

УДК 316.2Ритцер

Джордж Ритцер
МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ 5

ГЛАВА 2. ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ МАКДОНАЛЬДИЗАЦИИ⁵ (часть II)

МАКДОНАЛЬДИЗАЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕ

Движущие силы макдональдизации: выгодно, ценно, подходяще

Привлекательность принципов макдональдизации, так же как и многие ее преимущества, помогают объяснить ее современный успех и распространение, но три других фактора также важны для понимания ее растущего влияния: 1) материальные интересы, особенно экономические цели и ожидания; 2) культура Соединенных Штатов, в которой макдональдизация ценится сама по себе; 3) то, как макдональдизация приспосабливается к важным изменениям в обществе.

Большие прибыли и низкая себестоимость

Коммерческие предприятия проводят макдональдизацию потому, что она ведет к снижению себестоимости и повышению прибылей. Очевидно, что увеличение выгоды часто осуществляется за счет повышения эффективности и использования нечеловеческих технологий. Большая предсказуемость дает, как минимум, психологический климат, необходимый для того, чтобы какая-то организация была прибыльной и чтобы ее прибыли устойчиво росли из года в год. Акцент на просчитываемости, на том, что можно представить количественно, помогает принять решения, которые могут привести к росту прибылей, и делает возможным ее оценку. Короче говоря, людям и организациям весьма выгодна макдональдизация, поэтому они агрессивны ищут способы ее расширить. Хотя и не ориентированные на прибыль некоммерческие организации тоже упирают на макдональдизацию по материальным причинам. Особенно потому, что она ведет к понижению затрат, что позволяет неприбыльным агентствам, часто находящимся в тяжелых экономических условиях, оставаться на плаву и даже расширять свое влияние.

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

© Лазарев А., 2011.

© Pine Forge Press, 2008.

© ИКГ «Праксис», 2011.

Макдональдизация ради нее самой

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

Американцы давно полюбили рационализацию, эффективность и т.д., а «Макдональдс» просто построил на этом свою систему ценностей. Более того, с самого своего зарождения в конце 1950-х гг. «Макдональдс» (не говоря о легионах других агентов макдональдизации) вложил огромные деньги и большие усилия в пропаганду своих ценностей и важность. Действительно, сейчас эта компания представляется частью богатой американской традиции, а не опасностью ей, как верят многие люди. Многие американцы ели в «Макдональдсе» в юности, забегали в него со своими приятелями подростками за бургером, водили туда много раз своих детей или заходили туда на чашечку кофе с родителями. «Макдональдс» эксплуатирует подобный эмоциональный багаж, создавая большое число преданных клиентов. Даже хотя «Макдональдс» основан на рациональных принципах, верность клиентов настолько же эмоциональна, насколько рациональна. Таким образом, похоже, что макдональдизация так спешно развивается по двум причинам: она предлагает преимущества рациональности и люди привержены к ней эмоционально. Эта приверженность и заставляет их закрывать глаза на недостатки компании; такое полное принятие, в свою очередь, помогает открыть мир для дальнейшей макдональдизации.

Хотя и у взрослых есть эмоциональная привязанность к «Макдональдсу», у детей она гораздо сильнее [1]. На самом деле, детей мало заботят рациональные аспекты «Макдональдса», их привлекают эмоции, созданные по большей части рекламой. Дети скорее ценят «Макдональдс» сам по себе, а не потому, что он предлагает какие-то материальные, особенно экономические, преимущества.

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

Макдональдизация и изменяющееся общество

Третье объяснение стремления макдональдизироваться состоит в том, что макдональдизация очень хорошо совмещается с другими изменениями, происходящими в американском обществе и по всему миру. Например, число родителей-одиночек и работающих вне дома матерей сильно выросло. Соответственно, стало меньше людей, имеющих время на то, чтобы покупать свежие продукты, готовить еду и прибираться потом. Времени (или денег), может быть, даже не хватает на то, чтобы в будни есть в традиционных ресторанах. Фаст-фуд с его скоростью и эффективностью замечательно вписывается в эту реальность. Многие другие макдональдизированные институты тоже неплохо ей соответствуют.

Модель фаст-фуда процветает в обществе, которое делает упор на мобильность, особенно автомобильную. Подростки и молодежь в Соединенных Штатах (и других местах),

самые горячие поклонники ресторанов фаст-фуда, теперь имеют доступ к машинам. И им нужны машины, чтобы ходить в большинство ресторанов фаст-фуда, особенно те, которые находятся в центре крупных городов.

В целом, рестораны фаст-фуда подходят обществу, предпочитающему движение [2]. Выезд из дома на макдональдизированный ужин (или ради любой другой рационализированной деятельности) созвучен требованиям такого общества, еще лучше — использовать проездные окошки, когда даже не нужно останавливаться, чтобы поесть. Дальнейшей макдональдизации служит увеличение числа людей, которые перемещаются, по делам или на отдыхе. Людям в движении, судя по всему, нравится то, что, даже находясь в разных частях страны (или мира), они могут заехать в знакомый ресторан фаст-фуда и съесть то же самое, чем они наслаждаются дома.

Растущее благополучие, по крайней мере одной части населения, располагающей свободными деньгами, — еще один фактор успеха ресторанов фаст-фуда. Люди с лишними деньгами могут воспитать в себе привычку к фаст-фуду и есть в таких ресторанах регулярно. С другой стороны, рестораны фаст-фуда предоставляют более бедным возможность время от времени выходить в свет.

