



ДЖОРДЖ РИТЦЕР

МАКДОНАЛЪДИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА 5



ОБРАЗ ОБЩЕСТВА



**GEORGE RITZER**

**THE McDONALDIZATION OF SOCIETY 5**

**PINE FORGE PRESS**

**An Imprint of Sage Publications, Inc.**

**Los Angeles. London. New Delhi. Singapore.**



**ДЖОРДЖ РИТЦЕР**

**МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА 5**

Перевод с английского Андрея Лазарева

Москва  
Праксис 2011



ББК 60.5  
УДК 316  
Р90

Серия «Образ общества» выходит в свет при поддержке  
Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ)

*Редакционный совет серии:*

В. С. Вахштайн, И. Е. Дискин, Т. А. Дмитриев, В. А. Куренной,  
В. К. Левашов, В. В. Петухов, Д. М. Рогозин, А. М. Руткевич,  
В. В. Федоров, А. Ф. Филиппов, И. А. Фомин, А. Ю. Чепуренко

Перевод с английского А. В. Лазарева, выполнен по изданию:  
Ritzer, George. The Macdonaldization of Society 5.

Общая редакция, вступительная статья —  
к. филос. наук, доцент кафедры наук о культуре  
факультета философии НИУ—ВШЭ Т. А. Дмитриева

Р90 Ритцер, Джордж. Макдональдизация общества 5 / Пер. с англ.  
А. В. Лазарева; вступ. статья Т. А. Дмитриева. — М.: Изда-  
тельская и консалтинговая группа «Праксис», 2011. — 592 с. — (Серия  
«Образ общества»).

ISBN 978-1-4129-5430-3 (англ.)

ISBN 978-5-901574-86-7 (рус.)

В своей книге «Макдональдизация общества 5» американский социолог Джордж Ритцер исследует вопрос о том, как современные средства и механизмы потребления меняют нашу социальную жизнь. Автор рассматривает ресторан быстрого питания «Макдональдс» как образец формальной рациональности, подобный модели бюрократии на ранних этапах развития современного общества и пронизывающий собой все сферы его жизни. Предложенный Ритцером социальный анализ затрагивает проблему современности в трех ее основных аспектах: макдональдизации общества, связи между макдональдизацией и глобализацией и развития новых средств потребления.

Copyright © 2008 by Pine Forge  
Press, an Imprint of Sage Pub-  
lication, Inc.

© А. Лазарев, перевод, 2011

© Т. Дмитриев, вступительная  
статья, 2011

© А. Кулагин, оформление об-  
ложки, 2011

© Издательская и консалтинго-  
вая группа «Праксис», 2011

ISBN 978-1-4129-5430-3 (англ.)

ISBN 978-5-901574-86-7 (рус.)

Настоящий перевод издания книги Джорджа Ритцера «Макдональдизация общества 5», вышедшего на английском языке в 2008 году, опубликован по соглашению с издательством «Сейдж Публикейшн, Инк.», США, Лондон, Нью Дели.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Т. А. Дмитриев. Осовременивая Макса Вебера: макдональдизация, новые средства потребления и современная социальная теория . . . . .</i>	13
Об авторе . . . . .	39
Предисловие . . . . .	111
Дополнения . . . . .	111
<b>ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЮ</b>	
«Макдональдс» как икона глобального мира . . . . .	61
Длинные руки макдональдизации . . . . .	66
Факторы макдональдизации . . . . .	75
Эффективность . . . . .	76
Просчитываемость . . . . .	76
Предсказуемость . . . . .	78
Контроль . . . . .	79
Критика макдональдизации:	
иррациональность рационального . . . . .	79
Образец макдональдизации: случай «ИКЕА» . . . . .	83
Преимущества макдональдизации . . . . .	86
Что не подверглось макдональдизации? . . . . .	89
План книги . . . . .	90
Примечания . . . . .	91
<b>ГЛАВА 2. ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ</b>	
От «железной клетки» к фабрике фаст-фуда и далее . . . . .	103

## СОДЕРЖАНИЕ

Бюрократизация: более рациональное устройство жизни . . . . .	104
Теория рациональности Вебера . . . . .	105
Иррациональность и «железная клетка» . . . . .	109
Холокост: массовое производство смерти. . . . .	112
Научное управление: поиск единственно верного пути . . . . .	115
Конвейер: из рабочих — в роботов . . . . .	119
Левиттаун: «раз, два, три!» — возводим дом . . . . .	123
Торговые центры: моллы Америки . . . . .	126
«Макдональдс»: создание «фабрики фаст-фуда» . . . . .	128
Макдональдизация и современные изменения в обществе . . . . .	134
Движущие силы макдональдизации: выгодно, ценно, подходяще. . . . .	134
Большие прибыли и низкая себестоимость . . . . .	135
Макдональдизация ради нее самой . . . . .	136
Макдональдизация и изменяющееся общество . . . . .	137
Другие важные социальные изменения: макдональдизация эпохи «пост» . . . . .	140
Будущее: есть ли пределы экспансии макдональдизации? . . . . .	154
Взгляд в будущее: де-макдональдизация? . . . . .	160
Примечания . . . . .	166

## ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Проездные окошки и «ручная» еда . . . . .	175
Ускорение процесса . . . . .	177
Индустрия фаст-фуда: от поглощения до выделения . . . . .	179

## СОДЕРЖАНИЕ

Домашняя еда (и тому подобное): «у меня нет времени готовить» . . . . .	182
Шопинг: создание еще более эффективных машин по продаже. . . . .	186
Высшее образование: поставьте крестик . . . . .	190
Здравоохранение: Доки-в-коробке (Docs-in-a-Box) . . . . .	193
Сфера досуга: эффективная перевозка людей (и мусора) . . . . .	195
Онлайн-знакомства: подмигни, если заинтересовался. . . . .	200
Другая среда: ускоренные отношения с папой Римским . . . . .	201
Упрощение продукта . . . . .	204
Когда клиентов заставляют работать . . . . .	208
Примечания . . . . .	215

### ГЛАВА 4. ПРОСЧИТЫВАЕМОСТЬ

Большие «маки» и маленькие чипы . . . . .	222
Акцент на количестве, а не качестве продуктов. . . . .	225
Индустрия фаст-фуда: «Большие куски» и «Супер-большие глотки» . . . . .	226
Высшее образование: оценки, баллы, рейтинги и ранги . . . . .	231
Здравоохранение: пациенты как доллары . . . . .	238
Телевидение: эстетика на втором месте . . . . .	239
Спорт: Надя Команечи набрала ровно 79,275 очков . . . . .	242
Политика: в дебатах Линкольна-Дугласа не было «эффектных фраз» . . . . .	247
Сведение производства и услуг к цифрам. . . . .	249

## СОДЕРЖАНИЕ

Индустрия фаст-фуда: «торопись!» и полуфабрикат гамбургера размером ровно в 3,875 дюйма . . . . .	249
Рабочее место: пенс размерами с доллар . .	253
Примечания . . . . .	255
<b>ГЛАВА 5. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ</b>	
Эти дома на холме не заливаются дождем . . . .	260
Создание предсказуемой среды . . . . .	261
Сети мотелей: «Волшебные пальцы», но без Нормана Бейтса . . . . .	261
Индустрия фаст-фуда: хвала золотым аркам . . . . .	263
Другая среда: ИП, потерявший свой дом .	264
Протоколы взаимодействия с клиентами . . .	269
Индустрия фаст-фуда: «Привет, паренюк» и «Счастливого пути» . . . . .	269
Другая среда: шутки тоже запротоколированы . . . . .	273
Формирование предсказуемого поведения работников . . . . .	276
Индустрия фаст-фуда: даже профессора Университета гамбургера ведут себя предсказуемо. . . . .	276
Другая среда: внешность «по Диснею» . . .	278
Создание предсказуемых продуктов и процессов . . . . .	279
Индустрия фаст-фуда: даже соленья стандартизированы . . . . .	281
Развлечения: добро пожаловать в «мир мак-кино»! . . . . .	283
Спорт: есть даже мак-стойла . . . . .	287
Минимизация опасностей и неприятностей . .	288
Примечания . . . . .	293

## ГЛАВА 6. КОНТРОЛЬ

Контролирование работников . . . . .	299
Индустрия фаст-фуда: от человеческих к нечеловеческим роботам . . . . .	300
Образование: центры ухода за детьми «мак-чайлд» . . . . .	305
Здравоохранение: кто определяет нашу судьбу? . . . . .	307
Рабочее место: делай, как я говорю, а не как я делаю. . . . .	309
Контролирование клиентов . . . . .	316
Индустрия фаст-фуда: проваливай отсюда! . . . . .	316
Другая среда: как в лагере новобранцев . . . . .	318
Контроль над процессами и продуктами . . .	323
Производство, приготовление и продажа еды: блюдо само себя готовит! . . . . .	323
Крайние примеры контроля:	
рождение и смерть? . . . . .	329
Контролируемое зачатие: могут даже старушки . . . . .	329
Контролируемая беременность: выбор идеального малыша . . . . .	332
Контролирование рождения: роды как патология. . . . .	335
Контролирование умирания: смерть по плану . . . . .	341
Примечания . . . . .	346

## ГЛАВА 7. ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ РАЦИОНАЛЬНОГО

Пробки на «Счастливых путях» . . . . .	355
Неэффективность: очередь в кассу . . . . .	356

## СОДЕРЖАНИЕ

Высокая себестоимость: лучше дома . . . . .	360
Фальшивое дружелюбие: «привет, Джордж!» . .	361
Расколдовывание: куда делось волшебство? . .	364
Опасность для здоровья и природной среды: даже ваши питомцы под угрозой . . . . .	367
Гомогенизация: в Париже все то же самое . .	375
Дегуманизация: как чистят нос в «корыте и вареве» . . . . .	377
Индустрия фаст-фуда: «забегаловок» больше нет . . . . .	382
Семья: кухня как заправочная станция . . . . .	384
Высшее образование: мак-лекции и мак-колледжи . . . . .	388
Здравоохранение: вы — просто номер . . .	389
Дегуманизированная смерть . . . . .	392
Примечания . . . . .	394
<b>Глава 8. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ</b>	
И все это ведет... к «ничто»? . . . . .	401
Глобализация . . . . .	402
Макдональдизация и глобализация . . . . .	411
«Ничто»-«нечто» и макдональдизация . . . . .	414
«Ничто»-«нечто» и глобализация-глокализация . . . . .	418
Глобализация нечто . . . . .	419
Глобализация «ничто» . . . . .	422
Глокализация «ничто» . . . . .	426
Глокализация «нечто» . . . . .	429
Макдональдизация как пример глокализации «нечто» . . . . .	432
Макдональдизация как пример глобализации «ничто» . . . . .	436
Примечания . . . . .	442



ГЛАВА 9. КАК СПРАВЛЯТЬСЯ С МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЕЙ	
Практическое пособие . . . . .	450
Создание «разумных» альтернатив:	
иногда вы должны нарушать правила. . . . .	453
Коллективный отпор: спасая сердца, умы,	
вкусовые рецепторы и площадь Испании. . . . .	457
«Mclibel Support Group»: пиррова победа	
«макдональдса» . . . . .	457
Национальная Ассоциация Спасателей	
Сердец: «Мак-пробка для артерии». . . . .	461
«Слоу-фуд» (slow food):	
место для традиционной, местной,	
качественной еды . . . . .	464
«Sprawl-busters»: «список приговоренных»	
макдональдзированных	
гипермаркетов. . . . .	469
Локальные протесты: мы не хотим	
расставаться с жизнью общины. . . . .	470
Индивидуальные акции: «Skunk works»,	
дети с завязанными глазами и бегство	
в мир грез. . . . .	475
Игры, вязание и не-рационализированные	
ниши . . . . .	476
Индивидуальные действия: если все	
остальное не удалось, спасайте детей . . . . .	483
Свобода: если борьба невозможна,	
что насчет бегства? . . . . .	490
Некоторые выводы . . . . .	492
Примечания . . . . .	495
ГЛАВА 10. СТАРБАКИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА?	
Говард Шульц и основание империи	
«Старбакс»: никакой бурды . . . . .	508

## СОДЕРЖАНИЕ

Что «старбакс» прибавил, а что убавил из модели «Макдональдса»? . . . . .	513
Сглаживание острых углов «Макдональдса» . . . . .	514
Это шоу . . . . .	518
О драматургии. . . . .	519
Следует ли менять название концепции, с «макдональдизации» на «старбакизацию»? . . . . .	528
«Старбакс» и принципы макдональдизации . . . . .	528
Иррациональность рационального в «Старбаксе» . . . . .	530
«Эффект Старбакса» . . . . .	537
Сближение «Старбакса» и «макдональдса» . .	538
Примечания . . . . .	542

## БИБЛИОГРАФИЯ

Произведения Макса Вебера . . . . .	548
Произведения неовеберианцев . . . . .	549
Работы, посвященные различным аспектам макдональдизации общества . . . . .	551
Алфавитный указатель . . . . .	559

ОСОВРЕМЕНИВАЯ МАКСА ВЕБЕРА:  
МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ,  
НОВЫЕ СРЕДСТВА ПОТРЕБЛЕНИЯ  
И СОВРЕМЕННАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ

Предлагаемая вниманию читателей книга американского социолога Джорджа Ритцера «Макдональдизация 5» посвящена подробному описанию и анализу прошлого, настоящего и будущего этого социального явления, при помощи которого американский социолог анализирует коренные тенденции развития современного мира. Тезис о макдональдизации современности как современной фазе ее рационализации был сформулирован Ритцером в книге под одноименным названием, опубликованной в 1993 году и развит затем в целом ряде публикаций<sup>1</sup>. Согласно Ритцеру, макдональдизация представляет собой процесс, «благодаря основным принципам которого этот ресторан фаст-фуда добивается все большего доминирования в самых разных сферах жизни американского общества и остального мира»<sup>2</sup>. При

<sup>1</sup> *Ritzer G. The McDonaldization of Society. Thousand Oakes (CA): Pine Forge, 1993; Ritzer G. The McDonaldization Thesis: Explorations and Extentions. London: Sage, 1998; Ritzer G. The McDonaldization of Society. New Century ed. Thousand Oakes (CA): Pine Forge, 2000; Ritzer G. McDonaldization: The Reader. Thousand Oakes (CA): Pine Forge, 2002; Ritzer G. The McDonaldization of Society 5. Thousand Oakes (CA): Pine Forge, 2008; Ritzer G. The McDonaldization of Society 6. Thousand Oakes (CA): Pine Forge, 2011.*

<sup>2</sup> *Ritzer G. The McDonaldization of Society 5. Los Angeles: Pine Forge Press, 2008. P. 1.*

этом под процессом «макдональдизации» Ритцер понимает, однако, не просто процесс распространения ресторанов быстрого питания сети «Макдональдс» по всему миру, но прежде всего превращение тех функциональных принципов, на которых основывается ресторанный бизнес этой сети, в базисные принципы организации современной социальной жизни, способствующие ее дальнейшей рационализации.

Первым ученым, который усмотрел в процессе прогрессирующей рационализации всех сторон социальной жизни историческую судьбу западного мира, был Макс Вебер. Согласно Веберу, развитие западного капитализма самым тесным образом связано с понятием формальной рациональности. Для Вебера промышленное капиталистическое общество в небывалой степени способствует развитию рациональности. Под рационализацией Вебер понимает прежде всего процессы, приводящие к постоянному увеличению калькулируемости и управляемости поведением индивидов и институтов. Подобную рациональность он характеризует как «формальную» рациональность. Необратимость процесса рационализации всех сфер общественной жизни Вебер объясняет тем, что этот процесс обеспечивает наиболее эффективные средства для оптимальной организации практик и институтов современного общества. В современном обществе, где преобладает формальная рациональность, проблема эффективного достижения целей вытесняет на второй план проблему выбора содержательных целей общественного развития. Эволюцию современных обществ Вебер характеризует с помощью понятия «расколдовывания» мира (*Entzauberung der Welt*), под которым он, в частности, понимает изгнание из мира

всех чудесных, волшебных и магических элементов, прогрессирующую рационализацию всех сторон общественной жизни и растущую предсказуемость результатов деятельности индивидов с помощью инструментальных средств.

Развивая эту мысль Вебера, Ритцер рассматривает макдональдизацию как неотъемлемую часть процесса рационализации, характерного для современного мира. Однако если Вебер в качестве классического примера рационализации рассматривал принципы организации и деятельности рациональной бюрократии западного типа, то Ритцер анализирует процесс рационализации на примере организации массового потребления в современном мире. Это дает ему основания характеризовать свою концепцию макдональдизации как расширение и дополнение веберовской теории рационализации, прежде всего за счет ее экстраполяции на область потребления. Ритцер доказывает, что сегодня процесс рационализации лучше всего иллюстрирует широкое распространение ресторанов быстрого питания, которые представляют собой формально рациональную систему, в рамках которой как персонал, так и посетители вынуждены искать наиболее рациональные способы для достижения целей. Например, «проездное окошко» для подъезжающих автомобилей в ресторане быстрого питания является тем рациональным средством, с помощью которого персонал может раздавать еду водителям и их пассажирам, а эти последние — ее получать. Скорость и эффективность рациональных систем диктуются основными принципами работы ресторанов быстрого питания, а также правилами и инструкциями, в соответствии с которыми они действуют. Все эти

соображения, вместе взятые, позволяют Ритцеру описывать рост формальной рациональности в современном мире как процесс макдональдизации<sup>3</sup>.

У макдональдизации были свои исторические предшественники. Ритцер упоминает некоторых из них, в том числе рациональную бюрократию, истолкованную в духе Макса Вебера, Холокост как массовое убийство, организованное по принципам доведенной до крайности формальной рациональности, принципы научного управления трудовыми процессами, разработанные на заре XX века американским инженером Ф. У. Тэйлором, которые довольно скоро окрестили «тэйлоризмом», и систему организации массового производства автомобилей, придуманную американским промышленником Генри Фордом и получившую в честь него название «фордизм».

Как показал Макс Вебер, рациональная бюрократия, которая появляется в западном мире в Новое время, отличается от своих традиционных «предшественниц» прежде всего тем, что ее функционирование строится на основе четко сформулированных и явно выраженных правил и инструкций, «от» и «до» регламентирующих деятельность специалистов по рациональному бюрократическому управлению. Это прежде всего такие принципы, как иерархическая организация, подчинение формальным правилам и установлениям, последовательность в выполнении необходимых функций, безличность, продиктованная следованием правилам, а также опора на специальные знания, благодаря которым со-

<sup>3</sup> *Ritzer G. Classical Sociological Theory. 2nd ed. N. Y.: The McGraw-Hill, 1996. P. 26, 82.*

временная рациональная бюрократия не имеет себе равных по функциональной эффективности. Тем не менее, вслед за Вебером Ритцер подчеркивает, что современная рациональная бюрократия обладает не только очевидными достоинствами, но и серьезными недостатками. «Несмотря на все свои преимущества, — отмечает Ритцер, — бюрократия страдает от иррациональности рационального. Как и рестораны фаст-фуда, бюрократия может быть дегуманизированным местом работы и обслуживания»<sup>4</sup>.

Тэйлоризм, то есть система научного управления трудовыми процессами, разработанная американским инженером Фредериком Тэйлором, была ориентирована на рационализацию трудовой деятельности наемных рабочих за счет «научной организации труда». Требуемый эффект достигался благодаря устранению неэффективных трудовых операций, оптимизации сочетания телесных движений работников с используемыми ими материалами и средствами процесса производства, а также разделению трудового процесса на мельчайшие операции, выполнение которых благодаря этому удавалось довести до автоматизма. Фордизм также повлиял на макдональдизацию, поскольку он также обращается к идеям научного управления ради рационализации трудового процесса, благодаря которой трудовые операции рабочих на фабричном конвейере расчленялись и организовывались таким образом, чтобы добиться максимальной производительности, эффективности и непрерывности производственного процесса. Широкое применение конвейерных технологий позволило квантифициро-

<sup>4</sup> *Ritzer G. The McDonalidization of Society* 5. P. 26.

вать главные элементы производственного процесса и существенно повысить за счет этого производительность труда и объем выпускаемой продукции, а также снизить ее себестоимость. Наконец, принципы организации бюрократического управления также внесли свою лепту в кристаллизацию функциональных принципов макдональдизации, как за счет регламентации поведения чиновников системой четко сформулированных правил, так и за счет строгого контроля за исполнением ими своих обязанностей. В итоге эти три процесса, имевшие место еще до макдональдизации, оказали на нее существенное влияние.

Если рациональная бюрократия, тэйлоризм и фордизм символизируют собой неоднозначность процессов рационализации, происходящих в современном мире и сопряженных как с обретениями, так и с потерями, то Холокост — массовое и систематическое уничтожение нацистами евреев в ходе Второй мировой войны — олицетворяет собой наиболее темную сторону современности. Ссылаясь на книгу английского социолога Зигмунта Баумана «Современность и Холокост»<sup>5</sup>, в которой анализируется эта трагедия, Ритцер отмечает, что Холокост обладал всеми признаками «макдональдизации». «Несомненно, — пишет Ритцер, — в нем присутствовал упор на эффективность. Например, газ сделали гораздо более эффективным методом уничтожения большого числа людей, чем пули.

<sup>5</sup> *Bauman Z. Modernity and the Holocaust. N. Y.: Cornell University Press, 1989.* Перевод этой книги на русский язык был опубликован в 2010 году под заголовком «Актуальность Холокоста»: *Бауман З. Актуальность Холокоста. М.: Европа, 2010.*



Холокост обладал предсказуемостью конвейера: это были длинные эшелоны, ползущие в лагерь смерти, длинные людские ряды, текущие в «душ» и «производство» огромных груд тел, предназначенных для ликвидации в конце процесса. Холокост был просчитываемым в том смысле, что упор в нем делался на количественных факторах, например на том, сколько людей можно уничтожить и за сколь короткое время. [...] Наконец, Холокост использовал нечеловеческие технологии, такие, как правила и предписания в лагерях и поточная работа газовых камер, с целью держать под контролем и заключенных, и охрану»<sup>6</sup>.

Безусловно, многим покажется странным и, может быть, даже неприличным обсуждение в одном контексте ресторанов быстрого питания и Холокоста. Тем не менее, с точки современного социологического мышления для этого есть все основания. Как подчеркивает Ритцер, «веберовские принципы рациональности можно с пользой и смыслом применить к каждому из этих явлений. Те, кто осуществлял Холокост, использовали бюрократию в качестве одного из своих главных орудий. Условия, делавшие Холокост возможным, особенно система формальной рациональности, продолжают существовать и сегодня. Действительно, процесс макдональдизации указывает не только на то, что формально-рациональные системы продолжают существовать, но и на то, что они драматически расширяются. Таким образом, с точки зрения Баумана, при соответствующем стечении обстоятельств современный

<sup>6</sup> *Ritzer G. Sociological Theory. 4th ed. N. Y.: The McGraw-Hill, 1996. P. 585.*

мир был бы способен даже на большую мерзость (если такое вообще возможно), чем Холокост»<sup>7</sup>.

Ритцер выделяет четыре элемента формальной рациональности, лежащие в основе процесса макдональдизации: *эффективность, предсказуемость, упор на количественные показатели и строгий контроль*, достигаемый за счет замены связанных с человеком технологий унифицированными технологиями, не требующими участия людей. В сочетании друг с другом эти четыре элемента являются главными признаками процесса рационализации на современном этапе, находящими свое образцовое воплощение в ресторанах быстрого питания «Макдональдс». Каждый из этих четырех принципов выполняет свою роль в системе организации массового потребления в современном обществе, позволяя эффективно кормить большое количество людей в ограниченные сроки времени. Имея много общего с принципами рациональной бюрократии, тэйлоризма и фордизма, эти принципы образуют ядро формальной рациональности в ее современной форме.

— *Эффективность* в качестве функционального принципа связана прежде всего с подбором оптимальных средств для достижения требуемой цели. В этом смысле конкурентное преимущество ресторанов быстрого питания типа «Макдональдс» заключается в том, что они позволяют быстро обслужить и накормить большое число посетителей.

— *Просчитываемость*. Макдональдизация принимает во внимание только те факторы, которые поддаются количественному учету; в системах типа «Макдональдс» количество становится синонимом

<sup>7</sup> Ibid. P. 583.

качества. Иными словами, динамика макдональдизации определяется логикой больших чисел. В психологическом плане действие исчислимости как функционального принципа сети «Макдональдс» выражается в том, что клиенты сети «Макдональдс» ощущают, что приобретают большое количество пищи за приемлемую цену и не тратя много времени.

— *Предсказуемость.* Посещая рестораны «Макдональдс», его клиенты рассчитывают получить известные им продукты и услуги в любое время и в любом месте и притом по предсказуемым ценам. Механизмы производства и реализации продуктов быстрого питания, используемые этой мировой ресторанной сетью, равно как и оформление ее ресторанов, совершенно идентичны вне зависимости от того, в какой конкретной стране располагаются ее торговые точки. Несмотря на некоторые особенности национального колорита, — в Праге, в отличие от Москвы или Стамбула, вам могут предложить пиво, — меню ресторанов «Макдональдс» также является одинаковым по всему миру. Если клиент заказывает «Биг Мак», то его размер, ингредиенты, время приготовления и т. д. в разных точках земного шара не будут сильно отличаться друг от друга. Коммерческий успех системы «Макдональдс» связан с тем, что многие люди по всему земному шару предпочитают жить в мире без неприятных неожиданностей.

— *Контроль за счет применения нечеловеческих технологий.* Как посетители, так и работники «Макдональдса» контролируются с помощью замены человеческих технологий на специальные нечеловеческие технологии, направленные как на автоматизацию процессов производства, так и на деквалификацию используемой рабочей силы. Технологии, задейство-

ванные в процессе макдональдизации, включают в себя не только машины и инструменты, но навыки, знания, компетенции, бюрократические инструкции, а также процедуры и техники. Главное отличие человеческих технологий (например, отвертки) от нечеловеческих технологий (например, «проездного окошка» в ресторане быстрого питания) заключается при этом в том, что первые контролируются людьми, тогда как вторые контролируют людей.

Благодаря действию всех четырех вышеописанных факторов макдональдизация дает огромные преимущества тем, кто строит свое дело на ее функциональных принципах. К числу преимуществ, обусловленных макдональдизацией, Ритцер относит следующие моменты:

— Увеличение доступности широкого ассортимента товаров и услуг для самых разных слоев населения;

— Снижение зависимости доступности товаров и услуг от времени и географического положения, обусловленная распространением практики покупок по телефону или в сети Интернет;

— Люди получают возможность получить желаемое быстрее, дешевле и более удобным образом, чем прежде;

— Благодаря макдональдизации улучшилось качество многих товаров и услуг, а также ареал их распространения;

— Привычная среда потребления, создаваемая рациональными системами, создает у людей, живущих в быстро меняющемся мире, чувство безопасности и комфорта и т. д.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> *Ritzer G. The McDonalidization of Society 5. P. 19–20.*

В современном мире макдональдизация не ограничивается только сетями ресторанов быстрого питания, но распространяется на многие другие сферы социальной жизни. Сюда относятся формы проведения досуга, туризм, высшее образование, шоппинг в торговых центрах и моллах, онлайн-знакомства, развлечения, предлагаемые Диснейлэндом и т. д. В особенности формы проведения досуга, который некогда рассматривался как способ ухода от рутины повседневной жизни, в настоящее время подвергаются нарастающему натиску функциональных требований макдональдизации. По словам Ритцера, «с рационализацией такой сферы, как досуг, люди вплотную приближаются к жизни в веберовской “железной клетке” рациональности»<sup>9</sup>.

Несмотря на те преимущества, которые дает макдональдизация, у нее, как и у всякой социальной технологии, имеются существенные недостатки. Иными словами, Ритцер отнюдь не оценивает процесс макдональдизации однозначно позитивно; он прекрасно видит и ее темные стороны. Эти негативные последствия процесса макдональдизации он характеризует как «иррациональность рационального» и связывает ее прежде всего с тем, что последовательное следование функциональным принципам макдональдизации приводит к результатам, обратным ожидаемым: неэффективности, непредсказуемости, непросчитываемости, утрате контроля и, что самое главное — к дегуманизации человеческого труда. «Рациональные системы, — подчеркивает Ритцер, — неизбежно порождают иррациональность. Обратную сторону макдональдиза-

<sup>9</sup> Ritzer G. The McDonaldization of Society 5. P. 27.

ции следует систематически рассматривать именно с точки зрения иррациональности рационального; парадоксальным образом, иррациональность можно считать пятым фактором макдональдизации»<sup>10</sup>. Тем самым Ритцер снова возвращается к широко обсуждаемому в современной социальной мысли вопросу о «темных» сторонах современности и процесса ее глобализации, предлагая тем самым новые доводы и аргументы как «за», так и «против» этих новейших тенденций развития современных обществ.

Безусловно, Ритцер не отрицает того, что процесс макдональдизации имеет ряд преимуществ. Распространение соответствующих рациональных систем по всему миру само по себе является подтверждением того факта, что они удовлетворяют важные нужды потребителей. Тем не менее, подобная ориентированная на увеличение эффективности гиперрационализация в итоге приводит к иррациональности. С социологической точки зрения это означает, что рациональные системы порождают непредвиденные и нежелательные последствия. Так, эффективность этих систем в значительной степени является мнимой и основана на неоплачиваемом труде потребителей. Макдональдизация также является иррациональной с точки зрения работников, чья деятельность подвергается тщательному контролю при помощи нечеловеческих технологий и сводится к узкому набору примитивных трудовых операций. Это приводит к высокой степени неудовлетворенности и отчуждения среди работников современных рациональных систем.

За примерами не надо далеко ходить — достаточно обратиться к той же самой сети ресторанов

<sup>10</sup> Ibid. P.15.

быстрого питания «Макдональдс». Несмотря на то, что она позиционируется владельцами и менеджментом как сеть ресторанов *быстрого питания*, людям зачастую приходится довольно *долго* стоять в очередях к раздаточному прилавку или окну. С другой стороны, еда, которая готовится и отпускается *быстро*, не обязательно будет *хорошей едой*, что прекрасно видно на примере родины макдональдизации — Соединенных Штатов Америки — где проблема ожирения и нарушений гормонального обмена у представителей не самых привилегированных слоев общества, вынужденных регулярно питаться в ресторанах быстрого питания, стоит как никогда остро. Кроме того, рациональная система массового производства и продажи готовой еды ежедневно порождает горы отходов, загрязняющие окружающую среду.

Иными словами, помимо тех факторов макдональдизации, которые дают огромные преимущества тем, кто строит свой бизнес на ее функциональных принципах, макдональдизация имеет и иные, не столь желанные последствия. Вкратце упомянем только некоторые из них:

— *Дегуманизация труда*. Последняя является оборотной стороной процесса макдональдизации. Ее примером являются действия работников на линии по производству «Биг Маков», где людей натаскивают на производство простых и однообразных операций. Будучи на первый взгляд крайне эффективным приемом, такая узкая специализация оборачивается имеющей далеко идущие последствия дегуманизацией человеческого труда. По словам Ритцера, дегуманизирующее влияние макдональдизации является главной причиной, по которой ее

можно считать иррациональной и, в конечном счете, неразумной. «Рациональные системы, — пишет он, — это неразумные системы, которые отрицают человечность, человеческий разум тех, кто работает внутри них или ими обслуживается»<sup>11</sup>.

— Рука об руку с дегуманизацией труда идет *деквалификация* наемных работников. Процесс макдональдизации требует от работников минимальной степени подготовки, необходимой для того, чтобы они могли выполнять стандартизованные операции, доведенные до уровня автоматизма. В результате работники подобных рациональных систем превращаются в «ничтожно малые величины», которые легко и быстро обучать, а в случае необходимости всегда можно без особых сожалений уволить.

— Рациональные системы типа «Макдональдс» или «ИКЕА» устроены так, что попадая в них, потребители волей-неволей сами вынуждены становиться *бесплатными работниками*. Речь идет о том, что они должны делать то, что обычно делают сотрудники самой компании. По сравнению с обычными ресторанами или магазинами посетители ресторанов фаст-фуда и мегамаркетов самостоятельно и бесплатно выполняют большое число задач. Самые простые и общеизвестные примеры этой «добровольно-принудительной» трудовой повинности связаны опять-таки с ресторанами быстрого питания, где клиенты вынуждены не только стоять в очередях и самим нести еду к столикам, но и должны сами выбрасывать мусор с остатками еды и складывать подносы. По словам Ритцера, то, что клиенты и потребители современных рациональных

<sup>11</sup> Ritzer G. The McDonaldization of Society 5. P. 141.



систем воспринимают подобное обращение с собой как должное, объясняется тем, что они прошли соответствующий процесс «социализации в рамках рациональных систем и усвоили нормы и ценности, характерные для работы и жизни в макдональдизированном обществе»<sup>12</sup>.

Работы Джорджа Ритцера, в которых выдвигается и развивается тезис о макдональдизации современного общества, знаменуют собой важный сдвиг в проблемном поле современной социальной теории и социологии, находящий свое наиболее яркое выражение в развитии такой социологической дисциплины, как *социология потребления*. Выдвижение на первый план исследований в этой области, равно как и попытки их социально-теоретического осмысления — явление сравнительно новое в современном социально-научном знании. Вплоть до 1980-х годов в центре внимания как социологов, так и представителей других социальных наук, прежде всего экономистов, находились в основном проблемы производства и распределения, тогда как проблеме потребления — за редкими исключениями<sup>13</sup>, — не уделялось должно внимания. Ситуация начинает меняться в последние десятилетия прошлого века, когда появляется целый ряд работ, в которых исследование различных практик и форм потребления, —

<sup>12</sup> *Ritzer G. The McDonaldization Thesis. L.: Sage, 1998. P. 62.*

<sup>13</sup> К числу таких отрадных исключений относится работа «Теория праздного класса» (1899) известного американского экономиста Торстейна Веблена, который был одним из первых социальных исследователей, начавших уделять серьезное внимание изучению процессов потребления в современном промышленном капиталистическом обществе.

как массовых, так и элитарных, — ставится во главу угла современных социологических исследований общества<sup>14</sup>. Этот всплеск эмпирических исследований потребления в современном обществе не мог не отразиться и на состоянии современной социальной теории, настойчиво требуя своего рефлексивного осмысления. Именно эта задача и была отчасти решена Ритцером в цикле книг и статей, посвященных проблеме макдональдизации современного общества<sup>15</sup>.

Для того, чтобы отобразить как сдвиги в этой области, происходящие в современных западных обществах, так и формирование нового проблемного поля исследований в рамках социально-научного знания, Ритцер вводит понятие «новых средств производства»

<sup>14</sup> *Bourdieu P.* La Distinction. Critique sociale de jugement. Paris: Minuit, 1979; *Campbell C.* The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism. Oxford: Blackwell, 1987; *Featherstone M.* Consumer Culture and Postmodernism. L.: Sage, 1991; *Lamont M.* Money, Morals and Manners: The Culture of the French and the American Upper-Middle Class. Chicago: The University of Chicago Press, 1992; *Miller D.* Material Culture and Mass Consumption. Oxford: Blackwell, 1987; *Slater D.* Consumer Culture and Modernity. Cambridge: Polity, 1997.

<sup>15</sup> *Ritzer G.* Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption. Thousand Oakes (Calif.): Pine Forge Press, 1999; *Ritzer G.* Explorations in the Sociology of Consumption: Fast Food, Credit Cards and Casinos. L.: Sage, 2001. История, современное состояние и перспективы дальнейшего развития такой отрасли социально-научного знания, как социология потребления, рассмотрены Ритцером в написанной им в соавторстве статье: *Ritzer G., Goodman D., Wiedenhof W.* Theories of Consumption // *Ritzer G., Smart B.* (Eds.). Handbook of Social Theory. L.: Sage, 2001. P. 410–427.

(new means of consumption). Под последними он понимает средства, места и среды потребления, которые появились в основном после Второй мировой войны, прежде всего в США. Наиболее известным новым средством потребления, получившим широкое распространение в этот период, являются рестораны быстрого обслуживания «Макдональдс», однако помимо них существует немало и иных видов новых средств потребления — торговые пассажи, мегамоллы (типа «Mall of America»), суперунивермаги (типа «Toys R Us»), системы продаж по телевидению, тематические парки развлечений (типа «Disneyland»), казино-отели («Flamingo») и т. д. В последние десятилетия к ним добавились такие сравнительно новые средства потребления, как кредитные карты и Интернет-магазины. Главной особенностью новых средств потребления является то, что они коренным образом изменяют сложившиеся практики потребления.

Понятие «средств (предметов) потребления» восходит к марксистской и неомарксистской теоретической традиции, включая сюда ранние работы Жана Бодрийара, такие, как «Общество потребления»<sup>16</sup>. Исследование структуры и динамики капиталистического общества через призму базисного социального конфликта между буржуазией и пролетариатом в рамках топике «социально-экономический базис» / «культурно-идеологическая надстройка», заложенное Карлом Марксом, было центрировано на средствах производства и формах владения ими. Согласно Марксу, классы определяются их отношением к средствам производства, а также

<sup>16</sup> Бодрийар Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры [1970].

М.: Республика, 2006.

ролью и местом, занимаемым в системе общественного разделения труда. Контроль над средствами производства позволяет их владельцам нанимать наемных работников в том количестве и той квалификации, в которой они нуждаются, тогда как частная собственность на средства производства лежит в основе классового господства и эксплуатации. Учитывая, что формирование марксистской теории промышленного капиталистического общества приходится на раннюю фазу существования этого общества, ярко выраженный интерес Маркса к производству и средствам производства является понятным и оправданным. Более того, по словам Ритцера, Маркс сказал довольно много важного о потреблении; в этом контексте особенно важны его размышления о товарном фетишизме. Гораздо менее известен тот факт, что наряду с понятием «средств производства» Маркс применял понятие «предметы потребления». А именно, Маркс делит весь общественный продукт, производимый в промышленном капиталистическом обществе, на два больших подразделения — *средства производства* и *предметы потребления*, причем *средства производства* он определяет как «товары, имеющие такую форму, в которой они должны войти или, по меньшей мере, могут войти в производительное потребление», тогда как *предметы потребления* он характеризует как «товары, имеющие такую форму, в которой они входят в индивидуальное потребление класса капиталистов и рабочего класса»<sup>17</sup>. В свою очередь, предметы потребления также делятся Марксом на два подразделения: *предметы необходимого по-*

<sup>17</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 24. С. 445.

*требления*, то есть предметы потребления, которые «входят в потребление рабочего класса и, поскольку они являются необходимыми жизненными средствами, составляют также часть потребления общества капиталистов» и *предметы роскоши*, которые «входят лишь в потребление класса капиталистов, следовательно, могут быть обменены только на расходуюмую прибавочную стоимость, которая никогда не достается рабочему»<sup>18</sup>. Тем не менее, несмотря на то, что Маркс и употреблял эпизодически понятие «предметов потребления», исследование процессов потребления в промышленном капиталистическом обществе в целом находилось на периферии марксистского дискурса.

Вторая теоретическая традиция, связанная с исследованием современных предметов, мест и средств потребления, ориентирована на социологическое наследие Макса Вебера. В ее центре находятся вопросы рационализации, расколдовывания и нового околдовывания современного мира. Рационализация, основанная на функциональных принципах ресторанов быстрого питания «Макдональдс», позволяет превратить храмы потребления в высокоэффективные машины по продаже всего и вся, превосходно отлаженные для того, чтобы соблазнять, контролировать и эксплуатировать потребителей. Однако в то же самое время рационализация ведет к расколдовыванию современного мира, то есть к исчезновению из него волшебных элементов, которые были характерны для традиционных религиозно-мифических картин мира, и тем самым — к утрате потребителями очарования

<sup>18</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 24. С. 445.

волшебным миром потребления. В чем выражается эффект расколдовывания мира, производимый рациональными системами типа «Макдональдс»? По словам Ритцера, «в эффективных системах нет места ничему, что отдает околдованностью, и они систематически это искореняют. Все волшебное, таинственное, фантастическое, мечтательное и т.п. считается неэффективным. Околдованные системы пользуются крайне запутанными путями и средствами для решения задач, а подчас в них даже нет конечной цели. Эффективные системы таких пустых блужданий не приемлют, и люди, их разрабатывающие и проектирующие, пойдут на все, лишь бы от них избавиться. [...] Магия, фантазия, мечты и все подобное теснее связаны с внутренней природой опыта и его качественными аспектами, нежели, скажем, с количеством переживаний, который кто-то получает, или с размерами среды, в которой эти переживания случаются. Акцент на производстве и получении большого количества переживаний приводит к уменьшению волшебных свойств в каждом из них, взятом по отдельности. Иначе говоря, сложно представить себе массовое производство волшебства, фантазии или грез»<sup>19</sup>. Поэтому ключевая проблема, с которой приходится сталкиваться современным храмам потребления — это проблема, связанная с необходимостью соблазнения и удержания под своим контролем массового потребителя, иными словами, проблема того, как не растерять репутацию волшебного замка, в котором сбываются все мечты, под давлением железных императивов мегафабрики потребления. Логика развития новых

<sup>19</sup> *Ritzer G. The McDonaldization of Society* 5. P. 147.

средств потребления делает современный мир еще более опустошенным от смыслов и расколдованным, однако для того, чтобы машина массового производства могла работать без перебоев, он должен всякий раз заколдовываться заново. «Околдовывание и рационализация позволяют привлечь большое число потребителей в места потребления, однако их привлекательность для потребителей постоянно находится под угрозой, производимой эффектами расколдовывания»<sup>20</sup>.

Третья теоретическая ориентация в области социологии потребления — это постмодерная социальная теория, в особенности концепции и построения, изложенные в поздних работах Бодрийара. Ритцер внимательно читал не только раннего, но и позднего Бодрийара, поэтому его понятия «симулякра» и «соблазна» органически вошли в теорию новых средств потребления. Постмодерная социальная теория имеет самое прямое отношение к процессам исследования потребления в современном мире, поскольку она считает его отличительной чертой распространение самых разнообразных форм потребления, а не производства. Главное достоинство постмодерной социальной теории заключается в том, что она указывает на важность соблазна и очарования, на отсутствие их в современном мире и на необходимость нового соблазнения и очаровывания мира. По мнению Ритцера, работы постмодерных социальных теоретиков позволяют объяснить, как новые средства потребления позволяют преодолевать эффекты расколдовывания современного мира и позволяют его заново закол-

<sup>20</sup> *Ritzer G. Explorations in the Sociology of Consumption. P. 109.*

довывать, соблазняя, контролируя и эксплуатируя огромные массы потребителей. Опираясь на синтез этих трех теоретических перспектив, Ритцер использует теорию новых средств производства для того, чтобы доказать, что мир, в котором мы живем, по своим базисным социальным характеристикам продолжает оставаться современным миром, вектор движения которого, как и прежде, задается функциональными принципами эффективности, предсказуемости, просчитываемости и контроля. Поскольку, как отмечает Ритцер, в основе траектории движения современности лежит рост формальной рациональности, то рационализация, как и во времена Вебера, продолжает оставаться ключевой чертой современного мира. Иными словами, для констатации его перехода в постсовременное состояние нет достаточных оснований. Несмотря на то, что развитые страны Запада драматически изменились в течение нескольких последних десятилетий, в целом они продолжают сохранять узнаваемые черты современности.

В заключение отметим, что выдвинутый Ритцером тезис о макдональдизации как современной форме рационализации социальной жизни и его применение к анализу процессов глобализации неоднократно подвергался серьезной и зачастую справедливой критике. Наиболее интересными в данной связи нам представляются замечания, высказанные в адрес концепции Ритцера английским социологом культуры Майком Фезерстоуном, на которых мы считаем целесообразным кратко остановиться. Фезерстоун, в частности, утверждает, что основные дискуссии вокруг природы современности вращаются вокруг двух соперничающих



перспектив<sup>21</sup>. Первая изображает современный мир, находящийся в процессе глобализации, через призму американизации, макдональдизации и унификации национальных и локальных культур и традиций. Особое внимание при этом уделяется распространению новых средств коммуникации и потребления, тиражирующих по всему миру американскую по своему происхождению и содержанию потребительскую культуру, продукцию глобальных массмедиа и кинопродукцию Голливуда. В качестве негативного последствия этих процессов обычно указывают на разрушение местных культурных традиций под напором коммерциализованной продукции американской массовой культуры. Последняя, в свою очередь, производится и распространяется на основе принципов формальной рациональности и связанных с ней технологий. Каноническим выражением этой первой перспективы как раз и является концепция рационализации как макдональдизации Джорджа Ритцера, который настаивает на том, что в условиях глобализации функциональные принципы формальной рациональности подчиняют все больше сфер американского общества и остальных регионов мира.

Однако существует и вторая, альтернативная первой перспектива, которая связана с многоплановым рассмотрением взаимодействия между *глобальным* и *локальным* в рамках современных процессов глобализации. В ее контексте «глобальное» ассоциируется с широким распространением в современном мире новых масштабных социальных и культурных форм

<sup>21</sup> Featherstone M. Undoing Culture: Globalization, Postmodernism and Identity. L.: Sage, 1995. P. 6–12.

и институтов, таких, как массовая потребительская культура, спутниковое телевидение, мода на новые виды товаров и услуг, туризм и т. д., тогда как под «локальными» компонентами глобализации принято понимать менее масштабные и территориально ограниченные социальные и культурные формы и практики, ориентированные на специфические верования, ценности и стили жизни. К последним, в частности, обычно относят особенности культурных и национальных традиций, языки, обычаи и религиозные практики и обряды отдельных народов и т. д. С точки зрения второй перспективы главная особенность процессов глобализации в культурном аспекте связана прежде всего с тем, что отдельные культуры, ранее развивавшиеся в сравнительной изоляции, теперь начинают вступать во все более тесное и интенсивное взаимодействие. В результате этого взаимодействия возникает довольно широкий спектр результатов, начиная от эффектов гомогенизации локальных и национальных культур под воздействием культуры глобальной и заканчивая появлением гибридных форм культуры и даже возрождением и углублением локальных различий. С этой точки зрения главным недостатком как первой перспективы рассмотрения и оценки культурного влияния глобализации вообще, так и работ Ритцера в частности, является то, что в них явно недостаточное внимание уделяется исследованию механизмов, посредством которых происходит приспособление или синтез глобальных культурных веяний, в том числе потребительской культуры макдональдизированного типа, к локальным контекстам и особенностям национальных культур и традиций. Многие современные авторы, пишу-

щие о культурных аспектах глобализации, также указывают на то, что преломляясь в иной, отличной от американской, культурной среде, принципы макдональдизации и основанные на них практики и формы социальной организации претерпевают серьезную трансформацию, придавая тем самым безличным принципам формальной рациональности неподражаемое своеобразие и колорит<sup>22</sup>. Все эти споры вокруг феномена «макдональдизации» свидетельствуют о том, что повестка дня не закрыта, а современность далека от того, чтобы быть навсегда заточенной в «железную клетку» тотального технического и административного контроля. Важный и неординарный вклад в эти дискуссии вносят и работы Джорджа Ритцера, в чем теперь может самостоятельно убедиться отечественный читатель.

Тимофей Дмитриев

<sup>22</sup> См., например, весьма важные в данном контексте замечания Питера Л. Бергера, направленные на систематизацию опыта культурной глобализации в плане видоизменений, накладываемых на глобальную культуру местными особенностями: *Бергер П. Л. Культурная динамика глобализации* [2002] // Бергер П. Л., Хантингтон С. (Ред.). *Многоликая глобализация: культурное разнообразие в современном мире*. М.: Аспект-Пресс, 2004. С. 17.

*Посвящаю Алану Ритцеру,  
который открыл мне глаза  
на макдональдизацию, и Полу О'Коннелу,  
чья доброта и остроумие  
в стиле Бернарда Шоу  
вдохновляли меня  
при написании этой книги.*

## ОБ АВТОРЕ

Джордж Ритцер носит титул «выдающегося профессора» университета штата Мэриленд, в котором он ранее был «выдающимся ученым-преподавателем» и награждался «за мастерство преподавания». В 2000 г. Американская Социологическая Ассоциация также наградила его за «выдающийся вклад в преподавание», а австралийский университет Ла-Троб присвоил ему степень «почетного доктора». Более всего он знаменит как автор «Макдональдизации общества» (переведенной на десяток языков) и некоторых других книг, посвященных близкой проблематике: «Выражая Америку: критика глобального общества кредитной карточки» (*Expressing America: a critique of the global credit card society*), «Околдовывание расколдованного мира: революционизация средств потребления» (*Enchanting a disenchanting world: revolutionizing the means of consumption*), «Глобализация «ничто»» (*The globalization of nothing*), «Внешние ресурсы для всего на свете» (*The outsourcing of everything*). Он также является издателем «Энциклопедии социальной теории» (*Encyclopedia of Social Theory*), «Энциклопедии социологии» (*Encyclopedia of Sociology*) и «Журнала потребительской культуры» (*Journal of Consumer Culture*).

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Это (пятое) издание «Макдональдизации общества» опирается на те же факты и доводы, что и предыдущие, хотя структура аргументации была немного изменена, чтобы очевидней представить развитие макдональдизированного мира, равно как и расширяющуюся научную базу данных, связанных с ним.

Самое большое новшество в этом издании — это появление десятой главы, «Старбакизация общества?» Сеть «Старбакс» (Starbucks) распространяется очень быстро, а в ближайшем будущем планируется еще больший ее рост; следовательно, ее можно считать серьезным конкурентом «Макдональдсу» в качестве модели для более расширенного, современного процесса рационализации, который и рассматривается в данной книге. Если нынешние тенденции продолжатся, менее чем через десять лет в мире будет больше кафе «Старбакс», чем ресторанов «Макдональд». «Старбакс» стал важен не только в экономическом, но и, что возможно более значимо, в культурном плане. Вероятно, на наших глазах он стремительно превращается в кофейню мирового уровня и пристанище не только для жителей пригородов по пути на работу и обратно, но и для студентов в поисках местечка для чтения, и бизнесменов, нуждающихся в спокойном уголке, где можно слегка поработать и провести важную встречу, а также в площадку для общения родителей малышей. Хотя их повсеместность и растущая культурная

значимость очевидны, какое отношение имеют кофейни сети «Старбакс» к центральной теме данной книги — рационализации (или, в ее современной форме, макдональдизации)? Является ли вклад «Старбакса» в процесс рационализации настолько значимым, что он может заменить «Макдональдс» в качестве парадигмы этого процесса? Ответ, как вы увидите, отрицательный, но в ходе рассмотрения самого вопроса мы сталкиваемся с интересными открытиями, касающимися не только рационализации и макдональдизации, но и причин, по которым «Старбакс» добился такого успеха.

Кроме включения этой новой главы, главные усилия были нацелены на обновление и уточнение основных примеров этой книги и на очищение ее от тех, которые оказались несущественными. В добавление к исследованию «Старбакса», некоторое внимание уделяется современным примерам макдональдизации, таким как онлайн-службы знакомств (например, match.com), «виагре», «экстази», СМС-сообщениям, «Ikea», «Curves», «Chipotle», «Pollo Campero», экстремальным видам спорта, Netflix, роботизированной хирургии по системе «Да Винчи», «Snack Wraps», «VK Stackers» и мегацерквям. Из текста исключены, или разбираются с меньшими подробностями, шведские линии сборки автомобилей (такие линии стали менее значимыми, по крайней мере, в США, где мы наблюдаем упадок, если не исчезновение автомобильных компаний, некогда бывших экономической опорой нации), «Marvelous Market» (у него сменились владельцы, и он теперь совсем не тот, что был раньше), «Ben&Jerry» (ныне часть гигантского международного конгломерата «Unilever») и т.д.

В переписанной второй главе теперь дается совместный разбор предшественников макдональдизации и примеров из девятой главы предыдущего издания, посвященных современным изменениям и перспективам макдональдизированного мира. Рассмотрение опасностей макдональдизации для здоровья людей и окружающей среды в главе седьмой, «Иррациональность рационального», было расширено и подкреплено новыми примерами.

Конечно, как это случалось и ранее, на страницах данной книги появилось много нового, что связано со стремительно меняющимся характером макдональдизированного мира. Большая часть информации подана в форме новых или обновленных данных и примеров, однако есть и некоторые изменения по существу. Например, когда я готовил предыдущее (четвертое) издание, «Макдональдс» испытывал серьезные экономические трудности, и именно этим проблемам и их возможным последствиям была во многом посвящена первая глава. Но за время, прошедшее с момента выхода четвертого издания, «Макдональдс» снова набрался сил, обсуждение упадка стало бессмысленным, и теперь наоборот, на протяжении всей книги анализируются факторы, поспособствовавшие этому выздоровлению.

К обсуждению макдональдизации подключились новые авторы научных и популярных книг. Например, к числу популярных, или, по крайней мере, рассчитанных на бизнесменов, а не на специалистов, относится книга Джерри Ньюмана (Jerry Newman) «My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style» (2007) и Джозефа А. Майкли (Joseph A. Micheli) «The Starbucks Experience: 5 Principles



for Turning Ordinary Into Extraordinary» (2007). Появилось значительное количество серьезных научных работ, многие из которых можно найти в составленной мной антологии «McDonaldization: The Reader» (2006, 2-е издание).

Макдональдизация продолжила бушевать и в начале XXI в. Сегодня она — бесконечно более зрелая и могучая сила, чем это было, когда я только начал задумываться о ней 25 лет назад, или даже 15 лет назад, когда я подготовил первое издание этой книги. Несмотря на недавние проблемы, у «Макдональдса» теперь еще больше торговых точек по всему миру, он стал еще более мощным международным предприятием и прокрался еще глубже в сердца и умы потребителей и предпринимателей. Что более важно, увеличилось число клонов «Макдональдса» (включая сюда и «Старбакс»), не только в индустрии фаст-фуда, но и в других сферах. Американские макдональдизированные бизнесы проникли в еще больше стран, а во многих были созданы туземные версии этих предприятий. Важно и то, что макдональдизация еще глубже укоренилась не только в культуре Соединенных Штатов, но и многих других культурах по всему свету. И в то же время, глобальная оппозиция «Макдональдсу» и макдональдизации тоже существенно окрепла.

В сущности, эта книга является работой по социальной критике. Да, безусловно, у «Макдональдса» есть множество преимуществ, поспособствовавших его экспансии, и они будут подробно разбираться. Более того, главы с третьей по шестую почти целиком посвящены именно этим преимуществам, в совокупности представляющим собой основные принципы (или факторы) макдональдизации: эффективность,

просчитываемость, предсказуемость и контроль. Конечно, если говорить о положительной стороне дела, стоит признать, что перед «Макдональдсом» и его разнообразными клонами открывается много возможностей, и они действительно тратят огромные деньги. Однако мы попытаемся чуть-чуть сбалансировать общественный дискурс, акцентировав внимание (особенно в главе седьмой) на проблемах, созданных макдональдизацией, и опасностях, которые она представляет.

Таким образом, настоящая книга вписывается в особую историческую традицию социальных наук, в рамках которой теория используется для критики общества, тем самым подготавливая его улучшение. Именно этой традиции следовал Макс Вебер, автор основополагающих для меня теоретических трудов, равно как и другие социальные мыслители, такие как Георг Зиммель, Эмиль Дюркгейм, Карл Маркс, Чарльз Райт Миллс и Юрген Хабермас.

Должен признаться, я не испытываю особой враждебности к «Макдональдсу». Он не лучше и не хуже большинства ресторанов фаст-фуда и других проявлений процесса рационализации. Я присвоил разбираемому процессу ярлык «макдональдизация» потому что «Макдональдс» был и является самым важным проявлением этого процесса. Кроме того, этот термин звучит явно лучше, чем другие возможные — «бургер-кингизация», «севен-элевенизация», «фаддракеризация», «эйч-энд-ар-блокизация», «киндеркэйризация», «джиффи-любизация» или «нутрисистематизация». Но, как я уже говорил выше, я вполне серьезно подумывал о возможности заменить в данном издании «макдональдизацию» на «старбакизацию».

Как показывает этот ряд «-изаций», в данной книге под общей рубрикой «макдональдизации» представлен широкий спектр социальных феноменов. На одни из них принципы ресторанов фаст-фуда воздействовали напрямую, а на другие влияние было более косвенным. Для некоторых характерны все базовыми принципы макдональдизации, а для других только один или два. В любом случае, по моему мнению, все они — часть того, что Вебер называл процессом рационализации, или, осовременивая Вебера, макдональдизации.

Основные темы этой книги, а особенно те, что касаются критики иррациональности макдональдизации, мало кого оставляют равнодушным. Мой опыт чтения лекций по этим темам показывает, что аудитория в целом поддерживает макдональдизацию и чувствует необходимость ее защищать. Критика макдональдизации неизбежно вызывает горячие споры. Я надеюсь, что эта книга приведет к таким же столкновениям на более обширной арене. Провоцирование подобных дебатов, равно как и открытий, которые они порождают, — это главная задача не только хорошего преподавания, но и вообще хорошей социологии. Неважно, согласится читатель с моими выводами или нет, я буду считать свою цель достигнутой, если заставлю его заново обдумать столь важный аспект будничной жизни.

Эта книга специально писалась так, чтобы быть понятной для самой широкой аудитории. При этом она основана на одной из самых мощных социальных теорий, теории рационализации Вебера. Также она представляет собой «эмпирическое» исследование, хотя и весьма неформального характера. «Данные» взяты из самых разных источников

и покрывают весь спектр социальных феноменов, которые попадают под определение макдональдизации. Несмотря на то, что эта книга теоретически обоснована и опирается на научные данные, она не является сухим теоретико-эмпирическим исследованием; ее не отягощает множество требований, предъявляемых к научной монографии. Скорее, она предназначена для чтения многими (включая студентов) и призвана рассказать им о самых разных социальных феноменах, встречающихся в их жизни. Что важнее, она написана как предупреждение о соблазнах и ярких приманках макдональдизации, которые не должны заслонять многочисленные угрозы с ее стороны.

Я надеюсь, что смогу предложить вниманию читателей некоторые свежие откровения касательно общества, которое они конструируют. Если их встревожат — как меня в свое время — опасности, которые несет с собой макдональдизация, возможно, они сумеют сделать то, что Вебер считал практически невозможным, т.е. развернуть движение в обратную сторону. Хотя я и не думаю, что такой разворот перспективен, или даже полностью желателен, я уверен, что люди могут сделать некоторые шаги по решению проблем и по гуманизации макдональдизированного общества. Надеюсь, что эта книга не только станет для них источником информации, но и послужит предупреждением, обратит читателя в нужном направлении и поможет ему сделать «железную клетку» макдональдизации более человеческой и более гуманной средой для работы и жизни.

Во время подготовки этого нового издания я получил множество важных комментариев и советов,

## ПРЕДИСЛОВИЕ

и хотел бы поблагодарить следующих исследователей за их помощь:

Frank A.Salamone, Iona College  
Howard Robboy, The College of New Jersey  
Simon Gottschalk, University of Nevada, Las Vegas  
Dee Southard, Southern Oregon University  
Teresa Donati, Fairleigh Dickinson University  
Choichiro Yatani, Alfred State College  
Ronald L.Applbaum, Colorado State University, Pueblo  
Marybeth C.Stalp, University of Northern Iowa  
William G.Flanagan, Coe College  
Bill Grigsby, Eastern Oregon University  
Sundee R. Muppidi, University of Hartford  
Michael Nofz, University of Wisconsin, Fond du Lac  
Willian Goggin, University of Southern Mississippi  
Richard Apostle, Dalhousie University  
Ali Akbar Mahdi, Ohio Wesleyan University  
Judith Treas, University of California, Irvine  
Jennifer Ziegler, Purdue University  
Bill Snizek, Virginia Tech  
Jonathan Mote, University of Maryland  
Charles R.Frederick, Indiana University  
Howard Aldrich, University of North Carolina, Chapel Hill  
Ginger Macheski, Valdosta State University  
James Roth, Regis University  
Paul A.Rhoads, William Baptist College  
Jeffrey E.Rosenthal, Wake Forest University  
Gina Vega, Merrimack College  
Douglas H.Constance, Sam Houston State University  
Paaige K.Turner, Saint Louis University  
Jim Brown, Elon University  
Ione Y.DeOllos, Ball State University

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Cathy Coghlan, Texas Christian University  
Bahram Tavakolian, Denison University  
Brenda Chaney, Ohio State University at Marion  
Margot Kempers, Fitchburg State College  
Jerry Pankhurst, Wittenbers University  
Jill L.Ferguson, Notre Dame de Namur University  
Woody Doane, University of Hartford  
Patricia Ewick, Clark University  
Linda K.Bertrand, American International College  
Jilliana B.Enteen, Northwestern University  
Hong Xiao, Central Washington University  
Andrew Butz, Portland Community College  
Dennis Gilbert, Hamilton College  
Johanna Pabst, Boston College  
Charles R.Frederick, Jr., Indiana University  
Simon Njumbwa, Roberts Wesleyan College  
Janet Salaff, University of Toronto  
Frederick H.Damon, University of Virginia

В числе студентов, высказавших свои ценные наблюдения, были:

Julie Broughton, University of Maryland, College Park  
Ashley Lamers, University of Wisconsin, Fond du Lac  
Ruphin Nguelie, University of Maryland, College Park  
Ger Xiong, University of Wisconsin, Fond du Lac  
Darci Doherty, University of Northern Iowa  
Mindy Hobbs, University of Wisconsin, Fond du Lac  
Katie Corker, University of Northern Iowa  
Tracy Jane Austria, University of North Carolina, Chapel Hill

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Zach Smothers, University of Northern Iowa  
Margot Miranda, University of North Carolina, Chapel Hill

Dan Lacour, University of Northern Iowa

Richard Fohrenbach, Boston College

Kyle Greenleaf, Boston College

Krystle Schmitz, University of Wisconsin, Fond du Lac

Lauren Fetky, Boston College

Madeline Turin, Boston College.

Я чрезвычайно благодарен моему ассистенту Майку Райану (Ryan) за его неоценимую помощь в просмотре рукописи, а также его «ассистентке», Рэйчел Бергстейн (Bergstein). Особую признательность хочу выразить Карен Хэлнон (Halnon) и Рэнди Блезаку (Blazak) за очень подробные разборы текста, которые поспособствовали обновлению данной книги, особенно в части примеров. Моя глубокая благодарность — Бену Пеннеру (Penner), редактору издательства «Pine Forge Press», который никогда не прекращал верить в мой труд и поддерживать его. Сотрудничать с ним было подлинным удовольствием. Я хочу сказать «спасибо» и Элизе Смит (Smith), за ее прекрасную работу в качестве производственного редактора.

Предчувствуя еще одно переиздание и пытаюсь де-макдональдизировать взаимоотношения между автором и читателем, я заранее выражаю благодарность за любые комментарии и дополнительные примеры (если возможно, задокументированные), которые можно присылать по электронному адресу: [ritzer@socy.umd.edu](mailto:ritzer@socy.umd.edu).

## ДОПОЛНЕНИЯ

Студенческий сайт: [www.pineforge.com/mcdonaldizationstudy5](http://www.pineforge.com/mcdonaldizationstudy5)

По просьбам студентов, которые они выразили в ходе недавнего опроса на тему «Макдональдизация общества», мы создали особый веб-сайт для студентов и в помощь всем изучающим это пятое издание книги. На сайте указано множество дополнительных источников, которые помогут лучше понять книгу и самостоятельно продвинуться в изучении данной темы. Там же представлен архив материалов по макдональдизации, интервью с Джорджем Ритцером, веб-ресурсы, близкие по теме журнальные статьи, список литературы для дальнейшего чтения и т.п.



# ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЮ

Рэй Крок (1902–1984), гений, стоявший за франчайзингом ресторанов «Макдональдс», был человеком с великими идеями и большими амбициями. Но даже Крок не мог предугадать ошеломительный успех своего творения, ведь «Макдональдс» — костяк самого влиятельного предприятия современного общества. Его влияние простерлось далеко за пределы как места его рождения, Соединенных Штатов, так и бизнеса, непосредственно связанного с фаст-фудом. Он подействовал не только на развитие огромного числа предприятий, но и на сам образ жизни людей в значительной части мира. Успешно восстановившись после нескольких лет широко освещавшихся в прессе трудностей, «Макдональдс», судя по всему, продолжает оказывать влияние и в начале XXI в., и это влияние стремительно растет.<sup>1</sup>

Однако, эта книга не о «Макдональдсе», и даже не индустрии фаст-фуда<sup>2</sup>, хотя и то и другое будет часто появляться на последующих страницах. Я уделяю столько внимания «Макдональдсу» (и индустрии, частью которого он является, и в распространении которой он сыграл ключевую роль), потому что он служит примером и своего рода парадигмой для широкомасштабного процесса, который я называю «макдональдизацией»<sup>3</sup>, т.е.:

«...процесса, благодаря основным принципам которого этот ресторан фаст-фуда добивается все большего доминирования в самых разных сферах жизни американского общества и остального мира»<sup>4</sup>.

У макдональдизации налицо все признаки крайне безжалостного процесса, сметающего на своем пути все казавшиеся неуязвимыми институты (например, религию) и подминающего под себя все области (европейские страны, такие как Франция) мира<sup>5</sup>.

Успех самого «Макдональдса» очевиден: в 2006 г. его суммарный доход равнялся 21,6 миллиардам долларов, а прибыль от основной деятельности достигла 4,4 миллиарда<sup>6</sup>. Возникнув в 1955 г., на начало 2007 г. «Макдональдс» имел 31 667 ресторанов по всему свету<sup>7</sup>. Как насмешливо заметил британский комментатор Мартин Плиммер:

««Макдональдс» есть повсюду. Один рядом с вами, и прямо сейчас строится следующий, даже ближе. Скоро, если «Макдональдс» продолжит распространяться с той же скоростью, еще один появится прямо в вашем доме. Вы обнаружите ботинки Рональда Макдональда под своей кроватью. И, может быть, там же будет валяться и его красный парик<sup>8</sup>».

«Макдональдс» и макдональдизация очевидным образом воздействуют на ресторанное дело и, в более широком смысле, на франшизы всех типов:

1. По данным Международной Ассоциации Франшиз (International Franchise Association), в конце 2006 г. в США существовало 767 383 мелких бизнесов с франшизой, получивших

суммарный доход на 1,5 триллиона долларов. На этих предприятиях отработало 18 миллионов людей. Франшизы растут быстро<sup>9</sup>; более 57% ресторанов «Макдональдс» являются франшизами<sup>10</sup>. В 1998 г. «Макдональдс» начал вкладывать деньги в денверскую сеть «Chipotle» и в 2001 году стал ее крупнейшим инвестором. К тому времени у «Chipotle» было 15 магазинов. Когда 15 октября 2006 года «Макдональдс» изъясил свои инвестиции, существовало уже 500 ресторанов «Chipotle»<sup>11</sup>. Стоит заметить, что «Starbucks», нынешняя звезда фаст-фуда — и главный предмет рассмотрения в десятой главе — загадочным образом отказывается заключать договора франшизы с кем бы то ни было.

2. В ресторанном деле модель «Макдональдса» усвоили не только малобюджетные франшизы, продающие гамбургеры, такие как «Burger King» и «Wendy's», но и множество других предприятий фаст-фуда эконом-класса. В начале 2007 г. корпорация «Yum! Brands» располагала 34 277 ресторанами по всему миру, более чем в 100 странах<sup>12</sup>, под франшизами «Pizza Hut», «Kentucky Fried Chicken» (KFC), «Taco Bell», «A&W Root Beer» и «Long Silver». У «Yum! Brands» больше торговых точек, чем у «Макдональдса», хотя суммарный доход (9,5 миллиардов) совсем не так велик<sup>13</sup>. «Subway» (27 000 точек в 85 странах)<sup>14</sup> — один из самых быстро растущих бизнесов в индустрии фаст-фуда, а по некоторым утверждениям — которые могут оказаться правдой — является самой крупной сетью ресторанов в США<sup>15</sup>.

В городе Кливленд, штат Огайо, рынок настолько насыщен их ресторанами (более 100), что недавно один из них был открыт *внутри* Центра Еврейской Общины<sup>16</sup>.

3. Модель «Макдональдса» была распространена на «семейные рестораны» (casual dining), т.е. предприятия уровнем выше, более дорогие сети с полным меню (например, «Outback Steakhouse», «Chili's», «Olive Garden», «Cheesecake Factory» и «Red Lobster»). «Morton's», сеть дорогих «стейкхаусов» еще выше уровнем, открыто подстраивается под модель «Макдональдса»: «Несмотря на раболепный сервис и гигантскую винную карту, питание в «Morton's» подчиняется тому же диктату единообразия, контроля цен и порционных правил, который и позволил американским сетям фаст-фуда править миром»<sup>17</sup>. На самом деле, исполнительный директор «Morton's» был владельцем нескольких точек из сети «Wendy's», и сейчас признается: «Мой опыт в «Wendy's» помог мне при работе с «Morton's»<sup>18</sup>. Чтобы достичь единообразия, служащие делают все «по книге», вернее, «по папке с иллюстрациями, изображающими ингредиенты, один за другим, всех 500 блюд, которые подают в «Morton's», включая соусы и гарниры. На кухне каждого ресторана можно найти все блюда, представленные рядом цветных картинок»<sup>19, 20</sup>.
4. Предприятия других типов тоже все сильнее подлаживают принципы фаст-фуда к нуждам своей индустрии. Вот что говорит вице-президент «Toys "R" Us»: «Мы хотим,

чтобы о нас думали как о «Макдональдсе» по игрушкам»<sup>21</sup>. (Интересно, что «Toys “R” Us» сейчас находятся в упадке из-за своей неспособности конкурировать с еще более макдональдизированным «Wal-mart» и его отделами игрушек). Основатель «Kidsports Fun» и «Fitness Club» выражает такое же желание: «Я хочу быть «Макдональдсом» в сфере фитнеса и детских игр»<sup>22</sup>. В число сетевых магазинов с такими же амбициями входят «Gap», «Jiffy Lube», «AAMCO Transmissions», «Midas Muffler & Brake Shops», «Great Clips», «H&R Block», «Pearle Vision», «Bally’s», «Kampgrounds of America» (KOA), «KinderCare» (эту сеть иногда обзывают «Кентукскими жареными детьми»<sup>23</sup>), «Jenny Craig», «Home Depot», «Barnes & Noble», и «PETsMART». «Curves», ведущая сеть фитнес-центров для женщин, была основана в 1995 г., а к 2007 г. количество центров в 44 странах достигло потрясающей цифры в 10 тысяч<sup>24</sup>.

5. Как будет показано далее в этой книге, можно считать, что модель «Макдональдса» (и макдональдизация) прямо или косвенно повлияла на множество явлений современного мира. Среди этих явлений: текстовые сообщения, многофункциональные сервисы, сочетание мобильной телефонной связи и индустрии развлечений (например, «Mobizzo»), iPod, MySpace, YouTube, знакомства онлайн (например, на match.com), «виагра», виртуальные каникулы и экстремальные виды спорта<sup>25</sup>.
6. «Макдональдс» достиг впечатляющего успеха на международной арене. Более половины

ресторанов расположены за пределами Соединенных Штатов (в середине 1980-х таких было лишь 25%). В 2006 г. большинство (233 из 280) ресторанов было открыто за границей (в США их число увеличилось только на 47)<sup>26</sup>. Более половины доходов «Макдональдса» приходит из-за рубежа. Рестораны «Макдональдс» теперь есть в 118 странах по всему свету, и они обслуживают по 50 миллионов посетителей в день<sup>27</sup>. На сегодняшний момент, т.е. на начало 2007 г., лидирует Япония (3828 ресторанов), за ней следует Канада (более 1375) и Германия (1200). В Китае сейчас 780 ресторанов «Макдональдс», но «Yum!Brands» располагает там более, чем 2000 точек «KFC» — ведь китайцы обычно предпочитают курицу говядине — и 300 точек «Pizza Hut». «Макдональдс» будет добавлять по 100 ресторанов в Китае каждый год с тем, чтобы их стало 1000 к открытию Олимпиады в Пекине в 2008 г., но в «KFC» намерены добавлять по 400<sup>28</sup>. В 2006 г. было 155 «Макдональдсов» в России<sup>29</sup>, и компания планирует открыть еще больше ресторанов в странах бывшего Советского Союза и на обширной территории Восточной Европы, которую пока не затронуло вторжение индустрии фаст-фуда. Хотя сегодня в Великобритании наблюдается откат «Макдональдса», эта страна остается «столицей фаст-фуда Европы»<sup>30</sup>, а Израиль с его торговыми моллами, забитыми «Ace Hardware», «Toys “R” Us», «Office Depot» и «ТСВУ», называют «макдональдсизированным»<sup>31</sup>.

7. Многие высоко макдональдизированные фирмы вне индустрии фаст-фуда тоже добились успеха в глобальных масштабах. Хотя большая часть из 9000 точек «Blockbuster» расположена в США, около 2000 из них можно встретить в других 24 странах<sup>32</sup>. «Wal-mart» — крупнейшая розничная торговая сеть, с 1,8 миллионов сотрудников и с ежегодным объемом продаж более чем на 312 миллиардов долларов. На 2006 г. в США зафиксировано почти 4000 магазинов этой сети. Первый международный магазин (в Мексике) был открыт в 1991 г.; сейчас их более 2700, в Пуэрто-Рико, Канаде, Мексике, Аргентине, Коста-Рике, Сальвадоре, Гватемале, Гондурасе, Никарагуа, Бразилии, Китае, Корее, Японии, Германии и Великобритании. Каждую неделю по всему миру «Wal-mart» посещают более 175 миллионов покупателей<sup>33</sup>.
8. Другие страны придумали свои собственные разновидности «Макдональдса». В Канаде есть сеть кофеен под названием «Tim Hortons» (слилась с «Wendy's» в 1991 г.), которая владеет 2711 торговыми точками (из них 336 в США)<sup>34</sup>. Это крупнейшее канадское предприятие общественного питания, и у него вдвое больше точек внутри страны, чем у «Макдональдса». Ему принадлежит 62% всего кофейного бизнеса («Starbucks» на втором месте с огромным отрывом, имея всего 7%)<sup>35</sup>. В Париже, городе, любовь которого к изысканной кухне, казалось бы, должна была защитить его от фаст-фуда, имеется большое количество «круассантерий» (crois-

santeries); индустрия глубоко почитаемого, чисто французского вида хлеба, тоже была макдональдизирована<sup>36</sup>. В Индии есть своя сеть ресторанов фаст-фуда «Nirula's», в которых продают бургеры с бараниной (примерно 80% жителей Индии — индуисты, и говядины не едят) и блюда местной индийской кухни<sup>37</sup>. «Mos Burger» — японская сеть с более чем 1600 торговых точек, в которых, помимо обычного набора, продаются бургеры с курицей в соусе терияки, рисовые бургеры и «Oshiruko<sup>38</sup> с корицевым рисовым пирожком»<sup>39</sup>. Возможно, самым невероятным местом для появления местного ресторана фаст-фуда был разоренный войной Бейрут, в котором в 1984 г. открыли «Juicy Burger», с изображением радуги вместо золотых арок и с клоуном J.V. вместо Рональда Макдональда. Его владельцы надеялись, что он станет «Макдональдсом арабского мира»<sup>40</sup>. Вслед за волной вторжения 2003 г. в Ирак, и в этой стране возникли клоны «Макдональдса» (гордящиеся такими названиями, как «MaDonal» или «Matbah»), полные гамбургеров, жареной картошки и даже золотых арок<sup>41</sup>.

9. Теперь макдональдизация практически описала полный круг. Другие страны, со своими макдональдизированными институтами, начали экспортировать их в Соединенные Штаты. «Body Shop», сеть экологически-чистой британской косметики, в 2006 г. имела 2100 магазинов в 55 странах<sup>42</sup>, и 300 из них — в США. Американские фирмы подхватили инициативу и открыли копии этой британской



сети, такие как «Bath&Body Works»<sup>43</sup>. «Pret a Manger», сеть закусочных с сэндвичами, которая тоже ведет свое происхождение из Великобритании (интересно, что «Макдональдс» купил 33-процентную миноритарную долю этой компании в 2001 г.), располагает 150 точками, по большей части в Соединенном Королевстве, но также в Нью-Йорке, Гонконге и Токио<sup>44</sup>. «Pollo Campero» была основана в Гватемале в 1971 г., а к середине 2006 г. владела уже 200 ресторанов в Латинской Америке и Соединенных Штатах<sup>45</sup>. В США у этой компании 23 ресторана в главных городах, и она планирует открыть еще 10 к концу 2006 г. «Jollibee», филиппинская сеть, владеет 10 точками в США. Хотя присутствие «Pollo Campero» в США гораздо менее значимо, чем у принадлежащей американцам сети «Pollo Tropical» (80 ресторанов в Соединенных Штатах<sup>46</sup>), но «Polo Campero» важнее, потому что показывает проникновение в США, родину фаст-фуда, иностранной сети.

10. «Икеа» (подробнее об этой важной сети говорится дальше), базирующаяся в Швеции (но принадлежащая голландцам) мебельная компания, заработала примерно 17,6 миллиардов евро в 2006 г., полученных с 410 миллионов людей, посетивших ее 251 магазин в 34 странах. Продажи также велись при помощи 160 миллионов каталогов, напечатанных на 44 языках. На самом деле, этот каталог — вторая в мире книга по числу ежегодно печатаемых копий, она идет сразу за Библией<sup>47</sup>. На веб-сайте «Икеа» показаны

12 000 товаров, и туда в 2006 г. зашли 125 миллионов «посетителей». Еще одна международная сеть, за которой будет интересно понаблюдать в ближайшие годы, это «H&M clothing», основанная в 1947 г., а теперь владеющая 1345 магазинами в 24 странах, и в ее планах открыть еще 170 к концу 2007 г. Сейчас на нее работает 60 000 человек, и она продает более 500 миллионов товаров в год<sup>48</sup>. Базирующаяся в Испании «Inditex Group», чьим флагманом является «Zara», обогнала «H&M» в марте 2006 г., став крупнейшим розничным продавцом в индустрии модной одежды со своими 3100 магазинами в 64 странах<sup>49</sup>.

11. Большая часть приведенных выше фактов делает акцент на пространственной экспансии «Макдональдса» и других макдональдизированных предприятий, но ведь они распространяются и во времени! «Макдональдс» переходит с наращивания числа своих точек к увеличению рабочих часов уже открытых, чтобы выжать побольше прибыли из каждой из них. Например, изначально в «Макдональдсе» не предлагали завтраков, а теперь именно эта трапеза стала самой важной, и «Макдональдс» доминирует на рынке завтраков в сфере фаст-фуда (хотя «Starbucks» пытается оспорить это превосходство, о чем см. в главе 10). Прослеживается также тенденция вообще не закрывать свои точки, работать по схеме «24/7». Если в 2002 г. лишь 1% «Макдональдсов» работал круглосуточно, то в конце 2006 г. таких было уже 40%<sup>50</sup>.

Время, как и пространство — не преграда на пути распространения «Макдональдса» и макдональдизации.

### «МАКДОНАЛЬДС» КАК ИКОНА ГЛОБАЛЬНОГО МИРА

«Макдональдс» занимает центральное место в американской поп-культуре, а не только в мире бизнеса<sup>51</sup>. Открытие нового ресторана в маленьком городке — это важное общественное событие. Как сказал один старшекласник из Мэриленда как раз на таком открытии: «В Дэйл-сити никогда не случалось ничего настолько волнующего»<sup>52</sup>. Даже в столичных городах газеты федерального уровня с охотой освещают подобные достижения индустрии фаст-фуда.

Рестораны фаст-фуда также играют символическую роль в телепрограммах и фильмах. В одном скетче легендарной телепрограммы «Saturday Night Live» высмеивались специализированные сети, на примере сложностей, которые стоят перед франшизой, торгующей исключительно лентой «скотч». В фильме «Coming to America»<sup>53</sup> (1988) Эдди Мерфи играет африканского принца, чье знакомство с Америкой начинается с работы в кафе «МакДоуэлс», т.е. чуть замаскированном «Макдональдсе». В фильме «Falling Down»<sup>54</sup> (1993) Майкл Дуглас впадает в ярость от современного мира посреди ресторана фаст-фуда, правила которого унижительны для посетителей. В «Moscow on Hudson»<sup>55</sup> (1984) герой Робина Уильямса, только что прибывший из России, получает работу в «Макдональдсе». Герберт Уэллс, главный персонаж фильма «Time after Time»<sup>56</sup>

(1979) был перенесен в современный мир, а именно в «Макдональдс», где он попытался заказать такой чай, какой привык пить в викторианской Англии. В фильме «Sleeper»<sup>57</sup> (1973) Вуди Аллен просыпается в будущем только для того, чтобы оказаться в «Макдональдсе». «Tin Men»<sup>58</sup> заканчивается сценой, в которой героев из конца 1960-х гг. забрасывает в будущее, представленное маячащей вдалеке гигантской золотой аркой. «Scotland, PA»<sup>59</sup> переносит все действие «Макбета» в Пенсильванию 1970-х гг. Знаменитая сцена убийства из пьесы Шекспира в данном фильме заключается в том, что «короля пончиков» окунают головой в кастрюлю с кипящим маслом. Затем семейство Макбетов использует свои добытые бесчестным путем деньги, чтобы превратить грязную кафешку «короля» в ресторан фаст-фуда, продающие бургеры «Макбет». Основное внимание в фильме «Fast Food Nation»<sup>60</sup> (2006) приковано к выдуманной сети фаст-фуда («Mickey's»): показан ее «фирменный» гамбургер («The Big One»), машина по переработке говядины и тяжелое положение нелегальных мексиканских иммигрантов, которые там работают.

Еще одно доказательство того, что «Макдональдс» стал символом американской культуры, можно увидеть в описании того, что случилось, когда руководство решило уничтожить самый первый ресторан «Макдональдс» Рэя Крока. В штаб-квартиру «Макдональдса» пришли сотни писем, в том числе и такое:

«Пожалуйста, не сносите его!... Название вашей компании — такое домашнее слово, не только в Соединенных Штатах Америки, но и по всему миру. Разрушить

это важное произведение современной культуры — все равно, что разрушить повсюду саму веру людей в вашу компанию»<sup>61</sup>.

В конце концов, ресторан был воссоздан по начальным архитектурным «синькам» и превращен в музей<sup>62</sup>. Один из директоров «Макдональдса» так объяснил этот ход: ««Макдональдс»... это подлинная часть Америки».

Американцы — не единственные, кто так это воспринимает. На открытии «Макдональдса» в Москве один журналист назвал эту франшизу «главной иконой американского мира»<sup>63</sup>. Когда в 1990 г. в Москве открыли «Pizza Hut», один русский студент сказал: «Это кусочек Америки»<sup>64</sup>. Рассуждая об экспансии ресторанов фаст-фуда в Бразилию, один из местных чиновников, напрямую связанных с «Pizza Hut», заявил, что его страна «испытывает страсть ко всему американскому»<sup>65</sup>. По поводу популярности «KFC» в Малайзии владелец одного из местных ресторанчиков сказал: «Наши люди любят все западное, особенно американское... Они хотят быть связанными с Америкой»<sup>66</sup>.

Можно пойти еще дальше и показать, что, по крайней мере, в некотором смысле «Макдональдс» стал важнее самих Соединенных Штатов. Возьмем следующую историю о бывшем после США в Израиле, произошедшую, когда он присутствовал на церемонии открытия первого «Макдональдса» в Иерусалиме. В этот момент на нем была бейсбольная кепка с золотыми арками, эмблемой «Макдональса»:

«К нему подошел израильский подросток, сам в кепке «Макдональдс», которую он подал послу Индику

вместе с ручкой и сказал: «Вы ведь посол? Можно ваш автограф?». Посол Индик немного испуганно ответил: «Конечно. Меня еще никогда не просили дать автограф».

Когда же он приготовился написать свое имя, израильский подросток заявил: «Ух ты! А скажите, как это, быть послом «Макдональдса», ездить по миру и открывать повсюду «Макдональдсы»?»

Посол Индик поглядел на него и сказал: «Нет, нет! Я посол Америки, а не «Макдональдса»!» Дальнейшее описал сам посол: «Я сказал ему: «Ну что, теперь тебе не нужен мой автограф?». Мальчик ответил: «Нет, не нужен», взял свою кепку и удалился»<sup>67</sup>.

Есть еще два признака значимости «Макдональдса» (и, следовательно, макдональдизации), которые необходимо упомянуть. Первый — это ежегодный «индекс Биг Мака» (часть «бургерномики»), который публикуется, с издевательской целью, солидным журналом «Economist». В нем отражается покупательская способность различных валют мира, высчитанная на основе местной цены (в долларах) Биг Мака. Биг Мак используется для этого потому, что является единообразным товаром, продающимся во множестве стран. Согласно отчету за 2007 г., Биг Мак в США стоил в среднем \$3,22, в Китае — \$1,41, в Швейцарии — \$5,5, и самым дорогим был в Исландии, \$7,44<sup>68</sup>. Эти цифры показывают, хотя и довольно грубо, где стоимость жизни высока или низка, а также где местная валюта недооценена (Китай), или переоценена (Швейцария). Хотя «Economist» высчитывает «индекс Биг Мака» с усмешкой, он вполне может продемонстрировать вездесущность и мировое значение «Макдональдса»<sup>69</sup>.

Второй признак значимости «Макдональдса» в глобальном масштабе хорошо выражает идея Томаса Фридмена о том, что «две страны, в каждой из которых расположены рестораны «Макдональдс», никогда не будут воевать друг с другом потому, что у них есть «Макдональдс». Фридмен называет это «Теорией Золотых Арок о Предотвращении Конфликтов»<sup>70</sup>. Хотя это еще одна идея, более похожая на насмешку, она указывает на то, что путь к миру лежит через продолжающуюся мировую экспансию «Макдональдса». К сожалению, ее ошибочность доказала бомбардировка Югославии войсками НАТО в 1999 г., когда там были «Макдональдсы» (в 2007 г. их там стало шестнадцать).

Для многих людей в мире «Макдональдс» стал сакральным институтом<sup>71</sup>. На открытии «Макдональдса» в Москве один рабочий говорил о нем «как если бы это был Шартрский собор... место, где можно пережить «небесную радость»»<sup>72</sup>. Ковинский утверждает, что торговые моллы, которые почти всегда включают в себе рестораны фаст-фуда, являются современными «храмами потребления», в которых люди практикуют свою «потребительскую религию»<sup>73</sup>. Равным образом, посещение другого элемента макдональдсизированного общества, «Walt Disney World»<sup>74</sup>, описывается как «хадж для среднего класса, обязательное паломничество в высушенный на солнце священный город»<sup>75</sup>.

«Макдональдс» достиг своего возвышенного положения благодаря тому, что практически все американцы, как и жители других стран, проходили через его золотые арки (или проезжали через них к окошечкам) много раз в своей жизни. Кроме того, большинство из нас испытывают постоянную бом-

бардировку рекламой, воспевающей достоинства «Макдональдса», а эта реклама разработана для разной аудитории и меняется каждый раз, когда сеть представляет новые блюда, новые конкурсы и новые дополнения. Эти вездесущие ролики, в сочетании с тем, что никому не удается отъехать куда-либо, откуда не видно входа в очередной ресторан, привели к тому, что «Макдональдс» глубоко проник в наше сознание. Опрос школьников показал, что 96% из них способны идентифицировать Рональда Макдональда — таким образом, в опознании по имени он уступает только Санта Клаусу<sup>76</sup>.

Вот уже многие годы «Макдональдс» обращается к людям самыми разнообразными способами. Сами рестораны изображают как нечто модное и щеголеватое, еду в них — свежей и питательной, работников — молодыми и горячими, менеджеров — внимательными и добродушными, а весь обед — полным радости и смеха. Кроме того, делая покупки в «Макдональдсе», люди хотя бы косвенно участвуют в деятельности благотворительных фондов, таких как дома для больных детей Рональда Макдональда.

### ДЛИННЫЕ РУКИ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ

«Макдональдс» постоянно пытается расширить свое влияние внутри и вне американского общества. Как сказал один из директоров компании: «Наша цель — тотальное господство в индустрии ресторанов быстрого обслуживания по всему миру... Я хочу, чтобы «Макдональдс» стал больше, чем лидером. Я хочу, чтобы «Макдональдс» доминировал»<sup>77</sup>.

«Макдональдс» начинался как феномен пригородов и городков среднего размера, но потом перешел



в маленькие города, клиентов в которых по всем статьям не должно было хватать для поддержания такого ресторана, и во многие крупные города, в которых, как считалось, царил слишком изысканный для него вкус<sup>78</sup>. Сегодня фаст-фуд можно встретить на Таймс-сквер в Нью-Йорке и на Елисейских полях в Париже. Вскоре после открытия в 1992 г. «Макдональдса» на Пушкинской площади в Москве в нем ежедневно продавалось по 30 000 гамбургеров, а 1200 молодых людей парами работали на кассах<sup>79,80</sup>. В начале 1992 г. в Пекине открыли, может быть, самый крупный до сего момента «Макдональдс», в котором насчитывается 700 мест, 29 касс и почти 1000 сотрудников. В свой самый первый день этот ресторан поставил рекорд, обслужив 40 000 клиентов<sup>81</sup>. «Макдональдс» можно найти даже на морской базе Гуантанамо на Кубе и в Пентагоне.

Маленькие рестораны на паях с другими, экспресс-точки с приемом заказов на расстоянии для тех мест, где не хватает клиентов для полномасштабного ресторана фаст-фуда, тоже быстро распространяются. Их можно найти прямо в витринах магазинчиков больших городов и в нетрадиционной обстановке музея, супермаркета, автозаправки<sup>82</sup>, и даже школы. Эти вторичные точки обычно предлагают клиентам ограниченное меню и зависят от более крупных в поставках продуктов и их приготовлении<sup>83</sup>. Откидной прилавок «Макдональдса» можно увидеть в новом здании федерального суда города Бостон<sup>84</sup>. Среди наиболее удивительных мест для расположения ресторана — Большой Каньон, высочайшее в мире здание (Башни Петронас в Малайзии), стойка на лыжной трассе в Швеции, и точка, вмонтированная в здание XIII в. в Шрусбери, Англия.

Не довольствуясь поясами магазинов вокруг университетских кампусов, рестораны фаст-фуда перебрались в сами кампусы. Первый такой университетский ресторан открылся в 1973 г. при университете города Цинциннати. Сегодня кафетерии колледжей часто выглядят как ресторанные дворики торговых моллов, и в этом нет ничего удивительного, если учитывать, сколько миллионов прибыли приносит такой бизнес в университетских стенах<sup>85</sup>. Кроме «Макдональдса» и «партнерских брендов» (например, «Pizza Hut» или «Subway»), теперь даже «Marriott» снабжает едой многие колледжи и университеты<sup>86</sup>. Очевидное потакание со стороны университетской администрации дает ресторанам фаст-фуда все преимущества для того, чтобы еще больше влиять на юное поколение.

Нам больше не нужно съезжать с крупных шоссе, чтобы легко и быстро поесть. Фаст-фуд теперь доступен на многих, а кое-где и на всех площадках для стоянки и отдыха вдоль дороги. После «дозаправки» мы можем продолжить свое путешествие, которое, скорее всего, закончится в другом городке с абсолютно такой же густотой и набором ресторанов фаст-фуда, как и в том месте, которое мы покинули. Фаст-фуда становится все больше в отелях<sup>87</sup>, на железнодорожных станциях и в аэропортах.

В других срезях общества влияние ресторанов фаст-фуда хоть и менее заметно, но не менее глубоко. Еда, производимая «Макдональдсом» и подобными ресторанами, начала появляться в школах и училищах; более половины школьных кафетериев предлагают популярные бренды фаст-фуда, такие как «Макдональдс», «Pizza Hut» или «Taco Bell», по крайней мере, раз в неделю<sup>88</sup>. Как сказал глава от-

деления здорового питания «Американской ассоциации пищевого обслуживания школ»: «Дети сегодня живут в мире, где фаст-фуд стал образом жизни. Мы, если хотим, чтобы они вообще что-то съели, должны включать в меню несколько знакомых элементов»<sup>89</sup>. Пока лишь некоторые столовые в начальных школах заключили контракты с ресторанами фаст-фуда; однако очень многие были вынуждены изменить свое меню, обеспечив наличие в нем фаст-фуда<sup>90</sup>. Яблоки, йогурты и молоко обычно отправляются прямым ходом в мусорную корзину, а гамбургеры, жареная картошка и коктейли жадно поглощаются детьми. Также у ресторанов фаст-фуда наблюдается тенденция скапливаться целыми стаями в непосредственной близости от школ<sup>91</sup>. Это старание заманить к себе детей достигло высшей точки в Иллинойсе, где «Макдональдс» предлагает особую программу «Чизбургер за пятерку». Ученик, получивший пятерку, в этот же день получает и бесплатный чизбургер, и тем самым устанавливается связь между школьными успехами и «Макдональдсом»<sup>92</sup>. В Австралии игрушки, сделанные как копии еды из «Макдональдса», предлагаются детям, начиная с трехлетнего возраста. В число этих игрушек входят «фальшивая жареная картошка «Макдональдс», сборный «Биг Мак», молочный коктейль, «чикен мак-наггетс», яблочный пирожок и мини-печенья»<sup>93</sup>. Многие опасаются, что забавы с подобной игрушечной едой увеличивает интерес детей к настоящим товарам из «Макдональдса».

На военное ведомство тоже оказывается давление с тем, чтобы фаст-фуд предлагался на базах и на кораблях. Несмотря на критику со стороны врачей и специалистов по питанию, торговые точки фаст-

фуда располагаются внутри более чем 30 американских общих больниц и почти в 30 % детских<sup>94</sup>. Хотя еще ни в одном частном доме не установлен собственный «Макдональдс», домашняя пища нередко напоминает ту, что подается в ресторанах фаст-фуда. Замороженная и готовая еда, разогреваемая в микроволновке, поразительно похожая на блюда из ресторанов фаст-фуда, часто попадает на домашний обеденный стол. Существуют даже поваренные книги, например, «Тайные рецепты фаст-фуда», которые позволяют приготовить дома «настоящий» фаст-фуд<sup>95</sup>. Также предлагается и фаст-фуд с доставкой на дом, особенно, благодаря революции, совершенной «Domino's», это касается пиццы.

Другой тип экспансии заключается в том, что можно назвать «вертикальной макдональдизацией»<sup>96</sup>, когда спрос на продукцию фаст-фуда, как это замечательно показано у Эрика Шлоссера в «Нации фаст-фуда», давит на разные сферы производства, которые обслуживают «Макдональдс», призванный удовлетворять этот спрос. Выращивание и обработка картофеля, животноводство и куроводство, мясобойни и заводы по переработке мяса, — всем им пришлось макдональдизировать свою деятельность, что привело к существенному увеличению производства. Однако этот рост не обошелся без потерь. Сильнее всего были подорваны отрасли, связанные с мясом и курицей, мелких (и часто немекдональдизированных) производителей и фермеров выбросили из бизнеса, и миллионам людей пришлось перейти на низкооплачиваемую, унижительную, трудную и подчас откровенно опасную работу. Например, труд в сфере упаковки мяса, достаточно

надежный, безопасный, охваченный профсоюзами и хорошо организованный, с относительно высокой оплатой труда на некогда семейных фирмах, наподобие «Swift» или «Armour», был заменен на низкооплачиваемую работу в ненадежных, неохваченных профсоюзами, неуправляемых компаниях, которые порой даже остаются анонимными. Хотя некоторые (по большей части владельцы заводов, менеджеры и акционеры) чрезвычайно обогатились за счет вертикальной макдональдизации, огромное количество людей очутилось на самом краю экономического существования.

Модель «Макдональдса» оказалась настолько мощной, что некоторые предприятия даже получили в народе клички, начинающиеся на «Мак-». Например, «Мак-Дантисты» и «Мак-Доктора» — особые «клиники с заездом», где можно быстро и эффективно решить маловажные медицинские и стоматологические проблемы<sup>97</sup>; центры ухода за детьми «Мак-Чайлд», к которым относится «KinderCare»; «Мак-Стойла», обозначающие усеившие всю страну конноспортивные комплексы Уэйна Лукаса; а также «Мак-Газеты», в число которых входит, например, «USA TODAY»<sup>98</sup>.

Однако, в «Макдональдсе» не всегда радуются такому размножению даже частицы их имени. Возьмем случай с «We Be Sushi», сетью в Сан-Франциско с полудюжиной точек. На задней стороне меню недавно появилась приписка, объясняющая, почему сеть не была названа «Мак-Суши»:

«Изначальное название было — «Мак-Суши». Мы подняли свою вывеску и приготовились встречать посетителей. Но еще до того, как двери открылись,

нам пришло очень официальное письмо от юристов, как вы догадались, «Макдональдса». Судя по всему, «Макдональдс» решил подмять под себя весь рынок «мак-еды», начиная с «McBagle» до «McTaco». Они объяснили нам, что использование имени «Мак-Суши» дискредитирует образ «Макдональдса» в глазах покупателей<sup>99</sup>.

Макдональдизация настолько сильна, что даже производные «Макдональдса» оказывают мощное влияние на общество. Например, успех «USA TODAY» заставил другие газеты в стране принять ее формат: короткие статьи и цветные карты прогнозов погоды. Как сказал один из редакторов «USA TODAY»: «Те же газетчики, которые называют нас «Мак-Газетой», крадут наши «мак-наггетсы»<sup>100</sup>». Даже такие серьезные издания, как «New York Times» и «Washington Post» немного изменились (например, тоже стали использовать цветные карты прогнозов погоды) вследствие успеха «USA TODAY». Влияние «USA TODAY» ярчайшим образом проявилось в «Boca Raton News», газете, которую описывают как «шведский стол из обрывков, газету, которая кромсает новости маленькими порциями, даже меньшими, чем «USA TODAY», сдабривает их цветными графиками и манкими рубриками вроде «Сегодняшний герой» и «Вахта критика»<sup>101</sup>. Как и в «USA TODAY», статьи в «Boca Raton News» начинаются и заканчиваются на той же странице. Многие важные детали, большая часть контекста и даже речей главных персонажей либо урезаются, либо вообще выбрасываются. С таким акцентом на легких новостях и цветных графиках основной функцией газеты становится развлечение.

«Curves» — это производная «Макдональдса» в сфере женского фитнеса. Феноменальный рост этой сети привел к возникновению в 2003 г. «Cuts Fitness» для мужчин. Его основатель заявил: «Я хотел создать мужскую версию «Curves» и никогда этого не скрывал»<sup>102</sup>. К 2006 г. существовало более 100 франшиз «Cuts», а 200 из них к тому времени были уже проданы. Эта франшиза стала международной, а первые «Cuts» для женщин возникли в конце 2005 г.

Как практически каждая сфера жизни общества, сексуальные отношения тоже претерпели макдональдизацию<sup>103</sup>. В фильме «Спящий» Вуди Аллен не только придумал футуристический мир, в котором «Макдональдс» является важным и самым бросающимся в глаза элементом, но и предугадал появление особой машины «оргазматрон», в которую мужчины и женщины заходят для того, чтобы испытать оргазм без хлопот и суеты физиологического соития.

Точно также, реально существующее «теле-porno» позволяет людям провести весьма интимную, сексуальную и даже откровенно непристойную беседу по телефону при том, что они никогда друг с другом не встречались и вряд ли встретятся<sup>104</sup>. В этой услуге даже существует узкая специализация: если набрать номер 555-FOXX, то беседа будет несколько иной по сравнению с той, которая происходит по номеру 555-SEXY. Те, кто поднимает трубку на том конце провода, бездумно и навязчиво следуют «протоколам», произнося, например: «Прости, тигренок, но твоя девочка должна идти... Перезвони и попроси меня снова»<sup>105</sup>. Менее прописанной является система «секса по телефону» (или секс-чатов в Интернете) ко-

торая делает возможной сексуальную беседу между совершенно незнакомыми людьми. Интернет, веб-камеры и многочисленные веб-сайты (например, Audrey.live, Jen 'n Dave) теперь позволяют людям даже видеть (хотя пока еще не ощущать телесно) того человека, с которым у них происходит виртуальный секс. Как и предвидел Вуди Аллен по поводу оргазмотрона: «Участники переживают оргазм, не встречаясь и не касаясь друг друга»<sup>106</sup>.

«В мире, в котором правит комфорт, у бесплотного секса много привлекательного. Ты не должен покидать свой уютный дом. Ты просто поднимаешь телефонную трубку, или заходишь на определенный сайт, и, как только подключаешься к действию, особый мир неслыханного сексуального великолепия раскрывается прямо перед твоими глазами»<sup>107</sup>.

В Нью-Йорке один чиновник назвал трехцифровую систему порноцентра «макдональдсом секса» из-за ее «чистоты решения проблемы и соответствия закону»<sup>108</sup>. Эти примеры показывают, что ни одна сфера жизни не защищена от макдональдизации.

Использование различных лекарственных препаратов тоже можно рассматривать как проявление макдональдизированного секса. «Виагра» (и схожие препараты, такие как «сиалис»), например, делают секс более предсказуемым. Эти лекарства также претендуют на быстрое и долгое воздействие. «Экстази» на четыре часа разрушает любые социальные ограничения и повышает способность к завязыванию социальных контактов (включая и сексуальные).

Все это представляет лишь вершину айсберга в том, что касается длинных рук макдональдизации.



Ряд ученых находят и анализируют макдональдизацию в следующих явлениях<sup>109</sup>:

- Альпинизм (например, когда полагаются на прописанные маршруты)
- Система правосудия (полицейский учет, «три полосы и ты — изгой»)
- Семья (быстрые решения семейных проблем в книгах и телешоу)
- Наркомания (простое, линейное видение проблемы и ее решения)
- Интернет (веб-браузеры делают его использование единообразным)
- Фермерство (опора на химикаты и биотехнологии)
- Образование (стандартизированные курсы и планы уроков)
- Религия (мегацеркви и их «франшизы»)
- Политика («демократия не выходя из машины»).

### ФАКТОРЫ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ

Почему модель «Макдональдса» оказалась настолько неотразимой? Тот факт, что некто потребляет фаст-фуд в «Макдональдсе», безусловно, стало «знаком»<sup>110</sup> того, что этот некто вполне вписан в современный стиль жизни. Есть что-то магическое или волшебное в том, что связано с такой едой и всей обстановкой вокруг нее. Однако, главное здесь — четыре принципа, которые лежат в основе этой модели и, шире, всей макдональдизации. Иначе говоря, «Макдональдс» так преуспел потому, что он предлагает клиентам, работниками и менеджерам эффективность, просчитываемость, предсказуемость и контроль<sup>111</sup>. Главы

с третьей по шестую будут посвящены каждому из этих факторов по отдельности, но сейчас важно, по крайней мере, хотя бы кратко упомянуть их.

### **Эффективность**

Одним из важных факторов успеха «Макдональдса» является *эффективность*, или оптимальный метод обеспечения перехода от одного состояния к другому. «Макдональдс» предлагает своим клиентам (и хорошим примером этому служит возможность получить еду, не выходя из машины) наилучшим образом организованный путь от голода к сытости. Также модель фаст-фуда дает, или, по крайней мере, делает вид, что дает, эффективный метод удовлетворения других нужд. Оргазматрон Вуди Аллена предлагает людям эффективный метод перехода от покоя к сексуальному удовлетворению. Другие институты, подхватившие модель «Макдональдса», предлагают схожую эффективность в спортивных тренировках, похудении, смазывании частей автомобиля, получении новых очков или контрактов, или в заполнении налоговых деклараций. Как и клиенты, работники в макдональдизированных системах действуют эффективно, шаг за шагом следуя заранее прописанному процессу.

### **Просчитываемость**

*Просчитываемость* означает акцент на количественных аспектах продаваемых товаров (размер порции, стоимость) и услуг (время, необходимое для получения чего-либо). В макдональдизированных системах количество становится эквивалентом качества; когда чего-то много, или оно доставляется быстро, это означает, что оно хорошо. Как это вы-

разили два исследователя современной американской культуры: «в нашей культуре утверждается глубокая вера в то, что «больше = лучше»»<sup>112</sup>. Люди могут сами все подсчитать и ощутить, что они получают много еды за то, что кажется ничтожной суммой денег (лучший пример — это обычное «Долларовое меню» «Макдональдса», которое сыграло ключевую роль в выходе компании из депрессии и постепенном повышении ее продаж)<sup>113</sup>. В недавней рекламе мужчина-актер так и говорит: «Я могу съесть слишком много, но никогда не буду платить слишком много»<sup>114</sup>. Однако эти вычисления упускают из вида одну важную вещь: высокие прибыли сетей фаст-фуда говорят о том, что сделка выгодна для их владельцев, а не для клиентов.

Люди также высчитывают, сколько времени они тратят на то, чтобы доехать до «Макдональдса», получить там еду, съесть ее и вернуться домой; они сравнивают это время с тем, которое им нужно для того, чтобы приготовить еду самим. И они часто делают вывод, правильный или нет, что для них съездить в ресторан фаст-фуда будет быстрее, чем возиться с готовкой домашнего ужина. Такие расчеты особенно выгодны для франшиз по доставке еды на дом, подобных «Домино», как и для других сетей, которые делают упор на экономии времени. Замечательный пример этой экономии времени в сетях другого типа — «LensCrafters», которая обещает «Очки быстро, очки за час». Компания «Н&М» знаменита своей «быстрой модой».

Некоторые макдональдизированные институты сочетают акцент на экономии времени и экономии денег. «Domino's» обещают доставить пиццу за полчаса, а иначе — предоставить ее даром. В «Pizza

Hut» приносят пиццу через пять минут, или тоже отдают ее бесплатно.

Работники в макдональдизированных системах тоже упирают на количественные, а не качественные аспекты своего труда. Так как его качество практически не допускает вариаций, работники фокусируются на том, как быстро та или иная задача может быть выполнена. В ситуации, аналогичной той, в которую попадают клиенты, от работника ожидается, что он сделает много работы, очень быстро и за малую плату.

### Предсказуемость

«Макдональдс» также предлагает *предсказуемость*, гарантию того, что все продукты и услуги будут одинаковыми в любое время и в любом месте. Нью-йоркский «яичный мак-маффин» будет во всех отношениях идентичен тому, что подадут в Чикаго или Лос-Анжелесе. Также, съеденные на следующей неделе или в следующем году будут идентичны съеденному сегодня. Покупатели испытывают большое удобство при мысли, что «Макдональдс» не готовит им никаких неприятных сюрпризов. Люди знают, что следующий «яичный мак-маффин» который они съедят, не будет кошмарным, хотя и особенно вкусным тоже не будет. Успех модели «Макдональдса» указывает на то, что многие предпочитают жить в мире без неожиданностей. «Что странно, — замечает один британский наблюдатель, — учитывая, что «Макдональдс» — порождение культуры, в которой выше всего ценится индивидуализм»<sup>115</sup>.

Работники в макдональдизированных системах тоже ведут себя предсказуемым образом. Они следуют корпоративным правилам и подчиняются

диктату менеджеров. Во многих случаях то, что они сделают, или даже скажут, предсказуемо с высокой степенью вероятности.

### **Контроль**

Четвертый фактор успеха «Макдональдса», *контроль*<sup>116</sup>, прилагается ко всем людям, которые входят в мир «Макдональдса». Очереди, ограниченные меню, немногочисленный выбор и неудобные сиденья — все это принуждает клиентов к тому, чего ждет от них менеджмент: быстро поесть и уйти. Кроме того, окошки для проезда мимо (а иногда и прохода) вынуждают клиентов уходить еще до того, как они поели. В модели «Домино» покупатели вообще никогда не посещают место расположения самой компании.

Люди, работающие в макдональдизированных организациях, также контролируются, и обычно более прямым и насильственным образом, чем посетители. Их учат производить ограниченное число операций именно так, как положено. Этот контроль усиливают используемые технологии и то, как именно организация обеспечивает надзор за ними. Менеджеры и инспекторы добиваются того, чтобы все ходило по струнке.

### **КРИТИКА МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ: ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ РАЦИОНАЛЬНОГО**

Макдональдизация предлагает огромные преимущества. На самом деле, эффективность, предсказуемость, просчитываемость и контроль через технологии без участия человека (т.е. такие, которые контролируют людей, а не контролируемы ими) можно считать

не только базовыми компонентами рациональной системы<sup>117</sup>, но и мощными преимуществами такой системы. Тем не менее, рациональные системы неизбежно порождают иррациональность. Обратную сторону макдональдизации следует систематически рассматривать именно с точки зрения иррациональности рационального; парадоксальным образом, иррациональность рационального можно считать пятым фактором макдональдизации (см. Главу 7).

В самом деле, все аспекты макдональдизированного мира вполне открыты для критики. Вот только один пример — на открытии европейского «Disney World» некий французский политик заявил, что это заведение «скоро засыплет Францию чужеродными творениями, которые имеют такое же отношение к культуре, как фаст-фуд к гастрономии»<sup>118</sup>. Хотя макдональдизация дает множество преимуществ (объясняемых дальше в этой главе), в этой книге мы сфокусируемся на ее чрезмерной цене и огромных рисках. «Макдональдс» и другие распространители модели фаст-фуда ежегодно тратят миллионы долларов на разъяснение того, какую пользу приносит их система. Конечно, у ее критиков все еще остается несколько площадок для выражения своих идей. Например, пока никто не выразил желания оплачивать антирекламные ролики в промежутках между воскресными мультфильмами, предупреждающие детей об опасностях, связанных с ресторанами фаст-фуда.

Тем не менее, в отношении критики макдональдизации встает вполне закономерный вопрос: что ей движет? Может быть, это романтизация прошлого, (неисполнимое) желание вернуться в мир, которого больше не существует? Некоторые критики, действи-

тельно, опираются на ностальгию по тем временам, когда жизнь была медленней и таила в себе меньше неожиданностей, когда, по крайней мере, некоторые (более обеспеченные экономически) были свободней, и люди общались с себе подобными, а не с роботом или компьютером<sup>119</sup>. Хотя подобная критика не лишена смысла, она, безусловно, преувеличивает положительные аспекты мира без «Макдональда», и склонна забывать о некоторых негативных чертах, связанных с прошлым. В качестве примера последних, возьмем следующий анекдотический рассказ о посещении пиццерии в Гаване на Кубе, которая в некоторых отношениях отстает от США на несколько десятилетий:

«Эта пицца не вызывает особого восторга — на томатном соусе тут экономят, а тесто кашеобразно.

Было примерно полвосьмого утра, и как обычно, имелись только стоячие места, а за сидячие шла такая борьба, что очередь выплескивалась на проезжую часть.

Меню было столь же спартанским... В качестве единственного напитка предлагалась вода из-под крана. Именно так: никакой подливки, никакой газировки, пива, кофе, соли или перца. И никаких спецзаказов.

