес. Равнодушным не оставался почти никто. «Когда Крок рассказывал о «Макдоналдс», он увлекал людей, задевал какие-то струны в их душах, – замечает Тернер. – Он говорил доступно, с теплотой и хорошим чувством юмора и при этом добирался до самого главного. Он делал упор на таких достоинствах, как качество и чистота, но умел очеловечить и технические детали. Качество переставало быть абстрактным понятием и обретало реальность. Когда он объяснял, как надо испечь булочку, вы видели ее словно бы наяву. И к

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) тому времени, когда он заканчивал говорить о булочках, у вас разгорался аппетит».

Кроку приходилось убеждать разных людей – своих потенциальных поставщиков, своих молодых управляющих, руководителей собственной компании и своих франчайзи. Он создал «Макдоналдс» благодаря тому, что в конечном счете сумел убедить всех их связать свои судьбы с его предприятием и пойти ради новой идеи на столь же значительный риск, на какой отважился он сам. И хотя идея быстрого питания была более чем привлекательной, а условия франчайзинга весьма заманчивыми, не система как таковая помогла Кроку убедить в своей правоте самых разных людей, а манера, в которой он преподносил ее.

Его метод продаж сочетал в себе личное обаяние и чрезвычайную открытость и искренность. У него практически не было личных секретов, и он с ошеломляющей простотой делился сведениями, касающимися состояния его дел, – размерами доходов, платы за дом, размерами долгов. С той же прямоотой он вел свое дело. Рекламные материалы с описанием системы франчайзи фирмы «Макдоналдс» не содержали, как было принято в 50-х годах у многих фирм, несбыточных обещаний. Наоборот, они отличались сдержанностью, четкой аргументацией и реалистичностью.

С самого начала клиенты Крока предоставляли ему подробные отчеты о своих оборотах и издержках, и потенциальные франчайзи бесплатно получали в свое распоряжение подобную информацию. А когда они интересовались тем, сколько смогут заработать, открыв собственный «Макдоналдс», Крок передавал им для ознакомления декларацию о доходах и расходах отдельных заведений, предупреждая их, однако, о том, что ничего не может гарантировать с определенностью. «Труднее всего мне было отвечать на вопрос о том, какую зарплату может положить сам себе владелец очередного ресторана, – вспоминал Крок. – В подобных случаях я отвечал – никакую. Если вам понадобятся 25 или 50 долларов, возьмите их. Это вам на жизнь. Средства, которыми вы будете располагать к концу года, и есть ваш заработок. Я не мог назвать им величину зарплаты, потому что сам не знал, какой она будет».

Крок ожидал той же открытости и от своих поставщиков. Они должны были предоставлять новым франчайзи полную информацию о своих издержках и расценках для того, чтобы у тех не возникало сомнений. Крок не наживается за их счет. Крок считал, что при продаже чего-то столь же неопределенного, как права франчайзи, необходимо быть абсолютно искренним. «Когда торгуешь чем-то подобным, тебя любой может обозвать жуликом, – заметил однажды Крок. – Но, если он видит, что ты с ним честен, ситуация меняется. Я думаю, большинство клиентов верили в мою честность».

Откровенность Крока подкреплялась еще одним присущим ему исключительным качеством. Он умел устанавливать личный контакт с сотнями людей. Даже когда ему перевалило за семьдесят и в систему «Макдоналдс» входили уже тысячи предприятий, Крок удивлял владельцев ресторанов, с которыми не виделся годами, напоминая им подробности разговоров многолетней давности. «Встретившись с кем-нибудь, – отмечает Тернер, – Рэй тут же мысленно просматривал все сведения, касающиеся этого человека, – что он любит есть и пить, какую музыку предпочитает слушать, какие носит галстуки. Он никогда не забывал таких подробностей и даже через много лет мог выудить их из памяти и использовать. Это неизменно производило большое впечатление на людей».

Пропусту говоря, Крок завлекал людей в «Макдоналдс» своими чарами. Источником этого волшебства была его непоколебимая вера в перспективность идеи быстрого питания, которую он открыл для себя на краю пустыни Мохаве. Когда поставщикам, продлевавшим кредит людям, заключившим контракт с Кроком, или франчайзи, по второму разу заложившим свои дома ради того, чтобы приобрести «Макдоналдс», или менеджерам, отказавшимся от использования традиционных путей продвижения по служебной лестнице, задавали вопрос о том, почему они связали свою судьбу с 52-летним коммивояжером, который поставил под сомнение все правила организации общественного питания, они единодушно признавались в том, что Крок побудил их к этому своим энтузиазмом. Когда в 1958 году Джек Смит решил полюбопытствовать относительно новой сети заведений быстрого питания, которые росли как грибы в его родном Чикаго, и заглянул с этой целью в контору фирмы «Макдоналдс», Крок немедленно принял его и, продемонстрировав ему отчеты о финансовой деятельности предприятий, которые были на 20 % выше расходов, заверил Смита, что тот с его опытом управляющего магазином одежды прекрасно справится с рестораном «Макдоналдс». «Поначалу я подумал, что налетел на жулика, и захотел поскорее

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) улизнуть от него, – вспоминает Смит, ныне франчайзи, владелец восьми ресторанов «Макдоналдс» в Мобиле (штат Алабама). – Я знал, что законным путем в розничной торговле таких денег не заработаешь. Но, заглянув в его голубые глаза, я понял, что передо мной искренний и порядочный человек. К тому времени я уже побывал в «Хенри'з» (так называлась еще одна сеть ресторанов, торговавших гамбургерами по 15 центов, которая возникла в Чикаго одновременно с фирмой «Макдоналдс») и столкнулся там с трепачом, хваставшим тем, как быстро расширяется его дело. Рэй не был хвастуном и не был склонен преувеличивать. Он привлекал людей своим обаянием и столь естественным энтузиазмом. Уходя от него, я подумал, что, даже если и не вернусь больше в «Макдоналдс», моя жизнь после этой встречи стала богаче».

Воодушевление, с каким Крок относился к делам «Макдоналдс», несомненно подпитывалось главным свойством его натуры коммивояжера – вечным оптимизмом. Крок никогда не сомневался в перспективности того, чем торговал, и временные неудачи, казалось, не пугали его. Даже в начале 1952 года, когда его дела с «мультимиксерами» шли из рук вон плохо, он вдохновлял своих торговых агентов информационными письмами, в одном из которых в 1953 году писал: «Любая команда коммивояжеров, если она на что-либо годна, должна осваивать новые области и постоянно брать на вооружение новые и лучшие методы торговли». То свое послание он завершил одним из дюжины любимых своих изречений – «крокизмов», которые до сих пор украшают офисы корпорации «Макдоналдс» и формируют мировоззрение ее менеджеров: «Никому не известны все рецепты увеличения оборота фирмы. Тот, кто знает их, – окончательно созрел, а созревшее – гниет».

Хотя за несколько месяцев до того, как он основал «Макдоналдс систем», Кроку исполнилось уже пятьдесят два года, до зрелости ему было еще далеко. Он обладал такой энергией и таким запасом жизненных сил, какие присущи тридцатилетнему мужчине. Дон Конли, первый управляющий по вопросам лицензирования в фирме Крока, вспоминает, как, выходя без пяти шесть из конторы «Макдоналдс», они с Кроком пробегали четыре квартала, чтобы успеть к отправлению с Северо-Западного вокзала шестичасового поезда. Сев в него, Конли, бывало, никак не мог понять, почему в отличие от него – тридцатилетнего, его босс, бывший почти на двадцать лет старше его, не мучается одышкой.

Несмотря на то что он достиг возраста, когда большинство людей, преуспевших в чем-либо, начинают почивать на лаврах, Крок был готов использовать свою кипучую энергию на благо нового предприятия. Он знал, что с головой уйдет в новое дело и опять, как в молодости, будет работать по семьдесят часов в неделю. Он знал, что ему придется урезать время на другие свои увлечения, такие, например, как гольф (Крок позднее признавал, что из-за «Макдоналдса» фора, которую ему давали его партнеры, увеличилась на десять ударов). Он понимал, что именно в том возрасте, когда большинство людей мечтает об обеспеченной жизни, его ожидают значительные финансовые издержки. Крок не был богатым человеком, когда решил связать свою судьбу с ресторанами «Макдоналдс». Его доходы от сбыта «мультимиксеров» сократились наполовину – до 12 тысяч долларов в год. Следующие восемь лет своей жизни он будет жить только на эти средства и до 1961 года не получит ни доллара зарплаты от «Макдоналдс». Он временно отказался от таких излишеств, как членство в загородном клубе, и до последнего возможного дня стал задерживать оплату счетов за коммунальные услуги. Размер его личной задолженности банку возрос, и для того, чтобы покрыть расходы на зарплату своим новым сотрудникам, он даже занял деньги под собственный страховой полис.

Конечно, Крок жаждал использовать предоставившуюся ему возможность прежде всего потому, что дела в «Принс касл» шли весьма неважно. Но, надеясь на то, что фирма «Макдоналдс» поможет в конечном счете улучшить его финансовое положение, он вовсе не мечтал разбогатеть за одну ночь. На самом деле деньги не были для Рэя Крока важным фактором мотивации. Обычно он советовал своим сотрудникам думать не о том, как заработать деньги, а о том, как хорошо вести дело. Он говорил им, что, если они усердно трудятся и любят свое дело, денежные проблемы разрешатся сами собой. «Мне не по нраву те, кто только и любит, что зарабатывать деньги, – признавался Крок спустя годы. – Мне нравится всякий, кто любит свое дело, поэтому именно это я больше всего ценю в людях».

Но более всего Рэя Крока вдохновляла уверенность в том, что – он наконец нашел дело, способное вырасти в крупное предприятие, о создании которого он мечтал еще с тех пор, как в конце 30-х годов отказался от спокойной жизни в компании «Лили-Тьюлип». 1954 год еще не наступил, и в возрасте пятидесяти двух лет Рэй

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Крок все еще искал чуда – дело, где пригодился бы его тридцатилетний коммерческий опыт. Он был уверен, что в «Макдоналдсе» ему предоставляется возможность таких масштабов, к каким он всегда готовился. Он знал также, что другая такая возможность ему никогда уже не представится. «Для меня это был вопрос жизни и смерти, – признался Крок. – Если бы я провалился с «Макдоналдсом», мне больше некуда было бы податься».

### Глава 3 франчайзинговые скачки с препятствиями

Некоторым начинаниям сопутствует успех, потому что те, кто претворяет их в жизнь, идут непроторенной дорогой. фирма «Эпл компьютер» овладела значительной частью рынка микрокомпьютеров, выбросив на него персональный компьютер. Компания «Федерал экспресс» является лидером в области экспресс-доставки мелких грузов потому, что именно она поняла, что существует массовый спрос на подобную услугу. фирма «Ксерокс» занимает ведущие позиции в сфере создания конторской оргтехники, поскольку именно она поставила ксерокопирование на коммерческую основу. Широко распространено мнение, будто корпорация «Макдоналдс», занимающая доминирующие позиции в сфере быстрого питания, заложила основу системы франчайзинга в этой сфере или даже изобрела его. Ничего подобного.

Когда 2 марта 1955 года Рэй Крок учредил «Макдоналдс систем инк.», он был одним из примерно полутора десятков предпринимателей, пытавшихся внедрить франчайзинг в только что сформировавшуюся отрасль быстрого питания. фирма Крока не имела никаких преимуществ перед другими ей подобными компаниями вроде «Бургер кинг», «Кентукки фрайд чикен» или «Чикен дилайт». Они появились на свет раньше ее. Через несколько лет после создания «Макдоналдс» Крока окружали новые конкуренты: «Бургер шеф», «Бургер куин», «Кэролс» и «Сэндис». Более того, новые сети предприятий быстрого питания начали попросту использовать методы франчайзинга, которые находили свое применение в других отраслях промышленности с начала века.

Современная система делового франчайзинга появилась в США сразу после окончания Гражданской войны, когда компания «Зингер съинг мэшин компани» создала по стране сеть своих отделений путем продажи прав франчайзи местным предпринимателям. Они не только управляли магазинами, но и были их владельцами. Но система франчайзинга прижилась по-настоящему лишь в начале XX столетия, когда компании по производству автомобилей и прохладительных напитков, заключив договоры с местными дилерами, создали общенациональные сети сбыта своих товаров. Они считали это весьма выгодным делом. Ведь деньги в создание такой системы вкладывали в основном местные бизнесмены и они же подвергали себя наибольшему риску. Оптовые цены были стабильнее розничных. К тому же, как это было в случае с автопроизводителями, проблему приобретения подержанных автомашин и их ремонта приходилось решать уже не в Детройте. Кроме того, производители полагали, что привлекут больше розничных покупателей, передав функцию сбыта в руки местных дельцов. В начале 30-х годов крупнейшие нефтяные компании также разглядели в такой системе выгоду для себя и переключились на создание обширной сети франчайзинговых дилерских контор.

В первые годы развития франчайзинга наибольшее распространение получили именно эти «франчайзи от производителя». Однако к началу 30-х годов франчайзинг начал проникать в сферу розничной торговли и услуг, в которой стал расти высокими темпами. В первой половине 30-х годов такие фирмы, специализировавшиеся на продаже автозапчастей, как «Вестерн ауто сэплай компани», приступили к созданию франчайзинговых отделений по всей стране. Их примеру последовали сети аптек-закусочных, таких как «Рексолл», универсальных магазинов, таких как «Бен Франклин», а также продовольственных магазинов, таких как «НАГ» («Независимая ассоциация гастрономов»).

Популярность автомобилей повысила мобильность американского общества, а благодаря радио в Америке сформировался общенациональный рынок. Производители, рекламируя свой товар, добивались того, что их марка становилась известной всей стране и фирмы, торговавшие в розницу, стремились добиться в различных отраслях аналогичного признания. Выход они нашли в том, что сеть своих отделений стали создавать на основе франчайзинга.

Нет ничего удивительного в том, что становление франчайзинга в общественном питании шло параллельно с ростом количества автомобилей в стране. В 1924 году два предпринимателя, которых звали Аллен и Уайт, впервые прибегнув к франчайзингу, основали сеть заведений, где продавался шипучий напиток,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) изготовленный по их собственной рецептуре и приправленный мускатным маслом. Ларьки фирмы «А энд У» обслуживали преимущественно тех, кто был за рулем, и хотя позднее они стали предлагать покупателям так же закуски, на первых порах в них можно было угоститься только шипучим напитком из корнеплодов, приправленных мускатным маслом. «А энд У» продавала права на создание ее отделений в других районах страны по немалой цене – две тысячи долларов за лицензию. Однако большую часть прибыли фирма получала за счет поставки своим франчайзи концентрата шипучего напитка и холодильного оборудования. У нее появились сотни отделений, однако отсутствие единообразия в меню и в формах обслуживания посетителей не позволило ей перейти к системе быстрого питания.

Если сегодня компания «А энд У» и может претендовать на то, чтобы о ней вспомнили, то лишь благодаря другой отпочковавшейся от нее фирме. В 1927 году Дж. Уиллард Мэрриотт занялся ресторанным бизнесом, приобретя у фирмы «А энд У» лицензию на создание такого заведения в Вашингтоне. Уже через год он переделал его в ресторан «Хот шопе», положивший начало популярной сети закусочных, специализировавшихся на продаже сэндвичей с жареным мясом. Со временем «Мэрриотт корпорейшн» превратилась в крупнейшую в стране сеть отелей.

И все же честь создания первой в сфере общественного питания сети заведений, основанной на принципах франчайзинга, обычно приписывается Хауэрду Джонсону, который в 1935 году стал продавать лицензии на строительство придорожных ресторанов и кафе-мороженого. Всем причастным к данной отрасли Джонсон продемонстрировал, сколь многого можно достичь с помощью капитала и организаторского таланта франчайзи. Всего за четыре года сеть, насчитывавшая более сотни ресторанов, носивших имя Хауэрда Джонсона, заняла доминирующие позиции в общественном питании США. Но отношение Джонсона к франчайзингу мало чем отличалось от того, какое было присуще владельцам фирмы «А энд У». Практически весь свой доход его компания получала за счет того, что снабжала мороженым и другими продуктами франчайзи, входивших в ее сеть ресторанов, через свои продовольственные склады.

Настоящий франчайзинговый бум начался в сфере общественного питания лишь после того, как в середине 40-х годов к этому делу подключился Хэри Эксен. В 1944 году Эксен, работавший менеджером по вопросам сбыта оборудования в компании «Эллис Чалмерс», посетил вместе со своей семьей город Ист-Молайн (штат Иллинойс), где ему на глаза попалось совершенно необычное кафе-мороженое. Его владельцем был Джим Эллиот, но все права на используемое в нем оборудование и производственную технологию принадлежали Джону Маккалофу, хозяину молокозавода из Дэвенпорта в штате Айова. Маккалоф, в свою очередь, приобрел их у Хэрлда Олтца, который изобрел морозильную камеру, замораживавшую жидкую молочную смесь в пятифутовых цилиндрах и выдававшую мягкое мороженое непрерывным потоком. И если раньше продавцу приходилось залезать с черпачком в бак, то теперь он наполнял стаканчик за несколько секунд простым нажатием на рычажок. Когда Эксен проезжал мимо заведения Эллиота, его удивило, что здесь выстроилась длинная очередь посетителей. «Они что, нейлоновые носки продают?» – поинтересовался Эксен у сестры, памятуя о самом дефицитном в годы войны товаре. «Нет, – ответила она, – это «Дейри куин».

Маккалоф, разработавший молочную смесь «Дейри куин», понимал, что на его мягкое мороженое нашелся бы спрос не только в этой лавочке. Но он не знал, как расширить его сбыт. Эксен же, хорошо представляя себе, как это можно сделать, и убедил Маккалофа начать совместную продажу лицензий на производство «Дейри куин». Эксену по-настоящему повезло, когда владелец чикагской фирмы, изготавливавшей стаканчики для мороженого, помог ему пригласить 26 предпринимателей, по большей части занимавшихся сбытом мороженого, на встречу в одной из гостиниц Ист-Молайна. Эксен приготовил подробные таблицы, наглядно демонстрировавшие, насколько выгодной может оказаться приобретенная лицензия. Но увидев, с каким аппетитом присутствующие поглощают поданные им порции мороженого, убедился, что товар говорит сам за себя.

Все 26 бизнесменов выразили готовность приобрести исключительные права на продажу мороженого «Дейри куин» в различных районах страны, причем некоторые из них – на всей территории того или иного штата. Идя им навстречу, Эксен уступил лицензии по цене 25–50 тысяч долларов в зависимости от размеров района, на который распространялось их действие. Но это было лишь дополнительное вознаграждение. Помимо этого франчайзи должны были выплачивать ему по 45 центов с каждого приобретенного ими галлона мягкого мороженого. «Продать лицензии



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) оказалось совсем не трудно, – вспоминал он. – Попробовав мороженое, они пришли в полный восторг».

Именно в тот день в Ист-Молайне в сфере общественного питания развернулось соревнование франчайзинговых фирм. Не имея за душой практически ничего, кроме собственного имени, несложной по составу молочной смеси и нового морозильного аппарата, позволявшего сравнительно легко обслуживать посетителей, Эксен напал на золотую жилу. Он, видимо, первым понял, как можно быстро разбогатеть за счет франчайзинга быстрого питания. Ему не надо было устанавливать нормативы, наблюдать за соблюдением технологии, закупать материалы или сбывать товар. Фактически ему приходилось лишь получать деньги, чтобы за считанные дни стать миллионером.

Столь легкий способ делать деньги, конечно же, должен был заинтересовать и других франчайзеров. Рестораны, обслуживавшие моторизованных клиентов, словно были предназначены для того, чтобы, приобретая лицензию, копировать их. Ведь они предлагали посетителям стандартное меню и стандартный набор услуг, которые даже новички были в состоянии сравнительно легко освоить. А поскольку они весьма заметно отличались от традиционных ресторанов, то и вкладывать деньги в их создание стремились люди, не имевшие до той поры опыта работы в общественном питании. Обзавестись драйв-ин'ом типа «Дейри куин» мечтали в основном те, у кого не было больших денег, в том числе тысячи рядовых американской армии, вернувшихся домой после окончания Второй мировой войны и мечтавших наверстать упущенное. Многие ветераны получали свои первые ссуды в Управлении по защите интересов мелких предпринимателей. Зачастую они использовали для приобретения лицензии и деньги, взятые в банке на строительство жилья.

Небывалый рост компании «Дейри куин» произвел настоящий переворот в ресторанном деле. К тому моменту, когда в 1948 году Эксен ушел из нее, в стране действовали уже 2,5 тысячи ее отделений, и некоторые франчайзи дополнительно начали торговать в них сосисками и другими закусками. К 1950 году Эксен на пару с Лео Моранцем, изобретшим более компактную автоматическую морозильную установку, бывшую во всех отношениях лучше той, которая использовалась компанией «Дейри куин», основал новую фирму «Тэсти фриз». Используя новое оборудование, они вступили в прямую конкуренцию с «Дейри куин». К середине 50-х годов у них было уже 1500 отделений в разных уголках страны.

Но в то время, как Эксен и Моранц способствовали развитию франчайзинга в ресторанном деле, действуя с одного конца, Боб Вайан осваивал другой. Он начал продавать лицензии желающим открыть ресторан, который входил бы в сеть принадлежащих Вайану заведений, торговавших сэндвичами «Великан» еще в 30-х годах. Пик его деятельности пришелся, впрочем, на конец 40-х годов, когда в журнале «Тайм» появилась статья о «Великане». «Меня завалили предложениями, – вспоминает Вайан. – Дело дошло до того, что кое-кому пришлось отказывать».

В системе франчайзинговых предприятий общественного питания «Дейри куин» и «Великан» находились на разных полюсах. Ресторан «Дейри куин», торговавший всего одним видом продукции и закрывавшийся на зиму, обходился его владельцу не более чем в 30 тысяч долларов. Вайан же продавал лицензии на создание ресторана, открытого круглый год и предлагавшего своим посетителям полный набор блюд, на который требовалось затратить не менее 250 тысяч долларов. К началу 50-х годов стало очевидным существование между ними огромного незанятого пространства рынка.

Правда, когда в 1954 году Крок заключил сделку с братьями Макдональд, этот пробел начал заполняться. Увидев, какой успех выпал на долю «Дейри куин» и «Великана», отдельные предприниматели стали предлагать лицензии на создание заведений быстрого питания, сочетавших в себе некоторые элементы этих двух столь разнящихся ресторанов. За два года до встречи Крока с братьями Макдональд А.Л. Туник первым попытался распространить идею франчайзинга предприятий быстрого питания за пределы категории кафе-мороженого. Занимаясь ремонтом какого-то завода, Туник, специализировавшийся на продаже металлолома, обнаружил плиту, работавшую на жидком топливе. Когда автор изобретения продемонстрировал Тунику, как курица жарится в ней под давлением в три раза быстрее, чем в обычных жаровнях, он решил финансировать ее производство и создать, используя франчайзинг, сеть предприятий быстрого питания, владельцы которых будут покупать у него эту плиту. Когда в 1964 году Туник продал свою компанию «Чикен дилайт» фирме «Консолидейтед фуд», в нее входило уже несколько сотен ресторанов.

Крупнейшая сеть заведений, предлагавших в качестве своего фирменного блюда жареных цыплят, была создана в 1952 году, когда владелец мотеля и ресторана из Корбина, штат Кентукки, Харлан Сандерс познакомился с владельцем торговавшей гамбургерами закусочной из Солт-Лейк-Сити Питом Хэрмоном. Они встретились и подружились на семинаре по проблемам общественного питания в Чикаго, а вскоре после этого, отправляясь на съезд представителей Христианской церкви в Австралию, Сандерс по пути навестил Хэрмона. Когда Хэрмон рассказал гостю, что хотел бы включить в меню своего заведения помимо гамбургеров еще какое-нибудь фирменное блюдо, Сандерс ответил: «Сегодня вечером я приготовлю для тебя ужин».

За ужином был подан жареный цыпленок, какого Хэрмону никогда в жизни не приходилось пробовать. Перед отъездом Сандерс поделился с Хэрмоном секретом приготовления цыпленка, назвав ему одиннадцать видов трав и специй, которые необходимо было при этом использовать, и уже через несколько дней жареный цыпленок появился в меню принадлежавшей Хэрмону закусочной. К тому же он поместил в ее окне объявление: «В нашем меню – цыпленок, жаренный по-кентуккски». Остановившись на обратном пути в Солт-Лейк-Сити, Сандерс узнал, что приготовленный по его рецепту цыпленок пользуется у посетителей самым большим спросом и обеспечивает Хэрмону 50 % оборота. Более того, благодаря «цыпленку, жаренному по-кентуккски», в первый же год объем продаж его ресторана вырос в три раза, достигнув 450 тысяч долларов. А когда в 1952 году Хэрмон построил свой новый ресторан, он пригласил Сандерса на церемонию открытия и присвоил ему почетный титул «полковника Кентукки».

Хэрмон уговаривал Сандерса заняться продажей лицензий на это блюдо, и тот наконец в 1954 году согласился. Его план был прост – передавать рецепт приготовления блюда франчайзи, которые приобретут право торговать им на определенной территории, и брать с них по 5 центов с каждого проданного цыпленка. Сам Хэрмон стал первым таким франчайзи, а вскоре его примеру последовал Джим Коллинз, который к тому времени построил свой «Гамбургер хэндаут», взяв за образец систему приготовления гамбургеров братьев Макдональд. И к 1986 году эти две компании, которым принадлежат более чем по 250 ресторанов, стали крупнейшими франчайзи «Кентукки фрайд чикен».

Хотя и для Крока, и для Сандерса 1954 год был чрезвычайно удачным, успех в сфере быстрого питания выпал не только на их долю. В том же году Дэйв Эджертон стал первым франчайзи фирмы «Инста Бургер кинг», приобретя право открыть свое заведение в Дейд-Каунти (Майами, штат Флорида) у Кейта Кремера и Метти Бернса, двух джэксонвиллских предпринимателей, владевших правом франчайзинга в рамках системы быстрого питания, работающей на автоматическом оборудовании, которое было разработано одной из компаний в Лос-Анджелесе. Через год Эджертон начал работать вместе с Джимом Маклэмором, владельцем ресторана в Майами.

Они оба выделялись практически среди всех первопроходцев сферы быстрого питания тем, что закончили известную Школу гостиничной администрации при Корнуэльском университете. Уже одно это ставило их особняком, ведь в середине 50-х годов в индустрию быстрого питания приходили люди, попробовавшие свои силы в ресторанном деле, а также предприниматели, имевшие опыт работы во многих других отраслях. Среди них были всего единицы, которые получили соответствующую классическую подготовку. И все же Эджертон и Маклэмор больше других франчайзи фирмы «Инста Бургер кинг» преуспели в этом деле, открыто нарушив преподанные им заповеди. Эджертон, например, исправляя существенные недостатки оборудования, поставленного ему фирмой «Инста Бургер кинг», значительно усовершенствовал гриль, а Маклэмор сумел заметно расширить круг клиентов, предложив новое блюдо – гамбургер весом в четверть фунта, который он назвал «Гигантом». К 1957 году партнеры владели в Майами четырьмя ресторанами и, сменив на них вывеску на новую – «Бургер Кинг – Пристанище Гиганта», начали продавать лицензии на право использования собственной усовершенствованной технологии поджаривания гамбургеров и нового меню. А несколько лет спустя, когда франчайзеры из Джэксонвилла, владевшие правами на «Инста Бургер кинг», столкнулись с финансовыми трудностями, Эджертон и Маклэмор приобрели право распоряжаться «Бургер кинг систем» в общенациональных рамках.

Вскоре с их помощью в соперничество между фирмами, действовавшими в сфере быстрого питания, включился еще один участник. Эджертон и Маклэмор обратились к владельцам компании «Дженерал эквипмент компани» из Индианаполиса с просьбой помочь им заменить старые грили и оборудование для приготовления коктейлей,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) право использовать которые являлось одним из основных элементов франчайзингового соглашения, заключенного ими с «Инста Бургер кинг» в 1954 году. При этом они, в частности, стремились избавиться от жаровни, сконструированной Рубом Голдбергом по принципу конвейера, доставлявшего гамбургеры в гриль в металлических корзинках. Эти корзинки должны были открываться на одном конце гриля для закладки в них булочек, затем закрываться, для того чтобы гамбургеры оставались неподвижными во время обжаривания, и вновь автоматически открываться на другом конце, чтобы готовое блюдо можно было вынуть из них. Однако аппаратура не всегда действовала так, как было задумано, и частые поломки конвейера приводили к мучительным для его владельцев остановкам производства.

Эджертон изобрел более простой и эффективный гриль-конвейер, в котором корзинки не использовались. Он вместе с Маклэмором предложил компании «Дженерал эквипмент» наладить его производство. Эта фирма получила известность благодаря выпускаемому ею оборудованию для приготовления мягкого мороженого – «Сани-серв» и молочных коктейлей «Сани-шейк». Но, когда она стала производить для компании «Бургер кинг» автоматические грили, в ее распоряжении неожиданно оказался полный комплект оборудования, необходимого для оснащения предприятий быстрого питания. Возможность вступить в конкуренцию с «Бургер кинг» показалась руководству фирмы более привлекательной, чем перспектива действовать в качестве поставщика ее оборудования. Так, в 1957 году братья Фрэнк и Дэйв Томас, владевшие компанией «Дженерал эквипмент», решили, прибегнув к франчайзингу, создать сеть собственных закусочных, которые оснащались конвейер-грилем и которые торговали бы 15-центовыми гамбургерами. Благодаря лучшей финансовой поддержке эта сеть, получившая название «Бургер шеф», стала расширяться быстрее, чем компания «Бургер кинг».

Но в середине 50-х годов идеей франчайзинга предприятий быстрого питания увлеклись не только фирмы, производящие оборудование, но и другие, прежде не работавшие в этой отрасли. Фирмы, производящие продовольствие, также стали рассматривать франчайзинг как возможность легко и с чрезвычайной для себя выгодой расширить основную сферу своей деятельности. Как и поставщики оборудования, пищеперерабатывающие компании поняли, что смогут неплохо заработать, поставляя свою продукцию в собственные рестораны. Через каких-нибудь пять месяцев после того, как в 1955 году Рэй Крок открыл свой первый «Макдоналдс» в Дес-Плейнсе, компания «Бресслер айс крим» из Чикаго построила в десяти милях от него свой ресторан, торговавший гамбургерами по 15 центов, который назывался «Хенриз». Оба заведения были схожи не только этим. «Хенриз» представлял собой чуть ли не слепок с «Макдоналдса». И на самом деле он практически был таковым. Совершая поездку по Западному побережью, Дэвид Бресслер, один из пяти братьев, владевших компанией по продаже мороженого, увидел принадлежавший Джиму Коллинзу ресторан «Гамбургер хэндаут», который был скопирован с заведения братьев Макдональд. Убедившись, что открыл великолепный способ торговли мороженым, Бресслер попросил Коллинза обучить делу своего брата Чарльза, чтобы иметь возможность открыть «Хенриз». Коллинз организовал для Чака Бресслера трехнедельную стажировку в «Гамбургер хэндаут» и отправился затем самолетом в Чикаго, чтобы помочь в обустройстве первого на северо-западе страны ресторана «Хенриз».

Однако ни «Макдоналдс», ни «Хенриз» не были в середине 50-х годов единственными, кто намеревался познакомить Средний Запад с идеей быстрого питания, завоевавшей такую популярность в Калифорнии. Помимо них в Иллинойсе функционировали по крайней мере еще три сети. К тому же в Чикаго появился на свет еще один двойник «Макдоналдса» – фирма «Голден поинт», которая резво начала, но в начале 60-х годов исчезла с поля зрения. В 1957 году в Пеории была создана сеть «Сэндиз». Ею руководил один из первых клиентов Крока, перенявший у него вопреки существовавшей между ними договоренности основные черты системы «Макдоналдс». Эта сеть поначалу также являлась серьезным конкурентом, но позднее слилась с компанией «Хардиз». Наконец, в конце 50-х годов, пытаясь расширить рамки деятельности основанной в 1950 году компании «Тэсти фриз», Лео Моранц создал сеть закусочных, которая получила в честь его единственной дочери название «Кэрролз». К тому моменту, когда фирма прекратила свое существование в конце 60-х годов (фирма попала под контроль компании «Бургер кинг»), она успела открыть около двухсот своих отделений.

Таким образом, открыв 15 апреля 1955 года в Дес-Плейнсе свой первый ресторан, Рэй Крокне стал основоположником франчайзинга в сфере быстрого питания. Перспектива, которую увидел в нем Крок, казалось, внезапно открылась абсолютно

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) во всем. Новый рынок, похоже, не замечали только те, кто по логике вещей первым должен был бы им заинтересоваться, а именно владельцы обычных ресторанов, торговавших по умеренным ценам. Возможно, это произошло потому, что концепция быстрого питания столь сильно противоречила основным канонам ресторанного дела, что рядовые владельцы ресторанов не видели в ней ничего привлекательного. Как бы то ни было, важнейшее в данном столетии событие в сфере общественного питания не заметили крупнейшие в ту пору рестораны, и особенно те двое из них, кто в наибольшей степени ориентировался на мобильный рынок – Фред Харви, который владел сетью сравнительно недорогих ресторанов, работавших на трамвайных и автобусных станциях, и Хауэрд Джонсон, по общему мнению, – один из прародителей франчайзинга в сфере быстрого питания, которому принадлежали сотни придорожных ресторанов.

И даже когда они попытались обосноваться на рынке быстрого питания, то, судя по деятельности созданных ими сетей, не поняли сущности революции, начало которой положили люди, пришедшие со стороны. Джим Маклэмор вспоминает, как в середине 50-х годов его пригласили к Хауэрду Джонсону, захотевшему узнать, как работает гриль-конвейер, которым Маклэмор и Эджертон оснастили свои рестораны «Бургер кинг». 30-летний Маклэмор, радуясь возможности продемонстрировать собственный вариант организации быстрого питания легендарному Джонсону, погрузил гриль в свой грузовичок и отправился в Майами, где располагалось одно из подразделений фирмы Джонсона. «Мне казалось, что меня удостоили чести увидеть бога», – вспоминал Маклэмор. Джонсон пришел в восторг от замысла, положенного в основу «Бургер кинг». Однако его советники тут же начали вносить в него поправки, стараясь все переделать на принятый у Джонсона лад. Они твердили, что надо, как было заведено в ресторанах Джонсона, продавать несколько видов мороженого и предлагать посетителям помимо гамбургеров всевозможные бутерброды. В конечном счете фирма Джонсона все же включилась в конкуренцию предприятий быстрого питания, создав собственную сеть, называвшуюся «Хо Джо джуниорз». Это была одна из тех многочисленных сетей, которые потерпели крах из-за чересчур широкого меню и слишком медленного обслуживания. «Я, как, наверное, и сам Крок, с превеликим наслаждением наблюдал, как люди, едва познакомившись с нашей системой быстрого питания, пытаются улучшить ее, – замечает Маклэмор. – Они не понимали ни ее простоты, ни потребности, которые она удовлетворяла, ни того, что весь ее смысл заключался в быстром обслуживании».

И все же, если в 1955 году Крок вышел на рынок быстрого питания отнюдь не в одиночку, у него имелся уникальный замысел. Вопреки общепринятым представлениям Крок не выдумал 15-центового гамбургера, ресторанов самообслуживания для автомобилистов или системы быстрого приготовления пищи. Что Крок действительно изобрел, так это уникальную систему франчайзинга, которая и поставила «Макдоналдс» в положение, отличное от того, в каком находились первые франчайзеры, связанные с системой быстрого питания.

Анализируя ситуацию в сфере франчайзинга, которым он собирался заняться, Крок обнаружил, что широко распространенный подход к проблеме лицензирования имеет серьезные недостатки. Ведь он сам выступал в качестве поставщика по отношению к другим франчайзерам, и у него сложилось объективное представление о положении дел в новой отрасли, которого не доставало многим непосредственно занятым в ней предпринимателям. Несмотря на то что она предоставляла отличную возможность быстро заработать, его опыт работы в общественном питании подсказал ему, что необходимо ориентироваться на длительную перспективу. Крок мечтал о создании крепкого предприятия быстрого питания, которое отличалось бы единообразием обслуживания и качеством своей продукции. Для достижения этой цели ему нужно было установить гораздо более жесткий контроль над всей системой договорных отношений, по сравнению с тем, каким довольствовались другие франчайзеры. Взамен он был готов пожертвовать возможностью быстрого получения прибылей от франчайзинга, которой пользовались остальные.

В первые годы, когда его дело еще находилось в процессе становления, Крок посылал братьям Макдональд, также весьма озабоченным проблемой качества, звуковые письма на магнитофонной ленте. Практически все эти послания объединяла одна тема – размышления о том, сколь самоубийственна политика тех, кого Крок называл «вымогателями от франчайзинга», – предпринимателей, составлявших наибольшую конкуренцию фирме «Макдоналдс» в торговле 15-центовыми гамбургерами. Действительно, в вопросе о перспективах развития франчайзинга в сфере быстрого питания Крок оказался провидцем. Он угадал, что простота этого бизнеса приведет к созданию сотен новых фирм, но из-за крайней расплывчатости требований,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) предьявляемых ими к стандартам обслуживания, они вскоре разорятся. «Возможно, это – одна из самых перспективных отраслей в экономике США, – говорит Крок братьям в одном из своих звуковых писем 1958 года. – И по-настоящему основательно занимаемся ею только мы. Все остальные вымрут, как мухи. Они вымогатели. Они гонятся за быстрым долларом. Они выскочки. Мне известны уже четыре фирмы, торгующие гамбургерами по 15 центов, и бог знает сколько еще таких появится на свет. Дела там ведутся абы как. Эти парни (франчайзи) будут вытворять все, что им вздумается, а владельцы, чьим именем они пользуются, будут спускать им это с рук до тех пор, пока получают деньги. Здесь выживет только сильнейший, и мы будем первыми среди сильнейших. Я уверен, что только мы устроили все чисто и честно».

Действительно, предложенная Кроком формула франчайзинга во многом отличалась от той, которую взяли на вооружение другие сети предприятий быстрого питания. Первое и, возможно, самое главное отличие заключалось в том, что Крок не продавал лицензии на право действовать на определенной территории. Он продавал лицензии только на один ресторан и только по цене 950 долларов. Он сумел противостоять искушению, которым прельщались владельцы всех других сетей, – возможности легко заработать. Ведь самый простой для франчайзи способ разбогатеть – это продавать исключительные права на владение большим рынком, таким, например, как целый штат. В ту пору, когда Крок только начинал, некоторые франчайзеры получали по 50 тысяч долларов, а порой и более крупные суммы, лишь за то, что уступали исключительное право использовать собственный вариант системы быстрого питания на большой территории. Это была легкая нажива франчайзеру. Основателю сети практически не приходилось что-либо делать. Если от него и требовалось оказание определенной помощи в создании первого ресторана и в обучении его персонала основным принципам организации данной системы обслуживания, то этим дело и ограничивалось. Большая же часть денег, вносимых территориальному франчайзи, автоматически пополняла кассу компании, продавшей лицензии.

Иногда территориальные лицензии становились основой заключения последующих сделок – ее обладатель мог перепродать права на отдельные участки территории другим франчайзи, получив за это с каждого из них солидные суммы. Они же, в свою очередь, продавали куски своих участков еще более мелким владельцам. Из-за подобного территориального лицензирования франчайзинг обрел плохую репутацию, поскольку открывал возможности легкой наживы для тех, кто просто продавал концепцию быстрого питания и не оказывал при этом помощи в ее организационном оформлении.

Когда Крок основал свой «Макдоналдс», торговля территориальными лицензиями составляла одну из основ франчайзинга. И «Дейри куин», и «Тэсти фриз» предоставляли право работать под их вывесками на больших территориях. Эксен продавал лицензии «Дейри куин» на отдельные участки по 50 тысяч долларов за каждый, а Моранц к тому моменту, когда отделения «Тэсти фриз» были созданы по всей стране, отдал все лицензии 25 крупным франчайзи, каждый из которых контролировал большой регион. Эти люди, как правило, перепродавали права на отдельные участки, причем иногда появлялись субфранчайзитрех-четырёх уровней. В итоге владельцу лицензии на отдельный ресторан приходилось нести тяжкое бремя комиссионных, которые забирали себе посредники. За вычетом доли каждого из них из оборота кафе-мороженого его непосредственному владельцу оставалась крайне незначительная прибыль. Поэтому многие местные предприниматели, работавшие по лицензии «Дейри куин» и не желавшие субсидировать многочисленных посредников, покинули в конечном итоге фирму и сменили ее вывеску на свои собственные, убедившись в том, что от самостоятельного статуса они только выиграют.

Но система территориального франчайзинга применялась не только для предприятий, торгующих мягким мороженым. Ее использовало также большинство сетей, специализировавшихся на продаже гамбургеров и жареных цыплят. Так, фирма «Диверсифудз инкорпорейтед», будучи крупнейшим франчайзи компании «Бургер кинг», приобрела у нее лицензию на право действовать во всей Луизиане и в городе Чикаго. Годовой доход, который приносили ей 377 ресторанов, превышал 500 миллионов долларов, что сопоставимо с доходами средней по величине сети быстрого питания. Правда, в 1985 году материнская по отношению к «Бургер кинг» фирма «Пиллсбэри компани» приобрела компанию «Диверсифудз» для того, чтобы установить полный контроль над своим крупнейшим франчайзи. Практику территориального франчайзинга продолжали развивать и более молодые фирмы, действовавшие в сфере быстрого питания. В 70-х годах «Вендис интернешнл» сумела быстро увеличить свои

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) обороты отчасти по той причине, что активно продавала территориальные лицензии крупным инвесторам, требуя от них скорейшего строительства новых ресторанов.

Но даже тогда, когда у франчайзеров были честные намерения, территориальный франчайзинг приводил порой к серьезным затруднениям. Помимо того, что «Дейри куин» столкнулась с проблемой дезертиров, ей было чрезвычайно трудно централизованно контролировать развитие всей сети. Крупные территориальные франчайзи, вложив в созданные на местах предприятия значительные суммы, вели в своих вотчинах дела так, как им заблагорассудится. Вот почему вскоре в различных регионах страны рестораны «Дейри куин» стали заметно отличаться друг от друга. Одни из них торговали закусками, другие – нет. И даже размеры стаканчиков и ассортимент мороженого в различных заведениях были разными. Из-за отсутствия централизованного контроля стандарты качества питания от штата к штату сильно разнились. В то время как некоторые хозяева следили за качеством продукции и обслуживания, попадались, как вспоминал Эксен, и «мошенники», разбавлявшие водой молочную смесь и украшавшие мороженое по собственному разумению.

Главный недостаток территориального франчайзинга состоял в том, что ошибка с выбором франчайзи немедленно многократно воспроизводилась. Если у франчайзера в одном из ресторанов был плохой франчайзи, у него возникала одна проблема. Но если он по контракту владел правом создавать на выкупленной им территории столько предприятий, сколько он сам пожелает, проблема качества начинала доставлять ему постоянные мучения.

Когда Эксен в 1948 году покинул «Дейри куин» и вместе с Лео Моранцем основал «Тэсти фриз», они попытались хотя бы частично решить проблему контроля, порожденную практикой территориального франчайзинга. Все предприятия «Тэсти фриз» были оснащены гораздо более совершенной морозильной установкой, способной быстрее производить мягкое мороженое за счет того, что заполнение ее морозильной камеры жидкой смесью производилось автоматически. Установки же, взятые на вооружение «Дейри куин», не были столь совершенны, и только достаточно опытный продавец мог, наполняя одной рукой трубочку мороженым, одновременно закачивать другой рукой смесь в морозильник. И хотя морозильная установка являлась самой дорогой частью всего оснащения ресторана «Тэсти фриз», «сердцем», обеспечивающим всю его жизнедеятельность, был сравнительно недорогой автоматический насос, закачивающий смесь в камеру. Эксен и Моранц разработали хитроумный план, позволявший им осуществлять контроль за собственной сетью, – они продавали территориальным франчайзи морозильную установку, а насос к ней лишь сдавали в аренду. Если франчайзи действовал неумело, то во избежание ущерба для фирмы она отказывала ему в праве на дальнейшую аренду. Этот метод воспитания нерадивых получил на фирме название «потянуть за насос».

И все же неспособность контролировать деятельность крупных территориальных франчайзи привела сети «Дейри куин» и «Тэсти фриз» к тому, что они стали сворачивать свою деятельность. К тому же в середине 50-х годов они упустили блестящую возможность проявить себя в сфере быстрого питания. Будучи не в состоянии держать под контролем своих франчайзи, они не смогли трансформировать кафе-мороженые в предприятия питания со стандартным меню и единым уровнем обслуживания. А поскольку они не могли переключиться на систему быстрого питания, им оказалось не под силу компенсировать за счет собственных доходов возросшие в 60-х годах цены на недвижимость. Десятилетие спустя «Тэсти фриз» оказалась практически в забвении. А «Дейри куин», хотя и смогла все же сориентироваться на быстрое питание, тем не менее утратила некогда принадлежавшие ей лидирующие позиции в ресторанном франчайзинге.

Эксен признается, что, если бы ему вновь довелось заняться франчайзингом, он, как и Крок, действовал бы более осторожно, уделял бы больше внимания контролю за качеством и не продавал бы в погоне за легкими деньгами лицензии на обширные территории. «Я не спешил бы и делал бы все наилучшим образом, – говорит учредитель «Дейри куин» Эксен. – Мы торопились. Мы видели лежащие перед нами деньги и хотели их заполучить. Я думаю, идея франчайзинга пришла ему (Кроку) в голову, когда он наблюдал за «Дейри куин» и размышлял о том, что у него получится, если он станет действовать точно так же. Он избежал наших ошибок».

Крок быстро установил контроль за своими франчайзи, так как продавал им лицензии только на один ресторан. Уступив поначалу некоторым предпринимателям права на такие города, как Вашингтон, Цинциннати, Питсбург, Крок затем начал урезать размер территории, на которую распространялась лицензия, до одной-двух миль, а к

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) 1969 году стал ограничиваться правом организации только одного ресторана по конкретному адресу. И даже, заключая контракт на территорию, Крок не продавал территориальные права, а предоставлял их. Территориальный контракт не давал франчайзи права строить на своем участке столько ресторанов «Макдоналдс», сколько им вздумается. Им предоставлялась лишь возможность первыми приобретать новые рестораны, если фирма «Макдоналдс» решит возвести их на данном участке. Они могли настаивать на том, чтобы «Макдоналдс» не передавал кому-либо другому новых заведений, построенных на принадлежащей им площади, но не могли требовать, чтобы последние были построены для них.

Таким образом, компания «Макдоналдс» смогла свести территориальные лицензии тех предпринимателей, которые не сумели проявить свои способности, к праву распоряжаться только одним рестораном. Такие крепкие хозяева, как Джон Гибсон и Оскар Голдштайн из Вашингтона и Лу Гроун из Цинциннати, создали на основе заключенных с Кроком в конце 50-х годов соглашений фирмы, владеющие соответственно 43 и 40 ресторанами, а менее упорные так и остались при одном ресторане. Это объяснялось тем, что Крок готов был принести в жертву новые рынки, только бы не снижать качества. В итоге, когда корпорация «Макдоналдс» переехала в свою восьмиэтажную штаб-квартиру в Оук-Бруке, западном предместье Чикаго, облюбованном «белыми воротничками», на территории, включавшей в себя шесть городских предместий, находился всего один принадлежавший ей ресторан. Это был один из самых неосвоенных фирмой участков. Тому была следующая причина. Джозеф Свини, получивший по соглашению с Кроком в 1957 году эту территорию, вел дела в своем ресторане, судя по жестким стандартам «Макдоналдс», недопустимо плохо. Лицензию на открытие второго предприятия он так и не получил. В 1968 году компания выкупила у него лицензию, и теперь на прежде принадлежавшем Свини участке построила 15 ресторанов.

Конечно, Крок понимал, что, продай он лицензии на большие территории за крупные суммы, его компания приобретет солидную финансовую базу. Он знал, однако, и то, что инвесторы, понесшие расходы на подобные сделки, захотят получить что-то взамен, а именно: разрешения самим выбирать места для строительства, самим строить и управлять ресторанами без какого-либо вмешательства со стороны Крока. Но продавая «мультимиксеры» таким компаниям, как «Дейри куин», он сам имел возможность убедиться в том, к каким несурзацам приводит отсутствие централизованного контроля. К тому же он мечтал о единых стандартах: в любом уголке страны название «Макдоналдс» означало бы одинаково быстрое обслуживание и одинаково высокое качество. И он был уверен, что фирма не добьется этого, если не станет осуществлять достаточно жесткого контроля за теми, кому продает свои лицензии. В то время как другие сети стали позволять своим франчайзи отступать от установленных норм, обязательство соблюдать стандарты изначально было для Крока краеугольным камнем деятельности фирмы. «Мы, черт возьми, не потерпим, чтобы нас дурачили, – восклицает Крок в одном из звуковых писем, направленных в 1958 году братьям Макдональд. – Эти парни хотят заключить контракт, и это, клянусь богом, их дело – все тщательно взвесить. Но, подписав его, они будут его соблюдать, а мы позаботимся о том, чтобы они делали это».

Естественно, Кроку претила мысль о продаже основного достояния фирмы «Макдоналдс» – лицензии – кому-то из богатых инвесторов, который бы мог в перспективе создать сеть, превосходящую по масштабам и силе ту, которая принадлежит фирме Крока. «Когда продаешь лицензию на большую территорию, – объяснял он, – твой бизнес оказывается в руках того, кому она принадлежит. Он вытесняет твою компанию, и ты утрачиваешь контроль».

Сохранив за собой право определять, достоин ли франчайзи получить разрешение на открытие второго и любого последующего предприятия, фирма оставила в своих руках тот единственный «пряник», с помощью которого она могла заставить владельцев ресторанов соблюдать установленные ею стандарты качества продукции и обслуживания, санитарии и т. д. Крок считал этот стимул важнейшей в долгосрочном плане основой рентабельности «Макдоналдса». Практика получения краткосрочной прибыли за счет выгодной продажи территориальных лицензий казалась ему порочной. Об основателях сетей, использовавших подобные методы, он отзывался следующим образом: «Они жадны до денег, и я никогда не опасался их. Они не в состоянии тратить время на ожидание честно заработанного доллара».

Крок не поддавался также искушению нажиться за счет продажи своим франчайзи собственной продукции и оборудования. И в этом он шел наперекор укоренившимся в отрасли традициям. Практически все крупнейшие в сфере быстрого питания

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) франчайзеры значительную часть своих доходов получали, оперируя с разницей в ценах на товары, которыми они снабжали своих клиентов. «Тэсти фриз» продавала своим франчайзи морозильные установки. «Дейри куин» брала 45 центов с каждого галлона молочной смеси (стоимостью 1,4 доллара), проданного связанными с нею молокозаводами ее же франчайзи. Компания «Дженерал эквипмент» поставляла миксеры, бройлерные автоматы и другое кухонное оборудование предпринимателям, владевшим лицензиями «Бургер шеф». Фирма «Чикен дилайт» требовала от своих франчайзеров того, чтобы те приобретали у нее оборудование для обжарки цыплят. Хауэрд Джонсон построил заводы по производству мороженого и сладких наполнителей для того, чтобы снабжать ими своих франчайзи, и содержал огромные оптовые базы, поставлявшие хозяевам ресторанов большую часть необходимых им продуктов. А принадлежавшая сети «Бургер кинг» компания «Дэвмор индастриз» (названная так по именам ее основателей – Дэвида Эджертона и Джеймса Маклэмора) производила для своих клиентов бройлерные автоматы, а также владела складами, с которых поставляла им продовольствие. Крок же, продавший своим франчайзи лишь два 150-долларовых «мультимиксера», да и те в течение первых десяти лет существования «Макдоналдс», смотрелся на их фоне белой вороной.

Франчайзеры, разумеется, должны иметь возможность увеличивать свои доходы. Но когда они продают свои товары тем, кто приобрел у них лицензию, может сложиться впечатление, пусть даже и ошибочное, что интересы франчайзи вступают в противоречие с их интересами. В самом деле, в истории отрасли имели место самые серьезные судебные процессы. Компания «Чикен дилайт», например, прекратила свое существование вскоре после того, как проиграла судебный процесс, возбужденный против нее в рамках антитрестовского законодательства владельцами входивших в ее сеть ресторанов, которые не хотели покупать, вопреки ее требованию, грили для жарки цыплят только у нее.

Подобные поставки товаров чреваты возникновением еще одной, гораздо более щекотливой проблемы. Они приводят к тому, что сети ресторанов начинают заботиться больше о процветании своих оптовых баз и производственных подразделений, чем о собственных ресторанах. Они в большей степени стремятся ориентироваться на прибыли, которые получают не как розничные торговцы, а как поставщики. В итоге они начинают игнорировать ресторанный бизнес и интересы своих розничных потребителей.

Именно это случилось, похоже, с компанией «Бургер шеф», которая в 60-х годах какое-то время составляла самую серьезную конкуренцию «Макдоналдс». Ее родительская компания «Дженерал эквипмент» производила большую часть всего того оборудования – на сумму 25 тысяч долларов, – которым оснащался каждый ресторан «Бургер шеф». Эта сеть, созданная через несколько лет после того, как был учрежден «Макдоналдс», позаимствовала у него идею торговли 15-центовыми гамбургерами и стала благодаря финансовой поддержке со стороны «Дженерал эквипмент» быстро развиваться. К 1968 году, когда она была продана компании «Дженерал фудз», в нее входило около тысячи предприятий питания, всего на какую-то дюжину меньше, чем имелось у лидера отрасли – фирмы «Макдоналдс». Однако затем наступил резкий спад. К началу 70-х годов «Дженерал фудз» пришлось списывать значительные убытки, которые понесла «Бургер шеф». Бурный рост ее завершился. Позднее эта компания была вновь перепродана, и хотя она существует и поныне, заметной роли в индустрии быстрого питания больше не играет.

В чем же причина такого поразительного спада? Специалисты чаще всего объясняют его тем, что материнская компания рассматривала «Бургер шеф» как рынок сбыта своего оборудования и не уделяла достаточного внимания вопросу совершенствования обслуживания в ее ресторанах. Джек Рошман, бывший одно время самым крупным франчайзи компании «Бургер шеф» и ставший впоследствии одним из основателей сети «Пондероза инк.», фирменным блюдом которой были бифштексы, указывает на вполне понятное противоречие между двумя направлениями деятельности фирмы: между сбытом оборудования и ресторанным делом. Рошман, открывший в Огайо более ста отделений «Бургер шеф», отмечает, что на всех предприятиях сети использовались не грили, а бройлерные автоматы по той простой причине, что «Дженерал эквипмент» грилей не производила. «Я всегда хотел жарить гамбургеры на гриле и добивался разрешения на это. Ведь, по-моему, американская публика предпочитает гамбургеры, приготовленные на гриле, а не бройлере, – говорит Рошман. – Но мы-то торговали бройлерными автоматами, и потому в наших собственных ресторанах стояли бройлеры».

Точно также, считает он, лучшее оборудование для приготовления жареного



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) картофеля выпускалось одной чикагской компанией, называвшейся «Китинг». Она поставляла его компании «Макдоналдс». Поначалу хозяева ресторанов «Бургер шеф» также пользовались им. Однако затем «Дженерал эквипмент» стала поставлять свой собственный жарочный шкаф, качество которого, по мнению Рошмана, было отвратительным. Когда компания по производству оборудования начинает действовать в сфере общественного питания лишь с целью сбыта своей продукции, она, как считает Рошман, «не желает приобретать лучшую (с точки зрения предприятия быстрого питания) технику, поскольку использует свою собственную. При этом она тщится доказать, что ее оборудование не хуже».

В конечном счете «Дженерал эквипмент» стала поставлять три четверти всего оборудования, необходимого для оснащения каждого ресторана «Бургер шеф», и деньги, которые следовало бы, по мнению Рошмана, потратить на улучшение работы ресторанов, были истрачены на разработку новых типов оборудования. Рошман даже предложил руководству «Дженерал эквипмент», чтобы оно в целях выхода из кризисной ситуации позволило «Бургер шеф» самой производить закупки необходимой техники. Но Фрэнк Томас, который вместе со своим братом Дэйвом управлял компанией «Дженерал эквипмент», не согласился с этим предложением. «Оба эти дела нельзя делать хорошо, – считает Рошман. – Они должны были разрешить мне покупать лучшее оборудование по наиболее выгодным ценам, а не навязывать мне силой свое».

Крок понял, что как торговля дорогостоящими территориальными лицензиями, так и практика получения прибыли за счет поставок оборудования и продукции своим франчайзи обладают одним серьезным недостатком: владелец сети (франчайзер) получал большую часть денег еще до того, как открывался ресторан его франчайзи, и его доходы мало зависели от того, насколько успешно станет работать этот ресторан. По словам Фреда Тернера, ни одна сеть, которая, пытаясь скопировать «Макдоналдс», одновременно зарабатывала большие деньги от продажи территориальных лицензий и оборудования, не смогла достичь уровня «Макдоналдс» в работе своих ресторанов. Их здания не были столь же удобными, продукция – столь же качественной, обслуживание – столь же быстрым, а помещения – столь же чистыми, как у «Макдоналдс». Тернер уверен, что все это объясняется типом франчайзинга: «Они не заботятся о ресторане, поскольку получают деньги не от его эксплуатации. Когда он получает большую часть своей прибыли до открытия ресторана, продав ему оборудование или разрешение, на этом его миссия закончена. Дальнейшее его интересует меньше, чем нас».

Ведь для компании «Макдоналдс» доход, получаемый рестораном, имел важнейшее значение, так как не связанные с прибылью франчайзи доходы сети были малы: Крок продавал лицензию только на один ресторан и всего за 950 долларов. Основная часть прибыли сети складывалась из отчислений в размере 1,9 % с оборота каждого ресторана, которые причитались ей в качестве сервисной платы. Она не зарабатывала на продаже территорий или оборудования, если не считать тех небольших сумм, что принесли фирме «Принс касл» «мультимиксеры». «Наш ежегодный доход полностью зависел от того, какого объема продаж достигло предприятие, работающее по нашей лицензии, – объясняет Тернер. – И поэтому наши экономические интересы не вступали в противоречие с интересами наших франчайзи, напротив, они совпадали».

Короче говоря, если другие франчайзеры беспокоились о том, как бы лучше подбить итог в собственных грессбухах, «Макдоналдс» более всего заботился о совокупных результатах – общем доходе всех ресторанов, входивших в систему «Макдоналдс». Крок не уставал повторять своим менеджерам, что когда они добьются этого, то прибыль и франчайзинговой компании, и франчайзи появится сама собой. Считая, что успех «Макдоналдс» напрямую зависит от успеха местных операторов, Крок старался избегать ситуаций, ставивших франчайзи в невыгодное экономическое, а следовательно, и конкурентное положение. Крок полагал, что «Макдоналдс» с самого начала должен играть существенную роль в выборе поставщиков для своих франчайзи, но только с той целью, чтобы, используя большую покупательную способность системы, приобретать товары по сниженным ценам. Затем, полностью сохранив скидку в цене, он продавал эту продукцию владельцам ресторанов, отказавшись, таким образом, от широко распространенной на первых порах среди прочих сетей практики сохранения разницы за собой.

Хорошо видя многие слабости всех других сетей, работавших на основе франчайзинга, Крок был уверен, что главную ошибку они совершали тогда, когда стремились присвоить себе скидку, предоставляемую поставщиками для хозяев ресторанов. По мнению Крока, смысл системы франчайзинга состоял как раз в том,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) чтобы за счет массовых закупок приобретать товары по низким ценам. Тогда владельцы ресторанов, входящих в сеть, смогут продавать свою продукцию дешевле, чем если бы они действовали на рынке самостоятельно. «Ни один человек, если, конечно, он не боится иска в миллион долларов, который я немедленно вчиню ему, не сможет обвинить нас в получении взяток, комиссионных или чего-то в том же духе, – говорил Крок братьям Макдональд в одном из своих первых звуковых писем. – Хозяева ресторанов знают, кто подкинет им масла на хлеб, и потому готовы с ними сотрудничать. Если люди из собственной корысти заинтересованы в сотрудничестве с вами, можете быть уверены в их лояльности».

Практика организации снабжения, сложившаяся в других сетях, вызвала, как отмечал Крок, недовольство хозяев ресторанов. И в этом вопросе Крок угадал на все сто. «Очень многие заведения сети Хауэрда Джонсона теперь втихую сами покупают продукты для себя, потому что цены, которые он заломил, настолько не соответствуют уровню цен на местах, что хозяева просто деморализованы, – сообщал Крок братьям в 1958 году. – Ничего хорошего, по-моему, из этого не выйдет. Сеть Джонсона несомненно приходит в упадок».

Крок относился к возможности получать скидку, которую традиционно предоставляли сетям поставщики, снабжавшие продовольствием их рестораны, столь непреклонно, что даже невинные выражения благодарности со стороны фирм, сотрудничавших с «Макдоналдс», были неприемлемыми для него. Хэри Смаргон, основавший в 1952 году в Чикаго небольшую компанию по производству жира, который придавал тесту большую рассыпчатость, стал получать по телефону от Крока, узнавшего от других поставщиков о продукции Смаргона, заказы на поставку своего товара. Шел 1956 год, и у Крока, только что открывшего свою фирму, в районе Чикаго было всего три ресторана. Однако заказы – по пятьсот фунтов в один заход – показались Смаргону большими, и он, получив несколько таких неожиданных заявок, решил, что настала пора встретиться со своим новым благодетелем.

«Рэй, мне еще не приходилось иметь дело с клиентом, который бы передавал мне по телефону заказ за заказом и при этом не хотел бы получить чего-нибудь взамен, – сказал Смаргон Кроку. – Что нужно тебе?» – спросил он, желая чем-нибудь услужить фирме «Макдоналдс».

«Хэри, я не хочу, чтобы ты ублажал меня или угождал мне, – ответил Крок. – И подарков от тебя на Рождество тоже не хочу. Мне нужно одно – чтобы ты поставлял мне жир лучшего качества».

Компания Смаргона «Интерстейт фудс» в конечном счете стала крупнейшим в сфере быстрого питания поставщиком жировых добавок, ежегодный доход которой превышал 100 миллионов долларов. Сын Смаргона Кеннет, руководивший компанией в течение десяти лет после того, как ее приобрела фирма «КФС континентал», вспоминает, как некоторые сети быстрого питания хотели получить от него комиссионные – по центу за каждый фунт жира, который «Интерстейт» продавал владельцам ресторанов, принадлежавших этим сетям. Но Смаргон им в этом отказал. «Они не имели права получать этот цент, – считает Кен Смаргон. – Это был способ поживиться за счет хозяина ресторана. Просто обыкновенная жадность». Но не беря взяток, «Макдоналдс», как утверждает Смаргон, ясно давал понять как своим поставщикам, так и своим франчайзи, что «фирма не однодневка и делом занимается всерьез». Неудивительно, замечает он, что все сети, требовавшие у него взяток, уже не существуют.

Отказываясь наживаться за счет своих франчайзи, «Макдоналдс» ставил их финансовые интересы выше своих. Суть уникальной, но удивительной по простоте философии франчайзинга, созданной Кроком, состоит в том, что франчайзинговая компания не должна жить, ущемляя интересы тех, кто приобрел ее лицензии, и может преуспеть, помогая им добиться успеха. В этой философии есть не только некая человеческая справедливость, но и безошибочная логика бизнеса, ведь франчайзинговая компания не сможет действовать успешно, если не установит гармоничных отношений со своими партнерами по франчайзингу.

В конечном итоге гениальность Рэя Крока заключалась в том, что он обращался со своими франчайзи как с равными ему партнерами. Он был лишь одним в ряду нескольких десятков людей, распознавших невероятную перспективность ресторанов быстрого питания, но у него было нечто такое, чего не было больше ни у кого, а именно принявшие его сторону хозяева ресторанов. Действуя вместе со своей компанией в интересах всей системы, Крок был в состоянии вдохновить на это и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) своих клиентов. Среди всех прочих компаний «Макдоналдс» выделился благодаря умению Крока сплотить усилия сотен предпринимателей, тех, кому он продал свои лицензии – не только во имя защиты собственных корыстных интересов, но и ради интересов «Макдоналдс». Ведь, как полагал Крок, они совпадают.

#### Глава 4 Хозяин-труженик

То, как чутко менеджеры реагируют на новые веяния, в значительной степени определяется философией корпорации. Одни компании предпочитают избегать ненужного риска. Они находят свою формулу успеха и не отступают от нее ни на шаг. Другие идут на перемены охотно. Их управляющие постоянно экспериментируют с новыми идеями, полагая, что сработавшее вчера может не сработать завтра.

Казалось бы, компания «Макдоналдс» относится к числу первых. Она никогда не сходила с проторенной дороги, занимаясь тем, что хорошо знает. Делая бизнес, она руководствовалась рядом испытанных принципов франчайзинга и демонстрировала непоколебимую приверженность качественному обслуживанию и чистоте, благодаря чему появилась на свет сеть, прославившаяся единообразием своих ресторанов.

Однако за этим единообразием кроется философия корпорации, которая ставит гибкость во главу угла. Менеджеры «Макдоналдса» гордятся своим умением быстро менять курс. Неожиданно они могут пересмотреть тщательно разработанные планы, которые пошли прахом из-за конъюнктуры на рынке. Они любят проводить эксперименты. Они знают, что возможны ошибки. Но когда дело оборачивается плохо, они мгновенно находят проблему и решают ее.

Эта философия действия методом проб и ошибок зародилась еще в те времена, когда Рэй Крок только начал подыскивать своих первых франчайзи. Его принципы франчайзинга были безупречными и не допускали компромисса. Однако, когда в середине 50-х годов ему пришлось опробовать их на практике, в его руках не было волшебной палочки. В действительности он учился на собственных ошибках, и первый усвоенный им урок касался вопроса выбора места.

Он решил создавать свою первую сеть предприятий быстрого питания в Калифорнии. Это был автомобильный штат. Благодаря прекрасному местному климату драйв-ин'ы работали там круглый год. Как раз там смогли пустить корни «Макдоналдс» и вся индустрия быстрого питания. К тому моменту, когда Крок подписал с братьями Макдональд соглашение, предоставлявшее ему право заниматься франчайзингом на общенациональном уровне, уже было открыто девять ресторанов «Макдоналдс», причем лицензии на восемь из них выдали сами братья. Все они, кроме одного (в Фениксе), находились в Калифорнии, которая представляла собой почти идеальный рынок для продажи лицензий. «В Калифорнии рестораны под открытым небом были известны лучше, чем в любой другой части страны», – объяснял позднее Крок.

Половина из 18 контрактов, подписанных Кроком в первый год действия его соглашения с братьями, затрагивала рестораны, которые должны были открыться в Калифорнии. Однако хотя там продавать лицензии было легче, контролировать франчайзи было невозможно. Рестораны находились в двух тысячах миль от чикагской штаб-квартиры Крока, и едва оперившаяся «Макдоналдс систем инк.» оказалась не в состоянии обслуживать своих клиентов на Западном побережье и осуществлять контроль за качеством и единообразием их работы, чего так добивался Крок. Поэтому хозяева этих заведений стали присматриваться к опыту тех предпринимателей, которые получили свои лицензии от братьев Макдональд, или к работе независимых предприятий, незаконно использовавших их систему. Но поскольку ни те, ни другие не придерживались никаких строгих правил, это привело к печальным результатам. Вскоре новые франчайзи Крока начали экспериментировать с новыми продуктами, другими технологиями и иными (более высокими) ценами. Лишь немногие из них соблюдали те стандарты качества и санитарии, которые братья установили в Сан-Бернардино. В 1957 году Крок послал своего молодого сотрудника Фреда Тернера в Калифорнию для того, чтобы тот ознакомился с деятельностью компании на Западном побережье. Бросив беглый взгляд на то, что творится в тамошней франчайзинговой системе, он пришел в ужас.

Очевидно, организовав для Тернера эту поездку, Крок хотел показать ему, во что может превратиться сеть предприятий быстрого питания, когда нет контроля за качеством. В калифорнийских ресторанах «Макдоналдс» царила анархия. У Тернера сложилось впечатление, что даже если бы глава фирмы прочитал своим франчайзи лекцию о контроле за качеством, это не дало бы никаких результатов. «Рэй знал,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) что мне предстоит увидеть, и когда я вернулся, он, должно быть, получил удовольствие, выслушав мой рассказ, – вспоминает Тернер. – «Макдоналдс» в Калифорнии напомнил зоопарк. Вместо стандартных гамбургеров весом в один фунт без десяти унций я увидел гамбургеры, имевшие различный вес. В одних из них лук был наполнителем, в других – как и положено, приправой. А вместо меню из десяти блюд моим глазам предстала целая кулинарная панорама – «буррито», «энчилада», «хот догз», «тако», кукурузные лепешки, красный перец, пицца, ростбиф. Цены везде разные: в одних ресторанах – по 15 центов за гамбургер, в других – по 17, 18, 19 и даже 21 центу. Более грязных заведений я в «Макдоналдсе» за 30 лет не видел. Я слышал, как Рэй Крок твердил о единообразии, стандартном меню, одинаковых порциях, единых ценах и одинаковом качестве в каждом ресторане. Мне втолковывали это, и я смирился с этими правилами. Но, боже мой, когда я вернулся из Калифорнии, я уверовал в них».

Но, как считает Тернер, печальный опыт первых лет лицензионной деятельности в Калифорнии «оказался для «Макдоналдс систем» полезнейшей штукой, потому что мы поняли, что произойдет с системой, если бросить поводья. Мы убедились, что отныне и впредь надо вести борьбу с отбившимися от рук франчайзи за цену, за порции, за то, чтобы использовался один и тот же сорт шоколада, что надо бороться за меню».

Калифорнийский опыт вынудил Крока временно прекратить распространение франчайзинга на Западное побережье и всерьез заняться этим делом поближе к дому – в Иллинойсе, а затем и в близлежащих штатах. По счастью, в начале 1955 года Крок на пару с Артом Джейкобсом, своим приятелем по клубу «Роллинг грин кантри клуб», находившемуся поблизости в Эрлингтон-Хайтсе, приступил к строительству в Дес-Плейнсе своего собственного ресторана «Макдоналдс». С самого начала он, по мысли партнеров, должен был как рекламная витрина привлекать предпринимателей Среднего Запада, желавших приобрести лицензию, но не имевших понятия, что же представляет из себя драйв-ин самообслуживания под открытым небом. Однако, когда франчайзинговые усилия в Калифорнии потерпели неудачу, ресторан в Дес-Плейнсе неожиданно занял основное место во всех планах Крока, которые были теперь ориентированы на то, чтобы занять прочные позиции в собственном городе и в ближайшей округе.

Но такая смена курса сразу же породила новые проблемы. Крок столкнулся с новым соперником по быстрому питанию, который мог серьезным образом помешать реализации его пересмотренного плана франчайзинговой деятельности. В отличие от других конкурентов, действовавших в сфере быстрого питания, этот располагал тем, чем, как полагал Крок, должен был владеть только он сам – лицензией «Макдоналдс систем», предоставлявшей ему исключительные права на определенную территорию. Она принадлежала фирме «Фрайлих айс крим компани», которая приобрела права на данный участок у братьев Макдональд незадолго до того, как Крок подписал с ними свой контракт. Братья Фрайлих заплатили 10 тысяч долларов за лицензию на строительство четырех ресторанов. Ну а поскольку Макдональды продали всего 14 лицензий на конкретные участки, то данный контракт никому бы особо не помешал, если бы не одно важное обстоятельство. Лицензия Фрайлихов предоставляла им права на округ Кук в штате Иллинойс, на тот район, в котором находится Чикаго, город, где постоянно проходят съезды Национальной ассоциации ресторанов и где расположена штаб-квартира компании «Принс касл сейлс дивижн» и ее основателя Рэя Крока. Именно здесь он 30 лет готовил себя к тому, чтобы не упустить такой шанс, какой подвернулся ему с «Макдоналдс», и именно здесь он располагал наилучшими связями в сфере общественного питания. Чикаго был самым подходящим и, быть может, единственным местом, где Крок мог бы обустроить штаб-квартиру своей «Макдоналдс систем инк.». Как раз здесь он хотел построить свой, теперь уже образцовый ресторан «Макдоналдс», но именно этого не позволяла лицензия, имевшаяся у Фрайлихов.

Крок уже приступил к разработке плана строительства предприятия в Дес-Плейнсе, когда нанес визит к Фрайлихам с тем, чтобы продать им «мультимиксеры». Во время разговора он случайно упомянул о соглашении, которое совсем недавно подписал с братьями Макдональд. Тогда-то они и ошарашили его неприятным известием.

Едва вернувшись в свою контору, он в раздражении позвонил братьям Макдональд. «Вы полагаете, я стану заниматься этим (то есть продажей лицензий), если исключительные права мне не принадлежат?» – выпалил он.

Дик Макдональд попытался успокоить его. «Рэй, мы никак не можем отказаться от

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) сделки с Фрайлихами, – сказал он. – Кроме того, ты можешь действовать по всей остальной части страны».

Макдональд привел не лучший довод, и Крок еще больше распалился. «Вся эта территория моя», – настаивал он.

Макдональд не уступал. «Нет, за тобой вся территория, кроме той части, что мы продали Фрайлихам», – ответил он.

«Но я живу в округе Кук. Как, черт подери, вы можете отдать его им? – взвился Крок. – Здесь моя штаб-квартира!»

Макдональд, продемонстрировав присущее жителям Новой Англии упрямство, повесил трубку и тут же отбил короткую, но многозначительную телеграмму: «Наша сделка аннулирована».

Через несколько дней Крок послал своего представителя по сбыту «мультимиксеров» на Западном побережье Билла Джэмисона с мировой в Сан-Бернардино, чтобы тот восстановил договоренность с братьями Макдональд. К счастью для Крока, Фрайлихи были заинтересованы не столько в строительстве ресторана «Макдоналдс», сколько в том, чтобы быстро заработать деньги, продав лицензию, которую только что приобрели. Крок предложил им продать ему лицензию на округ Кук, и они согласились уступить ее по несколько более высокой цене – за 25 тысяч долларов. Крок не раздумывая выписал чек на эту сумму. «Только обождите пару дней с получением наличных, – попросил он их. – Я пока просто не знаю, где достану такие деньги».

Первый «Макдоналдс» Крока еще не открылся, а он уже отчаянно нуждался в деньгах для того, чтобы спасти свои планы франчайзинговой деятельности. Когда его первые попытки заполучить деньги в банках не увенчались успехом, Крок попытался продать часть акций своей едва оперившейся франчайзинговой компании знакомым инвесторам. Каждому из них он предлагал приобрести половину пая всего за 25 тысяч долларов. Через каких-нибудь три десятилетия такое паевое участие в корпорации «Макдоналдс» стоило бы миллиарды, но в начале 1955 года щедрое предложение Крока принимать никто не хотел. В конце концов он нашел возможность получить в банке ссуду, покрывавшую часть его задолженности Фрайлихам, а за суммой, которой ему недоставало, решил обратиться к братьям Макдональд. Если они согласятся вернуть Фрайлихам уже полученные от них 10 тысяч долларов, то Крок займет остальные 15 тысяч долларов, необходимые для окончательного расчета с ними. Братья пошли на это, и он смог выкупить принадлежавшую Фрайлихам лицензию. Если не считать того, что его личный долг банку вырос, хотя он этого и не хотел, на 15 тысяч долларов, планы Крока не претерпели каких-либо особенных изменений. Однако его мнение о братьях, чье имя он в скором времени прославит, изменилось навсегда. «Братья были очень наивными и неопытными, – говорил он позднее. – Они никогда не были бизнесменами».

Дело с Фрайлихами было улажено, и к 15 апреля 1955 года ресторан «Макдоналдс» в Дес-Плейнсе уже был готов к открытию. Поскольку он был задуман с той целью, чтобы привлечь людей, имеющих деловые намерения, равно как и рядовых посетителей, Крок лично позаботился о поддержании в нем образцового порядка. Он носился с ним, как курица с яйцом. Каждое утро в семь часов его машина останавливалась около ресторана в Дес-Плейнсе, и он вместе с управляющим проверял, все ли готово к его открытию. Затем он пешком шел на железнодорожную станцию, которая находилась неподалеку, и по Северо-Западной железной дороге добирался до Лупа, а в шесть часов вечера тем же путем возвращался назад. Фред Тернер, ныне президент компании «Макдоналдс», карьера которого начиналась с того, что он в числе первых был принят на работу в это заведение и жарил там мясо на гриле, до сих пор вспоминает, как проходил Крок те три квартала от станции до ресторана: «Каждый вечер мы видели, как он шел вниз по улице вдоль сточной канавы и на протяжении всего пути собирал оберточную бумагу и стаканчики, которые разбрасали повсюду посетители «Макдоналдс». Когда он входил, в его руках была куча мусора. Он был похож на дворника при ресторане».

В результате заведение, расположенное в Дес-Плейнсе, производило на людей не меньшее впечатление, чем ресторан в Сан-Бернардино, которым управляли братья Макдональд. Другого такого драйв-ин'а на Среднем Западе никто не видел. Тернер живо вспоминает свое первое впечатление от ресторана в Дес-Плейнсе: «Он был таким чистым, ярким, красочным. Вся кухня напоказ. Вся еда готовилась на глазах

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) у посетителей. Повсюду блестит нержавейка. И весь обслуживающий персонал одет в белую чистую униформу».

И все же, несмотря на то что благодаря усилиям Крока ресторан выглядел весьма привлекательно, предприниматели Среднего Запада, на интерес которых он рассчитывал, не спешили покупать его лицензии. Проблема заключалась в том, что драйв-ин'ы Среднего Запада были, как правило, дешевыми закусочными, где продавались гамбургеры или сосиски. Каждую из них обслуживал один человек, и они к тому же на протяжении пяти месяцев в году оставались закрытыми. Вкладывать в них капитал считалось несерьезным делом, и ни один «Макдоналдс», даже столь безупречный, не мог побороть за короткий срок местные предубеждения. Крок отреагировал на эту ситуацию тем, что снова изменил план франчайзинговой деятельности. Он обратился к своим друзьям, в первую очередь к тем, с кем любил поиграть в гольф в «Роллинг грин кантри клуб».

Рэй Крок был типичным жителем предместий. Он со своей первой женой Этель жил в большом особняке в одном из лучших жилых кварталов Эрлингтон-Хайтса, пригородного поселка в 20 милях к северо-западу от Чикаго, в котором селились представители среднего класса. Утро выходного дня он обычно проводил, работая в палисаднике, благодаря чему его дом всегда выглядел, словно на картинке. Послеобеденное время отводилось для партии в гольф в «Роллинг грин», где, несмотря на свое физическое недомогание – застарелый артрит, – он получал от своих приятелей весьма скромную фору в 15 ударов. Кроме того, он и по средам после полудня не возвращался в свою контору и, отобедав в клубе, проходил с клюшкой 18 луз. По вечерам в среду в клуб заглядывала и Этель, и они вместе ужинали.

«Роллинг грин» был для Рэя и Этель основным местом, где они могли пообщаться с друзьями и знакомыми. И немудрено, ведь поле для гольфа заканчивалось прямо рядом с их домом. Но что еще более важно – атмосфера клуба полностью отвечала их вкусу. В «Роллинг грин», членами которого являлись люди среднего достатка, отсутствовала чопорность, отличавшая частные клубы более элитарных предместий, которые располагались вдоль северной границы Чикаго. А поскольку и кормили в клубе на удивление вкусно, Рэй и Этель частенько ужинали там со своими друзьями. Именно там проявлялись в наибольшей мере те его личные качества, которые сопутствуют таланту коммивояжера. Экстраверт по натуре и прекрасный собеседник, Крок любил повеселиться и имел в «Роллинг грин» кучу друзей. Хотя он сам не был шутником, услышав от кого-нибудь слегка непристойную шутку, громогласно хохотал. А когда ужин в клубе, как часто бывало, превращался в импровизированную вечеринку, Крок занимал почетное место у рояля.

Друзья Крока по клубу в деловом отношении были ему ровней – самостоятельно владели малыми и средними фирмами. Он не был на короткой ноге с банкирами или директорами крупных корпораций. Члены клуба же занимались самыми разнообразными делами и никакого отношения к общественному питанию не имели. Среди них были строитель-подрядчик Арт Джэкобс, продавец автомобилей Джерри Олсон, владелец мастерской по ремонту обогревательного и вентиляционного оборудования Тони Вейсмюллер. Арт, Джерри, Тони и Рэй составляли постоянные пары партнеров по гольфу. Среди приятелей Рэя фигурировал и президент клуба Билл Пэли, владевший похоронным бюро. Посещали «Роллинг грин» братья Том и Джек Таубензи, которые занимались ремонтом металлоизделий, и бухгалтеры Фил и Берн Вайнъярды, Крис Оберхайде, владевший компанией по поставкам угля, Дон Коффи, владевший компанией по производству винторезных станков, Билл Годфри, коммивояжер компании «Келвинатор», Джо Свини, коммерческий директор фирмы «Скил Тулз», и Дик Пиккиетти, бравший подряды на штукатурные работы. Захаживал туда также Боб Донданвиль, занимавшийся распространением домашнего журнала для женщин, – делом довольно щекотливым, что выдавало в нем вольнолюбивую натуру. Донданвиль, прославившийся в клубе независимостью своих суждений, был, видимо, самым близким другом Крока. Когда в 1955 году он открыл в Дес-Плейнсе свой ресторан, всех их по-настоящему сближало только одно – членство в «Роллинг грин». К 1958 году они стали членами еще одного клуба – клуба новоиспеченных франчайзи компании «Макдоналдс».

В общей сложности Крок в конце 50-х годов пополнил ряды своих клиентов 18 членами клуба. По правде говоря, только они давали Кроку надежду на то, что «Макдоналдс» быстро сумеет обойти своих многочисленных подражателей. То, что Крок был в отчаянии, никто не знал. «Рэй действовал без излишней шумихи, – вспоминает Вайсмюллер. – В клубе знали о том, что он встречался в Калифорнии с

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) братьями Макдональд и заключил с ними сделку, но он никому не хотел навязываться. На случай, если с ним кто-либо захочет поговорить об этом деле, он всегда носил с собой небольшую папку с информацией и декларациями о доходе (его собственного ресторана)». Поначалу члены клуба отнюдь не спешили ударить с ним по рукам. «Ты, Рэй, должно быть, спятил, – заявил Вайсмюллер, узнав о том, что Крок собирается поставить все свое состояние против гамбургера ценою в 15 центов. – Ты никоим образом не сможешь заработать, если будешь брать себе только 1,9 %».

Вскоре он, однако, сообразил, что если у организуемой сети франчайзеру рестораны «Макдоналдс» и не сулят золотых гор, то для того, кто приобретает у него лицензию, то есть франчайзи, это представляет собой заманчивое предложение. Чтобы понять это, достаточно было взглянуть на размер той выручки, которую принесло Кроку его собственное заведение. Если его годовой оборот составлял 200 тысяч долларов (а уже на второй год после открытия ресторана в Дес-Плейнсе объем продаж достиг именно этого рубежа), значит, прибыль его владельца составила до обложения налогом 20 % или 40 тысяч долларов. При этом в дело были вложены намного меньшие средства, чем требовалось бы для создания стандартного ресторана со штатом официантов. Строительство такого заведения обходилось обычно в 250 тысяч долларов, а «Макдоналдс» на первых порах стоил, включая расходы на покупку земельного участка, строительные работы и оборудование, всего 80 тысяч долларов. Если же находился землевладелец, готовый сдать участок в аренду, и банк, который мог предоставить ссуду под закладную на здание, предпринимателю требовалось затратить не более 30 тысяч долларов только на то, чтобы изготовить вывеску и приобрести оборудование и самый необходимый инвентарь. Да и эту сумму можно было взять в долг.

Вайсмюллер, например, израсходовал на приобретение своего первого ресторана «Макдоналдс» всего 17 тысяч наличных денег, в то время как уже в первый год работы предприятие принесло ему в два раза большую сумму. А другие франчайзи вложили из своих наличных намного меньше этого, некоторые из них только по 5 тысяч долларов. Когда слух о доходах, которые приносят своим владельцам красно-белые ресторанички «Макдоналдс», прокатился по клубу «Роллинг грин», Кроку уже не надо было продавать лицензии своим друзьям: они сами жаждали купить их.

В течение первых трех лет деятельности фирмы около половины общего числа франчайзи фирмы «Макдоналдс» были членами «Роллинг грин». Именно они заложили основу новой сети предприятий быстрого питания. Однако, как бы это ни было печально для Крока и его компании, фундамент оказался непрочным. С точки зрения фирмы хозяева ресторанов из числа членов клуба оказались, за некоторыми исключениями, худшими во всей ее тридцатилетней истории. Все они, кроме одного, зарабатывали на жизнь, занимаясь другими видами бизнеса, и рассматривали «Макдоналдс» лишь как дополнительный источник дохода. Они поставили на кон часть своих сбережений, но отнюдь не свое благосостояние. С самого начала Крок ощущал потребность в том, чтобы франчайзи «Макдоналдса» занимал бы одновременно и место управляющего ресторана. Об этом он говорил своим друзьям по клубу. «Рэй очень, очень возражал против практики «управления на расстоянии», – вспоминал Вайсмюллер. – Он считал, что дело пойдет намного успешней, если предприниматель, вложивший капитал, сам же будет активно участвовать в управлении рестораном».

Проблем с франчайзи «Макдоналдса» из числа членов клуба «Роллинг грин» было у Крока немало. Большинство из них доводило его до бешенства тем, что игнорировало его требования относительно единообразия обслуживания и соблюдения чистоты. И самым недисциплинированным из них, по крайней мере в том, что касалось стандартов обслуживания, оказался ближайший приятель Крока по клубу Боб Донданвиль.

За два года до того, как Крок основал «Макдоналдс», Донданвиль открыл в Южной Калифорнии ресторан, называвшийся «Чу-чу», который специализировался на торговле гамбургерами. Идею его создания он заимствовал у чикагского предпринимателя, использовавшего поезд на Лайонел для того, чтобы из своей кухни развозить гамбургеры по киоскам, в которых торговали его люди. Донданвиль был первым из членов «Роллинг грин», с кем Крок заключил контракт, и с самого начала Кроку стало совершенно ясно, что вольнолюбивая натура Донданвиля более пригодна для своеобразных заведений типа «Чу-чу», чем для стандартизированной сети предприятий быстрого питания, и особенно той сети, владелец-франчайзер которой был чуть ли не помешан на поддержании единообразия.

В то время как Крок твердил о необходимости иметь в меню, унаследованном им от братьев Макдональд, только десять строго определенных блюд, Донданвиль считал это неприемлемым для своего ресторана в Резеде, штат Калифорния. По этому поводу они с Кроком ожесточенно спорили. Донданвиль настаивал на том, что ради привлечения дополнительного числа посетителей «Макдоналдса» следует расширить меню. Не добившись от Крока согласия на это, он сам начал быстро увеличивать количество блюд, которые подавались в принадлежавшем ему заведении. Когда он добавил к ним еще и ростбиф, его ресторан из разряда «гамбургерных» практически полностью перешел в разряд «ростбифных». В Виртине по фасаду здания между двумя окнами для раздачи он поместил огромный кусок жареного мяса и сам, нацепив поварской колпак, разделял его на глазах у посетителей.

Но больше всего Крока вывело из себя то, что Донданвиль поднял цену на гамбургер с 15 до 18 центов. Он объяснял это финансовыми затруднениями. Ведь как и большинство первых предприятий «Макдоналдс» в Калифорнии, его заведение работало едва ли не себе в убыток, что совсем не радовало Донданвиля. «Мы у себя дома 27 дней подряд ели гамбургеры, и нас уже тошнило от них, – вспоминает он. – Поэтому-то я и решил поднять цены».

Крок негодовал. На гамбургере в 15 центов был построен весь имидж «Макдоналдса». И хотя Крок не имел права диктовать цены своим клиентам, он вел себя так, как если бы ему принадлежало это право. Узнав о решении Донданвиля повысить цены, он тут же отбил телеграмму в Резеду. «Сними с ресторана арки!» – требовалось в ней.

Донданвиль не подчинился. Не отреагировал он и на неоднократные увещания Крока сбрить бороду. Крок, будучи сам всегда тщательно выбрит и подстрижен, возражал против того, чтобы кто-то из его служащих носил бороду, и даже мысль о том, что бородатый Донданвиль режет мясо в окне ресторана «Макдоналдс», была ему отвратительна. Донданвиль отрастил бороду, пока ожидал завершения строительства ресторана, и даже намеревался сбрить ее в день открытия. Но, возможно, как раз вопреки просьбам Крока не сделал этого.

Крок знал, что своими приказами не сможет заставить Донданвиля сбрить бороду. Он решил, что, может быть, добьется того же результата иным способом – при помощи рекламной уловки. Донданвиль больше, чем кто-либо из первых клиентов Крока, ценил рекламу. Он часто рекламировал свое заведение в местных газетах, а его фургон фирмы «Шевроле», украшенный двумя стальными золотыми арками, служил ему в качестве красочного передвижного рекламного стенда. Из-за арок, занимавших место от края и до края машины, в нее было трудно забираться, но зато, как говорит Донданвиль, «на них все глазели».

Зная о его любви к рекламе, Крок выбрал ресторан Донданвиля как место проведения пресс-конференции, на которой должно было быть объявлено о том, что фирма установила новый рекорд продажи гамбургеров. Для привлечения внимания средств массовой информации Крок решил объявить местным газетчикам, что владелец ресторана в Резеде сбреет в ознаменование этого события бороду, которую он отрастил специально для данного случая. Крок предложил Донданвилю усесться напротив ресторана в парикмахерское кресло и брить бороду, пока на рекламной вывеске его заведения будет монтироваться новая цифра, оповещающая посетителей об очередном миллионе проданных гамбургеров. Зная, что фоторепортеры не упустят случая сделать такой снимок, Донданвиль согласился с этим замыслом. Он лично подал посетителю «юбилейный» гамбургер, сам же установил на щите новую рекордную цифру, поболтал с газетчиками и попозировал для них. Он сделал все, как задумал Крок, кроме одного – не тронул бороду.

Но свои отношения с Кроком и фирмой «Макдоналдс» он непоправимо испортил лишь после того, как открыл еще один ресторан. Предпринимателям, заключившим контракт с «Макдоналдсом», запрещается владеть иными подобными заведениями общественного питания, и, обзаведясь вторым рестораном, который назывался «Гамбургер кинг», Донданвиль открыто нарушил это правило. Поэтому неудивительно, что второй лицензии от «Макдоналдса» он так никогда и не получил. Но обиды на фирму он не держит. «Я не любил выполнять распоряжения, – признается он, – а Рэй не мог позволить упрямам вроде меня портить все дело как раз тогда, когда он пытался добиться признания в масштабах всей страны. Компания «Макдоналдс» может быть благодарна господе за то, что он послал ей такого прохвоста, как я. Благодаря этому они стали тщательнее отбирать своих франчайзи».



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Хотя Донданвиль был самым колоритным оппонентом, он отнюдь не был единственным упрямым из «Роллинг грин», с кем у Крока не сложились отношения. Построив первые два ресторана, Вайсмюллер так и не добился разрешения на третий, потому что хотел владеть в нем недвижимостью точно так же, как и в первых двух. Однако к тому времени политика «Макдоналдса» изменилась. Компания стала покупать или брать в аренду недвижимость с тем, чтобы отдавать ее в субаренду франчайзи. А Джо Свини, например, хотя и обладал исключительным правом развивать сеть заведений «Макдоналдс» в шести пригородах к западу от Чикаго, не смог открыть даже второго ресторана, потому что даже в первом, по мнению Крока, дела шли неважно. Насколько неважно, выяснилось лишь тогда, когда фирма выкупила в 1968 году у Свини его ресторан. Проводя в нем первую проверку, Майкл Квинлан, ныне президент корпорации «Макдоналдс», бывший в то время начинающим менеджером, которому было поручено управлять этим, еще недавно принадлежавшим Свини заведением, обнаружил в подвале трубу, обернутую рваным тряпьем. Тряпье было пропитано отвратительной черной жидкостью. Развязав ее, Квинлан пришел в ужас от увиденного: гнилая картофелина перекрывала отверстие в трубе для слива прохладительных напитков. Так было «отремонтировано» место утечки.

Но среди всех членов клуба «Роллинг грин», с кем у Крока существовали деловые отношения, самое большое недовольство у него вызвал Ричард Пиккьетти, которого он обвинял в том, что тот ради экономии постоянно приобретает некачественную пищевую продукцию. Пиккьетти, будучи первым франчайзи из членов «Роллинг грин», открыл ресторан в районе Чикаго. Он располагался в Скоки, находившемся на удалении всего двух пригородных районов от собственного ресторана Крока в Дес-Плейнсе. В силу этого он играл важную роль в привлечении других членов загородного клуба в клуб корпорации «Макдоналдс». Для Крока он был, кроме того, еще и постоянным источником раздражения.

Стычки между Кроком и Пиккьетти начались с того момента, как основатель фирмы впервые, вскоре после открытия, посетил ресторан в Скоки. Крок незамедлительно продемонстрировал намерение твердо и открыто указывать на недостатки. В данном случае, отозвав в сторону одного из служащих, он отчитал его за грязь под ногтями. Пиккьетти воспринял этот эпизод как вызов его авторитету. Ресторан в Скоки принадлежал ему, и он, очевидно, полагал, что Крок не имеет права вмешиваться в его дела. «Не вздумай указывать моим людям, что им делать, иначе я покажу тебе, что смогу сделать я», – предупредил он Крока.

Крок был ошарашен. Он считал, что в вопросах контроля за качеством и единообразием он олицетворяет фирму «Макдоналдс». По его мнению, каждый ресторан «Макдоналдс» был его рестораном, потому что входил в сеть, которую он пытался создать. «Это было глупо, глупо, – говорил Крок спустя годы. – Я пришел туда, чтобы помочь ему, а он мне такое. Я надел пальто и шляпу и вышел из ресторана. Больше я туда не возвращался». Правда, он все же еще раз заглянул туда ненадолго, – через 17 лет. К тому времени Пиккьетти, опасаясь, что в противном случае его 20-летняя лицензия не будет возобновлена, навел порядок в своем некогда плохо содержавшемся заведении. И все же, лишь уступив просьбам обслуживающего персонала, Крок скрепя сердце согласился продлить лицензию, единственную, которую Пиккьетти удалось получить.

Деловое сотрудничество с членами «Роллинг грин» дорого обошлось Кроку. Оно обернулось для него потерей многих некогда близких друзей. Когда в начале 60-х годов сеть предприятий «Макдоналдс» стала выходить в отрасли на лидирующие позиции, предприниматели из «Роллинг грин» полагали, что, будучи причастны к ней с момента ее основания, имеют право на некоторые привилегии. В этом им было отказано. Несмотря на то что друзья Крока первыми пришли в этот бизнес, только пятерым из 18 франчайзи членам «Роллинг грин» удалось обзавестись более чем одним рестораном. И среди них лишь двое – бухгалтеры Фил и Берн Вайнъярды – были соответствующим образом вознаграждены за свою роль первопроходцев. Они в конечном итоге открыли во Флориде 21 предприятие «Макдоналдс». Тем самым Рэй Крок ясно дал понять, что не нарушает своего правила предоставлять сразу только одну лицензию и притом самым лучшим своим франчайзи.

Основатель корпорации «Макдоналдс» считал, что многие его друзья по клубу «Роллинг грин» предали его, и даже в последние годы жизни с большой неохотой вспоминал их имена. Однако он легко делился ценным опытом франчайзинговой деятельности, который он приобрел благодаря работе с ними. «Все они занимались другими видами бизнеса и уверовали в то, что смогут владеть рестораном «Макдоналдс», не уделяя ему много времени, – говорил Крок. – Они были

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) владельцами-невидимками, которых интересовала только прибыль. Им было безразлично, какой товар они продают».

Но по мере того как Крок все больше разочаровывался в своих друзьях, заботившихся исключительно об удачном размещении собственного капитала, сфера приложения его усилий стала расширяться за счет другой группы предпринимателей-франчайзи. Повстречавшись с ними совершенно случайно, Крок при создании сети предприятий «Макдоналдс» станет опираться именно на этих людей, явивших образец хозяйской хватки. Они не были богатыми или даже хорошо обеспеченными людьми. Большинство из них не имели собственного дела. Разумеется, они не были и крупными инвесторами, заключить контракт с которыми мечтали многие франчайзеры, работавшие в сфере быстрого питания. Они не являлись даже мелкими вкладчиками капитала вроде тех, которых нашел Крок среди членов клуба «Роллинг грин». Эти люди бросали свои прежние рабочие места и ради того, чтобы стать владельцем ресторана «Макдоналдс», рисковали всеми своими сбережениями, а зачастую и всеми средствами, одолженными у друзей и родственников. Они проводили в своих ресторанах столько времени, что «Макдоналдс» становился для них вторым домом. Мечтая стать независимыми бизнесменами, большинство из них не решалось опираться только на собственные силы. И «Макдоналдс» привлекал их, рассматривая это как возможный компромисс. Занимаясь своим делом, они все же могли рассчитывать при соблюдении ими основных правил игры на поддержку всей системы. Франчайзи, предприниматель, обладающий лицензией, – нечто среднее между абсолютно независимым предпринимателем и служащим корпорации, и именно благодаря самоотверженному труду на своем месте у людей стало складываться представление, что приобретение лицензии фирмы «Макдоналдс» равнозначно получению разрешения на печатание денег.

Этих людей Крок заманил к себе не рекламными объявлениями. По правде говоря, за всю свою тридцатилетнюю историю фирма только несколько раз публиковала небольшие объявления о продаже лицензий в «Чикаго трибьюн». Набирая людей, которые, будучи одновременно хозяевами и служащими своего предприятия, создали систему «Макдоналдс», Крок использовал самый дешевый вид рекламы – молву.

Но у молвы всегда есть источник. В данном случае им стал Сэнфорд Эгет. Когда в 1955 году Сэнди Эгэт впервые узнал о «Макдоналдс», этому чикагскому печатнику было 46 лет, и он лишь мечтал обзавестись собственным небольшим бизнесом. Окончив вечерние курсы, он даже получил диплом специалиста по оптометрии. Однако, отдавая этому делу лишь свои вечера и выходные дни, он не мог заработать достаточно денег для того, чтобы оставить работу в типографии. Тогда-то его жена Бетти решила ради приработка ходить по домам и продавать Библию для католиков. В качестве объекта своей деятельности она выбрала место, едва ли подходящее для этого, а именно чикагский район Луп, в котором преимущественно располагались конторы.

Мысль о том, что еврей сможет заработать, продавая католические Библии в самом центре района, где обитают чикагские финансисты, может показаться сумасбродной, но именно благодаря ей перед четой Эгэт открылись новые перспективы. Один из первых своих коммерческих визитов Бетти нанесла в дом № 221 по улице Норф Ласаль, где в помещении площадью 850 квадратных футов размещалась штаб-квартира «Принс кэсл сейлс дивижн» и новой компании Рэя Крока «Макдоналдс систем инк.». Начинаясь в 1955 году, Крок к тому времени еще нигде, кроме как в Калифорнии, не смог продать ни одной лицензии. Поэтому к любому, кто заглядывал к нему в офис, и даже к уличному продавцу Библий следовало относиться как к потенциальному покупателю лицензии.

Замысел Бетти Эгэт привел в восхищение Джун Мартино, предприимчивую, агрессивную, общительную и имеющую определенные странности секретаршу Рэя Крока. «Какого черта еврею вздумалось торговать Библиями для католиков?» – поинтересовалась она. «Чтобы заработать на жизнь», – ответила Бетти Эгэт. «А не стоит ли вам вместо этого приобрести «Макдоналдс»?» – предложила Мартино.

Такая прямота была ей присуща. Но чете Эгэт понравилась простота, с которой было сделано предложение. Сэнди Эгэт уже давно подумывал о том, чтобы приобрести ресторанчик, и желательно такой, чтобы всю процедуру обслуживания клиентов он мог бы легко освоить. Вскоре после этого на ужине у Кроков Эгэты узнали от основателя фирмы все интересовавшие их подробности, и в тот же вечер по дороге домой Бетти Эгэт решительно поддержала идею рискнуть заняться предприятием быстрого питания. «Давай попытаемся поймать журавля в небе», – предложила она

мужу.

Спустя год семья Эгэт купила у Крока лицензию за 950 долларов, а Хэри Соннборн, новый сотрудник Крока, занимавшийся подбором участков для «Макдоналдс», предложил им арендовать землю в Вокегэне, расположенном в 50 милях к северу от Чикаго. Им самим этот участок не понравился, но идея открыть «Макдоналдс» в Вокегэне пришлась по душе. Как и Сан-Бернардино, этот городок наводил, по словам Бетти Эгэт, на «мысль о необходимости перекусить». Жили в нем преимущественно «синие воротнички», то есть как раз те люди, которые первыми начали посещать рестораны «Макдоналдс». И хотя в городе насчитывалось 60 тысяч жителей, там работал только один драйв-ин, который торговал гамбургерами и закрывался на зиму. Не менее важно и то, что Эгэтам удалось найти банкира, владевшего участком земли, расположенным как раз напротив площадки, где намечалось строительство торгового центра. Получив разъяснения от Крока, этот банкир – Джон О'Мира – согласился возвести здесь здание для «Макдоналдса» и сдать его в аренду чете Эгэт из расчета, что они будут выплачивать ему 5 % с оборота, но не более одной тысячи и не менее 500 долларов в месяц. Эгэты и близко не располагали суммой, необходимой для строительства «Макдоналдса», но, когда О'Мира согласился рискнуть, они решились на переезд в Вокегэн.

О'Мира не мог себе представить, что ежемесячный оборот крошечного ресторанчика превысит 20 тысяч долларов, с которых он получал максимально возможные отчисления в размере тысячи долларов. Однако после того, как уже в первом месяце ресторан принес такую выручку, О'Мира, негодуя, позвонил Кроку. «Послушай, этот парень наживается, как агент по продаже недвижимости, – заявил О'Мира. – Если дела так пойдут и дальше, он станет миллионером, а мне будут перепадать лишь крохи. Вы должны повысить арендную плату». Но Крок не собирался изменять условия контракта. «Я ведь говорил тебе, чем обернется у нас дело, а ты мне не верил, – ответил Крок. – Впредь верь!»

В отличие от инвесторов из клуба «Роллинг грин» чета Эгэт, взявшись сотрудничать с фирмой «Макдоналдс», рисковала всеми своими сбережениями. Эгэт сменил печатную машину на поварскую лопатку, а его жена встала за прилавок. Так сложился первый семейный коллектив, каких позднее в ресторанах «Макдоналдс» станет не одна сотня. Внеся залог за аренду, уплатив за лицензию и рассчитавшись за изготовление вывески и установку оборудования, они истратили все те 25 тысяч долларов, которые скопили за 20 лет. Зная, как ограничены они в средствах, Крок не сразу информировал их о всех расходах на открытие нового ресторана. В конечном счете, когда Эгэт израсходовал практически все наличные деньги, Крок за два дня до открытия напомнил ему, что необходимо разменять еще сто долларов, чтобы давать сдачу посетителям.

Эгэт взвился. «Ты скрывал от меня правду, – заорал он. – Я бы ни за что не впутался во все это, если бы знал, что меня ожидает». Ответ Крока был безукоризненно логичен: «Поэтому-то я и не говорил». Эгэт достал последние отложенные на крайний случай 150 долларов. Сто из них он вложил мелочью в кассу, а остальные отдал Бетти на домашние расходы. «Постарайся растянуть», – сказал он.

В четверг 26 мая 1955 года Эгэты с тревогой ожидали, что принесет им первый день работы. Крока также томило ожидание. Для будущего компании «Макдоналдс» первые результаты были так же важны, как и для материального благополучия четы Эгэт. Хотя собственный ресторан Крока приносил неплохую прибыль и его ежегодный оборот составлял 200 тысяч долларов, он отчаянно нуждался в том, чтобы на Среднем Западе появился еще один процветающий «Макдоналдс», который бы свидетельствовал о выгодности помещения денег в лицензию на него. Группа предпринимателей из «Роллинг грин» не могла служить тем примером, которым хотел похвастаться Крок, отчасти потому, что они плохо справлялись со своим делом, а отчасти потому, что были его друзьями и не могли служить образцом для потенциальных клиентов, вышедших из иной социальной среды. Но помимо ресторанов, принадлежавших членам клуба «Роллинг грин», единственное за пределами Калифорнии заведение, работавшее по лицензии Крока, приносило небольшую выручку. Этот ресторан, открывшийся в Далласе в 1956 году, принадлежал Россу Коулу и В. Ф. Гэрретту, которые купили у Крока четвертую по счету лицензию из числа тех, которые он успел продать к тому времени. Ресторан приносил в среднем 10 тысяч долларов в месяц, и проработав 15 месяцев подряд себе в убыток, Коул и Гэрретт просто бросили прогоревшее заведение. И хотя арки были демонтированы, украшенное красно-белыми изразцами здание ресторана стоит и поныне. Оно принадлежит фирме, торгующей подержанными

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) автомобилями, и напоминает тем немногим, кто его знает, о единственной крупной неудаче самого удачливого в мире создателя франчайзинговой фирмы. За годы существования «Макдоналдса» закрывались, понеся по независимым от фирмы причинам большие убытки, и другие рестораны. Случалось, что у предприятий, прежде чем они становились прибыльными, менялись хозяева и адреса. Но ресторан Коула и Гэрретта был единственным бесповоротно обанкротившимся предприятием. Еще долгие годы этот факт отрицательно сказывался на позиции фирмы на рынке Техаса.

К счастью, в Вокегэне все сложилось иначе. Едва открывшись, принадлежавший Сэнди Эгэту ресторан «Макдоналдс» стал для него золотым дном. Успех был настолько ошеломляющим, что изумился даже оптимистично настроенный Крок. Уже в первый день очередь посетителей выстроилась на улице. В то утро водитель, обслуживавший чикагскую фирму «Мэри Энн Бэйкинг», которая первой взялась за поставку булочек для «Макдоналдса», заметил Эгэту, что тот явно переборщил, заказав 125 дюжин булочек. «Вечером вы станете швырять их друг в друга», – сказал он Эгэтам. Но к пяти часам вечера запас булочек иссяк, и Эгэту пришлось срочно делать новый заказ. Выручка ресторана составила к концу дня 450 долларов. «Ты одолел перевал», – заявил Крок Эгэту.

На самом же деле Эгэт только начал восхождение. На следующий день в пятницу, когда в таких населенных преимущественно католиками городах, как Вокегэн, в заведениях, торгующих гамбургерами, наступало затишье, [5] очередь посетителей, обвив «Макдоналдс», вытянулась на квартал. Дневной оборот достиг 800 долларов, и у Эгэты возникли трудности – оба кассовых аппарата оказались чересчур маленькими. К концу дня они были доверху забиты деньгами, а Эгэт не догадался заказать в местном банке мешок для хранения выручки. Опасаясь оставить деньги в ресторане на ночь, он унес купюры и мелочь домой в бумажных пакетах для мусора.

Так открытие ресторана «Макдоналдс», торговавшего необычайно вкусными гамбургерами по 15 центов, стало, несмотря на то что об этом не было извещено заранее и в газете не появилось ни одной рекламной строки, событием в жизни Вокегэна. В субботу посетители, не обращая внимания на зарядивший дождь, начали выстраиваться у ресторана уже в десять часов утра, за час до его открытия. На следующий день из-за наплыва посетителей ресторан закрылся с опозданием на два часа – лишь к часу ночи. Эгэт стал выручать по тысяче долларов в день, чего не удалось добиться в своем заведении даже Кроку.

И в воскресенье ажиотаж не утих. К 5 часам вечера у Эгэты уже не осталось мяса. В отчаянии он позволил своему поставщику. А затем, объявив стоящим в очереди людям о получасовом перерыве в работе ресторана, был поражен тем, что практически все они остались ждать. «Мы ужасно радовались тому, что без всякой рекламы, только благодаря людской молве смогли получить такие деньги», – вспоминает Бетти Эгэт.

Анализируя успех, который выпал на долю предприятия в Вокегэне, Крок утвердился в своих представлениях о том, какая категория предпринимателей поможет ему одержать победу в едва начавшемся сражении за право лидерства в сфере быстрого питания. Эгэт был для него не случайным инвестором, а хозяином ресторана, продемонстрировавшим искреннюю приверженность тому делу, начало которому положил Крок. Эгэт арендовал для себя дом неподалеку от ресторана, но настоящим домом для него стал сам ресторан. Он первым появлялся в нем в семь часов утра и последним покидал его в полночь. А уходя домой отдохнуть, он большую часть времени проводил на кухне, где специально прорубил окно с видом на ресторан. Сидя там, он контролировал быстроту обслуживания посетителей, отмечая продолжительность пребывания автомашин на стоянке. Стремясь добиться того, чтобы продукция его «Макдоналдса» отвечала установленным фирмой стандартам, он отбирал обслуживающий персонал с особой тщательностью и, как правило, отдавал предпочтение поварам из Центра подготовки плавсостава, который располагался неподалеку – на Великих озерах. В минуты наибольшего наплыва посетителей Эгэт отдавал распоряжения своим подчиненным таким образом, как это, видимо, делает капитан корабля, отдающий команду «свистать всех наверх». И увидев однажды, как трудится у Эгэты его «экипаж», Крок понял, что отныне его задача состоит в том, чтобы отыскать как можно больше подобных Эгэтов.

Слух о небывалом успехе ресторана в Вокегэне быстро облетел будущих предпринимателей. Из близлежащих городов и соседних штатов они стали съезжаться в стоящий на берегу озера городок, чтобы своими глазами убедиться в том, чему с трудом могли поверить. В первый год оборот принадлежавшего Эгэту ресторана

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) превысил 250 тысяч долларов и принес его семье чистый доход в размере 50 тысяч долларов. Через несколько лет чета Эгэтов впервые приобрела собственный дом, выложив более 100 тысяч за особняк в новом шикарном жилом квартале. Потенциальные клиенты Крока не могли не заметить, что отныне первый человек, которому так повезло с контрастом, занимает более роскошные апартаменты, чем сами Рэй и Этель Крок в Эрлингтон-Хайтсе.

И в самом деле, Эгэт неожиданно стал зарабатывать в четыре раза больше, чем Крок. Однако основатель компании «Макдоналдс» посчитал это хорошей приметой. В отличие от большинства франчайзеров той поры он понимал, что его фирма сможет преуспеть только в том случае, если станут богатыми люди, купившие у него лицензию. Теперь он имел возможность продавать им мечту о богатстве. Крок не упускал случая рассказать историю Эгэта тем потенциальным франчайзи, которые были скроены из того же материала, что и Эгэт, а именно независимым предпринимателям, способным жертвовать всем своим состоянием ради возможности работать не на кого-то постороннего, а на себя самого. Когда такие люди приходили в дом № 221 по улице Норт-Ласаль, Крок непременно показывал им декларацию о доходах хозяина ресторана в Вокегэне. Она была размножена в таких количествах, что менеджеры «Макдоналдса» стали использовать эти листки вместо записных книжек. Честная финансовая декларация Эгэта приобрела такую известность, что в конце концов он был вынужден пожаловаться. Крок отреагировал на жалобу с типичным для него прагматизмом: название города, в котором находился ресторан Эгэта, в декларациях было заменено словом «Гэн», достаточно прозрачно намекавшим на истинное – Вокегэн.

Через несколько месяцев после открытия ресторана Эгэт стал замечать на стоянке машины с номерными знаками других штатов. Вокегэн не был туристическим центром – машины принадлежали потенциальным покупателям лицензий, которых присылал сюда Крок. За рулем одной из них сидел Лу Гроун, совладелец и менеджер одного из ресторанов в Цинциннати. Во время посещения Национальной выставки ресторанов в Чикаго Гроун осмотрел предприятие Рэя Крока в Дес-Плейнсе. Он пришел в восторг от него, но затем засомневался, ведь то был лишь образец, принадлежавший самому владельцу сети. «Кто-нибудь уже приобрел вашу лицензию?» – поинтересовался скептически настроенный Гроун. И Крок посоветовал ему заглянуть в Вокегэн.

Очередь, выстроившаяся у ресторана Эгэта, произвела на Гроуна впечатление, и он пошел искать хозяина. «Я за несколько месяцев окупил все свои расходы», – похвастался Эгэт. Но Гроун не был новичком в ресторанном деле и знал, что оно не бывает столь прибыльным. «Я не поверю вам, прежде чем не увижу все своими собственными глазами, – настаивал он. – Если вы столько заработали, покажите мне вашу налоговую декларацию».

Эгэт привел Гроуна в дом, усадил его за кухонный стол и вытащил из небольшого ящика документ, выданный налоговой инспекцией. «Я за всю свою жизнь столько не заработал», – признался он Гроуну, который внимательно изучал налоговую декларацию, явно поражаясь тому, как внезапно разбогател Эгэт. Гроун сдался, хотя, конечно, он не мог предвидеть, что благодаря фирме «Макдоналдс» наживет состояние, во много раз превышающее все богатства Эгэта. Сейчас Гроун владеет в Цинциннати сорока ресторанами. Он сам управляет двумя и его сын Пол двумя. Четырьмя ресторанами владеют два бывших работника Гроуна. Остальными ресторанами владеет «Макдоналдс». И он по-прежнему благодарен Эгэту за то, что тот с таким пылом убеждал его приобрести лицензию «Макдоналдса». «Сэнди Эгэт стал для «Макдоналдса» отличным рекламным агентом, – считает Гроун. – Среди франчайзи фирмы он первым выбился из грязи в князи».

Те же чувства, что и Гроун, в дальнейшем испытали в Вокегэне еще десятки потенциальных участников франчайзинга. Рьюбен Тэйлор, агент по продаже оборудования для грузовых автомобилей из Висконсина, который подумывал о покупке той или иной лицензии, увидев ресторан Эгэта, также пришел в восхищение. В 1957 году он получил лицензию «Макдоналдса» на город Хэмден, штат Коннектикут, и бросив прежнюю работу, целыми днями стал трудиться за прилавком. Очень скоро он начал получать выручку и чистый доход не меньше, чем Эгэт. А еще через два года ему удалось обзавестись вторым рестораном – в Ньюингтоне на Берлин – Тернпайк между Нью-Йорком и Бостоном. На его фоне ресторан Эгэта выглядел уже довольно бледно. И Крок понял, что даже он сам недооценивал перспективы ресторанов «Макдоналдс». К 1964 году ресторан в Ньюингтоне стал первым предприятием системы быстрого питания, годовой оборот которого превысил 500 тысяч долларов и тем самым более чем в два раза превзошел средний объем продаж одного ресторана сети

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдс» за тот же год. А Тэйлор благодаря этому упрочил свою репутацию хорошего хозяина, и его семья в конечном счете стала распоряжаться 25 ресторанами «Макдоналдс». На сегодняшний день у них 16 ресторанов.

Ресторан в Вокегэне привлекал к себе не только гостей из других штатов, но также друзей и родственников самого Эгэта. Он помог своему брату Барни стать владельцем ресторана в Эванстоне, штат Иллинойс, а шурина приобрести предприятие в Майшоэка, штат Индиана. Другой брат Бетти Эгэт Эдвард Трэйсмэн владел пятью ресторанами в Мэдисоне, штат Висконсин.

Небольшой ресторанчик в Вокегэне стал для последователей Эгэта своеобразной Книгой Бытия. Но его самая большая заслуга состоит в том, что он привлек к себе интерес ряда местных предпринимателей, которых поразили очереди, каждый полдень выстраивавшиеся у ресторана. И первым среди них был Хэролд Стен, управляющий магазином готовой женской одежды, находившимся как раз напротив ресторана Эгэта. Когда Бетти Эгэт уговорила Стена съездить в Чикаго и встретиться там с Рэем Кроком, он позвал с собой своего близкого друга Мела Гарба, который владел в соседней Кенеше двумя магазинами кожгалантереи. Они решили совместно построить в Сегиноу, штат Мичиган, ресторан «Макдоналдс», который был открыт там в 1958 году. А к тому моменту, когда спустя более 10 лет корпорация «Макдоналдс» за 25 миллионов долларов выкупила все принадлежавшие им заведения, Гарб вместе со Стеном уже успели открыть или приобрести 46 ресторанов «Макдоналдс» в Мичигане, Висконсине, Оклахоме, Неваде и Калифорнии.

После того как Гарб и Стен получили свою первую лицензию, за ними потянулись и другие предприниматели Вокегэна. Артур Корф, владелец того самого магазина одежды, в котором служил управляющим Стен, приобрел в 1959 году право открыть ресторан в Эшвиле, штат Северная Калифорния, и вместе со своим компаньоном Ричардом Френкелем создал в Северной и Южной Калифорнии, а также Аризоне сеть из 29 предприятий «Макдоналдс», которая была выкуплена у них в 1976 году. Фриц Каспер, так же как и Корф, владевший небольшим магазином одежды в Вокегэне, купил лицензию на открытие ресторана в городе Тампа, а в конечном итоге в его распоряжении оказалось 29 заведений «Макдоналдс». Билл О'Брайен, хозяин одной из аптек города, стал владельцем двух ресторанов в городе Айова, штат Айова.

В общей сложности за первые три года Сэнди Эгэт сразу увлек своим примером две дюжины предпринимателей. Если в конце 50-х годов почти наполовину франчайзи Крока составляли инвесторы – члены клуба «Роллинг грин», то другую половину составлял контингент Эгэта. Разница же между ними состояла в том, что последние не только владели ресторанами, но и отдавали им все свое время и впоследствии открыли в различных частях страны более 200 предприятий «Макдоналдс». Найдется немало людей, согласных с Мелом Гарбом в том, что ресторан в Вокегэне стал тем ядром, вокруг которого Крок создал общенациональную систему заведений быстрого питания. Гарб говорит: «Ресторан Сэнди Эгэта оказался тем корнем, из которого выросло дерево».

Любопытно, что, несмотря на свои заслуги, Эгэт не нажил тех денег, какие удалось заработать многим предпринимателям, пришедшим в «Макдоналдс» по его стопам. Через три года после открытия ресторана в Вокегэне Крок продал ему вторую лицензию. Однако его неоднократные просьбы о предоставлении ему права открыть еще один ресторан не были удовлетворены, потому что со временем фирма перестала считать его хорошим франчайзи. Консультанты по качеству обслуживания, инспектируя его ресторан, выставляли ему низкие оценки, и у него сложилась репутация «мелочного» человека из-за того, что он покупал более дешевые продукты у не утвержденных фирмой поставщиков. Даже Бетти Эгэт признает, что ее покойный муж с неимоверным упрямством отказывался выполнять основные предписания компании «Макдоналдс». «Я всегда уговаривала Сэнди играть по их правилам, – вспоминает она. – А он, чертыхаясь, заявлял, что сам себе хозяин».

Впрочем, Сэнди Эгэт рассорился с Кроком бесповоротно, когда надумал экспериментировать с прохладительными напитками. Через несколько лет после открытия своего ресторана он стал настаивать на том, что на пепси-колу у него найдется больший спрос, чем на кока-колу. Компания «Макдоналдс» позволяла своим клиентам самим выбирать себе поставщиков по многим категориям товаров, но кока-кола была и остается единственным прохладительным напитком, рекомендованным ею для продажи. Никто не знает, насколько выгодной была сделка, заключенная между Эгэтом и поставщиком пепси, но, когда в начале 60-х годов Эгэт отважился на такой шаг, фирма «Макдоналдс» тратила на закупки кока-колы крупные суммы, и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
многие конкуренты этой компании мечтали нарушить ее монополию.

Эгэт первым пробил брешь в этой стене, но он же оказался и последним. И хотя фирма имела немало оснований для того, чтобы отказать Эгэту в праве на приобретение новых ресторанов, Крок, по общему мнению, наказал его за то, что он стал торговать пепси-колой вместо кока-колы. В 1975 году, получив от «Макдоналдса» извещение о том, что его двадцатилетняя лицензия не будет возобновлена, Эгэт продал оба своих ресторана и вышел из системы. Увидев, к каким последствиям привело его решение заключить контракт с компанией «Пепси», ни один владелец ресторана больше не отваживался бросать вызов монополии кока-колы.

Этот инцидент, вероятно, самым наглядным образом продемонстрировал приверженность Рэя Крока принципу единообразия. Вместе с тем, покарвав Сэнди Эгэта, Крок дал ясно понять всем, что никому не позволит самовольно отступить от установленных «Макдоналдс систем» стандартов.

К концу 50-х годов Крок стал более отчетливо понимать, какие клиенты требуются его фирме. И, хотя он еще продолжал выдавать лицензии некоторым инвесторам, у него не оставалось сомнений в том, что такие менее обеспеченные и более предприимчивые хозяева, как Сэнди Эгэт, работают намного лучше. Они не просто вкладывали капитал, но сами целиком отдавались делу, а поскольку практически никто из них ранее не работал в общественном питании, они были готовы воспринять и блюсти оригинальные принципы «Макдоналдс систем».

Избранная Кроком стратегия франчайзинга – продажа дешевых лицензий на право открытия одного ресторана – была для них весьма привлекательной. Вместе с тем она помогала направлять их творческую энергию в нужное русло – на благо достижения единого стандарта качества. Крок занял разумную позицию в отношениях с вольнолюбивыми франчайзи, которых после успеха Сэнди Эгэта компания «Макдоналдс» стала привлекать и сама подыскивать. Он приветствовал их свободное творчество и новые идеи, когда они шли, по его мнению, на пользу системе, и немедленно пресекал любые отклонения от нормы, если полагал, что они смогут нанести ущерб фирме.

Его мнение определяло все. Сохранив возможность полностью контролировать вновь открываемые рестораны, которой пренебрегли другие франчайзинговые сети, продававшие территориальные лицензии, Крок мог заставить клиентов считаться со своим мнением относительно единых стандартов. Применяв санкции по отношению к франчайзи, который в наибольшей степени способствовал росту популярности лицензий «Макдоналдс», Крок показал, что никто не может игнорировать его мнение. По этому поводу Бетти Эгэт сказала: «Имея дело с Рэем, надо было помнить о том, что он в своих убеждениях тверд, как скала. Рэй никогда ничего не забывал и никогда не прощал».

## Глава 5 Плавильный котел

«Если в компании двое служащих мыслят одинаково, одного из них надо увольнять».

Так ответил Рэй Крок одному студенту высшей школы управления имени Амоса Така при Дартмутском колледже, в которой руководители «Макдоналдса» в 1973 году участвовали в семинаре по проблемам управления. [6] На этом семинаре основатель «Макдоналдса» осудил нарастающее наступление правительства на свободное предпринимательство. Один из студентов задал вопрос, требует ли Крок от всех своих служащих разделять эту консервативную точку зрения. В ответ тот лаконично сформулировал свои взгляды на управление, на которых базировалось создание «Макдоналдс корпорейшн».

Фред Тернер, которого Крок незадолго до того выдвинул в главные управляющие «Макдоналдса», привел на семинаре более наглядный пример того, в какой степени Крок допускал и даже поощрял различия во мнениях. В 1972 году, напомнил он, когда «Макдоналдс» впервые подвергся публичной критике из-за 250 тысяч долларов, пожертвованных Кроком на предвыборную кампанию Никсона, преемник Рэя Крока, им же взлелеянный, оказался одним из немногих управляющих крупных корпораций, которые поддерживали архилиберала Джорджа Макговерна. Это сообщение настолько восхитило Джона Дж. Кимни, либерально настроенного президента Дартмутского колледжа, учреждения в целом сугубо консервативного, что на коктейле после семинара он снизошел до беседы с Тернером, явно полагая, что нашел такого же,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) как он сам, либерала, затерявшегося в океане консерватизма.

Но, как выяснилось, Кимни ошибся. Тернер разъяснил, что, голосуя на президентских выборах, он исходит не из политических соображений и у Макговерна в 1972 году было, видимо, мало таких сторонников, как он. В 1964 году он голосовал за Барри Голдуотера. «Кимни шарахнулся от меня, как от привидения», – вспоминает Тернер.

Этот случай демонстрирует основные принципы управления в «Макдоналдсе». Компания не требует монолитного единства. Руководители «Макдоналдса» мыслят и действуют по-разному. В их поведении и характерах нет ни малейшего сходства. И что еще важнее, такое многообразие запланировано. Похоже, Рэй Крок хотел, чтобы его сотрудники имели лишь одно общее – верность «Макдоналдсу». Непреклонный в стремлении к полному единообразию операций в рамках быстрого питания, Крок нисколько не стремился к тому, чтобы этим делом занимались абсолютно одинаковые работники.

Скорее, он старался собрать в компании тех, кто проявлял экстремизм в той или иной области, то есть питал глубокий интерес к одному из аспектов общего дела и умело занимался на своем участке работы. Создавая свою систему управления, Крок выбирал работников и судил о них по тому, как они справлялись с делом. Он, можно сказать, набрал сверх нормы оригиналов и терпел их чудачества из уважения к их успешной работе.

Рэй Крок проявил в управлении такую одаренность, какой трудно было ожидать от него. Об этом мало кто знает, возможно потому, что его на первый взгляд произвольные суждения и темпераментные вспышки отвлекали внимание от его управленческих талантов. Крок был очень эмоциональным человеком, уверенным, что точно знает, как нужно работать и как работники должны себя вести. Это был бескомпромиссный сторонник ценностей старого мира. Его суждения о явлениях и людях были черно-белыми. Но Крок умел и ценить таланты, необходимые, чтобы обеспечить успехи «Макдоналдса». Набирая первую группу управленцев, он сумел подавить свои сильные симпатии и антипатии к чертам их характеров, что позволило ему подбирать и продвигать ихсообразно способностям. Даже когда некоторые их привычки приводили его в бешенство, он находил возможность дать выход своему гневу так, чтобы удержать талантливых людей.

Короче говоря, Крок собрал и сохранил руководящее ядро, возможно, самое разнородное за всю историю крупного предпринимательства в Америке. «Макдоналдс» по сей день известен тем, что руководящие посты в нем занимают яркие индивидуальности, хотя это остается практически незамеченным из-за вошедшего в поговорку единообразия в работе его ресторанов. «Гениальный Рэй окружал себя теми, чьи таланты были необходимы для успеха «Макдоналдса», даже если они были полной противоположностью ему как личности, – замечает Эдвард Шмитт, недавно ушедший в отставку вице-председатель «Макдоналдса». – Если успех «Макдоналдса» кроется в какой-то основной причине, то она заключается в распространении этих принципов управления на всю систему «Макдоналдса».

Крок не только собирал под крышей «Макдоналдса» самых разных людей, но и предоставлял им большую свободу. Вопреки широко распространенному заблуждению, что он управлял «Макдоналдсом» единолично, помощники его пользовались гораздо более широкими полномочиями, чем большинство энергичных предпринимателей.

Но даже люди, близкие к «Макдоналдсу», в том числе и многие его нынешние работники, говорят о Крое как о своего рода добром диктаторе. В какой-то мере это можно понять, потому что во многих вопросах он производил впечатление самодура. Никто не отрицает, что об индивидуальных особенностях подчиненных у него всегда было вполне определенное мнение, которое он никогда не скрывал и высказывал с присущим ему темпераментом, часто не стесняясь в выражениях. Он терпеть не мог многих личных пристрастий – к жевательной резинке, к комиксам, к белым носкам. Он не переносил неопрятности – грязных или обкусанных ногтей, мятых костюмов, непричесанных волос. Он любил, чтобы в конце рабочего дня столы были прибраны, а пишущие машинки – закрыты чехлами. Он даже требовал, чтобы работники компании держали в чистоте свои машины.

Он настолько твердо придерживался своих взглядов на внешний вид и поведение, что заставил следовать им всех работников «Макдоналдса», хотя смысл некоторых правил не мог понять никто, кроме самого Крока. Например, он ежился от негодования,



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) видя, как его служащий пьет коктейль «Манхэттен», не потому, что он сам был трезвенником (выпить он любил), а потому, что считал этот напиток слишком непрестижным для своих служащих. По той же самой причине нельзя было появляться на службе в спортивной куртке вместо костюма, и даже летом служащие обязаны были носить рубашки с длинными рукавами.

Большей частью эти требования исходили из его личных вкусов. Он запретил курить трубки, считая, что при этом рот курильщика напоминает вулкан. «Везувий, от которого воняет табаком», как он говорил. Хотя курить сигареты он разрешал и сам был заядлым курильщиком, женщинам разрешалось курить только за своими столами. Он настолько увлекался борьбой за опрятность, что с легкостью переходил те границы, за которыми, по мнению многих, начинается посягательство на свободу личности. Некоторым работникам он давал указания выстричь волосы в носу или получше чистить зубы. Всякая растительность на лице была под запретом, даже в 70-е годы, когда была мода на бороды и длинные волосы. Когда Берт Коэн из отдела лицензий вернулся из отпуска, обросший бородой, он в первую очередь поспешил в кабинет Крока, чтобы заверить: «Не беспокойтесь, Рэй, завтра ее не будет». «Уверен», – ответил Крок.

Внешне казалось, что нарушение установленных Кроком правил поведения может послужить причиной к увольнению. Когда один из юрисконсультов «Макдоналдса» появился на работе в «уотч-кэп», голубой вязаной шапочке, какие многие чикагцы носят в самые холодные зимние дни, Крок дал указание уволить его на том основании, что служащие компании должны носить шляпы, а не вязаные шапочки. Такой же вердикт был вынесен в адрес одного агента по покупке недвижимости, который, встречая основателя «Макдоналдса» в аэропорту, попросил у него взаймы два доллара, чтобы заплатить за стоянку машины. Крок был возмущен, что, собираясь в аэропорт, агент не позаботился заранее приготовить деньги. А когда в Оклахоме разъездной консультант попался на глаза Кроку в ковбойских ботинках и в покрытой пылью машине, он вначале велел ему поехать к ближайшей мойке, а затем объявил, что «Макдоналдс» в его услугах больше не нуждается.

Подобные заявления были обычно результатом эмоционального взрыва. Вероятно, не было такого служащего, который не слышал бы от Крока хоть раз, что он уволен, но ни один из них не был изгнан лично Кроком. Часто создавалось впечатление, что он избегает прямого столкновения с виновником. Он предпочитал излить свою досаду кому-нибудь другому, через кого провинившийся узнавал о своем увольнении. Однажды, узнав, что местный управляющий велел записать на его счет поданное на обеде французское вино, Крок пришел в негодование и вызвал к себе Джерри Ньюмена, главного бухгалтера компании. «На обеде я не присутствовал, – вспоминает Ньюмен, – но на следующий день Рэй вызвал меня, чтобы устроить разнос ему».

Но приказы об увольнении чаще забывались, чем исполнялись. Сам Крок вспоминал, как он однажды утром зашел в кабинет одного из служащих со срочным заданием и увидел, как тот убирает свой стол. «Что вы делаете?» – спросил Крок. «Собираюсь уходить, – ответил служащий. – Ведь вы меня уволили вчера вечером». Крок же за ночь успел забыть, за что он накануне рассердился на несчастного, и велел ему привести стол в рабочее состояние и заняться делами.

Когда кого-то действительно увольняли, это случалось не из-за нарушения правил поведения, но исключительно из-за плохой работы. Тернер вспоминает, как он отказался выполнить распоряжение Крока об увольнении разъездного консультанта в Оклахоме, не следившего за чистотой машины, потому что это был один из лучших работников на местах. «Когда Рэй упорствовал в своих придириках, я не предоставлял ему возможности приносить людей в жертву им, – говорит Тернер. – Я всячески сопротивлялся».

Крок никогда не настаивал на подобных решениях. Фактически большинство таких «увольнений» не приводилось в исполнение. Провинившиеся понимали, что основателю компании просто надо было излить свое раздражение. Приказы об увольнениях Крок чаще всего отдавал Джун Мартино, долго бывшей его секретарем, а та мудро откладывала их исполнение, зная, что начальник, скорее всего, остынет и передумает. «Если бы, когда он отдавал приказ уволить кого-то, я осмеливалась возразить, он бы уволил нас обоих, – объясняет Мартино. – Поэтому я отвечала: «Вы правы, Рэй, он плохой работник», а днем позже говорила: «Вы, наверное, поразмыслили и передумали». В большинстве случаев эти приказы были лишь результатом минутного раздражения Рэя».

Короче говоря, ближайшие сотрудники Крока знали, что он из тех «собак», которые чаще лают, чем кусаются, что в душе он больше прагматик, чем самодержец. На деле он был намного более терпим к несогласным, чем многие начальники, гораздо менее капризные и раздражительные. Если работники вносили свой вклад в создание его «Макдоналдса», он был на их стороне, как бы ни отличались они от него как личности. Во время вьетнамской войны, когда длинные волосы были, пожалуй, самым распространенным символом недовольства системой, Крок не раз преодолевал желание сделать замечание любителям пышных шевелюр. Однажды днем, покидая штаб-квартиру «Макдоналдса» вместе со своим консультантом по связи с общественностью Алом Голином, он подошел к автостоянке и увидел там нового служащего из отдела рекламы Барри Клейна с волосами до плеч, развевающимися на ветру. Крок настолько терпеть не мог волосатых, что, не сыграв Клейн к тому времени определенную роль в создании репутации «Макдоналдса», он был бы незамедлительно уволен. Здесь же Крок ограничился тем, что взглянул на Голина и проворчал: «Этот сукин сын мог бы малость последить за своим внешним видом».

Крок не только терпимо относился к подобным огорчениям, но и с готовностью шел на них, приглашая на работу людей с такими чертами характера, которые заведомо раздражали его. Он знал, что после тридцатилетних поисков он нашел наконец в «Макдоналдсе» путь к успеху, правда, при условии, что он найдет еще и тех людей, которые сумеют помочь ему добиться процветания компании. Джеймс Кун, в 1962 году ставший в «Макдоналдсе» управляющим отдела кадров, вспоминает, что до того он читал в журнале «Тайм» об объявлении, повешенном Кроком возле автомата с охлажденной водой и гласившем, что всякий, кто оставит где-либо в помещении бумажный стаканчик после питья, подлежит увольнению. «Прочтя это, я подумал: «Что за ненормальный!» – говорит Кун, дослужившийся в «Макдоналдсе» до вице-президента. Но, приступив к работе в «Макдоналдсе», Кун с удивлением обнаружил, что «этот с виду жесткий, чуждый гибкости человек на самом деле очень податлив и уступчив. Он настолько стремился к тому, чтобы работа шла хорошо, что был готов согласиться с любым предложением, казавшимся ему правильным, от кого бы оно ни исходило».

Некоторые из служащих Крока хорошо знали об этой двойственности его характера, видя, что он молча терпит некоторые привычки, которые явно не нравятся ему. Тернер вспоминает, как в 1957 году, когда он приступил к работе, Джун Мартино разъясняла ему кроковские правила поведения на службе. «Вы должны работать в пиджаке, и не вздумайте курить за столом», – предупредила она. Дело было в полдевятого утра. Через час Тернер был уже без пиджака, сидел за столом с засученными рукавами и курил. Увидев эту картину, Крок промолчал: ради безукоризненной работы Тернера он был готов пожертвовать своими правилами.

Также молча стерпел Крок вызов своим представлениям и с появлением в «Макдоналдсе» Эда Шмитта, который по своей комплекции не имел ничего общего с кроковским идеалом: Крок хотел, чтобы его работники имели худощавую, спортивного вида фигуру. Тем не менее, несмотря на свою неподходящую весовую категорию, Шмитт быстро продвигался по службе и в конце концов стал вице-председателем. «Рэймел признавать собственные слабости, – говорит Шмитт, – и окружать себя теми, кто мог бы заполнить бреши».

Бреши, которые Крок стремился заполнить, были не из тех, какие обычно встречаются в корпорациях. В действительности таких организаций, какую хотел создать Крок, в стране еще не было. Другие компании, занимавшиеся франчайзингом в середине 50-х годов, ориентировались в основном на продажу лицензий и потому набирали прежде всего служащих, умевших хорошо организовать сбыт. Крок хотел большего. Ему была нужна гармоничная организация, работники которой хорошо ориентируются в торговле, маркетинге, финансовых вопросах, недвижимой собственности, проектировании оборудования и зданий, закупке продуктов и упаковки. По существу, эта организация должна была положить начало франчайзинговой системе быстрого питания, способной обеспечить своим франчайзи полное обслуживание. В такой компании требования к персоналу настолько разнообразны, что Крок не мог комплектовать ее штат исключительно из людей, похожих на него самого или на кого-нибудь другого.

К тому же идея быстрого питания была настолько новой в сфере бизнеса, что нигде нельзя было ближе познакомиться с ней. Даже в школах при лучших гостиницах и ресторанах не имели понятия о ней. Поэтому служащие, которых Крок набирал, неизбежно должны были значительно отличаться от тех, кто работал в обычных

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) компаниях, тесно связанных с общественным питанием. «Макдоналдс» занимался настолько новым делом, что Кроку приходилось делать ставку на таланты, еще не проявившие себя, на яркие, несколько эксцентричные личности.

Похоже, что этим руководствовался и Крок, подбирая себе сотрудников. Он явно не тяготел к людям высокоученым или большим интеллектуалам. Тем, кто склонен к серьезным размышлениям, он предпочитал работников деятельных, активных и трудолюбивых. Большинство первых служащих «Макдоналдса», как и он сам, не оканчивали колледжей, потому что Крок считал, что образование не может заменить практического опыта и здравого смысла. У Крока было даже определенное предубеждение против выпускников колледжей. «Большинство парней из колледжей не подозревало, что им придется так напряженно работать, – говорил позднее Крок, объясняя свою кадровую политику в первые годы. – Они мечтали, что будут сидеть в банке за столом, воображая, что так можно стать бизнесменом. Я искал тех, кто сможет усердно работать и выдержать трудности, пока мы все вместе не добьемся успехов».

Когда Джим Кун в 1962 году поступал на работу в отдел кадров «Макдоналдса», он с радостью узнал, что компания не требует (как и по сей день) от поступающих на службу диплома об окончании колледжа. «В «Макдоналдсе» мне понравилось, – говорит Кун, – что я должен был подыскивать наиболее подходящих для работы людей, глядя на них самих, а не на их документы. Мы брали тех, кого в других компаниях не пустили бы даже на порог, не из сочувствия к неудачникам, а из предпочтения к оригиналам».

С самого начала Крок старался набрать людей, которым должно было понравиться работать на эту необычную компанию. Если во многом несходных между собой сотрудников Крока действительно что-то объединяло, то это была та легкость, с которой они относились к традициям бизнеса. Они не были поклонниками системы, скорее даже противниками, и именно это привлекло их к делу, которое в середине 50-х годов не имело даже малейшего престижа. Когда первые служащие «Макдоналдса» решили заняться бизнесом на 15-центовых гамбургерах, «их семьи не были в восторге, – вспоминает Тернер, который пришел в «Макдоналдс», бросив подготовительные курсы при медицинском факультете Дрейкского университета. – Я до сих пор помню, какое выражение лица было у отца, когда он об этом услышал».

У друзей Тернера это событие вызвало ту же реакцию. Боб Ри, связанный с Тернером по учебе в Дрейке, вспоминает, что после того, как они оба вернулись из армии, тот старался держаться подальше от своего однокашника. «Я полагал, что он печет гамбургеры где-нибудь в грязной харчевне, что бедняге не повезло в жизни, – говорит Ри. – Жене я сказал, что не люблю бывать у Тернеров, потому что у них двое детей и, глядя на них, я переживаю за нашу бездетность». К счастью для себя, Ри возобновил контакты с Тернером, стал франчайзи «Макдоналдса» в Кливленде и в конечном счете сумел приобрести права на 45 % собственности компании в Англии.

Крок понимал, что для того, чтобы удержать в «Макдоналдсе» тех, кого влечет нетрадиционный бизнес, необходимо разнообразить методы управления. Ни в чем это разнообразие не проявлялось столь ярко, как в контрасте личностей трех уставных управляющих и первоначальных владельцев компании – Рэя Крока, Джун Мартино и Хэри Зоннеборна. Многие другие позднее широко пользовались теми возможностями, которые Крок предоставлял служащим, чтобы добиться признания своего личного вклада в развитие «Макдоналдса», но Мартино и Зоннеборну приходилось устанавливать правила игры по ходу дела. Хотя об их усилиях мало кто знал, нельзя сказать, что они не были вознаграждены. Вместо солидного жалования, которого они, по мнению Крока, заслуживали, но которого он не мог им предложить, Мартино и Зоннеборн получили долю в акциях компании в конце 50-х годов: Мартино досталось 10 %, а Зоннеборну – 20 %. Менее чем через 10 лет, когда «Макдоналдс» превратился в акционерную компанию с крупным капиталом, первые два партнера Крока стали мультимиллионерами.

Их успехи на предшествующей работе были весьма скромными. Мартино работала секретарем и бухгалтером в «Принс касл», и хотя она оставалась секретарем Крока все годы работы в «Макдоналдсе», ее роль постоянно росла, пока в конце концов она не стала секретарем и казначеем компании, а позднее – даже членом совета директоров «Макдоналдса». Но ее главный вклад в успех компании не имел никакого отношения ни к секретарской работе, ни к ее новым званиям. Чтобы понять, как скромный секретарь мог стать владельцем 10 % акций, нужно обратить внимание на

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) ту роль, которую ее умение работать с людьми сыграло в сплочении небольшого коллектива «Макдоналдса» в первые годы. Когда в тесном помещении компании собралось так много самых разных индивидуальностей, Крок сразу же ощутил потребность в неформальном посреднике, который мог бы улаживать конфликты, способствовать созданию атмосферы, похожей на семейную, и, что еще важнее, не допускать, чтобы конфликтующие мешали работать друг другу и в конечном итоге «Макдоналдсу» в целом. Это было основным делом Мартино. Тернер говорит: «Джун Мартино действовала, как клей».

Слово «секретарь», особенно как его понимали в 50-е годы, далеко не соответствует роли Мартино и дает неправильное представление о ее характере. Это была одна из немногих женщин, которым были тесны узкие рамки секретарских обязанностей, одна из редких в те годы дам, которые не боялись работать в мужском окружении.

Для Мартино это был пройденный этап. Сразу после школы она стала одной из двух женщин среди 500 выпускников 18-месячных армейских курсов электроники при Северо-Западном университете, на которых со всей строгостью военного времени готовились специалисты для войск связи. Окончив их, она работала в войсках связи в годы войны, исполняя множество обязанностей, считавшихся чисто мужскими – от проверки радарных систем до поиска повреждений в системе радиосвязи с самолетами. Позднее она вместе со своим мужем Лу создала небольшую компанию по электрификации деревень в Висконсине.

Хотя ее опыт, как и ее прямые грубоватые манеры, не имел ничего общего с секретарской работой, Крок поручил ей следить за работой в «Принс касл» во время его продолжительных отъездов. Большое значение в «Макдоналдсе» имело ее умение самостоятельно и быстро принимать решения, когда руководства не было на месте. Молодые служащие Крока постоянно находились в разъездах, контролируя работу существующих закусочных или подыскивая место для новых. Вскоре Мартино стала координирующим звеном между высшими руководящими работниками «Макдоналдса». Эта ее роль и растущее влияние в иерархии корпорации не остались незамеченными. Уже в 1961 году в «Чикаго трибюн» появился очерк о секретаре Крока, в котором отмечалось, что в тогдашнем американском бизнесе такие женщины были большой редкостью. «Миссис Мартино, – писал автор, – подходит к любой проблеме с безмятежным спокойствием. У нее острый, пронизательный ум, свободный, по словам одного ее коллеги-мужчины, «от той мелочности, которой так часто отличается женское мышление».

Конечно, Мартино была исключительной женщиной, сделавшей деловую карьеру еще до начала феминистского движения. Но успеха она добилась благодаря силе своего характера, а не преимуществам академической подготовки. К проблемам она подходила с разоружающей прямоотой. Однажды, в первые годы существования «Макдоналдса», она распорядилась подать блюдо мясных сэндвичей для участников затянувшегося вечернего заседания. И только когда заказ был выполнен, она вспомнила, что была пятница, когда католики-ирландцы, составлявшие большинство собравшихся, соблюдают пост. Поскольку тогда «Макдоналдс» был настолько беден, что вынужден был вести борьбу за выживание, то Мартино не захотела выбрасывать пищу, а решила добиться у высших городских иерархов католической церкви временного освобождения от поста. Она позвонила кардиналу Джону Коуди.

Коуди был главой крупнейшей католической общины в США, а «Макдоналдс» пользовался малой известностью даже в Чикаго. Тем не менее Мартино удалось убедить одного из помощников Коуди в срочности своей проблемы, и тот позвонил кардиналу к телефону. Разрешение на одноразовое нарушение поста было получено.

Несмотря на все более высокое положение в компании, Мартино оставалась женщиной исключительно прямой и честной. При своем резком, иногда грубоватом обращении Мартино производила впечатление несколько чужаковой особы из-за своих оригинальных пристрастий. Например, она увлекалась изучением паранормальных психических явлений и других таинственных вещей, таких как френология (исследование выпуклостей черепа). «Когда я заговариваю на такие темы, многие думают, что я «с приветом», – говорит она. К более традиционным проблемам Мартино подходит неординарно, чтобы не сказать больше. Когда «Макдоналдс» стал акционерной компанией, она предложила вывешивать в закусочных объявления о том, какой доход был получен за предыдущий день. Один служащий вспоминает, как Мартино разъясняла десятку управляющих «Макдоналдса», собравшихся на официальный завтрак, разработанный ею комплекс гимнастических упражнений. «Обычно люди

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) описывают свою гимнастику на словах, – вспоминает он, – а Мартино при нас легла на пол и отжалась десять раз».

К служащим Мартино проявляла теплоту и заботу, и этим она была особенно примечательна в «Макдоналдсе». До того как разбогатеть, Мартино неоднократно брала приемных детей, у нее их было восемь, помимо двоих собственных. Она без всякого стеснения просила помощи для других. Вскоре после того, как Тернер стал исполнительным вице-президентом «Макдоналдса», Мартино без предупреждения приехала к нему домой с просьбой пожертвовать подержанную мебель для своих знакомых – бедной пуэрториканской семьи. И не уезжала, пока в ее автофургон не впихнули старый диван.

Такую же заботу о людях она проявляла и на работе. В первые годы, когда франчайзи «Макдоналдса» были так же бедны, как и сама компания, Мартино размещала в своем доме новых франчайзи, приезжавших в Чикаго на обучение. Один из них взял с собой жену и пятерых детей, и все они появились дома у Мартино со спальными мешками и получили приют. Когда у служащих возникали личные или семейные проблемы, они часто обращались к Мартино за советом.

Благодаря своему тонкому инстинктивному знанию людей Мартино оказывала большое влияние на подбор служащих. Ей удалось привлечь к сотрудничеству с компанией таких требовательных франчайзи, как Сэнди и Бетти Эгэт. Она добивалась принятия на работу тех, кто, по ее мнению, подходил для «Макдоналдса», и ее стараниями в компанию пришли некоторые из ее теперешних руководителей. Один из них, ее муж Лу, на протяжении пяти лет возглавлял уникальную исследовательскую лабораторию «Макдоналдса». Однажды сын ее подруги, студент колледжа, попросил помочь найти ему приработок, и она пристроила его курьером, тщательно следила за его работой и не забывала похвалить его перед коллегами. Работавший в 60-х годах курьером Майкл Квинлен является теперь президентом «Макдоналдса».

В подборе работников и в принятии других управленческих решений Мартино старалась участвовать незаметно, иногда даже скрытно. Когда в 1957 году два страховых агента появились в пятикомнатном офисе «Макдоналдса», цель у них была весьма скромной – найти желающих застраховать свою жизнь и имущество. Но первой приняла их Мартино, которой они объяснили, что они не из тех агентов, которые ходят по домам и учреждениям, торгуя страховыми полисами. Они оба были юристами по образованию и имели опыт работы бухгалтерами во внутреннем налоговом управлении. [7] Они держались вежливо и тактично, и к концу беседы Мартино пришла к выводу, что это те самые умелые финансисты, в которых «Макдоналдс» испытывал большую нужду.

Она пошла в кабинет Хэри Зоннеборна и сообщила, что с ним хотят встретиться два агента внутреннего налогового управления. «Сердце у меня забилось, как отбойный молот, – вспоминает Зоннеборн, которого Крок пригласил на работу год назад для руководства финансами компании. – Я мучительно думал, кого они подозревают – меня или компанию». Когда Зоннеборн разгадал хитрость, с помощью которой агенты проникли в кабинет, чтобы уговорить его на страховку, эта уловка не только позабавила его, но и привлекла его внимание своей изобретательностью. Он взял на работу обоих.

Лишь через 25 лет Мартино признала, что обман исходил от нее. «Если бы я сказала Хэри, что эти двое торгуют полисами, он ни за что не стал бы с ними разговаривать», – говорит Мартино. Впоследствии оказалось, что, приняв их на работу, «Макдоналдс» сделал один из наиболее удачных шагов в период своего зарождения: Роберт Райан до сих пор служит казначеем компании, а Ричард Бойлан до 1983 года был старшим исполнительным вице-президентом, а уйдя в отставку, остался членом совета компании.

Вряд ли кто понимал лучше, чем Мартино, стремление Крока открыть двери «Макдоналдса» для работников самого различного происхождения. Когда школьная учительница ее сына обручилась с итальянским гражданином, Мартино помогла ему получить работу, без которой он не мог рассчитывать поселиться в США. Луиджи Сальванески был доктором канонического права и владел девятью языками, но не знал ни слова по-английски. Однако Мартино была уверена, что он сумеет преодолеть языковой барьер, и устроила Сальванески в ресторан «Макдоналдса», который она с мужем держала в пригороде Чикаго. Хотя Сальванески быстро освоил работу в «Макдоналдсе» и через несколько месяцев стал управляющим закуской, английским он овладевал с трудом. Однажды на Рождество Сальванески захотел

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) вывесить праздничное поздравление у входа в закусочную, и Мартино согласилась, но, увидев плакат, глубоко пожалела, что не проверила его заранее. Плакат гласил: «PEACE ON YOU».[8] Однако Мартино не ошиблась в деловых качествах Сальванески. Он стал служащим компании и вскоре занял пост вице-президента по недвижимости, а затем, покинув «Макдоналдс», стал исполнительным вице-президентом «Кентукки фрайд чикен».

Странно, что Крок позволял Мартино оказывать столь большое влияние. Будучи в основном традиционалистом, Крок вовсе не был сторонником равноправия женщин. Иначе он не стал бы требовать, чтобы в ресторанах «Макдоналдса» работали только мужчины, как это практиковалось до конца 60-х годов. «По своей природе Рэй был не из тех, кто склонен давать женщине большую власть», – говорит Джеймс Кун, полагая, что Крок подавлял свое женоненавистничество, видя, как успешно работает Мартино.

Ее успехи в «Макдоналдсе» были, вероятно, первым признаком стремления Крока выдвигать людей, скроенных по различным меркам. Но еще более верным признаком его намерения сделать «Макдоналдс» плавильным котлом для самых разнообразных личностей было его доверие к Хэри Зоннеборну, которого он наделил огромными полномочиями.

фигура Хэри Зоннеборна являла собой полную противоположность Рэю Кроку. Они вместе работали с первых лет существования «Макдоналдса», и вклад Зоннеборна в эту работу оказался таким, что его можно считать основателем компании практически наравне с Кроком. Но по характеру между ними не было ничего общего. Крок был общительным, представительным, обаятельным и очаровательным мужчиной. Зоннеборн же был погружен в свои мысли, и большинство служащих и франчайзи «Макдоналдса» считали его холодным и нелюдимым человеком. Крок был похож на открытую книгу, Зоннеборн – необычайно замкнут. Крок доверял людям, иногда даже чересчур, Зоннеборн и в этом был его антиподом.

Кроме того, в бизнесе Зоннеборн больше всего интересовался именно тем, что Крока совершенно не волновало. Он знал каждую цифру, характеризовавшую финансовое положение компании, а Крок был настолько далек от бухгалтерии, что не мог разобраться в балансовом отчете «Макдоналдса». И наоборот, Крок прекрасно разбирался в торговле гамбургерами и регулярно инспектировал закусочные, а для Зоннеборна было совершенно все равно, чем торгует «Макдоналдс»: гамбургерами или пиццей. «Я всегда считал, что нетрудно найти за деньги человека, который будет торговать гамбургерами, – говорит Зоннеборн. – Меня не заботило качество пищи и чистота в закусочных. Я понимал, что за этим надо следить, но нисколько не интересовался, как это делается. Вначале я побывал в пятнадцати закусочных, везде я был первым посетителем, везде оставил по одному подписанному чеку на сумму один доллар и с этим уходил».

