



**Гениальное просто!**

«Коммерсантъ»

2011

## Гениальное просто! / «Коммерсантъ», 2011

«Хлеба и зрелищ!» – вопили когда-то римляне, эти питающиеся грубой (зато натуральной) пищей любители brutальных развлечений. Далеко ли ушли от них любители мыльных сериалов и поклонники «Фабрики звезд» и других «танцев со звездами»? В мире (во всяком случае, том, который принято называть «цивилизованным») все больше поклонников здорового питания, но многие ли сегодня готовы каждый день покупать парное мясо на рынке, а затем тратить несколько часов на приготовление обеда? Экономят ли ваше время липкие бумажки Post It, или это верное средство заработать склероз и страшная угроза, способная уничтожить леса планеты? Способствует ли конструктор Lego развитию творческого мышления или душит его в зародыше, предлагая набор готовых «модульных» решений? Делает ли швейцарский армейский нож его владельца «универсальным солдатом» или превращает воина в неженку, неспособного обойтись без пилочки для ногтей? Экономят ли современные средства транспорта наше время или пожирают его, пока мы стоим в пробках? Узнать (или задуматься) об этом вам поможет эта книга.

, 2011

© Коммерсантъ, 2011

## Содержание

От издателя	5
Часть 1	6
Нетленка // Николя Франсуа Аппер и мясные консервы	7
Щи да каша – пища не наша	7
Гниль, плесень да червь	8
Подопытные преступники	9
Сорок экспериментальных лет	11
Молочные реки в жестяной банке // Гейл Борден и сгущенное молоко	14
Всеядный самоучка	14
Голодный разум	15
Продуктивные страдания	15
Молочные реки	16
Пой, ласточка, пой! // Жан Мартель и коньяк Martell	18
Вино дает хороший навар	18
Главное – никакой рационализации	19
Новое поколение выпивает с пепси	20
Настоящий шотландский // Джеймс и Джон Чивасы и виски Chivas Regal	22
Торговцы от сохи	22
Да здравствует королева!	22
Пить в одиночку бывает полезно	23
Пьяное дело	24
«Человек-виски»	24
Темное дело // Артур Гиннесс и пиво Guinness	26
Убийца Эрнест	26
Афера	27
Выздоровление	28
Энциклопедия для спорщиков	29
Биг Мак и Биг Дик // Братья Макдоналды и «Макдоналдс»	30
На трассе	30
На корте	30
На отдыхе	31
Очень большой «Биг Мак»	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# **Гениальное просто!**

## ***(составители Александр Соловьев, Валерия Башкирова)***

### **От издателя Хлеб и зрелища**

«Хлеба и зрелищ!» – вопили когда-то римляне, эти питающиеся грубой (зато натуральной) пищей любители brutальных развлечений. Далеко ли ушли от них любители мыльных сериалов и поклонники «Фабрики звезд» и других «танцев со звездами»? В мире (во всяком случае, том, который принято называть «цивилизованным») все больше поклонников здорового питания, но многие ли сегодня готовы каждый день покупать парное мясо на рынке, а затем тратить несколько часов на приготовление обеда? Экономят ли ваше время липкие бумажки Post It, или это верное средство заработать склероз и страшная угроза, способная уничтожить леса планеты? Способствует ли конструктор Lego развитию творческого мышления или душит его в зародыше, предлагая набор готовых «модульных» решений? Делает ли швейцарский армейский нож его владельца «универсальным солдатом» или превращает воина в неженку, неспособного обойтись без пилочки для ногтей? Экономят ли современные средства транспорта наше время или пожирают его, пока мы стоим в пробках?

Узнать (или задуматься) об этом вам поможет эта книга.

В книге две части.

В первой части («Пища для размышлений») речь идет о «хлебе насущном» и его метаморфозах в условиях эпохи потребления и массового рынка, то есть о превращении просто хлеба, просто мяса, просто вина и других простых и понятных продуктов и напитков в «продукты питания», пускай иногда и не очень вкусные (а то и совсем невкусные), но зато дешевые, доступные и простые в употреблении («просто добавь воды...») – гамбургеры, чизбургеры, шоколадные батончики и жвачку.

Во второй части («Игрушки для мальчиков и девочек») рассказывается об игрушках, в которые играют дети и взрослые – от конструктора Lego до телевизора, от швейцарского армейского ножа до дорогих ювелирных украшений.

## Часть 1

### Пицца для размышлений

*Пицца бывает разная. Бывает вкусная и здоровая, а бывает полезная, но невкусная. Бывает экологически чистая, а бывает и просто грязная, как картошка в овощном магазине советских времен. Бывает натуральная, а бывает генно-модифицированная (гибрид помидора и камбалы, например).*

*Но главное, чтобы она была.*

*Ведь задумываться о качестве пищи население нашей планеты начало сравнительно недавно, да и то не в полном составе. А раньше люди заботились в основном о том, как пищу добыть и сохранить, сделать ее транспортабельной и дешевой. Соответственно, в этом направлении работала и мысль изобретателей. Так появились консервы, сгущенка, крепленые вина. Массовый рынок осчастливил человечество дешевыми продуктами массового потребления – бульонными кубиками, чайными пакетиками, гамбургерами и чизбургерами, сначала фаст-фудом, а потом и джанк-фудом, мусорной едой. И пускай мало кто готов признаться, что ему нравится «Макдоналдс», но ведь ходят-то туда миллионы! И если у вас есть время и желание заваривать чай по всем правилам кулинарной науки – на здоровье, но большинство все-таки предпочтет чайный пакетик.*

*Даже спиртное (продукт куда более консервативный, чем «твердая» пицца) становится объектом изобретательской мысли, о чем свидетельствует история шотландского виски, коньяка и пива. Не говоря уже о продукте, который едой, собственно, не является, но удовлетворяет один из самых сильных инстинктов человека – жевательный.*

*Что лучше – кофе, сваренный на песке из собственноручно смолотых на ручной мельнице и обжаренных зерен, эспрессо из кофе-машины или растворимый напиток, залитый кипятком? А что значит – лучше? Вкуснее? Полезнее? Или еще и дешевле? Доступнее? Удобнее? Можно сколько угодно иронизировать на тему «просто добавь воды», но ведь не только бульонные кубики, но и хлеб, и сосиски, и сыр, и даже бабушкины котлеты – все это кто-то когда-то изобрел...*

*Такая вот пицца для размышлений.*

## Нетленка // Николая Франсуа Аппер и мясные консервы

*Относительно недавно жизнь советского народа, а уж тем более армии невозможно было представить без тушенки. При этом мало кто знал о том, что в армейский быт этот «мясной консерв», как его называли до революции, вошел лишь немногим более 100 лет назад. А военные интенданты и медики более 40 лет бились над его рецептурой, проводя опыты на заключенных и нищих студентах.*

### Щи да каша – пища не наша

Кумир трех поколений русских императоров – от Петра III до Николая I – прусский король Фридрих II любил поучать своих генералов: «Хочешь создать армию – начинай с солдатского живота». Однако этот завет монарха-полководца в России остался не востребованным за полной ненадобностью. Испокон веку князьки дружины брали с собой в походы припасы, взятые из дома, а по их исчерпанию начинали заниматься заготовкой провизии за счет населения (как писали летописцы, «насилые творяху»). Ничуть не лучше дело обстояло и после появления стрелецких полков. Служилые люди должны были получать деньги за службу дважды в год, но выплаты происходили крайне нерегулярно. Так что стрельцы вслед за былинными богатырями в мирное время и на войне занимались самообеспечением. Даже после появления в царствование Алексея Михайловича регулярных полков кормление воинов оставалось делом рук самих воинов, хотя для прокорма им выделялись наделы земли или давалось право заниматься ремеслами.

После военных реформ Петра I, казалось бы, в деле кормления солдат должен был наконец наступить порядок. Ведь самодержец всероссийский скопировал всю схему снабжения армии у своего австрийского коллеги. С 1711 года каждому солдату кроме жалования полагались выплаты на корм и обмундирование. А на время пребывания «в чужой земле» вместо денег всем нижним чинам выдавались продуктовые «порции». На день солдату полагалось фунт мяса (409,5 грамма), два фунта хлеба, две чарки (около 250 грамм) водки и гарнец (3,28 литра) пива. Ежемесячно к этому добавлялось еще два фунта соли и полтора гарнца крупы. При этом император повелел, чтобы солдатский провиант был «самым добрым». Этот наказ остался добрым, но редко исполняемым пожеланием. Интенданты не упускали случая пожиться за счет казны. Плохие дороги, как водится, мешали своевременному подвозу муки, крупы и иной провизии. А провиантские склады часто оказывались несоответствующими своему назначению, из-за чего армейские запасы плесневели и прокисали.

Хуже всего обстояло дело с мясным довольствием. Во время дальних походов следовавшие за армией торговцы-маркитанты, а за ними и местные жители взвинчивали цены настолько, что вместо положенного на каждого нижнего чина фунта мяса в день провиантмейстеры выдавали для солдатского котла не более трети фунта на едока, а то и вовсе заставляли неделями поститься. Конечно, можно было прибегнуть к дедовскому способу прокормления войск. Но подобный образ действий позволяли себе только казаки.

Ко всем бедам в царствование Елизаветы Петровны офицерские чины стали присваивать людям, ничего не смыслившим ни в военном деле, ни в управлении полковым, батальонным и ротным хозяйством. Неудивительно, что питание солдат современники называли из рук вон плохим. Простой выход из положения нашелся в те же годы. Место муки и круп в армейских обозах заняли сухари. Интенданты расписывали огромные достоинства нового главного армейского продукта питания. Для перевозки сухарей требовалось меньше транспорта, чем для доставки муки. Их легче было хранить, а каждый солдат мог нести запас сухарей в собственном ранце. Установили и правила замены: в месяц вместо 72,5 фунтов муки на каждого

солдата стали выдавать 52,5 фунта сухарей. Однако вскоре у сухарной диеты обнаружился существенный недостаток, наблюдавшийся особенно часто во время затяжных осад крепостей. Запасы свежего продовольствия в прилегающей местности, как правило, быстро иссякали, и у солдат начинались кровавые поносы.

Казалось бы, именно сухари издавна давали больным при диарее. Но, как установили впоследствии военные медики, долгое употребление сухарей приводило к постоянному раздражению кишечника и желудка и повреждениям их слизистой оболочки, на которую сухари действовали подобно песку. Уже после нескольких дней питания сухарями любые питательные вещества из них переставали усваиваться, и начинался «сахарный понос». Единственным средством, помогающим больным, войсковые лекари в XVIII–XIX веках обоснованно считали куриный бульон. Только из чего его было варить в голой степи во время осады турецкой крепости Очаков?

Как установили специалисты Военно-медицинской академии, избежать сахарного поноса можно было, размачивая сухари в горячей воде и употребляя вместе с ними свежие овощи и мясо. Но где их было взять, когда в начале XIX века император Александр I во время зарубежных походов русской армии охотно передавал решение всех вопросов ее снабжения на откуп союзникам – пруссакам или австрийцам. Большие друзья России, как правило, «забывали» доставлять припасы, и в русских полках временами царил настоящий голод, а цинга считалась вполне обыденной болезнью. Современники писали, что поговорка «Щи да каша – пища наша» была отражением солдатской мечты, поскольку в реальности нижние чины русской армии питались жидкими похлебками и такими же водянистыми взварами крупы, от одного вида которых бросало в дрожь даже врагов русского оружия.

Еще хуже стало после воцарения Николая I. Мясо солдатам выдавалось в мизерных количествах, и то если была возможность для его доставки. Недоедание и цинга стали обыденным явлением не только в походах, но и во время стоянки войск на зимних квартирах.

