

РЭЙ КРОК:  
ГАМБУРГЕРЫ ПО ФРАНШИЗЕ

Автор: Анна СЕМИНА

Коммивояжер-неудачник, владелец разорившейся фирмы, к 52 годам он перенес несколько серьезных операций, болел диабетом и артритом, страдал глухотой. Впору было задуматься о пенсии, но вместо этого неутомимый мечтатель заложил дом и страховку ради нового бизнеса. А затем прожил еще 30 лет и **заработал \$500 млн**, превратив маленький придорожный ресторанчик во всемирно известную **корпорацию McDonald's** и навсегда вписав в ее историю свое имя – **Рэй Крок**.

**Б**иография Рэймонда Альберта Крока до его знакомства с братьями Макдоналдами довольно скучная и представляет собой череду неудачных попыток закрепиться хоть в какой-нибудь сфере деятельности.

### » ИСТОРИЯ НЕУДАЧ

В 1917 году 15-летний Рэй бросил школу и, соврав насчет своего возраста, записался в Красный Крест на курсы водителей машин. Однако Первая мировая война закончилась еще до того, как он завершил обучение, и принять участие в военных действиях ему не довелось. Кстати, вместе с Кроком на курсах учился веселый паренек, отлично рисовавший карикатуры, которого звали Уолт Дисней.

После армии Рэй перепробовал многое. Сначала несколько лет работал пианистом, играя в кафе, клубах, на радио, разъезжая по всей Америке с джаз-бендами. Затем, пообещав отцу найти постоянную работу, устроился в компанию Lily Tulip Cup Со коммивояжером и стал продавать партии бумажных стаканчиков. Его признали лучшим дилером компании, но низкий доход от «бумажного» бизнеса вынудил Рэя уволиться и уехать во Флориду осваивать профессию агента по продаже недвижимости. Риэлторская деятельность также не задалась, неудачливый бизнесмен снова вернулся в родной Оук-Парк к продаже стаканчиков.

В середине 1930-х годов некто Эрл Принс, один из постоянных клиентов Крока, рассказал коммивояжеру, что изобрел уникальный мультимиксер, который может взбивать несколько молочных коктейлей одновременно. Рэю идея понравилась настолько, что он, организовав собственную фирму, купил у Принса эксклюзивные права на распространение и продвижение технической новинки. А затем 17 лет колесил по стране, продавая миксер заведениям общественного питания. Больших денег дело не приносило, но стабильный доход обеспечивало вплоть до начала 50-х годов.



К тому моменту конкуренты выпустили усовершенствованный миксер, который вытеснил с рынка изобретение Принса. Кроку пришлось уволить всех сотрудников и, оказавшись на грани разорения, снова разъезжать по стране в одиночестве.

В 1954 году Рэй получил неожиданный заказ из городка Сан-Бернардино

в штате Калифорния. Братья Мак и Дик Макдоналды решили купить сразу восемь мультимиксеров для своей придорожной закусочной. С помощью каждого миксера можно было приготовить пять-шесть порций коктейлей, поэтому обычно клиенты покупали не более одного-двух аппаратов. Рэя настолько удивил объем заказа, что он решил лично навестить выгодных клиентов и, приехав в Сан-Бернардино, увидел там настоящее чудо — заведение фастфуд.

### » МАК, ДИК И ФАСТФУД

В то время концепция ресторанного бизнеса, ориентированная на небогатый рабочий класс, только начала развиваться в Америке. Братья Макдоналды в конце 1940-х посетили несколько семинаров, где и познакомились с идеей фастфуда. Они решили модернизировать свою маленькую закусочную у дороги, создав такой принцип скоростного обслуживания, который до сих пор действует во всех ресторанах McDonald's. В закусочной появился автоматизированный контейнер, рассчитанный на массовое приготовление пищи, бумажная посуда, ограниченное меню из девяти наи-





менований. При этом гамбургеры, стоившие тогда в Америке 30 центов, в ресторане Макдоналдов предлагались всего за 15.