Крок отождествлял себя со своими франчайзи, а те не чаяли в нем души. Зоннеборна тянуло в престижную компанию юристов и банкиров в костюмах в тонкую полоску. Для Крока общение с ними было неизбежным злом, неприятным приложением к бизнесу. Его гордостью были миллионы, заработанные независимыми бизнесменами благодаря «Макдоналдсу», в то время как Зоннеборн самым значительным своим успехом считал миллионы, вложенные богачами в «Макдоналдс», и его звездным часом стал тот день, когда ему удалось добиться признания компании на Нью-Йоркской фондовой бирже, которую он считал самым престижным в мире клубом. Короче говоря, Хэри Зоннеборн был молчаливым партнером Рэя Крока, специалистом по финансовым проблемам, остававшимся в тени основателя компании.

Уже то, что Крок пригласил Зоннеборна на работу, свидетельствовало о его стремлении испытывать таланты, не имевшие до того возможности проявить себя. Блестяще окончив курсы при Нью-Йоркском городском колледже, Зоннеборн, однако, ушел из Висконсинского университета, предпочтя работу агента по сбыту на швейной фабрике своего приемного отца. В 40-х годах он открыл небольшую пошивочную мастерскую, в основном благодаря своей врожденной способности уговаривать банкиров-скептиков предоставлять ему кредиты.

Но в начале 50-х годов он взял себе на заметку большие возможности, таящиеся в системе франчайзинга. Он поступил работать к Лео Моранцу, учредившему тогда «Тэсти фриз». Когда в 1956 году из-за разногласий с Моранцом Зоннеборн ушел от него, Дон Конли, агент по сбыту в компании «Хелмко-Лэйси», а впоследствии первый вице-президент «Макдоналдса» по проблемам лицензирования, посоветовал ему

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) обратиться к Рэю Кроку и попробовать себя в новом бизнесе, которым занимался «Макдоналдс». «Вряд ли он любит евреев», – ответил Зоннеборн. Но Конли заверил его, что Крок, хотя у него и срываются презрительные прозвища «по национальности», свободен от подобных предрассудков. (Самого себя Крок иногда называл «богемским работягой», [9] среди его предков были чехи.)

Крок взял Зоннеборна, потому что ему нужна была помощь в продаже лицензий, а Зоннеборн имел опыт такой работы в «Тэсти фриз», и перспективы «Макдоналдса» приводили его в такой восторг, что он был готов работать за 100 долларов в неделю, меньше четверти своей заработной платы в «Тэсти фриз». Но когда Зоннеборн с самого начала стал демонстрировать свое умение делать деньги (над чем Крок, как ни странно, до того мало задумывался), Крок сделал его вторым человеком в компании и предоставил ему почти неограниченные полномочия в финансовых вопросах, проникшись уважением к его способностям в этой области, в которой он сам не разбирался. Крок не ошибся в своем доверии. Хотя Зоннеборн не был известен за пределами «Макдоналдса» (а сейчас и в компании о нем мало кто знает), именно он изобрел способ превратить компанию в финансового лидера.

Впрочем, принимая Зоннеборна на работу, Крок сознавал, что рядом с ним появится его полная противоположность. Он как бы намеренно готовил почву для будущего конфликта. «К деньгам я относился наплевательски и не уделял этой стороне дела того внимания, которого она заслуживает, – признавал Крок. – Я хотел одного – успеха в торговле гамбургерами, а прибыль как бы сама собой подразумевалась. А Хэри было совершенно наплевать на гамбургеры и картофель-фри. Он совершенно не интересовался, чем торгует компания и чем занимаются франчайзи. Хэри был далек от этого. Это был холодный, умеющий считать деньги человек, но именно такой и был нужен мне».

Абсолютная несхожесть личностей Крока, Зоннеборна и Марино стала отправной точкой системы взаимоотношений в «Макдоналдсе». Трое других наиболее заметных работников компании – Фред Тернер, Джим Шиндлер и Дон Конли – также резко отличались друг от друга, что не мешало Кроку успешно использовать свой эклектический подход к управлению. Благодаря крайнему разнообразию интересов и характеров, они активно совершенствовали различные стороны работы компании: Тернер довел до виртуозности систему работы ресторанов, ставшую впоследствии образцом в индустрии быстрого питания; Шиндлер разрабатывал проекты зданий, оборудования и эмблем, также доведя их до идеального уровня, а Конли дипломатично налаживал сотрудничество со строптивыми франчайзи, на которых зиждилась вся система «Макдоналдса». В определенном смысле разнообразие характеров сотрудников Крока помогло формированию единообразия системы «Макдоналдса».

Было бы естественно, если бы Крок в поисках сотрудников для руководства работой ресторанов обратился к подобным ему самому – людям среднего возраста с опытом работы в сфере общественного питания. Фред Тернер, которому ко времени встречи с Кроком было всего 23 года, явно не подходил под эти мерки. В феврале 1956 года Фред впервые появился в кабинете Крока вместе со своим братом Доном, тестем брата Дж. У. Постом и сыном последнего по имени Джо. До этого Дон Тернер с тестем намеревались вложить деньги во франчайзинг. Предполагалось, что Дон Тернер и Пост-старший обеспечат предприятие деньгами, а Фред Тернер и Джо Пост будут управлять рестораном. Вскоре Джо обнаружил в «Чикаго трибьюн» небольшое объявление о лицензиях «Макдоналдса». В следующий уикенд Фред Тернер, который дослуживал в армии двухлетний срок клерком при пишущей машинке, приехал в Чикаго из Форт-Дикса (штат Нью-Джерси), и четверо будущих партнеров встретились с основателем «Макдоналдса». Накануне вечером Тернер и Джо Пост провели трехчасовую разведку в «Макдоналдсе» в Дес-Плейнсе, удивляясь, как много посетителей стоит на февральском холоде в очереди за гамбургерами, чтобы съесть их в своих машинах. Еще больше удивили их сами посетители. «Мы замечали в очереди целые семьи и компании, похожие на семьи, и это произвело на нас большое впечатление. Мы впервые видели, чтобы пища пользовалась таким спросом, – вспоминает Тернер. – Такой наплыв посетителей при февральских морозах, в пятницу вечером не мог остаться незамеченным даже для нас, неопытных наблюдателей».

На следующий день четверо партнеров будущей корпорации «Пост-Тернер корпорейшн» внимали грандиозным планам Крока по расширению сети «Макдоналдса». Крок описывал им, что каждый ресторан компании будет продавать еды на 300 тысяч долларов в год, вдвое больше, чем в первый год работы закусочной в Дес-Плейнсе. Наибольшее впечатление на Тернера произвело то чувство, с которым Крок повествовал о своих

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) планах. «Меня захватили его непосредственность и искренний энтузиазм, – говорит Тернер. – Это был энтузиазм врожденный, а не порожденный опытом, и все-таки я в него поверил. У этого человека не было секретов от окружающих».

Тернер, ушедший из Дрейкского университета в первый же год, носился с идеей вернуться к учебе после армии. Но, побывав у Крока, как он сам говорит, «выкинул из головы» эту мысль. Четверо партнеров уплатили 950 долларов за лицензию и стали искать место для ресторанички. Тем временем Тернер приступил к работе в закусочной в Дес-Плейнсе, чтобы содержать жену и четырехмесячную дочь, а также изучать систему «Макдоналдс». В выходные он разъезжал в поисках места для новой закусочной. Когда он отобрал несколько участков, четверо партнеров никакие могли договориться, на каком из них остановиться. В результате будущая корпорация распалась, так и не успев родиться, а обучение Тернера в Дес-Плейнсе шло своим чередом. Кроме того, по утрам он в течение двух месяцев ходил по учреждениям Лупы, торгуя вразнос щетками компании «Фуллер браш» и уговаривая каждого вахтера пропустить его. Это было настолько унижительно, что по утрам перед работой у него начинались рвотные позывы. Но работа в «Макдоналдсе» все больше и больше увлекала его, и когда в новой закусочной на Сисеро-авеню в Чикаго потребовался помощник управляющего, Тернер охотно занял эту должность, несмотря на то, что платили там всего сто долларов в неделю. Отработавшая последний день по договору с «Фуллер браш», Тернер сидел с чемоданчиком образцов ее продукции на железнодорожной станции Ласаль-стрит, размышлял о своей предстоящей работе в новой закусочной.

Последний раз Тернер работал не на «Макдоналдс». После открытия в сентябре 1956 года заведения на Сисеро-авеню Тернер погрузился в изучение искусства управления. В конце года Крок предложил ему перейти на работу в штат «Макдоналдса», чтобы заняться обучением новых франчайзи и помогать им при открытии новых закусочных. Довольно быстро Тернер позабыл о несостоявшейся корпорации «Пост энд Тернер», которая все никак не могла выбрать место для своей закусочной, и занялся созданием производственного отделения «Макдоналдса».

Крока привлекли в Тернере «молодость, энергия и увлеченность», но оказалось, что ему достался работник с избыточным зарядом энергии. Как признавал сам Тернер, он редко действовал уравновешенно и обычно прилагал больше усилий, чем требовалось. Пытаясь чем-то подкрепить свои порывы, он кидался из одной крайности в другую. Поступив в университет, он сосредоточил свои усилия на учебе, и они были вознаграждены хорошими оценками – в среднем четыре балла. Правда, вступив в студенческое землячество, он с той же энергией посвятил себя вечеринкам. Постоянными спутниками его студенческой жизни стали прогулы и «хвосты». В землячестве Тернер проявил такой энтузиазм, что его хотели избрать президентом. Но вскоре он покинул университет и завербовался в армию, разочаровавшись в своих способностях к учебе.

В «Макдоналдсе» энергия Тернера и его умение углубляться в детали, незначительные на первый взгляд, нашли наконец должное применение. В то время как Крок насаждал общие принципы качества, обслуживания и санитарии, Тернер быстро взял работу закусочных под такой же строгий контроль, какой Зоннеборн установил за финансовыми делами и операциями с недвижимостью. Через несколько месяцев он занялся разработкой методов работы в мельчайших подробностях, подготовкой инструкций для франчайзи и созданием первой в общественном питании системы контроля и оценки ресторанов. В том, что «Макдоналдс» достиг того уровня качества и единообразия, который стал самой заметной особенностью его работы и критерием для оценки всех прочих систем быстрого питания, заслуга Тернера не уступает роли самого Крока.

Кто-то, возможно, считает, что Крок поневоле отдал во власть Зоннеборна финансы, в которых он сам мало разбирался. Однако подобными соображениями невозможно объяснить, почему он предоставил неопытному молодому человеку такие полномочия в той сфере бизнеса, которой сам давно уделял внимание. И все же вопреки всем своим правилам того, как подчиненные должны работать, как им надлежит выглядеть и как себя вести, Крок поощрял в них независимость мышления. «Он всегда давал нам простор в работе, – говорит Тернер. – У него не было привычки публично отчитывать подчиненных. По его выражению, каждый должен иметь возможность поблуждать в сумерках. Мы знали его темперамент, знали, что он в состоянии взорваться в любой момент, но он всегда был готов выслушать человека и дать оценку его позиции. И когда я убежденно отстаивал свое мнение, он обычно позволял мне действовать по своему усмотрению. Поэтому все стремились произвести



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) на него впечатление своей пронизательностью, проявить инициативу, чтобы порадовать его».

Кипучая энергия Тернера уравновешивалась флегматичностью другого ветерана «Макдоналдса», Дона Конли, первого вице-президента по франчайзингу. Он был дельцом более традиционного типа, добродушно-беззаботным человеком, сторонником более плавного, мягкого, тонкого подхода к делам, чем тот, который практиковал Крок. Конли прошел путь от экспедитора грузов до коммерческого директора компании «Хелмко-лэйси», поставившей кастрюли для подогрева супа в рестораны и линии для подогрева пищи в те же аптеки, которые покупали у Крока «мультимиксеры». Крок знал, что Конли разделяет его уверенность в финансовых перспективах системы франчайзинга и что его умение ненавязчиво сбывать любой товар незаменимо в торговле лицензиями. Правда, Крок был осведомлен и о деловой хватке Конли, так необходимой, чтобы удержать франчайзи в течение года или даже дольше, иначе говоря, до тех пор, пока те с нетерпением ожидают строительства ресторана. Преждевременные седины и вкрадчивые манеры Конли придавали гарантиям «Макдоналдса» ту солидность, которой часто не хватало другим франчайзерам.

Конли принес с собой в «Макдоналдс» еще кое-что, в чем компания остро нуждалась – права на управление самолетом. Накопив немалый опыт полетов на бомбардировщике в годы Второй мировой войны, первый вице-президент «Макдоналдса» по франчайзингу стал еще постоянным пилотом компании, работники которой летали по всей стране на принадлежавшей ему одномоторной «Сессне-195». Это с виду незначительное обстоятельство позволило Кроку и Зоннеборну без особых затрат быстро добираться в любой небольшой городок или отдаленный пригород, где у «Макдоналдса» были дела. В свою очередь, это давало им стартовые преимущества перед конкурентами в поиске участков и сделках с недвижимостью для строительства новых заведений. Самолет был, кроме того, незаменимым подспорьем для Фреда Тернера в развитии системы консультации на местах, обучении новых франчайзи, налаживании новых отношений с поставщиками и контроле за работой ресторанов.

С появлением Конли в качестве пилота в «Макдоналдсе» быстро оценили роль авиации в создании общенациональной сети ресторанов. К 1959 году, когда все активы компании составляли меньше 100 тысяч долларов, она приобрела еще два самолета – «Бичкрафт Бонанца» и стоивший 70 тысяч долларов «Рокуэлл аэрокомандер», шестиместный двухмоторный турбовинтовой аппарат. Эскадрилья из трех самолетов обеспечивала компании Крока мобильность, какой не мог похвастаться ни один конкурент. К тому же самолеты, на которых молодые служащие «Макдоналдса» прибывали в небольшие городки, придавали неоперившейся компании ореол солидности в глазах местных поставщиков продуктов, землевладельцев и финансистов, в поддержке которых компания отчаянно нуждалась при приобретении участков и строительстве новых ресторанов. Было нелегко преодолеть репутацию бесчестных барышников, закрепившуюся за владельцами компаний, занимавшихся франчайзингом, и в какой-то степени воздушный флот «Макдоналдса» опровергал сложившееся у многих представление о том, что индустрия быстрого питания – удел компаний-однодневок.

Особенно ярко Крок продемонстрировал свое умение окружать себя талантливыми людьми в случае с ныне покойным Джеймсом Шиндлером, который занимался в «Макдоналдсе» проблемами строительной техники и проектирования оборудования. При всей своей индивидуальности Мартино, Зоннеборн, Тернер и Конли могли бы преуспеть в любой крупной компании. Но не таков был одаренный человек Шиндлер, который не потерпел бы мелочной регламентации, неизбежной на крупном предприятии. Он не считал нужным тратить время на претворение в жизнь политики компании, но мог часами обосновывать любые непонятные идеи, вроде своей концепции, согласно которой человеческое совершенство составляет около 64 % божественного.

Хотя «Макдоналдс» при увеличении своих размеров сохранял на удивление гибкую структуру, перспектива его превращения в типичную компанию-миллиардера явно тревожила Шиндлера. Однажды – это было в 70-е годы, – когда Шиндлера стали выводить из душевного равновесия признаки бюрократизации, которые он усматривал в работе набиравшей силу компании, он попросил разрешения продемонстрировать несколько слайдов на совещании двух десятков руководителей «Макдоналдса», относящихся к высшему звену управления. В их числе были председатель Тернер и бывший вице-председатель Эд Шмитт. Незадолго до этого Шиндлер ездил в Африку на сафари и умудрился использовать свои впечатления для критики структуры «Макдоналдса». Шмитт вспоминает такой эпизод: «Сначала он высказал свое мнение о совете директоров, пояснив изложенное слайдом, на котором зебры были отображены

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) с тыльной стороны. Потом он переключился на производственный отдел, проиллюстрировав свои наблюдения слайдом, на котором запечатлены шакалы, вычесывающие блох из шерсти. После этого настала очередь «мозгового треста» компании – финансовой группы, и появился слайд с бабуинами. Он определенно хотел разозлить нас. Но это было так забавно, что все покатывались от хохота, и лишь сам Джим пришел в ярость. Он забрал свои слайды и ушел».

Шиндлер изъяснялся на трудном для восприятия языке, в котором технический жаргон перемежался с философскими сентенциями, что приводило в замешательство Крока, привыкшего говорить прямо и без обиняков. «Рэй не мог понять, какую чепуху несет Джим, привыкший в разговоре ходить вокруг и около, – вспоминает Шмитт. – Для Рэя это было сплошной мистикой, но к работе Джима он относился с полным доверием, зная его творческие способности к разработке оборудования, в чем ему не было равных не только в нашей компа-, нии, но и вообще в ресторанном бизнесе».

Навыки конструирования и проектирования Джим приобретал в процессе работы. На протяжении всей своей карьеры он занимался на вечерних курсах по самым разнообразным предметам, начиная с архитектуры и кончая технологией химической промышленности, но так и не получил университетского диплома. Но его элективный опыт работы оказался ценнее любого диплома. Еще в младших классах Шиндлер любил ездить с отцом, подрядчиком по штукатурным работам, по строительным площадкам, где наблюдал за работой строителей. В старших классах он поступил на университетские курсы черчения и архитектуры, а после окончания школы работал в конструкторско-технологическом отделе «Альберт Пик энд компани», выпускавшей такое сложное оборудование для ресторанов, как камерные холодильники и прилавки для кафетериев. Там Шиндлер приобрел мастерство в проектировании кухонного оборудования, которое он впоследствии использовал в «Макдоналдсе», сделав его кухни образцом для всей индустрии быстрого питания. Во время войны Шиндлер изучал электронику в войсках связи, разрабатывал оборудование для военной промышленности и осваивал работу на офсетном печатном станке. Он даже проектировал кухни для подводных лодок, набираясь опыта, который позднее очень пригодился в тесных кухнях первых «Макдоналдсов». После войны Шиндлер стал главным инженером «Лейтнер эквипмент компани», выпускавшей холодильники и прилавки для ресторанов и устанавливавшей кухонное оборудование, которое производили другие фирмы.

Именно тогда, в 1955 году, Крок обратился к Шиндлеру с просьбой помочь в решении проблемы, с которой он столкнулся в своем новом ресторане в Дес-Плейнсе. Секции прилавков, приготовленные из тонколистовой рулонной стали, свариваемой в процессе работ, на холоде коробились. Шиндлер заменил их готовыми секциями из нержавеющей стали, которые были в двадцать раз толще и скреплялись болтами. Как признал Крок, эти секции выдерживали любые колебания температуры в течение года, даже при установке на открытом месте. Обширные познания Шиндлера в конструировании и разработке оборудования произвели на Крока большое впечатление, и в 1958 году его пригласили в штат «Макдоналдса».

Разумеется, собрать под одной крышей столь несхожих людей было всего-навсего первым шагом к решению основной проблемы. Надо было еще добиться, чтобы они работали в полной гармонии. Все они исключительно ревностно относились к своим обязанностям, а когда на это накладывались различия в характерах, смесь становилась взрывоопасной. Кроку приходилось искать пути к обузданию этой энергии.

На первый взгляд, самым надежным способом предотвратить любые конфликты между личностями, работавшими в «Макдоналдсе», была бы сильная централизованная власть. Но Крок категорически отвергал подобные организационные методы. Собрав в компании яркие индивидуальности, которые нелегко превратить в единый механизм, он решил, что единственный путь направить их усилия к единой цели – это предоставить им достаточную свободу.

Однако создание децентрализованной структуры не было обдуманной линией Крока. Для него это было нормальным, обычным делом. Внешне весьма самовластный, в душе он был свободомыслящим и не стремился подавлять творческие искания молодых работников. Крок был сугубо практичным человеком, понимавшим, что нельзя вмешиваться в работу служащих, не сводя ее эффективность на нет. Он мог учить, советовать и даже требовать в тех вопросах, в которых он был глубоко убежден в своей компетентности, но деспотом он не был. «Я не поклонник диктата, потому что не привык работать за других, – говорил Крок. – Я предпочитал наделять

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) полномочиями подчиненных и всегда восхищался людьми, которые умеют учитывать в работе альтернативные варианты».

К тому же Крок не мог позволить себе применять диктаторские методы, потому что в индустрии быстрого питания он был таким же новичком, как и все его служащие. Лишь иногда он пресекал любое обсуждение новых идей, таких, как включение в меню горячих сосисок (он считал, что «под их шкурой кроется очень много мяса третьего и четвертого сорта») и установка в закусовых автоматических проигрывателей (которые, по его мнению, превратили бы «Макдоналдсы» из семейных ресторанов в тусовки для подростков). Но это было исключением из правил. В большинстве случаев Крок поощрял независимость в суждениях и эксперименты с новыми идеями. «У меня не было никакого опыта в торговле гамбургерами, – объяснял он. – По правде говоря, никто из нас не мог ни о чем судить с полной уверенностью. Поэтому, когда у них (служащих) возникали идеи, отличные от моих, я предоставлял им полную свободу на шесть месяцев и смотрел, что из этого получится. Мы расходились во мнениях, иногда неправ оказывался я, иногда они, но мы вместе учились на ошибках».

Короче, Крок высвобождал энергию своих работников и тем самым держал ее под контролем. Столкновения удавалось предотвращать, в частности, благодаря тому, что каждый нес полную ответственность за свой участок работы и потому у них не было ни времени, ни желания конфликтовать. Именно так обстояло дело в отношениях двух диаметрально противоположных личностей – Крока и Зоннеборна, по крайней мере в первые годы. Не проработав в «Макдоналдсе» и года, Зоннеборн предложил в корне пересмотреть стратегию компании и начать вкладывать деньги в земельные участки и здания ресторанов. Арендные контракты, соглашения о покупке земельных участков и закладные на здания были областью, совершенно чуждой Кроку. Правда, когда Зоннеборн предложил заняться этими сделками, совершенно новыми для компаний, торговавших в сфере быстрого питания, Крок всем на удивление предоставил ему полную свободу рук, и Зоннеборн загорелся энтузиазмом. «Рэй был добрее, чем я, – говорит Зоннеборн. – Он соглашался со мною чаще, чем я с ним. Он и сам занимался недвижимостью, но (при этом) полагался на мое мнение». Крок соглашался с такой оценкой. «Я уживался с Хэри благодаря тому, что оставался недосыпаем для него, – говорил он. – Раз или два мне пришлось ему напомнить, что при всем моем терпении я был бы признателен, если бы он не забывал, кому принадлежит компания».

Похоже, Крок понимал, что его служащим нужно делать собственные ошибки, чтобы учиться на них. Поэтому, будучи полной противоположностью хозяину компании, Зоннеборн тем не менее не жалел времени, работая ради тех же целей, что и Крок. «Хэри уважал Рэя за то, что тот дал ему возможность проявить себя», – замечает Мартино.

По мере того, как «Макдоналдс» разрастался, его децентрализованная система принятия решений привлекала внимание все новых и новых индивидуальностей, которым было трудно вписаться в рамки более традиционных организаций. Поэтому второе поколение работников «Макдоналдса» отличалось не меньшим плюрализмом, чем первое, проявляло такой же энтузиазм в работе и также было склонно к взаимному сотрудничеству. Тернер отмечает: «Для людей, не лишенных способностей, но не имевших случая их проявить, «Макдоналдс» предоставлял большие возможности».

Несхожие между собой работники «Макдоналдса» избегали взаимного соперничества, и в компании постепенно возникло ощущение принадлежности к одной семье, сохраняющееся и сегодня. Мало где служащие так разделяют радости и печали коллег, как в «Макдоналдсе». Даже когда кто-нибудь из них уходит из компании, оставшиеся испытывают чувство, схожее с печалью, вызванной утратой близких. Переход к конкуренту рассматривается как отвратительное предательство. Так был оценен поступок Дональда Смита, который в 1976 году неожиданно заявил о своем уходе в «Бургер кинг», где он стал президентом. Это произошло менее чем через неделю после выдвижения его на пост старшего исполнительного вице-президента «Макдоналдса». Горечь от его поступка, особенно от того, какой момент он выбрал для этого, не прошла до сих пор. Даже когда Смит вернулся в Чикаго и стал президентом «Интернейшнл дайвер-сифудз», большинство знавших его работников «Макдоналдса» по молчаливому согласию старались не встречаться с ним.

В значительной степени ощущение семьи в «Макдоналдсе» с самого начала было побочным результатом той целеустремленности, которую Крок воспитывал в своих служащих. При всей своей несхожести они хорошо ладили между собой. Крок убедил

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) их в том, что они служат великому делу создания общенациональной сети ресторанов с 15-центовыми гамбургерами, какой бы жалкой ни казалась эта затея со стороны. Их объединяло стремление доказать домашним, знакомым и более преуспевающим бизнесменам, что новое дело, в которое они вкладывают свои усилия, когда-нибудь окажет глубокое влияние на повседневную и деловую жизнь американцев.

Сам Крок верил в то, что «Макдоналдс» занимается чуть ли не святым делом, и не упустил случая проехаться по засилью компаний-однодневок в торговле лицензиями и низкому качеству быстрого питания, которое они организовывали в конце 50-х годов. Впрочем, у Крока были и более искусные методы воспитания у служащих чувства преданности компании. Тернер, например, припоминает, как основатель «Макдоналдса» закупил для каждого служащего по экземпляру книги Уолтера Швиммера, посвященной рекламному делу и озаглавленной «Что вы успели сделать для меня?». В книге говорилось о чрезмерных претензиях капризных заказчиков рекламы, но работники Крока увидели в ней совершенно другое. «Читая Швиммера, я думал о Кроке, – вспоминает Тернер. – Рэй рассматривал «Макдоналдс» как новаторскую компанию и хотел этой книгой дать понять нам, что в такой компании следует постоянно работать, не успокаиваясь на достигнутом. После этого все стали работать чуть-чуть усерднее».

В результате служащие «Макдоналдса» относились к бизнесу на драйв-ин'ах не менее серьезно, чем компания «ИБМ» к компьютерам, чем «Дельта» к воздушным путешествиям или «Боинг» – к самолетам. Тот факт, что за пределами компании никто не понимал этого, лишь обострял стремление его работников к достижению поставленных целей. Кун замечает: «Кто верит в свое дело, тот готов работать даже вместе с людьми, которых он терпеть не может. Если бы у нас не было этого чувства долга, мы не сработались бы даже при самых прекрасных отношениях».

Крок воспитывал чувство единой семьи и тем, что никогда не отделял свою работу от неформального общения с коллегами. Еще когда в «Макдоналдсе» было всего трое работников, Зоннеборн и Мартино часто собирались у Крока дома за ужином, до поздней ночи споря о том, как добиться того, чтобы успех сопутствовал компании. Когда работников стало больше, домашние встречи руководителей продолжались, и их обычно устраивал Крок.

Дружеские встречи, как бы совмещавшие между собой работу и неформальное общение, остались традицией «Макдоналдса» и тогда, когда он стал компанией-миллиардером и вечеринки сослуживцев превратились в весьма дорогостоящую затею. Лишь немногие компании приглашают столь многочисленных служащих с супругами на совещания, семинары и конференции, на которых работа и дружеское общение тесно переплетаются между собой. Каждый год «Макдоналдс» расходует около 10 миллионов долларов на организацию собраний служащих и франчайзи. Кроме того, раз в два года компания приглашает франчайзи со всех стран мира вместе с семьями на конференцию, длящуюся целую неделю. В 1994 году на конференции управляющих в Лас-Вегасе присутствовало 10 тысяч человек. Помимо обсуждения деловых вопросов «Макдоналдс» организовал для них обильные ужины и зрелища. И даже когда тысячи служащих и франчайзи собираются на банкетах, их организаторы стараются сохранить семейную атмосферу, сглаживая служебную иерархию: там никогда не бывает центрального стола.

Чувство единой семьи в «Макдоналдсе» поддерживалось также тем, что в нем были люди, которые пользовались авторитетом, близким к родительскому. Роль матери прекрасно получалась у Джун Мартино, которая, пожалуй, сделала как никто много, чтобы разнообразие взглядов в компании не превратилось в разброд. Мартино всячески опекала новичков в «Макдоналдсе». И хотя это не имело никакого отношения к ее служебным обязанностям, она была, вероятно, здесь единственным человеком, которого любили все.

Эту привязанность она завоевала тем, что всегда помогала улаживать конфликты, не забывая о собственных интересах. Это было жизненной необходимостью для начинающей компании, в которой еще не сформировалась система служебных взаимоотношений и в которой нужно было установить более тесные и более гибкие взаимоотношения между работниками. Когда одна секретарша впала в отчаяние из-за того, что ее авансы отверг женатый сослуживец, отнесшийся к ее чувствам не столь серьезно, как она сама, Мартино на несколько дней забрала ее к себе домой, чтобы та пришла в себя. Когда новые служащие появлялись в офисе в мятых костюмах, с грязными ногтями и вообще в таком виде, который мог вывести из себя Крока, Мартино старалась перехватить нарушителя, пока он не попался на глаза самому

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) хозяину. Это она вовлекала жен сослуживцев в жизнь «Макдоналдса» и уговаривала их не расстраиваться из-за того, что мужа чересчур заняты работой. Когда в конце первого года Крок выдал Тернеру премию в 1500 долларов, Мартино ожидала молодого директора-распорядителя у выхода их кабинета хозяина. «Идемте со мной», – сказала она Тернеру. «Куда?» – спросил он. «Покупать норковую накидку для вашей жены». В результате вместо второй машины Тернеру пришлось купить за 1700 долларов накидку для своей Пэтти. Джун говорит: «Хотя у них было трое детей и Фред часто бывал в отъезде, Пэтти не жаловалась. Жены наших работников очень помогали компании в ее первые годы, и я всегда считала, что они должны иметь свою долю в успехах «Макдоналдса».

Но еще более спланировала разноликий коллектив «Макдоналдса» необычайная верность по отношению к основателю компании Рэю Кроку. Как никто другой, он понимал, что надо проявить лояльность к подчиненным, чтобы добиться от них взаимности. Крок относился к своим работникам примерно также, как к франчайзи, и с самого начала проявлял великодушие к служащим, многие из которых, придя в «Макдоналдс», немало потеряли в зарплате из-за бесприбыльности компании в первые годы ее работы. Зоннеборн, например, получал 100 долларов в неделю вместо 25 тысяч в год в бытность президентом «Тэсти фриз». Конли потерял в зарплате еще больше. Но когда у «Макдоналдса» появились средства, Крок щедро вознаграждал ветеранов компании акциями и высокой зарплатой.

Даже до того, как «Макдоналдс» стал приносить доход, Крок никогда не экономил на зарплате. Чтобы переманить Шиндлера в 1958 году, Крок предложил ему 12 тысяч долларов в год – ровно столько приносил самому Кроку «Принс касл» (до 1961 года Крок не получал от «Макдоналдса» ни жалованья, ни командировочных). В тот период компания находилась на грани разорения, и чтобы выплачивать Шиндлеру эту зарплату, ее основателю пришлось взять кредит под залог полиса, по которому он застраховал свою жизнь.

Двумя годами раньше Крок согласился на условия Фреда Тернера и назначил ему 475 долларов в месяц вместо первоначально предложенных ему 425 долларов. Тернер представил Кроку полный список своих транспортных и домашних расходов, искренне полагая, что это достаточное оправдание его претензий на повышенную зарплату. Но вспоминая эти дни, Тернер удивляется, что Крок безоговорочно принял его требование. «Рэй не зарабатывал на компании ни цента и тем не менее без колебаний согласился на мои условия», – говорит он.

Впрочем, отеческое отношение Крока к своим работникам не ограничивалось денежными вопросами. Он помогал им находить свое место в узах, связывавших работников компании, не столько поучениями о том, как им выполнять свои прямые обязанности, сколько разъяснением тех основополагающих принципов, которые объединяли коллектив. Ко всем без исключения служащим «Макдоналдса», которые были моложе Крока на 20–30 лет, он относился просто по-отечески.

Ему нравилось обучать своих служащих, и многое из его уроков, как и многие его изречения, не имели прямого отношения к деловым вопросам. Он разъяснял им правила жизни, которые считал безусловно верными и отвечающими интересам подчиненных.

Основатель «Макдоналдса» был глубоко предан фундаментальным пуританским ценностям. Он верил в этику работы. Он не сомневался, что привычка к чистоте и опрятности свидетельствует о силе воли человека. А пуританская бережливость, порожденная его чешским происхождением, оказалась настолько сильна, что не перестала определять его поведение даже тогда, когда успехи «Макдоналдса» вознесли его в когорту богатейших людей Америки. Крок не упускал случая купить товар подешевле даже на девятом десятке лет. Ему ничего не стоило съездить на своем «Роллс-Ройсе» в один из многочисленных кооперативных магазинов Калифорнии, предоставлявших скидки членам кооператива, чтобы наряду с другими товарами купить пачку сигарет для жены, стоившую чуть дешевле, чем в лавке рядом с домом. «Для Рэя расточительство было невыносимо, независимо от богатства человека», – отмечает Тернер. – Он считал такое поведение неэффективным, неумным и эгоистичным».

В 50-х годах, когда «Макдоналдс» вел борьбу за финансовое выживание, Крок лично навещал своих служащих в бережливости. Он подсказывал им, где можно дешевле купить продукты. Он советовал им собирать купоны, [10] а покупая для детей кукурузные хлопья, выбирать коробки, меньшие размером. Однажды он раздал всем

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) работникам памятку о том, насколько выгоднее покупать сигареты блоками, чем отдельными пачками. Даже разбогатев, Крок продолжал учить коллег бережливости на собственном примере. Некоторые служащие вспоминают, что Крок, летя в своем реактивном самолете «Гольфстрим», стоившем восемь миллионов долларов, распекал свою третью жену Джоан, подавшую ему апельсин с тремя салфетками вместо одной.

Но Крок обучал служащих также и своей философии бизнеса, которая во многом была практическим преломлением той же пуританской этики. Он без устали призывал молодых служащих ориентироваться только на долгосрочные прибыли, которых можно добиться качественной работой, и не размениваться на сиюминутные выгоды, возникающие при поверхностном отношении к делу. Он заверял их, что, если они будут хорошо работать, деньги появятся сами собой. Его поучения о такого рода бизнесе повторялись так часто, что некоторые из них стали «крокизмами», украшающими сейчас перегородки в офисах компании. Вот некоторые из них: «За успех приходится платить, как и за неудачу», «Никто из нас не так хорош, как мы все вместе», «Частное предприятие будет работать, если станете работать вы сами».

Если судить по частоте посещения церкви, Крок не был религиозен (по рождению он принадлежал к общине конгрегационалистов, а в церкви бывал в основном на венчаниях и похоронах). Но своим жизненным принципам он был глубоко предан. Они состояли из черного и белого и не допускали никаких компромиссов. Как ни странно, Крок открывал новый мир быстрого питания, руководствуясь своими строгими принципами, вышедшими из старого мира. «Рэй Крок, – писал газетный обозреватель Джордж Уилл, – был человеком XIX столетия, жившим в веке двадцатом». Однако, воспитывая служащих на своих бескомпромиссных принципах подобно тому, как отец воспитывает детей, Крок взрастил в них сильное чувство принадлежности к единой семье. Расходясь во всем остальном, работники компании тем не менее разделяли философию ее основателя. «Исходя из сегодняшних критериев, они (кроковские правила жизни) выглядят как покушение на свободу личности, и я думаю, что сегодня они были бы восприняты именно так, – замечает Тернер. – Но тогда было другое время. Эти правила никого не задевали, не ущемляли ничьих прав. Все знали, что все это очень важно для Рэя, и воспринимали их».

Но служащие «Макдоналдса» воспринимали жизненные принципы Крока и потому, что это никак не лишало их свободы в работе. Возлагая на своих молодых коллег огромную ответственность, Крок поощрял их творческое выражение своих разноплановых возможностей. К этому же самому побуждал их своими отеческими наставлениями. Крок овладел искусством управлять творческими личностями, искусством поддерживать хрупкое равновесие между их стремлением к свободе и потребностями в руководстве. «Он умел выявлять в людях все самое лучшее, – говорит Тернер. – Лучшего начальника, чем он, не найти нигде и никогда».

## Глава 6 Как делаются гамбургеры

Это было в начале 60-х годов. Джек Рошман собирался открыть бутербродную «Бургер шеф» в Спрингфилде, штат Огайо. Это была лишь одна из той сотни небольших бутербродных, на открытие которых по всему штату Огайо Рошман получил лицензию. Но открытие спрингфилдского заведения запомнилось ему навсегда. Напротив его бутербродной шла окончательная отделка нового «Макдоналдса», и Рошман внимательно следил за строительством своего нового заведения, которое первым должно было вступить в конкуренцию с соперником, притаившимся под двумя арками.

Заметив, что какой-то человек направляется из «Макдоналдса» к его «Бургер шефу», он подумал, что это новый франчайзи «Макдоналдса». В действительности им оказался Ральф Ланфар, новый региональный инспектор «Макдоналдса». Тот приближался, и Рошман приготовился обменяться любезностями и предложить, чтобы новые заведения при необходимости поставляли друг другу гамбургеры, булочки и прочую готовую продукцию. Он знал, что «Макдоналдс» пользуется репутацией «не самого дружественного соперника», но то, что ему пришлось услышать, было сверх всяких ожиданий. «Здравствуйте, я новый инспектор «Макдоналдса», – объявил Ланфар. – Мы намереваемся вытеснить вас из бизнеса».

Более 30 лет преследовало Рошмана это воспоминание. Ему было ясно, что «Макдоналдс» твердо намерен взять верх над всеми в торговле гамбургерами. Он абсолютно уверен, что у конкурентов ему нечему учиться, кроме как дурным привычкам. Рошман считает, что «Макдоналдс» напоминает морскую пехоту – суровая

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) муштра, жесткие правила и придирчивые командиры, следящие за их соблюдением. «Любой выпускник Университета гамбургеров (учебного заведения «Макдоналдса») уверен, что он лучший ресторатор в мире и может победить любого, – замечает Рошман. – «Бургер шеф» не уступал «Макдоналдсу» по требованиям к качеству, уровню обслуживания и чистоте, просто мы не следовали им так строго, как в «Макдоналдсе». В этом бизнесе нет особых секретов – гамбургер есть гамбургер, и не более того. Видимо, мы не были такими фанатиками качества, как они».

Фред Тернер категорически отвергает сравнение Рошмана. Он считает, что при огромном количестве инициатив в области маркетинга, с которыми выступили франчайзи «Макдоналдса», при тех многочисленных модификациях, которые они осуществили в производстве, не может быть никакой речи о зарегулированном™. «Одно из поверхностных представлений о «Макдоналдсе» – то, что в нем нет самостоятельности, – говорит Тернер. – Независимое мышление наших управляющих исключает чрезмерную регламентацию. Они следуют основным принципам системы, но вольны вносить изменения и новшества в деталях, и их новаторство приносит пользу всем. Система устанавливает единые стандарты. Но регламентация? Ни в коем случае!»

С учетом всех его возражений, впрочем, нельзя отрицать, что своими успехами «Макдоналдс» обязан строгому соблюдению стандартов в работе. К унификации технологии, установлению основных стандартов качества и контролю за тем, как они соблюдаются поставщиками и управляющими, «Макдоналдс» относится гораздо серьезнее, чем его прежние конкуренты в сфере быстрого питания. Совершенствование этих требований продолжается и в наши дни, но основы системы стандартов были заложены еще в первое десятилетие, и Тернер сыграл в ее разработке более заметную роль, чем кто-либо другой.

Разумеется, политику разрабатывал Рэй Крок. Возможно, его компетенция в области методов управления и франчайзинга осталась не оцененной по достоинству. И все же он прославился своей фанатичной приверженностью к уровню качества, сервиса и чистоты. Аббревиатура «КСЧ», обозначающая эти три показателя, весьма популярна среди ресторанов индустрии быстрого питания (фастфуд), ее пустил в оборот Крок, чтобы выделить «Макдоналдс» из массы конкурентов в отрасли, изобиловавшей фирмами-близнецами. Он не получил от братьев Макдональд никаких державшихся в секрете рецептов гамбургеров, молочных коктейлей или картофеля-фри. У него не было ни патентов, ни эпохальных изобретений, ни новых продуктов вроде копира «Ксерокс» или фотоаппарата «Поляроид».

Руководители других сетей ресторанов быстрого питания знали, что их пища, приготовленная должным образом, может более или менее успешно конкурировать с тем, что готовится в «Макдоналдсе». Есть много объяснений тому, что «Макдоналдсу» удалось занять доминирующее положение в отрасли, в которой никто не обладает каким-либо особым преимуществом. Но все его конкуренты сходятся в одном: «Макдоналдс» более серьезно подошел к решению задачи по созданию единой функционирующей системы. Это отличало его от всех остальных компаний. В любом заведении «Макдоналдс» в любое время качество пищи и скорость обслуживания были одинаковы. Конкурентам, по их собственному признанию, этого достичь не удалось.

Достижение единообразия – самая сложная задача в любой сфере обслуживания, основанной на франчайзинге. В отличие от промышленности, где унификация продукции достигается простой централизацией производства, франчайзеры индустрии быстрого питания торгуют продуктами, производимыми на месте в самых различных условиях, самыми различными людьми. По существу, у «Макдоналдса» всего один производственный секрет, который обеспечивает ему лидерство в своей отрасли: он сумел достичь строгого единообразия в производстве, не ущемляя чрезмерной регламентацией личную инициативу управляющих. «Если кто-то утверждает, что он работает так же хорошо, как «Макдоналдс», он лжет, – заявил Ричард Кернс, создатель сети ресторанов «Ред барн», состоящей из трехсот прекрасных заведений и проданной позднее (в 1968 году) компании «Сервомейшн корпорейшн». – Никому из нас не удалось приблизиться к этому уровню. У нас были превосходные заведения, которые могли соперничать с лучшими ресторанами «Макдоналдс», но в целом ни одна компания не могла идти в сравнение с ним. Рэй Крок всегда стремился не столько к деньгам, сколько к самоутверждению. Его личная гордость за компанию была настолько велика, что при виде плохого «Макдоналдса» он приходил в ярость. В КСЧ он верил, как в религию, как, впрочем, и все в «Макдоналдсе». Джим Коллинз, владелец компании «Коллинз фудз интернейшнл» с 250 закусочными, где подается жареный цыпленок по-кентукски, разделяет это мнение: «Я был в закусочных

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдса» в Токио, Вене и Австралии, и везде мне подавали практически одинаковую пищу. В большинстве случаев ресторанами быстрого питания не удается добиться подобного единообразия из-за более низкого уровня дисциплины. Я думаю, что это заслуга выдавшего виды старика Рэя Крока, не устающего повторять управляющим: «Или работайте, как я от вас требую, или уходите от нас».

Система работы «Макдоналдса» – это плод не какого-то особого таланта, а обыкновенной настойчивости. Чтобы выжить в нынешних условиях, сетям закусовых индустрии быстрого питания необходимо разработать производственные стандарты, научить франчайзи соблюдать их, подобрать поставщиков, установить единые требования ко всем поставляемым продуктам и, наконец, систематически контролировать, как франчайзи и поставщики соблюдают требования компании.

Все это выглядит очень логично и элементарно. И пойдя по этому пути в 50-х годах, «Макдоналдс» совершил революцию в общественном питании. Разумеется, невозможно по достоинству оценить значение этого переворота, если не учитывать, что до этого владельцы сетей ресторанов не считали нужным прилагать усилия для осуществления централизованного контроля за поставками, разработку производственных стандартов или обучение франчайзи. Большая часть их времени и энергии уходила на то, чему «Макдоналдс» уделял на удивление мало внимания – на продажу лицензий. Открыв несколько заведений, большинство франчайзеров концентрировали свое внимание на сборе лицензионных платежей и открытии новых закусовых. Управление ими осуществлялось фактически по принципу автопилота.

Когда возник «Макдоналдс», а это произошло в 1955 году, в двух крупнейших сетях ресторанов сферы быстрого питания – «Дейри куин» и «Тэсти фриз» – эта схема была уже отработана. Эти компании сдавали обширные территории в аренду своим франчайзи, а те, в свою очередь, передавали заведения в субаренду местным предпринимателям и должны были наблюдать за их работой. Естественно, эта схема функционировала в различных местах по-разному. Одни франчайзи контролировали работу заведений, другие обходились без этого; одни проверяли качество поставок, другие не считали нужным заниматься этим.

Сами территориальные франчайзи не несли ответственности за строгое соблюдение стандартов, поскольку общенациональные франчайзеры не требовали этого. Хэри Эксин управлял «Дейри куин» почти единолично. В штате у Лео Моранца, основателя компании «Тэсти фриз», объединявшей полторы тысячи ресторанов, насчитывалось всего пять человек. В их число входили две секретарши, один бухгалтер по сбору лицензионных платежей, один работник, занимавшийся размещением заказов на поставки через кооперативную закупочную ассоциацию при компании, и один, который разъезжал по стране и помогал территориальным франчайзи при открытии их первых заведений. Фактически, по словам Моранца, одной из причин ухода Хэри Зоннеборна из «Тэсти фриз» было то, что для его способностей там было чересчур мало работы. «Если бы он остался у меня, он не достиг бы ничего, – говорил Моранц, – потому что всеми делами занимался я, и никто другой».

После раздела территории США между местными франчайзи Моранцу оставалось лишь собирать 10 %-ные лицензионные платежи с каждого галлона молочной смеси, которую они закупали у отобранных ими молочных ферм. Компания Моранца стала машиной, изготавливающей деньги, и ему казалось, что эта машина не требует смазки. «С каждого ресторана я собирал в среднем 600 долларов в год, – вспоминает он. – Это почти ничего, если не умножить эту сумму на полторы тысячи и не учитывать, что накладные расходы были невелики». Моранц также поставлял франчайзи холодильники, производимые его компанией. С учетом этих доходов он, по его словам, легко зарабатывал в течение года более миллиона долларов. В 50-е годы это была приличная сумма. «Зимой я обычно на подгода уезжал в Палм-Спрингс, – говорит он. – Дела шли сами собой».

Большинство первых сетей сферы быстрого питания функционировали примерно так же. Хотя они тратили на дело больше времени, они никогда не задумывались над тем, чтобы наладить систему контроля за деятельностью франчайзи. Харлен Сэндерс равным образом передал управление ресторанчиком «Кентукки фрайд чикен» крупным территориальным предпринимателям. Когда в 1964 году он продал эту сеть синдикату, возглавлявшемуся будущим губернатором Кентукки Джоном Брауном, штат центральной конторы Сэндерса был не больше, чем у Моранца. Первые «короли гамбургеров» равным образом не затрундяли себя созданием обширной системы управления. Боб Уайэн руководил своей общенациональной сетью «Бигбой», имея в своем штате пять человек, поручив контроль за ресторанами своим хорошо



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) работающим территориальным франчайзи.

Ни одна из франчайзинговых сетей, торговавших 15-центовыми гамбургерами, не имела ни малейшего намерения создавать такую систему контроля и поддержки, о какой мечтал Крок. Даже такие конкуренты, как фирма «Хенрис», обладавшая такими финансовыми ресурсами, которых не было у Крока, не тратили столько времени и денег на централизованное развитие производства, сколько их расходовал «Макдоналдс». Принадлежавшую «Бресслер айскрим компани» сеть «Хенрис» практически можно было сравнить с «Макдоналдсом». Ее штаб-квартира тоже находилась в Чикаго, и ее первый драйв-ин быстрого питания открылся всего через пять месяцев после того, как Крок создал свое первое заведение в Дес-Плейнсе. Впоследствии этот ресторанчик был реорганизован по образцу «Гамбургер хэндаут», открытой Джимом Коллинзом в Лос-Анджелесе, который был точной копией драйв-ин'а братьев Макдональд в Сан-Бернардино. Не кто иной, как Джим Шиндлер, молодой инженер, которого Крок впоследствии пригласил в «Макдоналдс», проектировал кухню в первом «Хенрисе». При активной финансовой поддержке «Бресслер айскрим компани» сеть «Хенрис» росла вначале так же быстро, как и «Макдоналдс», и с чисто финансовой точки зрения у нее было гораздо больше шансов монополизировать торговлю 15-центовыми гамбургерами. Но к 1965 году, когда «Макдоналдс» стал акционерным обществом и открыл свой 700-й ресторан, «Хенрис» исчез со сцены.

Проблемы «Хенриса» были целиком связаны с управлением и были порождены стремлением компании «Бресслер» использовать сеть ресторанов, торговавших гамбургерами, для продажи мороженого. Это требовало активизировать продажу лицензий, а также открытия новых заведений с тем, чтобы франчайзи имели возможность закупать продукцию «Бресслер». Поэтому у компании не было стимула создавать систему управления. Чарльз Бресслер, один из пяти братьев-владельцев «Бресслер айскрим компани», руководивший работой «Хенриса», считает, что главной проблемой в создании сети ресторанов, торгующих гамбургерами, является отсутствие надежного контроля за их работой. Он вспоминает, что его предложения увеличить штат компании в интересах улучшения работы заведений не нашли понимания. Когда он запросил средства для открытия такого же специального училища, какое «Макдоналдс» создал в 1961 году, ему ответили: «Еще рано». Когда он хотел пригласить на работу Джима Шиндлера, выяснилось, что нет свободных ставок, и Шиндлер со своими талантами ушел в «Макдоналдс» разрабатывать кухонное оборудование.

Даже когда Бресслер выступал за более строгий подход при продаже лицензий, чтобы отдавать предпочтение тем, кто сможет управлять ресторанами при минимальном контроле, оказалось, что остальные руководители его семейной компании предпочитают вначале продать лицензию, а затем задавать вопросы посетителям. Когда Бресслер приехал в Феникс, чтобы помочь франчайзи открыть первый (и единственный) «Хенрис», к своему ужасу он обнаружил, что франчайзи – инвалид с одной рукой. «Может быть, у вас есть брат, или сын, или жена, которые станут помогать вам в работе?» – спросил Бресслер. «Нет, – ответил франчайзи. – Я совершенно одинок». Бресслер считает этот случай классическим примером подхода своей компании к франчайзинговой деятельности в сфере быстрого питания. «Парень не виноват, что у него одна рука, но на кой черт продавать лицензию тому, кто не может даже свернуть гамбургер? – восклицает Бресслер. – Я не хотел бы принижать способностей братьев, но они не имели понятия о драйв-ин'ах». «Хенрис, – говорит Бресслер, – интересовал их «в основном как сеть кафе-мороженоых».

В отличие от других новичков по бизнесу в сфере быстрого питания «Макдоналдс» в середине 50-х годов направлял основные усилия на разработку, совершенствование и внедрение системы работы ресторанов. Можно было ожидать прямо противоположного подхода, так как у «Макдоналдса» уже была тщательно разработанная система, проверенная в течение более чем шестилетней практической работы в Сан-Бернардино. Но Крок инстинктивно ощущал, что систему быстрого обслуживания братьев Макдональд можно усовершенствовать и что он в состоянии осуществить реформы, хотя условия его контракта с братьями Макдональд прямо противоречили этим планам. Согласно этим условиям любое изменение могло вноситься только с письменного разрешения братьев, которые неохотно шли на это.

Крок решил, что для создания общенациональной сети заведений, которые предполагается сдавать в аренду новичкам в ресторанном бизнесе, ему нужна более тщательно отрегулированная система работы, чем та, которая была в «Макдоналдсе» в Сан-Бернардино. Это должна быть настолько крепкая и одновременно простая система, чтобы новички уже через несколько недель могли успешно работать.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Поэтому с первого же дня работы в Дес-Плейнсе Крок и его коллеги начали серьезно изменять технологию, которой пользовались братья, умышленно нарушая запрет, наложенный контрактом с «Макдоналдс корпорейшн».

Концепция, которую осуществляли новые сотрудники Крока, предусматривала пересмотр методов работы «Макдоналдса» в четырех областях: улучшение продукции, упорядочение отношений с поставщиками, совершенствование зданий и оборудования и создание штата для обучения франчайзи и осуществления контроля за деятельностью ресторанов на местах. Под идейным руководством Крока новая система работы «Макдоналдса» была создана группой, состоявшей из Тернера, специалиста по оборудованию Шиндлера и Ника Кейроса, семья которого держала ресторан с бутербродами и мороженым под названием «Карусель» в северной части Чикаго. Кейрос подумывал о том, чтобы купить лицензию у «Хенриса» на управление одной из его чикагских закусочных, но разочаровался в «Хенрисе» и принял предложение Крока работать вместе с Тернером над созданием в «Макдоналдсе» системы контроля на местах.

Заметнее всего работа Тернера, Шиндлера, Кейроса и других приглашенных кроком специалистов отразилась на качестве пищи, скорости обслуживания и санитарном состоянии американских драйв-ин'ов. Они разработали стандарты для сети ресторанов сферы быстрого питания с годовым оборотом 72 миллиарда долларов. Впрочем, результаты их усилий этим не ограничивались. Чтобы добиться требуемого уровня КСЧ при совершенно новых стандартах обслуживания, к использованию которых большинство поставщиков было не готово, «Макдоналдс» начал закулисную кампанию, направленную на коренные преобразования в десятках областей бизнеса вне рамок общественного питания, начиная с обработки пищевых продуктов и производства кухонного оборудования и кончая целыми отраслями американского сельского хозяйства.

По сути дела, наибольшее влияние на американский бизнес «Макдоналдс» оказывал в тех сферах, которые потребитель не видит. В поисках возможностей совершенствования специалисты «Макдоналдса» добрались до сети поставщиков продуктов питания и оборудования. Они добились того, что фермеры стали по-новому выращивать картофель, а закупочные компании по-новому обрабатывать его. Они внедрили новые методы на молочных фермах по всей стране. Благодаря их усилиям животноводческие фермы начали по-новому содержать скот, а мясная промышленность по-новому производить конечную продукцию. Они разработали самое совершенное оборудование для кухонь, которое никогда прежде не существовало в общественном питании. Они внедрили новые методы упаковки и поставки продуктов. Нет сомнения, что для модернизации технологии в этой области никто за последние четыре десятилетия не сделал больше, чем «Макдоналдс».

Вначале группа молодых специалистов «Макдоналдса» написала книгу о приготовлении самого популярного набора блюд в общественном питании – гамбургера, картофеля, жаренного по-французски (картофель-фри), и молочного коктейля. Приготовление пищи в ресторанах для гурманов в те времена находилось на уровне искусства, но никто не пытался поднять до уровня науки работу ресторанов для массового посетителя. И главное, никто не брался за разработку основных технических нормативов качества пищи в таких заведениях. Когда в Дес-Плейнсе открылся «Макдоналдс», говядина в гамбургере часто состояла из всего того, что мясник мог наскрести в ведре для отходов. Точно так же никто, даже специалист по обработке картофеля, не мог указать способа, как постоянно поддерживать высокое качество картофеля-фри. Размякший и неприглядного вида картофель встречался в ресторанах так же часто, как хрустящий и золотистый. И хотя с помощью сатуратора легко изготавливать молочный коктейль высокого качества, аптеки-закусочные, в которых требовалось приложить много физического труда, в периоды роста заработной платы превращались в обреченных на вымирание динозавров экономики. В кафе-мороженом использовалось автоматическое оборудование для изготовления мягкого мороженого, но ни в одной сети ресторанов не применялась новая технология для изготовления коктейлей.

«Макдоналдс» изменил эту ситуацию, окружив скромные гамбургеры, картофель-фри и молочные коктейли таким вниманием, развернув в этой области такие обширные исследования, о каких до него никто не мечтал. Организуя эти исследования, Тернер и Крок исходили из того, что масштабы «Макдоналдса» предоставляют им уникальную возможность рационализировать обслуживание подобно тому, как много лет назад крупная промышленность рационализировала работу сборочных заводов. Их стремление обеспечить соответствующее качество требовало усовершенствования

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) системы работы. Правда, это стало возможным исключительно благодаря меню «Макдоналдса», ограниченному десятью блюдами. К середине 50-х годов специализация позволила провести рационализацию производственных процессов во всех основных отраслях промышленности. Одним из исключений оставалось общественное питание. Главным препятствием сделать то же самое в этой сфере было обширное меню, не допускавшее стандартизации. «Макдоналдс» первым обеспечил эффективность в этой области, в частности, потому, что он первым осознал достоинства специализации. «Это произошло не потому, что мы были умнее других, – говорит Тернер. – Мы готовили всего десять блюд, держали небольшие ресторанчики и имели дело с ограниченным числом поставщиков. Это создало идеальные условия для того, чтобы докапываться до любой мелочи».

Первые работники «Макдоналдса» обладали еще одним преимуществом: они не знали принятой практики ресторанов. За исключением Кейроса, большинство специалистов «Макдоналдса» не имели опыта работы в общественном питании. Но идея быстрого питания настолько отличалась от традиций ресторанного дела, что незнание этих традиций было достоинством, а не препятствием в работе. И сейчас, набирая работников, компания не испытывает никакого почтения к выпускникам школ при «Корнелле» и других крупных гостиницах и ресторанах. Большая часть изыскательских работ «Макдоналдса» начиналась с экспериментов, на которые она никогда не пошла бы, если бы у ее работников было больше опыта. «Не обладая опытом работы в ресторанах, мы ничего не принимали на веру, – вспоминает Тернер. – Нам приходилось всему учиться самим».

Исследования Тернера, Шиндлера и Кейроса проложили путь дальнейшему развитию «Макдоналдс систем инк.». Все делалось методом проб и ошибок. Ни одна идея не отбрасывалась без обсуждения. Большинство их проверялось на практике. А главное, новые методы, как правило, были в такой мере нетрадиционными, что их легко было заменить в случае, если удавалось найти лучше. Одним словом, работа «Макдоналдса» была результатом проведения тысяч рабочих экспериментов непосредственно в ресторанах. Тернер говорит: «Мы находились в постоянном поиске сначала новых методов работы, потом улучшения новых методов, затем совершенствования уже улучшенных методов».

Этот процесс протекал наиболее активно при разработке технологии приготовления традиционного картофеля-фри. Когда была создана «Макдоналдс систем инкорпорейтэд», картофель-фри составлял не более 5 % объема продаж картофеля на американском рынке. Сегодня этот уровень превысил 25 %, и большинство специалистов признают, что этот рост имел место главным образом благодаря усовершенствованиям, претворенным в жизнь по инициативе «Макдоналдса», в выращивании и переработке картофеля. В свою очередь, данное обстоятельство способствовало росту популярности «Макдоналдса», в котором 10-центовой пакетик картофеля-фри стал фирменным блюдом. Он соблазнял даже покупателей, которые сомневались, что компания, торгующая 15-центowymi гамбургерами, может предложить им качественную пищу. Некоторые даже считают, что жареный картофель способствовал расцвету «Макдоналдса» в большей степени, чем сами гамбургеры. Это мнение подкрепляется тем, что и сегодня 4 из 5 посетителей «Макдоналдса» на обед и ужин заказывают картофель-фри. «Конкуренты могли торговать такими же гамбургерами, как наши, и нам нечего было им противопоставить, – объяснял Крок. – Но картофель-фри был нашим фирменным, исключительным блюдом, потому что равного ему по качеству не найти. Это, можно сказать, результат нашей любви и заботы».

Знаменитый картофель, жаренный по-французски, – это не случайный успех и не наследие братьев Макдональд. Это итог длительных поисков. Покойный Джерри Ньюмен, старший исполнительный вице-президент и главный бухгалтер «Макдоналдса», подсчитал, что за первые 10 лет компания израсходовала на улучшение качества картофеля-фри более трех миллионов долларов, сумму, немалую для любой компании в этой отрасли, но невероятную для такого новичка, каким был «Макдоналдс».

На первых порах исследования заключались лишь в наблюдении за тем, как картофель жарится в ресторанах, и в попытках точно определить оптимальную температуру и время обжарки. Но вскоре стало ясно, что эта с виду простая задача сложнее, чем изучение тайн атомного ядра. В «Макдоналдсе» обнаружили, что регуляторы температуры на обжарочных аппаратах мало влияют на температуру масла в жаровнях. После снижения температуры при засыпке холодного картофеля в жаровни ее восстановление в одних аппаратах происходило намного быстрее, чем в других. Выяснив, что загадка времени и температуры гораздо сложнее, чем это

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) предполагалось, Тернер стал активнее проводить свои исследования. «Я заметил, что постоянно ношу с собой этот проклятый термометр, которым я замерял температуру в жаровнях в каждом ресторане», – вспоминает он.

Даже когда Тернер разработал, казалось бы, оптимальный режим работы обжарочных аппаратов, повара замечали, что одни партии картофеля прожариваются насквозь, а другие при тех же условиях снаружи становятся золотистыми, а внутри остаются недожаренными. Это происходило даже в том случае, если картофель поступал от одного и того же поставщика и целиком относился к сорту «Айдахо Рассет № 1», который больше всего подходит для приготовления картофеля-фри из-за своей продолговатой формы и высокого содержания твердых веществ. Никто не мог объяснить это явление – ни те, кто выращивал картофель, ни те, кто его обрабатывал или развозил. Этот вопрос, как и многие другие из поставленных «Макдоналдсом» в первые дни своей работы вопросов, никогда прежде не возникал.

Со временем Тернер и Кейрос пришли к выводу, что разгадка заключается в том, что происходит с картофелем в заведениях сферы быстрого питания. Тот, который дольше хранился в подполе, обжаривался гораздо лучше, чем пущенный в готовку сразу после доставки. Исследуя процессы, протекавшие в картофеле при хранении, они обнаружили то, что теперь известно каждому, занятому в индустрии быстрого питания: до обжарки картофель следует хранить почти три недели, чтобы достаточно большая часть содержащегося в нем сахара превратилась в крахмал. Иначе картофель при обжарке из-за сахара станет быстро золотистым и будет выглядеть готовым еще до того, как хорошо прожарится изнутри.

Это открытие заставило Тернера и Кейроса задуматься над дальнейшими усовершенствованиями процесса приготовления картофеля-фри. У изготовителей чипсов они узнали, что в «Айдахо Рассет» содержание твердых веществ очень непостоянно, и поэтому после обжарки он далеко не всегда хрустит. Они приступили к анализу содержания твердых веществ, чтобы выяснить, при каком уровне их содержания получается хрустящий картофель, и в конечном счете пришли к выводу, что «Макдоналдс» должен принимать картофель с содержанием твердых веществ не ниже 21 %. Вскоре Кейрос, Тернер и другие специалисты «Макдоналдса» стали наведываться к местным поставщикам с гидрометрами, «плавающими» инструментами для измерения удельного веса (а тем самым и содержания твердых веществ) картофеля, засыпанного в большие резервуары с водой. Появление молодых, подтянутых работников «Макдоналдса», вооруженных гидрометрами, повергало в дрожь большинство торговцев картофелем. Их покупатели никогда еще не появлялись на складах, чтобы измерять удельный вес картофеля, да и вообще не заглядывали туда. «Торговцы картофелем – ребята наглые и упрямые, – говорит Кейрос. – Большинство из них никогда не слышало об удельном весе, но нам удалось убедить их, что нам нужен картофель с высоким содержанием твердых веществ».

Уговорить местных торговцев было нетрудно. Даже если они никогда не видели гидрометра, они не видели также нигде и заказов, хотя бы близких к трем тысячам фунтов картофеля в неделю, которые в среднем закупал каждый ресторан «Макдоналдса». Это было неплохим стимулом для торговца, чтобы учитывать требования компании. Но сама она была не в состоянии столь же строго контролировать своего поставщика. Чтобы получить хороший картофель, «Макдоналдсу» приходилось каждый раз обращаться к источнику его поступления – фермерам и изготовителям чипсов.

В конечном счете Кейрос отправился в Айдахо, чтобы найти для всей сети поставщиков хорошего картофеля, которые при посадке и внесении удобрения следуют определенным правилам. Кейрос обнаружил также, что перед обработкой картофель чаще всего находится в неглубоких, выкопанных в земле подвалах, обложенных дерном. Это потрясло работников «Макдоналдса». Они поняли, что картофель гниет не от чрезмерно долгого хранения в их ресторанах, а из-за устаревших методов работы на предприятиях обрабатывающей промышленности, на которых он хранится безо всякого контроля температуры. Тернер вспоминает: «Если картофель слишком нагрелся, они открывали дверцу в подвале».

В 1962 году количество ресторанов «Макдоналдса» превысило четыреста, а их закупки картофеля – шесть миллионов фунтов в год. Этого было достаточно, чтобы побудить производителей картофеля учитывать их потребности. «Макдоналдс» предложил фермерам, выращивавшим «Рассет», применять такие методы посадки картофеля и внесения удобрений, которые повышали содержание твердых веществ, и стал искать компании по переработке картофеля, готовые вложить средства в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) современные хранилища с автоматическим контролем температуры. Тем самым «Макдоналдс» способствовал тому, что к середине 60-х годов произошла существенная модернизация в той отрасли, о которой Крок ничего не знал, открывая в 1955 году свое первое заведение.

Правда, не все улучшения качества картофеля-фри были связаны с сырьем. Более глубокие изменения произошли в самом процессе обжарки. Вскоре после открытия ресторана в Дес-Плейнсе Дик Китинг, компания которого поставляла «Макдоналдсу» обжарочные аппараты, предложил Кроку сходить в сосисочную «Сэм» в северной части Чикаго. Это был один из многочисленных чикагских ресторанчиков, в котором подавали копченые сосиски с картофелем-фри, которые обжаривались по так называемому чикагскому методу. Вместо того чтобы обжаривать его пять минут подряд, как это делалось в большинстве ресторанов, в «Сэмсе» его бланшировали по утрам в течение трех минут и по получении заказа дожаривали еще две минуты. Разделение процесса обжарки на два этапа позволяло быстро обслужить посетителей в часы пик, однако Китинг был убежден, что бланширование, помимо того, делает картофель более хрустящим. Убедившись в этом, Крок дал указание отказаться от одноразовой обжарки, унаследованной от братьев Макдональд.

Китинг также посоветовал Кроку для достижения рассычатости картофеля по примеру этой сосисочной добавлять к картофелю комбижир на основе говяжьего жира и рекомендовав Кроку небольшую компанию «Интерстейт фудс компани», незадолго до этого основанную Хэри Смаргоном, которая поставляла этот продукт. Он не мог еще позволить себе закупить оборудование для гидрогенизации жиров, позволявшее изготавливать чисто растительный комбижир, а изготавливал его по традиционному рецепту из смеси растительного масла и очищенного говяжьего жира. Кроку очень понравился вкус картофеля в сосисочной, и он решил опробовать универсальный комбижир Смаргона.

По причинам, которые сам Смаргон затруднялся объяснить, он был уверен, что тот комбижир, который поставлял «Интерстейт», делает картофель-фри более хрустящим и ароматным, чем чисто растительный комбижир, применявшийся во всех ресторанах для полной обжарки. Крок согласился со Смаргоном, и вскоре «Макдоналдс» стал основным клиентом «Интерстейта». Смаргон даже разработал для «Макдоналдса» специальный комбижир под названием «формула-47», напоминающем о тех 47 центах, в которые тогда обходилась в «Макдоналдсе» так называемая чисто американская закуска – гамбургер за 15 центов, картофель-фри за 12 и коктейль за 20 центов.

То, насколько «формула-47» улучшила картофель-фри, – это, разумеется, дело личного вкуса. Но истина в том, что комбижир «Макдоналдса» начали использовать во всех ресторанах быстрого питания. В 1955 году, когда компания Смаргона получила первый заказ от Крока, в ней работало три человека. Сейчас она, став дочерней компанией «Си-эф-эс континентал», продает растительно-говяжьего комбижира примерно на 125 миллионов долларов в год. Помимо снабжения «формулой-89» практически всех 9300 ресторанов «Макдоналдса», она поставляет ее компаниям «Бургер кинг», «Уэндис», «Хардис» и «Джек-ин-зе-бокс». Контролируя около 40 % рынка, «Интерстейт» господствует в сфере снабжения закусок индустрии быстрого питания, которая почти наверняка оказалась бы под контролем «Проктер энд Гэмбл», «Вессон» или какой-либо другой крупной компании по производству комбижера, если бы не было заказов «Макдоналдса».

Правда, этого было недостаточно, чтобы удовлетворить стремление «Макдоналдса» к совершенствованию того блюда, которое в конце 50-х годов стало самым важным для него. По существу, эта сеть, объем продаж которой составлял какие-то 100 тысяч долларов в год, начала исследования процесса обжарки картофеля с такой же тщательностью, с какой фармацевтические компании разрабатывают новые лекарства. В 1957 году Луис Мартино, муж Джун, познакомил Крока и Тернера с идеей превращения обжарки картофеля из искусства в науку. Оставив работу инженера-электрика в компании «Моторола» и перейдя в ресторан «Макдоналдс» в Глен-Эллин, который он арендовал вместе с женой, Мартино в течение нескольких месяцев проводил опыты в подвале этого заведения. Он был убежден, что компании «Макдоналдс» необходима лаборатория, в которой он мог бы постоянно заниматься исследованиями. Мартино знал, что, несмотря на все усовершенствования, в процессе обжарки еще не достигнуто главное, а именно стабильные результаты, и считал, что единственным путем к этому является автоматизация, которая гарантирует от любых ошибок. «В «Макдоналдсе» считали, что любого парня с улицы можно за неделю научить тому, как доводить сырой картофель до идеальной обжарки, – говорит Мартино. – Они принимали желаемое за действительное».

Крок согласился с предложением Мартино и открыл небольшую (40 на 50 футов) лабораторию в Аддисоне, западном пригороде Чикаго. В компаниях «Крафт», «Хайнц» и других гигантах обработки пищевых продуктов уже давно существовали исследовательские лаборатории, но идея создать лабораторию в зарождающейся компании в рамках индустрии быстрого питания была оригинальной до нелепости. Однако Мартино предложил не только идею, но и материальную базу для нее – здание, которое он со своим партнером построил для производства не имевших успеха складных кухонных уголков.

Превратив это здание в лабораторию, Мартино сразу же стал проводить широкие эксперименты, изучая вопрос, над которым не задумывались даже в лабораториях крупных компаний пищевой промышленности: что происходит с картофелем при полной обжарке? Он установил температурные датчики в жаровне и в самих ломтиках картофеля и начал строить графики изменения температуры в процессе обработки. Он обжаривал даже картофель с красящими веществами, а затем изучал тонкие срезы под микроскопом. Впоследствии «Макдоналдс» пригласил в помощь ему Кена Стронга, специалиста по технологии обработки пищевых продуктов из известной компании «Лэмб Уэстон», занимавшейся обработкой картофеля.

Через год с небольшим Мартино и Стронг сделали крайне необходимое открытие, позволившее автоматизировать приготовление картофеля-фри. Даже когда поставщики «Макдоналдса» соблюдали все спецификации, а повара тщательно следили за временем и температурой обжарки, не все партии картофеля были одинаково хрустящими и прожаренными. Мартино сумел устранить этот недостаток. Его исследования показали, что, когда холодный и мокрый картофель бросают в жаровню с растопленным комбиджиром при температуре 325 градусов по Фаренгейту (162,8 градусов по Цельсию), температура, естественно, резко падает, но в каждом случае до различного уровня. И что еще важнее, он установил, что независимо от того, насколько понизилась температура, картофель всегда успеет прекрасно прожариться за то время, пока она повысится всего на три градуса по Фаренгейту (1,7 градуса по Цельсию) по сравнению с тем уровнем, до которого она понизилась.

Открытие Мартино позволило внедрить автоматический контроль температуры. Его изобретение напыщенно назвали «картофельным компьютером», хотя это был всего-навсего электрический датчик, определявший, когда температура комбиджира в жаровне поднимется на переломные три градуса. Вскоре этот датчик, подающий обслуживающему персоналу сигнал о полной готовности картофеля, появился во всех ресторанах «Макдоналдс». «Картофельный компьютер» работал настолько хорошо, что его модифицированный вариант и сейчас используется во всех обжарочных аппаратах «Макдоналдса». Открытый Мартино принцип применяется также при автоматизации приготовления других жареных блюд: от рыбного филе до цыпленка «Чикен Макнаггетс».

Аналогичные обстоятельные исследования «Макдоналдс» проводил и по всем другим продуктам, побуждая пищевую промышленность внедрять новую технологию. Крок поспешил использовать свой тридцатилетний опыт работы в молочной промышленности, чтобы усовершенствовать изготовление молочного коктейля в ресторанах «Макдоналдса». Братя Макдональд всегда делали коктейль точно так же, как это делается в аптеках-закусочных. Замороженное молоко вручную накладывалось в чашку и перемешивалось на «мультимиксере» с обычным молоком и сиропом. Этот метод исключительно трудоемок и к тому же требует больших морозильников для замораживания молока и холодильников для хранения нескольких десятков коктейлей, приготовленных к часам пик. В первых ресторанах «Макдоналдс» в Калифорнии молочное отделение занимало четвертую часть площади, и Крок намеревался сделать его более компактным.

Крок узнал, что разрабатывается технология автоматического приготовления молочных коктейлей из концентрированной молочной смеси. Эта жидкая смесь доставлялась в больших бидонах, занимавших намного меньше места, чем замороженное молоко, и заливалась в машину, которая ее замораживала и автоматически разливала в виде мягкого замороженного молока. Последнее можно было смешивать в чашках с сиропом. При этом не требовалось готовить заранее молочные коктейли на часы пик и не было необходимости в большей части холодильников, использовавшихся в Сан-Бернардино. Крок использовал эту машину в своем первом ресторане в Дес-Плейнсе, а затем существенно изменил ее габариты и производительность. Это новшество наряду с использованием цокольного этажа для хранения продуктов дало возможность сократить до 900 квадратных футов площадь

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
новых ресторанов «Макдоналдс», которые строились на тихоокеанском побережье США.

Хотя Крок был не первым, кто экспериментировал с новыми машинами для изготовления молочных коктейлей, компания «Макдоналдс» первой стала широко применять их. Это было лишь одним из тех случаев, когда Крок воспользовался покупательной способностью «Макдоналдса», чтобы бросить вызов крупным молочным фермам. «Фермы работали по-старому», – вспоминал Крок, критикуя их управляющих, которые отвергали любые нововведения. В Чикаго молочные фермы были особенно сильны, поскольку они работали практически как картель семейных компаний, установив цены и уровень прибылей на треть выше, чем на соседних рынках, и сопротивляясь всему тому, что могло бы омрачить их удобное статус-кво.

Но Крок был полон решимости добиться изменений, используя свое мощное оружие. Каждый ресторан «Макдоналдс» ежегодно закупал более 15 тысяч галлонов смеси для приготовления коктейлей, примерно в пять раз больше того, что прежде считалось хорошим уровнем сбыта. Постоянные покупатели таких масштабов – это золотой дождь для капиталоемких ферм, которым для обеспечения эффективной работы необходимы крупные и надежные заказы. «Наши масштабы вынудили владельцев молочных ферм заколебаться, и они стали кружиться вокруг офиса Крока, словно рыба вокруг наживки», – вспоминает Тернер.

Крок хотел, чтобы молочные фермы поставляли ему жидкую смесь, а не навязывали традиционное замороженное молоко. Он хотел получать более крупные партии три дня в неделю, а владельцы молочных ферм настаивали на обычном графике поставок – пять дней в неделю. Для коктейлей была необходима густая смесь, а они желали по-прежнему поставлять более жидкие продукты. Они предлагали ему жидкую смесь в десятигаллонных бидонах, которые должны нести два грузчика, а ему требовались пятигаллонные, с которыми управится один. И главное, он хотел, чтобы объем его закупок отражался на ценах, а молочные фермы предпочитали брать одинаково дорого со всех покупателей. Крок, которому всю жизнь приходилось иметь дело с молочными фермами на их условиях, был рад возможности отыграться. «Рэй любил торговаться с владельцами молочных ферм, – вспоминал Тернер. – Когда они приходили к нему в контору, начиналась крупная игра. Он был полон решимости заставить их работать по-новому. Он использовал в отношениях с ними множество различных подходов, и каждый раз победа оказывалась на его стороне».

Разумеется, Крок получил все, что хотел, в том числе и скидку с цены – с 1 доллара до примерно 72 центов за галлон. Более существенным достижением был густой молочный коктейль, который впервые появился в ресторанах «Макдоналдс». Первые смеси для молочных коктейлей представляли собой просто разбавленные смеси для мягкого мороженого. Но исполнительный директор «Макдоналдса» Тернер и Хауэрд Соренсон из компании «Элджин дейри», одного из первых поставщиков молока для «Макдоналдса», разработали рецепт молочной смеси, предназначенной специально для коктейлей.

На разработку этого рецепта они потратили не меньше времени, чем Кейрос на спецификации для картофеля. Большая часть времени ушла на поиски ключевого компонента – вещества, стабилизирующего количество ледяных кристаллов в смеси при ее выходе из машины. Тернер был настолько погружен в проблему «кристаллизации», что большинство управляющих-ветеранов «Макдоналдса» произносят этот термин с почтением, изумляющим конкурентов. Итак, компания внедрила новый молочный напиток, неизвестный на большинстве рынков, на которых привыкли к более жидкому и тщательно взбитому коктейлю. Коктейль «Макдоналдса» был, напротив, гуще и прохладнее из-за большего количества кристаллов льда и твердых веществ в молоке. Он лучше утолял жажду и, по мнению Крока, не оставлял у посетителей того привкуса и ощущения жира во рту, которые появляются после принятия обычных коктейлей. «Он лучше выветривается», – говорил Крок, подразумевая, что его вкус не сохраняется во рту через три часа после того, как выпьешь коктейль. Главное в коктейле – это кристаллизация, и холодный густой коктейль, который приобрел популярность благодаря усилиям «Макдоналдса», вскоре стал общепринятым во всех ресторанах индустрии быстрого питания.

Молочная промышленность также превратилась в одну из тех отраслей, в которых компания «Макдоналдс» первой проложила путь к современной упаковке. В поисках усовершенствований Крок в конце концов нашел наиболее подходящий материал для упаковки молочных продуктов, прочный, но легкий пластиковый пакет в картонной коробке. Когда Крок впервые увидел опытные образцы легких и прочных пластиковых пакетов, предназначенных для жидкостей, помещенных в картонные коробки (в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) торговле они называются «пакет в коробке»), он решил, что это идеальная упаковка для жидкой молочной смеси компании. Она легче, доступнее, и, главное, она в большей мере отвечает требованиям санитарии, чем многократно используемые бидоны. Квадратные коробки с пакетами внутри было легче транспортировать, чем тяжелые пятигаллонные бидоны, бывшие в то время стандартной тарой коммерческих поставок. Кроме того, они занимали меньше места на складах. Крок не мог не заметить этого обстоятельства. «Большинство людей, глядя на бидоны с молоком, видят лишь бидоны, – замечает Тернер. – А Рэй, глядя на бидоны, замечал между ними пустое пространство, и это его сводило с ума». «Пакеты в коробках» впервые использовал Сэм Лернер. Его молочная фирма «Дейри фреш» в Стаутоне, штат Висконсин, никогда до этого не изготавливала молочную смесь и поэтому могла внедрить новую технологию, не задумываясь о том, куда девать запас бидонов. Это одна из причин того, почему большинство ферм, обслуживавших «Макдоналдс», не хотело переходить на использование коробок. Крок отреагировал на данное обстоятельство тем, что передал все заказы «Дейри фреш», а также другим фермам, принявшим новую технологию. Возможно, в результате давления, которое оказывал «Макдоналдс», начался массовый переход ферм от использования жестяных и стеклянных емкостей к применению картонной и пластиковой упаковки, которая в наши дни стала обычной вещью.

Однако, перестраивая целые отрасли, устанавливая и активно внедряя свои стандарты, наиболее заметного эффекта «Макдоналдс» добился благодаря своему главному продукту – гамбургерам. До того, как Тернер и Кейрос разработали рецепт фарша для гамбургера, никаких стандартов для этого продукта вообще не существовало, потому что их не было и для мяса, из которого изготавливается этот фарш. Безусловно, гамбургер представлял собой серьезную проблему для мясной промышленности: видимо, он оставался единственным продуктом, которого не коснулись те реформы, проводившиеся под влиянием мрачной картины, нарисованной Элтоном Синклером в 1906 году в романе «Джунгли». После разоблачений Синклера американская мясная промышленность стала внедрять стандарты и уделять больше внимания улучшению санитарных условий. Однако гамбургера эти изменения в основном не коснулись. Правительство требовало лишь одного, а именно того, чтобы в говядине, из которой делается гамбургер, содержание жира не превышало 30 %.

Сквозь такое игольное ушко мясокомбинаты могут протолкнуть не только быка, но и целое стадо, что они и делали. Оставалось тайной, из чего именно делался фарш для гамбургера. Часто в него добавляли дешевый соевый белок, поглощавший влагу и уменьшавший ужарку мяса при готовке. Нередко мясо содержало слишком много крови, что позволяло уменьшить содержание жира. Использовались нитраты, чтобы мясо оставалось розовым даже в том случае, если оно начинало портиться. В фарш для гамбургеров перемалывались те части говяжьей туши, которые иначе не нашли бы сбыта, – рубец и жилы. «Рецепт мяса брался с потолка, – припоминает Джим Уильямс, президент «Голден стейт фудс корпорейшн», которая до того, как стать основным поставщиком «Макдоналдса», снабжала фаршем для гамбургеров независимые драйв-ин'ы в Калифорнии. – Вначале можно договориться с драйв-ин'ом о цене, а уже потом найти способ извлекать прибыль при этой цене. Гамбургер из чисто говяжьего фарша – миф. Трудно назвать добавки, которые не использовали при изготовлении гамбургеров».

Тернер и Кейрос установили для фарша самые строгие стандарты, каких еще не существовало в мясной промышленности, и изготовленные по этим стандартам гамбургеры – самые постные из тех, какие продаются в супермаркетах или на предприятиях индустрии быстрого питания. Министерство сельского хозяйства США до сих пор разрешает делать гамбургеры из фарша с содержанием жира до 30 %, а нормы «Макдоналдса» – от 17 до 22,5 %. Хотя кое-где гамбургеры и в наши дни делаются из фарша с добавками, в «Макдоналдсе» это категорически запрещено. «Стопроцентная говядина», используемая этой компанией, не содержит никаких отходов. Тернер и Кейрос решили, что мясо должно состоять на 83 % из постного мяса лопатки разделанной туши скота, содержащегося на подножном корме, и на 17 % из грудной части туши (нижняя часть грудной клетки) скота, откармливаемого зерновыми. Поскольку установление новых жестких стандартов было лишь частью задачи, поставщики фарша редко соблюдали спецификации, даже когда рестораны устанавливали их. Обман не являлся исключением, он был правилом.

У поставщиков мяса были основания надеяться, что они смогут надуть «Макдоналдс». Поскольку первые 12 лет его рестораны пользовались не мороженым, а свежим мясом, они имели дело только с местными поставщиками. До того, как в 1968 году компания перешла на использование замороженного фарша, она прибегала к услугам 175



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) поставщиков. По мере увеличения их числа у поставщиков рос также соблазн игнорировать обременительные требования в надежде на то, что «Макдоналдсу» будет трудно уследить за разбросанными по всей стране поставщиками. Но они не приняли во внимание исключительно серьезного подхода компании к своим стандартам. Вместо того, чтобы ограничиваться осмотром мяса, как это делали братья Макдональд и большинство других управляющих в драйв-ин'ах, Тернер и Кейрос рекомендовали франчайзи регулярно проводить лабораторные анализы.

Кейрос подготовил также программу контроля качества мяса из пятидесяти пунктов, которая позволяла выявлять в фарше добавки, не предусмотренные спецификациями. Он рекомендовал франчайзи обжаривать образцы мяса из каждой партии для выявления очевидных признаков фальсифицированного мяса. Если мясо плохо прожевывается и при длительном хранении не становится буровато-коричневым, это, скорее всего, бычье мясо. Если оно при обжарке долго сохраняет красный цвет, то, вероятно, содержит «динамит», или нитраты. Если при обжарке мясо выделяет чрезмерно много влаги, это свидетельствует обычно о наличии в нем просушенного соевого белка. Мясо, принявшее скрюченную форму на гриле, скорее всего, было неправильно перемолото. Кейрос даже разработал простой метод быстрого измерения содержания жира с помощью небольшой пробирки и соляной кислоты.

Довольно быстро «Макдоналдс» приобрел репутацию сети ресторанов, которую нелегко обмануть в том, что касается качества гамбургеров. Правда, не все поставщики сразу поняли это. Разумеется, некоторых из них «на месте преступления» поймали Тернер и Кейрос, которые по ночам без предупреждения появлялись на мясокомбинатах, заподозренных в обмане. Заметив в одном из заведений в Огайо, что при обжарке образцы мяса выделяют газ, Кейрос сразу догадался, что содержание бактерий в нем превышает допустимый уровень. Лабораторный анализ подтвердил его предположение. В три часа ночи Кейрос вместе с управляющим ресторана приехал на мясокомбинат и обнаружил, что фарш с мясными отходами, возвращенный в этот день из ресторана, перемальвается в фарш, предназначенный для поставки туда же на следующий день. Через несколько дней нашли нового поставщика.

Вот еще один пример. Во время одной из инспекционных поездок Тернер обнаружил, что «из обжаренного фарша брызжет сок, как из грейпфрута, если надавить на него». Лабораторный анализ показал, что в качестве дешевого наполнителя в фарш были добавлены соевый порошок и вода. На следующий день рано утром Тернер без предупреждения появился у поставщика. Сопровождаемый его нервными взглядами, Тернер стал искать сою в наиболее вероятных местах. При этом он руководствовался своей теорией о том, что если поставщик не стесняется нарушать спецификацию, то вряд ли он позаботится тщательно скрыть доказательства обмана. Обнаружив картонную коробку с соевым порошком, упрятанную под раковиной, в которой его смешивали с водой, он свирепо взглянул на мясника и сказал: «С вами все кончено». В тот же день Тернер разослал всем разъездным консультантам «Макдоналдса» циркуляр, в котором говорилось: «При осмотре мясокомбинатов особое внимание надлежит обращать на картонные коробки под раковинами с проточной водой».

Аналогичный контроль «Макдоналдс» установил и за деятельностью старых поставщиков. По склонности к надувательству поставщики картофеля ничем не отличались от мясников. Инспекторы «Макдоналдса» вначале не раз заставляли работников заводов по переработке картофеля за перекладыванием несортного картофеля в пакеты с надписью «Айдахо Рассет № 1». Со временем консультанты и франчайзи научились обнаруживать подобное мошенничество, даже не открывая мешков с картофелем. «Наглец, который идет на пересортицу, никогда не позаботится о том, чтобы продеть веревку на мешке в прежние отверстия, – говорит Тернер. – Или же они завязывали новый мешок старой веревкой. Тут мы их и ловили».

В первые годы подобные рейды к поставщикам мяса и картофеля стали обычным делом в основном потому, что стандарты «Макдоналдса» были довольно необычны. Большинство оптовых покупателей принимало все, что на мясокомбинатах называлось фаршем для гамбургера, а на фермах – пищевым картофелем. Отсутствие контроля провоцировало поставщиков на обман. Разумеется, «Макдоналдсу» удавалось столь часто ловить с поличным поставщиков по той простой причине, что те никогда не думали, что какая-то сеть ресторанов станет столь серьезно относиться к спецификациям на такой товар, как мясной фарш. «Эти ребята уже привыкли работать так, – говорит Тернер. – Их обычаи мошенничать нашли широкое распространение. Но если мы их ловили, это им дорого обходилось».

Дорого, разумеется, в том смысле, что они теряли лучшие заказы, какие они когда-либо имели. Каждый ресторан «Макдоналдс» закупал по 1800 фунтов фарша в неделю, а поставщики картофеля каждую неделю получали заказы на 30 стофунтовых мешков. Это было примерно в пять раз больше того, что прежде считалось крупными заказами ресторанов. Джоан Крок вспоминает, что в 1959 году, когда она со своим первым мужем Роли Смитом открыла ресторан «Макдоналдс» в Рэпид-Сити, штат Южная Дакота, местный поставщик картофеля по имени Фред Кайперс не поверил их заказу и накануне открытия привез в заведение всего один мешок картофеля. После того, как новый «Макдоналдс» подтвердил свой заказ на 30 мешков, Кайперс перевез в подвал ресторана весь свой запас картофеля и сказал: «Здесь он и сгниет». К концу недели запас был исчерпан.

Подобные объемы заказов завораживали поставщиков мяса и картофеля, которые стали относиться к стандартам «Макдоналдса» почти столь же серьезно, как и он сам. Когда другие сети ресторанов индустрии быстрого питания стали усваивать жесткие стандарты компании, эти требования распространились на всю мясную, картофельную и молочную промышленности. При этом изменилось соотношение сил между оптовыми поставщиками и потребителями продуктов питания. До того, как «Макдоналдс» занял доминирующие позиции на рынке, поставщики были достаточно сильны, чтобы помыкать своими местными потребителями сферы общественного питания и работать так, как они считали нужным, не заботясь об интересах ресторанов, которые они обслуживали. «Макдоналдс» крупными объемами своих закупок изменил эту картину. Подобно тому, как супермаркеты сконцентрировали в своих руках покупательную способность на местах, распространение сети ресторанов «Макдоналдс» по всей стране способствовало тому, что в сфере общественного питания появилась первая общенациональная закупочная организация.

Можно сказать, что самой важной услугой, которую Крок оказал своим первым франчайзи и которая с самого начала сделала их надежными партнерами компании, была координация закупок продуктов и бумаги, а также получение скидок с цены за крупные заказы. Хотя основатель «Макдоналдса» всегда был готов добавить несколько центов за высокое качество, он стремился убедить поставщиков, что им выгоднее устанавливать цены на продукты для ресторанов, исходя не из первоначальных объемов закупок, а из будущих заказов, которые они получают, если ему удастся создать сеть, насчитывающую тысячу ресторанов, что он намеревался сделать в конце 50-х годов. Планируя целиком отдавать скидку – обычно 30 % на продукты и 15 % на бумагу – в пользу своих франчайзи, чтобы побудить их продолжать работать с ним, он фактически подавал поставщикам стимулы для того, чтобы те оказывали ему помощь в создании сети ресторанов «Макдоналдс».

Стив Барнс, в то время коммивояжер «Перлман пэйпер компании, занимавшийся сбытом бумажных стаканчиков и других бумажных изделий для общественного питания, вспоминает, как убедительно умел говорить Крок на эти темы. «Он исходил из того, что когда-нибудь, возможно, у него будет тысяча ресторанов, и весьма логично убеждал нас в том, что добьется этого при условии поддержки таких людей, как Лу (Перлман) и других поставщиков, которые согласятся работать с ним, – напоминает Барнс, сопровождавший своего босса Лу Перлмана на переговорах в конторе Крока в конце 1954 года, за несколько месяцев до открытия им первого ресторана в Дес-Плейнсе. – Показав своим будущим франчайзи, что через «Макдоналдс систем инк.» можно покупать продукты по таким ценам, каких они сами никогда не добились бы, он заполучил в свои руки громадное преимущество в продаже лицензий. Поэтому, хотя в его первом заведении продавалось всего 10 тысяч чашек кофе в год, ему удалось уговорить поставщиков на такую цену, какую назначают при реализации 250 тысяч чашек кофе».

Перлман согласился на эти условия потому, говорит Барнс, что «Рэй убедил нас в способности компании создать одну из крупнейших сетей ресторанов. Так он поступал с каждым своим поставщиком, и это свидетельствует о его умении убеждать партнеров в том, что он станет крупным потребителем их продуктов». На Барнса коммерческие способности Крока произвели такое впечатление, что в тот вечер он заявил жене: «Когда-нибудь я у него буду работать». И действительно, Барнс, ныне председатель «Макдоналдс интернэйшнл», в 1961 году стал у Крока его первым координатором закупок. Правда, он был лишь одним из десятка поставщиков, щедро вознагражденных за то, что вовремя поверили в планы Крока. «Те из поставщиков, которые тогда пошли ему навстречу и согласились на уступки, которые он просил, – утверждает Барнс, – потом стали мультимиллионерами в силу того, что они поверили в этого человека».

Добиваясь скидок с цены, Крок одновременно завоевывал преданность поставщиков «Макдоналдсу» тем, как он их подбирал и как обращался с ними. Среди поставщиков, избранных Кроком в 50-х и 60-х годах, практически не было крупных компаний по переработке пищевых продуктов. Подобно «Перлман пэйпер» «Голден стэйт» и «Интерстейт фудс», это были обычно небольшие компании, но столь же предприимчивые, как и «Макдоналдс». Почти все они и сейчас сотрудничают с компанией «Макдоналдс», превратившись в гигантов по переработке пищевых продуктов и их поставкам сети ресторанов исключительно благодаря этому сотрудничеству. Компания Крока расширялась, и скоро она превратилась в источник большинства, если не всех их доходов. Они стали практически пленниками этой системы. Их имидж базируется на связях с «Макдоналдсом» в большей степени, чем на чем-либо другом.

По сути дела Крок создал новую концепцию отношений между поставщиком и потребителем в коммерческой сфере переработки пищевых продуктов. В процессе ее реализации «Макдоналдс» создал новый тип поставщиков по той простой причине, что более или менее известные фирмы отказывались принимать его условия, в то время как некоторые активные вновь появившиеся компании пошли на эти условия. Естественно, что через несколько лет «Макдоналдс» стал отдавать предпочтение мелким поставщикам и ограничивать сотрудничество с такими гигантскими компаниями по переработке пищевых продуктов, как «Крафт», «Хайнц» и «Свифт». По словам Тернера, это было вызвано частично тем, что поставщики с громким именем были больше заинтересованы в овладении обширным розничным рынком, чем в обслуживании коммерческих и прочих организаций.

Подходы, которых требовали оба эти рынка, оказались взаимоисключающими. Крупные компании перерабатывающей промышленности были уверены в том, что смогут обеспечить создание розничного спроса на свои продукты с помощью хорошо отлаженной системы маркетинга. По этой причине они не привыкли уделять крупным заказам предприятий общественного питания такое же внимание, какого требовал для себя «Макдоналдс». «Более мелкие компании, специализирующиеся на оптовых поставках, всегда работали на нас лучше, чем крупные организации, ориентирующиеся на розничную торговлю, – отмечает Тернер. – Для таких организаций оптовый рынок – это не более чем попутное занятие, которое они считают не заслуживающим особого внимания. Вот почему мы обзавелись своими собственными поставщиками, занимающимися своим собственным делом».

В равной степени «Макдоналдс» стремился укрепить свои отношения с поставщиками, так или иначе стимулируя их к совершенствованию работы. Для этого он старался сразу показать, что к тем, кто выполняет его требования, он относится в такой же мере лояльно, в какой он строго относится к их нарушителям. «Другие сети ресторанов готовы поменять поставщика ради скидки в полцента, – говорит Кеннет Смаргон, сын основателя «Интерстейт фудс», поставлявшего «Макдоналдсу» комбижир. – А «Макдоналдс» больше озабочен качеством. Он не занимается махинациями с ценами и всегда помогает поставщикам зарабатывать честную прибыль. Многие смотрят на поставщика как на временного попутчика. «Макдоналдс» же всегда относился к нам с уважением, даже когда он вышел в лидеры и перестал в нас остро нуждаться. Это очень важно, потому что достаточно «Макдоналдсу» сказать «прыгай», и великое множество людей спросит: «Куда?» Поэтому даже когда «Интерстейт» стал поставлять продукцию конкурирующим сетям ресторанов индустрии быстрого питания, – замечает Смаргон, – он продолжал уделять «Макдоналдсу» чуть больше внимания, чем прочим заказчикам».

Поставщики, привыкшие приобретать и терять клиентов исключительно из-за разницы в ценах, удивлялись постоянству «Макдоналдса». Джим Уильямс из «Голден стейт фудс» вспоминает, что в середине 50-х годов, когда он поставлял гамбургеры в другие рестораны, игра шла по принципу «кто первый снизит цену». «У несчастных мясников каждый норовил выторговать хоть полцента на фунт, и мы каждую неделю меняли драйв-ин'ы, – замечает Уильямс. – Мы только и занимались сделками и «откатами». Отношения с партнерами зависели не столько от качества продукции, которую мы поставляли им, сколько от готовности поставщика выносить задержки с оплатой. Крок добился такой верности поставщиков, какой никогда не было в ресторанном бизнесе. Те, кто выполнял требования «Макдоналдса» и предлагал приемлемые цены, мог рассчитывать на его заказы».

Подход Крока к поставщикам был сугубо прагматическим. Он и его сотрудники были слишком загружены другими делами, чтобы каждую неделю торговаться с партнерами.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Мы были так чертовски заняты, что на подобную ерунду времени не оставалось, – говорил Крок. – Нашим первым поставщиком я обещал, что когда-нибудь мы завалим их заказами, и тогда они сами не захотят менять клиентов. «Для этого от вас требуется только одно, – говорил я им, – не жульничать. Не надейтесь нажиться на моем доверии, потому что, если я вас хоть раз поймаю на обмане, между нами будет кончено».

Уильяме из «Голден стейт» считает, что верность Крока поставщикам позволила «Макдоналдсу» сэкономить драгоценное время в самый критический период его развития, когда десятки неоперившихся конкурентов пытались ринуться в индустрию быстрого питания. «Это давало «Макдоналдсу» возможность заниматься прежде всего делом, – отмечает Уильяме, – тогда как остальные компании 90 % своего времени тратили на поиски поставщиков и мало заботились о работе ресторанов».

Опираясь на сравнительно немногочисленных лояльно настроенных местных поставщиков, знакомых с системой «Макдоналдса» и зависевших от нее в своем бизнесе, компания могла направлять основные усилия на разработку спецификаций на продукты, соответствовавших ее требованиям. Этому она придавала громадное значение, поскольку Крок и его директора-распорядители считали, что их рестораны настолько уникальны, что традиционная система сбыта продуктов перерабатывающей промышленности не подходит для «Макдоналдса». Они не желали закупать то, что уже имелось в продаже. Все продукты либо разрабатывались заново, либо в корне модифицировались. Ключевым элементом этого процесса было сотрудничество компании с поставщиками.

Стремление «Макдоналдса» иметь стабильных поставщиков ни в чем так явно не проявлялось, как в истории разработки Джимом Шиндлером проектов зданий и кухонного оборудования. Крок быстро понял, что ни в том, ни в другом он не может следовать стандартам, принятым в общественном питании. С технической точки зрения строительство новых ресторанов «Макдоналдс» было больше похоже на создание системы предприятий по переработке пищевых продуктов, чем на постройку обычных закусочных. Благодаря объемам торговли, в пять раз превышавшим оборот обычного ресторана, и максимальной автоматизации, рассчитанной на неквалифицированных работников, каждый ресторан «Макдоналдс» превращался в небольшую фабрику. Здания и оборудование проектировались на основе новых стандартов скорости, простоты и надежности.

Само собой разумеется, с того же начинали и братья Макдональд. Но уже на опыте работы своего первого заведения Крок осознал, что не все, что оправдало себя в Сан-Бернардино, годится для использования в масштабах всей страны. Примером тому являются коржешившиеся металлические прилавки в ресторане Крока в Дес-Плейнсе. Когда вместо прилавков из листовой стали Шиндлер установил детали из конструкционной стали, толщина которой была в 20 раз больше, их стоимость – 500 долларов – оказалась вдвое выше стоимости прежних прилавков. Но как раз это берут за образец во всех ресторанах «Макдоналдс». Шиндлер следовал правилу, согласно которому лучше переплатить и получить качественное оборудование, приспособленное к требованиям компании, чем покупать по дешевке то, что лежит на складе. «Качество для меня – это нечто вроде покупки овса на рынке, – говорил он. – Его можно купить очень дешево, если вначале пропустить его через лошадь».

Шиндлер буквально сверху донизу перепланировал красно-белые здания, доставшиеся «Макдоналдсу» в наследство от братьев. Это были не просто косметические изменения. Он хотел, чтобы все оборудование, хорошо работающее в день открытия, служило достаточно долго, несмотря на интенсивную эксплуатацию. Нет ничего хуже для репутации сети ресторанов, чем здание, требующее ремонта вскоре после постройки. Хотя Шиндлер вряд ли мог что-либо изменить в причудливом внешнем виде прежних заведений, красно-белые изразцовые стены которых вызывали ассоциацию с цирком, он превратил их в столь удобные и надежные структуры, каких в те времена не было ни у одного драйв-ин'а.

Шиндлер требовал установления самых строгих технических условий на все строительные материалы. Все оборудование, начиная с водопровода и кончая канализацией, дорабатывалось, и его конструкция постоянно совершенствовалась. Стандартные кухонные принадлежности модифицировались с тем, чтобы сделать их более удобными в процессе работы. Шкафы, например, не ставились на пол, а подвешивались на стены, что облегчало уборку помещения. Усовершенствование традиционных арок в эмблемах на зданиях способствовало тому, что они могли выдерживать сильные порывы ветра и в результате создавалось впечатление, что

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) здание как бы висит на этих арках. Вместо листовой стали для их изготовления использовалась толстая конструкционная сталь, которая позволяла сделать их кривизну более равномерной, а внешнее неоновое освещение заменили современными флюоресцентными лампами, расположенными внутри арок. После такой модернизации красно-белые здания ресторанов «Макдоналдс» стали настолько прочными, что, как впоследствии с гордостью говорил Шиндлер, они выдерживали ураганы, смерчи, наводнения и даже, по крайней мере однажды, взрыв четырех зарядов динамита. В городе Кливленде взрывоустойчивость «Макдоналдса» была официально признана: городские власти решили использовать подвалы драйв-ин'ов в качестве бомбоубежищ.

И все же наибольшим вкладом Шиндлера была разработка первого комплекта оборудования, специально приспособленного для предприятий индустрии быстрого питания. Он пришел к выводу, что стандартное кухонное оборудование почти бесполезно для «Макдоналдса», ставившего рекорды по приготовлению пищи в крошечных бутербродных. «Мы не могли пользоваться стандартным кухонным оборудованием, потому что оно не обеспечивало необходимой производительности и не подходило к имевшимся у нас площадям», – объяснял он.

Во многих случаях эти требования означали полную замену многих единиц стандартного оборудования. Автоматы для прохладительных напитков должны были пропускать 250 галлонов жидкости в день, в добрых пять раз больше, чем в большинстве ресторанов, что требовало существенного увеличения рабочих объемов и мощностей встроенных в них холодильных камер. На грилях пришлось установить плотные стекла, чтобы повара не дырявили их своими лопаточками. Такая проблема может возникнуть только в тех ресторанах, в которых каждые четыре минуты запекается по 24 гамбургера.

Жироуловители всегда размещаются перед газовыми горелками, и в обычном ресторане это не создает неудобств. Но при тех темпах работы, какие требуются в «Макдоналдсе», они быстро забиваются луком и жиром, а их близость к пламени не раз приводила к пожарам. Шиндлер увеличил жироуловители и установил их по другую сторону горелок, подальше от пламени. На первых порах эти изменения способствовали повышению стоимости гриля с 350 до 800 долларов, зато «Макдоналдс» получил сделанные по его заказу грили. «Я «горел» гораздо чаще, чем другие, – говорил Шиндлер, – потому что из-за меня здания и оборудование постоянно дорожали».

Самой сложной конструкторской задачей для Шиндлера оказались отопление, вентиляция и кондиционеры. Ему нужно было разработать компактный коммерческий кондиционер, выдерживающий близкие к промышленным нагрузки. «Макдоналдс» в здании площадью 900 квадратных футов втискивал такие производственные мощности по обработке пищевых продуктов, что без полной замены воздуха в здании каждые три минуты нельзя было бы избавиться от кухонного чада. Из имевшихся в то время на рынке кондиционеров такой мощностью обладали только промышленные модели, которые были не только чрезмерно дороги, но и заняли бы половину подвала «Макдоналдса».

Пока Шиндлер не решил этой проблемы, работникам первых ресторанов компании приходилось работать практически в вакууме. Воздух поступал через вентиляционные окошки настолько стремительно, что возникал невыносимый шум. В часы пик работники ресторанов оказывались по существу заблокированными в здании, поскольку из-за внешнего давления было нельзя открыть дверь. Совместно с «Мэммос фернис компани» Шиндлер разработал проект системы отопления и кондиционирования, располагавшейся на чердаке и способной выносить небольшие промышленные нагрузки. По занимаемой площади и стоимости она была на треть экономичнее традиционных коммерческих моделей. Сейчас подобные системы используются в самых различных помещениях – как торговых, так и жилых, а также в небольших офисах. Позднее Шиндлер заметил, что «Макдоналдс» «положил начало развитию промышленности по производству чердачных кондиционеров в США».

В отдельных случаях Шиндлеру приходилось разрабатывать абсолютно новое оборудование, так как существующее не могло удовлетворить потребности компании даже при коренной модификации существующих изделий. Например, когда в середине 60-х годов в «Макдоналдсе» приняли решение о том, чтобы поджаривать булочки не в гриле, а на тостере, группе инженеров под руководством Шиндлера пришлось изобретать новый коммерческий тостер. Конвейерные тостеры, которые в то время обычно использовались в крупных ресторанах, обеспечивали непрерывную подачу поджаренных булочек, но на них нельзя было обжаривать сверху и снизу

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) одновременно 24 булочки, как это требовалось сделать в компании. Инженеры разработали новый тостер, который был похож на вафельницу увеличенных габаритов, который по производительности не уступал большим конвейерным тостерам и отвечал требованиям производственного процесса в «Макдоналдсе».

Проектировщики «Макдоналдса» не обходили вниманием даже самые незначительные детали. Например, когда работники обжарочного цеха пожаловались, что металлические щипцы, которыми они укладывают картофель-фри в пакеты, неудобны в работе и это снижает их производительность, Лу Мартино поручил одному из инженеров своей лаборатории Ральфу Ваймеру решить эту проблему. Ваймер создал простое, но оригинальное приспособление – V-образную лопаточку с раструбом на конце, с помощью которой было можно заполнить пакет одним легким движением и даже расположить все ломтики почти одинаково вертикально. И теперь, спустя 25 лет, изобретенная Ваймером картофельная лопаточка применяется во всех 14 000 ресторанах «Макдоналдс», разбросанных по всему миру.

Действительно, это приспособление в наши дни широко применяется во всех ресторанах индустрии быстрого питания, потому что оно изготавливается «Принс касл», старой компанией Крока по производству «мультимиксеров», которая поставляет его большому количеству заведений, не входящих в «Макдоналдс систем инк.». «Принс касл» развернула производство десятков кухонных механизмов и инструментов, разработанных в «Макдоналдсе», включая «кухонные компьютеры» Мартино, тостер Шиндлера и лопаточку Ваймера. Как ни странно, Крок упустил из виду эту потенциальную золотую жилу, продав «Принс касл» восьми членам правления «Макдоналдса» в 1963 году всего за 150 тысяч долларов. Через каких-нибудь три года компания была перепродана за 900 тысяч долларов Мартину Брауэру, поставлявшему «Макдоналдсу» бумажные изделия. Причиной перепродажи послужило постановление Нью-Йоркской фондовой биржи о том, что право собственности на компанию-поставщика, принадлежащее управляющим потребителя, порождает столкновение интересов.

Правда, «Принс касл» продолжает производить оборудование, разработанное инженерами корпорации «Макдоналдс». Продавая модификации этого оборудования другим сетям ресторанов индустрии быстрого питания, она стала каналом распространения технологии «Макдоналдса» по всей сфере общественного питания. Это было, конечно, крайне неприятно для Тернера, одного из восьми управляющих «Макдоналдса», которым принадлежала фирма «Принс касл». Осуществляя руководство этой компанией, Тернер настаивал на том, чтобы разработанные «Макдоналдсом» изделия не продавались конкурентам. Впрочем, ему не всегда удавалось помешать этому. Тернер признает: «Мы позволили другим воспользоваться нашими успехами в разработке оборудования».

Теперь, однако, «Макдоналдс» стал более внимательно относиться к защите своих прав на кухонное оборудование, разработанное его инженерами, которые изобретали все более специализированные и сложные устройства и приспособления. Например, во всех новых ресторанах устанавливаются новые грили под названием «раквина моллюска», на которых гамбургеры готовятся вдвое быстрее, чем раньше, причем обе стороны запекаются одновременно. С тех пор, как Шиндлер взялся за переделку прилавков в первом ресторане «Макдоналдс» в Дес-Плейнсе, в компании появился штат инженеров по строительству и оборудованию, не меньший, чем в средней компании обрабатывающей промышленности. В системе «Макдоналдса» по всему миру сейчас насчитывается более 530 инженеров, которые получили работу благодаря тому, что в свое время Шиндлер настоял на том, чтобы компания самостоятельно разрабатывала проекты оборудования и зданий.

Разумеется, при всем том внимании, которое «Макдоналдс» уделял поставкам продуктов, а также автоматизации производства и строительства, Крок и Тернер понимали, что эти усилия ни к чему не приведут, если они не будут столь же внимательно контролировать работу своих франчайзи. Именно в этом особенно четко проявилось стремление Крока к единообразию, и правила работы, которые устанавливал «Макдоналдс» для своих ресторанов, более, чем что-либо иное, помогли достичь такого уровня стандартизации, которого никогда не удавалось добиться в рамках франчайзинговой деятельности.

Первые правила работы, состоявшие из пятнадцати «можно» и «нельзя», были установлены еще братьями Макдональд. Однако молодые специалисты компании под руководством Тернера вскоре приступили к расширению этого списка. Тернер и Кейрос настолько тщательно документально обосновали все свои открытия и вносимые

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) в работу изменения, что через короткий промежуток времени почти каждый аспект работы драйв-ин'ов был отражен в инструкциях, которые наверняка были самыми объемистыми во всей индустрии быстрого питания. Тщательно регламентируя каждую операцию, «Макдоналдс» напоминал своим франчайзи о важности соблюдения технических условий, чего многие другие сети ресторанов в тот период не считали нужным делать.

Спустя несколько месяцев после перехода на работу в «Макдоналдс» Тернер подготовил инструкцию на 15 машинописных страницах, за которой вскоре последовал новый вариант на 38 страницах. На основе каждодневных консультаций с управляющими, которые проводились на протяжении целого года, Тернер выпустил в 1958 году отпечатанную типографским способом и переплетенную инструкцию на 75 страницах. Это был отнюдь не последний вариант (в 1961 году Кейрос подготовил новый труд на 200 страницах, а действующая инструкция представляет собой целый том, насчитывающий 750 страниц и весящий четыре фунта. С этой брошюры Тернера берет начало традиция «Макдоналдса» – полного документального обоснования коллективного опыта работы всех франчайзи. Другие компании, открыв новую закусочную, тут же забывали о ней. «Макдоналдс» же внимательно следил за всем, что там делалось, пытаясь выяснить, какие методы оправдывают себя, а какие – нет.

По сути дела Тернер стремился превратить ресторанный бизнес из искусства в науку управления. В его третьей инструкции целых десять страниц занимали образцы актов инвентаризации, кассовых отчетов, отчетов о результатах хозяйственной деятельности, рабочие графики и прогнозы продаж. Вскоре «Макдоналдс» обрушил на своих франчайзи поток бланков, при заполнении которых они должны были в полной мере раскрыть финансовую анатомию своего бизнеса. Помимо расчета прибылей держателям лицензий предлагалось сообщить, какой процент дохода идет на заработную плату, на закупку продуктов и на прочие поставки, а также на другие эксплуатационные расходы. Эти показатели затем рассчитывались по системе в целом для того, чтобы каждый франчайзи мог сравнить свои показатели со средними. С помощью системы Тернера управляющие могли легко определить, какая часть дохода получена от продажи гамбургеров, молочных коктейлей и картофеля-фри, а из этих цифр рассчитать объемы закупок продовольственных и других товаров. Эта система была незаменима при выявлении хищений, контроле качества и обнаружения ошибок в расчетах.

Впрочем, главным в инструкции были указания по технологии производства, в которых, по мнению Тернера, крылись секреты высоких объемов продаж «Макдоналдса». Он давал понять, что рестораном можно управлять либо правильно, либо неправильно, и что компания будет безжалостна к тем, кто не соблюдает ее требования. Этот подход открыто декларировался в безапелляционной преамбуле: «Здесь в общих чертах даются наброски наиболее удачных методов работы...» Сам Тернер тоже любил вникать в каждую мелочь. «Макдоналдс», если он не хочет потерять клиентуру, всегда должен быть похож на старую наседку, которая с кудахтаньем мечется по курятнику, ни на минуту не успокаиваясь, – писал он. – Вы должны быть человеком, добивающимся совершенства во всем. Нельзя упускать из виду ни одной мелочи. В этом компромиссы недопустимы. Либо вы следите за мелочами и объемы ваших продаж растут, либо вы не требовательны и не волнуетесь по пустякам, не чувствуете гордости за свое дело, привязанности к нему, и тогда вы становитесь посредственностью. В таком случае вам нечего делать в бизнесе!»

Тернер приложил эту философию и к своей инструкции. В ней все было расписано в деталях. Она точно указывала, как разливать молочный коктейль, как запекать гамбургеры, как жарить картофель. В ней было обозначено точное время и температура готовки для каждого продукта, дана полная раскладка компонентов каждого блюда, вплоть до четверти унции лука, которым посыпают каждый гамбургер, и нарезки сыра по 32 ломтика на фунт. В инструкции было сказано, что картофель-фри нарезается ломтиками толщиной в 9/32 дюйма. Инструкция предписывала такой контроль качества, какого никогда не было в общественном питании. В ней указывалось даже то, что делать с мясом и картофелем, если после вложения в булочку они не реализовывались в течение десяти минут.

В инструкции описывалась также та неповторимая технология производства, которая делала «Макдоналдс» похожим на сборочный конвейер. В ней излагался порядок работы с подробным описанием ее приемов и обязанностей двух старших по смене и каждого «цеха», обслуживаемого девятью работниками – тремя приемщиками заказов, оператором гриля, ответственным за молочные коктейли, ответственным за

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) картофель-фри, двумя гамбургершиками и уборщиком. К примеру, ответственному за гриль предписывалось укладывать гамбургеры слева направо в шесть рядов по шесть изделий в каждом. А поскольку два первых ряда находятся дальше всего от нагревательного элемента, полагалось (и полагается до сих пор) снимать сначала третий ряд, затем четвертый, пятый, шестой и только после них первый и второй.

Разумеется, местами инструкция была чересчур детализирована. В ней в нарушение существующих торговых правил были предусмотрены цены на всю продукцию, а все должности были обозначены в мужском роде, что было преднамеренной дискриминацией. Хотя женский труд в ресторане инструкцией прямо не запрещался, в первые 10 лет неписаным правилом «Макдоналдса» было не принимать на работу женщин. Это обосновывалось чрезмерной тяжестью многих рабочих процессов, таких, как подъем из подвала стофунтовых мешков с картофелем. Но это было лишь легкой маскировкой истинных причин. Крок считал, что, как это обычно бывает в придорожных ресторанах, официантки станут привлекать слишком много юношей, и рестораны «Макдоналдс» превратятся в разновидность школьных тусовок. А это шло вразрез с планами Крока превратить рестораны «Макдоналдс» в первые в стране семейные драйв-ин'ы. Вот почему неписаный запрет на женский труд соблюдался также свято, как и записанный в инструкции (и до сих пор соблюдаемый) запрет на установку в заведениях автоматических проигрывателей, автоматов по продаже сигарет и телефонов-автоматов. «Я убедился, – сказал однажды Крок журналистам, – что во всех ресторанах стоят проигрыватели, сигаретные автоматы и телефоны, и ни ваша жена, ни моя не захочет сидеть в прокуренных помещениях, заполненных парнями в кожаных куртках.

Сохранение этих запретов было одним из высших принципов Крока. Даже в первые годы, когда у «Макдоналдса» возникали трудности с оплатой счетов наличными, Крок сопротивлялся соблазну легких заработков с помощью торговых автоматов. Не исключено также, что его возражения были порождены хорошо известной связью производителей этих автоматов с организованной преступностью. Крок вспоминает, как он разъяснил одному агенту по продаже автоматов свою позицию относительно проигрывателей и автоматов, а тот ответил: «Это ваше дело. Но на вашем месте я не изменил бы своего мнения». Крок понял, что имел в виду агент. «Он хотел сказать, что если бы я передумал и обратился бы к его конкурентам в надежде на более низкие цены, это означало бы крах моего предприятия».

Тем не менее закреплению за «Макдоналдсами» репутации семейных ресторанов, к которой стремился Крок, еще больше способствовала, видимо, борьба за чистоту, ставшая частью непреложных правил работы. Большинство независимых драйв-ин'ов не обращало особого внимания на санитарные требования, но в инструкции Тернера от 1958 года ничему не придавалось такого значения, как соблюдению чистоты. Половина текста была посвящена рекомендациям по уборке. Даже конкуренты признают, что уникальное стремление «Макдоналдса» к поддержанию чистоты в ресторанах стало в общественном питании идеалом, к которому другие стремились, но чаще всего безуспешно. Джим Коллинз из «Коллинз фудс» говорит: «До сих пор рестораны «Макдоналдс» остаются самыми чистыми заведениями в ресторанном бизнесе».

Инструкция Тернера требовала ежедневного мытья окон, поливки прилегающей территории и очистки ящиков с мусором и отходами. Все оборудование из нержавеющей стали, включая и такие малозаметные его части, как вытяжные трубы, следовало чистить через день. Мытье потолков следовало производить один раз в неделю. Мытье полов и протирка прилавков превратились практически в непрерывный процесс, и каждый работник имел при себе тряпку для уборки. «Есть время присесть, значит, есть время и прибраться» – это был, пожалуй, первый афоризм Крока, распространившийся по всей системе и ставший основой ее философии.

Именно Рэй Крок приложил максимум усилий для того, чтобы в «Макдоналдсе» господствовала атмосфера всеобщей любви к чистоте. В своем ресторане в Дес-Плейнсе Крок показывал личный пример того, как надо относиться к чистоте. В конце недели он собственноручно поливал территорию вокруг ресторана, чистил мусорные баки и шпатлевым ножом соскребал жевательные резинки с зеленого цемента перед входом. Это произвело неизгладимое впечатление на Тернера и Кейроса. Особенно поражало их стремление Крока наводить чистоту в таких местах, о которых никто другой и не подумал бы. «Я видел, как каждую субботу по утрам Рэй зубной щеткой прочищал отверстия в прессе для отжима тряпок, – вспоминает Тернер. – Никто другой не обратил бы внимания на этот проклятый пресс, потому что все знали, что это всего-навсего ящик с тряпками. Но Крок видел, как



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) отверстия забиваются грязью, и хотел прочистить их, чтобы пресс лучше работал». Кейрос добавляет: «Рэй занимался тем, к чему приучился в своем заведении, и таким образом воспитывал во мне и Фреде понимание важности КСЧ».

Временами стремление Крока к чистоте накладывало свой отпечаток даже на его решения, связанные с производством гамбургеров. На рождественском вечере для работников «Макдоналдса» в 1958 году Долорес Конли, жена вице-президента компании по лицензированию Дона Конли, обратилась к Кроку с просьбой не класть в гамбургеры маринованные огурцы, если покупатель специально не заказывает их. «Многие не любят огурцы, – сказала она Кроку, – вот почему потом их можно видеть валяющимися по всей автостоянке перед закусочной». Это задело Крока за живое. Немало подобных огурцов он вывел из своего ресторана в Дес-Плейнсе. Поэтому в следующий понедельник Крок приказал Тернеру разослать всем управляющим один из своих знаменитых циркуляров, на этот раз относительно огурцов. «После многочисленных экспериментов и неоднократных консультаций с управляющими, – отмечалось в циркуляре, – мы пришли к выводу о том, что целесообразно отказаться от использования маринованных огурцов в гамбургерах «Макдоналдса». Только через шесть месяцев Крок понял, что он переборщил. Огурцы вновь появились в гамбургерах и с тех пор оставались фирменным гарниром «Макдоналдса».

Даже расставшись с рестораном в Дес-Плейнсе, Крок продолжал оставаться самозванным уборщиком всей компании. Во время своих частых посещений ресторанов Крок до того, как встретиться с франчайзи, смотрел, нет ли бумажного мусора на стоянке. «Иногда было даже неудобно смотреть на то, как Рэй, подъехав к ресторану, выходит из машины и начинает собирать мусор на стоянке, – замечает Дон Конли. – Правда, тем самым он показывал управляющим, что уборка не унижает босса и, следовательно, не должна унижать его подчиненных».

Грязное заведение могло привести Крока в бешенство, однако его вспыльчивость была довольно эффективным средством в борьбе за чистоту. «Когда Рэй отчитывал управляющего за грязь в ресторане, его было слышно за шесть кварталов, – говорит Кейрос. – «Вы взялись не за свое дело, вам лучше сдать патент», – кричал он. Но после разноса он начинал говорить с грязнулей-управляющим как с сыном, уверяя, что тот может работать лучше. Он постоянно надеялся на то, что человек сможет исправиться, и относился к работникам с сочувствием».

Впрочем, Крок был безжалостен к тем, кто ставил под удар систему регулярными нарушениями правил, установленных Тернером и Кейросом. Благодаря этому «Макдоналдс» добивался успехов не только в разработке стандартов, но и в их соблюдении. Он был убежден, что администрации компании не следует оставлять держателей лицензий на произвол судьбы. Из его звуковых посланий братьям Макдональд конца 50-х годов ясно, что он был далек от того, чтобы полагаться на самостоятельность. Эти послания не оставляют сомнений в том, что с самого начала Крок твердо придерживался принципа, согласно которому общенациональная система быстрого обслуживания может базироваться только на строгом соблюдении управляющими жестких требований. «Как и вы, мы пришли к выводу, что своевольным людям доверять нельзя, – говорил Крок братьям в марте 1958 года. – Мы быстро заставим их подчиниться. Нарушать правила могут даже близкие друзья из самых лучших намерений, например из-за своей особой позиции относительно технологии приготовления и качества продукции. Поэтому единственный реальный способ создать прочную основу для роста нашего дела и добиться того, чтобы каждый филиал работал, как полагается, – это поставить их в такие условия, которые не давали бы им другого выбора. Нельзя уступать ни на йоту. Организация не может полагаться на личность, наоборот, личность должна либо полагаться на организацию, либо менять профессию».

Исходя из этих убеждений, Крок установил над франчайзерами такой контроль, которого не знали рестораны индустрии быстрого питания. Это началось в январе 1957 года, когда Тернер был приглашен на работу с единственной обязанностью – «объезжать рестораны». При своей настойчивости Тернер, как никто более, подходил для этой миссии. Спустя два месяца он разработал образец «отчета об инспекциях» на семи страницах, напечатанных без интервалов, который предназначался для оценки работы ресторанов. В нем отражалось санитарное состояние заведения, качество пищи в нем, время и температура готовки, а также время, затрачиваемое на обслуживание одного посетителя.

Первый визит Тернер нанес в ресторан «Макдоналдс» в районе Шампейн-Урбана в южном штате Иллинойс. Его доклад наверняка был самым подробным отчетом, который

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) когда-либо составлялся о работе драйв-ин'а вообще. Но одна беда – Крок не мог его осилить. «Он перелистывал страницы, правда, только чтобы не обидеть меня, – вспоминает Тернер. – Я видел, что он не читает. Рэй вообще не любил длинных отчетов. Я подозреваю, что он никогда не читал наших годовых отчетов».

В следующем отчете Тернер разрешил проблему, введя оценку по категориям (А, В, С, D или F) четырех показателей – первым из них было «сервис», вторым «качество», третьим «чистота» и последним «общая оценка». Вскоре эти показатели стали сокращенно обозначаться СКЧ [SQC], но через два года Крок предложил Тернеру поставить качество на первое место. Так появилось сокращение КСЧ [QSC] – универсальный символ работы ресторанов индустрии быстрого питания. В середине 60-х годов Крок добавил V, обозначающее ценность [value], но с учетом антитрестовского законодательства франчайзи не получали формальной оценки по этому показателю, поскольку как независимые предприниматели они имеют право свободно назначать цены на свою продукцию.[11] Тем не менее первоначальная система оценки оставалась без изменений в течение трех десятилетий, и категории заведений по этим показателям до сих пор считаются точкой отсчета при оценке работы франчайзи.

К концу 50-х годов, когда в команду Тернера вошли Кейрос и другие, посещение и оценка работы ресторанов требовали уже специальной штатной единицы – разъездного консультанта. Вначале консультанты занимались не столько проверкой качества работы, сколько предоставлением консультаций управляющим. Они помогали им обучать работников, открывать новые рестораны, налаживать связи с местными поставщиками, совершенствовать технологию и даже разрабатывать программы местного маркетинга.

Когда же эти услуги стали оказывать другие отделы «Макдоналдса», разъездные консультанты стали направлять свои усилия на проверку работы ресторанов и соблюдения ими требований компании. К середине 60-х годов введенные Тернером категории стали учитываться при решении вопроса о выдаче управляющим лицензий на открытие новых заведений. Оказалось, что отчет разъездного консультанта в этом вопросе имеет решающее значение, а опыт работы на этой должности стал предпосылкой продвижения работников по службе внутри компании.

В настоящее время в «Макдоналдсе» насчитывается более 330 разъездных консультантов, у каждого из которых единственная обязанность – ежеквартально посещать и оценивать работу в среднем 21 предприятия быстрого питания. При каждом посещении они совместно с управляющими составляют отчет на 27 страницах, содержащий оценку работы ресторана по более чем пятистам показателям – от санитарного состояния туалетов до качества гамбургеров и картофеля-фри. Только за один 1992 год компания израсходовала на эти инспекции более 27 миллионов долларов. Классы, присваиваемые ресторанам, считаются важнейшим критерием оценки работы франчайзи. В настоящее время лицензии на новые рестораны выдаются только тем из них, у кого существующие заведения имеют класс не ниже В.

Не считая процесса обслуживания, никакой другой аспект работы «Макдоналдса» не являлся предметом всеобщего подражания, как процесс обслуживания. Правда, копируя его методы инспекции на местах, многие конкуренты, по их собственному признанию, не сумели проявить такой требовательности в вопросе соблюдения стандартов, какая существовала в «Макдоналдсе». Эта требовательность проявилась уже в 50-х годах в обращении Тернера и Кейроса, которым тогда не было и тридцати лет, с первыми управляющими «Макдоналдса», большинство которых было на два десятка лет старше их. Тернер вспоминает, что в первые годы работы, когда он посещал с инспекцией рестораны, франчайзи каждый раз задавали два вопроса – сколько ему лет и давно ли он работает в «Макдоналдсе». Он даже стал носить шляпу, думая, что в ней он выглядит старше. Но очень скоро, когда франчайзи убедились в том, что Тернер серьезно относится к своей работе, ему удалось преодолеть возрастной барьер. «Я не был дипломатом, но был дьявольски серьезен, – вспоминает он. – Своим знанием дела и оперативностью я завоевал уважение франчайзи».

Глубокое знание самых различных кулинарных процессов позволяло Тернеру говорить на равных с первыми франчайзерами, которые не могли сравниться с ним в опыте. Он не отступал, даже имея дело с управляющими из числа друзей Крока по «Роллинг грин кантри клуб». «Мне приходилось немало спорить с ними, – вспоминает Тернер. – Они считали свои методы работы лучшими и пытались убедить меня, что этим методам должна следовать вся система».

На память Тернеру приходят долгие препирательства с Тони Вейсмюллером, питомцем «Роллинг Грин», державшим ресторан «Макдоналдс» в Ороре, штат Иллинойс, по поводу того, как предохранять картофель-фри от ломки. Отстаивая свой метод, Тернер говорил о результатах тестирований, проведенных другими управляющими. Но Вейсмюллер стоял на своем. Другой бы над этим просто посмеялся. Тернер же говорит, что «для меня это стало делом принципа. Я спорил с ним часами, иногда до полуночи». Конечно, подобные стычки показывали другим франчайзи, как решительно были настроены Тернер, Кейрос и другие управляющие компании в вопросе соблюдения стандартов. Это явно произвело положительное впечатление и на Вейсмюллера. Он предложил Тернеру стать пайщиком на четверть арендной платы в его новом заведении в Анн-Арборе. Это был далеко не первый случай, когда франчайзи приглашали Тернера на работу. «Если управляющие ресторанами хотя бы раз в месяц не предлагали мне должность, у меня создавалось впечатление, что я стал хуже работать», – говорит Тернер.

Тернер, разумеется, не смог бы столь энергично требовать соблюдения стандартов, не имея он постоянной поддержки Крока. Еще более важное значение имела, видимо, такая поддержка для Кейроса, проявлявшего в работе некоторую экстравагантность, характерную и для самого Крока. Кейрос даже взял за правило фотографировать особенно грязные рестораны в доказательство недобросовестности франчайзи. (Это «Макдоналдс» практикует и по сей день.) Иногда Кейрос, склонный драматизировать ситуацию, мог нарваться на серьезные неприятности со стороны владельцев ресторанов. Обнаружив упаковки из-под макдоналдовских продуктов в нескольких ярдах от ресторана в Нью-Джерси, он уличил управляющего в игнорировании требований компании, согласно которым каждый франчайзи несет ответственность за санитарное состояние территории в радиусе двух кварталов от своего заведения. Кейрос собрал, сколько мог, мусора, направился в кабинет франчайзи и выложил всю добычу ему на стол. «Почему у вас так замусорен соседний двор?» – заорал он. Только спустя много лет Кейрос узнал от Тернера, что в этот момент он чуть не познакомился с кулаком франчайзи, бывшего футболиста ростом почти в два метра и весом в сто с лишним килограмм. «Он был готов растоптать тебя», – сказал Тернер.

Но не эти столкновения были главными в работе первых разъездных консультантов. Они разъясняли франчайзи основные принципы работы системы «Макдоналдса». К 1957 году «Макдоналдс» стал выпускать небольшие учебные фильмы, первый из которых снял ответственный за выдачу лицензий Конли с Тернером в «главной роли». Фильм был посвящен изготовлению гамбургеров. Самодельные учебные фильмы вскоре уступили место профессиональным, и к 1961 году компания была готова к запуску программы подготовки кадров, которая могла бы захватить воображение и работников индустрии быстрого питания, и широкой общественности, а именно к созданию «Университета гамбургера».

До этого «Макдоналдс» обучал держателей лицензий только на месте. Однако, говорит Кейрос, «нам была нужна атмосфера учебной аудитории, чтобы эти люди поняли теорию и основные принципы работы «Макдоналдса». На местах сделать это невозможно».

Прежде ни одна сеть ресторанов не пыталась создавать центр для очного обучения. Но для Тернера и Кейроса было очевидно, что как раз этого не хватает для реализации на деле обязательства «Макдоналдса» добиться единообразия в работе. Тем не менее не все в компании поддерживали это начинание. Зоннеборн был против того, чтобы выделять 25 тысяч долларов на открытие курсов в цокольном этаже одного из ресторанов «Макдоналдс» (фактически было израсходовано 100 тысяч долларов). В цокольном этаже намечалось разместить учебную аудиторию с образцами оборудования для проведения занятий по полному курсу обучения. Несмотря на сопротивление Зоннеборна, Крок поддержал эту идею, и в феврале 1961 года первая группа слушателей, насчитывавшая 15 человек, появилась в «Университете гамбургеров», расположившемся в новом заведении в Элк-Гроув-Виллидж, северо-западном пригороде Чикаго. Кейрос стал первым директором курсов.

«Университет гамбургера» не только обеспечил «Макдоналдсу» перевес над конкурентами в подготовке кадров. С того дня, как Крок открыл в Дес-Плейнсе свой первый ресторан, он мечтал с помощью таких курсов покончить с высокомерным отношением общества к ресторанам с 15-центовыми гамбургерами. В 1961 году все еще преобладало мнение о том, что такая дешевая продукция, а тем более скромный гамбургер, не может быть качественной. Ничто так не огорчало Крока, как предубеждение против его дешевых гамбургеров. В 1962 году он дал указание снять

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) цену с эмблемы «Макдоналдса». И когда Дик Макдональд прислал Кроку изображение фамильного герба Макдональдов, Крок включил его в эмблему как символ качества взамен расторопного поваренка, которого братья Макдональд использовали для обозначения «системы быстрого обслуживания». Когда о гербе было высказано мнение, что он выглядит слишком броско, начался поиск нового выразительного фирменного знака. Тернер носился с новой эмблемой, в основу которой была положена буква V в эмблеме «Кадиллака», а Шиндлер использовал ее для эскиза новой эмблемы, изображавшей покатую крышу здания, пронзающую золотые арки в форме буквы M (в 1968 году крыша была убрана из эмблемы и на ее место помещено название «Макдоналдс». В таком виде эмблема сохраняется и сейчас).

В первые годы ничто так не способствовало рекламе качества работы «Макдоналдса», как освещение деятельности «Гамбургер-университета» в печати с фотографиями франчайзи в белой форме, направляющихся на занятия. Конечно, пресса легко могла создать впечатление о «Гамбургер-университете» как о рекламной дешевке, легковесной и несерьезной. Эл Голин, консультант по связям с общественностью, которого Крок пригласил для содействия в популяризации «Макдоналдса», вспоминает, как журнал «Лайф» послал репортера Нэнси Фрэйзер и фотографа в ресторан в Элк-Гроув-Виллидж, чтобы подготовить для журнала репортаж о «Гамбургер-университете». Этот репортаж принес компании известность, какой не пользовалась никакая другая сеть ресторанов. После репортажа в «Лайфе» материалы о курсах «Макдоналдса» появились в газетах по всей стране, а сюжет в ежедневных вечерних новостях Си-би-эс об университете был первым материалом о «Макдоналдсе» на телевидении. После появления репортажа в «Лайфе» Фрэйзер призналась Голину в том, что вначале журнал намеревался высмеять компанию, которая с исключительной серьезностью относится к вульгарной закуске. Однако замысел Фрэйзер в корне изменился после того, как она в течение недели посещала занятия в Элк-Гроув-Виллидже. «Я поняла, как преданы вы все своему университету, – сказала она Голину. – Здесь шутки неуместны».

«Гамбургер-университет» не был рекламной затеей. Хотя некоторые подшучивали, что он выпускает «гамбургерологов», в «Макдоналдсе» относились к нему очень серьезно. Кейрос разработал подробную двухнедельную программу для первых слушателей. В цокольной аудитории ресторана в Элк-Гроув-Виллидже он обучал управляющих таким тонкостям, как требования, предъявляемые «Макдоналдсом» к картофелю, и рецепт фарша для гамбургеров. На действующих моделях всех видов оборудования, использовавшегося в компании, разъяснялось устройство и принцип действия каждой машины. На курсах использовали даже пирожковую машину «Холлимэтик» для того, чтобы слушатели знали, как поставщики изготавливают для компании гамбургеры.

Вскоре и конкуренты осознали достоинства подобного обучения. Сейчас все сети ресторанов индустрии быстрого питания имеют учебные курсы. Но ни одна из них не приблизилась в расходах на обучение к уровню «Макдоналдса».

В 1968 году «Макдоналдс», затратив 500 тысяч долларов, создал новый «Гамбургер-университет» с двумя большими аудиториями, оснащенными новейшим аудиовизуальным оборудованием. А в 1983 году «Гамбургер-университет» переехал в здание стоимостью в 40 миллионов долларов, которое не уступает тренировочным центрам национальных авиакомпаний. В этом здании семь аудиторий, каждая рассчитана на 60–300 человек. Одновременно во всех аудиториях могут заниматься 750 слушателей. В каждой аудитории – компьютеризированное оборудование для автоматической регистрации и оценки ответов на экзаменах, а также кабины для синхронного перевода, которые предоставляют иностранным слушателям возможность заниматься вместе с американцами. В лабораториях установлены действующие образцы грилей, обжарочных аппаратов, смесителей и прочего кухонного и холодильного оборудования. 30 специалистов преподают здесь восемь различных учебных курсов, включая курсы по производственному оборудованию и организации труда. Более того, эта школа – единственная в индустрии быстрого питания, где преподаются 36-часовые курсы, признанные Американским советом по образованию равнозначными университетским. В здании есть даже общежитие на 227 комнат, в которых слушатели живут в период обучения.

Может показаться, что приверженность «Макдоналдса» к единообразию не оставляет места для личной инициативы. На самом же деле, хотя об этом мало кто знает, преклонение перед стандартизацией сосуществует в «Макдоналдсе» с таким же глубоким уважением к мнениям и предложениям франчайзи. «Действительно, есть вопросы, по которым мы не можем проявлять терпимость, – признает Тернер. – Но

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) те, кто считает, что мы делаем успехи, регламентируя каждый шаг управляющих ресторанов, способствуют созданию поверхностного представления о «Макдоналдсе». Любому, кто знает наших управляющих, должно быть известно – они не из тех, кто ходит по струнке».

Подлинный секрет успешного функционирования системы «Макдоналдса» состоит не в придираках, а в том, как он унифицирует работу, не подавляя предприимчивости франчайзи. «Макдоналдс» – это нечто вроде американского ответа на японское управление с помощью консенсуса<sup>1</sup>. Если бы франчайзи и поставщики не обладали свободой реализовывать свои врожденные предпринимательские способности, проверять на практике свои идеи новых продуктов и технологий и даже спорить с руководством корпорации, «Макдоналдс» мог бы, конечно, достичь своего прославленного единообразия, правда, ужасной ценой. Его рестораны потеряли бы творческую атмосферу, которую привносят многочисленные франчайзи и поставщики. Короче говоря, он потерял бы контакт с рынком.

По принятой во многих японских фирмах системе управления решения по спорным вопросам принимаются не большинством голосов членов правления, а путем компромиссов и корректировок его содержания до тех пор, пока окончательный текст не будет принят единогласно (консенсусом). Следует иметь в виду, что при этой системе негласно подразумевается, что все, имеющие право голоса, соблюдают национальные японские традиции поведения: воздерживаются от категоричных суждений, оказывают почтение старшим по положению и т. д. Так что в целом система довольно сложна и не сводится к одному принципу консенсуса.

Тернер понимает это, может быть, лучше, чем кто-либо другой в «Макдоналдсе». Поэтому отец системы управления корпорацией первым признал, что его детище обладает серьезными недостатками. Правила – это только рамки, и сами по себе они не могут выявить весь потенциал системы франчайзинга – творческий дух сотен независимых предпринимателей. По существу, секрет успеха «Макдоналдса» заключался в том, что его близкие к фанатизму ведущие специалисты во главе с самим Кроком признали, что созданная ими система работы сети ресторанов быстрого питания, хотя, бесспорно, и самая совершенная в этой области, сама по себе еще недостаточна, чтобы обеспечить этот успех.

Вот такой пятишпindelный «мультимиксер» привел Крока в «Макдоналдс» в 1954 г. До этого Крок демонстрировал это устройство на своем стенде на Национальном ресторанном шоу.

Он продал десять «мультимиксеров» Дику и Мэку Макдональдам для их нового драйв-ин'а, в том числе и тот, который изображен на фотографии справа в интерьере принадлежащего братьям ресторана в Сан-Бернардино.

Первый «Макдоналдс» представлял собой восьмиугольное здание, построенное братьями Макдональдами в 1940 г., изображенное на фотографии

в том виде, как оно выглядело в 1949 г., через год после того, как братья преобразовали его из обычного драйв-ин'а, где клиентов обслуживали официанты, в первое в мире кафе быстрого обслуживания с самообслуживанием. В этом дуэте гением по организации производственных процессов был Мэк Макдональд

его младший брат Дик занимался маркетингом. На фотографии Дик (справа) и Мэк (в центре) обсуждают неоновую надпись для своего драйв-ин'а с одним из руководителей компании «Саузерн Калифорния Эдисон».

Главным элементом функционирования раннего «Макдоналдса» была чисто мужская команда ресторана, где каждый работник специализировался на выполнении одной операции. На фотографии на фоне ресторана Рэя Крока в Дес-Плейнсе запечатлена команда Арта Бендера (сидит в центре), первого продавца за стойкой в ресторане братьев Макдональдов и первого, кто получил франшизу от Ричарда Крока.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Внешний вид зданий ресторанов «Макдоналдс» претерпел разительные перемены с тех пор, как Крок открыл свое первое заведение в городе Дес-Плейнс, штат Иллинойс, в 1955 г., которое сегодня функционирует как музей.

В 1960-х годах было построено более тысячи зданий оригинального проекта «Золотые арки» (8)

...но начиная с 1968 г «Макдоналдс» перестроил все свои заведения, и «Золотые арки» уступили место зданиям с мансардной крышей, в которых впервые появился зал со столиками для клиентов

Сегодня рестораны «Макдоналдс» строятся по индивидуальным проектам, таким как построенный в 1983 г. в Новом Орлеане ультрасовременный ресторан.

...располагаясь в 1950-х годах в скромном офисе в чикагском районе Луп.

Крок собрал первую в индустрии быстрого обслуживания полную управленческую команду, изображенную на фотографии во время неформального совещания. Слева направо: юрист-консульт компании Том Кейси, бухгалтер Дик Бойлен, секретарь корпорации Джун Мартино, Рэй Крок, специалист по недвижимости и финансам Хэри Зоннеборн, директор по франчайзингу и пилот Дон Конли, эксперт по строительству и оборудованию Джим Шиндлер и вице-президент по производству Фред Тернер.

Первые же три работника, нанятые Кромом, стали ключевыми партнерами в закладывании фундамента «Макдоналдс». Секретарь Джун Мартино изображена внутри ее кафе «Макдоналдс» в пригороде Чикаго.

Эксперт по производству Фред Тернер был одним из первых, кто жарил мясо на гриле в ресторане Рэя Крока в Дес-Плейнсе.

Хэри Зоннеборн разработал финансовую стратегию, благодаря которой он стал президентом сети и вывел «Макдоналдс» на Нью-Йоркскую фондовую биржу в 1966 г. В день, когда информация об акциях «Макдоналдс» появилась на большом табло биржи, Зоннеборн (слева) провел дегустацию продукции компании с президентом биржи Кейтом Фанстоном (справа)

Для рекламы сети Крок нанял специалистов по связям с общественностью Эла Голина (слева) и Макса Купера (справа). На фотографии они запечатлены во время празднования 15-й годовщины «Макдоналдс» в 1970 г. с президентом компании Фредом Тернером и председателем совета директоров Рэем Кромом.

Более, чем любая другая сеть в индустрии быстрого питания, «Макдоналдс» полагается на своих франчайзи при внедрении новшеств. Херб Петерсон.

Франчайзи из Санта-Барбары, разработал «ЭГГ-Макмаффин»; Лу Гроен открыл сэндвич «филе-о-фиш», резко повысив продажи в своем заведении в Цинциннати;

Франчайзи из Питтсбурга Деллигатти изобрел самый знаменитый продукт «Макдоналдс» – «Биг-Мак».

Но самыми легендарными франчайзи были Джон Гибсон (слева) и Оскар Гольдштейн (второй справа), изображенные с топ-менеджерами «Макдоналдс» на открытии одного из их ресторанов в Вашингтоне. Гибсон и Гольдштейн создали Рональда Макдональда для привлечения детей, что наряду с их управленческими талантами позволило им

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав buckshee.petimer.ru  
построить франчайзинговую сеть из 43 кафе.

С самого начала топ-менеджеры «Макдоналдс» передвигались из города в город между отделениями своей растущей сети по воздуху. Первым корпоративным самолетом была «Сессна-195», принадлежавшая и пилотируемая Доном Конли, директором компании по франчайзингу. На фотографии на фоне самолета стоят Дик (слева) и Мэк (справа) Макдональды вместе с Долорес Конли, женой Дона.

В начале 1970-х годов у «Макдоналдс» появился реактивный самолет «Гольфстрим II», на котором Хэrb Лотман (слева) и Линал Рут (справа) очень много летали в 1973 г. по скотобойням, что позволило «Макдоналдсу» безболезненно пережить дефицит говядины, возникший в стране после введения регулирования цен.

## Глава 7 Как получают прибыль

К 1957 году у Рэя Крока было все необходимое для того, чтобы «Макдоналдс» мог одержать верх над конкурентами. Его принципы франчайзинга позволяли предпринимателям работать самостоятельно, без непосильных сборов за патент и без излишней зависимости от поставщиков. Успехи первых франчайзи привлекали многих бизнесменов, желавших вложить свои сбережения в торговлю гамбургерами. Десяткам небольших, но стремившихся работать по-новому компаний сотрудничество с «Макдоналдсом» давало шанс честно заработать на крупных заказах, за которые не надо было платить Кроку комиссионные. Строгая дисциплина в работе «Макдоналдса» гарантировала уровень качества, сервиса и чистоты, какого никогда не было в драйв-ин'ах.

Но в планах Крока существовал один изъян – они не обеспечивали «Макдоналдсу» получения прибыли. Крок несколько романтизировал ресторанный бизнес. Поставщиков он привлекал объемом деловых операций, а потребителей – хорошими гамбургерами за 15 центов. Со своим присущим Старому свету трудолюбием он мечтал создать рестораны, работающие с четкостью сборочного конвейера. Он был полон решимости превратить то, что он застал в Сан-Бернардино, в самую популярную общенациональную сеть ресторанов и в корне изменить работу общественного питания и пищевой промышленности. Но делать деньги – занятие далеко не романтическое. Даже став одним из богатейших в стране людей (после его смерти в 1984 году его состояние оценивалось в 600 миллионов долларов), он никогда не стремился копить деньги. Он никогда не судил о бизнесе по прибылям и убыткам и ни разу не пытался проанализировать финансовый отчет собственной компании. [12]

Поэтому он не задумывался над тем, чтобы превратить «Макдоналдс» в прибыльное предприятие. Крок был слишком благороден по отношению к братьям Макдональд, слишком озабочен успехами своих франчайзи и слишком честен в отношениях с поставщиками. Большую часть доходов компания получала от франчайзи за счет платы за услуги в размере 1,9 % от их выручки. Правда, четверть этой суммы (0,5 %) ей следовало отдавать братьям Макдональд. Крок не требовал большой платы за территориальные лицензии. На первых порах плата за лицензию составляла всего 950 долларов, а после повышения в 1956 году ее стоимость составляла 1500 долларов (с 1961 года она была повышена до 10 тысяч долларов, а в 1994 году составляла 45 тысяч долларов). Крок не так много заработал и на поставке продуктов и оборудования управляющим ресторанами «Макдоналдс». Отдел сбыта его компании «Принс қасл» поставлял им «мультимиксеры» по 150 долларов за штуку с небольшой торговой наценкой. Крок принципиально отвергал все обычные способы получения прибыли от франчайзинга, но не выработал никакой приемлемой альтернативы этому.

Несомненно, на «Макдоналдсе» зарабатывали все, кроме самой компании Рэя Крока. Оборот ресторанов составлял в конце 50-х годов в среднем 200 тысяч долларов в год, из которых «Макдоналдсу» доставалось всего 2800 долларов в виде платы за лицензию. Еще 1000 долларов получали братья Макдональд в качестве лицензионного платежа, а ведь средняя операционная прибыль от производственной деятельности франчайзи достигала 40 тысяч долларов в год. Доходы «Макдоналдса» едва покрывали издержки по оказанию минимальных услуг ресторанам, не говоря уже о поддержке работы большой рабочей группы, созданной Кроком. Если бы «Макдоналдс» полагался только на финансовую формулу Крока при том же уровне обслуживания, он не стал бы в 1993 году одной из первых компаний страны по прибылям от розничной торговли с чистым доходом, равным 1 миллиарду долларов, объемом продаж, достигавшим 23,6

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) миллиардов долларов. Короче говоря, концепция создания «Макдоналдса», разработанная Кроком, в финансовом отношении была несостоятельной.

Источник богатства «Макдоналдса» – это вовсе не Рэй Крок, не братья Макдональд и даже не популярность гамбургеров, картофеля-фри и молочных коктейлей. Скорее «Макдоналдс» получал прибыль от недвижимости и от формулы финансовой политики, разработанной Хэри Дж. Зоннеборном и малоизвестной за пределами компании. Ранее Зоннеборн был исполнительным директором компании «Тэсти фриз», в 1956 году Крок пригласил его к себе. На протяжении десяти лет он работал на «Макдоналдс». Все это время он оставался партнером Рэя Крока, партнером крайне молчаливым и незаметным. В то время как Рэй Крок в американском бизнесе стал легендарной фигурой, Хэри Зоннеборн не был известен практически никому, если не считать узкого круга ветеранов «Макдоналдса». Даже большинство теперешних работников компании не знают, кто такой Хэри Зоннеборн и чем он занимался. Но если бы не его формула финансовой политики, «Макдоналдс» не смог бы успешно противостоять конкурентам и тем более не стал бы могущественной компанией в индустрии быстрого питания. «Хэри в одиночку проводил политику, которая спасла эту компанию и сделала ее ведущим членом лиги, – признал Крок за несколько месяцев до смерти. – Это его идея по-настоящему сделала «Макдоналдс» богатым».

По словам Эла Голина, долгое время работавшего в «Макдоналдсе» консультантом по связям с общественностью, тандем Крока и Зоннеборна был классическим образцом «артиста и режиссера». Крок, колоритная и приветливая личность, символизировавшая в глазах общественности имидж компании, заслонял фигуру Зоннеборна, который, занимаясь чисто финансовой стороной дела, оставался беспристрастным работником, постоянно находившимся за кулисами.

Тем не менее стратегия капиталовложений в недвижимость, разработанная Зоннеборном, дает серьезное объяснение тому, почему «Макдоналдс» сегодня может гордиться своим финансовым положением, которое недостижимо ни для кого в сфере общественного питания. Заслугой Зоннеборна как главного финансиста компании в первое десятилетие ее существования является то, что безупречная система финансовых операций, созданная Кроком и Тернером, стала приносить и высокие прибыли. Этого он добился, когда нашел новый путь получения доходов, не противоречивший принципам Крока – честности в отношениях с поставщиками и франчайзи. Вместо того чтобы облагать франчайзи высокими сборами за предоставление лицензии или «соскребать» проценты с товаров, продаваемых поставщиками франчайзи, Зоннеборн открыл иной способ получать прибыль – сдавать недвижимость в аренду франчайзи.

Этот рецепт получения прибыли, разработанный Зоннеборном, ничем не ущемлял интересы франчайзи «Макдоналдса», прекрасно уживался с концепцией Крока формирования партнерских отношений с ними. Тем самым решалась самая сложная проблема, стоявшая перед руководящим персоналом компании, который набирался Кроком из числа своих друзей по «Роллинг грин кантри клуб», а именно проблема, как найти средства на покупку земли и строительство красно-белых зданий ресторанов «Макдоналдс». Если бы Крок продавал лицензии на крупные территории, как это делали «Вендис», «Бургер кинг» и другие компании, он мог бы привлечь крупных инвесторов, располагавших ресурсами, необходимыми для строительства собственных ресторанов. Передавая лицензии на каждый ресторан в отдельности, Крок мог контролировать качество их работы. Правда, у держателей таких лицензий не было ни 30 тысяч долларов, требующихся для приобретения строительной площадки в полтора акра, ни 40 тысяч долларов на строительство. Большинству из них негде было взять даже кредиты на такие суммы.

Зоннеборн предложил поразительно простое решение. «Макдоналдс» создает отдельную компанию по торговле недвижимостью под названием «Франчайз риелти корпорэйшн», которая будет подыскивать и арендовать строительные площадки у землевладельцев, готовых построить на них рестораны и сдавать их опять же в аренду компании. С этими владельцами заключается арендный договор на 20 лет, а здание сдается франчайзи в субаренду, и с него взимаются комиссионные за услуги по подыскиванию недвижимости.

Схожий с этим план Зоннеборн предлагал еще в годы службы в «Тэсти фриз», но Моранц его отверг. Последний мог позволить себе это, потому что у «Тэсти фриз» был источник дохода, которого не имел «Макдоналдс», – процент с доходов поставщиков от смеси для мороженого, которую они продавали франчайзи. Проблема «Макдоналдса», говорит Зоннеборн, заключалась в том, что «в принципе компания не



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) получала никакой прибыли, поскольку основная часть прибыли от продажи лицензий уходила на покрытие накладных расходов».

Достоинство положения, которое «Макдоналдс» занимал в качестве посредника между владельцем недвижимости и франчайзи, заключалось в том, что он получал прогнозируемую прибыль от сдачи недвижимости в субаренду. Фактически Зоннеборн разработал рецепт получения солидной прибыли – больше той, которую «Макдоналдс» мог бы получить от продажи франчайзи оборудования и продуктов. В своих переговорах с землевладельцами Зоннеборн отвергал их предложения получать арендную плату в виде процентов от выручки ресторанов и настаивал на установлении твердой месячной ставки арендной платы, обычно 500–600 долларов. При сдаче ресторанов в субаренду франчайзи он устанавливал на эту сумму наценку – вначале 20 %, позднее 40 %. Таким образом, за здание, стоившее «Макдоналдсу» 600 долларов в месяц в виде арендной платы, он взимал с франчайзи минимум 840 долларов в месяц. Кроме того, рассчитывая взимаемую с франчайзи ренту, Зоннеборн стал также увеличивать размер платежей процентов с вложения «Макдоналдса» в недвижимость. «Мы разработали невероятную схему субаренды, – говорил с гордостью Зоннеборн. – Она предоставляла нам возможность осуществлять крупные инвестиции в недвижимость».

