



РАЗОБЛАЧЕНИЯ ВЕКА



ОГИЗ

БЕНДЖАМИН ЛОРР

ТАЙНАЯ ЖИЗНЬ СУПЕРМАРКЕТОВ

О ЧЕМ ВАМ НИКОГДА НЕ РАССКАЖУТ



БЕСТСЕЛЛЕР
AMAZON

Разоблачения века

Бенджамин Лорр

**Тайная жизнь супермаркетов. О
чем вам никогда не расскажут**

«Издательство АСТ»

2020

УДК 339.166.82

ББК 65.422.5

Лорр Б.

Тайная жизнь супермаркетов. О чем вам никогда не расскажут /
Б. Лорр — «Издательство АСТ», 2020 — (Разоблачения века)

ISBN 978-5-17-136274-4

«Тайная жизнь супермаркетов» – результат пяти лет исследований и сотен интервью на всех уровнях индустрии, необходимая книга для тех, кто хочет понять, как устроен этот бизнес. Это манифест о присущей современному человеку жажде большего и полный сострадания взгляд изнутри на жизнь тех, кто делает возможным ее удовлетворение. В этом путешествии: • мы узнаем секреты успеха сети супермаркетов Trader Joe’s от ее основателя; • отправимся в путь с дальнобойщиками, которые именуют свой труд не иначе как «издольщина на колесах»; • вместе с экоактивистами ворвемся на промышленную ферму, чтобы своими глазами увидеть, чего стоит получить сертификаты Fair trade и Free range; • проследим за производителями в борьбе за право на место на прилавках магазинов, получая при этом необходимые лайфхаки и узнавая о подводных камнях и ловушках при открытии любого нового предприятия пищевой промышленности; • увидим шокирующие подробности принудительного труда мигрантов их глазами. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 339.166.82

ББК 65.422.5

ISBN 978-5-17-136274-4

© Лорр Б., 2020

© Издательство АСТ, 2020

Содержание

Введение	7
Священный орган	13
Часть I	16
Четвертый «Гибсон» – не к добру	16
Гений Джо	20
От обезьяны к человеку	23
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Бенджамин Лорр

Тайная жизнь супермаркетов. О чем вам никогда не расскажут

Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC.

Benjamin Lorr

THE SECRET LIFE OF GROCERIES:

THE DARK MIRACLE OF THE AMERICAN SUPERMARKET

© 2020 by Benjamin Lorr

© Л. М. Каджелашвили, перевод, 2021

© Оформление. ООО «Издательство АСТ», 2022

Все права защищены.

Любое использование материалов данной книги, полностью или частично, без разрешения правообладателя запрещается

* * *

Мюррей выходит из-за угла между рядами и пристраивается рядом с Бабеттой, за которой идем мы. Он достает из ее тележки упаковку рулонов бумажных полотенец и подносит к носу...

«Это место духовно заряжает нас, подготавливает, это врата, начало пути... Большие двери плавно открываются и закрываются сами собой. Волны энергии, характерное излучение. Здесь все символы и числа, все цвета спектра, все голоса и звуки, все кодовые слова и ритуальные фразы. Вопрос лишь в расшифровке, преобразовании, проникновении в самую суть сквозь грани невыразимого. Впрочем, едва ли мы этого захотим, да и едва ли это послужит какой-либо полезной цели».
Дон Делилло «Белый Шум»

* * *

«Не читайте эту книгу, если хотите и дальше пребывать в счастливом неведении в отношении своих покупок».
Дэвид К. Шиплер, автор книги «Труд бедняка. Невидимые в Америке»

Введение

Между льдом и тобой

Одним словом, покупка для нее – это прежде всего акт любви, в сознании обывателя шопинг становится одним из основных средств проявления отношения любви и заботы на практике. Это означает, что покупка не просто отражает любовь, но является основным способом ее выражения и приумножения... Как уже было отмечено Паркером, любовь к младенцам неизбежно сопровождается отвращением и раздражением.

Даниэль Миллер «Теория шопинга»¹

Давайте заглянем под засыпанный льдом рыбный прилавок в *Whole Foods*² в Нью-Йорке. Это происходит раз в два месяца после закрытия³. Покупатели уходят, кассиры переодеваются в повседневную одежду, магазин закрывается на ключ во избежание краж со стороны его сотрудников. Происходит переход от одной смены к другой, и непрерывно играющая отвратительная музыка *Hall & Oates* наконец прекращается, сменяясь тишиной. Входят работники ночной смены, очень разношерстная команда с недостаточным уровнем английского, низкой квалификацией, с опущенными уголками рта, в наколенниках поверх длинных штанов – их задача пополнить запасы на полках, словно взращивая урожай в полночь. Они склоняют головы, стоя на коленях в своих футболках *KIND TM*⁴ или с логотипом той функциональной⁵ или бодрящей снеди, на которую спонсорами были выделены деньги, мрачно расставляя йогурты. У рыбного прилавка начинают работу сотрудники отдела морепродуктов. Рыбу вынимают, хватают латексными перчатками по две штуки за раз – куски филе и целую рыбу, липкие остатки – и сбрасывают в большие пластиковые контейнеры, которые на эту ночь станут их домом. Мидии складывают в мешки, креветки упаковывают в сетки. Затем приносят металлические лотки. Это немного больше, чем декоративная оболочка, поэтому их быстро опрыскивают, чтобы удалить накопившуюся за день на поверхности влагу, жир и оторвавшиеся в процессе транспортировки куски мяса. Под лотками тонкая пластиковая тесьма для удобства, затем слой льда: когда-то отдельные крошки теперь, затвердев, превратились в каток из-за периодического оттаивания и заморозки в течение дня. Их поверхность усеяна типичным для прилавка сором: рыбными обрезками, смятыми этикетками с надписью *Wild caught!*⁶, одинокими ракушками и треснувшими мидиями.

Обычно на этом все завершается. Снимаются фартуки, гигантские зловонные грязные мусорные мешки с рыбьими кишками и кровенепроницаемой бумагой тащат к мусорным бакам. Но в эту ночь, которая наступает примерно раз в два месяца, очищается сам прилавок. Распоряжение было спущено сверху, по-видимому, по чистой случайности. Итак, по всей длине 38-футового прилавка работники рубят лед на крупные глыбы. Это очень похоже на

¹ Daniel Miller, *A Theory of Shopping* (Ithaca: Cornell University Press, 1998).

² *Whole Foods* – американская сеть супермаркетов, специализирующаяся на продаже органических продуктов питания без искусственных консервантов, красителей, усилителей вкуса и трансжиров.

³ Последующее описание возникло в результате обобщения личного опыта писателя, а также его интервью с коллегами из *Whole Foods* на Бауэри, проведенных приблизительно с 28 сентября по 30 ноября 2015 года.

⁴ *KIND bars* – злаковые батончики, производимые одноименной компанией в Нью-Йорке с 2004 года.

⁵ Функциональные продукты для питания организма человека (ФП) – специальные пищевые продукты, позиционируемые производителями для систематического употребления в составе пищевых рационов всеми возрастными группами здорового населения. Такие продукты должны снижать риски различных заболеваний или иметь какие-то дополнительные преимущества во влиянии на физиологию потребителей по сравнению с обычными продуктами.

⁶ В переводе с англ. «выловлено в дикой природе».

уборку снега зимой, когда для этого достают большие крепкие лопаты. Вставая на металлические платформы, чтобы выиграть в высоте, они рассекают его, откалывая блоки 2×2×2 дюйма, которые затем методично вынимают, словно гигантские кубики сахара, чтобы расплавить в дальнем углу помещения. Это довольно напряженная физическая работа, вскоре они покрываются испариной. Как только верхний слой снят, они начинают по новой: накладывают сетку, выдалбливают кубики, вытаскивают их. Под этим слоем лед крошится легче, он менее прочный. Это старый, с перебоями работающий морозильник, и достаточно сделать всего несколько скребков, как внизу появляются коричневые полосы. Сделаем еще несколько, и уже чувствуется запах. Он ужасен, и это запах вовсе не разложения, а скорее, фекалий, возможно, слегка сладковатый, он наполняет весь воздух. Кажется, будто вы «экстумируете» что-то опасное, что, впрочем, возможно, так и есть. Вскоре после того, как присоединяется запах, коричневые полосы темнеют и крошка льда перемешивается с внутренностями и осколками раковин, лопатка обнажает щупальца кальмаров, усики крабов, все двухмесячной давности, гнилые, они погребены там, а с каждым движением проявляется какой-то новый оттенок фиолетового. И запах. Такой, что невозможно дышать. Этого и не делает никто из участников бригады, вместо этого они сменяют друг друга, бросаясь выполнять что-то другое, например плавить гигантские кубы под горячей водой или просто стоять в сторонке, бормоча: «Какого черта до такого дошло?»

Затем при следующем стуке лопатка натывается на дно. Нержавеющая сталь. Но оно все в зеленых прожилках желчи, серых пятнах от поджелудочного секрета, розовых от мяса моллюска, все сплющено и рассредоточено по подносу в этой ледяной каше. Содержимое до той степени, до которой можно его идентифицировать, необъяснимо и отчасти ужасающе. Креветки в этой части ящика не хранились, так откуда взялась гниющая куча креветочных шкур? Не хранилась здесь и целая рыба, почему же здесь красные кружевные жабры? Месяцы медленного таяния, трещины во льду, суэта и скорость дневной торговли дали возможность скопиться всему этому внизу, превратившись в своеобразную канаву с отходами от морепродуктов, зажатых под четырьмя с половиной футами льда.

Наконец, лед и слизь удаляются, и на дно из нержавеющей стали распыляется зеленое концентрированное мыло из шланга с сильным напором с отдельной насадкой для моющего средства. Вода горячая, поэтому идет пар, запотевают очки, и гниль смывается в канализацию. Собираются потрескавшиеся частички ракушек, которые можно смахнуть рукой. В итоге где-то ближе к часу ночи дно блюда выглядит чистым, даже с блеском, и команда вновь шагает к гигантскому ледогенератору у северной стены, чтобы захватить лопатки девственно чистого белого снега. Чистейший лед, самый чистый, что вы когда-либо видели, выгружают в ящик, создавая буфер между влажной полугнилью в нижней части прилавка и верхней поверхностью, которая видна покупателю, мягкой и чистой. Когда они заканчивают, лед начинает сверкать. Больше нет катка, видно каждую градинку, как она поблескивает на свету; идеальное место для продажи хорошей рыбы. Удушающий запах не просто приглушен, он уничтожен. Был возведен очень серьезный и прочный барьер. А после того как пол опрыскают специальным составом и вымоют гигантской шваброй, все это зрелище покажется сном. Завтра утром рыбу снова выложат в металлические лотки, сверху украсив нарезанной петрушкой и красным перцем. И прилавков ни в коей мере нельзя будет назвать негигиеничным. А запах будет невозможно обнаружить. Толстая стена льда будет отделять торговую поверхность от того, что находится внизу. И в этом смысле – в том смысле, что рыбный прилавок в *Whole Foods* на Бауэри⁷ может быть одновременно ужасным, полностью отвечающим санитарным нормам и безопасным, – это подходящая метафора для продуктового бизнеса в целом и начала этой книги.

⁷ Название улицы и прилегающего к ней района в Нью-Йорке.