Едят очень немногие. Большая часть присутствующих ожидает... Пальцы барабанят по столам, мухи жужжат, часы тикают. У официанта часы болтаются на поясе, но вряд ли они ему так нужны; время его явно не слишком заботит. Еще чуть-чуть, и раздражение прорвется наружу.

Но сейчас, в 8:45 вечера, я в пиццерии, и уже час с четвертью ожидаю два маленьких пирожка»<sup>120</sup>.

Мало кто предпочтет такое заведение быстрому,

дружелюбному обслуживанию и большому набору блюд в, скажем, «Pizza Hut». Однако, важнее то, что критики, обожествляющие прошлое, не осознают, что к такому миру мы просто не можем вернуться. На самом деле, рестораны фаст-фуда уже начали появляться даже в Гаване (и еще больше появятся после смерти Фиделя Кастро)<sup>121</sup>. Увеличение населения по всей планете, ускорение технологических изменений, растущий ритм жизни — все это и многое другое делает невозможным возврат к миру, если вообще он когда-то существовал, домашней пищи, обедов в традиционных ресторанах, качественной еды, блюд с разными неожиданными элементами, и шеф-поваров, свободных в своем кулинарном творчестве.

Гораздо правильней критиковать макдональдизацию с точки зрения возможного будущего<sup>122</sup>. Избавившись от ограничений макдональдизированных систем, но продолжая использовать все доступные технологии, люди могут стать более вдумчивыми, умелыми, креативными и гармоничными, чем мы нынешние. Если бы этот мир был менее макдональдизированным, люди смогли бы жить, больше воплощая свой человеческий потенциал.

Мы должны рассматривать макдональдизацию и как «дающую возможности», и как «ограничивающую возможности»<sup>123</sup>. Макдональдизированные системы дают нам возможность делать очень многое из того, что было невозможно в прошлом; однако, они же удерживают нас от многого, что мы стали бы делать, не будь их. Мы не должны упускать из виду того, на чем будет фокусироваться эта книга, ограничений, привнесенных макдональдизацией, ее «темной стороной».



ОБРАЗЕЦ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ:  
СЛУЧАЙ «ИКЕА»

Интересным примером макдональдизации является компания «Икеа»<sup>124</sup>, особенно если учитывать, что ее корни — в Швеции, а не в США. Ее популярность зиждется на том, что модная мебель хорошо известных шведских дизайнеров предлагается по низким ценам. У нее — обширная и преданная клиентура по всему свету. С точки зрения главной темы нашей книги поразителен тот факт, насколько она вписывается в определение макдональдизации. Но сходство с прародителем, самим «Макдональдсом», на этом не заканчивается. Например, как и с открытием нового «Макдональдса», открытию «Икеа» в новом месте предшествует томительное ожидание. Стоило лишь пойти слухам о появлении магазина в Дэйтоне, штат Огайо, как последовало коллективное заявление: «Мы тут в Дэйтоне все буквально кипятком писаем, ожидая объявления об «Икеа»»<sup>125</sup>. «Икеа» точно также — глобальный феномен, она присутствует в 34 странах (включая Китай и Японию), и продает в этих странах, как свои фирменные товары, так и более адаптированные к местным вкусам.

С точки зрения эффективности, «Икеа» предлагает покупку универсальной мебели чрезвычайно широкого диапазона. В целом, никому не приходится ждать доставки откуда-то издалека своего товара, так как огромный склад (часто именно через него и надо идти), где наличествует практически весь ассортимент, примыкает к каждому магазину.

*Эффективность «Икеа»* во многом основывается на том, что большую работу должны проделывать сами покупатели:

- В отличие от «Макдональдса», в любом среднестатистическом районе существует лишь несколько магазинов «Икеа», и поэтому покупатели часто тратят много часов на то, чтобы добраться до одного из них. Это называется «путешествие в «Икеа»<sup>126</sup>».
- На входе от покупателей ожидают, что они возьмут одну из карт, и сами отправятся бродить по похожему на лабиринт магазину (в «Икеа», как и лос-анжелесских казино, надеются, что клиенты «потеряются» и пробродят много часов, а поэтому и денег потратят больше). Клиенты не получают никакой помощи от продавцов, но зато повсюду нарисованы стрелки, по которым они могут ходить, как им вздумается. Также предполагается, что покупатель возьмет при входе карандаш и бланк заказа, и запишет номер полки и места, на котором стоит крупногабаритный товар, которые он хочет приобрести; для мелких покупок следует взять большую желтую сумку. Работников, способных помочь клиентам в магазине, очень немного. Покупатели могут поменять сумку на тележку, переходя из демонстрационного зала в торговый, где подбираются остальные мелкие товары.
- Если покупатели едят в кафетерии, от них ожидают, что они сами уберут за собой. Там даже висит объявление: «Почему я должен убирать со стола? В «Икеа», когда вы убираете за собой после еды — вы тем самым обеспечиваете низкие цены на наши товары»<sup>127</sup>.
- Большая часть мебели продается в разобранном виде в плоских коробках, и предполагается, что клиенты сами погрузят большую

часть купленного товара в свои машины, за исключением самых крупных. Вернувшись домой, они должны сами распаковать детали (и сами выбросить упаковку в мусор) и собрать мебель; единственный необходимый инструмент — это шестигранный торцовый ключ.

- Если мебель не влезает в вашу машину, вы можете нанять в магазине фургон (или заказать доставку), хотя это обойдется недешево, особенно по сравнению с ценой, которую вы платите за саму мебель.
- Чтобы посмотреть каталог<sup>128</sup>, покупатели часто просто заходят на сайт «Икеи» в интернете.

*Просчитываемость* — основа основ «Икеа», особенно тут важна идея покупки за низкую цену. Как и в случае с «долларовым меню» «Макдональдса», клиент может получить много мебели — достаточно, чтобы заполнить комнату или даже целый дом — по бросовым ценам. Как и с экономичными блюдами, покупатели ощущают, что они за свои деньги имеют ценный товар. В кафетерии «Икеа» даже предлагается дешевая еда, включая фирменные шведские фрикадельки или завтрак за 99 центов. Однако, как и всегда в макдональдзированной среде, низкая цена обычно означает низкое же качество, и в случае с «Икеа» мебель разваливается достаточно быстро. «Икеа» постоянно апеллирует к гигантским размерам своих магазинов, часто около 300 000 квадратных футов, или четыре-пять футбольных поля. Такие колоссальные размеры наводят покупателя на мысли, что внутри будет очень много товаров (что правда) и что, учитывая репутацию магазина, большая часть из них будет недорогой.

Конечно, в отношении любого магазина «Икеа» характерна высокая *предсказуемость* — всегда имеются большая парковка, детская игровая площадка под наблюдением (вот здесь у «Икеа» находятся служащие, но только потому, что когда дети под надзором, это дает родителям больше времени и спокойствия, необходимого для покупок), горы недорогой, дизайнерской шведской мебели, выход за складом и кассами, а там — коробки с мебелью, которую везут домой собирать, и т.п.

«Икеа» — это среда повышенного *контроля*, особенно в том смысле, что похожая на лабиринт структура магазина практически заставляет покупателей пройти его целиком, и увидеть практически все, что продается. Если кто-то попытается пойти другим путем, не тем, который прочерчен, то, скорее всего, потеряется. Кажется, что никакого другого пути, кроме того, что ведет к кассам, где надо оплачивать покупки, и не существует.

С рациональностью «Икеа» связан ряд *иррациональностей*, наиболее заметная из которых — скверное качество большинства товаров. Хотя предполагается, что эту мебель легко собирать, многие товары оказываются просто в принципе «несобираемыми»<sup>129</sup>. Кроме того, нужно вспомнить о долгих часах, которые требуются, чтобы доехать до «Икеа», бродить по магазину, ехать обратно и собирать все, что куплено.

## ПРЕИМУЩЕСТВА МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ

Наше обсуждение фундаментальных черт макдональдизации показывает, что, несмотря на всю ее иррациональность, «Макдональдс» (и другие мак-

дональдизированные системы, такие как «Икеа») добились успеха неслучайно, тому были веские основания. Многие серьезные люди, такие как экономический обозреватель Роберт Самуэлсон, горячо поддерживают бизнес-модель «Макдональдса». Самуэлсон признается, что «открыто поклоняется «Макдональдсу»», и считает его «величайшей ресторанной сетью в истории»<sup>130</sup>. Кроме того, «Макдональдс» предлагает множество вполне достойных уважения программ, которые идут на пользу обществу, таких как «дома Рональда Макдональдса», позволяющие родителям быть вместе с детьми, проходящими лечение по серьезным медицинским поводам; профессиональное обучение для подростков; программы, позволяющие его работникам продолжать обучение в школе; ресторан пытается нанимать на работу и обучать инвалидов; вводит программу «Мак-мастер», направленную на найм пожилых людей; с завидным постоянством удерживает рекорд по найму и поддержке разных меньшинств; проводит программу социальной ответственности, с целью улучшения природной среды и жизни животных<sup>131</sup>.

Процесс макдональдизации раскручивается с такой скоростью потому, что он ведет к позитивным переменам<sup>132</sup>. Вот несколько особенно ярких примеров таких перемен:

- Более широкий ассортимент товаров и услуг стал доступен большей, чем прежде, части населения.
- Доступность товаров и услуг меньше, чем раньше, зависит от времени и географического положения; люди могут теперь слать текстовые сообщения или e-мейлы, назначать

свидания онлайн, участвовать в проекте Му-Срасе посреди ночи — что прежде было просто невозможно.

- Люди могут получить то, что хотят, практически мгновенно и гораздо более удобным для них образом.
- Товары и услуги теперь — более однообразного качества; и, по крайней мере, некоторые люди получают их лучшего качества, чем до макдональдизации.
- Более экономичные альтернативы дорогостоящим, индивидуальным товарам и услугам сейчас широкодоступны; следовательно, люди могут позволить себе кое-что (например, виртуальные экскурсии через Интернет) о чем раньше и думать не могли.
- Быстрые и эффективные услуги стали доступны тем, кто работает дольше других и поэтому имеет меньше свободного времени.
- В быстро меняющемся, незнакомом и кажущемся враждебным мире относительно стабильная, знакомая и безопасная среда макдональдизированных систем дает людям чувство комфорта.
- Благодаря вычисляемости, потребителям теперь легче сравнить друг с другом товары конкурирующих производителей.
- Потребление некоторых товаров (например, программ диет или физических тренировок) действительно стало безопаснее в надежно регулируемых и контролируемых системах.
- С людьми все больше обращаются одинаково, независимо от их расы, пола, сексуальной ориентации или социального статуса.

- Организационные или технологические инновации быстрее и проще распространяются по сетям идентичных операторов.
- Наиболее популярные товары одной культуры легче переходят к другим.

### ЧТО НЕ ПОДВЕРГЛОСЬ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ?

Надеюсь, что эта глава дала первое представление о макдональדיзации и о масштабах феномена, который будет обсуждаться в дальнейшем на протяжении всей этой книги. На самом деле, с макдональдизацией связано столько различных явлений, что у вас может возникнуть вопрос: а что не было макдональдизировано? Не является ли макдональдизация синонимом модерности? Неужели все современное было макдональдизировано?

Хотя многое в мире уже макдональдизировано, по крайней мере трем аспектам современного общества удалось ускользнуть от этого процесса:

- Эти аспекты прослеживаются с более ранней, «пред-модерновой» эпохи. Хороший пример — семейный продовольственный магазинчик.
- В ответ на макдональдизацию возникают или шире распространяются, по крайней мере, частично новые бизнесы. Например, люди, которым до смерти надоели макдональдизированные мотели типа «Holiday's Inn» или «Motel 6s», стремятся останавливаться в относящимся к «Bed and Breakfast» (B&B), предлагающих комнату в частном доме, где владелец оказывает им индивидуальное внимание и где подается домашний завтрак.

- Эти аспекты указывают на движение к новой, «пост-модерновой» эпохе. Например, в пост-модерновом обществе проекты «модерновых» многоэтажных домов уступают место более скромным, но и более приятным для жилья.

Таким образом, хотя макдональдизация все-таки, современный мир остается все-таки чем-то большим, чем макдональдизация. Да, она — очень важный социальный процесс, но далеко не единственный, который влияет на современное общество.

Кроме того, «макдональдизация — это не процесс по типу «все или ничего»»<sup>133</sup>. Бывают разные стадии макдональдизации. Рестораны фаст-фуда, например, тяжело макдональдизированы, университеты — умеренно макдональдизированы, а семейные продуктовые магазинчики — только слегка макдональдизированы. Сложно представить себе какой-нибудь социальный феномен, полностью избежавший макдональдизации, но некоторые местные предприятия на Кубе или Фиджи могут до сих пор оставаться нетронутыми.

### ПЛАН КНИГИ

Так как эта книга представляет собой научный труд, в ней нельзя просто утверждать, что макдональдизация распространяется по всему обществу, нужно предъявить доказательства. Поэтому, после обсуждения прошлого, настоящего и будущего макдональдизации во второй главе, в главах с 3 по 6 будут представлены свидетельства наличия четырех базовых факторов макдональдизации, которые были кратко описаны в этой главе — эффективности, просчитывае-



мости, предсказуемости и контроля. В каждой главе многочисленные примеры покажут, до какой степени макдональдизация пронизала общество, и что скорость этого проникновения увеличивается.

Остальная часть книги больше посвящена анализу. В седьмой главе исследуется пятый, самый парадоксальный фактор макдональдизации, иррациональность рационального. Хотя данная книга целиком посвящена критике макдональдизацию, в этой главе она будет представлена наиболее ясно и прямо, будут рассмотрены различные иррациональности, самой важной из которых является дегуманизация. В восьмой главе обсуждаются отношения между макдональдизацией и, возможно, самым важным изменением нашего времени, глобализацией. В девятой главе отдельные люди или группы, обеспокоенные, если не разъяренные макдональдизацией, найдут рецепты, как жить во все более макдональдизированном мире. Наконец, в десятой главе мы обратимся к рассмотрению недавнего взрывного роста «Starbucks» и к вопросу о том, является ли «старбаксизация» лучшим, чем «макдональдизация», термином для описания того процесса, которому посвящена вся эта книга. Чтобы снизить напряжение (если оно вообще возникало) по этому поводу, заранее скажем, что ответ будет — «Нет!». Однако, анализ феноменального успеха «Starbucks» бросает дополнительный свет на процесс макдональдизации.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Схожую точку зрения, хотя и более суженную, чем представленная здесь, см.: R.Barber. "Jihad vs. McWorld" *The Atlantic Monthly*, March 1992, pp.53–63; тот же автор, Bar-

ber, *Jihad vs. McWorld*. New York: Times Books, 1995. Более популярное изложение вопроса см.: Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.

- <sup>2</sup> Сказано, чтобы читатели не путали с бестселлером — Eric Schlosser. *Fast Food Nation*. Boston: Houghton Mifflin, 2001 — который как раз об индустрии фаст-фуда и уделяет много внимания «Макдональдсу».
- <sup>3</sup> Со времени публикации первого издания этой книги в 1993 г., термин «макдональдизация» стал, по крайней мере, до некоторой степени, частью научного и общественного лексикона. В число академических публикаций входят: Dennis Hayes, Robin Wynyard (eds.). *The McDonaldization of Higher Education*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 2002; John Drane. *The McDonaldization of the Church*. London: DArton, Longman and Todd, 2001; Barry Smart (ed.). *Resistins McDonaldization Revisited*. Westport, CT: Greenwood, 1998; специальный выпуск голландского журнала «*Sociale Wetenschappen*» (vol.4, 1996), посвященный макдональдизации; эссе в собранной мной антологии *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2006; специальный выпуск (вышедший также под моей редакцией) журнала «*American Behavioral Scientist*», озаглавленный «*McDonaldization: Chicago, America, the World*» (October 2003). В популярных СМИ тоже часто встречаются упоминания макдональдизации.
- <sup>4</sup> Алан Брайман предложил термин «диснейизация», определение которого построено аналогичным образом: «процесс, посредством которого принципы тематических парков Диснея начинают доминировать во все большем и большем числе сфер американского общества, равно как и мира в целом» (стр. 26). См.: Alan Bryman. «The Disneyization of Society». *Sociological Review* 47 (February

- 1999): 25–47; Alan Bryman. *The Disneyization of Society*. London: Sage, 2004.
- <sup>5</sup> См.: George Ritzer, ed. *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2006.
- <sup>6</sup> Пресс-релиз «Макдональдса»: [http://www.mcdonalds.com/corp/news/fnpr/2007/fpr\\_012407.html](http://www.mcdonalds.com/corp/news/fnpr/2007/fpr_012407.html), выпущенный в мае 2007 г.
- <sup>7</sup> Сайт «Макдональдса»: [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)
- <sup>8</sup> Martin Plimmer. “This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste”. *Independent* (London), January 3, 1998, p.46.
- <sup>9</sup> Internation Franchise Association: [www.franchise.org](http://www.franchise.org)
- <sup>10</sup> Остальные либо филиалы, либо принадлежат компании.
- <sup>11</sup> “Chipotle, McDonald’s Complete Separation”. *Business Wire*, October 13, 2006.
- <sup>12</sup> Сайт компании «Yum! Brands»: <http://www.yum.com/investors>.
- <sup>13</sup> Ежегодный отчет «Yum! Brands» за 2006 г: <http://thompson.mobular.net/thomson/7/2315/2546/>
- <sup>14</sup> Сайт компании «Subway»: [www.subway.com](http://www.subway.com)
- <sup>15</sup> Пресс-релиз «Subway»: “Subway Restaurants Named Number One Franchise”. January 2003.
- <sup>16</sup> Janet Adamy. “For Subway, Anywhere Is Possible Franchise Site.” *Wall Street Journal Online*, September 1, 2006.
- <sup>17</sup> Glenn Collins. “A Big Mac Strategy at Porterhouse Prices”. *New York Times*, August 13, 1996, p.D1.
- <sup>18</sup> Ibid.
- <sup>19</sup> Ibid.
- <sup>20</sup> Столь же дорогая сеть стейкхаусов «Ruth’s Chris», заявляет, может быть, немного слишком громко и самодовольно: «Наша концепция — это не концепция «Макдональдса»» (Glenn Collins. “A Big Mac Strategy at Porterhouse Prices”. *New York Times*, August 13, 1996, p.D1). Даже если это правда (что сомнительно), ясно, что все рестораны этого типа вы-

нуждены определять себя, либо негативно, либо позитивно, через отношение к стандартам «Макдональдса».

- <sup>21</sup> Timothy Egan. "Big Chains Are Joining Manhattan's Toy Wars". *New York Times*, December 8, 1990, p.26
- <sup>22</sup> Stacey Burling. "Health Club...For Kids". *Washington Post*, November 21, 1991, p.D5.
- <sup>23</sup> «Kentucky Fried Children», по аналогии с «Kentucky Fried Chicken». — *Прим. перев.* Tamar Lewin. "Small Tots, Big Biz". *New York Times Magazine*, January 19, 1989, p.89.
- <sup>24</sup> [www.curves.com/about\\_curves/curves\\_story.php](http://www.curves.com/about_curves/curves_story.php), выпущенный 29 марта 2007 г.
- <sup>25</sup> Я хотел бы поблагодарить Карен Хэлнон за многие из этих недавних примеров.
- <sup>26</sup> Сайт «Макдональдса»: [www.mcdonalds.com/corp.html](http://www.mcdonalds.com/corp.html)
- <sup>27</sup> Ibid.
- <sup>28</sup> Mike Comerford. "The Forbidden Kitchen Technology and Testing Help McDonald's Grew Around the Globe". *Chicago Daily Herald-Business*, December 11, 2006.
- <sup>29</sup> Сайт «Макдональдса»: [www.mcdonalds.com/corp.html](http://www.mcdonalds.com/corp.html)
- <sup>30</sup> Robin Young. "Britain Is Fast-Food Capital of Europe". *Times* (London), April 25, 1997. Впрочем, у «Макдональдса» именно там недавно возникли проблемы, и в начале 2006 г. компания объявила о планах по закрытию 25 ресторанов в Великобритании.
- <sup>31</sup> Ilene R.Prusher. "McDonaldized Israel Debates Making Sabbath 'Less Holy'". *Christian Science Monitor*, January 30, 1998, p.8; также см.: Uri Ram. "Glocommodification: How the Global Consumes the Local McDonald's in Israel". *Current Sociology* 52 (2004): 11–31.
- <sup>32</sup> Сайт «Blockbuster»: [www.blockbuster.com](http://www.blockbuster.com)
- <sup>33</sup> Сайт «Wal-mart»: [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)
- <sup>34</sup> Сайт «Tim Hortons»: [www.timhortons.com](http://www.timhortons.com); Les Whittingto. "Tim Hostons: Canada Success Story". *Gazette* (Montreal), October 17, 1997, pp.F4ff.

- <sup>35</sup> Сайт «Bloomberg»: [http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=10000082&sid=atSds\\_icml2g&refer=canada](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=10000082&sid=atSds_icml2g&refer=canada), отчет выпущен в мае 2007.
- <sup>36</sup> Eric Margolis. “Fast Food: France Fights Back”. *Toronto Sun*, January 16, 1997, p.12.
- <sup>37</sup> Valerie Reitman. “India Anticipates the Arrival of the Beefless Big Mac”. *Wall Street Journal*, October 20, 1993, pp. B1, B3.
- <sup>38</sup> Традиционный десерт, представляющий собой подобие супа из красной фасоли.— *Прим. перев.*
- <sup>39</sup> Сайт «Mos Food Service»: [www.mos.co.jp](http://www.mos.co.jp)
- <sup>40</sup> Alison Leigh Cowan. “Unlikely Spot for Fast Food”. *New York Times*, April 29, 1984, sec.3, p.5.
- <sup>41</sup> Peter S. Goodman. “Familiar Logo on Unfamiliar Eateries in Iraq”. *Washington Post*, May 26, 2003, pp.A1, A14.
- <sup>42</sup> Сайт компании «The Body Shop»: [www.thebodyshop.com](http://www.thebodyshop.com)
- <sup>43</sup> Philip Elmer-Dewitt. “Anita the Agitator”. *Time*, January 25, 1993, pp.52ff; Eben Shapiro. “The Sicerest Form of Rivalry”. *New York Times*, October 19, 1991, pp.35, 46; Сайт «Bath&Body Works»: [www.bathandbodyworks.com](http://www.bathandbodyworks.com)
- <sup>44</sup> Сайт компании «Pret a Manger»: [www.pretamanger.co.uk/philosophy](http://www.pretamanger.co.uk/philosophy)
- <sup>45</sup> “Pollo Campero Refreshes Brand Logo Getting Ready for Expansion”. *Business Wire*, June 1, 2006.
- <sup>46</sup> Hugh Morley. “A Hunger for the Hispanic: Combining Fast Food, Ethnic Cuisine”. *The Record* (Bergen County, NJ), March 22, 2006, p.B01
- <sup>47</sup> “Stylish, Swedish, 60-ish; Ikea’s a Global Phenomenon”. *Western Mail*, May 20, 2003, p.1
- <sup>48</sup> Сайт компании «H&M»: [www.hm.com](http://www.hm.com)
- <sup>49</sup> [www.inditex.com](http://www.inditex.com), отчет выпущен в январе 2007
- <sup>50</sup> Michael Arndt, “McDonald’s Goes 24/7”, [www.msnbc.msn.com/id/16828944](http://www.msnbc.msn.com/id/16828944), выпущено в мае 2007

- <sup>51</sup> Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983.
- <sup>52</sup> John F. Harris. "McMilestone Restaurant Opens Doors in Dale City" *Washington Post*, April 7, 1988, p.D1
- <sup>53</sup> В русском прокате название «Поездка в Америку». — Прим. перев.
- <sup>54</sup> В русском прокате название «С меня хватит». — Прим. перев.
- <sup>55</sup> В русском прокате «Москва на Гудзоне». — Прим. перев.
- <sup>56</sup> В русском прокате фильм не выходил, название можно перевести как «Раз за разом». — Прим. перев.
- <sup>57</sup> «Спящий». — Прим. перев.
- <sup>58</sup> «Алюминиевые человечки». — Прим. перев.
- <sup>59</sup> «Скотланд, Пенсильвания». — Прим. перев.
- <sup>60</sup> «Нация фаст-фуда». — Прим. перев.
- <sup>61</sup> E.R. Shipp. "The McBurger Stand That Started It All". *New York Times*, February 27, 1985, sec.3, p.3.
- <sup>62</sup> Сайт «Макдональдса»: <http://www.mcdonalds.com/corp/news/media.html>
- <sup>63</sup> Bill Keller. "Of Famous Arches, Beeg Meeks and Rubles". *New York Times*, January 28, 1990, sec.1, pp.1, 12.
- <sup>64</sup> "Wedge of Americana: In Moscow, Pizza Hut Opens 2 Restaurants". *Washington Post*, September 12, 1990, p.B10.
- <sup>65</sup> Jeb Blount. "Frying Down to Rio". *Washington Post/Business*, May 18, 1994, pp.F1, F5.
- <sup>66</sup> Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999, p.235.
- <sup>67</sup> Thomas Friedman. "A Manifesto for the Fast World". *New York Times Magazine*, March 28, 1999, pp.43–44.
- <sup>68</sup> Сайт журнала «Economist»: <http://www.economist.com/index.html>

- <sup>69</sup> Откликаясь на появление новой глобальной иконы, один австралийский банк предложил схожую лукаво-издательскую идею — «индекс iPod», см.: [www.smh.com.au/news](http://www.smh.com.au/news)
- <sup>70</sup> Thomas Friedman. “A Manifesto for the Fast World”. *New York Times Magazine*, March 28, 1999, p.84.
- <sup>71</sup> Conrad Kottak. “Rituals at McDonald’s”// Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp.52–58.
- <sup>72</sup> Bill Keller. “Of Famous Arches, Beeg Meeks and Rubles”. *New York Times*, January 28, 1990, sec.1, pp.1, 12.
- <sup>73</sup> William Severini Kowinski. *The Mall of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p.218.
- <sup>74</sup> Stephen M.Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview Press, 1992.
- <sup>75</sup> Bob Garfield. “How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation”. *Washington Post/Outlook*, July 7, 1991, p.B5; см. Также: Margaret J.King. “Empires of Popular Culture: McDonald’s and Disney”//Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp.106–119.
- <sup>76</sup> Stephen Greenhouse. “The Rise and Rise of McDonald’s”. *New York Times*, June 8, 1986, sec.3, p.1.
- <sup>77</sup> Richard L.Papiernik. “Mac Attack?”. *Financial World*, April 12, 1994, p.30.
- <sup>78</sup> Laura Shapiro. “Ready for McCatfish?” *Newsweek*, October 15, 1990, pp.76–77; N.R.Kleinfeld. “Fast Food’s Changing Landscape”. *New York Times*, April 14, 1985, sec.3, pp.1, 6.
- <sup>79</sup> Louis Uchitelle. “That’s Funny, Those Pickles Don’t Look Russian”. *New York Times*, February 27, 1992, p.A4.
- <sup>80</sup> Сайт центра оборонной информации: [www.cdi.org/russia](http://www.cdi.org/russia)

- <sup>81</sup> Nicholas D.Kristof. “Billions Seved (and That Was Without China)”. *New York Times*, April 24, 1992, p.A4.
- <sup>82</sup> Gilbert Chan. “Fast Food Chains Pump Profits as Gas Stations”. *Fresno Bee*, October 10, 1994, p.F4.
- <sup>83</sup> Cynthia Rigg. “McDonald’s Lean Units Beef Up NY Presence”. *Crain’s New York Business*, October 31, 1994, p.1.
- <sup>84</sup> Anthony Flint. “City Official Balks at Placement of McDonald’s at New Courthouse”. *Boston Globe*, March 9, 1999, p.B3.
- <sup>85</sup> Anita Kumar. “A New Food Revolution on Campus”. *St.Petersburg Times*, May 11, 2003, p.1A.
- <sup>86</sup> Carole Sugarman. “Dining Out on Campus”. *Washington Post/Health*, February 14, 1995, p.20.
- <sup>87</sup> Edwin McDowell. “Fast Food Fills Menu for Many Hotel Chains”. *New York Times*, January 9, 1992, pp.D1, D6.
- <sup>88</sup> Dan Freedman. “Low Fat? The Kids Aren’t Buying; Districts Struggle to Balance Mandates for Good Nutrition with Reality in the Cafeteria”. *The Times Union*, September 22, 2002, p.A1.
- <sup>89</sup> “Back to School: School Lunches”. *Consumer Reports*, September 1998, p.49.
- <sup>90</sup> Mike Berry. “Redoing School Cafeterias to Favor Fast-Food Eateries”. *Orlando Sentinel*, January 12, 1995, p.11.
- <sup>91</sup> Pediatric Obesity: Fast-Food Restaurants Cluster Around Schools”. *Obesity, Fitness and Wellness Week*, September 24, 2005, p.1517.
- <sup>92</sup> “Grade ‘A’ Burgers”. *New York Times*, April 13, 1986, pp.12, 15.
- <sup>93</sup> Jennifer Curtis. “McDonald’s Attacked for Toys That Push Its Fatty Fast Food”. *The West Australian (Perth)*, January 16, 2007, p.13.
- <sup>94</sup> Lindsay Tanner. “Pediatric Hospitals That Serve Fast Food Raise More Alarm”. *Houston Chronicle*, December 28, 2006, p.B2.
- <sup>95</sup> Gloria Pitzer. *Secret Fast Food Recipes: The Fast Food Cookbook*. Marysville, MI: Author.



- <sup>96</sup> Более подробно это разбирается в статье: George Ritzer. "Revolutionizing the World of Consumption". *Journal of Consumer Culture* 2 (2002):103–118.
- <sup>97</sup> George Anders. "McDonald's Methods Come to Medicine as Chains Acquire Physicians' Practices". *Wall Street Journal*, August 24, 1993, pp.B1, B6.
- <sup>98</sup> Peter Pritchard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987.
- <sup>99</sup> Я благодарю Ли Мартина за то, что он привлек мое внимание к этому случаю (и к меню).
- <sup>100</sup> Игра слов: nuggets (англ.) — буквально значит «золотой самородок». — *Прим. перев.* Peter Pritchard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987, pp.232–233.
- <sup>101</sup> Howard Kurtz. "Slicing, Dicing News to Attract the Young". *Washington Post*, January 6, 1991, p.A1.
- <sup>102</sup> Jill Agostino. "A Fitness Formula That Makes the Cut". *New York Times*, September 12, 2006.
- <sup>103</sup> Kathryn Hausbeck, Barbara G.Brents. "McDonaldization of the Sex Industries?"//George Ritzer (ed.). *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2006, pp.103–117.
- <sup>104</sup> Nicholas D.Kristof. "Court Test Is Likely on Dial-a-Porn Service Game". *New York Times*, October 15, 1986, sec.1, p.16.
- <sup>105</sup> Цитировано в: Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p.9.
- <sup>106</sup> Jean Sonmor. "Can We Talk Sex: Phone Sex Is Hot-Wiring Metro's Lonely Hearts". *Toronto Sun*, January 29, 1995, pp.M11ff.
- <sup>107</sup> Ibid.

- <sup>108</sup> Martin Gottlieb. “Pornography’s Plight Hits Times Square”. *New York Times*, October 5, 1986, sec.3, p.6.
- <sup>109</sup> Выдержки из этой работы см.: George Ritzer (ed.). *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2006.
- <sup>110</sup> Arthur Asa Berger. *Signs in Contemporary Culture: An Introduction to Semiotics*, 2nd ed. Salem, WI: Sheffield, 199.
- <sup>111</sup> Max Weber. *Economy and Society*. Totowa, NJ: Bedminster, 1921/1968; Stephen Kalberg. “Max Weber’s Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Process in History”. *American Journal of Sociology* 85 (1980): 1145–1179.
- <sup>112</sup> Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989, p.142.
- <sup>113</sup> Melanie Warner. “McDonald’s Revival Has Hidden Health Costs”. *International Herald Tribune*, April 20, 2006, p.17.
- <sup>114</sup> Melanie Warner. “U.S. Restaurant Chains Find There Is No Too Much”. *New York Times*, July 28, 2006, p.C5.
- <sup>115</sup> Martin Plimmer. “This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste”. *Independent* (London), January 3, 1998, p.46.
- <sup>116</sup> Как мы увидим в Главе 6, этот растущий контроль часто получается в результате замены человеческой технологии на нечеловеческую.
- <sup>117</sup> Надо указать, что слова «рациональное», «рациональность», «рационализация» используются здесь и везде в книге иначе, чем в обыденной речи. С одной стороны, люди обычно считают эти термины по большей части позитивными; нечто рациональное — это нечто хорошее. Однако здесь они используются в негативном смысле. Позитивный смысл в этом анализе несет подлинно человеческий «разум» (например, это способность действовать

и работать творчески), который отрицается нечеловеческими, рациональными системами наподобие ресторанов фаст-фуда. С другой стороны, термин «рационализация» обычно ассоциируется с теорией Фрейда, где он обозначает способ объяснить поведение, но здесь он значит растущую повсеместность рациональности. Таким образом, при чтении этой книги вы должны внимательно относиться к интерпретации терминов именно так, а не в их обыденном употреблении.

- <sup>118</sup> Alan Riding. "Only the French Elite Scorn Mickey's Debut". *New York Times*, April 13, 1992, p.A13.
- <sup>119</sup> George Stauth, Bryan S.Turner. "Nostalgia, Postmodernism and the Critique of Mass Culture". *Theory, Culture and Society* 5 (1988): 509–526; Bryan S.Turner. "A Note on Nostalgia". *Theory, Culture and Society* 4 (1987): 147–156.
- <sup>120</sup> Lee Hockstader. "No Service, No Smile, Little Sauce". *Washington Post*, August 5, 1991, p.A12.
- <sup>121</sup> Douglas Farah. "Cuban Fast Food Joints Are Quick Way for Government to Rally Economy". *Washington Post*, January 24, 1995, p.A14.
- <sup>122</sup> В этом смысле, здесь есть сходство с критикой Марксом капитализма. Маркса не вдохновляла романтизация докапиталистического общества, а, скорее, желание создать истинно человеческое (коммунистическое) общество на основе, которую обеспечил капитализм. Несмотря на такую близость к марксистской теории, эта книга, как вы увидите, гораздо сильнее опирается на теории Макса Вебера.
- <sup>123</sup> Эти концепции ассоциируются с работой социолога Энтони Гидденса. См., например: Anthony Giddens. *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- <sup>124</sup> Jon Ortiz. "Customers Drawn to Ikea Experience". *Sacramento Bee*, February 26, 2006, p.D1ff.

- <sup>125</sup> Stephanie Irwin. "It's a Destination...It's a Lifestyle...It's a Furniture Store". *Dayton Daily News*, August 2, 2006, p.D8.
- <sup>126</sup> Ibid.
- <sup>127</sup> Jon Ortiz. "Customers Drawn to Ikea Experience". *Sacramento Bee*, February 26, 2006, p.D1ff
- <sup>128</sup> Ibid.
- <sup>129</sup> Stephanie Irwin. "It's a Destination...It's a Lifestyle...It's a Furniture Store". *Dayton Daily News*, August 2, 2006, p.D8.
- <sup>130</sup> Robert J.Samuelson. "In Praise of McDonald's". *Washington Post*, November 1, 1989, p.A25.
- <sup>131</sup> Edwin M.Reingold. "America's Hamburger Helper". *Time*, June 29, 1992, pp.66–67.
- <sup>132</sup> Я благодарю своего коллегу, Стэна Прессера, за совет перечислить на этих страницах все виды преимуществ.
- <sup>133</sup> George Ritzer, Seth Ovardia. "The Process of McDonaldization Is Not Uniform, nor Are Its Setting, Consumers, or the Consumption of Its Goods and Services"//Mark Gottdiener (ed.). *New Forms of Consumption: Consumers, Cultures and Commodification*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 2000, pp. 33–49.

## ГЛАВА 2. ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ

ОТ «ЖЕЛЕЗНОЙ КЛЕТКИ»  
К ФАБРИКЕ ФАСТ-ФУДА И ДАЛЕЕ

Макдональдизация возникла не на пустом месте; ей предшествовал ряд социальных и экономических нововведений, которые не только предвосхитили ее, но и наделили многими характерными чертами, рассмотренными в первой главе<sup>1</sup>. В начале данной главы я попытаюсь кратко рассмотреть эти нововведения. Во-первых, я обращусь к понятию бюрократии и к теории Макса Вебера, рассматривающей бюрократизацию как частный случай процесса большего масштаба, а именно процесса рационализации. Затем я перейду к обсуждению нацистского Холокоста, массового убийства, которое можно рассматривать как крайнее логическое воплощение страхов Вебера перед рационализацией и бюрократизацией. После этого мы рассмотрим некоторые тесно переплетенные друг с другом социально-экономические нововведения, предшествовавшие макдональдизации: научное управление, разработанное на рубеже веков Ф.У.Тэйлором, конвейер Генри Форда, массовое производство пригородных домов в Левиттауне, торговые моллы и созданную Рэем Кроком сеть «Макдональдс». Эти инновации представляют не только исторический интерес;

большинство из них продолжает играть важную роль до сих пор.

Во второй половине данной главы фокус внимания будет возвращен к настоящему, а также обращен на возможное будущее макдональдизации. Начну я с некоторых из тех сил, что движут макдональдизацией сегодня, включая прибыльность; мы оценим ее, а также то, насколько она вписывается в происходящие сейчас изменения. Затем я обращусь к взаимосвязи между макдональдизацией и тремя самыми важными новинками нашего времени: постиндустриальному, постфордистскому и постсовременному обществам. После этого мы перейдем к событию на первый взгляд маловажному, — а именно подъему на гору Эверест — и убедимся, что оно, судя по всему, указывает на то, что экспансии макдональдизации уже нет преград. Однако в самом последнем разделе главы мы рассмотрим вероятность угасания и даже краха «Макдональдса» и макдональдизации под общей рубрикой «де-макдональдизации».

### БЮРОКРАТИЗАЦИЯ:

#### БОЛЕЕ РАЦИОНАЛЬНОЕ УСТРОЙСТВО ЖИЗНИ

Бюрократия — это широкомасштабная организация, состоящая из иерархически выстроенных служб. В этих службах люди имеют определенные обязанности и должны действовать в соответствии с правилами и писаными нормами, а также подчиняться давлению, которое оказывают чиновники, занимающие более высокие посты.

Бюрократия по большей части является творением современного западного мира. Хотя в ранних обществах тоже имелись свои организационные

структуры, по своей эффективности они были несравнимы с бюрократией. Например, в традиционных обществах чиновники несли службу из личной преданности вождю. Эти чиновники подчинялись больше личным капризам, чем безличным правилам. У них не было строго очерченного круга обязанностей и четкой иерархии постов, и они сами не должны были проходить специальное обучение для того, чтобы занять эти посты.

Наконец, бюрократия разнится от ранних методов организации своей формальной структурой, которая, наряду с прочим, и придает ей большую эффективность. Институционализированные правила и нормы заставляют тех, кто работает на бюрократию, выбирать наилучшие средства достижения цели, не останавливаясь перед насилием. Конкретная задача разбивается на ряд компонентов, и на каждую службу возлагается ответственность только за определенную часть большей работы. Служащие каждого ведомства выполняют свою часть задачи, обычно следуя предписаниям и, как правило, в предустановленной очередности действий. Когда каждый из служащих завершает, следуя строгому порядку, свою часть работы, вся задача оказывается выполненной. При таком подходе бюрократия с успехом использует то, что, как показала ее предшествующая история, является оптимальным средством достижения желанной цели.

### **Теория рациональности Вебера**

Корни современных представлений о бюрократии уходят в труды немецкого социолога рубежа XX в. Макса Вебера<sup>2</sup>. Концепция бюрократии является частью его более обширной теории процесса рациио-

нализации. В ней Вебер описал, как современному западному миру удается стать все более и более рациональным — при помощи эффективности, предсказуемости, просчитываемости и нечеловеческих технологий, которые осуществляют контроль над людьми. Он также проанализировал, почему остальной мир не смог рационализироваться.

Как мы видим, концепция макдональдизации — это расширение и дополнение веберовской теории рационализации, особенно той ее части, что касается потребления. Для Вебера моделью рационализации была бюрократия, для меня же парадигмой макдональдизации является ресторан фаст-фуда<sup>3</sup>.

В своих исследованиях Вебер продемонстрировал, что современный западный мир произвел на свет особый тип рациональности. В разное время во всех обществах существовали свои типы рациональности, но ни одно из них не породило того, что Вебер назвал формальной рациональностью. Это именно тот вид рациональности, на который я ссылаюсь, когда говорю о макдональдизации или процессе рационализации в целом.

Что такое формальная рациональность? Согласно Веберу, формальная рационализация означает, что поиск людьми оптимальных средств достижения цели ограничен правилами, нормами и крупными социальными структурами. Индивидам не дается их собственных инструментов поиска. Вебер назвал выработку этого типа рациональности важнейшим нововведением в истории человечества. До того людям приходилось открывать подобные механизмы самим или при помощи смутных и крайне общих указаний крупных систем ценностей (например, религии)<sup>4</sup>. После внедрения формальной рациональ-



ности они могут использовать институционализированные правила, которые помогают решать — или даже диктуют — что делать. Таким образом, важным аспектом формальной рациональности является то, что она предоставляет людям ограниченный набор средств. В формально рациональных системах практически каждый может (или должен) делать один и тот же, оптимальный выбор.

Вебер хвалил бюрократию, эту парадигму формальной рациональности, за многие достоинства, которые она имеет по сравнению с другими механизмами, помогающими людям открывать и использовать оптимальные методы достижения цели. Самым важным преимуществом являются четыре характеристики рационализации (и макдональдизации).

Во-первых, Вебер рассматривал бюрократию как самую эффективную структуру по выполнению наибольшего числа задач, требующих долгой бумажной работы. В качестве примера, к которому вполне мог прибегнуть сам Вебер, возьмем Службу по внутреннему налогообложению США (СВН) — ведь ни одна другая структура не смогла бы так хорошо справляться со сбором миллионов долларов разных налогов.

Во-вторых, бюрократия делает упор на количественной стороне как можно большего числа процессов и вещей. Сведение работы к серии вычисляемых задач помогает людям добиться успеха. Например, служащий СВН должен обработать определенное количество налоговых поступлений каждый день. Если он не успевает обработать требуемое количество, то его труд считается неудовлетворительным, если он делает больше, то труд оценивается как блестящий.

Однако количественный подход представляет собой проблему: качеству работы уделяется мало или совсем никакого внимания. Предполагается, что служащие способны выполнить свою задачу, мало заботясь о том, как они ее выполнили. Например, чиновник СВН, которого начальство позитивно оценило за обработку большого числа налоговых поступлений, на самом деле, может обрабатывать их плохо, и это обойдется правительству в тысячи или даже миллионы долларов. Или же налоговый агент может собирать деньги настолько агрессивным способом, что налогоплательщики в конце концов сильно разозлятся.

В-третьих, за счет глубоко укоренившихся правил и норм, действия бюрократии становятся крайне предсказуемыми. Работники какой-то одной службы очень хорошо себе представляют, как будут поступать работники других служб. Они в курсе, чем их обеспечат и когда. Люди со стороны, получатели услуг, которые оказывает бюрократия, тоже с высокой степенью вероятности знают, что они получат и когда. И снова используем пример, подходящий для Вебера: миллионы получателей чеков от Администрации социального обеспечения США точно знают, когда придут их чеки и какая именно сумма в этих чеках будет прописана.

Наконец, бюрократия делает большой упор на контроле над людьми за счет замещения человеческого разумного суждения диктатом правил, норм и структур. Работников контролируют при помощи разделения труда, назначая каждой службе ограниченное число четко определенных задач. Сотрудники должны выполнять эти задачи, и никакие иные, и только тем способом, который предусмо-

трен в данной организации. В большинстве случаев они даже не имеют возможности разработать свои, уникальные способы решения этих задач. Кроме того, когда люди имеют право лишь на немногие суждения, они начинают напоминать роботов или компьютеры. Загнав их в подобное состояние, вожди бюрократии могут вполне серьезно задуматься и о настоящей замене их машинами. Такая замена до некоторой степени уже была осуществлена: во многих областях компьютерам поручается та часть бюрократических задач, которые некогда выполняли люди. Схожим образом контролируются и клиенты бюрократии. Они получают от конкретной организации только определенные услуги. Например, СВН может предложить людям совет по поводу налогов, но не по поводу бракосочетания. Определенные услуги оказываются соответствующими им способами, и никакими иными. Например, пособия по безработице высылаются в виде чеков, а не наличных.

### **Иррациональность и «железная клетка»**

Несмотря на все свои преимущества, бюрократия страдает от иррациональности рационального. Как и рестораны фаст фуда, бюрократия может быть дегуманизированным местом работы и обслуживания. Рональд Такаки характеризует рационализированные среды как пространство, в котором «личность помещается в ограничительные рамки, эмоции контролируются, а дух подавляется»<sup>5</sup>. Другими словами, это среды, в которых люди не могут вести себя по-человечески — они там дегуманизированы.

Вдобавок к дегуманизации, бюрократия приносит другие типы иррациональности. Вместо того

чтобы быть эффективной, бюрократия может стать чудовищно неэффективной из-за канцелярщины, административных рогадок и других патологий. Упор на количественную сторону часто ведет к большому объему низкокачественной работы. Бюрократия часто становится непредсказуемой, когда служащие теряют представление о том, что они должны делать, а клиенты не получают услуг, которых ожидали. Из-за всех этих и прочих несовершенств, бюрократия начинает терять контроль над теми, кто работает внутри нее и кого она обслуживает. Озлобление на нечеловеческие технологии, которыми их заменили, часто заставляет служащих сокращать или полностью саботировать действия, связанные с этими технологиями. В конце концов, то, что было задумано как высоко рациональное действие, становится совершенно иррациональным.

Хотя Вебер отдавал себе отчет в иррациональности формально рационализированных систем, его гораздо больше интересовало то, что он называл «железной клеткой» рациональности. С его точки зрения, бюрократия является клеткой в том смысле, что люди в ней заперты, а их базовые человеческие качества отрицаются. Вебер больше всего боялся того, что бюрократия будет продолжать рационализироваться, и рациональные принципы начнут доминировать в самых разных секторах общества. Он предвидел такое общество, люди в котором заперты в чередующихся рациональных структурах, где можно передвигаться только от одной рациональной системы к другой — от рационализированных образовательных институций к рационализированным рабочим местам, из рационализированных сфер досуга в рационализированные дома. Общество

тогда станет ничем иным, как неразрывной сетью рационализированных структур, из которых нельзя вырваться.

Хороший пример того, чего боялся Вебер, можно найти в современной рационализации досуга. Изначально досуг считался чем-то, что позволяет ускользнуть за границы рационализации и будничной рутины. Однако в последние десятилетия эти пути бегства сами становятся все более и более рационализированными, воплощая те же самые принципы, что бюрократия или рестораны фаст-фуда. Среди многочисленных примеров рационализации досуга<sup>6</sup> — круизы и круизные линии<sup>7</sup>, сети кемпингов, пакетные туры. Возьмем, например, семидневный средиземноморский тур. Корабль проплывает, по крайней мере, часть Средиземного моря, ненадолго останавливаясь в главных городах, богатых достопримечательностями, вдоль берега, скажем, Южной Европы. Этот маршрут позволяет туристам увидеть максимум мест за семь дней. В особенно интересных или важных местах корабль причаливает к берегу на несколько часов, давая сойти на сушу, попробовать местной кухни, купить сувениры и сделать несколько фото. Затем — краткое путешествие обратно на корабль, и движение к следующему пункту маршрута. Во время ночных переходов к этим самым пунктам круизные туристы спят на борту и по большей части едят на борту. На следующее утро они просыпаются, хорошо завтракают и оказываются уже на новом месте. Все это очень эффективно.

С рационализацией такой сферы, как досуг, люди вплотную приближаются к жизни в веберовской «железной клетке» рациональности.

## ХОЛОКОСТ: МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО СМЕРТИ

Вебер писал о железной клетке рациональности и бюрократизации в начале 1900-х гг. Зигмунт Бауман утверждает, что воплощением самых жутких страхов Вебера перед этими процессами был нацистский Холокост, который начался через два десятилетия после его смерти в 1920 г.

Бауман говорит, что «Холокост может служить парадигмой современной бюрократической рациональности»<sup>8</sup>. Как и бюрократия, Холокост был специфическим продуктом западной цивилизации. Более того, Бауман утверждает, что Холокост был не искажением, но «продолжением всего того, что мы знаем о нашей цивилизации, ее главных идеях, ее приоритетах, присущем ей видению мира»<sup>9</sup>. То есть рациональность современного мира подразумевает Холокост. Он не мог случиться в до-модерновых, менее рационализированных обществах<sup>10</sup>. Погромы, происходившие в до-модерновых обществах, были слишком неэффективными, чтобы привести к систематическому убийству миллионов людей, как это было при Холокосте.

Холокост также можно рассматривать как пример современной социальной инженерии, целью которого было совершенное рациональное общество. Для нацистов совершенным обществом было общество без евреев, равно как без цыган, гомосексуалистов, лесбиянок и инвалидов. Сам Гитлер называл евреев «вирусом», болезнью, которая должна быть уничтожена в нацистском обществе.

У Холокоста налицо все базовые характеристики рационализации (и макдональдизации). Это был эффективный механизм по уничтожению людей

в массовых масштабах. Когда первые эксперименты показали, что пули неэффективны, нацисты постепенно пришли к газовым камерам как наиболее эффективному способу убийства. Они также сочли эффективным использовать членов еврейской общины для выполнения многочисленных работ (например, выбора следующей группы жертв), которые иначе бы пришлось выполнять им самим<sup>11</sup>. Многие евреи сотрудничали с нацистами, потому что это казалось им «рациональным» (так они могли спасти себя и других) в подобной рационализированной системе.

В Холокосте акцент делался на количественные аспекты, такие, как убийство максимально возможного числа людей за минимальное время<sup>12</sup>. Безусловно, качеству жизни или даже качеству смерти евреев, которых безжалостно загоняли в газовые камеры, при этом уделялось немного внимания.

В другом количественном отношении, Холокост имеет жуткую честь считаться самым массовым уничтожением людей:

«Как и все то, что происходит в нашем мире — рациональное, запланированное, научно обоснованное, эффективно организованное, скоординированное — Холокост оставил позади и заставил устыдиться конкурентов из до-модернового времени, показав их примитивность, расточительность и неэффективность. Как и прочие явления современного общества, Холокост оказался во всех отношениях на голову выше предшественников... По сравнению с прошлыми эпизодами геноцида в истории он — настоящая башня»<sup>13</sup>.

Холокост был попыткой превратить массовое убийство в рутину. Это был процесс со всеми свой-

ствами конвейерного производства. Поезда прибывали в концлагеря, жертвы выстраивались в шеренги и совершали несколько шагов до газовых камер. Как только процесс завершался, концлагерные рабочие собирали мертвые тела для систематического уничтожения.

Наконец, жертвы Холокоста подчинялись гигантской нечеловеческой технологии. Некоторые из компонентов этой технологической системы описываются следующим образом:

«[Освенцим] был продолжением современной фабричной системы. Только он не производил товары, его сырьем были люди, а конечным продуктом смерть, и в графике выпуска каждый день аккуратно представлялись соответствующие цифры. Печные трубы, символ современной фабричной системы, извергали едкий дым, производимый при сжигании человеческих тел. Блистательно организованная железнодорожная сеть современной Европы подвозила новый вид сырья на эти фабрики. И выполняла она это точно так же, как и до того — с любым другим грузом... Инженеры придумали крематории; управляющие разработали систему бюрократии, которая действовала энергично и эффективно».<sup>14</sup>

Стоит ли говорить о том, что Холокост представлял собой крайнюю иррациональность рационального? Что может быть более дегуманизированным, чем убийство миллионов людей подобным механическим способом? Кроме того, для того, чтобы убийства состоялись, жертвы должны были быть заранее дегуманизированы — т.е., «сведены к набору количественных показателей»<sup>15</sup>. В целом, «немецкая бюрократическая машина была обращена



на достижение самой непостижимой по своей иррациональности цели»<sup>16</sup>.

Такое обсуждение Холокоста в контексте макдональдизации может показаться кому-то из читателей нарочитым и даже неоправданным. Конечно, ресторан фаст-фуда нельзя оценивать так же, как Холокост. В истории человечества не было более отвратительного преступления. Однако у меня есть весьма сильные аргументы в пользу того, что Холокост был предтечей макдональдизации. Во-первых, Холокост был организован на основе того же типа рациональности, бюрократии. Во-вторых, Холокост был тесно связан с фабричной системой, которая, как мы вскоре увидим, имела отношение к другим предтечам макдональдизации. И наконец, распространение формальной рациональности сегодня, через процесс макдональдизации, подтверждает слова Баумана о том, что нечто похожее на Холокост может случиться снова.

### НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПОИСК ЕДИНСТВЕННО ВЕРНОГО ПУТИ

Не столь трагично окрашенным, но не менее важным предшественником макдональдизации было научное управление. На самом деле, даже Вебер иногда упоминал его при обсуждении процесса рационализации.

Научное управление было изобретено Фредериком У.Тэйлором в конце XIX — начале XX в. Его идеи играли ключевую роль в формировании мира труда на протяжении всего XX в.<sup>17</sup> Тэйлор придумал ряд принципов, призванных рационализировать трудовой процесс. Некоторые крупные организа-

ции (например, «Bethlehem Steel») нанимали его на работу, чтобы он внедрял эти идеи, в основном, на их фабриках.

Тэйлором двигала вера в то, что Соединенные Штаты страдают от «неэффективности практически во всех ежедневных действиях» и что необходима «большая национальная эффективность»; его последователей называли «экспертами по эффективности». При помощи своих исследований «времени и движения» Тэйлор стремился заменить то, что он называл неэффективными «доморощенными методами», доминировавшими в трудовой практике его времени, на то, что он считал «единственно верным способом» — т.е. оптимальным способом выполнения работы<sup>18</sup>. В этих исследованиях «времени и движения»: Тэйлор набросал последовательность необходимых шагов:

1. Выбрать некоторое число работников, предпочтительно из различных сред, которые особенно искусны в выполнении своей работы.
2. Тщательно изучить все базовые операции-движения (точно так же, как инструменты и орудия), применяемые этими людьми в их работе.
3. Тщательно замерить время выполнения этих базовых операций (вот где Тэйлор вывел на первый план просчитываемость) с тем, чтобы выявить наиболее эффективный способ для осуществления каждой из них.
4. Убрать неэффективные операции, такие как «все ложные движения, медленные движения, бесполезные движения».
5. Наконец, после того, как все ненужные дви-

жения были выброшены, соединить все наиболее эффективные движения (и инструменты), чтобы выявить «единственный верный способ» выполнения работы<sup>19</sup>.

Научное управление также делало большой акцент на предсказуемости. Конечно, выясняя единственный верный способ выполнения работы, Тэйлор искал такой подход, который мог применять любой работник. Он также верил, что если позволять работникам самим выбирать инструменты и методы для выполнения задачи, это приведет к низкой продуктивности и плохому качеству. Вместо этого, он пытался добиться полной стандартизации инструментов и трудовых процессов. На самом деле, он полагал, что плохие стандарты лучше, чем вовсе никаких, потому что они ведут по крайней мере к некоторым улучшениям в продуктивности и качестве. Конечно, Тэйлору грезилась ясные и подробные стандарты, которые обеспечат выполнение конкретной работы повсюду одним и тем же способом, что и приведет к значительному увеличению качества.

В целом, научное управление создало нечеловеческую технологию, которая осуществляет контроль над рабочими. Когда рабочие стали применять методы Тэйлора, то их наниматели быстро обнаружили, что они работают эффективней, что все совершают одни и те же действия (т.е. их работа демонстрирует предсказуемость), и что они производят гораздо больше, в то время как зарплату надо повышать ненамного (еще один пример просчитываемости). Таким образом, методы Тэйлора несли повышение прибыли тем предприятиям, которые их приняли.

Как и у всех рациональных систем, у научного управления были свои иррациональности. Прежде всего, это была дегуманизирующая система, в которой люди считались чем-то одноразовым, легко заменяемым, и с ними соответствующим образом обращались. Кроме того, из-за того, что рабочие совершали только одну или несколько операций, большая часть их профессиональных умений и навыков оставались неиспользуемыми. Это привело к катастрофическим последствиям и к 1980-м гг. американская индустрия уступила японской, которая нашла способ не только соблюдать формальную рациональность, но и более полно использовать умения рабочих<sup>20</sup>. На момент написания этой книги (2007 г.) американские автомобильные компании ничего не вынесли из этого урока и по-прежнему плетутся позади своих конкурентов из Японии, равно как и некоторых других стран.

Хотя в наши дни нечасто упоминают Тэйлора, «экспертов по эффективности» или исследования «времени и движения», их влияние весьма ощутимо в макдональдизированном обществе. Например, сети ресторанов с гамбургерами пытаются открыть и использовать «единственно верный способ» поджаривания котлет и картошки, приготовления коктейлей, обслуживания клиентов и т.п. Наиболее эффективные способы выполнения разных задач кодифицируются в учебных пособиях, им обучают менеджеров, которые, в свою очередь, обучают им новых работников. В ресторанах фаст-фуда используют особый дизайн помещений и различные технологии, чтобы найти наиболее эффективные способы накормить как можно большее число людей<sup>21</sup>. И снова, «Макдо-

нальдс» здесь никаких новых идей не изобретает, а скорее сочетает старые: принципы бюрократии и конвейера, тем самым способствуя созданию макдональдизации.

### КОНВЕЙЕР: ИЗ РАБОЧИХ — В РОБОТОВ

Как современная бюрократия и научное управление, конвейер возник на заре ХХ в. Впервые примененные в уже бюрократизированной автомобильной промышленности, идеи научного управления придали этой индустрии новую форму. Обычно изобретателем конвейера считают Генри Форда, хотя это было во многом творение его инженеров<sup>22</sup>.

Автомобильный конвейер был разработан потому, что Форд хотел сэкономить время, энергию и деньги (т.е. стремился к эффективности). Большая эффективность вела к снижению цен и повышению продаж, и, соответственно, к большей выгоде для компании «Форд Мотор».

Форд позаимствовал идею автомобильного конвейера у системы подвешенного транспортера, который использовали чикагские мясники при разделке туш. Когда туша быка продвигалась на подвешенном транспортере, каждый из мясников, узких специалистов, выстроившихся в одну линию, производил над ней свою операцию: в результате, достигнув конца транспортера, туша была полностью разделана. Эта система была явно более эффективна, чем та, в которой один мясник выполнял при разделке туши все необходимые операции.

На основе этого опыта и своего знания автомобильного бизнеса, Форд разработал ряд принципов для создания автомобильного конвейера, принци-

пов, которые до сих пор являются моделью эффективности:

- Рабочие не должны совершать ненужные операции; число операций, связанных с производством, сокращено до минимума
- Части, необходимые для сборки, должны проделывать минимальный путь
- Для перемещения автомобиля (и его частей) от одного узла сборки до другого должны использоваться механические (а не человеческие) усилия (в начале использовалось земное притяжение, но потом были введены электрические ленточные транспортеры).
- Сложные наборы движений устраняются, и рабочие «насколько это возможно, делают одну операцию одним движением»<sup>23</sup>.

Японцы приняли американскую конвейерную технологию после Второй мировой войны, а затем внесли собственный значимый вклад в повышение эффективности. Например, японская система «точно в срок» (just-in-time) заменила американскую «резервную» (just-in-case) систему. Обе системы касались поставки необходимых деталей на места сборки. По американской системе, детали хранились на самом заводе до того момента, когда они были нужны. Эта система вела к неэффективности, например, в покупке и хранении (по большой цене) деталей, которые не были нужны сразу. Чтобы убрать эти типы неэффективности, японцы разработали систему «точно в срок»: нужные детали прибывали на сборочную линию точно тогда, когда их нужно было использовать при сборке машины

или какого угодно другого товара. В результате, все поставщики японских компаний стали частью этого конвейерного процесса.

И в той и в другой системе, конвейер позволяет квантифицировать множество элементов производственного процесса и максимизировать число машин или других производимых товаров. То, что делает каждый рабочий на конвейере, например, надевает крышку на каждую проходящую мимо него машину, чрезвычайно предсказуемо и ведет к одинаковому конечному продукту.

Конвейер — тоже нечеловеческая технология, которая дает максимальный контроль над работниками. Это становится совершенно очевидно, когда работник не выполняет свою задачу. Тогда, например, когда машина пройдет вниз по конвейеру, сразу будет заметно, что у нее не хватает крышки. Ограниченное время, выделенное на выполнение каждой операции, оставляет мало или совсем никакого времени на разработку инновационного способа выполнения. Таким образом, меньшее число людей, равно как и менее квалифицированных людей, способны собирать машины. Кроме того, узкая специализация позволяет заменить работников-людей на роботов. Сегодня механические роботы выполняют все больше и больше задач по сборке на конвейере.

Как это заметили многие наблюдатели, конвейер несет с собой много иррациональности. Например, он дегуманизирует рабочую среду. От людей, одаренных различными умениями и навыками, снова и снова требуют выполнять ограниченное число упрощенных задач. Вместо того, чтобы прилагать свои человеческие умения, люди вынуждены от-

рицать свои человеческие качества и действовать, как роботы.

Несмотря на все свои недостатки, конвейер был значительным шагом вперед в рационализации производства и стал широко использоваться в промышленности. Как бюрократия и даже Холокост, автомобильный конвейер — это прекрасная иллюстрация базовых элементов формальной рациональности.

Конвейер также оказал большое влияние на развитие ресторанов фаст-фуда. Как сказал один эксперт-менеджер: «Люди, которые первыми внедряли фаст-фуд, восхищались методами Форда»<sup>24</sup>. Самым очевидным примером такой имитации служит ленточный транспортер, используемый в «Бургер Кинге» для приготовления гамбургеров. Менее очевиден тот факт, что много работы в ресторанах фаст-фуда выполняется как на конвейере, когда задачи разбиваются на множество простых компонентов. Например, «изготовление гамбургера» означает поджарить котлеты, положить их на хлеб, sprysнуть «специальным соусом», накрыть листочками салата и кусочками помидора, и завернуть в упаковку. Каждый покупатель сталкивается с конвейером, и здесь самый очевидный пример — окошко проезда. Как заметил один наблюдатель: «В фаст-фуде явно содержатся базовые элементы фабричного производства... речь идет о создании кормящей машины»<sup>25</sup>.

Автомобильный конвейер был не только предшественником макдональдизации, он заложил для нее основы и в другом смысле. Массовое производство дало многим людям доступные автомобили, что, в свою очередь, привело к экспансии системы хайвэев и туристической индустрии, которая росла вместе с ней<sup>26</sup>. Рестораны, отели, кемпинги, бензо-



заправки и т.п. возникали и служили предтечами многих франшиз, которые и стали основой макдональдизированного общества<sup>27</sup>.

### ЛЕВИТТАУН: «РАЗ, ДВА, ТРИ!» — ВОЗВОДИМ ДОМ

Доступность автомобилей сделала возможным возникновение не только ресторанов фаст-фуда, но и пригородов, особенно пригородных домов массового производства, разработанных компанией «Левитт и сыновья», которую основал Абрахам Левитт. В 1947–1951 гг. эта компания построила 17 447 домов на бывших картофельных полях штата Нью-Йорк, тем самым создав город Левиттаун, Лонг-Айленд, с населением в 75 000 человек<sup>28</sup>. Первые дома в запланированном городе Левиттаун, штат Пенсильвания, начали продавать в 1958 г. Эти два Левиттауна представляли собой модель для бесчисленных современных пригородов. Их жители, со своей постоянной нуждой в автомобилях, и обладанием автомобилями, стали естественными клиентами ресторанов фаст-фуда.

«Левитт и сыновья» думали о своих стройплощадках как об огромных фабриках, и использовали конвейерную технологию. Уильям Левитт, один из сыновей, так объяснил их систему:

«У нас получился детройтский конвейер наоборот... Там двигаются машины, а рабочие стоят у своих сборочных мест. В случае с нашими домами двигаются рабочие, делая одну и ту же работу в разных местах. Насколько я знаю, никто так раньше не делал»<sup>29</sup>.

Строители освоили специализированные операции, как и их соотечественники в автомобильной

промышленности. Как сказал Альфред Левитт, еще один из сыновей: «Один и тот же человек делает одно и то же изо дня в день, несмотря на предупреждения психологов. Это скучно; это плохо; но вознаграждение в виде «зелени», которое мы предлагаем, кажется, вполне способно прогнать скуку»<sup>30</sup>. Таким образом Левитты рационализировали труд строителя, проделав то же, что совершил Форд с автомобильными рабочими, и с таким же отношением к работнику.

Не только сам труд, но и строительные площадки были рационализированы. На них самих и вокруг них Левитты построили склады, плотницкие и слесарные мастерские, а также заводы по переработке песка, гравия и цемента. Таким образом, вместо того, чтобы покупать услуги и конечные продукты у других, и переправлять их на строительные площадки, Левитты контролировали и продукты и услуги, оказываемые прямо на месте. Там, где это было возможно, они использовали сборные, заранее приготовленные продукты. Но они считали менее эффективным производство полностью сборных домов, в отличие от частично сборных.

Строительство каждого из них представляло собой ряд четко определенных и рационализированных операций. Например, при возведении каркаса стены, рабочие не должны были что-либо измерять или отрезать; каждый фрагмент был отрезан заранее. Наружная обшивка стен состояла из 73 больших плит из «Колорбестоса», вместо прежних 570 кровельных плиток. Все дома окрашивались под большим давлением, при использовании одной и той же цветовой гаммы, сочетания зеленого с цветом слоновой кости. В результате, «как только вырыт

фундамент, раз, два, три! — и дом готов»<sup>31</sup>. Конечно, в результате появилось огромное количество практически идентичных домов, построенных быстро и с очень низкой себестоимостью.

Акцент на количественных факторах уходит за пределы собственно физического строительства домов. Например, при их продаже риелторы упирают не на общую стоимость, а на размеры первого взноса и ежемесячных платежей. Продавцы полагают, что тот тип покупателей, которого привлечет Левиттаун, больше заинтересован в таких цифрах, отражающих немедленные траты, чем в явно более отдаленных по времени суммах, относящихся к конечной цене. В рекламных объявлениях о домах Левиттауна делается акцент на «размерах и ценности дома»<sup>32</sup>. Другими словами, Левиттаун, как и многие его предшественники на пути к повышенной рационализации, пытается убедить клиентов в том, что они получают больше за меньшие деньги.

Эти принципы, когда-то использовавшиеся только в отношении дешевых домов, теперь применяется и к дорогим. «Мак-Поместья» (McMansions) все чаще представляют из себя ничто иное, как гигантские и роскошно оборудованные, но все равно сделанные на фабрике сборные дома<sup>33</sup>.

Многие ругали жизнь в идентичных домах, в высоко-рационализированных городах. Один из ранних критиков даже называл пригороды (suburbia) «тревоградами», «беспокойными городами» (disturbia), описывая дома в них как «двухуровневые ловушки»<sup>34</sup>. Однако в этой пригородной рационализации можно найти и позитивный момент. Например, многие жители Левиттаунов так переоборудовали свои дома, что они больше не выглядят

одинаковыми. Теперь можно увидеть «коробку Левиттов в виде тюдоровского особняка, швейцарского шале или голландского хлева, как принято в штате Пенсильвания»<sup>35</sup>. Другие наблюдатели нашли много позитивного в самой идее Левиттауна и пригородов. Герберт Гэнс, например, закончил свое исследование третьего Левиттауна, выстроенного в Нью-Джерси, такими словами: «при всем своем несовершенстве, Левиттаун — это хорошее место для жизни»<sup>36</sup>. «Хорошее» это место или нет, в любом случае, Левиттаун — рационализированное место.

### ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ: МОЛЛЫ АМЕРИКИ

Еще одним компонентом рационализированного общества, развитие которого подстегнул подъем автомобильной промышленности и пригородного строительства, стали закрытые со всех сторон торговые моллы<sup>37</sup>. У современного молла были предшественники, торговые аркады, такие как «Galleria Vittorio Emanuele» в Милане (строительство завершено в 1877 г.) и первый разбитый строго плану торговый центр в Соединенных Штатах (построен в 1916 г. в Лейк-Форест, штат Иллинойс). Но действительно самым первым, полностью изолированным торговым моллом был «Southdale Center» в Эдине, штат Миннесота, который открылся в 1956 г., незадолго до того, как Рэй Крок открыл свой первый «Макдональдс». Сегодня в США десятки тысяч торговых моллов посещают сотни миллионов покупателей ежемесячно. Крупнейший на сегодняшний день американский молл, «The Mall of America» открылся в 1992 г. на дороге из Эдины в Блумингтон, штат Миннесота. В него входят 4

универмага, 520 специализированных магазинов (многие из них — сетевые), и парк развлечений<sup>38</sup>. Огромные моллы стали глобальным явлением, как показывает «Wuhan Plaza» в китайской провинции Хубэй, которая обслуживает около миллиона покупателей в день. В этом комплексе — 30 универмагов, а суммарная торговая площадь составляет более 2 миллионов квадратных метров. Это значит — на каждого городского жителя приходится по 0,38 кв. м. торговой площади, что намного превосходит схожие оценки по моллам на Западе. На самом деле, очень скоро Китай будет иметь больше всех мега-моллов в мире<sup>39</sup>.

Торговые моллы и макдональдизированные сети идеально дополняют друг друга. Моллы обеспечивают предсказуемые, единообразные и выгодные площадки для расположения магазинов этих сетей. Когда открывается новый молл, сети буквально выстраиваются в очередь, чтобы получить к нему доступ. С другой стороны, у большинства моллов оставалось бы слишком много неарендованной площади, и они бы просто не смогли существовать, если бы не сети. Одновременные продукты века автомобилизма, моллы и сети подпитывают друг друга, проталкивая макдональдизацию.

Забавно, что моллы сегодня стали чем-то вроде общественных центров, и для старых, и молодых. Многие пожилые люди сегодня приходят туда, чтобы совершить оздоровительную прогулку и пообщаться. Подростки рыскают по моллам после школы и по выходным в поисках социальных контактов и чтобы быть в курсе новинок одежной моды и индустрии массовых развлечений. Так как некоторые родители берут с собой в моллы детей «поиграть», то

в некоторых теперь оборудованы игровые комнаты (как бесплатные, так и более престижные и выгодные, в которых взимают плату за вход, а внутри предлагают, например, бесплатные видео-игры и кинофильмы<sup>40</sup>). Как и многие другие виновники макдональдизации общества, моллы стараются удерживать клиентов с собой, от колыбели и до могилы.

Уильям Ковински утверждает, что молл — «это кульминация американской мечты, одновременно благопристойная и слабоумная; завершение, модель послевоенного рая»<sup>41</sup>. Можно, как Ковински, выпятить значение моллов вперед и обсуждать «молл-изацию Америки». Однако, по моему мнению, рестораны фаст-фуда значительно более мощная и влиятельная сила. И так же, как молл, макдональдизация может быть «благопристойной и слабоумной».

### «МАКДОНАЛЬДС»: СОЗДАНИЕ «ФАБРИКИ ФАСТ-ФУДА»

Обычно считают, что Рэй Крок, творец империи «Макдональдс», разработал и все ее рациональные принципы. Но базовый подход «Макдональдса» придумали раньше, два брата, Мак и Дик Макдональды<sup>42</sup>. Братья Макдональды открыли свой первый ресторан в Пасадене, штат Калифорния, в 1937 г. Они опирались на принципы высокой скорости, большого объема и низкой цены. Чтобы избежать хаоса, они предлагали посетителям только базовое меню. Вместо индивидуальных услуг и традиционных кулинарных техник, братья Макдональды использовали для готовки и сервировки еды конвей-

ерные операции. Вместо того чтобы задействовать опытных поваров, они прибегли к другой стратегии: «ограниченное меню позволяло разбить готовку еды на простые, повторяющиеся операции, которые было легко изучить даже тем, кто впервые ступал на кухню»<sup>43</sup>. Братья стали пионерами в использовании таких узкоспециализированных ресторанных работников, как «решеточники», «коктейльщики», «жарщики» и «заправщики» (те, кто кладут «добавки» на бургеры и заворачивают их). Они разработали правила, диктующие работникам, что они должны делать и даже говорить. В этом и во многих других смыслах, братья Макдональды были подлинными изобретателями рационализированной «фабрики фаст-фуда»<sup>44</sup>.

Крок не был автором ни принципов «Макдональдса», ни идеи франшизы. Франшиза — это система, в которой «одна крупная фирма...передает или продает права распространения своих продуктов или использования своего бренда и процессов нескольким мелким фирмам... Держатели франшизы, хотя и являются по закону независимыми, должны следовать всем стандартным операциям, разработанным и внедренным «родительской» компанией»<sup>45</sup>.

Компания «Singer Sewing Machine» первой ввела франшизу еще до Гражданской войны в США, а производители автомобилей и безалкогольных напитков использовали ее на рубеже XX в. К 1930-м гг. она пробилась на предприятия с розничной продажей, такие как «Western Auto», «Rexall Pharmacy» и продуктовые рынки «IGS».

На самом деле задолго до того, как в начале 1950-х гг. Крок вступил на сцену, делались попытки ввести франшизу в ресторанное дело. Первые такие

франшизы, ларьки «A&W Root Beer» появились в 1924 г. Ховард Джонсон приступил к франчайзингу продажи мороженого и другой еды в 1935 г. Первый магазин «Dairy Queen» открылся в 1944 г.; попытки ввести франшизу по всей стране привели к тому, что к 1948 г. было уже 2500 торговых точек. Другие ныне хорошо известные франшизы даже обогнали «Макдональдс». «Big Boy» возник в конце 1930-х, «Бургер Кинг» (тогда называвшийся «InstaBurger») и «Kentucky Fried Chicken» появились в 1954 г. Таким образом, первый «Макдональдс» Крока, который открылся 15 апреля 1955 г., был относительно поздним явлением во франчайзинге в целом и пищевых франшиз в частности. Но я немного забежал вперед.

В 1954 г., когда Рэй Крок впервые посетил «Макдональдс», это была небольшая палатка по продаже гамбургеров в Сан-Бернардино, штат Калифорния (по иронии судьбы, в том же городке Глен Белл основал «Тако Белл»<sup>46</sup>). Базовое меню, сам подход к делу и даже некоторые техники, которыми «Макдональдс» известен сегодня, уже были разработаны братьями Макдональдами. Хотя то была сенсация всего лишь районного масштаба, братьев это вполне устраивало; дела шли хорошо, и никаких особых амбиций у них не было, несмотря на несколько попыток устроить франшизу. У Крока амбиций хватило на них всех, он стал их франчайзинговым агентом и построил империю франшиз «Макдональдс», тем самым подталкивая макдональдсизацию. Поначалу Крок работал в партнерстве с братьями Макдональд, но после того, как он выкупил у них всю компанию в 1961 г. за 2,7 миллионов долларов, то смог устраивать бизнес полностью по своему желанию.



Крок взял некоторые продукты и техники у братьев Макдональд и соединил их с принципами других франшиз (как в ресторанном деле, так и нет), бюрократией, научным управлением и конвейером. Гений Крока выразился в сведении в одно всех этих хорошо-известных идей и техник под крышей фаст-фуда и с добавлением к этому такой дозы честолюбия, которая позволила, через франчайзинг, стать «Макдональдсу» сначала общеамериканским, а потом и международным предприятием. «Макдональдс» и макдональди-зация не были чем-то принципиально новым, а всего лишь кульминацией ряда процессов рационализации, которые происходили на протяжении всего XX в.

Главным нововведением Крока было то, как именно он предоставлял франшизы от «Макдональдса». Во-первых, он не позволял создавать региональные франшизы, в которых один держатель получал контроль над всеми торговыми точками в какой-то конкретной области. Иначе другие франшизодатели прогорали, когда региональные держатели становились слишком мощными и нарушали основные принципы компании. Крок максимизировал централизо-ванный контроль, и, следовательно, единообразие по всей системе, передавая только по одной франшизе одновременно, и редко передавая больше одной какому-либо одному человеку. Крок также добился контроля над имуществом франшизодержателей, и немало с этого обогатился<sup>47</sup>. Еще одним нововве-дением стало установление минимальной платы за франшизу — 950\$. Другие франшизодатели задирали начальную плату и получали основные прибыли как раз на первом этапе. В результате, они теряли интерес к поддержанию рентабель-ности франшизодержателей. В «Макдональдсе»

прибыли шли не от высокой начальной платы, а от 1,9% с розничной продажи, которые штаб-квартиры требовали со своих франшизодержателей. Успех Крока и его организации, таким образом, напрямую зависел от процветания держателей. Эта взаимная заинтересованность была самым важным вкладом Крока в принципы бизнеса и ключевым фактором успеха «Макдональдса» и его франшиз, многие из которых стали миллионерами сами по себе.

Хотя Крок ввел и поддерживал единообразие, он также поощрял франшизодержателей в их стремлении к инновациям, которые могли улучшить не только их собственные операции, но и всю систему в целом. Возьмем для примера нововведения в сфере производства продуктов. Тут сам Крок был великим новатором. Одним из его самых знаменитых изобретений стал «Хулабургер», состоявший из кружка поджаренного на решетке ананаса зажатом между двумя кусочками сыра в поджаренной булочке. Другие успешные творения, такие как рыбный сэндвич («Филе-о-фиш»), «яичный макмаффин», наборы для завтрака «Макдональдс», и даже «Биг-Мак» — были выдуманы франшизодержателями. Таким образом, «Макдональдс» достиг равновесия между централизацией и независимостью держателей.

Крок был инициатором ряда нововведений, которые еще больше рационализировали бизнес фаст-фуда<sup>48</sup>. Во-первых, он (не сознавая того) послужил проповедником и вдохновителем принципов рационализации, когда учил «о единообразии, стандартизированном меню, одинаковых порциях и ценах, а также одинаковом качестве в каждой торговой точке»<sup>49</sup>. Это единообразие позволило «Макдональдсу» выделиться из ряда конкурентов, меню у которых

было весьма изменчивым. Также «Макдональдс» встал во главе всей индустрии благодаря тому, что предложил ограниченное меню (изначально, всего 10 блюд), установил жесткие стандарты по содержанию жиров в своих гамбургерах, перешел на замороженные гамбургеры и жаренную картошку, использовал инспекторов для контроля единообразия, а также основал в 1961 г. первый центр обучения на полный рабочий день (названный «Гамбургерским университетом», и предлагающий «степень» по «гамбургерологии»). На сегодняшний день более 80 000 менеджеров в ресторанах «Макдональдс» прошли через «Гамбургерский университет» (и 5 000 проходят каждый год), ныне располагающийся в кампусе главной конторы «Макдональдса» в Оук-Брук, штат Иллинойс, в здании площадью в 12 000 кв. м., оборудованном по последнему слову техники. Благодаря международному масштабу деятельности «Макдональдс», переводчикам и компьютерам, профессора могут вести обучение и общаться со студентами на 28 языках одновременно. Также «Макдональдс» курирует 10 международных учебных центров, включая Гамбургерские университеты в Англии, Японии, Германии, Бразилии, Гонконге и Австралии<sup>50</sup>.

В 1958 г. «Макдональдс» выпустил руководство, в котором детально объяснялось, как следует управлять франшизой<sup>51</sup>. Это руководство заложило основы многих принципов самого существования ресторанов фаст-фуда:

«В нем операторам объяснялось, как в *точности* смешивать молочные коктейли, жарить котлеты для гамбургеров и картошку. В нем определялись *точное* время приготовления всех продуктов и температурный

режим для любого оборудования. Устанавливались *стандартные* порции для любого продукта, начиная с *четверти унции* лука, положенной в каждый гамбургер, и *тридцати двух* кусочков сыра с *каждого фунта*. В нем указывалось, что жаренную картошку надо резать ровно за тридцать две секунды на полоски в дюйм толщиной. Также определялся и стандарт контроля качества, который был уникален для пищевой промышленности, включая выбрасывание в мусор мясных и картофельных блюд, которые простояли на подносе *более десяти минут*.

... в правилах для «решеточников»... *было установлено*, что гамбургеры надо класть на решетку движением слева направо, устраивая *шесть рядов по шесть* булочек в каждом. И, так как первые два ряда находились дальше всего от нагревательного элемента, им объяснялось (и до сих пор объясняется), что третий ряд надо переворачивать первым, затем четвертый, пятый и шестой, и только потом переворачивать первые два. [курсив добавлен автором книги]<sup>52</sup>.

Сложно себе представить более рациональную систему. Изучив историю, теперь мы обратимся к современному положению, а также некоторым сценариям будущего «Макдональдса» и макдональдизации.

### МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕ

#### **Движущие силы макдональдизации: выгодно, ценно, подходяще.**

Привлекательность принципов макдональдизации, так же как и многие ее преимущества, помогает объяснить ее современный успех и распространение.

ние, но три других фактора также важны для понимания ее растущего влияния: 1) материальные интересы, особенно экономические цели и ожидания; 2) культура Соединенных Штатов, в которой макдональдизация ценится сама по себе; 3) то, как макдональдизация приспособляется к важным изменениям в обществе.

### **Большие прибыли и низкая себестоимость**

Коммерческие предприятия проводят макдональдизацию потому, что она ведет к снижению себестоимости и повышению прибылей. Очевидно, что увеличение выгодности часто осуществляется за счет повышения эффективности и использования нечеловеческих технологий. Большая предсказуемость дает как минимум, психологический климат, необходимый для того, чтобы какая-то организация была прибыльной, и чтобы ее прибыли устойчиво росли из года в год. Акцент на просчитываемости, на том, что можно представить количественно, помогает принять решения, которые могут привести к росту прибылей и делает возможным ее оценку. Короче говоря, людям и организациям весьма выгодна макдональдизация, поэтому они агрессивно ищут способы ее расширить.

Хотя и не ориентированные на прибыль, некоммерческие организации тоже упирают на макдональдизацию по материальным причинам. Особенно потому, что она ведет к понижению затрат, что позволяет неприбыльным агентствам, часто находящимся в тяжелых экономических условиях, оставаться на плаву и даже расширять свое влияние.

### **Макдональдизация ради нее самой**

Хотя экономические факторы лежат в самом корне макдональдизации, она стала настолько желанной, что многие люди и предприятия стремятся к ней как к чему-то самоценному. Многие привыкли ценить эффективность, просчитываемость, предсказуемость и контроль, и ищут их независимо от того, дает это экономический результат или нет. Например, обед в ресторане фаст-фуда или дома едой, приготовленной в микроволновой печи может быть эффективным, но он стоит гораздо больше, чем приготовленный «с нуля». Люди из-за того, что так ценят эффективность, готовы платить за нее лишние деньги.

Американцы давно полюбили рационализацию, эффективность и т.д., а «Макдональдс» просто построил на этом свою систему ценностей. Более того, с самого своего зарождения в конце 1950-х гг. «Макдональдс» (не говоря о легионах других агентов макдональдизации) вложил огромные деньги и большие усилия в пропаганду своих ценностей и важности. Действительно, сейчас эта компания представляется частью богатой американской традиции, а не опасностью ей, как верят многие люди. Многие американцы ели в «Макдональдсе» в юности, забегали в него со своими приятелями-подростками за бургером, водили туда множество раз своих детей, или заходили туда на чашечку кофе с родителями. «Макдональдс» эксплуатирует подобный эмоциональный багаж, создавая большое число преданных клиентов. Даже хотя «Макдональдс» основан на рациональных принципах, верность клиентов настолько же эмоциональна, насколько рациональ-

на. Таким образом, похоже, что макдональдизация так спешно развивается, по двум причинам: она предлагает преимущества рациональности, и люди привержены к ней эмоционально. Эта приверженность и заставляет их закрывать глаза на недостатки компании; такое полное принятие, в свою очередь, помогает открыть мир для дальнейшей макдональдизации.

Хотя у взрослых есть эмоциональная привязанность к «Макдональдсу», у детей она гораздо сильнее<sup>53</sup>. На самом деле, детей мало заботят рациональные аспекты «Макдональдса»; их привлекают к нему эмоции, созданные по большей части рекламой. Дети скорее ценят «Макдональдс» сам по себе, а не потому, что он предлагает какие-то материальные, особенно экономические, преимущества.

Даже начинающие предприниматели склонны открыть франшизу потому, что это стало столь привлекательным и популярным способом начать свое дело. Поступая так, они могут игнорировать тот факт, что рынок подобных франшиз уже насыщен, и что у них весьма мало шансов получить прибыли на таком рынке.

### **Макдональдизация и изменяющееся общество**

Третье объяснение стремления макдональдизироваться состоит в том, что она очень хорошо совмещается с другими изменениями, происходящими в американском обществе и по всему миру. Например, число родителей-одиночек и работающих вне дома матерей сильно выросло. Соответственно, стало меньше людей, имеющих время на то, чтобы покупать свежие продукты, готовить еду и прибираться

потом. Времени (или денег), может быть, даже не хватает на то, чтобы в будни есть в традиционных ресторанах. Фаст-фуд, с его скоростью и эффективностью, замечательно вписывается в эту реальность. Многие другие макдональдизированные институты тоже неплохо ей соответствуют.

Модель фаст-фуда процветает в обществе, которое делает упор на мобильности, особенно автомобильной. Подростки и молодежь в Соединенных Штатах (и других местах), самые горячие поклонники ресторанов фаст-фуда, теперь имеют доступ к машинам. И им нужны машины, чтобы ходить в большинство ресторанов фаст-фуда, особенно те, которые находятся в центре крупных городов.

В целом, рестораны фаст-фуда подходят обществу, которое предпочитает движение<sup>54</sup>. Выезд из дома на макдональдизированный ужин (или ради любой другой рационализированной деятельности) созвучен требованиям такого общества; еще лучше — использовать проездные окошки, когда даже не нужно останавливаться, чтобы поесть. Дальнейшей макдональдизации служит увеличение числа людей, которые перемещаются, по делам или на отдыхе. Людям в движении, судя по всему, нравится то, что даже находясь в разных частях страны (или мира), они могут заехать в знакомый ресторан фаст-фуда и съесть то же самое, чем они наслаждаются дома.

Растущее благополучие по крайней мере, одной части населения, располагающей свободными деньгами, это еще один фактор успеха ресторанов фаст-фуда. Люди с лишними деньгами могут воспитать в себе «привычку» к фаст-фуду и есть в таких ресторанах регулярно. С другой стороны, рестораны



фаст-фуда предоставляют более бедным возможность время от времени «выходить в свет».

Растущее влияние масс-медиа также способствует успеху фаст-фуда. Без рекламы насыщения и вездесущего телевидения и других СМИ рестораны фаст-фуда не преуспели бы так, как это им удастся сейчас. Схожим образом, экстенсивная реклама, используемая макдональдизированными системами, такими как «N&R Block», «Jenny Craig» и центрами «LensCrafter» помогла им добиться успеха.

Конечно, технологические изменения, вероятно, сыграли самую важную роль в расцвете макдональдизированных систем. Изначально такие технологии, как бюрократия, научное управление, конвейер и самый главный продукт этой системы производства, автомобиль, все приняли участие в зарождении общества фаст-фуда. На протяжении ряда лет бесчисленные технологические изменения и прищпоривали, и прищпоривались сами макдональдизацией: автоматы по продаже напитков, сканеры в супермаркетах, микроволновая печь, 24-секундные часы в профессиональном баскетболе, банкоматы, голосовые сообщения, навигационные системы OnStar, ноутбуки, айподы, «наладонники» и многое другое. Возникнут еще многие чудеса технологий будущего, которые станут обслуживать растущие нужды макдональдизирующегося общества и помогут создать новые области для макдональдизации.

Сегодня компьютерные технологии больше других поспособствовали росту макдональдизации<sup>55</sup>. В этом смысле обязательно следует упомянуть нарастающее значение Интернета. Интернет-технологии, такие как браузеры (например, Internet

Explorer) и поисковые системы (такие как Google или Yahoo!) мощно рационализировали и упростили доступ в Интернет. Сегодня Интернет очень удобен и доступен для миллиардов людей, по большей части совершенно невежественных в компьютерных технологиях и программировании<sup>56</sup>. Однако, его использование весьма стратифицировано: в Северной Америке оно доступно для 70% населения, а в Африке — всего 3,5%<sup>57</sup>.

Все вышеперечисленные факторы имеют отношение к тем аспектам современного мира, которые связаны с «модерностью» и «модерным» миром. Очень многие, однако, утверждают, что мы перешли, или переходим, за грань модернового мира в тот, который описывается как нечто по ту сторону: постиндустриальный, постфордистский, постмодерный.

**Другие важные  
социальные изменения:  
макдональдизация эпохи «пост»**

Идеи, обсуждаемые в этом разделе, подразумевают, что такое «модерновое» явление, как макдональдизация, должно вскоре прекратить свое существование. Однако я придерживаюсь мнения, что макдональдизация и ее модерновые (равно как индустриальные и фордистские) свойства не только пребудут с нами в ближайшем обозримом будущем, но и продолжат влиять на общество с умножающейся силой. Хотя сейчас тоже заметны важные постиндустриальные, постфордистские и постмодернистские тенденции, некоторые мыслители, обдумывающие эти перспективы, слишком быстро объявили о конце модерности, по крайней мере, в ее макдональдизированной форме.

*Постиндустриализм и макдональдизация:  
«усложнение» и «упрощение»*

Дэниел Белл (и многие другие) утверждают, что мы покинули индустриальное общество и вошли в новое, постиндустриальное<sup>58</sup>. Среди прочего, это изменение означает, что фокус в обществе передвинулся с производства товаров на производство услуг. На протяжении большей части XX в. производство товаров, таких как сталь и автомобили доминировало в экономике Соединенных Штатов. Однако сегодня в экономике доминируют услуги, такие, как имеющие отношение к образованию, компьютерам, здравоохранению и фаст-фуду. Также характерными чертами постиндустриального общества являются подъем новых технологий и рост знаний и средств обработки информации. Профессионалы, ученые и инженеры стали многочисленнее и важнее. Предполагается, что в постиндустриальном обществе будут доминировать творческие информационные работники, а не рационализированные служащие макдональдизированных систем.

Однако, низкий статус работников сферы обслуживания, столь характерный для макдональдизированного общества, не собирается исчезать. На самом деле, он становится только ниже. Макдональдизация строится на многих идеях и системах индустриального общества, особенно бюрократизации, конвейера и научного управления. Общество, безусловно, в некоторой степени постиндустриально, и информационные работники становятся все важнее, но распространение макдональдизации указывает на то, что некоторые аспекты индустриального общества по-прежнему с нами и останутся с нами еще на время.

В «Постиндустриальных жизнях» (Post-Industrial Lives) Джеральд Хэйдж и Чарльз Пауэрс выдвигают аргументы в пользу тезиса о постиндустриализации<sup>59</sup>. Среди прочего, они утверждают, что новая постиндустриальная организация уже возникла и сосуществует с классической индустриальной организацией, равно как и с другими организационными формами. Постиндустриальная организация имеет ряд характерных черт, в том числе нивелирование иерархического разделения, стирание границ между организациями, более интегрированная и менее специализированная организационная структура, рост не ограниченного правилами поведения и стратегии найма, которые поощряют творчество потенциальных работников. Напротив, макдональдизированные организации продолжают быть иерархическими, поведение работников и даже менеджеров строго ограничено правилами, и последнее, что интересует тех, кто занимается наймом на большинство должностей — это творческие способности. Хэйдж и Пауэрс утверждают, что работы, заключающиеся в «разрешении слишком ясно определенных, технически простых и слишком часто повторяемых задач» будут переданы автоматике<sup>60</sup>. Хотя множество таких работ уже было передано автоматике в тяжелой промышленности, они не только живы и здравствуют, но и увеличиваются в числе в макдональдизированных организациях из сферы обслуживания<sup>61</sup>. Постиндустриальные организации также характеризуются сугубо индивидуальной работой и продуктами, в то время как стандартизированная работа (когда все следуют одним и тем же процедурам и протоколам) и единообразные продукты являются нормой для макдональдизированных

сред. Безусловно, постиндустриальные организации сейчас на подъеме, но макдональдизированные организации также распространяются. Модерновое общество поддерживает противоречащие друг другу организационные изменения.

Хэйдж и Пауэрс предвидят более широкие изменения общества в целом. Упор будет делаться на творческие способности, сложные личности и коммуникацию между людьми, у которых есть такие черты. Они утверждают, что «усложнение будет господствующей схемой социального изменения в постиндустриальном обществе»<sup>62</sup>. Хотя некоторые аспекты современного общества не противоречат этому образу, макдональдизация требует не-творческих способностей, простых личностей и минимальной коммуникации, в которой доминируют правила и рутина. Макдональдизация делает акцент на «упрощении», а не «усложнении».

Словом, постиндустриальный тезис не является ошибочным, но он более ограничен, чем полагают многие его приверженцы. Постиндустриализация сосуществует с макдональдизацией. Мое мнение таково, что и усложнение и упрощение будут превалировать, но в разных секторах экономики и общества в целом.

*Фордизм и пост-фордизм:  
или даже макдональдизм?*

Подобный вопрос рассматривает ряд исследователей, особенно тех, кто опирается на марксизм и утверждают, что промышленность совершила переход от фордизма к пост-фордизму. Фордизм, конечно, относится к идеям, принципам и системам, созданным Генри Фордом и ранее уже обсуждавшимся.

Фордизм характеризуется следующими чертами:

- *Массовое производство гомогенных продуктов.* Хотя сегодня существует бесконечно больше вариаций автомобилей, чем изначально фордовская Модель-Т, они по прежнему остаются гомогенными, по крайней мере, в том, что касается типа автомобиля. На самом деле, ныне мы видим ряд так называемых «мировых машин», автомобилей, которые продаются со многими одинаковыми компонентами на многих глобальных рынках.
- *Негибкие технологии,* такие как конвейер. Несмотря на введение роботов, заменивших рабочих-людей и проводящиеся эксперименты с переменными конвейерами, сегодняшние линии сборки выглядят во многом так же, как и во времена Генри Форда.
- *Стандартизированная рабочая рутинa,* или тэйлоризм. Человек, который ставит на машины покрышки, выполняет одну и ту же работу раз за разом, все время более или менее одинаково.
- *Усилия по повышению производительности.* Повышение производительности является следствием «экономии масштаба производства, равно как деквалификации, интенсификации, и гомогенизации труда»<sup>63</sup>. *Экономия масштаба* означает просто то, что более крупные фабрики, производящие большее количество продуктов могут производить каждый из них дешевле, чем мелкие, производящие малое количество. *Деквалификация* указывает на то, что производительность увеличивается, если

много рабочих выполняют работу, требующую немного или совсем никаких трудовых умений (например, надевает на машины покрышки), а не так, как было раньше — немного очень умелых рабочих делают всю работу. *Интенсификация* означает, что чем быстрее и трудозатратнее производственный процесс, тем выше производительность. *Гомогенизация* труда — ситуация, в которой рабочие выполняют узкоспециализированные операции (например, надевают покрышку), и их легко заменить.

- *Рынок товаров массового производства.* Такой рынок связан с гомогенизацией схем потребления. В автомобильной промышленности фордизм привел к складыванию общенационального (а сейчас и интернационального) рынка автомобилей, в котором схожим образом расположенные люди покупали схожие, если не идентичные, автомобили.

Хотя фордизм развивался на протяжении XX в., особенно в тяжелой промышленности Соединенных Штатов, он достиг пика и начал угасать в 1970-х гг. Нефтяной кризис 1973 г. и последующий спад в американской автомобильной промышленности (и подъем японского конкурентного сектора) были первичными факторами угасания фордизма.

Некоторые считают, что упадок фордизма сопровождался подъемом пост-фордизма, у которого тоже есть ряд своих характерных черт:

- *Снижение интереса к массовым продуктам и рост интереса к более индивидуальным и специализированным.* Особо ценится стиль

и качество. Люди хотят ярких товаров, которые легко различаются, а не унылых и однообразных<sup>64</sup>. Пост-фордистские потребители желают платить больше за особенные, высококачественные продукты.

- *Меньшая серийность производства.* Более специализированные продукты, востребованные в пост-фордистском обществе нуждаются в меньших по размеру и более продуктивных системах. Огромные фабрики, производящие однообразные продукты сменяют маленькие заводы, выпускающие большой ассортимент продуктов.
- *Гибкое производство.* В пост-фордистском мире новые технологии делают гибкое производство выгодным. Например, компьютерное оборудование, которое можно перепрограммировать для производства различных продуктов сменяет старые технологии, имеющие одну-единственную функцию. Этот новый производственный процесс контролируется более гибкими системами — например, более гибкой формой управления.
- *Более умелые работники.* Пост-фордистские системы больше требуют от рабочих, чем их предшественники. Например, у рабочих должно быть больше различных трудовых навыков и лучшая подготовка, чтобы справляться с более трудозатратными, более изощренными технологиями. Эти новые технологии нуждаются в рабочих, которые действуют более ответственно и с большей автономией.
- *Большая дифференциация.* Когда пост-фордистские рабочие становятся более диф-



ференцированными, они хотят более дифференцированных удобств, жизненных стилей и культурных развлечений. Другими словами, большая дифференциация на работе ведет к большей дифференциации в обществе в целом. В результате — более разнообразные требования потребителей и еще большая дифференциация на работе.

Хотя подобные элементы пост-фордизма уже проявились в современном мире, элементы более старомодного фордизма преобладают и не выказывают никаких признаков исчезновения. Никакого ясного исторического разрыва с фордизмом не произошло; на самом деле, «макдональдизм», явление, имеющее много общего с фордизмом, в современном обществе растет с ошеломительной скоростью. Среди прочего, что роднит макдональдизм с фордизмом следующие проявления:

- Гомогенные продукты доминируют в макдональдизированном мире. «Биг-Мак», «яичный Макмаффин», и «Чикен Макнагетс» идентичны, независимо от места и времени их покупки.
- Технологии, такие как конвейерная система «Бургер Кинга, или производство жареной картошки, разлив напитков по всей индустрии фаст-фуда, столь же жесткие, как и многие технологии конвейерной системы Генри Форда.
- Рабочая рутина в ресторане фаст-фуда высоко стандартизирована. Даже то, что работники говорят посетителям, рационализировано.
- Труд в ресторане фаст-фуда деквалифицирован; он не требует никаких особых навыков.

- Работники гомогенны и взаимозаменяемы.
- Требования и действия клиентов гомогенизированы нуждами ресторана фаст-фуда. Не вздумайте попросить не-столь-зажаренный-гамбургер; то, что потребляется, и как оно потребляется — гомогенизировано макдональдизацией.

Таким образом, фордизм жив и здравствует в современном мире, хотя и во многом трансформировался в макдональдизм. Более того, классический фордизм — например, в виде конвейера — по-прежнему играет большую роль в американской промышленности.

### *Постмодернизм: радикальный разрыв?*

Более общая теория, известная как теория «постмодернизма»<sup>65</sup> утверждает, что мы вступили, или входим, в новое состояние общества, которое представляет собой радикальный разрыв с обществом модерна; постмодерн следует за модерном и вытесняет его. Общество модерна считается высоко рациональным и жестким, тогда как общество постмодерна — менее рациональное, более иррациональное, и более гибкое. В том, что постмодерн рассматривается как преемник модерна, теория постмодернизма находится в оппозиции к тезису о макдональдизации: идея о повышении иррациональности противоречит взгляду о повышении рациональности. Если бы мы действительно вступили в эру постмодерна, то макдональдизация должна была столкнуться с мощным противодействием.

Менее радикальные теории постмодерна позволяют рассматривать «Макдональдс», как явление,

обладающее и модерными, и постмодерными характеристиками<sup>66</sup>. Хотя «Макдональдс» можно связывать с постмодернизмом, точно так же он имеет отношение к различным явлениям, которые ассоциируются с модернизмом (так же, как с индустриализмом и фордизмом). Во многом «Макдональдс» более похож на модерную фабрику, чем на ресторан. Тем не менее, «для клиентов это не потогонный завод, а высокотехнологичная фабрика»<sup>67</sup>.

Дэвид Харви предлагает другое, хотя тоже умеренное, постмодернистское толкование. Харви отмечает крупные изменения в обществе, но он так же видит и признаки континуитета между модерном и постмодерном. Его главный вывод заключается в том, что хотя «на поверхности капитализма с 1973 г. заметно некоторое чудесное преобразование... глубинная логика капиталистического накопления и его кризисные тенденции остаются все теми же»<sup>68</sup>.

Для Харви центральной является идея пространственно-временного сжатия. Он полагает, что модернизм сжимает и время, и пространство, убыстряя темп жизни и сокращая земной шар (например, компьютеры позволяют нам послать электронное письмо практически мгновенно в любое место мира), и что этот процесс ускорился в эру постмодерна. Но в ранние эпохи своего развития капитализм уже проходил такой же в точности процесс: «Таким образом, мы становимся свидетелями еще одного яростного боя в рамках процесса аннигиляции пространства через время, который всегда лежал в центре динамики капитализма»<sup>69</sup>. Но, значит, по Харви, постмодерн не является разрывом с модерном; они оба отражают одну и ту же глубинную динамику.

Как пример сжатия пространства в макдональдизированном мире вспомним о том, что еда, которую некогда можно было найти лишь в дальних странах или в крупных городах, сейчас легко и широко доступна по всем Соединенным Штатам благодаря распространению сетей фаст-фуда, готовящих и продающих блюда итальянской, мексиканской или кадзунской кухни. Что касается сжатия времени, то еду, которая раньше требовала нескольких часов приготовления, теперь можно сделать за секунды в микроволновой печи, или купить за несколько минут в магазинах и супермаркетах, предлагающих готовые блюда.

Сжатие пространства-времени проявляется и в другом. Например, в 2003 г., при вторжении американских войск в Ирак, телевидение (особенно CNN и MSNBC) мгновенно переносило зрителей с одного места на другое — от авианалетов на Багдад к корреспондентам в различных военных частях глубоко на иракской территории, и на военные совещания в Катаре. Зрители узнавали о многих военных достижениях сразу же, возможно, даже раньше генералов и президента США.

Самый известный довод о связи между модерном и постмодерном принадлежит Фредрику Джеймсону<sup>70</sup>. Он утверждает, что капитализм (безусловно, «модерное» явление) переживает свою «позднюю» фазу, хотя и продолжает доминировать в сегодняшнем мире. Тем не менее, он породил новую культурную логику, логику постмодернизма. Другими словами, хотя культурная логика и изменилась, глубинная экономическая структура остается, не разрывая связи с ранними, модерными формами капитализма. Кроме того, капитализм по-прежнему способен прибегать

к своим старым трюкам, породить культурную систему, помогающую ему себя поддерживать.

Поздняя фаза капитализма подразумевает «колоссальную экспансию капитала в прежде товарно-неосвоенные области»<sup>71</sup>. Джеймсон полагает, что эта экспансия не только вписывается в марксистскую теорию, но и создает даже более чистую форму капитализма. Для него ключом к современному капитализму является его многонациональный характер и то, что многонациональные корпорации (такие как «Макдональдс» и «Икеа») резко увеличили число продуктов, трансформированных в товары широкого потребления. Даже те эстетические элементы, которые обычно связывают с культурой, были обращены в товары (искусство, например) для продажи и покупки на капиталистическом рынке. В результате, новую постмодерную культуру образуют чрезвычайно разнообразные элементы.

Постмодерное общество по Джеймсону характеризуется пятью базовыми характеристиками, каждую из которых можно отнести и к макдональдизации общества.

- *Связь с поздним капитализмом.* Бесспорно, макдональдизацию можно связать с ранними формами капитализма. Например, макдональдизацию часто подстегивают материальные интересы владельцев и инвесторов. Но макдональдизация также служит примером многонациональности позднего капитализма. Многие макдональдизированные предприятия, как указывалось выше, интернациональны, и главный их рост происходит сейчас на глобальном рынке (см. главу 8).

- *Поверхностность.* Культурные продукты общества постмодерна не слишком погружены в глубинные смыслы. Макдональдизированный мир характеризуется именно такой поверхностностью. Люди проходят через макдональдизированные системы, оставаясь незатронутыми ими; например, покупатели вступают в мимолетные и поверхностные отношения с «Макдональдсом», его работниками и его продуктами.
- *Угасание эмоций и аффектов.* Нет сомнений в том, что в макдональдизированном мире крайние проявления чувств и привязанностей практически были уничтожены. В «Макдональдсе» между посетителями, работниками, менеджерами и владельцами вряд ли могут образоваться какие-либо эмоциональные связи. Компания стремится уничтожить подлинные эмоции, чтобы все работало гладко и рационально, насколько это возможно.
- *Утеря историчности.* В макдональдизированных системах чувство истории обычно отсутствует как таковое. Люди погружаются в среды, которые не позволяют определить их исторически, или представляют собой коллаж из нескольких исторических эпох. Лучший пример последнего — «Дисней Ворлд», с его сборной солянкой из прошлых, настоящих и будущих миров. Кроме того, люди, вступающие в какую-либо макдональдизированную среду, как правило, теряют представление о течении времени. Во многих случаях разработчики таких сред намеренно убирают какие-либо отсылки ко времени. Лучшими примерами

являются торговые моллы и казино Лас-Вегаса, в которых, обычно нет ни видимых циферблатов, ни окон, выходящих наружу. Тем не менее, не все аспекты макдональдизированного мира создают такое безвременье, что показывает его продолжающуюся модерность. Для тех, кто выбирает трапезу в ресторане фаст-фуда, время остается важным (например, на это указывают объявления о лимите в 20 минут на использование столов, чтобы не давать людям засиживаться). С другой стороны, проездное окошко кажется безвременной паутиной, узлом в бесчисленной цепи мест.

- *Репродуктивные технологии.* Джеймсон говорит, что в постмодерном обществе продуктивные технологии, такие как автомобильный конвейер, уступили место репродуктивным технологиям, особенно в электронных средах, таких как телевидение и компьютер. Это значит, что технологии постмодерна воспроизводят раз за разом то, что уже было произведено раньше. В отличие от «волнующих» технологий индустриальной революции, эти новые технологии сглаживают все образы и делают каждый неотличимым от других. Эти «импловивные» технологии эры постмодерна порождают совсем другие культурные продукты, нежели эксплозивные технологии модерна.

Хотя макдональдизированные системы используют некоторые старомодные продуктивные технологии (конвейер, например), в них доминируют репродуктивные. В первой части этой главы я показал, что рестораны фаст-фуда просто воспроиз-

водили давно существовавшие продукты, услуги и технологии. Сами они производят сглаженные, невыразительные продукты — гамбургеры и услуги «Макдональдса» (прописанные взаимодействия с человеком за стойкой).

Макдональдизации соответствуют пять характеристик постмодерного общества по Джеймсону, но, возможно, потому, что он сам видит в постмодерне позднюю стадию модерна. Частично из-за этой невозможности прочертить четкую разграничительную линию, некоторые исследователи вообще отбрасывают идею нового, постмодерного общества. Как говорит один из них: «я не верю, что мы живем в «Новые Времена», в «постиндустриальный и постмодерный век», фундаментально отличный от капиталистического способа производства, который доминировал повсеместно последние два столетия»<sup>72</sup>.

Очевидно, что макдональдизация не вызывает признаков угасания или замещения какими-то новыми, постмодерными структурами. Однако, в макдональдизированных системах проявляется множество постмодерных черт бок о бок с модерными элементами. Таким образом, мы вполне можем сказать, что макдональдизирующийся мир демонстрирует черты и того, и другого, и модерности, и постмодерности. И этот вывод ясно показывает, что постмодерность не является барьером на пути продолжения макдональдизации.

### **Будущее: есть ли пределы экспансии макдональдизации?**

Из предыдущего раздела мы могли понять, какое место занимает макдональдизация в современном мире и каковы ее отношения с некоторыми нынеш-



ними ключевыми изменениями. Эти изменения никак не ограничивают дальнейшую экспансию макдональдизации и даже могут подстегнуть ее в будущем. Теперь мы обратимся к одному примеру — подъему на Эверест — который, судя по всему, показывает, что для будущей экспансии макдональдизации нет вообще никаких пределов, или их очень немного.

Вопрос о границах макдональдизации был поднят, по крайней мере, имплицитно, в книге Джона Кракауэра, «В разряженный воздух» (*Into Thin Air*), которая описывает несколько отважных попыток покорить Эверест в 1996 г. Ясно, что и раньше предпринимались усилия макдональдизировать такие опасные занятия, как альпинизм в целом<sup>73</sup>, и подъем на Эверест в частности, но ясно также и то, что из-за гибели при подъеме 1996 г. двенадцати человек, такой «по самой своей природе иррациональный акт»<sup>74</sup> не может быть, по крайней мере, сейчас, полностью рационализирован. Кракауэр описывает, что делалось для макдональдизации этого подъема на протяжении ряда лет.

Первым укажем внедрение разных технологических новинок, таких как изощренное альпинистское оборудование; кислородные баллоны для дыхания на высокогорье; вертолеты для заброски в базовый лагерь (раньше, чтобы добраться до него, уходил целый месяц) и для спасения заболевших или раненных альпинистов; медицинские технологии (и персонал) для решения проблем, связанных с падениями, высотной болезнью и т.п.; компьютеры, Интернет и факсовые аппараты для поддержания связи с альпинистами во время подъема. Кракауэр также приводит список организационных договорен-

ностей, призванных помешать людям идти в одиночку и превращающих группу скалолазов в хорошо смазанный механизм. Один из начальников группы восхвалялся за «впечатляющие организационные навыки» и использование «тщательно продуманных методов»<sup>75</sup>.

Лучшим примером усилий по рационализации подъема на Эверест в 1996 г. служит метод «скоростной акклиматизации» к изнуряющей высоте<sup>76</sup>. В него входит меньшее число переходов от базового лагеря, и то, что каждый последующий переход включает преодоление стандартного количества футов в высоту. Вкратце, «скоростной» метод состоит в следующем: 4 недели проводится на высоте 17 000 футов и 8 ночей на высоте 21 300 футов или выше, и только 1 ночь на высоте в 24 000 футов, непосредственно перед восхождением на вершину Эвереста, располагающуюся на высоте 29 028 футов. Стандартная, менее рационализованная процедура заключается в том, что альпинисты проводят гораздо больше времени на высоте в 21 300 футов и выше, и совершают по крайней мере один переход до высоты в 26 000 футов перед штурмом самой вершины. На основе своих наблюдений Кракауэр делает осторожный вывод: «Мало кто сомневается в том, что увеличение ныне принятого акклиматизационного периода в 8 или 9 ночей на высоте от 21 000 до 24 000 футов даст большую безопасность»<sup>77</sup>.