Пока сданные в субаренду рестораны продолжали работать, они давали «Макдоналдсу» не менее 40 % дохода на вложенные в недвижимость капиталы. Стоимость недвижимости компании была установлена на 20 лет вперед, поскольку в подписанных Зоннеборном арендных соглашениях не было оговорок об изменении ставок. Кроме того, все договоры о субаренде, подписанные с франчайзи, базировались на принципе «сальдо-сальдо», то есть внесение платежей по имущественному страхованию и уплата налогов, которые с течением времени неизбежно должны были возрасти, возлагались не на «Макдоналдс», а на франчайзи. Поэтому все доходы от субаренды сверх фиксированной арендной платы доставались «Макдоналдсу». «Это были уже наши деньги, – говорит Зоннеборн. – Дополнительных расходов уже не требовалось».

Но наиболее примечательной частью этой схемы было то, что 40 %-ная надбавка к плате за аренду являлась всего-навсего минимальной платой, взимавшейся с франчайзи. Благодаря этому «Макдоналдс» мог покрывать свои накладные расходы по обслуживанию ресторанов. Большую часть прибыли компания получала благодаря второй особенности плана получения арендной платы: ставка арендной платы с франчайзи устанавливалась в процентах от объема продаж ресторанов. Первоначально она составляла 5 %, но не ниже заранее установленной суммы. Таким образом, Зоннеборн нашел способ участия «Макдоналдса» в прибылях, получаемых за счет роста объема продаж его заведений. Несомненно, ему удалось с максимальной пользой для себя использовать оба аспекта договора об аренде – не платить процента с оборота владельцам недвижимости и получать этот процент с франчайзи. «Я никогда никому не пытался доказать справедливость этих условий, – говорил Зоннеборн. – Это сделка – вы либо соглашаетесь, либо нет. Я никогда не пытался разьяснять франчайзи, чем обуславливается ставка арендной платы. Арендная плата всегда была арендной платой».

Кроме того, недвижимость, связанная с правами и привилегиями по франчайзингу, стимулировала поступление денежной наличности. Приступив к сдаче недвижимости в субаренду франчайзи, «Макдоналдс» стал требовать с них внесения залога в 7500 долларов, первая половина которого возвращалась через 15 лет, а вторая – по истечении срока франчайзинга, то есть через 20 лет (в 1963 году залог был увеличен до 10 тысяч долларов, а в 1994 году составлял 15 тысяч долларов). Все это время «Макдоналдс» мог пользоваться этими средствами. Через год с их помощью Зоннеборн сделал второй ход в своей игре с недвижимостью, приступив к приобретению собственности. Вначале это включало в себя долгосрочную аренду земельных участков и обладание собственностью на здания, причем одна часть полученной с франчайзи суммы использовалась для внесения залога по аренде, а другая – для оплаты закладных на здание. Правда, к началу 60-х годов Зоннеборн предпочитал получать права полной собственности, покупая землю в рассрочку на 10 лет и финансируя строительство с помощью ипотечных банков.

Это был дерзкий план. «Макдоналдс» получал право собственности на землю и здание, не расходуя собственных средств. Деньги франчайзи он использовал для осуществления первоначального платежа, а остальные деньги занимал у землевладельца и банков. Это было крайнее средство достижения цели, но при успешном функционировании схема Зоннеборна не могла не стать привлекательной.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Было ясно, что Кроку достался партнер, который с избытком компенсировал недостаток знания финансовых проблем.

Подход Зоннеборна к бизнесу был чисто финансовым. Для него бизнес означал прежде всего возможность получать прибыль. Он не разделял восторга Крока от работы драйв-ин'ов. Его умение вести переговоры по финансовым вопросам и его стремление удовлетворять интересы всех участников сделки могли найти применение в любой сфере бизнеса. Он получал одинаковое удовольствие от работы в торговле как одеждой, на которую приходится начало его карьеры, так и гамбургерами. По существу, бизнес в области общественного питания он рассматривал только как средство получения прибыли от недвижимости. В этом он представлял собой отличный противовес Рэю Кроку. Ему было присуще желание получать прибыли, которое отсутствовало у Крока. В то время как Крок требовал от франчайзи соблюдения стандартов «Макдоналдса» по качеству, сервису и чистоте, Зоннеборн столь же безоговорочно требовал с них внесения арендной платы, отвечающей качеству их обслуживания компанией. «В бизнесе я никогда не пренебрегал финансовыми вопросами, – объясняет Зоннеборн. – Здесь цель игры – получение прибыли».

Но прибыль была не единственным вкладом, который внесла игра Зоннеборна с недвижимостью в бизнесе компании. Крок и Зоннеборн считали, что, контролируя недвижимость, «Макдоналдс» приобретает такие рычаги для контроля за франчайзи, каких ему не даст ни одно соглашение о франчайзинге. Теперь есть десятки судебных решений, определяющих права франчайзи и полномочия владельцев сети. Однако в 50-х годах система франчайзинга еще не была полностью признана юридически. Что мешало франчайзи снять со здания эмблему «Макдоналдса», переименовать ресторан и отказаться от лицензионных платежей? Какие меры мог принять «Макдоналдс» против упрямых управляющих, не желавших повиноваться его правилам относительно меню или технологии? «В сражениях с такими мятежниками мне казалось, – говорит Зоннеборн, – что контракт с франчайзи не стоит той бумаги, на которой он написан. Я считал, что при возникновении правового спора по такому контракту между крупной корпорацией и частным лицом корпорации никогда не выиграть дела». [13]

Другое дело – договор об аренде. Это проверенный временем правовой документ, и «Макдоналдс» вскоре стал включать пункты о соблюдении своих требований в условия соглашений о субаренде. «Мы настолько прочно увязали аренду с франчайзингом, что любое нарушение лицензионных обязательств могло повлечь за собой прекращение аренды», – объясняет Зоннеборн.

Впоследствии суды отказывались принимать к рассмотрению дела об аренде отдельно от франчайзингового соглашения, и компания начала рассматривать оба документа как части одного пакета. Тем не менее образ мышления Зоннеборна показался крайне привлекательным Рэю Кроку в середине 50-х годов, когда у него возникли такие проблемы с франчайзи из «Роллинг грин» из Калифорнии, большинство которых были владельцами своих заведений и арендовали участки у землевладельцев. По существу, когда Зоннеборн в 1956 году предложил свою схему сделок с недвижимостью, Крок принял ее не столько ради получения прибыли, сколько из-за возможности поставить под контроль франчайзи. «Наконец я нашел способ поставить каждый «Макдоналдс», который мы открываем, под полный контроль, – сообщил восхищенный Крок братьям Макдональд в начале 1957 года, разъясняя план Зоннеборна. – В нем (в договоре о субаренде с франчайзи) говорится, что в случае получения «франчайзи риелти корпорейшн» сообщения от «Макдоналдс систем инкорпорейтед» о каком-либо нарушении требований «Макдоналдса» относительно качества и обслуживания аренда прекращается с уведомлением о том за тридцать дней. Теперь у нас будет кнут для них, и, ей-богу, больше не придется их задабривать. Мы станем приказывать им, а не обхаживать их, умоляя сотрудничать с нами».

Однако наиболее существенной выгодой от операций с недвижимостью, бесспорно, была возможность зарабатывать деньги для «Макдоналдса» самым безболезненным путем. Как и любой иной бизнес, франчайзинг должен давать компании прибыль, но в отличие от других предпринимателей владельцев сети часто обвиняют в получении незаработанных прибылей, в частности путем взимания высокой платы за франчайзинг. Доходы сети от поставок франчайзи производимой ею самой продукции считаются полученными за счет коллизии интересов. [14] А те сети, которые берут комиссионные за поставки, организуемые по договоренности с независимыми поставщиками, обвиняют в присвоении скидок, которые сами франчайзи могли бы получить при осуществлении крупных оптовых закупок.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Зоннеборн нашел не только самый прибыльный для сети предприятий быстрого питания метод работы, но и самый честный способ получения прибыли от франчайзинга. «Макдоналдс» не получал прибыли за счет франчайзи, что делало план Зоннеборна безупречным в правовом отношении. В ряде дел о «сделках, осуществляемых с нагрузкой», в 60-х и 70-х годах суды постоянно отклоняли требования сетей к франчайзи о покупке у них продуктов и оборудования на том основании, что такое требование порождает противозаконное столкновение интересов. Но в то же время требование «Макдоналдса» о том, чтобы франчайзи брали недвижимость в аренду у компании, было признано законным. Суды подходили к заключению, что выбор земельных участков и контроль за ними является составной частью управления сетью ресторанов и что контроль сети в этих вопросах естественен и не порождает коллизии между финансовыми интересами сети и франчайзи.

Бесспорно, в «Макдоналдсе» аренда недвижимости создавала гармонию между финансовыми интересами компании и франчайзи, так как по схеме Зоннеборна компания не могла получить большой прибыли от операций с недвижимостью, пока купившие лицензию заведения не достигнут достаточно высокого уровня оборота, после чего франчайзи вместо минимальной ренты начинает платить процент с объема продаж. Вначале размер этой ренты составлял 5 %, а с 1970 года был повышен до 8,5 %. «Макдоналдсу» приходится какое-то время ожидать, прежде чем будет получен существенный доход со своих вложений. Правда, обычно объем оборота ресторанов растет быстро, и процесс ожидания не слишком затягивается.

Таким образом, важным преимуществом контроля за недвижимостью является такой экономический стимул, который дает «Макдоналдсу» поощрять стремление своих франчайзи к достижению рентабельности. В то время как другие франчайзеры добиваются получения высоких прибылей наиболее простым путем – за счет продажи лицензий и открытия новых ресторанов, прибыли «Макдоналдса» по схеме Крока зависели от улучшения работы франчайзи и роста их оборота. Эти побудительные мотивы усиливала программа Зоннеборна по операциям с недвижимым имуществом, поскольку, как только франчайзи начинал вносить арендную плату в процентах, любое увеличение его объема продаж давало компании чистую прибыль. Короче говоря, поклонение Крока магическому КСЧ в конечном счете было экономически выгодным. Председатель правления Тернер объясняет: «Наш доход больше зависел от увеличения объема продаж в существующих ресторанах, чем от строительства новых».

В глазах таких поклонников больших чисел, как Хэри Зоннеборн, операции с недвижимостью были золотой жилой. После того, как «Макдоналдс» стал акционерной компанией, Зоннеборн с удовольствием заявлял специалистам по ценным бумагам, что «Макдоналдс» проводит операции не с продукцией системы быстрого питания, а с недвижимостью. И еще задолго до этого он пользовался этим приемом, чтобы успокоить потенциальных кредиторов, которые не прочь были получить доход от ссуд под недвижимость, но опасались предоставлять кредиты компаниям, которые ведут дела в рискованном бизнесе, связанном с ресторанами системы быстрого питания. Конечно, высказывания Зоннеборна были преувеличением, которое приводило в бешенство Крока. Но беспристрастная оценка с цифрами в руках показывает, что замечание Зоннеборна о недвижимости к истине ближе, чем это был готов признать кто-либо в «Макдоналдсе».

Несомненно, «Макдоналдс» относился к числу тех немногих компаний, которые в 60-70-х годах получили огромную выгоду от бума на рынке недвижимости. Поскольку компания приобрела большинство участков в пригородных районах еще тогда, когда их застройка только начиналась, они достались ей по цене, выгодной для покупателя. Хотя по новым сделкам с недвижимостью «Макдоналдсу», как и всем другим, приходилось платить больше, стоимость его старых участков оставалась на прежнем уровне: либо их взяли в долгосрочную аренду с фиксированной оплатой и предоставлением преимущественного права покупки, либо они принадлежали самой компании. Конкуренты же, которые в 60-х годах не придали значения сделкам с недвижимостью, понесли большой ущерб из-за роста в 70-е годы издержек на арендную плату.

Хотя стоимость недвижимости «Макдоналдса» оставалась относительно стабильной, его доходы от недвижимости резко подскочили из-за инфляции, ведь возросли цены на продовольствие, увеличились объемы продаж ресторанов, а следовательно, и величина арендной платы в процентах. Для компании инфляция 70-х годов, составлявшая десятки процентов, была не бедствием, а благом. Гамбургер, стоивший в 1967 году 15 центов, к 1980 году подорожал более чем втрое. Именно с этих вздутых инфляцией цен «Макдоналдс» получал 8,5 % дохода всех ресторанов.

В высшей степени точный выбор сроков осуществления капиталовложений способствовал достижению цели Зоннеборна – созданию солидного объема недвижимости. В результате ошеломляющего роста цены на землю политика Зоннеборна в конечном счете привела к созданию империи недвижимости, которая стала предметом зависти всех компаний, занимающихся розничной торговлей. В настоящее время «Макдоналдс» владеет 69 % собственности своих ресторанов, расположенных в США, и 35 % за рубежом (остающуюся часть ее компания арендует). В 1982 году чистая балансовая стоимость собственности и оборудования «Макдоналдса» впервые превысила стоимость имущества торговой группы «Сире, Роубак энд компани», что сделало его самым крупным в мире владельцем недвижимости среди компаний розничной торговли. К концу 1991 года чистая балансовая стоимость имущества «Макдоналдса» составила 8,8 миллиарда долларов, а ее рыночная стоимость была еще выше.

Но реальная экономическая ценность недвижимости «Макдоналдса» заключается в получаемом им доходе от арендной платы. Около 39 % чистого дохода компании дают те 29 % заведений, которые он не сдает в аренду франчайзи, а сам управляет ими. Остающиеся 2/3 дохода приносят франчайзи. Почти 90 % прибыли дает сумма арендной платы с ее недвижимостью.

Ключом к разгадке достижений Зоннеборна было не само обращение к операциям с недвижимостью, а правильная оценка путей, на которых они стали бы успешно осуществляться. В 1956 году, когда он создал «Франчайз риелти», у «Макдоналдса» было крайне мало шансов на успех операций с недвижимостью. Когда Крок в 1954 году учредил «Макдоналдс», стоимость его акций составляла 1000 долларов, а когда спустя три года компания решила обзавестись собственной недвижимостью, вся ее стоимость составляла всего 24 000 долларов. При таком балансе, естественном для компании, которая сдает в аренду драйв-ин'ы с 15-центовыми гамбургерами, владельцы недвижимости вряд ли стали бы уговаривать банки предоставить им кредит под закладные для того, чтобы строить на своей земле красно-белые рестораны и сдавать их в аренду «Макдоналдсу». А через несколько лет, когда компания стала покупать землю с рассрочкой на 10 лет и строить на ней здания, его шансы самостоятельно получать деньги под закладные вновь уменьшились. Как правило, банкиры избегали финансировать начинающие компании, подобные «Макдоналдсу». Еще меньше энтузиазма вызывало у них финансирование ресторанов, работа которых зачастую оканчивалась банкротством.

Несмотря на существование таких серьезных препятствий, «Макдоналдс» сумел вызвать у владельцев недвижимости интерес к подписанию договоров об аренде, а у банков и страховых компаний – к предоставлению ссуд под недвижимость за счет «раздвоения личности». С одной стороны, в нем были строгие, внимательные к мелочам управляющие, которых ничто не интересовало, кроме гамбургеров, картофеля-фри и молочных коктейлей. С другой – группа управляющих, имеющих финансовую подготовку, и маклеров по операциям с недвижимостью, которых гамбургеры несколько не волновали и которые проявляли интерес прежде всего к выгодным сделкам с недвижимостью, а также обладали способностью убеждать фирмы-застройщики и банкиров идти на риск. Публика видела лишь рестораны «Макдоналдс», где торопились вытереть любое пятнышко, а финансовые аспекты заключения сделок и несения рисков оставались за кулисами.

Группа по операциям с недвижимостью была весьма разношерстной. Как ни странно, в нее входил Крок, обладавший уникальной способностью заниматься обеими сторонами деятельности компании. Он заключил не меньше сделок с недвижимостью, чем Зоннеборн, проявляя к поиску партнеров не меньший энтузиазм, чем при поиске франчайзи для торговли 15-центовыми гамбургерами. У Крока было необыкновенное чутье на хорошие земельные участки, и он постоянно искал места для новых ресторанов. Даже после того, как в «Макдоналдсе» появился отдел недвижимой собственности, один из крупнейших в розничной торговле, Крок постоянно занимался поиском новых участков. Его настольной книгой был «Editor and Publisher Market Guide», справочник толщиной в дюйм, в котором были перечислены все американские газеты и описаны демографическая ситуация и состояние торговли в городах, где они издавались. Все сбытовики пользовались этим справочником, решая вопрос об открытии новых филиалов, но мало кто знал его так детально, как Крок. Несколько экземпляров справочника находились на борту его самолета «Гольфстрим», и увидев из иллюминатора небольшой городок, казавшийся подходящим для открытия нового ресторана, Крок сразу обращался к «Путеводителю». Даже в возрасте далеко за семьдесят, давно передав бразды правления Тернеру, Крок по вечерам перелистывал

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) справочник. «Рэй, пожалуй, брал эту книгу даже в кровать», – замечает Уилберн Х. Сазерленд, вице-президент «Макдоналдса» по недвижимости. Обнаружив город, в котором можно было бы открыть новый «Макдоналдс», Крок на следующий день звонил Сазерленду с просьбой осмотреть выбранный им участок.

Однако главным в группе «Макдоналдса» по операциям с недвижимостью и финансам был Зоннеборн, который умел изъясняться на языке юристов, банкиров и маклеров по операциям с недвижимостью, играя с этой публикой на равных. Он разбирался в цифрах как банкир, а в контрактах как юрист. И его умение заключать выгодные финансовые сделки во многом помогло «Макдоналдсу» преодолевать огромные трудности на пути приобретения недвижимости. Зоннеборн умел держать под контролем эмоции и никогда не показывал, насколько он заинтересован в том, чтобы найти желающих построить ресторан «Макдоналдс». Этот психологический подход принес магические результаты. Зоннеборн демонстрировал свое превосходство: пусть владелец собственности будет благодарен тому, что «Макдоналдс» хотя бы заинтересовался его участком. «Хэри был настоящим коммерсантом, – вспоминает Дон Конли. – Он постоянно говорил владельцу, что ему надо еще взглянуть на другие участки поблизости и что хотя этот участок на вид неплох, но есть и лучше».

Хотя финансовое положение «Макдоналдса» не позволяло ставить условия владельцам недвижимости, Зоннеборн их ставил. Он решительно отвергал требования относительно оговорок о скользящих ценах или о договоре об аренде на базе уплаты процентов от объема продаж. Те, кто видели его тактику в переговорах, восхищаются его способностью брать верх над партнером, используя самый главный из всех приемов торговли – умение сказать «нет», если его не устраивали требования партнера. Своим уверенным поведением Зоннеборн создавал у владельцев недвижимости и банкиров впечатление, что финансовое положение «Макдоналдса» лучше, чем свидетельствуют его балансовые отчеты. «Хэри вел переговоры с позиции силы, даже если на самом деле его положение было уязвимо», – высказывается Ричард Дж. Бойлен, директор «Макдоналдса» и бывший старший исполнительный вице-президент и руководитель финансов компании.

Впрочем, Зоннеборн умел идти на компромиссы. В самом деле, во многих случаях он делал такие уступки, на какие мало кто согласился бы. Зоннеборн считал, что для растущей компании выгоднее всего осуществлять финансирование своей деятельности за счет денег, взятых в займы, и ему удавалось одалживать такие суммы, какие не могли получить конкуренты по сфере быстрого питания, потому что он был готов заплатить более высокий процент. По мере роста «Макдоналдса» позиция Зоннеборна на переговорах с банками ужесточалась. Правда, вначале он считал, что проценты – это та область, в которой следует уступать. Зоннеборн редко упускал возможность взять кредит даже под самые тягостные проценты. В 1957 году Крок послал его в Пеорию, штат Иллинойс, где он через одного брокера познакомился с Хэри Бланчардом и Карлом Янгом. Оба они длительное время занимались пивоварением, держали пивные, а незадолго до того создали компанию по выдаче ссуд под недвижимость, которые банки отказывались предоставлять. Зоннеборн встретился с Янгом и вкратце обсудил с ним вопросы аренды земельного участка для ресторана в Пеории, который компания Бланчарда и Янга соглашалась финансировать. Но Зоннеборн сразу же почувствовал, что есть возможность совершить более крупную сделку. «Если вы в состоянии предоставить средства под один ресторан, почему бы вам не взяться за шесть ресторанов? – сказал он Янгу. – Я вам покажу еще несколько участков».

Янг согласился. Осмотрев участки, он и Бланчард решили арендовать все шесть участков и ссудить «Макдоналдсу» средства на финансирование строительства. Зоннеборну крупно повезло. В конце 1957 года в «Макдоналдсе» было всего 39 функционирующих ресторанов, и ни в одном из них ему не принадлежали ни земля, ни здания. Одной-единственной сделкой можно было расширить сеть заведений на 15 % и впервые приобрести долю в строительстве драйв-ин'ов. К тому же Бланчард и Янг были готовы предоставить заем из расчета 7 %, всего на 2 % выше тогдашних коммерческих ссуд под недвижимость. Впрочем, здесь была одна трудность: «Макдоналдсу» нужно было за каждый ресторан выплачивать 40 000 долларов, не считая процентов, а Бланчард и Янг фактически давали ему лишь по 25 000 на каждый из них. 15 000 долларов считались премией за риск, и с учетом этого реальная ставка процента возрастала до 18 %. Эти парни, возможно, действительно были жителями Пеории, но только в чикагских воровских шайках главари брали за долги больше, чем эти ростовщики. Тем не менее Зоннеборн пошел на сделку, поскольку это был первый прорыв «Макдоналдса» к большому деньгам, и он понимал, что, если компания на этот раз выполнит свои обязательства по ссудам под

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) недвижимость, ей легче будет получать новые крупные займы на более выгодных условиях. Нужно будет только решиться сделать первый шаг, связанный с большими расходами.

Заем, полученный от Бланчарда и Янга, определил основные направления финансирования «Макдоналдса». Хотя никому больше не удавалось заставить Зоннеборна платить проценты, близкие к ростовщическим, он не оставлял попыток финансирования роста компании за счет получения широких кредитов. Это сделало «Макдоналдс» компанией, обладавшей наибольшим экономическим влиянием в индустрии быстрого питания. Но благодаря творческому подходу Зоннеборна к финансированию, «Макдоналдс» рос намного быстрее, чем те сети, которые считали делом чести избегать «излишних» долгов. Компания «Уайт касл» начала бизнес на гамбургерах за 30 лет до Крока и пользовалась, как и «Макдоналдс», хорошей репутацией в ресторанном деле. Однако ее рост затруднялся наличием консервативных подходов к финансированию. Несомненно то, что «Уайт касл» не сумела использовать свой удачный старт исключительно из-за резко отрицательного отношения ее основателя Э.У. Билли Ингрэма к кредитам. Еще совсем недавно, в начале 80-х годов, компания «Уайт касл» гордилась своим балансовым отчетом, в котором не значилось ни одного цента долгосрочных кредитов. Однако на другой стороне этого баланса значилась та цена, которую компания платит за финансовый консерватизм Ингрэма: у нее всего 230 ресторанов.

Не меньшее значение, чем готовность делать долги, имела большая группа финансистов, которую Зоннеборн создал в «Макдоналдсе» для реализации своего дерзкого плана операций с недвижимостью. В начале 60-х годов агенты компании по операциям с недвижимостью совершали полеты на трех самолетах «Макдоналдса», осматривая сотни участков. В отличие от группы управления, в которую намеренно подбирались работники, не имевшие традиционного опыта в ресторанном деле, штатная группа по операциям с недвижимостью состояла из в высшей степени опытных финансистов-профессионалов. Шесть из восьми главных специалистов этой группы прежде работали в «Стандард ойл оф Индиана», «Галф» и других крупных нефтяных компаниях, которые в то время занимали лидирующее положение в группе фирм, занимавшихся скупкой недвижимости в растущих пригородах. Тем временем Крок создал еще одну группу из восьми внештатных брокеров, которые тратили большую часть своего времени на поиск участков для «Макдоналдса», причем иногда эти брокеры получали исключительное право на операции с недвижимостью на конкретной территории. Хотя штатные и внештатные брокеры вступали в конфликты между собой, в этих конфликтах их каждый раз полностью поддерживали или Крок, или Зоннеборн. И пользуясь этой поддержкой, они подыскивали для «Макдоналдса» новые участки с такой смелостью, которая редко встречается у начинающих компаний индустрии быстрого питания. Они упорно искали землевладельцев, которые захотели бы построить на своей земле ресторан. Часто на одну заключенную сделку приходилось 20 несостоявшихся.

Зоннеборн создал также отдельную группу финансовых специалистов, проявлявших аналогичную активность в поисках возможностей получения денег под закладную. Обращаясь в банки, они требовали личной встречи с президентами, с апломбом говорили о сделках, которые могут принести банкам высокие проценты под закладные, немалые доходы по долговым обязательствам и компенсационным остаткам на депозитных счетах. Они не упустили ни одного сообщения или знакомства, открывавшего путь к кредитам. В отчаянном поиске ресурсов они нередко шли на риск, имея дело с фирмами-застройщиками, пользовавшимися несколько сомнительной репутацией. Короче говоря, в области недвижимости и финансов «Макдоналдс» ускоренными темпами рвался к цели, намеченной Кроком – расширить сеть ресторанов.

О темпах финансового развития «Макдоналдса» свидетельствует его переход на следующую стадию операций с недвижимостью. Вначале он обращался к владельцам участков с простым предложением построить участок и сдать его в аренду, которое в самом «Макдоналдсе» называли «арендой под крышу». По такому соглашению владелец получал закладную и на своем участке за 40 тысяч долларов строил ресторан «Макдоналдс», который компания брала в аренду на 20 лет примерно за 700 долларов в месяц. Для владельца риск был довольно большим. «Макдоналдс» был малоизвестен, торговля 15-центовыми гамбургерами была новым делом, а на участке появлялась постройка, для которой трудно было придумать какое-либо иное применение.

Но Зоннеборн и его помощники обратили себе на пользу все, что возможно. Основные

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) усилия в этой области прилагал крок, стремившийся создавать рестораны прежде всего в пригородах, исходя из ориентации «Макдоналдса» на семейные обеды. «Ищите школы, церкви и новые дома», – поучал Крок свою команду по недвижимости. К счастью, когда работники «Макдоналдса» появились в пригородах, коммерческая застройка там практически не начиналась. Повсюду на главных магистралях имелись свободные участки. Строители жилых домов быстро осваивали пригороды, но торговых заведений там не доставало. Единственными общенациональными фирмами, активно скупавшими землю в пригородах, были нефтяные компании, строившие заправочные станции на каждом большом перекрестке. Там не было никаких магазинов или ресторанов известных фирм – ни «К-Мартс», ни «Севн-Илевн», ни «Пасифик стерео», ни «Мидас Мафлер», ни «Тойз-Ар-Ю». Все магазины находились на расстоянии не ближе десяти миль езды. «Когда участок застроен, его можно считать пропавшим, потому что снос обходится дорого и занимает много времени, – замечает Ричард Шубот, бывший франчайзи «Макдоналдса» в Палм-Бич, который в 60-х годах был брокером по недвижимости и заключил для «Макдоналдса» больше сделок, чем кто-либо другой. – В конце 50-х годов было легче найти свободный участок, потому что для них не было столько различных применений, сколько сегодня».

Имея единственного крупного соперника в приобретении коммерческой собственности, «Макдоналдс» пользовался простым приемом – предлагал владельцам лучшие условия, чем нефтяные компании. Они привыкли к тому, что на аренду желающих мало, и не слишком запрашивали за землю – обычно годовая арендная плата составляла 7 % рыночной стоимости земли и здания. Конечно, нефтяные компании были известны во всем мире, а у «Макдоналдса», кроме будущего, почти ничего не было, поэтому даже крупным землевладельцам нелегко было получить закладные на строительство драйв-ин'ов. Но «Макдоналдс» преодолел это препятствие, предлагая им такие условия, от которых трудно было отказаться – ежегодную арендную плату в размере 10 % рыночной стоимости собственности. «Мы предлагали землевладельцам доход, которого они больше нигде не получили бы, – говорит Шубот. – В них выиграла жадность. Они готовы были перевернуть земной шар вверх дном, только бы добиться финансирования строительства».

«Макдоналдс» стремился также использовать земельные участки, от которых отказались торговцы бензином. Нефтяные компании всегда предпочитали участки на перекрестках, где движение интенсивнее. А обычная планировка «Макдоналдса» – со стоянками перед зданием и по обе стороны от него и с объездной дорогой вокруг здания в виде петли – хорошо подходила для участков внутри квартала, которые были вдвое дешевле угловых. Кроме того, «Макдоналдс» часто предпочитал строиться внутри квартала и потому, что в этом случае подъезд к драйв-ин'у не затруднялся транспортными пробками, как это часто случалось перед светофорами. «Внутри кварталов было гораздо больше участков для аренды, – вспоминает Зоннеборн. – Все они были незастроенными, и единственное, что они приносили владельцам, – это налоги на недвижимость. Пришли мы и предложили им такой доход, какого не мог предложить никто другой».

Еще одним ключом к успеху компании в вовлечении землевладельцев в предпринимательство было решение не ограничиваться усилиями собственных работников, а привлекать брокеров по недвижимости со стороны. Они лучше знали местный рынок недвижимости и инвестиций. Получая за каждую сделку хорошие комиссионные, они имели значительный стимул подыскивать партнеров для «Макдоналдса».

Никто из брокеров не использовал эти возможности так широко, как Дик Шубот, молодой и неопытный брокер из Кливленда, начавший работать на «Макдоналдс» в 1958 году. Прежде чем стать франчайзи компании, Шубот в 60-х годах совершил для нее около 250 сделок с недвижимостью, благодаря которым появилось около четверти всех заведений, построенных «Макдоналдсом» за десятилетие. Он мастерски подыскивал для него участки, работая над этим семь дней в неделю. Он изучил местные рынки даже лучше, чем специалисты «Макдоналдса» по недвижимости, и крайне бесцеремонно вел себя в переговорах с владельцами земли и их адвокатами. Осваивая новые рынки в Огайо и соседних штатах, он начал с широкой аэрофотосъемки, что позволило ему быстро взять на заметку основные автомагистрали, школы и церкви и по ним найти крупные пригороды. Затем Шубот нанимал машину и объезжал район, составляя план кварталов и наблюдая за транспортными потоками. Наконец, он собрал почти библиотеку карт и планов городов, еще при подготовке которых использовалась аэрофотосъемка. Он, конечно, удивлял других брокеров, когда они по телефону предлагали ему участки для «Макдоналдса», а он в ответ излагал им об этих участках такие сведения, каких не

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) было у них самих.

Тактика Шубота на переговорах основывалась на том высокомерии и наглости, в которых достиг совершенства Зоннеборн. Обнаружив первые признаки интереса со стороны землевладельца, Шубот выдвигал свои жесткие требования. «Я представляю «Макдоналдс», но вы должны заплатить мне комиссионные, – заявлял он владельцу собственности. – Я буду всячески помогать вам довести эту сделку до конца – найду вам подрядчика, договорюсь с вашим банкиром, переговорю с вашим адвокатом. А если вы не хотите платить мне комиссионные, ищите себе другого арендатора». Это был нелегкий разговор для брокера, представлявшего компанию, о которой мало кто слышал. Но «психология абсурда» разоружала партнера и действовала весьма эффективно. «Чтобы заставить их пойти на сделку, я их практически ни во что не ставил», – говорил Шубот.

Шубот приобрел прочную репутацию человека, который сдерживает свои обещания в широком содействии. Когда владелец земли обращался в банк за залогом на строительство ресторана, Шубот шел вместе с ним уговаривать банкира, а если тот не давал займа, Шубот тут же, при банкире, советовал клиенту обратиться в другой банк. Когда городская плановая комиссия не хотела давать разрешение на строительство ресторана «Макдоналдс» одному землевладельцу, сдавшему землю в аренду компании, Шубот появился на заседании комиссии со стенографисткой. «Зачем вы ее притащили?» – спросил Шубота председатель. «Она будет вести записи, – ответил Шубот, – и если вы станете мне мешать, я их использую, когда подам на вас в суд». Разрешение было получено.

Не меньшим оригиналом Шубот был иногда при отборе участков. В 1964 году он представил «Макдоналдсу» подписанное соглашение на аренду участка на южной окраине Итаки, штат Нью-Йорк, который явно не отвечал требованиям Зоннеборна – он был расположен вблизи дороги с интенсивным движением, но поблизости не было ни одного здания, откуда могли бы появиться посетители. Участок находился в пяти милях от Корнеллского университета, на студентах которого было рассчитано будущее заведение. Его отдаленность не компенсировалась и окружающим ландшафтом – вокруг него находилась мусорная свалка.

Зоннеборн забраковал участок, но Крок отменил его решение. Однако когда «Макдоналдс» не мог найти франчайзи и отдел управления компании отвергал предложенный участок, последнее слово было за Зоннеборном. На этот раз он сказал Шуботу: «Могу предложить вам сделку. Берите сами лицензию на заведение в Итаке». К тому времени и сам Шубот стал сомневаться, правильно ли он выбрал участок, но когда он выходил из кабинета Зоннеборна, Крок попросил его зайти и посоветовал: «Покажите ему, на что вы способны. Соглашайтесь».

Шубот так и поступил в надежде, что дороговизна в ресторанах вблизи университетского городка заставит студентов ездить за пять миль в «Макдоналдс». Он рассудил здраво: студенты шли в ресторан толпами. Шуботу пришлось даже нанять специальных охранников с радиотелефонами, чтобы следить за уличным движением вблизи закусочной. На второй год выручка у него превысила полмиллиона долларов – вдвое больше, чем в среднем по компании в середине 60-х годов.

Поиск хороших участков и землевладельцев, готовых построить на них закусочные, был не единственной и даже не самой трудной проблемой, с которой сталкивался Зоннеборн, осуществляя свой план по недвижимости. Еще сложнее было найти деньги для финансирования сделок. В 1956 году, когда Зоннеборн создал «Франчайз риелти», он намеревался арендовать у собственников землю и строения, однако вскоре пересмотрел цены, включив в свой план также право собственности на землю и здания.

При финансовой слабости «Макдоналдса» эта идея казалась еще более нелепой, чем контроль за недвижимостью путем долгосрочной аренды. Чтобы приобрести собственность, компания должна была получить заложники от банков, которые в отличие от землевладельцев были менее склонны идти на риск. «Основная концепция работы банков – одалживать деньги тем, кто в них не нуждается, – говорит Зоннеборн. – Те, кому нужны деньги, – партнеры ненадежные, а банкиры не для того занимаются бизнесом, чтобы давать деньги без твердых гарантий».

Стремясь сломить сопротивление банков, Зоннеборн опирался на землевладельцев, готовых к сделке. Он предлагал им подписать долгосрочный арендный договор с условием, что их земля будет предложена как дополнительное обеспечение по



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) закладным, которые «Макдоналдс» старался получить у банков для финансирования строительства. Зоннеборн понимал, что ни один банк не согласится выдать закладную, обеспеченную только зданием, которое нельзя использовать ни для чего, кроме как под ресторан «Макдоналдс», и что банкиры, помимо всего прочего, не особенно полагались на жизнеспособность компании, торгующей 15-центовыми гамбургерами. Но банкиров можно было уговорить, убедив землевладельцев взять на себя обязательство отказаться от прав на участок, если «Макдоналдс» не сумеет оплатить закладную.

Это было весьма самонадеянное предложение, чтобы не сказать большего. Но, как ни странно, находились землевладельцы, готовые на такой вариант, чтобы получить ту высокую ренту, которую «Макдоналдс» готов был платить. К тому же рестораны «Макдоналдс» работали на зависть успешно. Хотя лишь немногие франчайзи добивались получения прибыли до вычета налогов в размере 50 000 долларов в год и более (таких показателей достигали лишь самые удачливые – Агате в Уокигане, Тейлор в Нью-Ингтоне, штат Коннектикут, Гибсон и Голдстейн в Вашингтоне), в убытке тоже оставались немногие. Единственный случай банкротства – это ресторан Коула и Гэррета в Далласе.

К концу 50-х годов «Макдоналдс» добился немалых успехов – все больше землевладельцев сдавало ему в аренду участки и передавало документы на землю в банки в качестве залога на ссуды, за счет которых строились заведения. Приступив к осуществлению этого плана, Зоннеборн почти сразу сделал следующий шаг, логически вытекавший из него: он начал покупку участков. Сдавая недвижимость в субаренду франчайзи, «франчайз риелти» требовала у них залога в размере 10 000 долларов, который вскоре был повышен до нынешнего уровня, составляющего 15 000 долларов. Это не только обеспечивало поступление денег в кассу, но и позволило Зоннеборну подумать о покупке земли с рассрочкой на 10 лет, причем полученные с франчайзи наличные можно было использовать для первоначального взноса. Идея была настолько смелой, что могла исходить только от такого отчаянного финансиста, каким был Зоннеборн. Ведь деньги, принадлежавшие франчайзи, использовались для первого взноса за землю, которую тот же франчайзи должен был арендовать у «Макдоналдса». Остальные деньги для уплаты в рассрочку за эту землю в конечном счете брались в долг у землевладельца, который при этом должен был еще и заложить в банке свои права на землю с тем, чтобы «Макдоналдс» мог получить закладную на здание. Империя недвижимости, созданная Зоннеборном, могла поддерживать свое существование, пока компания продолжала торговать гамбургерами. «Все это работало на самом надежном рычаге – на чужих деньгах, – хвалился впоследствии Зоннеборн. – Мы не вкладывали ни гроша».

Но переход к покупке земли поставил «Макдоналдс» перед новой проблемой: вместо землевладельцев ему пришлось искать банкиров. Специалисты «Макдоналдса» по недвижимости и в этом вопросе демонстрировали оригинальность и дерзость. В 1959 году Зоннеборн пригласил на работу ловкого адвоката по сделкам с недвижимостью Джона Юрзиха, которому было всего 31 год, и возложил на него единственную задачу – изыскивать деньги на закладные. Юрзих был опытен не по возрасту. Окончив юридический факультет университета Де Поль в 22 года, он к тому времени уже девять лет работал на рынке недвижимости и научился легко убеждать партнеров по переговорам. Еще до прихода на работу в «Макдоналдс» Юрзих получал от него солидные комиссионные, устраивая для компании закладные от одной из брокерских фирм. Перед Зоннеборном была недвусмысленная альтернатива – помогать Юрзиху обогащаться за счет «Макдоналдса» или взять его в штат.

Стиль работы Юрзиха мало чем отличался от стиля Шубота. Он не выпрашивал деньги по закладным, а ставил банкиров в такое положение, что они не смели отказать. Когда он начал поиск денег по закладным, «Макдоналдс» не был новичком в крупных городских банках. Крок уже перевел свои операции и личные счета в Американский национальный банк, после того как «Харрис Бэнк» в Чикаго отказал ему в займе в размере 25 000 долларов, которые требовались ему при учреждении «Макдоналдса». Позднее ему отказал в кредите Дэвид Кеннеди, тогдашний исполнительный директор «Континентал бэнка» и впоследствии министр финансов в правительстве Никсона.

Вместо того чтобы бороться за закладные на несколько ресторанов – эту битву с крупными чикагскими банкирами он заранее считал проигранной, – Юрзих сосредоточил свои усилия на небольших городских банках и сберегательных кассах. Там он просил закладные каждый раз только на один-единственный ресторан, построенный в данном городе. Юрзих исходил из того, что практически все заведения «Макдоналдса» в первое десятилетие действовали в пригородах и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) небольших городках, и поэтому местные банкиры были экономически заинтересованы поддерживать эти рестораны, каждый из которых давал работу в среднем 35 местным жителям.

Юрзих делал местным банкирам весьма привлекательные предложения. Он знал, что они располагают гораздо большими суммами, чем те, которые они могут ссудить на месте, и что основную часть своих активов они вкладывают в низкопроцентные депозитные сертификаты крупных банков. Поэтому Юрзих стал играть на их стремлении повысить доходы, подобно тому как Шубот соблазнял землевладельцев повышенной арендной платой. «Все они по натуре были немного ворами, – замечает Юрзих, – и я предоставил им возможность стать ворами». Многие из первых заложных Юрзих получил от сберегательных и кредитных банков, которые специализировались на 5 %-ных заложных и были готовы давать коммерческие кредиты под недвижимость под высокие проценты, но редко находили клиентов. Юрзих стал соблазнять президентов сберегательно-кредитных банков 7 % в год по десятилетним заложным, а также комиссионными в размере 5 % только за само предоставление кредита. Некоторые из них соблазнились приманкой, отбрасывая традиционное недоверие к рискованному ресторанному бизнесу. Многие директора банков были настолько наивны, что соглашались на коварное предложение Юрзиha подготовить текст кредитного соглашения.

Мелких городских банкиров Юрзих завлекал такими же условиями, предлагал им еще и дополнительную премию, а именно обязательство, по которому управляющий «Макдоналдса» станет хранить средства в том банке, который предоставит компании заложную на здание на сумму 40 000 долларов. Юрзих даже показывал банкирам отчетность по депозитам действующих ресторанов – в среднем по 15 000 долларов. Затем он задавал ключевой вопрос: «Разве у вас когда-нибудь были клиенты, готовые треть суммы займа вложить в ваш же банк?»

Стиль поведения Юрзиha действовал не менее эффективно, чем его условия. Как и другие работники аппарата недвижимости, он облетал небольшие города на самолете компании, и уже одно это размывало то общее представление о системе быстрого питания, которое было вначале у многих банкиров. Юрзих являлся в банк в костюме-тройке с большим «дипломатом», набитым цветными фотографиями новых заведений «Макдоналдса», финансовыми отчетами ресторанов и другими доказательствами своей платежеспособности. Он отказывался разговаривать с кем-либо, кроме президента банка. «Мне нужны были кредиты, не предусмотренные уставом банка, а вице-президенты всегда придерживаются устава, – объясняет Юрзих. – Единственный, кто может отойти от него, – это первое лицо банка».

Настаивая на встрече с первым лицом, Юрзих часто вызывал смятение в банках. В Таусонском федеральном сберегательно-кредитном банке в Аризоне представителя «Макдоналдса» встретил исполнительный вице-президент и объяснил ему, что девятилетний председатель работает не более часа в день и не занимается кредитами. Юрзих уже собирался уходить, когда в банке появился сам председатель, вероятно, желая взглянуть на агента какой-то никому не известной чикагской компании, требующего личной встречи с ним. За обедом престарелый председатель потчевал Юрзиha рассказами о том, как во время революции в Мексике он был банкиром Панчо Вильи и переправлял ему деньги через границу. Вернувшись с обеда, Юрзих заметил, как свирепо глядит на него исполнительный вице-президент, обиженный его высокомерием. Но теперь это не имело значения. Председатель согласился предоставить Юрзиху заем.

Юрзих не останавливался и перед лобовой атакой на партнеров. Когда президент банка в Мобиле, штат Алабама, отверг его предложения, Юрзих стал перелистывать годовой отчет банка. «Это список ваших директоров?» – спросил он. «Да», – ответил банкир. «Прекрасно, – сказал Юрзих. – Я их буду обзванивать». «На кой черт вам это нужно?» – удивился банкир. «Вам мои условия не нравятся, но держу пари, что директора на них согласятся», – ответил Юрзих и направился к выходу. Но президент вернул его, и через несколько минут они договорились о заложной.

Это была необычная тактика, но она объяснялась тем, что «Макдоналдс» был не в состоянии добиться кредитов обычным путем. Юрзих и другие агенты «Макдоналдса» по недвижимости предъявляли балансовый отчет компании только тогда, когда на этом настаивали банкиры или землевладельцы. Держали они себя на высоте, но финансовые данные компании выглядели весьма скромно. Это было серьезным препятствием при ведении переговоров о предоставлении кредитов. При внушительных цифрах сбыта чистые доходы компании были практически нулевыми из-за громадных

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) расходов на развитие системы. И даже в конце 50-х годов операции с недвижимостью были далеки от того, чтобы хоть немного подпитать хилые активы «Макдоналдса». В начале 1958 года, когда Зоннеборн приступил к поиску средств для покупки недвижимости, эти активы оценивались всего в 24 000 долларов. За год до того прибыли составили 26 000, но большая часть их была получена от новых франчайзи в виде единовременной платы за лицензии. В предшествующем году компания понесла убытки в размере семи тысяч долларов. У «Макдоналдса» было всего 38 ресторанов, и в большинстве из них он не контролировал недвижимость. Компания намеревалась открыть 50 новых ресторанов в 1958 году и поставить под контроль недвижимость во всех или большинстве из них через аренду или прямое владение. Стоимость этой недвижимости должна была составить около 3,5 миллиона долларов. Никто не рискнул бы держать пари даже на доллар против тысячи, что на такой слабой финансовой базе «Макдоналдс» сумеет добиться столь внушительного прогресса. Как ни удивительно, компания справилась с этой сверхзадачей, и в следующие два года ей удалось ускорить темпы строительства новых заведений. К концу 1960 года у нее было 228 работавших ресторанов, в которых за исключением 56 заведений она контролировала недвижимость. К этому времени стоимость недвижимости, принадлежавшей «Макдоналдсу» или арендуемой им, достигла 16 миллионов долларов.

Таких высот удалось достичь не только благодаря дерзости команды Зоннеборна или энтузиазму Рэя Крока. Когда «Макдоналдс» приступил к реализации плана по приобретению недвижимости, ему пришлось иметь дело с упрямыми и недоверчивыми инвесторами и финансистами, у которых можно было добиться уступок лишь до известного предела. Чем больше Зоннеборн занимался вопросами недвижимости, тем яснее становилось ему, что необходимо искать помощь корпораций и других крупных инвесторов, готовых финансировать одновременно 10 или более ресторанов. Финансирование единичных заведений при поддержке землевладельцев и банков отнимало чересчур много времени и задерживало расширение сети «Макдоналдса».

Но, обращаясь за кредитами к корпорациям, Зоннеборн понимал, что балансовый отчет «Макдоналдса» должен выглядеть более внушительно, чтобы производить впечатление на юрисконсультов и бухгалтеров, которые будут его изучать. План Зоннеборна был первой попыткой системы быстрого питания приобщиться к крупной финансовой лиге. Правда, в 1958 году балансовый отчет «Макдоналдса» тянул разве что на лигу юниоров. Без солидных финансовых данных, которые не стыдно было бы предъявить инвесторам, план Зоннеборна по приобретению недвижимости был чистой фантазией. И все же он нашел простой выход: разработать новые методы отчетности, чтобы финансовые результаты выглядели солиднее.

Зоннеборн отчаянно стремился показать свою компанию в лучшем свете. Конечно, при совершении первых сделок с недвижимостью ему уже приходилось манипулировать показателями работы ресторана Крока в Дес-Плейнсе – единственной финансовой документацией, которую тогда «Макдоналдс» мог предъявить инвесторам.

Через много лет Зоннеборн признал, что финансовый отчет по этому ресторану был «доработан». «Я занизил расходы и завысил прибыль, – говорит Зоннеборн. – Чтобы совершить подобную сделку (с недвижимостью), нужен действительно хороший финансовый отчет, а в Дес-Плейнсе он был не настолько хорош».

Зоннеборн, разумеется, понимал, что с балансами компании в целом такой трюк проделать невозможно. Но подобно тому, как два повара из одного и того же мяса и картофеля могут сделать совершенно разные на вкус гамбургеры и картофель-фри, два бухгалтера, пользуясь одними и теми же дозволенными законом цифрами, могут составить балансовые отчеты и декларации о доходах, в которых компания выглядит совершенно по-разному – либо лучше, чем на самом деле, либо хуже. Зоннеборну требовался первый вариант, и для этого вместо своих напористых агентов по недвижимости он обратился к услугам закулисного управляющего, знавшего каждую цифру по компании и умевшего использовать их на благо «Макдоналдса». Зоннеборн обратился к Ричарду Дж. Бойлену, юристу и бухгалтеру. Приглашенный на работу в компанию в 1958 году, Бойлен до этого восемь лет работал по контракту в Налоговом управлении США, вначале в отделе подоходного налогообложения, затем в отделе налогов на недвижимое имущество и дарения. Там он приобрел большой опыт в официальной отчетности, оценке и взимании налогов с недвижимости. Вот человек, подумал Зоннеборн, который знает, как улучшить финансовые показатели «Макдоналдса» в рамках, дозволяемых законом.

Придя в «Макдоналдс», Бойлен, используя методику расчетов, применяемую в Налоговом управлении США, за какие-то несколько недель резко увеличил стоимость

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) собственного капитала компании, показываемого в отчетах. Подобно тому, как Налоговое управление, которое считало, что при оценке наследства будущие арендные платежи за принадлежащую покойному недвижимость должны учитываться как часть наследства, Бойлен в своих расчетах исходил из того, что платежи, которые «Макдоналдсу» предстоит получить от франчайзи, входят в текущие активы компании. Поскольку эта сумма примерно в десять раз превышала реальные годовые доходы «Макдоналдса» от лицензий, изобретение Бойлена позволяло волшебным образом увеличить активы в балансовом отчете. Единственная проблема заключалась в том, что в то время концепция капитализации арендной платы не входила в так называемые ОППО (GAAP) – общепринятые принципы отчетности, применявшиеся при составлении отчетов практически любой компании.

Но Бойлен считал, что ОППО неприменимы при оценке недвижимости, которой собирался обзавестись «Макдоналдс». Поскольку взятая им в аренду недвижимость увеличивалась в цене при сдаче в субаренду франчайзи, она становилась источником будущих доходов, величина которых росла с открытием каждого нового ресторана. Бойлену удалось убедить чикагскую компанию «Доути энд Доути», составлявшую отчеты для «Макдоналдса», пойти неизведанными путями – капитализировать арендную плату и включать будущие доходы в активы компании, которые благодаря этому раздулись, как воздушный шар. В 1960 году в балансовом отчете «Макдоналдса» общие активы составили 12,4 миллиона долларов, почти в четыре раза больше, чем в предшествующем году. Большая часть этого прироста появилась в графе отчета, таинственно обозначенной «нереализованный прирост от оценки стоимости активов», в которой были указаны капитализированные поступления арендной платы в сумме 5,8 миллиона долларов.

Почти половина активов компании была представлена цифрой, которую большинство бухгалтеров вычеркнули бы из отчета. К 1964 году, когда «Макдоналдс» готовился провести переучет своего акционерного капитала, он стал заказывать составление отчетов «Артур Янг энд компани», входившей в «большую восьмерку», чтобы не вызывать недовольства на Уолл-стрит. Но респектабельность, которую приносило это имя, влекла за собой также серьезные трудности. «Артур Янг энд компани» даже слышать не желала о капитализации арендной платы, и в 1964 году «Макдоналдсу» пришлось исключить из балансового отчета активы на сумму 17,4 миллиона долларов, фигурировавшие в предыдущем отчете. В результате общие активы компании сократились почти вдвое. Но к тому времени капитализация арендной платы уже сыграла свою роль – балансовые отчеты «Макдоналдса» на протяжении нескольких лет выглядели в глазах кредитных учреждений достаточно внушительно, чтобы Зоннеборн мог осуществить свой план финансирования строительства ресторанов. «Мы приходили к инвесторам, они смотрели в наш балансовый отчет и ничего предосудительного в нем не находили, – вспоминает Бойлен. – Нам надо было найти какой-то способ показать, что мы можем зарабатывать деньги на недвижимом имуществе».

Не менее оригинальные методы отчетности Бойлен применял, чтобы улучшить показатели доходов «Макдоналдса». Хотя «Макдоналдс систем» быстро росла и дела у многих франчайзи шли прекрасно, доходы самой компании были ничтожны из-за того, что расходы на расширение системы неизменно превышали поступления от новых заведений. А в 1958 году, когда «Макдоналдс» занялся сделками с недвижимостью, прибыли не стало вообще. Хотя в тот год объем продаж системы вырос более чем в два раза и составил 10 миллионов долларов, чистые доходы «Макдоналдса» не превышали 12 000 долларов, менее половины прошлогодней суммы. «Таким путем нам денег не добыть, – жаловался Зоннеборн Бойлену. – Необходимо что-то предпринимать».

Бойлен обратил внимание на быстрый рост расходов на недвижимость. Сократить их оказалось невозможно, но в его силах было сделать их менее заметными в отчетах о результатах хозяйственной деятельности. Следуя правилам ОППО, «Макдоналдс» должен был указать расходы на недвижимость по мере их появления, но Бойлен настаивал на том, чтобы указывать их на девять месяцев позже, именно такой срок требовался для застройки участка. Расходы должны подгоняться под доходы, которые приносят, доказывал он, а расходы на недвижимость не дают никаких доходов, пока не открыто новое заведение. По той же причине Бойлен капитализировал расходы на проценты по займам на недвижимость в течение строительства каждого ресторана и установил срок амортизации этих расходов на период срока действия лицензии, то есть 20 лет. Поскольку в результате использования этих приемов расходы, быстро увеличивавшиеся в результате стремительного роста «Макдоналдса», появлялись в отчетах с опозданием, так называемый застройочный учет Бойлена волшебным образом изменял цифры в отчетах о результатах хозяйственной деятельности – прибыль

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) появлялась там, где ее прежде не было.

Все эти манипуляции противоречили тогдашним правилам отчетности. Но Бойлен убедил «Доути энд Доути» пойти на это, и в 1960 году отчет о доходах и расходах «Макдоналдса» впервые был составлен по методике Бойлена. За этот год в декларации был указан чистый доход в 109 000 долларов, почти в 10 раз больше, чем в 1958 году, и подавляющая часть прироста появилась благодаря новшествам в отчетности. То, что эти методы противоречат ОППО, не волновало Зоннеборна. Он стремился произвести впечатление не на ревизоров, а на финансистов. «Это был самый замечательный трюк, когда-либо применявшийся в отчетности, – замечает Зоннеборн, говоря о капитализации будущих доходов от аренды. – Он ошеломлял и сбивал с толку банкиров, которые ни с чем подобным не сталкивались, и это помогло нам получить несколько займов».

«Макдоналдс», конечно, не скрывал своих методов отчетности, но цифры, которые появлялись под итоговой чертой, впечатляли гораздо больше, чем примечания, в которых описывались новшества Бойлена. «В примечаниях мы излагали все как есть, но никто их не читал, – объясняет Джерри Ньюмен, старший исполнительный вице-президент и главный бухгалтер «Макдоналдса». – Наши цифры были дутыми, но без них мы бы не получили займов на расширение сети, потому что у нас не было реальной прибыли». Бойлен решительно не согласен с этой оценкой. «Каждая цифра в нашей финансовой отчетности подробно разъяснялась и соответствовала принципам отчетности, – утверждает он. – Здесь нет ничего дутого. Дутые цифры – это мнимые цифры, а наши цифры не были вымышленными».

Метод Бойлена заключался не в нарушении основных принципов отчетности, а в отходе от обычной практики. Действительно, все его модификации обосновывались принципами долгосрочной отчетности, и через несколько лет некоторые его новшества стали использоваться и в других компаниях. Некоторые из них, включая капитализацию процентов на займы, взятые на строительство, даже вошли в ОППО.

Хотя новые методы отчетности делали финансовые отчеты компании более солидными, они не устраняли основную финансовую проблему – отсутствие наличных. Само собой очевидно, что новые компании с большими планами на перспективу периодически испытывают трудности с кассовой наличностью. Однако многие первые сети быстрого питания ни во что не ставили эти сложности. Они стремились при небольших инвестициях немедленно получить прибыль за счет выручки ресторанов, и большинство из них не вкладывало капитал в проекты, которые дадут прибыль лишь по прошествии длительного периода времени. Они появлялись в бизнесе, быстро получали прибыль и исчезали.

Крок противился соблазну погони за быстрой прибылью, и его план создания эффективной системы, рассчитанный на шесть лет, обрекал «Макдоналдс» на работу практически без прибыли. За 1960 год рестораны компании продали гамбургеров, картофеля-фри и молочных коктейлей на солидную сумму 75 миллионов долларов, но за все шесть лет существования компании прибыль составила всего 159 000 долларов. К концу 1960 года работало 228 ресторанов, намного больше, чем в любой другой сети в новом бизнесе быстрого питания, однако чистая стоимость активов оставалась крайне низкой, всего 95 000 долларов. И если бы не маленькие хитрости Бойлена в отчетности, эта цифра была бы отрицательной. Рэй Крок даже не получал жалования от «Макдоналдса», и если бы не тысяча долларов, которые ему платил каждый месяц «Принс касл», и пятьсот долларов в месяц, получаемые от ресторана в Дес-Плейнсе, к нему бы постоянно наведывались судебные исполнители с неоплаченными счетами. Зоннеборн, самый высокооплачиваемый служащий компании, получал в год всего 27 500 долларов, весьма скромную сумму для президента компании, в которой работает сорок человек. Жалованье других исполнительных директоров также было довольно низким, меньше всех (10 500 долларов) получал Фред Тернер, вице-президент по производству.

Порой даже на выплату этого мизерного жалования наличных средств не хватало. У служащих никогда не было полной уверенности в том, что они вовремя получат недельную зарплату. Новая политика Зоннеборна в области недвижимости привела к увеличению поступлений, но они редко поспевали за стремительным ростом стоимости рабочей силы, вызванным нарастающей активностью компании на двух фронтах – по совершенствованию работы ресторанов и по инвестициям в недвижимое имущество. В дни выдачи заработной платы Джун Мартино часто вынуждена была отчаянно умолять франчайзи вносить лицензионные платежи. Когда и этого не хватало на то, чтобы выплачивать зарплату, вице-президент по лицензиям Конли обращался за

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) чрезвычайной помощью к будущим франчайзи, имена которых были внесены в постоянно расширяющийся список очередников «Макдоналдса», и обещал им передать первое же готовое к открытию заведение, если они смогут немедленно внести хотя бы часть своего залога в 10 000 долларов.

Проблемы с выплатой заработной платы возникали постоянно, несмотря на указание Зоннеборна не оплачивать одновременно счета на сумму более тысячи долларов и задерживать оплату любых счетов, если не остается резерва для выплата заработной платы. Однако сам Зоннеборн мешал бухгалтеру Джерри Ньюмену держать в порядке чековую книжку компании. В первые пять лет, когда Зоннеборн уделял основное внимание вопросам недвижимости, он обычно держал при себе несколько незаполненных чеков для осуществления платежей за участки. Иногда он забывал сообщить Ньюмену о чеках, выписанных им в командировках, а когда тот о них узнавал, на счету в банке денег не оказывалось.

Однажды для выплаты заработной платы оказалось так мало наличных денег, что никакие чрезвычайные меры не могли помочь. Ни одного из управляющих компании не было на месте, и в три часа дня в пятницу Ньюмену стало ясно, что чересчур вольное обращение компании с деньгами сделало свое дело – зарплату платить нечем. Ньюмен оказался перед выбором: либо выписывать работникам чеки, по которым они в банке ничего не получают, либо признаться им, что казна «Макдоналдса» пуста. Ни то, ни другое его не прельщало, и Ньюмен написал объяснительную записку, внося в нее нечто новенькое, что отличало также отчетность Бойлена. Хотя Ньюмен не был уполномочен определять политику компании в области заработной платы, он объявил о незамедлительном переходе к использованию двухнедельной (вместо еженедельной) ведомости выдачи заработной платы. Кризис с наличностью был преодолен, поскольку в эту пятницу выдавать заработную плату не пришлось. С тех пор «Макдоналдс» платит служащим заработную плату дважды в месяц.

Периодические трудности с наличными средствами были достаточно неприятны, но они бледнеют в сравнении с финансовым кризисом, разразившимся в отделе Зоннеборна в начале 1959 года, когда он столкнулся с тем, что в коммерции называется «удержанием имущества исполнителем работ в случае неуплаты долга». Подрядчик по строительству в Милуоки требовал оплаты за работы, произведенные по заказу компании «Дженерал ассошиэйтс инкорпорейтед», строившей рестораны для «Макдоналдса». Вначале Зоннеборн не обратил внимания на уведомление об удержании, полагая, что работы хотя и с запозданием, но оплачены. Однако через несколько дней пришел еще один такой же документ, и вскоре Зоннеборн получил целый ворох уведомлений, и все за работы, произведенные для «Дженерал ассошиэйтс». Так «Макдоналдсу» неожиданно пришлось столкнуться с подводными камнями политики Зоннеборна в области недвижимости. При банкротстве ресторана, взятого у «Макдоналдса» по простой лицензии, компания потеряла лишь плату за обслуживание, которую она должна была получить. Основные убытки нес франчайзи, терявший свои капиталовложения, а также владелец недвижимости, у которого оставалось пустое здание, не пригодное ни для каких других целей. Но как только «Макдоналдс» занялся недвижимостью, возник и серьезный риск ее потери.

Какие опасности кроются в этом риске, стало ясно из сюрприза, преподнесенного «Дженерал ассошиэйтс инкорпорейтед» в Милуоки. Ее президент Клем Бор согласился приобрести землю и начать строительство девяти ресторанов для «Макдоналдса», получив внесенные франчайзи залоги в виде наличного взноса за недвижимое имущество, которое подлежало выкупу с 10-летней рассрочкой. Бор надеялся убедить землевладельцев передать бумаги на землю банкам в обмен на закладные на те красно-белые здания, которые «Дженерал ассошиэйтс» собиралась построить. «Макдоналдс», в свою очередь, собирался выкупить у «Дженерал ассошиэйтс» землю и здания на условиях 10-летней рассрочки. Именно к такого рода сделкам и стремился Зоннеборн. При небольших первоначальных инвестициях «Макдоналдс» впервые должен был стать владельцем и земли, и здания ресторана.

Все это хорошо выглядело на бумаге, но вскоре обернулось для Зоннеборна ночным кошмаром. Бор приобрел участки, внося за них наличность, полученную от франчайзи в качестве залога, и нашел подрядчиков, которые приступили к строительству. Но по каким-то причинам, которых «Макдоналдс» так и не узнал, он не получил закладных, с помощью которых он мог расплатиться с подрядчиками. К весне 1959 года подрядчики не получили ни цента. Строительство было более чем наполовину завершено, и подрядчики отказались продолжать работу. И что еще хуже, Бор куда-то исчез.

«Макдоналдс» неожиданно оказался в опасности. Программа Бора – семь новых ресторанов в Висконсине и два в Огайо – в то время оказалась крупнейшей сделкой с недвижимостью в практике Зоннеборна. Она предполагала расширение сети компании к началу 1959 года на 10 %. Только долг подрядчику по 40 000 долларов за здание составлял почти 400 тысяч долларов, не говоря уже о задолженности владельцам участков. К тому же франчайзи уже внесли залоги по 15 000 долларов для выплаты наличными за каждый участок, а это означало, что «Макдоналдс» задолжал им еще 135 000 долларов. В целом сделка с Клемом Бором, которая в конце 1958 года выглядела столь грандиозной, грозила к началу следующего года обернуться для слабого «Макдоналдса» убытком в полмиллиона долларов. У компании Крока не было ни таких денег, ни реальных шансов найти их. Эти непредвиденные требования в 20 раз превышали все активы «Макдоналдса».

Хотя Зоннеборн мог бы утверждать, что эти денежные обязательства лежат на Боре, а не на «Макдоналдсе», подрядчики требовали платы именно с «Макдоналдса». Более того, франчайзи передали свои деньги «Макдоналдсу», а не Бору, и они также могли обратиться с претензиями к компании Крока. Зоннеборн уже предчувствовал поток исковых заявлений и представлял, как «Макдоналдс» тонет в этом потоке. Не найдя в течение месяца около полумиллиона долларов наличными, «Макдоналдс» был бы обречен стать одной из десятков компаний-новичков, каждый год сметаемых, пользуясь выражением Роберта Эмерсона, исследователя рынка ценных бумаг, «бесконечной перетряской» в индустрии быстрого питания. И хуже всех пришлось бы Рэю Кроку, потому что после 30-летних усилий, ценой которых он, казалось, овладел волшебным искусством предпринимательства, его «Макдоналдс» и его мечты оказаться на гребне волны переворота в американском образе жизни стояли на грани краха.

Неудивительно, что Фред Тернер называет это время «периодом травм» компании. История с Клемом Бором породила в компании такое напряжение, что даже Зоннеборн вышел из себя, хотя обычно он при самых тяжелых обстоятельствах оставался настолько спокойным, что его безмятежность многие принимали за самонадеянность. Теперь самонадеянности как не бывало. «Должен сказать, я был близок к самоубийству, – вспоминает Зоннеборн. – Я не видел пути, как вытащить компанию из этой переделки. Я не мог заснуть несколько ночей».

Чтобы избежать суда, «Макдоналдсу» было нужно немедленно раздобыть наличные и расплатиться с подрядчиками. Зоннеборн обратился к поставщикам компании, пожалуй, самому надежному источнику поддержки. Огромные заказы новой компании приносили им немалый доход, и они были заинтересованы в ее спасении практически так же, как сам «Макдоналдс». Зоннеборн связался с пятью из них – «Континентал кофи», «Перлман пэйпер компани», «Хони Хилл Дейри», «Мэри Энн бэйкинг» и «Интерстейт фудс», надеясь, что каждая компания ссудит «Макдоналдсу» по 25 тысяч долларов под долговые расписки. Впрочем, до этого дело также не дошло. «Луи Кучурис (владелец «Мэри Энн бэйкинг», поставлявший «Макдоналдсу» булочки) не хотел даже брать залоговой расписки, – вспоминает Зоннеборн. – Мы с ним пообедали, и он выписал чек прямо за столом. Если бы не наши поставщики, «Макдоналдс» не продержался бы и пяти минут».

Но собранные таким путем 125 000 долларов лишь позволили Зоннеборну выиграть время, необходимое для получения финансовой поддержки от корпораций. До того он многие месяцы безуспешно искал большие деньги для приобретения недвижимости. Если он не мог найти источников финансирования роста «Макдоналдса», то как мог он рассчитывать найти их для спасения компании от банкротства? Теперь, глядя в прошлое, можно сказать, что «Макдоналдсу» исключительно повезло, когда произошел этот инцидент с Бором. Зоннеборн был вынужден искать корпорации, которые помогли бы компании. Все свое рабочее время он посвящал встречам с представителями страховых компаний, агентами по торговле недвижимостью и банкирами-инвесторами на улице Ласаль, в этом финансовом центре Чикаго. Он обращался даже к пенсионным фондам профсоюзов водителей грузовиков и мясников, где ему отказали. «Я запускал свои щупальца везде, где было возможно, я шел к любому, кто был готов выслушать меня, – вспоминает Зоннеборн. – Я вел себя не как гордец, а как нищий».

Он использовал все имевшиеся пути, и один из них привел Зоннеборна в кабинет Э. Э. Балларда, президента страховой компании «Олл американ лайф энд кэжьюлти». Теперь это филиал одной из крупнейших американских страховых компаний «Ю.С. Лайф», а в 1959 году «Олл американ» была небольшой, но энергичной компанией семи лет от роду. Баллард выслушал Зоннеборна, который ни словом не упомянул о

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) неприятности с Бором, и его заинтриговала сама идея сети ресторанов, торгующих 15-центовыми гамбургерами. Через несколько дней его сын проявил интерес к «Макдоналдсу» и пришел к Рэю Кроку выяснять, не может ли он получить лицензию. Крок увидел в этом возможность навести Балларда-старшего на мысль о более крупных обязательствах. Хотя они никогда не встречались, Баллард, живший на расстоянии меньше мили от Крока и иногда приходивший играть в гольф в «Роллинг грин», не раз слышал о новой сети ресторанов Крока. Теперь, когда Крок собрался посетить Балларда на дому, президент страховой компании с радостью согласился.

У Крока появился шанс спасти свое детище, и он пустил в ход все свое обаяние. «Что вызвало у меня настоящий интерес, так это энтузиазм Рэя, – вспоминает Баллард. – Незабываемое впечатление произвело на меня его детальное знание своего дела. Он точно знал, что и как собирается делать. Мне понравились его лаконичные и точные выражения, его манера разговора и поведения».

На следующий день Баллард поручил нескольким чиновникам своей небольшой компании изучить состояние финансов «Макдоналдса». Они ничего не узнали о проблеме, созданной Бором. Правда, их доклад Балларду был отнюдь не оптимистическим. «У «Макдоналдса» не было ничего похожего на активы», – вспоминает Баллард. Тем не менее он рекомендовал своему совету директоров предоставить «Макдоналдсу» по закладным под недвижимость сумму, достаточную для того, чтобы финансировать начатое Бором строительство всех девяти ресторанов. Эти закладные сроком на 10 лет были выданы на общую сумму, составляющую 260 000 долларов из расчета 6 % годовых. Баллард пришел к выводу, что риск по этим обязательствам невелик, так как землевладельцы передадут «Олл америкэн» документы на свои участки. Поскольку земля стоила по крайней мере не меньше, чем здания, строительство которых финансировала компания, это был вполне достаточный дополнительный залог. Если бы «Макдоналдс» не выполнил своих денежных обязательств, то в убытке остались бы землевладельцы.

Доклад Балларда прошел хорошо, и заем был санкционирован. «Олл америкэн» стала спасителем «Макдоналдса». Баллард так и не узнал, насколько близок был его клиент к банкротству. Он даже не посылал никого инспектировать рестораны, строительство которых финансировала «Олл америкэн». «Может показаться, что я несерьезно отнесся к делу, но я сам немного похож на Рэя Крока, – говорит Баллард. – Я легко шел на деловые контакты с теми, кто с энтузиазмом относится к своему делу. Рэй был настроен найти выход, и я точно знал, что он добьется этого».

Это был первый случай, когда крупная корпорация финансировала заведения индустрии быстрого питания, и Зоннеборн хорошо понимал, как эффективно такое финансирование. Благодаря одному росчерку пера «Макдоналдс» получил средства на девять ресторанов. Затратив примерно столько же времени, сколько требовали переговоры с владельцами земли и мелкими городскими банкирами о финансировании одного ресторана, «Макдоналдс» смог получить кредит на строительство сразу нескольких ресторанов у страховой компании или другого пользующегося успехом финансового учреждения. Чтобы на деле создать общенациональную сеть предприятий быстрого питания, «Макдоналдс» должен был отказаться от практики раздельного финансирования своих ресторанов. «При тех темпах развития, к которым мы стремились, мы просто не располагали временем искать участки, вести дело и к тому же добывать в местных банках закладные на каждое заведение», – говорит Зоннеборн.

Лучше, чем кто-либо другой, Зоннеборн понимал необходимость найти доступ к крупным денежным рынкам, и «Олл америкэн» помогла ему совершить этот важнейший прорыв. Крупные кредиторы страдают своеобразным стадным чувством, особенно когда деньги вкладываются в недвижимость. Они хотят вложить свои деньги туда, где другие корпорации уже позаботились о предоставлении займов. Теперь Зоннеборн имел возможность обращаться за займами в другие страховые компании и с гордостью показать закладные «Олл америкэн» в балансовом отчете «Макдоналдса». Вскоре он получил такой же заем от другой чикагской страховой компании, «Сентрал стэндард лайф».

Хотя несколько займов средней величины от страховых компаний Среднего Запада были впечатляющим успехом, они не придавали «Макдоналдсу» того финансового правдоподобия, которого Зоннеборн хотел достичь. «Макдоналдс» оставался сетью драйв-ин'ов, неоперившимся соперником в индустрии быстрого питания, который не пользовался особой репутацией в финансовых кругах. Это клеймо обрекало



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Макдоналдс» на хождение по лезвию ножа, на вечный поиск денег под закладные без особой надежды на их получение. Поэтому теперь Зоннеборн решил заняться более крупной игрой: у него возникло намерение добыть денег в восточных штатах. Точнее, он хотел выбить кредит на миллион долларов у достаточно солидного кредитора. В то время «Макдоналдсу» фактически не требовалось столько денег, но Зоннеборну этот кредит был необходим из престижных соображений.

Желанная удача пришла быстро, к тому же она не потребовала прилагать практически никаких усилий. Через несколько месяцев после сделок с «Олл америкэн» и «Сентрал стэндард лайф» Зоннеборн вышел на одного состоятельного инвестора с Манхэттена. На инвестора глубокое впечатление произвела политика «Макдоналдса» в области недвижимости, и он готов был взять на себя гораздо более широкие обязательства, чем рассчитывал Зоннеборн. Последний спешно прибыл в Нью-Йорк для подписания контракта. Войдя в кабинет юрисконсульта манхэттенского инвестора, он увидел на столе чек, свидетельствующий о полной готовности сделки. Чек был специально положен так, чтобы на обороте сразу бросалось в глаза: «Выплатить по запросу «Макдоналдса» 22 миллиона долларов».

Это был крупный куш. Незадолго до того «Макдоналдс» находился на грани банкротства, а теперь он получал заем на сумму, в 350 раз превышающую его чистый годовой доход. На 22 миллиона долларов можно было построить более 200 ресторанов, столько же, сколько их насчитывалось в то время. «Дело сделано», – подумал Зоннеборн, здороваясь с юрисконсультом. В тот же момент раздался телефонный звонок. Это был инвестор, который сказал Зоннеборну: «Я хотел бы внести небольшие изменения в наш контракт».

Фактически это были совершенно новые условия, крайне неблагоприятные для Зоннеборна. Если бы он их принял, он должен был бы или запрашивать с франчайзи громадный процент с их выручки, или оставить «Макдоналдс» без единого доллара прибыли. Зоннеборн поднялся из кресла и сказал: «При первой встрече с вами я думал, что разговариваю с деловыми людьми. Теперь я понял, что связался с проходимцами». С этими словами Зоннеборн покинул кабинет юрисконсульта. За его бравадой скрывалось глубокое разочарование. Зоннеборн был в отчаянии. Вместо того чтобы отметить удачную сделку, как он намеревался, он вернулся в отель и напился с горя.

Но разочарование Зоннеборна длилось недолго. В поисках крупного займа он завел десятки знакомств, и вскоре – это теперь было лишь вопросом времени – одно из них открыло перед ним дверь к финансовым китам Восточного побережья. Вскоре после того, как сорвалась нью-йоркская сделка, Зоннеборн нашел нужного ему человека. Звали его Милтон Голдштанфт, который вряд ли имел доступ к большим деньгам на востоке. Во-первых, он был чикагцем. Во-вторых, он занимался страхованием жизни, а не кредитом. Но Крок выяснил, что Голдштанфт может посодействовать в поиске кредитов, и посоветовал Зоннеборну пообщаться с ним.

Последовав совету, Зоннеборн убедился, что Голдштанфт – не просто страховой агент. Он работал на компанию «Джон Хэнкок», для которой организовал множество сделок, и, будучи независимым агентом, тем не менее пользовался в ней таким влиянием, что имел прямой выход на высшее руководство, включая и тех, кто ведал инвестициями. По словам одного известного банкира из Бостона, Голдштанфт был «ищейкой «Хэнкока». Подыскивая среди состоятельных людей желающих застраховаться, он собирал сведения о множестве новых компаний, нуждавшихся в финансах, и сообщал о наиболее перспективных из них Ли Стэку, старшему вице-президенту компании «Джон Хэнкок», ответственному за инвестиции. В 50-х годах Стэк был одним из наиболее радикальных финансистов в сфере страхования, пустившим в ход немало совершенно новых методов инвестирования, приносящего высокие доходы. Помимо прочего Стэк ввел в практику сделки, позволявшие богатым инвесторам добиваться налоговых льгот в процессе покупки подвижного состава для сдачи его в аренду железным дорогам. Стэк явно был человеком совершенно иного склада, чем большинство его коллег в страховых компаниях, которые считали смертельным риском вкладывать деньги в предприятия, не пользовавшиеся абсолютно надежной репутацией.

Когда Зоннеборн переговорил с Голдштанфтом о желании «Макдоналдса» получить кредит от корпорации, страховой агент тотчас же информировал об этом Стэка, который по причине достижения 65-летнего возраста готовился уйти в отставку с поста в «Хэнкоке». Это, однако, не было особым препятствием, так как Стэк должен был стать партнером брокерской фирмы Пэйна Уэббера и продолжать активно

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) участвовать в денежных операциях в постоянном контакте с друзьями в финансовых кругах Бостона, тесно связанных с ним общими интересами. К их числу принадлежали Дик Уилсон, коллега Стэка из компании «Стейт мьючуэл лайф иншуренс», Джон Госнелл, ответственный за инвестиции в компании «Поль Ривер лайф иншуренс», и Билл Браун, занимавшийся в «Ферст нэшнл бэнк» вопросами предоставления ссуд торговым предприятиям в Бостоне. Хотя все эти учреждения были известны своим консерватизмом, работавшие в них друзья Стэка разделяли его готовность идти на повышенный риск ради более существенной выгоды. Они избегали участия в спекулятивных авантюрах новых компаний определенного сорта, но внимательно следили за теми новыми компаниями, которые, выдержав первые испытания, готовы были продолжать плавание в открытом море.

После долгих месяцев поиска Зоннеборн наконец нащупал ту финансовую артерию, из которой можно было черпать столь необходимые ему средства. Он быстро договорился с компанией «Джон Хэнкок» о залладных и получил солидные займы от «Ферст нэшнл бэнк» через Билла Брауна. Но он понимал, что может получить еще больше. И в начале 1960 года обратился за займом в 1,5 миллиона долларов плюс премиальные. Стэк передал это предложение компании «Джон Хэнкок», но не смог уговорить своего бывшего патрона на сделку. Тот считал займ, превышавший в 15 раз чистую стоимость активов «Макдоналдса» на 1959 год, совершенно безумным риском, тем более что речь шла о деньгах, полученных за страховые полисы, держателям которых предстояло выплачивать доход на долгосрочной основе. При таких условиях ставка на «Макдоналдс» была довольно опасной.

После отказа компании «Джон Хэнкок» Стэк обратился к Уилсону из «Стейт Мьючуэл». Тот заинтересовался предложением и вызвал к себе восходящую звезду своей инвестиционной группы, 29-летнего Фреда Фелли. Последний был новичком в рискованных сделках и тем не менее без труда освоил двадцатипятистраничный рекламный проспект «Макдоналдса», переданный ему Стэком. Даже если перспективы роста в этой брошюре завышены вдвое, подумал Фелли, «Макдоналдс» сможет рассчитаться. Но еще больше привлекала премия, которую Зоннеборн обещал тем, кто пойдет на этот весьма рискованный заем, – 20 % основного капитала «Макдоналдса». Уилсон и Фелли решили поближе познакомиться с «Макдоналдсом», особенно учитывая рекомендацию Стэка. Так как они оба впервые слышали о компании, было решено, что Фелли полетит в Чикаго и изучит положение дел на месте.

Спустя несколько дней Фелли находился в кабинете Зоннеборна и знакомился с достижениями «Макдоналдса» в приобретении недвижимого имущества. Это был любимый конек Зоннеборна. «Хэри убеждал меня, что опасаться нечего, – вспоминает Фелли, – так как даже если рестораны потерпят банкротство, под контролем «Макдоналдса» останется достаточно недвижимости, чтобы имелась возможность гарантировать погашение долга. В ресторанном деле он не очень разбирался. Рестораны для него были лишь средством постоянного приобретения новой недвижимости». Аргументы Зоннеборна подействовали, как и его компетентность в финансовых вопросах. Но Фелли знал и то, что никто не согласился бы дать компании, держащей рестораны, крупный заем только потому, что она контролирует большое количество недвижимого имущества. Заем, который хотел получить «Макдоналдс», был бы не обеспечен и к тому же привязан к другим его долгам. Если бы он потерпел банкротство, «Стейт Мьючуэл» был бы последним в списке претендентов на его активы. Значит, главное – это уровень работы ресторанов, заключил Фелли. Если этот уровень низок, о займе не может быть и речи.

В последующие два дня Фелли облетел весь Средний Запад на самолете компании и осмотрел двадцать заведений. По окончании поездки он был готов согласиться предоставить заем. «Я не верил сам себе, – вспоминает он. – Коктейль, картофель-фри и гамбургер – за все меньше 50 центов, и при этом превосходное качество. Все это были реальные ценности. Везде чистота, и на стоянках – ни одного свободного места. Я уверен, что это не было подготовлено заранее. Мы объездили столько разных мест, и везде одна и та же картина».

Вернувшись в Бостон, Фелли уговорил своего отца и брата потратить три часа и съездить на машине в ближайший ресторан «Макдоналдс» в Ньюингтоне, штат Коннектикут. Прежде чем давать рекомендации по займу, он хотел взглянуть еще на один ресторан, на этот раз самостоятельно, без людей «Макдоналдса». Сам того не зная, он попал в ресторан, считавшийся лучшим из всех заведений «Макдоналдс». Расположенный на шоссе «Берлин-Тернпайк» между Бостоном и Нью-Йорком, этот ресторан, которым руководил Руби Тейлор, бил все рекорды выручки в «Макдоналдс», собирая до полумиллиона долларов, вдвое больше средней цифры по компании. «Мы

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) приехали в половине двенадцатого дня, но стоянка уже была заполнена до отказа, – вспоминает Феделли. – Работали два окошка, и к каждому стояла очередь человек по пятьдесят».

Окончательное решение было принято. Феделли решил уговорить Уилсона согласиться на предоставление займа. Решающую роль в этом сыграли не финансовые доводы Зоннеборна, а организаторские таланты Крока. «Если бы я увидел грязь на стоянках, сальные пятна на фартуках работников и скверную пищу, – утверждает Феделли, – «Макдоналдсу» бы не видать этого займа, что бы там Хэри Зоннеборн ни рассказывал о своей недвижимости».

Выслушав восхищенный отчет Феделли, Уилсон рекомендовал комитету по инвестициям одобрить заем. Но с учетом риска «Стэйт Мьючуэл» хотела, чтобы в сделке участвовал еще один партнер, и Феделли обратился к Джону Госнеллу из компании «Поль Ривер», который согласился предоставить половину полуторамиллионного займа из расчета 7 % годовых, а 20 %-ная премия была разделена между обеими компаниями. Одним из условий сделки были комиссионные в размере 2,5 % основного капитала «Макдоналдса», разделенные между Стэком и Голдштандтом.

Для предпринимателей из «Макдоналдса» нелегко было решиться на такой заем. Их активы – результат шестилетнего упорного труда, и им не хотелось расставаться даже с небольшой долей заработанного, не говоря уже о 22,5 %. Некоторые работники отдела недвижимости, например Джон Юрзих, считали, что Зоннеборн совершенно зря распродает активы компании, которая может получить все необходимые суммы в виде небольших займов под закладные у местных банкиров. Юрзих был настолько шокирован этой сделкой, что вскоре покинул компанию. Даже Крок был недоволен уступкой активов. «Рэй был зол, как черт», – вспоминает Зоннеборн. Но ему удалось уговорить Крока пойти на сделку. «Запомните, Рэй, – говорил Зоннеборн, – гораздо лучше иметь 78 % чего-то, чем 100 % от нуля, а то, что мы имеем сейчас – это ноль».

В 1960 году, когда шли переговоры о займе, никто не знал, сколько составляют 22,5 % «чего-то», которые Зоннеборн заплатил за доступ в высшую финансовую лигу. Но когда через пять лет «Макдоналдс» превратился в акционерную компанию, стало ясно, что «Стэйт Мьючуэл» и «Поль Ривер» совершили с ним лучшую в своей истории сделку, благодаря которой в 1965 году каждая из них оказалась владельцем 3,3 миллиона долларов из основного капитала «Макдоналдса». В последующие 10 лет обе компании продали все акции «Макдоналдса», не желая дальше испытывать судьбу. Всего этот заем принес страховым компаниям чуть меньше 20 миллионов долларов, не говоря уже о том, что «Макдоналдс» полностью выплатил 1,5 миллиона долларов к концу обусловленного 15-летнего срока.

Благодаря удачному ходу с «Макдоналдсом» Феделли снискал репутацию одного из самых перспективных биржевиков на рынке ценных бумаг, и к 1979 году карьера привела его на пост президента «Стэйт Мьючуэл». Сейчас он считает заем «Макдоналдсу» лучшим капиталовложением, когда-либо совершенным по его рекомендации. «Не так просто было убедить пожилых консерваторов в дирекции страховой компании согласиться на предоставление этого займа, – говорит он. – Это было самое рискованное предприятие за всю их жизнь». Однако для полноты картины Феделли мог бы вспомнить, что он сам к середине 70-х годов распродал все акции «Макдоналдса», принадлежавшие «Стэйт Мьючуэл». Хотя это дало компании сногшибательную прибыль в 12 миллионов долларов, тот заем, который Феделли организовал для «Макдоналдса», мог бы стать для «Стэйт Мьючуэл» настоящей золотой жилой, если бы эта компания сохранила за собой 150 тысяч акций основного капитала «Макдоналдса», составлявшие тогда 10 % всех активов компании. С учетом дробления капитала эта доля в активах «Макдоналдса» составляла бы сейчас более 975 миллионов долларов.

Теперь, по прошествии четверти века, легко говорить, что Зоннеборн дорого заплатил за этот престижный заем от крупных страховых компаний из восточных штатов. Он так гордился своим успехом, что целых шесть месяцев не тратил ни доллара из полученной суммы, предпочитая сохранять ее как украшение в балансе «Макдоналдса», помогавшее получать кредиты по закладным от банкиров, которые прежде избегали одалживать деньги компании. Теперь, видя в финансовых отчетах «Макдоналдса» большой кредит от солидных страховых компаний, они охотнее финансировали строительство новых ресторанов. Зоннеборн понимал, что, имея старые долги, легче делать новые.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Полуторамиллионный заем обеспечил «Макдоналдсу» доступ к средствам крупных корпораций, которого не имели другие сети ресторанов индустрии быстрого питания. Специалисты Крока создавали «Макдоналдсу» репутацию самой эффективной компании в системе общественного питания, а энергичные финансисты Зоннеборна обеспечили уверенную победу над конкурентами в разрешении самой тяжелой для начинающих компаний проблемы – проблемы изыскания средств для расширения сети, помимо отчислений франчайзи. Пока другие компании искали средства для финансирования быстрого строительства ресторанов, «Макдоналдс» первым начал одновременное финансирование строительства сразу нескольких ресторанов, первым нашел путь к крупным кредитам от корпораций и первым стал изыскивать средства путем распродажи основного капитала. В конечном счете компания «Бургер кинг» продала свою собственность «Пиллсбери», «Бургер шеф» попала в руки «Дженерал фудс», «Пицца хат» и «Тако белл» стали собственностью «Пепсико», «Ред Барн» – собственностью «Сервомэйшн», «Биг бой» – собственностью «Марриотта», а «Хардис» – собственностью «Имаско». К тому времени «Макдоналдс» превратился в акционерную компанию, уверенно шедшую к финансовой независимости. Если «Макдоналдс» остается сегодня одной из двух крупных сетей ресторанов индустрии быстрого питания, капитал (и судьба) которых не находятся в руках более крупной корпорации (вторая такая компания – «Уэндиз интернейшнл»), то этим он обязан прежде всего закулисным финансовым операциям Хэри Зоннеборна.

Получить дополнительное финансирование было не так-то легко. Когда в 1961 году «Стэйт Мьючуэл» и «Поль Ривер» предоставили ссуду в размере 1,5 миллиона долларов, поиск институциональных инвесторов на самом деле только начался и финансирование роста «Макдоналдса» на ближайшие десять лет отнюдь не было гарантировано. Но Зоннеборн знал, что самое трудное позади, ведь теперь, обращаясь в другие учреждения за еще более крупными кредитами, он всегда мог сослаться на этот первый крупный заем. Он открыл дверь в ту комнату, где лежали большие деньги, и в 60-х – начале 70-х годов «Макдоналдс» не раз переступал через ее порог для того, чтобы финансировать небывало широкую (для любой фирмы, торгующей в розницу) программу развития. «В обмен на 1,5-миллионную ссуду они отдали значительную часть пая», – признает Дей Уоттс, адвокат чикагской фирмы «Чэпмен и Катлер», которая нашла обе предоставившие заем страховые компании и позднее исполняла по просьбе Зоннеборна функции внешнего адвоката «Макдоналдса». Но за это, как считает Уоттс, «они получили солидную финансовую поддержку, значительно обеспечившую их дальнейшее существование. Если такие пользующиеся доверием фирмы были готовы предоставить им 7 %-ную ссуду без обеспечения, то как могли отказать им в этом другие кредиторы, которым в качестве обеспечения был бы предложен огромный фонд недвижимого имущества «Макдоналдса». Благодаря этому кредиту финансисты стали доверять фирме. На этом она и встала на ноги».

## Глава 8 Выкуп компании

Дик Макдональд ждал, когда на другом конце линии ему ответят. Но ответа все не было. Десять секунд молчания казались вечностью, и Макдоналдс подумал, что его разъединили с собеседником в Чикаго – руководителем его франчайзинговой фирмы. Макдональд только что сообщил Рэю Кроку о том, что он и его брат Мэк хотели получить 2,7 миллиона долларов за продажу Кроку прав на использование фирменного названия и системы быстрого питания. Он сказал, что им нужны не долговые расписки, не поэтапные выплаты, а только наличные. Братья рассчитывали, что после уплаты налога на увеличение рыночной стоимости капитала каждому из них достанется по миллиону долларов, и как раз столько они решили получить за то, что основали индустрию быстрого питания.

Макдональд потерял терпение. «Рэй, ты не ушел?» – спросил он. «Ты разве не слышал грохота? – ответил Крок. – Это я выбросился из окна Ла Сэль-Уокер и упал на тротуар».

Крока душил гнев, но он ничем не выдал его. «Дик, это чертовски много, – продолжал он приятным голосом. – Скажи, какова твоя окончательная цена?» Вопрос задел струны торговца-янки в душе Дика Макдональда. «Продать меньше, чем за 2,7 миллиона, мы не можем, – ответил он. – Один миллион Мэку, один миллион мне и 700 тысяч дядюшке Сэму. 2,7 миллиона и ни цента меньше».

Неприятность, которую уже в течение нескольких лет Крок испытывал к братьям Макдоналдс, превратилась в самое настоящее презрение. Конечно, Макдональды знали, думал Крок, что у его компании таких денег нет. Крок был уверен, что братья просто блефовали. «Они называли очень высокую цену, и конечно, если бы мне

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) удалось найти такие деньги, они были бы очень довольны, – говорил Крок много лет спустя. – Но они полагали, что мне это ни за что не удастся».

Это предложение было небезосновательным. Цена в 2,7 миллиона долларов была возмутительно высока. Идея о продаже возникла в начале 1961 года, за предшествовавший год объем продаж всех 228 предприятий «Макдоналдс» составил 37,8 миллиона долларов. Братья получили 0,5 %, то есть 189 000 долларов, причитавшихся им в качестве платы за предоставление компании Крока исключительного права использовать их фирменное название, а также системы быстрого питания. И вот теперь за отказ от своего права на доход, который в будущем могли принести предприятия «Макдоналдс», но который никто не гарантировал, братья требовали сумму, в 15 раз превышавшую их годовые поступления.

Конечно, сами предприятия «Макдоналдс» не могли давать такого дохода. Прибыль в 77 000 долларов, полученная компанией в 1960 году, не достигла даже тех 100 тысяч долларов, которые братья получили от своего драйв-ин'а в Сан-Бернардино. Кроме того, компания Крока, накануне взявшая заем в полтора миллиона долларов у бостонской страховой компании, имела столь серьезные долги, что шансы получить ссуду на требуемую сумму практически были равны нулю. Долгосрочный долг компании, достигавший 5,7 миллиона долларов, почти в 22 раза превышал ее скудные активы, составлявшие 262 000 долларов. Невозможно было представить, каким образом баланс компании мог бы вынести нагрузку дополнительных долгов.

Тем не менее к 1961 году необходимость приобретения прав братьев стала для Крока основным приоритетом. Спеша получить национальные права на выдачу лицензий на разработанную братьями Макдональд систему быстрого питания, Крок надел на себя правовую смирительную рубашку. Юристы компании, анализировавшие позднее контракт, подписанный Кроком с братьями, были поражены обилием в нем ограничений. Хотя Крок вступал в совершенно новую сферу деятельности, ситуация в которой изменялась каждый день и которая поэтому требовала невероятной гибкости, его компания по контракту не предоставлялась никакого свободного пространства для маневра.

Крок, согласно контракту, выступал исключительно как национальный агент братьев по предоставлению лицензий, обладавший правом продавать всего-навсего лицензии. В контракте не было и намека на то, что в функции Крока входило развитие системы поставок, осуществление контроля за работой ресторанов, разработка новой продукции, технологий и оборудования, и хотя бы выбор мест для новых драйв-ин'ов. Более того, в нем подразумевалось, что все эти функции не являлись компетенцией Крока. Составители контракта исходили из того, что основные элементы системы братьев, функционировавшей в Сан-Бернардино, не нуждались в усовершенствовании, если она внедрялась на других рынках других ресторанов страны. Крок не имел права изменять систему для того, чтобы она лучше соответствовала потребностям этих новых рынков. В контракте говорилось, что агент братьев по предоставлению лицензий «не вправе переделывать, модифицировать или каким-либо иным образом изменять любую часть указанных компонентов системы быстрого питания „Макдоналдс“, или добавлять к ним что-либо, равно как и изымать из них что-либо, без предварительного письменного разрешения» братьев Макдональд, полученного заказным письмом.

На протяжении семи лет, в течение которых его компания «Макдоналдс систем инкорпорейтед» продавала лицензии, Крок неоднократно обращался к братьям за разрешением внести изменения, какие он считал необходимыми. Ему редко удавалось получать устные разрешения и ни одного – письменного, как того требовал контракт. Крок понимал, что, если станет следовать букве контракта, ему никогда не удастся создать национальную сеть по продаже гамбургеров. Вывод, который он сделал, заключался в том, что юрист, составлявший для братьев Макдональдов контракт, таким образом стремился «защитить» их, что у него получился не пригодный для работы документ.

Крок пошел по единственному пути, по которому пошел бы любой человек, руководствующийся в высшей степени практическими соображениями: он просто игнорировал контракт.

В самом деле, первое, что он предпринял в качестве официального национального агента предприятий «Макдоналдс», была продажа первой лицензии самому себе, что нарушало положение контракта, запрещавшее ему быть франчайзи «Макдоналдса». Но

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Крок решил, что заинтересовать других в приобретении лицензий ему удастся только в том случае, если он создаст образцовое предприятие. Его кафе в Дес-Плейнсе не соответствовало дизайну братьев Макдональд. Здесь можно было обнаружить десятки отступлений от проекта – миксеры для приготовления молочного коктейля вытеснили ручные операции, были установлены более массивные стальные прилавки, разработанные Шиндлером, у входа появилась «зимняя веранда» из стекла и стальных рам, защищавшая посетителей от холодной чикагской зимы. Крок нарушил контракт и тем, что распорядился установить в цокольном этаже печь, ведь в ресторане в Сан-Бернардино ни цокольный этаж, ни печь не были нужны. Подразумевалось, что братья понимали необходимость подобных нововведений, тем не менее письменного согласия на них они так и не дали. Крок был поражен. «Они просто не отвечали мне, когда я обращался к ним с предложениями что-нибудь изменить, – вспоминал он годы спустя. – Я вел дела, а владельцы не хотели мне ничем помочь. Тогда я сказал: «Ну и черт с ними».

Сеть «Макдоналдса» расширялась, и нарушения контракта множились. Хотя в течение первых пяти лет рестораны «Макдоналдс» на взгляд постороннего оставались совершенно такими же, какими их создали братья, на самом деле в первоначальную «формулу» повышения эффективности были внесены сотни существенных изменений, и ни на одно из них не было получено письменного разрешения братьев. Братья упорно отказывались соглашаться на внесение даже самых незначительных усовершенствований. «Если у вас есть хорошая вещь, а вы начинаете по-ремесленнически экспериментировать с ней, вы совершаете большую ошибку», – считает Дик Макдональд.

Братья Макдональд ни разу не угрожали «Макдоналдс систем инкорпорейтед» лишением права на осуществление франчайзинговой деятельности за нарушение условий контракта. Впрочем, они не предпринимали также и попыток облегчить условия контракта, сковывавшие Крока. Если бы по каким-то причинам братья захотели через суд лишить Крока и его компанию права выступать от их имени, они нашли бы для этого множество причин. Зоннеборну было крайне необходимо устранить риск, порождавшийся условиями контракта, чтобы найти дополнительные источники финансирования.

Вероятно, заем в размере 1,5 миллиона долларов удалось получить у «Стэйт Мьючуэл» и «Пол Ревери» лишь по счастливой случайности и на такую удачу рассчитывать не приходилось до тех пор, пока компания была связана условиями контракта. Еще до того, как предоставление займа было одобрено, Дэй Уоттс, бывший в то время адвокатом страховых компаний, изучил контракт компании с братьями и высказал серьезную озабоченность. Братья Макдональд, по его словам, «связали Рэя и его компанию по рукам и ногам так, что те не могли даже пошевелиться. Очевидно, что предоставление займа компании, которая не могла справиться со своими делами, было предпринимательским риском. Если бы компания «Макдоналдс» функционировала на основе франчайзингового соглашения сегодня, я сомневаюсь, что они смогли бы продавать что-либо из того, что они продают, не нарушая его». Страховая фирма пошла на этот риск лишь потому, что получила 20 % акций «Макдоналдса» (Крок и Зоннеборн поклялись тогда, что никогда впредь не станут делать подобных подарков).

Однако проблемы «Макдоналдса» как стороны в генеральном франчайзинговом контракте не сводились лишь к трудностям финансирования. Если бы по иску братьев Макдональд суд признал Крока виновным в нарушении условий контракта, братья были бы вправе потребовать изъять их имена из названий ресторанов. Поскольку братья являлись держателями всех лицензий, разрешавших именовать рестораны их именем, Крок был бы вынужден перезаключить контракты со всеми франчайзи. Но последние могли решить иметь дело напрямую с братьями, а не с компанией Крока. К счастью, программа приобретения недвижимости Зоннеборна предусматривала, что «Макдоналдс» получал право на осуществление контроля за собственностью растущего количества своих предприятий, в связи с чем франчайзи было нелегко сменить владельца сети. Однако хотя возможность контролировать недвижимость и уменьшала риск того, что братья подадут иск в суд, она не устраняла его полностью. «Это был ужасный контракт, – вспоминает Фрэнк Бернанд, адвокат фирмы «Зонненшайн, Карлин, Нат энд Розенталь», который незадолго до описываемых событий стал первым юрисконсультom «Макдоналдса». Он рекомендовал Кроку пересмотреть контракт с братьями. – Если бы Рэй создал угрозу генеральной лицензии, он мог бы оказаться не у дел».

К 1960 году контракт Крока с братьями Макдональд стал причиной беспокойств еще и потому, что приближался срок окончания его действия. Из 10 лет, на которые он

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) был подписан, истекли 6, и хотя Крок имел право возобновить его действие еще на 10 лет, это право могло быть аннулировано по причине многочисленных технических нарушений первоначального контракта. Дик и Мак Макдональд могли попытаться, даже не подавая иска в суд, отказать в возобновлении контракта для того, чтобы обрести полный контроль над франчайзи «Макдоналдса». В этом случае по компании Крока был бы нанесен такой удар, что на карту было бы поставлено само ее существование.

В 1960 году необходимость обеспечения правовой стабильности «Макдоналдса» стала одной из первоочередных задач. С братьями начались переговоры на предмет пересмотра условий контракта. Крок хотел, чтобы срок действия контракта был продлен до 99 лет, а его условия изменены с таким расчетом, чтобы он обладал ничем не ограниченными полномочиями реорганизовывать деятельность предприятий, работающих по лицензии, а также правом открывать собственные предприятия «Макдоналдс». Именно в ходе этих переговоров Крок столкнулся с Фрэнком Коттером, адвокатом братьев Макдональд. Даже много лет спустя Крок помнил Коттера по двум причинам: во-первых, потому, что он был братом Джейн и Одри Медоус, во-вторых, потому, что Коттер стал его смертельным врагом. Крок стремился добиться большей свободы управления своей компанией, Коттер же доводил его просто до белого каления. «Коттер ненавидел Крока столь же сильно, как Крок – Коттера, а мы оказались между молотом и наковальней», – вспоминал Дик Макдональд.

Коттер не принял ни одной новой формулировки из предлагавшихся юристами Крока. «У него был исключительно неуступчивый характер», – говорит Фрэнк Бернارد. По его словам, Коттер настаивал на том, чтобы в новый контракт без изменений вошли формулировки первого документа. Такую же непоколебимую позицию Коттер занимал по отношению к собственным клиентам, которые были готовы пойти на уступки. Дик Макдональд говорит, что Коттер был полон решимости не уступить Кроку «ни на йоту своего контроля. Крок должен был продолжать продавать лицензии, и не более того».

С правовой точки зрения сопротивление Коттера переменам понять было не сложно. Единственное, что давало братьям возможность получать 0,5 % дохода, было установление контроля за названием предприятий и технологией, выдавать лицензии на которые они уполномочили Крока. Если бы Крок постепенно изменял технологию, в какой-то момент он мог бы заявить, что это уже его технология, а не технология братьев. Крок мог бы переименовать сеть предприятий, выдать новые лицензии на них и тем самым лишить братьев источника дохода. Поэтому Коттер стремился превратить контракт в такой документ, который бы давал братьям преимущества на тот случай, если бы Кроку и братьям Макдональд когда-нибудь пришлось выяснять отношения в суде.

Главный недостаток контракта заключался в том, что его основой было недоверие, а бизнес на такой основе строиться не может. Контракт работал лишь при наличии самых неблагоприятных факторов обеспечения деловой активности, иначе говоря, при существовании угрозы применения судебных санкций. Он не давал «Макдоналдсу» возможности действовать гибко, без чего успех на рынке невозможен. Крок, разумеется, понимал это, и чем очевиднее становились для него все ограничения контракта, который он подписал в 1954 году, тем сильнее росло его раздражение. «Рэй хотел получить контроль в свои руки для того, чтобы ему не нужно было обращаться к нам по поводу любой мелочи, – поясняет Дик Макдональд. – С его точки зрения мы сидели в Калифорнии и получали от «Макдоналдса» крупные суммы, ничего не делая для этого. Я понимал его. На его месте я бы думал точно также». Тем не менее братья последовали совету своего адвоката. «К своему адвокату нужно прислушиваться точно так же, как и к своему врачу, – считает Макдональд. – Если у вас есть адвокат, а вы игнорируете его рекомендации, тогда почему бы вам самому не заниматься правовыми аспектами работы?»

После трудных переговоров Кроку удалось добиться лишь незначительных уступок. Новый контракт разрешал вносить «такие изменения в проекты, которые материально не меняют первоначальное устройство, размеры, планировку или внешний вид драйв-ин'ов «Макдоналдса». Гораздо более важной была вторая уступка – разрешение «Макдоналдсу» открыть несколько собственных предприятий без предоставления лицензии. Однако все это не меняло того обстоятельства, что осуществляя любые изменения в технологии «Макдоналдс систем инк.» без разрешения братьев, Крок тем самым нарушал условия контракта.

Причиной самых острых разногласий между Кроком и Коттером стала дискуссия о

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) сроках действия контракта. Крок настаивал на том, чтобы «Макдоналдсу» предоставлялся статус генерального национального представителя сроком на 99 лет. Коттер был согласен максимум на 21 год, и для Крока это явилось той последней соломинкой, за которую он схватился. «Он просто не понимает, какое доверие мы испытываем друг к другу, – говорил Крок в послании братьям, начитанном на диктофон. – Ему кажется, что 20 лет вполне достаточно, но есть кое-что, чего он не знает». В этом вопросе братья все-таки решили не согласиться с рекомендацией Коттера. 5 февраля 1960 года они подписали контракт, предоставлявший Кроку права владельца общенациональной лицензии сроком на 99 лет.

Но ущерб был нанесен. Когда Крок познакомился с братьями в 1954 году, он был восхищен их предпринимательскими способностями. В первые годы отношения между ними были весьма тесными. Крок хотел, чтобы предприятия, работавшие по выданным им лицензиям, отличал тот же первоклассный уровень, что и драйв-ин в Сан-Бернардино, которым управляли братья. Братья должным образом оценили усилия Крока. Однако постепенно отношения между Макдональдами и Кроком становились все более натянутыми. Ему казалось, что в бизнесе проявлялась недалекость братьев, и это постоянно выводило его из равновесия. В то время как сам он делал для них все, они не оказывали ему практически никакой помощи. После переговоров по пересмотру контракта отношения между Кроком и братьями Макдональд упали до точки замерзания. Крок не получил той свободы действия, к которой стремился, и теперь и он, и Зоннеборн стали более внимательно прислушиваться к советам своих юрисконсультов. Вот что говорит юрисконсульт Бернард: «Все к тому времени были согласны с тем, что для достижения реальных успехов в бизнесе нужно было освободиться от братьев Макдональд».

Именно острая необходимость получить свободу заставила Крока принять те условия, которые он считал совершенно необоснованными. Больше всего его беспокоило требование братьев о кассовых сделках. Во всех других отношениях Крок полагал, что эта сделка, хотя цена в 2,7 миллиона долларов и была высокой, особенно с учетом того, что в 1961 году «Макдоналдс» был не столь уж и крупной компанией, в конечном счете оправдывает себя.

В кругу доверенных лиц Крок уже делился планами создания сети, насчитывавшей 1000 предприятий, и теперь, в середине 1961 года, когда 250 ресторанов уже работали, эта идея больше не казалась такой прожектерской, как прежде. Каждый год открывалось 100 новых предприятий. При сохранении таких темпов роста тысячную отметку можно было достигнуть еще до конца десятилетия. Даже если бы объем продаж одного предприятия не превысил тогдашних 210 000 долларов в год, к концу 60-х годов компания Крока должна была бы ежегодно отчислять братьям более миллиона долларов.

В то время как эта прогрессия распалая желание Крока освободиться от выполнения обязательств перед братьями за счет уплаты определенной суммы, она же заставляла их все настойчивее искать возможности продавать. Их доходы облагались обычной ставкой подоходного налога, и если бы они достигли одного миллиона долларов в год, у них возникли бы громадные задолженности по налоговым платежам. Но после смерти братьев еще большие налоговые неприятности породило бы их недвижимое имущество. «Дик, вам и вашему брату лучше не умирать, – заявил Дик Макдональду один из юристов по вопросам налогообложения, – потому что, если вы умрете через 5 лет и к моменту смерти ваши доходы от отчислений за использование имени и технологии достигнут миллиона в год, дядя Сэм оценит вашу недвижимость в пять миллионов долларов. Где ваша жена возьмет такие деньги? Ей придется продать все, что у нее есть».

Братья Макдональд быстро сообразили, что они выиграют больше, если превратят свои будущие доходы от отчислений за использование имени и технологии, облагавшиеся налогом, превышавшим 50 %, в капитал и уплатят лишь 25 % в качестве налога на прирост капитала. [15] Таким образом, каждый из братьев после уплаты налогов получил бы кругленькую сумму в один миллион долларов. Братья, разумеется, понимали, что могли бы получить гораздо больше, просто не уступая никому свои права на технологию быстрого питания. Но, как они предполагали, большое состояние принесет и большие проблемы, особенно с уплатой налогов. Позднее Дик Макдональд вспоминал, что он никогда не жалел о том, что отказался от сказочного богатства, которое могло бы принести им с братом сохранение статус-кво в отношениях с «Макдоналдсом». «В каком-нибудь небоскребе мне, заработавшему четыре язвы, пришлось бы находиться в компании восьмерых юристов по вопросам налогообложения, которые ломали бы головы над тем, как уплатить все



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав buckshee.petimer.ru  
мои налоги», – замечает Макдональд.

Очевидно, что все, к чему стремились братья, – это жить в комфорте, и такая возможность стала вполне реальной. «С тех самых пор, как во время великой депрессии лопнуло наше дело, я стремился к полной финансовой безопасности, – говорит Макдональд. – «Еще бы, – думал я, – как было бы здорово не беспокоиться о том, что нужно платить за дом, в котором живешь». И такой день настал. У нас с братом в гараже полно «Кадиллаков», есть дом в Палм-Спрингсе, дом в Сан-Бернардино, дом в Санта-Барбаре. Помню, Мэк спросил меня: «Что, черт возьми, мы могли бы сделать с пятью миллионами, чего мы не можем сделать без них сейчас?»

Как только Крок принял условия приобретения, Бернарду были даны инструкции приступить к подготовке контракта о продаже. С началом подготовительной работы Кроку пришлось столкнуться с очень серьезными помехами. Он позвонил братьям, чтобы обсудить некоторые окончательные детали сделки, и вскользь упомянул о своих планах по поводу принадлежавшего им драйв-ин'а в Сан-Бернардино. Соглашаясь на 2,7 миллиона долларов в качестве цены за имя и технологию, Крок полагал, что компания «Макдоналдс» станет владельцем предприятия в Сан-Бернардино, приносящего в год 100 тысяч долларов дохода и стоившего около трети всей стоимости приобретения.

«Сан-Бернардино? Что вы имеете в виду?» – спросил Дик Макдональд. «Предприятие в Сан-Бернардино – это часть сделки», – настойчиво сказал Крок. «Черта с два», – резко ответил Макдональд. «Но ведь вы говорили, что это так», – возмутился Крок. «Нет, никогда», – возразил Макдональд и пояснил, что он и Мэк уже давно решили передать предприятие (но не право собственности на него) двум служащим, проработавшим на нем много лет.

Крок был взбешен. Он рассчитывал на наличность, которая проходила через этот ресторан. Он был уверен, что предприятие с самого начала было частью сделки. «Черт побери, по-моему, наша сделка не состоится», – сказал Крок и повесил трубку. Он не мог сдержать гнева. «Я закрыл дверь своего офиса и принялся расхаживать по комнате, обзывая Макдональдов всеми мыслимыми ругательствами, – вспоминал Крок много лет спустя. – Я настолько обезумел, что чуть не запустил вазу в окно. Как я их ненавидел в ту минуту!» Крок вспоминал все те случаи, когда он обращался к ним за разрешением изменить что-нибудь, а они его не давали. Он вспомнил о территориальной лицензии, которую братья продали компании по производству мороженого в его родном городе. Крок вспомнил юрисконсульта братьев, который создал столько проблем, и то, что работал по 10 часов в день семь дней в неделю, и о том, сколько денег приносило это братьям – в несколько раз больше, чем ему, заработавшему в 1960 году лишь 20 000 долларов. Крок вспомнил и о том, как редко братья бывали в Чикаго, потому что боялись летать самолетом. Он терпел все это много лет, но теперь братья переступили последний порог и вернуться назад в отношениях с ним, Кроком, им вряд ли удастся.

Несмотря на последние слова Крока в разговоре с Макдональдом, Крок ни на минуту не помышлял об отказе от сделки. «Братья запросили за имя очень много, – говорил Крок. – Вероятно, я мог бы назвать предприятия, скажем «Макдугаллс», и начать снова. Но мне уже было много лет, слишком много, чтобы валять дурака. И я решил в любом случае принять их условия».

Согласие уплатить Макдональдам наличными столько, сколько они просили, было лишь одной стороной дела. Нужно еще было найти требуемую сумму. Если бы Зоннеборн не приложил усилия для изыскания 1,5-миллионного займа, сделка бы не состоялась, потому что «Макдоналдс» не сумел бы найти сумму, которую хотели получить братья. Сделка зависела от того, удастся ли получить еще один крупный заем. Более того, деньги необходимо было изыскать в течение ближайших нескольких месяцев. Стоимость франчайзинговых прав «Макдоналдса» росла с каждым днем, и цена в 2,7 миллиона долларов, которую запросили братья, не могла длительное время оставаться неизменной.

Средства из первого займа уже пошли на расширение сети предприятий. Однако в процессе его получения компания «Макдоналдс» приобрела первый опыт контактов с объединением распорядителей финансовых средств. Зоннеборн без промедления вновь обратился к ним. Он связался с Джоном Госнеллом, главным управляющим по инвестициям фирмы «Пол Ревери лайф иншуранс», предоставившей половину полуторамиллионного займа. В соответствии с тем контрактом как «Ревери», так и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Стейт мьючуэл» обладали правом вето на любое дополнительное институциональное финансирование, которое хотела бы осуществить компания «Макдоналдс». Госнелл сразу же сообщил Зоннеборну, что предоставление еще одного крупного займа «Макдоналдсу» привело бы к концентрации чересчур больших инвестиций страховщика в одной компании. Но «Пол Ревери» была владельцем 10 % акций «Макдоналдса», и поэтому Госнелл был заинтересован в том, чтобы найти инвестора, который бы пошел навстречу Зоннеборну.

Госнелл знал такого инвестора. Это был Джон Бристол, нью-йоркский финансист, осуществлявший инвестирование средств, в частности, средств частных университетов и благотворительных фондов, в крупные трасты.

Подобно своим соперникам из «Стейт Мьючуэл» и «Пол Ревери», Бристол никогда не упускал возможности вкладывать средства с несколько более высоким риском, но зато получать доход более высокий, чем давали облигации AAA. [16] «Мы всегда считали, что инвестируем эффективно, не бросаясь в крайности погони за баснословными доходами», – говорит Бристол.

Едва ли Госнелл мог найти другого финансиста, способного оказать более действенную помощь «Макдоналдсу» в получении необходимых 2,7 миллиона долларов. В большей степени, чем другие финансисты, инвестировавшие средства организаций, Бристол обладал склонностью к риску. Более того, он восхищался тем, как «Макдоналдс» оперировал недвижимостью. Бристол вкладывал деньги своих клиентов в сотни бензоколонок, приобретенных им у крупнейших нефтяных компаний и затем сдаваемых им же в аренду. Поэтому, когда Хэри Зоннеборн появился в нью-йоркском офисе Бристола и завел речь о недвижимости «Макдоналдса», он говорил на языке Бристола. «На Востоке никто не понимал бизнеса сферы быстрого питания, а репутация самого гамбургера была не столь уж высокой», – говорит Бристол, который ничего не слышал о «Макдоналдсе», когда Зоннеборн шел к нему с просьбой о предоставлении займа в 2,7 миллиона долларов. Но он был заворочен концепцией Зоннеборна о сочетании недвижимости и гамбургера. «На человека, занимающегося инвестициями, Хэри производил большое впечатление, – отмечал Бристол. – Он доходчиво объяснил, что «Макдоналдс» вложил значительные средства в недвижимость и что франчайзи придется арендовать собственность «Макдоналдса» на гораздо более длительный период, чем тот, который необходим компании для того, чтобы оплатить приобретение своей недвижимости. Хэри знал этот бизнес».

Наконец-то Зоннеборну удалось встретить человека, способного до конца оценить достоинства его программы приобретения недвижимости. Удачей было и то, что Бристол контролировал значительные средства. Ведь Зоннеборну нужно было много денег, причем быстро. Бристол распоряжался, помимо прочего, портфелем ценных бумаг Принстонского университета, который уже тогда оценивался в сумму, превышающую 100 миллионов долларов (сейчас более миллиарда долларов). Он также управлял траст-фондами таких частных учебных заведений, как колледж Колби, Гарвардский университет, Сиракузский университет, Институт обучения повышенного типа в Принстоне и колледж Суортмор. Кроме того, Бристол инвестировал средства различных благотворительных фондов, например, Ассоциации «Гуд уилл хоум», Фонд Сэмюэла С. Фелса, основанный учредителем мыловаренной компании «Фелс-Напта», фонда «Нью Уорлд», созданного внучкой Сайруса Маккормика, благотворительного фонда «Буллетин контрибьюшеншип», созданного журналом «Филадельфия буллетин». Бристол даже вкладывал средства пенсионного фонда корпорации «Шарпс», в настоящее время являющейся частью «Пенуолт», и фонда участия в прибылях Дж. Уолтера Томпсона.

Клиентура Бристола была весьма обширной, к тому же она скорее предпочитала вкладывать средства в ценные бумаги «Эй Ти энд Ти». Однако выслушав Зоннеборна, Бристол решил рекомендовать 12 своим самым крупным клиентам предоставить заем в 2,7 миллиона долларов сети предприятий, предлагавших своим посетителям гамбургеры, о которой никто из них никогда не слышал.

Более трех лет Зоннеборн занимался поисками денег, ориентируясь на традиционные источники средств на Востоке. Джон Бристол мог предоставить их столько, сколько нужно. Это были деньги, приносявшие доход в виде процентов уже на протяжении полувека. И вот теперь Джон Бристол намеревался вложить их в совершенно новую сферу – индустрию быстрого питания. Бристол предложил комплексное соглашение о предоставлении займа, в соответствии с которым Принстонский университет предоставлял один миллион долларов, а все остальные колледжи, благотворительные и пенсионные фонды, чьими средствами Бристол распоряжался, – остальную

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) необходимую сумму. Чтобы убедить своих клиентов в выгоде предоставления этого займа, он представил им подробный финансовый анализ дел в компании «Макдоналдс», содержащий прогноз о том, что в будущем ее сеть по всей стране может насчитывать 1500 предприятий. Система поощрительных вознаграждений, рассчитанная на основе показателей роста объема продаж «Макдоналдса» и включенная в проект решения о предоставлении займа, должна была, по оценкам Бристона, за пятнадцатилетний период, на который предоставлялся заем, дать инвесторам от 7,1 миллиона до 9 миллионов долларов, то есть их доход составил бы 150–225 %.

С учетом этого Бристон настоятельно рекомендовал предоставить заем и вскоре получил согласие всех своих основных клиентов. Юристы «Макдоналдса» спешно заканчивали переговоры, результаты которых должны были положить конец зависимости компании от братьев Макдональд. Крок и его управляющие в своем кругу стали называть клиентов Бристона двенадцатью апостолами.

У них были все основания ликовать. Зоннеборну удалось преодолеть невероятные трудности: получить крупный заем для компании, испытывавшей острую нехватку капитала. Заем, предоставленный двенадцатью апостолами, был необычным еще и по своей структуре. Будучи, вероятно, одним из самых сложных случаев частного вложения капитала из когда-либо имевших место, этот заем в 2,7 миллиона долларов позволял решить несколько, казалось бы, несовместимых задач. Зоннеборн сумел противостоять требованию продать часть акций в обмен на предоставление займа, как это было при получении займа у «Стэйт Мьючуэл» и «Пол Ревери». Казалось бы, что дополнительная выплата в форме акций, предоставляемых заимодавцам, могла послужить дополнительным стимулом для последних, но Крок, Зоннеборн и Мартино были категорически против дальнейшего расплытия собственности. Чтобы обойти эту трудность, Зоннеборн предложил систему поощрительных выплат, содержащую дополнительные стимулы, способные заинтересовать инвесторов. Они были необходимы также для того, чтобы «Макдоналдс» был заинтересован погасить долг скорее. Удивительно то, что комплекс условий предоставления займа даст возможность достичь этих целей и одновременно улучшить ситуацию с наличностью, которой могла распоряжаться компания.

В соответствии с предложенным соглашением компания «Макдоналдс» брала заем в 2,7 миллиона долларов под 6 % годовых и должна была погашать его ежемесячными платежами, составлявшими 0,5 % всех продаж всех предприятий сети. Ровно столько же компания отчисляла каждый месяц братьям Макдональд. В зависимости от того, какой срок понадобился бы «Макдоналдсу» для выплаты ссуды и процентов по ней, определялся срок выплаты компанией поощрений за предоставление займа. Размер ежемесячных поощрительных выплат был равен также 0,5 % продаж всех предприятий. Таким образом, если бы компании понадобилось восемь лет для погашения долга и процентов, согласно предложенному Бристоном контракту она в течение 8 лет осуществляла бы еще поощрительные платежи. С учетом того, что рост компании в период выплаты поощрений мог оказаться очень бурным, большой была вероятность того, что сумма поощрительных платежей в несколько раз могла превысить сумму займа.

Ричард Бойлен, эксперт по анализу балансов и финансовой отчетности, которого Зоннеборн пригласил на работу в компанию, своим изящным предложением, позволявшим существенно ослабить проблему нехватки наличности, придал законченный вид соглашению о предоставлении займа «Макдоналдсу». Он предложил перенести выплату 20 % суммы, которую компания должна была выплачивать в период погашения долга и осуществления поощрительных платежей, на более поздний, третий этап, положить начало которому предполагалось после завершения первых двух. Иначе говоря, «Макдоналдс», обязанный отчислять заимодавцам 0,5 % суммы продаж в течение первого и второго этапов, должен был реально отчислять им лишь 0,4 %, откладывая выплату оставшейся 0,1 % до третьего периода, когда, как следовало полагать, проблема наличности уже не будет стоять столь остро. Словом, «Макдоналдс» намеревался откупиться от братьев Макдональд с помощью займа, позволявшего компании платить ежемесячно на 20 % меньше, чем она отчисляла братьям за право использования их имени и технологии. По любым критериям эта сделка была невероятной удачей Зоннеборна. Когда все было, казалось, окончательно решено, он и его супруга Алоис, другие коллеги, принимавшие участие в этой работе, отправились без всякой подготовки в отпуск в Лас-Вегас.

Однако праздновать было рано. Не успел Зоннеборн усесться за карточный стол, как его срочно пригласили к телефону. Звонила Джун Мартино: в займе было отказано. В

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Нью-Йорке состоялась встреча уполномоченных 12 кредиторов для того, чтобы, как предполагалось, дать формальное согласие на предоставление «Макдоналдсу» займа в 2,7 миллиона долларов. Однако все закончилось тем, что уполномоченные посчитали предоставление займа компании, работающей в индустрии питания, рискованным предприятием.

Зоннеборн немедленно связался с Бристолом и попросил собрать совещание инвесторов утром следующего дня на Уолл-стрит. Он купил билет на ближайший самолет, вылетающий в нью-йоркский аэропорт Ла-Гардиа, и в нем набросал план выступления, которое, как он надеялся, поможет ему убедить кредиторов предоставить «Макдоналдсу» заем, от которого зависело будущее компании. Если бы компания продолжала оставаться в зависимости от братьев Макдональд, ей никогда не удалось бы финансировать свой рост в общенациональном масштабе и успешно конкурировать с такими компаниями, как «Бургер шэф», «Бургер кинг» и «Кентукки фрайд чикен», каждая из которых стремилась создать собственную общенациональную сеть предприятий быстрого питания.

Зоннеборн прилетел в Нью-Йорк в 9 утра, небритый и усталый, так как не поспал в самолете ни минуты. Чтобы успеть к 10 часам на встречу, из аэропорта в город он вылетел маршрутным вертолетом. Встреча должна была состояться на Уолл-стрит, в офисе Дина Мэти, банкира-инвестора, специализировавшегося на капиталовложениях в нефтяную промышленность, принимавшего участие в создании «Луизиана Ленд энд эксплорейшн», ведущей независимой компании США по разведке нефти. Мэти являлся также президентом комитета по инвестициям Принстонского университета. Едва переступив порог офиса Мэти, Зоннеборн понял, что положение чрезвычайно серьезное. «Не хотите ли выпить?» – предложил Мэти. «Сейчас 10 утра, – соображал Зоннеборн, – зачем ему предлагать мне виски? Не иначе как для того, чтобы сбить меня с толку».

Неожиданно Зоннеборн понял, кто в последний момент организовал отказ в предоставлении займа. «Господин Зоннеборн, – начал Мэти, – мы не предоставим вам заем, потому что мы не даем денег никому в индустрии питания. Процент банкротств в этой отрасли выше, чем в любой другой».

Зоннеборн слышал это возражение десятки раз, когда в прошлом пытался найти средства для компании, и поэтому был готов к ответу. «Господин Мэти, мне кажется, что вы не понимаете того, чем занимается компания «Макдоналдс», – ответил он твердо. – Главное для нас – отнюдь не индустрия питания. Мы занимаемся недвижимостью. Мы продаем 15-центовые гамбургеры лишь потому, что они дают хороший доход, позволяющий нашим франчайзи платить «Макдоналдсу» арендную плату. Кроме продуктов питания, ничто другое не дает таких доходов, и мы сдаем недвижимость в аренду на условиях отчисления определенного процента от общего объема продаж. Вы можете познакомиться с цифрами товарооборота наших предприятий. Эти цифры подтвердят мои слова».

Еще в течение часа Зоннеборн рассказывал об операциях «Макдоналдса» с недвижимостью, подчеркивая, что быстрому питанию, как источнику получения средств для арендной платы, в компании отводилась второстепенная роль. Именно в этом подход Зоннеборна к «Макдоналдсу» резко отличался от подхода Крока. Крок был увлечен романтикой гамбургера. Зоннеборн оставался к ней равнодушным. Для основателя сети предприятий быстрого питания взгляд на «Макдоналдс» как на компанию, занимающуюся недвижимостью, был почти ересью.

Только подход Зоннеборна, даже если он и был еретическим, мог удовлетворить такого финансиста, как Мэти. Произнеся свою речь, усталый Зоннеборн заявил собравшимся, что он не спал всю ночь и хочет в туалет. «Я до смерти боялся, что все дело с предоставлением займа сорвется, и этот страх был написан у меня на лице», – вспоминал Зоннеборн. Когда участники совещания приняли решение, кто-то из них счел, что не стоит слишком долго держать Зоннеборна в неведении о нем. Прямо в мужском туалете Зоннеборн узнал о судьбе «Макдоналдса». «Хэри, вы говорили чертовски убедительно, – сказал ему член комитета. – Мы одобрили предоставление вам займа».

Уже через несколько недель братья показывали своим близким друзьям и деловым партнерам чеки на миллион долларов, которые получил каждый из них. Как только сделка была совершена, Крок вылил на братьев все то раздражение, которое копились у него на протяжении семи лет сотрудничества с ними. Затем он срочно вылетел в Лос-Анджелес, купил дом на пересечении Пятнадцатой улицы и улицы «Е» в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) одном квартале от первого из открытых братьями драйв-ин'а и распорядился о строительстве там нового ресторана «Макдоналдс». Он преследовал одну-единственную цель – добиться вытеснения предприятия братьев из бизнеса. Братья должны были убрать из названия своего предприятия слово «Макдоналдс», это торговое наименование принадлежало теперь компании Крока, и их предприятие получило новое название – «Биг М».

Будучи на Западном побережье и занимаясь выбором места для нового ресторана, Крок встретился в Артом Бендером, франчайзи из Фресно, который лучше, чем кто-либо другой, понимал причины неприязни Крока к братьям. Бендер работал в компании «Макдоналдс» с самого начала. Он был продавцом еще в 1948 году, когда братья переоборудовали свой драйв-ин в Сан-Бернардино в предприятие индустрии быстрого обслуживания. В 1955 году братья на время перевели Бендера в подчинение Кроку для оказания помощи в налаживании дел в ресторане в Дес-Плейнсе, а через год он стал первым франчайзи Крока. Как вспоминали Крок и Бендер, Крок не мог побороть своей неприязни к братьям. «Арт, я вообще-то человек не мстительный, – сказал Крок Бендеру. – Но в этот раз этим сукиным сынам я не прощу».

Крок своего добился. В 1955 году братья реконструировали свое заведение, имевшее форму восьмиугольника. В его интерьере преобладали красный и белый цвета, а украшала здание похожая на две арки золотая буква М, форму которой предложил Дик Макдональд. Открывшееся на расстоянии всего лишь одного квартала кафе Крока выглядело точно так же, посетителям предлагали такой же ассортимент продуктов, здесь использовалась идентичная технология приготовления пищи. Единственное отличие заключалось в том, что новый драйв-ин назывался «Макдоналдс».

Это все и решило. Многие постоянные посетители предприятия, принадлежавшего братьям, решили, что оно переехало в новое здание, и стали ходить туда. Объем продаж нового ресторана «Макдоналдс» в Сан-Бернардино был скромным, но тем не менее его появление имело непоправимые последствия для заведения братьев. С открытием нового ресторана «Макдоналдс» в середине 1962 года оборот в «Биг М», которым управляли два сотрудника, долгое время работавших в компании, резко упал. В 1967 году объем продаж этого предприятия, с которого началось становление индустрии быстрого обслуживания и объем продаж которого в 50-е годы превышал 400 000 долларов в год, составил всего-навсего 81 тысячу долларов. В начале 1968 года ресторан был продан Нилу Бейкеру, владельцу местной сети предприятий быстрого обслуживания, специализирующихся на гамбургерах и сэндвичах «так». Но и у Бейкера дело не пошло, и в 1970 году предприятие закрыли. Единственное, что сегодня напоминает о прошлом, – это щит, установленный братьями у въезда в драйв-ин. Но сейчас на нем не появляются цифры, показывающие количество проданных гамбургеров. На щите надпись – «Мьюзик бокс», название музыкального магазина, построенного на том самом месте, на котором зародилась индустрия быстрого питания.

Чем занимаются братья Макдональд сейчас? Мэк (Морис), отвечавший за организацию работы предприятия, умер в 1971 году. Ричард, предпочитавший разрабатывать новые концепции маркетинга, после сделки с компанией «Макдоналдс», отойдя от дел, поселился в Бедфорде (штат Нью-Гемпшир). Хотя со всех точек зрения Макдональд ведет вполне обеспеченную жизнь, он стал первым из десятков менеджеров, управляющих, поставщиков и инвесторов, упустивших миллионы долларов просто потому, что они слишком рано прекратили деловые отношения с «Макдоналдсом». Конечно, вложив полученный им миллион долларов, Ричард стал получать определенный доход, но он несоизмерим с тем, который он мог бы получить.

Если бы Макдональд не продал свои права на получение 0,5 % от объема продаж компании «Макдоналдс», причитавшиеся ему и Маку по контракту, подписанному на 99 лет с Кроком, он стал бы богатейшим человеком Америки, почти таким же богатым, как Рэй Крок. С 1961 года, когда братья продали свои права за 2,7 миллиона долларов, объем продаж предприятий «Макдоналдса» составил 198 миллиардов долларов. Если бы братья продолжали оставаться владельцами прав на торговое имя, за этот период им выплатили бы 990 миллионов. Сейчас Макдональды, как создатели технологии быстрого обслуживания, получали бы более 55 миллионов в год. Крок не знал этого в тот день, когда он купил у братьев их права; он отомстил им самым жестоким образом.

Но самым важным было то, что компания Крока получила свободу. Досталась она отнюдь не дешево. Хотя «Макдоналдс» погасил полученный им заем в 2,7 миллиона долларов через пять с половиной лет, то есть почти на три года раньше, чем

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) предполагал Бристол, поощрительные выплаты клиентам Бристола, тем не менее, вместе с суммой самого займа составили 14 миллионов долларов. Но ведь если бы «Макдоналдс» не получил возможности расти, опираясь на займы крупных финансистов, расширять ассортимент продукции и изменять интерьер драйв-ин'ов с учетом запросов рынка, без всякого сомнения он остался бы одной из десятка других компаний индустрии быстрого питания. Словом, когда 28 декабря 1961 года сделка была совершена, «Макдоналдс» приобрел свободу, которая была ему необходима для того, чтобы предпринять попытку занять ведущее место в созданной братьями индустрии.

Весьма вероятно, что в то время «Макдоналдс» обладал самой разветвленной сетью предприятий быстрого питания, но по меньшей мере еще с десятков компаний в перспективе могли претендовать на доминирующее положение. До завоевания лидерства на рынке быстрого питания «Макдоналдсу» еще предстояло пройти большой путь: компания имела в 44 штатах всего 323 предприятия, две трети которых находились в штатах, расположенных у Великих озер. Более того, большинство потребителей страны все еще не подозревали о существовании «Макдоналдса», а число тех, кто был готов оставить в ресторанах компании свои деньги, было и того меньше. Но компания, порвав с братьями, стоявшими у истоков индустрии, получила возможность развить ее так, как считала нужным. И она не замедлила воспользоваться предоставившейся возможностью.

## Глава 9 Партнеры

Купив права братьев, Рэй Крок получил в свои руки контроль за сдаваемыми в аренду ресторанами «Макдоналдс». Специальная группа обслуживания на местах обеспечила установление такой производственной дисциплины, какой не было ни в одной другой сети предприятий быстрого питания. Примененная Кроком схема франчайзинга была в высшей степени надежна – франчайзи предоставлялась не территория, на которой они могли пользоваться исключительными правами, а вначале лишь одно предприятие. [17] Если франчайзи нарушали установленные для них условия, они не могли рассчитывать на получение лицензии для открытия большего числа предприятий. Условия работы предприятий определялись аппаратом корпорации Крока. Хэри Зоннеборн добился того, чтобы «Макдоналдсу» принадлежал контроль за недвижимостью, о чем в других компаниях, предоставлявших лицензии, и не помышляли. Кроме того, благодаря умелым финансовым маневрам Зоннеборна у «Макдоналдса» были средства для обеспечения дальнейшего роста, и компании не приходилось уповать лишь на милость финансистов.

Уже к 1960 году «Макдоналдс» был готов сделать первый решающий ход в направлении к установлению полного контроля над некоторыми ресторанами, то есть к тому, чтобы стать как владельцем, так и управляющим этих предприятий. В 1959 году к компании «Макдоналдс» вернулась одна из проданных лицензий, когда от Мило Крока, дальнего родственника основателя сети, к ней перешло почти обанкротившееся предприятие в Брентвуде, штат Миссури.

Через год компания открыла свои первые четыре заведения «Мак-Опко» (аббревиатура «Макдоналдс оперейтинг компани») в Колумбусе, штат Огайо. Эти четыре предприятия принадлежали компании и управлялись ею. Их открытие стало возможным в результате того, что фирма-застройщик торгового центра предложила «Макдоналдсу» построить на его территории четыре ресторана с условием, что компания станет сама управлять ими, а не сдаст их в аренду. «Макдоналдс» согласился, во-первых, потому, что эта сделка с недвижимостью заинтересовала Зоннеборна, и, во-вторых, потому, что Тернер хотел, чтобы у компании были свои предприятия, на которых осуществлялась бы подготовка консультантов, в дальнейшем направлявшихся на работу в другие районы страны.

Но Рэй Крок надеялся, что само появление четырех «контролируемых единиц» (как он их называл) заставит своевольных франчайзи с большей ответственностью относиться к условиям, на которых им предоставлялись лицензии. Порой казалось, что только практические соображения удерживали Крока от создания целой сети принадлежащих компании предприятий и полного отказа от продажи лицензий. «Если бы я был уверен, что мы смогли бы финансировать все это и при том достаточно быстро расти, черт побери, да я скорее всего не продал бы больше ни одной лицензии», – однажды заявил Крок Дику и Мэку Макдональдам. – Даже самое хорошее предприятие на лицензии никогда не будет работать так, как организационное подразделение, принадлежащее компании, потому что, если у тебя вложены в него деньги, не станешь смотреть безучастно на то, что там происходит».

Однако из-за отсутствия средств создание сети принадлежащих компании предприятий оставалось просто мечтой, у Крока уже было достаточно возможностей для того, чтобы из своего офиса на 20-м этаже небоскреба на улице Норт-Ласаль, 221 диктовать политику «Макдоналдса». Между прочим, со стороны казалось, что централизованный контроль был просто страстью Рэя Крока.

Однако в самой компании так не считали. Конечно, Крок потребовал и получил определенное право контролировать то, как работают предприятия, что было беспрецедентным при использовании системы франчайзинга. Но что касалось вопросов, относившихся к текущему реагированию на изменения ситуации на рынке, внутреннее чутье прирожденного бизнесмена подсказало Кроку: все то, что связано с продвижением, рекламой и разработкой новых продуктов, не должно диктоваться аппаратом компании. Для того чтобы успешно осуществлять маркетинг, считал Крок, «Макдоналдс» должен выходить на все рынки и действовать в соответствии с их потребностями. Идеи маркетинга нужно искать на местах, а не высасывать из пальца. Словом, Крок понял, что для того, чтобы в максимальной степени использовать благоприятную для «Макдоналдса» рыночную конъюнктуру, компании следовало воспользоваться творческим потенциалом своих партнеров – франчайзи и поставщиков.

Этот вывод основывался на двух соображениях. Во-первых, маркетинг общенациональной сети предприятий быстрого питания явно не был наукой, каковой является теория управления. Это было искусство, о котором пока никто ничего не знал. Когда «Макдоналдс» в конце 50-х годов впервые вышел с телерекламой в нескольких городах страны, он вступил в совершенно новую сферу деятельности. В то время информация о предприятиях питания распространялась самими клиентами, делившимися друг с другом и со знакомыми своими впечатлениями. Программы маркетинга не шли дальше рекламы, публикуемой на «Желтых страницах» и появлявшейся на рекламных щитах. Поэтому Крок правильно рассудил, что чем больше новых идей будет использоваться компанией, тем для нее лучше, каковыми бы ни были источники этих идей.

Но было и более прагматическое объяснение стремления Крока поощрять партнеров рекламировать компанию и новые виды продукции: штат «Макдоналдса» главное внимание уделял вопросам управления и финансирования, и поэтому у сотрудников не было почти никакого опыта организации сбыта.

Сам Крок явно не обладал какими-либо особыми способностями, необходимыми в организации рекламной деятельности или в разработке новой продукции. Он хотел, чтобы рестораны продавали как можно больше. Но сам он умел убедить осуществлять покупки не в заочном общении, а при личном контакте с потенциальным покупателем. Крок не имел никакого понятия об использовании средств массовой информации для рекламы, и даже когда компания приобрела необходимый опыт, Крок стоял в стороне от этой деятельности.

Крок не оставлял попыток внедрять собственные рецепты, однако результаты неизменно разочаровывали. Инстинктивно он ощущал, что новые продукты могут повысить привлекательность ресторанов «Макдоналдс», но сам он, увы, не был наделен способностью предлагать новое и оригинальное. Единственное, что постоянно отличало его идеи, когда он предлагал новые продукты для предприятий быстрого питания, – это то, что все они не приносили результата.

Крок был абсолютно уверен в том, что меню «Макдоналдса» должен венчать десерт, и в конце 50-х годов он предложил ввести в него небольшие шоколадные пирожные с орехами, клубничное печенье и пирожное «паунд кейк». Внедряя «паунд кейк», он рассчитывал, что каждый ресторан станет реализовывать до тысячи таких 15-центовых пирожных в день. Однако ни одно предприятие сети не вышло на такой объем продаж, и «паунд кейк» было безжалостно исключено из меню. Предлагая включить в меню «калачи», Крок исходил из личных вкусов, сформированных его богемным воспитанием. К сожалению, массовый рынок не разделил его энтузиазма по поводу этих восточно европейских кондитерских изделий.

Решив, что предприятия по пятницам должны предлагать посетителям какое-либо мясное блюдо, Крок «состряпал» сэндвич из поджаренного ананаса и двух ломтиков сыра на поджаренной булочке. Стремясь сохранить имидж «Макдоналдса» как компании, специализирующейся прежде всего на гамбургерах, он предложил рекламировать этот новый продукт как естественное дополнение к семейству

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) гамбургеров. Новый сэндвич Крок назвал «хулабургер». Подобно его другим «изобретениям», «хулабургер» потерпел фиаско. Крок был несравненным мастером в области реализации, но вовсе не гением в разработке новой продукции.

Не привлекала Крока и деятельность по подбору специалистов маркетинга. Он предпочитал заниматься набором управляющих и специалистов по недвижимости. Первым руководителем отдела маркетинга в компании стал Дон Конли, выполнявший прежде всего обязанности вице-президента по лицензированию, а затем и пилота компании. В области маркетинга он не успел сделать почти ничего, кроме того, что поместил несколько рекламных материалов в газетах и на рекламных щитах и разослал рекламные листовки. Некоторые из этих листовок содержали рисунки Остина Уайта, получившего известность благодаря подражанию стилю Рокуэлла Кента в рекламе, разработанной Уайтом для компании «Кока-Кола». Хотя за пять его рисунков «Макдоналдс» заплатил 100 000 долларов, это вряд ли означало, что компания решила выделить в своем бюджете крупную статью расходов на рекламу – «Макдоналдс» не рекламировал себя, а рассылал рекламные материалы франчайзи для того, чтобы те помещали их в местных газетах.

Хотя сейчас название «Макдоналдс» ассоциируется с разнообразной и частой рекламой по телевидению, в течение первого десятилетия существования компании ее рекламная программа не предусматривала разнообразия и массовости. Только в 1961 году в компании был назначен первый директор по рекламе. Им стал Джон Хорн. Лишь в 1963 году перед преобразованием в акционерную компанию «Макдоналдс» поместил первую рекламу, рассчитанную на всю страну: рекламу в журнале «Ридерз дайджест» на одну полосу. Тогда же появились и первые рекламные ролики для показа по телевидению, представлявшие собой два тридцатисекундных фильма, в которых «Арчи Макдональд» танцевал вокруг прилавка ресторана «Макдоналдс». Похожий персонаж, получивший имя Спида, был придуман братьями Макдональд и появился на названии их драйв-ин'а, но по распоряжению Хорна внешний вид этого персонажа был изменен, и он получил другое имя, потому что первоначальное имя ассоциировалось с названием таблеток «Спида алка-зельцер», чего любая сеть предприятий питания стремилась, естественно, всеми средствами избежать.[18] Но и эти рекламные ролики были предложены телевидению лишь несколькими франчайзи, решившимися приобрести их у компании и потратить на эфирное время, заплатив местным телекомпаниям. «Макдоналдс», занимающий сегодня третье место среди крупнейших рекламодателей на телевидении США, только в 1964 году заключил контракт с рекламной телекомпанией «Дарси эдвертайзинг», а первая общенациональная рекламная программа была разработана компанией лишь в 1967 году, когда был создан отдел маркетинга.

Несмотря на то что деятельность «Макдоналдса» в области маркетинга не была достаточно активной, она также сыграла свою роль, поскольку подала франчайзи пример, которому те последовали. Перед компанией открылись перспективы создания первой в стране общенациональной сети ресторанов, и Крок был полон решимости не упустить предоставившиеся возможности лишь потому, что маркетинговая политика не была достаточно гибкой. Хотя Крок требовал строгого единообразия в работе предприятий, эксперименты франчайзи по разработке новых продуктов и их рекламе поощрялись, а не подавлялись. И хотя «Макдоналдс» не осуществлял рекламу на национальном уровне, Крок постоянно требовал от франчайзи давать как можно больше рекламы на местах. К 1959 году контракты с франчайзи содержали пункт о том, что 2,5 % средств от общего объема продаж должны расходоваться на рекламу предприятий. Таким образом, «Макдоналдс» один из первых среди компаний, создавших новые сети предприятий быстрого питания, в обязательном порядке ввел в контракты статью о расходах франчайзи на рекламу (в 1969 году удельный вес расходов на рекламу был увеличен до теперешних 4 %).

Еще более важным стал пример, который сам Крок подал франчайзи, предприняв энергичные шаги для того, чтобы о «Макдоналдсе» заговорила пресса. В 1957 году Крок обратился к услугам фирмы по связям с общественностью «Купер, Берне энд Голин» с тем, чтобы та обеспечила внимание средств массовой информации к его новой сети ресторанов. Стоимость этой услуги – 500 долларов в месяц – даже по тем временам была невысокой, но для такой небольшой компании, как «Макдоналдс» (ее доход в 1957 году составил 243 тыс. долл.), это была огромная сумма, выплачиваемая лишь за то, чтобы ее название появилось в газете. Хэри Зоннеборн пришел в бешенство, когда узнал, что Крок тратит такие деньги на то, что ему представлялось глупостью.

Однако Крок заявил, что «Макдоналдс» – это не типичный, ориентированный на потребителя бизнес, даже не типичная сеть ресторанов. Уникальная скорость



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) обслуживания в сочетании со сквозной планировкой драйв-ин'ов делали посещение заведения развлечением, позволяя клиенту впервые увидеть приготовление пищи в действии. «Макдоналдс», – вновь и вновь повторял Крок франчайзи и менеджером, – функционирует не в сфере ресторанного бизнеса, а в шоу-бизнесе».

Довести эту мысль до сознания широкой публики лучше, чем это делали Макс Купер, Бен Бернс и Эл Голин, не смог бы никто. За 500 долларов в месяц, которые Крок им платил, компания не раз получала возможность также и бесплатно рекламировать себя. Сегодня компании по связям с общественностью часто ведут себя как финансовые специалисты. Эти компании говорят о соотношении между ценами и доходами своих клиентов и о дивидендах по акциям. Лучшие из таких компаний знают, как следует использовать прессу, пишущую о бизнесе, для того, чтобы привлечь внимание самой важной группы читателей: инвесторов. Крок же обратился к более традиционной фирме, преследовавшей одну незамысловатую цель – привлечь к информации внимание общественности. «Между рассылкой информации прессе и установлением связей существовал промежуточный период, когда публика начинает обращать внимание на то, к чему мы стремимся привлечь это внимание, – объясняет Купер, являющийся в настоящее время франчайзи 24 предприятий «Макдоналдс» в Бирмингеме, штат Алабама. – Наша деятельность была направлена как раз на то, чтобы привлечь к чему-то внимание».

Купер и Голин больше всего подходили для рекламы бизнеса с элементами индустрии развлечений, владельцем которого был человек с задатками предпринимателя шоу-бизнеса. Купер основал фирму в середине 50-х годов и стал специализироваться на текстах, необходимых его клиентам из мира шоу-бизнеса для того, чтобы их цитировали в светской хронике, особенно в разделе Эрва Капсинета в «Сан-Таймс» и в колонке «Башенные часы», которую вел в «Чикаго трибьюн» Херб Лайон.

Голин также прошел школу газетной рекламы, работая после окончания Второй мировой войны и до заключения контракта с «Макдоналдсом» в качестве рекламного агента в студии «Эм-джи-эм». В те времена работников, занимавших такие должности, в студии довольно бесцеремонно называли людьми «для эксплуатации». Обязанности Голина в «Эм-джи-эм», состоявшие в разъездах с кинозвездами и рекламе фильмов с их участием, сделали его именно тем классическим специалистом в области публицити, какой требовался Кроку. То есть агентом, который стремится сделать все для того, чтобы имя его клиента попало в газеты, а не настраивать газеты против клиента. Голин вспоминает, как однажды встречал на железнодорожном вокзале в Чикаго Кларка Гейбла и актрису, чье имя уже давно кануло в лету. Актриса жаловалась на то, что устала от поклонников, которые постоянно просят автографы. «Дорогая, – заметил Гейбл, – неприятности начинаются тогда, когда они перестают просить автографы».

Фирма по связям с общественностью, к которой обратился Крок, создавая известность компании «Макдоналдс», следовала философии Гейбла. Уже через два-три года фирме «Купер, Бернс энд Голин» удалось добиться того, что статьи о «Макдоналдсе» и Кроке появлялись в десятках местных газет, в национальных газетах, получавших информацию от агентов по печати и, наконец, в 1961 году о компании написал журнал «Тайм», что является несомненным успехом для любого представителя фирмы, поддерживающего связи с печатью.

По нынешним стандартам некоторые методы, к которым прибегала фирма, кажутся странными, но они позволили регулярно привлекать к «Макдоналдсу» внимание средств массовой информации, причем это стоило неизмеримо меньше того, что компании пришлось бы заплатить за рекламу. Сколь бы обыденными ни казались методы фирмы «Купер, Бернс энд Голин», их рекламная кампания была умело рассчитана на достижение конечной цели: сделать название «Макдоналдс» синонимом гамбургера.

Вскоре после заключения контракта имя Крока стало регулярно появляться в чикагской светской хронике. Рядом с остротами, привлекавшими внимание читателей, последние стали замечать и название «Макдоналдс». В колонке Капсинета в «Сан-Таймс» было написано: «Рэй Крок (драйв-ин «Макдоналдс») считает, что ничего так не раздражает, как жена, которая умеет хорошо готовить, но не желает этим заниматься. Конечно, жена, которая не умеет готовить, но постоянно только этим и занимается, выводит из себя еще больше».

Группа «Макдоналдса» по деловым связям изготовила также материалы для управляющих ресторанов, в которых содержались рекомендации о том, как можно

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) заставить местные газеты бесплатно писать о «Макдоналдсе». Помимо этих материалов имелись, например, пресс-релизы, содержавшие впечатляющие цифры о количестве гамбургеров, производимых на предприятиях «Макдоналдса». Эта информация подавалась в живом, колоритном контексте. В одном пресс-релизе говорилось, что муки, используемой для булочек в ресторане «Макдоналдс», хватило бы для того, чтобы засыпать Большой каньон, а кетчупа, который потребляют все предприятия сети, вполне достаточно для того, чтобы заполнить озеро Мичиган. Или, скажем, приводились расчеты того, сколько раз миллиарды гамбургеров, проданных всеми заведениями компании, если бы их выстроить в цепочку, протянулись бы до Луны и обратно.

Позже Тернер прекратил кампанию рекламы «гамбургеров до Луны», как он ее пренебрежительно называл. Но эти цифры многие годы завораживали репортеров. Жертвой данной кампании стал даже журнал «Тайм» – опубликованная в нем в 1973 году статья о «Макдоналдсе» начиналась с того, что 12 миллиардов гамбургеров, проданных рестораном «Макдоналдс», могли бы «образовать пирамиду, своими размерами в 783 раза превосходящую пирамиду, построенную фараоном Снофру». Кроме того, в той же статье говорилось: «Если оживить весь скот, принесенный в жертву «Макдоналдсу», и поставить животных бок к боку, они заняли бы площадь, превышающую площадь Большого Лондона.

Кроме того, компания «Купер, Бернс энд Голин» попыталась создать «Макдоналдсу» репутацию бесспорного мирового авторитета во всем, что имеет отношение к гамбургерам, и в последующем безжалостно эксплуатировала эту репутацию в рекламных целях. К примеру, каждый год «Макдоналдс» публиковал «национальный» обзор по гамбургерам, в котором с точностью до десятых долей сообщалось, какое количество гамбургеров съедает «средний американец» в течение недели. Никакая другая компания не располагала подобной информацией и даже Американский институт мяса принимал ее как абсолютно достоверную. «Макдоналдс» нигде не признавал того факта, что эти статистические данные по гамбургерам в действительности целиком базировались на проводимых рекламными агентами компании опросах одной-двух сотен жителей Чикаго.

Как это ни удивительно, публика и пресса охотно проглатывали этот вздор. Все привыкли воспринимать гамбургеры как обычную часть повседневной жизни. Лишь «Макдоналдс» отнесся серьезно к ним. По словам Голина, «никто не ожидал, что гамбургеры могут вырасти в большой бизнес, и поэтому цифры, которые опубликовал «Макдоналдс», произвели фурор, что придало гамбургеру дополнительный престиж».

В десятках других случаев «Макдоналдс» получал рекламу, не стоившую компании ни цента, просто указывая на тот факт, что гамбургер появился на свет не во время проведения Всемирной выставки в Сент-Луисе в 1904 году, как принято считать, а раньше. В пресс-релизах «Купер, Бернс энд Голин» говорилось, что гамбургер создали русские моряки. Бутерброды с кусочками сырой говядины были очень популярны среди русских моряков, которые и завезли их в немецкий портовый город Гамбург.

Эта история была хорошей рекламой, и это было намного важнее того обстоятельства, что она не пользовалась всеобщим признанием. Когда в середине 60-х годов в ходе рекламной кампании, посвященной празднованию «возвращения» гамбургера на родину, представитель «Макдоналдса» угостил гамбургером мэра Гамбурга, последнему было легче проглотить сам бутерброд, чем легенду о его происхождении. «Разве это сделано в Гамбурге? – спросил бургомистр. – Вот я действительно сделан в Гамбурге». Эти слова и название «Макдоналдс» появились на следующий день в газетах по всей Германии. [19]

Но секрет того, что пресса так много писала о «Макдоналдсе», заключался не столько в сноровке рекламных агентов компании, сколько в колоритной личности ее основателя. Крок мог очаровать репортеров, говоря о своей мечте – создать империю на 15-центовом гамбургере. Понимая, что личность Крока привлекает прессу, Голин избегал встреч с журналистами в надежде, что для него достаточно просто заручиться их согласием встретиться с кроком. Он был уверен, что если ему удастся организовывать подобные встречи, талант коммивояжера Крока довершит все остальное. «Рэй – это просто находка для человека по связям с общественностью», – говорит Голин.

Важное событие произошло в 1959 году, когда Голину удалось организовать интервью Крока с ныне покойным Холлом Бойлем, лауреатом Пулицеровской премии. Статьи,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) которые писал Бойль для «Ассошиэйтед пресс», в то время были самыми популярными материалами, рассылавшимися информационными агентствами американским газетам. Голин вскоре понял, каким образом Бойль создал себе репутацию самого неорганизованного журналиста Нью-Йорка. Ежедневно на протяжении нескольких месяцев он звонил Бойлю для того, чтобы узнать, получил ли тот для прессы подборку рекламных материалов о «Макдоналдсе». Но всякий раз оказывалось, что Бойль материалы куда-то задевал и не может найти их. Голину приходилось высылать ему новый комплект. В общем и целом Голину пришлось делать это раз десять.

И вот наконец ему удалось убедить Бойля встретиться с Кроком. Основатель «Макдоналдса» охотно согласился специально для этого поехать в Нью-Йорк. На всякий случай Голин решил за день до назначенного интервью напомнить о нем Бойлю.

