

БЕНДЖАМИН ЛОРР

# ТАЙНАЯ ЖИЗНЬ СУПЕРМАРКЕТОВ

О ЧЕМ ВАМ НИКОГДА НЕ РАССКАЖУТ



ОГИЗ

Издательство АСТ  
Москва

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

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

Дон Делилло «Белый Шум»



## ***Содержание***

<b>Введение. Между льдом и тобой</b> .....	<b>9</b>
Священный орган .....	19
<b>Часть I. Лучшие годы Trader Joe's</b> .....	<b>25</b>
Четвертый «Гибсон» — не к добру .....	25
Гений Джо .....	33
От обезьяны к человеку .....	38
Массовый культ .....	53
Основатель «паршивая овца» .....	58
Затем однажды приходит яичный брокер .....	67
Продуктовый магазин как пророчество .....	70
Пить тайком .....	75
Здоровое питание в кавычках .....	83
Любое начало — это конец .....	98
<b>Часть II. Распределение ответственности</b> .....	<b>106</b>
Еще одна неделя за сто долларов .....	124
Долг и надежда .....	131
Подчиняйся команде или сгоришь .....	137
Ты в их власти .....	141
Результат .....	148
<b>Часть III. Самореализация через перекус</b> .....	<b>155</b>
Когда нам всем стало так чертовски скучно? .....	155
Приправа, которая изменит вашу жизнь .....	162
Преимущество медленной неудачи .....	171
Путешествие на полку .....	172
Встреча с закупщиком .....	176
Риск, определенный риск, просто риск .....	181
<b>Часть IV. Опыт розничной торговли</b> .....	<b>209</b>
Здоровье — это богатство .....	209
Тяжёлая работа .....	231
Что перетекает в более важный вопрос .....	241

<b>Часть V. Когда я смотрю в окно: за кулисами театра розничной торговли . . . . .</b>	<b>245</b>
Но сначала наше знакомство . . . . .	246
Но в тот момент я был в заблуждении и думал, что все это было отвлекающим маневром . . . . .	249
Продавцы «справедливости» . . . . .	251
Слегка недоученные, немного назойливые . . . . .	254
Возвращаясь к Кевину . . . . .	259
И вот, пропитанный запахом свиного дерьма, исходящего буквально от кожи, я встречаюсь с Кевином в Западном Голливуде за ланчем . . . . .	265
Покупка смысла . . . . .	268
Что я понял благодаря Кевину . . . . .	278
<b>Часть VI. Дно товарной цепи . . . . .</b>	<b>282</b>
О глотании маленьких рыбок, или О том типе невидимости, который возникает, когда нечто является настолько большим, что вы не можете разглядеть его важную часть . . . . .	282
Сваливание в кучу и укладывание . . . . .	295
Удаление глаза . . . . .	297
Крепкий мужчина . . . . .	302
Теория вытеснения мигрантов . . . . .	316
Креветки, шоколад, кофе, крупный рогатый скот, хлопок, древесина, сахар, пальмовое масло и золото . . . . .	328
И вот как она поступила . . . . .	336
<b>Послесловие. Долгий путь от Р'Аоп до Amazon-Whole Foods . . . . .</b>	<b>340</b>
Два пути . . . . .	348
Выползая на свежий воздух . . . . .	354
<b>Благодарности . . . . .</b>	<b>358</b>
<b>Источники . . . . .</b>	<b>361</b>
<b>Примечания переводчика . . . . .</b>	<b>411</b>

## ***Введение***

# Между льдом и тобой

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

*Даниэль Миллер «Теория шопинга»*

Давайте заглянем под засыпанный льдом рыбный прилавок в *Whole Foods*<sup>1</sup> в Нью-Йорке. Это происходит раз в два месяца после закрытия. Покупатели уходят, кассиры переодеваются в повседневную одежду, магазин закрывается на ключ во избежание краж со стороны его сотрудников. Происходит переход от одной смены к другой, и непрерывно играющая отвратительная музыка *Hall & Oates* наконец прекращается, сменяясь тишиной. Входят работники ночной смены, очень разношерстная команда с недостаточным уровнем английского, низкой квалификацией, с опущенными уголками рта, в наколенниках поверх длинных штанов — их задача пополнить запасы на полках, словно возвращивая урожай в полночь.



