

Майкл Мосс



КАК ПИЩЕВЫЕ ГИГАНТЫ  
ПОСАДИЛИ НАС  
НА ИГЛУ

Майкл Мосс

**Соль, сахар и жир. Как пищевые  
гиганты посадили нас на иглу**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

**Мосс М.**

Соль, сахар и жир. Как пищевые гиганты посадили нас на иглу /  
М. Мосс — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

ISBN 978-5-00057-323-5

Автор показывает, как три кита готового питания – соль, сахар и жир – влияют на наши кошельки и желудки, какие маркетинговые приемы используются в индустрии и как специалисты в лабораториях пищевых гигантов находят «точку блаженства» – идеальное сочетание компонентов для создания привлекательных продуктов. На русском языке публикуется впервые.

ISBN 978-5-00057-323-5

© Мосс М., 2013  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2013

## Содержание

Предисловие	6
Пролог	8
Часть I	20
1. Воздействие на природу ребенка	20
2. Как формируется непреодолимая тяга к еде	33
3. Удобство с большой буквы «У»	45
4. Хлопья или конфета?	59
5. Хочу видеть много мешков с трупами	74
6. Фруктовый взрыв	89
Часть II	101
7. Это липкое сладкое ощущение	101
8. Жидкое золото	109
9. Обеденное время целиком ваше	120
10. Животное лобби	137
11. Нет сахара и жира – нет и продаж	150
Часть III	166
12. Люди любят соль	166
13. Соленый вкус, о котором мечтают покупатели	175
14. Мне так стыдно перед обществом...	184
Эпилог	199
Источники	208
Благодарности	210
Авторские библиографические примечания	

# **Майкл Мосс**

## **Соль, сахар и жир. Как пищевые гиганты посадили нас на иглу**

**Michael Moss**

**Salt**

**Sugar**

**Fat**

**How the Food Giants Hooked Us**

Научный редактор Дмитрий Каторов

*Издано с разрешения The Wylie Agency (UK) LTD*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Michael Moss, 2013

All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

**\* \* \***

*Еве, Арену и Уиллу – всей моей жизни*

## Предисловие

Что общего между газировкой и красным мясом, сметаной и шоколадом, мюсли и молоком, гамбургерами и сыром? В них полно сахара или жира. В наши дни такая пища для многих – основа рациона. И все делают вид, что ничего страшного тут нет. Так же считают многие врачи и диетологи. А у нас нет времени подумать, что мы едим, и мы верим рекламе. Все чаще семьи отказываются от домашней еды в пользу полуфабрикатов и готовых продуктов. Болезни цивилизации наступают.

Антропологи и палеоархеологи доказали, что сотни тысяч лет назад человек занимался собирательством и жил в гармонии с природой. Тогда голод гнал людей на новые места, они ежедневно проходили до 40 км в поисках пищи. Тело постоянно нуждалось в калориях. Их люди получали в основном из съедобных корней, листьев, мяса мелких животных. Не было в достатке пищи, богатой энергией. И человеческий мозг оказался в результате эволюции не защищенным от ее избытка.

С развитием охоты, а затем и земледелия людям стали доступны высокоэнергетические продукты: мясо, мед, пшеница, молоко, сладкие фрукты. Ученые доказали, что их потребление возбуждает центр удовольствия в мозге. Мы считаем эту пищу вкусной и готовы есть ее постоянно. Такие продукты становятся основой нашего рациона, вытесняя другую пищу. И чтобы найти еду, не нужно далеко ходить. Достаточно зайти в супермаркет и купить вкусный суррогат.

Люди обычно едят то, что им по душе: продукты, приятные на вкус. Зависимость от высококалорийной пищи сродни наркотической. Те, кто пробовал отказаться от жирных и сладких продуктов одновременно, знают, как это тяжело.

Идея о наркотическом воздействии продуктов высказана учеными примерно 20 лет назад. Все, что вы съедаете, оказывается в крови. А организму нужно, чтобы все ее показатели оставались неизменными. Сложнее всего усвоить переработанную пищу. Кровь переполняется солью, сахаром и жирами. Мозг почти не чувствует разницы между такой едой и наркотиками. Задействуются одни цепочки нейронов, ведущие к ответственным за удовольствие зонам мозга. Они вознаграждают нас хорошим самочувствием за то, что мы сделали что-то полезное для организма. Или то, что мозг по ошибке счел полезным.

Если бы мы получали пищу внутривенно, организму было бы куда лучше. Когда мы едим, в кровь попадают вещества, которые нарушают гомеостаз. Тело пытается вернуться к балансу. Например, вырабатывает инсулин, чтобы переместить сахар из крови в ткани. То же происходит, когда человек принимает наркотики. Кстати, навязчивая потребность в сладкой и жирной пище устраняется с помощью препаратов, используемых для лечения наркоманов.

Главная задача пищевых компаний – заставить нас покупать их продукты. Но они потакают нашим дурным привычкам, добавляя все больше сахара, жира и соли. И мы становимся зависимыми с детства.

Но ведь покупаем продукты мы сами! Если те не будут востребованы, компании обанкротятся и их место займут другие. Они зависят от сахара, жира и соли не меньше нас. Возникает замкнутый круг, который можно разорвать только вместе.

Когда-то я руководил региональной компанией, торговавшей сахаром и растительным маслом. Мы продавали до 500 000 литров масла и 3000 тонн сахара в месяц в регионе с населением около 1,5 миллиона человек. Казалось, люди по утрам выпивают стакан масла и заедают его парой горстей сахара. Но однажды я задумался о связи питания со здоровьем. Я стал искать продукты, которые можно есть самому и кормить ими своих детей. Задача оказалась непростой. Особенно сложно было решить, чем питаться зимой. Выяснилось, что такие же проблемы есть и у моих коллег.

Мы решили, что стоит наладить производство других продуктов. Так родилась компания «Гарнец», политика которой – натуральность. Мы выпускаем продукты без добавок, нерафинированные, потому что не верим в пользу химических добавок. Их влияние на наш организм сомнительно и до конца не изучено. От их использования выигрывают лишь производители, а потребители приобретают тяжелые болезни «нашего времени». Покупатели должны иметь право и возможность выбирать полезные продукты питания.

От лица компании благодарю издательство «Манн, Иванов и Фербер» за возможность поучаствовать в выпуске этой замечательной книги. Она полностью соответствует нашему пониманию проблем современного питания.

*Виктор Тимофеев,*  
*директор компании «Гарнец»*  
[www.garnec.com](http://www.garnec.com)

## Пролог

### Корпоративные ценности

Вечером 8 апреля 1999 года в Миннеаполисе дул ураганный ветер. Вереница из нескольких такси и городских автомобилей подъехала к административным зданиям на 6-й Саут-стрит, и из них неспешно вышли 11 прекрасно одетых мужчин. Это были главы крупнейших продовольственных компаний США<sup>[1]</sup>. Вместе они руководили 700 тысячами работников и распоряжались 280 миллиардами долларов годового оборота. И еще до того, как роскошный ужин был подан, они определили развитие пищевой промышленности на ближайшие годы.

На собрании не было репортеров, протоколов или записей. Конкуренты в повседневной жизни, CEO<sup>2</sup> и президенты крупных компаний собрались вместе на заседании, которое было столь же закрытым, сколь и редким. На повестке дня стоял один вопрос: как бороться с ожирением, которое уже принимало масштабы эпидемии.

В роли хозяина выступала компания Pillsbury, предоставившая свой центральный офис – две башни из стекла и стали на восточной границе центра города. Всего в нескольких кварталах грохотали крупнейшие на реке Миссисипи водопады. Рядом с ними находятся старинные мельницы, которые когда-то принесли городу звание «мукомольной столицы мира». Башни сотрясались от шумного ветра Среднего Запада, порывы которого достигали 70 км в час, когда руководители компаний вошли в лифт и направились на 31-й этаж.

Глава Pillsbury, 55-летний Джеймс Бенке, поприветствовал прибывших. Он был обеспокоен, но уверен в плане, который разрабатывался им и другими главами продовольственных компаний. Целью было привлечь внимание руководителей к проблеме излишнего веса в США. «Мы очень волновались, что ожирение стало главной проблемой. Как оказалось, не зря, – вспоминал Бенке. – Пошли разговоры о введении налога на сахар, а на продовольственные компании стало оказываться сильное давление»<sup>[2]</sup>. Когда руководители компаний заняли свои места, Бенке больше всего переживал о том, как они отреагируют на самый щекотливый вопрос – о том, что именно они и возглавляемые ими компании ответственны за кризис здоровья. Собрать глав разных компаний в одном месте для обсуждения даже менее щекотливого вопроса само по себе было непросто, поэтому Бенке и его коллеги тщательно продумали мероприятие, разработав план рассадки гостей и максимально сократив доклад. «Руководители пищевой отрасли чаще всего не подкованы технически, они чувствуют себя ужасно на собраниях, где технологи употребляют специфические термины, – заявил Бенке. – Они не хотят, чтобы их вводили в замешательство. Они не хотят брать на себя какие-то обязательства. Им приятнее оставаться в стороне».

В числе приглашенных были Nestlé, Kraft и Nabisco, General Mills и Procter & Gamble, Coca-Cola и Mars. Это крупнейшие представители пищевой промышленности, ведущие жестокую борьбу на рынке конкуренты, мечтающие разгромить друг друга. Исключение – подобные тайные собрания.

В том же году глава General Mills вывел свою компанию вперед, оставив позади Kellogg и став крупнейшим в стране производителем готовых завтраков<sup>[3]</sup>. General Mills предложила покупателям потрясающую линейку новых продуктов и вкусов, которые продавались по сниженной цене для увеличения продаж. Компания также лидировала в сегменте молочных продуктов. Она показала всем, как легко повлиять на рацион американцев. Благодаря одному из брендов, Yoplait, классический йогурт без сахара для завтраков превратился в закуску вроде

---

<sup>1</sup> Примечания, заключенные в фигурные скобки, – авторские библиографические примечания.

<sup>2</sup> Chief Executive Officer (англ.) – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*



десерта. В одной порции содержалось в два раза больше сахара, чем в Lucky Charms – приторно-сладкой каше с кусочками зефира производства General Mills<sup>[4]</sup>. И все же благодаря образу йогурта как полезной для здоровья и питательной закуски продажи Yoplait стремительно росли, достигнув годовой выручки в 500 миллионов долларов. Воодушевленный таким успехом отдел развития General Mills пошел дальше, разработав йогурт в мягкой тубе. Для детей это было идеально: ложка уже не нужна. Йогурт получил название Go-Gurt и был публично представлен по всей стране за несколько недель до собрания совета директоров компании. (К концу года продажи Go-Gurt достигли 100 миллионов долларов.)

Хотя обстановка на собрании была дружелюбной, самих руководителей едва ли можно назвать друзьями. Их положение определялось умением бороться друг с другом за «долю в желудке» (их же выражение). То есть за часть рациона покупателя, которую может занять бренд в конкурентной борьбе. Если кто-то смотрел на других с подозрением, тому были веские причины. Уже в 2001 году глава Pillsbury уйдет в отставку, а компания со 127-летней историей – а также печеньями, крекерами и штруделем для тостера – будет приобретена General Mills.

Из всех собравшихся в конкурентной борьбе не участвовали двое. На этой встрече они представляли титанов пищевой индустрии, Cargill и Tate & Lyle: поставщиков ингредиентов, которые приобретали руководители компаний в надежде победить. Продукты, впрочем, были ничем не примечательны. Они составляли три столпа пищевой промышленности, подогревающих желания покупателей. Каждому руководителю они были необходимы в огромных количествах, чтобы превратить свои товары в хиты продаж. Именно эти ингредиенты в основном стали причиной эпидемии ожирения. Оба поставщика обеспечивали производителей солью, которая перерабатывается десятками способов, чтобы максимизировать приятные ощущения с первого кусочка; жирами, которые вырабатывают больше всего калорий и незаметно склоняют людей к перееданию; сахаром, возбуждающим клетки мозга (возможно, он важнее всего, поэтому используется практически во всех пищевых продуктах).

Проработав в Pillsbury 26 лет под руководством шести разных CEO, Джеймс Бенке не понаслышке был знаком с возможностями соли, сахара и жира. Химик по образованию, он защитил докторскую диссертацию в области теории производства продуктов питания и в 1979 году занял пост технического директора. Он играл решающую роль в создании многих популярных продуктов, включая попкорн для микроволновой печи. Он восхищался Pillsbury, ее сотрудниками и дружелюбным образом ее бренда. Но в последние годы он наблюдал, как привлекательный и чистый образ Pillsbury Doughboy постепенно сменялся новостными снимками детей: слишком тучных, чтобы играть, больных диабетом, страдающих от ранней гипертонии и заболеваний сердца. Он не винил себя за создание высококалорийных продуктов, которым не могли сопротивляться потребители. Джеймс, как и другие специалисты индустрии, утешал себя мыслью, что появившиеся в менее суровую эпоху «визитные карточки» продовольственных магазинов – прохладительные напитки, чипсы и обеды быстрого приготовления – не потреблялись регулярно. Изменилось само общество, и так сильно, что все эти закуски и готовые продукты вошли в привычку и составили основу ежедневного рациона людей.

Однако взгляды Бенке на дело всей его жизни начали постепенно меняться, когда в 1999 году его назначили специальным советником исполнительного директора Pillsbury. На новом посту Бенке стал иначе смотреть на то, что он называл «главными принципами» отрасли: вкус, удобство и цену. В первую очередь его беспокоили экономические показатели, вынуждавшие компании тратить как можно меньше денежных средств на производство полуфабрикатов. «Дело всегда в издержках, – сказал мне Джеймс. – Компании придумывали разные названия: программа по увеличению прибыли, или росту доходов, или сокращению издержек. Как ни называй, люди всегда ищут менее дорогостоящий вариант».

В месяцы, предшествовавшие собранию, у Бенке состоялись беседы с группой экспертов в области пищевых технологий. Те рисовали ужасающую картину того, как меняется способ-

ность людей усваивать производимые продукты. Дискуссии были организованы одной из групп пищевой промышленности – Международным институтом биологических наук, президентом которой позже стал сам Бенке. Темы, затронутые в ходе этих дискуссий – от слабого контроля организма над перееданием до скрытых способностей некоторых пищевых продуктов и полуфабрикатов заставлять человека чувствовать себя еще голоднее, – убедили Бенке и организаторов встречи в необходимости вмешательства. Пришло время предупредить СЕО о том, что их компании, возможно, зашли слишком далеко в создании и рекламе продуктов, стремясь обеспечить их привлекательность.

Переговоры проходили в конференц-зале Pillsbury. Руководители заняли первые два ряда кресел прямо перед сценой, которая была немного выше пола. Первым выступал Майкл Мадд. Он не был рядовым сотрудником Тихоокеанской северо-западной лаборатории<sup>3</sup>. Он был из своеобразного Чикаго пищевой промышленности: вице-президентом Kraft Foods.

Регулярно занимавшая лидирующие позиции в рейтинге компаний пищевой промышленности Kraft с годовым оборотом в десятки миллиардов долларов владеет более чем 55 брендами, способными кормить покупателя на протяжении всего дня, начиная с завтрака и заканчивая полуночным перекусом. На завтрак есть восемь разновидностей рогаликов с начинкой, полностью готовый к употреблению бекон, который можно хранить в шкафу рядом с порошковым напитком Tang, заменяющим апельсиновый сок. На обед – хот-доги, макароны с сыром, пластиковые лоточки с вареной колбасой и сыром, очень похожие на «Телеужин»<sup>4</sup>, под названием Lunchables. На ужин – набор полуфабрикатов с сырным соусом Velveeta Cheesy Skillets, курица в панировке Shake 'n Bake и заправка Stove Top Stuffing. А на десерт – король печенья Oreo. С момента его появления больше века назад было продано 490 миллиардов штук. Позже в том же году СЕО Kraft Боб Эккерт скажет журналисту, что единственная его цель – первенство в отрасли: «Если я спрошу, кто бесспорный лидер в пищевой промышленности, вы должны отвечать: Kraft. Конечно, вы можете назвать Nestlé, Kellogg, General Mills или Nabisco. Есть ряд компаний с отличными результатами, но вырваться вперед не под силу никому. А от Kraft я именно этого и хочу»<sup>[5]</sup>.

Мадд сделал карьеру в отделе по корпоративным связям Kraft, став не просто пресс-секретарем компании. Он отслеживал, как потребители воспринимали компанию в целом, высматривал первые признаки угроз со стороны контролирующих органов и участвовал в принятии решений об ответных действиях на любые значимые угрозы, например волнения из-за трансжиров, поднявшиеся несколькими годами ранее. Он искусно подстраивался под настроение общества, был опытным посредником, умело воздействовал на критиков. Его интуитивные выводы были настолько популярны, что – по крайней мере в глазах других высокопоставленных сотрудников Kraft – Мадд стал вроде консультанта для глав компании, советником, чьи слова влияли на каждый шаг руководителя. Когда тем вечером он поднялся на сцену, СЕО в зале поняли, что в их интересах внимательно слушать.

– Я очень ценю возможность поговорить с вами о проблеме ожирения среди детей и о растущей угрозе для всех нас, – начал Мадд. – Сразу скажу, что это непростая тема. Здесь нет легких решений – что должны делать специалисты в сфере здравоохранения, чтобы взять эту проблему под контроль. Или как нужно поступать компаниям, когда остальные хотят возложить на них ответственность за ситуацию. Но ясно одно: те из нас, кто внимательно следил за проблемой – и профессионалы здравоохранения, и специалисты из ваших компаний, – абсолютно уверены, что ни в коем случае нельзя сидеть сложа руки<sup>[6]</sup>.

---

<sup>3</sup> Тихоокеанская северо-западная национальная лаборатория (Pacific Northwest National Laboratory) – крупный научно-исследовательский комплекс в США, одна из 17 национальных лабораторий Министерства энергетики США. *Прим. перев.*

<sup>4</sup> «Телеужин» (TV-dinner) – мясной или рыбный полуфабрикат с гарниром в упаковке из фольги или пластика, разогреваемый в микроволновой печи. Его приготовление позволяет не отрываться от просмотра вечерних телепередач. *Прим. перев.*

Во время выступления Мадд демонстрировал слайды – 114 в общей сложности – на большом экране. Это был честный, шокирующий доклад, без приукрашиваний. Заголовки, фразы и цифры оказались настоящим потрясением.

Согласно статистике, более половины взрослых американцев уже на тот момент страдали от избыточного веса, причем более четверти – 40 миллионов – носили на себе так много лишних килограммов, что с клинической точки зрения страдали ожирением. Среди детей эти показатели выросли более чем в два раза с 1980 года – года, когда линия на графиках поползла вверх, а количество детей, страдающих ожирением, превысило 12 миллионов. (Это был 1999 год; с тех пор показатели по всей стране выросли еще больше.)

«Масштабные социальные издержки оцениваются в 40–100 миллиардов долларов в год», – гласила яркая надпись жирным шрифтом на одном из слайдов.

Дальше пошли детали: сахарный диабет, сердечные заболевания, гипертония, болезни желчного пузыря, остеоартрит, три вида рака – груди, толстой кишки и полости матки. Все только обострялось. Ожирение становилось одной из причин всех заболеваний. И чтобы окончательно убедить всех присутствовавших, Мадд показал, как определить ожирение, используя индекс массы тела (соотношение роста и веса). Затем всем было предложено рассчитать свой росто-весовой показатель с помощью формулы, возникшей на экране. (Тут большинство присутствовавших могли не переживать. Практически у каждого был персональный тренер, абонемент в спортивный зал, а главное – они достаточно разбирались в вопросах питания, чтобы избегать тяжелой пищи.)

Затем Мадд вернул гостей в реальность, где живут их потребители из среднего класса, которые проводят время не в спортивном зале, а на второй работе, чтобы свести концы с концами, не особо задумываясь о своем рационе. СМИ во всех подробностях описывали истории этих людей, печатая сенсационные материалы об ожирении и роли компаний в стимулировании чрезмерного потребления. Затем на экране появился фрагмент недавнего репортажа под названием Fat («Жирный»), подготовленного сайтом PBS Frontline. В нем участвовал Уолтер Виллет, член Департамента питания Гарвардского университета, обвинивший во всем продовольственные компании. «Превращение продуктов питания в чисто промышленный продукт стало главной проблемой, – заявил Виллет. – Во-первых, технология производства значительно снижает питательную ценность продуктов. Большинство злаков заменили крахмалом. У нас есть концентрированный сахар, многие жиры также концентрированы и, что еще хуже, гидрогенизированы. В результате образуются трансжирные кислоты, которые неблагоприятно сказываются на здоровье».

По словам Мадда, производители продуктов были раскритикованы серьезными оппонентами из Гарвардского университета, Центров по контролю и профилактике заболеваний США, Американской ассоциации кардиологов и Американской онкологической ассоциации. Они начали терять ключевых союзников. Министр сельского хозяйства, на которого представители отрасли долгое время давили, не так давно назвал ожирение «общенациональной эпидемией». Нетрудно понять, почему глава Министерства сельского хозяйства США решил пилить сук, на котором сам сидел. Ведомство пропагандировало здоровое питание с помощью пищевой пирамиды, в основании которой были злаки и лишь малое количество сладостей и жиров на ее вершине. Компании, директора которых присутствовали на встрече, по словам Мадда, продвигали прямо противоположный образ жизни. «Если бы вы представили категории рекламируемых продуктов питания, особенно для детей, в виде схемы и сравнили ее с пищевой пирамидой, то она бы перевернулась с ног на голову. Мы не можем притворяться, будто пищевые продукты не способствуют ожирению. Ни один авторитетный эксперт не станет списывать рост ожирения только на снижение физической активности».

Слайд сменился. «В чем причина этого роста? – вопрошала надпись. – В изобилии и огромных порциях недорогой, приятной на вкус, высококалорийной пищи». Иными словами,

причина в тех продуктах, на которые в погоне за успехом делают ставку как руководители пищевых компаний, так и их коллеги из ресторанов быстрого обслуживания.

Возложив ответственность за ожирение на присутствующих СЕО, Мадд сделал невероятное. Он затронул самую неприятную для всей пищевой промышленности тему, отметив связь между продуктами и тем, о чем директора предпочли бы вообще не слышать: сигаретами. Сначала Мадд привел цитату профессора психологии и здравоохранения Йельского университета Келли Браунелла, который утверждал, что пищевая промышленность представляет угрозу общественному здоровью: «Будучи культурным обществом, мы были очень огорчены тем, что табачные компании рекламируют свою продукцию детям, но сидим сложа руки, когда пищевые компании делают то же. И мы вправе утверждать, что урон, нанесенный здоровью общества неправильным питанием, не слабее ущерба от табака».

Затем Мадд снова переключил слайд – на экране вспыхнул большой предупредительный знак «СКОЛЬЗКАЯ ДОРОГА». «Если кто-то в пищевой промышленности и сомневался в существовании такой дороги, думаю, в данный момент эти люди чувствуют, что скользят вниз, – сказал он. – Все мы знаем, что ситуации в пищевом и табачном бизнесе разные». Но адвокаты, которые хорошо заработали на судебных исках к табачным компаниям, уже были готовы нанести удар по пищевой промышленности. Более того, министр здравоохранения – а именно подвластное ему ведомство провело историческую атаку на сигареты в 1964 году – готовил доклад об ожирении. И одно обстоятельство, связанное с кризисом ожирения, сильнее других ударит по пищевой промышленности: публичный характер переизбытка и его последствий. Вид тучного взрослого человека, с трудом пробирающегося между прилавками продуктового магазина, или полного ребенка на площадке подталкивает к активным действиям. «Ожирение – очень заметная проблема, – отметил Мадд. – И чем больше она распространяется, тем очевиднее становится».

Потом Мадд сменил тему. Он покончил с плохими новостями и представил план, который был создан совместно с другими специалистами отрасли для решения проблемы. Он знал, что просто заставить СЕО взять на себя часть вины было важным первым шагом. Его план начинался с незначительного, но ключевого действия. По его словам, представителям индустрии следует заняться кризисом ожирения и привлечь экспертов – как собственных, так и внешних, – чтобы лучше понять причины переизбытка. И тогда уже можно разворачивать борьбу в нескольких направлениях. Конечно, нельзя игнорировать роль упакованных продуктов и напитков. Некоторые отраслевые чиновники уже начали обсуждать, как эти продукты повышают аппетит и заставляют отказаться от диеты. Чтобы снизить тягу к переизбытку, придется сократить использование соли, сахара и жиров. Возможно, ввести ограничения по всей отрасли – не только на плохо продающиеся товары с пониженным содержанием жиров и сахара, которые лежат на прилавках, как диетические продукты, но и на основные линейки, пользующиеся наибольшим спросом и серьезно повлиявшие на здоровье нации. Однако эти три ингредиента и их производные были не единственными средствами, которыми пользовались производители, чтобы повысить привлекательность своих продуктов. Не менее важны были и схемы рекламы и продвижения на рынке. Не забывая о своем желании избежать разлада с директорами, Мадд придал особое значение именно этому аспекту. Он предложил создать «кодекс, призванный контролировать аспекты питания в пищевом маркетинге, особенно среди детей».

Мадд посоветовал руководителям компаний продвигать роль физических упражнений в контроле веса, поскольку, просто сидя на диване, хорошую форму не обеспечишь. По его мнению, необходимы социальная реклама или полномасштабная кампания вроде той, что провел фонд «Партнерство за Америку без наркотиков» (Partnership for a Drug-Free America). В рамках этой акции табачные и фармацевтические компании объединились и выпустили широко известные рекламные ролики, один из которых, например, изображал мужчину, разбивающего яйцо в сковородку, со словами: «Так выглядит твой мозг при употреблении наркотиков».

«Буду с вами предельно откровенен, – в заключение сказал Мадд (для пушего эффекта в самой презентации слова были подчеркнуты). – Утверждая, что для решения проблемы ожирения нужно много времени, и даже используя слово «решение», мы ни в коем случае не имеем в виду, что программа или пищевая промышленность могут справиться в одиночку. И мы не утверждаем, что *решение* станет показателем успеха программы. Мы *утверждаем*, что пищевая промышленность ни в коем случае не должна *оставаться в стороне*. Мы в силах добиться того, чтобы нас меньше критиковали. Мы не должны в одиночку *решать* проблему ожирения, чтобы справиться с этим. Но мы обязаны приложить искренние усилия и *не оставаться в стороне*, если хотим избежать обвинения во всех грехах».

То, что произошло дальше, не было отражено нигде. Но, по словам троих участников встречи, как только Мадд закончил свою речь, все присутствующие разом посмотрели на одного CEO, чьи недавние действия привели в ужас всех остальных. Его звали Стивен Сэнгер, и он, глава General Mills, мог бы потерять больше других. Его линия сладких хлопьев на завтрак (Count Chocula, Lucky Charms и др.) стоимостью два миллиарда долларов стала даже более «лакомой» мишенью для защитников прав потребителей, чем прохладительные напитки. Под его руководством General Mills полностью изменила целые отделы продовольственных магазинов, наживаясь на желании людей покупать готовые продукты, которые всегда под рукой. Сэнгер сидел в середине первого ряда, и это место будто символизировало его лидерство в неофициальной иерархии пищевых компаний. Он встал, чтобы обратиться к Майклу Мадду. И когда он заговорил, стало ясно, что он настроен решительно<sup>[7]</sup>.

В первую очередь Сэнгер напомнил присутствующим, что потребители «непостоянны», как и их адвокаты, оторванные от жизни. Их опасения о том, как упакованные продукты скажутся на здоровье, то усиливаются, то слабеют. То их беспокоит сахар, то жиры. Но чаще всего они покупают то, что им по душе. А по душе им продукты, приятные на вкус. «Не говорите мне о правильном питании, – сказал он, изображая голос типичного покупателя. – Расскажите о вкусовых ощущениях. Если этот продукт вкуснее остальных, даже не пытайтесь продать мне что-то другое».

Сэнгер добавил, что компаниям всегда удавалось выйти из затруднительного положения – можно вспомнить панику из-за трансжиров или продвижение цельных злаков. Они всегда приспосабливались. На самом деле индустрия не только выдержала все эти волнения, но и поступала ответственно по отношению как к покупателям, так и к акционерам. Перейти эти границы, ответить на критику – значит, рисковать неприкосновенностью рецептов, которые обеспечили успех продуктов. General Mills не отступит. Она продолжит двигаться в том же направлении и своих коллег призывает к тому же. Сэнгер сел.

Не все собравшиеся с ним согласились. Но его позиция была такой решительной, убедительной и удобной для остальных, что никто не пытался спорить. Речь Сэнгера фактически завершилось собрание<sup>[8]</sup>.

Даже несколько лет спустя его слова воспринимались как неприятные. «Что я могу сказать? – говорил Бенке. – не сработало. Эти люди оказались не такими открытыми к диалогу, как мы ожидали». Бенке медленно и осторожно подбирал слова, лучшие формулировки. Он хотел быть честным.

«Сэнгер был абсолютно тверд в своей позиции. “Эй, мы добавляем много витаминов в наши готовые завтраки. Мы очень заботимся о правильном питании. У нас богатый выбор продуктов. Все просто: вы говорите мне, что вам нужно, а у нас есть продукт, соответствующий вашим потребностям. Почему мы должны менять свои цели и создавать продукты с низкой калорийностью и пониженным содержанием сахара и жиров? В этом нет необходимости. У нас уже есть такие товары. Мы все это уже продаем. Вы, друзья мои, слишком болезненно реагируете”. Сэнгер пытался сказать: “Мы не собираемся отказываться от наших корпоративных

ценностей и менять состав продуктов только потому, что кучка ребят в белых халатах обеспокоена ожирением”».

Так все и закончилось. Директора покинули конференц-зал, на лифте поднялись на 40-й этаж, где их ожидал ужин, за которым все любезно беседовали ни о чем. 11 крупнейших производителей, за вычетом Kraft, отвергли прозвучавшую на собрании идею об изменении состава продуктов с целью снизить воздействие на здоровье людей. Они проигнорировали просьбу Мадда начать борьбу с ожирением, сделав вклад в небольшой фонд с капиталом в 15 миллионов долларов, занимающийся исследованиями и просвещением. «Не думаю, что вся эта группа могла бы что-то изменить», – заявил Джон Кейди, бывший президент торговой компании National Food Processors Association<sup>[9]</sup>.

Американские пищевые компании устремились в новое тысячелетие. Были сделаны попытки повысить полезность продуктов, особенно когда дело дошло до сокращения количества соли<sup>[10]</sup>. General Mills – восемью годами позже, после заметного давления общественности – начала также сокращать количество сахара в готовых завтраках, а в 2009 году заявила, что планирует убрать еще половину чайной ложки сахара из хлопьев для детей. (Некоторые адвокаты в сфере здравоохранения посчитали этот шаг запоздалым и разочаровывающе малым.) По правде говоря, решив игнорировать проблему ожирения, СЕО и их компании продолжали двигаться тем же путем, время от времени используя больше соли, сахара и жиров, чтобы вырваться вперед.

Даже Kraft отказалась от своего намерения бороться с ожирением. В 2003 году она вынуждена была принять вызов, когда Hershey стала постепенно отнимать ее долю на полке с печеньем. Hershey славилась своим шоколадом. Чтобы повысить продажи, она представила новую линейку продуктов, которая объединяла шоколад и вафли, создав в итоге шоколадное печенье S'more. Шоколад, который производила компания, и так содержал большое количество жиров. Но печенье S'more подняло вкусовое искушение до новых высот, добавив в состав еще больше сахара и соли. Каждый батончик весил около 50 г и содержал пять чайных ложек сахара. Встревоженная Kraft ответила силой. Дэрил Брюстер, в то время возглавлявший подразделение Nabisco, сообщил, что шаг Hershey «поставил нас в интересное и одновременно трудное положение, в каком периодически оказываются крупные компании. Чтобы конкурировать, нам пришлось увеличить содержание жира»<sup>[11]</sup>. Ассортимент самого популярного продукта Kraft, печенья Oreo, был дополнен очень жирными продуктами с ярким вкусом, начиная с Banana Split Crème Oreo, затем Triple Double Oreo и заканчивая Oreo Fudge Sundae Crème. Kraft вступила в бой и приобрела производителя шоколада, Cadbury, одну из крупнейших кондитерских компаний в мире. Позже Kraft использует маркетинговый отдел Cadbury для распространения продуктов новой линейки, например в Индии, где начиная с 2011 года все население попало на крючок рекламы Oreo. Ролики содержали, пожалуй, самую наглядную инструкцию по поеданию американских продуктов: «Разломай, облизни, забрось».

Прямо зрелищный бросок в баскетболе. Для Kraft, разумеется.

Я уже больше пяти месяцев занимался сбором информации и исследованиями для этой книги, когда узнал о тайном собрании СЕО. Информация меня заинтересовала в первую очередь потому, что сами представители индустрии признали свою вину. Такую откровенность нечасто встретишь в крупных компаниях. Это было равносильно тому, как главари мафии собрались бы вместе и рассказали в своих преступлениях. Но я был поражен еще и тем, насколько прозорливыми оказались организаторы совещания. Спустя 10 лет беспокойство по поводу ожирения не только не утихло, но достигло масштабов урагана: от Вашингтона, где армейские генералы публично заявляли, что 18-летние парни слишком толсты для службы, Филадельфии, где городские власти запретили пирожные TastyKake (в первую очередь в школьных столовых), самые популярные у местных жителей, объявив полномасштабную войну с целью помочь полным детям, до Лос-Анджелеса, где доктора сообщали о росте

смертности рожениц из-за того, что излишний вес затруднял хирургическое вмешательство во время кесарева сечения. В США проживало слишком много человек, страдающих от ожирения, чтобы поверить в то, что они сами себя довели до такого состояния, не проявив силы воли или в силу личных недостатков. Дети больше других подвержены опасности<sup>[12]</sup>. Излишний вес среди них был уже не в два, а в три раза выше показателей 1980 года, когда тенденция начала проявляться. Диабет тоже вызывал опасения, причем не только у взрослых: доктора начали отмечать ранние признаки этого заболевания у детей младшего возраста. И даже подагра, крайне болезненная и редкая форма артрита, прозванная «болезнью богатых» из-за ассоциаций с чревоугодием, теперь поразила 8 миллионов американцев.

Возможно, проблема еще не стала масштабной в 1999 году, но тогда была идеальная возможность изменить ситуацию. Потребители чаще доверяли, чем сомневались. Мы не пытались понять, что кладем в рот, – по крайней мере не так внимательно к этому относились, как сегодня. В то время СМИ активно приветствовали появление очередного продукта или напитка, призванного быть всегда под рукой и готовым к употреблению, в том числе и на ходу. «Неспешная еда» становилась причиной недовольств, а не общественным движением.

Я удивился, насколько далеко спустя 10 с лишним лет зашли сотрудники Pillsbury и Kraft, устроившие встречу СЕО, в оценке воздействия своих продуктов, особенно их канцерогенности. Наука о питании печально известна неопределенностью. На то, чтобы возлагать даже часть вины за рак на пищевые продукты, даже я не способен. Исследования питания не обладают строгостью рандомизированного двойного слепого исследования (стандарт для исследований фармацевтических компаний). Поэтому возлагать вину за проблемы со здоровьем на конкретный продукт чревато последствиями. Но все же промышленники именно так и поступили, связав производимые ими продукты и многие проблемы со здоровьем, начиная с диабета и сердечных заболеваний и заканчивая раком.

Возникал непростой вопрос: если представители отрасли зашли так далеко, причем за непродолжительное время, и взяли на себя ответственность, что же они знали, но не говорили?

Меры, на которые готовы пойти пищевые компании, стремясь скрыть свои действия от публики, стали для меня очевидны в ходе недавнего журналистского расследования. Я приступил к нему в начале 2009 года на юго-западе Джорджии, где вспышка сальмонеллёза на ветхой фабрике по производству арахиса унесла жизни восьми человек и поразила около 19 тысяч в 43 штатах<sup>[13]</sup>. Долгое время я охотился за тайным отчетом о результатах проверки на фабрике, который раскрыл одну из основных причин вспышки: производители продуктов, такие как Kellogg, рассчитывали, что частные наблюдатели, которым платит фабрика, поручатся за безопасность арахиса<sup>[14], [15]</sup>. Отчет о визите, который наблюдатель написал незадолго до вспышки, не содержал ни одного очевидного сигнала об опасности (вроде наличия крыс или протекающей крыши).

Позже, пытаясь отследить партию зараженных кишечной палочкой гамбургеров, ставших причиной заболевания сотен человек и паралича 22-летней учительницы танцев из Миннесоты Стефани Смит, я понял, что от федерального правительства помощи ждать не стоит<sup>[16]</sup>. Более того, Министерство сельского хозяйства также замешано в тайнах мясной промышленности. Сославшись на конфликт интересов, государственное учреждение отказалось озвучить основные факты, например какие скотобойни поставляли мясо. В итоге я получил информацию от осведомленного лица, и документ, служащий неоспоримой уликой, – детальный, посекундный отчет о процессе производства гамбургеров, именуемый «журналом помола», – показал, почему правительство защищает промышленность, которую должно призывать к ответственности. Бургер, который съела Стефани, оказался смесью различных сортов мяса из разных частей коровьей туши, поставляемых разными скотобойнями вплоть до Уругвая. Мясная промышленность с благословения федерального правительства не пыталась сделать продукты более безопасными для потребителей. Кишечная палочка появляется на бойнях, где фека-

лии, содержащие болезнетворные микроорганизмы, могут заразить мясо в тот момент, когда с животных сдирают шкуры. Многие крупнейшие скотобойни продают мясо только производителям гамбургеров вроде Cargill, если те соглашаются не тестировать его на наличие кишечной палочки, пока оно не будет смешано с продуктами других скотобоев<sup>[17]</sup>. Такой подход позволил им оградить себя от затратных отзывов продукции, когда болезнетворные микроорганизмы обнаруживались в говяжьем фарше, и лишил правительственных чиновников и граждан возможности отследить источник вируса. Когда речь заходит о возбудителях болезней в мясной промышленности, отсутствие информации становится материальным благом.

Соль, сахар и жиры – совершенно иная история. Это не инородные тела вроде кишечной палочки, и сама промышленность систематически их изучает и контролирует их применение. Секретные внутренние записи, которые попали мне в руки при подготовке этой книги, показывают, насколько все продумано и просчитано в этой сфере. Чтобы создать новый вид сладкой газировки, которая будет стимулировать аппетит и вызывать непреодолимую тягу, нужны точный регрессивный анализ и сложные схемы. Они помогут определить «точку блаженства», как называют ее сами представители отрасли, – проще говоря, точное количество сахара, или жиров, или соли, которое доведет потребителей до экстаза. Сотрудники лаборатории Уайт-Плейнс, которые и занимаются этим, показали мне процесс создания нового напитка в деталях, чтобы я сам смог увидеть рождение блаженства. Чтобы понять, как в производстве для обеспечения привлекательности продуктов используются жиры, я поехал в город Мэдисон, где базируется компания Oscar Mayer и проживает Боб Дрейн – человек, придумавший расфасованные обеды Lunchables. Это гигант среди готовых к употреблению продуктов, изменивший до неузнаваемости рацион миллионов американских детей. В своем кабинете Дрейн нашел записи компании, содержавшие все «за» и «против» использования настоящей колбасы пепперони или заменителя с ее вкусом, и рассказал о привлекательности жирных мяса и сыра, используя термины вроде «проблемы с доставкой продукции». И жиры, и соль лежат в основе всех технологических процессов на фабрике Frito-Lay в городе Плано. А Роберт И-Сан Лин, ранее занимавший пост главного научного консультанта компании, поделился со мной информацией о самых популярных способах использования этих двух ингредиентов. В частности, речь шла о попытках руководителей компании сократить формулу идеальной закусочки до простого математического соотношения вкуса и удобства:  $P = A_1T + A_2C + A_3U - B_1\$ - B_2H - B_3Q$ , где  $P$  означает покупку, а привлекательность жиров и соли оказываются важнее  $H$ , то есть заботы об общественном здоровье.

Я обнаружил один из самых впечатляющих и в то же время пугающих аспектов роли соли, сахара и жиров в производстве пищевых продуктов. Компании, стремясь усилить свое могущество, пытались найти способ изменить физическую форму и структуру этих ингредиентов. В настоящее время ученые из Nestlé работают над дозировкой и формой жировых шариков, пытаясь повлиять на скорость их поглощения и «вкусовое впечатление» (этот термин широко используется в промышленности). В Cargill, мировом лидере по поставке соли, ученые работают над изменением физической формы соли, размельчая ее до пудры, что позволит оказывать более быстрое и сильное влияние на рецепторы, усилив «взрыв вкуса» (именно так процесс называют в компании). Сахар тоже подвергается множеству изменений. Из сахарозы выделяют самую сладкую часть, фруктозу, которую используют в качестве добавки, усиливающей тягу к продуктам. Ученые также создали усилители вкуса, которые повышают сладость сахара в 200 раз по сравнению с натуральным вкусом.

Попытка изменения физической структуры соли, сахара и жиров преподносится как стремление сократить потребление каждого ингредиента, например, в продуктах с пониженным содержанием жиров или сахара. «Суперсоль», или измененная соль, может означать, что при неизменности вкуса ее нужно меньше, чем обычной соли. Но один аспект производства еды неприкосновенен. Улучшение пищевой ценности продукта не должно сказываться на его при-



влекательности. Это привело к одному из самых хитрых шагов: сокращая количество одного вредного ингредиента, например жиров, компании незаметно увеличивают количество сахара, чтобы удержать потребителей.

Применение соли, сахара и жиров – только часть сценария по формированию нашего рациона, написанного представителями индустрии. Их полноценный партнер – маркетинг. Обеды Lunchables, например, представляют собой своеобразный маркетинговый двигатель, играющий на чувстве вины работающих мам, а также желании детей получить немного больше свободы действий. В состав этих готовых блюд обычно входят кусочки колбасы, сыра, крекеров и конфет, и дети могут собирать их в любой комбинации. Маркетологи в пищевой промышленности умело применяют психологическое воздействие на небольшие группы. В случае с рекламой Lunchables они тоже не промахнулись: в рекламных роликах упор делался на то, что обед – время Lunchables, а не забота родителей.

Маркетинг продуктов питания (это стало ясно в ходе исследований для этой книги) – еще одно звено, где влияние индустрии на государственные регуляторы очевидно. Федеральные чиновники не просто скрывают записи компаний от глаз общественности. Крупнейшие правительственные службы по надзору не грозят санкциями, когда речь заходит о контроле рекламы сладких, высококалорийных продуктов. И не только на телевидении, но и в разных социальных медиа, используемых пищевой промышленностью в погоне за детской аудиторией. Более того, правительство настолько потворствовало производителям продуктов питания, что некоторые крупнейшие достижения индустрии были бы невозможны без помощи Вашингтона. Когда покупатели пытались позаботиться о своем здоровье, переходя на обезжиренное молоко, конгресс США составил план для влиятельной молочной промышленности, согласно которому компании превращали весь лишний жир в огромные партии сыра – не того, который можно съесть до или после ужина в качестве деликатеса, а того, который попадает в пищу в качестве заманчивого, но ненужного дополнительного ингредиента различных блюд. Результат спустя 30 лет: средний житель США потребляет около 15 кг сыра в год.

В погоне за привлекательностью продуктов используются сложные технические приемы, все выверено до мелочей. Пищевые гиганты изучают снимки мозга, чтобы понять, как мы реагируем на определенные продукты, в особенности сахар, на нейронном уровне. Они обнаружили, что мозг оживляется при употреблении сахара так же, как и при употреблении кокаина. Эти сведения полезны, особенно при разработке состава продуктов. Например, самый большой в мире производитель мороженого, Unilever, умело использовал исследования мозга для блестящей маркетинговой кампании, обыгрывающей поедание мороженого как «научно доказанный» способ осчастливить себя.

Производители продуктов питания извлекли немалую выгоду в сегменте потребительского рынка, где маркетинговые уловки не знают себе равных, – табачной промышленности. В 1985 году R. J. Reynolds приобрела Nabisco и несколькими годами позже достигла невероятных высот, а мировой лидер по производству сигарет в мире, Philip Morris, занял место крупнейшей пищевой компании после покупки двух лидеров отрасли – General Foods и Kraft. Раскрытая согласно государственному постановлению коллекция секретных документов табачной промышленности – на данный момент 81 миллион страниц – показывает, что руководители Philip Morris принимали участие в решении самых критических для пищевых гигантов ситуаций: от сохранения продуктов во время снижения цен до разработки стратегии по снижению беспокойности общества своим здоровьем. В том же году, когда CEO встретились для обсуждения проблемы ожирения, Philip Morris ввела собственные стратегические планы по изучению проблем здоровья, связанных с никотином. В связи с нападками СМИ и ростом озабоченности по поводу курения руководство компании тайно подготовило управляющих пищевыми подразделениями к возможности похожих кровопролитных боев за главные ингредиенты: соль, сахар и жиры.

«Табачные войны затронут каждый район, – гласил один из документов по стратегии Philip Morris еще в 1999 году. – Мы располагаем свидетельствами о росте антиалкогольных настроений в США. Очевидно, что вопрос о генетически модифицированных продуктах, возникший в Европе, распространяется по всему миру. Многих заботят вопросы пищевой безопасности и влияние на здоровье таких элементов, как жиры, соль и сахар»<sup>[18]</sup>.

Чтобы победить в этих войнах, компаниям придется выявить и изучить свои уязвимые места, а также вести открытый диалог со своими критиками. «Эти средства необходимо взять на вооружение. Больше никаких бункеров».

Потребители стали обращать больше внимания на эти три ингредиента, беспокоясь по поводу ожирения и сердечных заболеваний, или стремились употреблять больше натуральной пищи, меньше подвергшейся технологической обработке. Отмечалось давление выборных чиновников, от Белого дома в Вашингтоне до Ратуши<sup>5</sup> Нью-Йорка, которые выступили против избытка соли, сахара, жиров и калорий в производимых продуктах. Производители продуктов питания в ответ предоставили потребителям, заботящимся о своем здоровье, больший выбор, выпустив на рынок более «здоровые» варианты продуктов из основных линеек. Однако суровая реальность все чаще давала знать о себе.

Во-первых, сами пищевые компании попали в зависимость от соли, сахара и жиров. Стремление достичь максимальной привлекательности при наименьших затратах заставляло их прибегать к этим трем ингредиентам. Сахар не только делает продукты слаще, но и заменяет более дорогие компоненты – например, помидоры в кетчупе, – увеличивая массу и придавая текстуру. При небольшом росте затрат жиры могут стимулировать переедание и улучшать вкусовые ощущения. А соль, которая обходится немногим дороже воды, обладает удивительной способностью повышать привлекательность продуктов питания.

Зависимость индустрии от этих трех ингредиентов стала очевидной, когда три крупнейших производителя продуктов питания разрешили мне изучить их попытки сократить количество соли<sup>[19]</sup>. Например, Kellogg приготовила крекеры Cheez-Its – хит продаж, который я могу есть без остановки, – без соли. Они тут же потеряли все свое очарование. Ощущения были как от соломы, жевались крекеры как картон и не имели никакого вкуса. То же происходило и с супами, и с мясом, и с хлебом, которые пытались изготовить для меня другие производители, в том числе Campbell. Эксперименты показали, что стоит исключить из переработанных продуктов чуть больше соли, сахара или жиров, как не остается ничего. И даже хуже – возникают ужасные ощущения от пищи: она становится горькой, терпкой, с металлическим привкусом. Промышленность сама загнала себя в угол.

Второе препятствие, с которым сталкивается индустрия, добиваясь действенных улучшений, – жесткая конкуренция за место на прилавке. Когда в 2010 году PepsiCo начала кампанию по продвижению линейки полезных продуктов, первое же снижение объемов продаж привело к тому, что Нью-Йоркская фондовая биржа потребовала, чтобы компания вернулась к продвижению основных напитков и закусок – тех, что содержат больше всего соли, сахара и жиров. В компании Coca-Cola шаг PepsiCo был воспринят как возможность укрепить свои позиции, вложив больше денег и сил в главное: продажу газированных напитков.

«Мы удваиваем количество производимых напитков»<sup>[20]</sup>, – с гордостью заявили руководители компании Джеффри Данну, бывшему президенту североамериканского подразделения Coca-Cola, покинувшему свой пост после неудачной попытки привить в компании заботу о здоровье. Данн, поделившийся со мной сокровенными секретами безалкогольной промышленности, сказал, что в условиях жесткой конкуренции реакция была вполне понятна, но с точки зрения роста эпидемии ожирения – абсолютно неоправданна. «На мой взгляд, все это выглядит

---

<sup>5</sup> Здание городской администрации. Прим. ред.

примерно так: “Плевать на мины! Полный вперед!” Если они выбрали этот путь, им придется отвечать за социальные последствия».

Именно об этом пойдет речь в книге. Я расскажу, как производители продуктов питания принимали решение повлиять на рацион жителей США и других стран, безосновательно полагая, что потребители их не раскусят. Речь пойдет и о том, как они упрямятся, несмотря на все опасения. И именно эта книга заставит их ответить за социальные последствия, которые никуда не исчезли, хотя некоторые компании уже считают, что пора бы их устранить.

Производители полуфабрикатов, конечно, утверждают, что дали нам возможность стать теми, кем мы хотим быть: активными деловыми людьми, а не рабами кухонных плит. Но соль, сахар и жиры, которые они использовали для стимулирования преобразований, из питательных элементов превратились в оружие. И они его применяют, чтобы обойти конкурентов и чтобы мы возвращались к ним за добавкой.

## Часть I

### Сахар

#### 1. Воздействие на природу ребенка

Во-первых, наше тело создано для сладостей.

Забудьте все, чему нас учили в школьные годы по старинной иллюстрации – «карте языка»<sup>[21]</sup>. Там показано, что пять основных вкусов распознаются пятью различными частями органа. На корне языка есть большая зона, отвечающая за сильное ощущение горечи; боковые части берут на себя соленый и кислый, а кончик – единственная область, реагирующая на сладкое. Картинка неверна. Как в 1970-х годах выяснили исследователи, ее создатели неверно истолковали работу немецкого аспиранта, опубликованную в 1901 году. Его опыты показали только то, что мы немного ярче ощущаем сладость кончиком языка. На самом деле вся полость рта с ума сходит от сахара, включая нёбо. В каждом из десяти тысяч вкусовых сосочков есть специальные рецепторы, воспринимающие сладкий вкус. Все они так или иначе связаны с частями мозга, которые отвечают за удовольствие и «награждают» нас за то, что мы запасаемся энергией. Но этим наш энтузиазм не ограничивается. Сейчас ученые находят вкусовые рецепторы, реагирующие на сахар, по всей длине пищевода вплоть до желудка и поджелудочной железы. Видимо, они тесно связаны с нашим аппетитом.

Во-вторых, производителям продуктов питания хорошо известно, что карта языка неверна, но еще лучше они знают, почему нам так хочется сладкого. Они нанимают группы ученых, специализирующихся на ощущениях, и применяют их знания, используя сахар десятками способов. Он не только усиливает вкус продуктов и напитков. Компании с его помощью придумали много промышленных чудес: от пончиков, которые лучше пропекаются, и хлеба, который не черствеет, до воздушных и румяных готовых завтраков. Благодаря этому сахар стал ключевым ингредиентом в продуктах питания. В среднем мы потребляем более 32 кг калорийных подсластителей в год<sup>[22]</sup>. Это 22 чайные ложки сахара на человека в день. Поделите на три примерно равные части – сахар, добываемый из тростника, свеклы и кукурузы, включая сироп с высоким содержанием фруктозы (плюс небольшое количество меда и очищенной патоки).

Вряд ли вас удивит тот факт, что мы любим и постоянно хотим сахар. Целые книги посвящены его истории. Люди преодолевали расстояния, барьеры и множество технических проблем, чтобы удовлетворить свое желание. Первые важные события связаны с Христофором Колумбом, который завез сахарный тростник в Новый Свет во время своей второй экспедиции<sup>[23]</sup>. Его стали выращивать в испанском Санто-Доминго, и со временем африканские рабы научились добывать из него гранулированный сахар. Начиная с 1516 года сахар стали поставлять в Европу, чтобы обеспечить стремительно растущие потребности жителей Старого Света. Следующее значимое событие произошло в 1807 году, когда Англия блокировала побережье Франции, отрезав доступ к тростниковым культурам. В результате, стремясь удовлетворить спрос, предприниматели выяснили, как добывать сахар из свеклы, которую можно выращивать в умеренном климате Европы. Тростник и свекла оставались двумя основными источниками сахара вплоть до 1870-х годов, когда рост цен способствовал появлению кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы, обладающего двумя весьма привлекательными для безалкогольной промышленности свойствами. Во-первых, он недорог, так как правительство давало субсидии; во-вторых, он жидкий, его проще добавлять в еду и напитки. В следующие 30 лет потребление прохладительных напитков с содержанием сахара увеличилось более чем в два раза и достигло 150 л на человека в год<sup>[24]</sup>. И хотя оно постепенно стало снижаться, вплоть

до 120 л в 2011 году, соразмерный рост был отмечен по другим сладким напиткам, например чаю, витаминной воде и энергетикам. Их употребление выросло почти вдвое за последние 10 лет и составило 53 л на человека.

Гораздо менее известно, что история сахара – нескончаемые исследования, в ходе которых ученые выявляли природу и психологические особенности его привлекательности.

Много лет те, кто посвящает карьеру изучению правильного питания, могли только догадываться, насколько сахар привлекает людей. Они понимали, не имея доказательств, что этот компонент очень сильно воздействует на организм и может заставить человека есть больше, чем нужно, нанося вред здоровью. Все изменилось в конце 1960-х, когда на севере штата Нью-Йорк несколько лабораторных крыс попробовали Froot Loops (очень сладкий готовый завтрак, производимый Kellogg)<sup>[25]</sup>. Накормил крыс молодой ученый Энтони Склафани, из добрых побуждений. Но когда он заметил, как быстро крысы проглотили пищу, он на скорую руку провел тест, чтобы оценить их рвение. Крысы ненавидят открытые пространства; даже в клетках они обычно держатся в укромных уголках. Склафани положил немного хлопьев в светлый и открытый угол – его крысы обычно избегают – и стал наблюдать, что будет дальше. Как и следовало ожидать, крысы побороли инстинктивный страх и вышли на открытое пространство, чтобы проглотить хлопья.

Пристрастие крыс к сладкому приобрело научную значимость несколькими годами позже, когда Склафани – к тому времени доцент психологии в Бруклинском колледже – пытался откормить несколько животных для исследования. Их обычный корм Purina Dog Chow не давал нужного эффекта, даже если Склафани добавлял много жира. Крысы не съедали достаточно, чтобы набрать значительный вес. Поэтому Склафани, вспомнив об эксперименте с Froot Loops, отправил молодого аспиранта в магазин на Флэтбуш-авеню, чтобы тот купил печенье, конфеты и другие продукты, содержащие много сахара. Крысы просто сошли с ума, они не могли устоять. Особенно по душе им пришлось сладкое сгущенное молоко и шоколадные батончики. За несколько недель они съели так много, что стали действительно толстыми.

«Каждый, у кого есть домашние крысы, знает, что печенье им нравится. Но никто ради эксперимента не давал крысам все, что они хотят», – сказал мне Склафани во время встречи в его лаборатории в Бруклине. Он продолжает использовать грызунов для изучения психических особенностей и механизмов, лежащих в основе нашей тяги к продуктам с высоким содержанием жира и сахара. Когда он давал крысам все, что они хотят, он увидел их влечение к сахару в новом свете. Крысы любили сладкое, и тяга полностью блокировала естественные тормоза.

Опыт Склафани был тщательно рассмотрен в его работе 1976 года, к которой исследователи относятся с большим уважением и считают одним из первых экспериментальных доказательств существования тяги к определенным видам продуктов. После ее публикации была проведена масса исследований для поиска связи между сахаром и неконтролируемым перееданием. Во Флориде ученые выработали у крыс условный рефлекс. При поедании творожного торта они получали удар током, но все равно набрасывались на лакомство. Ученые из Принстона выяснили, что, когда крыс переставали кормить сладким, они проявляли признаки абстиненции, например стучали зубами. И все же опыты ставились только на грызунах, о которых в научном сообществе известно, что они не во всем могут предсказать человеческую физиологию и поведение.

А как насчет людей?

Чтобы отчасти ответить на этот вопрос, а также узнать мнение фундаментальной науки о том, как и почему нас так влечет сахар, пищевая промышленность обратилась в Центр изучения химического воздействия на органы чувств Монелла в Филадельфии. Он находится в нескольких кварталах от вокзала Амтрак, в аккуратном пятиэтажном кирпичном здании. Строение можно не заметить среди других ничем не примечательных зданий в этом квартале,

известном как Университетский городок, – если бы не «Эдди», огромная скульптура, охраняющая вход в здание<sup>[26]</sup>. Эдди – фрагмент лица высотой 3 м, и он в полной мере передает идеи, которыми одержимы все внутри. Скульптура состоит из носа и рта.

Пройти через главный вход Центра – все равно что попасть в здание клуба докторов наук<sup>[27]</sup>. Ученые бродят по коридорам, делятся размышлениями, которые приводят к беспорядочным открытиям, например, что коты не способны различать сладкий вкус или что причина кашля при глотании высококачественного оливкового масла – противовоспалительные вещества. Последнее дает диетологам дополнительный повод любить это масло. Исследователи в Центре Монелла разрываются между комнатами для совещаний и лабораториями с оборудованием, параллельно наблюдая через одностороннее зеркало за детьми и взрослыми, которые участвуют в экспериментах с продуктами и напитками. За последние 40 лет более 300 физиологов, химиков, неврологов, биологов и генетиков приняли участие в этом круговороте, стараясь распознать механизмы восприятия вкуса и запаха и понять сложные психические особенности, лежащие в основе нашей любви к еде. Это крупнейшие специалисты в области вкуса в мире. В 2001 году они выделили молекулу белка T1R3, которая присутствует во всех вкусовых рецепторах и распознает сладкое<sup>[28]</sup>. Позже ученые отслеживали реагирующие на сахар рецепторы, рассредоточенные по всей пищеварительной системе, и теперь предполагают, что они играют ключевую роль в метаболизме. Они даже разгадали одну из самых давних тайн, связанных с тягой к еде: состояние, обусловленное действием марихуаны, известное как «пробить на хавчик»<sup>[29]</sup>. В 2009 году Роберт Марголски, молекулярный биолог и заместитель директора Центра, вместе с другими учеными обнаружил, что чувствительные к сладкому рецепторы языка возбуждаются под действием эндоканнабиноидов – веществ, вырабатываемых в мозге для повышения аппетита. Это аналог тетрагидроканнабинола, действующего компонента марихуаны. Вот почему употребление марихуаны бывает причиной сильного голода. «Оказывается, вкусовые клетки в нашем организме умнее, чем мы предполагали, и принимают большее участие в регуляции аппетита», – сказал мне Марголски.

Однако самая неприятная тема в Центре Монелла – не сахар. А деньги. Около половины годового бюджета Центра (17,5 миллиона долларов) финансируется из государственного бюджета в виде субсидий правительства, а большая часть сделок для финансирования оставшейся части приходится на пищевую промышленность, включая крупных производителей и некоторые табачные компании. На большой золотой пластине в холле перечислены среди прочих такие компании, как PepsiCo, Coca-Cola, Kraft, Nestlé и Philip Morris. Такое соседство кажется несколько странным, и, разумеется, оно напоминает о попытках табачной промышленности проплатить «исследования», которые представили бы сигареты в выгодном свете. В Центре Монелла финансирование промышленностью обеспечивает компаниям привилегированный доступ к ресурсам и лабораториям. Они получают возможность первыми ознакомиться с исследованиями, зачастую еще за три года до того, как информация будет опубликована. Также компании могут привлечь ученых Центра к исследованиям для особых нужд. Но Центр гордится принципиальностью и независимостью работающих там ученых. К слову, некоторые их труды финансируются за счет средств, которые получены по результатам судебных процессов, возбужденных штатами против производителей табачных изделий.

«В Центре Монелла ученые выбирают тему исследований сообразно своим интересам и полностью посвящают себя фундаментальным знаниям», – так мне ответили в Центре на вопросы, касающиеся структуры финансирования. Но позже я выяснил, что, хотя Центр получает средства от промышленности, некоторые ученые ведут себя как ярые защитники прав потребителей, когда рассуждают о власти их благодетелей, особенно если дело касается детей.

Напряженность из-за ажиотажа промышленности вокруг исследований Центра и неловкости его сотрудников из-за действий отрасли возникла во время одного из первых исследований, посвященных вкусовым сосочкам, – с учетом возраста, пола и расы<sup>[30]</sup>. Еще в 1970-е

исследователи Центра обнаружили, что дети и афроамериканцы отдают особое предпочтение соленой и сладкой пище. Сначала они давали разные по сладости и солености жидкости группе из 140 взрослых, а затем – группе из 618 детей в возрасте 9–15 лет. Оказалось, что детям нравилось самое сладкое и соленое – даже больше, чем взрослым (в два раза). (Это первое научное доказательство того, что родители, наблюдающие, как дети набрасываются на миску со сладостями за обеденным столом, и так знали на подсознательном уровне.) Расхождение среди взрослых было не таким разительным, но все же значительным: больше афроамериканцев отдавали предпочтение самому сладкому и соленому.

Frito-Lay, один из спонсоров Центра Монелла, была особенно заинтересована в той части исследования, где фигурировала соль (большую часть денег она зарабатывала на чипсах). Еще в 1980 году, ссылаясь в служебной записке на результаты исследования, ученый из Frito-Lay подытожил выводы по поводу детей и добавил: «Влияние расы: обнаружено, что чернокожие (особенно взрослые) отдают предпочтение высокому содержанию соли». Ученый из Центра Монелла Лоуренс Грин, который провел это передовое исследование, задался другим вопросом, отражавшим его беспокойство по поводу пищевой промышленности. Дети не просто любили сахар больше, чем взрослые, как он отметил в своей работе, опубликованной в 1975 году. Данные показывали, что дети потребляли больше сахара, и Грин предположил, что здесь сложно отделить причину от следствия. Возможно, тяга к сладкому у детей не всегда врожденная, а становится следствием огромного количества сахара, добавляемого в полуфабрикаты. Ученые называют это «поведением научения». Грин одним из первых предположил, что рацион американцев, включающий все больше сладкого, мог привести к росту потребности в сахаре. Это «могло соответствовать или не соответствовать оптимальному режиму питания».

Иными словами, чем слаще продукты, тем более сладкая пища нужна детям.

Я хотел глубже изучить этот вопрос, поэтому некоторое время работал с Джулией Меннеллой – психобиологом, поступившей на работу в Центр Монелла в 1988 году. В аспирантуре она изучала материнское поведение животных и пришла к выводу, что никто не исследовал влияние пищи и вкуса на женщин, ставших матерями. Она устроилась в Центр, чтобы дать ответ на ряд вопросов о еде, остававшихся неизученными. Передаются ли вашему молоку вкусы пищи, которую вы употребляете? А околоплодной жидкости? Формируются ли у детей предпочтения в еде еще до рождения?

– Одна из главных загадок – почему мы любим ту или иную пищу, – поделилась со мной Меннелла. – Любовь к сладкому заложена в природе ребенка. Когда размышляешь о вкусовой системе человека, приходишь к выводу, что она принимает одно из самых важных решений: усваивать пищу или нет. И если решение положительное, то необходимо предупредить пищеварительную систему о приближающихся питательных веществах. Вкусовая система – охранник нашего организма, и один из методов исследования предполагает эволюционный путь, изучение всего с самого начала. Вдруг становится понятно, что дети живут в другом мире ощущений, чем взрослые. Они в целом отдают предпочтение намного более сладким и соленым продуктам, отказываясь от горького гораздо чаще, чем мы. Я утверждаю, что отчасти это обусловлено природой детей.

Спустя 25 лет Меннелла продвинулась дальше, чем любой другой ученый, в одном из самых интригующих – а для пищевой промышленности и финансово значимых – вопросов взаимоотношения детей и сахара. В ходе ее последнего на данный момент проекта она исследовала 356 детей в возрасте 5–10 лет, которые были доставлены в Центр, чтобы определить их «точку блаженства» для сахара<sup>[31]</sup>. Это точное количество сахара, при котором пища и напиток приносят наибольшее удовольствие. Проект подходил к концу осенью 2010 года, и Меннелла согласилась показать мне некоторые из своих методов. Прежде чем мы взялись за дело, я немного изучил историю термина «точка блаженства». Его происхождение туманно, но прослеживается связь с экономической теорией. Однако применительно к сахару, как оказалось,

термин был использован в 1970-х годах математиком из Бостона по имени Джозеф Балинтфай, который применил компьютерное моделирование для предсказания пищевого поведения. С тех пор это понятие завладело пищевой промышленностью.

Как правило, технологи пищевого производства ссылаются на точку блаженства неофициально, когда совершенствуют состав продуктов, начиная с безалкогольных напитков и заканчивая картофельными чипсами с разными вкусами. Но, как ни странно, компании тоже пытаются использовать этот термин, защищаясь от критики, суть которой в том, что их продукты вызывают нездоровую тягу к еде. В 1991 году рассуждение о точке блаженства как о явлении естественном вышло на передний план во время совещания одной из самых необычных отраслевых ассоциаций. Группа называлась ARISE (Associates for Research into the Science of Enjoyment – Объединение по изучению науки наслаждения) и располагалась в Лондоне, а среди ее спонсоров были пищевые и табачные компании<sup>[32]</sup>. Объединение рассматривало свою миссию как оказание «сопротивления “кальвинистским”<sup>6</sup> нападкам на людей, которые получают удовольствие, не нанося вреда окружающим». Собрание проходило в Венеции и началось с выступления британского ученого, который рассматривал явление, названное им «чрезмерной аппетитностью». Суть его в том, что первые минуты приема пищи – как в случае с легкими закусками – очень ценны в погоне за удовольствием, поскольку усиливают голод. Директор Центра Монелла, Гэри Бьюкамп, в свою очередь, устроил презентацию, в которой подробно разобрал ответные реакции малышей на различные вкусы. Дети успевают пристраститься к соленому в возрасте 4–5 месяцев, а склонность к сладкому имеется с самого момента рождения.

Следующим докладчиком был австралийский психолог Роберт Макбрайд, привлечший внимание аудитории презентацией под названием «Точка блаженства: значение в выборе продукта».

По его мнению, производителям продуктов питания не стоит бояться слова «блаженство» в значении «удовольствие». В конце концов, кто из нас выбирает продукты исходя из их полезности? Люди хватают товары с полок, руководствуясь вкусом и ощущениями, не говоря о сигналах удовольствия, которые посылает мозг в награду за выбор самого вкусного. «Полезность больше не определяет выбор продуктов питания, – заявил он. – Главное – вкус, аромат и чувственное удовлетворение».

И когда дело доходит до этих свойств, нет ничего более действенного – или способствующего попаданию в ловушку, – чем вкус сахара. «Люди любят сладкое, но насколько сладкое? Для всех ингредиентов в еде и напитках есть оптимальное соотношение, при котором чувственное удовольствие достигает максимума. Этот уровень и называется точкой блаженства. Это могущественное явление, оно определяет наш выбор пищи в большей степени, чем нам кажется».

Единственная серьезная трудность, с которой сталкиваются компании, когда речь заходит о точке блаженства, – необходимость бить прямо в «сладкую цель». Не удастся продать много кетчупа, йогурта или хлеба, если эти продукты недостаточно сладкие. Иными словами, компании смогут реализовать гораздо больше кетчупа, йогурта и хлеба, если смогут точно определить точку блаженства для сахара в каждом из этих продуктов.

В тот день Макбрайд закончил презентацию словами поддержки слушателям от продовольственных компаний. Затратив немного усилий, можно с помощью компьютера рассчитать точку блаженства и представить ее в виде количества белков, или клетчатки, или кальция в пище. Возможно, компании не захотят размещать информацию об этом на этикетках, как в

---

<sup>6</sup> Кальвинизм – одно из направлений протестантизма, в котором из вероучения исключается все, что прямо не прописано в Библии. *Прим. ред.*



тех случаях, когда они хвастаются витаминами в продуктах. Но точка блаженства реальна и важна для потребителей.

– Удовольствие от пищи – не расплывчатое понятие, – заявил Макбрайд. – Его можно измерить точно так же, как физические, химические и питательные факторы. Имея более точные сведения, можно рассматривать способность пищевых ароматизаторов приносить чувственное удовлетворение как настоящее, осязаемое свойство продуктов наряду с их пищевым статусом.

Джулия Меннелла согласилась показать мне, как рассчитывается точка блаженства. Теплым ноябрьским днем я вернулся в Центр. Джулия провела меня в маленькую комнату для дегустации, где мы встретили нашего «подопытного кролика» – прелестную шестилетнюю девочку Татьяну Грей<sup>[33]</sup>. На ней была надета розовая футболка с надписью 5-Cent Bubble Gum, а в волосах – яркие бусины. Выражение ее лица было невозмутимо, как у профессионала: эта работа ей по плечу.

– Какой готовый завтрак ты любишь больше всего на свете? – в шутку спросила Меннелла у Татьяны.

– Мой любимый готовый завтрак... Cinnamon CRUNCH, – ответила девочка.

Татьяна села за небольшой стол, а рядом с ней расположились мягкие игрушки: Большая желтая птица и Оскар Ворчун<sup>7</sup>. Пока лаборант готовил пищу для эксперимента, Меннелла рассказала, что правила его проведения стали результатом 20 лет проб, и в итоге полученные результаты можно измерить научно.

– Мы работаем с продуктами, которые всеми очень любимы, поэтому спрашиваем у детей, что им нравится больше. Тот продукт, который им нравится больше, они дают Большой птице, потому что знают, что та любит вкусную еду. Мы работаем с множеством детей в возрасте от трех лет и не хотим, чтобы способность говорить играла какую-то роль. Они либо показывают то, что им нравится, либо дают Большой птице. Это сделано для того, чтобы свести на нет влияние речи.

– Почему бы просто не спросить у детей, понравилась ли им еда? – поинтересовался я.

– Это не срабатывает, особенно с совсем маленькими детьми, – ответила Джулия. – Можно давать им все подряд, и они будут говорить «да» или «нет». Хотя в этой ситуации чаще «да». Дети умны. Они будут говорить то, что, как им кажется, ты хочешь услышать.

Мы проверили это, спросив у Татьяны, что она предпочтет: брокколи или филадельфийскую закуску под названием TastyKake.

– Брокколи, – ответила девочка, ожидая похвалы.

Для нашего теста на определение точки блаженства ассистент Меннеллы на скорую руку приготовил дюжину ванильных пудингов с разным уровнем сладости. Джулия начала эксперимент, положив два вида пудинга в маленькие пластиковые чашки и поставив их перед Татьяной. Татьяна попробовала тот, что стоял слева, проглотила и отпила воды. Затем она попробовала тот, что стоял справа. Она не произнесла ни слова, этого и не требовалось. Ее лицо заиграло красками, когда язык вжимался в нёбо, направляя пудинг к тысячам рецепторов, ожидающих сладкого вкуса. Имея большой опыт в таких экспериментах, она просто указала на то, что ей понравилось.

И все же был один недостаток в наблюдении за экспериментом. Чувство блаженства, которое испытывала Татьяна, было результатом множества процессов, скрытых от нас. Девочка отправляла в рот очередную чайную ложку пудинга, и мы могли видеть выражение ее лица, а главное – ее решения. Но между пробой и принятием решения в ее организме разворачивалась

---

<sup>7</sup> Персонажи популярной американской детской передачи «Улица Сезам», транслировавшейся в том числе и в России (в США выходит с 1969 года, в России демонстрировалась на разных каналах в 1996–2008 годах). *Прим. ред.*

чередой событий, берущих начало во вкусовых сосочках. Эти события были крайне важны для понимания того, как и почему она счастлива.

Чтобы лучше понять, что именно происходило в ее организме, я обратился к другому ученому Центра, Даниэль Рид, преподававшей психологию в Йельском университете. На момент нашей встречи она использовала генетику количественных признаков, чтобы изучить, как наследственность может повлиять на удовольствие, например, от сахара. Но ее исследование сладкого вкуса было сосредоточено на механизмах нашего организма. Рид входила в состав группы, открывшей белок T1R3, который распознает сладкое. Она сказала мне, что восторг Татьяны от сахара в пудинге берет свое начало в слюне. Мы же не просто так говорим «пальчики оближешь». Один вид сладкого лакомства приводит к слюноотделению, которое подготавливает всю пищеварительную систему. «Сахар, или сладкая молекула, растворяется в слюне», – сказала Рид. Наши вкусовые сосочки – не маленькие мягкие выпуклости, как может показаться исходя из названия. На них есть скопления маленьких, похожих на волоски веточек, и именно эти веточки, которые называются микроворсинками, содержат клетки, распознающие и воспринимающие вкус. «Так запускается ряд цепных реакций внутри клетки. Будто она болтает со своими соседями по вкусовому сосочку. Происходит микрообработка сигнала, и вдруг клетка решает, что еда у вас во рту сладкая, и она выбрасывает нейромедиаторы в нерв, который связан с мозгом».

Как и большинство процессов в мозге, прием пищи все еще находится на стадии изучения. Но исследователи постепенно прокладывают путь, который проходит сахар, – Рид описывает его как продуманный. «В мозге очень упорядоченная последовательность путей, к изучению которых мы только приступаем, – сказала она. – Сахар останавливается на первой промежуточной станции, затем движется дальше, еще дальше и в конце концов оказывается в центрах удовольствия, вроде орбитофронтальной зоны коры мозга. Именно в этот момент вы испытываете ощущение “О-о-о, сладко”. Приятная сладость».

Нам даже не нужно есть сахар, чтобы ощутить его привлекательность. Подойдет пицца или любой рафинированный крахмал, который организм превращает в сахар, начиная прямо в полости рта, с помощью фермента амилазы. «Чем быстрее крахмал превращается в сахар, тем быстрее мозг получает награду, – рассказала Рид. – Мы любим продукты высокой степени очистки, потому что они доставляют мгновенное удовольствие, обусловленное высоким содержанием сахара, но есть и последствия. Это вроде того, когда пьешь спиртное залпом и, соответственно, быстро напиваешься. Когда сахар расщепляется очень быстро, в организм его поступает намного больше, чем может быть усвоено. А в случае с цельными зёрнами процесс расщепления постепенный, и организм усваивает сахар лучше».

В ходе опыта, который Меннелла провела для расчета Татьяниной точки блаженства для сахара, шестилетняя девочка один за другим съела две дюжины пудингов с разным уровнем сладости. Пудинги подавались попарно, из каждой пары она выбирала тот, который ей нравился больше. От ее выбора зависело, какую пару ей предложат следующей, и постепенно Татьяна приближалась к тому уровню сладости, который ей нравился больше остальных. Когда Меннелла получила результаты, стало очевидно, что Татьяна ни за что не накормила бы Большую птицу брокколи вместо пирожного Krimpet, бисквита Kreamie и любого другого продукта из ассортимента TastyKake. Точка блаженства для пудинга оказалось равной 24 % сахара, что в два раза выше уровня сладости, который могут осилить большинство взрослых. Что же касается предпочтений детей, Татьяна оказалась внизу списка; некоторые поднимаются до 36 %.

«Что мы видим? Продукты для детей, готовые завтраки и прохладительные напитки намного опережают остальных, – сказала Меннелла. – Любимые хлопья Татьяны – Cinnamon Crunch. Мы сделаем вот что: сравним уровень сладости, которому ребенок отдает предпочтение во время лабораторного теста, с раствором сахарозы, и он совпадет с содержанием сахара

в любимом готовом завтраке. Есть личные различия, но если рассматривать всех вместе, в любом обществе мира, детям нравится более сладкий вкус, чем взрослым».

Кроме природы, есть три других фактора, связанных с сахаром, которые, как нам кажется, делают его таким привлекательным для детей. Во-первых, сладкий вкус показывает, что пища полна энергии. Дети растут очень быстро, и их тела хотят получить от еды быстрый заряд энергии. Во-вторых, человечество развивалось не в той среде, где сладкая пища была в изобилии, что, возможно, усиливает эмоциональное возбуждение при употреблении сахара. В конце концов, сахар поднимает настроение. «Это болеутоляющее, – сказала Меннелла. – Сахар снижает продолжительность плача у новорожденных. Маленький ребенок дольше продержит руки в холодной воде, если будет ощущать сладкий вкус во рту».

Эта информация полезна и перспективна – она помогает понять, почему большинство бакалейных товаров сладкие и почему мы испытываем такое влечение к сахару. Нам нужна энергия, и хлопья Cinnamon Crunch нас ею тут же обеспечивают. Сладкий вкус хорошо знаком нам с рождения, однако наши предки не имели ничего столь волнующего, как газировка. Сахар даже способен поднять нам настроение и заставить чувствовать себя лучше. А кто этого не хочет?

Меннелла убедилась, что наша точка блаженства для сахара – и, если на то пошло, для всех продуктов – формируется на основе самых ранних впечатлений. Но дети растут, становятся подростками. Растут и возможности пищевых компаний влиять на наш вкус. Это беспокоит Джулию Меннеллу. Дело не в том, что пищевые компании учат детей любить сладкое. Скорее, они приучают детей к тому, какой еда должна быть на вкус. И все чаще эта «учебная программа» посвящена сахару.

– Что показывают научные исследования и вкусовые ощущения у детей? И почему продукты для детей содержат так много соли и сахара? Все просто: пищевые компании используют в своих целях природу ребенка, – сказала Меннелла. – Я считаю, что производители продуктов для детей должны нести ответственность, потому что они учат детей, насколько сладкой и соленой должна быть пища. Они не просто обеспечивают ребенка источником калорий. Они влияют на его здоровье.

Каковы выводы исследования в Центре Монелла? Люди любят сахар, особенно дети. И до определенного момента – точки блаженства – чем больше его, тем лучше.

Мы можем и не знать всех подробностей, связанных с путешествием сахара от полости рта к мозгу, но конечные результаты неоспоримы. У сахара практически нет равных в способности усиливать тягу к еде. Общество постепенно поняло его силу, и для производителей продуктов питания сахар стал политической проблемой. А за решением они опять же обратятся в Центр Монелла.

Деньги, которые крупные компании выделяют Центру, дают им особую привилегию. Корпоративные спонсоры могут попросить ученых провести для них особые исследования. Ежегодно компании обращаются в Центр со своими мучительными проблемами: например, почему люди по-разному воспринимают структуру крахмала или в чем причина ужасного послевкушения детской смеси. Ученые напрягают мозг, чтобы решить эти головоломки. Однако в 1980-е группа спонсоров Центра обратилась за помощью по гораздо более срочному вопросу: им требовалось содействие в защите от нападок общественности.

Сахар подвергался жесткой критике с разных сторон. Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств взялось за него в рамках программы по изучению безопасности всех пищевых добавок. Их доклад не рекомендовал регулирующих мер, но все же содержал предостережения: кариес зубов становился все более распространенным; сахар, возможно, вызывал заболевания сердца, и люди почти утратили контроль над его потреблением. Если убрать из дома сахарницу, то это едва ли поможет снизить его потребление: более

двух третей от всего количества сахара в нашем рационе поступало из пищевых продуктов, подвергшихся технологической обработке.

Специальная комиссия сенаторов США – среди прочих в нее входили Джордж Макговерн, Боб Доул, Уолтер Мондейл, Эдвард Кеннеди и Хьюберт Хамфри – наделала много шума, выпустив первую официальную инструкцию федерального правительства, содержащую рекомендации по формированию рациона американцев. Комиссия начала изучать проблемы голода и бедности, но вскоре переключилась на заболевания сердца и другие болезни, которые эксперты связывают с рационом. «Я заявил, что американцам следует есть меньше; меньше мяса; меньше жиров, особенно насыщенных; меньше холестерина; меньше сахара; больше ненасыщенных жиров, фруктов, овощей и зерновых»<sup>[34]</sup>, – написал в отчете о заседании советник Министерства сельского хозяйства США Марк Хегстед. Ко всему прочему Майкл Джейкобсон, выпускник Массачусетского технологического института, протеже знаменитого адвоката в сфере защиты прав потребителей Ральфа Нейдера, пытался надавить на Федеральную торговую комиссию<sup>[35]</sup>. Центр научных исследований на благо общества, возглавляемый Джейкобсоном, собрал 12 тысяч подписей работников здравоохранения под обращением к комиссии призывом запретить рекламу сладких продуктов в детских телепередачах.