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

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

Сегодня компьютерные технологии больше других поспособствовали росту макдональдизации [3]. В этом смысле обязательно следует упомянуть нарастающее значение Интернета. Интернет-технологии, такие как браузеры (например, Internet Explorer) и поисковые системы (Google или Yahoo!) мощно рационализировали и упростили доступ в Интернет. Сегодня Интернет — очень удобен и доступен для миллиардов людей, по большей части совершенно невежественных в компьютерных технологиях и программировании [4]. Однако его использование весьма стратифицировано: в Северной Америке оно доступно для 70% населения, а в Африке — всего 3,5% [5].

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

Другие важные социальные изменения: макдональдизация эпохи «пост»

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

Постиндустриализм и макдональдизация: «усложнение» и «упрощение»

Дэниел Белл (и многие другие) утверждают, что мы покинули индустриальное общество и вошли в новое — постиндустриальное [6]. Среди прочего это изменение означает, что фокус в обществе передвинулся с производства товаров на производство услуг. На протяжении большей части XX в. производство товаров, таких как сталь и автомобили, доминировало в экономике Соединенных Штатов. Однако сегодня в экономике доминируют услуги, имеющие отношение к образованию, компьютерам, здравоохранению и фаст-фуду. Характерные черты постиндустриального общества — подъем новых технологий и рост знаний и средств обработки информации. Профессионалы, ученые и инженеры стали многочисленнее и важнее. Предполагается, что в постиндустриальном обществе будут доминировать творческие информационные работники, а не рационализированные служащие макдональдизированных систем.

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

В «Постиндустриальных жизнях» (Post-Industrial Lives) Джеральд Хэйдж и Чарльз Пауэрс выдвигают аргументы в пользу тезиса о постиндустриализации [7]. Среди прочего они утверждают, что новая постиндустриальная организация уже возникла и сосуществует с классической индустриальной организацией, равно как и с другими организационными формами. Постиндустриальная организация имеет ряд характерных черт, в том числе нивелирование иерархического разделения, стирание границ между организациями, более интегрированная и менее специализированная организационная структура, рост не ограниченного правилами поведения и стратегии найма, которые поощряют творчество потенциальных работников. Напротив, макдональдизированные организации продолжают быть иерархическими, поведение работников, даже менеджеров, строго ограничено правилами, и последнее, что интересует тех, кто занимается наймом на большинство должностей, — это творческие способности. Хэйдж и Пауэрс утверждают, что работы, заключающиеся в «разрешении слишком ясно определенных, технически простых и слишком часто повторяемых задач», будут переданы автоматике [8]. Хотя множество таких работ уже было передано автоматике в тяжелой промышленности, они не только живы и здравствуют, но и увеличиваются в числе в макдональдизированных организациях из сферы

обслуживания [9]. Постиндустриальные организации также характеризуются сугубо индивидуальной работой и продуктами, в то время как стандартизированная работа (когда все следуют одним и тем же процедурам и протоколам) и единообразные продукты являются нормой для макдональдизированных сред. Безусловно, постиндустриальные организации сейчас на подъеме, но макдональдизированные организации также распространяются. Модерновое общество поддерживает противоречащие друг другу организационные изменения.

Хэйдж и Пауэрс предвидят более широкие изменения общества в целом. Упор будет делаться на творческие способности, сложные личности и коммуникацию между людьми, у которых есть такие черты. Они утверждают, что «усложнение будет господствующей схемой социального изменения в постиндустриальном обществе» [10]. Хотя некоторые аспекты современного общества не противоречат этому образу, макдональдизация требует нетворческих способностей, простых личностей и минимальной коммуникации, в которой доминируют правила и рутина. Макдональдизация делает акцент не на усложнение, а на упрощение.

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

Фордизм и постфордизм или даже макдональдизм?

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

Фордизм характеризуется следующими чертами:

— *Массовое производство гомогенных продуктов.* Хотя сегодня намного больше вариаций автомобилей, чем изначальная фордовская Модель-Т, они по-прежнему остаются гомогенными, по крайней мере в том, что касается типа автомобиля. На самом деле, ныне мы видим ряд так называемых «мировых машин», автомобилей, которые продаются со многими одинаковыми компонентами на многих глобальных рынках.

— *Негибкие технологии,* такие как конвейер. Несмотря на введение роботов, заменивших рабочих-людей, и проводящиеся эксперименты с переменными конвейерами, сегодняшние линии сборки во многом выглядят так же, как и во времена Генри Форда.

— *Стандартизированная рабочая рутина,* или тэйлоризм. Человек, который ставит на машины покрышки, выполняет одну и ту же работу раз за разом, более или менее одинаково.

— *Усилия по повышению производительности.* Повышение производительности является следствием «экономии масштаба производства, равно как деквалификации, интенсификации и гомогенизации труда» [11]. *Экономия масштаба* означает то, что более

крупные фабрики, производящие большее количество продуктов, могут производить каждый из них дешевле, чем мелкие, производящие малое количество. *Деквалификация* указывает на то, что производительность увеличивается, если много рабочих выполняют работу, требующую немного или совсем никаких трудовых умений (например, надевает на машины покрышки), а не так, как было раньше — несколько умелых рабочих делают всю работу. *Интенсификация* означает, что чем быстрее и трудозатратнее производственный процесс, тем выше производительность. *Гомогенизация* труда — ситуация, в которой рабочие выполняют узкоспециализированные операции (например, надевают покрышку), и их легко заменить.