Те, кто пытались макдональдизировать восхождение на Эверест, можно сказать, стремились превратить горный маршрут в спокойный, гладкий, безопасный проезд по «платной магистрали»<sup>78</sup>. Они надеялись поднять цены и заполучить в свои клиенты больше богатых альпинистов, если бы удалось

продемонстрировать, что они способны контролировать риски, связываемые с подъемом на Эверест. Как сказал один из начальников группы: «Мы полностью разобрались с большим «Э», мы его целиком оплели проводами. Сегодня, я вам скажу, мы построили дорогу из желтого кирпича до самой вершины»<sup>79</sup>.

Но вся ограниченность этих усилий проявляется в замечании, что экспедиция на Эверест «не может пройти как поезд по Швейцарии»<sup>80</sup>. С подобными попытками макдональдизации связаны некоторые иррациональности рационального. На горе возникли настоящие транспортные пробки, потому что там оказалось слишком много групп. Платные альпинисты оказались плохо тренированными, плохо подготовленными, и слишком зависимыми от проводников. Многие были незнакомы друг с другом, и не знали плюсы и минусы своих спутников. Из-за того, что они платили большие деньги, начальникам групп было сложно отказать им даже в тех ситуациях, когда обычно принято отправлять альпинистов назад.

Но лучший пример иррациональности рационального связан с акклиматизацией. Скоростной метод акклиматизации был эффективен и позволял подниматься выше и быстрее, чтобы дойти до вершины скорее, но на большой высоте он зависел от использования кислорода в баллонах. Недостаток необходимого для акклиматизации времени на каждом этапе только усугубили в 1996 г. задачу по выживанию, когда обнаружилось, что на большой высоте кислород недоступен.

При подъеме 1996 г. проявились и другие иррациональности, включая неопытных скалолазов, проводника, который поднимался на Эверест в пер-

вый раз, явный эгоизм другого проводника, подход под лозунгом «терпеть не могу тормозных!» одного из начальников групп, соперничество между начальниками, и нарушение одной группой ими же установленных сроков для спуска с вершины. Эти иррациональности не присущи изначально попыткам восхождения на Эверест в целом, или рационализации альпинизма, но подобные вещи, скорее всего, еще будут случаться и станут проблемой для любого подъема.

Кроме иррациональностей рационального и иррациональностей конкретно этого восхождения, была и иррациональность, присущая самому стремлению взобраться на Эверест. С момента первых организованных подъемов в 1921 г., на Эвересте погибло более 185 человек, т.е. по одному погибшему на 13 человек, которым удалось достичь вершины. Когда альпинисты поднимаются, растет и число проблем со здоровьем. Трещины могут сдвинуться, утащив за собой скалолаза. Падающие камни тоже собирают свою смертельную жатву. Температура ветра может упасть до 100 градусов! На самом деле, самой большой иррациональностью является погода: в 1996 г. совершенно неожиданная буря убила 12 альпинистов, пытавшихся взойти на вершину, и этот случай стал самым кровавым за всю историю подъемов на Эверест.

Катастрофа 1996 г., судя по всему, указывает на то, что, несмотря на все усилия людей, у макдональдизации есть предел. Мы, безусловно, никогда не сможем полностью рационализировать такое опасное занятие, как восхождение на Эверест. Но макдональдизация — это не процесс из серии «все или ничего»; у него есть много степеней. Таким

образом, мы можем продолжать стараться минимизировать иррациональности, связанные с альпинизмом. В случае Эвереста, будущие скалолазы могут научиться на ошибках 1996 г. (и других) и развить методы минимизации или полного снятия рисков. Самая большая опасность — это неожиданная буря, но тут можно разрабатывать и применять более совершенные инструменты предсказания погоды.

Очевидно, многие из этих уроков уже были усвоены. Так как в 2003 г. исполнилось 50 лет со дня первого восхождения, весенний сезон принес новые рекорды: наибольшее число подъемов за один день (22 мая 2003 г. на вершине оказалось 109 человек), и за один год (более 238 человек, если не считать осенний сезон). Во время этих подъемов никто не погиб<sup>81</sup>. Кроме того, двое из идущих один за другим альпинистов стали частью программы «реальное телевидение», оплачиваемой фирмой «Тойота» для телесети «Outdoor Life Network»<sup>82</sup>.

В 2007 г. на вершину попыталось забраться 550 человек. Одним из примечательных событий этого сезона был первый полет на моторизированном парашюте с самого пика Эвереста, первая попытка совершить восхождение в одних шортах, ботинках, кепке и перчатках, и, что более важно — первый звонок по мобильному телефону с вершины<sup>83</sup>. Хотя последнее обещает сделать подъем на Эверест, и на все прочие горы, действительно более безопасным, также это служит тому, чтобы восхождение стало более похожим на все остальное в нашем высоко мажорданализированном мире. Теперь в нем стало меньше еще на одно место, свободное от вездесущих мобильных сетей.

Хотя еще будут несчастные случаи и смерти во время подъема (бури, безусловно, произойдут, и не

раз), мы действительно приближаемся к чему-то, похожему на «дорогу из желтого кирпича к вершине» (возможно, которой управляет компания «Дисней»). Но к тому моменту, когда ее окончательно построят, отчаянные головы, которых сейчас так привлекает Эверест, скорее всего найдут себе какое-нибудь менее макдональдизированное приключение.

Все это — важная веха процесса макдональдизации, но она также указывает на естественные препятствия, которые являются могучими барьерами на ее пути. Но если в природном мире еще остались преграды, существуют ли они в социальном и экономическом мире? Это значит: может ли что-нибудь помешать макдональдизации изменить все в социальной и экономической жизни не только США, но и всего мира?

### **Взгляд в будущее: де-макдональдизация?**

С точки зрения «Макдональдса» тревожным сигналом является распространение по всему миру противостоящих ему и его практикам взглядов, которые будут обсуждаться в девятой главе. Особенно угрожающей кажется коалиция групп, убежденных, что «Макдональдс» символизирует собой такие проблемы, как заражение природной среды, порчу режима человеческого питания, пороки капитализма, плохие условия работы, нерешительность профсоюзного движения, безнадзорные дети и опасности американизации. Как международная организация с тысячами представительств по всему миру, «Макдональдс» (хотя не макдональдизация) уязвим перед лицом международных компаний и местных оппозиций. Некогда, а может быть, и до сих пор (хотя мы это еще рассмотрим на примере «Старбакса» в десятой

главе) образцовая корпорация (в положительном смысле) в глазах многих, сегодня «Макдональдс» находится под угрозой превратиться в парадигму мирового зла. В то время, когда СМИ в 1999 г. заполнили фотографии сербов, бьющих стекла в двух белградских ресторанах «Макдональдс», соседние магазины с американскими товарами («Levi's», «Harley Davidson») остались нетронутыми и работали в нормальном режиме<sup>84</sup>. Точно так же, американское решение повысить на 100% тарифы на сыр рокфор привели к протестным действиям, в их числе — забрасывание ресторанов «Макдональдс» во Франции тухлыми овощами и навозом, и прочий вандализм<sup>85</sup>. На пике американского вторжения в Ирак в 2003 г., открытие ресторанов фаст-фуда, скопированных с «Макдональдса» спокойно сосуществовало с антиамериканизмом и реальными сражениями против американских войск, оккупировавших страну<sup>86</sup>.

Другая угроза «Макдональдсу» исходит из сложности для любой корпорации долго оставаться на вершине. Рано или поздно, внутренние проблемы (такие как снижение прибылей или цен на акции или недостаток управленческой креативности), внешняя конкуренция или их сочетание приведут к тому, если еще не привели, что «Макдональдс» начнет падать. В конце концов он может стать жалким подражанием тому, что пока еще является корпоративным центром силы. Эти факторы могут даже привести к его полному исчезновению.

С более общей точки зрения, система франшиз, частью которой является «Макдональдс», не пользуется безоговорочным успехом. У неожиданно многих франчайзинговых систем возникли серьезные сложности, а некоторые даже прогорели. Например,

компания «Wrap&Roll», продававший фаршированные тортильи, закрыла свои точки, потому что посетители посчитали ее меню чересчур ограниченным<sup>87</sup>. Фирма «Club Med», один из пионеров рационализированного отдыха под лозунгом «все включено», теряет деньги и ищет себе новую нишу на рынке и новую идентичность<sup>88</sup>. «Body Shop» испытывает сложности, особенно в своих убыточных американских сетях<sup>89</sup>. Огромная сеть «Boston Market» (ранее называвшаяся «Boston Chicken»), пионер в деле «замены домашнего ужина», обанкротилась, став жертвой чрезмерной экспансии, сомнительной системы финансов, тяжелой конкуренции на рынке жареной курятины и провала попытки расшириться за пределы своей «куриной» основы. Региональный разработчик «Бостон Маркет» жаловался: «Мы считали, что по идее уступаем только «Макдональдсу»<sup>90</sup>. По иронии судьбы, «Бостон Маркет» был куплен «Макдональдсом» и теперь является одним из его подразделений. Даже «Старбакс» испытывал финансовые проблемы<sup>91</sup> и был объектом нескольких протестов<sup>92</sup>. Хотя «Макдональдс» имел большой успех во Франции, «Бургер Кинг» был вынужден закрыть там свои рестораны, включая и тот, что на Елисейских полях<sup>93</sup>. «Holyday Inn» тоже сталкивается с трудностями, частично потому, что воспринимается как «старый и изношенный»<sup>94</sup>. Другая проблема с франшизами — это конфликты между франшизодателями и франшизодержателями по поводу расширения, когда это расширение угрожает уже существующим франшизодержателям<sup>95</sup>. «Макдональдс» усердно старается поддерживать свои франшизы, но может тоже отказаться от этой бизнес-модели.



Провал угрожает не только франшизам и сетям; это касается и инноваций, призванных сильнее макдональдизировать уже рационализированные системы. Для покупателей, стоящих в очередях в ресторанах фаст-фуда и супермаркетах, был устроен «Checkout Channel»: люди могли смотреть телевидение, продолжая ожидать своей очереди. Один из администраторов фирмы, которая разработала эту телевизионную сеть, сказал: «Больше всего клиентов раздражает стояние в очереди... Все, что розничный продавец может сделать, чтобы уменьшить видимость этого ожидания, ему поможет»<sup>96</sup>. Заметьте молчаливое признание того факта, что люди стоят в очереди за своим фаст-фудом (и покупками) — ведь это значит, что фаст-фуд не так уж и «быстр», а эффективные системы не так уж и эффективны. В конце концов, «Checkout Channel» провалился — частично из-за того, что программы в среднем повторялись каждые несколько минут. Такое повторение раздражало продавцов и кассиров, часто просто выключавших телевизор.

Другая потенциальная угроза макдональдизации — это «сникеризация» (sneakerization<sup>97</sup>). Есть свидетельства тому, что мы действительно вступаем в постиндустриальную эпоху, которая презирает стандартизированные товары типа «один размер годится всем», принцип, лежащий в самом сердце макдональдизированных систем. Вместо этого, мы ищем более индивидуального подхода. Конечно же, нелегко подладить к макдональдизации настоящую кастомизацию<sup>98</sup> (как, например, с костюмами). Однако, изготовление по заказу в этом контексте больше сродни нишевому маркетингу<sup>99</sup>. В том же, что касается буквальной «сникеризации», мы теперь

имеем, например, сотни, если не тысячи различных видов кроссовок (sneakers), производимых в разных нишах одного рынка (кроссовки для бега, для ходьбы, для аэробики и т.п.). В результате, конечно, получается не полная кастомизация; кроссовки не изготавливаются по заказу клиентов. Но подобное развитие происходит повсюду. Сейчас производится более 100 видов карманных проигрывателей «Walkman», 3000 видов часов «Сейко», и 800 видов цветных телевизоров «Филиппс»<sup>100</sup>.

Здесь самое главное состоит в том, что «сникеризация» не отражает тенденции к де-макдональдизации. Большие компании, как «Nike», производят сотни, тысячи или даже миллионы пар каждого типа кроссовок, и в результате каждый из них вполне подходит под разряд макдональдизированного производства (равно как и маркетинга, дистрибуции и продаж). На самом деле, одно из будущих направлений макдональдизации представляет собой ее приспособление к продуктам и услугам, продаваемым во все меньшем количестве. Без сомнения, существует некий предел, ниже которого макдональдизировать уже не выгодно (по крайней мере, это касается макдональдизации высокой степени), но и этот барьер, вероятно, будет понижаться с дальнейшим развитием технологий. Тогда мы сможем использовать экономию масштаба во все меньшем производстве. Ни увеличение разнообразия кроссовок, ни повышение «сникеризации» не представляют собой значительной угрозы макдональдизации.

Такой же довод применим и к тому, что называется «массовой кастомизацией»<sup>101</sup>. Примеры включают сборку компанией «Dell» компьютеров по индивидуальному заказу, изысканные рестораны

в отелях, предлагающие салфетки и спичечные коробки с именем клиента, и коробки разного размера с набором орехов, которые выпускает «Planters» для разных сетей розничных продаж, таких как «Walmart» «7-Eleven»<sup>102</sup>. «Logosoftwear.com» предлагает кепки, рубашки, униформу, значки и знамена по индивидуальному заказу<sup>103</sup>. Они сделают набивку или вышьют ваше имя, адрес и логотип везде, где вы пожелаете, скажем, на футболке. Конечно, этот процесс менее макдональдизирован, нежели массовое производство тысяч или даже миллионов одинаковых футболок, к примеру, с логотипом «Nike». Массовое производство более эффективно, оно обеспечивает большую предсказуемость, более удобно для квантификации, и сильнее опирается на нечеловеческие технологии, чем кастомизированное производство футболок, даже так, как это делает «Logosoftwear.com». Однако, процедуры, используемые «Logosoftwear.com», гораздо более макдональдизированны, чем традиционные методы производства одежды на заказ. Таким образом, мы снова, как и ранее, говорим о макдональдизации разной степени.

То же самое касается и нематериальных продуктов. Компания CNN внедрила макдональдизированные теленовости («CNN Headline News» с 30-минутным блоком из новостей политики, бизнеса, спорта и индустрии развлечений) не только в США, но и в большей части мира. Тем не менее, в последние годы CNN движется в направлении к регионализации новостей — то есть, предлагает в чем-то различные новостные программы в разных регионах Земли<sup>104</sup>. В добавлении к таким «сникеризованным» новостям, CNN в сотрудничестве с «Oracle» разработала программы формата «CNN

Custom News» в Интернете<sup>105</sup>. Однако важно то, что в большой степени ее продукт остается тем же, гомогенизированным, просто он режется разными «ломтиками и кусочками».

Производство и продажа товаров и услуг во все меньших количествах, и все более высокого качества представляет собой новое измерение макдональдизации. Но они не являются признаками демакдональдизации. Таким образом, хотя и возможно вообразить себе упадок, и даже гибель «Макдональдса», нет никаких оснований говорить о замедлении или сворачивании макдональдизации<sup>106</sup>.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Хотя предтечи «Макдональдса», представленные в этой главе, не исчерпывают собой всех рационализированных институций, которые существовали до «Макдональдса», они наиболее важны для понимания «Макдональдса» и макдональдизации.
- <sup>2</sup> Изложение идей Вебера по книге: Max Weber. *Economy and Society*. Totowa, NJ: Bedminster, 1921/1968.
- <sup>3</sup> Рестораны фаст-фуда можно рассматривать как часть бюрократической системы; на самом деле, сейчас гигантские конгломераты (например, «Yum! Brands, Inc.») владеют сетями фаст-фуда.
- <sup>4</sup> Вебер называл это содержательной рациональностью, чтобы отличать от формальной рациональности.
- <sup>5</sup> Ronald Takaki. *Iron Cages: Races and Culture in 19<sup>th</sup>-Century America*. New York: Oxford University Press, 1990, p.IX.
- <sup>6</sup> Harvey Greisman, «Disenchantment of the World.» *British Journal of Sociology* 27 (1976): 497–506.
- <sup>7</sup> По поводу круизных лайнеров как «соборов потребления» см.: George Ritzer. *Enchanting a Disenchanted World:*

*Revolutionizing the Means of Consumption*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2005.

- <sup>8</sup> Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989, p.149.
- <sup>9</sup> Ibid., p.8
- <sup>10</sup> Однако в современной Руанде за 100 дней войны между племенами хуту и тутси было убито 800 000 человек (эта скорость превышала в 3 раза скорость убийства евреев во время Холокоста). И использованные методы — в основном, мачете — явно не были рационализированными. См.: Philip Gourevich. *We Wish to Inform You That Tomorrow We Will Be Killed With Our Families: Stories From Rwanda*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1998.
- <sup>11</sup> Как будет показано в Главе 3, рестораны фаст-фуда повышают свою эффективность за счет того, что заставляют клиентов выполнять (безо всякой оплаты) самую разную работу.
- <sup>12</sup> Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989, p.103.
- <sup>13</sup> Ibid., p.89.
- <sup>14</sup> Ibid., p.8.
- <sup>15</sup> Ibid., p.102.
- <sup>16</sup> Feingold, процитированный в: Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989, p.136.
- <sup>17</sup> Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947; Robert Kanigel. *One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigme of Efficiency*. New York: Viking, 1997.
- <sup>18</sup> Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947, pp.6–7.
- <sup>19</sup> Ibid., p.11.
- <sup>20</sup> George Ritzer, Terri LeMoyné. “Hyperrationality: An Extension of Weberian and NeoWeberian Theory”//George Ritzer

- (ed.), *Metatheorizing in Sociology*. Lexington, MA: Lexington Books, 1991, pp. 93–115.
- <sup>21</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp. 112–114.
- <sup>22</sup> Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922; James T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988.
- <sup>23</sup> Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 80.
- <sup>24</sup> Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob*. New York: McGraw-Hill, 2007, pp. 168–169.
- <sup>25</sup> Bruce A. Lohof. "Hamburger Stand Industrialisation and the Fast-Food Phenomena" // Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp. 30. См. также: Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 75.
- <sup>26</sup> Marshall Fishwick. "Cloning Clowns: Some Final Thoughts" // Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp. 148–151
- <sup>27</sup> «Дженерал моторз», и особенно Альфред Слоан, еще больше рационализировали бюрократическую структуру автомобильной промышленности. Слоан прославился введением многофилиальной системы в «Дженерал моторз», в которой головной офис принимал долгосрочные решения, а филиалы — повседневные решения. Это нововведение оказалось настолько успешным, что другие автомобильные компании, равно как фирмы в других отраслях ее позаимствовали. См.: James T. Flink. T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988; Alfred P. Sloan, Jr. *My Years at General Motors*. Garden City, NY: Doubleday, 1964.
- <sup>28</sup> "Levitt's Progress". *Fortune*, October 1952, pp. 155ff.

- <sup>29</sup> Richard Perez-Pena. "William Levitt, 86, Suburb Maker, Dies". *New York Times*, January 29, 1994, p. 26.
- <sup>30</sup> "The Most House for the Money". *Fortune*, October 1952, p. 152.
- <sup>31</sup> *Ibid.*, p.153.
- <sup>32</sup> Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon, 1967, p.13.
- <sup>33</sup> Patricia Dane Rogers. "Building..." *Washington Post/Home*, February 2, 1995, pp. 12, 15; Rebecca Lowell. "Modular Homes Move Up". *Wall Street Journal*, October 23, 1998, p.W10.
- <sup>34</sup> Richard Gordon, Katherine K.Gordon, Max Gunther. *The Split Level Trap*. New York: Gilbert Geis Associates, 1960.
- <sup>35</sup> Georgia Dullea. "The Tract House as Landmark". *New York Times*, October 17, 1991, pp.C1, C8.
- <sup>36</sup> Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon, 1967, p. 432.
- <sup>37</sup> William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: Willian Morrow, 1985.
- <sup>38</sup> <http://www.mallofamerica.com/>
- <sup>39</sup> "First Foreign-Funded Department Store Closes in China's Wuhan". *Asia Pulse*, November 7, 2001, Northern Territory Regional Section.
- <sup>40</sup> Janice L.Kaplan. "The Mall Outlet for Cabin Fever". *Washington Post/Weekend*, February 10, 1995, p.53.
- <sup>41</sup> William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: Willian Morrow, 1985, p.25. Смотри анализ значения молла в истории потребления в: Lisabeth Cohen. *Consumer's Republic: The Politics of Mass Consumption in Postwar America*. New York: Alfred A.Knopf, 2003, особенно Глава 6.

- <sup>42</sup> Ray Croc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977; Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985; John F.Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986.
- <sup>43</sup> John F.Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986, p.18.
- <sup>44</sup> Ibid., p.20.
- <sup>45</sup> Thomas S.Dicke. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840–1980*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992, pp.2–3.
- <sup>46</sup> Сайт «Taco Bell»: [www.tacobell.com](http://www.tacobell.com)
- <sup>47</sup> John Vidal. *McLibel: Burger Culture on Trial*. New York: New Press, 1997, p.34.
- <sup>48</sup> Уэйн Хейзинга сыграл схожую роль в видео-бизнесе, взяв сеть, разработанную одним предпринимателем из Далласа и превратив ее в империю «Blockbuster». См.: David Altaner. “Blockbuster Videl: 10 Years Running Family-Oriented Concept Has Changed Little Since 1985, When Chain Was Found by a Dallas Businessman”. *Sun-Sentinel* (Fort Lauderdale, FL), October 16, 1995, pp.16ff.
- <sup>49</sup> John F.Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986, pp.68–69.
- <sup>50</sup> Сайт «Макдональдса»: [www.mcdonalds.com/corp.html](http://www.mcdonalds.com/corp.html)
- <sup>51</sup> «Burger King», подражая Гамбургерскому университету «Макдональдса», основал свой Университет Бургер Кинга в 1978 г.см.: Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp. 68.
- <sup>52</sup> John F.Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam, 1986, p. 141–142.
- <sup>53</sup> John Kincheloe. “The Complex Politics of McDonald's and the New Childhood: Colonizing Kidworld”// Gaile S.Cannella and Joe L.Kincheloe (eds.). *Kidworld: Childhood Studies, Global Perspectives, and Education*. New York: Peter Lang, 2002, pp.75–112.



- <sup>54</sup> Парадоксально и забавно, что некоторые аспекты процесса макдональдизации (например, Интернет, и киберкафе) позволяют людям делать многое в домашних условиях. Это кое-чем угрожает другим рационализированным аспектам общества (например, торговым моллам).
- <sup>55</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp. 165.
- <sup>56</sup> Don Slater. «You Press the Button, We Do the Rest': Some Thought on the McDonalidization of the Internet». Доклад на заседании Восточного социологического общества (Eastern Sociological Society), Бостон, март 1999.
- <sup>57</sup> [www.internetworld.com](http://www.internetworld.com)
- <sup>58</sup> Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973.
- <sup>59</sup> Jerald Hage, Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21<sup>st</sup> Century*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- <sup>60</sup> Ibid., p.10.
- <sup>61</sup> Хотя, как мы видели, уже прилагались усилия их автоматизировать.
- <sup>62</sup> Jerald Hage, Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21<sup>st</sup> Century*. Newbury Park, CA: Sage, 1992, p.50.
- <sup>63</sup> Simon Clarke. "The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?". *Telos* 8 (1990): 71–98.
- <sup>64</sup> Pierre Bourdieu. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- <sup>65</sup> По постмодернизму см.: George Ritzer. *Postmodern Social Theory*. New York: McGraw-Hill, 1997; Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage, 1976/1993; Fredric Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review* 146 (1984): 53–92;

Steven Best, Douglas Kellner. *Postmodern Theory: Critical Interrogations*. New York: Guilford, 1991.

- <sup>66</sup> Смарт утверждает, что люди видят в модернизме и постмодернизме скорее не эпохи, а некий набор отношений, долгих и продолжающихся донныне, при том, что постмодерн постоянно указывает на ограниченность модерна. См.: Barry Smart. *Postmodernity*. London: Routledge, 1993.
- <sup>67</sup> Allen Shelton. "Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space". Неопубликованная рукопись.
- <sup>68</sup> David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry Into the Origins of Cultural Change*. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1989, p.189.
- <sup>69</sup> Ibid., pp.284, 293.
- <sup>70</sup> Fredric Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review* 146 (1984): 53–92; Fredric Jameson. *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*. Durham, NC: Duke University Press, 1991.
- <sup>71</sup> Fredric Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism". *New Left Review* 146 (1984): 64.
- <sup>72</sup> Alex Callinicos. *Against Postmodernism: A Marxist Critique*. New York: St.Martin's, 1990, p.4
- <sup>73</sup> Ian Heywood. "Urgent Dreams: Climbing, Rationalization and Ambivalence". *Leisure Studies* 13 (1994): 179–194.
- <sup>74</sup> Jon Krakauer. *Into Thin Air*. New York: Anchor, 1997, p.XVII.
- <sup>75</sup> Ibid., pp.39, 353.
- <sup>76</sup> Ibid., p. 320.
- <sup>77</sup> Ibid.
- <sup>78</sup> Ibid., p. 100.
- <sup>79</sup> Ibid., p.86.
- <sup>80</sup> Ibid.
- <sup>81</sup> <http://www.mounteverest.net/story/RecordEverestseasonJun22003.shtml>

- <sup>82</sup> [http://outside.away.com/outside/features/200212/200212\\_pyramid.html](http://outside.away.com/outside/features/200212/200212_pyramid.html)
- <sup>83</sup> Официальный сайт, посвященный Эвересту: [www.mounteverest.net/story/RecordEverestseasonJun22003.shtml](http://www.mounteverest.net/story/RecordEverestseasonJun22003.shtml), добавление мая 2007; Сайт «Outside»: [http://outside.away.com/outside/feature/200212/200212\\_pyramid.html](http://outside.away.com/outside/feature/200212/200212_pyramid.html), добавление мая 2007.
- <sup>84</sup> Guy Dinmore. “Milosevic Playing Well at Home”. *Chicago Tribune*, March 31, 1999.
- <sup>85</sup> Anne Swardson. “A Roquefort David Strikes a Coke Goliath”. *International Herald Tribune*, August 23, 1999, p.5; Roger Cohen. “Fearful Over the Future, Europe Seizes on Food”. *New York Times — Week in Review*, August 29, 1999, pp.1, 3.
- <sup>86</sup> Peter S. Goodman. “Familiar Logo on Unfamiliar Eateries in Iraq”. *Washington Post*, May 26, 2003, pp.A1, A14.
- <sup>87</sup> Margaret Pressler. “It’s a Wrap: Stuffed-Tortilla Chain Falls Flat”. *Washington Post*, June 2, 1998, p.C01.
- <sup>88</sup> Julia Llewellyn Smith. “French With Tears: Club Med Goes Mickey Mouse”. *Sunday Telegraph*, July 27, 1997, pp.19ff.
- <sup>89</sup> Andrew Clark. “City: Ailing Body Shop Gets a Makeover”. *Daily Telegraph* (London), October 23, 1998, p.33; Roger Cowe. “Blow for Body Shop”. *Guardian* (London), May 25, 1998, p.16.
- <sup>90</sup> Quoted in Penny Parker. “Franchisees Left Holding the Bag: Boston Chicken’s Financing Plan Took Toll on Restaurant Developers”. *Denver Post*, October 26, pp.E01ff.
- <sup>91</sup> Lorraine Mirabella. “Trouble Brews for Starbucks as Its Stock Slides 12 Percent”. *Baltimore Sun*, August 1, 1998, p.10C.
- <sup>92</sup> Bryan Wagoner. “They Have Grounds for Discontent”. *Boston Globe*, February 8, 1998, pp.1ff (City Weekly); Monte Williams. “The Local Flavor Only, Please”. *New York Times*, October 23, 1996, B1ff.
- <sup>93</sup> Ian King. “Burger King to Close in France as Grandmet Cuts

Its Losses". *Guardian*, July 30, 1997, p.18.

- <sup>94</sup> Edwin McDowell. "Holiday Inn, Passed By, Fights Ravages of Time". *International Herald Tribune*, March 30, 1998, pp.11ff.
- <sup>95</sup> "Franchising: Rattling the Chains". *Brandweek*, April 21, 1997.
- <sup>96</sup> Paul Farhi. "McDonald's Customers: Made to Order Audience". *Washington Post*, November 19, 1991, pp.B1, B5. «Starbucks» недавно пытался расширить свой ассортимент и тип торговых точек, но пока без успеха.
- <sup>97</sup> Чрезмерно большой выбор товаров одного вида, от sneakers, «кроссовки». — *Прим. перев.*
- <sup>98</sup> Изготовление по заказу. — *Прим. перев.*
- <sup>99</sup> Сегментация рынка для маркетинга определенного товара. — *Прим. перев.*
- <sup>100</sup> Steven L.Goldman, Roger N.Nagel, Kenneth Preiss. "Why Seiko Has 3000 Watch Styles". *New York Times*, October 9, 1994, p.9; Steven L. Goldman, Roger N.Nagel, Kenneth Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- <sup>101</sup> Joseph Pine. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- <sup>102</sup> Connie Mok, Alan T.Stutts, Lillian Wong. "Mass Customization in the Hospitality Industry: Concepts and Applications". Опубликовано на сайте: [www.hotel-online.com/Trends/ChiangMaiJun00/CustomizationHospitality.html](http://www.hotel-online.com/Trends/ChiangMaiJun00/CustomizationHospitality.html)
- <sup>103</sup> Сайт «Logo Softwear»: [www.logosoftwear.com](http://www.logosoftwear.com)
- <sup>104</sup> "Agencies Vie for CNN Euro AD campaign". *Marketing Week*, June 5, 1997, p.10.
- <sup>105</sup> Dow Jones News Service. "CNN, Oracle to Deliver Customized News". *Denver Rocky Mountain News*, June 5, 1997, p.4B.
- <sup>106</sup> Это, однако, не означает, что макдональдизации ничто не угрожает. Например, закупки и многое другое по Интернету понемногу отнимает контроль у макдональдизированных систем и передает его покупателю.

## ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### ПРОЕЗДНЫЕ ОКОШКИ И «РУЧНАЯ» ЕДА

Из четырех факторов макдональдизации эффективность, пожалуй, наиболее часто оказывается связана с резким ускорением ритма жизни. Рост эффективности стоит за производством «точно в срок», ускоренным обслуживанием, упорядоченными операциями, и жестким расписанием повсюду, от рабочего места до «Disney World» и дома.

Обычно эффективность — это хорошая вещь. Она явно идет на пользу клиентам, которые могут получить, что им нужно, быстрее и с меньшей затратой сил. Сходным образом, эффективные работники могут выполнять свои задачи быстрее и легче. Менеджеры и владельцы выигрывают, потому что для них выполняется больший объем работы и обслуживается больше клиентов, и в результате они получают больше прибыли. Но, как и в случае с рационализацией в целом, и с каждым из ее факторов по отдельности, из самого стремления к эффективности вдруг неожиданно вырывается неэффективность и дегуманизация работников и клиентов.

Эффективность значит выбор оптимального средства для достижения цели. Однако по-настоящему оптимальные средства обнаруживаются крайне редко. Люди и организации нечасто что-либо максимизируют, потому что им мешают исторически сформировавшиеся узлы напряженности в отношениях, финансовые обстоятельства, организацион-

ные реалии, и просто ограниченность человеческой природы<sup>1</sup>. Тем не менее, организации продолжают стремиться к максимизации в надежде, что когда-нибудь они смогут повысить свою эффективность.

В макдональдизированном обществе люди сами по себе редко ищут наилучшие способы для достижения цели; скорее, они полагаются на те, что были ранее открыты и уже институционализировались. В результате, когда они переходят на новую работу, от них никто не ждет, что они сами придумают, как наиболее эффективно выполнять свою задачу. Вместо того, их обучают, показывая нечто, что, как это было выяснено ранее, является наиболее эффективным способом. Уже вплотную занявшись своей работой, люди могут изобрести несколько мелких трюков, которые помогут им выполнить свою задачу более эффективно, и тогда их побуждают передать этот опыт администрации, чтобы все работники, занятые тем же самым, смогли делать это чуть более эффективно. Таким образом, с течением времени эффективность (и продуктивность) постепенно растет. На самом деле, большую часть экономического бума конца XX — начала XXI вв. можно отнести на счет впечатляющего роста эффективности и продуктивности, которые сделали возможным рост с малой инфляцией. Основа возрождения экономики, по крайней мере, частично — и есть эти выигрыши в эффективности и продуктивности.

Хотя рестораны фаст-фуда явно не являются местом, которое вызывает тоску по эффективности, именно они помогли превратить эффективность в универсальную реальность. Многие секторы общества были вынуждены измениться, чтобы действовать эффективно, как этого требовали те, кто привык к жизни на дорожке к проезднему окошку

в ресторане фаст-фуда. Хотя некоторые проявления эффективности можно напрямую вывести из влияния ресторанов фаст-фуда, другие, наоборот, предшествовали ресторанам, и поспособствовали их возникновению. Тем не менее, все они играют свою роль в этой озабоченности эффективностью, которую подпитывает макдональдизация.

### УСКОРЕНИЕ ПРОЦЕССА

На Рэя Крока раньше, чем на всех остальных, произвела впечатление эффективность действий братьев Макдональд, так же, как и огромный потенциал прибылей, который имела такая система, если применить ее в большом числе ресторанов. Вот как сам Крок описывает свою первую реакцию на систему Макдональдов:

«Я был очарован простотой и эффективностью этой системы... Каждый шаг в производстве ограниченного числа блюд был сведен к его голой основе, и выполнялся с минимальными усилиями. Они продавали только гамбургеры и чизбургеры. Котлеты... жарились одинаково»<sup>2</sup>.

Но одержимость ускоренными процессами у Крока началась задолго до того, как он столкнулся с Макдональдами. Когда он продавал блендеры ресторанам, его сильно беспокоил недостаток эффективности: «Неумелость, ненужные траты, вспыльчивые повара, небрежное обслуживание и еда, чье качество оставляло желать лучшего. Нужен был простой продукт, который от начала и до конца производился бы в *ускоренном режиме*»<sup>3</sup>[курсив автора книги].

Крок лелеял мысль об альтернативах, об ускоренных блюдах в ресторанах еще до того, как выбрал

гамбургеры братьев Макдональд в качестве модели эффективности:

«Вначале он подумывал о сосисках, но потом их отверг. Их было слишком много видов — сосиски со злаками и мукой, из разных видов мяса, из одной говядины, или кошерные. И наряду с разнообразием видов, существовало множество способов их приготовления. Их можно было варить, жарить на гриле, на углях, и так далее. Котлеты-гамбургеры, с другой стороны, были сама простота. Добавки присоединялись к котлетам сверху, а не примешивались внутрь. И был только один способ их приготовить — поджарить на решетке»<sup>4</sup>.

Крок и его сотрудники экспериментировали с каждым компонентом гамбургеров, чтобы повысить эффективность производства и подачи на стол. Например, они начали с чуть надрезанных булочек, которые присылались в картонных ящиках. Но те, кто жарил котлеты, тратили слишком много времени на то, чтобы открыть ящик, отделить булочку, разрезать ее на две части, и выкинуть в мусор картон. Постепенно в «Макдональдсе» обнаружили, что булочки, разрезанные полностью, отделенные друг от друга и упакованные в коробки, которые можно повторно использовать — гораздо эффективнее. Мясным котлетам было уделено такое же внимание. Например, в оберточную бумагу между порциями фарша нужно было класть ровно столько воска, чтобы фарш легко отходил от бумаги и жарился. Целью Крока во всех этих нововведениях была большая эффективность:

«Целью всех этих улучшений, а мы никогда не теряли ее из вида, было облегчить работу жарщиков, чтобы они выполняли ее быстро и хорошо. Другие соображе-



ния, такие как снижение цены и удобство инвентаризации и т.д., конечно, были значимы, но оставались вторичными по сравнению с тем, что происходит у дымящейся решетки плиты. Здесь был жизненно важный узел всего нашего конвейера, и продукт должен был проходить через него гладко, иначе бы весь наш завод начал давать сбои»<sup>5</sup> [курсив автора книги].

#### ИНДУСТРИЯ ФАСТ-ФУДА: ОТ ПОГЛОЩЕНИЯ ДО ВЫДЕЛЕНИЯ

Сегодня во всех ресторанах фаст-фуда блюда готовятся на своего рода конвейере, в работе которого задействовано некоторое число людей, выполняющих специализированные операции (например, «заправщики» бургеров). Самый яркий пример применения конвейерных процессов в ресторанах фаст-фуда, как было указано в предыдущей главе, это ленточный транспортер в «Burger King»:

«Внутри прямоугольной коробки, стоящей на высоте примерно в семь футов, находился ленточный транспортер, сделанный из прочной металлической сетки. Над этой лентой и под ней горело пламя. Котлеты клались на нее, двигались вместе с лентой на заранее установленной скорости, обжаривались одновременно с двух сторон на двух огнях, а затем ссыпались с другой стороны на поднос»<sup>6</sup>.

Затем, как в системе «Domino's»:

«Лонни Лэйн начал обшлепывать и заправлять: месить и взбивать тесто, а затем заливать в него точную меру соуса...Он отправил поднос вниз, и Виктор Луна потянулся за начинками. Перед ним выстроилась дюжина

судков: сыр, пепперони, зеленый перец...Луна разбрасывал нужное по подносу целыми горстями...Затем он направил поднос на ленту транспортера, которая протащила его... за 6 минут... по 12-футовой печи... Менеджер надзирал за водителями-разносчиками, а те складывали из картона коробки для пиццы... Начальник смены и контролер... разрезали пиццу колесиком и закидывали ее в коробки, на которых уже были наклеены распечатанные ярлычки с адресом клиента»<sup>7</sup>.

Похожая техника используется во всей индустрии фаст-фуда.

Ускорение придали также входу и выходу клиентов ресторанов фаст-фуда. «Макдональдс» «все убыстрил, от поглощения до выделения»<sup>8</sup>. На парковках рядом с рестораном всегда есть парковочные места. До стойки идти недолго, и хотя посетителям порой приходится ждать в очереди, обычно они могут быстро заказать, получить и оплатить еду. Очень ограниченное меню делает выбор легким, по сравнению с разнообразием блюд, предлагаемых в других ресторанах. «Вторичные» и экспресс-точки дают еще большее ускорение. Когда еда получена, остается всего несколько шагов до столика и начала «обеденного приключения». Так как ничто не располагает к засиживанию, посетители едят быстро, затем собирают бумагу, пластик и пенопласт, выкидывают их в ближайший мусорный контейнер, и возвращаются в свои машины, чтобы отправиться к месту следующего (часто макдональдизированного) занятия.

Те, кто отвечал за рестораны фаст-фуда, обнаружили, что проездное окошко делает весь процесс еще более эффективным. Вместо того, чтобы за-

ставлять посетителей проходить все «трудоемкие» и «неэффективные» стадии — парковать машину, идти к стойке, ждать в очереди, заказывать, платить, нести еду к столику, есть, выбрасывать мусор — проездные окошки предлагают им ускоренный процесс: подъехать и отъехать уже с едой. Клиенты могут есть за рулем, если они хотят быть еще более эффективными. Проездные окошки столь же эффективны и для самого ресторана фаст-фуда. Чем больше людей ими пользуется, тем меньше надо парковок, столов и обслуживающего персонала. Кроме того, клиенты забирают мусор с собой, тем самым сокращая нужду в мусорных контейнерах и тех работниках, которые должны их регулярно опорожнять.

Современные технологии предлагают дальнейшие шаги по ускорению. Вот описание некоторых способов увеличения эффективности, которые приняты в «Taco Bell» в Калифорнии:

«Внутри те посетители, которые очень спешат, могут набрать на экране компьютера свои заказы на буррито и тако. Снаружи такие проездные клиенты видят, как на мониторе высвечивается список их заказов, во избежание ошибок. Затем они могут заплатить, используя пневматическую трубу наподобие той, что применяется во многих банках для подъездных транзакций. Их еда и сдача уже ожидают их, когда они подойдут к окошку выдачи. А если очередь из машин оказывается слишком велика, то работник «Taco Bell» выбегает навстречу ждущим с беспроводной клавиатурой, готовый принять заказ»<sup>9</sup>.

Чтобы еще сильнее увеличить эффективность, все большее число ресторанов фаст-фуда принимает к оплате кредитные и дебетные карточки.

### **Домашняя еда (и тому подобное): «У меня нет времени готовить»**

В начале 1950-х, на рассвете эры ресторанов фаст-фуда, основной альтернативой фаст-фуду была домашняя еда, приготовляемая по большей части из ингредиентов, заранее купленных в различных местных магазинах и первых супермаркетах. Это, безусловно, был более эффективный способ получения пищи, нежели раньше, когда требовалось охотиться или собирать фрукты и овощи перед тем, как начать готовить. Домашняя готовка в 1950-х стала более эффективной за счет распространения холодильников и газовых или электрических плит. Кулинарные книги тоже внесли свой вклад в повышение эффективности домашней кухни. Теперь вместо того чтобы каждый раз изобретать новое блюдо, домохозяйка могла следовать рецептуре и таким образом, производить пищу более эффективно.

Вскоре доступность домашних морозильников привела к расширению производства замороженной еды. Самой эффективной замороженной едой был (а для некоторых и остается до сих пор) так называемый «теле-обед». Свенсон создал свой первый «теле-обед», еду в коробке, в 1953 г., и в первый же год продал 25 миллионов порций<sup>10</sup>. Люди могли забивать свои морозильники целым арсеналом таких обедов (в китайском, итальянском, мексиканском стиле, плюс множество разных «американских» блюд), а потом просто совать их в духовку. Большие морозильники также сделали возможными другие эффективные изменения, такие как несколько поездок в месяц на рынок за кучей продуктов вместо почти ежедневных поездок за парой сумок. Теперь покупатели

просто доставали из морозильников все необходимое для приготовления обеда. И наконец, морозильники позволили готовить большие порции, которые потом можно было сохранить, заморозив оставшуюся часть и разморозив ее для следующей трапезы.

Еда из морозильника стала казаться менее эффективной с появлением блюд для микроволновки<sup>11</sup>. Микроволновка обычно готовит быстрее, чем другие виды плит, и люди могут сделать в ней более разнообразную пищу. Но, возможно, более важно, что микроволновые плиты породили большое количество пищевых продуктов (включая супы, пиццу, гамбургеры, жареных цыплят и картошку, попкорн), напоминающих те, что люди уже полюбили есть в ресторанах фаст-фуда. Например, одним из первых продуктов для микроволновки, произведенных фирмой «Normel», был набор сэндвичей к завтраку на основе бисквитов, которые сделал популярными «Макдональдс» через свои «яичные мак-маффины»<sup>12</sup>. Как выразился один директор, «вместо того, чтобы есть сэндвич для завтрака в «Макдональдсе», вы можете взять один из морозильника вашего магазина»<sup>13</sup>. На самом деле, многие пищевые компании теперь нанимают особых людей, чтобы те регулярно обходили рестораны фаст-фуда и фиксировали новые идеи. В некотором смысле, «домашний» фаст-фуд кажется более эффективным, чем те его версии, которые предлагаются в ресторанах фаст-фуда. Теперь не нужно садиться в машину, ехать в ресторан и возвращаться домой, достаточно просто положить свою любимую еду в микроволновку. С другой стороны, эффективность блюд для микроволновки страдает от того, что все еще требует предварительной поездки в магазин.

Супермаркеты уже давно забыты другими видами продуктов, которые повышают эффективность для тех, кто хочет «готовить» дома. Вместо того, чтобы все делать с нуля, домашний повар может использовать уже составленные и запакованные смеси, чтобы стряпать «домашние» пирожные, пироги, блины, вафли и многое другое. Больше нет необходимости бесконечно перемешивать кашу в кастрюльке; надо просто залить кипятком готовую смесь. Не нужно готовить пудинг с нуля или даже использовать более эффективные разводные смеси; можно просто взять готовый пудинг в молочном отделе супермаркета. На самом деле, в коробках продаются уже полностью готовые блюда. «Классическая выпечка» от «Dinty Moore» — это полноценный обед для 4–5 человек, который обещает быть «горячим и душевным, быстрым и удобным, готовым за несколько минут».

Все более важным конкурентом становится полностью готовая еда, которую клиенты могут приобрести в супермаркетах. Им достаточно заехать сюда по пути домой и купить все необходимые блюда, которые они затем «приготовят», просто развернув упаковку — ничего даже не нужно греть.

Кроме того, существует «еда на вынос» из таких сетей, как «Boston Market» (ныне — подразделение «Макдональдса», с 630 ресторанами в 28 штатах)<sup>14</sup> или «EatZi», которая поставляет «замену домашних блюд». Как сказал один потребитель, «У меня нет времени готовить. Я работаю целый день, и у меня есть много других дел, а тут все кажется очень быстрым»<sup>15</sup>. «EatZi», например, «предлагает 200 вторых блюд и 1500 свежих продуктов ежедневно, все уже приготовленные с нуля под присмотром поваров, прошедших обучение в кулинарных школах. В эти

блюда включено все, от макарон с сыром до жареной рыбы-меч и суши, и сендвичей и салатов»<sup>16</sup>.

Макдональдизация приготовления и потребления пищи также вызвала расцвет диетной индустрии. Книги по диетам, обещающие все возможные быстрые способы сбросить вес, часто попадают на самый верх списка бестселлеров. Обычно потерять вес довольно сложно, и требует времени, но книги по диетам обещают сделать это легче и быстрее. Для сидящих на диете (а очень многие соблюдают более или менее постоянную диету) приготовление низкокалорийной пищи тоже было ускорено. Вместо того, чтобы делать необходимую им еду с нуля, диетологи теперь могут купить любую из большого списка уже готовых блюд, замороженных или для микроволновки. Те же, кто не хочет проходить весь этот неэффективный процесс съедания диетических блюд, могут «приготовить» и потребить особые продукты, такие как диетические коктейли и батончики («Slim-Fast», например) за несколько секунд. А в распоряжении диетиков, желающих еще большей эффективности, всегда есть различные таблетки, помогающие сбросить вес — такие как ныне запрещенный «фен-пхен» и другие.

Проблемы диеты также находят эффективные методы решения вне дома, например, в диетарных центрах, таких как «NutriSystem»<sup>17</sup> Джени Крэг, и «Curves» (в действительности, это центр физической тренировки с высоко эффективными 30-минутными упражнениями)<sup>18</sup>. «NutriSystem» продает диетикам, за немалую цену, высушенную сублимацией готовую пищу. Чтобы начать потреблять эти блюда, почти достигшие крайней точки ускоренности приготовления, покупателям нужно

только добавить воды. Сублимированная пища также очень удобна для компании «NutriSystem», ведь ее можно эффективно паковать, транспортировать и хранить (а с точки зрения потребителя — часто ее очень удобно загружать в микроволновку).

Периодические визиты диетиков в клиники по снижению веса тоже ускорены. В «NutriSystem» консультант тратит на каждого клиента ровно 10 минут. За это краткое время консультант измеряет вес клиента, его кровяное давление и размеры, задает рутинные вопросы, заполняет карточку и посвящает оставшееся время «решению проблем». Если сеанс затягивается дольше, чем 10 минут, а есть еще ожидающие клиенты, то регистратор сигнализирует об этом консультанту звончком.

### **Шоппинг: создание еще более эффективных машин по продаже**

Шоппинг для всех видов товаров и услуг, а не только еды, тоже был ускорен. Универсальные магазины — явно более эффективное место для покупок, чем несколько специализированных, разбросанных по городу или пригородам. Торговые моллы повышают эффективность, собирая несколько универсальных и специализированных магазинов под одной крышей<sup>19</sup>. Это рентабельно для оптовых продавцов, потому что собрание магазинов привлекает больше людей («синергетика моллов»). И это эффективно для покупателей, потому что, за одну поездку они могут посетить несколько магазинов, пообедать в «ресторанном дворике» (скорее всего, заселенном несколькими сетями фаст-фуда), посмотреть фильм, выпить и сходить на тренировку или в диетарный центр.



Эффективность поездки за покупками не ограничивается одними моллами. «7-Eleven» и его клоны (например, «Circle K», «AM/PM» и «Wawa») стали «подъездными», как банки, если не «проездными», минимаркетами. Для тех, кому нужно лишь несколько товаров, визит в чрезвычайно ускоренный «7-Eleven» (более 3000 точек по всему миру) гораздо эффективней (хотя и дороже), чем в супермаркет. Таким клиентам не нужно парковаться, ждать в очереди в кассу, а затем тащить покупки в машину, порой на большое расстояние. В «7-Eleven» они могут запарковаться прямо у входа, и быстро найти, что им нужно. Как в ресторанах фаст-фуда, предлагающих весьма куцее меню, «7-Eleven» старается заполнить полки ограниченным набором самых востребованных товаров: хлеб, молоко, сигареты, аспирин, даже видео-диски, и тем, что подходит для самообслуживания: горячий кофе, хот-дог, сендвичи для разогревания в микроволновке, холодные напитки и детские фруктовые смеси. Эффективность «7-Eleven» проистекает из того, что в их магазинах продается обычно один бренд каждого товара, а многие другие виды товаров не продаются вовсе.

Но еще более эффективным, быстрым и удобным является «BrewThrus». Покупатели просто въезжают в «BrewThrus», который устроен как гараж, заставленный по обеим сторонам различными товарами первой необходимости, особенно вином и пивом. Продавец подходит к вашей машине, чтобы принять заказ, приносит то, что вам нужно, забирает деньги, и вот вы снова на дороге — за какие-то несколько мгновений<sup>20</sup>.

Если нужен выбор побольше, покупателям придется отправляться в сравнительно неэффективный супермаркет. Конечно, супермаркеты тоже пытаются

сделать шоппинг более эффективным, устраивая для клиентов, которые иначе пойдут в маленький магазин, особые кассы с лимитом в 10 товаров и не принимающие банковские чеки.

Люди, которые полагают, что у них нет времени на посещение молла, могут заказать товары, не покидая комфортного дома по каталогу (например, в «L.L.Bean» или «Land's End») <sup>21</sup>. Другая альтернатива поездке в молл — это теле-шоппинг из дома, хотя он и может заставить провести несколько часов перед телевизором. Зрителям предъявляется парад продуктов, и они могут купить их, всего лишь позвонив и оплатив их удобным для них способом. Эффективность покупок по каталогам или по телевизору повышается, если использовать почтовую экспресс-доставку, например, «Federal Express».

Интернет тоже весьма увеличил эффективность шопинга. Например, вместо того, чтобы ехать в книжный гипермаркет или бродить от одного маленького до другого, вы можете зайти на сайт Amazon.com и выбрать любое из миллиона разных наименований. Выбрав и оплатив понравившееся, вы можете просто откинуться в кресле и ждать, когда книгу принесут к вашему порогу. Конечно, существует множество других интернет-сайтов (например, overstock.com), где можно эффективно купить практически все. Затем, существует «ebay.com», который позволяет покупателям и продавцам общаться друг с другом, тоже весьма высокоэффективным способом. «Виртуальные аптеки» позволяют достать лекарства по рецепту без визита к врачу; консультации с «докторами онлайн» также доступны <sup>22</sup>.

Часто забывают о таком удобстве покупок по Интернету, как возможность заниматься ими на ра-

боте<sup>23</sup>. Хотя работодатели, скорее всего, подозревают, что шопинг не вставая с рабочего места неблагоприятно влияет на эффективность труда, с точки зрения самого работника/потребителя это очень эффективно.

Безусловно, никто не оставляет попыток сделать шопинг по Интернету еще более эффективным. Уже появились покупочные роботы, или «шоп-боты» (shopbots), которые автоматически рыщут по сети в поисках конкретных товаров, скидок и самой скоростной доставки<sup>24</sup>. Например, на сайте shop.lycos.com предлагается «шоп-бот», который сравнивает более 50 000 товаров. На google.com тоже есть «шоп-бот», которого там предпочитают называть «пауком», по имени Фругл (froogle.google.com): «Ищите в сети по категории — одежда, компьютеры, цветы, что угодно — или введите ключевое слово, и вы получите список соответствующих товаров, каждое с маленькой картинкой с левой стороны и описанием, ценой и названием продавца — с правой»<sup>25</sup>.

Все виды шопинга, но особенно заказ у продавцов, находящихся на большом расстоянии, стали еще более эффективными с распространением кредитных карточек. Покупателям не надо идти в банк перед походом в торговый центр, чтобы нагрузиться наличными или возвращаться в банк, если денег все же не хватило. Они даже могут покупать в других странах, не обзаводясь местной валютой. Хотя оплата наличными все еще может быть более эффективной, по крайней мере, некоторые клерки удивляются, или даже настораживаются, когда люди платят за покупки, особенно крупные, наличными деньгами. Платить кредитной карточкой, безусловно, более эффективно, чем персональными

чеками, требующие предъявления нескольких видов документов.

Кредитные карточки также макдональдизировали процесс получения кредитов<sup>26</sup>. В прошлом надо было проходить долгую и утомительную процедуру подачи заявлений на кредитование. Но сейчас компании, выдающие кредитные карточки, ускорили этот процесс, они даже высылают по почте миллионам людей извещения о том, что их кандидатура на получение кредита была предварительно согласована. Потребитель теперь практически ничего не должен делать для того, чтобы занять целую серию разных кредитов, в сумме достигающую нескольких сотен или даже тысяч долларов. Это эффективно, даже с точки зрения покупателей. И уж конечно, кредитные компании видят в предварительном согласовании средство заполучить большое число потенциальных должников, которые будут платить почти ростовщические проценты в обмен на право превысить свой счет.

### **Высшее образование: поставьте крестик**

Система образования, особенно современный университет (ныне часто называемый «Мак-университетом»)<sup>27</sup> дает много примеров этой гонки за эффективностью. Один — это тесты с множественным выбором, оцениваемые машиной. Некогда, давным-давно студентов экзаменовали индивидуально, при общении с их профессорами. Этот метод был хорош для выяснения, что студент знает, но он был весьма трудоемким и неэффективным. Позже стали популярными экзаменационные сочинения. Оценивание по набору сочинений оказалось более

эффективным, чем экзаменовать каждого устно, но тоже требовало много времени. И вот тогда появился тест с множественным выбором, и оценивание стало проходить буквально за секунды. На самом деле, с этим может справиться любой ассистент, тем самым делая для профессора оценивание студентов еще более эффективным. Теперь компьютеризированные экзамены максимизировали эффективность и для профессоров и для ассистентов. Они выгодны даже для студентов, так как облегчают учебу и ограничивают воздействие субъективности экзаменатора.

Другие инновации в академической сфере еще более ускоряют образовательный процесс. Даже тест с множественным выбором обременяет профессора неэффективной работой по составлению необходимых вопросов. Кроме того, по крайней мере, некоторые из них нужно менять раз в семестр, чтобы не дать новым студентам воспользоваться результатами старых экзаменов. Чтобы облегчить эту задачу, издатели начали (бесплатно!) снабжать преподавателей учебниками, в которые уже включены вопросы с множественным выбором в дополнение к тем, которые необходимо использовать для работы в классах. Однако преподаватель по-прежнему должен был перепечатать эти вопросы, или поручить это кому-нибудь. Теперь издатели часто выдают наборы вопросов на компьютерных дисках. Все, что нужно профессору — выбрать желательные вопросы, а все остальное сделает принтер. Другое достижение — появление компьютерных программ по оценке экзаменационных сочинений и курсовых работ<sup>28</sup>. Таким образом, преподаватели вскоре смогут вернуться к этим более традиционным типам заданий, но уже

без потери в эффективности. В действительности, со всеми этими нововведениями преподаватели могут уделять всему экзаменационному процессу, от составления вопросов до оценивания ответов, очень мало времени, освобождая его для того, что так ценят многие профессора, но столь немногие студенты — для исследований и написания статей.

Издатели предоставляют и другие услуги по ускорению образовательного процесса для тех профессоров, которые согласны на учебники-бестселлеры. Преподаватель получает множество материалов, при помощи которых можно заполнить классные часы — планы лекций, компьютерные симуляции, вопросы для обсуждения, DVD-диски, фильмы, даже идеи для приглашенных профессоров и студенческих проектов. Те профессора, которые пользуются всеми этими приспособлениями, сами должны делать для классных часов очень немного, или вообще ничего.

Еще одно достижение в академической жизни — это развитие относительно нового типа обслуживания студенческих кампусов. За номинальную плату студенты могут приобрести конспекты лекций, написанные инструкторами, ассистентами и другими, первоклассными студентами. Больше не надо неэффективным образом самому вести конспект, да и посещать лекции тоже стало неэффективной практикой. Студенты вольны предаваться более ценным занятиям, таким, например, как просматривание академических журналов в библиотеках или «мыльных опер» по телевизору.

И последнее достижение академической эффективности, которое надо упомянуть — это возможность для студентов купить практически готовые курсовые

работы в Интернете. Существует множество сайтов<sup>29</sup>, которые обещают предоставить оригинальные, сделанные с нуля работы по любой теме по «очень низкой цене», скажем, \$34,95 за всю или по \$8,99 за страницу. Возможно даже ускоренное выполнение и доставка (\$14,99 за страницу, если работа нужна через 48 часов) для тех студентов, которые откладывают жульничество на последние дни. Но только помните, что также существует и группа веб-сайтов, которые помогают профессорам выявить плагиат, таким образом противопоставляя одной эффективности другую<sup>30</sup>.

### **Здравоохранение: Доки-в-коробке (Docs-in-a-Box)**

Некоторые считают, что современная медицина защищена от тяги к эффективности и в целом неуязвима для рационализации<sup>31</sup>. Однако, медицина тоже макдональдизировалась. Поступают сообщения о случаях «конвейерной медицины». Один такой пример — доктор Дентон Кули (у него «эффективность — фетиш»), который снискал всемирную славу ускорением крайне деликатных операций на открытом сердце, которые проводятся «с точностью конвейера»<sup>32</sup>. Но еще сильнее поражает описание работы в Московском НИИ Микрохирургии Глаза: «Сцена, открывающаяся взгляду, во многом напоминает современную фабрику. Лента конвейера тихо скользит через пять рабочих мест, периодически останавливается, потом снова пускается в движение. За каждым рабочим местом стоит служитель в халате и в стерильной маске. У рабочих есть только три минуты, чтобы выполнить свою задачу, пока конвейер не двинется снова; они делают ровно 20 операций за час.

Однако, на этом конвейере почти все необычно: эти рабочие — глазные хирурги, а на конвейере лежат на носилках больные. Вот как... методы производства Генри Форда применяются в медицине...на этой «медицинской фабрике по производству людей с хорошим зрением»<sup>33</sup>.

Такие конвейеры еще не стали нормой в медицине, но можно представить себе, что их будет все больше и больше.

Между тем, действительно растет использование роботов, проводящих все более сложные хирургические операции. Возможно, наиболее известна система «Da Vinci», которая революционизирует различные виды операций (например, по поводу рака простаты). Эта минимально инвазивная система не только более эффективно проводит саму операцию, она еще более эффективна с точки зрения пациента. Благодаря тому, что делаются очень маленькие разрезы, постоперационная госпитализация сокращается до одного дня, и уменьшается весь постоперационный период<sup>34</sup>.

Возможно, лучшим примером растущей эффективности медицины в Соединенных Штатах является увеличение числа хирургических или травматологических центров, работающих по принципу «пришел-ушел». «Макдоктора» или «доки-в-коробке» обслуживают пациентов, которым требуется максимальная эффективность при решении их медицинских проблем. В каждом центре решают ограниченное число не слишком серьезных проблем, но делают это чрезвычайно быстро. Хотя пациента с рваной раной нельзя зашить так же эффективно, как обслужить клиента, ищущего гамбургер, при решении этих



двух разных задач опираются на общие принципы. Например, для любого пациента более эффективно являться в центр, безо всякого назначения, чем записываться на прием к обычному терапевту и ждать назначенного часа. Для несерьезных травм, таких как мелкие рваные раны, визит к макдоктору является более эффективным, чем поездка в отделение скорой помощи большой больницы. Больницы устроены для решения серьезных проблем, в которых эффективность (еще) не стала нормой, хотя в некоторых из них уже нанимают врачей и персонал для работы в особых кабинетах скорой помощи.

С организационной точки зрения, макдокторами можно более эффективно управлять, чем больничным отделением скорой помощи. «Доки-в-коробке» также могут быть более эффективными, чем кабинеты частных врачей, потому что в них не предполагается то индивидуальное (а, следовательно), неэффективное внимание к пациентам, которого ожидают от частных врачей.

### **Сфера досуга: эффективная перевозка людей (и мусора)**

Благодаря появлению фильмов на DVD-дисках и пунктам проката, многим теперь не приходится следить за репертуаром местного кинотеатра, чтобы увидеть то, что им хочется. «Blockbuster», крупнейшая сеть видео-проката в США, естественно, «считает себя Макдональдом видео-бизнеса»<sup>35</sup>. Более 43 миллионов семей в США имеют членство в «Блокбастере», а многие другие принадлежат к иным, часто местным, видео «клубам».

Тем не менее, сейчас бизнес видео-проката грозит сменить еще более эффективная альтернатива, та-

кая как «Netflix» (у «Блокбастера» есть похожая система) или кино «pay-per-view» (плата за просмотр), предлагаемое многими кабельными компаниями. За номинальную плату в 20 долларов ежемесячно клиенты Netflix.com могут брать на прокат до 3 DVD-диска за раз. Компания не взимает штраф за затягивание возврата дисков, и даже выдает для них конверты с уже оплаченной пересылкой. «Нетфликс» предлагает более 75 000 наименований фильмов, и в ее клиентах состоит 6,3 миллиона человек<sup>36</sup>.

Или же, вместо того, чтобы связываться с прокатом в магазине, можно просто подключиться к нужному каналу, нажать несколько кнопок и получить желаемый фильм. Спутниковые антенны предлагают различные услуги, связанные с фильмами, включая множество специализированных киноканалов и опцию «pay-per-view». Системы видео «по запросу», доступные сейчас приблизительно 26,2 миллионам зрителей<sup>37</sup>, позволяют зрителям заказывать любой из фильмов, имеющих в магазинах, в любое время, не покидая своих комфортабельных жилищ<sup>38</sup>. Как сказал один из покупателей видео-магазина: «Конечно, я подключусь к видео «по запросу»... Тогда мне не надо будет приходить сюда за дисками. И не надо будет возвращать на следующий день, что дико раздражает»<sup>39</sup>. А теперь еще есть Vongo.com, позволяющую загрузить за плату любой фильм из каталога в 2 000 наименований. Их можно смотреть не только дома, но и через разнообразные мобильные устройства. TiVO (и другие схожие системы) позволяет записывать любимые шоу, пока они смотрят что-то другое, или прокручивать и ставить на паузу прямую трансляцию. Для тех, кого не удовлетворяет такое простое предложение, есть еще «картинка-в-

картинке», дающая возможность смотреть фильм и одновременно — какое-нибудь телешоу, в маленьком квадратике на экране.

Чтение тоже становится ускоренным. Бизнес компании «Audiobooks» давал прибыли почти в миллиард долларов в год в 2005 г., и растет со скоростью 5% в год<sup>40</sup>. В 2006 г. у «Audiobooks» было по крайней мере 73 миллиона слушателей, а это значит, что почти в каждом четвертом американском доме в этом году слушали озвученные книги<sup>41</sup>. Аудиокниги позволяют параллельно заниматься чем-то еще — общаться, гулять, бегать или смотреть спортивные трансляции с отключенным звуком — во время чтения книги. Одна компания специализируется на прокате таких книг водителям грузовиков, которые слушают их, пока едут<sup>42</sup>. Водители могут брать книги в одном пункте проката и возвращать их в другом — по дороге. «Cracker Barrel», общенациональная сеть ресторанов с 550 точками, почти во всех штатах США, предлагает похожую услугу всем водителям (примерно  $\frac{3}{4}$  тех, кто слушает книги, делает это именно в машине<sup>43</sup>) — можно взять книгу в одном ресторане, а вернуть в другой, иногда находящийся за три штата. Тем не менее, скачивание аудиокниг из Интернета избавляет от неэффективности, связанной с необходимостью забирать и возвращать диски<sup>44</sup>. Дальнейшее ускорение происходит, когда аудиокниги записываются с сокращениями. Если не особо капризничать, «Войну и мир» можно сократить до размеров, позволяющих прослушать ее за один раз (за один курс на беговой дорожке).

Другой вид эффективности в мире досуга — система перемещения людей, разработанная в современных парках развлечений, особенно в «Disneyland»

и «Walt Disney World» (Мир Уолта Диснея)<sup>45</sup>. В «Мире Диснея» в Эпкот-Сентер, например, широченное шоссе и дорожная система фильтрует тысячи приезжающих каждый день машин и распределяет их по соответствующим парковкам. После того, как каждого водителя проводили на парковку (часто с помощью информационных сообщений по радио), особое такси подхватывает посетителей и везет их к входу в парк. Уже внутри они оказываются в широкой полосе людей, которая, на самом деле, представляет собой огромный конвейер, перевозящий их от одного аттракциона к другому. Когда они доехали до нужного, и посетили его, другой вид транспорта — машина, лодка, подлодка, самолет, ракета или движущаяся дорожка — выносит их как можно быстрее наружу. Скорость, с которой посетители проходят каждый аттракцион усиливает их впечатления и уменьшает вероятность того, что они начнут задаваться вопросами о «реальности» того, что они видели. На самом деле, они порой и не знают, что это было, но находят это неизвестное весьма волнующим.

«Мир Диснея» пал жертвой своего же успеха. Даже высоко эффективная система не может справиться с ордами посетителей, которые являются в парк на пике туристического сезона. Им приходится выстаивать длинные очереди практически к каждому аттракциону. Тем не менее, ожидание могло быть куда дольше, если бы не эффективность, с которой «Мир Диснея» обрабатывает людские потоки.

Люди — это не единственное, что «Миру Диснея» приходится эффективно обрабатывать<sup>46</sup>. Толпы, посещающие такие парки развлечений, много едят (по большей части фаст-фуд, и особенно «ручной»)

и поэтому производят огромное количество мусора. Если бы в «Мире Диснея» опорожняли баки раз в день, то большую часть времени они стояли бы переполненными. Чтобы избавиться от такого нелицеприятного зрелища (а от него нужно избавляться, коли порядок и чистота — если не сказать стерильность — являются ключевыми компонентами макдональдизированного мира в целом и «Мира Диснея» в частности), толпы работников постоянно подметают, подбирают и опорожняют баки. В качестве примера возьмите еженочный парад «Диснея», за которым следует группа уборщиков, которые почти мгновенно подбирают весь мусор и экскременты животных, которые шествие оставляет за собой. В течение нескольких минут они уничтожают практически все следы парада. «Мир Диснея» использует хитрую систему подземных труб. Мусороприемники опорожняются в эту систему, которая уносит мусор со скоростью примерно 60 миль в час к центральному мусороперерабатывающему заводу, скрытому от взглядов посетителей. «Мир Диснея» — это «волшебное королевство» во многих смыслах. Вот как сравнивает один из наблюдателей другой современный, высоко рациональный парк развлечений — «Busch Gardens» — с его предками, такими как сельские ярмарки и Кони-айленд:

«Больше нет пыльной дороги по центру, холодного соблазнения участника карнавала, показных, кричащих волнений и грубых соблазнов, которые обещают тысячи желтых огней, помаргивающих во мраке. Вместо всего этого — обширная, автономная среда, целый комплекс размером с маленький городок,

наделенный *эффективностью*, превышающей все возможности городов такого же размера» (курсив автора книги)<sup>47</sup>.

#### **Онлайн-знакомства:**

##### **подмигни, если заинтересовался**

Для нынешних молодых ухаживание стало чем-то устарелым, неэффективным в эпоху, когда можно просто вместе «потусоваться». Тем не менее, по мере взросления и старения «тусоваться» все труднее, и тогда именно ухаживание выходит на первый план. Ухаживание, этот высоко неэффективный процесс, было ускорено благодаря Интернету и возможности найти и договориться о встрече на службах онлайн-знакомств, таких как *match.com*<sup>48</sup>. Одним нажатием клавиши можно подобрать мужчин или женщин в рамках определенной возрастной группы и на конкретном расстоянии от дома (больше не надо ездить куда-то далеко). Ключевые слова для определения необходимых качеств партнера даются на сайте (например, «очаровательная», «красивый», «энергичный», «свободомыслящая»). Можно быстро просмотреть сотни досье кандидатов, которые подходят под данные критерии. Как только выбор сделан, одно нажатие клавиши обозначает «подмигивание» потенциальному партнеру. При помощи других клавиш можно собрать кандидатов в список «фаворитов», и тогда, если дело не выгорит с одним/одной, всегда можно переключиться на другого/другую.

Когда выбран один кандидат, раньше или позже отношения разладятся. Тогда можно заблокировать отвергнутого избранника/избранницу, отказывая ему/ей в доступе к досье. И тогда человек снова

мгновенно выходит на рынок свиданий, выбирая себе альтернативу в Интернете, или в уже составленном списке фаворитов.

### **Другая среда: ускоренные отношения с папой Римским**

Современные «клубы здоровья», включая такие сети как «Holiday Spa» (и «Bally»), также подчеркивают свою эффективность<sup>49</sup>. В этих клубах порой предлагается практически все, что нужно, чтобы сбросить вес и оставаться в форме, включая тренажеры, беговую дорожку и бассейн. Тренажеры — узкоспециализированные, так, чтобы работать над особыми зонами тела. Бегательные тренажеры и «StairMaster» повышают сердечнососудистый тонус; тяжелоатлетические тренажеры увеличивают силу и мускулатуру в избранных участках тела. Многие из них даже снабжены счетчиком калорий, подсказывающим, сколько именно жареной соленой картошки было только что сожжено. Другой пример эффективности связанный с этими тренажерами — это то, что занимаясь на них, можно делать что-то еще. Во многих клубах посреди тренажерного зала установлены телевизоры. Посетитель также может читать, слушать музыку или аудиокниги (вероятней всего, в сокращенном варианте), продолжая заниматься своим здоровьем. И все это предлагается в стерильной обстановке, так часто ассоциируемой с макдональдизацией<sup>50</sup>.

В других примерах ускорения ради повышения эффективности нет недостатка. Проездные окошки ускоряют совершение банковских операций и для клиентов, и для служащих. Подъездные киоски принимают фотопленки и отправляют их для про-

явки в центральный офис. Мобильные телефоны позволяют делать фотоснимки и моментально переправлять их другим людям с похожими телефонами (или отсылать по e-мейлу). В некоторых «Макдональдах» на проездных дорожках теперь стоят киоски-автоматы, в которых клиенты могут взять на прокат или вернуть DVD-диск (а в Вашингтоне, в одном киоске начали, в порядке эксперимента, предлагать и другие товары). На бензозаправках клиенты засовывают в специальные приемники рядом с колонкой кредитные карточки, и стоимость горючего списывается с их счета; закончив заправку, они получают чек, и при этом карточка никогда не попадает в руки людей, работающих на заправке. А в случае со «Speedpass» на заправках «Mobile», маленький передатчик, присоединенный к ключу зажигания или к стеклу заднего вида машины связывается с заправкой по радио (похожая технология используется на пунктах сбора налога за проезд по платным дорогам). Когда машина подъезжает, колонка активизируется, и стоимость нужного количества горючего списывается со счета владельца карточки.

Ускорение коснулось даже религии, появились проездные церкви и религиозные программы по телевидению<sup>51</sup>. В 1985 г. Ватикан объявил о том, что католики могут получать индульгенции («освобождение в результате благочестивой практики от некоторых видов наказаний за грехи») через ежегодное рождественское благословение Римского папы по радио или телевидению. Раньше католики должны были делать нечто гораздо менее эффективное — приезжать издалека в Рим на рождественское благословение и проявлять «истинное намерение и стремление» получить индульгенцию лично<sup>52</sup>.



Говоря о более общих тенденциях, магазины христианской литературы теперь завалены пособиями «как сделать то-то и то-то», «обещающими научить нас «10 шагам к духовной зрелости» или как стать успешным родителем за 60 минут»<sup>53</sup>.

Ускорение — это определяющая черта Интернета. Например, такие поисковые серверы, как Google, Yahoo!, Altavista, Hotbot и EuroSeek сейчас выполняют большую часть работы, которая раньше падала на плечи компьютерных пользователей<sup>54</sup>. В раннюю эпоху Интернета получить требуемую информацию было тяжким делом, это требовало умения и знания таинственных компьютерных программ. Теперь любой пользователь может зайти на такой поисковый сайт, набить в строке поиска что ему нужно, и получить все, что возможно. Происходит де-квалификация; навыки, ранее принадлежавшие пользователям, теперь встраиваются в систему. Интернет теперь делает более эффективными такие виды деятельности, как политическая кампания<sup>55</sup>, медицинский симпозиум<sup>56</sup>, студенческое исследование<sup>57</sup> и любовные отношения (мы видели это на примере онлайн-знакомств)<sup>58</sup>. Что еще более очевидно, такая услуга, как e-мейл гораздо скорей, чем обычная, «улиточная» почта<sup>59</sup>. Больше нет нужды писать письмо, запечатывать его в конверт, наклеивать марку, бросать в почтовый ящик и ждать ответа несколько дней или недель. Теперь все, что нужно — несколько ударов по клавишам букв и щелчок мышкой по значку «отправить». Ответ можно получить практически мгновенно. Еще лучше, если вы и ваш корреспондент пользуетесь одной и той же системой «чата» (MSN Instant Messenger и др.) — тогда вы можете просто поговорить онлайн, и не

нужно даже посылать е-мейл. Схожие преимущества касаются электронных открыток на день рождения, годовщины, праздники и т.п. <sup>60</sup>

Текстовые сообщения не только являются эффективным методом коммуникации, они приводят к большому убыстрению речи между людьми. В результате появляются еще более краткие способы что-то сказать, наподобие следующего:

IM@A RK CONCERT (я на рок-концерте)  
CU THERE (увидимся там)  
WENS THE PRTY? (когда вечеринка?)

Иные требуют знания сокращений:

8=Ate

CU L8R=See you later (Увидимся позже)

PCM=Please call me (пожалуйста, позвони мне)

D8=Date (свидание)

:-)=счастлив/улыбка

;-)=подмигиваю

:@)=свинья<sup>61</sup>

### УПРОЩЕНИЕ ПРОДУКТА

Многие виды эффективности были достигнуты за счет ускорения разных процессов. Но еще один способ — упростить продукт. Рассмотрим пример еды, которую подают в ресторанах фаст-фуда. Нет нужды говорить, что сложные блюда, изготавливаемые по изысканным рецептам, не являются нормой в таких заведениях. Основной продукт в этой индустрии — еда, которая требует небольшого числа ингредиентов, и которую можно быстро приготовить, сервировать и съесть.

На самом деле, рестораны фаст-фуда подают «ручную» еду, ту, которую можно есть вообще без приборов. Гамбургеры, жареная картошка, жареные цыпляты, кусочки пиццы и тако — это все «ручная» еда.

За последние годы благодаря нововведениям значительно увеличилось число видов и количество доступной «ручной» еды. «Яичный мак-маффин» — это уже целый завтрак: яйцо, канадский бекон, английский маффин, и все скомбинировано в одном удобном сэндвиче. Поглотить такой бутерброд — это гораздо более эффективно, чем сидеть с ножом и вилкой и есть с тарелки яйца, бэкон и гренки. Создание «куриного мак-наггета», возможно, самого великого достижения в этой области, отражает тот факт, что курица сама по себе — весьма неэффективна для «Макдональдса». Кости, хрящи и кожа яляются помехой на пути к эффективному потреблению курицы, которая была устранена в «курином мак-наггете». Клиенты могут закидывать маленькие кусочки жареной курицы прямо в рот, пока они ведут машину. Если бы поставщики куриного мяса смогли бы, они бы вырастили более эффективных куриц без костей, хрящей и кожи<sup>62</sup>. «Макдональдс» также предлагает яблочный пирожок, который, благодаря тому, что он полностью завернут в тесто, можно жевать совсем как сэндвич.

«Макдональдс» продолжает эксперименты с новыми блюдами, но если в прошлом лучшие идеи приходили от франшиз, теперь этим занимается главный повар на своей тестовой кухне в городе Оук-Брук, штат Иллинойс, и нововведения, не всегда удачные, все исходят оттуда. Большого успеха добилась еда «в конверте»<sup>63</sup>. Это — классическая макдональдсизированная еда. С одной стороны —

это еще одна форма «ручной еды», и ее можно поглощать быстро и эффективно. С другой стороны, для ее приготовления используются ингредиенты уже присутствующие в ресторанах «Макдональдс» и используемые в других блюдах — панированные кусочки жареной курятины, пшеничная тортилья, резанный латук, сыр и фермерский соус.

Ограниченное число блюд также сказывается на эффективности ресторанов фаст-фуда. В «Макдональдсе» не продают яичные булочки (по крайней мере, пока), а в «Тако Белл» не предлагают жареную курицу. Однако, горе тому клиенту, который выскажет индивидуальные пожелания в ресторане фаст-фуда. Из-за того, что эффективность во многом определяется тем, что все практически всегда делается одинаково — как положено — последнее, что нужно ресторанам, это проявление ваших капризов. Типичная котлета-гамбургер обычно настолько тонка, что ее можно приготовить только одним способом, а именно, сильно прожаренной, никаких «с кровью» или средне прожаренных. Бургеры потолще («четверть-фунтовый» в «Макдональдсе», например), в принципе можно приготовить «с кровью», но ресторан настаивает, что ради эффективности (а сейчас указывая в качестве оправдания на медицинские соображения), их все равно будут жарить одинаково.

Клиентам, которые осмелятся попросить менее прожаренный бургер или более поджаренную картошку, придется хорошенько подождать подобной «экзотики». А ждать согласны немногие, потому что это, в конечном счете, устраняет все преимущества визита в ресторан фаст-фуда — скорость и эффективность. Ограниченность меню также дает высокую

эффективность при заказе и доставке необходимых продуктов. В общем, та идея, которую Генри Форд некогда высказал относительно машин, можно приложить и к гамбургерам тоже: «Любой клиент может получить машину любого цвета, какой он пожелает, если только этот цвет — черный»<sup>64</sup>.

Многие другие продукты, кроме фаст-фуда, тоже упростились ради эффективности. «AAMCO Transmissions» имеет дело в основном с коробками передач, а «Midas Muffler» ограничивается установкой глушителей. «H&R Block» делает миллионы на заполнении налоговых деклараций в своих почти 9 000 офисов. Из-за того, что там используют сезонных и частично-занятых служащих и не предлагают весь спектр налоговых и финансовых услуг, доступных в CPA, туда явно не стоит приходить для заполнения сложных деклараций<sup>65</sup>. «McDentist» можно посетить ради простой стоматологической процедуры, но пломбировать зубные каналы лучше в другом месте. «Pearle Vision» специализируется на проверке зрения, но с проблемами надо идти к главному врачу.

Формат новостей «News McNuggets» газеты «USA TODAY» предвосхищали во многих дайджестах, особенно во все еще популярном «Readers Digest». Изначальной целью «Ридерс Дайджест» были журнальные статьи, которые «пишутся для того, чтобы доставить удовольствие читателю, чтобы передать ему самую суть дела, всего нового в быстроменяющемся мире 20-х годов XX в., безо всяких длиннот и литературных украшений, которые так нравятся авторам и издателям»<sup>66</sup>. Другие предшественники «USA TODAY» — это такие журналы, как «Time», «Newsweek», «Business Week». Как заметили два обозревателя последнего, «смысл был в том, что

занятые руководители не имеют времени, чтобы читать, глубоко вникая в суть, и не желают его тратить на «Wall Street Journal» [который сам в 2007 г. стал тоньше, проще и легче для чтения] каждый день, когда одного проглядывания «Бизнес Уик» раз в неделю достаточно для того, чтобы добиться успеха в бизнесе»<sup>67</sup>.

### КОГДА КЛИЕНТОВ ЗАСТАВЛЯЮТ РАБОТАТЬ

Самый последний способ повысить эффективность в макдональдизирующемся мире — это заставить работать клиентов. Посетители ресторанов фаст-фуда выполняют больше задач бесплатно, по сравнению с обычными ресторанами:

«Несколько лет назад сеть фаст-фуда «Макдональдс» вывесила слоган «Мы все делаем для вас». На самом деле, в «Макдональдсе» мы [клиенты] все делаем для них. Мы стоим в очереди, несем еду к столикам, выбрасываем мусор и складываем пустые подносы. С развитием технологий и ростом стоимости труда, клиент часто делает все больше и больше работы»<sup>68</sup>.

Тем не менее, хотя для ресторанов фаст-фуда эффективно заставлять клиентов стоять в очереди, это неэффективно для клиентов. Для ресторанов фаст-фуда эффективно, когда посетитель делает часть той работы, которую в традиционном ресторане делают служащие, но это неэффективно для посетителей. Разве для вас эффективно передавать ваш заказ на кухню вместо официанта? Или собирать и записывать в бак бумагу, пластик и пенопласт,

Эта тенденция заставлять клиентов трудиться была подавлена в «Steak 'n Shake» (более 430

ресторанов в США). В их телевизионной рекламе рестораны фаст-фуда описывались как «раборань» (workaurants)<sup>69</sup>. А в самом «Стейк-энд-Шейк» делается упор на фарфоровую посуду и тот факт, что еду приносит настоящий официант.

Салат-бар — классический пример того, как клиента заставляют работать. Посетитель «покупает» пустую тарелку, а затем идет к салат-бару, чтобы наложить на нее овощи и другие продукты, которые подают в этот день. Быстро распознав достоинства такой системы, многие супермаркеты завели у себя такие же, или более разработанные салат-бары. Любители салатов могут поработать поваром по салатам во время завтрака в ресторане фаст-фуда, а потом проделать то же самое вечером в супермаркете. Ресторан фаст-фуда и супермаркет получили большой выигрыш в эффективности, потому что им нужен лишь небольшой штат служащих для поддержания судков в таком баре заполненными.

Есть одна сеть ресторанов типа «ешь-до-отвала», «Sweet Tomatoes», у которых имеется более 100 точек в США. Основным фактором притягательности является длинный салат-бар, с которым клиенты сталкиваются, когда входят в ресторан. В завтрак и обед по обеим сторонам салат-бара выстраиваются длинные очереди. На самом деле, в некоторые часы очередь выплескивается за дверь, на парковку. Когда клиенты медленно движутся вдоль стойки (добравшись до нее, наконец), они накладывают в тарелки нужную им еду. Но из-за того, что к началу салат-бара нельзя вернуться, некоторые заполняют по две или более тарелки. В конце стойки находятся две кассы, где можно по очереди заплатить за свою еду. Другие блюда и десерты доступны за стойками

в самом ресторане, и прежде чем покончить с салатами, клиенты идут туда, порой по несколько раз, чтобы нахватать и поглотить все, что им заблагорассудится<sup>70</sup>.

В некоторых ресторанах фаст-фуда, включая «Roy Rogers»<sup>71</sup>, посетители должны брать «голый» бургер и отнести его к «стойке заполнения» (fixing bar), и там доложить латук, помидоры, лук и т.д. Таким образом клиенты работают по несколько минут в неделю изготовителями бутербродов. В «Burger King» и большинстве других франшиз фаст-фуда, нужно самому заполнять свой стакан льдом и напитками, тем самым какое-то время отработав «киоскером». Точно так же клиенты обслуживают себя сами в популярных буфетах в «Shoney's» и в буфетах для завтрака в «Pizza Hut».

И снова первыми вводя инновации, по крайней мере, для индустрии фаст-фуда (подобная технология используется в аэропортах для продажи билетов), «Макдональдс» тестирует в некоторых ресторанах киоски по самозаказу, которые позволяют посетителям использовать «тач-скрин» для того, чтобы разместить свой заказ. Тем самым, они делают то, что обычно делают работники за стойкой «Макдональдса» — находят на экране и нажимают на значок, соответствующий выбранному блюду<sup>72</sup>.

Покупки в магазине тоже можно сопроводить навязыванием клиенту работы. Старые магазины, где продавец находит требуемый товар, сменили супермаркеты, где покупатель может «проработать» несколько часов в неделю продавцом, разыскивая нужный (и ненужный) товар, ради чего долго бродя по бесконечным проходам. Заполучив необходимое,



покупатель разгружал все на кассе и порой сам запаковывал покупки.

Конечно, в некоторых супермаркетах на кассах теперь просят покупателя просканировать бирку самим, тем самым устраняя нужду в кассире<sup>73</sup>. Система, которая позволяет расплачиваться кредитной карточкой, не нуждается также и в кассе. Разработчик одного из таких сканирующих устройств предрек, что скоро «технологии самообслуживания в магазинах будут настолько же привычны, как и банкоматы в банках»<sup>74</sup>. Один покупатель, очевидно, ярый приверженец макдональдизации, отозвался о такой системе: «Это быстро, легко и эффективно... Вы приходите и уходите, не теряя темпа»<sup>75</sup>. Но как выразился представитель профсоюза продавцов супермаркетов, «говорить покупателю, что это удобно, значит переворачивать все с ног на голову... В целом, заставлять покупателя выполнять работу — это не значит его обслуживать»<sup>76</sup>.

Практически исчез персонал бензозаправок, которые заливали бензин, проверяли масло и мыли стекла; люди теперь сами работают несколько минут в неделю как бесплатный персонал. Единственным исключением из этого правила является штат Нью-Джерси, где противозаконно самому заправлять свою машину бензином. Хотя кто-то может подумать, что устранение персонала на бензозаправках приведет к снижению цены на горючее (и на самом деле, такое происходит, на короткое время), цены на заправках с и без персонала не слишком отличаются. В конце концов, компании-поставщики бензина и владельцы бензозаправок просто находят другой способ заставить клиентов выполнять ту работу, за которую надо платить служащим.

В некоторых врачебных кабинетах посетители теперь должны сами взвешиваться и измерять температуру. Более того, пациентов теперь пристроили трудиться в мире медицины на поприще использования все более растущего числа устройств для взятия различных анализов в домашних условиях. Сейчас в ходу два типа: инструменты по постоянному наблюдению состояния и диагностические устройства<sup>77</sup>. Инструменты по наблюдению включают в себя измерители кровяного давления, глюкозы и холестерина. Среди диагностических устройств — детекторы беременности, предсказатели овуляции, набор для определения ВИЧ и тесты на скрытую кровь. Ныне пациентов просят освоить технологии, которые раньше были запретной зоной, исключительно для пользования врачей, медсестер и обученных техников. Кроме того, больных просят представлять образцы своих телесных жидкостей (кровь, мочу) или выделений (кал), которые некогда (и очень осторожно) собирали профессиональные медики. Но в эпоху высокой стоимости медицинских услуг, если сами больные наблюдают за своим здоровьем и делают анализы, это выходит дешевле и эффективней (посещение кабинета врача или лаборатории стало ненужным). Некоторые домашние анализы могут выявить проблемы, которые иначе остались бы незамеченными, но это также ведет к ненужным волнениям, особенно в случае «ложно положительного» результата. В любом случае, многие из нас теперь «работают», по крайней мере, с частичной занятостью, как бесплатные медицинские техники.

Банкоматы позволяют всем поработать, по крайней мере, немного, бесплатным банковским клерком (и часто самим платить за эту привилегию!). Чтобы

поощрить пользование банкоматами, некоторые банки начали взимать плату за услуги живых клерков<sup>78</sup>. Растущее нежелание клиентов идти в банк (возможно, возникшее из нежелания платить за общение с живым человеком) привело к возникновению долгих очередей к банкоматам, таким образом, сводя на нет их эффективность.

Телефонные компании теперь заставляют нас побыть несколько минут в день операторами. Вместо того, чтобы заказать междугородний звонок, люди сами теперь набирают длинные номера, и вынуждены хранить их все, вместе с местными кодами. Вместо того, чтобы просто набрать цифру «0» и заказать звонок за счет абонента, нужно, ради экономии денег, хранить в памяти долгие ряды цифр. Еще один трюк телефонных компаний — заставлять нас искать телефоны в книге, вместо того, чтобы связаться с оператором и попросить его сделать это. Чтобы отучить людей прибегать к услугам операторов при нужде в такой информации, скоро на них поднимут цену. В штате Вашингтон клиенты теперь сами могут установить телефонный аппарат у себя в доме, просто воткнув куда надо провода, а потом набрав «811» и ответив на серию вопросов компьютера — нажимая на необходимые кнопки<sup>79</sup>.

Когда аппарат ломается, компания «Dish Network» просто высылает своим клиентам новый. От них ожидается, что они вышлют старый, испорченный, в той же коробке, в которой пришел новый. Более того, установка нового аппарата — тоже задача клиента. Нет, конечно, по телефону можно получить консультацию, если нужно — а это нужно! — «Dish Network» может прислать наладчика, но это будет

недешево и нескоро, поэтому большинство клиентов предпочитают этой услугой не пользоваться.

Когда в наше время вы звоните на какую-то фирму, но вместо общения с живым секретарем вам предлагается ошеломляющий выбор последовательностей цифр и добавочных кодов, только для того, чтобы связаться с нужным человеком<sup>80</sup>. Вот как один юморист описывает такой «разговор» и всю работу, которую должен произвести звонящий.

«Человек, до которого вы пытаетесь дозвониться — Томас Уотсон — сейчас недоступен. Чтобы оставить свое сообщение, пожалуйста, дождитесь звукового сигнала. Чтобы прослушать свое сообщение, нажмите «7». Чтобы изменить свое сообщение после прослушивания, нажмите «4». Чтобы добавить что-либо к своему сообщению, нажмите «5». Чтобы связаться с кем-то еще, пожалуйста, нажмите клавишу «звездочка» и введите четырехзначный добавочный код. Чтобы прослушать музыку, нажмите «23». Чтобы выйти из программы голосовых сообщений, в которой, я вам обещаю, вы никогда не сможете поговорить с живым человеком, нажмите «0» — потому что именно этим мы вас и считаем»<sup>81</sup>.

Во время переписи люди теперь сами заполняют анкету (которая, якобы, не требует объяснений), приходящую по почте, вместо того, чтобы пройти опрос специального государственного переписчика. Доля самостоятельных ответов по домохозяйствам во время последней переписи (2000 г.) составила 75,5%. Другими словами, настоящие переписчики использовали только 24,5% времени на то, чтобы добыть нужную им информацию, и даже на это они пошли только после того, как соответствующие до-

мохозяева не стали отвечать на анкеты, присланные по почте<sup>82</sup>.

Многие из этих примеров могут показаться банальными. Конечно, бродить вдоль стойки салат-бара или набирать цифры на экране компьютера не так уж и трудно. Но то, что подобные занятия распространяются повсюду, означает, что современный клиент тратит все больше и больше времени и сил на неоплаченный труд. Хотя организации становятся все более эффективными, ради этого часто приносится в жертву удобство и эффективность, касающиеся самого клиента.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Herbert Simon. *Administrative Behaviour*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Free Press, 1957.
- <sup>2</sup> Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, p.8.
- <sup>3</sup> Max Boas, Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*. New York: E.P.Dutton, 1976, pp.9–10.
- <sup>4</sup> Ibid.
- <sup>5</sup> Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, p.96–97.
- <sup>6</sup> Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, p.53.
- <sup>7</sup> Jill Lawrence. "80 Pizzas Per Hour". *Washington Post*, June 9, 1966, pp.W07ff.
- <sup>8</sup> Arthur Kroker, Marilouise Kroker, David Cook. *Panic Encyclopedia: The Definitive Guide to the Postmodern Scene*. New York: St.Martin's, 1989, p.119.
- <sup>9</sup> Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit". *Washington Post*, August 7, 1991, p.D1.

- <sup>10</sup> Jim Kershner. "Trays of Our Lives: Fifty Years After Swanson Unveiled the First TV Dinner, Meals-in-a-Box Have Never Been Bigger". *Spokesman Review*, March 19, 2003, p.D1.
- <sup>11</sup> "The Microwave Cooks Up a New Way of Life". *Wall Street Journal*, September 19, 1989, p.B1; "Microwave Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience". *Food Technology* 41 (1987):52–63.
- <sup>12</sup> "Microwave Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience". *Food Technology* 41 (1987):54.
- <sup>13</sup> Eben Shapiro. "A Page From Fast Food's Menu". *New York Times*, October 14, 1991, pp. D1, D3.
- <sup>14</sup> Сайт компании «Boston Market»: [www.bostonmarket.com/newsroom/index.jsp](http://www.bostonmarket.com/newsroom/index.jsp), обновление от мая 2007 г.
- <sup>15</sup> Alan J.Wax. "Takeout Meals Take Off". *Newsday*, July 27, 1998, pp.C08ff.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> Я благодарю Дору Гайемза (Giemza) за информацию о «NutriSystem». См. Также: "Big People, Big Business: The Overweight Numbers Rising, Try NutiSystem". *Washington Post/Health*, October 10, 1989, p.8.
- <sup>18</sup> Lisa Schnirring. "What's Behind the Women-Only Fitness Center Boom?" *Physician and Sports Medicine* 30 (November 2002): 15.
- <sup>19</sup> William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p.61.
- <sup>20</sup> Сайт «BrewThru»: [www.brewthru.com](http://www.brewthru.com)
- <sup>21</sup> Wendy Tanaka. "Catalogs Deck Halls to Tune of Billions: Mail Order Called 'Necessity' for Consumers". *Arizona Republic*, December 9, 1997, p.A3.
- <sup>22</sup> Robin Herman. "Drugstore on the Net". *Washington Post/Health*, May 4, 1999, pp.15ff.
- <sup>23</sup> Doris Hajewski. "Employees Save Time by Shopping Online at Work". *Milwaukee Journal Sentinel*, December 16, 1998,

pp.B1ff.

- <sup>24</sup> Bruno Giussani. "This Development Is One for the Books". *Chicago Tribune*, September 22, 1998, pp.C3ff.
- <sup>25</sup> L.Walker. "Google Turns Its Gaze on Online Shopping". *Washington Post*, December 15, 2002, p.H7.
- <sup>26</sup> George Ritzer. *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 1995.
- <sup>27</sup> Dennis Hayes, Robin Wynyard (eds.). *The McDondaldization of Higher Education*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 2002; Martin Parker, David Jary. "The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity". *Organization* 2 (1995):1–19.
- <sup>28</sup> Linda Perlstein. "Software's Essay Test: Should It Be Grading?" *Washington Post*, October 13, 1998, pp.A1ff.
- <sup>29</sup> См.: [www.wisetermpapers.com](http://www.wisetermpapers.com) или [www.12000papers.com](http://www.12000papers.com)
- <sup>30</sup> См.: [www.edutie.com](http://www.edutie.com)
- <sup>31</sup> George Ritzer, David Walczak. "The Changing Nature of American Medicine". *Journal of American Culture* 9 (1987): 43–51.
- <sup>32</sup> Julia Wallace. "Dr.Denton Cooley: Star of "The Heart Surgery Factory"" *Washington Post*, July 19, 1980, p.A6.
- <sup>33</sup> "Moving Right Along". *Time*, July 1, 1985, p.44.
- <sup>34</sup> [www.teleroboticsurgeons.com/davinci.htm](http://www.teleroboticsurgeons.com/davinci.htm); дополнение от 31 марта 2007 г.
- <sup>35</sup> Mark Potts. "Blockbuster Struggles With Merger Script". *Washington Post/Washington Business*, December 9, 1991, p.24; Eben Shapiro. "Marker Place: A Mixed Outlook for Blockbuster". *New York Times*, February 21, 1992, p.D6.
- <sup>36</sup> [www.netflix.com/MediaCenter?id=53798&hnjr=8](http://www.netflix.com/MediaCenter?id=53798&hnjr=8) ; дополнение от 31 марта 2007 г.
- <sup>37</sup> <http://www.ibtimes.com/articles/20061114/vod-research.htm>; дополнение от мая 2007 г.
- <sup>38</sup> Frank Ahrens. "Video Stores: Are They Headed to the Bottom?" *Washington Post*, September 2, 1998, pp.D1ff.

- <sup>39</sup> Steve Fainaru. "Endangered Species: Will the Corner Video Store Disappear in the Interactive Age?" *Boston Globe*, January 16, 1994, p.A1.
- <sup>40</sup> <http://www.audiopub.org/files/public/APASalesSurveyResultsFactSheet2006COMPLETE.pdf> ; дополнение от мая 2007 г.
- <sup>41</sup> <http://www.audiopub.org/files/public/2006ConsumerSurveyCOMPLETEFINAL.pdf>; дополнение от мая 2007 г.
- <sup>42</sup> Thom Weidlich. "Have Book, Will Travel: Audio Adventures". *Direct* 10 (July 1, 1998): 23.
- <sup>43</sup> Clint Williams. "Reads on the Road: Books on Tape Racking Up Miles While Easing Commuter Stress". *Atlanta Journal and Constitution*, February 7, 1998, pp.01Jff.
- <sup>44</sup> Will Workman. "Digital Audio Enables 'Internet Walkman'". *Computer Shopper*, May 1998, pp.089ff.
- <sup>45</sup> Stephen Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview, 1992.
- <sup>46</sup> Michael Harrington. "To the Disney Station". *Harper's*, January 1979, pp.35–39.
- <sup>47</sup> Lynn Darling. "On the Inside at Parks a la Disney". *Washington Post*, August 28, 1978, p.A10.
- <sup>48</sup> [www.match.com](http://www.match.com)
- <sup>49</sup> Я благодарю Стива Лэнкнау за то, что он подсказал мне некоторые из приведенных здесь идей относительно макдональдизации и «клубов здоровья».
- <sup>50</sup> Тренажеры также предлагают просчитываемость высокой степени, многие из них фиксируют преодоленные мили, степень сложности и количество сожженных калорий.
- <sup>51</sup> Jeffrey Hadden, Charles E. Swann. *Primetime Preacher: The Rising Power of Televangelism*. Reading, MA: Addison Wesley, 1981.
- <sup>52</sup> John Tagliabue. "Indulgence by TV". *New York Times*, December 19, 1985, sec.1, p.8.



- <sup>53</sup> John Drane. *The McDonaldization of the Church*. London: Darton, Londman, and Todd, 2001, p.26.
- <sup>54</sup> Don Slater. "You Press the Button, We Do the Rest': Some Thoughts on the McDonaldization of the Internet". Доклад, представленный на заседании Восточного социологического общества (Eastern Sociological Society) 6 марта 1999.
- <sup>55</sup> JoAnna Daemmrich. "Candidates Increasingly Turn to Internet". *Baltimore Sun*, October 21, 1998, pp.1Bff.
- <sup>56</sup> Glenn Kessler, James Rowell. "Virtual Medical Symposia: Communicating Globally, Quickly, and Economically; Use Internet". *Medical Marketing and Media*, September 1998, pp.60ff.
- <sup>57</sup> "Student Internet Research Made Efficient and Effective". *THE Journal* (Technological Horizons in Education), October 1998, pp.88ff.
- <sup>58</sup> Noreen Seebacher. "Love at e-mail.com". *Detroit News*, December 18, 1998, pp.E1ff.
- <sup>59</sup> Russell Blinch. "Instant Message Programs Keep Millions Ecstatic". *Denver Rocky Mountain News*, May 11, 1998, p.6B.
- <sup>60</sup> Jennifer Lenhart. "Happy Holidays', High-Tech Style". *Washington Post*, December 20, 1998, pp.B1ff.
- <sup>61</sup> [www.mobileedge.co.uk/freems/textexplained.htm](http://www.mobileedge.co.uk/freems/textexplained.htm); дополнение от 31 марта 2007 г.
- <sup>62</sup> Они уже макдональдизировали процесс разведения, выращивания и забоя цыплят (см. Главу 6).
- <sup>63</sup> Janet Adamy. "For McDonald's, It's a Wrap". *Wall Street Journal*, January 30, 2007, pp.B1, B2.
- <sup>64</sup> Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 72.
- <sup>65</sup> Тем не менее, «H&R Block» скупает бухгалтерские частные практики, чтобы предложить более полный спектр услуг по финансовой отчетности некоторым клиентам. См.:

- Doug Sword. "H&R Block to Buy Local Accounting Practice". *Indianapolis Star*, September 10, 1998, p. C01.
- <sup>66</sup> Daniel Boorstin. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Harper Colophon, 1961, p.135.
- <sup>67</sup> Ian Mitroff, Warren Bennis. *The Inreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989, p.12.
- <sup>68</sup> Thomas R.Ide, Arthur J.Cordell. "Automating Work". *Society* 31(1994): 68.
- <sup>69</sup> Сайт «Steak n Shake»: [www.steakshake.com](http://www.steakshake.com)
- <sup>70</sup> [www.sweettomatoes.com/ourcompany/](http://www.sweettomatoes.com/ourcompany/)
- <sup>71</sup> Эта преуспевавшая в прошлом сеть из более чем 600 ресторанов сократилась до небольшого числа независимо управляемых заведений на северо-востоке. См.: Sandra Evans. "Roy Rogers Owners Hope for Happy Trails". *Washington Post*, August 4, 1997, pp. F05ff.
- <sup>72</sup> См.: <http://www.supermarketguru.com/page.cfm/25603>
- <sup>73</sup> Eric Palmer. "Scan-do Attitude: Self-Service Technology Speeds Up Grocery Shopping". *Kansas City Star*, April 8, 1998, pp.B1ff.
- <sup>74</sup> Eben Shapiro. "Ready, Set, Scan That Melon". *New York Times*, June 14, 1990, pp.D1, D8.
- <sup>75</sup> Ibid.
- <sup>76</sup> Chris Woodyard. "Grocery Shoppers Can Be Own Cashiers". *USA TODAY*, March 9, 1998, p.6B.
- <sup>77</sup> Robert Kisabeth, Anne C.Pontius, Bernard E.Statland, Charlotte Galper. "Promises and Pitfalls of Home Test Devices". *Patient Care* 31 (October 15, 1997): 125ff.
- <sup>78</sup> Barry Meier. "Need a Teller? Chicago Bank Plans a Fee". *Washington Post*, April 27, 1995, pp.D1, D23.
- <sup>79</sup> Thomas R.Ide, Arthur J.Cordell. "Automating Work". *Society* 31 (1994): 65ff.
- <sup>80</sup> James Barron. "Please Press 2 for Service; Press? For an Actual Human". *New York Times*, February 17, 1989, pp.A1, B2.

### ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- <sup>81</sup> Michael Schrage. “Calling the Technology of Voice Mail Into Question”. *Washington Post*, October 19, 1990, p.F3.
- <sup>82</sup> Сказано в личной беседе Майку Райану (моему ассистенту) Розой Коуэн из Бюро переписи.

## ГЛАВА 4. ПРОСЧИТЫВАЕМОСТЬ

### БОЛЬШИЕ «МАКИ» И МАЛЕНЬКИЕ ЧИПЫ

Макдональдизация — это вопрос не только эффективности. В нее также включается просчитываемость: расчет, подсчет, квантификация. Количество все сильнее становится суррогатом качества<sup>1</sup>. Установлены цифровые стандарты и для процессов (например, производства) и для конечного результата (например, товара). В том, что касается процессов, акцент ставится на скорости (обычно высокой), а в отношении результатов на первый план выводится число произведенных продуктов и их размеры (обычно большие).

У этой просчитываемости есть ряд позитивных последствий, самым важным из которых является возможность очень быстро производить вещи в больших количествах. Посетители ресторанов фаст-фуда быстро получают много еды; менеджеры и владельцы получают от своих работников много труда, и весь этот труд делается скоро. Тем не менее, акцент на количестве негативно влияет на качество, как процесса, так и результата. Для клиентов просчитываемость часто оборачивается поглощением еды на ходу (это с трудом можно назвать «качественной» трапезой), причем еды почти всегда среднего качества. Для работников просчитываемость нередко означает, что в их труде остается совсем немного или вообще нисколько смысла; следовательно, страдает и работа, и продукты, и услуги.

Просчитываемость тесно связана с другими факторами макдональдизации. Например, просчитываемость облегчает оценку эффективности; то есть, именно те операции, которые можно выполнить за наименьшее время, обычно и считаются наиболее эффективными. Когда их просчитывают, и продукты и процессы становятся более предсказуемыми, потому что одно и то же количество материалов или времени используются в одном и том же месте или в одно и то же время. Квантификация также связана с контролем, особенно с созданием нечеловеческих технологий, которые выполняют задачи за predeterminedное время или делают продукты заранее заданного веса и размера. Просчитываемость явно связана и с иррациональностью, так как, среди прочего, упор на количестве ухудшает качество.

При любом обсуждении роли просчитываемости в современном обществе критически важным является влияние компьютеров<sup>2</sup>. Тенденция подсчитывать практически всё явно обязана своим возникновением именно их развитию и теперь уже повсеместному использованию. Первый компьютер, созданный в 1946 г., весил 30 тонн, состоял из 19 000 вакуумных трубок (которые постоянно взрывались), занимал целую комнату и обладал очень ограниченными возможностями. Теперь, благодаря циркуляции тока в микрообъемах, которую обеспечивают кремниевые чипы (изобретенные в 1970-е гг.), компьютеры, уменьшаясь в размерах (например, лэптопы, нетбуки, карманные «наладонники» [типа «Palm» или «Blackberry»]), становятся все мощнее и дешевле. Получающееся в результате изобилие персональных компьютеров позволяет все большему числу людей производить самые разные

вычисления с растущей скоростью. Многие аспекты сегодняшнего, ориентированного на количественные показатели общества были бы просто невозможны, или нуждались бы в сильной модификации, не будь современных компьютеров. Рассмотрим следующие области их применения:

- Регистрация масс студентов в крупных государственных университетах, оценка их знаний, и постоянный пересчет их среднего балла;
- Экстенсивное медицинское тестирование, в котором пациенты сдают тонны анализов крови и мочи. Результаты выдаются в виде рядов цифр, их личных показателей, рядом с нормальными показателями для сравнения. Такая квантификация позволяет эффективно диагностировать медицинские проблемы, а пациентам дает возможность ощутить себя своего рода само-целителями;
- Развитие и широкое распространение системы кредитных карточек. Компьютер позволил совершать миллионы транзакций, связанных с кредитками. Рост их использования, в свою очередь, привел к массовому повышению клиентских трат и деловых продаж. В более общем смысле, дебетные карточки, прямые депозиты, электронные платежи и онлайн-банкинг, всё это тоже стало возможным благодаря компьютеру;
- Возможность сетей телевидения представлять нам практически молниеносно результаты выборов;
- Практически непрерывные политические оценки, телерејтинги и рейтингы разных «Десятку» практически во всех областях жизни.

Хотя общество, без сомнения, двигалось к повышению просчитываемости и до того, как компьютерные технологии достигли настоящего уровня, компьютеры сильно ускорили и усилили эту тенденцию.

### АКЦЕНТ НА КОЛИЧЕСТВЕ, А НЕ КАЧЕСТВЕ ПРОДУКТОВ

«Макдональдс» всегда делал упор на большие размеры; у него и ему подобных ресторанов фаст-фуда господствует ментальность типа «больше=лучше»<sup>3</sup>. Долгое время самым заметным символом этого настроения были огромные рекламные плакаты, обычно под еще более крупными золотыми арками, оповещавшие о продаже «Макдональдсом» миллионов, а позже и миллиардов гамбургеров. Но это был весьма тяжеловесный способ проинформировать человечество о великом успехе компании. Учитывая то, как повсеместно признан и высоко оценен этот успех в последние годы, «Макдональдсу» больше не нужно подчеркивать очевидное — отсюда и постепенное исчезновение подобных плакатов и уменьшение арок в размерах<sup>4</sup>. Но растущее число проданных гамбургеров не только говорило потенциальным клиентам о том, что компания пользуется успехом, оно также воспитывало убеждение, что подобные гигантские продажи объясняются высоким качеством гамбургеров. Таким образом, количество приравнивалось к качеству.

«Макдональдс» выражает этот акцент на количестве и в названиях своих продуктов. Самый известный пример — это «Биг Мак» (проводились опытные продажи «Мега Мака», на 50% больше, чем «Биг

Мак»). Большой бургер считался желанным просто потому, что покупатели получали большую порцию. Кроме того, клиентов заставляли верить, что им достается большая порция еды за маленькую цену. Те из них, кто занимался подсчетами, уходили уверенными, что провернули хорошую сделку — может быть, даже лучшую, чем сам «Макдональдс».

### **Индустрия фаст-фуда: «Большие куски» и «Супер-большие глотки»**

Многие другие рестораны фаст-фуда также отражают упор на количестве, свойственный «Макдональдсу». «Burger King» указывает количество мяса в своей «Громадине» (Whopper), «Двойной Громадине» и даже «Тройной Громадине» (с не меньшим содержанием сыра). Но и другие не сдают: «Jack in the Box» выпускает «Гигантского Джека» (Jumbo Jack), «Hardee's» — «Большого Двойняшку» (Big Twin), а «KFC» — «Большую смесь в коробке» (Variety Big Box Meal). «Taco Bell» предлагает «Большую сытную смесь Белл» (Big Bell Value Meal), с полуфунтом бобов и риса<sup>5</sup>. Схожим образом, «7-Eleven» заманивает покупателей хот-догом под названием «Большой Кусок» (Big Bite) и безалкогольным напитком под названием «Большой Глоток» (Big Gulp) и, в еще большем стакане, «Супер-большой Глоток» (Super Big Gulp), а теперь еще и «Экстремальный Глоток» (X-treme Gulp). В последние годы в ресторанах фаст-фуда возобладала тенденция продвигать на рынок порции все большего размера.

В «Burger King» есть блюдо, называющееся «Сноп БК» (BK Stacker). Идея состоит в том, что покупатель сам может увеличить размеры своего сэндвича, учетверив (!) число котлет, кусочков сыра и бекона.



В одной рекламе показан прораб с «фабрики снопа БК», орущий «еще мяса!» рабочим, которые пытаются произвести гигантский бургер. О самом этом продукте «Burger King» заявляет: «Это бургер для обожателей обжигающего мяса, и ничего другого в нем не будет — никаких вегетарианских штучек»<sup>6</sup>. Такой обожатель, который согласится увеличить свой бургер до размеров «Снопа», потребит около 1000 калорий, 1800 миллиграммов напитка, и примерно полудневную норму насыщенного жира. Не желая отступать, ресторан «Carl's Junior» запустил новый продукт, «6-долларовый бургер» (1100 калорий), снискавший большой успех, а потом и «Двойной 6-долларовый бургер», на 1520 калорий, т.е. в одном сэндвиче содержится примерно 75% дневной нормы калорий. Интересно, чем клиент должен питаться оставшуюся часть дня?

В ресторане «Denny» тоже используют приставку «Экстремальный», в отношении к хорошо-известному «Огромному ударному завтраку» (Grand Slam Breakfast). Экстремальным этот продукт делает то, что клиенту больше не приходится выбирать между беконом или колбасой: здесь есть три куска бекона, три куска колбасы плюс два яйца, три пшеничных и три картофельных блинчика. Акцент ставится не только на величине блюда, но и на его дешевизне (\$5.99), на что отчетливо указывает один рекламный ролик, в котором клиент заявляет: «Я собираюсь есть много, но не собираюсь так много платить»<sup>7</sup>. Конечно, и он, и другие потребители «Экстремально огромного ударного завтрака», скорее всего, заплатят (своим здоровьем), потому что в нем содержится 1270 калорий, 77 грамм жира и 2510 миллиграмм соды.