Обновленное заведение быстро стало популярным среди жителей Калифорнии: в часы пик у стойки заказа можно было увидеть настоящую толпу из сотни посетителей. А после публикации статьи о ресторане в *American Restaurant Magazine* братья стали получать по 300 запросов со всех уголков страны ежемесячно. Их первым лицензиатом стал Нейл Фокс, открывший ресторан в Фонексе, штат Аризона. Новое здание с наклонной крышей и двумя золотыми арками по бокам, подсвеченными неонами, было облицовано красно-белой плиткой и стало типовым образцом для остальных рестораторов.

Несмотря на растущую популярность Макдоналды не стремились развивать сеть ресторанов, их вполне устраивал ежегодный доход \$350 тыс. Когда Фокс, купивший франшизу, предложил назвать заведение «Макдоналдс», Дик удивился: «Зачем? В вашем городе это имя ничего не значит». Братья не привлекали инвесторов, а порой и вовсе отговаривали их вкладывать деньги в строительство. Периодически продавая право открыть новый ресторан за \$1–2,5 тыс., они даже не требовали процент от доходов. О глобальном расширении бра-

тья и не помышляли — его им предложил Рэй Крок.

» **АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА**  
Заведение братьев Мака и Дика поразило Крока до глубины души. Он сразу же оценил его огромный потенциал

### ИНДЕКС БИГ МАКА



Журнал *The Economist* придумал использовать Биг Мак для анализа макроэкономических показателей в различных странах на примере колебаний стоимости популярного сэндвича. Индекс Биг Мака рассчитывается два раза в год и является основой бургерномоники — так прозвали этот подход в англоязычных странах. Изменение цен на гамбургер, по мнению экономистов, свидетельствует о переоцененности или недооцененности валюты. За эталон стоимости берется сумма, которую платят за Биг Мак в США.

По информации за июль 2010 года Биг Мак в США стоил \$3,73, а в России — 71 руб., или \$2,33 по тогдашнему курсу (\$1 = 30,47 руб.). Согласно данному индексу доллар должен стоить 19 руб., следовательно, недооценка рубля составляет 62%.

и понял: «Такая система будет работать всюду». Рэй без промедления предложил Макдоналдам продавать их франшизы по всей стране. Франшиза стоила \$950 и выдавалась на 20 лет. Также каждый ресторан должен был отдавать 1,9% своего дохода — 1,4% получал Крок, 0,5% — братья за использование имени и фирменной ресторанной системы.

При этом Рэю запрещалось вносить какие-либо изменения в систему. Бывший коммивояжер навсегда забыл про миксеры, заложил дом и все сбережения направил на развитие нового проекта. В марте 1955-го появилась новая франчайзинговая компания *McDonald's System, Inc* (в дальнейшем — *McDonald's Corporation*). И уже в апреле открылся первый *McDonald's* Рэя Крока в городе Дес-Плейнс, штат Иллинойс.

Бизнесмен, трепетно относившийся к бренду, франшизы продавал весьма избирательно — только хорошим рестораторам и отдельно на каждый ресторан. В дальнейшем, если ресторатор доказывал соответствие высоким стандартам качества, Крок предлагал ему строительство еще одного заведения. Такая схема, разумеется, устраивала немногих. Крупные бизнесмены предпочитали покупать франшизу сразу на целый штат, а мелкие были недовольны тем, что лицензия действует только 20 лет.

В итоге за первый год Рэю удалось продать лишь 18 франшиз. И большая часть оказалась неконтролируемой: в меню некоторых ресторанов появились пиццы и хот-доги, цены на гамбургеры поднимались в несколько раз, да и обслуживание было низкого качества. Крок же мечтал о чистых, аккуратных ресторанах, где продавцы в типовой униформе продают гамбургеры по одинаковым ценам. А воплотить эту мечту ему неожиданно помог Сэнфорд Агате, скромный журналист из Чикаго. К 46 годам он накопил \$25 тыс. и хотел организовать свое дело. Крок уговорил его приобрести франшизу, а владелец земли в городке Вокеган согласился сдавать будущему бизнесмену участок в аренду за 5% дохода ресторана, но не меньше \$500 и не больше \$1 тыс.

Новый ресторан открылся 26 мая 1955 года, и уже через два часа перед заведением выстроились огромные очереди. Первый день принес \$450, второй — более \$800, а затем ресторан

стал приносить стабильный доход — \$1 тыс. ежедневно. В 1957 году Агате переехал в роскошный особняк, а его заработок на порядок превысил доходы Крока.