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

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

Некоторые считают, что упадок фордизма сопровождался подъемом постфордизма, у которого тоже есть ряд своих характерных черт.

— *Снижение интереса к массовым продуктам и рост интереса к более индивидуальным и специализированным.* Особо ценятся стиль и качество. Люди хотят ярких товаров, которые легко различаются, а не унылых и однообразных [12]. Постфордистские потребители желают платить больше за особые, высококачественные продукты.

— *Меньшая серийность производства.* Более специализированные продукты, востребованные в постфордистском обществе, нуждаются в меньших по размеру и более продуктивных системах. Огромные фабрики, производящие однообразные продукты, сменяют маленькие заводы, выпускающие большой ассортимент продуктов.

— *Гибкое производство.* В постфордистском мире новые технологии делают гибкое производство выгодным. Например, компьютерное оборудование, которое можно перепрограммировать для производства различных продуктов сменяет старые технологии, имеющие одну-единственную функцию. Этот новый производственный процесс контролируется более гибкими системами, например, более гибкой формой управления.

— *Более умелые работники.* Постфордистские системы требуют от рабочих больше, чем их предшественники. Например, рабочим требуется больше трудовых навыков и лучшая подготовка, чтобы справляться с более трудозатратными, более изощренными технологиями. Эти новые технологии нуждаются в рабочих, которые действуют более ответственно и с большей автономией.

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

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

— гомогенные продукты доминируют в макдональдизированном мире. «Биг-Мак», «яичный Макмаффин», и «Чикен Макнаггетс» идентичны независимо от места и времени их покупки;

— технологии, такие как конвейерная система «Бургер Кинга», производство жареной картошки, разлив напитков по всей индустрии фаст-фуда, столь же жесткие, как и многие технологии конвейерной системы Генри Форда;

— рабочая рутина в ресторане фаст-фуда высоко стандартизирована. Даже то, что работники говорят посетителям, рационализировано;

— труд в ресторане фаст-фуда девалифицирован, он не требует никаких особых навыков;

— работники гомогенны и взаимозаменяемы;

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

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

Постмодернизм: радикальный разрыв?

Более общая теория, известная как теория постмодернизма [13], утверждает, что мы вступили или входим в новое состояние общества, которое представляет собой радикальный разрыв с обществом модерна; постмодерн следует за модерном и вытесняет его. Общество модерна считается высокорациональным и жестким, тогда как общество постмодерна — менее рациональным, более иррациональным и гибким. В том, что постмодерн рассматривается как преемник модерна, теория постмодернизма находится в оппозиции к тезису о макдональдизации: идея о повышении иррациональности противоречит взгляду о повышении рациональности. Если бы мы действительно вступили в эру постмодерна, то макдональдизация должна была столкнуться с мощным противодействием.

Менее радикальные теории постмодерна позволяют рассматривать «Макдональдс», как явление, обладающее и модерными, и постмодерными характеристиками [14]. Хотя

«Макдональдс» можно связывать с постмодернизмом, точно так же он имеет отношение к различным явлениям, которые ассоциируются с модернизмом (так же, как с индустриализмом и фордизмом). Во многом «Макдональдс» больше похож на современную фабрику, чем на ресторан. Тем не менее «для клиентов это не потогонный завод, а высокотехнологичная фабрика» [15].

Дэвид Харви предлагает другое, хотя тоже умеренное, постмодернистское толкование. Харви отмечает крупные изменения в обществе, но он видит и признаки континуитета между модерном и постмодерном. Его главный вывод заключается в том, что хотя «на поверхности капитализма с 1973 г. заметно некоторое чудесное преобразование... глубинная логика капиталистического накопления и его кризисные тенденции остаются все теми же» [16].

Для Харви центральной является идея пространственно-временного сжатия. Он полагает, что модернизм сжимает и время, и пространство, убыстряя темп жизни и сокращая земной шар (например, компьютеры позволяют нам послать электронное письмо практически мгновенно в любое место мира), и что этот процесс ускорился в эру постмодерна. Но в ранние эпохи своего развития капитализм уже проходил такой же процесс: «Таким образом, мы становимся свидетелями еще одного яростного боя в рамках процесса аннигиляции пространства через время, который всегда лежал в центре динамики капитализма» [17]. Но, значит, по Харви, постмодерн не является разрывом с модерном — они оба отражают одну и ту же глубинную динамику.

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

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

Самый известный довод о связи между модерном и постмодерном принадлежит Фредрику Джеймсону [18]. Он утверждает, что капитализм (безусловно, современное явление) переживает свою позднюю фазу, хотя и продолжает доминировать в сегодняшнем мире. Тем не менее он породил новую культурную логику, логику постмодернизма. Другими словами, хотя культурная логика и изменилась, глубинная экономическая структура остается, она не порывает с ранними, современными формами капитализма. Кроме того, капитализм по-прежнему способен прибегать к старым трюкам, порождать культурную систему, помогающую ему себя поддерживать.