* * *

Во-первых, чтобы избежать недопонимания, хотелось бы отметить, что оставить описание запаха во вступлении так, как есть, значило бы не сказать о нем ничего. В ходе написания этой книги я поднимался на борт рыболовецких судов, заваленных шматками раздавленной рыбы и измятых морских водорослей, которые на несколько недель оставляли там, чтобы подсушить на солнце. Я препарировал издававших этот присущий лаборатории искусственный запах аммиака и смерти цыплят, вынимая из них кишки в попытках обнаружить признаки болезни. Я посещал промышленные свиноводческие и птицефермы, пробираясь сквозь лагуны фекалий, а однажды в Таиланде, в провинции Након Си Таммарат, одним летним днем в девяностоградусную жару я стоял по щиколотку в тухлой сорной рыбе на погрузочной площадке, испещренной серебристыми лентами из десяти тысяч пескарей, которые лежали там днями до того часа, пока их не превратят в протеиновую составляющую пирамиды питания аквакультуры. Запах был не из нежных. И все же ничто из этого – ни сорная рыба, ни фекальные лагуны – не было столь отвратительно резким и нервирующим, как запах, исходивший от того ящика с рыбой на Манхэттене. В *Whole Foods*. В одном из самых богатых районов самой богатой страны мира. Что и говорить, мелодраме есть место в жизни, но не в моих описаниях «ароматов». Быть может, я начинаю на странной ноте, но это не художественная литература. Имена не были изменены, за исключением нескольких мест, где, как мне казалось, мои мемуары могут угрожать благополучию этого лица. Для создания одного персонажа не были заимствованы черты нескольких реальных людей. Цитаты были перенесены либо с аудиозаписей, либо записаны на месте. В описаниях запахов не было преувеличений с целью поразить воображение читателя.

* * *

Эта книга о продуктовом магазине. О людях, которые там работают, и о тех маршрутах поставок, которые определяют его. Это результат пяти лет исследований, сотен интервью и тысяч часов наблюдения и работы с закупщиками, брокерами, маркетологами и менеджерами, чья жизнь и выбор определяют наше питание. Пять лет были временем грандиозных потрясений. *Walmart* завладел рынком органических продуктов. *Amazon* купил сеть магазинов *Whole Foods*. Над грузовыми перевозками нависли перспективы автоматизации. Изменилось законодательство о минимальной заработной плате, в результате чего сотрудникам был обещан новый базовый оклад. Тем не менее то, что я обнаружил, – как разговаривая с руководителями *Whole Foods* о сделке с *Amazon*, так и с новыми сотрудниками *Amazon*, пока они занимались выкладкой товара на полки, – это что во времена этих изменений самые примитивные инстинкты в индустрии не столько утрачивались, сколько пробуждались и представляли без прикрас.

И то, что прорвалось на поверхность, – это удивительный и отчасти скрытый мир. В 2018 году американцы потратили 701 миллиард долларов в продуктовых магазинах, имеющих структуру супермаркета, что считается самыми крупными расходами на продуктовую корзину за последнее время; по всей стране 38 000 таких магазинов⁸, и в среднем люди проводят в них 2 процента своей жизни⁹. Это наименее понятное и наиболее знакомое в нашей продовольственной системе: они настолько невыразительны и неприметны, что сливаются с окружающим ландшафтом. И все же магазин – одно из немногих мест, где наши повседневные решения имеют влияние – и делают нас действующими лицами – на систему, которую мы в равной сте-

⁸ Jim Dudlicek, Bridget Goldschmidt, Randy Hofbauer, and Kat Martin, “86th Annual Report of the Grocery Industry,” *Progressive Grocer*, April 2019.

⁹ Andrew Seth and Geoffrey Randall, *The Grocers: The Rise and Rise of Supermarket Chains* (London: Kogan Page, 2011).

пени презираем и рассматриваем как спасительную. Мы были бы счастливы позволить более безличным аспектам нашей продовольственной системы – от скотобоен и перерабатывающих предприятий до субсидий на оплату сельскохозяйственных счетов – забрать на себя львиную долю нашего внимания для исследования и критики. Но для понимания того, как и почему еда доходит до нас в той форме, в какой мы привыкли ее видеть, отправной точкой станет магазин. Это не только тот пункт, где мы знакомимся с системой¹⁰, пристраиваясь маме «в хвост», когда она делает покупки, это, пожалуй, лучшая возможность понять систему с точки зрения людей, которые управляют ей от нашего имени.

И в их работе есть на что посмотреть. Продуктовые магазины и система поставок, которая образовалась вокруг них, – потрясающе эффективны. Мы тратим на продуктовую корзину только 10 процентов нашего бюджета¹¹, по сравнению с 40 процентами, которые отдавали наши прабабушки и прадедушки¹² в 1900 году и 30 процентами наших дедушек и бабушек в 1950-х годах. Эта цифра неуклонно уменьшалась на протяжении всего века с ростом массовых логистических цепочек.

В период Ранней Республики¹³, во время войны 1812 года¹⁴, почти 90 процентов населения были заняты в пищевой промышленности¹⁵; это был крайне тягостный, истощающий силы и здоровье труд, а произведенные продукты питания, помимо того, что имели высокую цену, отличались нестабильным качеством, поставлялись в очень ограниченном количестве, могли вызвать и вызывали заболевания, приближающие смерть. В наше время менее 3 процентов населения производит достаточно продуктов питания, чтобы прокормить нас всех. Легко пуститься в лирические рассуждения о том, какой была пища до наступления эры пищевой промышленности – о том, как питалась бабушка нашей бабушки, – но факт состоит в том, что мы тратим меньше денег на еду, чем почти любая другая страна в мире, и мы тратим меньше времени на ее производство, чем когда-либо в истории. Каким-то образом с каждым годом эти цифры продолжают уменьшаться, в то время как качество, количество, разнообразие и безопасность продуктов выходят на уровень выше¹⁶.

Итак, за столетие мы сократили показатели голода и продовольственного дефицита до исторического минимума, снизили количество случаев заболеваний, спровоцированных питанием, до погрешности округления и превратили пищу, которая когда-то была верхом роскоши в продукт повседневного потребления. И мы были настолько успешны во всех этих начинаниях, что теперь мы решаем ряд проблем, совершенно беспрецедентных в истории челове-

¹⁰ Что касается фермерских рынков, часто рекламируемых в качестве альтернативы, – на них приходится менее одной пятой процента расходов на продукты, и – по крайней мере, насколько я могу судить по своему опыту – их постоянными посетителями преимущественно являются лица, относящиеся к низкодоходным группам населения.

¹¹ USDA Food Expenditures, “Table 7 – Food expenditures by family and individuals as a share of disposable personal income.” *USDA Economic Research Service*, January 26, 2016.

¹² Derek Thompson, “How America Spends Money: 100 Years in the Life of the Family Budget,” *Atlantic*, April 5, 2012.

¹³ Ранняя Республика – период в истории США с 1789 по 1815 гг.

¹⁴ В истории США: вооруженный конфликт между Великобританией и США в период наполеоновских войн.

¹⁵ Beth Waterhouse, “A Sustainable Future?” www.pbs.org/ktca/farmhouses/sustainable_future, accessed August 30, 2018.

¹⁶ Хорошо-хорошо! Оставляю это здесь, чтобы не быть голословным. Я в курсе, что некоторые современные томаты на вкус напоминают сладковатый картон и что у вас никогда не было настоящего авокадо (если только вы не вешаете мне лапшу на уши). Я бывал в странах третьего мира и на американских фермах, надкусывал [вставьте здесь «подлинник» в остальном самого обычного фрукта] и испытывал трансцендентный опыт, можно сказать, почти божественное откровение, когда его сок стекал мне в желудок. Не уверен, что это означает, что уместно переносить этот опыт на всю систему и делать о ней вывод или оплакивать ушедшую эпоху, когда такие моменты были обыденностью, а пища еще не была обесценена и напичкана химией. Во многом потому, что я не думаю, что эти моменты были такими уж сами собой разумеющимися. Качество пищи разных эпох невероятно сложно сравнить. То, что когда-то имело столь большое значение, например возраст курицы на забой, выходит из моды. Ценность того, чего у нас больше нет, в нашем воображении приумножается. В 1920-х годах самые роскошные рестораны Нью-Йорка гордо анонсировали «количество миль от поля до стола», указывая расстояние, преодоленное каждым ингредиентом в меню до попадания в тарелку гостя, что считалось признаком изысканности. А сейчас узнать это расстояние было бы для нас поводом поморщиться и подсчитать свой углеродный след.

ства: проблему избытка пищевых продуктов, проблему этичного потребления продуктов питания, проблему приемов пищи как способа структурировать свою жизнь, становящуюся все более обособленной.

Все это – довольно интересные факты, но я хотел узнать подоплеку жизни продуктового магазина не поэтому. Когда мне было девятнадцать лет, я поехал в Кению, где жил без водопровода, электричества и какой-либо связи с внешним миром. Я подписался на это в качестве полевого исследователя, который изучал голубых мартышек через бинокль, в резиновых сапогах наматывая круги по настоящим джунглям, с блокнотом под мышкой в попытке догнать обитателей деревьев – моему непривычному к такому глазу они казались огромными серыми кошками, то заигрывающими друг с другом, то норозящими запрыгнуть друг другу на спину, то злобно шипящими в ожесточенном противостоянии. К нашей полевой станции не было протянуто телефонных линий, и это было еще до того, как появились сотовые телефоны, разве что они были в кино, где их показывали как большие устройства с антенной, размером с кирпич, которые символизировали сказочное богатство владельца. Поэтому, чтобы добраться до единственного средства связи с внешним миром, нам необходимо было двинуться в путь, преодолеть расстояние в 1 милю пешком от нашей лесной хижины к дереву, известному как «стоянка велосипедного такси», где мы могли бы на час взять напрокат тандем и проехать по грунтовым дорогам, а затем, доехав до транспортного узла, пересечь в фургон и, наконец, через полчаса прибыть в городок, достаточно большой, чтобы располагать почтовым отделением, где мы могли купить за несколько пенни аэрограммы, чтобы сообщить обеспокоенной матери, что все в порядке.