Давным-давно «Макдональдс» предлагал «большегрузную» (Super-Size) жареную картошку, на 20% больше обычной, и клиентов поощряли «загрузить» их обычное блюдо. Тогда же был запущен «Двойной четверть-фунтовик» (Double Quarter Pounder), равно как и «Тройной чизбургер»<sup>8</sup>. Однако, выход критического фильма Моргана Сперлока «Загрузите меня» («Supersize me», традиционный русский перевод названия «Двойная порция» — *Прим. перев.*) заставил «Макдональдс» отбросить этот термин, хотя акцент на большие размеры в меню остался. На самом деле, сейчас, когда я пишу это, в начале 2007 г., «Макдональдс» тестирует «Треть-фунтовый ангус» на калифорнийском рынке; весом в треть фунта, он на 2 унции тяжелее, чем «Четверть-фунтовик». В этом смысле «Макдональдс» отстает от «Hardee's» и «Carl's Junior» (с его «6-долларовым бургером»), которые уже предлагают бургеры весом в полфунта<sup>9</sup>.

Такой упор на количестве заставляет предположить, что рестораны фаст-фуда не очень заинтересованы сообщать что-либо о качестве напрямую<sup>10</sup>. Иначе бы они стали называть свои продукты по-другому, например, «McTasty» (Мак-Вкусный), «McDelicious» (Мак-Восхитительный) или «McPrime» (Мак-Первоклассный). В принципе, типичный клиент «Макдональдса» и так знает, что получает еду не самого лучшего качества:

«Никто, ну совсем никто, кроме нескольких шишек из дирекции «Макдональдса», не знает, что там напихано в их котлеты, да из чего бы их не делали, тут легко обмануться. Я однажды раскрыл булочку...и увидел котлету в ее настоящем, необжаренном виде.

Она была похожа на губку для мытья посуды, и я этого никогда не забуду.

Нет, если честно. Ведь никто не задумывается, что там между булочками в «Макдональдсе». Ты покупаешь, ешь, выбрасываешь мусор, и все, уходишь, как Одинокий Рейнджер»<sup>11</sup>.

Другой наблюдатель возразил, что в «Макдональдс» приходят не ради вкусной, приятной еды, а, скорее, «подзаправиться»<sup>12</sup>. «Макдоналдс» — это место, где можно набить желудок калориями и углеводами, чтобы продолжать движение к следующей рационально организованной деятельности. Есть для подзаправки — более рационально, чем есть для наслаждения кулинарными изысками.

Склонность ресторанов фаст-фуда забывать о качестве хорошо отражает печальная история полковника Гарленда Сэндерса, основателя «КФС». Высокое качество его кулинарных техник и особенно его секретная заправка (которую изначально смешивала, паковала и отправляла во все рестораны лично его жена) привели к тому, что в 1960 г. у него было около 400 франшиз. Сэндерс заботился о качестве, особенно о качестве подливки:

«Сэндерс считал своим высочайшим достижением подливку, набор травок и специй, который он сам разрабатывал долгие годы. Он мечтал сделать подливку такой, чтобы люди стали есть только ее, выбросив «эту чертову курицу»<sup>13</sup>.

Продав в 1964 г. свой бизнес, он стал просто представителем и символом «КФС». Новые владельцы довольно скоро показали, что их больше интересует быстрота, а не качество: «Подливка полковника была

фантастикой, они согласны... но она была слишком сложной, слишком дорогой, да и готовить ее слишком долго. Это надо было менять. Ведь это — не настоящий фаст-фуд».

Рэй Крок, который дружил с полковником Сэндерсом, вспоминал, как тот говорил:

«Это все туфта... подделка... Они извратили всё, что я сделал. У меня была лучшая в мире подливка, а эти сукины дети настолько растянули и разбавили ее, что я просто с ума схожу!»<sup>14</sup>

Самое большее, на что могут рассчитывать посетители ресторана фаст-фуда — это скромная еда с сильным вкусом, т.е. соленая/пресная жареная картошка, соусы с большим количеством пряностей, и приторно-сладкие коктейли. Учитывая столь скромные ожидания по части качества, посетители, однако, многого ждут от количества. Они надеются получить много еды, а заплатить за нее относительно мало.

Другие макдональдизированные и сетевые рестораны, даже более высокого класса, тоже известны размерами своих порций и посредственным качеством еды. Один обозреватель сказал об «Olive Garden»: «Остается загадкой, что влечет посетителей в этот популярный ресторан. Еда там — совершенная посредственность. Ничего плохого, но и ничего особенно хорошего, и уж конечно, это не настоящая итальянская еда». Конечно, причина — в количестве: «Порции... велики... Скорее всего, вы уйдете отсюда с набитым животом, но это вовсе не значит — удовлетворенным»<sup>15</sup>.

Сеть «Cheesecake Factory», открывшая первую точку в 1978 г. в Беверли-хиллс, а теперь имеющая

их 120, — это еще один пример ресторанов выше среднего уровня, прославившихся большими порциями (хотя многие поклонники считают, что еда там на голову выше по качеству, чем, скажем, в «Olive Garden»). Эта страсть к количеству отражена и в меню, которое насчитывает более 200 самых разных блюд (при средней цене ниже \$16)<sup>16</sup>.

### **Высшее образование: оценки, баллы, рейтинги и ранги**

Ресторанный бизнес — не единственный, прославившийся своей склонностью ко всему, что можно подсчитать. В сфере образования большинство университетских курсов продолжается стандартное число недель, каждая из которых делится на стандартное число учебных часов. А вот вопросу, насколько хорошо тот или иной предмет преподается за это количество часов и недель, в общем-то, уделяется немного внимания. Кажется, что главное — это скорее, сколько студентов (т.е. продуктов) можно прогнать через систему, и какие оценки им поставят, а вовсе не качество того, чему их учат, и какой опыт они получают.

Всю систему образования в старших классах школ и колледжах можно свести к одному показателю, GPA (grade point average, «средний академический балл»). Со своим GPA школьники могут сдавать экзамены с численными индексами, такие как MCAT, LSAT, SAT и GRE<sup>17</sup>. В результате колледжи, университеты и профессиональные училища могут ограничиться тремя-четырьмя цифрами при решении, принимать или нет данного человека в студенты.

Со своей стороны, студенты тоже могут выбирать университет по его рейтингу. Входит ли он в число

10 ведущих в стране? А его физический факультет — один из 10 лучших? А его спортивные команды ценятся высоко? И, что более важно, входит ли он в десятку университетов по вечеринкам?

Потенциальные работодатели могут принимать решение о найме выпускников на основе их оценок, их рейтинга в классе, а также ранга их учебного заведения. Чтобы повысить свои шансы, студенты могут получить степени в нескольких областях, и набирать дипломы в разных университетах, в надежде, что работодатели поверят, что чем длиннее список степеней и дипломов, тем выше качество кандидата. Личные рекомендательные письма хоть и остаются важными, но порой успешно заменяются стандартизированными анкетными определениями с просчитанным рейтингом (например, «входит в первые 5% класса», «занимает 5-е место в классе из 25 учеников»).

Количество дипломов играет важную роль не только при устройстве на работу. Например, люди самых разных профессий могут использовать длинный список букв, стоящий после фамилии, для того, чтобы убеждать клиентов в своей компетентности. По идее, буквы после моей фамилии, BA, MBA и PhD, тоже должны уверить читателей, что я достаточно компетентен, чтобы написать эту книгу, хотя, возможно, степень по «гамбургерологии» подошла бы здесь больше. Как сказал один страховой эксперт-оценщик, у которого имелись такие буквы, как ASA, FSVA, FAS, CRA и CRE: «чем больше букв после твоей фамилии, тем сильнее это их [потенциальных клиентов] впечатляет»<sup>18</sup>.

Но большое число дипломов само по себе мало говорит о компетентности их владельца. Более того,

такое повышенное внимание к количеству дипломов вынуждает людей творчески подходить к использованию букв после фамилии. Например, один из руководителей летнего детского лагеря поставил после фамилии ABD, желая произвести впечатление на родителей. Как знают все, учившиеся в университете, это неформальное (и скорее, негативное) буквосочетание означает «Всё, кроме диссертации» (All But Dissertation) и применяется по отношению к тем, кто прошел все курсы и сдал экзамены, но не написал диссертации. Также интересно появление особых организаций, чьим единственным смыслом существования является снабжение клиентов бессмысленными дипломами, часто — по почте.

Высчитывание показателей затрагивает и преподавателей высшей школы («работников» по той же терминологии, по которой студенты являются «продуктами»). Например, в большинстве колледжей и университетов студенты оценивают каждый курс по шкале, скажем, от 1 до 5. В конце семестра профессор получает то, что на самом деле, является своеобразным табелем, где ему выставляется средняя отметка за преподавание. Заполняя подобные анкеты, студенты имеют немного возможностей отметить какие-то качественные аспекты своих учителей. Хотя такие рейтинги по-своему полезны, они порой имеют несчастливые последствия. Например, они имеют тенденцию выделять профессоров-актеров, с хорошим чувством юмора, и не предъявляющих особых требований к студентам. Серьезный профессор, который много требует от учеников, скорее всего, не получит высокой оценки в таком рейтинге, даже хотя он или она преподают более качественно (например, предлагают более глубокие идеи), чем остроумный актер.

Количественные показатели оказываются важны не только в преподавании, но и в исследованиях и публикациях. Подход «публикуйся или погибнешь», распространенный во многих университетах, заставляет обращать большее внимание на количество публикаций, чем на их качество. Принимая решения о найме или повышении сотрудника, работодатели обычно предпочитают резюме с длинным списком статей и книг. В результате один профессор, получивший награду за преподавательскую деятельность, был отстранен от должности в университете Ратджерс (Rutgers) потому, что, по терминологии кадровой комиссии, его список публикаций был «не столь велик, как обычный список, требующийся от кандидата на этот пост»<sup>19</sup>. Негативными последствиями такого подхода является поток работ невысокого качества, и стремление опубликовать результаты до завершения работы, или опубликовать одни и те же идеи или данные несколько раз, с минимальными вариациями.

Еще один количественный фактор в академической жизни — это ранжирование по формату и месту издания. В точных науках статьи в профессиональных журналах получают высший балл; книги ценятся ниже. В гуманитарных науках книги имеют большую ценность, и порой считаются более престижными, чем журнальные статьи. Публикация в одних издательствах (например, университетских) приносит больше почета, чем в других (например, коммерческих).

К примеру, в социологии формальная система ранжирования присуждает очки за публикацию в профессиональных журналах. Публикация в престижном «American Sociological Review» дает 10



баллов, максимум в данной системе, а в менее престижном (или, чтобы никого не оскорбить, в таком вымышленном издании) «Антарктическом журнале социологии», основными читателями которого являются пингвины, приносит только 1 балл. По такой системе профессор, которому журнальные публикации принесли 340 баллов, вдвое «лучше» чем тот, который заработал только 170 баллов.

Однако обычно подобный акцент на количестве вообще никак не соотносится с качеством:

- Весьма маловероятно, что качество работы всей жизни некоего профессора можно свести к одному числу. В действительности, кажется невозможным квантифицировать качество какой-либо идеи, теории или научного открытия.
- Подобная система ранжирования имеет лишь косвенное отношение к качеству. То есть, ранжирование основано на качестве журнала, в котором была опубликована статья, но не на качестве самой статьи. Не делается никаких попыток оценить качество статьи или ее вклад в данную область. Плохие статьи могут выйти в журналах в верхних строчках рейтинга, а блистательные — в тех, что располагаются в нижних строчках.
- Ученый, который пишет немного, но высококачественных работ, может быть плохо оценен этой системой ранжирования. И наоборот, тот, кто производит множество посредственных работ, получит гораздо более высокий балл. Подобная система привела некоторых социологов (да и ученых в иных областях знания) к заключению, что они не могут себе позволить

такой роскоши, как обдумывать целый год одну-единственную работу, потому что это скажется на их ранге.

Любая система, которая уделяет такое внимание количеству публикаций, приведет к производству множества посредственных работ.

В науке появился еще один количественный метод оценки качества работы: индекс цитирования, т.е. сколько раз на данную работу сослались другие ученые. Все основано на предположении, что на высококачественную, важную и влиятельную работу, скорее всего, будут чаще ссылаться. Теперь можно использовать множество публикуемых каждый год индексов цитирования, чтобы определить, сколько раз сослались на конкретного ученого в этом году. Но, повторимся, тогда встает проблема оценки качества. Разве можно влияние научной работы свести к одному числу? Возможно, что правильное, хотя и редкое использование идей одного исследователя в самых узловых моментах повлияет на всю область гораздо больше, чем многочисленные ссылки на работу другого ученого. Кроме того, один факт, что такая-то работа часто цитируется, ничего не говорит о том, как именно она используется. Бессмысленная статья, раскритикованная многими, которые при этом на нее честно ссылаются, приводит к повышению индекса цитирования ее автора. И наоборот, ученые могут проигнорировать действительно важную работу, которая опередила свое время, что дает ее автору минимум цитирования.

Дональд Кеннеди, когда он был ректором Стэнфордского университета, объявил членам факультета об изменении в порядке найма, повышения

и предоставления должностей. Встревожившись докладом, указывавшим, «что почти половина членов факультета полагает, что научные работы можно просто подсчитывать — а не оценивать — в тех случаях, когда принимается важное личное решение», Кеннеди сказал:

«Во-первых, я надеюсь, все согласится, что количественная оценка научных результатов как критерий при решении о назначении или повышении — это дурная идея... Ведь одним из самых очевидных аспектов современной академической жизни является перепроизводство банальных работ. В результате, за огромным объемом теряются действительно важные работы; это ведет к растрате времени и ценных ресурсов»<sup>20</sup>.

Чтобы справиться с этой проблемой, Кеннеди предложил ограничить использование такого показателя, как число публикаций, в решениях, касающихся судьбы ученого. Он выразил надежду, что эти предложенные ограничения «помогут отбросить это губительное воззрение, будто бы измерение и взвешивание являются важными способами оценить научную деятельность»<sup>21</sup>. Но, несмотря на такие редкие протесты, нет никаких особых свидетельств того, что внимание к количеству, а не качеству в академическом мире понижается. На самом деле, в британском научном мире в последние годы произошло массовое повышение интереса к количественным факторам. Например,

«В рейтингах университетов теперь дается оценка исследовательской деятельности и преподавания, а также того, насколько велик доступ в них [так называемых] не-участвующих групп (этнических мень-

шинств, студентов из рабочего класса). Это превращает всю систему в объект количественных, а не как раньше, качественных оценок, и тем самым делает ее легко просчитываемой»<sup>22</sup>.

### **Здравоохранение: пациенты как доллары**

В коммерческих медицинских учреждениях (например, «HCA» [Hospital Corporation of America] или «Humana») врачи, наряду со всеми другими сотрудниками, отчетливо ощущают, что их вынуждают приносить корпорации прибыль. Ограничивая время приема каждого пациента, и увеличивая число приемов в день, корпорация сокращает расходы и повышает доходы. Это внимание к количеству легко может навредить качеству медицинского обслуживания. Прибыли можно увеличить, заставляя врачей отказываться от больных, которые, возможно, не в состоянии оплатить счета, и принимать только тех, чье заболевание требует прибыльного лечения.

Следуя примеру коммерческих медицинских учреждений, бюрократы во всех прочих тоже стали подталкивать медицину в сторону большей просчитываемости. Даже те, которые не ставят себе целью извлечение прибыли — например, некоммерческие больницы и организации медицинского обеспечения (сокращенно называемые НМО [health maintenance organization], хотя большинство НМО в действительности стремятся к прибыльности, так что для примера лучше взять какую-нибудь мелкую локальную клинику) — нанимают профессиональных менеджеров и заводят у себя сложную бухгалтерию.

Федеральное правительство через страхование здоровья по старости «Medicare» вводит предоплату

и программу клинико-статистических групп (DRG)<sup>23</sup>, по которой возвращает больницам оговоренную сумму при определенном диагнозе, независимо от того, на какое время госпитализирован больной. До 1983 г. правительство оплачивало любую «разумную» сумму по таким счетам. Сторонние организации, столкнувшись с резко возрастающими медицинскими издержками, стали решать проблему, ограничивая список услуг, которые они оплачивают, а также суммы оплаты. В результате, плательщики третьей стороны (страховые агентства) теперь могут отказываться компенсировать траты за некоторые процедуры или госпитализацию или, например, оплачивать только часть счета.

Врачи, которые традиционно ставили во главу угла качество обслуживания пациента (по крайней мере, в идеале), жалуются на этот новый акцент на просчитываемости. По крайней мере, один медицинский профсоюз уже объявлял забастовку, пытаясь бороться с численными показателями, такими как необходимое число приемов и больных, а также поощрительной системой, привязывающей зарплаты врачей к их продуктивности. Как несколько романтично выразился один профсоюзный лидер, врачи — «это единственные люди, которые думают о пациентах, как о людях... а не долларах»<sup>24</sup>.

### **Телевидение: эстетика на втором месте**

Телепрограммы сильно, если не сказать исключительно, определяются количественными факторами. Их рейтинг, а не их качество, определяет прибыль с рекламы, которую они могут принести, а, следовательно, и их продолжительность. Вице-президент по

планированию компании ABC очень ясно выделил этот акцент на просчитываемости: «Планирование коммерческого телевидения призвано привлечь внимание аудитории к рекламным сообщениям, которые окружают саму телепрограмму... Собственно эстетические ценности [качество] важны, но вторичны»<sup>25</sup>. За последние годы коммерческие телесети забросили очень многие проекты, получившие одобрение критиков, но низкий рейтинг.

Перспективные программы тестируются на отобранных зрителях, чтобы выяснить, какое шоу получит наивысший рейтинг. Когда пилотные серии новых шоу начинают транслировать, те, которые набирают высокий рейтинг или проявляют наличие потенциала, отбирают для регулярного показа. Затем рейтинговая служба А.С.Нильсена (основанная в 1936 г. Артуром Нильсеном, чтобы замерять радиоаудиторию, и начавшая замерять телеаудиторию в 1950-х) определяет дальнейшую судьбу телепрограммы<sup>26</sup>. «Nielsen» размещает в домах образцовых американских телезрителей изощренные электронные измерители и компьютеры, в которых хозяева должны отмечать свою реакцию (равно как и оставлять некие заметки в рукописных дневниках). Рейтинги отражают то число из отобранных «Nielsen» домов, в которых смотрели определенную программу.

С годами система телевизионных рейтингов становится все более изощренной. Вместо того, чтобы полагаться только на статистические данные просмотров, некоторые программы добиваются успеха или проваливаются уже на основе рейтингов, подсчитанных в рамках особых демографических групп. Рекламисты, которые продают свои товары опреде-

ленной демографической группе, могут и поддержать программу со средним низким рейтингом (например, высоко оцененный критиками сериал «Убийство» [Homicide], хотя он, в конце концов, получил низкий средний рейтинг и был снят с производства в 1999 г.), если ее рейтинг в их целевой группе высок.

Конечно, как это ясно по случаю с «Убийством», рейтинги ничего не говорят о качестве программы. Эта разница между рейтингом и качеством стала одним из оправданий существования Системы Общественного Вещания (PBS). Благодаря тому, что она финансируется государством, PBS может принимать решения о планировании программ, основываясь больше на их качестве, чем на рейтинге. На самом деле, по крайней мере однажды, шоу, отвергнутое NBC, было подхвачено и поддержано PBS<sup>27</sup>.

Несмотря на свое могущество и популярность, система Нильсена имеет ряд слабостей: размер статистической выборки невелик (примерно 25 тысяч домов)<sup>28</sup>, мониторинг касается только части телевизионного рынка США, люди могут лгать там, где по-прежнему используются рукописные дневники, количество записей в дневниках варьируется в зависимости от рынка и т.п.<sup>29</sup> Один из чиновников NBC, когда его спросили, можно ли доверять рейтингам «Nielsen», ответил: «Не думаю, что они когда-либо давали повод им доверять. Все дело как раз в том, что «Nielsen» оперирует системой, лишенной надежности, аккуратности и пользы»<sup>30</sup>. «Nielsen» продолжает играть доминирующую роль в планировании телепрограмм, хотя телесети уже склоняются к созданию конкурирующей системы рейтингов.

Исторически телевизионные станции в Европе меньше подчинялись государству, т.к. находились

во владении частных лиц. В результате, они менее чутки к желанию коммерческих спонсоров получить высшие рейтинги, и более заинтересованы в качестве программ. Однако именно управляемые правительством станции и планируют самые популярные американские шоу. Кроме того, появление частных европейских кабельных каналов и спутниковых телесетей привело к тому, что решения о планировании в европейском телевидении стали очень похожи на те, что принимаются в Америке.

### **Спорт: Надя Команечи набрала ровно 79,275 очков**

В угоду просчитываемости было изменено, или даже принесено в жертву качество самых разных видов спорта. Например, природа спортивных мероприятий была приспособлена к нуждам телевидения<sup>31</sup>. Из-за того, что команды во многих видах спорта получают большую часть дохода от телевизионных контрактов, они пожертвовали интересами зрителей, оплативших билет на стадион, даже скомпрометировали сами игры, чтобы повысить свои прибыли с телетрансляций.

Хороший пример — так называемые телевизионные тайм-ауты. В старые времена рекламу пускали в естественные паузы в игре — например, во время тайм-аутов, объявленных по требованию одной из команд, в перерывы между таймами или раундами, или иннингами. Но эти паузы были слишком редкими и прерывистыми, чтобы привлечь рекламистов, вынудить их платить довольно большие деньги. Теперь регулярные телевизионные тайм-ауты просто введены в расписание таких спортивных игр, как футбол или баскетбол. Владельцы спортивных фран-



шиз, может быть, и увеличивают свои прибыли от рекламы, но импульс какой-то команды может быть потерян из-за неудачно выбранного телевизионного перерыва. Эти тайм-ауты, таким образом, меняют саму природу некоторых видов спорта; не исключено, что они даже влияют на их результаты. Также эти тайм-ауты прерывают ход игры с точки зрения тех фанатов, которые смотрят ее лично (и платят большие деньги за эту привилегию). Фанаты дома могут, по крайней мере, посмотреть рекламу; зрителям на игре остается мало на что смотреть, до тех пор, пока реклама не кончится и не возобновится игра. Но владельцы команд считают подобное негативное влияние на качество игры несущественным по сравнению с выигрывшем в увеличении рекламы.

Конечно, очевидно, что в спорте продолжают вознаграждать за качество, индивидуальное или командное выступление, например, за игру в защите звезды баскетбола Кубе Брайанта или за командную работу «Indianapolis Colts», которые выиграли в 2007 г. Суперкубок. В то же время, количественные факторы были всегда чрезвычайно важны в спорте. Во многих случаях качество напрямую связано с количеством: чем лучше выступление, тем выше счет, и тем больше побед. Однако с годами акцент на подсчитываемых аспектах спорта увеличился:

«Современные виды спорта характеризуются почти неизбежной тенденцией трансформировать каждое атлетическое достижение в нечто, что можно подсчитать и измерить. Накопление статистики по любому мыслимому аспекту игры является отличительным признаком футбола, бейсбола, хоккея, а также велогонки и плавания, где точность подсчета, благодаря все

более и более мощным технологиям, достигла такой степени, что простой секундомер кажется совершенно каменным веком»<sup>32</sup>.

Даже такие эстетические виды, как спортивная гимнастика, были квантифицированы:

«Как можно рационализировать и квантифицировать соревнования по гимнастике, по эстетике? Теперь ответ кажется очевидным. Установить шкалу баллов, собрать судейскую коллегия, а затем выводить среднее арифметическое из субъективных оценок судей. Надя Команечи получила ровно 79,275 балла в Монреале, не больше, не меньше. Изобретательность Человека Измеряющего (Homo Mensor) не стоит недооценивать»<sup>33</sup>.

Растущее внимание к количеству иногда может повредить качеству самой игры. Например, когда звезду баскетбола поощряют выделяться и набирать как можно больше очков индивидуально, это может отрицательно сказаться на индивидуальной игре его товарищей по команде и команды в целом. Качество игры часто портят старания владельцев команды набрать побольше очков. Баскетбол, например, некогда был гораздо более расслабленной игрой, в которой команда могла тратить сколько угодно времени для того, чтобы мяч оказался в поле для игры, а игрок занял позицию, благоприятную для хорошего броска. Зрители тогда наслаждались стратегией и маневрами игроков. В конце игры команда, имеющая небольшое преимущество по очкам, могла попробовать «заморозить» мяч, т.е. не бросать его в кольцо, рискуя промахнуться и дать противнику возможность им завладеть.

Однако несколько десятилетий назад руководители студенческого и профессионального ба-

скетбола решили, что зрители, выросшие в эпоху «Макдональдса», желают видеть игру побыстрее и с более высоким счетом. Другими словами, любители, по их мнению, хотели от баскетбола того же, что они получали от ресторана фаст-фуда: скорости и большого количества (баллов). И с тех пор на студенческих встречах командам давалось 35 секунд на попытку броска, а на профессиональных играх всего 24 секунды. Хотя стиль игры «беги-и-бросай», порожденный такими ограничениями, сделал встречи более быстрыми, достигавшими более высокого счета, это могло отрицательно сказаться на качестве. Больше не было времени для маневров и стратегий, которые делали игру столь интересной для «пуристов». Однако стиль «беги-и-бросай» хорошо соответствует макдональдсизированному миру «ешь-и-уезжай», когда обед покупается в проездном окошке и потребляется на ходу. В последние годы профессиональные команды в баскетболе развили новые интересные оборонительные стратегии, и счет в игре стал снижаться. Теперь интригу представляют дальнейшие изменения, призванные преодолеть преимущества команд в обороне и, тем самым, снова раздуть счет.

Схожим образом владельцы бейсбольных команд давным-давно решили, что зрители предпочитают видеть игру с большим числом попаданий, «хоумранов» и перебежек, которые приносят больше очков, нежели игру того стиля, который так нравится «пуристам» — дуэли питчеров с финальным счетом 1:0. Они предприняли ряд мер, чтобы перебежки стали считаться более ценными. Теперь даже мяч в более подвижном бейсболе улетает дальше, чем старомодные «мячи вне игры». На некоторых стадионах

ограда аутфилда была перенесена поближе к основной базе, чтобы увеличить число попаданий.

«Десятый игрок», которого ввели в Американской Лиге, но не в Национальной, это самый заметный пример усилий повысить число «хоумранов» и перебежек. Вместо того, чтобы давать бейсбольную битку в руки питчеру, который часто с ней не очень-то ладит, теперь это дело доверено тому, для кого оно — основное (а порой и единственное) занятие. «Десятый игрок» отбивает чаще, его отбивки дают больше «хоумранов», а значит и в целом он приносит команде больше перебежек, чем питчер, когда бы ему доверили битку.

Хотя использование «десятого игрока» в бейсболе Американской Лиги, бесспорно, увеличило число перебежек, приносящих очки, оно также повредило качеству игры (почему Национальная Лига и продолжает упорно отказываться признать «десятого игрока»). Ведь когда в некоторых ситуациях отбивают питчеры, они часто, принося себя в жертву, используют «бант», весьма ловкий прием, продвигающий вперед бегущего, если он уже захватил базу. «Десятый игрок» редко жертвует собой и допускает «бант», когда у него бита в руках. Кроме того, бьющие замены становятся менее значимыми тогда, когда слабобьющего питчера уже заменил «десятый игрок»<sup>34</sup>. И наконец, если меньше необходимость их заменять, то первые питчеры могут оставаться в игре дольше, а это сокращает нужду в заменяющих питчерах<sup>35</sup>. Тем или иным образом, бейсбол с «десятым игроком» сильно отличается от бейсбола традиционного. Другими словами, меняется качество игры, и кое-кто может сказать, что меняется в худшую сторону, и всё из-за акцента на количество.

В последние годы, термин «экстремальный» стал прилагаться к чему угодно (еде [например. «Экстремальный Глоток» в «7-Eleven» или «Экстремально огромный ударный завтрак» в «Denny's» ], конфетам, ментоловым леденцам), но наиболее типичное употребление — с самыми разными видами спорта. Сюда входят: экстремальный сноубординг, скейтбординг, веломотокросс, и даже боулинг<sup>36</sup>. А ведь этот термин означает, что данные виды спорта предлагают чего-то «больше», чем их традиционные версии. Обычно, это «больше» значит нечто более быстрое, опасное, инновационное, креативное или жестокое. В целом, экстремальные виды спорта связываются с чем-то более нонконформистским, более отчаянным, или более «крутым», чем традиционные.

### **Политика: в дебатах Линкольна-Дугласа не было «эффектных фраз»**

В сфере политики можно найти множество показательных примеров преувеличенного внимания к просчитываемости, скажем, растущую важность голосования в политических кампаниях<sup>37</sup>. Должностные лица и претенденты на пост, одержимые своим местом в иерархии, выявляемой голосованием, часто перестраивают свою точку зрения или свои действия, стремясь достичь того, что, по словам исследователей общественного мнения, повысит (или, по крайней мере, не понизит) их рейтинг. То, как занимаемая позиция по неким вопросам может повлиять на рейтинг, становится более важным, чем то, во что в действительности верит политик.

Телевидение во многом повлияло на политику. Во-первых, оно вынудило сократить партийные совещания, равно как и речи политиков. На знамени-

тых дебатах Линкольна-Дугласа в 1858 г., каждый кандидат «говорил по девяносто минут на одну-единственную тему: будущее рабства в территориях»<sup>38</sup>. До появления телевидения политические речи на радио сперва длились по часу; к 1940-м гг. норма уменьшилась до получаса. В первые годы телевидения речи также длились по получасу, но при телевизионном освещении их стали укорачивать, в среднем до 20 минут. К 1970-м речи стали заменять 60-секундными рекламными роликами. Во время сегодняшних президентских дебатов кандидатам дается от минуты до двух на то, чтобы изложить свое мнение по одному конкретному вопросу.

Новостные репортажи о политических речах сжались, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к телевизионному визуальному ряду. Во время президентской кампании 1984 г. по национальным новостным каналам транслировали только по 15 секунд каждой политической речи. Через четыре года, время, отведенное в таких репортажах на речи, сократилось до 9 секунд<sup>39</sup>. В результате, спичрайтеры сконцентрировались на написании 5–10 секундных «эффектных фраз», которые можно передать по телевидению. Такой акцент на длине речи, естественно, негативно сказался на ее качестве, а, следовательно, и на качестве публичных дискуссий по важным политическим темам.

Неудивительно, что просчитываемость также влияет на международную политику. Есть одна область, где одержимость цифрами стала просто маниакальной — это в вопросах ядерного сдерживания<sup>40</sup>. Хотя эти вопросы сейчас, по окончании холодной войны, менее на слуху, всё равно нет никаких признаков того, что США или Россия собираются отказываться

от своих возможностей по сдерживанию друг друга от ядерной атаки. Обе стороны продолжают владеть ядерным арсеналом, достаточным, чтобы несколько раз уничтожить друг друга, а их усилия заключить договоры по сокращению ядерного вооружения часто захлебываются при попытках точно определить размеры и мощь — «относительную массу боевой части» — соответствующего оружия. Хотя точные измерения, безусловно, важны для достижения паритета, обе стороны постоянно тонут в мелочных вычислениях и теряют из вида тот факт качественного значения, что обе стороны могут уничтожить большую часть своего ядерного вооружения и все равно после этого останутся способны уничтожить другую или даже весь мир. Здесь мы сталкиваемся с одним из наиболее ярких проявлений иррациональности рационального.

#### СВЕДЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА И УСЛУГ К ЦИФРАМ

Акцент на количестве продаж и размерах предлагаемых продуктов — не единственные проявления просчитываемости в ресторанах фаст-фуда.

#### **Индустрия фаст-фуда: «торопись!» и полуфабрикат гамбургера размером ровно в 3,875 дюйма**

Еще один пример — сильный упор на быстроту, с которой блюдо должно быть подано. На самом деле, первая торговая точка Рэя Крока называлась «McDonald's Speedee Service Drive-In», т.е. буквально «Проворные услуги Макдональдса для заезжающих». Некогда «Макдональдс» старался подать гамбургер, коктейль и картошку за 50 секунд. Гигантский

прорыв был совершен в 1959 г., когда в ресторане подали 36 гамбургеров за 110 секунд.

Многие другие рестораны фаст-фуда унаследовали страсть «Макдональдса» к скорости. «Burger King», например, стремится обслужить клиента за 3 минуты, считая с того момента, как он вошел<sup>41</sup>. Проездные окошки резко сократили время, требуемое на то, чтобы разделаться с одним клиентом. Скорость — это явственно количественный фактор фундаментальной важности для любого ресторана фаст-фуда.

Скорость даже более значима в доставке пиццы. В «Domino's» как мантра, звучит: «Торопись! Давай! Торопись! Давай!», а их лозунг — «Восемь минут — и мы у ваших дверей»<sup>42</sup>. От того, как быстро была доставлена пицца, зависит не только количество проданного товара, но также и то, что этот товар, свежая пицца, оказался у клиента еще горячим. Особые контейнеры помогают пицце дольше сохранять тепло. Однако этот акцент на быстрой доставке несколько раз служил поводом для скандала; стремление довести товар поскорее приводило к серьезным, а порой и смертельным авариям, в которые попадали молодые доставщики.

Еще один аспект этого упора на количество — точность, с которой измеряется каждый элемент в производстве фаст-фуда. В йогуртовых франшизах стаканчики часто взвешивают, чтобы удостовериться, что они содержат точное количество замороженного йогурта, тогда как в старомодных палатках мороженого работники должны просто заполнить стаканчик до края. В самом «Макдональдсе» тоже чрезвычайно озабочены тем, чтобы каждый гамбургер-полуфабрикат весил точно



1,6 унции, т.е. чтобы из 1 фунта мяса получалось ровно 10 гамбургеров. Такая котлета должна иметь ровно 3,875 дюйма в диаметре, а булочка — ровно 3,5 дюйма. В «Макдональдсе» изобрели «жиромер», чтобы контролировать содержание жира в обычном гамбургере, оно должно быть не больше 19%<sup>43</sup>. Если больше, то гамбургер сожмется при поджаривании, и не будет соответствовать булочке по размерам. Особый совок для жареной картошки обеспечивает примерно одинаковое число кусочков в одной упаковке. Разливной автомат позволяет налить в стакан точное количество напитка, ничего не расплескивая.

В компании «Arby's» приготовление и подачу ростбифа свели к ряду точных измерений<sup>44</sup>. Все ростбифы вначале весят по 10 фунтов. Их жарят 2,5 часа при температуре 200 градусов (по Фаренгейту), до тех пор, пока их собственная температура не достигает 135 градусов. Затем им позволяют готовиться за счет собственного тепла еще 20 минут, а потом повышают температуру до 140 градусов. Следуя этим правилам и проводя все эти измерения, «Arby's» добивается того, что исчезает нужда в опытном поваре; практически каждый, кто умеет читать и считать, способен приготовить ростбиф по этому рецепту. Когда он готов, то каждый кусок весит между 9 фунтами 4 унциями и 9 фунтами 7 унциями. В каждом сэндвиче с ростбифом содержится 3 унции мяса, что позволяет «Arby's» сделать 47 сэндвичей (плюс-минус один) из каждого куска.

В «Burger King» тоже существует количественный контроль качества. Гамбургеры должны быть поданы клиенту в течение 10 минут после того, как их приготовили. Картошка может полежать под

нагревательной лампой еще 7 минут. Менеджеру разрешается выбрасывать 0,3% от всей еды<sup>45</sup>.

Работа ресторанов фаст-фуда тоже оценивается количественно, а не качественно. Например, в «Макдональдсе» центральное руководство судит о работе каждого ресторана «по «цифрам»: продаж на каждого работника, прибылей, торгового оборота и рейтинга QSC (Quality, Service, Cleanliness — Качество, Обслуживание, Чистота)»<sup>46</sup>.

Хотя рестораны фаст-фуда существенно повысили внимание к просчитываемости, у них в этом были предшественники, включая самую первую «Поваренную книгу бостонской кулинарной школы» (1896), в которой Фанни Фармер сделала упор на точных измерениях и тем самым помогла рационализировать домашнюю готовку:

«За свою жизнь она смогла поменять американскую кухонную терминологию: с «горстки», «пригоршни» и «ложки с верхом» — такие неясные указания она ненавидела — на ее собственные точные, стандартизированные, научные термины, дав образец готовки, которая была легка, надежна и могла осуществляться неподготовленными поварами. Именно Фанни Фармер, «матери точного измерения» мы обязаны популярности таких терминов как мерная ложка... мерная чашка, печной термометр, и фразам типа «нужно печь 40 минут при температуре в 350 градусов (по Фаренгейту)»<sup>47</sup>.

Для тех, кто переел блюд, изготовленных по рецептам Фанни Фармер, или, что вероятней в наши дни, фаст-фуда, существуют сети тренировочных залов, с такой же страстью к вычислениям. Успех «Curves» базируется на том, что простой комплекс

упражнений на тренажерах можно выполнить за 30 минут. Клуб «Cuts Fitness for Men» предлагает 30-минутный комплекс, по 40 секунд на каждом из 16 тренажеров (на их вебсайте также указывается, что ближайший зал находится в 10 минутах езды от дома большинства членов клуба)<sup>48</sup>.

### **Рабочее место: пенс размерами с доллар**

Тэйлор намеревался своим научным управлением количественно трансформировать всё, связанное с работой. Вместо того чтобы полагаться на «эмпирические методы» работника, научное управление пытается добиться точных показателей в определении, сколько именно работы должно быть произведено, и какими должны быть последовательности операций. Все, что можно свести к числам, должно быть проанализировано при помощи математических формул.

Просчитываемость явно была его целью, когда Тэйлор пытался определить, сколько чугуна может один рабочий загрузить в день:

«Мы обнаружили, что в этой бригаде в среднем грузили по 12,5 тонн на человека в день. Но мы сильно удивились, выяснив, после изучения вопроса, что первоклассный погрузчик чугуна обязан загружать от 47 до 48 тонн в день, а вовсе не 12,5»<sup>49</sup>.

Пытаясь почти учетверить работу, Тэйлор изучал методы работы наиболее продуктивных, «первоклассных» рабочих. Он поделил их труд на базовые элементы и измерил каждый с секундомером, вплоть до сотых долей минуты.

На основании этого детального исследования, Тэйлор и его помощники разработали наилучший

способ погрузки чугуна. Затем они нашли рабочего, которого смогли уговорить работать именно так — Шмидта, который был умен и честолюбив, и для которого каждый пенс казался «размерами с доллар», как выразился один его коллега. Шмидт заявил, что хочет быть «высокооплачиваемым человеком». Тэйлор использовал точно рассчитанную экономическую мотивацию: согласился платить \$1,85 в день вместо обычных \$1,15, если Шмидт станет работать строго по его методике. После тщательной тренировки, Шмидт стал успешно работать с повышенной скоростью (и оплатой); затем Тэйлор отобрал и обучил других рабочих.

Конечно, Шмидт и его последователи согласились делать в 3,6 раза больше работы за повышение зарплаты в 60%. Тэйлор по-разному оправдывал такую эксплуатацию. Он утверждал, что будет несправедливо по отношению к рабочим с другой специализацией, если погрузчики чугуна станут получать в 3,6 раз больше прежнего. Также он указывал, что он и его помощники решили (конечно, не проконсультировавшись с самими рабочими), что получение еще большего дохода — не в интересах самих рабочих. Для Тэйлора, «погрузчик чугуна, которому повысили зарплату на 60% — объект не для жалости, а для поздравлений»<sup>50</sup>.

Также хорошо иллюстрирует влияние просчитываемости на промышленность знаменитый случай с Фордом и «Pinto»<sup>51</sup>. Из-за конкуренции со стороны производителей иностранных, меньших по размеру машин, Форд ввел в производство модель «Pinto», хотя предпроизводственные тесты показали, что ее система подачи топлива легко нарушается при повреждении машины с задней части. Но дорогое обо-

рудование для «Pinto» было уже установлено, и Форд решил продолжать производство без изменений. В своем решении он опирался на количественные сравнения. Компания оценила, что дефект приведет к смерти 180 человек и примерно такому же числу травм. Оценив ценность, или, скорее, цену каждого из таких пострадавших в \$200 000, Форд подсчитал, что итоговая стоимость этих смертей и травм будет меньше, чем стоимость исправления дефекта, равная \$11 на каждую машину. Хотя это вычисление было разумным с точки зрения прибылей, оно было совершенно неразумным с точки зрения человеческой жизни, которой пожертвовали ради низкой стоимости и высоких прибылей. Этот пример — лишь один из огромного числа подобных решений, которые принимаются ежедневно в обществе, проходящем макдональдизацию.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Подобно тому, как качество приравнивается к количеству, количество приравнивается к другим аспектам макдональдизации, таким как «стандартизация и предсказуемость». См. : Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p.107.
- <sup>2</sup> Shoshana Zuboff. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.
- <sup>3</sup> Bruce Horovitz. "Fast-Food Chains Bank on Bigger-Is-Better Mentality". *USA TODAY*, September 12, 1997, p.1b.
- <sup>4</sup> Кроме того, как вы увидите в Главе 9, протесты против этих кичливых вывесок помогли их практически уничтожить.
- <sup>5</sup> "Taco Bell Delivers Even Greater Value to Its Customers by Introducing Big Fill Menu". *Business Wire*, November 2, 1994.

- <sup>6</sup> Melanie Warner, “U.S. Restaurant Chains Find There Is No Too Much”. *New York Times*, July 28, 2006, p.C5.
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Philip Elmer-DeWitt. “Fat Times”. *Time*, January 16, 1995, pp.60–65.
- <sup>9</sup> Jane Wells. “Supersizing It: McDonald’s Tests Bigger Burger”. <http://www.msnbc.msn.com/id/17757931/fromET>, выпущено в мае 2007 г.
- <sup>10</sup> Barbara W.Tuchman. “The Decline of Quality”. *New York Times Magazine*, November 2, 1980, p.38. Скажем, «United Airlines» ничего не говорят людям о качестве своих многочисленных полетов, например, о точности расписания.
- <sup>11</sup> Marion Clark. “Arches of Triumph”. *Washington Post/Book World*, June 5, 1977, p.G6.
- <sup>12</sup> A.A.Berger. “Berger vs. Burger: A Personal Encounter”// Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisiter: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, p.126.
- <sup>13</sup> Max Boas, Steven Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald’s*. New York: Dutton, 1976, p.121.
- <sup>14</sup> Ibid., p.117.
- <sup>15</sup> A.C.Stevens. “Family Meals: Olive Garden Defines Mediocrity”. *Boston Herald*, March 2, 1997, p.055.
- <sup>16</sup> “The Cheesecake Factory Restaurant Celebrate 25<sup>th</sup> Anniversary”. *Business Wire*, February 25, 2003.
- <sup>17</sup> Названия тестов, которые распространены в США и Канаде (некоторые также в Австралии и Новой Зеландии). MCAT (Medical College Admission Test), специализированный тест, сдается при поступлении в медицинский колледж. LSAT (Law School Admission Test), специализированный тест, сдается при поступлении в юридические школы. SAT (Scholastic Aptitude Test), сдается при приеме в колледж (анализ текста, математика, письмо). GRE (Graduate Record Examination), сдается при поступлении в аспи-

рантуру и магистратуру, делится на общий и специализированный. *Прим. перев.*

- <sup>18</sup> Susan Gervasi. "The Credentials Epidemics". *Washington Post*, August 30, 1990, p.D5.
- <sup>19</sup> Ivan Peterson. "Let That Be a Lesson: Rutgers Bumps a Well-Liked but Little-Published Professor". *New York Times*, May 9, 1995, p.B1.
- <sup>20</sup> Kenneth Cooper. "Stanford President Sets Initiative on Teaching". *Washington Post*, March 3, 1991, p.A12.
- <sup>21</sup> Ibid.
- <sup>22</sup> Dennis Hayes, Robin Wynyard. "Introduction"//Dennis Hayes, Robin Wynyard (eds.). *The McDonaldization of Higher Education*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 2002, p.11.
- <sup>23</sup> Пример такой «клинико-статистической группы»: DRG 236, «Трещины бедра и таза». «Medicare» компенсирует заранее установленную сумму затрат на медицинские процедуры, которые предписаны для этой и других групп.
- <sup>24</sup> Dan Colburn. "Unionizing Doctors: Physicians Begin Banding Together to Fight for Autonomy and Control Over Medical Care". *Washington Post/Health*, June 19, 1985, p.7.
- <sup>25</sup> Frank Mankiewicz, Joel Swerdlow. *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*. New York: Time Books, 1978, p.219.
- <sup>26</sup> Erik Larson. "Watching Americans Watch TV". *Atlantic Monthly*, March 1992, p.66; см. также: Peter J.Boyer. "TV Turning to People Meters to Find Who Watches What". *New York Times*, June 1, 1987, pp.A1, C16.
- <sup>27</sup> Jennifer L.Stevenson. "PBS Is a Roost for Canceled "I'll Fly Away". *San Diego Union-Tribune*, August 11, 1993, p.E10.
- <sup>28</sup> Сайт «Нильсена»: [www.nielsenmedia.com](http://www.nielsenmedia.com)
- <sup>29</sup> Kristin Tillotson. "TV Sweeps: April 24-May 21". *Star Tribune* (Minneapolis), April 20, 1997, pp.1Fff.
- <sup>30</sup> Paul Farhi. "A Dim View of Rating". *Washington Post*, April 11, 1996, p.D09.

- <sup>31</sup> Спорт в этом не уникален; политические партии тоже сократили и ускорили свои съезды, приспособиваясь к нуждам и требованиям телевидения.
- <sup>32</sup> Allen Guttman. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Cambridge University Press, 1978, p.47.
- <sup>33</sup> Ibid., p.51.
- <sup>34</sup> Для тех, кто не знаком с бейсболом, «десятый игрок» (designated hitter) — один из тех игроков, что начинают игру и время от времени берут в руки биты на всем ее протяжении. Заменяющий игрок появляется в разгар игры и берет в руки биты за одного из основных. Заменяющие на протяжении всей игры делают это лишь один раз.
- <sup>35</sup> Тем не менее, специализация в бейсболе зашла весьма далеко, и безусловно, этим объясняется, что люди сейчас чаще видят релиф-питчера, чем раньше. На самом деле, их роли тоже специализировались: существует «долгосрочный», который выходит почти в самом начале, «конечный», который завершает игру, в которой ведет его команда, и релиф-питчеры, которые делятся на тех, кто должен обходить отбивающего-правшу и отбивающего-левшу.
- <sup>36</sup> [http://archives.cbc.ca/IDD-1-41-1727/sports/extreme\\_sports/](http://archives.cbc.ca/IDD-1-41-1727/sports/extreme_sports/), выпущено 15 мая 2007 г.
- <sup>37</sup> Carl Schoettler. “Examining the Pull of the Poll”. *Sun* (Baltimore), October 11, 1998, pp.13Fff.
- <sup>38</sup> Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988, p.11.
- <sup>39</sup> Ibid.; см. также: Marvin Kalb. “TV, Election Spoiler”. *New York Times*, November 28, 1988, p.A25.
- <sup>40</sup> Sam Marullo. *Ending the Cold War at Home: From Militarism to a More Peaceful World Order*. New York: Lexington Books, 1993.



#### ГЛАВА 4. ПРОСЧИТЫВАЕМОСТЬ

- <sup>41</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p.85.
- <sup>42</sup> Jill Lawrence. "80 Pizzas Per Hour". *Washington Post*, June 9, 1996, pp.W07ff.
- <sup>43</sup> Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985, pp.73–74.
- <sup>44</sup> Ibid., p.80.
- <sup>45</sup> Ibid., pp.84–85.
- <sup>46</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p.60.
- <sup>47</sup> Stuart Flexner. *I Hear America Talking*. New York: Simon & Schuster, 1976, p.142.
- <sup>48</sup> [www.cutsfitness.com/php](http://www.cutsfitness.com/php), выпущено в феврале 2007 г.
- <sup>49</sup> Frederick W.Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947, p.42.
- <sup>50</sup> Ibid., p.138.
- <sup>51</sup> Mark Dowie. "Pinto Madness". *Mother Jones*, September/October 1977, pp.24ff.

## ГЛАВА 5. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

### ЭТИ ДОМА НА ХОЛМЕ НЕ ЗАЛИВАЕТ ДОЖДЕМ

Третьим фактором макдональдизации является предсказуемость. В рационализированном обществе люди предпочитают знать, чего им ожидать в любой обстановке и в любое время. Они не любят неприятных сюрпризов. Они хотят быть уверенными, что когда они сегодня заказывают свой «Биг Мак», он будет абсолютно таким же, как вчера или завтра. Люди расстроятся, если в их блюде окажется другой соус, чем был вчера, или если у него будет другой вкус. Они хотят, чтобы франшиза «Макдональдса», которую они найдут в Демойне, Лос-Анжелесе, Париже или Пекине будет и на вид такой же, как их местный «Макдональдс», и работать будет так же. Чтобы достичь предсказуемости, рационализированное общество уделяет особое внимание дисциплине, порядку, систематизации, формализации, рутине, постоянству и методичности операций.

С точки зрения потребителя, предсказуемость приносит спокойствие посреди будничных дел. Работникам предсказуемость облегчает выполнение задач. На самом деле, некоторые предпочитают бездумный, не напрягающий, монотонный труд хотя бы потому, что он позволяет им думать о чем-то другом, просто мечтать, пока дело делается само собой<sup>1</sup>. Менеджерам и владельцам фирм предсказуемость тоже сильно облегчает жизнь: им удобнее управлять и работниками, и потребителями — ведь

всегда заранее ясно, какие потребуются материалы и продукты, какой будет доход и какая прибыль.

Однако и у предсказуемости есть своя оборотная сторона. Она обращает все — потребление, работу, управление — в оупляющую рутину.

### СОЗДАНИЕ ПРЕДСКАЗУЕМОЙ СРЕДЫ

Хорошим началом обсуждения предсказуемости будет на этот раз не «Макдональдс», а другие первопроходцы рационализации, сети мотелей. Самые примечательные из них: «Best Western», основанная в 1946 г. и ныне претендующая на звание самой крупной сети, с 4200 отелей в 80 странах<sup>2</sup>, и «Holiday Inn», учрежденная в 1952 г., (ныне она входит в «Inter-Continent Hotels Group» и владеет 3700 отелями в 100 странах)<sup>3</sup>. В конце 1950-х около 500 ресторанов Говарда Джонсона (сейчас их осталось лишь три) были раскиданы по всем штатам, а ко многим присоединялись стандартные мотели. В отличие от других сетей мотелей, империя Говарда Джонсона сейчас в упадке, но все равно состоит из 450 мотелей в 17 странах<sup>4</sup>. Эти три сети открылись еще до экспансии современных шоссе-хайвеев и соответственно, до эпохи массовых перемещений. Постоянство в организации их мотелей и самого гостиничного бизнеса, оказавшееся столь успешным, впоследствии многократно копировалось.

#### **Сети мотелей: «Волшебные пальцы», но без Нормана Бейтса**

До появления подобных сетей, мотели были чрезвычайно разнообразными и непредсказуемыми. Ими управляли сами владельцы, и каждый сильно

отличался от другого. Так как и владельцы и обслуживающий персонал были настолько различными, постояльцы не всегда чувствовали себя в безопасности и могли спать спокойно. Один мотель мог быть вполне комфортным и даже роскошным, а другой — просто лачугой. Не было уверенности, что все необходимое окажется на месте — мыло, шампунь, телефон, радио (а позже и телевизор), кондиционер, и, пожалуйста, не забывайте о столь любимой всеми массажной системе «Волшебные пальцы». Регистрация была своеобразным приключением, путешественник не знал, чего ему ожидать.

В своем классическом триллере «Психо» (1960) Альфред Хичкок прекрасно использовал все страхи в отношении старомодных, непредсказуемых мотелей. Тот, который он показал в своем фильме, был ужасен, но не так, как его владелец Норман Бейтс. Хотя в нем и предлагались некоторые удобства, комнаты в мотеле Бейтса были оборудованы глазком (без которого большинство путешественников вполне могли обойтись), благодаря чему этот Норман мог шпионить за постояльцами. И конечно, мотель Бейтса предлагал ничего не подозревающим гостям нечто в крайней степени непредсказуемое: маньяка-владельца и жуткую смерть.

Хотя весьма немногочисленные независимые мотели в 1960-х принадлежали маньякам-убийцам, в те времена путешественников там поджидали все прочие виды непредсказуемости. Сети мотелей взяли на себя труд сделать пребывание постояльцев предсказуемым. Они разработали особые системы найма, не допускающие «непредсказуемых» людей к управлению и работе. Путешественники могли рассчитывать на то, что в мотеле со знакомой

оранжево-зеленой вывеской «Holiday Inn» (теперь исчезнувшей вместе с золочеными арками «Макдональдса») будут все те виды удобств, которые можно ожидать в заведении подобной (средней) ценовой категории. Выбирая между местным, безмянным мотелем и «Holiday Inn», многие предпочитали предсказуемое — даже хотя в нем были свои недостатки (отсутствие персонального внимания, например). Успех ранних сетей мотелей породил множество подражаний, таких как «Ramada Inn» и «Rodeway Inn» (сейчас входит в группу «Choice Hotels International»).

Более здраво относящиеся к цене за проживание сети — «Super 8», «Days Inn» и «Motel 6» — еще более предсказуемы<sup>5</sup>. Бюджетные заведения предсказуемо скудны, посетители находят в них минимум удобств. Но они ожидают минимум и получают его. Они также ожидают и получают весьма скромные цены за комнаты.

### **Индустрия фаст-фуда: хвала золотым аркам**

Индустрия фаст-фуда быстро освоила и усовершенствовала практики, разработанные, среди прочих, сетями мотелей. Робин Лейднер даже утверждает, что «в самом сердце успеха «Макдональдса» лежит единообразие, предсказуемость... и упорная стандартизация». Она заявила, что «существует особый способ «Макдональдса» управлять бизнесом, практически во всех мельчайших деталях, и делать это как-то иначе означает делать неправильно»<sup>6</sup>. Хотя «Макдональдс» и позволяет своим франшизам и менеджерам экспериментировать, «цель этого — найти оригинальный, новаторский способ создавать

такие условия, которые оставались бы одинаковыми, независимо от того, в какой «Макдональдс» вы входите, неважно, в какой части мира»<sup>7</sup>.

Как и сети мотелей, «Макдональдс» (и многие другие франшизы) изобрели огромный и яркий знак, скоро ставший знакомым всем посетителям. «Золотые арки» «Макдональдса» вызывали чувство предсказуемости: «Цвет и символ, одинаковые милая за милей дороги, город за городом, действуют словно молчаливый завет о *предсказуемости* и стабильности между «Макдональдсом» и миллионами посетителей, год за годом, обед за обедом» [курсив автора книги]<sup>8</sup>. Кроме того, в каждом «Макдональдсе» присутствует ряд предсказуемых элементов — стойка, козырек с меню над ней, видимая «кухня» на заднем плане, столики и неудобные стулья, бросающиеся в глаза мусорные баки, проездные окошки и т.п.

Эта предсказуемая среда устроена одинаково не только по всем Соединенным Штатам, но и во многих других частях света. Таким образом, ностальгирующий американский турист может утешаться тем фактом, что практически везде, куда он ни поедет, он встретит родные золотые арки и ресторан, к которому так привык. Занятно, что сейчас многие не-американцы тоже ощущают покой и радость, едва завидят знакомый ресторан «Макдональдс», когда путешествуют по другим странам, даже по самим США.

### **Другая среда: ИП, потерявший свой дом**

В том, что касается рабочей среды, бюрократические организации гораздо более предсказуемы, чем все остальные. Они обеспечивают предсказуемость при помощи, по крайней мере, трех каналов:

1. *Должности.* Люди занимают разные «должности» или посты, а каждая определяется своим набором обязанностей и желаемых модусов поведения. От занимающего некую должность ожидается, что он будет ей соответствовать. Таким образом, сотрудники или клиенты рассчитывают на одинаковое исполнение должности, независимо от того, кто ее занимает. Хотя некоторая свобода действий и сохраняется, ни одно должностное лицо не может отказаться исполнять свои обязанности или исполнять их как-то не так, иначе его накажут или уволят.
2. *Иерархия.* Для бюрократии характерна четкая иерархия должностей, и каждый знает, от кого получать приказы и кому их отдавать.
3. *Документация.* Практически все в бюрократии существует в письменной форме. Таким образом, прочитав все правила и инструкции данной организации, можно узнать, чего от нее ожидать. Решение вопроса часто и заключается в заполнении некой определенной формы.

Мегацеркви, определяемые как церкви с числом прихожан более 2000 человек (одна из самых больших — это «Библейская церковь» Маклина в Вашингтоне, округ Колумбия, в ней состоит около 13 000 членов), играют главную роль в макдональ-дизации религии. Например, церковь Маклина планирует распространить свое влияние, открыв девять церквей-сателлитов вдоль по кольцевой дороге Вашингтона (у четверти мегацерквей теперь есть церкви-сателлиты, а в 2000 г. было всего у 5%).

Хотя и возможны некоторые вариации, своеобразные отличия одной церкви-сателлита от другой (музыка, исполняемая вживую или в записи, местный или приезжий проповедник), во всех в одно и то же время транслируют по телевизору одну и ту же проповедь. А это обеспечивает единообразное, предсказуемое, и «фирменное» обслуживание в каждом сателлите, относящемся к одной мегацеркви<sup>9</sup>.

Современные пригородные дома тоже демонстрируют предсказуемость среды, свойственную макдональдизированному обществу. Популярная песенка характеризует пригороды как:

Little boxes on the hillside,  
 Little boxes made of ticky-tacky,  
 Little boxes, little boxes, little boxes,  
 Little boxes all the same<sup>10</sup>.

(Коробочки на холме,  
 Коробочки из барахла,  
 Коробочки, коробочки, коробочки,  
 Повсюду одни и те же).

Во многих пригородах интерьеры и экстерьеры домов едва отличаются друг от друга. Хотя в более дорогих проектах заметно некоторое разнообразие, местные жители все равно порой могут забрести в чужой дом и не сразу понять, что они ошиблись адресом.

Кроме того, пригороды в целом очень похожи. Чтобы компенсировать потерю старых деревьев, снесенных ради более эффективной планировки зданий, перед крыльцом высаживают рядками молодые побеги, укрепленные проволокой и подпорками. Холмы тоже нередко просто срывают бульдозерами.



Улицы разбивают по схожим образцам. Имея такие предсказуемые ориентиры, жители запросто могут заехать в чужой пригород или заблудиться в своем собственном.

Действие некоторых из ранних фильмов Стивена Спилберга разворачивалось в подобных рационализированных пригородах. Его стратегия состояла в том, чтобы заманить зрителя в этот высоко предсказуемый мир, а затем потрясти его каким-то непредсказуемым поворотом сюжета. Например, в фильме «ИП, инопланетянин» (1982) инопланетянин забредает в пригородный квартал, нарезанный на участки с домами, и там встречает ребенка, который до тех пор жил высоко предсказуемой пригородной жизнью. Непредсказуемость ИПа постепенно взрывает существование не только ребенка и его семьи, но и всей общины. Действие «Полтергейста» (1982) тоже разворачивается в пригородном доме, размеренное спокойствие которого прерывают злые духи. Эти духи в первый раз проявляют себя через еще один ключевой элемент макдональдизированного общества — телевизор. Громкий успех некоторых фильмов Спилберга можно объяснить тягой людей к непредсказуемому, пусть страшному и угрожающему, в их столь предсказуемом пригородном существовании.

«Шоу Трумана» (1998) происходит в общине, полностью контролируемой режиссером телевизионного шоу. Фильм можно рассматривать как пародию или даже атаку на диснеевские «проектные городки», выросшие по всем Соединенным Штатам. Они часто относятся к более высокому классу, чем типичные пригороды. Лучшим примером проектного городка является, и в этом нет ничего странного, диснеевский город Селебрейшн (Celebration (англ.), буквально

«Празднование». — *Прим. перев.*) во Флориде. Будущие домохозяева должны заранее выбирать из набора предлагаемых и строго ограниченных элементов, из чего будут состоять их дом и участок<sup>11</sup>. Эти городки заходят гораздо дальше типичных пригородов в попытках исключить все непредсказуемое из жизни.

Еще один фильм 1998 г., «Плезантвилль», изображает городок 1950-х, жестко контролируемый и характеризующийся высокой степенью единообразия и конформизма. Это передается и съемкой в черно-белой гамме. Но по мере разворачивания истории, события становятся все менее и менее предсказуемыми, и постепенно проявляется цвет. В конце гораздо более непредсказуемый Плезантвилль показан уже в полном цвете. Римейк фильма «Аферисты Дик и Джейн» (2005) рассказывает о супружеской паре, которые вначале владеют, а потом постепенно теряют свой, как кажется, идеальный пригородный дом.

Хотя все сети и стараются быть как можно более предсказуемыми, некоторые из недавно возникших обнаружили, что самая высокая степень здесь недостижима. Например, парикмахерские франшизы, такие как «Hair Cuttery» не могут предложить единообразную стрижку, потому что каждая голова всегда немного отличается от другой, а каждый парикмахер действует немного по-своему. Чтобы как-то утешить встревоженных клиентов, жаждущих предсказуемости, «MasterCuts», «Great Clips» и «Hair Cuttery» и другие парикмахерские франшизы предлагают единообразные логотипы и вывески, одинаковую планировку своих салонов и, может быть, несколько знакомых продуктов.

## ПРОТОКОЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ

При взгляде на протоколы общения, которые макдональдизированные организации готовят для своих сотрудников сразу вспоминается «Шоу Трумана». В фильме взаимодействие каждого из персонажей с Труманом прописано в сценарии, который выдает режиссер, чтобы сделать действия Трумана более предсказуемыми.

### **Индустрия фаст-фуда:**

#### **«Привет, паренек» и «Счастливого пути»**

Возможно, самая известная протокольная фраза, которую можно услышать в «Макдональдсе», это: «Картошку будете брать?». Такое прописанное поведение помогает создать высоко предсказуемое взаимодействие между работниками и покупателями. Хотя клиенты не следуют протоколам, они сами для себя разрабатывают простейшие рецепты для общения с персоналом в макдональдизированных системах. Как утверждает Робин Лейднер:

««Макдональдс» первым ввел ритуализацию обслуживания и остается примером чрезвычайной стандартизации. Инновации не отвергаются... по крайней мере, исходящие от менеджеров и франшиз. Но парадоксальным образом, «цель этого — найти оригинальный, новаторский способ создавать такие условия, которые оставались бы одинаковыми, независимо от того, в какой «Макдональдс» вы входите, неважно, в какой части мира»<sup>12</sup>.

Например, в сети «Roy Rogers» раньше заставляли работников наряжаться в ковбоев и юных фермерш, и говорить «Привет, паренек» каждому

клиенту, который собирается сделать заказ. Заплатив, люди слышали от персонала: «Счастливого пути!». Повторение этих фраз каждый раз, когда они заходили в «Roy Rogers», весьма радовало завсегдатаев. Многие (в том числе и я сам) были сильно огорчены, когда «Roy Rogers» отменил эту практику. Тем не менее, в макдональдизированном обществе растущее число других видов псевдо-взаимодействия стало нормой. Посетители их ожидают, и может быть, даже любят, и тоскуют по ним, в случае, когда общение с любимым роботом становится всем, на что они могут рассчитывать при посещении ресторана фаст-фуда.

Работникам не только даются протоколы обычного поведения. Их могут снабжать субпротоколами — на случай неожиданного поведения посетителей или странных просьб. Иногда разрабатываются особые субпротоколы для тех клиентов, которые не желают быть объектом прописанного для всех взаимодействия. На самом деле, субпротоколы порой оформляют таким образом, чтобы они казались отражающими «подлинные» чувства работника, а не тщательно прописанными. Например, субпротокол может предписывать персоналу говорить, что да, они нарушат правило, но «только ради вас». Строптивые клиенты успокаиваются, решив, что получили настоящий ответ и что с ними обращались в индивидуальном порядке. Менеджеры же в таком случае остаются довольны, что их служащие следуют субпротоколам и одновременно кажутся отзывчивыми к особым требованиям клиентов.

Как и все прочие факторы макдональдизации, протоколы могут выполнять позитивные функции. Например, протокол может быть источником силы

работников, давая им возможность контролировать взаимодействие с клиентами. Персонал может отвергнуть нежелательные или чрезвычайные требования, просто отказавшись нарушать протокол. Также работники могут использовать протоколы и рутинное поведение, чтобы защитить себя от оскорблений и обвинений со стороны посетителей. Они могут сделать вид, что враждебность клиентов обращена не лично на них, а на протоколы и тех, кто их создал. В общем, вместо того, чтобы тяготиться протоколами и предписанным поведением, служащие «Макдональдса» часто считают их полезными и даже приятными<sup>13</sup>.

Тем не менее, и они сами, и клиенты часто сопротивляются протоколам (и другим формам рутины). В результате, и обслуживающие и обслуживаемые в действительности говорят то, «что никогда нельзя полностью предсказать»<sup>14</sup>. Ведь люди пока еще не живут в железной клетке макдональдизации. На самом деле, маловероятно, что они когда-нибудь будут жить в таком полностью предсказуемом, абсолютно макдональдизированном мире.

Как бы то ни было, работники «Макдональдса» имеют в своем арсенале некоторое число средств, не слишком большое, чтобы показать свою независимость на работе:

- Они могут говорить все, что угодно, чего нет в протоколе.
- Они могут «слегка» нарушить рутину, предоставив какие-то дополнительные услуги или обменявшись с клиентами парой шуток.
- Они могут перестать улыбаться, вести себя раздраженно и даже злобно, или отказаться

пожелать клиенту, чтобы он заходил еще.

- Они могут сфокусироваться на еще более быстром обслуживании, чтобы избежать унижительной симуляции дружелюбия.

Как мы видим, все это лишь небольшие отступления от во всем остальном высоко рутинизированного поведения.

Клиенты, как и служащие, тоже выигрывают от протоколов и рутинизации поведения: «Рутинизация обеспечивает клиентов более надежными, быстрыми и дешевыми услугами, защищает их от некомпетентности, уменьшает предъявляемые к ним требования по взаимодействию и демонстрирует им их права». Рутинное поведение может гарантировать равноправное обслуживание всех клиентов. Наконец, рутинизация помогает «заложить основу вежливости и компетентности, за что многие клиенты справедливо испытывают благодарность»<sup>15</sup>. Некоторые клиенты весьма высоко ценят вежливые, рутинные приветствия, с которыми к ним обращаются в макдональдизированных средах.

Тем не менее, есть исключения. Некоторые клиенты могут отреагировать негативно на работников, которые бездумно следуют протоколу, и выглядят «неотзывчивыми» и «похожими на роботов»<sup>16</sup>. Может завязаться перепалка, и рассерженный клиент может даже уйти необслуженным. В классической сцене «Пять легких шагов» (1970) персонаж Джека Николсона останавливается перекусить и сталкивается с официанткой классической забегаловки, которая следует протоколу. Ему нельзя получить гренки, хотя сэндвич, сделанный из гренки, он

заказать может. Персонаж Николсона реагирует гораздо сильнее на такой безразличный протокол, чем на угрюмую официантку.

Фальшивую дружелюбность протокольных взаимодействий отражает и неискренняя доброжелательность («хорошего дня!»), которая характерна не только для ресторанов фаст-фуда, но и других элементов макдональдизированного общества, доброжелательность, которая должна привлекать посетителей и заманивать их прийти еще. Например, до смерти в 2002 г. владельца и основателя «Wendy's» Дэйва Томаса, его лицо регулярно появлялось на телеэкранах, «лично приглашая» зайти съесть с ним бургер в его ресторане<sup>17</sup>.

### **Другая среда: шутки тоже запротоколированы**

Индустрия фаст-фуда — не единственная среда, где мы сталкиваемся с прописанными, протокольными взаимодействиями. Телемаркетинг — вот еще одна область, где создают протоколы, которым сотрудники должны следовать безошибочно. Эти протоколы разработаны так, чтобы справиться с любыми непредвиденными обстоятельствами. Супервизоры обычно выслушивают все жалобы лично, чтобы убедиться, что их подчиненные выполняют все необходимые процедуры. И те из них, кто не следует протоколу, или которые не выполняют квоту телефонных звонков или проданных товаров, могут быть уволены без долгих рассуждений.

Робин Лейднер показывает, как «Combined Insurance» пытается сделать продажи полисов страхования жизни предсказуемыми: «Самым потрясающим в том, как «Combined Insurance» тренировала своих

страховых агентов, была изумительная степень стандартизации, к которой стремилась компания. Агентам рассказывалось, в почти смехотворных подробностях, что им говорить и что делать». На самом деле, большую часть рекламного текста агентам «полагалось выучить наизусть и повторять как можно точнее». Один из тренеров поведал об агенте-иностранце, который плохо говорил по-английски. «Он выучил протокол на слух и даже не знал, что означают эти слова... Но он продал двадцать страховых пакетов в свой первый день, а теперь занимает руководящий пост»<sup>18</sup>. Страховых агентов учили даже стандартной шутке компании, равно как и «уловкам Combined» — стандартизированным движениям, жестикуляции и интонации.

«Макдональдс» полагается на внешние ограничения, накладываемые на работников, но в «Combined Insurance» пытаются трансформировать своих работников. Если сотрудники «Combined» должны надевать на себя новую личину («мак-идентичность»)<sup>19</sup>, то в «Макдональдс», наоборот, от них ожидается, что они подавят свою личность. Разница объясняется различиями в природе работы в двух этих средах. Так как работники «Макдональдс» выполняют свои задачи на рабочем посту, оставаясь на виду, их можно контролировать извне. Но агенты «Combined Insurance» продают страховки в домах клиентов. Так как внешние ограничения не действуют, компания пытается превратить агентов в людей, которые ей подходят. Несмотря на все усилия контролировать их индивидуальность, страховые агенты сохраняют некоторую свободу действий, и даже чувство независимости. Хотя контроль над сотрудниками «Combined» за-



ходит глубже, служащие «Макдональдс» все-таки контролируются сильнее, потому что из их работы изъяты любые самостоятельные решения. Лейднер заключает: «Для некоторых организаций и людей не существует слишком мелких деталей, слишком личных отношений, слишком индивидуального опыта, слишком циничных манипуляций, когда дело касается услужливости или расторопности, они готовы на все, лишь бы обеспечить стандартную, повторяемую рутину»<sup>20</sup>.

В чем-то похоже на персонал «Combined Insurance», политиков тоже ограничивают протоколы, составленные их советниками. Некогда президенты США сами писали свои речи, но со времен Рональда Рейгана нормой стало полагаться на слова, сочиненные профессиональными спичрайтерами (Билл Клинтон в этом порой был исключением)<sup>21</sup>. Среди многих прописанных фраз, которыми прославился Джордж Буш-старший, первой была эта: «Читайте по губам: никаких новых налогов»<sup>22</sup>, а его сын хорошо известен своей боязнью импровизированных бесед и большим доверием к протоколам, прописанным его советниками и спичрайтерами. Буша-младшего многие журналисты обвиняют в том, что он лично определяет, кто будет задавать какие вопросы на пресс-конференциях. Во время неожиданной прайм-тайм конференции 6 марта 2003 г., стало известно, что

«...репортер Ларри Макквиллан, который сидел в первом ряду, в какой-то момент перестал поднимать руку, осознав, что Буш — который сам использовал слово «протокольный» во время пресс-конференции, чтобы описать свои действия — вызывает журналистов по списку, и не собирается от него отступить»<sup>23</sup>.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДСКАЗУЕМОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ

Конвейер увеличил предсказуемость работы и продуктов. Проблема с другой организацией труда состоит в том, что операции работника непредсказуемы, разнятся в зависимости от личных качеств и изменяются с течением времени. Мелкие, но значимые различия в конечном продукте накапливаются и ведут к непредсказуемости в качестве и функциональности продуктов. Например, произведенный ремесленником в ручную один автомобиль может ездить быстрее или быть устойчивей к поломкам, но несколько, сделанные на конвейере — гораздо единообразней. Осознав выгоды от труда предсказуемого работника, многие непроизводительные виды индустрии сейчас имеют высоко развитые системы для организации более рутинного поведения своих служащих.

### **Индустрия фаст-фуда: даже профессора Университета гамбургера ведут себя предсказуемо**

Так как взаимодействие между покупателем и человеком за стойкой в ресторане фаст-фуда ограничено по длительности и глубине, его можно сильно рутинизировать. Поэтому в «Макдональдсе» существует ряд правил, которым должны следовать служащие, общаясь с клиентами. Например, есть шесть фаз для обслуживания через проездное окошко: надо приветствовать клиента, выслушать его пожелания, составить единый заказ, представить его клиенту, получить оплату, поблагодарить клиента, порекомендовать ему придти еще раз<sup>24</sup>. Рестораны фаст-фуда также пытаются превратить другую работу в как мож-

но более предсказуемую. Например, ожидается, что все работники будут изготавливать гамбургеры одним и тем же, наилучшим способом. Другими словами «принципы Фредерика Тэйлора можно применять при конвейерном изготовлении гамбургеров точно так же, как и при выполнении прочих задач»<sup>25</sup>.

Кроме того, рестораны фаст-фуда стараются добиться того, чтобы их работники выглядели, действовали и думали более предсказуемо<sup>26</sup>. Все служащие должны носить форму и следовать дресс-коду в отношении макияжа, длины волос и украшений. Разработаны специальные тренинги, чтобы ввести работника в курс «корпоративной культуры»<sup>27</sup>, куда входит особое, «макдональдсовское» мировоззрение и особый способ действий. В крайне подробных учебных пособиях проговаривается, помимо прочего, «как часто нужно чистить туалеты, при какой температуре надо жарить на жире картошку ...и какого цвета должен быть лак на ногтях»<sup>28</sup>. Наконец, чтобы заставить служащих вести себя должным образом, используются поощрения (премии, например) и наказания, вплоть до увольнения.

Чтобы добиться предсказуемого мышления и поведения ресторанных менеджеров, «Макдональдс» направляет их в центральный Университет гамбургера или в один из его филиалов в США и по всему миру<sup>29</sup>. Даже «профессора» в Университете гамбургера ведут себя предсказуемо, потому что «они работают согласно протоколам, разработанным факультетом по развитию персонала»<sup>30</sup>. Дрессированные подобными учителями, менеджеры интериоризируют этос «Макдональдса» и его способ действий. В результате менеджеры получают практически неотличимы друг от друга по поведению. Что более важно, менеджеры, будучи обязаны

тренировать и приглядывать за сотрудниками, чтобы помочь им вести себя более предсказуемо, используют тщательно разработанные корпоративные инструкции, в которых прописано практически все, что делается во всех ресторанах. Штаб-квартира «Макдональдса» периодически засылает своих инспекторов «под прикрытием», чтобы убедиться, что эти инструкции применяются. Эти же инспекторы проверяют качество еды на соответствие стандартам.

### **Другая среда: внешность «по Диснею»**

Парки развлечений усвоили многие из подобных техник. «Disney» разработал подробную инструкцию, касающуюся того, как служащие должны выглядеть (внешность «по Диснею») и как они должны себя вести. Представлен длинный список того, что «можно» и «нельзя» разным видам сотрудников. «Члены группы» (диснеевский эвфемизм для служащих парка) женского пола, не одетые в специальные костюмы, не должны носить джинсы, одежды из облегających тканей, спортивной обуви, любых видов носок, крупный сережек-обручей, браслетов и больше двух ожерелий. Женщины, встречающие посетителей, не могут использовать подводку глаз или лаки для волос; они обязаны пользоваться дезодорантами и антиперспирантами. Мужчины, встречающие посетителей, не имеют права носить бороды и усы. И это только крошечная часть списка<sup>31</sup>.

«Disney» не уникален среди парков в своих попытках сделать поведение служащих более предсказуемым. В «Busch Gardens», штат Вирджиния,

«...много энергии тратится на то, чтобы добиться необходимых улыбок на лицах персонала. Есть свои

правила относительно коротких стрижек (для юношей) и недопустимости еды, питья, курения и даже жевания соломинок на рабочем посту (для всех). «Ну, вы понимаете, от нас ожидают совершенства», сказал один сотрудник весело...»<sup>32</sup>.

Но сотрудники «Busch Gardens» должны не только выглядеть одинаково, от них ждут и одинаковых действий:

«Контролируемые среды зависят от поддержания правильного отношения в сотрудниках нижнего звена.

«Это как правила для жизни в колледже. Мы делаем акцент на чистоте, на вежливости, на полезности».

В результате, в «Busch Gardens» много говорят о «всеамериканских» образах, поддержании мотивации и бодрости духа. В гигантском, в *чем-то* немецком ресторане «Festhaus» проводятся соревнования на лучшее отношение и наибольший энтузиазм. Одним из призов является бесплатное путешествие «King's Dominion», старинный конкурент «Busch Gardens», находящийся неподалеку [курсив автора книги]<sup>33</sup>.

Благодаря подобным техникам оправдываются ожидания посетителей «Busch Gardens» и прочих подобных парков, что на протяжении всего своего визита они будут иметь дело с высоко предсказуемым обслуживающим персоналом.

### СОЗДАНИЕ ПРЕДСКАЗУЕМЫХ ПРОДУКТОВ И ПРОЦЕССОВ

Стремление к повышению предсказуемости распространяется, что неудивительно, на продаваемые товары и услуги, а также на методы, используемые

для их производства и доставки. Рассмотрим единообразие, характерное для сетевых магазинов, доминирующих практически на всех моллах. В них немного уникальных продуктов; на самом деле, большинство — глобально доступные торговые марки, а процедуры расстановки товаров, приветствия покупателей, раскрутки продаж и т.п. изумительно похожи.

Гипермаркеты, конкурирующие с мелкими сетевыми и местными магазинами, продвинули предсказуемость продукта далеко вперед. Возьмем супермагазины «Barnes & Noble». В них продается гораздо больше наименований, возможно до 150 тысяч на магазин, чем маленьких, местных книжных. Хотя они фокусируются на нескольких бестселлерах, правда и то, что в супермагазинах продают в большом количестве и те книги, которые просто не попадают в мелкие, независимые магазины. Тем не менее, существует и обратная сторона растущего доминирования книжных супермагазинов:

«Проблема... в том... что они все одинаковые. Это — стереотипные магазины, с централизованными закупками... без какой-либо привязки ко вкусам местных жителей... Независимые магазины более ловкие и разномастные. Ассортимент книг может быть большим или маленьким, обслуживание — безупречным или оставляющим желать лучшего, а спектр темперамента владельцев столь же причудливым, как и во всем человечестве. Но каждый независимый магазин — другой. Именно это разнообразие и дает силу книгопродаже в целом»<sup>34</sup>.

Но разнообразие в макдональдизированном мире не в почете.

## **Индустрия фаст-фуда: даже соленья стандартизированы**

Это приводит нас к предсказуемости еды, которую подают в ресторанах фаст-фуда. Небогатый выбор простых блюд помогает ее обеспечить. Гамбургеры, жареные куры, пицца, тако, картошка, газировка, коктейли и т.п. достаточно просто приготовить и подать единообразно. Предсказуемость таких продуктов достигается единообразием ингредиентов, одинаковыми технологиями приготовления, сходством в способах подачи и упаковки. Как выразился инструктор Университета гамбургера: «В «Макдональдсе» есть стандарты для всего, вплоть до размера кусочков соленых огурцов»<sup>35</sup>.

Упаковка — еще один важный компонент предсказуемости в ресторанах фаст-фуда. Несмотря на все их усилия, непредсказуемость может прокрасться через материалы — еда оказывается недостаточно горячей, курица — жесткой или хрящеватой, или слишком мало кружочков колбасы-пепперони попадает на конкретный кусок пиццы. Каковы бы ни были (мелкие) проявления непредсказуемости в еде, упаковку — пакет для картошки, картонную коробку для пиццы или конверт для гамбургера — всегда можно сделать одинаковой, а это будет намекать на то, что и еда такова же.

Предсказуемая еда требует предсказуемых ингредиентов. В «Макдональдсе» действуют строгие стандарты по характеристикам (качество, размер, форма и т.д.) мяса, курицы, рыбы, картофеля и других ингредиентов, закупаемых каждым франшизодержателем. Булочки, например, должны быть из обычного белого хлеба, но только в котором все

полезные и вкусные элементы пшеницы, такие как отруби и ростки размолоты до основания. Один остряк сказал о «Чудо-хлебе» «Макдональдс»: «Я подумал, может, они скатывают шарики из книжного клея, надувают их и суют в печь?»<sup>36</sup>. Так как булочки могут зачерстветь или заплесневеть, в них добавляют консерванты. Для изготовления жареной картошки используют уже однообразно нарезанный и замороженный, а не свежий картофель.

Растущее использование замороженных или лиофилизированных продуктов снимает непредсказуемость, связанную с сырьем. Одной из причин, по которым Рэй Крок в конце концов заменил свежий картофель замороженным было то, что в течение нескольких месяцев в году было трудно достать нужный вид свежей. Замороженная остается доступной круглый год. Кроме того, картофельные очистки в каждой торговой точке «Макдональдса» распространяли зловоние, ненавистное Кроку, и никак не вписывающееся в законы стерильного мира, который он жаждал создать.

Предсказуемость еды в макдональдизированном мире ведет к такому тревожащему явлению:

«Локальные и этнические различия покидают американскую кулинарию. Еда в одном районе, городе или штате выглядит и ощущается на вкус ровно такой же, как и повсюду. Американцев подсадили на пищу, которая по большей части состоит из одних и тех же элементов, таких как макароны мгновенного приготовления и сыр, мягкий белый хлеб, маргарин, замороженные пончики и желе «Jell-O». Сегодня можно проехать от одного побережья до другого, в любое время года, не испытывая ни малейшей необходимости



изменять своим пищевым привычкам... Изощренные техники обработки и хранения, быстрой транспортировки и хорошо продуманное многообразие удобной еды позволяет игнорировать местные и сезонные различия в производстве пищи»<sup>37</sup>.

### **Развлечения: добро пожаловать в «мир мак-кино»!**

Вспомнив наш разбор фильма «Психо», мы можем предположить, что киноиндустрия тоже ценит предсказуемость. За «Психо» последовало несколько сиквелов (а в 1998 был снят римейк кадра-в-кадр). У многих других фильмов ужасов тоже есть сиквелы. «Звонок» (2002) за которым последовал «Звонок-2» (2005) — это римейк японского фильма «Рингу» (1998); у «Пиль» (2004) уже есть продолжения «Пила-2» (2005) и «Пила-3» (2006). За пределами жанра «хоррор», в число фильмов, у которых было одно или более продолжений, входят «Миссия невыполнима» (1996, 2000, 2006), «Матрица» (1999, 2003, 2003), «Шрек» (2001, 2004, 2007) и «Человек-паук» (2002, 2004, 2007). В нескольких фильмах из серии «Отпуск», Чеву Чейз играет одного и того же персонажа; единственное, что разнится — это места, где он проводит свой отпуск и где разыгрывает все те же, хорошо знакомые трюки. Такие предсказуемые продукты обычно привлекают огромное внимание, но этот успех часто приходит за счет фильмов, которые основаны на новых концепциях, идеях и героях.

На киностудиях любят сиквелы («Добро пожаловать в «мир мак-кино»!»<sup>38</sup>), потому что можно снова и снова использовать тех же героев, актеров и основные линии сюжета. Кроме того, сиквелы скорее принесут успех при прокате, чем полностью

оригинальные фильмы; следовательно, и прибыли более предсказуемы. Зрители, вероятно, любят сиквелы потому, что им по нраву встречать любимых героев в исполнении знакомых актеров в привычной обстановке. Как и пицца в «Макдональдсе», многие сиквелы не слишком хороши, но, по крайней мере, потребители хорошо знают, что они покупают.

Даже отдельные фильмы включают в себя все больше предсказуемых эпизодов и окончаний. Дастин Хоффман утверждает, что сегодняшние зрители не примут многие эпизоды, фантазии и флешбеки его классического фильма 1969 г. «Полуночный ковбой». Он полагает, что это может быть «показательно для всей культуры»:

«Мой друг [режиссер Барри Левинсон] говорит, что мы живем в культуре «Макдональдс»... потому что туда [в ресторан] ходят ради того, что уже знают... и в нашей нынешней культуре люди хотят знать, что они получают, когда пойдут в кинотеатр»<sup>39</sup>.

Система кинорейтингов позволяет предсказывать количество насилия, обнаженности и потенциально оскорбительного языка, который можно увидеть или услышать. Например, рейтинг «G» означает, что в фильме не будет сцен с наготой и грубых слов, а насилие — лишь в сглаженных формах; рейтинг «NC-17» гарантирует, что все три элемента обязательно будут<sup>40</sup>.

На телевидении аналогом сиквелов являются ситкомы и комедии, «которые похожи до полной неразличимости»<sup>41</sup>. Например, такое описание: «они собираются в квартирах и офисах, которые кажутся кричащими, чрезмерно цветными, слишком дизайнерскими; обмениваются шутками, которые

часто направлены на части тела или физиологические функции»<sup>42</sup>. Из недавних или нынешних телепродуктов под это описание вполне подходят «Сейнфельд», «Друзья», «Уилл и Грейс», «Все любят Рэймонда», «Офис», «Как я встретил твою маму». Успешные телешоу, такие как «Выживание» или «Американский идол» породили множество таких, которые воспроизводят их модель. «Как и «Макдональдс», телепрограмма в прайм-тайм гарантирует, что вы точно знаете, что получите, независимо от того, в какой вы части мира, делая акцент на радостях предсказуемости, а не питательности»<sup>43</sup>.

Отсутствие ожидаемого порождает тревогу в макдональдизированном мире. Например, «Blockbuster» пережил несколько лет назад сильное падение популярности — во многом из-за того, что на полках было мало копий фильмов-хитов. Чтобы сделать доступность фильмов более предсказуемой, «Blockbuster» разработал новую политику отношений с поставщиками. Вместо того, чтобы изначально платить большую сумму, «Blockbuster» платит немного вперед, но зато предоставляет поставщикам половину прибылей за прокат. Теперь на полках в семь раз больше блокбастеров, чем было раньше. Тот, кто зайдет туда сегодня, скорее всего, найдет, а иногда даже гарантировано найдет (или получит бесплатный прокат) то, что ищет. «Когда вы приходите в «Taco Bell», вы рассчитываете выйти с тако... То же самое должно быть с видеофильмами»<sup>44</sup>.

Еще одной формой индустрии досуга, которая старается избежать сюрпризов, это обеспечение круизного отдыха, ориентированного как на предсказуемость, так и на эффективность. Операторы круизов превратили путешествие в высоко пред-

сказуемый продукт, создав туры, в которых сведены к минимуму контакты с людьми, культурой и институциями посещаемых стран. В результате получается парадокс: люди тратят значительные деньги и усилия, чтобы попасть в чужую страну, но там они в наименее возможной степени сталкиваются с местной культурой<sup>45</sup>. Круизы с пунктом отправления в США составляются американцами.

Американские турагентства используют американских перевозчиков, где только возможно, а если нет, то местные транспортные компании, которые предлагают удобства, ожидаемые американцами (возможно даже кондиционирование, стереосистемы и туалеты). Гиды обычно — американцы или люди, которые провели некоторое время в Америке, или, по крайней мере, местные жители, с беглым английским и хорошо знающие все нужды и интересы американцев. Рестораны, которые посещают во время подобного тура, — либо американские (возможно, связанные с какой-либо американской сетью фаст-фуда) либо удовлетворяющие американскому вкусу. Отели тоже скорее всего входят в американские сети, к примеру, «Sheraton» или «Hilton», или это европейские, но перестроенные под требования американцев<sup>46</sup>. Каждый день предлагается насыщенное расписание, оставляющее мало времени на спонтанные развлечения. Туристы могут утешаться тем, что они точно знают, куда они отправятся, по дням, если не по часам.

Джон Урри утверждает, что тур-пакеты теряют свою популярность в последние годы<sup>47</sup>. Но как это согласуется с идеей о росте макдональдизации? Разгадка кроется в том факте, что большая часть обществ стала настолько макдональдизированной,

что она больше не нуждается в макдональдизированных турах. Если путешественник практически всюду встречает «Макдональдс», «Holiday Inn», «Hard Rock Café», «USA TODAY» и «CNN», ему больше не нужно защищаться от непредсказуемости; многие ее факторы были уже просто уничтожены.

### **Спорт: есть даже мак-стойла**

«Тайбрейкеры» в теннисе сделали матчи более предсказуемыми. До введения тайбрейкеров, чтобы выиграть сет, игрок должен был выиграть шесть геймов с отрывом в два гейма от противника. Если противник постоянно отставал только на один гейм, сет мог длиться бесконечно. В некоторых памятных бесконечных матчах счет бывал и 12:10. Но когда телевидение и другие масс-медиа стали накладывать свои ограничения, теннисные ассоциации решили ввести тайбрейкеры во многих соревнованиях. Если сет заканчивается при победе в шесть геймов у каждого из противников, то объявляется 12-очковый тайбрейкер. Выигрывает первый игрок, получивший 7 очков с отрывом в 2 очка. Тайбрейкер может выйти за пределы 12 очков (если оба противника набрали по 6), но это случается крайне редко.

Интересным примером предсказуемости в ранее высоко непредсказуемой области является рационализация дрессировки скаковых лошадей. Тренер Уэйн Лукас учредил сеть конюшен по всем Соединенным Штатам, которые некоторые уже называют «Мак-Стойла». В прошлом, тренировочные конюшни были независимыми, и четко привязанными к конкретным скачкам. Тренировочные процедуры сильно варьировались в зависимости от беговой дорожки и конюшни. Однако Лукасу удалось основать

и поддержать подразделения своих конюшен. Он сказал:

«Я полагаю, что ключевым фактором тут является контроль качества... Вы не найдете никаких различий в качестве между одним подразделением и другим. Стойла одинаковые. Программа питания одна и та же... Это позволяет легко перевозить лошадей по всей стране. Большинство лошадей, когда их перевозят, должны приспосабливаться к новым условиям. В наших подразделениях приспосабливаться не нужно. *Это — принцип «Макдональдса».* Мы даем вам франшизу, и эта франшиза будет такой же, куда бы вы не поехали» [курсив автора книги]<sup>48</sup>.

Даже лошади должны стремиться к предсказуемости.

### МИНИМИЗАЦИЯ ОПАСНОСТЕЙ И НЕПРИЯТНОСТЕЙ

Привлекательность торговых моллов можно отнести, по крайней мере частично, на счет их способности делать шопинг более предсказуемым. Например,

«Один парнишка, который здесь [в молле] работает, рассказал, за что он любит молл... За то, что неважно, какая погода снаружи, здесь внутри всегда одинаково. Ему это нравится. Он не хочет знать, что там идет дождь — это его бы расстроило»<sup>49</sup>.

Бродящие по моллам также находятся в относительной безопасности от преступников, которые могут поджидать их на городских улицах. Отсутствие непогоды и относительная защищенность от преступности указывают на другой предсказуемый

аспект торговых моллов — в них всегда царит жизнерадостная атмосфера.

Безопасность — ключевой фактор подъема так называемых развлечений для всей семьи и платных игровых центров. Часто используется такая хитроумная уловка: надо платить за детей, а родители проходят бесплатно. В этих центрах предлагают канаты для ползанья, обитые мягкими материалами «горки», трубы, туннели, гигантские строительные блоки, трапеции и т.п. Они весьма популярны в городских зонах за то, что обеспечивают безопасность в насыщенных преступностью городах<sup>50</sup>. К тому же и дети с меньшей вероятностью навредят себе в центрах развлечений, чем на местных игровых площадках, благодаря особому оборудованию и присмотру персонала. Существует специальный контроль, гарантирующий, что детей не уведет кто-то чужой. Но несмотря на то, что центры развлечений неоспоримо безопасней и менее непредсказуемы, их также считают «антисептическими пластиковыми мирками с кондиционером»<sup>51</sup>.

Современные парки развлечений во многих смыслах безопасней и приятней своих предков, ярмарочных балаганов. Компания «Disney» очень хорошо себе представляла, как преодолеть непредсказуемость старых парков. «Disneyland» и «Walt Disney World» много потрудились, чтобы обеспечить отстраненность посетителей от любых беспорядков. Мы уже видели, как быстро уносят мусор, чтобы не расстраивать людей видом грязи. В парках не продают арахисовых орешков, жевательной резинки или сахарной ваты, чтобы не пачкать дорожки. Также маловероятно, что отдых посетителей испортит созерцание пьяницы. Преступность в парках

практически отсутствует. «Disney» предлагает мир предсказуемой, почти сюрреалистической упорядоченности.

В современных тематических парках едва ли возможны неприятные происшествия во время поездок на аттракционах. Реклама «Круиза по джунглям» в «Walt Disney World» заявляет: «Круиз по джунглям» — любимое занятие кабинетных исследователей, потому что сжимает недели сафари в десять минут [эффективность!] удовольствия, без комаров, муссонов и злключений». <sup>52</sup>

Некогда люди ходили в походы, чтобы сбежать из предсказуемой рутины своей будничной жизни. Горожане покидали уютные дома в поисках природы, имея в своем распоряжении только палатку и спальник. Между походником и природной средой не оставалось практически никаких преград, что порой приводило к непредсказуемым происшествиям. Однако, в этом и была вся прелесть. Походники могли увидеть, как рядом с их лагерем бродит олень, а может, он даже осмеливался зайти к ним в гости. Конечно, они также могли столкнуться с грозой, укусами насекомых или даже змей, но все это принималось как неотделимая часть бегства от рутины. Вот как описывает один свидетель плюсы и минусы таких походов:

«И тут, конечно, ливанул дождь. Мы забыли поставить главный шест для палатки, а это все равно что не поставить мачту на корабле. Без шеста и палатка — не палатка. Сперва мы этого не поняли, и продолжали пытаться поставить шест. А палатка заваливалась, как подстреленный огромный зеленый медведь. И вот, когда мы совсем сдались и стали мечтать о «Holiday Inn», в двух футах от нашего сына появился олень.



«Смотрите! — закричал он, задыхаясь от восторга. — Смотрите, мой первый олень!»<sup>53</sup>.

Некоторые все еще ходят в походы именно так, но многие другие хотят избежать непредсказуемости. Как сказал один из хозяев кемпинга: «Все что было нужно туристам [в прошлом] — полянка в лесу и палатка... А сегодня требуется гораздо больше»<sup>54</sup>. Вместо простых палаток, нынешние походники приезжают со своими домами на колесах, «фургонах для отдыха» (RV), таких как «Winnebago» или даже берут в аренду трейлер, чтобы обезопасить себя от непредсказуемости. Конечно, отдых в «фургоне» также сокращает вероятность увидеть дикую живность. Кроме того, походники на колесах привозят с собой все элементы домашней жизни — холодильники, плиты, телевизоры, переносные DVD-плееры и компьютеры.

Технологии современного похода не только привнесли в отдых предсказуемость, они изменили и площадки для отдыха. Сейчас мало кто поставит палатку в лесу со всей его непредсказуемостью; большинство станет подыскивать местечко на оборудованных, рационализированных стоянках, или даже в «кемпингах-клубах», заведенных франшизами, подобными «Campgrounds of America» (КОА), у которой сейчас есть более 500 стоянок<sup>55</sup>. Вот что сказал один из походников, который отдыхал в трейлере длиной в 32 фута с кондиционером: «У нас тут есть все, что нужно... Неважно, какой ливень или ветер снаружи»<sup>56</sup>. Большинство кемпингов разбиты на два сектора: один для палаток, другой для фургонов, и каждый разделен на ряды стоянок, обычно крошечных. Выносные электророзетки позволяют жителям

фургонов использовать различные современные технологии, которые в них заключены. После того, как отдыхающие припарковались и подключили фургон к электричеству, они могут наслаждаться видом — на другие машины, антенны, подростков на мотоциклах — иными словами, примерно на то же, от чего они хотели сбежать. Владельцы кемпингов могут предоставить тем, «кому требуется гораздо больше» дополнительные удобства — магазины с деликатессами, туалет и душ, бассейн с подогревом, игровую комнату с видеоиграми, стиральную машину, телевизор, кинотеатр, и даже выступления музыкальных групп и актеров.

Конечно, нет ничего плохого в желании безопасности. Тем не менее, общество в целом передало заботу о безопасности коммерческим компаниям. Из-за того, что наши города часто небезопасны, люди ходят за покупками в торговые моллы. Из-за того, что игровые площадки тоже небезопасны (и очень малы по размерам), дети играют в коммерческих центрах развлечений. Проблема в том, что в результате люди тратят огромную часть своего досуга в коммерческих средах, которые заставляют их вести жизнь потребителей. Если бы общество обеспечило безопасные и привлекательные центры и для взрослых и для детей, у нас не было бы нужды проводить столько времени нашей жизни в коммерциализированных местах.

Весь юмор ситуации состоит в том, что, несмотря на все свои заявления о безопасности, макдональдизированные места, особенно рестораны фаст-фуда, кажутся особенно расположенными к преступности и насилию. Как сказал один из владельцев точки фаст-фуда: «По некоторым причинам именно фаст-

фуд становится мишенью насилия»<sup>57</sup>. Может быть, непосильное давление железной клетки порой вынуждает людей обрушивать весь свой гнев на те среды, которые являются для нее моделями.

### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> W.Baldamus. «Tedium and Traction in Industrial Work”// David Weir (ed.). *Men and Work in Modern Britain*. London: Fontana, 1973, pp.78–84.
- <sup>2</sup> Сайт «Best Western»: [www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)
- <sup>3</sup> Сайт «InterContinental Hotels Group»: [www.ichotelsgroup.com](http://www.ichotelsgroup.com)
- <sup>4</sup> Сайт «Howard Johnson Hotel»: [www.hojo.com](http://www.hojo.com)
- <sup>5</sup> Сайт «Entrepreneur»: [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- <sup>6</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.45–47, 54.
- <sup>7</sup> Цитата по: Ibid., p.82
- <sup>8</sup> Margaret King. “McDonald’s and the New American Landscape”. *USA TODAY*, January 1980, p.46.
- <sup>9</sup> Jacqueline L.Salmon, Hamil R.Harris. “Reaching Out With the Word — And Technology”. *Washington Post*, February 4, 2007, pp.A1, A8.
- <sup>10</sup> Из песни «Little Boxes». Слова и музыка Мальвины Рейнольдс. Copyright 1962, Schroder Music Co. (ASCAP). Возобновлено в 1990 г. Используется с разрешения правообладателя.
- <sup>11</sup> Marcus Palliser. “For Suburbia Read Fantasia Disney Has Created the American Dream Town in Sunny Florida”. *Daily Telegraph*, November 27, 1996, pp.31ff.
- <sup>12</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.82.

- <sup>13</sup> Ibid.
- <sup>14</sup> Ibid.
- <sup>15</sup> Ibid., pp.220, 230.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> Я еще расскажу об этом аспекте макдональдизации по-больше в Главе 7.
- <sup>18</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.107, 108.
- <sup>19</sup> Elspeth Probyn. “McIdentities: Food and the Familial Citizen”. *Theory, Culture and Society* 15 (1998): 155–173.
- <sup>20</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.10.
- <sup>21</sup> Julia Malone. “With Bob Dole Speaking in Marietta Saturday, Here’s a Look at the Art of Writing and Delivering Political Speeches”. *Atlanta Journal and Constitutions*, June 6, 1996, p.14A.
- <sup>22</sup> Mark Lawson. “JFK Had It...Martin Luther King Had It... Bob Dole Doesn’t”. *Guardian* (London), September 18, 1996, pp.T2ff.
- <sup>23</sup> Peter Johnson. “Bush Has Media Walking a Fine Line”. *USA TODAY*, March 10, 2003, p.3D.
- <sup>24</sup> Лейднер сообщает, что служащих поощряют чуть-чуть варьировать последовательность, чтобы у уменьшить ощущение деперсонализации у клиентов. Но в той франшизе, в которой она работала, даже в этом были поставлены ограничения.
- <sup>25</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.25.
- <sup>26</sup> Ibid.
- <sup>27</sup> Harrison M.Trice, Janice M.Beyer. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

- <sup>28</sup> Mary-Angie Salva-Ramirez. "McDonald's: A Prime Example of Corporate Culture". *Public Relations Quarterly* 40 (December 22, 1995): 30ff.
- <sup>29</sup> Dick Shaaf. "Inside Hamburger University". *Training*, December 1994, pp.18–24.
- <sup>30</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.58.
- <sup>31</sup> Сведения взяты из официальной публикации «Disney».
- <sup>32</sup> Lynn Darling. "On the Inside at Parks a la Disney". *Washington Post*, August 28, 1978, p.A10.
- <sup>33</sup> Ibid.
- <sup>34</sup> Alexander Cockburn. "Barnes & Nobles Blunder". *The Nation* 263 (July 15, 1996):7.
- <sup>35</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp.58.
- <sup>36</sup> Henry Mitchell. "Wonder Bread, Any Way You Slice It". *Washington Post*, March 22, 1991, p.F2.
- <sup>37</sup> William Serrin. "Let Them Eat Junk". *Saturday Review*, February 2, 1980, p.18.
- <sup>38</sup> Matthew Gilbert. "In McMovieworld, Franchises Taste Sweetest". *Commercial Appeal* (Memphis), May 30, 1997, pp.E10ff.
- <sup>39</sup> John Powers. "Tales of Hoffman". *Washington Post*, Sunday Arts, March 5, 1995, p.G6.
- <sup>40</sup> Эти рейтинги имеют отношение и к просчитываемости, так как привязаны к возрасту зрителей: «PG» означает, что фильм могут смотреть дети до 13 лет, «PG-13» — что это кино может оказаться неподходящим для детей до 13 лет, «R» — что для детей до 17 лет нужно разрешение родителей, а рейтинг «NC-17» предполагает, что дети до 17 лет на этот фильм не допускаются вообще.
- <sup>41</sup> Matthew Gilbert. "TV's Cookie-Cutter Comedies". *Boston Globe*, October 19, 1997, pp.N1ff.

- <sup>42</sup> Ibid.
- <sup>43</sup> Ibid.
- <sup>44</sup> Phyllis Furman. "At Blockbuster Video, a Fast Fix Moves Flicks". *Daily News* (New York), July 27, 1998, p.23.
- <sup>45</sup> Сходным образом, «Busch Gardens» предлагает развлечения по-европейски, такие как пивной зал в немецком стиле, и все это — не покидая предсказуемых пределов США и даже еще более предсказуемых границ современного парка развлечений.
- <sup>46</sup> При открытии «Стамбул Хилтон» Конрад Хилтон сказал: «Каждый из наших отелей... это «маленькая Америка»». Цитата из: Daniel J.Boorstin. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Harper Colophon, 1961, p.98.
- <sup>47</sup> John Urry. *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage, 1990.
- <sup>48</sup> Andrew Beyer. "Lukas Has the Franchise on Almighty McDollar". *Washington Post*, August 8, 1990, pp.F1, F8.
- <sup>49</sup> William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p.27.
- <sup>50</sup> Iver Peterson. "Urban Dangers Send Children Indoors to Play: A Chain of Commercial Playground Is One Answer for Worried Parents". *New York Times*, January 1, 1995, sec.1, p.29.
- <sup>51</sup> Jan Vertefeuille. "Fun Factory: Kids Pay to Play at the Discovery Zone and While That's Just Fine With Many Parents, It Has Some Experts Worried". *Roanoke Times & World News*, December 8, 1994, p.226.
- <sup>52</sup> Прочитировано в: Stephen J.Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview, 1992, p.226.
- <sup>53</sup> Beth Thames. "In the Mists of Memory, Sun Always Shines on Family Camping". *New York Times*, July 9, 1986, p.C7.

## ГЛАВА 5. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

- <sup>54</sup> Dirk Johnson. "Vacationing at Campground Is Now Hardly Roughing It". *New York Times*, August 28, 1986, p. B1.
- <sup>55</sup> "CountryClub Campgrounds". *Newsweek*, September 24, 1984, p.90; Сайт «КОА»: [www.koa.com](http://www.koa.com)
- <sup>56</sup> Dirk Johnson. "Vacationing at Campground Is Now Hardly Roughing It". *New York Times*, August 28, 1986, p. B1.
- <sup>57</sup> Kristin Downey Grimsley. "Risk of Homicide Is Higher in Retail Jobs: Half of Workplace Killings Sales-Related". *Washington Post*, July 13, 1997, pp.A14ff.

## ГЛАВА 6. КОНТРОЛЬ. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ И НЕЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РОБОТЫ.

В этой главе будет представлен четвертый фактор макдональдизации: растущий контроль над людьми при помощи нечеловеческих технологий. Технологии включают в себя не только машины и инструменты, но также материалы, навыки, знания, правила, процедуры и техники. Таким образом, технологии заключают в себе не только очевидное, как роботы и компьютеры, но и менее очевидное, как конвейер, бюрократические правила и инструкции, предписывающие одобренные процедуры и техники. *Человеческие технологии* (например, отвертка) контролируются людьми; *нечеловеческие технологии* («проездное окошко», например) контролируют людей.

В любой рационализирующейся системе источником неопределенности, непредсказуемости и неэффективности являются люди — либо те, кто работает внутри системы, либо те, кого она обслуживает. Следовательно, все усилия повысить контроль обычно направлены как на работников, так и на клиентов, хотя его объектом могут стать и процессы и продукты.

Исторически организации захватывали контроль над людьми постепенно, при помощи все более эффективных технологий<sup>1</sup>. Шаг за шагом, они своди-



ли человеческое поведение к последовательностям автоматизированных операций. А ведь как только люди начинают вести себя как машины, их можно заменить настоящими машинами. Замена людей машинами — это и есть конечная стадия контроля над людьми; они больше не могут вызывать неопределенность и непредсказуемость, потому что больше не включены в процесс, по крайней мере, напрямую.

Контроль — не единственное предназначение нечеловеческих технологий. Они созданы и применяются ради достижения разных целей, таких как повышение производительности и контроля качества и понижения стоимости. Тем не менее, эта глава в основном посвящена тому, как нечеловеческие технологии позволяют увеличить контроль над работниками и клиентами в макдональдизированном обществе.

## КОНТРОЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ

До появления изоощренных нечеловеческих технологий, людей в основном контролировали другие люди. На рабочем месте хозяева и начальники присматривали за подчиненными напрямую, лицом к лицу. Но такое прямое персональное наблюдение сложно, дорого и, скорее всего, вызовет личную враждебность. Подчиненные могли наброситься на непосредственного начальника или хозяина, который осуществлял слишком строгий надзор над их деятельностью. Контроль через технологии — легче, в конечном счете, дешевле, и вряд ли вызовет враждебность по отношению к начальнику или хозяину. Таким образом, со временем присмотр,

осуществляемый людьми, был заменен на контроль через технологии<sup>2</sup>.

«Макдональдс» управляет работниками, угрожая им использовать, а в конечном итоге, и действительно используя технологии взамен людей. Неважно, насколько хорошо они запрограммированы и контролируются, работники могут допустить оплошность, превратить системную операцию в хаос. Медленный работник делает приготовление и подачу «Биг Мака» неэффективной. Работник, который отказывается следовать правилам, может не положить соленые огурцы или специальный соус в гамбургер, тем самым открыв двери для непредсказуемости. А рассеянный служащий может положить слишком много картошки в кулек, лишая посетителя необходимости заказывать увеличенную порцию. По этим и многим другим причинам, «Макдональдс» и прочие рестораны фаст-фуда чувствуют нужду усиливать контроль, и, в конце концов, заменить людей машинами. Технологии, повышающие контроль над работниками, помогают макдональдизированным системам добиться того, чтобы их продукты и услуги были действительно неизменными, и гарантировать это своим клиентам.

### **Индустрия фаст-фуда: от человеческих к нечеловеческим роботам**

Рестораны фаст-фуда решают проблемы неопределенности, создавая и учреждая множество нечеловеческих технологий. Среди прочего они избавились от поваров, по крайней мере, в обычном понимании. Насчет поваров Джерри Ньюмен говорит: «Какая чушь! Ни в «Макдональдсе», ни

в «Burger King» никогда не было поваров»<sup>3</sup>. Поджарить котлету для гамбургера настолько просто, что после небольшой тренировки с этим справится любой. Даже когда требуется больше навыка (как в случае с приготовлением ростбифа «Arby's»), рестораны фаст-фуда разрабатывают особую рутину, включающую несколько простых операций, которые может выполнить почти каждый. Приготовление фаст-фуда похоже на игру «соедини точки» или «рисуй по номерам». Когда работники следуют предписанным шагам, большая часть неопределенности исчезает.

Та еда, которую подают в макдональдизированных ресторанах, в основном приходит уже расфасованной, разрезанной на кусочки и даже «предприготовленной». Все, что нужно сделать, это, если необходимо, поджарить еду, а часто просто погреть ее и передать покупателю. Раньше в «Taco Bell» работники часами готовили мясо и резали овощи. Сейчас они просто высыпают замороженное, предприготовленное мясо из пакетов в котел с кипящей водой. Уже давно они употребляют измельченный заранее латук, а недавно появился тертый сыр и нарезанные помидоры<sup>4</sup>. Чем больше процедур проходит еда до появления в ресторане при помощи нечеловеческих технологий, тем меньше надо делать работникам и тем меньше у них возможности продемонстрировать свои навыки и способность к самостоятельным суждениям.

Теперь работникам остается выполнять предписанные операции с самой разной едой. Вот каковы эти шаги, необходимые для приготовления жареной картошки в большинстве предприятий индустрии фаст-фуда:

1. Открыть пакет с (замороженной) картошкой.
2. Заполнить ей целиком судок.
3. Поставить судок в машину для обжаривания во фритюре.
4. Установить таймер.
5. Когда раздастся звуковой сигнал, вынуть судок из фритюрницы и высыпать картошку на поднос.
6. Посолить.
7. Установить другой таймер. Через 7 минут прозвучит сигнал, означающий, что пришло время выбрасывать ту картошку, которую не раскупили.
8. Поглядеть на экран компьютера, чтобы узнать, порцию какой величины заказывал посетитель.
9. Заполнить еще один судок и поставить его в особое отделение, чтобы он был готов для поджаривания<sup>5</sup>.