Высокой смертности солдат от недоедания иногда способствовало и неправильное понимание установлений церкви. Молодых и здоровых солдат продолжали муштровать и во время длительных постов, и в постные дни. И если вне армии можно было исхитриться и оскоромиться, то продовольственный расклад в ротах строго соответствовал всем православным канонам. Количество истощенных и даже дистрофиков нарастало год от года. Причем врачи, не смея спорить с церковью, осмеливались писать лишь о том, что в рационе солдат явно недостаточно мяса и жиров.

## **Гниль, плесень да червь**

Пока естественная убыль солдатского населения легко компенсировалась за счет новых рекрутских наборов, проблема волновала лишь ответственных за смертность солдат медиков да отдельных энтузиастов, пытавшихся перенести на отечественную почву опыт других армий, давным-давно использовавших для питания солдат консервированное мясо. К примеру, барон Зекендорф предложил русскому императорскому правительству порошок из сушеных овощей и мяса, которые должны были завариваться кипятком в кружке и служить подобием супа, легко приготавливаемого нижними чинами и офицерами в полевых условиях. Однако изобретение барона, плод его 28-летнего труда, было осмеяно и отклонено. Хотя оно было ничем не хуже того, что предлагалось или использовалось в Европе и за океаном.

Наиболее активно велись опыты по снабжению солдат «портивными» запасами мяса во Франции. Там еще в 1680 году пробовали кормить армию высушенным мясным порошком. В середине XVIII века эксперимент повторили, но также без особого успеха. А в 1804 году французский кондитер Николя Франсуа Аппер предложил собственный способ консервирования мяса. Он варил мясо, как и другие продукты, 1–2 часа, а затем помещал готовую про-



дукцию в сосуды, которые нагревал в соляном растворе до 110–115 °С. Он считал, что таким образом убивает в мясе или овощах все вредные вещества. В сосуде оставалось небольшое отверстие, которое плотно закрывалось после того, как из него переставал идти пар. Результаты Аппера для своего времени оказались ошеломляющими. Наполеон наградил изобретателя титулом «Благодетель человечества». Но все же французская армия приняла его изобретение с холодком. Вываренные продукты не нравились солдатам и офицерам на вкус. Кроме того, недостаточная герметичность упаковки зачастую приводила к порче консервов.

Немцы, а вслед за ними американцы отдавали предпочтение мясному экстракту Либиха. Но этот выпаренный крепкий бульон имел омерзительный запах и не слишком приятный вкус. Для прусской армии готовили и разнообразные овощные консервы, к примеру, высушенный вареный горох, упакованный в пергаментную бумагу. Но особенно много изобретатели и промышленники работали над технологией консервирования мяса. Количество предложенных способов было огромно. Ведь на кону были заказы на поставку армиям – верный и гарантированный доход на многие, многие годы. Предлагались различные способы копчения и соления мяса, для которых были испробованы все известные в XIX веке химические вещества и соединения. Одним из самых оригинальных был запатентованный в Соединенных Штатах способ, при котором вареное или жареное мясо опускали в сладкий сироп и высушивали, в результате чего продукт покрывался непроницаемой, но довольно хрупкой коркой. Но постепенно во всех странах начал побеждать метод Аппера. Англичане, купившие у него право на консервирование продуктов по его методу, значительно усовершенствовали процесс. Мясо или овощи стали помещать в жестяные банки, герметически запаивавшиеся крышками. Технологию, кроме Британии, начали использовать в Штатах и Германии – основных производителях консервов во второй половине XIX века.

Россия же стояла в стороне от консервного бума. Царь-полковник Николай I продолжал считать, что он наилучшим образом заботится об армии. Иллюзия рассеялась в 1854 году, после начала Крымской войны. Оказалось, что запасов продовольствия для войск в стране практически не было. И не в последнюю очередь потому, что кроме сухарей никаких продуктов более или менее длительного хранения российские интенданты заготавливать не умели. А те, которые в срочном порядке заготовили обыватели Курской, Воронежской и других центральных губерний, были плохи даже на фоне отсыревших, плесневелых, затхлых и червивых сухарей, собранных по всей остальной империи по принципу «с миру по нитке».

Но даже это гнилье доставить войскам в Крым оказалось большой проблемой. Все надежды на перевозку провизии морем рухнули после того, как противник взял крепость Керчь и закрыл русским судам выход из Азовского моря. А те мешки с сухарями, которые все-таки удалось доставить, из-за отсутствия складов хранились под открытым небом. Сухопутные дороги пребывали в своем естественном «первобытном» состоянии – в распутицу по ним невозможно было перевозить грузы и даже гнать гурты скота из Центральной России. Крымский скот ушел под нож в первые же месяцы войны, и практически никакой замены свежему мясу, кроме доставлявшегося из малороссийских губерний соленого сала, ему не нашлось. За все время кампании, длившейся до 1856 года, войска не видели и свежих овощей, вместо которых солдатам выдавалась перекисшая квашеная капуста.

Питание такого качества новый император Александр II счел одной из причин поражения русской армии. И вскоре после окончания войны приказал приступить к исследованиям для выбора наиболее пригодного в отечественных условиях «мясного и иного консерва».

## **Подопытные преступники**

Бюрократическая машина в России всегда работала неспешно, и консервный вопрос попал в разряд «негорящих». В Германии закупили значительные количества либиховского

мясного экстракта, сухих овощей и супов, хотя с самого начала было очевидно, что экстракт вряд ли придется по вкусу офицерам и нижним чинам, что и подтвердилось во время Хивинского похода русской армии в 1873 году. Экспедиционный корпус снабдили запасом либиховского концентрированного бульона, сухой капустой, сухими щами и гороховым супом. Однако солдаты практически не притронулись к этим продуктам. А их командиры вместе с врачами и интендантами потом долго рассуждали о том, что русский человек не принимает непривычных и несвойственных ему продуктов.

Выдачу мясных консервов экспедиционному корпусу сочли преждевременной, поскольку к изучению их свойств приступили лишь в 1869 году, когда закупили партии консервов в Соединенных Штатах и Австралии. Эта продукция не пришлась ко двору не столько из-за вкуса, сколько из-за цены. И в следующем году Военно-медицинская академия по поручению интендантства приступила к изучению продукции отечественных производителей.

В 1870 году в России существовали два основных направления консервирования и соответственно более или менее крупных производителя консервов, желавших получить долгосрочный армейский контракт. Француз Ф. Азибер, наладивший в российской столице производство консервов по способу Аппера, изготовил для испытаний партию консервов из говядины и баранины, часть которых включала и овощи. Однако желающих опробовать на себе опасный продукт не находилось. Поэтому в распоряжение докторантов-медиков были переданы заключенные Санкт-Петербургской военной тюрьмы. Из 200 арестантов были отобрано десять крепких физически и абсолютно здоровых людей в возрасте от 26 до 29 лет, сидевших в одиночных камерах, что позволяло полностью контролировать прием ими пищи.

Но еще до начала эксперимента возникли технологические трудности. Исследования усвояемости продуктов собирались проводить способом, который теперь ничего, кроме смеха, вызвать не может. Лабораторным анализом определяли содержание химических элементов в консервах и тем же путем анализировали результаты жизнедеятельности организма арестантов. Несложный расчет позволял установить, сколько, к примеру, азота усвоено из одной банки жареной говядины или рагу. Но кормить заключенных только консервами считалось опасным, и исследователям пришлось искать способ отделения «консервных» испражнений от всех остальных. Лучшим из опробованных способов оказалось кормление арестантов черникой. С любой едой, кроме консервов, их заставляли съедать довольно большое количество ягод, и подкрашенные результаты отправления естественных надобностей не анализировались. По всей видимости, возня с арестантскими испражнениями не слишком вдохновляла докторов, и, проведя незначительное количество опытов, они поспешили сделать вывод о безвредности и хорошей усвояемости консервированного мяса.

Следующими подопытными кроликами оказались нищие петербургские студенты. На них проверяли, как долго человек может потреблять только консервы без ущерба для здоровья. Голодные студенты с большим удовольствием отъедались в академической клинике, а экспериментаторы пришли к выводу, что «консерв» можно есть достаточно длительное время. Однако делать это больше трех дней подряд все же крайне нежелательно.

Однако армейская и прочая публика результатами не удовлетворилась. В газетах появлялись статьи о том, что жестянки запаиваются сплавом олова и свинца, а свинец – яд и может попасть внутрь банки. Прошла дополнительная серия экспериментов, которая показала, что вероятность такого события близка к нулю. Но скептики не унимались. Они потребовали провести анализ на наличие болезнетворных субстанций в уже запаянных банках. И тут продукция Азибера показала себя не с лучшей стороны. В немалой части банок были обнаружены болезнетворные микробы.

По всей видимости, этот афронт и стал формальной причиной того, что вместо Азибера грандиозный военный заказ на изготовление 7,5 млн порций консервов ежегодно в течение десяти лет был отдан обществу «Народное продовольствие» (в некоторых источниках называ-

ется «Народной пользой»). Но в действительности предпочтение отдали чисто русскому предприятию без иностранных корней, чтобы в случае войны не оказаться перед закрытыми воротами фабрики невесть куда скрывшегося поставщика. «Народное продовольствие» на своем заводе в Борисоглебске консервировало мясо по способу А. Данилевского, напомиравшему американский метод засахаривания мяса. Сваренные кусочки в специальном барабане обваливались в казеине, извлеченном из творога, а затем высушивались и укладывались в жестянки. Герметичная упаковка и пастеризация при высокой температуре не предусматривались, и потому на вкус такое мясо отличалось от продукции Азибера в лучшую сторону. Производство постоянно расширялось, и временами на заводе перерабатывали до 250 коровьих туш в день.

Момент истины наступил после начавшейся в 1877 году Русско-турецкой войны. Интендантство отправило войскам огромные партии мяса от «Народного продовольствия» и небольшое количество жестянок от Азибера, купленных просто на всякий случай. Однако когда груз прибыл в войска, открылась поразительная картина. 73% казеинированного мяса было безнадежно испорчено, в то время как из банок Азибера взорвалось не более 5%. Зрелище это, как описывали очевидцы, было весьма неприглядным. Жестянки разрывались надвое с шумом, разбрызгивая зловонную коричневую жидкость. Контракт с «Народным продовольствием» немедленно был расторгнут, и его деятелям оставалось лишь инспирировать в прессе очередные статьи против продукции Азибера.

## Сорок экспериментальных лет

Частично авторы «антиазиберовских» статей были правы. Вкус консервов из жестянок, несмотря на специи и приправы, оставлял желать много лучшего. Жареная говядина при повторном кипячении теряла товарный вид, а баранина превращалась в неприглядную массу. Некоторые партии имели специфический «скотский», как тогда писали, запах и привкус. С этой проблемой удалось справиться довольно легко. Специалисты Азибера вместе с чиновниками и врачами установили, что лучший способ избавления от неприятного запаха – переработка туш через сутки, а лучше через двое суток после забоя.

Но проблемы на этом не закончились. Врачи настаивали на том, чтобы в консервах содержалось больше жира. Но говяжий жир в последней четверти XIX века стоил дороже мяса, и завод пытался уклониться от внесения подобных изменений в рецептуру. После споров и трений Азибер все-таки выпустил партию банок с повышенным содержанием жира. Но из войск, где теперь опробовали «мясной консерв», сообщили, что данный вид продукта «по вкусу только малороссам».

Затем начались долгие опыты по определению самого вкусного для солдат и оптимального для казны вида консервов. После многочисленных проб и ошибок интенданты раз и навсегда отказались от мясорастительных составов. Овощи, как оказалось, можно было заготавливать и более дешевыми способами. Баранину после экспериментов из консервов также исключили. А наиболее приемлемой сочли тушеную говядину. Она при пастеризации почти не теряла вкуса и для солдат стала наиболее лакомой едой из жестянки. Так мясные армейские консервы превратились в «тушенку». Название это появилось в конце XIX века.