Если я зажмуру глаза и попробую вспомнить, у меня перед глазами пройдут детали того лета. Воспоминания, которые мне удастся «выловить» из потока, прекрасны. Но те, что посещают меня, словно непрощенный гость, временами, столь волнующие и пугающе реалистичные, – возможно, главные из всего моего лета, которое я, девятнадцатилетний юноша, провел в кенийских тропических лесах, на самом деле возникли вовсе не в Кении. После месяцев той жизни, когда я просыпался с первыми лучами солнца, засыпал при свете керосиновой лампы, когда единственными звуками окружающего мира были звуки из самого тропического леса, его оглушительный гвалт, шум и свист со всех сторон, в котором различимы были десять тысяч оттенков нот словно оттенков синего, которые не можешь не заметить, когда любишь Средиземным морем, после нескольких недель ужина из той же капусты, приготовленной на газовой плите, хранения сыра при комнатной температуре, изучения ритмов этого места – ежедневных тридцатиминутных экваториальных гроз, когда небо превращалось в «сплошную воду с прослойкой воздуха», то есть длинные дождевые столбики, хлопающие и раскачивающиеся на ветру, – лето, в которое я путешествовал автостопом, купался в дождевой воде, на руках стирал одежду и подтирался листьями, и тем не менее единственное воспоминание, определяющее его целиком, то, что живо запечатлелось в моей памяти, я осознал только тогда, когда вернулся домой. Это воспоминание о моей первой ночи в Нью-Йорке, когда я после блужданий по улицам как во сне далеко за полночь оказался в проходах между полками продуктового магазина *Westside Market* на пересечении Бродвея и 112-й улицы. Это воспоминание о моей первой ночи в этом магазине. Вот мое тело безучастно слоняется меж рядов, взгляд падает на обилие товаров, а разум не может перестать «пережевывать» одну и ту же сцену, словно собака, обглядывающая косточку западной цивилизации. Я вспоминаю, как я входил под гудение кондиционера, шагал по цементному, натертому воском полу, видел свою вытянутую тень, ходившую за мной по пятам, чувствовал свой пульс, медленный и ровный, помню, как я сканировал взглядом коробки с хлопьями, расставленные наверху с обеих сторон от прохода, ящики двухлитровых бутылок с газировкой и, что особенно памятно, морозильник с готовыми блюдами, ряды куриных грудок, мясные деликатесы и переполненную, казалось бы, нетронутую гигантскую миску с салатом из осьминога, сервировочную ложку, воткнутую в майонез, словно

меч в камень. Я изучал этот салат из осьминога со всех сторон, как музейный экспонат. Кажется, меня чем-то одурманили, что, конечно, было не иначе как в метафорическом смысле. Я стоял там, впитывая в себя атмосферу, почти ощущая, как магазин дышит. Эти воспоминания настолько отчетливы, что становится не по себе; это свойственно «вспышке памяти», которая, как я узнал позже, связана с травматичным опытом. Я помню, как меня удивил, озадачил и влюбил в себя этот продуктовый магазин. И в этой любви, как и во всякой другой, есть место сомнениям, гневу и уязвимости, но в то же время ей невозможно сопротивляться – эта любовь подавляющая и обволакивающая, согревающая сердце и пьянящая разум. Это была любовь, связанная с возвращением, с принятием своего детства и прав на то, что доступно нам с рождения, с новым взглядом на себя самого и свою страну, на которую я посмотрел одновременно с почтением и страхом, и из этого – моего окончательно сложившегося впечатления о кенийском лете, полном воспоминаний, – и родилась эта книга.

Священный орган

Практически для всех, кто работает в этой отрасли, продукты – просто еще один вид товаров повседневного спроса. Это одинаково для всех них независимо от того, попали ли они в эту сферу в качестве шеф-повара, выпускника Гарвардской школы бизнеса или врача-вегана, пришедшего сюда с намерением сменить профессию после победы над раком. Это не зависит от красноречивых обещаний, украшающих упаковки, или процента прибыли, пожертвованного на благотворительность. Это так, потому что это означает войти в систему. Это необходимое условие действия в соответствии с ее правилами. Если вы хотите открыть на рынке, скажем, фруктовую лавку, вы будете иметь дело с товаром, который будет проходить через ваши руки, который был приобретен и теперь будет либо продан, либо выброшен, при этом вы будете руководствоваться его экономическими характеристиками, а также питательными, эстетическими или этическими свойствами. Когда вы расширитесь до масштаба хотя бы небольшой продуктовой сети, экономические факторы уже не смогут не влиять на все остальные. Такие качества, как этика и эстетика, поглощаются рынком и сводятся к цене. В среднем магазине имеется 32 000 отдельных товаров, занесенных в компьютер как складские учетные единицы, или SKU¹⁷. Самые крупные магазины обладают более чем 120 000 наименований¹⁸. Соответственно, те мужчины и женщины, которые работают с этим объемом, видят продукты иначе, чем вы или я. А именно: для них продукт – это строчка в электронной таблице со множеством характеристик, выстроенных в столбцы, напротив которых вдобавок значатся различные коэффициенты в соответствии с принятой в компании моделью измерений, благодаря которой появляется одна или две цифры, указывающие на ценность продукта. Тот же самый продукт, который они могли съесть на завтрак, превращается во что-то совершенно невещественное, когда они направляются на работу, малоотличимое от канцелярских кнопок или бумажных полотенец, хотя, возможно, с немного более строгими условиями хранения.

Это то, что остро осознают те, кто находится внутри этой системы. Однажды, разговаривая с владельцем скотобойни¹⁹, человеком, который с гордостью заявил, что он присутствовал при «казни» 800 миллионов кур, я услышал, как он едва сдерживает слезы, описывая мгновения сразу после забоя. Мужчина подробно излагал последовательность событий, а именно: после того как появляются ловцы кур в комбинезонах, хватают руками птиц, запикивают их в горизонтальные клетки для транспортировки с налипшими на них ватными шариками и увозят за много миль от фермы, их выгружают с помощью вильчатого погрузчика, а затем вытаскивают птиц – снова вручную – и подвешивают вниз головой за желтые чешуйчатые лапки. Конвейерная лента приближает их к машине, которая перережет им сонную артерию – 140 птицам в минуту²⁰? – в то время как за этим наблюдает человек в забрызганной кровью одежде с ножом наготове – на тот случай, если машина промахнется и ему придется сделать шаг вперед, чтобы «доделать работу»; после того как удар придется на шею, птицы, все еще дергающиеся, теплые, истекающие кровью, короче говоря, все еще живые птицы, хотя и умирающие, попадают в темный металлический туннель. Вот то самое место. Место, где осекает голос начальника бойни. Туннель тянется, переходя в другое помещение, но внутри, в отсеке, не

¹⁷ SKU (сокр. от англ. *Stock Keeping Unit*, в переводе – «складская учетная единица») – идентификатор товарной позиции (артикула), единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам.

¹⁸ Food Marketing Institute Information Service, “Supermarket Facts,” *Food Marketing Institute*, 2018.

¹⁹ Беседа в Службе инспекции здоровья животных и растений Министерства сельского хозяйства США, тренинг по высокопатогенному птичьему гриппу, 21 января 2016 года.

²⁰ Kimberly Kindy, “USDA plan to speed up poultry- processing lines could increase risk of bird abuse,” *Washington Post*, October 29, 2013.

видимом нигде, кроме как на чертежах и планах, происходит следующее: птица ошпаривается горячей водой, обрабатывается резиновыми палками, так что перья отваливаются от нее рваными комками; она минимально омывается, а затем выезжает с другой стороны туннеля в следующее помещение, теперь это обезглавленная, обескровленная, бледная, рябая тушка, которая быстро продвигается дальше по конвейеру. Пришло время нового этапа. На полу больше нет кровавых пятен, мужчины и женщины в белых халатах стоят у зеленых пластиковых стоек, и все пространство наполняется резкими, одурманивающими нотками хлора.

– Сейчас тот самый момент, когда они превращаются из живого организма в пищу. И вы видите, как это происходит, – говорит он, его голос обрывается, как будто он готов расплакаться, но не из чувства раскаяния или вины; а словно благословляя меня на то, чтобы я стал свидетелем чуда: «Они выходят с конвейера, и теперь это уже не животные. Это еда».

Это основополагающий обряд нашей цивилизации, момент, когда промышленность пытается занять место Бога, но вместо того, чтобы вдохнуть новую жизнь, в ходе совершенно иного акта – акта жертвоприношения – высасывает ее, не только оправдывая убийство, но и исключая всякую возможность спасения.

Нечто похожее происходит в розничном магазине. Охлажденные куриные грудки без костей – или яблоки «Гренни Смит», или длинное филе замороженного лосося, или что угодно еще, что вы пожелаете себе представить, – доставляются в магазины в картонных коробках, запечатанные под вакуумом и обильно упакованные в пластик, но, когда вы разрезаете ножом коробку и тянетесь за ними, чтобы вытащить, они перестают быть едой. Происходит еще одна трансформация; теперь это продукты. Товары. Единицы. Послушайте, как разговаривают между собой менеджеры розничной торговли и их помощники: слово «еда» не употребляется; это неуместный, бесполезный и даже нелогичный термин для обсуждения работы продуктового магазина. Для этих людей это всегда продукт. И так же, как пронзительно визжащая птица перестает быть животным и становится пищей, наименование в продуктовой матрице перестает восприниматься как еда и становится продуктом. Она освобождена; ее трансформация не менее важна для развития проекта цивилизации. Теперь она определяется кубическими дюймами упаковки, ценой за единицу и скоростью продажи. Лишь много позже, когда покупатель будет толкать тележку по проходу и потянется за пенопластовым лотком, наша курица вновь станет едой. В ней нет ничего необычного, но внезапно у нее появится новый владелец, и она приобретет новое значение; теперь она будет съедена, и все с ней связанное изменится, чтобы отразить этот факт.

Подробное описание этих «опорных точек» – не просто странное упражнение в логике или красноречии. Эти стадии имеют материальные последствия для нашей жизни. В быту мы, как правило, проделываем громадную, даже излишнюю работу, размышляя о еде, прокручиваем в голове крайне противоречивые мысли о том, каким живым существом она когда-то являлась в дикой природе, и почти не задумываемся о своих покупках как о торговой единице. Это просто ускользает от нашего мозга, не является предметом наших суждений и не учитывается нами как посредник в системе. Мужчины и женщины, работающие в продуктовой индустрии, на самом деле говорят не на другом языке, когда обсуждают еду, но слова, которые они используют, относятся к параллельно существующим характеристикам того же продукта.

И когда вы начинаете разбираться в том, чем руководствуются люди в продуктивном магазине, вы обнаруживаете, что в центре находится только одно: рот. Эта ненасытная, всепоглощающая дыра, которую мы кормим от трех до тридцати раз в день, проглатываем, выделяя слюну, и набиваем; дыра, которая требует добавки до тех пор, пока мы не оказываемся на больничной койке со временно подключенной к нему полиуретановой трубкой. Для меня рот – не просто часть тела. Так же, как солнце, что не только светит у нас над головой, но и постоянно взаимодействует с хлоропластами под листком, это священный орган, он сочетает в себе одновременно разрушение и творчество, он служит нашим потребностям. Это то, что позво-

ляет пробовать жизнь на вкус. Получать нейронный заряд, в котором мы нуждаемся. Те диковинки, блага, капризы, которые, как мы убеждаем себя, нам необходимы. Подобно ведической концепции высшего и низшего «я», проявляющегося как во вселенском, так и в личном аспекте, каждый рот – всего лишь врата, ведущие к некому более великому энергетическому вихрю, являющемуся сущностью такого проекта, как человек. И именно его зов больше, чем что-либо, воодушевляет дотошных сотрудников в подсобке продуктового магазина, когда они, сосредоточившись, сидят над своими электронными таблицами, решают, чем заполнить полки. Продуктовый магазин – это больше, чем жадность, здоровье, альтруизм, его назначение – служить. Тот факт, что мы так усложняем удовлетворением этой его потребности, тот факт, что это заканчивается таким парадоксальным явлением, как рыбный прилавок в *Whole Foods*, прекрасный и отвратительный одновременно, должен стать не поводом к презрению к системе или к самим себе, а основанием для самоанализа и, возможно, даже пространством для роста. А в конечном итоге это должно перевернуть наше восприятие продуктового магазина, чтобы напомнить нам о том, что продукт – это не про еду, ведь еда – это про возможность ее принимать. Продукт, как мы увидим, – это совершенно про другое; это вопрос желания.

Часть I

Лучшие годы Trader Joe's

Сегодня недостаточно просто выращивать фрукты; нужно получить прекрасные плоды... Приятный вкус необязателен – только красота, блеск, размер. Они скорее слепят глаз, чем удовлетворяют аппетит.