«Макдональдс» пошел дальше большинства сетей в развитии технологий контроля над своими сотрудниками. Например, в автоматическом разливателе напитков есть особый сенсор, который отключает его при заполнении стакана. Недовольство Рэя Крока капризами человеческого ума привело к замене фритюрницы для картошки (описанной выше) на другую, которая подает звуковой сигнал, когда картошка готова и автоматически вынимает судок из горячего масла. Когда машиной для поджаривания управляет работник, его неправильные суждения могут привести к тому, что картошка окажется недожаренной, пережаренной или даже

сгорит. Крока беспокоила эта проблема: «Удивительно, как она могла выходить у нас одинаковой, если каждый парнишка, работавший на поджарке, имел собственное мнение о том, какого цвета должна быть готовая и т.п.»<sup>6</sup>.

На кассе работникам часто приходилось заглядывать в список цен и набивать цифры вручную; следовательно, могла выйти неправильная (и даже меньшая!) сумма. Компьютерные экраны и компьютеризированные кассы ликвидировали возможность подобной ошибки<sup>7</sup>. Все, что нужно делать кассиру — это нажимать на значок, соответствующий купленному блюду, а правильную цену подсчитывает машина.

Если в ресторане фаст-фуда целью является низвести работников до состояния человеческих роботов, нас не должно удивлять распространение настоящих роботов, которые готовят еду. Например, таких как тот, который готовит гамбургеры в ресторане одного университетского кампуса:

«Робот похож на плиту с проходящими через нее лентами транспортера и ручкой на конце. Когда загорается красный огонек, это значит, работник должен вложить внутрь булочку и котлету, которые подогреются, пройдя через робота за 1 минуту 52 секунды. Когда они достигнут противоположного конца машины, фотосенсоры определяют, что их уже можно вынуть.

Компьютер, действующий как мозги робота, определяет, что булочки и котлеты находятся там, где им положено быть. Если булочка задерживается, то он замедляет ленту с котлетами. Если опаздывает котлета, он тормозит ленту булочек. Также он ведет

учет булочкам и котлетам в печи и определяет, как быстро их нужно закладывать, чтобы поддерживать необходимую скорость»<sup>8</sup>.

Роботы имеют множество преимуществ — понижение себестоимости, повышение эффективности, сокращение числа работников, никаких прогулов; они также помогают справиться с проблемой уменьшения числа подростков, которым нужно работать в ресторанах фаст-фуда. Профессор, который придумал робота, готовящего гамбургеры, сказал: «Раньше кухни не выглядели как фабрики, которыми они теперь по праву являются... И рестораны фаст-фуда здесь стали первыми»<sup>9</sup>.

Компания «Taco Bell» разработала «управляемую компьютером машину размером с кофейный столик, которая... может приготовить и запечатать в пластиковом пакете превосходный горячий тако»<sup>10</sup>. Другая компания работает над созданием автоматического разливателя, который готовит напиток за 15 секунд:

«Заказы печатает работник за кассой. Компьютер шлет заказ разливателю — налить в стакан определенный напиток со льдом, и закрыть его крышечкой. А затем этот стакан едет по ленте транспортера к покупателю»<sup>11</sup>.

Когда такие технологии отточатся и станут дешевле и надежней, чем люди, тогда рестораны фаст-фуда станут их широко применять. Как и армия, рестораны фаст-фуда в основном вербует подростков, потому что им легче, чем взрослым, уступить свою независимость машинам, правилам и процедурам<sup>12</sup>.

Даже менеджерам грозит натиск нечеловеческих технологий по контролю. Существует компьютеризированная система, которая, помимо прочего, говорит менеджерам, сколько гамбургеров или жареной картошки им понадобится в данное время (для завтрака, например). Компьютеризированные системы лишают менеджеров необходимости самим рассуждать и принимать решения<sup>13</sup>. Таким образом, «производство бургеров стало настоящей наукой, в которой все регламентировано, каждое расстояние измерено, и за каждой каплей кетчупа ведется наблюдение»<sup>14</sup>.

### **Образование: центры ухода за детьми «мак-чайлд»**

Университеты развили ряд нечеловеческих технологий для того, чтобы контролировать профессоров. Например, продолжительность уроков определяется университетом. Студенты уходят в установленное время, независимо от того, желает ли профессор сказать им что-то еще, или нет. Так как университет требует оценок, профессор должен постоянно тестировать студентов. В некоторых новых оценках нужно выставить в течение 48 часов после последнего экзамена, а это порой вынуждает профессоров использовать компьютерные тесты с множественным выбором ответов. С другой стороны, когда студенты оценивают профессора (что тоже считается необходимым), это может привести к тому, что он начнет к ним подлаживаться, чтобы получить рейтинг повыше. Требования касательно публикаций, от которых зависит повышение и продолжительность пребывания в должности, могут вынудить профессора уделять преподава-

нию меньше времени, чем хотел бы он сам и его ученики.

Но еще более экстремальной версией этого акцента кажутся эквиваленты ресторанов фаст-фуда в сфере воспитания, центры по уходу за детьми «KinderCare». Первый из них был основан в 1969 г., а сейчас в Соединенных Штатах таких учебных центров существует более 1250. Эти центры посещают более 120 тысяч детей в возрасте от 6 недель до 12 лет<sup>15</sup>. «KinderCare» старается нанимать сотрудников на короткое время, и из тех, кто имеет мало или совсем никакого опыта в обращении с детьми. То, что эти сотрудники делают в «классах», определяется книгой инструкций, в которую включены и учебные программы. Персонал каждый день открывает эту книгу, чтобы выяснить в подробностях, чем предстоит заняться сегодня. Конечно, центрам по уходу за детьми типа «мак-чайлд» совсем не нужен умелый, опытный, творчески мыслящий учитель. Относительно неопытные сотрудники легче контролируются нечеловеческой технологией вездесущей «книги инструкций».

Другим примером административного надзора над учителями служит франшиза «Sylvan Learning Center», которую часто называют «макдональдсом воспитания»<sup>16</sup>. В США и Канаде существует более 1100 этих центров внешкольного корректирующего образования<sup>17</sup>. Корпорация «Sylvan Learning Center» «дрессирует и всячески подгоняет персонал под одну мерку, начиная со столов в форме буквы U, за которыми исполняют свои обязанности все инструкторы»<sup>18</sup>. При помощи своих тренингов, правил и технологий коммерческие системы подобные «Sylvan Learning Center» осуществляют сильный контроль над учителями.



### **Здравоохранение: кто определяет нашу судьбу?**

Как и все рационализованные системы, медицина тоже перешла от человеческих к нечеловеческим технологиям. Из примеров важно отметить растущую значимость бюрократических правил и систем контроля, а также развитие современной медицинской аппаратуры. Например, то, насколько должен быть госпитализирован пациент, определяют системы предоплаты и DRG (клинико-статистических групп), а не врачи и соображения медицинского порядка. Врач, оперирующий в одиночку, при помощи небольшого набора инструментов, ушел в прошлое. Нынешние врачи служат не более чем диспетчерами, которые отсылают больных к соответствующим аппаратам и специалистам. Компьютеры научились диагностировать болезни<sup>19</sup>. Хотя маловероятно, что они когда-либо полностью заменят собой терапевтов, но однажды они могут стать первичными, если не единственными, диагностами. Уже сейчас можно ставить диагноз, назначать лечение и выписывать лекарства по Интернету, без личного контакта больного с врачом.

Эти и прочие достижения современной медицины демонстрируют растущий контроль над медиками третьей стороны: работодателей, коммерческих больниц, организаций медицинского обеспечения, федерального правительства и объединений «мак-докторов». Даже в свои золотые дни медицина не была свободна от внешнего надзора, но теперь сама природа этого контроля изменилась, а его степень чрезвычайно возросла. Теперь, вместо того, чтобы практиковать в частном порядке и принимать не-

зависимые решения, врачи только и делают, что следуют бюрократическим правилам и инструкциям. В бюрократических организациях за подчиненными надзирают начальники. Медицинское же начальство все больше напоминает профессиональных менеджеров, а не врачей. В добавок, само наличие умопомрачительно дорогого оборудования требует, чтобы его почаще использовали. А чем изощренней становятся машины, тем меньше их понимают врачи и тем меньше они способны их контролировать. В результате, управление переходит к техникам и экспертам, которые их создали и умеют с ними справляться.

Прекрасный пример растущего внешнего контроля над врачами (и другими профессионалами в медицине) — это так называемые «маршруты» (pathways)<sup>20</sup>. «Маршруты» — это стандартизированные последовательности шагов, предписанных для решения ряда медицинских проблем. В них входят и алгоритмы по типу «если-то»: «если» наличествуют определенные обстоятельства, «то» действовать надо так-то и так-то. Что делать врачу в самых разных ситуациях диктует «маршрут», а не сам врач. По терминологии этой главы, «маршруты» и есть нечеловеческие технологии, которые осуществляют внешний контроль над врачами.

Для описания «маршрутов» употребляли разные выражения — «стандартизация», «поваренная книга врача», «рецептура», «посылка с бантиком» — но все они подразумевают рационализацию медицинской практики. Смысл в том, что существуют предписанные действия для широкого диапазона обстоятельств. Хотя врачи и не обязаны все время следовать «маршрутам», в большинстве случаев они

это делают. Терапевт, который возглавил движение за «маршруты», говорит, что начинает беспокоиться, если врач следует им только 92% своего времени. Хотя это и оставляет некоторую свободу действий, понятно, что у них есть предписания для большинства ситуаций.

Возьмем для примера пациента с астмой. Что говорит «маршрут»? Если температура больного выше 38,3 градусов — надо сделать полный анализ крови. В некоторых обстоятельствах необходимо делать рентген грудной клетки: если у больного впервые слышится свист при дыхании, если у него болит в груди, если дыхание ослаблено или температура выше 38,3 градусов. И так далее — на все есть алгоритмы типа «если-то», предписывающие, что делать врачу и прочему медицинскому персоналу, и тем самым контролирующие их. Хотя с такими «маршрутами» связаны определенные преимущества (например, меньше вероятность того, что будут использоваться процедуры и медикаменты, уже показавшие свою несостоятельность), они, в конечном счете, лишают врачей права на профессиональную самостоятельность. Продолжительное использование «маршрутов», скорее всего, приведет к снижению самой способности принимать независимые решения.

### **Рабочее место:**

**делай, как я говорю, а не как я делаю**

Большинство рабочих мест организовано по бюрократическому принципу, который можно рассматривать как крупномасштабную нечеловеческую технологию. Их бесчисленные правила и нормы, инструкции, посты, цепочки инстанций и иерархии диктуют людям, что и как делать в рамках системы.

Законченный бюрократ мало думает о том, что он делает; он или она просто следует правилам, получает работу и передает ее дальше по инстанции. Служащим практически ничего не нужно делать, только заполнять требуемые формы, что сегодня, скорее всего, делается прямо на экране компьютера.

На самых низких уровнях бюрократической иерархии («синие воротнички») научное управление явно старается ограничить или вообще отменить человеческую технологию, ведь «наилучший способ действия» требует, чтобы работники следовали серии заранее определенных шагов совершенно бездумно. Сам Фредерик Тэйлор искренне полагал, что наиболее важной частью работы является не работник, а сама организационная структура, которая может планировать, надзирать и контролировать.

Хотя Тэйлор хотел, чтобы всех сотрудников контролировала организация, он оставлял управленцам значительно больше свободы, чем простым ручным работникам. Задачей менеджмента было изучить знания и навыки рабочих, записать их, распределить по таблицам и, в конце концов, свести к законам, правилам и даже математическим формулам. Другими словами, менеджеры должны были взять весь корпус человеческих навыков, способностей и знаний, и трансформировать их в набор нечеловеческих правил, нормативов и формул. Как только человеческие умения кодифицированы, организации больше не нужны квалифицированные работники. Управленческий аппарат может нанимать, обучать и использовать людей безо всякой квалификации при помощи строгих инструкций.

На самом деле, именно Тэйлор строго разделил «умственный труд» и «ручной»: до него хороший ква-

лиффицированный рабочий выполнял и тот и другой. Тэйлор и его последователи изучали, что творится в уме этих квалифицированных рабочих, а затем переводили подсмотренное знание в простые, бездумные рутинные операции, которым можно обучить практически любого. Таким образом, рабочим остался только монотонный «ручной» труд. Этот принцип по-прежнему составляет основу движения за замену человека нечеловеческой технологией во всем нашем макдональдизированном обществе.

За всеми теориями научного администрирования Тэйлора и прочими усилиями заменить человека нечеловеческими технологиями лежит стремление применять людей с минимальными умственными и прочими способностями. Тэйлор хотел, чтобы на него работали люди, больше напоминающие животных:

«Сейчас в первую очередь важно сделать человека... настолько глупым и флегматичным, чтобы по своей разумности он больше напоминает быка, чем кого-либо еще... Пусть он будет настолько туп, что такие слова, как «процент», потеряют для него всякий смысл, и поэтому, чтобы преуспеть, ему придется пройти тренировку у более умного и научиться труду в соответствии с законами этой науки»<sup>21</sup>.

Неслучайно Генри Форд исповедовал схожие взгляды:

«Монотонный труд — когда одно и то же делается снова и снова, и только одним возможным способом — это кошмар для некоторых людей. Это ужасно для меня... Но средний рабочий, как мне не жаль это говорить, жаждет такой работы, для выполнения которой ему не надо думать»<sup>22</sup>.

Тип человека, нужный Тэйлору, был тем же самым, который, по мнению Форда, лучше всего годится для работы на конвейере. С их точки зрения, подобным людям несложно подчиниться внешнему технологическому контролю и поэтому они просто жаждут такого контроля.

Неудивительно, что подобные воззрения Тэйлора и Форда можно найти и у других предпринимателей: «Есть очевидная ирония в том, что организации, созданные У.Клементом Стойном [основателем «Combined Insurance»] и Рэем Крокком, двумя столь творческими и оригинальными предпринимателями, зависят от желания работников точно следовать детализированной рутине»<sup>23</sup>.

Многие виды работ уже перешли под контроль нечеловеческих технологий. В супермаркете, например, кассир некогда должен был прочесть цену, обозначенную на продукте, и ввести ее в кассовый аппарат. Но, как в случае с любой человеческой деятельностью, этот процесс был медленным, и не гарантированным от ошибок. Для решения проблемы многие супермаркеты установили на кассах оптические сканеры, которые «считывают» код, напечатанный на каждом товаре. Каждый код автоматически вводит цену в компьютер, который управляет кассовым аппаратом. Таким образом, эта нечеловеческая технология уменьшила число и сложность задач, выполняемых кассиром. Остались только малоквалифицированные, такие как просканировать ценник товара и положить его в сумку. И даже эти задачи оказались сняты с развитием самообслуживания, когда покупатели сами сканируют ценники и раскладывают свои покупки по сумкам, особенно когда супермаркет предостав-

ляет за это скидку. Другими словами, работа, выполняемая кассиром в супермаркете, хотя она и не исчезла совсем, оказалась «деквалифицированной»; это значит — число навыков, требуемых для этой работы, существенно сократилось.

Нечеловеческие технологии на «фабриках» телемаркетинга могут ограничивать даже больше. Телепродавцам обычно выдают протоколы, которым они должны следовать неукоснительно. В этих протоколах прописано, как поступать при возникновении большинства сложностей. Начальники хоть и избирательно, но внимательно прослушивают их звонки, чтобы убедиться, что служащие правильно выполняли все предписанные процедуры. Те же работники, которые не добрали за данное время продажи или необходимое число звонков от потенциальных покупателей, просто увольняются.

Подобным образом контролируют и «телефонные головы» или работников по обслуживанию клиентов по телефону. Те, кто занимается бронью авиационных компаний (например, «United Airlines») должны вести записи о каждой минуте работы и оправдываться за те моменты, когда они не разговаривали с клиентом. Служащие должны нажимать «туалетную кнопку» на телефоне, чтобы оповещать администрацию о своих намерениях. Начальство сидит в высокой «башне» посреди офиса бронирования, «надзирая, подобно тюремщику, за каждым телодвижением всех операторов в комнате». Они также следят за телефонными переговорами, чтобы быть уверенными в том, что их подчиненные говорят все так, как положено. Этот контроль — часть более широкого процесса «вездесущего контроля, которого становится все больше в самых разнообразных

сферах бизнеса, не только в центрах бронирования авиабилетов, но и в службах поддержки или обработки данных, где благодаря компьютерам уровень надзора за служащими достигает изнурительного уровня»<sup>24</sup>. Неудивительно, что клиентам часто попадаются служащие, ведущие себя как автоматы. Как сказал один из работников «United Airlines»: «Мое тело стало продолжением компьютерного терминала, в который я забиваю заказы. Я чувствую, что во мне ничего от меня самого не осталось»<sup>25</sup>.

Порой работники телефонной службы поддержки — это настоящие узники. Тюремных арестантов таким образом используют уже многие штаты, и сама идея обсуждается на законодательном уровне во многих других. Ее привлекательность очевидна — заключенные работают за меньшую плату и контролируются гораздо сильнее, чем «телефонные головы», о которых говорилось выше. Как сказал один из менеджеров: «Мне нужны люди, которые были бы все время под рукой»<sup>26</sup>.

Многие телемаркетинговые компании занимаются аутсорсингом<sup>27</sup> за границей, «особенно в Индии, где люди настолько отчаянно ищут хорошо оплачиваемую работу, что согласны на тот уровень контроля, который неприемлем где-либо в США. Индийские центры обслуживания имеют множество преимуществ, включая сюда более низкую зарплату, чем в США; наличие англоговорящей, компьютерно грамотной и дипломированной рабочей силы с высоким уровнем трудовой этики, обладающей значительным опытом и знакомством с бизнес-процессами»<sup>28</sup>.

Следуя логике прогресса, некоторые компании вместо людей, которые донимают нас своими



предложениями по телефону, теперь используют компьютеры<sup>29</sup>. Компьютерный рекламист гораздо более предсказуем и управляем, чем самые жестко контролируемые операторы, включая заключенных и работников индийских контактных центров. К слову сказать, в нашем все более макдональдизированном обществе, несколько самых «интересных» бесед у меня было именно с компьютерными голосами.

Конечно, работники низшего уровня — не единственные, чьи навыки по решению проблем теряются при переходе к нечеловеческим технологиям. Я уже упоминал контроль над профессорами и врачами. Кроме того, пилоты, ведущие современный компьютеризированный самолет (как Боинг 777 или Аэробус 380) тоже контролируются, и вследствие этого, деквалифицируются. Вместо того чтобы вести самолет «по наитию» и время от времени пользоваться старомодным автопилотом при выполнении наиболее простых маневров, современным пилотам можно «нажать несколько кнопок и откинуться в кресле, пока самолет движется к пункту прибытия и садится на заранее определенную посадочную полосу». Как сказал один из чиновников Федерального управления гражданской авиации: «Мы забираем все больше и больше функций из-под контроля человека и передаем их машине». Эти самолеты во много раз надежней, чем старые, менее развитые модели. Однако пилоты, зависимые от этих технологий, теряют способность творчески действовать в кризисных ситуациях. Проблема в том, как сказал один из менеджеров авиакомпании, «у меня нет компьютеров, которые смогут это сделать... У меня таких просто нет»<sup>30</sup>.

## КОНТРОЛИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Работников относительно легко контролировать, так как их материальное обеспечение зависит от работодателя. У клиентов больше свободы нарушать правила и идти в другое место, если им не понравилась ситуация, в которой они оказались. Однако макдональдизированные системы разработали и отточили несколько методов управления клиентами.

### **Индустрия фаст-фуда: проваливай отсюда!**

Клиенты, независимо от того, идут ли они в ресторан фаст-фуда, или пользуются проездным окошком, вступают на некий транспортер, который протаскивает их через ресторан так, как нужно администрации. Это кристально ясно в случае с проездным окошком (здесь энергию для транспортера обеспечивает автомобиль клиента), но это верно и для тех посетителей, которые реально заходят внутрь ресторана. Они знают, что должны выстраиваться в очередь, двигаться к стойке, заказывать еду, платить, нести еду на свободный столик, есть, собирать мусор, выбрасывать его в специальный бак, и возвращаться к машине.

Три механизма помогают контролировать клиентов<sup>31</sup>:

1. Клиентам дают «ключи» (например, они видят мусорные баки, особенно на выходе), говорящие, что именно от них ожидается.
2. Набор структурных ограничений заставляет посетителей вести себя должным образом. Например, проездное окошко, равно как и ин-

струкции, написанные на козырьке с меню за стойкой (и вообще повсюду) оставляют клиентам мало выбора.

3. Клиенты интернализируют нормы, которые восприняли как нечто само собой разумеющееся, и следуют им, как только заходят в ресторан фаст-фуда.

Когда мои дети были еще маленькими, они осуждали меня за то, что после еды в «Макдональдсе» (я тогда ел в ресторанах фаст-фуда, это было еще до того, как случилось «прозрение»), я не относил весь свой мусор к баку. Получается, что мои дети выступали как агенты «Макдональдса», обучая меня нормам поведения в подобных местах. Я (и многие другие) давным-давно интернализировали эти нормы, и я послушно следую им и сейчас, в те редкие моменты, когда отсутствие альтернативы (или поиски относительно чистого туалета) заводят меня в ресторан фаст-фуда.

Цель контроля в ресторанах — вынудить посетителей потратить деньги и поскорее убраться. Ресторанам нужно, чтобы столики освобождались быстрее для других посетителей. Знаменитая старая сеть кафетериев, «Automat»<sup>32</sup>, прогорела частично из-за того, что люди под конец ее существования торчали за столиками часами. «Automat» стал своего рода социальным центром общения, и все меньше и меньше места оставалось для тех, кто хотел просто съесть то, что он здесь купил. Смертельный удар был нанесен тогда, когда столики в «Automat» начали занимать бродяги.

Некоторые рестораны фаст-фуда нанимают особый персонал, чтобы отваживать бродяг, или, в пригородах, не давать шумным подросткам монополи-

зировать столики и парковочные места. В «7-Eleven» пытаются держать подростков на расстоянии, специально включая приторно-сентиментальную музыку, типа «Some Enchanted Evening». Как сказал представитель «7-Eleven»: «Тогда они не зависают у нас, а идет в «Mantovani»»<sup>33</sup>.

В некоторых случаях, рестораны фаст-фуда даже вывешивают предупреждения о том, что максимальная продолжительность пребывания в их помещении (и даже на парковке) — это, скажем, двадцать минут<sup>34</sup>. В целом, рестораны фаст-фуда так жестко структурированы, что у людей просто пропадает всякое желание задерживаться. Легко поглощаемая «ручная еда» делает саму трапезу чрезвычайно короткой. Некоторые рестораны мебелированы стульями, на которых больше двадцати минут и не просидишь<sup>35</sup>. Примерно того же эффекта достигают цвета, используемые в оформлении интерьера:

«Здесь ничто не говорит об уютном отдыхе. Здесь все кричит: проваливайте отсюда! Цвета интерьера специально подобраны. От алого и желтого на логотипе до оранжевого в униформе; все режет глаз. Все устроено так, чтобы клиентам было неудобно, чтобы у них даже мысли не возникало остаться подольше»<sup>36</sup>.

### **Другая среда: как в лагере новобранцев**

Студентов («потребителей» университетских услуг) контролируют даже больше, чем профессоров. Например, университеты редко предоставляют студентам свободу при выборе курсов. А сами эти курсы, часто бывают настолько строго структурированы, что вынуждают студентов вести себя по-особому.

Контроль над студентами начинается задолго до их поступления в университет. Начальная школа особенно поднаторела в надзоре за учениками. Детские сады иногда называют учебным военным лагерем<sup>37</sup>. Школьников учат не только подчиняться авторитету, но и покорно следовать рационализированным процедурам механического заучивания и тестирования в условиях эксплуатации. Что более важно, их спонтанность и креативность не вознаграждаются, а осуждаются, что приводит, по выражению одного специалиста, к «обучению послушанию»<sup>38</sup>. Тех, кто следует правилам, считают хорошими учениками; тех, кто противится им — плохими. В целом, те школьники, которые добираются до уровня колледжа, уже успешно подчинены всем механизмам контроля. Креативные, независимые ученики с точки зрения системы образования являются «недисциплинированными, затратными и трудоемкими»<sup>39</sup>.

Расписание и план уроков тоже накладывают контроль на учеников, особенно в начальной и средней школе. Из-за «тирании часов» урок должен заканчиваться со звонком, даже если ученики только-только начали понимать что-то важное. Из-за «тирании плана» урок должен концентрироваться на том, что требует в этот день план, независимо от того, что покажется интересным классу (или, может быть, учителю). Представьте себе «стаю возбужденных детей, зачарованно рассматривающих черепаху. Ладно, дети, оставьте черепаху, настаивает учитель. У нас урок по биологии. Он посвящен крабам»<sup>40</sup>.

В области здравоохранения, пациент (а вместе с ним и врач) находятся под растущим контролем огромных, безличных систем. Например, согласно

многим программам медицинского страхования, больные больше не могут сами по себе явиться на прием к врачу-специалисту. Они должны сначала посетить терапевта, который решит, какой специалист необходим. Из-за того, что система оказывает чрезвычайное давление на первичного терапевта, требуя, чтобы он сокращал расходы, все меньше больных попадают к специалистам, и терапевты вынуждены исполнять множество функций, которые раньше не входили в их компетенцию.

Сканеры в супермаркетах контролируют не только кассиров, но и покупателей. Когда на всех товарах есть ценники, покупатели могут примерно подсчитать, во сколько им обойдется все то, что они набрали. Они могут проверить цену на каждый товар, чтобы убедиться, что их не обсчитают на кассе. Но при использовании сканеров покупатель уже не способен следить за ценами и деятельностью кассира.

Супермаркеты управляют покупателями и при помощи хитрого распределения товаров. Например, вся еда, привлекательная для детей, выкладывается именно там, где малыши ее сами могут схватить (на нижних полках). Также на выбор покупателей сильно влияет специальное выделение товаров, когда магазин назначает на них специальные цены и выкладывает на выгодных местах. Производители и оптовые продавцы сражаются друг с другом за право положить свою продукцию на нужные полки, во фронтальных рядах или в «карманах» проходов. Там продукты раскупят с гораздо большей вероятностью, чем если бы они лежали на обычных местах.

Торговые моллы тоже контролируют покупателей, особенно детей и подростков, которых СМИ

запрограммировали на покупательскую жадность. Посещение молла может стать глубоко укоренившейся привычкой. Некоторые обращаются в «зомби», и закупают в моллах часами, выходной за выходным<sup>41</sup>. Если говорить более конкретно, расположение ресторанных двориков, эскалаторов и лестниц вынуждает посетителей идти по коридорам мимо привлекающих взгляд витрин. Скамейки поставлены так, чтобы завлечь покупателей в определенное место, даже хотя они сели на них, чтобы отдохнуть от закупочных трудов. Стратегическое расположение магазинов, как и товаров в магазинах, все подталкивает к тем продуктам, которыми посетители иначе бы не заинтересовались.

Компьютеры, которые отвечают на человеческий голос при помощи систем распознавания речи, тоже контролируют людей. Звонящий в кинотеатр получает список сеансов и фильмов вместо общения с живым человеком. Хотя такая система эффективна и дешева, у нее есть свои серьезные недостатки:

«Человек ощущает, что не может свободно говорить. Он повязан. Компьютер его контролирует. Это может расстроить... Люди к этому привыкают, но только вытесняя это в подсознание, как и любой другой раздражающий фактор нашей жизни в технологическом мире»<sup>42</sup>.

Сегодня даже религия и политика продаются и рекламируются, и, как и все макдональдизированные системы, они используют технологии, помогающие контролировать поведение их «клиентов». Например, у римско-католической церкви есть свое ватиканское телевидение (которое делает примерно 130 трансляций в год о событиях в Ватикане)<sup>43</sup>. Теперь, вместо того, чтобы молиться вместе

с проповедником-человеком, миллионы верующих «взаимодействуют» с лицом на экране<sup>44</sup>. Телевидение позволяет проповедникам привлечь внимание гораздо большего числа людей, чем в обычной церкви, так что они могут осуществлять больший контроль (или им это только кажется) над верой и делами людей, а в процессе этого — вытягивать из них больше пожертвований. Телепроповедники используют весь спектр техник, разработанных специалистами медиамира, чтобы контролировать своих зрителей. Некоторые используют формат, напоминающий ток-шоу, как у Джея Рено и Дэвида Леттермана, сдобренные шутками, игрой оркестра, певцами и приглашенными гостями. Вот как один наблюдатель описывает телевидение Ватикана:

«Для Ватикана иметь свое собственное телевидение — это большой плюс... Оно позволяет им самим интерпретировать то, что они производят. Если вы даете им камеры и доступ к зрителю, они контролируют ситуацию»<sup>45</sup>.

То же касается и политики. Самый очевидный пример — это использование телевидения для рекламы политиков и манипулирования голосами избирателей. Большинство людей и видит политиков только на телеэкране, чаще всего в строго контролируемом формате, специально разработанном для того, чтобы передать зрителям четкое послание и тот образ, который нужен самим политикам и их советникам. В 1980-х президент Рональд Рейган поднял рекламу политики до уровня искусства. В большинстве случаев визиты и встречи были инсценированы, а телекартинка тщательно выстроена (президент на фоне флага или военного кладбища)



так, чтобы зрители и потенциальные избиратели получили именно тот «месседж», которого добивались медиа-советники Рейгана. Контролируемые телеобразы столь же важны для президента Джорджа У.Буша. Об этом свидетельствует, например, репортаж о том, как он вел в качестве «второго пилота» самолет и посадил его на палубу авианосца, чтобы объявить (ошибочно) об окончании военных действий в Ираке в 2003 г. Выше мы уже видели, что и Рейган, и особенно Джордж У.Буш старались избегать свободных пресс-конференций, которые они не могли контролировать.

### КОНТРОЛЬ НАД ПРОЦЕССАМИ И ПРОДУКТАМИ

В обществе, проходящем макдональдизацию, люди являются самой страшной угрозой для предсказуемости. Контроль над людьми можно усилить, контролируя процессы и продукты. Однако контроль над процессами и продуктами имеет ценность и сам по себе.

#### **Производство, приготовление и продажа еды: блюдо само себя готовит!**

В индустрии фаст-фуда имеются толстые инструкции по всем процедурам, которые осуществляют контроль над процессами и продуктами. Благодаря таким процедурам «Громадины» готовятся одинаково во всех ресторанах сети «Burger King», и тоже самое касается «Четверть-фунтовика» «Макдональдса» и их гарниров<sup>46</sup>.

При подготовке пищевых продуктов также задействуют технологии, призванные уменьшить неопреде-

ленность. Массовое производство хлеба контролируется вовсе не умелыми пекарями, которые способны передать свою любовь и внимание нескольким буханкам в день. Подобные мастера просто не могут изготовить достаточно хлеба, чтобы удовлетворить нужды нашего общества. Кроме того, хлеб, который они делают, подвержен всем факторам неопределенности, возникающим, когда в процесс включаются люди. Хлеб может получиться слишком поджаренным или слишком рыхлым. Чтобы увеличить продуктивность и снять подобную непредсказуемость, массовые производители хлеба разработали автоматическую систему, в которой, как и в любых автоматических системах, люди играют минимальную роль, и жестко контролируются технологией:

«Самые прогрессивные из нынешних пекарен напоминают нефтеперегонный завод. Мука, вода, добавки, огромное количество дрожжей и сахар смешиваются в бульон, который бродит ровно час. Затем добавляется еще мука, и тесто раскладывается по сковородам, где ему дают еще час, чтобы подняться, а затем отправляют в туннельную печь. Через восемнадцать минут оттуда выныривают готовые буханки хлеба, которые остужают, режут и запаковывают»<sup>47</sup>.

Одна за другой отрасли пищевой промышленности заменила производственные процессы, в которых доминировали опытные мастера, на те, в которых люди едва ли играют какую-то роль, отличную от роли планировщиков и техников. Схожим образом было автоматизировано хранение и перевозка пищевых продуктов.

Далее, что касается процесса производства: на то, как пицца готовится, повлияли другие не-

человеческие технологии. Такие технологии, как печи с температурным режимом, «решают», когда еда приготовилась. Многие печи, кофейные автоматы и другие устройства сами могут включаться и выключаться. Инструкции на пищевых упаковках диктуют, как готовить ту или иную еду. Готовые смеси, такие как «Миссис Дэш», избавляют от потребности в поваре, который мог бы творчески подойти к подбору специй. В упаковке «Супер-кипящего» супа от «Nissin's Foods» — «супа, который сам себя готовит!» — имеется особый отсек внизу. Поворот ключа запускает химическую реакцию, выделяется тепло, и суп постепенно закипает<sup>48</sup>. Даже кулинарные книги составляются так, чтобы лишить повара всяческих творческих устремлений и контроля над процессом приготовления блюда.

В сфере выращивания скота, идущего в пищу, тоже были разработаны некоторые поразительные технологии. Например, благодаря растущей тяге к «морепродуктам» среди людей, озабоченных своим уровнем холестерина<sup>49</sup>, гигантскими шагами развивается «аквакультура»<sup>50</sup>. Вместо старомодных, неэффективных, непредсказуемых способов добычи рыбы — будь то одинокий рыбак с удочкой или даже рыболовецкое судно с огромной сетью — теперь у нас есть гораздо более предсказуемое и эффективное «выращивание» морепродуктов. Более 50% свежего лосося, которого подают в ресторанах, выращено в гигантских клетках у побережья Норвегии. Почти все креветки, потребляемые в США, тоже выращены на фермах.

У морских ферм есть ряд преимуществ. В целом, аквакультура позволяет людям лучше контролиро-

вать капризы природы, которым подвержена рыба на воле в ее естественных ареалах, и тем самым обеспечивать более предсказуемые поставки товара. Различные медикаменты и химикаты повышают предсказуемость и количества и качества. Также аквакультура обеспечивает более предсказуемый и эффективный улов, потому что все необходимые морские жители теперь проживают в закрытом пространстве. Кроме того, генетикам удобнее ими манипулировать, и производить морепродукты более эффективно. Например, стандартному палтусу требуется десять лет, чтобы достичь размеров, необходимых для рынка, а новая, карликовая порода достигает таких размеров всего за три года. Морские фермы повышают просчитываемость, дают больше рыбы при меньших затратах времени, денег и энергии.

Относительно маленькие, управляемые одной семьей фермы для выращивания других животных также уступили место «фабрикам-фермам»<sup>51</sup>. Первыми на этих фабриках-фермах взялись за куриц. Вот как описывает один наблюдатель куриную «фабрику»:

«Владелец бройлерной фабрики в наше время получает десять-пятьдесят тысяч цыплят ежедневно и сразу же помещает их в длинный ангар без окон...Внутри ангара все, касающееся жизни птиц, контролируется, чтобы они росли быстрее с меньшим количеством корма. Вода и корм подаются автоматически из разбрызгивателей, расположенных на потолке. Освещение регулируется... Например, первую неделю или две оставляют яркий свет на двадцать четыре часа в сутки, чтобы заставить цыплят быстрее набирать вес.

К концу восьмой-девятой недели жизни цыпленка, на каждого из них приходится не больше половины квадратного фута площади — т.е. менее листа формата А4 для птицы весом в три с половиной фунта<sup>52</sup>.

Помимо прочего, такие куриные фермы позволяют одному человеку выращивать более пятидесяти тысяч птиц.

Подобный способ выращивания цыплят дает контроль над всеми аспектами этого бизнеса. Например, размеры и вес цыплят более предсказуемы, чем на «свободных» фермах. «Улов» цыплят, заключенных в ангары, более эффективен, чем если гоняться за ними по огромному птичьему двору. Тем не менее, ограничение движения птиц в тесноте тоже создает некоторые виды непредсказуемости, такие как насилие и даже каннибализм. Фермеры сражаются с подобными нерациональными «пороками» по разному, например, приглушая освещение, когда цыплята достигают почти требуемого размера или «обесклювливая» их, чтобы они не могли причинить вред друг другу.

Некоторым цыплятам позволяют превратиться во взрослых куриц с тем, чтобы они несли новые яйца. Тем не менее, им уделяются столько же внимания, как и тем, которые выращиваются только для еды. Несушек считают чем-то вроде «преобразующих машин», которые трансформируют сырье (корм) в конечный продукт (яйца). Питер Сингер так и описывает технологию, применяемую для контроля над производством яиц:

«Клетки стоят в три ряда, корм и вода подаются в корыта на каждом, они автоматически наполняются

из центрального распределителя. В клетках — проволочные полы с наклоном. Из-за этого наклона... птицам неловко и трудно стоять, но благодаря ему снесенные яйца скатываются вперед, где их удобно собирать... а на более современных фабриках, они попадают сразу на ленту транспортера, которая переносит их в цех упаковки... Экскременты падают сквозь проволочный пол вниз, и их оставляют там копиться в течении нескольких месяцев, чтобы потом быстро убрать за один раз»<sup>53</sup>.

Такая система дает огромный контроль над производством яиц, что ведет к большей эффективности, к большей предсказуемости поставок и более одинаковому качеству, нежели на старых куриных фермах.

Другие животные — свиньи, бараны, бычки и особенно телята — выращиваются схожим образом. Чтобы не дать развиться мышцам теленка, а это делает мясо более жестким, их сразу после рождения определяют в узкие стойла, где им сложно бегать. По мере роста они даже теряют возможность толком повернуться. Постоянное нахождение в таких стойлах не дает телятам есть траву, что привело бы к потере мясом столь ценного бледного оттенка; нет в этих хлевах и соломы, от которой мясо так же темнеет. «Они целиком на жидкой диете, основанной на обезжиренном молочном порошке с добавлением витаминов, минералов и стимулирующих рост таблеток», говорит Питер Сингер в своей книге «Освобождение животных»<sup>54</sup>. Чтобы телята получали максимальное количество этого корма, им не дают воды, и это заставляет их лакать свою жидкую пищу, утоляя жажду. Жестко контролируя размеры стойла

и диету, производители телятины могут максимизировать два исчисляемых фактора: производство большего количества мяса за наименьшее время и качество этого мяса — наиболее нежное и белое, т.е. наиболее популярное.

Использование ряда технологий очевидным образом ведет к усилению контроля над процессом производства мяса, следовательно, повышает эффективность, просчитываемость и предсказуемость производства. Кроме того, технологии дают контроль над работниками ферм. Если бы им позволяли работать по старому, то они могли давать бычкам слишком мало еды, или слишком плохого качества, или даже они могли позволять бычкам много двигаться. На самом деле, на жестко контролируемых фабриках-фермах человеческие руки (с их непредсказуемостью) практически уже не нужны.

### КРАЙНИЕ ПРИМЕРЫ КОНТРОЛЯ: РОЖДЕНИЕ И СМЕРТЬ?

Макдональдизируется не только рыба, цыплята и телята, но и люди, особенно в том, что касается процессов рождения и смерти.

### Контролируемое зачатие: могут даже старушки

Зачатие быстро становится макдональдизированным процессом, над которым осуществляется все больший контроль. Например, с решением проблемы мужской импотенции<sup>55</sup> успешно справляются особые клиники, которые так расцвели, что некоторые из них уже разрослись в сети<sup>56</sup>, а также широкий спектр технологий (особенно «виагра»<sup>57</sup>, «сиалис» и прочие)

и механических приспособлений. Многим мужчинам теперь лучше удается сам процесс совокупления и они способны к оплодотворению.

Схожим образом, с женским бесплодием борются при помощи самых разных технологических достижений, таких как искусственное (а более точно, «донорское») <sup>58</sup> оплодотворение, оплодотворение «инвитро» <sup>59</sup>, внутрицитоплазмическая инъекция спермы <sup>60</sup>, различные хирургические и неинвазивные процедуры, связанные с «техникой Вурна» <sup>61</sup> и т.д. Некоторые клиники бесплодия настолько уверены в своих силах, что предлагают вернуть деньги в случае, если три попытки родить живого ребенка окончатся неудачей <sup>62</sup>. За тех женщин, которые все еще не могут забеременеть или выносить плод, могут поработать суррогатные матери <sup>63</sup>. Даже женщины после наступления менопаузы теперь имеют возможность забеременеть («беременные старушки») <sup>64</sup>; пока самой старой матерью была 66-летняя румынка, которая в 2005 г. родила девочку <sup>65</sup>. Эти и подобные им достижения, такие как домашние тесты овуляции <sup>66</sup>, делают деторождение более предсказуемым. Эффективные, несложные домашние тесты на беременность также помогают снимать неопределенность с вопроса, зачала ли женщина или нет.

Для некоторых будущих родителей одним из самых непредсказуемых мучений было определение того, кем станет их ребенок, мальчиком или девочкой. Клиники по выбору пола <sup>67</sup> распространились в США, Канаде, Австралии, Англии, Индии и Гонконге, как пока еще части того, что на глазах превращается в полномасштабную сеть «центров гендерного выбора». Технология, разработанная в начале 1970-х, на самом деле весьма проста: семя



фильтруется белком, чтобы разделить сперматозоиды с мужским набором хромосом и с женским набором. Затем женщину искусственно оплодотворяют желательным набором. Шансы родить мальчика равны 75%, девочку — 70%<sup>68</sup>. Новая техника использует окрашивание сперматозоидов для определения того, какие клетки несут хромосомы X (мужские), а какие — хромосомы Y (женские). Затем при искусственном осеменении или оплодотворении «in vitro» соединяют выбранный сперматозоид с яйцеклеткой. Технология микроотбора дает паре шанс на 89,5% родить девочку, вероятность же зачатия мальчика составляет 73,6%<sup>69</sup>. Дальнейшая цель — достичь 100%-ой точности при использовании «мужских» и «женских» сперматозоидов для того, чтобы подладить пол младенца к нуждам и требованиям родителей.

Растущий контроль над зачатием восхищает одних, но ужасает других: «Способность заранее выбирать пол своего ребенка ведет к кошмарной перспективе, возможности заказывать детей с особыми характеристиками, как машины — с автоматической коробкой передач и кожаной обивкой салона»<sup>70</sup>. Как сказал один врач, специалист по биоэтике: «Выбирать ребенка словно машину — это часть потребительской ментальности, ребенок становится «продуктом», а не полноценным человеческим существом»<sup>71</sup>. С превращением ребенка в еще один «продукт» для макдональдизации — разработанный, выполненный, модифицированный — людям грозит дегуманизация деторождения.

Конечно, мы пока еще в самом начале макдональдизации зачатия (и почти всего остального). Первая клонированная овца Долли (ныне покойная) была

создана в Шотландии в 1996 г., но с тех пор были клонированы другие животные. Это свершение открыло двери для клонирования людей. Клонирование включает в себя создание идентичных копий молекул, клеток или целиком организмов<sup>72</sup>. Это вызывает в уме образ планирования и массового производства особой «типовой» расы людей, в которой все будут милοвидными, умными, лишенными генетических дефектов и т.д. — что является конечной целью контроля над зачатием. Мир, в котором каждый похож на другого, станет миром, готовым принять такое же сходство во всем, что его окружает. Конечно, это пока фантастический сценарий, но технология вынуждает нас признать, что эта дорога уже открыта!

### **Контролируемая беременность: выбор идеального малыша**

Некоторые начинают беспокоиться о том, будет ли их ребенок мальчиком или девочкой с того самого момента, как была подтверждена беременность, и тогда для определения пола плода используют амниоцентез. Впервые использованный в 1968 г. для пренатальной диагностики, амниоцентез — это взятие анализа жидкости из плодного пузыря, обычно производимое между четырнадцатой и восемнадцатой неделями беременности<sup>73</sup>. С результатами амниоцентеза на руках, родители могут решать, а не стоит ли им отконтролировать процесс еще больше и сделать аборт, в случае, если у плода «неправильный» пол. Эта техника, конечно, гораздо менее эффективна, чем выбор пола до беременности, потому что применяется уже после зачатия. На самом деле очень немногие американцы (согласно

одному исследованию, около 5%) признали, что могут обратиться к аборту как методу окончательного выбора пола<sup>74</sup>. Тем не менее, амниоцентез все же позволяет узнавать пол ребенка заранее.

Беспокойство по поводу пола ребенка бледнеет по сравнению с тревогой о возможных генетических дефектах. В дополнение к амниоцентезу, чтобы определить, несет ли плод генетические нарушения, такие как кистозный фиброз, синдром Дауна, болезни Хантингтона, Тэя-Сакса и серповидноклеточная, или гемофилия, используется целый набор недавно разработанных тестов<sup>75</sup>. В числе этих новых тестов следующие:

- Анализ хориальных ворсин (CVS): в среднем проводится раньше амниоцентеза, между десятой и двенадцатой неделями беременности. CVS включает взятие пробы из похожих на пальцы отростков полости, которая позже становится плацентой. У этих отростков такие же генетические характеристики, как у плода<sup>76</sup>.
- Проба сыворотки крови матери на альфа-фетопротеин. Это просто анализ крови в период с шестнадцатой по восемнадцатую неделю беременности. Высокий уровень альфа-фетопротеина может указывать на врожденную спинномозговую грыжу, низкий уровень — на синдром Дауна.
- Ультразвуковая диагностика. Эта технология развилась из гидролокатора и дает изображение плода за счет отражения им волн высокочастотного диапазона. Ультразвук может выявить самые различные генетические дефекты, равно как и множество других вещей (пол ребенка, срок беременности и т.п.).

Применение всех этих нечеловеческих технологий существенно возросло в последние годы, а некоторые (ультразвук, проба на альфа-фетопротеин) даже стали обыденностью<sup>77</sup>. Существуют и иные технологии для анализа плода, и, без сомнения, другие еще будут изобретены.

Если один или более таких тестов указывают на наличие генетического дефекта, тогда речь может пойти об аборте. Те родители, которые выбирают аборт, не желают причинять боль и страдания генетических аномалий или заболеваний ни ребенку, ни семье. Евгенисты полагают, что для общества нерационально позволять генетически ущербным детям являться на свет и вызывать какие бы то ни было нерациональные последствия. С точки зрения расходов (просчитываемость) аборт более дешев, чем поддержание жизни в ребенке с серьезными физическими или психическими недостатками, часто на протяжении долгих лет. Следуя подобной логике, обществу имеет смысл использовать ныне доступные нечеловеческие технологии для определения, какому плоду будет суждено выжить, а какому нет. Крайним шагом был бы общественный запрет на некоторые браки и роды, похожий на тот, что обсуждались в Китае, с целью уменьшения числа больных или умственно-отсталых детей, судьба которых ложится бременем на государство<sup>78</sup>.

Методы предсказания и исправления генетических отклонений быстро развиваются. В рамках работы проекта «Геном человека» была составлена карта регионов распространения разных генов из человеческого генома<sup>79</sup>. Когда проект только начинался, было известно около 100 генов человеческих болезней; сегодня мы знаем более 140<sup>80</sup>. Это знание

позволит ученым разработать новые диагностические тесты и методы терапии. Определение того, где расположен каждый ген и за что он отвечает, также расширит возможности диагностики плода, ребенка и будущей матери с точки зрения генетических заболеваний. Будущие родители, носители проблемных генов, могут решить вовсе не заключать брак или не производить потомство. Другая возможность (и кошмар) состоит в том, что когда технологии станут дешевле и доступней, люди начнут диагностировать сами себя (ведь у нас уже есть домашние тесты на беременность), а затем делать рискованный аборт в домашних условиях<sup>81</sup>. В целом, браки и воспроизводство людей станут все более зависимыми и контролируруемыми этими новыми нечеловеческими технологиями.

### **Контролирование рождения: роды как патология**

Макдональдизация и растущий контроль также вмешиваются в процесс деторождения. Одним из следствий этого было почти полное исчезновение акушерской практики, очень человеческой и личностной. В 1900 г. акушерки сопровождали примерно половину родов в Америке, но к 1986 г. это число сократилось до 4%<sup>82</sup>. Правда, акушерство переживает некоторое слабое возрождение, вызванное дегуманизацией и рационализацией современных практик деторождения<sup>83</sup>, и сегодня 6.5% родов в США сопровождаются акушерками<sup>84</sup>. Одна группа ученых полагает, что скоро 10% детей, рожденных в США, будут появляться на свет при помощи медсестер-акушерок (по всему миру — 2/3 родов проходят с участием акушерки)<sup>85</sup>. Когда женщин спрашивали, почему они обращаются

к акушеркам, они упоминали такие вещи, как «бесчувственное и пренебрежительное отношение больничного персонала», «схватки, вызываемые без особой нужды, для удобства врача» и «ненужное кесарево сечение, сделанное по той же причине»<sup>86</sup>.

Обращение к акушеркам снизилось из-за роста контроля со стороны профессиональных врачей<sup>87</sup>, особенно гинекологов, которые чаще всего стараются рационализировать и дегуманизировать процесс родов. Доктор Мишель Харрисон, которая знакома и с акушерством, и с гинекологией, не единственный врач, признающий, что роды в больнице могут быть «дегуманизирующим процессом»<sup>88</sup>.

Растущий контроль над деторождением проявляется также в том, до какой степени оно было забюрократизировано. Традиционные «социальные роды» некогда проходили дома, в окружении родственников и друзей женского пола. Теперь практически всегда дети появляются на свет в больницах, «среди незнакомцев»<sup>89</sup>. В 1900 г. менее 5% родов в США происходили в больницах; в 1940 г. — уже 55%, к 1960 г. процесс практически достиг своего пика, и почти 100% детей появлялись на свет в родильных отделениях<sup>90</sup>. В последние годы возникли сети больниц и родильных центров, смоделированных в точности по образцовой модели рационализации — как рестораны фаст-фуда.

За много лет больницы и сама медицина разработали множество стандартных, рутинизированных (макдональдизированных) процедур для управления и контролирования родов. Одна из наиболее известных, разработанная доктором Джозефом Де Ли, была широко распространена в первой половине XX в. Де Ли рассматривал роды в целом как болезнь

(«патологический процесс»), и его процедурам следовали даже в нерискованных случаях<sup>91</sup>:

1. Больную укладывают в позу для камнесечения, «лежа на спине, с поднятыми, согнутыми и широко разведенными ногами, закрепленными в подвесных петлях»<sup>92</sup>.
2. Будущую мать усыпляют на первой же стадии схваток.
3. Проводится рассечение промежности (эпизиотомия)<sup>93</sup>, чтобы расширить проход для ребенка.
4. Для большей эффективности родов используются щипцы.

Описывая эту процедуру, одна женщина написала: «Женщин загоняли, как овец на гинекологический конвейер, накачивали снотворным и закрепляли петлями на столе, где при помощи щипцов появлялись на свет дети»<sup>94</sup>.

Стандартная процедура Де Ли включала не только контроль посредством нечеловеческих технологий (сама процедура, щипцы, снотворное, конвейерный подход), но и большинство прочих элементов макдональдизации — эффективность, предсказуемость, и иррациональность превращения родильной палаты в нечеловеческую фабрику по производству детей. Недостающая просчитываемость добавилась позже в виде «Кривой Фридмена» от Эмануэля Фридмена. Эта кривая строго предписывала роженицам три фазы схваток. Например, на первую фазу отводилось ровно 8,6 часов, за которые шейка матки должна была разойтись на 2–4 см<sup>95</sup>.

В тот момент, когда дети являются на свет, их встречают присвоением им особого балла, результа-

та «теста по шкале Апгара». Дети получают баллы от 0 до 2 по каждому из 5 показателей (например, пульс сердца, цвет), с максимальной суммой в 10 баллов. Большинство младенцев набирает от 7 до 9 баллов в первую минуту после рождения и от 8 до 10 через 5 минут. Считается, что получившие от 0 до 3 находятся в крайне бедственном состоянии. Доктор Харрисон недоумевает, почему медицинский персонал не интересуется более субъективными показателями, такими как настроение и степень любознательности младенца:

«Ребенок не обязательно должен кричать, чтобы мы поняли, что он здоров. Возьмите его на руки. Он на вас смотрит. Он дышит. Он вздыхает. У него кожа того или иного оттенка. Поднимите его и почувствуйте, в хорошем он тонусе или нет, насколько сильны его конечности. Не нужно класть младенца на холодный стол, чтобы понять его состояние»<sup>96</sup>.

Применение различных нечеловеческих технологий для приема родов то уменьшалось, то увеличивалось. Использование щипцов, изобретенных в 1588 г., достигло своего пика в США в 1950 г., когда почти 50% родов проходили с ними. Однако к 1980-м щипцы вышли из моды, их употребляли лишь при 15% родов, и этот показатель продолжает снижаться<sup>97</sup>. Также широко использовались методы усыпления будущих матерей. Электронные фетальные мониторы распространились в 1970-х. Сегодня самой популярной технологией является ультразвук.

Еще одной тревожащей технологией, связанной с родами, является обычный медицинский скальпель. Многие врачи на рутинной основе проводят



эпизиотомию, чтобы при схватках влагалище не порвалось или чрезмерно не растянулось. Часто проводимая для увеличения удовольствия сексуальных партнеров и облегчения прохода младенца, эпизиотомия на самом деле весьма болезненна и изнурительна для женщины. Доктор Харрисон выражает серьезные сомнения в полезности такой операции: «Я хочу, чтобы гинекологи перестали резать влагалище женщины. Роды — это не хирургическая процедура»<sup>98</sup>.

Но скальпель — также инструмент для проведения кесарева сечения. Роды, самый человеческий процесс, попали под контроль этой технологии (и тех, кто ее применяет)<sup>99</sup>. Первая операция такого рода была проведена в 1882 г., но к началу 1970-х лишь при 5% родов использовалось кесарево сечение. В 1970–80-х произошел резкий скачок, и в 1987 г. эта доля достигла 25%, что расценивалось некоторыми как «национальная эпидемия»<sup>100</sup>. В середине 1990-х доля слегка уменьшилась до 21%<sup>101</sup>, однако в августе 2002 г. опять 25% всех родов проходили при посредстве этой практики (а к 2005 г. эта доля достигла рекорда в 30,3%)<sup>102</sup>, при этом сечение при первой беременности проводилось в 17% случаев, а доля естественных родов после кесарева сечения сократилась до 16,5%<sup>103</sup>. И это происходит несмотря на то, что Американский гинекологический колледж формально отступился от застарелой идеи, что «один раз кесарево сечение — всегда кесарево сечение». Это значит, что там теперь не придерживаются мнения, что если мать однажды родила при помощи этой операции, все последующие роды тоже должны проводиться с кесаревым сечением.

Кроме того, многие полагают, что сечения часто делаются без особой необходимости. В пользу такого мнения первой свидетельствует история: почему нам внезапно именно сейчас понадобилось столько операций? Было ли кесарево сечение столь же необходимо несколько десятилетий назад? Второе доказательство — это данные о том, что частные пациентки, которые могут платить по счетам, более склонны пройти кесарево сечение, чем те, кто пользуется страховкой «Medicaid» (которая компенсирует гораздо меньше), и делают его в два раза чаще, чем неимущие пациенты<sup>104</sup>. Неужели состоятельным людям кесарево сечение нужно больше, чем бедным?<sup>105</sup>

Этому странному повышению доли кесаревых сечений есть одно объяснение: они очень хорошо согласуются со стремлением заменить человеческие технологии нечеловеческими. Однако они также соответствуют и прочим элементам макдональдизации общества.

Роды с кесаревым сечением более предсказуемы, чем естественные, которые могут произойти на несколько недель (или месяцев) раньше или позже срока. Часто замечают, что сечение обычно проводят до 5:30 вечера — ведь врачам надо успеть домой к ужину. Кроме того, деловая женщина может выбрать кесарево сечение, чтобы непредсказуемость естественных родов не повредила ее карьере или удовлетворению социальных потребностей.

Так как кесарево сечение — относительно простая операция, оно более эффективно, чем естественные роды, на ход которых может повлиять множество непредсказуемых факторов.

Роды с сечением более просчитываемы, и обычно продолжаются не меньше 20 и не больше 45 минут.

Время, требуемое для нормальных родов, особенно первых, значительно сложнее регулировать.

Присутствуют и разные виды иррациональности (подробнее об иррациональности рационального см. Главу 7), включая риски, связанные с хирургическим вмешательством — анестезией, кровотечением, переливанием крови. В сравнение с теми, кто рожал естественным образом, женщины, согласившиеся на кесарево сечение, испытывают больше проблем со здоровьем и дольше восстанавливаются, а уровень смертности повышается почти вдвое. Кроме того, роды с сечением обходятся дороже. Одно исследование показало, что счета врачей повышаются на 68%, а счета больниц — на 92% по сравнению с естественными родами<sup>106</sup>.

Кесарево сечение дегуманизирует, потому что естественный человеческий процесс трансформируется, и часто без особой нужды, в нечеловеческий, а иногда и бесчеловечный процесс, в котором женщина подвергается хирургической операции. Как минимум, многие из тех, кто прошел кесарево сечение, неоправданно отвергают очень человеческое переживание естественных родов. Чудо деторождения сводится к рутине мелкой операции.

### **Контролирование умирания: смерть по плану**

Месяцы и годы угасания, предшествующие большинству смертей, представляют собой настоящий вызов силам макдональдизации. При естественном ходе вещей, последняя фаза разрушения тела чрезвычайно неэффективна, непросчитываема и непредсказуема. Почему все системы организма не отказывают сразу, а, скажем, сначала перестают

работать почки, потом разум, а потом только сердце? Многие умирающие огорчают врачей и своих близких тем, что либо затягивают с концом дольше ожидаемого либо, наоборот, уходят из жизни быстрее, чем хотелось бы. На явное отсутствие контроля над процессом умирания указывает существование мощных пугающих образов смерти в мифах, литературе и кинематографе.

Теперь мы нашли способы рационализировать процесс умирания, что дает нам, по крайней мере, иллюзию контроля. Вспомним растущее число нечеловеческих технологий, призванных продлить человеческую жизнь значительно дольше того срока, который был бы предельным, живи данные люди на несколько десятилетий раньше. На самом деле, некоторые из тех, кому предлагают подобные технологии, не хотят продлевать свою жизнь в таких условиях (явная иррациональность). И если только врачи не следуют предварительно данным медицинским указаниям больного (так называемое «завещание о продлении жизни»), в которых четко прописано: «не воскрешать», «никаких героических усилий», то люди теряют контроль над процессом своего собственного умирания. Членам семьи в отсутствие подобных указаний также положено следовать медицинским предписаниям, т.е. удерживать человека в живых сколько возможно.

Вопрос тут в том, кто контролирует процесс умирания. Кажется весьма возможным, что в конечном итоге принятие решения о том, кому умирать, а кому продолжать жить, будет оставлено на медицинскую бюрократию. Конечно, мы понимаем, что бюрократы станут учитывать рациональные факторы. Например, некое медицинское учреждение успешно

продлевает жизнь пациентов на дни, недели и даже годы, однако, при этом оно гораздо хуже справляется с улучшением качества жизни в это дополнительное время. Этот акцент на просчитываемости сродни тому, который делают рестораны фаст-фуда, когда сообщают, насколько велик их сэндвич, но при этом ничего не говорят, каково его качество.

Следует ожидать, что зависимость от нечеловеческих технологий будет расти. Например, можно использовать компьютерные системы для оценки шансов на выживание пациентов на какой-то конкретной стадии процесса умирания — 90%, 50%, 10% и т.д. Скорее всего, на действия медицинского персонала подобные оценки повлияют. Таким образом, решение, будет ли человек жить или умрет, начинает зависеть от компьютерного анализа.

Смерть в мире медицины прошла примерно тот же путь, что и рождение; процесс умирания переместился из дома, вышел из-под контроля самого умирающего и его близких, и перешел в руки врачебного персонала и больниц<sup>107</sup>. Врачи получили большую часть контроля над смертью, точно так же, как и над рождением, и смерть, как и рождение, все чаще происходит в госпиталях. В 1900 г. только 20% людей умирали в больницах; к 1977 г. доля подобных смертей достигла 70%. К 1993 г., число больничных смертей слегка снизилось до 65%, но к этой доле необходимо прибавить значительный и растущий процент тех, кто умер в домах престарелых (11%) и хосписах (22%)<sup>108</sup>. Увеличивающееся число больничных сетей и сетей хосписов, в которых руководствуются принципами, позаимствованными у ресторанов фаст-фуда, сигнализирует о бюрократизации, рационализации и даже макдональдизации смерти.

Макдональдизация процесса умирания, как и деторождения, иногда вызывает обратную реакцию — и предпринимаются усилия как-то справиться с крайностями рационализации. Например, как мы видели, из-за стремления снова гуманизировать деторождение вернулся интерес к акушерским практикам. Однако более мощной реакцией стали попытки людей вернуть себе контроль над собственной смертью. Предварительные медицинские указания и «завещания о продлении жизни» предписывают больницам и медицинскому персоналу, что они могут, а что не могут делать в продолжение всего процесса умирания. Общества самоубийц и книги, подобные «Последнему выходу» Дерекы Хамфри<sup>109</sup>, учат людей, как им покончить счеты с жизнью. Наконец, растет принятие эвтанази<sup>110</sup>, особенно благодаря трудам «Доктора Смерть», Джека Кеворкяна, чьей целью было вернуть людям власть над собственной смертью.

Но в самих этих обратных реакциях есть элементы макдональдизации. Например, доктор Кеворкян (отпущенный на свободу после долгого тюремного заключения за убийство второй степени) использует нечеловеческую технологию, некую «машину», при помощи которой люди могут совершить самоубийство. К тому же, что поразительно, он ратует за «рациональную политику» в планировании смерти<sup>111</sup>. Рационализацию смерти, таким образом, можно найти даже в усилиях ей противодействовать. Оппоненты доктора Кеворкяна заметили ограниченность его рациональной политики:

«Не так сложно представить себе... общество дивной новой доброты и рациональности, в котором особая система устранения людей будет смывать

и уносить в царство грез самых запущенных старикашек и старушонок. Ведь они, в конечном итоге, обходятся невероятно дорого и так непродуктивны... Они ужасно неудобны с точки зрения того вида американского человека, который пытается рационально контролировать все аспекты жизни...

Но так уж невероятно такое общество, которое во имя эффективности и удобства... регулярно и повсеместно практикует «кеворкянизм»?»<sup>112</sup>

В целом будущее чревато растущим числом нечеловеческих технологий, посредством которых все больше будут контролироваться люди и процессы. Даже сегодня прослушивание аудиокниг вместо чтения обычных передает контроль тем, кто надиктовывает аудиозапись: «Настроение, ритм и интонации в произнесении слов — все решается за тебя. Ты больше не можешь замедлиться или ускориться»<sup>113</sup>. Военная техника, такая как «умные бомбы» (например, «jdam», бомбы с «рулем и системой наведения», которые так часто использовали во время вторжения в Ирак в 2003 г.) рассчитывает свою траекторию без вмешательства человека, но в будущем умные бомбы могут развиваться до того, что сами станут сканировать цели и «выбирать», какую из них поражать. Возможно, следующим шагом будет усовершенствование искусственного интеллекта, и наделение машин возможностью думать и принимать решения, как это делают люди<sup>114</sup>. Искусственный интеллект обещает множество преимуществ в самых разных сферах жизни (в медицине; например). Тем не менее, это также означает гигантский шаг в сторону деквалификации. Все больше и больше людей теряют возможность и даже способность думать о себе.

ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.
- <sup>2</sup> Ibid.
- <sup>3</sup> Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, 2007, p.52.
- <sup>4</sup> Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit". *Washington Post*, August 7, 1991, pp.D1, D4.
- <sup>5</sup> Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, 2007, p.44.
- <sup>6</sup> Ray Kroc. *Grinding It Out*. New York: Berkeley Medallion, 1977, pp.131–132.
- <sup>7</sup> Eric A.Taub. "The Burger Industry Takes a Big Helping of Technology". *New York Times*, October 8, 1998, pp. 13Gff.
- <sup>8</sup> William R.Creer. "Robot Chef's New Dish: Hamburgers". *New York Times*, May 27, 1987, p.C3.
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit". *Washington Post*, August 7, 1991, pp.D9.
- <sup>11</sup> Calvin Sims. "Robots to Make Fast Food Chains Still Faster". *New York Times*, December 17, 1990, p.D9.
- <sup>12</sup> В последние годы недостаток подростков в количестве, необходимом для поддержания ротации кадров в ресторанах фаст-фуда, привел к расширению их традиционной базы рабочей силы.
- <sup>13</sup> Chuck Murray. "Robots Roll From Plant to Kitchen". *Chicago Tribune-Business*, October 17, 1993, pp.3ff.
- <sup>14</sup> Eric A.Taub. "The Burger Industry Takes a Big Helping of Technology". *New York Times*, October 8, 1998, p.13Gff.
- <sup>15</sup> Сайт «KinderCare»: [www.kindercare.com](http://www.kindercare.com)



- <sup>16</sup> “The McDonald’s of Teaching”. *Newsweek*, January 7, 1985, p.61.
- <sup>17</sup> Сайт «Sylvan Learning Center»: <http://tutoring.sylvanlearning.com/about-us/index.cfm>
- <sup>18</sup> “The McDonald’s of Teaching”. *Newsweek*, January 7, 1985, p.61.
- <sup>19</sup> William Stockton. “Computers That Think”. *New York Times Magazine*, December 14, 1980, p.48.
- <sup>20</sup> Bernard Wysocki, Jr. “Follow the Recipe: Children’s Hospital in San Diego Has Taken the Standardization of Medical Care to an Extreme”. *Wall Street Journal*, April 22, 2003, pp.R4ff.
- <sup>21</sup> Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947, p.59.
- <sup>22</sup> Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p.103.
- <sup>23</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p.105.
- <sup>24</sup> Virginia A. Welch. “Big Brother Flies United”. *Washington Post-Outlook*, March 5, 1995, p.C5.
- <sup>25</sup> Ibid.
- <sup>26</sup> Сайт «StopJunkCalls»: [www.stopjunkcalls.com/convict.htm](http://www.stopjunkcalls.com/convict.htm)
- <sup>27</sup> George Ritzer, Craig Lair. “Outsourcing: Globalization and Beyond”//George Ritzer (ed.). *The Blackwell Companion to Globalization*. Oxford: Blackwell, 2008.
- <sup>28</sup> “Call Centers Become Bigger”. *Global News Wire, India Business Insight*, September 30, 2002.
- <sup>29</sup> Gary Langer. “Computers Reach Out, Respond to Human Voice”. *Washington Post*, February 11, 1990, p.H3.
- <sup>30</sup> Carl H.Lavin. “Automated Planes Raising Concerns”. *New York Times*, August 12, 1989, pp.1, 6.
- <sup>31</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993.

- <sup>32</sup> L.B.Diehl, M.Hardart. *The Automat: The History, Recipes, and Allure of Horn and Hardart's Masterpiece*. New York: Clarkson Potter, 2002.
- <sup>33</sup> "Disenchanted Evening". *Time*, September 3, 1990, p.53.
- <sup>34</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queens University Press, p. 86.
- <sup>35</sup> Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985.
- <sup>36</sup> Martin Plimmer. "This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste". *Independent* (London), January 3, 1998, p.46.
- <sup>37</sup> Harold Gracey. "Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp"//Dennis Wrong, Harold Gracey (eds.). *Reading in Introductory Sociology*. New York: Macmillan, 1967, pp.243–254.
- <sup>38</sup> Charles E.Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*. New York: Ranodm House, 1970, p.122.
- <sup>39</sup> Ibid., p.137.
- <sup>40</sup> Ibid., p. 125.
- <sup>41</sup> William Severini Kowinski. *The Mallng of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p.359.
- <sup>42</sup> Gary Langer. "Computers Reach Out, Respond to Human Voice". *Washington Post*, February 1, 1990, p.H3.
- <sup>43</sup> Сайт Ватикана: [www.vatican.va/news\\_sevices/television](http://www.vatican.va/news_sevices/television)
- <sup>44</sup> Jeffrey Hadden, Charles E.Swann. *Prime Time Preschers: The Rising Power of Televangelism*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- <sup>45</sup> E.J.Dionne, Jr. "The Vatican Is Putting Video to Work". *New York Times*, August 11, 1985, sec.2, p.27.
- <sup>46</sup> Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, 2007, p.21.

- <sup>47</sup> William Serrin. "Let Them Eat Junk". *Saturday Review*, February 2, 1980, p.23.
- <sup>48</sup> "Super Soup Cooks Itself". *Scholastic News*, January 4, 1991, p.3.
- <sup>49</sup> Сайт «AquaSol, Inc»: [www.fishfarming.com](http://www.fishfarming.com)
- <sup>50</sup> Martha Duffy. "The Fish Tank on the Farm". *Time*, December 3, 1990, pp.107–111.
- <sup>51</sup> Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals*. New York: Avon, 1975.
- <sup>52</sup> *Ibid.*, pp.96–97.
- <sup>53</sup> *Ibid.*, pp.105–106.
- <sup>54</sup> *Ibid.*, p.123.
- <sup>55</sup> Lenore Tiefer. "The Medicalization of Impotence: Normalizing Phallocentrism". *Gender and Society* 8 (1994):363–377.
- <sup>56</sup> Cheryl Jackson. "Impotence Clinic Grows Into Chain". *Tampa Tribune-Business and Finance* 18, 1995, p.1.
- <sup>57</sup> Как уже ясно, «Виагра» служит мадональдизации секса различными способами. Ее использование стало феноменом, предметом тревоги (и шуток) не только в Соединенных Штатах, но и повсюду в мире. В Испании происходили ограбления аптек, с упором на кражу «Виагры». Там он стал наркотиком для досуга, востребованным даже среди молодых, что привело к гигантским продажам даже по высоким розничным ценам (коробка из 8 таблеток стоит \$104) и нелегальным продажам (например, на дискотеках), когда цена одной таблетки может достигать \$80. Почему она так популярна в обществе, знаменитом своей «мачо»-культурой? По словам представителя «Pfizer», изготовителя «Виагры», это связано с мадональдизацией: «Раньше мы устраивали сиесту и спали после полудня... А сейчас мы стали страной фаст-фуда, каждый испытывает стресс, а это нехорошо для мужской силы [курсив автора книги]». Dan Bilefsky. "Spain Says Adios Siesta and Hola Viagra". *New York Times*, February 11, 2007, p.14.

- <sup>58</sup> Annette Baran, Reuben Pannor. *Lethal Secrets: The Shocking Consequences and Unresolved Problems of Artificial Insemination*. New York: Warner, 1989.
- <sup>59</sup> Paula Mergenbagen DeWitt. "In Pursuit of Pregnancy". *American Demographics*, May 1993, pp.48ff.
- <sup>60</sup> Eric Adler. "The Brave New World: It's Here Now, Where In Vitro Fertilization Is Routine and Infertility Technology Pushes Back All the Old Limitations". *Kansas City Star*, October 25, 1998, pp.G1ff.
- <sup>61</sup> Сайт «Clear Passage»: [www.clearpassage.com/about\\_infertility\\_therapy.htm](http://www.clearpassage.com/about_infertility_therapy.htm) , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>62</sup> "No Price for Little Ones". *Financial Times*, September 28, 1998, pp.17ff.
- <sup>63</sup> Diederika Pretorius. *Surrogate Motherhood: A Worldwide View of the Issues*. Springfield, IL: Charles C Thomas, 1994.
- <sup>64</sup> Korky Vann. "With In-Vitro Fertilization, Late-Life Motherhood Becaming More Common". *Hartford Courant*, July 7, 1997, pp. E5ff.
- <sup>65</sup> <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4199839.stm>, дополнение от мая 2007 г.
- <sup>66</sup> Angela Cain. "Home Test Kits Fill an Expanding Health Niche". *Times Union-Life and Leisure* (Albany, NY), February 12, 1995, p.11.
- <sup>67</sup> Neil Bennett (ed.). *Sex Selection of Children*. New York: Academic Press, 1983.
- <sup>68</sup> "Selecting Sex of Child". *South China Morning Post*, March 20, 1994, p. 15, <http://havingbabies.com/gender-selection.html> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>69</sup> <http://www.havingbabies.com/gender-selection.html> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>70</sup> Janet Daley. "Is Birth Ever Natural?". *The Times* (London), March 16, 1994, p.18.
- <sup>71</sup> Matt Ridley. "A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian* 24 (June 1993): 123.

- <sup>72</sup> Roger Gosden. *Designing Babies: The Brave New World of Reproductive Technology*. New York: W.H.Freeman, 1999, p.243.
- <sup>73</sup> Rayna Rapp. "The Power of 'Positive' Diagnosis: Medical and Maternal Discourses on Amniocentesis"//Donna Bassin, Margaret Honey, Meryle Mahrer Kaplan (eds.). *Representation of Motherhood*. New Haven, CT: Yale University Press, 1994, p.158.
- <sup>74</sup> Aliza Kolker, B.Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin & Garvey, 1994, p.158.
- <sup>75</sup> Jeffrey A.Kuller, Steven A.Laifer. "Contemporary Approaches to Prenatal Diagnosis". *American Family Physician* 52 (December 1996): 2277ff.
- <sup>76</sup> Aliza Kolker, B.Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin & Garvey, 1994; Ellen Domke, Al Podgorski. "Testing the Unborn: Genetic Test Pinpoints Defects, but Are There Risks?" *Chicago Sun-Times*, April 17, 1994, p.C5.
- <sup>77</sup> Однако, некоторые родители противятся рационализации, которую вводит тестирование плода. См.: Shirley A.Hill. "Motherhood and the Obfuscation of Medical Knowledge". *Gender and Society* 8 (1994):29–47.
- <sup>78</sup> Mike Chinoy. CNN News. February 8, 1994.
- <sup>79</sup> Joan H.Marks. "The Human Genome Project: A Challenge in Biological Technology"//Gretchen Bender, Timothy Druckery (eds.). *Culture on the Brink: Ideologies of Technology*. Seattle, WA: Bay Press, 1994, pp.99–106; R.C.Lewontin. "The Dream of the Human Genome"// Gretchen Bender, Timothy Druckery (eds.). *Culture on the Brink: Ideologies of Technology*. Seattle, WA: Bay Press, 1994, pp.107–127.
- <sup>80</sup> "Genome Research: International Consortium Completes Human Genome Project". *Genomics & Genetics Weekly*, May 9, 2003, p.32.

- <sup>81</sup> Matt Ridley. "A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian* 24 (June 1993): 123.
- <sup>82</sup> Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993.
- <sup>83</sup> Критику акушерства с точки зрения рационализации см. в: Charles Krauthammer. "Pursuit of a Hallmark Moment Costs a Baby's Life". *Tampa Tribune*, May 27, 1996, p.15.
- <sup>84</sup> Judy Foreman. "The Midwives Time Has Come — Again". *Boston Globe*, November 2, 1998, pp.C1ff.
- <sup>85</sup> [www.allnursingschools.com/faqs/cnm.php](http://www.allnursingschools.com/faqs/cnm.php) , дополнение от марта 2007 г.
- <sup>86</sup> Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p.13.
- <sup>87</sup> Catherine Kohler Riessman. "Women and Medicalization: A New Perspective"// P.Brown (ed.). *Perspective in Medical Sociology*. Prospect Heights, IL: Waveland, 1989, pp.190–220.
- <sup>88</sup> Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p.91.
- <sup>89</sup> Judith Walzer Leavitt. *Brought to Bed: Childbearing in America, 1750–1950*. New York: Oxford University Press, 1986, p. 190.
- <sup>90</sup> Ibid.
- <sup>91</sup> Paula A.Treichler. "Feminism, Medicine, and the Meaning of Childbirth"//Mary Jacobus, Evelyn Fox Keller, Sally Shuttleworth (eds.). *Body Politics: Women and the Discourses of Science*. New York: Routledge, 1990, pp.113–138.
- <sup>92</sup> Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p.59.
- <sup>93</sup> Эпизиотомия — это разрез промежности, от вагины до ануса, ради расширения отверстия, необходимого для прохождения ребенка.
- <sup>94</sup> Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p.61.

- <sup>95</sup> Ibid., p.143.
- <sup>96</sup> Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p.86.
- <sup>97</sup> [www.bmj.com/cgi/congtent/full/328/745/11302?ct](http://www.bmj.com/cgi/congtent/full/328/745/11302?ct) , дополнение от марта 2007 г.
- <sup>98</sup> Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p.113.
- <sup>99</sup> Jeanne Guillemin. “Babies by Cesarean: Who Chooses, Who Controls?”// P.Brown (ed.). *Perspective in Medical Sociology*. Prospect Heights, IL: Waveland, 1989, pp.549–558.
- <sup>100</sup> L.Silver, S.M.Wolfe. *Unnecessary Cesarean Sections: How to Cure a National Epidemic*. Washington, DC: Public Citizen Health Research Group, 1989.
- <sup>101</sup> Joane Kabak. “C Sections”. *Newsday*, November 11, 1996, pp.B25ff.
- <sup>102</sup> [www.cdc.gov/nchs/pressroom/obfacts/birth05.htm](http://www.cdc.gov/nchs/pressroom/obfacts/birth05.htm), дополнение от марта 2007 г.
- <sup>103</sup> Susan Brink. “Too Posh to Push?” *U.S. News & World Report*, August 5, 202, Health and Medicine sec., p.42.
- <sup>104</sup> Randall S.Stafford. “Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarean Section Rates” *JAMA*, February 2, 1990, pp.683–687.
- <sup>105</sup> Jeffrey B.Gould, Becky Davey, Randall S.Stafford. “Socioeconomic Differences in Rates of Cesarean Sections”. *New England Journal of Medicine* 321 (4) (July 27, 1989): 233–239; F.C.Barros et al. “Epidemic of Caesarean Sections in Brazil”. *The Lancet*, July 20, 1991, pp.167–169.
- <sup>106</sup> Randall S.Stafford. “Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarean Section Rates”. *JAMA*, February 2, 1990, pp.683–687.
- <sup>107</sup> Хотя в самое последнее время введение особых страховых и больничных практик привело к тому, что люди стали больше умирать в домах престарелых и даже дома.

- <sup>108</sup> Sherwin B.Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p.255; National Center for Health Statistics. *Vital Statistics of the United States, 1992–1993, Vol.2, Mortality, Part A*. Hyattsville, MD: Public Health Service, 1995.
- <sup>109</sup> Derek Humphry. *Final Exit: The Practicalities of Self-Deliverance and Assisted Suicide for the Dying*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: Delta, 2002.
- <sup>110</sup> Richard Knox. "Doctors Accepting of Euthanasia, Poll Finds: Many Would Aid in Suicide Were It Legal". *Boston Globe*, April 23, 198, pp.A5ff.
- <sup>111</sup> Ellen Goodman. "Kevorkian Isn't Helping 'Gentle Death'" *Newsday*, August 4, 1992, p.32.
- <sup>112</sup> Lance Morrow. "Time for the Ice Floe, Pop: In the Name of Rationality, Kevorkian Makes Dying — and Killing — Too Easy". *Time*, December 7, 1998, pp.48ff.
- <sup>113</sup> Amir Muhammad. "Heard Any Good Books Lately". *New Straits Times*, October 21, 1995, pp.9ff.
- <sup>114</sup> Raymond Kurzweil. *The Age of Intelligent Machines*. Cambridge: MIT Press, 1990.



## ГЛАВА 7. ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ РАЦИОНАЛЬНОГО

### Пробки на «Счастливых путях»

Макдональдизация так стремительно промчалась по миру людей, потому что она дает повышенную эффективность, предсказуемость, просчитываемость и контроль. Несмотря на все эти достижения, как показали предыдущие главы, у макдональдизации есть кое-какие серьезные пороки. Рациональные системы неизбежно порождают иррациональность, которая ограничивает, постепенно дискредитирует, и, возможно, даже отменяет их рациональность.

На самом общем уровне, иррациональность рационального — это просто ярлык для множества негативных аспектов макдональдизации. На более конкретном уровне, иррациональность можно считать противоположностью рациональности. Это значит, что макдональдизация ведет к неэффективности, непредсказуемости, непросчитываемости и потере контроля<sup>1</sup>. Другие виды иррациональности рационального будут обсуждаться в этой главе, включая фальшивое дружелюбие, чрезмерно высокую стоимость, угрозы здоровью и природной среде, а также гомогенизацию. «Иррациональность» также значит, что рациональные системы расколдованы; они потеряли все свое очарование и таинственность. Что более важно, рациональные системы — это неразумные системы, которые отрицают человечность, человеческий разум тех, кто работает внутри

них или ими обслуживается. Другими словами, рациональные системы дегуманизируют. Заметьте, что хотя термины рациональность и разум часто используются как взаимозаменяемые, в контексте данного обсуждения они — прямо противоположные друг другу явления: рациональные системы часто бывают неразумными.

### НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ: ОЧЕРЕДЬ В КАССУ

Рациональные системы, вопреки своим обещаниям, часто оказываются весьма неэффективными. Например, в ресторанах фаст-фуда порой образуются длинные очереди в кассу, а на проездных дорожках выстраиваются вереницы машин. То, что предлагалось как эффективный способ получить еду, обрачивается совершенной неэффективностью.

Интересно, что наиболее полно проблема неэффективности «проездных окошек» в США проявляется именно в «Макдональдсе». Хотя их создали для того, чтобы свести ожидание к минимуму, к 90 секундам, в 2004 г. стояние длилось в среднем 152.4 секунды, а в 2005 — 167.9 секунд<sup>2</sup>.

Конечно, в какой-то степени «Макдональдс» стал жертвой своей популярности, а особенно успеха «проездных окошек». Однако образец эффективности не может прятаться за своей славой и должен предьявлять эффективность даже перед лицом столь бурного роста интереса к «проездным окошкам». Кроме того, проблемы с «проездными окошками» в «Макдональдсе» не ограничиваются одними очередями — там и заказы выполняются со многими ошибками. На самом деле, в 2005 г. «Макдональдс» занимал последнее из 25 мест в рейтинге рестора-

нов фаст-фуда по аккуратности. Как сказал один посетитель: «Макдональдс» хуже всех делает то, что правильно... «Макдональдс» всегда что-то одно делает неправильно»<sup>3</sup>. А чтобы все делать правильно, требуется время, что только увеличивает проблему неэффективности в «Макдональдсе». Кроме того, время — деньги, и увеличение времени, необходимое для правильного выполнения заказа, означает повышение себестоимости и снижение прибыли. На самом деле, один из франшизодержателей «Макдональдса» совершенно точно указал на иррациональные последствия рационального упора на быстроте: «Чем больше упирают на быстроту, тем больше страдает точность»<sup>4</sup>.

Хотя в США эффективность — это проблема, в остальном мире она еще серьезней. Гонконгское отделение «Макдональдса» обслуживает примерно 600 000 клиентов (а в США их 400 000). Чтобы хоть как-то бороться с очередями, вдоль них ходят 50 и более сотрудников с карманными компьютерами, и передают по беспроводной связи заказы прямо на кухню<sup>5</sup>.

Рестораны фаст-фуда — не единственный элемент макдональдизированного общества, проявляющий неэффективность. Даже у хваленой японской промышленности есть свои пороки. Возьмем для примера систему «точно-в-срок», которую мы обсуждали во второй главе. Так как эта система требует, чтобы некоторые части поступали на фабрику по несколько раз в день, на улицах и шоссе вокруг фабрик грузовики часто перекрывают движение. Из-за пробок люди часто опаздывают на работу и деловые встречи, что приводит к потере продуктивности. Но иррациональность идет дальше пробок и про-

пущенных встреч. Все эти грузовики используют много горючего, весьма дорогого в Японии, и сильно загрязняют воздух. Ситуация усугубляется, когда японскую систему «точно-в-срок» начинают использовать магазины и супермаркеты, ведь это выводит на улицы еще больше грузовиков<sup>6</sup>.

Вот как журналист Ричард Коэн описывает еще один пример неэффективности в макдональдизированном мире:

«Это невероятно, но как только появляется очередное достижение компьютерного века, мне начинают твердить, что оно выгодно лично для меня. Но ради каждой такой «выгоды» мне приходится еще больше работать. Срабатывает «закон банкомата»... Мне говорили — даже обещали — что я смогу избежать очередей в банк, снимать или класть деньги в любое время дня. Но пожалуйста — к банкоматам тянутся очереди, банк сдирает с меня процент за вклад или снятие, и вдобавок я делаю все то, что раньше делал банковский клерк (помните таких?). Возможно, получив новый вид телефона, я буду должен забираться на телефонную мачту во время каждого снежного бурана»<sup>7</sup>.

Коэн указал как минимум на три различных вида иррациональности: 1) рациональные системы не дешевле, 2) они заставляют клиентов делать работу бесплатно и, что наиболее важно, 3) они часто неэффективны.

Точно так же порой гораздо более эффективно приготовить ужин дома, чем сажать всю семью в машину, везти в «Макдональдс», «нагружать» их едой, а потом везти обратно домой. Блюда, приготовленные на кухне с нуля, может быть, и не более

эффективны, но «теле-обеды» и «микроволновая еда» — точно. Они даже, возможно, более эффективны, чем обед из трех блюд, купленный в супермаркете или в «Boston Market». Тем не менее, многие продолжают упорно верить, под натиском пропаганды, что есть в ресторанах фаст-фуда гораздо эффективней, чем дома.

Хотя силы макдональдизации трубят о своей великой эффективности, они никогда не говорят нам, для кого эта система эффективней. Для покупателей, которым нужен только батон хлеба и пакет молока, но которые вынуждены обойти тысячи им ненужных товаров в супермаркете? Для тех, кто должен провести сканером по ценнику на каждом товаре, самим задействовать свою кредитную или дебитную карточку и затем загрузить свои покупки в сумку? Или для тех, кто сам заправляет машину на бензоколонке? Может быть, она эффективней для тех, кто вынужден набирать кучу цифр, чтобы услышать в телефоне человеческий голос? Чаще всего, клиенты обнаруживают, что такие системы для них неэффективны. Большая доля выигрыша идет тем, кто и продвигает подобную рационализацию.

Те, кто стоит наверху какой-либо организации, накладывают обязательства эффективности не только на клиентов, но и на тех, кто работает под ними, в самом низу системы: рабочих на конвейере, людей за стойкой, персонал центров поддержки. Владельцы, франшизодержатели и руководство хотят контролировать подчиненных, но они хотят, чтобы их собственный пост был как можно более свободен от всех этих рациональных — и неэффективных — ограничений. Подчиненные слепо следуют

правилам и нормам, и прочим структурам рациональной системы, а свобода творчества достается начальству.

### ВЫСОКАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ: ЛУЧШЕ ДОМА

Эффективность макдональдизации (если считать ее эффективной) не экономит деньги потребителей. Например, несколько лет назад, одна порция газировки стоила владельцу франшизы 11 центов, но продавалась по 85 центов<sup>8</sup>. Фаст-фудный обед на семью из четырех человек запросто мог стоить тогда 20–25\$. Если эту же сумму потратить на закупку ингредиентов, и приготовить обед дома, то еды получилось бы больше. Хотя пища из «Меню на 1 доллар» действительно дешева, считая по количеству пищи на единицу денег, однако один специалист по питанию указывает, что это «менее экономно» с точки зрения получаемых питательных веществ<sup>9</sup>.

Как показал Коэн на примере с банкоматами, люди часто дополнительно платят за столкновение с бесчеловечностью и неэффективностью рациональных систем. Большой успех макдональдизированных систем, их стремление просочиться во все сферы общества, а также желание очень многих заняться подобным бизнесом, — все говорит о том, что подобные системы приносят гигантские прибыли.

Боб Гарфилд в своей статье «Как я потратил свои каникулы в «Диснее» (и на «Диснея»)» подсчитал, сколько стоят макдональдизированные развлечения<sup>10</sup>. Гарфилд повез семью в «Walt Disney World», который, по его мнению, стоит называть не «Мир Уолта Диснея», а «Мир Дороговизны». Пятидневные каникулы в 1991 г. обошлись ему в 1700\$; один

только вход в «Disney World» стоил 551,30\$. А ведь цены растут. Сегодня стоимость входа для семьи из четырех человек на 5 дней вдвое больше. Гарфилд вычислил, что за 5 дней у них в течение менее семи часов была «радость, радость и радость. Это значит я платил по 261\$ за ч/р (час радости)». Так как большую часть времени в «Волшебном королевстве» они провели в автобусах, «в очередях и переходах с места на место, все 14 аттракционов в сумме радовали нас только 44 минуты»<sup>11</sup>. Таким образом, то, что обычно считается дешевым семейным отдыхом, оказалось довольно дорогим развлечением.

### ФАЛЬШИВОЕ ДРУЖЕЛЮБИЕ: «ПРИВЕТ, ДЖОРДЖ!»

Из-за того, что рестораны фаст-фуда запрещают или даже искореняют настоящую благожелательность, работникам и посетителям остаются либо нечеловеческие отношения, либо «фальшивая благожелательность». Правило № 17 для работников «Burger King» гласит: «Всегда улыбайся»<sup>12</sup>. Служащим «Roy Rogers», которые некогда говорили мне «счастливого пути», когда я платил за еду, на самом деле, совершенно не было интересно, что случится со мной на этом «пути». Это явление в обобщенном виде прекрасно иллюстрируются всеми теми многочисленными работниками, которые говорят «Хорошего вам дня!», когда клиенты уходят. В действительности им нет никакого дела до того, как у клиента пройдет остаток дня. Они просто в вежливой и ритуализированной форме говорят ему «Проваливай», или просто так обозначают, что переходят к следующему клиенту.

В компании «NutriSystem» консультанты получают целый список того, что им нужно делать, чтобы заставить клиентов вернуться. Их обязывают «с энтузиазмом приветствовать клиента, обращаясь к нему по имени». Знание имени создает фальшивое ощущение дружелюбия, как и приветствие «с энтузиазмом». Консультантам выдают маленькую, блестящую карточку, озаглавленную «Индивидуальный подход вкратце». На карточке выписаны индивидуальные приветствия и псевдо-персональные реакции на проблемные ситуации. Например, если клиенты указывают, что им кажется, будто бы их мало поддерживают в их борьбе с ожирением, протокол предписывает консультанту ответить: «Я счастлив(а) вас видеть. Я думал(а) о вас. Как продвигается ваша программа?». Действительно ли консультант рад видеть клиента? Действительно ли он думал о нем? И действительно ли его интересует, как идут дела у клиента? В макдональдизированном обществе совершенно ясно, каковы ответы на эти вопросы.

В компьютеризированных письмах, или «junk mail» (мусорной почте.— *Прим. перев.*), кипами которой нас заваливают каждый день, очень большое внимание уделяется тому, чтобы они выглядели индивидуализированными<sup>13</sup>. Точно так же, когда мне звонят телемаркетологи, они часто начинают с фразы «Привет, Джордж!». В большинстве случаев сразу понятно, что компьютер сгенерировал письмо на основании базы данных имен. Эти письма полны того фальшивого дружелюбия, которым некогда лучились работники «Roy Rogers». Например, в них часто берется приятельский тон, призванный заставить людей поверить, что глава некой фирмы всерьез опечален тем фактом, что они, например, не



покупали в его магазине или не использовали его кредитную карточку последние несколько месяцев. Один мой друг получил письмо от франшизы «The Lube Center» через несколько дней после того, как он сделал там смазку машины (отметьте использование его имени и «глубокую» личную озабоченность):

«Дорогой Кен,

Мы хотим **ПОБЛАГОДАРИТЬ** тебя, что ты выбрал «The Lube Center» для того, чтобы позаботиться о смазке своей машины...

Мы рекомендуем тебе регулярно менять масло... Мы еще пришлем тебе маленькую открытку... Она поможет тебе *вспомнить*, когда в следующий раз надо будет провести обслуживание машины...

Мы тратим много сил и времени на должную тренировку наших сотрудников для того, чтобы они обслуживали тебя так, как ты этого действительно заслуживаешь...

Холли О'Нил/Шейн Уилльямс

Менеджмент «The Lube Center» [курсив автора книги]»

Несколько лет назад я получил следующее послание от конгрессмена Лонг-Айленда, хотя я и жил в Мэриленде. Тот факт, что я никогда в жизни не встречал конгрессмена Дауни и ничего о нем не знал, не помешал ему написать мне «личное» письмо:

«Дорогой Джордж,

В это трудно поверить, но я выдвигаю свою кандидатуру в Конгресс на **ДЕВЯТЫЙ** срок!..

Когда я вспоминаю 8660 голосов, поданных за меня в прошлом... я понимаю, сколько битв *мы выиграли с тобой вместе*...

Пожалуйста, дай мне знать, что я могу рассчитывать на тебя.

Искренне твой,

Том Дауни [курсив автора книги]

Один корреспондент «Washington Post» предлагает такую критику фальшивого дружелюбия в «мусорной почте»:

«Разбрасывая по своим рекламным предложениям имена и приятные намеки на личные обстоятельства, знание о которых было выцарапано из компьютерных баз данных, маркетинговые организации пытаются создать иллюзию близости. На самом деле, эти технологии ведут к *дискредитации и деградации близости*. Это обман, заменяющий искусственными вставками настоящие чувства. В конечном счете, и сами эти рекламы предлагают синтетический заменитель чего-то подлинного»<sup>14</sup>.

Но при всей своей фальшивости, такая «мусорная почта» призвана осуществлять контроль над клиентами, заставляя их делать то, что нужно.

Стоит упомянуть в этом контексте поздравительные открытки и электронные открытки, присылаемые по Интернету. И там и там — фальшивое дружелюбие.

### РАСКОЛДОВЫВАНИЕ: КУДА ДЕЛОСЬ ВОЛШЕБСТВО?

Один из самых важных тезисов Макса Вебера говорит, что в результате рационализации западный мир все более и более расколдовывается<sup>15</sup>. «Волшебные элементы», которыми характеризуется мировоззрение менее рационализованных обществ, понемногу исчезают<sup>16</sup>. Таким образом, вместо мира,

где господствует очарование, волшебство и тайна, мы получаем тот, где все ясно, просто и плоско, логично и рутинно. Как выразился Шнайдер: «Макс Вебер рассматривал историю как путь от глубоко околдованного прошлого к расколдованному будущему — путешествие, которое постепенно лишает природный мир и его волшебных свойств, и его способности что-либо значить»<sup>17</sup>. Процесс рационализации, по определению, ведет к утере некоего качества — околдованности — которое некогда было очень важно для людей. Хотя мы, без сомнения, многое получаем от рационализации общества в целом, и от рационализации сфер потребления в частности, мы также теряем нечто, имеющее большую, хотя и трудно определимую, ценность. Посмотрим, как элементы макдональдизации подрывают околдованность мира.

В эффективных системах нет места ничему, что отдает околдованностью, и они систематически это искореняют. Все волшебное, таинственное, фантастическое, мечтательное и т.п. считается неэффективным. Околдованные системы пользуются крайне запутанными путями и средствами для решения задач, а подчас в них даже нет конечной цели. Эффективные системы таких пустых блужданий не приемлют, и люди, их разрабатывающие и проектирующие, пойдут на все, лишь бы от них избавиться. Стремление к уничтожению пустых и бесцельных движений — это одна из причин, почему Вебер считал рационализированные системы расколдованными.

Околдованность имеет больше отношения к качеству, чем к количеству. Магия, фантазия, мечты и все подобное теснее связаны с внутренней приро-

дой опыта и его качественными аспектами, нежели, скажем, с количеством переживаний, который кто-то получает, или с размерами среды, в которой эти переживания случаются. Акцент на производстве и получении большого количества переживаний приводит к уменьшению волшебных свойств в каждом из них, взятом по отдельности. Иначе говоря, сложно представить себе массовое производство волшебства, фантазии или грез. Такое массовое производство — обычное дело в кино, но «подлинной» околдованности трудно, если вообще возможно, добиться в средах, созданных для того, чтобы часто и с огромным пространственным охватом поставлять товары и услуги. Массовое производство подобных вещей практически наверняка скажется на их волшебных свойствах.

Из всех элементов рационализации наиболее враждебна к околдованности предсказуемость. Волшебные, фантастические или сказочные переживания почти по определению непредсказуемы. Ничто так легко не разрушит очарование какого-либо переживания, как возможность его предсказывать и устраивать регулярно.

Контроль и нечеловеческие технологии, которые дают контроль, также враждебны околдованности. Как правило, фантазия, волшебство и грезы не подчиняются управлению извне; по сути, именно их независимость от чего-либо и придает им очарование. Фантастические переживания возможны везде; все может случиться. Подобная непредсказуемость явно не нужна в строго контролируемой среде. И если некоторые люди мечтают о строгом и тотальном контроле, то для большинства это — чистый ужас. Тоже самое можно сказать о нечеловеческих техно-

логиях. Холодные, механические системы обычно являются антитезой мира мечты, ассоциируемого с околдованностью. И снова, хотя кое-кто может грезить о нечеловеческих технологиях, они скорее кошмарны, чем волшебны.

Как мы видим, макдональдизация связана, если не сказать неразрывно переплетена, с расколдовыванием. Мир без очарования и тайны — еще одно иррациональное следствие растущей рациональности.

### ОПАСНОСТЬ ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ И ПРИРОДНОЙ СРЕДЫ: ДАЖЕ ВАШИ ПИТОМЦЫ ПОД УГРОЗОЙ

Поступательная рационализация угрожает не только мечтам, но и здоровью и, может быть, даже жизням людей. Один пример — это опасность, исходящая от содержимого большей части фаст-фуда: много жира, холестерина, соли и сахара. Такая еда — последнее, что нужно американцам, многие из которых страдают от ожирения, высокого уровня холестерина, высокого давления и диабета. Сейчас немало говорят об эпидемии лишнего веса (коснувшейся и детей), и многие наблюдатели винят в ней индустрию фаст-фуда — ее блюда и их содержимое — а также (не затихающий) интерес к «сверхразмерам» (хотя сейчас такие термины используют с осторожностью)<sup>18</sup>.

Последние годы критиковали многие ингредиенты фаст-фуда, но только недавно внимание было уделено тому факту, что эта еда обычно очень богата транс-жирами (особенно теми, что получаются из частично гидрогенизированного растительного масла). Транс-жиры не только плохи сами по себе,

они могут повысить уровень «плохого» холестерина (LDL) и понизить уровень «хорошего» (HDL), что увеличивает вероятность инфаркта. Транс-жиры широко используются в ресторанах фаст-фуда потому что:

- Они дешевы
- Они долго не портятся
- С маслами, в состав которых они входят, очень просто работать
- Они продлевают срок хранения многих продуктов<sup>19</sup>

Другими словами, эти масла широко используются потому, что они — идеальный макдональдизированный продукт. Они недороги (просчитываемость), долго хранятся (просчитываемость), с ними легко работать (эффективность) и все, что производится с их участием, тоже долго хранится (просчитываемость).

Хотя в некоторых странах (например, в Дании) выпущены законы, ограничивающие содержание транс-жиров в пище, в США полагают достаточным обязать рестораны фаст-фуда просто указывать в меню их процентный состав. «Макдональдс» медленнее, чем многие его конкуренты (например, «Wendy's») сокращает содержание транс-жиров<sup>20</sup>. Тем не менее, к началу 2007 г. даже «Макдональдс» разработал новый способ поджаривания картошки без транс-жиров, хотя возможно на американском рынке он не будет использоваться ближайшие год или два (или больше)<sup>21</sup>.

Негативное влияние фаст-фуда на здоровье не ограничивается одними Соединенными Штатами.

Распространение ресторанов и упор на огромные порции ведет к эскалации медицинских проблем (например, диабета) в различных частях света, на Дальнем Востоке в целом и во Вьетнаме в частности<sup>22</sup>. Сравнительное исследование 380 районов канадской провинции Онтарио показало, что там, где находится больше ресторанов фаст-фуда, более вероятен рост случаев острого коронарного синдрома и смертности в результате сердечнососудистых заболеваний<sup>23</sup>.

Рестораны фаст-фуда, способствуя образованию дурных пищевых привычек у детей, вносят свой вклад и в развитие проблем со здоровьем в будущем. Нацеливая свою рекламу на детей, рестораны выращивают не только пожизненных приверженцев фаст-фуда, но и людей, пристрастившихся к соли, сахару и жирам<sup>24</sup>. Одно интересное исследование продемонстрировало, что здоровье детей иммигрантов ухудшается тем сильнее, чем дольше они прожили в США, во многом из-за того, что их диета все больше сравнивается с вредной диетой американских детей<sup>25</sup>. Компания «Disney» даже разорвала свои очень длительные и взаимовыгодные отношения с «Макдональдсом» из-за растущей тревоги по поводу связи между фаст-фудом и детским ожирением<sup>26</sup>. Один социолог, занимавшийся изучением детей иммигрантов, заявил: «Макдональдизация мира вовсе не означает прогресс, когда речь заходит о диете»<sup>27</sup>.

Нападки на индустрию фаст-фуда за ее вредное воздействие на здоровье продолжают уже много лет. Некоторые франшизы были вынуждены отвечать, предлагая все больше полезных салатов, хотя соусы для них по-прежнему полны соли

и жира. И по-прежнему большинство посетителей «Макдональдса» заказывает «Биг Мак», жареную картошку и коктейль, что дает им 1000 калорий очень невеликой пищевой ценности. Тенденция увеличивать порции только усугубила проблему. Замена обычного шоколадного коктейля на тройной повысила калорийность стандартного набора «Макдональдса» до 1690 калорий. А одна «Двойная Громадина» с сыром в «Burger King» дает 960 калорий (и 63 грамма жира)<sup>28</sup>.

Хотя «Макдональдс» (и прочие компании) отвечают на критику, слегка изменяя меню, их реакция проявляется и в рекламных кампаниях. В одной рекламе Рональд Макдональд показан как «спортивный парень», жонглирующий овощами и уворачивающийся от пролетающих клубничин, и в кадре не появляется ни одного бургера. Однако эксперты видят в таких рекламах то, чем они являются — привлечение внимания — а между тем «Макдональдс» продолжает предлагать жирную, высококалорийную пищу и огромные порции. Учитывая эпидемию детской тучности, необходимо проявить внимание в первую очередь к гигантским суммам, потраченные на рекламу подобной пищи детям<sup>29</sup>.

Макдональдсизация несет с собой и более непосредственные угрозы здоровью. Реджина Шрамблинг связывает вспышки таких болезней, как сальмонеллез, с рационализацией птицеводства:

«Сальмонеллы расцвели в птицеводстве только тогда, когда «мясо» стало лишь словом из четырех букв для многих американцев, решивших, что они действительно хотят, чтобы в каждой кастрюле каждый вечер была курятина. Но птицы — это не машины: вы не



можете просто разогнать конвейер, чтобы увеличить выпуск. Где-то чем-то надо пожертвовать — и в данном случае это была безопасность. Птицы, ускоренно выращенные до размеров, пригодных для жарки, убитые, экстренно потрошенные и ощипанные, и в таких огромных количествах не могут быть самой чистой едой в супермаркете»<sup>30</sup>.

Шрамблинг также связывает сальмонеллез с рационализированным производством яиц, фруктов и овощей<sup>31</sup>.

Вспышки заболеваний, вызванных кишечной палочкой (*E.coli*), стали чаще в последние годы, и индустрии фаст-фуда лучше обратить внимание на этот факт. В самом деле, первые сообщения об этих инфекциях в связи с «Макдональдсом» в США появились в 1982 г. Чуть позже «Hudson Foods», компания-производитель фасованного мяса и поставщик, среди прочих, «Макдональдса» и «Burger King», была вынуждена выйти из бизнеса потому, что источником распространения *E.coli* оказались ее замороженные гамбургеры<sup>32</sup>. Гамбургеры несут особую тяжесть вины, потому что кишечная палочка передается от животного к животному, и в конечном итоге их смесь оказывается в гамбургере, сделанном из мяса бычков, некоторые из которых были инфицированы. Это мясо становится котлетой и замораживается, и рассылается по всему миру. Индустрия фаст-фуда ответила на распространение *E.coli* тем, что котлеты стали готовиться при более высокой температуре, чтобы убить бактерии, но кишечная палочка отыскала дорогу в другие виды высоко-макдональдизированной еды, чье количество постоянно растет (например, в готовые салаты и шпинат)<sup>33</sup>.

На фаст-фуд злятся не только диетологи и эпидемиологи, но и экологи; «Макдональдс» и макдональдизация самыми разными способами негативно влияют на окружающую среду. Например, индустрия фаст-фуда напрямую ответственна за гигантский рост производства мяса (проектируемое увеличение с 220 миллионов тонн в 1999–2001 гг. до 465 миллионов тонн в 2050 г.) и его потребления. Сразу несколько экологических проблем, таких как истощение почвы, изменение климата, загрязнение воды и воздуха, дефицит воды и сокращение биологического разнообразия связаны с ростом мясного производства<sup>34</sup>. Крупные свинофермы производят огромное количество навоза, который в конечном итоге попадает в реки и в нашу питьевую воду; из-за этого заражения воды люди болеют, а у женщин чаще случаются выкидыши<sup>35</sup>. То, что животных на фермах-фабриках пичкают антибиотиками, приводит к тому, что у бактерий вырабатывается резистентность, а, следовательно, люди подвергаются еще большему риску<sup>36</sup>. Аквакультура создает схожий комплекс проблем для здоровья людей и для природы<sup>37</sup>.

Еще одно негативное воздействие на экологию связано с выращиванием единообразного картофеля, необходимого для изготовления фирменного предсказуемого блюда. Огромные картофельные фермы на тихоокеанском Северо-Западе, основаны на экстенсивном использовании химикатов. Кроме того, требование поставлять идеальный картофель заставляет отвергать весь остальной, который идет на корм скоту или перерабатывается в удобрения. В подземных водах этого региона сейчас выявлено повышенное содержание нитратов, которые попали туда из удобрений и отходов животных<sup>38</sup>.

Индустрия фаст-фуда сама производит гигантское количество отходов, некоторые из которых естественным образом не разлагаются. Всем в глаза бросаются обертки в сельской местности. Ежегодно одному только «Макдональдсу» приносятся в жертву бесчисленные квадратные километры лесов, необходимых для производства картона<sup>39</sup>. Индустрия фаст-фуда пожирает леса целиком, даже хотя кое-где картонные упаковки заменили на пенопластовые. На самом деле, нынешняя тенденция — это возвращение к бумажным (и другим биоразлагаемым) материалам; практически неуничтожаемый пенопласт скапливается на свалках, образуя настоящие горы, который не исчезнут еще многие годы, если вообще когда-нибудь это произойдет. В целом, несмотря на все усилия индустрии фаст-фуда решить проблему отходов, частично она в ответе за самые страшные беды: глобальное потепление, разрушение озонового слоя, истощение природных ресурсов и разрушение природных ареалов.

Конечно, все вышеуказанное — лишь верхний слой экологических проблем, вызванных макдональдсизацией и фаст-фудом. Приведу еще один конкретный пример: кормление гигантских стад мясного скота неэффективно и ведет к чудовищным последствиям для природной среды. Для нас было бы гораздо эффективней самим есть это зерно, чем потреблять в гораздо меньших количествах мясо, получившееся из накормленных им быков и коров. В более общем смысле, губительное воздействие на природу всей планеты связано с тем, что является неотъемлемой частью скоростного, сверхмобильного современного образа жизни с его высоким энергопо-

треблением. Хотя невозможно точно подсчитать, как именно проявляется эта связь, нет никаких сомнений, что индустрия фаст-фуда и макдональдизация в целом — это один из главных виновников многих глобальных бед<sup>40</sup>.

Макдональдизированные системы угрожают даже домашним питомцам. На животных влияют многие из тех же экологических проблем, что воздействуют на людей (в то время, что я пишу это, корм массового производства из Китая заставляет их болеть, а некоторых даже убивает), но вдобавок они сталкиваются со специфическими, касающимися только их опасностями. В сетевых гипермаркетах для домашних животных (таких как «PETCO» и «PETsMART») еще недавно при стрижке собак использовали автоматические сушилки. Порой собак держат в клетках под этими сушками слишком долго. Одни погибают, другие отделываются серьезными ранами. Как сказал учредитель группы мониторинга и предотвращения несчастных случаев при уходе за домашними животными (GASP): «Оставлять собаку без присмотра под включенной электросушкой — это безумие. Они обращаются с животными как с машинами на конвейере»<sup>41</sup>.

Кстати, о сборочном конвейере. Он действительно помогает производить по несколько миллионов машин в год, но все эти машины только усугубляют ситуацию с экологией. Их выхлопы загрязняют воздух, землю и воду, а разрастающаяся сеть шоссе и дорог покрывает шрамами сельскую местность, а еще мы не должны забывать о тех людях, которые каждый год тысячами гибнет или калечится в автоавариях. Именно широкое использование автомобилей привело к появлению индустрии фаст-фуда, а сама

природа ресторанов фаст-фуда (их расположение и их «проездные окошки») поощряет их дальнейшее использование.

### ГОМОГЕНИЗАЦИЯ: В ПАРИЖЕ ВСЕ ТО ЖЕ САМОЕ

Еще один иррациональный эффект макдональдизации — растущая гомогенизация. Куда бы вы ни отправились в США или даже в другую страну, вы, скорее всего, встретите те же самые товары, предлагаемые совершенно одинаково. Повсеместное распространение франшиз в Соединенных Штатах означает, что люди вряд ли заметят отличия между разными регионами и городами<sup>42</sup>. В глобальном масштабе, путешественники встречают все больше однообразия и все меньше разнообразия. Экзотические уголки планеты все сильнее привлекают американские сети фаст-фуда как места для устройства очередного ресторана.

Кроме того, во многих странах владельцы ресторанов все шире приспособливают модель «Макдональдса» к местной кухне. В Париже туристов шокирует засилье американских ресторанов, но еще больше — невероятное число их туземных разновидностей, например, фаст-фудных «круассантерий». Раньше казалось, что французы, которые считают круассаны чем-то священным, не допустят рационализации их производства и продажи, но именно это и произошло<sup>43</sup>. Распространенность таких заведений в Париже говорит о том, что многие жители готовы пожертвовать качеством ради скорости и эффективности. И можно спросить себя: если даже парижский круассан можно приручить и трансформировать в успешно продаваемый фаст-фуд, то какое блюдо нельзя?

Распространение американского и местного фаст-фуда означает все меньше разнообразия на планете. В процессе этого человеческое стремление к новым переживаниям ограничивается, если не подавляется полностью. Его сменяет желание единообразия и предсказуемости.

Макдональдизированным институтам редко удастся создавать целиком новые и отличные от прежних продукты. Вспомним неудачные эксперименты Рэя Крока, особенно с «Хулабургером». Однако, такие системы обычно преуспевают в продаже уже знакомых продуктов и услуг в новой яркой обстановке и упаковке, которые легко тиражируются. Например, в одном ресторане фаст-фуда обычный гамбургер заворачивают в яркую упаковку и продают его в карнавально-праздничной обстановке, слегка варьирующейся от одного заведения до другого. То же самое касается многих других проявлений макдональдизации. К примеру, компания «Jiffy Lube» и ее имитаторы продают самое обычное автомобильное масло и работу по смазке, но делают это немного иначе, не так, как раньше.