Заголовки газет, сообщавшие об этих и других нападках на производителей продуктов питания, привели к повышению потребительской осведомленности и озабоченности<sup>[36]</sup>. Исследование, проведенное федеральными органами, показало, что трое из четырех покупателей читали сведения о питательности продукта, указанные на этикетке, и руководствовались ими; больше половины заявили, что изучали этикетки, чтобы избежать определенных добавок, включая соль, сахар, жиры и искусственные красители. Еще большим поводом для беспокойства пищевой промышленности оказалось крепнущее общественное мнение о том, что употребление сахара, как и красителей, ароматизаторов и прочих добавок, приводило к гиперактивности у детей и перееданию у взрослых. «Такие мысли зарождались в массах, и всегда найдутся те, кто заявит, будто сахар – причина нашей повышенной активности»<sup>[37]</sup>, – вспоминал Эл Клаузи, в 1987 году покинувший пост первого заместителя президента и главного директора по исследованиям в General Mills. «Это была одна из городских легенд. Будто сахар и ароматизаторы могут заставить вас съесть больше, чем вы можете». С Клаузи в роли лидера представители Kellogg и General Mills учредили организацию Flavor Benefits Committee и обратились в Центр Монелла с просьбой провести исследование, которое поможет унять противников, представив сахар и другие пищевые добавки в более выгодном свете, делая упор на их питательной ценности.

Центр Монелла был очевидным выбором для представителей промышленности. Получая ограниченное финансирование от государства, Центр стал выпрашивать средства у продуктовых компаний, держа их в курсе исследований, которые могли их заинтересовать. В письме от 1978 года, адресованном Клаузи, бывший директор Центра Монелла Морли Кейр благодарил General Foods за последний денежный перевод и предлагал, чтобы ученые из Центра провели семинар для разработчиков продуктов. «Сейчас для нас очень важно развитие нашей программы изучения вкуса и питания, – писал Кейр. – Мы запланировали исследование с привлечением подростков, где особое внимание будет уделяться их тяге к продуктам с высоким содержанием сахара, соли и, очевидно, ароматизаторов, а также строению жиров».

К началу 1985 года на проект Flavor Benefits работали девять ученых из Центра, и значимость некоторых их открытий можно было оценить только в частном порядке. Одно из них наверняка бы подняло моральный дух в лабораториях пищевых компаний: их технологи испытывают угрызения совести по поводу сильной зависимости их работодателей от сахара. Ученые из Монелла помогли установить, что новорожденные от природы любят сахар. Это открытие доказало, что сахар – не «искусственный» ингредиент, который они пытаются навязать ничего не подозревающей публике. Он не вреден, а может, даже полезен. «Сладкое очень важно для

нас, – утверждал Клаузи. – А когда ученые из Центра Монелла выяснили, что из всех основных вкусов сладкий – единственный, которому новорожденный отдает предпочтение, для нас это значило “Эй, тут все естественно. Это не выдумка”».

По поручению производителей ученые из Центра Монелла вплотную занялись вопросом, на самом ли деле сахар становится причиной переедания. В этом направлении они сделали ряд тревожных открытий. Например, привлекательного вкуса недостаточно. Продукты должны быть насыщены сахаром и жирами. Казалось, что только они, и еще соль, способны пробудить интерес мозга к еде. Поэтому ученые из Центра обратили внимание на продукт, который, возможно, больше влиял на рацион людей, чем что-либо еще: сладкую газированную воду, которую они употребляли в огромных количествах.

Большую часть этой работы взял на себя один из самых выдающихся ученых Центра – Майкл Тордофф<sup>[38]</sup>. Он получил докторскую степень в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе по одной из самых трудных, но и интересных научных дисциплин: психофизиологии, разделе науки о поведении. (Это область, изучающая такие аспекты, как роль гиппокампа в обучении и запоминании.) Тордофф уже показал, что может подготовить работу, которая даст пищевой промышленности несколько интересных возможностей. Вместе с коллегой они изобрели сладкое соединение, названное Charmitrol, которое может «работать» в противоположных направлениях, и оба из них потенциально прибыльны. Испытания на животных показали, что это соединение может заставить людей есть больше. А если его применить иначе, оно снижает аппетит. «Толстых крыс оно превратило в худых, а худых – в толстых», – поделился со мной Майкл. Две компании приобрели у Центра права на это соединение. Но обнаружились опасности для нервной системы, которые свели на нет коммерческую выгоду.

Переключившись на сладкую газировку, Тордофф хотел изучить влияние прохладительных напитков на аппетит и сразу сделал поразительное открытие. Сладкие напитки *пробуждали* аппетит у крыс, а не наоборот. Поначалу казалось, что наблюдение применимо только к диетическим напиткам (ученый использовал сахарин, заменитель сахара). Он получил такие же результаты, когда использовал леденец с сахарином. Но потом он перешел к испытаниям на людях и использовал обычную сладкую воду с добавлением кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы.

Осенью 1987 года Тордофф набрал 30 человек из нескольких близлежащих университетов. Все они были проверены – например, выяснялось, нет ли среди них придерживающихся диеты или беременных, – и потом приступили к работе. Каждую неделю в течение девяти недель подряд все 30 участников приезжали в Центр, чтобы ответить на ряд вопросов и пройти процедуру взвешивания. Потом их отправляли домой с 28 бутылками сладкой газированной воды, которая была создана двумя корпоративными спонсорами Центра специально для эксперимента. Каждому предписывалось тщательно следить за тем, что они пьют. Такого рода эксперименты сопряжены со значительными трудностями. Ученые должны полагаться на то, что испытуемые будут думать о научной стороне вопроса, а люди остаются людьми. Они забывают, жульничают, умышленно сбивают с толку, и все это влияет на конечный результат. Чтобы обеспечить соблюдение требований – и непредвзятость, – участникам сообщили: «Мы сможем определить, что вы ели, используя анализ мочи». В исследовании отмечалось, что в данном эксперименте это было неправдой.

В рамках исследования Центр Монелла раздал пять тысяч бутылок сладкой воды, созданной по специальному рецепту, в течение трех различных фаз. «Три недели мы им ничего не давали, – сказал Тордофф. – Потом три недели они получали чуть больше литра диетической газировки в день. И в последние три недели они получали чуть больше литра обычной газированной воды»<sup>[39]</sup>. Оказалось, что диетическая газировка в лучшем случае совсем немного помогает похудеть. Мужчины теряли чуть больше 100 г при ее употреблении. У женщин особых изменений не наблюдалось.

Самое значимое открытие было связано с обычной газировкой, которая подслащивалась кукурузным сиропом с высоким содержанием фруктозы. Здесь представители обоих полов набирали вес – в среднем около 750 г за три недели. При таких условиях человек наберет около 12 кг в год. «Должно быть, это стало большим облегчением для производителей диетических напитков, но ужасной новостью для производителей кукурузного сиропа», – сказал Тордофф. (То же касается столового сахара. Большинство специалистов по питанию согласны, что, когда речь идет о наборе веса, разница между подсластителями из кукурузы или тростника и свеклы практически отсутствует.)

Это был один из первых опытов, установивших, что сладкие прохладительные напитки могли быть одной из причин ожирения, принимающего масштабы эпидемии. До тех пор ученые подозревали, что дело именно в этом, но им не хватало доказательств. Работы профессора Склафани из Бруклина двумя десятилетиями раньше показали, что сладкая пища заставляет крыс переедать, а эксперимент Тордоффа побудил других ученых более детально рассмотреть возможное влияние сладких напитков на аппетит человека. Джулия Меннелла считает, что, разрешив детям употреблять прохладительные напитки, мы подвергаем их большому риску. Они будут ожидать – и хотеть – больше сладости во всех напитках. По ее мнению, сладкая газировка сместила точку блаженства. В итоге она поднялась выше у целого ряда напитков – от витаминизированной воды до спортивных энергетиков, – набирающих популярность при сокращении потребления газированной воды. «Не доказано, что это повлияет на уровень сладости, который им по душе в пудингах, – сказала Меннелла. – Но это учит детей, насколько сладкой должна быть газировка».

Другая сотрудница Центра Монелла, Карен Тефф, обнаружила, что сладкие напитки могут оказаться «троянским конем» при наборе веса<sup>[40]</sup>. Наши тела не всегда способны распознавать калории в сладких жидкостях, как в твердой пище. Такая слепота по отношению к газированной воде и другим калорийным напиткам может нарушить работу механизмов регуляции, предотвращающих набор веса. В 2006 году Тефф провела исследование, в рамках которого людям делали инъекцию раствора глюкозы, а затем наблюдали за их реакцией. Опыт длился всего 48 часов, но результаты были поразительными: количество съеденного не уменьшалось. Участники проглатывали дополнительные калории из раствора глюкозы, как будто те были незаметными. «Если эти жидкости не активируют нервную систему, возможно, они остаются нераспознанными», – сказала Тефф.

Потребуется провести больше экспериментов, чтобы это мнение распространилось среди диетологов. Но, как и Меннелла, Тефф не стесняется оказывать давление на пищевую промышленность. Компании сначала повышают содержание сахара в напитках и еде и только потом (в лучшем случае) проводят исследования. «Я все еще поражаюсь тому, что происходит в нашей стране, – поделилась со мной Тефф. – Каждый продукт содержит какой-нибудь подслащенный ингредиент, который не должен быть подслащен. Пшеничный хлеб с медом, медовая горчица. Продукты, которые ассоциировались с отсутствием сахара или даже горечью, теперь стали слаще. Сегодня несладкие продукты не нужны никому»<sup>[41]</sup>.

Исследование сахара, проведенное в Центре Монелла, не может считаться завершенным. Некоторые важные моменты остаются загадкой, например, точный риск сердечных заболеваний, вызванных сахаром. Вводит ли он нас в заблуждение, поступая в жидкой форме? Помогут ли нам потерять вес его многочисленные заменители, от сахара до перспективного растительного подсластителя стевии? Пока лучшая гипотеза такова: низкокалорийные подсластители эффективны только при условии строгой диеты. Пара кексов после диетической газировки уж точно не поможет сбросить вес.

Ясно одно. Чрезмерное потребление сахара в твердой пище или напитках все чаще увязывается с эпидемией ожирения, которая достигла масштабов катастрофы. Переедание стало

глобальной проблемой. В Китае количество людей с большим весом впервые стало превышать количество людей с небольшим весом. Во Франции, где уровень ожирения вырос с 8,5 до 14,5 % с 1997 года, Nestlé пожинала плоды успеха, продавая программу для похудения Jenny Craig жителям Парижа, которые когда-то потешались над склонностью американцев к «прыжкам» с диеты на диету. Количество страдающих ожирением в Мексике утроилось за последние 30 лет. Многие переживают, что там самые толстые дети в мире. В стране недостаточно ресурсов, чтобы с этим бороться: в большинстве школ Мехико, например, нет ни игровой площадки, ни фонтанчиков с питьевой водой. Однако США остаются самой тучной страной в мире. И если рост ожирения среди взрослых вроде бы замедлился на уровне 35 %, то у детей, наиболее подверженных влиянию еды, он продолжается. Данные за 2006–2008 годы показывают, что доля страдающих ожирением детей в возрасте 6–11 лет резко выросла: с 15 до 20 %.

И все же на протяжении более 30 лет федеральные чиновники в Вашингтоне освобождали сахар от рекомендуемых ограничений, которые они устанавливают для двух других столпов пищевой промышленности – соли и жиров. Производителей никто не заставляет сообщать, сколько сахаров они добавляют в продукты (и они указывают только сахар в натуральном виде). В 2009 году в процесс вмешалась Американская ассоциация кардиологов, выпустив рекомендуемое ограничение для сахара. В заявлении, опубликованном в научном журнале *Circulation*, представители ассоциации заявляли: «В условиях всемирной пандемии ожирения и сердечно-сосудистых заболеваний стоит задуматься о негативных последствиях чрезмерного потребления сахара». Ограничения, рекомендуемые ассоциацией, были еще жестче. Отметив, что в среднем человек потребляет 22 чайные ложки добавленного сахара в день, ассоциация призвала людей сократить это количество. Женщине с умеренными физическими нагрузками нужно не более пяти чайных ложек сахара, а мужчине средних лет, ведущему сидячий образ жизни, достаточно девяти чайных ложек – в виде «дискретных калорий», как их называют диетологи. Это угощение, которое могут позволить себе следящие за весом люди, как только они удовлетворят свои пищевые потребности. Но ассоциация на этом не остановилась. Для женщин дневное ограничение значит, что она может выпить около половины баночки Coca-Cola объемом 0,33 литра, или съесть один бисквит Twinkie, или полтора кусочка печенья Fig Newtons, или полчашки желе Jell-O. И эти варианты объединены союзами «или», а не «и». Пять чайных ложек не способствуют покупке всего ассортимента продуктового магазина.

Но на этот раз компаниям не понадобилась помощь Центра Монелла, чтобы организовать мощную защиту<sup>[42]</sup>. К этому моменту их зависимость от сахара стала настолько сильной, что производители практически всех пищевых продуктов, от печенья до прохладительных напитков, посетили саммит, который проводила Американская ассоциация кардиологов в Вашингтоне в 2010 году. Они хотели обсудить предложение ассоциации. Выступавшие представители компаний пытались отстоять свою точку зрения: дело не только во вкусе. Сахар необходим для производственного процесса. Уменьшить его количество – значит, поставить под удар снабжение продуктами всей страны.

Производители конфет упоминали объем, структуру и затвердевание, которые обеспечивал сахар. Производители готовых завтраков к списку чудес, на которые способен сахар, добавили цвет и хруст. Производители хлеба признали, что зависят от всех известных видов сахара: кукурузный сироп, в том числе с высоким содержанием фруктозы, декстроза, инвертный сироп, солод, меласса, мед, столовый сахар в трех формах (песок, пудра и жидкий). Чтобы окончательно всех убедить, пекари приготовили специальные варианты своих продуктов, используя сахарозаменители, и на экранах высветились ужасные результаты. Посыл был ясен: стоит ограничить количество сахара, как все останутся с унылой пачкой печенья, крекеров и хлеба – сморщенных, бледных, безвкусных или раздутых.

«Посмотрим с практической точки зрения»<sup>[43]</sup>, – призвал технолог из Израиля, прежде чем начать рассказ, посвященный феномену потемнения, известному как реакция Майяра.

Она отвечает за приятный карамельный цвет продуктов питания – от бездрожжевого хлеба до мяса, жаренного на открытом огне. Реакция Майяра не произойдет во многих продуктах без ряда сахаров, включая фруктозу.

Чтобы не отставать от всех, консультант по очистке кукурузы завершил презентацию предположением, что Американская ассоциация кардиологов сосредоточилась не на том. Если она действительно хочет привлечь внимание к калориям и компонентам рациона, из-за которых люди набирают вес, то почему под удар попал сахар, когда гораздо большей проблемой могут быть жиры?

«Конечно, можно изменить состав продуктов, чтобы уменьшить количество соли и сахара, – позже сказал мне этот консультант, Джон Уайт. – Вы можете использовать некалорийные сахарозаменители и синтетические жиры. Но качество продукта тоже изменится, и вам придется смириться с таким побочным эффектом».

Но уже нет никакой нужды в уступках. Рекомендации Американской ассоциации кардиологов появились и исчезли, а промышленность почти ничего и не предпринимала, чтобы сократить использование сахара. Его ценность для продуктовых компаний только росла.



## 2. Как формируется непреодолимая тяга к еде

Джон Леннон не мог найти *этого* в Англии, поэтому *это* ему доставляли целыми упаковками из Нью-Йорка, чтобы придать сил во время записи альбома Imagine. Beach Boys, ZZ Top и Шер тоже не хотели рисковать: одним из требований, которое выдвигали артисты, было наличие *этого* в раздевалках и гримерках во время туров. Хиллари Клинтон всегда хотела *это* во время поездок в качестве первой леди, и с тех пор в ее гостиничных номерах в обязательном порядке есть запас *этого*.

Речь о напитке Dr Pepper<sup>[44]</sup>. Уникальный вкус, не похожий ни на колу, ни на шипучку из корнеплодов, обеспечил ему огромную армию поклонников по всему миру. Самые ярые фанаты напитка гордо именуют себя «пепперами», вступают в клуб 10-2-4, названный в честь одной из первых рекламных кампаний, побуждавшей пить Dr Pepper три раза в день – в десять, в два и в четыре часа, – и совершают паломничество в техасский город Уэйко, где в 1885 году фармацевт, работавший в аптеке Old Corner, изобрел напиток. Такая преданность обеспечивала Dr Pepper отдаленное, но приятное третье место после Coke и Pepsi, лидеров среди прохладительных напитков, вплоть до 2001 года. Но потом внезапные изменения в маркетинговой политике ввергли компанию в кризис. Проблемы начались, когда на полках магазинов появилось много новых продуктов под старыми брендами Coca-Cola и Pepsi: с добавлением лимона и лайма, ванили и кофе, малины и апельсина, множество бесцветных, синих, прозрачных напитков. Каждый из них боролся за внимание покупателя. В профессиональной среде все эти новые вкусы и цвета известны как «расширение ассортимента», но предназначены они не для замены первоначального продукта. Скорее их цель в том, чтобы поднять шумиху вокруг бренда. Зачастую результаты настолько впечатляют, что люди употребляют больше первоначального продукта.

Pepsi и Coke расширяли ассортимент, чтобы укрепить свое влияние в критический момент, именно тогда, когда потребление их продуктов в США начало сокращаться. Dr Pepper стал скатываться с третьей позиции, которую удерживал долгое время<sup>[45]</sup>. В 2002 году компания Coca-Cola продала на 93 миллиона ящиков больше, чем в предыдущем, в общей сложности 4,5 миллиарда только в США. Продажи Pepsi тоже немного возросли и составили 3,2 миллиарда ящиков. А вот у Dr Pepper они сократились на 15 миллионов ящиков, составив 708 миллионов. Обозреватели отрасли встревожились. «Dr Pepper – некогда символ роста в промышленности – снизил объемы и сократил долю на рынке», – говорилось в отраслевом журнале Beverage Digest. Газированному напитку из Уэйко нужно было исправлять ситуацию.

За свою 115-летнюю историю Dr Pepper никогда не выпускал продуктов, призванных расширить ассортимент, за исключением диетического варианта. При такой армии фанатов сама мысль экспериментировать с уникальным вкусом казалась сомнительной, даже рискованной. Но из-за снижения продаж и изменений в сегменте прохладительных напитков Dr Pepper пришлось действовать. В 2002 году появился первый в истории компании дополнительный продукт под маркой Dr Pepper, и он вроде бы был обречен на успех. Новый напиток обладал насыщенным вишневым вкусом и ярко-красным цветом, а его название – Red Fusion – было тщательно отобрано из 300 вариантов. «Раз уж нужно вернуть Dr Pepper прежние темпы роста, то необходимо поднять больше шума»<sup>[46]</sup>, – заявил президент компании Джек Килдафф. Более того, исследования показали, что название Red Fusion привлечет новых покупателей. По словам Килдаффа, одним из самых многообещающих рынков оказались «быстро развивающиеся латиноамериканские и афроамериканские сообщества», где «потребительская доля Dr Pepper была невысока».

Но продавцам так и не удалось освоить эти рынки. Провал Red Fusion не был виной рекламного отдела компании. Скорее дело было во вкусе напитка. Покупатели возненавидели

его, а самые консервативные фанаты пребывали в ужасе. «Dr Pepper – мой любимый напиток, поэтому Red Fusion меня заинтересовал, – написала в своем блоге мать троих детей из Калифорнии, предупреждая других “пепперов”. – Он отвратителен. Тошнотворен. Больше никогда не куплю».

Неприятие фанатами нового напитка было неожиданным и уязвило компанию. Она потратила весь следующий год на создание и испытание нового вкуса. В этот раз специалистам не удалось продвинуться дальше этапа дегустации. Надежда на создание нового прохладительного напитка угасла еще до его запуска в производство.

В 2004 году Dr Pepper решила обратиться за помощью к внешним специалистам. Их консультантом стал Говард Московиц, чей успех в создании суперпопулярных продуктов сделал его легендой пищевой промышленности. Получивший высшее образование по математике и экспериментальной психологии Московиц руководил консалтинговой компанией в Уайт-Плейнс, где достиг больших успехов в сфере потребительских товаров – от кредитных карт и компактных фотокамер до компьютерных игр. Большинство его достижений объясняется способностью группировать потребителей по сегментам в зависимости от их эмоциональных потребностей и обращаться к нужной аудитории. Например, Московиц смог увеличить объемы продаж ювелирной компании Shaw's, предложив две версии брошюры – для оптимистов и для пессимистов<sup>[47]</sup>. В брошюре для оптимистов были такие слова: «Я выхожу из магазина и чувствую себя превосходно», а пессимистов подбадривали словами вроде: «Драгоценности в классическом стиле». Как пояснил сам Московиц, «важно было не только определить эти два типа мышления. Возможно, другие методы помогли бы выделить похожие сегменты. Но Shaw's стремилась найти послание, которое поможет повысить продажи. И как только мы определяем сегменты, мы знаем, что говорить, как и кому».

Но все внимание Московица было сосредоточено на пищевой промышленности, а точнее – продуктах быстрого приготовления. Все же рынок ювелирных изделий – это одно, а полки супермаркетов – другое. Крупнейшие магазины предлагают примерно 60 тысяч наименований<sup>[48]</sup>. За каждое место на прилавке идет жестокая борьба, а администраторы, которые решают, кому места достанутся, руководствуются одним принципом: крупнейшие производители получают больше мест. Расположение полок и прилавков в супермаркете настолько важно, что ученые, занимающиеся исследованием поведения потребителей, проводили опыты, в ходе которых на головы покупателей крепились специальные приспособления, отслеживающие движения их глаз во время перемещения по магазинам<sup>[49]</sup>. Результаты помогли понять неофициальную иерархию товаров на полках. Как и следовало ожидать, в самом низу, у ног покупателя, – смертельная зона. Товары, размещенные на уровне глаз, в выигрышном положении, особенно те, что лежат на стеллажах ближе к центру полок. Специальные стенды по краям стеллажей, «концевые стойки», наиболее эффективны.

Главная цель расширения товарной линии – получить больше места на полке. Под каждый товар администраторы магазинов отводят определенное место, и не важно, как хорошо он продается. Новые вкусы и цвета позволяют создать новые продукты, и чем выше вероятность того, что покупатели увидят их, тем выше вероятность покупки. Место Dr Pepper на полке отнимали Coca-Cola и Pepsi с новыми вкусами лимона, лайма и ванили.

Есть еще один малоизвестный аспект продвижения товаров в продуктовых магазинах, который наглядно демонстрирует ориентацию на покупателей. Кажущееся постоянство этих магазинов – всего лишь иллюзия. Ваш супермаркет не будет таким же месяц спустя. Чтобы отличаться от других и привлекать покупателя, производители постоянно меняют продукты из основных товарных линий. Обычно изменения почти незаметны и могут затрагивать вкус или цвет, размер упаковки или «звездную» рекламу. Но Говард Московиц не занимается рекламными кампаниями или упаковкой товаров. Он перерабатывает пищевой продукт, используя различные соотношения соли, сахара и жиров. За 30 с лишним лет он незаметно провел мас-

штабные спасательные операции, превращая аутсайдеров в лидеров продаж. Campbell Soup, General Foods, Kraft и PepsiCo обращались к Московицу за помощью, когда их продажи падали или конкуренты получали серьезное преимущество. И в каждом случае цель его была в том, чтобы найти точку блаженства. Он выискивает точное количество тех или иных ингредиентов, которое сделает продукт наиболее привлекательным для покупателей. Недостаток одного или перебор другого могут и не разрушить вкус или структуру продукта, но отразятся на уровне продаж. Даже малейший промах может привести к тому, что директора продовольственных компаний потеряют работу. На жаргоне разработчиков продуктов питания приемы Московица известны как «оптимизация», и он не стесняется поведать о своих деяниях. «Я оптимизировал супы, – рассказал он мне. – А еще пиццы. Кроме того, заправки для салатов и маринованные огурцы. В этой сфере именно я меняю правила игры»<sup>[50]</sup>.

Московиц умело обращается с жирами, а не так давно сотрудничал с производителями продуктов питания, чтобы усовершенствовать их подход к использованию соли. Но лучше всего он себя показывает, когда дело доходит до сахара, которому нет равных в создании привлекательности в глазах покупателей. Именно здесь его методы наиболее эффективны. Он не просто придумывает новые сладости. Применяя высшую математику и сложные вычисления, он конструирует их, держа в уме одну мысль – создать сильнейшую тягу.

– Люди говорят: «Нас манит шоколад», – рассказал мне Московиц. – Но почему именно шоколад или, например, чипсы? И как вы внушаете людям тягу к определенным продуктам?

По сути, его методика проста. Бакалейные товары обладают множеством свойств, которые делают их привлекательными. Главные – цвет, запах, упаковка и вкус. В целях оптимизации инженеры пищевой промышленности слегка меняют значения этих переменных, создавая десятки и сотни новых вариаций, каждая из которых немного отличается от другой. Но это еще не новые продукты, предназначенные для продажи. Они создаются с одной целью – найти самую совершенную комбинацию с помощью многочисленных тестов. Обычные покупатели получают деньги за то, что проводят целые дни в комнатах, где им представляют множество вариантов, которые они трогают, держат в руках, встряхивают, понемногу глотают, нюхают и, главное, пробуют на вкус. Их мнения записываются и переносятся в компьютеры, и именно на этом этапе полезно образование Московица. Данные тщательно анализируются и сортируются с помощью статистического метода, который называется декомбинационным анализом. Определяются характеристики продукта, которые окажутся наиболее привлекательными для потребителя. Московиц любит представлять, что его компьютер разделен на хранилища, где расположены все эти характеристики. Но анализ заключается не только в том, чтобы сравнить Цвет 23 с Цветом 24. В самых сложных проектах Цвет 23 сравнивается с Сиропом 11 и Упаковкой 6 и т. д. Даже когда интерес представляет только вкус, а все переменные ограничены ингредиентами, его компьютер все равно будет выдавать бесконечные графики и таблицы.

– При помощи такого экспериментального проектирования я смешиваю и подбираю различные ингредиенты, – рассказал мне Московиц. – Математическая модель распределяет ингредиенты согласно сенсорному восприятию их воздействия, так что я могу просто «набрать номер» нового продукта. В этом и заключается инженерный подход.

После четырех месяцев такой работы на Dr Pepper, в ходе которой он проанализировал, а затем протестировал массу возможных комбинаций, Московиц и его команда представили новый вкус. Компания, которая годами пыталась составить конкуренцию Coke и Pepsi, наконец добилась успеха, на который так надеялась. Новый напиток с привкусом вишни и ванили – отсюда и название Cherry Vanilla – попал на полки магазинов в 2004 году. Он оказался настолько успешным, что головная компания, Cadbury Schweppes, не смогла удержаться от продажи бренда в 2008 году, одновременно с этим уступив Snapple и 7-Up. Dr Pepper Snapple Group с тех пор оценивается более чем в 11 миллиардов долларов – не в последнюю очередь благодаря Московицу.

Проект, связанный с Dr Pepper, был по-своему уникален. Компания не столько стремилась найти новых покупателей, сколько пыталась заставить существующих клиентов покупать больше своих продуктов, независимо от вкуса. Разработанная командой Московица кампания была нацелена на сердца и умы самых преданных фанатов напитка. Группа разработала 61 различный состав, понемногу изменяя количество сахара в каждой новой комбинации<sup>[51]</sup>. Она собрала дегустаторов со всей страны и предложила принять участие в серии из 3904 дегустаций. И как только с этим было покончено, Московиц задействовал высшую математику, стремясь найти то единственное, о чем больше всего мечтает вся пищевая промышленность, главное звено в цепи влечения потребителей к еде: точку блаженства.

Я встретился с Говардом Московицем ясным весенним днем в клубе Гарвардского университета в деловом квартале Манхэттена в 2010 году. Это крупный во всех смыслах этого слова мужчина высокого роста, с песочного цвета волосами с проседью. Легкие кресла и меню с легким завтраком отлично подходили к его образу. В конце 1960-х Московиц получил докторскую степень по экспериментальной психологии в Гарвардском университете. Профессора предложили ему на выбор две темы: политические выборы и вкусовое восприятие человека. Решение далось Московицу легко. «Я был молод и худощав, моя семья придерживалась кошерной пищи, – объяснил он. – В Гарварде я ел гамбургеры, жареную рыбу и жареную картошку». Он заинтересовался вкусовым восприятием человека. В 1960-х вопрос, почему людям нравится та или иная пища, был еще мало изучен, и Московиц задался целью создать научный подход, с помощью которого ученые смогут исследовать вкусовое восприятие. Он описал эксперимент, в котором методично готовил различные комбинации сладкого и соленого, соленого и горького, горького и какого-то другого вкуса. Затем он ходил по студенческому городку в поисках «подопытных кроликов», которым он платил по 50 центов за то, чтобы они попробовали полученные смеси и сказали ему, какие им понравились, а какие нет.

Когда мы уселись, Московиц пояснил, что, хотя он и получал большую часть доходов от крупных продовольственных компаний, он не стремился им во всем угодить. Мы начали с разговора о соли, которая стала больной темой для производителей продуктов питания. Их все чаще и чаще обвиняли в чрезмерном ее использовании при создании продуктов, чтобы повысить привлекательность последних. По мнению Московица, производители не могли одолеть озабоченность покупателей своим здоровьем из-за чрезмерного количества соли только по своей вине.

– Они боятся поработать с продуктами даже самую малость, и, по моему личному мнению, в пищевой промышленности царит какой-то интеллектуальный застой. Мы много говорим о том, чтобы сократить количество соли, но не хотим ничего для этого делать.

С другой стороны, соль – учитывая ее долгосрочное влияние на организм – не обладает такой привлекательностью для покупателей, как сахар. Сахар напрямую связан с телесным жиром, и низкокалорийные подсластители открыли путь на новый рынок, где люди хотят похудеть и лучше выглядеть.

– Если внезапно люди захотят потреблять меньше соли, потому что низкое ее содержание сделает их моложе, этот вопрос будет решен за ночь<sup>[52]</sup>, – заявил Московиц.

Мы также поговорили о кризисе ожирения. Московиц мог бы посоветовать производителям, как поспособствовать сдерживанию эпидемии – например, проводя более тщательные исследования. Но он заявил, что не испытывает угрызений совести по поводу своей новаторской работы о точке блаженства или любой другой системы, которая поможет продовольственным компаниям создать непреодолимую тягу к пище.

– Никакой моральной дилеммы передо мной не стоит, – прямо сказал он. – Я провел лучшее исследование, на которое был способен. Я всеми силами пытался выжить и был не в том положении, чтобы быть нравственным человеком. Как исследователь я опередил свое

время, и мне нужно было брать все, что можно. Поступил бы я так еще раз? Да. Сделал ли я все правильно? А как бы на моем месте поступили вы?

Московиц гордится технической составляющей, которую он привнес в процесс создания пищи. На встрече технологов пищевых производств в 2010 году он заявил следующее: «Раньше вашу отрасль нельзя было в полной мере считать наукой. В ней отсутствовала методология. Не было совокупности знаний. Как проводились сенсорные исследования? Просто группа химиков в лаборатории задавалась вопросом, почему что-то кажется нам вкусным. А специалисты по исследованиям рынка представлялись несчастными людьми, пытающимися понять, будет товар продаваться или нет»<sup>[53]</sup>.

Его путь к пониманию идеи точки блаженства начался не в Гарварде, а спустя несколько месяцев после его окончания. Армия США пригласила его для работы в своей исследовательской лаборатории в 25 километрах от Кембриджа, в маленьком городе Нэтик. Военные долго ломали голову по поводу еды: как заставить солдат съедать больше в полевых условиях, в ходе военной операции<sup>[54]</sup>. «В вооруженных силах возникла та же проблема, что и в домах престарелых, – сказал Херб Майзельман, один из бывших коллег Московица по лаборатории. – Когда вы идете в бой, количество съедаемой вами пищи снижается, и если это будет происходить на протяжении долгого времени, вы начнете терять вес»<sup>[55]</sup>.

Основной рацион солдат в полевых условиях – пакет с обезвоженной пищей, известной под аббревиатурой MRE, или Meal, Ready to Eat («Готовый к употреблению продукт»), от одного срока годности которого пропадает аппетит. Технологи в Нэтике смеются, когда слышат жалобы производителей продуктов питания для гражданских лиц о том, что им приходится увеличивать срок годности до 90 дней. Пища для солдат должна оставаться съедобной на протяжении трех лет, даже при невыносимой жаре. Военные знали, что для решения проблемы массы тела им потребуется конкурировать с продуктами быстрого приготовления, которые солдаты привыкли есть дома.

– Чтобы заставить их есть больше, мы каждый год предлагаем семь-восемь новых блюд для испытания, обращая при этом внимание на то, что пользуется популярностью в ресторанах, – рассказала Жаннет Кеннеди, руководитель проекта исследований MRE в Нэтике. – Пирожки с мясом отлично себя зарекомендовали в начале войны в Ираке, но мы были вынуждены от них отказаться из-за того, что они плохо себя показали в полевых испытаниях. Поэтому на 2012 год мы запланировали не просто гамбургеры. Это перченый стейк по-азиатски и тушеная курица по-мексикански.

Военные в Нэтике только приступали к экспериментам с MRE в 1969 году, когда был приглашен Московиц. Когда дело дошло до фасованных блюд, одно было ясно наверняка: они настолько надоедали солдатам, что те выбрасывали их, не доев, и недополучали необходимых калорий. Но что именно вызывало подобную усталость от MRE, оставалось загадкой.

– Я стал спрашивать солдат, как часто они бы хотели есть те или иные продукты, пытаясь понять, что именно им надоедало, – рассказал Московиц. Полученные ответы оказались весьма противоречивыми. – Им нравилась пища с изюминкой, вроде спагетти тетраззини с индейкой. Но только поначалу; они быстро от нее уставали. А простая пища вроде белого хлеба никогда не приводила их в восторг. Но они могли есть и есть ее, не ощущая, что она им надоела.

Это противоречие позже стало известно как «чувственная сытость»<sup>[56]</sup>. Проще говоря, это свойство отдельных сильных вкусов удивлять мозг. В итоге вы быстро насыщаетесь. Благодаря чувственной сытости было не только запущено массовое производство MRE для нужд армии; это понятие стало основополагающим принципом для индустрии быстрого обслуживания. Абсолютные лидеры продаж – Coca-Cola, или Doritos, или обеденные наборы Velveeta Cheesy Skillets от Kraft – обязаны своим успехом составам, которые возбуждают вкусовые сосочки достаточно, чтобы показаться привлекательными, но не обладают ярко выраженным вкусом, который сообщал бы мозгу: «Уже хватит!»

Учитывая сниженный из-за войны аппетит солдат, Московиц сосредоточился на одном ингредиенте с наибольшей привлекательностью – сахаре. В начале 1970-х ученые пока точно не знали, почему он так притягателен. Для изучения механизма того, как сахар проходит путь от вкусовых сосочков до мозга и усиливает тягу к еде, потребовалось бы передовое медицинское оборудование, например сканер всего тела, более известный как аппарат для магнитно-резонансной томографии, который был изобретен только в 1977 году. Но Московиц, трудившийся в мрачных государственных лабораториях Вооруженных сил в Нэтике, провел ряд примитивных исследований тяги к еде и опубликовал их результаты в научных журналах под заголовками вроде «Интенсивность вкуса...». Сам того не предполагая, он нащупал жилу для исследований, которые в будущем окажутся весьма кстати для производителей полуфабрикатов.

Изначально Московиц выяснял, как максимизировать возможности сахара в пище, проводя такие же эксперименты со вкусовым восприятием, как и в Гарварде. На основе полученных данных он построил несколько графиков, похожих на перевернутую букву U. Они показывали, что наши положительные эмоции по поводу пищи усиливаются с увеличением количества сахара, но только до определенного момента. Дальнейшее повышение дозы сахара не только оказалось пустой его тратой, но и снижало привлекательность пищи.

Московиц не был первым ученым, заметившим этот феномен. Но его заслуга в том, что он распознал его финансовый потенциал. Прозрение наступило однажды вечером в 1972 году, когда коллега тщательно изучал его работу<sup>[57]</sup>. Джозеф Балинтфай был профессором Массачусетского университета и одним из первопроходцев в сфере использования компьютерного моделирования для создания комплексных меню больниц и других учреждений, в которых находилось множество людей с совершенно разными потребностями и пристрастиями в еде. Его пригласили заняться разработкой меню в лабораториях Вооруженных сил. Как-то Балинтфай рассматривал составленные Московицем графики привлекательности сахара и указал на вершину перевернутой буквы U, сказав: «Вот твоя точка блаженства».

– А я ответил: «Отличное название», – рассказал мне Московиц. – Такое классное. А как бы вы это назвали? Оптимальным сенсорным предпочтением?

Московиц стал признанным профессионалом в отрасли в начале 1980-х. Он уже обзавелся семьей и, пытаясь ее прокормить на зарплату, получаемую от Вооруженных сил, переехал в город Уайт-Плейнс, в 40 км к северу от Нью-Йорка. Уайт-Плейнс превратился в настоящий центр притяжения для крупнейших в стране производителей полуфабрикатов, и вскоре Московиц открыл собственный консалтинговый бизнес. Продовольственные гиганты переживали один из самых трудных периодов в своей истории, когда эра довольствия (почти все, что создавали эти компании, от пасты быстрого приготовления Hamburger Helper до чипсов Pringles, оказывалось настоящим хитом) сменилась эпохой, в которую за низкие показатели продаж их все чаще стал вызывать на ковер главный господин – Уолл-стрит.

Крупнейший производитель продуктов питания, General Foods, многими стала рассматриваться как медлительный огромный динозавр, который боится инноваций и слишком полагается на старые продукты, включая кофе – приносящий 2,5 миллиарда долларов, больше четверти годового объема продаж – и замороженные овощи. Погрязшая в бюрократии компания была печально известна тем, что слишком медлила с реакцией на рыночные тренды<sup>[58]</sup>. Тысяча человек, которые проводили масштабные исследования и занимались опытными разработками на побережье реки Гудзон, создали лишь несколько хитов продаж. Один финансовый аналитик прозвал компанию «одной из самых посредственных среди продовольственных гигантов»<sup>[59]</sup>. В 1985 году General Foods воспряла духом, когда табачный гигант Philip Morris приобрел ее за 5,75 миллиарда долларов. Но это только усилило давление на оказавшихся в осаде управляющих продуктовым подразделением. Табачная компания не собиралась заниматься благотворительностью. Philip Morris хотела возврата вложенных инвестиций, и вскоре, чтобы обеспечить рост прибыли, печи в General Foods раскочегарили с новой силой.

Говард Московиц уже несколько лет сотрудничал с General Foods по ряду проектов, помогая разработать успешные рецепты готовых завтраков и Jell-O. В 1986 году компания обратилась к нему за помощью в более сложной ситуации. Maxwell House, ведущий кофейный бренд, стал сильно проигрывать конкурирующей марке Folgers, и менеджеры по продвижению не знали, как им изменить ситуацию<sup>[60]</sup>. Проблема была не в маркетинге. Все оказалось намного хуже. Ряд дегустаций показал, что людям больше нравится Folgers. Испытывая давление со стороны нового руководства, управляющие General Foods понимали, что есть только один выход: новая рецептура. Какие бы бобы ни использовала компания, какие бы процессы обжарки ни применялись, все было неэффективно. Нужно начинать с чистого листа.

Вместо того чтобы подготовить несколько разных видов обжарки и представить их новой группе дегустаторов, Московиц тщательно изучил данные уже проведенных тестов. Он сделал важное наблюдение. Данные показывали, что предпочтения людей различались и могли быть сгруппированы по трем степеням обжарки: слабой, средней и сильной. Каждая из них казалась ее любителям идеальной. Для того времени такой подход был в новинку. Американский потребитель рассматривался как единая аудитория, без вариаций, и каждая пищевая компания при производстве любого бакалейного товара сосредоточивалась на поиске одного идеального рецепта. Московиц своими смелыми действиями убедил General Foods, что ей следует продавать кофе не одной, но всех трех степеней обжарки. Этот прорыв, по словам Джона Раффа – занимавшего в то время пост менеджера по укреплению позиций Maxwell House, – спас бренд. «Фактически мы обернули проигрыш в победу над Folgers», – сказал он.

Если у кофе мог быть не один, а три вида совершенства, как насчет остальных товаров из продуктового магазина? Можно ли применить такой же подход и здесь? Московиц представлял себе не расширения ассортимента – что позже взяли на вооружение компании, используя едва заметные различия в цвете, или вкусе, или упаковке для возбуждения интереса потребителей к основному продукту. Он думал о переработке основных продуктов, решив, что потребителей можно разделить на группы по предпочтениям. Благодаря такой проницательности предприятие Московица превратилось в творца чудес для промышленности. Пищевые компании отказались от услуг собственных технологов и прибегали к его советам. Vlasic, производитель маринованных огурцов, предложила Московицу сотрудничество, результатом которого стал вывод о том, что любителей маринованных огурцов можно отнести к одной из трех больших групп в зависимости от степени кислотности: от слабой до сильной. Campbell, производитель супов, обратилась к нему, чтобы он кардинально изменил соус для спагетти Prego, который сдавал позиции Ragu.

Гениальность его работ была увековечена в 2004 году во время презентации, проведенной известным писателем Малкольмом Гладуэллом во время конференции TED в Монтерее: Гладуэлл назвал Московица «личным героем»:

После... многих месяцев у него была гора данных о том, что американцы думают про соус для спагетти... Искал ли он самый популярный бренд или самую популярную разновидность соуса? Нет... вместо этого он изучил данные и сказал: «Посмотрим, получится ли у нас распределить эти абсолютно разные данные по группам. Посмотрим, есть ли объединяющие факторы». И действительно, если проанализировать данные о соусах, то будет понятно, что все американцы попадают в одну из трех групп. Есть люди, которые любят обычный соус для спагетти. Другим нравится острый. Третьи предпочитают густой соус с твердыми кусочками. И третий факт оказался самым показательным, потому что в то время – в начале 1980-х – в супермаркетах не продавался густой соус для спагетти с твердыми кусочками. Представители Prego обратились к Говарду и спросили: «Вы считаете, что треть американцев жаждет густого соуса для спагетти с кусочками, но никто

еще не удовлетворил их потребность?» И он сказал: «Да». Представители Prego полностью пересмотрели концепцию и выпустили линейку густых соусов, которая тут же захватила рынок в стране. И в следующие 10 лет компания заработала 600 миллионов долларов на линейке соусов с кусочками. А все остальные компании в отрасли, посмотрев на то, что сделал Говард, поняли: «Боже мой! Мы мыслили совершенно неправильно!» Именно тогда и появились семь разных видов уксуса, 14 сортов горчицы и 71 вид оливкового масла. В конце концов даже Ragu обратилась к Говарду... и сегодня [у Ragu] есть 36 различных соусов шести видов. Сырный, легкий, робусто, сочный и насыщенный, «Традиции старого света» и «Густой огородный». Это заслуга Говарда. Его подарок нам... Он в корне изменил представление пищевой промышленности о том, как сделать нас счастливыми.

С одной стороны – да, с другой – нет. Гладуэлл в своей речи не упомянул, что пищевая промышленность уже немного знала о том, как осчастливить людей. Речь о сахаре. Соусы Prego – сырный, густой с кусочками, даже легкий – имели одну общую особенность: вторым по доле ингредиентом после томатов был сахар. Полчашки Prego Traditional, например, содержит больше двух чайных ложек сахара – столько же, сколько три печенья Oreо, тубик Go-Gurt или сдоба Pepperidge Farm Apple Turnovers, производством которых также занимается Campbell. А еще в нем содержится треть дневной нормы соли, рекомендованной большинству взрослых людей. В некоторых соусах для мяса еще больше сахара и соли, а также около половины дневной нормы насыщенных жиров. При их производстве Campbell предоставляла ингредиенты, включая соль, сахар и жиры, а Московиц применял методы оптимизации и глубокие познания о сахаре. «Больше – не обязательно лучше, – писал Московиц в собственном отчете по проекту Prego. – При повышении интенсивности какого-либо вкуса (например, сладкого) потребители сначала говорят, что продукт нравится им все больше, но со временем, по достижении среднего уровня сладости, испытывают максимальный уровень наслаждения (это и есть их точка оптимума, или “блаженства”»).

Обнаружение точки блаженства для сахара в продуктах на обед, вроде соуса для спагетти, скоро станет пройденным этапом в пищевой промышленности. Продукты, используемые в приготовлении различных блюд, были относительно просты. Людям необходимо ужинать, поэтому соус для пасты должен быть ярче на вкус, чем продукты конкурентов. С легкими закусками все обстояло сложнее. Они были рассчитаны на разовое употребление – по крайней мере теоретически, – поэтому требовалось гораздо более мощное воздействие на рецепторы. Рынок легких закусок постепенно приближался к сегодняшней отметке в 90 миллиардов долларов, а необходимость получения прибыли касалась всех бакалейных товаров. Производители продуктов питания стремились найти рецепт, который не просто делал бы людей счастливыми, а вызывал тягу к еде.

Именно в этой сфере Говард Московиц оставил наиболее заметный след. Он начал с исследования 2001 года, целью которого было выявить факторы, заставлявшие людей не просто отдавать предпочтение той или иной пище, но и охотно ее раскупать. Работа финансировалась компанией McCormick, одним из лидеров в сфере поставок различных ингредиентов. Московиц дал ей название, отражавшее стремление производителей сделать так, чтобы еда приводила людей в дикий восторг: «Требуй этого!»

Он проводил исследование совместно с экспертом по разработке продуктов питания из Нью-Джерси Жаклин Бекли. Вместе они пытались определить, что именно пробуждает в нас сильную тягу к определенной еде. Они собирали мнения покупателей о чизкейке, мороженом, картофельных чипсах, гамбургерах и соленых крендельках – в целом около 30 самых популярных бакалейных товаров. Полученные в результате данные не только служат ориентиром для производителей продуктов питания, которые хотят знать, почему булочки с корицей так



привлекательны. Они также пролили свет на основополагающие причины кризиса ожирения. Московиц обнаружил, что голод – не лучший усилитель тяги к пище. Редко бывает так, что и тело, и мозг исчерпывают все питательные вещества и действительно нуждаются в пополнении. Нас влекут к еде совершенно другие силы. Отчасти это эмоциональные потребности, но в основном основа популярности готовых блюд: в первую очередь вкус, затем аромат, внешний вид и структура.

И какими бы разными они ни казались, один ингредиент – сахар – может дать продукту все вышеперечисленное.

Говард Московиц проскользнул в кабинку рестораника, расположенного рядом с его офисом в Уайт-Плейнс, куда мы отправились на обед. К нам присоединилась Мишель Рейснер, вице-президент компании по исследовательским вопросам. Официантка предложила нам заказать сэндвич «Рубен», но мы отказались. Я остановился на клуб-сэндвиче<sup>8</sup> с индейкой. Рейснер заказала омлет из яичного белка и поджаренный мультизерновой хлеб. Московиц, заявивший, что следит за весом, попросил порцию индюшиной грудки с подливой. Я спросил про особенности его диеты.

– Стараюсь не есть картофель, – сказал он. – Ем хлеб, но в небольших количествах. Стремлюсь питаться правильно. В нашей семье все больны сахарным диабетом.

Я заказал три банки Dr Pepper на всех, желая не упустить возможность продегустировать его с человеком, который изменил судьбу компании. Но Московиц воздержался. «Я не любитель сладкой газировки, – сказал он. – Это вредно для зубов». Официантка же была на моей стороне и вместе с обычным Dr Pepper принесла новый вкус – Dr Pepper Cherry. Уступив, Московиц сделал несколько маленьких глотков каждого из напитков, скривился и задумался, пытаясь понять те неприятности, которые испытывали его вкусовые сосочки.

– Ужасно, правда, – сказал он. – Слишком много вишни. Слишком много всего. Будто что-то... Просто ужасно.

Он пытался описать, что же именно его так расстроило.

– Бензальдегид, – произнес Московиц несколько секунд спустя. – Обычный бензальдегид, который придает вкус миндаля и вишни. У Соке он гораздо лучше.

Рейснер тоже сделала несколько глотков и призналась, что ей нравится только Coca-Cola, причем диетическая. Когда я поинтересовался, что она думает о вкусе Dr Pepper, она только пожала плечами.

Уже в офисе, после обеда, Рейснер весьма равнодушно отозвалась о том, что они не относятся к числу фанатов Dr Pepper. На самом деле, по ее словам, производитель прекрасно понимал, что уникальный вкус напитка не всем по вкусу – иначе он продавался бы так же хорошо, как и Coca-Cola. Он занимает нишу, которую пытается постепенно расширить или хотя бы сохранить. Именно это сказали Московицу, когда Cadbury обратилась к нему за помощью в 2004 году. Главная цель компании не в том, чтобы переманить покупателей у Pepsi или Соке. Cadbury хотела получить вкус, который убедил бы фанатов попробовать что-то новое – и, если повезет, увеличить охват бренда.

– Это было примерно так: «У нас есть свои покупатели, и мы хотим привлечь их к чему-то новому», – рассказывала мне Рейснер, включая свой ноутбук, чтобы найти записи о той кампании. Она предложила мне ознакомиться с материалами, показывая только то, чем занималась их компания.

---

<sup>8</sup> «Рубен» – сэндвич из ржаного хлеба с сыром, ветчиной, квашеной капустой, маслом и соусом из корнишонов, кетчупа, майонеза и лимонного сока. Поджаривается на сковороде. Клуб-сэндвич – популярный во всем мире бутерброд, «любимец» ньюйоркцев. Состоит из 2–3 кусочков тоста, между которыми выкладываются бекон, вареная куриная грудка, листья салата и помидоры; существуют и его вариации. *Прим. ред.*

В первую очередь они разместили в продуктовых магазинах рекламные листовки и объявления, приглашая потребителей на дегустацию. Затем среди претендентов отобрали тех, кто уже любит Dr Pepper. «Это были наши покупатели», – уточнила Рейснер. Поскольку компания хотела увеличить клиентскую базу в растущих латиноамериканских и афроамериканских сообществах, конечная группа из 415 дегустаторов включала жителей четырех крупных городов – Лос-Анджелеса, Далласа, Чикаго и Филадельфии. Половина была мужского пола. Шесть из десяти человек принадлежали к европеоидной расе. Возраст – 18–49 лет.

Cadbury хотела, чтобы новый Dr Pepper имел вишневый и ванильный привкус. Таким образом, выявились три главных компонента, которые можно было перебирать. Сладкая вишня, сладкая ваниль и сладкий сироп, известный как Dr Pepper Flavoring, который и определял основной вкус напитка. Точные ингредиенты, входящие в состав, хранятся в секрете<sup>[61]</sup>. Говорят, что Dr Pepper содержит 27 ингредиентов. Кроме воды, основной – конечно, сахар.

Московиц свел воедино все свои наработки со времен обучения в Гарварде, а также знания по высшей математике и все то, что узнал о вкусе и привлекательности продуктов во время исследований для Вооруженных сил и множества пищевых компаний. Он провел оптимизацию: выбор лучшего элемента из ряда доступных. «Я предлагаю взять за основу научный подход, – сказал он. – Давайте подготовим 20, 30, 40 комбинаций. Тогда вы увидите, что некоторые нравятся нам больше, чем другие. Вы можете построить математическую модель, которая точно покажет связь между тем, что вам подконтрольно, и реакцией покупателей. Так вы проектируете продукт».

Проектирование Cherry Vanilla Dr Pepper оказалось непростой задачей. Чтобы обнаружить точку блаженства, потребовалось подготовить 61 различную смесь – 31 для обычного напитка и 30 для диетического. (Порой различие заключалось только в соотношении добавленных ароматизаторов.) Затем смеси были представлены дегустаторам, которыми приходилось немного руководить в процессе, чтобы получить максимально точные результаты. Время от времени кто-то начинал врать, обычно чтобы поскорее закончить. Но система Московица вовлекала участников и убеждала их в серьезности эксперимента. «Мы не позволяем им говорить, – рассказала Рейснер. – Помещения производят нужное впечатление, везде стоят хорошие компьютеры. Комнаты не кажутся полузаброшенными. Людям хорошо платят, а модератор объясняет им, что запрещено разговаривать и обсуждать продукты. Они должны отключить мобильные телефоны. И в итоге люди считают, что их мнение важно».

Приступив к дегустации напитка 12 июля 2004 года в Лос-Анджелесе, Далласе, Чикаго и Филадельфии, участники один за другим пробовали образцы, отдыхая между глотками пять минут, чтобы дать вкусовым сосочкам восстановиться. После каждой пробы они отвечали на ряд вопросов: Насколько в целом им понравился образец? (0 – вызвал отвращение; 100 – очень понравился.) Насколько ярким был вкус? Каково их мнение о вкусе? Как бы они описали качество продукта? И пожалуй, самый важный вопрос из всех: какова вероятность того, что они приобретут этот продукт? (От «непременно куплю» до «ни в коем случае не куплю».) Затем оценки складывались. Балл, равный 60, означал, что продукт будет продаваться хорошо. Четырнадцать из предложенных Московицем вариантов набрали 61 балл и более: два – 67 баллов, и еще два – аж 70. Более половины опрошенных сказали, что непременно купят продукт. С точки зрения исследования продовольственного рынка это прекрасный результат.

Данные, собранные Московицем во время оценки различных смесей, переживут сам вкус вишни и ванили. Изучив настолько тщательно предпочтения покупателей, он разработал модель, которую производитель прохладительных напитков сможет применить, чтобы представить линейку дополнительных вкусов, нацеленных на определенные группы покупателей. Все эти данные – оформленные в виде 135-страничного доклада, изобилующего таблицами и графиками и предназначенного для производителя – показывают, как люди относятся к сильному

или слабому привкусу ванили, различным оттенкам запаха, а также мощному сенсорному влиянию, которое ученые называют «вкусовым впечатлением». Речь о взаимодействии продукта с ротовой полостью, которое более точно определяется множеством сопутствующих ощущений: от сухости и вязкости до выделения влаги. Эти понятия ближе дегустаторам вин. Но вкусовое впечатление от сладкой газированной воды и многих других продуктов, особенно тех, которые содержат большое количество жиров, стоит на втором месте после точки блаженства с точки зрения способности предсказать, насколько сильную тягу вызовет продукт.

Кроме того, покупатели приняли участие в тесте на ответную реакцию на цвет, которая оказалась весьма показательной. Рейснер открыла 92-ю страницу доклада, на которой была изображена ярко-голубая линия, пересекающая график предпочтений покупателей в цвете. «При повышении уровня Dr Pepper Flavoring напиток становится темнее, и симпатия к нему снижается», – рассказала она. Используя эти данные, можно сопоставить предпочтения потребителей по возрасту, полу и расе. Главный сюрприз для большинства клиентов Московица связан с точкой блаженства для сахара. Московиц обнаружил, что в самом понятии кроется небольшая ошибка. Точка блаженства – не какая-то одна точка, а целая их совокупность, которую можно представить так. Возьмите куполообразную кривую. Ее вершина – плато из нескольких точек, означающих одинаковый уровень удовольствия. Для Dr Pepper это открытие важно с финансовой точки зрения. По результатам дегустаций и по итогам применения математического моделирования, названного оптимизацией, Московиц обнаружил, что Cadbury вовсе не обязательно в новом варианте напитка применять самый сладкий вариант вкусовой добавки. Такого же уровня блаженства можно достичь, используя чуть меньше этого вещества в каждой банке объемом 0,33 литра.

На 83-й странице доклада Московица этот феномен представлен в виде удобного и наглядного графика. Рейснер делала пояснения, а я следил за ее монологом, изучая собственную копию этого доклада. Тонкая голубая линия обозначает количество вкусовой добавки, необходимое для формирования максимальной притягательности, и линия эта не прямая. Она идет по дуге, как и кривая точки блаженства, которую Московиц изучал 30 годами ранее в своей армейской лаборатории. На вершине дуги находится не одна точка, а их совокупность. Потенциальная экономия составит несколько десятых процента, и это мало что значит для покупателей, которые считают количество калорий и сахара. Но Dr Pepper это дает колоссальную экономию. Чем больше сладкой газировки продает компания, тем больше денег она может сэкономить, сокращая количество ключевого ингредиента, сахарного сиропа, не снижая при этом планки блаженства.

– Мы могли показать им, что они могут снизить количество Dr Pepper Flavoring, и это позволит сэкономить деньги, – рассказала мне Рейснер. Например, вместо того, чтобы добавить 2 мл вещества, они могли добавить 1,69 мл, достигая при этом такого же эффекта. – Вроде бы совсем мелочь, – сказала Рейснер. – Но это огромные деньги. Просто *огромные*. Миллионы.

В итоге Cadbury не просто успела выпустить к назначенному на осень 2004 года сроку новый вкус, оптимизацией которого занимался Московиц. Ее ждал оглушительный успех. «Не пейте залпом! – такое предупреждение компания разместила на сайте. – Вам захочется наслаждаться этим насыщенным и полезным вкусом. Так что пристегните ремни и получайте удовольствие от этого бесконечно яркого вкуса!»

К началу 2006 года CEO компании Тодд Стицер хвалился инвесторам, что новый вкус не только стал очень популярным у самых преданных фанатов бренда, но и привлек новых покупателей, благодаря которым охват территории стал постепенно расти, выйдя за пределы своей «колыбели» – 11 южных штатов, где больше половины классического Dr Pepper выпивалось 20 % населения США<sup>[62]</sup>. «Мы знаем, что популярность Dr Pepper у покупателей связана с его уникальным ярким вкусом, – сообщил он аналитикам с Уолл-стрит в том же году. – Запущенный в октябре 2004 напиток Cherry Vanilla Dr Pepper традиционен. Запуск превзошел наши и

чьи угодно ожидания». Cadbury была в таком восторге, что вскоре собиралась запустить еще один новый вкус под названием Berries and Creme. Но Стицер тут же предупредил аналитиков, чтобы те были осмотрительны. Компания позиционирует этот вкус как дополнение к недавно выпущенному шоколадному батончику, пришедшему на замену классическому пасхальному угощению от Cadbury – шоколадному яйцу с кремовой начинкой. Можно уверенно сказать, что еще ни в одном из продуктов компании точка блаженства не использовалась по максимуму.

– Сегодня за ужином будет подан напиток Berries and Creme к шоколаду с кремовой начинкой, – сказал Стицер. – К концу вечера вы испытаете шок от количества сахара в организме.

### 3. Удобство с большой буквы «У»

Весной 1946 года Эл Клаузи вернулся домой в Бруклин, где жил с родителями, после прохождения службы в ВМС в южном районе Тихого океана<sup>[63]</sup>. Он пытался понять, как ему жить дальше. Ему было 24 года, и, имея высшее образование по химии, он принял решение подать документы в Медицинскую школу при Университете Джонса Хопкинса в Балтиморе. Несколько недель он ничем не занимался, ожидая ответа и шанса начать карьеру. Как-то раз его отец ворвался в дом, сжимая в руках очередной номер журнала, издаваемого Американским легионом, из местного отделения которого он как раз вернулся. Он показал сыну объявление о найме на работу.

– Отец сказал мне: «Ты ведь химик? Тут одна продовольственная компания из Нью-Джерси как раз ищет химиков». Я удивился: «Зачем продовольственной компании химик?» Я работал на заводе по производству взрывчатки в городке Ниагара-Фолс и был знаком с химией в производстве бензина и фармакологии, но в пищевой промышленности? Я устроился на эту работу просто из любопытства.

Он пришел в General Foods, главный офис которой располагался на Парк-авеню в Манхэттене. Но Клаузи отправился не в Нью-Йорк. Он получил должность в представительстве в городе Хобокен. Ему предоставили рабочее место в исследовательской лаборатории, занимавшей небольшое здание в прибрежной части города. Неподалеку располагалась крупная производственная база. Именно здесь появился на свет кофе Maxwell House, чей знаменитый логотип – наклоненная кофейная чашка – возвышался в виде неоновой вывески над рекой Гудзон. Первое задание Клаузи не касалось пищевых продуктов. В то время General Foods выпускала средство для стирки белья под названием LaFrance Bluing Agent, прославившееся тем, что «возвращало одежде белизну». Задача Клаузи заключалась в модернизации мыла. Точнее, он должен был изменить его физическую структуру с хлопьевидной на порошкообразную. Позже это стало отличительной чертой карьеры Клаузи: использование химии для модернизации потребительских товаров во времена, когда потребление в стране менялось невероятно быстро. Его успехи в модернизации мыла не остались без внимания, и вскоре он был переведен в самое сердце General Foods – на производство товаров, которые должны были меняться быстрее остальных. Клаузи занялся изменением продуктов быстрого приготовления.

Он пришел в компанию в исторический момент. Привычные для американцев семейные продуктовые магазинчики быстро превращались в супермаркеты, и производители продуктов питания с трудом протискивались туда, пытаясь заполнить полки новыми товарами, экономившими время и подпитывавшими безумную жажду обновлений. На самом деле изменения начались в недрах General Foods. Чарльз Мортимер, восходящая звезда отдела маркетинга, раньше других заметил перемены и обрадовался им. Он даже придумал словосочетание «продукты-полуфабрикаты» – оно будет подталкивать всю индустрию к активным действиям в следующие десятилетия<sup>[64]</sup>.

Профессиональные домохозяйки по всей стране стремились к тому, чтобы пища оставалась простой и натуральной. Все они были членами сообщества, насчитывавшего 25 тысяч женщин, которые объясняли старшеклассникам, как правильно совершать покупки и готовить, а также продвигали домашнюю кухню с таким же упорством, с каким производители продуктов рекламировали замороженную, готовую к употреблению и расфасованную еду. В их числе была скромная женщина из Южной Каролины по имени Бетти Диксон, которая в начале 1950-х оставила ферму своих родителей ради карьеры учителя – как раз в то же время, когда Мортимер и Клаузи начали активно проявлять себя в General Foods. В следующие 10 лет эта троица – химик, маркетолог и учительница – конкурировали за внимание потребителей по всей стране. Тем временем покупателям приходилось делать выбор между готовой к употреблению,

но нездоровой пищей и едой, полезной для здоровья, но долгой в приготовлении. И основным предметом боев стали сладости, которые американцы употребляли и на завтрак, и на обед, и на ужин.

Когда из Университета Джонса Хопкинса пришло письмо о зачислении, было уже слишком поздно: Эл Клаузи настолько хорошо прижился в Хобокене, что стал рассматривать продукты питания как свое призвание. Ему было всего 26 лет, но он достиг успеха в проекте с моющим средством, и компания поручила ему другое задание. Он возглавил небольшую команду исследователей, задача которых заключалась в обновлении одного из знаковых продуктов компании, мегабренда, ставшего символом американской культуры, но теряющего популярность, – пудинга *Jell-O*. В то время пудингов быстрого приготовления не существовало. Продавалась фасованная смесь, но на ее приготовление уходили часы.

– В основе пудинга был кукурузный крахмал, – рассказал мне Клаузи. – Надо насыпать смесь в воду, размешать и довести воду до кипения. Проблема в том, что, когда вода закипала, смесь слипалась и становилась вязкой. Если вы не стояли рядом и не помешивали воду, смесь прилипала ко дну и пригорала. Процесс очень трудоемок. Нужно стоять у плиты, помешивая горячую пузырящуюся дрянь и не давая ей слипнуться. И как только она равномерно загустевала – а на это уходили десятки минут, – нужно было переложить ее из кастрюли в посуду, а затем еще час ждать, пока пудинг остынет до комнатной температуры. А поскольку пудинг обычно едят холодным, надо было положить его в холодильник. Это занимало еще час-другой. Так что если вы начинали сразу после обеда, пудинг был готов к ужину.

Руководители *General Foods* поняли, что, сократив время мучений на час или два, можно получить серьезное преимущество перед конкурентами. Они попросили Клаузи разработать состав, не требующий варки.

Иногда продукты питания создаются в один миг. На разработку большинства требуются месяцы. На создание этого продукта ушли годы<sup>[65]</sup>. С 1947 по 1950 годы Клаузи и его команда готовили, ели и дышали пудингом. Они постоянно меняли его химический состав. Играли с физической структурой. *General Foods* отдавала предпочтение кукурузному крахмалу в качестве основы, но команда Клаузи попробовала и картофельный, и все другие виды, включая крахмал из ствола саговой пальмы, который Клаузи отыскал во время путешествия в Индонезию на небольшом винтомоторном самолете. Тщетно. Проблема заключалась в том, что в то время *General Foods* была строгим приверженцем натуральных ингредиентов. В составе многих продуктов, появлявшихся на полках бакалейных магазинов, можно было обнаружить пищевые добавки вроде борной кислоты, консервантов и искусственных красителей. Но *General Foods* знала, что покупатели осторожно относятся к таким продуктам, особенно опасаясь синтетических компонентов. Указания для Клаузи были весьма строгими: он должен создать не требующий варки пудинг, используя только крахмал, сахар и натуральные ароматизаторы.

Все изменилось летом 1949 года, когда Клаузи вернулся из двухнедельного отпуска, проведенного за рыбалкой в Катскильских горах, и обнаружил, что все стоит на ушах. Компания *National Brands*, прямой конкурент *General Foods*, подала заявку на патент на разработку не требующего варки пудинга, используя в его составе не один, а целую смесь синтетических ингредиентов<sup>[66]</sup>. Среди них был ортофосфат, который обычно добавляют в питьевую воду для предотвращения окисления и который регулирует кислотность пищевых продуктов; загуститель – пирофосфат; а также растворимые в воде соли вроде ацетата кальция, продлевающего срок годности продукта. На рабочем столе Клаузи ждал конверт с надписью «Немедленно открыть». Внутри лежала заявка на патент от *National Brands*. А когда Клаузи пошел на встречу с главой сектора десертов, ему сообщили, что правила изменились и теперь всем плевать на опасения общественности.

– Он сказал: «Маркетологи хотят, чтобы мы обошли конкурентов», – рассказал мне Клаузи. – Дело было безотлагательным. А когда я поинтересовался, должен ли пудинг состоять на 100 % из крахмала, он ответил: «Забудь об этом. Просто сделай пудинг, который не требует варки и на приготовление которого уйдет полчаса». Всего за одну ночь все ограничения были сняты. Теперь я мог делать все, чтобы получить этот пудинг, и такой подход развязывал руки. Мы изучили патент National Brands и заметили, что в составе пудинга использовался ацетат кальция, который превращал молоко в желеобразное вещество и придавал ему структуру. Он имитировал приготовленный пудинг. Однако у него был и недостаток: загустевание не останавливалось. Продолжалась химическая реакция. Требовалось 15 минут, чтобы пудинг стал готовым к употреблению, но если вы не успевали съесть его за 5–10 минут, он становился практически резиновым.

Клаузи стал проводить много времени в научной библиотеке General Foods, изучая химический состав молока. После нескольких месяцев поисков он остановился на двух веществах, имитирующих процесс приготовления пищи. Первое – пирофосфат – сгущало молоко, а второе – ортофосфат – выступало в качестве катализатора, ускоряя загустевание. Эти два вещества позволили ему создать не требующий варки пудинг, приготовление которого не занимало много времени. Он оказался намного успешнее конкурента: его структура не менялась, и его не нужно было съедать в течение 10 минут после приготовления.

– Он не только загустевал, – рассказывал Клаузи. – В отличие от продукта Natural Brands процесс занимал пять, а не 15 минут. Потом загустевание прекращалось. Он не становился гуще и не превращался в резину. За одну ночь мы создали первоклассный продукт и дали ему название Jell-O. Так мы обошли конкурентов.

Пудинг National Brands так и не пошел в производство. А формула, разработанная Клаузи, стала прорывом для General Foods.

В первый раз я брал интервью у Клаузи летом 2010 года. Мы встретились в его офисе в Гринвиче, в часе езды к северу от Нью-Йорка, где он продолжает работу над различными проектами для пищевой промышленности. В свои 88 лет он был совсем седым. На нем была рубашка с коротким рукавом, на воротнике болтались очки в толстой оправе. Возле двери висела копия Патента № 2 801 924 на разработку не требующего варки пудинга, который и сделал его легендой General Foods. На стене позади его письменного стола располагался огромный коллаж, заключенный в деревянную рамку и изображавший более тысячи мужчин и женщин, которые работали на него в исследовательском комплексе компании неподалеку от Территауна. На полке напротив его письменного стала стояли игрушечные грузовики – точные копии тех, что доставляли Tang, еще одно знаменитое изобретение Клаузи. Он охотно поведал мне о 40 годах в General Foods, то и дело прерываясь, чтобы покопаться в папках с речами, документами по планированию и прочими бумагами, которые он хранил в двух картонных коробках. Сквозной темой разговора были пищевые добавки.

В те времена, как сказал Клаузи, добавки вызывали у публики сильное беспокойство. Особенно когда в заголовки газет попадали тревожные происшествия – например, случай, произошедший в начале 1950-х, когда несколько детей отравились на Хэллоуин конфетами, содержащими слишком много красителя «оранжевый № 1». К началу 1960 года компании стали использовать столько добавок для обработки, консервации, окраски и прочего воздействия на продукты (одних только отдушек насчитывалось 1500 видов), что федеральные регулирующие органы стали склоняться к необходимости пересмотра утвержденного ранее списка допустимых добавок. Но одним из самых ярких противников этого шага в Вашингтоне стала General Foods – та самая, которая однажды связала руки молодому химику Клаузи, препятствуя использованию химических веществ при создании пудинга быстрого приготовления. Теперь же ее руководители принижали важность решения федерального правительства, ставившего под сомнение возможность использования пищевых добавок, называя это крайностью бюро-

кратов. В конце концов General Foods согласилась с Клаузи, признав, что использование химических веществ в составе продуктов питания более чем оправданно, если соблюдены все меры предосторожности. Улучшения, внесенные в производство готовых продуктов, были крайне важны для миссии промышленности в целом, заключавшейся не только в получении прибыли акционерами. Численность населения США стремительно росла, поэтому компании считали своей целью ни много ни мало прокормить всех безопасной, простой в приготовлении и доступной пищей. Эта миссия была ключевой для достижения успеха всей страны, и все же государственные органы, которые слишком остро реагировали на единичные случаи, когда подобные химические вещества шли во вред, засомневались. «Все здравомыслящие люди – из научного сообщества, правительства, промышленности и даже простые потребители – знали, что нам необходимы эти вещества, и хотели быть уверенными в том, что все контролируется и используется надлежащим образом», – сказал Клаузи. Фосфаты, которые он использовал при создании не требующего варки пудинга для бренда Jell-O, не вызвали серьезных опасений у исследователей. На сегодняшний день представители Научного центра защиты общественных интересов утверждают, что подобные вещества могут представлять риск для здоровья только в больших количествах. (Центр разработал схему, в которой более 140 различных добавок классифицированы по угрозе токсического воздействия, и фосфаты относятся к группе безопасных.) Со временем опасения общественности по поводу возможного вреда химических добавок с длинными сложными названиями уступят место обычным переживаниям, связанным с тремя другими веществами с простейшими названиями: солью, сахаром и жирами.

Позже Клаузи будет рассматривать спор с General Foods по поводу химических добавок как бесценный урок. И он будет им руководствоваться в следующие 40 лет, посвященные созданию продуктов питания. Вето на использование добавок могло обойтись компании очень дорого. Больше ни он, ни армия технологов General Foods, которую он вскоре возглавил, не собирались руководствоваться устаревшими представлениями о том, что полезно и правильно в производстве продуктов быстрого приготовления.

– В General Foods я усвоил кое-что, о чем никогда не забывал, – рассказал мне Клаузи. – Если вам нужны инновации, то просто скажите, чего вы хотите достичь. Но не надо говорить, как именно.

В маркетинговом подразделении General Foods, где долго и упорно трудился Чарльз Мортимер, прежде чем занять пост CEO компании, возник еще один повод для волнения, связанный с пудингом Клаузи. И это были не просто несколько солей, названия которых они даже выговорить не в состоянии. С их точки зрения, патент, висевший на стене его кабинета и прозаично озаглавленный «Состав пудинга и процесс его изготовления», не просто оставил конкурентов позади. Он наглядно показал, как использование добавок может способствовать формированию абсолютно нового отношения к пищевым продуктам. Материалы, которые маркетологи создавали для рекламы пудинга, передавали их восторг точно так же, как и восторг зрителей. «Быстро! Легко!»<sup>[67]</sup> – говорилось в одном из роликов, изображавшем добродушную улыбающуюся мать на сверкающей кухне (двое ее детей наблюдали за ней). «Новый десерт для занятых людей!» – говорилось в другом ролике. – Вы можете приготовить и подать его в самую последнюю минуту!»

Но дополнительным компонентом, который приводил в восторг все маркетинговое подразделение компании, был не фосфат или какое-то другое вещество. Им бы не удалось превратить General Foods в самую крупную и богатую продовольственную компанию в мире. Скорее дело было в хитрости, благодаря которой пудинг – моментально ставший хитом продаж – облегчил покупателям жизнь. Ведь у них почти не было свободного времени. Когда в начале 1950-х Мортимер оставил маркетинговое подразделение и возглавил всю компанию, он дал имя этому феномену<sup>[68]</sup>. Он назвал его «удобством приготовления». И это не был древний ингредиент, как он выразился в речи, адресованной отраслевой группе. «Обслуживание совре-



менного потребителя превратилось в настоящее искусство, а удобство приготовления – супер-добавка, которая полностью изменит облик конкуренции в бизнесе».

Пудинг, который не требовал варки, сделал Клаузи «палочкой-выручалочкой» для компании в кризисный период. Скоро у него появилась возможность еще раз показать, что он может решить любую проблему. В 1952 году его направили из Хобокена в Бэтл-Крик, где располагалось подразделение Post, остро нуждавшееся в помощи. После нескольких лет непрерывных успехов компания оказалась втянута в борьбу за рынок готовых завтраков, причем не на жизнь, а на смерть. И никакие химические добавки не могли помочь. Требовалось нечто более важное – тонны обычного сахара и стремление обеспечить удобство приготовления.

С начала XIX века и вплоть до 40-х годов XX века каши на завтрак компании Post – как и других крупных общенациональных брендов – представляли собой хрустящие воздушные хлопья, но содержали немного сахара (были и совсем несладкие). Хлопья рекламировались в качестве здоровой альтернативы тому, что большая часть населения ела на завтрак: тушенке, бекону и сосискам. Джон Келлог – врач, изобретший хлопья для завтрака, – был большим любителем сладкого. Но свою компанию по производству готовых завтраков он основал на месте бывшего санатория, где самолично запрещал употребление сахара. Все изменилось неожиданно, когда в 1949 году Post стала первым общенациональным брендом, выпустившим на рынок хлопья с сахаром. Это позволило производителям, а не родителям, контролировать количество сахара, которое дети употребляли с хлопьями. Post представила ряд смесей с названиями вроде Sugar Crisps, Krinkles и Corn-Fetti, и дети по всей стране сошли с ума от радости<sup>[69]</sup>.

Однако на рынке готовых завтраков ни один продукт не остается эксклюзивным надолго, и вскоре конкуренты Post вступили в борьбу. Они продемонстрировали прекрасное владение маркетинговыми навыками, и предложенные ими хлопья быстро обошли продукты Post. General Mills представила три вида – Sugar Jets, Trix и CocoaPuffs – и занялась выпуском бесчисленных дополнительных продуктов под этими же брендами, которые быстро отвоевали значительную долю в сегменте готовых завтраков. Позже, в 1951 году, Kellogg оставила всех далеко позади, использовав природную силу маркетинга, ставшую известной как Тигр Тони. Дети полюбили его фирменный рев: «Готовые завтраки Sugar Frosted Flakes просто ШИКАР-Р-РНЫ!»

Оказавшись на третьем месте, General Foods решила сменить тактику. Глава подразделения, занимавшегося производством готовых завтраков, был отправлен в отставку, а остальных руководителей пригласили в главный офис в Нью-Йорке для получения новых указаний. Им объяснили, что если они не могут напрямую конкурировать с Kellogg и General Mills в сегменте кукурузных хлопьев, то нужно найти другой продукт, который тоже подойдет для завтрака. Что-то, что будет таким же простым и быстрым в приготовлении и таким же популярным у детей.

Тогда General Foods представляла собой не столько продовольственную компанию, сколько огромную тележку для товаров, наполнявшуюся крупнейшими брендами, которые она могла приобрести<sup>[70]</sup>. Компания начинала весьма скромно: в 1895 году продавала злаковый напиток Postum, который, учитывая растущий интерес общества к здоровому питанию, рекламировался как содержащий «малость черной патоки из Нового Орлеана». В 1929 году Postum, которая также продавала готовые завтраки Grape-Nuts, приобрела компанию, производившую замороженные пищевые продукты, позаимствовав ее название – General Foods. Получая финансовую поддержку от Goldman Sachs, General Foods стала приобретать самые популярные в США марки готовых продуктов: Jell-O, Kool-Aid, Log Cabin Syrup, весь товарный ряд мясных полуфабрикатов Oscar Mayer, сладкую выпечку Entenmann's, майонез Hellmann's, кофе Maxwell House, замороженные продукты Birdseye, а также Minute Tapioca – сладкий пудинг, породивший Minute Rice, феномен среди пропаренных продуктов. К началу 1985 года, когда

состоялась сделка по приобретению General Foods компанией Philip Morris, она из молодой организации стоимостью 18 миллионов долларов превратилась в лидера пищевой промышленности стоимостью 9 миллиардов долларов. Штат компании насчитывал 56 тысяч сотрудников, бюджет на исследования составлял 113 миллионов долларов. Компания отвоевала значительную долю на рынках растворимых безалкогольных напитков, готовых завтраков, кофе, колбас, хот-догов и бекона.

General Foods располагалась в Нью-Йорке вплоть до начала 1950-х, когда ее быстро растущая линейка продуктов была перенесена из тесных офисов на Парк-авеню в пригород Уайт-Плейнс. Там на площади около шести гектаров был построен просторный комплекс, внешне напоминающий студенческий городок. Проект разработан знаменитым архитектором Филипом Джонсоном. Все было оборудовано по последнему слову техники. Даже стоянка для автомобилей оснащалась крытым обогреваемым переходом, который показывал 1200 сотрудникам: «Мы ценим вас, и вместе мы добьемся успеха». Один из работников, прибывший в 1956 году из Бэттл-Крика, хорошо понимал, что компания его ценит. Эл Клаузи, которому на тот момент было уже 34 года, стал одним из самых молодых менеджеров в General Foods. Он уверенно действовал, стремясь поставить Post на ноги.

Тогда многие производители готовых завтраков не просто добавляли сахар. Они сделали его единственным значимым ингредиентом, содержание которого превышало 50 %. Изменить состав для Post было затруднительно, но Клаузи решил поэкспериментировать с формой выпуска. Он создал хлопья Alpha-Bits в форме букв. Эта идея пришла ему в голову после того, как однажды вечером он поужинал макаронами и понял, что готовые завтраки тоже можно выпускать в интересных формах. «Мы подумали, что детей это заинтересует<sup>[71]</sup>, – сказал Клаузи. – Alpha-Bits продавались благодаря своей форме и составу (овсяные и кукурузные зерна). Они не были очередной сладостью»<sup>9</sup>.

Самым трудным оказалось не оптимизировать содержание сахара в хлопьях, а изменить способ их производства. Обычно тесто, из которого создают хлопья, изготавливается из овсяной муки и кукурузного крахмала. Машина, с виду напоминающая пушку, выстреливает комок в огромных размеров резервуар, где внезапный перепад давления приводит к тому, что содержащаяся в тесте нагретая влага превращается в пар, который и доводит его до состояния воздушных хлопьев. Чтобы хлопья сохранили форму букв, полетав по всему резервуару, Клаузи потребовалось разработать состав, в котором присутствовали готовое и сырое тесто. Благодаря Alpha-Bits на полках супермаркетов появилась масса новых необычных форм хлопьев, начиная с линейки продуктов Honeycomb, Crispy Critters и Waffle Crisp, предложенных самой Post.

Клаузи зарекомендовал себя специалистом не только в химии. Он был общительным человеком и отлично владел навыками работы с людьми. Такая открытость была парадоксальной для отрасли, где технологи – чаще интроверты. Клаузи легко переходил из лабораторий, где химики работали над своими формулами, в офисы маркетологов, где агрессоры – менеджеры по продажам – косо поглядывали на технических специалистов, разрабатывавших продукты. Клаузи брал на себя роль посредника, особенно позже, когда потребители стали предъявлять более высокие требования к промышленности, запрашивая больше волокон (клетчатки) или меньше жиров. Руководители отдела маркетинга требовали мгновенных изменений от технологов, и в таких случаях вмешивался Клаузи и сглаживал ситуацию.

– Они сводили технологов с ума, – рассказал он. – Те моментально на все реагируют. Когда люди хотели, чтобы в пище содержалось меньше жиров, они тут же говорили технологам: «Сделайте так, чтобы *все* наши продукты стали менее жирными!»<sup>[72]</sup>

---

<sup>9</sup> Клаузи утверждал, что в Alpha-Bits было намного меньше сахара, чем в самых сладких хлопьях. Но к 1983 году этот продукт был назван среди самых сладких хлопьев компании в иске от потребителя. А 10 лет спустя, когда производители стали указывать содержание соли, сахара и жира на этикетках, в журнале Consumer Reports появилась информация, что один из вариантов хлопьев, Marshmallow Alpha-Bits, содержал 49 % сахара.