Немало вопросов вызвало и то, что в разных партиях тушенки, приготовленных совершенно одинаково, без малейших отклонений от технологии, продукт имел разный вкус. Исследования показали, что вкус в первую очередь зависит от породы скота и места, где он выращен. У коров средней полосы России мясо за специфический оттенок цвета называлось «красной говядиной». Говядина с юга страны по тому же принципу именовалась «серой». И вкус тушенки из «красного» и «серого» мяса действительно отличался. Оценки, конечно же, были исключительно субъективными, но тушенку из «красной говядины» дегустаторы нашли луч-

шей. Хотя, возможно, все дело было в том, что все дегустаторы жили в Санкт-Петербурге и вкус «красной» им был просто более привычен.

Затем подбирались наиболее рациональная емкость упаковки, и после проб и ошибок, когда четырьмя банками пробовали накормить пять солдат, решили, что в банке должна быть дневная мясная порция нижнего чина – один фунт. Но и на этом эксперименты не завершились. Врачи и интенданты длительное время вырабатывали рекомендации по употреблению тушенки. В итоге солдатам предписали вскрывать емкость ножом или штыком, разогревать и есть прямо из банки (в советской же армии предписывалось использовать тушенку в составе блюд).

В своем нынешнем виде тушенка появилась на армейских складах лишь в начале XX века, да и то после того, как закончилась проверка качества заложенных на длительное хранение банок. Стандартный срок хранения мясных консервов во всех армиях мира тогда составлял пять лет. Русским интендантам хотелось увеличить его до восьми. Но тут уперлись врачи. Они доказали, что хотя герметичность банки не нарушается и за восемь лет, однако жир начинает прогоркать, портя тушенку, и потому хранить ее можно не более трех лет, а пять являются крайним и нежелательным максимумом. Потом все участники экспериментов и сторонние наблюдатели не уставали удивляться, как могло случиться, что опыты продлились ровно 40 лет. Но только за такой срок, видимо, и можно было получить поистине национальный продукт.

Все эти годы Азибер получал крупные заказы на «мясной консерв» и превратился в одного из крупнейших деятелей пищевой промышленности России. Для гражданской публики он выпускал разнообразные мясные консервы и стал одним из виднейших производителей колбасы в Санкт-Петербурге. Но основной доход, конечно, приносило ему военное ведомство.

В Русско-японскую войну технология производства тушенки была доведена до совершенства. На завод Азибера назначили военную приемочную комиссию, которая не давала ни минуты покоя владельцу фабрики и его служащим. Именно тогда был введен двухнедельный отстой банок в штабелях после выпуска. Работники Азибера пытались как можно скорее сдать тушенку интендантству, но комиссия оставалась непреклонной – за две недели банки с неубитыми бактериями вздувались и отбраковывались. Еще одной проблемой, которую часто приходилось решать приемщикам, стала чистота в помещениях фабрики Азибера.

В конце концов они добились того, что пол стал посыпаться чистой стружкой, а после окончания работы тщательно мылся с мылом.

Беда, правда, состояла в том, что в войска эти жестянки так и не попали. Сделанных до войны в Порт-Артуре запасов хватило лишь на короткое время. А возможности доставки грузов на Дальний Восток ограничивались малой пропускной способностью сибирских и Китайско-Восточной железных дорог. Трудности доставки заставили закупать консервы за границей и доставлять их в осажденный Порт-Артур морем, на кораблях нейтральных стран. Но их количества оказалось явно недостаточно, и защитникам крепости выдавали по банке на троих.

Куда больше тушенки было съедено во время Первой мировой войны. Не только офицеры, но и генералы русской армии потом вспоминали, что подмерзшая тушенка была едва ли не лучшим из того, что можно было съесть в ледяном блиндаже страшной холодной зимой 1916–1917 годов. Сделанных до Первой мировой и в ее ходе запасов хватило даже красноармейцам и белогвардейцам. И будущие большевистские военачальники так к ней пристрастились, что после гражданской войны производство тушенки возобновили по старым азиберовским рецептурам. Правда, в начале 1930-х годов, после коллективизации, во время которой резко сократилось поголовье скота, советская власть пошла на выпуск мясорастительных консервов. Народу объясняли, что мясо с фасолью куда полезнее обыкновенной тушенки. В 1931–1933 годах производство тушенки упало катастрофически. В 1931 году планировалось выпустить 11,9 млн банок, но подлинную цифру тогда так и не обнародовали, а в следующем году сделали только 2,5 млн, что для Красной армии было каплей в море. Для армии изготавливали

только стандартную тушенку – по старой рецептуре. «Гражданскую» же разрешали делать из замороженного мяса. В армейской тушенке использовалась только говядина, выдержанная 48 часов после убоя. И именно поэтому военная тушенка всегда ценилась выше «гражданской» советскими людьми, даже не знавшими, чем эти продукты различались.

Перед Великой Отечественной войной в стране были созданы огромные запасы тушенки. Армейские склады и базы госрезерва находились главным образом в западной части СССР и по большей части были захвачены немцами. По некоторым данным, оставшиеся запасы были исчерпаны к 1943 году. Как утверждали многие ветераны, начиная с этого времени и до конца войны они уже не получали на фронте отечественной тушенки. А из американских мясных консервов им больше всего нравилась свиная тушенка, отдаленно напоминавшая отечественную.

*После войны производство тушенки для армии продолжалось все по той же азиберовской рецептуре. И лишь в 1970-е годы начали появляться рационализаторы, пытавшиеся удешевить тушенку путем добавления в ее состав инородных белков. Правда, тогда эти белки были исключительно животного происхождения. А потом наступило время сои и неперевариваемых компонентов в жестянках с привычными надписями и ссылками на советские ГОСТы.*

## Молочные реки в жестяной банке //

### Гейл Борден и сгущенное молоко

*О таких людях, как Гейл Борден, и о таких необходимых человечеству вещах, как сгущенка, сложено множество легенд. Согласно одной из них, Гейл Борден, возвращаясь морем домой в Америку с Лондонской выставки 1851 года, обнаружил, что морской болезни подвержены не только люди, но и коровы. Однако если люди еще могут превозмочь себя и работать, несмотря на плохое самочувствие, то коровы, страдая от качки, давать молоко решительно отказываются.*

### Всеядный самоучка

Гейл Борден был изобретателем. Делом его жизни были... сгущение и консервирование. Сам он говорил об этом так: «Я намереваюсь поместить картофелину в коробочку для пилюль, тыкву в столовую ложку, самый большой арбуз в соусник [...]. Турки делали из акров роз розовое масло [...]. Я собираюсь делать розовое масло из всего!» Так бы ему до конца жизни выпаривать да высушивать всякие продукты, не займись он молоком.

Под голодный плач детей Борден размышлял о том, нельзя ли обеспечить людей молоком в экстремальных ситуациях. Это была трудная задача, поскольку молоко – очень недолговечный продукт. Широко известным решением этой проблемы было изготовление сыра, но Борден поставил себе цель – найти способ сохранять именно цельное молоко. Сохранять путем сгущения.

Так на свет появилась сгущенка.

Сгущение вообще было навязчивой идеей Бордена. Опытам со сгущенкой предшествовали попытки Бордена сгущать кофе, чай, мясо и другие «полезные диетические продукты».

Гейл Борден родился в центральной части штата Нью-Йорк. Позже семья Борденов в поисках лучшей доли подалась на Запад. Достигнув совершеннолетия, Борден пошел было в школу работать учителем математики (дело было в штате Миссисипи), но, поссорившись с администрацией, уволился. Затем он самостоятельно обучился топографии, и в 1829 году знаменитый основатель штата Техас Стивен Фуллер Остин, в честь которого была названа первая столица штата, назначил его официальным топографом. А в 1835 году, когда штату понадобилась газета, неутомимый Борден вместе с приятелем основал ежедневную газету «Телеграф энд Техас реджистер».

Это была десятая по счету газета, основанная в Техасе, но первая, которой удалось продержаться на плаву дольше двух лет. Однако обычные беды провинциальной прессы – скучные новости, жалкие материалы, подписчики, которых невозможно найти и которые не платят, когда их находят, – вынудили Бордена искать дополнительную работу. И он стал официальным печатником Техасской республики. Техасская декларация независимости была впервые напечатана на его станке.

Через год после этого Борден переехал на остров Гальвестон, где работал сборщиком налогов, помогал разбивать новые улицы, продавал городские земельные участки и т. д. и т. п.

Но самое главное – он изобретал. Изобретал все, что приносило пользу и выгоду. Его «движущийся купальный павильон» позволил местным дамам купаться там, где им хочется. Его свадебным подарком жене был сделанный им собственноручно обеденный стол с вращающимся центром, при помощи которого блюда могли доставляться любому едоку.

Кроме того, он сконструировал пароход, приводимый в движение не винтом или гребным колесом, а приводным ремнем во всю длину киля, снабженным лопастями. Наиболее же выдающимся изобретением Бордена была его «земноводная машина» – снабженный парусом

фургон для переселенцев. На нем можно было передвигаться как по суше, так и по морю. Когда Борден демонстрировал аппарат землякам, судно отплыло от берега в глубь залива. Но, к сожалению, там перевернулось, и пассажиры попадали в воду. Замечательный проект был закрыт.

## Голодный разум

«Я отказываюсь от идеи только в пользу лучшей идеи», – говорил Борден. Отказавшись от «земноводной машины», он занялся сгущением продуктов.

Случай, заставивший Бордена заняться этой проблемой, в свое время потряс Америку. В ноябре 1846 года 87 переселенцев попали в сильную метель в горах Сьерра-Невады и вынуждены были в полной изоляции прожить несколько недель, пока не пришла помощь. Выжили только 47 человек, – они съели остальных.

Для практически мыслившего Бордена этот случай стал не только поводом к размышлению о действенности нравственных законов в экстремальных условиях, но заставил задуматься об особых нуждах его соотечественников – жителей страны переселенцев, людей, вечно находящихся в пути.

«Необходимы и, значит, будут пользоваться спросом сгущенные, компактные продукты», – понял Борден. В 1850 году Борден выпустил книгу, в которой изложил целую философию сгущения, а заодно и рекламировал только что изобретенный им «мясной сухарь», аналог современного сублимата. Борден потратил шесть лет и почти все свое состояние – \$60 тыс. – на продвижение продукта. Однако влиятельные поставщики свежего мяса в армию делали честную конкуренцию нереальной. Были и другие проблемы. Многие жаловались, что борденовский сухарь уродлив на вид и совершенно пресен на вкус. Борден и сам признавался, что правильно готовить сухарь умеет только он.

Но прежде чем мясной сухарь потерпел поражение, Борден успел сделать изобретение, ставшее абсолютно необходимым людям и прославившее своего изобретателя. Он научился сгущать молоко.

## Продуктивные страдания

К счастью, Борден не знал, что в Европе неоднократно пытались сгустить молоко. Результаты были настолько неудачны, что от этой идеи отказались. Но неосведомленный Борден был полон энтузиазма.

Сначала он пытался просто кипятить молоко в открытой кастрюле на песчаной бане, нагреваемой древесным углем, а затем добавлял коричневый сахар. Полученная жидкость действительно могла, не портясь, храниться месяцами, но была нетоварного темного цвета и пахла черной патокой. Негодность продукта была очевидна.

После нескольких месяцев раздумий Борден решил сгущать молоко в вакуумной кастрюле. Однако и здесь его ждала неудача: нагреваясь, молоко пригорало. Умные люди настоятельно советовали Бордену бросить пустую затею.