Как франшизы стирают различия между товарами и услугами, так и каталоги заказов по почте сглаживают разницу между временами года. Когда колумнист Эллен Гудмен получила рождественский каталог в начале осени, то поняла: «Складывание единого общенационального рынка заказов по почте привело к появлению особой категории каталогов, для владельцев которых абсолютно не важны различия в сезонах и регионах. С их точки зрения праздники поспевают и созревают при помощи химических ускорителей по дороге в ваш дом... Но я отказываюсь от ускоренной перемотки осени»<sup>44</sup>.

### ДЕГУМАНИЗАЦИЯ: КАК ЧИСТЯТ НОС В «КОРЫТЕ И ВАРЕВЕ»

Дегуманизирующее влияние макдональдизации — вот главная причина, по которой ее можно считать иррациональной, а, в конечном счете, и неразумной. Например, индустрия фаст-фуда предлагает своим служащим не работу, а «мак-работу»<sup>45</sup>. Как выразился один из сотрудников «Burger King»: «тут может работать даже законченный идиот, тут все очень просто», и «это может делать и дрессированная обезьяна»<sup>46</sup>. Работники используют лишь небольшую часть своих навыков и способностей. Минимальные требования к профессиональным навыкам в ресторанах фаст-фуда иррациональны.

С точки зрения работника, «мак-работа» иррациональна потому, что она не дает ему ни удовлетворения, ни стабильности. Работникам редко позволяют делать что-либо, имеющее отношение к их профессиональным умениям и не поощряют творческих порывов. В результате развивается сильное отвращение к работе, неудовлетворенность, отчуждение, прогулы и текучесть кадров<sup>47</sup>. В индустрии фаст-фуда самый высокий уровень текучести кадров по США — примерно 300% в год<sup>48</sup>. Это значит, что в среднем один работник этой сферы держится около 4 месяцев, а рабочая сила в целом обновляется три раза год.

Хотя простой и повторяющийся характер работы легко позволяет найти замену ушедшим, подобная текучесть нежелательна как с точки зрения организации, так и работников. Ясно, что было бы лучше удерживать сотрудников подольше. Высокая текучесть кадров означает рост лишних расходов,

на наем и обучение. Кроме того, отказ от использования профессиональных навыков персонала иррационален для любой организации, так как она может получить от работников больше за те же деньги, что она им платит, сколь малы бы они ни были.

Известно, как автомобильный конвейер ежедневно дегуманизирует жизнь тех, кто на нем работает. Хотя Генри Форд ощущал, как мы это видели, что сам бы не выдержал такого утомительного однообразия, он полагал, что большинство людей, якобы обладающих ограниченными психическими способностями и ни на что особенно не пригодных, вполне с этим справятся. Он говорил: «Я не верю, что монотонный труд как-то травмирует человека... Самые тщательные исследования не выявили ни одного случая, когда ум человека в результате такого труда повредился или зачах»<sup>49</sup>. Однако, объективные свидетельства разрушительного воздействия конвейера на психику заметны по высокому уровню прогулов, опозданий и текучести кадров. В целом, большинство людей считают работу на конвейере отчуждающей и отвратительной. Вот как ее описывает один из рабочих:

«Я стою на одном и том же пяточке, площадью примерно в два или три квадратных фута, целую ночь. Единственное время, когда можно остановиться — это когда выключается сам конвейер. Мы обрабатываем тридцать две детали машины, это наш набор, по сорок восемь таких наборов в час, и по восемь часов. Тридцать два на сорок восемь на восемь. Представляете, сколько раз за день я нажимаю одну и ту же кнопку?»<sup>50</sup>



У другого рабочего примерно такие же взгляды: «Ну, что тут рассказывать? Приходит машина, я ее свариваю; приходит — свариваю; приходит — свариваю. Сто один раз в час». Третий более саркастичен: «Ну да, в покрасочном цехе много разнообразия... Ты пристегиваешь шланг, пускаешь краску и разбрызгиваешь ее. Пристегиваешь, пускаешь, разбрызгиваешь; пристегиваешь, пускаешь, разбрызгиваешь, зеваешь; пристегиваешь, пускаешь, разбрызгиваешь, чешешь нос»<sup>51</sup>. Еще один так суммирует ощущение дегуманизации: «иногда я чувствую себя роботом. Ты нажимаешь кнопку и идешь туда-то. Ты сам становишься механической гайкой»<sup>52</sup>.

Отчуждение затрагивает не только тех, кто трудится на автомобильном конвейере, но и тех, кто работает в других областях, выстроенных, хотя бы частично, по тому же принципу<sup>53</sup>. В нашем макдональдизированном обществе конвейер имеет отношение ко многим из нас и ко многим отраслям. Требования мясо-фасующей промышленности (которая сильно зависит от заказов из ресторанов фаст-фуда) виноваты, по крайней мере, частично, в растущей дегуманизации — нечеловеческой работе в бесчеловечных условиях. Рабочие низведены до уровня шестеренок на особых конвейерах по забою и разделке животных. Они вынуждены производить монотонные и физически тяжелые операции с животными, которые, может быть, еще даже не умерли. Часто они покрыты с ног до головы кровью и стоят в ее лужах. Они размахивают очень острыми ножами в непосредственной близости от других рабочих. В результате — чрезвычайно высокий уровень травматизма (и даже смертности) на рабочем месте, а о мелких порезах просто не сообщают из боязни

увольнения. Так как рабочие часто — нелегальные иммигранты, они почти всегда подчинены капризам менеджера, который волен нанять их или прогнать по одному своему желанию. Менеджер может просто игнорировать ужасающие условия, в которых трудятся эти бесправные люди, а может их сделать еще более жуткими<sup>54</sup>.

Рестораны фаст-фуда дегуманизируют посетителей. Когда люди едят внутри своеобразного конвейера, то превращаются в автоматы, совершающие требуемые операции, и не испытывающие благодарности ни за саму пищу, ни за сопутствующие ощущения. Максимум, за что можно похвалить подобный обед, это за эффективность и быстроту.

Некоторые клиенты порой могут даже почувствовать, что их кормят, будто скот. Эта тема была обыграна в одном телевизионном скетче программы «Saturday Night Live» про маленькую сеть фаст-фуда. В скетче несколько молодых клерков узнают о том, что рядом открылась новая закусовая «Корыто и варев», и решают ее посетить. Когда они входят внутрь, им на шею надевают слюнявчики. Затем они видят нечто, напоминающее вытянутое в длину корыто для свиней, полное перцев чили, которое регулярно наполняет из ведра официантка. Посетители утыкаются лицом в это корыто и движутся вдоль него, набивая себе в рот перца, сколько влезет, и явно принимая по пути «ответственные деловые решения». Время от времени они отрываются от корыта и поглощают немного пива из общего «таза с варевом». Закончив «трапезу», они платят по счетам своим «носом». Так как их физиономии покрыты перцем, то им буквально «чистят нос» перед выходом из ресторана. Последнее, что мы видим

в скетче — как стадо юных клерков выводят из ресторана, который закрылся на полчаса для «чистки». «Saturday Night Live» явно высмеивали тот факт, что рестораны фаст-фуда обращаются с посетителями, как с животными.

Клиентов дегуманизируют посредством протоколов и других способов сделать общение единообразным. «Единообразие неприемлемо там, где происходит человеческое общение. Взаимодействие массового производства кажется клиентам дегуманизирующим, если рутинизация очевидна, и манипуляционным, если нет»<sup>55</sup>. Другими словами, дегуманизация происходит, когда предписанные взаимодействия занимают место подлинных человеческих отношений. В разборе «Walt Disney World», который проделал Боб Гарфилд, дается еще один пример дегуманизации клиентов:

«Я в самом деле думаю, что там изначально было и веселье, и живое воображение, но только оно встретилось с отштампованной, отлитой по единому инженерному образцу фантазией, а это означает — с полным отсутствием фантазии.

Во всем, начиная с разветвленной сети желобов и стойл, через которые людей прогоняют к аттракционам, до леденящего душу обращения сотрудников в манере «а-ля степфордские жень»<sup>56</sup>, до принудительно очищенных от соринки площадок и постоянного ощущения тоталитарного порядка северо-корейского образца, до явственно пассивного характера самих развлечений, «Disney World» оказался полной противоположностью фантазии, исключительным техноспектаклем...

«Disney» вовсе не расковал воображение, он, в основном, с успехом сковал его. Как и конвейерные

«машинь» и «лодки», которые везут вас по стальным рельсам через декорации «Белоснежки», «Мира движения» и «Автогоноку», «Disney World» оказался тяжелым, высокоточным, компьютерно-управляемым механизмом, доставляющим примерно 30 миллионов посетителей в год точно такие же просчитанные, неизменные, тщательно выверенные переживания радости. Этот мир развлекает посетителей, не уделяя им ни малейшего внимания. Он взывает ко всем, но внутри человека ничто не откликается на этот пустой зов...

Представьте себе, например, как вы совершаете фальшивое погружение в подлодке ради фальшивого путешествия мимо фальшивых кораллов и фальшивых водорослей, при этом прекрасно зная, что в часе езды от вашего дома есть два изумительных огромных аквариума в зоопарке»<sup>57</sup>.

Таким образом, вместо того, чтобы будить воображение и творчество, «Disney World» организует переживание чего-то, что полностью губит воображение и творчество, и, в конечном счете, обращается в нечеловеческий опыт.

### **Индустрия фаст-фуда: «забегаловок» больше нет**

Я уже указал несколько дегуманизирующих аспектов индустрии фаст-фуда. Еще один пример касается того, как контакты между людьми сводятся к минимуму. Отношения между персоналом и посетителями в лучшем случае мимолетные. Так как персонал обычно работает на полставки, и работники задерживаются всего на несколько дней, даже у регулярных посетителей редко завя-

зываются с ними личные отношения. Прошли те времена, когда каждый должен был либо хорошо знать официантку, либо заказывать еду на скорую руку в ближайшей забегаловке. Теперь таких мест, где кто-то из персонала знает, кто вы такой и что вы обычно заказываете, становится все меньше и меньше. Быстро разоряются те заведения, которые Рэй Ольденберг называет «местами третьего типа», локальные кафе и таверны<sup>58</sup>.

Контакты между работниками и посетителями ресторана фаст-фуда и продолжают каждый раз очень недолго. Чтобы сделать заказ у стойки, получить еду и заплатить за нее, много времени не требуется. И работники, и посетители чувствуют необходимость спешить и освободить место для следующего клиента<sup>59</sup>. Для того, чтобы пообщаться, у них практически нет времени. Это даже более верно для «проездных окошек», где, благодаря ускоренному обслуживанию и физически присутствующим перегородкам, служащий еще более далек.

Все эти чрезвычайно безличные и анонимные отношения устанавливаются благодаря тому, что персонал специально обучают общаться с клиентами в строго ограниченной, театрализованной манере. В результате посетителям начинает казаться, что они имеют дело с автоматами, а не с живыми людьми. С другой стороны, ожидается, что клиенты торопятся, и часто так и бывает на самом деле, поэтому они мало что могут сказать служащему «Макдональдса». В самом деле, можно утверждать, что одной из причин успеха ресторанов фаст-фуда является то, что они подстраиваются под наше убыстренное и безличное общество. Люди в современном мире хотят побыстрее вернуться к делам, не прерываясь

на необязательные разговоры. Рестораны фаст-фуда обеспечивают их точно тем, что им нужно.

Другой потенциально возможный тип контактов в ресторанах фаст-фуда тоже весьма ограничен. Так как работники задерживаются всего на несколько месяцев, между ними вряд ли могут развиваться удовлетворительные отношения. Им помог бы завязаться продолжительный стаж, ведь более стабильные служащие скорее соберутся вместе после работы или на выходные. Но временная или частичная занятость в ресторанах фаст-фуда и других макдональдизированных средах просто уничтожает возможность подобных личных взаимоотношений среди сотрудников.

Контакты между посетителями тоже сводятся к минимуму. Хотя, некоторые рекламные ролики «Макдональдса» и пытаются убедить, что дела обстоят иначе, те времена, когда люди встречались в кафе или столовых за чашкой кофе и тарелкой еды и жаждали пообщаться, давно миновали. Рестораны фаст-фуда явно не поощряют подобных устремлений. Единственным исключением кажется «Starbucks», но, как мы увидим в десятой главе, это скорее миф, чем реальность.

### **Семья: кухня как заправочная станция**

Рестораны фаст-фуда негативно влияют на жизнь семьи, особенно на так называемый «семейный ужин»<sup>60</sup>. Рестораны фаст-фуда не располагают к долгой, расслабленной трапезе, полной неспешных разговоров. Кроме того, благодаря существованию таких ресторанов, подросткам легче уйти на ужин из дома и провести его с друзьями, оставив остальную часть семьи есть где-то еще или в другое время. Ко-

нечно, «проездные окошки» еще больше сокращают возможность семейного ужина. Семья, торопливо жуящая пищу в машине, по пути куда-то еще, вряд ли наслаждается «драгоценными минутами» человеческого общения.

Вот как один журналист описывает произошедшие в этой области перемены:

«Члены семьи, которые ужинают в «Colonel's», раскачиваясь на пластиковых стульях, или на чем-то еще, что предложил им ресторан, произносят ли они благодарственную молитву перед тем, как взять с тарелки зажаренную до хрустящей корочки ножку цыпленка? А отец семейства, расспрашивает ли он подробно своего малыша, как тот провел день, если вдруг вспоминает, что забыл пикули и рысью несется к стойке за чем-то еще? А внимательная мать, считает ли она окружающую атмосферу подходящей для того, чтобы поинтересоваться у крошки Милдред, как той удалось разобраться с французскими глаголами третьего спряжения? И, главное, прошел бы этот ужин как-то иначе, случись он дома, за поглощением уже готовой заморозки, которую разогрели в микроволновке, перед экраном телевизора?»<sup>61</sup>

В наше время так много рассуждают о распаде семьи, а ведь ресторанам фаст-фуда принадлежит решающий вклад в этот распад. И наоборот, в результате распада появляется больше готовых клиентов для этих же ресторанов.

Действительно, домашний ужин сейчас не так уж сильно разнится от трапезы в ресторане фаст-фуда. Семьи прекратили собираться на обед в 1940-х, а на завтрак — в 1950-х. Сегодня семейный ужин ожидает точно такая же участь. Даже дома он проходит

не так, как когда-то. Следуя модели фаст-фуда, люди скорее «подзаправляются», «поклевывают», «кусочничают» и «перекусывают», чем устраивают себе скромный банкет. А так как просто питаться им кажется неэффективным, семьи смотрят телевизор или играют в компьютерные игры с тарелкой в руках. Громкий гул, не говоря уж об отвлекающей силе телепрограмм, которые передают как раз во время ужина, таких как «Колесо Фортуны», или «визги» и «вой» компьютерных игр — все не слишком располагает к полноценному общению. Нам нужно решить, можем ли мы позволить себе эту, еще одну потерю:

«Совместная трапеза — прежде всего ритуал, побуждающий всю семью каждый день собираться вместе. Если мы ее лишимся, то нам придется изобрести новый способ быть семьей. Стоит задуматься, надо ли отказываться от удовольствия, которое предоставляет совместное поглощение пищи»<sup>62</sup>.

Ключевые технологии в разрушении семьи — это микроволновая печь и широкий выбор еды для нее<sup>63</sup>. Опрос «Wall Street Journal» показал, что американцы считают микроволновку своим любимым хозяйственным приспособлением. Как сказал один из исследователей, «по быстрдействию она даже рестораны фаст-фуда оставляет далеко позади, потому что не нужно ждать в очереди». Как правило, покупатели ищут блюда, которые требуют не более 10 минут обработки в микроволновке, тогда как в прошлом люди были готовы потратить полчаса или даже час на приготовление полноценного ужина. Этот упор на скорость, конечно, ведет к ухудшению качества, но большинство, кажется, не возражает:



«Сейчас мы не настолько зависимы от еды, как было раньше»<sup>64</sup>.

Скорость приготовления в микроволновке и большое количество соответствующих продуктов позволяет членам семьи есть в разное время и в разных местах. С такими продуктами, как «Kid's Kitchen», «Kid Cuisine» и «My Own Meals» (совершенно одинаковая замороженная еда) каждый ребенок может «смастерить» свое собственное блюдо. В результате, «если пищу «мастерят» или «облучают» в микроволновке, а не готовят, те качества семейной трапезы, которые придавали ей чувство надежности и благополучия, могут быть потеряны навсегда»<sup>65</sup>.

Между тем, прогресс, связанный с изобретением пищи для микроволновки, не стоит на месте. На некоторых упаковках появились особые полоски, которые синеют, когда пища готова к употреблению. Вскоре обещают сделать такие полоски, которые будут передавать информацию напрямую печи.

«Теперь, когда готовка еды свелась к нажатию кнопки, кухня может превратиться в нечто вроде заправочной станции. Члены семьи будут втягиваться внутрь, нажимать несколько кнопок, заправляться и отбывать. Чтобы убрать после еды, теперь достаточно выбросить в мусорный бак пластиковые тарелки»<sup>66</sup>.

Но семейная трапеза — не единственный аспект семейной жизни, которому угрожает макдональдизация. Например, уставшим и сильно занятым родителям теперь советуют не читать своим детям перед сном, а ставить им аудиозапись<sup>67</sup>. Кроме того, есть «виагра» (и подобные медикаменты). Хотя они могут оживить мужскую силу и улучшить отношения, они также могут создать проблемы между мужчинами

и их партнершами. Ведь, скажем, до сих пор ничего подобного для женщин не существует. В результате с возрастом может возникнуть напряжение между полным страсти мужчиной и потерявшей желание женщиной<sup>68</sup>. Вновь почувствовавшие вкус к половой жизни мужья могут обратиться к партнершам помоложе и поживее, что грозит разрушать уже установившиеся отношения.

### **Высшее образование: мак-лекции и мак-колледжи**

Современный университет во многом стал чрезвычайно иррациональным местом. Влияние макдональдизации очевидным образом проявляется в том, как студенты все больше относятся к профессорам, будто к обслуживающему персоналу индустрии фаст-фуда. Если «обслуживание» в классе не отвечает неким стандартам, студенты могут пожаловаться или даже начать вести себя оскорбительно по отношению к учителям. И студенты, и члены факультета все больше отталкиваются друг от друга в атмосфере, похожей на фабричную. Они могут чувствовать себя автоматами, управляемыми бюрократией и компьютерами, или скотом, который гонят на мясоперерабатывающий завод. Другими словами, опыт образования в подобной обстановке становится дегуманизирующим переживанием.

Массы людей, безличные общежития, громадные аудитории — все это затрудняет студентам знакомство друг с другом. Лекции в гигантских залах, строго рассчитанные по минутам, мешают узнать лично и преподавателей; в лучшем случае, студенты могут познакомиться с ассистентами на семинарах. Баллы (а они стали наваждением студентов, как количе-

ственный показатель их образования) выводятся из результатов прохождения тестов со множественным выбором, смоделированных на компьютере и оцениваемых безлично, часто даже подписанных не именем, а каким-нибудь номером. В результате студенты ощущают себя объектами, в которые заливается знания, пока они движутся по особой, обеспечивающей-информацией и выдающей-оценки образовательной ленте конвейера.

Конечно, технологические достижения ведут к еще большей иррациональности образования. И так минимальный контакт между учителем и учеником еще сильнее ограничивается учебой по Интернету, по телевидению, по закрытой телевизионной сети<sup>69</sup>, дистанционно, при помощи компьютерных инструкций и особых обучающих машин. С Интернет-обучением мы перешли на последнюю ступень дегуманизации образования — к исчезновению живого учителя и человеческих отношений между учителем и учеником. Там, где живые учителя все же остались, они редко бывают штатными профессорами, чаще всего — заезжими почасовиками («мак-лекторы» в «мак-колледжах»)<sup>70</sup>, к которым и университет, и студенты относятся как легко заменяемым работникам.

### **Здравоохранение: вы — просто номер**

Для врачей процесс рационализации тоже имел ряд дегуманизирующих последствий. В самом верху этого списка — факт перехода контроля из рук медиков к рационализированным структурам и институциям. В прошлом частнопрактикующие врачи обладали большой властью над собственной работой, и главными ограничителями тогда было

наблюдение со стороны коллег, равно как нужды и потребности больных. В рационализированной медицине внешний контроль растет и переходит к социальным структурам и институциям. Врач не только управляется этими структурами и институциями, он или она все более ограничивается менеджерами и бюрократами, которые даже не являются медиками. Способность врачей регулировать свою собственную профессиональную деятельность сокращается. В результате, многие врачи испытывают растущее неудовлетворение от работы и отчуждение от нее. Некоторые даже обращаются к профсоюзной деятельности, как показывает решение о формировании профсоюза врачей, принятое в 1999 г. чрезвычайно консервативной Американской медицинской ассоциацией<sup>71</sup>.

С точки зрения пациентов, рационализация медицины чревата рядом иррациональных проявлений. Всеобщее стремление к эффективности заставляет их ощущать себя неким полуфабрикатом, продуктом на медицинском конвейере. Усилия повысить предсказуемость, скорее всего, приведут к тому, что больные потеряют личный контакт с врачами и другими медицинскими специалистами, потому что профессиональные правила и нормы заставляют обращаться с пациентами одинаково. Это уже верно для тех больниц, где пациент не видит все время одну и ту же медсестру — они сменяют друг друга. В результате, конечно, некоторые медсестры так никогда и не узнают больного как личность. Другое достижение дегуманизации — это появление (по крайней мере, в США) особого вида врачей, «госпиталистов», которые практикуют только в больницах. Теперь вместо того, чтобы встречаться со

своим личным врачом (если такие еще существуют), больничный пациент, скорее всего, будет видеться каждый день с разным, с которым у него не сложится личных взаимоотношений<sup>72</sup>.

Из-за акцента, который делается на просчитываемости, больной ощущает себя рядом цифр в особой графе, а не человеком. Сокращение времени и увеличение прибылей ведет к снижению качества обслуживания в сфере здравоохранения. Как и врачей, пациентов все больше контролируют крупномасштабные структуры и институции, которые, вероятно, кажутся им чем-то далеким, невнимательным и непостижимым. Наконец, больные все больше контактируют с техническим персоналом и безличными технологиями. Но мало того: так как все больше технологий можно купить в аптеке, пациенты теперь способны самостоятельно себя протестировать и тем самым вообще обрубить все человеческие связи, как с врачами, так и с техническим персоналом.

Таким образом, крайним проявлением иррациональности этой рационализации неожиданно может стать понижение качества медицинского обслуживания и ухудшения здоровья пациентов. Все более рациональные медицинские системы, с их концентрацией на понижении себестоимости и повышении прибыли, могут привести и к общему снижению качества здравоохранения, особенно беднейших слоев общества. По меньшей мере, некоторые люди будут больше страдать и даже умрут из-за рационализации медицины. Здоровье нации в целом тоже может ухудшиться. Это все возможно в будущем, если система здравоохранения продолжит рационализироваться. А так как она явно будет

это делать, медицинским работникам и их пациентам потребуется изобрести новые способы контролировать рациональные структуры и институции, чтобы как-то скомпенсировать их иррациональные эффекты.

### **Дегуманизированная смерть**

Даже такой в высшей степени человеческий процесс, как умирание, тоже дегуманизируется. Люди все чаще умирают (равно как и рождаются) безличностно, в присутствии чужаков:

«Пациент с каждым днем рассматривается все меньше как человеческое существо, а все больше — как запутанный терапевтический казус. Для большинства медсестер и некоторых докторов, которые его знали до того, как у него началось общее заражение крови, в нем еще есть какие-то остатки личности (или были еще недавно), но для консультирующих специалистов... он просто воплощение своей истории болезни. Врачи на тридцать лет моложе называют его по имени. Но это лучше, чем по названию заболевания или номеру койки»<sup>73</sup>.

Эта дегуманизация — часть процесса, посредством которого, согласно Филиппу Арьесу, современный мир «отменяет смерть»<sup>74</sup>. Вот как Шервин Нуланд описывает нашу потребность рационализировать смерть:

«Мы ищем способы свергнуть власть смерти и ту леденящую хватку, с которой она сковывает человеческое мышление. Ее постоянное присутствие рядом заставляет нас находить новые методы сознательно или бессознательно замаскировать ее реальность,

такие как сказки, аллегории, сны и даже шутки. В последнее время мы придумали нечто новое: мы создали *метод современного умирания*. Современное умирание происходит в современных больницах, где его можно скрыть, лишить его пагубного влияния на остальных, и, наконец, запаковать современными похоронными церемониями. Теперь мы можем отрицать не только власть смерти, но и самой природы»<sup>75</sup>.  
[курсив автора книги]

Жан Бодрийяр пишет о «дизайнерской смерти», как аналоге «дизайнерского рождения»:

«Любой ценой упростить смерть, залакировать ее, заморозить ее в криогенной камере или принять ее с оговорками, в замаскированном виде, «дизайнерски обработанной», гнать ее так же непримиримо, как грязь, секс, бактериологические или радиоактивные отходы. Макияж смерти... «дизайнерски выполненный» в соответствии с чистейшими законами... международного маркетинга»<sup>76</sup>.

Тесно связанные с растущей властью врачей и больниц над смертью, нечеловеческие технологии играют растущую роль в процессе умирания. Технологии размывают грань между жизнью и смертью, заставляя сердце человека биться после того, как его мозг уже умер. Медицинский персонал вынужден положиться на технологии, чтобы решить, когда можно объявить время смерти. Что может быть более дегуманизирующим, нежели смерть в окружении бездушных машин, а не родных и любимых?

Когда людей спрашивают, как они хотят умереть, большинство отвечает примерно одинаково: быстро, без боли, дома, среди родных и друзей. А теперь

спросите их, как они ожидают умереть в действительности, и тут возникает страх: в больнице, в одиночестве, в каком-то аппарате, страдая от боли<sup>77</sup>.

Вот как Нуланд описывает дегуманизированную смерть в море нечеловеческих технологий:

«Писк и визг мониторов, свист респираторов и матрацев с клапанами, разноцветные вспышки электрических устройств — весь этот технологический паноптикум является фоном той тактики, посредством которой нас лишают покоя, на который мы так надеемся, и отделяют от тех немногих, кто никогда бы не позволил нам умереть в одиночестве. Таким образом особая биотехнология, призванная давать надежду, в действительности, ее отбирает и лишает тех, кто остается после нас, всех воспоминаний о нашем уходе. Воспоминаний, на которые имели полное право те люди, что сидели с нами все дни, когда наша жизнь склонялась к закату»<sup>78</sup>.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Другие негативные явления, такие как расизм и сексизм, нельзя объяснить этим процессом. См.: Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queens' University Press, 1991, p.145.
- <sup>2</sup> Julie Jargon. "McD's Service Stalls at Driv-Thru". *Crain's Chicago Business*, January 2, 2006, pp.1ff.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> Ibid.
- <sup>5</sup> Mike Comeford. "The Forbidden Kitchen Technology and Testing Help: McDonald's Grow Around the Globe". *Chicago Daily Herald-Business*, December 11, 2006, pp.1ff.
- <sup>6</sup> Michael Schrage. "The Pursuit of Efficiency Can Be an Illusion". *Washington Post*, March 20, 1992, p.F3.



- <sup>7</sup> Richard Cohen. "Take a Message — Please!" *Washington Post Magazine*, August 5, 1990, p.5.
- <sup>8</sup> Peter Perl. "Fast Is Beautiful". *Washington Post Magazine*, May 24, 1992, p.26.
- <sup>9</sup> Melanie Warner. "Salads or No: Cheap Burgers Revive McDonald's". *New York Times*, April 19, 2006, pp.A1ff.
- <sup>10</sup> Bob Garfield. "How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation". *Washington Post/Outlook*, July 7, 1991, p.B5.
- <sup>11</sup> Ibid.
- <sup>12</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, p.95.
- <sup>13</sup> Jill Smolowe. "Read This!" *Time*, November 26, 1990, pp.62ff.
- <sup>14</sup> Michael Schrage. "Personalized Publishing: Confusing Information With Intimacy". *Washington Post*, November 23, 1990, p.B13.
- <sup>15</sup> Mark A.Shneider. *Culture and Enchantment*. Chicago: University of Chicago Press, 1993, p.IX. Вебер развил это понятие, следуя Фридриху Шиллеру.
- <sup>16</sup> Hans Gerth, C.Wright Mills. "Introduction"//Hans Gerth, C.Wright Mills (eds.). *From Max Weber*. New York: Oxford University Press, 1958, p.51.
- <sup>17</sup> Mark A.Shneider. *Culture and Enchantment*. Chicago: University of Chicago Press, 1993, p.IX.
- <sup>18</sup> Virginia Stagg Elliott. "Fast-food Sellers Under Fire for Helping Supersize People". *American Medical News*, April 21, 2003. См. сайт: <http://www.ama-assn.org/amednews/2003/04/hlsc0421.htm> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>19</sup> Mark Sawyer. "Avoiding Fast Foods Is Key to Fight Against Artery-Clogging Fat". *Today's Health*, June 16, 2006.
- <sup>20</sup> Julie Deardorff. "If McDonald's Is Serious, Menu Needs a Makeover". *Chicago Tribune*, June 16, 2006.
- <sup>21</sup> Bruce Horovitz. "McDonald's Tinkers With Beloved Fries". *USA TODAY*, January 30, 2007, p.3c.

- <sup>22</sup> Jeremy Laurance. "Slow Killer on the March". *Toronto Star*, March 4, 2006, p.D12.
- <sup>23</sup> David A.Alfer, Karen Eny. "The Relationship Between the Supply of Fast-food Chains and Cardiovascular Outcomes". *Canadian Journal of Public Health* 96 (May 2001): 173ff; Sharon Kirkey. "Nutrition: New Study Links Fast-Food Spots, Death Rates". *National Post*, May 12, 2005, p.A15.
- <sup>24</sup> Maryellen Spencer. "Can Mama Mac Get Them to Eat Spinach?"//Marshall Fishwick (ed.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp.85–93.
- <sup>25</sup> Donald J.Hernandez, Evan Charney (eds.) *From Generation to Generation: The Health and Well-Being of Children in Immigrant Families*. Washington, DC: National Academy Press, 1998.
- <sup>26</sup> Rachel Abramowitz. "Disney Loses Its Appetite for Happy Meal Tie-Ins". *Los Angeles Times*, May 8, 2006, pp.A1ff. Тем не менее, рестораны «Макдональдс» в Дисней-парках остаются, и есть вероятность комбинированного стимулирования сбыта среди взрослых в будущем.
- <sup>27</sup> Patty Lanoue Stearns. "Double-Sized Fast Foods Means Double the Trouble". *Pittsburgh Post-Gazette*, October 10, 196, p.B6.
- <sup>28</sup> Ibid.
- <sup>29</sup> "At 42, Ronald McDonald Reborn as Fitness Fanatic". *Charleston Daily Mail*, June 10, 2005, p.1a.
- <sup>30</sup> Regina Schrambling. "The Curse of Culinary Convenience". *New York Times*, September 10, 1991, p.A19.
- <sup>31</sup> Ibid.
- <sup>32</sup> "E.coli Outbreak Forces Closure of Meat Plant". *Independent* (London), August 2, 1997, p. 12.
- <sup>33</sup> Erin Allday. "Technology, Eating Habits Help to Spread E.Coli". *San Francisco Chronicle*, September 23, 2006, p.A9.

- <sup>34</sup> Arthur Beesley. “China’s Diet Revolution Threatens the Environment”. *Irish Times*, December 28, 2006, p.8.
- <sup>35</sup> Bill Bell, Jr. “Environmental Groups Seeking Moratorium on New or Expanded ‘Animal Factories’”. *St.Louis Post-Dispatch*, December 4, 1998, p.C8.
- <sup>36</sup> Tim O’Brien. “Farming: Poison Pens”. *Guardian* (London), April 29, 1998, p.4.
- <sup>37</sup> Olivia Wu. “Raising Questions: Environmentalists Voice Concerns Over Blooming Aquaculture Industry”. *Chicago Tribune*, September 9, 1998, pp.7Aff; Colin Woodard. “Fish Farms Get Fried for Fouling”. *Christian Science Monitor*, September 9, 1998, pp.1ff.
- <sup>38</sup> Timothy Egan. “In Land of French Fry, Study Finds Problems”. *New York Times*, February 7, 1994, p.A10.
- <sup>39</sup> Max Boas, Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald’s*. New York: E.P.Dutton, 1976.
- <sup>40</sup> Al Gore. *An Inconvenient Truth: The Planetary Emergency of Global Warming and What We Can Do About It*. New York: Rodale Press, 2006.
- <sup>41</sup> Eric Lipton. “Visit to Groomer’s Takes Deadly Turn”. *Washington Post*, March 31, 1995, p.B1.
- <sup>42</sup> Во многих регионах наблюдается схожий подъем вполне аутентичных этнических ресторанов.
- <sup>43</sup> “The Grand Illusion”. *The Economist*, June 5, 1999, pp.2–18.
- <sup>44</sup> Ellen Goodman. “Fast-Forwarding Through Fall”. *Washington Post*, October 5, 1991, p. A19. Здесь проявляется еще один вид иррациональности. Те, кто делает покупки через каталоги, часто сталкиваются с тем, что их заказы прибывают с опозданием или вообще пропадают. Как сказал президент комитета «За лучший бизнес в Нью-Йорке» (Better Business Bureau of Metropolitan New York): «Когда вы заказываете по почте, самая большая проблема — это доставка и время доставки». См.: Leonard Sloane. “Buying

- by Catalogue Is Easy: Timely Delivery May Not Be". *New York Times*, April 25, 1992, p.50.
- <sup>45</sup> George Ritzer. *The McDonalidization Thesis*. London: Sage, 1998, pp.59–70; Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob*. New York: McGraw-Hill, 2007; Rachel Osterman. "Flipping an Image: McDonald's Battles the Stigma That Fast Food Work Is a Dead-end Job". *Sacramento Bee*, October 14, 2005, p.D1; Ronald Gribben. "McDonald's Dispels Negative Image". *Daily Telegraph*, June 8, 2006, p.1.
- <sup>46</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp. 150, 167.
- <sup>47</sup> Лейднер с этим не согласна, и утверждает, что «работники «Макдональдса» выражают мало недовольства крайней рационализацией». См.: Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p.134. Однако, можно спросить себя, а не указывает ли это на то, что люди, привыкнув к процессу макдональдизации, воспринимают ее как неизбежную часть своей работы.
- <sup>48</sup> Другие говорят о ротации в 200–250%; см. : Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, 2007, p.167.
- <sup>49</sup> Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday Page, 1922, pp.105, 106.
- <sup>50</sup> Studs Terkel. *Working*. New York: Pantheon, 1974, p.159.
- <sup>51</sup> Barbara Garson. *All the Livelong Day*. Harmondsworth, UK: Penguin, 1977, p.88.
- <sup>52</sup> Studs Terkel. *Working*. New York: Pantheon, 1974, p.159.
- <sup>53</sup> Обзор литературы по этому вопросу см.: George Ritzer, David Walczak. *Working: Conflict and Change*, 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986, pp.328–372.
- <sup>54</sup> Eric Schlosser. *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal*. Boston: Houghton Mifflin, 2001.

- <sup>55</sup> Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p.30.
- <sup>56</sup> Намек на одноименный фильм, героини которого оказались роботами.— *Прим. перев.*
- <sup>57</sup> Bob Garfield. “How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation”. *Washington Post/Outlook*, July 7, 1991, p. 5.
- <sup>58</sup> Ray Oldenburg. *The Great Good Place*. New York: Paragon, 1987.
- <sup>59</sup> Единственным исключением из этого правила, не задерживаться в «Макдональдсе», является тенденция пенсионеров использовать ресторан как центр общения, особенно во время завтрака или перерыва на кофе в середине рабочего дня. Некоторые рестораны «Макдональдс» даже позволяют пожилым клиентам приносить с собой игру «бинго».
- <sup>60</sup> William R. Mattox, Jr. “The Decline of Dinnertime”. *Ottawa Citizen*, April 30, 1997, p.A14.
- <sup>61</sup> Nicholas von Hoffman. “The Fast-Disappearing Family Meal”. *Washington Post*, November 23, 1978, p.C4.
- <sup>62</sup> Margaret Visser. “A Meditation on the Microwave”. *Psychology Today*, December 1989, p.42.
- <sup>63</sup> *Ibid.*, pp.38ff.
- <sup>64</sup> “The Microwave Cooks Up a New Way of Life”. *Wall Street Journal*, September 19, 1989, p.B1.
- <sup>65</sup> Margaret Visser. “A Meditation on the Microwave”. *Psychology Today*, December 1989, p.40.
- <sup>66</sup> *Ibid.*, p.42.
- <sup>67</sup> Peggy Gisler, Marge Eberts. “Reader Disagrees With Advice for Mom Too Tired to Read”. *Star Tribune* (Minneapolis), July 3, 1995, p.3E.
- <sup>68</sup> Mary Ficklen. “Love These Days Can Be So Viagravating”. *Dallas Morning News*, June 8, 1998, p.12C; Alison MacGregor. “Fountain of Sexual Youth Carries Risks for Couples: Sex

Can Ruin Some Relationships, Therapists Warn". *Ottawa Citizen*, May 27, 1998, p.A8.

- <sup>69</sup> William H.Honan. "Professors Battling Television Technology". *New York Times*, April 4, 1995, p.D24.
- <sup>70</sup> Doug Mann. "Will You Fries With Your Metaphysics? The McDonaldization of Higher Learning May Make People Feel Good, but It Is Death to Education". *London Free Press* (Ontario), February 19, 2005, pp.F1ff; Dennis Hayes. "Diploma? Is That With Fries?" *The Times Educational Supplement*, June 10, 2005, p.6.
- <sup>71</sup> Amy Goldstein. "AMA Votes to Unionize Doctors". *Washington Post*, June 24, 1999, pp. A1, A18.
- <sup>72</sup> Kris Hundley. "The Inpatient Physician". *St.Petersburg Times*, July 26, 1998, pp. 1Hff.
- <sup>73</sup> Sherwin B.Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p.149.
- <sup>74</sup> Philippe Aries. *The Hour of Our Death*. New York: Knopf, 1981.
- <sup>75</sup> Sherwin B.Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p.XV.
- <sup>76</sup> Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage, 1976/1993, p.180.
- <sup>77</sup> Nancy Gibbs. "Rx for Death". *Time*, May 31, 1993, p.34.
- <sup>78</sup> Sherwin B.Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p.254.

## ГЛАВА 8. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ

### **И все это ведет... к «ничто»?**

В предыдущих пяти главах разбирались фундаментальные характеристики макдональдизации, а также иррациональность рационального, которая, судя по всему, неизбежно ее сопровождает. В этой главе фокус внимания переносится на макдональдизацию как тип социального изменения. Хотя макдональдизация сама по себе — важный тип социального изменения, в данной главе я рассмотрю ее отношения с тем, что столь многие исследователи считают самым важным и далеко идущим изменением нашего времени — глобализацией.

У макдональдизации много аспектов и последствий, но чрезвычайно очевидным является то, что у нее есть глобальные последствия в виде экспорта «Макдональдса», равно как и многих макдональдизированных систем, в основном с их американской базы во многие части света. Также ясно, что в этих регионах развился широкий спектр туземных макдональдизированных разновидностей, и они также экспортируются в разные уголки мира, включая сюда и встречное движение на американский рынок, по преимуществу — место истока макдональдизации.

Очень интересным показателем отношений между макдональдизацией и глобализацией является создание европейским «Макдональдсом»

«Мак-паспорта». Это сертификат об окончании курса подготовки и профессиональных навыках, который позволяет работникам «Макдональдса» в Европе — 225 000 человек в 25 странах — легко переходить из одного в другой ресторан в странах, членах Европейского Союза<sup>1</sup>. Подобные глобальные последствия просто вопиют о необходимости проанализировать взаимоотношения между макдональдизацией и более широким процессом глобализации. В этой главе будет рассматриваться не только эта широкая тема, но также и то, как макдональдизация связана с темой моей недавней работы, которую я обозначил как «глобализация «ничто»»<sup>2</sup>. Чтобы затронуть этот вопрос, я должен ознакомить читателя с тем, что подразумеваю под глобализацией и «ничто» (и «не-что», напрямую связанным с последним).

## ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Глобализацию в общих словах можно определить как «мировую диффузию практик, установление связей между континентами, организацию социальной жизни в глобальном масштабе, и рост общего глобального мышления»<sup>3</sup>. Понятно, что мир был значительно затронут глобализацией в целом, точно так же как и отдельными перечисленными выше ее элементами.

Макдональдизацию можно рассматривать, по крайней мере, частично, как один из нескольких процессов, которые входят в определение глобализации<sup>4</sup>. Хотя важно не забывать, что макдональдизация — это не только глобальный процесс (например, она революционным образом изменила жизнь в Соединенных Штатах), все же ясно, что некоторые



ее аспекты можно рассматривать именно под этой рубрикой. Давайте поглядим на взаимоотношения между макдональдизацией и каждым из четырех аспектов глобализации, которые входят в ее определение.

Во-первых, *практики* (например, принуждение клиентов работать, есть быстро и на ходу, использовать «проездные окошки»), развитые «Макдональдсом» (и другими лидерами индустрии) в Соединенных Штатах, проникли в рестораны фаст-фуда многих других стран. В более общем смысле, широкий спектр практик, которыми характеризуются различные макдональдизированные среды (например, образования или сил правопорядка) схожим образом рассеялся по всему миру. Так, университеты во многих частях света тяготеют к растущему использованию больших лекционных аудиторий и учебников, а полиция во многих странах использует эффективные техники установления порядка и управления толпой, впервые введенные в США.

Во-вторых, наличествуют *межконтинентальные связи*, не существовавшие до распространения макдональдизированных систем. Таким образом, тесные взаимоотношения между макдональдизированными системами и элементами внутри них, вызвали к жизни большое число глобальных взаимосвязей. Например, между различными ресторанами по всему свету, входящими в корпорацию «Yum!Brands» (такими как торговые точки «Kentucky Fried Chicken» в самых разных частях света), поддерживаются очень тесные контакты. Менее формальными, но не менее важными, являются отношения между силами правопорядка или университетами, так как они делятся друг с другом информацией и опытом,

касающимся последних достижений макдональдизации в соответствующих областях.

В-третьих, комплекс этих взаимоотношений ведет к новым способам *организации социальной жизни* по всей планете. В самом общем смысле, те способы, которыми организован социальный мир, даже в разных концах света, были макдональдизированы. Были не только реструктурированы способы потребления пищи (например, люди стали в меньшей степени есть дома, а в большей степени в ресторанах фаст-фуда), но и подверглись значительным изменениям структуры высшего образования (меньше личного обучения, больше лекций) и сил правопорядка (растущее использование «конвейерного» правосудия). Организация будничной жизни трансформировалась в самых разных деталях, порой драматически, благодаря распространению макдональдизации по планете.

И наконец, «Макдональдс», не говоря о прочих макдональдизированных системах, породил новое *глобальное мышление*. Многие люди вполне отдают себе отчет в том, что являются частью разрастающегося макдональдизированного мира, и осознание этого приносит им удовольствие. Желание некоторых совершить путешествие в какой-нибудь отдаленный уголок возрастает, потому что они уверены в своей способности приспособиться к чужой обстановке благодаря присутствию там знакомой макдональдизированной среды. Тем не менее, есть и другие, осознающие все это в неменьшей степени, но испытывающие ужас перед этим процессом и тем, что он творит с их жизнью и жизнями многих по всему свету. Такие люди не склонны ехать в такие места, которые, по их представлениям, уже были сильно

макдональдизированы. «Макдональдс» и прочие макдональдизированные предприятия настолько активно и агрессивно рекламируют себя, что людям сложно избежать знания об их существовании и о том, как они изменили их жизнь и жизни других.

Таким образом, макдональдизация, хотя она включает в себя много другого, является аспектом глобализации. Этот факт отражает и то, насколько легко с ней соотносятся фундаментальные элементы глобализации.

Один из нынешних ведущих специалистов по глобализации, Роланд Робертсон, дал краткий набросок ключевых вопросов теории глобализации<sup>5</sup>. Хотя все эти вопросы очень важны, три из них находятся в центре рассмотрения этой главы (наравне с взаимоотношениями глобализации и макдональдизации), и два из этих трех тесно переплетены друг с другом. Два этих взаимосвязанных вопроса таковы:

*Глобальные изменения ведут к повышению гомогенности, повышению гетерогенности или к их смешению?*

*Каковы отношения между локальным и глобальным?*<sup>6</sup>

Глобальная гетерогенность преобладает, когда в географически различных регионах планеты доминируют локальные (и туземные) практики. Иначе говоря, когда способы делать что-либо разнятся в зависимости от места, мы имеем дело с высоким уровнем гетерогенности. Существует очень маленькая вероятность того, что некая местная община, предоставленная сама по себе, начнет что-то делать точно так же, как это делают в другой общине.

И наоборот, преобладание глобального в самых различных местах на планете связано с большей гомогенизацией. Это значит, что схожие глобальные входные сигналы и давление вынуждают многие общины действовать одинаково. Какова бы ни была результирующая смесь (а сегодня все является смесью) локального и глобального, гетерогенной или гомогенной, третий вопрос Робертсона имеет огромное значение:

*Что движет процессом глобализации? Какова его движущая сила?*<sup>7</sup>

Ответы на эти вопросы весьма сложны, потому что, конечно, не существует одной-единственной движущей силы, как не существует и одного процесса глобализации. Тем не менее, немного позже объяснив суть моего собственного подхода к этой проблеме, я попробую представить макдональдизацию как одну из движущих сил глобализации.

Каковы бы ни были ответы на приведенные выше вопросы, не говоря о других важных вопросах, которые поднимает Робертсон<sup>8</sup>, и для него и для многих исследователей ясно, что центральной темой здесь являются взаимоотношения между тесно переплетенными топосами гомогенности-гетерогенности и глобального-локального. На самом деле, Робертсон известен не только своим интересом к этим темам, но и попыткой интерпретировать их взаимоотношения при помощи ныне знаменитой концепции «глокализации», которая подчеркивает интеграцию глобального и локального, и в гораздо большей степени концентрируется на гетерогенности, чем на гомогенности<sup>9</sup>. Хотя глокализация — это интегрирующая концепция, и Робертсон явно проявляет вни-

мание к обоим концам двух континуумов, локальное-глобальное и гомогенизация-гетерогенизация, он все же делает упор на значимости локального и связанной с ним гетерогенности<sup>10</sup>.

Концепция глокализации не только лежит в основе взглядов Робертсона, она также близка и к тому, что многие другие теоретики глобализации считают сутью транспланетарных процессов<sup>11</sup>. Глокализацию можно определить как взаимопроникновение глобального и локального, приводящее к возникновению уникальных комбинаций в каждой отдельно взятой местности. Таким образом, глобальные силы, которые часто ассоциируются со стремлением к гомогенизации, стремительно оборачиваются чем-то локальным в любой конкретной географической области. Вместо того, чтобы подавлять друг друга, глобальное и локальное перемешиваются, производя уникальный для каждого места результат.

Такой акцент на глокализации имеет несколько последствий для осмысления глобализации в целом. Во-первых, он подталкивает к принятию того представления, что мир становится все более плюралистичным. Теория глокализации чрезвычайно чувствительна к различиям между регионами и внутри них. Таким образом, глокальные реалии одной части мира должны оказаться совершенно отличными от реалий в других его частях. Подобное воззрение приглушает многие страхи, вызванные глобализацией в целом (и макдональдизацией в частности), особенно страх перед растущей по всему миру гомогенностью (напомним, что это — одна из иррациональностей рационального).

Те, кто делает упор на глокализации, утверждают, что у индивидуумов и локальных групп достаточно

сил, чтобы адаптироваться, обновляться и маневрировать в рамках глокализированного мира. Теория глокализации видит в индивидуумах и группах важных действующих лиц с большим творческим потенциалом. Хотя они и остаются субъектами глобализационных процессов, эти мощные индивидуумы и группы ими не подавляются и им не покоряются. Они скорее модифицируют и приспособливают их к своим нуждам и интересам. Другими словами, они их глокализуют.

Таким образом социальные процессы, особенно те, что обычно связывают с глобализацией, становятся случайными, зависящими от обстоятельств; т.е. силы, продвигающие глобализацию, исходят из разных источников, и обычно всегда встречаются какие-то контр-силы в любой области мира. То, что развивается в каждой отдельной местности — результат столкновения между этими силами и контр-силами; от этих особых взаимоотношений между силами и контр-силами зависит, подавит ли глобализация или нет локальное в конкретной географической области. Там, где контр-силы слабы, силы глобализации могут успешно навязать себя, но там где они сильны (а, по мнению теоретиков глокализации, это характерно для большей части нашей планеты), скорее всего, возникнет особая глокальная форма, которая единственным, уникальным образом интегрирует и глобальное и локальное. Итак, чтобы полностью понять глобализацию, мы должны сперва разобраться со всеми специфическими и случайными отношениями, которые завязываются в каждой отдельной местности.

С точки зрения глокализации, силы, побуждающие к глобализации, не (полностью) действуют при-

нуждением, а, скорее, предлагают некоторый материал, который в соединении с локальными можно использовать для индивидуального или группового сотворения отличительных глокальных реалий. Так, например, считается, что глобальные СМИ (скажем, CNN или «Аль-Джазира») не определяют и не контролируют то, что люди думают и чему верят к какой-то конкретной области, а дают дополнительный входной сигнал, который, интегрируясь со многими другими сигналами СМИ (особенно локальных), приводит к созданию уникального набора идей и представлений.

Нет сомнений, глокализация составляет важную часть глобализации, но ей все не исчерпывается. Кроме того, хотя некоторая степень глокализации характерна и для макдональдизации, другой аспект глобализации с ней связан теснее. Этот аспект можно описать при помощи концепции «гробализации» (*grobalization*), которую я представил в своей книге «Глобализация «ничто»» (*Globalization of nothing*), и которая является совершенно необходимым дополнением к понятию «глокализация»<sup>12</sup>. Гробализация фокусируется на империалистических амбициях стран, корпораций и организаций и т.п., и на их желании, а на самом деле даже потребности, навязывать себя разным регионам нашей планеты<sup>13</sup>. Их главная цель — установить свою власть, влияние, а в некоторых случаях и добиться повышения прибылей (отсюда, от слова «grow» [англ. «повышение». — *Прим. перев.*], и термин «*grobalization*») по всему свету. Гробализация включает в себя ряд субпроцессов, три из которых, капитализм, американизация и макдональдизация<sup>14</sup>, — являются главными движущими силами гробализации и поэтому представляют осо-

бенный интерес. Так как все три субпроцесса разбираются в «Глобализации «ничто»», в данной книге основное внимание уделяется макдональдизации. Макдональдизация — это и главный пример, и ключевая движущая сила глобализации.

Концепция глобализации подводит нас к ряду идей, которые во многом противоположны базовым идеям глокализации. Вместо того чтобы акцентировать внимание на разнообразии, проявляющемся в глокализированных местностях, глобализация указывает на то, что мир становится все более однообразным и монотонным. Признавая некоторые различия между регионами и внутри них, акцент ставится на их увеличивающемся сходстве. Конечно, подобное смещение фокуса внимания подпитывает опасения тех, кто боится растущей гомогенизации, связанной с глобализацией. И вопреки воззрениям, характерным для концепции глокализации, индивидуумы и группы по всему миру представляются мало способными адаптироваться, обновляться и маневрировать в глобализованном мире. Теория глобализации, таким образом, заявляет, что крупные структуры и силы подавляют способность индивидуумов и групп создавать себя и собственные миры.

Еще более решительно противореча глокализации, глобализация утверждает, что социальные процессы — по большей части односторонни и детерминистичны. Это значит, что все силы направлены от глобального на локальное, а у локального нет никаких или очень мало возможностей повлиять на глобальное. В результате именно глобальное по большей части определяет, что возникнет на локальном уровне; влияние глобального вовсе неслучайно и не зависит от обстоятельств, и оно же определяет,



как реагирует локальное. Гробализация пересиливает локальное. Она также ограничивает способность локального действовать и реагировать, не говоря уж о том, чтобы воздействовать на глобальное.

С точки зрения гробализации, глобальные силы определяют, что индивидуумы и группы по всему миру думают и делают. Эта теория признает за «глобальными» СМИ, такими как CNN и «Аль-Джазира», гораздо большую силу воздействовать на людей в конкретной местности, чем те концепции, которые подчеркивают глокализацию.

### МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ И ГРОБАЛИЗАЦИЯ

Концепция макдональдизации утверждает, что высоко макдональдизированные системы — и, что важнее, принципы, лежащие в их основе — были экспортированы из Соединенных Штатов в большую часть мира. Многие страны и их бесчисленные подсистемы проходят сейчас процесс макдональдизации. Иначе говоря, влияние макдональдизации растет по всему свету, а это явно указывает на то, что она проходит под рубрикой гробализации. Главной движущей силой тут является экономика, и способность макдональдизированных систем постоянно повышать свои прибыли базируется на потребности непрерывно захватывать рынки по всей планете. Тем не менее, есть и другие факторы, отвечающие за растущее, глобальное присутствие макдональдизации, включая сюда и глубокую веру в эту систему всех тех, кто ее продвигает, а также сильное желание получить ее со стороны тех, у кого ее еще нет.

Интересно отметить, что теоретики глобализации, особенно те, кто предан идеям гетерогенности и глокализации, когда они рассматривают концепцию макдональдизации и родственные ей, критикуют ее за акцент на глобализации и следующее из этого внимание к гомогенизирующему воздействию на весь мир. Например, Робертсон, с которым, как мы уже видели, во многом и ассоциируется идея глокализации, говорит, что «острота часто поднимаемых вопросов о макдональдизации мира... сильно смягчается тем все более подтверждаемым фактом, что подобные продукты и услуги в действительности являются *основой локализации*»<sup>15</sup> [курсив в оригинале]

Макдональдизация имеет отношение к глобальным перспективам, а скорее даже к глобальным, и эта концепция одновременно и шире, и уже теории глобализации. С одной стороны, макдональдизация не включает весь спектр глобальных процессов. Например, многие экономические, культурные, политические и институциональные аспекты глобализации по большей части не связаны с макдональдизацией. С другой стороны, концепция макдональдизации представляет собой нечто большее, чем простой анализ глобального влияния этого явления. Во многом она концентрируется на разнородных трансформациях, происходящих в США, колыбели и центре этого процесса. Но помимо того, можно анализировать и распространение макдональдизации в других странах и отдельных местностях этих стран (как только она там утвердилась). Можно рассматривать, как мы уже делали, макдональдизацию различных аспектов социального мира — религии,

высшего образования, политики и т.д. — оставляя в стороне их глобальные последствия. Таким образом, макдональдизация не примыкает вплотную к глобализации, и не является исключительно глобальным процессом. Но при этом она имеет глобальные последствия и может оказаться полезным инструментом для рассмотрения изменений, происходящих по всей планете.

Ясно, что макдональдизация заслуживает внимания при любом тщательном анализе глобализации, а особенно глобализации. Нет сомнений, что логика макдональдизации порождает набор ценностей и практик, которые имеют конкурентные преимущества перед другими моделями. Она не только обещает это множество преимуществ, но и воспроизводится гораздо легче, чем другие модели потребления (и многих других сфер жизни общества). Успех макдональдизации в Соединенных Штатах в последние полстолетия, в сочетании с международными амбициями «Макдональдса» и подобных компаний, равно как и его туземных клонов по всему миру, показывает, что макдональдизация будет продолжать свой натиск на глобальный рынок, не только силами уже существующих корпораций, но и через распространение ее парадигмы.

Следует заметить, что ничто не гарантирует продолжение атаки макдональдизации, по крайней мере, в ее настоящей форме. Даже напротив, в США, как и в других частях света, налицо некоторые признаки де-макдональдизации (как это обсуждалось во второй главе)<sup>16</sup>. Однако на настоящий момент и в ближайшем обозримом будущем, макдональдизация остается важной силой кото-

рая не только является глобальным процессом, но и вносит значительный вклад в распространение «ничто».

### «НИЧТО»-«НЕЧТО» И МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ

Я рассмотрел основные черты глокализации и глобализации в их отношении к макдональдизации, но второй комплекс понятий, «ничто» и «нечто», еще ждет объяснения. Как мы уже видели, эти понятия имеют прямое отношение не только к макдональдизации, но и к ее связи с глобализацией в целом и к глобализации/глокализации в частности.

«Ничто» может быть определено как «социальная форма, которая обычно задумывается и контролируется централизованно, и при этом лишена какого-либо отличительного, существенного содержания»<sup>17</sup>. Совершенно очевидно, что любая макдональдизированная система, ярким примером которой являются рестораны фаст-фуда, и будет главной формой «ничто». Важно, однако, указать, что существует множество других воплощений «ничто», которые не имеют вовсе, или имеют крайнее незначительное касательство к макдональдизации.

Давайте рассмотрим сеть ресторанов фаст-фуда с точки зрения наличия в ней основных компонентов нашего определения «ничто». Во-первых, являясь частью сети, рестораны фаст-фуда практически по определению *задумываются централизованно*. Это значит, что те, кто создал сеть и кто связан с ее головным офисом, самостоятельно ее задумали и продолжают работать над ее переосмыслением. Владельцы и менеджеры локальной сети ресторанов, со своей стороны, сами по себе ничего

не осмысляют. Они покупают права на франшизу и продолжают платить процент с прибыли за нее, потому что хотят, чтобы осмыслением занимались лишь те, кто уже продемонстрировал свои знания и компетентность. Такое относительное отсутствие независимого осмысления на уровне локальных франшиз — одна из причин, по которым мы можем считать франшизы «ничто».

Если мы обратимся ко второму определению «ничто», контролю, то придем к схожему выводу<sup>18</sup>. Так же как люди в головном офисе все осмысляют за локальные франшизы, они и контролируют их. До некоторой степени этот контроль объясняется тем, что осмысление в руках центрального офиса; акт осмысления и переосмысления франшизы требует значительной меры власти. Однако, надзор головного офиса за франшизами осуществляется и более прямым способом. Например, в форме изымания процентов от прибыли у франшизы, а если вместе с прибылями уменьшается и доля головного офиса, то он может оказать давление на франшизу, с тем, чтобы та изменила процедуры по извлечению этих прибылей. Головной офис может рассылать инспекторов для периодических и необъявленных визитов в локальные франшизы. Если будет обнаружено, что какие-то из них действуют не так, как должны, то на них будет оказано давление с тем, чтобы они начали соответствовать стандартам компании. Те, кто откажется, испытают на себе неприятные последствия, включая и самое крайнее — потерю права франшизы. Таким образом, локальные франшизы можно считать «ничем» и потому, что они не распоряжаются своей собственной судьбой.

Третья часть нашего определения «ничто» говорит, что оно представляет собой социальные формы, преимущественно *без отличительного содержания*. Это особенно верно в отношении сетей франшизированных ресторанов фаст-фуда. Ведь тут вся идея и заключается в создании ресторанов, клонов друг друга. Иначе говоря, целью является производство ресторанов, которые настолько подобны, насколько это возможно — они очень похожи внешне, они схожим образом структурированы внутри, в них подается та же еда, работники действуют так же, и т.п. Одну торговую точку из сети ресторанов фаст-фуда очень немного отличает от остальных.

Таким образом, между определением «ничто», предложенным выше, и сетью ресторанов фаст-фуда наблюдается поразительное сходство. Однако, это, скорее, крайняя интерпретация, справедливая только в том смысле, что «ничто есть ничто». Другими словами, все социальные формы (включая и рестораны фаст-фуда) имеют некоторые характерные черты, которые происходят от крайней формы «ничто». В конечном счете, всегда существует какое-то локальное осмысление и контроль, и в каждом ресторане имеется, по меньшей мере, несколько отличительных элементов. В общем смысле это можно сформулировать так: у всех социальных форм есть элементы «нечто». Следовательно, мы должны мыслить не только в терминах «ничто», но и в терминах «нечто», равно как и всего континуума «нечто-ничто».

Это подводит нас к определению «нечто» как «социальной формы, которая обычно задумывается и контролируется локально и сравнительно богата

отличительным, существенным содержанием»<sup>19</sup>. Это определение показывает, что и «ничто», и «нечто» зависимы друг от друга; каждое имеет смысл лишь в паре и при сравнении с другим.

Если фаст-фуд — пример «ничто», тогда блюдо, приготовленное с нуля дома на кухне — это пример «нечто». Блюдо было задумано индивидуальным поваром, а не головным офисом. Контроль тоже остается в руках этого повара. Наконец, то, что повар готовит, богато отличительным содержанием и разнится от того, что готовят другие повара, даже если речь идет о людях, которые делают одно и то же блюдо.

Хотя «ничто» и «нечто» кажутся дихотомией<sup>20</sup>, их следует понимать в терминах континуума от «нечто» до «ничто», и именно в этом смысле эти понятия будут здесь употребляться, как два экстремума одной протяженности. Пусть рестораны фаст-фуда тяготеют к концу «ничто» континуума, в каждом из них есть какие-то элементы, которые отличают их от остальных; в каждом есть элементы «нечто». И наоборот, хотя каждое приготовленное дома блюдо уникально, в нем есть и что-то общее с другими блюдами (например, они сделаны на основе рецептов из общераспространенной поваренной книги) и, следовательно, в нем содержится несколько элементов «ничто». Ни одна социальная форма не располагается строго на одном конце, «ничто» или «нечто», континуума; все они где-то в промежутке.

Однако некоторые бывают ближе к экстремуму «ничто», а другие — к краю «нечто». Нас здесь интересует, к какому краю отрезка тяготеют рестораны фаст-фуда, и, в более широком смысле — все макдональдизированные системы.

«НИЧТО»-«НЕЧТО»  
И ГРОБАЛИЗАЦИЯ-ГЛОКАЛИЗАЦИЯ

Теперь я обращусь к отношениям между глобализацией-глокализацией и «ничто»-«нечто» и их важности для понимания макдональдизации. На рисунке 8.1 представлены четыре базовых возможности, которые возникают при пересечении отрезков глобализация-глокализация и «нечто»-«ничто». Надо заметить, что хотя эта визуализация дает нам четыре «идеальных типа», на самом деле между ними нет жестких разграничительных линий. Это отражено использованием пунктира и разнонаправленных стрелок на рисунке.

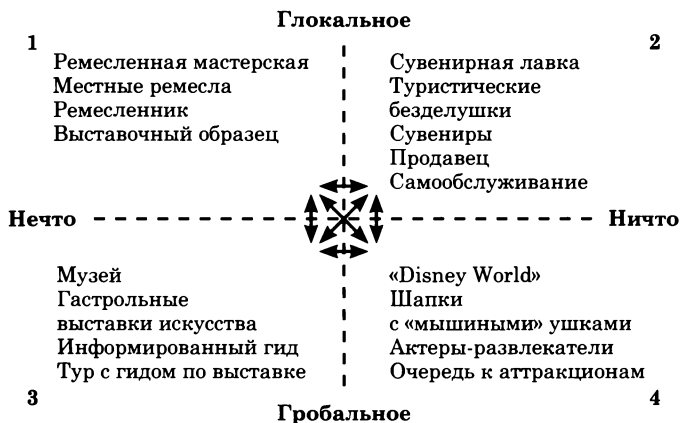
Квадраты 1 и 4 имеют огромное значение, по крайней мере, в рамках нашего анализа. Они представляют ключевой элемент напряженности и конфликта в сегодняшнем мире. Ясно, что существует мощная тенденция к глобализации «ничто», и часто единственное, что стоит между этим и глобальным господством — это глокализация «нечто». Мы еще вернемся к этому конфликту и его значению ниже.

Хотя ясно, что квадраты 2 и 3 выделены по методу исключения, т.е. они по своей природе остаточны и вторичны, надо признать, что до некоторой степени действительно существует и глокализация «ничто» (квадрат 2) и глобализация «нечто» (квадрат 3). Впрочем, напряжение, могущее возникнуть между ними, гораздо менее значимо, чем то, которое существует между глобализацией «ничто» и глокализацией «нечто». Дальнейшее обсуждение глокализации «ничто» и глобализации «нечто» покажет, что глобализация не является абсолютным источником «ничто» (из нее может получиться и «нечто»), и что



глокализация — источник не только «нечто» (из нее может получиться и «ничто»).

**Рисунок 8.1.** Отношения между глокальным-гробальным и «нечто»-«ничто» с примерами.



Источник: George Ritzer. The Globalization of Nothing 2. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007, p.120.

### Гробализация нечто

Некоторые типы «нечто» были в значительной мере гробализованы. Например, изысканная еда, ремесленные изделия, одежда по заказу и концерты «Роллинг Стоунз» сейчас по всему миру доступнее, и пересекают национальные границы легче, чем когда бы то ни было. Весьма специфичный пример касается искусства: серия концертных туров «Шелковый путь» свела вместе иранских музыкантов, американский симфонический оркестр и «Шехерезаду» Римского-Корсакова<sup>21</sup>. Другой пример гробализации «нечто» — гастрольные выставки работ Винсента Ван Гога, музеи по всему миру, в которых такие

выставки происходят, хорошо информированные гиды, которые освещают для посетителей ключевые моменты выставки,<sup>22</sup> и подробные достоверные сведения, которые они готовы предоставить в ответ на вопрос посетителей.

Но почему, несмотря на все эти примеры, так мало близости между глобализацией и «нечто»? То есть, почему глобализация скорее ассоциируется с «ничто», чем с «нечто»? Среди прочих важных причин есть такие:

1. В мире просто меньше спроса на большинство форм «нечто», по крайней мере, в сравнении со спросом на «ничто». Одна из причин этого — уникальность, отличительность «нечто», будь то изысканная еда, ремесленные работы или «Роллинг Стоунз» и концерты «Шелкового пути», которые обращены к гораздо более ограниченной аудитории, чем «ничто».
2. Сложность «нечто», особенно тот факт, что оно может содержать много разных элементов, означает, что оно способно оттолкнуть, или даже оскорбить, большое количество представителей разных культур. Например, русскую аудиторию на концерте «Шелкового пути» может обидеть совмещение музыки Римского-Корсакова и иранской.
3. Некоторые формы «нечто» бывают дороже, а часто значительно дороже, чем конкурирующие формы «ничто» (изысканная пища стоит гораздо больше фаст-фуда, хотя, как мы видели ранее, фаст-фуд тоже может оказаться дорогим). Высокая цена означает, что гораздо меньше людей могут позволить себе «нечто».

В результате, глобальный спрос на дорогие формы «нечто» ничтожен по сравнению с дешевыми разновидностями «ничто».

4. Из-за того, что цены высоки, а спрос относительно низок, на рекламу и маркетинг «нечто» тратится существенно меньше, а это держит спрос на низком уровне (в некоторых случаях, просто мешает ему подняться).
5. «Нечто» гораздо сложнее производить массово, в некоторых случаях (концерты «Шелкового пути», выставки Ван Гога) это просто невозможно.
6. Так как спрос на «нечто» не столь чувствителен к цене, как спрос на «ничто» (относительно малое число людей, которые могут себе это позволить, желают и часто способны платить практически любую цену), меньше и нужда в массовом производстве (там, где это возможно) за низшую цену.
7. Стоимость пересылки (со страховкой, деликатной упаковкой и особой транспортировкой) «нечто» обычно выше, что добавляется к цене за сам товар, и, следовательно, так же уменьшает спрос.
8. Можно утверждать, что отличить «нечто» от «ничто» как раз и помогает тот факт, что глобализация «нечто» случается реже (по сравнению с глобализацией «ничто»). Благодаря своей относительной редкости, «нечто» сохраняет свой особый статус и отличие от «ничто». Если что-то переводится в массовое производство и глобализируется, скорее всего, оно движется по континууму в сторону «ничто».

### Гробализация «ничто»

Гробализацию «ничто» на рисунке 8.1 иллюстрирует стандартное блюдо «Макдональдса». В каждом конкретном ресторане «Макдональдс» почти нет ясных отличий от других, как по еде, которую там предлагают, так и по людям, которые работают в этой среде, и по «услугам». И, конечно, заметны весьма агрессивные усилия расширить присутствие «Макдональдса» по всему свету. Следовательно, глобальная экспансия «Макдональдса» (и прочих сетей фаст-фуда) — это почти идеальный пример гробализации «ничто».

Основные причины близости между гробализацией и «ничто» практически противоположны причинам, по которым нет близости между гробализацией и «нечто». Например:

1. В первую очередь спрос в мире на «ничто» гораздо больше, чем на «нечто». Это действительно так, потому что «ничто» обычно (хотя не всегда)<sup>23</sup> дешевле, чем «нечто», а в результате больше людей могут позволить себе первое, но не последнее (как мы знаем, «Макдональдс» намеренно подчеркивает свои низкие цены и «экономичные блюда»).
2. Большое число людей скорее пожелает приобрести «ничто», так как его относительная простота и отсутствие отличительных признаков соответствует более широкому диапазону вкусов (еда в «Макдональдсе» славится своим простым и знакомым — соленым и сладким — вкусом).
3. Как указывалось раньше, «ничто», по большей части лишено отличительного содержания,

с меньшей вероятностью будет беспокоить или оскорблять другие культуры (хотя базовые блюда «Макдональдса» и вызывают ярость в некоторых, в целом они способны соответствовать многим культурам).

4. И наконец, благодаря потенциально большим продажам, можно потратить и тратится больше денег на рекламу и маркетинг «ничто», тем самым создавая для него больший спрос, чем на «нечто» («Макдональдс» тратит гигантские суммы на рекламу и с успехом провоцирует повышенный спрос на свои товары).

Учитывая большой спрос, гораздо легче устраивать массовое производство и распределение пустых форм «ничто», нежели богатых по существу форм «нечто». На самом деле, многие формы «нечто» лучше всего подходят для ограниченного, если не штучного, производства. Умелый гончар делает несколько дюжин керамических изделий, а художник одну-две картины в неделю, в месяц или даже в год. Хотя их изделия или произведения и могут с течением времени перемещаться от одного владельца к другому, этот трафик вряд ли серьезно влияет на итог глобальной коммерции и торговли. Конечно, существуют редкие шедевры, которые приносят миллионы долларов, но в основном, штучные товары — это незначительные товары. И наоборот, тысячи, миллионы, а иногда и миллиарды разновидностей «ничто» производятся и продаются по всему миру в массовом порядке. Таким образом, глобальные продажи такого фаст-фуда, как «Биг Мак», «Громадина» или «Кентуккские жареные

цыплята», равно как и мириады прочих форм «ничто» — гораздо более влиятельный фактор глобализации, чем международные продажи произведений искусства (например, работ Ван Гога) или билеты на концерты «Роллинг Стоунз».

Кроме того, рыночная экономика требует, чтобы произведенная масса «ничто» рекламировалась и продавалась на глобальной основе. В данном случае экономика масштаба означает, что чем больше произведено и продано, тем ниже цена. Поэтому почти неминуемо, что американские производители «ничто» (а они пока в этом лидируют), со временем перестав довольствоваться американским рынком, неважно, насколько он обширен, начинают агрессивно выступать со своими товарами уже на мировом. Чем больше глобальный рынок, тем ниже цена, которую просят («Макдональдс» может покупать мясо для гамбургеров на глобальном рынке по самой низкой цене благодаря гигантским продажам самих бургеров), а это, в свою очередь, означает, что еще большее количество «ничто» может быть продано в самые отдаленные уголки менее развитых стран.

Еще один экономический фактор обязан своим появлением тому, что фондовой бирже необходимо, чтобы корпорации, производящие и продающие «ничто» (а это, по сути, все корпорации), повышали продажи и прибыли из года в год. Когда прибыльность некой корпорации равняется прошлогодней, или снижается (а у «Макдональдс» такое было совсем недавно), то ее скорее накажут на фондовой бирже — ее акции упадут, иногда катастрофически. Чтобы постоянно повышать прибыли, корпорации вынуждены, как это давно понял Карл Маркс, по-

стоянно искать новые рынки сбыта. А одним из способов их найти является безостановочная глобальная экспансия. И наоборот, так как «нечто» вряд ли производится корпорациями — по крайней мере, теми корпорациями, которые участвуют в биржевой игре — то и нужда расширять рынок значительно меньше. В любом случае, учитывая ограниченное количество вещей, которые могут произвести ремесленники, повара, художники и т.п., подобной экспансии положен естественный предел. Что, в свою очередь, возвращает нас к вопросу цены и ценовых преимуществ «ничто» перед «нечто». Как правило, различные типы «ничто» стоят существенно ниже, чем «нечто». В результате очевидно, что «ничто» можно рекламировать по всему миру гораздо агрессивней, чем «нечто».

У «ничто» также есть преимущества в смысле транспортировки по всему свету. Подобные товары обычно легко и эффективно пакуются и перевозятся куда угодно. Замороженные котлеты и картофельная «соломка», составляющие фундамент существования «Макдональдс» — лучший тому пример. Ясно, что свежие котлеты и свеженарезанный картофель сложнее и паковать, и перевозить, особенно на дальние расстояния.

Кроме того, благодаря тому, что себестоимость одной штуки такого товара низка, то и вред, связанный с ее порчей, потерей или кражей, относительно ниже. Соответственно, «нечто» трудней и дороже запаковать — представьте себе, скажем, сделанную вручную керамику или даже античную вазу — а потеря такой вещи, ее кража или поломка катастрофична. В результате, и страховать «нечто» дороже, чем «ничто», и эта разница — еще одна при-

чина ценовых преимуществ «ничто» перед «нечто». Такого сорта обстоятельства весьма ограничивают глобальную торговлю товарами, подходящими под рубрику «нечто».

### Глокализация «ничто»

Раньше была тенденция романтизировать и прославлять локальное, а в последние годы теоретики глобализации склонны переоценивать глокальное. Очень многие видят в нем не только альтернативу злу глобализации, но и основной источник всего достойного в нашем сегодняшнем мире. Теоретики глобализации часто возвеличивают глокальное «нечто» по сравнению с глобальным «ничто»<sup>24</sup> (равно как и с глокальным «ничто», которое, впрочем, редко появляется в их работах). Хотя большинство теоретиков не являются постмодернистами (Майк Фезерстоун — единственное исключение<sup>25</sup>; больше о постмодернизме см. в Главе 2), широкомасштабное принятие постмодернистских идей (и отказ от многих модернистских положений) привел к тому, что многие из них позитивно относятся к глокализации.

Фридман — единственный, кто четко связал «культурный плюрализм» с «постмодернизацией мира»<sup>26</sup>. Постмодернизм связывает с теорией глокализации ряд положений. Например, в работах Мишеля де Серто и некоторых других на тему возможностей действующего агента перед лицом крупных сил (таких, как глобализация) утверждается, что акторы могут создавать уникальные феномены из взаимодействия глобального и локального. Де Серто, к примеру, говорит об акторах как о «непризнанных творцах, поэтах собственной жизни, первопроходцах в джунглях функционалистской рациональности»<sup>27</sup>.



Если такое же внимание уделить местной общине, это даст ей силу создавать уникальные глокальные реалии<sup>28</sup>. В целом, концепция постмодернизма связана с гибридностью, которая, в свою очередь, «губительна» для ключевых идей модернизма, таких как «эссенциализм и гомогенность».

Хотя причины интереса и тяготения к глокализации теоретиков глобализации<sup>29</sup> понятны, с этим зашли чересчур далеко. С одной стороны, глобализация (особенно «ничто») существенно мощнее глокализации (особенно «нечто»). Но с другой стороны, глокализация сама по себе — значительный источник «ничто».

Лучшие примеры глокализации «ничто» обнаруживаются в сфере туризма<sup>30</sup>, особенно там, где глобальный турист встречается с локальным производителем и розничным торговцем (там, где они еще существуют) ради производства и продажи глокальных товаров и услуг (что показано в квадрате 2 рисунка 8.1.). Да, есть несколько моментов, может быть, их даже много, когда туризм стимулирует производство «нечто» — мастерских, качественных ремесленных изделий, сделанных для туристов-ценителей или пицци, любовно приготовленная локальными поварами по традиционным рецептам из лучших местных ингредиентов. Однако, гораздо чаще и все более часто, глобальный туризм ведет к глокализации «ничто». Сувенирные лавки трещат по швам, заваленные всякими «пустячками», отражающими локальную культуру. Подобные сувениры все чаще производят в массовом порядке, порой используя компоненты из других частей света, но на местных фабриках. Если спрос хорош и перспективы прибыльности достаточно высоки, дешевые сувениры начинают

производить тысячами и миллионами повсюду в мире, а затем отгружать обратно в «местечки» для продажи туристам (которые либо не замечают, либо не слишком переживают по поводу надписи «Сделано в Китае» на модели Эйфелевой башни). Продавцы в этих сувенирных лавках редко когда могут предложить какие-то персональные услуги — туристы, скорее всего, сами себя обслуживают. Точно так же, и большое число блюд, состряпанных неумелыми поварами, и смутно напоминающие шедевры локальной кухни, — это лишь видимость подлинной еды, присущей данному региону, и редко когда включает настоящие местные ингредиенты. Такие блюда, скорее всего, предложат в «туристических» ресторанах, где официанты не будут слишком заботиться о качестве обслуживания.

Другой пример касается организации туземных шоу — часто с включением местных танцев, музыки и костюмов — для глобальных туристов. Хотя эти шоу могут относиться к «нечто», существует мощная тенденция к превращению их в «ничто» для убоготворения глобальных тур-операторов и их клиентуры. Они тоже представляют собой глокализацию «ничто», потому что они — централизованно задуманные и контролируемые пустые формы. Такие шоу порой спрыснуты, если не пропитаны, дурной эзотерикой, а все потенциально оскорбительные элементы из них тщательно вычищены. Ведь представления призваны убажывать туристов, а не обижать их. Они устраиваются все чаще и чаще, и чередующиеся артисты движутся со все большей бессвязностью. Эти выступления — все, что нужно глобальному туристу в его спешке (которую устраивают тур-операторы): увидеть шоу, сжевать

эрзац местного блюда, и побежать к следующему намеченному пункту тура. Таким образом, в сфере массового туризма — с сувенирами, представлениями и едой — мы, скорее всего, имеем дело с глокализацией «ничто», чем «нечто».

### Глокализация «нечто»

Примеры глокализации «нечто» на рисунке 8.1 (квадрат 1) относятся к сфере туземных ремесел, таких как ткачество или гончарное производство. Подобные ремесленные изделия обладают отличительными чертами и чаще всего выставляются и продаются в уникальных местах, таких, как мастерские. Там ремесленник скорее всего демонстрирует свои собственные творения и предлагает самые разные услуги посетителям.

Эти глокальные продукты обычно остаются «нечто», хотя есть и бесчисленные примеры (как русские матрешки) того, как они трансформировались в «ничто», а в некоторых случаях — и в глобальные формы «ничто». На самом деле, с ростом спроса происходит трансгрессия от глокального «нечто» к глокальному «ничто», а если какой-нибудь предприниматель решит, что у таких продуктов есть глобальный рынок сбыта, то они превращаются в глобальное «ничто»<sup>31</sup>. Однако некоторые глокальные формы «нечто» (туземная кухня или искусство) способны сопротивляться этому процессу.

Глокальные формы «нечто» остаются такими по ряду причин:

1. С одной стороны, они обычно дороги, по крайней мере, в сравнении с массово произведенными конкурентными товарами. Высокая цена

удерживает спрос низким даже на локальном, не говоря уж о глобальном, уровне.

2. Глокальные формы «нечто» загружены отличительным содержанием. Помимо прочего, это означает, что их сложнее и дороже производить, а покупателям, особенно из других культур, их труднее понимать и ценить. Кроме того, благодаря их своеобразию и сложности больше вероятность того, что люди из других культур найдут в них что-то их раздражающее или даже оскорбляющее.
3. У тех, кто создает глокальные формы «нечто», в отличие от крупных производителей «ничто», нет нужды расширять бизнес и повышать прибыли для того, чтобы удовлетворить акционеров и фондовую биржу. Хотя ремесленникам не чуждо желание заработать побольше, давление здесь скорее внутреннее, чем внешнее, и оно вовсе не столь велико или непереносимо. В любом случае, желание заработать больше денег умеряется тем, что производство каждого изделия — очень трудоемкое дело, и, следовательно, их нельзя изготовить значительно много за разумный промежуток времени. Кроме того, ремесленные изделия сами по себе менее удобны для массовой рекламы и маркетинга, нежели те, которые производятся массово.

В результате разбора четырех типов глобализации становится ясно, что макдональдизированное относится к самой крупной категории (глобализация «ничто»), а в более широком контексте — и к другим наиболее важным типам глобализации. Что более

существенно, выясняется, что самой важной формой глобализации сегодня оказывается гробализация «ничто», особенно гробализация макдональдизированных форм «ничто».

Хотя гробализация «ничто» и враждует с глокализацией «нечто», ясно, что сегодня более сильна гробализация «ничто», которая грозит подавить и вытеснить глокализацию «нечто» (например, макдональдизируя эти формы «нечто»). Гробализация «ничто» также враждует и с гробализацией «нечто», но эти два процесса, судя по всему, вполне могут безбедно сосуществовать. Одна причина этого в том, что оба процесса часто обслуживают очень разные слои и редко конкурируют на глобальном рынке. Другая в том, что гробализация «нечто» ничтожна по сравнению с гробализацией «ничто», и последней несложно просто ее игнорировать.

Наконец, между гробализацией и глокализацией «ничто» нет конфликта. Они обе не только вовлечены в продажу «ничто», но и подлежат процессу макдональдизации. И если гробализация в принципе — для нее родная среда, то в отношении глокального наиболее вероятно, что и оно пройдет макдональдизацию, и станет предлагать макдональдизированные продукты, которым удастся отражать что-то локальное.

Отгалкиваясь от этого обзора теории глобализации и особенно от моей последней работы по глобализации «ничто» (и связанным с ней идеям), обратимся теперь к более конкретному обсуждению макдональдизации в данном контексте. Существует два диаметрально противоположных мнения относительно глобальных последствий макдональдизаций, и они аналогичны двум центральным квадратам рисунка 8.1 — глокализации «нечто» и гробализации «ничто» — и фун-

даментальному конфликту между ними. На одной позиции стоят те, кто видит в «Макдональдсе» (как главном представителе макдональдизации) силу, способную интегрировать локальное ради производства нового глокального феномена. Это воззрение подводит к идее, что макдональдизация в худшем случае является доброкачественной, а в лучшем случае — позитивной силой в мире, способной производить и радушно встречать новые социальные формы. На другой позиции стоят критики макдональдизации, которые видят в ней гробализирующую силу, которая подавляет локальное. Таким образом, макдональдизация считается в основном негативной силой, разрушающей локальные различия и ведущей к более глобальной гомогенности.

#### МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ КАК ПРИМЕР ГЛОКАЛИЗАЦИИ «НЕЧТО»

Несомненно, «Макдональдс» (и прочие макдональдизированные системы) адаптируются к локальным условиям, реалиям и вкусам. На самом деле, как сказал президент «McDonald's International», цель компании — «стать частью локальной культуры настолько, насколько это возможно»<sup>32</sup>. Хотя базовое меню остается нетронутым по всему миру, «Макдональдс» добавил к списку следующие местные блюда (среди прочих):

- Норвегия: «Мак-Лаг» — сэндвич с жареным на гриле лососем, укропным соусом и цельнозерновым хлебом.
- Голландия: «Грюйнтебургер» — вегетарианский бургер.

- Уругвай: «Мак-Уэво» — гамбургер с яйцами-папот, и «Мак-Кесо» — поджаренный сэндвич с сыром.
- Япония: «куриный сэндвич Тацута» — жареная курица с имбирем и соевым соусом, капустой и горчичным майонезом.
- Филиппины: «Мак-Спагетти» — с томатным или мясным соусом и кусочками сосиски<sup>33</sup>.
- Россия: «Пирожок» — с картошкой, грибами или творогом<sup>34</sup>.

В Великобритании «Макдональдс» пристроились к набирающей силы любви к индийской кухне, предложив «Мак-Чикен корма нан» и «Мак-Спайси с бараниной»<sup>35</sup>.

И, конечно же, «Макдональдс» не одинок в этом стремлении адаптироваться, предлагая еду, соответствующую местным вкусам и предпочтениям. Например в Израиле во время песаха «Pizza Hut» продает пиццу из бездрожжевого теста, а «KFC» — жареную курицу в соусе барбекю, а не хлебной панировке. Не желая уступать конкурентам, «Макдональдс» недавно выпустил «Куриные Мак-Наггетсы» на маце<sup>36</sup>.

«Макдональдс» также подстраивается к местному окружению в том, как работают его торговые точки.

- В Пекине меню идентично американскому, но пищу едят скорее как закуску, чем блюда. Несмотря на то, что они видят в ней закуску, пекинские покупатели (и во многих других городах и странах) часто жуют эту пищу часами, не желая быстро поглощать и уходить, или брать ее с собой, отъезжая от окошек. Воз-

- можно, самым заметным различием является то, что в Пекине «Макдональдс» изображает из себя местную компанию и место для «тусования» и церемоний (например, связанных с днем рождения ребенка), а не для поспешного заглатывания. В каждой торговой точке есть от 5 до 10 женщин, которых называют «Тетушки Макдональдс»<sup>37</sup> (Рональд Макдональд известен как «Дядюшка Макдональд» на Тайвани), и главная задача которых — развлекать детей и их родителей<sup>38</sup>.
- Как и в Пекине, «Макдональдс» в Гонконге — заведение, больше обращенное к человеку, и посетители там в среднем едят в два раза дольше, чем в США. С 3 до 6 часов дня — это место для «тусовок» подростков, и в это время «Макдональдс» никак не пытается ограничить продолжительность нахождения в ресторанах; атмосфера там больше похожа на «домашнюю»<sup>39</sup>. Служащие редко улыбаются клиентам. Вместо этого, они демонстрируют качества, ценимые в местной культуре — «компетентность, прямоту и уравновешенность»<sup>40</sup>. Посетители в Гонконге не собирают сами свой мусор. Кроме того, салфетки выдаются каждому — по одной, индивидуально, потому что если их оставить в коробке для всех, то очень скоро она опустеет.
  - В Тайпее «Макдональдс» также является местом для отдыха молодежи. В целом он представляется как дом вне дома; все там «знакомое и местное»<sup>41</sup>. Одни и те же клиенты приходят туда раз за разом и неплохо друг с другом знакомятся.



Чтобы суммировать эти примеры, Джеймс Л. Уотсон сказал, что «покупатели из Восточной Азии со спокойствием, а в некоторых случаях и с упрямством, трансформировали «Макдональдс» по соседству в (г)локальные институции»<sup>42</sup>. Или, подступая еще ближе к тому, на чем фокусируется этот подраздел, он говорит, что в Гонконге «больше невозможно определить, что локально, а что нет»<sup>43</sup>. В Китае «Макдональдс» представляет собой настолько же китайское явление, насколько американское. В Японии «Макдональдс» воспринимается как «американское явление, но только сконструированное японцами»<sup>44</sup>. В терминах Джеймса Л. Уотсона, это «транснациональное» явление. Для него «Макдональдс» — не что-то монолитное, а «федерация полуавтономных предприятий»<sup>45</sup>.

Все эти примеры указывают на «Макдональдс» (и в целом макдональдизации) как на глокальное явление, а соотнося это с названием подраздела, можно сделать вывод, что производится именно «нечто». Хотя то, что производится, иногда описывается как локальное, оно очевидно таковым не является, будучи под воздействием, и порой весьма глубоким, глобального; это интеграция глобального и локального — то есть глокальное! Считать его глобальным нельзя, потому что локальное не подавляется глобальным, а интегрируется им. Большую часть того, что производится на глокальном уровне можно рассматривать как «нечто», или, по крайней мере, находящееся ближе к этому концу континуума «нечто»-«ничто», нежели такие отчетливо глобальные явления, как «Биг Маю» и «Куриный Мак-Наггетс». Хотя «Мак-Уэво» и «Мак-Кесо» могут быть одинаковыми по всему Уругваю, они уникаль-

ны по своему содержанию, и именно по этой причине их нельзя продавать в других странах. И наоборот, «Биг Маки», продающиеся в Уругвае — точно такие же, как и в любом другом месте. Точно так же, благодаря тому, что людям дают «зависать» в некоторых дальневосточных «Макдональдсах», там у них больше шансов создать уникальную социальную среду, нежели в большинстве других мест, где они редко остаются достаточно надолго, чтобы вообще создавать что-либо уникальное.

Нет сомнений в том, что «Макдональдс» (и прочие макдональдизированные системы) по-разному адаптируются к локальным реалиям по всему миру. Способность к адаптации помогает «Макдональдсу» преуспеть. Однако, если он адаптируется чересчур — если он отказывается от стандартной еды и методов управления<sup>46</sup> и тем самым теряет свою идентичность и единообразие — то подрывает источник большей части своего мирового успеха. Если локальные «Макдональдсы» по всему миру заживут каждый по своему, не перестанут ли они постепенно идентифицироваться, как «Макдональдсы»? А сама компания (или, по крайней мере, ее международные отделения) не будет подорвана или даже разрушена подобной адаптацией к локальному?

### МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ КАК ПРИМЕР ГЛОБАЛИЗАЦИИ «НИЧТО»

Как было пояснено в конце предыдущего раздела, макдональдизированные системы должны оставаться стандартизированными. Они могут только навязывать себя (и свои стандартизированные продукты и системы), по крайней мере, до некоторой

степени, локальным рынкам по всему свету. Хотя «Макдональдс» способен некоторым образом адаптироваться к локальным реалиям, его базовое меню и фундаментальные процедуры управления остаются по сути одинаковыми повсюду. В этом смысле «Макдональдс» можно рассматривать как образчик глобализации «ничто». Таким образом «ничто-жность» ее стандартной еды и базовые принципы управления угрожают (а во многих случаях уже делают это) вытеснить местную еду и принципы управления.

Чудовищная экспансия на международной арене гигантских сетей фаст-фуда, которые происходят из США — это проявление глобализации «ничто». Однако во многом само существование стандартных американских сетей в других странах — не самый значимый индикатор глобализации «ничто» в форме макдональдизации; скорее, более важным показателем является существование местных клонов этих макдональдизированных предприятий, в растущем числе стран по всему миру. В конце концов, присутствие американского импорта можно рассматривать как вторжение изолированных и поверхностных элементов, которые не представляют фундаментальной угрозы, и не меняют локальной культуры. А вот возникновение туземных версий отражает глубинные изменения в этих обществах, подлинную макдональдизацию, и является мощным свидетельством глобализации «ничто».

Следующие примеры отражают способность «Макдональдса» трансформировать локальные рестораны. Также они — проявления «никто» в том смысле, что в них по большей части отсутствует отличительное содержание, а есть лишь подража-

ние стандартам, разработанным «Макдональдсом» и ему подобными.

- Успех многих ресторанов «Макдональдс» в России<sup>47</sup> привел к развитию туземных предприятий, таких как «Русское бистро». Как сказал заместитель директора «Русского бистро»: «Если бы «Макдональдс» не пришел в нашу страну, мы бы тоже здесь не появились»<sup>48</sup>. И далее: «Нам нужно создавать здесь такой фаст-фуд, который соответствует нашему образу жизни и традициям... Мы рассматриваем «Макдоналдс» как старшего брата... Мы многому у него можем научиться»<sup>49</sup>.
- В Китае компании «Ronghua Chicken» и «Xiangfei Roast Chicken» имитируют «Kentucky Fried Chicken». У «Beijing Fast Food Company» почти тысяча местных ресторанов и уличных стоек, на которых продается локальная еда. Некоторые из управляющих этой компании раньше работали в «KFC» или «Макдональдсе», где и изучили базовые техники менеджмента. Даже «самый известный ресторан в Пекине — «Quanjudе Roast Duck Restaurant» — сначала послал своих менеджеров в «Макдональдс», а затем представил свой собственный «фаст-фуд из жареной утки»<sup>50</sup>.
- В Японии самый мощный конкурент «Макдональдса» — это «Mos Burger» (1600 торговых точек), в котором подается «смесь из мяса и соуса чили на булке»<sup>51</sup>. Его материнская компания также управляет несколькими сетями с другими именами: «Chirimentei» (сеть из 161 лавочки с китайской лапшой в Японии и двумя в КНР), «Накуа» (рис и японская лап-

ша, 266 точек) и «Mikoshi» (четыре ресторана японской лапши в Калифорнии)<sup>52</sup>.

- В Сеуле в число соперников «Макдональдса» входят сети «Uncle Joe's Hamburger» (изобретатель бургера с кимчи, добавки, приготовленной из острой маринованной капусты)<sup>53</sup> и «Americana»<sup>54</sup>.

Но макдональдизация не только предлагает модель для локальных ресторанов (и многих других локальных институций), она еще представляют угрозу для обычаев общества в целом. В эту угрозу входит глобализация «ничто» такой степени, что отличительные локальные обычаи просто уничтожаются и заменяются теми, которые происходят из какого-то другого места и ничем отличительным не характеризуются. Например:

- Хотя их родители по-прежнему зовут жареную картошку «chips», британские дети обычно спрашивают за стойкой «french fries»<sup>55</sup>.
- В Корее (и Японии) индивидуалистичный характер трапезы в «Макдональдсе» угрожает особому обычаю «сотрапезничества», когда все едят рис из одного большого котла, и делятся салатами и приправами.
- В Гонконге (и других местах), как и в США, «Макдональдс» помог превратить детей в клиентов.
- Для иммигрантов в Гонконге проводят ознакомительную экскурсию, которая заканчивается в «Макдональдсе»<sup>56</sup>. Если так начнут делать все города, то, по крайней мере, в этом отношении, города ничем не будут отличаться друг от друга.

- В Японии «Макдональдс» считают новым «локальным» явлением. Один японский бойскаут был удивлен, обнаружив «Макдональдс» в Чикаго; он считал, что это — японская фирма<sup>57</sup>.

Когда местные жители начинают считать «Макдональдс» и макдональдсизированные системы своими собственными, процесс макдональдсизации и в целом глобализации «ничто», безусловно, внедрится еще глубже в реалии культур всего света<sup>58</sup>. Например, традиционное и весьма своеобразное японское табу против еды стоя было подорвано рестораном фаст-фуда. Так же частично был низвергнут культурный запрет пить прямо из бутылки или банки. Норма, запрещающая есть руками держится лучше (японцы обычно едят бургеры в упаковках, так что руки напрямую еды не касаются); тем не менее, тот факт, что глубоко укоренившиеся нормы были трансформированы «Макдональдсом» свидетельствуют о мощном влиянии макдональдсизации. Это отражает глобализацию «ничто» в том смысле, что нормы, изначально принятые в США и кое-где еще (например, есть стоя или пить из банки) сейчас вытесняют нормы, отличительные для Японии (и многих других стран).

Макдональдсизация и глобализация «ничто» — мощные глобальные реальности, но они воздействуют не на все нации, и на те, что воздействуют, они делают это в разной степени. Например, у Кореи, в отличие от других дальневосточных стран, есть длительная история антиамериканизма (уживающаяся с проамериканскими чувствами), и страх того, что американизм разрушит корейскую самоидентификацию. Таким образом, здесь можно предвидеть

более мощное противостояние макдональдизации, чем в других странах.

Несмотря на негативное воздействие макдональдизации на локальные обычаи, мы не должны забывать, что макдональдизированные системы приносят множество полезных достижений. Например, в Гонконге (и Тайпее) «Макдональдс» послужил катализатором для улучшения санитарных условий в других ресторанах города. Кроме того, макдональдизация иногда помогает восстановить местные традиции. Например, хотя рестораны фаст-фуда произвели сенсацию в Тайпее, они также подстегнули возрождение туземных пищевых традиций, таких как поедание орехов бетеля. В своей книге «Jihad vs. McWorld» (Джихад против Макмира), Бенджамин Барбер утверждает, что экспансия «Мак-мира» несет за собой развитие местных фундаменталистских течений (джихадов), глубоко враждебных макдональдизации<sup>59</sup>. Однако в конце Барбер заключает, что «Мак-мир» одержит верх над джихадом. Чтобы преуспеть в крупном масштабе, говорит он, фундаменталистские течения должны начать использовать макдональдизированные средства коммуникации (такие как e-мейл, Интернет, телевидение).

Стоит завершить эту главу наблюдением, что самое важное в глобализации «ничто» в целом, и макдональдизации в частности, это быстрое размножение систем. В то время как наибольшее внимание тех, кто изучает глобализацию потребления, фокусируется на продуктах, особенно пищевых, следует уделить его глобализации систем. На самом деле, когда какие-нибудь критики тезиса о макдональдизации указывают на то, что еда понемногу адаптируется

к различным обществам, мне часто хочется заорать: «Макдональдизация — это *не* про еду!». Скорее, это про системы, которым свойственны базовые принципы макдональдизации — эффективность, просчитываемость, предсказуемость и контроль — а также про их глобальное распространение.

Алан Браймен понимает, что макдональдизация (равно как и его собственное понятие, «диснейзация») касается системы, набора принципов производства, распространения и демонстрации товаров и услуг<sup>60</sup>. Как сказал бывший управляющий директор «Макдональдса» в Сингапуре: ««Макдональдс» продает... систему, а не продукт»<sup>61</sup>. Ури Рам также это понимает: «Макдональдизация касается не просто и даже не в большей степени производства объектов — гамбургеров, — а в первую очередь глубоко укоренившихся *социальных отношений*, в которые включаются и производство, и потребление»<sup>62</sup> [курсив автора книги].

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> “European Union Challenges ‘McPassport’ Worker Plan”. *Washington Times*, [www.washtimes.com/business/20060912-094759-9023r.htm](http://www.washtimes.com/business/20060912-094759-9023r.htm)
- <sup>2</sup> George Ritzer. *The Globalization of Nothing*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2004; George Ritzer. *The Globalization of Nothing 2*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007.
- <sup>3</sup> Frank Lechner. “Globalization”//George Ritzer (ed.) *Encyclopedia of Social Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005, pp. 330–333.
- <sup>4</sup> Среди прочих, близких к макдональдизации — американизация и экспансия капитализма.



- <sup>5</sup> Roland Robertson. "Globalization Theory 2000+: Major Problematics"//George Ritzer, Barry Smart (eds.) *Handbook of Social Theory*. London: Sage, 2001, pp.458–471.
- <sup>6</sup> Ibid., p.462.
- <sup>7</sup> Ibid, p.461.
- <sup>8</sup> Они касаются того, когда началась глобализация, подорвала ли она национальное государство, и каковы ее отношения с модерностью (modernity). Это все важные вопросы, но они не рассматриваются здесь подробно из желания сфокусировать эту главу на одной теме, потому что ни одна глава не может вместить всего. Кроме того, другие исследователи могут предложить другой перечень важнейших вопросов, не соответствующий списку Робертсона.
- <sup>9</sup> Roland Robertson. "Globalisation or Glocalisation?" *Journal of International Communication* 1 (1994): 33–52.
- <sup>10</sup> Иную точку зрения см. В: Peter Berger, Samuel Huntington (eds.) *Many Globalizations: Cultural Diversity in the Contemporary World*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2002.
- <sup>11</sup> Roland Robertson. "Globalization Theory 2000+: Major Problematics"//George Ritzer, Barry Smart (eds.) *Handbook of Social Theory*. London: Sage, 2001, pp.458–471. Глокализация — в самом центре подхода самого Робертсона, но она важна и для многих других исследователей. Самым примечательным среди них является Арджун Аппадурай, который считает, что «новую глобальную экономику следует считать крайне сложным комплексом разобщенных и пересекающихся элементов» (см.: Arjun Appadurai. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996, p.32). Хотя Джон Томлинсон использует другие термины, он полагает концепцию глокализации наиболее «дружественной» к своим собственным рассуждениям (см.: John

Tomlinson. *Globalization and Culture*. Chicago: University of Chicago Press, 1999).

- <sup>12</sup> Я чувствую себя виноватым за добавление еще одного неологизма, особенно такого корявого, в сфере науки, и так полной жаргонизмов. Тем не менее, существование и популярность концепции глокализации требует создания параллельного понятия глобализации, чтобы подчеркнуть то, что эта концепция игнорирует или недооценивает.
- <sup>13</sup> Хотя я объединяю под этой рубрикой ряд явлений и институций (страны, корпорации, организации и т.п. ), но не следует забывать, что между ними существуют глубокие различия, включая сюда и то, до какой степени и как именно они хотят глобализировать мир.
- <sup>14</sup> Я уже говорил об элементах макдональдизации; здесь я обсуждаю ее как процесс, разворачивающийся по всему земному шару, в качестве самого центрального в процессе глобализации.
- <sup>15</sup> Roland Robertson. "Globalization Theory 2000+: Major Problematics"//George Ritzer, Barry Smart (eds.) *Handbook of Social Theory*. London: Sage, 2001, pp.464.
- <sup>16</sup> George Ritzer. *The McDonaldization Thesis*. London: Sage, 1998, pp.174–183.
- <sup>17</sup> George Ritzer. *The Globalization of Nothing*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2004, p.3. Хотя в этой цитате я употребляю слово «обычно», существуют и такие формы «ничто», которые задумываются и контролируются на локальном уровне. Также, под «централизованно» я подразумеваю, например, штаб-квартиры мультинациональных корпораций или национальные правительства.
- <sup>18</sup> Контроль, как мы уже видели, — это один из базовых факторов макдональдизации.
- <sup>19</sup> George Ritzer. *The Globalization of Nothing*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2004, p.7. Как и в случае с опреде-

лением «ничто», здесь тоже есть исключения, например, иногда «ничто» задумывается и контролируется централизованно.

- <sup>20</sup> Критику дихотомического мышления см.: Elisabeth Mudimbe-Boyi (ed.) *Beyond Dichotomies: Histories, Identities, Cultures, and the Challenge of Globalization*. Albany: State University of New York Press, 2002.
- <sup>21</sup> W.Delacome. "Silk Road, CSO Explore the East". *Chicago Sun-Times*, October 26, 2002, p.20.
- <sup>22</sup> Интересный пример этого тренда в сторону «ничто» — растущее использование аудиопутеводителей при посещении подобных шоу и музеев в целом.
- <sup>23</sup> Сумки от «Gucci» — это «ничто», согласно данному выше определению, но они, бесспорно, дороги. Глобализацию можно рассматривать как процесс, происходящий на рынках более дорогих продуктов. Например, сумки от «Gucci», свитера от «Benetton» и обувь от «Prado» — это, безусловно, «ничто» согласно определению, и большинством людей считаются дорогими продуктами. Таким образом, глобализация «ничто» не ограничивается соображениями стоимости, хотя наиболее дешевые продукты имеют больше касательства к глобализации, чем менее дешевые.
- <sup>24</sup> Те, кто настаивает на глокализации, часто критикуют концепцию глобализации в целом, и, в качестве ее суррогата, один из ее субпроцессов, макдональдизацию. (См., например: Arjun Appadurai. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996, p.29; Ulrich Beck. *What Is Globalization?* Cambridge, UK: Polity, 2000, p.42; Roland Robertson. "Globalization Theory 2000+: Major Problematics"//George Ritzer, Barry Smart (eds.) *Handbook of Social Theory*. London: Sage, 2001, p.464; James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.35)

- <sup>25</sup> Mike Featherstone. *Undoing Culture: Globalization, Post-modernism and Identity*. London: Sage, 1995.
- <sup>26</sup> Jonathan Friedman. *Cultural Identity and Global Processes*. London: Sage, 1994.
- <sup>27</sup> Michel de Certeau. *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1984, p.34.
- <sup>28</sup> Steven Seidman. "The End of Sociological Theory: The Post-modern Hope". *Sociological Theory* 9 (1991): 131–146.
- <sup>29</sup> Робертсон (Robertson, 1992) — один из немногих, кто беспристрастно рассматривает глокальное и глобальное, даже хотя он сам тяготеет к первой из этих двух концепций.
- <sup>30</sup> Salah Wahab, Chris Cooper (eds.) *Tourism in the Age of Globalization*. London: Routhledge, 2001.
- <sup>31</sup> Глобальные формы «ничто» (например, игрушки в «Макдональдсе») можно трансформировать в «нечто» (глобальное или глокальное), если они, например, становятся предметом коллекционирования.
- <sup>32</sup> Цитата приведена в: James L.Watson. "Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia"//James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.1.
- <sup>33</sup> Barbara Sullivan. "McDonald's Sees India as Golden Opportunity". *Chicago Tribune-Business*, April 5, 1995, p.1.
- <sup>34</sup> Betsy McKay. "In Russia, West No Longer Means Best: Consumers Shift to Home-Grown Goods". *Wall Street Journal*, December 9, 1996, p.A9.
- <sup>35</sup> T.R.Reid. "Fish & Chips Meets Their Vindaloo". *Washington Post*, July 6, 1999, pp.C1, C10.
- <sup>36</sup> Jessica Steinberg. "Israeli Fast-Food Outlets Offer Passover Meals". *Times-Picayune*, April 26, 1997, p.A19.
- <sup>37</sup> Yunxiang Yan. "McDonald's in Beijing: The Localization of Americana"//James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University

Press, 1997, pp. 39–76.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> James L. Watson. “McDonald’s in Hong Kong: Consumerism, Dietary Change, and the Rise of a Children’s Culture”// James L. Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald’s in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, pp. 77–109.

<sup>40</sup> Ibid., p. 91.

<sup>41</sup> David Y. H. Wu. “McDonald’s in Taipei: Hamburgers, Betel Nuts, and National Identity”// James L. Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald’s in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, pp. 80.

<sup>42</sup> James L. Watson. “Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia”// James L. Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald’s in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 6.

<sup>43</sup> James L. Watson. “McDonald’s in Hong Kong: Consumerism, Dietary Change, and the Rise of a Children’s Culture”// James L. Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald’s in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 80.

<sup>44</sup> Emiko Ohnuki-Tierney. “McDonald’s in Japan: Changing Manners and Etiquette”// James L. Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald’s in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 173.

<sup>45</sup> James L. Watson. “Transnationalism, Localization, and Fast Foods in East Asia”// James L. Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald’s in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p. 1–38.

<sup>46</sup> David Barbosa. “Pluralism Under Golden Arches”. *New York Times*, February 12, 1999, pp. C1ff.

<sup>47</sup> Shannon Peters Talbott. “Global Localisation of the World Market: Case Study of McDonald’s in Moscow”. *Sociale Wetenschappen* (December 1996): 31–44.

<sup>48</sup> Marshall Ingwerson. “That Golden Touch to the Arches in

- Russia". *Ohio Slavic and East European Newsletter* 25 (Spring 1997): 1. (Christian Science Monitor, 1997).
- <sup>49</sup> Lee Hockstader. "Attack on Big Mac". *Washington Post*, August 8, 1995, p.A13.
- <sup>50</sup> Yunxiang Yan. "McDonald's in Beijing: The Localization of Americana//James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.75.
- <sup>51</sup> Emiko Ohnuki-Tierney. "McDonald's in Japan: Changing Manners and Etiquette"//James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.165.
- <sup>52</sup> Сайт «Mos Food Services»: [www.mos.co.jp](http://www.mos.co.jp)
- <sup>53</sup> Sangmee Bak. "McDonald's in Seoul: Food Choices, Identity, and Nationalism"// James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.136–160.
- <sup>54</sup> Ibid.
- <sup>55</sup> T. .R.Reid. "Fish & Chips Meets Their Vindaloo". *Washington Post*, July 6, 1999, pp.C1, C10.
- <sup>56</sup> James L.Watson. "McDonald's in Hong Kong: Consumerism, Dietary Change, and the Rise of a Children's Culture"// James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.77–109.
- <sup>57</sup> Emiko Ohnuki-Tierney. "McDonald's in Japan: Changing Manners and Etiquette"//James L.Watson (ed.) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997, p.161–182.
- <sup>58</sup> Ibid.
- <sup>59</sup> Benjamin R.Barber. *Jihad vs. McWorld*. New York: Times Books, 1995; Thomas L.Friedman. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 1999.

- <sup>60</sup> Alan Bryman. “Global Implications of McDonaldization and Disneyization”//George Ritzer (ed.). *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007, pp.319–323.
- <sup>61</sup> Ibid., p.322.
- <sup>62</sup> Uri Ram. “Glocommodation: How the Global Consumes the Local McDonald’s in Israel” ”//George Ritzer (ed.). *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007, pp.333.

## ГЛАВА 9. КАК СПРАВЛЯТЬСЯ С МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЕЙ

### Практическое пособие

Как жить людям во все более макдональдизированном мире? Ответ на этот вопрос зависит, по крайней мере, частично, от их отношения к макдональдизации. Многие видят в макдональдизированном мире «бархатную клетку». Для них макдональдизация является не угрозой, а нирваной. Метафора Вебера о железной клетке рационализации передает ощущение холода, жесткости, дискомфорта. Но многие люди ее любят, и даже жаждут, и приветствуют ее стремительное распространение. Это, безусловно, вполне жизненная позиция и она особенно подходит тем, кто жил только в макдональдизированном обществе и поэтому одобряет строительство макдональдизированного мира. Макдональдизированное общество — единственная среда, им известная, это их стандарт хорошего вкуса и высокого качества. Им сложно представить себе что-нибудь лучшее, нежели место, в котором особенно не из чего выбирать. Им нравится предсказуемость многих аспектов их жизни. Они наслаждаются безличным миром, в котором общаются с человеческими и нечеловеческими автоматами. Они стараются избегать, по крайней мере, находясь в макдональдизированной части света, близких человеческих отношений. И такие люди, судя по всему, представляют собой большую и растущую долю населения нашей планеты.



Для многих иных макдональдизация — это «резиновая клетка», решетки которой могут растягиваться, позволяя сбежать. У таких людей вызывают отвращение многие аспекты макдональдизации, но остальные кажутся вполне привлекательными. Как и те, кто видит себя в бархатной клетке, эти люди одобряют эффективность, скорость, предсказуемость и безличность макдональдизированных систем и услуг. Они очень заняты и поэтому ценят, когда могут получить еду (или какую-нибудь другую макдональдизированную услугу) эффективно. Тем не менее, они осознают издержки макдональдизации и поэтому стараются сбежать от нее, когда это возможно. Ее эффективность позволяет им улучшить свою способность ее избегать. Таким образом, быстрое получение еды дает им возможность и роскошь провести время за иными, нерационализированными занятиями. Это люди того типа, которые на выходные или каникулы забираются в дикую глушь, и отдыхают по-старому; которые занимаются альпинизмом, спелеологией, рыбалкой или охотой (без изошренной экипировки), поисками антиквариата и хождением по музеям; те, кто разыскивает традиционные ресторанчики, отели и B&BS. Они пытаются гуманизировать свои автоответчики и записывают на них такие послания, как: «Извините, меня дома нет, но не разрывайте мне сердце, когда услышите гудок»<sup>1</sup>.