«С завтрашним интервью все без изменения?» – спросил Голин Бойля. «С кем?» – поинтересовался Бойль. Голин, стараясь побороть раздражение, напомнил Бойлю о том, что на следующий день у него назначен обед с Кроком. «Нет, я не могу, – стал отказываться Бойль. – Завтра – ежегодный традиционный обед в «Ассошиэйтед пресс», и я должен быть там». Голин предложил перенести интервью на утро и провести его в редакторском офисе «Ассошиэйтед пресс». Бойль согласился.

Когда утром следующего дня Крок вошел в офис Бойля, он оказался в типичной атмосфере бедлама редакции городской газеты: десятки репортеров спешили передать в срок информацию, звонили телефоны, стучали пишущие машинки. Но Крок, чей высокий голос из-за большого дефекта слуха обычно звучал на несколько децибелов громче, чем это было необходимо, не испытывал никаких неудобств от того, что беседа проходила среди суеты и шума, царивших в комнате. И когда Крок заговорил о продажах «Макдоналдса», стало очевидно, что слушать его было интересно не одному Бойлю. Одна за другой замолкли машинки в офисе, и репортеры окружили Крока, внимая его рассказу о 15-центовых гамбургерах.

Неожиданно стол Бойля окружил десяток сотрудников «Ассошиэйтед пресс», некоторые из них стали спрашивать, где можно купить гамбургер «Макдоналдса». Поначалу Бойль не проявил особого интереса к компании. Но, вспоминает Голин, «когда он увидел реакцию других репортеров, он понял, что в этом что-то есть». Интервью продолжалось полтора часа. На следующий день в колонке Бойля появилась живо написанная статья о «Макдоналдсе», перепечатанная более чем 600 газетами. «Я ставлю гамбургер на конвейер», – цитировал Бойль Крока.

О сети ресторанов «Макдоналдс» национальная пресса писала впервые. Уже через несколько дней компания была завалена заявками на получение лицензий. Нехватка франчайзи никогда не была серьезной проблемой для «Макдоналдса». Теперь же известность в масштабе всей страны породила «проблему» чрезмерного наплыва заявок. Список из тех, кому было решено предоставить лицензию, далеко перевалил за сотню. Некоторым из желающих пришлось ждать два года, прежде чем они смогли открыть предприятие.

Статья Бойля вызвала эффект домино. Внезапно на «Макдоналдс» свалилась известность, приобрести которую было нельзя ни за какие деньги. Репортеры из других центральных информационных агентств, с которыми Голин безуспешно старался договориться об интервью, теперь буквально охотились за ним. Интервью у Крока хотели взять репортеры таких изданий, как «Тайм», «Лайф», «Ньюсуик», «Уолл-стрит джорнал», «Форбс». Все они испытывали магию его слов.

Впрочем, интервью Крока были не единственным средством бесплатной рекламы. Другим инструментом стала благотворительность. Франчайзи было рекомендовано заняться теми видами благотворительной деятельности, к освещению которых наиболее склонны местные газеты. Это был стопроцентный шанс того, что в отчетах о компаниях по сбору средств будет упомянут и «Макдоналдс». «Купер, Бернс энд Голин» разослала управляющим на местах подборку рекламных материалов для прессы, проводив их различными программами поддержания связей с общественностью в зависимости от условий различных рынков. Например, в условиях рынка, ориентированного на семью, рекомендовалось часть прибыли от продажи гамбургеров направлять на приобретение униформы для музыкантов духовых оркестров, а драйв-ин'ам советовалось обратить внимание на то, чтобы их клиентами в первую очередь становились люди молодого возраста. В материалах также содержались рекомендации о том, каким образом привлечь внимание прессы к программам компании, и в первую очередь о том, что именно должно попадать на фотоснимки,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) которые появляются в прессе.

Считалось, что чем больше снимков появлялось в газетах о благотворительной деятельности компании, тем лучше. В конце 50-х годов Тернер и другие менеджеры разъезжали по Чикаго на автомобиле, названном «фургон Санта-Клауса». Это был обычный фургон для продажи мороженого, переоборудованный таким образом, что он по виду напоминал драйв-ин' компании. На нем были установлены даже золотые арки. Менеджеры поджаривали гамбургеры, готовили кофе и угощали одетых в костюмы Санта-Клауса добровольцев Армии спасения. Снимки «фургона Санта-Клауса» каждый год неизменно попадали в чикагские газеты.

Голин решил, что участие в делах города привлекало людей в рестораны «Макдоналдс» более эффективно, чем обычная реклама. «На первых порах ресторанов было слишком мало, и их менеджеры не могли объединить ресурсы для ведения совместной рекламной кампании, – вспоминает Голин. – Каждому из них приходилось самостоятельно привлекать посетителей, и они не могли позволить себе тратить деньги на такую рекламу, которая привлекла бы такое же количество людей, какое привлекала информация об участии «Макдоналдса» в делах города, причем это стоило гораздо меньше».

Поддержка благотворительной деятельности, осуществлявшаяся на виду у всех, отнюдь не была дешевой формой рекламы. Для драйв-ин'а, стремившегося завоевать расположение семейной публики и приобрести респектабельность в индустрии, отягощенной сомнительной репутацией, участие в местных делах создавало выгодный имидж, столь необходимый «Макдоналдсу». Однако первоначально участие в делах общества определялось лишь одним мотивом: стремлением продать как можно больше гамбургеров. «Мы стали заниматься этим из весьма эгоистических соображений, – вспоминает Фред Тернер. – Это был недорогой и образный способ сделать название компании известным публике и создать репутацию, которая помогла бы преодолеть пренебрежительное отношение к компании, торгующей 15-центовыми гамбургерами. Вероятно, на 99 % мы сделали этот шаг из коммерческих соображений».

Однако то, что начиналось как стратегия маркетинга, вскоре превратилось в движение рядовых работников компании. Местные франчайзи стали искать свои пути привлечения посетителей с помощью благотворительной деятельности. Через несколько лет компания уже выступала в роли инстанции, просто одобрявшей идеи участия в делах, возникавшие (и успешно реализовывавшиеся) на местах. Одному из франчайзи пришла в голову замечательная идея – бесплатно передавать апельсиновый напиток местным организациям для продажи во время благотворительных кампаний. И вскоре рестораны «Макдоналдс» по всей стране стали финансировать «Апельсиновые банки», названные так потому, что автоматические стеклянные миксеры, из которых разливался напиток, напоминали банку. Напиток из миксеров разливали работники в униформе, что служило хорошим средством привлечения внимания к системе быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Управляющие ресторанов «Макдоналдс» почувствовали вкус к участию в местных делах, и отвести их от этой деятельности было уже невозможно. Оказание помощи местным духовым оркестрам, школам, организациям скаутов, больницам превратилось в систему «Макдоналдс» в настоящую эпидемию. После того как в компании стало хватать средств на ведение рекламной деятельности, участие в местных делах утратило всякий коммерческий подтекст.

Инициатива участия в делах общества в большинстве случаев принадлежит местным менеджерам, не испытывающим никакого давления со стороны компании, которая сама потратила на благотворительность 700 тысяч долларов в 1991 году. Тем не менее большинство местных менеджеров рассматривают эту деятельность как *sine qua non* [20] лицензии «Макдоналдс». По мнению эксперта по связям с общественностью Голина, за всем этим стоит фундаментальная психологическая потребность. «Она дает каждому менеджеру чувство личной причастности в бизнесе, в котором это чувство так легко утратить, – утверждает он. – Принимая участие в местных делах, менеджер может завоевать признание и стать „мистером „Макдоналдс“ своего родного города“».

Какими бы ни были соображения, определявшие участие в местных делах, эта деятельность стала одним из самых мощных инструментов арсенала маркетинга «Макдоналдса» и таковым его сделали местные франчайзи. Например, именно местные менеджеры, а не компания, предложили самое известное направление в благотворительной деятельности «Макдоналдса» – идею Домов Рональда Макдональда и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) практически осуществили ее. Эти дома, открытые по соседству с детскими больницами, бесплатно или за незначительную плату обеспечивают комнаты и питание семьи, в которых дети нуждаются в продолжительном медицинском наблюдении. Идея впервые возникла в рекламном агентстве «Элкман эдвертайзинг», выполнявшем заказы менеджеров ресторанов «Макдоналдс» в Филадельфии, как ответ на обращение Фреда Хилла, бывшего защитника команды «Филадельфия игл». Хилл, чья дочь Ким заболела лейкемией и была госпитализирована, в полной мере понял, с какими трудностями сталкиваются родители, когда их дети попадают в больницу. Он стал искать спонсоров для того, чтобы построить в Филадельфии дом, где могли бы жить родители таких детей. Менеджеры «Макдоналдса» собрали 50 000 долларов на строительство первого Дома Рональда Макдональда, открывшегося в Филадельфии в 1974 году. Сейчас насчитывается 162 таких дома в 12 странах, построенных на средства, собранные франчайзи «Макдоналдса». Ежегодно в этих домах останавливаются более 100 000 семей (Ким Хилл вылечил от лейкемии, и в возрасте 16 лет она поступила на работу в одно из предприятий «Макдоналдс» в Сан-Франциско). Когда в 1984 году Рэй Крок умер, компания создала Благотворительный Детский фонд Рональда Макдональда (БДФРМ) с целью продолжить начатое Кроком оказание помощи детям и семьям. Со времени своего основания БДФРМ направил более 100 миллионов долларов тысячам детских организаций.

Когда управляющие на местах стали принимать участие в местных делах, это было лишь первым свидетельством того, что они всерьез вознамерились стать ключевым звеном в системе сбыта продукции «Макдоналдса». И так было по крайней мере в течение первых, критически важных 10 лет, когда происходило формирование имиджа «Макдоналдса» среди клиентов. После того, как Крок в самом начале пути разочаровался во франчайзи, ориентированных только на получение доходов, он в конце 50-х годов перенес основной акцент в выдаче лицензий на людей с духом предпринимателя. [21] Поскольку, приобретая лицензию у компании «Макдоналдс», они рискуют всем, полагал Крок, у них больше стимулов самим становиться за прилавков и придерживаться режима работы, установленного компанией. Новая политика в выдаче лицензий, переход к которой был обусловлен стремлением повысить эффективность работы предприятий, неожиданно принесла дивиденды и в области маркетинга. Франчайзи-предприниматели стали предлагать новые многообещающие концепции. Крок, разумеется, не стал чинить им препятствий, потому что местным менеджерам реклама «Макдоналдса» удавалась гораздо лучше, чем сотрудникам компании в Чикаго.

Можно только строить различные предположения относительно того, почему франчайзи превратились в новаторскую и столь влиятельную силу в сфере маркетинга. Частично это можно объяснить тем, что большинство франчайзи «Макдоналдса» прежде не работали в традиционной системе предприятий питания и поэтому их не связывала традиция, существовавшая в этой индустрии, – рассчитывать главным образом на то, что известность ресторану принесут посетители, рассказывающие о нем родственникам, друзьям и т. д. Более того, многие франчайзи работали ранее в системе торговли и рекламы, и для них реклама «Макдоналдса» ничем не отличалась от рекламы любой другой продукции. Маркетинг в «Макдоналдсе» отличали изобретательность и нестандартность потому, что франчайзи просто не умели работать иначе.

Кроме того, франчайзи «Макдоналдса», по-видимому, чувствовали, что маркетинг – это шанс реализовать свой творческий потенциал в системе, где возможности для самовыражения были весьма ограничены. Все, вплоть до температуры, при которой должен готовиться жареный картофель по-французски, регламентировалось инструкциями, и Крок не терпел никаких отступлений от технологии, обязательной для всех предприятий. Но оценив навыки маркетинга некоторых своих франчайзи-предпринимателей, Крок заключил с ними неписаное соглашение, основанное на простом условии: в обмен на почти полную свободу в маркетинге они должны были неукоснительно следовать технологическим правилам, определенным компанией для заведений «Макдоналдс».

Крок поверил в действенность энергичной рекламной деятельности, и, увидев это, франчайзи взяли курс на то, чтобы превратить «Макдоналдс» в лидера маркетинга всей индустрии питания. Невозможно назвать какого-то одного человека, раскрывшего потенциал компании в области массового маркетинга. Но в ряду новаторов рекламы, больше других сделавших для «Макдоналдса», нужно упомянуть Джима Зина. Хотя Зину принадлежал «Крайтерион», один из самых популярных ресторанов Сен-Пола, он не был обычным владельцем ресторана. Его основным бизнесом были кинотеатры, и к тому времени, когда он открыл свой первый ресторан

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
«Макдоналдс» в Миннеаполисе в 1958 году, ему уже принадлежали семь кинотеатров.

Как и другие владельцы кинотеатров, Зин широко использовал рекламу в газетах, но у него были и собственные идеи о том, как лучше рекламировать фильмы, идущие в его театрах. «Мы укрепляли на машинах большие транспаранты с рекламой фильмов и весь день ездили по городу, – вспоминает Зин. – Реклама у меня просто в крови».

Открыв свое первое предприятие «Макдоналдс», Зин, естественно, захотел создать ему рекламу. «В «Макдоналдсе» было действительно нечто уникальное, – говорит Зин. – Но если бы я ждал, пока посетители расскажут о нем своим знакомым, а те – своим, прошло бы слишком много времени, прежде чем я смог бы создать настоящий бизнес». И Зин предпринял шаг, который другим владельцам ресторанов (в том числе и большинству франчайзи «Макдоналдса») никогда не приходил в голову. Он решил тратить 3 % выручки на рекламу своего нового заведения. Он также предложил другому франчайзи «Макдоналдса» в Сен-Поле Пэтти Кримминсу создать совместный рекламный фонд, в который Кримминс вносил бы такую же сумму. Кримминс согласился, и партнеры стали ежемесячно отчислять по 600 долларов на рекламу. Зин хотел, чтобы известность его ресторана была бы более широкой, чем та, на которую он мог рассчитывать путем помещения в газетах немногочисленных стандартных текстов компании «Макдоналдс». Поэтому он обратился в местное рекламное агентство «Джефф, Нотон энд Рич» в надежде, что там ему помогут организовать более разнообразную рекламную кампанию.

Даже Эл Джефф, один из партнеров фирмы, никак не мог понять, зачем Зин вообще намеревался тратить деньги на рекламу 15-центового гамбургера, а ведь речь шла о 1200 долларах ежемесячно. «Я обращал внимание на это нелепо выглядящее предприятие и недоумевал: зачем нужно было так обезображивать это место, – говорит Джефф, вспоминая свое первое впечатление от нового драйв-ин'а, открытого Зином. – Когда он решил рекламировать его, я подумал, что он, должно быть, знает что-то такое, что неизвестно мне».

Но Зин не просто порвал с обычной практикой ведения дел в ресторанах и занялся активной рекламной деятельностью. Он пошел дальше. С одобрения Зина агентство Джеффа решило не помещать рекламу в газетах, как тогда поступали те немногочисленные владельцы ресторанов, которые рекламировали свои предприятия. По мнению Джеффа, Зин и «Макдоналдс» вышли на рынок с совершенно новой концепцией организации питания вне дома, и верно донести суть этой концепции до клиентов с помощью рекламы в газетах было невозможно.

И Джефф решил рискнуть всеми деньгами Зина и Кримминса, вложив в одну кампанию, которую намеревался организовать с помощью средства массовой информации, к которому тогда практически не обращались для рекламы ресторанов, – радио. Для того, чтобы реклама легко запоминалась, в агентстве решили придумать две-три простые рифмованные строчки. Они были первыми среди десятков других рекламных стишков «Макдоналдса», ставших впоследствии частью американской поп-культуры. Первый текст был написан для Зина в 1958 году Сидом Ричем, еще одним партнером рекламного агентства. В тексте подчеркивалась наиболее заметная особенность нового ресторана «Макдоналдс» – цена гамбургера, жареного картофеля-фри и молочного коктейля:

«Сорок пять центов за обед из трех блюд – Это почти как если бы я стащил его, ничего не заплатив».

Этот незамысловатый текст совершенно неожиданно приобрел огромную популярность в Миннеаполисе. «Текст был настолько банален, насколько это необходимо, чтобы легко запомнить, – вспоминает Джефф. – И вскоре его распевали буквально все».

Ежегодный объем продаж ресторана Зина в Миннеаполисе сразу же вырос и к 1959 году достиг 315 000 долларов, что на 61 % превышало средний общенациональный уровень. На следующий год по объему продаж это заведение вышло на первое место среди всех предприятий «Макдоналдса». Узнав об успехах Зина, другие франчайзи стали обращаться к нему с просьбами предоставить им запись радиоклипа. Зин разослал клип желающим, назначив за него цену, не превышавшую цену магнитной ленты, на которой он был записан. Скоро этот клип можно было услышать по радио в Вашингтоне, Коннектикуте, других городах, и когда Зин стал рекламировать набор из гамбургера, жареного картофеля-фри и молочного коктейля как чисто американскую еду, этот лозунг был поддержан франчайзи по всей стране. Так родился первый девиз, рекламировавшийся всеми предприятиями компании. Бесплатное

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) распространение рекламных идей Зина явилось важным прецедентом, который и сегодня остался краеугольным принципом маркетинга в «Макдоналдсе»: все франчайзи – партнеры, и идея, осуществленная одним из них, бесплатно передается всем для того, чтобы повысить эффективность работы всей сети. Никакого гонорара автор идеи не получает.

В 1959 году, через год после дебюта радиоклипа, Зин вновь вторгся в новую область. Он решил обратиться к средству массовой информации, оплата рекламных услуг которого в настоящее время поглощает львиную долю всего рекламного бюджета системы «Макдоналдс», составляющего 600 миллионов долларов, – к телевидению. Телевидение никогда не использовалось для рекламы ресторанов даже более крупными компаниями. Но Зин увидел в нем средство, с помощью которого он мог обратиться к тем, кто, как он считал, поможет ему привлечь к «Макдоналдсу» внимание всех слоев общества. «Я знаю, что если нашими посетителями станут дети, то придут и их родители, – утверждает Зин. – Если ребенок просит отца отвести его в «Макдоналдс», отец обязательно согласится, ведь это почти ничего не стоит».

Другие франчайзи также стали понимать важность ориентирования рекламы для детей. Поначалу многие взрослые не имели никакого желания посещать заведения «Макдоналдс», главным образом потому, что 15-центовой гамбургер ассоциировался у них с низким качеством. Детей же «Макдоналдс» привлекал потому, что там продавались их любимые блюда. Кроме того, ребенку было интересно самому сделать заказ и наблюдать за процессом приготовления еды. Но главное, что понял Зин, – это то, что телевидение было единственным средством массовой информации, с помощью которого он мог обратиться непосредственно к детям.

Действительно, на исходе 50-х годов телевидение как нельзя лучше подходило для целей рекламы среди детей. Национальные телесети и телесиндикаты еще не монополизировали детские телепрограммы. Подготовленные местными студиями развлекательные детские передачи в дневное время собирали огромные телеаудитории. Ведущие этих программ пользовались невероятной популярностью среди детей, и если они положительно отзывались о каком-либо товаре, это благоприятно сказывалось на его продаже. Кроме того, реклама во время детских передач была очень выгодна в финансовом отношении: минута эфира стоила в четыре раза меньше, чем во время основных вечерних передач.

Дела пошли настолько успешно, что вскоре реклама Зина стала появляться на телеэкране исключительно в то время, когда в Миннеаполисе передавались три телешоу для детей. Все три программы включали в себя мультфильмы и комедийный телесериал «Наша банда» – стандартный набор любой детской телевизионной программы того времени. Ведущие этих программ обращались к своим юным поклонникам, размещавшимся на галерее в студии. Зин и Кримминс три раза в неделю покупали эфирное время, когда шли все три детские программы, а поскольку ведущие рекламировали «Макдоналдс» в прямом эфире, не прерывая передачи, им почти ничего не приходилось тратить на рекламные клипы.

Очень скоро успех Зина на детском телевидении стал широко известен в системе «Макдоналдса», и к началу 60-х годов франчайзи компании стали основными спонсорами местных детских телепередач более чем в десяти городах. Другие франчайзи совершенствовали прочие формы рекламы, и их достижения со временем также превращались в достояние сети ресторанов «Макдоналдс».

Так же, как и Зин, Джим Пихос из Милуоки, работавший до того, как стал франчайзи «Макдоналдса», менеджером по стимулированию сбыта в компании «Райерсон стил», вскоре после открытия ресторана стал отчислять на рекламу 3–4% выручки. Подобно Зину, он объединил усилия с другим франчайзи «Макдоналдса» в Милуоки Питером Вайцманом в интересах финансирования совместной рекламной кампании. Кроме того, Пихос тратил значительную часть своего рекламного бюджета на рекламные листовки, рассылая каждый квартал по адресам жителей Саут-Сайда, района, в котором было построено его предприятие, 20 тысяч листовок. В листовке говорилось, что ее предъявитель может бесплатно получить гамбургер, причем от него не требовалось покупать в ресторане что-либо еще. Листовки были подготовлены для Пихоса директором по выдаче лицензий Конли, использовавшим рисунки Остина Уайта. После очередной рассылки листовок не менее 50 % лиц, получивших их, неизменно приходили в «Макдоналдс». Это – результат феноменальный для любой рекламной кампании, в которой используется рассылка рекламы по почте. Очень скоро показатели кафе Пихоса намного превысили средние по стране. Пихос помог другим франчайзи «Макдоналдса» наладить рекламу по почте, являющуюся эффективным

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) инструментом маркетинга на местах.

Тем временем еще один бывший торговый агент по имени Руб Тэйлор на основе накопленного им во время работы в промышленности опыта маркетинга укреплял позиции компании «Макдоналдс» на Северо-Востоке, где новые концепции не так-то просто приживаются в производстве и в сфере услуг. Не только характерный для Новой Англии традиционализм осложнял деятельность Тэйлора. Ему приходилось налаживать дело в вотчине крупнейшей в то время в США сети предприятий питания «Хауэрд Джонсон».

Основное внимание Тэйлор сосредоточил на том, чтобы довести до совершенства уровень обслуживания посетителей непосредственно у окошка. Он считал, что преимущества быстрого обслуживания «Макдоналдса» могут быть сведены на нет, если посетителя у окошка, где он делает заказ, не встречают вежливо и со знанием дела. Для подготовки персонала Тэйлор сделал специальную магнитофонную запись, в которой подробно рассказывается о том, что должен делать работник у окошка. «Я хотел, чтобы работники были приветливыми, чтобы они вежливо здоровались с посетителем и быстро принимали заказ», – вспоминает Тэйлор.

В магнитофонной записи не было упущено ни одной детали общения с клиентом в течение тех пятнадцати секунд, которые он проводил у окошка ресторана «Макдоналдс». Работник должен был начинать принимать заказ с вежливого вопроса: «Не позволите ли вы мне принять ваш заказ?» Ни один посетитель не должен был покидать окошка, не услышав от работника: «Большое спасибо. Пожалуйста, приезжайте еще». Работников у окошка также обучали наиболее эффективной последовательности регистрации заказа. Тэйлор помнит, что в магнитофонной записи содержалась даже рекомендация «подавать привлекательные на вид гамбургеры женщинам, а не столь добротные на вид гамбургеры, то есть если через оберточную бумагу проступили горчица или кетчуп – водителям грузовиков».

Успешное использование методов обслуживания, предложенных Тэйлором, ни у кого не вызывало сомнений. Эффективность работы его предприятий всегда была выше, чем в среднем по стране, а дела в его третьем, ставшем легендарным, ресторане в Ньюингтоне, штат Коннектикут, пошли настолько хорошо, что Фред Фелли из банка «Стэйт Мьючуэл» без колебаний рекомендовал удовлетворить просьбу «Макдоналдса» о предоставлении займа в размере 1,5 миллиона долларов, который позволил компании выйти на финансовое поприще, пользующееся шумным успехом. Объем продаж этого ресторана превышал средний общенациональный показатель вдвое, и в 1964 году он стал первым предприятием в системе «Макдоналдса», на котором был достигнут и превзойден показатель, равный 500 000 долларов. Сюда приезжали франчайзи (в том числе и из других сетей) из разных регионов США для того, чтобы своими глазами увидеть то, как вежливые работники Тэйлора успевают безукоризненно выполнять невообразимое количество заказов, что казалось невозможным даже для специалистов индустрии быстрого обслуживания.

Подготовленная Тэйлором магнитофонная запись оказалась настолько эффективным учебным пособием, что Фреду Тернеру пришла мысль использовать ее как основу профессионально сделанного учебного фильма об обслуживании клиентов у окошка обслуживания посетителей. Фильм, в который вошло большинство рекомендаций Тэйлора по организации обслуживания, получил широкое распространение в системе «Макдоналдса». Сегодня найдется немного компаний быстрого обслуживания, в которых не применялись бы методы, впервые опробованные Тэйлором в Коннектикуте.

Однако немногие франчайзи компании способствовали росту популярности «Макдоналдса» в такой же мере, как два предпринимателя, заключившие в 1956 году контракт с Кроком на предоставление исключительной лицензии в Вашингтоне, округ Колумбия. Джон Гибсон, оптовый торговец компании «Миллер Биэр» в Северной Вирджинии и Оскар Голдштейн, владелец бара и гастронома, в которые компания Гибсона поставляла продукты, стали самыми удачливыми в истории «Макдоналдса» франчайзи. Свои операции в Вашингтоне (объединившись в корпорацию под названием «Джи-джи-корпорейшн») они проводили во многом так же, как Крок и Зоннеборн вели дела компании в Чикаго.

Голдштейн питал к деталям всех сделок точно такое же пристрастие, которое отличало и Крока. Гибсон же привнес в это партнерство проницательность в финансовых делах и сделках с недвижимостью, которая была характерна для Зоннеборна. Так как Гибсон и Голдштейн приобрели свои лицензии до того, как «Макдоналдс» занялся сделками с недвижимостью, и так как у них были свои



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) средства, необходимые для финансирования первых предприятий, Зоннеборн передал в их руки право на осуществление постоянного контроля за недвижимостью на их территории. Таким образом, в то время как все франчайзи после 1958 года арендовали недвижимость у «Макдоналдс франчайз риелти», «Джи-джи-корпорейшн» сама являлась арендатором или владельцем помещений, в которых размещались предприятия, и отчисляла «Макдоналдсу» лишь плату за услуги, составлявшую 1,9 % объема продаж. Следовательно, если бы партнерам удалось найти способ увеличить объем продаж, деньги полились бы к ним рекой.

Голдштейн был генератором идей и одновременно франчайзи, который самым серьезным образом относился к рекламе. Как только в июле 1957 года «Джи-джи-корпорейшн» открыла свой первый ресторан в Александрии, штат Вирджиния, Голдштейн стал буквально осаждать сотрудников рекламного агентства «Каль, Эрлих энд Меррик», оказывавшего услуги Гибсону еще в те времена, когда он был агентом «Миллер Биэр». Это рекламное агентство относилось к числу самых крупных в Вашингтоне, и если бы не хорошие деловые отношения, которые сложились у него с Гибсоном в прежние времена, оно ни за что бы не снизошло до какого-то драйв-ин'а, продающего гамбургеры за 15 центов штука. «Посмотрите, что со мной случилось, – жаловался ныне покойный Билл Маллет, сводный брат одного из партнеров агентства Хэри Меррика-старшего, унаследовавший счет «Макдоналдса» в силу того, что через Гибсона прежде агентство сотрудничало с компанией «Миллер-Биэр». – После стольких лет работы мне приходится рекламировать ларек по продаже гамбургеров».

Но это было лишь начало разочарований Маллета. Многие предприниматели, когда только начинают дело, стремятся рекламировать его как можно больше, зачастую не имея достаточных средств для оплаты услуг. Голдштейн обладал большой склонностью к этому. Когда открылось первое предприятие, он заявил Маллету о том, что хотел бы, чтобы реклама «Макдоналдса» была бы передана вашингтонским телестудиям, большинству самых популярных радиостанций и появилась в газете «Вашингтон пост». Маллет не мог поверить, что Голдштейн не понимает элементарного правила рекламы: не помещать рекламу в том случае, если это не может помочь делу. «Голдштейн своими просьбами просто доводил Билла до белого каления, – вспоминает Хэри Меррик-младший, бывший в то время помощником своего дяди. – Они обычно встречались под лестницей в самом первом заведении, садились на ящики из-под кетчупа и начинали спорить о том, как вести рекламу. То, чего всегда требовал Голдштейн, могло бы предпринимать лишь первоклассное рекламное агентство».

В течение первых двух-трех лет Маллету удавалось уговаривать Голдштейна использовать для рекламы небольшие радиостанции и газеты. Но к началу 60-х годов «Джи-джи-корпорейшн» уже имела 5 заведений в Вашингтоне и пригородах, и Голдштейну наконец удалось убедить агентство в том, что «Макдоналдс» созрел для выхода на большую рекламную арену. Как раз в то время компания «Дабл-ю-ар-си-ТВ», вашингтонское отделение «Эн-би-си», стала выпускать в эфир передачу, показавшуюся идеальной для рекламы «Макдоналдса» – новое шоу под названием «Цирк Бозо». Передача подходила особенно для рекламы сети предприятий, работающих на основе лицензий, потому что сама программа «Бозо» готовилась франчайзи. Автором программы был Рэрри Хэрмон, купивший права на нее у «Кэпитол рекордс» и превративший ее в шоу, в которое естественно вписывался образ клоуна. В период наибольшей популярности этой программы большинство местных крупных телевизионных компаний приобрели лицензии, и каждая из них нашла для себя актера, игравшего Бозо таким, каким его создал Хэрмон.

Голдштейна увлекла идея выступить спонсором шоу, потому что его зрителями были дети, а этот сегмент рынка быстро становился для «Макдоналдса» все более важным. И хотя тогда Голдштейн этого еще не знал, в Вашингтоне роль Бозо должен был играть чрезвычайно обаятельный молодой теледиктор, вскоре завоевавший сердца детей, – Уиллард Скотт, который в настоящее время рассказывает о погоде в программе «Эн-би-си» «Сегодняшнее шоу».

Но в то время Голдштейн рисковал. Скотт никогда ранее не появлялся перед зрителями в качестве клоуна. Более того, в свои 25 лет он не имел почти никакого опыта работы на телевидении. Роль Бозо Скотт получил вскоре после прихода на телестудию, когда он только осваивал азы профессии, работая младшим диктором на «Дабл-ю-ар-эс-ТВ». Роль он даже толком не отрепетировал. «Штатные дикторы студии вручали коллеге, допустившему ляп в эфире, фарфоровое яйцо. По-моему, это яйцо всегда было у Уилларда», – вспоминает Меррик. Он и другие сотрудники агентства часто просматривали клип, во время демонстрации которого Скотт читал рекламный текст, заказанный «Стибхэм тайер сторз» – компанией, торговавшей автомобильными

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) покрывками. В течение 6 секунд, когда на экране появлялись адреса магазинов компании, Скотт должен был сказать: «В Вашингтоне, округ Колумбия, к вашим услугам 7 магазинов компании «Стибхэм тайер сторз». Но всякий раз у Скотта получалось нечто вроде «к вашим услугам семь магазинов», и ему вновь вручалось фарфоровое яйцо.

Однако надев костюм клоуна Бозо, Скотт превратился в профессионала. Способность преображаться перед телекамерой в ребенка сразу же привела детей в Вашингтоне в неописуемый восторг. Скотт разработал собственные трюки, превратившие его Бозо в уникальный персонаж. И когда дело доходило до рекомендации рекламируемых продуктов, то Скотт, выступавший в роли Бозо, безоговорочно завоевывал детей на свою сторону. Скотт делал это отнюдь не утонченно. Он прямо советовал детям: «Скажите маме и папе, чтобы они свозили вас в «Макдоналдс». Его голос при этом неизменно был полон радости, простодушия и искренности. «В образе Бозо Уиллард был удивительным торговым агентом», – вспоминает Барри Клейн, в то время составлявший рекламные тексты в компании «Каль, Эрлих энд Меррик», написавший тексты к большинству рекламных клипов «Джи-джи-корпорейшн».

Голдштейн был настолько доволен популярностью клипов, что предложил Скотту сыграть Бозо на церемонии открытия второго ресторана «Джи-джи-корпорейшн» в Александрии. Фурор, который произвело появление Скотта, потряс всех, даже самого Голдштейна. На Бозо пришли посмотреть тысячи людей, автомобили приехавших на открытие растянулись на две мили в обоих направлениях от заведения, а дети и их родители образовали громадные очереди. Бозо стал звездой Вашингтона, но более важным было то, что он стал звездой «Макдоналдса». Подобно другим компаниям, проводившим политику активного маркетинга, «Джи-джи» тратила более 3 % выручки от продаж на рекламу, главным образом на Бозо. На волне популярности клоуна объем годовых продаж на одном предприятии за последующие четыре года вырос на 30 % и достиг 325 000 долларов, что было на 50 % выше среднего годового показателя по сети «Макдоналдса» в целом. К этому времени Гибсон и Голдштейн уже открыли в Вашингтоне и пригородах 25 предприятий и стали самыми крупными франчайзи компании. Следуя их примеру, франчайзи других городов стали выступать спонсорами своих местных клоунов Бозо.

Но в начале 1963 года история Бозо в Вашингтоне подошла к своему концу: руководители «Дабл-ю-ар-эс-ТВ» решили закрыть детскую программу. Объяснялось это тем, что пик популярности Бозо уже миновал и на телевидении пришли к выводу, что «Цирк Бозо», выходящий в эфир в 17 часов, контрастирует с программой Чета Хантли и Дэвида Бринкли, следовавшей сразу же в 17 часов 30 минут. «Цирк» был упразднен, и «Макдоналдс» в Вашингтоне вдруг оказался без персонажа, который олицетворял его на экране. «Голдштейн был вне себя, – вспоминает Клейн. – Он позвонил в студию канала-4 (Дабл-ю-ар-эс-ТВ) и поклялся, что в жизни больше не купит у них ни одной минуты эфирного времени».

Компания «Каль, Эрлих энд Меррик» пыталась сделать все возможное, чтобы не допустить спада благоприятной рыночной конъюнктуры, созданной для «Макдоналдса» Бозо. Другой детской телезвезды, помимо Бозо, не было, и компания пыталась привлечь к рекламе «Макдоналдса» ведущих местного телевидения, популярных среди взрослого населения. Для привлечения подростков компания обратилась к популярным диск-жокеям. На телевидении не находилось, пожалуй, ни одного человека, имя которого было более или менее известно зрителям и кого компания не попыталась бы использовать для рекламы. Но все попытки не давали никакого результата. «В конце концов мы решили, что если мы не можем найти другого человека, который представлял бы нас, мы должны сами создать его», – говорит Меррик.

Рекламная компания Голдштейна, состоявшая из Уилларда Скотта, Хэри Меррика-младшего, Бари Клейна и других сотрудников «Каль, Эрлих энд Меррик», пришла к выводу, что успех Бозо можно повторить, только если предложить зрителям еще одного клоуна. Однако, по словам Меррика, этот вывод предполагал внесение серьезных корректив в рекламную практику «Макдоналдса». «У нас не было программы, телешоу в прямом эфире, в которое мы могли бы ввести персонаж, – поясняет Меррик. – Мы могли представить нового клоуна публике, только создав собственные рекламные видеоклипы».

Вся телевизионная реклама «Макдоналдса» до этого периода была довольно простой – требовалось лишь написать сценарий для ведущего детской телепередачи. Теперь же «Джи-джи-корпорейшн» вступала в новую, гораздо более сложную область рекламы, о чем ни один франчайзи индустрии быстрого питания даже не помышлял. Шел 1963 год.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Тогда же корпорация «Макдоналдс» только приступала к созданию своего первого тридцатисекундного мультипликационного телевизионного рекламного клипа, предназначенного для использования франчайзи на местном телевидении.

Тем не менее Голдштейн настоял на том, чтобы персонаж нового клоуна был представлен зрителям. Художник агентства «Каль, Эрлих энд Меррик» Дженит Вон создала для клоуна костюм, который, как вспоминает Клейн, «был более коммерческий, чем те, какие я когда-либо видел». Шляпа представляла собой поднос, на котором находились гамбургер «Стайрофоум», пакет жареного картофеля-фри и молочный коктейль. Башмаки имели форму булочек, а нос напоминал фирменный станканчик «Макдоналдса». Пряжка пояса походила на гамбургер «Стайрофоум», и по ходу клипа клоун, как по волшебству, извлекал из-за пояса гамбургеры.

Рекламное агентство предложило дать клоуну имя Арчи Макдональд, что должно было ассоциироваться с золотыми арками, [22] ставшими символом «Макдоналдса». Но на вашингтонском телевидении уже был один Арч Макдональд – комментатор, который многие годы освещал работу сената, и который, безусловно, ни за что не согласился бы с тем, чтобы его имя использовалось в коммерческих целях. Уиллард Скотт, которому предстояло вновь появиться на телеэкране в образе клоуна, предложил простое рифмующееся имя Рональд Макдональд, которое и было принято.

Трудность, однако, состояла не в том, чтобы создать новый персонаж клоуна, а в том, чтобы сделать его столь же популярным, как Бозо. С помощью детского телешоу эту цель достичь было бы сравнительно просто, но такого шоу не было. «Мы очень сомневались, что только с помощью рекламных телероликов нам удастся сделать Рональда своим для детей», – вспоминает Хэри Меррик-младший.

Агентство начало рекламную кампанию с выпуска клипов, каждый из которых представлял собой короткую историю. Во многом такой же остается телереклама «Макдоналдса» и в наши дни. В каждом клипе рассказывалась поучительная история о правилах безопасности или о том, что дети должны быть вежливыми, и все это тем или иным образом связывалось с «Макдоналдсом». Для того чтобы повысить привлекательность клипов для детей, персонаж Рональда Макдональда подавался не как образ старшего, а как образ равного детям. «Концепция заключалась в том, что Рональд делал все то, что так любят делать дети, – говорит Скотт. – В наших клипах он катался на роликах, на велосипеде, плавал или играл в бейсбол. Рональд был их приятелем».

Дебют Рональда Макдональда на вашингтонском телевидении состоялся в октябре 1963 года, и Скотт, игравший его, скоро вновь продемонстрировал свою магическую привлекательность для детей, которая отличала его в роли Бозо. К середине 60-х годов расходы франчайзи «Макдоналдса» в Вашингтоне на рекламу составляли 500 000 долларов в год, причем большая часть этих средств шла на производство клипов о Рональде Макдональдсе. Никакая другая местная или национальная сеть предприятий быстрого питания в США не тратила столько денег на рекламу. Даже рекламные расходы самой корпорации «Макдоналдс» не достигали этого уровня. По предложению Голдштейна Рональд Макдональд появлялся на церемонии открытия каждого нового предприятия, что неизменно становилось причиной автомобильных пробок.

К 1965 году Голдштейн пришел к выводу, что Рональд Макдональд идеально подходил для рекламы сети и на общенациональном уровне. Поэтому он предложил Макс Куперу, в прошлом публицисту, приглашенному в «Макдоналдс» на пост его первого директора отдела маркетинга, бесплатно воспользоваться персонажем. Как ни странно, Купер предложение не принял. «Я сказал ему, что персонаж слишком банален и не соответствует нашим требованиям, – вспоминает Купер. – Голдштейн напомнил мне, что его предприятия работали эффективнее всех остальных в системе». Поразмыслив, Купер решил согласиться и предложил Хэри Зоннеборну вывести Рональда Макдональда на общенациональную сцену.

«Ты в своем уме? – так отреагировал Зоннеборн на предложение Купера. – Зачем нам клоун?» Купер уже привык к тому, что Зоннеборн обычно сначала отвергал его предложения, а потому он составил таблицу с цифрами доходов на рынке Вашингтона и на более понятном Зоннеборну языке долларов и центов объяснил ему выгоду, которую приносил компании Рональд. Цифры убедили Зоннеборна. В 1965 году Рональд Макдональд впервые появился в национальной телепрограмме, как раз тогда, когда «Макдоналдс» приступил к проведению своей первой общенациональной телевизионной рекламной кампании. Со временем благодаря телевизионным клипам Рональд

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) превратился в уникальный коммерческий персонаж, популярность которого среди детей США могла быть сравнима разве что с популярностью Санта-Клауса.

Все это, в свою очередь, позволило «Макдоналдсу» занять ведущее по популярности положение среди детей. В начале 60-х годов стремление привлечь детей во многих компаниях индустрии быстрого питания рассматривалось как нечто малозначительное, но уже к началу 70-х годов эти компании были вынуждены признать, что они недооценили важность этого сегмента рынка. Более того, ни один другой фактор маркетинга в такой мере не способствовал утверждению «Макдоналдса» в качестве лидера индустрии быстрого питания, как решение, принятое компанией в самом начале ее становления: сделать детей объектом рекламы. И когда главные конкуренты «Макдоналдса», спустя годы, предприняли попытки наверстать то, что было упущено ими, никому из них не удалось поколебать верности детей «Макдоналдсу». Даже в настоящее время 42 % посещений детьми моложе 7 лет ресторанов индустрии быстрого обслуживания приходится на «Макдоналдс», что значительно превышает долю посещений в индустрии быстрого обслуживания в целом, составляющую 33 %.

Успехи в Миннеаполисе и Вашингтоне заставили большинство менеджеров по всей стране по-новому смотреть на телевидение как эффективное средство рекламы сети предприятий быстрого питания, но большинство из них все еще не располагали достаточными средствами для финансирования собственных телевизионных маркетинговых кампаний. Зин и «Джи-джи-корпорейшн» с таким количеством предприятий на одном рынке, когда реклама по телевидению становилась оправданной и с достаточными средствами для финансирования ее, были уникальным случаем. Но в начале 60-х годов Крок прекратил предоставление исключительных прав на деятельность в крупных городах, которые в свое время получили Зин и «Джи-джи». Он разделил крупные рынки между десятком или даже более небольших франчайзи. Хотя этот шаг позволил осуществлять контроль по схеме «качество – сервис – чистота» более эффективно, он ограничил маркетинговые возможности местных франчайзи, у которых рождались весьма нестандартные идеи. В большинстве регионов ни один франчайзи не мог самостоятельно найти достаточно средств для финансирования телевизионной рекламы.

Очевидным выходом из такого положения было бы объединение средств франчайзи каждого региона в интересах проведения совместной рекламной кампании, однако франчайзи наиболее подходящего для такого сотрудничества рынка – чикагского – напрочь отвергли эту идею. Ни в каком другом месте не было столь благоприятных условий ведения совместной рекламной кампании, поскольку чикагский рынок поделен между самым большим числом франчайзи. Но именно в Чикаго Крок продал лицензию многим из своих независимых и ориентированных на инвестиции друзей по клубу «Роллинг грин кантри клуб». К совместной рекламе они проявляли столь же мало интереса, как и к установленным Кромком стандартам «качество – чистота – сервис». Поэтому неудивительно, что у чикагских рестораторов «Макдоналдс» дела шли не столь успешно, как в заведениях в Вашингтоне, Миннеаполисе, Коннектикуте и других городах, где франчайзи вели энергичную рекламную деятельность.

Ник Карос, консультант по вопросам работы предприятий на местах, пришедший в компанию вслед за Фредом Тернером, был полон решимости не повторить чикагской ситуации в Кливленде, где в 1958 году его брат Гэс открыл свой ресторан. Как только на рынок Кливленда-Акрона-Кантона вышли новые франчайзи, он исподволь стал внушать им идею выгоды проведения совместной рекламной деятельности. Вместе с Фредом Тернером Карос целенаправленно отбирал франчайзи для рынка Кливленда, стремясь найти людей, которые поддержали бы идею проведения рекламы на кооперативных началах. «Никого нельзя было заставить вступить в кооператив, но в Кливленде мы постарались провести небольшую промывку мозгов», – замечает Карос.

К лету 1961 года на рынке действовали уже шесть франчайзи. Этого было достаточно для реализации стратегии совместной рекламной деятельности. На их первой встрече Карос говорил о необходимости объединения средств для финансирования телерекламы, охватывавшей бы весь рынок. Этого не мог позволить сделать самостоятельно ни один отдельно взятый франчайзи. Франчайзи ухватились за эту идею не столько потому, что сказывалась проведенная Каросом подготовительная работа, сколько из-за того, что уменьшился средний объем продаж: с 256 000 в 1960 году до 220 000 долларов в 1961 году. Франчайзи Кливленда решили внести по 7 000 долларов каждый (3 % от объема продаж) на рекламу, которая должна была даваться во время детского телешоу. Так был сформирован первый в «Макдоналдсе»

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) рекламный кооператив с собственным уставом и выборными управляющими. Не подозревая об этом, кливлендские франчайзи создали организацию, которой было суждено стать моделью для других региональных и общенациональных рекламных кооперативов «Макдоналдса», являющихся сейчас источником практически всех средств, которые компания тратит на рекламу.

Кооператив на северо-востоке Огайо обратился к местному рекламному агентству «Нельсон Стерн». По мнению сотрудников агентства, лучшим персонажем для рекламы «Макдоналдса» на местном телевидении был Барнаби, странствующий клоун, которого играл Линн Шелдон, ведущий программы мультфильмов компании «Дабл-ю-кей-уай-си», филиала «Эн-би-си». В очередной вторник Барнаби выступил с рекламой гамбургеров «Макдоналдса», а через день, в четверг, в некоторых ресторанах уже стало не хватать мяса и булочек. Падение продаж на рынке Кливленда прекратилось, а к началу 1964 года среднегодовой объем продаж на одно предприятие вновь достиг 256 000 долларов.

Результаты, полученные в Кливленде, быть может, не были достаточно впечатляющими для того, чтобы убедить всех франчайзи «Макдоналдса» в необходимости региональной кооперации. Для этого должно было произойти то, что случилось в Лос-Анджелесе. Ни в каком другом регионе страны объемы продаж предприятий «Макдоналдса» не находились на таком плачевно низком уровне, как в Лос-Анджелесе. В то время, как к началу 1963 года среднегодовой объем продаж на один ресторан «Макдоналдс систем инк.» составлял 200 000 долларов, в Южной Калифорнии – на родине «Макдоналдс» и самой идеи быстрого питания – этот показатель не поднимался выше 165 000 долларов. Отчасти это объяснялось тем, что там «Макдоналдсу» противостояли многочисленные независимые конкуренты, скопировавшие технологию братьев Макдональд.

В мае 1962 года Рэй Крок приехал в Лос-Анджелес. Он хотел лично возглавить кампанию по завоеванию южнокалифорнийского рынка, которому со всех точек зрения следовало бы быть естественной базой для его сети предприятий быстрого питания. Он попросил Кароса взять на себя обязанности директора-распорядителя во всему этому региону, и Карос начал с того, что рассказал всем менеджерам ресторанов в Калифорнии историю успеха кливлендского кооператива. Конечно, у менеджеров было больше чем достаточно причин для скептицизма. Ведь раньше к ним приезжали специалисты из Чикаго, предлагавшие чудодейственные рецепты решения всех проблем, ни один из которых так и не сработал. Директор отдела маркетинга Макс Купер даже предложил рекламировать «Макдоналдс» среди автомобилистов, попавших в часы пик в пробки на пригородных шоссе. Зафрахтованный им самолет, на крыльях которого была установлена неоновая реклама с названием компании, стал летать над шоссе в местах скопления машин. Увы, и это не дало результатов.

Но даже когда Каросу наконец удалось уговорить франчайзи создать рекламный кооператив, оказалось, что средств для финансирования телерекламы все равно недостаточно. Отчасти это объяснялось тем, что реклама на телевидении в Лос-Анджелесе стоит очень дорого, отчасти тем, что франчайзи из-за нехватки средств не могли отчислять на рекламу больше 1 % стоимости продаж. «Стало ясно, – вспоминает Карос, – что, если нам не удастся выйти на телевидение, в Лос-Анджелесе мы потеряем полное фиаско. Исходя из этого, Карос незамедлительно отправил Тернеру меморандум, в котором говорилось, что единственным средством заставить шесть миллионов потребителей региона обратить внимание на «Макдоналдс», является «постоянное массовое стимулирование» с помощью телевизионной рекламы. Он просил саму компанию оказать содействие франчайзи Лос-Анджелеса в изыскании средств, необходимых для проведения рекламной кампании на телевидении. В 1964 году «Макдоналдс» внес в рекламный фонд франчайзи Лос-Анджелеса 187 000 долларов.

Это был первый случай, когда компания выделяла средства на телерекламу. Результат не заставил себя ждать. В том же году средний объем продаж одного ресторана в Лос-Анджелесе вырос сразу на 22 %, а в 1965 году – еще на 21 %. Когда эффект телевизионной рекламы в Лос-Анджелесе стал известен, в «Макдоналдс систем инк.» уже ни у кого не оставалось сомнений в том, что телевидение является ключом к массовому рынку, а кооперативы франчайзи – основой финансирования рекламных телекампаний, которые практически сразу давали эффект. Франчайзи других регионов страны стали создавать собственные кооперативы, и к 1967 году во всех крупных городах США уже действовали подобные местные рекламные кооперативы, каждый из которых имел собственное рекламное агентство.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
К этому же году относится разработка в «Макдоналдсе» официальной общенациональной программы телерекламы.

Однако создание вначале местных рекламных кооперативов явилось организационной гарантией того, что рекламная деятельность в компании, инициатива в которой с самого начала принадлежала низовым структурам, и в дальнейшем, с выходом ее на общенациональные телепрограммы, будет контролироваться местными предприятиями. В 1992 году, когда рекламные расходы «Макдоналдса» достигли 1 миллиарда долларов, ни за каким другим торговым названием не стояла столь мощная программа маркетинга – местные предприниматели через 165 региональных кооперативов и 48 независимых рекламных агентств продолжали контролировать все расходы на рекламу, принимая решения о покупке эфирного времени и оказывая существенное влияние на определение долгосрочных перспектив всех рекламных программ.

Хотя телереклама «Макдоналдса» имеет общие черты, отличающие рекламу любой корпорации, она является продуктом сотрудничества местных кооперативов франчайзи, каждый из которых имеет собственные приоритеты и концепции. Более того, региональные рекламные кооперативы продолжают играть роль самого мощного орудия в руках франчайзи, препятствующего чрезмерному усилению влияния штаб-квартиры корпорации.

Однако огромное влияние предпринимателей в маркетинге не ограничивается одной рекламой. Проявив гораздо большую изобретательность, чем администрация корпорации, франчайзи захватили контроль еще в одной важной сфере, в которой «Макдоналдс» традиционно опережает большинство своих конкурентов, тем самым постоянно расширяя свой рынок. Речь идет о новых видах продуктов. Неудача Крока, пытавшегося расширить меню с помощью десерта, стала лишь прологом возникновения более серьезных проблем, с которыми корпорации пришлось столкнуться в этой области. Только в 1972 году, когда в ресторанах появился гамбургер «Квотер паундер», идея которого принадлежала Фреду Тернеру и директору отдела новых продуктов Элу Бернардину, руководству корпорации «Макдоналдс» действительно удалось предложить посетителям новый продукт, ставший популярным. С тех пор единственным новым продуктом, появившимся в меню по инициативе руководства компании, стал «Чикен Макнаггетс» – бутерброд с цыпленком, который также предложил Тернер. Все другие новые продукты – это результат экспериментов местных предпринимателей. «Я предлагал один рецепт за другим, – вспоминает Бернардин, бывший соавтором многочисленных новых продуктов – от клубничного слоеного торта до жареных морских моллюсков – так и не завоевавших популярности. – Однако мои успехи никак нельзя было назвать блестящими. Я даже иногда удивлялся, почему меня все еще не уволили».

Блестящие успехи, которых добивались франчайзи в разработке новых продуктов, частично объясняются тем, что они были ближе к рынку, чем сотрудники центрального аппарата компании, и поэтому лучше видели возможности рынка. С другой стороны, они более пристально следили за рыночной конъюнктурой. За исключением отчаянных попыток Рэя Крока расширить меню, включив в него новый десерт, в течение нескольких лет никто в корпорации серьезно не занимался разработкой новых продуктов, потому что Тернер и другие управленцы опасались того, что появление новых продуктов может пагубно сказаться на высокой эффективности работы предприятий, добиться которой было так непросто. Поэтому история компании «Макдоналдс» – это во многом история того, как франчайзи, предлагавшие новые продукты, были вынуждены упрямо преодолевать сопротивление менеджеров компании, смотревших на такие предложения с подозрением.

Процесс внедрения новых продуктов снизу начался в начале 60-х годов, когда один из франчайзи в Цинциннати столкнулся с дилеммой: либо выйти на рынок с новой продукцией, либо вылететь в трубу. Лу Грон, владелец единственного ресторана в Цинциннати, приблизился к черте, за которой было только банкротство. Проблема заключалась в том, полагал Грон, что его заведение находилось в районе, населенном преимущественно католиками. По пятницам, когда католики не едят мясного, его потенциальные посетители обходили это заведение стороной и устремлялись в соседний драйв-ин «Фриш» с полным циклом обслуживания, принадлежащий Дэвиду Фришу, крупному франчайзи города. Ресторан «Фриш» предлагал посетителям пользовавшийся большим спросом сэндвич с палтусом. Грон был убежден в том, что на его делах и в остальные дни недели сказывалась потеря посетителей его ресторана по пятницам. «Многие посетители считали, что если мне безразлично, придут ли они в мое кафе в пятницу или нет, то нет смысла приходить и в другие дни, – утверждает Грон. – Мне просто необходим рыбный сэндвич».

Однако, когда он предложил дополнить меню новым продуктом, менеджеры «Макдоналдса» заявили, что рыба в меню не нужна. «Они все твердили о том, что в других городах публика буквально штурмом брала кафе для того, чтобы купить гамбургеры «Макдоналдс», – говорит Грон. Но Грон оставался при своем мнении. Он собрал данные по объемам продаж рыбных блюд конкурентами, подсчитал свои потери из-за отсутствия рыбы в кафе и рассчитал доходы, которые пришлось бы понести для того, чтобы включить в меню рыбные продукты. Грон также подготовил выступление, сопроводив его слайдами, в котором попытался наглядно продемонстрировать технологию приготовления продукта с рыбой в любом ресторане «Макдоналдс». С этим докладом Грон прилетел в Чикаго, чтобы убедить в выгоды своей идеи менеджеров «Макдоналдса» и заодно угостить их рыбным сэндвичем: жареным во фритюре палтусом в кляре на булочке.

Обстоятельность Грона произвела на управляющих «Макдоналдса» большое впечатление, и они позволили ему опробовать на деле новый рыбный сэндвич. Рынок среагировал немедленно. Средняя выручка по пятницам выросла со 100 до 500 долларов, кроме того, продажа рыбных сэндвичей способствовала росту спроса на гамбургеры в остальные дни недели. За два года объем продаж в кафе, некогда стоявшем на грани разорения, вырос на 30 %. «Только рыба спасла меня от банкротства», – заявляет Грон.

Познакомиться с технологией приготовления нового сэндвича в Цинциннати приезжали сотрудники компании из Чикаго и франчайзи из различных регионов страны. Оказалось, что технология эта отнюдь не проста. К пятнице Грон начинал готовиться уже утром предшествовавшего ей четверга. Вначале филе палтуса вручную разделявали на кусочки размером в два с половиной дюйма. До трех часов утра пятницы эти кусочки бланшировали и окунали в тесто. Такой процесс, конечно, никак не соответствовал конвейерной технологии «Макдоналдса». «Такую технологию нельзя было внедрить на всех наших предприятиях, поскольку она доставляла чересчур много хлопот, – вспоминает Эл Бернардин, живущий сейчас в Калифорнии и являющийся франчайзи «Макдоналдса». – Она просто не вписывалась в наш порядок».

Тем не менее успех эксперимента Грона положил конец пристрастному отношению «Макдоналдса» к рыбе, и компания решила опробовать на рынке собственный рыбный продукт. Сама компания «Макдоналдс» не имела источников, из которых в ресторан могла бы поставаться рыба. Поэтому Бернардин обратился к нескольким потенциальным поставщикам. Единственным, кто откликнулся, был Бэд Суини из «Гортон корпорейшн». Сегодня это одна из крупнейших компаний, торгующих рыбой, а в то время ее доля на рынке была просто мизерной. Стремясь заполучить первый в истории своей компании крупный коммерческий счет, Суини, как только ему сообщили о том, что звонили из «Макдоналдса», прервал деловую поездку и вернулся в Чикаго. Утом следующего дня он явился к Бернардину с целым набором образцов рыбных продуктов. «Быстрота, с которой мы отреагировали на его предложение, произвела большее впечатление, чем ассортимент нашей продукции», – вспоминает Суини.

Тем не менее Суини удалось договориться о сделке. Этот случай, кстати, показателен в том отношении, что проясняет требования, которые «Макдоналдс» предъявляет к своим поставщикам. Он стал важным прецедентом, определившим роль поставщиков в разработке новой продукции. Хотя Суини и произвел хорошее впечатление на Бернардина во время их первой встречи, только его дальнейшая деятельность способствовала тому, что рыба закрепилась в меню «Макдоналдса», а «Гортон корпорейшн» – в качестве поставщика компании. С самого начала Суини стал кем-то наподобие бесплатного консультанта по разработке новой продукции «Макдоналдса» в ее усилиях, связанных с внедрением на рынок рыбного сэндвича, который пользовался бы спросом. Компании «Макдоналдс» был нужен не готовившийся вручную полуфабрикат, как в кафе Грона, а рыбный продукт, предварительно порезанный на дольки и замороженный в тесте на рыботорговом предприятии, который сразу же после поступления в ресторан мог бы доводиться до готовности в обжарочном аппарате. Кроме того, Суини указал на то, что палтус, входивший в рецепт Грона, не годится для общенациональной сети предприятий быстрого питания, потому что на рынок эта рыба поставлялась в ограниченных количествах, что приводило к существенным колебаниям цены на нее.

Впрочем, вскоре Суини предложил несколько других вариантов, и в последующие три месяца тестировал их в заведениях «Макдоналдса». Он был не просто сторонним наблюдателем этих экспериментов. Теперь большая часть его рабочего времени

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) уходила на руководство рыбным отделом экспериментального ресторана в пригороде Уилинга. Когда посетителей там бывало особенно много, он сам брал в руки лопаточку и переворачивал жарившиеся гамбургеры. Счета других фирм, которые он курировал, Суини обслуживал в свое свободное время. «Мои коллеги в компании «Гортон» стали посматривать на меня косо, задаваясь вопросом, с чего бы это я все время пропадал в «Макдоналдсе», – вспоминает Суини.

Но настоящие трудности, подвергшие упорство Суини и настойчивость «Гортон корпорейшн» серьезным испытаниям, были впереди. Трехмесячные эксперименты не дали продукта, который был нужен «Макдоналдсу». Суини устроил встречу Крока и Тернера с руководством компании в штаб-квартире «Гортон корпорейшн» в городе Глостер, штат Массачусетс, на которой те объяснили, почему все предложенные продукты не удовлетворяют «Макдоналдс». Практически все замороженные рыбопродукты покрывались слоем теста из кукурузной муки грубого помола, что перебивало вкус рыбы и не позволяло ощутить ее текстуру. В «Макдоналдсе» хотели, чтобы «Гортон корпорейшн» разработала более тонкий кляр, примерно такой, каким он был в ресторане Лу Грона. А это означало, что необходимо было разработать совершенно новую технологию приготовления теста. Для сети, состоявшей лишь из двухсот предприятий питания, это был слишком самоуверенный заказ. Однако Суини удалось убедить управляющих своей компанией в том, что «Макдоналдс» непременно завоеует рынок и ее коммерческий счет начнет в «Гортон» одним из самых весомых.

Суини провел еще три месяца в ресторане «Макдоналдс», испытывая новые продукты, разрабатываемые «Гортон корпорейшн». Наконец остановился на палочках из морских моллюсков в кляре. Но когда он предложил их на пробу группе менеджеров «Макдоналдса», президент компании Хэри Зоннеборн высказал свое мнение далеко не вдохновляющими словами: «Вы никогда не увидите морских продуктов ни в одном ресторане «Макдоналдс». И хотя «Макдоналдс» согласился на продолжение экспериментов с глубоко замороженными моллюсками под названием «Глубоководная Дори», их результаты по пяти заведениям обнадеживали не больше, чем краткое резюме Зоннеборна. Продукт потерпел полную неудачу.

Суини отказался признать свое поражение. Он продолжал по семь часов в день работать в ресторане в Уилинге в надежде в конце концов разработать рецепт продукта, который бы вписался в систему быстрого питания «Макдоналдса». Еще через три месяца экспериментов – с того дня, когда ему впервые позвонили из «Макдоналдса», прошел уже целый год, – Суини, все это время работавший в тесном контакте с Бернардином, предложил рецепт рыбного сэндвича, который, он не сомневался, завоеует рынок. Для его приготовления использовалась треска, в достаточном количестве имевшаяся на рынке по более стабильным, чем у палтуса, ценам. В сэндвич добавлялся винный соус, рецепт которого Бернардин позаимствовал у Пола Бернета, шеф-повара знаменитого чикагского ресторана в отеле «Пальмер хаус хоутел». Суини предложил подавать рыбу на булочке, внося небольшой отпечаток собственного вкуса – маленький ломтик расплавленного сыра. «Когда я работал в рыбной компании, я почти не выносил вкуса рыбы, – говорит он. – Еще как-то мог терпеть ее, если добавлял ломтик чеддера».

В 1962 году сэндвич был утвержден в качестве первого общенационального добавления к меню «Макдоналдса». Правда, вся работа по его внедрению для Суини только начиналась. Он находил местных поставщиков мороженой рыбы, помогал отбирать нужное холодильное оборудование и консультировал конструкторов «Макдоналдса» по вопросам разработки необходимого морозильного оборудования для рыбы. Позже он разъезжал по всей стране, убеждая франчайзи «Макдоналдса» в необходимости добавить рыбу к меню в их кафе.

В «Макдоналдсе» от Суини ожидали именно такого участия в делах компании, но вместе с тем его деятельность была вознаграждена. Когда «Макдоналдс» с успехом вышел на общенациональный рынок с сэндвичем Суини, все сделки компании, относившиеся к поставкам рыбы, пошли через «Гортон корпорейшн». Однако было очевидно, что компания вела дела не столько с «Гортон», сколько с Суини. Четыре года спустя, когда Суини покинул «Гортон», часть заказов «Макдоналдса» постепенно перешла к компании «Бут Фишериз», где теперь работал Суини. К середине 70-х годов, когда «Гортон» вновь пригласила Суини в качестве независимого консультанта по сделкам с «Макдоналдсом», она получала лишь около 50 % от общего пакета заказов на поставки рыбы «Макдоналдсу». Ко времени его смерти в 1989 году Суини удалось довести долю «Гортон» в поставках рыбы «Макдоналдсу», на которые ежегодно компания расходует 60 миллионов долларов, до 80 %.



Появление в меню «Макдоналдса» рыбы завершило становление уникальной системы партнерства в маркетинге, созданной в компании. Один франчайзи проявил инициативу для того, чтобы удовлетворить потребности, возникшие на местном рынке. В корпорации «Макдоналдс» предложенный им продукт был усовершенствован с учетом потребностей функционирования системы, созданной корпорацией, и новый продукт вышел на общенациональный рынок. Производиться продукт стал независимым поставщиком, проявившим к потребностям «Макдоналдса» такую же приверженность, что и работники, а также франчайзи компании. Таким образом, был достигнут уровень почти идеального использования потенциала системы лицензирования.

Некоторые компании индустрии быстрого питания, действующие на основе системы лицензий, становились сверхцентрализованными. Все полномочия в них принадлежали владельцу сети, поставлявшему все продукты и оборудование. Другие компании приходили к полной децентрализации при концентрации всей власти в руках крупных территориальных франчайзи, самостоятельно принимавших все решения в области управления и маркетинга. В «Макдоналдсе» был найден баланс. Штаб-квартира в Чикаго почти полностью контролировала определенные стороны деятельности – правила работы кафе, подготовку персонала, разработку оборудования, финансирование, то есть те сферы, в которых централизация и единообразие обеспечивают максимальный эффект. Но в таких областях, как реклама, продвижение продуктов на рынок, разработка новых продуктов, то есть там, где близость к потребителю является залогом успеха, франчайзи была предоставлена почти полная свобода. «Макдоналдс» избежал опасностей столкновения интересов, неизбежного, если бы компания стала поставщиком своих франчайзи. Напротив, у компании появились лояльные поставщики, которые, реагируя на потребности компании и учитывая рыночное чутье ее франчайзи, охотно шли на создание новых продуктов.

«Макдоналдсу» потребовалось всего десять лет после того, как Крок открыл свой первый ресторан-прототип в Дес-Плейнсе для того, чтобы оставить своих конкурентов далеко позади. Однако самое важное достижение Крока было не столь заметным на первый взгляд. Крок создал не компанию, а систему автономных компаний, каждая из которых стремилась к единой цели, каждая из которых зависела от другой. Тот тип сотрудничества, который рождался в «Макдоналдсе», был настолько уникальным и неожиданным, что даже сам Крок только-только начинал понимать его значение. В конце 50-х годов казалось, что Крок стремился сосредоточить весь контроль в штаб-квартире компании. Но по мере того, как с появлением новых продуктов и новых способов рекламы горизонты «Макдоналдса» стали расширяться, Крок смог увидеть творческий потенциал франчайзи и поставщиков. Они превращались в полноправных партнеров, и в «Макдоналдс» пришло сознание того, что без опоры на них компания никогда не сможет стать лидером в индустрии быстрого питания. Медленно, почти незаметно, партнеры «Макдоналдса» – франчайзи и поставщики – занимали подходящее им положение.

## Глава 10 Преобразование «Макдоналдса» в акционерное общество

Строительство «Макдоналдса», укрепление позиций компании было страстью Рэя Крока. Это была не карьера. Это была его жизнь. Его личность была неотделима от бизнеса, которым он занимался, и поэтому событие, произошедшее в начале 60-х годов в личной жизни Крока, повлекло за собой цепочку перемен в бизнесе, которые в корне изменили как его личную жизнь, так и сам бизнес. Почти приблизившись к вершине, где его ждал триумф, к которому он так долго стремился, Крок неожиданно шагнул в иной, прекрасный мир. Крок обнаружил, что влюблен.

Он был женат на Этель с 1922 года, но, приехав в 1957 году в Миннеаполис для переговоров о предоставлении лицензии Джиму Зину, он впервые увидел женщину, которая, как сразу же понял Крок, однажды станет его женой. Ее звали Джоан Смит, она играла на органе в популярном ресторане «Крайтирион», принадлежавшем Зину.

Любой человек, не обделенный талантом игры на клавишных инструментах, неизменно вызывал у Крока чувство восхищения со времен его молодости, когда он сам, в свои 20 с небольшим лет, стал профессиональным пианистом. В Чикаго Крок предпочитал бывать именно в тех ночных клубах, где играли пианисты. Поэтому неудивительно, что он никак не мог отвлечься от игры органистки «Крайтирион» и сосредоточиться на предмете своих переговоров с Энном. Джоан Смит не только блестяще владела клавишными, она была еще и эффектной блондинкой в возрасте около 30 лет. Любовь к ней ослепила его.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Дальше этого дело могло бы и не пойти, если бы Зин не согласился сделать Роли Смита, мужа Джоан, менеджером своего первого ресторана «Макдоналдс» и делить с ним прибыль поровну. Когда произошел скачок в объеме продаж этого предприятия, Роли получил премию за первый год в размере 12 000 долларов, что вдвое превышало его заработок инженера-железнодорожника компании «Милуоки роуд». Через год, когда он и Зин приобрели лицензию на открытие заведения в Рэпид Сити, штат Южная Дакота, за которую каждый из них заплатил по половине ее стоимости, Роли и Джоан влились в семью «Макдоналдса» и стали последователями ее патриарха Рэя Крока.

Хотя в течение последующих нескольких лет Крок редко встречался с Джоан, он чувствовал, что его тридцатипятилетний семейный союз будет расторгнут. В опубликованной в 1977 году автобиографии, озаглавленной Кроком «Как трудно все это было», основатель «Макдоналдса» вспоминает свои долгие телефонные разговоры с Джоан о том, как шли дела ресторана в Рэпид Сити, хотя обоим было ясно, что интересовало его совсем другое. «Радостное чувство отзывалось в каждой клеточке моего тела, когда я вешал трубку». – писал Крок. Сейчас Джоан вспоминает: «Когда мы встретились с Рэем, и он, и я почувствовали, что рано или поздно нам захочется пожениться. Мы не сказали ни слова об этом, но мы почувствовали это».

В конце 1961 года это чувство было облачено в слова. Крок решил развестись с Этель и сделать предложение Джоан. Его предложение было принято. Так как свое первое вознаграждение за работу в «Макдоналдсе» (75 000 долларов) Крок получил только в том году и так как он согласился оставить Этель их дом и выплачивать ей ежегодно 30 000 долларов в качестве алиментов, он мог покрыть все бракоразводные расходы, только продав свое самое ценное после акций «Макдоналдса» достояние – 100 %-ное право собственности на «Принс касл сейлс». Хэри Зоннеборну удалось получить у «Американ нэшнл бэнк» в Чикаго заем в 150 000 долларов, позволивший восьми менеджерам «Макдоналдса» (Зоннеборн в их число не входил) приобрести «Принс касл» и выплатить Кроку деньги, необходимые ему для того, чтобы начать новую жизнь. Начиная все снова, Крок решил переехать в Калифорнию. Он и Джоан присмотрели для себя дом в районе Вудлэнд Хиллз в Лос-Анджелесе и стали готовиться к свадьбе.

И здесь Джоан стали мучать угрызения совести. Близкие, особенно мать и дочь Джоан, отрицательно относились к ее разрыву с Роли. «Рэй им нравился, но они все время твердили: «Что же бедный Роли будет без тебя делать?» – вспоминает Джоан. Окончательный удар нанесла Линда, четырнадцатилетняя дочь Джоан. «Если ты выйдешь за него замуж, – категорично заявила она матери, – забудь о том, что у тебя есть дочь».

Джоан немедленно сообщила Кроку, что свадьба не состоится. Крок был потрясен. Однако планы его переезда в Калифорнию оставались в силе. Там ему уже принадлежал дом. Он, несмотря ни на что, стремился после развода приобрести новый круг общения. Кроме того, Крока привлекали необычность Южной Калифорнии, готовность живущих здесь людей охотно воспринимать все новое. По словам Хэри Ньюмена, главного бухгалтера «Макдоналдса», «Рэй влек блеск Калифорнии, потому что во все то, что он делал, он всегда привносил что-то от шоу-бизнеса».

Крок переехал в Калифорнию в мае 1962 года. Через год после этого Джоан изменила свое решение и набралась мужества прилететь в Сент-Пол и убедить мать в том, что «она могла продолжать любить меня несмотря на то, что я выйду замуж за Рэя». Но у матери для нее была весьма неприятная новость. «Сегодня утром я говорила с Рэем, – сказала она. – Он женится».

Второй женой Крока стала Джейн Доббинс Грин, ассистент сценариста, работавшая с Джоном Уэйном. Крок, никогда прежде даже не видевший ее, договорился о встрече по телефону, а через две недели женился на ней. Этот брак с его стороны был попыткой забыть разочарование, постигшее его с Джоан. Он также свидетельствовал о том, что Крок неуютно чувствовал себя в одиночестве. «Я женился на Джейн потому, что мне так было легче, – признался Крок через много лет, – но я все время думал о Джоан».

Хотя обстоятельства, которые привели Крока на Западное побережье, были личного плана, его переезд очень сильно отразился на компании, штаб-квартира которой оставалась в Чикаго. Непосвященным, должно быть, казалось, что шестидесятилетний предприниматель решил отойти от дел как раз в тот момент, когда его цель – создать общенациональную сеть предприятий быстрого питания – была в пределах досягаемости.

Но ничего подобного у Крока и в мыслях не было. Он не отправлялся в добровольную ссылку. Он решил лично возглавить кампанию по завоеванию Западного побережья – потенциально выгоднейшего для «Макдоналдса» рынка, но до той поры не приносившего ничего, кроме разочарований. Когда Крок переехал в Калифорнию, его компания лишь пыталась возвратиться туда, откуда ушла в 1957 году по той причине, что оказалась не в состоянии контролировать непредсказуемых и чудаковатых калифорнийских франчайзи из далекой штаб-квартиры в Чикаго. После четырехлетнего моратория, за год до переезда Крока, «Макдоналдс» стал вновь открывать рестораны в Калифорнии. Однако к середине 1962 года их насчитывалось здесь всего 16, и этого было явно недостаточно для того, чтобы выделиться на фоне многих десятков независимых предприятий, действовавших на рынке и использовавших идею братьев

Макдональд, не платя за это ничего. Калифорния, где среднегодовой объем продаж филиалов фирмы был на 20 % ниже общенационального показателя, оставалась для «Макдоналдса» регионом бедствия.

Завоевание Западного побережья было поставлено Кроком в центр всей стратегии создания общенациональной сети ресторанов. Крок понимал, что как бы успешно ни шли дела компании на Среднем Западе или Востоке, если «Макдоналдс» не утвердится на Западном побережье, он не сможет стать жизнеспособным конкурентом в индустрии быстрого питания. Поэтому неудачу в личной жизни он обратил в позитивный план создания мощной базы «Макдоналдса» на Западном побережье, для того чтобы и в Калифорнии наладить самые тесные отношения с франчайзи, что было характерно для компании везде, где открывались предприятия «Макдоналдс».

Из коллектива сотрудников чикагской штаб-квартиры Крок отобрал самых лучших. В Калифорнию были переведены Ник Карос, специалист-управленец, Боб Папп, руководивший строительством, и Джим Кун, управляющий отдела кадров. А в 1964 году Крок перевел в Лос-Анджелес Стива Барнса, ставшего тогда первым в истории «Макдоналдса» региональным управляющим. В Лос-Анджелесе основатель «Макдоналдса» создавал дублирующий центр, своего рода мини-«Макдоналдс». И работой этого последнего звена общенациональной цепи он намеревался руководить сам. Крок считал, что может себе это позволить: в Чикаго оставался надежный главный управляющий – Фред Тернер. «Ты будешь управлять «Макдоналдсом» к востоку от Скалистых гор, а я – к западу от них», – заявил он Тернеру.

Такое разделение обязанностей позволило Тернеру во всем блеске проявить незаурядные способности в управлении компанией в течение первой половины 60-х годов. Благодаря Зоннеборну, решившему проблему финансирования, «Макдоналдс» каждый год открывал по сто новых ресторанов, в два раза больше, чем его самые серьезные конкуренты в индустрии гамбургеров. С наименьшей быстротой забирал в свои руки рычаги управления и Тернер. В области поставок он последовательно проводил курс на все большую централизацию. Тернер также усовершенствовал и без того уникальную систему подготовки персонала компании. Помимо Университета гамбургеров им были открыты несколько центров «Маккопко». [23] к 1963 году под его непосредственным контролем такие центры функционировали в Чикаго, Бостоне, Лос-Анджелесе, Атланте и Колумбусе, штат Огайо. Два года спустя, в соответствии с радикальным планом реорганизации, «Макдоналдс» открыл в каждом из этих пяти городов свои региональные отделения. К началу 1965 года компания, в которой насчитывалось уже почти 700 предприятий, действовавших в 44 штатах страны, могла продолжать поддерживать контроль за работой франчайзи на таком же уровне, лишь перейдя к децентрализованной организационной структуре, обеспечивавшей близость управляющих к рынку.

Но даже при такой разросшейся инфраструктуре Тернеру удавалось находить достаточно талантливых работников, которые обеспечивали неукоснительное соблюдение установленных компанией стандартов. Разъезжая по стране, он постоянно и настойчиво искал людей. Он мог пригласить на работу в компанию продавца авиабилетов, даже случайного попутчика в самолете, то есть любого, кто, на его взгляд, обладал способностью работать в индустрии обслуживания и хотел освоить новые методы работы в этой сфере. Тернер мог предложить новую работу работнику патронажа, клерку железнодорожной компании, страховому агенту, банковскому служащему. Он искал новых работников везде, исключая традиционную индустрию питания. «Они привыкли к тому стилю работы, который был неприемлем для нас», – объясняет Тернер.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Крок и Тернер мыслили одинаково и прекрасно понимали друг друга. Поэтому переезд Крока в Калифорнию в период, когда происходил бурный рост компании, нисколько не ослабил сближавшего их единства цели. Тем не менее процесс развития сети предприятий на Западном побережье, который направлял Крок, постепенно вел к естественному разделению компании на два лагеря: на тех, кто объединялся вокруг Крока, уделявшего главное внимание вопросам управления и функционирования, и на тех, кому был ближе главный финансист компании Хэри Зоннеборн.

Сам по себе процесс не был бы опасен, если бы не то обстоятельство, что, переехав в Калифорнию, Крок все больше времени посвящал вопросам управления, уделяя все меньше внимания финансовым и административным проблемам. Однако именно финансовые проблемы приобрели первостепенное значение, когда «Макдоналдс» превратился в корпорацию средних размеров. Это позволило Зоннеборну подняться до такого положения в ней, когда его влияние почти сравнялось с влиянием самого Крока. В то время как Крок самозабвенно налаживал дела компании на Западном побережье, Зоннеборн встал во главе ее. Этот шаг привел к потенциально губительной конфронтации между Кроком, считавшим «Макдоналдс» прежде всего компанией, занимающейся продажей гамбургеров, и Зоннеборном, видевшим в ней корпорацию, оперирующую в области недвижимости.

Эта конфронтация переросла в открытую битву лишь в середине 60-х годов, но семена ее были посеяны почти неприметными изменениями, которые сопутствовали получению компанией займа в полтора миллиона долларов у страховых компаний Бостона в 1960 году. Для того, чтобы удовлетворять требованиям страховых компаний, были слиты две разные и отдельно управлявшиеся компании «Макдоналдс систем инкорпорейтед», группа, контролировавшаяся Кроком, и «Франчайз риелти корпорейшн» – дочерняя компания, занимавшаяся операциями с недвижимостью, которой управлял Зоннеборн. Зоннеборн стал президентом и главным управляющим делами новой «Макдоналдс корпорейшн». Но эти названия мало что значили для Крока. Будучи основателем, владельцем 52 % акций и духовным лидером «Макдоналдс», Крок не задавался вопросом о том, кто в действительности стоит у руля. «Назначение Хэри главным управляющим не имело в глазах Рэя никакого значения, – говорит Тернер. – Хэри же воспринял это слишком буквально».

Крок был далеко, на Западном побережье, и Зоннеборн воспользовался своим новым положением для того, чтобы постепенно укрепить свое влияние в реорганизованной корпорации, изменить ее характер, перенести основной акцент на финансовые операции. В период с 1962 по 1966 год, когда Крок находился в Калифорнии, Зоннеборн был главным управляющим не только на бумаге, но и на деле. Отчасти это объясняется тем, что по мере роста компании финансовые аспекты ее деятельности приобретали все большее значение, отчасти тем, что Крок не имел никакого желания заниматься финансами. «Как только мы начинали обсуждение финансовых вопросов, Крок терял всякий интерес», – вспоминает Дик Бойлан, старший помощник Зоннеборна, ставший впоследствии руководителем финансового отдела «Макдоналдса».

В начале 60-х годов Зоннеборн, используя свой опыт финансиста, определил общее направление развития «Макдоналдса» и, что было еще более важным, темпы роста компании. Он становился все более неуступчивым, когда требовалось его согласие на выделение крупных сумм для финансирования тех или иных новых шагов. «Дело не доходило до того, чтобы никто не хотел расходувать средства на производство. Но каждый знал, как Хэри подходил к затратам на производство: у него просили деньги, а он не хотел расставаться с ними, – припоминает Бойлан. – Хэри отнюдь не был расточительным».

Зоннеборн строго следил за тем, чтобы количество новых предприятий, открывавшихся каждый год, не выходило за определенные рамки. Он добивался этого главным образом путем ограничения числа работников в отделе недвижимости. На начальном этапе чрезмерная бережливость Зоннеборна не сдерживала роста сети ресторанов. Однако помимо решения вопроса о количестве вновь открываемых заведений Зоннеборн также принимал окончательное решение о месте, на котором должен был открываться ресторан, и нередко отказывался от выгодных мест потому, что, по его мнению, за них назначились слишком высокие цены. Он отказывался одобрить покупку участка земли, если он стоил более 50 000 долларов, и постоянно требовал от управляющего по недвижимости платить как можно меньше. «Могло быть так, что приходил управляющий. Он договорился о заключении сделки, компании предстояло платить, скажем, тысячу долларов в месяц, а Хэри мог на это сказать ему: «Это слишком много, максимум – 950 долларов. Вам нужно пересмотреть соглашение».

Однако конкуренция за приобретение коммерческой собственности в пригородах усиливалась, и некоторые менеджеры корпорации стали понимать, что установленный Зоннеборном потолок в 50 000 долларов при покупке участков земли заставлял «Макдоналдс» останавливать свой выбор на участках, расположенных за два-три квартала от самых оживленных торговых районов. Стало ясно, что Зоннеборн оценивал такие участки прежде всего с точки зрения их ценности как недвижимости, а не с точки зрения их выгоды как места, где будут продавать гамбургеры.

Дик Шубот, самый удачливый агент по сделкам с недвижимостью в 60-е годы, считает, что его успехи отчасти объясняются тем, что в обход Зоннеборна он обращался за одобрением сделок прямо к Кроку. Зоннеборн обычно отказывался одобрять заключаемые им сделки. Шубот составлял список участков, который представлял Кроку, когда тот приезжал на Средний Запад. Днем Шубот предлагал Кроку взглянуть на полдюжины участков с самолета, а вечером в гостиничном номере готовил все необходимые документы. На следующее утро он представлял Кроку на подпись готовые контракты об аренде, и Крок неизменно подписывал их. «Хэри видел только чистую стоимость недвижимости в долларах и не замечал упущенной прибыли (от продажи гамбургеров) из-за того, что мы не приобретали более дорогие участки», – говорит Шубот.

Однако заключение Шуботом сделок в обход Зоннеборна было исключением, а не правилом. С течением времени президент «Макдоналдса» все больше усиливал свой контроль за расходованием средств. Событием, вознесшим Зоннеборна на вершину карьеры, равно как и приведшим к окончательной конфронтации с Кроком, стало преобразование «Макдоналдса» в открытую компанию акционерного типа, что всегда сопряжено с увеличением роли, которую играют в делах компании финансовые вопросы.

Так как компания действовала в соответствии с планом контролируемого роста, ей был не нужен акционерный капитал для финансирования развития компании. Решение о ее преобразовании в открытую компанию акционерного типа с самого начала объяснялось желанием основных владельцев продать часть своих акций. К 1965 году Рэй Крок (владевший 52,7 % акций), Хэри Зоннеборн (15,2 % акций) и Джун Мартино (7,7 % акций) были уже миллионерами. Однако их миллионы были заключены в акциях, не имевших хождения на открытом рынке. Незадолго до этого времени жалованья всех троих достигли вполне respectable уровня, но непомерно высокими назвать их было никак нельзя: Крок получал 115 000, Зоннеборн – 90 000 и Мартино – 65 000 долларов. Каждый из них не имел ничего против того, чтобы преобразовать свое состояние в акции в состояние, которое можно было бы потратить. «Преобразование «Макдоналдса» в открытую компанию акционерного типа было для Рэя, Джун и меня единственным способом получить наличные деньги за всю проделанную нами работу», – вспоминает Зоннеборн.

Все шаги, предпринятые после разработки плана действий в начале 1964 года до предложения акций на рынке 15 апреля 1965 года, контролировались Зоннеборном. Он проводил много времени в беседах с юристами, аудиторами, банкирами. Плохо было то, что Зоннеборн все с большей неприязнью относился к Кроку. Он окружил себя юридическими, банковскими и экономическими советниками, которым он доверял и которые разделяли его взгляды на бизнес. Зоннеборн также стал пользоваться услугами новой юридической фирмы – «Чэпмен энд Кэтлер», – потому что ее сотрудники произвели на него большое впечатление тем, что досконально разбирались в финансовых вопросах. Директором Зоннеборн назначил Ли Стэка, консультанта по инвестициям, который ввел его в финансовый мир Востока. Одновременно он обратился к брокерской фирме Стэка – «Пэйн, Уэббер, Джексон энд Кертис» с предложением организовать реализацию акций. Для ведения аудиторских операций Зоннеборн пригласил работников одной из компаний «Большой восьмерки» – «Артур Янг энд компани», отказавшись от услуг «Доути энд Доути». «Хэри почувствовал себя настоящим главным управляющим», – отмечает Фред Тернер.

Действительно, Зоннеборн стал считать себя первым лицом в корпорации. До предложения акций компании он рассматривал вариант преобразования «Макдоналдса» в открытую компанию акционерного типа путем слияния его с одной из существующих компаний. Этот путь к рынку ценных бумаг не был сопряжен с большими расходами, владельцам «Макдоналдса» не пришлось бы платить высоких налогов: они бы просто обменяли свои акции на уже котирующиеся на рынке акции другой компании путем безналогового обмена. Имея в виду такой план действий, Зоннеборн обратился к компаниям «Консолидейтед фуд компани» в Чикаго (сейчас она называется «Сара Ли

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) корпорейшн») и «Юнайтед фрут» в Нью-Йорке. Эти гигантские компании, превосходившие по своей мощи «Макдоналдс» во много раз, были не прочь, используя свои огромные финансовые возможности, подчинить своему влиянию лидера индустрии быстрого питания. В предложении Зоннеборна была своя изюминка: он хотел, чтобы в процессе слияния «Макдоналдс» поглотил чикагскую и нью-йоркскую компании, а никак не наоборот. «Они подумали, что у меня с головой не все в порядке», – вспоминает Зоннеборн.

Из плана слияния ничего не получилось, и Зоннеборн решил предложить для продажи 300 000 акций «Макдоналдса». Акции предлагались от имени крупнейших акционеров компании – Крока, Зоннеборна и Мартино, а также «Пол Ревери» и «Стэйт Мьючуэл», стремившихся получить наличность за какую-то часть акций, которые были предоставлены им в качестве вознаграждения за заем в полтора миллиона долларов.

Несмотря на рост «Макдоналдса» и высокую активность, отмечавшуюся на фондовой бирже в середине 60-х годов, Пэйну Уэбберу было отнюдь не просто создать синдикат для обеспечения гарантии размещения акций компании. Большинство «аристократических» инвестиционных банков, таких как «Морган Стэнли» и «Голдмен Сэчс», отказались участвовать в сделке. «Сейчас даже трудно представить себе, что инвестиционные банки не бросились организовывать синдикат, отталкивая друг друга, – говорит Хэри Фишер, партнер Пэйна Уэббера, который вел счет «Макдоналдса». – Все киты Уолл-стрит не хотели подходить к сделке и на пушечный выстрел. Они рассматривали «Макдоналдс» как бабочку-однодневку».

В какой-то мере проблема объяснялась тем, что основные брокерские фирмы базировались в Нью-Йорке, а этот многообещающий рынок еще не был завоеван ни «Макдоналдсом», ни другими компаниями индустрии быстрого питания. Поразительно то, что, хотя к тому времени «Макдоналдс» действовал по всей стране, работало уже более 700 ресторанов, многие крупные банкиры-инвесторы ранее не слыхали даже названия компании.

Более того, на Уолл-стрит не было фондовых ценностей, с которыми можно было бы сравнивать акции «Макдоналдса». Это сегодня предприятия «Кентукки фрайд чикен», «Бургер кинг», «Пицца хат» и большинства других крупнейших сетей индустрии быстрого питания являются открытыми компаниями акционерного типа и их деятельность постоянно и тщательно изучается массой аналитиков-финансистов, специализирующихся в акциях этой отрасли. Но «Макдоналдс» стал первой среди компаний индустрии быстрого питания, которая была преобразована в открытую компанию. С учетом всех этих трудностей перед Пэйном Уэббером стояла почти нереализуемая задача – продать акции «Макдоналдса» крупным банкирам-инвесторам Нью-Йорка. «Это была не железнодорожная, не сталелитейная, не автомобильная компания, а бизнес, о котором на Уолл-стрит никто не слышал, – поясняет Фишер. – А в 1965 году банковский инвестиционный бизнес оставался одним из самых консервативных и традиционалистских в стране».

Некоторые крупнейшие фирмы Уолл-стрит в конце концов приобрели акции «Макдоналдса», правда, в относительно скромных количествах, что отражало отсутствие интереса к ним со стороны главных учреждений-вкладчиков, которых они представляли. Но Пэйн Уэббер и еще десяток региональных брокерских фирм, с большим энтузиазмом приобретшие акции, почувствовали, что к акциям «Макдоналдса» проявляют интерес тысячи мелких индивидуальных инвесторов, желавших приобрести максимум сто акций. Другими словами, акции «Макдоналдса» привлекали тех же людей, которые покупали в кафе гамбургеры. В течение нескольких первых лет владельцами 80 % акций «Макдоналдса» были индивидуальные инвесторы. Сейчас же около 55 % акций контролируются учреждениями-инвесторами. [24]

Успеху всего предприятия в немалой степени способствовал и точный выбор времени операции. В 1965 году фондовая биржа была охвачена лихорадкой. Многие инвесторы, даже не изучив состояния компаний, предлагавших свои акции на бирже, были уверены в их надежности и считали, что в условиях рынка, на котором наблюдались сильнейшие в истории Америки тенденции к повышению курса ценных бумаг, курс акций автоматически будет расти. «Как ни странно, но каждый новый выпуск акций мгновенно раскупался, – вспоминает Фишер. – Даже те, кто понятия не имел о том, чем занимается «Макдоналдс», все равно покупали акции компании, ибо знали, что на следующий день могут их продать с прибылью для себя».

По мере приближения 15 апреля, когда акции должны были появиться на бирже, становилось все более очевидным, что лихорадка распространилась и на акции

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдса». Маклеры стали распределять их среди своих клиентов, заваливших их предварительными заказами. Зоннеборн знал о том, что интерес к акциям «Макдоналдса» рос не по дням, а по часам. Поэтому он договорился с синдикатом подписчиков о том, что цена будет установлена на высоком уровне для акций предприятия, впервые выходящего на рынок. При цене 22,5 доллара стоимость акции равнялась 17-кратной величине дохода, полученного компанией в 1964 году. Это – впечатляющий успех для компании, которой не было и 10 лет и которая действовала в новой индустрии. Вместе с тем эта индустрия была настолько молода, что волнения в последнюю минуту среди участников синдиката просто неизбежны. За несколько дней до наступления срока продажи Зоннеборну позвонили сотрудники компании Пэйна Уэббера и настойчиво порекомендовали снизить цену акции до 20 долларов. «Я категорически отказался, – вспоминает Зоннеборн. – То, что я сказал им – не для печати».

То, что Зоннеборн оказался прав, подтвердилось сразу же, как только акции появились в продаже. Сумма подписки превысила стоимость предложенных для продажи акций во много раз. Маклеры говорили даже лучшим своим клиентам, что не могут включить их в список желающих приобрести акции «Макдоналдса». К концу первого дня торговли цена акции выросла до 30 долларов. За неделю она выросла до 36 долларов, а через несколько недель составила 49 долларов. Акции «Макдоналдса» неожиданно стали самыми популярными.

Фондовая биржа сделала Крок, Зоннеборна и Мартино чрезвычайно богатыми людьми. От продажи своей части акций Крок получил три миллиона долларов, Зоннеборн – 1,2 миллиона и Мартино – чуть больше 300 000 долларов. Но гораздо большее богатство из-за высокой котировки акций на бирже заключалось в акциях, которые не были проданы. Через несколько недель Рэй Крок, выходец из среднего класса, живший в пригороде в то время, когда учредил компанию, был владельцем 32 миллионов долларов в акциях «Макдоналдса». Зоннеборн, зарабатывавший 125 долларов в неделю, когда он пришел на работу к Кроку, контролировал 8,5 миллиона долларов. Джун Мартино, начинавшая свою карьеру секретарем, была обладательницей пятимиллионного состояния.

Однако теперь некоторые управляющие «Макдоналдса» считали, что следует потребовать от синдиката инвесторов отчета относительно того, почему они «взорвали рынок», обманули продавцов акций и предложили им акции по цене, значительно меньшей той, которую рынок, несомненно, готов был заплатить. Конечно, если бы была установлена более высокая цена, на акции могло не найтись покупателей. Но этот довод в «Макдоналдсе» во внимание принят не был. В первые годы, как говорит Фишер, «все в «Макдоналдсе» имели смутное представление о том, как работает фондовая биржа. Меня все эти детали просто раздражали». Через неделю после начала продаж, когда синдикат представил в «Макдоналдс» информацию от полученных от продаж доходах, он столкнулся с холодным приемом. «Обычно после закрытия биржи такое событие отмечается за обедом и все остаются довольны, – говорит Фишер. – В тот же раз никакого обеда с обычными возлияниями не было». И сегодня управляющие «Макдоналдса», не будучи новичками на бирже, считают, что прохладное отношение к маклерам было вполне оправданно. «Давайте называть вещи своими именами, – говорит Тернер, – Пэйн Уэббер предложил акции по заниженной цене».

Процесс преобразования «Макдоналдса» в акционерную компанию не просто способствовал росту влияния Зоннеборна. Впервые он предстал как человек, управлявший самой крупной в стране сетью предприятий быстрого питания. Крок был на Западе, и теперь черед Зоннеборна выступать на первых ролях в компании. И к удивлению тех, кто имел возможность наблюдать это изнутри, Зоннеборн этой ролью упивался.

«Макдоналдс» стал акционерной компанией. Отныне информация о ее финансовой деятельности стала гораздо более открытой. Зоннеборн, например, стал выступать на заседаниях Общества аналитиков финансовой деятельности компаний. А через год после преобразования компании его известность на Уолл-стрит еще больше выросла в результате того, что он вывел акции фирмы на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Это был пик деловой карьеры Зоннеборна.

У него были все основания гордиться собой. Преобразование компании в открытую компанию акционерного типа – задача относительно несложная. А вот выполнение финансовых требований для включения в Нью-Йоркскую фондовую биржу – дело совсем иного свойства. Здесь совершаются сделки с акциями «Дженерал моторс», «Юнайтед

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) стейт» и «Эй-Ти энд Ти». Выйдя на эту арену, «Макдоналдс» сразу же приобрел респектабельность и доверие, к которым он так долго стремился и которых не имела никакая другая компания в индустрии быстрого питания. В 1985 году «Макдоналдс» достиг пика возможной респектабельности: он первой из компаний сферы услуг был включен в престижный перечень 30 компаний, образующих список Доу Джонса. Первый шаг на этом пути к вершине был сделан в тот день, когда «Макдоналдс» был внесен в список компаний, оперирующих на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Зоннеборн максимально эффективно воспользовался открывшимися возможностями. Он был похож на популиста, вступившего в избранный мир индустриального истеблишмента. Стремясь как можно шире разрекламировать это событие, он сотнями посылал гамбургеры «Макдоналдса» маклерам в операционном зале биржи. Еще раньше он дал понять директорам биржи, что его компания не желает иметь ничего общего с истеблишментом, настояв, чтобы его жена Алоис и секретарь-казначей «Макдоналдса» Джун Мартино были приглашены на обед, устроенный биржей в честь «Макдоналдса» в обеденном зале дирекции, куда имели доступ лишь мужчины. Когда главному управляющему «Макдоналдса» сообщили, что традиция чисто мужских обедов была нарушена в этом зале лишь однажды по случаю визита королевы Елизаветы и что директора не могут сделать исключения для «Макдоналдса», Зоннеборн заявил протест. «Если исключение было сделано для королевы, оно может быть сделано и для моей жены», – настаивал он. Представители биржи не сдавались. «Тогда, – пригрозил президент «Макдоналдса», – мы не станем регистрировать здесь наши акции».

Угроза была слишком серьезной, и руководство биржи смилостивилось. Однако под сенью ажиотажа того дня остался незамеченным более серьезный аспект церемонии: отсутствовал Рэй А. Крок, основатель компании. Этому событию Крок предпочел кругосветное путешествие со своей второй супругой Джейн. Его отсутствие подчеркивало отсутствие у него понимания, и что более важно, всякого интереса к финансовой стороне дела. «Все это дело по преобразованию компании в акционерное общество было непонятным для Крока», – говорит Тернер.

Но отсутствие Крока свидетельствовало также и о том, что он все меньше симпатизировал Зоннеборну. На прием в честь «Макдоналдса» Крок не явился по той же причине, по которой он не желал возвращаться в штаб-квартиру компании и оставался на Западном побережье. Он опасался, что, если бы ему вновь пришлось работать бок о бок со своим партнером, как десять лет назад, его копившаяся неприязнь неизбежно привела бы к взрыву.

Со стороны причины конфликта между председателем и президентом «Макдоналдса» увидеть было трудно. Казалось, что Зоннеборн сосредоточил в своих руках верховную власть в компании. В течение первых двух лет после преобразования компании в акционерное общество именно Зоннеборн, а не Крок выступал в роли первого лица в компании. Некогда он был неприметной фигурой, но теперь хотел выйти из тени основателя «Макдоналдса».

Когда в рамках своей американской поездки с целью сбора пожертвований для благотворительной организации «Верайети клуб интернейшнл» принц Филипп прибыл в Чикаго, именно Зоннеборн можно было видеть на появившихся в прессе фото. Он находился рядом с принцем на церемонии передачи компанией двух автобусов для детей-инвалидов. Когда представители муниципалитета города Сент-Луис пригласили руководителей «Макдоналдса» на церемонию открытия впечатляющего монумента «Гетвэй арч», компанию вновь представлял Зоннеборн.

Приглашение на открытие монумента было простым жестом признания того места, которое золотые арки «Макдоналдса» занимали в облике американских городов. Зоннеборн воспользовался этой церемонией для того, чтобы привлечь внимание к «Макдоналдсу» с помощью тех средств, которыми столь мастерски пользовался Крок. Накануне дня открытия монумента он высказал предложение о том, что рестораны «Макдоналдс» в Сент-Луисе предоставят 100 000 долларов на перенос к основанию монумента арки Испанского павильона Всемирной нью-йоркской ярмарки 1964 года. Зоннеборн считал, что проект переноса павильона был голубой мечтой мэра города Альфонсо Сервантеса и своим предложением он немедленно обеспечил себе место рядом с мэром на различных городских торжествах, равно как и интерес местного телевидения к своей персоне и «Макдоналдсу».

Впоследствии отцы города решили, что город сам должен финансировать проект переноса павильона, чтобы лавры не достались посторонним, но о шаге



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдса» уже сообщили средства массовой информации, а ничего другого Зоннеборну не было нужно.

«Хэри Зоннеборн казался таким консервативным, – замечает Макс Купер, бывший директор отдела маркетинга, – но в нем была заложена скрытая склонность позировать».

Действительно, после преобразования компании Зоннеборн настолько увлекся свалившейся на него известностью, что сыграл, как это ни удивительно, ключевую роль в телерекламе. Его вклад в налаживании этого самого заметного в последующем вида деятельности компании был даже более важным, чем вклад Рэя Крока. Впервые этот вопрос возник на встрече управляющих кафе в 1964 году и был серьезно поставлен на первой общенациональной встрече всех управляющих «Макдоналдса» в Голливуд Биче, штат Флорида, в 1965 году. Там директор отдела маркетинга Купер говорил о необходимости создания общенационального рекламного кооператива по образцу региональных кооперативов, деятельность которых оказалась весьма эффективной.

Тогда вопрос о передаче рекламы компании по общенациональным телеканалам еще не стоял, так как не было ясно, насколько подобные затраты были оправданы с чисто финансовой точки зрения. К концу 1965 года в системе «Макдоналдса» насчитывалось около 800 ресторанов, то есть компания не освоила такого количества рынков, когда расходы на рекламу в общенациональном масштабе были бы оправданны. Ведь в этом случае объем рекламы превзошел бы потребности компании. Однако это соображение просто не пришло в голову Зоннеборну, когда осенью 1965 года Макс Купер получил предложение «Нэшнл бродкастинг компани» дать по одной из общенациональных телепрограмм рекламу в течение трех с половиной минут всего за 75 000 долларов, что составляло четверть спонсорского взноса за I программу «Парад Мэйси в День благодарения».

Любопытно то, что тремя неделями ранее Купер отказался от этого предложения. Тогда к нему буквально влетел заведующий отделом рекламы Джон Хорн и объявил о том, что «получил чертовски выгодное предложение от Эн-би-си. Но когда Купер, обычно внимательно относившийся ко всему, что могло способствовать увеличению объема продаж, начал хохотать, Хорн утратил дар речи. «Ты в своем уме?» – спросил Купер Хорна. Несколько позже Хорн предпринял еще одну попытку. «Макс, я не могу понять, почему ты отказываешься от программы Мэйси?» – с вызовом задал он Куперу вопрос. «Что ты имеешь в виду?» – ответил тот. «Парад Мэйси, – пояснил Хорн. – Я говорил тебе несколько дней назад». «Мэйси? – воскликнул Купер. – А мне показалось тогда, что ты сказал «парад масонов».

Купер спешно сообщил о предложении Эн-би-си Зоннеборну, который на этот раз отбросил в сторону свою склонность всегда и во всем урезать расходы. Зоннеборн любил парады. Кроме того, он родился и провел свое детство в Нью-Йорке, и поэтому с особой теплотой вспоминал ежегодные Парады Мэйси в День благодарения. Он не просто одобрил расходы на первую рекламу компании по одной из телесетей, он пошел дальше: попросил публициста Эла Голина подсказать ему способ сделать «Макдоналдс» участником парада. Ему казалась неплохой идея духового оркестра, марширующего в колонне.

Однако до парада оставались считанные недели, и поэтому эта идея представлялась неосуществимой. Но когда Голин позвонил Мэйси, оказалось, что произошло событие, как будто специально подстроенное для того, чтобы «Макдоналдс» включили в число участников. Оркестру школьников из Пенсильвании не удалось собрать достаточно средств на поездку в Нью-Йорк. По этой причине организаторы получили письмо, в котором сообщалось о вынужденном отказе оркестра от участия в параде. Зоннеборн немедленно согласился стать спонсором этого оркестра с условием, что на униформе оркестрантов появится эмблема «Макдоналдса» – две золотые арки. Он также попросил Голина приобрести самый большой барабан, какой только удастся найти, и написать на нем название компании. И здесь Голину удача сопутствовала. Он когда-то слышал о изготовителе барабанов из Додж-Сити, штат Канзас, который сделал для Техасского университета самый большой в мире барабан. Когда Голин связался с ним, оказалось, что университет как раз ищет покупателя на этот барабан. Мастер натянул на барабан новую кожу, на которой было написано название «Макдоналдс» и золотились две арки, и отправил инструмент в Нью-Йорк. Барабан прибыл перед самым парадом.

Несомненно, Зоннеборн нарушил правила Мэйси, запрещавшие участие парада с

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) коммерческими целями. Но к тому времени, когда оркестр в день парада появился, всюду демонстрируя название и эмблему компании, устроители парада уже не могли ничего изменить. Зоннеборн знал это. «Подготовка к параду начинается за год до его проведения, и в последнюю минуту они уже не могут кого-нибудь выбросить, – говорит Зоннеборн. – Но когда они пригласили нас занять места на трибуне для зрителей, я не пошел. Туда пошел Макс, вот ему-то и досталось. Я всегда предпочитал, чтобы язву на нервной почве из-за меня наживали другие, а не я из-за кого-то».

К счастью, годом ранее Купер договорился с чикагским рекламным агентством «Дарси Эдвертайзинг» (сейчас оно известно под названием «Дарси, Мэйзис, Бентон энд Баулс») о создании телеклипов для распространения среди франчайзи. Эти клипы решили использовать теперь для дебютного выступления «Макдоналдса» по общенациональной программе.

По настоянию Купера в «Дарси» началась работа по созданию рекламных клипов, героем которых был тот самый клоун, который покориł Вашингтон. И Купер, и сотрудники «Дарси» были согласны с тем, что Рональд Макдональд должен оставаться персонажем, рекламирующим «Макдоналдс» по всей стране. Однако возникли сомнения относительно целесообразности сохранения его клоунского ампула, породившие продолжительные дискуссии. Не слишком ли старомодным был образ клоуна? Поскольку в то время большой популярностью у телезрителей пользовались вестерны, одни сотрудники «Дарси» предлагали сделать Рональда ковбоем. Другие высказывали идею представить его астронавтом, потому что все проявляли большой интерес к космическим программам, которые тогда были еще в новинку. «На более нелепых совещаниях мне не приходилось бывать, – вспоминает Пол Шрейдж, работавший в то время в «Дарси» агентом по размещению рекламы в средствах массовой информации. Сейчас он занимает пост старшего исполнительного вице-президента и директора отдела маркетинга «Макдоналдса». – В Вашингтоне уже был человек, буквально сводивший всех с ума, а они в агентстве обсуждали какие-то другие персонажи. Но в конечном счете победил здравый смысл».

Рональд-клоун остался и принялся рекламировать «Макдоналдс» в телепрограмме, принимавшейся по всей стране, а вот от актера, игравшего его – Уилларда Скотта из телекомпании «Эн-би-си», просто отказались. Шрейдж приехал в Вашингтон для того, чтобы попробовать его в роли, которую написал для Рональда. Но Скотт вспоминает, что, как ему показалось, это «была проба ради соблюдения формальностей». Ведь сразу видно, когда от тебя хотят отделаться». Агентство хотело создать такие клипы, в которых Рональд был чрезвычайно подвижным, и было решено, что Скотт не сможет справиться с этой ролью: он располнел.

Скотта это буквально убило. Он знал, что роль персонажа, рекламирующего «Макдоналдс», давала ему шанс получить роли в рекламных клипах, предназначенных уже не для местных, а для общенациональных телепрограмм. Он никак не мог поверить, что у него отбирают роль, которую он заслужил всей своей предшествующей работой. Он помог создать персонаж клоуна и во всех роликах, сделанных для «Джи-джи» в Вашингтоне. Его Рональд был очень подвижен, не отличался от ребенка. «Господь тысячекратно вознаградил меня с тех пор, – говорит Скотт. – Но тогда для меня было очень важно получить эту роль, я был страшно расстроен. Впервые в тот раз средства массовой информации обошлись со мной по-настоящему подло».

Скотту предпочли Коко, известного во многих странах клоуна из цирка «Ринглинг бразерс, Барнам энд Бэйли». Коко говорил только по-венгерски, и поэтому Рональд, появившийся в рекламных клипах, в основе которых лежала тема «Макдоналдс» – это как раз для тебя», не произносил ни одного слова. Первый общенациональный рекламный девиз «Макдоналдса» был положен на мелодию песни «Там, у берега реки». Он остался единственным девизом, сопровождавшимся не оригинальной музыкой. Героем всех первых рекламных клипов «Дарси» был Рональд Макдональд. В самом популярном из них клоун садился на крышу драйв-ин'а «Макдоналдс» на летающей тарелке, имевшей форму гамбургера. Именно эти клипы, снятые в основном для показа по местному телевидению, были срочно переданы в Эн-би-си для показа во время трансляции Парада Мэйси по случаю Дня благодарения в 1965 году.

Время года, выбранное для самой первой рекламы предприятий компании, основная нагрузка на которые приходилась на лето, по общенациональной сети было не совсем обычным. Но Купер привлек Зоннеборна Парадом Мэйси и доводом о том, что реклама может стимулировать реализацию именно зимой, когда для драйв-ин'ов начинался

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) мертвый сезон. Когда Крок основал «Макдоналдс», он был полон решимости порвать с традицией индустрии драйв-ин'ов – закрывать предприятия на зиму. Для практического осуществления этого решения потребовалась вся твердость, на какую только был способен Крок. Зимой франчайзи едва удавалось покрывать расходы. И хотя в конце 50-х – начале 60-х годов объем продаж достигал впечатляющего уровня – 200 000 долларов и больше, его пик приходился на летние месяцы. В ресторане братьев Макдональд в Сан-Бернардино ежегодный объем продаж был в два раза больше, но там не стояла проблема зимних холодов. Крок сразу же изменил планировку здания ресторана: был разработан так называемый зимний фасад – складывающаяся конструкция из алюминия и стекла, которую зимой устанавливали у окошка заказов для того, чтобы посетителям было тепло, когда температура на улице опускалась ниже нуля. Тем не менее в период с декабря по март месячный объем продаж редко превышал 12 000 долларов, и некоторые франчайзи подвергали сомнению целесообразность работы предприятий зимой.

Реклама, пошедшая в эфир во время Парада Мэйси, ознаменовала начало новой эры. Не потому, что реклама сети предприятий быстрого питания впервые «прорвалась» на национальную телесеть, а потому, что она положила конец мертвым сезонам в ресторане «Макдоналдс». Клипы, переданные во время Парада Мэйси, тотчас же дали результат. Объем продаж в ресторане не снизился, как обычно в это время года, а вырос в декабре на 8 %.

Парад оказался результативным и с точки зрения некоторых долгосрочных результатов маркетинговой деятельности. Вскоре после парада Голин, как агент по рекламе «Макдоналдса», встретился с Берни Скляром, бывшим в то время директором Парада Мэйси, и Арчем Роббом, возглавлявшим отдел специальных программ на Эн-би-си, для обсуждения вопроса об участии «Макдоналдса» в параде следующего года и о возможности включения в него духового оркестра компании на постоянной основе. Робб предложил в качестве дирижера Пола Лаваль, музыкального директора мюзик-холла «Рэйдио сити», который уже давно высказывал идею создания всеамериканского марширующего духового оркестра. По его мысли, оркестр должен был состоять из учащихся-музыкантов школьных духовых оркестров из всех штатов. Голин реализовал эту идею на практике, и в следующем Параде Мэйси принимал участие Всеамериканский духовой оркестр «Макдоналдс», в состав которого входили по два школьника из каждого американского штата. Дирижировал оркестром Лаваль. Долгое время без оркестра не обходился ни один Парад Мэйси. Он являлся эффективной частью рекламы «Макдоналдса», обращенной к семье.

Быстрый результат, полученный «Макдоналдсом» от рекламы, переданной во время Парада Мэйси, способствовал тому, что компания не отказалась и от второго предложения, которое последовало от Эн-би-си. «Макдоналдс» принял участие в Параде Мэйси и на следующий год, а неделю спустя Куперу сообщили из Дарси о том, что агентство приобрело у Си-би-эс эфирное время, заплатив еще большую сумму, чем в предыдущий раз. Правда, теперь предложение, казалось, было сопряжено с серьезным риском. Си-би-эс предложила две минуты эфира во время трансляции в одно из воскресений совершенно новой разновидности футбола. Сезон уже закончился, но телекомпания заверила Купера, что она будет энергично рекламировать эту передачу для того, чтобы телетрансляция собрала соответствующую аудиторию. Именно этим фактором – телеаудиторией, в которой прежде всего был заинтересован «Макдоналдс», – Си-би-эс оправдывала высокую стоимость эфирного времени – 200 000 долларов за две минуты, то есть более чем в два раза дороже, чем компания заплатила за три с половиной минуты рекламы, переданной при трансляции Парада Мэйси. А ведь парад был известной, популярной программой в отличие от футбола, о котором никто ничего не знал.

Хуже того, матч должны были транслировать и Эн-би-си, и Си-би-эс. А это означало, что зрительская аудитория будет поделена между двумя каналами. Представители обеих телекомпаний утверждали, что игра соберет большое число телезрителей, но эти доводы не убедили других крупных рекламодателей. К концу декабря, когда до игры оставалась лишь пара недель, у Си-би-эс еще оставалось незакупленное эфирное время. Когда «Макдоналдс» настойчиво попросил сделать уступку в цене, телекомпания с готовностью предложила два рекламных «окошка» в программе, по 1 минуте каждое, за 170 000 долларов, бесплатно добавив, кроме того, несколько минут для рекламы «Макдоналдса» во время утренней воскресной программы для детей. На всякий случай Зоннеборн настоял на покупке одной минуты эфирного времени за 75 000 долларов и в трансляции Эн-би-си. Более опытные рекламодатели могли бы считать это совершенной излишней тратой денег. Однако скидка с первоначальной цены была достаточно велика для того, чтобы привлечь

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) такого новичка в телерекламе, каким была компания «Макдоналдс». Впрочем, как оказалось, эта сделка стала самой важной и эффективной в ряду сделок, связанных с передачей рекламы, которые компания когда-либо заключала с телесетями.

Популярность, которую завоевала игра, потрясла даже сотрудников телесетей. Никто не обратил внимания на то, что на поле встретились соперники совершенно несравнимого класса: мощная команда «Грин бэй пэкер» Винса Ломбарди и «Канзас сити чифс» из третьеразрядной Американской футбольной лиги. Главным было то, что средства массовой информации писали об игре с таким восторгом, что она стала одной из разновидностей профессионального футбола по типу Всемирной серии и получила название «Супер боул».

Результаты рекламы, переданной в рамках Парада Мэйси, убедили руководителей «Макдоналдса» в пользе сотрудничества с общенациональными телесетями. Эффект от принятого в последнюю минуту решения купить эфирное время в ходе трансляции первого матча серии «Супер бол» превратил «Макдоналдс» в телефанатика. Трансляцию этого матча («Грин бэй» победила со счетом 35–10) смотрел 41 % американских телезрителей. Эта передача, несомненно, стала рекордной по числу зрителей в том году и одной из самых популярных в истории телевидения. Ну а поскольку «Макдоналдс» был единственным спонсором телетрансляции, которую вели обе телевизионные сети, он пожинал в гордом одиночестве все плоды рекламы. Можно припомнить не так уж много случаев, когда рекламодатель покупал бы эфирное время с такой эффективностью и получал бы от этого немедленное резкое увеличение объема продаж. Средний общенациональный объем продаж одного предприятия «Макдоналдс» в январе (обычно это был худший из месяцев) подскочил на 22 % по сравнению с уровнем предыдущего года. Хотя частично этот рост объяснялся первым в истории компании увеличением цены на гамбургер – с 15 до 18 центов, не менее половины прироста следует отнести на счет рекламы «Макдоналдса» во время трансляции матча.

Идея телевизионной рекламы захватила «Макдоналдс». На протяжении примерно двух лет франчайзи и управляющие корпорации обсуждали возможность создания общенационального рекламного кооператива по образцу тех, которые действовали на большинстве региональных рынков. До телетрансляции матча серии «Супер боул» идея организации кооператива для приобретения эфирного времени в общенациональных передачах была чисто теоретической. Когда в 1966 году компания обратилась ко всем своим франчайзи с предложением отчислять 1 % дохода от продаж общенациональный рекламный фонд, более 95 % из них согласились. Это был крутой поворот: компания, израсходовавшая в 1965 году на рекламу на общенациональном уровне 75 000 долларов, вступала в 1967 год с бюджетом расходов на рекламу по общенациональным телесетям в 2,3 миллиона, что составляло почти 1 % суммы объема продаж (266 миллионов долларов) всех ресторанов сети, которых к тому времени насчитывалось уже около тысячи.

Но компания не контролировала этот фонд. Как раз местные франчайзи, а не компания впервые воспользовались телевидением для рекламы «Макдоналдса». Они контролировали на местах расходы на рекламу через региональные рекламные кооперативы, директоров которых выбирали сами. И в 1967 году, когда был создан Национальный рекламный кооператив франчайзи (НРКФ), они получили такой же контроль и за расходами на рекламу на общенациональном уровне.

Хотя в дальнейшем франчайзи создали другие организации, позволяющие им влиять на ход дел компании, ни одна из них по своему значению не поднялась до уровня НРКФ, роль которого позволяет наиболее полно видеть то влияние, которое дает франчайзи коллективное принятие решений. Сорок два франчайзи, избранных коллегами из своих регионов и являющихся членами комитета НРКФ, утверждают бюджет общенациональной рекламы, расходы на размещение рекламы в средствах массовой информации и контролируют все программы рекламной деятельности.

Это придает Национальному рекламному кооперативу франчайзи вес не только в «Макдоналдсе», но и на телевидении. Самый первый опыт телерекламы «Макдоналдса» оказался удачным, и поэтому компания безоговорочно отдает ему предпочтение. Фонд рекламы на общенациональных телесетях, контролируемый франчайзи компании, является одним из самых мощных в США. В 1991 году «Макдоналдс» потратил на общенациональную рекламу 572 миллиона долларов. Это более 66 % ее мировых расходов на рекламу. Реклама на общенациональных телевизионных сетях никакого другого торгового названия не подкреплена столь внушительным рекламным бюджетом, а по причине того, что каждый цент этих расходов утверждается франчайзи

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдса», это самый демократичный рекламный бюджет во всей индустрии рекламы.

## Глава 11 «Восток»–«Запад»: расколотый «Макдоналдс»

В 60-е годы каждое Рождество Лу Перлман, обаятельный поставщик всей бумажной продукции, необходимой системе «Макдоналдс», устраивал для руководителей компании и их супруг рождественский ужин. Ужин у Перлмана в календаре встреч, приемов и т. п. занимал в компании самое почетное место, а по мере роста «Макдоналдса» и углубления специализации его управляющих он стал еще и тем редким случаем, когда все семейство «Макдоналдс» могло собраться вместе. В 1965 году по случаю традиционного рождественского ужина Рэй Крок счел возможным приехать в Чикаго со своей второй женой Джейн для того, чтобы познакомить ее со всеми управляющими.

Джейн уже встречалась с некоторыми руководителями «Макдоналдса» в офисе Крока на Западном побережье, а вот среди чикагских управляющих она почти никого не знала. Тем не менее она достаточно хорошо представляла себе отношения в компании, и поэтому ее интересовал один вопрос, ответ на который, Джейн была уверена, ей могла дать Джун Мартино. За минуту до того, как к ней должны были подойти менеджеры для представлений, г-жа Крок шепнула Мартино: «Покажи мне, кто из них люди Рэя, а кто – Хэри».

К середине 60-х годов разногласия между Кроком и Зоннеборном разделили также и руководство компании. Дело было вовсе не в том, что эти две группы превращались в соперников. Соперниками они не были. Но два первых лица компании – Крок и Зоннеборн – постепенно становились непримиримыми соперниками, и, соответственно, остальные сотрудники тяготели к тому или другому. Разлад между главой «Макдоналдса» на Востоке и руководителем «Макдоналдса» на Западе зашел настолько далеко, что он не мог не привести к опасному размежеванию сотрудников на людей Крока, контролировавших работу предприятий, и людей Зоннеборна, в руках которых находились финансы.

Причины конфликта между Кроком и Зоннеборном коренились в глубоких различиях характеров этих двух людей. Но на протяжении многих лет им удавалось мирно и конструктивно сосуществовать. Все изменилось почти сразу же после того, как «Макдоналдс» был преобразован в открытую акционерную компанию. Благодаря деловому таланту Зоннеборна «Макдоналдс», оставив позади конкурентов, осуществил многочисленные сделки с недвижимостью, вошел в сферу институционального финансирования, стал полноправным партнером на Нью-Йоркской фондовой бирже и утвердился на национальном телевидении. Но после преобразования компании в акционерное общество в характере президента «Макдоналдса» стали проявляться такие черты, которые для предпринимателя Крока были совершенно неприемлемы.

К 1965 году Зоннеборн стал профессиональным руководящим работником типа, который мог бы возглавить любую из 500 крупнейших компаний США. Он вращался в элитарных финансовых кругах, на коротке общался с другими директорами-распорядителями, окружив себя талантливыми специалистами-правовиками и финансовыми работниками. Он даже распорядился заново отделать и обставить офис корпорации в доме 221 по Норт-Ласалль-стрит, где располагалась штаб-квартира «Макдоналдс-Восток», для того, чтобы он соответствовал традиционным взглядам на то, как должен выглядеть офис корпорации. Темные панели красного дерева, шикарные темно-зеленые ковры – все это придавало офису вид скорее респектабельной адвокатской фирмы, чем штаб-квартиры компании индустрии быстрого питания. В комнате для совещаний были поставлены обтянутые красной кожей кресла, а ее стены украшены бра. В офисе президента появились картины мастеров XIX века, включая подлинник Ренуара. На стене рядом со столом секретаря вывешивалась самая последняя информация о курсе акций компании.

Но более важным было то, что Зоннеборн управлял «Макдоналдсом», как если бы он был традиционной корпорацией. Личностные и неформальные отношения, некогда связывавшие всех в компании и делавшие ее похожей на дружную семью, были вытеснены бюрократическими структурами и организационными схемами. Неформальная процедура принятия решений на всех уровнях уступила место чопорным совещаниям управляющих.

На вершине этой пирамиды Зоннеборн поместил так называемую тройку подотчетных ему исполнительных вице-президентов: Бойлан занимался финансами, Тернер –

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) организацией хозяйственной деятельности предприятий, маркетингом и подготовкой персонала, и Пит Кроу (специалист по недвижимости, которого Зоннеборн пригласил из компании «Стэндрд ойл оф Индиана») – недвижимостью и строительством. Эта новая организационная структура наделила равными полномочиями три четко разграниченных сектора, и, когда их руководители расходились во мнениях по той или иной проблеме, дело останавливалось. Шел также бурный рост непромышленных отделов. Бухгалтеры, адвокаты, аудиторы, банковские работники по инвестициям, то есть те, кто не имел никакого отношения к гамбургерам, играли в компании все более заметную роль.

В значительной степени эта бюрократизация была неизбежным следствием преобразования «Макдоналдса» в акционерную компанию. Только для составления отчетов для Комиссии по ценным бумагам и биржам, а также для держателей акций требовались десятки служащих, потребности в которых прежде у «Макдоналдса» не было. Сами по себе эти атрибуты мощи корпорации не должны занимать внимание руководителей и мешать их работе. Но именно так произошло, когда «Макдоналдс» был преобразован и у руля встал Зоннеборн. Он руководил компанией как профессиональный управляющий. Крок же хотел, чтобы в управлении присутствовали прежде всего черты предпринимательства. Зоннеборн очень осторожно подходил к расширению компании, основное внимание он концентрировал на укреплении уже созданной базы. Крок был настроен и дальше расширять компанию, он был готов рисковать ради того, чтобы эта база стала гораздо больше. Зоннеборн учитывал интересы и запросы банкиров с Норт-Ласалль-стрит и Уолл-стрит. Крок учитывал только запросы потребителей. Зоннеборн считал, что бухгалтеры и юристы крайне необходимы для обеспечения функционирования открытой акционерной компании. Крок лишь терпел их как неизбежное зло. Находясь в Калифорнии, он еще глубже стал вникать в вопросы работы ресторанов. Зоннеборн, которого ни работа ресторанов, ни деятельность франчайзи никогда особенно не интересовали, еще больше отдалился от этой стороны дела. Теперь они очень отличались друг от друга даже в манере одеваться: Крок покупал дорогую одежду спортивного стиля. Зоннеборн носил костюм в полоску.

«Когда компания преобразуется в акционерную, роль адвокатов, бухгалтеров и специалистов в области налогообложения неизбежно возрастет, – замечает Тернер. – Рэй знал, как удержать их влияние в должных рамках, чтобы они не доминировали в компании. Хэри же противостоять такому влиянию не мог. Он пересыпал свою речь терминами из области юриспруденции, бухгалтерского учета и вообще говорил как член Комиссии по ценным бумагам и биржам. Все это расстраивало нашу работу и стало причиной конфликта между Хэри и Рэем».

Крок уже не скрывал своего презрительного отношения к осторожному стилю работы, который стал характерен для Зоннеборна. Зоннеборн, в свою очередь, пренебрежительно отзывался о неспособности Крока понять то, что «Макдоналдс» теперь стал акционерной компанией, которая имела обязательства перед держателями акций, а не частной империей барона гамбургеров. Это означало, что решения должны приниматься в корпоративных структурах, а не по прихоти основателя компании. Да и вообще, рассуждал Зоннеборн, последнее слово относительно того, как управлять компанией, принадлежит все-таки президенту. Именно так именовалась должность Зоннеборна, и теперь он хотел получить прерогативы, которые обычно соответствуют ей.

Крока такие взгляды совершенно не устраивали. Он был основателем «Макдоналдса» и все еще владел 43 % акций компании. Это была его компания. Более того, каждый ресторан он считал своим. Когда ресторан предлагал посетителям услуги, соответствовавшие его кредо «Качество, Обслуживание, Чистота и Ценность», Крок гордился этим. Когда ресторан постигала неудача, он принимал ее как свою собственную. Крок считал, что «Макдоналдс» имеет обязательства перед обществом, но обществом для него были посетители, покупавшие гамбургеры, а не инвесторы, приобретавшие акции. Не особенно интересовали Крока и титулы тех или иных работников компании. Он не имел ничего против того, чтобы Зоннеборна называли президентом и не забывали при этом, что главным был все-таки Крок.

После преобразования «Макдоналдса» в акционерную компанию Крок и Зоннеборн нашли простой, хотя и неортодоксальный способ разрешения возникавших между ними разногласий: они перестали разговаривать друг с другом. Сложилась неординарная ситуация: компания добивалась феноменальных успехов, а ее председатель жил в Калифорнии, президент – в Чикаго, и общались они через посредника. Эта неблагодарная обязанность была возложена на Джун Мартино, которая была

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) единственным человеком в «Макдоналдсе», в равной степени ценившим конфликтовавших партнеров.

В последние два года Марино была единственным связующим звеном между Кроком и Зоннеборном, и ей всегда удавалось передавать то, что один хотел сообщить другому не в столь резких выражениях, как это формулировалось первоначально. Когда разногласия грозили перерасти в открытую войну, Марино неизменно удавалось разрядить атмосферу, порой принимая на себя вину за то, что она неверно передавала суть того, что должна была передать. На самом же деле она никогда не допускала никаких искажений.

Если один из партнеров начинал выражать недовольство позицией другого, то Марино старалась представить ее в более выгодном свете. Когда Зоннеборн принимался говорить о том, что выйдет из игры потому, что не в состоянии больше выносить чересчур яркую манеру Крока одеваться или его донкихотский характер, Марино всегда удавалось привести его в более ровное расположение духа. «Ты же знаешь Рэя, – говорила она Зоннеборну. – Он такой уже много лет, и его не переделаешь. Пусть Рэй шумит и рвет на себе волосы. Ты знаешь, что делаешь, и ты знаешь, что делаешь именно то, что нужно». А когда Крок говорил, что собирается уволить Зоннеборна, Марино напоминала ему о всем том, чего тому удалось добиться. «Дела у «Макдоналдса» идут отлично благодаря тому, что Хэри на своем месте. Зачем что-то менять?» – убеждала она Крока.

Если бы не Марино, игравшая роль человеческого буфера, разрыв между Кроком и Зоннеборном произошел бы гораздо раньше, что, конечно, отразилось бы на делах «Макдоналдса». Даже если бы она не сделала для компании ничего другого, за одни свои «миротворческие усилия» она заслужила 8 % акций «Макдоналдса», обладательницей которых Марино стала, когда компания была преобразована в акционерную. Но даже сейчас Марино со смешанными чувствами вспоминает о всем том, что она делала тогда ради предотвращения разрыва. «Они оба мне нравились. Я уважала их такими, какими они были. Все это для меня было пыткой, – говорит Марино. – Я все время как на качелях перелетала от одного к другому».

Однако разногласия между Кроком и Зоннеборном сводились не только к различным взглядам на стиль управления. Наступило время, когда даже дипломатия Марино уже не могла успокоить споры о политике, которой следовало придерживаться компании. В основе этих разногласий в конечном счете лежали разные взгляды партнеров на то, что же было главным в деятельности компании – продажа гамбургеров или сделки с недвижимостью.

Крок полагал, что, если объемы реализации гамбургеров пойдут вниз, с ними погибнет и компания. Он размышлял как классический торговец: если компания заботится о «передовых рубежах», «тылы» подтянутся сами. Зоннеборн придерживался противоположной точки зрения. Даже если рынок вообще отвергнет гамбургеры, настаивал он, «Макдоналдс» всегда сможет опереться на недвижимость. Метод Зоннеборна по обеспечению тылов заключался в строгом контроле за расходами. И когда «Макдоналдс» в середине 60-х годов стал получать высокие прибыли, главным для Зоннеборна было сохранение этих прибылей. В этих целях он стремился избежать риска создания избыточных производственных мощностей и перепроизводства, старался сократить долг, отдав предпочтение более скромной, но вместе с тем и более безопасной программе роста, который бы базировался на поступающей в кассу компании наличности.

Более того, после преобразования «Макдоналдса» в акционерную компанию Зоннеборн отошел от того главного, что связывало его с предприятием, – от недвижимости. «Хэри передавал все дела по недвижимости Питу Кроу и еще дальше отошел от вопросов работы предприятий, – вспоминает Тернер, в то время возглавлявший отдел, контролировавший производственную деятельность предприятий. – Раньше он занимался делами, заключал сделки с недвижимостью, поддерживал контакты с управляющими ресторанами. А когда он отошел от этой деятельности, то все свое время стал проводить со специалистами (в области инвестиций и юристами)». Даже сам Зоннеборн признает, что если у него когда-то и был интерес к работе ресторанов, то он в конце концов пропал. «Я сказал Рэю, что он сам должен заботиться обо всем, что связано с питанием, – вспоминает Зоннеборн. – Мне это все просто осточертело. Гамбургеров я даже видеть не мог».

К середине 60-х годов конфликт взглядов, которые исповедовали Крок и Зоннеборн, стал причиной многочисленных споров о том, как вести дела компании. Казалось бы,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) самые незначительные разногласия вырастали в настоящие битвы. Когда, например, Крок продал лицензии пяти или шести родственникам Джейн Крок, он освободил их от обязательного залогового депозита на недвижимость, составившего 15 000 долларов наличными, и вместо депозита взял личную расписку. Зоннеборн знал, что это противоречило правилам, и с полным на то основанием выразил свое несогласие. Однако этим дело не кончилось. «Чэпмэн и Катлер», адвокатская фирма, с середины 60-х годов по контракту с Зоннеборном представлявшая интересы «Макдоналдса», составила правовое заключение, в котором содержалась поддержка позиции Зоннеборна по данному вопросу. После этого Крок ссудил родственников Джейн 100 000 долларов для выплаты залоговых депозитов. Однако Крок не забыл унижения, которому его подвергли президент и адвокаты его собственной компании.

Равным образом выводило из себя и то, что Зоннеборн все реже появлялся в чикагском офисе. Большую часть 1966 года Зоннеборн провел в принадлежавшем ему доме в Мобиле, штат Алабама. Его мучил радикулит. Несколько месяцев Зоннеборн провел лежа на спине, ведя все дела по телефону. В тот год даже совещание совета директоров было проведено в его доме в Мобиле, куда директора были вынуждены добираться самолетом. Крок, стойко переносивший боль, которую ему доставлял собственный артрит, не мог принять в качестве оправдания чью бы то ни было болезнь. «Когда Хэри приезжал в Чикаго, он появлялся в офисе, делал то, что было нужно ему, и уезжал. Никто не знал, когда его можно найти в штаб-квартире или когда он был в отъезде, – вспоминал Крок. – В Чикаго руководство отсутствовало».

Однако никакие другие разногласия между Кроком и Зоннеборном не отражали в такой же степени фундаментальные различия между ними, как различия во взглядах на то, как должна развиваться компания. До середины 60-х годов проблемы развития не были предметом разногласий, потому что США представляли собой совершенно новый рынок для индустрии быстрого питания. Возможностей роста у «Макдоналдса» было гораздо больше, чем ресурсов для него, а риск неудачи незначителен хотя бы потому, что терять «Макдоналдсу» было особенно нечего.

Однако после того, как компания стала акционерной, ситуация изменилась. У «Макдоналдса» появились возможности для гораздо более быстрого финансового роста и для расширения объема операций. Но, с другой стороны, в связи с тем, что финансовой деятельности компании сопутствовал определенный успех, в случае неудачи потери оказались бы значительными. Впервые вера Крока столкнулась с цифрами Зоннеборна. Для Крока никаких пределов возможного не существовало. Зоннеборн считал такую позицию неразумной.

Весьма рискованные финансовые ходы, которые Зоннеборн предпринимал для осуществления своей программы сделок с недвижимостью, остались в прошлом. Теперь он установил строжайшую финансовую дисциплину. Конечно, можно утверждать, что жесткий контроль со стороны Зоннеборна был совершенно необходим. Ведь финансовые вопросы явно не были сильной стороной основателя компании. Однако к середине 60-х годов финансовые структуры, созданные Зоннеборном, казались неуместными и неестественными для растущей быстрыми темпами сети предприятий быстрого питания. Не следует забывать, что только одно из них потерпело неудачу.

Вместо того чтобы по мере расширения финансовой базы «Макдоналдса» открывать с каждым годом все больше ресторанов, Зоннеборн делал прямо противоположное. В 1962 году он санкционировал открытие рекордного количества предприятий – 116, так как в тот год у «Макдоналдса», получившего заем в полтора миллиона долларов, средств было вполне достаточно. Однако каждый год в течение последующих трех лет Зоннеборн сокращал количество вновь строящихся предприятий. Меньше всего предприятий было открыто в 1965 году, именно тогда, когда «Макдоналдс», став акционерной компанией, расширил свои финансовые горизонты. Именно в тот момент, когда большинство компаний «включают высокую скорость», Зоннеборн отсоединил мотор от колес. В конце 1965 года «Макдоналдс» был в несколько раз крупнее большинства своих конкурентов. Он имел уже 731 предприятие. Однако в тот год был открыт лишь 81 новый ресторан, тогда как в 1964 году их число составляло 107.

Эти цифры были бы еще меньше, если бы не группа молодых людей Рэя Крока на Западном побережье, работавших как одержимые. С благословения Крока они открыто игнорировали ограничения, установленные Зоннеборном на рост количества предприятий и на расходы на недвижимость. Крок и его калифорнийские управляющие стали приобретать площади под новые заведения, выплачивая за них более высокие суммы, чем где-либо еще в стране, иногда более чем вдвое превосходя предел в 50 000 долларов, установленный Зоннеборном. В какой-то степени это объяснялось тем,



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) что собственность в Калифорнии была дороже. Но немалую роль играло и то, что Крок настаивал на приобретении только самых выгодных земельных участков под новые рестораны, чего управляющие в других регионах страны не могли позволить себе.

Кроме того, Крок расширял свою группу по недвижимости в Калифорнии гораздо быстрее, чем Зоннеборн в Чикаго. Поэтому замедления темпов строительства, наблюдавшегося повсеместно, в Калифорнии не произошло. В период с 1964 по 1967 год, когда Зоннеборн принимал меры, направленные на сокращение количества вновь открываемых предприятий, калифорнийской группой Крока была открыта треть всех новых ресторанов «Макдоналдс», появившихся в США. Словом, в то время, как Крок придавал «Макдоналдс-Запад» динамизм, Зоннеборн тормозил развитие «Макдоналдс-Восток».

Различия между «Макдоналдс-Запад» и «Макдоналдс-Восток» не сводились лишь к вопросу о путях развития. Создавалось даже впечатление, что идет процесс становления двух отдельных компаний. «Макдоналдс-Восток» был более формализованным. «Макдоналдс-Запад» вел свои дела раскованно и неформально. «Макдоналдс-Запад» был готов рисковать, «Макдоналдс-Восток» стремился всячески оградить себя от риска. Методы руководства Зоннеборна подавляли экспериментаторство, Крок поощрял его. Даже отношения между управляющими отражали различия между Кроком и Зоннеборном. «В Калифорнии среди работников царил дух единства, они встречались в выходные дни в неформальной обстановке почти каждую неделю, – говорит Тернер. – А в Чикаго такого рода встречи прекратились сразу же после отъезда Рэя».

«Макдоналдс» на Западном побережье стал опытной лабораторией для проверки новых концепций, особенно в области дизайна и строительства. Крок очень хотел, чтобы драйв-ин'ы, торгующие гамбургерами, производили впечатление респектабельности, и поэтому он не жалел денег на благоустройство территории, посадку деревьев и цветов, благодаря чему его предприятия выглядели более привлекательно, чем предприятия быстрого питания конкурентов, да и рестораны «Макдоналдс» в других регионах страны. Вдоль тротуаров и по периметру территории всех заведений была установлена красивая подсветка, сглаживавшая резкость неоновых букв на зданиях. Складские помещения и помещения, где собирались отходы, были закрыты декоративными стенами. Новые строительные материалы, такие как адобитовые плиты, камень, кирпич, на внешних стенах новых ресторанов начали вытеснять стандартную красно-белую плитку.

Но, быть может, самым существенным отходом от традиции стало появление просторных внутренних двориков, в которых устанавливались столики под навесами и стулья. В некоторых ресторанах и раньше, в начале 60-х годов, у входа, огороженного застекленными металлическими рамами, устанавливался стол и несколько стульев. Но до появления в новых ресторанах внутренних двориков, в которых могли разместиться многочисленные посетители (такие стала строить западная группа под руководством Крока), предприятия «Макдоналдс» оставались в основном драйв-ин'ами. Еду из них или забирали, или съедали в машинах на стоянке. Появление привлекательно подсвеченных, красиво оформленных внутренних двориков изменило восприятие предприятий «Макдоналдс» в Калифорнии: из драйв-ин'ов они превратились в рестораны. А благодаря теплому климату Южной Калифорнии открытым внутренним двориком можно пользоваться круглый год.

Конечно, Рэй Крок формально располагал достаточными полномочиями, чтобы, несмотря на возражения Зоннеборна, отдавать распоряжения о распространении по всей стране тех изменений, которые были внедрены в Калифорнии. Но Крок был слишком прагматичен для того, чтобы идти на риск неизбежной конфронтации в среде руководства. Он предпочитал вести за собой силой примера, а не приказа, и Калифорния давала образец оригинального мышления, которое Крок хотел распространить на всю структуру «Макдоналдса». «Всем нам, сохранившим лояльность по отношению ко многим из тех, кто работал в Чикаго, приходилось очень нелегко, – вспоминает Джим Кун, в то время работавший директором по кадрам на Западном побережье. – Рэй не проявлял никакой неприязни. Но он стал считать многих из чикагских работников бюрократами. И он часто повторял: «Если парни скажут тебе – не делай того-то, – все равно сделай то, что хочешь». Крок не хотел раздела компании. Он шел своим путем, говоря себе: «Со временем и они последуют этому примеру».

Тем не менее размежевание между управляющими, лояльными Кроку, и управляющими, Страница 161

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) подчиненными непосредственно Зоннеборну, произошло. В такой ситуации особенно неуютно чувствовали себя управляющие из Калифорнии, поскольку все предлагавшиеся ими нововведения должны были получить одобрение в штаб-квартире компании в Чикаго. Роберт Папп, управляющий по строительству, переведенный Кроком в Калифорнию из Чикаго, вспоминает, как приходилось ему балансировать между двумя противостоящими силами «на туго натянутой проволоке». «Рэй хотел действия и прогресса, а Чикаго погряз в волоките, – говорит Папп. – С одной стороны, Рэй все время требовал от меня перемен, нового в структуре, а с другой – из Чикаго мне запрещали что-либо менять. Рэй говорил в таких случаях: «Плюнь на Чикаго. Я говорю тебе: сделать нужно вот так».

Папп старался искать любые оправдания своим новшествам в строительстве, иногда вводя штаб-квартиру в Чикаго в заблуждение, говоря, что определенные изменения в проекте продиктованы принятыми в Калифорнии правилами и традициями. Однако было ясно, что Зоннеборн не одобрял нововведений на Западном побережье. Его позиция была проста: к чему вся эта чехарда с базовым проектом, который и так оправдывает себя, тем более что все эти нововведения стоят дополнительных расходов?

В конечном счете наступил момент, когда Крок не мог больше терпеть сопротивления Чикаго всем попыткам усовершенствовать проект. Он отправил Паппа в Уинди-Сити в качестве кандидата на пост вице-президента «Макдоналдса» по строительству для собеседования с Зоннеборном. Конечно, сам Крок одобрил назначение Паппа на этот пост, но в качестве жеста доброй воли он предоставлял Зоннеборну возможность самому сделать назначение. Рано утром, как и было условлено, Папп появился в приемной Зоннеборна, где прождал весь день. Но он так и не был принят. То же самое повторилось на следующий день.

К полудню раздражение Паппа достигло предела, и он взял такси до аэропорта О'Хара и вернулся в Калифорнию. «Какого черта ты здесь делаешь?» – воскликнул Крок, увидев Паппа. Папп рассказал Кроку об унижении, которому подверг его новый босс. Крок немедленно позвонил Зоннеборну и, не выбирая выражений, высказал все, что думал об этой истории. «Офис Рэя находился в другом конце коридора. Но я слышал каждое слово, которое он прокричал в трубку», – говорит Папп.

Через неделю Папп был вновь в Чикаго и готовился приступить к исполнению новых обязанностей. Прошло всего три года с того момента, как из чикагской штаб-квартиры он перебрался на Западное побережье, но у Паппа было такое ощущение, что он вернулся в совершенно другую компанию. «Когда вам нужно было что-то, нужны были люди, которые могли бы сделать что-то новое, их просто невозможно было найти, – вспоминает Папп. – Отношение к новым идеям было таким: «Так делать этого нельзя».

Философия сопротивления нововведениям насаждалась в штаб-квартире компании все более усложнявшейся системой отчетности, которая не давала предпринимателям никакой возможности принимать самостоятельные решения. Джерри Ньюмен, который, будучи главным бухгалтером, особенно хорошо видел, как бюрократизм и волокита все больше поражали компанию, вспоминает: «В эру Зоннеборна контролировалось все. Мы были финансовой организацией, и все то, что мы делали, должно было способствовать получению прибыли на капитал. На все должен был быть представлен подписанный и удостоверенный второй подписью заказ на поставку. Боб Риан (заведующий финансовым отделом) и Дик Бойлан (управляющий финансами) изучали каждый контракт по сделкам с недвижимостью. Иногда бумаги лежали на столах у работников неделями, потому что человек способен справиться лишь с определенным объемом работы, и не больше».

Однако не все в Чикаго противились новому. Там все еще оставались люди, поддерживавшие Крока, и самым надежным его последователем был Фред Тернер. Стратегия Зоннеборна, направленная на сохранение status quo, все больше угнетала его, и медленно, но верно Тернер погружался в депрессию. В связи с созданием в начале 1965 года пяти региональных отделений компании многие повседневные управленческие функции, которые раньше выполнял Тернер, перешли к отделениям, и на рабочий стол Тернера стало поступать меньше и меньше бумаг, что полностью шло вразрез с тем стилем работы, к которому он привык. Настоящие дела свершались в Калифорнии, а она и особенно Рэй Крок, которого Тернер глубоко уважал, были далеко.

Никому ничего не говоря, Тернер стал обдумывать полученные им приглашения

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) перейти на работу в другие компании индустрии быстрого питания, а также выгодные предложения от некоторых крупных франчайзи «Макдоналдса». Всю свою жизнь Тернер проработал в «Макдоналдсе». Работники чикагской штаб-квартиры знали его как славного малого, который в глазах основателя компании не мог совершить ничего плохого. И то, что он обдумывал возможность ухода из компании, убедительно показывало, что моральное состояние сторонников Крока в Чикаго упало до самого нижнего уровня.

Были периоды, когда Тернер, видимо, думал, что Крок считает его консерватором потому, что он работал в «Макдоналдс-Восток». Несколько раз Крок упрекал Тернера за то, что тот выступал против его идей разработки новых продуктов, в особенности десертов, утверждая, что их включение в меню внесет разлад в работу ресторанов. Самый серьезный упрек был сделан Кроком публично в 1966 году во время рождественского ужина у Перлмана. Тернер упорно возражал против включения в меню предложенного Кроком клубничного пирожного, и терпению Крока пришел конец. В присутствии супруги Тернера Пэтти и двух десятков управляющих «Макдоналдса» Крок произнес слова, которые Тернер будет помнить всю жизнь. «Черт побери, ты становишься слишком упрямым, – резко сказал Крок. – Ты возражаешь против любого десерта, который я предлагаю. И вот теперь ты против пирожного. Вот что, Фред Тернер, это пирожное будет включено в меню, как бы ты ни сопротивлялся».

К концу десятиминутной тирады Крок настолько распалился, что стал стучать пальцем по груди Тернера. Сконфуженные управляющие покинули комнату. Тернер, на котором по такому случаю был смокинг, не смог вымолвить ни слова. Когда прием закончился, Тернер и Пэтти, ни с кем не простившись, уехали вместе с Литтоном Кокраном, франчайзи из Ноксвилла. Кокран, близкий друг Тернеров, приехал на прием вместе с ними, и они заранее условились, что, как только Тернер даст ему знать, что они провели в гостях достаточно времени и можно откланяться, они уедут. В машине никто не произнес ни слова, пока наконец молчание не прервал Кокран. «Фред, – сказал он, – по-моему, ты слишком задержался, тебе надо было дать мне знать о том, что нужно уходить, раньше».

Более мрачным в жизни Тернера был, по-видимому, лишь непродолжительный период работы коммивояжером в фирме «Фуллер Браш». Крок приклеил ему ярлык консерватора в вопросах новой продукции, а ведь Тернер, так же как и Крок, знал, что возможности, которые «Макдоналдс» действительно не использовал, были связаны с расширением не меню, а сети предприятий. «У меня было такое чувство, что Рэй оттолкнул меня, даже унизил», – вспоминает председатель «Макдоналдса». Его влияние не проявлялось столь ощутимо, как должно было проявляться. Я задавался вопросом: почему он позволяет нам плыть по течению? Сокращения расходов беспокоили меня. Время иллюзий кончилось».

И действительно, Тернер, как и другие сторонники Крока, вынужденные оставаться в Чикаго, все больше проникались уверенностью в том, что «Макдоналдс», соорудив великолепный фундамент, упускает блестящую возможность создать крупную общенациональную сеть предприятий быстрого питания. «Бургер шеф» и «Бургер кинг» развивались более быстрыми темпами и уже наступали на пятки лидеру индустрии гамбургеров. А Зоннеборн все чаще давал понять, что этот бизнес его не интересует. Если раньше, до того как «Макдоналдс» был преобразован в акционерную компанию, он работал по 12 часов в сутки, теперь его рабочий день составлял 5–8 часов.

Мел Гарб, бывший многие годы франчайзи «Макдоналдса», вспоминает один эпизод. В 1966 году он, весьма рассерженный, пришел к Зоннеборну для того, чтобы выяснить, почему вместо трех обещанных Кроком новых ресторанов ему разрешили открыть в Детройте лишь один. Гарб знал, что вести переговоры с Зоннеборном очень непросто, и ожидал, что встреча выльется в шумное выяснение отношений. Гарб, сопровождаемый вице-президентом по предоставлению лицензий Эдом Будом, решительным шагом вошел в офис Зоннеборна, и представшая его глазам картина ошеломила его: Зоннеборн, страдавший от очередного приступа радикулита, полулежал в кресле. «Мой ответ – нет, – пошутил Зоннеборн. – В чем дело, Мелвин?»

«Вы все тут – лжецы», – бросил Гарб Зоннеборну, собираясь с духом для скандала, который, он не сомневался, сейчас разразится. Но Зоннеборна как будто подменили. «Я никогда не обманывал вас», – ответил он спокойно и тем самым обезоружил Гарба. Ведь так оно и было на самом деле. Однако Гарб не сдавался. «Рэй обещал

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) мне несколько предприятий в Детройте, – заявил он. К тому времени он был управляющим шести ресторанов в Сагино, штат Мичиган, городе, находящемся в 75 милях к северу от Детройта. – Вот лицензия на одно заведение. Что прикажете делать – послать кого-нибудь туда только для того, чтобы открыть один ресторан?»

Зоннеборн не стал спорить. Вместо этого он дал распоряжение Буду предоставить Гарбу право приоритета на приобретение лицензии на любое новое предприятие, которое «Макдоналдс» построит в будущем в Детройте. Уже на протяжении многих лет «Макдоналдс» никому не предоставлял права на рестораны на всей территории крупных городов. Любому, кто хоть как-то верил в будущее «Макдоналдса», было ясно, что Зоннеборн тем самым дарил Гарбу целое состояние. Гарб получил от обычно неуступчивого Зоннеборна подарок, о котором он даже мечтать не мог. Во всем Детройте с пригородами было всего 14 ресторанов «Макдоналдс», и Гарб получил возможность приобрести лицензии на любые новые предприятия, которые могли быть построены, если на рынке возникнет потребность в них.

Гарб тотчас же обратился с предложением к Тернеру стать управляющим всех детройтских предприятий «Макдоналдс», лицензии на которые будут выданы Гарбу, за что предоставлял долю в прибылях, равную 25 %. «Я охотно принял бы это предложение, – ответил Тернер Гарбу, – но с учетом того, как пойдут дела компании. Если меня попросят вернуться, чтобы спасти «Макдоналдс», мне придется вернуться». Гарб был поражен. «Ему там все опротивело, мы делаем ему такое предложение, а он отказывается, – говорил Гарб своему партнеру-франчайзи Гарольду Штерну. – Нормальный человек способен на это?» (В 1968 году Гарб и Штерн продали компании «Макдоналдс» все свои предприятия в Мичигане и Неваде, а также детройтскую национальную лицензию за 2,5 миллиона долларов. На территории Детройта с пригородами, которую некогда контролировали Гарб и Штерн, в настоящее время насчитывается 139 ресторанов «Макдоналдс».)

Тернер не принял предложения Гарба, поскольку видел, что отношения между Кроком и Зоннеборном становились все более напряженными. Что-то должно было произойти, причем скоро. Становилось все более очевидным, что, по мнению Зоннеборна, «Макдоналдс» достиг максимально возможной степени проникновения на рынок. Но такое мнение расходилось со взглядами Крока, считавшего, что компания только начинает осваивать рынок быстрого питания.

После затишья 1965 года строительство новых ресторанов пошло все более быстрыми темпами: в 1966 году было построено 126 предприятий, что более чем на 50 % превосходило показатель предыдущего года. Управляющие Крока хотели, чтобы эта тенденция продолжалась и в 1967 году, но Зоннеборна подобные планы не особенно привлекали. Опасаясь серьезного спада в экономике страны, он вновь нажал на тормоза, сократив в конце 1966 года штат сотрудников, занимавшихся сделками с недвижимостью. Эта мера неизбежно вела к тому, что в 1967 году «Макдоналдс» смог бы открыть гораздо меньше заведений, чем в 1966 году. Уже одного этого было достаточно, чтобы привести Крока в ярость. Однако Зоннеборн в конце лета 1966 года еще подлил масла в огонь, публично предсказав экономический спад и снижение прибылей «Макдоналдса». В течение последовавших за этим заявлением двух недель курс акций «Макдоналдса» упал более чем на семь пунктов. По словам Тернера, «Рэй чуть было не лопнул от злости».

Казалось, что Зоннеборн противопоставил себя всей системе «Макдоналдса», созревшей для быстрого роста. Специалисты по недвижимости в каждом из пяти региональных отделений компании нашли десятки мест, где могли быть открыты новые предприятия. Региональная телереклама, финансируемая новыми кооперативами франчайзи, в достаточной степени стимулировала спрос потребителей, и поэтому строительство многочисленных новых ресторанов было вполне оправданным. На протяжении первой половины 60-х годов среднегодовой объем продаж в расчете на одно предприятие стабильно держался на уровне 200 000 долларов. Но в 1966 году этот показатель резко вырос и достиг 275 000 долларов, иными словами, средний показатель трех предшествовавших лет оказался превышен более чем на 40 %. С помощью рекламы «Макдоналдс» открыл для себя новые сегменты рынка. Этот успех побуждал конкурентов форсировать свой рост, а другие компании предпринимать попытки проникновения во внезапно ставший столь популярным бизнес, каковым являлась индустрия быстрого питания.

В подобной ситуации Зоннеборн, предпринимая шаги по сокращению расходов, казалось, утратил чувство реальности. «Мы сворачивали свою деятельность, и это было совершенно противоестественно, – вспоминает Тернер. – Те, кто следил за

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) рынком, понимали, что так поступать нельзя. Мы старались понять финансовые аргументы Хэри, но они казались нам бессмысленными. Он говорил о том, что депрессия почти наступила, и мне он стал представляться человеком, расстраивавшим все наши планы».

Хотя сторонники Крока считали, что Зоннеборн утрачивал даже ту слабую веру в бизнес на гамбургерах, которую он имел прежде, сам президент «Макдоналдса» взял курс на свертывание деловой активности исключительно из экономических соображений. Его страхи перед грядущим спадом были реальными, и более, чем кто-либо другой в компании, Зоннеборн знал, насколько уязвимым в условиях спада мог бы оказаться «Макдоналдс». «Меня беспокоила потенциальная уязвимость «Макдоналдса» в случае спада, – объяснял Зоннеборн многие годы спустя. – У нас был большой долг. Весь наш рост происходил за счет средств, взятых в кредит. И если бы всего несколько ресторанов стали работать убыточно, мы столкнулись бы с серьезными проблемами. Зачем рисковать, если можно избежать риска?»

