

УДК 316.2Ритцер

Джордж Ритцер

МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ–5

ГЛАВА 2. ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ ОТ «ЖЕЛЕЗНОЙ КЛЕТКИ» К ФАБРИКЕ ФАСТ-ФУДА И ДАЛЕЕ¹⁷ (ЧАСТЬ I)

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 [1]. 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 социоэкономические 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.

© Лазарев А., 2011.

© Pine Forge Press, 2008.

© ИКГ «Праксис», 2011.

¹⁷ Перевод выполнен по: *Ritzer G. The McDonaldization of Society 5. Los Angeles: Pine Forge Press, 2008. P. 23—55.*

После этого мы перейдем к событию на первый взгляд маловажному — 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 «демакдональдизации».

1 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 обучения 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.

2 Теория рациональности Вебера

Корни современных представлений о бюрократии уходят в труды немецкого социолога рубежа XX в. Макса Вебера [2]. Концепция бюрократии является частью его более обширной теории процесса рационализации. 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 [3].

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) [4]. После внедрения формальной рациональности 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, его труд считается неудовлетворительным, если он делает больше, 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, за 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 получают 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 предусмотрен 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 поручают ту 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.

3 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» [5]. Другими словами, это среды, в которых люди не могут вести себя по-человечески — они там дегуманизированы.

Вдобавок к дегуманизации бюрократия привносит другие типы иррациональности. Вместо того чтобы быть эффективной, бюрократия может стать чудовищно неэффективной из-за канцелярщины, административных рогаток 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 высокорациональное 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 опасений 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 становятся все более и более рационализированными, воплощая те же принципы, что бюрократия или рестораны фаст-фуда. Среди многочисленных примеров рационализации досуга [6] — круизы и круизные линии [7], сети кемпингов, пакетные туры. Возьмем, например, 7-дневный 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 местную кухню, купить сувениры и сделать несколько фото. Затем — краткое путешествие обратно на корабль и движение к следующему пункту маршрута. Во время ночных переходов к этим 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.

4 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» [8]. 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 видении мира» [9]. То есть рациональность современного мира подразумевает Холокост. Он не мог случиться в домодерновых, менее рационализированных обществах [10]. Погромы, происходившие в домодерновых обществах, были слишком неэффективными, чтобы привести к систематическому убийству миллионов людей, как это было при Холокосте.

Холокост 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 [11]. 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 [12]. 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 домодернового 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» [13].

Холокост был попыткой превратить массовое убийство в рутину. Это был процесс со всеми свойствами 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 проставлялись 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» [14].

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» [15]. В целом, «немецкая бюрократическая машина была обращена на достижение самой непостижимой по своей иррациональности цели» [16].

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.

5 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. [17]. Тэйлор придумал ряд принципов, призванных рационализировать трудовой процесс. Некоторые крупные организации (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 [18]. В этих исследованиях «времени и движения»: Тэйлор набросал последовательность необходимых шагов:

- a) Выбрать некоторое число работников, предпочтительно из различных сред, которые особенно искусны в выполнении своей работы.
- b) Тщательно изучить все базовые операции-движения (точно так же, как инструменты и орудия), применяемые этими людьми в их работе.
- c) 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.
- d) Убрать неэффективные операции — «все ложные движения, медленные движения, бесполезные движения».
- e) Наконец, после того как все ненужные движения были выброшены, соединить все наиболее эффективные движения (и инструменты), чтобы выявить «единственный верный способ» выполнения работы [19].

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 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 вообще 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, их

наниматели быстро обнаружили, что они работают эффективней, что все совершают одни и те же действия (т.е. их работа демонстрирует предсказуемость) и что 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 не использовались. 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 [20]. 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 больше людей [21]. И снова «Макдональдс» здесь никаких новых идей не изобретает, а скорее сочетает старые: принципы бюрократии и конвейера, тем самым способствуя созданию макдональдизации.

6 Конвейер: из рабочих — в роботов

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

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 была 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, принципов, которые до сих пор являются моделью эффективности:

- Рабочие не должны совершать ненужные операции; число операций, связанных с производством, сокращены 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» [23].

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 роботами. 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 отрицать 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» [24]. 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, сбрызнуть 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» [25].

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 [26]. Рестораны, отели, кемпинги, бензозаправки и т.п. возникали и служили предтечами многих франшиз, которые и стали основой макдональдизированного общества [27].

7 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, создав город Левиттаун, Лонг-Айленд, с населением в 75 000 человек [28]. 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» [29].