Но даже будучи хорошим специалистом, Клаузи и не представлял себе, чего на самом деле могут добиться такие же, как он, создатели продуктов питания. Перспективы ему позже обрисовал Чарльз Мортимер, занимавший пост руководителя компании. Он собрал Клаузи и других сотрудников из Бэтл-Крика на встрече в Нью-Йорке, чтобы обсудить поражение в войне готовых завтраков. Мортимер никогда не шел на конфликт с маркетинговым отделом General Foods. Он и *был* маркетинговым отделом: возглавлял до тех пор, пока его не назначили на пост CEO. В детстве Мортимера называли толстячком<sup>[73]</sup>. Как и родившийся в Бруклине Клаузи, он был крупным ребенком, который рос на мясе и картошке, и в детстве слыл «ботаником». Но в роли руководителя компании он предъявлял настолько высокие требования к результатам подчиненных, что они наградили его другим прозвищем – Чарли-когда. Одинадцать лет, с 1954 по 1965 годы, когда он возглавлял General Foods, многими рассматриваются как золотой период компании. Продажи увеличились вдвое, прибыль – втрое. Компания научила американцев думать о продуктах питания совершенно иначе.

«В наши дни ожидания потребителей и скорость появления новых продуктов на полках настолько высоки, что госпожа Домохозяйка, мать семейства, не может точно сказать, чего именно она хочет. По крайней мере, пока какая-нибудь компания не произведет это, а она не увидит его в магазине, – говорилось в речи Мортимера, адресованной руководителям подразделений, в год его отставки. – Не могу вспомнить ни один продукт General Foods, который продавался 11 лет назад, когда я возглавил компанию, и до сих пор есть на полках магазинов, причем без изменений (разумеется, к лучшему)»<sup>[74]</sup>.

Мортимер пригласил руководителей Post из Бэтл-Крика не для того, чтобы устроить разнос. Это было не в его стиле. Он хотел убедить их сохранять мужество в битве с другими производителями готовых завтраков. Он даже пытался перевести их в наступление. Мортимер объяснил, что, если немного пересмотреть ситуацию, можно оказаться на коне. Если другие компании успешнее продают готовые завтраки, то необходимо разработать другие продукты. И тут нельзя рассчитывать на то, что блюда придумают домохозяйки. При этом Мортимер ввел ряд ограничений для производителей. Было необходимо, чтобы потребитель мог легко купить, хранить, готовить, а главное, употреблять продукты в пищу.

Стремление к удобству приготовления – суть его деятельности во главе General Foods. Его цель была в том, чтобы открыть этот новый мир не только для своей компании. Он был настолько увлечен этой идеей, что хотел изменить отрасль. В следующие несколько лет он поделился своими идеями с руководителями других продовольственных компаний и применил свой подход ко всем потребительским товарам. Но тогда, обращаясь к руководителям подразделений, Мортимер акцентировал внимание только на снижении доли компании на рынке готовых завтраков. «Кто сказал, что хлопья – единственный вариант? Производите не только хлопья, но и другие продукты для завтрака»<sup>[75]</sup>.

И чтобы прояснить свою мысль и заставить подчиненных мыслить шире, Мортимер рассказал им забавную подробность из собственной жизни. Когда его дети по утрам прибежали на кухню, они не ограничивались миской хлопьев Suger Crisps или Cocoa Puffs.

– Моя дочь любит пирог на завтрак, – сказал Мортимер<sup>[76]</sup>.

Более 50 лет спустя слова, которые в тот день произнес Мортимер, все еще находили отклик у Клаузи. Пока мы сидели в его кабинете, он рассказал, что история с пирогом, как и вся речь Мортимера, не просто вдохновила его. Наставления Мортимера помогли понять, как по-новому следить за госпожой Домохозяйкой – и помогать ей. Если она не знала прелестей удобства приготовления, то изобретатели вроде Клаузи любезно ей все разъясняли. «Это стирало все границы»<sup>[77]</sup>, – сказал он.

Проработав в General Foods 40 лет, Клаузи приложил руку к товарам из разных отделов супермаркета. Он даже занимался кормами для домашних животных, которые, по его мнению,

изменить проще всего. До вмешательства Клаузи и его коллег корм продавался в коробках и пакетах, всегда был твердым как камень и малопривлекательным для собак. Проблема заключалась в бактериях, которые размножались во влажной среде. Хорошо хранился только сухой корм. Но, изучив химические свойства сахара, Клаузи нашел другой вариант. Он выяснил, что с помощью этого вещества можно препятствовать появлению бактерий даже во влажной среде. Сахар выступал в качестве вяжущего вещества, не давая бактериям попасть в воду. Результатом работы стали котлетки для собак Gaines-Burgers, которые могли храниться так же долго, как и сухой корм. Идея применять сахар для предотвращения появления бактерий сейчас используется в производстве многих готовых продуктов, особенно когда содержание жиров снижено.

Однако жемчужиной в карьере Клаузи оказался продукт, не имевший ничего общего с кормом для собак. В один прекрасный день он появился на полках супермаркетов, и завтраки в США изменились навсегда. Начав еще в 1956 году, Клаузи использовал свои познания в химии и навыки работы с людьми, чтобы превратить апельсиновый сок – натуральный напиток на завтрак – в Tang, полученный в лабораторных условиях, который на 100 % состоял из сахара и синтетических химических веществ. Натурального в нем не было ничего.

Работа над Tang началась сразу после ободряющей речи Мортимера в Уайт-Плейнс<sup>[78]</sup>. Прежде чем вернуться в Бэттл-Крик, Клаузи заглянул в свою прежнюю лабораторию в Хобокене, где он по совету Мортимера начал мыслить масштабно.

– Вы сейчас работаете над каким-нибудь продуктом для завтрака? – поинтересовался он у технологов<sup>[79]</sup>.

– Мы разрабатываем синтетические соки вроде апельсинового, – ответил ему глава лаборатории Доменик де Фелис. – Но еще много предстоит сделать.

– Могу я на них взглянуть? – спросил Клаузи.

Специалисты из Хобокена представили потрясающие смеси для приготовления различных соков. Особенно удачным вышел апельсиновый. В отличие от других порошковых напитков, которые пробовал Клаузи, этот не был водянистым. Он оказался насыщенным, с приятным послевкусием, и напоминал настоящие апельсины из Валенсии. По словам Клаузи, это было лучше всех напитков, которые люди в то время употребляли за завтраком.

– Тогда люди не пили свежавыжатый апельсиновый сок, как сейчас, – пояснил он. – Они покупали замороженный концентрат в форме хоккейной шайбы, которую нужно было полдня размораживать в раковине и в которой было полно мякоти. Детям это не нравилось. Иногда люди брали апельсиновый сок с металлическим привкусом в консервных банках. Казалось, что перед консервацией сок проварили.

Но когда Клаузи только появился, де Фелис и его команда были в отчаянии. Они добавляли все витамины и минералы, необходимые для воссоздания питательного профиля настоящего апельсинового сока, и напиток становился ужасно горьким, с металлическим привкусом. Клаузи выслушал де Фелиса и его коллег, а потом, используя свои дипломатические навыки, обратился в маркетинговое подразделение. Руководитель, Говард Блумквист, заявил, что технологи слишком требовательны к напитку (а скорее неверно понимают ожидания потребителей). Блумквист сказал, что люди чаще всего ассоциируют апельсиновый сок с витамином С, а не питательными веществами, которые технологи старались добавить в синтетический напиток<sup>[80]</sup>. К счастью, витамин С вкуса не портил. Клаузи вернулся в лабораторию и убедил технологов забыть о других питательных веществах. Так в 1958 году появился Tang – подарок технологов всем, кому надоело готовить завтрак каждое утро. Напиток избавил мам от одной рутинной задачи во время завтрака, а авторы рекламных текстов General Foods получили полную свободу действий. «Новый! Готовится за одну секунду – просто смешайте с холодной водой! – говорилось в одном рекламном объявлении компании. – Не нужно ничего выжимать. Не нужно ничего размораживать. Настоящий бодрящий вкус. Капля солнца в каждом стакане!»

«Самая замечательная новость на завтрак», – говорилось в другом.

Со слов Клаузи, целью создания Tang не было повышение уровня сахара в соке. Если бы покупатели четко следовали инструкциям на этикетке, разведенный напиток содержал бы ненамного больше сахара, чем апельсиновый сок. Но главная прелесть Tang была в том, что его точка блаженства легко перемещалась. Стоило набрать ложку с горкой или насыпать чуть больше, чем требовалось, и напиток становился таким же сладким, как газировка. Маркетинговая сила такой подвижной точки блаженства стала особенно заметна, когда General Foods стала продавать Tang в других странах. В 1970-е Клаузи принял участие в маркетинговом туре по Китаю с дегустацией Tang. «Мы начали с Пекина, и чем дальше продвигались на юг, тем слаще напиток нужен был людям»<sup>[81]</sup>, – сказал он. На сегодняшний день при годовом объеме продаж более 500 миллионов долларов максимальная доля продаж Tang приходится на Китай и Латинскую Америку – там люди очень любят сахар, – а не на США.

Tang обладал еще одним малоизвестным свойством, которое помогло напитку обрести культовый статус в США – пусть и не совсем обычным способом. Космическое агентство NASA искало напиток, который незначительно увеличит объем перевариваемой космонавтом пищи, учитывая ограничения, связанные с личной гигиеной в космосе. В мякоти настоящего апельсинового сока слишком много объемистых волокон – клетчатки, которая полностью не усваивается при пищеварении. Tang же оказался идеальным – такую пищу технологи называют высокоусвояемой<sup>[82]</sup>. Когда в NASA узнали о напитке, Клаузи дал такие указания одному из коллег: «Сообщи представителям NASA, что для нас честь помочь им и мы снабдим их чем угодно – совершенно бесплатно»<sup>[83]</sup>. 20 февраля 1962 года астронавт Джон Гленн три раза облетел земной шар и, вернувшись, сказал репортерам, что единственным вкусным продуктом на борту его космического корабля был Tang. Благодаря этому продажи напитка взлетели.

После призыва Чарльза Мортимера проявить творческий подход к работе руководителя подразделения из Бэттл-Крика, отвечающего за производство хлопьев на завтрак, показали свой талант мыслить шире. В 1961 году они представили новый продукт, который мог заменить весь завтрак. Это был еще один порошковый напиток, который изначально назывался Grim и продвигался как «завтрак в стакане». Популярность нового продукта была гарантирована его сладостью. Два года спустя изобретатели из Post практически вплотную приблизились к созданию точной копии пирога, которым завтракала дочь Мортимера. Они оснастили цеха оборудованием для производства двух полос сдобного теста. На одну наносилось сладкое фруктовое пюре, поверх укладывалась вторая полоса, и вместе они образовывали сэндвич, который разрезался на квадратные кусочки. Края кусочков загибались, и все запекалось. Эти пирожки называли Pop-ups, и они отвечали всем критериям Мортимера с точки зрения удобства: продавались в коробках, хранились на полках месяцами, их можно было есть на ходу, разогрева в духовке не требовалось (для этих целей вполне подходил тостер). Как и в большинстве случаев, здесь верным признаком успеха стала скорость появления копий. Через несколько месяцев после того, как квадратные пирожки были представлены публике, Kellogg, конкурент Post, произвела еще более популярную версию пирожного для завтрака, содержащую совсем мало фруктов, но внушительную дозу сахара – около 19 г, более четырех чайных ложек в каждом кусочке<sup>[84]</sup>. Продукт Kellogg получил название Pop-Tarts и производился в 29 видах. И это были всего лишь пироги или печенье на завтрак. Имелись Pop-Tarts с кусочками шоколада, песочное печенье с кусочками шоколада, шоколадная помадка, печенье и крем, а также сэндвич из печенья с шоколадом и зефиром.

Несомненное преимущество этих продуктов – способность быстро изменяться в зависимости от условий рынка. Когда спустя 40 лет продажи Pop-Tarts упали, их стали продвигать не как горячие блюда, а как «холодный десерт»<sup>[85]</sup>. Согласно отчету Kellogg о маркетинговой кампании 2003 года, продажи подскочили на 25 %, когда компания нашла обширную целевую аудиторию. «Тридцать миллионов подростков в возрасте от 9 до 14 лет, покупательная способность которых оценивается в 38 миллиардов долларов»<sup>[86]</sup>.

Каждый год руководители компаний, предлагающих широкий ассортимент товаров, собираются в Нью-Йорке под эгидой Conference Board – уважаемой ассоциации, составившей индекс потребительского доверия. В 1955 году речь после официального ужина произносил Чарльз Мортимер, и он сразу же перешел к сути. Еда, одежда и крыша над головой, несомненно, важны. Но теперь появился четвертый важный элемент, который можно «выразить одним словом – удобство с большой буквы “У”».

– Удобство – потрясающая добавка, которую необходимо внедрять в первоначальный замысел, встраивать, соединять, сочетать, вплетать, вводить, вставлять или еще как-то включать в продукт, если он должен удовлетворять всем требованиям современного взыскательного общества. Удобство – новый и самый важный показатель принятия потребителем продуктов, а также спроса на них.

По словам Мортимера, существует удобство формы. В пример он привел котлетки для собак Gaines-Burger, которые, по замыслу Клаузи, должны были стать такими же нежными, как гамбургеры, но с длительным сроком хранения. Существует удобство времени – например, бакалейные магазины по всей Америке открыты до позднего вечера, обслуживая женщин, которые часто работают вне дома. И существует удобство упаковки: например, пиво в бутылках (раньше тару нужно было возвращать в магазин, но теперь она используется только один раз) или формы для пирогов из алюминиевой фольги.

– Сейчас американцы готовы щедро платить за то, чтобы эта добавка присутствовала в продуктах, – уверял руководителей Мортимер. – И дело не во врожденной лени, а в том, что мы хотим тратить деньги на полноценную жизнь и проводить время с пользой, а не смешивая, взбивая, раскладывая, нарезая, измеряя, готовя, подавая или занимаясь другими привычными делами.

Словно по сигналу, на полках магазинов стали появляться устройства и непонятные приспособления, призванные экономить время. Теперь домохозяйки могли потратить деньги, чтобы не терять время на кухне. Готовое для выпекания печенье фасовалось в тубах. Открыть их можно было, потянув за нитку. Появились средства для электрических посудомоечных машин с компонентами, которые не оставляли на посуде разводов. Одна находчивая компания даже выпустила пластиковые крышки с носиками, которые крепились на бутылки с молоком или сиропом, чтобы проще было выливать их содержимое.

Все больше компаний следовали рекомендациям Мортимера. Удобства, о которых он говорил, появлялись во всех уголках супермаркета. Но возникла одна серьезная преграда для изменений: многие учителя и социальные работники настаивали на продвижении домашней еды, приготовленной старым добрым способом. Их по всей стране насчитывалось несколько десятков тысяч. Они обучали детей и молодых домохозяек не только тому, как готовить из имеющихся продуктов, но и тому, как избегать полуфабрикатов. Среди тех, кто выступал в защиту такого подхода, было несколько тысяч государственных служащих – работников служб распространения передовых знаний. Они трудились в федеральных и государственных департаментах сельского хозяйства и выезжали на дом к молодым домохозяйкам, обучая их основам садоводства, изготовления консервов и планирования питания с учетом правильного рациона. Но основными силами этой армии стали 25 тысяч учителей, которые преподавали в старшей школе домоводство. Они разъясняли, как вести домашнее хозяйство и жить в обществе.

Образец учителя домоводства – 30-летняя Бетти Диксон, ранее работавшая на ферме родителей. Она выросла в округе Йорк Южной Каролины – лесистой части района Пидмонт к юго-западу от Шарлотт, с богатой историей, – который был освоен переселенцами из Северной Ирландии в 1750 году. Основной культурой на ферме ее родителей был хлопок, но они также выращивали овощи для своих нужд. Готовить Диксон училась у мамы, в их доме не было даже холодильника. Она поступила в колледж и получила диплом учителя, но ученикам старших

классов она прививала в основном практические, не требующие использования технологий навыки, которые получила на ферме. «Это было обучение основам, – вспоминала Диксон. – Они знали лишь, как вскипятить воду. Может, и не все. Но мы осваивали базовые навыки приготовления печенья и мяса, овощей и десертов»<sup>[87]</sup>. Она также учила выбирать продукты. В городе был маленький бакалейный магазин, где она могла показать, что нужно и чего не нужно делать. Бетти обязывала учеников составлять список покупок, чтобы избежать ненужных приобретений и «сравнить цены, потому что денег не так много, как хотелось бы».

Диксон была членом Американской ассоциации домоводства, основательница которой, Эллен Своллоу Ричардс, умело использовала полученное в Массачусетском технологическом институте образование по химии в своей карьере активиста движения в защиту потребителей<sup>[88]</sup>. Ричардс исследовала продукты питания на наличие вредных примесей; выступала за полноценную, недорогую пищу, приготовленную дома и в школе; выражала несогласие с тем, что «удобство» – привилегия компаний, производящих полуфабрикаты, и находится под их контролем. Ассоциация отстаивала позицию, что домохозяйки тоже способны создавать удобство. Чтобы доказать это, в 1957 году был проведен эксперимент с двухслойным пирогом, в котором разрекламированная смесь противостояла приготовленному в домашних условиях тесту. Как сообщалось в журнале ассоциации, домашний пирог не только обошелся дешевле и оказался вкуснее. На то, чтобы его приготовить, испечь и подать, потребовалось всего на пять минут больше, чем на аналогичные действия со смесью. Вдобавок домашнее тесто можно было готовить и хранить крупными порциями и быстро отделить нужное количество для пирога.

Но мир, за который боролись Диксон и другие учителя домоводства, – общество, где ценится домашняя кухня, – уже в 1955 году пошатнулся. Около 38 % американских женщин работали вне дома. Когда вечером они возвращались домой, нужно было найти время и силы на вторую, еще более ответственную работу: позаботиться о мужьях и детях.

С точки зрения производителей продуктов питания, этим женщинам была необходима помощь. Они не могли приготовить еду дома из имеющихся продуктов, даже если считали, что такая пища будет более полезной и питательной для их семьи. Вечером было много дел. Во многих семьях стали появляться телевизоры, которые также поглощали уйму времени. Кому по душе доедать ужин или мыть посуду, когда показывают новый эпизод сериалов «Лесси» или «Дымок из ствола»<sup>10</sup>? Учителя домоводства не до конца понимали, что общество менялось, и очень быстро, а компании, выпускавшие продукты быстрого приготовления, считали своей миссией изменить суть домоводства.

В середине 1950-х компании пищевой промышленности предприняли два хитроумных шага с целью завоевать расположение работающих женщин<sup>[89]</sup>. Первый заключался в том, чтобы создать собственную армию учителей домоводства. Эти яркие и модные женщины работали на компании, проводили собственные кулинарные соревнования, устраивали «демонстрационные кухни» и вели кулинарные курсы для мам и их дочерей, напрямую конкурируя с учителями в школах. К 1957 году в штате General Foods трудилось 60 таких специалистов по домоводству, которые рекламировали продукты компании и сотрудничали с технологами, помогая создавать больше готовых продуктов. Эти женщины были очаровательны и сногшибательны, и Эл Клаузи, изобретатель из General Foods, хорошо это знал. Одну из них он взял в жены.

Второй шаг, предпринятый компаниями, пожалуй, оказался самым важным. Чтобы составить конкуренцию приготовлению еды в домашних условиях, которому обучала Бетти Диксон и другие учителя домоводства, в индустрии появилась собственная защитница прин-

---

<sup>10</sup> «Лесси» – американский сериал о приключениях собаки колли и ее знакомых, созданный Робертом Максвеллом и Раддом Уэзервоксом. Демонстрировался с 1954 по 1973 годы. «Дымок из ствола» (Gunsmoke) – американский телесериал в жанре вестерн, выходивший на экраны в 1955–1975 годах. *Прим. ред.*

ципов удобства. Ее звали Бетти Крокер, и она очень быстро стала одной из самых знаменитых женщин США, хотя была ненастоящей. Ее придумал менеджер рекламного отдела компании Washburn Crosby, которая позже превратилась в General Mills. Все началось с дружелюбной подписи, которую она оставляла на письмах от отдела рекламы. Вскоре она отвечала уже пяти тысячам восторженных фанатов в день, например госпоже Спрингер, которая в 1950 году написала ей, как сильно ей нравилась смесь для кекса Party Cake. «Смеси PARTYCAKE Mix, DEVILS FOOD CAKE Mix и GINGERCake and Cooky Mix прекрасно экономят время»<sup>[90]</sup>, – ответила Бетти Крокер.

Запоминающиеся рекламные слоганы вроде «Вкусной выпечка получится вновь – я обещаю, а ты готовь, и вновь, и вновь, и вновь» звучали по радио и телевидению, печатались в журнальных объявлениях. Появились демонстрационные залы, известные как «Кухоньки Бетти», где женщин учили готовить простые и быстрые блюда, требующие только разогрева, используя Bisquick и другие продукты General Mills. Кухни стали такими популярными, что в 1959 году вице-президент США Ричард Никсон и председатель Совета министров СССР Никита Хрущев провели известные на весь мир «Кухонные дебаты» в одной из таких кухонь Бетти Крокер, которую General Mills соорудила в рамках выставки «Промышленная продукция США» в Москве и которая символизировала современную американскую кухню. Бетти Крокер выпустила серию очень известных кулинарных книг, включавших не только рецепты популярных десертов. Сьюзен Маркс в своей книге «Найти Бетти Крокер: тайная жизнь Первой леди американской кулинарии»<sup>11</sup> писала, что рецепты и советы из кулинарной книги постепенно приводили к «фундаментальным изменениям в рационе американцев, смещая его в сторону фабричных готовых продуктов, без которых представить магазин становилось все труднее».

Но даже Бетти Крокер было недостаточно, чтобы свести на нет усилия Бетти Диксон. Компаниям пищевой промышленности пришлось разработать новую, более коварную стратегию. Как и ФБР, которое при Эдгаре Гувере преследовало врагов из собственного списка агентов, компании просочились в Ассоциацию домоводства. Согласно архиву ее журнала, вмешательство началось с денег и рекламы. Только в 1957 году General Foods потратила около 300 тысяч долларов на гранты и стипендиальные программы для ассоциации, заручившись поддержкой целого поколения учителей<sup>[91]</sup>. Позже ассоциация посвятила целый раздел своего журнала публикациям о разных продуктах быстрого приготовления: от фаршей Stove Top Stuffing до смесей для кексов на девять порций. General Foods и другие производители размещали огромные рекламные плакаты на стендах во время ее ярмарок.

Затем компании пищевой промышленности стали направлять в ассоциацию людей, чтобы они изменили ее согласно их замыслу. Компании выступали спонсорами кандидатов на руководящие посты в ассоциации – чтобы они отстаивали нужную позицию. Марсия Коупленд, руководитель одного из подразделений General Mills, в 1987 году ставшая президентом Ассоциации домоводства, рассказала мне, что женщины стали намного реже готовить пищу из подручных продуктов не столько из-за корпоративного заговора, сколько из-за усиления их роли в американском обществе.

– Когда я только начала работать в General Mills в 1963 году, было очевидно, что у людей нет ни времени, ни желания готовить блюда из продуктов, которые всегда под рукой, – поведала она. – Они готовили что-то одно, например тушили мясо, а если принимали гостей, то свое фирменное блюдо. Как будто у них было только два варианта: хлеб или десерт. Мы стремились к тому, чтобы у сотрудников General Mills еда вызывала радость<sup>[92]</sup>.

Учителям вроде Бетти Диксон приходилось вносить массу изменений в программы занятий, чтобы рассмотреть разные проблемы, которые свалились на плечи домохозяек. Было бы неразумно называть ее последним учителем домоводства в Америке. Такие преподаватели

---

<sup>11</sup> Marks S. Finding Betty Crocker: The Secret Life of America's First Lady of Food. University Of Minnesota Press, 2007.



существуют до сих пор. Но приоритеты кардинально изменились в 1970-е и 1980-е. Каждый год ассоциация выбирала учителя года, и когда в 1980 году этот титул достался Бетти Диксон, ей была дана высокая оценка за то, что ее программа включала обучение кулинарному искусству и выбору продуктов<sup>[93]</sup>. Однако позже учителя получали благодарность за обучение тому, как найти работу и быть разумным потребителем, а не тому, как сделать что-то – например, еду – своими руками.

В 1959 году, когда Диксон только шестой год работала учителем, ее битва была уже проиграна. В журнале Time появилась большая статья, посвященная продуктам быстрого приготовления. А для обложки в качестве человека, который олицетворяет все новое и прекрасное в кулинарии, в редакции выбрали Чарльза Мортимера, CEO General Foods и автора этой концепции. Статья называлась «Современная жизнь: разогрей и подавай». В ней описывалась секретарша из Голливуда, которая будним вечером, вернувшись с работы, на скорую руку готовит званый ужин на 14 человек. Она подавала разные закуски, коктейль из креветок, жаренного со сметаной и хересом омара, спаржу в голландском соусе, рис, рулетики, бисквитный кекс и мороженое. «Практически все, из чего готовились закуски для гостей, было вымыто, нарезано, очищено, предварительно обработано, смешано и разложено порциями силами “фабричных домработниц” задолго до того, как она приобрела ингредиенты, – разглагольствовал автор статьи. – Любая бабушка пришла бы в ужас от такой готовки на скорую руку, но миллионы американских домохозяек сегодня счастливо улыбаются благодаря таким продуктам. Взлет популярности “готовых к употреблению продуктов”, или полуфабрикатов – со слоганами вроде “быстрого приготовления” и “разогрей и подавай”, – привел к революции в рационе американцев, привнес немного волшебства в их кухню»<sup>[94]</sup>.

«General Foods, крупнейшая в мире компания – производитель пищевых продуктов, сделала больше всех для переворота в американской кухне, – говорилось дальше. – Она произвела революцию благодаря линейке замороженных продуктов Birds Eye, которые до сих пор остаются самым продаваемым ее брендом. В прошлом году General Foods расфасовала свои 250 продуктов (включая разные вкусы и варианты) в 4,5 миллиарда упаковок, которые домохозяйки забрали домой, оставив в магазинах 1,1 миллиарда долларов. Ее продукты везде: на полках магазинов и в холодильниках от Мэна до Флориды. Jell-O, кофе Maxwell House, готовые завтраки Post, смесь для кекса Swans Down, Sanka, Minute Rice, корм для собак Graines и т. д.».

Чтобы нанести последний и решающий удар по традиционному учению о домоводстве, автор статьи рассказывал, как Мортимер читал длинный и мудреный рецепт приготовления сырой рыбы, взятый из кулинарной книги Фанни Фармер: очистить от чешуи, взвесить, отделить от костей.

– И так далее, – сказал Мортимер. – Масса отвратительных действий, прежде чем домохозяйка сможет обжечь пальцы в горячем жире или кухня наполнится облаками пахнущего рыбой дыма. А что говорится на упаковке с замороженными рыбными палочками? – ликующе спросил он. – «Разогрей и подавай на стол».

Бетти Диксон дипломатично отзывается об изменениях в домоводстве в 1960-х и 1970-х, когда приготовление пищи из подручных продуктов уступило место полуфабрикатам, воспетым Time.

– Мы обучали навыкам, но с годами все изменилось. Все стало больше похоже на обучение потребителей, – сказала она. – Я так рада, что появилось больше рабочих мест, а у людей – больше ресурсов. Но это не всегда к лучшему. Люди иначе стали распоряжаться своими ресурсами. Ребятам в старших классах было необходимо иметь автомобиль, и им приходилось искать работу, чтобы купить его<sup>[95]</sup>.

Чарльз Мортимер умер в 1978 году. Он похоронен на принадлежавшей ему лошадиной ферме в Нью-Джерси, которую один из его внуков превратил в винодельню. Его наследие перешло Элу Клаузи, и тому было непросто об этом говорить во время нашей встречи. На сегодняш-

ний день самым значимым аспектом концепции удобства Мортимера оказалась не скорость приготовления пудинга, и не то, как несколько ложек сахарной пудры могут помочь избежать возни с выжиманием апельсинового сока, и даже не то, что ужин из нескольких блюд, уже приготовленный «фабричными домохозяйками», можно достать из морозильной камеры или холодильника. Главное, по словам Клаузи, в том, как к этому относятся новые поколения покупателей – дети и внуки тех, чьего расположения он и другие технологии добились благодаря расфасованным продуктам быстрого приготовления.

– Удобство все еще важно для покупателя, – сказал Клаузи. – Но другого рода. Теперь покупатели задают больше вопросов. Насколько это удобно? Из каких ингредиентов состоит продукт? Чем я жертвую ради удобства?<sup>[96]</sup>

Клаузи по-прежнему работает консультантом пищевой промышленности, и недавно он едва сдержал ухмылку, когда один из давних конкурентов General Foods обратился к нему за советом. В его услугах нуждалась Kellogg, производитель готовых завтраков, искавшая пути повышения объемов продаж. Помня об опасениях потребителей по поводу удобства, Клаузи предложил подумать, чем еще, кроме сахара, можно привлечь внимание. «Почему бы вам не сделать хлопья на завтрак из чего-нибудь, что стало бы источником белков, например из орехов? – предложил он. – У них отличная пищевая ценность».

Эта компания слишком полагалась на сахар, стремясь еще в 1950-е нанести поражение General Foods и сохранить преимущество перед остальными производителями готовых завтраков. Kellogg зашла так далеко, что легкого пути назад уже не было<sup>[97]</sup>. Покупатели сильнее переживали из-за последствий употребления сахара, но полностью исключить его из продуктов Kellogg было не под силу. Крупнейшему в мире производителю готовых завтраков пришлось найти другой способ привлечения и удержания покупателей, и компания в итоге обнаружила, что ключ – в звене пищевой промышленности, важность которого росла с каждым днем. Отдел маркетинга.

## 4. Хлопья или конфета?

Джон Келлог<sup>[98]</sup> преследовал только одну цель, когда в конце XIX века открывал огромный оздоровительный комплекс в мичиганских прериях. Он хотел излечить людей от заболевания, которое один исследователь назвал «болезнью американцев»: болей в животе со вздутием и газами, причиной которых было расстройство пищеварения. Казалось, все население страны страдало этим, а причина крылась в завтраках. Как правило, жители США XIX века начинали утро с сосисок, бифштекса, бекона и жареной ветчины. В течение дня добавлялись соленая свинина и виски. В результате основой национальных блюд стало топленое сало.

Келлог учился в Медицинском колледже при больнице Бельвью в Нью-Йорке и лично видел, как подобный рацион сказывается на здоровье американцев. Обеспокоенный множеством случаев расстройства желудка, он поспешил вернуться в Мичиган, где решил, что для США полезнее будет не очередной врач, а человек, который будет выступать за полноценное питание.

Келлог возглавил небольшое медицинское учреждение в Бэттл-Крике, маленьком городке в прериях в 200 км к западу от Детройта, и переименовал его в Санаторий Бэттл-Крик. Он добавил террасу для солнечных ванн, спортивный зал и застекленный пальмовый сад с каучуковыми деревьями. По мере того как о лечебных процедурах узнавало больше людей, палаты начали заполняться. В разгар сезона примерно 1000 сотрудников ухаживали за 400 клиентов, которые охотно подвергали себя череде ванн, клизм и физических нагрузок, включая упражнение с поднятием ног под песню «Марш Санатория Бэттл-Крик». Но Келлог скорее стремился перекроить рацион пациентов, полагаясь на строгий режим питания. Он подавал кашу из пшеницы с высоким содержанием клейковины, крекеры из овсяной крупы, булочки из муки грубого помола и чай из южноафриканских трав. Он отвергал соль, а сахар ненавидел всей душой, называя чрезмерное потребление обоих главным источником проблем со здоровьем. Оба продукта отсутствовали в санаторном рационе. Жиров тоже было не очень много: основой новаторской диеты стали цельные злаки и небольшие порции мяса.

В 1894 году, во время поездки в Денвер, Келлог познакомился со страдавшим расстройством пищеварения предпринимателем, который изобрел блюдо из измельченной пшеницы. Очарованный этой идеей, Келлог решил создать такое же блюдо для завтрака. Он вернулся в Бэттл-Крик и, попросив помощи у жены, взял немного оставшейся отваренной пшеницы, пропустил ее через приспособление, превращавшее кашу в тонкие пласты теста, и положил в духовку. Получились хлопья из зерновых, которые Келлог предложил гостям. Те их одобрили. Вроде бы. Структура была уж точно в новинку.

Рынок его хлопьев мог ограничиться «узниками» санатория, если бы не маленький предательский поступок в семье. У Джона Келлога был младший брат Уилл<sup>[99]</sup>, работавший бухгалтером в санатории. Прибыль интересовала его намного больше, чем старшего брата, который то и дело брался за исследовательскую работу, причем в те моменты, когда санаторий больше всего нуждался в умелом менеджменте. Уилл взял производство под свой контроль, заняв расположенный на заднем дворе амбар для замешивания теста и выпекания хлопьев. Братья Келлог назвали свое предприятие Sanitas Nut Food Company. Благодаря вниманию Уилла к деталям дела у компании шли неплохо, при том что хлопья не были сладкими: в 1896 году продано больше 51 тонны, основными покупателями оказались гости санатория и жители Бэттл-Крика. С подачи старшего брата Уилл начал экспериментировать с хлопьями из пророщенной кукурузы (солодовыми). Они применялись в пивоваренной промышленности. Этот продукт братья называли Sanitas Toasted Corn Flakes.

Затем и произошло пресловутое предательство.

В 1906 году Джон был в Европе по медицинским делам, а Уилл отлучился из санатория и купил немного сахара, который позже добавил в смесь для кукурузных хлопьев. Попробовав новый продукт, пациенты санатория были в восторге. По возвращении Джон пришел в ярость. Уиллу пришлось начать свое, отдельное дело. Он выпускал в день по 2900 упаковок хлопьев, которым дал название Kellogg's Toasted Corn Flakes. Братья дважды встречались в суде, борясь за право на использование фамилии в коммерческих целях. Уилл одержал победу. 11 декабря 1922 года он зарегистрировал компанию под новым названием – Kellogg.

Так появился сладкий завтрак – а одновременно с ним и основополагающая стратегия, которой стали следовать производители продуктов питания. Когда вокруг одного из главных ингредиентов – соли, сахара или жира – поднималась шумиха из-за проблем со здоровьем, оптимальное решение для пищевых компаний оказывалось самым простым: переключить внимание с проблемного ингредиента на другой, не вызывающий в данный момент такого беспокойства. И тарелке с жирным завтраком, на который и свалили расстройство желудка у американцев в XIX веке, в XX веке пришла на смену тарелка со сладкими хлопьями, а вместе с ней – и ряд проблем со здоровьем, которые долго не вызывали беспокойства в обществе.

Однако вся похвала или претензии за появление сладких хлопьев не должны доставаться только Уиллу. Одним из первых гостей санатория оказался эксперт по маркетингу<sup>[100]</sup> Чарльз Пост, который принимал ванны, ел предлагаемые блюда и, вдохновившись ощущениями, в конце концов начал собственное дело. В 1892 году он открыл конкурирующий оздоровительный центр в восточной части Бэттл-Крик и начал выпуск здоровых продуктов: кофезаменителя Postum; хлопьев на завтрак под названием Grape-Nuts – «grape» из-за использования мальтозы<sup>12</sup>, которую Пост называл «виноградным сахаром», а «nuts» из-за вкуса; и сладкие кукурузные хлопья Post Toasties.

Впрочем, хлопья Поста были не самым значимым его вкладом в индустрию. Скорее, важнее оказались его маркетинговые таланты. В одной из первых в США рекламных кампаний он продавал напиток Postum, отзываясь о кофе как о «наркотическом напитке», содержащем «ядовитый» кофеин. Свои первые хлопья он продавал под слоганом «Grape-Nuts питают мозг». А на бело-зеленую коробку хлопьев Toasties он поместил изображение пророка Илии, совершив бесцеремонную попытку использовать в своих целях религиозные настроения в США на рубеже веков. К началу 1897 года компания Поста тратила миллион долларов в год на рекламу и получала столько же чистой прибыли в год<sup>13[101]</sup>.

Уилл Келлог также занялся маркетингом. Когда его состояние и состояние Чарльза Поста стало расти, Бэттл-Крик превратился в город, развивавшийся благодаря популярности хлопьев. Толпы предпринимателей со всей страны устремились в Бэттл-Крик, желая открыть собственные фабрики (иногда представлявшие собой просто духовку в шалаше). Вскоре появились Grape Sugar Flakes, Malt-Too и Malted Oats, а также Korn-Kinks, None-Such и Luck Boy Corn Flakes. К началу 1911 года в Бэттл-Крике производилось 108 брендов хлопьев на завтрак, но Kellogg и Post оставались главными игроками этого рынка. Со временем к ним присоединился третий – General Mills, которая занялась производством хлопьев на своих огромных мукомольных заводах, располагавшихся на крупных водопадах на реке Миссисипи в Миннеаполисе.

Большая Тройка (так позже называли эти компании) укрепила свои позиции на рынке готовых завтраков в конце 1940-х, когда Post, в то время уже принадлежавшая General Foods, пер-

---

<sup>12</sup> Мальтоза – солодовый сахар, промежуточный продукт в пивоварении и винокурении. Вероятно, автор имеет в виду глюкозу – виноградный сахар. *Прим. науч. ред.*

<sup>13</sup> В 1911 году в статье The Great American Frauds журнал Collier обвинил Post в том, что она использовала ненастоящих докторов и намекала, будто хлопья Grape-Nuts могут лечить аппендицит. Post потратила 150 тысяч долларов на рекламу, обвинив редакторов журнала в зависти: компания не размещала свою рекламу в этом издании. По свидетельству менеджера по рекламе Collier Конда Нэста, издание подало на компанию в суд за клевету и выиграло дело.

вой сделала свои хлопья еще слаще, добавив в них глазурь для конфет. В 1949 году компания представила продукт на основе пшеницы под названием Sugar Crisp, который тут же произвел сенсацию. Конечно, Kellogg и General Mills позже выпустили собственные изобретения: Sugar Corn Pops, Sugar Frosted Flakes, Sugar Smacks, Sugar Smiles и Sugar Jets. Компании привлекали собственных врачей-диетологов, которые поднимали вопрос о влиянии содержащегося в этих продуктах сахара на здоровье. Но, как Скотт Брюс и Билл Кроуфорд рассказывали в своей книге *Cerealizing America* («Хлопьями по Америке»), где описано развитие индустрии готовых завтраков, предостерегающий голос был очень быстро заглушен. Джим Фиш, в то время занимавший пост вице-президента по рекламе, поведал им: «Победу одержали маркетологи, которые сказали: “Нам нужна возможность двигаться в этом направлении, чтобы выжить!”»

К началу 1970-х Большая Тройка<sup>[102]</sup> контролировала 85 % рынка готовых завтраков. Это ставило их в выгодное положение. Начиналось новое десятилетие, и аппетиты людей изменились: любовь к готовым завтракам становилась сильнее день ото дня, во многом из-за существенных изменений в обществе. За одно десятилетие 51 % женщин начали работать вне дома, и когда производители продуктов питания вникли в эти данные, то обнаружили еще более многообещающие вести: эта цифра выросла до 66 % среди женщин в возрасте 25–44 лет. Эти женщины – у многих уже были маленькие дети – располагали скорее деньгами, нежели временем. Естественно, ужин был проблемой, а завтрак оказывался причиной стресса и сумасшествия. Матери пытались накормить семью, пока все не разбежалось, хлопая дверью. Удобство было ключевым аспектом в начале дня. А Большой Тройке это давало возможность контролировать весь стол во время завтрака, как никогда раньше. Но могущество (это касалось и сахара, и денег) было необходимо заполучить хитростью.

С ростом продаж готовых завтраков – с 660 миллионов долларов в 1970 году до 4,4 миллиарда в середине 1980-х – первой проблемой для компаний Большой Тройки стали законы. Kellogg, Post и General Mills завалили полки магазинов таким количеством собственных брендов, что возможности для конкуренции с ними просто не осталось. Более того, они настолько контролировали сегмент готовых завтраков<sup>[103]</sup>, что Федеральная торговая комиссия США в 1976 году подала иск против них, обвинив в создании олигополии с целью повышения цен. Не имея даже письменного согласия, говорилось в иске, они устанавливали цену за единицу продукта на 20–30 центов выше по сравнению с ценой другой компании, чтобы получить место на полке и, как следствие, возможность конкурировать. С 1958 года компании получили 1,2 миллиарда долларов чистой прибыли за счет завышения потребительской цены и ежегодно получали еще 128 миллионов долларов. Отрицая все обвинения, производители завтраков решительно выступили в свою защиту. Судебная тяжба о нарушении антимонопольного законодательства растянулась на годы, и на каждом шагу производственные компании демонстрировали преимущества перед адвокатами комиссии. В конце концов в 1982 году комиссия проголосовала за прекращение судопроизводства.

Вопрос, касавшийся того, что именно производители завтраков кладут в коробки, мало кого интересовал. Казалось, правительство не хотело противостоять Большой Тройке. Более того, Kellogg и другие производители имели верного союзника в федеральном правительстве – особенно в Управлении по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств. Этому управлению было поручено контролировать производство готовых завтраков и всех других готовых к употреблению продуктов, за исключением полуфабрикатов из мяса и птицы – надзор за ними осуществляло Министерство сельского хозяйства. Управление наотрез отказывалось рассматривать сахар в качестве угрозы здоровью населения. Более того, оно не желало обязать производителей продуктов указывать точную информацию о количестве сахара на упаковке. Родители могли догадаться, почему их дети буквально набрасывались на коробки сухих хлопьев. Но из-за отсутствия подробной информации сахар едва ли кого волновал.

Все изменилось в 1975 году, когда сахар – основа богатства производителей хлопьев – внезапно стал вызывать тревогу у потребителей. Там, где Вашингтон оказался не в состоянии повлиять, двое мужчин, представители общественности, самостоятельно бросили вызов Большой Тройке. Одним из них был предприимчивый стоматолог<sup>[104]</sup> Айра Шеннон, работавший в госпитале при Управлении по делам ветеранов войны в Хьюстоне. Его встревожил рост кариеса среди его пациентов-детей. (По некоторым подсчетам, в зубах американцев насчитывалось в общей сложности около миллиарда дырок.) Однажды Айра решил, что он достаточно повидал, и взялся за дело. Он отправился в ближайший супермаркет, закупил готовые завтраки 78 разных брендов, привез их в лабораторию и стал измерять содержание сахара в каждом с ужасающей скрупулезностью. Уровень сахара в трети брендов составлял 10–25 %. Содержание сахара в другой трети завтраков дошло до тревожного показателя в 50 %. 11 брендов поднялись даже выше – так, в готовом завтраке Super Orange Crisps было 70,8 % сахара. Когда информация была сопоставлена с рекламой на телевидении, выяснилось, что самые сладкие готовые завтраки чаще остальных рекламировались детям во время показа мультфильмов.

Следом, с докладом стоматолога в руках, за дело взялся второй критик, который представлял намного большую угрозу отрасли. Его звали Жан Мейер, он был профессором диетологии Гарвардского университета, позже занял пост президента и ректора Университета Тафтса и пользовался большим авторитетом в вопросах правильного питания – прежде всего в том, что касалось бедности и голода. В 1969 году, будучи советником президента Ричарда Никсона, он организовал в Белом доме конференцию по вопросам питания и здоровья. Благодаря ей появились талоны на льготную покупку продуктов, а детей из нуждающихся семей кормили в школе бесплатно. Все это обеспечило Мейеру расположение компаний пищевой промышленности: эти программы расширяли их рынок сбыта.

Но угрозой для индустрии Мейер стал<sup>[105]</sup> после проведения новаторского исследования, посвященного ожирению, которое он называл «болезнью цивилизации». Считается, что именно он обнаружил, как аппетит зависит от количества глюкозы в крови и работы гипоталамуса, на что, в свою очередь, сильно влияет сахар. Жан Мейер был одним из первых критиков сахара. Профессор рассматривал его как одну из самых опасных пищевых добавок, указывая на его связь с диабетом, и подвергал серьезным сомнениям заявления продовольственных компаний, будто сахар играет важную роль в пищевых продуктах, насыщая их недорогими калориями. В 1975 году, связав свою обеспокоенность в отношении сахара с индустрией готовых завтраков, он написал публицистическую статью, которую газеты по всей стране озаглавили «Хлопья или конфета?». Мейер досконально изложил свою точку зрения. Ссылаясь на доклад Шеннона и отказ Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств нести ответственность за здоровье потребителей, Мейер согласился с компаниями только в одном. Многие из их брендов обогащались витаминами и минералами. Но это была уловка. Некоторые конфеты содержат больше белка, чем многие готовые завтраки. Мейер назвал их «витаминами в сахарной оболочке», а в статье написал: «Я настаиваю на том, чтобы эти хлопья<sup>[106]</sup>, содержащие более 50 % сахара, назывались искусственными или сладкими, а продавать их следует в кондитерском отделе, а не в отделе злаковых продуктов».

Мейер продолжал борьбу, а родители смотрели на хлопья с растущим беспокойством, но Большая Тройка своих позиций не сдавала. Сахар оказался в центре внимания<sup>[107]</sup> во время конференции кулинарных обозревателей и редакторов разделов пищевых продуктов в периодических изданиях. Несколько производителей постарались устранить опасения публики. Например, президент Gerber заявил, что его компания под давлением борцов за здоровое питание исключила два наименования с высоким содержанием сахара из своей линейки детского питания – Blueberry Buckle и Raspberry Cobbler. «Мы никогда не утверждали<sup>[108]</sup>, что эти продукты питательны, – сказал он. – Мы говорили, что они вкусные». Kellogg же спросили, как ее сладкие хлопья могут вообще называться пищей из злаков. Ответ дал вице-президент по

связям с общественностью Гэри Костли, который вскоре возглавил североамериканское подразделение Kellogg. «Если честно – чтобы соответствовать стилю жизни, – ответил Костли. – Может, нужно называть эти продукты не хлопьями из злаков, а просто блюдами для завтрака. Это заменители пищи. И не важно, из злаков они производятся или нет».

Но в том, что касалось сахара, Kellogg едва ли признавала свое поражение. Скорее высказывание Костли ознаменовало новые стратегические перемены, которые определили позицию компании в грядущие десятилетия – отмеченные не господством Kellogg, а ее попытками отразить постоянные нападки на ее доминирующее положение на рынке готовых завтраков. Столкнувшись с обеспокоенностью покупателей по поводу сахара, а также конкуренцией не только с Post и General Mills, Kellogg старалась стимулировать продажи, преуменьшая важность сахара в своих продуктах. Некоторые ее действия бросались в глаза. Она «лишила сладости» название своего ведущего бренда Sugar Frosted Flakes, сменив его на Frosted Flakes. Другие производители также стали потихоньку убирать слово «сахар» из названий брендов.

Однако ослабление роли сахара выражалось не только в смене названия на коробке. Компании постепенно пришли к выводу, что опасения общественности требуют изменения всех маркетинговых схем. Они не могли активно рекламировать сладкий вкус хлопьев, не нанося ущерба выручке. Нужны были более эффективные и обнадеживающие рекламные ролики, которые крайне важны для успешных продаж.

В Kellogg разработка стратегии, которая привлечет внимание покупателей к чему-то кроме сахара, потребовала немало изобретательности, которую веком ранее конкурент компании, Чарльз Пост, использовал в своих рекламных текстах. Перемена сказалась на всей компании, наделив огромной властью новое поколение руководителей (о продажах они знали больше, чем о самом продукте). Более того, в Kellogg эти изменения оказались очень кстати: тогда же правительственные органы, которые долго не обращали внимания на сахар, начали подготовку к наступлению.

Как ни странно, битва за сахар в Вашингтоне<sup>[109]</sup> началась с горсти испорченных зубов. В 1977 году 12 тысяч медицинских работников подписали петиции, адресованные Федеральной торговой комиссией, с требованием запретить рекламу продуктов с высоким содержанием сахара во время детских телепрограмм. Поддержавшие их группы защиты потребителей решили проявить немного самостоятельности. Они собрали две сотни гнилых зубов у детских стоматологов, сложили их в пакет и вместе с требованием наложить ограничения отправили в Федеральную торговую комиссию.

Реакция агентства удивила всю индустрию.

На протяжении большей части своей 63-летней истории Федеральная торговая комиссия считалась не склонной к политическому покровительству. Говорили, будто ее служащие настолько безынициативны и некомпетентны, что могут справиться только с банальными проектами. Но после чистки, которую провела администрация президента Никсона, к работе были привлечены молодые и идеалистично настроенные юристы, которые стали браться за серьезные дела против компаний, связанные с искусственным завышением цен и недобросовестной рекламой. В начале 1977 года президент Джимми Картер назначил главой комиссии нового энергичного руководителя Майкла Перчука. Тот был решительным защитником прав потребителей на предыдущем посту главного юридического советника при Сенатском комитете по коммерции. Перчук рассматривал проблему адресованной детям рекламы не просто как важную и достойную; он видел в ней возможность оживить агентство в целом. Наконец появилась проблема, которая поможет наладить эмоциональную связь с обществом и стать «главным способом доказать серьезность наших намерений».

«Как и в случае с рекламой сигарет<sup>[110]</sup>, мы имеем дело не с одним рекламным роликом или серией, которые вводят в заблуждение, а с рекламой, направленной на детскую аудиторию

в целом, – сказал Перчук. – Ее цель – формирование окружающего ребенка мира, и хотя ее влияние может казаться непреднамеренным, оно вызывает отчетливые сигналы о надвигающейся опасности».

Защитники прав потребителей обратились к комиссии с требованием тщательно изучить продвижение продуктов с высоким содержанием сахара для детей. Но ее члены разработали рекомендации, включавшие среди прочего полный запрет любой рекламы, направленной на детскую аудиторию (независимо от товара). Администрация президента Картера не отличалась политической проницательностью, и результатом широкомасштабного удара по рекламе стала проблема стоимостью 600 миллионов долларов. Вслед за сахаром, солью и жирами самым мощным инструментом, способным создать тягу к еде, была реклама. Иногда только благодаря ей компании могли отличаться от своих конкурентов.

Действенность рекламы сегодня особенно заметна в сегменте готовых завтраков, где высокие прибыли привели к насыщению. В любом продуктовом магазине множество готовых завтраков – а также ряд их производных под теми же брендами – соперничают за внимание покупателей. Поэтому производители продуктов питания тратят на рекламу почти в два раза больше средств, чем на ингредиенты. Уже в 1970-е производители готовых завтраков были в числе крупнейших рекламодателей. В совокупности реклама всех типов продуктов, нацеленных на детскую аудиторию, принесла медиакомпаниям 600 миллионов долларов годового дохода.

Но нашелся человек, возможно, самый известный активист движения в защиту прав потребителей, который предупредил Федеральную торговую комиссию, что любые посягательства на эту гору сокровищ будут безумием. Его звали Ральф Нейдер, и на тот момент он уже приобрел известность благодаря публичному разоблачению низких показателей безопасности автомобиля Chevrolet Corvair. Нейдер сообщил председателю торговой комиссии Перчуку, что обеспокоенность общества по поводу нацеленной на детей рекламы не настолько сильна, чтобы, опираясь только на нее, выиграть в сражении не на жизнь, а на смерть, которое начнут компании, стремясь сохранить источник доходов. «Если вы бросите вызов компаниям<sup>[111]</sup>, – сказал он Перчуку, – то в результате останки регулирующих органов будут валяться в пустыне под палящим солнцем».

Тем не менее Майкл Перчук и Федеральная торговая комиссия продолжали гнуть свою линию и в итоге встретили сопротивление самой сильной лоббистской группы<sup>[112]</sup> в индустрии. Томми Боггс, старший партнер крупной юридической компании из Вашингтона Patton Boggs, собрал группу из 32 рекламных, продуктовых и телевизионных компаний, которая выступила против предложений комиссии. В ходе столкновения с федеральным агентством они получили доступ к средствам, размер которых, по слухам, составлял 16 миллионов долларов – четверть годового бюджета Федеральной торговой комиссии. Возглавляемая Боггсом группа добилась того, что Перчук был лишен права контролировать ход слушаний, утверждая, что он предвзято относился к делу и прилагал все усилия, чтобы склонить на свою сторону самые важные СМИ.

Раньше редакция<sup>[113]</sup> газеты Washington Post в целом поддерживала деятельность комиссии, называя ее необходимой для равновесия сил в частной промышленности. Но когда дело дошло до рекламы, нацеленной на детскую аудиторию, издание восстало против Федеральной торговой комиссии, в очередной передовице назвав ее «Всеамериканской няней». Заставить детей есть меньше сахара, возможно, достойная цель (так говорилось в колонке, которая в сущности вторила индустрии, считавшей вмешательство регулирующих органов неуместным). «Но от чего именно нужно защищать детей? От конфет и сладких готовых завтраков, которые вызывают кариес? Или от неспособности или нежелания родителей твердо сказать “нет”? Продукты питания останутся на месте – на полках местных супермаркетов – независимо от того, что будет с рекламой. На деле цель этого предложения – уберечь детей от слабости их же роди-



телей, а родителей – от постоянных капризов малышей. Традиционно эта роль отводится няне – если вы можете оплачивать ее услуги. Правительству этим заниматься не подобает»<sup>14</sup>[114].

«Не прошли» не только предложенные ограничения по детской рекламе. Сама Федеральная торговая комиссия чуть не пошла ко дну<sup>[115]</sup>, когда одного за другим начала терять ключевых сторонников в Конгрессе, возражавших против подобных «излишних» ограничений. 1 мая 1980 года сотрудники комиссии даже приостановили работу на день, когда у агентства закончились средства. Это была первая подобная ситуация в ее истории. Брюс Сильверглейд, один из молодых и энергичных юристов комиссии, покинул агентство и вступил в потребительскую группу, которая и предъявила петицию, – Научный центр защиты общественных интересов. Сейчас он работает в лоббистской компании, представляющей интересы продуктовых гигантов, и твердо уверен, что однодневное закрытие Федеральной комиссии в 1980 году стало тревожным знаком для защиты прав потребителей. «Для Вашингтона это стало поворотным моментом»<sup>[116]</sup>, – сказал мне Сильверглейд. – Именно тогда и появились мысли о “чрезмерном регулировании”».

Перчук потерял место главы комиссии. Он оставался ее членом еще несколько лет, но пришедшие ему на смену менее агрессивные руководители отказались от предложенного им плана действий. «Они уничтожили»<sup>[117]</sup> его потенциал, упустили из виду саму его суть, впуская истратили все ресурсы, потакавая любым своим идеям, – сказал Перчук, когда в 1984 году истек срок его полномочий. – Они тратили время и деньги, а покупатели становились жертвами обмана».

Пришедший на смену Джеймс Миллер, давний критик государственного регулирования, критику Перчука и слушать не стал, сказав, что у того была возможность внести любые изменения. «Я в этом не сомневаюсь»<sup>[118]</sup>, – заявил тогда Миллер. – В Федеральной торговой комиссии произошел ряд изменений. Сменились приоритеты и подходы к нашей работе. Мы не собираемся заниматься перестройкой общества».

Но усилия Перчука не прошли даром. Продолжая борьбу, нанятые им служащие подготовили отчет о расследовании. Он способствовал выявлению лидирующей роли сахара в рекламе, а также влиянию последней на детей.

Доклад занимал 340 страниц<sup>[119]</sup>, и в первом же абзаце авторы бросали вызов отрасли. Они утверждали: маленькие дети настолько доверчивы, что воспринимают рекламные ролики как обучающие программы. Они не могут понять «влияние телерекламы на них». Особенно когда дело доходит до сахара. В 1979 году обычный американский ребенок просматривал более 20 тысяч роликов за период от 2 до 11 лет. Более половины из них рекламировали сладкие хлопья, конфеты, снеки и прохладительные напитки. «На каждом телеканале реклама продуктов с сахаром появлялась не менее четырех раз за полчаса и не менее семи раз, считая продукты быстрого приготовления». В докладе поднимался и другой вопрос, тоже беспокоивший диетологов. Продуктовые компании не просто пытались заставить людей есть больше сладкой пищи. Они старались отвлечь внимание от более здоровой пищи, которая помогла бы сократить потребление сладостей.

---

<sup>14</sup> 35 годами позже ярлык «няни» возродился благодаря группе от безалкогольной промышленности, стремившейся задвинуть с помощью голосования предложение мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга (2102 год) о запрете бутылок огромного размера в определенных местах. Рекламное объявление группы на целую полосу изображало Блумберга в длинном платке и шарфе с подписью «Няня. Вы только думаете, что живете в свободной стране». Теперь позицию пищевой промышленности озвучивала редакция New York Times – именно там размещали рекламу компании из этой группы. «Содействовать продвижению здорового образа жизни важно, – говорилось в колонке редактора. – В случае со сладкими безалкогольными напитками достаточно иногда напоминать, что двухлитровая бутылка Cola содержит 780 калорий. Но если слишком часто запрещать, люди перестанут обращать на это внимание». Только редактор не упомянул, что мир изменился с тех пор, как Washington Post использовала слово «няня» в своем заголовке. Избыточное потребление стало всеобщей проблемой. Безалкогольная промышленность тратит 700 миллионов долларов в год на рекламу, стремясь увеличить потребление прохладительных напитков, а Нью-Йорку и всей стране приходится выделять более 90 миллиардов долларов в год на лечение губительных последствий ожирения.

Требую, чтобы комиссия приняла меры, сотрудники озвучили еще один факт. «Есть крупный сегмент рекламы, адресованной в основном детям. Это реклама сладких продуктов, потребление которых представляет угрозу здоровью зубов и, возможно, других органов».

Работники комиссии разбрасывались обвинениями не просто так. Для доклада они собрали много данных, на протяжении девяти месяцев проводя анализ телепередач, транслируемых в дневное время по выходным. Они стремились показать ситуацию со сладкими продуктами питания. За это время было продемонстрировано 3832 ролика с рекламой готовых завтраков с повышенным содержанием сахара, 1627 – с рекламой конфет и жевательной резинки, 841 – с рекламой печенья и крекеров, 582 – с фруктовыми напитками, 184 – с пирогами, кексами и прочими десертами. Сколько же было роликов для продуктов без сахара (мясо, рыба, овощные соки)? Четыре!

Но и это еще не все. В отчете назывались имена и приводились цитаты из внутриотраслевых документов, в том числе докладной записки из Kellogg, где сжато и точно была передана суть детской рекламы. «Адресованная детям телереклама готовых завтраков, – говорилось в записке, – повышает потребление этих продуктов детьми». Комиссия в своем докладе затронула и вещательные компании, приведя в пример яркую внутреннюю рекламу в журнале Broadcast, где рекламодателям давались советы прямым текстом. «Если вы продаете, то мамочка Чарли это купит, – говорилось в тексте. – Но сначала это нужно продать самому Чарли. Он получает на карманные расходы всего 50 центов в неделю, но его покупательная способность – настоящее чудо. Когда Чарли видит то, что ему нравится, обычно он это получает. Спросите у General Mills или McDonald's. Разумеется, чтобы продать что-то Чарли, надо заставить его, когда он сидит. Или хотя бы стоит неподвижно. А это не так-то просто. К счастью, Чарли очень любит смотреть телевизор. И конечно, не в одиночку! О вас услышат еще и Джефф, и Тимми, Крис и Сьюзи, Марк и его младший братик Джон. Именно это мы и называем детской силой!»

Разгневанные сотрудники заявляли: «Есть рекламный ролик, где детей учат тому, что без определенного бренда хлопьев, содержащих особенно много сахара, завтрак – совершенно “не в радость”. Есть и другой пример – послание о том, что некий бренд засахаренного печенья с фруктовым вкусом лучше настоящих свежих фруктов. Если верить ролику, именно к такому выводу приходит разносчик фруктов, попробовав это печенье и бросив свою корзину. Мы собрали много роликов с посланием в духе “употреблять сахар – правильно и весело”. Якобы это обычный и вполне приемлемый способ утолить голод как во время завтрака, так и между приемами пищи. А мальчики и девочки, которые так поступают, абсолютно здоровы и счастливы».

Предложение Федеральной торговой комиссии, получившее в СМИ название «детское телевидение»<sup>[120]</sup>, об ограничении телерекламы, адресованной детям, воодушевило репортеров, сообщивших об этом в эфире. Развернутая агентством кампания завершилась в 1980 году, а наличие сахара в продуктах быстрого приготовления по-прежнему привлекало внимание общественности. В 1985 году группа, которая и положила начало судебным разбирательствам – Научный центр защиты общественных интересов, – выпустила удобную схему для потребителей: указатель содержания сахара в самых популярных брендах. Рассказывая об этой схеме, Джейн Броуди, влиятельный специалист в области здравоохранения из Times, высказала мнение, что каждый человек, видевший ее, скорее всего подумал: «Количество сахара, которое одновременно употребляется в пищу, просто поразительно!»

Однако непрекращающиеся атаки властей на сахар возымели эффект. В 1985 году Post изменила название хлопьев Super Sugar Crisp Cereal на Super Golden Crisp, хотя уровень сахара в них все равно превышал 50 %. Представительница компании тогда заявила, что такая перемена связана с «болезненным восприятием слова “сахар”. Есть такой маркетинговый прием<sup>[121]</sup> – создать старому продукту новый образ».

Но Post были не первыми – Kellogg еще раньше убрала слово «сахар» из названий двух продуктов, ставших абсолютными лидерами продаж и содержавших более 50 % сахара. Sugar Frosted Flakes стали Frosted Flakes, а Sugar Smacks превратились в Honey Smacks. Упоминание о наличии сахара в хлопьях больше не было разумным маркетинговым ходом. Kellogg вскоре оказалась под таким сильным давлением, что ей оставалось только найти новый способ продавать хлопья: не просто разумный, а тщательно продуманный.

1990-е не принесли Kellogg ничего, кроме очередных проблем. Во-первых, сегмент готовых завтраков, когда-то вотчина Большой Тройки, наводнили крупные компании розничной торговли, вроде Safeway и Kroger. Они начали продавать<sup>[122]</sup> собственные ничем не примечательные изделия, копируя известные марки. Еще они обошлись без дорогостоящей рекламы, как у компаний Большой Тройки. Это позволило снизить цены на треть и увеличить годовой объем продаж до 500 миллионов долларов в 1994 году (около 10 % рынка готовых завтраков).

Во-вторых – и это приводило Kellogg в еще большее замешательство, – давний конкурент General Mills укрепляла свои позиции в сегменте готовых завтраков, используя новую стратегию ценообразования. Много лет Post, Kellogg и General Mills сохраняли устойчивый рост прибыли, произвольно повышая цены. Весной 1994 года General Mills отделилась<sup>[123]</sup> от остальных компаний и резко снизила цены на свои продукты. Тогда же она сделала упор на маркетинг, чтобы компенсировать низкие цены более высоким объемом продаж. Стивен Сэнгер, председатель отделения General Mills по производству готовых завтраков, придумал слово, означавшее привлекательность бренда для покупателей, – поток. Продукты должны быть в постоянном движении. Пусть каждый раз, когда покупатели заходят в отдел готовых завтраков, они видят что-то новое в любимых хлопьях, такое, что заставило бы их купить столько же, если не больше упаковок. Это явление Сэнгер называл «продуктовыми новостями» и в этой области обошел многих. Новостью могли быть хлопья, которые сильнее хрустели благодаря повышенному уровню сахара. Или какой-нибудь приз, поощрение, вроде состоявшего из трех частей коллекционного плаката с изображением Майкла Джордана в коробках с завтраками Wheaties. Продуктовая новость – то, что говорит покупателю: мол, эти хлопья только появились, и они восхитительны. Руководители отделов изучения потребительского поведения, разработки и совершенствования товаров, продаж и юридического отдела стремились создавать как можно больше шумихи вокруг хлопьев. Об этом рассказал Джереми Фингерман, занимавший в General Mills пост руководителя отдела продаж детских готовых завтраков в 1990–1992 годах. «Сэнгер требовал<sup>[124]</sup> продуктовых новостей, – рассказал мне Фингерман. – В этом бизнесе всегда нужно быть находчивым и немного нахальным».

Сахар определял разработку большинства новых продуктов в General Mills. Даже для Cheerios – самого полезного из всех брендов компании, содержавшего всего 3,5 % сахара, в 1988 году создали новый, более сладкий вариант. В Apple Cinnamon Cheerios уровень сахара достигал 43 %. General Mills старалась угодить и любителям перекусить на ходу. Пицца, рога-лики, газировка и кондитерские изделия для разогрева в тостере были самыми популярными продуктами в рационе американцев наряду с подслащенными хлопьями. Среди ключевых факторов их успеха были оформление и упаковка, позволявшие перекусывать на ходу. General Mills рано отметилась<sup>[125]</sup> на этом фронте, в 1992 году выпустив готовый к употреблению продукт под названием Fingos – хлопья особой формы, которые нужно было есть руками, а не из тарелки. Коробки делались шире остальных, чтобы было удобнее доставать хлопья рукой.

Конкурент перехитрил Kellogg. Ее доля на рынке готовых завтраков в 1990 году сократилась на 1 %, до 37,5 %. Это существенно ниже пикового показателя 1970-х, составлявшего 45 %. Потери казались ужасающими, учитывая конкуренцию с General Mills. «Увеличение доли на этом рынке на полпункта<sup>[126]</sup> сродни настоящей битве», – говорил тогда CEO Kellogg Уильям

Ламот. Компания работала над собственными продуктовыми новинками. Но, как неохотно признал в интервью сам Ламот, отвечавшее за нее подразделение действовало практически вслепую, представляя новые линейки готовых завтраков – по четыре в год, – и при этом не проводя рыночных исследований или, хуже того, игнорируя их результаты, если они показывали низкую заинтересованность покупателей. «Настоящая трясина, – сказал Ламот. – Запускаете продукт, но он не очень хорошо продается. Деньги вложены, а отдачи никакой».

На грани паники Kellogg начала с чистого листа. На этот раз потребовался полный пересмотр маркетинговой стратегии. Нельзя было останавливаться ни перед чем. Ни перед строгой – и порой странной – корпоративной этикой: служебное положение ставилось выше реальных достижений сотрудника, и это отбивало желание проявлять творческие способности. (Одно время правила<sup>[127]</sup> распространялись и на корпоративную стоянку: только президенту разрешалось ездить на автомобиле «кадиллак». Вице-президентам позволяли использовать «олдмобиль», руководителям отделов – «бьюик», а всем остальным приходилось довольствоваться «шевроле».) Ни перед формой одежды: только костюмы и галстуки. Не пощадили даже правила, касающиеся того, где сотрудники могут проводить свободное время, что для небольшого городка Бэттл-Крик было проблемой. Работники могли встречаться в Тас Room, располагавшемся в Hart Hotel, а Wee Nippy несколькими кварталами дальше посещать уже не могли: там собирались конкуренты. Показательнее всего было то, что Kellogg, переосмысливая подходы к созданию продуктов, отменила многолетнее правило о том, что посторонние не имеют права доступа к наиболее стратегически важным объектам – опытно-исследовательским работам – из опасений шпионажа. Завеса тайны затрагивала даже руководителей Leo Burnett – рекламного агентства, сотрудничавшего с Kellogg. Их никогда не допускали в лаборатории компании, где и появлялись продукты, продвижением которых занималось агентство.

Доля Kellogg на рынке готовых завтраков быстро снижалась, и правила отошли на второй план. Раньше компания при создании новых хлопьев полагалась на технологов пищевого производства. Теперь главную роль играл отдел маркетинга. Маркетологи же сформировали специальную группу, участники которой освобождались от внутренних правил компании. Костюмы они спрятали в шкаф, а на работу приходили в джинсах. Они гуляли по городу и обсуждали идеи за выпивкой и барбекю. Они обосновались в самой важной части компании – здании, где разрабатывались машины для изготовления хлопьев и другое совершенно секретное оборудование. Комната, где они обитали, напоминала боевой командный пункт и находилась под особой охраной. Им приносили коробки с готовыми завтраками конкурирующих брендов и ставили у стен, образуя нечто вроде огромной карты, отображающей позиции врага. Они сосредоточенно, как полководцы, изучали хлопья. Но, конечно, другие продовольственные компании не были их целью.

Целью были обычные потребители, покупавшие хлопья конкурентов.

Пожалуй, самым заметным отступлением от традиций стал открытый доступ в «командный пункт» Kellogg для тех, кого ранее не допускали к самым важным процессам в компании, – рекламщиков из Leo Burnett. Компании нужно было во что бы то ни стало представить продукты, которые будут хорошо продаваться. И специалисты по рекламе не только были приняты в группу, но и получили самые важные места за столом, потеснив некоторых представителей Kellogg. Те оказались с краю. «Помните<sup>[128]</sup>, во время совещаний молодые сотрудники иногда сидят не за столом, а у стены? – вспоминал Эдвард Мартин, специалист по маркетингу Kellogg, член этой группы. – Вот и на наших встречах парень из Leo Burnett сидел за столом, а помощники и заместители бренд-менеджера – у стены. Это задавало общий настрой. Руководитель Leo Burnett мог общаться с CEO компании напрямую, и это отражалось на нашей рабочей группе».

Группа в корне изменила способ создания продуктов, которым Kellogg пользовалась много лет. Она уже не заставляла технологов до потери пульса работать в лаборатории, экспе-

риментируя со вкусом и структурой продуктов. Маркетологи в первую очередь искали идеи, отвечающие рекламным нуждам Kellogg, и только во вторую – переживали о том, как удовлетворить аппетиты покупателей. По словам Мартина, причиной перемены стало признание важности разработки и продвижения бренда. Знаковые продукты Kellogg – и Rice Krispies, и Frosted Flakes, и Special K – обладали отличительными чертами и индивидуальностью, в создание которых были вложены сотни миллионов долларов. Все чаще созданный образ был единственным фактором, отличавшим эти самые культовые продукты от менее дорогих, продаваемых под частными марками. Каждый бренд имел свой имидж. Corn Flakes означали приверженность традициям. Хлопья Frosted Flakes поддерживали образ веселости, а Special K – правильного питания и силы.

Много лет Kellogg работала над тем, чтобы эти бренды запали американским потребителем в душу. Группа отклоняла многие претендовавшие на эту роль вкуснейшие хлопья, не соответствующие образу бренда. «Они предлагали семь-восемь разных видов, приносили их в маленьких тарелках. Мы съедали их и говорили что-то в духе: “Да, вкусные, но не соответствуют концепции бренда”», – рассказывал Мартин. Командный пункт Kellogg начал придумывать свои сумасбродные идеи якобы с огромным потенциалом продаж. Но никто не знал, возможно ли все это воплотить в жизнь. Именно так произошло в начале работы над знаменитым лакомством – сладкими снеками Rice Krispies.

Идея опиралась на психологию чувственного восприятия. Если хлопьям удавалось вызвать радость от послеобеденного перекуса, то они могли продаваться не только как блюда на завтрак, но и как легкие закуски. Kellogg производила Rice Krispies с 1927 года и примерно с того же времени продвигала десерт, который можно приготовить в домашних условиях. Для этого были нужны хлопья, масло и зефир. Рецепт размещался на одной из сторон коробки. Совместив хлопья и десерт, они получили продукт под названием Rice Krispies Treat Cereal. У него было одно неоспоримое достоинство: знакомый образ пробуждал счастливые воспоминания о том, как мамы и папы покупали эти хлопья. Но когда группа обратилась к технологам с просьбой воплотить задумку в жизнь, те несколько недель спустя ответили, что это невозможно. Пытаясь имитировать десерт, они получали липкие комки, превращавшиеся после добавления молока в кашу. «Кашица в тарелке – это конец, – рассказал Мартин. – Дети любят похрустеть».

Технологи повысили содержание сахара, пытаясь сделать хлопья более хрустящими. Но ничего не вышло. Сохранить и хруст, и мягкость зефира после добавления молока не удавалось. Именно тогда маркетологи прибегли к «волшебству». Они собрали фокус-группы, чтобы спросить покупателей о восприятии Rice Krispies Treat Cereal, и получили ответ: хлопья не обязательно должны быть липкими и сладкими, как зефир. Достаточно вкуса зефира. Маркетологи в области продуктов питания называют такой подход «разрешенным маркетингом». Суть в том, что потребители «разрешают» производителям что-то убрать из продукта в обмен на удобство или цену. Конечно, покупатели предпочли бы тарелку сладостей Rice Krispies, как в детстве. Но они могут согласиться и на меньшее. «Озарение наступило, когда покупатели дали добро, – сказал Мартин. – не обязательно соблюдать все до мелочей. Достаточно создать нужный вкус».

Появившись на полках в 1993 году<sup>[129]</sup>, Rice Krispies Treat Cereal помогли Kellogg ускорить реализацию нового плана, в основе которого лежал маркетинг. Стабильные продажи в течение первого года быстро подняли эти хлопья на 11-е место в огромной линейке продуктов компании. Они ловко обошли Smacks, Cocoa Krispies и большинство «полезных для здоровья» брендов, вроде Nutri Grain и All-Bran. Телевизионная реклама в честь запуска хлопьев была разработана Leo Burnett и прекрасно передавала концепцию продукта. В ней изображался поднос с лакомствами Rice Krispies, разделенными на квадратные кусочки и сложенными стопками по пять штук. Как по волшебству, он начинал крутиться и превращался в огромную тарелку с хлопьями. В ней легко вмещались четыре или пять порций (восемь чайных ложек

сахара, как в одной банке Coca-Cola). И как только ребенок в рекламе с удовольствием набрасывался с ложкой в руках на тарелку, голос за кадром восклицал: «Вот это да! Вкус прежних Rice Krispies, но в большем объеме!»

Однако группа по разработке продуктов не смогла предложить Kellogg ничего другого. Вывести новый продукт на рынок крайне сложно, и чаще его ожидает провал, чем успех. К 2005 году доля Kellogg на рынке готовых завтраков снова снизилась – на этот раз больше, чем раньше. Теперь компания занимала меньше трети рынка, а бренды торговых сетей выросли наполовину. Чтобы вернуть доминирующее положение, необходимо было укрепить позиции существующих брендов. И компания снова обратилась к маркетинговому отделу, включавшему и специалистов по рекламе из Leo Burnett<sup>[130]</sup>. Расположенное в Чикаго агентство всегда гордилось своей дружелюбностью и консервативностью, отличавшими его от нью-йоркских компаний. Однако представители рекламного бизнеса все чаще верили, что дружелюбность не так эффективна, как авангардность и агрессивность.

И тогда Leo Burnett стало авангардным и агрессивным.

В 2004 году агентство запустило новую рекламную кампанию для одного из ключевых продуктов Kellogg – хлопьев Apple Jacks. Она в полной мере отражала произошедшие изменения. В ролике три девочки сидят за столом, уплетая хлопья, и тут на экране появляются два нарисованных персонажа. Один из них – палочка корицы по имени (вот удивительно!) Корица, подвижный и дружелюбный, высокий и стройный парень с акцентом. Другой – яблоко по имени (как странно!) Яблочный Пройдоха, низкорослый, упитанный и коварный. «Когда ты насыпаешь<sup>[131]</sup> тарелку хлопьев Apple Jacks, – утверждал закадровый голос, – классный, приветливый и дружелюбный Корица торопится к тебе. Но есть и Яблочный Пройдоха, который хочет опередить его». И тут начинается гонка. Корица бурлит энергией: подпрыгивает на месте, пока едет на крыше вагона метро, запрыгивает в окна и перепрыгивает лавочки в парке. Яблочный Пройдоха, маленький ворчун, на каждом шагу спотыкается, падает и разваливается на части. Закадровый голос выдает финальную реплику: «Сладкий вкус корицы, зефирки в форме коричной палочки. Снова побеждает Корица!»

Не совсем понятно, почему Kellogg решила обрушиться на яблоко. Сорок лет назад, когда Apple Jacks только появились, фрукты в готовых завтраках были непривычны и заманчивы. Уильям Тилли, один из создателей хлопьев, после окончания второго курса в Массачусетском технологическом институте проходил летнюю практику в Kellogg. Он рассказал мне, что его вдохновила яблочная ферма, где он вырос. «Я часто готовил<sup>[132]</sup> блюда с яблоками и знал, что они хорошо сочетаются со многими продуктами», – заявил он. В первых роликах акцент делался на питательности яблок. В рекламе изображался ребенок, который, до того как попробовать хлопья, был тощим и запуганным. А говорящее яблоко было большим, сильным и дружелюбным. Оказалось, со временем Kellogg решила, что на самом деле детям не так уж нравится вкус яблок. Хотя нельзя сказать, что этот вкус так уж сильно был выражен в хлопьях. Основным ингредиентом Apple Jacks был сахар: три чайных ложки в одной тарелке, или 43 % от общего объема.

Kellogg отреагировала на требования Ассоциации частных предпринимателей США по поддержке прав потребителей, согласившись сделать яблоко в рекламе более дружелюбным. Но компания утверждала, что после просмотра рекламы у детей складывалось впечатление, что вкус яблок не очень привлекателен в хлопьях, а не то, что сами яблоки плохи. Но защитники прав потребителей пришли в ужас и начали беспокоиться о потенциальном вреде, нанесенном одному из основных принципов правильного детского питания. Правительство из всех сил призывало детей есть больше свежих фруктов, и вдруг Kellogg выставляет их в невыгодном свете. «Хотя в хлопьях Apple Jacks очень мало фруктов (меньше яблок или концентрата яблочного сока, чем соли), нельзя порочить их вкус, – говорилось в обращении Научного центра

защиты общественных интересов к CEO и председателю совета директоров Kellogg Джеймсу Дженнесу. – Скорее всего, Apple Jacks имеют сладкий вкус, потому что в них содержится больше сахара, чем какого-либо другого ингредиента, а не потому что в них добавлена корица».

Дженнес был необычным<sup>[133]</sup> CEO. Kellogg обычно (причем чаще, чем в других компаниях) руководили люди, прошедшие в организации все ступени карьерной лестницы: начиная с продажи хлопьев или даже управления грузовиком (как предшественник Дженнеса Карлос Гутиэррес). Когда в 2004 году Гутиэррес ушел с поста CEO, чтобы занять должность министра торговли в администрации президента Буша-младшего, Kellogg решила нарушить традицию. Дженнес никогда раньше не работал в Kellogg, но долго занимался рекламой в Leo Burnett. Он обладал тем, что было необходимо Kellogg, чтобы конкурировать на рынке. «Учитывая дело, которым мы занимаемся<sup>[134]</sup>, и характер наших конкурентов, можно сказать одно: мы все как пауки в банке, – сказал Дженнес группе бизнесменов после двух лет на посту. – Стоит замешаться... и ты попался!»

Даже на пике популярности Apple Jacks занимали не больше 1 % рынка готовых завтраков и 10-е место в линейке продуктов Kellogg. Теперь, когда компания отчаянно пыталась вернуть лидирующее положение, маркетинговые кампании даже незаметных брендов прорабатывались до мелочей, чтобы максимизировать продажи. В крупнейшие бренды Kellogg вкладывала все силы, как только чувствовала малейшие признаки ослабления.

В 2006 году Frosted Mini-Wheats, крупнейший после Frosted Flakes бренд в портфеле Kellogg, не просто подавал такие признаки. Начался полноценный кризис самоопределения. Проблема заключалась в отрубях, окруженных ореолом полезности. Мука из цельных зерен, в том числе отрубей, стала объектом всеобщего увлечения в сегменте готовых завтраков. Диетологи увязывали потребление отрубей с понижением уровня холестерина, улучшением состояния желудочно-кишечного тракта, сокращением риска сердечных заболеваний и ожирения. Федеральные чиновники обращали внимание американцев на то, что они едят слишком мало отрубей. Post провернула поразительный трюк: потратив всего 12 миллионов долларов – ничтожную по меркам рекламы готовых завтраков сумму – на рекламную кампанию, расхваливавшую цельнозерновые продукты, Post превратила<sup>[135]</sup> продолжавшееся семь лет снижение спроса на бренды Grape-Nuts и Shredded Wheat в резкий взлет, увеличив их продажи на 9 %. В хлопьях Frosted Mini от Kellogg также были цельные зерна, но они содержали более двух чайных ложек сахара на порцию, и их было сложнее продавать людям, заботящимся о своем здоровье. Проведя анализ<sup>[136]</sup> ситуации, Kellogg решила, что бренд Frosted Mini-Wheats «утратил отличительные свойства» и «нуждался в идее поглубже, чем базовое питание, идее, западающей в душу покупателям». Компания перешла в наступление, чтобы изменить свою судьбу.

Kellogg не стала сокращать количество сахара, чтобы конкурировать с Grape-Nuts. По большому счету именно в сладости и заключалась притягательность линейки Frosted Mini. Даже названия продуктов этой серии – Cinnamon Streusel, Little Bites Chocolates, Vanilla Crème – ассоциируются с десертами. Компания не могла вдруг пойти против своих принципов. Это символ хлопьев. Kellogg старалась быть интересной для детей, а дети хотели чего-нибудь вкусного на завтрак. Но компания не могла лишиться людей, которые нужны для обеспечения продаж, – родителей. И чтобы их убедить, Kellogg разработала рекламную кампанию, в которой Frosted Mini представлялись как пища для мозга.