Не один Зоннеборн считал, что экономика движется к спаду и что консервативный план роста в тот период был более предпочтительным. Страна прошла через полосу экономического роста, который оказался беспрецедентным за всю послевоенную историю. Но росли опасения, что экономика «перегрелась». Темпы роста учетных ставок и инфляция, невысокие по меркам 70-х годов, достигали показателей, о которых бизнесмены того времени даже не слышали.

Одним из таких озабоченных бизнесменов был Аллен Сталтс, директор компании «Макдоналдс», ставший впоследствии председателем «Америкэн нэшнл бэнк оф Чикаго». Последний находился в ряду тех банков, которые первыми предоставили «Макдоналдсу» займы. Подобно другим, Сталтс понимал, что в долгосрочной перспективе «Макдоналдс» обладает большим потенциалом. Но он был согласен с Зоннеборном в том, что экономика движется к глубокому спаду, который, как бы эффективно ни работали рестораны, может крайне серьезно отразиться на «Макдоналдсе», имевшем крупные долговые обязательства. Сталтс был финансовым советником Зоннеборна, которому тот очень доверял, и оба они пришли к выводу, что, если темпы роста 1966 года сохранятся, в случае наступления спада в 1967 году «Макдоналдс» может оказаться компанией с чрезмерно завышенной оценкой акций. «Финансовые резервы «Макдоналдса» были равны практически нулю, и пауза в темпах роста в тот период представлялась оправданной, – поясняет Сталтс. – Хэри и я хотели укрепить компанию в финансовом отношении с тем, чтобы у нас была база для ускоренного роста в дальнейшем. Мы отказывались от дополнительного роста, но взамен мы получали уверенность в том, что сможем перенести экономический шок».

И хотя этот экономический шок пришел только через три года, тогда, когда компания стала достаточно мощной для того, чтобы пережить его, Сталтс до сих пор считает, что планировавшееся Зоннеборном на 1967 год уменьшение деловой активности было оправданно. «Разве плохо иметь страховку на случай смерти, даже если в пределах периода действия страхового полиса вы и не умрете?» – спрашивает он.

Но даже внутри «Макдоналдса» некоторые обстоятельства подтверждали оправданность предпринимаемых шагов по сокращению расходов. Об этом, например, свидетельствовали показатели эффективности работы ресторанов. Средние объемы продаж росли. Однако в результате увеличения компании в течение предшествовавших нескольких лет появилось значительное количество предприятий (в основном на изолированных или слаборазвитых рынках), которые работали убыточно или едва покрывали расходы. Отчасти эта проблема предопределялась падением после переезда Рэя Крока в Калифорнию качества выбора лиц, которым предоставлялась лицензия. С 1961 до начала 1964 года «Макдоналдс» открыл 335 новых ресторанов, тем самым более чем удвоив количество своих предприятий. Но отдел лицензий компании явно не справлялся с задачей поиска компетентных франчайзи для всех этих ресторанов. Отдел «решил» проблему, снизив планку требований, которые с такой тщательностью были определены Кроком. Несмотря на проблемы, которые возникали на начальном этапе у основателя компании и его друзей из «Роллинг грин кантри клуб», инвесторы вновь стали получать лицензии. Более того, некоторым желающим лицензии предоставлялись лишь на том основании, что они так или иначе были связаны с бизнесменами, уже имевшими лицензии. Кандидатам, не обладавшим достаточным капиталом, предоставлялись льготы в виде пониженной лицензионной платы. Тем же, у кого денег было достаточно, просто предоставляли лицензии, и слишком много вопросов не задавалось. «Опыт подсказывал Рэю, какими качествами должен обладать человек для того, чтобы наладить эффективную работу ресторанов «Макдоналдс». И,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) поговорив с кандидатом полчаса, он мог определить, имеет ли тот такие качества или нет», – говорит Дж. Кеннет Пропс, 91-летний директор отдела лицензирования компании. Пропс начал свою вторую карьеру в бизнесе в 1962 году, когда перешел с должности управляющего по маркетингу компании «Стэндрд ойл оф Индиана» в отдел недвижимости «Макдоналдса». «Но те, кто стал заниматься выдачей лицензий после того, как Рэй уехал на Запад, имели лишь смутное представление о том, как следует проверять франчайзи», – заметил Пропс.

К началу 1964 года эта проблема стала настолько серьезной, что Зоннеборн был вынужден создать так называемый отдел сотрудников в белой спецодежде (по аналогии с подметальщиками улиц, носящих белые комбинезоны), во главе которого он поставил Пропса. Зоннеборн попросил Пропса продать 24 ресторана «Макдоналдс», каждый из которых приносил в среднем 1000 долларов убытков в месяц. Все они принадлежали компании, одни потому, что сами «выбросили полотенце» [25] и пришлось отказаться от них, другие – потому, что отдел лицензирования не смог найти для них франчайзи. Результатом поисков покупателей, длившихся целый год, стала продажа всего двух убыточных предприятий. К счастью, шестью годами ранее для спасения ресторана, приобретенного «Макдоналдсом» у Мило Крока, Зоннеборн ввел тактику так называемых договоров аренды сооружений, и теперь Пропс прибегнул к этому средству для того, чтобы решить стоявшую перед ним проблему. Он не стал продавать оставшиеся 22 заведения, а нашел управляющих, пожелавших на выгодных условиях аренды и при гарантийном взносе лишь пять тысяч долларов, что составляло треть от обычного гарантийного взноса, взять ресторан в аренду. «Тем не менее, исходя из опыта работы отдела „подметальщиков“, у Зоннеборна были основания для сокращения объемов нового строительства, – говорит Пропс. – Он просто не видел, что реальная проблема заключалась не в отсутствии рынка для новых предприятий, а в неспособности отдела лицензирования найти подходящих франчайзи».

Однако Зоннеборн пошел бы на конфликт с Кроком даже и в том случае, если бы не существовало обстоятельств, заставлявших опасаться наступления экономического спада, и если бы все предприятия работали эффективно. Крок был готов поставить на карту все, что компания приобрела, ибо он был убежден в том, что ускоренные темпы роста почти наверняка обеспечивали успех. Зоннеборн придерживался прямо противоположного мнения. «Когда создается компания, деньги занимают с единственной целью – достичь такого положения, когда можно выплатить долги, – говорит Зоннеборн. – Когда у нас не было денег и мы пользовались средствами, принадлежавшими другим, мы ничего не теряли, идя на риск, связанный с ростом. Но когда мы стали рисковать собственными деньгами, это было уже неприемлемо для меня. В таком случае тот, кто играет в чет-нечет (стремясь обеспечить рост), по существу играет в русскую рулетку».

В итоге Зоннеборн в начале 1967 года разработал долгосрочный план, который предусматривал «упорядоченный рост» количества новых предприятий даже в период улучшения экономического положения после ожидавшегося спада. В соответствии с планом в течение последующего десятилетия каждый год следовало открывать 200 ресторанов. По подсчетам Зоннеборна, такой рост «Макдоналдс» мог полностью финансировать за счет собственной денежной наличности. К концу этого срока, как надеялся Зоннеборн, «Макдоналдс» будет располагать значительными средствами в банке и не иметь ни цента долга. Единственным недостатком этого плана было то, что в нем совершенно не учитывался потенциал «Макдоналдса»: к концу 1977 года, по плану Зоннеборна, компания должна была иметь около 3000 ресторанов, то есть на 2000 меньше, чем она в действительности имела к тому времени.

Крок воспринял предпринятые Зоннеборном шаги по свертыванию строительства как доказательство недооценки президентом «Макдоналдса» всего того, чего компания уже достигла в налаживании работы предприятий, и как неверие в ее будущее. Годы спустя Крок признал существование у него с самого начала подозрения в том, что различия во взглядах на перспективы компании когда-нибудь станут причиной их разрыва с Зоннеборном партнерских отношений. «Деньги меня ничуть не волновали, – говорил Крок, – а к прибыли я относился как к чему-то само собой разумеющемуся. Я хотел только одного – сделать «Макдоналдс» лидером индустрии гамбургеров. В этом для меня была заключена поэзия. Но Хэри до мозга костей был финансистом. Он ничего не понимал в гамбургерах. Я не мог с ним разговаривать, потому что он был не в состоянии говорить о гамбургерах. Именно поэтому мы все больше расходились в разные стороны. Меня пугало то, что Хэри превращал «Макдоналдс» в холодный, расчетливый бизнес».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
В конце концов именно успех, во имя достижения которого оба партнера потратили так много сил и энергии, и разьединил их. Пока «Макдоналдс» был вынужден бороться, Зоннеборн и Крок были в равной мере одержимы стремлением обеспечить рост компании. Но как только компания добилась определенных финансовых успехов, желание Зоннеборна сделать еще больше денег уже не соответствовало стремлению Крока продать еще больше гамбургеров. «Хэри стал заниматься этим бизнесом потому, что хотел заработать деньги, и когда они к нему пришли, он вышел из игры», – говорил Крок. Напротив, Крока, продолжавшего работать в компании до самой смерти, последовавшей на 81-м году, влекли не сотни миллионов долларов, которые он заработал. Состояние его целиком и полностью зависело от того, что думали о «Макдоналдсе» потребители. За год до смерти Крок утверждал: «Если я доживу даже до 100 лет, я все равно каждый день буду приходить сюда (в офис)».

Серьезные разногласия между Зоннеборном и Кроком возникали в 1966 году не только в связи с проблемой развития компании. Причиной одного из конфликтов стала цена гамбургера, остававшаяся, как это ни удивительно, неизменной – 15 центов – в течение почти двух десятилетий. В связи с инфляцией Крок предложил повысить цену гамбургера до 18 центов. Он был уверен, что благодаря высокому качеству обслуживания и продуктов потребители сохранят верность «Макдоналдсу». Зоннеборн возражал, говоря, что 15-центовая цена гамбургера – это один из главных компонентов притягательной силы «Макдоналдса» и что изменение формулы маркетинга, обеспечивавшей успех компании, – это безрассудство. Поскольку ни один из них ни на йоту не желал изменять свою позицию, оставался всего один путь решения конфликта, способ, к которому руководители компании прибегают лишь в самых крайних случаях. Зоннеборн решил вынести свои разногласия с Кроком по поводу цены гамбургера на совет директоров «Макдоналдса».

В последние годы советы директоров корпораций принимают более активное участие в определении их политики. В середине 60-х годов их роль сводилась просто к формальному одобрению уже принятых решений. И в то время казалось невероятным, чтобы кто-нибудь решился вынести на совет директоров разногласия по вопросам управления компанией. Одно то, что Крок и Зоннеборн допускали саму возможность рассмотрения конфликта по поводу цены гамбургера на заседании директоров, было показателем исключительной серьезности этого конфликта. «Вместо того чтобы выяснить отношения с Рэем с глазу на глаз, – говорит Тернер, – Хэри совершил ошибку, решив дать бой Кроку на совете директоров».

Когда было принято решение о том, что конфликт между Зоннеборном и Кроком будет обсуждаться на совете директоров, отношения между ними стали хуже, чем когда-либо прежде. Оба попросили Джерри Ньюмена провести экономический анализ проблемы цены гамбургера. Тот и другой намеревались использовать результаты анализа для обоснования своей позиции на заседании совета. Из этого затруднительного положения Ньюмен нашел единственный практический выход: он составил два аналитических документа, в одном из которых содержался вывод о целесообразности повышения цены гамбургера, в другом – о нежелательности этого шага.

Заседание совета директоров приняло почти сюрреалистический поворот после того, как Зоннеборн, озабоченный необходимостью утверждения его позиции по вопросу о цене гамбургера и других спорных проблем, настоял на том, чтобы весь ход заседания записывался на магнитофонную ленту. Когда об этом стало известно в компании, для всех прояснилось, что конец близок. «В «Макдоналдсе» мы жили как небольшое открытое общество. Идея записывать на магнитофон то, что кто-то говорил, была совершенно чуждой нам», – вспоминает Тернер.

Но еще более необычной оказалась позиция, которую занял на заседании совета директоров Рэй Крок. Он предпринимал отчаянные попытки найти сторонников. Хотя после преобразования «Макдоналдса» в акционерную компанию ее основателю принадлежало 43 % ее акций, совет директоров был явно настроен в пользу Зоннеборна. Главное внимание Крок всегда уделял работе предприятий, и поэтому он никогда особенно не вникал в работу совета директоров. Зоннеборн, а не Крок направлял и определял административную деятельность корпорации, и поэтому совет директоров состоял из людей, чей образ мышления был гораздо ближе взглядам президента, чем председателя «Макдоналдса».

Кроме Крока и Зоннеборна в совет входили еще два человека, для которых «Макдоналдс» был своей компанией, своим делом, – Дик Бойлан, правая рука Зоннеборна в финансовых вопросах, и Джун Мартино, выступавшая в трудной роли

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) посредника между двумя руководителями компании. Два члена совета со стороны – Аллен Сталтс из «Америкэн нэшнл бэнк оф Чикаго» и Ли Стэк из «Пэйн Уэббер», консультанты по финансовым вопросам, близкие Зоннеборну люди, – были рекомендованы в совет самим Зоннеборном. «На самом деле в совете не было ни одного человека, на поддержку которого Рэй мог бы рассчитывать», – отмечает Дональд Лабин, в настоящее время один из директоров «Макдоналдса» и партнер чикагской адвокатской фирмы «Зонненшайн, Карлин, Нат энд Розенталь», представляющей интересы «Макдоналдса».

В прошлом в течение определенного периода времени «Макдоналдс» пользовался услугами фирмы Лабина, но в начале 60-х годов Зоннеборн предпочел другую чикагскую адвокатскую фирму – «Чэпмен энд Катлер», и счет «Макдоналдса» в фирме Лабина был закрыт. Однако «Чэпмен энд Катлер» считалась фирмой Зоннеборна. Поэтому, когда в 1966 году управленческую структуру «Макдоналдса» охватил кризис, Крок обратился за правовой помощью к Лабину. История того, как Лабин стал директором «Макдоналдса» и в его фирме был вновь открыт престижный счет «Макдоналдса», показывает, насколько потенциально важны даже поверхностные отношения со специалистами в той или иной сфере. Вскоре после преобразования «Макдоналдса» в акционерную компанию Лабин слегка приоткрыл для себя двери «Макдоналдса», хотя тогда сотрудничество с ней, казалось, не сулило особых выгод. Все началось с того, что однажды ему позвонила Джун Мартино. Один из ее приятелей хотел получить ответ на простой вопрос: как долго он должен был прожить в штате Невада, чтобы получить там свидетельство о браке? Лабин связался с клерком одного из округов Невады и через пять минут, позвонив Мартино, дал ответ на ее вопрос. Та быстрота, с которой Лабин предоставил ей необходимую информацию, произвела на Мартино впечатление, и некоторое время спустя она попросила Лабина составить ей завещание, а затем Лабин получил и гораздо более выгодный заказ – составить завещание Рэя Крока.

Вскоре Лабин вел все личные юридические дела Крока, а в январе 1967 года он получил предложение, о котором адвокаты корпораций могут только мечтать. Лабину было известно о проблемах в отношениях Крока и Зоннеборна. Тем не менее телефонный звонок Рэя Крока, разыскавшего его в Нью-Йорке, куда Лабин приехал по делам, был для него полной неожиданностью. Крок наконец решил действовать. «У меня проблема с Хэри, – заявил он Лабину. – Он хочет отойти от дел, и я тоже хочу этого. Я хотел бы, чтобы вы договорились с ним об условиях. Вы теперь новый юрисконсульт компании».

Лабин был ошеломлен. Ему было всего 33 года, и должно было пройти еще несколько лет до того, как он сможет стать полноправным партнером в своей фирме. Но на Крока квалификация молодого адвоката произвела благоприятное впечатление, и он без колебаний назначил Лабина одним из директоров «Макдоналдса», что явилось первым шагом по укреплению позиций Крока в совете директоров.

Сколько-нибудь реальной опасности того, что Зоннеборну удастся организовать дворцовый переворот, не существовало. Крок продолжал оставаться владельцем более 40 % акций компании, и в случае открытой конфронтации Крок и симпатизирующие ему акционеры, несомненно, одержали бы легкую победу. Однако, хотя Крок совершенно однозначно хотел ради сохранения динамизма развития компании, чтобы Зоннеборн оставил свой пост, публичный конфликт по вопросам политики развития «Макдоналдса» никак не входил в его планы. Для смещения Зоннеборна председателю «Макдоналдса» нужно было соответствующим образом настроить совет директоров.

В силу того, что Крок не придавал особого значения совету директоров компании, главой которой являлся, и не предпринимал никаких шагов по усилению своего влияния в совете (это была ошибка), он оказался в трудном положении. Если бы встал вопрос об увольнении Зоннеборна, решение об этом мог бы принять только совет директоров, членам которого был ближе Зоннеборн, а не Крок. Ясно, что для совета в его тогдашнем составе подобный шаг дался бы отнюдь не просто. «Рэй видел, что в совете у него союзников нет, – вспоминает Лабин. – Совет должен был принять решение об увольнении Хэри, а ведь в тот момент к этому желанию Рэя его члены относились без особой симпатии».

С этим мнением Лабина согласны не все директора. Аллен Сталтс из «Америкэн нэшнл бэнк оф Чикаго», считавшийся союзником Зоннеборна, категорически утверждает, что никто и никогда не сомневался, что совет директоров поддержит Крока. И если бы возникла необходимость голосования по предложениям Крока и Зоннеборна, касавшихся любых вопросов, заявляет Сталтс, он и другие члены совета однозначно



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) приняли бы сторону председателя компании. «Совет не был на стороне Зоннеборна, – утверждает Сталтс. – Он поддерживал политику финансовой стабильности Зоннеборна. Если бы темпы роста, на которых настаивал Рэй, сохранились, «Макдоналдсу» никогда бы не удалось создать финансовую базу для последующего быстрого роста. Но ведь компанию создал Рэй Крок. Его идеи, его философия были разумны, и поэтому совет целиком и полностью поддерживал их. Утверждения о том, что это было не так, совершенно нелепы».

Как бы то ни было, Крок чувствовал, что имеет дело с советом директоров, находящимся под контролем Зоннеборна. Поэтому он был полон решимости изменить персональный состав совета, чтобы добиться его более благосклонного отношения к своим намерениям. Когда Крок попросил Лабина порекомендовать других кандидатов на посты директоров компании, тот предложил Дэвида Уоллерстейна, бывшего президента компании «Бэлабан энд Катц», владевшей сетью кинотеатров и являвшейся предшественницей корпорации «Плитт театерс». Уоллерстейн казался идеальным кандидатом. Как и Крок, он был предпринимателем. Более того, бизнесом, которому он посвятил себя, была индустрия развлечений. Virtuозность, с которой Уоллерстейн умел привлечь внимание к своему делу, не могла не восхищать Крока. Кроме всех прочих своих достоинств, Уоллерстейн имел опыт работы в совете директоров такой крупной компании, как Эй-би-си, в который он вошел после того, как она приобрела «Бэлабан энд Катц». После непродолжительной беседы Крок принял решение ввести его в совет директоров «Макдоналдса», что должно было существенно ослабить влияние в нем Зоннеборна.

Крок горел желанием вернуть себе полный контроль над своей компанией. Всем директорам было ясно, что Крок не собирается больше терпеть патовую ситуацию с Зоннеборном и что он созрел для проведения должностных перемещений в высшем управленческом эшелоне «Макдоналдса». В самый последний момент попытку спасти отношения Крока и Зоннеборна предпринял директор Аллен Сталтс. Встретившись с Кроком с глазу на глаз, Сталтс пытался убедить его, что уход такого талантливого финансиста, как Зоннеборн, окажется невосполнимой потерей для компании и что Кроку неизбежно придется искать ему замену на стороне. «Кто-то ведь должен управлять компанией, Рэй, – говорил Сталтс. – Вы назначили Хэри президентом потому, что сами не хотели заниматься повседневными проблемами управления компанией, и Хэри доказал, что он – компетентный президент».

Этот вопрос Крок и Сталтс обсуждали несколько раз за обедом, и в конце концов Сталтсу стало ясно, что Крок на примирение не пойдет. «Все зашло чересчур далеко, – мрачно резюмировал Крок. – Хэри должен уйти».

«Но кто же займет его место?» – спросил Сталтс. Крок не колебался ни секунды. «Мы поставим на его место Фреда Тернера, – незамедлительно последовал ответ. – У него есть голова на плечах, он может всему научиться. Он справится».

После всех своих маневров в совете директоров, преследовавших цель наилучшим образом подготовиться к предстоящей окончательной схватке с Зоннеборном, Крок вдруг обнаружил, что его партнер и не собирался бороться. Он был готов просто подать в отставку. Годом раньше Зоннеборн подавал заявление об отставке, ссылаясь на радикулит. Тогда Крок отказался удовлетворить его просьбу. Но в начале 1967 года, когда Зоннеборн вновь заявил о своем намерении оставить свой пост, основатель компании не заставил просить себя дважды. По версии Крока, которую он излагал впоследствии, он уволил Зоннеборна. Но в действительности его бывший партнер не доставил ему этого удовольствия. Зоннеборн признает сейчас, что у него пропал интерес к управлению «Макдоналдсом».

«Я добился всего, чего хотел добиться в компании, и мне захотелось прожить оставшиеся мне годы спокойно».

Сегодня в «Макдоналдсе» едва ли кто-нибудь помнит Хэри Зоннеборна. Отчасти это объясняется тем, что в компании доминируют управляющие, для которых чуждо кредо Зоннеборна, по которому «Макдоналдс» – это компания, занимающаяся в первую очередь сделками с недвижимостью и лишь между прочим продающая еще и гамбургеры. Кроме того, Зоннеборн отказал самому себе в почетном месте в истории компании также и тем, что вынес «Макдоналдсу» свой личный вотум недоверия: он настолько утратил веру в «Макдоналдс», что в 1967 году, оставив свой пост, продал все принадлежавшие ему акции компании (после Крока Зоннеборн был самым крупным держателем акций «Макдоналдса»), получив за них, по оценкам, 12 миллионов долларов. Хотя Зоннеборн удачно реинвестировал вырученные деньги, он отказался

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) от баснословно выгодных инвестиционных возможностей, которые предоставились бы ему, если бы он остался владельцем 170 000 (11 %) акций «Макдоналдса», принадлежавших ему к моменту преобразования компании в акционерную. В нынешних ценах это количество акций стоило бы около 720 миллионов долларов.

В душе Зоннеборна, которому шел пятьдесят второй год, отставка оставила горький осадок. Он уехал в Мобил и прекратил всякие отношения практически со всеми управляющими «Макдоналдса», а все его заслуги и достижения были просто вычеркнуты из анналов истории компании. Хотя никто другой, исключая Крока, не внес такого весомого вклада в создание фундамента «Макдоналдса», среди портретов управляющих компании, украшающих стены апартаментов руководителей «Макдоналдса», не было портрета Зоннеборна. Только в 1983 году Фред Тернер заказал портрет Зоннеборна для галереи портретов управляющих, что явилось первым шагом в сторону признания той роли, которую сыграл президент в истории компании. Но Тернер лучше, чем кто-либо другой, знал, что Крок никогда не меняет сложившегося у него мнения о людях, и поэтому портрет Зоннеборна был вывешен только после смерти Крока в январе 1984 года.

Отношения, сложившиеся к 1967 году между Тернером и Кроком, напоминали отношения отца и сына, и поэтому, когда Зоннеборн подал в отставку, всем было ясно, что Тернер станет его преемником. Сам Тернер практически принял решение уйти из компании и, казалось, не связывал своего будущего с «Макдональдсом». Хотя ему было всего 35 лет, никто другой не знал больше о системе быстрого питания «Макдоналдса» и никто другой, за исключением Крока, не имел такой веры в потенциальные возможности этой системы. Вместе с тем то, что делал Зоннеборн, никого не удручало так, как Тернера. В течение долгих месяцев Тернер пытался подавить в себе чувство горечи и разочарования, и на обеде в отеле «Уайтхолл», где Крок сообщил своему молодому протеже об отставке Зоннеборна и о том, что он займет его пост, чувства Тернера прорвались слезами, которые он не мог сдержать.

Это были слезы радости. С того самого дня, когда Крок взял Тернера на работу в компанию, он мечтал стать ее президентом. Но это были и слезы гнева, копившегося в его душе, потому что Крок постоянно оттягивал день окончательного выяснения отношений с Зоннеборном. «Черт побери, где же вы были раньше? – воскликнул Тернер. – Почему вы ничего не предпринимали?»

Едва ли Крок ожидал такой реакции. Но он понимал, что Тернер дает выход тому же чувству обиды и разочарования, которое сам Крок долгое время подавлял в себе. «Раньше было нельзя ничего сделать, – ответил Крок. – Для того чтобы разобраться с такими проблемами, нужно время».

## Глава 12 «Макдоналдс» «включает большую скорость»

Было восемь утра, а ночью Кроку удалось поспать лишь два часа. Но, направляясь к трибуне для того, чтобы выступить на съезде франчайзи «Макдоналдса» (шла осень 1968 года), Крок чувствовал прилив энергии. И он очень волновался. Среди сидевших в зале он искал глазами Джоан Смит, но безуспешно.

С того самого дня, как семь лет назад Джоан расторгла их помолвку, Рэй не видел ее. Их первая с тех пор встреча произошла предыдущим вечером. Как и другие франчайзи, Джоан и ее муж Роли, несколькими месяцами раньше получивший лицензию в Виннипеге, провинция Манитоба, приехали в Сан-Диего за день до открытия съезда. Но в отличие от всех других Джоан после окончания приема для франчайзи оказалась в гостиничном номере Рэя Крока.

Это была совершенно невинная встреча, в присутствии шофера Крока Карла Эриксона. Рэй и Джоан провели долгие часы за фортепиано, наигрывая старые, некогда их самые любимые вещи. К ним вернулась их старая любовь. «Карл, подложите еще одно полено в огонь», – говорил Крок каждые полчаса. Так продолжалось до 4 часов утра, когда позвонил Роли и попросил Джоан приехать. Мать Джоан, специально прибывшая для того, чтобы не допустить нового романа между Джоан и Кроком, стала настаивать на том, чтобы Роли и Джоан тем же утром уехали из Сан-Диего. «То, что ты делаешь, – это все равно что лить бензин в огонь», – заявила она Джоан.

Крок был полон решимости не потерять Джоан во второй раз. Он сказал ей в тот вечер, что готов развестись и жениться на ней. Джоан ответила, что готова поступить также. Однако когда Крок не смог найти ее среди присутствующих в зале на его вступительной речи, он стал опасаться, что решимость опять изменила

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Джоан. Оставался единственный способ выяснить это наверняка, и Крок решил прибегнуть к нему. «Я хотел бы особо сказать о наших новых франчайзи в Канаде, – начал он. – Почему бы им не встать, чтобы все их видели».

Как он и подозревал, Джоан в зале не было. Но вскоре Крок понял, что это не столь уж и важно. Уезжая из Сан-Диего, Джоан в последний раз выполнила желание матери, касавшееся ее отношений с Кроком. «Когда в то утро они увезли меня, – говорит Джоан, – они не знали, что жребий брошен. Но это было действительно сделано. Я решила выйти замуж за Рэя».

Как и семью годами до того, когда Крок решил развестись с Этель и жениться на Джоан, он теперь не стал откладывать и немедленно попросил развода у Джейн. Сразу после съезда наиболее близкие Кроку управляющие, директора, франчайзи и поставщики собрались в Форт-Лодердейле, чтобы проводить его и Джейн в кругосветное путешествие на скандинавском лайнере «Кингсхольм». Ужин на зафрахтованной по случаю отъезда супружеской четы яхте планировался за много месяцев вперед, и Крок не мог его отменить. Вначале он собирался отплыть на «Кингсхольме» и прервать путешествие в первом же порту, в который зайдет судно. Но, приехав в Форт-Лодердейл, он принял решение вообще отказаться от путешествия и объявить о предстоящем разводе. В назначенный вечер клан «Макдоналдса» собрался на яхте, судно, как и было запланировано, отплыло и пошло вдоль побережья, однако ужин получился отнюдь не таким, как все ожидали. Приглашенные разбились на группы, шепотом обсуждая поразившую всех новость. Друзья старались успокоить плачущую Джейн. Лу Перлман мерил шагами палубу, сокрушаясь по поводу того, что послал в каюту Крока на «Кингсхольме» бутылку шампанского за 200 долларов, фрукты и корзину цветов. Как вспоминает директор Дон Лабин, ужин на яхте превратился в «Корабль дураков» в постановке «Макдоналдса».

И вновь личная жизнь Крока оказала влияние на судьбу «Макдоналдса». После отставки Зоннеборна Крок вновь стал исполнять функции главы компании. Целый год он не объявлял о том, что следующим президентом станет Фред Тернер, надеясь, что за это время тот лучше освоится в новом качестве. Крок был убежден, что компании нужен сильный президент, разделяющий его веру в «Макдоналдс» и в не меньшей мере, чем он сам, приверженный его критериям качества, обслуживания, чистоты и стоимости. Хотя Крок и в дальнейшем намеревался принимать самое непосредственное участие в делах «Макдоналдса», он не собирался уподобляться тем учредителям компаний, которые никак не могут передать власть в другие руки, даже если это начинает наносить ущерб делу.

Теперь, через год после ухода Зоннеборна, у Крока появился весьма веский повод передать бразды правления компанией Фреду Тернеру: он стоял на пороге новой жизни с Джоан. «Рэй был классическим предпринимателем с тем лишь исключением, что он не совершил классической ошибки: он не оставался на своем посту дольше, чем нужно, – замечает Хэри Фишер, в прошлом партнер Пэйна Уэббера, являвшегося на протяжении более 10 лет банкиром-инвестором «Макдоналдса». – Рэй вовремя вернулся в Чикаго (для того, чтобы заменить Зоннеборна). Но когда он увидел, что в компании есть знающие люди, особенно Фред Тернер, у него хватило здравого смысла отойти от дел».

Принимая во внимание конфликт с Хэри Зоннеборном, можно удивляться тому, что Крок столь быстро решился расстаться с властью. Но Крок был уверен, что его выбор пал на человека, способного вновь придать динамизм «Макдоналдсу», ибо он знал, что никто другой не видел будущего компании таким же блестящим, как он сам и Фред Тернер.

И опять основатель компании не предпринял никаких попыток сохранить в своих руках рычаги влияния на президента. Стороннему наблюдателю Рэй Крок и Фред Тернер казались столь же разными, как и в свое время Крок и Зоннеборн. Для Крока, всегда безукоризненно одетого, было важно то, как он выглядел. Тернера его внешний вид интересовал куда меньше, и это было заметно. В 1968 году на церемонии, посвященной закладке первого камня Университета гамбургера, строительство которого обошлось в 500 000 долларов, Джун Мартино отозвала нового президента «Макдоналдса» в сторону и сообщила ему, что директор Аллен Сталтс высказался в том смысле, что Тернер приехал на церемонию в недостаточно хорошо отглаженных брюках. Тернер понял, что это замечание на самом деле исходило от Крока.

Крок любил появляться на публике и никогда не скрывал того, что его состояние

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) постоянно увеличивается. Тернер вел себя почти так же незаметно, как Зоннеборн, и считал верхом неприличия любую демонстрацию типичных символов богатства. Даже тогда, когда Тернер мог легко позволить себе переехать в район Чикаго, где жила исключительно деловая элита, он с супругой Пэтти продолжал жить в пригороде, населенном представителями среднего класса. Правда, он на непродолжительное время согласился с пожеланием Крока, чтобы на работу его привозил шофер. Однако Тернер, не афишируя этого, отказался от лимузина «Кадиллак», потому что в его представлении подобная роскошь контрастировала с концепцией сети ресторанов по продаже гамбургеров, в основе которой лежит идея равенства.

В управлении сетью предприятий, торговавших гамбургерами, Кроку удавалось все, потому что в нем было многое от человека шоу-бизнеса, и он понимал, что элемент шоу-бизнеса был неотъемлемой частью «Макдоналдса». Эффектных манер Крока Тернер был полностью лишен. Хотя Тернер был человеком не менее волевым и решительным, чем Крок, он предпочитал действовать в тени. Тернер не стремился привлечь внимание прессы. Напротив, казалось, он делал все, что мог, чтобы избежать его. Из тех интервью, которые он все-таки согласился дать, видно, что Тернер не обладал талантом Крока красноречиво и сжато излагать суть дела. Держался Тернер сдержанно и всячески старался избегать упрощенчества, деления чего бы то ни было лишь на белое и черное, что так облеглает чтение газетных статей. Именно эта черта сделала Тернера столь уязвимым для тех газетчиков, которые были не прочь злоупотребить его откровенностью.

В 1979 году Дэн Дорфман, журналист, специализировавшийся на передаче в прессу деловой информации, написал для журнала «Эсквайр» статью, в которой в очередной раз всплыла вечная озабоченность Уолл-стрит тем, что рынок быстрого питания перенасыщен и что темпы роста «Макдоналдса» замедляются. Эти опасения всегда оказывались беспочвенными, а соображения, высказанные Дорфманом, повторялись до него столько раз, что любой другой руководитель на месте Тернера просто отмахнулся бы от них и посоветовал бы автору заняться чем-нибудь более полезным. Тернер воспринял все это крайне серьезно, даже воинственно. И, сам того не подозревая, попал в ловушку Дорфмана. «Он пытался оправдываться, порой становился возбужденным и сердился, – писал Дорфман. – Несколько раз, когда я задавал ему особенно трудный вопрос, он начинал колебаться, нервно вскакивал из кресла и, отвечая, ходил по комнате. Интервью длилось три часа, и он, отвечая на вопросы, все время закрывал глаза, отворачивался, правой рукой массируя лицо. На меня он произвел впечатление человека, которого многое беспокоит». После опубликования этого интервью Тернер на протяжении двух лет отказывался встречаться с прессой.

Хотя Фред Тернер стоял во главе «Макдоналдса» дольше, чем Рэй Крок, он не затмил основателя компании. В какой-то мере объяснение этому следует искать в его целенаправленных усилиях направить все внимание на Крока. «Фред скромный человек. Кроме того, то, что случилось с Хэри Зоннеборном, когда он пытался оттеснить Рэя на второй план, явилось для него хорошим уроком, – говорит директор «Макдоналдса» Дэвид Уоллерстейн. – Но Фред к тому же настолько любил и уважал Рэя, что хотел, чтобы Рэй и дальше оставался личностью, олицетворяющей «Макдоналдс». Это было важно, потому что в большинстве крупных компаний личностей уже почти не осталось».

В течение 70-х годов именно с личностью Крока ассоциировался «Макдоналдс», и по мере того, как открывались тысячи новых ресторанов, Крок играл главную роль в поддержании имиджа компании как яркой и общественной организации. Именно Крок всегда был в центре внимания на церемониях открытия новых предприятий. Именно Крок в большинстве случаев выступал с речами перед общественностью и появлялся перед телекамерами. Крок также был самым важным связующим звеном со второй по значению для компании категорией клиентов – франчайзи. Каждую неделю в его офис в Сан-Диего, куда он переехал из Лос-Анджелеса в 1974 году, за советом приезжали с десяток франчайзи.

Тернер ни в коем случае не стремился угождать Кроку, но он также не пытался рассеять представление о том, что учредитель «Макдоналдса» продолжает оставаться «боссом» компании. Именно так Тернер и называл Крока. И даже в, казалось бы, малозначительных вопросах Тернер особое внимание уделял тому, чтобы все было сделано так, как того хотел Крок, если только босс действительно хотел этого. Хотя в конечном итоге именно Тернеру принадлежало последнее слово в решении судьбы многомиллионных проектов, он настоял на том, чтобы Кроку было предоставлено право окончательного решения в определении величины жалования и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) поощрительных выплат должностных лиц высшего эшелона компании. Он знал, что Крок хотел обладать привилегией, позволявшей бы ему, например, снизить жалование одному управляющему на 1000 долларов и добавить эту тысячу к жалованию другого управляющего. Иногда для того, чтобы выполнить простые желания Крока, Тернеру приходилось проявлять немалую изобретательность. Когда в 1970 году национальные гвардейцы при разгоне мирной демонстрации застрелили четырех студентов университета штата Кент, Крок потребовал, чтобы все флаги на флагштоках ресторанов «Макдоналдс» были по-прежнему подняты полностью. Но к Тернеру обратился франчайзи одного из университетских городов и в панике сообщил ему, что студенты, а именно они составляли львиную долю посетителей его заведения, требуют, чтобы в память о погибших флаги на всех предприятиях быстрого питания были приспущены. Тернер нашел выход из этого щекотливого положения, не потребовавший от него неприятных объяснений с Кроком. Он посоветовал франчайзи подогнать задом к флагштоку грузовик, использовавшийся для доставки булочек, и как бы просто случайно сбить флагшток.

Однако то уважение, с которым Тернер относился к Кроку, проявлялось не только во внешних знаках внимания. Крок для него был наставником, и Тернер почти ежедневно приезжал к нему, потому что хотел набраться идей и опыта от человека, чей талант в сфере реализации продукции и управления компанией он действительно ценил очень высоко. И хотя Крок остался на Западном побережье после того, как Тернер стал президентом, он продолжал принимать самое активное участие в делах компании. Крок больше, чем кто-либо другой, выступал за расширение ассортимента ресторанов, считая, что это будет способствовать росту их популярности. Им были предложены сотни площадок для строительства новых ресторанов. Никто не следил за отчетами об объемах продаж новых предприятий столь пристально, как Крок, лично вызывавший «на ковер» управляющих, если показатели их ресторанов опускались ниже среднего уровня.

Если Крок был убежден, что следует предпринять тот или иной шаг, он не останавливался ни перед чем, чтобы добиться осуществления своего проекта. В конце 1969 года, например, он распорядился об отмене территориальной границы новых ресторанов. Прежде один ресторан, открывавшийся по лицензии, должен был отстоять один от другого не менее чем на три мили. Теперь запрет сохранился лишь на открытие двух предприятий в одном здании. Прежний размер территории считался неотъемлемой частью лицензии. Но, опередив всех на многие годы, Крок увидел выгоды того, что рестораны «Макдоналдс» могут быть расположены на расстоянии лишь двух-трех кварталов друг от друга. «Он все настаивал и настаивал на этой идее и никто не мог понять – почему, – говорит Тернер об упорстве, с которым Крок выступал за это нововведение. – Мы согласились с ним лишь потому, что он проявил такую настойчивость».

Словом, отношение Тернера к Кроку позволило возродить гармонию, утраченную в компании в середине 60-х годов, когда «Макдоналдс» раскололся на два лагеря. Важным элементом новой гармонии были тесные личные отношения Крока и Тернера. «У Рэя никогда не было сына, и Фред стал им, – отмечает директор Дэвид Уоллерстейн. – Фред боготворил Рэя, но он также знал, как вести себя с ним. Он мог добиться от него того, чего хотел, заставив его думать, что то, чего Тернер хочет от него, – это идея самого Крока. Он вел себя с ним так, как сын ведет себя с отцом». Вот что добавил к сказанному директор Аллен Сталтс: «Отношение Фреда к Рэю было удивительно тем, что он не лицемерил, когда звонил в Калифорнию для того, чтобы узнать мнение босса, но в то же самое время он управлял «Макдоналдсом» с той же твердостью, что и Хэри».

Тем не менее Тернер оставался в тени Крока, постоянно находившегося в центре внимания публики, и поэтому вне «Макдоналдса» он практически неизвестен – даже в деловых кругах, в которых о президенте компании, ежегодный доход которой равен 11 миллиардам долларов, знать, казалось бы, должны. Возможно, Тернер и заслуживал бы такой участи, если бы он занял этот пост просто на время для того, чтобы лишь подменить обладавшего всей полнотой власти основателя компании. И хотя, вполне вероятно, у кого-то могло сложиться именно такое впечатление, с реальной действительностью оно не имеет абсолютно ничего общего.

Хотя Рэй Крок продолжал оставаться объектом публичного восхищения как главный творец ошеломляющего успеха «Макдоналдса», практически все свои полномочия он без лишней рекламы передал Тернеру. Тернер стал пользоваться этими полномочиями сразу же, и те решения, которые он стал принимать, были отнюдь не решениями калифа на час. За первые пять лет его президентства – с 1969 по 1973 год – по его

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) инициативе в «Макдоналдсе» было осуществлено больше преобразований, чем за все предшествовавшие 15 лет. Несомненно, фундамент компании был заложен Кроком, но Тернер изменил так много, что «Макдоналдс» в конце этого пятилетия лишь отдаленно напоминал ту компанию, какой она была в самом начале. Дэвид Уоллерстейн считает, что «современный «Макдоналдс» – это целиком и полностью детище Фреда Тернера».

В 1968 году, когда Тернер стал президентом, «Макдоналдс» перешел к рубежу, к которому неизбежно приходят новые компании после успешного завершения начального этапа своего развития. Компания пыталась осуществить связанные с большими трудностями преобразования, которые были призваны превратить ее в действительно крупную корпорацию. Когда Тернер принимал бразды правления, казалось, что в компании мало кто хотел таких преобразований. Индустрия быстрого питания росла исключительно быстрыми темпами, и некогда доминирующему положению «Макдоналдса» на рынке был брошен серьезный вызов. Стало очевидным, что конкуренты были готовы и способны занять лидирующее место в этой отрасли.

Казалось даже, что некоторые крупные конкуренты «Макдоналдса» проявляли больше желания стать новыми лидерами, чем «Макдоналдс» – сохранить свое ведущее положение. В 1967 году в программе развития «Бургер кинг» наконец был превышен рубеж создания ста новых предприятий в год. Таким образом, эта компания впервые сравнялась с «Макдоналдсом» по этому показателю. Даже при таких темпах роста количество ресторанов «Бургер кинг» составляло лишь треть предприятий «Макдоналдса». Но в тот год эта компания, штаб-квартира которой находилась в Майами, была приобретена «Пиллсбери корпорейшн», третьей в ряду крупнейших компаний, производивших упакованные продукты питания. И поэтому стала потенциально самой мощной с точки зрения финансовых ресурсов компанией во всей индустрии быстрого питания. Однако, возможно, еще более серьезный вызов «Макдоналдсу» бросила компания «Бургер шеф». К началу 1968 года благодаря осуществлению программы развития разрыв в количестве ресторанов между этой компанией и «Макдоналдсом» сократился до чуть менее 100 предприятий. В том же году компания «Дженерал фудс», вторая в списке гигантов рынка по переработке продуктов питания, последовала примеру «Пиллсбери» и за 20 миллионов долларов приобрела «Бургер шеф».

Все новые корпорации устремлялись в сулившую крупную выгоду индустрию быстрого питания. Уже через несколько лет все крупнейшие производители продуктов питания утвердились в этом бизнесе. «Ралстон пурина» приобрела на Западном побережье драйв-ин' «Джек-ин-зе-бокс» («Чертик в ящике»). «Борденс» создала и расширила сеть ресторанов под названием «Бургер бой». «Консолидейтед фудс» приобрела компанию «Чикен дилайт». «Грейт вестерн», конгломерат, специализировавшийся на производстве сахара, купил компанию «Шейкис пицца». Специализирующаяся на откорме скота компания «Сервомейшн» стала владельцем сети красиво оформленных ресторанов «Ред барн», первые из которых появились в штате Огайо. «Мэриотт корпорейшн», потерпевшая неудачу в первой попытке преобразования известных в Вашингтоне предприятий быстрого обслуживания «Хот шопс» в рестораны «Хот шопс джуниорс», вполне успешно налаживала работу новой сети кафе быстрого питания «Рой Роджерс».

Более того, десятки новых компаний надеялись сделать деньги на приближавшейся к всеобщему помешательству популярности кафе быстрого обслуживания. Среди известных людей Америки вошло в моду предоставлять компаниям право использовать их имена в названиях сетей предприятий быстрого питания. Популярность Минни Перл была использована для рекламы лицензий сети «Минни Перл чикен» в южных штатах, актер на характерных ролях Артур Тричер предоставил свое имя компании, рестораны которой специализировались на рыбных блюдах и чипсах. Одна из новых компаний – «Карсон» – пыталась утвердиться на рынке с помощью имени известного артиста разговорного жанра Джонни Карсона. Словом, политика ограничения деловой активности Хэри Зоннеборна в преддверии экономического спада, который так и не наступил, поставила «Макдоналдс» в очень трудное положение лидера, застигнутого врасплох бурным ростом в его собственной сфере бизнеса. «Конкуренция становилась все жестче, – вспоминает Тернер. – Новые компании появлялись практически каждую неделю».

В условиях столь острой конкуренции было совершенно ясно, что «Макдоналдсу» будет невероятно трудно сохранить как лидерство на рынке, так и независимость корпорации. Другие на месте Рэя Крока могли бы поддаться соблазну жить на доходы от капитала, найдя убежище в лоне какой-нибудь мощной корпорации. [26] Через

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) несколько месяцев после того, как Крок решил назначить Тернера президентом, ему даже предоставился прекрасный случай пойти именно этим путем. Крок, Тернер и Дик Бойлан были приглашены на обед в нью-йоркские апартаменты Нейта Каммингса, отличавшегося властным характером президента «Консолидейтед Фудс», автора стратегии захватов других фирм, проводившихся этой корпорацией. Стены номера Каммингса в «Уолдорф Астория» украшали полотна импрессионистов, [27] что неизменно производило впечатление на руководителей компаний, которые Каммингс намеревался приобрести. «Я чувствовал себя как муха, попавшая в паутину», – вспоминает Тернер.

Каммингс подошел к вопросу о приобретении «Макдоналдса» очень тактично. «Нельзя ли каким-либо образом объединить наши компании?» – задал он вопрос Кроку, вежливо предлагая «брак» и тщательно избегая использования таких терминов, как, например, «поглощение», которое более точно выражало суть того, к чему он стремился. «У вас замечательная компания, и ваши слова – весьма лестный комплимент, – простодушно ответил Крок. – Проблема в том, что мы могли бы рассмотреть подобное предложение лишь в том случае, если бы в результате объединения она влилась в «Макдоналдс». Кроме того, боюсь, что мы не смогли бы справиться с управлением такой компанией, как ваша». Вот как описывает Тернер реакцию Каммингса: «У него буквально отвалилась челюсть. Не сомневаюсь, что и раньше ему отказывали, но я уверен, что это был самый запоминающийся отказ».

Ответ Крока, точнее, идея, которая была в нем заключена, была наполнена для молодого президента «Макдоналдса» глубоким смыслом. Основатель компании ни в коем случае не собирался продавать ее и недвусмысленно давал Тернеру «зеленый свет» для того, чтобы тот включил высокую скорость. Стратегия Тернера просто диктовала такие темпы роста «Макдоналдса», которые всем другим ключевым фигурам в индустрии быстрого питания и даже самому Кроку казались невозможными.

Специалисты по ценным бумагам уже говорили о насыщении рынка предприятий быстрого питания. Но Тернер с этим выводом был совершенно не согласен. «Во всей нашей системе ощущался спрос потребителя, и везде мы видели потребность в новых предприятиях, – говорит Тернер. – Для того чтобы стать более конкурентоспособными, нам, кроме того, нужны были дополнительные средства на рекламу, и эти средства могли заработать новые предприятия. Это было ясно всем, кто занимался вопросами работы ресторанов. Это было ясно франчайзи. Это было ясно мне. На это указывал рост средней прибыли в расчете на одно заведение. Это просто бросалось в глаза».

Рост был очевидным ответом на вызов конкурентов, но вот ответ, предложенный Тернером, для всех, в особенности для конкурентов «Макдоналдса», оказался совершенно неожиданным. В течение первых двух лет своего президентства Тернер увеличил вдвое штат сотрудников компании, занимавшихся недвижимостью и строительством. Эта мера была призвана обеспечить выполнение его смелого плана, по которому компания должна была в течение пяти лет увеличить количество ежегодно открываемых ресторанов со 100 до 500. Компании «Бургер шеф» и «Бургер кинг» сравнялись с «Макдоналдсом» в его прежних показателях роста, а вот новые темпы роста «Макдоналдса» оказались им не под силу. В 1969 году открылись 211 новых предприятий «Макдоналдса», в 1970 году – 294, в 1971 году – 312, в 1972 году – 368, в 1973 году – 445 и, наконец, в 1974 году – 515.

К 1974 году общенациональная сеть «Макдоналдса» насчитывала 3000 ресторанов – втрое больше, чем в 1969 году, когда Тернер стал президентом. Но более важным было то, что компания утвердилась в качестве безусловного лидера в индустрии быстрого питания в критически важный период, когда в условиях конкуренции происходил раздел рынка на долгосрочную перспективу. Время для начала нового этапа роста «Макдоналдса» было выбрано настолько удачно, что можно было заподозрить Тернера в обладании даром предвидения. Форсированное осуществление программы строительства новых ресторанов «Макдоналдс» началось именно в тот момент, когда самые серьезные конкуренты несколько снизили темпы своего развития.

В связи с быстро меняющейся ситуацией в индустрии быстрого питания «Пиллсбери» несколько поубавила темпы роста «Бургер кинг» и к 1974 году безнадежно отстала от «Макдоналдса». Лидер опережал ее на 2000 предприятий. Один из основателей «Бургер кинг» президент Джим Макламор некогда согласился продать компанию «Пиллсбери» в надежде получить дополнительные средства, которые позволили бы «Бургер кинг» догнать «Макдоналдс». Теперь он был настолько разочарован

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) опрометчивым шагом «Пиллсбери», что подал с поста президента в отставку. По мнению Макламора, именно в событиях периода 1969–1972 годов следует искать объяснение тому, почему и сегодня «Макдоналдс» по объему продаж гамбургеров почти втрое опережает вторую по величине компанию индустрии быстрого питания, каковой является «Бургер кинг». «В конце 60-х годов был период, года в три с небольшим, когда мы буквально наступали «Макдоналдсу» на пятки, а темпы роста у нас были гораздо выше, чем у него, – вспоминает Макламор. – Но «Пиллсбери» допустила ошибку – она неожиданно снизила темпы роста «Бургер кинг» в промежутке между 1969 и 1972 годами и тем самым дала огромную фору «Макдоналдсу». Рэй Крок увидел, и это его непреходящая заслуга, что наступил как раз тот момент, когда нужно подхлестнуть деловую активность».

Однако в свете катастрофического состояния дел в компании «Бургер шеф», приобретенной «Дженерал фудс», управляющие «Пиллсбери» не без оснований задавались вопросом: целесообразно ли объединять в одной компании предприятия питания и традиционный бизнес по переработке продуктов питания. Руководство большинства крупных продовольственных компаний, устремившихся в конце 60-х годов в индустрию быстрого питания, с удивлением обнаружило, что управление этими предприятиями – дело весьма непростое и что результаты нередко оказывались удручающими. «Сервомейшн» в буквальном смысле слова развалила приобретенную ею некогда перспективную сеть предприятий «Ред Барн». Дело в том, что она не выделила ей достаточно средств в начальный период развития, когда прибыль невелика или таковая вообще отсутствует. Компания «Ральстон Пурина» предприняла не увенчавшиеся успехом шаги по созданию общенациональной сети ресторанов «Чертик в ящике» и была вынуждена ограничиться лишь юго-западными штатами, где ее позиции все еще оставались сильными.

Но ни одну из новых компаний, решивших заняться бизнесом в индустрии быстрого обслуживания, не постигло такое жестокое разочарование, как «Дженерал фудс». Когда в 1968 году «Дженерал фудс» стал владельцем «Бургер шеф», эта сеть насчитывала 850 предприятий. Система «Макдоналдса» тогда включала 970 ресторанов. Но этот разрыв очень быстро сокращался – ежегодно открывалось 300 новых заведений «Бургер шеф», то есть втрое больше, чем у «Макдоналдса», как это предусматривалось планом развития Хэри Зоннеборна. «Мы создали потенциал для еще более быстрого роста, расширив штат на местах и открыв предприятия там, где их раньше не было. Однако для реализации этого потенциала роста нам не хватало средств, – вспоминает Роберт Уайлден, бывший исполнительный вице-президент «Бургер шеф». – Мы согласились на приобретение «Дженерал фудс» нашей компании, ибо полагали, что таким образом сможем финансировать более быстрый рост. Но получилось иначе».

Действительно, вначале «Дженерал фудс» вложил в «Бургер шеф» значительные средства, совершив при этом фатальную ошибку, когда упразднил штат сотрудников на местах, насчитывавших 54 человека. В их ведении было приобретение недвижимости и контроль за строительством новых предприятий. Некоторые из этих работников получили большее жалование, чем управляющие «Дженерал фудс», посланные в Индианаполис для руководства работой сети. Руководство «Дженерал фудс» решило, что можно сэкономить на высоком жаловании работников, ликвидировав весь штат сотрудников на местах, занимавшихся недвижимостью. Их функции оно решило передать независимым маклерам по операциям с недвижимостью. Когда об этом стало известно, маклеры завалили «Бургер шеф» предложениями о сделках. Но многие из предложенных ими мест для предприятий быстрого питания совершенно не годились для этой цели. Упразднив штат своих сотрудников на местах, «Бургер шеф» подорвала собственную программу развития сети новых предприятий. К 1971 году для всех стало очевидным, что программа развития «Бургер шеф» потерпела фиаско: «Дженерал фудс» отказалась от нее и списала 75 миллионов долларов как убытки от сети предприятий быстрого питания.

За один год «Дженерал фудс» умудрился потерять больше денег в бизнесе гамбургеров, чем «Макдоналдс» заработал за 10 лет. «Бургер шеф» больше не представлял угрозы «Макдоналдсу». Рост этой сети остановился на уровне 1200 ресторанов в начале 70-х годов. После ряда неудач в сфере общественного питания «Дженерал фудс» продал эту сеть, и сегодня «Бургер шеф» – подразделение «Хардис» – имеет менее сотни ресторанов.

Неудача «Бургер шеф» недвусмысленно показала гигантам и конгломератам пищевой промышленности, что индустрия быстрого питания отнюдь не является источником легких денег, как они предполагали. Этот пример высветил серьезный изъян в



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) принято ими подходе, когда крупная, диверсифицированная компания пыталась управлять сетью предприятий быстрого питания теми же методами, которые она использовала в управлении своими перерабатывающими фабриками, а именно «сверху», из штаб-квартиры корпорации.

В продовольственных компаниях слишком поздно поняли, что существует огромная разница между переработкой и продажей продуктов питания в бакалейные магазины и их продажей непосредственно потребителям в ресторанах быстрого обслуживания. В первом случае переработка продуктов централизована и достаточно легко поддается контролю, продажа потребителю осуществляется через посредника и в большей степени зависит от рекламы торговой марки. Во втором – производство децентрализовано и контролировать его трудно, так как каждое предприятие является самостоятельной производственной единицей. Кроме того, продажа производится непосредственно потребителю и успех здесь зависит от состояния местной инфраструктуры обслуживания. «Бургер шеф» просто не вписывался в управленческую структуру «Дженерал фудс», – констатирует Уайлдмен. – Они знали, как должна работать фабрика, упаковывали продукцию в коробки и стимулировали спрос с помощью рекламы. Наш бизнес был для управляющих «Дженерал фудс» новым, они не имели опыта прямого общения с потребителями и теми, кто работает в сфере обслуживания. Когда управляющих «Дженерал фудс» перевели в «Бургер шеф», они воспринимали это так, как будто их отправляли в Сибирь».

«Макдоналдс» не постигла такая же участь потому, что Крок всегда и везде настаивал на независимости компании. Однако то, что он отказывался предоставить кому бы то ни было возможность приобрести компанию, не устраняло опасностей, подстерегавших «Макдоналдс» на пути реализации масштабной программы развития Тернера. Даже если бы компания и в дальнейшем оставалась независимой, не было гарантии того, что «Макдоналдс» не утратит контроль за своим ростом точно так же, как «Дженерал фудс» утратил контроль за ростом «Бургер шеф».

Но Тернер знал, что «Макдоналдс» располагал лучшей во всей индустрии системой управления на местах. Система, принятая в «Бургер шеф», была одной из самых неэффективных. Кроме того, еще в 1965 году в «Макдоналдсе» была принята региональная организационная структура, и как только Тернер приступил к реализации своей программы развития, он в первую очередь сосредоточил свое внимание на региональных отделениях. В 1967 году таких отделений было пять, в 1973 году их стало восемь. Тернер предпринял еще один важный шаг: он значительно расширил круг полномочий региональных управляющих. Раньше окончательные решения при подборе мест для новых ресторанов и утверждении кандидатур франчайзи принимались в штаб-квартире «Макдоналдса». Отныне по распоряжению Тернера это право перешло в исключительную компетенцию региональных отделений. Региональные управляющие были наделены почти такими же полномочиями, что и президенты независимых региональных сетей. Их решения в вопросах предоставления лицензий и сделок с недвижимостью стали окончательными.

Через несколько лет сравнительно централизованная модель управления Зоннеборна была вытеснена структурами Тернера, которые были настолько децентрализованными, что было бы весьма непросто найти им аналоги в какой-либо другой корпорации Америки. Тем не менее в сфере услуг, где конечный продукт производится на месте, децентрализация полномочий позволила «Макдоналдсу» ужесточить свой контроль за расширением компании. Управляющие находились ближе к реальному делу и поэтому могли принимать более обоснованные решения. В этих решениях учитывались специфические проблемы и возможности, существовавшие на каждом из местных рынков. Одним словом, подход «Макдоналдса» был прямо противоположным подходу в индустрии быстрого питания, принятому продовольственными компаниями. В этой сфере, как считает Тернер, «чем ближе стоят управляющие, принимающие решения, к предприятиям и рынку, тем выше эффективность принимаемых ими решений».

Тот факт, что план децентрализации «Макдоналдса» позволил компании сохранить эффективный контроль за качеством обслуживания и выбором мест для новых предприятий, стал вскоре ясным из характеристик реализации ресторанами своей продукции. В то время как в конце 60-х годов средние объемы продаж «Бургер шеф» и других бурно развивавшихся сетей предприятий быстрого питания резко уменьшились, в «Макдоналдсе» показатель объема продаж в расчете на одно предприятие за первые пять лет президентства Тернера вырос с 333 000 долларов до 621 000 долларов, хотя количество ресторанов за тот же период утроилось.

Сохранение контроля было лишь одной из проблем, которые поставила перед

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдсом» реализация широкой программы развития. Еще одной серьезной проблемой было финансирование этого развития. Зоннеборн в свое время полагал, что ему удалось решить проблему финансов, но ведь во время его президентства компания открывала всего 100 новых предприятий в год. При Тернере же каждый последующий год открывалось на 100 новых предприятий больше, чем в предшествующий период. Однако причиной возникновения финансовых проблем, встававших перед «Макдоналдсом», были не только масштабы программы развития. Тернер решил отказаться от практики аренды земли под новые предприятия, установленной Зоннеборном, и дал указание управляющим покупать участки земли, предлагавшиеся для продаж, и вскоре «Макдоналдс» стал приобретать до двух третей участков, на которых открывались новые предприятия.

Хотя покупка земли обходится вначале дороже, чем ее аренда, выплаты за приобретение земли рано или поздно прекращаются, и участок целиком и полностью принадлежит владельцу. Обязательства же по аренде не кончаются никогда, рассуждал Тернер, а если дела идут хорошо и стоимость земли растет, при истечении срока аренды и заключении нового арендного договора арендная плата неизбежно будет повышена, не исключено, что в три-четыре раза. «Это не было чем-то заумным, это было вполне очевидной вещью, – говорит Тернер. – Первые пять лет новое предприятие дает более высокую прибыль, если землю арендовать. А вот позднее прибыль выше, если земля принадлежит вам».

Стратегия покупки земли отражала тип долгосрочной перспективы получения прибыли, которой в других компаниях не было. Другие компании в конце 60-х и 70-е годы стремились получить максимально возможную ежеквартальную прибыль. Однако стратегия Тернера в ближайшей перспективе была сопряжена с серьезным риском. Ведь теперь «Макдоналдсу» для того, чтобы открыть каждое новое предприятие, приходилось платить почти вдвое больше, что вело к значительному росту долга. Операции с недвижимостью Зоннеборна казались детской забавой по сравнению с рискованным предприятием Тернера. Но, с другой стороны, и отдача была неизмеримо выше. В настоящее время «Макдоналдсу» в США принадлежит 69 % земли, на которой располагаются его предприятия. Другие компании преимущественно арендуют участки земли, на которых построены их рестораны. Индустрия быстрого питания становится все более прибыльным бизнесом, и теперь, когда 20-летний срок аренды земли истекает, этим компаниям приходится заключать новые арендные договоры, предусматривающие существенное повышение арендной платы. Зоннеборн демонстрировал всем компаниям быстрого питания выгоды аренды недвижимости. Тернер, на зависть многим, превратил «Макдоналдс» в крупнейшего в мире владельца недвижимости.

Еще одним пунктом программы развития, добавившим остроту проблеме финансов, стало решение пересмотреть концепцию строительства, не претерпевшую сколько-нибудь серьезных изменений с самого начала 50-х годов, когда Дик и Мак разработали базовый проект ресторана. Поэтому почти во всех заведениях посетители делали заказ у окошка и забирали с собой то, что заказывали. В Калифорнии по инициативе Рэя Крока во многих предприятиях появились внутренние дворики, где устанавливались столы и стулья для посетителей. Теперь Тернер решил, что пришло время переоборудовать все рестораны таким образом, чтобы в них были также и сидячие места. «Рынок быстрого питания стал более разборчив и притязателен, посетители хотели, чтобы их обслуживали с большим разнообразием», – говорит он. Кроме того, в конце 60-х годов в полный голос заявило о себе движение в защиту окружающей среды, и требования его сторонников вынудили компанию серьезно рассмотреть возможности переоборудования ресторанов с таким расчетом, чтобы в них появились сидячие места. «Здание, которое выложено белой и красной плиткой и из крыши которого поднимались золотые арки, стало ассоциироваться с прошлым, – утверждает Тернер. – Арки на крыше, по мнению многих, уже не вписывались в американский ландшафт».

Новый дизайн предприятий, предложенный в 1968 году, радикально отличался от старого. Золотые арки, этот символ «Макдоналдса», исчезли из деталей внешнего оформления здания (но были сохранены в эмблеме). Красная и белая плитка были заменены кирпичом. Вместо наклонной крыши проект предусматривал более современную мансардную крышу. Но самой разительной и, вероятно, болезненной для привыкших к традиционному виду ресторанов «Макдоналдс» переменой было увеличение размера здания, осуществленное для того, чтобы установить внутри столы и стулья для 50 посетителей. «Наша компания возникла и выросла как сеть драйв-ин'ов, из которых посетители забирали еду с собой, – замечает Тернер. – Теперь мы превращали их в рестораны».

Эти изменения были болезненными и в финансовом отношении как для франчайзи, так и для компании в целом. Переоборудование одного предприятия стоило 50 000 долларов, и, предложив своим франчайзи оплатить эти расходы, «Макдоналдс» пытался сделать то, чего до него не осмеливалась предпринимать ни одна компания индустрии быстрого питания, продававшая лицензии. «Макдоналдс» призывал франчайзи вкладывать значительные средства в рестораны, которыми они управляли. Компании удалось убедить их в том, что это им выгодно, показав с помощью расчетов, что, если в ресторане появятся сидячие места, объем продаж возрастет минимум на 20 % и прибыль от этого окупит все расходы на переоборудование предприятия в течение трех лет.

Этот проект в конечном итоге оказался чересчур заниженным, но не было никакой гарантии, что франчайзи поверят в его обоснованность. Тем не менее к концу 60-х годов компания завоевала большое доверие своих франчайзи во всем, что касалось вопросов инвестирования. Оправдались ее прогнозы о выгодности приобретения фритюрниц для рыбы и сооружения защитных застекленных алюминиевых конструкций у окошек приема заказов, хотя тогда речь шла о значительно меньших расходах. Поэтому, когда компания сделала аналогичный прогноз относительно того, сколько времени пройдет до того, как окупятся расходы на переоборудование предприятия, большинство франчайзи не стали сомневаться в его точности. По существу, сейчас, решившись переоборудовать всю сеть ресторанов, компания опиралась на одно важное обстоятельство, которое сложилось в «Макдоналдсе» и которое многие другие компании просто игнорировали: доверие франчайзи.

Конечно, львиную долю расходов по переоборудованию нес «Макдоналдс», так как после 1968 года все новые рестораны строились уже по новому проекту. Из-за этого трудности с финансированием программы развития Тернера все возрастали. Здание заведения, выстроенное по новому проекту, обходилось в 100 000 долларов, то есть в два раза дороже старого красно-белого здания. Когда эти расходы присовокупили к расходам на покупку земельных участков, равно как и затраты, которые были неизбежны по причине масштабности программы строительства новых предприятий, стало ясно, что решение проблемы финансирования «Макдоналдса» потребует колоссальных усилий.

И все же, несмотря ни на что, финансовые проблемы мало заботили Тернера. Он просто предпочел переадресовать их Дику Бойлану, главному финансисту компании. Обычно главный финансист сообщает президенту компании о том, сколько средств компания может каждый год вкладывать в развитие. Но в 1968 году Тернер не желал и слышать о каких бы то ни было финансовых трудностях от своего главного финансиста. «Я просто сказал Дику: «Я покупаю, а ты достань денег».

Именно в этот период между Тернером и Бойланом установились своеобразные отношения. Бойлан был «правой рукой» Зоннеборна, и те из сотрудников компании, кто были посвящены во все ее дела, считали его наиболее вероятным преемником Зоннеборна. Да и сам Зоннеборн предпочел бы, чтобы его пост после его ухода занял Бойлан. Поэтому в 1961 году он ввел его в совет директоров «Макдоналдса». Можно было ждать, что из-за этой близости между Зоннеборном и Бойланом Тернер постарается избавиться от последнего. Однако Тернер полагался в делах на Бойлана даже больше, чем в свое время Зоннеборн, и предоставил ему значительно большие полномочия в распоряжении финансами «Макдоналдса». Не было ни одного случая, когда бы Тернер отменил решение Бойлана в этих делах. Более того, он терпимо относился к тому, что Бойлан предпочитал отчитываться перед советом директоров и предоставлял самому Тернеру лишь минимум информации о финансовых делах компании. Бойлан в своей сфере был настолько автономным, что Тернер, когда ему приходилось представлять высшее руководство компании на собраниях акционеров или специалистам по ценным бумагам, иногда делал это следующим образом: «Дик Бойлан – наш главный исполнительный вице-президент. Он распоряжается финансами и отчитывается только перед своей женой Роуз».

У Тернера были все основания для того, чтобы предоставить Бойлану столь широкие полномочия. Тернер слабо ориентировался в финансовых вопросах, и по этой причине Бойлан был необходим ему для руководства финансовым обеспечением программы развития, в то время как сам Тернер контролировал практическую реализацию этой программы. Что же касается вопроса о том, почему Бойлан не покинул «Макдоналдс» после того, как не он, а Тернер стал президентом, ответ следует искать в его новых широких полномочиях в финансовой деятельности. «Я предоставлял Дику возможность проявить себя, ни во что не вмешиваясь, – отмечает Тернер. – Он же

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) не стал вмешиваться в то, что делал я. Он мог бы выступить против предложений и осложнить мне жизнь. Он был разочарован. По его мнению, президентом нужно было назначить его. Он считал, что он в большей мере соответствует этой должности. Но со временем мы прониклись уважением друг к другу, и между нами установились деловые отношения, хотя определенная дистанция между нами сохранялась. У нас установилось затишье».

Возникновение отношений сотрудничества, чего никто не ожидал, между Бойланом и Тернером, когда один из них контролировал финансы, а другой – все остальное, в истории «Макдоналдса» явилось почти столь же важным поворотным пунктом, как и уход Зоннеборна. Если бы Тернер занялся финансами, чтобы изыскивать средства на финансирование программы развития, он выбросил бы на рынок акции «Макдоналдса», что представлялось ему самым дешевым способом получения необходимого капитала. «Я полагал, что финансирование путем продажи акций дает компании свободные деньги», – вспоминает Тернер. Бойлан придерживался диаметрально противоположной точки зрения. «Это очень трудно объяснить, но продажа акций – самая дорогостоящая форма финансирования роста компании, – утверждает Бойлан. – Взав заем, вы определяете процент и в конце концов выплачиваете долг. Если же финансирование осуществляется на основе продажи акций, вы платите вечно, потому что распыление акций сохраняется навсегда и вы вынуждены постоянно платить дивиденды на новые акции».

Бойлан решил, что финансирование программы будет полностью осуществляться за счет заемных средств. Политика, которую он стал проводить, оказалась не менее эффективной, чем стратегия развития. Она дала также максимальный долгосрочный результат, а не просто эффект на ближайшую перспективу. Тем не менее многие в «Макдоналдсе» с трудом понимали концепцию Бойлана. Акции компании высоко котировались на бирже при очень выгодном отношении цены к доходу. Вариант финансирования на основе продажи акций казался самым простым. Кроме того, в этом случае не возникало проблемы выплаты процентов по займу. «Мне постоянно приходилось отбиваться от требований предложить акции на бирже», – вспоминает Бойлан.

Вначале казалось, что Бойлан с его манерой говорить негромко и держаться предупредительно не сможет противостоять волевому Тернеру. Однако в финансовых вопросах Бойлан был тверд и неуступчив. Несмотря на возрастающее давление Тернера и инвестиционных банкиров компании, требовавших продать часть акций, Бойлан финансировал грандиозную программу развития «Макдоналдса», получая на рынке один заем за другим. Именно с деятельностью Бойлана связано то обстоятельство, что долгосрочный долг «Макдоналдса» вырос за период с конца 1968 и до конца 1974 года с 43,5 до 353 миллионов долларов. За все это время от продажи акций «Макдоналдс» получил всего 65 миллионов долларов. Это был единственный случай, когда Бойлан пошел на компромисс с Тернером и когда компания предложила на рынке свои акции. Во всех других случаях публичной продажи акций «Макдоналдса», включая и самый первый, акции продавались пакетами, предложенными Кроком и другими самыми крупными акционерами.

Во всей сопряженной с большим риском программе развития компании крупные займы, которые брал Бойлан, во многих отношениях вызвали особое беспокойство. При условии успешной реализации программы финансирование на основе займов было гарантией того, что акционеры в полной мере смогли бы воспользоваться плодами успеха. Однако обязательства компании, связанные с погашением долга, становились все серьезнее. И если бы на рынке быстрого питания вдруг проявились неблагоприятные тенденции, «Макдоналдс» мог бы оказаться в очень опасном положении в связи с нехваткой наличности.

В сфере финансов «Макдоналдс» двигался в направлении, прямо противоположном тому, которое наметил бывший патрон Бойлана Хэри Зоннеборн, делавший все для того, чтобы долг компании неуклонно сокращался. Руководимый Бойланом, «Макдоналдс» первым в индустрии быстрого питания пришел к стандартному критерию определения допустимого уровня привлечения заемного капитала – отношения величины долгосрочного долга к акционерному капиталу. Консервативно мыслящие финансисты считали, что соотношение один к одному в индустрии быстрого питания, где степень риска очень высока, весьма опасно. «Макдоналдс» оставил эту границу далеко позади. К 1973 году размеры долга компании на 40 % превышали величину ее акционерного капитала.

Однако Бойлан очень тщательно рассчитал доходы «Макдоналдса» на ближайшие пять

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) лет с тем, чтобы непомерные долги не привели компанию к банкротству. Когда специалисты по ценным бумагам и директора стали настаивать на продаже акций на сумму 100 миллионов долларов для того, чтобы сделать соотношение долга и акционерного капитала более сбалансированным, Бойлан предложил им графики, из которых было видно, что компания увеличит акционерный капитал на эту сумму в течение нескольких месяцев не путем продажи акций, а заработав эти деньги.

В ретроспективе финансовое планирование Бойлана кажется озарением. Самые крупные займы в соответствии с его планом «Макдоналдс» взял в первой половине 70-х годов, когда компания резко увеличила темпы роста, который необходимо было профинансировать. Затем, по мысли Бойлана, темпы роста должны замедлиться, и по мере роста доходов «Макдоналдс» должен был постепенно сократить долги. Самые крупные займы компания взяла в тот период, когда процентные ставки устанавливались на относительно невысоком уровне. А к 1979 году долг «Макдоналдса» застыл на одном уровне, и компания финансировала свое развитие почти полностью за счет прибыли. Именно в это время базисная ставка по займам подскочила до 20 %. Благодаря тому, что Бойлану удалось избежать продажи акций, плодами сказочного роста «Макдоналдса» воспользовались только прежние акционеры. Каждый держатель акций компании за несколько лет получил значительную прибыль от дробления акций, производившегося семь раз (и в одном случае дивиденды были выплачены акциями). Только эти меры подняли стоимость акции «Макдоналдса», приобретенной в ходе первого публичного предложения акций для продажи в 1965 году, в 372 раза. Сегодня акция «Макдоналдса», купленная три десятилетия назад за 22 доллара 50 центов, стоит более 10 тысяч долларов. «Это было рискованное предприятие, – замечает Хэри Фишер, в прошлом инвестиционный банкир «Макдоналдса». – Но отказ «Макдоналдса» от продажи акций и привлечение для финансирования заемного капитала было блестящим решением».

Хотя Тернер и предоставил Бойлану возможность самостоятельно разработать финансовую стратегию, сам он отнюдь не избегал контактов с финансистами. Более того, он стал проявлять к их проблемам такое же пристальное любопытство, как и к вопросам управления, которыми он интересовался всегда. Тернер быстро освоил жаргон Уолл-стрит и вскоре на встречах со специалистами по ценным бумагам мог профессионально обсуждать соответствующую проблематику. Тернер производил большое впечатление на участников этих встреч тем, что откровенно говорил о недостатках и ошибках «Макдоналдса», не пытаясь ничего приукрасить или замолчать. Однако Тернер был полон решимости иметь дела с Уолл-стрит на своих условиях. А поскольку его взгляды были весьма далеки от взглядов признанных финансовых кругов, условия эти были весьма неортодоксальны.

Фишер вспоминает, как президент «Макдоналдса» спорил с инвестиционными банкирами по поводу процентов, которые они хотели установить по займам компании. Он отверг их общепринятую формулу, в соответствии с которой проценты следует устанавливать исключительно по аналогии с процентными ставками, выплачиваемыми другими компаниями, обладающими примерно одинаковым с «Макдоналдсом» рейтингом по каталогу «Стэндрд энд пур». Однажды, когда инвестиционные банкиры попытались убедить Тернера отказаться от своего требования снизить процентные ставки, предложив ему взглянуть на таблицы, показывающие, какие проценты выплачивают «подобные» компании, Тернер разорвал в клочья эти бумаги. «Мне наплевать на другие компании, – прорычал он. – Мы – «Макдоналдс»!» Тернер просто не видел разницы между обсуждением условий займа и переговорами о поставках по наиболее выгодной для компании цене мяса или картофеля. Но для чопорных инвестиционных банкиров подобное отношение к столь серьезному вопросу было совершенно неожиданным.

Тернер требовал такого же уважительного отношения к индустрии быстрого питания, какое инвестиционные банкиры проявляли к традиционным отраслям. С его стороны это выглядело чересчур самонадеянно. В конце 60-х годов на акции компаний быстрого питания смотрели как на нечто весьма ненадежное. Дела одних компаний пошли в гору. Другие понесли значительные убытки, что произвело отрезвляющее воздействие на их акционеров. Поэтому инвестиционные банкиры подходили к компаниям индустрии быстрого питания как к новичкам в бизнесе.

Тернер везде повторял, что индустрия быстрого питания – бизнес серьезный, и он был очень огорчен тем, что на Уолл-стрит о «Макдоналдсе» сложилось неверное представление. Особенно угнетало его то, что аналогичное представление разделяли и в брокерской фирме «Пэйн Уэббер», клиентом которой был «Макдоналдс». Фишер хорошо помнит, как он убеждал Тернера поехать в Нью-Йорк и встретиться с главой

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) инвестиционно-учредительского отдела «Пэйн Уэббер» Томом Венцелем. Как говорит Фишер, кровь, которая текла в венах Венцеля, была еще голубой, чем вода в «Голубом Дунае» Штрауса. Он был «дважды гарвардцем», говорит Фишер, имея в виду две ученые степени, которые Венцель получил в Гарвардском университете. Венцель был президентом Одобонского общества, жил в штате Коннектикут и говорил с восточным акцентом, который указывает на то, что в семье его обладателя деньги появились не вчера. Именно таким представлялся Тернеру идеальный инвестиционный банкир с профессионализмом и опытом, приобретенными в «Стэнфорд ойл», «Эй-Ти энд Ти» и «Юнайтед стейтс стил». К сожалению, Венцель оказался снобом в том, что касалось индустрии быстрого питания.

Венцель пригласил Тернера на обед в его личном кабинете в «клубе 21». До тех пор, пока разговор вращался вокруг дел на Уолл-стрит, никаких осложнений не возникало. Но когда Венцель вежливо осведомился о делах Тернера, он сделал шаг, породивший конфликт между популистом Среднего Запада и представителем элиты Востока. «Насколько мне известно, в «Макдоналдсе» продается много кока-колы, – вежливо проявил интерес Венцель. – Это действительно так?» «Да», – подтвердил Тернер. «А как же вы избавляетесь от такого огромного количества пустых бутылок?» – задал следующий вопрос Венцель.

Тернер воспринял эти слова как оскорбление. Перед ним сидел человек, фирма которого получала солидные комиссионные от операций с акциями, чрезвычайно высоко котировавшимися на Уолл-стрит, и который не знал, что кока-колу в «Макдоналдсе» наливают в бумажные стаканчики из автомата. «Черт побери, как же вы можете быть моим инвестиционным банкиром? – вспыхнул Тернер. – Ведь вы ни разу в жизни не были в «Макдоналдсе». На этом обед завершился. И хотя счет «Макдоналдса» оставался в фирме «Пэйн Уэббер», Тернер не простил Венцелю его ошибки.

Тернер пытался изменить сложившееся на Уолл-стрит представление о «Макдоналдсе». Одновременно метаморфозы происходили с ним самим. Для человека, для которого продвижение вверх по служебной лестнице в компании было связано с поисками самой оптимальной температуры приготовления жареного картофеля фри и определением наилучшего уровня кристаллизации льда в молочном коктейле, Тернер оказался на удивление способным учеником в финансовых делах и увлеченным участником игр с деньгами, которыми ныне занималась компания. В некоторых финансовых вопросах он становился даже более компетентным, чем его предшественник. Приобретение земли для строительства новых предприятий сделало «Макдоналдс» владельцем такой массы недвижимости, о какой Зоннеборн не мог и мечтать. Однако Тернер обнаружил еще один источник доходов, которого Зоннеборн не увидел. Зоннеборн стремился сохранить «Макдоналдс» как компанию, занимающуюся предоставлением лицензий. Тернер же, едва став президентом, сделал вывод о том, что «Макдоналдс» теряет огромную прибыль, отказываясь увеличить количество ресторанов, управляемых непосредственно самой компанией, и тем самым не получал ту часть прибыли, которая уходила франчайзи.

Тернер пришел также к заключению, что для того, чтобы предприятия компании работали более эффективно, на некоторых рынках следовало открыть сразу несколько предприятий, что дало бы экономии в управленческих расходах. Поскольку большинство наиболее выгодных рынков было уже насыщено предприятиями, контролируемые франчайзи, оставался единственный путь создания там предприятий компании и, следовательно, получения дополнительной прибыли: выкупить предприятия у некоторых самых крупных франчайзи, добившихся наиболее высоких показателей. Поэтому с конца 1967 года, наряду с наращиванием усилий по строительству новых предприятий, Тернер приступил к осуществлению самой крупной в истории «Макдоналдса» программы выкупа предприятий у франчайзи. Время для этого было выбрано удачно. Все больше старых франчайзи «Макдоналдса» становились миллионерами, правда, на бумаге. И теперь они хотели перевести свои состояния, заключавшиеся в лицензиях «Макдоналдса», в состояния, которые можно было тратить.

То обстоятельство, что акции «Макдоналдса» котировались высоко, существенно облегчало задачу Тернера по выкупу предприятий: у франчайзи имелась возможность осуществить обмен без уплаты налогов, [28] а у «Макдоналдса» – оговаривать выгодные для себя условия. «Некоторые из наших франчайзи были обладателями огромного богатства, но у них не было денег, – поясняет Тернер. – А мы использовали акции „Макдоналдса“, которые шли за цену, в 25 раз превышавшую доходы, которые они приносили, для покупки предприятий, уплачивая сумму, только

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) в 7 раз превышающую доходы, которые те приносили». Доходы от акций и поступления заемных средств резко возросли. «Макдоналдс» имел возможность приобретать на самых выгодных рынках, и, конечно, никто лучше Тернера не мог определить, где именно нужно покупать предприятия, ведь именно он знал во всех деталях рыночную конъюнктуру всех регионов.

Но самое выгодное приобретение, положившее начало бурному росту «Макопко» (филиала, контролирующего работу принадлежащих компании предприятий), было осуществлено не Тернером, а Кроком. Речь идет о выкупе самой крупной лицензии в системе «Макдоналдса» – 43 предприятий в Вашингтоне, округ Колумбия, принадлежавших Джону Гибсону и Оскару Голдстейну. Новость о том, что компания «Джи-джи» уступает свои права на лицензию, как и следовало ожидать, подстегнула и без того высокий спрос на лицензии «Макдоналдса». Партнеры продали свою лицензию в Вашингтоне за 16,8 миллиона долларов. Лицензия, выданная «Джи-джи», распространялась лишь на город Вашингтон. Тем не менее эта цена в шесть раз превышала ту, которую Крок уплатил братьям Макдоналд всего пятью годами раньше за генеральную национальную лицензию.

Эта сумма была всего на несколько миллионов меньше той, которую заплатили «Пиллсбери» и «Дженерал фудс» за «Бургер кинг» и «Бургер шеф».

Так как сделка была очень крупной, Крок хотел заплатить партнерам акциями, и был вне себя, когда Гибсон и Голдстейн потребовали наличные. «Да если я заплачу вам наличными, я вылечу в трубу», – кричал Крок. Но в компании «Джи-джи» сложился очень сильный штат управляющих, и, кроме того, она обладала уникальным правом самостоятельно развивать всю свою недвижимость. Вот почему Крок был готов на многое, чтобы только вернуть «Макдоналдсу» единственную лицензию, от держателей которой компания не получила никакого дохода с недвижимости. В конечном счете, как и пятью годами до того при совершении сделки с братьями Макдоналд, Крок уступил требованиям партнеров о расчете наличными. Однако он никогда не простил Гибсону и Голдстейну их неуступчивости и отказа принять в уплату акции. Вскоре после совершения сделки Голдстейн позвонил Кроку из Флориды, куда он удалился на покой, и, пожаловавшись на скуку, попросил вновь предоставить ему лицензию. Крок наотрез отказал. «Голди, – заявил он ему, – когда ты стал требовать расчета наличными, ты сам подрубил сук, на котором сидел».

Приобретение «Джи-джи» было первой сделкой в целой серии подобных ей, сделавшей десятки первых франчайзи «Макдоналдса» миллионерами. Попутно штат компании пополнился многими опытными управляющими, возглавившими предприятия «Макопко», количество которых росло с невероятной быстротой. Тернер приобрел семь предприятий в Миннеаполисе, принадлежавших Джиму Зину, одному из самых опытных специалистов по маркетингу в системе «Макдоналдса». В результате еще двух сделок компания выкупила лицензии Мела Гарба и Хэрольда Стерна, которым принадлежали предприятия на таких территориально отдаленных друг от друга рынках, как рынки Мичигана, Невады, Калифорнии и Оклахомы. Ко всему прочему Тернер купил лицензию Джека Пенрода, контролировавшего 16 предприятий на юге Флориды, и лицензию Фила и Верна Виньедов (21 предприятие в районе Тампы – Санкт-Петербурга).

С 1967 по 1976 год, на которые пришлась эра приобретения предприятий у франчайзи, Тернер и Крок скупили 536 предприятий, что обошлось компании в 189 миллионов долларов наличными и акциями. К концу этого периода количество предприятий «Макопко» составляло половину предприятий «Макдоналдса», контролировавшихся франчайзи. В результате реализации программы выкупа ресторанов «Макдоналдс» получил еще один солидный источник прибыли, а именно прибыль, получаемую компанией от недвижимости и в виде платы франчайзи за лицензии и услуги франчайзеров. В 1993 году около трети всей прибыли «Макдоналдса» поступило от 4151 предприятия, принадлежавшего компании. Однако приобретение такого большого числа предприятий, ранее контролировавшихся франчайзи, могло привести к изменению характера компании. За первые пять лет президентства Тернера количество предприятий «Макопко» увеличилось с 9 % до 33 %. Конечно, «Макдоналдсу» были просто необходимы новые принадлежащие компании предприятия, например для подготовки управляющих для многочисленных вновь открываемых заведений. Однако Тернер, задавая темпы роста «Макопко», явно имел в виду нечто гораздо более важное.

Предприятия «Макопко» стали важным источником прибыли, и Тернер был убежден, что с их помощью можно существенно повысить общую прибыль компании. «Программа

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) приобретений Фреда расходилась со старой философией, согласно которой предприятия, принадлежащие компании, нужны были главным образом для того, чтобы готовить на них управляющих, – говорит старший исполнительный вице-президент Джерри Ньюмен. – Новая философия была ориентирована на то, чтобы такие предприятия приносили гораздо большую прибыль. Компания оказалась как бы на перепутье».

Это перепутье было опасным. В выкупе предприятий франчайзи и расширении сети ресторанов, принадлежавших компании, Тернеру сопутствовал слишком большой успех. У него могла выработаться привычка к прибыли, получаемой без особых усилий и значительных затрат. В самом деле, легкость, с которой прибыль шла в руки Тернера в ходе этих сделок, могла стать соблазном постоянно увеличивать долю предприятий «Маккопко» в системе «Макдоналдса», в результате чего «Макдоналдс» превратился бы из компании-франчайзера в компанию, имеющую преимущественно собственные предприятия.

Тернер разглядел эту опасность. В начале 70-х годов он вдруг понял, что рост «Маккопко» стал неуправляемым и поставил под угрозу благополучие всей системы. Этот рост привел к чрезмерному усилению управленческих функций компании, что стало негативно отражаться на работе некоторых принадлежавших компании предприятий, действовавших на наиболее важных рынках. Лишенные инициативы и предпринимательской энергии владельцев-франчайзи, эти предприятия редко выходили на уровень рентабельности предприятий, по-прежнему контролировавшихся франчайзи. Предприятия компании успешно функционировали там, где объемы продаж превышали средние показатели, а вот в районах, где объемы продаж были близки к средним показателям, или в условиях более насыщенного рынка, например в центральных городских районах, для которых характерны многочисленные специфические трудности, осложняющие работу предприятий, такие рестораны зачастую сталкивались с проблемой рентабельности. Стало ясно, что рентабельность предприятий на региональном рынке определяется прежде всего большой заинтересованностью владельца-франчайзи. «Когда компании принадлежали 25 % всех предприятий системы, я был уверен, что все будет в порядке и тогда, когда таких предприятий станет одна треть, – вспоминает Тернер. – Но я зашел чересчур далеко».

Тернер мог решить эти проблемы более быстрыми темпами, расширяя штат сотрудников штаб-квартиры и региональных отделений «Макдоналдса». Но он отказался использовать этот путь. «Если в системе слишком много предприятий, принадлежащих компании, утрачивается должная ориентация на основу системы – на франчайзи», – констатирует Тернер. Именно это и случилось в Вашингтоне, где количество предприятий компании во много раз превысило число ресторанов, контролировавшихся франчайзи. «Мы как-то охладели к франчайзи в Вашингтоне, они отошли для нас на второй план», – признает Тернер.

Эта тенденция насторожила Тернера. Конечно, если бы «Макдоналдс» оказался владельцем всех предприятий, вся прибыль шла бы компании и не приходилось бы делиться с миллионерами-франчайзи. Однако Тернер рассудил, что сеть предприятий, состоявшая преимущественно из принадлежащих компании ресторанов, может быть высокорентабельной в краткосрочной перспективе. Но в долгосрочном плане она едва ли может удержаться на прежнем высоком уровне конкурентоспособности, которого достиг «Макдоналдс», и, следовательно, оставаться столь же высокорентабельной.

Тернер пришел к выводу, что «Макдоналдс» должен остаться в первую очередь компанией, объединяющей франчайзи. Он заморозил дальнейший рост доли принадлежащих компании предприятий на 33 % и постепенно стал сокращать ее до 25 % путем замедления реализации программы приобретения предприятий и передачи большого числа новых ресторанов франчайзи. С середины 70-х годов доля принадлежащих компании предприятий остается на уровне 25 %. «Работа в «Макдоналдсе» – это работа 363 дня в году (кафе закрыты лишь в День благодарения и на Рождество), и владелец-франчайзи с его личной заинтересованностью и стимулами может справиться гораздо лучше, чем управляющий сети предприятий», – говорит Тернер.

Несмотря на то что программа выкупа предприятий отличалась большим размахом, ее реализация не привела к ослаблению влияния франчайзи. Напротив, Тернер предпринял меры для повышения значимости концепции владельца-франчайзи. Если прежде местная лицензия «Макдоналдса» на 50 % могла принадлежать инвесторам, не принимавшим прямого участия в управлении предприятиями, то теперь Тернер поставил условие, по которому новые лицензии должны целиком принадлежать тем,



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](mailto:buckshee.petimer.ru)  
кто непосредственно управлял ресторанами.

Даже когда «Макдоналдс» выкупал лицензии на наиболее рентабельные предприятия, компания не препятствовала тому, чтобы франчайзи принимали активное участие в управлении всей системой. Казалось, что никогда прежде франчайзи, обладавшие независимыми взглядами, не настаивали на переменах, призванных сделать работу компании более эффективной. Случалось так, что нововведения осуществлялись лишь потому, что некоторые пробивные франчайзи были готовы бороться до конца за то, во что верили. Именно таким франчайзи был Том Кристиан из Элkhарта, штат Индиана. В середине 60-х годов Кристиан стал первым франчайзи, нарушившим одно из правил, бывших для Рэя Крока святыми: он взял на работу в свое заведение женщину.

В то время в Элkhарте практически не было известно, что такое безработица, и поэтому Кристиан был просто не в состоянии соблюсти правило компании, в соответствии с которым в ресторане должны были работать исключительно мужчины. «Все, что мог, я сделал для того, чтобы у меня работали только мужчины, – вспоминает Кристиан. – Но я подумал, что лучше нанять хороших работниц, чем плохих работников».

Кристиан очень не хотел того, чтобы в его ресторане повторились проблемы, возникавшие в прежние времена с работницами, обслуживавшими клиентов в машинах в старых драйв-ин'ах, и поэтому первая женщина, которую он взял на работу в кафе, была женой его проповедника. Затем в заведении появились домохозяйки, имевшие детей-школьников. Кристиан даже ввел неформальные правила, призванные исключить проблемы, которые, как опасались в «Макдоналдсе», могут возникнуть, если в ресторане будет работать смешанный персонал. «В старых ресторанах проходы были узкими, и я ввел правила, запрещающие вольности, – говорит Кристиан. – То, что в кафе пришли женщины, было настоящим прорывом, и я не хотел испортить все дело, неважно по чьей вине – их или моей».

Таким образом, Кристиан сразу же решил проблему нехватки персонала и обнаружил, что эффективность труда женщин выше, чем средние показатели по системе «Макдоналдс» в целом. Однако на руководство компании это не произвело никакого впечатления. Как только консультант по вопросам улучшения управления предприятиями на местах узнал, что на предприятии в Элkhарте работают женщины, он предложил Кристиану уволить их. Тот отказался. Шесть месяцев спустя консультант повторил свое требование. На этот раз Кристиан проявил больше характера. «Если компания действительно возражает, чтобы в ресторане работали женщины, – заявил он консультанту, – то я хочу получить распоряжение в письменном виде. Если я не получу такового, никогда больше не начинайте со мной этого разговора».

Подобного письменного распоряжения Кристиан так и не получил, [29] и к концу 60-х годов франчайзи повсеместно последовали его примеру и стали открыто пренебрегать запретом на прием женщин на работу. После того как франчайзи де-факто ввели эту новую политику, «Макдоналдс» в 1968 году наконец официально пошел навстречу их требованиям согласиться с приемом женщин на работу. Однако хотя компания и приняла это требование, ее традиция, в соответствии с которой в «команде» ресторанов могли работать только мужчины и которая вынуждала вспоминать аналогичную морскую традицию, сама собой не умерла. Предпочтение при приеме на работу явно отдавалось женщинам, производившим впечатление умеренности и добропорядочности. Прически должны были быть короткими и простыми, а применение косметики сведено до минимума. Запрещались накладные ресницы, тени для век, яркий лак для ногтей, перламутровая губная помада, румяна и «чрезмерное употребление сильных парфюмерных средств». В руководстве по работе предприятий говорилось даже о том, что «женщины с серьезными проблемами, относящимися к цвету лица, не должны назначаться для работы у раздаточного окошка». Не разрешались любые ювелирные украшения, за исключением обручальных колец и часов, и высказывалась рекомендация для франчайзи о том, что работницам следует заканчивать работу к 17 часам. Очень жестко определялись и должностные обязанности женщин. Они могли выполнять лишь несложные виды работ, такие, например, как прием заказов и заворачивание в бумагу гамбургеров. В одном из руководств для франчайзи говорилось: «Необходимо помнить, что некоторые виды работы, такие как жарка на решетке, требуют гораздо большей выносливости, чем та, которой обладают большинство женщин».

Некоторые критерии, использовавшиеся при приеме женщин на работу, были настолько

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) дискриминационными, что не могли быть опубликованы в руководствах и правилах. «Мы считали, что первые женщины, которых мы приняли на работу, не должны обладать привлекательными формами, – вспоминал Крок. – Мы не хотели, чтобы они оказались притягательными для работников-мужчин. И наша первая женщина-менеджер носила очки и туфли без каблука. Она сквернословила, как армейский сержант. Но все мужчины в кафе ее уважали». Однако самые худшие опасения Крока по поводу того, что привлекательные работницы превратят рестораны «Макдоналдс» в излюбленные места времяпрепровождения подростков, оказались безосновательными. В настоящее время 56 %, кто работает в кафе, – женщины. Они же составляют целых 46 % управляющих предприятиями.

С расширением системы возникла вероятность того, что франчайзи утратят свое влияние и в области, в которой они традиционно вносили свой самый весомый вклад, – в маркетинге. В любой крупной общенациональной системе розничной торговли новые программы маркетинга обычно разрабатываются централизованно. Как правило, между франчайзи и теми, кто в компании принимает решения, столь большая дистанция, что идеи франчайзи, несмотря на то, что в них находит отражение реальный опыт маркетинга, никогда не попадают в поле зрения управляющих. Однако в «Макдоналдсе» в самый пик реализации программы роста Тернера произошло прямо противоположное. И наиболее явно это проявилось в сфере маркетинга новой продукции.

Франчайзи не утратили своего влияния в этой области. Напротив, они стали проявлять еще большую изобретательность и настойчивость в расширении некогда ограниченного меню «Макдоналдса». За первые пять лет президентства Тернера ими было предложено так много ставших популярными продуктов, что стало меняться само понятие драйв-ин'а. Если не считать пополнение меню в начале 60-х годов рыбным сэндвичем, компания продолжала придерживаться того же ограниченного меню, которое она унаследовала от братьев. Однако в начале 70-х годов в ресторане появились два новых продукта на основе гамбургера, а также пользующиеся спросом десерты. Франчайзи экспериментировали с широким набором продуктов, позволивших привлечь клиентов, желавших позавтракать, на что все прочие компании индустрии быстрого питания не обращали внимания. За исключением «Квотер паундер», все ставшие популярными продукты, появившиеся в ресторанах в этот период, были предложены не компанией, а франчайзи.

Именно так произошло и с новинкой, которая повлекла за собой появление целого ряда новых продуктов, – «двухпалубным» гамбургером, продававшимся по цене, вдвое превышавшей цену обычного гамбургера. В 1968 году он продавался уже во всей сети «Макдоналдса». Этот гамбургер был предложен Джимом Деллигатти, одним из первых франчайзи Крока, которому в конце 60-х годов принадлежала дюжина предприятий в Питтсбурге. Несмотря на то, что Деллигатти имел исключительную территориальную лицензию, охватывающую Питтсбург с пригородами, объем продаж его заведений был ниже среднего по «Макдоналдсу» показателя. Деллигатти был убежден в том, что единственным средством привлечения новых посетителей было расширение ассортимента.

Он пользовался любой возможностью для того, чтобы убедить других франчайзи, управляющих несколькими предприятиями, и высших руководителей сети в необходимости расширения ассортимента за счет продуктов, ориентированных на взрослых посетителей. Это, как утверждал Деллигатти, будет способствовать росту объема продаж. Его упорство в 1967 году было вознаграждено: компания позволила ему попробовать предлагавшийся им большой сэндвич, состоявший из двух обычных шницелей и стоивший 45 центов. Деллигатти назвал свое произведение «Большой Мак» («БигМак»).

Деллигатти не изобрел этот сэндвич. Боб Виан, например, основатель сети драйв-ин'ов под названием «Биг бой», создал свою систему на базе «двухпалубного» сэндвича, состоявшего из двух говяжьих шницелей, разделенных центральной частью булочки, и листиков салата, маринованных овощей, лука, сыра и соуса на майонезе. В начале 50-х годов Деллигатти был управляющим драйв-ин'а в Южной Калифорнии, когда в предприятии Виана впервые появились сэндвичи «Биг бой». Деллигатти относился к числу тех полтора десятков управляющих, которые скопировали сэндвич. Поэтому, когда он стал обдумывать возможности расширения ассортимента «Макдоналдса», тут же на ум ему пришел сэндвич «Биг бой» Виана. «Я не изобрел электролампочки, – признает Деллигатти. – Лампочка уже существовала. Я просто ввернул ее в патрон».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)

Тем не менее оказалось непросто убедить руководство компании попытаться предложить посетителям новый гамбургер, особенно если принять во внимание то, что он стоил вдвое дороже обычного. Хотя Фред Тернер действовал весьма энергично, развивая «Макдоналдс», но, когда речь заходила о расширении меню, он превращался в настоящего реакционера. Появление множества новых продуктов, опасался он, станет равносильно порче четко отлаженного механизма, который он надеялся довести до еще большего совершенства. Даже разрешение предложить «Большой Мак» в качестве пробы Деллигатти получил лишь потому, что пользовался полным пониманием регионального управляющего в Колумбусе Ральфа Лэнфара, нередко поддерживавшего его в штаб-квартире компании. И это разрешение было обставлено определенными ограничениями. Деллигатти мог апробировать новый продукт только на своем предприятии в Юнионтауне и только используя стандартную булочку «Макдоналдса». Но три дня спустя даже те, кто не заказывал гамбургер, замечали, что эта булочка была чересчур мала и сэндвич выглядел неопрятным. Поэтому Деллигатти решил отойти от этого условия компании и заказал посыпанную зернами кунжута и разрезанную на три лепестка булочку большего размера. Через три месяца объем продаж на предприятии в Юнионтауне вырос благодаря «Биг Маку» более чем на 12 %.

Вскоре «Большой Мак» продавался во всех предприятиях Деллигатти, и везде результаты были такими же обнадеживающими. К питтсбургскому франчайзи зачастили управляющие и франчайзи «Макдоналдса». Они хотели получить информацию о «Биг Маке» из первых рук. Руководство компании спешно добавило новый гамбургер в меню предприятий на других рынках. В конце 1968 года, когда в результате этого эксперимента объемы продаж повсеместно выросли на 10 % и кое-где даже больше, новый продукт был утвержден для продажи во всех ресторанах сети.

Уже в следующем году на долю «Биг Мака» приходилось 19 % общего объема продаж «Макдоналдса». Но еще более важным было то, что появление этого гамбургера значительно расширило потенциальный рынок сети, что привлекло внимание взрослых, прежде не посещавших предприятия «Макдоналдса». Скоро «Биг Мак» стал самым популярным продуктом в ассортименте компании, новым важнейшим продуктом маркетинговой системы компании. В рекламе подчеркивалась неотразимая сила «атаки «Биг Мака», а школьники по всей стране напевали песенку, в которой перечислялись семь составных частей этого гамбургера.

Неудивительно, что успех Деллигатти, обусловленный внедрением «Биг Мака», породил волну экспериментов с новыми продуктами среди местных франчайзи «Макдоналдса», каждый из которых хотел осуществить в системе такой же переворот, какой осуществил Деллигатти. Франчайзи из Ноксвилла Литтон Кокран, контролировавший несколько ресторанов, заявил, что на его рынке важнейшей составляющей успеха было бы введение десерта. Он убедил Тернера предоставить ему возможность преодолеть «десертный барьер», возникший из-за серии неудач Рэя Крока.

Кокран пришел к выводу, что Крок не обратил внимания на совершенно очевидный десерт. Если гамбургеры и картофель фри стали чисто американской едой, заключил он, никакой другой десерт не был таким же чисто американским продуктом, как яблочный пирог. С детства Кокран любил запеченный яблочный пирог, который мать давала ему, «чтобы заморить червячка до обеда», когда он приходил из школы. Пирог представлял собой два раскатанных коржа в форме полумесяца, слепленные по краям, с яблочной начинкой внутри. Печеные яблоки были излюбленным блюдом на Юге. Ну а поскольку их легко приготовить небольшими порциями, рассчитанными на одного человека, они идеально подходили для предприятий быстрого питания. Вначале пироги для предприятий Кокрана в Ноксвилле пекли его мать и сестра. Однако когда его идея стала реализовываться и в других заведениях по всему Югу, Кокран обратился к коммерческому поставщику. «На Юге, – объясняет Кокран, – люди просто не мыслят себе еду без десерта». К 1970 году пирог с запеченными яблоками Кокрана стал стандартным продуктом уже во всех ресторанах «Макдоналдс» в США, а сам Кокран был приобщен к числу легендарных франчайзи.

Не все новые продукты, предлагавшиеся франчайзи, имели такой же успех. В 1967 году Ник Карос, специалист по проблемам управления, ставший франчайзи в Кливленде, предложил опробовать сэндвич с ростбифом, напоминая сэндвич, пользовавшийся успехом в сети «Арбис». Когда Тернер наотрез отказался одобрять пробную продажу таких сэндвичей, Карос обратился к Кроку, который, как он знал, чаще всего одобрял любой новый продукт, отвергнутый президентом компании. Карос оказался прав, и когда новый сэндвич с ростбифом появился в его ресторане в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) пригороде Нортфилда, он тотчас же стал невероятно популярен. За один год объем продаж предприятия вырос на 33 %, и 15 % этого роста обусловлены появлением нового сэндвича.

Это привлекло внимание Тернера. И в 1968 году «Макдоналдс» принял решение о продаже сэндвича на общенациональном уровне. Но в отличие от предприятия Кароса, где была установлена плита, на которой жарилась говядина для сэндвичей, было решено «макдонализировать» приготовление мяса – готовить его во фритюре. Джим Шиндлер сконструировал уникальную автоматическую фритюрницу для приготовления ростбифа, названную им «Тепидариим», и с благословения Тернера первый и единственный в мире ростбиф, приготовленный во фритюре, дебютировал на рынке.

К сожалению, сэндвич, появившийся в общенациональной сети, оказался более сухим и не столь ароматным, как сэндвич Кароса, который предлагало предприятие в Кливленде. Тем не менее новый продукт немедленно стал пользоваться спросом, и через несколько недель на его долю уже приходилось 7–9% общего объема продаж. Компания решила, что сэндвич должен продаваться во всех ресторанах. Однако буквально за день до того, как сэндвич появился на всех предприятиях, бухгалтер Джерри Ньюмен обнаружил одну фатальную ошибку. Был неправильно рассчитан фактор потери веса мяса при приготовлении ростбифа, и поэтому, сколько бы 59-центových сэндвичей ни было продано, компания не могла получить никакой прибыли. Тернер не хотел повышать цену на новый сэндвич и поэтому распорядился запретить его продажу. К сожалению, он заказал тысячу механических ломтерезок для нарезки ростбифа (по одной на каждое кафе), которые уже были доставлены компании. Теперь они годились только для распродажи, причем вероятность того, что кто-то купит их, была равна нулю. Компании пришлось списать в убыток 300 000 долларов. Для Тернера это был урок, обошедшийся ему весьма недешево. «Макдоналдс», контролировавший тысячу предприятий (каждый год к ним прибавлялись сотни новых), уже не мог позволить себе внедрять новые продукты на уровне всей системы без тщательного анализа.

Тем не менее подобные неудачи не могли заставить компанию отказаться от поисков нового. Напротив, казалось, что «Макдоналдс» был готов рассматривать предложения, от кого бы они ни исходили, даже от совета директоров. Когда директор Дэвид Уоллерстейн предложил предоставить посетителям возможность заказывать ставший популярным картофель, жаренный по-французски, большими порциями, первоначально его идея была воспринята скептически. «Если кто-нибудь еще захочет картошки, он может заказать второй пакетик», – заявил ему Крок. Однако Уоллерстейн настаивал на том, что психология потребителя устроена по-иному. Покупка двух пакетиков кажется ему излишеством, спорил он, а вот покупка большой коробки, стоящей на 75 % дороже, в которой находится на 60 % больше картофеля, таковым не кажется. Предложение Уоллерстейна, если бы оно было реализовано, способствовало бы росту объемов продаж этого самого рентабельного продукта.

Уоллерстейн в течение двух дней лично анализировал работу одного из предприятий «Макдоналдс» в Чикаго. В итоге он сделал поразившее его открытие, о котором он рассказал Кроку: ни один посетитель не оставил и ломтика заказанного картофеля. Если бы этот ненаучный анализ сделал кто-нибудь другой, Крок просто отмахнулся бы от него. Но Уоллерстейн слыл авторитетом в области реализации крупных упаковок продуктов. Будучи президентом компании «Бэлабан энд Катц театерс», он стал инициатором продажи в кинотеатрах больших порций кукурузных хлопьев в коробках, которые в конечном счете вытеснили стандартные меньшие порции, продававшиеся в пакетиках. В свое время он также предложил кукурузные хлопья в масле, которые стали продаваться в крупной расфасовке. Поэтому, когда Крок услышал о результатах наблюдений Уоллерстейна, он одобрил реализацию увеличенных порций картофеля. Это было в 1972 году, а сегодня половина картофеля продается в ресторанах «Макдоналдс» в коробках.

И все же самый крупный прорыв ознаменовался не тогда, когда появлялся какой-то новый продукт, а тогда, когда ассортимент стал соответствовать времени суток, и как раз франчайзи «Макдоналдса» предложили путь к этому прорыву. В 1970 году Деллигатти, только что добившийся успеха с «Биг Маком», обратился в «Макдоналдс» за разрешением апробировать свою новую идею – продавать простые продукты, которые обычно составляют завтрак, в своем ресторане в деловой части города. Его предприятие стало открываться в 7 часов утра, и посетители могли заказать кофе, пирожки и сладкие булочки. Через год он дополнил ассортимент блинами и сосисками. «Мы вносили плату за помещение, оплачивали коммунальные услуги и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) страховку за 24 часа в сутки, а кафе работало всего 12 часов, – говорит Деллигатти. – В нашем распоряжении были и утренние часы до 11 утра, когда мы также могли бы зарабатывать».

Хотя кафе Деллигатти предлагало ограниченный ассортимент продуктов, 5 % доходов оно стало получать от обслуживания посетителей в часы завтрака. В отличие от всех новых продуктов, появившихся до этого дня, такие дополнения к ассортименту положили начало совершенно нового бизнеса, который не повлек за собой каких-либо исключений из меню. Однако для большинства франчайзи обычная работа с 11 утра до полуночи, когда были открыты рестораны «Макдоналдса», представляла собой большую нагрузку. Никто не хотел увеличивать часы работы, если бы только не был найден новый продукт для завтрака, гарантировавший рост объема продаж двузначными темпами.

Такой продукт появился в конце 1971 года. Он стал открытием Херба Петерсона, франчайзи из Санта-Барбары. До того как Петерсон решил стать франчайзи, он вел счет «Макдоналдса» в рекламной компании «Дарси Эдвертайзинг». Как и Деллигатти, Петерсон увидел возможности, заложенные в работе ресторана в часы утреннего завтрака. Правда, здесь имелось отличие одного от другого. Продукты, предлагавшиеся предприятием Деллигатти, были общепринятыми. Петерсон же считал, что, чтобы успешно реорганизовать работу ресторана, а именно обеспечить обслуживание в часы завтрака, необходим продукт уникальный и одновременно традиционный для кафе быстрого обслуживания в том смысле, чтобы его можно было есть руками. Решение было найдено, когда Петерсон попробовал модифицировать сэндвич «Эггс Бенедикт», продававшийся сетью «Чертик в коробке» на Западном побережье.

Наступило Рождество 1971 года. Петерсон уже несколько месяцев работал над своими вариантами этого сэндвича. Он пытался использовать заранее расфасованный голландский соус, но тот все время подтекал. Петерсон отказался от него, заменив ломтиком сыра, который, расплавившись на горячем яйце, приобретал необходимую консистенцию. Петерсон также хотел найти несложную технологию приготовления яиц на решетке, которые бы выглядели как яйца-пашот. Такие яйца не согласовывались с конвейерной технологией «Макдоналдса». Однако Петерсон решил эту проблему, разработав новое приспособление для приготовления яиц – скрепленные вместе и покрытые тефлоном кольца, помещавшиеся на решетку и придававшие яйцам форму английской сдобной булочки. Добавив канадский бекон, Петерсон получил блюдо для завтрака, идеально подходившее для ориентированной на сэндвичи сети предприятий быстрого питания.

В тот год Крок праздновал Рождество на своем новом ранчо недалеко от Санта-Барбары, и Петерсон попросил его ненадолго заехать в свой ресторан. К приезду Крока Петерсон был в полной готовности продемонстрировать ему свой сюрприз. Была готова и таблица, содержавшая необходимые экономические расчеты. Но не они убедили Крока. Он приехал к Петерсону сразу после того, как пообедал. Он сразу съел два новых сэндвича с яйцами. Через две недели по просьбе Крока Петерсон, положив в портфель тефлоновые кольца, прилетел в Чикаго для того, чтобы угостить сэндвичами для завтрака и остальных ведущих управляющих «Макдоналдса». Все они, как и Крок, положительно отнеслись к новому сэндвичу.

Компания была готова проверить продукт на национальном уровне, как только ему будет дано название. Петерсон хотел назвать сэндвич компании «Макдоналдс фаст брейк брекфаст» («Быстрый завтрак „Макдоналдс“»). Но копирайт на это название, которое никогда не использовалось, принадлежал „Набиско“. „Макдоналдо еще не достиг такого уровня изощренности в маркетинге, когда составляется список торговых марок. Сэндвич Петерсона родился в домашних условиях, и таким же образом родилось его название. Однажды вечером супруги Тернер и Крок обедали вместе и Пэтти Тернер предложила назвать сэндвич «Эгг Макмаффин». [30] Это название он и получил.

Прошло почти четыре года, прежде чем «Эгг Макмаффин» появился на общенациональном уровне. Отчасти проблема заключалась в том, что хотя сэндвич годился для того, чтобы стать основной частью меню утреннего завтрака, он не мог быть его единственным компонентом. Однако к 1976 году, когда Деллигатти усовершенствовал свои пирожки и сосиски и когда в качестве третьего возможного блюда была добавлена яичница, «Макдоналдс» ввел во всей системе меню быстрого завтрака, что отличало компанию от всех конкурентов, которые лишь в середине 80-х годов стали продавать на коммерческой основе продукты специально для

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) завтрака. Но к этому времени «Макдоналдс», благодаря главным образом изобретательности своих франчайзи, обладал монополией в сфере продуктов, предназначенных для завтрака. Завтраки, дающие компании 15 % общего объема продаж, во многом и определяют то огромное превосходство в продажах, которое компания имеет в сравнении с конкурентами. В 1991 году средний объем продаж ресторанов «Макдоналдс» составлял 1,66 миллиона долларов по сравнению с 1,09 миллиона и 852 000 долларов соответственно у «Бургер кинг» и «Уэндис».

Но даже до внедрения завтрака на общенациональный уровень «Макдоналдс» добился ведущего положения в индустрии быстрого питания, которое она сохраняет и ныне. В течение первых пяти лет президентства Тернера «Макдоналдс» превратился в сеть предприятий совершенно иного типа. На смену небольшому набору продуктов, обслуживанию через прилавок и драйв-ин'ы пришли широкий ассортимент и сидячие места. Сеть с региональными опорными базами была преобразована в сеть, убедительно заявляющую о себе по всей стране. В ходе этих преобразований «Макдоналдс» оставил конкурентов позади. В 1974 году, когда состоялась церемония открытия трехтысячного предприятия «Макдоналдса», компания «Бургер кинг» преодолела лишь тысячную отметку, а «Бургер шеф» опустилась – и остается в этом положении – ниже тысячи. Стал примериваться к роли нового лидера на рынке Дейв Томас, но его компания «Уэндис» была «старше» всего на пять лет. Стратегия, направленная на то, чтобы сравняться с «Макдоналдсом», вынудила компанию продать крупные территориальные лицензии богатым инвесторам, и поэтому она не могла воспроизвести базу «Макдоналдса» – предпринимателей-франчайзи.

Всего пятью годами ранее «Макдоналдс» терял темпы развития. Казалось, что его обойдут более агрессивные конкуренты, за которыми стояли корпорации-гиганты, что это только вопрос времени. В течение этих пяти лет быстрому питанию было суждено превратиться из переживающего период первоначального роста бизнеса в мощную индустрию. В этот период «Макдоналдс» вступил лидером, которого постоянно догоняли конкуренты, и вышел из этого периода лидером, которому не было равных.

Впрочем, более важным было то, что компания провела все преобразования, не поступившись тем главным, в чем заключалась ее сила, а именно философией лицензирования Рэя Крока. Компания не утратила связи со своими предпринимателями-франчайзи. Более, чем когда-либо, она опиралась на их опыт и маркетинговые знания. Компании также удалось не попасть в зависимость от какого-нибудь конгломерата, который навязал бы ей чуждые ценности. Словом, «Макдоналдс» повел чрезвычайно рискованную игру для того, чтобы сохранить свое лидерство на рынке быстрого питания и не терять контроля за своей судьбой. И он победил.

Когда Фред Тернер был избран президентом «Макдоналдса», многие подвергали сомнению разумность решения верить судьбу компании человеку, проявившему себя главным образом в том, что он совершенствовал рецепты гамбургеров, молочных коктейлей и жареного картофеля фри. Но к началу 70-х годов все сомнения относительно способностей Тернера как главного должностного лица компании исчезли. «Фред рос как управляющий по мере роста его компании, – говорит инвестиционный банкир Хэри Фишер. – Он не вписывался в роль просто хорошего работника. Разумеется, он не получал такого же признания, как те, кому другие корпорации в те дни были обязаны своим успехом. Но ему удалось сделать гораздо больше, чем большинству из них. Он – главный архитектор современного «Макдоналдса».

Конечно, Тернер опирался на мощную базу, созданную Кроком и Зоннеборном. Сторонний наблюдатель мог бы заключить, что своим успехом он обязан непреодолимым силам расширявшегося быстрого питания. «Да, Тернер поймал волну в нужный момент, – отмечает директор Дэвид Уоллерстейн. – Но он также знал, как удержаться на ее гребне. Не всем это известно. Именно в этом и заключается искусство управления».

### Глава 13 Магия голубого экрана

В конце 60-х годов «Макдоналдс» имел практически все, что было необходимо для реализации масштабной программы развития Фреда Тернера. Компания стала самым умелым покупателем недвижимости во всей индустрии быстрого питания. Она нарастила мощные финансовые мускулы. Децентрализованная региональная структура управления позволяла ей контролировать работу динамично развивавшейся общенациональной сети. А новый Университет гамбургера позволил поднять

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
подготовку персонала «Макдоналдса» на недостижимую высоту.

Как это ни странно, единственным отсутствующим звеном в этой совершенной системе была организация сбыта. Хотя сегодня «Макдоналдс» является одним из самых мощных в мире сбытовиков, до того как президентом стал Тернер, в организации сбыта компания почти полностью полагалась на своих франчайзи. Чикагская компания даже не имела отдела маркетинга.

Хотя рекламные программы местных франчайзи отличали нешаблонность и выдумка, они позволили завоевать лишь ничтожную часть рынка, потому что были ориентированы на семьи, которым приходилось довольно тщательно рассчитывать свой бюджет. Такие семьи были наиболее очевидной частью завоеванного «Макдоналдсом» рынка. Привлечь их было легче всего. Однако грандиозная программа развития Тернера выводила компанию далеко за пределы этой ее традиционной ниши. Внезапно перед «Макдоналдсом» встала гораздо более грандиозная задача – создать общенациональный массовый рынок. Эта задача намного превосходила возможности местных франчайзи. Без многогранных и координируемых из центра усилий по осуществлению рекламной деятельности, направленной на повышение притягательности «Макдоналдса», программа Тернера могла привести к катастрофическим последствиям.

К концу 1967 года годовой объем продаж среднего предприятия «Макдоналдс» составлял всего 291 000 долларов. Эта цифра медленно росла в течение предшествовавшего десятилетия, в начале которого она была чуть ниже 200 000 долларов. В связи с тем, что Тернер планировал за пять лет утроить количество ресторанов, объем продаж в расчете на одно предприятие мог резко снизиться, возможно даже ниже уровня рентабельности, если только «Макдоналдсу» не удалось бы привлечь новых посетителей.

Расширение ассортимента привлекло больше взрослых посетителей, а появление сидячих мест – тех, кто никогда бы не появился в драйв-ин'ах, в которых обслуживали через окошко. Но рестораны «Макдоналдс» должны были не просто иметь широкий спектр посетителей, необходимо было добиться того, чтобы они и считались ресторанами.

Тернер был убежден, что достичь этого можно только с помощью массовой телевизионной рекламы. В этой области «Макдоналдс», да и все остальные компании индустрии быстрого питания имели весьма небольшой опыт. Новый президент любил повторять управляющим и франчайзи о том, что, если бы маркетинг был единственным решающим фактором успеха, лидером индустрии стала бы компания, вложившая все свои рекламные средства в три компании: Эй-би-си, Си-би-эс и Эн-би-си. Хотя сам «Макдоналдс» так не поступал, в 1968 году он серьезно переориентировал свою рекламную программу в сторону телевидения.

Всего за год до этого франчайзи создали Национальную рекламную компанию лицензиатов (НРКЛ) и обязались отчислять 1 % объема продаж их предприятий на национальную кооперативную программу рекламы помимо 2-3%, которые они уже вносили в свои местные рекламные кооперативы. Создание НРКЛ сразу же открыло перед «Макдоналдсом» двери телесетей. В 1968 году почти немедленно компания получила три миллиона долларов, которые она могла израсходовать на телевизионную рекламу. Если принять во внимание кривую роста «Макдоналдса», то окажется, что это было всего-навсего скромным началом. В 1974 году, когда темпы реализации программы Тернера достигли пиковой отметки, годовой бюджет телевизионной рекламы НРКЛ приближался к 20 миллионам. В последующее десятилетие он неуклонно увеличивался и достиг в 1985 году ошеломляющей цифры – 180 миллионов долларов. Если учитывать расходы на рекламные клипы, создаваемые для местного телевидения, то общие расходы «Макдоналдса» на телерекламу в 1985 году составили 302 миллиона долларов, что вывело его на третье место в ряду крупнейших телерекламодателей (после «Проктер энд Гэмбл» – 779 миллионов и «Филип Моррис» – 485 миллионов долларов). Однако среди тех, кто рекламирует единственное торговое название, «Макдоналдсу» принадлежит абсолютное первенство. [31] Новые местные и общенациональные рекламные кооперативы позволили компании воспользоваться самым мощным рекламным средством с размахом, никогда прежде не известным в индустрии питания.

Но дело не сводилось лишь к деньгам. В разряд первоочередных приоритетов выдвинулась координация цивилизованной маркетинговой работы, потому что задача создания на общенациональном уровне имиджа компании превосходила возможности франчайзи «Макдоналдса», как бы сильно многие из них ни ориентировались на

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) маркетинг. До 1968 года чикагская штаб-квартира уделяла основное внимание обеспечению единых стандартов в работе предприятий и финансированию роста сети. Правда, теперь Тернер видел главную задачу в превращении компании в эффективного общенационального сбытовика, а для того, чтобы решить ее быстро, он прибег к использованию помощи извне.

Последнее означало, что большую роль он отводил первому крупному рекламному агентству, к которому в свое время обратился «Макдоналдс», – чикагскому «Дарси Эдвертайзинг». Тернер пригласил Пола Шрейджа, работника, отвечавшего за обслуживание «Макдоналдса» в агентстве, которое занималось покупкой эфирного времени в средствах массовой информации. И он попросил его организовать первый в компании отдел маркетинга. Шрейдж сразу же пригласил компетентных работников из других компаний, включая и Барри Клейна, нового национального управляющего по рекламе. С начала 60-х годов Клейн работал в вашингтонской фирме «Кал, Эрлих энд Меррик», создавшей образ Роналда Макдоналда по заказу Джона Гибсона и Оскара Голдстейна. Именно Клейн написал сценарии и был постановщиком практически всех клипов с Роналдом Макдоналдом, которые агентство сняло для вашингтонских франчайзи.

Новый отдел маркетинга разработал уникальный подход к рекламированию компании, занятой в сфере индустрии питания. Этот подход отличался даже от той изобретательной рекламной деятельности, которая была характерна для местных франчайзи. До того времени в большинстве случаев реклама, даваемая ресторанами, сводилась к показу продукта и указанию его цены. Но Шрейдж и творческая группа «Дарси» обратилась к гораздо менее конкретному, но потенциально более эффективному аспекту – к созданию общего имиджа. Они хотели привлечь потребителей к гамбургерам точно так же, как «Миллер» привлекает их к пиву. [32] «Макдоналдс» стремился и на телевизионную рекламу распространить старые наставления Крока: «Мы занимаемся не бизнесом на производстве гамбургеров; мы занимаемся шоу-бизнесом».

Этот взгляд на бизнес произвел впечатление на Шрейджа в тот самый момент, когда он познакомился с Кроком. «Рэй всегда говорил нам, что гамбургер может приготовить кто угодно, а мы должны совершить нечто большее, – вспоминает Шрейдж, являющийся сейчас ведущим исполнительным вице-президентом «Макдоналдса». – Поэтому, когда пришло время заняться рекламой на общенациональном уровне, мы сочли, что наша реклама должна включать элемент неожиданного, нового. Мы хотели представить себя в новом измерении – передать шарм, теплоту, которых не было ни у кого».

Уже в самых первых клипах, созданных «Дарси», проявился более тонкий подход – они были столь же забавны, сколь и информативны. В первых клипах, рекламировавших «Биг Мак», был создан образ большого гамбургера, но в них не было сколь-нибудь серьезного и потенциально скучного описания продукта, который большинство людей считают просто забавным съесть. «Дарси» показала «двухпалубный» гамбургер как трехэтажный монумент, настолько неестественно огромный, что для того, чтобы продемонстрировать группе туристов все его компоненты, нужен был гид в тропическом пробковом шлеме. Так же без нажима агентство обыграло репутацию «Макдоналдса» как компании, поддерживающей на своих предприятиях исключительную чистоту. В клипе появляется армейский полковник с моноклем, который рукой в белой перчатке пытается найти пыль в ресторане «Макдоналдс». Даже когда агентство «Дарси» рекламировало самый важный продукт «Макдоналдса» – жаренный по-французски картофель, реклама была выдержана в мирских тонах. В одном из самых популярных клипов, созданных агентством, мальчик, прогуливаясь по парку, ест картофель, доставая его из пакета, бросает пару ломтиков белке и кладет пустой пакет в карман. Главным в клипе был не продукт, а удовольствие, которое он доставляет.

Однако вскоре, еще не успев по-настоящему освоиться со своей новой работой, Шрейдж пришел к выводу, что большая часть творческой энергии агентства «Дарси» поглощается обладателем самого крупного счета в агентстве – компанией «Стэндрд ойл оф Индиана» и что агентство не намерено подключать достаточные творческие силы для того, чтобы уделять «Макдоналдсу» то внимание, которое компания желала получить. «Они не видели будущего, а мы его видели», – говорит он.

Поэтому в 1969 году «Макдоналдс» стал подыскивать другое рекламное агентство. Шрейдж не требовал от кандидатов представления подробных предложений о том, как они намереваются сотрудничать с его компанией. Он просто задавал им 10 вопросов,



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) в том числе и о том, обладает ли «Макдоналдс» уникальной чертой, которая привлекает посетителей и перевешивает все прочие достоинства компании. Уникальной привлекательной чертой была концепция популярной телерекламы, усовершенствованная Россье Ривсом из агентства «Тед Бейтс Эйдженси», который утверждал, что в такой динамичной сфере, как телевидение, в которой множество программ сменяют одна другую, самая умная реклама – та, которая вновь и вновь подчеркивает наиболее сильную сторону рекламируемого продукта. Например, «Бейтс Эйдженси» буквально вдолбило в головы зрителей название таблеток «Анасин» своим классическим клипом, в котором показано, как это средство снимает невыносимую головную боль.

Но Кейт Рейнхард, подготовивший предложения для «Макдоналдса» от агентства «Нидхэм, Хариер энд Стирс», полагал, что невозможно найти какую-то одну привлекательную черту, которая в равной мере была бы убедительна для различных групп посетителей – детей, родителей и людей, только вступающих во взрослую жизнь. Поэтому Рейнхард предложил программу телевизионной рекламы, которая раскрывала бы то, что он назвал «уникальным деловым обликом» «Макдоналдса». В его рамках, как он объяснил Шрейджу, мы будем показывать привлекательные черты фирмы и варьировать их в зависимости от того, к кому мы обращаемся – мамам, папам или детям.

Этот тезис Рейнхарда был основан на результатах широкого исследования, которое агентство «Нидхэм» провело среди потребителей, когда готовило свои предложения для «Макдоналдса». «Наши работники оккупировали предприятие «Макдоналдса», – вспоминает Рейнхард. Исследование показало, что, хотя различные категории посетителей предпочитали «Макдоналдс» по разным причинам, все было согласны с тем, что посещение «Макдоналдса» не сводилось просто к тому, чтобы поесть. Сюда приходили семьями, поскольку такие посещения были своего рода развлечением. «Макдоналдс», возможно, был единственной сетью, которая подходила к посещению предприятия индустрии быстрого питания как к семейному событию, и здесь для каждого находилось что-то свое – развлечение и возможность есть руками для детей, качественная и недорогая еда для родителей, а также необычное внимание, уделяемое очень важным для потребителя вещам – чистоте и удобству обслуживания. Поэтому, утверждал Рейнхард, реклама «Макдоналдса» должна формировать образ отзывчивости, теплоты и развлечения.

Подобные концепции были признаны в других сферах розничной торговли, но для рекламы ресторанного бизнеса они оказались новыми и необычными. Реклама здесь не шла дальше показа продукта, указания его цены и прямо выраженного предложения купить его. В 1970 году телевизионной рекламы пищевой индустрии практически не существовало. Обычная реклама индустрии по телевидению выглядела бы как телеролик, который без затей подчеркивал бы низкие цены в «Макдоналдсе» и – крупным планом – вновь и вновь показывал горы дымящихся гамбургеров. Рейнхард же говорил о том, что «Макдоналдс» необходимо подать как ресторан, в котором царят радушие и доброжелательность, в котором «каким-то непонятным образом» знают о новых потребностях посетителей и в котором к тому же предлагают «почувствовать себя счастливым».

Это был тот уникальный подход, который искал Шрейдж. Поэтому он поручил рекламировать «Макдоналдс» агентству «Нидхэм». За три месяца – крайний срок, установленный «Макдоналдсом», – агентство разработало программу, которую в компании нашли великолепной. «Все результаты нашего изучения взглядов и мнений потребителей свидетельствовали о том, что посещение «Макдоналдса» было событием для каждого члена семьи, его можно было уподобить побегу на остров удовольствий», – вспоминает Рейнхард. – Дети видели горы жаренного по-французски картофеля, мамы могли забыть о том, что нужно готовить обед, а папы – отвлечься от дел».

Агентство в спешном порядке приступило к съемке десятка новых рекламных телеклипов, которые были связаны с темой побега на остров радости. Хор под завораживающую мелодию приглашал зрителей «приехать на остров «Макдоналдс». На экране предприятия «Макдоналдс», снятые с высоты птичьего полета, казались надежными гаванями в море автомобилей. На Фреда Тернера первые клипы агентства «Нидхэм» произвели такое впечатление, что он позвонил репортеру «Уолл-стрит джорнел», взявшему у него днем ранее интервью, и заявил ему, что хотел бы поправить прогноз роста объема продаж – на несколько пунктов вверх.

Агентство было готово передать на телевидение новые клипы на две недели раньше установленного трехмесячного срока, когда все рухнуло. Консультант

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдса», проверявший работу предприятия в Оклахоме, на одном из шоссе увидел рекламный щит, который расстроил всю новую рекламную кампанию. Надпись на щите гласила: «Пиво Эй энд Дабл Ю» – ваш остров удовольствия». Компания «Эй энд Дабл Ю» использовала эти слова только в региональной рекламной кампании, однако адвокаты «Макдоналдса» твердо заявили, что риск судебного разбирательства в случае, если начнется рекламная кампания, в которой фигурирует образ острова, был слишком велик, а его последствия неприемлемы. На то, чтобы спасти дело, у агентства «Нидхэм» оставалось две недели. «Мы запаниковали, – вспоминает Рейнхард. – У нас не было никаких материалов, никакого запасного варианта, от которого мы могли хотя бы оттолкнуться».

Рейнхард развил лихорадочную деятельность. Ужасная новость нашла его в Лос-Анджелесе, где он работал над новой серией клипов на тему «Остров Макдоналдс». Он назначил встречу на следующее утро в Нью-Йорке со старшим экспертом агентства «Нидхэм» по авторскому праву Гордоном Фентоном и попросил его пригласить Сида Волошина, одного из лучших в США композиторов музыки для рекламы. Волошин согласился написать новую мелодию для «Макдоналдса», а Рейнхард и Фентон отправились в отель и на всю ночь засели за слова. Они решили, что из старых слов на тему «Макдоналдс» им могла подойти лишь одна строчка: «Мы так близко и так далеко, так что отправляйтесь... в «Макдоналдс». Эта строчка и легла в основу новых слов, которые они отвезли Волошину. У него были готовы несколько новых мелодий, и он сыграл их на фортепиано.

Внимание привлекла одна из мелодий. Энергичная и жизнерадостная, она почти безукоризненно ложилась на слова Рейнхарда и Фентона. Новая тема была немедленно записана в одной из студий Нью-Йорка и сразу же отправлена Барри Клейну и Мету Ламберту, еще одному менеджеру по маркетингу «Макдоналдса». Музыка и слова им чрезвычайно понравились, в особенности то место, где хор начинал припев: «Мы так близко и так далеко, так что отправляйтесь в «Макдоналдс». «Грандиозно! – кричал Ламберт. – У меня мурашки по спине пошли. А что за слова они пели?»

Это действительно была проблема – никто не мог разобрать ключевую фразу – «Мы так близко и так далеко». Но когда Рейнхард попытался написать новые слова, его творческая энергия иссякла. Ничего не получалось. В отчаянии он взял записи интервью с посетителями «Макдоналдса» из исследования агентства «Нидхэм». В них постоянно повторялись слова «отдохнуть», «отвлечься». Некоторые говорили о том, что «отдыхают от рутины», другие – что отдыхают от домашнего приготовления еды. В новую тему эти слова напрашивались сами собой. К этому моменту практически все, кто был в агентстве, старались помочь Рейнхарду. И одна фраза, предложенная Элом Клеттом, руководителем отдела по изучению рекламы агентства «Нидхэм», оказалась именно тем, что требовалось. На клочке бумаги Клетт нацарапал самые обычные слова: «Ты заслуживаешь того, чтобы отдохнуть сегодня».

Две половинки сложились в одну фразу «Ты заслуживаешь того, чтобы отдохнуть сегодня, так что отправляйся в «Макдоналдс». Новые слова не только безукоризненно ложились на мелодию Волошина, но создавали обобщенную музыкальную тему, которая могла быть использована в десятках рекламных клипов, выражающих разные идеи и обращенных к разной аудитории. Через год новая тема была самой известной коммерческой песенкой на телевидении и, несомненно, одной из самых узнаваемых рекламных тем всех времен. Она стала настолько популярной, что певец Барри Манилоу включил ее в один из номеров своей концертной программы. Это стало причиной того, что музыкальные критики ошибочно приписали ему авторство.

Клипы с темой отдыха позволили «Макдоналдсу» в рекламном деле далеко опередить своих конкурентов. Ни у кого из них не было коммерческой темы-песни, даже отдаленно приближавшейся по популярности к теме «Макдоналдса». Но творческая сила агентства «Нидхэм» в наделении отличительными чертами телевизионной рекламы «Макдоналдса» не остановилась на создании этой темы-песни. В отличие от практически любой другой рекламы компаний индустрии быстрого питания у «Макдоналдса» продукт почти никогда не рекламировался изолированно или напрямую. Он всегда подавался как часть комплекса позитивного человеческого опыта, к которому можно приблизиться, посетив ресторан «Макдоналдс». Рекламная формула агентства «Нидхэм» получила известность как «еда, люди, развлечение», и она до сего дня остается основной идеей всего рекламного дела «Макдоналдса».

Однако реклама по формуле «еда, люди, развлечение» не просто означала, что зритель видит людей, которые весело проводят время в «Макдоналдсе». В большинстве клипов рассказывались короткие истории, призванные раскрыть характер

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) компании, заказывавшей эти клипы. Со временем сюжетная линия стала настолько сильной, а ссылки на продукты столь завуалированными, что Шрейдж настоял на том, чтобы каждый клип открывался названием и эмблемой «Макдоналдса» во избежание заблуждений относительно того, какая именно компания рекламируется. «Мы настолько увлеклись тем, что раскрывали наши качества, что стали забывать, кто мы такие», – говорит Шрейдж.

В каждом клипе на тему отдыха агентство «Нидхэм» избегало прямолинейности, отдавая предпочтение более мягкой, легкой и порой юмористической подаче идеи, что разрушало негативные представления об индустрии быстрого питания. Эти клипы имели большой эффект потому, что никто не ожидал такой рекламы от компании индустрии быстрого питания, и никто из конкурентов «Макдоналдса» не пытался предложить зрителю нечто подобное. В одном из ранних клипов компании «Нидхэм» – «Дворецкий» – дворецкий привозит на «Роллс-Ройсе» гамбургер из «Макдоналдса», картофель фри и стаканчик лимонада на серебряном подносе. Он вручает все это миллионеру, приходящему в восторг оттого, что ему дают сдачу с уплаченного им доллара. В клипе «Поезд» семья, куда-то спешащая на своем автомобиле, вынуждена остановиться на переезде из-за проходившего товарного поезда. Раздражение всех членов семьи нарастает, пока они не замечают ресторан «Макдоналдс». Глава семейства спешит туда и возвращается с обедом для всех как раз в тот момент, когда проходит последний вагон.

Даже когда агентство «Нидхэм» обращалось к таким серьезным темам, как чистота, оно превращало их в развлекательные и наиболее известные рекламные клипы на тему отдыха. Для рекламы индустрии быстрого питания это был такой же прорыв, каким в свое время стали большие рекламные щиты компаний безалкогольных напитков, на которых использовались темы лучших бродвейских мюзиклов. Клип на тему чистоты обошелся в 130 000 долларов, что также оказалось беспрецедентным для рекламы индустрии быстрого питания. В «Макдоналдсе» одобрили эти расходы, поскольку там сошлись во мнениях с Рейнхардом, считавшим, что реклама, которая представляет высококачественную еду и безукоризненное обслуживание, должна быть высокого качества.

Клип «Чистота» отличался от всей другой рекламы индустрии питания еще и тем, что в нем ни разу не была показана еда. Семеро членов «команды» ресторана танцуют перед макетом ресторана и поют песню на новые слова с той же темой «Отдых», которую придумал Рейнхард в одном из нью-йоркских отелей: «Возьмем ведро и мочалку, вымоем все с потолка до пола, прежде чем мы откроем дверь, здесь все должно блестеть».

Театрализованный характер клипов, которые агентство «Нидхэм» делало для «Макдоналдса», привлекал начинающих актеров. Некоторые из них впоследствии стали кино- и телезвездами. Начало этой традиции положил клип «Чистота». Одним из певцов «команды» был Джон Амос, сыгравший заглавные роли в постановке Эй-би-си «Корни» и в комедии Си-би-эс «Славные времена». А задолго до своего «Оскара» за персонаж в фильме «Тутси» актриса Тери Гарр исполнила главную роль в одном из клипов «Макдоналдса». В нем она играла мать, которая все утро проводит в поисках красивого платья для дочери, вознаграждая свое упорство тем, что заходит в ресторан «Макдоналдс». Совсем недавно Майкл Дж. Фокс до того, как стать кумиром тинейджеров, также играл в клипах «Макдоналдс».

Агентство «Нидхэм» придало ту же театральную атмосферу клипам с Роналдом Макдоналдом, создав сказочный Макдоналдслэнд и поселив в нем множество новых сказочных персонажей – гамбурглера[33] («На каждого героя должен быть злодей», – поясняет Рейнхард), Мэйджора Макчиза[34] (олицетворение гамбургера с сыром), чиновника Биг Мака и Гримасу, которая в невероятных количествах поглощает молочные коктейли. Хотя эти персонажи не получили такого же признания, как Роналд Макдоналд, они стали достаточно популярными, в связи с чем у Шрейджа возникла идея поместить эти персонажи на игровой площадке для детей в одном из предприятий «Макдоналдса». Идея создать игровую площадку не была совершенно новой. Франчайзи из Бенсалема, штат Пенсильвания, Джордж Габриэль, организовал первую игровую площадку в своем кафе еще в конце 60-х годов. Но когда к этой идее добавились персонажи Макдоналдслэнда, популярность таких детских площадок стала расти буквально не по дням, а по часам, и вскоре игровые площадки, получившие название «Плэйлэнд» (Страна игр), стали главным элементом стратегии «Макдоналдса», направленной на завоевание симпатии детворы. В настоящее время 40 % предприятий «Макдоналдса» во всем мире имеют «Плэйлэнды». Дон Амент, в прошлом проектировавший декорации и дома для Уолта Диснея и декорации для клипов о

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдсе», снимавшихся агентством «Нидхэм», создал прибыльный бизнес. Он являлся поставщиком оборудования и игрушек для большинства игровых площадок, построенных в ресторанах «Макдоналдс».

К середине 70-х годов маркетинг в «Макдоналдсе» кардинально изменился по сравнению с 60-ми годами, когда рекламой в основном занимались франчайзи на местах и когда творческие импульсы в маркетинге шли снизу вверх. Успех рекламы на телевидении на основе темы «Отдых» позволил корпорации «Макдоналдс» превратиться в сбытовика мирового уровня. Ненавязчивая телевизионная реклама, как полагают, за пять лет позволила увеличить вдвое объем продаж в расчете на одно предприятие, который в 1973 году составил 621 000 долларов. Подобная телевизионная реклама сделала компанию одним из самых мощных телерекламодателей. Ежегодно отдел маркетинга «Макдоналдса» заказывает примерно 160 новых телеклипов, что обходится компании более чем в 35 миллионов долларов.

Полномочия в сфере маркетинга явно переходили к корпорации, которая стала формировать имидж «Макдоналдса», заказывая большую часть телеклипов и разрабатывая общие рекламные темы. К концу 60-х годов ощущалась острая необходимость централизации усилий в сфере маркетинга. Но теперь возникла опасность того, что все полномочия в сфере маркетинга перейдут в руки управляющих корпорации. Сильной стороной маркетинговой деятельности «Макдоналдса» всегда было то, что он испытывал сильное воздействие франчайзи, находившихся ближе к потребителю. Впрочем, феноменальный успех телевизионной рекламы порождал опасность того, что в «Макдоналдсе» могут забыть, что своими корнями новаторский подход компании к рекламе восходит к франчайзи.

К счастью для «Макдоналдса», этого не произошло. Именно те самые рекламные кооперативы, которые открыли перед рекламой компании двери телесетей, стали играть ключевую роль в сохранении влияния франчайзи в сфере маркетинга. Как и следовало ожидать, творческие импульсы в деятельности по созданию рекламных клипов для демонстрации по телесетям теперь исходили исключительно от отдела маркетинга «Макдоналдса» и его национального рекламного агентства. Впрочем, в проведении рекламных кампаний на местах (а на их долю приходится 57 % всей маркетинговой деятельности компании) продолжали доминировать местные франчайзи, действовавшие через свои 165 местных рекламных кооперативов. Через свою Национальную рекламную компанию франчайзи осуществляли прямой контроль за всеми расходами на приобретение эфирного времени, помогая в то же время формировать стратегию «Макдоналдса» в рекламе по телевизионным сетям.

Влияние франчайзи распространяется и на творческую сторону телевизионной рекламы. К середине 70-х годов «Макдоналдс» стал все настойчивее обращать внимание агентства «Нидхэм» на то, что необходима реклама, которая в большей степени была бы ориентирована на продукты. Следуя своей формуле «еда, люди, развлечения», агентство уделяло внимание в основном ее двум последним элементам, и франчайзи стали требовать восстановить баланс, особо подчеркивая необходимость создания клипа, рекламировавшего самый известный продукт сети – «Биг Мак». «Я помню, как мы сокрушались по поводу того, что «Макдоналдс» требовал от нас клипа, в котором бы рассказывалось буквально обо всех составных частях «Биг Мака», – говорит Рейнхард. – Но ведь реклама не может быть скучной!»

Вконец отчаявшись, Рейнхард и Дан Николс, еще один управляющий, занимавшийся творческой стороной рекламы, попробовали втиснуть семь составных частей гамбургера в одно слово. «Затем мы попытались представить все это как игру», – говорит Рейнхард. Получился клип, в котором актер без единой ошибки выпаливает названия всех восьми компонентов «Биг Мака»: «Два говяжьих шницеля – специальный соус – листик салата – сыр – маринованные овощи – лук – в булочке, посыпанной зернами кунжута».

Этот клип оказался неудачным, и в эфир он выходил непродолжительное время. Однако клип очень понравился Максиму Куперу, в прошлом агенту по рекламе «Макдоналдса», ставшему франчайзи компании в Бирмингеме, штат Алабама. Купер пришел к выводу, что недостаток клипа, сделанного агентством «Нидхэм», заключался в отсутствии реальных потребителей, принимавших участие в игре-скороговорке. Купер обратился к местному рекламному агентству с просьбой сделать радиоклипы, в которых посетители нескольких предприятий пытаются произнести скороговоркой названия составных частей «Биг Мака». Кто произносил это за 4 секунды, получал бесплатно «Биг Мак». В радиоклипы вошли записи тех попыток, в которых посетителям не удалось правильно произнести слова.

Эти клипы сразу же завоевали огромную популярность в Бирмингеме. Через несколько недель радиокomпании организовали конкурсы на лучшее произношение скороговоркой компонентов «Биг Мака», а Купер со временем заказал рекламный телеклип, в котором прохожих на улице просили быстро произнести слова «два говяжьих шницеля». Школьники учили названия составных частей наизусть. Объем продаж «Биг Мака» в Бирмингеме подскочил сразу на 25 %.

Идея Купера понравилась франчайзи в других городах Юга, и, когда о его успехе стало известно в штаб-квартире компании, агентство «Нидхэм» решило переделать первоначальный клип, созданный для рекламы по телесетям, и показать в нем посетителей, произносящих скороговорку из восьми названий. Новым клипам на общенациональном уровне сопутствовал такой же успех, как и клипам Купера на Юге. Они стали настолько популярными, что и сегодня в клипах, рекламирующих «Биг Мак», присутствуют слова «два говяжьих шницеля».

В маркетинге на общенациональном уровне творческие усилия местных франчайзи с наибольшей силой проявились в рекламе не продукции, а самих предприятий. В 60–70-е годы почти вся реклама предприятий «Макдоналдса», включая и ту, которая стала передаваться общенациональными телесетями, была создана местными рекламными кооперативами, контролируемые местными франчайзи. Даже если реклама предприятий сети, созданная на местном уровне, и не выходит на другие рынки, ее вклад в успех маркетинговой деятельности «Макдоналдса» весьма значителен. Ведь в сумме местные рекламные кооперативы тратят значительно больше, чем общенациональный кооператив, – 324 миллиона долларов, по сравнению с 248 миллионами долларов, израсходованных последним в 1991 году.

Многие местные рекламные кооперативы «Макдоналдса» на своих рынках являются самыми крупными и самыми изобретательными рекламодателями. Большинство из них имеет собственные рекламные агентства, подотчетные не компании, а контролируемым франчайзи кооперативам. В рекламе по телевизионным сетям «Макдоналдс» пользуется в основном услугами одного агентства (для создания клипов, рассчитанных на черную аудиторию, компания также обращается к агентству «Бэррел Эдвертайзинг», а реклама, адресуемая испаноязычной аудитории, делается агентством «Конилл Эдвертайзинг»), а местные франчайзи прибегают к услугам 65 рекламных агентств, в каждом из которых создается реклама предприятий «Макдоналдса» и сопутствующая реклама, учитывающая особенности местного рынка.

Но самой сильной стороной местных кооперативов является то, что на своих рынках они дают рекламу, оказавшуюся эффективной на других рынках и созданную другими местными кооперативами. Местные кооперативы выступают в роли канала распространения удачных рекламных идей от кооператива к кооперативу по всей «Макдоналдс систем инк.». И когда созданная на местном уровне реклама оказывается эффективной на каком-то одном рынке, компания «Макдоналдс» с помощью телесетей порой распространяет ее по всей стране. В результате реклама «Макдоналдса» и на общенациональном уровне продолжает в значительной степени опираться на местных франчайзи.

Например, можно подумать, что мятный коктейль «Шэмрок» зеленого цвета, продающийся более чем в 2000 ресторанах «Макдоналдса», рекламировался компанией, потому что он повсеместно рекламируется ко Дню святого Патрика. В действительности эта идея возникла в начале 70-х годов. Она была связана с Хэлом Розеном, франчайзи из Коннектикута. В 1977 году рекламное агентство «Бернштейн, Рейн энд Босберг», выполнявшее заказ местного кооператива из Канзас-Сити, высказало идею, оказавшую большое влияние на всю систему. Его сотрудники предложили продавать гамбургеры, картофель, жаренный по-французски, и напиток в коробочках в виде цирковых вагончиков, из которых можно было сформировать целый состав. Эти коробочки, рекламировавшиеся под названием «Еда в удовольствие», немедленно завоевали невероятную популярность у детей. С 1979 года коробочки «Еда в удовольствие» превратились в одно из приоритетных объектов рекламы сети предприятий «Макдоналдса». Они предлагаются в ресторанах по всему миру несколько раз в год. Только в 1992 году было предложено десять национальных и семь региональных видов «Еда в удовольствие», и все на разные темы.

Когда начатая на местном уровне рекламная кампания внезапно распространяется на всю систему «Макдоналдс», она может дать совершенно неожиданные выгоды тому, кто ее санкционировал, в то же время способствовать росту популярности рекламного агентства, создавшего рекламные материалы (а возможно, и предложившего их

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) (центральную идею) для местного кооператива франчайзи. Сама возможность того, что реклама, созданная для местного рынка, может выйти на общенациональную аудиторию, побуждает ее создателей сделать все, чтобы реклама оказалась эффективной на местном рынке.

Например, когда бостонский кооператив решил рекламировать набор продуктов для завтрака, он договорился о совмещенной рекламе с другой бостонской компанией «Жилетт», намеревавшейся рекламировать свои новые бритвы «Гуд ньюс». Однако эта рекламная кампания, начавшаяся исключительно на местном уровне, превратилась в общенациональную после того, как в различных кооперативах «Макдоналдса» стало известно, что рекламные материалы оказались весьма эффективными. «Жилетт» рассчитывала лишь на то, что реклама позволит увеличить объем продаж бритв «Гуд ньюс» в Бостоне. Но бритвы стали пользоваться спросом по всей стране благодаря рекламной кампании, которую повела вся «Макдоналдс систем инк.». К восторгу производителей бритв, компания «Жилетт» распродала 20 миллионов штук. Возможно, продали бы еще больше, но имевшиеся запасы были полностью исчерпаны.

Еще больший по своим масштабам «эффект домино» удалось вызвать рекламному кооперативу из Лос-Анджелеса, решившему в конце 70-х годов попробовать в качестве рекламы игру. Местный кооператив и его рекламное агентство «Дэйвис, Джонсон, Могад энд Коломбатто» прибегли к игре с тем, чтобы привлечь в рестораны как можно больше посетителей. Они обратились к калифорнийской рекламной фирме «Саймон маркетинг», которая предложила игру, состоявшую в том, что все посетители получали карточки, лицевая сторона которых была покрыта специальной пленкой. Посетитель соскребал эту пленку и тут же на месте узнавал, выиграл ли он приз и какой именно. Во многом благодаря этой игре предприятия «Макдоналдса» в Лос-Анджелесе по среднему объему продаж в расчете на один ресторан вскоре вышли на лидирующие позиции в системе.

Но больше всех в данном случае получила компания «Саймон маркетинг». Когда в других кооперативах «Макдоналдса» узнали об успехе в Лос-Анджелесе, там тоже загорелись идеей разработки собственных игр. И в 1981 году «Макдоналдс» сделал заказ «Саймон маркетинг» на разработку общенациональной мгновенной игры-лотереи под названием «Приготовь «Биг Мак»». Призовой фонд составил восемь миллионов долларов, что стимулировало рост объема продаж по стране на 6 %. Достигнутый успех породил настоящую лихорадку мгновенных игр в индустрии быстрого питания. Через год после появления игры «Приготовь «Биг Мак»» мгновенные игры-лотереи своим клиентам предлагали авиакомпания, супермаркеты и другие предприятия розничной торговли, причем заказы на разработку этих игр в основном поступали к «Саймон маркетинг».

Правда, есть еще один аспект той выгоды, которую получают рекламные агентства местных кооперативов «Макдоналдса», если подготовленные ими рекламные материалы с помощью корпорации «Макдоналдс» выходят на общенациональный уровень. Тот престиж, который дает общенациональная рекламная кампания, проводимая таким крупнейшим рекламодателем, как «Макдоналдс», с использованием материалов, созданных тем или иным местным агентством, невероятно расширяет число его заказчиков. «Макдоналдс систем инк.» размещает заказы на создание рекламных материалов в 65 конкурирующих между собой местных агентствах, каждое из которых стремится получить заказ на проведение общенациональной кампании. «Все они разрабатывают собственные идеи, и система получает большой объем первоклассных рекламных материалов, каких больше нет ни у кого, потому что никакая другая организация не имеет структуры, подобной нашей, – говорит Шрейдж. – В других организациях рекламные кампании организуются сверху. Но ведь маркетинг – это на самом деле местная проблема. Именно поэтому многие из наиболее эффективных идей в маркетинговой деятельности всегда будут рождаться на местах».

Конечно, подобная децентрализованная структура маркетинга «Макдоналдса» вполне может быть причиной провалов в планировании, неэффективного использования ресурсов и какофонии рекламных идей на рынке. «Макдоналдс» пытается не допустить этого путем включения местных рекламных агентств в процесс планирования. Дважды в год представители штаб-квартиры корпорации проводят совещания с главами всех 48 рекламных агентств и членами комитета Национальной рекламной компании франчайзи, на которых разрабатываются новые планы и подводятся итоги реализации текущих планов маркетинга. Кроме того, ежегодно все эти должностные лица и президенты всех 165 местных кооперативов собираются для принятия годового плана и бюджета маркетинга, в рамках которых год подразделяется на 8-10 периодов, в каждом из которых в рекламе уделяется первоочередное внимание тем или иным

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) продуктам.

В плане оговариваются также сроки проведения 8–10 различных общенациональных рекламных кампаний. До начала каждой из них отдел маркетинга корпорации рассылает во все местные кооперативы «синюю книгу», которая содержит детали проведения рекламной кампании и просьбу включиться в нее в определенный день. Хотя многие идеи в сфере рекламы рождаются на местном уровне, их приходится разрабатывать, облекать в конкретную форму и доводить до франчайзи централизованно потому, что рекламные возможности компании обуславливают необходимость планирования на перспективу. Участие франчайзи в рекламных кампаниях – дело чисто добровольное, и, если достаточно большое число франчайзи по тем или иным причинам не поддержало бы ту или иную кампанию, это означало бы ее провал. Вместе с тем любая рекламная кампания может оказаться настолько эффективной, что к ней также нужно готовиться за много месяцев вперед. Когда в 1983 году «Макдоналдс» проводил кампанию «Еда в удовольствие», одним из элементов которой были популярные игрушечные автомобили «Хот уиллз», выпускаемые компанией «Мэттел», в нее настолько широко включились местные кооперативы, что «Макдоналдс» закупил более трети мирового производства этих игрушек – 44 миллиона крошечных автомобильчиков. Важность тщательного планирования в сфере маркетинга подчеркивает Шрейдж: «Если бы мы не занимались планированием, вся наша система маркетинга развалилась бы».