Успех журналиста воодушевил небогатых людей — к Рэю потянулась череда таких же неудачливых оптимистов, каким был он сам. Каждый новый ресторан требовал вложений в размере от \$17 до 30 тыс., а окупался за полгода. Ради такой быстрой прибыли люди готовы были неукоснительно соблюдать все требования фирменного стиля McDonald's. Они открывали рестораны и богатели, а про Крока заговорили, что он заселил всю Америку миллионерами и именно на них построил свою империю.

В 1960-х годах в США работало 228 ресторанов с товарооборотом \$37,6 млн, было продано более 400 млн гамбургеров. Это был несомненный успех для сети McDonald's, но не для самого Рэя, чистая прибыль которого в 1960 году составила \$77 тыс., а долгосрочные долги — \$5,7 млн. Крок понимал, что для дальнейшего роста ему нужно выкупить у Макдоналдов права на марку и обрести полную свободу.

### » «МЫ ЗАНИМАЕМСЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

Братья, которым ресторанное дело порядком поднадоело, предложили Рэю обрадоваться и оценить его свободу в \$2,7 млн — сумму, которой у бизнесмена отродясь не было. Первая попытка получить кредит провалилась: банки считали фастфуд слишком рискованным делом. Тогда Крок вместе со своим финансистом Гарри Зоннеборном обратились к крупным банкам США с просьбой предоставить заем. Те сначала согласились, а затем выдали неожиданный отказ, и Зоннеборн ночным самолетом полетел в Нью-Йорк уговаривать кредиторов, чтобы услышать

## МАКРАБСТВО

Канадский писатель Дуглас Коупленд ввел в широкий оборот термин *mcjob* («макрабство», или «макджоб»), обозначающий малопрестижную и низкооплачиваемую работу. Слово стало настолько популярным, что даже попало в Вебстерский и Оксфордский словари. Разумеется, официальные представители McDonald's неоднократно выказывали свое неодобрение по этому поводу.

традиционную причину: фастфуд — ненадежный бизнес. После чего последовала легендарная фраза находчивого финансиста: «Мы... занимаемся недвижимостью».

Дело в том, что еще в 1954 году Зоннеборн придумал, как объединить ресторанный бизнес и недвижимость, постепенно прибирая к рукам здания ресторанов McDonald's и землю под ними. Для начала владельцы земли уговаривали сдать ее в аренду ресторану. При этом арендодатели получали стро-

го фиксированную плату — \$700 в месяц, которая не менялась на протяжении 20 лет. Если в 1950-х годах эта сумма казалась огромной, то в конце 60-х, после резкого скачка цен на недвижимость, она стала ничтожно малой. После этого взятый в аренду участок вместе со зданием продавался ресторатору за \$1 тыс. Но как только ресторатор раскручивал бизнес, ему предлагали выплачивать не конкретную арендную плату, а 5–8% дохода. Таким образом, компания Крока арендовала землю по строго определенной цене, а сдавала за процент от прибыли.

Следующая хитрость заключалась в том, что за недвижимость платили сами рестораторы, даже того не подозревая. При покупке франшизы ресторатора обязывали положить от \$10 до 15 тыс. на депозит сроком на 20 лет. Первая половина суммы возвращалась через 10 лет, а спустя 20 лет — вторая, разумеется, без каких-либо процентов. Именно сумма депозита и служила первоначальным взносом McDonald's за землю. За первые десять лет операций с недвижимостью компания Крока и Зоннеборна оказалась владельцем недвижимости общей стоимостью \$16 млн.

Другим важным шагом стало создание образа процветающей компании. С этой задачей прекрасно справился бухгалтер и юрист Ричард Джей Бойлан, нанятый Зоннеборном. Бойлан начал вести бухгалтерские книги McDonald's по весьма интересному принципу. Он рассудил, раз компания сдает в аренду здания, значит, их можно записать в актив вместе с участками земли. Кроме того, за несколько лет цены на недвижимость обязательно вырастут, и можно будет записать этот рост в графу «доход». Благодаря подсчетам смышленного бухгалтера доход McDonald's, пусть и на бумаге, только





за 1960 год увеличился в четыре раза. А с такой ведомостью уже не стыдно было идти за кредитами. Причем все нюансы ведомости честно указывались в примечании, но, как говорил сам Бойлан, люди никогда их не читают.