Реклама постепенно менялась, в результате в начале 2008 года появился ролик, послы которого был таков: благодаря Frosted Mini-Wheats дети будут получать более высокие оценки. «Помогите ребенку получить пятерку<sup>[137]</sup> за отличную работу!» – говорилось в пресс-релизе Kellogg, сообщавшем о рекламной кампании.

Все происходило в классе<sup>[138]</sup>. Стоящая у доски учительница теряет мысль. «Итак, – спрашивает она класс. – На чем мы остановились?» Ученики выглядят уставшими и сидят сторбившись за столами. Руками они только подпирают головы. Один мальчик тянет руку, глаза горят,

он весь в нетерпении. «Мы остановились на третьем абзаце на странице 57, и вы объясняли, что каменные сооружения, возведенные древними римлянами, назывались акведуками, – говорит он. – И пока вы писали это на доске, мел раскололся на три кусочка».

«Верно», – отвечает учительница в изумлении.

Затем закадровый голос объясняет: «Клинические исследования показали, что у детей, которые едят на завтрак полезные хлопья Frosted Mini-Wheats, оценки улучшаются на 20 %. Завтраки Frosted Mini-Wheats – не дают проголодаться, помогают собраться!»

Реклама появлялась повсюду: на телевидении, в интернете, в печатных изданиях, даже на пакетах с молоком. Можно представить себе, как родители напряженно высчитывают, что же будет значить этот 20 %-ный прирост для их детей. «Так-так, посмотрим. В последнем тесте Билли выполнил 70 заданий из 100. Прибавим 20 %, получаем 84 задания. А это твердая четверка!» Одна загвоздка. Все, что говорилось в рекламе, было неправдой. Kellogg действительно делала заказ на упомянутые в рекламе клинические исследования и оплатила их. И уже этот факт мог поставить под сомнение их достоверность. Любой уважаемый ученый знает: результаты исследований могут быть предопределены с самого начала. Но по-настоящему удивительным в этой кампании оказалось другое: если даже принять исследование Kellogg за чистую монету, оно разнилось с утверждениями в рекламе. Половина детей, которые съедали по несколько тарелок Frosted Mini, не показали лучших результатов в тестах на способности запоминать информацию, размышлять и делать логические выводы. Только один ребенок из семи улучшал свои результаты на 18 % или более.

Таковыми были выводы<sup>[139]</sup> заклятого врага отрасли готовых завтраков – Федеральной торговой комиссии, которая всеми силами старалась восстановить свой авторитет, пострадавший в связи с поражением в деле о детской рекламе в 1980 году. Следует отдать ей должное: быстро догадавшись о сомнительности исследования, она сразу начала судебное разбирательство. Комиссия назвала ролики недостоверными и вводящими в заблуждение. Разумеется, проводимая Kellogg кампания ни в какое сравнение не шла с рекламой ее давнего конкурента Чарльза Поста, появившейся веком ранее, где – согласно обвинению – были намеки на то, что Grape-Nuts могут лечить аппендицит. Но Kellogg тратит один миллиард долларов в год на рекламу, которая может серьезно повлиять на покупательские привычки. Поэтому комиссия была в ярости.

«Важно, чтобы крупнейшие компании США создавали правдивые рекламные ролики и не преувеличивали результаты испытаний или исследований, – язвительно отметил председатель Федеральной торговой комиссии в своем заявлении. – В будущем комиссия, конечно, будет внимательнее к общенациональным рекламодателям»<sup>15</sup>.

Но дело растянулось на такой срок, что решение по нему едва ли ослабило влияние рекламы на формирование потребительского восприятия. Федеральная торговая комиссия отказалась предоставить мне детали, сославшись на принятые в агентстве правила о неразглашении информации, которая может негативно сказаться на конкурентоспособности изучаемой компании. Kellogg отказалась показать научное исследование, из которого сделан вывод об улучшении мыслительных способностей детей. (В 2011 году компания согласилась на мирное урегулирование коллективного иска, выплатив около 2,8 миллиона долларов в качестве воз-

---

<sup>15</sup> Председатель в еще более грубой форме критиковал Kellogg год спустя, в 2010 году, когда компания уладила миром еще одно дело, возбужденное Федеральной торговой комиссией. Kellogg согласилась прекратить утверждать, что производимые ею Rice Krispies, содержащие витамины и антиоксиданты, укрепят «иммунитет» ребенка к различным заболеваниям. Заметив, что новая рекламная кампания буквально по пятам следовала за Frosted Mini-Wheats, объявляя о мирном урегулировании, председатель комиссии сказал: «От великой американской компании мы ожидаем большего, чем сомнительные заявления, будто хлопья улучшают здоровье детей. В следующий раз Kellogg стоит дважды подумать, прежде чем проводить новую рекламную кампанию. Родители должны иметь возможность делать лучший выбор для своих детей». В сопроводительной записке председатель написал: «Kellogg должна не уклоняться от ответственности и действовать правильно, когда рекламирует продукты, которыми мы кормим наших детей».



мещения за покупку Frosted Mini, а также передав на благотворительность продукты на сумму пять миллионов долларов.) «Kellogg имеет богатый опыт ответственного маркетинга и всерьез воспринимает любые опасения, связанные с рекламой, – говорилось в полученном мною электронном письме. – Когда мы получили отклик от Федеральной торговой комиссии, то тут же скорректировали наши информационные материалы, внося необходимые указания».

Благодаря Закону о свободе информации я смог получить доступ к электронным письмам и записям, свидетельствовавшим о том, что Федеральная торговая комиссия впервые обратилась к Kellogg с целью обсудить ролик в марте 2008 года – подвергнув сомнению правдивость рекламы и потребовав от компании доказательства того, что заявления соответствуют действительности. После этого агентство больше года работало<sup>[140]</sup> над заключением, запрещающим Kellogg использовать такие заявления в рекламе. В Федеральной торговой комиссии мне сообщили, что возможности агентства в таких ситуациях ограничены.

Kellogg по своей воле перестала транслировать этот ролик лишь в конце сентября 2008 года – через *полгода* после того, как Федеральная торговая комиссия впервые обратилась к ней. (Kellogg в свою защиту заявила, что даже в этом случае они «примерно на месяц опередили первое обсуждение вопросов, вызвавших обеспокоенность комиссии».) Полгода – большой срок для рекламной кампании, особенно той, где показана ситуация в классе. Как и все компании, Kellogg внимательно следит, насколько целесообразно расходуются выделенные на рекламу деньги. Влияние, которое эти средства оказали на покупателей, было впечатляющим: 51 %<sup>[141]</sup> опрошенных взрослых были не просто уверены, что утверждение о лучших результатах правдиво; они считали, что оно справедливо *только* для Frosted Mini-Wheats. Значит, достаточно приобрести упаковку этих хлопьев, и их дети станут лучшими в классе. Несмотря на высокое содержание сахара и растущее недоверие общества к сладким хлопьям, в 2008 году доля Frosted Mini-Wheats на рынке готовых завтраков составила 3,5 %, а Frosted Flakes подрастеряли популярность.

Через несколько месяцев после решения, вынесенного Федеральной торговой комиссией в отношении Frosted Mini-Wheats, Kellogg вернулась с другой рекламной кампанией, затрагивающей тему мыслительных способностей. Та была действительно в новинку. Вместо того чтобы сравнивать свой продукт с хлопьями конкурентов, компания противопоставляла Frosted Mini-Wheats *полному отсутствию завтрака*. Такое утверждение, несомненно, пройдет тщательную проверку Федеральной торговой комиссии и согласуется с моральными принципами защитников интересов потребителей. «Клинические исследования показали, что у детей, которые едят на завтрак Frosted Mini, память лучше на 23 %, чем у тех, кто вообще не завтракает»<sup>16</sup>. Главным ориентиром кампании по-прежнему были переживания матерей школьников.казалось, она играет на эмоциях. Отличительной особенностью новой кампании был созданный на средства Kellogg сайт под названием «Материнская комната» (Mom's Homeroom), где мамы могли обсудить, как помочь детям добиться успехов в школе. «Мой сын до сих пор читает с трудом, – написала одна мама. – Я не знаю, что еще попробовать. ПОМОГИТЕ!»

Сайт получил отраслевую награду в области рекламы, и на церемонии вручения Kellogg объяснила, почему выбрала такой подход: «За годы кампании Frosted Mini-Wheats “Сытый и собранный”, основанной на успехах детей в школе, мамы так и не начали покупать эти хлопья. Времена изменились, нам потребовалась новая стратегия. Мы перестали указывать мамам, что делать, и вступили в диалог с ними. Собрав вместе все, чему мамы смогут доверять, и создав универсальный интернет-магазин, способный удовлетворить все их нужды, связанные со школой, Frosted Mini-Wheats доказали, что мы не болтаем впустую. Мы надежный помощник мам, помогающий детям добиться успехов в школе».

---

<sup>16</sup> В рекламе Frosted-Mini-или-ничего не говорилось, сравнивала ли Kellogg хлопья с завтраками, рекомендуемыми диетологами, например овсяной кашей или гречками из цельнозернового хлеба.

## 5. Хочу видеть много мешков с трупами

Получив работу в Соса-Кола, Джеффри Данн нашел подтверждение всему, что слышал о компании в детстве. Его отец работал там с тех пор, как мальчику исполнилось пять лет: сначала директором по продажам, а потом в роли основоположника легендарного маркетинга Соса-Кола, благодаря которому компания стала спонсором многих крупнейших спортивно-развлекательных мероприятий по всему миру. Каждый вечер отец потчевал его какой-нибудь свежей увлекательной историей о своих героических усилиях по нейтрализации главного врага, PepsiCo, и о том, как он лишил его возможности стать единственным крупным игроком на этом рынке. Однажды он не дал McDonald's уйти в руки соперника; в другой раз боролся за свою монополию на Yankee Stadium. «Мы всегда наблюдали, как отец отбивался от “негодяев” из Pepsi и охранял бренд Coke»<sup>[142]</sup>, – говорит Данн.

Настала очередь Джеффри. В 1984 году в возрасте 27 лет он вступил в ряды своеобразного подразделения «морских пехотинцев» Соса-Кола: отдела по продвижению напитка в киосках с газированной водой. Его задачей было ездить на места и добиваться того, чтобы напиток попал в автоматы со сладкой водой в ресторанах быстрого обслуживания и магазинах. Данн, мускулистый бывший спортсмен, который ненавидел поражения больше, чем любил победы, был идеальным кандидатом для решения такой задачи. Нельзя было останавливаться на достигнутом. Эти автоматы стали основой маркетинговой кампании Соса-Кола, цель которой – получить господство в отрасли газированных напитков и изменить привычный рацион людей. Это занятие плацдармов и удержание позиций, и здесь у Соса-Кола был двукратный перевес над Pepsi. Тогда и зародилось понятие «большого стакана», придуманное маркетинговым подразделением как способ продавать больше напитка вместе с гамбургерами и картофелем фри. Стычкам с Pepsi не было конца, они становились все интенсивнее. В офисах поражение в них называлось «потерей позиции». И на Джеффри Данна компания могла положиться: сдавать позиции он не собирался.

«Не было никакого статус-кво, потому что позиции на рынке постоянно меняются, – сказал он мне. – Вы или наступаете, или отступаете. Они называли это позиционированием: все зависело от того, где вы находитесь по отношению к остальной вселенной. Другие компании постоянно атаковали вас, пытаясь отвоевать клиентов. И нам приходилось атаковать: если постоянно не обозначать свои позиции и не отстаивать их, вы *по определению* их потеряете. Этому нас и учит торговля безалкогольными напитками. Здесь царит гиперконкуренция и постоянно идет работа не только над образом бренда, но и над его позиционированием».

Kellogg, General Mills и другие производители продуктов питания могут считать, что хорошо владеют искусством позиционирования, но все их потуги ничто по сравнению с действиями Соса-Кола, которая стала по сути военным отрядом стоимостью 35 миллиардов долларов. Она не просто создала настоящий командный пункт, как в свое время Kellogg, набравшая команду для выявления опасений и желаний потребителей и ориентировавшаяся на них. Соса-Кола вся стала командным пунктом. Столы и стулья в зданиях головного офиса в Атланте были оклеены диаграммами, изображавшими ее стратегию, и каждый сотрудник должен был посвящать много часов их изучению. Соса-Кола гордилась своей прогрессивностью. Но однажды в 1990-х на корпоративном совещании одна дама-руководитель спросила, можно ли организовать детский сад, чтобы люди не так быстро бежали домой в шесть вечера, когда нужно забирать малышей, – задолго до окончания рабочего дня. Президент Дуглас Айвестер, у которого не было детей и который часто работал семь дней в неделю, мельком взглянул на нее и сказал: «В этом комплексе никогда не будет детского сада»<sup>[143]</sup>.

Такие ценности привил компании Роберт Вудрофф, классический корпоративный воин<sup>[144]</sup>. Он работал в White Motor Company, производившей автомобили, но в 1923 году отец

попросил его переехать в Атланту. Ему нужна была помощь в управлении недавно приобретенной Соса-Кола, которая едва держалась на плаву. Старший Вудрофф, Эрнест, четырьмя годами ранее уговорил группу банкиров купить Соса-Кола за 25 миллионов долларов, когда ее прибыль перестала расти (перспективы были еще менее радужными). Продажи падали, несмотря на попытки повысить потребление за счет внедрения картонной коробки на шесть бутылок. Кроме того, Соса-Кола приходилось отвлекаться на стычки с разливающими компаниями-франчайзи. На тот момент их насчитывалось 1200, и на их заводах концентрат Соса-Кола смешивался с сахаром и водой и насыщался углекислым газом.

Роберт Вудрофф, руководивший Соса-Кола 60 лет, помимо прочего, известен двумя блестящими нововведениями. В 1927 году он создал подразделение под названием «Иностран- ный отдел», которое и познакомило весь мир с Соса-Кола. Затем, в начале Второй мировой войны, он публично заявил, что каждый солдат в военной форме может купить Соса-Кола по пять центов за бутылку, независимо от того, где он находится и во сколько обойдется доставка прямо ему в руки. В результате целое поколение «подсело» на сладкую газировку.

Однако Вудроффу принадлежала и другая идея – не так часто обсуждаемая в бизнес-шко- лах, – призванная превратить компанию из стабильной в выдающуюся. Он понял, как исполь- зовать человеческие эмоции, лучше, чем кто-либо еще в отрасли потребительских товаров. Его метод не требовал слоганов, участия знаменитостей или средств в размере годового реклам- ного бюджета компании, хотя все это не помешало бы. Вудрофф смотрел глубже. Идея была в том, чтобы напиток оказывался в руках потребителей – особенно детей, – когда они наибо- лее восприимчивы к убеждению: когда они счастливы. Так Соса-Кола стала партнером самого любимого развлечения в США. «В Соса-Кола постоянно рассказывают историю, – говорит Данн, – будто Вудрофф как-то сказал: “Когда я был ребенком, я впервые побывал на бейсболь- ном матче с отцом, и этот момент близости стал самым сокровенным для меня. И что я пил в тот момент? В руках я держал ледяную баночку Соса-Кола, и она навсегда стала частью этого священного момента”»<sup>[145]</sup>.

«Идея была в том, чтобы присутствовать везде, где случаются такие особые моменты, – продолжал Данн. – Соса-Кола хотела быть их частью. Это была если не самая блестящая мар- кетинговая стратегия всех времен, то наверняка одна из лучших. У вас не только возникал образный ряд. Казалось, человек снимается в собственном рекламном ролике. Вот важный момент, вы пьете продукт, присутствует нужный эмоциональный контекст. И все получилось. Нужно было оказаться в нужном месте в нужное время. В компании это называют стратегией повсеместности. Проще говоря, Вудрофф заявил: “Разместите продукт на расстоянии вытяну- той руки”. Газировка уже была не просто продуктом. На зависть всем производителям мира, наш напиток стал самым мощным брендом на планете – глубоко укоренившимся в сознании людей, способным привлечь на удивление преданных клиентов».

Продажи Соса-Кола сначала удвоились, затем утроились и продолжали расти – как и Pepsi, и других безалкогольных напитков. И люди стали все чаще ими злоупотреблять. Дието- логи, обсуждая причины ожирения, из 60 тысяч готовых продуктов именно газировку назы- вали самым губительным, главным виновником кризиса. И проблема была не в калориях, хотя именно из-за них мы, по сути, и набираем вес. Скорее дело в форме. Исследования показы- вают, что наш организм меньше воспринимает избыточность, когда калории попадают в него в жидком виде. Сторонники здорового образа жизни не обвиняют одну банку и содержащиеся в ней девять чайных ложек сахара. Злом – или, в зависимости от того, с кем вы говорите, беше- ным успехом – напиток Соса-Кола делал «суперразмер». В 1980-е, когда нарастал кризис ожи- рения, на смену этим банкам пришли бутылки объемом 0,6 л с 15 чайными ложками сахара, литровые бутылки с 26 ложками и бутылки Double Gulp («двойной глоток») объемом 1,6 л, содержащие 44 чайные ложки сахара. Помимо размера успех Соса-Кола объяснялся и коли- чеством банок, бутылок и стаканчиков, которые люди, особенно дети, выпивали ежедневно.

К 1995 году двое детей из трех выпивали бутылку размером 0,6 л в день, и это был только средний показатель по стране<sup>[146]</sup>. В Coca-Cola руководители не говорили о «клиентах» или «потребителях». Они говорили об «активных пользователях», людях с привычкой выпивать две и более банки в день<sup>[147]</sup>. Когда карьера Данна в компании пошла на второй десяток, количество активных пользователей росло.

Добиваясь массового потребления, Данн оказался практически на вершине компании<sup>[148]</sup>. Он стал президентом ее подразделения в Северной и Южной Америке, и ему нужно было обеспечить лояльность к бренду 900 миллионов человек. Он жил Coca-Cola и любил свою работу и компанию (многие в ней были так же ей преданны), и за все эти годы у него не возникало ни малейших угрызений совести по поводу своего продукта. Он говорит, что достиг душевного спокойствия, просто забыв, что именно он продает. Он думал только о реализации, а тут все шло отлично, пока ситуация не изменилась. Этот момент наступил внезапно в 2001 году, когда помощники привезли его в страну, приводившую их в неописуемый восторг, – Бразилию. Экономика там была на подъеме, а население вполне могло достичь уровня потребления газировки в США; достаточно указать им путь. Путешествуя по некоторым целевым регионам, Данн вдруг почувствовал, что у него все сжалось внутри. Ему показалось, что местные дети, как и их американские сверстники, так беспомощны перед приемами его компании, беззащитны перед привыканием к газированной воде, что он решил: дело зашло слишком далеко. После тщетных попыток в течение следующих четырех лет изменить курс и внедрить более здоровую политику он ушел в отставку. Впервые с тех пор он согласился обсудить некоторые из величайших тайн компании, в итоге вызвавших у него угрызения совести.

Джеффри Данн – не просто разоблачитель. Он не оглядывается на время, проведенное в Coca-Cola, с горечью, и не считает своих бывших коллег злодеями. Скорее, по его словам, они ослеплены желанием победить. «Я думаю, люди в Coca-Cola уверены, что делают всё верно, – сказал он. – Если вы действительно думаете, что пошли не туда, и скрываете это, вам трудно жить. У меня еще есть там друзья, и я говорю им: “Очень трудно увидеть себя изнутри”<sup>[149]</sup>. Но ожирение приняло характер эпидемии. И нет сомнений, что оно напрямую связано с ростом отрасли быстрого питания, полуфабрикатов и безалкогольных напитков. Можно ли выделить что-то одно? Вопрос справедливый. Производители постоянно рассуждают об этом. Но изучите ожирение, потребление сладких безалкогольных напитков на душу населения, наложите все это на карту, и я вам гарантирую: одно зависит от другого на 99,9 %. Как говорится, можно бежать, но скрыться не удастся».

Джеффри Данн не может точно определить момент, когда он впервые понял, что будет работать в Coca-Cola. Наверное, ему было лет семь или восемь. И он, вероятно, был не единственным ребенком в семье, кто думал так же. Он вырос в долине Сан-Фернандо с четырьмя старшими братьями. Мальчики играли в бейсбол, занимались серфингом. Они дрались друг с другом и – в духе 1960-х – отращивали волосы. Их мать работала мультипликатором в студии Disney, но пожертвовала карьерой, чтобы целый день отчитывать сыновей, или, как любит говорить Данн, «чтобы уберечь нас от тюрьмы». По вечерам, когда Джеффри с братьями забежали домой, начиналось самое интересное: приходил отец, и они завороченно слушали его рассказы о работе.

Уолтер Данн работал в Coca-Cola, но мог бы сойти и за американского сенатора. Высокий, красивый, с копной седых волос, он был очень красноречив. Пятеро мальчиков сидели не шелохнувшись, когда он во всех красках расписывал свои военные истории с неизменным участием конкурента – Pepsi. «Если родители других детей, приходя домой, лишь спрашивали, как дела в школе, Уолтер вещал, как Pepsi снова бросает вызов, – говорит Данн. – Он работал в отделе продвижения автоматов с газированной водой офиса в Лос-Анджелесе, и однажды,

когда сеть 7-Eleven решила поставить автомат Pepsi в своих магазинах рядом с Coca-Cola, Уолтера вызвали в рождественские каникулы, чтобы предотвратить это».

В 1970 году Уолтер Данн перевез семью в Атланту, где находится штаб-квартира Coca-Cola. Теперь он занял гораздо более высокий пост. Его назначили главой отдела по работе с ключевыми клиентами, наиболее ценными контактами – и истории за обеденным столом стали еще красочнее<sup>[150]</sup>. Именно в эти годы Уолтер Данн разработал – а скорее изобрел – то, что стало известно как спортивно-развлекательный маркетинг. Под руководством председателя правления Вудроффа Данн размещал логотип Coca-Cola на стадионах, в кинотеатрах, парках развлечений, выставочных комплексах и вообще везде, где люди весело проводили время. Он заключал рекламные контракты со спортсменами, командами и стадионами. Для Джеффри, в то время подростка, это было пределом мечтаний. «Он очень серьезно относился к своей работе, – говорит Данн. – У Coca-Cola была примерно 80 %-ная доля так называемых ключевых клиентов, поэтому всякий раз, когда появлялся какой-то новый, Pepsi пыталась его переманить. Уолтер воспринимал это как личный вызов. Он следил за сохранностью бренда Coca-Cola. Я постоянно слышал о Buffalo Bills, Dodgers и Yankees<sup>17</sup>, а для детей и подростков все эти названия очень много значат»<sup>[151]</sup>.

Слушая отца, Джеффри Данн понимал, что и он придерживается принципов, необходимых для успеха в Coca-Cola. Но в один прекрасный день, будучи в старших классах, он осознал, что может вести и вдохновлять других на что-то большее. Он был капитаном баскетбольной команды, и в начале одного жаркого матча тренер убрал его с поля после фола. Данн, поняв, что тот слишком нерешителен, схватил стул и бросил его через восемь рядов на трибуны – после чего тренер тут же отправил его в раздевалку. Однако товарищи по команде, где Данн был капитаном, думали иначе. Они окружили тренера после первого тайма и потребовали, чтобы он вернул Джеффри в игру. Тренер подчинился.

Решив, что хочет работать в Coca-Cola, Данн столкнулся с препятствием. В компании существовал строгий запрет на кумовство, а его отец был не просто рядовым сотрудником. Богатства, которые компания получила благодаря Уолтеру, сделали его звездой, и для Джеффри было невозможно незаметно постучаться в ее дверь с резюме в руке. Двадцатисемилетний молодой человек уже приобрел некоторый опыт в E. & J. Gallo Winery, разъезжая по винным магазинам в штате Миссисипи и предлагая продукты компании. Он обучился приемам убеждения владельцев, мерчендайзингу и работе с конкурентами. Кроме того, он поработал в Seagram, где за два неполных года стал директором по продажам в 17 западных штатах. Однако попасть в Coca-Cola, где он всегда хотел работать, было непросто.

В начале 1985 года он неделями тщетно пытался добиться собеседования с одним из директоров Coca-Cola, Чарли Френеттом, но тот не перезванивал ему. Но Данн не отчаялся. Он попросил симпатизировавшего ему секретаря сказать, когда Френетт собирается в ближайшую командировку, прилетел в Атланту и сел в тот же самолет. «Он летел первым классом, – говорит Данн, – а я – экономом. Когда появилась надпись “Пристегните ремни безопасности”, я подошел к нему и сказал: “Привет, Чарли, как дела? Я не смог добиться встречи с тобой, поэтому подумал, что лучше всего нам пообщаться несколько минут в самолете”. Он посмотрел на меня испепеляющим взглядом и ответил: “Я немного занят. У меня очень важный звонок. Посмотрим, может быть, у меня будет немного времени в конце полета”». Данн все-таки не добился собеседования, но ему удалось пройти тест. Незадолго до посадки Френетт пригласил его в первый класс, где попросил дать оценку презентации, подготовленной им для сети ресторанов Denny's. «И он тут же взял меня на работу, – говорит Данн. – И что забавно, мы

---

<sup>17</sup> Buffalo Bills – профессиональный футбольный клуб, выступающий в Национальной футбольной лиге США; Los Angeles Dodgers и New York Yankees – профессиональные бейсбольные клубы, выступающие в Главной лиге бейсбола США. *Прим. перев.*

стали хорошими друзьями, и он постоянно рассказывал потом эту историю сотрудникам своего отдела продаж. “Сейчас я расскажу вам о человеке, который понял, как нужно добиться встречи с кем-то. Он просто не принимает ответ «нет»”<sup>[152]</sup>.

Данн начал с продажи автоматов с газированной водой в региональном офисе в городе Ирвин, где первым его крупным завоеванием стала сеть гамбургерных Carl’s Jr. Здесь он впервые столкнулся с помешательством на «суперразмере», охватившим всю отрасль быстрого обслуживания и дошедшим до продуктовых магазинов: стаканы и бутылки газировки на их полках становились всё больше. «Больше – лучше, – говорит Данн. – У нас было целое направление в отделе продвижения автоматов с газированной водой, которое занималось поиском возможностей. Представители компании отправлялись к клиентам, начиная с McDonald’s, с идеей комплексных обедов, в которые входила бы и Coca-Cola. В то время сетевые рестораны не предлагали подобных наборов – например, гамбургеров с картофелем фри, – но мы выяснили, что, если они появятся, покупать напиток станет намного больше людей. С 1980 по 2000 годы эта маркетинговая стратегия – наладить потребление газировки в сетях быстрого питания – преобладала в компании. В Carl’s Jr., когда я занимался этим направлением, мы не только добавили Coca-Cola к их обедам. Мы фактически добавили прилавок с напитками формата “пей сколько влезет” – ну, знаете, когда покупаешь напиток и потом можешь наполнять стакан снова, сколько захочешь, за те же деньги. Мы повышали ценность визитов в такие забегаловки и заодно обеспечивали покупку большего объема безалкогольных напитков».

К началу 1990-х Данн возглавлял собственный батальон армии Coca-Cola – подразделение из 800 человек, которые занимались продвижением автоматов Coca-Cola в магазинах, ресторанах и кафе и обеспечивали годовой объем продаж в три миллиарда долларов. И, как любой популярный лидер, Данн получил от своих подчиненных прозвище. Это произошло неожиданно, когда он собрал сотрудников для напутственной речи. «Те, кто занимается продажами, любят вести счет, – сказал он мне. – Если вы не умеете общаться с людьми и не любите вести счет, вам не место в отделе продаж. Такова натура этого зверя. Так вот, передо мной собралась огромная армия продавцов, и я выступал с речью о Pepsi. У Coca-Cola было около 70–80 % доли рынка автоматов с газированной водой, и каждые пять лет Pepsi обходит окрестности и определяет, где хочет установить свой автомат. Поэтому я произнес победную речь: “Представьте, что мы на войне. И ваш счет – сколько мешков с телами выносятся с поля боя. Секрет в том, чтобы они выносили с поля боя больше своих мешков, чем мы. Я хочу, чтобы вы все увеличивали наш счет. Я хочу видеть много мешков с трупами”. Я сказал это с немного большим надрывом, чем сейчас, – заявил Данн мне. – Мешки с трупами – специалисты по продажам из Pepsi, которых должны были увольнять, потому что они не завоевывали наших клиентов. Поэтому моим прозвищем на следующие 10 лет стало Похоронный Мешок».

Трудно переоценить вражду между Coca-Cola и Pepsi или подозрительность, с которой они смотрели друг на друга. Но в 1984 году случилось ухудшение – после того как PepsiCo осуществила фантастический переворот, подписав контракт с величайшей звездой в мире, Майклом Джексонем, на съемки рекламного ролика<sup>[153]</sup>. Казалось, этот шаг обеспечит им лидерство. Еще сильнее отношения ухудшились в следующем году, когда Coca-Cola (возможно, ощущая давление из-за контракта Джексона с Pepsi) приготовилась представить рынку New Coke – и беспомощно наблюдала, как PepsiCo совершила очередной блестящий рекламный ход. За день до объявления от Coca-Cola PepsiCo дала рекламу в газетах по всей стране, представив ход конкурента как свой триумф. Много лет PepsiCo утверждала, что ее газированная вода слаще и любят ее больше, и вот Coca-Cola практически призналась всему миру, что она согласна с этим. New Coke, по результатам анализа PepsiCo, была на 4 % слаще обычной<sup>[154]</sup>. В честь этого заявления PepsiCo дала своим сотрудникам выходной.

Повсюду, от финансовых кругов до СМИ, это соперничество между двумя гигантами-производителями стало известно как Великая война колы. Однако компании не столько боролись друг с другом, сколько старались сообща подстегнуть потребление напитков в целом. Соса-Кола нанесла сокрушительный удар Перси в 1960-е, затем Перси выиграла битву в 1980-х, после чего Соса-Кола вернулась в бой с новыми силами в 1990-х<sup>[155]</sup>. Но мало кто за пределами компаний понимал: не важно, кто победитель. Ведь продажи напитков обеих компаний росли. Роджер Энрико, CEO PepsiCo, первым проговорился, что на самом деле эта война не причинила особого урона ни той, ни другой компании.

«Если бы Соса-Кола не существовало, мы бы молились, чтобы кто-нибудь ее выдумал, – писал он в своей автобиографии в 1986 году. – Видите ли, в конкурентной борьбе между Перси и Соса-Кола часто никто не проигрывает. Выигрывают все. Потребительский интерес подстегивает рынок. Чем больше удовольствия мы доставляем, тем больше люди покупают наши продукты. Все наши продукты».

Удовольствие у людей обычно вызывал сам продукт, а здесь ключевым элементом был сахар. Это основной ингредиент (после воды), да и кофеин ненамного от него отстаёт. Время от времени в СМИ просачиваются и другие ингредиенты тщательно скрываемого рецепта, и в их число, как правило, входят экстракты коки, лайма и ванили.

Однако, как позже выяснил Данн, компонент, из-за которого возникает такое привыкание к Соса-Кола, – не сахар или какие-то секретные ароматизаторы. Точная его природа не была известна даже самой Соса-Кола до конца 1990-х, когда Чарли Френетт – человек, принявший Данна на работу, а теперь директор по маркетингу – решил получше разобраться в формуле напитка. Тщательно оберегая секрет рецепта, он обратился к известному швейцарскому производителю ароматизаторов и вкусовых добавок Givaudan, чтобы понять основу привлекательности напитка. Отчитываясь перед Френеттом, представители Givaudan отметили, что сами пузырьки уже притягательны, и это продемонстрирует глоток напитка без газа. Но сотрудники Givaudan нашли кое-что еще, и это связано с причудливой особенностью нашего организма – которой, разумеется, уже научилась пользоваться вся пищевая промышленность. Нам нравятся продукты, обладающие узнаваемым сильным ароматом, но мы очень быстро от них устаем.

Так, например, мясоеды откажутся от порции обильно сдобренной приправами индейки тетрацинии<sup>18</sup> гораздо быстрее, чем от обычного гамбургера такого же размера, хотя первые кусочки индейки покажутся приятнее. А главная проблема в том, что те же мясоеды будут помнить об этом в следующий раз, когда пойдут за покупками, и скорее купят простой гамбургер. Специалисты по питанию считают, что такое поведение связано с нашей инстинктивной потребностью в разнообразных питательных веществах, которые легче получать, употребляя в пищу разнообразные продукты. Съешьте слишком много чего-то одного – и мозг начнет посылать сигналы о сытости, призывая нас перейти к другим продуктам.

Это явление было названо «чувственной сытостью», или способностью одного доминирующего вкуса вызвать чувство насыщения. Оно осложняло задачу ученым вроде Говарда Московица. Создавая продукты, которые хорошо продаются, они научились находить золотую середину между двумя крайностями – восхитительным первым кусочком или глотком и знакомым вкусом. И Соса-Кола сумела найти этот баланс, как никто другой. Так сообщили представители Givaudan директору по маркетингу. «Они сказали: удивительно в нашем напитке по сравнению с другими то, что он действительно самый сбалансированный, – говорит Данн, участвовавший в этом проекте. – Когда вы пьете, не возникает желания прерваться. Они сравнили это с хорошим вином, настолько гармоничным, что, когда вы пьете его, вам не хочется отставить бокал.

---

<sup>18</sup> Тетрацинии – блюдо американской кухни, в приготовлении которого используются макароны, грибы, мясо индейки или курицы. *Прим. перев.*

Подозреваю, технологи в Coca-Cola знали это с самого начала. Но с точки зрения маркетинга это было сродни озарению»<sup>[156]</sup>.

Выводы Givaudan не просочились в прессу, поскольку для яркой рекламной кампании они неактуальны. По сути, швейцарские эксперты имели в виду, что Coca-Cola так популярна из-за рецепта. Ее вкус легко было забыть – по крайней мере, мозг не давал сигнала остановиться. Чтобы немного в этом разобраться, я обратился к Джону Хейзу, специалисту в области продуктов питания и директору Центра изучения чувственного восприятия при Пенсильванском университете. Оценивая соблазнительность Coca-Cola, он не ограничился строго научным подходом. В молодости он был настоящим фанатом газировки и выпивал по шесть банок в день, пока не понял, что «ничего хорошего в этом для меня нет по целому ряду причин», и не сократил ее потребление. Но я все-таки слышал в голосе Хейза волнение, когда он говорил о Coca-Cola. «С анатомической точки зрения на нас действуют запах и вкус, – сказал он. – Но у этой табуретки есть третья нога, о которой все забывают, и это соматосенсорный, или осязательный компонент, включающий покалывание от пузырьков углекислого газа, или горчинку от перца чили, или бархатистость. В случае с Coca-Cola любопытно то, что фактически используются все три эти вида чувств. Есть приятные ароматы ванили и цитрусовых и весь спектр коричневых специй (вроде корицы и мускатного ореха). Есть сладость. И есть привкус фосфорной кислоты, покалывание углекислого газа. В итоге вы задействуете все грани сложного вкуса, который мы ощущаем».

И все же при всей притягательности Coca-Cola – с передовой формулой невероятной мощи – Данну стало ясно еще в годы его работы в компании, что за стремительно растущими продажами стоит не просто власть над органами чувств. Притягательность Coca-Cola объясняется не столько самим напитком, сколько связанными с ним ассоциациями. Это логотип, бренд, известный как Coke. «Все спрашивают, почему нельзя сделать что-то похожее на Coca-Cola, выяснив, что в ней есть, – сказал Данн, держа в руках воображаемую банку. – Но как только вы снимете эту этикетку, будет уже другой бренд». Исследования показали, что людям намного больше нравится, когда они знают, что пьют настоящую Coca-Cola, а не похожую на нее подделку<sup>[157]</sup>.

Усилия Coca-Cola по маркетингу своего бренда были скромны на протяжении большей части 1970-х, когда Данн наблюдал, как его отец привлекает звезд спорта к участию в рекламе. Но 1980 год стал для нее переломным – так же как для уровня ожирения в США. В том году Coca-Cola перешла со столового сахара на кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы, который был дешевле и лучше смешивался с концентратом. Почтенный, но стареющий председатель правления Роберт Вудрофф выбрал на пост СЕО неулыбчивого надсмотрщика родом с Кубы – Роберто Гоизуэта. И в том же году Coca-Cola активизировала маркетинг, увеличив рекламный бюджет более чем вдвое – в 1984 году он составил 181 миллион долларов.

Менеджер по маркетингу тех лет, Серхио Займан, беспощадно преследовал потребителей. При нем Coca-Cola наняла Билла Косби, чтобы рекламировать продукт компании как «настоящий» напиток (подразумевая, что Pepsi – ненастоящий). Они разработали под Рождество упаковку из 12 бутылок, похожие на красиво оформленные подарки, а затем, в лучших традициях маркетинга «равных возможностей», сориентировали рекламу на мусульман, запустив ее в ночное время во время праздника Рамадан, когда люди воздерживаются от пищи и питья до захода солнца. В своей книге «Конец маркетинга, каким мы его знаем»<sup>19</sup>, посвященной его войнам с Pepsi, Займан утверждал, что назначение маркетинга в том, чтобы «продавать больше продукции большему числу людей, делать это чаще и по более высоким ценам. Некоторые маркетологи скажут, что это невозможно, но тем не менее их задача – продать все,

---

<sup>19</sup> Займан С. [Конец маркетинга, каким мы его знаем](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. перев.



что компания может произвести с выгодой для себя, руководить окупаемостью вложений и используемых активов».

Чтобы проиллюстрировать глобальный масштаб безжалостного маркетинга Coca-Cola, Займан рассказал историю кризиса в Мексике в 1994 году, когда правительство девальвировало песо. Он катался на лыжах, когда услышал мрачную новость, и со всех ног бросился к телефону, чтобы позвонить Дугласу Айвестеру, президенту Coca-Cola. Он призвал Айвестера контролировать, чтобы дилеры в Мексике не сокращали маркетинговые кампании. В одночасье богатые стали беднее, а бедные вынуждены были выживать при резко выросших ценах. Но Займан считал это поводом больше работать, чтобы заставить и тех и других пить Coca-Cola. По его словам, компания боролась только за доходы, а не за долю рынка или место в потребительском сознании. Она собиралась конкурировать со всеми продуктами на рынке Мексики; нужно было убедиться, что потребители не забыли купить баночку Coca-Cola<sup>[158]</sup>. Стратегия отлично сработала. Продажи Coca-Cola не упали вместе с мексиканской экономикой; они росли – в три раза быстрее, чем у конкурентов. Мексиканцы с разным уровнем доходов реагировали на рекламу напитка<sup>20</sup>.

Целевой маркетинг Coca-Cola в США был не менее безжалостным и назойливым. «Почему Coca-Cola дает рекламу? – спросил меня Данн. – Или McDonald's? Потому что вы либо наступаете, либо отступаете. Мы составляем большие концептуальные карты и смотрим на разные характеристики товара, который продаем, и коммуникационные стратегии. Коммуникации призваны добиться того, чтобы целевой потребитель выбирал ваш продукт, а не товар конкурента. Актуальность, отличительные особенности и позиция в конкурентной борьбе – важные компоненты нашей компании сегодня».

Более интенсивный адресный маркетинг Coca-Cola сосредоточился на двух параметрах. Первым было потребление на душу населения (сколько напитка в среднем люди употребляли в год). Это давало компании представление о ее успехах с учетом роста населения. Просто продавать больше газированной воды было недостаточно. Потребление «на человека» должно было расти. Вторым параметром оказалась доля рынка. «Все остальное вытекало отсюда, – говорит Данн. – Если ваши показатели потребления на человека росли и вы отхватывали все большую долю рынка, вы зарабатывали». Для акционеров Coca-Cola годы с 1980 по 1997-й были особенно удачными. Продажи увеличились более чем в четыре раза, с 4 до 18 миллиардов долларов. Потребление на человека тоже впечатляло. К 1997 году американцы в среднем пили более 200 л сладкой воды в год, и Coca-Cola контролировала почти половину продаж газированных напитков, заполучив 45 %-ную долю рынка. Рост потребления, с 1970 года более чем вдвое, имел ошеломительные последствия для здоровья нации. На диетические напитки приходилось только 25 % продаж. В год люди потребляли более 150 л сладкой газировки. А это 60 тысяч калорий и 3700 чайных ложек сахара на человека<sup>[159]</sup>.

К 1994 году Coca-Cola усилила маркетинговые мероприятия из-за конкуренции новых продуктов – подслащенных чаев и спортивных напитков. Даже вода в бутылках осложняла рост потребления газировки. Все чаще Данн оказывался участником мероприятий, направлявших маркетинговую мощь Coca-Cola на особенно бедные и уязвимые слои населения, где потребление, казалось, не знало пределов. В Новом Орлеане люди пили вдвое больше газированной воды, чем в среднем по стране. В Риме (Джорджия) потребление на человека составляло 1000 бутылок – почти три порции Coca-Cola в день. Разумеется, для описания такого поведения руководство Coca-Cola никогда не пользовалось словом «зависимость». Пищевая промышлен-

---

<sup>20</sup> Периоды спада экономики в США, в том числе кризис, начавшийся в 2008 году, тоже обернулись благом для многих производителей продуктов питания: покупателям, считающим каждый цент, легче покупать газировку, фастфуд и замороженные продукты, чем более дорогие свежие овощи, фрукты, мясо и пр.

ность предпочитает не говорить о ней. Для описания своих самых уважаемых клиентов они выбрали термин, который навевает образ наркомана, ищущего дозу.

В военной атмосфере штаб-квартиры Соса-Кола в Атланте этих потребителей называли не «лояльными клиентами». О них говорили как об «активных пользователях», и их значение для Соса-Кола объяснялось принципом, названным по имени итальянского экономиста Вильфредо Парето. Он создал математическую формулу, описывающую неравное распределение богатства в своей стране, заметив, что 80 % земли в Италии находится в собственности 20 % людей. С потреблением газировки дело обстоит так же. 80 % мирового объема приходилось на 20 % населения. «База активных пользователей очень важна для вашего бизнеса», – говорит Данн<sup>[160]</sup>.

«Вторая наша модель называлась “напитки и пьющие”. Сколько у меня пьющих и сколько они потребляют. Если вы потеряете одного из таких активных пользователей, кто-то решит отказаться от Соса-Кола, сколько “пьющих” (при низкой скорости прироста) нужно будет привлечь, чтобы компенсировать потерю. Ответ – очень много. Эффективнее заставить уже существующих клиентов пить больше».

Один из помощников Данна, Тодд Путман, который работал в Соса-Кола с 1997 по 2000 годы, сказал, что его поражала жестокость, с которой компания преследовала потребителей<sup>[161]</sup>. Целью стало не просто опередить конкурента; Соса-Кола стремилась обогнать все остальные напитки, в том числе молоко и воду. «Для меня это было запредельно, – говорит Путман. – Мы не пытались получить долю рынка. Мы не пытались опередить Pepsi или Mountain Dew. Мы хотели сокрушить всех»<sup>[162]</sup>.

А когда дело дошло до потребления напитка на душу населения, усилия отдела маркетинга свелись к одному вопросу: «Как нам заливать больше тел большим количеством литров с более высокой частотой?»

Погоня предполагала манипуляции ценой с целью взвинчивания спроса. Страна, как выразился Данн, стала «полем боя». Например, в выходные Дня памяти того же года в Сан-Франциско литр Соса-Кола мог продаваться за 1 доллар 59 центов, а в Лос-Анджелесе – всего по 99 центов, в зависимости от данных компании о потребительском спросе и привычках во время этого праздника. Однако, преследуя активных пользователей, Соса-Кола вышла за рамки простого ценообразования. Она нацелилась на группу людей, которые еще не решили, что им больше нравится – Соке или Pepsi. Это были будущие активные пользователи, чьи привычки и лояльность к бренду еще не сформировались, и компания преследовала их, как никого и никогда прежде.

«Подростки стали полем битвы за узнавание бренда», – говорит Данн.

В гонке за детьми, которая поначалу давала Данну ощущение комфорта, был один нюанс. Компания одной из первых стала применять в своей рекламе предупреждающие надписи и категорически отказалась от продвижения продукта детям до 12 лет. Соса-Кола воздерживалась от размещения рекламы на ТВ, радио, в мобильных телефонах и интернете – везде, где большую часть аудитории составляли дети 11 лет и младше. В 2010 году они даже ужесточили политику, снизив порог: теперь Соса-Кола не появляется в программах, где дети до 12 лет составляют всего треть зрителей.

Компания рекламирует эту политику как часть программы социальной ответственности, куда входит все: от эффективного использования электроэнергии до экономии воды в регионах с ее дефицитом и продвижения «активного и здорового образа жизни» (от производства для детей напитков с низким содержанием калорий, в том числе воды в бутылках, до запуска кампании под названием «Двигайся в такт», продвигающей танцы как вид физической нагрузки). «На планете более 680 миллионов подростков, – говорится на сайте Соса-Кола. – Инвестиции в будущее – одно из самых важных вложений».

Рекламная политика, по словам Данна, была предметом гордости сотрудников Соса-Кола<sup>[163]</sup>. Но добровольное ограничение в отношении детей имело свои пределы. Оно относилось только к рекламе в СМИ, но не к бесценной маркетинговой идее, придуманной Робертом Вудроффом: дети в особые моменты. «Да, Соса-Кола присутствует на бейсбольных стадионах и везде, где бывают дети»<sup>[164]</sup>, – говорит Данн. Более того, когда этим детям исполнялось 12, еще до того, как они официально становились подростками, они вливаются в 680-миллионную армию вполне законных мишеней для маркетинга Соса-Кола.

«Как только им исполнялось 12, мы внезапно нападали на них, как стая волков»<sup>[165]</sup>, – сказал Путман.

Во многих отношениях подростки – еще более легкая мишень, чем дети помладше. Начиная с 12 лет у них больше карманных денег, они ходят в школу и обратно самостоятельно и часто выходят на обед. А главное, у них формируются симпатии и антипатии, которые будут определять их личность всю оставшуюся жизнь. Разумеется, Соса-Кола изучала эти показатели и планировала свои кампании соответственно. «Скажем, дети начали пить 250 банок в год, – сказал мне Данн. – Они, как правило, сохраняют такое потребительское поведение на всю жизнь. С этого момента начиналась битва, потому что выбор бренда, как правило, происходит до того, как человек достигает возраста 15–18 лет».

При всей важности подростков для Соса-Кола в деле формирования лояльности к бренду большая часть маркетинговых усилий была направлена на молодежь. Цель заключалась в увеличении потребления. В этом вопросе Соса-Кола ничего не делала на авось<sup>[166]</sup>. Она создала отдельную структуру, чья задача состояла в наведении маркетологов на их цели с точностью лазерного прицела. Ее назвали Соса-Кола Retailing Research Council (Совет по исследованиям розничной торговли Соса-Кола), и она занимается тем, что при помощи психологии шопинга определяет, как сделать подростков и взрослых более податливыми. Газировка уже соперничает с хлебом по уровню продаж в продуктовых магазинах и опережает другие основные продукты питания вроде молока, сыра и замороженных продуктов. Однако в 2005 году этот Совет выпустил одно из самых крупных исследований покупательских привычек США, и оно пестрило рекомендациями продуктовым магазинам увеличивать продажи газированных напитков. Исследование включало «карту плотности покупателей» в яркой желто-красной гамме, где отмечены «горячие точки», куда ходит большинство покупателей. Войдя в центральную дверь, они обычно начинают с правой стороны, движутся против часовой стрелки и, что удивительно, от задней части магазина к передней. Основные стойки должны размещаться ближе к задней части магазина, по правую сторону. В центральной части магазина обычно поток людей меньше, и в докладе эту область назвали «мертвой зоной».

В своем исследовании Соса-Кола также призывает продуктовые магазины найти способы заставить покупателей врасплох. Федеральные чиновники из сферы здравоохранения, которые борются с эпидемией ожирения, советуют потребителям никогда не ходить в магазин без списка покупок, который помогает предотвратить инстинктивное побуждение загрузить тележку сладкими, солеными и жирными закусками. Но исследование Соса-Кола предлагает многочисленные приемы, способные «зацепить» даже самого осторожного потребителя. «Привлекайте покупателя с самого начала». Предлагается разместить гигантские, яркие изображения газировки в передней части справа, где поток максимальный. Они должны располагаться вне ряда, где обычно стоят газированные напитки. Жевательная резинка, конфеты и журналы не должны занимать всю самую ценную часть магазина – зону касс, где покупательный импульс, как правило, наиболее силен. Высокие холодильники, набитые газировкой, должны размещаться в непосредственной близости от кассовых аппаратов. «60 % решений о покупке в супермаркетах абсолютно спонтанны, – говорится в исследовании Соса-Кола. – Все, что заставляет потребителя принять решение быстрее, проще и лучше», поможет стимулировать незапланированные покупки.

Много лет Coca-Cola обращала особое внимание на то, как зависят продажи от пола, расы и возраста потребителей. Данн сказал мне, что компания углубила свои демографические познания, изучив данные карт лояльности клиентов в сетевых супермаркетах. «Мы могли бы определить по корзине, по рынку, по демографическим параметрам, что именно покупают люди, – говорит Данн. – А потом мы делали им целевые предложения, основанные на том, что они скорее всего будут потреблять. Купите 2 л Coca-Cola, получите бесплатный пакетик картофельных чипсов или что-то в этом роде».

Потребители в исследовании делятся на пять основных групп – от сельских жителей до обитателей дорогих пригородных районов и городской бедноты. Представлены подробные сведения о предпочтениях каждой группы в плане напитков, чтобы продуктовые магазины могли соответственно адаптировать свои витрины. Новые энергетические напитки имеют наилучшие шансы понравиться «городскому покупателю из высших слоев», а «городской бедноте» и «сельским жителям» больше по душе газировка. В зависимости от характеристик клиентов «у каждого магазина своя уникальная ДНК».

Возможно, наибольшее влияние на покупательские привычки Coca-Cola оказывает в мини-маркетах, или магазинах шаговой доступности. Они бывают самых разных видов: от семейных лавочек в центре города до сетевых магазинов в пригороде, где можно купить продукты и заодно заправить машину. Кроме продуктов первой необходимости там есть те, где больше всего соли, сахара и жиров. По мнению диетологов, эти магазины для ожирения – все равно что наркопритоны для кокаиновой эпидемии. Мини-маркеты привлекают маленьких детей и подростков, потому что они ближе к дому и там продают порционные напитки. Внутри все расположено так, чтобы привлекать внимание детей на каждом шагу. Продукты, составляющие основу питания, – рис, консервированные супы и хлеб, – находятся в задней части. Впереди – как правило, у двери – сложены бутылки с газировкой, рядом с ними чипсы и выпечка. Автомат с газировкой у одной из стен и недорогие конфеты рядом с кассовым аппаратом призваны вытянуть всю оставшуюся мелочь. В больших городах есть тысячи магазинчиков, расположенных вблизи школ, чтобы привлекать детей по дороге туда и обратно.

При всей важности роли, которую магазины шаговой доступности играют в здоровье людей, они не завоевали бы такой популярности самостоятельно. Их количество выросло в 1980-е как прямой результат маркетинговых стратегий, разработанных Coca-Cola и Pepsi, а также производителями закусок вроде Frito-Lay и Hostess. У этих компаний есть специальные отделы, чьи сотрудники посещают магазины каждую неделю, привозя свои продукты. Их зарплата зависит от того, сколько они продадут, поэтому они раскладывают товар, протирают витрины и стараются повысить заметность своих продуктов, следя, чтобы ничто не посягало на их места. На самом деле эти стойки и автоматы, как правило, собственность компаний. Я познакомился с владельцем одного мини-маркета в Филадельфии, который пытался «оздоровить» ассортимент, выложив на передний план бананы, но бригада доставки газировки отчитала его, заявив, что это пространство – их собственность. Однако редкий владелец мини-маркета будет смотреть на поставщиков газировки с каким-либо иным чувством, кроме глубокой симпатии. Газировка и закуски – не просто самые выгодные товары; благодаря им такие магазины становятся «дойными коровами». Представители пищевой отрасли говорили мне, что мини-маркеты теперь продаются и покупаются синдикатами, которые дают кредиты по завышенным ставкам, из-за чего владелец вынужден обеспечивать как можно больше прибыли.

У маркетинговой стратегии, породившей этот бум, есть название: «вдоль по улице». Имеется в виду езда на грузовике из одного конца улицы в другой, от магазина к магазину. Для производителей газировки и закусок цель была не просто в том, чтобы продать больше; они хотели завоевать лояльность детей, часто посещающих магазины. Фраза «вдоль по улице» стала призывным кличем среди маркетологов, стратегией, к которой они то и дело возвращались, чтобы повысить продажи и расширить свою клиентскую базу. «Этим занимались и Coca-Cola, и Pepsi,

и производители конфет не отставали, – говорит Данн. – Все пищевые компании начали формировать стратегию вокруг употребления пищи, и по мере активизации их усилий продажи в магазинах росли. Возникали огромные сети мини-маркетов. Так что теперь даже в огромных городах на каждом углу есть магазин шаговой доступности»<sup>[167]</sup>.

«Вы начинаете понимать, что чем движет, – продолжает Данн. – Предпочтение газировки и закусок определяет их наличие в магазинах или наоборот? Никто из игроков не задумывается, полезно ли съесть пакет куриных крылышек и пакетик картофельных чипсов и выпивать двухлитровую бутылку Coca-Cola. Они думают: “Вырастут ли продажи?”»

В 2005 году научно-исследовательское подразделение Coca-Cola решило ответить на этот вопрос при помощи нового исследования покупательских привычек, на этот раз посвященного владельцам мини-маркетов<sup>[168]</sup>. Главной его темой стало «формирование лояльности со сменой поколения». Выяснилось, что самый выгодный клиент из тех, кто входит в дверь, – не тот, на кого может подумать владелец.

«Кто дороже для вашего магазина? – говорится в исследовании. – 32-летний, только что потративший более 10 долларов, или подросток, купивший газировку, бутерброд и шоколадку? Как ни странно, подросток сегодня стоит почти столько же, сколько и покупатель старше 30. Он тратит меньше, но чаще приходит. Если мини-маркеты могут удержать подростков, когда им исполнится 20, эти клиенты принесут большую прибыль. Даже в пригородах, где чаще всего подростки 16 лет и старше посещают мини-маркеты, чтобы купить бензин, они хотят одновременно и “заморить червячка”, и это желание дает огромные возможности для роста. Подростки покупают немного бензина, но много раз в месяц. Розничные торговцы должны воспользоваться частотой их посещений, облегчив им доступ в магазин».

Дети всегда означали возможность сформировать пожизненную лояльность к бренду. Или, как сказано в исследовании, «подростки находятся на решающем этапе кривой понимания, как стать самим собой».

Джеффри Данна не было рядом, когда выводы этого исследования подтвердили то, что он уже знал.

Однажды в 2000 году в угловой кабинет Данна в комплексе штаб-квартиры Coca-Cola неожиданно доставили книгу, и она привела в движение цепь событий, которые превратили его из преданного солдата в неверующего<sup>[169]</sup>. Книга называлась «Очищение организма»<sup>21</sup>, и в авторский коллектив входили два врача из Нового Орлеана. Они утверждали, что быстрый рост потребления сахара привел к массовому подрыву здоровья американцев и во многом тут виновата газировка. На фоне стремительного роста взрослого и детского ожирения за последние 35 лет потребление газировки почти утроилось. Десять чайных ложек сахара содержится в обычном напитке. Но многие ли из вас насыпают столько сахара в стакан чая? Даже при смешивании с полезными продуктами, по утверждению врачей, сахар в газированной воде заставляет организм откладывать калории в виде жира.

Данн взял книгу домой почитать, и, пока он перелистывал страницы, в голове его крутились две мысли: тут есть рациональное зерно, и это нехорошо.

В том же году он обручился с женщиной, которая только усугубила его сомнения. Она была свободомыслящей, стройной как тростинка, не употребляла сахара вообще и крайне негативно относилась к вредной пище. Она неоднократно ездила в тропические леса Амазонки и каждый раз возвращалась домой с новыми аргументами в пользу того, почему Данну следует найти другое применение своим талантам. «Я собираюсь жениться на ней, я читаю эту книгу и при этом вот-вот стану следующим президентом компании», – сказал он.

---

<sup>21</sup> Стюарт Х., Бети М., Баларт Л., Эндрюс С. Очищение организма. М.: АСТ, Астрель, 2003. *Прим. перев.*

В начале 2001 года в возрасте 44 лет Джефффри Данн уже руководил более чем половиной продаж компании объемом 20 миллиардов долларов, занимая пост президента и операционного директора Coca-Cola в Северной и Южной Америке. Он часто ездил в Мексику и Бразилию, где недавно компания начала принимать меры для повышения потребления ее продукта. Бразилия была рынком с огромным потенциалом, стремительно растущей экономикой и множеством молодежи, готовившейся стать новым средним классом. Но многие бразильцы еще жили в пригородах, имели мало средств и плохо были знакомы с полуфабрикатами и фастфудом. Стратегия компании заключалась в том, чтобы завоевать пригороды, перелив напиток в бутылки меньшего объема – всего 200 мл, но более доступные, стоимостью 20 центов<sup>[170]</sup>. Не одна Coca-Cola считала Бразилию золотой жилой и осваивала стратегию миниатюризации. Пищевые гиганты Nestlé и Kraft тоже уменьшали упаковки многих своих продуктов, от Tang до лапши быстрого приготовления Maggi, и продавали их по более низким ценам. Nestlé запустила батальоны дам, которые ходили по баррио<sup>22</sup> и разносили американские продукты быстрого приготовления и полуфабрикаты по домам. Они соблазняли людей, стремившихся влиться в средний класс, хотя по-прежнему готовивших «с нуля». Но Данна заботила только Coca-Cola, и, когда он шел по одному из главных целевых районов, обедневшему баррио в Рио-де-Жанейро, его вдруг осенило. «Голос в моей голове произнес: “Этим людям нужно многое, но Coca-Cola им не нужна”. Меня чуть не вырвало. С этого момента мне разонравилась моя работа».

Он вернулся в Атланту, полный решимости начать перемены. Он не хотел отказываться от бизнеса, но желал переориентировать компанию на более здоровый подход. Во-первых, он придумал Dasani, «дочку» Coca-Cola, производившую воду в бутылках. Затем он настоял на прекращении торговли газировкой в государственных школах, где финансовые выгоды от продажи напитка вскоре стали слишком очевидны. Независимые компании, которые разливали Coca-Cola по бутылкам, считали его планы реакционными. Председатель самой крупной из них, Саммерфильд Джонстон, написал письмо директору и правлению Coca-Cola, призывая наказать Данна. «Он сказал, что мой поступок – худшее из всего, что он видел за 50 лет в бизнесе<sup>[171]</sup>. И что я всего-навсего хотел успокоить сумасшедших левых чиновников школьных округов, которые пытались помешать людям пить их любимую Coca-Cola, – говорит Данн. – Он сказал, что я позор для компании и меня надо уволить».

В феврале 2004 года компания подверглась реструктуризации, и Джефффри Данна уволил один из его соперников на должность президента – Стивен Хейер<sup>[172]</sup>. Перед уходом Данн произнес последнюю речь перед коллегами, которые собрались в зале попрощаться. «Я спросил Питера Уберрота, члена правления и отчасти моего наставника. Я сказал: “Им это не понравится, но я очень хочу попрощаться. Компания была частью моей семьи с самого рождения”. Так что когда Стив обошел меня, я, проходя мимо, обнял его и шепнул ему на ухо: “Спасибо”. Он посмотрел на меня и спросил: “За что?” И я ответил: “Ты сделал для меня то, чего я никогда бы не сделал сам. Я бы никогда не ушел из Coca-Cola”».

Данн сказал мне, что говорить о бизнесе Coca-Cola сегодня нелегко и, учитывая, что он продолжает работать в пищевой промышленности, рискованно. «Как-то не хочется, чтобы они на меня разозлились, – сказал он. – Я не имею в виду, что окажусь в конечном итоге на дне залива. Но кое к чему они не могут относиться с юмором. Это очень, очень агрессивная компания»<sup>[173]</sup>.

Данн не считает себя болтуном – во всяком случае, не таким, как инсайдер из табачной отрасли, обвиняющий свою компанию в манипуляциях с никотином для усугубления зависимости. «Я, может, и знаю об этом больше других, – говорит он, – но это не камень за пазухой. Камень – вот он. Его не прячут. Это суть Coca-Cola».

<sup>22</sup> Barrio – район или пригород. В США – район, населенный латиноамериканцами. *Прим. науч. ред.*

27 апреля 2010 года Джеффри Данн вошел в гостиницу Fairmont в Санта-Монике с проектом новой закуски для США. Он встречался с тремя руководителями Madison Dearborn Partners, частной акционерной компании из Чикаго с большим продуктовым портфелем, включающим много разных наименований. Незадолго до этого они пригласили Данна на должность управляющего одним из своих последних приобретений – производителем продуктов питания в соседней долине Сан-Хоакин – и вылетели в Калифорнию, чтобы узнать его планы в области маркетинга продуктов компании.

Однако, сидя в конференц-зале с прекрасным видом на Тихий океан, люди из Madison слушали речь, какую им никогда не доводилось слышать прежде. Данн, конечно, казался им очень внушительным. Его резюме восхищало. За 20 лет в Coca-Cola он определенно приобрел первоклассные навыки маркетинга, и в своей презентации он все их продемонстрировал<sup>[174]</sup>.

Он говорил о наделении продукта характером – смелым, резким, уверенным, умным и немного агрессивным, который должен сообщать потребителю: это самая совершенная закуска. Он подробно рассказал, как будет продвигать продукт особому сегменту – 146 миллионам американцев, для которых перекус стал необходимостью, тем, кто, по его словам, «постоянно привносят что-то новое в свой ритуал перекусывания, пробуя очередной продукт, когда он привлекает их внимание».

Он помог инвесторам представить себе этих людей визуально, показав на экране их выдуманные биографии. Целевой аудиторией были Обри, 34 лет от роду, активная мама, которая хочет дать своим детям «все самое интересное в мире» и кормит их Oreо, Go-Gurt и фруктами в сиропе Delmonte; Кристина, 27 лет, занятой профессионал, любящая Starbucks, смесь из сухофруктов и орехов и новый продукт – чипсы без вкуса, которые подаются с разнообразными соусами; студент колледжа Джош, 23 лет, только что стал жить самостоятельно, в поисках приключений «заправляется» Doritos и Mountain Dew Code Red.

Он объяснил, как в рекламной кампании, разработанной специально для этой закуски, будут использоваться подобные истории, где прозвучит тщательно продуманная ключевая фраза: «Вот чем стоит перекусить». Он рассматривал и другие варианты, в том числе «съешь-ка это» и «перекуси-ка этим», но слово «стоит» давало больше пищи для размышлений. «Для оценки и переоценки в культурной среде мы используем именно язык, – сказал он. – И эта фраза работает лучше».

Затем он изложил подробности предполагаемого вывода продукта на рынок, в том числе покупку рекламного времени на каналах House, CSI и Survivor, запуск «партизанской» рекламной кампании с собственной видеоигрой, посвященной продукту, рекламу в сети при помощи блогеров, а также «посев» на всевозможных форумах для более раннего «урожая».

Через 45 минут он закончил. Выключил последний слайд. И поблагодарил присутствующих.

Для руководителей из Madison это была типичная встреча, не считая того, что Данн был на голову выше тех управляющих брендами, с которыми они привыкли иметь дело. Однако загвоздка крылась в самой закуске, которую Данн собирался продвигать. Это было не новое варево из соли, сахара и жиров, чья привлекательность была хорошо известна этим инвесторам. В продуктовый портфель Madison стоимостью 18 миллиардов долларов входила крупнейшая франшиза Burger King в мире, сеть стейк-хаусов Ruth's Chris и производитель продуктов быстрого приготовления под названием Pierre, чья линейка включает абсолютного лидера продаж в сегменте полуфабрикатов для употребления на ходу Jamwich: массу из арахисового масла и желе, которая поставляется замороженной, не имеет корочки и содержит четыре вида подсластителей, от декстрозы до кукурузного сиропа.

А Данн предлагал продавать морковь. Обычную, свежую, безо всяких добавок. Без сахара. Без сливочного или какого-то другого соуса. Без соли. Просто молодую морковь, очи-

щенную, промытую, упакованную в пакеты. Морковь была противоположностью Соса-Сола. Она не продавалась только из-за того, *как* ее продвигали. Чтобы это исправить, сказал Данн, понадобится прибегнуть к испытанным методам маркетинга полуфабрикатов.

«Мы будем работать с ней как с закуской, а не как с простым овощем, – сказал он инвесторам. – Мы применим правила, используемые для вредной пищи, в качестве модели для продвижения морковки. Мы выступим за пищевое поведение, уместное при потреблении вредной пищи, но при этом против системы ее производства в целом».

Описывая эту новую сферу деятельности, Данн рассказал мне, что это его покаяние за годы в Соса-Сола. Как он выразился, «я плачу свой кармический долг». Однако в тот день в Санта-Монике люди из Madison думали о продажах. Они приехали из Чикаго, чтобы послушать про этот ход, и он им понравился. Они уже согласились купить одного из двух крупнейших производителей молодой моркови в стране и наняли Данна для руководства всем предприятием<sup>[175]</sup>. Теперь, после его речи, они вздохнули с облегчением. Данн понял, что маркетинговые уловки, принятые в отрасли, будут наиболее эффективны. Он обратился к набору хитрых приемов, освоенных за 20 лет в Соса-Сола, где понял одно из самых важных правил в сфере производства полуфабрикатов: продажа пищи значит не меньше, чем сама пища. Если не больше.



## 6. Фруктовый взрыв

В конце февраля 1990 года, в понедельник, в 14:00 12 членов высшего руководства Philip Morris собрались в конференц-зале в центральном офисе компании в деловом районе Манхэттена<sup>[176]</sup>. Строгого вида 26-этажное здание из серого гранита располагалось на Парк-авеню прямо напротив главного входа Центрального вокзала Нью-Йорка и всем своим видом показывало финансовое благополучие компании. Были там подземная парковка для руководителей, холл с высокими потолками, украшенный множеством работ, специально отобранных Музеем Уитни<sup>23</sup>, а из южной части здания открывался прекрасный вид на нью-йоркскую гавань. Будучи центральным офисом крупнейшей в мире табачной компании, здание также располагало удобствами для курящих сотрудников: большинство помещений было оборудовано потолочными вентиляторами. Встреча руководителей проходила на последнем этаже, в зале заседаний, где шесть столов были сдвинуты вместе, образуя единый блок, а рядом с каждым местом лежали блокнот, ручка и стоял стакан воды. Эти 12 мужчин и были мозговым центром Philip Morris. Они называли себя Комитетом по вопросам продуктов и собирались раз в месяц, чтобы выслушать управляющих и узнать о положении самых важных брендов в портфеле компании.

СЕО компании Хэмиш Максвелл по обыкновению занял свое место. Рядом с ним были двое его предшественников – Джозеф Куллман и Джордж Вейсман. Они, несмотря на свой преклонный возраст, продолжали работать и занимали посты советников<sup>[177]</sup>. Куллман, правнук немецкого производителя сигар, первым заложил основу для расширения сферы деятельности компании, приобретя в конце 1960-х Miller Brewing Company. Вейсман, куривший две пачки сигарет в день и даже успевший поработать журналистом в издании Star Ledger в Ньюарке, участвовал в создании мужественного образа сигарет Marlboro и, заняв в 1978 году пост СЕО, сказал свою знаменитую фразу: «Я не ковбой и верхом не езжу, но мне нравится думать, что я обладаю свободой, которую и символизирует Человек Мальборо. Он не из тех, кто целый день проводит у станка. Он независим от техники. Он свободен».

В этом месяце собрание вел один из непосредственных подчиненных Максвелла Джеффри Байбл, 52-летний финансовый управляющий родом из Австралии. Сам бы он не стал СЕО в течение еще четырех лет, но роль председателя собрания переходила по кругу от одного члена Комитета к другому. Было весьма кстати, что именно Байбл возглавлял это заседание, большая часть которого была посвящена не сигаретам, а другим продуктам компании. Месяцем ранее Максвелл попросил его вплотную заняться недавним пополнением – и получить над ним контроль: огромным и беспорядочным разделом продуктов быстрого приготовления.

Благодаря приобретению General Foods и Kraft 10 центов из каждого доллара, который американцы тратят на бакалейные товары, теперь принадлежали Philip Morris. Это заметно сказалось на отчетности табачного гиганта. Компания накопила огромное количество денежных средств от продажи сигарет и рассматривала производство продуктов питания как способ расширить ассортимент и заставить деньги работать. Когда в 1989 году завершилось слияние двух пищевых гигантов, их совместный годовой оборот в размере 23 миллиардов долларов составлял 51 % от совокупного дохода Philip Morris<sup>[178]</sup>. Продукты питания не просто стали одним из важнейших направлений деятельности компании. В один момент руководители табачного гиганта стали также контролировать и крупнейшую продовольственную компанию в стране, управляя такими известными и популярными брендами, как Cool Whip, Entenmann's, Oscar Mayer, Lunchables, Shake 'n Bake, Macaroni & Cheese, Velveeta, Jell-O, Maxwell House, Tang, а также линейкой готовых завтраков Post, включавшей Raisin Bran, Grape-Nuts и Cocoa Pebbles.

---

<sup>23</sup> Музей в Нью-Йорке, в котором представлена одна из лучших коллекций произведений современного американского искусства (прошлый и нынешний век). Основан в 1931 году Гертрудой Вандербильт Уитни. *Прим. ред.*

С тех пор в повестке каждого из этих ежемесячных заседаний, которая когда-то была очень выдержанной, уделялось все больше времени внимательному изучению различных отделов бакалейных магазинов. Куда бы руководители Philip Morris ни бросили взгляд, везде они видели только непрекращающуюся борьбу за сферы влияния. Во время подготовки к этой встрече управляющие продуктовыми торговыми марками дни напролет прорабатывали различные варианты стратегий, готовили графики продаж и отчеты о дегустациях. При этом атмосфера во время встреч была спокойной и даже сердечной. Руководители Philip Morris, известные своим сильным бойцовским духом, были абсолютно уверены в своей победе в битве за преданность потребителя. В 1940-е дела у Marlboro обстояли из рук вон плохо – сигареты ушли с рынка, и многие считали их делом прошлого. Но после запуска в 1960-х рекламной кампании «Человек Мальборо» эти сигареты стали самыми продаваемыми в стране – и даже в мире. Более того, Джефффри Байбл начал сочувствовать управляющим подразделения Kraft General Foods (название позже сократилось до Kraft Foods), которые отражали бесконечные атаки множества конкурентов. Он много времени работал совместно с торговыми агентами Kraft General Foods и пришел в ужас от трудностей, с которыми они сталкивались: от необходимости убеждать владельцев продуктовых магазинов выделить им место на полке до создания «эмоциональных зацепок» в рекламных материалах и оформлении упаковки (ведь они тоже помогают сделать выбор в пользу конкретных товаров).

С Джефффри Байблом я встретился в конце 2011 года в Гринвиче, в офисе, где он расположился после ухода из Philip Morris девятью годами ранее. Ему 73, он на 20 лет старше Джефффри Данна, бывшего руководителя Coca-Cola, но у обоих крепкое рукопожатие и отличный загар. Оба очень разборчивы в еде и не употребляют большинство продуктов, которые продают их компании. Данн излучает свойственную калифорнийцам непринужденность, а в Байбле сквозит его австралийское воспитание. Оба известны в своих кругах как беспощадные воины, инстинктивно бьющие в самое уязвимое место и не терпящие глупостей.

Когда Байбл сел за стол, где он следит за рынком ценных бумаг и ведет дела, один момент привлек внимание, а вернее, его отсутствие: там не было пепельницы. До 2000 года он выкуривал по пачке сигарет в день, но потом отказался от этой пагубной привычки по совету врача. «Мы были счастливы, потому что нам принадлежал крупнейший в мире табачный бренд, – рассказал он мне. – Магазины шли на все, чтобы заполучить нас. В случае с продуктами питания все иначе: вы изо всех сил стараетесь попасть в этот бизнес. Я был в шоке, узнав, как закупщики из разных продуктовых сетей относятся к компаниям, даже таким крупным, как Kraft и General Foods. Это жестокий бизнес. “Что вы здесь делаете? Я вам еще в прошлый раз сказал убираться из моего офиса. Ваше предложение ужасно, вон!” И от закупщика мяса вы переходите к закупщику майонеза, и он говорит то же самое».

Чтобы разрекламировать пищевые продукты, нужно очень постараться. При продвижении табачных изделий все иначе – достаточно идеалистичного образа, вроде бывшего ковбоя из рекламы Marlboro. «По сути сигареты ничем не отличаются от продуктов питания, а их реклама кажется покупателю более внушительной, чем реклама еды<sup>[179]</sup>, – говорит Байбл. – Вы должны придумать, как представить еду и ее достоинства в лучшем свете. Нельзя просто сказать: “Продукт полезен, потому что в нем содержатся такие-то ингредиенты и он вас взбодрит”. Поэтому-то и нужно придумывать разные варианты одного и того же, поэтому-то люди покупают и употребляют эти продукты».

Памятуя об этих трудностях, члены Комитета потратили всего несколько минут на проработку планов по продвижению сигарет Marlboro в Гонконге и бренда L&M в Германии и ненамного больше времени на обсуждение одноразовых бутылок объемом 200 мл, которые Miller представила в южных и восточных штатах США. Члены Комитета хотели убедиться, что эти регионы рассматриваются в качестве «стабильных рынков сбыта пива в такой таре». Затем внимание переключилось на еду. В частности, началось обсуждение одной из самых

прибыльных категорий – фруктовых вод. Потребители ежегодно тратят около миллиарда долларов на порошковые напитки, и доля принадлежащих компании брендов Kool-Aid, Country Time и Tang составляла 82 %. Но когда Байбл и другие члены комитета открыли папки, желая ознакомиться с наработками и графиками по каждому из напитков, Kool-Aid показался особенно уязвимым. Он был эдаким приветом из 1950-х, когда был создан талисман ароматизированного напитка, улыбающийся кувшин, он же Kool-Aid Man. Он пытался с помощью своих беззаботных и милых выходок бороться с Coca-Cola и Pepsi. Теперь позиции Kool-Aid, по видимому, серьезно пошатнулись: полные решимости бренды с меньшей долей рынка всеми силами старались сократить его прибыль. Задача же комитета была в том, чтобы не допустить этого, и руководители Philip Morris молча слушали предложения менеджеров, работающих с Kool-Aid, которые рассказывали о первом шаге из целой последовательности действий, которые поражали одновременно и охватом, и стратегией.

Основная мысль всех схем была схожей. Все эти напитки такие же сладкие, как Coca-Cola, но их нельзя продвигать так же, учитывая растущую обеспокоенность общества количеством сахара в них. Чтобы продать их детям и родителям, менеджеры по торговой марке, работающие в Philip Morris, использовали нечто особенное для создания тяги. Они применили фрукты, а точнее – их имитацию, для создания еще более мощного образа: пользы для здоровья.

В том, что руководители табачной компании думали, как спасти Kool-Aid, была своя ирония. Напиток был придуман в 1927 году Эдвином Перкинсом из Небраски, а среди прочих его изобретений значится Nix-O-Tine, ужасная на вкус смесь трав и нитрата серебра, ставшая популярным средством для лечения табачной зависимости<sup>[180]</sup>. Но к продвижению Kool-Aid наверняка приложили руку гении маркетинга, усилия которых оценили бы и в Philip Morris и которые смогли бы задать нужный тон для очередных действий по возрождению напитка.

Перкинс был весьма меркантильным оптовым торговцем, поставлявшим в бакалейные магазины множество продуктов, в том числе бутилированные добавки для улучшения вкуса. Продавались они не очень хорошо. Перкинс, который любил поэкспериментировать со смесями и разного рода порошками, превратил добавки в пудру, которую можно было фасовать в небольшие пакетики. Это изобретение, которое тут же стало хитом продаж, он назвал Kool-Ade, позже переименовав в Kool-Aid. Американцы с готовностью приняли пакетики с искусственными вкусовыми добавками ярких цветов, вдобавок содержащими сахар. Так продолжалось до начала Великой депрессии, после чего продажи резко упали. К тому времени Перкинс оставил работу над другими продуктами, сосредоточившись на Kool-Aid. Компания находилась на грани банкротства, когда Перкинсу пришла в голову гениальная мысль: он снизил цену пакетика с 10 центов до пяти. Сработало. Люди больше не считали Kool-Aid ненужным излишеством. При цене всего в пять центов эти пакетики стали для всех доступным удовольствием в сложное время. К 1953 году, когда компанию Перкинса приобрела General Foods, он производил более миллиона пакетиков Kool-Aid в день.

General Foods открыла для Kool-Aid куда более широкие перспективы. Американцы готовили и выпивали более двух миллиардов литров этого напитка в год, и вскоре Kool-Aid занял первое место в линейке безалкогольных порошковых напитков компании – годовой оборот достигал 800 миллионов долларов<sup>[181]</sup>. Но в 1980-х популярность бренда снова стала падать, и на этот раз дело было не в экономике. Причиной оказалась сладкая газированная вода – Coca-Cola и PepsiCo завлекали все больше детей бутилированными напитками. К тому же один из конкурентов General Foods обошел компанию на ее поле. В 1987 году General Mills представила Squeezit, новизна которого заключалась в новом типе упаковки. Каждая порция содержала 23 г сахара, и этот напиток яркого цвета оказался слаще, чем Coke, а дети сходили по нему с ума. За первый год продажи достигли 75 миллионов долларов, и это побудило управляющих супер-

маркетов выделить место на полках для каждого из 12 вкусов, которые General Mills выпустила за короткое время. Внезапно Kool-Aid был вытеснен с полок магазинов. Осознав всю серьезность ситуации, Байбл и продуктовый комитет Philip Morris придали первостепенное значение вопросу о коренном изменении ситуации.

Чтобы вернуть утраченные позиции, группа, работающая над Kool-Aid, создала собственную мягкую бутылочку, добавив один штрих: у нее изгибалось горлышко, и питье из нее становилось сплошным весельем. Новый продукт получил название Kool-Aid Kool Bursts. Во всех подробностях описав его членам комитета, менеджеры по торговой марке разработали точный план, нацеленный на опережение General Mills. Стратегия основывалась на стимулировании продаж, включая разнообразные способы воздействия на детей. С сигаретами этот номер уже не прошел бы. С 1965 года компании табачной промышленности всячески старались ослабить давление со стороны политиков в вопросах курения, не используя рекламные материалы, предназначенные для детей, например комиксы<sup>[182]</sup>. Однако это не помешало General Foods использовать те же журналы для продажи сладких напитков. Более того, компания создала очень популярную серию комиксов, состоявшую из шести выпусков, под названием «Приключения человека Kool-Aid» (The Adventures of Kool-Aid Man), изданием которых занималась Marvel Comics, а распространением, причем бесплатно, – сама General Foods. Рекламная кампания Kool Bursts пошла дальше<sup>[183]</sup>. General Foods располагала списками адресов для массовой рассылки писем напрямую детям, чтобы добиться лучшего результата при позиционировании. В пояснительной записке, адресованной членам комитета, менеджеры по развитию бренда Kool-Aid утверждали, что им понадобятся эти списки для работы в интересах Kool Bursts. «Используя списки рассылки, можно подогреть интерес детей к данному напитку с помощью особых событий».

Но действительно гениальным маркетинговым ходом была задумка, привлекавшая внимание как детей, так и их мам. В большинстве случаев напитки производились с использованием сахара, искусственных ароматизаторов и консервантов<sup>[184]</sup>. Однако компания начала добавлять натуральный фруктовый сок. Согласно внутренним записям, сока было совсем немного, буквально половина столовой ложки, какие-то 5 % от общего состава. Но менеджеры точно знали, что даже незначительное количество фруктов с точки зрения маркетинга окупится сторицей<sup>[185]</sup>.

Ценность фруктов была доказана тремя годами ранее в ходе повторного позиционирования другого напитка General Foods, важным ингредиентом которого тоже был сахар, – Tang. В 1987 году, вскоре после того, как Philip Morris приобрела General Foods, менеджеры, работавшие над напитком, стали разливать его в маленькие коробочки, добавляя пару столовых ложек натурального фруктового сока. Сама коробка была украшена изображениями апельсинов и вишен. Обновленный продукт получил название Tang Fruit Box. Результаты превзошли ожидания, и касалось это не только продаж. В 1992 году Tang Fruit Box получил престижную награду в сфере рекламы за оригинальность кампании, которая позиционировала напиток как здоровый и забавный<sup>[186]</sup>. Слоган – «Скрытая полезность пищи» – был зарегистрирован General Foods для «безалкогольных напитков и порошков, сиропов и концентратов, использующихся при приготовлении напитков»<sup>[187]</sup>. Кроме капли натурального сока «полезность» продукта заключалась в витамине С, благодаря которому продавался оригинальный Tang. Мамами, которые покупали Tang Fruit Boxes, восхищались за то, что они незаметно давали детям полезные продукты под видом напитка, который сами дети считали просто развлечением. Это было похоже на другие уловки, на которые идут родители, чтобы незаметно накормить своих детей морковью, горохом или бобами. В рекламе это называлось «Четырьмя хитростями, с помощью которых мамы скрывают полезную пищу»<sup>[188]</sup>.