Однако централизованное планирование и координация вовсе не тождественны абсолютному контролю центра. Возможно, «Макдоналдс» и превратился в маркетинговую машину, но у нее множество водителей. Более того, именно в сфере маркетинга франчайзи обладают наиболее мощным рычагом воздействия на политику корпорации. Рекламный бюджет последней практически полностью складывается из взносов франчайзи, и поэтому вполне естественно то, что они хотят иметь возможность в известной степени контролировать его использование. Другие компании, действующие на основе выдачи лицензий, также получают львиную долю средств на рекламу от франчайзи. Однако в разработке их рекламной политики франчайзи редко имеют те права, какими обладают франчайзи «Макдоналдса».

Основным каналом, по которому франчайзи осуществляют свое влияние на политику в области общенациональной рекламы, остается их комитет Национальной рекламной компании, в составе которого 82 члена, в том числе 42 избранных франчайзи и 40 региональных управляющих «Макдоналдса» по рекламе. Каждый франчайзи обладает одним голосом, а каждый управляющий по рекламе – половиной голоса. Таким образом, у франчайзи имеются широкие возможности осуществлять контроль за деятельностью комитета Национальной рекламной компании.

Хотя за рамками «Макдоналдс систем инк» о комитете франчайзи Национальной рекламной компании мало кто знает, это одна из самых мощных рекламных организаций США. Ведь она контролирует национальный рекламный бюджет, составляющий в настоящее время более 572 миллионов долларов. Тем не менее методы и стиль работы комитета франчайзи Национальной рекламной компании существенно отличаются от тех, которые приняты другими крупными рекламодателями. Для процесса принятия решений комитетом франчайзи Национальной рекламной компании характерны такая открытость и демократизм, что они не вписываются ни в какие законы управления. Утверждение расходов на рекламу в этой компании напоминает процедуру принятия законов законодательным собранием – через открытые и порой острые дискуссии, окончательную черту под которыми подводит голосование членов комитета.

Комитет Национальной рекламной компании франчайзи собирается на свои заседания ежеквартально и голосованием утверждает все расходы «Макдоналдса» на общенациональную рекламу. Обычно эти заседания длятся три дня. На них члены комитета рассматривают условия приобретения эфирного времени у телесетей, предварительно согласованные с «Макдоналдсом» и его общенациональным рекламным агентством. Затем начинается дискуссия. В случае покупки эфирного времени на условиях, отличающихся от обычных, члены комитета могут высказывать сомнения по поводу качества той или иной программы или ее соответствия общему облику «Макдоналдс систем инк.». Они же могут проявить свою озабоченность в связи с тем, что программа не произведет впечатления на те группы населения, которым она адресована. Поэтому они имеют право настаивать на том, чтобы агентство обосновало предполагаемую эффективность программы. И хотя комитет не утверждает рекламные материалы, отбираемые для демонстрации обычным порядком, он проводит «анализ эффективности приобретенных программ» всякий раз, когда рейтинг

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) рекламных материалов по Нейсену оказывается ниже прогнозировавшегося агентством и баланс расходов на их создание и доходов от их демонстрации оказывается не столь благоприятным, как предвиделось. Есть и такие члены комитета, которые утверждают, что не следует размещать рекламу в средствах массовой информации смешанных типов и что необходимо отдавать предпочтение размещению рекламы в каких-то определенных средствах массовой информации.

На протяжении всего времени своего существования Национальная рекламная компания франчайзи всегда оказывала влияние и на техническую сторону рекламной деятельности «Макдоналдса». Например, она выступала за производство тридцатисекундных и возражала против шестидесятисекундных клипов, которым отдавали предпочтение «Макдоналдс» и агентство. Кооператив настоял на том, чтобы реклама «Макдоналдса» пошла и по радиосетям, приобретающим информацию, хотя корпорация и ее агентство рекомендовали ограничиться телесетями. В то же время Национальная рекламная компания франчайзи нередко отвергала попытки корпорации увеличить мизерные расходы на рекламу в общенациональных печатных средствах массовой информации. Ее комитет настаивал на том, чтобы в рекламных материалах «Макдоналдса» было побольше спорта, и накладывал вето на приобретение некоторых специальных программ, которые хотели купить «Макдоналдс» и агентство. И хотя комитет не является источником творческих идей для рекламных клипов, его члены просматривают большинство телеклипов и коллективное мнение комитета о качестве готовых клипов принимается во внимание при создании новых.

Одним словом, комитет франчайзи Национальной рекламной компании не просто одобряет кем-то принятые решения. Его члены в подавляющем большинстве – это франчайзи, контролирующие несколько предприятий и обладающие большим опытом рекламной деятельности в регионах, в которых они занимаются бизнесом. После, как правило, пятилетнего членства в комитете франчайзи становятся достаточно компетентными в области рекламы по национальным телесетям для того, чтобы отстаивать свою точку зрения в дискуссиях с представителями корпорации и агентства.

Именно поэтому сессии комитета франчайзи Национальной рекламной компании проходят бурно. Бывает так, что комитет утверждает 90 % из того, что рекомендует компания, и вносит коррективы в оставшиеся 10 % предложений, причем нередко вокруг вопросов о целесообразности тех или иных расходов разворачиваются жаркие споры. «Большинство франчайзи «Макдоналдса» недооценивают то влияние, которое они оказывают на корпорацию через свою Национальную рекламную компанию франчайзи, – говорит Ирв Клейн, франчайзи из Нью-Йорка, проработавший в компании два срока в качестве его председателя. – Мы не можем влиять на творческий процесс при создании отдельных клипов. Но если взять период времени, измеряемый годами, то мы оказываем влияние на то, что корпорация предлагает вниманию телезрителей».

Впрочем, роль Национальной рекламной компании не сводится лишь к приобретению эфирного времени у телесетей. Кооператив вносит вклад в определение общей рекламной стратегии компании, и со стороны «Макдоналдса» и его агентства было бы неразумно игнорировать предложения членов комитета франчайзи Национальной рекламной компании относительно долгосрочной политики «Макдоналдса» в области рекламы. Например, в конце 70-х годов Национальная рекламная компания стала все больше высказываться о рекламных материалах, которые готовило агентство «Нидхэм, Харпер энд Стирс». Многие франчайзи считали, что в этих материалах чересчур большое внимание уделялось имиджу «Макдоналдса» и почти никакого – продуктам, предлагаемым предприятиями сети. Казалось, что «Нидхэм» просто не в состоянии отойти от своей формулы «еда, люди, развлечение», в то время как компании «Бургер кинг» и «Уэндис» проводили все более энергичные рекламные кампании, используя эффектные, разнообразные материалы, в которых все внимание было сконцентрировано на продукции.

В этой ситуации агентство «Нидхэм» не могло предложить действительно что-то новое и эффективное. Были изменены темы-песни рекламных кампаний, однако содержание новых материалов по-прежнему сводилось к теме радостных впечатлений, которые получают посетители. «У нас была продукция самого лучшего во всей индустрии качества, но до наших потребителей мы не могли толком донести этот факт, потому что мы слишком много рекламировали все, что угодно, только не это, – утверждает Эрнест Трефф, франчайзи, контролирующий 42 ресторана в Нью-Йорке. – Мы показывали лишь множество счастливых, скачущих от радости людей».



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Отчасти проблема заключалась в том, что первоначальный успех агентства «Нидхэм» в рекламировании «Макдоналдса» вознес человека, который в основном и создал этот успех, – Кейта Рейнхарда – на пост президента агентства. Поэтому Рейнхард уже не вел счет «Макдоналдса», и, по мнению Шрейджа, Тернера и других, материалы, которые «Нидхэм» делало для «Макдоналдса», не дотягивали до прежнего творческого уровня. Когда Шрейдж высказал претензии и потребовал заменить управляющих, которые вели счет «Макдоналдса», агентство «Нидхэм» в течение года предложило всего двух кандидатов. Один из них сам отказался от выполнения этой работы, другой работал в качестве управляющего по маркетингу в компании «Бургер кинг». Услышав о том, что ему предлагают управляющего «Бургер кинг», Шрейдж ответил: «Боже мой, это абсолютно невозможно». В 1990 году «Нидхэм» был заново задействован для ведения части рекламы «Макдоналдса». Оставшуюся часть ведет «Бэрнетт».

Между тем Национальная рекламная компания все настойчивее требовала более запоминающейся, в большей мере ориентированной на продукцию рекламы. И в конце 1981 года высшее руководство «Макдоналдса» единогласно проголосовало за то, чтобы отказаться от услуг агентства «Нидхэм» и обратиться к агентству «Лео Бэрнетт», которое в настоящее время является общенациональным рекламным агентством сети предприятий «Макдоналдс».

Сейчас трудно сказать, какую роль во всем этом сыграла Национальная рекламная компания, потому что к тому времени, когда было принято решение отказаться от услуг агентства «Нидхэм», этого хотело и руководство «Макдоналдса», и франчайзи. Инициатива принадлежала высшему руководству корпорации, и когда о его решении сообщили комитету франчайзи Национальной рекламной компании, в кооперативе никаких возражений не возникло. Но именно недовольство франчайзи тем, что агентство «Нидхэм» делало упор на рекламе образа «Макдоналдса», привело в конце 70-х годов в движение те силы, которые настояли на смене рекламного агентства. «Корпорация чутко реагирует на настроения франчайзи, но не из страха перед тем, что последние могут предпринять, – говорит Клейн. – Многолетний опыт показывает, что, если франчайзи занимают активную позицию по какому-либо вопросу, они, как правило, правы».

Однако для того чтобы оказывать влияние на политику в сфере рекламы, франчайзи не обязательно должны действовать через свою Национальную рекламную компанию или оказывать давление на «Макдоналдс», добиваясь смены национального рекламного агентства. В их руках есть и другие средства, с помощью которых они могут воздействовать прямо на свои рынки. Хотя почти всегда создается впечатление, что рекламные материалы «Макдоналдса» – плод усилий всей корпорации – предназначены для общенационального эфира, большая часть таких материалов передается не общенациональными, а местными средствами массовой информации. Через 165 местных рекламных кооперативов франчайзи «Макдоналдса» контролируют расходы на местную рекламу точно также, как Национальная рекламная компания контролирует расходы на общенациональную рекламу. Более того, действуя через свои местные кооперативы, франчайзи потенциально оказывают даже большее влияние на рекламную деятельность на местном уровне, чем их Национальная рекламная компания в масштабе всей страны. На местном уровне контролируемый франчайзи, а не компанией кооператив обращается к местному рекламному агентству. И если франчайзи не устраивают рекламные материалы, присланные корпорацией, у них на местном уровне существуют возможности внести необходимые коррективы.

Таковыми возможностями располагают даже небольшие кооперативы, у которых нет средств заказывать собственные рекламные материалы, в связи с чем все клипы, которые они передают по местному телевидению, они получают от корпорации. Лишь половина из 160 рекламных клипов, ежегодно создаваемых «Макдоналдсом», агентством «Лео Бэрнетт» и «Ди Ди Ди Нидхэм», выпускается в эфир национальными телесетями. Остальные, да и то не все, демонстрируются местными телестудиями. Местные кооперативы «Макдоналдса» могут выбирать из предлагаемого корпорацией «меню» только те клипы, передачу которых местным телевидением они согласны оплатить, и отвергают материалы, которые им не нравятся. На некоторых рынках предложенные корпорацией клипы становятся невероятно популярными, и местные кооперативы отдают им все эфирное время, отставляя в сторону все прочие рекламные материалы. На других местных рынках те же самые клипы вообще не появляются в эфире только потому, что они не отвечают вкусам местных франчайзи. В результате телереклама «Макдоналдса» варьируется от региона к региону, а возможности, которыми располагают франчайзи в выборе рекламных материалов для демонстрации по местному телевидению, представляют собой один из мощных рычагов

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) воздействия на политику «Макдоналдса» в сфере маркетинга. «Когда большинство франчайзи не используют сделанный нами клип, для нас это серьезный сигнал», – говорит Тернер.

Аналогичным образом происходит оценка эффективности рекламных материалов, создаваемых для стимулирования общего роста объема продаж сети на общенациональном уровне. Когда калифорнийские франчайзи реализовали идею игры-лотереи, подхваченную франчайзи из других регионов, «Макдоналдс» и «Саймон маркетинг» стали выпускать карточки самых разнообразных игр для распространения по всей стране. Местные франчайзи стали жаловаться на то, что такие игры наносят ущерб репутации «Макдоналдса» как солидной компании, и выразили свое неприятие тем, что отказались выступать спонсорами таких игр на местном уровне. Когда «Макдоналдс» попытался сломать это упорное сопротивление, выпустив в 1983 году карточки игры «Вкус, который стоит миллион», франчайзи «проголосовали» против: карточки этой игры появились менее чем в половине предприятий сети. С тех пор «Макдоналдс» лишь однажды решился выпустить карточки общенациональной игры-лотереи.

«Макдоналдсу» и его национальному агентству невыгодно делать рекламные материалы, которые не пойдут по местному телевидению. Таким образом, хотя франчайзи не имеют возможности оказывать непосредственное влияние на творческую сторону процесса создания клипов по заказам компании, свобода в выборе материалов для демонстрации по местному телевидению дает им практически право вето на рекламу, создаваемую компанией и агентствами «Лео Бэрнетт» и «Нидхэм».

Позиции местных рекламных кооперативов в таких городах, как Нью-Йорк, Чикаго, Лос-Анджелес, настолько сильны, что тамшние франчайзи заметно расширили свое право вето. Когда рекламные материалы, созданные национальным рекламным агентством «Макдоналдса», не удовлетворяют крупные региональные кооперативы, последние без колебаний заменяют их клипами собственного производства.

Например, когда в 1980 году в масштабах страны во всех ресторанах сети появилось блюдо «Чикен Макнаггетс», франчайзи нью-йоркского кооператива сочли, что сделанная по заказу штаб-квартиры реклама была чересчур вялой. Рекламный бюджет этого кооператива, который насчитывает 320 членов, – 16 миллионов долларов в год – вполне сопоставим с рекламным бюджетом средней компании. В силу этого кооператив заказал своему местному агентству «Розенфельд, Сировиц энд Лоусон» собственный клип, рекламирующий «Чикен Макнаггетс».

Клип, в котором работница ресторана бесплатно раздает посетителям гамбургеры «Макнаггетс», демонстрировался в течение тех 30 дней, когда в обеденное время посетители предприятий «Макдоналдса» действительно бесплатно получали эти гамбургеры. За организацию этой рекламной кампании агентству «Розенфельд, Сировиц энд Лоусон» был присужден приз «Макдоналдса» «Выдающемуся рекламному агентству», а созданный им клип был заказан для демонстрации по местному телевидению многими франчайзи по всей стране. Каждый нью-йоркский франчайзи уплатил кооперативу определенную сумму на создание этого клипа. В итоге франчайзи не просто получили альтернативу клипу компании. Он оказался настолько эффективным, что окупил все расходы на его создание. Спустя год по заказу кооператива был создан еще более эффективный клип, ориентированный на рекламу продуктов, в котором был показан конкурс популярности «Биг Мака» и «Макнаггетса». Посетители голосовали за свой любимый гамбургер, а их имена заносились в таблицу претендентов на призы.

Подобная свобода в маркетинге обходится недешево. За создание двух клипов нью-йоркский кооператив выплатил 500 000 долларов, а ведь он мог бесплатно воспользоваться клипами, сделанными по заказу компании.

Многие рекламные агентства, к услугам которых прибегают крупные кооперативы «Макдоналдса», стремятся поощрять своих клиентов на создание собственных рекламных материалов, и особенно если работники агентств убеждены, что материалы, предоставляемые компанией или общенациональным рекламным агентством, можно сделать более привлекательными. Поэтому в системе «Макдоналдса» действуют одно общенациональное и полдюжины крупных местных агентств, всегда готовых к тому, чтобы открыть у себя общенациональный рекламный счет «Макдоналдса», если эффективность работы агентства, которое ведет его в данный момент, вдруг начнет уменьшаться.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Не все кооперативы «Макдоналдса» достаточно сильны, чтобы демонстрировать свою независимость путем создания собственной рекламной продукции. Но по мере роста сети все большее количество их превращается в крупные величины в сфере маркетинга. Благодаря децентрализованной структуре финансирования рекламной деятельности маркетинг, быть может, является единственной сферой, в которой с расширением системы возрастает и роль франчайзи. В других сферах происходит обратное. По мере роста «Макдоналдса» усиливается централизация в приобретении и распределении. Постоянное применение в системе знаменитых стандартов единообразия в новых областях ведет почти к абсолютному господству корпорации в сделках с недвижимостью, строительстве, дизайне, определении порядка работы предприятий.

Однако, принимая важное решение по поводу того, каким образом привлечь посетителей, франчайзи «Макдоналдса» сохраняют за собой самое мощное средство воздействия на руководство корпорации. Это – сфера, в которой ощущается насущная потребность в идеях франчайзи. Когда в 60-е годы «Макдоналдс» стал давать рекламу по общенациональным телесетям, сотрудники компании, занимавшиеся маркетингом, вскоре начали контролировать одну из самых масштабных программ в стране. Но именно идеи франчайзи, стимулировавшие деятельность «Макдоналдса» в области маркетинга, позволяли огромной рекламной машине компании своевременно реагировать на все перемены, происходившие на рынке быстрого питания. «Наши франчайзи – это предприниматели. Но мы диктуем им, как должны работать их предприятия, как должна выглядеть эмблема на ресторане, какие продукты и какое обслуживание предлагать посетителям. Мы даем им свод правил работы ресторана и настаиваем на том, чтобы они неукоснительно соблюдались. Маркетинг – это их последний бастион свободы, единственная сфера, в которой они могут свободно выразить себя. Если бы этого у них не было, не существовало бы и «Макдоналдса», – утверждает Шрейдж.

В последние годы влияние местных франчайзи в сфере рекламы и маркетинга заметно ослабло. Большинство рекламных кампаний проводится отделом маркетинга «Макдоналдса», а не франчайзи. Сталкиваясь со все более агрессивной рекламой «Бургер кинг» и «Уэндиса», местные кооперативы все чаще маршируют под звуки барабана, в который бьет отдел маркетинга компании. Они надеются, что, если голоса всех франчайзи всей системы сольются в один, эффект будет максимальный.

Но хотя подобная политика в сфере маркетинга в сегодняшнем бизнесе, который отличает жесткая конкуренция, и может быть рациональной, «Макдоналдс» рискует утратить одну особенность, которая была для него характерна на протяжении четырех десятилетий, а именно – инициативу в маркетинге франчайзи. Ведь если франчайзи привыкнут следовать указаниям корпорации по поводу того, каким образом вести рекламную деятельность, могут забыть о своем наследии – местной инициативе – и утратить свой творческий потенциал именно тогда, когда он больше всего будет нужен системе. Руководитель отдела маркетинга Шрейдж видит эту опасность, но замечает: «Мы никогда не забудем о нашей истории организации маркетинга на местном уровне. Никогда».

#### Глава 14 «Макдонализация» поставщиков

К середине 70-х годов, когда реализация программы роста Тернера шла полным ходом, в индустрии питания США благодаря усилиям «Макдоналдса» произошли глубокие изменения. Компания возглавила революцию, после которой питание в кафе, ресторанах и т. д. стало столь же обыденным делом, как и домашняя пища. А телевизионная реклама «Макдоналдса», выходящая в эфир по национальным телесетям, способствовала распространению концепций торгового имени в индустрии, в которой прежде торговых названий никогда не существовало. Однако одно из наиболее значительных новшеств компании в основном оставалось незамеченным вплоть до сегодняшнего дня. «Макдоналдс» изменил природу индустрии питания с точки зрения не только обслуживания, но и переработки продуктов.

Практически в одиночку компания создала новую отрасль переработки продуктов. Когда традиционные переработчики продуктов не могли или не желали поставлять «Макдоналдсу» продукты, которые тому требовались, компания Крока обращалась к совершенно новым источникам приобретения их. Корпорация разработала полностью новые методы переработки продуктов, предложила свои собственные, гораздо более сложные технологии расфасовки и упаковки. И все это было достигнуто при опоре на мелких поставщиков бывшими аутсайдерами американской индустрии переработки продовольствия. Это объяснялось тем, что только поставщики с шатким положением

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) на рынке проявляли желание помочь «Макдоналдсу» сломать освященные десятилетиями традиции индустрии питания.

Благодаря заказам, которые поставщики получали от «Макдоналдса», они превратились в мировых лидеров переработки и сбыта продовольствия. Правда, большинство потребителей так и не подозревают об их существовании. Такие названия, как «Кистоун фудс» (крупнейший производитель гамбургеров с оборотом в 4 миллиарда долларов), «Мартин Броуэр» (самый крупный поставщик продуктов быстрого приготовления, оборот 2 миллиарда долларов), «Шриберчиз» (поставляет 80 % из тех 100 миллионов фунтов сыра, которые ежегодно потребляют предприятия «Макдоналдса»), «Джек Симплот» (лидер в сфере поставок полуфабриката для приготовления картофеля фри, оборот 500 миллионов долларов) и «Бама Пай» (лидер в производстве пирогов с фруктами), конечно, не пользуются такой известностью, как торговые названия «Крафт», «Хайнц» и «Дель Монте». Не производят они и продуктов, поставляемых на рынок такими всем известными гигантами, как «Дженерал фудс», «Беатрис» или «Дженерал миллз». Все дело в политике «Макдоналдса» в такой чрезвычайно важной сфере, как поставки сырья. Создавая крупнейшую в мире сеть предприятий быстрого питания, корпорация опиралась на компании малоизвестные или совсем неизвестные в индустрии переработки продуктов. В «Макдоналдсе» к поставщикам-предпринимателям относились с таким же уважением, как и к предпринимателям-франчайзи.

Опора на малоизвестные компании не была тщательно рассчитанным шагом. Традиционные гиганты индустрии переработки продуктов предпринимали попытки наладить дела с «Макдоналдсом», но большинство из них оказались неудачными. Компания «Свифт энд Армор» могла бы стать единственным поставщиком всех гамбургеров, если бы в свое время не отказала в кредите Рэю Кроку, когда тот открывал свое первое предприятие. Когда «Хайерс» отказалась придерживаться цены, оговоренной с ней бывшим коммивояжером (т. е. Кроком. – Прим. ред.), «Макдоналдс» разместил заказ на производство вкусовой добавки для шипучего напитка в менее известной компании «Р. В. Снайдер», производившей сиропы. А еще раньше весь сыр «Макдоналдсу» поставляла компания «Крафт». Но после того как она не учла пожелания «Макдоналдса» придать чеддеру более резкий вкус, корпорация обратилась к другим поставщикам, и на долю «Крафта» теперь приходится всего 25 % потребляемого «Макдоналдсом» сыра. Место «Крафта» заняла крошечная компания из Грин-Бэя, штат Висконсин, «Л. Д. Шрайбер», благодаря заказам «Макдоналдса» превратившаяся в крупного поставщика. До 1973 года «Хайнц» удовлетворяла 90 % потребностей «Макдоналдса» в кетчупе и маринованных овощах. Однако в период, когда сократилось производство помидоров, эта компания отказалась поставлять кетчуп «Макдоналдсу». В настоящее время на долю «Хайнца» приходится менее 6 % кетчупа, приобретаемого «Макдоналдсом», а ведь ежегодно корпорация расходует на его закупку 65 миллионов долларов. Компания «Бэйз», лидер в производстве английских булочек, потеряла заказ «Макдоналдса» вскоре после того, как получила его. Именно к этой компании обратился «Макдоналдс», когда его новый гамбургер «Эгг Макмаффин» опробовали в нескольких предприятиях и он приобрел популярность. В «Макдоналдсе» хотели, чтобы края поставлявшихся «Бэйз» английских булочек были более ровными, а сами булочки имели одинаковую форму. Управляющие «Бэйз» ответили, что компания печет булочки только с неровными краями и только различной формы и что это старая традиция выпечки английских булочек, от которой компания отказываться не намерена. Сейчас почти все 30 миллионов английских булочек, поставляемых ежегодно «Макдоналдсу», производятся такими менее известными компаниями, как «Ист болт» и «Уэст бейкинг».

Итак, хотя в начале становления в «Макдоналдсе» не было предубеждений против крупных и всем известных поставщиков продуктов, с течением времени они возникали и крепились. Причину тому следует искать прежде всего в том, что «Макдоналдс» предъявлял к продукции гораздо более высокие требования, чем другие рестораны индустрии быстрого питания, а крупные поставщики продовольствия не привыкли удовлетворять подобные требования. Когда «Макдоналдс» высказывал пожелания, чтобы в рестораны поставлялись особые, никем больше не использовавшиеся продукты, оказывалось, что многие крупные компании по переработке продовольствия были готовы поставлять лишь то, что они поставляли всем. Увеличение загрузки имеющихся производственных мощностей казалось им делом гораздо более надежным, чем создание новых мощностей в надежде на возможное выгодное в перспективе деловое сотрудничество с «Макдоналдсом».

Впрочем, проблема не сводилась к одним экономическим аспектам. Она тесно переплеталась и с вопросами обслуживания. «Когда «Макдоналдс» требовал особого

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) внимания к себе, именно мелкие поставщики проявляли готовность предпринимать дополнительные усилия. Как правило, крупные компании были удовлетворены тем, как идут дела у них. Контроль за сроками исполнения заказов у них был поставлен слабо, уровень текучести кадров оказался высоким, – поясняет Лайнал Рут, старший вице-президент, контролирующий в компании закупки продуктов и бумажных изделий, на которые «Макдоналдс» ежегодно расходует восемь миллиардов долларов. – А мелким поставщикам было что терять, но и получать от наших заказов они могли немало. Они дорожили нашими заказами и действовали более гибко. Впервые я увидел сотрудника компании «Крафт» только тогда, когда наши заказы на поставку сыра этой компанией сократились более чем наполовину».

Тем не менее ставка на предпринимателей-поставщиков таила в себе и немалый риск. Когда Тернер приступил к реализации программы роста, встал вопрос о том, смогут ли мелкие поставщики обеспечить всем необходимым сеть предприятий, которая намеревалась завоевать рынок быстрого питания. Из компании, контролировавшей несколько удобных драйв-ин'ов, «Макдоналдс» превратился в разветвленную общенациональную систему, включавшую в себя тысячи предприятий. Ему нужны были поставщики, способные осуществлять поставку продуктов в любой регион страны, производить продукцию крупными партиями, обладающие передовыми технологиями и финансовыми возможностями для обеспечения таких высоких темпов своего развития, как темпы роста «Макдоналдса». Всем этим требованиям отвечали признанные лидеры рынка, но отнюдь не никому не известные независимые фирмы, с которыми имел дела «Макдоналдс».

«Макдоналдс» шел на риск, сохраняя ориентацию на мелких поставщиков, даже тогда, когда стало ясно, что в индустрии быстрого питания именно от поставщиков будет зависеть конкурентоспособность любой компании индустрии быстрого питания. Уже к концу 60-х годов появились явные признаки того, что в течение следующего десятилетия на рынке быстрого питания, особенно в сфере продажи гамбургеров, установится господство мощных лидеров, каждый из которых сможет предложить приемлемый гамбургер, будет агрессивно рекламировать его и располагать общенациональной сетью современных предприятий.

Тогда исход битвы между титанами фастфуда все больше и больше станет определяться эффективностью поставок, и победителем в этой битве окажется тот, чьи поставщики добьются наименьших издержек и наивысшего технического уровня производства и будут стремиться максимально рационализировать его. Никто дать не мог гарантии того, что «Макдоналдс» сможет занять господствующее положение на рынке, сначала отдав предпочтение мелким предпринимателям-поставщикам, а затем стараясь своими силами превратить их в гигантов. По сравнению с потенциалом поставщиков других сетей индустрии быстрого питания, получавших все необходимое от самых крупных компаний по переработке продовольствия или входивших в состав компаний, система снабжения «Макдоналдса», казалось, едва ли могла обеспечить прорыв компании на лидирующие позиции в индустрии.

На самом деле «Макдоналдс» вышел на лидирующие позиции. Система снабжения, созданная компанией, – это не конгломерат независимых поставщиков. Даже большинство конкурентов компании признают, что «Макдоналдс» построил самую скоординированную, чуткую и гибкую структуру снабжения во всей индустрии быстрого питания. Во многом как раз благодаря этой системе «Макдоналдс» остается и поныне законодателем стандартов единообразия продукции в индустрии. В 50-е годы корпорация добилась удивительного единообразия тем, что больше, чем любая другая компания, уделяла внимание работе предприятий на местах и подготовке кадров прямо на предприятиях. Но в конце 60-х годов начался процесс перевода работников, занятых в приготовлении продукции, из ресторанов на фабрики, где эти продукты производились. Стандартизация производства продуктов углублялась, а приготовление в ресторанах было предельно упрощено. Все производство сконцентрировалось на крупных фабриках, работавших исключительно на выполнении заказов «Макдоналдса». К середине 80-х годов «Макдоналдс» превратил свою систему снабжения в образец для всей индустрии переработки продовольствия.

Число поставщиков говядины сократилось со 175 до 5. Все они располагают фабриками по производству гамбургеров, относящимися к наиболее крупным и производительным предприятиям мясоперерабатывающей отрасли. На место 175 местных поставщиков сельскохозяйственной продукции, снабжавших предприятия картофелем (зачастую не того сорта или не в тех количествах, которые заказывал «Макдоналдс»), пришла «Симплет компани». Благодаря своим четырем гигантским фабрикам, на которых картофель подвергается быстрому замораживанию, компания

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) прочно удерживает лидерство в поставках картофеля фри. И сегодня практически все, без чего не обходится ни одно предприятие «Макдоналдс», доставляется партиями на каждое предприятие дважды в неделю грузовиками из громадных центров снабжения, в которых сосредоточиваются почти все продукты и изделия из бумаги, используемые в ресторанах.

«Макдоналдс» не просто создал эффективную систему поставок. Он воспитал у своих поставщиков приверженность системе, которая обычно не характерна для поставщиков со стороны. Как говорит Тернер, поставщики компании были «макдонализованы». С самого начала корпорация опиралась на мелких поставщиков, которые росли с ростом компании, и поэтому многие из них до сих пор ведут дела только с «Макдоналдсом». Поддержание и повышение качества работы всей системы «Макдоналдса» для этих компаний проблема настолько актуальная, как если бы их владельцем был сам «Макдоналдс». Они не только тщательно следят за качеством собственной продукции, но и контролируют качество работы других элементов системы. В таких компаниях имеется штат контролеров качества, которые регулярно проверяют правильность хранения и приготовления продуктов непосредственно в ресторанах. Контролеры проверяют даже работу самого «Макдоналдса» и, когда они считают, что какие-либо шаги компании наносят ущерб целостности или репутации системы, ставят соответствующие вопросы перед управляющими компании.

В «Макдоналдсе» от контролеров ожидают, что они будут соответствовать тем высоким требованиям ответственности и подотчетности, которые в компаниях обычно предъявляют лишь к собственным работникам. Тед Перлман, президент компании «Перлман-Рокк», владеющей четырьмя центрами снабжения на территории США и четырьмя за границей, которые покупают, складируют и доставляют все необходимое примерно на тысячу предприятий «Макдоналдса», вспоминает, как он реализовывал решение корпорации продавать картофель, жаренный по-французски, в пакетиках из более тонкой и дешевой бумаги. Такие пакетики были изготовлены, но они оказались чересчур пластичными. В результате на предприятиях в них клали слишком много или, наоборот, слишком мало картофеля. Когда об этом стало известно Тернеру, объектом его гнева был не только управляющий, распорядившийся о переходе на новые пакеты. Досталось и Перлману, хотя его фирма просто добросовестно выполнила необдуманный заказ. От него Тернер никак не ожидал подобного легкомыслия в реализации самого важного продукта «Макдоналдса». Перлман, компания которого закупает все используемые системой «Макдоналдс» бумажные изделия, навсегда уяснил для себя, что от своих поставщиков в «Макдоналдсе» требуют высокой ответственности при ведении дел с компанией. «Моя роль заключается в том, чтобы не позволить «Макдоналдсу» бессознательно совершать ошибки», – говорит он.

Поставщики «Макдоналдса» проявили себя и в том, что стремились не только поддерживать, но и повышать высокий уровень качества. С 60-х годов они стали неотъемлемой составной частью программы разработки новой продукции «Макдоналдса». Большинство новых продуктов корпорации появилось на предприятиях только потому, что поставщики шли на риск и вкладывали значительные средства в новые технологии. Риск заключался в том, что, если новые продукты не становились популярными, эти средства тратились впустую. Джим Уильямс, президент компании «Голден стейт фудс», являющейся одним из крупнейших поставщиков «Макдоналдса», отмечает, что его работники настолько увлечены повышением качества существующих и разработкой новых продуктов для «Макдоналдса», что практически считают себя работниками корпорации. «Когда молодой человек приходит на работу в мою компанию, он видит только эмблему «Макдоналдса» на всем, что мы производим, и слышит только о том, что мы работаем на «Макдоналдс», – говорит Уильямс. – Поэтому неудивительно, что нам приходится напоминать нашему персоналу, что они работают все-таки в компании «Голден стейт».

Как же «Макдоналдсу» удалось добиться этого? Если ответить одним словом, то таковым будет слово «лояльность». Наладив деловые отношения с мелкими поставщиками, «Макдоналдс», развиваясь сам, открыл и перед ними возможности роста, поступая в высшей степени лояльно по отношению к тем из них, кто был готов вкладывать средства в новые производственные мощности и технологии, призванные обеспечить более высокое качество и эффективность. «Макдоналдс» всячески избегал общепринятой в индустрии питания практики постоянного поиска поставщиков, запрашивающих самую низкую цену. Компания предъявляла поставщикам необычно жесткие требования, но награждал тем из них, кто отвечал этим требованиям и не опускался ниже установленного корпорацией уровня, становились более высокие, чем в среднем по отрасли, прибыли, которые приносил динамично

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](mailto:buckshee.petimer.ru) развивавшийся бизнес с «Макдоналдсом».

Короче говоря, «Макдоналдс» мог рассчитывать на лояльность поставщиков потому, что первый проявлял подобную лояльность по отношению к ним. Ни с одним из поставщиков деловые отношения не прервались только потому, что в поле зрения «Макдоналдса» появилась какая-то другая компания, запросившая более низкую цену. Однако «Макдоналдс» не связан юридическими обязательствами вести дела лишь с теми или иными поставщиками. Его «контракты» с ними – это рукопожатия, и никогда – письменные документы. Это правило распространяется даже на те компании, бизнес которых целиком зависит от «Макдоналдса». Хотя данное обстоятельство нередко тревожит банки, имеющие деловые контакты с такими компаниями, сами поставщики по этому поводу беспокойства не проявляют. «Нужно быть глухим, немым и несведущим человеком, чтобы «Макдоналдс» отказался иметь с тобой дело, если отношения уже установились», – замечает Перлман. А Уильяме из компании «Голден стейт» добавляет: «Если ваши дела с «Макдоналдсом» прекращаются, в этом нужно винить только самого себя».

Если кто-либо когда-нибудь и пострадал от отсутствия письменных документов, так это сам «Макдоналдс». В 1984 году корпорация проиграла очень крупное дело по иску о нарушении контрактных обязательств, поданному в суд компанией «Сентрал айс крим», поставлявшей мороженое, которое входило в состав продукта «Трипл Риппл», появившегося на предприятиях питания в начале 70-х годов. Когда Крок, договорившись с владельцем «Сентрал» Томасом Каммингсом и закрепив сделку просто рукопожатием, согласился на продажу этого продукта во всех ресторанах сети, практически все в «Макдоналдсе» были уверены, что наконец-то основатель компании нашел десерт, который будет пользоваться спросом и который он искал с конца 50-х годов. Казалось, что у этого продукта есть все достоинства, необходимые для завоевания рынка: это были струйки ванильного, клубничного и шоколадного мороженого в сахарной конической трубочке в обертке, закрытой прозрачной пластиковой крышечкой. Стоило мороженое всего 25 центов. «Это был очень привлекательный продукт, – говорит Тернер. – Мы были уверены, что продадим немислимое количество порций».

Но хотя миллионы посетителей попробовали этот продукт однажды, мало кто из них заказывал его во второй раз. Для большинства посетителей это был просто еще один новый продукт, для Крока он оказался очередной неудачей с десертом. Правда, эта неудача обошлась чрезвычайно дорого. Когда через три года спрос на «Трипл Риппл» упал до столь низкой отметки, что его доля в общем объеме продаж снизилась до десятых долей процента и «Макдоналдс» исключил его из своего ассортимента, «Сентрал» обвинила корпорацию в нарушении устного обязательства, данного Рэем Кроком, продавать «Трипл Риппл» во всех ресторанах «Макдоналдс». «Сентрал» пригласила Джерри Спенса, крупного адвоката, известного тем, что он выиграл в суде целый ряд дел по крупным гражданским искам против корпораций, в том числе дело по иску Карена Силквуда против «Керр Макджи корпорейшн». Красноречие Спенса обеспечило вынесение судом решения о том, что «Макдоналдс» обязан выплатить в качестве компенсации огромную сумму, равную 52 миллионам долларов. Позже эта тяжба была урегулирована выплатой «Макдоналдсом» истцу почти 15,5 миллиона долларов.

Если бы между корпорацией и компанией «Сентрал» был подписан письменный контракт, адвокаты корпорации, несомненно, воспользовались бы всеми стандартными положениями, которые включаются в такого рода документы для того, чтобы исключить возможность подачи иска о компенсации. Однако Крок не относился к тем бизнесменам, которые считают, что доверие между партнерами достигается подписанием контракта. Эта философия и ныне превалирует в «Макдоналдсе». Поэтому, несмотря на то что суд вынес решение в пользу «Сентрал айс крим», корпорация не отказалась от практики ведения дел с поставщиками на бесконтрактной основе, предпочитая строить отношения с ними на фундаменте более надежном, чем письменный документ.

Ни в какой другой сфере приверженность поставщиков тому, чем они занимаются, не проявляется столь же очевидно, как в сфере разработки новых и совершенствования существующих продуктов. С годами поставщики превратились практически в филиалы отдела разработки новых продуктов корпорации. По собственной инициативе они вкладывают миллионы долларов в разработку новой продукции и более эффективных технологий. В роли прятника в данном случае выступает уверенность в том, что, если новый продукт станет популярным или новый процесс окажется эффективным, «Макдоналдс» предоставит их разработчику неограниченный заказ на них.

Традиция разработки поставщиками новых продуктов идет от Бада Суини, ведущего счета клиентов компании «Гортон труп», которая в начале 60-х годов, после того, как Суини помог разработать новый рыбный сэндвич «Филе-о-фиш», получила заказ на поставки «Макдоналдсу» почти 80 % всех потребляемых его предприятиями рыбопродуктов. Аналогичную личную заинтересованность в делах корпорации поставщики проявляли и в дальнейшем при разработке многих новых продуктов, и взамен «Макдоналдс» неизменно демонстрировал такую же лояльность. Предоставив компании Джека Симплота заказ на поставки почти половины своих годовых потребностей, составлявших 1,8 миллиона фунтов картофеля, корпорация тем самым превратила ее в крупнейшего в стране поставщика замороженного картофеля для приготовления картофеля фри. Подобно Суини, Симплот получил этот заказ потому, что продемонстрировал готовность сделать все возможное для того, чтобы поставить корпорации именно то, что ей необходимо.

Когда в начале 60-х годов Симплот пришел в «Макдоналдс» с идеей улучшить консистенцию картофеля, жаренного по-французски, он был уже крупным поставщиком клубней на рынок. Тем не менее он все еще управлял «Симплот компани» как предприниматель, мечтающий сделать свой первый миллион. Поэтому для Симплота не было ничего необычного в том, что он рискнул 400 000 долларов и попытался решить самую серьезную проблему, с которой пришлось столкнуться «Макдоналдсу», использовавшему свежий картофель. Проблема заключалась в том, что «Айдахо Рассет» – сорт клубней, наиболее подходивший для приготовления картофеля фри, – был в наличии на рынке в свежем виде лишь в течение 9 месяцев в году. Этот сорт, который лучше пригоден для приготовления печеного картофеля, собирали осенью и охлажденным хранили в подземных хранилищах до весны. Однако он портился от летней жары. По этой причине «Макдоналдс» и другие сети предприятий питания в летние месяцы использовали калифорнийские сорта белого картофеля, урожай которого собирали весной.

К сожалению, белый поджаренный картофель не получался таким же хрустящим, как «Айдахо Рассет». И когда Симплот предложил построить сеть хранилищ-холодильников, что позволило бы «Макдоналдсу» получать «Айдахо Рассет» также летом, корпорация ухватилась за эту идею. Для Симплота это сулило получение более крупных заказов «Макдоналдса». Через местных поставщиков сельхозпродукции он уже поставлял около 20 % картофеля, потребляемого системой. Но если бы его план строительства новейших хранилищ был реализован, он мог рассчитывать на получение гораздо более крупных заказов. И так, Симплот разместил 300 вагонов картофеля в хранилищах-холодильниках по всей стране, что обошлось ему в 400 000 долларов. Этого сети предприятий «Макдоналдса» должно было хватить на все лето. Никто прежде не пытался хранить «Айдахо Рассет» в течение всего лета, и «Макдоналдс» не предоставил Симплоту в этом отношении никаких гарантий. Если бы картофель испортился, убытки понес бы Симплот, а не корпорация.

Риск подобного масштаба был вполне в натуре Симплота. Начав в 14 лет с крошечного дела – сбора металлолома, Симплот создал свою компанию благодаря тому, что одну за другой реализовывал самые рискованные и необычные идеи. Он продал свою компанию по сбору металлолома и купил свиноферму. Неожиданный даже для него самого успех на рынке торговли свиной дал ему достаточно средств для того, чтобы приобрести ферму по выращиванию картофеля. Однако когда Симплот услышал о том, что создана новая электрическая машина для сортировки картофеля и что ручная сортировка уходит в прошлое, он продал ферму и создал одну из первых в стране компаний по автоматизированной сортировке картофеля.

Так Симплот стал поставщиком картофеля, затем лука, а позднее производителем сушеного лука, закупив новейшую установку для сушки лука. Никто прежде не пытался предлагать на рынке сушеный картофель. Однако когда началась Вторая мировая война, производившиеся компанией Симплота картофельные хлопья, из которых в армии готовилось картофельное пюре, стали пользоваться большим спросом. К концу войны у компании насчитывалось уже 14 фабрик, производивших сушеный картофель. Для того чтобы загрузить производственные мощности этих предприятий, требовалось огромное количество картофеля. Вот почему Симплот сам занялся его выращиванием и стал одним из первых производителей картофеля, применивших удобрения для повышения урожайности. Когда из-за войны удобрения стали дефицитным товаром, Симплот приступил к поискам фосфатов и на западе США обнаружил крупнейшее месторождение. Когда война закончилась и армия прекратила закупки сушеного картофеля, Симплот, для того чтобы спасти от разорения свои предприятия по переработке картофеля, решил заняться совершенно новым делом –



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
производством замороженного картофеля.

Всякий раз, начиная новое дело, Симплет рисковал и выигрывал. Однако с поставками «Макдоналдсу» свежего картофеля сорта «Рассет» он потерпел неудачу. Практически весь заложенный на хранение картофель испортился, и Симплет потерял 400 000 долларов. Это была его первая крупная неудача. Но эта попытка показала руководству «Макдоналдса» серьезность намерений Симплета развивать деловые отношения с корпорацией. Симплет незамедлительно предложил «Макдоналдсу» еще более неординарное решение проблемы поставок «Рассет» в летнее время: отказаться от свежего картофеля и перейти на замороженный.

К середине 60-х годов Симплет стал крупнейшим в США производителем замороженного картофеля. Впрочем, в общем потреблении картофеля доля замороженного не достигла и 5 %. Симплет нуждался в крупном заказчике, таком как «Макдоналдс». Это позволило бы ему преодолеть сопротивление рынка внедрению новой технологии. На конференции производителей картофеля Симплет познакомился со Стивом Барнсом, исполнительным вице-президентом «Макдоналдса», который в то время был руководителем отдела снабжения. Ему удалось заинтересовать Барнса идеей замены свежего картофеля замороженным хотя бы в течение лета. Барнс уговорил Симплета обратиться прямо к президенту компании Хэри Зоннеборну. «Он рассмеялся нам в лицо, – вспоминает Симплет. – Ни о чем, кроме свежего картофеля, он не желал даже слышать».

Можно понять нежелание экспериментировать с картофелем, жаренным по-французски. Это был самый известный и самый популярный продукт сети, и никакой замороженный картофель, предлагавшийся на рынке, даже картофель Симплета, не мог сравниться со свежим по цвету, поджаристости корочки и вкусовым качествам. И все же после отказа Зоннеборна Симплет по совету Барнса обратился к самому высокому авторитету в корпорации – Рэю Кроку. Крок, сделавший больше всех для налаживания системы поставок, очень хорошо видел проблему поставок свежего картофеля развивавшейся быстрыми темпами национальной сети. Крок понимал, что лучше свежего картофеля найти ничего не удастся. Но он знал и о том, что корпорации становилось все труднее контролировать качество получаемого свежего картофеля. В середине 60-х годов «Макдоналдс» покупал картофель у 175 местных производителей, многие из которых были не прочь погреть руки, поставляя предприятиям сорта «Рассет» более дешевые и худшего качества, чем те, которые были заказаны. Симплет поступил очень умно. Он говорил с Кроком о преимуществах замороженного картофеля не с точки зрения его дешевизны, а с точки зрения его качества, что для Крока было главным. «Я сказал ему, что, используя замороженный картофель, «Макдоналдс» сможет лучше контролировать его качество и ритмичность поставок, – говорит Симплет. – Они просто с ног сбились, стараясь поддерживать качество жареного картофеля в ресторанах на соответствующем уровне. Содержание сахара в картофеле, который они получали, всякий раз оказывалось разным, и поэтому жареный картофель у них получался всех цветов радуги».

Еще до того, как Симплет пришел со своим предложением к Кроку, тот перевел из лаборатории оборудования «Макдоналдса», находящейся в Эддисоне, штат Иллинойс, на свое новое ранчо недалеко от Санта-Барбары Кена Стронга, поручив ему организовать лабораторию продуктов питания. Первым заданием Стронга стало изучение свойств замороженного картофеля. Ведь Крок понимал, что «Макдоналдс» мог перейти на замороженный картофель лишь в том случае, если после приготовления его невозможно было бы отличить от свежего, а тот замороженный картофель, который предлагался на рынке, никак не отвечал этому требованию. Стронг идеально подходил для выполнения поставленной перед ним задачи. Он был технологом-пищевиком, более десяти лет проработавшим в исследовательском центре компании «Лэмб-Уэстон», и сам являлся крупным поставщиком картофеля «Макдоналдсу». По просьбе Крока изучением свойств замороженного картофеля занялся также франчайзи «Макдоналдса» в Мэдисоне, штат Висконсин, Эд Трейсман. Трейсман был братом Бетти Агейт и одним из тех двух десятков предпринимателей, которые решили купить лицензию «Макдоналдса» после того, как увидели, как хорошо пошли дела у Сэнди Агейт в Вокегэне. Ранее Трейсман возглавлял отдел изучения молочных продуктов и сыра в компании «Крафт». Крок намеревался использовать знания и опыт этих первоклассных специалистов для решения проблемы поставок картофеля.

Стронгу и Трейсману было известно о том, что картофель не переносит замораживания. Они знали, что низкая температура изменяет его молекулярную структуру и вкусовые качества. Им также было известно, что разработчики

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) применявшейся стандартной технологии производства замороженного картофеля даже не пытались решать эту проблему. Технология состояла в том, что очищенный и разрезанный картофель бланшировали в горячей воде и затем обжаривали в шортенинге. После этого замороженный картофель дожаривался «до готовности» в ресторанах. Правда, сами поставщики такого картофеля признавали, что их продукция по вкусовым качествам и по поджаристости корочки уступала свежему картофелю.

После нескольких месяцев тщательной исследовательской работы Стронг и Трейсман независимо друг от друга пришли к выводу, что проблему следует искать в технологии переработки. Трейсман определил, что вода, содержащаяся в картофеле, при замораживании превращается в кристаллы льда, что нарушало его структуру и ухудшало вкусовые качества при окончательном обжаривании. Он установил, что, если бы из картофеля можно было удалить влагу до замораживания, проблема в основном была бы решена. Хотя на свое открытие Трейсман получил патент, всю информацию о нем и данные исследований он предоставил «Макдоналдсу» и Стронгу бесплатно. Между тем Стронг установил, что в ходе продолжительного бланшировочного цикла, применявшегося в традиционной технологии, картофель достигал слишком высокой степени готовности. С водой, в которой картофель подвергался бланшированию, уходила значительная часть веществ, придающих ему вкус и аромат. Выделялась также большая часть естественных сахаров, благодаря которым приготовленный во фритюре картофель приобретает золотистый цвет и поджаристость, отсутствующие у обычного замороженного картофеля.

Стронг пытался решить обе проблемы, разработав новую технологию производства замороженного картофеля, предназначенного для последующего приготовления во фритюре. Вместо продолжительного бланширования в горячей воде он предложил короткое бланширование на пару, что не приводило к потере сахаров и других вкусовых компонентов. Вместо обжаривания в масле, которое происходило сразу же за бланшированием, картофель подвергался просушиванию горячим воздухом для удаления из него максимального количества влаги и, следовательно, исключения неблагоприятных последствий замораживания. При использовании традиционной технологии часть влаги удалялась при обжаривании. Однако Стронг посчитал, что картофель доводится до слишком высокой степени готовности на фабрике и чересчур мало готовится в ресторане. В результате готовый продукт не обладает хрустящей поджаристой корочкой. Сушка картофеля воздухом и легкое ображивание перед замораживанием позволяли существенно уменьшить содержание влаги, и такой картофель при обжаривании до готовности сохранял высокие вкусовые качества и поджаристость.

Даже те, кто скептически относился к замороженному картофелю, были вынуждены признать, что технология Стронга позволила производить картофель, который в готовом виде не уступал продукту из свежего картофеля сорта «Рассет». Это была новая технология, и поэтому «Макдоналдс» получил на нее патент. Симплот, который не мог бы даже специально выбрать более удачное время для своего предложения Кроку относительно производства замороженного картофеля, с энтузиазмом вызвался создать производственную линию, чтобы поставить технологию Стронга на поток. Для того чтобы получить заказ на замороженный картофель, компания Симплота какое-то время самостоятельно работала над усовершенствованием технологии, и некоторые новшества напоминали компоненты технологии, разработанной Стронгом. Стронг был настолько уверен в том, что его компании удастся использовать эту технологию для коммерческого производства продукта, что лишь год спустя после того, как он понес большие убытки, когда ему не удалось сохранить свежий картофель в хранилищах, он был готов рисковать суммой в 10 раз большей.

По устному соглашению с Кроком, скрепленному рукопожатием, Симплот вложил 3,5 миллиона долларов в то, чтобы построить на основе новой технологии производства замороженного картофеля линию мощностью 25 000 фунтов продукта в час. У него не было никаких гарантий. Если бы Симплоту не удалось успешно использовать технологию Стронга для производства высококачественного полуфабриката для приготовления картофеля фри, он понес бы убытки на порядок выше по сравнению с предыдущим фиаско. Еще до первой встречи Симплота и Крока «Макдоналдс» обращался к компании «Лэмб-Уэстон», еще одному крупному производителю замороженного картофеля. Однако та предпочла не рисковать и отказалась внедрять у себя технологию Стронга. Симплоту же страх неудачи был неведом. «Я решил, что, если старик (Крок) не возьмет такой картофель, что ж, черт побери, я самостоятельно буду сбывать его, – говорит он. – У меня появился хороший повод построить именно такое предприятие по производству замороженного картофеля, какое я хотел».

Риск окупил себя, причем многократно. Вскоре Симплет был озабочен лишь тем, как бы расширить производство для выполнения все более крупных заказов «Макдоналдса». Первоначально корпорация предполагала использовать замороженный картофель только летом. Но когда новая линия была пущена в ход, в «Макдоналдсе» решили, что картофель, переработанный по технологии Стронга и получивший название «Мак фрайз», годится для использования вместо свежего в течение всего года. Темпы перехода на замороженный полуфабрикат определялись теперь возможностями Симплета в расширении его производства.

Через год после пуска первой линии на предприятии Симплета вступила в строй действующая вторая. В 1972 году «Макдоналдс» полностью перешел к использованию замороженного картофеля, однако Симплет только-только приступил к разработке «золотого дна». После перехода «Макдоналдса» на этот полуфабрикат все ведущие компании индустрии питания занялись разработкой технологий, которые принесли бы такой же результат, который принесла технология Стронга. Слегка изменив технологию «Макдоналдса», Симплет стал поставлять высококачественный замороженный картофель «Уэндис» и другим сетям предприятий быстрого питания. «Макдоналдс» произвел крупную ломку в переработке картофеля, а Симплет извлек из этого максимальную выгоду, превратившись благодаря своим связям с корпорацией в крупнейшего поставщика переработанного картофеля.

Четыре предприятия его компании, производящие замороженный картофель, каждый год поставляют «Макдоналдсу» около 450 миллионов фунтов полуфабриката, то есть более 50 % потребностей предприятий корпорации. Остальную часть поставляют компания «Лэмб-Уэстон». С учетом заказов других крупнейших сетей индустрии быстрого питания «Симплет компани» в настоящее время контролирует 30 % коммерческого рынка переработанного картофеля. Небольшой бизнес по производству замороженного картофеля, а именно им компания Симплета занималась в 1965 году, когда состоялась его встреча с Кроком, вырос более чем в 20 раз. Оборот компании составляет сегодня 650 миллионов долларов в год.

Переход «Макдоналдса» от свежего к замороженному картофелю в очередной раз продемонстрировал творческий потенциал бизнеса на основе выдачи лицензий, все участники которого – управляющие компании, франчайзи, поставщики – вносят свой вклад в решение возникающих проблем и обогащают друг друга своими знаниями и опытом. Этот шаг стал также доказательством того, что влияние такой совместной творческой работы ощущалось далеко за рамками «Макдоналдса». Переход корпорации к использованию за мороженного картофеля произвел переворот в американской индустрии переработки картофеля. В настоящее время почти 25 % всего выращенного картофеля идет на производство замороженного полуфабриката, предназначенного для последующего приготовления картофеля, жаренного по-французски (в 1950 году – лишь 2 %), причем только «Макдоналдс» потребляет примерно 1/4 часть всего произведенного по этой технологии полуфабриката.

Через несколько лет после того, как «Макдоналдс» при участии Симплета начал переходить к использованию замороженного картофеля, другая группа предпринимателей, пойдя на огромный риск ради получения заказов «Макдоналдса» на мясопродукты, оказала еще большее воздействие на всю промышленность страны по переработке продовольствия. Это были Эл Джастин, Джек Катц и Херб Лотман. До того как они предприняли мозговую атаку, поставив перед собой цель добиться того, чтобы «Макдоналдс» перешел к использованию замороженного мяса и отказался от свежего, они были в мясоперерабатывающей отрасли фигурами малозаметными. Катц был независимым брокером, продававшим мясопродукты различным поставщикам, в том числе «Полуэрайзед мит компани», компании, учрежденной Джастином в Скрантоне (штат Пенсильвания). Она производила порционные мясные продукты для кафетериев, больниц и других организаций. Лотман и его отец являлись владельцами небольшой филадельфийской компании по переработке мяса, поставлявшей бескостную говядину компании «Полуэрайзед мит компани».

В конце 60-х годов все трое подумывали о том, чтобы начать новое дело. Незадолго до этого Джастин продал «Полуэрайзед мит» и подыскивал новую сферу применения своих способностей. Катц искал нового поставщика, который мог бы заменить «Полуэрайзед мит». А Лотман ломал голову над тем, как спасти свое семейное дело. Когда компания «Айова биф» реализовала концепцию извлечения костей из говядины на предприятии по расфасовке мяса и стала поставлять в супермаркеты разделанное мясо высшего сорта в коробках, компания Лотмана оказалась не у дел. Ведь до этого она занималась тем, что покупала в супермаркетах говядину, остававшуюся

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) после того, как мясники в магазинах отделяли от туш мясо высшего сорта и после удаления из нее костей перепродавали бескостную говядину переработчикам мяса.

Именно Катц, брокер, специализировавшийся на сделках с мясом, в конце 60-х годов почувствовал, что у «Макдоналдса» возникли серьезные трудности с поставками свежего мяса. Географический рост корпорации привел к тому, что свежее мясо для гамбургеров на ее предприятия трижды в неделю поставляли 175 местных поставщиков. Несмотря на то что корпорация постоянно контролировала своих поставщиков говядины и часто инспектировала их предприятия, обеспечение надлежащего качества поставляемой продукции в такой раздробленной системе поставок превратилось в немыслимо сложное дело. Даже когда поставляемое мясо отвечало предъявлявшимся к нему требованиям, не было никакой гарантии того, что предлагавшиеся посетителям гамбургеры соответствующим требованиям будут отвечать.

Франчайзи постоянно опасались того, что крупная партия говядины, доставленная в ресторан в пятницу для торговли гамбургерами, в субботу и воскресенье может остаться не полностью использованной до понедельника, если, скажем, из-за непогоды посетителей в выходные окажется мало. В подобном случае франчайзи предпринимались уничтожать остатки говядины. Однако нельзя было исключать возможность того, что какой-нибудь франчайзи во избежание убытков может пойти на риск и использовать несвежее мясо. Мысли об этом постоянно преследовали Крока. «Иногда я просыпался среди ночи оттого, что мне снилось, что в дело пошла испорченная говядина и у тысяч посетителей приключилось расстройство желудка, – вспоминал Крок. – Я все думал, а что мы станем делать, если подобное действительно случится?»

Тем не менее сопротивление в сети «Макдоналдса» переходу к использованию замороженного мяса оказалось более сильным, чем в случае с замороженным картофелем. Все считали, что замороженное мясо не может обладать теми же свойствами, что и свежее. При замораживании мясо теряет вкус и свои естественные соки. Кроме того, оно становится жестче. Альтернатива свежему мясу представлялась настолько неприемлемой, что «Макдоналдс» упорно продолжал идти на риск даже тогда, когда система поставок говядины стала почти неуправляемой. Еще в 1965 году Катц стал регулярно предлагать «Макдоналдсу» замороженное мясо и с той же регулярностью уходил ни с чем.

Но в 1967 году ему неожиданно повезло. Он убедил Дона Девитта, бывшего в то время руководителем отдела снабжения «Макдоналдса», выдать разрешение на проведение эксперимента с мясом, замороженным по разработанной Джастином технологии, базирующейся на криогенном охлаждении мяса при температуре ниже минус 200 градусов по Фаренгейту (-128 градусов по Цельсию). Джастин полагал, что мясо будет заморожено настолько быстро, что мгновенно образующийся замороженный верхний слой не даст испариться сокам, что происходит при охлаждении в обычном морозильнике.

Катц и Джастин договорились о партнерстве в разработке технологии замораживания мяса для эксперимента. К Лотману они обратились потому, что он мог предоставить в их распоряжение то, чего у них не было, – мясоперерабатывающее предприятие с незагруженными производственными мощностями. В фонд новой компании, названной ими «Эквити мит компани», каждый из партнеров внес 250 000 долларов, и этот начальный капитал пошел на приобретение морозильного оборудования и машин для измельчения мяса и изготовление шницелей, необходимых для производства гамбургеров из замороженного мяса, которые предстояло опробовать в трех ресторанах в порядке одобренного Девиттом эксперимента. В случае неудачи эксперимента «Эквити» прекратила бы свое существование, а каждый из партнеров потерял бы 250 000 долларов. Для Джастина эта потеря не была бы фатальной – свою компанию «Поллэрайзед» он продал за восемь миллионов долларов. А вот Лотман и Катц едва наскребли необходимые суммы, использовав все свои сбережения. Даже после того, как Лотман снял все деньги со своего банковского счета, он не смог набрать достаточной суммы для взноса в фонд «Эквити», и ему пришлось продать свою яхту.

И лишь тогда, когда «Эквити» практически приступила к разработке технологии изготовления шницеля из замороженной говядины, партнеры осознали, за какое рискованное дело они взялись. Все трое съездили в Чикаго, чтобы обсудить окончательные детали эксперимента с Лайналом Руттом, сменившим Девитта на посту руководителя отдела снабжения. Когда Рутт представил их новому президенту

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) корпорации Фреду Тернеру, партнерам стало ясно, что двери «Макдоналдса» для «Эквити» приоткрылись лишь чуть-чуть.

Лотман никогда не забудет этой встречи. «Фред заявил нам, что терпеть не может замороженных гамбургеров. Он вспомнил, что, когда работал у плиты, где жарились шницели (в ресторане Крока в Дес-Плейнсе), он держал в морозильнике несколько коробок шницелей в качестве резерва. Он очень хорошо помнил, что из них испарялась вода и он резал пальцы, пытаясь лопаткой отделить один шницель от другого. Он сказал нам, что «Макдоналдс» никогда не перейдет на замороженные гамбургеры».

Тернер раздражался все больше и больше, говорил все громче, подчеркивал свои слова ударами кулака по столу. Затем он изложил партнерам свои требования. «Он сказал, что, возможно, мог бы подумать об использовании замороженных гамбургеров лишь в том случае, если бы нам удалось разработать технологию приготовления замороженного шницеля, который легче приготовить, который был бы таким же сочным и более нежным и, наконец, ужаривался бы меньше, чем шницель из свежего мяса, – вспоминает Лотман. – Со мной прямо там едва не случился инфаркт. Я вложил в дело все, что имел, и вот президент компании заявляет нам, что это мертвое дело, хотя оно еще и не началось. В самолете, возвращаясь в Филадельфию, мы почти не разговаривали друг с другом».

Никакая крупная мясоперерабатывающая компания не пошла бы на подобный риск. Даже если бы основателям «Эквити компани» с помощью криогенного замораживания удалось решить проблему испарения влаги из мяса, все другие требования, предъявленные к результатам эксперимента, казались абсурдными и недостижимыми. Возможно, Тернер требовал чуда, однако партнеры пока не собирались признавать, что они не в состоянии сотворить его. Единственной альтернативой была потеря вложенных в дело средств. «Слова Тернера лишь прибавили нам решимости добиться поставленной цели», – замечает Лотман.

Последующие 9 месяцев партнеры упорно работали на предприятии Лотмана – 7 дней в неделю, по 12 и больше часов в день. Они усовершенствовали технологию криогенного охлаждения и апробировали множество охлаждающих веществ, прежде чем остановили свой выбор на жидком азоте. Партнеры экспериментировали с различными скоростями охлаждения, проверяли различные способы измельчения мяса и даже создали первую в индустрии мясопереработки компьютеризированную машину по смешиванию фарша, которая позволяла в нужных пропорциях перемешивать мясо от лопаточной или шейной части, постное и более жирное мясо. Они подвергли испытаниям различные температуры приготовления замороженного шницеля до того, как была найдена самая оптимальная.

Качество гамбургера, который в итоге получился у партнеров, удивило даже их самих. Они обнаружили, что криогенное замораживание позволяло так хорошо сохранять естественные соки в мясе, что при использовании определенной технологии приготовления гамбургер получался даже более сочным и крупным, чем гамбургер из свежего мяса. Оказалось также, что суперхолодные ледяные кристаллы жидкого азота разрывают некоторые волокна мяса и гамбургер оказывается более нежным. Мясо замораживалось до такой степени, что шницели можно было хранить в коробках и обращаться с ними как с фишками для игры в покер. Их не нужно было перекладывать вощеной бумагой, чтобы они не склеивались. Даже такие скептики, как Тернер, признали, что партнеры создали замороженный гамбургер, превосходящий обычный.

Однако проводившийся на трех предприятиях эксперимент едва не стал причиной полного фиаско замороженного гамбургера. Первое из этих предприятий находилось в Миннеаполисе, и, когда с фабрики «Эквити мит компани» из Филадельфии грузовиком была поставлена партия гамбургеров, там уже находились Катц и Лотман. Открыв ящик, Лотман обмер. Все шницели смерзлись вместе. Холодильная система грузовика по пути вышла из строя и затем включилась вновь, но она бездействовала как раз столько, сколько было необходимо, чтобы лед на поверхности каждого шницеля оттаял. После включения холодильной системы шницели смерзлись в одну монолитную глыбу, так как они не были переложены вощеной бумагой. И не важно было то, что «Эквити мит компани» никоим образом не была причастна к случившемуся. Предубежденность «Макдоналдса» по поводу использования замороженной говядины была хорошо известна, и было ясно, что, если бы в компании узнали о том, что первая партия оказалась непригодной для приготовления, ее руководство могло потерять всякий интерес к продолжению эксперимента.

Лотман решил, что управляющий предприятием ни в коем случае не должен узнать о том, что произошло. Несмотря на то что они находились в огромном холодильнике, Лотман и Катц вспотели, так энергично они отделяли один шницель от другого с помощью отверток. Казалось, что воспоминания Тернера о том, как ему приходилось мучиться с замороженным мясом, оказались пугающе пророческими. Приближалось обеденное время, и Катц стал подносить шницели, отделенные от глыбы, к плите, стараясь ничем не выдать охватившей его паники, а Лотман продолжал откалывать шницели в холодильнике. Им удалось отделить достаточное количество шницелей, и управляющий ресторана не заподозрил ничего неладного. «Если бы мы не выдали столько шницелей, сколько было нужно для того, чтобы справиться с наплывом посетителей в обед, мы могли бы погубить весь эксперимент», – вспоминает Лотман.

Но главным было то, что замороженные гамбургеры понравились судьям – посетителям, мнение которых было решающим. Большинство опрошенных не заметили никакого отличия от обычного гамбургера, меньшая же часть их, а таковых оказалось немало, сочли, что новый шницель вкуснее. И если не брать в расчет проблему, возникшую при транспортировке в первый день, новый продукт позволил значительно упростить доставку и приготовление гамбургеров. Время приготовления сократилось с четырех до трех с половиной минут, кроме того, новый шницель меньше ужаривался.

Франчайзи «Макдоналдса», которым принадлежало последнее слово при принятии решения о переходе к использованию нового шницеля, засыпали партнеров заказами. В 1973 году, то есть всего через два года после проведения эксперимента, практически все предприятия системы передали заказы новым фабрикам по производству замороженных шницелей, отказавшись от услуг местных поставщиков свежего мяса. «Эквити мит компани» была не в состоянии такой спрос удовлетворить. Однако она приняла стандартное условие, которое распространяется на всех поставщиков «Макдоналдса»: если поставщик разрабатывает новый продукт или технологию исключительно для «Макдоналдса», он должен бесплатно передать их любому другому поставщику по выбору «Макдоналдса». Рэй Крок всегда говорил, что поставщики – часть системы «Макдоналдса» и поэтому, как и все прочие элементы этой системы, они должны заботиться прежде всего о ее благополучии.

Возможно, то, что поставщики делятся своими коммерческими секретами с другими, является самым важным свидетельством их веры в лояльность «Макдоналдса». «Макдоналдс» вполне мог воспользоваться тем, чего добился один поставщик, и передать львиную долю заказов какому-нибудь другому поставщику. В этом смысле никто не рисковал так, как «Эквити мит компани». Ее новая технология была настоящей золотой жилой, правда, при условии, что «Макдоналдс» при размещении заказов отдавал бы приоритет именно ей.

«Эквити мит компани» охотно пошла на этот риск. Когда она заключала с «Макдоналдсом» соглашение о разработке нового продукта, всем было хорошо известно о том, что поставщики «Макдоналдса» извлекают из сотрудничества выгоды. Некогда мелкие фирмы выросли в гиганты, а их владельцы-предприниматели стали миллионерами. Принадлежащей Лу Перлману компании «Мартин-Броуэр» были отданы все заказы на поставки бумажных изделий предприятиям сети. Крошечная компания Хэри Смаргона, производившая шортенинг, стала крупной корпорацией с многомиллионными оборотами. «Тэйлор фризер» из рядовой фирмы превратилась в лидера в сфере выпуска оборудования для приготовления молочных коктейлей потому, что взялась сконструировать совершенно новое и неизмеримо более эффективное оборудование, позволяющее готовить молочный коктейль за такое же короткое время, которое требуется бармену для того, чтобы налить бокал пива. К 1970 году «Тэйлор фризер» завоевала ведущие позиции на рынке оборудования для приготовления молочных коктейлей благодаря тому, что получила все заказы «Макдоналдса» и львиную долю заказов других компаний быстрого питания на поставки такого оборудования. Небольшие местные хлебопекарни, владельцами которых были Дик Уэст и Хэролд Фрунд, выросли в крупнейшие коммерческие компании, производящие хлебобулочные изделия исключительно благодаря заказам «Макдоналдса». А история создания империи Симплота на фундаменте лояльности «Макдоналдса» превратилась в индустрию переработки продовольствия в легенду.

Поэтому «Эквити мит компани» охотно предоставила технологию производства шницелей с помощью криогенного замораживания четырем поставщикам мясопродуктов, являвшимся, по мнению руководства «Макдоналдса», лучшими местными поставщиками свежего мяса: компании «Голден стейт» из Лос-Анджелеса, «Отто энд санз» из

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Чикаго, «Андерсон мит» из Оклахома-Сити и «Пэбст мит компани» из Миннеаполиса. Все эти компании могли обеспечить переход «Макдоналдса» на замороженное мясо значительно быстрее, чем одна «Эквити мит компани».

Однако, передав секрет замораживания другим, «Эквити мит компани» не осталась в проигрыше. Уже через два года от обширной системы поставок мяса «Макдоналдса» осталось всего пять производителей замороженного мяса, причем «Эквити мит компани» неизменно получала самые крупные заказы. В настоящее время три ее мясоперерабатывающих предприятия поставляют почти половину тех 500 миллионов фунтов замороженного мяса для гамбургеров, которые ежегодно потребляет система «Макдоналдса». Начав в 1970 году с нуля, «Эквити» стала крупнейшим в мире производителем гамбургеров. Сейчас эта компания называется «Кистоун фудс», и большая часть ее акций принадлежит лондонской корпорации «Нортен фудс», занимающейся переработкой различных видов продовольствия. Но Лотман, который до установления деловых отношений с «Макдоналдсом» управлял компанией по производству бескостного мяса с годовым оборотом в четыре миллиона долларов, остается президентом «Кистоун» и владельцем 10096 ее акций. В 1990 году объем продаж этой компании составил 750 миллионов долларов, причем вся продукция была продана «Макдоналдсу».

Если бы компания «Кистоун фудс» решила поставлять продукцию другим крупным компаниям быстрого питания, ее позиции на рынке гамбургеров были бы еще более внушительными. Но раз его компания остается поставщиком только «Макдоналдса», рассудил Лотман, то почему бы не попробовать разработать для нее еще один мясной продукт, который когда-нибудь может быть включен в ассортимент в качестве основного. В 1980 году такая возможность «Кистоун фудс» предоставилась. Лотману позвонил Лайнал Рут и сообщил, что «Кистоун» избрана поставщиком разрабатываемого «Макдоналдсом» нового продукта из жареного цыпленка. Корпорация на протяжении 10 лет безуспешно пыталась разработать продукт из цыпленка. Теперь же, казалось, нужный продукт был найден. В состав продукта входили кусочки отбитого и обжаренного куриного мяса самой разнообразной формы, и в «Макдоналдсе» хотели, чтобы «Кистоун» начала коммерческие поставки его.

Неудачи «Макдоналдса» с продуктом на основе цыпленка выросли в крупную проблему. Американцы потребляли все меньше говядины, отдавая предпочтение куриному мясу, потребление которого быстро увеличивалось. В поиски подходящего продукта из цыпленка с головой ушел и Рене Аренд, европейский шеф-повар (из Люксембурга), демонстрировавший свой кулинарный талант в элитном клубе чикагского отеля «Уайтхолл». Приезжая с Западного побережья в Чикаго, Крок останавливался в отеле «Уайтхолл». Он и Аренд познакомились и стали друзьями. Они часами могли говорить о еде. Крок приводило в восхищение искусство шеф-повара из Европы. Аренда зачаровывал талант Крока, создавшего империю тем, что он кормил людские массы. В течение многих лет Крок старался убедить Аренда перейти на работу в корпорацию. Ответ шеф-повара неизменно был одним: «Рэй, ну чем я могу быть вам полезен? Я шеф-повар, я не могу делать гамбургеры».

Аренд был не единственным человеком, кого озадачивало страстное желание Крока заполучить его в «Макдоналдс». Тернер выступал абсолютно против этого. Но Крок постоянно говорил о необходимости разрабатывать новые продукты, подчеркивал, что объемы продаж на каждом отдельно взятом предприятии будут продолжать расти только при том условии, что «Макдоналдс» станет совершенствовать рецепты уже популярных продуктов и расширять ассортимент, не делая ставку на одни гамбургеры. Крок полагал, что Аренд, будучи человеком со стороны, может принести идеи, необходимые «Макдоналдсу» для разработки уникальных продуктов, которые едва ли могли предложить управляющие и франчайзи, долгие годы работавшие в индустрии быстрого питания. Возможно, Аренд мог предложить рецепты каких-то особых соусов. Вероятно, он мог помочь «Макдоналдсу» найти решение проблемы продукта на основе куриного мяса. Может быть, ему было под силу разработать новый десерт. Тернер на все эти доводы отвечал с сарказмом: «Мы что, собираемся предлагать посетителям бананы *flambeaux a la mode*?»

В 1976 году Аренд наконец решил принять предложение Крока, «заявившего, что Аренд может воспользоваться им в любое время и стать шеф-поваром «Макдоналдса». Он сразу же приступил к разработке продукта из цыпленка и по предложению Крока составил рецепт «фрикасе из цыпленка в тесте», напоминавшее фруктовый пирог из ассортимента «Макдоналдса». Сигнальные продажи фрикасе показали, что спросом изделие не пользуется. Аренд предложил соус к бифштексу, но сэндвич с бифштексом, для которого был составлен рецепт этого соуса, был опробован в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) ресторане и признан бесперспективным. Аренд занялся жареным цыпленком. Тушка цыпленка разделялась особым образом, в результате чего сэндвич содержал более крупную, чем обычно, порцию мяса. Правда, этот продукт должен был конкурировать на рынке, перенасыщенном самыми разнообразными продуктами на основе куриного мяса, и потому для достижения успеха «Макдоналдсу» было необходимо нечто большее, чем простое улучшение уже известных продуктов.

Несмотря на череду неудач, работа Аренда привлекла внимание одного из тех, кто всегда скептически относился к идее приглашения шеф-повара в «Макдоналдс», – Тернера. Рэй Крок попросил Аренда оказать содействие в разработке нового продукта из лука, названного «Аньен Наггетс». Это были небольшие дольки лука, обжаренного во фритюре. Однако из-за того, что лук поставлялся разных сортов, контролировать качество оказалось невозможным. И когда однажды утром Тернер встретил Аренда, идущего в свой офис, он сказал ему, что он может прекратить работу над продуктом из лука. «Послушайте, Рене, – предложил Тернер, – а почему бы не попытаться разработать продукт из цыпленка, такой, чтобы мясо было небольшими кусочками?»

В то утро Аренд разделал куриную тушку на небольшие кусочки, по размеру примерно такие же, как дольки лука в «Аньен Наггетс», панировал их и зажарил во фритюре. Часа в три дня у Аренда был готовый продукт, который он дал на пробу Тернеру. Тому продукт очень понравился, но для него сразу же стали очевидны технические трудности, связанные с его приготовлением. Главная проблема заключалась в том, что не было машины для отделения костей от куриного мяса и разделки мяса на небольшие кусочки.

«Макдоналдс» немедленно обратился к компании «Бэнквит фудс», одному из самых крупных поставщиков замороженных полуфабрикатов из куриного мяса. Однако «Бэнквит» использовала старую технологию переработки мяса в фарш, применявшуюся для изготовления колбасы, и переработанное куриное мясо, которое компания в конечном итоге предложила «Макдоналдсу», по виду, консистенции и вкусу мало чем отличалось от разрезанной на кусочки куриной колбасы. Даже ромбовидная форма кусочков казалась искусственной.

Стало ясно, что проблему разделки куриного мяса на небольшие кусочки «Макдоналдс» был в состоянии разрешить, только разработав новую технологию и используя совершенно новый подход к приготовлению продуктов из курицы. Тернер мог поручить разработку «Чикен Макнаггетс» отделу разработки новой продукции «Макдоналдс», потому что идея создания этого продукта возникла в компании. Когда поставщики оказывали содействие в разработке технологии замораживания рыбы, картофеля и мяса, в штате отдела разработки новой продукции корпорации насчитывалось всего несколько работников. К концу 70-х годов в отделе работали уже 14 человек – специалистов в самых различных областях переработки продовольствия. Однако Тернер не забывал о том, что наиболее опытные и знающие специалисты, оказавшие неоценимые услуги корпорации, находились среди поставщиков. Поэтому в целях скорейшего решения проблемы разделки куриного мяса Тернер решил максимально использовать потенциал поставщиков.

Он пригласил к себе Бада Суини из компании «Гортон», в свое время разработавшего рыбный сэндвич «Филе-о-фиш». Тернер хотел «позаимствовать» Суини у «Гартон» месяцев на шесть, чтобы тот интенсивно включился в работу. «Нет, Фред. К этому делу будут причастны сотни людей, а я просто не способен преодолевать всякие бюрократические рогадки», – ответил Суини, предполагая, что разработка нового продукта, который в будущем должен был стать одним из основных на предприятиях «Макдоналдса», станет контролироваться массой бюрократов всех уровней, которых в корпорации просто не было 20 лет назад, когда он предложил свой рыбный сэндвич. Приблизив свое лицо почти вплотную к лицу Суини, Тернер произнес всего одну фразу: «Бад, ты разучился слушать других».

Суинин понял, что имел в виду Тернер. Он согласился заняться разработкой новой технологии, но при условии, что, во-первых, он сам отберет себе помощников из числа работников «Макдоналдса» и, во-вторых, что отчитываться о проделанной работе он будет непосредственно перед Тернером. Президент «Макдоналдса» согласился с этими неортодоксальными условиями, и группа по разработке «Чикен Макнаггетс» довольно скоро дала понять бюрократам корпорации, что она полностью независима от них. Случалось даже, что начальникам некоторых членов группы, приходившим на ее совещания, чтобы узнать, как идут дела, указывали на дверь.



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Работа этой группы явила собой один из самых ярких примеров того, как «Макдоналдс» использует свои партнерские отношения с поставщиками для разработки новой продукции. Суини привнес опыт приготовления и использования панировочных материалов, накопленный в компании «Гортон» и примененный для решения проблемы панировки рыбы. Он широко пользовался помощью отделов разработки новой продукции и контроля качества «Макдоналдса» для того, чтобы уяснить, какой именно продукт хотела получить корпорация, а также изучить мнение потребителей в ходе пробных продаж новинки. Он поручил Аренду разработать рецептуру четырех соусов для «Чикен Макнаггетс». Наконец он обратился к компании «Кистоун» с просьбой оказать помощь в решении основной проблемы – проблемы создания эффективной технологии разделки куриного мяса на небольшие бескостные кусочки.

Никто никогда прежде не пытался переработать куриное мясо этим способом в коммерческих объемах. Поскольку куриное мясо всегда продавалось более крупными кусками, соответствующей технологии просто не существовало. После многочисленных экспериментов и проб, растянувшихся на многие недели, Суини практически расстался с надеждой найти способ механической разделки куриного мяса на небольшие кусочки пяти различных форм, получающихся, когда мясо разделяют вручную. Но один из управляющих корпорации, отвечавших за качество продукции, Виктор Уортмен, настаивал на том, что для обеспечения экономической эффективности этого процесса его необходимо механизировать. Баду Киверту из «Кистоун» и Уортмену все-таки удалось совершить технический прорыв. Основательно модифицировав машину для производства шницелей для гамбургеров, они создали агрегат, разделявавший бескостное куриное мясо на небольшие кусочки, по своей текстуре похожие на те, которые получаются при ручной разделке. Отделение костей от мяса на предприятиях «Кистоун» производилось вручную более чем сотней рабочих. Правда, со временем многие операции были автоматизированы, в результате чего производительность линии через несколько лет увеличилась почти втрое. В то время как все члены группы Суини бились над проблемой разделки мяса, Дэрил Оттен, управляющий отдела разработки новой продукции «Макдоналдса», также вошедший в состав группы, вместе с сотрудниками компании «Гортон» разработал уникальный рецепт панировки, в состав которой входили овощи. Панировка выглядела так, как будто была только что положена на мясо здесь же, в ресторане.

Благодаря разделению труда в группе «Макдоналдсу» удалось разработать и включить «Чикен Макнаггетс» в ассортимент предприятия в рекордные сроки. «Макнаггетс» существенно укрепил конкурентные позиции корпорации, потому что это был уникальный продукт, к тому же воспроизвести его было не просто. Пробные продажи «Чикен Макнаггетс» начались в ресторане Литтона Кокрана в Ноксвилле в марте 1980 года, всего через пять месяцев после того, как Суини принял предложение возглавить группу разработчиков. В «Макдоналдсе» почти сразу почувствовали, что популярность нового продукта может оказаться колоссальной, сравнимой разве что с популярностью «Эгг Макмаффин» Херба Петерсона. На 15 предприятий, где появилась новинка, на долю «Чикен Макнаггетс» приходилось 20 % общего объема продаж. Поэтому еще до того, как «Макдоналдс» разрешил продажу «Чикен Макнаггетс» в других ресторанах сети, компания «Кистоун фудс» срочно приступила к строительству новой фабрики по производству полуфабриката для него.

Ровно через 100 дней фабрика, обошедшаяся «Кистоун» в 13 миллионов долларов, вступила в строй действующих. Вкладывая в строительство деньги, компания имела не больше гарантий, чем 15 годами раньше имел Лотман, который инвестировал все до последнего цента в разработку технологии замораживания говядины для гамбургеров. Его единственной гарантией была вера в лояльность «Макдоналдса» по отношению к тем поставщикам, которые принимали проблемы корпорации как свои собственные. «Макдоналдс» никогда не ущемляет интересы поставщика, – говорит Лотман. – Если они, как в нашем случае, попросят вас что-то сделать для них и то, что получится, окажется удачным, они найдут какое-нибудь применение построенной фабрике».

Как оказалось, ни Лотману, ни «Макдоналдсу» не пришлось ломать голову над тем, как использовать фабрику. К моменту ее открытия франчайзи наперебой требовали разрешения на продажу «Чикен Макнаггетс». Вскоре фабрика уже работала 7 дней в неделю. Спустя полтора года после первой пробной продажи 1980 года, когда «Чикен Макнаггетс» стали продаваться на всех предприятиях сети, «Макдоналдсу» пришлось искать еще одного производителя полуфабриката для удовлетворения спроса. Им стала компания «Тайсон фудс». Как и прежде, когда «Кистоун» передала технологию замораживания мяса, она теперь поделилась секретом производства полуфабриката для «Чикен Макнаггетс» с «Тайсоном», которая вскоре предложила усовершенствования

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) этой технологии. Компания вывела новую породу цыплят, получившую название «Мистер «Макдональд». Этой породе были приданы свойства, повышавшие эффективность приготовления полуфабриката. Цыплята, выведенные компанией «Тайсон фудс», оказались почти вдвое крупнее стандартных бройлеров, в результате чего удалось частично решить проблему отделения костей от мяса, так как самого мяса стало больше. «Кистоун», разумеется, стала поощрять своих поставщиков следовать примеру «Тайсон». Через несколько лет, когда конкуренты начали предпринимать попытки скопировать «Чикен Макнаггетс», рынок бескостного мяса, некогда бывший почти микроскопической частичкой рынка куриного мяса, превратился в бурно развивающуюся часть индустрии птицеводства. «Мы, разумеется, провели коренную ломку торговли куриным мясом», – говорит Суини, не страдающий от излишней скромности.

Неудивительно, что компания Лотмана получила заказ на поставку 65 % общих потребностей «Макдоналдса» в полуфабрикате, став, таким образом, крупнейшим производителем куриного мяса. Через 3 года после выхода сети предприятий на общенациональный уровень доля «Чикен Макнаггетс» в общем объеме продаж корпорации в США составляла 7,5 %. «Чикен Макнаггетс» превратился в один из самых популярных продуктов в истории индустрии быстрого питания. Доведя в 1985 году объем продаж «Чикен Макнаггетс» до 700 миллионов долларов, «Макдоналдс», лидер в продаже гамбургеров, вышел на второе после компании «Кентукки фрайд чикен» место и в индустрии питания по продажам продуктов из куриного мяса. (В 1990 году продажи курятины в виде «Чикен Макнаггетс» и куриных сэндвичей достигли 685 миллионов долларов.)

Между прочим, компания «Кентукки фрайд чикен» смогла приступить к реализации продукта, напоминающего «Чикен Макнаггетс», только через три года после его появления на предприятиях «Макдоналдса». Быть может, это самый важный урок, который можно извлечь из истории «Чикен Макнаггетс». Опыт и знания поставщиков в сфере технологии переработки продовольствия дали корпорации огромное преимущество на рынке – собственный продукт, который трудно было воспроизвести даже самому сильному конкуренту. С самого начала было видно, что «Чикен Макнаггетс» сулит «Макдоналдсу» огромную выгоду. Но не менее очевидным было и то, что конкурентам ответить нечем, так как этот продукт являлся новинкой в области не только маркетинга, но и технологии. Данное обстоятельство отражает трудноуловимую, но весьма важную перемену в характере конкуренции в индустрии питания, произошедшую в 80-е годы. Стремясь сократить численность работников в ресторанах путем доведения продуктов до более высокой степени готовности на перерабатывающей фабрике, «Макдоналдс» тем самым создает возможности для разработки новых уникальных продуктов на основе опыта и знаний в сфере переработки продовольствия, которыми обладают поставщики. Поэтому в настоящее время поставщики сетей предприятий индустрии быстрого питания вносят большой вклад в разработку новой продукции, а тем самым и в повышение своей конкурентоспособности. В случае же с «Чикен Макнаггетс» поставщики корпорации впервые стали центральным элементом в разработке нового продукта.

Однако опора «Макдоналдса» на поставщиков, тесно связанных с корпорацией, в деле обеспечения прорывов в области технологии не ограничивается разработкой новых продуктов. Именно поставщики в надежде на то, что корпорация предоставит им более крупные заказы, сыграли ключевую роль в организации каналов поставок для «Макдоналдса», создали одну из самых эффективных систем поставок в сфере розничной торговли.

В 60-е годы типичное предприятие «Макдоналдса» напоминало склад, к которому то и дело подъезжали грузовики. Три раза в неделю грузовик пекарни привозил булочки. Грузовик с молочной фермы появлялся через день. Поставщики мяса снабжали своей продукцией пять раз в неделю. Один грузовик доставлял кетчуп, второй – соус для «Биг Мака», третий – рыбу, четвертый – картофель, пятый – замороженный полуфабрикат для приготовления пирога, шестой – сироп. Всего еженедельно предприятие «Макдоналдса» получало 25 отдельно взятых партий продуктов и изделий, поставляемых в большинстве случаев разными местными поставщиками. Поэтому франчайзи были вынуждены вести скрупулезный учет поставок и запасов, что было непросто. По мере расширения сети предприятий возрастала и опасность того, что раздробленная система поставок «Макдоналдса» станет неуправляемой.

Раньше всех проблему в области поставок изделий из бумаги увидел Лу Перлман. Он увидел также и то, что может извлечь для себя большую выгоду, если ему удастся решить эту проблему. До получения заказа «Макдоналдса» на поставку бумажных

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) стаканчиков производства компании «Дикси» в самый первый ресторан Рэя Крока в Дес-Плейнсе «Мартин-Броуэр» компания Перлмана занималась мелкой местной торговлей бумажными изделиями, продавая их кафетериям и другим предприятиям питания. Но Перлман, знакомый с Кроком еще с того времени, когда тот работал в «Лили Тюлип», с самого начала стремился к тому, чтобы возростала роль его компании в делах «Макдоналдса». Для этого он изменил общепринятую в индустрии питания практику поставок. Производители, действовавшие на общенациональном уровне, такие как «Дикси», обычно использовали мелких торговцев лишь для того, чтобы оформить заказ и выписать счет, и никогда – для доставки товара. Как было известно, рестораны являлись крайне ненадежными клиентами, и производители изделий из бумаги предоставляли мелким торговцам право идти на риск неуплаты за поставленную продукцию. Однако заказанные изделия обычно поставлялись предприятиям питания прямо с фабрики, минуя склады местных торговцев. Поскольку большинство таких торговцев проводили свои операции лишь на региональном уровне, крупные производители пользовались услугами десятков сбытовых фирм по всей стране. Такая система позволяла производителям прочно привязывать к себе своих заказчиков и сохранять высокие прибыли, потому что региональные торговцы знали, что зависят от крупных производителей, а не от предприятий питания, хотя последние в конечном счете являлись основой их бизнеса.

Перлман изменил эту систему, начав поставлять бумажные изделия от имени своего нового заказчика – «Макдоналдса», а не от имени изготовителя. Тед Перлман, которому было всего 18 лет, когда его ныне покойный отец показал ему предприятие Крока в Дес-Плейнсе, вспоминает: «Идея Рэя создать общенациональную сеть привела отца в восторг. Он понял, что Рэю, где бы он ни открывал свои предприятия, понадобятся изделия из бумаги, и чем больше различных изделий удалось бы ему включить в каждую поставку, тем легче было бы работать предприятию и тем больше заказов получал бы он».

Нововведения Перлмана были двоякого рода. Во-первых, он вызвался стать поставщиком «Макдоналдса» не только в Чикаго, но по всей стране. В этом случае он сам мог приобретать крупные партии бумажных изделий, хранить их на складе и через транспортные организации общего пользования доставлять на предприятия «Макдоналдса». Приобретая бумажные изделия крупными партиями для всех ресторанов «Макдоналдса», Перлман мог бы покупать их по более низким ценам, чем торговцы, осуществлявшие поставки лишь в рестораны одного региона. Вместо 3 %-ной скидки с цены товара, поставяемого на рынок одного региона, Перлман, став общенациональным поставщиком, мог бы вести переговоры о скидке в 5-7%. Сэкономленные таким путем средства многократно перекрывали бы дополнительные издержки на транспортировку из центрального склада, а разработанная Перлманом система позволяла ему равномерно распределять издержки по транспортировке между всеми предприятиями «Макдоналдса». В результате все франчайзи платили за бумажные изделия одинаковые цены. «Отец хотел кардинально реорганизовать всю индустрию, – говорит Тед Перлман. – Система, при которой многочисленные партии изделий доставлялись в рестораны прямо с фабрики, была неэффективной».

Реализовав идею хранения на центральном складе бумажных изделий и последующей доставки их в рестораны, Перлман внедрил еще одно новшество. Он решил сконцентрировать на складе, помимо бумажных изделий, всю другую продукцию, необходимую предприятиям «Макдоналдс». Например, производитель поставлял в кафе пять 75-фунтовых бочек сушеного лука, иными словами – двухмесячный запас его. Поставщик сиропа доставлял 48 ящиков концентрата, то есть опять двухмесячный запас. Равным образом и сахар поставлялся предприятиям в количествах, достаточных для того, чтобы работать в течение двух месяцев. В итоге все предприятия

«Макдоналдса» превращались в склады лишь потому, что производителям было невыгодно поставлять свою продукцию мелкими партиями. Но, совместив поставки всех этих продуктов с поставками бумажных стаканчиков, салфеток и упаковочных и оберточных материалов, Перлман мог доставлять в кафе меньшее количество каждого продукта. Поэтому он постоянно расширял ассортимент приобретаемых им продуктов и товаров, которые хранились на складе и комплектно доставлялись в кафе.

Крок позаботился о том, чтобы компания Перлмана извлекла из этих нововведений такую же выгоду, как и «Макдоналдс». Корпорация развивалась, а с ней процветала и некогда крошечная компания «Мартин-Броуэр», выросшая со временем в самого крупного в США поставщика продукции для предприятий индустрии питания. В настоящее время «Макдоналдс» обеспечивает примерно половину всего оборота

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) компании, составляющего 2,2 миллиарда долларов. Поскольку почти половину всех заказов на поставки «Макдоналдс» размещает в США, компания «Мартин-Броуэр» давно превратилась в самого крупного поставщика корпорации.

Еще в начале 60-х годов, когда Перлман включал все новые статьи в свой список товаров, поставляемых в рестораны, – от мощных средств до кока-колы, – он превратился в наиболее важного для «Макдоналдса» поставщика. Перлман стал почти такой же частью «Макдоналдса», как сам Крок. Между его компанией и «Макдоналдсом» установились настолько тесные отношения, что по настоянию корпорации Перлман позволил контролировать бухгалтерские книги «Мартин-Броуэр», что Кроку дало возможность гарантировать своим франчайзи то, что продукты и изделия корпорация им будет поставлять по максимально низким ценам, какие только были возможны.

Тед Перлман вспоминает, что доступ к бухгалтерским книгам был открыт для «Макдоналдса» вскоре после одного инцидента в офисе Фреда Тернера, имевшего место в 1961 году. Перлман и его отец пришли к Тернеру, пересказавшему содержание полученного им от Дика Макдоналда письма, в котором тот сообщал, что школы в Калифорнии покупают бумажные стаканчики у компании «Дикси» по более низкой цене, чем «Макдоналдс». «Лу, – задал вопрос Тернер, – нам предоставляется скидка при покупке стаканчиков?» С каменным выражением лица Перлман ответил, что при покупке бумажных стаканчиков «Макдоналдсу» предоставляется обычная скидка в размере 5 %.

Услышав этот ответ, Тернер огорчился и позвонил Джерри Битти, чикагскому управляющему «Дикси», и, включив динамик, чтобы все могли слышать разговор, поинтересовался, почему «Макдоналдсу» не была предоставлена такая же скидка, как советам школ в Калифорнии. «Какую скидку вы предоставляете Лу?» – застенчиво спросил Тернер. «Обычные 5 % и, кроме того, еще 7 %», – ответил Битти. «У меня и у отца сердце ушло в пятки, а оттуда – еще ниже, прямо до первого этажа небоскреба, – вспоминает Тед. – Но Фред просто посмотрел на отца и сказал: „Ну что, Лу, я тебя поймал?“ С того времени со всеми своими поставщиками „Макдоналдс“ стал строить отношения на основе принципа „издержки плюс“, [35] а поставщики открыли для корпорации свои бухгалтерские книги.

Однако Перлман не был единственным поставщиком, стремившимся получить выгоду за счет совершенствования системы поставок «Макдоналдса». То, что делал Перлман в сфере поставок текстильных изделий, компания «Голден стейт» делала в области поставок продовольствия. В конце 50-х годов, когда «Голден стейт» стал снабжать своей продукцией несколько предприятий «Макдоналдса» на Западном побережье, это был мелкий поставщик мяса в рестораны и отели Южной Калифорнии. Компания была основана ныне покойным Биллом Муром, предпринимателем и поставщиком, стремившимся развить свое дело. Когда в 1962 году в Калифорнию приехал Крок, они с Муром стали близкими друзьями.

Однако амбиции Мура едва не привели компанию к краху. В 1962 году он утроил мощности своей фабрики. Но если не считать «Макдоналдса», ему почти нигде не удавалось получить достаточно крупных заказов, необходимых для того, чтобы фабрика была рентабельной. Удивительно, что решение проблемы Муром состояло в том, что он стал ориентироваться исключительно на «Макдоналдс», который под руководством Крока намеревался значительно расширить сеть своих предприятий в Калифорнии. «Мы все поставили на «Макдоналдс», мы рисковали своим будущим, надеясь, что они все-таки построят свои новые кафе, как обещали», – поясняет президент «Голден стейт фудс» Джим Уильяме.

Но даже строительство новых предприятий «Макдоналдса» в Калифорнии не могло решить проблему избыточных мощностей у «Голден стейт». Поэтому Мур попытался отломить от пирога «Макдоналдса» побольше: кроме мяса он начал поставлять в его рестораны другие продукты, используя при поставках продовольствия некоторые из тех методов, которыми пользовался Перлман, поставляя бумажные изделия. Помимо производства мяса, компания стала закупать, хранить на складе и поставлять замороженную рыбу, сыр, маринады, кетчуп, сиропы для приготовления прохладительных напитков, соусы и картофель – словом, почти все те продукты, которые пользовались спросом на предприятиях «Макдоналдса». А когда корпорация приступила к использованию замороженного мяса, «Голден стейт фудс» вошла в число пяти оставшихся поставщиков этого продукта и территории, на которой она осуществляла свои операции, вышла далеко за границы сравнительно небольшого региона, в котором компания поставляла свежее мясо.

Со временем компания Мура достигла пика эффективности поставок «Макдоналдсу» и в целом предприятиям индустрии питания. Поставляя на собственных грузовиках самые разнообразные продукты и товары, «Голден стейт» становилась даже более конкурентоспособной, чем «Мартин-Броуэр». Неудивительно, что компания «Мартин-Броуэр» занялась поставками продовольственных товаров в том же объеме, в каком «Голден стейт» осуществляла поставки непродовольственной продукции.

Другие поставщики «Макдоналдса», вначале специализировавшиеся лишь на поставках мяса и сельскохозяйственной продукции, последовали примеру двух лидеров и также превращались в универсальных поставщиков. К примеру, компания Херба Лотмана помимо гамбургеров приступила к поставкам продуктов питания и бумажных изделий. К середине 80-х годов «Макдоналдс» и его поставщики превратили самую распыленную в индустрии систему поставок в наиболее централизованную в отрасли. Если в 1970 году поставки на 1500 предприятий «Макдоналдса» осуществляли в США 200 поставщиков, то в настоящее время все поставки сконцентрированы в руках 10 компаний, причем на долю четырех из них («Мартин-Броуэр», «Голден стейт», «Кистоун» и «Перлман-Рокк») приходится 85 % поставок в сеть, насчитывавшую на территории США 9000 предприятий. Поставки осуществляются из 37 огромных региональных центров, куда поступают продукты и изделия от всех 275 производителей, снабжающих ими корпорацию, и в которых хранится буквально все, что используется в ресторанах, – более 400 различных наименований продуктов и изделий. Частота поступления грузов сократилась с 25 раз в неделю до 8 раз в месяц, транспортные издержки снизились на 5 %, значительно уменьшилась нагрузка на франчайзи, обусловленная необходимостью хранить продукты и изделия в ресторанах.

Централизация поставок наряду с обеспечением существенного экономического эффекта позволила установить более жесткий контроль за закупками. Франчайзи, как правило, делают заказ раз в неделю одному поставщику. В некоторых же случаях франчайзи достаточно сообщить предполагаемый объем продаж на следующую неделю, и с помощью компьютерной программы в компании-поставщике на основе типичной структуры продаж данного предприятия и наличного остатка каждого продукта будет рассчитан оптимальный заказ на каждый продукт или изделие – маринады, кетчуп, картофель. Каждый месяц франчайзи получает единую сводку, содержащую информацию о всех произведенных им закупках. Она наряду с подробной сводкой наличных запасов и информацией об объемах продаж позволяет определить, насколько эффективно работает предприятие, достаточно ли количество кетчупа попадает на каждый гамбургер, не чересчур ли много или мало картофеля фри обслуживающий персонал кладет в каждый пакетик. Счета также выставляются централизованно, оплата счетов осуществляется путем разового электронного перечисления денег с банковского счета франчайзи на счет поставщика.

Параллельно процессу объединения системы поставок «Макдоналдса» в несколько мощных центров протекал также процесс консолидации покупательной способности франчайзи, стремившихся упрочить свой контроль за поставщиками. В начале 60-х годов, последовав примеру все того же кливлендского кооператива, который осуществил переворот в рекламной деятельности «Макдоналдса», объединив воедино рекламные бюджеты франчайзи, региональные кооперативы франчайзи стали сливаться в более крупные закупочные образования. Когда каждый франчайзи вел дела с поставщиками самостоятельно, влияние франчайзи на поставщиков не могло быть таким же сильным, каким оно стало, когда через региональные кооперативы франчайзи совместно выбирали поставщиков и договаривались о ценах.

Развитие кооперативов и процесс концентрации в сфере поставок тесно взаимосвязаны. С одной стороны, региональные кооперативы создали необходимый потенциал для установления более равноправных отношений с крупными, мощными поставщиками. С другой стороны – сами кооперативы превратились в силу, обеспечивающую централизацию в области принятия решений о закупках. Тем самым они облегчили «Макдоналдсу» решение задачи переориентации на более крупных поставщиков. Эта переориентация оказалась как бы невозможной, если бы «Макдоналдсу» пришлось убеждать в отдельности каждого франчайзи в преимуществах использования замороженного мяса Лотмана, замороженного картофеля Симплота или в эффективности системы комплексных поставок «Голден стейт фудс». Благодаря существованию региональных кооперативов «Макдоналдсу» было достаточно продемонстрировать выгоду проведения таких преобразований небольшой группе франчайзи – членов комитетов по закупкам региональных кооперативов.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)

Кооперативы стали настолько мощными организациями, что отдел закупок «Макдоналдса» уже не мог навязывать свои предпочтения в сфере поставок, точно также как отдел маркетинга был не в состоянии диктовать свои условия в области разработки региональных программ рекламной деятельности. На повсеместную реализацию концепции комплексных поставок у «Макдоналдса» ушло 10 лет, потому что кооперативы признали новых поставщиков не так быстро, как того желали в корпорации. В ряде случаев кооперативы отказывались иметь дело с поставщиками, на которых остановил свой выбор «Макдоналдс». Случалось и так, что группы кооперативов по собственной инициативе обращались к новым поставщикам, так как считали, что уровень обслуживания прежних поставщиков понизился и стал неприемлемым. Зачастую поставщики сами чувствуют, когда франчайзи начинают быть недовольны какой-нибудь фирмой-поставщиком и занимают место этой компании. Таким образом поставщики сами вписываются в систему сдержек и противовесов, существующую между корпоративными менеджерами и франчайзи.

Одним из основных стимулов поставщиков «Макдоналдса», побуждающих их постоянно совершенствовать поставляемые продукты, является опасение, что другие поставщики смогут обратить свое внимание на слабые звенья в цепи поставок. Одним словом, поставщики «Макдоналдса» жестко конкурируют между собой, но не сбивая цены, а соревнуясь в повышении качества продукции.

Когда в 1970 году в принадлежавшей Биллу Муру компании «Голден стейт фудс» решили полностью переключиться на поставки «Макдоналдсу», в ней стали изучать возможности производства других продуктов кроме шницелей для гамбургеров. Анализ показал, что перспективным может оказаться производство сиропа для прохладительных напитков и молока для молочных коктейлей для предприятий корпорации на Западном побережье. Сиропы поступали от нескольких поставщиков с Востока. Но Мур был убежден, что его компания могла бы производить более качественную продукцию. Это было тем единственным обстоятельством, которое могло бы побудить «Макдоналдс» покупать сиропы именно у него. «Голден стейт» построила в Лос-Анджелесе лабораторию и даже пригласила в нее ведущего исследователя-химика из компании «Несбитт», лидера в производстве ароматических и вкусовых добавок. Когда были разработаны рецепты новых вкусовых добавок, «Голден стейт фудс» пустила на своем предприятии современную линию для производства сиропов, причем «Макдоналдс» не был связан никакими обязательствами по передаче компании заказов на поставки сиропов. Однако когда «Голден стейт» удалось убедить управляющих «Макдоналдса» и франчайзи Западного побережья в том, что по вкусовым качествам ее сиропы превосходят все прочие, заказы на «Макдоналдс» на Западе полностью перешли к ней.

Аналогичным образом поступили в «Голден стейт» и тогда, когда в компании стало известно, что в «Макдоналдсе» и в некоторых кооперативах не удовлетворены работой отдела контроля качества в «Конузэй», нью-йоркской компании, производившей для «Макдоналдса» винный камень и соусы для «Биг Мака». «Голден стейт» поставляла все продукты и бумажные изделия франчайзи Запада, и поэтому ее работники сами слышали от тех все более резкие отзывы о качестве соусов «Конузэй». Участились случаи аннулирования заказов на эту продукцию, и «Макдоналдс» требовал и настаивал на том, чтобы они улучшили ее качество, – вспоминает Джим Уильямс из «Голден стейт». – Но они допустили фатальную ошибку, посчитав, что вся сеть «Макдоналдса» зависит от них».

Увидев новые возможности, компания «Голден стейт» предприняла ряд шагов для того, чтобы заказы «Конузэй» перешли к ней. В Атланте была построена линия по производству соусов, и вскоре соусы на предприятия «Макдоналдса» на Юго-Востоке поставляла уже не «Конузэй», а «Голден стейт». Со временем и другие кооперативы корпорации отказались от поставок «Конузэй» в пользу «Голден» в своих регионах. В настоящее время «Конузэй» не является поставщиком «Макдоналдса», а заказы на поставки соуса размещены в компаниях «Голден стейт фудс», «Маккормик» и «Крафт». Благодаря упрочению своих позиций в сфере поставок и последовательному переходу к производству все новых продуктов «Голден стейт фудс» стала для «Макдоналдса» вторым по значимости поставщиком корпорации после «Кистоун». Агрессивная стратегия Мура, которой он придерживался для того, чтобы заполучить заказы «Макдоналдса», не только спасла его компанию от краха, но и вывела ее в число крупнейших поставщиков. Объем продаж компании в 1993 году составил 1 миллиард долларов, причем все закупки были сделаны исключительно «Макдоналдсом».

Однако со временем в «Голден стейт фудс» поняли, что принципы взаимозависимости и взаимоограничения в системе поставок распространяются и на нее. В 1976 году

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) компания Уильямса потеряла все заказы «Макдоналдса» на поставки в Северной Калифорнии. Заказы были переданы компании «Мартин-Броуэр» в основном потому, что штат управляющих «Голден стейт фудс» рос недостаточно быстро, что стало негативно сказываться на поставках в Северной Калифорнии. «Это был самый лучший из всех когда-либо преподанных нам уроков, и мы сделали вывод о том, что наши обязанности по отношению к сети включают также обязанность иметь хорошо укомплектованный штат сотрудников, – отмечает Уильямс. – Мы ни разу больше не потеряли ни одного заказа «Макдоналдса».

Чуть раньше похожий урок в сфере управления был преподан и «Мартин-Броуэр». Когда в 1972 году эту компанию приобрела корпорация «Клорокс», группа ее управляющих, поставленная во главе «Мартин-Броуэр», сочла, что «Макдоналдсу» следует придерживаться «ценовой дисциплины» и что прибыли «Мартин-Броуэр» необходимо увеличить с тем, чтобы они приблизились к уровню прибылей, которые «Клорокс» получает от реализации потребительских товаров. Подобную позицию в «Макдоналдсе» восприняли без особого восторга, тем более что ее заняли новые руководители «Мартин-Броуэр», которых в «Макдоналдсе» совершенно не знали. «Клорокс» во главе компании поставила нового управляющего, не имевшего никакого опыта работы в сфере поставок, а Мел Шнейдер, вместе с Лу Перлманом создавший компанию, оказался его подчиненным. Оскорбленный Шнейдер уволился, и, хотя сын Перлмана остался вице-президентом, отвечавшим за сделки с «Макдоналдсом», было ясно, что высшее руководство «Клорокса» намеревалось диктовать «Макдоналдсу» свои условия. Однако когда новое руководство встретилось с Фредом Тернером, президент «Макдоналдса» без излишних церемоний заявил: «Я хочу, чтобы вы учли одну вещь. «Макдоналдс» ведет дела только с Тедом Перлманом».

На эти слова не обратили внимания. Управляющие «Клорокса» продолжали вмешиваться в работу Перлмана. И спустя год он ушел из компании и начал свое собственное дело, учредив совместно с Бобом Рокком новую компанию по поставкам. Партнеры поставили перед собой цель получить заказы «Макдоналдса», которые были размещены в компании «Мартин-Броуэр». Благодаря тому, что компания «Перлман-Рокк» ориентировалась исключительно на поставки корпорации и убедила франчайзи нескольких кооперативов Среднего Запада, заказы стали переходить к ней. Прежде чем «Клороксу» удалось найти в компании «Мартин-Броуэр» управляющих с такой же ориентацией, большое количество заказов уже перешло к компании «Перлман-Рокк», которая в настоящее время поставляет все продукты и изделия на 1000 предприятий и закупает бумажные изделия для всей сети. Именно поставки бумажных изделий когда-то позволили отцу Перлмана превратить компанию «Мартин-Броуэр» в крупного поставщика. В 1980 году «Клорокс» продала компанию «Мартин-Броуэр» корпорации «Далгети», которой удалось остановить эрозию деловых отношений с «Макдоналдсом».

Поставщики «Макдоналдса» – это еще один канал, по которому в корпорацию поступает информация, позволяющая судить об эффективности работы системы. Однако лояльность и преданность поставщиков никогда не достигают той черты, за которой они превращаются в отношения подчиненности «Макдоналдсу». Хотя большая часть этих поставок идет именно «Макдоналдсу», поставщики проявляют удивительную независимость. Это объясняется, возможно, тем, что с самого начала «Макдоналдс» остановил свой выбор на поставщиках-предпринимателях, а не на крупных компаниях, имевших прочные позиции в бизнесе. В результате корпорация имеет дело с поставщиками, которые не колеблясь оспаривают решения ее управляющих, когда считают, что последние могут повредить системе. Помимо франчайзи, оказывающих серьезное влияние на определение политики корпорации, одним из элементов механизма ограничения власти «Макдоналдса» являются также его поставщики.

Менее чем за десятилетие реклама в «Макдоналдсе» развилась с газетных объявлений конца 1950-х гг., рекламирующих «Олл Америкэн Мил»

через телевизионные ролики на местном телевидении с Уиллардом Скоттом с Эн-би-си в роли Роналда Макдоналда

до рекламы по общенациональным телевизионным каналам, изменившей маркетинг в индустрии быстрого питания. Клип 1969 г. «Клин» был одним из первых роликов, использовавших тему «Ты заслуживаешь того, чтобы отдохнуть сегодня».

«Макдоналдс» разработал совершенно новые производственные технологии для пищевой

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) промышленности, отвечавшие его требованиям по объемам и стандартам качества. На фотографии (26)

и помогла разработать новую технологию для изготовления замороженного картофеля фри

Рэй Крок инспектирует линию по изготовлению картофеля фри с поставщиком картофеля Джеком Симплом, компания которого построила современные склады для мытья и хранения сорта «Айдахо Рассет», используемого «Макдоналдсом» для изготовления картофеля-фри

Макдоналдс также разработал новую технологию для производства первых в мире криогенно замороженных котлет для гамбургеров

а поставщики булочек для гамбургеров управляют самыми большими и эффективными в мире хлебопекарными предприятиями (30).

Когда Рэй Крок женился на Джоан Смит (31)

в 1968 г., он отошел от ежедневного управления сетью. Разработку стратегии «Макдоналдс» он доверил своему протеже ставшему впоследствии старшим председателем совета директоров Фреду Тернеру

Тернер начал создавать управленческую команду из специалистов по управлению производством, в которую входил, в частности, Эд Смит, который на фотографии демонстрирует новое кухонное оборудование «Макдоналдс» для франчайзи и менеджеров корпорации, принимающих участие в проводящихся раз в два года конференции франчайзи

Эд Ренси, президент «Макдоналдс, США», на фотографии сервирующий 50-миллионный гамбургер Дику Макдоналду в 1984 г

41-летний президент Майкл Кинлен, сидящий с 80-летним Рэем Кроком

и старший исполнительный вице-президент Джерри Ньюмен

На 70-летию Рэя Крока в 1972 г. старший исполнительный вице-президент Рон Шредж вручает основателю «Роналд Макдоналд Оверд», которая обычно присуждается франчайзи за их маркетинговые достижения. В случае Крока надпись гласила-«Непревзойденному мистеру Макдоналду»

Самое разительное отличие «Макдоналдса» от остальных компаний розничной торговли США состоит в успехе, с которым американская концепция обслуживания экспортируется на зарубежные рынки. На открытии первого ресторана сети в Европе (в Голландии) в 1970 г. Крок демонстрирует свою приверженность к чистоте, что, похоже, удивило всех остальных присутствующих, кроме руководителя международных операций компании «Макдоналдс» Стивена Барнса (справа), который понимающе улыбается

Руководитель канадского отделения компании Джордж Кохон стоит за стойкой одного из 638 канадских заведений, составляющих самое успешное зарубежное отделение «Макдоналдса». Кохон даже сменил свое американское гражданство на канадское.

В Японии партнер «Макдоналдса» по совместному предприятию (50:50) Ден Фуджита



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) отверг совет корпорации построить первый японский «Макдоналдс» в пригороде, вместо этого расположив его в заполненном людьми торговом районе Токио Гинза. На фотографии он вместе с Кроком перерезает ленточку во время открытия этого ресторана

и вскоре после этого ресторан становится одним из самых посещаемых в системе «Макдоналдс»

На фотографии (42) изображен Боб Реа (справа), в то время руководитель отделения компании в Великобритании, с партнером Джефри Уэйдом, Рэем Кроком и Фредом Тернером в 1974 г. на открытии первого из двухсот заведений «Макдоналдс» в этой стране.

Расширяя свои операции на зарубежные рынки, «Макдоналдс» экспортирует свое американское меню и системы быстрого питания, но приспосабливает рекламу к местным вкусам. Объявление в немецкой газете учитывает желание европейцев видеть умные и юмористические объявления и возражает на критику, утверждающую, что «Макдоналдс» меняет немецкие ресторанные традиции в худшую сторону. Заголовок переводится как «Любая кухня коварна», а в тексте говорится о том, что даже традиционные рестораны имеют недостатки.

Вовлеченность «Макдоналдса» в благотворительность на местном уровне по всему миру свое наилучшее выражение находит в 160 «Домах Роналда Макдоналда» в 12 странах, один из которых, находящийся в городе Чарлстон, штат Южная Каролина, изображен на фотографии.

«Макдоналдс» стал первой сетью быстрого питания, открывшей собственную школу по подготовке персонала. На фотографии студенты маршируют в единственную учебную аудиторию Университета гамбургеров, в 1961 г. располагавшуюся в подвале кафе «Макдоналдс» в пригороде Чикаго.

Сегодня франчайзи и управляющие обучаются в учебном центре, стоившем 40 миллионов долларов, который не имеет равных в отрасли общественного питания

Рэй Крок скончался в 1984 г., но основные принципы, на которых он построил крупнейшую в мире сеть быстрого обслуживания, остаются фундаментом доктрины «Макдоналдса» и сегодня.

Но даже менее влиятельные поставщики набивались решимости идти наперекор «Макдоналдсу», если были убеждены, что его управляющие или франчайзи поступают неправильно. Компания «Бама пай» – карлик по сравнению с «Симплет компани». Тем не менее ее основатель Пол Маршалл в своих суждениях не менее независим, чем Джек Симплет. И хотя половину своей продукции – пироги с начинкой из яблок и вишни – компания продает «Макдоналдсу» для реализации во всех его ресторанах в США, это обстоятельство не ограничивает предпринимательской свободы Маршалла.

Маршалл, по-видимому, является классическим поставщиком «Макдоналдса». До того как в конце 60-х годов Маршалл получил от него первый заказ, он был владельцем небольшой фабрики по выпуску пирогов, продававшихся лишь в Оклахоме. Однако когда Маршалл по собственной инициативе появился в корпорации с предложением о поставках своей продукции как раз в тот период, в который ей пришлось искать поставщика пирогов, он внезапно оказался в непривычном для себя положении. Ему сделали заказ, выполнение которого он был просто не в состоянии профинансировать. Маршаллу не удалось найти 250 000 долларов, необходимые для того, чтобы построить новую фабрику, без чего выполнить заказ не представлялось возможным. Вот тогда «Макдоналдс» обратился в местный банк, клиентом которого был Маршалл, с просьбой предоставить компании «Бама пай» ссуду на строительство фабрики.

Тем не менее Маршалл отказывается быть «бедным родственником» «Макдоналдса».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Когда для ознакомления с работой его предприятия в Тулсе, производящего 150 000 пирогов в час, приехали франчайзи из Франции, Маршалл распорядился не пускать их на фабрику, потому что накануне вечером за обедом они совершили непростительную ошибку – оскорбительно высказались о родном городе Маршалла и его пирогах. На следующее утро Маршаллу позвонил первый вице-президент Лайнал Рут и попытался уговорить его изменить свое решение. Маршалл ответил отказом. «До нашего знакомства я ел три раза в день, и думаю, что даже и без вас смогу покушать три раза в день», – заявил он.

Этот инцидент урегулировали. Но через несколько лет произошел другой, весьма похожий на первый. Один из специалистов отдела разработки новой продукции «Макдоналдса», занимавшийся разработкой нового рецепта печенья, в течение года часто приезжал на предприятие компании «Бама пай», где в его полное распоряжение было предоставлено все необходимое оборудование. Однако этот специалист настаивал, кроме того, на том, что необходимо использовать определенную технологию, которая, по мнению Маршалла, в данном случае была совершенно бесполезной. Когда терпение владельца «Бама пай» иссякло, он без колебаний заявил о своем недовольстве. Маршалл просто выставил молодого управляющего по разработке продукции за дверь. «Это был единственный случай, когда я почувствовал, что «Макдоналдс» пытается давить на меня», – говорит Маршалл.

Немногие крупные коммерческие заказчики допустили бы подобное поведение поставщиков, но «Макдоналдс», имея дело с поставщиками-предпринимателями, охотно отказывается от их полного подчинения в обмен на объективные оценки эффективности работы сети. «Большинство поставщиков без каких-либо возражений выполняют то, чего от них хотят, – говорит Рут. – Только настоящие друзья скажут тебе о твоей ошибке. Я не хочу, чтобы наши поставщики постоянно говорили мне лишь: «Хорошо, хорошо, сделаем так». Они обязаны указывать нам на наши промахи».

Именно такая позиция поставщиков позволила «Макдоналдсу» избежать с их помощью нескольких крупных провалов. Лучшим примером могут служить оперативные меры, принятые в 1973 году Хэрбом Лотманом, когда распоряжения федеральной службы контроля за ценами и заработной платой могли привести к сокращению поставок гамбургеров предприятиям сети. В связи с тем, что службой были заморожены цены на говядину, реализуемую перерабатывающими предприятиями и продовольственными магазинами, и не было сделано ничего, чтобы поставить под контроль цены на живой скот, последние выросли настолько, что переработчики мяса не получали никакой прибыли.

К счастью, Лотман сразу увидел, чем это грозит корпорации, и предупредил Рута о том, что мясопереработчики по всей стране несут убытки и поэтому неизбежно скоро начнут закрывать свои предприятия. Лотман предложил весьма остроумный ход: переработку мяса для заказчика, являющегося владельцем скота. Если бы «Макдоналдс» сам покупал живой скот и продавал его мясопереработчикам по приемлемой цене, позволявшей мясопереработчикам получать прибыль, проблема для корпорации была бы решена и не пришлось бы импортировать говядину или идти на формирующийся черный рынок. Все это означало, что «Макдоналдс», а не мясопереработчики субсидировали бы убытки при покупке каждой головы скота.

Для финансирования этой операции корпорация предложила всем франчайзи системы внести 5 % суммы продаж в августе, что дало «Лайнал Рут Эйдженси» (название, данное в корпорации программе чрезвычайных закупок говядины) пять миллионов долларов. Лотман и Рут почти обосновались в «Гольфстриме», самолете компании. Каждую неделю они преодолевали расстояние в 8500 миль, так как им было необходимо разрываться между 20 различными мясоперерабатывающими компаниями, чтобы лично контролировать ход забоя скота и переработки мяса. За восемь недель, прошедших с момента принятия программы «Лайнал Рут Эйдженси» и до того дня, когда контроль за ценами был снят, Рут и Лотман налетали 66 000 миль и закупили 76 000 голов скота, выплатив в качестве субсидий 3,8 миллиона долларов.

Однако более важным было то, что они обеспечили «Макдоналдсу» поставки говядины в тот период, когда мясо практически исчезло с прилавков магазинов, потому что мясоперерабатывающие предприятия по всей стране почти полностью прекратили свою работу. Более того, предприятия «Макдоналдса» находились в тех немногих местах в США, где потребители могли купить мясные продукты на протяжении всего того периода, когда были заморожены цены, и поэтому объем продаж сети вырос почти на 15 %. В результате франчайзи с лихвой вернули себе те деньги, которые они внесли на субсидирование закупок говядины.

Та важная роль, которую сыграл Лотман в преодолении «мясного кризиса», символизирует собой отношение поставщиков «Макдоналдса» к делам корпорации как к своим собственным. «Макдоналдс» строит свои отношения с поставщиками таким образом, что его интересы оказываются неотделимыми от их интересов. Когда «мясной кризис» закончился, Рэй Крок предложил Лотману в качестве компенсации за два месяца напряженной работы вознаграждение за консультирование в размере 150 000 долларов. Но Лотман напомнил Кроку о том, что, помогая «Макдоналдсу», он тем самым помогал и себе, ведь его предприятия по переработке мяса, целиком и полностью зависевшие от заказов корпорации, продолжали работать. Вознаграждение за консультирование, которое попросил Лотман, было значительно ниже предложенного Кроком: оно составляло всего один доллар.

«Меня спрашивают, могу ли я спать спокойно, имея всего одного заказчика и не имея контракта на поставки, – говорит Лотман. – Я отвечаю, что контракт о поставках хорош настолько, насколько хороши люди, подписавшие его, и, если у этих людей честные намерения, контракт не нужен. Имея дело с «Макдоналдсом», я никогда не чувствовал потребности в контракте».

## Глава 15 Вызов общества

В 1976 году объемы продаж ресторанах «Макдоналдс» в Атланте стали сокращаться, и причина тому была известна каждому франчайзи. По городу все шире распространялся совершенно нелепый слух, еще не подхваченный средствами массовой информации, о том, что в мясо гамбургеров добавляют червей.

К тому же он был нелепо угрожающим. Подобные чудовищно невероятные выдумки живут собственной жизнью. Это была фантазия, которая не нуждалась в подтверждении реальными фактами, а чистая правда в таких случаях оказывалась недостаточным средством защиты. «Макдоналдс» получал мясо с самых лучших с точки зрения чистоты предприятий США. Корпорации принадлежала большая заслуга в том, что стандарты качества и чистоты в индустрии производства гамбургеров значительно выросли, из рецептуры были исключены все наполнители и добавки. Стандарт содержания бактерий в мясе, установленный «Макдоналдсом», был более жестким, чем стандарт, предписанный правительством США. Однако использование этих данных могло лишь придать сплетне правдоподобности.

Более разумным было не комментировать слухи ни единым словом в печати, как раз такое распоряжение отдал Фред Тернер управляющим по связям с общественностью, отправляясь поохотиться в штат Миссури. Однако франчайзи из Атланты все более настойчиво требовали сделать что-нибудь в опровержение этого слуха, и управляющие по связям с общественностью пришли к заключению, что больше не могут безучастно следить за развитием событий. Нарушив распоряжение Тернера и не проконсультировавшись с внешним экспертом по связям с общественностью Элом Голином, они решили устроить пресс-конференцию в Атланте и опровергнуть слух, о котором в газетах еще никак не упоминалось. Само по себе уже одно это было опрометчивым шагом. Однако эффект разорвавшейся бомбы произвело признание одного из местных франчайзи, который, отвечая на вопрос репортера, заявил, что слухи о червях очень сильно ударили по объемам продаж его предприятия.

За одну ночь местная проблема превратилась в глобальную. На следующий день газеты, телевидение и радио сообщили о том, что продажи крупнейшей сети предприятий быстрого питания сокращаются из-за молвы о том, что в мясо для гамбургеров добавляют червей. Когда Тернер, находившийся в Сен-Джозефе, штат Миссури, прочел статью об этом в газете «Нью-пресс», он сразу же осознал масштабы возможных потерь корпорации. «У меня просто остановилось сердце, – вспоминает он. – Сообщения средств массовой информации позволяли верить слухам и наращивать их силу».

Несомненно, опубликование скандальных слухов повлекло за собой уменьшение объемов продаж на предприятиях «Макдоналдса» на всем Юго-Востоке, и никакие опровержения корпорации не могли исправить положение. Очевидно, что комментарий Рэя Крока, который, к сожалению, не сразу попал в газеты, оказался наиболее действенным средством восстановления доброго имени «Макдоналдса». «Мы не можем позволить себе добавлять червей в мясо, – убеждал основатель сети. – Фунт мяса для гамбургеров стоит полтора доллара, а фунт червей – шесть долларов». Но не только один Крок мог относиться к слуху с юмором. Этот случай прокомментировали и Джейн Кэртин в сатирической передаче Эн-би-си «Сатердэй ньюс лайв». Высшее

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) руководство «Макдоналдса», заявила она, категорически отрицает, что в мясо подмешивают червей. Но к сказанному она добавила то, что не может объяснить, почему, если разрезать шницель «Биг Мака» пополам, обе половинки, распадаясь, расползутся в разные стороны.

К сожалению, юмором нельзя было возместить причиненный ущерб. Слухи стали причиной того, что объемы продаж в сети «Макдоналдса» оставались на низком уровне в течение многих месяцев. Тернер уволил управляющего по связям с общественностью, который пренебрег его распоряжением, и поручил другим менеджерам выяснить происхождение слухов. Исследования, продолжавшиеся несколько месяцев, позволили установить, что эти сомнительные слухи породила статья, опубликованная в одном из общенациональных журналов и рассказывавшая о бизнесмене, который предлагал лицензии на создание предприятий по разведению червей и заявил, что он намеревается стать «Макдоналдсом» в разведении червей. Однако то, что источник слухов был установлен, не принесло успокоения Тернеру. И сегодня он не может даже разговаривать на эту тему, отзываясь о происшедшем как о «слухе, о котором можно говорить только в непристойных выражениях».

Быть может, происшедшее в Атланте более четко, чем любой иной инцидент, показало, что начиная с середины 70-х годов «Макдоналдс» стал платить высокую цену за свой громадный успех. Когда «Макдоналдс» был никому не известной компанией, пытавшейся реализовать новую концепцию организации питания, с точки зрения общественности он не мог поступить плохо. Потребители и даже конкуренты корпорации были поражены теми стандартами качества и единообразия, которые управляющие и франчайзи Крока внедрились в индустрию быстрого питания и которые никогда не были общенациональным эталоном. В каждом городе США хотели, чтобы у них открылся ресторан «Макдоналдс». И когда подобное заведение открывалось, на отцов города неизменно производило впечатление то обстоятельство, что франчайзи «Макдоналдса» принимал самое деятельное участие в акциях, направленных на улучшение благосостояния всех жителей города. Монотонная череда ежеквартальных распродаж и прибылей, достигавших двадцати и даже более процентов, сделала акции «Макдоналдса» одними из самых популярных на Уолл-стрит. Все восхищались Рэем Кроком как человеком, благодаря которому его коллеги-предприниматели стали миллионерами.

Правда, когда была реализована программа роста Фреда Тернера, отношение общества к «Макдоналдсу» изменилось. «Макдоналдс», имевший тысячи предприятий по всей стране, лидер бурно развивавшейся индустрии быстрого питания, владелец которого был сказочно богат, а его франчайзи оказались людьми вполне состоятельными, – превратился в один из институтов общества.

Рекламные телеклипы «Макдоналдса» отличали такая распространенность, убедительность и такая утонченность, что забывалось то, что он все еще оставался не чем иным, как большой группой мелких предпринимателей. «Макдоналдс» превратился в крупную величину на рынке. И посещение ресторана «Макдоналдс» не было чем-то новым. Более того, корпорация стала самым рядовым, само собой разумеющимся делом. По словам управляющего по рекламе Эла Голина, «Макдоналдс» уже не был небольшой компанией, вызывающей у всех лишь положительные эмоции».

В прошлом осталось и то время, когда «Макдоналдс» извлекал выгоду из приязни, которую американцы всегда питают к тем, кто бросает вызов утвердившемуся порядку вещей. Поразительные успехи «Макдоналдса» стали причиной того, что из-за другой склонности американцев скептически относиться к тем, кто обладает властью, возникла тенденция негативного отношения к корпорации. «В течение нескольких первых лет о нас отзывались только хорошо, с теплотой, а теперь на нас смотрели как на институт, а люди всегда склонны высказывать колкие замечания о любых институтах, – говорит Голин. – Отныне считалось, что в нашем крупном бизнесе нет ничего хорошего. Более того, все то, что обеспечило успехи «Макдоналдса», – его предсказуемость, единообразие, четкий контроль, – воспринималось некоторыми людьми как показатель отсутствия индивидуальности, склонности к массовой продукции. Нам навесили ярлык принадлежности к создающему искусственные продукты обществу, которое осуждалось некоторыми обывателями, писавшими о социальных проблемах. Впервые нам пришлось перейти к обороне».

То, что «Макдоналдс» рано или поздно подвергнется подобной критике, можно было ожидать. На рынке потребления он стал играть весьма заметную роль, превратившись в одну из крупнейших в мире организаций розничной торговли. Все наиболее значительное, имевшее отношение к «Макдоналдсу», неизменно появлялось в печати,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) равно как и тысячи мелких фактов и подробностей. «Макдоналдс» стал удобной мишенью для критики. «Макдоналдс» стал настолько широко известным, что любое упоминание о нем в местной прессе, даже в самых отдаленных местах, могло быть разнесено средствами массовой информации по всему миру», – отмечает Голин.

Но «Макдоналдс» оказался не готовым к подобной известности и не всегда мог успешно решать разнообразные проблемы, которые как раз и порождало такое внимание общественности. Работники корпорации накопили значительный опыт в сфере бизнеса, но не имели никакого понятия о том, как защищаться от критики со стороны общественности. «Мы были в высшей степени потрясены тем, что наше доброе имя поставили под сомнение, – говорит Тернер. – Это была эпоха, когда мы были богатой компанией-выскочкой, имевшей крайне наивные представления о социальном и политическом истеблишменте».

Наиболее четко эта наивность проявилась в 1972 году, когда была развернута первая общенациональная акция враждебной критики «Макдоналдса», критики того, что Рэй Крок лично внес 250 000 долларов в фонд проведения кампании по переизбранию Ричарда Никсона. Если бы Крок знал, к каким последствиям приведет этот шаг, несомненно, он не стал бы брать на себя риск, связанный со столь очевидной предвыборной финансовой поддержкой кампании. Хотя Крок был озабочен дрейфом страны в сторону социального государства всеобщего благосостояния, он практически не был вовлечен в американский политический процесс. Никогда прежде он не поддерживал сколь-нибудь заметным образом того или иного политического деятеля и редко высказывал свое мнение о политиках даже в разговорах с людьми, которым доверял. «Рэй не проявлял к политике почти никакого интереса», – утверждает Тернер.

Но в обстановке раскола между консерваторами и либералами в ходе предвыборной кампании Никсона-Макговерна 1972 года Крок считал себя обязанным предпринять что-либо в поддержку системы свободного предпринимательства, так много давшей ему. Кроме того, Крок относился к группе богатейших людей, к которым как раз и обращаются прежде всего за финансовой поддержкой при проведении политических кампаний. Поэтому, когда Крок получил приглашение на обед, участники которого должны были сделать финансовые взносы на проведение предвыборной кампании республиканцев, он уже принял решение внести 25 000 долларов. Организатором обеда был Боб Стюарт. На обеде ожидалось выступление министра торговли США Мориса Станса. Однако слабой стороной Крока, одного из самых удачливых бизнесменов США, было то, что он легко поддавался влиянию других бизнесменов, умевших подать свой товар лицом. Это качество министра Станса, очевидно, произвело на Крока большое впечатление. «Когда Рэй услышал, как выступает Станс, – вспоминает Тернер, – он решил просто добавить еще один ноль к своему взносу».

Правда, вскоре этот внезапный порыв был расценен как тонкий расчет с целью добиться благосклонного отношения администрации Никсона к «Макдоналдсу». Утверждали, что корпорация пыталась не допустить повышения минимальной заработной платы в стране, которое касалось бы большого числа молодых работников, занятых на ее предприятиях. Франчайзи «Макдоналдса» были в числе тех сотен бизнесменов, которые выступали против такого повышения и за принятие закона, который исключал бы студентов, работающих неполный рабочий день, из категории тех, на кого распространяется закон о минимальной заработной плате. Противники соответствующего законопроекта вскоре окрестили его «законопроектом «Макдоналдса», и это во многом произошло по причине той отрицательной огласки, которую получил поступок Крока, сделавшего крупный взнос в предвыборную кампанию Никсона (конгресс все-таки принял закон, в котором предусматривается возможность платить зарплату ниже минимального уровня крайне ограниченной категории работников, но «Макдоналдс» никогда не использовал его).

Причиной расхождения мнений по поводу взноса Крока в предвыборную кампанию Никсона явилось непонятное решение Управления по контролю за заработной платой и ценами, на которое в обычных обстоятельствах никто не обратил бы внимания, разрешить «Макдоналдсу» повысить цену на новый гамбургер «Квотер паундер». Позиция Управления создавала серьезные проблемы для реализации этого нового и ставшего очень популярным гамбургера. В разгар кампании по повсеместному включению его в ассортимент предприятий Крок объявил, что в гамбургер должны входить два ломтика сыра вместо одного. Это было экономически выгодно только в том случае, если бы гамбургер подорожал на четыре цента. Тернер же настаивал на том, что в связи с тем, что качество и себестоимость продукта выросли, увеличить цену на него можно, и это не противоречит руководящим указаниям по контролю за

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) ценами. Однако в юридической фирме, клиентом которой являлся «Макдоналдс», заявили, что не подпишут документ о регистрации ценных бумаг, которые корпорация собиралась предложить на бирже, до тех пор, пока последняя не получит официального разрешения на повышение цены реализации «Квотер паундер». Тернер скрепя сердце был вынужден обратиться в Управление по контролю за заработной платой и ценами.

В результате проблема стала достоянием общественности. Разрешение, выданное «Макдоналдсу» Управлением, не осталось незамеченным Джеком Андерсоном. В одном из комментариев в профсоюзной газете он рассказывал о взносе Крока, увязав его с положительным решением Управления, и обвинил «Макдоналдс» в том, что он пытается оказывать давление с тем, чтобы добиться выгодного для корпорации решения вопроса о минимальной зарплате. Вскоре проблема взноса Крока стала широко обсуждаться в контексте шумной кампании, развернутой после уотергейтских разоблачений. Крок, который, делая свой взнос, не пытался увязывать его с теми или иными политическими шагами и тем более оказывать давление в решении такого порождающего полемику вопроса, как минимальная заработная плата, был потрясен валом самых нелестных комментариев и оценок, который был вызван его пожертвованием в предвыборную кампанию Никсона.

Хотя Тернер знал, что за взносом Крока и его решением установить новую цену на товар «Квотер паундер» стояли самые бесхитростные мотивы, последствия кампании домыслов и слухов оказались ужасающими. В компанию, репутация которой всегда была безукоризненной, стали поступать телефонные звонки с оскорблениями и множество писем, порой с угрозами. По почте Тернеру была послана даже бомба в конверте. К счастью, его секретарша, заметив в неоткрытом пакете торчащие наружу провода, связалась со службой безопасности «Макдоналдса».

И вновь корпорация оказалась совершенно не готовой рассматривать коренные изменения в общественном мнении по отношению к ней. «Все это деморализовывало и угнетало, – говорит Тернер. – На нашей репутации появилось пятно. Боже мой, – думали мы, – а как это повлияет на представление наших франчайзи, управляющих, их семей о самих себе? Все подозревали, что мы совершили что-то дурное».

Но еще до того, как из-за пожертвований Крока в предвыборную кампанию Никсона «Макдоналдс» был вовлечен в общенациональную полемику, стали раздаваться негативные оценки корпорации, которые были отзвуками яростных битв, разворачивавшихся на местном уровне. Первая и наиболее опасная из них имела место в 1968 году в Кливленде, когда «Макдоналдс» подвергся ожесточенным нападениям безответственной коалиции групп черных сторонников активных мер, которую возглавлял некто Дэвид Хилл, отличавшийся большой агрессивностью. К тому времени «Макдоналдс» уже начал поиски первых франчайзи в среде черного населения страны. Правда, на первых порах успех не сопутствовал этим попыткам. Корпорации удалось продать черным лицензии на открытие всего четырех кафе к тому моменту, когда Хилл призвал к бойкоту «Макдоналдса» в Кливленде. Прежде чем корпорация отреагировала на это, сотни демонстрантов-негров уже пикетировали шесть контролируемых белыми франчайзи ресторанов в районе Ист-Сайд, населенном преимущественно черными.

Худшего времени и худшего места для того, чтобы оказаться вовлеченным в расовый конфликт, для «Макдоналдса» нельзя было и представить. Незадолго до этого был убит Мартин Лютер Кинг, а Кливленд был одним из тех городов США, где расовое противостояние ощущалось особенно сильно. В городе впервые избрали черного мэра, Карла Стоукса. Но его деятельность на этом посту не только не сняла расовой напряженности, а, напротив, усилила ее. Стоукс стремился заручиться поддержкой «Черных пантер» и других воинственных групп. Такие шаги лишь подливали масло в огонь предрассудков, пылавший в сердцах многих тысяч политически активных белых жителей, населявших преимущественно район Вест-Сайд.

Город был расколот по расовому признаку – Ист-Сайд против Вест-Сайда. И «Макдоналдс» стал одной из первых жертв этого раскола. Хилл и представители других черных групп отказывались снимать пикеты до тех пор, пока «Макдоналдс» не уберет белых франчайзи из предприятий, находившихся в кварталах, населенных в основном неграми. Пикетчики стали прибегать к насилию, запугивая постоянных посетителей тем, что имели при себе утяжеленные дубинки, а также подсумки для патронов и патронташи. Наконец в окна предприятий полетели камни, и «Макдоналдс» оказался вынужденным временно взять на себя управление ресторанами. На смену обложенным со всех сторон франчайзи корпорация прислала опытных управляющих из

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) недавно вошедших в сеть «Макдоналдса» 43 предприятий Вашингтона, открывшихся под эгидой «Джи-джи».

Боб Биверс, многоопытный управляющий негритянского происхождения из Вашингтона, которому «Макдоналдс» поручил общее руководство повторным открытием ресторанов, пожалуй, мог бы потребовать себе вознаграждение за участие в боевых действиях. Во избежание столкновений полиция держалась подальше от пикетов. И, направляясь к первому ресторану, Биверс получил от белого сержанта кливлендской полиции несколько советов. «Вам лучше сменить отель, да и имя тоже», – порекомендовал ему сержант. Затем он вручил Биверсу револьвер, чем поверг его в изумление. «Если придется стрелять, стреляйте на поражение», – сказал полицейский.

«Макдоналдс» сразу же вступил в переговоры с представителями негритянской коалиции. Но даже переговоры проходили в обстановке запугиваний. Для переговоров управляющих корпорации с представителями групп черных Карл Стоукс предоставил помещение в здании муниципалитета, однако позицию он занял отнюдь не нейтральную. Когда Эд Буд, вице-президент «Макдоналдса», отвечавший за выдачу лицензий, прибыл на переговоры, у входа в выделенное для них помещение, находившееся рядом с офисом мэра, его встретили два «охранника» одного из отрядов коалиции, увешанные нагрудными патронташами. На переговорах Хилл и другие негритянские активисты потребовали, чтобы их назначили агентами «Макдоналдса» по наблюдению за подбором черных франчайзи. За это они желали получить комиссионные. Буд, поддержанный всеми белыми франчайзи, согласился передать лицензии черным франчайзи. Однако условия, выдвинутые Хиллом, он отверг. Лишь позднее он понял, насколько опасной была эта встреча. Один из представителей коалиции, сидевший напротив него, под столом в руке держал пистолет. «Карл Стоукс не очень-то способствовал разрешению конфликта», – вспоминает Тернер.

Только после того, как афроамериканец Кеннет Клемент, известный врач, публично назвал бойкот вымогательством, общественное мнение стало меняться в пользу «Макдоналдса». Именно благодаря таланту Клемента Стоукс был избран мэром. Правда, после выборов Клемент окончательно порвал с ним. Вскоре после этого публичного заявления Клемента бойкот предприятий «Макдоналдса» прекратился и удалось найти черных франчайзи для всех шести ресторанов. Как представляется, Клемент не без оснований отозвался о бойкоте как о вымогательстве. Позднее Хилл был осужден за шантаж, связанный с попытками добиться продажи неграм ресторанов «Макдоналдс» в Кливленде. Он бежал в Гайану, где живет и поныне.

Все, что произошло в Кливленде, хотя и было весьма серьезным делом, не причинило корпорации и половины того вреда, который причинил другой местный конфликт, имевший место в 1974 году в Нью-Йорке. В него оказались вовлечены представители элиты города. Частично вина за конфликт в Кливленде лежит на «Макдоналдсе», не предусмотревшем возможного развития событий и не подобравшем черных франчайзи раньше. Однако когда состоятельные жители Ист-Сайда стали пикетировать новое предприятие «Макдоналдса» на пересечении 66-й стрит и Лексингтон-авеню, корпорация совершила непростительную ошибку, имеющую отношение к связям с общественностью. Она слишком долго отказывалась признавать, что в данном случае потерпела поражение.

Строительство ресторана на углу 66-й стрит и Лексингтон-авеню было частью новой стратегии выхода корпорации на рынки городов, чем она пренебрегла в течение первых 15 лет своего существования. И первоочередной целью в этом плане было открытие предприятий на Манхэттене. Первые 10 ресторанов уже были построены на острове, и, когда корпорация арендовала участок на пересечении 66-й стрит и Лексингтон-авеню, в «Макдоналдсе», несомненно, рассчитывали на то, что предприятие в столь фешенебельном районе города окажется настоящей золотой жилой. Впрочем, случилось совершенно противоположное. Корпорации, наверное, скорее бы удалось получить разрешение на строительство ресторана в Центральном парке, чем добиться того, чтобы уважаемые обитатели 66-й стрит и Лексингтон-авеню смирились с существованием «Макдоналдса» в своем элитарном районе. Здесь располагались историческое здание арсенала, небоскреб с шикарными квартирами, «Космополитэн клуб», имеющий богатую историю женский клуб, членами которого были многие представительницы «голубых кровей» Нью-Йорка. Здесь же, за углом, находилась резиденция Дэвида Рокфеллера, председателя «Чейз Манхэттен Бэнк». Здесь жили люди, принадлежавшие к самым влиятельным нью-йоркским кругам, – писатели, банкиры, юристы, руководящие работники корпораций.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Когда архитектор Дэвид Вир услышал о том, что «Макдоналдс» приобрел контору ритуальных услуг на пересечении 66-й стрит и Лексингтон-авеню и намеревается построить здесь же небольшое здание под офисы, установив на центральном входе свою эмблему, он немедленно организовал «Общество друзей 66-й стрит» для того, чтобы расстроить эти планы. «Макдоналдс», проявив характерную для жителей Среднего Запада наивность в том, что касается влияния, которое способна оказать элита Нью-Йорка, продолжал строительство, как если бы никакой оппозиции ему не существовало. «Часть местных управляющих «Макдоналдса» повела себя несколько вызывающе, – вспоминает Говард Рубинштейн, один из самых известных в Нью-Йорке консультантов по связям с общественностью, который позднее стал представлять «Макдоналдс». – В «Макдоналдсе» считали, что компания была владельцем собственности, что она располагалась в хорошем районе, и что она имела законное право построить там ресторан, и что никто не мог препятствовать этому».

В корпорации сильно недооценивали возможности тех, кто вошел в группу, организованную архитектором Биром. За несколько недель под петицией против строительства предприятия Вир собрал около 15 000 подписей жителей района. Среди подписавших ее были такие влиятельные лица, как супруга Дэвида Рокфеллера, Артур Шлессинджер-младший и Теодор Уайт, автор серии книг «О том, что делает президента президентом».

Когда представители «Макдоналдса» отказались встретиться с членами группы Вира, протестующие стали демонстрировать свою реальную силу, источником которой были связи. Местное телевидение начало регулярно показывать пикетчиков у строительной площадки «Макдоналдса». В «Нью-Йорк таймс» и других изданиях стали появляться редакционные статьи, авторы которых желчно отзывались о «Макдоналдсе» как о чужеродном включении в центре одного из самых красивых уголков Манхэттена. А нью-йоркский брокерский дом «Бэйкер, Уикс энд компани» неожиданно исключил акции «Макдоналдса» из списка рекомендуемых к приобретению по той причине, что пригороды были насыщены предприятиями корпорации, а в других городских районах, где конкуренция выше, ее дела могут и не пойти с таким же успехом.

Тем не менее «Макдоналдс», и прежде всего Тернер, отказался уступать давлению. Наивысшей точки кампания против «Макдоналдса» достигла тогда, когда редактор отдела пищевой индустрии в «Нью-Йорк таймс» Мими Шератон опубликовала в «Нью-Йорк магазин» остро критическую статью под весьма вызывающим заголовком: «Гамбургер, поедающий Нью-Йорк». Статья появилась в самый разгар битвы, развернувшейся вокруг строительства на углу 66-й стрит и Лексингтон-авеню. В ней Шератон подвела итог всем требованиям и притязаниям группы округа по поводу того, что предприятие «Макдоналдса» станет притягивать к себе личности с сомнительной репутацией, что улицы окажутся заваленными мусором. Но она не остановилась на этом и пошла дальше. Этот газетный материал обеспечил Шератон стартовую площадку для резкой обличительной речи, в которой в пух и прах громился «Макдоналдс» за пожертвования Крока в проведение предвыборной кампании Никсона, за сомнительное ведение финансовой отчетности, за снос сооружений, имеющих историческое значение, за низкую оплату труда своих молодых работников.

Однако самой едкой критике подверглась продукция сети. «Продукты «Макдоналдса» в высшей степени отвратительны, и об этом нужно говорить прямо, без обиняков. Мясо для гамбургеров превращают в фарш, перемешивают и выдавливают с помощью крупного оборудования, которое спрессовывает его так, что по консистенции оно становится похожим на болонскую копченую колбасу и после обжарки превращается в резину. Приготовленный шницель помещают в плохо пропеченную булочку, сюда же добавляют ломтики маринованных овощей, которые выглядят так, как будто они уже были в употреблении, тонкие кружочки обезвоженного лука, измельченные кусочки латук-салата, больше похожие на мокрые конфетты, или какой-нибудь отвратительный соус. Картофель может быть хрустящим, но бывает безвкусным. Коктейли (показательно, что они не называются молочными) ничем не отличаются от газированного каопектата».

В «Макдоналдсе» подобную критику восприняли как злостную выдумку. Но для того чтобы не привлекать дополнительного внимания к статье, в корпорации решили не обращаться в суд. Тернер считал, что этой статьей Шератон нанесла сильный удар по престижу продукции «Макдоналдса» и тем самым помогла «Обществу друзей 66-й стрит» добиться своего. «Редактору отдела индустрии питания «Нью-Йорк таймс» следовало разбираться в вопросах питания, – утверждает Тернер. – Она обязательно должна была отдавать себе отчет в том, что ее статья – вымысел».



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
В статье Шератон также содержалась ссылка на другую публикацию, появившуюся незадолго до этого в «Бэрронс», в которой разгромной критике была подвергнута практиковавшаяся в «Макдоналдсе» система ведения бухгалтерского учета. Статья была написана профессором Нью-Йоркского университета, специалистом в области бухгалтерского дела Абрахамом Брилоффом. Она была частью непредвиденных последствий кампании, развернутой истеблишментом города против «Макдоналдса». В этой статье, в первом абзаце которой говорилось о конфликте по поводу строительства на пересечении 66-й стрит и Лексингтон-авеню, Брилофф утверждал, что «Макдоналдс» завышает суммы своих чистых доходов, прибегая к сомнительным бухгалтерским манипуляциям, используя преимущественно бухгалтерский метод «Объединения», который позволял компаниям в своих отчетах о приобретении объединять финансовые отчеты приобретенных предприятий с отчетами компании-покупателя. Брилофф оказался одним из критиков подобной практики, число которых росло, а «Макдоналдс» оказался одной из сотен компаний-покупателей собственности, использовавших данный метод. Корпорация же прибегала к использованию метода объединения в отчетах о работе приобретенных ею предприятий. Брилофф утверждал, что использование метода объединения существенно искажает картину издержек на приобретения в сторону их занижения, что завышает уровень доходов. Хотя позднее от метода объединения в бухгалтерском деле (в отчетах о приобретении крупными компаниями мелких) отказались, тем не менее в то время, когда Брилофф воспользовался примером «Макдоналдса» для того, чтобы выступить против него, это был один из широко практиковавшихся методов.

В своей статье Брилофф также настойчиво утверждал, что «Макдоналдс» привел завышенные суммы дохода потому, что не указал в качестве расходов корпорации около 8 миллионов долларов в акциях, которые Крок в 1972 году передал некоторым служащим «Макдоналдса» и их семьям по случаю своего семидесятилетия. Можно припомнить лишь несколько случаев, когда бы учредитель корпорации делал столь щедрый подарок своим сотрудникам и это приносило большую выгоду высшему руководству. Например, Тернер получил акций на сумму один миллион долларов, столько же акций Крок передал и его супруге Пэтти. Другие руководители высшего звена и их жены получили акций по 125 000 долларов. И вот Брилофф утверждал, что подобный подарок главным держателям акций корпорации следует проводить по статье расходов последней, потому что Крок, по существу, передавал их работникам как компенсацию за их труд.

Хотя «Макдоналдсу» удалось достойно парировать нападки Брилоффа, а тем самым защитить и свои методы бухгалтерского учета от последующей критики, особенно со стороны главного блюстителя правильности ведения бухгалтерского учета – Комиссии по ценным бумагам и биржам, статья нанесла такой ущерб корпорации, который может привидеться любому президенту акционерной компании разве только в кошмарном сне. Статья самым пагубным образом отразилась на котировке акций «Макдоналдса». В тот день, когда она была опубликована, их курс упал на девять пунктов, или на 19 %. Одно это означало, что рыночная стоимость «Макдоналдса» уменьшилась более чем на 357 миллионов долларов. «Именно тогда я поверил в бога, – вспоминает Тернер. – Я понял, что те, кто не хотел, чтобы мы открыли предприятие на пересечении 66-й стрит и Лексингтон-авеню, умели вести войну лучше, чем мы, и я сдался. Но я поклялся, что когда-нибудь расквитаться с ними».

Рубинштейн, консультант «Макдоналдса» по связям с общественностью, дававший рекомендации корпорации по вопросам, имевшим отношение к нью-йоркскому конфликту, передал условия перемирия Тернера: пикеты должны быть сняты, а кампания в средствах массовой информации прекращена, и «Макдоналдс» без излишнего шума откажется от реализации своего плана строительства ресторана на спорном месте. Так был прекращен конфликт, и сегодня «Макдоналдсу» принадлежит там двухэтажное здание, в котором располагаются офисы компании. Это здание – дань могуществу районов, где проживают влиятельные люди. На первом этаже здания вместо ресторана «Макдоналдс» был открыт магазин «Позабывшая женщина», модная лавка изысканной женской одежды больших размеров. «Это было одно из самых жестоких столкновений с бизнесом, которые когда-либо организовывала та или иная группа населения», – высказывает свое мнение Рубинштейн обо всей этой истории.

В конечном счете Тернер расквитался с нью-йоркским истеблишментом. Хотя прямых доказательств у Тернера не было, он и другие управляющие «Макдоналдса» были уверены в том, что такая хорошо организованная кампания была ловким ходом тех, кто имел более тесные связи с политическими воротилами Нью-Йорка, чем архитектор Дэвид Бир. Тернер пришел к выводу, что истинным организатором сопротивления деятельности «Макдоналдса» в Нью-Йорке была Маргарет Рокфеллер, супруга

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](mailto:buckshee.petimer.ru)  
председателя «Чейз Манхэттен бэнк».

Хотя позднее руководящие работники «Чейз Манхэттен бэнк» и заверяли Тернера в том, что банк не имел никакого отношения к кампании, Тернер нанес ответный удар, использовав единственное бывшее в его распоряжении оружие – банковские операции корпорации. До продолжавшейся в 1974 году шесть месяцев схватки вокруг земельного участка на 66-й стрит «Макдоналдс» почти не брал кредитов у «Чейз Манхэттен бэнк». Но когда «Макдоналдс» начал быстро развиваться и расширяться, стал опережать развитие старых деловых связей корпорации с «Америкэн нэшнл бэнк» и «Ферст нэшнл бэнк оф Бостон», корпорация перевела часть своих международных операций в «Чейз Манхэттен бэнк». Это сотрудничество продолжалось до 1982 года, пока не вмешался Тернер. Расширение деловых отношений с «Чейз Манхэттен бэнк» прекратилось, и с тех пор все новые банковские операции «Макдоналдс» передает другим крупным банкам: «ФерстЧикаго», «Ферст оф Бостон» и «Ситикорп».