Поздняя фаза капитализма подразумевает «колоссальную экспансию капитала в прежде товарно-неосвоенные области» [19]. Джеймсон полагает, что эта экспансия не только вписывается в марксистскую теорию, но и создает более чистую форму капитализма. Для него ключами к современному капитализму являются его многонациональный характер и то, что многонациональные корпорации (такие как «Макдональдс» и «Икеа») резко увеличили

число продуктов, трансформированных в товары широкого потребления. Даже те эстетические элементы, которые обычно связывают с культурой, были обращены в товары (искусство, например) для продажи и покупки на капиталистическом рынке. В результате новую постмодерную культуру образуют чрезвычайно разнообразные элементы.

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

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

— *Поверхностность.* Культурные продукты общества постмодерна не слишком погружены в глубинные смыслы. Макдональдизированный мир характеризуется именно такой поверхностностью. Люди проходят через макдональдизированные системы, оставаясь незатронутыми ими: например, покупатели вступают в мимолетные и поверхностные отношения с «Макдональдсом», его работниками и его продуктами.

— *Угасание эмоций и аффектов.* Нет сомнений в том, что в макдональдизированном мире крайние проявления чувств и привязанностей практически были уничтожены. В «Макдональдсе» между посетителями, работниками, менеджерами и владельцами вряд ли могут образоваться какие-либо эмоциональные связи. Компания стремится уничтожить подлинные эмоции, чтобы все работало гладко и рационально, насколько это возможно.

— *Утеря историчности.* В макдональдизированных системах чувство истории обычно отсутствует как таковое. Люди погружаются в среды, которые не позволяют определить их исторически, или представляют собой коллаж из нескольких исторических эпох. Лучший пример последнего — «Дисней Ворлд» с его сборной солянкой из прошлых, настоящих и будущих миров. Кроме того, люди, вступающие в какую-либо макдональдизированную среду, как правило, теряют представление о течении времени. Во многих случаях разработчики таких сред намеренно убирают какие-либо отсылки ко времени. Лучшими примерами являются торговые моллы и казино Лас-Вегаса, в которых обычно нет ни видимых циферблатов, ни окон, выходящих наружу. Тем не менее не все аспекты макдональдизированного мира создают такое безвременье, что показывает его продолжающуюся модерность. Для тех, кто выбирает трапезу в ресторане фаст-фуда, время остается важным (например, на это указывают объявления о лимите в 20 минут на использование столов, чтобы не давать людям засиживаться). С другой стороны, проездное окошко кажется безвременной паутиной, узлом в бесчисленной цепи мест.

— *Репродуктивные технологии.* Джеймсон говорит, что в постмодерном обществе продуктивные технологии, такие как автомобильный конвейер, уступили место репродуктивным технологиям, особенно в электронных средах, таких как телевидение и

компьютер. Это значит, что технологии постмодерна воспроизводят раз за разом то, что уже было произведено раньше. В отличие от «волнующих» технологий индустриальной революции, эти новые технологии сглаживают все образы и делают каждый неотличимым от других. Эти «имплозивные» технологии эры постмодерна порождают совсем другие культурные продукты, нежели эксплозивные технологии модерна.

Хотя макдональдизированные системы используют некоторые старомодные продуктивные технологии (конвейер, например), в них доминируют репродуктивные. В первой части этой главы я показал, что рестораны фаст-фуда просто воспроизводили давно существовавшие продукты, услуги и технологии. Сами они производят сглаженные, невыразительные продукты — гамбургеры и услуги «Макдональдса» (прописанные взаимодействия с человеком за стойкой).

Макдональдизации соответствуют пять характеристик постмодерного общества по Джеймсону, но, возможно, потому что он сам видит в постмодерне позднюю стадию модерна. Частично из-за этой невозможности прочертить четкую разграничительную линию некоторые исследователи вообще отбрасывают идею нового постмодерного общества. Как говорит один из них: «Я не верю, что мы живем в «новые времена», в «постиндустриальный и постмодерный век», фундаментально отличный от капиталистического способа производства, который доминировал повсеместно последние два столетия» [20].

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

Будущее: есть ли пределы экспансии макдональдизации?

Из предыдущего раздела мы поняли, какое место занимает макдональдизация в современном мире и каковы ее отношения с некоторыми нынешними ключевыми изменениями. Эти изменения никак не ограничивают дальнейшую экспансию макдональдизации и даже могут подстегнуть ее в будущем. Теперь мы обратимся к одному примеру — подъему на Эверест — который, судя по всему, показывает, что для будущей экспансии макдональдизации вообще нет пределов или их очень немного.

Вопрос о границах макдональдизации был поднят, по крайней мере имплицитно, в книге Джона Кракауэра «В разряженный воздух» (Into Thin Air), которая описывает несколько отважных попыток покорить Эверест в 1996 г. Ясно, что и раньше предпринимались усилия макдональдизировать такие опасные занятия, как альпинизм в целом [20] и подъем на Эверест в частности, но ясно и то, что из-за гибели при подъеме 1996 г. 12 человек, такой «по самой своей природе иррациональный акт» [21] не может быть, по крайней мере сейчас, полностью рационализирован. Кракауэр описывает, что делалось для макдональдизации этого подъема на протяжении ряда лет.