Они — это и те, кто продолжает печь пироги и готовить с нуля дома на кухне изысканные блюда. Как сказал один любитель домашней стряпни: «Когда твоё хобби — печь хлеб, это связывает тебя с жизнью чем-то еще, чем-то помимо еды. Это подлинное переживание и процесс... Я получаю что-то

вроде отступных. Мне просто необходимо время от времени месить тесто». А другой говорит: «Тут есть какое-то волшебство, разве нет?»<sup>2</sup>

Хотя прутья клетки и кажутся резиновыми, они все-таки есть. Например, теперь одна компания продает смешные записи для автоответчика, и тем самым рационализирует пути бегства для тех, кто предпочитает креативные послания. Так, можно купить запись с впечатляющей имитацией голоса Хэмфри Богарта: «Из всех автоответчиков в мире вы связались именно с этим»<sup>3</sup>. Точно так же для многих выпекание хлеба на дому теперь включает использование особых хлебопекарных машин, которые не дадут вам изготовить очень хороший каравай, зато «делают за вас все, только масло не мажут»<sup>4</sup>.

Третий тип людей верит, что макдональдизированная клетка сделана из железа. Если ее непроницаемость не заставит такого человека полностью сдаться, он, скорее всего, будет глубоко обижен самим процессом, но никакого выхода не увидит. В отличие от второго типа, такие люди найдут только те пути бегства (если вообще их найдут), которые дают временную отсрочку, а скоро будут полностью перекрыты макдональдизацией. Они разделяют пессимизм Макса Вебера и мой собственный и видят в будущем «полярную ночь ледяной темноты и плотности»<sup>5</sup>. Это — самые суровые критики макдональдизации, находящие для себя все меньше и меньше места в современном обществе<sup>6</sup>.

В этой главе будут предложены некоторые действия, доступные для всех трех типов людей в макдональдизированном мире. Те, кто думают о макдональдизации как о бархатной клетке, могут продолжать ходить в рестораны фаст-фуда и их клоны

в других секторах общества и даже пытаться активно макдональдизировать новые, еще нетронутые рационализацией места. На другом конце отрезка те, кто думает о ней, как о железной клетке, могут захотеть поработать над радикальной трансформацией макдональдизированного общества, будь то усилия по возвращению в пред-макдональдизированный мир или создание нового, не-макдональдизированного, на обломках золотых арок. Конечно, в первую очередь эта глава обращены к тем, кто думает о макдональдизации, как о резиновой или железной клетке, и заинтересован в решении некоторых проблем, с ней связанных. Однако в целом, мы сконцентрируемся на более умеренных способах справиться с макдональдизацией.

Я начну с обсуждения некоторых попыток создания не-макдональдизированных институций. Во-вторых, я представлю обзор коллективных усилий модифицировать макдональдизированные системы и ограничить их негативное воздействие. И наконец, я дам примеры других, более индивидуальных способов того, как люди могут жить в макдональдизированном обществе.

### СОЗДАНИЕ «РАЗУМНЫХ» АЛЬТЕРНАТИВ: ИНОГДА ВЫ ДОЛЖНЫ НАРУШАТЬ ПРАВИЛА

Крайности макдональдизации привели к разработке менее рационализированных альтернатив. Эти альтернативы поощряют не эффективное производство товаров и услуг или эффективную работу с клиентами, они фокусируются на высоком качестве продуктов, а не на большом их количестве. Их радует непредсказуемость их продуктов и услуг. Вместо не-

человеческих технологий, они прибегают к помощи умелых людей, которые оттачивают свое мастерство в условиях, не стесненных внешним контролем. Таким образом, это не макдональдизированные среды, как для работников, так и для клиентов.

Альтернативы рационализированным средам существуют и в бизнесе, и в других социальных институтах. Например, продуктовые кооперативы, специализирующиеся на вегетарианской или здоровой еде, предлагают свою альтернативу супермаркетам<sup>7</sup>. Их еда полезнее, чем в супермаркетах (хотя некоторые сети — например, «Whole Foods» — постарались сами найти альтернативы, несмотря на то, что и они сами, и большинство их продуктов в высшей степени макдональдизированы), покупатели часто члены того же кооператива, и поэтому активно участвуют в управлении магазином, а работники часто участвуют еще больше и очень преданы своей работе.

В сфере образования альтернативы высоко рациональным государственным университетам включают в себя маленькие колледжи, такие как Хэмпшир-колледж<sup>8</sup> в Амхерсте, штат Массачусетс, лозунг которого: «Преступить черту — это нормально». Впрочем, рестораны фаст-фуда порой используют похожие лозунги; например, «Burger King» — «Иногда приходится нарушать правила», (хотя это последнее, что там ожидается от людей). В таких колледжах нет специализации и среднего академического балла.

Другой пример не-рационализированной альтернативы макдональдизированным предприятиям — это домашние гостиницы типа «ночлег и завтрак» («Bed and Breakfast», B&Bs). Один ре-

портаж по поводу В&Вs даже назывался так: «В В&Вs предлагают вам отдохнуть от Мак-ночлега и Мак-завтрака»<sup>9</sup>. В&Вs — это частные дома, хозяева которых сдают комнаты путешественникам и предлагают им домашнее гостеприимство и завтрак по утрам. Традиционно, хозяева живут в том же доме и лично заинтересованы в постояльцах. Хотя В&Вs существуют уже давно, их расцвет пришелся на начало 1980-х<sup>10</sup>. Некоторые путешественники, утомившись от холодной безличности рационализированных мотелей, стали тогда искать какие-нибудь не-рационализированные удобства, и нашли их в В&Вs. Как рассказывал один посетитель: «Это было чудесно... Хозяева обращались с нами, как с родными. Все было так комфортно, дружелюбно, очаровательно, романтично»<sup>11</sup>.

Но снова успех принес с собой признаки макдональдизации. Диапазон удобств, предлагаемых в «В&Вs», расширяется, и цены растут. Стало сложнее отличить «В&Вs» от маленьких отелей и мотелей. Хозяева все чаще не живут в сдаваемых домах, а для того, чтобы вести в них дела, нанимают управляющих. Как сказал один наблюдатель:

«Лучшие «В&Вs» — это те, в которых проживают хозяева... Когда они переезжают в другое место, и нанимают управляющих, все начинает портиться. Под кроватями скапливаются комочки пыли, кофе выдыхается, а гренки подгорают»<sup>12</sup>.

Другими словами, страдает качество. С широким распространением «В&Вs» в 1981 г. появилась и Американская Ассоциация «В&Вs», и стали печататься учебники по их содержанию. Теперь практикуются инспекции, развиваются стандарты, вводится систе-

ма рейтингов. Иначе говоря, предпринимаются шаги по рационализации расцветающей индустрии.

В Англии давление макдональдизации ощущается даже больше. Британская Администрация по Туризму (British Tourist Authority) заставляют те «B&Bs», которые желают получить высокий официальный рейтинг, предлагать набор единообразных удобств, таких как зеркала в полный рост, гладильные доски, телефоны, телевизоры и прессы для брюк. Такое принуждение ведет к гомогенизации «B&Bs» и к невозможности отличить их от мотелей и отелей. Сейчас «B&Bs» оцениваются скорее по рейтинговым показателям, чем по эстетическим, субъективным и неисчисляемым факторам, таким как теплота приема, дружелюбность атмосферы, привлекательность места расположения, историческая или архитектурная ценность здания<sup>13</sup>.

Как только не-рационализированные институты добиваются успеха, повышается давление с целью их макдональдизировать. Тут встает вопрос: как избежать рационализации? Первое, чего надо сторониться — это чрезмерного расширения. В какой-то момент любая институция разрастается настолько, что для того, чтобы функционировать, ей становятся нужны все более рациональные принципы. С дальнейшим увеличением размеров возникает новая опасность — франшизы, которые по определению несут с собой рационализацию. Из-за того, что большие размеры и франшизы приносят соблазн увеличения прибылей, предприниматели, стоящие за не-рационализированным бизнесом, таким как B&Bs, всегда должны помнить, почему они создали этот бизнес. Они должны помнить о своих обязательствах перед клиентами, которые к ним приезжают именно потому, что они не макдо-

нальдизированы. Однако, как любые порождения капиталистического общества, они могут поддаваться на соблазн увеличения прибылей и допустить, чтобы их бизнес расширился и франшизировался. Если они это делают, я тешу себя надеждой, что они станут использовать эти прибыли для того, чтобы открыть новые не-рационализированные предприятия.

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ ОТПОР:  
СПАСАЯ СЕРДЦА, УМЫ, ВКУСОВЫЕ РЕЦЕПТОРЫ  
И ПЛОЩАДЬ ИСПАНИИ**

Предыдущие примеры представили некоторые позитивные усилия противодействовать макдональдизации; тем не менее, также возможны более прямые и часто более негативные действия. Если какое-то число людей объединится, они смогут сформировать движение против какого-то конкретного компонента этого процесса (например, против «Макдональдса» или «Wal-mart») или против всего процесса в целом. Три наиболее важных примера таких социальных движений — это национальные, или даже международные кампании против «Макдональдса» («McLibel Support Campaign», «National Heart Savers»), против фаст-фуда («Slow Food») и против «Wal-mart» и других сетей и гипермаркетов («Sprawl-Busters»). Давайте кратко рассмотрим их, равно как и множество других попыток местных общин сражаться с макдональдизацией.

**«McLibel Support Group»:  
пиррова победа «Макдональдса»**

История «McLibel Support Campaign» уходит истоками в иск о клевете, который вчинил «Макдональдс» (Великобритания) двум безработным членам лондон-

ского «Гринписа», Хелен Стил и Дэвиду Моррису<sup>14</sup>. Эти двое занимались распространением «подборки данных», в которой «Макдональдс» обвиняли во множестве грехов, которые разбирались и в данной книге (угроза здоровью людей и природной среде, скверные условия труда и оплата). Судебный процесс, который закончился в январе 1997 г., занял более 30 месяцев, и таким образом стал самым продолжительным в деле о клевете в английской истории. Судья по большинству обвинений принял сторону «Макдональдса», но кое в чем согласился и с ответчиками. Например, суд постановил, что «Макдональдс» действительно эксплуатирует детский труд, безосновательно и лживо претендует на то, что его еда питательна, а также рискует здоровьем тех клиентов, которые часто его посещают. Так что для «Макдональдса» это была пиррова победа, и многие увидели в ней катастрофический провал деятельности PR-отдела компании.

«Макдональдс» потратил около 15 миллионов долларов на процесс, наняв лучших юристов, в то время как безденежные Стил и Моррис защищали себя сами. К еще большему замешательству «Макдональдса», Стил и Моррис до сих пор продолжают подавать на апелляцию. Как сказала Хелен Стил:

«Хотя с тех пор, как было вынесено решение суда прошло более двенадцати лет, мы с Дэвидом все еще работаем над «McLibel» (Мак-клеветой). Мы подали иск в Европейский суд по правам человека, указывая, что британские законы о клевете нарушают право на свободу слова и право на справедливый суд. Мы оба участвуем в деятельности одной местной группы — «Haringey Solidarity Group», которая работает с местными проблемами и устраивает кампании»<sup>15</sup>.



По всему миру было распространено несколько миллионов экземпляров оригинальной брошюры под названием «Что не так с «Макдональдсом»: все, что от вас скрывают», и она была переведена на ряд языков. Более важно, в Интернете был создан сайт ([www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)), на котором сообщается в среднем о 1,5 миллионах «хитов» в месяц<sup>16</sup>. «McSpotlight» стал ядром глобального движения противодействия «Макдональдсу», равно как и другим аспектам макдональдизации<sup>17</sup>. Он представляет собой хранилище информации по акциям, предпринятым против местных «Макдональдсов» по всему свету, и предлагает советы, как подобные акции организовать<sup>18</sup>. Он также — движущая сила ежегодного Всемирного дня против «Макдональдса»<sup>19</sup>. Среди прочих мишеней «McSpotlight» — компания «Body Shop», обвиняемая в том, что за своим «зеленым» имиджем она скрывает тот факт, что ее продукты загрязняют окружающую среду, что она платит низкие зарплаты и поощряет консьюмеризм.

Движение «McLibel», кроме того, поддерживает идею профсоюзного объединения работников «Макдональдса», и время от времени в США и в других странах (например, в Китае) в этом направлении предпринимаются определенные действия<sup>20</sup>. Хотя эта инициатива буксует перед лицом явного упадка профсоюзного движения, если замысел удастся воплотить, появится еще один плацдарм для противоборства с макдональдизацией. Рестораны фаст-фуда не выказали особого желания как-то поменять дегуманизирующие условия труда. «Burger King», например, жестко борется с профсоюзами<sup>21</sup>. «Макдональдс» тоже известен своей враждебностью к ним. Например, он разогнал профсоюз в Москве,

даже после подписания коллективного соглашения с ним, и закрыл свою точку в Германии, лишь бы не иметь дела с советом работников<sup>22</sup>. Тем не менее, в начале 2007 г. «Макдональдс» согласился на то, чтобы по крайней мере некоторые рестораны в Китае объединились в профсоюз<sup>23</sup>. Пока есть устойчивый приток людей, готовых работать в подобных условиях, даже несколько месяцев, сети фаст-фуда не будут менять условий труда.

В некоторых местах «Макдональдс» столкнулся с недостаточным притоком работников из рядов своего традиционного трудового резерва, подростков. Вместо того чтобы улучшать условия и привлекать большее число работников, или задерживать их подольше, «Макдональдс» отреагировал тем, что стал дальше раскидывать свою кадровую сеть. Теперь компания ищет подростков, которые живут в глухих уголках страны, нанимает взрослых-инвалидов, и привлекает пожилых работников, часто вышедших на пенсию, к программе «Мак-мастера»<sup>24</sup>. В прошлом «Макдональдс» не нанимал пожилых, потому что администрация компании считала, что им покажутся невыносимыми низкая зарплата и характер работы. Однако выяснилось, что многие пожилые рабочие, выброшенные из умирающих «дымовых» отраслей промышленности (например, автомобилестроения и всех, связанных со сталью), настолько отчаялись, что согласны ради работы терпеть даже такие условия. «KinderCare» тоже нанимает пожилых, чтобы скрыть дефицит молодежной рабочей силы. Один эксперт сказал так: «Для тех пожилых, которые нуждаются в том, чтобы быть нужным кому-то, работа здесь [в «Kinder Care»], безусловно, предпочтительней, чем в «Макдональдсе»<sup>25</sup>.

### **Национальная Ассоциация Спасателей Сердец: «Мак-пробка для артерии»**

Многие диетологи критиковали фаст-фуд. Даже покойный комик и ведущий ток-шоу Джонни Карсон внес свою лепту, назвав бургер «Макдональдса» «Мак-пробкой для артерии»<sup>26</sup>. Одним из самых значительных критиков фаст-фуда был Фил Соколофф со своей некоммерческой организацией «Национальная Ассоциация Спасателей Сердец» (National Heart Savers Association). В 1990 г. Соколофф выпустил в «New York Times» и еще 22 главных федеральных газетах объявление на целую страницу под названием: «Как отравляют Америку». В этом объявлении указывалось, что «Макдональдс» предлагает еду с высоким содержанием жира и холестерина. Соколоффа многие считают человеком, который больше всех сделал для популяризации знаний о холестероле и здоровье сердца. Он действительно потратил 15 миллионов долларов из своего кармана на то, чтобы рассказать американцам об их потенциально опасных пищевых привычках<sup>27</sup>. «Национальная Ассоциация Спасателей Сердец» потратила в 2005–2006 гг. 681 миллион долларов на исследования, программы медицинского просвещения населения, на профессиональное образование, и т.д.

Когда Соколофф впервые начал давать подобные объявления в 1988 г., «Макдональдс» откликнулся, назвав их «безрассудной, вводящей в заблуждение погоней за сенсацией самого худшего сорта»<sup>28</sup>. Но Соколофф настаивал на своей правоте и в июле 1990 г. выпустил объявление под заглавием:

««Макдональдс», в твоих гамбургерах по-прежнему слишком много жира! А твою картошку все также жарят на говяжьем сале!» Проведя исследование, показавшее, что люди стали меньше ходить в рестораны фаст-фуда, «Макдональдс» и другие сети всполошились. К середине 1991 г. такие сети как «Burger King», «Wendy's» и «Макдональдс» оповестили всех, что они перешли на растительное масло в приготовлении жареной картошки. Соколофф сказал: «Я счастлив, как никогда. Миллионы унций насыщенного жира теперь не будут закупоривать артерии американцев»<sup>29</sup>. Однако недавнее исследование показало, что картошка, пожаренная на растительном масле, содержит столько же закупоривающего сосуда жира, как и приготовленная на говяжьем сале<sup>30</sup>.

«Макдональдс» ответил на критику и большее широкой программой действий. В 1990 г. компания торжественно представила свой «Мак-постный улучшенный бургер» (McLean Deluxe burger). Вместо 20 граммов жира и 410 калорий, содержащихся в «Черверть-фунтовике», этот бургер содержал 10 грамм жира и 310 калорий. «Cinnabon» отреагировал на такую же атаку, выпустив «Восхитительный минибон» (Minibon Delight)<sup>31</sup>, в котором было на 40% жира меньше, чем в обычном «минибоне»). Хотя «Мак-постный улучшенный» по-прежнему был далек от идеала диетического блюда, факт его выпуска все же показывает, что «Макдональдс» принимал на себя некоторую ответственность в данном вопросе. Год спустя он пошел еще дальше и представил «Мак-постный улучшенный гамбургер» с 9% жира (что все равно, по мнению многих диетологов, чрезмерное содержание), более чем в половину меньше, чем в типичном бургере

«Макдональдса». Довершая свой подвиг, «Макдональдс» добавил карраген, ирландский морской мох, к «Мак-постному улучшенному». Это добавка связывала воду с мясом, не давая ему пересыхать при низком содержании жира. Чтобы замаскировать потерю аромата, «Макдональдс» прибавил к получившейся смеси натуральный говяжий ароматизатор.

Другие сети, некоторые из которых продавали гамбургеры с 25% содержанием жира, не столь быстро перешли на сторону победителя. Как сказал один из представителей «Hardee's»: «Мы не собираемся продавать бургер из водорослей и воды»<sup>32</sup>. «Burger King» некоторое время в начале 1990-х экспериментировал с продуктами из серии «Весонаблюдатели» (Weight Watchers), но вскоре забросил. Тоже попав под атаку за жир и калории в некоторых блюдах, «Taco Bell» в начале 1995 г. объявил о новой линейке продуктов, «Софиты» (Border Lights). В них было в половину меньше жира и на 1/5 меньше калорий, чем в обычных блюдах. Чтобы добиться этого, «Taco Bell» использовал более постное мясо, обезжиренный сыр и обезжиренную сметану<sup>33</sup>. «Subway» рекламирует свою еду как ту, от которой меньше толстеют, и использует «Джаред» (Джаред Фогля.— *Прим. перев.*) как пример человека, похудевшего на их бутербродах с низким содержанием жира.

Что показательно, большинство этих усилий не увенчались успехом. «Макдональдс» отказался от «Мак-постного улучшенного» в 1996 г. из-за чрезвычайно низкого уровня продаж<sup>34</sup>. «Taco Bell» был вынужден сокращать объем производства своих низкожировых блюд<sup>35</sup>. Эти продукты часто были безвкусными, их было нужно дольше готовить, и они не встретили понимания у завсегдатаев ресторанов

фаст-фуда, которые все-таки приходят туда не ради похудения. Начиная с 2003 г. «Макдональдс» пытается заманить к себе тех, кто интересуется низкожировой пищей, при помощи новых салатов.

**«Слоу-фуд» (Slow food<sup>36</sup>):  
место для традиционной, местной,  
качественной еды**

Движение «Слоу-фуд» восходит к другому движению, организованному в середине 1980-х одним итальянским ресторанным критиком<sup>37</sup> в знак протеста против открытия в Риме «Макдональдса» (это еще будет обсуждаться дальше). Оно борется с гомогенизацией кулинарных стилей и утверждает, что его миссия — «дать право голоса местным кулинарным стилям и мелкотоварным производителям еды». Также оно имеет задачу «парировать гомогенизирующие последствия введения норм ЕС в отношении регионального кулинарного наследия»<sup>38</sup>. В более созидательном смысле, оно призвано «обеспечить членов движения идентичностью»<sup>39</sup>.

«Слоу-фуд» (адрес их сайта: [www.slowfood.com](http://www.slowfood.com)) смогло, и вполне успешно, стать мировой силой и сейчас насчитывает более 80 000 членов в 45 странах<sup>40</sup>. У него есть несколько конкретных целей:

- Движение поддерживает традиционные методы выращивания растительной и животной пищи исключительного качества и вкуса.
- Оказывает предпочтение поеданию такой пищи, а не той, что производят макдональдизированные корпорации.
- Старается продолжать местные традиции не только в области производства еды, но и ее приготовления и потребления.

- Поощряет традиционное и насколько можно близкое к домашнему приготовление пищи.
- Поддерживает использование местных ингредиентов для приготовления пищи.
- Борется с вырождением окружающей среды, которое угрожает местным методам производства пищевых продуктов.
- Содействует владельцам локальных небольших магазинов и ресторанов (поддерживает «местные кафе и таверны»)<sup>41</sup> в их стремлении выжить под натиском мощных глобальных конкурентов, особенно тех, кто был высоко макдональдизирован.
- Создает по всему свету «конвивии» (*convivia*) — их существует более 850 — в которых люди встречаются и предпринимают действия по указанным выше направлениям.
- Организовало «Ковчег вкуса», в котором перечислены сотни блюд, которым угрожает уничтожение и которые нуждаются в защите. Открыто выступая здесь против макдональдизированной еды, организация утверждает: «Еда из Ковчега должна существовать в современном мире — нужно отвести от нее угрозы безвкусной, синтетической, дешевой пищи, которую массово производят»<sup>42</sup>.
- Пытается привлечь рестораны, общины, города, правительства разных стран и межгосударственные организации к поддержке «слоу-фуд».
- Устраивает ежегодную раздачу наград «Слоу-фуд», особенно тем, «кто сохраняет биоразнообразие, связанное с едой — людям, которые тем самым спасают целые деревни и экосистемы»<sup>43</sup>.

- Предлагает особые награды и поддержку усилиям в этих направлениях стран Третьего мира, и старается содействовать местным попыткам поддержать «растения, животных и пищу-призеров»<sup>44</sup>.

Таковыми и многими другими способами «Слоу-фуд» сражается за поддержание не-макдональдизированных альтернатив в царстве кулинарии. Вот если бы подобные альтернативы существовали во всех сферах жизни, и были созданы организации, подобные «Слоу-фуд», предпринимающие подобные действия, нам бы не грозило поглощение океаном макдональдизированных феноменов. Ничто не мешает сформировать такие глобальные организации с целью содействия не-макдональдизированным альтернативам и отражения натиска макдональдизации во всевозможных областях.

Хотя поддержка и защита не-макдональдизированных альтернатив важны, следует учитывать, что движение «Слоу-фуд» не хочет создать некий «музей». Оно не заинтересовано просто поддерживать прошлое и настоящее, оно хочет творить будущее. Весьма значимо для него и для всех таких же организаций активно заниматься созданием новых, не-макдональдизированных форм. Сюда могут включаться комбинации из того, что уже существует, или разработка чего-то совершенно нового. Последнее — нелегкая задача, и всегда нужно не забывать о сохранившихся, не-макдональдизированных формах.

Очевидно, что движение сильно разнится от группы «McLibel» или ассоциации «Спасателей сердец».



Обнищавшие ответчики по иску «Макдональдса» о клевете весьма далеки от благополучных в целом гурманов, любящих «Слоу-фуд», от их «конвивий» по всему свету и их регулярных собраний — Салон Вкуса (Salone del Gusto). Большая часть сторонников «McLibel» были бы шокированы ценами на еду в этих Салонах; сторонники «Спасателей сердец» побледнели бы при виде многочисленных курильщиков на собраниях «Слоу-фуд» и жирного содержания многих их блюд (в традиционных макаронах «тальиони» содержится 40 грамм яичного желтка на 1 килограмм). «Слоу-фуд» в основном фокусируется на теме низкого качества еды (и, подразумевается, почти всех других продуктов тоже) в макдональдизированных ресторанах и пищевых империях, которые «McLibel» считает угрозой здоровью (с чем согласны «Спасатели сердец»), окружающей среде и работникам.

При всем при этом у движения «Слоу-фуд» есть и более популистская грань, которая связана со стремлением поддержать и наградить мелких фермеров, пасечников и других работников, которые продолжают производить высококачественные продукты традиционными способами. «Слоу-фуд» также озабочено проблемами окружающей среды. Каковы бы ни были различия в целях, методах и социальном составе участников, все эти группы враждебно относятся к макдональдизации общества и стараются минимизировать ее самые негативные последствия, если не поддержать или создать ей альтернативу.

В 2004 г. «Слоу-фуд» спонсировало проведение первого съезда «Мать Земля» (Terra Madre) в Турине, Италия (а второй произошел там же в 2006 г.). Почти 5000 делегатов, представляющих 1200 общин из 130 стран, приехали на первый съезд. Главная

идея заключалась именно в этих «пищевых общинах», которые:

«состоят из всех тех, кто работает пищевом секторе — от производства ингредиентов до продвижения конечного продукта — чьи продукты отличаются от отличным качеством и устойчиво производятся. «Пищевая община» связана с конкретной географической областью, с исторической, социальной, экономической и культурной точки зрения»<sup>45</sup>.

Есть два типа «пищевых общин». Первый — по *территориальному признаку*. В этом случае в одной общине может быть много разных продуктов, и все они выращиваются или производятся в одной географической области либо в одной этнической группе. Второй тип — по *продуктовому признаку*, и может включать всех фермеров, животноводов, обработчиков, продавцов и других, кто вовлечен в производство данного продукта в определенной области. Все производится в ограниченном количестве и обладает прекрасным вкусом; окружающей среде, животным и людям не наносится никакого вреда; всем занятым в этом процессе выплачивается справедливая плата, нет ни дискриминации, ни эксплуатации<sup>46</sup>. Хотя движение «Слоу-фуд» всегда заботилось о производстве, раньше оно, кажется, уделяло ему меньше внимания, чем потреблению. Организацией съезда «Мать Земля» движение сигнализировало, что теперь оно будет заниматься и потреблением, и производством, особенно производством и потреблением менее макдональдизированных или совсем не-макдональдизированных продуктов.

Следует упомянуть и родственное движение «Слоу-ситиз» (Slow cities)<sup>47</sup>, которое пытается рас-

пространить многие из вышеперечисленных принципов в городах Италии и за ее пределами. Эта организация не ограничивается едой, а защищает искусство, архитектуру, образ жизни — культуру в целом — от макдональдизации (и американизации). Мэр тосканского города Грече утверждает: «Американская урбанистическая модель заполонила наши города и грозит сделать их одинаковыми. Мы хотим остановить такую глобализацию»<sup>48</sup>. Этот мэр связывает движение «Слоу-ситиз» с поддержкой альтернативам макдональдизации:

«Мы не можем запретить огромным сетям фаст-фуда являться сюда, если они попросят, но мы надеемся, что люди, которые приезжают в наши города не захотят есть точно такие же гамбургеры, как те, что они могут отведать в Мельбурне, Лондоне или Париже, а захотят чего-нибудь другого и подлинного»<sup>49</sup>.

**«Sprawl-busters»<sup>50</sup>:  
«список приговоренных»  
макдональдизированных  
гипермаркетов**

«Sprawl-busters» (сайт [www.sprawl-busters.com](http://www.sprawl-busters.com)) — это движение, выросшее из успешной попытки Эла Нормана вытеснить «Wal-mart» из своего родного города Гринфилд, штат Массачусетс. Организация предлагает консультационные услуги местным общинам, которые хотят жить без макдональдизированных гипермаркетов и сетей. За его деятельность в телепрограмме «60 минут» Нормана называли «гуру движения против «Wal-mart»»<sup>51</sup>.

Среди услуг, которые предлагают «Sprawl-busters» местным общинам — помощь в надзоре за рекламой

в СМИ, сборе средств, организации референдумов, исследований баз данных и т.п. Кроме «Wal-mart» в «список приговоренных» входят: «Super Kmart», «Home Depot», «CVS» и «Rite-aid». Главная цель — не пускать к себе такие гипермаркеты и сетевые магазины ради защиты местного бизнеса и цельности местной общины. В конце 2006 г. «борцы» объявили о том, что помешали проникновению «большекоробочных» (big box) магазинов в почти 309 общин<sup>52</sup>. Эл Норман опубликовал книгу «Slam-Dunking Wal-Mart: How You Can Stop Superstore Sprawl in Your Hometown» («Бросок в корзину «Wal-mart»: Как вы можете не пустить гипермаркет в свой город»)<sup>53</sup>.

### **Локальные протесты: мы не хотим расставаться с жизнью общины**

Некоторые местные общины сражаются сами по себе, иногда вполне успешно, против нашествия ресторанов фаст-фуда<sup>54</sup> — против кричащих вывесок и структур, трафика, шума и буйного нрава некоторых из клиентов, привлеченных фаст-фудом. В целом они борются против иррациональностей и угрозы традиции, которые представляют рестораны фаст-фуда. В результате в некоторых общинах, весьма привлекательных для сетей (например, остров Санибель во Флориде) мало или нет совсем ресторанов фаст-фуда.

Курортное местечко Согатак, штат Мичиган, отбило попытку «Макдональдса» захватить место старого кафе под названием «Ida Red's». Как сказал один местный бизнесмен: «Мы видим «Макдональдсы» везде — а в Согатак люди приезжают не ради фаст-фуда». Владелец местной гостиницы признал, что город на самом деле сопротивляет-

ся дальнейшей рационализации: «Мы сражаемся с «Макдональдсом», «Howard Jonson's» и всякими торговыми моллами... Вы можете приехать в такой молл и даже не поймете, в каком вы штате. А у нас люди отдыхают от всего этого»<sup>55</sup>.

За пределами США сопротивление часто проявляется сильнее. Открытие первого «Макдональдса» в Италии, например, вызвало широкие протесты, в которых приняло участие несколько тысяч человек. Итальянский «Макдональдс» открылся рядом с живописной Пьяцца-ди-Спанья (Испанской площадью) в Риме, по соседству со штаб-квартирой известного модного дизайнера Валентино. Один римский политик заявил, что «Макдональдс» — это «главный виновник деградации древних римских улиц»<sup>56</sup>. Недавно были протесты против открытия «Макдональдса» на средневековой рыночной площади Кракова в Польше, и один критик по этому поводу сказал:

«Все, что делает эта фирма, символизирует массовую индустриальную цивилизацию и поверхностный, космополитический образ жизни... На этой площади произошло множество исторических событий, и появление здесь «Макдональдса» станет началом культурной деградации самой ценной части города»<sup>57</sup>.

Курортное местечко Хоув — это крупнейший в Великобритании город (население 91 900 человек) без «Макдональдса» и «Burger King»<sup>58</sup>. Благодаря тому, что жители Хоува отразили нашествие фаст-фуда, у них в городе процветают разнообразные рестораны, на одной только главной улице — «шесть итальянских, пять индийских и два французских ресторана, две пиццерии, две лавки с кебабом, япон-

ский, тайский, американский, испанский, турецкий и английский рестораны, европейская пивная, кофейня и торговый центр «рыбы-с-картошкой» (fish-and-chip)»<sup>59</sup>.

Другие макдональдизированные предприятия встречают такой же отпор. Например, в Сан-Франциско местные бизнесмены препятствовали, по крайней мере, некоторое время, открытию нового «Blockbuster». Владелец местного видео-магазина сказал: ««Blockbuster» использует хищнические методы, чтобы погубить мелкие магазины. Если у вас появился «Blockbuster», за ним подтянется «Макдональдс», потом «Boston Chicken» и «Sizzler», и вы можете попрощаться с жизнью общины»<sup>60</sup>.

Несмотря на страстное сопротивление макдональдизированным предприятиям в некоторых местах, немногим общинам удалось не допустить к себе франшизы. Точно так же, у мелких общин обычно не получается<sup>61</sup> вытеснить магазины «Wal-mart», даже хотя они разоряют местный бизнес при своем вселении<sup>62</sup> и вредят общинам и дальше в тех редких случаях, когда съезжают куда-то еще<sup>63</sup>.

В ответ на такие протесты и критику, и пытаясь их не допустить в будущем, «Макдональдс» строит здания для своих точек, которые лучше соответствуют общине, в которой они размещаются. Так, «Макдональдс» в квартале Майами Маленькая Гавана имел крышу в испанском стиле и вообще напоминал фазенду. Другой, во Фрипорте, штат Мэн, походил на причудливую таверну патриархальной Новой Англии<sup>64</sup>. Двенадцатитысячный ресторан «Макдональдса», открытый в 1991 г., разместился в отреставрированном колониальном особняке 1860-х на Лонг-Айленде. Своим интерьером он напоминал

о 1920-х<sup>65</sup>. Управляющий польским отделением рассказал об одном «Макдональдсе» в Польше: «Мы взяли полуразрушенное здание XIV в. и восстановили его естественную красоту»<sup>66</sup>. В Вене «Макдональдс» открыл «Мак-кафе». Однако против этого ресторана выступил Союз венских кофеен, который опасался, что это приведет к закрытию местных кафе. Владелец одной из таких кофеен жаловался: «Их потом не прогонишь... А мы предлагаем расширение венской гостиной... это образ жизни»<sup>67</sup>.

«Макдональдс» также демонстрирует признаки того, что прислушивается к мнению природоохранительных групп, тем, что создает менее вредные для окружающей среды упаковки<sup>68</sup>. В 1990 г. он стал сокращать число пенопластовых «ракушек» для гамбургеров. На эти «ракушки» ополчились экологи из-за того, что их производство загрязняет среду. Более важно, сами «ракушки» десятилетиями лежат в мусорных горах или на обочинах дорог. Кроме того, «Макдональдс» потратил миллиарды долларов на продукты со вторичным использованием, и уменьшил вообще число упаковок. Следуя мерам, рекомендованным в программе Агентства по Охране Окружающей Среды «Зеленые Огни», они даже начали оформлять свои здания в более энергосберегающем стиле, и обучать персонал рестораном экономии электроэнергии. Кроме того, корпорация «Макдональдс» стала партнером «Conservation International», пытаясь сфокусироваться на экономии воды и энергии, а также охране и защите животного и растительного разнообразия<sup>69</sup>. Как сказал один эколог: «Я думаю, что пойти на эти позитивные шаги этих людей вынудило давление общественности»<sup>70</sup>.

Реакция на жалобы показывает, что ресторан фаст-фуда — это очень легко адаптирующаяся институция, хотя все эти меры остаются в расширенных рамках рациональности. Некоторые люди действительно жалуются на исчезновение огромных, старомодных золотых арок, и по крайней мере, одна франшиза «Макдональдса» ответила на это, вернув их обратно. С другой стороны, в ответ на жалобы от богатых клиентов на дегуманизирующую обстановку, «Макдональдс» в финансовом квартале Манхэттена предложил музыку Шопена, которую играют на рояле, люстры, мраморные стены, свежие цветы, швейцара на дверях и особый персонал, который провожает посетителей до столиков. Золотые арки у этого ресторана практически невидимы. Однако, за исключением некоторых роскошных дополнений к меню (эспрессо, капучино, пирожные), пища осталась такой же, как и в других точках «Макдональдса» (хотя стала чуть-чуть дороже). Один посетитель, подчеркивая преемственность между этой франшизой и всеми другими, заметил: «Классное место, а самое лучшее — вы по-прежнему можете есть руками!»<sup>71</sup>.

Осознание того, что судьба ресторанов фаст-фуда может круто поменяться, заставляет их держать ухо востро; даже гигантские франшизы иногда оказываются на грани банкротства. К 1990 г. у сети кофеен в Нью-Йорке «Chock Full o’Nuts» осталась всего одна торговая точка; в годы расцвета, 1960-е, их было примерно 80. Их орехово-сырные сэндвичи, «плавленый сыр и дробленые орехи на темном хлебе с изюмом, обернутые в простую навощенную бумагу» описывали как «настоящий фаст-фуд»<sup>72</sup>. Затем пришла очередь «Howard Johnson’s (HoJo’s)», некогда лидера сетевых ресторанов, а теперь сократившегося до сети мотелей.



Один эксперт по сетевым ресторанам сказал: «В 60-е [«Howard Johnson's»] был на первом месте среди сетей... Весь мир лежал у их ног, но они на него просто сели... Они застряли в 50-х и 60-х. Они так и сидят там, со своим мороженым и морскими гребешками»<sup>73</sup>.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ АКЦИИ: «SKUNK WORKS»,  
ДЕТИ С ЗАВЯЗАННЫМИ ГЛАЗАМИ  
И БЕГСТВО В МИР ГРЕЗ

Индивидуумы, которым не нравится макдональдизация, могут противодействовать ей разными способами. Те, кто считает, что прутья рационализированной клетки резиновые, делают выбор в пользу лучшего из того, что предлагает макдональдизированный мир, не подвергаясь ее опасностям и крайностям. Это, однако, непросто, потому что соблазн макдональдизированных институций силен, и легко стать адептом или запутаться в какой-нибудь макдональдизированной деятельности. Те, кто берет от рационализированных систем то, что они предлагают, должны постоянно помнить об опасностях макдональдизации. Впрочем, возможность проверить свой банковский счет среди ночи, избежать приемного покоя больницы и решить мелкие проблемы у «мак-докторов», а также просто и безопасно сбросить вес у Дженни Крэг, помимо прочих удобств, весьма привлекательна для большинства людей.

Как можно воспользоваться всеми преимуществами макдональдизированного мира, не становясь его пленником? С одной стороны, можно прибегать к макдональдизированным системам только тогда, когда это неизбежно или когда то, что они предлагают, не имеет аналогов в не-рационализированных

системах. Чтобы помочь ограничить их употребление, нам надо развесить таблички на дверях всех макдональдизированных систем, похожие на те, что размещают на сигаретных пачках:

**«ОСТОРОЖНО!** Социологи обнаружили, что регулярное использование макдональдизированных систем вредно для вашего физического и психологического здоровья и опасно для общества в целом».

В целом, лучше избегать будничного и регулярного применения макдональдизированных систем. Чтобы сбежать из железной клетки, нужно всегда, где возможно, искать не-рационализированные альтернативы. Разумеется, поиски таких ниш сложны и отнимают много времени. Обращаться к различным аспектам макдональдизированного общества гораздо легче, чем находить и использовать не-рационализированные альтернативы. Обходить макдональдизацию стороной — это тяжкий труд, требующий постоянной бдительности.

Самым крайним шагом может стать решение запаковать свои вещи и покинуть высоко макдональдизированное общество США. Однако многие, если не большинство других обществ тоже подключились к процессу рационализации или собираются это сделать. Переезд в другую страну поможет выиграть время, но с макдональдизацией рано или поздно придется столкнуться, и на этот раз в малознакомом контексте.

### **Игры, вязание и не-рационализированные ниши**

Менее отчаянными, нежели попытки сбежать из макдональдизированного общества, являются усилия справиться с ним, играя в различные

группы, посещая группы домашнего вязания, или вырезая не-рационализированные ниши в рационализированных системах. В исследованиях жизни рабочих общим местом являются выводы о том, что они используют игры для того, чтобы скрасить негативные аспекты своей работы<sup>74</sup>. Работники ресторанов фаст-фуда (и других макдональдизированных сред) ничем не отличаются от пролетариата, и, может быть, даже больше тяготеют к таким играм, потому что они обычно моложе, а часто и вовсе подростки. Например, работники индустрии фаст-фуда обожают кидаться друг в друга (например, солеными огурцами). Другой пример — соревнования на самый быстрый чизбургер. Затем, существует версия «клокота» (chugging contest), только вместо баночного пива используется разливатель коктейлей:

«Все, что нужно сделать — это сунуть голову под кран, а затем один из напарников дергает за ручку. Тугая струя диаметров в полдюйма ударяет вам в рот, и либо замерзание мозга, либо забитый рот быстро прогонят самого решительного участника. Я подозреваю, что тут дело не в том, кто больше продержится, а в мятежном смехе при взгляде на то, как коктейль вылетает из рта конкурсанта и падает на его лицо и одежду»<sup>75</sup>.

Подобные развлечения никогда не избавят от коренного недовольства своей работой, в данном случае «мак-работой», но помогут уменьшить страдания и провести время чуть-чуть веселей. Кстати говоря, клиенты могут симитировать работников и тоже предаться такой забаве, чтобы получить хоть какое-то удовлетворение от своего посещения макдональдизированной системы.

Интересной формой потребительского мятежа против макдональдизации является вязание. В весьма широко распространенных по всем Соединенным Штатам группах «Stitch 'n Bitch» люди собираются не только, чтобы вязать, но и общаться друг с другом лично. Как сказал один из вожakov этого движения: «Для очень многих это хороший способ бунтовать против потребительской культуры. Вы знаете, где это делается, и вы знаете, что сюда входит»<sup>76</sup>. Другой заметил: «Одно из самых политически значимых действий, которое вам доступно — это самому создать что-нибудь»<sup>77</sup>. Другими словами, когда вы что-то вяжете, вы знаете, что конечный продукт не макдональдизирован; следовательно, в вязание входит политическая позиция и действие против этого процесса.

Способность работников вырезать не-макдональдизированные ниши в макдональдизированных системах, судя по всему, связана с их позицией в профессиональной иерархии. У находящихся наверху больше возможностей создавать подобные ниши, нежели у тех, кто внизу. Врачи, адвокаты, бухгалтеры, архитекторы и прочие, имеющие частную практику, могут создавать такую среду для самих себя. В крупных организациях главное (неписанное) правило для верхушки состоит в том, чтобы навязывать рациональность другим, особенно слабым, а в своей собственной работе сохранять как можно больше нерационального. Рационализация — это то, что навязывают другим, особенно слабым.

Некоторые люди, занимающие самые низшие посты, также оказываются в целом свободны от рационализации. Например, таксисты, потому что они трудятся в основном на себя и вольны кон-

струировать не-рационализированную рабочую обстановку. Они могут поехать, куда захотят, выбирать себе пассажиров, есть и делать перерывы, когда им пожелается. Схожие возможности есть у ночных сторожей и технического персонала автоматизированных фабрик. Тот, кто трудится сам на себя или находится в относительной изоляции в рамках некой организации, тоже в хорошем положении для создания не-рационализированной рабочей среды.

Возьмем старшего преподавателя на пожизненном контракте какого-нибудь большого государственного университета (никаких имен!). Он, на самом деле, — крайний пример положения, позволяющего создавать не-рационализированную рабочую обстановку в самом центре высоко рациональной (университетской) бюрократии. В этом семестре, например, наш профессор читает лекции днем по понедельникам с 3:00 до 4:15 и вечером с 6:30 до 9:00, а в среду днем с 3:00 до 4:15. Присутственные часы (обычно 2 часа в неделю), время от времени факультетские собрания (один час, раз в месяц), и заседания разных комитетов — вот и вся прочая работа, которая навязывается университетом. Профессор может оказаться в кампусе и в другое время, но только для встреч, устроенных так, как удобно ему. Кроме того, лекции читаются только 30 недель, или два полных семестра в год, а остальные 22 недели остаются практически свободными. Профессор, таким образом, обязан быть в конкретном месте и делать конкретные вещи всего несколько часов в неделю, и то — не больше, чем полгода в году. Другими словами, его рабочее время почти полностью не-рационализировано.

Если он захочет, то в качестве пожизненного профессора вообще может пробездельничать все незанятые часы. Однако он выбирает профессиональные занятия — писать книги или статьи. Но как, когда и что он пишет — это совершенно не-рационализировано: посреди ночи или рано с утра; на компьютере, восковой дощечке или даже глиняной табличке; о макдональдизации или последних демографических тенденциях. Он может писать в деловом костюме или в халате. Он может делать перерывы, когда захочет, отправляться в полдень на прогулку с собакой или слушать свою любимую аудиокнигу.

Подобные не-рационализированные работы можно найти и в других организациях, по крайней мере, до некоторой степени. Например, некоторые предприятия, занятые высокими технологиями, поощряют использование «skunk works»<sup>78</sup>, где люди могут забыть о всех рутинных организационных требованиях и работать, как им захочется<sup>79</sup>. В «skunks works» делается упор на инновациях и креативности, а не конформизме. Томас Питерс и Роберт Уотермен описывают их как особенно не-рациональную, даже иррациональную рабочую среду:

*«Они создают почти радикальную децентрализацию и автономию, с сопутствующим перехлестом, полным беспорядком по краям, отсутствием координации, внутренней конкуренцией и в чем-то даже хаотическими условиями — и все ради того, чтобы воспитать дух предпринимательства. Они жертвуют аккуратностью ради регулярного предложения инноваций»<sup>80</sup>.*

[курсив автора книги]

Слова, выделенные курсивом, любой сочтет обозначением не-рационального или иррациональ-

ного — с точки зрения макдональдизированного общества.

Когда место и время не-рационализированы, это пробуждает творческие силы. Сложно быть креативным перед лицом бесконечных, часто навязанных со стороны и монотонных требований. Работа в не-рационализированной обстановке приносит пользу не только индивидам, но и многим работодателям и обществу. Всем нужен устойчивый приток новых идей и продуктов, который скорее зародится не в жестко контролируемой бюрократической атмосфере, а на «фабрике скуссов».

Даже в высоко рационализированных организациях люди могут вырезать себе немного не-рационализированного рабочего пространства и времени. Например, быстро покончив с рутинными задачами, работник может заняться чем-то не-рационализированным, хотя и как-то связанным с работой. Я не говорю, что найти не-рационализированное занятие или вырезать себе не-рационализированный кусочек пространства в рамках макдональдизированной организации — это легко. Я и также не утверждаю, что все могут или должны постоянно работать не-рационализировано. Однако для некоторых вполне возможно время от времени вырезать себе не-рационализированные ниши.

Я не хочу особенно настаивать на этой идее по следующим причинам:

- Рационализированные организации дают ресурсы и обстановку, необходимую для творческой работы и пространство для этой работы. Другими словами, не-рационализированные ниши нуждаются в поддержке рационализированных систем.

- Ни одна крупная организация не сможет существовать, если будет состоять из одних таких не-рационализированных ниш. Результатом будет хаос.
- Не все хотят работать или способны работать, в таких не-рационализированных нишах; на самом деле, многие предпочитают, чтобы их рабочее время было высоко рутинизировано.

Таким образом, я не призываю к тому, чтобы пространство работы состояло исключительно из отсеков для творческих профессий. Но я призываю создавать больше не-рационализированных ниш в этом слишком высоко рационализированном мире.

Еще одна идея — для тех, кто хочет создавать и действовать в бизнесах, расположенных в таких не-рационализированных нишах посреди высоко макдональдизированного окружения. «B&BS» — хороший пример таких предприятий. Некоторые независимые видео-магазины смогли выжить, сфокусировавшись на иностранных фильмах, черно-белой классике, фильмах от независимых производителей, обращенных к специфической расовой или этнической группе и особенно на порнографии, изгнанной из сетей, подобных «Blockbuster»<sup>81</sup>. Обслуживание в них более индивидуализированное (там не штрафуют за задержку, если есть извиняющие обстоятельства, рекомендуют фильмы, принимают спецзаказы, придерживают копии для любимых клиентов), выбор продукции шире, есть даже курьерские услуги. Локальные независимые рестораны тоже способны найти для себя ниши в рамках своей индустрии, вероятно, макдональдизированной больше других<sup>82</sup>. Как заявил владелец мелкой ло-



кальной сети (но тем не менее, все же сети): «Всегда найдутся смекалистые рестораторы... Не все еще потеряно»<sup>83</sup>. Некоторые боевитые книжные магазины выжили, например, за счет того, что давали приют дискуссионным группам, регулярно приглашали к себе авторов, специализировались на каком-то определенном виде книг, и т.п.<sup>84</sup>

**Индивидуальные действия:  
если все остальное не удалось,  
спасайте детей**

Ниже содержится перечень рекомендаций для тех, кто собирается бороться с макдональдизацией<sup>85</sup>. Некоторые из этих рекомендаций предлагаются шутливо, но при этом читатели должны помнить, что макдональдизация — это чрезвычайно серьезная проблема.

- Тем, кто может себе это позволить: бросьте квартиры и типовые дома. Обоснуйтесь в нетипичном окружении, предпочтительно в том жилье, которые вы построили сами или которое построили индивидуально для вас. Если вам все же нужно жить в квартире или типовом доме, то гуманизируйте их, придайте им налет индивидуальности.
- Избегайте будничной рутины, насколько это возможно. Пытайтесь делать как можно больше вещей по-разному, сегодня так, а завтра эдак.
- Делайте все, что вам нужно, своими руками. Если вам все же придется воспользоваться чужими услугами, направляйтесь в нерационализированные, не-сетевые заведения. Возьмем, например, смазку машины. Если вы

сами не хотите или не можете этим заняться, то отправляйтесь на вашу местную бензозаправку. Но ни в коем случае не идите в одну из франшизы «смазочного бизнеса».

- В следующий раз, когда придет время платить налоги, не надо посещать «H&R Block». Лучше наймите местного бухгалтера, предпочтительней — того, который работает на дому.
- Точно также, когда в следующий раз мелкие медицинские или стоматологические проблемы заведут вас в «мак-докторам» или «мак-дантистам», поборите искушение и пойдите к местному врачу или дантисту, предпочтительней, к тому, у которого отдельная частная практика.
- Когда вам понадобятся очки, воспользуйтесь услугами местного оптометриста, не идите в «LensCrafters».
- Избегайте «Hair Cuttery», «Supercuts» и прочих парикмахерских сетей, посетите местного парикмахера.
- По крайней мере, раз в неделю, пропускайте завтрак в «Макдональдсе», а отправляйтесь в местное кафе или буфет. На ужин, опять-таки, раз в неделю, останьтесь дома, отключите «микроволновку», забудьте про холодильник, приготовьте все из свежих продуктов, с нуля.
- Чтобы действительно взбодрить кассира в магазине, используйте наличные, а не кредитку.
- отошлите на почту обратно все рекламные брошюры и письма, особенно помеченные «проживающему по такому-то адресу» или «занимающему такую-то квартиру».

- В следующий раз, когда где-то компьютер автоматически наберет ваш номер, нежно положите телефонную трубку на пол, позвольте монотонному голосу продолжать свое бормотание, тем самым занимая линию и на некоторое время сохраняя покой других людей.
- Когда вы сами звоните куда-то по делу, всегда выбирайте ту линию, где с вами будет говорить живой человек.
- Никто не покупайте искусственные продукты, такие как «Molly McButter».
- Выбирайте рестораны, в которых используют настоящую керамическую посуду и металлические приборы; избегайте тех, в которых употребляют пенопласт, столь губительный для окружающей среды.
- Организовывайте группы протеста против злоупотреблений макдональдизированных систем. Как вы видели, эти системы приспособляются к протестам. Если вы сами работаете в такой системе, то подговорите своих коллег создать более человеческие условия труда.
- Если вы вынуждены ходить в ресторан фаст-фуда, ужинайте в таких, как «In-N-Out Burger» (сеть — но не франшиза — из почти 200 ресторанов в Калифорнии, Неваде и Аризоне), которые демонстрируют, что их тоже тревожат опасности макдональдизации, например, тем, что изготавливают гамбургеры по заказу, по одному за раз, из свежего (не мороженого) мяса и сами нарезают ломтиками свежую картошку перед тем, как пожарить.
- Если вы завсегдайте «Макдональдса», попытайтесь познакомиться с людьми за стойкой

(хотя это может оказаться трудным, учитывая высокую ротацию кадров). Делайте все возможное, чтобы гуманизировать и подтачивать систему. Некоторые посетители, особенно пожилые, вместо того, чтобы торопливо заглатывать свой завтрак, образуют неформальные «клубы» и «приходят туда каждый день почитать газеты, поболтать, попить кофе, и сжевать свой яичный мак-маффин»<sup>86</sup>. Если можно де-макдональдизировать завтрак, то почему нельзя остальные трапезы? Или другие аспекты фаст-фуда?

- Читайте раз в неделю «New York Times», а не «USA TODAY». Смотрите раз в неделю канал «PBS», где показывают три длинных репортажа, а не одни информационные новости, где все мелькает, как в стробоскопе, или, упаси вас Бог, «CNN Headline News».
- В целом, обращайтесь к телевизору как можно реже. Если вам все-таки это обязательно, то смотрите «PBS». А если вы должны смотреть информационные каналы, то выключайте звук и отворачивайтесь на время рекламы. В конечном итоге, большинство рекламных роликов оплачиваются предприятиями, восхваляющими достоинства рационализации.
- Избегайте «ручной еды». А если все же приходится, то пусть это будет сделанный дома бутерброд, свежие фрукты или овощи.
- На следующие каникулы отправляйтесь только в одно место, хорошенько узнайте его и его жителей.
- Никогда не идите на крытый стадион или тот, где искусственная трава; совершайте регуляр-

ные паломничества в Фенвэй-парк в Бостоне или Ригли-филд в Чикаго.

- Избегайте учебных предметов, знания по которым оценивают на компьютере при помощи кратких тестов. Если это неминуемо, делайте побольше посторонних замечаний и сомните края листка, чтобы компьютер не смог обработать результаты.
- Выбирайте небольшие классы, познакомьтесь с преподавателем.
- Не ходите на фильмы, в названии которых стоят римские цифры.

Риджина Шремблинг разработала ряд стратегий, схожих с выше перечисленными, для того, чтобы бороться с угрозами здоровью (особенно сальмонеллезом), которые представляет рационализация пищевого производства<sup>87</sup>. Шремблинг признает, что возвращение к до-рационализированным методам разведения куриц — это не решение. Она утверждает, что «образ жизни» цыплят, включая привычку «клевать червей», вел к сальмонеллезу даже в до-рациональные времена. Тем не менее, она предпочитает покупать курятину на фермерских рынках или выращенных по старинке. Она и яйца покупает «отобранные вручную, всегда от одного и того же фермера из штата Нью-Йорк». По ее мнению, такие яйца свежее и чище, чем произведенные массовым образом. Также на фермерских рынках она покупает дыни и отказывается покупать их в супермаркетах, потому их перевозка занимает так много времени, что они успевают испортиться. Хотя рационализация позволяет есть фрукты и овощи круглый год, она же приводит к излишним тратам и риску. Как говорит Шремблинг, такая еда выращивается в «тех

странах, где мы бы никогда не решились пить воду и где используются пестициды, запрещенные у нас». Поэтому фрукты и овощи она покупает лишь местные и в соответствующий сезон.

Шремблинг утверждает, что люди должны знать сезоны созревания фруктов и овощей:

«Надо помнить, что клубника даже не проходит, а пробегает по полкам, как лесной пожар, и что сладкая кукуруза не ждет: ее надо есть в течение нескольких часов после того, как она была оторвана от ствола. Ничто так хорошо не дает понять природные циклы, как фермерские рынки в январе, когда там только картошка и тыквы. Люди должны осознать, что «мы не можем круглый год иметь любую еду»<sup>88</sup>.

Позиция Шремблинг кажется разумной, даже достойной похвалы, но силы макдональдизации продолжают свое движение вперед. Например, наука недавно открыла, что генномодифицированные помидоры можно заставить не выделять тот газ, благодаря которому они созревают<sup>89</sup>. В результате, такие томаты, а в потенциале — и много чего другого, можно оставлять на ветках, пока они не поспеют, вместо того, чтобы срывать заранее; и перевозить на большие расстояния без холодильников, хранить неделями, а затем, когда продавец захочет выставить их на прилавки, они созреют благодаря воздействию газа этилен. Если эта технология окажется коммерчески выгодной, люди смогут, вопреки Шремблинг, иметь многие фрукты и овощи, и свежие цветы «круглый год».

Точно так же и клубнику сегодня можно собирать так, чтобы она не пробегала по полкам, как утверждает Шремблинг. Клубника сорта «дрисколл», кото-

рую выращивают в Уотсонвилле, штат Калифорния («клубничная столица мира») крупная, блестящая, и, что важнее всего, она доступна круглый год из-за благоприятного климата. И, как это ни странно, у клубники «дрисколл» «даже есть аромат»<sup>90</sup>.

Учитывая, сколько внимания макдональдизированные системы уделяют рекламе среди детей, особенно важно принять меры против того, чтобы дети стали ее бездумными сторонниками. Рестораны фаст-фуда финансируют мультфильмы, тесно связаны индустрией детского кино и предлагают различные промо-акции с призами-игрушками. На самом деле, «Макдональдс» стал «самым крупным поставщиком игрушек, если считать их поштучно», они заказывают около 1.5 миллиардов игрушек ежегодно, в основном, у «Hasbro» и «Mattel»<sup>91</sup>. По словам директора по продажам одного рекламного агентства, «мы провели исследование, из которого видно, что мотивация детей — в игрушках, а не в еде»<sup>92</sup>.

Чтобы защитить детей, надо делать следующее:

- Не прибегайте к услугам центров по уходу «Мак-ребенок», оставьте своего малыша на ответственную соседку, которая заинтересована чуть-чуть подработать.
- Держите детей подальше от телевизора как можно дольше и поощряйте их играть в творческие, развивающие игры. Очень важно, чтобы они не попадали под шквал рекламы рационализированных институций, особенно — мульти-шоу воскресного утра.
- Возглавьте движение по изгнанию макдональдизации из школьной системы.

- Если вы можете себе это позволить, пошлите своего ребенка в маленькое, немекдональдизированное учебное заведение.
- И наконец, насколько это возможно, не водите детей в рестораны фаст-фуда и их клоны в других областях. Если нет альтернатив (например, вы едете по шоссе, и единственное, что вам доступно — это разные сети фаст-фуда), подумайте, не стоит ли завязать ребенку глаза — и снять повязку только по окончании пытки! (И помните, некоторые из этих советов серьезны только наполовину).

### **Свобода: если борьба невозможна, что насчет бегства?**

А что если, а это весьма вероятно, все ваши коллективные и индивидуальные усилия совладать с макдональдизацией провалятся? Что еще вы можете сделать? Конечно, всегда доступен такой выход, как самоубийство, но по мне — это чересчур. Есть менее радикальные, но все-таки действенные способы сбежать из рационализованного общества.

Один такой выход — переселиться в какое-нибудь такое место, которое было изначально предназначено для бегства от реальности. В своей книге «Пути бегства» Крис Роджек обсуждает такие специально организованные убежища, как тематические парки (например, «Disney World») или объекты исторического наследия (например, место битвы при Геттисберге), равно как и те, которые были задуманы не так нарочито, «темные пятна» (могила Джона Ф.Кеннеди на Арлингтонском кладбище или Освенцим) и «литературные ландшафты» (логово Эрнеста Хемингуэя в Ки-Вест, Флорида)<sup>93</sup>. В той степени,



насколько эти места не-макдональдизированы, они могут послужить нам убежищами; однако, многие макдональдизируются на глазах, особенно если они задумывались для привлечения толп людей. «Disney World» был макдональдизирован с самого начала, а другие трансформируются по мере того, как их посещает все больше народа.

Роджек также анализирует туристические места на морских берегах и в лесах и те, которые предлагают «лазейки на волю»<sup>94</sup>. И снова, до тех пор, пока такие места остаются свободными от макдональдизации, они годятся в убежища. Но ведь и они становятся ее жертвами, как только значительное число людей узнает об их существовании.

В книге «Попытка к бегству: теория и практика будничного сопротивления» Стенли Коэн и Лори Тэйлор дают набросок множества разных способов избежать рутины будней<sup>95</sup>. Хотя не все шаблоны в жизни — результат макдональдизации (иногда люди разрабатывают свою собственную рутину), все большее их число имеет отношение к этому процессу. Многие из альтернатив, обсуждаемых в книге, тоже ему подвержены, но две заслуживают особого внимания. Первая альтернатива — бегство в себя, особенно в свои фантазии. Неважно, насколько макдональдизирована обстановка вовне, вы всегда можете ускользнуть во внутренний мир воображения. Таким образом, бродя по сверх-макдональдизированным иллюзиям, созданным в «Disney World», люди могут опираться на свои собственные, возможно, даже вдохновленные теми, что их окружают, заранее сфабрикованными. Пусть человек покупается на эти макдональдизированные выдумки и интернализирует их, если только от них можно сбежать вглубь

своего собственного мира грез. Бегство в воображение никогда не изменит макдональдизированных систем, но по крайней мере, предоставляет выход из них.

Другая возможность, предлагаемая Коэном и Тэйлором — это «путешествие на край» или то, что Мишель Фуко называет «предельный опыт»<sup>96</sup>. Такие опыты определяются как «крайность» или «излишество», и часто сопряжены с употреблением сильных наркотиков. Но наркотики не нужны для того, чтобы действовать предельно и крайне. Человек может «оставить все позади и идти налегке»<sup>97</sup>. Вот несколько примеров: пройти насквозь всю Америку (избегая шоссе, сетевые мотели и рестораны фаст-фуда, помимо прочего), отправиться в горы Тибета (но не использовать туристическое оборудование таких фирм, как «REI», «L.L.Bean», «Coleman» или «Winnebago»), взять отпуск на год и написать книгу, песню или симфонию, которую вы всегда хотели написать (предпочтительно пользоваться ручкой и блокнотом). Конечно, вы можете использовать наркотики и секс, но они не единственный способ идти до того края, которого еще не достигла макдональдизация. Просто помните, что хотя вы можете ослабнуть в пути и упасть (и рядом не окажется макдональдизированной страховочной сетки), путешествие должно быть веселым. И поспешите, макдональдизация *всегда* наступает на пятки!

### НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ

Чтобы справиться с макдональдизацией или сбежать от нее, можно предпринять множество шагов. Я не сильно надеюсь, что все эти меры как-то изменят течение макдональдизации, даже если

большинство из нас их примет. Несмотря на подобный фатализм, я считаю, что стоит бороться, и вот по каким причинам:

- Худшие проявления макдональдизированных систем немного смягчаются в результате таких усилий.
- Это приводит к открытию, созданию и использованию новых ниш, в которых отдельные личности или группы, стремящиеся избежать макдональдизации, смогут скрыться, по крайней мере, на какую-то часть своей жизни.
- Может быть, самое важное: борьба благородна сама по себе. В не-рационализированной, индивидуальной или коллективной борьбе проявляется подлинный человеческий разум в этом мире, который во всех других отношениях полон рационализированными системами, мешающими этому проявлению.

Хотя я на протяжении всей этой книги указывал на непреодолимость макдональдизации, я продолжаю надеяться, что ошибаюсь. В действительности, главной причиной написания этой книге было желание обратить внимание читателей на опасности макдональдизации и побудить их препятствовать ее развитию. Я надеюсь, что люди смогут преодолеть макдональдизацию и создать вместо нее более разумный, более человеческий мир.

Несколько лет назад на «Макдональдс» подал иск знаменитый французский шеф-повар Поль Бокюз, за использование без разрешения его фотографии в рекламе. Разъяренный Бокюз кипятился: «Как можно выставлять меня поддерживающим

эту безвкусную, бесхарактерную еду, в которой все вялое и дряблое». Тем не менее, Бокюз признавал неизбежность макдональдизации: «Такие вещи необходимы... пытаться бороться с ними мне кажется бесполезным, как очистить от проституток Булонский лес»<sup>98</sup>. И вдруг, о чудо, через две недели было сообщено, что полиция сокрушила проституцию в Булонском лесу. Представитель полиции заявил: «Там ни одной не осталось». И как великий повар Бокюз был неправ насчет проституток, может быть, и я неправ насчет непреодолимости макдональдизации. Но прежде чем я впаду в несдержанный оптимизм, нужно заметить, что «все знают — проститутки скоро вернуться, как только операция завершится. Весной, как предсказывает полиция, их будет даже больше, чем прежде»<sup>99</sup>. Точно так же, наиболее вероятно, что какое бы ни было сопротивление, будущее, скорее всего, принесет с собой больше, а не меньше макдональдизации.

Деже если макдональдизация возобладает, я надеюсь, что вы последуете некоторым из представленных в этой главе советам по борьбе с ней и смягчению ее последствий. Перед лицом железной клетки Макса Вебера и образа будущего, в котором царит полярная ночь жестокого ледяного мрака, я надеюсь, что если и не что-то еще, вы хотя бы подумаете над словами поэта Дилана Томаса: «Не уходите кротко в эту славную ночь... Беситесь, злитесь на то, что свет умирает»<sup>100</sup>.

Хорошо бы на этом и завершить нашу книгу — в предыдущем издании она здесь и заканчивалась — но процесс макдональдизации продолжает эволюционировать, и принимать новые формы. В следующей (и для этого издания последней) главе я обращусь к взрывоподобному росту высоко рацио-

нализованного «Старбакса» (Starbucks) и к такому вопросу: вытеснит ли «Старбакс» «Макдональдс» до такой степени, что мы должны поменять имя процесса, которому посвящена эта книга — с макдональдизации на старбакизацию?

### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Vic Sussman. "The Machine We Love to Hate". *Washington Post Magazine*, June 14, p.33.
- <sup>2</sup> Kirk Johnson. "Bread: Satisfying a Need to Knead". *New York Times*, February 8, 1995, p.C1.
- <sup>3</sup> Vic Sussman. "The Machine We Love to Hate". *Washington Post Magazine*, June 14, p.33.
- <sup>4</sup> Tanya Wenman Steel. "Have Time to Bake? What a Luxury!" *New York Times*, February 8, 1995, p.C4.
- <sup>5</sup> Вебер, цитата взята из: Hans Gerth, C.Wright Mills (eds.) *From Max Weber*. New York: Oxford University Press, 1958, p.128.
- <sup>6</sup> Эти три типа не исчерпывают собой все разнообразие мнений. Макдональдизированные системы можно рассматривать как «шведскую стенку». С этой точки зрения, железная клетка — всего лишь гимнастический снаряд, сооружение на площадке для игр, которое человек может использовать, как ему заблагорассудится. Оно может стать бархатной, резиновой, железной клеткой — все зависит от желания. Хотя такое мнение заслуживает уважения, вероятно, оно переоценивает человеческие силы. Клетки, будь они бархатными, резиновыми или железными, являются структурами, и поэтому они (и те, кто их поддерживает) сопротивляются всем усилиям их модифицировать. См.: Jay Klagge. "Approaches to the Iron Cage: Reconstructing the Bars of Weber's Metaphor". *Administration & Society* 29 (1997): 63–77.

- <sup>7</sup> Andrew Malcolm. "Bagging Old Rules to Keep a Food Co-op Viable". *New York Times*, November 8, 1991, p.B7.
- <sup>8</sup> Другие примеры: Колледж Девы Марии (St.Mary College) в Мэриленде, Колледж Вечнозеленого Штата (Evergreen State College) в штате Вашингтон.
- <sup>9</sup> June R.Herold. "B&BS's Offer Travellers Break From McBed, McBreakfast". *Business First-Columbus*, May 15, 1991, col.1, p.1.
- <sup>10</sup> Betsy Wade. "B&BS Book Boom". *Chicago Tribune*, July 28, 1991, pp.C16ff.
- <sup>11</sup> Paul Avery. "Mixed Success for Bed-Breakfast Idea". *New York Times*, July 28, 1991, pp.12NJ, 8.
- <sup>12</sup> Eric N.Berg. "The New Bed and Breakfast". *New York Times*, October 15, 1989, pp.5ff.
- <sup>13</sup> Harvey Elliott. "All Mod Cons and Trouser Presses 'Ruining B&BSs'". *Times* (London), April 3, 1996.
- <sup>14</sup> John Vidal. *McLibel: Burger Culture on Trial*. New York: New Press, 1997.
- <sup>15</sup> Сайт «McSpotlight»: [www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> Danny Penman. "Judgement Day for McDonald's". *Independent* (London), June 19, 1997, pp.20ff.
- <sup>18</sup> Сайт «McSpotlight»: [www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)
- <sup>19</sup> Ibid.
- <sup>20</sup> Jacqueline L.Salmon. "McDonalds, Employees Reach Pact: Strike Ends". *Washington Post*, October 23, 1998, p.C3.
- <sup>21</sup> Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, pp.70ff.
- <sup>22</sup> Сайт «Workers Online»: <http://workers.labor.net.au/latest>
- <sup>23</sup> David Barboza. "McDonald's in China Agrees to Unions". *New York Times*, April 10, 2007, p.C3.
- <sup>24</sup> James Brooke. "Two McDonald's in Darien Do Their Hiring in Bronx". *New York Times*, July 13, 1985, sec.1, p.24; Michael Winerip. "Finding a Sense of McMission in McNuggets". *New*

- York Times*, August 23, 1988, sec.2, p.1; “McDonald’s Seekers Retirees to Fill Void”. *New York Times*, December 20, 1987, sec.1, p.54; Jennifer Kingson. “Golden Years Spent Under Golden Arches”. *New York Times*, March 6, 1988, sec.4, p.26.
- <sup>25</sup> Glenn Collins. “Wanted: Child-Care Workers, Age 55 and Up”. *New York Times*, December 15, 1987, sec.1, p.1.
- <sup>26</sup> Anthony Ramirez. “When Fast Food Goes on a Diet”. *Washington Post*, March 19, 1991, pp.D1, D7.
- <sup>27</sup> Сайт «National Heart Savers Association»: [www.heartsavers.org](http://www.heartsavers.org)
- <sup>28</sup> Marian Burros. “Fast-Food Chains Try to Slim Down”. *New York Times*, April 11, 1990, pp.C1, C10.
- <sup>29</sup> Leon Jaroff. “A Crusader From the Heartland”. *Time*, March 25, 1991, p.56, 58.
- <sup>30</sup> Marian Burros. “Eating Well”. *New York Times*, March 2, 1994, p.C4.
- <sup>31</sup> *Seattle Times*, May 5, 1997, p.E1.
- <sup>32</sup> Anthony Ramirez. “When Fast Food Goes on a Diet”. *Washington Post*, March 19, 1991, pp.D1, D7.
- <sup>33</sup> Ross Kerber, Greg Johnson. “Getting Leaner”. *Los Angeles Times*, February 9, 1995, p.D1.
- <sup>34</sup> Denise Gellene. “Sales of Low-Fat Items Fall on Lean Times”. *Los Angeles Times*, February 6, 1996, pp.1Dff.
- <sup>35</sup> Greg Johnson. “Fat. Sales: An Unpredictable Relationship”. *Los Angeles Times*, March 20, 1998, pp.M1ff.
- <sup>36</sup> Буквально «медленная еда», в противовес «быстрой еде» (fast food).— *Прим. перев.*
- <sup>37</sup> Phyllis C.Richman. “Savoring Lunch in the Slow Lane”. *Washington Post*, November 22, 1998, pp.M1ff.
- <sup>38</sup> Ibid.
- <sup>39</sup> *Slow*, July-September 1998, np.
- <sup>40</sup> Corby Kummer. *The Pleasures of Slow Food*. San Francisco: Chronicle Books, 2002, p.26.
- <sup>41</sup> Ibid., p.23.

- <sup>42</sup> Ibid.
- <sup>43</sup> Ibid., p.25.
- <sup>44</sup> Ibid.
- <sup>45</sup> Дополнение от мая 2007 на сайте: [www.terramadre2004.org/terramadre/eng/comunita.lasso](http://www.terramadre2004.org/terramadre/eng/comunita.lasso)
- <sup>46</sup> Ibid.
- <sup>47</sup> Буквально «медленные города». — *Прим. перев.*
- <sup>48</sup> Сайт «ABC News»: <http://www.abcnews.go.com/International/story?id=83085&page=1>
- <sup>49</sup> Ibid.
- <sup>50</sup> Буквально «борцы с расплзанием городов по сельской местности». — *Прим. перев.*
- <sup>51</sup> Сайт «Sprawl-Busters» : [www.sprawl-busters.com](http://www.sprawl-busters.com)
- <sup>52</sup> Ibid.
- <sup>53</sup> Al Norman. *Slam-Dunking Wal-Mart: How You Can Stop Superstore Sprawl in Your Hometown*. Saint Johnsbury, VT: Raphael Marketing, 1999.
- <sup>54</sup> Jim Merkel. "50 Demonstrate Against McDonald's Restaurant Plan". *St. Louis Post-Dispatch*, April 14, 2006, p.A01; Hawke Fracassa. "Sterling Hts.Stops Burger King". *Detroit News*, August 14, 1998, p.C5.
- <sup>55</sup> Isabel Wilkerson. "Midwest Village; Slow-Paced, Fights Plan for Fast-Food Outlet". *New York Times*, July 19, 1987, pp.1, 16.
- <sup>56</sup> Mary Davis Suro. "Romans Protest McDonald's". *New York Times*, May 5, 1986, p.C20.
- <sup>57</sup> Jane Perlez. "A McDonald's? Not in Their Medieval Square". *New York Times*, May 23, 1994, p.A4.
- <sup>58</sup> Dominic Kennedy. "Welcome to Burger-Free Heaven". *Times* (London), January 3, 1998.
- <sup>59</sup> Ibid.
- <sup>60</sup> Steve Ginsberg. "Blockbusted: Neighborhood Merchants Produce Summer Flop". *San Francisco Business Times*, September 2, 1994, sec.1, p.3.



- <sup>61</sup> За одним важным исключением: до середины 1990-х штат Вермонт оставался свободен от магазинов «Уол-Марта». См.: Paul Gruchow. “Unchaining America: Communities Are Finding Ways to Keep Independent Entrepreneurs in Business”. *Utne Reader*, January-February 1995, pp.17–18.
- <sup>62</sup> Peter Pae. “Retail Giant Rattles the Shops on Main Street”. *Washington Post*, February 12, 1995, p.B3.
- <sup>63</sup> Peter Kilborn. “When Wal-Mart Pulls Out, What’s Left?” *New York Times/Business*, March 5, 1995, pp.1, 6.
- <sup>64</sup> “Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners”. *Time*, August 26, 1985, pp.60–61.
- <sup>65</sup> Anthony Ramirez. “In the Orchid Room...Big Macs”. *New York Times*, October 30, 1990, pp.D1, D5.
- <sup>66</sup> Jane Perlez. “A McDonald’s? Not in Their Medieval Square”. *New York Times*, May 23, 1994, p.A4.
- <sup>67</sup> Kate Connolly. “McCafe in Vienna? Grounds for War”. *Observer*, August 30, 1998, p.19.
- <sup>68</sup> John Holusha. “McDonald’s Expected to Drop Plastic Burger Box”. *Washington Post*, November 1, 1990, pp.A1, D19; John Holusha. “Packaging and Public Image: McDonald’s Fills a Big Orger”. *New York Times*, November 2, 1990, pp.A1, D5.
- <sup>69</sup> “Michigan McDonald’s: McNews You Can Use”. *PR Newswire*, June 20, 2003.
- <sup>70</sup> Warren Brown. “Hargee’s to Introduce Recycled Plastic in Area”. *Washington Post*, March 22, 1991, pp.B1, B3.
- <sup>71</sup> Ron Alexander. “Big Mac With Chopin, Please”. *New York Times*, August 12, 1990, p.42.
- <sup>72</sup> Eric Maykuth. “Chock Full o’ Nuts Restaurants Are Dying Quietly”. *Washington Post*, September 16, 1990, p.H16.
- <sup>73</sup> Anna D.Wilde. “Just Like Ice Cream in the Sun: HoJo’s Dominance Has Melted Away”. *Patriot Ledger*, August 13, 1994, p.B25.

- <sup>74</sup> См.: George Ritzer, David Walczak. *Working: Conflict and Change*, 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986, pp.345–347.
- <sup>75</sup> Jerry Newman. *My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, 2007, pp.94–95.
- <sup>76</sup> Melena Ryzik. “A New Wave Now Knits for the Rebellion of It”. *New York Times*, January 27, 2007, p.A18.
- <sup>77</sup> Ibid.
- <sup>78</sup> Буквально «фабрика скуссов», таким прозвищем наградили американское конструкторское бюро, занимавшееся разработкой самолетов «Локхид» во время Второй мировой войны.— *Прим. перев.*
- <sup>79</sup> Thomas J.Peters, Robert H.Waterman. *In Search of Excellence: Lessons From America’s Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- <sup>80</sup> Ibid., p.201.
- <sup>81</sup> Duayne Draffen. “Independent Video Stores Survive Within Niches”. *New York Times*, February 17, 1998, pp.B5ff; Edward Guthman. “Vintage Video: Bay Area’s Independent Video Stores Enjoy Blockbuster Success”. *San Francisco Chronicle*, October 5, 1997, pp.38ff.
- <sup>82</sup> Robert Nelson. “Chain Reaction Franchises Have Taken a Big Bite Out of Omaha’s Sit-Down Restaurant Market. But There Is Still Room for the Savvy Independent Owner”. *Omaha World-Herald*, March 1, 1998, pp.1Eff.
- <sup>83</sup> Ibid.
- <sup>84</sup> Carol Emert. “Between the Lines: Changes in Industry Will Have Big Impact on What We Read and Where We Buy Our Books”. *San Francisco Chronicle*, May 5, 1998, pp.E1ff.
- <sup>85</sup> Похожие рекомендации см.: Neil Postman. *Technopoly*. New York: Knopf, 1992, pp.183ff.
- <sup>86</sup> Peter Perl. “Fast Is Beautiful”. *Washington Post Magazine*, May 24, 1992, pp.10ff; Allen Shelton. “Writing McDonald’s,

- Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space". Неопубликованная рукопись, стр. 47; Eileen Schulte. "Breakfast Club Marks Member's 99<sup>th</sup> Birthday". *St. Petersburg Times*, November 22, 1998, pp.11ff.
- <sup>87</sup> Regina Schrambling. "The Curse of Culinary Convenience". *New York Times*, September 10, 1991, p.A19.
- <sup>88</sup> Все цитаты в этом параграфе взяты из: Regina Schrambling. "The Curse of Culinary Convenience". *New York Times*, September 10, 1991, p.A19.
- <sup>89</sup> Warren Leary. "Researchers Halt Ripening of Tomato". *New York Times*, October 19, 1991, p.7.
- <sup>90</sup> John Tierney. "A Patented Berry Has Sellers Licking Their Lips". *New York Times*, October 14, 1991, p.A8.
- <sup>91</sup> James Hamilton. "Fast Food Chains Playing Pie' Piper With Mr Men and Polemon Freebies". *The Sunday Herald* (Scotland), August 19, 2001, p.6.
- <sup>92</sup> Eric Schmuckler. "Two Action Figures to Go, Hold the Burger". *Brandweek*, April 1, 1996, pp.38ff.
- <sup>93</sup> Chris Rojek. *Ways of Escape: Modern Transformations in Leisure and Travel*. London: Routledge, 1993.
- <sup>94</sup> Ibid., p.188.
- <sup>95</sup> Stanley Cohen, Laurie Taylor. *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge, 1992.
- <sup>96</sup> James Miller. *The Passion of Michel Foucault*. New York: Anchor, 1993.
- <sup>97</sup> Stanley Cohen, Laurie Taylor. *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge, 1992, p.197.
- <sup>98</sup> Roger Cohen. "Faux Pas by McDonald's in Europe". *New York Times*, February 18, 1992, p.D1.
- <sup>99</sup> Две цитаты взяты из: Sharon Waxman. "Paris's Sex Change Operation". *Washington Post*, March 2, 1992, p.B1.
- <sup>100</sup> "Do Not Go Gentle Into That Good Night" (отрывок). By

## ГЛАВА 9. КАК СПРАВЛЯТЬСЯ С МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЕЙ

Dylan Thomas, from *The Poems of Dylan Thomas*, copyright ©1952 by Dylan Thomas. Воспроизведено с разрешения издательства «New Directions Publishing Corp».

## ГЛАВА 10. СТАРБАКИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА?

Если бы я начинал эту книгу сегодня, а не в начале 1980-х (когда появилось мое первое эссе о макдональдизации), то всерьез бы подумал о заглавии «Старбакизация общества». На самом деле, в недавнем интервью газете «USA TODAY» я даже использовал это выражение: «Можно говорить и о старбакизация общества. Ведь «Старбакс» активно культивирует образ чего-то самого передового»<sup>1</sup>. Подобное утверждение не только отдает приоритет «Старбаксу», но и намекает на то, что «Макдональдс» больше не ходит в застрельщиках. Если «Старбакс» теперь — самый передовой деятель в индустрии фаст-фуда, может быть, он уже стал моделью для обсуждаемого здесь процесса? Один покупатель признал эту новую иерархию, заявив: «Сегодня «Старбакс» — это новый «Макдональдс»»<sup>2</sup>. О доминирующем положении «Старбакса» говорят следующие признаки:

- Как было (и пока остается) в случае с «Макдональдсом», многие другие бизнесы обязаны своим существованием «Старбаксу» и стараются ему подражать. Вот что сказал генеральный директор сети «Caribou Coffee» с почти 500 магазинами: «Я вошел в этот бизнес благодаря тому, что они [«Старбакс»] создали»<sup>3</sup>. В Китае маленькая сеть «Real Brewed Tea» хочет стать «Старбаксом» чая»<sup>4</sup>.

- Как было с «Макдональдсом», клоны «Старбакса» плодятся по всему миру. Например, в Аддис-Абебе, в Эфиопии, есть сеть «Kaldi's», «у которой логотип почти как у «Старбакса», и декор как у «Старбакса», и работники носят зеленые фартуки, как в «Старбаксе»... А большая порция кофе называется «высокой» (tall)»<sup>5</sup>.
- Повсеместное распространение кофе «Старбакс» натолкнуло журналистов газеты «Economist» на мысль (или шутку) ввести новый «индекс «высокого» латте», чтобы он играл ту же роль, что и «индекс Биг Мака»<sup>6</sup>, в сравнении цен по всему миру.
- «Старбакс» пришел на замену «Макдональдсу» в качестве образца. Например, в недавней статье по теме создания сателлитов мегацерквей, некий пастор видит в таких сателлитах аналог франшиз: «Это все равно, что прийти в «Старбакс». Вы всегда знаете, что там получите»<sup>7</sup>. Появилась книга (которая будет обсуждаться чуть позже), в которой делается попытка вывести «ведущие принципы», отвечающие за успех «Старбакса», и передать их тем потенциальным предпринимателям, которые видят в «Старбаксе» свой идеал<sup>8</sup>.

Все это можно считать свидетельством бурного развития для компании, которая была основана в апреле 1971 г. — ровно через 16 лет после «Макдональдса» — на Пайк-плэйс-маркет в Сиэтле. Названная в честь первого матроса из классического романа Германа Мелвилла «Моби Дик», компания «Старбакс» на ноябрь 2006 г. управляла 5668 кофейнями и владела 3168 лицензированными заведениями.

ми в США (в отличие от «Макдональдса», «Старбакс» не создает франшиз на территории Соединенных Штатов<sup>9</sup>, хотя, как мы это еще обсудим, число выданных лицензий [например, колледжам и университетам] постоянно растет). Кроме того, с момента открытия своей первой торговой точки за пределами США (это было в Японии, где их сейчас уже 600) в 1996 г., «Старбакс» драматически увеличил свое присутствие на международном рынке — теперь он есть в 36 странах, не считая США (и большая часть международных предприятий — это совместные или лицензированные)<sup>10</sup>. Существуют планы выйти на уровень в 40 стран в 2006–2007 гг., добавив Египет (в Каире кофейня открылась в конце 2006 г.), Бразилию, Россию (где уже существует «Старбакс» — в американском посольстве в Москве, но он недоступен для обычной публики) и Индию. Хотя «Старбакс» заметно отстает от «Макдональдса» по числу ресторанов (а также по общей выручке и прибылям) и масштабам экспансии, он распространяется *гораздо быстрее*, чем «Макдональдс». В 2006 г. он открыл почти 2200 новых кофеен (а «Макдональдс» открыл только 800 ресторанов) и планирует открывать еще больше — по 2400 или около того, т.е. в среднем по 6 в день — в 2007 г. (чтобы выполнить эту задачу, «Старбакс» нанимает по 350 новых сотрудников *каждый день*). На самом деле, его долгосрочные планы — это 40 000 точек по всему миру, поделенные практически поровну между США и остальным миром. Последняя цель ясно показывает, что «Старбакс» рассчитывает больше распространяться за пределами США. Это, конечно, связано с тем, что многие американские рынки близки к насыщению, а по всему миру есть еще очень много открытых.

Кофейни «Старбакс» устраивают все ближе друг к другу (в компании это называют «набивка»), порой через дорогу на одной и той же улице или даже на разных этажах одного здания. Тем самым сокращается время (просчитываемость), необходимое клиентам для того, чтобы добраться до «Старбакса», и повышается эффективность в получении кофе. Это отражено в заголовке сатирической газеты «The Onion»: «Новый «Старбакс» отрылся в туалете уже существующего»<sup>11</sup>.

Один топ-менеджер объяснил не только этот процесс «набивки», но и то, почему «Старбакс» способен пересилить «Макдональдс»:

«Мы в таком положении, что можем завести гораздо больше точек, чем когда-нибудь было у них... Приведу пример: сколько людей ходит каждый день в «Макдональдс» и покупает «Биг Мак» и картошку? Не так уж много. Гораздо больше приходит в «Старбакс», по четыре-пять раз в неделю, ради чашечки кофе»<sup>12</sup>.

Важно напомнить, что «Макдональдс» в начале XXI в. столкнулся с проблемой сверх-экспансии, и «Старбаксу» тоже придется учитывать эту проблему. Кроме того, как крупнейшая и известнейшая из всех сетей, компания «Макдональдс» в течение долгого времени была главным объектом глобальной критики. «Старбакс» уже побывал мишенью атак, и враждебность к нему будет только увеличиваться, когда он сравняется или даже превзойдет «Макдональдс» по размерам и влиянию.

«Старбакс» — не только нынешняя звезда индустрии фаст-фуда и модель для бизнесменов по всему свету, его все больше можно рассматривать



как культурную силу и культурное явление (чем «Макдональдс» был в прошлом, и до некоторой степени, остается сейчас). Выйдя за пределы разработки и распространения определенного вида кофе — и особой культуры его потребления — компания перешла к продажам других вещей, таких как CD и книги, а также начала принимать участие в киноиндустрии. «Старбакс» — культурная сила, и его очевидная цель — стать еще более мощной силой в будущем.

Итак, аргументов в пользу того, что эта книга должна была фокусироваться на «Старбаксе» и его расширяющемся влиянии, а не на «Макдональдсе», достаточно. Однако, в конце концов я должен признать, что «Старбакс» во многих отношениях — всего лишь производное от «Макдоналдса», ведь он *представляет собой макдональдизацию в кофейном бизнесе*. А раз «Макдональдс» — первичная модель, по-прежнему имеет смысл концентрировать внимание в этой книге на нем, а не на «Старбаксе». Именно «Макдональдс» запустил ряд перемен, которые привели, помимо прочего, к появлению «Старбакса». «Старбакс», безусловно, предложил несколько важных нововведений, части которых сейчас подражают и «Макдональдс», и другие сети (например, кофе высокого качества), но в принципе, это только мелкие дополнения к модели «Макдоналдса». Таким образом, хотя я и употребляю здесь термин «старбакизация», но продолжаю анализировать фундаментальный процесс макдональдизации, который остается первичным источником. Здесь важен этот процесс, а не то, кто сейчас считается ведущим примером макдональдизации, «Макдональдс» или «Старбакс».

На самом деле, как было показано в Главе 2, эта книга базируется на идее, что ресторан фаст-фуда сменил бюрократию в качестве модели процесса рационализации (переименованного в макдональдизацию, чтобы подчеркнуть это изменение). Суть в том, что рационализация остается во многом той же (распространившись в сферу потребления), даже хотя ее модель поменялась. Таким образом, если мы сейчас ее снова переименуем (а мы этого делать не будем), из макдональдизацию в старбакизацию, она останется тем же в своей основе, т.е. рационализацией (макдональдизацией).

ГОВАРД ШУЛЬЦ  
И ОСНОВАНИЕ ИМПЕРИИ «СТАРБАКС»:  
НИКАКОЙ БУРДЫ

История «Старбакса» имеет много общего с историей «Макдональдса». Как и «Макдональдс», «Старбакс» были локальным заведением (в Сиэтле), пока его не заметил и не превратил в глобальный центр силы один человек. Как и Рэй Крок, Говард Шульц работал в компании, занимавшейся продажей продуктов — в данном случае, кофейных аппаратов — этому крошечному, никому не известному заведению. И опять-таки, как и с Кроком, это заведение неожиданно привлекло интерес Шульца. Он побывал в сиэтлской кофейне в 1981 г. и был поражен как ей самой, так и кофе в ней. И снова, как Крок, Шульц предложил изначальным владельцам грандиозный проект, но они его не приняли, потому что вполне были довольны (как и братья Макдональд) своим положением. И, наконец, Шульца и Крока заинтересовал бизнес, в котором уделялось большое внимание качеству.

Отведав кофе в «Старбаксе», Шульц осознал, что все, что он пил до сих пор, было «бурдой», и вот как он рассказывает, почему:

«В 1960-х, крупные американские кофейные бренды стали конкурировать друг с другом и пытались сбить цену. Сокращая издержки, они добавляли в смесь дешевые зерна, тем самым принося в жертву вкус. Они позволяли банкам с кофе застаиваться на полках супермаркетов, пока он не портился окончательно. И так с каждым годом качество кофе в банках становился все хуже, даже хотя в рекламе и превозносился его замечательный вкус»<sup>13</sup>.

«Старбакс» в Сиэтле, напротив, предлагал кофе темного способа обжаривания, из зерен роскошной «арабики», а не скверной «робусты», которую использовали все остальные. Здесь вся суть в том, что зерна «арабики» способны выдержать высокую температуру и поэтому жарятся до темного цвета, а зерна «робусты» сильного жара не выносят. Интересно, что изначально в «Старбаксе» не торговали сваренным кофе, а только мололи и варили для пробы то, которое продавали в зернах.

Еще одной важной чертой того, первоначального «Старбакса» была особая философия его владельцев, которая оказала огромное влияние на возникшую впоследствии империю. Старый «Старбакс», по крайней мере, если верить Говарду Шульцу, был настоящим «местом», предлагавшим покупателям уникальную атмосферу и ощущение чего-то волшебного, дарившим «краткое бегство в другой мир»<sup>14</sup>. Шульц описывает его похожим на то, что я называл «собор потребления»<sup>15</sup>: «я сделал шаг внутрь и увидел нечто, похожее на храм, где поклоняются

кофе»<sup>16</sup>. В этом месте еще было ощущение важности своей миссии; традиционной философии — давать покупателям то, что они захотят — здесь было недостаточно. Целью было воспитывать клиентов, привыкших к скверному кофе, приучать их к радости кофе «Старбакса». Наконец, огромное внимание уделялось качеству, особенно тому, как использовались зерна, как кофе варился, по одной чашке зараз, когда горячей водой заливали свежемолотый кофе, положенный в конический фильтр. А подавали напиток в фарфоровых чашках.

Здесь важно заметить, что хотя на Шульца изначально произвела впечатление эта ориентация на качество, и он лицемерно воспевал ее в своей книге и многочисленных пропагандистских пресс-релизах, гигантская экспансия «Старбакс» означает, что он в какой-то момент предал практически все первоначальные принципы компании:

- Хотя целью осталось сотворение и поддержание храма потребления кофе, это — в высшей степени макдональдизированный храм. Процесс рационализации, как мы уже видели, и как первым определил это Вебер, действует против очарования, которому требуются храмы. Люди врываются внутрь, выстраиваются в очередь, а затем убегают со своим кофе, не уделяя внимания собственно пребыванию в храме, и это еще более справедливо для тех, кто пользуется проездным окошком, и никогда в саму кофейню не заходит.
- В современном «Старбаксе» клиентов не просвещают. Представьте себе, каково это, прослушать лекцию, даже очень короткую, о великолепии

кофе «Старбакса» во время стояния в очереди, или, что еще нелепей, у проездного окошка, когда вереница машин ждет за спиной.

- Как мы это еще увидим, кофе в «Старбаксе» был лучше — и, может быть, таким и остался — чем в алюминиевых банках в супермаркете, но необходимость закупать его в огромных количествах говорит о том, что он не самый высококачественный. Шульц, таким образом, сильно преувеличивает, — а он и его компания вообще к этому склонны — когда говорит: ««Старбакс» всегда будет закупать самый высококачественный, свежезжареный кофе, приготовленный из цельных зерен»<sup>17</sup>.
- Кофе в «Старбаксе» больше не варят вручную, по чашке за раз; его производят массовым образом в гигантских кофейных автоматах. Все сложнее представить здесь фарфоровые чашки; их почти всюду заменили картонные (стаканы с ныне знаменитой ручкой). Так как большинство посетителей покидают кафе с чашкой в руках, то для этого большинства фарфоровые уже недоступны.

Вернемся к истории заведения. Весной 1982 г. Шульц пришел к его владельцам и выразил желание наняться к ним на работу, чтобы распространить «Старбакс» по всем Соединенным Штатам и Канаде (мысль о глобальной экспансии тогда даже Шульцу в голову не приходила). Он хотел, чтобы «Старбакс» стал тем, чем он, на самом деле, и стал — мгновенно узнаваемым брендом<sup>18</sup>, который люди будут ассоциировать с качественным кофе. Сперва владельцы немного посопротивлялись, но Шульц убедил их,

и его наняли — за плату значительно меньшую, чем на его прежней работе, и маленькую долю акционерного капитала.

В самом начале своей карьеры в «Старбаксе» Шульц был послан в Милан, где он открыл для себя такие явления, как «экспресс-бар» и «бариста». И был потрясен волшебной обстановкой, искусством баристы и тем, насколько оно соответствует самой идее экспресс-бара. У Шульца даже случилось «откровение», как он сам заявил: «Старбакс» должен продавать сваренный кофе в чашках, и это должно происходить в обстановке, которая воспроизводит романтику итальянского экспресс-бара». В апреле 1984 г., «Старбакс» открыл в Сиэтле первую точку, где кофе продавался не только в зернах, но и уже сваренный в чашках. В первые два месяца приходило по 800 клиентов в день, и баристы не успевали всех обслужить.

Его партнеры по «Старбаксу» не разделяли его грандиозных планов экспансии, поэтому Шульц их оставил, и основал другую компанию, которая представляла собой американизированную версию итальянского экспресс-бара. Она называлась «Il Giornale», и открылась в Сиэтле 8 апреля 1986 г. Несмотря на то, что «Il Giornale» ориентировался на аутентичность, именно в нем были сделаны первые шаги в сторону макдональдизации: керамические чашки стали эксклюзивом — тем клиентам, которые уходили, предлагали картонные; был установлен усовершенствованный кофейный аппарат, который мог варить сразу три типа кофе одновременно; в логотипе появился Меркурий, быстрый вестник богов. Первые шесть месяцев существовало только одно кафе в Сиэтле, но в течение года «Il Giornale»

сумел проникнуть и в канадский Ванкувер. К середине 1987 г., каждое кафе приносило по \$500 000 в год, но сама компания, как и многие новые, все еще теряла деньги.

В марте 1987 г. владельцы «Старбакса» решили его продать, вместе с именем и шестью магазинами. Шульц собрал необходимые \$3.8 миллионов долларов, а все остальное — уже история. «Il Giornale» был объединен со «Старбаксом», и принял его имя. Компания оставалась в частном владении до 1992 г., распространение на все Соединенные Штаты началось в 1988 г. с добавления 15 кофеен к уже существовавшим, 20 — в 1989 г., 32 — в 1991 г. и 53 — в 1992 г. Так была разработана модель массивной и ускоряющейся экспансии.

#### ЧТО «СТАРБАКС» ПРИБАВИЛ, А ЧТО УБАВИЛ ИЗ МОДЕЛИ «МАКДОНАЛЬДСА»?

Главным достижением «Старбакса» был отход от среднего качества продуктов, присущего «Макдональдсу», и макдональдизация высококачественных продуктов, особенно кофе. Однако в этом компания была не одинока — другие, среднего уровня [«Red Lobster», «Olive Garden»] и даже высокого [«Morton's»] сделали тоже самое (см. Главу 1). Нет никаких сомнений в том, что до «Старбакса» кофе в Америке был скверный. Да, «Старбакс» вызвал ныне широко распространенный в США тренд потреблять высококачественный кофе. То же самое он проделал и в других странах — наиболее заметно в Великобритании (более 500 «Старбаксов») — где прежде подавали кофе даже хуже, чем в США. «Старбакс» имел грандиозный успех там, где не было культуры

потребления этого напитка (лучший пример — Япония), но гораздо труднее ему дастся победа там, где кофе и так хороший, а, может быть, даже лучший, чем тот, который предлагает «Старбакс» (например, в Италии, Франции или Турции). На лето 2007 г. в Италии по-прежнему нет ни одной торговой точки, однако уже 30 существует во Франции, из них 28 в Париже, и несколько — в Турции.

Также на счет «Старбакса» мы можем отнести пробуждение интереса в США и в других странах к кофе и к времяпровождению в кофейнях, как особому образу жизни. Многие мелкие кофейни, хотя «Старбакс» им угрожает (а порой и вытесняет из бизнеса), обязаны своим существованием огромному рынку кофе и кофеен, созданному «Старбаксом».

### **Сглаживание острых углов «Макдональдса»**

Во многих отношениях, самое важное изменение, предложенное «Старбаксом» — это сглаживание всех шероховатостей и жесткости «Макдональдса» в подходах и имидже. Например, вместо жестких и неудобных сидений «Макдональдса» «Старбакс» предложил то, что можно определить, хотя бы частично, как мягкие кресла, диваны, а также комфортные стулья и столы. На самом деле, Говард Шульц открыто стремился дистанцироваться от образа ресторана в стиле «Макдональдс», а приблизиться к более домашнему, тому, что Рэй Ольденбург называл «местом третьего типа»<sup>19</sup> (см. Главу 7): «Мы заняты в бизнесе, который связан с человеческими отношениями и человеческими чувствами, мы создаем общину в месте третьего типа, между домом и работой»<sup>20</sup>. Шульц постарался придать «Старбаксу»



несколько черт, которые для него ассоциируются с этим понятием «места третьего типа»:

- «романтический привкус» кофе из отдаленного уголка планеты посреди во всем остальном совершенно рутинного дня;
- «позволительная роскошь» (кофе дорог, но многие могут себя им порадовать, хотя бы время от времени);
- «оазис» — маленькое убежище посреди безумного мира (хотя «Старбакс» со своими «проездными окошками» и услугой «кофе на вынос», не говоря уже о холодных напитках с добавлением кофеина, которые изначально призваны стимулировать потребителей, все больше становится интегральной частью этого безумного, высоко макдональдизированного мира); и
- «нечаянное общение» — в «Старбаксе» возможна социальная жизнь (хотя не для большинства клиентов, стоящих в очереди к стойке или проездному окошку).

Ощущение, что «Старбакс» — это «место третьего типа» усилилось в последние годы, когда посетителей стали поощрять являться с ноутбуками и выходить в Интернет через беспроводное соединение (за плату). Они также могут пролистывать не только продаваемые здесь газеты (особенно «New York Times»), но и книги, а также слушать CD-диски, купленные здесь же, и оставаться, сколько они пожелают. Однако даже Шульц признает, что «Старбакс» «пока еще не идеальное место третьего типа», при недостатке соответствующих сидений и при том, что даже те, относительно немногочисленные посетители

ли, которые решили (или просто смогли) остаться подольше, друг с другом не знакомятся<sup>21</sup>.

«Макдональдс», напротив, сфокусировался на опасностях задержек клиентов, ссылаясь на опытные исчезнувшие сети, наподобие кафетериев «Automat», которые погубил постоянный приток уличных бродяг, занимавших сиденья, но покупавших мало или вообще ничего (см. Главу 6). Настоящим клиентам в «Automat» приходилось потрудиться, чтобы отыскать себе место, а когда им это удавалось, их аппетит не сильно улучшался при виде непривлекательных соседей. Чтобы уберечься от этого, в «Макдональдсе» создали те самые «острые углы» — кричащие краски, некомфортные сиденья и другие удобства (или, скорее, их отсутствие) — заставляющие посетителей ощутить, что им здесь не очень рады. Однако, в последние годы «Макдональдс» сменил дизайн ресторанов, чтобы сгладить или вовсе убрать некоторые из таких жестких черт. Это — часть проявляющегося слияния «Макдональдса» и «Старбакса», которое будет обсуждаться в конце данной главы.

На самом деле, основное послание «Макдональдса» клиентам и состояло в том, что им здесь не рады. Да, клиенты могут прийти, купить еды, но главное — они должны съесть все очень быстро и удалиться. А еще лучше вообще не заходить в ресторан! Когда это возможно, от клиентов ожидают использования «проездных окошек» — купил еду и немедленно убрался, с едой и мусором. Идеальный посетитель «Макдональдса» — это тот, который даже не суется в ресторан.

«Старбакс» сильно старался, чтобы создать противоположный, или, по крайней мере, другой образ:

что посетителям рады, настолько рады, что они могут оставаться здесь на много часов, хоть на целый день. Конечно, это послание — больше образ, чем реальность. Хотя беспроводное соединение и предлагается как дополнение «к комфорту вашего любимого кресла», оно может стоить 6 долларов в час<sup>22</sup>. Как сформулировал это один журналист, «насколько уютно себя чувствует человек, который постоянно слышит такой метроном»?<sup>23</sup> («Panera Bread» — одна из сетей [а другая — это «Schlotzky's Deli»], где предлагается бесплатное соединение для того, чтобы клиенты, ощущая подобное гостеприимство, оставались подольше. Но у них пустоует гораздо больше мест, чем в «Старбаксе», особенно днем, после ланча, так что бесплатный wi-fi вводится только в самую расслабленную часть дня). Кроме того, если больше обычной горстки посетителей всерьез воспримет «приглашение» остаться на несколько часов, кофейня очень скоро заполнится. Для громадного количества клиентов, который забегают в «Старбакс» на протяжении дня, там явно не хватит диванов, кресел, стульев и столов. Большинство просто подхватывает картонную чашку кофе и уходит, или даже пользуются «проездным окошком». На самом деле, согласно Говарду Шульцу, так поступает 80% клиентов: они — клиенты «на вынос»<sup>24</sup>. Таким образом, почти все посетители «Старбакса» ведут себя так же, как и многие посетители «Макдональдса» — забирают свою еду и питье и уходят. (На самом деле, большинство клиентов «Макдональдса» остаются в этом ресторане даже дольше, чем большинство клиентов «Старбакса»). Разница между двумя сетями — скорее видимая, чем реальная.

### Это шоу

Можно сказать, что *главное нововведение «Старбакса» проходит по театральному ведомству.* Это касается не только фирменного напитка, но и всего «отличного времяпровождения за чашечкой кофе»<sup>25</sup>. «Старбаксу» удалось создать в современном кафе своего рода театральные декорации, в которых несколько бесплатных актеров (те самые посетители, которые платят и остаются надолго) создают иллюзию старомодной кофейни. Хотя им может и нравится это шоу, большинство посетителей не хотят или не могут по недостатку времени, сами в нем участвовать, а, возможно, им бы это и не удалось (из-за дефицита сидячих мест). Однако они нередко могут порадоваться представлению (если только не пользуются «проездными окошками»), став настоящими благодарными зрителями, пока стоят в очереди за своей чашкой кофе «на вынос». Они даже могут пофантазировать, как однажды сами станут частью шоу и понежатся в удобном кресле. «Старбакс» создал театр<sup>26</sup> и, тем самым, придумал новый способ делать то, что уже изобрел «Макдональдс» — использовать клиентов как бесплатных работников. Клиенты «Макдональдса» (по крайней мере, те, что еще едят внутри ресторана) стоят за едой, несут ее на столики, а затем прибирают за собой. Клиенты «Старбакса» тоже все это делают, но и еще кое-что — например, добавляют себе в чашку молока или сахара. А некоторые из них делают то, что крайне важно для «Старбакса» — они остаются и пьют кофе внутри, и тем самым трудятся бесплатными актерами в представлении, которое постоянно идет в их местной кофейне.

В число этих «актеров» входят не только расслабившиеся любители кофе, но и те, кто использует «Старбакс» как место для деловых встреч или (получив доступ в Интернет) как дополнительный офис. Некоторые даже назначают здесь регулярные встречи. Руководство «Старбакса» утверждает, что оно подобное одобряет, однако умалчивает, что это возможно лишь потому, что очень небольшое количество людей хочет работать в кофейне, а могут еще меньше. К тому же, на всех потенциальных желающих мест не хватит. Большинство посетителей (даже бизнесменов) просто не могут остаться, даже если бы захотели<sup>27</sup>.

### О драматургии

Стоит здесь сделать паузу и обсудить, насколько ко всему вышеописанному применимы социологические теории представления, особенно новаторская работа Ирвина Гоффмана о том, что он называл «социальной драматургией»<sup>28</sup>. Гоффмана в основном интересовало, как индивиды представляют себя в социальных ситуациях, но меня больше занимает «сцена», которую выстраивает «Старбакс» в каждой из своих торговых точек. Гоффман об этом тоже говорит, и выделяет «передний план», или ту часть представления, которая функционирует в неизменном и предсказуемом виде, чтобы определить ситуацию с точки зрения тех, кто наблюдает за спектаклем извне. Таким образом, когда люди входят в физическое пространство «Старбакса» («обстановку» по терминологии Гоффмана), то те, кто внутри, и посетители, и работники, уже являются «передним планом» для новоприбывших. На самом деле, работники и другие посетители просто «играют» для новоприбывших (и для самих себя). Конечно,

есть большая разница между двумя этими типами исполнителей, даже если забыть о том факте, что служащим платят, а посетителям нет. Особенно важно, что работников тщательно инструктируют, что им играть, а кое-что из того, что они говорят, может быть даже предписано и запротоколировано. Они могут носить костюмы (например, зеленые фартуки), для улучшения своей игры. Посетителей, которые сидят в «Старбаксе», конечно, никто не наставляет, что им играть (или какую одежду носить), но они сами выучивают некоторые схемы поведения, по крайней мере, в широком смысле, наблюдая за остальными, особенно завсегдатаями. Им надо узнать ответы на многие вопросы, среди прочего:

- Здесь действительно можно сидеть часами?
- Каковы правила насчет занятых (или незанятых) столиков?
- Как можно забронировать столики или стулья?
- Когда можно пересаживаться со стула на диван или на мягкое кресло?
- Нужно покупать газеты или можно взять те, что остались от прежних посетителей?
- Здесь действительно можно выбирать книги и CD-диски, и как их нести за свой столик?
- Сколько времени можно читать книгу, не покупая?

Со временем регулярный посетитель узнает ответы на все эти вопросы и сам становится исполнителем.

Посетителям надо также узнать, в чем заключается их *личный передний план*, т.е. как они должны

выражать себя, когда находятся на «сцене» «Старбакса». Например, здесь от клиентов ожидается, что они будут спокойными и серьезными, в то время как, скажем, в «Макдональдсе» допускается более шумное поведение. Конечно, служащие тоже выучивают свой личный передний план, но это происходит более формальным образом, когда их наставляют, как вести себя на работе. Тех, кто выражает себя неподобающе, исправляют, предостерегают, и, может быть, даже увольняют, если они упорно не соответствуют ожиданиям.

Хотя в представлениях «Старбакса» допустимы индивидуальные различия, и они могут варьироваться от одного посещения до другого, Гоффман предположил, что исполнение и передний план, связанный с ним, с течением времени имеют тенденцию институализироваться. Это определенно верно в отношении работников, чей передний план и исполнение институализированы компанией, которая их наняла, но это также правда и для клиентов, чей передний план и исполнение институализируются неформально. Суть в том, что люди обычно *выбирают*, а не *создают* свой передний план и исполнение. Они выходят на уже выстроенный передний план и выбирают предустановленное, приемлемое в данной ситуации исполнение. Это абсолютно точно для работников «Старбакс», но такое случается и с посетителями, хотя для них это происходит менее формальным образом, и они меньше осознают предустановленный характер переднего плана и исполнения. На самом деле, они могут даже воображать, что сами спонтанно изобретают себе передний план и исполнение, хотя в определении и структурировании и того, и другого главную роль играет компания.

Таким образом, хотя представления в разных «Старбаксах» кажутся различными, по сути, они одинаковы. Большинство посетителей покорно становятся в очередь и спокойно уходят. Те, кто решает остаться, обычно бывают крайне смирными, они робко попивают свой кофе, тихо болтают, застенчиво читают, мечтательно слушают музыку или разговоры соседей (но весьма скрытно), и т.п. Джон Симмонс зашел даже дальше и заявил, что «большинство посетителей «Старбакса» не разговаривают и не общаются в кофейне. Заходи, заказывай, уноси свой заказ или садись; никто не вынуждает тебя общаться»<sup>29</sup>.

Еще один аспект драматургии касается того, как «Старбакс» представляет себя доброй, нежной, заботливой корпорацией. Это делается разными способами. Во-первых, ее руководители твердят нам (через заявления о том, в чем состоит их миссия; через многочисленные рекламы, или через книгу самого Говарда Шульца «Влей в это сердце, или как «Старбакс» построил компанию с одной чашкой за раз»)<sup>30</sup> о том, как они заботятся о своих 135 000 (по состоянию на конец 2006 г.) сотрудников. (В своих крикливых пресс-релизах они называют их «парт—нерами»<sup>31</sup>; но если они таковыми являются, то уж точно не равными партнерами миллиардера Шульца и его директоров). Компания демонстрирует свою заботу например, тем, что обеспечивает их щедрым социальным пакетом (медицинская страховка, пенсия, право покупки акций). Шульц заявляет, что это помогает «Старбаксу» поддерживать низкий уровень ротации кадров, по сравнению с компаниями конкурентов<sup>32</sup>. Подобная практика ярко контрастирует с той, которая принята



в «Макдональдсе», часто порицаемого за то, что он нанимает молодых, с частичной занятостью и минимальным, если вообще каким-либо, социальным пакетом. Затем, «Старбакс» уделяет заботу и тем, кто выращивает кофе, что демонстрирует интерес компании к кофе по стандартам «честной торговли». И это опять в противоположность «Макдональдсу», которого нередко обвиняют в эксплуатации земли и тех, кто обеспечивает его говядиной, курятиной, картофелем и т.п.

Тем не менее, в последнее время появляется все больше доказательств того, что эта забота скорее миф, чем реальность; это еще один театр, или даже просто лучшая работа PR-отдела компании. Касаясь приведенных выше примеров: «Старбакс» не обращается со своими работниками так, как мы могли бы подумать, и ее преданность «честной торговле» минимальна. По одному источнику, менее чем 4% кофе «Старбакса» покупается по стандартам «честной торговли»; разновидности такого кофе редко предлагают в кофейнях в качестве напитка дня, и, мало того, не выполняется обещание варить такой кофе по требованию покупателя<sup>33</sup>. Ориентация «Старбакса» на мелкие кофейные фермы тоже не более чем легенда, и существуют другие сети («Costa» и «Caffe Nero», крупные сети Великобритании), которые идут в этом направлении гораздо дальше. «Старбакс» часто обвиняют в том, что он использует молоко, полученное от коров, которым впрыскивали гормон роста, и, следовательно, здоровье и благополучие клиентов не является главным приоритетом компании. Недавно «Старбакс» объявил, что собирается отказаться от молока с содержанием подобных гормонов, однако, то же самое обещалось

и в 2001 г., а с тех пор ничего не изменилось. Почти все другие индустриализованные страны уже запретили гормоны, которые по-прежнему используются в «Старбаксе»<sup>34</sup>.