Густав Ривьер, 1894²¹

Четвертый «Гибсон» – не к добру

Вслед за легким глиссандо на рояле возле бара прозвучала заключительная высокая нота. Песня подошла к концу. Поздний вечер, пятница, октябрь 1965 года²², ресторан *Tail O' the Cock*. У тридцатипятилетнего Джо Куломба, самого умного человека в зале и почти в любом помещении, в которое он входит, похолодело внутри. Грядет что-то дурное. Его друг и деловой партнер Мерритт Адамсон-младший бормочет, пытаясь набраться храбрости, чтобы выдать из себя какую-то заученную фразу. Проходит секунда, и вот Джо вместо этого наблюдает, как Мерритт робко поднимает палец, подзывая официанта, и заказывает четвертый «Гибсон».

Ресторан *Tail O' the Cock* – это нелепая пародия на Голливуд: ресторан в английском деревенском стиле, с рыжей черепицей, уютным камином внутри, обставленный красными кожаными диванами и увенчанный великолепным роялем. Это одно из тех мест, где шляпы и пальто сдаются на отдельные вешалки, где вы найдете широко улыбающихся папиросниц с длинными волосами, где официантам приходится выполнять двойную работу во время праздников, забираясь на крышу, чтобы разместить на ней олени и эльфов. Место, где не жалеют денег на лучших Санта-Клаусов во всем Лос-Анджелесе, что навеселе будут перемещаться от стола к столу, вызывая у детей восторженные возгласы. Здесь белые скатерти и белые люди, не считая обслуживающего персонала, здесь старая добрая голливудская магия, которая каким-то образом проникла в середину 1960-х, здесь часто бывали Богарт и Гейбл, Бетт Дэвис и Бела Лугоши²³. Это место всегда тонет в алкоголе, особенно в обеденный перерыв.

Джо и Мерритт встречаются там каждый месяц по пятницам. Всегда трое «Гибсонов», всегда ближе к вечеру. На данный момент Джо является владельцем небольшой сети мини-маркетов *Pronto Markets*. Это совсем юные, «кустарные» предприятия, где работают мужчины в рубашках в красно-белую клетку, которые Джо закупает в *Sears* по выходным. Мерритту принадлежит молочный завод, который поставляет молоко Джо. Их отношения – квинтэссенция симбиотической связи владельца магазина и поставщика. У коров Мерритта появляется все новое и новое молоко, и ему нужно быстро распродать продукт. Его бизнес, как и большинство молочных предприятий той эпохи, живет за счет доставки на дом – около 250 человек ежедневно прокладывают пять сотен маршрутов, шесть дней в неделю²⁴. И это прибыльно, когда все идет хорошо: стоит преодолеть порог сегмента домохозяек, и маршрут окупается;

²¹ *Gustave Rivière, as quoted in Susanne Freidberg's exquisite Fresh: A Perishable History (New York: Belknap Press, 2010).*

²² Эта сцена была воссоздана по воспоминаниям Джо Куломба, интервью с которым проводилось зимой 2015 и 2018 гг., и дополнена по описанию в его неопубликованной автобиографии *The Wages of Success: How Trader Joe Coulombe Made It Happen*. Описание интерьера и атмосферы в *Tail O' the Cock* было детализировано благодаря южнокалифорнийским ностальгическим сайтам, например, таким как oldlarestaurants.com

²³ Marc Wanamaker, *San Fernando Valley: Images of America* (Charleston: Arcadia Publishing, 2011).

²⁴ Allen Liles, *Oh Thank Heaven!: The Story of the Southland Corporation* (Dallas: Southland Corporation, 1977).

молочник имеет достаток среднего класса, а каждая бутылка, проданная сверх порога, приносит прибыль. Но в последние пять лет дела пошли плохо. Карты, на которых когда-то был отмечен каждый дом в квартале, теперь почти пустые. Система охлаждения стала обычным явлением, и внезапно все начали требовать молока в семь утра, не раньше, не позже. Мини-маркеты Джо поспособствовали как спасению, так и разорению, ведь их удобство – причина, по которой люди отказываются от доставки на дом, но их устойчивая клиентская база предлагает Мерритту новое место для сбыта товара.

Молочная ферма Мерритта *Adohr Stock Farms* – крупнейшая в стране: здесь, в горах над Санта-Моникой, тихоокеанский лисохвостник и лиловый ковыль щиплют пять тысяч золотистых гернзейских коров. Несмотря на ничтожно малое количество животных – по сравнению с 2020 годом, этими массивными промышленными комплексами со 100 тысячами коров²⁵, шаркающими в пыли, – в 1965 году размер фермы – это недостаток. Объективно она производит больше, чем Мерритт может продать. Хуже того, существует проблема в самих гернси. Эта порода вырабатывает особенно густое кремообразное молоко, примерно на 30 процентов жирнее и на 10 процентов необычнее на вид: его золотистый цвет – это результат содержания в нем бета-каротина, придающего ему причудливый оранжеватый оттенок. На протяжении многих лет это сочетание считалось признаком высшего качества²⁶. Но вкусы Америки изменились; новым трендом стало обезжиренное молоко, поэтому покупатели обращают внимание на менее жирное известково-белое молоко голштинских коров.

Приносят четвертый «Гибсон». Как и все четвертые «Гибсоны», он сигнализирует о судьбоносном событии. Мерритт молча опрокидывает бокал.

Джо подозрительно смотрит на мужчину напротив. Мерритт-младший и сам смахивает на золотистую гернси: массивный, широкоплечий, застенчивый, со жвачкой во рту. В нем есть та благодушная подкупающая неуверенность наследника, который знает, что не соответствует амбициям или интеллекту своих предков, но который при этом – в отличие от них – может быть приличным парнем²⁷. Щеки его постоянно розовеют, лицо немного влажное от пота.

Наконец джин начинает действовать. Мерритт набирается мужества и выдает следующее: – Джо, я продал *Adohr*. И я продал его «Саутленду».

Оба мужчины точно знают, что это значит. *Pronto Markets* скоро перестанут существовать. Джо, который всего три года назад потратил сбережения всей своей жизни на покупку сети

²⁵ The largest of which would be the Mudanjiang city dairy in China, spanning 22,500,000 acres.

²⁶ Josh Harkinson, “You’re Drinking the Wrong Kind of Milk,” *Mother Jones*, March 12, 2014.

²⁷ И каким он стал наследником! В 1965 году Мерритт-младший восседает на обломках империи (Judy Pasternak and Jill Stewart, “A Lasting Legacy: Merritt Adamson Jr’s Land Dealings Changed Malibu Forever,” *Los Angeles Times*, March 16, 1986; David K. Randall, *The King and Queen of Malibu: The True Story of the Battle for Paradise* (New York: W. W. Norton and Company, 2016).). Его отец, «Смоук», владелец овечьего ранчо и, по его словам, имеющий кровное родство с племенем Хавасупай, подобрал себе партию века, женившись на Роде Риндж, единственной наследнице всего побережья Малибу. Приобретенный по цене 10 долларов за акр как часть испанского земельного гранта, несравненный *Malibu Sequit* в общей сложности составлял 14 000 акров, в конечном итоге став самым ценным недвижимым активом в стране, и достался молодоженам. Вместо того чтобы пытаться усовершенствовать свою собственность, Рода и Смоук потратили свою жизнь, стараясь сохранить ее в первозданном виде, отклоняя предложения строителей дорог, агентов по недвижимости и переселенцев всех мастей. Они вложили немало средств в ряд донкихотских либо эксцентричных начинаний – используя местную почву для изготовления высококачественных керамических изделий, открыв личный зоопарк и препятствуя строительству Тихоокеанского шоссе, – которые, казалось, были чем-то большим, чем способами «слить» свое состояние. В конце концов, этот постоянный отток делает их богатыми землей и бедными деньгами, а их единственный функционирующий, ориентированный на извлечение прибыли бизнес – молочная ферма *Adohr*, названная в честь жены Роды, несмотря на многообещающее название, – довольно уязвим. Каждый раз, когда взлетает стоимость кормов для крупного рогатого скота, семья вынуждена продать часть своих обширных владений по цене ниже рыночной, чтобы предотвратить потерю права удержания. К 1965 году от первоначального земельного участка осталось менее 4000 акров. Мерритта-старший и Рода нет в живых. Тихоокеанское шоссе существует и кишит автомобилями. Поэтому Мерритт-младший решает, что, вместо того чтобы бороться с беспорядочной застройкой, пора принять это. Чтобы собрать деньги, необходимые для превращения Малибу в рай для дилерских центров *Lamborghini* и частных пляжей, которым он является сегодня, сейчас он здесь, расположившись на красном кожаном диване в *Tail O’ the Cock*, признается Джо в том, что...

магазинов, который в настоящее время по уши в долгах и у которого беременная жена и двое маленьких детей в недавно приобретенном доме, понимает, что, если ничего не изменится, у него есть в лучшем случае два года до банкротства.

* * *

«Саутленд» – материнская компания *7-Eleven*. Великий хищник *Shurpee* с юга – техасская бравада, угроза и обеспеченная нефтью столица, распространяющаяся по карте, словно сыпь. Джо хорошо это знает. Он начал свою карьеру с ее изучения и открыл *Pronto Markets* по ее образцу. Будет совершенно справедливо сказать, что часть его жизни, связанная с магазином, до этого момента была тщательным изучением *7-Eleven* компании «Саутленд» и осторожным копированием ее.

«Саутленд» зародился в Далласе, предпосылкой к его открытию стало появление ряда баров, предлагающих охлажденный ассортимент, он первым изобрел концепцию круглосуточного магазина²⁸. Если это звучит абсурдно, привыкайте. Инновации в продуктовом магазине затрагивают тонкую интеллектуальную грань, где, с одной стороны, они кажутся до боли очевидными, настолько, что вы не можете сказать, не оскорбительно ли для истинной изобретательности использование термина «инновации» в этом контексте, а с другой стороны, они только кажутся таковыми, потому как они были позаимствованы из подсознания потребителя, из-за чего их отсутствие мы считаем невозможным, если только хоть раз воспользовались ими.

В любом случае, так было не всегда, и для того, чтобы понять, каким монстром стала компания *Southland Corp* в 1965 году, инновация, которой является круглосуточный магазин, или чтобы изучить траекторию карьеры Джо Куломба, необходимо сделать шаг назад, обнаружить что-то еще более важное для удовлетворения потребностей клиентов, чем удобство. Удовольствие. В данном случае – несколько кубиков льда в противовес нестерпимой жаре далласского лета.

Лед может показаться роскошью современности, но это не так²⁹. Китайцы вырезали и хранили его, по крайней мере, с 1000 г. до н. э. Римляне держали его в крытых ямах, используя запряженные лошадьми телеги для перевозки гигантских глыб с Альп. А в Америке на протяжении всего девятнадцатого века развивалась многомиллионная индустрия, занимавшаяся вырубкой льда на небольших озерах на северо-востоке, извлечением гигантских блоков, ручной упаковкой их в опилки и отправкой их по всему миру – от Мексики до Калькутты. Добыча льда была крупным бизнесом. Затем гигантские кубики хранились на местных складах, разделялись и доставлялись прямо в дома клиентов через развозчика льда – человека, который имел немалое значение среди домохозяек и их обеспокоенных мужей, человек, который обязательно придет, принеся с собой удовольствие.

В наше время «Саутленд» стал, выражаясь сегодняшним языком, «подрывником» существовавшей ранее индустрии. В 1890 году открылся первый завод по производству льда в Техасе³⁰, использовавший новую технологию с применением охлаждающих агентов для искусственного замораживания воды, которую затем продавали в собственной частной сети айс-баров³¹. Это были не более чем придорожные ларьки, к которым мужья могли притащить запряженные мулами телеги, пока группа молодых людей выполняла заказ: рубили лед, завора-

²⁸ *Convenience store* – небольшого бакалейного магазина, работающего допоздна; в отличие от супермаркета.