Первым укажем внедрение разных технологических новинок, таких как современнейшее альпинистское оборудование, кислородные баллоны для дыхания на высокогорье, вертолеты для заброски в базовый лагерь (раньше, чтобы добраться до него, уходил целый месяц) и спасения заболевших или раненых альпинистов, медицинские

технологии (и персонал) для решения проблем, связанных с падениями, высотной болезнью и т.п., компьютеры, Интернет и факсимильные аппараты для поддержания связи с альпинистами во время подъема. Кракауэр также приводит список организационных договоренностей, призванных помешать людям идти в одиночку и превращающих группу скалолазов в хорошо смазанный механизм. Один из начальников группы восхвалялся за «впечатляющие организационные навыки» и использование «тщательно продуманных методов» [22].

Лучшим примером усилий по рационализации подъема на Эверест в 1996 г. служит метод «скоростной акклиматизации» к изнуряющей высоте [23]. В него входят меньшее число переходов от базового лагеря и то, что каждый последующий переход включает преодоление стандартного количества футов в высоту. Вкратце «скоростной» метод состоит в следующем: 4 недели проводится на высоте 17 000 футов и 8 ночей — на высоте 21 300 футов или выше и только 1 ночь на высоте в 24 000 футов, непосредственно перед восхождением на вершину Эвереста, располагающуюся на высоте 29 028 футов. Стандартная, менее рационализированная процедура заключается в том, что альпинисты проводят гораздо больше времени на высоте в 21 300 футов и выше и совершают, по крайней мере, один переход до высоты в 26 000 футов перед штурмом самой вершины. На основе своих наблюдений Кракауэр делает осторожный вывод: «Мало кто сомневается в том, что увеличение ныне принятого акклиматизационного периода в 8 или 9 ночей на высоте от 21 000 до 24 000 футов даст большую безопасность» [24].

Те, кто пытались макдональдизировать восхождение на Эверест, можно сказать, стремились превратить горный маршрут в спокойный, гладкий, безопасный проезд по платной магистрали [25]. Они надеялись поднять цены и заполучить в свои клиенты больше богатых альпинистов, если бы удалось продемонстрировать, что они способны контролировать риски, связанные с подъемом на Эверест. Как сказал один из начальников группы: «Мы полностью разобрались с большим «Э», мы его целиком оплели проводами. Сегодня, я вам скажу, мы построили дорогу из желтого кирпича до самой вершины» [26].

Но вся ограниченность этих усилий проявляется в замечании, что экспедиция на Эверест «не может пройти, как поезд по Швейцарии» [27]. С подобными попытками макдональдизации связаны некоторые иррациональности рационального. На горе возникли «настоящие транспортные пробки», потому что там оказалось слишком много групп. Платные альпинисты оказались плохо тренированными, плохо подготовленными и слишком зависимыми от проводников. Многие были не знакомы друг с другом и не знали плюсы и минусы своих спутников. Из-за того что они платили большие деньги, начальникам групп было сложно отказать им даже в тех ситуациях, когда обычно принято отправлять альпинистов назад.

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

При подъеме 1996 г. проявились и другие иррациональности, включая неопытных скалолазов, проводника, который поднимался на Эверест в первый раз, явный эгоизм другого проводника, подход под лозунгом «терпеть не могу тормозных!» одного из

начальников групп, соперничество между начальниками и нарушение одной группой ими же установленных сроков для спуска с вершины. Эти иррациональности изначально не присущи попыткам восхождения на Эверест, в целом, или рационализации альпинизма, но подобные вещи, скорее всего, еще будут случаться и станут проблемой для любого подъема.

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

Катастрофа 1996 г., судя по всему, указывает на то, что, несмотря на все усилия людей, у макдональдизации есть предел. Мы никогда не сможем полностью рационализировать такое опасное занятие, как восхождение на Эверест. Но макдональдизация — это не процесс из серии все или ничего, у него много степеней. Таким образом, мы можем продолжать стараться минимизировать иррациональности, связанные с альпинизмом. В случае Эвереста будущие скалолазы могут научиться на ошибках 1996 г. (и других) и развить методы минимизации или полного снятия рисков. Самая большая опасность — это неожиданная буря, но тут можно разрабатывать и применять более совершенные инструменты предсказания погоды.

Очевидно, многие из этих уроков уже были усвоены. Так как в 2003 г. исполнилось 50 лет со дня первого восхождения, весенний сезон принес новые рекорды: наибольшее число подъемов за один день (22 мая 2003 г. на вершине оказалось 109 человек) и за один год (более 238 человек, если не считать осенний сезон). Во время этих подъемов никто не погиб [28]. Кроме того, двое из идущих один за другим альпинистов стали частью программы «реальное телевидение», оплачиваемой фирмой «Тойота» для телесети «Outdoor Life Network» [29].

В 2007 г. на вершину попыталось забраться 550 человек. Самыми примечательными событиями этого сезона были первый полет на моторизированном параплане с самого пика Эвереста, первая попытка совершить восхождение в одних шортах, ботинках, кепке и перчатках и — что более важно! — первый звонок по мобильному телефону с вершины [30]. Хотя последнее действительно обещает сделать подъем на Эверест и все прочие горы более безопасным, это также служит тому, чтобы восхождение стало более похожим на все остальное в нашем высокомакдональдизированном мире. Теперь в нем стало меньше еще на одно место, свободное от вездесущих мобильных сетей.