В итоге кредиторы, удовлетворившись рассказами Зоннеборна о выгодных вложениях компании в лучшие участки земли, предоставили заем. Братья Макдоналды получили свободу. Крок — долгожданную свободу. Начался бурный рост сети McDonald's.

### » БИГ МАК ПОКОРЯЕТ МИР

К 1963 году в ресторанах McDonald's ежедневно покупалось около миллиона гамбургеров. Миллиардный гамбургер был продан через два года лично Рэем Кромом. И это событие

даже транслировали по телевизору. Тогда же, в 1965 году, компания выпустила в открытую продажу свои акции по цене \$22,5 за штуку, и через несколько недель она поднялась до \$44. Крок, который до этого практически не получал зарплату и вел более чем скромный образ жизни, оказался обладателем акций на \$37 млн. В 1966 году McDonald's

да каждые 17 часов в мире открывался новый ресторан.

При этом в каждой стране компания подстраивалась под местные обычаи. Например, в арабских странах еда, и особенно говядина, готовится в соответствии с исламскими законами. В заведениях Саудовской Аравии нет фигур или плакатов с изображе-

Немногие знают, что McDonald's – один из крупнейших владельцев недвижимости на Западе. Более того, основной доход компании приносит недвижимость в виде арендной платы с франчайзи, а не гамбургеры


стала первой сетью фастфуда, разместившей свои акции на бирже Нью-Йорка. Тысячный ресторан открылся в штате Иллинойс, а фирменные гамбургеры впервые подорожали с 15 до 18 центов. Спустя четыре года у компании было 16 тыс. ресторанов — стремительно растущая сеть вышла за пределы США. К 1970 году товарооборот McDonald's достиг \$587 млн.

Важным событием ознаменовался 1975 год: компания запустила новую систему обслуживания, открыв свой первый ресторан МакАвто в Аризоне. Сейчас на долю таких заведений приходится почти половина всего оборота McDonald's в США, хотя в других странах они не столь популярны.








В 1980 году в 27 странах мира работали 6263 ресторана, делая товарооборот \$6,2 млрд ежегодно. 14 января 1984 года умер Рэй Крок. За 30 лет работы в McDonald's он заработал \$600 млн. К тому году компания уже имела более 8,3 тыс. заведений в 36 странах. Наступило время, ког-

нием Роналда Макдоналда, потому что ислам запрещает изображать идолов. В Индии Биг Мак готовится из бараньего мяса и называется Махараджи Мак. В ресторанах Израиля отсутствует молоко, кроме того, они не работают по субботам. А в канадском меню есть пицца.

К 1990 году McDonald's добрался и до России, открыв свой первый ресторан в Москве на Пушкинской площади. Ажиотаж был действительно сумасшедшим: люди выстраивались в многочасовые очереди, лишь бы приобщиться к манящей культуре американского фастфуда. За один день удалось обслужить более 30 тыс. клиентов. Но за пределы столицы компания выходить не торопилась: первый ресторан в Санкт-Петербурге открылся только спустя шесть лет. Сегодня в России работает 260 ресторанов.

Прошло чуть более полувека с того момента, как неудачливый коммивояжер Рэй Крок впервые приехал в закусочную братьев Макдоналдов и познакомился с системой фастфуда, полностью изменившей его жизнь. За это время McDonald's достиг действительно выдающихся успехов, превратившись из скромного заведения у дороги в глобальную корпорацию и став одним из самых известных и узнаваемых брендов в мире. Большинство воспринимают компанию исключительно как сеть ресторанов быстрого питания. И лишь немногие знают, что это один из крупнейших владельцев недвижимости на Западе. Более того, основной доход компании приносит именно недвижимость в виде арендной платы с франчайзи. Она оказалась куда прибыльнее гамбургеров. 

### МАКЦИФРЫ

 Число ресторанов по всему миру	> 32 тыс.
 Число стран, в которых есть McDonald's	117
 Число ресторанов в России	260
 Количество работников во всем мире	1,7 млн
 Рестораны, работающие по франшизе	> 75 %
 Выручка в 2009 г. в России	> 33 млн руб.
 Чистая прибыль в России	890 млн руб.