Продолжая работу над веселой, но полезной темой, менеджеры по развитию Kool-Aid не собирались ограничиваться добавлением нескольких капель сока. Kool Burst должен был

вызывать образ свежих фруктов разными способами. Было создано множество добавок, имитирующих вкус и аромат разных фруктов, включая вишню, виноград, апельсин и так называемый «тропический взрыв», а технологи в лабораториях придавали им настолько соблазнительный аромат, схожий с настоящим, что при открытии бутылки напитки источали очень сильный фруктовый запах. Даже сами бутылки стали частью мифа о здоровье: на пластиковой упаковке виднелись очертания фруктов. Менеджеры уверили комитет в том, что все эти уловки, лишний раз напоминающие о фруктах, заинтересуют детей, а главное, их мам. «Для детей в возрасте 6–12 лет Kool-Aid Kool Bursts – напиток, больше других ассоциирующийся с весельем<sup>[189]</sup>, – утверждали они. – Веселье – это великолепный вкус Kool-Aid, фруктовый взрыв и интересная упаковка, из которой не скучно пить. Для мам Kool Bursts – “забавная бутылочка”, которая по душе их детям. С ней они уверены. Мамы могут доверять Kool-Aid Kool Bursts».

Руководители Philip Morris, входящие в комитет, спросили о пробной реализации продукта, а также поинтересовались, не стоит ли для каждого вкуса сделать бутылку соответствующего цвета<sup>[190]</sup>. Затем выделили работающей над напитком группе 25 миллионов долларов на маркетинговую кампанию, которая станет первым шагом на пути к победе Kool Bursts над Squeezit, продажи которого в первый год достигли 110 миллионов долларов. Уже в 1992 году Philip Morris хвасталась своими успехами перед акционерами, отдельно отметив, что подразделение, занимающееся разработкой напитков, показало «превосходные» результаты, «достигнутые благодаря выходу Kool-Aid Kool Bursts на общенациональный рынок»<sup>[191]</sup>.

Напиток Kool Bursts только подогрел интерес компании к маркетинговой мощи фруктов. К счастью для Philip Morris, приобретение General Foods обеспечило ей средства для работы в этом направлении. Теперь табачный гигант имел в своем распоряжении крупнейший и самый передовой исследовательский центр в индустрии продуктов быстрого приготовления. И в тот самый момент, когда члены Комитета дали Kool Bursts «зеленый свет», ученые в центре заканчивали работу над веществом, которое делало сахар еще слаще.

Здание, известное как Технический центр, было построено General Foods в 1957 году на месте старой и переполненной лаборатории в городе Хобокен, где 10 годами ранее Эл Клаузи изобрел не требующий варки пудинг Jell-O. Новый центр представлял собой четыре трехэтажных здания и располагался в красивом и просторном студенческом городке неподалеку от Тарритауна, в 40 км к северу от Манхэттена. В нем работало 900 человек, включая 530 ученых и обслуживающий персонал. Все они полностью отдавали себя работе над новейшими изобретениями в области питания. Над каждым крупным брендом трудилась отдельная команда в роскошной лаборатории<sup>[192]</sup>. Группа, занимающаяся Jell-O, обитала на втором этаже здания № 2. Команда, связанная с Maxwell House, располагалась на последнем этаже здания № 3. Позже к ней присоединилась группа, работающая над Kool-Aid, находившаяся в одной из смежных комнат.

Изредка Технический центр был открыт для посетителей, которым показывали, что наука делает для современной пищевой промышленности: создание искусственных ароматизаторов, процесс избавления жиров от их естественного запаха и разработку оборудования, которое позволит ускорить производство продуктов на фабриках. В 1977 году в ходе одного из подобных «дней открытых дверей» гостям лаборатории Kool-Aid, расположенной в секции D-365, было предложено следующее: «Вы можете сами попробовать, почему сбалансированный вкус так важен для безалкогольных напитков в порошке, и поймете, почему существует такая тесная связь между цветом и вкусом напитков». Этот центр был своеобразной «комнатой смеха», но в то же время и местом открытий для технологов. Их переполняли эмоции при виде того, как их эксперименты превращаются в хиты продаж.

Один из таких прорывов произошел в 1990 году, когда небольшая группа исследователей поставила перед собой задачу усовершенствовать основу основ продуктов быстрого приготав-

ления – сахар. В то время у производителей было множество средств подслащения: кукурузная патока, декстроза, инвертный сироп, солод, черная патока, мед и столовый сахар в кристаллической и жидкой формах, а также в виде пудры. Они обычно смешивали и сравнивали разные формы, стремясь достичь наибольшей привлекательности при наименьших затратах. С химической точки зрения это всё сахара, однако они содержат общий ключевой компонент – фруктозу. Это кристаллическое вещество белого цвета, молекула которого содержит 12 атомов водорода и по шесть атомов углерода и кислорода и обладает одним ключевым свойством, которое привело в неописуемый восторг сотрудников лаборатории Kool-Aid. Сама по себе фруктоза намного слаще, чем сахар в наших сахарницах<sup>[193]</sup>.

Роль чистой фруктозы в промышленных подсластителях еще не до конца понятна. Молекула столового сахара (сахарозы) состоит из двух частей, одна из которых идентична молекуле фруктозы, а другая – глюкозы. Кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы обычно приблизительно наполовину состоит из фруктозы и глюкозы. (В середине 1960-х сироп содержал еще больше фруктозы, отсюда и название.)

Фруктоза в чистой форме была получена французским химиком в 1847 году, и 140 лет спустя это белое, твердое кристаллическое вещество без запаха оказалось настоящей находкой для пищевой промышленности. В конце 1980-х промышленная версия под названием «кристаллическая фруктоза» впервые появилась на рынке, и продавцы преподнесли ее производителям как добавку со множеством удивительных технологических преимуществ. Чистая фруктоза – хорошо растворимое вещество, но при этом оно не портится так быстро, как другие виды сахара. Фруктоза не теряет своих свойств в течение долгого срока, что и требуется для продуктов быстрого приготовления. Она устойчива к образованию кристаллов, благодаря чему продукты вроде сдобного печенья остаются мягкими. При выпекании фруктоза придает великолепный запах, а продукты покрываются хрустящей коричневой корочкой (почти как приготовленные дома). А при заморозке фруктоза препятствует образованию льда. В итоге она начала использоваться во множестве продуктов – от йогурта до мороженого, от печенья до хлеба. Ежегодное производство достигло 240 тысяч тонн.

Однако главное преимущество фруктозы заключается в ее вкусовых свойствах. Она намного слаще глюкозы<sup>[194]</sup>. Если взять относительную шкалу и сладость сахара принять за 100 единиц, то сладость глюкозы составит 74 единицы, а фруктозы – 173.

Когда торговые агенты, занимающиеся поставкой фруктозы, обратились к General Foods, подразделение, работающее над напитками, проявило интерес, но возникла одна проблема. Фруктоза очень чувствительна к воде. С сиропом не возникает никаких проблем, но когда фруктоза находится в сухом состоянии, малейшее повышение влажности воздуха приводит к образованию комков. Перед небольшой группой исследователей из Технического центра, прозвавших себя «Командой фруктозы», была поставлена задача разработать некомкуюющуюся фруктозу<sup>[195]</sup>.

Одним из членов команды был Фуад Салиб, химик египетского происхождения, который накопил столько изобретений за 30 лет работы в General Foods, что стал известен как «Король патентов»<sup>[196]</sup>. Сделать фруктозу влагостойкой стало для него одной из самых воодушевляющих задач. Добавляя крахмал, он предотвратил ее отсыревание и использовал такие добавки, как лимоннокислый кальций, трикальций фосфат и двуокись кремния, чтобы не допускать слеживания, или комкования. «Для разработки веществ, предотвращающих слеживание, нам понадобилось два или три месяца, – рассказал мне Салиб. – Руководствуясь строгими принципами контроля качества, мы должны были полученный продукт выдержать при высоких температурах в течение еще 12 недель, чтобы быть полностью уверенными в его стабильности».

Салибу нужно было подготовить еще одно изобретение, прежде чем компания могла применить этот процесс, предотвращающий появление комков, в работе над Kool-Aid. General Foods было необходимо купить огромное количество необработанной фруктозы, чтобы сохра-

нить темп производства порошковых напитков. Но оставалась проблема: как сохранить ее, прежде чем можно будет добавить вещества, препятствующие образованию комков? Салиб разработал огромное приспособление, по своей функции напоминающее пеленку, которое «надевалось» на склад, где хранилась фруктоза, чтобы оградить ее от влажности. И теперь General Foods была готова пользоваться преимуществами влагостойкой фруктозы – нового суперсахара.

Во-первых, это позволило снизить количество сахара в порошковых напитках на 10 % и более, что означало снижение себестоимости продуктов и рост доходов. В 1990 году Тони Нэсралла, один из менеджеров General Foods, предположил, что благодаря только этому шагу прибыль будет увеличиваться на 3,7 миллиона долларов каждый год<sup>[197]</sup>. Во-вторых, пониженное содержание сахара позволило рекламировать эти смеси как очень полезные для потребителей. Как писал Нэсралла в своем докладе руководителям Philip Morris, Tang теперь можно рекламировать как «содержащий на 10 % меньше сахара и обладающий еще более апельсиновым вкусом». А Kool-Aid сделать еще более привлекательным для мам, используя похожее заявление: «На 25 % меньше сахара, чем в Coca-Cola или Pepsi».

Однако содержание сахара оказывалось на самом деле низким, только если потребители соблюдали инструкции и клали именно столько ложечек порошкового Kool-Aid, сколько указано на упаковке (а ведь среди них были маленькие дети). И снижение количества сахара в продуктах показалось бы серьезным шагом на пути к правильному питанию и росту продаж, учитывая дурную славу сахара. Однако Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств по-прежнему не желало признавать, что сахар способствует чему-то худшему, чем кариес. Но в том же 1990 году, когда General Foods разработала некомкуюющую влагостойкую фруктозу, критики набросились на сахар. Исследование, проведенное в Йельском университете, произвело сенсацию. Ученые обнаружили, что у детей, которым давали два кекса, отмечалось 10-кратное повышение уровня адреналина в крови и непредсказуемое поведение<sup>[198]</sup>. Всемирная организация здравоохранения предложила изменить свои рекомендации по правильному питанию и уменьшить рекомендованную дневную норму сахара до 10 % от количества потребляемых человеком калорий, ссылаясь на различные исследования, предполагающие связь между потреблением сахара и диабетом, сердечно-сосудистыми заболеваниями и ожирением<sup>[199]</sup>.

В конце концов ВОЗ отказалась от этого предложения после того, как компании пищевой промышленности стали повсюду критиковать ее действия, но репутация сахара лучше не стала. Ученые начали новое исследование, которое вызвало еще больше беспокойства, потому что связало сахар и вызывающие привыкание вещества. В 1993 году Адам Древновский, ученый из Мичиганского университета, использовал новый подход к изучению проблемы «обжирания», или неконтролируемого переедания. Он знал о связи между сахаром и пристрастием к опиатам<sup>24</sup>. Так, некоторые исследования показали, что сладкое иногда облегчало боль от расставания. Поэтому он обращался с участниками исследования как с наркозависимыми. Он давал им лекарственное средство, нейтрализовавшее действие опиатов<sup>[200]</sup>. Это был препарат, который рекомендован при передозировке опиатов. Затем Древновский предлагал своим пациентам легкие закуски на выбор, от воздушной кукурузы с низким содержанием сахара до шоколадного печенья, в котором содержалось огромное количество сахара и жиров. Он пришел к выводу: лекарственное средство лучше всего снижало тягу к закускам с наибольшим содержанием как жиров, так и сахара.

Кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы имеет худшую репутацию у потребителей, хотя вряд ли стоит так ставить вопрос: что хуже для здоровья, сироп или столовый

---

<sup>24</sup> Группа наркотиков седативного действия, получаемых из опиумного мака и используемых в медицине для купирования болей. *Прим. ред.*

сахар. Эксперты пришли к единому мнению, что они оба вредны<sup>[201]</sup>. Но пока покупатели пытались сократить потребление сахара, производители удвоили количество сиропа – это дешевле и удобнее, – и производство сладкой газированной воды и закусок достигло рекордных высот.

Но, несмотря на все тщательные исследования, использование чистой фруктозы не вызвало по большому счету никаких нареканий – вплоть до недавнего времени. Новое исследование, посвященное фруктозе, все же вызывает беспокойство. (Важно отметить, что диетология как наука намного менее авторитетна, чем исследования, включающие скрупулезные многомесячные испытания, похожие на фармацевтические тесты. Поэтому к исследованиям, посвященным фруктозе, как и сахару, следует относиться осторожно.) В 2011 году независимая группа ученых из Калифорнийского университета в Дэвисе опубликовала исследование чистой фруктозы. Они сделали важное открытие. В ходе двухнедельного эксперимента ученые изолировали молодых людей в лаборатории, чтобы тщательно следить за их питанием, и давали им за каждым приемом пищи напиток, подслащенный либо глюкозой, либо фруктозой, либо кукурузным сиропом. Для группы, которая употребляла напитки с глюкозой, эксперимент закончился без особых последствий, но у тех, кому достались напитки с фруктозой или кукурузным сиропом, отмечался 25 %-ный скачок уровня триглицеридов, холестерина ЛПНП<sup>25</sup> и жиросвязывающих белков – то есть всех маркеров сердечной недостаточности.

Kraft в ответ на мой вопрос об этих исследованиях заявила, что регулирующие органы считают фруктозу безопасной, но компания «будет следить за исследованиями и реагировать на все рекомендации». Джон Уайт, один из старейших исследователей в сахарной промышленности, при участии которого разрабатывались сахарозаменители, включая кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы, считает необходимым провести дополнительные исследования, прежде чем выносить вердикт о влиянии фруктозы на рацион потребителей<sup>[202]</sup>. «В тестировании использовались продукты с высоким содержанием фруктозы, но рано указывать именно на нее», – сказал он мне. И все же там, где фруктоза когда-то считалась безвредным фруктовым нектаром, теперь ее уже называют такой же вредной, как столовый сахар.

Но когда речь заходит о том, чтобы не попасться никому на глаза, даже фруктоза не сможет соперничать с эффектной PR-кампанией, которую производители продуктов питания припасли для заменителя сахара, известного как «концентрат фруктового сока». Обычно он производится из винограда и груш; в наши дни он добавляется во многие продукты, от пастилы и мучных кондитерских изделий до каш и практически любого сладкого продукта, который производитель хочет связать с образом полезных фруктов.

Изготовление концентрата сока – промышленный процесс, который может сильно различаться, но включает или все, или некоторые из следующих этапов: очистка фрукта от кожицы (удаляется большинство полезных волокон и витаминов); получение сока из волокнистой массы, из-за чего теряется еще больше волокон; удаление горького компонента; усиление сладости путем смешивания с пищевыми добавками; выпаривание воды. В результате остается так называемый голый сок, который состоит практически из одного сахара, лишённого волокон, вкусовых качеств, аромата и/или других качеств, которые ассоциируются у нас с настоящим соком. Концентрат представляет собой особый вид сахара без питательной пользы столового или кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы. Его ценность состоит в имидже фрукта, из которого он сделан, как здорового продукта. «Преимущество концентрата сока с точки зрения маркетинга состоит в том, что он ассоциируется со здоровой пищей», – сказал мне Джон Уайт, исследователь отрасли. General Foods пользуется этим и до сих пор пишет на упаковках утешительные слова «содержит натуральный сок».

---

<sup>25</sup> Комплекс холестерина с липопротеинами низкой плотности (ЛПНП), основными переносчиками холестерина в крови, поскольку сам холестерин нерастворим в воде и в чистом виде не может доставляться к тканям организма при помощи крови, основа которой – вода. *Прим. науч. ред.*



General Foods была не первой компанией, познавшей маркетинговый потенциал концентрата сока в пищевом производстве, но добилась великолепного эффекта в одной из крупнейших кампаний: фруктовый напиток под названием Capri Sun, который был приобретен Philip Morris в 1991 году за 155 миллионов долларов<sup>[203]</sup>. Пять лет спустя Джефффри Байбл назвал это потрясающим достижением: напиток принес 230 миллионов долларов в годовых продажах, а их объем увеличивался на 26 % каждый год<sup>[204]</sup>. Частично этот успех обусловлен техническими разработками на заводах. Инженеры вычислили, что необходимо реорганизовать производственный процесс в конвейер по производству 21 вкуса, что помогло повысить продуктивность и расширить товарную линейку. Этим дело не исчерпывается. Как и в Kool-Aid и Tang, в Capri Sun добавляли кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы, но теперь в напитке был еще и концентрат сока, что позволило бренду использовать пометку «натуральный продукт без искусственных ингредиентов» на упаковке. Это был замечательный коммерческий аргумент для мам, которые отныне чувствовали себя вполне комфортно, давая напиток своим детям.

Я спросил у бывшего управляющего брендом Capri Sun, Пола Халлидея, можно ли изменить формулу напитка, исключив концентрат сока без изменения вкуса. «Да, это возможно, – сказал он мне. – Он не был основным компонентом подсластителя, но в Capri Sun всегда присутствовал. Это помогало доказать “натуральность” продукта тем, что там действительно содержался натуральный компонент»<sup>[205]</sup>.

«Kraft всегда гордилась честным маркетингом и по сути не вводила потребителей в заблуждение, – рассказала мне представительница компании. – Информация о пищевой ценности основана на том, что в напиток действительно добавляют натуральный сок и использование этого наименования соответствует рекламному законодательству». Но использование слова «натуральный» в маркетинге Capri Sun в 2007 году подверглось нападкам, после того как одна бабушка из Флориды, Линда Рекс, купила коробку для своего внука, приехавшего из Ирландии. «Когда я увидела надпись “только натуральные ингредиенты” на упаковке, это прозвучало здорово. Лучше, чем газировка. Но когда я пришла домой и уже достала стаканы, мне пришлось выкинуть напиток в мусор. Я поняла, что в его составе есть кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. Большой разницы с газировкой нет». Доля содержания сахара в некоторых вкусах Capri Sun на самом деле выше, чем в газированных напитках. «Дикая вишня», например, содержит 28 г сахара, более шести чайных ложек, в каждой 200-граммовой упаковке. В большой банке колы (330 г) содержится 39 г сахара, что на 28 % меньше. Проконсультировавшись с юристом общественного Научного центра, Рекс подала на Kraft жалобу, обвинив их в обмане потребителя. 18 днями позже руководство Kraft объявило, что заменит слова «только натуральный продукт» фразой «без искусственных красителей, вкусовых добавок и консервантов», и поблагодарило группу за их работу<sup>[206]</sup>. Позже Kraft, по словам ее представителя, решила снизить содержание сахара до 16 г.

Потеряла ли из-за этого компания в продажах – неизвестно. Прогнозировалось 5 %-ное понижение в 2008 году из-за множества факторов, но новая рекламная кампания – «Уважай пакетик», – нацеленная на создание прохладительного напитка для детей 6–12 лет, снова увеличила потребление больше чем на 17 %<sup>[207]</sup>. Однако Capri Sun помогла другая схема, которая впервые была использована в 1990-х, и эту идею руководители Philip Morris могли провозгласить собственной.

Когда Philip Morris приобрела General Foods и Kraft, руководители столкнулись с серьезным вызовом: они почти ничего не знали о продуктах быстрого приготовления. Да и люди, которые управляли этими двумя продовольственными гигантами, не нравились и не доверяли друг другу. Их стили управления были очень разными. General Foods, где обреталось множество диетологов, считалась думающей и старалась производить продукты, приспособливая свою маркетинговую стратегию к новомодным веяниям вроде обезжиренных продуктов или

продуктов с содержанием клетчатки. Один бывший руководитель Kraft, который начинал в General Foods, описывал последних как Древнюю Грецию: начитанную, культурную и не особенно увлеченную войной. Kraft же он рассматривал как армию Римской империи в жестком походе по завоеванию мира. Она создавала влиятельную расстановку сил мегабрендов и постоянно меняющуюся чувствительную ситуацию в отрасли продуктов быстрого приготовления. Президент компании Майкл Майлз был когда-то руководителем в рекламном агентстве Leo Burnett и председателем Kentucky Fried Chicken. Вскоре после прихода в Kraft он принял на работу несколько маститых руководителей со степенью MBA из Procter & Gamble, чтобы усилить опытный состав Kraft. Они одновременно повышали цены и активизировали рекламу, чтобы обойти конкурентов. После слияния Майлз был назначен CEO объединенных производственных подразделений и привез топ-менеджеров из обеих компаний во Флориду на три дня для сплочения команды. Однако к концу 1990 года слияние походило скорее на приобретение: только двое из 35 оставшихся руководителей были из General Foods<sup>[208]</sup>.

Руководители Philip Morris во главе с CEO Хэмишем Максвеллом использовали спокойный стиль управления. Сдержанность General Foods была им по душе. Но еще больше они оценили прибыль от Kraft. Их ответом на максимально гладкое, насколько возможно, слияние двух «национальных компаний» было послать Джеффри Байбла в главный офис Kraft под Чикаго, чтобы он указал верную дорогу. Байбл говорил о синергии, и у Philip Morris были некоторые собственные стратегии, уместные в данной ситуации<sup>[209]</sup>. В ближайшие месяцы огромные суммы, которые Philip Morris потратила на рекламу табака, вернулись за счет обесцененных ставок на торгах за пиво Miller; продукты (сигареты и хлопья Post) совместно продвигались на теннисном туре в Вирджинии; договоры Marlboro с магазинами сети 7-Eleven помогли повысить продажи хот-догов Oscar Mayer на 20 миллионов долларов в год. Philip Morris способствовала тому, чтобы технический персонал и бренд-менеджеры во всей империи общались друг с другом, раскрывая тайны своих маркетинговых триумфов.

«Идея синергии основана на том, что два или более объекта сильнее вместе, чем по отдельности, – говорил Байбл менеджерам Kraft на стратегическом совещании в конце 1990 года<sup>[210]</sup>. – Это верно для семьи компаний, представленных здесь сегодня. Если бы огромные творческие ресурсы KGF<sup>26</sup>, Miller и Philip Morris могли быть объединены во благо потребителя, они бы со всей силой обрушились на рынок. Поодиночке им бы этого не удалось. Вот такая у нас миссия. Начать цепную реакцию совместных действий во всей корпорации. И наша цель – лучше понять тех, кто покупает наши продукты».

Нигде это сообщение не могло найти больший резонанс, чем в подразделении, ответственном за напитки. К 1996 году фруктовые напитки компании – созданные General Foods, а теперь продающиеся под маркой Kraft – доминировали на полках. Их ежегодные продажи достигли отметки в один миллиард долларов. Вдобавок к этому Kool-Aid и другие бренды компании шли теперь уверенно на третьем месте за такими титанами, как Coca-Cola и Pepsi.

Менеджеры подразделений напитков в Kraft приняли идею синергии, призыв Байбла лучше понять потребителя и нацелиться на него. Летом 1996 года они снова предстали перед корпоративным комитетом по продуктам Philip Morris с подробным отчетом о своих победах<sup>[211]</sup>. Протокол заседания отражал праздничный настрой. Табачные боссы были довольны результатами.

«Подразделение напитков, в котором разрабатывается семь основных торговых марок, приближается к миллиардной отметке и по объему продаж, и по доходу», – написала в протоколе одна из присутствовавших на встрече руководителей Philip Morris, Нэнси Ланд. – 1995 год был поворотным моментом, 1996-й – предшествующим рекордному году»<sup>[212]</sup>.

<sup>26</sup> Аббревиатура Kraft General Foods, после 1995 года – Kraft Foods.

Детали были представлены Комитету Джеймсом Крэйги, получившим степень МВА в Гарварде, который присоединился к Kraft 13 годами ранее и поднялся до исполнительного вице-президента и главы подразделения напитков. Благодаря его идеям можно было не только повысить объем продаж. Работа подразделения напитков отразила кульминацию десятилетий работы пищевой промышленности – длинной любовной интриги с сахаром и хитростью, развернутой менеджерами отрасли готовых продуктов, результатом то ли лабораторных экспериментов, то ли офисных баталий экспертов по маркетингу. Все эти мастерство и изобретательность были направлены на то, чтобы переделать и использовать одну из главных пищевых привычек США: любовь к безалкогольным напиткам.

Чтобы достичь такого же уровня прибыльности, менеджеры подразделения напитков Kraft направились в пригороды, где основной мишенью были мамы, переживающие из-за опасностей сахара. Они запустили продукты, ассоциирующиеся с блаженством, но с фруктовыми мотивами, которые маскировали сахар под нечто питательное. Одна такая новая линия для Kool-Aid, названная Island Twist, «получила рекордные баллы от мам, которые сочли фруктовые вкусы очень полезными», как сообщили на презентации продуктового комитету<sup>[213]</sup>. Эти продукты легко обходят, больше чем вдвое, продажи Snapple, впоследствии приобретенного конкурентом Quaker Oats.

Kraft тогда пришла в супермаркеты с более продуманными стратегиями по расширению своего присутствия на полках. В апреле каждого года в продуктовых магазинах США отдел продаж устанавливал 30 тысяч отдельных стоек с пятью полками на каждой и баннером над проходом, привлекающим внимание покупателей. Их обычно оставляли только на лето, когда продажи сладких напитков достигали пика. Но Kraft убедила магазины оставлять стойки – и усиливать любовь потребителей к сладким напиткам – до зимы, согласившись разделить место на полках на стойках с пудингами и другими десертами своих дочерних подразделений.

В центрах городов США не так много супермаркетов, и менеджеры по напиткам сосредоточились на маленьких магазинах шаговой доступности – ловушках для неосторожных. Kraft пришлось потрудиться, чтобы ее напитки появились на полках, поскольку она не имела прямой доставки непосредственно в магазины, как Coca-Cola и Pepsi. На этом фронте, однако, у Kraft имелось свое секретное оружие, заимствованное у Philip Morris. Подразделение напитков начало активно обзванивать такие магазины и продавать их владельцам преимущества напитков Kraft, в первую очередь низкие цены, соответствующие возможностям небогатых клиентов. Но они не пролистывали телефонную книгу; они использовали списки табачной компании. Вот еще один пример синергии, которую пропагандировала Philip Morris.

«Потребители в этих магазинах очень перспективны для наших недорогих брендов, которые раньше были нам недоступны, – объясняло подразделение напитков. – Мы расширили масштабы Philip Morris, используя табачную базу данных, чтобы составить список магазинов, которые можно обзванивать. При пробном испытании этой программы в I квартале мы получили более одного миллиона долларов дополнительных продаж»<sup>[214]</sup>.

Они даже выбирали в качестве целевой аудитории людей, которые, скорее всего, злоупотребляли напитками компании: диабетиков, благодаря которым, как ни странно, рынок расширялся. В подразделении заявили, что эта «целенаправленная маркетинговая деятельность».

«Среди населения США уже 12 % диабетиков, и их число, к сожалению, постоянно растет, как и сегмент людей, родившихся во время демографического взрыва<sup>[215]</sup>, – было сказано комитету. Возможно, к сожалению для больных, но не для продаж искусственно подслащенного Crystal Light. – Нам кажется, что с помощью рекламы и продвижения мы можем получить выгоду от диабетиков». И она возросла, когда компания организовала совместную кампанию Crystal Light с другим известным брендом без сахара Jell-O.

Потом Kraft вспомнила об одной из ранних звезд отрасли – первом продукте General Foods, созданном после речи ее генерального директора, Чарльза Мортимера, произнесенной в

1956 году. Он просил разработчиков продуктов питания применить творческий подход. Речь, конечно же, о Tang. Менеджеры по напиткам Kraft хотели омолодить бренд, поскольку продажи снижались. Они изучили возраст людей, которые пили Tang, и попытались переплюнуть Coke. Kraft нацелилась на детей даже младше 12 лет<sup>[216]</sup>. «Мы реорганизовали бренд. Нашей целевой аудиторией стали дети 9–14 лет, то есть подростки», – говорилось в отчете компании.

Нэнси Лунд, готовившая протокол совещания, подвела итог: «Для Tang это трехступенчатая перестройка: новая цель, новое расположение и плотный маркетинговый план»<sup>[217]</sup>.

Tang и Kool-Aid стали одной из основных тем совещания продуктового комитета 24 июня 1996 года, но не единственной. Это было одно из самых долгих заседаний комитета. Оно продолжалось целый день<sup>[218]</sup>. Утро началось с Marlboro и представления новой упаковки сигарет в недавно захваченной территории: королевстве Непал. Обед был подан, когда подразделение напитков погрузилось в раскопки всех своих подвигов. Поначалу речь шла о сахаре: его привлекательности и притягательности подслащивающих альтернатив. А потом тема обсуждения изменилась. Участники перешли к замороженной пище, привлекательность которой увеличилась за счет добавления большего количества сыра сверху и в корочку (это позволяло эффективнее конкурировать с сетями пиццерий).

Жиры, содержащиеся в этом сыре, а также других продуктах Philip Morris, столкнутся с неожиданным противодействием со стороны потребителей, и менеджерам компании потребуются хитрость и упорная работа, чтобы решить эту проблему. В 1990-е и позже жиры будут использоваться активнее, чем даже сахар, принося Philip Morris и другим продовольственным компаниям несказанное богатство. Однако вместе с богатством придут и серьезнейшие проблемы.

## Часть II

### Жир

#### 7. Это липкое сладкое ощущение

Среди специалистов по питанию ходит легенда, что Аристотель первым исследовал нашу способность различать вкус пищи. Она так и называется – вкус – и относится к пяти базовым чувствам (зрение, обоняние и т. д.). Аристотель изучал их в рамках общей работы по исследованию жизни, которая и сделала его заметной фигурой в западной философии. Он учился у Платона, который был учеником Сократа. Сам же Аристотель учил Александра Македонского и других будущих древнегреческих царей. В 335 году до нашей эры он учредил в Афинах собственную школу – Лицей. Именно после этого – считается, что за 12 лет – он написал ряд замечательных трактатов о физике и музыке, этике и зоологии, политике и поэзии. Среди них был и трактат «О душе», где рассматривалась жизненная сила растений и животных. Именно здесь Аристотель попытался проанализировать природу вкуса. Он любил составлять списки. Первым и важнейшим в его списке вкусов оказался сладкий, который он описал как чистое питание. Остальные – горький, соленый, терпкий, острый, вяжущий и кислый – своего рода «приправа», противовес, потому что сладость перенасыщает. Но последним в его списке основных вкусов был тот, чья способность рождать удовольствие не уступала сладкому. Его Аристотель назвал «жирным, или масляным».

Прошло 24 века, и сейчас жир считается одним из главных компонентов готовых продуктов – ключевым ингредиентом, еще более важным, чем сахар. Как указал Аристотель, жир действительно маслянистый, по крайней мере в некоторых формах. Рапсовое, соевое, оливковое, кукурузное и другие масла – жидкие жиры, вязкие и текучие. Их легко опознать. Иногда жир в пище при комнатной температуре твердый, и заметить его не так легко. В головке чеддера жиров треть – остальное составляют белки, соль и немного сахара. Уже понятно, насколько они важны для еды. Две трети калорий в сыре приходятся на жир, и по энергетической ценности он в два раза превосходит сахар.

Когда дело доходит до вкуса, то тут понять важность жира труднее. Обычно жирный вкус не входит в число первичных: сладкий, соленый, кислый, горький, а также недавно добавленный пятый, умами. Это мясной пикантный вкус, который был получен из аминокислоты под названием глутамат (натриевая соль глутаминовой кислоты). Некоторые исследователи питания предлагают добавить в список жирный вкус, но сталкиваются с важным препятствием: по правилам, ученые должны знать, как на каждый элемент списка реагируют наши вкусовые сосочки. Но никто до сих пор не выяснил, какова их реакция на жир<sup>[219]</sup>. Для всех остальных вкусов определены соответствующие рецепторы. Именно через них сладкий и другие вкусы поступают в мозг.

Для жира такого рецептора не найдено.

И все же благодаря его замечательной силе индустрия полуфабрикатов и готовых продуктов полагается на него больше, чем на любой другой компонент. Благодаря жиру безвкусные чипсы превращаются в хрустящее чудо, поджаренные хлебцы – в шелковые ломтики, грязновато-серое дешевое мясо – в изысканные деликатесы. Как и сахар, некоторые виды жиров обеспечивают выполнение одного из главных требований к готовой пище: способность в течение многих дней и даже месяцев лежать на магазинной полке и не портиться. Он придает объем и твердость печенью. Заменяет воду, обеспечивая нежность и вкус крекеров. Улучшает резинистую текстуру хот-догов и гамбургеров, делает их цвет более насыщенным, не дает прилипать

к грилю, а еще – приятное дополнение – экономит деньги производителя. Жирные куски мяса, используемые для их приготовления, дешевле, чем более постные. Вся индустрия гамбургеров с оборотом примерно семь миллиардов долларов в год крутится вокруг жира. Гамбургер – смесь жирных кусков говяжьей туши с боен всего мира. Самые жирные из них называются «50 на 50»: в них половина жира и половина белка. Они смешиваются с более легкими – например, «90 на 10», чтобы обеспечить нужный уровень жира в говяжьем фарше. Когда розничные магазины вроде Walmart заказывают фарш у производителей гамбургеров, то указывают содержание жира – 5–30 %. Как ни странно, это ключевой фактор для определения энергетической ценности фарша. На сайте Министерства сельского хозяйства США есть удобный онлайн-калькулятор: в зависимости от процента жирности он подсчитывает уровни кальция, витамина РР, железа и других микроэлементов. Они бывают высокими и низкими, как и содержание насыщенных жиров, которые часто приводят к сердечно-сосудистым заболеваниям.

Жир дает массу кулинарных возможностей для изготовителей продуктов питания благодаря еще одному своему выдающемуся качеству. Он может маскировать или усиливать другие вкусы, причем одновременно. Например, попробуйте огромную порцию сметаны, которая содержит кислые компоненты, сами по себе не такие уж вкусные. Жир покрывает язык, и вкусовые сосочки не получают слишком сильного кислотного удара. Затем та же масляная пленка уже не действует как щит, а стимулирует и продлевает поглощение рецепторами более тонкого и ароматного вкуса сметаны. Ведь производители хотят, чтобы именно его и запомнил ваш мозг. Передача другого вкуса – одна из самых ценных функций жиров.

Но есть у него и главная особенность, благодаря которой он даже важнее сахара для производителей готовой пищи. Жир не «взрывается» во рту, как сахар; он действует исподтишка, но его влияние гораздо сильнее. Когда я разговаривал с учеными о способах воздействия жира на организм, то не мог удержаться от аналогии с наркотиками. Если сахар – метамфетамин среди ингредиентов готовой пищи, который резко и быстро действует на мозг, то жир – опиат, более мягкий наркотик. Его эффект менее заметен, но не менее силен.

Наблюдения Аристотеля в области физиологии вкуса тем более замечательны, если учесть, как мало он знал о человеческом теле. Он отвергал концепцию мозга как органа мысли, которую отстаивал его учитель Платон, и полагал, будто он только регулирует температуру сердца. Именно сердце, по мнению Аристотеля, играло ведущую роль и в физиологических, и в психологических процессах; некоторые исследователи даже полагают, что он считал его и основным органом вкуса, а язык – только посредником. Сегодня, разумеется, ученые исследуют мозг, чтобы понять наши пищевые пристрастия и способность (или неспособность) контролировать потребление. Среди интереснейших исследований в этой области стоит выделить ряд работ сотрудников Оксфордского университета, особенно нейробиолога Эдмунда Роллза, который выясняет, как мозг обрабатывает информацию. Роллз – не специалист по питанию, но некоторые его работы о роли мозга в ощущениях жажды и аппетита спонсировались Unilever – мировым гигантом пищевой промышленности со штаб-квартирой в Великобритании. Роллз занимается почти всеми отраслями исследований мозга, используя методы диагностической томографии для отслеживания реакций на различные стимулы. В 2003 году он опубликовал результаты эксперимента, в ходе которого были записаны реакции на два вещества: сахар и жир<sup>[220]</sup>.

Уже достоверно установлено, что при введении сахара «включаются» прилежащие к центру и прочие области мозга – центры удовольствия. Они дают мощное положительное ощущение, когда мы занимаемся такими актами самосохранения, как прием пищи. Воздействие сахара на мозг так ярко и устойчиво проявляется в исследованиях, что некоторые ученые решили: ряд продуктов может вызывать зависимость. В федеральном исследовательском центре на Лонг-Айленде – Национальной лаборатории Брукхейвена – ученые проанализировали

реакцию мозга на готовые продукты и такие наркотики, как кокаин<sup>[221]</sup>. Оказалось, некоторые наркотики вызывают радость, а затем привыкание. Причем в процесс вовлечены те неврологические каналы, которые в нашем организме изначально предназначены для еды. В своих исследованиях ученые из Брукхейвена использовали сладкую пищу или одновременно сладкую и жирную. Роллз же хотел понять, может ли жир сам по себе стать таким же наркотиком для мозга. Он набрал дюжину добровольцев – взрослых, здоровых и умеренно голодных людей, которые до того не ели три часа<sup>[222]</sup>. Один за другим они входили в кабину для магнитно-резонансной томографии. Внутри они не могли двигать руками. Им в рот вводились пластиковые трубки: по одной поступал сахарный сироп, по другой – раствор растительного масла. Это масло из местного супермаркета (также известное как канола<sup>27)</sup> было приготовлено из семян рапса и полностью состояло из жиров всех трех основных типов: насыщенного, моновенасыщенного и полиненасыщенного. Кроме растворов жира и сахара поступала и третья, контрольная жидкость, имитирующая обычную слюну.

Когда испытуемые пробовали жидкости на вкус и глотали их, Роллз изучал реакцию их мозга, регистрируемую аппаратом. Как и ожидалось, слюна не вызвала особенного воздействия. Неудивительна была и реакция на сахарный сироп: очень живая, аппарат регистрировал электрическую активность мозга в ярко-желтом свете. Шокирующим оказался результат для жира: мозг на экране осветился так же ярко, как и в случае с сахаром. Более того, снимки показали, что мозговая активность проявлялась именно там, где ученые ожидали ее увидеть. Сахар и жир стимулировали не только области мозга, ассоциирующиеся с голодом и жаждой, но и центр удовольствия. «И сахар, и жир вызывают острое ощущение удовольствия в мозге»<sup>[223]</sup>, – заявил Роллз, когда я спросил его, что мощнее – сахар или жир.

Они равны.

В последнее время некоторые крупнейшие мировые производители питания проводят собственные исследования мозга, чтобы оценить привлекательность жира. Unilever инвестировала 30 миллионов долларов в команду из 20 специалистов, которые с помощью томографии и других передовых неврологических методов изучают силу воздействия на органы чувств разной пищи, в том числе жирной. Долгое время возглавлявший эту группу Фрэнсис Макглоун утверждал, что она проводит свободные исследования быстро развивающейся научной отрасли, где оборудование для сканирования мозга и другие неврологические тесты могут дать больше информации о предпочтениях покупателя, чем любые фокус-группы<sup>[224]</sup>. У Unilever большая линейка товаров для красоты и здоровья – от Dove до Alberto VO5 – и готовой еды – от Ben & Jerry's до Knorr. Макглоун исследовал все продукты в поисках способов их улучшения. В основном он хотел выяснить, что делает некоторые из них такими притягательными. Как и многие специалисты в области фундаментальной науки, которые перешли на работу к производителям пищевых продуктов, он привнес беспристрастный язык исследователя, рассматривающего покупателя как объект анализа. «Я поставил цель сосредоточиться на системах, связанных с центром удовольствия, как основах бизнеса компании Unilever, – рассказывал он мне. – В основном он связан с питанием и уходом за собой. У компании 6,7 миллиарда покупателей – по моей терминологии, 6,7 миллиарда приматов. А питание и уход за собой я рассматриваю как стереотипные формы человеческого поведения. Если спрашивать людей, почему им что-то нравится, толку не будет: они не знают! Поведение человека определяется низкоуровневыми процессами, и я применил томографию. Это хороший способ “обойти” рот и увидеть, какие нервные процессы подкрепляют то или иное поведение»<sup>[225]</sup>.

---

<sup>27</sup> Канола (Canadian Oil, Low Acid) – канадское масло пониженной кислотности, растительное масло с низким содержанием эруковой кислоты. Производится в основном из рапса, реже – из турнепса. Также сельхозкультура, современные канадские сорта рапса со сниженным содержанием эруковой кислоты и глюкозинолатов. *Прим. ред.*

Макглоуну не пришлось даже говорить с испытуемыми: он мог заглянуть им прямо в мозг. И открытия, которые сделала его группа, подчеркнули сложность и разнообразие способов обеспечения сверхпривлекательности продуктов. Они изучили все пять основных чувств. Например, чтобы выявить роль запаха в восприятии пищи, они дали испытуемым понюхать стакан с Hershey's Chocolate Cookies 'n' Cream Milkshake и увидели, что зона удовольствия в мозге возбуждается так же, как если бы они пили этот коктейль<sup>[226]</sup>. Чтобы изучить силу слуха, Чарльз Спенс, один из членов команды, усилил звук хруста картофельных чипсов<sup>[227]</sup>. Его работа получила Шнобелевскую премию, которая вручается за блестящие, но странные исследования. Он доказал, что чем громче звук, тем больше наслаждение. Самые «громкие» чипсы были признаны испытуемыми самыми свежими и хрустящими. Макглоун выяснил, что даже вид еды может возбуждать мозг. Unilever, крупнейший в мире производитель мороженого (ей принадлежат Breyer's и Ben & Jerry's), сама пришла в возбуждение от его работы над реакциями мозга на мягкий нежный жир и сахар в мороженом. Проект был запущен в 2005 году, когда Макглоун поговорил с директором компании по научным исследованиям о привычках потребителей<sup>[228]</sup>. Они пришли к выводу: если с помощью научных методов установить, что мороженое может делать людей счастливыми, то немалая коммерческая выгода обеспечена. Макглоун пригласил на томографию восьмерых выпускников и сканировал их мозг в тот момент, когда его ассистент кормил их ванильным мороженым с ложечки и оно таяло у них во рту. Макглоун осторожно говорит о научных результатах эксперимента: он заявил, что никогда не собирался публиковать их, поскольку испытуемых было слишком мало, а переменных слишком много. Так что его работа вряд ли может считаться солидным верифицируемым научным исследованием<sup>[229]</sup>. Но полученные изображения, на которых видно, как центры удовольствия мозга светятся от вкуса мороженого Unilever, помогли компании достичь своей маркетинговой цели. «Сегодня мы впервые можем показать, что мороженое делает вас счастливыми, – заявил в интервью одному журналу пищевой промышленности вице-президент Unilever Дон Дарлинг. – Всего одна ложка Carte D'Or в клинических исследованиях заставляла зоны счастья в мозге светиться»<sup>[230]</sup>. Unilever опубликовала результаты и добилась шумихи, а реклама мороженого в новостных сообщениях в США и по всему миру сопровождалась слоганом: «Теперь официально: мороженое делает вас счастливым!»

Но даже без этих исследований производители продуктов питания давно оценили способность жира повышать привлекательность продуктов. Индустрия настолько полагается на него, что его поставщики, например Cargill, проводят обучающие семинары. Эта компания неподалеку от Миннеаполиса – одна из крупнейших в мире частных организаций и ведущий поставщик ингредиентов для производителей продуктов питания<sup>[231]</sup>. Они продают 17 типов подсластителей, 40 видов соли, 21 вид масла и комбинированного кулинарного жира – от кокосового для глазирования закусок до пальмового для конфет и арахисового для жарки во фритюре. Недавно проходила презентация для производителей питания, покупающих продукты Cargill, и менеджер, когда его спросили, не стоит ли уменьшить количество жира в закусках, подчеркнул, что они на жире и держатся.

Уменьшение доли жира в готовых продуктах, как и сахара и соли, – не самая простая задача для производителей. Они не могут пойти на это: сразу ухудшатся вкус и текстура, что приведет к снижению продаж. И если уменьшить жирность, то придется поднять цены или потерять доходы. Ключ зачастую в том, насколько потребители готовы переплачивать за более полезный продукт. В этом случае, как указал менеджер Cargill, манипуляции с жиром, использующимся для обжарки, могут серьезно отразиться на прибыли их клиентов. Конечно, уменьшить уровень жира можно. Достаточно повысить температуру масла. Но чем она выше, тем меньше раз масло можно использовать повторно, без большого ущерба для качества. Стало быть, производители пищевых продуктов вынуждены будут чаще обращаться в Cargill за новым маслом. «Это верно не для всех случаев, но в принципе чем горячее масло, тем хуже



оно впитывается, – сказал менеджер Дэн Ламперт. – Нам это нравится: ведь чем масло горячее, тем больше мы его продаем. Шучу».

В одном отношении жир значительно уступает двум другим «китам» индустрии готовых продуктов – сахару и соли. Его имидж в общественном сознании всегда был ужасным.

Сахар – по крайней мере до начала волны ожирения в 1980-х – всегда охотно упоминался в рекламе. Существовал даже длинный список чарующих эвфемизмов. Слова «медовый», «сахарный», «сладкий», «сладостный», «засахаренный» были эффективным маркетинговым средством привлечения покупателей. Более того, слово «сладкий» раньше ассоциировалось со всем хорошим, невинным и привлекательным. Соль до того, как в 1980-х у многих подскочило кровяное давление, тоже имела привлекательный образ. Он поддерживался, например, такими выражениями, как «соль земли». Представьте себе горячий кренделек, покрытый крупными белыми кристаллами соли; ваш мозг, возможно, сразу же начнет посылать сигналы удовольствия.

Теперь представьте себе тот же крендель, но вымоченный в масле. Не особенно привлекательно, правда? Впрочем, есть исключения. Например, как можно представить себе лобстера без блюда с горячим топленым маслом? Но обычно, по воспоминаниям всех, кто имеет отношение к производству готовых продуктов, жир вызывал и вызывает исключительно негативные ассоциации. Слова, связанные с жиром, имеют исключительно отрицательные коннотации. Если еда не «жирная», то она «сальная», «масляная» или просто «тяжелая». Хуже того, жир в пище увязывается в сознании с ожирением, и для этого есть все основания. Он содержит много энергии – в каждом грамме по девять калорий, в два раза больше энергетической ценности белка или сахара. Исследования показывают: если посетитель супермаркета обращает внимание на информацию о составе продукта, то его главной заботой становится содержание жира. Успешны продукты, в которых его меньше. А производители прибегают к разным ухищрениям, чтобы сделать вид, что продукты нежирные. Возьмем, например, молоко. В 1960-е его продажи застопорились. Именно тогда пошла волна опасений по поводу жира – как с точки зрения калорий, так и в связи с сердечными заболеваниями. Однако молочная индустрия нашла способ смягчить удар, поместив на этикетку молока со слегка сниженной жирностью слова «2 %» или «нежирное». Популярность обезжиренного молока так быстро росла, что сейчас оно обгоняет по продажам все остальные виды, в том числе снятое молоко, в котором жира нет изначально. Но все это обусловлено простой маркетинговой схемой: видя на ярлыке «2 %», люди иногда думают, что 98 % жира устранено. А на самом деле цельное молоко ненамного жирнее – 3 %. Группы потребителей, стремящихся к тому, чтобы люди пили молоко жирностью 1 %, уже много лет безуспешно борются за то, чтобы запретить ярлык «2 %» как вводящий в заблуждение<sup>[232]</sup>.

Хотя репутация жира незавидна, пищевая промышленность лелеет и холит его как ближайшего друга, чье странное и загадочное поведение пытается понять и объяснить. В исследовательском центре General Foods в Тэрритауне жиром долго занималась Алина Щесняк, исследовательница польского происхождения, вышедшая на пенсию в 1986 году. Она первой выдвинула идею, что жир вообще не имеет ничего общего со вкусом. Люди не радуются дымящемуся на поверхности пиццы маслу, представляя, как отправят его в рот. Щесняк поняла, что жир определяет внешний вид, текстуру продукта. Поэтому он и стал мощным орудием производителей готовых продуктов. Он незаметен и атакует нас без трубных звуков боя, которые характерны для сахара и соли.

В одном исследовании Щесняк нужно было оценить новые варианты таких продуктов, как Jell-O и взбитые растительные сливки. Она использовала в качестве испытуемых обычных людей: усаживала в комнату с образцами вкусов и диаграммой оценки для описания текстуры<sup>[233]</sup>. При разработке тестов Щесняк составила длинный список терминов, которые опи-

сывают вкус жирной пищи: гладкий, твердый, упругий, необычный, исчезающий, скользкий, резиновый, тающий, сырой, влажный и теплый<sup>[234]</sup>. Ее система оценки до сих пор используется производителями, и этими прилагательными часто описываются ощущения от жирной пищи. Идея Шесняк, что жир – не столько вкус, сколько ощущение, имеет солидную научную базу. Сейчас нам известно, что жир воспринимается нами через тройничный нерв. Это очень важная часть организма, которая проходит за ртом, чуть выше его, рядом с мозгом. Нерв имеет усики, которые воспринимают осязательную информацию от губ, десен, зубов и челюстей, а затем передают ее в мозг. С помощью тройничного нерва мы понимаем разницу между крупитчатым и гладким. Из-за него мы чувствуем досаду от камешка, попавшего в салат. Этот нерв обнаруживает чудесный хруст жареного цыпленка, бархат тающего шоколада и мороженого высшего сорта, кремообразную консистенцию сыра. И эти ощущения он передает с помощью многих мышц, как показало недавнее исследование мозга, которое спонсировала Nestlé.

У Nestlé, которая подхватила знамя науки о питании, брошенное General Foods, есть все основания пытаться лучше понять роль жира. Когда компания начинала в 1850-е, она занималась только одним продуктом – молочным шоколадом. Сегодня это мировой гигант с капитализацией в 100 миллиардов долларов, который производит много готовых продуктов и напитков, где жир играет важную роль: мороженое Häagen-Dazs, батончики Kit Kat и замороженная пицца Di Giorno, которая содержит до 8 г насыщенного жира в порции (это половина рекомендованной суточной нормы для взрослых)<sup>28</sup>.

Основная роль жира в бизнесе Nestlé становится еще более очевидной, когда она пытается снизить его содержание. В начале 1980-х один из исследователей компании, Стив Уитерли, попытался сэкономить ей деньги, уменьшив содержание сыра в соусе. Он воспользовался химическими заменителями со вкусом сыра, но выяснил, что жир придает соусу не только аромат и вкус. Благодаря ему образовывалась шелковистая, яркая текстура, то ощущение во рту, которое и хотели получить покупатели и которого нельзя добиться с помощью химикатов. «Мы старались удешевить производство, – говорил мне Уитерли, – но люди всегда замечали, что мы пытаемся заменить сыр. Именно по его текстуре люди и сходят с ума. Это ощущение, как будто ешь что-то липкое, сладкое, похожее на арахисовое масло. Оно и заставляло покупать наши продукты. Что-то в сыре сводило людей с ума»<sup>[235]</sup>.

В центре Nestlé по исследованиям и разработкам около Женевы работает получивший образование в Германии биофизик Йоханнес Лекутр. Он, как и специалисты из академических центров вроде Оксфорда, занимается сейчас картированием мозга. Для этого он использует электроэнцефалографию (ЭЭГ). Сеть электродов закрепляется на голове и записывает, как мозг реагирует на различные стимулы. В 2008 году Лекутр пригласил 15 взрослых добровольцев, подсоединил к ним аппарат для ЭЭГ и стал показывать фотографии еды с высоким или низким содержанием жира<sup>[236]</sup>. Прежде всего он хотел узнать, заметит ли мозг разницу (заметил). Но потом он сделал еще одно примечательное открытие. Он записал время, за которое сигнал от картинки доходит до мозга. Оно оказалось равным всего 200 миллисекундам. Мозг распознавал жир с невероятной скоростью. Чтобы узнать больше, Лекутр собрал 50 коллег из пищевых компаний и академических учреждений и попросил их помочь собрать «все известные факты о жире». В 2009 году была опубликована 609-страничная книга *Fat Detection: Taste, Texture, and Post Ingestive Effects* («Определение жира. Вкус, текстура, эффекты от употребления»). Она стала большим подспорьем компаниям, которые хотят применить силу жира в своих продуктах и напитках. «Почему жир такой вкусный? – спрашивает во введении Лекутр. – Почему мы так его хотим и как он влияет на здоровье?»<sup>[237]</sup>

<sup>28</sup> В 2010 году экспертный совет Министерства сельского хозяйства США, устанавливающий рекомендации по питанию, выпустил новый стандарт, согласно которому насыщенный жир должен составлять не более 7 % от всех калорий – примерно 15,6 г при диете 2000 калорий в день. Среднее потребление составляет 11–12 %.

Чтобы ответить на этот вопрос, авторы книги обратились к американскому ученому, который сделал любопытное открытие по поводу сахарного шоколадного печенья. Оказывается, желание злоупотреблять им и другими сладостями можно подавить с помощью тех же лекарств, которые врачи используют для блокирования героиновой зависимости. Это было одно из первых свидетельств того, что ожирение сродни наркотической зависимости. Однако ученый Адам Древновски сделал и другие важные открытия по поводу роли жира в пробуждении аппетита.

Работа Древновски стала основой ряда областей диетологии, в том числе в вопросе связи между эпидемией ожирения и готовыми продуктами. Он стал профессором эпидемиологии в Университете Сизтла и возглавляет там Центр исследований ожирения. В последнее время Древновски в основном занимается экономикой питания, изучая факторы, из-за которых готовые продукты стали более привлекательными, чем свежие овощи и фрукты, и выбор пищи. «Я хочу понять, почему люди подвергают себя опасности, – говорит он. – Конечно, в первую очередь нужно учесть цену, но есть и другие моменты. Если у вас дети, то встает вопрос: что бы купить – недорогое, привлекательное для детей и быстрое в приготовлении? Бобы и яйца обладают большой энергетической ценностью при низкой цене, но их надо готовить. Большинство овощей дороже, не считая картошки и моркови. Но тут другой вопрос: много ли можно приготовить из картошки и моркови, прежде чем вы сдадитесь и скажете: “В конце концов, KFC – не так уж и плохо?” Еще вопрос: насколько нежелание чувствовать голод перевешивает полезность продукта? Возьмем, например, помидоры. Они полезны, но я ими не наедаюсь. А вот пицца. Она не полезна, но я знаю, что голода чувствовать не буду. Все это ярче проявляется при сравнении большой пачки картофельных чипсов со свежими овощами»<sup>[238]</sup>.

Древновски начал задавать вопросы о жире в 1982 году. Он получил в Оксфорде степень по биохимии и подыскивал объект исследования для докторской диссертации по математической психологии в престижном Университете Рокфеллера в Нью-Йорке. Диетология, которой он интересовался, была тесным мирком, где все знали, над чем работают коллеги. Он был в курсе, что ученые уже ведут подкоп под сахар: он следил за прогрессом Говарда Москoviца в поисках точки блаженства от сладкого, читал работы Шесняк, которая писала о текстуре жира, видел ее рейтинговую систему, используемую многими диетологами. В жире он видел почти не тронутую исследователями область. Никто не пытался понять, насколько привлекательным это вещество может быть и почему. Древновски отметил, что ученые, занимающиеся пищевыми предпочтениями, делали ошибку, которая могла затруднить анализ масштабов притягательности жира. Такие продукты, как кондитерские батончики, они рассматривали только как сладкое, хотя на самом деле там много жира. «Я пришел к выводу, что большинство сладкого в нашем рационе – вовсе не чистый сахар, – сказал он мне. – Там обязательно есть жир».

В 1983 году Древновски поставил эксперимент<sup>[239]</sup>. Шестнадцать студентов средних курсов (11 девушек и 5 юношей) получили по 20 разных смесей молока, сливок и сахара. Потом ученый спросил, насколько им понравилось каждое сочетание; чтобы отсортировать ответы, он применил свои математические знания и воспользовался одним из первых компьютеров. Эти данные позволили прийти к двум важным выводам. Древновски уже знал о точке блаженства для сахара – о том, что наша любовь к нему доходит только до нее, после чего лишняя сладость снижает привлекательность продукта. «Но точки блаженства для жира нет», – сообщил мне Древновски. Шестнадцать испытуемых ни разу не пожаловались на то, что смеси слишком жирные. Изобилие жира в еде так нравилось их мозгу, что тот ни разу не отдал сигнала остановиться. Организм требовал больше. «Чем больше жира, тем лучше, – сказал Древновски. – Если точка блаженства и есть, то она выше концентрации жира в самых жирных сливках».

Вторая находка касалась взаимосвязи жира с сахаром. Древновски выяснил, что самые жирные сливки казались подопытным еще вкуснее, если добавить немного сахара. Что-то

порождало мощнейшую взаимосвязь. Вместе сахар и жир достигали такого уровня притягательности, которого никогда бы не добились поодиночке.

На полках супермаркетов много продуктов с высоким содержанием сахара и жира. Древновски предполагает, что об этой синергии представители индустрии готового питания уже знали, по крайней мере интуитивно. Но его исследовательская натура рождает новые вопросы.

Может, мозг – всего лишь покорный слуга организма, обуреваемого чревоугодием и рассматривающего жир как лучший способ накопления энергии на всякий случай? Или сахар и жир нужны для чего-то еще? Через несколько лет Древновски предложил 50 студентам попробовать и оценить 15 разных вариантов глазури для торта, в которой варьировалось содержание сахара и жира. Испытуемым удавалось точно оценить в каждом образце содержание сахара, но не жира: они вообще не смогли определить его наличие. Более того, когда сахар добавили в самые жирные образцы, студенты ошибочно решили, что жира в них стало меньше. Он был как будто спрятан. Получается, производители могут с помощью жира усилить привлекательность своих продуктов, не опасаясь отрицательной реакции покупателей (собственно, так они и поступают). Во многих супах, печеньях, картофельных чипсах, пирожных, пирогах и замороженных продуктах жир обеспечивает более половины калорий, но покупатели не считают их жирными, что выгодно сказывается на продажах. Для пущей уверенности производителям достаточно добавить немного сахара.

Древновски опубликовал статью «Невидимые жиры» в 1990 году<sup>[240]</sup>. Она показала, что жир – обоюдоострый меч, который пускает в ход пищевая промышленность. Иногда производители могут снизить содержание жира без существенной потери привлекательности продукта для покупателей. (Иногда вместо жира стоит добавить чуть больше сахара.) Но те же производители могут задрать уровень жира до предела, и если покупатели не изучат информацию о пищевой ценности продукта, то радостно съедят его. Причем организм не пошлет никаких сигналов о том, что мы слишком много едим.

«Еда или напиток могут содержать очень много жира, но потребитель этого не почувствует, – сказал Древновски. – Поэтому изменять его уровень можно обоими способами. Хорошо, когда содержание жира снижается. Плохо, когда его слишком много, а люди этого не понимают. Жир хитрее, чем сахар. Когда я много лет назад начинал исследования, то собирался доказать, что в сочетании жира и сахара, которое имеется во многих продуктах, большинство калорий обеспечивает первый. Я не был согласен с исследователями, которые прорабатывали гипотезу о том, что ожирение вызвано углеводами (то есть сахаром). Они брали конфеты M&M's и батончики Snickers и думали: ага, сладкие продукты, углеводы! Я же считал так: конечно, они сладкие и содержат сахар, но это не углеводная пища. 60–80 % их калорий – жир. Он был невидимым даже для исследователей»<sup>[241]</sup>.

## 8. Жидкое золото

Дин Саутворт наслаждался жизнью во Флориде, выйдя на пенсию после 38 лет исследовательской работы в Kraft Foods. Вместе с женой Бетти он обитал в скромном доме в засаженном пальмами городке Форт-Майерс-Бич на острове между бухтой, переходящей в Эстеро-Бей с великолепными восходами, и Мексиканским заливом с величественными закатами. Саутворт наконец-то мог сполна оценить и то и другое. Работая в Kraft, он тратил много сил на создание новых продуктов, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе. Теперь у него появилось время на долгие прогулки и участие в местном киванис-клубе<sup>29</sup>. Но он не то чтобы отказался от прошлой жизни. При необходимости (а возникала она регулярно) он мог пользоваться плодами одного из лучших своих изобретений – спредом<sup>30</sup> Cheez Whiz. Саутворт с коллегами в начале 1950-х разработали этот продукт в качестве быстрой альтернативы сырному соусу при приготовлении гренок с сыром – популярного, но не самого простого блюда (соус нужно было готовить более получаса). Через полтора года напряженной работы им удалось подобрать нужный вкус и создать один из первых популярных продуктов быстрого приготовления. Саутворт и его жена Бетти надолго стали ценителями соуса и постоянно его употребляли. Он сказал мне: «Мы намазывали его на тосты, кексы, печеную картошку. Он отлично мажется, у него приятный вкус, а вечером он хорошо идет с крекерами и капелькой мартини. В общем, отличная закуска»<sup>[242]</sup>.

Понятно, почему он с такой тревогой обратился к жене как-то вечером в 2001 году, только что попробовав Cheez Whiz из банки, купленной в местном супермаркете: «Я сказал: “Господи, на вкус – колесная мазь”. Посмотрев на этикетку, я подумал: черт возьми, что они сделали? Я позвонил в Kraft по номеру службы поддержки и заявил: “Вы кладете туда колесную мазь!”»

Для диетологов Cheez Whiz уже тогда был чем-то ужасным<sup>[243]</sup>. Одна порция (две столовые ложки без верха) содержала почти треть суточного максимума насыщенных жиров, а также треть суточного максимума натрия, рекомендованного большинству взрослых американцев. Сядьте перед телевизором и начните намазывать продукт на соленые и масляные крекеры – и вы скоро перейдете границу нормы. К тому же Саутворт признавал, что спред никогда не мог сравниться с хорошим английским стилтоном<sup>31</sup>. Впрочем, такой цели и не ставилось. В лабораториях Kraft хотели добиться, чтобы Cheez Whiz имел усредненный вкус, привлекающий как можно больше покупателей. В его первой рекламе 1 июля 1953 года упор делался на удобство, а не на вкус: «БЫСТРЫЙ сырный соус. Взял – разогрел – намазал»<sup>[244]</sup>.

Но сейчас Саутворт уже на своей кухне заметил: что-то изменилось. Прочитав и проанализировав указанный на этикетке список ингредиентов, он наконец нашел виновника, хотя и не сразу. Было перечислено 27 составляющих, начиная с сыворотки (водянистого побочного продукта при производстве сыров), а также рапсовое масло, кукурузный сироп и добавка под названием «молочный белковый концентрат», которую производители импортировали как более дешевую альтернативу дорогому сухому молоку, выработанному в США. Не хватало одного ключевого ингредиента. Cheez Whiz сначала содержал настоящий сыр. Он, по словам

---

<sup>29</sup> Киванис-клуб (в переводе с языка индейцев – «самовыражение») – добровольное неполитическое и нерелигиозное объединение с отделениями в Европе (в том числе и в России), Азии и Америке. Первый киванис-клуб основан Алленом Брауном в 1914 году в Детройте. *Прим. ред.*

<sup>30</sup> В России спредом (от англ. «размазывание») называется продукт из смеси растительных и молочных жиров, заменитель сливочного масла. Здесь имеется в виду сырный соус, похожий на плавленый сыр, который можно намазать на хлеб, крекер и пр. *Прим. ред.*

<sup>31</sup> Сорт жирного сыра. *Прим. ред.*

Саутворта, позволял по праву называть его сырным соусом, а также придавал вкус. Сейчас сыр не просто не значился на первом месте в списке ингредиентов. Он там вообще отсутствовал!

Неудивительно, что Kraft ничего не сообщила об этом. Я не сумел найти никакого публичного обсуждения этого вопроса даже через девять лет, когда Саутворт рассказал мне эту историю. Посетив штаб-квартиру Kraft в 2011 году, я спросил, прав ли Саутворт и действительно ли в Cheez Whiz больше нет сыра. Представительница компании ответила, что немного сыра осталось, хотя и меньше, чем прежде. На вопрос, сколько именно, она не ответила, добавив, что в списке ингредиентов сыра нет, потому что Kraft, чтобы упростить длинные списки, решила указывать не компоненты (сыр), а их составляющие (молоко). «Благодаря улучшениям в переработке молока мы можем использовать меньше сыра. Однако мы гарантируем, что продукт по-прежнему обладает тем вкусом, который так любят наши покупатели»<sup>[245]</sup>.

Саутворт более резко высказался о том, что сделали с его творением: «Я считаю, все это связано с маркетингом и доходами. Если вам не нужно использовать сыр, который надо какое-то время хранить, пока он не обретет нужный вкус и текстуру и не будет готов к употреблению, то вы вычитаете из производственных затрат стоимость хранения и получаете больший доход»<sup>[246]</sup>. Огорчение Саутворта было искренним; он даже пожаловался на ситуацию коллеге, который продолжал работать в Kraft. Но у Cheez Whiz были и другие, более серьезные проблемы, кроме подмены формулы, изъятия из нее сыра и изменения вкуса. Кремообразный продукт устарел. Он мог исчезнуть из-за постоянных попыток корпорации вывести на рынок новые, более современные продукты с содержанием сыра. Многие из них – Easy Cheese, Velveeta, American Singles, Philadelphia Cooking Creme, а также смеси под названием Philadelphia Shredded Cheese, в которых настоящий сыр сочетается со сливочным, не могут быть признаны сырами. Федеральные нормы называют их сыросодержащими/сырными продуктами или пастеризованными плавлеными сырами. Индустрия же относит их к сырам без оговорок. Стремление Kraft Foods и ее менее крупных конкурентов расширить и переосмыслить определение сыра привело к поразительным результатам. Сейчас американцы поедают в год 15 и более килограммов сыра и сырных продуктов, что в три раза превышает цифры начала 1970-х. За это время, например, производители напитков сумели только удвоить потребление сладкой газировки до 75 л в год; в последние годы вообще наблюдается спад – потребители переключились на другие сладкие напитки. А потребление сыра только возрастает: с 2001 года почти на 1,5 кг на душу населения<sup>32</sup>.

Математические данные диетологов в отношении сыра поражают. В зависимости от конкретного продукта в 15 кг сыра содержится 60 тысяч калорий – достаточно для поддержания жизнедеятельности взрослого организма в течение месяца. А еще в этом объеме присутствуют 3100 г насыщенных жиров, то есть более половины рекомендованного годового максимума. Сыр стал самым популярным источником насыщенных жиров, хотя он и не единственный виновник ожирения. В среднем американцы превышают рекомендованное потребление жира более чем на 50 %<sup>[247]</sup>.

Такие объемы потребления сыра – не случайность, а прямой результат сосредоточенных усилий отрасли готовых продуктов, которая целенаправленно пыталась изменить саму сущность сыра и его роль в нашей диете. Часть усилий была направлена на изменение его физической природы – превращение в долговечный, быстрый и дешевый товар. Ключом к успеху стало изобретение Kraft плавленого сыра почти век назад, которое подготовило почву для ее лидерства среди американских производителей сыра, годовые продажи которого приносят ей семь миллиардов долларов в год.

---

<sup>32</sup> Это данные Министерства сельского хозяйства США, которое отслеживает, помимо всего прочего, и производство сыра. Вероятно, здесь учтены порча или утрата сыра. Более точная цифра меньше, примерно 12,25 кг в год, но тенденция сохраняется: с 1970 года потребление сыра выросло вдвое.

Сама по себе индустриализация производства сыра не объясняет скачка в потреблении. Чтобы оно утроилось в течение 40 лет, пищевая промышленность усердно потрудились и над тем, как именно мы его едим. Это больше не деликатес, который подается гостям перед основными блюдами. В руках производителей сыр превратился в ингредиент, добавку к еде. И это не все. Сыр можно найти в составе множества продуктов – от замороженной пиццы, где порой горделиво написано «тройной сыр», до крекеров с сыром и арахисовым маслом, обеденных наборов со словами вроде «сырный взрыв» и сэндвичей на завтрак. Более того, молочный отдел заполнили сыры, которые необыкновенно удобно употреблять в пищу. Когда-то там лежала пара сортов; теперь же изобилие: тертый, кубиками, смешанный, сливочный, в капсулах, с добавлением творожного и др.

Развитие сыра в качестве пищевого ингредиента оказалось золотой жилой для пищевых компаний, подстегнуло продажи как его самого, так и продуктов, в которых он используется для улучшения вкуса. В результате Kraft стала не только крупнейшим производителем сыра, но и занимает первое место среди пищевых концернов. А вот для потребителей результаты оказались менее обнадеживающими. При всем совершенстве вкуса сыра как пищевой добавки он приводит к перееданию.

Первый шаг к индустриализации производства сыра был сделан в 1912 году, когда 38-летний уличный разносчик из Чикаго Джеймс Крафт нашел свое призвание<sup>[248]</sup>. Он ездил на телеге с лошастью и продавал чеддер бакалейщикам, ежедневно вставая до рассвета, чтобы купить товар на рынке на Саут-Уотер-стрит. Это был дорогой высококачественный продукт, который пользовался у покупателей неизменным успехом. Продажи шли в гору, но была одна проблема: постоянная порча продукта, которая сказывалась на доходах. Крафт писал в дневнике: «Подсчитал сальдо за декабрь. Убыток 17 центов. Хуже, чем я думал»<sup>[249]</sup>.

Летом его сыр иногда вообще не покупали: в жару он портился еще быстрее. Другие продавцы жаловались, как много они теряют, когда отрезают кусочек для покупателя и на поверхности образуется жесткая несъедобная корочка. Крафт, не теряя времени, попытался решить грозившую его бизнесу проблему. Он не имел химического образования. Уехав с семейной фермы в Онтарио, Крафт поначалу работал в бакалейной лавке. Он стал по ночам проводить эксперименты в пансионе, где жил. Он взял несколько сортов чеддера и нагрел в медном котле. Получилась вязкая жирная масса. Под действием тепла молекулы масла и белка разделялись, оставалось бесформенное безобразие. Эксперименты шли примерно три года, и в 1915 году Крафт наконец придумал решение. Он постоянно помещивал тающий в емкости сыр в течение 15 минут. Заглянув в емкость, он заметил, что жир не вытек. Благодаря постоянному помешиванию белки и жиры смешались. Гладкая и однородная масса помещалась в контейнеры, где снова загустевала. Крафт взял несколько банок емкостью 100 и 200 г, стерилизовал их, наполнил сыром, наклеил этикетки со своим именем – Kraft Cheese – и обещанием, которое привело в восторг всю страну: это «сыр со сливочным вкусом», который «сохраняется в любом климате». Вскоре он забыл про лошадь и телегу: нужны были грузовики, чтобы выполнить все заказы магазинов.

Производители традиционного сыра были в ярости. Они наняли юристов, которые должны были добиться от Крафта, чтобы тот указал на этикетке своего сыра уничижительные характеристики: «бальзамированный», «имитация», «переделанный», «измененный»<sup>[250]</sup>. Министерство сельского хозяйства США, контролирующее производство сыра и других молочных продуктов, в итоге остановилось на более мягких терминах – «американский сыр» и «американский сырный продукт». Однако победило название, заимствованное непосредственно из патента Крафта. Там он описывал свое изобретение как «процесс стерилизации сыра и улучшенный продукт, полученный в результате его плавления». С тех пор продукты, подвергшиеся такой промышленной обработке, стали называться плавлеными сырами.

Несмотря на критику, сыр Крафта оказался идеален для полевого рациона солдат. Во время Первой мировой войны он продал федеральному правительству 2,7 млн кг сыра, и вскоре идея, что сыр может храниться месяцами без заморозки, понравилась и бакалейщикам. Руководствуясь потребностями бизнеса, Крафт объединился с четырьмя своими братьями, и к 1923 году их компания уже была крупнейшим производителем сыра в мире, строила новые фабрики и постоянно совершенствовала технологии, чтобы ускорить выработку и удешевить производство.

Одним из самых популярных брендов компании Крафта стал Velveeta, который был не разработан, а приобретен в 1928 году у стороннего производителя. Velveeta делался из молока, молочных жиров и сыворотки, которую раньше просто выливали. Перемешивание в медном котле уступило место фосфату натрия – химической добавке, выступающей в роли эмульгатора и препятствующей отделению жира от белка в молоке<sup>[251]</sup>. Это более чем вдвое увеличило содержание натрия в плавленом сыре и практически лишило его естественного вкуса.

В последующие десятилетия в Kraft появлялись новые технические чудеса, и изготовление плавленого сыра становилось быстрее и дешевле. В 1940-е Норман, брат Джеймса Крафта, сделал хитроумное изобретение: охлаждающий валик, под действием которого горячий, тающий плавленый сыр быстро охлаждался. После этого можно было отрезать тонкие ломтики. К 1960-м возникла идея индивидуальной пластиковой упаковки для ломтиков. Минимум беспорядка и максимум удобства. В 1970-е стали чаще использовать ферменты, чтобы ускорить процесс старения и ароматизации. Это стало причиной 70 %-ного роста производства за десятилетие.

Но главное достижение датируется 1985 годом, когда Kraft открыла в Миннесоте и Арканзасе два завода, использовавших самую передовую технологию, максимально ускоряющую процесс производства. Kraft продолжала массово выпускать и натуральный сыр (чеддер, швейцарский, моцареллу), который должен был выдерживаться до зрелости минимум 18 месяцев. Много лет руководство компании мечтало о разработке нового, менее затратного способа производства и даже создало «спецгруппу» технологов, поставив перед ними задачу: «Забудьте, как делается сыр сейчас. Взгляните на проблему свежим взглядом»<sup>[252]</sup>.

Прошло почти 10 лет, но благодаря созданию двух новых заводов началась революция. Производство стало единым непрерывным процессом: свежее молоко поступало на завод и выходило с него уже в виде сыра. Оно подвергалось ультрафильтрации; на разных стадиях добавлялись ферменты, а при перемешивании с помощью эмульгаторов удерживались молекулы жиров. Для подготовки и созревания обычного сыра требовалось 1,5 года, а на новый процесс уходило несколько дней. Этот инновационный подход получил в Kraft отражающее его гениальность название: «Молоко на входе – сыр на выходе»<sup>[253]</sup>.

Итак, производство достигло сумасшедшей скорости. Оставалось только убедить людей есть как можно больше сыра. А это было нелегко. Потребовались совместные усилия представителей молочной промышленности, федерального правительства и Kraft, чтобы преодолеть основной барьер: люди не хотели потреблять больше сыра.

Более того, к 1985 году многие уже старались избегать жирных продуктов, особенно молочных. Возглавляли это движение женщины и девушки. В результате долгого, медленного – и болезненного для молочной промышленности – сдвига в сознании, который начался в 1950-е, молоко стало восприниматься как простая и очевидная жертва в борьбе за вес. И действительно, в стакане емкостью 340 мл содержится 225 калорий. С 1960-х содержание жира в молоке стали связывать и с сердечными заболеваниями. В том же стакане содержится 7,5 г насыщенного жира – примерно половина рекомендованного суточного максимума. (Удивительно, но молоко богато и сахаром: тот же объем содержит четыре чайные ложки лактозы.) В



1988 году продовольственные магазины впервые продали больше молока с пониженной жирностью, чем цельного.

Попытки американцев снизить потребление жира ввергли молочную промышленность в кризис. Она захлебывалась в излишках цельного молока, а также жира, который удалялся при его переработке в обезжиренное. Молочный жир заполонил склады. В природе коровы не могут давать обезжиренное молоко. Они дают только цельное, так что жир приходится удалять и где-то хранить. Однако проблемы молочной индустрии были связаны не только с животными. В промышленности использовались не обычные коровы, которые давали скромные удои. Это были настоящие машины для его производства. Раньше молочные коровы паслись на пастбищах, на каждой ферме их было не так много, а уход за ними осуществляли доярки<sup>[254]</sup>. Сейчас на молочной ферме на 500–2000 коров, выведенных методом искусственного оплодотворения, приходится один сотрудник. Животных поместили в гигантские загоны, а рабочий день удлинился благодаря искусственному освещению. Индустриализация и новая диета, состоящая из злаков и жиров, превратила молочную корову в феноменального производителя. Когда-то эти животные давали в день примерно 6 л молока, а современные коровы способны дать до 25 л. Цельного молока.

Вы можете спросить: если потребление молока стало сокращаться, то почему бы молокозаводам не сократить выпуск продукции вместо того, чтобы постоянно наращивать ее объемы? Но им не нужны были сокращения. Молоко – один из самых поразительных примеров перепроизводства в пищевой промышленности США, оно серьезно влияет на развитие ожирения. Но чтобы понять нелогичное процветание этого сектора, требуются пояснения.

Молокозаводы в США отличаются от обычных компаний. Им не приходится считаться с экономикой свободного рынка. С 1930-х федеральное правительство рассматривает молоко как жизненно важный для здоровья нации продукт и делает все, чтобы промышленность не приходила в упадок. Правительство субсидировало ее, установив ценовые поддержки, и на деньги налогоплательщиков скупало все излишки. В результате у молокозаводов не осталось забот по сбыту, характерных для здоровой коммерческой конкуренции. Им не нужно было беспокоиться о перепроизводстве, целевой аудиторией или любых других проблемах создания спроса, с которыми сталкиваются другие пищевые компании. Правительство просто скупало все, что производила молочная промышленность.

Но правительство субсидировало не только производство молока. Оно защищало и производство молочного жира: индустрия не могла забыть о нем и оставаться при этом финансово здоровым сектором. Это имело свои последствия. Поскольку коровы дают больше молока, чем нужно, а из того, что желали потребители, удалялся жир, индустрия в США приняла изобретательное решение: пустить не востребуемое молоко и извлеченный жир на что-то еще. В данном случае – в сыр, который впитывает и молоко, и жир как губка. (В 1 кг сыра – примерно 8 л цельного молока.) Началось производство, и молочная промышленность могла не беспокоиться о том, чтобы продать сыр. Все, что не брали магазины, скупало правительство, ссылаясь на необходимость субсидирования индустрии.

Все шло как по накатанной до 1981 года. Тогда молокозаводы обуяла жадность. Было уже столько ферм, отправлявших огромное количество лишнего молока и жира на сырные заводы, что правительство покупало больше сыра, чем могло распределить. Сыр вместе с излишками сливочного масла и сухого молока накапливался в хранилищах. Его было уже больше 850 тонн. Каждый день прибывали новые грузовики, и гора молочного жира росла быстрее, чем национальный долг. Затраты на хранение возросли до миллиона долларов в день. В итоге правительство начало прятать сыр в пещерах и в огромном заброшенном песчанниковом карьере неподалеку от Канзас-Сити, где сельскохозяйственный обозреватель газеты Washington Post наблюдал такую сцену: «Глубоко под землей лежит больше мешков, бочек и коробок, чем можно себе представить. Здесь в темном, прохладном и дорогостоящем комфорте покоятся невероятные

триумфы доблестных американских дойных коров. Тут хранятся молоко, масло и сыр, которые принадлежат правительству. Они продолжают накапливаться, что стоит казне миллионов долларов. И никто не знает, что делать с этими продуктами»<sup>[255]</sup>.

В 1983 году сочувствующий нуждам молочной промышленности Конгресс выработал решение. Чиновники выступили с заявлением: мол, проблема не в коровах и даже не в современных коровах-молокозаводах, а в потребителе, из-за которого и возникают излишки. Люди не пьют молоко. Конгресс создал систему, направленную на повышение потребления молочных продуктов. (Она получила название Закона о регулировании молочной и табачной промышленности, поскольку улучшала также и положение производителей сигарет.) В соответствии с этим планом федеральное правительство облагало всех производителей молока облегченным налогом, чтобы сэкономленные деньги пошли на выработку маркетинговых схем, которые сделали бы молоко и сыр более привлекательными для потребителя.

Оставался один вопрос: с чего бы вдруг люди, которые не пьют жирное молоко, стали бы есть больше жирного сыра?

У них просто не было выбора. Не существует съедобного нежирного сыра – по крайней мере, по вкусовым качествам такой продукт далек от оригинала. Молочная промышленность попыталась раскрутить нежирный сыр так же, как нежирное молоко, но оказалось, что вкус и текстура продукта отвратительны. В результате более 90 % продаваемого сегодня сыра сделано из цельного жирного молока.

Однако есть и другая причина, по которой те, кто не хочет пить цельное молоко, охотно потребляют жирный сыр. Он обладает свойством, которого у молока нет: меньше ассоциируется с тяжелой пищей. Да, сыр полон жира, особенно насыщенного, приводящего к сердечным заболеваниям. Другого типа жира, ненасыщенного, который диетологи все чаще считают «хорошим», там почти нет. Он присутствует в маслах – рапсовом, оливковом и сафлоровом. Но один из главных парадоксов диетологии состоит в том, что плохой, насыщенный жир не выглядит и не воспринимается на вкус как жир. При комнатной температуре он остается твердым, поскольку связан с молекулами белка и скрыт от глаз.