Они склоняют головы, стоя на коленях в своих футболках KIND TM<sup>2</sup> или с логотипом той функциональной<sup>3</sup> или бодрящей снеди, на которую спонсорами были выделены деньги, мрачно расставляя йогурты. У рыбного прилавка начинают работу сотрудники отдела морепродуктов. Рыбу вынимают, хватают латексными перчатками по две штуки за раз — куски филе и целую рыбу, липкие остатки — и сбрасывают в большие пластиковые контейнеры, которые на эту ночь станут их домом. Мидии складывают в мешки, креветки упаковывают в сетки. Затем приносят металлические лотки. Это немного больше, чем декоративная оболочка, поэтому их быстро опрыскивают, чтобы удалить накопившуюся за день на поверхности влагу, жир и оторвавшиеся в процессе транспортировки куски мяса. Под лотками тонкая пластиковая тесьма для удобства, затем слой льда: когда-то отдельные крошки теперь, затвердев, превратились в каток из-за периодического оттаивания и заморозки в течение дня. Их поверхность усыяна типичным для прилавка сором: рыбными обрезками, смятыми этикетками с надписью *Wild caught!*<sup>4</sup>, одинокими ракушками и треснувшими мидиями.

Обычно на этом все завершается. Снимаются фартуки, гигантские зловонные грязные мусорные мешки с рыбьими кишками и кровенепроницаемой бумагой тащат к мусорным бакам. Но в эту ночь, которая наступает примерно раз в два месяца, очищается сам прилавок. Распоряжение было спущено сверху, по-видимому, по чистой случайности. Итак, по всей длине 38-футового прилавка работники рубят лед на крупные глыбы. Это очень похоже на уборку снега зимой, когда для этого достают большие крепкие лопаты. Вставая на металлические платформы, чтобы выиграть в высоте, они рассекают его, откалывая блоки 2×2×2 дюйма, которые затем методично вынимают, словно гигантские кубики сахара, чтобы расплавить в дальнем углу помещения. Это довольно напряженная



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

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





превратившись в своеобразную канаву с отходами от морепродуктов, зажатых под четырьмя с половиной футами льда.

Наконец, лед и слизь удаляются, и на дно из нержавеющей стали распыляется зеленое концентрированное мыло из шланга с сильным напором с отдельной насадкой для моющего средства. Вода горячая, поэтому идет пар, запотевают очки, и гниль смывается в канализацию. Собираются потрескавшиеся частички ракушек, которые можно смахнуть рукой. В итоге где-то ближе к часу ночи дно блюда выглядит чистым, даже с блеском, и команда вновь шагает к гигантскому ледогенератору у северной стены, чтобы захватить лопатки девственно чистого белого снега. Чистейший лед, самый чистый, что вы когда-либо видели, выгружают в ящик, создавая буфер между влажной полугнилью в нижней части прилавка и верхней поверхностью, которая видна покупателю, мягкой и чистой. Когда они заканчивают, лед начинает сверкать. Больше нет катка, видно каждую градинку, как она поблескивает на свету; идеальное место для продажи хорошей рыбы. Удушающий запах не просто приглушен, он уничтожен. Был возведен очень серьезный и прочный барьер. А после того как пол опрыскивают специальным составом и вымоют гигантской шваброй, все это зрелище покажется сном. Завтра утром рыбу снова выложат в металлические лотки, сверху украсив нарезанной петрушкой и красным перцем. И прилавков ни в коей мере нельзя будет назвать негигиеничным. А запах будет невозможно обнаружить. Толстая стена льда будет отделять торговую поверхность от того, что находится внизу. И в этом смысле — в том смысле, что рыбный прилавок в *Whole Foods* на Бауэри<sup>5</sup> может быть одновременно ужасным, полностью отвечающим санитарным нормам и безопасным, — это подходящая метафора для продуктового бизнеса в целом и начала этой книги.



\*\*\*

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



\*\*\*

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

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



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

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

В период Ранней Республики<sup>6</sup>, во время войны 1812 года<sup>7</sup>, почти 90 процентов населения были заняты в пищевой промышленности; это был крайне тяжелый, истощающий силы и здоровье труд, а произведенные продукты питания, помимо того, что имели высокую цену, отличались нестабильным качеством, поставлялись в очень ограниченном количестве, могли вызывать и вызывали заболевания, приближающие смерть. В наше время менее 3 процентов населения производит достаточно продуктов питания, чтобы прокормить нас всех. Легко пуститься в лирические рассуждения о том, какой была пища до наступления эры пищевой промышленности — о том, как питалась бабушка нашей бабушки, — но факт состоит в том, что мы тратим меньше