Хотя еще будут несчастные случаи и смерти во время подъема (бури, безусловно, произойдут, и не раз), мы приближаемся к чему-то, похожему на «дорогу из желтого кирпича к вершине» (возможно, ей управляет компания «Дисней»). Но к тому моменту, когда ее окончательно построят, отчаянные головы, которых сейчас так привлекает Эверест, скорее всего найдут себе какое-нибудь менее макдональдизированное приключение.

Все это — важная веха процесса макдональдизации, но и она указывает на естественные препятствия, которые являются могучими барьерами на ее пути. Но если в

природном мире еще остались преграды, существуют ли они в социальном и экономическом мире? Это значит: может ли что-нибудь помешать макдональдизации изменить все в социальной и экономической жизни не только США, но и всего мира?

Взгляд в будущее: демакдональдизация?

С точки зрения «Макдональдса», тревожным сигналом является распространение по всему миру противостоящих ему и его практикам взглядов, которые будут обсуждаться в девятой главе. Особенно угрожающей кажется коалиция групп, убежденных, что «Макдональдс» символизирует собой такие проблемы, как заражение природной среды, нарушение режима человеческого питания, пороки капитализма, плохие условия работы, нерешительность профсоюзного движения, безнадзорные дети и опасности американизации. Как международная организация с тысячами представительств по всему миру, «Макдональдс» (но не макдональдизация) уязвим перед лицом международных кампаний и местных оппозиций. Некогда, а может быть, и до сих пор (хотя мы это еще рассмотрим на примере «Старбакса» в десятой главе) образцовая корпорация (в положительном смысле) в глазах многих, сегодня «Макдональдс» находится под угрозой превратиться в парадигму мирового зла. В 1999 г. СМИ заполнили фотографии сербов, бьющих стекла в двух белградских ресторанах «Макдональдс», соседние магазины с американскими товарами («Levi's», «Harley Davidson») остались нетронутыми и работали в нормальном режиме [31]. Точно так же, американское решение повысить на 100% тарифы на сыр рокфор привело к протестным действиям, в их числе забрасывание ресторанов «Макдональдс» во Франции тухлыми овощами и навозом и прочий вандализм [32]. На пике американского вторжения в Ирак в 2003 г. открытие ресторанов фаст-фуда, скопированных с «Макдональдса», спокойно сосуществовало с антиамериканизмом и реальными сражениями против американских войск, оккупировавших страну [33].

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

С более общей точки зрения, система франшиз, частью которой является «Макдональдс», не пользуется безоговорочным успехом. У неожиданно многих франчайзинговых систем возникли серьезные сложности, а некоторые даже прогорели. Например, компания «Wrap&Roll», продававшая тортильи с начинкой, закрыла свои точки, потому что посетители посчитали ее меню чересчур ограниченным [34]. Фирма «Club Med», один из пионеров рационализированного отдыха под лозунгом «все включено», теряет деньги и ищет себе новую нишу на рынке и новую идентичность [35]. «Body Shop» испытывает сложности, особенно в убыточных американских сетях [36]. Огромная сеть «Boston Market» (ранее называвшаяся «Boston Chicken»), пионер в деле «замены домашнего ужина», обанкротилась, став жертвой чрезмерной экспансии, сомнительной системы финансов, тяжелой конкуренции на рынке жареной курятины и провала попытки расширяться за пределы своей «куриной» основы. Региональный разработчик «Бостон Маркет» жаловался: «Мы считали, что, по идее, уступаем только «Макдональдсу» [37]. По иронии судьбы «Бостон

Маркет» был куплен «Макдональдсом» и теперь стал одним из его подразделений. Даже «Старбакс» испытывал финансовые проблемы [38] и был объектом нескольких протестов [39]. Хотя «Макдональдс» имел большой успех во Франции, «Бургер Кинг» был вынужден закрыть там свои рестораны, включая и тот, что находился на Елисейских полях [40]. «Holiday Inn» тоже сталкивается с трудностями, частично потому, что воспринимается как «старый и изношенный» [41]. Другая проблема с франшизами — это конфликты между франшизодателями и франшизодержателями по поводу расширения, когда это расширение угрожает уже существующим франшизодержателям [42]. «Макдональдс» усердно старается поддерживать свои франшизы, но тоже может отказаться от этой бизнес-модели.

Провал угрожает не только франшизам и сетям; это касается и инноваций, призванных сильнее макдональдизировать уже рационализированные системы. Для покупателей, стоящих в очередях в ресторанах фаст-фуда и супермаркетах, был устроен «Checkout Channel»: люди могли смотреть телевидение, продолжая ожидать своей очереди. Один из администраторов фирмы, которая разработала эту телевизионную сеть, сказал: «Больше всего клиентов раздражает стояние в очереди... Все, что розничный продавец может сделать, чтобы уменьшить видимость этого ожидания, ему поможет» [43]. Заметьте молчаливое признание того факта, что люди стоят в очереди за своим фаст-фудом (и покупками) означает, что фаст-фуд не так уж быстр, а эффективные системы не так эффективны. В конце концов «Checkout Channel» провалился — частично из-за того, что программы повторялись через несколько минут. Такое повторение раздражало продавцов и кассиров, часто просто выключавших телевизор.