Конечно, не все потребители были так уж обеспокоены жирностью пищи. Многие продолжали пить цельное молоко и есть сыр в огромных количествах, наслаждаясь его уникальным вкусом и бархатной текстурой. Зимой 2010 года я познакомился с одним таким человеком. Его страсть к сыру поражала. Немец по рождению, Ульферт Брукманн 47 лет проработал технологом в молочной промышленности и стал экспертом по сыру. Он проработал в Kraft два пятилетних срока, ушел в 1984 году и не питал к компании большой любви. Он говорил, что получил от Kraft солидную компенсацию после увольнения, которое связывал со своим недовольством политикой компании, направленной на развитие более быстрого производства сыра. Особенно ему не нравилось увеличение использования ферментов. «Все стало дешевле, – сказал он мне, когда я был у него дома в Либертивилле, всего в 32 км от штаб-квартиры компании. – Это отвратительно»<sup>[256]</sup>.

Когда мы за обедом говорили о сыре, я захотел взглянуть на его кладовую. На одной полке холодильника помещался только сыр. Чего там только не было: чеддер и джек, голубой и горгонзола, бри, камамбер и швейцарский. Все аккуратно уложены на керамических тарелках. У меня началось слюноотделение, но поедание сыра в доме Брукманна требует времени и дисциплины. Торопиться нельзя. Прежде чем поесть сыра, он вынимает его из холодильника и оставляет на столе, чтобы тот согрелся до комнатной температуры и проявились аромат и привкус. Брукманну было за семьдесят, но он был в поразительной физической форме: высокий, стройный старик, который запросто мог проехать 160 км на велосипеде. Жирность пищи его не беспокоила. Более того, свое здоровье он как раз и связывал с диетой, в которой много сыра.

«Я ем его по утрам с хлебом, – рассказывал он. – Это европейский вариант завтрака. Мы сервируем четыре или пять сортов, с маслом. И я ем его вечером с бокалом вина». При

этом он никогда не покупает продукты Kraft. Он утверждает, что способен на вкус распознать избыток ферментов, и предпочитает сыры мелких производителей, которые по-прежнему дают продукту созреть в течение полутора лет или более.

Однако все усилия таких людей, как Брукманн, не могли исправить проблему индустрии, которая производила слишком много молока и молочных жиров. Брукманн слишком хорошо разбирается в сыре и чересчур методичен в его потреблении. Чтобы довести поголовное потребление сыра до 15 кг в год, надо было сделать так, чтобы его ели гораздо быстрее. Необходимы более удобная форма и менее жесткие рецепты. Вскоре после ухода Брукманна из Kraft ее сотрудники предложили реалистичное решение проблемы горы молочного жира.

Изначально Kraft, пытаясь сделать сыр более удобным в употреблении, допустила серьезную ошибку. Руководители сырного подразделения начали с одного из самых известных брендов – Philadelphia Cream Cheese. Расчет делался на то, что занятые люди будут есть сливочный сыр охотнее, если его будут продавать не в знаменитых кирпичиках, обернутых в фольгу, а нарезанным на ломтики и упакованным порционно. В мае 1989 года компания произвела 136 тонн нарезанного сливочного сыра и отправила его на тестовые рынки в штат Нью-Йорк и в Канзас-Сити<sup>[257]</sup>. Руководство подразделения предсказывало рост продаж на 61 миллион долларов и на 12,25 миллиона килограммов сыра, приводя аргументы во внутреннем докладе, распространенном летом того же года среди менеджеров. Сливочный сыр в кирпичиках использовался в основном для бутербродов и только для завтрака. Новый ломтиковый вариант будет употребляться на обед и ужин, а удобство ломтиков породит множество новых рецептов. «Появление новых форм упаковки сливочного сыра подстегнет его потребление, – говорилось в записке. – Использование сливочного сыра на обед и ужин существенно увеличит потребление»<sup>[258]</sup>.

Однако идея провалилась. Покупателей отпугнула сама мысль; Kraft решила, что дополнительные удобства не компенсируют удовольствия, которое получают покупатели, разрезая сыр самостоятельно.

Но компанию как раз приобрел концерн Philip Morris, и его глава Джефффри Байбл прибыл в штаб-квартиру Kraft в 2000 году, когда поступили разочаровывающие данные, свидетельствующие о крахе затеи со сливочным сыром. Байбл немедленно пришел на помощь менеджерам сырного отдела. Он напомнил: чтобы победить, нужно долго и упорно думать о том, что нравится людям. «Я не могу обвинять Philadelphia Cream Cheese: этот продукт – жемчужина в нашей короне, – сказал Байбл на одном собрании. – Но это яркий пример того, что происходит, когда перестаешь следить за потребителем и чрезмерно сосредоточиваешься на интересной технологии, не проверив ее на аудитории. Мы придумали, как создать нарезанный сливочный сыр и направить его на полки. Это впечатляющее технологическое достижение. Вопрос в том, насколько оно нужно. Да, мы оказались единственными в мире, кто смог этого добиться. К сожалению, судя по всему, мы также были единственными в мире, кому это нужно. Никто не стал покупать новинку. Знаете, что мы слишком поздно поняли? Потребители предпочитают намазывать сыр самостоятельно! Это им нравится! Оказывается, они любят сами решать, сколько сыра им намазать на бутерброд утром, и ощущать свою причастность к процессу»<sup>[259]</sup>.

Слова Байбла менеджеры запомнили. Конечно, сливочный сыр – не печенье Oreo, но он тоже может доставлять удовольствие. Менеджеры подумали: отчего бы не принять маркетинговую стратегию, разработанную для другого продукта с большим содержанием сахара: газировки? Если Coca-Cola смогла увеличить объемы продаж, нацелившись на тех, кто уже пил много колы, то почему бы и Kraft не сделать то же для сыра? Менеджеры даже позаимствовали характерную для Coca-Cola лексику, называя любителей сыра «интенсивными потребителями». Для них выпустили новую линейку ароматизированных творожных сыров Kraft

Crockery, которая спекулировала на обеих темах. «Намазывать – одно удовольствие», – обещала реклама.

Во внутреннем меморандуме по тактике менеджеры сырного отдела приоткрыли свою стратегию: «Эти продукты предназначены для тех, кто обычно перекусывает сыром, прежде всего интенсивных потребителей, – говорилось в документе. – Реклама будет направлена на часто покупающих в магазинах женщин, которые интенсивно потребляют плавленый сыр, обеспечивая 67 % от общего объема его продаж. В тексте Crockery позиционируется как совершенно новый способ получения удовольствия: новые сырные вкусы, которые подходят к любой еде»<sup>[260]</sup>.

Продажи Crockery даже превзошли ожидания. Kraft поняла: сыр может не только сравниться по популярности со сладостями, но даже обойти их. У людей есть порог восприятия сладкого. Мы любим сахар в еде только до определенного предела, а потом наши пристрастия изменяются и продажи падают. Это знаменитая точка блаженства, которую изучают и анализируют диетологи. Но сыр – другое дело. Он содержит жир, а Адам Древновски из Сиэтла и другие диетологи выяснили, что чем больше в пище жира, тем больше она нам нравится. Значит, сыр можно добавлять в другие продукты, не беспокоясь о том, что это не понравится покупателям. Наоборот, дополнительный жир повысит привлекательность.

Большая часть работы Kraft в этой области была связана со знаменитым продуктом *Masaroni & Cheese*. Он был известен всему миру как «голубая коробочка» (по цвету упаковки продукта), продавался всего за 1 доллар 19 центов и расходился хорошо. Но после добавления 18 новых вариантов, в большинстве которых присутствовало много сыра, «голубая коробочка» вошла в клуб элитных брендов с продажами на 300 миллионов долларов в год.

В линейку входили *Potatoes & Cheese*, *Pasta & Cheese* и *Rice & Cheese*. Каждая из этих широких категорий делилась на несколько подтипов: например, *Cheddar Broccoli*, *Cheddar Chicken*, *Cheddar Pilaf* и *Three Cheese*. В стратегических документах, обосновывающих этот ход, подчеркивалось, что «голубая коробочка» «подчеркивает разницу в содержании сыра».

Теми же методами Kraft воспользовалась, чтобы повысить продажи готовых гарниров к мясу вроде *Velveeta Cheesy Skillets*, которые содержали дополнительный сыр и также делились на подтипы: например, *Ultimate Cheeseburger Mac*, *Nacho Supreme* и *Zesty BBQ Chicken*. Они продавались всего по 2 доллара 39 центов, но содержали до 15 г насыщенного жира на упаковку. Планка взлетела выше, когда в рецепт добавили смесь для говяжьего фарша. В телевизионной рекламной кампании продукта привлекательный кузнец погружает половник в горшок с расплавленным желтым сыром и медленно поднимает его. Густая бархатистая масса стекает с черпака, и герой ролика напевает: «Жидкое зоооолото!»

Конечно, решение Kraft использовать дополнительный сыр как приманку для покупателей вынудило и других производителей пищевых продуктов к активным действиям. Аналитическая компания *Packaged Facts*, исследовавшая эту «золотую лихорадку», отметила: «Кажется, сыросодержащие продукты можно найти в любом проходе супермаркета»<sup>[261]</sup>. Например, сеть *Walmart* вывела на рынок собственную марку супа под названием *Loaded Baked Potato*, в котором содержался плавленый чеддер, а также 9 г насыщенного жира – более половины рекомендованного дневного максимума. Ее дочерняя компания *Sam's Club* предложила артишоковый соус с четырьмя видами сыра. *Nestlé*, а точнее – ее бренд *Stouffer's*, представила замороженный продукт *Three Cheese & Ham Panini* и добавила сыр в проверенный *Grilled Mesquite-Style Chicken*.

Но главный беспредел творился в секторе замороженных продуктов. Раньше в замороженной пище содержалось меньше сыра: производители всегда искали способ сэкономить на себестоимости. Однако новая математика отменила все прежние расчеты. Чем больше сыра, тем лучше продается пицца, а чем лучше она продается, тем больше можно повышать стоимость. Kraft и другие компании вывели на рынок замороженную пиццу с двумя, тремя и

четырьмя разными вкусами сыра, включая голубой, а затем стали добавлять больше сыра и в тесто. К 2009 году замороженная пицца продавалась уже на сумму 4 миллиарда долларов в год. Kraft благодаря Di Giorno и другим брендам зарабатывала на ней 1,6 миллиарда долларов. Казалось, конца этому не будет.

Многие годы Kraft вынуждена была считаться с опасениями по поводу слишком жирных продуктов. В 1993 году компания разработала конфиденциальный стратегический план, в котором забота о здоровом питании указывалась среди главных «слабостей» сырной линейки продуктов. Kraft сетовала, что у нее есть «портфолио в тех областях, которые сейчас недостаточно жизнеспособны, поскольку утратили расположение покупателей, ориентированных на ингредиенты и/или отсутствие жира». Однако ставка на сыр – самый жирный из всех жиросодержащих продуктов – сыграла, и продажи соответствующего отдела Kraft существенно увеличились. В том же стратегическом плане отмечалось: «По всем категориям усиливается конкуренция. Увеличиваются затраты. На сырном рынке появились игроки, чей козырь – полезные продукты (Con Agra). Стратегии конкурентов схожи: все пытаются укрепить лидерство в определенных категориях. Есть информация, что наши конкуренты рассчитывают на ежегодный рост объема продаж более чем на 3 %. Нам необходимо в соответствии со своими принципами делать продукцию “лучше, быстрее и тщательнее”, чтобы выдержать конкуренцию»<sup>[262]</sup>. В 1995 году Kraft сообщала менеджерам Philip Morris, что в результате нескольких «тучных лет» достигла выручки пять миллиардов долларов, из них два миллиарда – от продажи сыра.

Поскольку производители использовали сыр как ингредиент, объемы его потребления взлетели вверх, и почти никто этого даже не заметил. Даже защитники прав потребителей, которые постоянно пытаются склонить людей к более здоровой пище, проглядели опасность сыра. Практически каждый год побивался рекорд его потребления. Средний американец ел в 1970 году 5 кг сыра, в 1980 году – 8 кг, в 1990-м – 11,3 кг, в 2000-м – 13,6 кг. В 2007 году этот показатель достиг 15 кг, после чего наступила рецессия, вскоре сменившаяся ростом.

Поразительно, но рост потребления сыра сопровождался снижением потребления цельного молока, который потребители считали – как оказалось, ошибочно – основным источником нежелательного насыщенного жира. Потребление молока сокращается. Однако его замена сыром оказалась неудачным решением. Сейчас человек потребляет примерно 200 г насыщенного жира в год. Конечно, немногие понимали, насколько больше сыра они стали есть. Но в 2010 году шлюзовые ворота для него как ингредиента открылись очень широко.

Прошло 20 лет с тех пор, как порционный сливочный сыр вызвал бедствие в Kraft и ответственные получили нагоняй от Philip Morris. Производители сигарет указали технологам питания, что играть с формой продуктов бессмысленно без игры с сознанием потребителей и что «продажа» еды значит ничуть не меньше, чем сама пища.

К 2010 году менеджеры сырного отдела Kraft усвоили этот урок. Наверняка они чувствовали глубочайшее удовлетворение от запуска масштабной прогностической кампании того же продукта, на котором когда-то прокололись: сливочного сыра «Филадельфия». Кампания получила название «Настоящие женщины Филадельфии», своей целью она ставила завладеть долей из тех 7,3 миллиарда долларов, которые каждый год люди тратили на покупку богатых жирами ингредиентов для домашней готовки. На этом поле выступали сметана, сырная нарезка, соусы и супы в банках. Чтобы выйти на этот рынок, Kraft нужно было произвести что-то особенное. «Нельзя выиграть в этой категории с традиционным подходом, – писали аналитики компании. – Нужно внимательнее слушать наших покупателей и охотнее реагировать на их запросы. Сливочный сыр “Филадельфия” пользовался огромной популярностью как компонент бутербродов и главный ингредиент чизкейков. Но рост замедлился, и пришлось искать новые доводы в пользу покупки. Мы стремились продать больше товара и переключить восприятие на готовку. Нам нужно было подстегнуть покупателей к использованию сливочного

сыра в рецептах, чтобы они покупали его чаще. В последние пять лет этот показатель оставался неизменным»<sup>[263]</sup>.

Нужно было выявить женщин, которые готовят дома, и показать им новые способы использования сливочного сыра. Однако Kraft не собиралась полагаться на традиционную рекламу. Несмотря на ее влияние на покупательские привычки, большинство потребителей видели в платных рекламных объявлениях то, чем они и были: чистое надувательство. Kraft решила, что доверие к ней возрастет, если продвигать ее продукт будут обычные люди. Отсюда слоган «Настоящие женщины». Отличная идея: как будто соседка пересказывает новый, только что опробованный рецепт, в котором ключевым, недавно добавленным ингредиентом будет сливочный сыр.

Но полагаться только на простых женщин Kraft тоже не хотела. Возглавить их должен кто-то с положением в обществе.

Некоторые компании предлагают своим СЕО выступать в телерекламе, что обеспечивает доверительность в отношениях с потребителями. Но большинство, как и Kraft, понимают, что «это не дает достаточно доверия, чтобы побудить чаще использовать сливочный сыр “Филадельфия”. А партнер-знаменитость, человек, который внушает доверие, любит этот сыр и часто его использует, – верное решение, особенно если он ежедневно общается с целевой аудиторией – “настоящими” женщинами».

Kraft была нужна Пола Дин.

Дин идеально подходила на эту роль. Она стала звездой кулинарных передач телеканала Food Network. В ее шоу «Готовим дома с Полой» (Paula's Home Cooking) предлагалась еда в южном стиле с обилием масла, майонеза и других продуктов с высоким содержанием насыщенного жира. В одной из передач она продемонстрировала жареные макароны с сыром: вынимала запеченное блюдо из горшочка, лепила шарики, заворачивала их в бекон и жарила в масле. Один рецензент, который, кстати, дал рецепту пять звезд, писал: «Как будто принимаешь чистый холестерин! Приятно и весело готовить и есть!»

От имени Kraft Дин выступила в дневном ток-шоу «Взгляд» (The View) и других телепрограммах, вместе с победителями конкурса написала книгу рецептов со сливочным сыром и предоставила свою обширную сеть контактов в соцсетях для нужд Kraft по рекламе сливочного сыра. Ключевым моментом был конкурс, в котором компания предлагала по 25 тысяч долларов каждому из четырех победителей, представивших лучшие рецепты блюд со сливочным сыром. Проводила состязание сама Дин.

Каждую неделю в течение четырех месяцев Дин вела передачи на YouTube, демонстрируя поступившие рецепты, объявляла победителей и показывала видеоролики, которые присылали конкурсанты<sup>[264]</sup>. Эти ролики вместе с другими усилиями Дин по продвижению «Филадельфии» и сайтом рекламной кампании Kraft вызвали точно такую реакцию, какой хотела добиться Kraft. Домохозяйки засыпали компанию рецептами со сливочным сыром. В тестовых лабораториях Kraft за 10 лет создала 500 рецептов со сливочным сыром, но «Настоящие женщины» сделали несравнимо больше: 5000 рецептов за три месяца. Их Kraft и начала продвигать в социальных сетях Facebook, Twitter и в Google. Едва ли не за ночь продажи сливочного сыра подскочили на 5 % – первое увеличение продаж за пять лет<sup>[265]</sup>. Более того, данные наблюдения за покупателями показали, что, хотя традиционное использование сливочного сыра в бутербродах сократилось, как ингредиент он стал применяться гораздо чаще. Единственное затруднение возникло в январе 2012 года, когда Дин рассказала, что за три года до того у нее был диагностирован диабет. Она сообщила это, объявив о новом рекламном контракте с Novo Nordisk, крупнейшим в мире производителем инсулина и других лекарств от диабета. Мир пищевой промышленности обезумел. Проблемы Дин были связаны с жирной пищей, которую она продавала. Критики считали ее вернейшим путем к диабету.

Дин появилась в передаче «Сегодня» (The Today Show), где у нее взял интервью Эл Рокер, который в свое время боролся с лишним весом и в 2002 году перенес операцию по бандажированию желудка. Когда он спросил, собирается ли Дин изменить свою диету, та ответила, что никогда не думала, будто кто-то может готовить предлагаемые ею блюда каждый день. «Я всегда поощряла умеренность», – сказала она. – Я делюсь с вами аппетитными жирными рецептами, но всегда говорю: “Главное – умеренность”».

Изучая кампанию Kraft по рекламе сливочного сыра, а также другие способы продвижения идеи об увеличении потребления сыра, я позвонил заведующему кафедрой диетологии Гарвардского университета Уолтеру Уиллетту. Он был хорошо знаком с насыщенными жирами, много лет изучал пищевые привычки американцев. И он тоже пришел в ужас от роли сыра в рационе современного человека. «Разумеется, не нужно совсем исключать сыр, – сказал он. – Немного хорошего сыра совместимо со здоровой диетой. Но сейчас его потребление чрезмерно»<sup>[266]</sup>. Особенно Уиллетта беспокоил сыр как пищевая добавка, ведь в этом случае его главная функция – повышение привлекательности продукта – идет вразрез с важной диетологической стратегией. Он пояснил, что жирные и калорийные продукты вроде сыра лучше есть в первозданном виде, когда их вкус можно сполна ощутить, чем в составе другой пищи, где недостатки – калории и насыщенный жир – труднее заметить.

В 2008 году группа голландских исследователей провела эксперимент, чтобы выяснить, будут ли люди есть больше или меньше в зависимости от того, насколько очевидно присутствие жира в еде<sup>[267]</sup>. «Мы использовали обычные для Нидерландов продукты, но несколько изменили их внешний вид: в одном случае было сразу видно наличие жира, в другом он был спрятан»<sup>[268]</sup>, – сообщил руководитель исследования Мирре Вискаал ван Донген. Томатный суп был подан сначала с растительным маслом, плавающим на поверхности, а затем масло перемешали с супом. Хлеб предлагали либо с маслом поверх него в виде бутерброда, либо с маслом, запеченным внутри. «Кроме того, мы взяли булочку с колбасой, – сказал он. – В Голландии они очень распространены. В варианте с видимым жиром булочка была сделана из слоеного теста и выглядела очень сытной. Она блестела и оставляла пятна на руках. В варианте со скрытым жиром булочка была сделана из обычного теста, которое не производило такого впечатления».

Чтобы точнее оценить эффект от видимых жиров, в исследовании использовалось количество сливочного и растительного масла, превышающее привычное для 57 участников опыта. В реальной жизни эффект будет менее явным. Однако результаты оказались поразительными. Сначала участников попросили оценить количество жира и калорий в еде. Когда он был спрятан, они резко недооценивали содержание того и другого. Потом им предложили еду и сообщили, что можно есть сколько угодно. Группа, потреблявшая продукты с видимым жиром, наелась быстрее, а та, которая имела дело со скрытым жиром, оставалась голодной и продолжала есть дольше.

Ключевой аспект ожирения, который часто упускается из виду, состоит в том, что прибавка в весе может быть вызвана малейшим увеличением потребления, если оно происходит регулярно. Всего сотня лишних калорий в день – и вы уже набрали вес. Именно это и продемонстрировали участники голландского опыта. Когда наличие в пище жира было неочевидно, они съели процентов на десять больше, получив примерно 100 дополнительных калорий.

Это вряд ли станет хорошей новостью для активных потребителей жирных ингредиентов вроде сыра. Эти продукты смешиваются с остальными компонентами еды, а масло, сочащееся из пиццы с тройным сыром, затвердевает при замораживании и исчезает из виду. Жир проявится позже, когда потребитель встанет на весы. Зато для пищевой промышленности прибавка в потреблении, вызванная скрытыми жирами, – явно хорошая новость. Больше съели – больше продали. А маскировка жира – излюбленная уловка индустрии, и используется она не только для сыра.

## 9. Обеденное время целиком ваше

Летом 1988 года на заводе Oscar Mayer в Мэдисоне, недалеко от Пэкерс-авеню и восточного берега озера Мендота, был запущен новый конвейер. Хотя это был не настоящий конвейер: он был собран кое-как, без особого планирования и размещен не в обширном цехе завода, где 1800 рабочих производили мясные нарезки, ветчину и хот-доги, а в здании штаб-квартиры, на седьмом этаже<sup>[269]</sup>.

Здесь, на большой площадке, где сотрудники отдела развития и исследований обкатывали новые идеи по производству питания, 20 человек заняли места у конвейерной ленты. На первый взгляд то, что двигалось по ней, было ничем не примечательно: белые пластмассовые лотки, разделенные внутри, такие маленькие и легкие, что скорее порхали по ленте, чем подпрыгивали. За работниками стояли столы, а на них лежал продукт, который и должен был наполнять лотки: нарезанная ломтиками вареная колбаса<sup>[270]</sup>.

Она была фирменной продукцией Oscar Mayer, но постепенно теряла популярность у потребителей, во многом из-за повышенного содержания насыщенного жира и соли. Компания всегда продавала колбасу в отделе мясных деликатесов, в упаковках по 200 г. В лотках же мясо должно было играть менее важную роль. Оно стало только одним из компонентов, а упаковка обращала внимание покупателей не столько на мясо, сколько на грядущее удовольствие. Лотки были разделены на сегменты. Сначала в одно из отделений каждого подноса рабочие поместили по восемь ломтиков колбасы. Следующие сотрудники положили в другие сегменты по восемь ломтиков желтого сыра, восемь масляных крекеров и желтую бумажную салфетку. Потом лотки запечатали целлофаном, упаковали в ярко-желтую картонную коробку и отправили в путешествие, которое должно было продолжиться на складе и закончиться в магазинах по всей стране, в холодильниках мясных отделов.

Стоя в стороне от конвейера, человек, который нес ответственность за этот продукт под названием Lunchables, следил за рабочими с беспокойством. Уже 2,5 года Боб Дрейн возглавлял группу технологов питания и дизайнеров, которые в долгой и упорной борьбе изобрели эти лотки. В какой-то момент команда Дрейна скрылась в конференц-зале гостиницы, который окрестила «Пищевой детской площадкой». Они запирались там с мешками еды и материалами для работы, снимая пробы, создавая новые образцы и пытаясь добиться идеального сочетания еды и упаковки. И вот теперь, когда с конвейера сошли первые лотки, Дрейн боялся, не допустил ли он принципиальной ошибки<sup>[271]</sup>.

С 1985 года он был вице-президентом Oscar Mayer по новым бизнес-стратегиям и развитию. Он неоднократно выводил продукты на рынок и знал, как тернист путь к успеху. На огромном рынке готовых продуктов питания каждый год появляется 14 тысяч новых товаров<sup>[272]</sup>. Каждый из них изначально выпускается в объеме 15–60 тысяч штук; два из трех продуктов уходят с рынка в течение нескольких месяцев. Только один из 10 добивается того, что можно назвать скромным успехом: продаж на 25 миллионов долларов в год. Изобретение нового готового продукта можно сравнить с бурением нефтяных скважин: деньги приносит бесконечное выкачивание скромных запасов в расчете на то, что когда-нибудь забьет мощный фонтан.

Оказалось, Дрейн не зря беспокоился по поводу выхода Lunchables на рынок. Только с причиной ошибся. Лотки не были изгнаны из магазинов – их просто смели с полок. Продажи Lunchables с самого начала оказались феноменальными – 217 миллионов долларов за первый год<sup>[273]</sup>. Продавцы в лепешку расшибались, чтобы найти для них больше места в холодильниках, и специалисты Oscar Mayer, которые изначально не собирались запускать на рынок мелкие упаковки по 125 г, бросились в Мэдисон, требуя новых лотков как можно быстрее, чуть ли не выхватывая их с конвейера. Дрейну нужно было подвести бухгалтерский баланс. Продажи впечатляли, но не менее впечатляла и стоимость производства: Oscar Mayer пыталась



расширить скромный конвейер, чтобы обеспечить нескончаемый поток заказов. Продукт продавался по очень низкой цене – 1 доллар 29 центов. И чем больше продаж было, тем больше денег теряла компания. В результате потери Oscar Mayer за первый год составили 20 миллионов долларов<sup>[274]</sup>. «Сейчас идет очень, очень серьезная борьба, – говорил мне Дрейн как-то раз в своем офисе в Мэдисоне. – Как можно продать по разумной цене миллионы наборов? Оказалось, мы напрасно считали, будто знаем, как это сделать. Мы производим хот-доги, колбасу и подобные продукты, но не имеем опыта сборочных операций: взять лоток, заполнить его и упаковать. Когда мы запустили конвейер, оказалось, что себестоимость очень высокая, тратится ужасно много денег. Убытки увеличивались с каждым днем, и мои банкиры возмущались: “Что происходит? Вы продаете все больше, но мы ничего не можем заработать. Что вы собираетесь делать?”»

Под банкирами Дрейн имел в виду бухгалтеров компании, которые скоро обеспокоились еще сильнее. Через несколько месяцев после запуска Oscar Mayer слилась с Kraft, где сидели счетоводы из Лиги плюща<sup>33</sup>, которые стали твердить: пора закрыть проект, пока все они не потеряли работу. Дрейн же просил открыть 10 новых конвейеров стоимостью три миллиона долларов каждый, чтобы удовлетворить спрос, а финансисты опасались, что популярность лотков скоро сойдет на нет. В случае провала они не просто остались бы с продуктом, который не приносит прибыли; у них было бы множество заводов с бесполезными конвейерами.

Дрейн собрал данные и полетел в Нью-Йорк, где обратился к топ-менеджерам иного склада – людям, которые пережили труднейшие запуски продуктов своего времени и привыкли смеяться в лицо катастрофе. Это были руководители Philip Morris, которая недавно приобрела Kraft и General Foods и завладела сотнями брендов (из них более 50 можно было отнести к мегабрендам). Теперь лотки Боба Дрейна были их лотками.

Главой Philip Morris был Хэмиш Максвелл, выкуривавший по пачке в день, известный мастер тактики маркетинга сигарет. Как исполнительный директор только что созданной компании он должен был быть уверен, что у Lunchables есть серьезные долгосрочные перспективы. Дрейн внимательно относился к деталям и указал Максвеллу на данные ранних продаж<sup>[275]</sup>. Они свидетельствовали, что более половины покупателей возвращались – почти идеальный показатель для новых продуктов. В конце собрания Максвелл обратился к Дрейну и призвал его больше не беспокоиться<sup>[276]</sup>.

– Самое сложное – найти то, что будет продаваться, – сказал Максвелл. – Если продажи идут, вы сможете установить правильную цену.

Из штаб-квартиры Philip Morris на Парк-авеню Дрейн вышел с деньгами на расширение и модернизацию производства и на вертолете компании вылетел в аэропорт. Вертолет стоял на парковочной площадке на краю Манхэттена, чтобы руководители табачного концерна могли легко им воспользоваться. Он взмыл над Ист-ривер, под ним развернулась панорама города. «По дороге из Нью-Йорка меня, как обычно, стали тормозить из отдела продаж Oscar Mayer: “О, ты наконец-то хоть что-то сделал правильно, все хотят покупать, а теперь ты говоришь, что не можешь достичь нужных объемов производства. Мы теряем терпение и намерены прикрыть лавочку”, – говорил Дрейн. – А я, вместо того чтобы явиться к ним с поджатым хвостом, лечу на вертолете, рассматриваю сверху Большое Яблоко, и у меня все отлично».

Поняли ли табачные магнаты сполна потенциал продукта или нет, но в последующие годы они не просто вкладывали деньги в эксплуатацию золотой жилы Lunchables. Они помогли превратить лотки в колосс готового питания, который побил все рекорды индустрии, достигнув уровня продаж около одного миллиарда долларов. Небольшие лотки внезапно превратили вареную колбасу в предмет вожделения детей. А Дрейн добился и одной из собственных целей:

---

<sup>33</sup> Лига плюща – ассоциация восьми престижных частных американских университетов из семи штатов на северо-востоке США; считается, что участники Лиги отличаются высокой образованностью. *Прим. ред.*

сохранил рабочие места для сотрудников Oscar Mayer, производивших жирную пищу, которая вошла в немилость у покупателей, озабоченных своим здоровьем.

Lunchables же в результате стали очередной причиной для беспокойства о здоровье. Они породили новую категорию, которая подвергала потребителей, особенно детей, угрозам, аналогичным опасностям быстрого питания, где до того хозяйничали крупные сети вроде McDonald's и Burger King. В конце 1980-х, когда Lunchables только появились на рынке, производители питания, несмотря на стремление выпускать более удобную еду и массовое применение соли, сахара и жира, еще не осознавали, что могут подражать сетям быстрого обслуживания: производить готовую еду, например, для школьных обедов или перекуса на ходу. А главное, эти чудеса можно было продавать в обычных супермаркетах и даже не разогревать перед употреблением. «Охлажденное готовое питание» – категория, которую породил запуск Lunchables. Но супермаркеты ухватились за новую идею в тот момент, когда мощное наступление продукта стало приносить все больше проблем покупателям. Ожирение прогрессировало, и Боб Дрейн, «отец» Lunchables, задумывавший их с лучшими намерениями, в итоге столкнулся с печальными последствиями своего творения.

Oscar Mayer больше ассоциировалась с винермобилями<sup>34</sup>, курсировавшими по стране в рамках рекламной кампании хот-догов, и компания пользовалась статусом главного американского мясокомбината. Она создавала дружелюбный, теплый образ (прекрасно отразившийся в песенке из ее рекламы) и имела репутацию компании, которая заботится о потребителях. Oscar Mayer была основана в Чикаго в 1883 году как производитель качественных мясoproductов. У ее истоков стояли два брата родом из Баварии, Оскар и Готфрид, которые искали возможность выгодно выделяться в своей области, не связываясь с порочными практиками конкурентов (в те времена в мясорубочные машины иногда попадал крысиный яд, а старое, залежавшееся мясо продавалось как новое<sup>[277]</sup>). Все эти фокусы впоследствии разоблачил известный журналист – «разгребатель грязи» Эптон Синклер в своей книге «Джунгли»<sup>35</sup>).

Братья Майер одними из первых поместили свои имена на упаковках бекона, сосисок и сала в подтверждение безупречности своих продуктов. Тогда еще не было норм, регулирующих информацию о товаре, и многие производители мясoproductов предпочитали оставаться анонимными. Майеры в числе первых поддержали принципиальные реформы в отрасли после разоблачений Синклера: систему, при которой федеральные сотрудники наблюдали за заводскими операциями и контролировали их. Изначально компании могли записаться на участие в этой программе по желанию.

Приверженность Oscar Mayer санитарным нормам помогла создать ей устойчивую репутацию и поддерживать ее в течение большей части XX века, когда компания столкнулась с беспокойством потребителей по поводу безопасности ее еды. Красное мясо<sup>36</sup> по большей части теперь считалось нездоровым. Один кусочек телячьей колбасы, например, содержит 3,5 г насыщенного жира, а также 330 мг натрия – примерно четверть рекомендованного суточного максимума для большинства взрослых<sup>[278]</sup>.

Жир стал синонимом холестерина, артериальных бляшек, сердечных приступов и инсультов. В результате в 1980–1990 годах потребление красного мяса упало более чем на 10 %<sup>[279]</sup>. Зато куриное мясо, которое содержит меньше насыщенных жиров, стали потреблять на 50 % больше. Это свидетельствовало о возможности серьезного сдвига в пищевом поведении, и никто не был обеспокоен этим больше, чем Oscar Mayer.

<sup>34</sup> Винермобиль (Wienermobile) – автомобиль в виде сосиски, от слова Wiener (нем. Wienerwurst) – венская сосиска. *Прим. науч. ред.*

<sup>35</sup> Синклер Э. Джунгли. М.: ГИХЛ, 1956.

<sup>36</sup> Красное мясо – свинина, говядина, баранина, конина, козлятина от взрослого скота (старше двух лет), частично мясо кролика; также присутствует в птице (ножки кур, гусей, уток). *Прим. ред.*

«В 1986–1988 годах содержание жира и натрия стало большой проблемой для таких продуктов, как вареная колбаса и хот-доги»<sup>[280]</sup>, – отметил Том Коффи, менеджер Oscar Mayer по разработке новой продукции, в 1990 году в конфиденциальной презентации для руководства Philip Morris. Все больше людей, обеспокоенных вопросами потребления соли и жира, изменяли свои пищевые привычки, снижая потребление красного мяса или вообще исключая его. Компания поначалу отреагировала на кризис, изменив формулу мясопродуктов и предложив покупателям более полезный вариант. За несколько лет на рынок были выведены колбаса пониженной жирности с мясом индейки и хот-доги из курицы. Но работа заняла много времени, общий уровень продаж снижался. Компания пересмотрела рекламную концепцию и стала обращаться к более широкой аудитории. Вареная колбаса выходила из моды: дети росли и теряли к ней интерес. Маркетинговое отделение Oscar Mayer провело опрос взрослых потребителей и выяснило, что они предпочитают ветчину, индейку и ростбифы. По шкале от 1 до 10 сэндвичу с вареной колбасой мужчины давали 4–5 баллов<sup>[281]</sup>. Но был и проблеск надежды: казалось, имидж колбасы хуже качества мяса, из которого она сделана. Когда маркетологи предлагали попробовать собственно сэндвич, члены фокус-группы повышали оценку колбасы до 8 или даже 9. Воодушевленные представители Oscar Mayer попытались расширить рынок сбыта, сосредоточившись на взрослых: появились новые рекламные ролики, где взрослые рассказывали о своей любви к продукту. При этом компания хотела охватить и побольше детей. В 1995 году стартовала кампания «Поиск талантов»<sup>[282]</sup>, в рамках которой 10 вилнермобилей отправились по 50 городам США, чтобы выбрать ребенка, который должен был исполнять песенку компании. «Первые результаты “Поиска талантов” впечатляют, – докладывал Роберт Эккерт, президент подразделения Oscar Mayer, менеджерам Philip Morris осенью 1995 года. – Мы провели более 700 мероприятий, аудиторией которых стали 45 тысяч детей. Розничные продажи продуктов – хот-догов и колбасы Oscar Mayer – выросли на 10 % к прошлому году»<sup>[283]</sup>.

Oscar Mayer работала и над себестоимостью колбасы, пытаясь подстегнуть продажи. С одной стороны, компания хотела снизить стоимость производства, пытаясь сэкономить с помощью улучшений на фабриках и изменений формулы продуктов. Как и другие представители пищевой промышленности, Oscar Mayer была в постоянном поиске более дешевых ингредиентов, которые не снижали бы качество товара, и Эккерт в своей презентации для руководителей Philip Morris уверял, что работа на этом фронте ведется агрессивно: «Формула 90 % наших продуктов за последние четыре года так или иначе изменилась».

Другой стороной стоимости было ценообразование, и руководители отдела колбас в Oscar Mayer делали все возможное, чтобы переиграть конкурентов. Цена должна была быть не очень высокой, чтобы потребители больше покупали, но при этом она приносила хоть какой-то доход. Установив цену за пачку нарезки на уровне 1 доллара 99 центов, Oscar Mayer вроде бы отлично справилась с задачей, получив 29 % рынка вареной колбасы. Но победа оказалась пирровой: компания овладела третью тонущего корабля. В 1990-е продажи вареной колбасы в целом – независимо от производителя – падали на 1 % ежегодно, а к 1995 году показатель дошел до 2,6 %.

Oscar Mayer пришлось учесть неприятный факт: вареная колбаса больше не нравится покупателям. Нужно новое средство привлечения интереса, а не просто хлеб с горчицей; что-то достаточно интересное, чтобы все забыли о заботах по поводу содержания жира в красном мясе. Это было делом разработчиков – тех, кто запирается в лабораториях и тестирует еду, чтобы понять, как изменить упаковку и вновь ввести в моду растерявшие популярность продукты. К счастью для Oscar Mayer, ее разработчикам повезло. Когда в середине 1980-х отмечалась стагнация в продажах, разработчики убрали со столов предыдущие варианты и вновь начали работу, чтобы найти иные способы продажи мясопродуктов для обеда, кроме целлофановой упаковки нарезки.

В конце 1985 года Oscar Mayer попросила Дрейна возглавить работу по поиску новой упаковки колбасы, а также других продуктов, которые в этом нуждались. Я встретился с Дрейном у него дома и изучил записи, которые фиксировали рождение и развитие того, что в итоге стало решением проблемы с реализацией красного мяса: Lunchables. В частности, он сохранил презентацию из 206 слайдов, в которой объяснял детали проекта другим разработчикам питания. Когда продажи колбасы только-только застопорились, Дрейн сказал мне: «У Oscar Mayer не было проблем. Нам сказали: “Ребята, попробуйте подумать, как сделать наши продукты более современными. Мы – знаменитая компания по производству готовых обедов, у нас знаменитые бренды, почему бы вам не сосредоточиться на обеде? Посмотрим, что получится”».

Но Дрейн понимал динамичность изменений и заботы компании, работавшей в основном с красным мясом. «Тревожный звонок!» – было написано на 26-м слайде презентации. Коричневый пакет с колбасой на ломтике хлеба был изображен над подписью «Обед 1950-х», а рядом располагалось и другое изображение с подписью «Обед 1990-х». Там были большой вопросительный знак и фотография Дрейна и трех его коллег по группе в белых рабочих халатах с логотипом Oscar Mayer, со сложенными на груди руками и решительным видом.

Первым делом Дрейн решил выяснить, каким должен быть обед в представлении потребителей. Он организовал фокус-группы из тех, кто обычно и покупал вареную колбасу, то есть мам. Выслушав их мнение, он понял, что ключевая проблема – не в наличии жира, а во времени. Работающие и занятые матери очень хотели дать детям здоровое питание, и поэтому вверх пошли продажи нежирной индейки. Но со временем готовить детям еду становилось все сложнее. Матери долго говорили об утренней спешке, кошмарной суете, когда нужно приготовить завтрак, подать его на стол, упаковать обед, зашнуровать ботинки и отправить детей в школу. Для меня Дрейн резюмировал свои наблюдения так: «Это ужасно. Приходится постоянно бороться. Мои дети просят меня о том и сем. Я пытаюсь собраться на работу, собрать им обед и не понимаю, что там вообще. Они хотят быть особенными, а я хочу о них заботиться. Кстати, я бы и о себе позаботилась, но мне некогда».

Дрейн, человек в больших очках с черной оправой и профессиональной манерой держаться, не входил, по общему мнению, в число самых безжалостных менеджеров компании. Но откровения матерей пробудили в нем акулу бизнеса. Он почувствовал кровь в воде, или, как он сказал, «золотую жилу проблем и разочарований». Он собрал группу из 15 человек с разными навыками: дизайнеров, диетологов, рекламщиков – и организовал своего рода «школу Монтессори»<sup>37</sup>, как сам ее назвал. Чтобы продвигать вареную колбасу, нельзя просто скопировать уже использованный кем-то трюк. Нужно разработать нечто новое и свежее, и такой вызов был по душе Дрейну. Для «школы Монтессори» он разработал краткую программу, направленную на развитие воображения у ее членов.

Заняв помещение в штаб-квартире Oscar Mayer, они стали изучать другие уязвимые варианты дизайна потребительских товаров, которые подверглись существенным и успешным изменениям: магнитофон, который превратился в плеер, шнурки детских ботинок, ставшие в итоге липучкой, и диагностическую операцию, которая уступила дорогу томографии. Они ознакомились с опытом производителя пончиков Krispy Kreme, которые в тот момент были безумно популярны в стране благодаря важной инновации. Пончики подавались теплыми, поэтому сахарная глазурь и жирное тесто прекрасно сочетались, создавая двойное ощущение блаженства. Члены команды изучали показатели успеха и при помощи мозгового штурма создали список возможных качеств, которые придали бы их новому сэндвичу с вареной колбасой возможность завоевывать потребителей. Чтобы дискуссии были более оживленными, исполь-

---

<sup>37</sup> Система педагогики, которая сосредоточена на потребностях, способностях и одаренности каждого отдельного ребенка. *Прим. науч. ред.*

зовались эпитеты: «Скоростной, свежий, надежный и безопасный, питательный, с изюминкой, самоприспосабливающийся, сумасшедший, сам бы съел!»<sup>[284]</sup>

Развив творческий импульс, Дрейн и его команда приняли ключевое решение: создать удобно упакованный обед. Посыпались вопросы: каким должен быть контейнер? Что в нем будет? Разумеется, обязательно использовать красное мясо, на котором компания специализировалась. Это, собственно, и было целью всего проекта: подстегнуть стагнирующие продажи. Итак, вареная колбаса и ветчина в нарезке стали первыми элементами. Конечно, хотелось добавить и хлеб: кто же ест колбасу без хлеба? И тут возникала проблема: никакой хлеб не останется свежим в течение тех двух месяцев, что продукт может провести в хранилищах или холодильниках магазинов. А вот крекеры для этой цели хороши, так что в контейнер добавили несколько круглых крекеров Ritz.

Но самое важное решение при выборе основных компонентов обеда нужно было принять по поводу сыра. Да, это был очевидный шаг, учитывая рост его использования в готовом питании. (Когда в 1987 году впервые пронесся слух о проекте Lunchables, добавление сыра вызвало восторг у представителей молочной индустрии, увидевших новую возможность сбыта своего товара. Однако слияние компании с Kraft в 1988 году поумерило ажиотаж: Oscar Mayer больше не нужно было закупать сыр на стороне; все можно было взять по разумной цене у представителей собственного концерна.) Но какой сыр выбрать? Натуральный чеддер, который предлагался изначально, крошился и плохо резался. Поэтому обратились к плавленому варианту, который хорошо ломался и резался на ломтики и мог храниться очень долго. Следующий вопрос был в том, какой формы должен быть сыр. Провели несколько тестов с потребителями, и выяснилось, что сыр в кружочках более привлекателен, чем квадратными ломтиками. По шкале привлекательности кружочки набрали 80 из 100, а квадратики – всего 70. Не стоило, однако, забывать и о том, что себестоимость продукции должна быть как можно ниже, иначе розничная цена превысит ожидания покупателей и продукт не станут брать. Квадратики получались дешевле в производстве, чем кружочки, так что остановились на них. Эксперты смотрели на все сквозь призму снижения себестоимости без вреда для вкуса или текстуры. Можно было использовать плавленый сыр Kraft, который был дешевле обычного, или урезать пару центов с контейнера, взяв еще менее качественный товар: так называемый сырный продукт, плохо зарекомендовавший себя при проверке вкусовых качеств. Так же сравнивались, например, настоящая колбаса пепперони и ароматизаторы, идентичные натуральным; картонная подложка и прозрачная пленка с печатным рисунком.

Приняв решение о компонентах – мясе, сыре и крекерах, а также их форме, компания Дрейна переместилась в ближайшую гостиницу, где можно было, ни на что не отвлекаясь, прийти к решению о сочетании компонентов и контейнера. «Какие принципы ведут к успеху? – напоминал им Дрейн. – Автономность, индивидуальность, компактность, портативность, удобство в использовании, крутизна и веселье». Члены команды собрались за столом, где были навалены горы мяса, сыра, крекеров и упаковочного материала, и дали волю воображению. В результате получилось 20 вариантов упаковки – от смешного (беспорядочная смесь мяса и сыра в упаковке с крошечным целлофановым окошком) до прозаического (один большой кусок мяса, обернутый вокруг сыра и выложенный на лоток из пенопласта). Позже возник миф (который поддерживали топ-менеджеры компании) о том, почему в итоге остановились на белом пластиковом лотке с несколькими секциями: якобы «виновата» японская коробка для школьных обедов. Реальность же, как признавался Дрейн, была куда менее экзотичной: после ряда проб и ошибок они пришли к давно известной упаковке для «телеужина».

Теперь персоналу «школы Монтессори» Дрейна предстояло решить последнюю задачу: придумать лоткам с обедом броское, запоминающееся название. На стену повесили большой лист бумаги, и из длинного списка каламбуров и красивых названий быстрого, веселого и удобного питания – например, On-Trays, Crackerwiches, Mini Meals, Lunch Kits, Snackables, Square

Meals, Walk Meals, Go-Packs и Fun Mealz – в итоге выбрали Lunchables<sup>[285]</sup>. Когда у продукта уже были имя, компоненты и форма подноса, разработчики спросили себя: действительно ли публика согласится на обед, который состоит только из колбасы, крекеров и сыра?

Тем же вопросом задавались и их руководители из Oscar Mayer, так что последовал еще один финальный тест. Независимая компания получила заказ на исследование под названием Behavior Scan, которое было призвано определить, насколько Lunchables привлекательны для школьников и родителей в качестве обеда и какая реклама обеспечит наибольший объем потребления.

В городках Гранд-Джанкшен и О-Клер в качестве добровольцев выступили несколько десятков семей. Им выдали карточки для покупок, чтобы отслеживать, что именно они приобрели, в частности как часто покупали Lunchables. Их телевизоры были подсоединены к электронному устройству, транслировавшему им рекламные объявления, которых не могли видеть соседи. Это была реклама Lunchables; частота, время и характер объявлений варьировались, чтобы опробовать разные стратегии продвижения готового питания.

Тестирование проходило несколько месяцев и превзошло самые смелые ожидания Oscar Mayer. Участники эксперимента не просто спешили снова приобрести продукт после рекламы: знакомство с продуктами, какими бы обычными они ни были, стало доказательством фундаментальной аксиомы в области готового питания, которую Дрейн называет «фактором странности»: если новый продукт слишком необычен, его боятся покупать. Дрейн говорил мне: «Я использую термин “знакомый на 80 %”. Если вы выводите новый товар, он должен быть известен на 80 %, иначе все будут только в затылке чесать, недоумевая, что это за ерунда».

Хотя сам по себе лоток Lunchables был новым явлением для магазинов, его содержимое оказалось удивительно знакомым. По результатам тестирования компания выяснила, где лучше начинать выводить товар на рынок. Дрейн рассказывал: «Продажи в Гранд-Джанкшене были в два раза выше, чем в О-Клере. Мы несколько удивились: мы полагали, что старому доброму О-Клеру на Среднем Западе понравятся колбаса, сыр и крекеры, а Гранд-Джанкшен на Западе будет отставать. Но нет. И мы начали запуск Lunchables с Запада, где они сразу стали хорошо продаваться. После этого продукт стали требовать по всей стране, и нам пришлось ускорять производство в сумасшедшем темпе, добавляя мощности и производственные линии».

В следующие несколько месяцев Дрейн и его команда еще больше узнали о том, кто и почему предпочитает Lunchables. Но изначально они получили неоценимую помощь от топ-менеджеров, которые оказались дальновиднее представителей не только Oscar Mayer, но и General Foods и Kraft. Это были руководители Philip Morris, которые заинтересовались пищевой промышленностью.

К 1990 году Philip Morris господствовала на сигаретном рынке<sup>[286]</sup>. Ее доля продаж выросла до 42 %, а доля ближайшего конкурента, R. J. Reynolds, снизилась до 29 % (и даже меньше). С приобретением General Foods и Kraft компания стала гигантом на рынке потребительских товаров: ежегодный доход 3,5 миллиарда долларов, ежегодные продажи – 51,2 миллиарда, 157 тысяч сотрудников по всему миру. Большую часть выручки приносило питание, но табак, особенно бренд Marlboro, оставался более прибыльным бизнесом и давал 70 % от общего дохода. Хэмиш Максвелл, уйдя с должности CEO, сказал: «Табак был отличным бизнесом: иметь с ним дело относительно просто. У потребителей сигарет, как правило, очень высока лояльность бренду, не нужно каждые пять минут пытаться вывести на рынок новые продукты»<sup>[287]</sup>.

Когда же в Philip Morris потребовались изменения, решение было быстрым, почти инстинктивным. Один менеджер Kraft вспоминал свое восхищение тем, как табачные воротины управляли Комитетом корпоративных продуктов<sup>[288]</sup>. На одном из ежемесячных собраний австралийский менеджер Marlboro, приехавший в Нью-Йорк, попросил разрешения изме-

нить культовый дизайн пачки. «Вот старый вариант, – сказал он, бросив пачку на стол. – А вот новый». Комитет одобрил.

Однако новое подразделение пищевых продуктов несколько затруднило работу менеджеров. Philip Morris приобрела двух пищевых гигантов, чтобы вложить огромные суммы выручки от продажи сигарет в новый бизнес, который приносил бы еще больше доходов. General Foods (с продуктами Jell-O и хлопьями Post) и Kraft (с сыром Velveeta и Miracle Whip) рассматривались как расширение портфолио компании – включение в него брендов менее противоречивых, но столь же мощных. Но General Foods обошлась табачной компании дорого: в ноябре 1985 года за нее выложили 5,7 миллиарда долларов. Через три года за Kraft пришлось отдать более чем вдвое – 12,9 миллиарда. Аналитики с Уолл-стрит особенно возмущались последней сделкой, считая, что Kraft переоценена. Менеджеров Philip Morris совершенно не смутила критика, и они решительно отвечали, что компания стоит своих денег<sup>[289]</sup>.

Вот как Джефффри Байбл оказался в штаб-квартире Kraft к северу от Чикаго и провел там почти год, оставив семью в служебной квартире в километре от нее и посвятив себя изучению пищевого рынка. «Хэмиш Максвелл был блестящим специалистом, – рассказывал мне Байбл. – На мой взгляд, это наш лучший CEO в истории. Ему принадлежит план покупки пищевых концернов, он считал: “Если надо что-то купить, то бери самое крупное, не разменивайся”. У нас был неудачный опыт работы с более мелкими компаниями – покупка ни одной из них не оправдалась. И он спросил меня, готов ли я бросить текущую работу на полтора года или больше, чтобы разобраться в пищевом рынке, а также, думаю, просто для страховки. Своего рода предохранительный клапан»<sup>[290]</sup>.

Я спросил Байбла, какие впечатления остались у него от менеджеров Kraft – безусловно, больших формалистов и менее устойчивых в своей преданности компании. Они привыкли строить карьеру, перепрыгивая из компании в компанию в отрасли потребительских товаров и фастфуда, а менеджеры Philip Morris держались за нее.

Он ответил: «Я никогда особо не беспокоился по поводу тамошней корпоративной культуры. В чужой монастырь со своим уставом не ходят. Уж поверьте мне, я прошел слишком много поглощений, чтобы считать, что можно что-то изменить. Они отличались от нас, и я чувствовал некоторое... неприятие. Хотя это, наверное, не совсем точное слово. Мы ведь были табачной компанией, а понятно, что люди думают о табаке. Нам уже несколько лет принадлежала General Foods, в чем-то это было полезно, но все же не вполне. Сотрудники General Foods и Kraft отличались друг от друга. У них был разный стиль работы. Но у обеих компаний имелись великие бренды, и именно это, на мой взгляд, и привлекло внимание Хэмиша»<sup>[291]</sup>.

Одной из целей Байбла было попытаться облегчить слияние, установив взаимодействие между пищевыми гигантами, которые могли теперь делиться друг с другом бесценным опытом и экспертными знаниями: от лабораторий в Тэрритауне, где такие люди, как химик Эл Клаузи, прилагали все усилия к тому, чтобы бренды сохраняли свежесть и привлекательность, до отделов продаж, представители которых колесили по стране, чтобы убедиться, что продукты займут лучшее место на полках супермаркета, и руководителей отдела рекламы в агентстве Leo Burnett, где придумывались кампании, которые убеждали потребителей покупать продукты. (Кстати, агентство Leo Burnett работало не только с питанием: они создали рекламу сыра Velveeta для Kraft, а также разработали в 1955 году легендарный образ ковбоя Мальборо.) Для разъяснения концепции сотрудничества Philip Morris собрала многочисленных сотрудников в гостинице Marriott на северном побережье Чикаго в декабре 1990 года на двухдневную встречу под названием «Симпозиум Philip Morris по развитию продуктов».

Байбл начал собрание, произнеся речь: отчасти мобилизующую, отчасти излагающую историю рыночных битв. Он обратил внимание менеджеров пищевого сектора на то, что именно они должны сделать, чтобы их продукты и дальше доминировали на рынке готового питания. Нужно было четко понять образ мыслей покупателя. «Скромная красота Kraft и

General Foods в том, что всем нам нужно есть, – сказал Байбл. – И это та часть работы, которая нравится мне больше всего: потенциал одновременно безграничен и невероятно соблазнитель. Перед нами стоит захватывающая задача: выявить актуальные потребности покупателей, которые сейчас не удовлетворены. Между тем они есть, они ждут, пока их откапывают из руин современной жизни и определяют, группируются ли они по времени, или удобству потребления, или вкусу, или пищевой ценности, или здоровому образу жизни. Нам нужно понять досконально, как, когда, почему и где люди едят, а не только чем они питаются. Это задача номер один. Мы не создаем спрос. Мы откапываем его. Мы рассчитываем на него. Мы копаем, пока на него не наткнемся».

Чтобы вдохновить новичков, им рассказали, как Philip Morris превратила свой знаменитый бренд Marlboro из никому не интересного аутсайдера в сигареты, которые привлекают больше потребителей, чем любой другой бренд в мире; пояснили, как компания добавляла новые бренды и линейки продуктов. Philip Morris удалось добиться лидерства в отрасли не потому, что они были самым умным производителем сигарет; они оказались самыми быстрыми и агрессивными, лучше всех подмечали постоянно меняющиеся требования потребителя (так объяснил руководитель отдела исследований и разработок компании Джон Тиндалл) <sup>[292]</sup>. От доли в 9 % на сигаретном рынке в 1954 году к 42 % в 1989 году компания пришла не потому, что была законодательницей мод в отрасли, но благодаря быстрой реакции на революционные разработки конкурентов – например, тонкие 120-миллиметровые сигареты, которые внесли в курение элемент гламура. Потенциально проблемные изобретения Philip Morris обращала в золото, постоянно следя за покупателем и возведя это в основной принцип работы. Мелкие компании, возможно, впали бы в панику, когда в 1964 году Королевский колледж врачей и хирургов выступил с первым отчетом о связи курения и здоровья, но менеджеры Philip Morris подготовили великолепный ответ. Они начали продавать сигареты с фильтром как «более здоровую» альтернативу. Это, в свою очередь, открыло абсолютно новый рынок – женский. «Неожиданно из-за ажиотажа вокруг курения и здоровья сигареты с фильтром стали не только приемлемым, но и необходимым вариантом, – рассказывал Тиндалл. – Они предлагали курильщикам своеобразную заботу о здоровье, и быстро растущий демографический сегмент курящих женщин мог употреблять их, не ощущая табака во рту, но опустошая свои кошельки» <sup>[293]</sup>.

По словам Тиндалла, один из лучших примеров быстрого ответа Philip Morris на сдвиг рынка – то, что происходит в данный момент. Когда общественность узнала о никотиновой зависимости, компания придумала сигареты с пониженным содержанием никотина, и за это ей следует благодарить диетологов. Philip Morris воспользовалась технологией General Foods по удалению кофеина из кофе, чтобы вытягивать никотин из табака: «Разумеется, мы беспокоились, что выпуск сигарет с пониженным содержанием никотина может вообще уничтожить табачную промышленность, – признал Тиндалл. – Однако возобладала философия долгосрочного планирования: мы будем конкурентоспособны в любой категории, где есть шансы на успех» <sup>[294]</sup>.

В тот день среди слушателей было 86 специалистов по научным разработкам из General Foods и еще 125 из Kraft. Они представляли все крупнейшие бренды – от коробок с хлопьями для завтрака до замороженных десертов. Но никто из них не извлек столько пользы из разговора о понимании образа мыслей покупателя и погоне за трендами, как представители Oscar Mayer, которые в тот момент собирались вывести новый продукт, Lunchables, на новые высоты.

---

<sup>38</sup> Сигареты с пониженным содержанием никотина под названием De-Nic продержались на рынке недолго. Всего через год после их выхода в 1992 году Philip Morris прекратила их выпуск, сославшись на неудовлетворительные продажи.



В какой-то момент, когда себестоимость продуктов превышала выручку, показалось, что Philip Morris в случае с Lunchables поставила не на ту лошадь. Сразу же после того, как Хэмиш Максвелл распорядился выделить больше средств на развитие производства лотков, что позволило банкирам Kraft не закрывать линейку, продажи взмыли вверх, и команда Боба Дрейна стала бороться за урезание себестоимости. Дрейн даже решился пожертвовать самой дорогой для себя частью продукта – желтой салфеткой, «за которую я до последнего отчаянно боролся. Она стоила всего полтора цента. Но каждый элемент детально рассматривался, чтобы выяснить, как можно снизить цену, не жертвуя качеством»<sup>[295]</sup>. Oscar Mayer постепенно научилась высокотехнологичной сборке, рабочих сменили машины, что привело к ускорению и автоматизации сборочных цехов и дальнейшему снижению стоимости производства. Изначально предполагалось, что в 1991 году лотки принесут убыток в шесть миллионов долларов, однако они вышли в ноль, достигнув уровня безубыточности; на следующий год лотки дали компании уже восемь миллионов прибыли.

Локализовав пожар, команда Lunchables могла снова сосредоточиться на повышении продаж. Это удалось сделать в соответствии с одним из ключевых правил готового питания: в любой непонятной ситуации добавляй сахар. «Lunchables с десертом – логичное продолжение нашей стратегии»<sup>[296]</sup>, – сообщил сотрудник Oscar Mayer менеджменту Philip Morris в начале 1991 года. Для этого, правда, пришлось потратить 1,2 миллиона долларов на очередное переоборудование производственных мощностей. Но целевая аудитория оставалась той же, что и в случае с обычными Lunchables: «занятые матери» и «работающие женщины» в возрасте 25–49 лет, а добавление печенья и пудингов принесло определенные преимущества. «Расширение вкуса» привлекло бы покупателей, которым наскучили прежние лотки; добавление сладостей позволяло накинуть 30 центов на единицу товара, а линия по производству десертов давала Oscar Mayer возможность быть на шаг впереди конкурентов, которые отреагировали на успех Lunchables, предлагая собственные варианты холодного готового обеда.

Через год, когда лотки стали пользоваться бешеной популярностью у детей, десертные Lunchables превратились в Fun Pack – набор, который включал шоколадный батончик Snickers, пачку конфет M&Ms или арахисовое масло Reese's, а также сладкий напиток.

К 1995 году, спустя шесть лет после запуска, Lunchables дарили руководителям табачного концерна только положительные эмоции, которые черпались в финансовых отчетах Oscar Mayer. Осенью того года Боб Эккерт, президент подразделения Oscar Mayer, на заседании Комитета по корпоративным продуктам сообщил плохие новости о репутации красного мяса: снизились продажи вареной колбасы, бекона; даже хот-доги «упали» на 4 %. «Наши мясопродукты слишком часто упоминаются в контексте жирности, лейкемии, нитратов и тому подобного»<sup>[297]</sup>, – пожаловался Эккерт. В ответ Oscar Mayer запустила новую линейку товаров – хот-догов, вареной колбасы, ветчинной нарезки – из обезжиренного мяса, которая должна была достичь уровня продаж порядка 100 миллионов долларов.

В Lunchables, впрочем, обходились обычными продуктами, и этот бренд уже стал суперзвездой Oscar Mayer. Из убыточного – или, как сказал Эккерт, «катастрофического» – продукт превратился в «инструмент роста», основу доходов компании. «Мы лидируем в самом горячем секторе продуктов из холодильников супермаркета», – заявил он. В тот год Lunchables показали ряд значимых результатов: продано 45 миллионов килограммов продукта, заработано полмиллиарда выручки и 36 миллионов долларов чистого дохода. Lunchables расходились так быстро и хорошо, что Oscar Mayer пыталась найти, где еще можно производить популярные лотки. «Нам нужно расширить производственные мощности», – убеждал Эккерт руководство табачной компании.

Сахар стал не единственным фактором, подстегнувшим продажи Lunchables. Весомый вклад внесли все три героя нашей книги: соль, сахар и жир. Линейка продуктов под удачным названием Maxed Out, казалось, просто издевалась над правительственными рекомендациями

в области питания. Эта и другие разновидности содержали аж 9 г насыщенных жиров: практически суточный максимум для детей, а также две трети суточного максимума поваренной соли и 13 чайных ложек сахара.

Когда я спросил Джеффри Байбла, бывшего CEO Philip Morris, о причинах сдвига в сторону большего содержания соли, сахара и жира в питании для детей, он не стал скрывать, что вопросы диетологии заботили компанию. Действительно, даже в начале Lunchables были уязвимы для критики с этой точки зрения.

– В одной статье было написано: мол, если разобрать Lunchables на отдельные части, то самой безвредной в них будет салфетка.

– Но в них действительно было много жира? – спросил я.

– Конечно, – ответил он. – Плюс еще печенье<sup>[298]</sup>.

Но в целом, говоря о диетологических аспектах продуктов, которые выпускало продовольственное подразделение Philip Morris, Байбл отметил, что компания оказалась в затруднительном положении. В 1990-е – по крайней мере пока ожирение не стало восприниматься как всеобщая проблема – менеджеры руководствовались в основном принципами спроса и предложения. «Можно указать на товар и сказать: здесь слишком много соли, здесь слишком много сахара, – объяснял он. – Но ведь этого и хочет покупатель. Мы не приставляем ему пистолет к виску, не заставляем есть насильственно. Это то, чего хотят потребители. Если мы будем давать им меньше, они станут покупать меньше, а наша доля рынка достанется конкурентам. Можно сказать, что мы в ловушке»<sup>[299]</sup>.

Байбл признавался, что диетологическими аспектами продуктов компании в основном занимались бренд-менеджеры, которые вынуждены были искать все более изощренные пути вывода нового продукта на рынок. Учитывая непостоянство покупателей, они шли на большой риск, если бы отказались от основы рецептов всех продуктов – соли, сахара и жира. В качестве самого яркого примера Байбл приводит историю с Робертом Маквикером, вице-президентом Kraft по технологиям, который умер в 2001 году, и Майклом Майлсом, бывшим CEO компании. «Боб очень хотел запустить арахисовое масло пониженной жирности, – вспоминал Байбл. – Это был не главный продукт для нас, но важный для страны, и если бы нам повезло, мы были бы в выигрыше. Но стоило бы это целое состояние. А у Майка было правило – очень разумное, на мой взгляд. Он сказал Бобу: “Если ты найдешь бренд-менеджера, который согласится на такие издержки по научным разработкам, то вперед”. Если бы я был бренд-менеджером и мне сказали бы: “Джефф, этот продукт будет стоить тебе пять миллионов. Если вывести его на тестовый рынок, то придется выложить еще 10 миллионов, а если рынок будет больше, то и все 30–40”, – то я ответил бы: “Спасибо, нет”. Так и видишь, как утекают твои бонусы. Так что это не работает, пока не найдешь рискованного парня, который будет готов ответить: “Я принимаю вызов. Если будет провал, я возьму вину на себя. И пусть я даже потеряю работу: ведь мне платят за то, чтобы я создавал победителей, а не неудачников”. Многие интересные инициативы так и не были реализованы, потому что не хватило основы: человека, который был бы готов принять удар на себя. Я уверен, что все сделали все возможное, но опять же напоминаю: мы делаем то, чего ждет от нас покупатель»<sup>[300]</sup>.

Вернемся к Lunchables. Компания действительно попыталась добавить более здоровые компоненты в набор. Сначала Дрейн экспериментировал с сырой морковью и нарезанными яблоками, но быстро оставил эту затею: свежие компоненты не выполняли своей задачи в системе готового питания, которая обычно подразумевала несколько недель или даже месяцев транспортировки и хранения, прежде чем еда поступала в супермаркет<sup>[301]</sup>. Уже через несколько дней яблоки и морковь увядали или бурели. Позже появился вариант с пониженной жирностью. Сыр, мясо и крекеры содержали меньше жира, чем обычно, но, как и в случае с сигаретами с пониженным содержанием никотина, были невкусными, плохо продавались, и вскоре их выпуск был прекращен.

Когда я встретился с руководством Kraft в 2011 году, чтобы обсудить продукты компании и ее политику в области здорового питания, менеджеры рассказывали, что пытались улучшить диетологический профиль Lunchables с помощью небольших постепенных изменений, которые были бы менее заметны для покупателей. Во всей линейке Lunchables, по их утверждению, содержание сахара, соли и жира было снижено примерно на 10 %, разрабатывались и новые варианты – с дольками мандаринов и кольцами ананасов. Их собирались рекламировать как более здоровые альтернативы со «свежими фруктами», но список ингредиентов, содержащий до 70 позиций, в том числе сахарозу, карамельный сироп, кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы и фруктовый концентрат – все в одной упаковке, вызвал нападки критиков. «Любительница закусок часто ходит в местный супермаркет, чтобы попробовать новинки, – писала Лайза Кейн, биолог и мать двоих детей, в ноябре 2011 года на своем сайте [snack-girl.com](http://snack-girl.com). – Угадайте, что я нашла в проходе с шампунями? Lunchables с арахисовым маслом и сэндвичами с джемом! Прямо рядом с кремом для бритья, зубной пастой и товарами для ухода за волосами было готовое питание, которым Oscar Mayer собирается кормить наших детей. Знаете, если на нас налетит ураган, я скажу: “Держитесь этих плохих ребят – им всё нипочем!”».

Она добавила пять «причин избегать» нового Lunchables: «37 г сахара – почти как в банке кока-колы; цена в три доллара, которая намного превосходит стоимость самодельного бутерброда с арахисовым маслом и джемом и свежих фруктов; неэкологичная упаковка; хлеб без цельных злаков; среди ингредиентов – искусственные красители, ароматизаторы и нечто под названием “пальмовый воск”. Воск мне нужен для полов и машины, а не для того, чтобы кормить им детей!»

Kraft, конечно, ловко научилась игнорировать подобную критику еще со времен первого выхода Lunchables на рынок. Одним из контраргументов было то, что дети не питаются Lunchables ежедневно, так что даже самые соленые, сладкие и жирные варианты – только составная часть детской диеты, которую родители должны разнообразить более здоровым питанием. Компания указывала, что если родители будут давать детям с собой домашние кексы, печенье и газированные напитки, то это вряд ли станет более здоровой альтернативой. Детей же Kraft уличала в ненадежности: даже если родители снабдят их морковкой, яблоками и водой, нельзя рассчитывать, что дети их съедят. В школе они зачастую просто выбрасывали полезные продукты и переходили сразу к конфетам.

Kraft с первых дней существования Lunchables понимала: дети сами выбирают, что им есть. В 1994 году, когда один детский кардиолог назвал лотки «диетологическим бедствием», представительница Kraft по связям с общественностью Джин Кауден парировала: «Это не всемирный корпоративный заговор с целью вызвать у детей ожирение. Дети сами едят, что хотят. И очень немногие хотят рисовые пудинги и соевый сыр»<sup>[302]</sup>.

Эта идея стала ключевой для дальнейших маркетинговых кампаний Lunchables. Высшим достижением компании стало то, что ее сотрудникам удалось проникнуть в детскую психологию и понять: ребят привлекает не содержимое лотков, а радость, крутизна и в первую очередь ощущение силы, которую лотки вносили в их жизнь.

«Если бы на завтра у вас был назначен обед с Майклом Джорданом, что бы вы заказали?» С этим вопросом Боб Дрейн обратился к детям в середине 1990-х, когда его команда начала искать способы удержать Lunchables на плаву и повысить объем продаж. «И знаете, что они отвечали? – спросил меня Дрейн. – Пиццу!»

Неудивительно. В то время наблюдался настоящий бум пиццы. В стране работало 60 тысяч пиццерий, их общая выручка составляла 26 миллиардов долларов в год. Пицца стала самым популярным вариантом быстрого питания в США, что только подогрело рынок фаст-фуда. Крупные сети пиццерий – Pizza Hut, Domino's, Jack-in the-Box, которые все вместе в 1970

году выручали шесть миллиардов долларов, в 1995 году продавали пиццы уже на сумму почти 93 миллиарда – примерно треть всех продаж ресторанов в стране.

Команда Lunchables задумалась, что знание о пицце как о детском фаворите может им дать. Обожаемые детьми пиццы и бургеры, которые продавались в ресторанах, имели перед Lunchables важное преимущество: они были прямо из духовки, горячие, а Lunchables попадали к детям из домашнего холодильника, а туда – из холодильной секции супермаркета. Не правда ли, о пицце здесь и речи нет? Неправда.

«Мы снова запустили процесс типа “школа Монтессори”, спросив себя: какой должна быть пицца, чтобы вписаться в условия Lunchables? – вспоминал Дрейн. – Мы начали делать холодную пиццу. Ее можно было подогреть, но в качестве готового обеда это нам не подходило. Это было непрактично, поэтому мы решили сделать маленькие корочки хлеба, маленькие соусы и топинги, упаковали их и представили на суд мам. Неудивительно, что те ответили: “Ужасная идея. Делать ее – просто катастрофа: кто захочет есть сырую пиццу?”»<sup>[303]</sup>. По воспоминаниям Дрейна, подобным репликам не было конца. Он подозревает, что на тестировании идея получила худшие оценки в истории. И все равно чем-то эта идея Дрейна захватила. Потенциальная выгода была слишком очевидна. Американцы не только тратили 26 миллиардов долларов в год на пиццу в ресторанах, но и отдавали еще 1,7 миллиарда за замороженную пиццу, которую разогревали дома. Последняя и дала Дрейну надежду. Даже при разогреве корочка многих таких продуктов была бледной и сырой, а на вкус казалась немногим лучше картона. Конечно, можно сделать лучше. Дрейн и его команда решили идти до конца, и уже через несколько месяцев пришли хорошие новости. Да, мамы не собирались предлагать своим детям сырую холодную пиццу. Но дети явно придерживались иного мнения. Команда создала прототип продукта, и, как рассказывал Дрейн, «когда мы показали его детям, те сказали: “Ух ты, это нереально круто, мне нравится!”».

Несоответствие между отрицательным мнением мам по поводу холодной сырой пиццы и любовью детей к этому продукту объяснялось разными подходами к процессу питания. Взрослые воспринимают пищу ртом, используя главным образом вкусовые рецепты. Дети же, наоборот, обычно «едят» глазами, судя о пище – во всяком случае изначально – по ее внешнему виду. В холодной пицце Lunchables, которую нужно «собрать» самостоятельно, они увидели забаву и веселье. Чтобы усилить эффект, группа Дрейна укладывала пиццу на лоточки не одинаково нарезанными кусками. Они клали ингредиенты в хаотичном порядке, чтобы все смотрелось живо: коржи в одном отделении, а сыр, пепперони и соус – в другом. И дети могли создавать свою пиццу прямо в школе, на зависть всем одноклассникам.

Однако целевой аудиторией были не только дети. Lunchables во всех своих разновидностях были психологически нацелены и на матерей. Лотки упаковывались в яркий желтый картон, который создавал ощущение праздничного подарка. Так что работающие матери, испытывая чувство вины за то, что вынуждены оставлять детей, могли давать им по утрам нечто особенное в школу. «Коробка была драгоценным подарком, который подчеркивал, что ребенок для матери особенный»<sup>[304]</sup>, – отмечал Дрейн. Через несколько лет от картонной коробки пришлось отказаться: экологи критиковали Lunchables за лишнюю упаковку. «Это был очень важный момент, который мог стать переломным», – вспоминал Дрейн. Но ощущение подарка уже настолько утвердилось, что не было утеряно и при отказе от картона: «Обычно мы покупаем при помощи правого полушария, используя эмоции. Со временем компания поняла, что мамы считали ее продукцию подарком для детей, а дети – тем, что отличает их от одноклассников».

Судьбу Lunchables должны были решать сами дети. Поэтому Kraft со всем своим маркетинговым опытом приналегла на идею самосовершенствования. Через несколько лет CEO компании Боб Эккерт рассказал о психологии феномена самосовершенствования: «Lunchables – прежде всего не обед, – говорил он в 1999 году. – Это дети, которые могут сами определять, что

хотят есть, – когда угодно и где угодно»<sup>[305]</sup>. Дрейн добавлял: «Детям нравится что-то строить и играть с едой»<sup>[306]</sup>.

После переноса целевой аудитории Kraft изменила и рекламную стратегию. (Первая кампания была ориентирована на матерей и имела тему «Неудачная неделя». В рекламе лотки преподносились в качестве решения проблемы сумасшедшей утренней гонки.) Но как только фокус сместился на детей, в мультфильмах, которые шли по утрам в субботу, появилась реклама, которая несла другой посыл: независимость и самосовершенствование.

«Весь день вы должны делать то, что вам скажут, – говорилось в рекламе. – Но обеденное время целиком ваше».

Благодаря столь мощной маркетинговой стратегии и идее холодной пиццы Lunchables ждал успех. Оказалось, у Kraft возникли новые невероятные возможности. Сетевые рестораны вроде Тасо Bell подсадили потребителей на быструю маслянистую «мексиканскую» еду, и появилась мексиканская разновидность Lunchables под названием Beef Taco Wraps. (Как и в случае с пиццей, начинка для лепешек была упакована отдельно, и каждый ребенок в школе мог побыть сам себе поваром.) Конечно, гамбургеры оставались самым популярным видом фастфуда, а на детском рынке безраздельно господствовал McDonald's благодаря набору Happy Meal. Lunchables не могли остаться к этому равнодушными. Появилась разновидность Mini Burgers Lunchables, где можно было выбрать между кетчупом и горчицей, газировкой и шоколадкой. Тут же последовал и Mini Hot Dog Lunchable, который к тому же дал Oscar Mayer возможность продавать свои венские сосиски. Затем была запущена линейка Lunchables, которая распространила влияние продуктов не только на обеденное время, но и на другие приемы пищи, в том числе завтрак. В 1999 году в семью Lunchables вошли блины – в упаковке были сироп, глазурь, леденцы Lifesavers и напиток Tang, 76 г сахара в общей сложности, – и вафли.

Все продукты нужно было есть холодными, но детей совершенно не расстроили холодные блины, о чем можно было догадаться и по случаю с пиццей. Ежегодные продажи росли, преодолевая отметки сначала 500, потом 800 миллионов долларов, а затем стали штурмовать миллиард. В отрасли Lunchables стали не просто хитом, а отдельной категорией. И Oscar Mayer вернулась к временам торжества красного мяса.

Со временем в супермаркетах появилось более 60 разновидностей Lunchables и конкурирующих брендов – например, Armour's Lunchmakers выпускала набор с ветчиной и сыром, крекерами и батончиком Nestlé Crunch. Целевой аудиторией были в основном дети. В 2007 году Kraft даже представила продукт Lunchables Jr., предназначенный для трех- и пятилетних потребителей.

Неудивительно, что с точки зрения диетологии большинство этих продуктов имело серьезные недостатки. Конечно, удобство имеет свою цену. Множество сахара, соли и жира используется не только для того, чтобы усилить привлекательность пищи; это помогает сохранять ее безопасной для употребления через несколько недель и месяцев после производства. В 2009 году, когда инициативная группа решила оценить последствия засилья фастфуда в супермаркетах, цена удобства стала измеряться не только в растущих темпах развития ожирения у детей. Дети стали чаще страдать от диабета – эту тенденцию зафиксировали некоторые поразившие общественность исследования. Едва ли не каждый четвертый подросток оказался под угрозой развития диабета II типа или уже был болен им, а в 1990-е болел каждый десятый. Это самая распространенная форма диабета, основной причиной которой обычно считают ожирение. В 2008 году врачи, проведя ультразвуковое обследование 70 детей, многие из которых страдали ожирением, обнаружили, что уже у некоторых 10-летних пациентов наблюдаются утолщения артериальных стенок, характерные для 45-летних, а также другие нарушения, которые серьезно повышали риск сердечных заболеваний.

Группа под названием Cancer Project («Раковый проект») провела анализ продуктов вроде Lunchables, изучив почти 60 вариантов из супермаркета, и нашла почти в каждом кош-

марную смесь соли, сахара и жира<sup>[307]</sup>. Среди пяти худших образцов был набор с вареной колбасой и крекерами, производимый Armoir, где содержалось 9 г насыщенного жира, 39 г сахара и 830 мг натрия.

В числе лидеров по вредности оказались три продукта из линейки Lunchables. Первое место занял лоток с ветчиной и сыром из семейства Maxed Out. Жирностью этот продукт не уступал вареной колбасе, зато содержал 57 г сахара (почти 13 чайных ложек) и 1600 мг натрия – две трети рекомендованного суточного максимума для детей. Под давлением подобных атак Kraft прекратила выпуск продуктов линейки Maxed Out и снизила содержание соли, сахара и жира в других Lunchables, чтобы улучшить их диетологический профиль<sup>[308]</sup>.

Боб Дрейн еще до того, как многие линейки Lunchables были разработаны, переориентировался на другие проекты. Вспоминая начало работы над Lunchables и поддержку Philip Morris, он заявил, что не удивлен успехом: «Все сразу встало на свои места, – пояснял он. – Объем увеличивается. Выручка повышается. Себестоимость снижается. Маржа растет. Вместо красных чернил в бухгалтерских книгах появляются черные. Образуется то, что мы называем платформой, потом перерастает в так называемый инструмент роста, которого хватает очень надолго»<sup>[309]</sup>.

В коллекции записей, которые документируют подъем Lunchables и перемены в пищевом поведении потребителей, мое внимание привлек один момент – даже больше, чем меморандумы, в которых детально описывалась пищевая тактика матерей и детей или переговоры с менеджерами Philip Morris. Это была фотография дочери Боба Дрейна, которую он показывал на презентации Lunchables для других производителей питания. Фото было сделано в день свадьбы Моники Дрейн в 1989 году. Она стояла у своего родного дома в Мэдисоне – прекрасная невеста в белом платье и с новеньким желтым лотком в руках. Я неоднократно возвращался к этой фотографии в ходе исследования Lunchables. Что-то в ней привлекало меня. Действительно ли Моника – такая горячая поклонница продукта? В итоге я решил спросить у нее самой. Она ответила: «Наверное, в холодильнике было несколько упаковок, и я, видимо, взяла одну, перед тем как ехать в церковь. Мама шутила, что эти контейнеры – четвертый ребенок отца, потому что он потратил на них много времени и энергии».

Но когда мы завели разговор о Lunchables, она заметила, что ей вспоминается несколько иной момент. Через несколько лет после свадьбы, когда она переехала в Бостон и стала работать в окружном офисе конгрессмена Барни Фрэнка, ей довелось обедать с коллегами и волонтерами: «Я пришла с Lunchables, испытывая гордость за то, что мой отец создал такую отличную упаковку. И одна женщина-волонтер пришла в ужас и спросила: “Ты понимаешь, что этот пластик потом будет загрязнять землю? А как насчет нитратов в ветчине?” Я закончила колледж свободных искусств в Миннесоте и, возможно, немного интересовалась здоровым питанием, но не особенно беспокоилась по этому поводу. Я вся сжалась, думая: о боже, она права, только посмотрите на эту желтую пластмассу, только почитайте состав продукта! Правда, я даже не была уверена, что ингредиенты там указаны, но понимала достаточно, чтобы подумать: да, это ужасно».