Почти два года Борден вел безуспешное сражение с молоком, пока однажды случайно не увидел, как кухарка смазывает жиром кастрюлю, чтобы пища не пригорала. Прodelав ту же операцию перед выпариванием молока, Борден получил вещество, известное ныне каждому жителю планеты под названием «сгущенка».

Борденовский способ приготовления сгущенки был столь прост, что убедить членов патентной комиссии в Вашингтоне в том, что изобретено действительно что-то новое, оказалось трудно. Свое авторство Бордену пришлось доказывать доступным бюрократам языком – вооружась кипами схем и множеством письменных объяснений и рекомендаций. Добавив к

этим бумагам некоторую сумму, Борден в конце концов убедил официальных лиц из патентной комиссии в том, что изобрел принципиально новый метод: выпаривания молока в вакууме.

## Молочные реки

Сгущенное молоко сразу снискало коммерческий успех. Как гласит еще одна легенда, на поиск компаньонов, готовых вложить капитал в производство сгущенки, Борден потратил пять минут и пять центов. Словно в сказке, случайный попутчик Бордена, которого изобретатель угостил в дороге своим молоком, оказался богатым оптовым торговцем бакалейными товарами и владельцем крупной сети магазинов в Нью-Йорке. Придя в восторг от вкуса продукта, он тут же предложил Бордену контракт.

В 1858 году в деревне в 100 милях к северу от Нью-Йорка открылся первый в мире завод по производству сгущенного молока.

Борденовское сгущенное молоко появилось на нью-йоркском рынке очень вовремя. Нью-Йорк страдал от «молочной чумы». Газеты пестрели сообщениями о «молочных убийствах». Молоко, продаваемое в городе, называли помойным, потому что его давали коровы, пасшиеся на полях, куда сбрасывали отходы и сливали канализацию. Навоз и молоко перевозились в одних и тех же вагонах.

Нью-йоркцы только и говорили о том, что грязное молоко является причиной высокой детской смертности. Такое молоко практически не содержало жиров, а чтобы скрыть непривлекательный синий цвет, его окрашивали. Газеты писали, что больных коров удерживали подпорками, чтобы лишний раз подоить перед смертью. Один из официальных представителей молочной службы назвал городские «молочные помойки» «Везувием, извергающим невыносимое и отвратительное зловоние».

Новый товар – сгущенка – полностью изменил ситуацию. Благодаря предложенному Борденом чистому продукту объем продаж молока в Нью-Йорке увеличился в несколько раз.

Предвосхищая современную борьбу за качество, Борден ввел на своем заводе высокие требования к чистоте. Он рассылал по фермерским хозяйствам своих инспекторов с подробными инструкциями. На заводе не принимали молока от коров, которые отелились в последние 12 дней, требовали, чтобы перед дойкой вымя коровы было вымыто теплой водой, коровники были чистыми и навоз хранился далеко от места доения. Кроме того, завод принимал только охлажденное молоко.

Конечно, это внесло дополнительные сложности в жизнь фермеров. Но зато они получали гарантированного покупателя. Иными словами, Борден превратил молочного фермера в оптового торговца, которому не надо было больше торговать вразнос молоком, взбивать масло и делать сыр. Фермер, который заключал договор с Борденом и поставлял молоко соответствующего стандарта, мог сдавать весь товар на завод и получать чек от компании.

Молочная «Борден компани» внедрила и другие технические новинки. В 1875 году, через год после смерти Бордена, она стала торговать свежим цельным молоком. Молоко отпускалось в больших бидонах и разливалось в посуду покупателя. Такой способ продажи молока был, конечно, не слишком гигиеничным. И в 1885 году «Борден компани» под руководством Бордена-младшего начала выпускать молоко в бутылках. Но прошло еще десять лет, прежде чем бактериологический анализ стал неотъемлемой частью производства молока и начала широко применяться пастеризация.

*«Делайте ваши проповеди краткими, выразьте мысли сжато», – советовал когда-то Борден священнику гальвестонской церкви. В своей книге он писал: «Мир меняется. В направлении сжатия. Даже любовники сейчас не пишут стихов или чего-то в этом роде и прочей чепухи. Они концентрируют все, что хотят сказать, я полагаю, в поцелуе. Было время, когда*



*люди тратили часы на еду. У Наполеона она никогда не занимала более двадцати минут. Я управляюсь за пятнадцать. Люди почти утратили способность тратить время впустую». Он был абсолютно прав. Теперь это совершенно ясно.*

## Пой, ласточка, пой! // Жан Мартель и коньяк Martell

*Его называли на местный манер – Жан. Но юный приезжий, г-н Мартель, стараясь стать своим среди шарантских виноградарей и виноделов, в то же время сохранял в душе чисто английское уважение к двум вещам: работе без отдыха, *work like a horse*, и честной игре, *fair play*. Как оказалось, через 300 лет и то и другое пошло на пользу семье: коньячный дом Martell процветает, каждую минуту кто-то на планете открывает новую бутылку Martell... А литр самой доступной мартелевской марки VS стоит в *duty-free* около \$25. Жан был бы доволен.*

### Вино дает хороший навар

Он родился в 1694 году на британском острове Джерси. Но главный местный бизнес – разведение тонкорунных овец, шерсть которых дала название знаменитому трикотажу, – не привлекал его. Чтобы руно стало золотым, надо было иметь земли – большие пастбища, которых он не унаследовал. А работать на другого он не хотел даже в юности. Из приличных занятий оставалась торговля. Переплыв пролив, Джон стал Жаном и занялся небольшим экспортом-импортом: вывозил на родину из плодородной Франции все, что можно было продать не избалованным климатом и изысканной едой англичанам.

Конечно, лучше всего пошло бы знаменитое французское вино. Но к этому времени уже давно стало ясно, что сухие вина плохо переносят путешествие – в море их мутит, и благородное бордо превращается в бурду. Впрочем, уже несколько столетий существовал способ возить алкоголь через море: вина делали креплеными, как херес или мадеру, а то и просто перегоняли в спирт, получивший название бренди (*brandy* – искаженное голландское «вареное вино»). Лучший бренди делали в городке Коньяк, что в провинции Шаранта.

В 1715 году Жан Мартель поселился в Коньяке и открыл свою фирму. Поначалу он просто скупал продукцию наиболее авторитетных самогонщиков Шаранты и Приморской Шаранты, подолгу выдержанную в бочках – сами французы не слишком жаловали «вареное вино», предпочитая ему свежеприготовленное, поэтому коньячные спирты здесь были в избытке, – и переправлял на родной Джерси. Бочки грузили на небольшие барки, по рекам они выходили в океан, и уже через неделю в английской таверне имеющий склонность к алкоголю эсквайр с удовольствием запивал баранью отбивную французским пахучим и сильнодействующим напитком.

Так сложились основы маркетинговой политики Мартеля на столетия вперед: качественный продукт и упор на экспорт.

То и другое требовало жесткости в ведении дел и не позволяло хозяевам вести роскошную жизнь. Сегодня, стоя на кухне или в гостиной домика Жана Мартеля (окруженный коньячными складами, построенными тогда же, дом сохранен как реликвия), понимаешь, как создавались *old money* («старые деньги»), заслуженно уважаемые в мире. Они не вылетали из земли с нефтяной струей, не прилипали к рукам при «прокручивании» казенных ассигнований – год за годом, столетие за столетием их «выращивали» тяжким трудом и постоянной экономией. Простой дубовый стол с кувшином вина, куском сыра и блюдцем орехов – завтрак основателя династии. Бювар, набитый долговыми расписками соседей и подрядчиков, сильно поношенные сапоги и треуголка, в которых хозяин объезжал виноградники и винокурни. И на бюро – письмо на родину, полное достойной гордости: «Могу без пустой похвальбы утверждать, что мое предприятие – одно из самых успешных в здешних краях...» Шел шестой год существования коньячного дома «Мартель».

Сегодня, почти через 300 лет, дело принадлежит той же семье. Его возглавляет 55-летний Патрик Мартель, загорелый и седовласый любитель рыбалки и лыж, регби и скачек, заслуженный персонаж международного высшего света. Но гены крепки. Больше всего Патрик оживляется, когда речь заходит о сохранении качества продукции и расширении рынков.

## **Главное – никакой рационализации**

В 1728 году Жан Мартель купил земли и здания в коньячном районе Гатебурс. С тех пор здесь и находится «дом основателей», где по сей день расположены главные офисы фирмы. Дела шли все лучше, никто уже не называл продукцию Мартеля просто бренди. На экспорт шел Cognac Martell VS, то есть *very special* («совершенно особый» по-английски), что свидетельствовало об основной ориентации сбыта. Английское дворянство просто помешалось на прекрасном французском напитке, и даже более или менее зажиточные простолюдины позволяли себе пропустить стаканчик. Так что для поддержки отечественного производителя британские власти стали поощрять собственное самогонование, чем способствовали появлению дистиллерий едва ли не в каждом шотландском и ирландском дворе и, соответственно, разнообразию на рынке виски, а также спаиванию пролетариата. Но истинные джентльмены пили Martell, хвалили французское качество, и с каждого глотка благородного напитка капал пенни или сантим в сундук стареющего в довольстве и процветании Жана.

Он умер, немного не дотянув до шестидесяти, и оставил безутешной вдове Рашель и сыновьям Жану и Фредерику прекрасно налаженное дело и наследственный дар ведения бизнеса.

Самым главным в науке, которую старик преподал наследникам, было умение сохранять технологическую традицию, ни в коем случае не заменяя ее новшествами, как бы соблазнительны они ни были. Правил было немного, но они были непоколебимыми.

Во-первых, спирт. В коньячный спирт для Martell перегоняется вино только с виноградников четырех областей: Бордери, Гран-Шампань, Пти-Шампань и Фэн-Буа. Смешивание этих спиртов, причем Бордери дает в основном вкус, а Шампань – крепость, и создает коньяк Martell.

Во-вторых, бочки, в которых спирт выдерживается до 30, а то и до 50 лет. Их делают полностью вручную из дуба, растущего в областях Тронсе и Лимузен, и только из него: его структура позволяет части коньяка при хранении испаряться, отчего оставшийся коньяк делается золотистым и приобретает именно коньячный запах. Каждую бочку от начала до конца – от обстругивания дубовых клепок до стягивания обручами над костром (намоченная древесина легче сгибается над огнем) – делает один бондарь. Бочка стоит около \$500, мастер получает за нее около \$30. За смену он делает около десятка. Отличная работа, ею гордятся и дорожат.

В-третьих, смешивание спиртов различного происхождения и возраста. Как смешивать, знает только один человек в компании, мастер купажа, гений обоняния. Занятие это, как и руководство компанией, наследственное. Мартелей во главе фирмы к сегодняшнему дню сменилось восемь поколений, а купажей – семь, включая нынешнего обладателя драгоценного носа Патрика Рагюно. В хорошем коньяке около 50 компонентов. Патрик может обнаружить по запаху отсутствие или избыток любого.