Другая потенциальная угроза макдональдизации — это «сникеризация» (sneakerization [44]). Есть свидетельства тому, что мы действительно вступаем в постиндустриальную эпоху, которая презирает стандартизированные товары типа «один размер годится всем», принцип, лежащий в самом сердце макдональдизированных систем. Вместо этого мы ищем более индивидуальный подход. Конечно же, нелегко подладить к макдональдизации настоящую кастомизацию [45] (как, например, с костюмами). Однако изготовление по заказу в этом контексте больше сродни нишевому маркетингу [46]. В том же, что касается буквальной «сникеризации», мы теперь имеем, например, сотни, если не тысячи различных видов кроссовок (sneakers), производимых в разных нишах одного рынка (кроссовки для бега, ходьбы, аэробики и т.п.). В результате, конечно, получается не полная кастомизация; кроссовки не изготавливаются по заказу клиентов. Но подобное развитие происходит повсюду. Сейчас производится более 100 видов карманных проигрывателей «Walkman», 3000 видов часов «Сейко» и 800 видов цветных телевизоров «Филиппс» [47].

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

разнообразия кроссовок, ни повышение «сникеризации» значительно не угрожают макдональдизации.

Такой же довод применим и к тому, что называется «массовой кастомизацией» [48]. Примеры включают сборку компанией «Dell» компьютеров по индивидуальному заказу, изысканные рестораны в отелях, предлагающие салфетки и спичечные коробки с именем клиента и коробки разного размера с набором орехов, которые выпускает «Planters» для разных сетей розничных продаж, таких как «Wal-mart» «7-Eleven» [49]. «Logosoftwear.com» предлагает кепки, рубашки, униформу, значки и знамена по индивидуальному заказу [50]. Они сделают тампопечать или вышьют ваше имя, адрес и логотип везде, где вы пожелаете, — скажем, на футболке. Конечно, этот процесс менее макдональдизирован, нежели массовое производство тысяч или миллионов одинаковых футболок, к примеру, с логотипом «Nike». Массовое производство более эффективно, оно обеспечивает большую предсказуемость, более удобно для квантификации и сильнее опирается на нечеловеческие технологии, чем кастомизированное производство футболок. Однако процедуры, используемые «Logosoftwear.com», гораздо более макдональдизированы, чем традиционные методы производства одежды на заказ. Таким образом, мы снова, как и ранее, говорим о макдональдизации разной степени.

То же касается и нематериальных продуктов. Компания CNN внедрила макдональдизированные теленовости («CNN Headline News» с 30-минутным блоком из новостей политики, бизнеса, спорта и индустрии развлечений) не только в США, но и в большей части мира. Тем не менее в последние годы CNN движется в направлении к регионализации новостей, т.е. предлагает в чем-то различные новостные программы в разных регионах Земли [51]. В добавление к таким «сникеризованным» новостям CNN в сотрудничестве с «Oracle» разработала программы формата «CNN Custom News» в Интернете [52]. Однако важно, что в большой степени ее продукт остается тем же гомогенизированным, просто он режется разными «ломтиками и кусочками».

Производство и продажа товаров и услуг во все меньших количествах и все более высокого качества представляют новые измерения макдональдизации. Но они **не являются** признаками демакдональдизации. Таким образом, хотя можно вообразить упадок и даже гибель «Макдональдса», нет никаких оснований говорить о замедлении или сворачивании макдональдизации [53].

Литература и примечания

- 1 Парадоксально и забавно, что некоторые аспекты процесса макдональдизации (например, Интернет и киберкафе) позволяют людям делать многое в домашних условиях. Это кое-чем угрожает другим рационализированным аспектам общества (например, торговым моллам).
- 2 *Reiter E.* Making fast food. — Montreal, Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991. P. 165.
- 3 *Slater D.* You press the button, we do the rest: some thought on the McDonaldization of the Internet: доклад на заседании Восточного социологического общества (Eastern Sociological Society). — Бостон. 1999. Март.
- 4 www.internetworld.com.