Заинтересованность «Старбакса» в своих прибылях, а не в кофейных фермерах и работниках недавно вышла на поверхность в связи с делом об эфиопском кофе<sup>35</sup>. «Старбакс» продает, и по высокой цене, различные сорта кофе из Эфиопии, такие как «Сидамо» и «Харар» (это названия областей Эфиопии, где они выращиваются). «Старбакс» продает их по цене в \$13 за полфунта, кооперативы, которые выращивают зерна, получают по 75 центов за фунт зерен, а эфиопский обработчик продает их «Старбаксу» за \$1.45 за фунт. Некоторые эфиопские фермеры, которым надоели подобные низкие цены, стали выкорчевывать кофейные деревья и сажать вместо них кат, слабый стимулятор, который продается в три раза дороже кофе, а приносит урожай три раза в год (кофе — только раз в год). Эфиопы считают несправедливой гигантскую разницу между деньгами, которые платят им и которые зарабатывает «Старбакс», и пытаются увеличить доходы, присвоив эфиопскому кофе товарный знак (этот продукт составляет треть экспорта страны и приносит в год около миллиарда долларов). Пока «Старбакс» не собирается подписывать соглашение о товарном знаке, даже хотя никто не заставляет компанию платить жителям Эфиопии роялти за его использование. «Старбакс» утверждал, что подобное соглашение слишком обременительно с юридической точки зрения, и что компания продаст больше эфиопского кофе без подобных ограничений. В результате «Старбакс» обвинили в «кофейном колониализме»<sup>36</sup>. Группы правозащитников говорят,

что в случае с эфиопской торговой маркой «Старбакс» озабочен тем, как бы не создать прецедент, который может привести к увеличению закупочных цен на кофе из других стран. Подобная позиция, с точки зрения этих групп, является несовместимой с желанием «Старбакса» считаться социально ответственной компанией. Один из представителей компании ответил, что «мы не чувствуем вины за размер наших прибылей»<sup>37</sup>. «Старбакс» утверждает, что прибыли идут на открытие новых кофеен и, следовательно, на расширение рынка для производителей кофе. Но эфиопские фермеры предпочли бы большую (и честную) долю пирога в виде возможности продавать свой кофе по более высоким ценам.

Крошечный профсоюз работников «Старбакс» IWW пытается организовать сотрудников. Его основные цели следующие:

- Повышение зарплаты и надбавок (зарплата выше минимальной, но, по мнению профсоюза, прожить на нее невозможно).
- Хотя «Старбакс» предлагает медицинский страховой полис и пенсионный план 401 (к) для сотрудников, профсоюз утверждает, что лишь немногие зарабатывают достаточно, чтобы купить первый или отчислять деньги во второй. Нужно повесить зарплату, чтобы эти льготы стали доступными.
- Гарантированное количество рабочих часов с возможностью перехода на полную ставку.
- Прекращение практики недобора персонала.
- Более здоровое и безопасное рабочее место<sup>38</sup>.

Профсоюз заявляет, что компания ведет себя враждебно к нему (а она явно сопротивляется увеличению числа членов профсоюза среди сотрудников) и увольняет тех, кто активно участвует в его деятельности.

Кроме того, многие критики видят сходство между «Старбаксом» и «Макдональдсом» и связывают обоих с «уол-мартизацией» (Wal-Martization) общества<sup>39</sup>. Приверженцы мелких местных кофеен часто выступают против «Старбакса», и в основном, по тем же причинам, что и борцы с «Макдональдсом» и «Уол-Мартом». Для многих, все они — часть одного общего процесса. (Существует веб-сайт, <http://www.ihatestarbucks.com>, для тех, кто особенно недоволен этой компанией).

Интересно заметить, что Шульц возражает против подобных сравнений, особенно с «Уол-Мартом». По этому поводу он сказал:

«Обвинения неточны и несправедливы. Во-первых, мы не изменяем экономику городов. Мы не сбиваем цены, установленные другими магазинами, в большинстве случаев наши цены выше, а не ниже. Мы не вытягиваем дорожный трафик за город... мы, наоборот, улучшаем уличное движение в центре, что идет на пользу соседним магазинам»<sup>40</sup>.

Какова бы ни была точность этих сравнений, и те вопросы, что почему-то остались за скобками (например, уничтожение мелких, независимых кофеен), оборонительное поведение Шульца просто очаровательно. Кажется, он чересчур протестует!

Говоря о расширении рынка, я должен вернуться к продаже «Старбаксом» чужих продуктов, таких как

музыкальные CD-диски (услуга «Starbucks Hear Music») и книги (например, Митча Олбома, «Еще один день»)<sup>41</sup>. Некоторые считают, что это может оказать глубокое влияние на музыкальный и литературный вкус, равно как и на культуру в целом<sup>42</sup>. Подобное мнение основано на аналогии с такими явлениями, как книжный клуб Опри Уинфри, и его воздействие на книгопродажи и на то, что читает большинство людей. Хотя выход «Старбакса» на музыкальный рынок действительно может иметь подобные последствия, в нем нет ничего особенно нового. Большая часть фаст-фудных сетей торгует дополнительными продуктами, и здесь можно вспомнить продажу DVD-дисков, а ранее видеокассет в «Макдональдсе». (Конечно, «Макдональдс» изначально продавал эти товары детям, поэтому и влияние на культуру было, по крайней мере, в этой области, минимальным). Действительно инновационным является недавнее проникновение «Старбакса» в киноиндустрию, связанное с фильмом «Акила и пчела» (*Akeelah and the Bee*)<sup>43</sup>. Однако, с более широкой точки зрения, здесь тоже нет ничего нового, учитывая длительную историю поисков различными корпорациями способов повысить свои продажи и прибыли через увеличение продаваемого ассортимента.

Стоит прибавить, что, как уже намекалось выше, звуки музыки, особенно музыки среднего класса, предпочитаемой «Старбаксом», как и продажа CD-дисков и книг (равно как и газеты «New York Times») усугубляют театральность, которую эта компания пытается создать. Все это замечательно сочетается с бесплатными актерами за столиками, которые в креслах или на стульях работают, читают и разговаривают.

СЛЕДУЕТ ЛИ МЕНЯТЬ  
НАЗВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ,  
С «МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ»  
НА «СТАРБАКИЗАЦИЮ»?

В конечном итоге, главный вопрос, касающийся ключевых тезисов этой книги, таков: достаточно ли значим успех «Старбакса» и его нововведений, чтобы термин «старбакизация» заменил «макдональдизацию» в обозначении самых разных, обсуждавшихся здесь изменений? Я полагаю, что ответ должен быть ясен и громогласен: «Нет!» Ведь «Макдональдс» был «первооткрывателем» (хотя это слишком героическое слово даже при учете всех его инноваций), как индустрии фаст-фуда, так и ее рационализации, особенно если судить по влиянию на потребителей и потребление.

**«Старбакс»**

**и принципы макдональдизации**

«Старбакс» явно соответствует и действует в согласии с принципами макдональдизации. Ведь компания «Старбакс»:

- *Эффективна.* Потребители становятся в очередь в ее заведениях за кофе (и, возможно, за кое-какой едой), платят, идут к стойке с сахаром и молоком, пробуют свой напиток, и, в большинстве случаев, уходят; «проездные окошки», где они есть, являются столь же эффективными, как и в «Макдональдсе». Так как единственное, что производится в «Старбаксе» — это кофе, то его можно считать более эффективным, чем «Макдональдс», где «делается» пара десятков блюд и напитков.

- *Предсказуема*<sup>44</sup>. Слоган, торговые точки<sup>45</sup>, стойки, меню на стене со списком имеющихся напитков, кофе (особенно экзотические сорта), зеленые фартуки, методы приготовления, тумба со сливками и сахаром, графины с «половина-на-половину» (сливки и молоко.— *Прим. перев.*), цельным молоком и обезжиренным, комплект других продуктов, полки с товарами на продажу, включая кофейные аппараты, кружки, книги, CD-диски, и т.п. — все это практически одинаково в разных местах.
- *Просчитываема*. Хотя никто не претендует на дешевизну, упор на количество особенно заметен в том, что касается размера чашек, особенно крупных. В «Старбаксе» *нет* маленьких чашек; самая маленькая — в полном соответствии с «новоязом» Джорджа Оруэлла — это «большая»! (Другие варианты, с использованием итальянских слов — и большей театральности — это «venti» и «grande»; последнее обозначает еще большую чашку кофе, чем «высокая» — она даже сделана так, чтобы казаться выше «высокой»). Также характерно для просчитываемости число «доз» эспрессо, которое можно получить, равно как и цены (высокие!) на различные напитки, в зависимости от размера емкостей. На самом деле, если «Макдональдс» ассоциируется с низкими ценами, «Старбаксу» удалось заставить людей платить за некоторые экзотические сорта кофе по высоким, порой \$4 (и больше) — благодаря чему некоторые называют «Старбакс» «Fourbucks»<sup>46</sup> (4 доллара). В действительно-

сти, высокие цены даже помогли «Старбаксу» позиционировать себя на высоком крае рынка. Театральность здесь тоже поучаствовала. Представления здесь высокого «класса», не дешевые и кричащие, как в «Макдональдсе», который явно тяготеет к низшему краю.

- *Применяет контроль посредством нечеловеческих технологий.* Как и «Макдональдс», компания «Старбакса» осуществляет значительный контроль при помощи нечеловеческих технологий. Например, (большую часть) креативных бариста поменяли на автоматы (с соответствующей потерей навыков и волшебства), и хотя театр «Старбакса» может убедить некоторых посетителей остаться и посидеть, как мы уже видели, для большинства это просто невозможно, учитывая их занятость, не говоря о проездных окошках, которые вообще поощряют посещать кофейню, не заходя внутрь.

### **Иррациональность рационального в «Старбаксе»**

У «Старбакса» налицо большинство, если не все виды иррациональности, свойственные «Макдональдсу» (гомогенизация, расколдовывание, дегуманизация), но есть и свои собственные, такие как более высокие, чем в «Макдональдсе», цены.

- Клиенты платят значительные деньги за то, что, по сути, является водой с добавками; прибыль с каждой чашки кофе огромна, а в случае с дорогим и экзотическим кофе она еще больше. Добавочная стоимость и прибыль с каждой чашки просто невероятна — ино-



гда она доходит до 95%<sup>47</sup>. Так, кофе «venti», за который посетители платят \$2, обходится «Старбаксу» в 10 центов. Карл Маркс писал об эксплуатации рабочих в эпоху господства производственного капитализма, но теперь фокус переместился (хотя рабочих по-прежнему эксплуатируют) на эксплуатацию потребителей, посредством навязывания им неоплачиваемой работы, экстраординарной добавочной стоимости и инфляции цен.

- Масштаб экспансии «Старбакса» означает, что компания закупает кофейные зерна в огромных количествах, и этот поток не должен прерываться. А у такой потребности есть одно негативное последствие — компания не может, как уже говорилось выше, покупать всегда лучшие зерна; на самом деле, лучшие зерна, которые выращивают в малых количествах, вообще не интересны «Старбаксу» с его гигантскими потребностями. Несмотря на свои заявления о том, что компания продает высококачественный продукт, множество экспертов утверждают, что кофе, на самом деле — весьма посредственного качества<sup>48</sup>.
- Хотя «Старбакс» отказывается от франшиз, он все больше тяготеет к выдаче лицензий. Это противоречит словам Шульца о том, что в «Старбаксе» франшиза — «слово под запретом»: «Для меня, франшизодержатели — это посредники, которые стоят между нами и нашими клиентами. Мы предпочитаем обучать всех наших людей и управлять всеми нашими собственными точками так, чтобы каждая чашка кофе, которую вы покупаете в «Стар-

бакс», была настоящей»<sup>49</sup>. Однако сразу после этого он описывает, как «Старбакс» нехотя ослабляет контроль, потому что не может противиться соблазну заполучить множество новых клиентов. Так, в 1991 г. компания выдала «Host Marriott» лицензию на управление кофейнями «Старбакс» в аэропортах. Число лицензированных кофеен быстро растет (в магазинах «Safeway», «Barnes & Noble» и т.п.) и сейчас более трети «Старбаксов» в Соединенных Штатах открыты по лицензии, а не принадлежат самой компании.

- Хотя Шульц не хочет, чтобы франшизодержатели стали посредниками между компанией и потребителями, владельцы лицензий практически заняли это положение. И, может быть, у «Старбакса» осталось даже *меньше* власти над ними, чем он имел бы над франшизодержателями<sup>50</sup>. Качество того, что «Старбакс» предлагает, уже было скомпрометировано выдачей лицензий. В моем университете тоже есть «Старбаксы» по лицензии; я посещаю один, расположенный в библиотеке (узнавая врага в лицо, проводя исследование и т.п.). И вот каковы мои наблюдения: кофе часто бывает еле теплым, графин с «половиной-на-половину» почти всегда пуст, соломинки слишком коротки для стаканов «venti», я периодически обжигаю пальцы, хватаясь за их доньшко, персонал ужасен — как и кондитерские изделия (стандартные для университета Мэриленда), — повсюду грязь; это все отвратительно (если бы я так не любил крепкий кофе, я бы вообще туда не ходил... может быть).

Опасения Шульца «потерять контроль»<sup>51</sup> были вполне оправданными; на самом деле, некоторые из худших его страхов уже сбылись вследствие неудержимого желания расширять бизнес любой ценой. Кроме того, я сомневаюсь, что большинство из тех, кто покупает кофе в «Старбаксе» моей библиотеки, осознает, что им владеет не компания, а собственник лицензии (некоторые, вероятно, даже не знают, в чем тут разница). Следовательно, у них может появиться негативное представление о компании в целом; промахи владельцев лицензий отражаются на репутации «Старбакса» в целом (вот почему Шульц изначально боялся потерять контроль). Так что еще неизвестно, где контроль меньше — над франшизами или над лицензиями, почему Рэй Крок и предпочел франшизы.

- Посредственными являются не только собственные продукты, но и «культура», которую «Старбакс» в последнее время все больше жаждет продавать — CD-диски, книги, фильмы (например, «Акила и пчела») — на универсальной основе. Так как компания желает продавать культуру как можно большему количеству людей, то она вынуждена выбирать самые безобидные с точки зрения общества, самые непротиворечивые формы<sup>52</sup>.
- Проблемы гомогенизации отражаются и в заявлениях Говарда Шульца относительно расцвета «Старбакса» в Китае (примерно 450 кофеен в начале 2007 г., но, похоже, это число вырастет очень быстро), особенно насчет той, что расположена на Великой Стене: «Наши

кофейни здесь — зеркальное отражение того, что вы видите на Мэдисон-парк или на Пайк-плейс»<sup>53</sup>. Кроме того, на Тайване сильно боятся, что «Старбакс» способен сыграть свою роль в уничтожении уникальной чайной культуры и местных чайных<sup>54</sup>.

- Между кофейнями в США и во всем остальном мире заметно существенное единообразие, хотя в последние годы «Старбакс», как и «Макдональдс», проявляет особое внимание к этому вопросу, допускает разные вариации в дизайне помещений и пытается адаптировать свои заведения к местным традициям и атмосфере<sup>55</sup>. Тем не менее, каждая кофейня безошибочно опознается, и должна опознаваться как «Старбакс».
- «Старбакс» часто вытесняет из бизнеса мелкие, локальные и уникальные кофейни, и в настоящее время ему предъявлено несколько обвинений в нарушении антимонопольного законодательства<sup>56</sup>. Однако, существует и противоположное мнение о том, что «Старбакс» помогает мелким кофейням, стимулируя спрос на высококачественный кофе, пробуждая интерес к культуре потребления этого напитка и создавая ниши, в которых на фоне экспансии самой компании могут выжить мелкие заведения<sup>57</sup>.
- Как и в случае с «Макдональдсом», «Старбакс» тоже коснулись сомнения в питательных качествах некоторых из предлагаемых им продуктов. Это особенно актуально в отношении жирных и приторно-сладких напитков типа «фраппучино» (унаследованных «Старбак-

сом» от компании «The Coffee Connection», купленной в 1994 г.)<sup>58</sup> В таких напитках, судя по всему, то же (большое) количество калорий и жиров, что и в молочном коктейле «Макдональдса».

- Несмотря на особую политику компании не рекламировать свои продукты детям, чтобы не сделать их зависимыми от содержащих кофе продуктов, особые «starter drinks» (букв. «напитки для начала». — *Прим. перев.*) «Старбакса» — такие как «dolce latte» с корицей, банановый «mocha Frappuccino», ванильный «mocha» с белым шоколадом или карамельный «masciato» — необычайно притягательны для младших школьников из-за их внешнего сходства с молочными и фруктовыми коктейлями. Музыка и фильмы, которые рекламируются в «Старбаксе», также привлекают детей и подростков, и, следовательно, приучают их к обстановке, в которой продается кофе<sup>59</sup>.

В этом вопросе «Старбакс» опирается на опыт «Макдональдса». Следуют признать, что «Макдональдс» занимался «инфантилизацией» еды<sup>60</sup>. Сперва была создана особая цирковая атмосфера (игровые площадки, например), для соблазнения детей использовался клоун (Рональд Макдональд) и «мультяшные» персонажи (Hamburglar), а дети в большинстве случаев затачивали в «Макдональдс» родителей. Компания сыграла на нуждах и интересах детей, предлагая им «ручную» еду, которую можно есть без столовых приборов. Маленьким посетителям предлагались базовые и весьма ограниченные вкусо-

вые ощущения — в основном, очень сладкое и очень соленое, часто и то и другое в одном блюде. Затем раздавались или продавались игрушки и красочные вкладыши, подобные тем, что распространяет для заманивания на свои фильмы компания «Disney». Инфантилизация была источником успеха «Макдональдса» на раннем этапе, но позже она стала источником проблем, когда выяснилось, что эта стратегия не действует для привлечения взрослых, приверженных другим сетям (например, «Burger King»), и компания, не отказываясь от детей, стала больше обращаться ко взрослым и их вкусам. «Макдональдс» пробовал слегка состарить Рональда Макдональда, например, выпуская рекламные ролики, в которых он играет в гольф, но и эта стратегия провалилась. Компанию продолжали воспринимать как ориентированную на детей, что одновременно и давало ей ряд преимуществ, и кое в чем мешало.

Но какое это все имеет отношение к «Старбаксу», который изначально ориентируется на взрослых и в основном торгует кофейными, «взрослыми» напитками? Та притягательность, которую имеют для подростков и молодежи их дорогие и экзотические напитки, — это источник успеха компании и, безусловно, ее гигантских прибылей. Многие продаваемые напитки — чрезвычайно сладкие, ароматизированные, жирные и пенистые. Они, на самом деле, — это *кофе для тех, кто не любит настоящий кофе*. «Старбакс» инфантилизировал кофе, чтобы расширить

свой рынок сбыта. В процессе этого и были созданы напитки, чрезмерно богатые калориями, сахаром и насыщенными жирами, и в некоторых случаях даже более опасные для здоровья клиентов, чем соответствующие продукты «Макдональдса».

### «ЭФФЕКТ СТАРБАКСА»

Хотя в «Старбаксе» нет ничего нового, его мощное влияние нельзя отрицать<sup>61</sup>. Он изменил образ жизни людей. Например, многие из пользующихся общественным транспортом теперь планируют свои перемещения между домом и работой на основании того, где расположен самый удобный «Старбакс». Изменились маршруты движения, внося смятение в рассчитанные потоки и расписания работы светофоров. Другие планируют свои деловые поездки и встречи с друзьями (по-разному, в зависимости от того, будут ли с ними маленькие дети) вокруг места расположения ближайшего «Старбакса».

Затем, повсюду появились подстаканники для кофе, крепящиеся в салоне автомобиля. Можно утверждать, что растущая популярность этих подставок и их число — это результат экспансии «Старбакса» с его «кофе на вынос», стакан для которого так замечательно подходит к подстаканникам. Подстаканники также отражают желание пить кофе на пути куда-то (что связано с распространением «многозадачности» в современном обществе). Затем для этих вездесущих подстаканников стали производить свои продукты другие компании — салаты в стакане «Макдональдса», фрукты в стакане «7-Eleven», еда для разогрева в микроволновке

(например, суп «Campbell»). В результате, многие из нас все больше едят и пьют в машине, по дороге в другие места. Средний американец 20 раз в год ест в машине. С этим связано и то, что высоко макдональдизированные магазины (например, «7-Eleven») заработали почти 400 миллиардов долларов в 2004 г. и в основном на тех продуктах, что можно есть в автомобиле.

### СБЛИЖЕНИЕ «СТАРБАКСА» И «МАКДОНАЛЬДСА»

С каждым годом сближение между «Макдональдсом» и «Старбаксом» становится все заметнее. Например, несколько лет назад «Старбакс» добавил к своим услугам «проездные окошки», разработанные «Макдональдсом». А недавно мы видели сближение между этими сетями (и некоторыми другими, включая «Burger King», «Wendy's», «Dunkin' Donuts» и даже «Subway») <sup>62</sup> в том, что касается меню, особенно меню к завтраку. Конкуренция на этом гигантском рынке (77,6 миллиардов долларов), на котором некогда доминировал «Макдональдс», становится все яростнее. По словам одного эксперта: «Все хотят получить кусочек успеха «Макдональдса» с завтраками» <sup>63</sup>.

Как правило, люди приходят в «Старбакс» за кофе и отвергают еду, которая, по мнению большинства, ниже качеством, чем кофе. С другой стороны, некоторые приходят в «Макдональдс» (и другие сети) ради фирменного блюда, «яичного мак-маффина», но кофе игнорируют. Результат — неэффективность макдональдизированного общества, где посетители берут кофе в одном месте, а затем едут куда-то еще за едой. Следовательно, рынок открыт для любого,



кто предложит *и то и другое*, кофе и еду, высокого качества, и в одном месте.

В результате, «Макдональдс» перешел к предложению высококачественного кофе, поменяв зерна шестидесяти или более смешанных сортов, используемых в США, на зерна «арабики». А сейчас «Макдональдс» тестирует выгодность более специфических кофейных напитков, таких как карамельный «капучино» или ванильный «латте», если продавать их по ценам ниже, чем в «Старбаксе». Со своей стороны, «Старбакс» склоняется к производству пяти видов сэндвичей к завтраку (их уже предлагают в некоторых точках), особенно клона «яичного макмаффина» — сыр с горячим яйцом на английском маффине. Вполне соответствующие желанию компании восприниматься как еда более высокого уровня (но все еще макдональдсизированная), эти версии от «Старбакса» будут позатейливей и посложней (например, перечный бекон, яйцо и натурально выдержанный чеддер на английском маффине). Проблема в том, что в большинстве «Старбаксов» нет кухни. Таким образом, там просто нет оборудования, которое «Макдональдс» использует для «приготовления» «яичного макмаффина». Однако «Старбакс» будет брать еду, приготовленную где-то еще и замороженную в жидком азоте, а затем подогреть ее в высокоскоростных, высокотемпературных печах, которые как раз сейчас устанавливаются во многих торговых точках. Эта технология позволяет, например, «поджарить» шоколадный кекс за 1 минуту 15 секунд<sup>64</sup>.

Так что в недалеком будущем и «Макдональдс», и «Старбакс», *обе компании* начнут предлагать почти одинаковую еду на завтрак — приличный по вкусу

сэндвич с яйцом и сыром на английском маффине, плюс кофе высокого (или даже высшего) качества. Во всем этом интересно то, что завтрак «Старбакса» окажется *более макдональдизированным*, чем у самого «Макдональдса». В конце концов, в «Макдональдсах» есть тостеры, грили и т.п., что позволяет работникам действительно готовить «яичный мак-маффин». Они будут честно разбивать яйца, плавить сыр, поджаривать английские маффины. А в локальном «Старбаксе» будут просто «готовить» (весьма своеобразно) в высокоскоростных и высокотемпературных печах уже сделанные кем-то другим «яичные мак-маффинь».

В этом отношении, «Старбакс», наконец, становится более макдональдизированным, чем «Макдональдс», хотя самое главное в том, что он все равно уже макдональдизирован, и в высокой степени, а это наблюдение подкрепляет основной довод, выдвинутый в этой главе. Несмотря на высокую степень рационализированности «Старбакса», процесс, рассматриваемый в данной книге, никак не может быть переименован в «старбакизацию». «Макдональдизация» остается лучшим термином для него, сколько бы его не воспроизводили и не имитировали другие компании<sup>65</sup>.

С этим выводом прекрасно согласуется заявление, которое сделал в начале 2007 г. Говард Шульц, указав, что «Старбакс» потерял свою «душу», т.е., на самом деле, стал слишком рационализированным<sup>66</sup>. Более конкретно, и в прямой связи с макдональдизацией, Шульц говорил о «размывании уникальности «Старбакса»», о том, что «некоторые люди уже называют наши кофейни стерильными и стандартными, и совсем не отражающими ту страсть, которую испытывают наши партнеры [т.е. служащие] к нашему кофе»<sup>67</sup>. Шульц также тревожится о том,

что «Старбакс» потерял некоторые сопутствующие театральные элементы (например, аромат кофе, из-за того, что теперь используются непроницаемые для запаха упаковки). Введение более эффективных автоматов для приготовления эспрессо вместо умелых барист, которые насыпали зерна, мололи их и лично варили кофе, привело к тому, что Шульц называет потерей «романтики и театральности», связанных с созерцанием всего этого процесса<sup>68</sup>.

На самом деле, Шульц опасается, как бы «Старбакс» не стали воспринимать как то, что в восьмой главе мы называли «ничто» (а не «нечто», вопреки надеждам компании). В результате этого «Старбакс», по крайней мере, в Сиэтле начал проигрывать мелким, локальным кофейням. По словам истинного ценителя кофе в одном из таких заведений, ««Старбакс» больше не в теме... Тему определяют независимые»<sup>69</sup>. А в таких «независимых» по-прежнему ценится мастерство баристы:

«Поглядите на этих барист... Вот где подлинное призвание, как у европейских парикмахеров старой школы. Это вам не сгребать картошку с поддона, когда эта штука запищит. Со старыми машинами вы рискуете каждый раз получать разный вкус. Но иногда вам достается шедевр»<sup>70</sup>.

Деконструируя это высказывание, мы видим критику макдональдизации и «ничто» (писк автомата, оповещающего о готовности картошки) и высокую оценку де-макдональдизации и «нечто» (европейские парикмахеры старой школы, разный вкус, шедевр).

Конечно, несмотря на все свои жалобы, именно Шульц и его команда запустили экспансию «Старбакса» по всему миру, включая сюда и распространение лицензированных кофеен, а именно эта экспансия

и губит «душу» «Старбакса». Пока не ясно, чем Шульц согласен пожертвовать, чтобы спасти эту «душу».

Возвращаясь к теме макдональдизации: владелица одной из мелких кофеен в Сиэтле, конкурента «Старбакса», утверждает, что среди ее клиентов встречаются и служащие «Старбакса», которые приходят ради кофе, изготовленного вручную на старомодной итальянской кофеварке. Некоторые из них хотят работать у нее баристами, но она говорит, что, как и прочие, прошедшие через мак-работу, «все они умеют только нажимать кнопки»<sup>71</sup>.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Janet Adamy. “Starbucks Bets on China’s New Social Mobility”. *Associated Press Financial Wire*, November 29, 2006.
- <sup>2</sup> Ibid.
- <sup>3</sup> Bruce Horoviz. “Starbucks Aims Beyond Lattes to Extend Brand”. *USA TODAY*, May 19, 2006.
- <sup>4</sup> Janet Adamy. “Starbucks Bets on China’s New Social Mobility”. *Associated Press Financial Wire*, November 29, 2006.
- <sup>5</sup> Marc Lacey. “In Legendary Birthplace of Coffee, an Un-Starbucks”. *International Herald Tribune*, July 22, 2005, p.2.
- <sup>6</sup> “The Starbucks Index: Burgers or Beans?” *The Economist*, January 15, 2004.
- <sup>7</sup> Jacqueline L.Salmon, Hamil R.Harris. « Reaching Out With the Word — And Technology ». *Washington Post*, February 4, 2007, p.A8.
- <sup>8</sup> Joseph A.Michelli. *The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary Into Extraordinary*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- <sup>9</sup> Исключением здесь является бывшая звезда баскетбола «Волшебник» (Magic) Джонсон, который владеет 50%-ой долей в 100 кофейнях «Старбакс».

- <sup>10</sup> <http://www.starbucks.com/aboutus/overview.asp> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>11</sup> <http://www.organicconsumers.org/starbucks/klatch123105.cfm> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>12</sup> Melissa Allison. “Super Sizing Starbucks”. *The Seattle Times*, September 10, 2006, pp.E1ff.
- <sup>13</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.32.
- <sup>14</sup> Ibid., p.33.
- <sup>15</sup> George Ritzer. *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2005.
- <sup>16</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.26.
- <sup>17</sup> Ibid., p.36.
- <sup>18</sup> См. специальный раздел по брендингу, который редактировал Дуглас Б.Хольт (Douglas B.Holt) в: *Journal of Consumer Culture* 6 (3) (November 2006). См. Также: Craig J.Thompson, Zeynep Arsel. “The Starbucks Brandscape and Consumers’ (Anticorporate) Experience of Glocalization”. *Journal of Consumer Research* 31 (December 2004): 631–642.
- <sup>19</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.122; <http://www.cbsnews.com/stories/2006/04/60minutes/printable1532246.shtml> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>20</sup> *60 Minutes*, April 23, 2006.
- <sup>21</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.120.
- <sup>22</sup> Randall Stross. “What Starbucks Can Learn From the Movie Palace”. *New York Times-Business*, March 4, 2007, p.3.

- <sup>23</sup> Ibid.
- <sup>24</sup> Monica Soto Ouichi. "Opportunity Brewing for Starbucks in China; Starbucks in China — Q&A With Chairman Howard Schultz". *Seattle Times*, October 9, 2005, pp.D1ff.
- <sup>25</sup> John Simmons. *My Sister's a Barista: How They Made Starbucks a Home Away From Home*. London: Cyon Books, 2005, p.110.
- <sup>26</sup> Как сказал репортер Скотт Пелли: «Это больше не кофе. «Старбакс» — это театр». См.: *60 Minutes*, April 23, 2006.
- <sup>27</sup> Dave Simanoff. "A Perfect Blend". *Tampa Tribune-Business*, October 29, 2006, pp.1ff.
- <sup>28</sup> Erving Goffman. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday, 1959.
- <sup>29</sup> John Simmons. *My Sister's a Barista: How They Made Starbucks a Home Away From Home*. London: Cyon Books, 2005, p.93.
- <sup>30</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999.
- <sup>31</sup> Ibid., p.135.
- <sup>32</sup> Ibid.,p.128.
- <sup>33</sup> Gregory Dicum. "Fair to the Last Drop?" *Boston Globe*, October 22, 2006, [http://www.boston.com/news/globe/ideas.articles/2006/10/22/headline\\_fair\\_to\\_the\\_last\\_drop](http://www.boston.com/news/globe/ideas.articles/2006/10/22/headline_fair_to_the_last_drop); также см.: <http://organicconsumers.org/starbucks>, дополнение от мая 2007 г. Я благодарю Пола Дина за помощь в работе над этим разделом.
- <sup>34</sup> "Starbucks to Introduce Hormone-free Dairy to US Outlets". *CBS News*, January 17, 2007, <http://cbs.ca/consumer/story/2007/01/17/starbucks-hormone.html>, дополнение от мая 2007 г.
- <sup>35</sup> Janet Adamy, Roger Thurow. "Ethiopia Battles Starbucks Over Rights to Coffee Names". *Wall Street Journal*, March 5, 2007, pp.A1, A15.

- <sup>36</sup> Ibid., p.A15.
- <sup>37</sup> Ibid., pp.A1, A15.
- <sup>38</sup> <http://www.starbucksunion.org/>
- <sup>39</sup> <http://www.organicconsumers.org/starbucks/klatch123105.cfm> , дополнение от мая 2007 г.
- <sup>40</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.280.
- <sup>41</sup> [http://www.hearmusic.com/#ABOUT US](http://www.hearmusic.com/#ABOUT_US)
- <sup>42</sup> Susan Dominus. "The Starbucks Aesthetic". *New York Times*, October 22, 2006, sec.2, pp.1, 25.
- <sup>43</sup> <http://www.hearmusic.com/#MOVIES>
- <sup>44</sup> Майкли уделяет много внимания вопросу предсказуемости в «Старбаксе», см.: Joseph A.Michelli. *The Starbucks Experience : 5 Principles for Turning Ordinary Into Extraordinary*. New York: McGraw-Hill, 2007, pp.99–103.
- <sup>45</sup> Хотя «Страбакс» ввел вариации в своих торговых точках, см. : John Simmons. *My Sister's a Barista: How They Made Starbucks a Home Away From Home*. London: Cyon Books, 2005, p.112.
- <sup>46</sup> <http://www.cbsnews.com/stories/2006/04/21/60minutes/main1532246.shtml>
- <sup>47</sup> По крайней мере, такова добавочная стоимость в «Dunkin' Donuts», см.: Stephen Rodrick. «New York Is Suddenly Brimming With Dunkin' Donuts Stores. And With a Starbucks on Every Corner, a Coffee Class War Is Brewing». *New York Magazine*, November 28, 2005. Забавно, что Родрик обвиняет «Dunkin' Donuts» в «макдональдизации кофе» (скорость, эффективность, использование нечеловеческих технологий), но упускает тот факт, что «Старбакс» делает тоже самое, может быть, не так откровенно, как «Dunkin' Donuts» .
- <sup>48</sup> "United States of Starbucks". *Global News Wire*, December 1, 2005.

- <sup>49</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.172.
- <sup>50</sup> John Simmons. *My Sister's a Barista: How They Made Starbucks a Home Away From Home*. London: Cyon Books, 2005, p.85.
- <sup>51</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.145.
- <sup>52</sup> Samuel Friedman. "Starbucks: Not My One-stop Culture Shop". *Arizona Daily Wildcat*, via U-Wire, October 24, 2006.
- <sup>53</sup> Monica Soto Ouichi. "Opportunity Brewing for Starbucks in China; Starbucks in China — Q&A With Chairman Howard Schultz". *Seattle Times*, October 9, 2005, pp.D1ff.
- <sup>54</sup> Peter Enav. "Taiwan Tea Culture's Vitality Slipping Away". *China Post*, September 19, 2006, p.19.
- <sup>55</sup> Janet Adamy. "At Starbucks, Coffee Comes With New Décor". *Wall Street Journal*, November 10, 2006, pp.B1, B2.
- <sup>56</sup> Edward Iwata. "Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks: Lawsuit Could Clarify Cloudy Antitrust Issues". *USA TODAY*, December 20, 2006, pp.IBff.
- <sup>57</sup> Allison Linn. "In Starbucks' Shadow, Smaller Coffeehouses Thrive". *Associated Press Financial Wire*, September 8, 2006.
- <sup>58</sup> Howard Schultz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1999, p.208.
- <sup>59</sup> Janet Adamy. "Getting the Kids Hooked on Starbucks". *Associated Press Financial Wire*, June 27, 2006.
- <sup>60</sup> Benjamin Barber. *Consumed: How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole*. New York: W.W.Norton, 2007.
- <sup>61</sup> Katherine Shave. "Pursuit of Grande Latte May Be Stirring Up Gridlock". *Washington Post*, May 18, 2005, pp.A1ff. Хотя



термин «эффект «Уол-Марта»» используется иначе, чем «эффект «Старбакса»», см.: Charles Fishman. *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works — and How It's Transforming the American Economy*. New York: Penguin Books, 2006. Тем не менее, оба термина демонстрируют глубокое воздействие крупной корпорации на современный мир.

<sup>62</sup> Bruce Horowitz. “Fast-food Rivals Suit Up for Breakfast War”. *USA TODAY*, February 22, 2007, pp.5A, 5B.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p.5A.

<sup>64</sup> Julia Moskin. “The Breakfast Wars”. *New York Times*, January 10, 2007, pp.D1, D5.

<sup>65</sup> Майкли предлагает замечательный, макдональдизированный перечень пяти принципов, которые можно вывести из успеха «Старбакса»:

1. Делай все сам.
2. Все важно.
3. Удивляй и восхищай.
4. Используй сопротивление.
5. Оставь свой след в истории.

См.: Joseph Michelli. *The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary Into Extraordinary*. New York: McGraw-Hill, 2007, p.16.

<sup>66</sup> Blaine Harden. “Is Malaise Brewing at Starbucks?” *Washington Post*, March 4, 2007, p.A9.

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> *Ibid.*

## БИБЛИОГРАФИЯ

Вместо того, чтобы повторять цитаты, приведенные в сносках, я решил использовать этот раздел для того, чтобы перечислить главным академические (в основном) труды, которые послужили источниками для этой книги. Я разбил их на три группы. В первую вошли произведения Макса Вебера, прежде всего посвященные процессу рационализации. Во вторую — разнообразные работы неовеберийцев, уточнивших и расширивших исходные идеи Вебера. Наконец, третью группу составили работы, посвященные различным аспектам макдональдизации общества.

### ПРОИЗВЕДЕНИЯ МАКСА ВЕБЕРА

*Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, edited by Guenther Roth and Claus Wittich, translated by Ephraim Fischhoff et al. Berkeley: University of California Press, 1978.

*General Economic History*, translated by Frank H. Knight. Mineola, NY: Dover, 1927/2003.

*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, new introduction and translation by Stephen Kalberg, 3rd Roxbury ed. Los Angeles, CA: Roxbury, 2002.

*The Rational and Social Foundations of Music*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1921/1958.

*The Religion of China: Confucianism and Taoism*. New York: Macmillan, 1916/1964.

*The Religion of India: The Sociology of Hinduism and Buddhism.* Glencoe, IL: Free Press, 1916–1917/1958.

“Religious Rejections of the World and Their Directions”. In H. H. Gerth and C. W. Mills, eds., *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1915/1958, pp. 323–359.

“The Social Psychology of the World Religions”. In H. H. Gerth and C. W. Mills, eds., *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1915/1958, pp. 267–301.

ПРОИЗВЕДЕНИЯ НЕОВЕБЕРИАНЦЕВ

Rogers Brubaker. *The Limits of Rationality: An Essay on the Social and Moral Thought of Max Weber*. London: Allen & Unwin, 1984.

Randall Collins. *Weberian Sociological Theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1985.

Randall Collins. “Weber’s Last Theory of Capitalism: A Systematization”. *American Sociological Review* 45 (1980): 925–942.

Arnold Eisen. “The Meanings and Confusions of Weberian ‘Rationality’”. *British Journal of Sociology* 29 (1978): 57–70.

Harvey Greisman. “Disenchantment of the World”. *British Journal of Sociology* 27 (1976): 497–506.

Harvey Greisman and George Ritzer. “Max Weber, Critical Theory and the Administered World”. *Qualitative Sociology* 4 (1981): 34–55.

Jurgen Habermas. *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1, *Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon, 1984.

Stephen Kalberg. “Max Weber”. In George Ritzer, ed.,

- The Blackwell Companion to Major Social Theorists*. Oxford, UK: Blackwell, 2000, pp. 144–204.
- Stephen Kalberg. *Max Weber's Comparative Historical Sociology*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- Stephen Kalberg. "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History". *American Journal of Sociology* 85 (1980): 1145–1179.
- Stephen Kalberg. "The Rationalization of Action in Max Weber's Sociology of Religion". *Sociological Theory* 8 (1990): 58–84.
- Donald Levine. "Rationality and Freedom: Weber and Beyond". *Sociological Inquiry* 51 (1981): 5–25.
- Arthur Mitzman. *The Iron Cage: An Historical Interpretation of Max Weber*, with a new introduction by the author, preface by Lewis A. Coser. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1985.
- Wolfgang Mommsen. *The Age of Bureaucracy*. New York: Harper & Row, 1974.
- George Ritzer. "Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The Views of Max Weber". *Social Forces* 53 (1975): 627–634.
- George Ritzer and Terri LeMoyné. "Hyperrationality". In George Ritzer, ed., *Metatheorizing in Sociology*. Lexington, MA: Lexington Books, 1991, pp. 93–115.
- George Ritzer and David Walczak. "Rationalization and the Deprofessionalization of Physicians". *Social Forces* 67 (1988): 1–22.
- Guenther Roth and Reinhard Bendix, eds. *Scholarship and Partisanship: Essays on Max Weber*. Berkeley: University of California Press, 1971.
- Lawrence Scaff. *Fleeing the Iron Cage: Culture, Poli-*

- tics, and Modernity in the Thought of Max Weber.* Berkeley: University of California Press, 1989.
- Wolfgang Schluchter. *The Rise of Western Rationalism: Max Weber's Developmental History*, translated, with an introduction, by Guenther Roth. Berkeley: University of California Press, 1981.
- Mark A. Schneider. *Culture and Enchantment.* Chicago: University of Chicago Press., 1993.
- Alan Sica. *Weber, Irrationality and Social Order.* Berkeley: University of California Press, 1988.
- Ronald Takaki. *Iron Cages: Race and Culture in 19th-century America*, rev. ed. New York: Oxford University Press, 2000.

РАБОТЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ  
РАЗЛИЧНЫМ АСПЕКТАМ  
МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА

- Mark Alfino, John Caputo, and Robin Wynyard, eds. *McDonaldization Revisited.* Westport, CT: Greenwood, 1998.
- Benjamin Barber. *Consumed: How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole.* New York: W. W. Norton, 2007.
- Benjamin Barber. *Jihad vs. McWorld.* New York: Times Books, 1995.
- Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
- Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, special anniversary edition, with a new foreword by the author. New York: Basic Books, 1999.
- Max Boas and Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: E. P. Dutton,

1976.

- Daniel J. Boorstin. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, with a new foreword by the author and an afterword by George F. Will, 25th anniversary edition. New York: Atheneum, 1987.
- Pierre Bourdieu. *Distinction: A Social Critique of the judgment of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- Alan Bryman. *Disney and His Worlds*. London: Routledge, 1995.
- Alan Bryman. "The Disneyization of Society". *Sociological Review* 47 (1999): 25–47.
- Alan Bryman. *The Disneyization of Society*. London: Sage, 2004.
- Deborah Cameron. *Good to Talk? Living in a Communication Culture*. London: Sage, 2000.
- Simon Clarke. "The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?" *Telos* 83 (1990): 71–98.
- Ben Cohen, Jerry Greenfield, and Meredith Mann. *Ben & Jerry's Double-Dip: How to Run a Values-Led Business and Make Money, Too*. New York: Fireside, 1998.
- Stanley Cohen and Laurie Taylor. *Escape Attempts: The Theory and Practice of Resistance to Everyday Life*, 2nd ed. London: Routledge, 1992.
- Greg Critser. *Fat Land*. Boston: Houghton Mifflin, 2004.
- Thomas S. Dicke. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840–1980*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992.
- John Drane. *The McDonaldization of the Church*. London: Darton, Longman, and Todd, 2001.
- Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*.

- New York: Basic Books, 1979.
- Charles Fishman. *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works—and How It's Transforming the American Economy*. New York: Penguin Books, 2006.
- Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983.
- Stephen M. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview, 1992.
- James T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.
- Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, Page, 1922.
- Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree*, rev. ed. New York: Farrar, Straus, Giroux, 2000.
- Thomas Friedman. *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century*. New York: Farrar, Strauss, Giroux, 2005.
- Herbert J. Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*, with a new preface by the author. New York: Columbia University Press, 1967/1982.
- Barbara Garson. *All the Livelong Day: The Meaning and Demeaning of Routine Work*, rev. and updated ed. New York: Penguin Books, 1994.
- Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- Richard E. Gordon, Katharine K. Gordon, and Max Gunther. *The Split Level Trap*. New York: Gilbert Geis, 1960.
- Roger Gosden. *Designing Babies: The Brave New World*

- of Reproductive Technology*. New York: W. H. Freeman, 1999.
- Harold Gracey. "Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp". In Dennis Wrong and Harold Gracey, eds., *Readings in Introductory Sociology*. New York: Macmillan, 1967.
- Allen Guttmann. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Cambridge University Press, 1978.
- Jeffrey Hadden and Charles E. Swann. *Prime Time Preachers: The Rising Power of Televangelism*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Jerald Hage and Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry Into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- Dennis Hayes and Robin Wynyard, eds. *The McDonaldization of Higher Education*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 2002.
- Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988.
- Robert Kanigel. *One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking, 1997.
- Joe L. Kincheloe. *The Sign of the Burger: McDonald's and the Culture of Power*. Philadelphia: Temple University Press, 2002.
- Aliza Kölkerand B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin&Garvey, 1994.
- William SeveriniKowinski. *The Mailing of America:*



- An Inside Look at the Great Consumer Paradise.* New York: William Morrow, 1985.
- Jon Krakauer. *Into Thin Air.* New York: Anchor, 1997.
- Ray Kroc. *Grinding It Out.* New York: Berkeley Medallion Books, 1977.
- Corby Kummer. *The Pleasures of Slow Food: Celebrating Authentic Traditions, Flavors, and Recipes.* San Francisco: Chronicle Books, 2002.
- Raymond Kurzweil. *The Age of Intelligent Machines.* Cambridge, MA: MIT Press, 1990.
- Fred "Chico" Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop.* New York: Crown, 1994.
- Frank Lechner and John Boli, eds. *The Globalization Reader*, 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell, 2004.
- Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993.
- John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*, rev. ed. New York: Bantam Books, 1995.
- Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York: Viking, 1985.
- Jean-François Lyotard. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- Frank Mankiewicz and Joel Swerdlow. *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life.* New York: Time Books, 1978.
- Joseph A. Micheli. *The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary Into Extraordinary.* New York: McGraw-Hill, 2007.
- Jessica Mitford. *The American Way of Birth.* New York: Plume, 1993.
- Ian I. Mitroff and Warren Bennis. *The Unreality In-*

- dustry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Jerry Newman. *My Secret Life on the Mcjob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994.
- Martin Parker and David Jary. "The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity". *Organization* 2(1995):319–337.
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- Neil Postman. *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. New York: Viking, 1985.
- Neil Postman. *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*. New York: Knopf, 1992.
- Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987.
- Stanley Joel Reiser. *Medicine and the Reign of Technology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1978.
- Ester Reiter. *Making Fast Food: From the Frying Pan Into the Fryer*, 2nd ed. Montreal and Buffalo: McGill-Queen's University Press, 1997.
- George Ritzer. *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2005.
- George Ritzer. *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*. Newbury Park, CA: Pine

- Forge Press, 1995.
- George Ritzer. *The Globalization of Nothing*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge, 2007.
- George Ritzer, ed. "McDonaldization: Chicago, America, the World". Special issue. *American Behavioral Scientist* 47 (October 2003).
- George Ritzer. "The McDonaldization of Society". *Journal of American Culture* 6 (1983): 100–107.
- George Ritzer, ed. *McDonaldization: The Reader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge, 2006.
- George Ritzer. *The McDonaldization Thesis*. London: Sage, 1998.
- George Ritzer and David Walczak. "The Changing Nature of American Medicine". *Journal of American Culture* 9 (1987): 43–51.
- Roland Robertson. *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London: Sage, 1992.
- Chris Rojek. *Ways of Escape: Modern Transformations in Leisure and Travel*. London: Routledge, 1993.
- Eric Schlosser. *Chew on This: Everything You Don't Want to Know About Fast Food*. Boston: Houghton Mifflin, 2007.
- Eric Schlosser. *Fast Food Nation*. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- Howard Schulz. *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion, 1997.
- Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*. New York: Random House, 1970.
- John Simmons. *My Sister's a Barista: How They Made Starbucks a Home Away From Home*. London: Cyan Books, 2005.
- Peter Singer. *Animal Liberation*, 2nd ed. New York:

## БИБЛИОГРАФИЯ

- New York Review of Books, 1990.
- Alfred P. Sloan, Jr. *My Years at General Motors*. Garden City, NY: Doubleday, 1964.
- Barry Smart, ed. *Resisting McDonaldization*. London: Sage, 1999.
- Morgan Spurlock. *Don't Eat This Book: Fast Food and the Supersizing of America*. New York: G. P. Putnam's Sons, 2005.
- Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947.
- John Vidal. *McLibel: Burger Culture on Trial*. New York: New Press, 1997.
- James L. Watson, ed. *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997.
- Shoshana Zuboff. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «7-Eleven» — 165, 187, 226, 247, 318, 537, 538
- «A&W Root Beer» — 53, 130
- «AAMCO Transmissions» — 55, 207
- «Ace Hardware» — 56
- «Altavista» — 203
- Amazon.com — 188
- «American Bed and Breakfast Association» — 455
- «Arby's» — 251, 301
- «Audiobooks» — 197
- «Bally's» — 55
- «Barnes&Noble» — 55, 280, 532
- «Bath&Body Works» — 59
- Bed-and-breakfast (B&B) — 89, 451, 454, 455, 456, 482
- «Beijing Fast Food Company» — 438
- «Big Boy» — 130
- «Blockbuster» — 57, 195, 285, 472, 482
- «Voca Raton News» — 72
- «Body Shop» — 58, 162, 459
- «Boston Cooking School Cook Book» — 252
- «Boston Market» — 162, 184, 359
- «BrewThrus» — 187
- «Burger King» (B.K.)
- «Большегрузная» порция в В.К. — 226
- Безопасность пищи в В.К. — 251, 301, 462, 463
- Дегуманизация в В.К. — 210, 301, 323, 377
- Заимствование модели «Макдональдса» — 53, 250, 538
- Качество против количества в В.К. — 301
- Клиенты как неоплачиваемые служащие в В.К. — 210
- Лента транспортера в В.К. — 122, 147, 179
- Нездоровая еда в В.К. — 227, 251, 370, 371
- Нечеловеческие технологии в В.К. — 323, 377
- Основание В.К. — 130
- Просчитываемость в В.К. — 226, 250
- Профсоюзное движение в В.К. — 459
- Университет В.К. — 170
- Фальшивое дружелюбие в В.К. — 361
- «Busch Gardens» — 199, 278, 279
- «Campbell Soup Company» — 538

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «Carl's Jr.» и качество против количества — 227, 228
- CD-диск с инструкцией — 323
- «Cheesecake Factory» — 54, 230
- «Chili's» — 54
- «Chipotle» — 53
- «Chirimentei» — 438
- «Chock Full o'Nuts» — 474
- «Cialis» — 74, 329
- «Cinnabon» — 462
- «Club Med» — 162
- CNN — 150, 165, 287, 409, 411, 486
- «Combined Insurance» — 273-275, 312
- «Coming to America» (фильм) — 61
- «Conservation International» — 473
- «Cracker Barrel» — 197
- «Curves» — 73, 185, 252
- «Cuts Fitness for Men» — 253
- «Da Vinci System» — 194
- «Dairy Queen» — 130
- «Days Inn» — 263
- «Denny's» — 247
- «Dinty Moore» — 184
- «Dish Networks» — 213
- «Disney»  
Связь с «Макдональдсом» — 65, 80, 198, 278, 290, 369, 381, 442, 491  
См. также: Диснеизация; тематический парк «Disneyland»; тематический парк «Walt Disney World»
- «Disney World»: См. «Walt Disney World»
- Disturbia — 125
- «Docs-in-a-box» — 193
- «Dollar Menu» (Меню на 1 доллар) в «Макдональдсе» — 360
- «Domino Pizza» (D.P.)  
Конвейер в D.P. — 179  
Контроль в D.P. — 79  
Просчитываемость в D.P. — 77  
Стандарты скорости обслуживания — 77, 250
- «Dunkin' Donuts» — 538, 545
- «E.T.» (фильм) — 267
- «EatZi» — 184
- «Epcot Center» — 198
- «EuroSeek» — 203
- «Falling Down» (фильм) — 61
- «Fast Food Nation» (фильм) — 62
- «Fast Food Nation» (Шлоссер) — 70
- «Federal Express» — 188
- «Final Exit» (Хэмфри) — 344
- «Five Easy Pieces» (фильм) — 272
- «Ford Motor Company» — 119
- «Ford Pinto» — 254
- «Friedman Curve» (Кривая Фридмена) — 337
- «Froogle» — 189

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «Fun With Dick and Jane» (фильм) — 268
- «Gap» — 55
- «General Motors» — 168
- Globalization of Nothing («Глобализация «ничто»», Риггер) — 39, 409
- «Google» — 140, 189, 203
- «Great Clips» — 55, 268
- Grooming Accidents, Supervision and Prevention (GASP) — 374
- «H&M Clothing» — 60
- «H&R Block» — 55, 139, 207, 484
- «Hair Cuttery» — 268, 484
- «Hardee's» — 226, 228, 463
- «Holiday Inn» — 261, 263, 287, 290
- «Holiday Spa» — 201
- «Home Depot» — 55, 470
- «Hormel» — 183
- «Hotbot» — 203
- «Howard Johnson's» — 474, 475
- «Hudson Foods» — 371
- «Ikea» — 59, 83
- «Il Giornale» — 512, 513
- «Inditex Group» — 60
- «In-N-Out Burger» — 485
- Internet Explorer — 139
- «Into Thin Air» (Кракауэр) — 155
- iPod — 55, 97
- «Istanbul Hilton» — 286, 296
- «Jack in the Box» — 226
- Jdams — 345
- «Jenny Craig» — 55, 139
- «Jiffy Lube» — 55, 376
- «Juicy Burger» — 58
- «Kampgrounds of America» (КОА) — 55, 291
- «Kentucky Fried Chicken» (KFC)
- «Большегрузная» порция в KFC — 226
- Влияние на рестораны в Китае — 56, 438
- За пределами США — 56, 63, 433
- И глобализация — 403
- Как символ Америки — 63
- Количество против качества — 229
- Модель «Макдональдса», принятая KFC — 53, 433
- Франчайзинг KFC — 130
- «Kidsports Fun and Fitness Club» — 55
- «KinderCare» — 55, 71, 306, 460
- «LensCrafters» — 77, 484
- Logosoftwear.com — 165
- «Long John Silver's» — 53
- Match.com — 55, 200
- «Marriott» — 68
- «MasterCuts» — 268
- «McDonald's Europe» — 56, 402

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «McDonald's International» — 432
- «McDonaldization: The Reader» (Ритцер) — 92
- MDMA (Экстази) — 41
- «Medicaid» — 340
- «Midas Muffler & Brake Shop» — 55
- «Mikoshi» — 438
- «Mobizzo» — 55
- «Morton's» в Чикаго — 54, 513
- «Mos Burger» — 58, 438
- «Moscow on the Hudson» (фильм) — 61
- MSN — 203
- MSNBC — 150
- «MySpace» — 55
- «Nakua» — 438
- «National Heart Savers Association» — 461
- «Netflix» — 196
- «New York Times» — 72, 486, 515, 527
- «Nike» — 164, 165
- «Nirula's» — 58
- «NutriSystem» — 185, 186, 362
- «Office Depot» — 56
- «Oracle» — 165
- «Outback Steakhouse» — 54
- «Pearle Vision» — 55, 207
- PET's MART — 55, 374
- PETCO — 374
- Pfizer — 349
- «Philips» — 164
- «Pizza Hut» (P.H.)  
В университетских кампусах — 68
- Глобальное распространение — 56, 433
- Как символ Америки — 63
- Клиенты как неоплачиваемые служащие в P.H. — 210
- Принятие модели «Макдональдса» — 53
- Просчитываемость в P.H. — 77
- Стандарты скорости обслуживания — 77
- «Pleasantville» (фильм) — 268
- «Pollo Campero» — 59
- «Pollo Tropical» — 59
- «Poltergeist» (фильм) — 267
- «Post-Industrial Lives» (Хэдж и Пауэрс) — 142
- «Pret A Manger» — 59
- «Public Broadcasting System» (PBS) — 241, 486
- «Ramada Inn» — 263
- «Reader's Digest» — 207
- «Red Lobster» — 54, 513
- «Rexall Pharmacy» — 129
- «Rodeway Inn» — 263
- «Ronald McDonald House Charities» — 66, 87
- «Ronghua Chicken» — 438
- «Roy Rogers» — 210, 269, 270, 361
- «Ruth's Chris Steak House» — 93



## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «Scotland, PA» (фильм) — 62  
 «Seiko» — 164  
 «Shoney's» — 210  
 «Skunk works» — 475, 480  
 «Sleeper» (фильм) — 62, 73  
 «Speedpass» — 202  
 «Sprawl-Busters» — 457, 469, 470  
 «Starbucks» (S.)  
     «Эффект Старбакса» — 537  
 Иррациональность рационального в S. — 530, 531  
 Как «место третьего типа» — 514, 515  
 Как добрая/заботливая/нежная корпорация — 522, 523  
 Как культурная сила — 507, 533  
 Как театр — 520, 521, 541  
 Как театр, личный передний план — 520  
 Клиент как неоплачиваемый служащий в S. — 518  
 Контроль через нечеловеческие технологии в S. — 530  
 Лицензирование — 531, 532  
 Основание S. — 504, 508  
 Отказ от франчайзинга — 53, 531  
 Отличия от модели «Макдональдса» — 507, 513  
 Пищевая ценность продуктов в S. — 523, 524, 534, 539  
 Предсказуемость в S. — 504, 529  
 Приветствие клиенту в S. — 510  
 Привлекательность S. для детей/молодежи — 535  
 Продажа других товаров (кроме кофе) — 527  
 Происхождение — 508  
 Просчитываемость в S. — 529  
 Протест против S. — 162  
 Процесс «набивки» — 506  
 Ранние принципы — 509  
 Рынок завтраков — 539  
 Сближение с «Макдональдсом» — 43, 516, 526, 528, 538  
 Смягченный образ S. — 514  
 Экспансия в США — 511, 513  
 Экспансия за пределами США — 505  
 Эффективность в S. — 517, 528  
 «Steak 'n Shake» — 208  
 «Student Study Site» — 50  
 «Subway» — 53, 68, 463, 538  
 «Super Size Me» (фильм) — 228  
 «Super» — 263  
 «Swanson» — 182  
 «Sweet Tomatoes» — 209

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «Sylvan Learning Center» — 306
- «Taco Bell» (Т.В.)
- «Большегрузные» порции в Т.В. — 226
- В университетских кампусах — 68
- Контроль над служащими в Т.В. — 301, 302
- Нездоровая еда в Т.В. — 463
- Принятие модели «Макдональдса» — 53
- Роботы в Т.В. — 304
- Эффективность в Т.В. — 181, 285, 301
- TCBY — 56
- «The Mall of America» — 126
- «Tim Horton's» — 57
- «Time After Time» (фильм) — 61
- «Tin Men» (фильм) — 62
- TIVO — 196
- «Toys "R" Us» — 54, 55, 56
- «Truman Show» (фильм) — 267, 269
- «Uncle Joe's Hamburger» — 439
- «Uncle McDonald» — 434
- USA TODAY — 71, 72, 207, 287, 486, 503
- «Viagra» — 55, 74, 329, 349, 387
- Vongo.com — 196
- «Wal-mart» (W.)
- За пределами США — 57
- Игрушки в W. — 55
- Расцвет W. — 57
- Сравнение с «Макдональдсом» / «Starbucks» — 526
- «Washington Post» — 72, 364
- «We Be Sushi» — 71
- «Wendy's» — 53, 34, 57, 273, 368, 462, 538
- «Western Auto» — 129
- «Wrap&Roll» — 162
- Wi-fi — 517
- «Xiangfei Roast Chicken» — 438
- Yahoo! — 140, 203
- YouTube — 55
- Yum! Brands, Inc. — 53, 56, 166, 403
- «Zara» — 60
- Аборт — 332 - 335
- Авиакомпании (а.)
- Контроль над служащими в а. — 315
- Нечеловеческие технологии в а. — 315
- Австралия — 69, 97, 133, 256, 330
- Автомат — 139, 142, 202, 251, 302, 314, 325, 326, 374, 380, 383, 388, 450, 511, 530, 541
- Автомобильная промышленность (а.п.)

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- В Японии — 118, 120, 145
- Конвейер в а.п. — 119, 122, 153, 378
- Просчитываемость в а.п. — 145
- Рациональность в а.п. — 144
- Эффективность в а.п. — 120
- Автомобильный держатель чашки — 537
- Администрация социального обеспечения (Social Security Administration) — 108
- Аквакультура — 325, 326, 372
- Акушерки (повивальные бабки) — 335, 344
- «Аль-Джазира» — 409, 411
- Альпинизм — 75, 155, 158, 451
- См. также: скалолазание
- Американизация (а.)
- Как субпроцесс глобализации — 160
- Связь с макдональдизацией — 160, 409
- «Макдональдс» как символ а. — 62
- «Американская ассоциация пищевого обслуживания школ» — 69
- Анализ хориольных ворсин (CVS) — 333
- Англия: см. Великобритания — 57, 67, 94, 133, 330, 433, 456, 457, 471, 523
- Аргентина — 57
- Армия (а.)
- Нечеловеческие технологии в а. — 112, 304, 345
- Фаст-фуд в а. — 69
- Арьес, Филипп — 392
- Аудиокниги — 197, 201, 345, 480
- Аутсорсинг в индустрии телемаркетинга — 314
- Банковский бизнес (банковское дело, б.б.)
- Клиент как неоплачиваемый служащий в б.б. — 211, 212
- Нечеловеческие технологии в б.б. — 181, 187, 358
- Просчитываемость в б.б. — 224
- Эффективность в б.б. — 189, 201, 358
- Банкомат (АТМ) — 212, 358
- Барбер, Бенджамин — 441
- «Бариста» — 512, 530, 541
- Баскетбол — 139, 242-245
- Бауман, Зигмунт — 112, 115
- Бейрут — 58
- Бейсбол — 243, 245, 246, 258
- Белл, Дэниел — 141
- Бензозаправки, клиенты как неоплачиваемые служащие — 202, 211
- «Библейская церковь» Маглина — 265
- Биоразнообразие — 372, 376, 465, 473

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Биотехнологии — 75, 373, 394
- Биржа и «ничто» — 424, 430
- Бодрийар, Жан — 393
- Бокюз, Поль — 493
- Больницы и фаст-фуд — 70, 195, 239, 307, 336, 343, 390, 475
- «Большегрузная» порция (Super Size) — 226
- Большой Каньон — 67
- Бразилия — 57, 63, 133, 505
- Брайман, Алан — 92
- Булочная. См. хлебопекарное производство/хлеб, контроль — 58, 281, 324, 451
- Буш, Джордж Г.У. — 275
- Буш, Джордж У. — 275, 323
- Бюрократия
- Дегуманизирующая б. — 104, 108, 298, 307
- И теория рационализации Вебера — 103, 105
- Иррациональность рационального в б. — 109
- Неэффективность б. — 110
- Холокост как рационализация б. — 112
- Веб-браузеры, стандартизация — 75, 139
- Вебер, Макс — 44, 103, 105, 364, 450, 494, 510
- Великобритания (В.)
- «Starbucks» в В. — 505
- Влияние «Макдональдса» в В. — 456
- Задержка развития «Макдональдса» в В. — 94
- Клиники по выбору пола ребенка в В. — 330
- Макдональдизация В&В в В. — 89, 455, 482
- Противодействие ресторанам фаст-фуда в В. — 457, 471
- Рестораны фаст-фуда в В. — 59, 67, 433
- Сети кофеен в В. — 523
- Экспорт макдональдизированных ритейлеров из В.
- Экспорт фаст-фуда из В. — 59
- См. также: Объединенное королевство
- Вена — 473
- Вермонт и «Wal-Mart» — 499
- Вертикальная макдональдизация — 70
- Видео, эффективность загрузки через Интернет — 196
- Видео-прокатный бизнес (в.б.)
- Blockbuster — 57, 195, 285, 472
- Нерациональные ниши в в.б. — 482
- Предсказуемость в в.б. — 196, 285
- Виртуальный секс — 73
- Виртуальный отпуск — 88, 451
- Внешняя политика, просчитываемость — 248

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Военно-морская база Гуантанамо-бей — 67
- Вокман (Walkman) — 164
- Воспроизводство, человеческое
- Клиники выбора пола — 330
- Клонирование — 331
- Контролирование беременности — 332
- Контролирование зачатия — 329
- Контроль над рождением — 335
- Всемирный день против «Макдональдса» — 459
- Выращивание/переработка картофеля, макдональдизация — 70, 134, 282, 372, 425
- Высшее образование (в.о.)
- Дегуманизация в сфере в.о. — 190
- Нечеловеческие технологии в сфере в.о. — 305
- Просчитываемость в сфере в.о. — 231
- Создание нерационализированной рабочей жизни в сфере в.о. — 388
- Гавана, Куба — 81, 90, 472
- Газеты, макдональдизация — 71, 207
- Гарфилд, Боб — 360, 381
- Гватемала — 57, 59
- Геноцид — 113
- Германия — 56, 57, 133, 460
- Гимнастика — 244
- Глобализация (г.)
- Воздействие на локальные культуры — 407, 432
- Г. систем — 401
- Глобальная гетерогенность/гомогенизация — 405
- Движущие силы г. — 408, 412
- Определение г. — 402
- Отсутствие разнообразия в результате г. — 410, 469
- Связь с макдональдизацией — 402
- Субпроцессы г. — 403, 409
- См. также: Глокализация; глобализация
- Глобальные СМИ — 409
- Глокализация (г.)
- Г. «ничто» — 418, 429, 432
- Г. «ничто» — 426
- Гомогенизация (г.)
- Воздействие «Starbucks» на г. — 530, 533
- И Интернет — 75, 139
- Как иррациональность — 355
- Нерационализированного бизнеса — 456
- Новостей — 166
- Определение г. — 145, 375
- Пищи — 375, 464
- Потребителей фаст-фуда — 148

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Схем потребления — 145, 148  
 Труда — 144, 145  
 Фаст-фуда — 147  
 Через глобализацию — 375, 406, 410  
 Гондурас — 57  
 Гонконг (Г.)  
     Влияние «Макдональдса» на Г. — 357, 439, 441  
 Глобализация и местные культуры в Г. — 434, 435  
 Гробализация «ничто» и университет гамбургера в Г. — 133  
 Клиники выбора пола ребенка в Г. — 330  
 Рестораны фаст-фуда в Г. — 59  
 «Госпиталисты» — 390  
 Гофман, Ирвин — 519  
 Гробализация (г.)  
     Г. «нечто» — 419  
     Г. «ничто» — 422  
 И макдональдизация — 411, 436  
 Обзор г. — 409-411  
 Группы вязания — 476  
 Группа «Stitch 'n Bitch» — 478  
 Гэнс, Герберт — 126  
 «Движение медленной еды» (Slow Food Movement) — 457, 464  
 Дебетная карточка — 181, 224, 359  
 Дегуманизация  
     Бюрократия как д. — 109  
     В здравоохранении — 389  
     В индустрии упаковки мяса — 379  
     В индустрии фаст-фуда — 380  
     В кофейне — 530  
     В парке развлечения — 381  
     В процессе умирания — 392  
     В работе конвейера — 121, 378  
     В сфере высшего образования — 388  
     И иррациональность рационального — 356  
     И эффективность — 175  
     Клиентов в ресторане фаст-фуда — 382, 474  
     Клиентов в тематическом парке — 381  
     На «мак-работах» — 377, 459  
     Научного управления — 118  
     Рациональной системы — 356  
     Роль компьютера в д. — 389  
     Холокоста — 114  
     Человеческого производства — 331, 335, 341  
 Де-квалификация  
     Влияние интернета на д. — 203

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Д. служащих — 121, 144, 147, 310, 313, 315
- Де Ли, Джозеф — 336
- Де-макдональдизация общества
- И «сникеризация» — 163
- И кастомизация — 163
- И не-макдональдизированный бизнес — 70, 454
- И нематериальные продукты — 476
- И необходимость оставаться на вершине — 456
- И неприятности у франшиз «Макдональдса» — 161, 369
- И неудачи макдональдизированного бизнеса — 459
- Протесты против «Макдональдса» — 457, 461, 469, 483
- Деперсонализация — 211, 270, 294, 362, 382
- Держатель для чашки, автомобильный — 537
- Дети
- Защита д. от макдональдизации — 483
- Привлекательность «Starbucks» для д. — 535
- Привлекательность «Макдональдса» для д. — 69, 489
- Центры ухода «Мак-дети» (McChild) — 71, 305
- Эмоциональная привязанность д. к «Макдональдсу» — 136, 137
- Детское ожирение — 367, 369
- Джеймсон, Фредрик — 150
- Д и а г н о с т и ч е с к и - статистические группы (DRG) — 239, 307
- Диснейзация
- Определение д. — 92
- Связь с макдональдизацией — 442
- Дифференциация на рабочем месте — 121, 378
- Домашняя кухня — 182, 358, 384, 387, 417, 451
- Доставка на дом фаст-фуда — 70, 77, 250
- Досуг, рационализированный — 111, 195, 285
- Драматургия (театральность) — 519
- Евреи, см.: Холокост
- «Евро-Дисней» (Euro Disney) — 80
- Египет — 505
- Еда для «микроволновки» — 70, 136, 150, 183, 359, 386, 484, 537
- «Единственный наилучший способ» — 116
- Е-мейл
- В экспресс-баре — 517
- И качество против количества — 204

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «Железная клетка» макдональдизации — 46, 103, 271, 293, 452, 476
- «Железная клетка» рациональности — 109, 450, 494
- Животноводство — 70, 326, 379, 464, 468
- Жилищное строительство (ж.с.)
- Конвейер в ж.с. — 123
  - Предсказуемость в ж.с. — 125, 266
  - Современные проекты высокого ранга в ж.с. — 90
- Жилищные проекты высокого уровня — 90, 266
- «Закон трех проколов» (в автомобильном талоне) — 75
- Замороженная еда — 70, 136, 150, 183, 359, 386, 484, 537
- Зачатие, контроль — 329
- Здравоохранение (з.)
- Дегуманизация в з. — 389
  - Домашние медицинские тесты — 212, 224
  - Количество против качества в з. — 391
  - Конвейер в з. — 193
  - Контроль над клиентами в з. — 319
  - Контроль над служащими в з. — 307
  - Просчитываемость в з. — 238
- Эффективность в з. — 193
- Знакомства онлайн — 55, 200
- Зомби, роль посетителей торговых моллов — 321
- Игровые площадки — 86, 128, 289, 292, 535
- Игры на рабочем месте — 477
- Иерусалим — 63
- Израиль — 56, 63
- Индекс «Биг Мака» — 64, 504
- Индекс «iPod» — 97
- Индия — 58, 314, 330, 505
- Индустрия диеты — 185
- Индустрия воспитания и ухода за детьми — 306
- Индустрия кредитных карточек, эффективность — 181, 189, 202, 211, 224, 359
- Индустрия куроводства
- Альтернативы — 326, 379, 464, 468
- Индустрия развлечений/досуга (и.р.)
- Предсказуемость в и.р. — 285
  - Просчитываемость в и.р. — 111
  - Эффективность в и.р. — 195
- Индустрия телемаркетинга (телерекламы, и.т.)
- Контроль над служащими в и.т. — 313



## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «Протоколы» в и.т. — 273, 313
- Индустрия фаст-фуда (и.ф.)
- «Протоколы» в и.ф. — 142, 269
- Влияние конвейера на и.ф. — 119
- Гомогенность в и.ф. — 145
- Дегуманизация в и.ф. — 380
- Дефицит рабочих-подростков в и.ф. — 304
- Контроль в и.ф. — 79, 298
- Нечеловеческие технологии в и.ф. — 298
- Предсказуемость в и.ф. — 78, 260
- Рациональность в и.ф. — 106, 355
- Ротация кадров в и.ф. — 377
- Стандартизация в и.ф. — 144, 147, 163
- Ускорение эффективности в и.ф. — 135, 177
- Финансовые трудности в и.ф. — 162
- Экологический ущерб от и.ф. — 372
- Эффективность в и.ф. — 76, 175
- Индустрия фитнеса
- «Curves» — 73, 185, 252
- «Cuts Fitness for Men» — 253
- Индусы: см. Индия
- Интенсификация производства — 144
- Интернет (И.)
- Виртуальный секс — 73
- Всемирное использование И. — 87
- Знакомства онлайн — 55, 200
- И эффективность — 188
- Макдональдизация И. — 75
- Образование по И. — 190
- Покупки онлайн — 188
- Интернет-сайт McSpotlight — 459
- Инфекция кишечной палочки (E.coli) — 371
- Ирак — 58, 150, 161, 323, 345
- Иррациональность
- «Мак-работы» — 377
- Кесарева сечения — 356
- Конвейера — 121
- Скалолазания — 155, 157
- Иррациональность рационального (и.р.)
- В бюрократии — 109
- В скалолазании — 155, 157
- В Холокосте — 114
- Высокая стоимость и.р. — 360
- И дегуманизация — 377
- И мебельное производство — 85
- И неэффективность — 355, 356

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- И расколдование мира — 364
- И фальшивое дружелюбие — 361
- И экологические опасности — 367
- См. также: дегуманизация; расколдование; гомогенизация
- Искусственный интеллект — 345
- Искусство, как «нечто» — 429, 469
- Исламский фундаментализм — 441
- Исландия, стоимость «Биг Мака» — 64
- Исследования времени-и-движения — 116
- Испания — 60, 457
- Историчность и макдональдизация — 152
- Италия (И.)
- Движение «Slow Cities» в И. — 469
- Движение «Slow Food» в И. — 467
- Околдование (очарование) экспресс-баров в И. — 512
- Отсутствие в И. «Starbucks» — 514
- Протесты против «Макдональдса» в И. — 471
- Торговые моллы в И. — 126
- Кабельное телевидение — 196, 242
- Кампания в поддержку «McLibel» — 457, 466
- Канада — 56, 57, 256, 306, 330, 369, 511, 513
- Капитализм — 149, 160, 409
- Карл Маркс — 29-31, 44, 101, 143, 424, 531
- Католицизм — 202, 321
- Качество против количества (кпк.)
- В здравоохранении — 391
- В мебельном производстве — 86
- В ресторане фаст-фуда — 145
- В сетях ресторанов — 222, 229, 375
- В спорте — 242
- В сфере высшего образования — 318
- В Холокосте — 114
- Влияние на кпк. человеческих технологий — 343
- И околдование — 365
- Кеворкян, Джек — 344
- Кемпинги
- И предсказуемость — 111, 122, 291
- Кеннеди, Дональд — 236
- Кесарево сечение — 336, 339
- Кинематограф/Фильмы (к.)
- Символическая роль «Макдональдса» в к. — 61, 73, 228
- Система рейтингов в к. — 284
- Киноиндустрия (к.)

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Предсказуемость в. — 283
- Просчитываемость в к. — 285
- Китай (К.)
- «Starbucks» в К. — 503, 533
- Влияние «Макдональдса» на локальные рестораны в К. — 435
- Оптовые сети в К. — 127
- См. также: Гонконг; Тайвань
- Стоимость «Биг Мака» в К. — 64
- Торговые моллы в К. — 127
- Число «Макдональдсов» в К. — 56
- Клиент, как неоплачиваемый служащий — 84, 208
- Клиники выбора пола — 330
- Клинтон, Билл — 275
- Клонирование — 331
- Клубы здоровья (Health clubs) — 201
- Книжный магазин
- К. гипермаркет — 188, 280
- Нерационализированный — 483
- Христианский — 203
- Ковински, Уильям — 128
- Компьютер
- Замена рабочего на к. — 109
- И контроль — 164
- И неэффективность — 358
- И просчитываемость — 223, 314
- И эффективность — 155, 189, 191, 213
- Как репродуктивная технология — 153
- Массовое потребление к. — 140, 223
- Первый к. — 223
- Роль к. в дегуманизации — 81, 109, 303, 307, 321, 388
- Роль к. в макдональдизации — 133, 139
- Роль к. в пост-фордизме — 141, 146, 149
- Компьютерные игры — 386
- Конвейер (к.)
- В автомобильной промышленности — 119
- В гостиничном бизнесе — 261
- В здравоохранении — 193, 337
- В медицине — 193, 337
- В ресторане фаст-фуда — 119, 122, 147
- Дегуманизирующий эффект к. — 378
- И замена работника — 121
- И предсказуемость — 276
- Иррациональность к. — 121
- Контроль над работниками на к. — 121, 298

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Мнение Форда о необходимом типе рабочих — 312
- На чикагских мясобойнях — 119
- Система высшего образования как к. — 190, 205
- Формальная рациональность к. — 106, 122
- Холокост как к. — 114
- Эффективность и к. — 179
- Кони-Айленд — 199
- Конные скачки — 287
- Контролирование беременности — 332
- Контроль
- В индустрии фаст-фуда — 79
  - В процессе производства пищи — 251, 288, 323
  - В сельском хозяйстве — 325
  - В хлебопекарном производстве — 324, 451
  - В человеческом воспроизводстве — 331
  - Во франшизах — 131
  - И просчитываемость — 223, 251
  - И расколдование мира — 366
  - К. процесса умирания — 341
  - К. стоимости, в сетях фаст-фуда — 415
  - Роль компьютера в к. — 174
- См. также: Контроль над клиентами; Контроль над служащими
- Контроль над клиентами
- В здравоохранении — 307
  - В индустрии фаст-фуда — 298, 316
  - В мебельном производстве — 86
  - В политике — 321, 323
  - В религии — 321
  - В супермаркетах — 320
  - В сфере образования — 306, 318
  - На торговых моллах — 320
  - Через распознавание голоса — 321
- Контроль над служащими
- В бюрократии — 108, 299
  - В здравоохранении — 307
  - В индустрии телерекламы — 313
  - В индустрии фаст-фуда — 133, 274, 298, 300
  - В страховом бизнесе — 274
  - В супермаркетах — 312
  - В сфере образования — 306, 319
  - В тематических парках — 279
  - На авиалиниях — 315
  - На конвейере — 117, 121
  - На рабочем месте — 312
  - См. также: нечеловеческие технологии

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Контроль над процессом рождения — 335
- Корея — 57, 439, 440
- Коста-Рика — 57
- Кофе, произведенный по принципу «честной торговли» — 523
- Кофейня  
См. также: «Starbucks» — 503
- Коэн, Ричард — 358, 360
- Коэн, Стенли — 491, 492
- Кракауэр, Джон — 155, 156
- Краков, Польша — 471
- Крок, Рэй — 51  
И ускорение — 177
- Инновационный франчайзинг — 129
- Неудачи с созданием новых продуктов — 376
- О нечеловеческих технологиях — 302
- Круизные линии — 111, 285
- Куба — 67, 81, 90
- Кули, Дентон — 193
- Культурный плюрализм — 426
- Куроводство, макдональдизация — 70
- Левитт, Абрахам — 123
- Левитт, Альфред — 124
- Левитт, Уильям — 123
- Левиттаун — 103, 123
- Лейднер, Робин — 263, 269, 273, 275
- Литературный пейзаж — 490
- Локальная культура, и взаимодействие с «Макдональдсом»  
В Австралии — 69, 97, 133, 256, 330  
В Азии — 433, 435  
В России — 56, 63, 433, 438, 505  
На Ближнем Востоке — 58, 150, 161, 323, 345
- Локализация против макдональдизации — 282, 405
- Лукас, Уэйн — 71, 287
- Малайзия — 63, 67
- «Мак-врачи» (McDoctor) — 71, 307, 475, 484
- «Мак-газета» (McPaper): см. USA TODAY
- «Мак-дантисты» (McDentist) — 71, 484
- Макдональдс, братья — 128
- Макдональдизация (м.)  
Бизнес-альтернатива м. — 466, 469  
Будущее м. — 103, 160  
Вертикальная м. — 70  
Влияние на бизнес вне ресторанного дела — 55, 72, 75, 83  
Влияние на ресторанное дело — 52
- И глобализация — 411, 436
- И пост-индустриализм — 140
- И социальные классы — 88

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Как «бархатная клетка» — 450, 495
- Как «железная клетка» — 46, 103, 271, 293, 452, 476
- Как «резиновая клетка» — 495
- Как глокализация «не-что» — 418, 429, 432
- Как глобализация «ни-что» — 411, 436
- Как субпроцесс глобализации — 403, 409
- Как часть научного/общественного словаря — 51
- Культура США, как движущая сила м. — 61, 135
- М. мира природы — 87, 367, 372
- М. Против не-макдональдизированного бизнеса/территории — 70
- М. секс-индустрии — 74, 349
- Недостатки м. — 323, 355
- Не-макдональдизированные явления — 89
- Определение м. — 52
- Пределы экспансии — 58, 154
- Предшественники м.: см. Конвейер; Бюрократия; Научное управление
- Преимущества м. — 82, 86
- Размах м. — 52
- Роль компьютеров в м. — 133, 139
- Связь с глобализацией — 402
- Связь с диснейзацией — 92
- Связь с фордизмом — 103, 115
- Социальные изменения, как движущая сила м. — 134, 137
- Степени м. — 158, 165
- Факторы/аспекты м. (см.: Контроль; Предсказуемость; Просчитываемость; Эффективность)
- Экономические факторы, как движущая сила м. — 136
- См. также: макдональдизация, коллективное противодействие; макдональдизация, индивидуальное противодействие
- Макдональдизация, коллективное противодействие «National Heart Savers Campaign» — 461
- «Slow Food Movement» — 457, 464
- «Sprawl-Busters» — 457, 469, 470
- Кампания «McLibel» — 457, 466
- Локальные протесты против «Макдональдса» — 470

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Макдональдизация, индивидуальное противодействие  
Стратегии — 475  
Через бегство — 490  
Через защиту детей — 483  
Через нерационализованные ниши — 476  
Через покупку сезонных фруктов/овощей — 487
- «Макдональдс» (м.)  
«Большегрузная» порция в м. — 226  
«Протоколь» в м. — 142, 269  
В нетрадиционной среде — 472  
Взаимодействие с локальной культурой — 56, 63, 433, 435, 438, 505  
Воздействие еды из м. на здоровье — 367  
Временная экспансия м. — 58, 154  
Инновации в м. — 210, 269  
Как глобальная икона — 61  
Как глобализация «ничто» — 422  
Клиенты как неоплачиваемые служащие в м. — 84, 208  
Количество против качества в м. — 145  
Конвейер в м. — 119, 122, 147
- Контроль над клиентами в м. — 298, 316  
Контроль над служащими в м. — 133, 274, 298, 300  
М. в университетских кампусах — 68, 303  
Нездоровая еда в м. — 367, 371  
Нечеловеческие технологии в м. — 300, 305  
Неэффективность м. — 356  
Обучение персонала в м. — 133  
Ограниченное меню в м. — 79, 132  
Ожидающие клиенты в м. — 356  
Ответ на протесты — 371, 462, 472  
Ответ экологам — 473  
Пожилые служащие в м. — 87  
Предсказуемость в м. — 260  
Привлекательность для детей/молодежи — 69, 489  
Привлекательность м. — 136, 137  
Пространственная экспансия м. — 58, 154  
Пространственная экспансия м. за пределами США — 58, 60, 154  
Просчитываемость в м. — 225, 368

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Протест против м. в США — 470  
 «Мак-стойла» (McStables) — 71, 287
- Протест против м. за пределами США — 464, 471  
 «Мак-университет» (McUniversity) — 190  
 «Мак-усадьба» (McMansion) — 125
- Профсоюзное движение в м. — 459  
 Массовая кастомизация — 163
- Реакция на планы снести первый м. — 62  
 Масс-медиа (СМИ)  
 Глобальные СМИ — 409  
 Гробальные СМИ — 411  
 Реклама в СМИ — 66, 137, 139, 369, 489
- Самый большой м. — 62  
 Сближение со «Starbucks» — 43, 516, 526, 528, 538
- Сверхэкспансия м. — 154  
 Связь с «Disney» — 65, 80, 198, 278, 290, 369, 381, 442, 491
- Стандартизация еды в м. — 263  
 Массовое производство — 103, 112, 144, 165, 324, 366, 423
- Ускорение в м. — 79, 138, 175  
 «Мегацерковь» (Mega-church) — 75, 265
- Успех завтраков м. — 60, 132, 205, 539  
 Международная ассоциация франшиз — 52
- Успех м. — 52, 76, 78, 79, 132  
 Мексика — 57
- Фальшивое дружелюбие в м. — 361  
 «Место третьего типа» — 383, 515
- Экологическое воздействие м. — 372  
 Миннесота, торговый молл: см. «Mall of America» — 126
- «Мак-пробка в артерии» (McClog the Artery) — 461  
 Мир природы, макдональди-зация — 87, 367, 372
- «Мак-работа» (McJob, м.)  
 Дегуманизация м. — 377, 459  
 Мобильный телефон  
 Использование на Эвересте — 159
- Иррациональность м. — 377  
 Модернизм и макдональди-зация
- Неудовлетворенность работников м. — 377  
 Моррис, Дэвид — 458  
 Морские фермы — 325  
 Москва (М.)  
 «Starbucks» в М. — 505  
 Популярность «Макдональдса» в М. — 67



## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Символизм «Макдональдса» в М. — 63, 65
- Мотели
- Сети мотелей, предсказуемость — 89, 261
- Мультизадачи — 537
- Мультинациональные корпорации — 151
- «Мусорная почта» — 364
- Мясная промышленность — 372
- «Набивка» — 506
- Наркомания, макдональдизация — 75
- Научное управление — 115
- Нерационализированные ниши — 476
- Нечеловеческие технологии (н.ч.)
- В «Starbucks» — 530
- В армии — 112, 304, 345
- В банковском деле — 181, 187, 358
- В индустрии телемаркетинга — 313
- В индустрии фаст-фуда — 298
- В процессе производства пиццы — 298
- В процессе умирания — 341
- В сфере высшего образования — 305
- В тематических парках — 381
- Влияние н.т. на просчитываемость — 298
- И качество против количества — 343
- И расколдование — 364
- Как замена работнику-человеку — 299
- На авиалиниях — 315
- На конвейере (см. Конвейер)
- Определение н.т. — 298
- При родах — 334
- «Нечто» — 416
- См. также «Ничто»
- «Нечто-ничто», отрезок/континуум — 417
- Неэффективность (н.)
- Бюрократии — 110
- В автомобильной промышленности — 378
- В здравоохранении — 391
- В ресторанах фаст-фуда — 355, 356
- В сфере высшего образования — 231
- Диеты — 185
- Замороженной еды — 386, 484
- И компьютеры — 358
- И околдование — 365
- И традиционное фермерское животноводство — 379, 464, 468
- И традиционные знакомства — 200
- Люди как источник н. — 298
- Погромов — 113
- Процесса умирания — 341

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Рационализированных систем — 175  
 Рыболовной промышленности — — 325  
 Супермаркета — 312, 320  
 Нидерланды (Голландия) — 432  
 Никарагуа — 57  
 Нильсен, Артур С. — 240  
 «Ничто» (н.)  
     Определение н. — 414  
     Отрезок «ничто»-«ничто» и макдональдизация — 414  
     Франшизы как н. — 415  
     См. также: «Ничто»-«ничто» и глобализация-глокализация  
 «Ничто»-«ничто» и глобализация-глокализация — 418  
     Глокализация «ничто» — 418  
     Глокализация «ничто» — 418  
     Глобализация «ничто» — 418  
     Глобализация «ничто» — 418  
     Обзор — 419  
 «Ничто»-«ничто» и макдональдизация — 414  
 Новости, макдональдизация — 72, 165, 207, 248  
 Норвегия — 325, 432  
 Нуланд, Шервин — 392, 394  
 Ньюмен, Джерри — 300
- Образование (о.)  
     Альтернатива макдональдизированному о. — 454  
     Контроль над клиентами в сфере о. — 306, 318  
     Макдональдизация о. — 75, 190, 305, 388  
     Эффективность о. — 190, 231  
     См. также: Высшее образование  
 Объединенное Королевство (ОК)  
     Оптовые сети в ОК — 186, 320  
     См. также: Великобритания  
 Ожирение — 362, 367  
 Околдование — 365  
 Ольденбург, Рэй — 514  
 Организации медицинского обеспечения (НМО) — 238  
 Отпуск  
     Виртуальный — 88, 451  
     Рационализированный — 111, 195, 285  
 Пакетный тур — 111  
 Папа римский — 201, 202  
 Париж (П.)  
     «Starbucks» в П. — 514  
     Торговые точки фаст-фуда в П. — 57, 67, 375  
 Парки развлечений (п.р.)  
 На торговых моллах — 128  
 Предсказуемость в п.р. — 289, 290

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Эффективность п.р. — 197, 290
- См. также: «Busch Gardens», тематический парк «Disneyland», тематический парк «Walt Disney World»
- Партнеры по бренду — 68
- Пауэрс, Чарльз — 142, 143
- Пекин — 56, 67, 260, 433, 434, 438
- Пентагон, «Макдональдс» — 67
- Перепись населения и эффективность — 214
- Питерс, Томас — 480
- Пицца, сухая заморозка — 70, 136, 150, 183, 359, 386, 484, 537
- Пищевой кооператив — 454
- Платные дороги — 156, 202
- Плиммер, Мартин — 52
- Поздняя стадия капитализма — 150, 151
- Политика (п.)
- Макдональдизация п. — 75
  - Просчитываемость в п. — 247
- Польша — 471, 473
- Поваренные книги
- Просчитываемость в п.к. — 252
  - Фаст-фуд в п.к. — 70
- Покупки онлайн — 188
- Покупки из дома — 188
- Порнография, макдональдизация — 74, 349
- Пост-индустриализация — 143
- Постмодернизм, и макдональдизация — 148
- Пост-фордизм — 143
- Предварительно согласованные кредитные карточки — 190
- Предсказуемость (п.)
- В «Starbucks» — 504, 529
  - В видео-прокатном бизнесе — 196, 285
  - В гостиничном бизнесе — 89, 261
  - В индустрии развлечения — 285
  - В индустрии фаст-фуда — 78, 260
  - В кемпинге — 111, 122, 291
  - В круизных линиях — 111, 285
  - В парикмахерских франшизах — 268
  - В производстве мебели — 83
  - В религии — 75, 265
  - В сетях мотелей — 89, 261
  - В спорте — 242
  - В тематических парках — 289, 290
- И расколдование — 364
- Минимизация опасностей/неприятностей — 78, 260
- На конвейере — 276
- На рабочем месте — 117, 265
- На торговых моллах — 126, 280

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Определение п. — 78, 260
- Проба сыворотки крови матери на альфа-протеин (MSAFP) — 333
- Продуктовый рынок «IGA» — 182
- Программа «Green Lights» — 473
- Программа «Мак-мастер» (McMasters) — 87
- Программа «Чизбургер за пятерку» — 69
- Проездные окошки (п.о.)
- В банковском деле — 201
  - В видеопрократном бизнесе — 202
  - В индустрии фаст-фуда — 65, 79, 122, 138, 175, 180
  - Для проявки фотопленок — 201
  - Неэффективность п.о. — 298, 316, 356, 385
- Проект «Геном человека» — 334
- «Проектные городки» — 90, 266, 267
- Просчитываемость
- В «Starbucks» — 529
  - В банковском деле — 224
  - В доставке на дом — 70, 77, 250
  - В здравоохранении — 238
  - В индустрии морепродуктов — 325
  - В индустрии фитнеса — 73, 185, 252
  - В киноиндустрии — 283
  - В политике — 247
  - В процессе умирания — 341
  - В рекламе — 77, 125, 227
  - В ресторанах фаст-фуда — 222
  - В спорте — 242
  - В телевидении — 239
  - В ядерном разоружении — 248
  - Во внешней политике — 249
  - И компьютеры — 223
  - И контроль — 223, 251
  - И эффект компьютерных технологий — 314
  - И эффективность — 223
  - Как иррациональность — 223
  - На рабочем месте — 116, 222
  - Определение п. — 76
- См. также: Просчитываемость, качество против количества
- Просчитываемость, качество против количества (кпк.)
- Влияние нечеловеческих технологий на кпк. — 343
  - Кпк. в спорте — 242
  - Кпк. и высшее образование — 318
  - Кпк. и здравоохранение — 391
  - Кпк. и индустрия фаст-фуда — 145

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Кпк. и сети ресторанов — 222, 229, 375
- Кпк. и Холокост — 114
- Околдованность и кпк. — 365
- Служащие индустрии фаст-фуда и кпк. — 145
- «Протоколы» (scripting, п.)
- В индустрии телекоммуникаций — 273, 313
- В политике — 275
- В ресторане фаст-фуда — 142, 269
- В секс-индустрии — 74, 349
- Под-протоколы (субпротоколы) — 270, 362
- Реакция на п. клиентов — 269, 271, 272
- Процесс производства пищи, нечеловеческие технологии — 298
- Производительность/продуктивность, увеличение — 135, 144, 176, 194, 527
- Пуэрто Рико — 57
- Рабочее место (р.м.)
- Контроль над служащими на р.м. — 312
- Предсказуемость на р.м. — 117, 265
- Просчитываемость на р.м. — 116, 222
- Создание нерациональных ниш на р.м. — 476
- Радиовещание. См. Радио; Телевидение
- Радио-рейтинги — 240
- Разделение труда — 79, 116, 120
- Расколдование мира — 364
- Распознавание речи, контроль над клиентами — 321
- Рациональность (р.)
- «Железная клетка» р. — 109, 450, 494
- В автомобильной промышленности — 144
- В индустрии фаст-фуда — 106, 355
- Досуга — 111, 195, 285
- И бюрократизация — 103, 105
- И реклама — 384
- И скалолазание — 155
- Медицины — 193
- Субстантивная рациональность — 166
- Теория р. Вебера — 103
- Торговых моллов — 153
- Туризма — 456
- Формальная р. — 106
- Холокоста — 112
- См. также: Иррациональность; Иррациональность рационального
- Рационализированный отпуск — 111, 195, 285
- Рациональная система, как неэффективная — 175
- Реалити-шоу, телевидение — 159
- Религия (р.)

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Макдональдизация р. — 53, 75, 265
- Ускорение эффективности в р. — 202
- Репродуктивные технологии — 153
- Рим — 202, 464, 471
- Рейтинги Нильсена — 240
- Реклама (р.) (объявления) против «Макдональдса» — 80, 469
- «Макдональдса» — 66, 370
- «Макдональдса», обращенная к целевой аудитории — 66, 137, 139, 369, 489
- И рационализация — 384
- И спортивные теленовости — 242
- И эффективность — 290
- Макдональдизированных компаний — 405, 509
- Питательности фаст-фуда — 77, 225, 463
- Политики и телевидение — 248, 321
- Просчитываемость р. — 77, 125, 227
- Роль р. в коммерческом телевидении — 239
- Стоимость р. «ничто» — 421
- Стоимость р. «ничто» — 423
- Религия потребления — 65
- Ремесленные товары — 419, 420, 427
- Ресторан «Quanjude Roast Duck» — 438
- Ресторан фаст-фуда (р.ф.) «Протоколь» в р.ф. — 142, 269
- В кампусе университета — 68, 303
- Дегуманизация клиентов/посетителей — 380
- И дезинтеграция (распад) семьи — 384
- Использование кредитных/дебетных карточек в р.ф. — 181, 224, 359
- Как «ничто» — 414
- Как икона — 61
- Как часть бюрократической системы — 139
- Качество против количества в р.ф. — 145
- Конвейер в р.ф. — 119, 122, 147
- Контроль над клиентами/посетителями в р.ф. — 298, 316
- Неэффективность р.ф. — 355, 356
- Ограниченное меню в р.ф. — 79, 132
- Приспосабливаемость р.ф. — 432
- Проездные окошки в р.ф. — 79, 138, 175
- Просчитываемость в р.ф. — 222
- Протест против р.ф. — 457, 461, 469, 483
- Стандартизация в р.ф. — 144, 147, 163, 263
- Фальшивое дружелюбие — 361
- Экологический ущерб от р.ф. — 372

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Экспансия сетей р.ф. — 52, 137  
 Экспресс-точка — 67, 180  
 Эффективность в р.ф. — 76, 175  
 Эффективность р.ф. — 76, 175  
 Робертсон, Роланд — 405, 406, 407, 412, 444, 446  
 Роботы  
     В индустрии фаст-фуда — 270, 272, 298, 303, 379  
     В медицине — 194  
 Роджек, Крис — 490, 491  
 Рональд Макдональдс Рам, Ури — 422  
 Россия — 56, 61, 248, 433, 438, 505  
     См. также: Москва  
 «Русское бистро» — 438  
 Руанда — 167  
  
 Сальвадор — 57  
 Сальмонелла, сальмонеллез — 370, 487  
 «Салоны вкуса» (Salone del Gusto) — 467  
 Самуэлсон, Роберт — 87  
 Свиноводство — 70, 468  
 Секс-индустрия, макдональдизация — 74, 349  
 Секс по телефону — 73  
 Селебрейшн (г.), штат Флорида — 267  
 Сельское хозяйство (с.х.)  
     Биотехнология — 75, 373, 394  
     Контроль в с.х. — 325  
     Кофейные плантации (фермы) — 524  
     Семейные проблемы, макдональдизация — 75  
     Семейная трапеза, угроза — 384  
     Семейный бакалейный магазин — 71, 89  
     Сети ресторанов высокого ранга, принявшие модель «Макдональдса» — 54  
     Сети ресторанов, клиенты как неоплачиваемые служащие — 84, 208  
     Сети ресторанов фаст-фуда, конгломератное владение — 166  
     Сеул — 439  
     Сжатие времени-пространства — 150  
     Симмонс, Джон — 522  
     Сингапур — 442  
     Сингер, Питер — 327, 328  
     Система «видео по заказу» — 196  
     Система рейтингов для фильмов — 284  
     Система «точно-в-срок» — 358  
     Система уголовного правосудия, макдональдизация — 75, 404  
     Система франшиз (с.ф.)  
         Влияние макдональдизации на с.ф. — 137  
         И контроль — 131  
         Сложности в с.ф. — 161  
     Скалолазание (с.)

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Иррациональность рационального в с. — 157
- Иррациональность с. — 156
- Макдональдизация с. — 156, 159
- Попытки рационализировать с. — 155
- Слоан, Альфред — 168
- Служащие/работники/работчие (р.)
- Де-квалификация р. — 121, 144, 147
- Замена р. нечеловеческими технологиями — 310, 313, 315
- Служба налоговых сборов (IRS) — 107
- СМС — 41, 204
- Сникеризация (Sneakerization) — 163
- Собор потребления — 509
- Советский Союз — 56
- Соколофф, Фил — 461, 462
- Социальные роды — 336
- Социальные классы, макдональдизация — 88
- Сперлок, Морган — 228
- Спилберг, Стивен — 267
- Спорт (с.)
- Просчитываемость в с. — 242
- Специализация в с. — 287
- См. также: Скалолазание
- Стандартизация
- В индустрии фаст-фуда — 144, 147, 163, 263
- В меню фаст-фуда — 79, 132
- В приготовлении домашней еды — 182
- В страховом бизнесе — 273
- В сфере высшего образования — 231
- Во франшизах — 133, 205, 376
- Еды в «Макдональдсе» — 263
- Рабочей рутины — 144
- Через веб-браузеры — 75, 139
- Старбакизация
- Как замена макдональдизации — 503
- Стил, Хелен — 458
- Страховой бизнес, «протокол» — 273, 313
- Субстантивная (содержательная) рациональность — 166
- Поверхностность макдональдизации
- Супермаркет (с.)
- Альтернатива макдональдизированным с. — 487
- Клиенты как неоплачиваемые служащие в с. — 210, 312, 320
- Контроль над служащими в с. — 312, 320
- Схемы потребления (с.п.)
- Гомогенизация с.п. — 145, 148
- Сэндерс, Гарленд — 229



## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Тайпей — 434, 441  
 Тайвань — 434, 534  
 Такаки, Рональд — 109  
 Телевидение (т.)  
     И сжатие пространства-времени — 150  
     Как репродуктивная технология — 153  
     Покупки по т. — 188  
     Предсказуемость на т. — 240  
     Просчитываемость на т. — 239  
     Реалити-шоу — 159  
     Символическая роль «Макдональдса» на т. — 61  
     Эффективность на т. — 75, 224  
 Теле-досуг — 239  
 Телеканал в очереди в кассу (Checkout Channel) — 163  
 Теле-обеда — 182, 359  
 «Телефонные головы» — 313  
 Телефонный автоответчик — 451  
 Телефонный бизнес, клиенты как неоплачиваемые служащие — 213  
 Теннис — 287  
 Тематические парки: см. «Busch Gardens»; «Disneyland»; «Walt Disney World»  
 Тематический парк «Disneyland» (т.п.)  
     Контроль над служащими в т.п. — 278  
     «Макдональдс» в т.п. — 369  
     Предсказуемость в т.п. — 289, 290  
 Тематический парк «Walt Disney World» (W.)  
     Дегуманизация посетителей W. — 381  
     Как макдональдизированный тематический парк — 419  
     Как паломничество/хадж — 65  
     Нечеловеческие технологии в W. — 381  
     Потеря историчности в W. — 152  
     Предсказуемость в W. — 289, 290  
     Стоимость посещения — 360  
     Эффективность W. — 197, 290  
 Теория «золотых арок» предотвращения конфликтов — 65  
 Тесты, оцениваемые компьютером — 190, 305, 389  
 Технологии (т.)  
     Воздействие т. на макдональдизацию — 153  
     Негибкие — 144  
     Репродуктивные — 153  
     См. также: Компьютеры; Контроль; Нечеловеческие технологии  
 Токио — 59  
 Томас, Дилан — 494  
 Томас, Дэйв — 273

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Торговля по каталогу — 188  
 См. также: Торговые мол-  
 лы
- Торговые моллы (т.м.)
- Времяпровождение на  
 т.м. — 127, 288
- Как общинный центр —  
 127
- Как собор потребления —  
 186
- Мегамолл — 29
- Парки развлечений на  
 т.м. — 128
- Посетитель как зомби на  
 т.м. — 321
- Предсказуемость на т.м. —  
 126, 280
- Рациональность т.м. —  
 153
- Сетевые магазины на  
 т.м.
- Трудовые профсоюзы — 71,  
 211, 239, 390, 459, 460,  
 525, 526
- Туризм (т.)
- Как глокализация «ни-  
 что» — 427
- Рационализация т. —  
 456
- Турция — 514
- Тэйлор, Фредерик — 103, 115,  
 253, 277, 310
- Тэйлор, Лори — 491, 492
- Тэйлоризм: см. Научное  
 управление
- Ультразвук — 333, 338
- Умирание, контролируемое —  
 341
- «Умная бомба» — 345
- Универмаг — 127
- Университет гамбургера —  
 133
- Университетский кампус, ре-  
 стораны фаст-фуда — 68,  
 303
- Уотермен, Роберт — 480
- Уотсон, Джеймс — 434, 435
- Урри, Джон — 286
- Уругвай — 433, 435, 436
- Ускорение эффективности
- В здравоохранении —  
 193
- В индустрии диеты —  
 185
- В индустрии знакомств —  
 204
- В индустрии кредитных  
 карточек — 189
- В индустрии фаст-фуда —  
 177, 180
- В Интернете — 188
- В политике — 247
- В проездных окошках —  
 79, 138, 175
- В процессе умирания —  
 344
- В религии — 202
- В сфере высшего образо-  
 вания — 231
- В хождении за покупка-  
 ми — 188
- В чтении — 197
- На конвейере (См. Кон-  
 вейер)
- Учебники — 191, 192, 403
- Фабрика-ранчо — 326

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Фабрика-ферма — 326, 329  
 Фальшивое дружелюбие — 361  
 Фармацевтика, макдональдизация — 74, 307  
 Фармер, Фанни — 252  
 Фаст-фуд (ф.)  
     Доставка ф. на дом — 70, 250  
     Доступность ф. — 205, 490  
     Негативные последствия ф. для здоровья — 367  
     Поваренная книга ф. — 70  
     Стоимость ф., по сравнению с приготовлением пищи дома — 358, 384, 387  
 Фермерство (ф.)  
     Макдональдизация ф. — 75  
     Семейная ф. — 326  
     Фабрика-ферма — 326, 329  
 Фермеры — 75, 327, 468, 524  
 Физерстоун, Майк — 426  
 Филиппины — 59, 433  
 Форд, Генри — 119  
 Фордизм (ф.)  
     Пост-фордизм — 143, 147  
     Связь с макдональдизацией — 143  
     Характеристики ф. — 144  
 Формальная рациональность — 106  
 Франция (Ф.)
- «Starbucks» во Ф. — 514  
 «Евро-Дисней» во Ф. — 80  
 Закрытие «Burger King» во Ф. — 162  
 Протест против «Макдональдса» во Ф. — 80, 161  
 Хлебопекарное производство во Ф. — 57  
 Франшизы (ф.)  
     Инновация Крока — 131  
     История ф. — 123, 129  
     Как «ничто» — 415  
     Определение ф. — 129  
     Предсказуемость во ф. — 260  
     Стандартизация во ф. — 133, 205, 376  
     Экспансия ф. — 52, 137  
 Фридман, Джонатан — 426  
 Фридмен, Томас — 65  
 Фридмен, Эмануэль — 337  
 Фуко, Мишель — 492  
 Харви, Дэвид — 149  
 Харрисон, Мишель — 336, 338  
 Хэйзинга, Уэйн — 170  
 Хэйдж, Джеральд — 142, 143  
 Хлебопекарное производство/хлеб, контроль — 58, 281, 324, 451  
 Холокост — 112  
 Христианские книжные магазины — 203  
 Хулабургер «Хорошее место» — 132, 376

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Хэмфри, Дерек — 344
- Человеческие технологии, определение — 298
- Черные пятна
- Чтение, эффективность — 197, 201, 345
- Центры выбора пола ребенка — 330
- Центры ухода за детьми «Мак-дети» (McChild) — 71, 305
- Церковь — 75, 202, 265, 321
- Швейная машинка «Зингер» (Singer Sewing Machine) — 129
- Швеция — 59, 67, 83
- Швейцария, стоимость «Биг Мака» — 64
- Школьные кафе — 67, 69
- Шлоссер, Эрик — 70
- Шнайдер, Марк — 365
- Шопбот — 189
- Шоппинг/Покупки  
Иррациональность покупок по каталогам — 189  
Покупки онлайн — 188
- Шремблинг, Реджина — 487
- Шрусберри, Англия — 67
- Шульц, Говард — 508
- Эверест — 104, 155-160
- Экологические проблемы — 372
- Экологический ущерб от индустрии фаст-фуда — 372
- Экономика масштаба — 424
- Экстази (MDMA) — 41
- Экстремальные виды спорта: см. скалолазание
- Эмоции/аффекты и макдональдизация — 109, 136, 152
- Эмпирические методы — 253
- Эфиопия — 504. 524
- Эффективность (э.)  
В авторемонте — 120  
В банковском деле — 189, 201, 358  
В загрузке видео-фильмов через Интернет — 196  
В индустрии кабельного телевидения — 196, 242  
В индустрии кредитных карточек — 189, 201, 358  
В индустрии фаст-фуда — 76, 175  
В кофейнях — 517, 528  
В мебельном производстве — 83  
В медицинской промышленности — 193  
В новостном бизнесе — 71, 207  
В образовании — 231  
В переписи — 214  
В производстве рекламы — 313  
В ресторанах фаст-фуда — 76, 175

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- В секс-индустрии — 73, Япония (Я.)  
329, 349, 387
- В сфере развлечений —  
195
- В торговле через Интернет — 188
- В финансовых услугах —  
189, 201, 358
- В чтении — 197, 201, 345
- И дегуманизация — 175
- И парки развлечений —  
195
- И просчитываемость —  
223
- И расколдование — 365
- И реклама — 313
- Клиент как неоплачиваемый служащий — 84,  
208
- На конвейере — 179
- Определение э. — 76
- Роль компьютера в э. —  
155, 189, 191, 213
- См. также: Ускорение эффективности
- Югославия — 65
- Ядерное разоружение, просчитываемость — 248
- «Starbucks» в Я. — 505
- «Локальные» феномены в Я. — 438, 439
- «Макдональдс» как глобальная институция в Я. — 435
- «Макдональдс» как модель для локальных ресторанов в Я. — 439
- Автомобильная промышленность в Я. — 118
- Влияние «Макдональдса» в Я. — 438
- Индустрия развлечений в Я. — 127, 159
- Локальные рестораны фаст-фуда в Я. — 438
- Местная еда в «Макдональдсе» в Я. — 433
- Нормы потребления еды в Я. — 440
- Оптовые сети в Я. — 438
- Система «точно-в-срок» в Я. — 358
- Угроза местным обычаям в Я. — 439
- Университет гамбургера в Я. — 133
- Число «Макдональдсов» в Я. — 56

*Научное издание*

Джордж Ритцер

МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА 5

Оформление обложки

А. Кулагин

Корректор

Г. Стольникова

Издательская группа «Праксис»

<http://www.praxis.su>

<http://www.politizdat.ru>

Подписано в печать 04.04.2011.

Формат 84x108/32. Печать офсетная.

Объем 31,08 усл. п. л.

Заказ 5272.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».

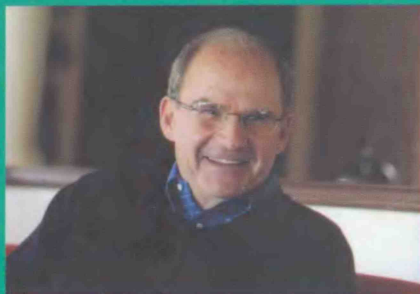
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

[www.оаомпк.ru](http://www.оаомпк.ru), [www.оаомпк.рф](http://www.оаомпк.рф) тел.: (495) 745-84-28, (49638) 20-685

ISBN 978-5-901574-86-7



9 785901 574867 >



Макдональдизация представляет собой процесс, благодаря основным принципам которого этот ресторан фаст-фуда добивается все большего доминирования в самых разных сферах жизни американского общества и остального мира. Концепция макдональдизации — это расширение и дополнение веберовской теории рационализации, особенно той ее части, что касается потребления. Для Вебера моделью рационализации была бюрократия, для меня же парадигмой макдональдизации является ресторан фаст-фуда.

Рациональные системы неизбежно порождают иррациональность. Обратную сторону макдональдизации следует систематически рассматривать именно с точки зрения иррациональности рационального; парадоксальным образом, иррациональность можно считать пятым фактором макдональдизации.

Джордж Ритцер

В рамках серии "Образ общества" Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) и издательство "Праксис" представляют работы ведущих мировых социологов, прежде никогда не издававшиеся в России.

Редационный совет серии включает авторитетных отечественных ученых, профессоров московских университетов и академических институтов.

Финансирование серии осуществляет Фонд содействия изучению общественного мнения.