В-четвертых, никаких отступлений от предыдущих трех. А чтобы следование канону было гарантированным, надо быть уверенным в каждом этапе. Поэтому виноградники – собственные, 270 га в Шаранте, где Мартель сегодня – крупнейший землевладелец. Плюс 2500 более мелких виноградарей, многие из которых работают на Дом почти 300 лет. Поэтому дубовые леса свои, свои лесопилни, бондарные мастерские. Поэтому только собственные винокурни плюс еще 13 заводов под мартелевским контролем технологии. И конечно, никаких технологических перемен: медные котлы, нагреваемые газовыми форсунками, медные змее-

вики... Разве что процесс теперь контролирует не дегустатор, еще недавно на вкус определявший крепость выходящего из гигантского самогонного аппарата спирта, а настроенный на точное время перегонки компьютер. И свои склады, где коньячный полуфабрикат хранится десятилетиями, обязательно на уровне земли – уходящие в полутьму ряды бочек с меловыми пометками года и сорта. И среди них один, называемый Paradis («райский»), в котором выдерживаются 50-летние драгоценные жидкости. В это хранилище Морис Мартель, глава фирмы в конце XIX – начале XX века, известный тем, что никогда не снимал шляпу, входил, обнажив голову...

Вот, собственно, и все, что нужно для того, чтобы сделать самый, пожалуй, знаменитый и дорогой алкоголь в мире: три века работы и уважение к обычаям предков. У любого, кто хочет всерьез заняться настоящим семейным бизнесом, 300 лет впереди.

Chateau de Chanteloup («Дом поющего волка»), семейный замок Мартелей, стоит в ближайшем пригороде Коньяка. Прямо напротив ворот, за шоссе, начинаются виноградники.

Замок достоин отдельной экскурсии: на первом этаже, в синей библиотеке поблескивают янтарем на курительном столике недорогой Martell VS и гораздо более приличный Martell Medaillon VSOP. В кремово-зеленоватой гостиной на сервировочной тележке сияет золотом роскошный Martell Noblige и уже совершенно заоблачный Martell Cordon Bleu. В кожаной бильярдной кто-то оставил початую бутылку, точнее, хрустальный графин невообразимого Martell XO Supreme... Для семи утра выбор более чем неплох, поэтому – от греха подальше, на лужайку. Пруд сверкает, белые и черные лебеди демонстрируют сходство своих шей со змеями, которые так и называются – swan's neck. В дальнем углу парка жужжат электрические пилы: рабочие ликвидируют последствия зимнего бурелома. Вдохнув полной грудью свежий воздух, можно понять, что пьянеешь отнюдь не от прохлады: в атмосфере явственно чувствуется присутствие чего-то более существенного. «Доля ангелов»! – вспоминаешь вдруг... и чувствуешь себя одним из этих неземных созданий.

Долей ангелов называют в здешних краях то самое испарение, которое уходит сквозь дуб бочек. Мартель хранит в своих погребах 210 тыс. бочек, то есть примерно 140 млн бутылок. Ангелам достаются 2%. Они неплохо живут – 3 млн бутылок классного коньяка ежегодно. Вряд ли они ищут другое поселение. Во всяком случае, в Коньяке уверены, что уж ласточки-то точно возвращаются сюда год за годом и постепенно приобретают золотой цвет от парящей над провинцией выпивки. Золотую птичку, естественно, Мартель и выбрал своей эмблемой...

А после ужина подали Martell L'Or в хрустале, отделанном настоящим золотом, и L'Art de Martell, выпущенный в 1997 году в количестве, понятное дело, 1997 пронумерованных бутылок. Каждая стоит примерно \$2 тыс.

Один глоток – и ты понимаешь, что тут действительно мог бы запеть даже волк.

## **Новое поколение выпивает с пепси**

Бизнес шел все лучше и лучше. Верные британцы пили исправно, а уже в 1797 году затребовал партию коньячного спирта (eaux-de-vie, «вода жизни») первый потребитель из России. Компания J&F Martell (по именам наследников основателя) неуклонно увеличивала продажи, XIX век прошел неплохо. Благородные русские понемногу начали соперничать в закупках с англичанами. К примеру, Александр III затребовал в 1883 году два ящика по 250 л в каждом. Судя по тому, что мы знаем о привычках балканского героя, большую часть сам и употребил... Были, конечно, и трудности. В 1813 году Наполеон допрыгался до континентальной блокады, но репутация Мартеля сделала свое дело: Дом получил лицензию от британской короны, и бочки поплыли к противнику, в Англию. В 1881 году на Коньяк обрушилась чума, пришлось почти на год установить карантин, коньяки остались тихо стареть в хранилищах... Но в целом дело двигалось почти без сбоев. Богатые и изысканные люди учились все лучше разбираться

в благородном напитке, Мартель делал все более утонченные купажи. Появление Cordon Bleu в 1912 году порадовало коньячную общественность – выше этого достижения, казалось, были только ангелы.

Однако демократия наступала стремительно. После Первой мировой войны народ пристрастился к американской моде – к коктейлям. Аристократическую манеру принять рюмочку ХО после обеда начали утрачивать даже аристократы. К тому же Россия перестала заказывать напитки к императорскому двору.

К середине 80-х годов полностью опростившегося XX века ситуация стала невеселой. В Европе и даже в богатой Америке все больше напирала на дешевый VS, дорогие марки продавались так себе.

Именно в это критическое время молодой наследник и председатель совета директоров Патрик Ф. Мартель, получивший хорошее образование на земле предков (в Лондонском колледже экономики) и уже успевший поехать по всему миру для изучения конъюнктуры, проявил генетическое деловое чутье и решительность. Он сделал ставку на азиатские рынки, резонно предположив, что быстро богатеющие сингапурцы, гонконгцы, малайзийцы, тайваньцы и даже просто «новые китайцы» из быстро модернизирующейся коммунистической Поднебесной захотят приобщиться к вершинам европейской алкогольной цивилизации. И он оказался абсолютно прав. Уже к концу 1990-х годов в Азии покупали 70% Martell VSOP, 29% еще более дорогих марок и только 1% дешевого VS, в то время как в Европе и даже в Америке соотношение было обратным.

Такой современный подход заинтересовал мощнейшего мирового дистрибьютора алкоголя Seagram's. В 1988 году «Мартель» вошел в эту компанию. Говорят, что за 8 млрд – долларов или франков, узнать невозможно.

*А компания шла все дальше. Американцы, решили в Коньяке, тоже люди, хотя суют лед в любой напиток и норовят все разбавить кока-колой. Они хотят пить VS, доливая в него пепси или даже пиво, набивая высокие стаканы до конца льдом? ОК, будет им long drink. Деньги не пахнут, даже если они пахнут испорченным коньяком. И «Мартель» начал новую маркетинговую кампанию. Золотая ласточка рванула через Атлантику и закружилась над Манхэттеном и Лос-Анджелесом, над новым поколением потребителей древнего золотого напитка...*

## **Настоящий шотландский // Джеймс и Джон Чивасы и виски Chivas Regal**

*В Шотландии все овеяно легендой – будь то озеро Лох-Несс или клан Маклауд, клан бессмертного Горца, борющегося с темными силами. Есть свое предание и у семьи Чивасов, фамилия которых красуется на бутылках знаменитого виски. Мол, своим успехом Джеймс Чивас обязан тому, что почти полтора века назад нарушил главную заповедь выпивающего человека – «не мешай напитки». Как бы то ни было, но с той поры самыми продаваемыми сортами стали виски *blended*, то есть «смешанные».*

### **Торговцы от сохи**

Шотландское слово *chivas* восходит к древнекельтскому *seims* («узкое место», «устье реки»). Так называлась местность на северо-востоке Шотландии, где в Северное море впадает река Ис, берущая свое начало в Грампианских горах. Издревле выходцы из этих мест носили фамилию Чивас. Шотландцы произносят ее как «Шиэвас», смакуя гласные, словно горная река неспешно журчит по камням. Двести лет назад жил здесь потомственный земледелец Роберт Чивас, у которого было 12 детей. Десять сыновей, достигнув совершеннолетия, как водится, один за другим покинули отчий дом. Старший брат Уильям стал шкипером на торговом судне, и судьба понесла его к берегам Индии, Цейлона и Японии. А Джеймс и Джон подались в город Абердин, чтобы посвятить себя торговле.

Портовый Абердин в начале XIX века развивался даже быстрее, чем шотландская столица Эдинбург, во многом благодаря своему географическому положению: близость города к морю располагала к товарообмену. В Абердин свозили зерно, шерсть и продукты с Хайленда – северных районов Шотландии, сюда же приходили с континента и из колоний суда, трюмы которых ломились от товаров. Только с 1801 по 1841 год население Абердина выросло с 27 тыс. до 63 тыс. человек.

Сначала пути Джона и Джеймса Чивасов в Абердине разошлись. Джон устроился в крупную одежду лавку, дослужился до управляющего и в конце концов открыл свое дело – стал шляпным мастером. Джеймс же нанялся продавцом в дорогой продовольственный магазин Уильяма Эдварда на улице Кастл-стрит. Он прилежно торговал шотландским сыром, ветчиной, маринованными говяжьими языками, а также заморской экзотикой – чаем и кэрри. Усердие Джеймса не осталось незамеченным, и в конце концов хозяин магазина Эдвард сделал его партнером по бизнесу. Главное, чему научил Джеймса его опытный коллега, – товары должны быть только высочайшего качества, а покупатель в магазине – царь и бог.

В 1839 году преуспевающие компаньоны переехали на Кинг-стрит, 13 (число это еще сыграет свою роль в судьбе компании). Это был магазин новейшего устройства – большая торговая площадь, просторные подвалы для хранения пива, вина и других напитков.

### **Да здравствует королева!**

В 1842 году Шотландию впервые посетила молодая королева Виктория. Ей так понравились эти места (холмистые пейзажи, пастбища, виды на море, многочисленные речушки и озера, неспешное, почти курортное течение жизни – и в то же время близость цивилизации), что на следующий год она приехала сюда вновь, а при королевском дворе появилось понятие «шотландские каникулы». Вскоре Виктория купила замок и поместье Бэлморал, которые благоустроила так, чтобы они годились для светских утех и развлечений – охоты, конной езды,

балов и морских прогулок. Вслед за королевой потянулась свита, и Шотландия стала входить в моду.

Свежий морской воздух и праздное времяпрепровождение возбуждали аппетит – для королевских вечеринок требовалось все больше вина и закусок. Оказалось, что удовлетворить гастрономические вожделения знати способен лишь магазин на Кинг-стрит, 13.

В августе 1843 года Чивас получил письмо: лорд Ливерпульский сообщал, что «королева Виктория дарует Джеймсу Чивасу милость стать поставщиком продуктов двора Ее Императорского Величества». С той поры такие письма (сейчас бы их назвали контрактами) приходили на Кинг-стрит, 13 ежегодно. Примеру королевы последовали герцогиня Кентская и принц Уэльский.

После смерти Уильяма Эдварда бизнес перешел к Джеймсу. Он начал практиковать такой удобный для клиентов вид услуг, как индивидуальный заказ. Сохранилась записка от герцога Эдинбургского, страдавшего ревматизмом, в которой тот просит Чиваса помимо провизии прислать ему несколько пар шерстяных носков. Джеймс Чивас снискал себе славу безотказного исполнителя самых невероятных поручений. Лорд Абердинский, например, доверял ему приглашение оркестра для бала, а когда нужно было доставить морем такую диковинку, как пианино, операцию поручили бизнесмену с безупречной репутацией – Джеймсу Чивасу.

Магазин на Кинг-стрит, 13 рекламировал себя так: «Все, что может понадобиться богатой семье». Клиентов становилось все больше, их запросы росли. И Джеймс Чивас пригласил в компаньоны родного брата Джона, преуспевающего шляпного мастера. В 1857 году магазин на Кинг-стрит, 13 украсила вывеска: Chivas Brothers.

## **Пить в одиночку бывает полезно**

Важной частью ассортимента магазина братьев Чивасов был виски. Хотя этот напиток был весьма популярен в Шотландии, в Англии к нему относились скорее скептически. В 1836 году королевская комиссия в своем ежегодном отчете заключила: «Значительного спроса на виски в чистом виде не существует. Самым популярным напитком среди богатых мужчин в Англии остается бренди. Виски считают недостойным дворянина питьем».