- 5 *Bell D.* The Coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. — New York: Basic Books, 1973.
- 6 *Hage J., Powers C.H.* Post-industrial lives: roles and relationships in the 21st century. — Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- 7 Ibid. P. 10.
- 8 Хотя, как мы видели, уже прилагались усилия их автоматизировать.
- 9 *Hage J., Powers C.H.* Post-industrial lives: roles and relationships in the 21st century. — Newbury Park, CA: Sage, 1992. P. 50.
- 10 *Simon C.* The crisis of fordism or the crisis of social democracy? // *Telos*. Spring. P. 71–98.
- 11 *Bourdieu P.* Distinction: a social critique of the judgement of taste. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- 12 По постмодернизму см.: *Ritzer G.* Postmodern social theory. — New York: McGraw-Hill, 1997; *Baudrillard J.* Symbolic exchange and death. — London: Sage, 1993; *Jameson F.* Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism // *New Left Review*. 1984. № 146. P. 53–92; *Best S., Kellner D.* Postmodern theory: critical interrogations. — New York: Guilford, 1991.
- 13 Смарт утверждает, что люди видят в модернизме и постмодернизме скорее не эпохи, а некий набор отношений, долгих и продолжающихся доныне, притом что постмодерн постоянно указывает на ограниченность модерна. См.: *Smart B.* Postmodernity. — London: Routledge, 1993.
- 14 *Shelton A.* Writing McDonald's, eating the past: McDonald's as a postmodern space [неопубликованная рукопись].
- 15 *Harvey D.* The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change. — Oxford, UK: Basil Blackwell, 1989. P. 189.
- 16 Ibid. P. 284, 293.
- 17 *Jameson F.* Postmodernism, or the Cultural logic of late capitalism // *New Left Review*. 1984. № 146. P. 53–92; *Jameson F.* Postmodernism, or the Cultural logic of late capitalism. — Durham, NC: Duke University Press, 1991.
- 18 *Jameson F.* Postmodernism, or the Cultural logic of late capitalism // *New Left Review*. 1984. № 146. P. 64.
- 19 *Callinicos A.* Against postmodernism: a marxist critique. — New York: St. Martin's, 1990. P. 4.
- 20 *Heywood I.* Urgent dreams: climbing, rationalization and ambivalence // *Leisure Studies*. 1994. Vol. 13. P. 179–194.
- 21 *Krakauer J.* Into thin air. — New York: Anchor, 1997. P. XVII.
- 22 Ibid. P. 39, 353.
- 23 Ibid. P. 320.
- 24 Ibid.
- 25 Ibid. P. 100.
- 26 Ibid. P. 86.
- 27 Ibid.
- 28 <http://www.mounteverest.net/story/RecordEverestseasonJun22003.shtml>.
- 29 http://outside.away.com/outside/features/200212/200212_pyramid.html.

- 30 Официальный сайт, посвященный Эвересту:
www.mounteverest.net/story/RecordEverestseasonJun22003.shtml, добавление мая 2007; Сайт «Outside»:
http://outside.away.com/outside/feature/200212/200212_pyramid.html, добавление мая 2007.
- 31 *Dinmore G.* Milosevic playing well at home // *Chicago Tribune*. 1999. March 31.
- 32 *Swardson A.* A Roquefort David Strikes a Coke Goliath // *International Herald Tribune*. 1999. August 23. P. 5; *Cohen R.* Fearful over the future, Europe seizes on food // *New York Times – Week in Review*. 1999. August 29. P. 1, 3.
- 33 *Goodman P.S.* Familiar logo on unfamiliar eateries in Iraq // *Washington Post*. 2003. May 26. P. A1, A14.
- 34 *Pressler M.* It's a wrap: stuffed-tortilla chain falls flat // *Washington Post*. 1998. June 2. P. C01.
- 35 *Smith J. L.* French with tears: club med goes Mickey Mouse // *Sunday Telegraph*. 1997. July 27. P. 19ff.
- 36 *Clark A.* City: ailing body shop gets a makeover // *Daily Telegraph*. London. 1998. October 23. P. 33; *Cowe R.* Blow for body shop // *Guardian*. London. 1998. May 25. P. 16.
- 37 Quoted in: *Parker P.* Franchisees left holding the bag: Boston Chicken's financing plan took toll on restaurant developers // *Denver Post*. October 26. P. E01ff.
- 38 *Mirabella L.* Trouble brews for starbucks as its stock slides 12 percent // *Baltimore Sun*. 1998. August 1. P. 10C.
- 39 *Wagoner B.* They have grounds for discontent // *Boston Globe*. 1998. February 8. P. 1ff; *Williams M.* The local flavor only, please // *New York Times*. 1996. October 23. P. 1ff.
- 40 *King I.* Burger King to close in France as grandmet cuts its losses // *Guardian*. 1997. July 30. P. 18.
- 41 *McDowell E.* Holiday inn, passed by, fights ravages of time // *International Herald Tribune*. 1998. March 30. P. 11ff.
- 42 Franchising: rattling the chains // *Brandweek*. 1997. April 21.
- 43 *Farhi P.* McDonald's customers: made to order audience // *Washington Post*. 1991. November 19. P. B1, B5. «Starbucks» недавно пытался расширить свой ассортимент и тип торговых точек, но пока без успеха.
- 44 Чрезмерно большой выбор товаров одного вида (от sneakers — «кроссовки»). — *Прим. перев.*
- 45 Изготовление по заказу. — *Прим. перев.*
- 46 Сегментации рынка для маркетинга определенного товара. — *Прим. перев.*
- 47 *Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K.* Why Seiko has 3000 watch styles // *New York Times*. 1994. October 9. P. 9; *Goldman S.L., Nagel R. N., Preiss K.* Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer. — New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- 48 *Pine J.* Mass customization: the new frontier in business competition. — Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- 49 *Mok C., Stutts A. T., Wong L.* Mass customization in the hospitality industry : concepts and applications // *Hotel Online*: [веб-сайт]. 2000. URL: <http://www.hotel-online.com/Trends/ChiangMaiJun00/CustomizationHospitality.html>.

- 50 Сайт «Logo Softwear»: www.logosoftwear.com.
- 51 Agencies Vie for CNN Euro AD campaign // Marketing Week. 1997. June 5. P. 10.
- 52 Dow Jones News Service. CNN, Oracle to Deliver Customized News // Denver Rocky Mountain News. 1997. June 5. P. 4B.
- 53 Это, однако, не означает, что макдональдизации ничто не угрожает. Например, закупки и многое другое по Интернету понемногу отнимают контроль у макдональдизированных систем и передают его покупателю.