Когда мы разговаривали с Моникой Дрейн, у нее уже было трое детей в возрасте 17, 14 и 10 лет. Она сказала: «По-моему, мои дети никогда не съели ни одного Lunchables. Они знают, что такая еда существует и что ее придумал дедушка Боб. Но вообще-то мы предпочитаем здоровую пищу».

После случая в Бостоне, как призналась Моника, она стала хуже относиться к отцу, обвиняя его в том, что Lunchables вредны для здоровья. «Сейчас, когда я стала старше, то понимаю, как глупо с моей стороны было так думать. В первую очередь он стремился к тому, чтобы создать рабочие места в округе Мэдисон. Он всегда старался найти людям работу, и это было во многом причиной его неустанных поисков. Он рассматривал свою деятельность и с куль-

турной точки зрения: считал, что должно быть что-то вроде Lunchables для людей, у которых нет таких возможностей, как, например, у меня. Возможно, на выходе получился не самый привлекательный продукт, но побуждения были благородными».

Боб Дрейн не полностью рассорился с детьми: один из его сыновей, по словам Моники, охотно отправлял собственных детей в школу с лотками Lunchables. Но сам Дрейн понимал, что разработчики продовольственных товаров редко черпают вдохновение в своих семьях. В случае с готовым питанием на их пути встают классовые проблемы. В результате изобретатели продуктов и менеджеры пищевых компаний редко питаются своими товарами. Поэтому необходимо всецело полагаться на фокус-группы и целевую аудиторию потребителей. «Те, кто работает в таких компаниях, обычно имеют мало общего с целевой аудиторией, – говорил он. – Они более образованны, у них значительно выше доходы и чаще всего совершенно иной стиль жизни. Хотя они изобретают товары среднего ценового диапазона, иногда они не имеют ни малейшего представления о своем потребителе. Так что к любому голосу покупателя приходится прислушиваться – это основной принцип успеха. не слушайте вице-президента. Пусть те, кому вы хотите что-то продать, сами скажут вам, чего они хотят»<sup>[310]</sup>.

Достигнув в жизни многого – удовлетворив нужды покупателей, сохранив несколько сотен рабочих мест и облегчив утреннюю спешку измученных семейств, – Боб Дрейн на секунду замешкался, когда я спросил его, гордится ли он созданием лотков, учитывая произошедшее. «Конечно, мы пошли на многие уступки, – ответил он. – И я уверен, что рационализировать что-либо – просто. Сейчас я бы предпочел, чтобы диетологический профиль продукта был лучше, но я уверен, что в целом Lunchables стали положительным явлением в жизни людей. Они существенно облегчили жизнь, привнесли удобство, и преимущества, на мой взгляд, перевешивают недостатки. Утвердилась идея предварительно подготовленного и уже упакованного обеда. И еще мне нравится во всех инновациях то, что следующие поколения могут взять их за образец и улучшать. Я все еще уверен, что эта модель выдержит долго и еще послужит обществу, детям и матерям самыми разными способами. Со временем ее только улучшат».

Сегодня Боб Дрейн по-прежнему интересуется у детей, что они предпочитают, но его цели изменились. Он работает волонтером в некоммерческой организации в Мэдисоне, которая ставит своей задачей наладить взаимоотношения между школьниками и их небогатыми родителями. В самом центре проблем, с которыми она борется, наряду с академической неуспеваемостью находится детское ожирение. Дрейн подготовил описание пищевой промышленности для обсуждения проблем ожирения со студентами Висконсинского университета<sup>[311]</sup>. И хотя в этом документе не упоминаются Lunchables, он прямо заявляет об ответственности отрасли за эпидемическое ожирение: «Это вызвано подъемом индустрии готового питания, полуфабрикатов и консервов, часто с повышенным содержанием сахара, жира, соли и других вредных веществ. Калорий поступает больше, чем сжигается, темпы ожирения растут. Чему учат по программе MBA Висконсинского университета, когда речь заходит о маркетинговом успехе? Узнайте, что хотят купить потребители, и давайте это обеими руками. Продавайте как можно больше, и вы сохраните работу! Как маркетологи обычно переносят эти “правила” на пищевую промышленность? Лимбическая система мозга обожает сахар, жир и соль – вещества дефицитные и высококалорийные. Поэтому создаются продукты с их повышенным содержанием. Порой добавляются дешевые ингредиенты, чтобы повысить доходность. Затем делаются крупные порции, чтобы продать как можно больше. Далее реклама и пиар-акции, чтобы привлечь “интенсивных покупателей”. Есть от чего ощутить вину!»<sup>[312]</sup>

Дрейн пишет, что не существует легкого решения проблемы лишнего веса. Он предлагает длинный список частных решений, обвиняя производителей готового питания с такой же страстью, как когда-то дочь винила его. Он пишет, что игроки в этой сфере должны понять: «“Корпоративное питание” играет доминирующую роль в нашей диете, и нельзя ориентиро-

ваться только на принцип “производи все, что продается”». Стоит начать со снижения количества ингредиентов, вызывающих ожирение, или полного отказа от них, и «придумывать больше продуктов с меньшим содержанием сахара, соли и жира». Нужна материальная поддержка исследований того, как подвести «корпоративное питание» ближе к старой доброй домашней кухне. Необходимы прорывы в области ингредиентов, системы приготовления и хранения и доставки на длинные и короткие расстояния».

Составленный Дрейном список способов решить проблему ожирения, где во всем обвиняется пищевая промышленность, имеет примечательный пробел: в нем ничего не говорится о роли правительства в том, чтобы умерить рвение производителей готового питания. Но тому есть свои причины. Как хорошо знают сами производители и как выяснил я, отправившись для работы над этой книгой из Мэдисона в Вашингтон, когда дело доходит до здорового питания, правительство не столько регулирует этот вопрос, сколько само продвигает производственные методы, признанные самыми опасными для здоровья потребителей.



## 10. Животное лобби

Министерство сельского хозяйства США находится на Национальной аллее, неподалеку от памятника Вашингтону. Это единственное учреждение подобного уровня, которое удостоилось такой чести. Чтобы соответствовать политике открытых дверей, которая ведется его соседями – музеями Смитсоновского университета, – оно открыло небольшой туристический центр. В министерстве работает 117 тысяч сотрудников, и оно гордится тем, что влияет на всю страну, – популистский шаг правительства. И действительно, когда в 1862 году Авраам Линкольн создавал его в стране, которая была в основном аграрной, он назвал его «Министерство для людей»<sup>[313]</sup>.

Министерство сельского хозяйства занимает два массивных здания. Главное, в котором заседает руководство, строилось постепенно с 1904 года. Два его крыла, отделанные мрамором, вытянулись на 250 м по Национальной аллее; они опоясаны гигантскими белыми коринфскими колоннами, характерными для стиля изящных искусств (Beaux Arts). За ним стоит Южное здание, которое было построено в 1936 году в связи с быстро расширяющейся деятельностью министерства. 4500 комнат, 11 км коридоров. Это строение было крупнейшим офисным сооружением в мире, пока через несколько лет не был построен Пентагон<sup>[314]</sup>.

В Министерстве сельского хозяйства США, где гостей уже не очень жалуют, преследуют цель, которая столь же грандиозна, как и сами здания: надзор за рационом граждан страны. Главная миссия – обеспечить целостность фундаментального подхода к питанию: от фермы до тарелки. Но «Министерство для людей», о котором так мечтал Линкольн, уже давно втянуто в конфликт интересов, который сводит на нет его популистскую направленность. С одной стороны – примерно 312 миллионов жителей США и их здоровье, оберегать которое призвано министерство. С другой – 300 компаний, которые образуют триллионную индустрию питания. Министерство сельского хозяйства США считает своей обязанностью задабривать и лелеять гигантов пищевой промышленности. И нигде нет большего противоречия в благе для компаний и для людей, чем в области, связанной с одним из столпов готового питания – жиром.

Жир – смазочный материал, который обеспечивает 90-миллиардный оборот торговли закусками, дает основу вкуса кукурузным чипсам и крекерам, мороженому и печенье<sup>[315]</sup>. Малоизвестный факт: ни чипсы, ни десерты не дают организму столько жира, сколько два других основных типа готового питания. Больше всего насыщенного жира, по поводу которого и беспокоятся врачи, попадает к нам из сыра и красного мяса. И именно их производство и продажа показали, что пищевая промышленность обладает огромными рычагами воздействия. Американцы переживают эпидемию ожирения и утолщения артерий, а Министерство сельского хозяйства никак не регулирует содержание жира – наоборот, спешит удовлетворить любые желания производителей. Да, когда дело доходит до двух главных источников жира – мяса и сыра, – оно присоединяется к промышленникам в качестве полноправного партнера и несет вместе с ними бремя самой важной задачи: убедить людей больше есть.

Чтобы встретиться с теми сотрудниками Министерства сельского хозяйства, которые выступают на стороне людей и заботятся об их здоровье, нужно спуститься в вашингтонское метро, пересечь реку Потомак, а затем пересесть на автобус, который отвезет вас в квартал на западной окраине Александрии. Отсюда нужно будет пройти еще полкилометра до здания из стекла и камня и подняться на лифте на 10-й этаж. Здесь-то и находится Центр диетологической политики и пропаганды. Его низкий ранг в министерской иерархии подчеркивается не только местоположением, но и годовым бюджетом, который разрешается потратить на исследования здорового питания. Он составляет всего 6,5 миллиона долларов – около 0,0045 % от

общего бюджета министерства в 146 миллиардов. Поэтому центр сосредоточился в основном на одной задаче: выпуске и пропаганде официального бюллетеня здорового питания<sup>[316]</sup>.

Этот бюллетень, который устанавливает рамки действий правительства по контролю питания, был впервые опубликован в 1980 году, когда ожирение стало заметной проблемой. Он обновляется каждые пять лет благодаря экспертному совету, который занимается оценкой пищевого поведения американцев. В этой группе экспертов есть диетологи, педагоги, представители прикладной науки и эпидемиологи. Уже много лет они сражаются с главными виновниками переедания. Их длинные, очень подробные отчеты фиксируют зависимость целой нации от сахара и соли. Едва ли не самые убедительные результаты отразились в последнем отчете группы, который Министерство сельского хозяйства опубликовало в 2010 году<sup>[317]</sup>.

Эксперты винят во всем и насыщенный жир. Он насыщен атомами водорода без двойной углеродной связи, которая характеризует ненасыщенные жиры. Его давно считают виновником сердечных заболеваний. Это основная причина повышенного содержания в крови холестерина – похожего на воск вещества, которое приводит к сердечным приступам и инсультам, а также расцвету фармацевтической промышленности. Но в бюллетене впервые было отмечено, что насыщенный жир несет частичную ответственность за еще одно эпидемическое заболевание недавнего времени – диабет II типа, вызываемый нездоровым питанием. Судя по последним подсчетам, он наблюдается у 24 миллионов американцев, а еще 79 миллионов находятся в преддиабетическом состоянии. Еще более настораживает, что все больше детей, многие из которых страдают ожирением, болеют диабетом II типа – по 3600 за год. Совет Министерства сельского хозяйства получил доступ к федеральным данным о том, сколько соли, сахара и жира едят американцы, и обнаружил, что уровень насыщенного жира постоянно остается очень высоким, особенно среди детей. Чтобы рассчитать изменения в потреблении, диетологи измеряют уровень поглощения жира как процент от всех потребляемых калорий. Данные показали, что дети в возрасте от года до трех получают насыщенного жира больше, чем кто-либо: более 12 % от всех потребляемых калорий<sup>[318]</sup>. За ними с небольшим отрывом идут дети более старшего возраста – 11,5 % – и взрослые, которые остановились примерно на 11 %. Конечно, это средние показатели, которые не учитывают «интенсивных потребителей», поглощающих жир беспрерывно.

«Нужны сознательные усилия по оздоровлению граждан и ограничению потребления насыщенных жиров», – отмечали эксперты в отчете 2010 года. Они пошли на смелый шаг: снизили рекомендованное максимальное потребление насыщенного жира для всех – и детей, и взрослых. Прежний лимит составлял 10 %, сейчас же, как говорилось в бюллетене, нужно стараться ограничить потребление до 7 %. Это больше, чем половина детей потребляет сегодня в среднем<sup>39</sup>.

Наконец, эксперты получили доступ к спонсированному федеральным правительством исследованию о том, откуда берется этот жир, и результаты оказались шокирующими. Возглавлял список угроз сыр, за ним шла пицца (где сыр тоже используется)<sup>[319]</sup>. Вместе они составляли более 14 % потребляемого насыщенного жира. Далее в списке шло красное мясо в разных формах – более 13 % жира в нашем питании. Следом – чуть менее 6 % – оказались мучные десерты: шоколадный торт, пропитанное маслом печенье. Список был длинным, он змеился по проходам супермаркетов – от замороженных готовых обедов до конфет. Чипсы, картофельные и кукурузные, составили всего 2,4 % насыщенного жира.

Данные отчета министерства по насыщенному жиру – проблемы со здоровьем, переедание, доминирование сыра и мяса как главных источников вещества – должны были, казалось,

---

<sup>39</sup> Если брать за основу стандарт 2000 калорий в день, на который опираются при указании диетологической информации на упаковках продуктов, человеку нужно для достижения 7 %-ного уровня не более 15,5 г насыщенного жира. Это примерно три шарика мороженого или два стакана цельного молока.

подвести к логичному выводу: необходимо сократить потребление сыра и мяса. Именно к этому выводу и пришли некоторые из умнейших независимых ученых, занимавшихся проблемами диетологии, в том числе Уолтер Уиллетт, который руководит диетологической программой в Гарвардской школе общественного здоровья. Уиллетт призывает людей ограничить потребление сыра и красного мяса. Он заявляет, что красное мясо должно появляться на столе не раз в день, а не более двух раз в неделю. Более того, мясо, переработанное в бекон, колбасу, хот-доги, сэндвичи и другие продукты с высоким содержанием соли, вообще необходимо исключить. Нужный людям белок можно получить из множества других продуктов, в том числе курицы и рыбы, а кальций есть в овощах и, при необходимости, в пищевых добавках<sup>[320]</sup>.

Но здесь и разошлись пути поборников интересов потребителей и методы защиты потребителей в Министерстве сельского хозяйства. В бюллетене 2010 года информация о том, откуда берется насыщенный жир, была похоронена на 26-й странице 95-страничного отчета<sup>[321]</sup>. И нигде в документе прямо не говорилось о необходимости снизить потребление мяса и сыра. Правда, в 2011 году появился более понятный график в форме обеденного стола, который был призван донести идею здорового питания до потребителей, в том числе детей.

Вскоре после выхода бюллетеня Уиллетт и Марго Вутан, директор диетологического отделения Центра исследований общественного блага, публично выступили против пресс-секретаря диетологического центра Министерства сельского хозяйства. В феврале 2011 года в популярном ток-шоу на вашингтонском радио Уиллетт и Вутан обвинили министерство в том, что оно не желает подвергнуть критике не только сыр и красное мясо, но и вообще конкретную еду или продукт, которые считаются нездоровыми. «Если вы хотите, чтобы люди перестали есть так много сыра, мороженого и подобных продуктов, нужно говорить об этом прямо, – сказал Уиллетт. – К сожалению, я вижу здесь тень крупных мясных и молочных концернов»<sup>[322]</sup>.

В ответ Роберт Пост, заместитель директора Центра диетологии, выступил с хорошо знакомыми положениями, которые не могли смягчить гнев критиков. Он заявил, что действия министерства прозрачны, заседания экспертного совета открыты для публики, и следить за ними могут не только представители промышленности, но и все желающие. По его мнению, диетология должна заниматься питательными веществами, а не конкретными продуктами, а лучшие методы оздоровления связаны с пересмотром всей диеты. «Мы не должны исключать конкретные продукты», – отметил он<sup>[323]</sup>.

Министерство в своих бюллетенях не углублялось в конкретику, когда нужно было помочь людям улучшить их диету. Диетологи не должны были гневаться на него: люди вполне могли бы и сами понять, что потребление сыра и мяса стоит ограничить. Министерство сельского хозяйства в помощи пищевой промышленности зашло дальше. В бюллетене 2010 года упоминался сыр. В разделе «Продукты и питательные вещества, употребление которых следует расширить» он был указан в числе рекомендованных продуктов. Что же до мяса, то предлагалось потреблять больше морепродуктов, содержащих омега-3 жирные кислоты (ненасыщенные) – «хороший» жир, который, судя по всему, снижает риск сердечных заболеваний. В отчете постоянно проскальзывали уверенные высказывания о том, что ни мясо, ни молочные продукты не имеют особой связи с ожирением: «Эти продукты – важные источники питательных веществ в здоровом питании».

В своих рекомендациях министерство выдвигало одно условие: сыр и мясо должны быть нежирными или маложирными. Но в жизни этот нюанс вызывал явные проблемы: обезжиренный сыр отвратителен на вкус, да и сорта с низким содержанием жира немногим лучше, поэтому в магазинах чаще всего предлагаются обычные сыры. С мясом проблем еще больше: вы не найдете в магазинах ни одного куска красного мяса, который удовлетворял бы критериям министерства для продуктов «с пониженным содержанием жира» (3 % и менее)<sup>[324]</sup>.

Лучшим приближением было 5 % («очень постное») и 10 % («постное»). В куске постного мяса весом примерно 100 г уже содержится 4,5 г насыщенного жира – примерно треть

рекомендованного суточного максимума. Однако именно такое мясо министерство и предлагало употреблять.

Между тем постное мясо, даже несмотря на треть рекомендованного суточного максимума насыщенного жира в порции, не соответствует представлениям людей о мясе. Ему часто недостает глубокого аромата и шелковой текстуры мраморного стейка: когда горячий жир плавает по языку, посылая в мозг сигналы удовольствия. Но даже если бы покупатели захотели следовать совету министерства и есть постное мясо, найти его в супермаркете было бы непросто. Тут потребовался бы огромный опыт игры в прятки. (Покупка мяса сложнее, чем, например, овсяных хлопьев: там содержание сахара по закону должно быть указано на упаковке.)

Еще одно федеральное агентство, Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств, отдельно от Министерства сельского хозяйства осуществляет надзор за всеми продуктами питания, кроме мясных и молочных. У него есть свои проблемы, связанные с уравниванием нужд потребителей и промышленности, но с 1990-х оно сделало решительный шаг к тому, чтобы встать на сторону покупателей, потребовав от производителей указывать на упаковке, сколько именно соли, сахара и жира содержат их продукты, чтобы потребители могли лучше оценить, что именно они будут есть<sup>40</sup>.

Министерство сельского хозяйства США только сейчас начинает принимать аналогичные меры по отношению к мясу – и начало оказалось не лучшим. При продаже мяса от магазинов требуется разместить рядом с холодильником бумажку, где перечисляется содержание жира в стандартном куске. Этот документ можно повесить высоко, низко, вообще на другой полке; короче говоря, просмотреть его очень легко. Представители производителей говядины разработали в помощь покупателям онлайн-указатель, в котором приведено содержание жира в стандартных кусках мяса, и предлагают потребителям, желающим получить нежирные куски, искать слова «огузок» или «корейка».

В 2012 году Министерство сельского хозяйства потребовало, чтобы эта информация размещалась на упаковках мяса<sup>[325]</sup>. Но и здесь не обошлось без реверанса в сторону производителей. Пойдя навстречу желаниям индустрии, министерство разрешило писать на упаковках слово «постное», даже если мясо не удовлетворяло определению, данному самим агентством. Например, в самом жирном гамбургере, который продается в магазинах, содержится шесть и более граммов насыщенного жира на 100 г продукта. И тем не менее министерство разрешает писать на этикетке: «На 70 % постный, на 30 % жирный».

Конечно, производителям нравится слово «постный». Согласно исследованиям, которые проводились защитниками прав потребителей, ярлык «постный/жирный» заставляет покупателей думать, что мясо менее жирное, чем на самом деле, – если, конечно, они вообще смотрят на этикетку. Многие, если не большинство, принимают решение исходя из цены. Поэтому советы есть постное мясо чаще игнорируются: чем больше жира в мясе, тем оно дешевле.

Тем не менее не стоит винить Министерство сельского хозяйства за то, что удары по мясу и сыру оно нанесло для проформы. Уже давно производители готового питания, увидев в диетологическом бюллетене самое серьезное препятствие, постарались повлиять на экспертов исследования 2010 года еще до того, как оно началось. Документы министерства свидетельствуют, что семь из 13 членов Совета были выдвинуты Ассоциацией производителей продуктов питания. Все эксперты, которых я опрашивал, называли себя независимыми, но Ассоциация в своих обращениях в министерство четко озвучивала свою позицию: если Совет собирается обсуждать вопросы здорового питания, необходимо «учесть экспертное мнение и перспективы пищевой промышленности»<sup>[326]</sup>, то есть привлечь специалистов, которые понимают нужды и проблемы индустрии. Например, один из кандидатов, Роджер Клеменс, был

---

<sup>40</sup> Закон о маркировке продуктов питания, принятый Конгрессом в 1990 году, возлагал на Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств обязанность устанавливать правила маркировки.

помощником директора по государственному регулированию в фармацевтической школе Университета Южной Калифорнии, но до того в течение 21 года разрабатывал продукты для Nestlé, что, по его собственным словам, внушило ему глубокое уважение к роли, которую соль играет в защите готовых продуктов от болезнетворных бактерий<sup>41</sup>.

Ассоциация производителей продуктов питания, в число членов которой входят Kraft, Kellogg, Nestlé, PepsiCo и почти все остальные гиганты – всего более 300 компаний, – присоединилась к другим промышленным организациям и отдельным компаниям, которые давили на Совет, чтобы тот не слишком взыскательно отнесся к вопросам потребления соли, сахара и жира. Лоббирование выразилось в письмах и сопроводительной документации, которые пересылались в Совет и ставили под сомнение выводы экспертов по поводу рисков для здоровья, которым подвергаются люди при использовании подобных добавок. Производители также жаловались на проблемы, с которыми им приходилось сталкиваться при уменьшении количества сахара, соли и жира в пище, – например, ухудшение текстуры и вкуса каши при снижении содержания сахара и жира.

Типичный взгляд покупателя озвучила в своем письме от 15 июля 2010 года Бонни Мэтлоу, библиотекарь из Шепердсвилла – кстати, диабетик<sup>[327]</sup>. Она писала экспертному совету: «Жаль, что целые поколения утратили способность готовить хорошую еду из местных продуктов. Ведь деньги ушли на корпоративные фермы, на поддержку выращивания калорийного зерна сомнительной пищевой ценности, непроизносимых пищевых добавок, которые позволяют долго хранить продукты на полках, и сахара или кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы, чтобы эти продукты можно было есть».

В тот же день в министерство пришло 17-страничное письмо от другого, более состоятельного адресанта. Отправитель заявлял, что представляет индустрию с годовыми продажами 2,1 триллиона долларов, 14 миллионами рабочих мест и триллионом долларов «добавленной стоимости для национальной экономики». Письмо пришло из Ассоциации производителей пищевых продуктов и начиналось в раздраженном тоне: «По нашему мнению, в отчете Рекомендательного совета по правильному питанию слишком настоятельно подчеркивается тот факт, что американцам пойдет на пользу частичный отказ от готовых продуктов. Это предположение научно не обосновано, ставит под сомнение ценность пищевой промышленности США и порождает ошибочное мнение, что любое готовое питание по сути неполноценно с точки зрения диетологии». По мнению Ассоциации, оно позволяет круглый год потреблять разнообразную, обогащенную и удобную пищу. Ассоциация сделала все, чтобы убедить экспертов быть как можно менее конкретными, даже если бы они стали упорствовать в своем желании рекомендовать есть меньше готовых продуктов. (Тремя месяцами ранее в отдельном письме Ассоциация утверждала: «“Плохой” и “хорошей” еды не существует по определению». Она настаивала, что здоровое питание – вопрос общей сбалансированности диеты.)

Ассоциация в письме длиной больше страницы возражала против решения экспертов снизить суточный рекомендованный максимум потребления насыщенного жира, утверждая, помимо прочего, что предыдущий, высокий лимит достигался более простыми средствами и был «дружелюбнее к потребителю». Но хотя производители проиграли в этом вопросе – эксперты остались непреклонны и снизили суточный максимум, – они указали, что изменение лимита мало чем им угрожает. Простое снижение максимума, не сопровождающееся конкретными рекомендациями по поводу его достижения, не могло изменить пищевое поведение

---

<sup>41</sup> Другие заинтересованные стороны – производители яиц, каш, а также еще одна группа, спонсируемая пищевой промышленностью, – Международный информационный совет по продуктам питания, – получили места в Совете, а еще четыре эксперта были выдвинуты академическими учреждениями. Но ни один из членов Совета не был выдвинут организацией по защите прав потребителей. Письма в поддержку кандидатур стали мне доступны в соответствии с Законом о свободе распространения информации.

людей. «Снижение потребления насыщенного жира с 10 до 7 % на человека звучит слишком абстрактно», – писала Ассоциация экспертам.

Лоббирование среди сотрудников Министерства сельского хозяйства в Вирджинии, которые говорили о здоровье потребителей – небольшой фрагмент описания деятельности представителей пищевой промышленности. Большую часть времени они проводили в коридорах главного здания министерства на Национальной аллее, где их влияние не подвергалось особым вызовам. Пищевики не тратили много времени на уговоры министерства ослабить нормы, хотя это, безусловно, входило в их задачи. Они воспользовались своим влиянием, чтобы превратить министерство в полноценного партнера для рекламы своих товаров. Когда дело дошло до мяса и сыра, пищевые компании сразу смогли решить, как повысить потребление, несмотря на беспокойство по поводу жира.

Истинная роль министерства в продвижении этих продуктов стала ясна в 1985 году, когда администрация Рейгана искала способы урезать субсидии федерального правительства для молочной промышленности. Джон Блок, вступивший в должность министра сельского хозяйства, считал, что основная проблема – перепроизводство, и решил сократить число коровьих стад. Но предлагаемое решение проблемы молочников – правительство обещало оплатить забой 339 тысяч коров – вызвало печаль в стане мясной промышленности: теперь все это мясо наводняло рынок, и цены на говядину падали.

Как оказалось, массовый забой коров мало помог в борьбе с перепроизводством молока: на фермах появились новые коровы, началось новое перепроизводство, накопились тонны сыра. Однако редакция Закона о сельском хозяйстве от 1985 года действительно помогла фермерам. В целом закон требовал от Министерства сельского хозяйства приобрести больше 90 миллионов килограммов говядины для раздачи нуждающимся. В долгосрочной же перспективе закон предлагал более хитроумное и эффективное разрешение проблемы излишков. В соответствии с ним создавалась система, благодаря которой производители сыра и мяса могли разворачивать агрессивную рекламу своих товаров. Потребление говядины стало поощряться, как никогда прежде.

Маркетинг никогда не был сильной стороной ни мясной, ни молочной промышленности. Они в целом понимали возможности маркетинга, но слишком ссорились между собой, чтобы можно было применить организованные усилия. Фермерам и производителям молока нужна была помощь, и Конгресс предложил им готовое решение. Он создал две маркетинговые программы – для говядины и молока, и ответственность за их исполнение была возложена на министра сельского хозяйства<sup>[328]</sup>.

Программы называли вычетными. Это была схема сбора средств на оплату маркетинговых мероприятий. Вот как она работала: более 90 тысяч владельцев дойных коров должны были выплачивать по 15 центов за каждые 45 литров выработанного молока. Для говядины обложение зависело от сделок: когда корова продавалась с фермы в загон для откорма или из загона на бойню, продавец был обязан платить доллар на маркетинговую программу. Не всем понравилась идея маркетинга говядины как недифференцированного продукта. Но когда фермеров попросили одобрить вычетную программу, большинство согласилось с Министерством сельского хозяйства, так что каждый был вынужден платить пошлину.

Этот налог приносил более 80 миллионов долларов в год, со временем собралось более двух миллиардов. Эта сумма была направлена на то, чтобы США продавали больше говядины, и всего 6,5 миллиона каждый год направляется диетологическому центру Министерства сельского хозяйства, который подталкивает людей в ином направлении: к сокращению потребления не только жира, но и сахара и соли. Нельзя сказать, что это честная схватка.

Деньги пришли вовремя. Потребление мяса снижалось с 1976 года: с 42,5 до 29,5 кг в год, причем на гамбургеры приходилась примерно половина<sup>[329]</sup>. При этом американцы стали

есть больше куриного мяса; увеличилось, хоть и не в таких объемах, потребление рыбы. Оба эти продукта содержат меньше насыщенных жиров.

Производителям говядины было о чем беспокоиться, но с новым бюджетом они смогли создать стратегию обхода сомнений общественности. Потратив немного денег на исследование рынка, они выяснили, что с теми же проблемами раньше сталкивался и сыр. Людям надоело есть его «ни с чем» или с крекерами, пока Kraft при поддержке средств федеральной маркетинговой программы для молочной промышленности не пришла к идее преобразования общественного восприятия сыра, что подстегнуло продажи и потребление. Почему бы и говядине не пойти тем же путем?

Биохимик Марк Томас занимался научными исследованиями мясной промышленности, когда его посетила эта идея. В его организации не было новейших лабораторий, так что она решила продать идею говядины как ингредиента всем возможным потенциальным инвесторам – от скотоводческих хозяйств до крупных и мелких комбинатов. Конечной задачей было превратить говядину в готовое упакованное блюдо, которое достаточно разогреть и подать к столу.

– Я решил, что это отличная идея, – сказал мне Томас. – Мы посылаем эти продукты на нашу тестовую кухню в Чикаго и там представляем группе арбитров, которые выбирают пять лучших. Победитель конкурса получает приз – 50 тысяч долларов. Всю свою рекламную мощь мы вложили в эту новую категорию. Сегодня есть несколько брендов готовых блюд, в которых используется говядина – тут и поджарка, и тушенное кусками мясо. Я подаю гостям тушеное мясо, и они считают, что его приготовила моя жена<sup>[330]</sup>.

Из-за роста популярности куриного мяса и огромного успеха наггетсов промышленность решила создать такие же блюда из говядины. Технологи питания вертели ее так и сяк: заворачивали в блины с яйцом и сыром, добавляли сыр и наматывали на палочку, делали ролл, который мог, помимо прочего, вертикально стоять на тарелке. Эти технологи работали в денверской группе, известной под названием Совет скотопромышленников и основанной на вычете денег. Все 106 членов совета были назначены министром сельского хозяйства. На сайте утверждалось, что причиной развития закусок из говядины стал упадок американского семейного ужина (хоть это и прискорбно, но дает большую возможность). «Мы провели много исследований за два последних года, изучали детей и взрослых, особенно последних, – рассказывал в официальном видеоклипе чиновник Совета. – Они постоянно торопятся, как и дети. Те спешат в школу, на дополнительные занятия, в кружки, а потом у них уходит много времени на домашние задания. Мы в свое время ужинали ежедневно, но сейчас это, вероятно, не всегда получается. Мы стараемся производить новые удобные продукты, которые вписываются в современный стиль жизни. Основываясь на результатах исследования деятельности людей, мы стараемся, чтобы наши продукты были как можно проще и удобнее в потреблении и переноске»<sup>[331]</sup>.

Производители говядины были готовы помочь тем, кто хотел перекусить среди дня. Тут мясокомбинаты нашли себе отличного союзника – молочную промышленность. Они объединили усилия и разработали рецепты, в которых говядина сочеталась с сыром, а также вместе вложили средства в рекламу фастфуда – например, в рамках кампании «Дни двойного чизбургера», которая была запущена в 2006 году и направлена в основном на студентов колледжей<sup>[332]</sup>.

Маркетинг говядины не ограничился рекламой новых продуктов быстрого приготовления из мяса, но и пошел в другом направлении. Были разработаны новые схемы разделки мяса, появились куски пониженной жирности: например, так называемый утюжок – кусок из плеча животного. На сегодняшний день, по утверждению представителей индустрии, существует по меньшей мере 29 фрагментов туши, которые удовлетворяют правительственному определению «постных»: 4,5 г насыщенного жира на порцию (как вы помните, это треть рекомендованного суточного максимума)<sup>[333]</sup>. Мясокомбинаты запустили интенсивную кампанию лоббирования,

которая должна была развеять мнение о том, что говядина жирна по определению, и подчеркнуть ее питательную ценность – например содержание цинка и витамина В12. «Помимо постности говядины и благоприятного профиля жирных кислот сочетание полезных веществ в ней способствует росту, развитию и поддержанию здоровья в течение всей жизни – от внутриутробного периода до пожилого возраста», – говорилось в письме Национальной ассоциации производителей говядины, направленном в экспертный совет Министерства сельского хозяйства во время подготовки бюллетеня здорового питания.

Но индустрии эти постные куски дались нелегко. Многим покупателям очень не понравилось нежирное мясо с неполноценной текстурой, которое к тому же было тяжело жевать. Индустрия отреагировала попытками смягчить мышечную ткань на стадии производства: самое постное мясо проходило через ряды стальных игл или лезвий, которые прокалывали его в процессе «механической тендеризации» (размягчения). Примерно 23 тысячи тонн мяса подвергаются такой обработке каждый месяц. Другой метод – поместить мясо в солоноватый раствор, который тоже размягчает ткань<sup>42</sup>.

Один из самых успешных подходов при маркетинге постного мяса оказался и одним из самых противоречивых. Он не требовал ни иголок, ни соленого раствора, ни даже отрезания лишнего жира ножом. Использовался аммиак. Это помогло создать самый постный, дешевый, популярный в истории США бургер – пока общественность не спохватилась и не стала называть такую говядину «розовой слизи».

Этот тип мяса, который Министерство сельского хозяйства предпочитает называть «постной говядиной с мелкой текстурой»<sup>[334]</sup>, производится путем отделения мяса от самых жирных кусков коровьей туши (до 70 % жира). Раньше они шли на корм животным или в сало. Масса попадает в высокоскоростную центрифугу, где большая часть жира отделяется, и получается действительно постный фарш – содержание жира не превышает 10 %. Потом его формируют в блоки по 14 кг весом, замораживают и отправляют на мясокомбинаты, где смешивают с другими частями туши и производят гамбургеры. Обезжиренная говядина стала популярна при производстве гамбургеров и по другой причине: она на 15 % дешевле, чем натуральное постное мясо из Южной Америки, где фермеры откармливают скот травой (американская злаковая диета приводит к образованию жира)<sup>[335]</sup>. Экономия оказалась существенной, причем не только для магазинов и сетей ресторанов вроде McDonald's, которые стали покупать гамбургеры из обезжиренного мяса. Само министерство обнаружило, что может снизить на три цента стоимость полкило гамбургеров, которые оно закупало для программы школьных обедов<sup>43</sup>.

В начале 1990-х Министерство сельского хозяйства дало зеленый свет поставщикам бургеров, разрешив использовать обезжиренную говядину в качестве компонента мясного фарша. Крупнейшим производителем была компания Beef Products из Южной Дакоты, и она же добавила новый этап производства, который оказался в итоге губительным<sup>[336]</sup>. Beef Products начала обрабатывать мясо аммиаком, чтобы уничтожить болезнетворные микробы. Эта угроза была особенно актуальной для обезжиренного материала: его составляли те части туши, которые чаще всего соприкасаются с экскрементами, содержащими кишечную палочку. Та попадает

---

<sup>42</sup> Возникли сомнения в безопасности обоих этих методов, несмотря на уверения промышленников в обратном. Иглы, используемые при механической тендеризации, могут проталкивать кишечную палочку в середину стейков, где температура обычно недостаточна для гибели бактерий. При вымачивании же в солоноватом растворе существенно растет содержание соли в мясе. Источник: справочная информация для письма секретарю Вилсаку по поводу механически тендеризированных продуктов из говядины. Коалиция безопасного питания, 12 июня 2009 года. За критические отзывы о тендеризированном мясе благодаря Кэрл Такер-Форман, бывшего заместителя секретаря по сельскохозяйственным вопросам, ныне соратника Федерации потребителей США.

<sup>43</sup> Точная сумма менялась из года в год в зависимости от того, сколько поставлялось бургеров и сколько из них были сделаны из обезжиренного мяса. В 2012 году, до того как неприятие «розовой слизи» заставило министерство пойти на попятный, его представители заявляли, что планируют закупить более 50 тысяч тонн говядины, чуть менее половины из этого количества – обезжиренного мяса. Это позволило бы сэкономить по три цента на килограмм – всего 1,4 миллиона долларов.



в мясо на бойне, когда экскременты случайно смешиваются с мясом при забое. Добавление аммиака, которое придавало мясу розовый оттенок (более яркий, чем у обычной говядины), было ненадежным решением. В ходе экспериментов были выявлены случаи, когда аммиак либо не уничтожал бактерии, либо передавал мясу свой едкий запах. В 2003 году чиновники из Джорджии вернули компании около трех тонн мяса после того, как повара в колониях для заключенных обнаружили «очень сильный запах аммиака» в 30-килограммовых блоках фарша. «Хотя мясо было заморожено, запах аммиака чувствовался, – рассказал Чарльз Тант, чиновник Министерства сельского хозяйства Джорджии. – Никогда ни с чем подобным не сталкивался»<sup>[337]</sup>. Однако вскоре аммиак использовался уже в производстве примерно 70 % мяса для гамбургеров, продававшихся в магазинах и ресторанах<sup>44</sup>.

Обеспокоенные чиновники, ответственные за программу школьных обедов Министерства сельского хозяйства, потребовали, чтобы факт обработки аммиаком был указан на этикетке. Но остальные решили, что аммиак нужно рассматривать только как один из химикатов, используемых при производстве мяса. Сообщать о нем не обязательно. Однако проблема никуда не делась. В 2002 году микробиолог Министерства сельского хозяйства Джеральд Зирнштейн направил коллегам электронное письмо, где отмечал: «Я не считаю, что эта масса – говяжий фарш. Выдавать ее за фарш – значит, обманывать население»<sup>[338]</sup>. В том же письме он и назвал переработанную говядину «розовой слизью». Этот эпитет получил широкое распространение после моей публикации 2009 года: готовя ее, я получил доступ к этому письму в ходе работы над описанием аммиачной обработки мяса в Beef Products<sup>[339]</sup>. Потом развернулся целый каскад событий. Компания заявила об улучшении своей методики, министерство обещало взять дело под пристальный контроль, а родители из Манхэттена и Бостона сообщили, что начали оказывать давление на школьные советы, чтобы в столовых перестали продавать бургеры из обезжиренного мясного материала. А главное, один из крупнейших клиентов мясоперерабатывающих заводов, сеть McDonald's, запустила постепенный процесс изменений во внутренних правилах и в 2011 году прекратила использовать обезжиренную мясную массу в своих гамбургерах. Beef Products твердо отстаивала идею, что их продукт безопасен и безупречен с точки зрения диеты, но после слухов о действиях McDonald's общественное внимание к проблеме вызвало падение продаж<sup>45</sup>.

Министерство сельского хозяйства попыталось защитить «розовую слизь», поясняя, что мясная промышленность много лет пыталась добиться, чтобы американцы ели больше говядины. Да, эта масса дешева; да, обработка аммиаком делает ее безопасной. Но жизненно важным для государственной системы поставок США был другой аргумент – низкое содержание жира. Мясная масса становилась ключевым союзником в борьбе с детским ожирением. Об этом заявил Том Вильсак, министр сельского хозяйства, на пресс-конференции 28 марта 2012 года: «Это одна из причин, по которым мы решили использовать мясную массу в программе школьных обедов. Мы обеспокоены уровнем ожирения, а этот продукт постный и гарантирует низкое содержание жира в диете школьников»<sup>[340], [341]</sup>.

К тому времени мясная промышленность сама начала понимать, что розовая слизь открывала ящик Пандоры, выпустив проблемы, которые могли вообще подорвать продажи мяса. Приводились цитаты экспертов, которые говорили, что, возможно, пришел критический

---

<sup>44</sup> Хотя основной целью обработки аммиаком было уничтожение микробов, пробы такого мяса выявили случаи заражения. Продукты были отозваны и не дошли до покупателей.

<sup>45</sup> Среди критиков обезжиренной говядины была Беттина Сигель, выпускница юридической школы Гарварда, которая раньше работала в пищевом гиганте Unilever, изучая правовые аспекты маркетинга и рекламы. Однако в начале 2012 года эта мать двоих детей, живущая в сердце мясного региона (Хьюстон), стала вести блог о питании под названием Lunch Tray («Поднос для обеда») и организовала онлайн-петицию за то, чтобы в школах перестали кормить детей переработанной говядиной. Петиция быстро привлекла 200 тысяч подписей и заставила Министерство сельского хозяйства действовать: в марте 2012 года министерство объявило, что школы могут заказывать бургеры и из других видов мяса. Кроме того, производителям мяса разрешилось при желании маркировать переработанную говядину не словом «говядина», а каким-нибудь другим.

момент и разные люди, независимо от того, готовы ли они платить больше за еду, начинали осознавать вред готовых продуктов. Консультант в области пищевой промышленности Фил Лемперт заявил одному репортеру: «Я думаю, мы на пороге нового вызова в индустрии питания, и революция происходит прямо сейчас»<sup>[342]</sup>.

В 2007 году международная группа ученых в составе 21 человека, встретившись в Вашингтоне, приготавилась открыть еще более грозный ящик Пандоры – тот, который все представители мясной промышленности всеми силами хотели бы держать закрытым. Близились окончание пятилетнего исследования, которое было призвано определить самые вероятные причины рака. Собственно, это было не отдельное исследование, а изучение семи тысяч уже опубликованных работ с целью прийти к согласию и составить общее заключение. Большое внимание уделялось качеству исследований: результаты, которые были сочтены необоснованными или методологически некорректными, отбрасывались. Ряд самых очевидных подозреваемых был освобожден от ответственности за недостаток улик. Например, в некоторых исследованиях доказывалась связь с раком еды, богатой сахарами, особенно фруктозой, но группа рецензентов пришла к выводу, что свидетельства этого «ограничены», поэтому значение исследований не стоит переоценивать. Ученые не хотели слишком громко бить тревогу и переходить грань. Это был второй отчет исследователей, работавших на две организации – Всемирный фонд исследования рака и Американский институт онкологических исследований. Данные первого отчета утверждали, что свидетельств связи развития рака с употреблением мяса тоже недостаточно.

Однако на этот раз ученые пришли к совершенно иному выводу по поводу красного мяса и готовых мясопродуктов: решили, будто за 10 лет исследований были получены достаточно «убедительные» доказательства, что они увеличивают риск рака толстой кишки<sup>[343]</sup>. В данном случае виновником, если его можно было вообще точно определить, не мог быть насыщенный жир. Ученые указывали на природное вещество под названием гем<sup>46</sup>, который, по их свидетельствам, способствует образованию потенциально канцерогенных соединений. Было высказано предположение о том, что при приготовлении мяса при высоких температурах вырабатывалось более сотни новых веществ – гетероциклических аминов и полициклических ароматических углеводородов, – которые могут вызывать рак у людей, генетически к этому предрасположенных. Особенно высоким, по мнению ученых, может быть риск развития рака при обширном потреблении готовых мясопродуктов. В изученных работах делался вывод, что красное мясо безопасно в количествах до полкило в неделю. Но рецензенты заявляли, что не смогли вообще определить безопасного уровня потребления готовых мясопродуктов. Каждые 50 г такой пищи в день, по их утверждению, увеличивают риск развития рака толстой кишки на 21 %.

Все это представляло серьезную угрозу мясной промышленности и было куда хуже, чем панические настроения по поводу насыщенного жира, с которыми индустрия справлялась неплохо. Рак же пугал покупателей гораздо больше, и производители не могли ограничиться мерами вроде снижения количества жира или рекламирования цинка – микроэлемента, поступающего вместе с мясом. За девять месяцев до публикации отчета ученых их заключение достигло ушей производителей мяса. И вовремя: они успели обратиться к самому мощному своему оружию – маркетинговой программе Конгресса по говядине, поставленной под контроль Министерства сельского хозяйства. Промышленники нанесли упреждающий удар, чтобы нивелировать, а то и вовсе дискредитировать значение отчета ученых еще до того, как он стал известен потребителям.

---

<sup>46</sup> Гемы – железосодержащие органические соединения, которые выступают в роли небелковых частей гемопротеинов (гемоглобинов, миоглобина, цитохромов и др.). *Прим. науч. ред.*

В нормальных условиях, чтобы понять ситуацию, нужно было заняться расследованиями, но благодаря открытости маркетинговой программы говядины все очевидно: свидетельства лежат в открытом доступе на сотнях страниц, достаточно спросить. Согласно этим документам, индустрия потратила 1,2 миллиона долларов на то, чтобы создать внутреннюю группу управленцев под названием «Раковая команда»<sup>[344]</sup>. Из тех же фондов были оплачены услуги консалтинговой компании Exponent, которая предоставляет экспертов-свидетелей промышленным организациям в случае исков против них<sup>[345]</sup>. Так, например, недавно она помогла добиться выгодного соглашения страховой компании, клиента которой обвиняли в том, что он поставил перуанских крестьян под угрозу отравления ртутью; помогла Уругваю защитить строительство новой буровой установки от возражений, выдвинутых Аргентиной в связи с возможными экологическими последствиями; сумела доказать, что еще одна нефтяная компания не подвергала риску сельское хозяйство Йемена, вопреки обвинениям правительства страны. Для мясопромышленников Exponent провела собственный анализ тех же исследований, что и ученые, готовившие отчет по раку<sup>[346]</sup>. Были обнаружены недостатки, которые, по словам консалтинговой компании, ослабляли позиции отчета; позже она нашла ошибки и в самом отчете. Ученые и организации по борьбе с раком отвечали, что недостатки исследований несущественны и не могут ставить под сомнение общие выводы. Но Exponent была неумолима в своем заключении: ученые слишком поспешны, и вывод о связи потребления говядины с раком толстой кишки ненадежен.

«Раковая команда» также была призвана создать выгодное освещение проблемы мяса в прессе и сформировать общественное мнение. Действия группы на этом фронте были подробно отражены в аудиторском отчете для Совета мясопромышленников. Отмечалось, что рак – «эмоциональная и пугающая людей проблема»<sup>[347]</sup>, а несколько менеджеров индустрии, интервью с которыми приводились в отчете, говорили, что угроза гораздо серьезнее, чем слухи о коровьем бешенстве, которые поколебали положение производителей мяса несколькими годами ранее. Эти руководители признавались, что с такой серьезной проблемой отрасль не сталкивалась с 1977 года, когда Комитет по питанию и потребностям личности при Сенате США, возглавляемый сенатором Джорджем Макговерном, выпустил отчет, где говорилось, что жирная еда вызывает рак; комитет, в отличие от бюллетеня по питанию Министерства сельского хозяйства, настоятельно советовал гражданам сократить потребление красного мяса.

«Раковая команда» обратилась к услугам аналитической компании Carma, которая оценивает освещение в прессе действий множества корпораций, в том числе Apple, JPMorgan Chase, General Mills, с целью изучить недавние отзывы о говядине. Отчеты Carma зафиксировали все: от рецептов до статей, в которых поднимались вопросы безопасности питания, прав животных, диеты и здоровья; определили врагов и друзей отрасли, особое внимание обратив на журналистов, недружелюбно настроенных по отношению к говядине.

«Раковая команда» использовала фокус-группы, чтобы выявить самые актуальные мнения потребителей о диете, питании и упражнениях. Затем промышленники подготовили статьи для дружелюбно настроенных к говядине печатных изданий, прежде всего предъявив им результаты фокус-группы. При этом, разумеется, выбирались те, которые могли произвести благоприятное впечатление на потребителей. После этого можно было уже направить послания, нацеленные на то, чтобы подвергнуть сомнению заключения отчета о раке.

В одном из них говорилось: «Риск развития рака не сводится к питанию. Он существенно увеличивается и в связи с другими факторами – курением, употреблением алкоголя, ожирением, недостатком физической активности»<sup>[348]</sup>. Другое гласило: «Риск надо рассматривать в перспективе. Ожирение и недостаточная подвижность увеличивают риск развития рака в два-три раза»<sup>[349]</sup>.

В результате, как показал аудит, удары, нанесенные индустрии отчетом о раке, были смягчены благодаря своевременным контрмерам мясной промышленности, которая сумела убедить

всех, что причины рака «комплексные», и рекомендовала «акцентировать внимание на умеренности и сбалансированности». В новостях основное внимание уделялось многим другим аспектам работы ученых в области рака, в том числе связям с ожирением и возможной целебной силе чеснока. С точки зрения промышленников, отчет о раке оказался первым звонком. Аудиторское заключение сообщало: «В рамках вычетной маркетинговой программы реклама достигла своей цели, принесла более 3,1 миллиона новых потребителей, и в СМИ часто отмечалось, что красное мясо не теряет позиций. Освещение в прессе повысило сознательность покупателей, но в потребительских привычках изменений не было: есть меньше красного мяса или мясопродуктов не стали».

Министерство сельского хозяйства в ответ на мои вопросы о маркетинговой программе говядины встало в защитную стойку. Оно подчеркивало, что маркетинговые меры, как и в случае федеральной программы для сыра и других молочных продуктов, оплачивались исключительно из пошлин, наложенных на самих производителей, и министр во многом лично контролировал реализацию программы, получившей поддержку скотоводов страны. Более того, борьба министерства с ожирением нации упоминалась как пример того, что оно может справляться с несколькими задачами одновременно.

Однако одна из самых острых стрел прилетела с другого конца Национальной аллеи, где располагался Верховный суд США. Одна из тамошних судей, Рут Бейдер Гинсбург, столкнулась с внутренним противоречием в федеральной программе здорового питания. Она начала исследовать маркетинговую программу говядины во время иска, поступившего в суд в 2005 году. Его подали несколько недовольных мясопромышленников, требовавших от министра сельского хозяйства свернуть маркетинговую программу в связи с тем, что общая реклама говядины мешала их усилиям по выводу на рынок своей продукции. Верховный суд иск не удовлетворил, однако заявление было не по поводу маркетинговой программы как таковой, а по факту того, кто делал рекламу. Будь программа частной, несогласные могли бы упорствовать. Но суд определил, что это не частная реклама. Все усилия по тому, чтобы говядина стала более постной, удобной и полезной в качестве ингредиента готового питания, были направлены, согласно выводам суда, на благо жителей США и производились государством. Да, это была правительственная программа, и не важно, что средства на ее реализацию поступали от производителей мяса. Министр сельского хозяйства играл настолько важную роль в определении того, как будут потрачены полученные миллионы, что вычетная программа стала своего рода «высказыванием правительства». Это защищало ее от правового преследования. «Министр сельского хозяйства, политически ответственное лицо, курирует программу, назначает и увольняет ключевых сотрудников и сохраняет полное право вето на содержание рекламы, вплоть до выбора слов, – говорилось в принятом большинством голосов решении, которое написал судья Антонин Скалья. – Конгресс же, разумеется, осуществляет надзор и имеет возможность в любое время реформировать программу»<sup>[350]</sup>.

Гинсбург вместе с большинством поддержала маркетинговую программу, но у нее было замечание. Она заявила, что никак не может согласиться с мнением, будто маркетинговые действия – «высказывание правительства». Как это могло быть истиной, если другие чиновники Министерства сельского хозяйства рекомендовали населению есть меньше мяса? Даже ей самой пришлось серьезно поработать, чтобы разобраться в ситуации и указать на соответствующие страницы бюллетеня экспертного совета по здоровому питанию 2005 года. В одном разделе потребителям советовали есть меньше насыщенных жиров, а в другом говорилось, что мясо – важный источник этих самых жиров. Но намерения Совета, по ее мнению, были очевидны. В заключение она писала: «Я против того, чтобы расценивать рекламные сообщения, спонсированные в соответствии с законом о рекламе и исследовании говяжьего мяса 1985 года,

но не исходящие от правительства, как высказывание правительства, учитывая его собственное мнение»<sup>[351]</sup>.

Разумеется, Гинсбург могла бы сказать то же – и не только – о другой крупной вычетной программе правительства, предназначенной для молочной промышленности и затмившей собой говяжью. Министерство сельского хозяйства в своих публикациях призывало американцев есть меньше пиццы, переполненной сыром, а маркетинговая программа молочных продуктов трубила о своих успехах в деле убеждения американцев есть больше сыра – в пище, закусках, во всех остальных продуктах<sup>[352]</sup>. Маркетинговая программа молочных продуктов включала и работу с ресторанными сетями, например Domino's, с целью вывода на рынок таких продуктов, как The Wisconsin – пирог с шестью сырами сверху и двумя между коржами. «Вместе мы продадим больше сыра, – объяснял в 2009 году в колонке отраслевого журнала менеджер вычетной программы. – Если в каждую пиццу добавить еще по 30 г, то в год потребуется более миллиона дополнительных тонн молока»<sup>[353]</sup>.

Каждый год Министерство сельского хозяйства отчитывается перед Конгрессом о победах маркетинговой программы от имени молочной индустрии, по большей части сосредоточиваясь на том, как удалось убедить граждан употребить в пищу еще больше молочных продуктов. Учитывая усилия Kraft по превращению сыра из самостоятельного продукта в ингредиент, министерство частично ответственно за утроение его потребления с 1970 года. Так или иначе, оно каждый год выделяет на маркетинговую программу молочных продуктов несколько миллионов долларов налогоплательщиков для рекламы сыра за рубежом, и его успехи на этом поприще более весомы. В отчете Конгрессу в 2002 году чиновники даже признались: «В Мексике благодаря совместной рекламе с Domino's Pizza, которая разместила логотип Совета США по экспорту молока на всех своих коробках с лозунгом “Сделано из 100 % американского сыра”, эта компания поставляет более 1,6 миллиона коробок пиццы в месяц»<sup>[354]</sup>. На следующий год министерство сообщило, что Domino's добавили к экспорту в Мексику «сырный хлеб», и одно это обстоятельство обусловило повышение продаж сыра на 36 тонн в неделю. Этого в отчете 2002 года не упоминалось. Но когда на деньги налогоплательщиков в Мексике рекламировался сыр, граждане этой страны находились на пути к тому, чтобы возглавить рейтинг ожирения во всех странах мира – после США.

Рвение Министерства сельского хозяйства в продвижении сыра и красного мяса помогло мне объяснить данные, с которыми я столкнулся на следующей стадии работы. В какой-то момент даже Kraft стала осторожно продвигать свои готовые продукты питания. Коллектив ответственных сотрудников компании убедил ее руководство пересмотреть некоторые нормы, чтобы сократить влияние на кризис ожирения в стране. Это замечательная попытка, которая дала противоречивые результаты, но одно было очевидно: представители Kraft понимали, что нечего ждать, пока Министерство сельского хозяйства не примет новый курс. Компания осознала – или поняла позже: роль министерства в борьбе с ожирением была настолько странной, что те промышленники, которые хотели принести пользу потребителям, должны были действовать сами.

## 11. Нет сахара и жира – нет и продаж

Эллен Уортелла никогда не была любительницей готовых продуктов. Она ходила на кулинарные курсы, они с мужем любили готовить. Они кормили обоих сыновей домашними обедами. Эллен смирилась с их любовью к вредной и готовой пище, но не поощряла этого увлечения. Она вспоминала: «Когда мои дети росли, мы покупали Kraft Macaroni & Cheese – эта закуска им очень нравилась. А я, помнится, очень этим возмущалась».

В средней школе один из ее сыновей увлекся еще одним суперхитом от Kraft – Lunchables, особенно с пищей. Однако скоро его любовь сошла на нет. Когда в конце 1990-х дети поступили в колледж, оба познакомились с темной стороной здравоохранения и маркетинга. Они стали презирать в первую очередь табачные компании за то, что те сознательно привили всей стране привычку, из-за которой люди умирали преждевременно и в страшных муках.

Уортелла была деканом колледжа общественных связей Техасского университета в Остине. У нее сложилось собственное мнение о промышленном маркетинге. Она 30 лет изучала влияние СМИ на детей – насилие на телевидении и рекламу; выпустила 12 книг и 175 отчетов и статей, став одним из ведущих экспертов в этой области во всей стране. В 2003 году ей неожиданно позвонил один из ведущих менеджеров Kraft. Он спрашивал, не присоединится ли она к совету экспертов по здравоохранению и маркетингу, который компания собирает для совместной борьбы с ожирением. Состав совета звучал солидно – его мог бы собрать какой-нибудь почтенный медицинский институт для исследования кризиса здоровья нации. Туда входили два врача, специализирующихся на диабете и общественном здравоохранении; психолог, изучающий поведение, которое приводит к ожирению; диетолог, занимающийся ожирением и болезнями сердца. Всего девять экспертов, и Уортелле предложили быть для ровного счета десятой.

Тогда у Kraft было два действующих CEO, и оба при формировании совета выступили с заявлениями, объясняя, почему крупнейшая пищевая корпорация мира берет на себя задачу, которая раньше считалась прерогативой правительства, а не частного предпринимательства. «Совет даст Kraft возможность услышать много важных мнений извне, – говорила Бетси Холден, один из CEO, – и они сыграют неоценимую роль и помогут нам выработать способы борьбы с всемирной проблемой ожирения»<sup>[355]</sup>. Ее коллега Роджер Деромеди добавил: «Мы рады знаниям, интуиции и суждениям членов совета. Все это поможет нам укрепить связь наших продуктов и рыночных методов с нуждами общества».

Уортелла была тронута тем, что всемирно известная компания заговорила о потребностях общества и действительно приняла меры, направленные на их удовлетворение. Однако компании прежде всего существуют для того, чтобы приносить доход своим акционерам. А Kraft была связана с одной из самых богатых корпораций мира – Philip Morris. Табачный гигант владел Kraft уже 15 лет, и для детей Уортеллы это стало проблемой. Когда она рассказала им, что ее пригласили в экспертный совет, они отреагировали возмущенно: «Оба мои сына были шокированы тем, что я могу войти в экспертный совет Kraft, потому что они оба были яростными противниками курения, – признавалась она мне. – Они сказали: “Как можно работать на компанию, которая толкает сигареты?”»<sup>[356]</sup>.

Сама Уортелла, впрочем, считала, что может принести пользу. Она не была экспертом по ожирению, но Kraft оставалась одним из ключевых игроков в области, тенденции в которой она наблюдала с растущим неодобрением: рекламе, направленной на детей и распространяющейся в онлайн-играх и социальных сетях. «В своих ранних исследованиях я пыталась помочь детям отличать телепередачи от убеждающей рекламы, что не всегда им удастся, – говорила она. – Сейчас же появляются новые стратегии, которые вообще стирают эту грань».

И дети охотно реагировали на рекламу. Ожирение в 2003 году било все рекорды. Средний взрослый был почти на 11 кг тяжелее, чем в 1960 году. Каждый третий американец – и каждый пятый ребенок в возрасте от шести до 11 лет – с медицинской точки зрения страдал ожирением. Когда ученые измерили глубину кризиса, особенно шокирующим оказался следующий факт: ожирение – длительное и, похоже, неизлечимое заболевание. Люди с избыточным весом обычно оставались таковыми до конца жизни.

Несмотря на заявления CEO Kraft и общение с менеджером, приглашавшим ее в экспертный совет, Уортелла сомневалась в искренности корпорации. И как было не усомниться? Эксперты дружно винили во всем готовую еду, а Kraft до недавнего времени вместе с коллегами по индустрии отказывалась признавать свою вину. Откуда же взяться приверженности потребностям общества?

Уортелла в итоге решила присоединиться к экспертному совету, но только после того, как дала себе и сыновьям зарок немедленно его покинуть, если это будет старое доброе надувательство на новый лад.

После первых двух собраний совета в штаб-квартире Kraft под Чикаго страхи Уортеллы по поводу нечестности компании, похоже, оправдались. Об ожирении говорили, но вскользь: упоминали и о диете, и о физических упражнениях, и о размерах порций. Все в безоговорочном уважении к Kraft – непосредственному виновнику многих обсуждаемых проблем, с капитализацией в 35 миллиардов долларов. Однако на третьем заседании все изменилось. Уортеллу попросили выступить по вопросам маркетинга, а она хорошо подготовилась к своей речи. В самом начале заседания менеджеры Kraft в розовом свете представили методы компании, в том числе запрет на рекламу для детей до шести лет. И тут вмешалась Уортелла<sup>[357]</sup>.

Она доказывала, что на самом деле сайты Kraft полны уловок, которые притягивают детей к самым жирным и сладким продуктам. Она говорила об играх, в которых нужно считать печенье Oreo или искать Барни Раббла из мультсериала «Семейка Флинстоунов», который рекламировал хлопья Fruity Pebbles. Эти маркетинговые ловушки, разумеется, нарушали собственный запрет Kraft на детскую рекламу, как и в целом использование мультипликационных персонажей для продвижения макарон с сыром и печенья. Даже на упаковках были изображены Шрек и героиня развивающих мультфильмов Даша-путешественница. Это лучший способ привлечь внимание маленьких детей.

– Я указала на это и сказала: «В лучшем случае вы неискренни, а в худшем просто лжете». Диетологи и другие эксперты, судя по всему, были шокированы прямотой моих заявлений. Ко мне подходили люди и говорили: «Теперь вас отсюда выгонят»<sup>[358]</sup>.

Но этого не произошло. Менеджеры Kraft предпочли прислушаться. Они даже попросили Уортеллу изучить маркетинговые методы компании подробнее и критичнее. Она пришла к выводу, что ее изначальные опасения необоснованны. Экспертный совет действительно работал, и Kraft, как ни удивительно, начала бороться с собственными методами, которые приводили к развитию ожирения. Уже немало. Для индустрии готового питания 2003 год был началом яростной и изнурительной гонки за то, чтобы люди потребляли все больше этих продуктов. Велись настоящие войны, единственной целью которых было завалить полки магазинов продуктами с повышенным содержанием сахара, соли и жира. К тому же конкуренцию за место на полках подстегивал и приход на розничный рынок нового крупного игрока. Компания Walmart начала продавать продукты питания, и с 2000 года этот гигант увеличил продажи бакалейных товаров, кондитерских изделий и табака на 46 %, до 39,4 миллиарда долларов. Пищевики вынуждены были штурмовать штаб-квартиру компании в Арканзасе, добываясь права разместить свои товары. Отдельно велась гонка среди крупных производителей за экономию при производстве: изобретались новые методы снижения стоимости ингредиентов и понижения

цен, чтобы готовые продукты стали единственным логичным выбором для каждого покупателя<sup>47</sup>.

Kraft не уклонялась от участия в гонке. Менеджеры продуктов разработали некоторые из самых соблазнительных, масштабных и дешевых товаров – от фруктового напитка Capri Sun (впоследствии его стали разливать в более объемную тару) до замороженной пиццы Cheese Stuffed Crust Supreme Di Giorno (кроме дополнительного сыра она содержала три вида мяса, что в сумме давало двойной рекомендованный суточный максимум насыщенного жира и натрия в одном килограммовом корже). «Создавайте и продвигайте, – говорили менеджеры Kraft. – Подстегивайте потребление»<sup>[359]</sup>.

Однако в компании развивались и другие, еретические взгляды. С конца 1990-х небольшая группа высших руководителей Kraft с все большей тревогой следила за тем, как набирает вес средний потребитель. Она не придерживалась распространенного в индустрии мнения о том, что люди должны винить в ожирении себя, свою лень и отсутствие силы воли. У нее был иной взгляд на причины чревоугодия. Некоторые воспринимали ситуацию близко к сердцу, считая, что они несут морально-этическую ответственность за эпидемическое ожирение и обязаны с ним бороться. Другие выдвигали более практичные аргументы: ожидаемая неблагоприятная реакция потребителей на готовые продукты серьезно ударит по доходам компании. «Мы пытались убедить руководство, что в долгосрочной перспективе нам пойдет на пользу, если мы пожертвуем немногим, чтобы спасти многое – наш бизнес и репутацию»<sup>[360]</sup>, – говорила Кэтлин Спир, старший вице-президент и участник этого своеобразного заговора в Kraft.

Группа пользовалась влиянием в Kraft. Компания решила сформировать экспертный совет, выводы которого позже применила, чтобы начать действовать. Первые шаги были в принципе скромными – например, ограничения некоторых маркетинговых стратегий. Но это оказалось поверхностной мерой. Чтобы изменить компанию, как вскоре убедились менеджеры Kraft, нужно вести атаку на самую суть готового питания.

С начала существования компании ее сотрудники прилагали все усилия, талант и энергию к тому, чтобы сделать продукты соблазнительными. Ключевой задачей при этом было найти такое сочетание соли, сахара и жира, которое делало бы еду как можно более привлекательной. Точка блаженства не была для компании абстракцией. Преимущество Kraft состояло в том, что она умела манипулировать покупателем лучше, чем остальные. Но именно благодаря тому, что обеспокоенные проблемой ожирения менеджеры Kraft намеревались изменить: пищевым формулам продуктов, переполненным сахаром, солью и жиром. Они задались вопросом: не эти ли сочетания заставляют людей покупать и есть слишком много? Можно ли помочь им и при этом не подписать себе смертный приговор?

Если бы федеральные органы законодательной власти осмелились задать эти вопросы, их заклеили бы как предателей идеи свободного предпринимательства. Ведь это была святая святых бизнеса, оберегавшаяся очень тщательно. Представители бизнеса, обеспокоенные ожирением, должны были очень осторожно двигаться вперед в решении проблемы соблазнительности собственных продуктов. Спир вспоминала, как размышляла тогда: «Мы – пищевая корпорация. Мы хотели, чтобы люди наслаждались вкусом всего, что мы делали, особенно закусок и печенья. Мы не забывали, что продаем кондитерские изделия, а не рисовые хлебцы. Мы никогда не думали, что нужно снизить притягательность наших продуктов. Скорее счи-

---

<sup>47</sup> В 2012 году два экономиста из Министерства сельского хозяйства решили опровергнуть мнение о том, что здоровое питание обходится дороже. Они признавали, что это верно с точки зрения энергетической ценности. Если считать калории, то брокколи на порядок дороже печенья. Однако экономисты, учитывая, что избыток калорий как раз и становится ключевым фактором в кризисе ожирения, предложили другой способ вычислений. Они сравнивали продукты по весу, и по этому показателю брокколи стоила меньше, чем овсяные хлопья и другие упакованные продукты, которые зияют на двух высококалорийных столпах готового питания – сахаре и жире. Carlson A., Frazao E. Are Health Foods Really More Expensive? It Depends on How You Measure the Price // Economic Information Bulletin No. EIB-96, Economic Research Service, USDA, May 2012.



тали: нужно удостовериться, что мы никак – ни прямо, ни косвенно, ни на подсознательном уровне – не поощряем избыточного потребления»<sup>[361]</sup>.

Как ни отнесись к этому парадоксу, но сама идея, что пищевой гигант может думать, как заставить людей меньше есть, была поразительна. В последующие месяцы Kraft погрузилась в психологию переедания глубже, чем любой другой производитель питания. Но когда я сам изучал историю этого удивительного поворота событий, стало ясно, что на ее решения влияла еще одна движущая сила. Много лет мотивация Kraft к тому, чтобы заставлять людей потреблять больше фастфуда, исходила от высших чинов компании – руководства Philip Morris. Табачные воротилы требовали, чтобы те искали все более совершенные способы привлечения внимания покупателей, и аплодировали победам пищевиков, когда продажи взмывали ввысь. Они даже снабдили Kraft собственным маркетинговым аппаратом и стратегиями, которые успешно работали в деле продаж сигарет. Эти взаимоотношения и учитывали дети Эллен Уортеллы, отговаривая ее от того, чтобы присоединиться к экспертному совету по проблемам ожирения. Но в тайных кабинетах, где собирались для обсуждения действий и получения инструкций высшие чины корпорации, произошла существенная смена приоритетов. В конфиденциальной обстановке, как я выяснил из секретных документов и интервью с менеджерами, которые впервые публично выступили на эту тему, те же табачные монстры из Нью-Йорка, которые построили карьеру на рекламе сигарет и отрицании наркотической зависимости от них, сделали нечто немыслимое: они присоединились к заговору и стали давить на Kraft, требуя перемен как реакции на эпидемию ожирения.

Табачники заявили, что, хотя соль, сахар и жир помогли Kraft взобраться на вершину пищевой индустрии, есть серьезная опасность, что они превратятся в мельничные жернова и потопят компанию, как когда-то никотин обратился против табачной промышленности, высасывая все ее доходы.

В 1925 году в газетах и журналах США появилась реклама<sup>[362]</sup>. Она изображала коротко стриженную стройную женщину на трамплине у бассейна в купальнике, с виду очень довольную собой. Рядом с ней, в тени, стояла она сама в будущем – неряшливая и толстая. «Это вы через пять лет! – гласила подпись. – Вместо того чтобы съесть лишнее, закурите Lucky!»

Объявление, рекламирующее сигареты Lucky Strike, придумали в American Tobacco. Это был первый производитель сигарет, который догадался, что ожирение может быть использовано как «маркетинговая дубинка». Раньше курение было по большей части мужским занятием. Чтобы расширить объемы продаж, фабриканты стали предлагать табак женщинам в качестве средства для подавления аппетита. Со временем они перестали упоминать вопросы здоровья, постановив на общенациональной встрече 1953 года, что некоторые объявления – особенно те, которые продвигали сигареты с фильтром как «более полезные», – вредят продажам: в них подразумевается, что курение означает риск. Поэтому когда Philip Morris представила в 1968 году свой бренд для женщин, Virginia Slims, она изящно ассоциировала свои сигареты со стильными, элегантными, успешными и стройными женщинами. Только вскользь подчеркивалась притягательность этих сигарет, связанная со снижением веса. Среди слоганов рекламных кампаний, которые тестировались на фокус-группах, были, например, и такие: «Полностью удовлетворяющие вас сигареты, специально созданные, чтобы снизить аппетит»<sup>[363]</sup>.

Когда угрозы здоровью от курения стали более очевидны, какое-то время производители табака даже рассматривали жир как потенциального союзника. Исследователи стали связывать рак легких с повышенным содержанием жира в пище. Неудивительно, что руководители табачных компаний заинтересовались этим: ведь это могло отвлечь от сигарет. Одно из исследований, спонсированных Национальным институтом рака, касалось пищевой и никотиновой зависимости людей в 43 странах, и обнаружилась связь между жиром и раком легких. Это объясняло, почему в Японии, где курят очень много, а жира в диете мало, реже встречается рак

легких, чем в США. «Диета с высоким содержанием жира может снижать естественную способность противостоять образованию рака, что способствует развитию опухолей в легких»<sup>[364]</sup>, – говорилось в исследовании. Однако утешение для табачной индустрии, особенно для Philip Morris, оказалось слабым и кратковременным. Когда в 1986 году вышло это исследование, экземпляры для менеджеров перед тем, как приобщить их к делу, были помечены как «строго конфиденциально». Philip Morris больше не была чисто табачной компанией. Она уже превращалась и в крупнейшего производителя готового питания, что подразумевало совершенно другие взгляды на жир. Огненная буря, которая позже разбушевалась в табачной отрасли, была все еще на стадии отдельных исков и надоедливой критики, которую компания надеялась опровергнуть. В 1980-е, начиная скупать пищевых гигантов, Philip Morris рассматривала их не как замену табачному бизнесу, а как возможность добавить новые «звездные» бренды в свой и без того богатый ассортимент. И когда возникли проблемы, топ-менеджеры Philip Morris быстро увидели опасность и поняли, что насыщенный жир, который начал вытеснять сахар из общественного сознания, – такой же источник опасности, как знакомый им никотин. Несколько лет руководство концерна видело в жире не союзника, а неприятность, которая, как и проблема никотина, требовала осторожного обращения.

В 1990 году «батальон» юристов, работавших на Philip Morris, собрался на практический семинар в Ла-Джолле, и главный юридический советник корпорации Фред Ньюмен протрубил в атаку. Он напомнил, что бренд Marlboro стал «одной из величайших историй успеха всех времен»<sup>[365]</sup>: с доли на сигаретном рынке в 1 % в 1954 году он вырос до 26 % в 1990 году; количество курильщиков, которые предпочитают эту марку, равнялось населению Новой Англии<sup>48</sup> плюс населению Далласа, Детройта и Вашингтона. Но Philip Morris – расширяющийся конгломерат, и сейчас перед ним возникли новые вызовы. «Это не только табак, но и алкоголь, красное мясо, молочные продукты, насыщенный жир, сахар, натрий, кофеин и другие ингредиенты, часто встречающиеся во многих наших продуктах, – сказал он. – Вы уже много знаете о проблемах, с которыми мы сталкиваемся в табачном бизнесе: от акцизных сборов и дискуссий по поводу маркировочных, рекламных и маркетинговых ограничений до ответственности за качество продуктов. Мы ожидаем, что в будущем столкнемся с теми же проблемами в области алкогольных напитков и продуктов питания. И поскольку эти категории будут составлять все большую часть нашего бизнеса, придется активнее защищать наши интересы в этой области. Безусловно, многие из присутствующих в этом зале будут играть ключевую роль в том, чтобы достичь и удержать свои позиции в этих отраслях. Ваши действия на поле битвы – в суде – повлияют на всю страну. Рост благодаря взаимодействию – ключевой фактор будущего успеха всех компаний и брендов в составе Philip Morris».

В том же году, выступая перед менеджерами пищевых подразделений Philip Morris, Хэмиш Максвелл, СЕО концерна, сказал, что они, как и юристы компании, должны понимать, что волнует общество, и чутко на это реагировать: «Я уверен, что вы, представители компаний-новичков в составе нашей, всегда думаете об общественном беспокойстве по поводу здоровья и других противоречивых аспектах нашего бизнеса, – заявил он. – Мы хотим реагировать на разные запросы потребителей. Мы модифицировали продукты питания – снизили содержание жира или уменьшили количество калорий, а также разработали легкие сигареты»<sup>[366]</sup>.

Когда общественное беспокойство по поводу жира только возникло, Philip Morris считала, что им вполне можно управлять. Достаточно применить стратегию, которая уже использовалась в индустрии потребительских товаров и известна как расширение ассортимента. Если потребители громко требуют более здорового продукта и даже готовы пожертвовать частью удовольствия, компании дают им желаемое. Это сигареты с пониженным содержанием смол,

<sup>48</sup> Исторический район на северо-востоке США, включает штаты Мэн, Нью-Гемпшир, Вермонт, Массачусетс, Коннектикут и Род-Айленд. *Прим. науч. ред.*

низкокалорийное пиво, картофельные чипсы низкой жирности. Все эти «более здоровые» варианты никак не вредят основной линейке продуктов. Более того, если действовать грамотно, они могут даже подстегнуть продажи калорийных и жирных оригинальных продуктов, поскольку привлекут новых покупателей к бренду. Менеджеры пищевой промышленности, работающие на Philip Morris, расширили ассортимент всех продуктовых магазинов. Что же до основных брендов, то Philip Morris собиралась рекламировать их со всей страстью и искусством, которые некогда принесли громкий успех Marlboro. Усвоив из опыта табачного рынка, что быть первым не так важно, как быстрым и агрессивным в понимании тенденций, Philip Morris порекомендовала ту же тактику руководителям своих пищевых подразделений. Если потребители хотели питаться быстро и удобно, то Philip Morris пыталась не только превзойти конкурентов в магазинах, но и урвать свою долю на огромном рынке сетей быстрого обслуживания, применить формулы их продуктов, а в некоторых случаях даже имена их самых раскрученных брендов. Среди достижений конкурентов было и потрясающе удобное блюдо, известное как набор Taco Bell: упаковка с лепешками, сырными соусами и рецептами, которую Kraft стала продавать в 1996 году, приобретя права на название бренда. Директор по производству Уильям Уэбб на собрании инвесторов и аналитиков в 1999 году заявил: «Чтобы и дальше приносить успешные финансовые результаты, Kraft необходимо отреагировать на самые значимые тенденции в бизнес-среде. Во-первых, у покупателей все меньше времени. Количество блюд, которые потребители готовят дома, сократилось. Kraft реагирует на это. Например, мы помогаем занятым покупателям, разрабатывая широкую линейку простых в приготовлении продуктов: обеденный набор Taco Bell, макароны с сыром Easy Mac, а также комплексные обеды Lunchables, закуски вроде пудинга Jell-O, желе Handi-Snacksgels и сырники Kraft; готовые напитки Capri Sun, Kool-Aid Bursts и Kool-Aid Splash. Мы знаем, что в 16:00 ключевой вопрос для потребителей – не состояние рынка, а что они будут есть на ужин (чаще всего они даже не знают, что это будет)»<sup>[367]</sup>. Он отметил, что наборы Taco Bell быстро достигли ежегодного уровня продаж в 125 миллионов долларов.

Но даже когда Philip Morris продвигала на американском рынке более жирные продукты, ее руководители отслеживали общественное мнение по поводу влияния сахара, соли и жира в пище на ожирение. И на этих фронтах новости были все более тревожными. В период с 1960 по 1980 годы уровень ожирения был постоянной величиной. У детей он составлял около 5 %. Однако в 1980 году начался резкий рост ожирения во всех возрастных категориях. В СМИ стали обращать внимание на причины этого явления. Philip Morris имела большой опыт исследования актуальных проблем, и когда в этот список в 1999 году добавилось ожирение, данные опросов убедили компанию, что это серьезная угроза для производителей готового питания: восемь человек из десяти рассматривали ожирение как серьезный риск здоровью<sup>[368]</sup>. Каждый третий считал его причиной «недостаток физической активности», но гораздо больше людей, примерно половина опрошенных, винили во всем «несбалансированную диету» – то есть слишком жирную и сладкую пищу.

«Ожирение – настоящая эпидемия, и мнения некоторых людей на этот счет могут прямо или косвенно повлиять на весь сельскохозяйственный сектор – от ферм до потребителей конечного продукта, – предупреждал тогда вице-президент Philip Morris Джей Пул. – Ходят слухи о жестких налогах на определенные продукты, ограничениях их рекламы, законодательных мерах и чем-то еще»<sup>[369]</sup>.

Philip Morris прилагала все усилия, чтобы защитить свои продукты от подобных нападков, но неожиданный оборот приняла борьба компании за сигареты, что, в свою очередь, изменило ее взгляды на то, как Kraft должна рассматривать проблемы ожирения. Большую часть 1990-х табачный гигант оставался непреклонным в своей решимости оспаривать антитабачные иски от граждан и правительства. Компания объясняла инвесторам: хотя все дела выиграть не получится, ущерб можно контролировать. Затем возник иск, который положил конец табачным

судебным делам. Его выдвинули более 40 штатов, системы здравоохранения которых не справлялись с наплывом заболевших из-за курения. Штаты обвинили табачную промышленность в использовании обманных и мошеннических методов, и их представлял грозный генеральный прокурор штата Миссисипи Майк Мур, который пояснил, что иск «основан на простой идее: вы спровоцировали кризис здоровья, вы за него и платите».

В 1998 году штаты одержали победу. Philip Morris вместе с другими крупными табачными концернами согласилась урегулировать вопрос, заплатив заоблачную сумму – 365 миллиардов долларов, которые были направлены на поддержку захиревшей системы здравоохранения. Они согласились терпеть ограничения, которые должно было наложить Управление по надзору в сфере здравоохранения, и разместить на сигаретных пачках суровые предупреждения.

Но Philip Morris была больше обеспокоена серьезными изменениями в общественном мнении, которые, очевидно, были связаны с обвинениями во лжи и лицемерии. Когда-то курильщики считали, что сами принимают решение курить. Теперь же они начали перекладывать ответственность на индустрию, когда стали известны ее маркетинговые методы и знание рисков для здоровья, к которым приводит курение. Через несколько месяцев после урегулирования тактики и стратегии из Philip Morris составили широкий обзор операций компании, опубликованный в 1999 году под названием «Уроки табачных войн»<sup>[370]</sup>.

Обзор призывал к примирению с потребителями: «Обратите пристальное внимание на проблемы, которые волнуют общество, и, главное, постарайтесь их решить. Отрицания недостаточно, надо искать решения, как в хорошем маркетинге. Не спорьте с покупателями. Учитывайте потребности и веру покупателя. Наши деловые интересы тесно связаны с общественным признанием».

Никотин стал ярмом на шее табачной промышленности, и было подозрение, что пищевые подразделения компании могут принести еще не одно крупное разочарование, а минимум три. «СМИ только и ждут, когда смогут опубликовать тревожные статьи о вреде жира, соли, сахара и продуктов биотехнологий в рационе граждан, – говорилось в документе. – И хотя критики будут назойливыми или даже слегка сумасшедшими, а некоторые журналисты не отвечают за свои слова, мы не можем их игнорировать. Они не отстанут от нас по своей воле. Если ваши противники немного покопаются в материале, пока вы будете качать головой, то они найдут убедительные факты. И скоро вас уже не будет видно за кучей навоза».