Конечно, возмездие не могло решить долгосрочной проблемы имиджа «Макдоналдса», возникшей в начале 70-х годов. Именно внушительные масштабы операций корпорации сделали ее реальной мишенью общественной критики. Поэтому единственный ответ на новые вызовы извне мог заключаться в том, чтобы суметь адаптироваться к последствиям ее собственного роста.

В течение первой половины десятилетия «Макдоналдс» демонстрировал все признаки своей молодости – активный рост, сочетающийся с неумением подавать себя в обществе, безграничной, но неукротенной энергией, а также самоуверенностью, которой недоставало мудрости опыта. Но «Макдоналдс» уже не мог позволять себе и дальше совершать ошибки молодости. Он стал чересчур могущественным, чтобы продолжать проявлять отсутствие дисциплины. «Макдоналдс», росший гораздо быстрее большинства других компаний, должен был вступить и в пору зрелости быстрее, чем это удалось другим.

Взросление «Макдоналдса» продолжалось почти десять лет, и во многих отношениях это был более сложный, хотя и не столь радостный процесс, чем создание Рэем Кроком сети предприятий или реализация программы массированного расширения, подготовленная Фредом Тернером. «Макдоналдсу» предстояло провести полную реорганизацию в относительно сжатые сроки. Ему нужно было научиться не испытывать особой тревоги в условиях гораздо более пристального внимания со стороны средств массовой информации. Его руководству необходимо было понять, что для того, чтобы избежать серьезной критики средств массовой информации, нужен процесс принятия решений, который быстро реагировал бы на потребности общества, учитывал бы политический риск и социальные проблемы. До сих пор первоочередные задачи «Макдоналдса» не шли дальше открытия как можно большего количества предприятий, производящих качественную продукцию. Именно этим объясняется полная беспомощность «Макдоналдса», проявленная им, когда стали распространяться опасные слухи о его продукции, когда возник взрывоопасный расовый конфликт, когда представители высших слоев общества стали создавать пикеты, когда корпорацию обвинили в злоупотреблении влиянием для получения привилегий.

Удивительно, что «Макдоналдсу» удалось превратить все эти минусы в плюсы. К концу 70-х годов корпорация была уже в состоянии реагировать на вызовы на всех этих фронтах, и можно было видеть благоприятные результаты более информированного подхода к внешнему миру.

Крок, возмущенный предположениями журналистов о мотивах его столь крупного (250 000 долларов) пожертвования в предвыборный фонд Никсона, никогда больше не делал сколько-нибудь значительных политических взносов, особенно если таковой мог быть истолкован неоднозначно. И действительно, он никогда больше не внес ни цента на финансирование предвыборной президентской кампании и в целом воздерживался от пожертвования крупных сумм на другие политические цели. Единственным исключением стала предвыборная кампания Джеймса Томпсона, баллотировавшегося в 1976 году от республиканской партии на пост губернатора штата Иллинойс. Тогда Крок пожертвовал 45 000 долларов. Однако, когда через два года Томпсон вновь обратился к Кроку за финансовой поддержкой своей избирательной кампании (кстати, успешной), он ушел ни с чем. Крок объяснил Томпсону, что после скандала с Никсоном он стал смотреть на материальную помощь политикам почти также, как родители смотрят на помощь своим детям. «Я должен помочь им окончить колледж, – сказал он губернатору. – Я помог вам закончить колледж в политике. Теперь вы вступили в самостоятельную жизнь».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Хотя Крок и умерил свою щедрость в политике, «Макдоналдс» стал более искусно использовать политический процесс с тем, чтобы донести свои откровения до государственных чиновников и членов законодательного собрания. Корпорация научилась лучше координировать такие шаги и стала более профессионально поддерживать контакты с правительством, создав в 1975 году отдел по связям с правительством.

Новый отдел аккуратно избегал вопросов и проблем, в которых политический риск оказывался больше возможной выгоды. Одной из таких проблем, несомненно, была проблема минимальной заработной платы. Предварительно «Макдоналдс» помогал организовывать лоббистскую деятельность у многих местных франчайзи, пытаясь оказать влияние на федеральное законодательство по вопросам прожиточного минимума. Однако в 1977 году, когда отдельные франчайзи попытались организовать через своих конгрессменов кампанию против повышения размеров минимальной заработной платы, «Макдоналдс» и его отдел по связям с правительством не принял в этом никакого участия. «Вмешательство «Макдоналдса» в проблему минимальной заработной платы может быть не менее опасным, чем прикосновение к громоотводу во время грозы, – объясняет Тернер. – Нужно признать, что здесь мы сталкиваемся с конфликтом интересов, и поэтому нам вмешиваться никак нельзя».

Вместо этого отдел по связям с правительством сосредоточил свое внимание на проблемах, имевших более положительные аспекты. Например, «Макдоналдс» стал бороться против создававшегося некоторыми критиками образа индустрии быстрого питания как системы, в которой посетителям предлагают «отбросы». В одной из консультативных фирм по заказу корпорации провели изучение питательной ценности ее продукции. Было установлено, что гамбургер, порция картофельных долек, обжаренных в масле, и молочный коктейль содержат высокий процент рекомендуемой дневной нормы основных питательных веществ и вполне могут быть важным компонентом сбалансированного питания.

К сожалению, предложения Федерального управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов содержали настолько пространные требования, предъявляемые к этикеткам с подробным описанием продуктов, что сети предприятий индустрии быстрого питания не могли довести до сведения потребителей сведения о питательной ценности своей продукции. В соответствии с утвержденными Управлением правилами «Макдоналдс» мог поместить детальную информацию по каждому продукту на этикетках, на которых приводится их перечень, либо на упаковке или обертке каждого продукта. Однако правила не позволяли распространять подобную информацию более последовательным и эффективным способом, а именно с помощью брошюр или листовок, предлагаемых в ресторанах. «Нас обвиняли в низкой питательной ценности наших продуктов, а мы не имели возможности распространить имеющуюся положительную информацию», – говорит Клиффорд Рэйбер, вице-президент «Макдоналдса» по связям с правительством.

В 1978 году Рэйберу удалось довести точку зрения корпорации до членов сенатского подкомитета по питанию. По иронии судьбы председателем подкомитета был не кто иной, как Джордж Макговерн, претендент на пост президента, которого в 1972 году победил Никсон не без помощи денег Рэя Крока и десятка других состоятельных бизнесменов. Правда, в 1978 году «Макдоналдс» настойчиво поднимал вопрос, представлявший важность и для самого Макговерна: последний мог приобрести дополнительную популярность у своих избирателей – фермеров родного штата Южная Дакота, заявив, что говядина, картофель и молочные продукты, производимые в США, очень полезны для здоровья.

Поэтому заинтересованный отклик нашло предложение Рэйбера наладить сотрудничество между «Макдоналдсом» и членами подкомитета для выяснения вопроса о том, не препятствуют ли государственные чиновники распространению информации о питательной ценности продуктов питания среди широкой общественности. В силу того, что «Макдоналдс» дал обещание оказывать полную поддержку, комитет принял решение провести слушание дела в феврале 1979 года. Усилия Рэйбера были вознаграждены. Резонанс, который вызвали слушания, был таким, о каком может только мечтать специалист по связям с правительством. Открывая слушания, сенатор Макговерн без обиняков заявил, что быстрое питание – качественное питание. Подобное заявление было странно слышать от человека, многие годы выступавшего за неуклонное улучшение питательных свойств продуктов, от либерала, никогда прежде не выступавшего в поддержку большого бизнеса. Тем же вечером о слушаниях сообщили все три телесети, а та всеобщая поддержка идеи более широкого информирования потребителей о качестве продуктов, которая вскоре стала

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) очевидной, побудила Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов в 1982 году либерализовать свои правила. «Макдоналдс», как и прочие цепочки быстрого питания, стал распространять брошюры, содержащие информацию о питательной ценности его типичных продуктов питания. Отпала необходимость помещать соответствующие этикетки на каждой упаковке, что, по всеобщему признанию, было практически нецелесообразным.

Впрочем, большее значение, чем искусство маневрирования на общенациональной политической арене, для «Макдоналдса» имело то, что он стал очень внимательно присматриваться к местным политическим центрам влияния, подобным тому, с которым ему пришлось столкнуться (большая недооценка) в 1974 году во время конфронтации на Манхэттене. После этого случая в «Макдоналдсе», прежде чем приступить к строительству нового предприятия, начали самым тщательным образом анализировать расклад политических сил и обстановку в районе. При этом стремились как можно раньше определить меры по преодолению возможного сопротивления и принимать их до того, как позиции сторон станут известными общественности, после чего изменить их уже будет гораздо сложнее.

Пожалуй, это явилось главным изменением в подходах высшего руководства корпорации к ведению дел. «Во время конфликта на 66-й стрит и Лексингтон-авеню «Макдоналдс», не раздумывая, отвечал ударом на удар, – говорит Рубинштейн. – Рэй Крок и Фред Тернер напрочь отказывались отступить. Они считали, что «Макдоналдс» – это хорошая коммерческая деятельность, это хороший сосед и что жители района неправы. Но они поняли, что при выборе места для предприятия помимо деловых и правовых соображений существуют и иные соображения, что необходимо учитывать также политическую реакцию жителей».

Рубинштейн, в прошлом помощник мэра Нью-Йорка Эйба Бима, является одним из лучших в Нью-Йорке специалистом по связям с общественностью, обладающим самыми широкими контактами. После преодоления конфликта на 66-й стрит и Лексингтон-авеню он остался представителем «Макдоналдса», помогая корпорации избегать подобных скандалов в других новых предприятиях, строившихся в городе. Аналогичные специалисты появились у «Макдоналдса» и в других регионах. И хотя у корпорации возникали разногласия с советами по районированию и представителями муниципальных властей, она никогда больше не допускала того, чтобы местный конфликт выходил так из-под контроля.

Рубинштейн использовал свои политические связи в Нью-Йорке для того, чтобы создать для «Макдоналдса» «систему раннего оповещения», позволявшую выявлять отношения жителей того или иного района к перспективе появления нового ресторана. Не менее изобретательно он поступал и при оказании сопротивления строительству. Когда ему стало известно о том, что жители нескольких кварталов Бруклина возражают против появления по соседству нового предприятия «Макдоналдс», Рубинштейн распорядился сфотографировать место, выбранное под строительство, а именно полуразвалившееся здание, в котором размещался кинотеатр, демонстрировавший порнофильмы. Фотографии были показаны одному из высокопоставленных муниципальных чиновников, который, увидев их, пообещал заставить замолчать любую местную оппозицию. «Начинайте строительство, – заявил он. – Если вы думаете, что я предпочту «Макдоналдсу» какой-то порнокинотеатр, то это чистое безумие с вашей стороны».

Никогда «Макдоналдс» не отвечал на вызовы общества с такой настойчивостью и изобретательностью, как тогда, когда столкнулся с проблемой франчайзи, представителей этнических меньшинств, порожденной расовой конфронтацией в Кливленде. Когда в 1968 году в Ист-Сайде группами негритянских активистов началось пикетирование предприятий белых франчайзи, Боб Биверс, назначенный за шесть месяцев до этого директором по связям с представителями районного уровня и развитию, уже занимался подбором франчайзи для системы из числа черных и других меньшинств. Однако его задача осложнялась новыми правилами лицензирования, введенными после того, как президентом «Макдоналдса» стал Фред Тернер. В соответствии с ними лицензия должна была полностью принадлежать франчайзи без всякой поддержки со стороны посторонних инвесторов.

Новые правила базировались на обширном опыте предоставления лицензий. Однако они серьезно ограничивали возможности маневра при решении проблемы франчайзи из числа представителей меньшинств. По правилам лицензирования, использовавшимся «Макдоналдсом», франчайзи мог взять в долг лишь 50 % суммы в 150 000 долларов (в настоящее время – 500 000 долларов), которой он должен был располагать для

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) приобретения лицензии, оборудования для кухни, мебели и эмблемы «Макдоналдса». Все это франчайзи предстояло заплатить для того, чтобы открыть новый ресторан. Но лишь немногие потенциальные черные франчайзи обладали суммой, равной 75 000 долларов. И даже тогда, когда располагавшие такими средствами черные обращались за лицензией, белые представители региональных служб лицензирования, по словам Биверса, «автоматически отказывали многим из них», потому что те не соответствовали их представлениям о том, как франчайзи должен говорить, выглядеть, одеваться, какое образование он должен получить в учебном заведении. Черные предприниматели, своим трудом добившиеся благосостояния, нередко начинавшие путь в гетто, не имели того лоска, которым обладали преуспевавшие в «Макдоналдсе» белые предприниматели. И, к сожалению, только по этой причине некоторым из них отказывали в лицензиях.

События в Кливленде все изменили. По существу, они стали катализатором одного из крупнейших в истории Америки прорывов представителей меньшинств в бизнес. В 1969 году в «Макдоналдсе» было лишь 4 негра-франчайзи, а в 1972 году их уже насчитывалось около 50 человек, или почти 10 % всех франчайзи. «То, что произошло в Кливленде, заставило жителей районов увидеть опасность и почувствовать необходимость ускорения процесса выдачи лицензий представителям меньшинств», – говорит Биверс.

Не менее важными, чем новый подход к бизнесу, стали также изменения в правилах выдачи лицензий, утвержденные на уровне корпорации и направленные на то, чтобы создать возможность для черных предпринимателей, не имевших необходимого капитала, стать франчайзи «Макдоналдса». При содействии Управления по защите интересов мелких предпринимателей и Управления по предпринимательской деятельности представителей меньшинств «Макдоналдс» оказывал помощь черным бизнесменам при получении кредитов, гарантируемых Управлением по защите интересов мелких предпринимателей. Размер такой ссуды позволял приобрести почти все, что было необходимо для того, чтобы открыть ресторан. Для представителей меньшинств одновременно сделано исключение из правила о максимальном 50 %-ном размере заемного капитала. Кандидаты из числа черного населения могли покупать лицензию и оборудование, уплатив всего 30 000 долларов собственных средств, или около 20 % полной суммы.

Но основным исключением, сделанным «Макдоналдсом» для того, чтобы в корпорации появились черные франчайзи, был так называемый «пакет-зебра». В конце 60-х годов корпорация выдала каждому из восьми предпринимателей-негров разрешение на приобретение одного предприятия при поддержке двух белых инвесторов из Чикаго, ассигновавших капитал на покупку лицензий и оборудования. Это нарушало главное правило лицензирования, согласно которому владелец ресторана должен являться его собственником на все 100 %. Было также не замечено давнее правило «Макдоналдса», по которому владелец предприятия должен жить в том регионе, где оно находится. Двое инвесторов-владельцев восьми «зебра-франчайзи» проживали в Чикаго, предприятия же располагались в различных регионах страны.

Белые инвесторы заверили корпорацию в том, что со временем активы восьми предприятий перейдут к черным. Но они не выполнили своего обещания, и «пакет-зебра», вместо того чтобы стать решением проблемы лицензирования представителей меньшинств, вскоре привел к настоящей катастрофе. Белые инвесторы стали обманывать черных франчайзи, друг друга и всех прочих. Счета поставщиков не оплачивались. Восемь ресторанов месяцами задерживали плату «Макдоналдсу» за лицензии. В конце концов каждый из двух инвесторов нанял собственных инкассаторов, которые каждый день объезжали предприятия в надежде опередить инкассаторов второго инвестора и забрать выручку. «Мы преувеличили или нарушили абсолютно все наши правила выдачи лицензий, все, что доказало свою эффективность, с тем, чтобы лицензии могли получать черные, – констатирует Берт Коэн, вице-президент «Макдоналдса» по франчайзингу. – И дорого заплатили за это».

Все настолько запуталось, что Коэну понадобился целый год, чтобы распутать все узлы, связанные с соглашениями по «пакету-зебра». Он вел переговоры с банками-кредиторами и поставщиками, которым не заплатили, разрабатывал новую систему финансирования для черных франчайзи. В итоге «Макдоналдс» потерял 500 000 долларов, но восемь черных предпринимателей стали сами контролировать свои предприятия, а двум белым инвесторам пришлось уйти.

И хотя нарушение правил франчайзинга для афроамериканцев и привело к

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) определенным беспорядком, «Макдоналдсу» все же удалось создать, может быть, самые лучшие в Америке возможности экономической деятельности для представителей меньшинств, если, конечно, не брать в расчет индустрию развлечений и профессиональный спорт. Число франчайзи от представителей меньшинств в системе корпорации увеличилось с 50 человек, набранных в течение первых трех лет, когда Биверс реализовывал свои усилия по специальному лицензированию, до 762 человек в настоящее время. Кроме того, в списке 116 кандидатов на приобретение лицензий, проходящих в настоящее время необходимую подготовку, значатся имена 28 черных предпринимателей. Франчайзи-негры контролируют более 700 предприятий «Макдоналдса», или половину всех работающих на основе франчайзинга предприятий общественного питания, принадлежащих в США черным. Правда, во всем плохом, имеющем отношение к «пакету-зебра», можно было найти хорошее. Хотя у шести из восьми франчайзи дела не пошли и их лицензии были перепроданы другим афроамериканцам, оставшиеся два франчайзи стали миллионерами – это Херман Петти, владелец шести предприятий «Макдоналдса» в Чикаго, и Лонеар Херд, владеющий также шестью предприятиями в Лос-Анджелесе.

Программу выдачи лицензий черным нельзя рассматривать как просто подачку. Попав в систему, франчайзи-негры, чтобы остаться в ней, должны были отвечать тем же критериям, что и белые. По меньшей мере треть из первых 50 черных предпринимателей, принятых Биверсом на работу в течение нескольких первых лет, потерпели неудачу или были вынуждены прекратить свою деятельность в течение нескольких лет. К тому же «Макдоналдс», закрывая лицензию того или иного черного предпринимателя, рисковал тем, что это породит не меньшие волнения, чем те, которые произошли в свое время в Кливленде, когда корпорацию обвиняли в том, что она не позволяет представителям меньшинств проявлять себя. «Предоставление лицензий представителям меньшинств могло стать для «Макдоналдса» «уловкой-22», – отмечает Биверс.

К счастью, для большинства черных франчайзи, кроме соответствующих условий для достижения успеха, не нужно было больше ничего. Около 60 % первых 50 франчайзи продолжают оставаться работниками системы, а многие из них превратились в столь же состоятельных бизнесменов, что и белые. Нарли Роберте был строительным подрядчиком, не имевшим даже аттестата об окончании средней школы, когда он стал франчайзи одного из шести предприятий в Кливленде, перешедших в 1969 году в руки владельцев-негров. Сегодня его имя упоминается в числе наиболее уважаемых владельцев предприятий системы. Его восемь кафе в Кливленде дают в среднем 1,8 миллиона долларов в год, что на 40 % больше, чем в среднем по стране. После его смерти его вдова продала все кафе, кроме одного. Более высокую, чем в среднем по сети, прибыль дают в Гарлеме и восемь ресторанов бывшего нью-йоркского полицейского Ли Данхэма. Данхэм продал свои рестораны в Гарлеме и теперь является владельцем двух ресторанов в Нью-Джерси и одного на Бродвее в Нью-Йорке. И такие прибыли не являются отклонением от нормы. Средний размер прибыли предприятий франчайзи-представителей меньшинств, расположенных в основном в городских районах, выше, чем прибыли предприятий белых владельцев.

Однако не только франчайзи, являющиеся представителями меньшинств, воспользовались плодами новой программы подбора персонала «Макдоналдса». Сумев привлечь предпринимателей африканского и испаноязычного происхождения, «Макдоналдс» стал более эффективно внедряться на рынки городов, потому что способные представители меньшинств лучше белых знали, как сделать предприятия популярными среди городских жителей. К Херману Петти, первому черному владельцу ресторана «Макдоналдс», его предприятие, находившееся в населенном преимущественно афроамериканцами чикагском районе Саут-Сайд, перешло от белого франчайзи в 1968 году. Чтобы собрать необходимый капитал, Петти шесть лет работал на двух работах: днем – в собственной парикмахерской, а поздним вечером садился за руль автобуса Управления городского транспорта Чикаго. Он знал всех жителей в округе, где находился его первый ресторан, от которого его парикмахерская располагалась в пяти кварталах. Петти позаботился о том, чтобы его клиенты разнесли по всей округе весть о том, что из владельца парикмахерской он превратился во владельца ресторана. Он разослал об этом официальные уведомления «Макдоналдса» во все церкви округа и даже снабжал бесплатными гамбургерами членов собрания прихожан, поскольку знал, что церкви являются центрами социальной активности районов. Он встречался с представителями групп той или иной общины и местными бизнесменами. Наконец, Петти довел до блеска ресторан, за которым прежде недостаточно хорошо следили.

Методы маркетинга Петти, ориентированные на живущих в округе, сразу же принесли

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) положительные результаты. За 12 месяцев объем продаж в ресторане удвоился и достиг 500 000 долларов. Теперь Петти было достаточно средств для покупки второго предприятия у белого франчайзи. Оно находилось совсем рядом с автобусным парком Управления городского транспорта Чикаго, где у Петти с его шоферских дней оставались десятки друзей и знакомых. Петти и здесь использовал те же методы маркетинга. Результаты оказались такими же.

По мере того как Петти расширял сеть ресторанов «Макдоналдс» в Саут-Сайд, стало заметно то воздействие, которое они начали оказывать на жизнь черной общины. Убежденный в том, что приходящие в упадок районы можно возродить к жизни за счет новых коммерческих предприятий, он построил несколько новых ресторанов в самом центре тех районов, на которых сильно сказался исход из них белого населения. В районе, где Петти решил открыть свой третий ресторан, витрины всех магазинов были закрыты ставнями. На углу улицы все еще работала бензоколонка компании «Шелл», но и она должна была вскоре закрыться. Но Петти заключил соглашение с местным олдерменом. Он обещал открыть ресторан «Макдоналдс», если муниципалитет улучшит освещение улиц и уборку мусора на них, проложит новые пешеходные дорожки и приведет в порядок переулки за зданием ресторана. Когда владелец бензоколонки увидел, что по соседству строится предприятие «Макдоналдс», он решил реконструировать и расширить бензоколонку, а не закрывать ее.

Франчайзи компании «Попиз фэймос фрайд чикен» и «Черчиз фрайд чикен» стали регулярно наведываться в новое заведение Петти. Их поражало дружелюбие персонала и большое число посетителей. Хотя это был один из самых криминогенных районов города, Петти говорил франчайзи, что ему ни разу не пришлось вызывать полицию. Стулья были в полном порядке, а на стенах не было видно никаких нацарапанных надписей. Петти усвоил то правило, что вежливое обслуживание делает вежливыми и посетителей. Между прочим, почти 40 % его посетителей были белыми – коммивояжеры, строительные рабочие, люди, оказавшиеся в этом районе и захотевшие поесть там, где можно не беспокоиться за себя.

Вскоре на той же улице у Петти появилось два новых конкурента – рестораны «Черчиз фрайд чикен» и «Попиз фэймос фрайд чикен». Пустовавший на противоположной стороне улицы дом был отремонтирован, и в нем разместился медицинский центр. Один за другим стали открываться магазины, покинутые белыми. Правда, теперь у них были черные хозяева. «Плохих районов не бывает, – высказывается Петти. – Нужно просто найти хорошее и дать ему проявиться».

Предприятия Петти в Саут-Сайде также оказали стабилизирующее воздействие на поведение молодежи этого района. В начале 80-х годов на его предприятиях работало почти 500 человек, и в подавляющем большинстве это были афроамериканцы, получившие первую в своей жизни работу. Петти убежден в том, что это был первый положительный как для самих молодых работников, так и для предприятий опыт вложения средств на подготовку и обучение. Он пригласил на должность инструктора по подготовке и обучению женщину, имеющую степень магистра, а в цокольном этаже третьего ресторана был оборудован кабинет. Поскольку большинство из тех, кто пытается получить работу в его ресторанах, выходцы из бедных семей, обучение не сводится лишь к тому, как готовить гамбургеры. «Расовая неприязнь «вымывается» из их голов, – говорит Петти. – Мы стремимся к тому, чтобы наши работники поняли, что каждый из нас – человек и что мы должны относиться друг к другу по-человечески. Мы рассказываем им, что такое работа и как зарабатываются деньги». Хотя Петти предъявляет к своим работникам жесткие требования, а начинающие получают минимальную зарплату, ему никогда не приходилось давать объявления о том, что его предприятиям требуются работники. «Те, кто работал здесь раньше, приходят и просят меня принять младшего брата или сестру, поскольку знают, что здесь им дадут хорошую подготовку и будут относиться с уважением к ним, – утверждает Петти. – Они говорят, что «Макдоналдс» помог им утвердиться в жизни».

Благодаря успехам таких черных франчайзи, как Петти, «Макдоналдс» никогда больше не становился объектом расовых кампаний, подобных той, которая была развернута в Кливленде. То, что он стал активно предоставлять лицензии представителям меньшинств, даже помогло корпорации выиграть дело в суде. Когда франчайзи-афроамериканец Чарлз Гриффис, контролировавший четыре предприятия, подал в 1982 году иск в суд, утверждая, что подвергся расовой дискриминации, поскольку ему было отказано в выдаче лицензии, помимо выданных ранее, эту историю тут же подхватила общенациональная печать, а одно из двух региональных отделений Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) выступило в поддержку и призвало черных бойкотировать «Макдоналдс». Однако национальное руководство Национальной ассоциации отказалось поддержать бойкот, как полагают, по той причине, что на него произвели впечатление горы статистических данных, которые «Макдоналдс» представил суду в ходе слушания дела по иску Гриффиса. Помимо прочего, корпорация обратила внимание на то, что 60 % всех лицензий, проданных в Лос-Анджелесе и его окрестностях с 1980 года, то есть после того, как Гриффису была выдана его последняя лицензия, были предоставлены афроамериканцам и испаноязычным предпринимателям и что афроамериканцы получали лицензии на две трети чаще, чем белые. Суд удовлетворил ходатайство «Макдоналдса» решить дело в его пользу в порядке упрощенного производства. Корпорация купила предприятия Гриффиса и продала лицензии на них другим представителям меньшинств.

Однако среди всех мер, предпринимавшихся «Макдоналдсом» в качестве ответа на вызов общества, с которым он столкнулся в 70-е годы, с наибольшим трудом корпорации дались меры, призванные урегулировать его отношения с прессой. Эта сторона дела оказалась самой важной с точки зрения обеспечения успешной деятельности в будущем. Во многих отношениях «Макдоналдс» становилась корпорацией, о которой в США знали больше, чем о любой другой компании.

Тем не менее после того, как угасли слухи, родившиеся в Атланте, после «битвы на Лексингтон-авеню», скандала в связи с пожертвованием Крока на проведение политической кампании и разгромных статей в «Бэрронс» и «Нью-Йорк мэгэзин», «Макдоналдс» поступал так, как поступает большинство акционерных компаний, когда они оказываются в немилости у газет. Он занял оборону в своем «бункере». Руководители высшего звена очень редко соглашались давать интервью, а корпорация зачастую стремилась избегать отвечать на вопросы, задаваемые в прессе. Еще реже «Макдоналдс» предпринимал шаги для того, чтобы средства массовой информации давали сообщения о нем. «Буквально все считали, что пресса хочет нас просто погубить, – вспоминает вице-президент по связям с общественностью Дик Стармэн о существовавшем в конце 70-х годов отношении к прессе работников «Макдоналдса». – Ни в каких документах об этом не было записано, но само собой подразумевалось, что каждый должен избегать того, чтобы его имя появилось в печати».

Но подобное настороженное отношение к прессе стало также причиной того, что в ней исчезли позитивные материалы о «Макдоналдсе», которыми изобиловали газеты раньше, когда Рэй Крок очаровывал своих интервьюеров. «Макдоналдс» настолько отдалился от прессы, что та практически утратила доверие к корпорации. Поэтому когда о ней все-таки писали, то статьи выставляли «Макдоналдс» в явно невыгодном свете. Так было в 1978 году, когда Фред Тернер согласился дать интервью Дэну Дорффману, корреспонденту из «Эксвайра», специализировавшемуся на проблемах бизнеса. Впрочем, вскоре после появления статьи Дорффмана в «Макдоналдсе» решили взять быка за рога и покончить с проблемой имиджа корпорации в средствах массовой информации. «Мы знали, что нам нечего стыдиться, – вспоминает Стармэн. – Господи, да мы могли рассказать столько интересного и полезного».

Первым шагом стали меры, направленные на совершенствование работы по связям с общественностью. В конечном счете в 1974 году был создан отдел по связям с общественностью. Но его первым руководителем стал бывший адвокат корпорации, не имевший опыта общения с прессой. После того, что произошло в Атланте, он был заменен руководителем по маркетингу, который превратил отдел в постоянно действующий орган и впервые свел воедино все виды деятельности по связям с общественностью, прессой и жителями районов, в которых располагались предприятия.

Однако только в 1981 году после назначения на должность руководителя отдела Стармэна отношение средств массовой информации к «Макдоналдсу» стало меняться. Стармэн поднялся вверх по ступенькам лестницы отдела маркетинга, и, хотя у него не было профессионального образования специалиста по связям с общественностью, он пользовался полным доверием высшего руководства. Между прочим, управляющий по связям с прессой, совершивший грубейший просчет в Атланте, был профессиональным специалистом, о котором руководство корпорации было невысокого мнения. «Управляющий по связям с прессой действовал вслепую – кто-то позвонил после того, как было принято решение, и распорядился, чтобы он сделал заявление», – вспоминает Стармэн.

Все изменилось в 1981 году. Стармэна приглашали на все совещания высшего руководства, когда принимались решения, которые могли повлиять на репутацию



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) корпорации. Более того, когда обсуждались те или иные шаги, у него спрашивали, как на них могут отреагировать средства массовой информации. Штат отдела по связям с общественностью был расширен до 35 человек, то есть увеличен в три раза по сравнению с его численностью в середине 70-х годов. Сейчас отдел пользуется независимостью, необходимой для поддержания отношений доверия с прессой. Уйдя из отдела маркетинга «Макдоналдса», Стармэн, как руководитель отдела по связям с общественностью, начал отчитываться о работе отдела непосредственно перед Джеком Гринбергом, вице-президентом и финансовым директором «Макдоналдса». В итоге отдел по связям с прессой стал лучше справляться с проблемами, которые порождались средствами массовой информации и которые в прошлом застигли корпорацию врасплох.

Меры «Макдоналдса», направленные на урегулирование проблемы освещения его деятельности в прессе, не ограничивались просто решением задачи реагирования на кризисные ситуации. В 1980 году в корпорации было принято решение вновь рассказать свою историю, и впервые за многие годы ее руководители высшего звена вновь оказались доступными для прессы. Была даже возрождена тактика использования агентов по обеспечению престижа компании, к которой в прошлом с таким успехом прибегал Эл Голин для того, чтобы заработать капитал на том обаянии, которым очаровывал журналистов основатель компании Рэй Крок. Вновь стали осуществляться мероприятия, цель которых – привлечение внимания прессы, и на которых можно было сделать фотографии крупным планом. Когда корпорация подписала контракт об открытии предприятий «Макдоналдса» примерно на трехстах военно-морских базах по всему миру, фотографам на фоне авианосца позировал Роналд Макдоналд. В день десятилетия открытия предприятий Роналд а Макдоналда дети и их родители, остановившиеся в первом ресторане Роналда Макдоналда в Филадельфии, стоя перед телекамерой Эй-би-си, по сигналу прокричали: «Доброе утро, Америка!» Этой картинкой и началось утреннее шоу телекомпании.

Однако событие, связанное с «Макдоналдсом» и привлекшее самое широкое внимание средств массовой информации, произошло 21 ноября 1984 года в Нью-Йорке, в отеле «Гранд Хайят», где был приготовлен пятидесяти миллиардный гамбургер. Именно туда корпорация пригласила репортеров, чтобы они своими глазами увидели, как Эд Ренси, президент «Макдоналдс – США», готовит исторический гамбургер и угощает им Дика Макдоналда, человека, тридцатью шестью годами раньше приготовившего первый гамбургер. Возможность сделать интересное фото и получить интервью, вызывающие воспоминания о прошлом, привлекла сюда многих. Приехали более двухсот журналистов из многих стран, а электронные средства массовой информации с большим трудом разместили свою аппаратуру на трех отдельных платформах. Это событие показывали в программах новостей для телесети, о нем писали практически все ежедневные газеты США и журналы «Тайм» и «Ньюсуик». «Это был возврат к использованию умения показать товар лицом, которым так славился Рэй Крок», – говорит Голин.

Впрочем, главное отличие новой службы «Макдоналдса» по связям с прессой заключалось в том, как она реагировала на события, представлявшие потенциальную угрозу для корпорации. Именно такая угроза возникла в 1982 году, когда микробиологи Федерального центра контроля заболеваний опубликовали доклад, в котором указывали на связь между двумя вспышками желудочно-кишечных заболеваний и редко встречающейся бактерией, которая, как предполагали, была обнаружена в мясе, использовавшемся «одной крупной сетью предприятий быстрого питания». Когда один репортер из Майами совершенно точно установил, что под нею имелся в виду «Макдоналдс», и написал об этом в «Майами геральд», корпорация столкнулась с проблемой, последствия которой могли оказаться гораздо более серьезными, чем слухи о червях.

Однако результаты были иными и во многом благодаря тому, как на сей раз реагировал «Макдоналдс». Центр по контролю заболеваний приступил к исследованиям после того, как стало известно о вспышках заболеваний в Траверс-Сити, штат Мичиган, и Медфорде, штат Орегон. Большинство из почти двадцати человек, жаловавшихся на расстройство желудка в обоих городах, незадолго до заболевания ели мясные продукты в ресторане «Макдоналдс». Правда, задолго до того, как Центр опубликовал свой доклад, «Макдоналдс» сам провел тщательное расследование этих случаев, тесно сотрудничая в этом с Центром. Специальная комиссия, состоявшая из 25 управляющих, включая специалистов по экономике и организации производства, микробиологов, технологов по переработке продуктов питания и инспекторов по контролю за качеством, посетила оба предприятия и обследовала грили, вентиляцию, морозильники и другое оборудование, а также ознакомилась с тем, как происходит

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) приготовление продуктов. Были проверены и сами продукты. Не было обнаружено ничего, что свидетельствовало бы о наличии бактерий. Столь же тщательной проверке подверглись также мясоперерабатывающие предприятия сети. Результаты те же самые. Инспектора Центра признали, что меры контроля качества на предприятиях сети были одними из самых жестких, с какими им только приходилось встречаться.

Таким образом, когда появилось сообщение о заболевании, «Макдоналдс» был вооружен результатами проверки, которые указывали на то, что между посещением его предприятий и заболеванием не установлено причинной связи. А распространенность болезни среди ее клиентов можно объяснить глубоким проникновением корпорации на рынок индустрии питания США. Каждый день предприятия «Макдоналдса» посещают 16 миллионов американцев, то есть более 6 % населения страны. Поэтому большое число людей, живущих вблизи ресторанов, побывали в них в течение тех четырех дней, когда произошли вспышки заболеваний. Однако если бы продукция этих предприятий действительно была заражена бактериями, пострадало бы, несомненно, гораздо больше посетителей. С этим были согласны и сотрудники Центра, и группа из «Макдоналдса». Когда «Макдоналдс» сделал все эти факты достоянием общественности, стало очевидно, что урок Атланты в корпорации был усвоен хорошо. Независимо оттого, что стало причиной заболеваний, корпорация твердо заявила: это никоим образом не имеет отношения к продукции «Макдоналдса». За этим заявлением вскоре последовало еще более категоричное интервью по телевизионной сети вице-президента Эдварда Шмитта, которое он дал в одном из ресторанов «Макдоналдс», сидя за столом и поглощая «Квотер паундер». Его слова были недвусмысленными и понятными всем: «Могу поручиться, что питаться в «Макдоналдсе» безопасно».

Позднее Центр контроля заболеваний сообщил, что вероятной причиной кишечных заболеваний могли стать бактерии, содержащиеся в мясе гамбургеров, приготовленных при слишком низкой температуре. Этот вывод, основанный на том, что в шницеле одного гамбургера были обнаружены редко встречающиеся бактерии, до сих пор оспаривается «Макдоналдсом», а Центр так и не предоставил окончательных доказательств. Однако его специалистам удалось обнаружить новую и приводящую в замешательство болезнь, связанную, по-видимому, с мясом. Время от времени ее обнаруживали, но ни разу с тех пор ее не связывали с «Макдоналдсом».

Эти случаи в течение короткого периода времени отрицательно сказывались на объемах продаж в двух упомянутых городах. Впрочем, последствия оказались незначительными и преходящими. И все же «Макдоналдсу» удалось избежать крупного публичного скандала лишь потому, что в данном случае его подход к проблеме отличался от реакции на слухи в Атланте, как небо от земли. Корпорация выступила публично только после того, как с помощью тщательных проверок выяснила все обстоятельства дела и факты. Кроме того, ее публичное заявление было тщательно подготовлено и обнародовано одним из высокопоставленных сотрудников в обстановке, которую он сам контролировал. Этот сотрудник принимал непосредственное участие в проверках. Важную роль сыграло и то, что корпорация проявляла при этом чувство ответственности. Она особо подчеркнула, что ей нечего скрывать и что она хотела бы установить причину случившегося в такой же степени, как и Центр. Доктор Элан А. Харрис, эпидемиолог из Чикаго и консультант «Макдоналдса», считает, например, что Центр контроля заболеваний, возможно, никогда бы не смог сделать свое заключение о причастности «Макдоналдса», если бы корпорация не предоставила его специалистам столь обширной информации. Хотя это заключение и оказалось не в пользу «Макдоналдса», для корпорации сотрудничество с Центром оказалось полезным. «Нет сомнения в том, что готовность корпорации идти на сотрудничество сделала отношение к ней некоторых представителей службы здравоохранения более благожелательным, а это повлияло на то, как они сообщили о случившемся общественности», – говорит Харрис.

Но этот эпизод оказался всего-навсего предпосылкой к тому кризису, в который был втянут «Макдоналдс» 18 июля 1984 года.

В 7 часов 30 минут вечера того дня Стармэн и его жена Кэти успели сесть за стол в «Интернэшнл клуб», элитарном ресторане чикагского отеля «Дрейк». Супруги намеревались отпраздновать день рождения Кэти. Едва Стармэны сделали заказ, к их столику принесли телефон. Звонил их тринадцатилетний сын, сказавший о том, что в теленовостях только что передали сообщение о стрельбе в одном из ресторанов «Макдоналдс» в Калифорнии.

Стрельба в одном из ресторанов – это звучало как событие местного значения, в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) котором, конечно, нужно разобраться, но который не требовал привлекать тотчас же внимания руководства корпорации. Но всего через несколько минут Стармэну позвонили вновь, на этот раз для того, чтобы сообщить, что в ресторане убиты четыре человека. Позвонили еще раз и сказали, что убито шесть человек. Спустя еще несколько минут из еще одного телефонного звонка Стармэн узнал, что погибших уже восемь человек.

Это был инцидент отнюдь не местного значения. Прежде чем официанты успели подать обед, Стармэн с женой мчались в своей машине в штаб-квартиру «Макдоналдса» в Оук-Бруке. По радио сообщали о все большем числе убитых. Еще не доехав до штаб-квартиры, Стармэн стал анализировать возможные последствия для «Макдоналдса» самой кровавой в истории США бойни, тем или иным образом связанной с именем американской корпорации. А произошло следующее. Наступал вечер, когда в ресторан «Макдоналдс» в Сан-Исидро вошел некто Джон Хаберти и открыл беспорядочный огонь из автоматической винтовки. Прежде чем его сразила пуля полицейского снайпера, жертвами Хаберти стали ни в чем не повинные посетители, служащие ресторана, прохожие, всего 21 человек.

Никогда прежде «Макдоналдсу» не приходилось искать выхода из столь катастрофической ситуации, как та, что сложилась после трагедии в ресторане небольшого городка Сан-Исидро неподалеку от границы с Мексикой. Тем не менее корпорация стала оперативно действовать так, как будто она уже провела несколько репетиций с массовыми убийствами. Через несколько минут после прибытия в штаб-квартиру Стармэн уже говорил по телефону с руководителем отдела маркетинга Полом Шрейджем, а затем с президентом Майклом Квинлэном. Шрейдж принял решение о том, что корпорация следует приостановить свою рекламную деятельность не менее чем на четыре дня, и Стармэн немедленно сообщил о нем репортерам, желавшим получить комментарий ее представителей по поводу случившегося. На следующий день на протяжении 15 часов Стармэн давал интервью одно за другим (всего их было 71), его выступления появлялись во всех выпусках новостей, которые телесети передавали в тот день. Днем позже было созвано совещание с участием руководящих работников «Макдоналдса» высшего уровня для обсуждения мер, которые надлежит принять корпорации. Фред Тернер находился за границей, и поэтому в его отсутствие главой корпорации оставался Квинлэн, утвердивший решение о выделении одного миллиона долларов в фонд оставшихся в живых жертв трагедии. Накануне он был создан Джоан Крок, сделавшей первый взнос в размере 100 000 долларов.

Той же ночью несколько высших руководителей корпорации вылетели в Сан-Исидро для участия в похоронах восьми жертв, которые должны были состояться на следующий день. В самолете Стармэн предложил закрыть предприятие. Однако другие возражали, опасаясь, что подобный шаг может быть расценен как недостаток воли и мужества в корпорации или, что еще хуже, как мера, рассчитанная на внешний эффект. Руководители «Макдоналдса» настолько опасались такого обвинения, что их предполагаемое присутствие на похоронах не афишировалось.

Но после того как представители «Макдоналдса» поприсутствовали на похоронах, проехали по городу и встретились с духовным наставником католической общины монсеньором Франсиско Алдесарро, все сомнения относительно целесообразности закрытия ресторана исчезли. «Люди относились к этому ресторану как к святыне, – отмечает Стармэн. – К ней несли цветы и статуэтки, ставили свечи и лампы и молились. Этот ресторан «Макдоналдс», с которым теперь было связано столько человеческих чувств, открывать вновь было нельзя».

Эд Ренси решил, что предприятие должно быть закрыто навсегда. Но было необходимо сделать все возможное для того, чтобы ни у кого не возникло подозрения, что «Макдоналдс» пытается воспользоваться трагедией для саморекламы. Поэтому Стармэн порекомендовал региональному управляющему Стиву Зданеку дать указание персоналу ресторана убрать эмблему «Макдоналдса» в 3 часа утра в понедельник, чтобы ни телевизионщики, ни фотографы газет не смогли заснять этого. «Нужно ли сообщать об этом в полицию?» – спросил Зданек. «Черт побери, конечно, нет! – воскликнул Стармэн. – Полиция – это самый крупный источник утечки информации».

Через пять недель, после продолжительных консультаций с властями городка, «Макдоналдс» безвозмездно передал здание гражданам Сан-Исидро, предоставив отцам города решать самим, что с ним делать дальше. В течение всего кризиса, отмечает исполнительный вице-президент Дональд П. Хорвиц, во всех своих решениях «Макдоналдс» руководствовался одним правилом: «Мы решили, что должны делать то, что было правильно в моральном отношении, а не то, что было правильно с точки

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) зрения наших прав по закону или разумно в смысле денег или даже правильно с точки зрения связей с общественностью. У нас была моральная обязанность поступать порядочно независимо от того, что именно в этом случае мы должны были сделать».

«Макдоналдс», который раньше понятия не имел о том, как противостоять тем рискам, которые несет с собой известность, появляющаяся у компании, когда она становится действительно крупной, наконец научился преодолевать их. Корпорация специально не стремилась к тому, чтобы средства массовой информации позитивно освещали ее шаги после трагедии в Сан-Исидро. Но после того, что корпорация сделала, она стала получать в свой адрес сотни писем с теплыми словами. Одобрение действиям корпорации было также высказано и в десятках редакционных статей газет.

Даже у жителей Сан-Исидро образ «Макдоналдса» не ассоциируется с воспоминаниями о самой ужасной трагедии в истории городка. Напротив, «Макдоналдс» приобрел здесь большую популярность. Всего в трех кварталах от того места, где находился первый ресторан, сегодня открыто новое предприятие «Макдоналдса», и объемы продаж в нем на треть выше, чем в ресторане, ставшем местом трагедии.

## Глава 16 Сдержки и противовесы

Конфликты с общественными группами и силами, проблема репутации «Макдоналдса» в средствах массовой информации – все это представляло опасность для корпорации. Но в середине 70-х годов над ней нависла угроза, которая потенциально могла вылиться в беспрецедентную катастрофу. Она исходила изнутри, от тех самых дней, которые получали наибольшую выгоду от той золотой жилы быстрого питания, которую открыл «Макдоналдс», – от франчайзи.

Эта угроза не только породила самые большие опасения, но и вызвала удивление. Войдя в ряд крупнейших корпораций, «Макдоналдс» должен был предвидеть, что в обществе найдутся те, кто подвергнет все критике и нападкам. Но меньше всего следовало ожидать, что источником неприятностей смогут стать франчайзи. Никакой другой владелец сети, кроме Рэя Крока, не позволял франчайзи стать неотъемлемой частью корпорации. Франчайзи были законными партнерами в бизнесе, им предоставляли широкие возможности для реализации своей творческой энергии.

Кроме того, франчайзи воздавалось должное как партнерам. «Макдоналдс» осуществил самое крупное дробление богатства, которое когда-либо имело место в системе свободного предпринимательства. К середине 70-х годов среднегодовая чистая прибыль большинства предприятий почти приблизилась к отметке в 100 000 долларов. Франчайзи, контролировавшие несколько предприятий, стали миллионерами. С момента основания компании более тысячи ее франчайзи, поставщиков и управляющих вошли в число миллионеров. Для постороннего наблюдателя любые нападки франчайзи на «Макдоналдс» были равносильны финансовому самоубийству.

Однако противостояние между франчайзи и сетью предприятий быстрого питания, сформировавшееся в «Макдоналдсе» к середине 70-х годов, было проблемой более сложной, чем казалось на первый взгляд. У группы франчайзи, состоящей из 50 человек и развернувшей организованное наступление на корпорацию, были самые разнообразные личные мотивы. Правда, общим знаменателем для всех было то возрастающее кумулятивное воздействие, которое оказывала на систему «Макдоналдса» фреда Тернера реализация широкомасштабной и исключительно успешной программы.

Успех программы доставил некоторым бывалым франчайзи такое состояние, о котором они не могли даже мечтать. Но источником богатства абсолютно каждого из них были их предприятия «Макдоналдса», а действие многих контрактов о выдаче лицензий, подписанных на 20-летний срок, истекало. Франчайзи, контролировавшие несколько ресторанов, уровень прибыльности которых не поднимался выше средних показателей, начинали опасаться, что соглашения на новый 20-летний срок могут быть подписаны не с ними. Видимо, некоторые из таких франчайзи посчитали, что смогут наилучшим образом оградить свои интересы, если причинят «Макдоналдсу» как можно больше неприятностей с тем, чтобы корпорация решила выкупить у них предприятия, а не просто указала им на дверь.

В то время как эта небольшая группа предпринимателей, пекущихся только о собственных интересах, создавала показательные проблемы, недовольство

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) распространялось вниз, оказывая влияние на сотни франчайзи, которые с полным основанием могли быть недовольны. Ведь связи между ними и корпорацией ослабли.

Многие франчайзи-ветераны воспринимали программу роста Тернера как удар по их чувству собственного достоинства. У них возникло ощущение, что они уже не входят в круг тех первопроходцев индустрии быстрого питания, которые создали «Макдоналдс» вместе с Кроком и Тернером. В 1971 году штаб-квартиру корпорации перевели из привычного для всех дома 221 по Норт-Ласалль-стрит в Чикаго в новое восьмизэтажное здание в пригороде Оук-Брук. В результате расширения штата корпорации, которое сопровождало ее рост, возникли новые бюрократические прослойки, еще дальше отодвинувшие франчайзи от высшего руководства «Макдоналдса». Раньше почти каждый франчайзи мог обращаться непосредственно к Кроку или Тернеру. Но в 1975 году, когда насчитывалось уже 1100 франчайзи, ни Крок, ни Тернер были не в состоянии поддерживать тесные личные контакты. По мнению многих давних франчайзи, корпорация еще больше обостряла ситуацию тем, что каждый год в «Макдоналдсе» появлялось 100 и даже больше новых франчайзи. Такая практика сохраняется и сегодня, ведь это средство привлечения в корпорацию свежей энергии и новых идей.

Более того, когда в 1965 году «Макдоналдс» перешел к региональной организации и было открыто пять новых крупных отделений вне Чикаго, этим была заложена основа важных перемен в ее отношениях с франчайзи. И когда в 1968 году Тернер передал все полномочия по приобретению недвижимости и открытию новых предприятий новым региональным отделениям, судьба франчайзи оказалась в руках молодых региональных управляющих. Казалось, что для франчайзи, долгие годы управляющих предприятиями, это был сигнал об окончании дружеских отношений с Кроком, Тернером и другими представителями высшего руководства «Макдоналдса». Теперь региональные управляющие, лично не знакомые с франчайзи со стажем, имели право решать, где строить новые предприятия, продавать ли лицензии на них ветеранам, искать ли новых франчайзи или продавать лицензии «Макопко», принадлежавшей «Макдоналдсу» компании, которая управляла ресторанами. Даже самый рост «Макопко», управлявшей в 1968 году 9 % ресторанов и кафе, а в 1975 году – уже 31 %, воспринимался владельцами-франчайзи как угроза. И хотя компания «Макопко» расширялась главным образом потому, что выкупала предприятия избранной группы франчайзи, желавших продать свои заведения и тем самым сделавших себе значительные состояния, франчайзи, желавшие остаться в системе, стали опасаться того, что «Макдоналдс» станет и дальше последовательно предпринимать шаги, направленные на свертывание франчайзинга.

Но никакая другая проблема, возникшая в связи с быстрым расширением сети, не волновала франчайзи так и не была действительно столь серьезной, как «коллизия», под которой франчайзи понимали уменьшение объема продаж в уже существовавших ресторанах, происходившее, когда поблизости открывалось новое предприятие «Макдоналдса». В 60-е годы в США оставалось еще столько неосвоенных рынков для франчайзи индустрии быстрого питания, что проблема «коллизии» просто не могла возникнуть. В то время «Макдоналдс», несомненно, не построил бы нового ресторана, если бы ему не был обеспечен рынок, рассчитанный не меньше чем на 50 000 жителей. И если дела у франчайзи шли неважно, винить им приходилось только себя.

Однако к 1975 году франчайзи имели полное право поднимать проблему «коллизии». Главный исполнительный вице-президент Джерри Ньюмен, возглавлявший отдел отчетности и финансов и знающий финансовую отчетность франчайзи лучше, чем кто-либо другой, считает, что к тому времени 30 % новых ресторанов оказывали определенное и поддающееся оценке влияние на продажи соседних предприятий. Не все в «Макдоналдсе» согласны с этой оценкой. При этом ссылка делалась на то, что объемы продаж в расчете на одно предприятие в тот период росли более чем высокими темпами также благодаря и расширению ассортимента. Тем не менее Ньюмен полагает, что в 5 % случаев появление новых ресторанов привело к уменьшению прибыли соседних предприятий «Макдоналдса».

Если свести воедино все эти усилия по расширению сети, становится понятным то, что у франчайзи усиливалось ощущение их дистанцирования от той компании, которую создал Рэй Крок. «Все это были скорее ощущения, чем реальность. Но франчайзи утратили возможность поддерживать отношения непосредственно с высшим руководством, – замечает Ньюмен. – Им казалось, что Фред Тернер и Рэй Крок стали недоступными и что, если они попытаются связаться с ними, минуя региональных управляющих, все возможности получения новых лицензий для них будут закрыты. А

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) видя, как растет «Маккопко», некоторые франчайзи говорили: «Вы уже не только мои хозяева и лицензиары, вы теперь уже и наши конкуренты». Семена несогласия были посеяны районированием компании, а взрастило их расширение системы».

Подобной совершенно неожиданной для корпорации была критика со стороны общественности. Внутренняя оппозиция застала врасплох высшее руководство. Все началось в 1975 году, когда примерно 25 франчайзи, контролировавших по несколько предприятий, пригласили Крока, Тернера и других высших руководителей корпорации на встречу, которую они предложили провести в Атланте. С первого взгляда в этом не было ничего подозрительного. Кроку и Тернеру приходилось и прежде присутствовать на подобных встречах и выслушивать жалобы о «коллизии» и об ослаблении связей между франчайзи и высшим руководством. Франчайзи, вовлеченные во встречу в Атланте, совершили большую ошибку, заранее не поставив Крока и Тернера в известность о том, что эта встреча будет не обычной, а гораздо более серьезной.

Не будучи предупрежденными об этом, Крок, Тернер, Ньюмен, вице-председатель Эд Шмитт и руководитель отдела маркетинга Пол Шрейдж отказались от приглашения. «В прежние годы я бывал на подобных встречах. Со временем они превратились просто в склоки, – говорит Тернер. – Мы сочли, что ничего нового там не услышим». «Макдоналдс» поручил старшему вице-президенту Джону Куну представлять корпорацию в Атланте. Однако Шмитт считает, что отсутствие на встрече других высших руководителей «свидетельствовало о безразличии, по мнению франчайзи, к тем проблемам, поднимать которые они имели полное право».

«Макдоналдс» упустил великолепную возможность подавить бунт франчайзи в самом зародыше. После того как в Атланте франчайзи обменялись мнениями, стали возникать общие очертания организации, и участники встречи условились собраться вновь во Флориде. Там был «избран» комитет семи, который должен был представлять группу на частной встрече с Рэем Кроком. Вначале Крок согласился на такую встречу при одном условии: Боб Кинсли, франчайзи из Колорадо, к которому Крок испытывал особую неприязнь, не должен становиться членом комитета. К сожалению, Кинсли уже был таковым, и франчайзи отказались вывести его из состава. Встреча с Кроком так и не состоялась. «Если бы Рэй встретился с комитетом, – отмечает Дон Конли, бывший управляющий корпорации по франчайзингу, сам ставший одним из франчайзи-диссидентов, – Ассоциации франчайзи «Макдоналдса» никогда бы не возникло».

Именно такое название выбрали франчайзи на своей следующей встрече в Колорадо, состоявшейся в середине 1975 года, где они официально провозгласили себя членами независимой организации франчайзи, которая должна была выступить в роли постоянного консультативного совета корпорации «Макдоналдс». Все франчайзи «Макдоналдса» ожидали дальнейших событий. Все указывало на близкую конфронтацию – на открытое столкновение корпорации со своими франчайзи, которое «Макдоналдс» просто не мог позволить себе.

В Ассоциацию франчайзи «Макдоналдса», или АФМ, входили отнюдь не новички. Среди ее членов были некоторые из самых давних и состоятельных франчайзи. Дон Конли, ушедший с поста вице-президента «Макдоналдса» по лицензированию, чтобы приобрести четыре предприятия в пригородах Чикаго, был избран президентом АФМ. По мнению многих, он был, однако, лишь номинальным главой. Всем заправляли Ричард Френкел, владелец 23 предприятий в Северной Каролине, и Макс Купер, владелец 22 ресторанов в Бирмингеме, бывший партнер Эла Голина. Большинство членов АФМ жили на Юго-востоке. Правда, были предприняты попытки вовлечь в организацию франчайзи из других регионов страны. В ряде случаев это удалось. На начальном этапе вице-президентом АФМ являлся Рон Лопати, чья семья в настоящее время контролирует 12 предприятий в Калифорнии и 32 – в Теннесси. К тому же АФМ имела все атрибуты постоянной организации. У нее был освобожденный исполнительный директор, она выпускала ежемесячный информационный бюллетень на восьми страницах.

В первом же номере бюллетеня АФМ Ассоциация франчайзи «Макдоналдса» недвусмысленно дала понять, что она намеревается оправдать свою характеристику «альтернативной силы». Ее основные принципы шли вразрез с основными принципами франчайзинга, заложенными Кроком. В частности, АФМ заявляла, что у франчайзи есть право на автоматическое возобновление 20-летних лицензий. Выдвигалось требование о том, чтобы все новые предприятия в районе передавались уже действующим на этом рынке франчайзи. За любую крупную модернизацию или крупный

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) ремонт предприятия, заявляла группа, платить должна корпорация, что противоречило давней практике реинвестиций самими франчайзи. Ассоциация франчайзи «Макдоналдса» настаивала также на том, чтобы строительство любого нового предприятия запрещалось, если оно может иметь значительное негативное воздействие на оборот действующих ресторанов.

По существу, все члены АФМ заявляли, что дальнейшее развитие «Макопко» и расширение базы франчайзинга должны быть прекращены. Вместо конкуренции франчайзи между собой члены Ассоциации франчайзи «Макдоналдса» хотели заполучить гарантии собственного роста, безопасности собственных предприятий на длительную перспективу и защиты от конкуренции. Короче говоря, они хотели уничтожить реальный фундамент «Макдоналдса» – филигранную систему сдержек и противовесов, которая регулирует отношения между управляющими корпорации, франчайзи и поставщиками. В процессе реализации программы роста Тернера баланс власти в «Макдоналдсе» склонился в сторону корпорации. Теперь же АФМ хотела, чтобы произошел сдвиг в прямо противоположную сторону.

Требования Ассоциации франчайзи «Макдоналдса» были настолько несовместимы с принципами «Макдоналдса», что даже сегодня в корпорации спорят о том, насколько серьезны были «бунтовщики». Тернер, вероятно, принадлежит к меньшинству, склонному преуменьшать опасность. Он считает, что АФМ представляла меньшинство богатых, эгоистичных франчайзи, многие из которых намеревались продать свои предприятия корпорации и разжигали конфликт для того, чтобы вздуть на них цену. Тернер был настолько возмущен, что в речи на съезде франчайзи в 1976 году он язвительно назвал АФМ «Ассоциацией франчайзи-миллионеров».

Правда, большинство руководителей «Макдоналдса» согласны с оценками Эда Шмитта. На вершине своего взлета АФМ насчитывала лишь 50 членов. Однако, по мнению Шмитта, не менее трети всех франчайзи тайно «симпатизировали АФМ». Кроме того, он уверен, что члены ассоциации и те, кто ее поддерживал, хотели не просто соперничать с «Макдоналдсом», а стремились играть важную роль в управлении корпорацией и навсегда покончить с ее сильным контролем за франчайзи. «Если бы АФМ добила своего, – заключает Шмитт, – она разрушила бы саму структуру «Макдоналдса». Но даже если бы группе удалось достичь гораздо меньше того, что она хотела, – продолжает Шмитт, – то все равно воздействие на «Макдоналдс» было бы катастрофическим. Необходимо помнить, – говорит Шмитт, – что период с 1968 по 1975 год был периодом динамичного роста «Макдоналдса». Но это было и также время вызревания крупнейшего раскола, с каким нам пришлось когда-либо сталкиваться».

Но если цели АФМ так далеко выходили за рамки допустимого, почему Шмитт и другие управляющие «Макдоналдса» столь серьезно отнеслись к этому вызову? Ответ следует искать в том, что во многих обвинениях, выдвинутых Ассоциацией франчайзи «Макдоналдса», содержалась немалая доля истины. Конечно, многие франчайзи использовали АФМ в собственных корыстных целях. Многие понимали, что, поскольку эффективность работы их предприятий была крайне низкой, они не могли рассчитывать на продление их лицензий на очередные 20 лет. Для них АФМ стала орудием, с помощью которого они надеялись повысить цену, которую «Макдоналдс» будет вынужден уплатить для того, чтобы убрать смутьянов из системы. И действительно, критика с их стороны немедленно прекратилась, едва только корпорация выкупила их предприятия.

Впрочем, эта мера вовсе не решала реальной проблемы вызова. Даже если большинство членов АФМ руководствовались лишь эгоистическими соображениями, фактом было то, что некоторые из их обвинений звучали как истина для десятков франчайзи, оставшихся лояльными «Макдоналдсу». И главной причиной этого была регионализация. Когда в 1965 году корпорация открыла пять региональных отделений, она учитывала реальную потребность сети приблизить процесс принятия решений к рынку. Но к 1975 году число региональных отделений уже достигло 12, а власть региональных управляющих последовательно расширялась. Кроме того, в «Макдоналдсе» не были созданы эффективные центральные структуры корпорации, которые контролировали бы работу регионов и препятствовали бы принятию региональными управляющими произвольных и несправедливых решений.

Одни региональные управляющие, казалось, были больше заинтересованы в том, чтобы строить новые рестораны, чем в определении того, как это может повлиять на работу уже существующих предприятий. Другие явно предпочитали передавать новые предприятия «Макопко», а не франчайзи. «Встречались также региональные управляющие, которые придерживались теории, в соответствии с которой если

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) открывается новый ресторан, то пусть он сначала принадлежит корпорации, а вот если дела в нем не пойдут, тогда его всегда можно продать франчайзи, – говорит Джерри Ньюмен. – Они неправильно понимали то, чего от них ожидали в корпорации».

Не было гарантии того, что идеалы справедливости, которым были глубоко преданы Крок и Тернер, в равной мере передавались как тем, кто занимался региональным франчайзингом, так и тем, кто покупал недвижимость в регионах. Отдельные управляющие равнодушно относились к обоснованным интересам франчайзи, и сделать что-нибудь во изменение подобного отношения к себе последние практически не могли. В «Макдоналдсе» не существовало каких-либо надлежаще оформленных каналов для подачи жалоб франчайзи, считавшими, что с ними поступили несправедливо, не дав разрешение на строительство нового предприятия или отказав в лицензии. В «Макдоналдсе» большие прибыли получают те франчайзи, которые могут приложить свои знания и опыт в нескольких предприятиях, и ряд франчайзи стали обвинять региональных управляющих в том, что те не дают им заработать столько, сколько они могли бы заработать.

В «Макдоналдсе» опытным путем не определяли также возможные убытки, которые новое предприятие может нанести продажам уже существующего с целью выяснения того, насколько справедливы жалобы франчайзи по поводу так называемой коллизии. Главным для корпорации было расширение сети, а не защита владельцев существующих ресторанов. «В период бурного роста компания неизбежно концентрировала все внимание на себе самой, – утверждает Шмитт. – Основное внимание уделялось тому, как совершенствовать свою структуру, как надежно защитить своих работников и подготовить своих управляющих. Но, занимаясь всем этим, мы забыли о главном в нашей системе, мы забыли о наших франчайзи».

Во многих случаях изменение приоритетов было естественным следствием развития, а не корыстной попыткой извлечь выгоду за счет франчайзи. К сожалению, однако, не все крайности, допущенные региональными управляющими, были столь уж невинными. Как раз тогда, когда некоторые члены АФМ выступили с, казалось бы, невероятными обвинениями в манипуляциях с выплатами за недвижимость на региональном уровне, «Макдоналдс» выявил очень крупное мошенничество, что немедленно придало этим обвинениям реальную достоверность.

В мошенничестве был замешан региональный управляющий по недвижимости на Юго-Востоке, обогатившийся за счет того, что покупал недвижимость от имени вымышленной корпорации, от ее же имени назначал более высокую цену за эту недвижимость и тут же продавал ее «Макдоналдсу», оставляя себе приличную сумму. При покупке этой недвижимости «Макдоналдсом» эту завышенную цену в конечном счете платили франчайзи, потому что минимальная арендная плата рассчитывалась на основе тех сумм, которые система платила за недвижимость. Поскольку управляющий-мошенник обладал настоящим талантом торговаться и покупать по низким ценам, он мог, не вызывая сомнений, повышать цену на перепродаваемую «Макдоналдсом» недвижимость на 10–25 %. Только когда его совсем обуяла жажда наживы и он стал повышать цену при перепродаже до 100 %, франчайзи этого региона стали роптать. В течение многих месяцев они все настойчивее твердили о том, что корпорация платит непомерно много за недвижимость, однако, когда их жалобы были проверены, никаких нарушений выявлено не было.

Когда мошенничество все-таки было выявлено, отношения «Макдоналдса» с франчайзи Юго-Востока уже был нанесен большой ущерб. Собственное расследование «Макдоналдс» позволило установить, что этот управляющий по недвижимости осуществлял свои «посреднические» операции в течение почти 10 лет и присвоил более одного миллиона долларов.

Однако это разоблачение мошенничества с недвижимостью лишь усугубило проблему управления в юго-восточном регионе, которой «Макдоналдс» недопустимо долго предпочитал не заниматься. Если региональные управляющие в других регионах лишь от случая к случаю допускали крайности в использовании своей вновь приобретенной власти, то менеджер Юго-Востока в начале 70-х годов пренебрег требованиями франчайзи со стажем о предоставлении новых лицензий и других привилегий, хотя их предприятия работали с низкой эффективностью. На смену ему пришел управляющий, не желавший закрывать глаза на недостатки. Когда к шоку от несговорчивости нового регионального управляющего добавилось разоблачение аферы с недвижимостью, практически не вызвало удивления, что возникла АФМ и что она пустила корни именно на Юго-Востоке, а членами ее вначале были франчайзи лишь этого региона.



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Хотя в других регионах столь же серьезные проблемы не возникали, нельзя утверждать, что злоупотреблений там не было совсем. Возможно, самым серьезным следствием расширения сети стало то, что некоторые региональные управляющие постепенно стали смотреть на франчайзи не как на независимых бизнесменов, а скорее как на служащих «Макдоналдса», а порой, что было совершенно недопустимо, но иногда случалось, как на подчиненных. Подобное отношение к франчайзи чаще всего демонстрировали консультанты на местах, контролировавшие соблюдение высоких качественных стандартов сети на предприятиях. Система консультирования на местах по праву была гордостью ее создателя – Фреда Тернера, потому что именно она выделяла «Макдоналдс» из ряда других компаний быстрого обслуживания, давая ей преимущество перед ними.

Но по замыслу Тернера система консультирования на местах должна была являться не просто службой, регулярно инспектировавшей предприятия и относившей их к одной из шести категорий от А (высшей) до F (низшей). Ее служащие, кроме того, регулярно консультировали франчайзи, и именно эта деятельность была ключом к эффективности работы предприятий «Макдоналдса». В ходе таких консультаций управляющие системы консультаций на местах сами узнавали о нововведениях в ресторанах опытных франчайзи и затем делились этими секретами с франчайзи-новичками. Хорошо отлаженная система консультирования «Макдоналдса» была структурой, в которой происходил широкий обмен информацией, что способствовало постоянному совершенствованию работы сети предприятий быстрого питания.

Однако в период бурного расширения сети в некоторых регионах система консультирования на местах превратилась, по существу, в инспекцию, занимавшуюся чуть ли не поисками пыли в ресторане. Некоторые консультанты на местах стали высокомерными и недостижимыми чиновниками. Отчасти так произошло потому, что в систему пришло много новых консультантов, не имевших опыта. Для них легче всего было видеть свою задачу в проведении инспекций, в осуществлении контроля за температурой в грилях, временем приготовления продуктов и за ежедневной мойкой окон.

Эд Ренси, ныне вице-президент «Макдоналдс – США», оценивает откровенно критически собственную деятельность в тот период в качестве 22-летнего консультанта в штате Огайо. Он вспоминает, что однажды присвоил категорию D ресторану Лу Грона, легендарного франчайзи из Цинциннати, разработавшего сэндвич с рыбным филе. Невысокую категорию предприятию Грона Ренси решил присвоить потому, что в нем были установлены кассовые аппараты новой модификации, использование которых не было одобрено корпорацией, и были осуществлены несанкционированные изменения прилавка. Размахивая пальцами у самого носа консультанта, Грон отчитал Ренси, что тот, конечно, заслужил. «Никогда все ваши бюрократические уловки, связанные с этим отвратительным упорядочением, не будут выше моего желания делать что-то новое», – воскликнул он. Сейчас Ренси согласен с Троном. «Я вел себя как деспот, и, конечно, Лу не заслужил этого, – говорит он. – С того самого дня я буквально лез из кожи вон, чтобы доказать ему, что я не такой плохой человек».

Однако Ренси признает, что его поведение с Троном было типичным для многих молодых консультантов в эпоху бурного развития сети. «Мы заявляли франчайзи, что вот это в кафе – неправильно, вместо того чтобы сказать: «Вот – проблема, вот – ее решение, давайте вместе попробуем исправить положение».

Когда в «Макдоналдсе» признали, что эта проблема существует и ею необходимо заняться, расхождение во взглядах стало широко распространяться в системе. Члены АФМ вели активную лоббистскую кампанию в конгрессе за принятие национального закона, который бы существенно ограничивал право владельцев сети отвергать франчайзинговую лицензию или отказывать в ее возобновлении. Хотя и это само по себе было серьезно, это было лишь началом деятельности группы, цель которой – бросать вызов, дозволенный законом. Члены АФМ и ее сторонники местом рассмотрения своих претензий избрали учреждение, в котором «Макдоналдсу» никогда прежде не приходилось улаживать разногласия с собственными франчайзи, а именно – суд. В середине 70-х годов «Макдоналдсу» были предъявлены несколько крупных исков. Франчайзи стремились вынудить корпорацию изменить основные правила, которые легли в основу их договоров с «Макдоналдсом». Одни франчайзи оспаривали право «Макдоналдса» требовать того, чтобы последние арендовали у корпорации недвижимость. Другие подвергали сомнению право компании прекращать лицензию за грубые нарушения стандартов или не возобновлять ее по окончании 20-летнего срока

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) при неэффективной работе их предприятий. В «Макдоналдсе» это рассматривалось как основополагающее исключительное право. Если бы иски были удовлетворены судами, «Макдоналдс» уже никогда не был бы прежним.

Таким образом, в 1975 году «Макдоналдс» приблизился к еще одному поворотному пункту в своей истории. Ему предстояло освоиться со своими успехами, научиться управлять огромной франчайзинговой системой, не поступаясь основными принципами, которые превратили его в ведущую компанию, построенную на такой основе. В тот год корпорации исполнилось 20 лет, и у нее были все основания отпраздновать эту годовщину – она была лидером на рынке. Только в 1975 году продажи «Макдоналдса» выросли на 28 % и составили 2,5 миллиарда долларов. Корпорация сообщила о 32 %-ном приросте доходов в течение года, который для большинства компаний оказался годом спада. Однако «Макдоналдс» не мог ощущать вкус триумфа и победы над своими конкурентами, потому что внутренняя опасность порождала гнетущее чувство неуверенности. «Я был подростком из бедной семьи из Огайо, добившимся чего-то в жизни благодаря «Макдоналдсу», – говорит Ренси. – Он стал моей семьей, и вот мою семью начали рвать на части. Это происходило у меня на глазах, а я не мог остановить этого».

Если бы в основе организации «Макдоналдса» не лежали принципы справедливого отношения к франчайзи, установленные Кроком, управляющие корпорации, возможно, не столь серьезно отнеслись бы к обвинениям АФМ и «Макдоналдс» стал бы принимать необходимые меры слишком поздно. Но с 50-х годов Крок прививал управляющим философию, благодаря которой «Макдоналдс» отличался от всех других компаний. Поэтому, когда АФМ выступила против управляющих, они отреагировали с такой агрессивностью, с какой не отвечали ни на один внешний вызов.

В конфликте с АФМ корпорация заняла твердую и недвусмысленную позицию. Как только в 1975 году эта организация «белых ворон» была создана, Шмитт и Тернер лично встретились с каждым из ее 20 функционеров и директоров Ассоциации франчайзи «Макдоналдса». Большая часть их жалоб сводилась к тому, что франчайзи утратили связи с компанией. В первые годы существования в «Макдоналдс» поступал большой объем информации и она эффективно обрабатывалась, однако контакты между управляющими компании и франчайзи всегда были неофициальными. Правда, когда начался бурный рост системы, эти каналы связи оказались перегруженными. Знакомясь со всеми жалобами АФМ, замечает Шмитт, «я видел, что часть франчайзи охватила полная растерянность, неуверенность в том, что они способны оказывать какое-то влияние на будущее развитие корпорации».

Для восстановления баланса сил Шмитт и Крок предложили провести широкое преобразование и создать для франчайзи новые и более официальные каналы связи с руководством «Макдоналдса», а также дать им новые инструменты контроля за возрастающей властью корпорации. Это был блестящий маневр. Шмитт превратил нападки АФМ в творческий инструмент. Франчайзи нуждались в новых правах для того, чтобы оставаться эффективной силой, и в интересах «Макдоналдса» было предоставить им такие права. Концепция отражала самую суть формулы франчайзинга Рэя Крока: более сильные франчайзи делают более сильной всю сеть предприятий быстрого питания. По существу, то, что предложил Шмитт, означало адаптацию философии франчайзинга Крока к гораздо большей системе.

Однако Шмитту не удалось бы восстановить прежний баланс без ограничения в той или иной форме ставшей непомерно большой власти региональных управляющих «Макдоналдса», а это было бы чрезвычайно рискованным делом. Когда Фред Тернер перевел процесс принятия решений на региональный уровень, «Макдоналдс» получил огромное преимущество перед своими конкурентами – другими национальными сетями быстрого питания, что позволяло корпорации реагировать на условия местного рынка точно так, как реагируют местные предприятия розничной торговли. Региональных управляющих не обременяли те правила корпорации, которые на конкурентном рынке не обеспечивали бы им успеха.

В результате региональные управляющие «Макдоналдса» стали не менее изобретательными и предприимчивыми, чем франчайзи. Они тоже стали разрабатывать уникальные маркетинговые идеи, которые были апробированы на их рынках и затем распространены во всей сети. Джим Зин, в прошлом франчайзи, ставший региональным управляющим в Сан-Диего, вместе с Полом Шрейджем создал и с успехом испытал на деле первый детский парк. В 1982 году Джим Клинефелтер, региональный управляющий в Миннеаполисе, построил мини-ресторан «Макдоналдс», известный как «Макснэк».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Он просто увидел, что в Миннеаполисе есть множество больших магазинов и торговых районов, где для обычного ресторана «Макдоналдс» места не было, однако для предприятия в одну десятую традиционного размера можно было подыскать помещения. Точно так же Ларри Ингрэм, региональный управляющий в Далласе, сумел удовлетворить потребности местного рынка, построив первую секцию «сквозного» обслуживания автомобилистов в своем ресторане в Оклахома-Сити, рядом с базой ВВС «Тинкер». Его секция «сквозного» обслуживания полностью соответствовала новому предписанию, запрещавшему военнослужащим базы за ее пределами выходить из автомобиля, если на них не было формы. Однако, когда только благодаря секции «сквозного» обслуживания объем продаж ресторана за первый год вырос на 28 %, в корпорации поняли, что «сквозное» обслуживание оценили не только военнослужащие. Сегодня в 90 % отдельно стоящих предприятий «Макдоналдса» в США имеют секции сквозного обслуживания, на которые приходится 50 % объема их продаж.

«Макдоналдс» не собирался ставить под угрозу этот творческий потенциал местных рынков, упраздняя автономию региональных управляющих. Однако было необходимо что-то предпринять для того, чтобы исключить крайности регионального управления, проявлявшиеся в начале 70-х годов. Работу франчайзи контролировали все, а вот контроля за крайностями региональных управляющих было явно недостаточно. А поскольку количество регионов быстро увеличивалось, на посты региональных управляющих приходили молодые и неопытные работники. Сама окружающая обстановка способствовала возникновению конфликтов между франчайзи-ветеранами и молодыми, честолюбивыми региональными управляющими. «Ошибочным был контроль, осуществлявшийся нашим местным начальством, – вспоминает Майкл Квинлэн, президент «Макдоналдса», которому исполнилось 50 лет. – Высшее руководство на самом деле не знало, что происходит в регионах, отчасти потому, что управляющие корпорации не могли все проконтролировать, отчасти потому, что региональные управляющие не спешили поставить их в известность о том, что они делают. Также не спрашивали они у франчайзи, правильны или ошибочны их решения. Это было весьма деспотическое окружение».

Квинлэн прекрасно знает эту систему, поскольку он, возможно, является образцом человека, сделавшего в «Макдоналдсе» головокружительную карьеру. На работу в корпорацию его пригласила Джун Мартино. Джон, ее сын, и Квинлэн были однокашниками в колледже «Лойола». Благодаря этому знакомству Квинлэн, работая неполный рабочий день, стал рассыльным и кладовщиком ресторана «Макдоналдс» и на заработанные деньги смог окончить колледж. В 1968 году в возрасте 23 лет Квинлэн получил постоянную работу в «Макдоналдсе» в самом крупном регионе – чикагском, которым в то время руководил Эд Шмитт. Квинлэн произвел впечатление на Шмитта, и тот двинул его вверх по служебной лестнице. Проработав 5 лет в этом регионе, Квинлэн прошел путь последовательно от референта, затем помощника управляющего и управляющего рестораном. Позднее он стал консультантом, потом районным инспектором, имевшим на попечении пять предприятий «Макопко», и, наконец, управляющим районным сбытом в Сент-Луисе. В 1973 году Квинлэн взял на себя управление регионом Вашингтон, округ Колумбия. Тогда это был крупнейший регион, в котором насчитывалось 360 предприятий. Квинлэну было всего 28 лет. Еще не прошло и десяти лет с тех пор, как он работал рассыльным. Теперь стал управлять работой 1/8 части всех предприятий системы «Макдоналдс».

Несмотря на молодость, к Квинлэну относились как к управляющему, действительно облеченному властью. За три года, в течение которых он занимал этот пост, Квинлэн сам санкционировал строительство 210 новых предприятий и выдачу на них лицензий. Только через 15 месяцев после того, как он приступил к исполнению своих новых обязанностей, в Вашингтон впервые приехал один из высших руководителей корпорации. Подобно всем остальным региональным управляющим того времени, Квинлэн пользовался абсолютной властью в Вашингтоне. «Никакой структуры, обладавшей способностью контролировать принятие решений региональными управляющими, не было, – говорит он. – В Оук-Бруке могли обнаружить ошибку в региональном лицензировании не раньше чем года через полтора после того, как она была совершена. Это был очень беспорядочный, нескладный процесс, и нас совершенно не интересовало, нравилось это франчайзи или нет».

Таким образом, одной из мер «Макдоналдса» в ответ на вызов АФМ должно было стать установление дополнительного контроля за деятельностью региональных управляющих с тем, чтобы исключить крайности с их стороны и вместе с тем не ограничивать их творческой свободы. Был учрежден новый ответственный пост зонального управляющего. Каждый из этих руководителей работников должен был контролировать деятельность пяти регионов. Был существенно повышен уровень подготовки

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) консультантов на местах, их работа вновь стала сводиться к консультированию, а не к осуществлению контроля. И хотя консультанты по-прежнему раз в год проводят «полную инспекцию» работы каждого предприятия и присуждают категории, критерии для определения каждой категории были установлены более жесткими в интересах обеспечения более высокой объективности оценок.

Но Шмитт, организовавший самую широкую реакцию на действия АФМ, понимал, что верным путем к восстановлению баланса сил в «Макдоналдсе» было не ослабление региональных управляющих, что сделало бы их работу менее эффективной, а укрепление франчайзи в их отношениях с корпорацией. Франчайзи, решил Шмитт, нужны как коллективный механизм, так и индивидуальные средства контроля власти «Макдоналдса». Он предложил серьезно реорганизовать консультативный совет франчайзи, незадолго до этого организованный Тернером для определения точки зрения франчайзи на проблемы политики «Макдоналдса» и для содействия ее развитию. Предложенная Шмиттом версия Национального консультативного совета франчайзи (НКСФ) сводилась к тому, что НКСФ должен был состоять из франчайзи (по два от каждого региона), избираемых всеми франчайзи, а не назначаемых компанией. Их деятельность охватывала все проблемы политики, касающиеся взаимоотношений между франчайзи и корпорацией. Хотя совет наделялся лишь консультативными функциями, от его мнения нельзя было просто отмахнуться. Ведь он являлся официальным представителем франчайзи в вопросах политики. НКСФ имел и определенные полномочия, которые он мог бы использовать, если бы в этом возникла необходимость. После утверждения этих предложений Тернером «Макдоналдс» стал первой корпорацией, добровольно изменившей порядок, казавшийся франчайзи естественным: «Макдоналдс» вернул власть своим франчайзи.

Новая процедура рассмотрения индивидуальных претензий франчайзи, принятая «Макдоналдсом», основывалась на предложении Рэя Крока, который заимствовал концепцию, уходящую своими корнями в скандинавские роялти III века нашей эры. Именно тогда короли Швеции, Норвегии и Дании стали поручать советникам выступать в поддержку дел простых людей, жаловавшихся на обращение королевских министров. Этого советника называли омбудсманом – «человеком всего народа». Крок полагал, что в «Макдоналдсе» омбудсман мог выступать нейтральной третьей стороной в рассмотрении претензий любого франчайзи, считающего, что по отношению к нему региональный управляющий поступил несправедливо, в особенности если претензии касались выдачи лицензий или проблемы негативного воздействия новых предприятий на его бизнес.

К тому же Национальный консультативный совет франчайзи и омбудсман оказались самыми эффективными средствами ослабления Ассоциации франчайзи «Макдоналдса». Они приобрели постоянные характерные черты структуры франчайзинга «Макдоналдса». С самого начала было ясно, что директора НКСФ будут подотчетны лишь франчайзи и никоим образом – корпорации. Более того, первым председателем НКСФ стал Арт Корф, франчайзи, бывший одним из главных организаторов АФМ.

Новый консультативный совет сразу же побудил «Макдоналдс» заняться решением ряда важных проблем. Корпорация в ответ на требования АФМ уже приступила к пересмотру своей политики, и НКСФ призвал ее предпринять более решительные шаги. Например, НКСФ играл ключевую роль в совершенствовании консультативной службы на местах. Под его давлением «Макдоналдс» разработал более ясную и четкую политику роста: франчайзи предоставлялась более подробная информация о планах расширения корпорации, детальная оценка перспектив их собственного развития, более справедливо стали урегуливаться проблемы, возникающие в связи с негативным воздействием новых ресторанов. «Они попортили нам много крови проблемой «коллизии», но они сделали нашу корпорацию лучше и крепче», – замечает Квинлэн.

Возможно, более важным является то, что НКСФ контролировал корпорацию тогда, когда франчайзи осознали грозящее воздействие событий в Оук-Бруке. Например, в 1979 году корпорация предложила ввести новую форму генерального контракта о предоставлении лицензии, названного «соглашением». Она предназначалась для того, чтобы исключить возможности субъективного толкования условий франчайзинга. Каждое положение контракта было одобрено постатейно, на что ушел целый год. Однако никто из высшего руководства «Макдоналдса» не догадывался о том, сколь жестким может оказаться этот документ, если все его статьи взять в совокупности.

Когда же соглашение было передано Национальному консультативному совету франчайзи, Совет нашел новые условия франчайзинга настолько неприемлемыми, что решил бороться против них всеми средствами и, если потребуется, даже в суде. Он

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) обратился в юридическую фирму и попросил каждого франчайзи срочно перевести ему по 50 долларов с предприятия. Через несколько недель фонд совета, предназначавшийся на ведение дел в суде, уже составлял более 100 000 долларов, и было ясно, что эта сумма в случае необходимости может существенно вырасти. «Макдоналдс» избрал разумный образ действий: о «соглашении» никто в корпорации больше не вспоминал.

НКСФ достойно защищает коллективные права франчайзи. Правда, еще более эффективной оказалась деятельность омбудсмана, защищающего права отдельных франчайзи. Со временем к его выводам по поводу претензий франчайзи, имеющим лишь консультативный характер, в корпорации стали относиться как к непререкаемым решениям. Им следовали не только франчайзи, но и корпорация, которая юридически не обязана делать этого. Частично это объясняется стремлением «Макдоналдса» сделать деятельность омбудсмана содержательной и эффективной. Но это также и дань уважения абсолютной нейтральности человека, занимающего этот пост с первого дня его учреждения до 1991 года, – Джона Кука.

Куку и раньше приходилось заниматься в «Макдоналдсе» деликатными вопросами. В конце 60-х – начале 70-х годов, возглавляя отдел трудовых отношений между администрацией и профсоюзами, Кук постоянно имел дело с местными профсоюзами, предприятиями в общей сложности около четырехсот попыток организовать свои отделения на предприятиях «Макдоналдса». Формально обязанности Кука заключались в поддержании контактов с работниками предприятий, где предпринимались попытки организовать профсоюз, просвещать их в том, что касается деятельности профсоюзов, выслушивать их жалобы и отвечать на них.

На деле же задачей Кука было не допускать создания отделений профсоюзов. «Макдоналдс» считал себя предпринимательской компанией, и никто с таким пылом, как Кук, не высказывался о том, что профсоюзы – это угроза творческой деятельности предпринимателей «Макдоналдса». «Профсоюзы враждебны тому, что дорого нам, нашим методам работы, – считает Кук. – Они никогда не позволяют рабочим увлечься тем, чем они занимаются. И они все время твердят своим членам о том, что босс всегда против их интересов».

Эту страсть Кук трансформировал в организацию мощного движения сопротивления профсоюзам. Он организовал оперативную группу из опытных управляющих предприятий «Макдоналдса», которые, как только становилось известно, что в каком-то ресторане предпринимается попытка организовать профсоюз, в тот же день отправлялись туда. Он обучал управляющих тому, как следует вести переговоры с работниками и представителями профсоюзов. Он сотрудничал с теми, кто контролирует работу предприятий, добиваясь, чтобы жалобы работников рассматривались без проволочек. Когда профсоюзные пикеты блокировали подвоз продуктов к предприятию, где профсоюз был создан, как это произошло в Сан-Франциско, группа Кука обеспечивала альтернативные поставки.

Словом, Кук не позволял профсоюзам закрепиться в «Макдоналдсе», и те скоро пришли к выводу, что предприятия «Макдоналдса» едва ли следует рассматривать как перспективные с точки зрения успешной организации на них профсоюзов. Ни одна из четырехсот серьезных попыток организовать профсоюз на предприятиях, предпринятых в начале 70-х годов, не была успешной. Как следствие этого, ни на одном предприятии «Макдоналдс» в настоящее время профсоюзов нет.

Задачи омбудсмана потребовали от Кука не меньшей твердости. В год ему приходилось рассматривать около 50 жалоб франчайзи. В большинстве случаев эти жалобы на негативное «воздействие» новых ресторанов и на отказ в выдаче лицензии на новое предприятие. В зависимости от того, какое решение принимается по этим вопросам, франчайзи может много приобрести или потерять, это проблемы, из-за которых франчайзи могут стать врагами друг другу. Решение в пользу франчайзи, которому было отказано в выдаче лицензии на новое предприятие, выгодно ему, но невыгодно тому, кто получил лицензию вместо него. Для Кука это почти всегда ситуация безнадёжная. Но его решения, формально лишь консультативные, редко отменяются «судом последней инстанции» – президентом «Макдоналдса».

Так происходит потому, что свои служебные обязанности Кук выполняет, сохраняя такое беспристрастие, которое порой позволяет усомниться в том, что он является служащим «Макдоналдса». Свои решения он принимает лишь после тщательного двухнедельного изучения проблемы, в ходе которого он обязательно лично посещает место конфликта, неизменно пригласив одного франчайзи из другого региона

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) сопровождать его и участвовать в расследовании вместе с ним. Его отчеты, объемом иногда до 40 страниц, напоминают решения суда.

В своих суждениях он независим как от руководства «Макдоналдса», так и от франчайзи, подавшего жалобу. Он отказывается обсуждать ход проводимого им расследования с руководителями корпорации и никому не сообщает свой «средний уровень», то есть долю решений, принятых в пользу франчайзи, или решений, принятых в пользу региональных управляющих корпорации, на действия которых чаще всего как раз и жалуются франчайзи. «Ни Фред Тернер, ни Эд Шмитт ни разу не расспрашивали меня о каком-нибудь конфликте, – отмечает Кук. – Я благодарен им за это, потому что в течение последних 16 лет у меня всегда был наготове ответ: «Это не ваше дело».

Не все меры, принятые «Макдоналдсом» в ответ на вызовы АФМ, обуславливались интервью Тернера и Шмитта, связанными с их деятельностью. В то время как Шмитт осуществлял организационные преобразования, призванные укрепить положение франчайзи, другие руководители занимались экономическими проблемами, которые весьма сильно беспокоили последних, хотя АФМ на них не делала никакого акцента. Большой вклад в это внес Джерри Ньюмен, в 1975 году совершивший поездки по всем регионам для того, чтобы встретиться и поговорить с франчайзи. Такие заседания начинались в 7 утра, продолжались до обеда и во время обеда и редко заканчивались раньше 11 вечера. Постепенно Ньюмен лично с глазу на глаз побеседовал буквально с каждым франчайзи, имевшим претензии.

Чаще всего франчайзи были обеспокоены негативным «воздействием» построенных новых предприятий на уже функционирующие по соседству. Более чем в 75 % случаев Ньюмен смог предложить выход. Иногда ресторану, объем продаж которого сократился, достаточно было просто предложить скидку с арендной платы. Корпорация стала практиковать временное снижение арендной платы франчайзи, попавших в трудное положение еще в 60-е годы, но к середине 70-х годов число франчайзи, чьи предприятия лишь окупали издержки или даже терпели убытки, стало чересчур большим, и чаще всего это были владельцы новых предприятий, еще не достигших максимума объема ожидаемых продаж. Реагируя на это, «Макдоналдс» в 1975 году, в год создания АФМ, снизил примерно 300 франчайзи арендную плату на сумму, превышающую 5 000 000 долларов.

Однако снижение арендной платы отнюдь не способствовало росту объема продаж в ресторанах, испытывавших трудности. Поэтому Ньюменом был разработан план совершенствования денежно-торгового капитала, призванный усилить маркетинговый потенциал слабых предприятий. Этот план включал в себя строительство секций сквозного обслуживания и детских парков с игровыми площадками «Роналд Макдоналд».

Программа финансирования реконструкции была задумана Ньюменом с таким расчетом, что при любом исходе франчайзи не нес убытков. Обычно франчайзи сами оплачивают расходы по реконструкции. Однако Ньюмен заявил тем из них, чьи дела шли плохо, что корпорация предоставляет им ссуду на реконструкцию в размере 50 000 долларов, и, если в течение двух лет объемы продаж их предприятий не достигнут 150 000 долларов в год, ссуду возвращать не придется.

В течение первого года ссуду «Ньюмен – Техас 150» взяли 225 франчайзи. Проект Ньюмена получил это название потому, что большинство ссуд на реконструкцию предоставлялось франчайзи из Техаса, на рынок которого «Макдоналдс» внедрился поздно. Когда в конце 50-х годов одно из предприятий «Макдоналдса» в Техасе потерпело банкротство, бывший в то время президентом Хэри Зоннеборн решил, что техасский рынок не приемлет ресторанов для автомобилистов и «Макдоналдса», и в течение многих лет сеть в Техасе не расширялась. Когда же в конце 60-х годов «Макдоналдс» попытался утвердиться и там, он столкнулся со множеством проблем, включая и такую, как приказ суда, запрещающий корпорации использовать название «Макдоналдс» в Хьюстоне до тех пор, пока она не купит права на него у местного сети ресторанов для автомобилистов, называвшейся по фамилии ее владельца – Джорджа Макдональда. Когда в 70-е годы «Макдоналдс» стал расширять сеть своих предприятий в Техасе, этот штат был цитаделью «Бургер кинга», и, если бы не программа Ньюмена, десятки франчайзи «Макдоналдса» просто не выжили бы там.

Программа Ньюмена распространялась на всех франчайзи, испытывавших трудности, а не только на членов Ассоциации франчайзи «Макдоналдса», и она была принята исключительно по его инициативе, а не в силу каких-то стратегических соображений

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) корпорации. Это было в лучших традициях управления в стиле Крока и Тернера, не признающего схем организационной структуры и поощряющего руководителя, которому поручен свой участок работы, вторгаться в сферу компетенции другого руководителя, если он чувствует, что может сделать что-то лучше. Удивительно, но подобные вторжения редко порождают управленческие конфликты во многом в силу того, что большинство руководителей «Макдоналдса» знают основное правило власти в корпорации: власть принадлежит тому, кто ее берет. Поэтому, заполнив обнаруженный им вакуум, Ньюмен, главный бухгалтер корпорации, стал специалистом в сфере франчайзинга, сторонником реализации концепции игровых площадок «Плэйлэнд» и финансистом в деле реорганизации предприятий «Макдоналдса», очутившихся на мели.

Не оказалась программой «Ньюмен – Техас 150» и программой-однодневкой, положенной на полку, как только были решены все проблемы с АфМ. Она работала настолько хорошо, что стала неотъемлемой составной частью общей программы франчайзинга «Макдоналдса». В 80-е годы Ньюмен встретился почти с 2000 франчайзи, нуждавшихся в финансовой помощи при реконструкции своих предприятий, и половина из них получила гарантированную ссуду в основном для создания игровых площадок. Появление игровых площадок неизменно, за редкими исключениями, способствовало увеличению объема продаж до 150 000 долларов в течение двух лет, что давало франчайзи достаточную прибыль для погашения долга.

Инвестиции Ньюмена окупились с лихвой. Благодаря программе почти 400 предприятий превратились из убыточных в процветающие, в результате чего количество ресторанов, нуждающихся в снижении арендной платы, резко уменьшилось. Здесь сработала формула взаимозависимости, предложенная Кроком. Оказав помощь неблагополучным предприятиям и получая 11,5 % с продаж, которые предприятия выплачивают корпорации за лицензию и аренду, «Макдоналдс» заработал больше, чем вложил. Когда же Ньюмен увидел, что с появлением финансируемых им игровых площадок объемы продаж в слабых предприятиях возросли на 15–35 % всего за несколько месяцев, он решил распространить свою программу финансирования игровых площадок и на вполне благополучные рестораны. И именно ему принадлежит самая большая заслуга в том, что из 14 000 предприятий «Макдоналдса» по всему миру в 4900 имеются игровые площадки.

Но помощь франчайзи, оказавшимся в трудном положении, была лишь частью тех мер, которые предпринял «Макдоналдс» в ответ на экономические претензии последних. И точно также, как и в случае с займами Ньюмена на реинвестиции последних, «Макдоналдс» брал инициативу в свои руки и устанавливал новую систему отношений с франчайзи. К примеру, так произошло, когда корпорация занялась проблемой негативного воздействия, одной из самых актуальных для франчайзи. Она разработала более обоснованную политику развития, которая имела своим результатом совершенствование выбора места расположения новых предприятий и более справедливое отношение к франчайзи путем устранения субъективизма и очевидного фаворитизма, долго бывших элементами принятия решений, связанных с распределением новых лицензий.

Впервые в «Макдоналдсе» были четко определены и изложены стандарты, которым должны соответствовать франчайзи для того, чтобы быть готовыми к руководству дополнительными предприятиями. Франчайзи, расширяющий свой кругозор, – это тот франчайзи, существующие предприятия которого как минимум заслуживали быть отнесенными к категории В. Он также должен иметь достаточные для обеспечения роста финансовые и управленческие ресурсы, а кроме того, обладать хорошей репутацией в делах своего района или города и иметь хорошие деловые отношения с корпорацией и другими франчайзи. В рамках более четко сформулированной политики франчайзи раз в год стали встречаться с региональными управляющими для всесторонней оценки их работающих предприятий и определения перспектив получения ими новых лицензий. Если обнаруживались недостатки, франчайзи указывалось, какиемыры им следует принять, чтобы их считали франчайзи, расширяющими свой кругозор.

Чтобы покончить с потоком жалоб по поводу того, что региональные управляющие не выполняют своих обещаний о продаже новых лицензий, Шмитт потребовал, чтобы руководители на местах либо давали такие обязательства в письменной форме, либо прекратили давать их вообще. Отныне франчайзи ежегодно получали информацию о трехлетнем плане открытия новых предприятий в регионе. У них интересовались мнением о целесообразности открытия запланированных предприятий и гарантировали, что при выдаче лицензий на новые предприятия самым серьезным образом будут

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) рассматриваться кандидатуры именно тех франчайзи, действующие предприятия которых подвергались наиболее ощутимому негативному воздействию новых ресторанов.

Понятно, что новая политика потребовала от «Макдоналдса» совершенствования анализа маркетинговых перспектив новых предприятий, включая также оценку потенциала негативного воздействия со стороны работающих ресторанов. До середины 70-х годов места для новых предприятий «Макдоналдс» подбирались на основе статистической информации о переписных районах, из которых брались данные о числе жителей вокруг предполагаемого места строительства предприятия, а также на основе информации департаментов автомобильных дорог штатов об интенсивности транспортных потоков вблизи такого места.

Впрочем, довольно часто прогностические оценки потенциала объема продаж предприятий на основе такой информации оказывались неточными. В первое время предпочтение отдавалось, например, строительству ресторанов у шоссе, ведущих в аэропорты, поскольку транспортные потоки на них были весьма плавными. Но посещаемость таких предприятий была низка. Ведь те, кто спешил на самолет, едва ли могли думать о том, чтобы заехать в «Макдоналдс» и съесть гамбургер. И наоборот, отдавая предпочтение густонаселенным районам, корпорация не замечала районы, где хотя и проживало немного жителей, но имелись многочисленные магазины, офисы, конторы и т. д. Поэтому эти районы посещало большое число людей.

Но еще хуже было то, что традиционный анализ рынка не содержал информации о возможностях новых предприятий в районах, где насыщенность предприятиями «Макдоналдса» была наиболее высокой. В начале 70-х годов «Макдоналдс» доказал, что предприятия могут работать успешно в тех районах, в которых проживает 50 000 человек. Поэтому при определении места для нового предприятия в первую очередь старались найти район, в котором бы насчитывалось более 50 000 жителей. Эта цифра считалась стандартным уровнем насыщения рынка новыми ресторанами. Но здесь возникла очевидная проблема: а как следовало поступать, если оказывалось, что реальный уровень насыщения был ниже?

Работа по совершенствованию методики выбора мест для новых предприятий началась, хотя и не афишировалась, за два-три года до того, как АФМ подняла проблему негативного воздействия. Удивительно, но инициативу проявил не отдел недвижимости «Макдоналдса», который был в этом, казалось бы, больше всего заинтересован, а руководитель отдела маркетинга Пол Шрейдж. Подобно тому, как бухгалтер с управленческими функциями Ньюмен заполнил вакуум, предложив игровые площадки, Шрейдж решил восполнить пробел в деятельности управляющих по недвижимости и ответить на мучительный вопрос: приблизился ли «Макдоналдс» к потолку насыщения рынка своими предприятиями?

Очень многие специалисты по изучению финансовой деятельности компаний, работающие на Уолл-стрит, на этот вопрос отвечали положительно. Однако у этих аналитиков не было способности специалиста по маркетингу проникать в сущность вещей и явлений. Так, Шрейдж создал в отделе маркетинга новую группу и поручил ей провести научный анализ районов расположения новых предприятий. Статистический анализ мест нахождения ресторанов никогда не применялся в индустрии быстрого питания. Новая группа же незамедлительно стала использовать обзоры районов торгового обслуживания, которые обычно применяют крупные сети супермаркетов. Группа опросила сотни посетителей каждого ресторана для того, чтобы выяснить, где они проживают, а для определения границ районов охвата обслуживанием этих предприятий и их базовой клиентуры были использованы статистические сборники о переписных районах. Эту информацию можно было использовать для того, чтобы определить рынки, где могли быть построены новые предприятия, которые не оказывали бы негативного воздействия на уже существующие. Однако региональные управляющие, привыкшие при выборе новых мест для ресторанов руководствоваться собственной интуицией, противились использованию новых методов. Тем не менее, когда в 1975 году АФМ сделала центром внимания проблему негативного воздействия, это сопротивление потерпело неудачу, и методы определения торговых зон стали использоваться повсеместно. Поразительно, но они показали, что на рынках, на которых широко внедрился «Макдоналдс», можно было открыть множество новых ресторанов. Но когда региональные управляющие по недвижимости стали задавать многочисленные вопросы о том, каким образом можно измерить негативное воздействие конкретных новых предприятий, на которые у Джима Рэнда, директора маркетинговой службы



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) «Макдоналдса», не было ответа, он понял, что ему нужен более эффективный инструмент для прогнозирования ожидаемой реализации продукции каждого нового ресторана. Вся проблема заключалась в том, что более совершенных методов, чем методы определения торговых зон, на тот момент просто не было.

Если в «Макдоналдсе» хотели продолжать расширять свою сеть путем строительства многочисленных новых предприятий, корпорации нужно было быть первооткрывателем новых, более совершенных методов глубокого анализа мест их строительства. Рэнд разработал новую анкету, которая побуждала посетителей ресторанов выдавать более подробную информацию. Помимо вопроса о месте их проживания посетителей спрашивали о том, где именно были они до того, как посетить ресторан «Макдоналдс», и куда намереваются направиться из ресторана. Рэнд сгруппировал полученную информацию в более мелкие и четче очерченные категории, чем переписные районы. Он даже выделил раздел о количестве посещений конкретных предприятий клиентами, пришедшими из находящихся по соседству школ, контор, торговых центров.

Свое изобретение Рэнд назвал «Обзор модели передвижений». Эта модель, безусловно, была более сложным инструментом, чем все, что было когда-либо предложено для определения объема рынка розничной торговли. Новая информация была нанесена на карту, на которой разные цвета обозначали различные категории посетителей. В результате получилась графическая картина объема годовых продаж предприятия. Во всяком случае, с пространственной точки зрения карта раскрывала секреты каждого предприятия «Макдоналдс»: сколько долларов потратили в нем люди, живущие в трех минутах ходьбы от ресторана, сколько долларов – те, кто попал сюда из торгового центра, расположенного в одной миле от предприятия, сколько долларов оставили здесь служащие контор и офисов, расположенных в трех зданиях неподалеку.

Более важно было то, что с помощью обзора модели передвижений можно было прогнозировать, какие суммы новый ресторан отберет у уже существующих предприятий за счет того, что часть посетителей переместится в новый ресторан. Одним словом, Рэнд и его группа теперь могли определить то, что, например, новый ресторан, построенный в местечке А, отберет 150 000 долларов в год у уже действующего предприятия в местечке В и от 75 000 до 100 000 долларов в год у предприятий, расположенных в местечках С и D. К концу 70-х годов подобные детальные прогнозы использовались региональными управляющими «Макдоналдса» при выдаче новых лицензий франчайзи, чьи предприятия больше всего подвергались воздействию при появлении новых кафе.

Новые изыскания не только помогли обезвредить бомбу негативного воздействия, но и позволили выявить сотни перспективных мест для строительства новых предприятий. «Макдоналдс» становился компанией, имевшей лучших в стране аналитиков по оценке возможностей розничной торговли участков размещения новых предприятий. Корпорация также доказала, что столь активно обсуждавшаяся на Уолл-стрит проблема насыщения оказалась мыльным пузырем. Частично благодаря новым методам изучения рынка минимальная численность населения в расчете на одно предприятие на самых освоенных рынках «Макдоналдса» упала с 50 000 человек в начале 70-х годов до 25 000 человек в конце того же десятилетия и до 18 000-19 000 человек в наши дни. Например, было определено, что в Чикаго «Макдоналдс» мог открыть новое предприятие на пятом этаже «Уотер тауэр плэйс» (высотное здание на Мичиган-авеню, в котором находится торговый центр), еще одно – в высотном жилом здании в шести кварталах к югу и еще три предприятия между упомянутыми двумя зданиями.

Когда произойдет насыщение рынка предприятиями «Макдоналдса»? Эду Шмитту нравится наблюдать изумление собеседников, когда говорит им, что в США у «Дженерал моторе» больше фирм, уполномоченных вести операции по продаже, чем у «Макдоналдса» предприятий. Его мнение состоит в том, что «Макдоналдс» еще далеко не насытил рынок, если у лидера автомобилестроения больше торговых предприятий, чем у лидера торговли гамбургерами. И успехи «Макдоналдса» на самых насыщенных рынках, как представляется, подтверждают правоту этих слов.

Программа омбудсмана, Национальный консультативный совет франчайзи и все другие реформы во франчайзинге и управлении предприятиями середины 70-х годов – все это превратило «Макдоналдс» в еще более эффективную систему. Ведь были найдены средства для дальнейшего совершенствования управления сетью, размеры и масштабы деятельности которой впечатляют. У менеджеров «Макдоналдса» появились новые

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) возможности установления более справедливых отношений с франчайзи, которые, в свою очередь, отныне имеют возможность добиться отмены несправедливых решений, особенно если они касаются выдачи лицензий на новые предприятия. Концепция равноправия с партнерами-франчайзи, разработанная Кроком, стала в «Макдоналдсе» более очевидной, чем когда-либо прежде.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что к 1977 году, то есть спустя два года после создания Ассоциации франчайзи «Макдоналдса», ее агрессивность и напористость сошли на нет. Потеряв поддержку в «Макдоналдсе», АФМ была вынуждена искать ее в других кругах. Выжить ассоциации удалось только благодаря тому, что она влилась в более широкую организацию – Национальную ассоциацию франчайзи, которая стремилась рекрутировать своих членов из всех общенациональных корпораций, действовавших на основе франчайзинга.

Хотя АФМ ушла со сцены, иски, поданные по ее инициативе, все еще находились в судах. И пока производство по ним не было прекращено, Ассоциация франчайзи «Макдоналдса» все еще представляла опасность. Эти иски были направлены на подрыв самих основ системы «Макдоналдса». В них оспаривалось право корпорации не возобновлять лицензию по истечении 20-летнего срока, на который подписывался контракт, подвергалось сомнению право корпорации требовать от франчайзи, чтобы они арендовали у корпорации недвижимость, и прекращать лицензии тех из них, кто грубо нарушал жесткие стандарты организации работы предприятий.

До середины 70-х годов «Макдоналдсу» удалось избежать судебных процессов, судебным разбирательствам корпорация предпочитала маркетинговые сражения. В течение первых 20 лет единственный крупный судебный иск был предъявлен самой корпорацией компании «Сэндис», сети предприятий быстрого питания, учрежденной группой бизнесменов из Пеорини, которые в прошлом были партнерами «Макдоналдса» в одном из самых первых предприятий, открытых по лицензии. Воодушевленные успехом своего единственного предприятия «Макдоналдс» в Шампэйн-Урбана, четверо компаньонов основали собственную сеть предприятий быстрого питания, которая оказалась точной копией «Макдоналдса». Это было нарушением контракта «Макдоналдса», запрещавшего франчайзи открывать рестораны с похожей технологией и методами обслуживания и использовать где-либо еще производственные секреты, с которыми им удалось познакомиться в «Макдоналдсе». Дело было решено в пользу «Макдоналдса» в апелляционном суде. Был установлен прецедент, распространивший защиту коммерческой тайны на такую нечетко очерченную сферу, как франчайзинг в индустрии быстрого питания (позднее «Сэндис» была приобретена сетью «Хардис»).

Если в 60-е годы судебные тяжбы между «Макдоналдсом» и его франчайзи были исключением, то почти правилом они стали в те бурные годы, когда своего пика достигла деятельность АФМ, и «Макдоналдс» оказался вовлеченным в десяток крупных дел по искам Собственных франчайзи. Отчасти это было продолжением наступления Ассоциации франчайзи «Макдоналдса» силами индивидуальных ее членов, и адвокат АФМ В. Йель Мэтисон взялся представлять некоторых подавших иски лиц. Но феноменальный взлет «Макдоналдса» превратил корпорацию в желанную цель для всех адвокатов, имевших обширную практику и представлявших франчайзи. На протяжении 70-х годов адвокаты «Макдоналдса» регулярно сталкивались в судах с бескомпромиссным поборником прав франчайзи Харольдом Брауном из Бостона. Множество выигранных Брауном дел сделали его имя легендарным, и даже название написанной им книги – «Франчайзинг: ловушка для легковверных» – отражает его кредо.

Когда «Макдоналдсу» все-таки пришлось вступить в судебные баталии, оказалось, что прецедентное право по делам о франчайзинге едва ли дает основания для радужных надежд. Одно за другим выигрывали дела против нефтеперерабатывающих компаний владельцы бензоколонок, которым компании ставили условие приобретать только у них шины, аккумуляторы и прочие автопринадлежности. Суды заявили, что подобные контракты с принудительным ассортиментом нарушают федеральный запрет на ограничение торговли, потому что они ставят франчайзи в экономическую зависимость. В середине 60-х годов этот принцип был распространен и на франчайзи в индустрии быстрого питания. Играющий заметную роль прецедент был установлен в деле по групповому иску против компании «Чикен дилайт». В решении суда 1970 года признавалось незаконным требование «Чикен дилайт» о том, чтобы франчайзи покупали у компании кастрюли-сковородки, сковороды и широкий ассортимент других принадлежностей и товаров. Поскольку именно на этом сеть предприятий компании получала львиную долю своей прибыли, решение суда явилось для нее смертельным ударом. Вскоре «Чикен дилайт» прекратила свое существование.

Решения судов о незаконности заключения контрактов, содержащих положения о принудительном ассортименте, касались только таких принадлежностей и продуктов, которые благодаря дальновидности Крока «Макдоналдс» своим франчайзи не продавал. Тем не менее эти решения порождали сомнения относительно того, насколько честной и справедливой является вся система франчайзинга. Федеральная торговая комиссия уже с подозрением смотрела на франчайзинговые сети, ставшие мощными организациями. Законодательные собрания в некоторых штатах приняли законы, ограничивающие право сетей прекращать лицензию или не возобновлять ее по истечении срока контракта. Аналогичный законопроект был внесен (хотя так и не был принят) в конгрессе Эбнером Миквой, конгрессменом от Иллинойса. «Общественность воспринимала систему франчайзинга как систему принудительную, в которой гиганты заставляют франчайзи поступать в ущерб себе с единственной целью – чтобы сами сети обогатились», – замечает Аллен Зильберман, партнер юридической фирмы «Зонненшайн, Карлин, Нат энд Розенталь», клиентом которой является «Макдоналдс».

В такой обстановке «Макдоналдс» мог легко проиграть все дела. Практически все иски были поданы франчайзи, чьи предприятия работали неэффективно. В суд они обратились для того, чтобы не дать «Макдоналдсу» возможности прекратить их лицензии за нарушения стандартов корпорации. «Макдоналдс» мог избежать судебных разбирательств, просто позволив таким франчайзи остаться в системе. Но, выбрав борьбу, корпорация сознательно подставляла себя под лавину обвинений в нарушении антитрестовского законодательства, которые неизбежно должны были последовать от франчайзи, которым быть в системе осталось считанные месяцы.

Тот факт, что корпорация не отступила, наводит на мысль о том, что ее меры в ответ на действия АФМ определялись соображениями благополучия системы, а не выгоды для корпорации. В «Макдоналдсе» проводили различие между франчайзи, недовольными уменьшением своего влияния на политику, и теми, кто прикрывался АФМ как щитом для того, чтобы скрыть свои просчеты и нарушения. Примиренческая позиция по отношению к первым и жесткая по отношению ко вторым были удивительно последовательными. Наделение франчайзи новыми полномочиями с тем, чтобы они могли сами оказывать большее воздействие на корпорацию, ставшую чересчур могущественной, имело такой же положительный эффект, что и изгнание горстки франчайзи, порочивших название «Макдоналдс».

Кроме того, когда дело касалось защиты основ работы сети, «Макдоналдс» никогда ни с кем не шел на компромисс. С большей энергией, чем любая другая франчайзинговая компания в Америке, «Макдоналдс» стремился избавиться от гнилых яблок, не считаясь ни с какими судебными издержками или проблемами в сфере связей с общественностью. «Успех во франчайзинге – вещь очень хрупкая, – высказывается Дональд Хорвиц, исполнительный вице-президент корпорации, глава ее юридического отдела. – И именно потому, что нам удалось добиться столь многого, мы могли много потерять. Следовательно, у нас было больше побудительных причин освободиться от франчайзи, которые игнорировали именно то, благодаря чему к нам пришел успех».

Принимая меры в отношении таких лиц, «Макдоналдс» действовал в двух направлениях. В случае грубого нарушения стандартов корпорации «Макдоналдс» предъявлял им иск о нарушении контракта на предоставление лицензии. Некоторые из таких франчайзи предъявляли встречный иск «Макдоналдсу», обвиняя его в чем угодно – от фиксирования цен до противоправного навязывания принудительного ассортимента. Другая группа исков была порождена решением корпорации не возобновлять лицензии тем франчайзи, чьи предприятия работали неэффективно.

В 1975 году, когда заканчивался срок действия самых первых выданных корпорацией лицензий, «Макдоналдс» объявил, что переходит к новой политике возобновления лицензий. То, что «Макдоналдс» предложил, было поистине уникальным. Франчайзи мог рассчитывать на возобновление лицензии лишь в том случае, если его предприятие было отнесено к категории С или выше, а организация управления им такова, что предприятие будет в состоянии оставаться на этом уровне в течение последующих двадцати лет. Франчайзи также должен был проявить готовность вкладывать средства в коренную реконструкцию ресторана и сотрудничать с другими франчайзи путем финансовой поддержки местного рекламного кооператива. В итоге слабые франчайзи, которые формально не нарушали своих контрактов, не могли рассчитывать на возобновление лицензий. Поскольку многие франчайзи ожидали, что их лицензии будут возобновлены автоматически, новая политика «Макдоналдса»,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) видимо, должна была навести на них такой же ужас, какой на франчайзи, грубо нарушавших стандарты, наводили повестки о прекращении их лицензий.

Такая политика оказалась просто небывалым событием в истории франчайзинга. Обычно сети индустрии быстрого питания делали все возможное, чтобы удержать у себя даже заурядных франчайзи, ибо они являются источником дохода от франчайзинга. Напротив, «Макдоналдс» использовал процедуру возобновления лицензий для улучшения состава своих франчайзи.

«Для франчайзи было ужасно думать об этом, – вспоминает Хорвиц. – Как мы могли так поступать и одновременно рассчитывать на поддержку системы? Это была самая тяжелая в истории «Макдоналдса» проблема взаимоотношений франчайзи и корпорации, без всякого преувеличения – самая тяжелая проблема».

Тем не менее «Макдоналдс» стал проводить новую политику с чрезвычайной осмотрительностью. Франчайзи, если их лицензии корпорация продлевать не намеревалась, уведомляли об этом за три года. Компания даже составляла список претендентов на покупку таких лицензий. «Маккопко» было запрещено приобретать предприятия, владельцам которых лицензии не возобновлялись. Был образован комитет, принимавший решения о возобновлении лицензий, в его состав вошли руководители высшего звена. Решения принимались большинством голосов, что исключало воздействие субъективизма или личной предубежденности на окончательное решение. Были случаи, когда лицензии отдельных франчайзи были возобновлены против желания Рэя Крока. Более того, цифры свидетельствуют о том, что процесс возобновления лицензий использовался для того, чтобы вывести лишь самых слабых франчайзи. В целом же 91 % франчайзи, чьи лицензии истекли, они были возобновлены на новый двадцатилетний срок.

Независимо от того, насколько беспристрастно в «Макдоналдсе» осуществляли политику возобновления лицензий, эти меры могли стать причиной целого фейерверка судебных процессов. А если принять во внимание зловещие тенденции в подходе судов к вопросам франчайзинга, можно лишь удивляться тому, что «Макдоналдсу» удалось выиграть хотя бы одно дело. Но произошло правовое чудо: «Макдоналдс» выиграл все дела.

Процессы, в которых рассматривались иски к «Макдоналдсу» и его собственные иски к франчайзи, установили важные правовые прецеденты. Ранее о практике взаимоотношений между владельцами сетей и франчайзи в решениях судов говорилось в столь негативных тонах, что вся система франчайзинга стала пользоваться дурной репутацией. Дела с участием «Макдоналдса» произвели обратный эффект. Суды определяли его практику как равноправную, и все вместе решения судов по этим делам составили сборник прецедентов, придававших франчайзингу законность, которой он никогда прежде не обладал.

Тогда же «Макдоналдс» установил щит правовой защиты вокруг принципов франчайзинга, на которых покоился фундамент его системы быстрого питания. Корпорации, например, удалось убедить суды в том, что требование к франчайзи арендовать недвижимость у корпорации не представляет собой незаконного навязывания принудительного ассортимента. Представители корпорации утверждали, что в отличие от навязывания ассортимента при поставках товаров или материалов «поставки» недвижимости франчайзи являлись неотъемлемой частью управления и эффективной работы индустрии общественного питания. Успех в этом бизнесе зависит от способности сети контролировать процесс выбора мест для предприятий и сохранять контроль за предприятием, даже если франчайзи выходит из дела. Кроме того, суды пришли к заключению, что «Макдоналдс» сдает недвижимость в аренду франчайзи по конкурентоспособным ценам.

«Макдоналдсу» также удалось убедить суды в справедливости своей новой политики возобновления лицензий. Один за другим суды выносили решение о том, что в контрактах с франчайзи говорилось лишь о лицензии на 20-летний срок и нигде о гарантии ее бессрочного продления. Еще более важно то, что корпорации удалось отстоять свое право прекращать лицензию в случае нарушения франчайзи стандартов. Не было ни одного случая, чтобы корпорация прекратила лицензию, не предложив вначале франчайзи найти покупателя на лицензию или самой купить предприятие по розничной стоимости с последующей перепродажей его другому лицу. Но многие франчайзи, лицензии которых были прекращены, по совету своих адвокатов отвергли предложения о покупке ресторана, хотя цена предложения порой достигала 550 000 долларов за одно предприятие. Они пытались получить возмещение убытков по суду и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) во всех случаях проигрывали. Лицензии, которые они могли продать накануне их прекращения за несколько сот тысяч долларов, после их прекращения уже не стоили ни цента, и ни один из таких франчайзи, подавший иск в суд, не получил ни гроша компенсации.

«Макдоналдс» поступал безжалостно по отношению к тем, кто нарушал стандарты и отвергал терпимость. После того как франчайзи из пригорода Чикаго Боб Ахерн отказался от предложения корпорации купить его предприятие, предпочтя подать иск в суд, оспаривая решение «Макдоналдса» о невозобновлении лицензии, он стал еще одной жертвой праведного гнева корпорации. Хотя дело «Макдоналдс» выиграл, он не мог требовать освобождения помещений, потому что Ахерн был одним из тех немногих первых франчайзи, являвшихся владельцами зданий, в которых находились предприятия. Но он был лишен самого дорогого, что у него было, – торговой марки «Макдоналдс».

В тот самый день, когда суд вынес свое решение в 5 часов, Шелби Ястроу, юрист-консульт по общим вопросам «Макдоналдса», прибыл с рабочими в ресторан Ахерна для того, чтобы изъять золотые арки и эмблему «Макдоналдса». Ястроу даже прикрепил комплект небольших арок к своей машине и отвез их в свой офис с тем, чтобы продемонстрировать коллегам захваченный им трофей. Ахерн дал своему предприятию, продолжавшему продавать гамбургеры, новое название – «Бернис». Правда, вскоре был вынужден признать, что название «Макдоналдс» – это имя в бизнесе, и испытал на себе все невзгоды, выпадающие на долю человека, который, по мнению управляющих корпорации, это название запятнал. В полутора кварталах от «Берниса» вскоре открылось новое роскошное предприятие «Макдоналдса» с игровой площадкой внутри. Меньше чем через год Ахерн вынужден был закрыть свой ресторан.

Самое важное судебное решение по иску о нарушении стандартов было принято в 1982 году. Иск «Макдоналдсу» в одном из судов Иллинойса был предъявлен Раймондом Даяном, оспарившим решение корпорации о прекращении его исключительной лицензии в Париже. Поскольку Даян утверждал, что не нарушал стандартов корпорации и что «Макдоналдс» прекращает лицензию лишь потому, что имеет противоположное мнение, дело Даяна было единственным «чистым» делом о стандартах, когда-либо слушавшимся в суде.

В Париже Даян открыл уже 12 предприятий, и в соответствии с лицензией он имел исключительные права на этот рынок. Поэтому для Даяна на карту было поставлено многое. Но и «Макдоналдс» рисковал не меньше – предприятие Даяна в корпорации считали международным позором. О ресторане «Макдоналдс» в Париже все в системе отзывались как о «зброшенном пустыре». Строгие спецификации корпорации, относившиеся к продуктам, там беззастенчиво не соблюдались. Гамбургеры готовили без некоторых обязательных ингредиентов. Время между окончанием приготовления продукции и ее поступлением к потребителям было слишком продолжительным, и посетители получали продукты настолько холодными, что управляющие корпорации, приехавшие в Париж с проверкой, обнаружили, что съесть их оказалось делом весьма затруднительным. Стандартное кухонное оборудование или отсутствовало, или находилось в плачевном состоянии, а грили были неправильно отрегулированы. Продукты питания хранились рядом с моющими средствами.

Управляющие со стажем утверждают, что никогда не видели более грязных предприятий «Макдоналдса»: масло, на котором готовили, было черным и прогорклым, а стены и пол покрывал слой жира. Повсюду в ресторане валялся мусор, из вентиляционных отверстий на чашки, свисающие с потолка, капал жир. Предприятия были настолько грязны, что франчайзи в других странах мира стали получать о них самые нелестные отзывы от своих посетителей, побывавших в Париже и видевших рестораны Даяна.

Естественно, в системе стали раздаваться требования о замене Даяна. Джордж Кохон, президент «Макдоналдс – Канада», написал Тернеру письмо о состоянии дел в Париже, заявив, что «пришло время избавиться от рака». Тернер порекомендовал Кохону действовать самому, и президент «Макдоналдс – Канада» попытался договориться о выкупе предприятий Даяна и его парижской лицензии за 12 000 долларов. Даян отказался, о чем впоследствии пожалел. Через несколько месяцев «Макдоналдс» аннулировал лицензию Даяна, и в ответ на это он подал иск в суд, пытаясь добиться судебного запрета на это решение.

То, что Даян договоренности предпочтет судебный иск, предсказать было нетрудно: его партнером, владевшим четвертью парижского бизнеса, был Мэтисон, адвокат,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) представлявший интересы АФМ. Однако никто не мог предсказать того решения, которое суд вынес по этому делу. Окружной суд Иллинойса решил дело в пользу «Макдоналдса». Решение суда было предопределено фотографиями предприятий «Макдоналдса» в Париже, которые предоставили обе стороны: на фото, представленных суду корпорацией, судьи увидели грязные, запущенные рестораны; на фотографиях Даяна эти предприятия прямо-таки сияли чистотой и порядком. Но фотографии отличались еще одной очень существенной деталью, к которой адвокаты «Макдоналдса» сразу же привлекли внимание суда. Фотографии, предоставленные корпорацией, были сняты летом, когда была аннулирована лицензия Даяна, и деревья рядом с рестораном были покрыты листвой. Деревья на фото Даяна стояли голые. Суд пришел к выводу, что эти фотографии были сняты осенью, после того как Даян получил уведомление об аннулировании лицензии. Только тогда у него наконец-то нашлось время, чтобы навести на предприятии надлежащий порядок.

Неудивительно, что суд не пришел в восторг от попытки ввести его в заблуждение. Но еще больше ему не понравилось то, что Даян, по мнению судей, скомпрометировал систему «Макдоналдса». Не много найдется судебных мнений, в особенности в делах о лицензировании, в которых суд высказывался бы столь очевидно в пользу корпорации, которой в суде противостоит всего-навсего один человек. Оправдывая свое решение аннулировать лицензию Даяна, «Макдоналдсу», очевидно, удалось убедить судью окружного суда Ричарда Л. Керри в том, что в корпорации стандарты работы предприятий – святыня. Один из ветеранов «Макдоналдса», прочитав мнение Керри, сказал: «У него в крови наверняка есть кетчуп».

В своем мнении судья Керри полностью отверг утверждения Даяна о том, что «Макдоналдс» стремится прибрать к рукам его предприятия в Париже для того, чтобы самому получать те высокие прибыли, которые приносит французский рынок. «Гораздо более реалистичным... является заключение о том, что геркулесовы усилия «Макдоналдса» в данном деле объясняются стремлением избавиться от рака в системе, пока он не разросся и не поразил всю организацию, насчитывающую 6900 предприятий», – писал Керри, отметив также, что «если Даян, чьи предприятия относятся к категории F, может пренебрежительно относиться к системе и ее стандартам, точно также могут поступать и другие франчайзи».

Впрочем, самые резкие слова Керри оставил для резюме решения в пользу «Макдоналдса»: «Как если бы Даян решил написать собственную главу саги «Отвратительный американец», он привез невероятно привлекательный и чисто американский феномен в Париж, продавал продукты, которые не шли ни в какое сравнение с теми, которые обеспечили успех в этой стране. Он выдавал их за настоящие, он не поднялся до стандартов и ожиданий города, который принял его, он дурачил посетителей, привлеченных именем «Макдоналдс», он обманывал человека, которого называл своим другом (Стива Барнса, президента «Макдоналдс-интернэшнл»). Он игнорировал важнейшие стандарты работы предприятий, которые обязался соблюдать, ради собственной выгоды он выжимал из кафе все, что только было возможно, он просил суд закрыть глаза на факты и исходить из фантазий и в конце процесса заявил, что те, кто помогли ему приумножить его состояние, занимаются «махинациями». В контексте этого дела я не имею в виду сказать каламбур, когда заявляю, что истец стоит перед судом с грязными руками».

Когда в 1982 году судья Керри вынес решение по делу Даяна, он тем самым положил конец периоду бурь во франчайзинге, начавшемуся в середине предыдущего десятилетия. «Макдоналдс» не стал искать обходных путей и для того, чтобы разрешить новый кризис, предпринял решительные меры. Из этого кризиса корпорация вышла сильным, более разносторонним и гибким лицензиаром. Когда корпорация столкнулась с необходимостью использовать принципы справедливости Рэя Крока в условиях более крупной и более сложной системы, она была готова проявлять гибкость и проявляла ее. Когда же ей необходимо было защищать эти принципы от наскоков тех, кто пренебрегал ими, корпорация была готова бороться.

В период беспокойства и неопределенности, горечи и оппортунизма «Макдоналдс» проявил сочувствие и ярость и, как это ни удивительно, всегда выбирал для этого самый благоприятный момент. Он смог сохранить способность Рэя Крока слить воедино глубокое чувство справедливости и честности с приверженностью дисциплине и напряженной работе. Подобно школьному учителю, Крок воспитал верность этим принципам у молодых управляющих и франчайзи. Именно разумность философии франчайзинга Крока позволила «Макдоналдсу» выстоять вопреки всем внешним и внутренним потрясениям 70-х годов.

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Принципы Крока прошли проверку временем и проверку законом. Дональд Лабин, партнер юридической фирмы Зонненшайна и директор «Макдоналдса» с 1966 года, считает, что своими уникальными успехами в судебных делах по франчайзингу «Макдоналдс» обязан главным образом «гению Крока», и в особенности его интуитивному решению не зарабатывать деньги продажей дорогих лицензий или любыми поставками франчайзи с выгодой для себя. «Порой приходится искать правовое обоснование, когда у тебя в руках весьма забытые факты, – говорит Лабин. – Очень трудно решать, на какой закон ссылаться, когда факты ненадежны. Но в нашем случае с фактами у нас всегда все было в порядке, потому что Рэй не искал легких путей для того, чтобы зарабатывать деньги. Во всем, что он делал, его интересы не расходились с интересами франчайзи».

Рэй Крок продолжал работать в своем офисе в Сан-Диего почти до самой смерти, последовавшей в январе 1984 года, когда ему шел 82-й год. Хотя в последние 10 лет жизни он носил титул старшего председателя и основателя корпорации, он все свое время отдавал «Макдоналдсу». Крок получал удовольствие оттого, что втайне от Фреда Тернера он и шеф-повар Рене придумывали новые рецепты. словно хищная птица смотрел он из своего окна на принадлежащее компании предприятие на той же улице. Когда солнце садилось, он звонил управляющему и напоминал, что пора включать освещение. Видя, как быстро автомобили проходили мимо окошка сквозного обслуживания, он удивлялся тому, что одному кассиру удается справляться с 40 % выручки, в то время как оставшиеся 60 % приходятся на шестерых кассиров, работающих внутри предприятия. (Благодаря этим наблюдениям Крока во многих секциях сквозного обслуживания появилось второе окошко: в одном автомобилисты платят, во втором получают заказ.)

Но когда последствия двух инфарктов в конце концов привели Крока в больницу (за несколько месяцев до смерти), он почувствовал, что никогда больше не вернется к работе. Его беспокоило то, что он все еще значился в ведомостях на выплату жалованья, хотя уже просто физически не мог отработать свои 175 000 долларов в год. Однажды его навестил Фред Тернер, и Крок, лежа на больничной кровати, попросил Тернера – своего друга, протеже, своего сына по корпоративному партнерству – прекратить платить ему жалованье.

В самолете, возвращаясь в Сан-Диего, Тернер слушал незадолго до этого обнаруженные диктофонные кассеты, которыми Крок и братья Макдональд обменивались в 50-е годы, когда Крок создавал систему «Макдоналдса». На них были записаны соображения основателя корпорации по поводу главных организационных принципов ее работы. И, быть может, лучше, чем когда-либо раньше, Тернер понял, что именно несложная, но честная философия предпринимательства Рэя Крока сделала корпорацию столь могущественной и процветающей. Тернеру не пришлось искать слова для того, чтобы ответить на просьбу Крока вычеркнуть его из ведомости на получение жалованья. «Не могу, Рэй, никак не могу, – сказал он. – Вы отработали свое жалованье на 100 лет вперед».

## Глава 17 Экспортируя Америку

Эта лихорадка, которая рано или поздно овладевает всеми удачливыми руководителями корпораций. Ее можно назвать желанием создать империю. Ее можно назвать операциями по наращиванию мощи корпорации. Ее можно назвать эгоизмом, присущим руководящим работникам. Наступает момент, когда компания, которой словно по волшебству все удается в одном деле, решает, что накопленный опыт и знания можно перенести в другую сферу.

Лихорадка диверсификации достигла в США своего пика в конце 60-х – начале 70-х годов. Не миновала она и Рэя Крока. Еще в 1962 году Хэри Зоннеборн уговорил его приобрести ресторан в чикагском районе Саут-Сайд, называвшемся «Хоттингерс». При ресторане имелась немецкая пивная на открытом воздухе с установленной в ней эстрадой для оркестра в окружении газонов, похожих на лужайку для игры в гольф. Зоннеборна привлекла своей необычностью идея продажи лицензий на роскошные рестораны с барами и пивными, основным продуктом которых был бы огромный гамбургер, подаваемый на ржаном хлебе.

Это была первая попытка диверсификации, предпринятая «Макдоналдсом». Штатные сотрудники сети предприятий быстрого питания вскоре уже лично занимались тем, что превращали «Хоттингерс» в образец, который должен был произвести впечатление на потенциальных франчайзи. Эл Бернардин, новый руководитель отдела по производству и реализации продукции «Макдоналдса», взял на себя руководство

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) работой нового ресторана. Джерри Ньюмен, главный бухгалтер корпорации, вел финансовую отчетность «Хоттингерса». Джун Мартино даже приняла участие в приведении в порядок туалетов накануне свадебного приема, проводившегося как-то раз в ресторане. Не остался в стороне и Хэри Зоннеборн. Иногда, по выходным, он выполнял обязанности метрдотеля, когда наплыв посетителей был особенно большим.

Но сама концепция имела изъяны. Накладные расходы покрывались в значительной степени за счет обслуживания на открытом воздухе, что в Чикаго едва ли приемлемо. Даже летом с переменной ветра с озера Мичиган могла прийти волна холода и прогнать многочисленных посетителей пивной под открытым небом, и тогда около сорока официантам и барменам, занятым здесь на обслуживании, а также оркестрантам оставалось просто ожидать окончания своей смены, поскольку им было практически нечего делать, получать причитающуюся им плату и уходить. Через 18 месяцев после того, как Зоннеборн приобрел «Хоттингерс», ресторан был закрыт, а с его закрытием рухнула и надежда на создание второй сети предприятий быстрого питания на основе франчайзинга. Это был отрезвляющий урок, продемонстрировавший Кроку, Зоннеборну и Мартино, вложившим в ресторан деньги и потерявшим на этом 1,3 миллиона долларов, что диверсификация сопряжена с риском. Некоторые давние сотрудники корпорации даже полагают, что именно после фиаско «Хоттингерса» наметились первые признаки последующего конфликта между Кроком и Зоннеборном, который позднее привел к окончательному разрыву между ними.

Но неудача с «Хоттингерсом» вовсе не охладила энтузиазма, с которым Крок пытался повторить успех «Макдоналдса» в каком-нибудь другом деле. Его внимание привлекали конкурирующие сети предприятий быстрого питания, и он едва не приобрел «Тако Белл» и «Баскин Робинс», которые позже были куплены другими компаниями. Крок попытался также приобрести «Мэри Кэллендерс» – калифорнийскую сеть кафе, специализирующуюся на пирогах. Но предложенная им цена не устраивала компанию, и тогда он решил создать собственную сеть предприятий по продаже пирогов и назвать ее в честь своей второй жены «Джейн Добинс пай шопе». В 1968 году Крок построил в районе Лос-Анджелеса два предприятия. Он надеялся предложить новую концепцию быстрого питания и положить ее в основу сети предприятий, работающих по лицензиям. Крок не жалел денег. Это были прекрасные рестораны: в центре залов стояли огромные, в виде чертова колеса, печи, а по всему кафе разносился аромат свежеспеченных пирогов. Он даже пригласил на работу консультанта по выпечке пирогов, определив ему жалование в 50 000 долларов в год. Но прошло два года, и оба предприятия по-прежнему приносили лишь крупные убытки, и Крок, разведшийся за это время с Джейн и женившийся на Джоан, потерял к кафе всякий интерес и закрыл их.

Такая же неудача постигла Крока и с «Рэмонс», разработанным им в конце 60-х годов роскошным рестораном по продаже гамбургеров, сеть которых он также надеялся создать на основе франчайзинга. В меню «Рэмонса» входил гораздо более широкий набор сэндвичей, чем в стандартный ассортимент «Макдоналдса». И по мысли Крока посетителями предприятий «Рэмонса» должны были стать состоятельные городские жители. Первые два роскошно убранных ресторана были построены в районах, в которых у «Макдоналдса» еще не было предприятий, – на Беверли-Хиллз неподалеку от Родео-драйв и рядом с Норт-Мичиган-авеню в Чикаго. Правда, у Крока не было изысканного гамбургера, который соответствовал бы роскоши ресторанов, и поэтому судьба идеи сети «Рэмонса» была предопределена с самого начала. Меньше чем через два года оба ресторана были закрыты, а «послужной список» Крока в налаживании шикарного ресторанного бизнеса (как, впрочем, и в разработке новых продуктов питания) продолжал оставаться столь же неудачным.

Однако попытки Крока попробовать себя в различных видах индустрии быстрого питания не идут ни в какое сравнение с серьезностью намерений, проявленных им однажды, когда он почти сделал решительный шаг в сторону индустрии развлечений и едва не попытался стать конкурентом Уолта Диснея, своего товарища по Первой мировой войне. Внимание Крока, когда он обосновался на Западном побережье, привлек предприниматель по имени Генри Стил, внушивший ему мысль открыть на северо-востоке Лос-Анджелеса парк развлечений, аналогичный Диснейленду. Это должен был быть парк, в основе создания которого лежала тема вестерна, и поэтому в «Макдоналдсе» этот проект был известен как «Мир вестерна».

Когда Крок сообщил руководителям и директорам корпорации о своем грандиозном проекте – построить на двух тысячах акров нетронутой калифорнийской земли парк развлечений, они просто лишились дара речи, и, когда вновь обрели его, все как один стали возражать. Увидев участок, на котором Крок хотел строить парк, –



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) пересеченную, труднодоступную местность, где снимались некоторые эпизоды «Одинокого Рэинджера», директор «Макдоналдса» Дэвид Уоллерстейн стал отговаривать Крока от этого безрассудного плана.

Уоллерштейн лучше, чем кто-либо другой из окружения Крока, представлял себе масштабы проекта, которые задумал Крок, и понимал, что Крок эти масштабы сильно недооценивает. Пятнадцатью годами ранее к Уоллерштейну уже обращался его друг Уолт Дисней с просьбой съездить и посмотреть свободный участок земли в Анахайме, штат Калифорния. Дисней рассказал ему о своем плане создания парка развлечений. Уоллерштейн (он был тогда ответственным сотрудником Эй-би-си) узнал от Диснея, что как Эй-би-си, так и Си-би-эс отказались предоставить ему средства на строительство этого парка, и теперь Дисней искал финансовую поддержку своему проекту у самой мелкой и менее влиятельной из телесетей. Проект Диснея произвел на Уоллерштейна большое впечатление. Вместе с несколькими своими коллегами он убедил руководящий орган телесети инвестировать треть необходимого на строительство парка капитала в обмен на дневное шоу для детей и игровой фильм, который Дисней взялся сделать для телесети. В результате этой сделки Эй-би-си, испытывавшая острую нужду в популярных программах, получила два шоу, которые произвели настоящий фурор («Клуб Микки Мауса» и «Чудесный мир Диснея»), а невероятный успех Диснейленда положил начало индустрии тематических парков развлечений. Эн-би-си за свое участие в финансировании проекта также получила концессионные права на реализацию в парке сэндвичей, прохладительных напитков и т. д.

Однако Крок оказался первым, кто намеревался прямо конкурировать с Диснеем. Теперь Уоллерштейн был убежден, что это был безрассудный шаг, который лишит «Макдоналдса» средств, столь необходимых корпорации для финансирования программы роста Тернера. «Рэй думал, что тематический парк развлечений просто вытащить на свет божий, – говорит Уоллерштейн. – Но я-то знал, чего стоил Уолту Диснейленд. Лучшие механики страны работали там многие годы. У нас же не было таких творческих ресурсов, к тому же у нас не было второй Эй-би-си, которая могла бы оказать нам помощь».

Однако возражения Уоллерштейна и других директоров не остановили упрямого Крока, который был увлечен своим проектом. Тем не менее он согласился купить землю – полторы тысячи акров – на собственные деньги. «Макдоналдс» пригласил консультантов для проведения анализа экономической целесообразности проекта «Мир вестерна». Анализ показал, что реализация лишь первой фазы проекта создания парка обойдется в 30 миллионов долларов.

Близился день, когда в «Макдоналдсе» должен был быть дан «старт» проекту, и с его приближением росло сопротивление приглашенных директоров корпорации. А когда Крок объявил о своем разводе с Джейн и о том, что женится на Джоан, они сочли, что пришло время действовать и отговорить его от этого дорогостоящего и рискованного плана. «После того как президентом стал Фред, Рэй чувствовал себя не в своей тарелке и искал, чем бы заняться, – замечает директор Дон Лабин. – Но когда он женился на Джоан, ему уже не нужно было искать дополнительных занятий». Поэтому, когда Лабин, бывший одновременно приглашенным юрисконсультантом «Макдоналдса» и личным адвокатом Крока, предложил ему отказаться от «Мира вестерна» в свете всех происходящих в жизни Крока перемен, тот согласился. Практически все в корпорации были уверены, что «Макдоналдс» избежал катастрофы.

Проект «Мир вестерна» приводил в замешательство Тернера. Тем не менее и его не миновали приступы лихорадки диверсификации, когда он взял в свои руки кормило «Макдоналдса». В конце 60-х годов Тернер лично занялся поисками нового бизнеса с перспективами роста, обращая внимание главным образом на сферы, в которых «Макдоналдс» мог бы использовать свой богатый опыт франчайзинга и операций с недвижимостью. Банкиры-инвесторы организовали Тернеру показ предложений возможных приобретений, каждое из которых он рассмотрел. Тернеру предлагали купить отели, рестораны, специализирующиеся на мясных блюдах, рестораны типа шашлычной, цветочные магазины. Тернер даже подумывал о том, чтобы приобрести крупную долю в профессиональном футбольном клубе «Чикагские медведи», предложенную к продаже его владельцем Джорджем Хэйласом.

Тернер подхватил также вирус болезни, поразившей Крока. Он обдумывал предложение о покупке попавшего в тяжелое финансовое положение тематического парка развлечений «Астро уорлд» в Хьюстоне, построенного Роем Хофхайнцем, предложившим идею астрокупола. Но еще больше его заинтриговал парк развлечений, предложенный

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) Томом Клутцником, сыном бывшего министра торговли, построившего в Чикаго «Уотер тауэр плэйс» – комплекс из шикарной высотной гостиницы, дома с частными квартирами и торгового центра. Когда «Уотер тауэр плэйс» еще строился, Клутцник уже грезил о более грандиозном проекте: он хотел создать громадный парк развлечений, не меньше, чем Диснейленд, но под одной крышей. Парк так и не был построен. Правда, был момент, когда эта идея сильно занимала воображение Тернера.

Прошло два года, прежде чем Тернер избавился от своих фантазий и лихорадки новых приобретений. И когда он «поправился», он стал лучше понимать, какую ценность представляет собой «Макдоналдс». «Я подолгу обдумывал каждое предложение, – вспоминает он. – Но всякий раз мне на ум приходила одна мысль: «Черт возьми, да наш бизнес лучше!»

В ретроспективе совершенно очевидно, что «Макдоналдсу» повезло в том, что его «заигрывание» с диверсификацией не превратилось в постоянную связь, потому что корпорации едва ли удалось бы найти другую сферу бизнеса, где дивиденды по акциям достигали бы уровня 20 и более процентов, о которых «Макдоналдс» сообщает каждый год с тех пор, как Тернер стал президентом и в качестве долгосрочной стратегии сделал выбор в пользу внутреннего роста, а не диверсификации. Фальстарт в процессе диверсификации вынудил «Макдоналдс» изучить оба возможных пути, и «лучший выбор был очевидным, – утверждает Тернер. – Бизнес на гамбургерах был делом, которое мы знали, и это было замечательное дело. С тех пор мы решили заниматься только своим делом».

Но к началу 70-х годов не менее очевидным становилось и то, что к концу десятилетия «Макдоналдс» станет машиной по зарабатыванию денег, которая даст их гораздо больше, чем можно будет эффективно потратить на развитие бизнеса внутри страны. Диверсификация исключалась, и поэтому единственной альтернативой оставалось то, чего не удалось успешно осуществить ни одной американской компании розничной торговли, а именно – выйти на мировой рынок. «Логическое обоснование необходимости выхода на рынки других стран было простым: в этих странах были рынки», – говорит Тернер.

Эти слова не отражают всего значения такого шага. В других странах были рынки для многих американских компаний, которые не смогли на них закрепиться. Рынки в них были и для «Нимэн-Маркус», и для «Сакс фифт авеню», и для прочих универмагов, торгующих модной одеждой, не вышедших за пределы страны. За рубежом есть рынки для «Дж. К. Пенни энд компани», «Сирс, Робак энд компани», а также для других американских компаний – поставщиков товаров массового спроса. Правда, свои товары эти компании поставляют на внутренний рынок. В других странах мира был рынок для десятков специализированных сетей, которые в 70-е годы осуществляли коренную ломку американской розничной торговли, но почему-то им не удалось экспортировать свои концепции.

В 1970 году, когда «Макдоналдс» впервые предпринял серьезную попытку выйти на зарубежные рынки, он шел непроторенным путем. Только международные нефтяные компании, торговавшие продукцией, получаемой из сырья, источники которого они контролировали, широко оперировали в международном масштабе, розничная же торговля практически не имела выходов за рубеж. Некоторые американские компании розничной торговли пытались время от времени прощупать почву в Канаде, но крайне редко какая-нибудь из них стремилась попытаться счастья за пределами Северной Америки. Даже такая крупная корпорация, как «Сирс», до выхода на международную арену «Макдоналдса» имевшая самые разветвленные международные связи, в настоящее время получает лишь 11 % выручки от продаж в других странах, причем этими странами являются Канада и Мексика. В середине 60-х годов некоторые сети предприятий быстрого обслуживания попробовали в качестве эксперимента выйти на зарубежные рынки, но этим экспериментам не сопутствовали ни размах, ни успех.

Поэтому «Макдоналдс», выйдя на рынки других стран, не обнаружил там ни одного из дюжины своих конкурентов, соперничество с которыми в США не прекращалось ни на час. Более того, их рынки оказались вполне свободными: в большинстве стран местной индустрии быстрого обслуживания просто не существовало. Еда вне дома – что становилось для американцев все более обычным делом – в большинстве стран почти не практиковалась. В Европе, в особенности, рестораны все еще оставались весьма традиционными заведениями – со скатертями на столах, официантами в черных галстуках, метрдотелями по винам и обедами из множества блюд. Семейных ресторанов практически не было, и обед вне дома для представителей среднего

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
класса всегда был особенным событием.

Для того чтобы добиться успеха, «Макдоналдсу» предстояло произвести культурный переворот. Конечно, корпорации уже пришлось двадцатью годами ранее искать ответ на подобный же вопрос, хотя масштаб его был иным. «Для давних служащих корпорации ее выход на международный рынок был особенно привлекателен тем, что вновь нужно было идти путем, который еще никто не прошел», – говорит Тернер.

Но за рубежом «Макдоналдс» не просто впервые предлагал систему ежедневного питания вне дома для среднего класса. Корпорация предприняла попытку экспортировать нечто, ставшее неотъемлемой частью американского образа жизни и о чем понятия не имели за пределами Америки. Быстрое обслуживание в индустрии питания было феноменом исключительно американским, так же как и кафе для автомобилистов и предприятия самообслуживания. Новыми были и продукты питания, и способы их розничной продажи. Гамбургеры, поджаренный хрустящий картофель, молочные коктейли стали частью американской культуры, в большинстве же других стран они пользовались ограниченным спросом. В Японии и других странах Дальнего Востока проблема, вставшая перед «Макдоналдсом», заключалась не столько в том, чтобы сделать популярным гамбургер, сколько в том, чтобы решить более фундаментальную задачу: доказать, что говядина может быть повседневным, обычным продуктом питания». [36] С учетом всех трудностей и проблем казалось даже, что выход на мировой рынок – это задача еще более сложная, чем диверсификация.

Несмотря на это, успех «Макдоналдса» на зарубежных рынках – один из самых тщательно охраняемых секретов американского бизнеса. В изданиях, пишущих на тему бизнеса, эта история была похоронена под лавиной ежедневных напоминаний о растущем дефиците торговли США и статьями о бомбардировке американского рынка более дешевыми и качественными импортными товарами. Тем не менее на протяжении последних пятнадцати лет, в то время как американские производители теряли свои позиции на мировом рынке, «Макдоналдс» утверждался на всей планете. Японские и немецкие автомобилисты пожирали американский рынок, а «Макдоналдс» постепенно становился лидером системы предприятий питания в Японии и Германии, не говоря об Англии, Канаде или Австралии.

Американизация корпорацией «Макдоналдс» мировой индустрии предприятий питания является, несомненно, одним из самых перспективных процессов в развитии торговли США. Ведь «Макдоналдс» экспортирует то, что стало одним из краеугольных камней американской экономики, – сферу услуг. Корпорация прокладывает путь экспорту высокоэффективных систем удобного обслуживания потребителей, и если по ее успехам, достигнутым на сегодняшний день, судить о потенциальных возможностях, сфера услуг, наряду с высокими технологиями и сельскохозяйственной продукцией, может стать одной из главных экспортных статей США.

«Макдоналдс-интернэшнл», некогда находившаяся на положении падчерицы, сейчас является одним из самых динамично развивающихся сегментов в системе, и именно с ней в первую очередь связывают надежды на рост в перспективе. В 1992 году продажи «Макдоналдс» за пределами США составили 8,6 миллиарда долларов, или 39 % от 21,9 миллиарда долларов, которые принесли продажи во всем мире. Десять лет назад лишь 19 % от общих продаж приходилось на продажи за рубежом. Более быстрый рост предприятий за рубежом все ускоряется. Из 675 предприятий, которыми пополнилась система в 1992 году, 480 были построены за пределами США; только за последние 4 года «Макдоналдс» открыл свои предприятия на 15 новых рынках за рубежом. К концу 1992 года почти 4134 из 14 000 предприятий «Макдоналдс», или почти каждое третье, находилось за границей, в одной из 65 стран, где действует «Макдоналдс».

Во многих из этих стран «Макдоналдс» является ведущей сетью предприятий питания, например, в Японии, где в середине 1992 года работали 865 предприятий «Макдоналдс»; в Канаде, где работали 642 кафе; в Германии – 391 предприятие; в Англии – 445 предприятий; в Австралии – 304 предприятия. К концу 1992 года объем продаж зарубежных предприятий «Макдоналдс» приблизился к продажам крупнейших американских конкурентов «Макдоналдс» внутри США; 44 % всей прибыли до вычета налогов, полученной корпорацией в 1992 году, был получен за пределами США.

Пожалуй, больше, чем успех «Макдоналдса» за рубежом, удивляет то, что он завоевал международный рынок с помощью примерно той же самой формулы, которая сделала корпорацию лидером и в США. С учетом огромных различий в образе жизни в США и в других странах можно было ожидать, что корпорация выработает какой-то

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) особый подход к проблеме роста на зарубежных рынках. «Макдоналдс» могла значительно модифицировать свою систему для того, чтобы она в большей мере соответствовала культурному климату других стран. Однако она не изменила своим основополагающим признакам, а изменила культурный климат этих стран. «Нам говорили, что мы никогда не сможем продавать лицензии за границей, или приобретать там недвижимость, или продавать гамбургеры, – вспоминает бывший исполнительный вице-президент Блент Кэмерон. – Но мы шли вперед несмотря ни на что, используя те же самые методы, что и в США. Ощущение было такое, что заново переживаешь историю».

Действительно, в тех случаях, когда «Макдоналдс-интернэшнл» отходила от испытанных принципов франчайзинга, дело не шло. Например, при выдаче своей первой зарубежной лицензии в 1965 году «Макдоналдс» продала своим легендарным франчайзи из Вашингтона Джону Гибсону и Оскару Гольдштейну права на рынок Карибского бассейна. Им была продана так называемая лицензия развития, что означало, что «Макдоналдс» не будет контролировать и проверять работу предприятий в этом регионе, не будет приобретать недвижимость и подыскивать поставщиков. Все это Гибсон и Гольдштейн должны были делать самостоятельно, но вместо обычных 3 % за услуги и 8,5 % за аренду помещений «Макдоналдс» причиталось лишь полпроцента от суммы продаж предприятий Карибского бассейна и однократная выплата в 10 тысяч долларов за лицензию с каждого нового предприятия. Было открыто примерно 25 кафе в Пуэрто-Рико, Панаме, Никарагуа, Гондурасе и Сальвадоре. Однако стоило Гольдштейну отойти от повседневного руководства их работой, как стандарты сразу же стали снижаться. Общее руководство предприятиями осуществлял Гибсон, которого в первую очередь интересовала финансовая сторона дела, и вскоре дела кафе совершенно расстроились. У «Макдоналдс», получавшей лишь полпроцента от продаж карибских предприятий, особых стимулов их спасти не было.

Ясно, что отнюдь не лицензии развития обеспечили успех «Макдоналдс» в США, где корпорация тщательно следила за организацией работы во всех предприятиях, создала разветвленную систему поставок, приобрела недвижимость для всех кафе и получала прибыль, установив довольно высокий процент отчислений от объема продаж предприятий. Карибские лицензии были проданы Зоннеборном, и этот шаг ясно указывал на то, что он утратил веру в «Макдоналдс». В начале 1967 года, за несколько месяцев до его ухода из «Макдоналдс», он почти закрыл для корпорации потенциально выгодный канадский рынок, продав лицензии развития на западную часть Канады Джорджу Тидболлу и на восточную часть Канады Джорджу Кохону. Каждый из них должен был заплатить по 7,5–10 тысяч долларов за каждое предприятие и отчислять 1 % от объема продаж «Макдоналдс». Когда Тернер в 1970 году выкупил права на эти регионы, открытые там предприятия были нерентабельны и франчайзи несли убытки. Тидболл запутался в сделках сублицензирования с инвесторами, не принимавшими никакого участия в управлении работой предприятия, а Кохон, хотя и делал все, что мог, стараясь наладить работу своих кафе, не обладал достаточным капиталом для того, чтобы открыть такое количество предприятий, которое бы обеспечило его сети доминирующее положение на рынке Восточной Канады.

Тернер пришел к выводу, что корпорация «Макдоналдс» должна контролировать работу зарубежных предприятий не менее тщательно, чем в США, но это было бы оправдано лишь в том случае, если бы «Макдоналдс» получала гораздо больше, чем 1 % от продаж. Поэтому, когда в 1970 году по инициативе Тернера корпорация стала предпринимать решительные шаги для выхода на мировой рынок, он категорически высказался против лицензий развития. Но и Тернер совершал ошибки, отходя от принципов франчайзинга «Макдоналдс». Остановив свой выбор на Нидерландах как на первом зарубежном рынке, на котором предстояло утвердиться «Макдоналдс», Тернер подписал соглашение о создании совместного предприятия (СП) с компанией, владевшей самой мощной сетью супермаркетов «Альберт Хейн». В фонд СП партнеры внесли по 50 % его капитала. Доля «Макдоналдс» в СП была значительна, но у нее был и партнер-корпорация, а не индивидуальный владелец-франчайзи, как это было в США. Соглашаясь на подобную организацию дела, «Макдоналдс» рассчитывала на налаженные связи «Хейн» с европейскими поставщиками продовольствия, но все, что «Макдоналдс» приобрела благодаря этим связям, не смогло компенсировать потерь в силу того, что предприятиями управляли не местные индивидуальные предприниматели.