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» [30]. 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. Теперь вместо того чтобы покупать услуги и конечные продукты у других и переправлять их на строительные площадки, Левитты контролировали 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» [31]. 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» [32]. Другими словами, Левиттаун, как и многие его предшественники на пути к повышенной рационализации, пытается убедить клиентов в том, что они получат 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 нечто иное, как гигантские и роскошно оборудованные, но все равно сделанные на фабрике сборные дома [33].

Многие ругали жизнь в идентичных домах, в высокорационализированных городах. Один из ранних критиков даже называл пригороды (surburbia) «тревогами», «беспокойными городами» (disturbia), описывая дома в них как «двухуровневые ловушки» [34]. 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 Пеннсильвания» [35]. 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» [36]. «Хорошее» это место или нет, в любом случае, Левиттаун — рационализированное место.

8 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 [37]. 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 [38]. 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 квадратных метра торговой площади, что намного превосходит схожие оценки по моллам на Западе. На самом деле, очень скоро Китай будет иметь больше всех мегамоллов в мире [39].

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 на 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 видеоигры и кинофильмы [40]). 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» [41]. Можно, как Ковински, выпятить значение моллов вперед и обсуждать «моллизацию 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».

9 «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 [42]. 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 подготовки и сервировки еды конвейерные 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» [43]. 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» [44].

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» [45].

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» [46]). 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 макдональдизацию. Поначалу Крок работал в партнерстве с братьями Макдональд, но после того как выкупил у них всю компанию в 1961 г. за 2,7 млн. долларов, 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 макдональдизация не были чем-то принципиально новым, они всего лишь кульминация 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 централизованный 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 франшизодателей и немало с этого обогатился [4]. Еще одним нововведением 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 рентабельности франшизодателей. В «Макдональдсе» прибыли шли не от высокой начальной платы, а от 1,9% с розничной продажи, которые штаб-квартиры требовали со своих франшизодателей. 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 поощрял франшизодателей в их стремлении к инновациям, которые могли улучшить не только их 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 зажатый 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 франшизодателями. Таким образом, «Макдональдс» достиг равновесия между централизацией и независимостью держателей.

Крок был инициатором ряда нововведений, которые еще больше рационализировали бизнес фаст-фуда [48]. 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» [49]. 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 жареную 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 5000 проходят каждый год), ныне располагающийся в кампусе главной конторы «Макдональдса» в Оук-Брук, штат Иллинойс, в здании площадью в 12 000 квадратных метров, 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 [50].

В 1958 г. «Макдональдсе» выпустил руководство, в котором детально объяснялось, как следует управлять франшизой [51]. 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 жареную 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» [52].

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

Окончание следует

Литература и примечания:

- 1 Изложение идей Вебера по книге: Max Weber. Economy and Society. Totowa, NJ: Bedminster, 1968.
- 2 Рестораны фаст-фуда можно рассматривать как часть бюрократической системы; на самом деле, сейчас гигантские конгломераты (например, «Yum! Brands, Inc.») владеют сетями фаст-фуда.
- 3 Вебер называл это содержательной рациональностью, чтобы отличать от формальной рациональности.
- 4 Takaki R. Iron Cages: Races and culture in 19th-century America. New York: Oxford University Press, 1990. P. IX.
- 5 Greisman H. Disenchantment of the world // British Journal of Sociology. 1976. Vol. 27. P. 497-506.
- 6 По поводу кризисных лайнеров как «соборов потребления» см.: Ritzer G. Enchanting a disenchanted world: revolutionizing the means of consumption. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2005.
- 7 Bauman Z. Modernity and the Holocaust. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989. P. 149.
- 8 Ibid. P. 8
- 9 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.: Gourevich Ph. We wish to inform you that tomorrow we will be killed with our families: stories from Rwanda. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1998.