²⁹ Gavin Weightman, *The Frozen Water Trade: A True Story* (New York: Hachette Books, 2004).

³⁰ Allen Liles, *Oh Thank Heaven!: The Story of the Southland Corporation* (Dallas: Southland Corporation, 1977).

³¹ Несмотря на то, что лед производившийся для айс-баров «Саутленда» был искусственным, потребители пользовались им так же как льдом, добываемым из озер, – они хранили его дома в герметичном теплоизоляционном деревянном ящике (леднике). Бытовые холодильники получили распространение лишь 50 лет спустя, когда в 1940-х годах был выделен и синтезирован нетоксичный для человека, но разрушительный для озонового слоя газ фреон.

чивали его в одеяла для теплоизоляции и скидывали все тюки прямо с причала на уже ожидающую тележку. Представьте себе многофункциональную бензоколонку без машин или насосов.

Магазины с более длительными часами работы появились в «Саутленде» в 1927 году, когда на Джона Джефферсона Грина, пятидесятипятилетнего разносчика, снизошло озарение – появилось новое осознание даласского лета. Никто не хотел никуда выходить в знойный полдень, а тем более бежать рысью по погрузочной платформе, поэтому Грин решил увеличить свои часы работы, чтобы расширить границы дня. Быть открытым, скажем, с семи утра до одиннадцати вечера. Его клиенты оценили этот жест. И когда однажды вечером к его платформе подъехала соседка – после того, как магазин закрылся – и вслух пожалела, что сегодня ей не достанется и литра молока, ее слова не остались незамеченными. Он искал управляющего «Саутленда». Если «Саутленд» предоставит ему кредит на молоко, яйца и хлеб, он продаст их дешево в качестве услуги для своих клиентов, и они смогут поделить прибыль.

Магазин стал процветать.

Несмотря на то что прибыль от личного магазина Грина была скромной, руководители «Саутленда» поняли, что внедрение услуги в работу всех сорока контролируемых ими платформ будет иметь ощутимые результаты. Более того, это было бы отличным дополнением к их летнему бизнесу, что позволяло штату ларьков оставаться полностью укомплектованным, а не лихорадочно нанимать сезонных рабочих. И это выгодно отличило бы «Саутленд» от ледового бизнеса, который терял популярность по мере развития технологий замораживания.

Сеть быстро росла, поглощая ледяные ларьки Техаса и превращая их в продуктовые магазины. Чтобы объединить все эти магазины под общим названием и подчеркнуть их беспрецедентную доступность, было внесено предложение: если все владельцы согласились бы на более длительные часы работы – подобно Грину, – сеть можно было бы назвать *7-Eleven*. Название было одобрено. В землю вбили гигантские опоры, на вывеске поперек которых было написано число «7» и слово «одиннадцать». К 1951 году это была крупнейшая в Техасе розничная сеть по торговле напитками, молоком и хлебом, насчитывавшая чуть менее ста магазинов, годовой объем продаж которых составлял 72 миллиона долларов.

В 1965 году, когда Джо сидел с напряженным лицом на красном кожаном диване, это был бизнес-гигант.

Только в 1965 году «Саутленд» откроет 398 новых магазинов, а к концу десятилетия – еще 2261, что в совокупности сделало продажи на миллиард долларов. Напротив, с момента основания сети *Pronto Markets* в 1957 году Джо открывал примерно один новый магазин в год и несколько раз был на грани банкротства.

Мерритт не только продал единственный источник Джо молока и мороженого, но и продал их конкуренту, в тысячу раз более богатому. И прежде всего именно поэтому Джо знает, что он обречен. Тогда, как и сейчас, успех универмага преимущественно зависит от его местоположения и соревнования в том, кто займет наиболее выгодную позицию на рынке недвижимости. Лучшие места с наиболее низкой арендной платой определяют максимальную прибыль в бизнесе, где все продают, по сути, одни и те же товары. А на рынке недвижимости действует одно-единственное правило: побеждает тот, у кого самые большие балансовые показатели. Ни один здравомыслящий арендодатель не встанет на сторону такого «малыша», как *Pronto*, делая выбор между им и «Саутлендом». В довершение Джо сделал ставку на стратегию выплаты премий своим сотрудникам, чтобы привлечь лучших, стратегию, которую, как известно любому, кто когда-либо посещал *7-Eleven*, сеть интуитивно, непроизвольно отклонила.

И вот, пропитавшись джином, предвидя неминуемую «гибель», Джо дает на это ответ, на который способны лишь величайшие из предпринимателей: он пару дней отсиживается в коттедже с женой и детьми, а затем садится в самолет и улетает как можно дальше.

Гений Джо

Джо нельзя назвать красивым мужчиной, но при встрече с ним я понимаю, что в нем есть нечто намного более привлекательное, чем красота. Простоватый, немного эксцентричный со спадающими очками-авиаторами на голове, похожей на однотонную, гладкую, блестящую шляпку шампиньона. Голос у него примерно на 3 октавы ниже, чем можно было бы предположить по его худошавому телосложению. Крайне похож на дедушку. Он употребляет выражения «всякий паршивец» и «кучка поехавших» и искренне смеется над своими шутками, непридуманно и самозабвенно, рокошущими раскатами, словно бы в удивлении от того, что мир посылает ему столь странные знакомства. Он часто, но не театрально делает большие глаза. Он подается вперед; он слушает. Он разоблачает ложь, принятую в индустрии, обнажает расизм и сексизм своих друзей и конкурентов, без промедления поправляет себя, если нечаянно что-то преувеличивает. Это настоящий мастер, не терпящий траты времени впустую. А ведь это искусство – вести столь честный, откровенный разговор. Он подразумевает активность, совместное участие, от вас должна исходить инициатива, даже если вы этого не хотите. Задолго до того, как титаны Силиконовой долины начали приходить на совещание в толстовках и джинсах, Джо еще в пятидесятых годах появлялся на кредитных встречах с руководством Банка Америки в теннисных кроссовках, простой белой рубашке на пуговицах и выглядывающей из-под нее яркой надписью *Hussong's Cantina* на футболке. И он всегда получал деньги. Во время беседы он подмигивает вам. Это то редкое подмигивание, которое поистине сближает вас, создает атмосферу доверия и даже отдаленно не кажется поверхностным, напористым или неискренним. Оно заразительно. Но это не то умение, которым вам стоит пытаться овладеть; по крайней мере, это сразу вышло мне боком, когда я попытался вести себя также с таксистом после нашей первой встречи с Джо. Становится очевидным – в интервью с бывшими сотрудниками, – что он готов подкрепить любую просьбу собственными действиями. Джо никогда не встречался стеллаж, который он бы не был готов установить самостоятельно. Часто, спустя много времени после того, как сеть расширилась до количества магазинов, исчисляемого двузначными числами, Джо ложился на живот с отверткой в руках, чтобы сделать это. Его жена однажды сказала: «Этот человек – не сноб». И хотя это определение является отрицанием, и чрезвычайно неразвернутым по своей сути, я подчеркнул его черной ручкой около 50 раз, ведь это кажется мне самым верным, что вообще можно сказать о Джо. Другими словами, Джо, возможно, и некрасив, но он излучает такую порядочность и целостность, в сочетании с такой внешностью, которая поражает вас настолько же, насколько поражает необыкновенная красота. От него веет такой порядочностью, которая, как я подозреваю, он согласился бы, совершенно несоизмерима его реальной честности и порядочности; качество, которое он назвал одной из своих сторон, на которую он может полагаться, или одно из «личин», которые он может натягивать на себя в переговорах. И то, что он признает этот «разрыв», только добавляет уверенности в том, что он абсолютно целен, что он не питает иллюзий даже о своих недостатках.

Все это означает, что уже через несколько минут после знакомства я проникся к Джо симпатией. Но я не полностью доверял своему ощущению, ведь я знал, что оно исходит от очень пронизательного человека, намного более дельного, чем просто приятного. Джо – человек, которого другие очень умные люди часто называют гением. Когда я расспрашиваю о нем его сотрудников, конкурентов, отраслевых обозревателей, я слышу слово «провидец» столько раз, что это начинает мне наскучивать. Блистательный. Невероятный. Мудрый. Взрослые мужчины говорят мне, что немеют от восхищения, испытывают головокружение, чувствуют себя окрыленными в его присутствии. Директоры, которые работали на него, набитые индюки с

приставкой *C*³² с необъятным чувством собственной важности, отбросив всякую претенциозность, говорили, что хотели проснуться пораньше утром, чтобы примчаться на работу, так как им не терпелось услышать, что скажет Джо. Они говорили мне, что Джо обладает фотографической памятью. Что он может прочитать 1200 слов за минуту³³. Что он складывает, вычитает, делит в уме большие числа быстрее, чем другие могут их просмотреть. Что он знает имена всех своих сотрудников, все имена их супругов, все даты их приема на работу, все их дни рождения и годовщины свадьбы. Но помимо всего прочего – феноменальной памяти, гибкости и скорости ума – гений Джо, который больше всего поражает меня, – это его способность покорять глубокой порядочностью и искренностью, когда он этого хочет. В разговоре с ним вы постоянно угадываете, где проходит грань между расчетливым бизнесменом и благодетельным основателем-самоучкой, что заставляет почти каждого, кто знакомится с ним, недооценивать его способности, но в то же время вызывает к нему огромное уважение. Это выдающийся талант. Особенно в бизнесе, который строится на переговорах, доверии и быстрых, решительных взаимовыгодных сделках.

Это тот самый талант, который определяет бренд, который носит его имя, продукт, который он продает, культоподобное сообщество потребителей, которых он привлекает. Сети *Trader Joe's*, так же, как и самому торговцу Джо, удалось отшлифовать этот навык производить впечатление «цельности», предлагая почти тот же ряд товаров массового производства, что и его конкуренты. Неслучайно наиболее крупные сделки в *TJ* всегда касались замороженных продуктов, либо консервированных товаров, либо банок с тестом для печенья, либо попкорна со вкусом бекона и чеддера, либо образцов товаров массового потребления с избыточной упаковкой, вокруг которых создается совершенно необыкновенный ореол цельности в тот момент, когда они попадают на полку к Джо.

Обратной стороной медали стал миф о нем как о главном генеральном директоре, в которого уверовали многие из его конкурентов и некоторые из его последователей: деревенщина, слепо пробивающий себе дорогу, спотыкающийся на ходу, но везучий, действующий примерно так же, как, скажем, вы или я, унаследуй мы сеть магазинов нашего дядюшки и решив привести его к успеху, – мы бы руководствовались в большей степени не стратегическим планом, а собственными представлениями и интуицией. Однако, когда вы проникаете в закулисы магазина, становится очевидным, что все совсем иначе. Возможно, Джо и стоял «на плечах гигантов»³⁴, но он определенно видел дальше, чем любой другой владелец продуктового магазина до него. К 1967 году он уже живо представлял себе потребителя 2017 года. К 1978 году он усовершенствовал стратегию продвижения частных торговых марок, заняв и продолжая занимать лидирующую позицию на рынке, несмотря на то, что его соперники все еще «играют с ним в догонялки», пытаясь понять и скопировать ее.

Он тщательно работал над ней, создавая сотни страниц служебных документов – он называл их «Теоретические заметки»³⁵, – в которых прогнозировал культурные сдвиги, колебания

³² *C-suite* – собирательное обозначение тех, у кого в названии должности есть слово *Chief*: *chief executive officer* – CEO (главный исполнительный директор), *chief operating officer* – COO (директор по производственным вопросам) и т. д.; руководители компании, топ-менеджмент.