Тернер, кроме того, не учел главный принцип менеджмента, который в «Макдоналдс» был сформулирован на основании накопленного в США опыта: сеть по продаже гамбургеров, ориентированную на эффективную организацию работы, лучше всего

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) организуют менеджеры, прошедшие по лестнице должностей корпорации снизу вверх. Новый президент «Макдоналдс» назначал на все основные должности специалистов в области управления, знавших о работе предприятия все, но деятельность корпорации по внедрению на зарубежные рынки возглавил человек со стороны. Это был опытный специалист-менеджер, хорошо знавший международные рынки, но, к сожалению, многие из ошибок, совершенных «Макдоналдс» на начальном этапе ее внедрения на рынки других стран, объясняются тем, что приглашенный менеджер слабо представлял себе, как работают предприятия «Макдоналдс», и поэтому тонкости функционирования ее системы быстрого обслуживания ускользали от него.

Какими бы причинами это ни объяснялось, нидерландский эксперимент обернулся цепью мелких ошибок, которые в конце концов привели к краху. По американскому образцу предприятия строились в пригородах. Однако в Европе розничная торговля сосредоточена в центральной части городов, потому что там, в отличие от Америки, центры городов не пришли в состояние упадка, и пригороды в коммерческом отношении развиты плохо. Вместо того чтобы использовать стандартное меню «Макдоналдс», совместное предприятие решило исключить из ассортимента «Квотер паундер» и вместо него включить в меню популярные голландские продукты – яблочное пюре и крокеты с курицей. «Нам внушили, что, если у нас не будет местных продуктов, дела не пойдут», – говорит Тернер.

Прошли годы, прежде чем ошибки, совершенные тогда, были в Голландии исправлены, на это потребовалось время даже после того, как в 1975 году «Макдоналдс» выкупила долю «Хейн». Убытки, которые в течение многих лет несла «Макдоналдс» в Голландии, стали показателем решимости корпорации утвердиться на зарубежном рынке. Вместе с тем опыт, накопленный там, сослужил ей неоценимую службу в дальнейшем.

Разочарования первого периода деятельности за границей не только не заставили корпорацию положить на полку планы выйти на международный рынок, а напротив, заставили ее удвоить свои усилия. Очень скоро стало ясно, что «Макдоналдс», хотя она и совершила головокружительный взлет к вершине успеха в США, не могла себе позволить спешки в проникновении на зарубежные рынки. И когда «Макдоналдс» стала извлекать уроки из своих неудач в Карибском бассейне, Канаде и Нидерландах и руководствоваться ими на практике, в корпорации увидели, что перспектива создания международной сети предприятий – не мираж.

Нигде эти уроки не оказались столь ценными, как в Канаде. Не успел Зоннеборн за бесценок продать две канадские лицензии, как Рэй Крок стал жалеть об этом. Когда Крок в 1968 году впервые поехал в Восточную Канаду на церемонию открытия первого предприятия «Макдоналдс» в Лондоне, провинция Онтарио, он предложил Джорджу Кохону и его партнеру Тэду Таннебауму выкупить у них права на исключительную лицензию развития на их территории.

За право построить первые семь предприятий в Восточной Канаде Кохон и Таннебаум заплатили лишь 70 тысяч долларов, но на обеде накануне пышной церемонии открытия первого кафе Крок поразил собравшихся, предложив уплатить все долги партнеров плюс один миллион долларов за исключительные права на территорию. Партнеры еще не продали ни одного гамбургера, а им уже предлагали чуть ли не Эльдорадо.

Крок еще говорил, когда отец Кохона ткнул сына кулаком в бок. «Боже мой, он не шутит?» – спросил он. «Если бы он не говорил серьезно, он не сказал бы этого вообще, отец», – ответил Кохон-младший. Но Кохон даже не стал обдумывать предложение Крока. «Я не для того покупал лицензию «Макдоналдс», чтобы открыть одно предприятие и все продать, – говорит он. – Кроме того, если Рэй предлагал миллион, значит, лицензия стоила гораздо больше».

И это было правдой. Уже через два года Тернер, очень стремившийся положить конец проблеме лицензий развития и активно заняться канадским рынком, сделал предложение о выкупе восточной территории. У партнеров уже было 14 предприятий, но их убытки составляли 1 миллион долларов в год, а «Макдоналдс», получавшая лишь 1 % от продаж, была не очень заинтересована в том, чтобы предпринять какие-то меры для исправления положения. В этот раз Кохон согласился продать свои права путем заключения нескольких сделок на общую сумму в 6 миллионов долларов. Кохон был убежден, что в Канаде есть рынок для индустрии быстрого питания и что этот рынок не хуже, чем рынок США. Но нужно сделать «Макдоналдс» более заметной, построив гораздо больше предприятий, чем было построено. А для этого была совершенно необходима инъекция капитала и Оук-Брук.

Однако, по мнению некоторых директоров «Макдоналдс», Тернер платил слишком дорого за трещавший по швам бизнес. Критика «безумства Тернера» еще больше усилилась через год, после того как Тернер выкупил и лицензию Тидболла на Западную Канаду, где все 19 предприятий также приносили убытки. Всего за приобретение 49 предприятий «Макдоналдс» заплатила 15 миллионов долларов, и даже тот факт, что Тернеру удалось получить права на строительство предприятий на всей территории Канады, не произвел на его оппонентов никакого впечатления. «Те, кому непонятно было мое желание выйти на канадский рынок, думали, что Канада – это страна снега и лосей, – говорит Тернер. – Но те, кто побывал там и видел, насколько динамичны канадские города, все понимали».

Тернер знал, что Кохону удалось собрать сильную группу менеджеров и что он готов остаться президентом «Макдоналдс – Канада» для того, чтобы управлять массивным наступлением на рынок. Конечно, многие американские компании сами управляли своими канадскими филиалами и считали Канаду продолжением рынка США, но Тернер хотел поставить дело по-иному. Секрет успеха «Макдоналдс» в США заключался в том, что корпорация опиралась на автономных местных франчайзи, которые действовали на рынке так, как считали целесообразным. Поэтому Тернер предоставил Кохону свободу исключительного франчайзи и то, чего у самого Кохона не было, – достаточный капитал.

Свою автономность Кохон употребил на то, чтобы его сеть предприятий «Макдоналдс» стала выглядеть так, как если бы ее владельцем был канадец. Хотя основные поставщики «Макдоналдс» были здесь же, рядом, Кохон настоял на том, чтобы ему разрешили обратиться к канадским поставщикам, а все финансовые операции велись через канадские учреждения. Кроме того, более половины предприятий «Макдоналдс» в Канаде работают на основе лицензий и все франчайзи были канадцами. «Мы продаем канадцам, источник нашей прибыли – канадцы, и мы поддерживаем канадскую экономику, покупая у канадцев», – приводит свои доводы Кохон.

Но канадский президент «Макдоналдса» на этом не остановился. Он обратил на себя пристальное внимание местной прессы, приняв личное участие в благотворительной и общественной деятельности. Когда универмаг «Итонс» объявил, что больше не в состоянии финансировать ежегодный рождественский парад в Торонто (канадский эквивалент парада Мэйси), что традиционно делал в течение семидесяти семи лет, Кохон организовал кампанию по сбору средств на проведение парада, о чем на первых полосах писали все газеты. Он также активно включился в политическую деятельность, даже стал принимать участие в организации обедов, участники которых делали взносы на проведение различных политических кампаний. У Кохона появились связи в политических кругах вплоть до высших правительственных. Один из его друзей, Пьер Трюдо, бывший в то время премьер-министром страны, назначил Кохона членом совета директоров почтовой службы Канады. Кохон стал говорить как канадец, высказывая типичные националистические замечания типа: «Вашингтону не нужно думать о Канаде, как о своем 51-м штате», сетовать, что «наши озера делаются все грязнее из-за сбросов из США». Но, несомненно, самую драматическую попытку укрепить свой облик канадца Кохон предпринял в 1975 году: он стал гражданином Канады. «Макдоналдс» – неотъемлемая часть канадской экономики, – говорит Кохон, – и важно, чтобы рост «Макдоналдса» в других странах происходил при участии граждан этих стран».

Кохон утверждает, что принял канадское гражданство просто потому, что намерен постоянно жить в Канаде и хочет иметь право принимать участие в выборах. Однако очевидно и то, что этот шаг позволил ему более убедительно представлять «Макдоналдс – Канада» как канадский бизнес, что имеет свои выгоды с точки зрения маркетинга. Кохон часто выступает в университетах и никогда не упускает случая подчеркнуть, что его бизнес целиком зависит от канадских поставщиков, но иногда ему приходится успокаивать студентов, высказывающих недовольство по поводу того, что все равно компания на 100 % принадлежит американцам. «Но ведь я канадский гражданин, – обычно отвечает он. – Вы родились ими, а я им стал по собственной воле». «Обычно эта фраза потрясает их», – говорит Кохон.

Выход Кохона на общеканадский рынок и его способность ладить с прессой творили чудеса. Сопротивление, в особенности в восточных провинциях, всему, что еще больше американизировало канадскую культуру, было нейтрализовано. Однако одного имиджа для того, чтобы завоевать местный рынок, было недостаточно.

Кохон и Тернер, разочарованные тем, что год за годом предприятия приносят лишь

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) убытки и никак не удается повысить объем продаж до уровня, который хотя бы отдаленно приближался к показателям США, заключили, что необходимы гораздо более решительные действия. Поэтому в 1971 году Кохон предпринял шаг, который «Макдоналдс» никогда не делала в США и, скорее всего, никогда бы не предприняла в Канаде, если бы предприятиями управляли из Оук-Брука: он снизил цены на продукцию, продаваемую через прилавки на предприятиях, на 20 %. «Нужно было предпринять что-нибудь совершенно необычное для того, чтобы заставить канадцев прийти к нам и попробовать нашу продукцию», – говорит Кохон.

Эта мера сработала. За год продажи на одно предприятие подскочили на 25 %, и даже когда через два года вновь были введены прежние цены, продажи в Канаде продолжали расти. А используя щедрые инвестиции корпорации, «Макдоналдс – Канада» в начале 70-х годов стала единственной сетью индустрии быстрого обслуживания и продолжала строить большое количество предприятий. К концу десятилетия сеть стала почти монополистом на рынке быстрого питания. Приобретения, сделанные Тернером 10 лет назад, окупались многократно. В 1993 году средний объем продаж на каждое из 674 канадских предприятий составил 2,3 миллиона долларов, что почти на 15 % выше, чем средний общемировой показатель по фирме. Это и самый высокий показатель среди национальных сетей «Макдоналдс». За один этот год прибыль «Макдоналдс – Канада» до вычета налогов составила 836 миллионов долларов – в 5 раз больше, чем Тернер заплатил за всю сеть.

Успех в Канаде показал разумность использования в операциях за рубежом тех же самых концепций франчайзинга и привлечения местных предпринимателей для управления предприятиями – именно эти «секреты» обеспечили успех корпорации в США. Однако этот успех еще не доказывал, что американская компания быстрого питания могла завоевать рынок в абсолютно ином культурном окружении, используя американское меню и американскую концепцию предпринимателя-франчайзи. В Японии «Макдоналдс» доказала и это.

Из трех этих элементов именно предприниматель, на котором остановила свой выбор в Японии «Макдоналдс», в конечном счете обеспечил корпорации успех. Им стал Дэн Фуджита, основатель и владелец японской компании, специализировавшейся на импорте дамских сумочек, обуви и одежды. Многие думают, что японцы – это только экспортеры. В их представлении японские бизнесмены – это люди, работающие одной «командой», принимающие решения непременно на основе консенсуса, традиционалисты, всю свою жизнь хранящие верность одной из японских корпораций-гигантов. С Фуджитой такой образ не имеет ничего общего.

Он был не менее гибким в предпринимательстве, чем Крок. Свою компанию он основал в двадцатипятилетнем возрасте и вначале импортировал клюшки для игры в гольф и обувь компании «Флоршейм». Но вскоре Фуджита решил, что, импортируя товары с запада, лучше ориентироваться на женщин, потому что с каждой переменной изменчивого ветра моды они заказывают новые вещи. И когда имена известных европейских модельеров появились на этикетках массовых товаров, Фуджита предугадал, что для любого предпринимателя, попытавшегося сыграть на преклонении японских женщин перед известными именами на этикетках, открывается неограниченный рынок. Его компания стала крупнейшим в Японии импортером одежды и аксессуаров таких модельеров, как Кристиан Диор, и даже сейчас Фуджита остается крупнейшим в мире покупателем дамских сумочек от Диора.

От своего торгового представителя в Чикаго Фуджита узнал, что «Макдоналдс» намеревается выйти на рынки других стран. Фуджита не раз бывал по делам в США, и поэтому ему была известна та популярность, какой в Америке пользовалась индустрия быстрого питания. Он также был убежден и в том, что пришло время, когда Японии следует познакомиться с очередной западной концепцией.

Однако Фуджита хотел, чтобы «Макдоналдс» в Японии работала как японское образование, автономно от штаб-квартиры «Макдоналдс» в Оук-Бруке, потому что был уверен, что японские потребители не станут удовлетворять свое желание покупать западные продукты, если их продавцом будет американская компания. «У всех японцев есть комплекс неполноценности по отношению ко всему иностранному, потому что все в нашу культуру пришло извне, – объясняет он. – Наша письменность – из Китая, буддизм – из Кореи, а после войны все новое – от кока-колы до «ИБМ» – из Америки». Однако Фуджита утверждает, что восхищение японцев всем западным уравновешивается другой стороной их психологии. «В основе своей японцы настроены против иностранцев, – говорит Фуджита. – Мы не любим китайцев, мы не любим корейцев, но особенно мы не любим американцев, потому что мы проиграли им

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) войну».

Вывод Фуджита: американские продукты быстрого приготовления на японском рынке, стремящемся отождествить себя с успехом Запада, могут стать чрезвычайно популярными. Но компания, которая будет их продавать, должна на 100% выглядеть японской – от ее хозяина до работников предприятия. Словом, все японцы будут покупать американские гамбургеры при условии, что они не будут представлены как импорт из Америки. «Если бы я твердил, что эта продукция пришла к нам из Америки, японцы бы сказали: это американское, и нам это не нравится, потому что мы не любим американцев», – объясняет Фуджита.

Фуджита был именно таким предпринимателем с именем, которого «Макдоналдс» искала. Поэтому в 1971 году корпорация согласилась на создание совместного предприятия, в котором «Макдоналдс» контролировала 50 %, а Фуджита и компания по производству хлебобулочных изделий «Данчия Бэйкинг компани» – по 25 %. Фуджита стал президентом и главным исполнительным директором «Макдоналдс – Япония» и вскоре выкупил долю «Данчия». С самого начала всю операцию по закреплению «Макдоналдс» на японском рынке направлял Фуджита.

Фуджита был уверен в том, что ему удастся успешно имплантировать концепцию гамбургера в культуру, ориентированную в питании главным образом на рыбу и рис, несмотря на всю ее кажущуюся чужеродность. Поэтому он убедил «Макдоналдс» в том, что не было никакой необходимости подстраивать ее меню под вкусы японцев, как это корпорация безуспешно пыталась сделать в Голландии. Фуджита решил представить гамбургер японцам как «революционный» продукт. О гамбургере Фуджита читал целые лекции в университетах и привлек большое внимание прессы своими заявлениями о достоинствах гамбургера и своими планами построить кафе, торгующее ими, во всей Японии. «Причина того, что японцы такие низкорослые и у них желтая кожа в том, что уже две тысячи лет они едят только рыбу и рис, – заявил Фуджита репортерам. – Если мы будем есть гамбургеры и картошку «Макдоналдс» тысячу лет, мы станем выше, наша кожа станет белой, а волосы – светлыми».

Фуджита также пренебрег советом «Макдоналдс» строить предприятия в пригородах. Урок с пригородными предприятиями в Голландии еще только предстояло усвоить, и менеджеры из Оук-Брук все еще настаивали на том, что на каждом новом зарубежном рынке корпорация должна развиваться на том же самом фундаменте, который обеспечил ее успех в США, – в пригородах. Фуджита был с этим совершенно не согласен. Первое предприятие «Макдоналдс» в Японии непременно должно появиться на Гинзе, улице, являющейся международным торговым базаром в центре Токио. Именно здесь впервые появляется вся новая импортная продукция, выходящая на японский рынок. Кроме того, Гинза – это место, где ежедневно бывает миллион человек, в том числе и тысячи американцев. «Я подумал, что вид американских туристов, поглощающих гамбургеры на Гинзе, привлечет большое внимание, – говорит Фуджита. – Видя это, и японец подумает: «Американцы это едят, значит, это хорошо».

Но шумная, заполненная людьми Гинза поставила одну проблему. Площади под новые предприятия розничной торговли стоили здесь очень дорого, высокой была и арендная плата. Тем не менее благодаря своим связям в крупнейшем и самом старом универмаге Японии «Митсукоши» Фуджита удалось арендовать 500 квадратных футов площади на первом этаже, где располагался отдел сумочек, кошельков и тому подобного, в который Фуджита поставлял товары. Хотя отдел имел выход на улицу, его площадь равнялась лишь одной пятой площади стандартного предприятия «Макдоналдс». Однако Фуджита нашел выход из положения, разработав проект компактной кухни и вместо сидячих мест предложив стойки.

Фуджита были поставлены очень жесткие условия аренды. В «Митсукоши» не хотели нести убытков из-за строительства предприятия «Макдоналдс», и поэтому на строительство Фуджита выделен лишь один день – праздник. Универмаг закрывался в воскресенье и открывался вновь в девять утра во вторник. На строительство крошечного «Макдоналдса», таким образом, отводилось 39 часов. За это время нужно было начать и закончить строительство, на которое обычно уходит три месяца.

Но место было уж очень хорошим, и отказываться от него было никак нельзя, и Фуджита эти условия принял. Он арендовал склад в пригороде Токио, в котором строительные инженеры и рабочие приступили к тренировкам по строительству предприятия «Макдоналдс» в рекордно короткие сроки. Каждому из семидесяти рабочих было подробнейшим образом объяснено, что он должен делать, на выполнение



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) каждой операции были установлены жесткие временные лимиты. Было проведено три тренировки – предприятие было построено, разобрано и построено вновь. Время, понадобившееся для того, чтобы построить предприятие в ходе третьей тренировки, составило тридцать шесть часов.

Фуджита отправил телекс в Чикаго о том, что церемония открытия первого в Японии предприятия «Макдоналдс» назначена на 20 июля 1971 года, и в субботу 17 июля 1971 года в Токио прибыли Крок и несколько менеджеров корпорации. На следующее утро один из менеджеров, Кен Стронг, захотел увидеть кафе. Фуджита с радостью отвез Стронга к витрине «Митсукоши», где вечером того же дня должно было начаться строительство. «Вот здесь оно и будет», – сказал Фуджита, счастливо улыбаясь и показывая лучшую для него витрину во всем Токио. «Но где же кафе?» – спросил Стронг. Стронг не мог поверить своим ушам. «Господин Фуджита, открытие послезавтра! – предупредил Стронг. – Как вы собираетесь все успеть?» «Ах, господин Стронг, – успокоил его Фуджита, – мы успеем». Вернувшись в отель, Стронг рассказал обо всем изумленному Кроку. «Я не знаю, что делать, – сказал он Кроку. – Предприятие открывается через два дня, но там еще ничего нет».

Бригада строителей блестяще справилась с хорошо отрепетированным строительством, и, когда основатель «Макдоналдс» прибыл на церемонию, предприятие было полностью готово. Но настоящее волшебство началось тогда, когда кафе открылось для посетителей. В первый же день его выручка составила три тысячи долларов, а через несколько месяцев кафе поставило рекорд «Макдоналдс», выручив за день торговли 6 тыс. долларов. Началась интернационализация гамбургера «Макдоналдс».

Программа развития сети предприятий осуществлялась столь же стремительно, что и строительство первого предприятия. Фуджите нравилось напоминать Кроку о том, что оба они родились в год Тигра, и ему не понадобилось много времени для того, чтобы доказать, что он способен расширять сеть в Японии не менее решительно, чем это делал Крок в США. Еще до открытия первого предприятия Фуджита основал Университет гамбургера в Японии, где стали готовить менеджеров кафе, и быстро собрал штат из двадцати сотрудников, которые приступили к реализации программы развития, равной которой еще не было осуществлено ни одним франчайзи «Макдоналдс». Через три дня после открытия первого предприятия Фуджита уже открыл второе в Шиндзюку-Ку, неподалеку от одного из токийских вокзалов, на который приходят пригородные поезда. Еще через день открылось третье кафе. Всего через полтора года штат Фуджиты руководил работой уже 19 предприятий «Макдоналдс» по всей Японии, причем практически все они находились в центральной части городов. Успех этим предприятиям обеспечил исключительно стандартный ассортимент «Макдоналдс». «Япония на самом деле оказалась лакмусовой бумажкой, – говорит Тернер. – Мы поняли, что американские продукты могут прижиться за границей и что они не нуждаются в изменении или в крайнем случае эти изменения могут быть незначительными».

Однако Фуджита со всей тщательностью продумал изменения в маркетинге, которые были необходимы для того, чтобы американская концепция розничной торговли оказалась успешной для Японии. Он недвусмысленно дал понять, что «Макдоналдс – Япония» работает под руководством японцев. Он немедленно повел рекламную кампанию на телевидении, и эта реклама имела японский колорит. Фуджита был убежден, что самыми выгодными клиентами для «Макдоналдс» в Японии были молодые люди, поэтому практически вся реклама была ориентирована на детей и молодые семьи. «Пожилые японцы очень консервативны в еде, – объясняет он. – Но детям мы могли объяснить, что гамбургер – это хорошо». Фуджита даже изменил название предприятий, потому что знал, насколько трудно японцу произнести название «Макдоналдс». Произношение стало более простым для японца: «Макудональдо». По той же причине Роналд Макдоналд стал в Японии Доналдом Макдоналдом.

С изменениями, которые вносил Фуджита, его американским партнерам согласиться порой было непросто. Будучи однажды в Японии, Тернер очень расстроился, когда увидел интерьер одного из предприятий в районе университета. На его стенах были развешаны небольшие, размером с почтовую открытку, фото членов какой-то группы молодых людей в кожаных куртках на мотоциклах, весьма смахивающих на Ангелов ада. Фуджита успокоил председателя «Макдоналдс»: «Тернер-сан, вы не понимаете, это выглядит очень западным, а молодым японцам очень нравится западное». «Но, Ден-сан, мы не забегаловка, а все это выглядит как забегаловка для рокеров», – возразил Тэд. «Никаких проблем, Тернер-сан, – ответил Фуджита. – Японцы не понимают таких тонкостей».

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Хотя Фуджита имел полную свободу действий в маркетинге, «Макдоналдс» не потерпела бы никаких отступлений от своих испытанных принципов организации работы предприятий. Тем не менее в некоторых отношениях японская культура менеджмента оказалась слишком подверженной единообразию и унификации, что не вполне приемлемо для системы «Макдоналдс». Хотя в основе работы предприятий «Макдоналдс» лежат коллективные и единообразные действия, которыми славятся японцы, Тернер знал также и о том, что в не меньшей степени успех корпорации обеспечило и разнообразие, которое она поощряла у менеджеров предприятий, равно как и собственный их подход к особенностям местного рынка. Именно это было источником творческой работы на местах.

Однако развитие творческого отношения к делу в системе менеджмента Японии, где продвижение по службе определяется выслугой лет, где решения принимаются коллективно и где «хороший» работник – тот, кто до последней мелочи делает именно то, что ему говорят, оказалось задачей отнюдь непростой. В первый же свой визит в Японию Тернер обратил внимание на то, что персонал предприятий следует инструкциям руководства по организации работы предприятий до буквы. Его внимание особенно привлекли операторы грилей. «Мы пытались заставить 28 тысяч операторов грилей укладывать первый ряд шницелей на расстоянии четырех дюймов слева от решетки, ближе к нагревательному элементу. Но в США, с нашим менталитетом янки, операторам наплевать на то, что им говорят, потому что у них есть свой способ, который, как они считают, лучше. Но в Японии оператору достаточно сказать один раз, как нужно укладывать шницели, и он именно так и будет их укладывать каждый раз. Я тридцать лет добивался, чтобы инструкции выполнялись именно так, на 100 %, но когда я наконец увидел это в Японии, мне стало не по себе».

Когда Тернер понял, что унификация и единообразие в Японии больше вредят, чем приносят пользу, он решил, что «Макдоналдс» должна внедрить там нечто большее, чем американский гамбургер. Необходимо было изменить японскую культуру менеджмента.

Хотя все 1500 менеджеров Фуджиты японцы, его сеть не работает как типичная японская компания. Отчасти это объясняется тем, что Тернер направил в сеть Фуджиты одного из своих собственных менеджеров. Джон Асахара, американец японского происхождения, работает в компании Фуджиты со дня ее появления. Его функции состоят в том, что он внедряет американские методы менеджмента, которые, как было доказано успехом «Макдоналдс», в индустрии быстрого питания играют первостепенную роль в налаживании эффективной работы.

С благословения Фуджиты Асахара создал группу по организации работы предприятий из молодых и творчески мыслящих сотрудников, которых он оградил от влияния японской культуры менеджмента, где власть принадлежит старшим должностным лицам, действующим в соответствии с традиционными схемами. Сейчас в случае, если решения, относящиеся к организации работы предприятий в «Макдоналдс – Япония», расходятся с желаниями высшего руководства, именно Асахара улаживает разногласия. Он постоянно ищет молодых и инициативных управленцев и старается выдвигать их, обходя более старших сотрудников, что является прямым вызовом японской традиции, в соответствии с которой повышение первым получает тот, у кого выслуга лет больше. Он даже убедил японскую компанию в разумности приглашения помощников менеджеров на временную работу. Подобная практика позволяет эффективно решать задачи управления в периоды пикового наплыва посетителей в предприятия, однако она совершенно чужда японцам, у которых менеджмент ассоциируется с постоянной работой в компании в течение всей жизни.

Асахара добивается того, что считает необходимым, не передавая распоряжения американского партнера, а терпеливо объясняя, что американские методы управления, по крайней мере в индустрии быстрого обслуживания, позволяют очень эффективно организовать дело, а к эффективной постановке дела японцы испытывают уважение. Хотя Асахара – фигура очень влиятельная в «Макдоналдс – Япония», у него нет официальной должности и он всегда держится в тени. Словом, он выполняет очень деликатную работу – изменяет традиции, не бросая им вызов. «Я много не говорю и выгляжу как обычный японец. Никто за пределами «Макдоналдс» и не подозревает о моем существовании там (в Японии)».

Союз американского меню и системы организации работы предприятий с японскими концепциями маркетинга дали самый удачный пример того, как американская компания розничной торговли пустила корни за рубежом. Успех в Японии продемонстрировал, что американскую систему быстрого обслуживания и ее гамбургер можно

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) экспортировать даже в совершенно иное культурное окружение. В 1983 году доходы «Макдоналдс – Япония» превысили доходы самой крупной национальной сети ресторанов, имеющей 2000 предприятий, – «Суши компани». И нет никаких признаков того, что динамизм компании Фуджиты идет на убыль. К 1993 году сеть «Макдоналдс – Япония» состояла из 1040 предприятий, а общие годовые продажи составили 1,6 миллиарда долларов. Фуджита опередил в 1988 году Канаду и стал лидером в «Макдоналдс-интернэшнл».

Но более существенным было то, что успех Фуджиты показал, что «Макдоналдс» может утвердиться на рынках других стран в том случае, если приобретет в них партнеров, которые способны «вырастить свой цветок», не отступая, однако, от фундаментальных принципов, обеспечивших успех и в США. Более того, японский опыт лег в основу модели, которую «Макдоналдс» может использовать в любой стране мира во франчайзинге. Сутью этой модели является опора на местного предпринимателя с достаточно крупной собственной долей в совместном предприятии, при предоставлении франчайзи даже большей автономии, чем имеют их коллеги в США. Япония доказала, что ключ к успеху на международном рынке тот же самый, что и в США: местный контроль, осуществляемый местными владельцами-франчайзи.

В результате проведения именно этой политики «Макдоналдс» приобрела таких разнообразных партнеров по совместным предприятиям, что корпорация (ставшая самой «международной» из всех организаций розничной торговли) в настоящее время является чем угодно, только не типичной мультинациональной компанией. Скорее это свободная федерация независимых местных организаций розничной торговли, предлагающих на рынке один и тот же ограниченный, но хорошо отработанный ассортимент и систему организации работы предприятий. При этом подход к маркетингу модифицируется в зависимости от специфического культурного окружения соответствующих стран. Хотя в различных странах отношения «Макдоналдс» с ее партнерами осуществляются в различных формах, на рынки большинства стран корпорация вышла, создав совместные предприятия, в которых 50 % капитала принадлежит «Макдоналдс» и 50 % – местному предпринимателю. Последний организует дело столь независимо, что оно, по существу, является национальным мини-«Макдоналдс». В некоторых странах предприятия принадлежат СП и управляются ими, в других – выдаются лицензии местным франчайзи, между которыми и местной компанией «Макдоналдс» существуют точно такие же отношения, как между франчайзи в США и штаб-квартирой корпорации в Оук-Бруке.

Между «Макдоналдс» и зарубежными партнерами отношения строятся на базе предпринимательства, и это единственное, что повторяется во всех странах, в остальном же и историю возникновения партнерских отношений, и условия сотрудничества отличает такое разнообразие, что двух похожих случаев найти просто невозможно. Пол Ледерхаусен, первый лицензиат в Швеции, где работают 68 предприятий, был оптовым торговцем американского оборудования для ресторанов, открыл для себя «Макдоналдс» во время многочисленных поездок в США. Даниэл НГ, партнер и владелец доли (25 %) в сети из 71 предприятия «Макдоналдс» в Гон-Конге, был инженером-химиком и 7 лет занимался исследованиями в знаменитом Чикагском институте технологии газа, прежде чем вернулся в Гон-Конг и стал вкладывать средства в новые сферы бизнеса. Роберт Кван, партнер по совместному предприятию, контролирующему 52 предприятия в Сингапуре, до покупки пакета акций «Макдоналдс – Сингапур» имел небольшое дело и торговал оптом игрушками. Питер Родендек, партнер в Рио-де-Жанейро, был банкиром-инвестором в Рио, а Джордж Янг, партнер на Филиппинах, был владельцем трех ювелирных магазинов. Саул Кахан, новый партнер в Мексике, владеющий в совместном предприятии 50 %, был менеджером по продаже новых автомобилей в Мехико, а Лоренцо Бастилло, партнер в Венесуэле, был менеджером в семейной импортно-экспортной компании. Очевидно, что при отборе зарубежных владельцев-франчайзи «Макдоналдс» исходила из опыта, извлеченного из одного из самых важных для нее уроков, – предприниматели, работавшие в других отраслях, как правило, эффективно работают в системе «Макдоналдс», а вот традиционным предпринимателям индустрии быстрого питания это удается редко.

В англоязычных странах «Макдоналдс» стремилась создавать СП с предпринимателями, знавшими систему «Макдоналдс» досконально, – с американскими франчайзи корпорации. Давний друг Тернера и владелец 5 предприятий в Кливленде Боб Реа стал партнером в Англии с 50 %-ной долей, а Донн Вильсон, франчайзи из Дейтона, контролировавший там 6 предприятий, стал директором-распорядителем «Макдоналдс» в Австралии. Но в обоих случаях «Макдоналдс» позаботилась о том, чтобы были представлены также и местные предприниматели. В английской компании ее совладельцем стал Джеффри Уэйд, инвестор, имевший опыт сделок с недвижимостью, а

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Вильсон назначил своим заместителем австралийского специалиста по недвижимости Питера Ричи. Когда в 1974 году Вильсон подал в отставку с поста «Макдоналдс – Австралия», его преемником стал Ричи.

Даже когда «Макдоналдс» выходила на новый зарубежный рынок через полностью принадлежавшую ей дочернюю компанию, она делала выбор в пользу местного контроля и автономии. Возглавить немецкий филиал было поручено опытному менеджеру индустрии предприятий питания голландцу Тони Клаусу. Когда Клаус и несколько высших менеджеров «Макдоналдс-интернэшнл» погибли в авиакатастрофе в Альпах, «Макдоналдс» не стала направлять кого-либо из опытных американских менеджеров вместо него, а назначила новым директором-распорядителем молодого, но опытного менеджера. Так в возрасте 27 лет во главе немецкого филиала стал Вальтер Роттенвендер. Уже тогда немецкий филиал, имевший 42 предприятия, был третьей по величине зарубежной сетью «Макдоналдс» с годовым объемом продаж свыше 40 миллионов долларов.

Несмотря на то что все директора-распорядители «Макдоналдс» за рубежом – люди очень разные, есть одна черта, которая их объединяет и благодаря которой «Макдоналдс» удалось добиться поистине уникального успеха во многих странах. Хотя большинство зарубежных партнеров не являются американцами, в своих странах они не принадлежат к традиционалистам. Более того, почти все они отдают предпочтение американскому стилю ведения дел и американским предпринимателям; большинство из них подолгу жили в США.

«Приезд в США всегда для меня был как инъекция витамина, – вспоминает шведский франчайзи Ледерхаусен, впервые попавший в «Макдоналдс» в один из своих многочисленных приездов в Гринвиль, штат Южная Каролина, где производится оборудование для барбекю, которым он торговал в Швеции. – Американцы казались мне более собранными, энергичными, они с большим желанием стремились попробовать все новое». А президент «Макдоналдс – Австралия» Ричи стал работать в «Макдоналдсе» потому, что хотел проявить себя именно в американском бизнесе. «Меня всегда восхищало то, как американцы подходят к делу, – говорит он. – Американские компании казались мне более компетентными и энергичными, чем австралийские».

«Макдоналдс», кроме того, удалось привлечь в других странах предпринимателей того же независимого типа, на которых опирался Крок, когда создавал американский «Макдоналдс», – людей, готовых идти на огромный риск: ведь продукция и система, которые они предлагали на рынке, были неизвестны в их странах. Предприниматель из Гон-Конга НГ вспоминает, что, когда сообщил друзьям о том, что прекращает заниматься операциями с венчурным капиталом и уходит в индустрию быстрого обслуживания, «все были настроены пессимистически. Все говорили о том, что китайцы едят рис, а не гамбургеры. Но я сам китаец, и я знал, что китайцы, по крайней мере, не испытывают отвращения к гамбургерам, и я заключил, что, если мне удастся продавать продукцию высшего качества по приемлемой цене в чистом и опрятном кафе, у меня будет шанс». Когда Ледерхаусен оставил свое выгодное дело – оптовую торговлю оборудованием для ресторанов и вложил все, что у него было, в строительство предприятий «Макдоналдс» в Швеции, он столкнулся с подобным же скептицизмом и решил просто не обращать на него внимания. Бывшие заказчики предупреджали Ледерхаусена, что шведы не станут покупать гамбургеры, а журналисты спрашивали его, зачем он собирается продавать «пластиковую еду» в Швеции. «Гамбургеры – полноценная еда, – ответил Ледерхаусен, – совсем как шведские тефтели, только плоские».

Выбирая в качестве своих зарубежных партнеров местных предпринимателей, «Макдоналдс» получала великолепную возможность выступать как местная компания розничной торговли, тем самым не давая оснований для того, чтобы о ней складывалось впечатление как о гигантской американской многонациональной корпорации, замышляющей установить глобальное господство на рынке. Это было очень важно, потому что розничная торговля по своей природе – дело местное. А «Макдоналдс» была особенно уязвима за рубежом потому, что она пыталась в какой-то мере изменить местную культуру, частью которой является и то, что люди едят. Ден Фуджита продемонстрировал, что для того, чтобы привить иностранцам привычки и предпочтения американцев в еде, необходимо, чтобы вначале американские менеджеры за границей прониклись бы той самой культурой, которую они хотят изменить. «Мы не именуем наши филиалы за границей американскими компаниями, потому что в других странах люди очень чувствительны к тому, что американцы являются владельцами местного бизнеса, – замечает бывший

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) исполнительный вице-президент Brent Cameron, ставший вторым президентом „Макдоналдс-интернешнл“. – Американцы не понимали такой щепетильности до тех пор, пока арабы не начали покупать наши компании». [37]

Однако развитие сети предприятий с помощью местных партнеров было лишь частью секрета успеха франчайзинговой деятельности за рубежом. Другой его стороной была полная свобода в определении подходов к маркетингу на местном уровне. «Мои знакомые, которые работают в американских дочерних компаниях в Австралии, не могут поверить, что я настолько автономен в своих решениях, – говорит Ричи. – Да, я сам все еще удивляюсь этому».

Случалось даже, что Ричи не решался воспользоваться своими полномочиями, хотя и знает, что они у него есть. Хотя Ричи имеет право самостоятельно заключать сделки с недвижимостью без всякого вмешательства Оук-Брука, в одном случае он счел, что должен получить личную санкцию Тернера на покупку недвижимости под предприятие в центре Сиднея, потому что даже по меркам «Макдоналдс» это была очень крупная сделка: на 4,5 миллиона долларов. Эта цена в 2-3 раза превышала ту, что платили за самую дорогую недвижимость в Европе. Поэтому, когда Тернер приехал в Австралию, Ричи несколько раз возил его к зданию, которое хотел приобрести. Осмотрев его, Тернер спросил: «Зачем вы показывали мне его? Вы не просили моей санкции на покупку недвижимости уже 10 лет. Зачем же она нужна теперь?»

Предоставляя подобную свободу своим и зарубежным партнерам, «Макдоналдс» тем самым выбрала действия, отказавшись от бюрократической опеки и предоставив своим молодым зарубежным президентам учиться на собственных ошибках. Этот подход предоставляется разумным, когда речь идет о зарубежных филиалах, и тем не менее другие компании быстрого питания весьма редко действуют подобным же образом. Президент «Макдоналдс – Германия» Роттенвендер отмечает, что немецкие менеджеры других принадлежавших американцам сетей предприятий быстрого обслуживания неизменно вынуждены согласовывать все свои решения с многочисленными уровнями должностных лиц в штаб-квартирах корпораций в США. Роттенвендер же был просто потрясен, когда в возрасте 27 лет ему были предоставлены все полномочия самому решать, как тратить деньги на рекламу, какие продукты рекламировать, сколько открывать новых предприятий и какую недвижимость покупать. «На меня была возложена ответственность прежде, чем я был готов ее принять, – говорит он. – Но это заставляет быстро осваиваться с работой. Это почти так же, как учиться плавать, – просто прыгнув в воду. Сначала начинаешь тонуть, а потом вдруг – плывешь свободно».

Даже когда решения иностранных партнеров «Макдоналдс» идут вразрез с желаниями менеджеров корпорации в Оук-Бруке, «Макдоналдс» почти всегда уступает, в особенности если это касается маркетинга. Предоставление свободы франчайзи не было для «Макдоналдс» чем-то необычным, но в связи с культурными различиями, которые существуют на разных зарубежных рынках, местным партнерам необходимо было предоставить еще большую автономию.

Ден Фуджита воспользовался этой автономией для того, чтобы создать в Японии впечатление, что «Макдоналдс» – это почти японское изобретение. Менеджеры из Оук-Брука могут настоятельно рекомендовать тот или иной новый ход в маркетинге, однако японский президент настаивает на том, что право окончательного решения принадлежит ему. Когда в Оук-Бруке захотели, чтобы японский филиал включился в международную кампанию по рекламе футбольного матча, Фуджита наотрез отказался, потому что футбол не популярен в Японии. Тем не менее он отправил телексом в Оук-Брук следующее послание: «Что касается футбола, серьезно подумай». Менеджеры корпорации «Макдоналдс» уже давно расшифровали этот японский ход, и поэтому ни у кого не было сомнения относительно того, что хотел сказать Фуджита в действительности. «Поэтому, когда я говорю «Серьезно подумай», для Оук-Брука это означает «идите к черту».

Фуджита никак не изменил систему «Макдоналдс»; некоторые же директора-распорядители за рубежом поначалу не последовали его примеру и воспользовались своей автономией для того, чтобы серьезно пересмотреть меню, интерьеры и планировку предприятий, чего был не вправе сделать ни один франчайзи в США. В Австралии меню было модифицировано с учетом вкусов австралийцев, и в первых предприятиях Ричи вместо стандартного сэндвича «Макдоналдс» «филе-о-фиш» подавалась рыба, приготовленная по-английски, и чипсы. Наибольшей популярностью пользовался не гамбургер, а продукт на основе жареного мяса цыпленка,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) неизвестный в США. Был период, когда на долю этого продукта приходилось 30 % продаж предприятий «Макдоналдс» в Австралии. А самым популярным гамбургером был продукт, в рецепт которого входил салат, помидор и майонез – именно эти ингредиенты большинство австралийцев ценили в гамбургере. На обычный же гамбургер «Макдоналдс» – с маринованными овощами, луком, кетчупом и горчицей – приходилось менее 1 % продаж. По-видимому, австралийцы никак не могли привыкнуть к тому, что ко всем стандартным продуктам гамбургера добавляют еще и маринады. «Маринованные овощи посетители оставляли в предприятиях везде, на стенах, даже на потолке, – говорит Ричи. – Если на стены мы вешали картинку с изображением Рональда Макдональда, к концу дня у него из глаз непременно торчало что-нибудь маринованное».

Но постепенно и австралийские менеджеры дошли до того, что ранее обнаружил Фуджита: дела у «Макдоналдс» шли лучше, когда она изменяла местные вкусы, а не пыталась изменить свой ассортимент, чтобы подстроиться под них. В настоящее время в предприятиях «Макдоналдс» в Австралии наибольшим спросом пользуются те же самые продукты на основе гамбургера, что и в США. Местный продукт на основе цыпленка не так давно был вытеснен «Чикен Макнаггетс», а гамбургер с салатом и помидором и продукт из рыбы и чипсов исчезли из меню. По оценкам Ричи, менее 5 % посетителей убирает это с тем влиянием, которое «Макдоналдс» оказывает на детей, еще не имеющих предубеждения против американских продуктов. Дети подрастали, и «Макдоналдс» получала все больше посетителей, привыкших к стандартному американскому ассортименту. Когда «Макдоналдс – Австралия» наконец отказалась от нововведений в ассортименте своей продукции, которые ввела поначалу, то после восьми лет работы с убытком компания наконец стала получать прибыли.

Этот же путь накопления опыта прошла и «Макдоналдс – Германия», только масштабы были иные, более впечатляющие. Рынок Германии был очень сильно связан традициями, и потому поначалу «Макдоналдс» сочла необходимым внести коррективы в ассортимент и изменить интерьер предприятий с учетом вкусов немцев. Слово «гамбургер» в Германии обозначает жителя Гамбурга, а не продукт питания. Везде в продаже были хрустящие булочки, а вот мягкие булочки, которые использовались для гамбургеров, были в Германии никому не известны. Молочные коктейли представляли собой молоко, в которое добавляли ароматические вещества, и, когда «Макдоналдс» предложила, как она считала, настоящие молочные коктейли, посетители все как один стали жаловаться на то, что напиток слишком переохлажден.

Для того чтобы привести свою продукцию в соответствие со вкусами потребителей, в 1971 году «Макдоналдс» модифицировала ассортимент в Германии, включив в него продукт из жареной куриной грудки, в надежде, что он станет как бы мостиком между двумя культурами питания. Во всех предприятиях появилось пиво – национальный напиток немцев; местные менеджеры даже пытались включить в меню немецкие колбаски. Интерьерам предприятий придавался «немецкий» вид, так как в компании опасались, что и типичный американский интерьер будет воспринят как искусственный и подвергнут критике. Поэтому в интерьерах преобладали темные тона, использовалось много дерева, освещение было приглушенным. В связи с тем, что в Германии арендная плата за недвижимость была в 4-5 раз выше, чем в США, строились, как правило, небольшие предприятия на 40 посадочных мест, тогда как в США в кафе таких мест было обычно 100 или больше. Но даже в больших по площади предприятиях залы были разделены деревянными перегородками для того, чтобы посетители находились как бы в небольшом уютном зале, в котором сохраняется атмосфера уюта, *gemütlich*, как об этом говорят в Баварии. Одно предприятие в Мюнхене на все 100 % выглядело как типичный пивной зал.

После всех этих изменений предприятия стали выглядеть своими для немцев и иностранными для «Макдоналдс». Так как в то время курица не входила в стандартное меню, ее приготовление в «Макдоналдс» не было автоматизировано и качество продуктов из курицы, продававшихся предприятиями «Макдоналдс – Германия», невозможно было поддерживать на одном стандартном уровне. Пиво, продававшееся в «Макдоналдсе» по гораздо более низкому ценам, чем в пивных, привлекало молодежь сомнительного поведения и вида, в том числе и рокеров, а вот на обычных прохожих темные интерьеры и уютная обстановка особого впечатления не производили. Но еще хуже было то, что предприятия оставили равнодушными тех, кого «Макдоналдс» стремилась сделать своими посетителями в первую очередь, – семьи. Хотя в Баварии, где открылись первые предприятия «Макдоналдс», ресторанов было множество, они игнорировали такой сегмент рынка, как семья. «Немцы не отличаются особой любовью к детям, – замечает Роттенвендер. – Есть рестораны,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) где к собакам относятся с большей терпимостью, чем к детям. К сожалению, и наши первые предприятия не были ориентированы на детей».

Только тогда, когда «Макдоналдс» в Германии стали больше походить на американские кафе, объемы продаж стали расти. После визита в Германию Крока, который был неприятно поражен темными интерьерами, предприятия были переоборудованы и стали гораздо светлее. Все детали интерьера из дерева и перегородки были убраны, стены выкрашены в светлые тона, освещение стало ярким. Были открыты предприятия с вместительными залами. Для того чтобы привлечь семьи, на видных местах в кафе были поставлены высокие стулья. Компания также прибегала к стандартным приемам привлечения детей – от Роналда Макдоналда до организации клубов дня рождения.

Меню вновь стало стандартным меню «Макдоналдса», из него был исключен продукт из курицы и добавлен «Квотер паундер». Во всех 496 предприятиях в Германии по-прежнему продают пиво, но лишь потому, что здания, в которых располагаются многие предприятия, принадлежат пивоваренным компаниям, которые сделали продажу пива одним из условий сдачи помещений в аренду. Однако для того, чтобы покончить с неблагоприятным имиджем предприятий как дешевых пивных, цены на пиво были повышены, и теперь пиво стоит даже дороже, чем в пивных залах; на долю пива в общем объеме продаж приходится 1 %. В результате всех этих преобразований продажи в немецких предприятиях «Макдоналдс» приблизились к показателям кафе в США. В 1991 году «Макдоналдс – Германия», работавшая в течение первых шести лет с убытком, получила прибыль до вычета налогов в 8,4 миллиона долларов, что более чем в 7 раз превышает показатели 1980 года. «Все отступления от стандартов «Макдоналдса» не оправдались, – говорит Роттенвендер. – Мы поняли, что лучше всего действовать на принципах системы и ждать, когда немецкий потребитель воспримет их».

В этом отношении австралийский и немецкий опыт не уникальны. В «Макдоналдс» заключили, что за рубежом компания может рассчитывать на успех лишь в том случае, если будет придерживаться того же ассортимента и дизайна предприятий, что и в США. «Макдоналдс» – это американская система питания, – говорит Стив Барнс, председатель «Макдоналдс-интернэшнл». – Если мы, открывая наши предприятия в другой стране, включаем в ассортимент местные продукты, мы утрачиваем наше своеобразие, становимся ни рыбой ни мясом».

Зарубежные партнеры «Макдоналдс», оставив неизменными ассортимент и интерьер предприятий «Макдоналдс», предпочли радикально трансформировать маркетинг для того, чтобы сделать популярной американскую систему. Например, в рекламе они вернулись к самому началу – к опыту «Макдоналдс» 50-х годов, когда даже в США компании приходилось объяснять публике, что такое система быстрого питания и как она функционирует.

Порой приходилось начинать даже с более простых вещей. В Германии, например, «Макдоналдс» познакомила потребителей с гамбургером с помощью щитовой и газетной рекламы, объявив его «воплощением самой революционной идеи со времен появления бифштекса», сопроводила эти слова диаграммой, на которой стрелками были показаны основные ингредиенты. Необходимость объяснить состав иностранных продуктов привела даже к появлению новшеств в маркетинге, которые со временем корпорация использовала и в США. Сейчас обычными стали фотографии продуктов на перечне ассортимента на щитах, установленных на улице перед предприятиями, и на салфетке, которая кладется на дно подноса. Но и то, и другое впервые было опробовано в Германии. «В США реклама прежде всего должна была выделить «Макдоналдс» из группы ее конкурентов, но в Германии у «Макдоналдс» конкурентов не было, – говорит Юрген Кнауус, директор-распорядитель «Хейне, Нидхэм энд Партнер», немецкого рекламного агентства, рекламирующего «Макдоналдс». – Вся наша рекламная концепция базировалась на необходимости рассказать о многочисленных никому не известных продуктах».

Однако историю «Макдоналдс» немецкое рекламное агентство попыталось рассказать в европейском стиле маркетинга, более понятном немецкому потребителю. Коль скоро в «Макдоналдс – Германия» пришли к выводу, что сама система должна оставаться неизменной, «мы решили дать ей поносить европейский костюм», говорит Кнауус.

А это значило, что для немецкого рынка не годилась «перелицованная» немецкая реклама, и нужно было создать совершенно новые материалы. 60 % рекламных материалов «Макдоналдс – Германия» появляются в газетах, в виде щитовой рекламы

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) и плакатов, в США же роль такой рекламы незначительна. Но так как в Германии разрешается выпускать в эфир максимум 4 пятиминутных рекламных материала в сутки, телевидение, очевидно, не могло стать главным рекламным средством. «Макдоналдс – Германия» демонстрирует почти такой же объем рекламных материалов в кинотеатрах, что и на телевидении.

Стал явно европейским и стиль рекламы: это не слова и картины с сильным фантазийным элементом, а доза чистого реализма, в котором отдается предпочтение юмору, а не серьезным или откровенно преувеличенным заявлениям. «В США все настойчиво рекламируется как „самое лучшее“, – говорит Кнаусс. – Мы попытались придать „Макдоналдс“ европейский вид, дав потребителю понять, что мы сами не особенно серьезно относимся к тому, о чем говорим». Поэтому, например, в телеклипе, впервые представившем потребителям «Чикен Макнаггетс», мужчина в белом костюме поет, подпрыгивая, тему «Макдоналдс – Германия», но не так, как ее спел бы человек, а как она звучала бы в исполнении цыпленка. А в ставшем популярным в Германии сюжете щитовой рекламы изображен гамбургер и написано: «Икра – это всегда Kase». Kase по-немецки – сыр, и это же слово употребляют для неодобрительной характеристики какой-нибудь идеи, которая «дурно пахнет».[38] Подход своего агентства к рекламе Кнаусс характеризует следующим образом: «Мы никогда не хотели представить „Макдоналдс“ как американскую компанию, которая изменяет немецкую культуру, скорее как компанию, которая чувствует, что она немецкая компания».

Но самые привлекательные и наиболее «европейские» рекламные материалы «Макдоналдс – Германия» продемонстрировала недавно, когда она попыталась сбить волну критики в свой адрес, показав лидерам немецкого общественного мнения, что «Макдоналдс» нисколько не принижает уровень культуры немцев, внедряя не особенно утонченную американскую концепцию питания в повседневную практику. В одном из целой серии рекламных материалов, занимающем целую газетную полосу и заставляющем вспомнить рекламу «жука» концерна «Фольксваген», компания прямо бросает вызов предубежденности общества по отношению к ней, подчеркивая, что сеть предприятий «Макдоналдс» – это не американский транснациональный спрут, а результат труда немецких франчайзи, немецких рабочих и немецких производителей продовольствия. В одном рекламном материале, в котором помещено фото одного из 150 немецких франчайзи с женой, дочерью и их собакой, надпись гласит: «Типичный американский большой бизнес». Надпись на еще одном рекламном материале, показывающем служащего компании за обедом в дорогом немецком ресторане, не замечаящего, что конец его галстука попал в суп, констатирует: «У любой культуры питания есть свои проблемы». «Мы попытались нанести удар нашим оппонентам прямо в солнечное сплетение», – объясняет Кнаусс.

Председатель «Макдоналдс – Англия» Боб Реа столкнулся с совершенно иной проблемой маркетинга. Гамбургер англичанам был известен очень хорошо, но – как продукт самого низкого качества. «Гамбургеры, которые продавались здесь, были просто отвратительными, – говорит Реа. – Однако можно было ожидать, что американский гамбургер будет воспринят как продукт высококачественный, потому что в Америке технологию их приготовления довели до совершенства». Поэтому гамбургер «Макдоналдс» Реа представил с помощью фирменной марки «Соединенные Вкусы Америки».[39] В этом лозунге была учтена любовь англичан к анаграммам.

Однако лозунги не помогли в Англии решить главную проблему «Макдоналдс». В этой стране насчитывалось бесчисленное множество предприятий, торговавших рыбными продуктами и чипсами, а также сотни кафе «Уимпи», где продавали гамбургеры, но качество всех этих продуктов было настолько плохим, что некоторые местные специалисты в области питания даже говорили Реа, что английский потребитель, по-видимому, не требует, а быть может, и не заслуживает ничего лучшего. С этим Реа согласиться не мог. «Мне казалось, что британцы ужасно недовольны качеством еды, потому что во всех этих дешевых заведениях они не могли заказать ничего хорошего, – говорит он. – И абсолютно никто не ориентировался на семью. Был огромный вакуум, который мы могли заполнить».

Реа создал совместное предприятие с «Макдоналдс» в 1974 году. Но раньше он вместе со своей супругой Идой посетил «Макдоналдс – Германия». Из этой поездки Реа вынес убеждение, что строительство в Англии таких же небольших предприятий, как в Германии, нецелесообразно, потому что они не создадут имиджа качества, к которому он прежде всего стремился. Ида с ним была согласна. «Давай строить так, чтоб нам было чем гордиться, – сказала она. – Если из-за этого нам придется разориться, чем скорее это произойдет – тем лучше».



Перед Реа стояла та же проблема высокой арендной платы за недвижимость, что и перед филиалом «Макдоналдс – Германия», но он не стал, как поступили немцы, открывать небольшие кафе, а напротив, предпочел такие же просторные, а иногда даже и большие по площади предприятия, как в Америке. Реа сделал интерьеры своих предприятий настолько роскошными, что в Оук-Бруке все были поражены. Последовав совету Рэя Крока, Реа распорядился поставить у входа большинства предприятий ящики с живыми цветами. Однако самые изысканные нововведения он приберег для внутреннего оформления кафе. Во всех предприятиях были зеркальные стены и ограждения из латуни. Во многих кафе вместо пластиковой мебели была установлена мебель, отделанная дубом и красным деревом, подушки стульев были сделаны не из обычного винила, а из ткани с добавлением пластиковых нитей. Почти стандартными стали картины на стенах, украшения из тканей и другие подобные элементы. В некоторых крупных предприятиях были даже люстры и гобелены. К тому времени, когда Реа открывал десятое предприятие «Макдоналдс – Англия», он уже настолько увлекся совершенствованием интерьеров, что пригласил на постоянную работу в компанию дизайнера.

Однако в отличие от первых предприятий в Германии кафе в Англии с самого начала выглядели как предприятия «Макдоналдс». Они оказались и самыми дорогими: на строительство и оборудование одного предприятия требовалось два или даже более миллионов долларов, то есть в 3-4 раза больше, чем уходило в середине 70-х годов на одно кафе в США. Действительно, предприятия обходились недешево, в связи с чем их даже называли в системе «монументами Реа». Но Реа с самого начала решил, что «Макдоналдс» сможет закрепиться в Англии лишь в том случае, если у нее будут первоклассные просторные предприятия, расходы на строительство которых окупятся высокими объемами продаж. «Я хотел выйти на рынок так, чтобы все это заметили. Это было необходимо для того, чтобы мне не мешала плохая репутация местного гамбургера», – объясняет Реа.

Вначале внимание, которое он действительно привлек к своим предприятиям, едва не погубило все дело. Его суперкафе отнюдь не сразу покорили консервативных британцев. Какой бы плохой ни была еда в пабах, порции, которые подавали там, по сравнению со стандартными продуктами «Макдоналдс» казались просто огромными. «Посетители постоянно спрашивали: «А то, что я заказал, – это много?» – вспоминает Пол Престон, американец, работавший у Реа в Кливленде и ставший менеджером его первого предприятия в Вуличе в 10 милях от центра Лондона. Англичанин, говорит Престон, являющийся в настоящее время директором-распорядителем филиала «Макдоналдс – Англия», хотел за свои деньги получить сполна, «но количество играло огромную роль в определении ценности того, что он покупал. В «Макдоналдсе» порции не были такими крупными, как в пивных».

Казалось, что предприятие в Вуличе прямоком движется к банкротству. За первый год работы его оборот составил 300 тысяч долларов – половину того, что получали в то время американские предприятия, обходившиеся компании значительно дешевле. Убытки же этого предприятия составили 150 тысяч долларов. Не лучше оказались и показатели второго предприятия. В отчаянии Реа стал проводить дни продаж со скидкой, в рекламных целях организовывал бесплатные раздачи продуктов, но и это не улучшило положения, хотя в такие дни в кафе стекались толпы людей. Иногда эти меры даже приводили к отрицательным последствиям. Когда «Макдоналдс» организовала бесплатную раздачу молочных коктейлей детям после дневного сеанса в местном кинотеатре, в кафе собралось более 300 детей. «Взрослые посетители оказались заблокированными внутри. Мы не могли достаточно быстро готовить необходимое количество коктейлей, и нам пришлось угощать детей всем подряд, чтобы они поскорее покинули кафе», – вспоминает Реа.

Всего в течение первых пяти лет английское СП понесло убытков на сумму в 10 миллионов долларов, но Реа, тем не менее, не свернул строительство, более того, в 1976 году он приступил к строительству новых предприятий в Вест-Энде – районе Лондона, являющемся торговым, театральным и туристическим центром города, где цены на недвижимость самые высокие. Именно тогда Реа обнаружил то, что Фуджита доказал пятью годами ранее: независимо от того, во что это обходится, «Макдоналдс» добивается большего успеха, если, вступая на рынок новой страны, она открывает свои предприятия в самых посещаемых районах в центре города или в районах коммерческой активности.

Предприятия в Вест-Энде стали сразу же рентабельными, что, в свою очередь,

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) позволило Rea приступить к рекламе по телевидению. К тому времени он уже ясно видел тот пробел на рынке, который должна восполнить «Макдоналдс», и тридцатисекундные клипы оказывались чрезвычайно эффективными. Все клипы так или иначе рекламировали «тройные» молочные коктейли «Макдоналдс», которые со дня своего появления сделались невероятно популярными в Англии – отчасти потому, что пришлось по вкусу англичанам, любящим все сладкое, отчасти же потому, что о них сложилось мнение как о продукте, по всем статьям превосходящем молоко с различными вкусовыми и ароматическими добавками, которые назывались молочными коктейлями раньше. В каждом ролике также рекламировалась «Хрустящая картошка», которая явно отличалась от плохо пропеченного продукта, который посетителям предлагали предприятия, торговавшие рыбными блюдами и чипсами. В клипах потребителям неизменно напоминали о том, что продукты можно забрать с собой – это было важно, потому что объемы продаж могли подняться выше среднего уровня в том случае, если бы удалось убедить посетителей в выгодности для них покупать продукты на вынос, так как в этом случае потребитель не платил 15 %-ный налог на продажу, начисляемый при продаже продуктов, которые потребляются в кафе. Но самым главным было то, что с помощью телерекламы «Макдоналдс» могла завоевать тот сегмент рынка, на который до этого никто не обращал внимания, – семью.

Телереклама, в которой использовались оригинальная музыка и подчеркивалось высокое качество продукции («Макдоналдс» – это то, чего нет ни у кого другого), дала немедленный эффект. Даже в предприятиях, где объемы продаж всегда оставались на низком уровне, показатели вскоре выросли на 10 %. Теперь все рекламные средства Rea расходовал почти исключительно на телерекламу, и отдача от этого постоянно оставалась высокой. С учетом благоприятной конъюнктуры в 1977 году «Макдоналдс – Англия» открыла 15 новых предприятий, тем самым почти удвоив их общее количество, и с того времени число ежегодно открываемых новых предприятий ни разу не опускалось ниже этой цифры. К середине 1986 года в Англии насчитывалось 200 предприятий, а риск, на который пошел Rea, окупился для него лично многократно: корпорация «Макдоналдс» выкупила его долю в СП (45 %) за 38 миллионов долларов. Таким образом, утверждения местных бизнесменов индустрии питания о том, что английскому потребителю неведомо чувство лояльности к какой-либо торговой компании, оказались такими же безосновательными, как и предсказания относительно того, что бедные британцы вечно будут есть лишь с помощью ножа и вилки. «Оказалось, что британский посетитель ничем не отличается от любого другого посетителя, – говорит Rea. – Удивительно было и то, что гамбургер «Макдоналдс» стал популярным в самых различных группах и слоях населения».

Однако проблемы маркетинга за рубежом не стали причиной и половины тех трудностей и разочарований, которые ей пришлось преодолеть, налаживая систему поставок. Распространяя свою концепцию быстрого обслуживания за рубежом, «Макдоналдс» была вынуждена опираться на индустрию переработки продуктов питания, которая, казалось, отставала на многие световые годы от той системы поставок, которую корпорация создала в США.

Хуже все было то, что зарубежные переработчики продовольствия не имели даже базовых навыков, которые в США считались сами собой разумеющимися. В США производители продуктов питания даже до эры «Макдоналдс» уже наладили массовое автоматизированное производство. В Европе хлебопекарни никогда не выпекали булочки в таких количествах, которые требовались «Макдоналдс», а представления о качестве и отдаленно не приближались к стандартам качества «Макдоналдс». Сотни лет булочки в Европе пекли с твердой коркой, разной формы, их отличала высокая ноздреватость – все это было результатом того, что их выпекали из низкокачественного дешевого теста с большим количеством воды. «Макдоналдс» необходимы были булочки, которых европейские хлебопеки и в глаза не видели, – одинаковой формы, мягкие, эластичные и к тому же ароматные.

Положение было одинаковым по всей группе продуктов. На мясоперерабатывающих предприятиях понятия не имели, каким образом можно наладить массовый выпуск шницелей для гамбургеров, не говоря уже о криогенном замораживании мяса. Не на всех молокоперерабатывающих предприятиях поддерживался должный уровень гигиены. О линиях по производству замороженного картофеля для приготовления во фритюре здесь имели самое смутное представление. «США на 25 лет опередили многие зарубежные рынки во всех аспектах производства продовольствия: выращивании, переработке, поставках», – отмечает Стив Барнс.

Отличалось и исходное сырье. Скот в Европе чаще всего откармливался травой, а в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
США «Макдоналдс» использовалось мясо скота, выращенного на смешанном кормлении зерном и травой. Лучший сорт картофеля для хрустящей поджаренной картошки – «Рассет» – за пределами Северной Америки не культивировался. Но самую большую проблему представляла позиция, занятая поставщиками продуктов питания. Большинство из них сочли стандарты качества «Макдоналдс» «чрезмерными, ненужными потребителям», вспоминает Барнс.

«Они никак не могли взять в толк, зачем мы пытаемся «баловать людей». Подобное недоумение я слышал от немцев, англичан, французов – а ведь я считал, что прежде всего они стремятся к высокому качеству».

Это было интересное открытие. В других отраслях промышленности европейские производители культивировали имидж «качества доброго старого мира», однако, когда «Макдоналдс» вышла на европейский рынок, перед ней встала дилемма: или завозить большую часть необходимых продуктов, или заняться преобразованием европейской пищевой промышленности.

Некоторые зарубежные партнеры «Макдоналдс» предпочли первое. Реа, делая все, что мог для упрочения репутации «Макдоналдс – Англия», отказывался идти на какой бы то ни было компромисс, когда дело касалось стандартов качества, которое он некогда поддерживал в своих предприятиях в Огайо. Но он не хотел и задерживать развитие английского рынка, ожидая, пока местные поставщики выйдут на требуемый уровень. Поэтому на первых порах он ввозил некоторые продукты и оборудование для кухонь из США. Даже когда однажды из-за забастовки докеров задержались поставки замороженного картофеля, Реа распорядился доставить необходимое количество самолетом из Канады со склада одного из поставщиков «Макдоналдс» – он ни в коем случае не хотел, чтобы использовался местный продукт, потому что считал его низкокачественным. «Мы стали настоящими специалистами в области импорта, – говорит Реа. – Мы решили, что или создадим здесь точно такую же, как в США, систему «Макдоналдс», или погибнем от всех наших попыток сделать это».

Однако импорт не мог стать стратегией поставок, потому что он вел к удорожанию некоторых продуктов в Англии на 35 %. Со временем Реа и другие зарубежные партнеры «Макдоналдс» согласились с общей политикой системы, направленной на повышение качества местного продовольствия и оборудования для предприятий, а не на их импорт. Инженеры-конструкторы «Макдоналдс» и компаний, поставлявших «Макдоналдс» оборудование, стали встречаться со своими коллегами из разных стран мира для оказания им помощи в изготовлении оборудования для кухонь, которое соответствовало бы спецификациям «Макдоналдс». Такую же помощь зарубежным переработчикам продовольствия оказывали их американские коллеги. Для того чтобы создать для зарубежных поставщиков стимулы повышать качество своей продукции, «Макдоналдс» даже взяла на себя капитальные затраты на приобретение нового оборудования, предоставив поставщикам возможность платить за оборудование в рассрочку из прибылей, которые в будущем они должны были получить благодаря заказам «Макдоналдс».

Когда найти местных поставщиков не представлялось возможным или они отказывались пойти навстречу предложениям «Макдоналдс» об улучшении качества продукции и замене оборудования, корпорация обращалась к своим американским поставщикам и размещала у них заказы на строительство необходимых предприятий в других странах. Иногда сама «Макдоналдс» становилась партнером в таком строительстве. Когда компания Джека Симплота пустила в Германии линию по производству замороженного картофеля, которым должны были снабжаться предприятия в Европе, «Макдоналдс» вложила 2 миллиона долларов в строительство самого крупного и современного в Европе хранилища-холодильника. После нескольких месяцев безуспешных попыток убедить владельца одной из пекарен в Англии реконструировать ее для того, чтобы выпекать в пекарне булочки для гамбургеров, соответствующие стандарту, «Макдоналдс – Англия» сама решила заняться выпечкой булочек, создав совместное предприятие с английскими партнерами и Диком Уэстом, владельцем двух пекарен в США, поставляющих свою продукцию «Макдоналдс». Рядом с собственной пекарней вскоре был построен цех по производству сиропов. Это произошло вскоре после того, как местный поставщик сиропов отказался рассматривать претензии к качеству своей продукции, предъявленные Реа. «Макдоналдс – Англия» занялась даже транспортировкой продуктов, так как ритмичность перевозок местных транспортных компаний ее не удовлетворяла. «Вертикальная интеграция филиала «Макдоналдс – Англия» стала прямым следствием отказа пищевой промышленности Британии дать нам то, что нам требовалось, – говорит Реа. – Они могли бы получить все наши заказы, но у них не было

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) готовности принять на себя инвестиционный риск».

Специалисты по закупкам «Макдоналдс» по всему миру искали переработчиков продовольствия, готовых реконструировать местные предприятия, а в это же время технологи-исследователи корпорации наладили тесное сотрудничество с производителями сельскохозяйственной продукции с целью получить сырье, которое по своим свойствам приближалось бы к сырью, получаемому в США. Корпорации, например, удалось районировать сорт «Айдахо Рассет» в Испании и Австралии, а в настоящее время этот сорт опробуется в Польше и Голландии. Для получения такой же говядины, которая используется в США, специалисты «Макдоналдс» экспериментировали с различными смесями травяных кормов в Европе. В Австралии были построены специальные цеха по переработке фуражного зерна. «Макдоналдс» даже попыталась (правда, безуспешно) сломить монополию довов – мощной социальной группы, контролирующей производство говядины в Японии и сопротивляющейся введению свободных цен, к которым стремится «Макдоналдс». Довы, прибегающие для защиты своих интересов к гангстерским методам, пользуются тарифами, из-за которых цены на говядину в Японию являются самыми высокими в мире.

Сотрудничество с иностранными партнерами и поставщиками было сопряжено с кропотливой работой и огромным риском, но оно же дало и некоторые важные результаты. В наименее развитых странах, чьи позиции в торговле слабы, «Макдоналдс» могла закрепиться на рынке, только опираясь на местных поставщиков, огражденных высокими тарифами на импортируемую сельскохозяйственную продукцию. На пользу «Макдоналдс» пошло то, что ее стандартные продукты представлялись за рубежом как «местные продукты». «Для того чтобы нас приняли в любой стране, в нас не должны видеть компанию, эксплуатирующую экономику страны, – говорит Барнс. – Мы ничего не хотим экспортировать, кроме нашей технологии».

Однако случилось так, что связи с местными предпринимателями на зарубежных рынках дали гораздо больше, чем преимущества в маркетинге. Они оградили «Макдоналдс» от всепроникающего антиамериканизма, существовавшего во время и после вьетнамской войны. Успех «Макдоналдс» на зарубежных рынках превратил корпорацию в один из самых узнаваемых символов американского бизнеса – и в одну из главных мишеней нападок на этот бизнес за рубежом. Если бы у «Макдоналдс» не было таких местных партнеров, каких она имеет, сеть могла бы и не устоять в этом шторме.

Ни в какой другой стране антиамериканизм так не угрожал «Макдоналдс», как в Швеции. В середине 70-х годов в двух предприятиях Ледерхаусена были взорваны дымовые шашки, а сам он стал получать письма самого нелестного для себя и своей компании содержания. Газеты обрушивались на «Макдоналдс» за то, что она эксплуатирует Швецию и развращает молодежь, распространяя американский образ жизни, который, как считали многие, пагубно влияет на «здоровые» традиции шведской культуры. Один журналист задавал вопрос: «Неужели нам нужен объемный корм в пластиковом окружении?»

Ледерхаусен был полон решимости бороться. Он в одиночку повел кампанию писем, отвечая на каждую негативную публикацию в газетах о «Макдоналдсе». Он выступал перед различными группами с объяснением своей позиции. Он даже давал интервью для выпусков теленовостей. Главная идея, которую он хотел донести до читателя и слушателя, всегда оставалась неизменной: «Наш бизнес принадлежит людям, живущим в этой стране. Продукты нам поставляют шведские пекари, шведские мясоперерабатывающие предприятия, а доставляют – шведские транспортные компании. Мы даем работу шестистам молодым шведам, и зарплата, которую они получают, соответствует стандарту, определенному профсоюзами. Нам нечего скрывать».

Антиамериканские настроения эксплуатировались также мощными профсоюзами, в особенности в Ирландии и Австралии. Эти профсоюзы пытались организовать на предприятиях «Макдоналдс» свои отделения, но не путем проведения соответствующих организационных мероприятий среди персонала кафе, а оказывая давление на их менеджеров. Профсоюзы угрожали тем, что развяжут мощную антиамериканскую кампанию против «Макдоналдс», если ее менеджеры откажутся занести своих работников в списки членов профсоюзов. Однако местные франчайзи сочли, что это – шантаж, и отказались удовлетворить подобные требования.

Тем не менее накал противостояния, инициатором которого были профсоюзы, поразил менеджеров. В Австралии Союз продавцов не давал утихнуть конфронтации с «Макдоналдс» в течение трех лет. Этот профсоюз, поддержанный другими

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) профсоюзами, пытался препятствовать поставкам продуктов в кафе и подключению новых предприятий к линиям снабжения электроэнергией. Им был подан иск в Промышленный суд, в котором объявлялась незаконной практика приема на работу в кафе подростков. Австралийские профсоюзы в профсоюзной и независимой прессе проводили яростные кампании нападков на «Макдоналдс», подчеркивая самую уязвимую сторону ее статуса – то, что она была связана с американской корпорацией. «Они говорили, что мы эксплуатируем молодежь страны», – вспоминает президент «Макдоналдс – Австралия» Питер Ричи. Они призывали австралийцев «положить конец тому, что эти американцы запихивают свою пластиковую еду нам в рот». Действительно, антиамериканские настроения были столь сильны, что, когда Ричи предложил построить дом Рональда Макдоналда при Королевском госпитале в Мельбурне, это предложение было отвергнуто как «грубый коммерциализм».

Когда подобная же тактика была использована профсоюзами в Ирландии, «Макдоналдс» успешно нейтрализовала ее с помощью нового лозунга маркетинга, в котором подчеркивалось, что все предприятия в Дублине принадлежат местным владельцам и контролируются ими: «Хотя у нас американское имя, мы все – ирландцы». (Между прочим, имя Макдоналд – ирландское. Дик и Мак Макдоналды были потомками ирландских иммигрантов во втором поколении.) Ричи также решил использовать аргумент о том, что предприятия контролируются местными владельцами, для того чтобы ответить на гораздо более острый вызов профсоюзов в Австралии. Но этот аргумент он высказал гораздо более убедительно, чем представители других национальных филиалов. Он предъявил судебный иск профсоюзным руководителям и двум членам парламента, обвинив их в диффамации, каковой явились их высказывания о «Макдоналдс», и лично разъяснил суть этого дела общественности в газетных, радио- и телеинтервью, выступлениях и теледебатах. Видимо, его аргументы против принудительного членства в профсоюзах в Австралии произвели впечатление лишь потому, что их высказывал австралиец, а не менеджер американской компании.

К концу 70-х годов частые публичные выступления Ричи, в которых он не устал убеждать своих сограждан в том, что «Макдоналдс» – это австралийская компания розничной торговли, сделали свое дело – профсоюзы отступили, прекратились публикации негативных материалов в прессе. Присутствующие в телестудии во время теледебатов уже открыто поддерживали аргументы Ричи. В кафе «Макдоналдс» продолжали работать молодые работники, не являвшиеся по большей части членами профсоюза. А в 1981 году при больнице для детей «Александрия» в Сиднее открылся дом Рональда Макдональда. Общественность отнеслась к этому событию с таким энтузиазмом, что годом позже к Ричи обратились руководители Королевского госпиталя в Мельбурне. Теперь и они хотели, чтобы при их госпитале открылся дом Рональда Макдоналда.

Ответ Ричи на вызов профсоюзов способствовал даже росту продаж, потому что находился в струе одного из лозунгов маркетинга, подчеркивавшего, что «Макдоналдс» в Австралии – это австралийская компания и австралийский стиль бизнеса, а не просто импортированная из Америки технология быстрого приготовления еды. В самый разгар битвы с профсоюзами австралийские предприятия впервые стали работать с прибылью. И в тот самый период, когда Ричи с наибольшим жаром доказывал, что «Макдоналдс» – это австралийский бизнес, из ассортимента предприятий без излишней рекламы исключались «австралийские» блюда. Посетители не просто привыкли к американским продуктам, они приняли их как свои собственные. Ричи вспоминает, что однажды получил письмо от австралийки, только что вернувшейся из трехнедельной поездки по СССР. «Я никак не могла привыкнуть там к еде, – писала она. – Но когда, возвращаясь назад, мы прилетели во Франкфурт, мы увидели «Макдоналдс», у меня было такое ощущение, что я вернулась домой».

Ее конкуренты в индустрии быстрого обслуживания после первых же убытков уходили с рынков других стран, «Макдоналдс» же не свернула своих операций ни в одной из стран, где были открыты ее предприятия. Прошло 12 лет, прежде чем корпорация впервые получила прибыль в Нидерландах – в первой стране, где появились зарубежные предприятия «Макдоналдс». В среднем проходит 9 лет, прежде чем предприятия в другой стране начинают давать прибыль. В ряде случаев «Макдоналдс» не отказывалась от некоторых рынков даже после катастрофических неудач. После краха Гибсона и Голдстейна в Карибском регионе «Макдоналдс» вернулась туда, наладив сотрудничество с прежними и новыми местными франчайзи. Они владеют в настоящее время рентабельными предприятиями в Пуэрто-Рико, Коста-Рике и Панаме. Три предприятия «Макдоналдс» продолжали работать даже в Сальвадоре в течение всей гражданской войны.

Непоколебимая уверенность руководителей «Макдоналдс» в том, что рано или поздно на зарубежных рынках примут ее американские блюда, удивляла даже иностранных партнеров корпорации. Когда на начальном этапе «Макдоналдс – Англия» стала нести крупные убытки, Боб Реа вдруг понял, что может потерять те 1,7 миллиона долларов, которые он выручил от продажи своих пяти предприятий в Огайо. Реа подумал о том, что, если вдруг умрет, его семья останется совершенно без средств. Когда он поделился этими опасениями с вице-председателем Эдом Шмиттом, «Макдоналдс» немедленно за свои деньги застраховала жизнь Реа на 2 миллиона долларов. Построив 40 предприятий в Австралии, которые не приносили ничего, кроме 6 миллионов долларов убытков, Ричи также стал серьезно беспокоиться за будущее своего дела. Ричи даже предложил продать половину предприятий для того, чтобы распределить риск среди инвесторов, однако Тернер не желал и слышать об этом. Корпорация организовала поездку ведущих австралийских менеджеров в Канаду для того, чтобы они встретились с менеджерами Кохона и из первых уст узнали о том, как первые несколько лет работал филиал «Макдоналдс – Канада», неся крупные убытки. Тем самым Тернер хотел дать понять: «Макдоналдс» намерена оставаться на рынке, и если австралийские менеджеры и франчайзи не отступят от основополагающих принципов и стандартов качества, со временем будет и прибыль. «В корпорации не стали паниковать, – говорит Ричи. – Мне просто посоветовали набраться мужества и продолжать работать».

Сейчас терпение, некогда проявленное «Макдоналдс», приносит огромные дивиденды. В 1994 году 455 австралийских предприятия дали прибыль в 82,6 миллиона долларов. В настоящее время предприятия «Макдоналдс» открыты в 79 странах и почти во всех этих странах они работают рентабельно. Более того, в каждой новой стране первоначальное сопротивление корпорации слабее, чем в предыдущей, что, возможно, объясняется тем, что система быстрого питания получила признание как международный, а не американский феномен. Какова бы ни была причина этого, факт остается фактом: в каждой новой стране предприятия начинают получать прибыль скорее, чем в предыдущей. Иногда уже самые первые предприятия начинают работать рентабельно. После пяти лет поисков партнера и усилий, направленных на получение необходимых разрешений государственных органов, «Макдоналдс» в 1984 году с блеском вышла на рынок Тайваня. В течение первого года работы самого первого предприятия объем продаж в нем составил 3,7 миллиона долларов, что вывело его в десятку самых эффективных предприятий «Макдоналдс» в мире. Сегодня «Макдоналдс – Тайвань» – один из самых динамично развивающихся филиалов «Макдоналдс». Сегодня на Тайване, под контролем Дэвида Сана, партнера «Макдоналдс», а в прошлом продавца компьютерного программного обеспечения, работают уже 82 кафе.

Очевидно, тем не менее, то, что «Макдоналдс» лишь начинает использовать потенциал международного рынка. Как представляется, корпорация сейчас вступает во второй этап своего развития на международном рынке, напоминающий ее период роста в США после того, как президентом «Макдоналдс» стал Тернер. В начале 80-х годов «Макдоналдс» закрепились на рынках лишь нескольких стран, и вот сегодня она выходит сразу на множество новых рынков.

В 1992–1993 годах новые рестораны были впервые открыты в Чехии, Брунее, Гваделупе, Исландии, Израиле, Польше, Марокко, Монако, Испании, Саудовской Аравии и Словении. В 1994 году международный список пополнился Оманом, Кувейтом, Новой Каледонией, Тринидадом, Болгарией, Латвией, Бахрейном, Объединенными Арабскими Эмиратами и Египтом.

Тернер предсказывает, что к концу столетия продажи «Макдоналдс» за рубежом превысят продажи в США. Но для того чтобы это случилось, в предстоящие 5 лет от «Макдоналдс» потребуются такой же миссионерски-упорный труд и приверженность основополагающим принципам, которые были ее визитной карточкой на протяжении всех 40 лет. В некоторых отношениях проблемы, которые придется разрешать «Макдоналдс», не только не станут проще, а напротив – усложнятся. Конечно, «Макдоналдс» вступает в эру глобального роста, основываясь на неизмеримо более мощном фундаменте, чем тот, на который мог опереться Крок, когда приступил к завоеванию внутреннего рынка. Но основатель «Макдоналдс» был вдохновенным предпринимателем. Его менеджеры были молодыми тиграми, бесконечно преданными Кроку и его делу. Его франчайзи были людьми, отмеченными даром новаторства. Они были пионерами, и Крок дал им огромный стимул идти на риск первооткрывателей, потому что его система франчайзинга больше, чем любая другая система ранее или потом, была справедливой и щедрой. Все отличительные черты отношения Крока к франчайзи были характерны и для его отношений с поставщиками, все из которых

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) были предпринимателями, рискнувшими бросить вызов известным и мощным поставщикам – и оставить их позади.

Как «Макдоналдс» собирается балансировать на этом лезвии бритвы? Тернер считает, что решение проблемы лежит не в поисках новых сфер деятельности, а в дальнейшем развитии того, что является сутью нынешней «Макдоналдс», – предпринимательства. И в этом направлении корпорация уже предприняла ряд шагов. Корпорация разрослась до огромных размеров, в результате чего неизбежным было появление определенных бюрократических структур, однако в «Макдоналдс» шли на их формирование скрепя сердце. В корпорации используется небольшое число стандартных форм отчетности, и в «Макдоналдс» до сих пор с одобрением смотрят на попытки менеджеров вторгаться в сферы компетенции друг друга. Менеджер по персоналу Джим Кун был даже назначен на должность, которой, скорее всего, не существует ни в одной другой американской корпорации, – вице-президента по индивидуальной работе. Его обязанность – создавать стимулы для проявления индивидуальной инициативы, а также устранять факторы, индивидуальную инициативу подавляющие.

Рост сети предприятий «Макдоналдс» за рубежом также оказывает стимулирующее воздействие на развитие системы «Макдоналдс» не только потому, что к ней присоединяется новая группа самых различных франчайзи, но и потому, что появляются новые рынки, на которых корпорации предстоит укрепиться, что само по себе является волнующей и привлекательной целью. Проникновение на зарубежные рынки уже обогатило корпорацию новшествами, которые «Макдоналдс» может использовать во всех странах.

Тем не менее Тернер признает, что для того, чтобы избежать монотонности и рутины, «Макдоналдс», возможно, придется еще глубже заглянуть в самое себя в поисках энергии возрождения, которая необходима корпорации для того, чтобы с прежней наступательностью действовать в индустрии быстрого питания до конца этого столетия и в следующем веке.

Тернер предлагает неортодоксальный и вместе с тем простой путь: «Макдоналдс» должна стать компанией, владельцами которой будут все участники системы – менеджеры, франчайзи и поставщики. «Макдоналдс» может остаться предпринимательской компанией лишь в том случае, считает Тернер, если предприниматели «Макдоналдс» будут собственниками «Макдоналдс». Конечно, совершить такой поворот будет нелегко. Акции «Макдоналдс» на Уолл-стрит являются одними из самых активных и самых ценных. К началу 1992 года рыночная стоимость 363 миллионов акций корпорации равнялась 17 миллиардам долларов.

Это не план, это мечта, не более и не менее достижимая, чем мечта Рэя Крока о создании самой крупной в мире сети по продаже гамбургеров. Но она несколько не расходится с принципом Рэя Крока, считавшего, что плодами успеха должны пользоваться те – все те, – кто этого успеха добился. Много лет тому назад эта философия позволила владельцам-франчайзи «Макдоналдс» стать самой богатой в истории лицензирования группой предпринимателей. Много лет тому назад этот принцип стал тем генератором, который сообщил энергию мелким переработчикам продовольствия и торговцам оборудованием, необходимую им для того, чтобы стать крупнейшими и самыми состоятельными поставщиками в пищевой промышленности.

Взяв бразды правления корпорации в свои руки, Фред Тернер продолжал руководствоваться этим же принципом, и именно поэтому менеджеры «Макдоналдс» – даже те из них, кто стоит на средних или нижних ступенях должностной лестницы, – принадлежат к числу самых высокооплачиваемых менеджеров американского бизнеса. Не много найдется в мире компаний, имеющих столь же щедрую программу участия в прибылях, как «Макдоналдс». Большинство постоянных сотрудников и некоторые приглашенные на временную работу специалисты – всего более 1600 человек – получают от корпорации ежегодные выплаты (точнее, из фонда участия в прибылях, на которые теряют право те, кто уходит из корпорации), достигающие 14 % должностных окладов. Только в 1993 году общая сумма таких выплат составила 47,1 миллиона долларов. Самой масштабной в истории американского бизнеса является и программа акционерного опциона. В настоящее время 67 000 работников корпорации вплоть до менеджеров предприятий, оклад которых составляет 28 тысяч долларов в год, имеют право приобретать от 50 до 500 акций по льготной цене.

Конечно, акционерный опцион дает служащему корпорации купить акции «Макдоналдс» по рыночной цене в день открытия опциона. Но так как эта цена замораживается на 7 лет – срок действия опциона – и в связи с тем, что акции «Макдоналдс» всегда

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) котировались на Уолл-стрит высоко, программа акционерного опциона «Макдоналдс» является важным источником дохода менеджеров корпорации. Вознаграждение менеджеров среднего звена в «Макдоналдс» выше, чем должностные оклады и выплаты менеджеров высшего звена некоторых компаний.

Можно обратиться к примеру тридцатилетнего регионального менеджера, контролирующего работу 200 предприятий региона: в настоящее время его ежегодный доход равен 175 тысячам долларов. Десять лет назад, когда он контролировал работу 5 предприятий в регионе, его доход составлял 25 тысяч долларов в год и он впервые получил возможность воспользоваться программами участия в прибылях и аукционного опциона. В течение этих 10 лет взносы «Макдоналдс» в его долю в программе участия в прибылях составили почти 200 тысяч долларов. А нынешняя стоимость его акционерного опциона – то есть нынешняя рыночная цена минус цена сделки, которую он бы заплатил при покупке акций, – равна 1 миллиону долларов. В возрасте 36 лет этот менеджер, занимающий, казалось бы, скромный пост регионального менеджера корпорации «Макдоналдс», стал миллионером.

Именно щедрость и справедливость, которые характерны для отношения корпорации к сотрудникам, поставщикам и франчайзи могут превратить мечту Тернера о том, чтобы «Макдоналдс» принадлежала предпринимателям «Макдоналдс», в нечто более осязаемое, чем фантазия. Тернер полагает, что в системе потенциально имеется достаточно средств для того, чтобы к концу века приобрести не менее половины акций корпорации, то есть количество акций, достаточное для того, чтобы контролировать корпорацию. И на съезде франчайзи «Макдоналдс», состоявшемся в 1986 году в Лос-Анджелесе, на который собрались более 6000 франчайзи, поставщиков и менеджеров корпорации, ее председатель Тернер сделал шаг, ознаменовавший начало первого этапа процесса превращения всех их в собственников «Макдоналдс». Тернер ставит перед собой цель довести в течение ближайших нескольких лет долю собственности в «Макдоналдс», принадлежащую этим трем категориям, до 20 (против нынешних 10) процентов. «Я являюсь владельцем какой-то части вашей собственности, – заявил он на съезде. – Я хочу, чтобы вы стали владельцами части того, что принадлежит мне».

Сейчас преждевременно строить догадки относительно того, удастся ли «Макдоналдс» практически осуществить то, к чему стремился Тернер, но соображения, которыми он руководствуется, ставя перед собой эти цели, ясны. Тернер понимает, что, если владельцами «Макдоналдс» будут люди, благодаря которым система всегда работала эффективно, корпорация и в дальнейшем останется верна бизнесу, совершившему переворот в американской культуре. Он также понимает, что это единственная гарантия сохранения и в будущем духа предпринимательства, готовности рисковать и творческой энергии, благодаря которым «Макдоналдс» удалось добиться всего того, чего она добилась. И в конечном счете реализация мечты Тернера позволит закрепить союз независимых франчайзи, поставщиков и менеджеров, созданный Рэем Кроком и превратившийся в самую эффективную в мире систему франчайзинга.

«Это моя мечта, моя цель, – говорит Тернер. – Что может быть более целесообразным для франчайзи, поставщиков и работников корпорации, чем попытка стать владельцами? Мне кажется, что это суть предпринимательства, такого менеджмента, когда сам непосредственно занимаешься делом, это – главное для франчайзи-владельца, который сам управляет своим предприятием. Это – главное в «Макдоналдс». Если нам удастся осуществить то, к чему мы стремимся, «Макдоналдс» станет совершенной системой».

#### Эпилог

Когда 14 апреля 1994 года Майк Квинлэн выступал в Лас-Вегасе на проводящемся раз в два года всемирном съезде «Макдоналдс», он сумел запустить в компании тихую революцию. «Два года назад мы, что так нехарактерно для «Макдоналдс», мучились сомнениями, но не позволили им взять верх, а стали работать над собой, – сказал Квинлэн более чем двум тысячам участников расширенного собрания «семьи» из франчайзи, поставщиков и работников компании на стадионе «Thomas & Mack Arena». – Вместе мы изменим фокус нашего внимания и посмотрим на бизнес глазами потребителя. Это поворот на 180 градусов, и принять изменения этого рода для компании такой величины означает попытку развернуться буквально на пятачке».

В 49 лет Квинлэн стал всего лишь третьим председателем «Макдоналдс» за почти сорокалетнюю историю компании, и его подъем на эту вершину от почтового служащего на неполный день и есть квинтэссенция истории успеха «Макдоналдс». Он



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) стал главным исполнительным директором в марте 1987 года и принял бразды правления от Фреда Тернера 31 марта 1990 года, когда тот стал старшим председателем и тем, что он сам описывает как «специалист по проталкиванию идей». Руководство Квинлэна пришлось на время беспримерно сурового экономического периода в истории «Макдоналдс», и это время оказалось особенно суровым из-за высоких ожиданий компании.

Молодой руководитель достиг совершенства в крайне необычном для корпорации предмете – в переменах, в очищающих, фундаментальных и знаменательных переменах всего бизнеса в соответствии с быстро меняющимся окружающим миром. На съезде Квинлэн смог указать на событие, которого не случилось, и это было свидетельством обновления «Макдоналдс».

«Мы миновали важную веху, когда несколько недель назад продали стомиллиардный гамбургер, – сказал Квинлэн, – но это событие осталось практически незамеченным, и это хорошо. Несколько лет назад, когда мы были сосредоточены на самих себе, а не на потребителе, мы бы подготовили рекламу, развесили плакаты и устроили бы общенациональный праздник, чем только навредили бы самим себе.

И знаете что? Клиенту до этого нет дела. Сто миллиардов гамбургеров не значат ничего для клиента, который стоит в очереди, чтобы купить этот самый стомиллиардный гамбургер. Сегодня мы сосредоточились на клиенте – на следующем в очереди клиенте, а не на тех ста миллиардах, которых мы обслужили до него. Деятельность наших ресторанов – вот ключ к удовлетворению клиента и к нашему успеху».

Для внешнего мира порок, поразивший систему «Макдоналдс», был неочевиден. Разумеется, множеству компаний, которым пришлось пройти болезненную реструктуризацию в конце 1980-х – начале 1990-х годов, были бы рады иметь «проблемы» «Макдоналдс». С 1986 по 1994 год продажи системы выросли почти на 110 %, с 12,4 миллиарда до 25,9 миллиарда долларов; совокупные доходы более чем удвоились (с 4,1 миллиарда до 8,3 миллиарда долларов), а чистый доход увеличился на 50 % (с 480 миллионов до 1,2 миллиарда долларов). Однако в течение нескольких лет эти результаты порождались растущим влиянием международной сети «Макдоналдс», которая в 1994 году составила 42 % продаж (сравните с 23 % восемью годами ранее). Клиентские затраты в ресторанах в 1980-х годах снизились (эта тревожная тенденция теперь полностью преодолена), и соперники росли быстрее, чем «Макдоналдс».

В 1990-х «Макдоналдс» спокойно приступил к негласной оценке самого себя, что вылилось в изменения собственно структуры корпорации, которую основал Рэй Крок и выстроил Фред Тернер. И все же именно гибкость системы, взлелеянной Кроком и Тернером, взрастила структуру, позволившую провести фундаментальные изменения со скоростью, редкой для больших корпораций. «Компания размеров «Макдоналдс» не может менять направления также быстро, как в годы, когда компания только начиналась, – говорит Эл Голин, глава «Голин – Харрис Комьюникейшнс» и первый советник Рэя Крока по отношениям с общественностью. – Но для своих размеров компания весьма гибка».

По существу, «Макдоналдс», пока никто не видел, с успехом переизобрел сам себя.

Чтобы понять дилемму, с которой «Макдоналдс» столкнулся на внутреннем фронте, следует взглянуть на положение в сегменте ресторанов быстрого обслуживания в США конца 1980-х годов. С точки зрения индустрии в целом традиционное предположение, будто рост числа объектов недвижимости ведет к росту доли рынка, больше не годится. В 1980-х годах реальность заключалась в том, что, несмотря на увеличение числа розничных точек, рестораны быстрого обслуживания больше не отбирали рыночную долю у ресторанов среднего и нижнего классов. Количество ресторанов «Макдоналдс» выросло с 7300 (внутри страны) в 1986 году до приблизительно 8600 в 1990 году, и все же оказалось, что по такому показателю, как «посещение ресторанов», доля конкурентов – прежде всего принадлежащей компании «Пепси» сети «Тако Белл» и «Пиццы Хат» – выросла.

Затраты на рост тоже росли быстро. Средняя стоимость открытия нового ресторана «Макдоналдс» в США в 1986 году составляла 1,21 миллиона долларов, а в 1990 году она выросла на 28 % и составила 1,55 миллиона долларов. «Если оглянуться назад, то мы инвестировали слишком много, что привело к потребности в повышении цен, и вся наша структура ценности и цен пошла вразнос», – говорит Боб Терстон, член

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) правления с 1974 года. Система поставок компании тоже ощущала давление рейдеров, занимавшихся слияниями и поглощениями компаний, от которого страдала остальная промышленность Америки. На «Макдоналдс» оказал воздействие и рост бремени задолженности выживших компаний-поставщиков, в форме увеличившихся затрат на ингредиенты и материалы.

«Макдоналдс» оплатил эти счета повышением цен, что сделало компанию особо уязвимой для экономического спада, начавшегося в 1990-х годах. К примеру, между 1985 и 1990 годами цены «Макдоналдс» на внутреннем рынке росли значительно быстрее, чем в остальной индустрии быстрого питания, и быстрее, чем индекс потребительских цен. В 1980-х годах такое увеличение цен помогло «Макдоналдс» поддерживать темпы роста продаж на уровне 12 %, замаскировав остальные проблемы.

Эта слабость не привлекала внимания «Макдоналдс Систем» до тех пор, пока в 1990-е годы спад не набрал обороты. Это был не тот спад, к которым привыкла страна и которые поражали сферу услуг и «белых воротничков», а снижение объемов производства всей американской промышленности на фоне высокого долгового бремени в экономике. К тому же причиной спада стало сокращение потребительских расходов – случай, прежде крайне редкий, а расходы потребителей, вероятно, ключевой показатель для «Макдоналдс».

К примеру, в 1980-е годы ежегодный рост розничных продаж в США составил 6,6 %. В 1990 году розничные продажи выросли на 3,4 %, а в 1991 году – только на 0,7 %. Все это вкупе с непрерывным наращиванием количества точек быстрого обслуживания привело к тому, что большее число ресторанов воевали за остающееся неизменным количество долларов покупателей. «Мы положились на наши стандарты КСЧЦ, которые поддержали нас в прошлом, но все это было прекрасно во времена, когда не было ни спада, ни такой жесткой конкуренции, – сказал член совета директоров Дэвид Уоллерстейн, который был директором долгое время и умер в 1993 году. – Но когда мы увидели снижение сопоставимых продаж, нам тут же стало ясно, что требуются перемены».

Поэтому проблемы, которые рассматривались как незначительные, внезапно проявились как очень ясный вызов, на преодоление которого требовалось направить всю энергию. «Эти большие перемены, – говорит Квинлэн, – проявлялись в течение прошлых пятнадцати лет, но стало совершенно ясно, что в нашем восприятии американских ценностей накопились серьезные ошибки, и мы заплатили за них тем, что клиенты перешли на сторону противников».

Если кто и знал о потребности в переменах, то именно Тернер, который руководил «Макдоналдс» в период ее поразительного роста. И решение Тернера развернуть компанию на сто восемьдесят градусов, которое он принял, будучи относительно молодым человеком, показало его понимание того, что новая управленческая команда лучше справится с изменениями, которые нужны, чтобы вознести «Макдоналдс» на новые вершины. «Тернер всегда называл «Макдоналдс» компанией молодых, и он весьма настойчиво проталкивал Майка Квинлэна на пост главного исполнительного директора, – говорит Терстон. – Тернер был настоящим архитектором современного «Макдоналдса», и правление с недоверчивостью отнеслось к его желанию возложить ответственность главного исполнительного директора на такого сравнительно молодого человека. Но ему оказали огромное доверие, потому что он видел критическую ситуацию – и он оказался прав!»

Тернер знал, что ему доверяют руководство сильной управленческой командой, так как он фактически работал с ней долгое время. Он знал и то, что удержание власти в следующие десять лет лишь ограничит потенциал команды. С редкими для корпоративной Америки смелостью и предвидением Тернер проложил путь к следующему раунду перемен, настояв, что при новой команде он отойдет в сторону. «Никто не предполагал и не мог предполагать желательность перемен, – отзывается член правления Дон Лабин. – Но Фред правильно видел, что более молодая управленческая команда со свежим взглядом будет полезна компании, и с его стороны это было абсолютно блестящее решение. Обычно люди не отказываются добровольно от руля большой компании, и нужно отдать должное Фреду за то, что он сделал это таким образом, что стало ясно: главный теперь Майк Квинлэн, пусть Фред при этом и остается работать в компании».

Процесс пошел 1 марта 1987 года, когда совет директоров избрал Квинлэна президентом и главным исполнительным директором. При этом Тернер оставался председателем правления и председателем новоиспеченного исполнительного

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) комитета. Через три года Квинлэн стал также председателем правления. Эд Ренси стал президентом и главным исполнительным директором американского подразделения «Макдоналдс интернэшнл» в 1992 году; прослуживший в «Макдоналдс» 10 лет Джек Гринберг, который, подобно Канталупо, пришел в компанию из аудиторской фирмы «Эрнст энд Янг», присоединился к группе старших руководителей как вице-председатель, исполняя при этом свои обязанности главного финансового директора компании.

Получается, что Тернер эффективно правил всей компанией все предыдущие двадцать лет, во время описанных выше перипетий и сопутствующего им напряжения. С конца 1960-х годов Рэй Крок более не интересовался рутинными повседневными действиями по администрированию компании в целом. Таким образом, со дня, когда Тернер стал президентом, он принял на себя всю ответственность и все бремя управления организацией мирового масштаба с сотнями тысяч работников, франчайзи и поставщиков. Он составил поразительный отчет о своей деятельности. Его последнее достижение состояло в подготовке почвы для изменений во время, когда система нуждалась в них больше всего.

«Мы проделали все это на удивление хорошо по всем меркам, даже по нашей собственной, – говорит Гринберг. – И очень гордимся тем, что даже кратковременные отклонения вроде пары лет, что были ниже наших ожиданий, стали ферментом для изменений в пределах системы».

Квинлэн говорит, что спад в начале его председательства был просто совпадением, но именно он подтолкнул к переменам. Фактически он искренне описывает внушающее надежды возрождение «Макдоналдс» как «незавершенный продукт», который продолжит разворачиваться и в последующие годы.

«Откровенно говоря, наше восприятие ценностей не соответствовало моменту уже в конце 1980-х годов, и, возможно, мы были слишком самоуверенны, чтобы подумать о том, что с системой что-то неладно, – говорит Квинлэн. – Но когда все увидели дурные последствия, выразившиеся в повышении затрат, падении продаж, потере клиентов, снижении прибыли операторов/владельцев, а также самой компании, мы смогли подготовить ряд изменений, чтобы перевернуть эти негативные тенденции без реструктурирования или списаний кредитов. Компания снова ощутила прилив энергии».

Если американскому подразделению и был дан сигнал к переменам, то этим сигналом стало письмо от 21 июня 1990 года Эда Ренси, президента и главного исполнительного директора «Макдоналдс-США», к «семье» «Макдоналдс» в целом. Отмечая, что компания уже прошла через несколько изменений, Ренси писал: «Я полагаю, что нам пришло время снова обновиться. Внутренне и внешне. Продолжающееся развитие. Наш вызов... должен подтвердить, что система продолжит работать по мере нашего роста и расширения в будущем. Есть пословица: «Не сломалось – не чини». Сегодня она звучит так: если ждать, когда сломается, то чинить будет поздно».

Проблемами, которые в 1980-х «Макдоналдс» воспринимал как основные угрозы своим продажам, были окружающая среда и питание. В это десятилетие «Макдоналдс» обнаружила, что в цену ее экстраординарного успеха входила ее открытость для внешнего наблюдения, оказавшаяся палкой о двух концах: она была огромным активом при открытии нового ресторана, но сработала против компании, когда та оказалась в фокусе полемики. «Макдоналдс» стал громоотводом для всех и вся, – говорит Голин. – Такова цена лидерства».

Рост интереса и обеспокоенности общества по поводу состояния окружающей среды привели к тому, что «Макдоналдс» стали определять как символ «одноразового общества». «Обороняясь, мы занимали плохие позиции, – говорит Лабин. – Из-за того, что на нас смотрели все, окружающая среда стала для нас огромной проблемой». Компания была отличной мишенью для защитников окружающей среды, и, кроме того, тот факт, что она имела точки по всей стране, независимо от размера населенного пункта, сделало «Макдоналдс» досягаемой для пикетчиков и протестующих всей Америки, причем во множестве случаев компания не имела даже косвенного отношения к поднимавшимся ими проблемам.

Большинство протестов против «Макдоналдс» концентрировалось вокруг использования компанией пенопластовой упаковки продуктов, особенно коробок-«раскладушек», специально разработанных для больших сэндвичей. По иронии судьбы, в 1970-х годах

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) компания обратилась к экспертам Стэнфордского исследовательского института, чтобы те изучили, каким образом различные упаковочные материалы влияют на окружающую среду, и результаты исследования привели к тому, что «Макдоналдс» приняла пенопластовую упаковку как пригодную, эффективную и экологически чистую. В 1980-е, когда ученые определили, что полностью галогенизированные хлорфторуглероды могут нарушить озоновый слой, компания предписала своим поставщикам пенопластовой упаковки устранить из производственного процесса эти элементы – и влияние «Макдоналдс» побудило к переменам остальную часть отрасли.

Однако пенопластовая упаковка сделалась в США символом мусора, а главным защитником пенопластовой упаковки был объявлен «Макдоналдс». «Одно это навредило всему, что мы делали для окружающей среды», – говорит Гринберг. Несмотря на начатую по всей системе кампанию по сокращению отходов, повторного использования материалов и их вторичной переработки, и в том числе по созданию обширной национальной программы по переработке пенопласта, по отношению к экологическим проблемам «Макдоналдс» находилась в оборонительной позиции.

Затем Ренси предпринял серьезный шаг, объявив 25 октября 1990 года, что «Макдоналдс» поэтапно откажется от пенопластовой упаковки в США. Внезапность и мучительность этого решения, объявленного во вторник, иллюстрировалась тем фактом, что в следующий понедельник компания запланировала большую пресс-конференцию, чтобы объявить общенациональный план вторичной переработки пенопластовой упаковки. Это было трудное решение – но сомнений относительно его воздействия на публику было немного.

В конечном счете «Макдоналдс» убедил тот факт, что многие его клиенты были просто недовольны пенопластовой упаковкой, несмотря на технические аргументы в ее пользу, и это начало вредить продажам. «На эту проблему мы потратили больше времени, чем на производство гамбургеров, – отзывается Куинлан. – Принять решение об отказе от пенопластовой упаковки было равносильно тому, чтобы взвалить на спину огромный мельничный жернов». Кроме того, замена упаковки на бумажную в конечном счете сэкономила для каждого ресторана две тысячи долларов в год.

К тому же «Макдоналдс» разоружил противников своим смелым и полноценным партнерством с Фондом защиты окружающей среды, начатым в августе 1990 года. Эти отношения привели к созданию очень сильных формулировок экологической политики и к всестороннему плану действий по сокращению твердых отходов с сорока двумя инициативами, пилотными проектами и испытаниями с сферах исходного сокращения, повторного использования, вторичной переработки и изготовления компоста. Взятые вместе, эти инициативы – с благословения фонда защиты окружающей среды – в конечном счете уменьшили твердые отходы «Макдоналдс» ни много ни мало как на 80 %.

За одну ночь «Макдоналдс» превратился из «плохого парня» в известную всей стране «зеленую» компанию. К примеру, исследование Cambridge Reports/Research, показывающее, как потребители оценивают результаты охраны окружающей среды двадцати трех ведущих компаний США, в 1991 году показало, что «Макдоналдс» на первом месте, то есть ее рейтинг улучшился на 28 % по сравнению с прошлым годом. Компания «Макдоналдс» привела всю отрасль к внедрению стопроцентно перерабатываемых пакетов из коричневой бумаги для заказов навынос, к 1994 году компания потратила более миллиарда долларов на закупку продуктов, изготовленных – часто по совету «Макдоналдс» – из повторно переработанных материалов.

Второй из главных общественных проблем, с которой столкнулась «Макдоналдс» внутри страны, была пищевая ценность ее продуктов. И вновь компания, как лидер отрасли, оказалась самой заметной мишенью защитников здорового питания всех сортов, несмотря на свои стандарты высокого качества, несмотря на то, что раньше всех и добровольно начала публиковать пищевую ценность каждого из своих продуктов, и несмотря на свои масштабные просветительские усилия.

Проблема встала во весь пост в апреле 1990 года, когда мелкий бизнесмен по имени Фил Соколоф купил полнополосную рекламу в двадцати крупнейших газетах страны и разместил смелое объявление: «Отравление Америки: «Макдоналдс», в твоём гамбургере слишком много жира». Компания тут же приступила к сопротивлению. Выпустив пресс-релиз днем раньше появления объявлений, компания дала интервью с Associated Press, The Wall Street Journal и USA Today, чтобы быть уверенной, что ее точка зрения появится в тех же выпусках, где и рекламное объявление. Затем

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) старший вице-президент Дик Стармэн добился присутствия представителя «Макдоналдс» в кампании Фила Соколофа в утренних шоу всех трех телевизионных сетей, чтобы опровергнуть обвинения и рассказать историю о положительных сторонах продуктов «Макдоналдс». Он отметил, что рекламные объявления не только использовали тактику создания паники, но и были крайне неточны в описании содержимого продуктов «Макдоналдс». Ответ компании включал также письмо со строгим предупреждением для газет от бывшего министра здравоохранения, образования и социальной защиты Джозефа Калифано, который теперь был консультантом-поверенным компании, с уведомлением о том, что рекламные объявления неточны и стоят на грани клеветы.

фактически когда «Макдоналдс» в том же году после обширных научных исследований объявил о замене масла для фритюрной обжарки на растительное масло, Соколоф одобрил это в своих последующих объявлениях. И, подобно решению об отказе от пенопластовой упаковки, этот поворот событий выдвинул на первый план множество других пунктов меню, которые «Макдоналдс» разработал в предшествующие три-четыре года. «Мы можем сделать и делаем некоторые ошибки в борьбе с этими проблемами, – говорит Лабин, – но в большинстве подобных ситуаций «Макдоналдс» смог признать точку зрения другой стороны, измениться и двигаться в этом направлении».

Решив в целом все эти вопросы общественного восприятия к середине 1991 года, «Макдоналдс» в то же время сосредоточил внимание на вставшей перед ним основной проблеме ухода основной клиентуры. Разумеется, концентрация вокруг вопросов окружающей среды и пищевой ценности, вставших в конце 1980-х годов, отвлекла внимание от множества реальных проблем. По словам Терстона: «Будучи на виду, мы, конечно, должны были дать ответ на критику со стороны общества. Но эта критика представляла собой острую проблему для компании, а вовсе не для основного потребителя. И если бы мы уделяли своим исследованиям больше внимания, мы бы поняли, что нашей проблемой № 1 была цена». И в ходе экономического спада 1990-х годов стало совершенно ясно, что цена на продукты «Макдоналдс» все больше и больше становилась препятствием, особенно в соперничестве с «Тако Белл», возглавившей войну сниженных цен во всей отрасли быстрого питания.

Снижение цен в «Макдоналдс» традиционно рассматривали как локальную рыночную тактику, а не как стратегию национального масштаба. Но несомненно, что если каждый отдельный рынок был вовлечен в жесткую конкурентную борьбу за местных потребителей, то настало время разработать общенациональную стратегию. «Мы наконец поняли, что снижать цены надо с умом, – сказал Уоллерстейн. – Этот период очень жесткой конкуренции был нужен для того, чтобы убедить нас в необходимости смены наших тактик борьбы за место на рынке».

Первой ласточкой будущего стал продававшийся по всей стране за 1,99 доллара гамбургер «Хэппи милс». Результат открыл глаза всей системе: когда гамбургер стал стоить меньше двух долларов, продажи выросли на 40–50 %. Тем временем на местах предприниматели системы прилагали усилия, чтобы обеспечить рекламную поддержку предложениям низких цен в отдельных регионах – по большей части в Канзасе и в Хьюстоне, – и это было частью деятельности по определению того, что работает лучше на национальном уровне.

Вскоре были готовы элементы программы, и их представили владельцам-операторам, чье независимое участие было для «Макдоналдс» крайне важным: ведь именно они должны были продвигать цены по всей стране. «Один из самых важных элементов нашей системы франчайзинга состоит в том, что мы не можем убедить наших владельцев-операторов сделать глупость, – говорит Гринберг. – Какие-то вещи требуют больше времени, зато мы избегаем больших ошибок. И когда мы что-нибудь предпринимаем, мы делаем это лучше других, потому что наши франчайзи ставят на кон собственные деньги».

Ценовая стратегия «Макдоналдс» состоит из возглавляющих меню предложений по низкой цене: гамбургеры за 59 центов, чизбургеры за 69 центов, сосиски в булочке за 79 центов и, конечно, гамбургер «Хэппи милс» за 1,99 доллара, а также несколько ценовых комбинаций под названием «Еда по наилучшей цене» – сэндвич, картофель фри и напиток. В поддержку этой рекомендованной стратегии «Макдоналдс» в 1991 году потратила 47 миллионов долларов субсидий и позднее представила первую общенациональную «рекламу цен» для поддержки программы. В рекламе упоминаются цены, рекомендованные «Макдоналдс», а независимый владелец-оператор принимает окончательное решение: принять участие или поставить свою цену. В США почти все кафе «Макдоналдс» решили участвовать в программе. «Требовалась

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) смелость, чтобы дать финансовый толчок, который помог бы франчайзи сделать это ценовое усилие как можно скорее, – говорит Лабин. – Возможно, начало было слишком медленным, но, как только мы оценили выгоду такой ценовой политики, мы стали решительней». Квинлэн признает, что выделение 47 миллионов долларов было огромной ставкой в этой игре, но, если оставить все как есть, ставка стала бы куда выше. «Все просто: программу цен необходимо было начать, – говорит Квинлэн, – этой инициативой мы просто переложили деньги из одного кармана в другой».

Впечатляющая ценовая атака определенно вернула компанию к ее истокам, когда Рэй Крок заложил в фундамент бизнеса пятнадцатипенсовый гамбургер. Осенью 1991 года Эд Ренси указал аналитикам ценных бумаг, что из-за инфляции гамбургер, который в 1955 году стоил 13 центов, стоит уже 59 центов. «Цена – вот с чего Рэй Крок дал системе старт, и, снижая цены в реальных долларах, мы возвращаемся к нашим истокам», – сказал Гринберг.

Цена стала ключевым пунктом усилий «Макдоналдс» в стремлении удовлетворить своих потребителей. В 1994 году компания расширила свою программу «Экстра Вэлью Мил» («Еда по наилучшей цене») на три строки, добавив небольшой и более дешевый «Олл Америкэн Мил» и позволив выбирать размер обычной «Экстра Вэлью Мил» с большой порцией картофеля фри и напитками. А летом 1994 года компания использовала новую спутниковую технологию McDonald's Communications Network (MCN), чтобы получить санкцию на проведение общенациональной рекламной кампании за беспрецедентно короткий срок. MCN позволила руководству «Макдоналдс» 29 июня в реальном времени передать посредством телесигнала по всем сорока регионам США свои маркетинговые и бизнес-планы, которые в тот же день были одобрены, и рекламная кампания смогла фактически стартовать уже на той же неделе. Руководство смотрит на MCN и на другие инновативные коммуникационные технологии (которые позволяют системе действовать на рынке быстрее и эффективнее) как на собственную полосу на коммуникационном хайвее.

Но компания также признала, что для потребителя ценность продукта включает и другие элементы помимо цены. Ее соперники присоединились к победителю, низкие цены стали пропуском в игру, но в «Макдоналдс» были уверены, что по-настоящему уравнение ценности решается, когда клиенты получают то, за что платят. И компания не сомневается, что на деле она может отличаться от соперников лишь через удовлетворение клиентов, то есть замечательным обслуживанием, что совершенствует опыт «Макдоналдс» в целом.

Это потребовало ослабления традиционных рабочих стандартов, которые диктовали, что клиент, желающий быстрого обслуживания, должен получать еду так, как это принято в «Макдоналдсе». На обложке мартовского выпуска внутреннего корпоративного издания Management News за 1991 год была помещена с виду невинная фотография Квинлэна, в одной руке держащего сэндвич с рыбным филе, а в другой – лист салата. Но этот портрет сообщал всей системе громко и ясно: если клиент желает сэндвич с салатом, то вот как мы его обслужим. «Единственное и самое большое из наших изменений состоит в том, что мы, глядя глазами потребителя, бросаем вызов всему, что делаем, – говорит Куинлан. – Это позволяет нам обходить бюрократию и мыслить более стратегически».

При внедрении культуры заботы о потребителе по всей системе «Макдоналдс» действовала очень быстро. Перемены, однако, не обошлись без некоторого внутреннего напряжения. В основании концепции быстрого обслуживания «Макдоналдс» лежал набор стандартизованных операций, которые не позволяли исключений в компоновке состава изделий. Если и принимались особые заказы клиента, то их ценой было более долгое ожидание, пока не будет приготовлен специальный заказ, и рост неразберихи за прилавком.

Чтобы заставить систему работать у прилавка, компания создала новый метод приготовления своей еды, основанный на технологических новшествах, таких как двусторонний гриль для обжарки мяса с обеих сторон, улучшенные жарочные ванны, более быстрые тостеры и высокотехнологичные камеры, позволяющие контролировать и температуру, и влажность. Эти камеры позволяют ресторанным командам держать продукты готовыми для заключительной сборки, как только клиент сделает заказ. В результате не только продукты в горячем виде сервируются быстрее, но и специальные заказы выполняются без нарушения рабочего ритма. «Речь идет о революции, – говорит Гринберг. – Кто пять лет назад мог подумать о том, что мы изменим способ приготовления пищи? Но мы провели эти изменения в нашей рабочей системе именно для того, чтобы дать клиенту лучший продукт».

Операции, разработанные для производства новой продукции, были представлены к использованию в часы завтрака, где компания «Макдоналдс» удерживает впечатляющую долю услуг рынка быстрого обслуживания – 36 %. Результатом стали еще более впечатляющие достижения, особенно в драйв-ин'ах, где ожидание потребителей существенно снизилось. В 1992 году новый производственный метод распространили и на обычное меню повсюду в США, позволив ресторанам вводить существенные изменения в меню даже в обеденные часы, не жертвуя ни качеством пищи, ни скоростью обслуживания.

Новая технология была важна для усилий «Макдоналдс» в деле обеспечения полного удовлетворения своих клиентов, но еще важнее была потребность изменить отношение своих работников к обслуживанию. Исследование рынка показало, что флирт с потребителем, которым наслаждался «Макдоналдс» в годы своего роста, закончился, и в некоторых случаях соперники опережали его и выигрывали. «Это была знаменательная перемена: вместо того, чтобы оценивать саму себя, «Макдоналдс» сделал упор на опросы публики и провел изменения по результатам этих опросов», – говорит Лабин.

Компания занялась программой улучшения обслуживания, чтобы, ресторан за рестораном, взглянуть на собственный бизнес с точки зрения клиентов, и уполномочила локальных менеджеров и их команды сделать все возможное для удовлетворения их клиентов. «У нас есть возможность заново определить, что такое опыт ресторана быстрого обслуживания, – говорит Гринберг. – У нас есть видение того, как видоизменить опыт клиента «Макдоналдса», и есть соответствующие методики, чтобы достичь этого». Программу улучшения обслуживания поддерживали новые рабочие инструкции и новое обучение, а служащие вознаграждались за то, что ставили клиента на первое место. В некоторых случаях это было просто: предоставить служащему за прилавком возможность уладить конфликт без вызова менеджера. В других случаях вопрос состоял в том, чтобы разместить менеджеров в зале с клиентами. «Я думаю, Рэй Крок был бы в восторге от этих изменений, – сказал Уоллестейн. – Он говорил, что нужно быть непохожим, нужно быть смелым, и ему всегда нравилось смотреть на менеджеров в зале ресторана, выясняющих, чего хотят клиенты».

Ко времени обращения Квинлэна к всемирному съезду «Макдоналдс» было достаточно признаков того, что шаги компании начинают приносить плоды. Операционные итоги в США, снизившиеся в начале 1991 года, показали увеличение, главным образом благодаря ценовой стратегии компании и несмотря на то, что в экономике все еще длилось воздействие спада. Продажи в США повысились на 6 % в 1992 году и на 7 % в 1993 году, а операционная прибыль в оба этих года выросла на 4 %. Кроме того, оказалось, что с низкими ценами «Макдоналдс» живет и остается прибыльным, используя свой размер для сокращения затрат вне системы. «Тридцать пять лет мы в «Макдоналдс» решали проблемы, наращивая продажи, – говорит Гринберг. – Это и сейчас наилучший способ, но одно из следствий заключается в том, чтобы сосредоточить всю массу внимания вокруг снижения производственных затрат. Для нас это изменение культуры, и снижению затрат в «Макдоналдс» уделяют куда больше внимания, чем прежде. Мы непрерывно идем курсом усовершенствования и продолжим его, чтобы передать эту экономию нашим клиентам».

В бизнесе с грошовой прибылью нетрудно понять выгоду экономии по мелочам. К примеру, когда компания стала использовать новый фильтровальный порошок, чтобы увеличить срок работы жира, в котором жарится картофель фри, для каждого ресторана это обернулось экономией 2800 долларов в год. Переход от спонсируемого компанией страхования к восьми отобраным и одобренным страховым фирмам придал ресторанам операторам гибкости в контроле за затратами через конкурентные предложения, и в среднем на один ресторан получилась экономия по 4000 долларов на взносы по страхованию имущества и по страхованию от несчастных случаев. Одни лишь эти две программы в сочетании с экономией на бумажной упаковке, действующие более чем в 9300 ресторанах США, дают более 80 миллионов долларов в год. «Мы не можем быть дешевым производителем, потому что наши стандарты качества выше, чем у большинства остальных, – говорит Гринберг. – Но мы и дальше будем фокусироваться на снижении производственных затрат так, чтобы быть самым эффективным производителем с качеством, которое мы обеспечиваем».

Для будущего более существенно то, что «Макдоналдс» сократил стоимость строительства новых ресторанов, создав более совершенные техники для определения их оптимальных размеров для конкретных рынков и используя менее затратные методы

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) строительства и альтернативные материалы, а также путем перепроектирования особенностей зданий. «Мы строили прекрасные рестораны и гордимся ими, потому что они прекрасно выглядят, – говорит Гринберг. – Но по затратам мы пришли к точке, где все труднее их сокращать, так как для зарабатывания прибыли нам нужен большой объем продаж». Усилия, приложенные к сокращению затрат, привели к тому, что с 1990 по 1993 год средняя стоимость ресторана в США снизилась более чем на 27 %.

К тому же компания создала новое здание серии 2000, наполовину меньшее, чем традиционный «Макдоналдс», но имеющее кухню, спроектированную так, чтобы производить те же объемы, что и стандартная кухня. Такие «мини-Макдоналдсы» стоят почти на 30 % меньше, чем построенный в 1991 году средний ресторан, но они обеспечивают 96 % объема продукции «обычного» ресторана. В зданиях удешевленного проекта открылось почти 80 % появившихся в 1993 году в США ресторанов (в 1992 году – 60 %). Одно из существенных преимуществ таких малых объектов в том, что их низкая стоимость позволяет развивать новые ниши рынка – малые города и те слабые места рынка, которые прежде не были рентабельны. «То, что мы можем размещать наши рестораны в столь многих местах, имеет огромное стратегическое значение, так как низкие затраты по развитию означают, что снижение продаж будет малым – лишь на несколько пунктов, – говорит Гринберг. – А помещая свои рестораны в более традиционные места, мы лишь сделаем больше денег».

Кроме того, в 1993 году «Макдоналдс» начал агрессивное проникновение в еще более малые и нетрадиционные места с помощью «сателлитов», то есть обслуживания с тележек, из киосков, мобильными подразделениями и закусочными барами, поддерживаемыми уже существующими ресторанами. С самого начала, например, «Макдоналдс» меньше чем за год открыл более восьмидесяти сателлитов в магазинах «Уол-Март» как часть альянса, заключенного с американским розничным гигантом. Другие места расположения сателлитов включают бензоколонки, торговые центры, школы, больницы, деловые центры, места отдыха и основные спортивные события. При этом упор делается на то, что руководство «Макдоналдса» называет «стратегией не мест, но лиц», то есть еда доставляется туда, где находятся люди.

Тем временем компания «Макдоналдс-интернэшнл», которая отпочковалась от системы в США, когда компания узнала, как экспортировать свои рестораны, начала играть существенную роль, производя продажи и прибыль. «Мы увидели подтверждение множеству ключевых решений, которые еще раньше принял Фред Тернер, – пересечь океан, завязывать партнерство с лицами, а не с корпорациями и быть готовыми вкладывать деньги, даже если известно, что они не принесут немедленной прибыли», – говорит Лабин. Давняя вера Тернера в экспансию за пределы страны обернулась огромной силой. Продажи за рубежом выросли с 2,9 миллиарда долларов в 1986 году до 11 миллиардов долларов в 1994 году, а ежегодный темп роста составил 35 %. За тот же период вклад «Макдоналдс-интернэшнл» в общий доход всего «Макдоналдса» вырос с 27 % до 50 %.

«За прошлые пять лет мы распознали потенциал международного характера бизнеса и стали работать над этим. Это трудное решение стало возможным благодаря развитию нашей инфраструктуры, – говорит Канталупо. – Наша инфраструктура теперь сможет поддержать более быстрый рост на существующих рынках и более эффективно управлять новыми рынками». В конце 1986 года в сорока пяти странах было 2138 ресторанов «Макдоналдс». К концу 1994 года операции «Макдоналдс-интернэшнл» распространились на 5461 объект в 79 странах мира. «Большая шестерка» – Австралия, Канада, Соединенное Королевство, Франция, Германия и Япония – обеспечивает сегодня около 80 % дохода от международных операций. Знаменательно то, что Франция изменила свое отношение после того, как в 1982 году «Макдоналдс» был вынужден обратиться в суд, чтобы лишить франшизы своего первоначального партнера. «Сегодня ситуация во Франции весьма близка к Германии и Великобритании, и это поразительный поворот событий, если вспомнить, что мы должны были остановиться и начать все сначала», – говорит Канталупо.

«Наш международный потенциал безграничен, – добавляет Квинлэн. – Мы находимся на расстоянии световых лет от того, что было пять лет назад: мы работали с повышенной эффективностью и быстро растущей рентабельностью». Терстон утверждает, что в мире нет другого розничного продавца, столь же приверженного международному росту, как «Макдоналдс». «У нас в компании есть ощущение, что мы понимаем, как делать бизнес почти во всякой стране с почти любой культурой, и это ощущение укрепляется», – говорит он. К концу десятилетия «Макдоналдс» планирует открыть на международном рынке от 800 до 1000 новых ресторанов. «Мы



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) собираемся ускорить свой рост в той степени, в которой мы сможем открывать рестораны на прибыльных рынках, – говорит Канталупо. – Терпеливо и методически, уверившись в том, что не будет отставания инфраструктуры, мы все же ускорим свой рост».

И действительно: несмотря на огромную степень роста на всех основных рынках и отмечаемые в мировых новостях события вроде первых ресторанов «Макдоналдс» в Москве, Пекине, Варшаве и Каире, настоящая история международного успеха – это терпеливый, методический подход вдали от медийного шума – и именно этим Канталупо гордится больше всего. Компания научилась тому, что выстраивание серьезной инфраструктуры, то есть сети локальных партнеров, операторов франшиз и поставщиков, – наиважнейший шаг для поддержки быстрого роста.

Визитная карточка «Макдоналдс» – второй по узнаваемости во всем мире бренд – это впечатляющая рекомендация. «Имя «Макдоналдс» и то, что за ним стоит, открывает множество дверей, – говорит Канталупо. – Правительства, к которым мы обращаемся, проявляют стопроцентную благосклонность, так как понимают, что мы продаем не торговую марку, а систему и что за нами история долговременной перспективы во всех странах, где мы ведем свои операции. И наши партнеры скажут вам, что в области поддержки мы всегда превышали их ожидания».

К примеру, в Восточной Европе переговоры, которые привели к открытию первого «Макдоналдса» в Москве, начались в 1976 году, задолго до гласности. Базирующаяся в Вене (Австрия) компания McDonald's Development Company of Central Europe несколько лет потихоньку готовила почву для экспансии, и еще до падения Берлинской стены наш логотип увидели в Венгрии и в бывшей Югославии. «Мы с удивлением обнаружили, что 42 % граждан бывшей Чехословакии узнавали логотип „Макдоналдс“ еще до того, как мы пришли в эту страну», – говорит Канталупо.

Нигде взгляды «Макдоналдса» на перспективу не подвергались более дотошной проверке, чем в России. Джордж Кон, президент и главный исполнительный директор тех времен (теперь он старший председатель канадского «Макдоналдса»), впервые поднял вопрос перед советскими официальными лицами во время Олимпийских игр в Монреале. Годы переговоров со множеством советских правительственных учреждений в 1988 году привели к соглашению о строительстве двадцати ресторанов «Макдоналдс» в Москве. И, наконец, мир с ужасом увидел, как холодным зимним днем более 30 тысяч человек выстроились в очередь (многие из них заняли очередь многими часами ранее), чтобы посетить открывшийся 31 января 1990 года «Макдоналдс» на Пушкинской площади площадью в 23 681 квадратный фут. Это больше клиентов, чем когда-либо обслуживал какой-либо ресторан за один день. Вскоре команда в 1100 человек обслуживала за день от 40 до 50 тысяч человек. Московский ресторан в первый же год работы обслужил 50 миллионов человек – американский ресторан обслуживает столько народу за тридцать лет. Чтобы увидеть все это в перспективе, представьте себе, что за типичный месяц ресторан готовит 487 000 порций картофеля фри, 477 000 порций безалкогольных напитков, 390 000 порций молочного коктейля, 330 000 бигмаков и 227 000 пирожков с яблочной начинкой.

Никто не знал, что вскоре после открытия московского ресторана «Макдоналдс» рухнет коммунистическая система, СССР прекратит существование и страну поразит серьезный дефицит продовольствия. Все это время московский «Макдоналдс» продолжал обслуживать своих клиентов, даже когда весь мир смотрел на то, как Борис Ельцин сопротивляется провалившейся попытке переворота, которая в конечном счете привела к падению советского правительства. «Рублевый ресторан» «Макдоналдс» был тогда одним из немногих иностранных предприятий, принимавших местные деньги, что в огромной степени увеличило цену продуктов, покупаемых клиентами. «Главное состояло в том, что для людей не имела значения длина очереди: они знали, что, попав к прилавку, они получат гамбургеры, картофель фри и коктейли», – говорит Марк Винер, генеральный директор московского «Макдоналдса», совместного предприятия McDonald's Restaurants of Canada, Ltd. и Мосресторансервиса, управления предприятиями общественного питания при московском горсовете. «Не думаю, что людей заботит то, откуда мы берем свои продукты. Они знают, что таков метод действия «Макдоналдс», и я полагаю, что это дает им надежду и уверенность в том, что однажды они и сами смогут достичь такой же стабильности».

Но главный вызов в том, чтобы обеспечить надежность продуктовых поставок, чтобы быть уверенным в том, что пища всегда будет на прилавках. Для удовлетворения неослабевающего спроса «Макдоналдс», потратив 45 миллионов долларов, построил в

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)  
Солнцевском районе Москвы «Маккомплекс» – перерабатывающий и распределительный центр для изготовления полуфабрикатов, один из самых современных в Европе производств и единственный в мире принадлежащий «Макдоналдс» (остальные продукты для системы приобретаются у независимых поставщиков). Ингредиенты закупаются у более чем сорока пяти поставщиков из всех республик Российской Федерации. Компания «Макдоналдс» также импортировала семена и сельхозоборудование, чтобы нужные культуры – например, картофель сорта Russet Burbank, который используется для приготовления картофеля фри, – можно было выращивать и убирать на месте. Экономическая и политическая неразбериха в России отсрочила планы быстрой экспансии «Макдоналдс» по всей стране, и у компании было немного времени для принятия решений. Гринберг смотрит на это почти как на научно-исследовательскую работу. «Мы вкладываемся в рынок из трехсот миллионов потребителей и знаем, что инвестиции вернутся не скоро, – говорит Гринберг. – Но это инвестиции в будущее».

«Когда мы пошли в Москву, никто не думал, что это будет легко, и все оказалось именно так, – добавляет Канталупо. – Наш выход на тот рынок был настоящей авантюрой, и, учитывая то, с чем мы имели дело, это было замечательным достижением. Мы пришли туда надолго, это рынок с огромным потенциалом, и наша позиция лишь усилится. Потому что мы уже там. Такой же потенциал мы видим и в Китае. Возможно, сегодня лишь 150 миллионов китайцев могут позволить себе питаться в «Макдоналдсе», но, когда мы придем туда, к ним добавятся еще 150 миллионов».

При открытии «Макдоналдса» в Пекине 23 апреля 1991 года был побит московский рекорд первого дня работы: ресторан площадью 28 тысяч квадратных футов с двадцатью девятью кассами для оплаты заказов посетило примерно 40 тысяч человек. Через ресторан, расположенный на углу Ванфуцзин и Чан-ан-дзы в самом многолюдном торговом районе города, проходит около 80 тысяч человек в день.

Совместное предприятие «Макдоналдс» и Генеральной Пекинской корпорации сельского хозяйства, промышленности и торговли работало пять лет и за это время основало сеть из местных фермеров, производителей и других поставщиков, чтобы поддерживать не только пекинский ресторан, но и новые объекты, открывающиеся в китайских городах. При открытии пекинского «Макдоналдса» на месте заготавливалось 95 % ингредиентов, включая говядину, курятину, рыбу, картофель, салат и различные напитки. Потенциал рынка в 1,2 миллиарда человек неограничен. Если предположить эффективное развитие китайского рынка, то, чтобы охват Китая ресторанами «Макдоналдс» был таким же, как в США, понадобится приблизительно 24 тысячи ресторанов.

Канталупо указывает, что для «Макдоналдс» преимущество в том, что компания может оценить, так сказать, «температуру» новой для нее страны при помощи относительно скромных инвестиций. «Для начала мы можем открыть всего один ресторан, чтобы протестировать рынок с культурной точки зрения, оценить, как нас примут, и определить норму роста», – говорит он, тут же добавляя, что сегодня большинство ресторанов в новых странах начинают давать прибыль в первый же год. «Задолго до перехода рубежа столетий стало ясно, что такие страны, как Китай, Россия и Индонезия, обеспечат огромные растущие возможности для увеличения продаж и доходов», – говорит он.

В то время как заголовки новостей отмечали международный рост компании «Макдоналдс», развитие инфраструктуры по всему миру сулило принести в будущем еще более значительные результаты. «Наши методы производства сделали нас куда более глобальными, – говорит Канталупо. – Как всемирная система, мы действуем все более и более синхронно, чего нам никогда бы не удалось, если бы каждая страна отвечала за налаживание собственных сетей поставок». Покупательная способность четырнадцати с лишним тысяч объектов «Макдоналдс» и масштабы достигнутой компанией экономичности позволили системе использовать рычаги своих ресурсов в том, что Канталупо называет «глобальными закупками», – использовать с невиданной доселе эффективностью. Эти манипуляции в мировом масштабе сэкономили для системы «Макдоналдс» в 1990 году 20 миллионов долларов, а в 1993 году 70 миллионов долларов.

К примеру, сегодня для новых ресторанов всей Европы столешницы поставляются из Бельгии, стулья, покрытия для пола и стеновая плитка – из Италии, двери – из Австрии, осветительные системы – из Нидерландов, а системы отопления, вентиляции и кондиционирования – из США, и всем этим занимаются самые дешевые и

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) качественные поставщики. В результате общая стоимость постройки и открытия в Европе нового ресторана «Макдоналдс» значительно сократилась.

К тому же, в то время как большинство ресторанов продолжает полагаться на местное снабжение, «Макдоналдс» все больше пользуется выгодами и эффективностью закупок и поставок во всемирном масштабе. «Мы ищем качественных поставщиков, удовлетворяющих наши технические требования по наименьшей цене, будь они в США или в Куала-Лумпуре», – говорит Канталупо. Сегодня новозеландский сыр летит в Южную Америку, уругвайская говядина поставляется в Малайзию, а малазийская упаковка отгружается во всю Азию. США поставляют картофель для Гонконга и Японии, семена сезама для всех ресторанов «Макдоналдс» произведены в Мексике, Австралия отгружает говядину в Японию, а все ингредиенты для пирожков, используемые в системе, производятся единственным поставщиком в США. Валютные проблемы компания обходит при помощи бартерных решений: Россия отгружает пирожки в Германию, откуда в обмен получает упаковку, подносы и моющие средства.

«В большинстве стран, в которые мы приходим, самый большой для нас вызов – это добиться таких цен в меню, которые смогут привлечь широкие слои населения, – говорит Канталупо. – Поскольку мы развиваем действительно глобальную инфраструктуру, мы можем поручиться за свою позицию как производителя низшей ценовой группы во всех странах, где мы работаем. Следующие два десятилетия будут крайне волнующими: ведь мы увидим рост и созревание своей глобальной системы». Он предвидит, что в ближайшее время потенциально главными участниками системы станут Тайвань, Испания, Италия и Гонконг (вместе с Китаем) и большой потенциал сохранится за странами Восточной Европы, где всего лишь 1700 ресторанов обслуживают 330 миллионов человек. Бразилия, Мексика, Индонезия и страны Западной Европы начинают развивать инфраструктуру, требующуюся для поддержки долговременного роста. И Канталупо с нетерпением обращает взор на цели следующего столетия – фактически нетронутые рынки Индии, Африки и Ближнего Востока.

«У нас действительно нет пределов, – говорит он. – Я надеюсь, что на рубеже столетий у нас будет 15 тысяч ресторанов, а за ними последуют другие 15 тысяч – ведь у нас гарантированно имеется потенциал для того, чтобы ежегодно открывать по полторы тысячи новых ресторанов».

Несмотря на быстрые изменения в методах ведения дел, для «Макдоналдс» все эти годы остается неизменным одно – приверженность компании принципу «корпоративного гражданства». «Люди не понимали, что наша работа для общественных отношений в США может быть столь же эффективной, как и на наших новых международных рынках, – говорит Голин. – Но дома Роналда Макдоналда открываются по всему миру, и то, что все больше и больше людей хотят в это включиться, говорит многое о важности этих программ».

Философия компании предусматривает отплачивать добром обществу, в котором она ведет бизнес, и эту философию отражает рост детских благотворительных учреждений Ronald McDonald's Children Charities (RMCC), – это учреждение основано в память Рэя Крока в 1984 году, – а также продолжающееся расширение благотворительной программы «Дом Роналда Макдоналда». «RMCC сейчас становится основной организацией – одной из самых больших организаций, посвященных детской благотворительности, и она будет становиться все больше и больше, – говорит Лабин. – Ни у кого нет таких громадных возможностей сбора средств и способности действовать на благо детей». RMCC выделила 1700 грантов общей суммой более чем 100 миллионов долларов для сотен организаций, служащих детям, с целью развития программ в областях здравоохранения и медицинских исследований, особенно для средств восстановления, и специальных программ образования молодежи. В США имеется 162 «Дома Роналда Макдоналда», а в других странах мира их одиннадцать.

Лабин указывает, что развитие организации RMCC достигло точки, когда она уже не просто реагирует на запросы, «но активно ищет конструктивные проекты, в которых может принять участие». Заглядывая вперед, Квинлэн полагает, что усилия RMCC до настоящего времени скользили лишь по поверхности тех глубин, которые еще предстоит достичь. «Это грандиозная программа, затеянная в память Рэя, и она делает нас лучше, – говорит Квинлэн. – Но, поскольку наши действия более интегрированы, размах RMCC будет лишь становиться шире. Фактически я надеюсь увидеть день, когда фонд действительно будет обеспечен постоянным доходом. Может, это несбыточная мечта, но для поддержания грантов в 15 миллионов долларов, которые мы предоставляем сегодня, понадобится от 120 до 140 миллионов

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru) долларов».

Компания «Макдоналдс» уже долго задает темп большим корпорациям через свою программу занятости McJobs, призванную помочь людям с физическими и психическими недостатками. Программа McMasters предназначена для найма, обучения и удержания на работе людей 55 лет и старше, а программы Diversity Development обращаются и к корпоративным служащим, и к работникам франшиз. Ренси замечает, что «Макдоналдс» стал в США самой большой организацией, обучающей людей труду на их первом рабочем месте, – эту роль прежде играла армия США. «Сегодня «Макдоналдс» стал отражением Америки», – говорит Ренси.

Франчайзи компании представляют большую группу предпринимателей внутри страны, и из них 60 % обучающихся ведению дел в новой франшизе являются меньшинствами и женщинами. Лабин указывает, что вовлеченность компании во внутренние судебные процессы значительно уменьшилась в сравнении с сутажными 1970-ми, и говорит, что компания старалась действовать справедливо с самого начала. «В своей политике компания всегда придерживалась принципов, потому что с самого начала она старалась быть честной, – говорит Лабин. – В большинстве франчайзинговых сообществ напряженность велика, но «Макдоналдс» сумел сохранить чувство семьи».

Один из самых больших работодателей для молодежи, компания «Макдоналдс» продолжает образовательную деятельность как на национальном, так и на локальном уровнях, полагая, что для ее работников-учащихся образование – приоритет номер один. В дополнение к развитию образовательной учебы и к поддержке программ на национальном уровне франчайзи «Макдоналдс» и их менеджеры работают со школами через наставничество на местах, стимулирование и обучающие программы, обращаясь к важнейшим проблемам грамотности, предупреждают оставление школьной учебы и злоупотребления алкоголем или наркотиками.

Гражданскую позицию корпорации на локальном уровне проводят владельцы и операторы франшиз, сопровождая свои достижения в бизнесе активностью в качестве членов местных сообществ. Наиболее зримо заботы компании о сообществах, в которых она ведет бизнес, проявляются во времена бедствий и природных катастроф, наподобие ураганов, поразивших Флориду и Гавайи в 1992 году, наводнений на Среднем Западе 1993 года и землетрясения в Лос-Анджелесе 1994 года. Посредством партнерства с американским Красным Крестом «Макдоналдс» не только предоставляет помощь жертвам, но и предоставляет продовольствие и другие ресурсы профессионалам и добровольцам, которые помогают сообществам оправиться от стихийных бедствий. Кроме того, «Макдоналдс» просто присутствует на месте бедствия, открытый, как обычно, и это придает уверенности. После лос-анджелесского землетрясения работник Красного Креста Харви Освальд сказал: «Во время бедствия дети страдают от дезориентации, и при виде того, что «Макдоналдс» помогает им, начинают осознавать, что ситуация приходит в норму».

Эффективность этих взглядов впечатляюще подтвердилась по время лос-анджелесских бунтов в апреле 1992 года, когда оказалось, что грабежи, поджоги и вандализм, причинившие другим предприятиям общественного питания ущерб на сумму около 2 миллиардов долларов, очень незначительно затронули «Макдоналдс». Рестораны «Макдоналдс» были открыты вскоре после отмены комендантского часа и обслуживали и силы наведения порядка, и жителей взбунтовавшихся районов. Вот как описывал это журнал «Тайм»: «Когда в центре Южного Лос-Анджелеса развеялся дым от поджогов, сотни предприятий оказались разрушенными. Но не был сожжен ни один ресторан «Макдоналдс»... Опыт Лос-Анджелеса стал подтверждением просвещенной социальной политики, проводить которую начали три десятилетия назад... В результате «Макдоналдс» выделяется не только как одна из наиболее социально ответственных компаний Америки, но и как наиболее эффективные социальные инженеры страны». Ренси добавляет, что хорошей политики придерживались и компания, и ее владельцы-операторы. «Остальной мир счел это чудом, – сказал он. – Но чудо не было волшебством: его произвели годы и годы служения местным сообществам и нашим клиентам».

Развернув корабль «Макдоналдс», Квинлэн смотрит в будущее с необычайным оптимизмом и смеется над мыслью об ограниченности «Макдоналдс». «Те из нас, кто много лет рос вместе с компанией, за эти годы прошли множество циклов», – говорит он, отмечая, что, по всей вероятности, в текущем цикле наибольшее удивление вызвал размах перемен.

«Мы оседлали лошадь, которая побеждала во множестве скачек, и многие были

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав buckshee.petimer.ru расстроены тем, что мы слезли с этой лошади, – говорит Квинлэн. – Но я рад тому, что это произошло скорее рано, чем поздно, потому что это дало нам шанс остановиться и произвести истинно знаменательные перемены во всех аспектах нашего бизнеса. Теперь наша конюшня полна новыми лошадьми, на которых мы скачем».

Квинлэн преуменьшает значение преобразования, поскольку существуют страны с огромными возможностями для «Макдоналдса» в его нынешнем виде. «Их более чем достаточно, чтобы занять нас, пока мы выясняем пределы возможностей «Макдоналдса», – говорит Квинлэн. – Наш международный потенциал очевиден, но и в США у нас масса возможностей увеличить продажи и прибыль путем стопроцентного удовлетворения потребителя, продолжения разработки меню, акцента на времени дня и открытия новых необычных мест, куда мы сможем доставлять опыт «Макдоналдса» для наших клиентов».

Лабин замечает, что привлечение потенциала «Макдоналдс интернэшнл» к продолжению роста лишь в начале реализации. «Мы главный игрок глобального масштаба, – говорит он. – Это обеспечивает не только продолжающийся рост возможностей для компании, но также и новый рост возможностей для людей, работающих в компании».

Квинлэн видит будущее как реализацию ценностей компании и стратегию заботы о потребителе таким образом, чтобы образовался непреодолимый разрыв между самой системой и конкурентами. «Моя цель к 2000 году состоит в том, чтобы посмотреть на «Макдоналдс» и видеть, что мы укрепились в качестве лидера во всех аспектах нашего бизнеса и что в новом столетии наши перспективы столь же ярки и многообещающи, как сегодня. Я хочу, чтобы мы могли сказать, что в бизнесе ресторанов быстрого обслуживания существует «Макдоналдс» – а потом все остальные. Если, удовлетворяя свои потребителей, мы выделемся в отрасли как класс, то автоматически достигнем всех наших финансовых целей.

В этом смысле я не думаю, что мои слова послужат заключением истории про «Макдоналдс», – ни в коей мере, потому что наши лучшие годы все еще впереди, – добавляет Квинлэн. – Это не эпилог, а самый настоящий пролог».

#### Примечания

1

Буквальный перевод этого слова, вероятно, должен звучать как «заезжаловка», по аналогии с «забегаловкой». Предприятия этого рода – чисто американская специфика и за пределами США почти не встречаются. – Здесь и далее прим. ред.

2

Торговые центры – комплексы, состоящие из нескольких универсамов, универмагов и специализированных магазинов, обычно возводимые на пересечении дорог в пригородах в удобных для подъезда местах. Очень популярны в условиях «всеобщей моторизации» населения США.

3

46° Цельсия

4

В США аптеки выполняют одновременно функции небольших кафе.

5

Католики по пятницам не едят мясо.

6

McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав buckshee.petimer.ru  
Плюрализм мнений при единстве воли – один из принципов современного стиля управления лучшими корпорациями мира. Интересно сравнить высказывание Р. Крока с мыслью А. Мориты, главы японской электротехнической фирмы «Сони»: «Если бы у вас и у меня были бы совершенно одинаковые мнения по всем вопросам, зачем было держать нас обоих в этой компании». Как видим, совпадение почти дословное! (См.: Морита А. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1990. С. 212.

7

Внутреннее налоговое управление занимается розыском злостных неплательщиков налогов.

8

Буквально «мир вам», но американцам этот текст напоминает вульгарное выражение, примерно соответствующее «мне на вас нассать».

9

В оригинале «Bohunk» – так называли в США неквалифицированных рабочих или выходцев из Центральной Европы.

10

Речь идет о купонах, наклеиваемых на товары и дающих право, когда их наберется известное количество, получить от фирмы-производителя бесплатную партию товара.

11

Напомним, что юридическая структура «Макдоналдс» такова: существует «Макдоналдс корпорейшн», владеющая патентами на свою систему быстрого обслуживания, и юридически независимые франчайзи, купившие у нее лицензию на эту систему. Принуждать франчайзи придерживаться определенной цены значит создавать ценовой картель, что запрещено законом. На деле, однако, франчайзи «Макдоналдса» скорее не независимые предприниматели, а арендаторы (см. следующую главу). Поэтому фирме легко принудить их к поддержанию единой цены с помощью неофициальных рекомендаций.

12

Безусловное преувеличение. Нельзя быть президентом фирмы и не участвовать в обсуждении баланса. Подпись главы компании на отчете, предоставляемом акционерам, обязательна.

13

Тонкость ситуации заключается в том, что франчайзинг (по крайней мере прямо) не подпадает под действие патентного права. Владелец сети не сделал никакого изобретения, ему не за что получать патент. Закон защищает лишь его торговую марку. В случае отказа от использования марки (ситуация, описанная Зоннеборном) франчайзи трудно предъявить формальные претензии и тот может и дальше бесплатно пользоваться переданным ему сетью ценнейшим технологическим и маркетинговым опытом. Обойти эту потенциальную опасность позволяет как раз договор аренды, в который уже на законных основаниях можно внести оговорку о расторжении аренды при нарушении франчайзи условий «Макдоналдса».

14

То есть за счет того, что одно из условий предоставления франчайзинговой лицензии – покупка полуфабрикатов и оборудования у франчайзера.

15

Многие виды собственности (земля, акции и др.) с годами увеличивают свою стоимость по сравнению с ценой, за которую были куплены. Этот прирост стоимости облагается сравнительно низким налогом в отличие от очень высоких ставок подоходного налога.

16

Здесь и далее речь идет о классификации заемщиков по степени надежности. Облигации класса AAA выпускаются первоклассными заемщиками. Так как в их надежности нет сомнений, они имеют возможность привлекать средства под самый низкий процент. Менее надежные заемщики (классы AAB, BVB и т. д.) взамен на больший риск платят более высокий процент.

17

Обычно используется прямо противоположная схема. Франчайзи получает исключительное право деятельности на территории какого-либо города, штата, даже страны. И сколько он там открывает предприятий – это его личное дело. Схема Крока менее либеральна по отношению к франчайзи и облегчает контроль.

18

Ассоциации с «таблетками» опасны, так как в просторечии именно так часто называют слабительные средства – далеко не лучшая реклама для ресторана.

19

По-немецки «гамбургер» значит «гамбуржец» (о человеке) или «сделанный в Гамбурге» (о продукте). Мэр города обыгрывает тот факт, что гамбургеры – чисто американская пища. В самом Гамбурге их не только не делали, но и никогда не знали. Считается, что в США название «гамбургер» установилось потому, что блюдо впервые появилось в маленьких дешевых закусочных, а этим бизнесом в стране часто занимались выходцы из Германии.

20

Непременное условие (лат.).

21

В русском языке слово «предприниматель» мало чем отличается от слова «капиталист». Дж. Ф. Лав употребляет его в более узком, принятом в английском языке значении. Имеется в виду человек, который не только вкладывает деньги, но и является главным организатором, душой дела.

22

В английском языке слово «арка» (arch) произносится как «арч».

23

То есть ресторанов, управляемых не франчайзи, а непосредственно самой корпорацией «Макдоналдс». Фирма может более активно использовать их для обучения персонала, чем на это обычно соглашаются франчайзи, опасаящиеся допускать в свое дело слишком много необученных новичков.

24

В современных крупных компаниях роль ведущих акционеров обычно играют не частные лица, а так называемые институциональные инвесторы: страховые компании, инвестиционные фонды, кассы взаимопомощи и т. д. Те, в свою очередь, принадлежат другим учреждениям-инвесторам, и лишь в конце длинной цепочки владеющих друг другом организаций можно найти контролирующие их семейства крупнейших капиталистов.

25

Выражение пришло из бокса, где, «выбрасывая полотенце», тренер может признать поражение своего питомца.

26

То есть согласиться с поглощением «Макдоналдса» более крупной фирмой на выгодных финансовых условиях.

27

Признак высшей роскоши. Из всей живописной классики картины импрессионистов стоят наиболее дорого.

28

Сделка оформлялась как поглощение ресторана франчайзи корпорацией «Макдоналдс». При поглощении владельцы захватываемой компании (в данном случае ресторан) имеют право без уплаты налога получить в обмен на свою собственность акции фирмы, осуществляющей захват (т. е. «Макдоналдса»).

29

Письменное указание означало бы официальное признание дискриминации женщин. Руководство, разумеется, не хотело брать на себя ответственность за принуждение франчайзи к таким незаконным действиям.

30

Названия блюд в ресторанах «Макдоналдс» выдумываются по определенному «рецепту». В них обязательно включается слог «Мак» («Биг Мак», «Эгг Макмаффин», «Чикен Макнаггетс» и т. д., являющийся сокращением от названия фирмы. Это эффективный маркетинговый прием, заставляющий потребителя часто вспоминать о существовании компании и рекламировать ее другим, что происходит автоматически при любом упоминании блюда.

31

Дело в том, что другие фирмы рекламируют очень широкий спектр продуктов: «Проктер энд Гэмбл» – в сфере бытовой химии, «Филип Моррис» – в табачной и пищевой промышленности.

32

Одна из крупнейших «пивных» корпораций в США. В рекламе старается создать образ любителя пива «Миллер» как истинного знатока этого продукта.

33



McDonald's. О чем молчит БИГМАК Джон Ф. Лав [buckshee.petimer.ru](http://buckshee.petimer.ru)

Вторая часть имени персонажа – burglar – грабитель.

34

Вторая часть имени этого персонажа – cheese – сыр.

35

Система состоит в том, что «Макдоналдс» получает товар по цене, равной издержкам плюс оговоренный в контракте процент прибыли поставщика.

36

В Японии говядина (из-за высочайших таможенных пошлин) непомерно дорога и рассматривается как праздничное блюдо.

37

Покупка ряда американских фирм Кувейтом и Ираном на рубеже 80-х годов была очень болезненно воспринята в США. Потом ту же реакцию вызывала японская экспансия.

38

Обыгрывается демократизм гамбургера, в отличие от икры. В использованном рекламном приеме важно, что гамбургер построен на немецкой игре слов, что подчеркивает «не иностранный» характер кафе.

39 По-английски слово «вкус» и слово «штат» состоят из одних и тех же букв – tastes – states. Марка поэтому смотрится очень похоже на название страны «Соединенные Штаты Америки» с интригующей перестановкой букв в слове «штат».

Спасибо, что читали книгу на форуме Бакши [buckshee-Спорт](http://buckshee-petimer.ru), авто, финансы, недвижимость. Здоровый образ жизни. Приятного чтения!

<http://buckshee.petimer.ru/>

<http://petimer.ru/> Интернет магазин, спортивное питание, косметика, сайт Интернет магазин одежды Интернет магазин обуви Интернет магазин

<http://worksites.ru/> Разработка интернет магазинов. Создание корпоративных сайтов. Интеграция, Хостинг.

<http://filosoff.org/> Философия, философы мира, философские течения. Биография

<http://dostoevskiyfyodor.ru/> Приятного чтения!

сайт <http://petimer.com/>