- 10 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.
- 11 Bauman Z. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989. P. 103.
- 12 Ibid. P. 89.
- 13 Ibid. P. 8.
- 14 Ibid. P. 102.
- 15 Feingold, процитированный в: Bauman Z. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1989. P. 136.
- 16 Taylor F. W. *The Principles of scientific management*. New York: Harper & Row, 1947; Kanigel R. *One best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. New York: Viking, 1997.
- 17 Taylor F. W. *The Principles of scientific management*. New York: Harper & Row, 1947. P. 6-7.
- 18 Ibid. P. 11.
- 19 Ritzer G., LeMoyné T. *Hyperrationality: an extension of Weberian and NeoWeberian theory // Metatheorizing in sociology / George Ritzer (ed.)* Lexington, MA: Lexington Books, 1991. P. 93-115
- 20 Reiter E. *Making fast food*. Montreal; Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991. P. 112-114.
- 21 Ford H. *My life and work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922 ; Flink James T. *The automobile age*. Cambridge: MIT Press, 1988.
- 22 Ford H. *My life and work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922. P. 80.
- 23 Newman J. *My secret life on the McJob*. New York: McGraw-Hill, 2007. P. 168-169.
- 24 Lohof B. A. *Hamburger stand industrialisation and the fast-food phenomena // Ronald Revisited: the world of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983. P. 30. См. также: Reiter E. *Making Fast Food /Marshall Fishwick (ed.)*. Montreal; Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991. P. 75.
- 25 Fishwick M. *Cloning clowns: some final thoughts// Ronald Revisited: the world of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983. P. 148-151.
- 26 «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.: Flink J. T. *The automobile age*. Cambridge: MIT Press, 1988; Sloan A. P, jr. *My years at General Motors*. Garden City, NY: Doubleday, 1964.
- 27 Levitt's Progress. *Fortune*. 1952. October. P. 155ff.
- 28 Perez-Pena R. *William Levitt, 86, Suburb Maker, Dies // New York Times* 1994. January 29. P. 26.
- 29 *The most house for the money // Fortune*. 1952. October. P. 152.
- 30 Ibid. P. 153.
- 31 Gans H. *The Levittowners: ways of life and politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon, 1967. P. 13.
- 32 Rogers P. D. *Building... // Washington Post/Home*. 1995. February 2. P. 12, 15; Lowell R. *Modular homes move up // Wall Street Journal*. 1998. October 23. P. W10.
- 33 Gordon R., Gordon K. K., Gunther M. *The split level trap*. New York: Gilbert Geis Associates, 1960.

- 34 Dullea G. The tract house as landmark // New York Times. 1991. October 17. P. C1, C8.
- 35 The Levittowners: ways of life and politics in a New Suburban Community. New York: Pantheon, 1967. P. 432.
- 36 Kowinski W. S. The malling of America: an inside look at the great consumer paradise. New York: Willian Morrow, 1985.
- 37 <http://www.mallofamerica.com>
- 38 First foreign-funded department store closes in China's Wuhan // Asia Pulse. 2001. November 7. Northern Territory Regional Section.
- 39 Kaplan J. L. The mall outlet for cabin fever // Washington Post/Weekend. 1995. February 10. P. 53.
- 40 Kowinski W. S. 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: Cohen L. Consumer's Republic: the politics of mass consumption in postwar America. New York: Alfred A. Knopf, 2003 (особенно Глава 6).
- 41 Croc R. Grinding it out. New York: Berkeley Medallion Books, 1977; Luxenberg S. Roadside empires: how the chains franchised America. New York: Viking, 1985; Love J. F. McDonald's: behind the arches. Toronto: Bantam, 1986.
- 42 Love J. F. McDonald's: behind the arches. Toronto: Bantam, 1986. P. 18.
- 43 Ibid. P. 20.
- 44 Dicke T. S Franchising in America: the development of a business method, 1840-1980. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992. P. 2-3.
- 45 Сайт «Taco Bell»: www.tacobell.com
- 46 Vidal J. McLibel: burger culture on trial. New York: New Press, 1997. P. 34.
- 47 Уэйн Хэйзинга сыграл схожую роль в видео-бизнесе, взяв сеть, разработанную одним предпринимателем из Далласа и превратив ее в империю «Blockbuster». См.: Altaner D. 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). 1995. October 16. P. 16ff.
- 48 Love J. F. McDonald's: behind the arches. Toronto: Bantam, 1986. P. 68-69.
- 49 Сайт «Макдональдса»: www.mcdonalds.com/corp.html
- 50 «Burger King», подражая Гамбургерскому университету «Макдональдса», основал свой Университет Бургер Кинга в 1978 г. См.: Reiter E. Making fast food. Montreal; Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991. P. 68.
- 51 Love J. F. McDonald's: behind the arches. Toronto: Bantam, 1986. P. 141-142.
- 52 Kincheloe J. L. The complex politics of McDonald's and the new childhood: colonizing kidworld // Kidworld: childhood studies, global perspectives, and education / ed. by Gaile S. Cannella, Joe L. Kincheloe. New York: Peter Lang, 2002. P. 75-112.