³³ Эти слова принадлежат Лерою Уотсону, бывшему вице-президенту по операционной деятельности в *Trader Joe's*. Слушая эти утверждения, я слышал их в меньшей степени как факты и в большей как желание вызвать чувство благоговения перед фигурой Джо. Способен ли Джо и вправду прочесть 1200 слов в минуту? Не важно. Лерой был не единственным человеком, который отмечал способности Джо к скорочтению, и, как мне кажется, все эти люди пытались передать, что в Джо есть нечто исключительное, что-то, чего невозможно объяснить. Это выдающийся человек, который сильно отличается от большинства.

³⁴ Фразеологизм, обозначающий общую формулу преемственности в познании, науке или искусстве: «новые достижения с опорой на открытия предыдущих деятелей». Авторство чаще всего приписывается Бернару Шартрскому. Иоанн Солсберийский: «Бернар Шартрский сравнил нас с гномами, сидевшими на плечах великанов. Он указал, что мы видим больше и дальше, чем наши предшественники, не потому, что у нас более острое зрение или больший рост, но потому, что нас подняли и вознесли на высоту их гигантского роста».

³⁵ Теоретические заметки – это одержимость, облеченная в слова. Они дышат духом человека, помешанного на продук-

валютных курсов и образовательные тенденции, опираясь при этом на философские трактаты стратегии военного планирования и теорию экологии для того, чтобы предсказать потребительские привычки и изменение предложения в, возможно, самое плодотворное время XX века.

– Он отсутствует для вас, – говорит мне его жена Элис. – Сейчас многие думают, что он просто старый чудак. Но я знаю его с 18 лет и могу сказать, что он всегда был таким. Он уходит глубоко в свои мысли. Во что-то, что он прочитал. Он вернется и перечитает еще раз, пока вы сидите перед ним. Конечно, пока он обдумывал организацию магазина, у него загоралась «лампочка в голове» и внезапно приходило осознание того, как все связано. Тогда он сел за стол и писал теоретическую заметку со своими инсайтами.

Его бегство – сначала в ту хижину на озере Эрроухед, а затем полет на самолете – было результатом именно такого рода размышлений. В 1965 году, через месяц после банкротства *Pronto Markets*, Джо высадился в Сен-Барте на Карибах, где его встретили белые песчаные пляжи и лазурно-голубая вода. Поездка была продиктована вовсе не паникой. Это был переход в пустое ментальное пространство³⁶. Богатый друг его тестя предоставил семье в пользование уединенный пляжный домик. Он располагался на частном пляже на юге острова в регионе, в то время совершенно не застроенном. Джо почувствовал, что это была почти космическая возможность. Раньше он никогда не летал международными рейсами, у него не было денег на отпуск, но он знал, что ему нужно «отойти» на некоторое расстояние, чтобы увидеть обстоятельства в правильном свете. Его бизнес зашел в тупик; появление «Саутленда» ясно показало, что это был не слишком хороший вариант для имеющихся на тот момент у него финансовых ресурсов. Вместо того чтобы пытаться конкурировать с крупными игроками, он решил, что ему нужно отойти в сторону, чтобы создать что-то. На тот момент под его контролем функционировало шестнадцать магазинов, и их физические ограничения, условия аренды и служащие представляли собой единственные препятствия, рамки на пути переосмысления. Поэтому Джо начал исследование, погрузившись в историю отрасли. Дом в Сен-Барте находился на краю обрыва. По периметру веранды были расставлены подвесные кресла-корзины. Джо просиживал в них целыми днями, обдуваемый пассатным ветром, со стаканом рома с содовой в руке посреди стопок материалов для чтения в размышлениях о своем магазине.

товом магазине. Когда продираешься сквозь них, возникают ассоциации с теми отрывками из кино, где уравнения пишут на стакане с водой, а чокнутые детективы нанизывают на нитку газетные вырезки у себя на чердаке. Взгляд Джо зацепится за отдельное предложение в статье – возможно, за разграничение Уолтером Баджотом между «почетной» и «деятельной» составляющей британского правительства в статье *Wall Street Journal* от 1982 года о новом типе торпедных подводных лодок, а затем свяжет все это воедино: и почетных, и деятельных, и торпедные подводные лодки для создания нового потенциального маркетингового хода. А несколько страниц спустя он будет погружен в исследование полупроводников и аргументирует свое решение о краткосрочной акции на заправку для салата компании *Wishbone* с огромным значением «примесей» в такой породе, как кремний. Результат будет ошеломляющим, когда Джо будет проводить мастер-класс по ассоциативному мышлению, приплетая, скажем, геологию, эволюционную биологию и историографию естественных наук в обсуждение стратегии инвестирования, и всегда – всегда – заканчивать свое выступление тем, как можно внедрить все эти открытия в сферу розничной торговли: «Денежные активы должен направлять управленческий ум, способный к созиданию», – пишет он в эссе, сравнивая средневековую архитектуру Реймского собора с его «двойником», собором Святого Иоанна Богослова, возведенным в двадцатом веке в Нью-Йорке. «Я всегда вспоминаю об этом, когда читаю, например, что *Safeway* собирается запустить несколько экспериментальных супермаркетов “для гурманов”. Ресурсы *Safeway* настолько велики, что он может позволить себе не считаться ни с какими ограничениями при строительстве: взять стальной каркас *Safeway* за готическим фасадом. ... Крайне недобросовестное проектирование». Доступ к уцелевшему (хотя и неполному) архиву «Теоретических заметок» был любезно предоставлен Элис Куломб и несколькими первыми сотрудниками *Trader Joe's*, которым удалось собрать и сохранить их.

³⁶ Ментальное пространство – это динамическая форма ментального опыта, которая актуализуется в условиях познавательного взаимодействия субъекта с миром (Петренко, 1988).

От обезьяны к человеку

37

Вначале появился универсальный магазин, центр розничной торговли. Выставлявший на витрину галантерейные товары наряду с предметами одежды и скобяными изделиями, универсальный магазин имеет примерно такое же отношение к супермаркету, как бабуин к человеку. Универсальный магазин занимал примерно две трети размера круглосуточного³⁸, в нем обычно работали за доллар в день от двух до четырех продавцов-мужчин³⁹, в жилетах и галстуках в более центральных районах – таких как Канзас-Сити – или просто в комбинезоне и шляпе в пригородах – таких как Йонкерс. Продавцы обслуживали клиентов, стоя за прилавком. Все, что продавалось, было на виду, но недосыгаемо: панели были забиты коробками с одеждой⁴⁰ и ботинками без стелек, выставлена пара подвесных раковин. На прилавке стояли большие банки с печеньем *Imperial Cookies*, кофе, крекеры и табак. Рядом с ними – весы для взвешивания зерна. Был еще «уголок с лекарствами» – опиум, ревень, лауданум, скипидар в маленьких пузырьках. А на полу бочки – мука, сахар, патока, сухофрукты. Свежих продуктов было мало, и они были исключительно сезонными.

Скоропортящиеся продукты были доступны, однако их особенности зависели от местности. Мясной рынок был, вероятно, наиболее богатым. Мясо, тянущееся с потолка, сосиски, украшающие стену, словно занавеска из бус, на другой – целые птицы, подвешенные за ноги, обезглавленные – самых разных размеров. Под птицами – напоминающие деревянные ставни толстые свиные ребра, разрезанные на части. Прилавок здесь низкий и сделан из светлого твердого дерева, пригодного для рубки, в отличие от предназначенного для выдачи прилавка в универсальном магазине, с лежащим на нем мясницким ножом устрашающего вида шириной с человеческое лицо, а также другими тонкими ножами для отделения мяса от кости, разделки и обрезки. Рядом с ножами небольшие стальные эмалированные кастрюли для вырезанных органов: почек баклажанно-черного цвета и моллюскообразных куриных сердечек. В этом месте летала куча мух, всегда приземляясь на мясо, за исключением тех кусков, которых отпугивали аммиаком или другими консервантами. И в центре всего этого мясник: белый фартук поверх пиджака и галстука, вероятно, с усами, длиной, формой и размахом не уступающим щетке для чистки обуви. А неподалеку от него находился кот, вероятно, для того чтобы ловить грызунов, населявших это место⁴¹.

³⁷ Написание этого раздела было бы невозможно без обращения к захватывающим работам Rachel Bowlby's *Carried Away: The Invention of Modern Shopping* (New York: Columbia University Press, 2002); Tracey Deutsch's *Building a Housewife's Paradise: Gender, Politics, and American Grocery Stores in the Twentieth Century* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2010); James M. Mayo's *The American Grocery Store: The Business Evolution of an Architectural Space* (Santa Barbara: Praeger, 1993); Shelly L. Koch's *A Theory of Grocery Shopping* (London: Bloomsbury, 2012); Randolph McAusland's *Supermarkets: 50 Years of Progress: The History of a Remarkable American Institution* (Toronto: Maclean Hunter, 1980); Max M. Zimmerman's *The Super Market: A Revolution in Distribution* (New York: McGraw Hill, 1955); Susanne Freidberg's *Fresh: A Perishable History* (New York: Belknap Press, 2010); и Jeffrey M. Pilcher's *Food History: Critical and Primary Sources* (London: Bloomsbury Press, 2014). Всем этим исследователям огромная благодарность, все возможные ошибки – мои.

³⁸ William Greer, *America the Bountiful: How the Supermarket Came to Main Street: An Oral History* (New York: Beatrice Companies, 1986).

³⁹ там же.

⁴⁰ Данные описания родились благодаря серии бесценных фотографий универсальных магазинов и первичных исходных описаний в книгах: William Greer, *America the Bountiful: How the Supermarket Came to Main Street: An Oral History* (New York: Beatrice Companies, 1986); Julian H. Handler, *The Food Industry Executive's Pleasure Reader* (New York: Media Books, 1969); and Richard Longstreth, *The Drive-In, Supermarket, and the Transformation of Commercial Space in Los Angeles 1914–1941* (Cambridge: The MIT Press, 2000)

⁴¹ В деревнях также могли жить мясники, которые закрепляли мясо на дереве, чтобы снять с него кожу и разделать. На этот «временный пункт торговли» приходили желающие и совершали покупку напрямую.

Эти две основные формы существования продуктовых магазинов дополняли заведения меньшего размера в зависимости от размера населенного пункта, например фруктовая лавка на углу или SPA с сатураторами для продажи газировки и конфетками в стеклянных банках. В городах обычно существовали публичные рынки⁴², где в разное время суток продавались товары разным слоям населения. А на периферии в каждом районе вереница торговцев на колесах, предлагающих такие деликатесы, как экзотические фрукты (например, бананы), выпечку и молоко, любезно предоставленные молочником.

Торг был обычным делом. Цены, как правило, не указывались, и торговцы почти всегда брали с богатых покупателей больше за тот же товар, хотя и предоставляли им фрукты первого сорта или более свежее мясо. Поскольку каждый товар находился за прилавком, неравномерное качество, которое было свойственно каждой партии, позволило сформироваться естественным ценовым категориям. Бедным и нуждающимся разрешалось покупать гнилые продукты, которые все остальные не купили бы даже за гроши⁴³.