Но к 1860-м годам ситуация изменилась. Причин тому было три. Во-первых, викторианская мода на Шотландию и все шотландское достигла апогея. Во-вторых, французские виноградники поразила какая-то зараза – бренди, коньяки и вина не то чтобы исчезли вовсе, но вздорожали неимоверно. В-третьих, ирландец Коффи придумал и запатентовал новый способ получения спирта из зерна, который позволял быстро производить дешевый виски.

Шотландский напиток стал альтернативой коньяку (кстати, считают, что первоначальным значением слова *whisky* было «вода жизни»). Причем особенно ценился виски, который делали в окрестностях Абердина. Местность здесь холмистая, и потому вода кристально чистая, отчего местный скотч обладает мягким вкусом – в отличие от виски из других районов Шотландии, где торфяные почвы через воду передают напитку свой резкий запах.

Известно, что вкус и запах виски зависят от множества нюансов: от качества зерна, от способа его соложения, от воды, наконец, от того, в какой бочке и как долго его выдерживали. Джеймс Чивас знал о виски практически все.

Как-то раз после окончания рабочего дня, закрыв магазин, Джеймс спустился в подвал, где хранилось множество бутылок с виски, и решил пропустить рюмочку-другую. Сначала из одной бутылки, потом из другой, потом из двух разом. Третья рюмка показалась ему вкуснее предыдущих, и он записал номера бутылок и пропорции смеси. Так происходило каждый вечер.

Неизвестно, сколь долго продолжал Чивас свои эксперименты, но журнал с записями получился увесистым. В конце концов на свет появились первые два сорта смешанного

(blended) виски девятилетней выдержки – Royal Glendee и Royal Strathlythan. Покупателям новинка понравилась. Уже к концу 1860-х годов Чивас начал получать заказы со всех концов Соединенного Королевства. Эти два сорта стали приносить компании самую большую прибыль, в числе почитателей оказались пожилой Чарльз Диккенс и молодой Уинстон Черчилль.

## Пьяное дело

Джеймс Чивас оставил своим четверым детям процветающее дело. Перед смертью, в 1886 году, он купил поместье Колти, а при нем целую деревню, открыл сеть магазинов.

Хотя у детей был хороший стартовый капитал, дело отца решили продолжить только два сына – Джеймс и Александр. Однако Джеймс Чивас-младший не унаследовал деловой сметки отца. Наделав долгов, он отправился искать счастья за океан. Там история повторилась, и Джеймс, вернувшись, потребовал продать свою долю в деле, чтобы расплатиться по долгам. Последовала серия судебных тяжб, о результатах которых, как и о дальнейшей судьбе Джеймса Чиваса-младшего, история умалчивает.

Александр Чивас был куда серьезнее брата. Еще при жизни отца он стоял в магазине за кассой, ездил изучать виноделие во Францию, Испанию и Португалию. Александр начал активно экспортировать виски в британские колонии – Канаду и Индию. Но карьера его была недолгой: в 1893 году в возрасте 37 лет он умер от загадочной инфекции горла. Компанию Chivas Brothers унаследовала его жена – оказалось, лишь на три дня. Не перенеся смерти мужа, она последовала за Александром.

Поскольку прямых наследников не было, торговый дом Chivas Brothers перешел к генеральному менеджеру Александру Смиту и мастеру-блендеру Чарльзу Говарду.

Мастер-блендер до сих пор главное (и весьма высокооплачиваемое) лицо в компаниях, производящих виски. Это примерно то же самое, что человек-нос в парфюмерных компаниях. Именно блендер, оценивая вкус и запах виски, смешивает разные его сорта, чтобы получить новый, фирменный.

Чарльз Говард продолжил традиции вискосмешения, поиск новых оттенков вкуса, и в 1909 году компания выпустила свой самый известный сорт – Chivas Regal (правда, тогда этот виски был 25-летней выдержки, а не 19 или 18-летней, как сейчас). Бутылка запечатывалась португальской пробкой, заливалась красным сургучом, а надпись на этикетке гласила: «Производители являются поставщиками двора Его Величества короля Георга V и Ее Величества королевы Александры» (вдова Эдуарда VII).

## «Человек-виски»

Виски Chivas Regal попали на американский континент в самый разгар борьбы жителей Штатов за трезвость. Сухой закон, впрочем, не запрещал гражданам США посещать соседнюю Канаду. А власти этой страны не имели ни возможности, ни желания запрещать американцам покупать и распивать спиртное. Чем ожесточеннее правительство США боролось с зеленым змием, тем лучше шли дела у канадского виноторговца Сэма Бронфмана. Если перевести его фамилию с идиш, то получится что-то вроде «человек-алкоголь» (или – с учетом его дальнейшей судьбы – «человек-виски»). У канадца с малороссийскими корнями и такой говорящей фамилией помимо личного пристрастия к спиртному имелось огромное желание разбогатеть на торговле этим товаром. Сэма интересовало все, что было связано с производством виски, и он отправился на стажировку в Шотландию. Поездка была ненапрасной: вернувшись, Бронфман построил собственный завод по производству виски в Онтарио, а заодно в 1928 году прикупил и канадскую фирму Seagram, специализирующуюся на производстве джина.



В одно прекрасное утро 1933 года, когда в Америке отменили сухой закон, у Бронфмана было все, что нужно: поставщики сырья, налаженное производство, отработанная система сбыта, отменное знание рынка, прекрасные отношения с клиентами.

В это время компания Chivas Brothers переживала далеко не лучшие времена. Пожар, который случился на Кинг-стрит, 13 (вот она, магия числа!), уничтожил магазин, а главное, подвалы и склады, где хранились многолетние запасы выдержанного спирта для приготовления виски. Незадолго до своей смерти в 1936 году последний из продолжателей дела Чивасов – Чарльз Говард – продал компанию некоему Уильяму Митчеллу за £155 тыс. А в 1949 году канадский миллионер Сэм Бронфман, владелец компании Seagram, выложил за Chivas Brothers £85 тыс. Но это уже совсем другая история.

*Пожалуй, за всю свою жизнь Джеймс Чивас допустил лишь одну промашку. Как-то раз, выполняя королевский заказ, он не проследил, в какие бутылки разлили виски. Когда он увидел бутылку из партии, которую уже отправил ко двору, его охватил ужас. Дно пузатой бутылки было сделано столь топорно, что она не могла твердо стоять на столе и начала вращаться от прикосновения. Однако королева сочла это даже забавным. Именно так появился на свет сорт виски Revolve (его выпускают и по сей день, причем разливают в такие же «верткие» бутылки). Во всяком случае, такова легенда.*

## Темное дело // Артур Гиннесс и пиво Guinness

*История торговой марки Guinness началась, как гласит предание, в 1759 году, когда Артур Гиннесс, сын Ричарда Гиннесса, управляющего имением архиепископа Артура Прайса, получил в наследство от его высокопреосвященства £100 и взял в аренду на 9 тыс. лет (!) захудалую пивоварню возле ворот Святого Джеймса в Дублине. По другим сведениям, архиепископ оставил своему тезке не £100, а £50. Как бы то ни было, £50 были по тем временам очень большими деньгами, и молодой пивовар распорядился ими с толком.*

Есть и другие варианты дальнейшей истории пивоваров Гиннесов, очень, впрочем, похожие, их можно найти в Интернете, набрав в любой поисковой машине эту фамилию – хоть по-русски, хоть по-английски. Помимо массы апокрифических сведений типа байки об английском офицере, смертельно раненном под Ватерлоо, испившем кружку пива Гиннесов и чудесным образом выжившем, там имеется описание первого маркетингового шага Артура Гиннеса. В 1799 году он решил варить вместо дешевого эля темный сладковатый портер (любимый напиток лондонских носильщиков портшезов – porters), который пришелся по сердцу более состоятельным англичанам.

Вторым знаковым событием для клана Гиннесов стало акционирование в 1886 году их бизнеса, бывшего до этого чисто семейным предприятием. Потомок простого пивовара Артура Гиннеса сэр Эдвард Сессил Гиннесс, первый граф Иви, выставил на продажу 49% акций и разом увеличил на £6 млн капитал компании. Теперь она называлась Arthur Guinness'Son & Co., Ltd., ее по-прежнему возглавляли сменявшие друг друга Гиннессы, но постепенно члены фамилии превращались в живую иллюстрацию торговой марки. В послевоенные годы руководство бизнесом окончательно перешло в руки профессиональных управляющих. Последних тщательно подбирали из мировой элиты менеджеров, соблазняя астрономическими зарплатами и долями акций, но все равно это были всего лишь наемные работники. И то, что случилось ровно через 100 лет после акционирования, рано или поздно должно было случиться.

### Убийца Эрнест

В конце 1970-х годов дела компании шли из рук вон плохо, и уже велись переговоры о ее продаже. В 1981 году третий граф Иви, потомок основателя семейного бизнеса Артура Гиннеса, предпринял отчаянную попытку спасти предприятие. Он переманил к себе менеджера Nestle по маркетингу, 50-летнего австрийца Эрнеста Сондерса, назначив ему оклад в £0,5 млн в год.

Агрессивный американский деловой стиль нового управляющего, как злословили в Сити, не сулил респектабельной компании ничего хорошего. Тем не менее все признавали, что Сондерс в буквальном смысле спас Гиннесов от краха. Он даже расширил дело, ухитрившись прикупить компанию Arthur Bell & Sons, одного из двух ведущих производителей шотландского виски. Эрнеста Сондерса прозвали в Сити Deadly Ernest – Убийцей Эрнестом – за его манеру без лишних разговоров разгонять дочерние предприятия Гиннесов, чтобы сосредоточить капиталы на главном направлении.

В 1986 году пришел черед и другого, еще более крупного производителя виски – Distillers Co. В январе 1986 года Guinness, словно удав, заглотила Distillers, стоившую \$4 млрд – в два раза больше, чем сама Guinness со всеми потрохами. Однако, несмотря на признанные всеми коммерческие таланты Сондерса, хозяева сети английских супермаркетов из Agryll Group – главные противники Гиннесов в борьбе за марки Johnnie Walker и Dewar's – заявили, что здесь дело нечисто. Оба конкурента предлагали Distillers Co. в качестве уплаты собственные акции, и как раз во время переговоров бумаги Гиннесов, надо же такому случиться, круто пошли в

гору. В результате Distillers Co. решила не мудрить и отдалась более удачливому соискателю ее приданого.

## Афера

Крики «Обманули!», доносившиеся из Agryll Group, возможно, так и остались бы гласом вопиющего в лондонском Сити, но, к несчастью для Гиннессов, шум услышали за океаном, в США, где в отличие от Великобритании существует Security Exchange Council (SEC), своего рода комитет по обороту ценных бумаг. Он состоит из пяти джентльменов, задача которых – строго следить, чтобы на фондовом рынке США было все по-честному. А в данном случае возникли серьезные сомнения в безупречности сделки с точки зрения закона.

Оказалось, багамское отделение швейцарского банка Leu через инвестиционный фонд Hudson, принадлежащий американским брокерам Деннису Ливайну и Айвену Боески (по кличке Иван Тенор), скупил 41 млн акций Guinness на \$190 млн. А учитывая то, что председателем совета директоров банка Leu сидел Артур Фюрер, до этого бывший в Nestle боссом нынешнего управляющего Guinness, картина вырисовывалась интересная. Члены SEC вызвали для беседы Ливайна и Боески.