После того как была введена фиксированная цена, операции в универсальном магазине проводились почти исключительно в кредит. Это, в свою очередь, способствовало лояльности к определенным магазинам. В сельской местности семьи могут делать покупки ежедневно, но рассчитываются только один или два раза в год⁴⁴. Для фермеров это обычно совпадало с урожаем. Очевидно, что массовая зависимость от кредита поставила всех в очень опасное положение. Один из первых владельцев супермаркетов вспоминал⁴⁵, как универсальный магазин его отца обанкротился из-за того, что долгоносик уничтожал местные посевы хлопка в течение трех лет подряд. Его клиенты просто не могли заплатить ему за то, что они уже купили. Но эта зависимость от кредита также способствовала естественной неотрывности от аграрной экономики. Хозяин продуктового магазина был связан с фермой больше, чем просто продуктом, который он продавал; экономический успех фермера определял его собственный.

* * *

Наш современный опыт потребления уходит корнями в сложившиеся до периода Нового времени традиции, он возник не от единичного «удара прозрения», а, скорее, в той прерывистой поэтапной манере биологической эволюции, он является результатом нескольких слабо связанных сдвигов, которые в совокупности привели к серьезным изменениям.

Первый из них был технологическим. Забудьте об изобретении колеса. Когда речь заходит о технологиях, которые, как нам кажется, были повсеместными и вечными, не пора ли вспомнить о коробке? Картон, предшественник тонкого картона, изготавливающийся вручную, начали производить на продажу лишь в 1817 году⁴⁶. До того, конечно, существовали футляры и сосуды; вино хранилось в амфорах со времен греков, яблоки – в гигантских деревянных бочках, но они были обременительны для торговли: тяжелые, громоздкие, дорогие.

Затем, в 1850-х годах, появился гофрокартон: картон, сложенный гармошкой внутри между двумя горизонтальными плоскостями, напоминающий бутерброд. Внутренний изгиб

⁴² Городской или районный рынок с широким ассортиментом товаров, доступный всем желающим продавцам и покупателям.

⁴³ James M. Mayo, *The American Grocery Store: The Business Evolution of an Architectural Space* (Santa Barbara: Praeger, 1993); William Greer, *America the Bountiful: How the Supermarket Came to Main Street: An Oral History* (New York: Beatrice Companies, 1986).

⁴⁴ Shelly L. Koch, *A Theory of Grocery Shopping* (London: Bloomsbury, 2012).

⁴⁵ William Greer, *America the Bountiful: How the Supermarket Came to Main Street: An Oral History* (New York: Beatrice Companies, 1986).

⁴⁶ Stanley Sacharow and Roger Griffen, *Food Packaging: A Guide for the Supplier, Processor, and Distributor* (New York: AVI Publishing, 1970).

придает материалу удивительную прочность. Потому внутри каждой картонки – физика целого храма, 10 000 сводчатых арок, распределяющих давление, позволяющих бумажной массе превратиться во что-то более легкое, формоустойчивое и, самое главное, дешевое. Это революционный материал.

Он был впервые применен для придания формы мужским шляпам⁴⁷. Вскоре после этого гофрокартон стали использовать в производстве транспортировочных коробок, хотя изначально это и требовало от работника, чтобы он аккуратно обертывал его вокруг деревянной рамы. Это был требующий времени, скрупулезный труд, каждая коробка создавалась вручную до тех пор, пока в 1890 году Роберт Гейр из Бруклина не начал производить картонные заготовки⁴⁸, из которых легко было сложить коробку. Их значение для продуктового магазина невозможно переоценить: внезапно регулярные поставки продуктов становятся экономически выгодными, а связь производителя и продавца более устойчивой.

Подобная революция происходит и на уровне отдельного продукта. Пакет с плоским дном проходит собственную серию изменений во времена Гражданской войны, когда не хватает хлопка. Ряд достижений в герметизации позволил хранить пищу не в хрупких стеклянных банках, а в дешевой прочной консервной таре. Картон – более тонкий аналог гофрокартона, материал, из которого состоят коробки для хлопьев и крекеров, был усовершенствован в промышленных масштабах. Если раньше изготовление емкости для хранения было утомительным и трудоемким ручным процессом, теперь коробки собирались на конвейерной ленте: получались отдельные упаковки, готовые принять любую роль в зависимости от этикетки. К 1900 году это стало переломным моментом: на упакованные продукты питания приходится пятая часть всего производства в Соединенных Штатах⁴⁹.

Без этого переворота современная жизнь была бы невозможна. Благодаря возникновению коробки становится возможным создание бренда⁵⁰. Благодаря бренду появляется рекламодатель. А благодаря рекламодателю, возможно, и мы. Одним из первых клиентов Роберта Гейра стала компания *National Biscuit Company*, позже известная как *Nabisco*, получившая признание как производитель *RITZ Crackers* и *Shredded Wheat*. Невероятно идеальная, возможно, надуманно идеальная история их ранних переговоров иллюстрирует потенциал упаковки: заказав коробки для печенья, сын Роберта Гейра говорит сконфуженной компании: «Вам нужно назва-

⁴⁷ Matt Blitz, “How the Cardboard Box Was Invented,” www.gizmodo.com, February 9, 2015.

⁴⁸ Allen Smith, *Robert Gair: A Study* (New York: Dial Press, 1939).

⁴⁹ Thomas Hine, *The Total Package: The Evolution and Secret Meaning of Boxes, Bottles, Cans, and Tubes* (New York: Back Bay Books, 1997).

⁵⁰ Дело не в том, что бренд является чем-то новым сам по себе, но создание недорогой индивидуальной упаковки – картон, консервные банки или стекло – делает его настолько более доступным, что мы не можем воспринимать его как прежде. Подумайте о том, как переход от бумажного каталога к поиску в *Google* изменил наше отношение к информации. Сам по себе бренд может быть древним, созданным в 1500 году до нашей эры стекольными мастерами, нанесшими на свои творения оттиск с собственным именем. Во времена Римской империи уже существовали торговые марки, такие как знаменитые масляные лампы *Fortis*, продававшиеся вместе с чашей и ее содержимым. Но в следующие 2000 лет брендинг стал, скорее, прерогативой очень дорогих («люксовых») товаров – парфюмерии, изделий из серебра, элитного ликера, – а не товаров повседневного спроса. До тех пор, пока в Лондоне в XVII веке не была принята концепция продвижения бренда в массы. Открытие Уэльского угольного бассейна в 1611 году и последующий переход от дровяных печей к топке с применением угля перевернул стекольную индустрию, превратив бутылку из предмета роскоши в предмет повседневного потребления. И как только бутылки из этого материала становятся реальностью, бренд спешит заполнить эту нишу. Он появляется в современной форме – уникальный ответ на потребность, которую, возможно, нельзя иначе удовлетворить, – воплощенный в таком капризе истории, как запатентованное лекарство. Внезапно Лондон утопает в обилии эксцентричных названий, беззастенчивых обещаний, маркированных стеклянных флаконов. *Stoughton's Drops*, *Turlington's Original Balsam*, настойки, за которыми охотятся народные знахари на лошадиных повозках. Сегодня, оглядываясь назад, мы понимаем, что сами по себе отдельные компоненты не имеют особого значения. Это историческая загадка, если только не воспринимать весь этот процесс как подготовительный этап к тому, чтобы два века спустя, когда картон, жестяные банки, а затем и пластик стали причиной удивительно похожего необратимого процесса демократизации упаковки, бренд возвратил бы себе былую позицию, будучи уже не новым явлением, но с новыми возможностями.

ние»⁵¹, которое можно было бы разместить на пустой коробке. *Nabisco* понимает его слова буквально, и вот рождается *Uneeda Biscuit*. Продажи бьют все мыслимые и немыслимые рекорды. Всплеск интереса к «брендовым» упакованным продуктам. К 1900 году *Nabisco* продает более 100 млн упаковок печенья *Uneeda* в год. Продукты, которые раньше продавались как безликая масса, теперь отличаются не более чем одноразовой упаковкой с написанным на ней названием. Продуктовая полка никогда больше не будет прежней.

Все эти отдельно упакованные продукты порождают нечто более ценное для нас. Выбор. Синоним контроля. В мире без коробочек, сверкающих знаками отличия, различными цветами и слоганами, у потребителя вовсе нет необходимости ничего трогать. Все одинаково. Но внезапно, когда картонные коробки начинают вылетать с конвейера, приходят в возбуждение жадные щупальца потребительского спроса; покупатели направляются в универсам и запрашивают определенные продукты. Они с подозрением смотрят на работника за прилавком: не подменяет ли он один товар другим, не обвешивает ли или каким-либо еще образом не обсчитывает нас? Эти подозрения были взяты на вооружение производителями. Внезапно Америку захлестнула реклама, превозносящая упаковку как гарант надежности, препятствие для вскрытия или мошенничества⁵². Покупка *Kellogg's* заменяет выбор хлопьев, *Crisco* – соленого сала, а *Pepsodent* – зубной пасты, так как потребителям настойчиво рекомендуют искать бренды, которым они доверяют.

В результате в 1916 году мы сделали очередной шаг к сегодняшнему продуктовому магазину. Самообслуживание. Кларенс Сондерс, классический американский эксцентричный бизнесмен-самоучка⁵³, громкоголосый житель юга, которого называют то «одним из самых выдающихся людей своего поколения», то «по большому счету четырехлетним ребенком, играющим в игры», разрабатывает модель магазина, в котором покупателям предоставляется возможность самостоятельно потрогать товар. Коммерческие директора по всей стране считают его эксперимент безумием. Но, как выясняется, такой тип безумия американцам нравится.

Худой, впечатлительный, крайне бедный деревенский мальчишка из округа Амхерст, в Вирджинии, Сондерс проводит свои первые несколько лет на табачных плантациях, где понимает, что такая жизнь для него невыносима. Продуктовый магазин – его спасение. В 14 лет он бросает школу, чтобы начать производственную практику: проживание, питание и один доллар в неделю, за который он выкладывает товар на полки в местном универсаме. Вскоре его повышают до позиции вроде коммивояжера, наносящего визиты в сельские магазины от имени оптовиков и проводящего консультации по организации товара в торговом зале. В процессе, посетив десятки магазинов, он становится одержим повышением эффективности. Универсальные магазины, которые встречаются ему, – это медлительные, отсталые предприятия: продукты выложены бессистемно, а единственного продавца атакуют десятки женщин, которые пытаются сделать заказ все одновременно.

Он решает, что может внести свой вклад.

Сондерс почерпнул вдохновение от нового типа только что открывшихся ресторанов под названием «кафетерий»⁵⁴. Если мы считаем появление супермаркета его рождением, то открытие кафетерия было прелюдией. Во время Всемирной Колумбовой выставки в Чикаго в

⁵¹ Diana Twede, Susan Selke, Donatien-Pascal Kamdem, and David Shires, *Cartons, Crates, and Corrugated* (Lancaster, PA: DEStech Publications, 2015); James Beniger, *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society* (New York: Harvard University Press, 1989).

⁵² Хлебный магнат, занимавшийся производством необработанного хлеба, Эдвард Аткинсон подтверждает это, когда защищает менее ароматный хлеб в мешочке, небрежно бросая: «Я не хотел бы обнаружить отпечатков пальцев или следов пота на хлебе, который ем».

⁵³ Charles Patrick and Joseph Mooney, *The Mid-South and Its Builders: Being the Story of the Development and a Forecast of the Richest Agricultural Region in the World* (Memphis: Thomas Briggs Company, 1920); George Morris, *Men of the South* (New Orleans: The James of Jones Company, 1922); John Brooks, "A Corner in Piggly Wiggly," *New Yorker*, June 6, 1959.

⁵⁴ Charles Perry, "The Cafeteria: An L. A. Original," *Los Angeles Times*, November 3, 2003.