На вопросы этой организации принято отвечать без утайки, и к середине ноября 1986 года выяснилось, что некая дочерняя структура Гиннессов перевела в швейцарский банк Leu \$75 млн на так называемый медвежий счет неопределенного назначения. То есть Guinness заранее внесла депозит на покрытие убытков банка, если какие-нибудь акции, которые он купит, упадут в цене. Какие именно, догадаться было нетрудно. Виктор Маккол, аналитик лондонской брокерской фирмы Kleinwort Grieveson, с чисто английским юмором выразился в том духе, что объяснить подобный размер и предназначение инвестиции в терминах добропорядочного бизнеса никак невозможно.

Также выяснилось, что сразу после объявления тендера на Distillers Co. в США нашелся еще один любитель акций Гиннессов. Rapid-American Corporation, контрольный пакет в которой принадлежал Мешуламу Риклису, известному в Нью-Йорке своими экстравагантными нарядами и женой – актрисой Пиа Задорой, одним махом приобрела бумаги Guinness на \$17,6 млн. Правда, господин Риклис имел все основания озаботиться судьбой Distillers Co., ибо «дочка» Rapid-American Corporation – компания Schenley – была главным дистрибьютором шотландского виски Dewar's в США. А после покупки Distillers Co. стала еще и американским дистрибьютором джина Gordon's, права на продажу которого принадлежали Guinness. Придраться к «благодарности» в такой форме было трудно, но плохо выглядело то, что Риклис, купив более 5% акций Guinness, забыл объявить об этом во всеуслышание, как это полагается по английским законам. Он объяснил это тем, что, будучи американцем, не знал о подобных правилах, чему, разумеется, никто не поверил. В конце ноября 1986 года к расследованию аферы с бумагами Guinness подключилось министерство торговли Великобритании.

Один из лидеров лейбористов в парламенте Робин Кук прямо заявил, что во всем виновато правительство тори, поскольку его политика создала в Сити атмосферу вседозволенности. Консерваторам оставалось лишь делать хорошую мину при плохой игре. Член парламента от тори – сэр Питер Тапселл признал, что «для простого гражданина система саморегулирования рынка ценных бумаг означает защиту крупными игроками на рынке своих собственных интересов». И хотя рядовые владельцы бумаг Guinness ни на что не жаловались, а напротив, радовались, что они резко пошли в гору, скандал разразился нешуточный. Ведь получалось, что Guinness тайком, через подставных лиц, скупала свои акции, чтобы те выросли в цене, в результате чего ей и досталась Distillers Co.

Таким образом, главный принцип рынка ценных бумаг был втопан в грязь. Теперь уже никто из рядовых акционеров не поверил бы, что акции растут или падают в цене в зависимости

от успехов компании, которой он доверил свои кровные, а не в угоду корыстным интересам крупных акционеров, которые, блюдя их, покупают акции у самих себя.

В январе 1987 года Эрнест Сондерс и еще шестеро высших менеджеров Guinness подали в отставку. Четверо из них во главе с Сондерсом пошли под суд за мошенничество. Свою вину они отрицали. В расследовании участвовали службы безопасности министерства торговли Великобритании, Лондонской фондовой биржи, Английского банка (Bank of England), компании Lloyd's и, разумеется, представители Скотланд-Ярда – спецподразделения по борьбе с мошенничествами. Суд, проходивший в Лондоне с мая по август 1990 года, признал Сондерса и его сообщников виновными по 28 из 29 пунктов обвинения, включая воровство, заговор с целью обогащения, двойную бухгалтерию и прочие смертные финансовые грехи. Сондерса приговорили к пяти годам тюрьмы, остальным дали меньшие сроки. В США же один из совладельцев фонда Hudson, Айвен Боески, получил свои три года еще в 1988 году.

## Выздоровление

Репутация Guinness оказалась серьезно подмоченной. Выход был один – вести дела так, чтобы вернуть былую респектабельность, доказать, что афера управляющего – не более чем досадный эпизод в двухвековой истории солидной компании. Потомок Артура Гиннесса – президент компании лорд Иви с этим справился.

Временный председатель совета директоров Guinness сэр Норман Марфарлан переманил из Grand Metropolitan group, конкурентов Гиннессов по спиртному бизнесу, тамошнего заместителя председателя Энтони Теннанта, который и возглавил управление компанией. В команду классического английского топ-менеджера Теннанта (Итон, Кембридж, военное образование и короткая, но героическая служба в элитном подразделении спецназа Scots Guards в Малайе) вошли Энтони Гринер и Брайан Бальдок, ставшие его заместителями. Основной задачей Бальдока было, по его собственному выражению, «строительство крепостной стены вокруг компании». А Гринер, перешедший к Гиннессам в 1987 году с поста исполнительного директора Dunhill, находился за пределами крепости в свободном поиске.

В отличие от Эрнеста Сондерса, любившего внешние эффекты и раздававшего интервью направо и налево, новая команда была закрыта для прессы. Но дела ее говорили о многом.

В 1988 году виски принесло компании 1,4 млрд долл., причем впервые в истории Johnnie Walker марку Red Label опередила по продажам более выдержанная и дорогая Black Label. Пиво от Guinness и производимые под ее контролем крепкие напитки успешно продвигались на мировом рынке. Компания вышла в лидеры даже в тех странах, где ранее безраздельно властвовали местные спиртные короли – Baccardi (Испания), Underberg K. G. (Германия), Siegenthaler (Швейцария), Blandy's (Португалия).

Основным методом Теннанта было не поглощение фирм-конкурентов, а привлечение их в союзники путем эквивалентного обмена частями капиталов – «наведение мостов», как называл это Теннант. Злые языки утверждали, что с помощью таких мостов капиталы партнеров Guinness рано или поздно перейдут к ней. Как бы то ни было, объединение в 1989 году капиталов (по 24% с каждой стороны) Guinness и крупнейшего во Франции открытого акционерного общества парфюмерно-алкогольного профиля Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH) привело к увеличению доходов Guinness на 33%, а LVMH – на 46%.

Внутри французской компании тлел конфликт отцов и детей: один из самых крупных акционеров LVMH Бернар Арно (сорока одного года) пытался удалить из компании 78-летнего Анри Ракамье, председателя совета директоров отдела аксессуаров LVMH. Ветеран всячески тормозил дальнейшее слияние капиталов с Guinness: мол, дай англичанам палец, они всю руку оттяпают. Многие с интересом наблюдали, как поведет себя в этой ситуации руководство Guinness. Возможно, в старые времена Гиннессы помогли бы LVMH избавиться от ста-

рого ворчуна каким-нибудь малокорректным способом, но компания вела честную и открытую игру – то ли памятуя об истории с Сондерсом, то ли вследствие английского воспитания Энтони Теннанта.

В 1992 году Энтони Теннанта на посту председателя совета директоров сменил его заместитель Энтони Гринер. Стратегия Guinness – «мирное» объединение капиталов с конкурентами – не изменилась. Тем более что теперь это полностью соответствовало интеграционным процессам внутри Евросоюза и вообще тенденции глобализации мировой экономики. Так все, что ныне имеет отношение к торговой марке Guinness, и в частности знаменитое темное пиво, окончательно стало общечеловеческой ценностью.

Правда, в последнее время английская пресса, говоря о будущем Guinness, почему-то все чаще вспоминает Эрнеста Сондерса...

## Энциклопедия для спорщиков

В 1950-е годы Guinness возглавил страстный охотник и спорщик сэр Хью Бивер. Говорят, что однажды на ужине он поспорил с кем-то из гостей, что золотая ржанка – самая быстрая птица в Европе. Произошло это после неудачной охоты, когда сэру Хью не удалось подстрелить ни одной ржанки. Друзья лишь посмеялись над ним, но Бивер решил доказать свою правоту. Именно тогда его осенило, что все подобные споры могли бы немедленно разрешиться, если издать справочник, в котором содержались бы необходимые данные.

Работу над «пивной энциклопедией» Хью Бивер поручил братьям Норрису и Россу Макуиртерам, владевшим информационным агентством. Итогом почти годичной кропотливой работы стало 198-страничное издание, вышедшее в свет 27 августа 1955 года, – «Книга превосходных рекордов Гиннеса». Авторы не акцентировали внимание лишь на спортивных рекордах: здесь содержались уникальные данные о выдающихся достижениях техники, явлениях и курьезах в мире природы и человека.

Управляющий пивоваренной компании своей цели добился, и его интерес к изданию поутих. И постепенно энциклопедия перешла в руки братьев. Их первым самостоятельным шагом стало решение выйти на американский рынок. Однако Макуиртеры упустили из виду самую важную деталь: британские рекорды не интересовали американцев. Пришлось включить в книгу американские рекорды и сменить название на «Книгу мировых рекордов Гиннеса». Но еще несколько лет энциклопедия провалялась на складах, ожидая своего читателя в США.

Вскоре Росс Макуиртер был убит ирландскими террористами, а Норрис с головой ушел в политику. До этого он вел в книге раздел «Достижения человека». Однако в погоне за рекордами сотни людей рисковали жизнью. Пожиратели стекла и игл попадали под нож хирурга, а любители сладкого и жирного травились. В итоге соревнования, представляющие опасность для жизни, во многих странах запретили. Книга начала терять популярность.

В 1989 году пришлось изменить лицо книги. Название укоротили до «Книги рекордов Гиннеса». Невероятными усилиями удалось вернуть книге престиж, тиражи вновь пошли в гору. К 1997 году издание выходило на 37 языках в 149 странах. В 1994 году было продано 75 млн экземпляров – большими тиражами издавалась только Библия.

*Сегодня в разных странах созданы уполномоченные комиссии, фиксирующие новые рекорды и выдающие специальные дипломы.*

*В России это международный клуб рекордсменов «Интерстронг». В 2000 году он издал российский аналог Гиннеса – «Книгу рекордов планеты». Его создатели надеются, что он сумеет составить достойную конкуренцию знаменитому предшественнику. Например, в «Книге рекордов Гиннеса» самым высоким человеком значится американец Роберт Першинг Уодлоу (рост – 2,72 м), но живший в России в начале XX века Федор Махнов был выше на целых 13 см.*

## **Биг Мак и Биг Дик // Братья Макдоналды и «Макдоналдс»**

*Говорят, что Ли Якокка, когда-то торговавший сосисками, неоднократно и с сожалением говорил: «Каким же дураком я был в 1955 году, когда не опередил Рэя Крока, купившего у братьев Макдоналдов торговую марку McDonald's». Под этими словами подписались бы многие. Ведь сегодня McDonald's – это не просто высокорентабельная сеть ресторанов быстрого питания. Это еще и неотъемлемая часть того, что называется американским образом жизни, обществом массовой культуры и потребления. В июле 1998 года в возрасте 89 лет скончался один из создателей этой кулинарной империи и вдохновителей той «культурной революции» – Дик Макдоналд.*

### **На трассе**

Лучший способ выкарабкаться из экономического кризиса – начать одну большую стройку или бесчисленное множество маленьких. Рузвельт, ставший президентом США в самый разгар Великой депрессии, именно так и поступил. Среди прочего он затеял строительство огромного числа автомобильных дорог. Когда магистрали были отстроены, стараниями уже частного капитала они стали обустраиваться. Вдоль них появились бензоколонки, станции техобслуживания, мини- и супермаркеты – в общем, всякая инфраструктура.

«Чего-то не хватает», – подумали братья Мак и Дик Макдоналды. И в 1940 году открыли на одной из самых оживленных магистралей калифорнийского городка Сан-Бернардино небольшую забегаловку. Точнее – заезжаловку. Еще точнее – обычный ресторанчик, где подавали куриные крылышки, барбекю, бутерброды, салаты. Вполне обычным оказался и годовой доход заведения – \$200 тыс. Ну, может быть, чуть больше, чем у конкурентов с менее оживленных улочек.

Но для Макдоналдов это был успех, который они решили развивать. После жарких споров за чашкой вечернего чая братья наконец пришли к общему знаменателю. Первая составляющая успеха – это качество. Здесь даже не было спора – качество пищи должно быть высоким. Второе – это цены. Дик настаивал на их снижении и в конце концов сумел убедить брата: и так вполне умеренная стоимость гамбургера упала с 30 до 15 центов (кстати, повышена она была лишь в 1967 году). Третье – это сервис. На его кардинальном пересмотре настаивал Мак. Само расположение ресторанчика диктовало новую концепцию обслуживания: водитель должен насытиться чуть ли не так же быстро, как его автомобиль – заправиться. В результате братья решили ограничиться стандартным набором из наиболее популярных блюд: гамбургер, чизбургер, молоко, кофе и пирог. Чуть позже меню дополнили молочный коктейль и картофель фри. Барбекю и куриные крылышки были оставлены конкурентам.

Нововведения заметно ускорили процесс обслуживания клиентов, которым уже не требовалось в течение получаса ждать, пока приготовится их блюдо. Но для кардинального увеличения скорости этого все равно оказалось мало. И тогда Макдоналды решили переоборудовать кухню: по их заказу местные умельцы изготовили особые производственные линии, которые позволили поставить кулинарное искусство на поток. Когда обновленный ресторан Макдоналдов был вновь открыт – а произошло это в декабре 1948 года, – его было не узнать. Братья попали в десятку: у дверей самой обычной забегаловки выстроилась очередь из 150 человек.

### **На корте**

К середине 1950-х годов маленькая «фабрика гамбургеров» приносила братьям уже \$350 тыс. в год – почти вдвое больше, чем раньше. Эксперимент был чистым: его место и участники

не изменились, действие происходило все в том же Сан-Бернардино. А пока конкуренты с соседних улочек кусали локти, Макдоналды проводили все свободное время на теннисном корте. Но не за игрой в теннис. Они упражнялись в рисовании.

С мелом в руках братья ползали по корту и пытались вычертить оптимальный план ресторанной кухни в натуральных размерах. Дожди время от времени смывали какие-то детали, но Дик и Мак их восстанавливали и попутно совершенствовались. Когда план был готов, на корт были приглашены повара. Побегав между нарисованными плитами, имитируя этапы приготовления немудреной пищи, они внесли свои рацпредложения. Со стороны все походило на сумасшедший дом, однако результат оказался превосходным. После перестановки оборудования в соответствии с нарисованным планом обслуживание производственных линий было доведено до автоматизма, что позволило увеличить пропускную способность ресторана и выручку.

Вскоре Дик придумал слоган «Обслужены миллионы» (позже – «миллиарды») и нарисовал на стене ресторана термометр, на котором вместо температуры отмечал количество проданных гамбургеров. С той же скоростью, с которой закрашивался столбик термометра, по всей стране распространялась известность Макдоналдов. В 1952 году в *American Restaurants Magazine* появилась статья о «фабрике гамбургеров», после которой братьев завалили деловыми предложениями о партнерстве: им поступало не менее 300 заявок в месяц со всех концов страны. Вскоре в городе Финикс, штат Аризона, братья открыли свой первый филиал под названием Neil Fox. Это было красно-белое здание с черепичной крышей. Над его входом золотой аркадой красовалась буква «М».

На этом в списке заслуг Макдоналдов в становлении сети ресторанов быстрого питания можно смело поставить точку. Позже один из топ-менеджеров компании сказал: «Маку и Дику принадлежит оригинальный дизайн, развитие – Рэю Кроку».

## На отдыхе

Когда Рэйнольду Альберту Кроку исполнилось 15 лет, его выгнали из школы. Во время Первой мировой войны он был призван на фронт санитаром. После войны Крок занялся продажей одноразовой посуды, но вскоре бросил этот бизнес, поскольку в один прекрасный момент его полностью захватила идея продажи мультимиксеров. Он продал свой дом, нажитое имущество и купил эксклюзивное право на распространение миксеров с пятью насадками для приготовления молочных коктейлей. Прослышав о том, что в Калифорнии в заведении братьев Макдоналдов таких миксеров целых восемь, он, не задумываясь, сел в машину и помчался на запад.

Летним утром 1954 года немолодой уже человек вполне заурядной внешности, но выдающихся – хотя еще и не реализованных – способностей пересек порог ресторана Макдоналдов. Увиденное потрясло его. Народ валил в ресторан, повара сбивались с ног, его любимые миксеры жужжали без остановки. Такого Рэй не встречал нигде. «Сколько же миксеров можно задействовать в таком деле, если расширить его», – задыхался он от волнения. Глядя на толпу посетителей с пакетами, набитыми гамбургерами, картошкой и стаканами с коктейлем, Крок понял: «Это сработает в любом месте Штатов! Везде». У него мгновенно созрел план быстрого, безграничного расширения сети, и он побежал искать владельцев ресторана.

Братья привыкли к восторженным отзывам, но все же слегка удивились энтузиазму нежданного гостя. «А кто будет этим заниматься?» – спросил Дик, в чьи планы не входила экспансия на всю страну и дальше. «Я!» – воскликнул Крок и стал эксклюзивным франчайзинговым агентом братьев Макдоналдов. На тот момент ему было уже 52 года. В этом возрасте большинство людей заканчивают активную деятельность и стремятся к покою. Именно на покой мечтали уйти Дик и Мак, но только не Рэй.

2 марта 1955 года он зарегистрировал франчайзинговую компанию McDonald's System Inc. Почти четверть ее дохода Крок обязался отдавать Макдоналдам. Через полтора месяца в городе Дес-Плейнс, штат Иллинойс, Рэй открыл первый филиал (впоследствии он был превращен в музей компании). Теперь он так и назывался – McDonald's. Первый же день его работы принес доход в размере \$366,12. Оформление ресторана и его меню остались прежними. Крок слегка скорректировал лишь концепцию обслуживания. К трем принципам братьев Макдоналдов он добавил четвертый – чистоту. В итоге получилась формула QSC&V – Качество, Сервис, Чистота и Цена (впоследствии ни один из топ-менеджеров, ни один из акционеров компании не решился ни добавить к ней что-либо, ни убавить).

С той же скоростью, с которой работали повара, Крок открывал все новые и новые рестораны (сегодня продолжатели его дела открывают в среднем по одному новому ресторану в пять часов). В результате к началу 1960-х годов на братьев Макдоналдов работало уже 238 ресторанов быстрого питания, где за год продавалось 400 млн гамбургеров на \$37,6 млн. Но братьев такая динамика не очень радовала. Одновременно с оборотами росла задолженность компании по привлеченным на расширение бизнеса кредитам. В 1960 году они составили \$5,7 млн. Это при годовой-то прибыли в \$77 тыс. Узнав об этом, сначала Мак, а затем Дик схватились за голову и попытались унять Рэя. Крок же был спокоен и предложил братьям просто-напросто покинуть тонущий корабль: окончательно продать ему все права на торговую марку McDonald's. Макдоналды запросили единовременно \$2,7 млн наличными – \$700 тыс. на налоги и по миллиону на каждого – плюс регулярные отчисления за использование одной из древнейших шотландских фамилий. Для того времени это справедливая цена. Сделка была оформлена в 1961 году. Крок стал единоличным владельцем быстрорастущей сети ресторанов. И в том же году расплатился по кредитам. Вся покупка обошлась Кроку в \$14 млн.

Братья Макдоналды окончательно отошли от дел, в которые они и раньше-то не особо вникали. Дик поселился в Нью-Хемпшире, Мак – в Массачусетсе, ведя преспокойную жизнь на регулярные отчисления. Тем не менее в качестве свадебных генералов их регулярно приглашали на ежегодные собрания акционеров, и они неизменно посещали их. После того как в 1971 году умер Мак Макдоналд, Дик заседал в президиуме в одиночестве. Иногда его просили написать в годовой отчет компании о важности учета интересов потребителя. Дик всегда откликался на подобные просьбы. В 1984 году Эдом Ренси, президент McDonald's USA, вручил Дику, изготовившему первый фирменный макдоналдовский бутерброд, 50-миллиардный гамбургер. Торжества по случаю того знаменательного события омрачило лишь сообщение о смерти Рэя Крока. А последний из основателей компании – Дик Макдоналд – умер 14 июля 1998 года.

Но дело их продолжает жить. Только в России под маркой McDonald's работают 172 ресторана быстрого питания, а всего в мире их более 30 тыс. Цены акций McDonald's наряду с акциями еще 29 крупнейших американских компаний входят в расчет индекса Dow Jones Industrial Average. А по мнению журнала *Economist*, не менее важным индикатором, чем этот индекс и многие другие, являются и цены на самое известное блюдо McDonald's – «Биг Мак». Во всяком случае, журнал регулярно публикует так называемый «Биг Мак индекс» – выраженную в долларах цену бутербродов в 15 странах мира.

## **Очень большой «Биг Мак»**

Америка вся уставлена «Макдоналдсами». Они в самой глуши, в диких степях Оклахомы, на экзотических грунтовых дорогах в глубине Канзаса, в заснеженных полях Айдахо. Одинокий путник заскакивает туда, как на родную кухню. Тут стоечка, ага, вот родной стол с пластиковой столешницей, в холодильнике, как всегда, кока-кола, а вон там, в самом углу – ошибиться невозможно, уж сколько лет здесь закусываем, – санузел.



Тут проходит вся жизнь. Вот детсадовского возраста посетители изучают детское меню с картинками. Там пролетарии в спецовках проводят рабочий полдень. А вон в углу собрались пенсионеры, болтают о своем, стариковском, собравшись в условленное время. Это их старомодные здоровенные «кадиллаки» белого цвета выстроились на бесплатной парковке. Никто тут не чужой на празднике жизни: вот столик для инвалидов, туалет для них же, с широкой дверью, чтобы проезжала коляска. Она, кстати, нарисована синим и на специальной парковке.

В общем, дом родной, чего уж там! Да-да, это – символ родины. Которым можно – на американский взгляд – гордиться. Потому что это не что иное, как победное шествие. Американцам особенно приятно участвовать в нем в Париже, после прогулки под Триумфальной аркой. Потому что никто в мире не страдает от большей ненависти к «Макдо» (французское сокращение), чем французы. И вот путешественник заходит в родную закусочную и видит, как французы в бессильной злобе употребляют в пищу «Биг Мак». Да-да, тот самый, который якобы вреден, и невкусен, и слишком быстр! И запивают его кока-колой! Если они встретят там знакомого, они покраснеют, отвернутся и прикинутся, что это совсем не они. Но спасения нет. Дети надменных французов – тех самых, которые гордятся своей тонкой, изысканной и самой дорогой кухней, – ходят в «Макдо» открыто, не таясь, объедаются этими неприличными сэндвичами. И страшно любят веселиться на детских днях рождения, которые «Макдо» охотно устраивает – в отличие от пресловутых бистро и хваленых кафе на бульварах...

С недавних пор ту же картину средний путешествующий американец может лицезреть в перерыве между автобусной экскурсией по Москве и пешей прогулкой к Царь-колоколу. Да, «Макдоналдс» оказался страшным оружием холодной войны. Наши вероятные противники расставляли свои закусочные по всему миру с тем же пылом и неистовством, как мы – райкомы братских и дружественных компартий. Правда, с куда большим успехом. В результате, когда все кончилось, в десяти минутах пешего хода от Кремля у входа в отряд быстрого реагирования и передового базирования мирового империализма, в распоряжение американской базы быстрого питания стояла такая же очередь, какая была раньше у Мавзолея – а может, и вовсе та же самая! Причем под победным знаменем «Макдоналдса», в его униформе служили русские наемники.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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