1893 году Джон Крюгер строит американский ресторан со «столовым сервисом», где на обозрение посетителей выставлено множество различных блюд. В 1898 году ту же модель перенимает *Child's Restaurant*⁵⁵ в Нью-Йорке, предоставляя каждому покупателю поднос, с которым он может перемещаться между станциями, выбирая себе блюда прямо из пароварки. В результате в стране произошли перемены. Карьере официантов-мужчин в накрахмаленных белых мундирах был положен конец, их работу теперь легко выполняли всего одна или две бойкие молодые женщины.

По мнению Сондерса, продуктовый магазин мог бы стать еще более ярким воплощением этой схемы. Покупатели по одному заходили бы, брали бы корзинку, проходили через турникет, а затем следовали по извилистому одностороннему маршруту, не дающему возможности пропустить ни одного предмета в магазине, – фантазия, опередившая преисподнюю сегодняшней «Икеи» примерно на пятьдесят лет. Путь, который им предстояло проделать, лежал бы только сквозь товары известных брендов, товары, которые говорят сами за себя и не нуждаются в рекомендациях продавца, которые покупатели могли бы оценивать, трогать, выбирать и менять, сколько душе угодно. Наконец, завершив путешествие по лабиринту магазина, покупатель подходил бы к кассе, где мог бы выбрать самую короткую очередь и заплатить.

Это был обратный сборочный конвейер с покупателями в роли ленты.

И как любой конвейер, он бы помог снизить затраты на рабочую силу, сократить количество персонала и позволить владельцам нанять в основном неквалифицированных рабочих, которые будут делать немногим больше, чем заполнять полки. Однажды, когда Сондерс наблюдает, с каким напором поросята с глазами-бусинками нападают на корыто, ему приходит в голову мысль⁵⁶, что поросята до смешного похожи на клиентов, которые нагружают заказами и без того уже сбитого с толку сотрудника. В честь своих активных клиентов он называет свой новый магазин *Piggly Wiggly*.

1916 году, всего через три года после того, как Генри Форд представил свой известный сборочный конвейер, Сондерс начинает воплощать эту идею в жизнь. Он сам проектирует магазин, вплоть до светильников. Он пишет экстравагантный рекламный текст. На торжественном открытии он вручает розы всем рыжеволосым женщинам.

В то время убытки от краж составляли почти 6 процентов, поэтому, в отличие от традиционных магазинов того времени, Сондерс решил сделать отдельный вход и выход. На фотографиях первого *Piggly Wiggly* изображены стальные ограждения, окружающие турникеты, скорее, напоминающие тюремный двор, чем продуктовый магазин, призванные не дать покупателям схватить товар и убежать. Все это и создает модель отношений в современной розничной торговле. Проходя через турникет, покупатель заключает бессознательную сделку⁵⁷: вас приглашают насладиться изобилием, но ожидают, что в итоге вы заплатите.

Покупки внезапно становятся чем-то очень личным. Это упражнение в выборе, возможность продемонстрировать свой вкус. Впервые способность к осознанному анализу обретает новый смысл: экономия денег становится спутником верности интересам семьи⁵⁸, придирчивость в выборе – признаком заботы о здоровье, а решение купить своему ребенку дорогую, но долгожданную вещь – выражением любви. И конечно же, в награду за вновь появившиеся хлопоты мы хотим получить спонтанную радость. Возможно, оторвавшаяся виноградинка, тайком пронесенная сквозь плодоовощной отдел, или модная плитка шоколада, нашпигованная суб-

⁵⁵ там же.

⁵⁶ Michael Freeman, *Clarence Saunders and the Founding of Piggly Wiggly: The Rise and Fall of a Memphis Maverick* (Charleston: The History Press, 2011).

⁵⁷ I'm indebted to Rachel Bowlby's wonderful *Carried Away* for this fantastic insight.

⁵⁸ And here I am grateful to Daniel Miller, whose writing in *A Theory of Shopping* on the meaning Britain's families gained from their shopping helped clarify my thinking on the subject.

лимированной малиной, не замеченная на кассе. То, что нужно, чтобы разбавить все эти муки выбора маленькой гнусной отдушиной.

К 1930 году по всей стране насчитывалось более 2500 *Piggly Wiggly*, и Сондерс стал мультимиллионером. Когда он начинает строить для себя гигантский особняк из розового мрамора в центре Мемфиса с крытым бассейном, бальным залом, боулингом и органом, его вклад в развитие продуктовых магазинов завершается⁵⁹. Остается последний этап их истории. В нем за основу берется вся информация о личном выборе, которая была собрана Сондерсом, и воплощается в типичной американской манере, где больше – лучше, а самое большое – лучше всего.

Это супермаркет. Озарение приходит к Майклу Каллену, администратору бакалейного магазина, как бы случайно, а затем увлекает его воображение, словно одержимость. Каллен работает в сети *Kroger*⁶⁰, в то время среднего масштаба, управляя магазинами на юге Иллинойса. Как и Кларенс Сондерс, Каллен всю свою жизнь посвятил данной области. Он родился в Ньюарке, сын ирландских иммигрантов, и рассматривал универсальный магазин как один из нескольких вариантов трудоустройства, в восемнадцать лет поступил на работу в продуктовый магазин. В 1929 году ему, проработавшему более тридцати лет в этом бизнесе, пройдя путь от клерка до главного менеджера, открылось иное видение.

Его план был предельно прост: взять за основу идею самообслуживания Кларенса Сондерса и развить ее. Каллен хотел построить магазины «чудовищных размеров», расположить их в непосредственной близости от центра города, а затем создать настоящий потребительский ажиотаж благодаря объемам продаж товаров по более низким ценам – более низким, чем когда-либо, дешевле, чем покупатели могли себе вообразить.

– Я стану «магом» продуктового бизнеса⁶¹, – пророчествовал он до открытия магазина. – Публика не поверит и не сможет поверить своим глазам. Рабочими днями станут субботы, дождливые дни – солнечными, а затем, когда огромная толпа американцев придет, чтобы купить все эти недорогие товары со скидкой 5 %, я предоставлю им скидки в 15 %, 20 %, а в некоторых случаях и 25 % на товары. Другими словами, я мог бы позволить себе продать банку молока по себестоимости, если бы мог продать банку гороха, заработать при этом 2 цента, и так далее по всей продуктовой линейке.

Таков был замысел⁶².

⁵⁹ Однако развязка истории с Сондерсом также чрезвычайно увлекательна, т. к. она предвещала в целом, если не в деталях, то, как человек станет рабом потребления и как индустрия будет захвачена частным капиталом и одержимыми «эффективностью» банкирами. Свой «Розовый дворец» он так и не достроит: когда будет наполовину закончен банкетный зал и наполнено водой полбассейна, его втянут в игру на Уолл-стрит. Спекулянты Восточного побережья, играющие на понижение, целились в *Piggly Wiggly*, распространяя совершенно ложные слухи, что сеть вот-вот рухнет, надеясь снизить цену акций и получить быструю прибыль. Они не знали, что Сондерс такого не потеряет. Он обратился к широкому кругу банкиров с Юга и те одолжили ему достаточно денег, чтобы он мог выкупить все акции *Piggly Wiggly*, таким образом, «монополизировав» рынок, и инициировать рост цен, тем самым нарушив планы «медведей». И в этом он был невероятно успешен, ему удалось взять под собственный контроль то, что считалось последним «уголком предсказуемости» на Уолл-стрит. Стоимость акции *Piggly Wiggly* выросла с 39 \$ до 60 \$, а затем за одно утро, когда Сондерс потребовал скупить все выпущенные в обращение акции – с 75 \$ до 124 \$. Спекулянты были уничтожены. «Лопух из Теннесси» торжествует. Вплоть до того момента, пока Нью-Йоркская фондовая биржа не решит изменить правила игры и выручить спекулянтов – многие, из которых, вероятно, являлись членами ее правления – объявив о полной остановке торговли акциями *Piggly Wiggly*. Это дало «медведям» шанс отследить несколько размещенных акций, которые Сондерс не успел присвоить. Акции отправляются в долгий ящик – на чердаки в Альбукерке, сейфы в Сиу-Сити, – в то время как сторонники Сондерса начинают паниковать и требовать от него возмещения первоначальных кредитов. Результат оказывается плачевным. Несмотря на честную победу над спекулянтами, Сондерс теряет не только свой «Розовый дворец», но и всю сеть *Piggly Wiggly*. Дворец сохранит свое название до наших дней, но будет лишен энергии и ауры своего основателя.

⁶⁰ Max M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (New York: McGraw-Hill, 1955).

⁶¹ там же.

⁶² Большие магазины были представлены публике раньше – от нашумевшей, несомненно надоевшей всем «Альфа Беты» в Лос-Анджелесе, – в которой настаивали на хранении всех единиц в магазине гигантских размеров, площадью двенадцать тысяч квадратных футов, до знаменитых универмагов, предками которых были французские *Le Bon Marche*. Но использовать размер для снижения цены? Снизить цену до такой степени, чтобы вызвать массовую истерию? А затем полагаться на возросший объем продаж для того, чтобы обеспечить рост прибыли? В этом заключался великий гений Майкла Каллена.

Он пишет письмо региональному вице-президенту *Kroger* с почти фантастическим бизнес-планом⁶³, в котором излагаются стоимость строительства, количество, тип, пол и зарплата его сотрудников, точное количество товаров, которые магазин будет продавать, а также предполагаемое количество товаров, прибыль и детали для расширения до пятого магазина. Завершает глубоко самоуверенным заявлением мессианского капиталиста: «Можете ли вы представить себе, как общество отреагирует на магазин такого рода? – спрашивает он вице-президента. – Это будет просто лихорадка. Мне придется вызывать полицию и впускать лишь определенное количество людей одновременно. Я сниму с них оковы рабства магазинов с дорогостоящими товарами и укажу путь к низким ценам земли обетованной».

Он закончил письмо призывом к действию. «Никогда еще в жизни я не был так уверен, – заявил он. – Если вы согласитесь, это станет самым крупным источником прибыли, в который вы когда-либо инвестировали... Каков ваш вердикт?»

Вердикт Крогера был отрицательным. Ему было отказано.

Тогда он сделал все сам. Когда его просьба о встрече была отклонена, Каллен уволился со своей должности и вернулся обратно на восток. Всего через несколько месяцев, в августе 1930 года, он открыл свой первый продуктовый магазин *King Kullen* на пересечении 171-й улице и *Jamaica Avenue* в Куинсе. Его рекламный слоган был такой: «*King Kullen*, величайший в мире крушитель цен». Чтобы заявить о себе, он разместил гигантское рекламное объявление – разворот на четыре листа, содержанием которого стал не более чем преискуронт цен сверху вниз до конца страницы.

Его успех был мгновенным и столь же огромным, как и его магазины. Все предсказания сбылись. Ничего подобного еще никто не видел. В очередь за дешевыми ценами выстраивались тысячи. Газеты освещали открытие каждого нового супермаркета, словно спортивные состязания. Домохозяйки сообщали⁶⁴ о слабости, головокружении и смущении от обилия ассортимента. Кто-то вслух опасался заблудиться в просторном магазине. Всего за два года Каллен открыл магазины еще в семи районах. К 1936 году он увеличил их число вдвое и готовился к выходу на национальный уровень, но внезапно умер в возрасте пятидесяти двух лет.

⁶³ Max M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (New York: McGraw-Hill, 1955).

⁶⁴ Thomas Hine, *The Total Package: The Evolution and Secret Meaning of Boxes, Bottles, Cans, and Tubes* (New York: Back Bay Books, 1997).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.