Главой Philip Morris в то смутное время был Джефффри Байбл. Он лучше всех табачников разбирался в пищевом бизнесе компании, поскольку полтора года провел в центре управления Kraft под Чикаго. Заняв пост CEO Philip Morris в 2001 году, он воспользовался этим опытом, чтобы подбодрить руководителей пищевых подразделений, которые столкнулись с беспокойством граждан по поводу негативного влияния продуктов компании на их здоровье. Байбл рассказывал мне: «Наступили тяжелые времена. Надо побывать там, чтобы понять происходящее. Все заинтересовались питанием, и мы задавали себе вопрос: если мы так усердно трудимся, чтобы сочетать табачный бизнес с тем, что понимаем под нуждами общества, то что делает пищевая промышленность? Проходить через это еще раз нам совершенно не нужно»<sup>[371]</sup>.

Один из главных уроков табачных войн состоял в особенностях отношений Philip Morris с другими табачными компаниями. Отношений не было, а были растущая подозрительность и тревога. Когда Philip Morris решила публично взять на себя часть ответственности за кризис здоровья нации, вызванный курением, конкуренты приписали ей самые низменные мотивы. Они в лучшем случае считали это уступкой во имя пиара, а в худшем – уловкой ради выигрыша времени, чтобы Philip Morris могла переключиться на экспорт табачных изделий за границу, где в то время меньше беспокоились по поводу рака легких.

Philip Morris пришла к выводу, что при решении проблем пищевого подразделения она не может рассчитывать на помощь конкурентов: те отнесутся к ее действиям скептически.

Поэтому Байбл не стал предлагать всем представителям пищевой промышленности заняться вопросом ожирения. Однако он и не отдал приказа менеджерам собственных пищевых подразделений: со времен своей командировки в Чикаго он усвоил, что уровень лояльности работников пищевой промышленности существенно уступает таковому для табачной индустрии. «Пищевики – иная порода людей, – признался он. – Они не так близко принимают к сердцу интересы компании, как мы. Их очень тяжело в чем-то убедить. На всё они отвечают: вы просто не понимаете, покупатели хотят именно этого, и мы им это даем. Поэтому важно сочетать свои бизнес-цели и задачи и производство нужного покупателям продукта»<sup>[372]</sup>.

Байбл исподволь повел атаку на соль, сахар и жир: стал говорить о высоком уровне их потребления, к которому привыкли люди; о том, что «нужный потребителям продукт вообще-то не должен содержать ни сахара, ни жира, но тогда не будет и продаж»; о том, как Kraft может лучше позиционировать себя, проведя четкую грань между полезной и вредной едой и «найдя середину». Он высказывал эту точку зрения в частных беседах с менеджерами Kraft, в том числе с Джоном Раффом – представителем руководства и разработчиком продуктов питания, который еще в 1972 году пришел в General Foods. Умудренный опытом Рафф слушал со смешанным чувством, сначала негативно отреагировав на смену курса Philip Morris в области продуктов питания. Сложно было не перейти в контратаку и не изречь что-то вроде «Кто вы такие, чтобы учить нас корпоративной ответственности?». Рафф говорил мне: «Большинство из нас много лет следили за тем, как Philip Morris уговаривала людей, утверждая примерно следующее: “Мы делаем легальную продукцию и информируем людей о рисках, так что это не наша вина и все такое”. Этой защитной тактики они во главе с Джеффом Байблом придерживались много лет».

Но чем больше Байбл говорил, тем больше к нему прислушивались. Рафф вспомнил, как однажды в 2001 году Байбл в подробностях объяснил причины изменений взаимоотношений компании с табаком. Он рассказывал: «Байбл говорил о том, почему Philip Morris так резко изменила свое отношение к предмету. В частности, он сказал: “Много лет мы считали, что происходящее – не наша вина. Но оказалось, что все больше потребителей стали считать нас частично ответственными за ухудшение их здоровья, так что нужно было с этим что-то делать”»<sup>[373]</sup>.

Менеджеров Kraft пугало кошмарное видение того, как лояльные потребители внезапно ополчаются против компании. Описав, какую цену пришлось заплатить табачным корпорациям за многолетнее игнорирование общественного мнения, Байбл перешел к делу. Рано или поздно начнутся аналогичные претензии к производителям готового питания. Единственная разница была в предмете общественного беспокойства. Если в случае с сигаретами это рак, то, по его предсказанию на выступлении перед менеджерами пищевой промышленности, в случае с едой это будет ожирение.

В 2003 году, за шесть лет до ухода из Kraft на пенсию в должности старшего вице-президента, Джон Рафф посетил своего ортопеда по поводу болей во время физических упражнений. По результатам МРТ врач сообщил ему, что у него почти истерся хрящ в коленном суставе. Рафф давно пытался избежать ожирения, ежедневно делая физические упражнения, но безуспешно. Он пробегал по меньшей мере по 5 км в день в течение 20 лет, чтобы «компенсировать неправильное питание и слишком частые переезды, но все равно страдал излишним весом». Сейчас же доктор посоветовал ему переходить на пешие и велосипедные прогулки. Но в этом случае сжигалось меньше калорий. «Мне нужно было что-то делать с весом, и тут я решил изменить свое пищевое поведение», – сказал он.

Его новая диета исключала употребление продуктов его собственной компании.

Рафф знал о новейших диетологических исследованиях, согласно которым системы контроля массы тела гораздо хуже справлялись с «жидкими калориями», чем с твердой пищей,

поэтому перестал употреблять сахаросодержащие напитки. Он отказался от жирных и калорийных закусок. Он вспоминал: «Раньше я приходил домой с работы и брал гигантскую пачку картофельных чипсов. Маленькие пакетики эквивалентны по калорийности двум блюдам, и только Господь знает, сколько калорий в большой пачке. Кажется, примерно 800, при этом жира в два раза больше, чем нужно. С мартини я съедал полпачки, а иногда справлялся и с целой»<sup>[374]</sup>. Теперь Рафф вместо мартини пил диетический имбирный эль, а вместо чипсов ел орехи. «За 40 недель я потерял 18 кг, – сказал он. – С 95 кг я довел вес до 77 и сохраняю его до сих пор»<sup>49</sup>.

Интересно, что Рафф менял свои пищевые привычки как раз тогда, когда Kraft назначила его руководителем собственной кампании против ожирения, и лучшего выбора она сделать не могла. Рафф, как обеспокоенный покупатель, уже часто ходил по магазину со словами: «Я не могу это есть, я не могу это есть». Сейчас же, в качестве менеджера Kraft, он мог ходить по тем же магазинам и повторять: «Мы не должны это продавать, мы не должны это продавать». К Раффу в команду по борьбе с ожирением присоединилась Кэтлин Спир, юрист и старший вице-президент Kraft, которая хотела разграничить просто притягательные продукты и те, что провоцировали переизбыток. Еще одним членом команды стал старший вице-президент компании по внешним связям Майкл Мадд. Именно он еще в 1999 году стоял перед топ-менеджерами крупнейших пищевых корпораций США и пытался склонить их к борьбе с ожирением. Его предложение было встречено бранью, но он перегруппировал силы и выдвинул новое, еще более невероятное: пусть Kraft попытается справиться в одиночку. Именно Мадд организовал совет независимых экспертов Kraft по борьбе с ожирением в 2003 году, и именно он привлек Эллен Уортеллу, эксперта по маркетингу для детей.

Осенью того года после созыва совета три представителя руководства Kraft – Рафф, Спир и Мадд – не теряли время, объявив цель. Теперь это был уже не заговор отдельных представителей компании. Их задача была официально санкционирована Kraft. Они могли следить за всеми операциями компании, чтобы при случае поднять тревогу, заметив какие-то методы, которые вносят вклад в эпидемию ожирения. Когда Уортелла представила неоспоримые свидетельства агрессивной рекламы Kraft для детей, трое менеджеров отметили этот факт как первый результат реформы. Они настоятельно посоветовали Kraft прекратить подобную рекламу, что компания и сделала. Теперь она не предлагала детям продукты низкой пищевой ценности. Еда отныне должна была содержать много клетчатки из цельных злаков, овощей или фруктов, а также ключевые витамины и минералы.

Затем группа по борьбе с ожирением ополчилась на методы маркировки Kraft, намереваясь сделать их более честными. Первой их заботой была энергетическая ценность, которую правительство с 1990-х требовало указывать на упаковке. Информация обычно печаталась сбоку или на обратной стороне пачки в тонкой черной рамке, и хотя там не было сказано «Осторожно!», борцы с ожирением рассматривали ее именно как предупреждение покупателям о содержащихся внутри ингредиентах. Информация о пищевой ценности сообщала, сколько калорий в продукте, соли, сахара и жира. Группа считала, будто проблемы покупателей возникают из-за того, что власти разрешают Kraft и другим компаниям использовать хитрые методы подсчета. Вся важная информация пересчитана на одну порцию. Вместо того чтобы объяснить покупателям, сколько калорий и остального во всей пачке, указывалось только содержание их в одной порции. Это давало производителям очевидное преимущество: уменьшались и цифры, и диетологический риск. Возьмем упаковку картофельных чипсов. Вместо истинного ее содер-

<sup>49</sup> Я не собираюсь рекламировать какой-то тип диеты, но у несоленых орехов мощная поддержка, в том числе глава диетологического факультета Гарварда Уолтер Уиллетт и эксперт по пищевому жиру университета Пердью Ричард Мэттес. Орехи, по их словам, не только содержат много белка и «хорошего», ненасыщенного жира, но и, судя по всему, отлично насыщают: если съесть всего горсть, вы почувствуете себя сытым и не захотите вредных закусок. Однако злоупотреблять этим тоже не стоит. Жир в орехах дает множество калорий, которые быстро перечеркнут все положительные стороны.

жания – 2400 калорий и 22,5 г жира – приводилась информация о 160 калориях и 1,5 г жира, то есть содержании на порцию. Размеры порций были официально установлены Управлением по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств в начале 1990-х на основании исследований 1970-х и не имели уже ничего общего с истинным пищевым поведением людей, которые были склонны употреблять слишком много вредной пищи.

Вопрос размера порций смотрелся особенно странно из-за тенденции к увеличению объема пачки. Вначале она распространилась по сетям быстрого обслуживания, а затем перешла и в магазины. В каждой упаковке становилось все больше еды и напитков, чтобы люди и покупали, и потребляли больше. Особенно отличались коробки и пакеты с закусками Kraft. Многие из них в два раза превышали то, что правительство определяло как стандартную порцию, в чем, по мнению борцов с ожирением, вообще-то нет ничего страшного. Проблема в том, что пищевые формулы этих продуктов были так спланированы, что, насладившись, покупатель просто не мог остановиться. Kraft знала это по собственным исследованиям<sup>[375]</sup>. Так, исследование 2003 года, в котором участвовали почти 1600 взрослых респондентов, выявило, что почти треть из них следует прежним пищевым привычкам Джона Раффа: даже если в пакете несколько порций, то съедается всё.

Группа по борьбе с ожирением вынашивала идею размещения самого важного предупреждения – о количестве калорий во всей упаковке – прямо на лицевой стороне, чтобы она сразу бросалась в глаза покупателям. Но когда менеджеры Nabisco пожаловались, что это сразу отбросит их с лидирующих позиций среди брендов печенья, поскольку ни одна компания больше так не поступит, Kraft решила размещать эти цифры – а также данные о содержании соли, сахара и жира во всей коробке или пачке – в разделе пищевой ценности. Компания добавила вторую колонку цифр: рядом с расчетом калорий для одной порции появилось их содержание во всем продукте.

Kraft не могла вносить такие изменения без правительственного разрешения, и в мае 2004 года менеджеры компании встретились с надзорным органом, чтобы объяснить свои цели и необходимость двойного списка<sup>[376]</sup>. Компания показывала управлению фотографии собственных продуктов в качестве иллюстрации методов, которые Kraft отныне считала порочными. Среди них была упаковка печенья Mini Chips Ahoy! за 99 центов, которое весило всего 84 г, но содержало три порции. Вся основная информация о пищевой ценности была уменьшена в три раза. При этом прямо на упаковке был размещен непосредственный стимул к перееданию. Большими яркими буквами рекламщики Kraft начертали: «Не откажи себе в удовольствии».

Kraft признавала, что некоторым покупателям, как показал ее опрос, удавалось сдерживаться, открыв подобные пачки: например, они делились с друзьями или приберегали немного печенья на потом. Но многие этого сделать не могли. «Эти продукты легко употребить сразу, – объясняли представители Kraft. – Как лучше маркировать продукты, рассчитанные на 2–4 порции? Провести вычисления за покупателей».

Честный ход Kraft повлиял на ситуацию. Через несколько месяцев после встречи 2003 года Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств настоятельно рекомендовало всей индустрии принять на вооружение методы Kraft по указанию пищевой ценности для всей упаковки. К 2012 году в отрасли шло обсуждение дальнейших изменений<sup>[377]</sup>. Среди них была реформа, которую Kraft собиралась провести, но не решалась из-за риска крупных потерь в продажах: размещение общей информации о калориях на лицевой стороне упаковки.

Джон Рафф ничего не скрывал от меня, рассказывая о работе своей группы. Мы дважды встречались лично, а потом говорили по телефону, и он рассказал мне о первых шагах команды Kraft, отметив готовность компании ограничить рекламу для детей и признать хит-

рости в определении размера порций. Я спросил его и о более важной проблеме, связывающей готовое питание и ожирение: огромных количествах соли, сахара и жира во многих продуктах.

Я спросил, не задавался ли кто-нибудь из них вопросом: «А вдруг некоторые из этих продуктов настолько вкусные, что люди не могут устоять?» Не было ли частью проблемы отличное качество, практически принуждающее к перееданию?

Рафф ответил: «Этот вопрос постоянно обсуждался на многих совещаниях»<sup>[378]</sup>. По его словам, это была самая важная проблема из всех, с которыми столкнулась команда. Никто в Kraft не произносил слова «зависимость» применительно к продуктам компании. Но использовать это слово было и не обязательно. Хорошо известным и общепризнанным был тот факт, что все сотрудники компании – технологи питания, дизайнеры упаковки, создатели рекламы – преследовали одну-единственную цель. Рафф сказал: «Вы хотите создать продукт, который понравится людям. Мы обсуждаем, как люди “желают” еду. В итоге вы создаете как можно более вкусный продукт, который способны сделать». Поэтому, когда в 2004 году Kraft решила поднять тему состава своих продуктов, это вызвало противоречивые чувства.

С момента своего возникновения более века назад индустрия готового питания рассматривала рецептуру продуктов как неотъемлемое право компании. Только технологи могли решать, сколько соли, сахара и жира класть в свои продукты, и если они кому-то и доверялись, то только корпоративным диетологам, которые исследовали удовольствие от пищи. Но сейчас, обдумывая свою вину в кризисе ожирения и пытаясь устранить опасения покупателей, Рафф с коллегами побуждали Kraft к действию. В конце 2003 года они выступили с практически еретической инициативой: разрабатывая новые продукты, диетологи и бренд-менеджеры больше не могли добавлять соль, сахар и жир в любых количествах. Kraft установила нормы для каждого из этих ингредиентов, а также калорий для всех категорий продуктов питания. Нужно было уменьшать содержание соли, сахара, жира и калорий по всему 35-миллиардному ассортименту.

Сегодня, по утверждению Kraft, она придерживается этих норм. Чтобы тщательнее изучить этот вопрос, в 2011 году я посетил компанию, побывал в ее научных лабораториях и встретился с ее топ-менеджерами по вопросам кампании за борьбу с ожирением и ситуации через восемь лет после старта. Среди тех, с кем я беседовал, был и Марк Файрстоун, главный юридический советник, который пришел в Kraft из Philip Morris, а позже, в 2012 году, вернулся в табачную компанию. Группа сотрудников Kraft, которая давила на компанию, побуждая ее бороться с ожирением, считала Файрстоуна союзником, но во время нашей встречи мне так не показалось. Он сказал, что из-за конкуренции не может сообщить мне подробности корпоративного нормирования соли, сахара и жира: ни данные об общем количестве, ни детали того, как эти нормы соблюдались в разные периоды.

Однако возник скептицизм, особенно у конкурентов, которые рассматривали инициативы Kraft по борьбе с ожирением как хитрый маневр – или, как сказал в беседе со мной вице-президент по связям с общественностью General Mills Том Форсайт, «перетягивание одеяла на себя. Я сказал бы, что это хитрый пиар-ход, но он поставил компанию в затруднительное положение. Будем честны: это прежде всего производитель сыра, и есть куча продуктов, которые они вовсе не собираются делать полезными. Это мастерски написанный документ, в котором они выглядят белыми и пушистыми. Но при этом он содержит множество примечаний, ограничений, альтернатив и мелкого шрифта».

Поэтому в разговоре с Файрстоуном я использовал другой подход. Я напомнил, что в 2004 году Kraft заявляла, будто ей удалось убрать из 200 продуктов около 30 миллиардов калорий. Есть ли сейчас похожие цифры?

«Только из Capri Sun мы убрали 120 миллиардов калорий, – сообщил Файрстоун. – Но по всему списку информацию предоставить не могу – не думаю, что мы это вообще подсчитывали. Зато мы следили за тем, сколько натрия удалось удалить из наших продуктов. В прошлом



году примерно 2500 тонн, а до 2013 года мы собираемся добавить к нашей линейке продуктов 9 миллиардов порций цельного зерна. Так обстоят дела с нашими крупнейшими инициативами»<sup>[379]</sup>.

Среди самых пылких энтузиастов, поддержавших инициативу Kraft по борьбе с ожирением, была одна из двух CEO компании, Бетси Холден. В ее карьере наметился серьезный перелом. Холден быстро поднималась по служебной лестнице после того, как в 1982 году поступила на работу в подразделение десертов General Foods. Она продемонстрировала впечатляющие способности в управлении такими брендами, как Cool Whip, и позже ей доверили руководить инновациями в бренде Di Giorno, которые способствовали поднятию продаж пиццы до фантастической цифры – миллиард долларов в год. Однако в конце 2003 года Kraft переживала спад сразу на нескольких фронтах. Новые продукты, например Chips Ahoy! Warm 'N Chewy, провалились на рынке. Всегда надежные середняки, вроде Philadelphia Cream Cheese, тоже пошли на спад. Летом аналитики с Уолл-стрит в ходе телефонной конференции высказали враждебную позицию, когда Kraft сообщила, что операционный доход компании оказался ниже ожидаемого и нужно потратить 200 миллионов долларов, чтобы вернуться в лидеры.

– Это что, самая серьезная проблема? – спросил аналитик из Morgan Stanley. – Очевидно, что вы идете хуже конкурентов<sup>[380]</sup>.

– А что это за разговоры о борьбе с ожирением? – поинтересовался аналитик из Prudential Securities. – Как вы собираетесь достичь запланированного 3 %-ного роста продаж, если будете беспокоиться о талиях покупателей? Всем известно, что вы сделали заявление о борьбе с ожирением. Но не могли бы вы объяснить, какие усилия собирается предпринять компания для увеличения объема продаж? Вы нацелились на рост на 2–3 % на внутреннем рынке. Но тогда мы все точно станем жирными.

Холден в шутку ответила, что увеличение доходов компании и борьба с ожирением не обязательно исключают друг друга<sup>[381]</sup>. Она обратилась к известной в отрасли идее «доли в желудке». Kraft, по ее утверждению, нацеливалась на бо льшую долю того, что едят люди, а не на то, чтобы просто заставить их есть больше. Но волки с Уолл-стрит не были удовлетворены. Как только кампания Kraft по борьбе с ожирением набрала ход летом и осенью 2003 года, стоимость ее акций начала падать – на 17 % в год. Акции конкурентов выросли на 5 %.

Финансовые проблемы Kraft начались в самый неподходящий момент для еще одного ключевого игрока – владельца, Philip Morris. После почти 20 лет работы с пищевыми компаниями, начиная с General Foods, табачный гигант принял решение уйти с пищевого рынка, но не хотел продавать миллионы своих акций за бесценок. (Снизившаяся цена и другие соображения заставили Philip Morris отложить продажу последних акций до 2007 года, когда Kraft снова стала независимой компанией.)

Карьера же Холден в Kraft окончилась гораздо раньше. 18 декабря 2003 года ее сняли с должности CEO и перевели на менее престижную позицию президента по глобальному маркетингу<sup>[382]</sup>. Менеджеры Kraft, с которыми я встречался, высоко ценили Холден и считали, что ее снятие частично связано с неудобством наличия в команде двух CEO. Через 18 месяцев после понижения Холден ушла из Kraft, решив проводить больше времени с детьми.

Майкл Мадд, главный защитник и инициатор борьбы с ожирением, в конце 2004 года тоже покинул компанию. Организованный им экспертный совет, в состав которого входила Эллен Уортелла, хорошо справился с работой и помог ему и коллегам поставить компанию на путь содействия здоровью потребителей. Это было значительное достижение, которым он весьма гордился. Но Мадда все больше расстраивало, что остальные представители отрасли отказываются следовать его примеру. Kraft оказалась в изоляции, на нее все чаще давили. Приходилось думать не столько о страдающих ожирением детях, сколько о возвращении к базовым принципам индустрии готового питания. Нужно было повысить ценность акций компании, продав больше еды, которая обладала наибольшей привлекательностью для людей.

3 марта 2011 года Kraft объявила о наступлении в Индии новой эры богатой жиром и сахаром пищи. Печенье Oreo, которое раньше не присутствовало на рынке этой страны, отправилось на полки сотен тысяч магазинов по всему субконтиненту. Это сопровождалось чудесами рекламы в СМИ, на билбордах и ярком голубом автобусе, который курсировал из Дели в Мумбаи, приглашая детей сесть в него и поиграть с Oreo. Рекламная кампания носила образовательный характер и была призвана научить 1,2 миллиарда населения страны правильно есть Oreo. «Ритуал “Разломай, облизни, забрось” принес много радости семьям со всего мира», – сказал в официальном заявлении президент компании по Юго-Восточной Азии и Индокитаю<sup>[383]</sup>.

По стопам Oreo тут же последовал Tang, который Kraft представил в Индии в следующем месяце под лозунгом: «Прохладительный напиток, который делает детей счастливыми и помогает мыслить творчески»<sup>[384]</sup>. Затем, в июле 2012 года, появился Toblerone: шоколадная плитка в форме пирамидок, которую Kraft изготавливала в Швейцарии и продавала уже в 122 странах. Чтобы понять, как такие хиты продаж попали на индийские берега, когда темпы ожирения беспокоили чиновников от здравоохранения так же сильно, как и неправильное питание, нужно вернуться в те времена, когда дела печенья Kraft в американских магазинах шли из рук вон плохо.

Был 2002 год, и продажи печенья стремительно снижались. Kraft наняла исследователей, чтобы понять, что же не так, и ответ поразил их до глубины души: покупатели признались, что вообще не заходят в кондитерский отдел. Они опасались, что потеряют контроль над собой, загрузят свои тележки печеньем и бросятся домой его... эээ... лопать.

«Это существенная перемена на рынке, ярчайшим представителем которого и было Oreo, – сказал Дэрил Брюстер, менеджер, который в то время руководил Nabisco – подразделением Kraft. – Покупатели, которые любили Oreo, Chips Ahoy! и вообще все наше печенье, теперь боялись подходить к полкам, чтобы не купить и не съесть все. И мы стали изучать все, что могли, по поводу такого запойного обжорства. С закусками так бывает: порой люди чувствуют избыточный голод. Они открывают упаковку – хоть печенья Oreo, хоть картофельных чипсов Lay's. Начинают есть и не могут остановиться. Вся пачка прикончена. Они потребили сотни тысяч калорий и сейчас чувствуют себя виноватыми. Это ужасно»<sup>[385]</sup>.

Этот вопрос был очень важен для Kraft и Philip Morris. Последней покупкой Philip Morris в пищевой промышленности стала Nabisco, за которую корпорация заплатила 18,9 миллиарда долларов, включая долги. Уолл-стрит одобрила этот шаг: у Nabisco было 8,3 миллиарда ежегодных продаж благодаря нестареющим хитам рынка – от Chips Ahoy! до Ritz Crackers и, конечно, короля печенья – Oreo. Но всего через три года наступил упадок.

Страх покупателей перед потерей самоконтроля был только одной из проблем, по утверждению Брюстера. Против Oreo был выдвинут судебный иск, который поставил перед Kraft вопрос о целесообразности использования трансжиров – формы жира, которая считается еще более опасной, чем насыщенный. (Сейчас содержание трансжиров в готовых продуктах питания существенно сократилось.) Многие жители США, как оказалось, придерживаются диеты Аткинса, которая исключала все сладкое или насыщенное углеводами. Так что, разумеется, печенье стояло в отказном списке едва ли не на первом месте.

Но все было бы потеряно, если бы Kraft не смогла убедить людей перестать проходить мимо прилавков с печеньем. Nabisco принялась за работу, и в конце 2003 года удалось придумать ход, направленный на то, чтобы покупатели, чувствовавшие себя виноватыми от одного вида Oreo, немного очистили свою совесть. Вот что предложил один из маркетологов команды Брюстера: почему бы не создать упаковку печенья, которая казалась бы менее угрожающей и обещала бы потребителю сохранение контроля над собой? Это решение получило название «упаковка в 100 калорий».

Начав с бренда Oreo, Kraft сменила рецептуру печенья, чтобы в пачке содержалось всего 100 калорий. Потребовалось решить ряд технических сложностей. Так, сократить содержание жира в кремовой начинке никак не удавалось. Поэтому от нее отказались вовсе и добавили кремовый вкус шоколадным печеньям. Продажи взмыли вверх. Люди начали массово возвращаться к кондитерским прилавкам и покупать не только больше Oreo, но и больше других товаров, в том числе прежние варианты с высоким содержанием жира. «Те, кто вообще не заходил в этот отдел, боясь купить Oreo, не покупали и Wheat Thins или Triscuits, потому что опасались съесть слишком много, – рассказывал Брюстер. – И вдруг они стали возвращаться к кондитерским прилавкам за “упаковкой в 100 калорий” и заодно брали и другие продукты»<sup>50[386]</sup>.

Но “упаковки в 100 калорий” оказались для Kraft бомбой замедленного действия<sup>[387]</sup>. Некоторые продукты, которые выпускали в соответствии с той же концепцией конкурирующие компании, стали продаваться так хорошо, что Kraft, прямо скажем, стала кусать локти из зависти и опасений<sup>[388]</sup>. Основная угроза исходила от Hershey, производителя шоколада. Когда темпы продаж печенья в 2002 году замедлились, Kraft, судя по всему, решила, что можно избавиться от проблемы, лишив покупателей чувства вины за потребление. А вот Hershey не беспокоилась по этому поводу<sup>[389]</sup>. В конце концов, основную выручку им приносил отдел конфет, где снедаемые чувством вины покупатели были обычным делом. Рассмотрим стратегию в работе с Hershey's Kiss – брендом, который достиг статуса розничного колосса. Каждый год продавалось по 12 миллионов этих каплеобразных шоколадных конфет. Когда продажи начинали падать, компания выводила на рынок новую разновидность – настолько искушающую, что никто не мог противостоять желанию ее купить. Обычный Kiss породил Chocolate Truffle Kiss, а тот – Special Dark Kiss, потом Filled with Caramel Kiss, Butter Creme, Candy Cane, Chocolate Marshmallow, Chocolate Meltaway, и так до бесконечности.

С тем же бескомпромиссным подходом к маркетингу Hershey заплонила прилавки в 2003 году своим гибридом конфет с печеньем – S'more. Он был основан на популярном лакомстве для пикников и удваивал ощущение блаженства, сочетая в себе жирный шоколад компании и сладко-соленый крекер грубого помола с начинкой из зефира. Каждое печенье содержало 6 г насыщенного жира и быстро стало хитом. «Эти ребята атаковали рынок печенья своим продуктом, потворствующим привычкам потребителей, и мы оказались в затруднительном положении, в которых доводится бывать даже крупным компаниям», – говорил Брюстер.

Nabisco осталась с печеньем пониженной жирности – и пониженной привлекательности. Брюстер говорил, что он старался выдерживать конкуренцию, добиваясь такой рецептуры, которая повышала бы притягательность продукта без добавления лишнего жира. Например, экспериментировал с какао. Но в итоге, чтобы повысить продажи, пришлось вернуться к старому доброму жиру. Это противоречило инициативе Kraft по борьбе с ожирением, в рамках которой устанавливались ограничения на содержание соли, сахара и жира во всех продуктах корпорации – от прохладительных напитков до готовых обедов и творожных сыров. Печенье, которое требовалось Брюстеру, должно было стать исключением.

Kraft решила создать совершенно новую категорию печенья под названием «шоколадная выпечка» и установила уровень жира на достаточно высоком для конкуренции с Hershey уровне. «Мы хотели быть не хуже, а по возможности лучше, чем другие парни»<sup>[390]</sup>, – сказал Брюстер, который ушел из Kraft в 2006 году на должность CEO производителя пончиков Krispy

<sup>50</sup> Идея «упаковки в 100 калорий» быстро распространилась по всем категориям быстрого питания. К 2008 году в магазинах можно было найти 285 товаров в 100 калорий, все они великолепно продавались. Однако на следующий год продажи забуксовали. По одной из версий, это произошло из-за их неэффективности в сдерживании тяги к перееданию. И действительно, как показало одно исследование, тем, кто привык объедаться, такие упаковки мало помогали: они заканчивали одну и сразу тянулись за следующей. Более того, производители пошли на шаг, который окончательно лишил маленькие пачки диетического эффекта: они стали добавлять разные вкусы в одну большую упаковку или коробку. Внутри находились, например, маленькие пачки чипсов пяти разных вкусов. Естественно, искушение открывать одну упаковку за другой только усиливалось.

Kreme. Печенья, которые вышли из лаборатории Kraft, поодиночке не так угрожали здоровому питанию. Но все вместе они выглядели, как будто кто-то сорвался с диеты и стал пожирать все подряд. От 100-калорийных упаковок линейка Oreo перешла к Triple Double Oreo, Banana Split Creme Oreo, Oreo Fudge Sundae Creme, Dairy Queen Blizzard Creme Oreo, Oreo Golden Double Stuf. В 2007 году Kraft представила Oreo Cakester – мягкое печенье с начинкой из шоколадного или ванильного крема, плюс дополнительный грамм насыщенного жира, 4 г сахара и 92 калории.

К столетию Oreo в 2012 году постоянно расширяющаяся линейка печенья достигла небывалого уровня продаж: миллиард долларов в год в США<sup>[391]</sup>. И это была только одна составляющая успеха: в тот год Kraft продала Oreo в зарубежных странах еще на миллиард.

Глобальная экспансия Kraft бросила тень на ее кампанию по борьбе с ожирением в еще большей степени, чем манипуляции с уровнем жира в продуктах. При первой же угрозе потери доли рынка Kraft не просто немного ослабила поводья. Она решила уничтожить конкурентов и доминировать на всем мировом рынке конфет и печенья. В начале 2010 года компания пошла на решительный шаг, заплатив 19,6 миллиарда долларов за Cadbury и осуществив слияние продуктов и маркетинговых механизмов компаний<sup>[392]</sup>.

Cadbury уже был привычным брендом в Азии, и Kraft использовала этот факт для продвижения Oreo. Логику этого шага новый CEO компании поясняла на встрече с аналитиками Уолл-стрит в 2012 году. Тон совещания разительно отличался от поношений, которые пришлось выслушать предыдущей руководительнице, Бетси Холден, в 2003 году. Никто не интересовался ожирением, да и причин не было. Новый CEO, Ирен Розенфельд, стремилась добиваться как можно более высоких доходов, что аналитики могли только приветствовать. Продукты Kraft брали мир штурмом с помощью того, что компания назвала «постоянным циклом роста».

«С момента слияния с Cadbury наш рост ускорился благодаря шоколаду, – отметила она. – Возьмите, например, Индию. Мы продаем свои товары в самых отдаленных деревнях благодаря холодильникам со стеклянной дверью. Эти компактные модели очень заметны, и в них поддерживается нужная для нашего шоколада температура даже в условиях жаркой индийской погоды. В результате продажи Cadbury Dairy Milk повысились в прошлом году на 30 %. Преобразилась и линейка печенья. Oreo, которое в этом году отмечает столетие, возглавляет ее с естественным ростом продаж на 50 %. Более того, продажи Oreo на развивающихся рынках с 2006 года увеличились на 500 %. Это поразительный результат для так называемого зрелого продукта – да честно говоря, для любого».

В результате чистый объем продаж Kraft в 2011 году вырос на 10,5 %, до 54,4 миллиарда долларов. Впечатляющее достижение.

В 2012 году Kraft и Cadbury направили общие усилия на домашний рынок. Компания начала продавать спред, в котором сочетались жир в сыре и жир и сахар в шоколаде: сливочный сыр, смешанный с молочным шоколадом. Он получил название Philadelphia Indulgence. Две столовые ложки пасты содержали четверть суточного максимума насыщенного жира и, согласно рекомендациям Американской кардиологической ассоциации, примерно половину суточного максимума сахара.

Тем временем в Kraft шоколадный сыр стал новым ударом по корпоративной системе ограничения ингредиентов. Пресс-секретарь компании заявила мне, что Indulgence нельзя классифицировать как сыр, в который запрещалось добавлять сахар. Поэтому его внесли в список спредов или соусов, для которых такого ограничения не было. На рынке этот брак сыра с шоколадом сразу же стал получать восторженные отзывы: «Моя жена увидела утром рекламу, сразу оделась, вышла и купила продукт в нашем магазине, – писал какой-то мужчина на сайте Kraft. – Шоколад и сливочный сыр! Быстрее покупайте, пока мэр не запретил продавать его

без рецепта»<sup>[393]</sup>. «Вынос мозга!» – восклицал другой. А третий признавался: «Я бы в него нырнул».

Ванночки с шоколадным сливочным сыром напомнили мне о работе Адама Древновски, эпидемиолога из Сиэтла, который изучал воздействие жира на мозг. Благодаря высокой энергетической ценности жира – в нем в два раза больше калорий, чем в сахаре, – мозг считает его лучшим другом организма. Чем больше жира в пище, тем больше топлива может организм запасти для дальнейшего использования и переработки в жир телесный. И действительно, организм так ревностно накапливает жир, что замедляет механизм, помогающий нам избегать переедания (сигнал, который мозг посылает нам, давая понять, что мы уже съели достаточно).

Древновски знал, что такие сигналы вполне справляются со сладкой пищей. Даже дети могут съесть ограниченное количество сахара, прежде чем вкусовые сосочки возмутятся. Но, как выяснил Древновски, точка блаженства для жира, если она вообще существует, находится гораздо дальше – возможно, превосходит даже самый жирный крем. Вот почему сыр и говядина – незаменимые ингредиенты готового питания. Также Древновски выяснил, что есть нечто еще более могущественное, чем жир: жир с добавлением сахара. Столкнувшись с этим сочетанием, мозг вообще перестает опознавать жир. Тот становится еще менее заметен в пище, и у нас отказывают тормоза.

Конечно, производители в поисках выигрышных сочетаний ключевых ингредиентов не остановились на сахаре и жире. Настоящее волшебство начинается с добавлением третьей опоры готового питания – соли.

## Часть III

### Соль

#### 12. Люди любят соль

В конце 1980-х СМИ пытались привлечь внимание людей к серьезной медицинской проблеме: повышенному кровяному давлению. Исследователи обнаружили, что этим заболеванием, которое также называют гипертонией, страдает четверть населения США, и его распространенность неуклонно растет. Врачи созывали пресс-конференции и рассказывали страшные истории о пациентах, которые не подозревали о своей гипертонии до тех пор, пока не сталкивались с ее более опасными последствиями – врожденной сердечной недостаточностью. Повышенное давление начали называть «тихим убийцей». Точные его причины оставались неизвестными, но в числе самых вероятных факторов называли ожирение, курение и диабет. И соль.

Проблема, по словам врачей, не в соли как таковой. Главную опасность представляет один из составляющих ее химических элементов – натрий. Дальше веселее. Они утверждали, что и сам натрий не так уж плох, а в небольших количествах необходим для здоровья. Только люди потребляли столько соли, что их организм получал в десять, если не в двадцать раз больше натрия, чем нужно. Такую дозу наше тело выдержать не может. Когда в организме натрия много, жидкость из мышечной ткани уходит в кровь, объем кровотока увеличивается, и сердцу приходится качать кровь интенсивнее. В итоге мы получаем повышенное кровяное давление.

Начав борьбу с избыточным потреблением соли, врачи определили для себя главного врага – солонки. Вроде бы логично. Солонка есть в каждом доме, она стоит в центре кухонного стола, ее передают друг другу за едой и оставляют на виду после обеда как символ будущей трапезы. Солонки стали частью культуры. Некоторые их коллекционируют, и это увлечение поддерживают даже крупные компании. Например, Coca-Cola выпустила сувенирную солонку в виде миниатюрной баночки колы.

Неудивительно, что врачи были вынуждены действовать молниеносно. Для начала они уговаривали людей выбросить солонки или хотя бы убрать их со стола в закрытый кухонный шкафчик. В 1989 году Американская кардиологическая ассоциация вывела на рынок альтернативную приправу. Вместо соли в их солонке была смесь из кайенского перца, базилика, тимьяна и других трав. Маркетологи Ассоциации придумали для своего продукта слоган, который позиционировал его как ответ на проблему гипертонии: «Страхни солевую зависимость».

Однако во время массовой атаки на натрий никто не удосужился проверить, только ли столовая соль была причиной чрезмерного потребления. Объемы соли, поглощаемые потребителями, должны были навести исследователей на мысль, что здесь все не так просто. Мальчики-подростки и мужчины старше сорока потребляли в день более 10 г соли, то есть почти две полных чайных ложки<sup>[394]</sup>. И это средний показатель, у многих он был куда выше. Женщины и девушки съедали примерно по одной чайной ложке соли в день, но даже такое количество невозможно было бы обеспечить, просто приправляя еду из солонки.

Откуда же бралась соль?

Медики смогли ответить на этот вопрос только в 1991 году, когда в журнале Американского колледжа питания были опубликованы результаты интересного эксперимента<sup>[395]</sup>. Чтобы определить подлинный источник проблемы, двое исследователей собрали группу из 62 человек, признавших, что любят соленую пищу, и выдали им солонки, которые те должны были

использовать дома в течение недели. Объемы соли были точно измерены. В добросовестности ученых можно не сомневаться: они работали в Центре изучения химического воздействия на органы чувств Монелла в Филадельфии. Именно здесь рассчитали «точку блаженства» для сахара и объяснили, почему жирная пища кажется такой привлекательной (разобрав состав жиров до молекул, ученые определили, что те из них, которые ведут к блокировке сосудов, например сливочное масло, имеют низкую температуру размягчения и превращаются в жидкость еще во рту, вызывая у потребителя приятные ощущения). Центр Монелла получал субсидии от крупнейших пищевых компаний, в том числе производителей соленых продуктов. Но это не мешало независимым исследователям указывать производителям на их ошибки и обвинять их в формировании нездоровых пищевых привычек, в частности за счет добавления сахара в продукты. Ученые знали, что компании играют на присущей всем детям любви к сладостям. Так что и в исследовании, посвященном соли, центр был готов к любым последствиям.

Участников эксперимента попросили тщательно фиксировать все, что они съели или выпили в течение недели. Чтобы повысить надежность отчетов, исследователи использовали соль с изотопным индикатором (меченый атом), который было легко определить в моче. Регулярные анализы показывали точное количество съеденной соли из выданных солонков. В конце недели ученые собрали все данные и обработали их.

В воде, которую пили участники, натрия отсутствовал. Некоторые пищевые продукты, например листовая свекла или шпинат, богаты натрием, но чтобы повысить его уровень в организме, пришлось бы есть эти овощи килограммами. Натрий из природных источников составлял чуть более 10 % от общего недельного объема. А на долю солонков, которые еще недавно обвиняли во всех грехах, пришлось всего 6 %.

Если бы ученые провели исследование несколькими веками раньше, то результаты могли бы оказаться совсем иными. Например, соленая рыба, которой в XVI веке питались жители Швеции, повышала уровень натрия в организме настолько, что современным американцам было бы до них далеко. До изобретения холодильника люди повсеместно использовали соль для хранения рыбы и мяса<sup>[396]</sup>. Однако даже если сложить природные источники натрия и соль, которой участники эксперимента приправляли пищу, все равно получится 20 % от общего объема потребляемой соли. Откуда берутся еще 80 %?

К моменту исследования, то есть к 1991 году, вместо свежих продуктов на кухнях все чаще появлялись полуфабрикаты. Участники исследования покупали еду в супермаркетах. Ценой удобства было высокое содержание соли. Ученые обнаружили, что более 3/4 объема соли, потребленного за неделю, содержалось в полуфабрикатах. Производители не просто добавляли в них соль. Они буквально мешками сыпали ее в макароны с сыром, курицу для микроволновки, консервированные спагетти с фрикадельками, салатные заправки, томатные соусы, пиццы и супы. Даже в диетических и диабетических продуктах с низким содержанием жира и сахара были обнаружены огромные дозы соли. Казалось, ни в одном отделе супермаркета нет продукта без нее. Соль стала таким же, если не более эффективным, двигателем продаж, как сахар и жир.

Один из крупнейших поставщиков пищевой соли, компания Cargill, неплохо описывает в своей рекламе влияние соленых продуктов: «Люди любят соль. Из четырех основных вкусов – сладкого, кислого, горького и соленого – без последнего нам сложнее всего прожить. И это неудивительно. Соль, или хлорид натрия, придает привлекательность любому продукту – от бекона, пиццы, сыра и картошки фри до пикулей, салатных заправок, чипсов и выпечки»<sup>[397]</sup>.

Люди не просто любят соль, они жаждут соленой пищи. Супермаркет, полный соленых продуктов, – то ли золотая жила, то ли минное поле для вашего здоровья. Чтобы понять, сколько соли содержат готовые продукты, запомните число 2300<sup>[398]</sup>. Это максимальное количество натрия (в миллиграммах), рекомендованное правительством США к ежедневному употреблению. В 2010 году этот объем был снижен для групп риска: людей старше 50 лет, диабе-

тиков, гипертоников и пациентов с хроническими заболеваниями почек<sup>[399]</sup>. Им рекомендуется потреблять в день не более 1500 мг натрия, то есть менее одной чайной ложки соли<sup>[400]</sup>.

Легко понять, почему большинство людей потребляет гораздо больше натрия, чем нужно, а подростки и взрослые мужчины и вовсе превышают норму в два раза. Все ответы можно найти на упаковках продуктов. Даже если вы перейдете только на натуральную пищу, это не решит проблему: производство самых полезных продуктов все равно невозможно без соли. В одной чашке супа Amy's Organic Minestrone Soup содержится 580 мг натрия, в соусе для макарон Newman's Own Organic Pasta Sauce – 650. В одном из гигантских нью-йоркских супермаркетов моим личным фаворитом стала замороженная жареная индейка от компании Hungry Man<sup>[401]</sup>. В списке ингредиентов на коробке соль упоминалась семь раз – чаще, чем любой другой компонент. Она не только присутствовала в мясе, подливке, начинке и картофеле, но и была основным компонентом загадочных ароматизаторов с запахом индейки и картошки. В общей сложности количество соли в одном блюде составило 5400 мг, то есть больше, чем человеку стоит съедать за два дня.

Чтобы понять, почему люди с радостью соглашаются съесть трехдневную норму соли за один присест, я снова обратился в Центр Монелла. Я встретился с учеными. Сотрудник центра, придумавший в 1990-х эксперимент с солонками, сегодня занят другой темой: вкусовыми впечатлениями от соли. В центре работает один из самых авторитетных специалистов в этой области. Его зовут Пол Бреслин, по образованию он биолог, а его специализация – экспериментальная психология. Когда Пол не занят исследованиями в Центре Монелла, его можно найти в 72 км к северу, в городе Принстон Джанкшн, где он преподает и руководит лабораторией в Ратгерском университете. Там мы и договорились встретиться. Лаборатория Бреслина представляла собой комнату, разделенную на секции. В каждой секции участникам теста предлагали присесть, попробовать образцы еды и напитков и указать, что им понравилось, а что нет. В соседнем кабинете, немного меньшем по размеру, сам Пол занимался необычной для исследователя пищевых продуктов работой. Там стоял большой металлический ящик, напоминавший холодильник (вот только температура внутри составляла 25 °C). В этом инкубаторе Пол выращивал плодовых мушек, которые оказались полезными в экспериментах с солью. Генами таких мушек легко манипулировать, выделяя необходимые характеристики. Кроме того, судя по всему, у людей и плодовых мушек совпадают вкусы.

«Они любят почти все, что любим мы, а если нам что-то не нравится, то и им, скорее всего, тоже, – рассказал Бреслин. – И мы, и мухи любим продукты ферментации (брожения) – вино, пиво, сыр, уксус, хлеб. Вот почему на кухнях обычно так много мух»<sup>[402]</sup>. Плодовым мушкам нравится подсоленная пища. Работа с их генами помогла ученым выделить клеточный механизм, благодаря которому мы чувствуем соленый вкус. Но в последнее время Бреслина интересуют не столько методы распознавания соли, сколько причины всеобщей любви к ней.

В конце концов, это просто камень, выкопанный из-под земли или выпаренный из морской воды.

Бреслин не только любит еду, которую исследует, но и внимательно относится к еде, которую любит. Как и его коллеги из Центра Монелла, он не боится обвинять гигантов пищевой индустрии. Больше всего Пола раздражают производители низкокалорийного диетического мороженого, которое, по его мнению, заставляет людей есть больше. «Мне кажется, что производители такого мороженого с низким содержанием сахара и жира, что само по себе несочетаемо, хотят, чтобы люди ели его килограммами, – говорит Бреслин. – Но мороженое для этого не предназначено»<sup>[403]</sup>. Лично он считает мороженое лакомством, которое хорошо в малых количествах. У Пола подтянутая фигура. Кажется, он умеет контролировать себя и не переедать. Последним увлечением Бреслина – как ученого и гурмана – стало натуральное оливковое масло. Самое качественное и дорогое масло вызывает легкое раздражение задней



стенки горла. Пол сравнивает этот эффект с раздражением от противовоспалительного препарата. Вещества, препятствующие воспалению, могут содержаться как в лекарствах, так и в природных источниках и одинаково эффективно использоваться в медицине. Друзья начали дарить Полу бутылки дорогого оливкового масла, но не для исследований, а для кулинарии. Оказалось, что вкус масла ему очень нравится. Иногда Пол просто отпивает его из бутылки, даже не заедая хлебом, который только портит букет.

Но больше всего Бреслин любит соленое. Мы заезжаем за обедом в греческий магазинчик рядом с его лабораторией, и у меня разбегаются глаза. Сыр фета плавает в соленом растворе, пироги со шпинатом тоже сложно назвать пресными. «Попробуйте, и вы поймете, в чем соль», – говорит мне Пол, указывая на пиалу с оливками. Продавец передает мне одну, вымоченную в соленом чесночном рассоле. Вкус великолепен. По глазам Бреслина я вижу, что он испытывает такое же удовольствие. «Когда-то у меня был риск гипертонии, так что мне приходилось следить за этим, – рассказывает он. – Но давление уже давно в норме, так что я перестал обращать внимание на натрий. Я люблю соленое. Возможно, тут есть психологический момент: я радуюсь всему вкусному. А возможно, соль делает что-то с моим организмом на физиологическом уровне. Но по собственным ощущениям могу сказать: чем больше такой пищи я ем, тем лучше себя чувствую. Не в том смысле, что мое тело наполняется энергией, как после занятий в спортзале. Нет, лучше – как после порции любимого мороженого».

Мы возвращаемся в лабораторию, чтобы выяснить, почему соленая пища так приятна на вкус. Я узнаю, что секрет ее привлекательности еще не раскрыт. Сама идея, что соль вызывает у нас удовлетворение, кажется нелепой. Ведь это только минерал без каких-либо питательных свойств. Сахар и жир имеют животное или растительное происхождение, а значит, дают организму необходимые для выживания калории. Если положить пациента под сканер МРТ, а затем капнуть ему в рот сладкий или жирный раствор, то мы увидим электрические импульсы, возникающие в его мозге и заставляющие его чувствовать удовольствие. Так мозг вознаграждает нас за поддержку жизни или продолжение рода, то есть за еду или секс.

Разумеется, соль в каком-то смысле полезна. Она содержит натрий, а он играет важную роль в поддержании нашего здоровья. В 1940 году был описан случай с больным ребенком, организм которого оказался не в состоянии накапливать натрий. Чтобы выжить, ему требовались огромные дозы соли, и он инстинктивно это понимал. Одним из первых слов ребенка было «соль». В годовалом возрасте он слизывал соль с крекеров, а позже начал есть ее прямо из солонки. Ни родители, ни врачи не знали, в чем причина, и после долгого пребывания в больнице, где его кормили только недосолённой пищей, ребенок умер. Исследователи полагают, что и в менее критических случаях нехватка натрия в организме может приводить к негативным последствиям<sup>[404]</sup>. У лабораторных крыс, не получавших натрия в достаточных дозах, костная и мышечная масса, а также объем мозга были меньше положенного. Но натрия необходим нам в небольшом количестве, и тем сложнее понять, почему многих так тянет к соленым продуктам.

Частично это можно объяснить, взглянув на «карту языка», то есть расположение на нем зон, ответственных за разные вкусы. Например, рецепторы сладкого вкуса находятся на кончике языка. Если верить карте, то за соленый вкус ответственны небольшие зоны по бокам. Загвоздка в том, что карта врет. Соленое, как и сладкое, мы воспринимаем всей слизистой рта. Бреслин говорит, что любой может легко убедиться в этом на собственной кухне: «Возьмите лимонный сок, мед, сливки с вашего кофе и щепотку соли, а затем коснитесь всего этого попеременно кончиком языка. Вы почувствуете и кислый, и сладкий, и горький, и соленый вкусы, что бы ни утверждала карта». Мы воспринимаем соленое не только кончиком языка. На самом деле вся слизистая рта и пищевода наполнена рецепторами, которые реагируют на соль (та же ситуация и с сахаром).

Раз уж наше тело создало такую сложную систему, значит, ему нужно контролировать, чтобы мы получали достаточно соли с пищей. Если бы мы не распознавали соленое так быстро

и если бы этот вкус не был для нас таким притягательным, разве стал бы кто-то рыться на кухне среди ночи в поисках соленых крендельков? Нет, мы бы довольствовались сладким и жирным. Потребность в соли, вероятнее всего, обусловлена эволюцией. Когда вся жизнь существовала исключительно в Мировом океане, у живых организмов не было проблем с источниками натрия – они имелись повсюду, обитали в соленой воде. Но климат материков в те времена был сухим и жарким. Существа, которые первыми вышли из воды на сушу, могли развить у себя специальные рецепторы, которые контролировали бы, что их владелец не забудет о соли во время кормежки.

У этой теории есть право на жизнь. Но сегодня люди не просто не забывают о соли. Они поглощают ее в огромных количествах. Наша любовь к определенным видам пищи – деликатная тема, которую боятся поднимать компании, финансирующие Центр Монелла. А Бреслин не только свободно говорит о пищевых зависимостях, но и смело сравнивает зависимость от соли с наркоманией.

Мысль о том, что некоторые продукты могут воздействовать на нас как наркотики, высказана учеными примерно 20 лет назад. Одна из любимых работ Бреслина вышла в 1991 году, в тот же год, что и эксперимент с солонками<sup>[405]</sup>. Написал ее Стивен Вудс, профессор психиатрии из Университета Цинциннати. Он сравнивал пищу с наркотиком и говорил, что оба нарушают гомеостаз (устойчивость) в организме. Питание, как и употребление наркотиков, устранивает баланс. «Все, что вы съедаете, в итоге оказывается в крови. А организму нужно, чтобы все показатели крови – содержание углекислого газа, кислорода, соли, натрия, жиров и глюкозы – оставались неизменными, – объясняет Бреслин. – Если бы мы не ели привычную для нас пищу, а питались через трубочку, вставленную в вену, наш организм был бы куда более счастлив: сохранялся бы баланс составляющих крови. Когда мы едим, в кровь попадают разнообразные вещества, которые разрушают гомеостаз. И наше тело говорит что-то вроде: «Эй, ты что со мной делаешь? Нужно срочно все поправить!» – и пытается вернуться к исходному состоянию. Например, вырабатывает инсулин, чтобы переместить сахар из крови в клетки тканей. То же происходит, когда человек принимает наркотики. Он колет героин, и тело реагирует: “Что происходит?” А затем запускаются механизмы обмена веществ, позволяющие справиться с наркотиком».

Сложнее всего усваивать переработанную пищу. Кровь переполняется солью, сахаром и жирами. Но самая интересная параллель между пищей и наркотиками отмечается в мозге. Для него практически нет разницы между первой и вторыми, особенно если пища сладкая, соленая или жирная. После усвоения используются одни и те же пути – цепочки нейронов, ведущие к ответственным за удовольствие зонам мозга. А те, в свою очередь, вознаграждают нас хорошим самочувствием за то, что мы сделали что-то полезное для организма. Или то, что мозг ошибочно принял за полезное.

Одна из самых интересных работ, посвященных влиянию соли на мозг, была опубликована в 2008 году исследователями из Университета Айовы и называлась «Солевая зависимость: психобиологические аспекты патогенного потребления натрия»<sup>[406]</sup>. Исследование рассказывало о такой степени зависимости, при которой потребление соли вызывает заболевания. Авторы проанализировали все результаты сканирования мозга и прочих проведенных к тому моменту исследований влияния соли и пришли к выводу, что это одно из многих веществ, становящихся опасными при превышении определенной дозы. По словам авторов, «соль, как и секс, физические упражнения, жиры, углеводы и шоколад, имеет свойство вызывать зависимость».

По понятным причинам в пищевой индустрии стараются не использовать слово «зависимость». Маркетологи называют продукты привлекательными, вкусными или приятными. Слово «зависимость» вызывает у них одну ассоциацию: грязный наркоман под кайфом, ворвав-

шийся в супермаркет и держащий кассиршу на мушке пистолета, пока та не отдаст ему все деньги на следующую дозу. «Зависимость» также предполагает юридические трудности, которые производителям продуктов питания ни к чему. Сегодня полуфабрикаты можно так легко найти и так дешево купить, что никому и в голову не придет ограбить магазин, чтобы принять очередную дозу. Собственно, сами магазины и есть распространители наркотиков.

В 2006 году одна юридическая фирма, среди клиентов которой были табачные и пищевые компании, опубликовала примечательную статью о том, с какими последствиями могли бы столкнуться производители полуфабрикатов, если бы потребители обвинили их в эпидемии ожирения<sup>[407]</sup>. Авторы пришли к выводу, что в целом отрасль готова к таким нападкам и методы, которыми курильщики выбивают кругленькие суммы из табачных компаний, здесь не сработают. Но большая часть статьи была посвящена зависимостям. Авторы разработали стратегию, которой стоит придерживаться пищевой компании, чтобы доказать присяжным, что ее продукты не вызывают привыкания. Они не отрицают параллелей между перееданием и наркоманией, но под термином «зависимость» традиционно понимается совокупность симптомов (например, болезненный синдром отмены), которые неприменимы к пище. «Если называть чрезмерное потребление шоколада “зависимостью”, даже с учетом того, что он служит источником положительных эмоций и психологического комфорта, а также связан с нестабильной моделью питания, то гораздо более серьезные привязанности начнут казаться людям совсем не опасными», – говорится в статье.

Пол Бреслин формулирует вопрос зависимости немного иначе. Если человек долго принимает наркотики, то он начинает увеличивать дозу не для того, чтобы получить приятный эффект, а чтобы избежать мучительной тяги. Когда мы чувствуем себя голодными, это не значит, что нам срочно требуются калории для выживания. Организм подает нам сигнал, что ему неприятно ожидание. Многие никогда не чувствовали настоящего голода, от которого сводит живот и который значит, что организму не хватает питательных веществ. А теперь подумайте, как часто мы слышим от окружающих: «Я проголодался». «Обычно человек может прожить без еды и питья целый день, и это никак не скажется на его здоровье. У тела хватит калорий. Однако люди, которые не ели в течение суток, часто чувствуют себя очень плохо. Наше тело ожидает, что мы будем его кормить, а если мы откажемся, то оно сможет нас заставить. По сути, мы едим, чтобы не чувствовать себя плохо»<sup>[408]</sup>, – говорит Бреслин.

Мысль о том, что мы едим не столько для удовольствия, сколько во избежание страданий, напомнила мне о работе Говарда Москвича – легендарного ученого, который работал в пищевой индустрии и, в частности, создал новый вкус для напитка Dr Pepper. В своем исследовании «Требуя этого» он указал, что вовсе не голод тянет людей к соленой, сладкой или жирной пище<sup>[409]</sup>. Она привлекает нас на эмоциональном уровне как возможность избежать неприятных ощущений – защитный механизм против голода, выработанного телом. У каждого есть подспудный страх голода, и производители еды точно знают, как заставить потребителей его почувствовать. Яркий пример – Mars и реклама ее шоколадного батончика Snickers. В ролике, который высоко оценили профессиональные рекламщики, использовался слоган «Не позволяй голоду завладеть тобой»<sup>[410]</sup>.

Но каким бы опасным ни было слово «зависимость», когда речь заходит о соли, пищевая промышленность сталкивается с куда более серьезной проблемой. Оценивая, насколько производители продуктов виноваты в «эпидемии переедания», ученые пришли к выводу, что опасна не столько сама любовь к соленым продуктам, сколько то, что ее создает. До начала массового производства полуфабрикатов проблемы с солью вообще не было.

Сахар мы любим с рождения. Эксперименты показывают, что даже у грудного младенца капля сладкой воды может вызвать улыбку. А вот соль детям не нравится, по крайней мере до шестимесячного возраста, да и на этом этапе их приходится уговаривать съесть что-нибудь соленое.

Мысль о том, что детей заставляют потреблять соль, была высказана учеными Центра Монелла, которые пытаются выяснить основы нашей любви к соли<sup>[411]</sup>. Они задались вопросом: почему дети любят соль, если у них нет к ней природной склонности? Чтобы найти ответ, ученые наблюдали за 61 ребенком с младенческого возраста. Для начала был проведен опрос родителей, чтобы установить, сколько соли есть в диете каждого малыша. После этого детей разделили на две группы. К первой отнесли тех, которые ели то же, что и родители, то есть соленые кукурузные хлопья, крекеры и хлеб промышленного производства. Во вторую вошли дети, которых кормили несоленой пищей, в основном свежими фруктами и овощами.

Затем ученые из Центра Монелла протестировали детей, чтобы определить, какая группа любит соль больше.

Результаты исследования были опубликованы в 2012 году в *American Journal of Clinical Nutrition* и вызвали бурные споры между государственными органами и представителями пищевой индустрии. Чтобы проверить, насколько ребенку нравится соль, группа ученых под руководством Лесли Стайна давала ему глоток воды определенной солености. В двухмесячном возрасте дети либо отказывались от напитка, либо никак на него не реагировали. А вот в шесть месяцев их уже можно было четко разделить на две группы. Те младенцы, которых кормили фруктами и овощами, предпочитали пресную воду, а тем, кто получал соленую пищу, явно нравился соленый раствор.

Со временем разница между группами усугублялась. «По словам матерей, дети дошкольного возраста, которые к шести месяцам уже попробовали пищу с крахмалом и солью, чаще слизывали соль с пищевых продуктов, а иногда даже ели ее прямо из солонки», – говорится в исследовании.

Конечно, солонкой дело не ограничивалось. К дошкольному возрасту дети из «соленой» группы уже успели перепробовать много продуктов с высоким содержанием соли: чипсы, бекон, супы, ветчину, хот-доги, картофель фри, пиццу, крекеры.

После выхода работы один из ее авторов и по совместительству директор центра Гэри Бошам подчеркнул ее важность, указав, что в исследовании участвовали дети. Ведь они не любили соль с рождения, им навязали ее вкус, и у них позже могут выработаться стойкие вредные привычки в питании. «Наши данные показывают, что если мы хотим снизить потребление соли, то начинать необходимо с самого раннего возраста, потому что дети очень уязвимы»<sup>[412]</sup>, – говорит Гэри. Выходит, производители соленых продуктов не просто удовлетворяют желания потребителей, а создают их.

Но не только мне нужна была помощь экспертов, чтобы узнать все о свойствах соли. Когда в 2005 году правительство США установило дневную норму потребления соли в объеме меньше одной чайной ложки, пищевая промышленность забурлила. Напуганные производители собрали группу специалистов, названную «Соляным консорциумом». Ученые должны были найти выход из сложившейся опасной ситуации. Существование группы держалось в тайне, чтобы не привлекать к ее работе нежелательного внимания. Я узнал об этом от представителей одной пищевой компании, которые проговорились, что сбором данных для них занимался Центр Монелла.

«Соляной консорциум» должен был определить, что делает соль такой привлекательной, чтобы позже ее содержание в продуктах можно было снизить. Раньше для производителей пищевых продуктов были установлены строгие ограничения на содержание сахара и жиров, а теперь к ним добавилась соль. Важно было, чтобы это никак не сказалось на объеме продаж. Продукты, удовлетворяющие ограничениям, должны были остаться такими же привлекательными для покупателей, как и их соленые предшественники.

Но чем тщательнее промышленники изучали соль, тем яснее понимали, что потребители – только часть проблемы. К тому моменту на нее «подсело» и все пищевое производство.

Каждый год производители пищевых продуктов использовали невероятные объемы соли – более 2,25 млн тонн<sup>[413]</sup>.

Для промышленника привлекательный соленый вкус, который заставляет нас есть попкорн стаканами, – только вершина айсберга. Соль может не только раздражать наши вкусовые сосочки. Производители пищевых продуктов считают ее волшебным веществом, одним из трех столпов, на которых держится весь рынок полуфабрикатов. В мире производства соль – универсальный помощник, способный устранить практически любую проблему. Кукурузные хлопья приобретают без нее металлический привкус, крекеры кажутся горькими и непропеченными и прилипают к нёбу, ветчина на вкус неотличима от резины. А некоторые свойства соли вообще не имеют ничего общего с самими продуктами. На крупных хлебозаводах она защищает огромные, быстро работающие станки от засорения. Она замедляет процесс поднятия теста, и за счет этого печи справляются с производственными объемами.

Среди чудес, которые творит соль в пищевой индустрии, на первом месте стоит борьба с бичом производителей пищевых продуктов – прогорклым вкусом. Он возникает в результате окисления жиров в мясе при приготовлении полуфабриката. Когда мясные полуфабрикаты подогревают перед тем, как добавить в суп или консервы, они приобретают вкус картона или, как описывают его некоторые специалисты, вкус мокрой собачьей шерсти. «Прогорклый вкус – конец всему, – говорит Сьюзен Брюэр, которая изучает продукты питания в колледже сельского хозяйства, потребления и экологии при Иллинойском университете. – Люди чувствуют его даже в самой маленькой порции. Например, в столовой моего университета любят подавать жареные ребрышки, а на следующий день делать сэндвичи из остатков мяса. Они просто ужасны. Это и есть прогорклый вкус. Люди очень чутко на него реагируют».

Вот тут-то в игру и вступает соль. Мясо, которое можно спокойно подогревать или охлаждать, – основа производства полуфабрикатов. Соль в этом случае действует как противоядие от прогорклого вкуса. Есть и другие эффективные способы, например обработка пряностями, в частности розмарином, который содержит антиоксиданты, предотвращающие гниение. Но свежие травы стоят дорого. Поэтому производители не стесняются добавлять в свои продукты соль. Мясо все равно имеет вкус картона или шерсти, но соль его перебивает.

Соль – не единственный источник натрия, которым производители полуфабрикатов пичкают потребителей. Многие компании используют пищевые добавки с натрием. Десятки содержащих его ингредиентов добавляются в полуфабрикаты, чтобы замедлить бактериальное разложение, связать компоненты или создать такие сочетания продуктов, которых невозможно добиться естественным путем (например, предотвратить разделение белков и жиров в плавленом сыре). Цитрат натрия, фосфат натрия и кислый пирогосфат натрия стали привычными составляющими полуфабрикатов. Благодаря им готовая еда лучше выглядит, кажется приятнее на вкус и дольше хранится. И хотя основную дозу натрия мы все равно получаем из соли, многие продукты из магазинов содержат эти добавки. На упаковке уже знакомой нам жареной индейки от Hungry Man соль была указана семь раз, а натрийсодержащие компоненты – аж девять.

Если внимательно читать состав продуктов, становится очевидно, насколько пищевая промышленность зависит от соли и натрия. Но это можно понять и по реакции производителей на любые действия правительства. В 2010 году, когда власти призвали потребителей, относящихся к группам риска, снизить максимальный ежедневный объем потребляемого натрия до 1500 мг, пищевая индустрия начала массированное наступление на экспертов, призывая их отменить решение. Например, Kellogg отправила в Министерство сельского хозяйства, контролировавшее работу экспертной комиссии, 20-страничное письмо, где объясняла, почему для работы ей необходимы сода и соль в гораздо больших количествах. В частности, в письме говорилось: «Серьезные технические препятствия не позволяют нам снизить содержание натрия в продуктах и одновременно обеспечить их привлекательность для потребителей, от которой

зависит рыночный спрос. Мы настоятельно требуем, чтобы комиссия пересмотрела установленные ограничения».

Представители Kellogg не использовали термин «прогорклый вкус» напрямую, а попытались в целом описать свойства соли как универсального средства против побочных эффектов при обработке продуктов. Компания отметила, что пища, в производстве которой использована соль, не обязательно должна быть соленой: «Гораздо важнее то, что соль подчеркивает другие вкусы и/или маскирует неприятные оттенки (например, горечь). В таком качестве она применяется в производстве множества товаров – выпечки, сухих завтраков, сыров, закусок и т. д.».

Kellogg, как и другие производители пищевых продуктов, винила в «солевой зависимости» самих покупателей полуфабрикатов. Она сравнила соль с наркотиком и сослалась на «психобиологические аспекты врожденной потребности в соли» и «фактически необъяснимую природу привлекательности соленых продуктов», перекладывая ответственность на потребителей. «Вкус – самый мощный фактор мотивации, заставляющий людей покупать и потреблять продукты», – утверждает компания в своем письме со ссылкой на результаты недавних социологических опросов. Люди, участвовавшие в исследованиях, признавались, что не придерживаются принципов здорового питания. При этом, отвечая на вопрос о причинах, три четверти участников говорили: «Я не хочу отказываться от продуктов, которые мне нравятся».

Однако надежда на спасение есть. Выясняется, что солевую зависимость можно преодолеть. Достаточно на время отказаться от полуфабрикатов. Любой человек, который когда-либо придерживался бессолевой диеты, понимает это инстинктивно.

Специалисты из Центра Монелла решили проверить это утверждение научным методом. В 1982 году, когда соль впервые привлекла внимание властей, директор центра Гэри Бошам провел эксперимент. Он установил наблюдение за шестью женщинами и тремя мужчинами, которые должны были снизить объем потребления соли наполовину за счет отказа от некоторых готовых продуктов. Первые недели не принесли результатов, разве что участники страдали без привычной пищи. А затем начались медленные, но важные перемены. Тестируемые не перестали любить соль и не утратили способность чувствовать соленый вкус. Наоборот, вкусовые сосочки у них во рту, ответственные за восприятие соли, стали более чувствительными. Для получения удовольствия от еды соли требовалось меньше. Гораздо меньше. Настолько, что участники легко смогли соблюдать ограничения, наложенные правительством. «Через 12 недель такой диеты мы разрешили им снова солить пищу так, как им захочется, и они использовали всего 20 % от первоначального объема соли», – рассказал Бошам.

Участники эксперимента избавились от солевой зависимости, по крайней мере перестали потреблять соль в таких количествах, при которых она может стать медленным убийцей.

Попробуйте есть меньше соли, и вы сами почувствуете, как благотворно это повлияет на ваше здоровье. Как мы увидим дальше, производителям пищевых продуктов гораздо сложнее справляться с собственными зависимостями.

### 13. Соленый вкус, о котором мечтают покупатели

В 2012 году прохладным апрельским утром я приехал в современное офисное здание в городе Хопкинс, в 16 км к западу от Миннеаполиса. Здесь располагается штаб-квартира Cargill, гиганта пищевой индустрии с бюджетом в 134 миллиарда долларов. Я вошел в холл, забрал пропуск, прошел через двери и поднялся на лифте на шестой этаж. Здесь передо мной открылась довольно унылая картина: бесконечные ряды столов с низкими перегородками и десятки людей, уставившихся в свои компьютеры.

Мой гид объяснил, что атмосфера в этом отделе не случайно показалась мне такой печальной. Все эти люди уже несколько месяцев только барабанят пальцами по столу и ждут, пока зазвонит телефон. Когда-то они продавали техническую соль, и прошлая зима, которой радовались все жители страны, принесла им одни неприятности. Она была очень теплой – если верить метеорологам, четвертой в своем роде за всю историю наблюдений. А значит, над северными равнинами, на Среднем Западе и в северо-восточных штатах шел дождь, а не снег, и на дорогах не было льда. Гололедица – лучший друг Cargill: чем она сильнее, тем больше компания зарабатывает. Представитель Cargill Марк Клейн рассказывает: «У нас есть поговорка: чем белее зима, тем зеленее карманы».

Мы идем дальше по шестому этажу, и я чувствую, как настроение меняется. В другой части отдела по продаже соли карманы колосятся вовсю. Местным сотрудникам не мешает глобальное потепление, да и кофе здесь пьют не для того, чтобы не заснуть, а потому, что без него не справиться с лавиной заказов. Работа здесь никогда не останавливается. А все потому, что соль тут продается не транспортникам, а куда более надежному – и изрядно зависимому от нее – клиенту. Пищевой промышленности.

Сотрудники объясняют мне, что производители заказывают у них необычную соль. На перерабатывающих заводах Cargill куски соли приобретают различные формы. Ее дробят, колют, растирают в пыль, превращают в хлопья, и все для того, чтобы она смогла максимально проявить себя в пище. Сегодня Cargill продает 40 разных видов обработанной соли, от мелкого порошка до крупных гранул, чтобы отбить каждый вложенный доллар. Или, правильнее сказать, каждый цент: даже высокотехнологичные виды соли стоят не больше десяти центов за полкило<sup>[414]</sup>. Это мизерная сумма для крупного предприятия. Некоторые пищевые компании тратят больше на оплату счетов за воду.

Но соль Cargill никак нельзя назвать дешевой. Каждый ее вид – индивидуально разработанный продукт. Например, для производителей попкорна Cargill выпускает соль в хлопьях: она лучше ложится на неровную поверхность и заполняет полости, а значит, дает возможность быстрее ощутить желанный вкус. Компании, выпускающие мясо и сыры, заказывают в Cargill пульверизированную соль. Такой мелкий порошок легче всасывается тканями тела, в частности мозгом. Производители супов и сухих завтраков, муки и чипсов стучатся в дверь Cargill и просят свой вариант соли. «В нашем обширном портфолио найдется что-то свое для любого клиента», – говорится в рекламных материалах Cargill.

Мой любимец – кошерная соль, которую я часто использую дома, когда нужно приправить блюдо: от вареной брокколи до жареного ягненка<sup>51</sup>. Cargill производит ее в городе Сент-Клер и продает промышленникам и домохозяйкам под маркой Diamond Crystal. Белые хлопья, которыми наполнена полуторакилограммовая упаковка такой соли, кажутся красивыми снежинками. Но на самом деле это тонкое дизайнерское решение. Привлекательность соли

---

<sup>51</sup> На самом деле любая соль кошерна, то есть соответствует требованиям Торы, касающимся приготовления пищи. Эту соль называли кошерной потому, что ее хорошо использовать для приготовления кошерных мясных блюд. Благодаря своей уникальной кристаллической структуре она отлично впитывает кровь с поверхности мяса.

начинается с тактильных ощущений. Поварам нравится брать ее руками и чувствовать, как кристаллы сыплются между пальцами, когда они приправляют пищу. В 2009 году Cargill сделала лицом своего бренда знаменитого повара Алтона Брауна. В рекламных видеороликах он постоянно подчеркивает, как приятно солить при помощи Diamond Crystal любые блюда – даже шоколадное печенье, фрукты и мороженое. «Соль! – восклицает он. – Это лучшее, что вы когда-либо пробовали!»<sup>[415]</sup>

Но самое интересное происходит после того, как вы посыплете солью блюдо. Кристаллы производятся с помощью особой техники выпаривания, которая называется процессом Альбергера, и имеют пирамидальную форму с квадратным основанием. Благодаря этому соль прочно связывается с пищевыми продуктами. Но и это не все. На гранях пирамидок есть небольшие углубления, которые обеспечивают максимальный контакт соли со слюной во рту. Наконец, за счет необычной формы эта соль растворяется в три раза быстрее обычной поваренной, а значит, приятные ощущения скорее достигают мозга.

Рекламируя кошерную соль промышленникам, Cargill называет этот эффект «вкусовым взрывом». И разумеется, пищевые компании на ней не экономят. Кошерную соль доставляют покупателям целыми грузовиками в мешках почти по 40 кг, по 30 мешков на поддоне. Соль выпускается в нескольких вариантах, разработанных специально для нужд промышленности: «хлопья» для сыра и колбасы, «особые хлопья» для крекеров и хлебных палочек, «улучшенные тонкие хлопья» для глазурей и супов и «сверхтонкий помол» с тремя добавками (ферроцианидом натрия, алюмосиликатом натрия и глицерином<sup>52</sup>) для непрерывности подачи на конвейере и борьбы с промышленной пылью (от мелкой соли).

Вкус, который соль придает пищевым продуктам, – не единственное качество, за которое ее так любят промышленники. В производстве полуфабрикатов она способна творить чудеса. Она делает сахар более сладким, а крекеры и замороженные вафли – более хрустящими. Она замедляет процессы разложения, так что продукт может дольше храниться. Более того, она маскирует горький или неприятный вкус, который многие полуфабрикаты имеют до добавления соли.

Соль очень важна для пищевой индустрии. Неудивительно, что Cargill стала лидирующим поставщиком всей отрасли. Компания гордится тем, что не только поставяет товар, но и оказывает клиентам разнообразные услуги и приходит на помощь в трудную минуту. Именно это помогло ей стать одним из крупнейших предприятий в мире. При этом соль сегодня составляет малую часть ее оборота. В 2012 году выручка компании выросла на 12 % – до 133,9 миллиарда долларов, а размер чистой прибыли составил 1,2 миллиарда<sup>[416]</sup>.

Но если вы захотели немедленно купить парочку акций Cargill, не спешите. Потому что они не продаются. Cargill – закрытая компания, которую в основном контролирует сотня наследников Уильяма Каргилла, основавшего ее в 1865 году. Он был сыном шотландского моряка и начал бизнес с единственного склада в городе Коновер. До сегодняшнего дня Cargill умудряется работать в сельскохозяйственном секторе, не владея ни клочком земли. Компания поставяет представителям сектора все, что им может понадобиться для ведения хозяйства: от химических удобрений до опционов для хеджирования финансовых рисков. Cargill продает зерно и сахарную свеклу, которые выращивают американские фермеры, по всему земному шару, причем быстрее и эффективнее, чем любая другая компания. В мировой пищевой цепочке она занимает заметное место. Компания владеет хранилищами зерна в таких странах, как, например, Румыния, перевалочными базами на крупных сахарных производствах в Бразилии, 350 грузовыми судами, обслуживающими шесть тысяч портов<sup>[417]</sup>. 140 тысяч человек работают на Cargill в 65 странах мира.

---

<sup>52</sup> Ферроцианид натрия (E535) и алюмосиликат натрия (E554) – пищевые добавки – эмульгаторы против слеживания соли; глицерин (E422) – стабилизатор – в данном случае против разлета частиц соли. *Прим. науч. ред.*



Оборот компании в индустрии пищевых добавок составляет 50 миллиардов долларов. Это значит, что во всем, что вы едите или пьете, возможно, содержатся продукты Cargill. Компания производит муку для хлебопеков и солод для пивоваров, сушеную кукурузу для хлопьев и закусок, шоколад из какао-бобов. А главное, она предлагает покупателям все три столпа, на которых держится производство полуфабрикатов: соль, сахар и жиры. Каждый день на заводах Cargill производится почти 10 млн кг пищевой соли<sup>[418]</sup>. Сахар и жиры тоже предлагаются в десятках вариантов, разработанных для различных производственных процессов: масла и разрыхлители для жарки, глазури и взбитых сливок, кукурузные сиропы для газированных напитков, пять разных типов сахара из свеклы и тростника для растворимых напитков, карамели, заправок, сухих завтраков, мяса, молочных продуктов и выпечки.

Благодаря своему весу в бизнесе Cargill может быстро принимать меры, если у потребителей возникают проблемы со здоровьем. Несколько лет назад она вывела на рынок низкокалорийный подсластитель Truvia, который производится из листьев южноамериканского кустарника стевии. Среди других продуктов здорового питания – масло Clear Valley Omega-3, которое считается полезным для сердца, а также ячменные волокна под маркой Barliv, снижающие уровень холестерина в крови, а значит, как гласит реклама, продлевающие вашу жизнь.

В 2005 году, когда правительство США и общественные активисты обратили пристальное внимание на соль и у пищевой промышленности возникли серьезные неприятности, Cargill создала одно из самых разумных на данный момент решений<sup>[419]</sup>.

Соль – важный источник прибыли для Cargill начиная с 1955 года, когда у одного из менеджеров компании возникла блестящая идея. К тому времени компания много лет транспортировала зерно со Среднего Запада в Новый Орлеан (для последующей перепродажи) на баржах, которые сплавлялись вниз по Миссисипи, а затем возвращались за новой партией товара. Чтобы баржи не шли назад пустыми, менеджер предложил заполнять их солью, которая добывалась в большой шахте в южной части Луизианы. Такую соль можно было выгодно продать на Среднем Западе. Сегодня Cargill владеет несколькими соляными производствами и ежегодно поставяет покупателям более 700 тысяч тонн пищевой соли<sup>53</sup>.

Когда Cargill начала продавать соль, специалисты по продажам непременно рассказывали покупателям эпизод с баржами, а также описывали богатую историю минерала, подчеркивая его редкость и ценность. Они говорили, что каменная соль добывается на глубине 200–800 метров. Существует два типа добычи: либо соль выкапывается при помощи экскаваторов, либо в шахту заливается вода. Соль растворяется, полученный раствор поднимается на поверхность и выпаривается. Еще один источник – морская вода, которая наливается в неглубокие резервуары и через некоторое время испаряется на солнце, оставляя соляную корку. Чтобы покупатели меньше ворчали из-за высокой стоимости соли, продавцы из Cargill подчеркивали: когда-то соль была настолько ценной, что из-за нее велись войны. Даже во время Гражданской войны в США она считалась стратегическим ресурсом. Северяне выделили 471 корабль и 2455 вооруженных солдат, чтобы остановить английские поставки соли (350 тонн в день) в Новый Орлеан. Армия северян при первой возможности уничтожала соляные шахты на территориях Конфедерации<sup>[420]</sup>. В те времена соль была необходима не только для хранения мяса, но и для обработки ран. Она вообще играет важную роль в истории. В древности многие люди, например римские солдаты, получали жалованье солью. Само английское слово salary, то есть «жалованье» или «зарплата», происходит от слова salt – соль.

---

<sup>53</sup> Компания отказывается называть точные объемы производства. Эта цифра была получена из официальных отчетов и интервью с отраслевыми экспертами. Главный конкурент Cargill в этом секторе – компания Morton Salt, которая производит соль для домашнего использования.

Но в 2005 году Cargill была вынуждена пересмотреть свою маркетинговую стратегию. В том году консультативная комиссия федерального правительства по вопросам питания впервые установила в своих рекомендациях максимальную дневную норму потребления натрия – 2300 мг. Это ограничение особенно сильно ударило по молодым мужчинам, которые, согласно статистике, в среднем съедали в день в два раза больше соли – две чайные ложки. Но и ставки, по словам комиссии, были высоки. Даже снизив потребление соли всего на половину чайной ложки в день, можно предотвратить 92 тысячи сердечных приступов, 59 тысяч инсультов и 81 тысячу смертей, а также снизить расходы государства на здравоохранение на 20 миллиардов долларов.

Некоторые ученые скептически отнеслись к этим цифрам, а Cargill постаралась донести до потребителей главное: злоупотребление солью опасно для здоровья. Кристен Дэмманн, сотрудник компании, который часто выступает перед покупателями, показал мне свою стандартную презентацию в PowerPoint. На одном из слайдов говорилось: «Чрезмерное потребление соли вызывает повышение кровяного давления, а оно становится фактором риска развития сердечных заболеваний. Снизив уровень натрия в организме, вы уменьшаете риск возникновения гипертонии, а значит, и болезней сердца»<sup>[421]</sup>.

Такое заявление от крупнейшего поставщика соли само по себе звучит угрожающе, но есть и другие плохие новости для пищевой промышленности<sup>[422]</sup>. Правительство Великобритании не устанавливало ограничений на потребление соли и не пыталось бороться с солонками на столах, как американские власти в 1980-х. Британцы четко понимали, что большая часть соли в нашем рационе поступает из готовых продуктов<sup>[423]</sup>. Поэтому в 2003 году лондонское Агентство по пищевым стандартам разработало схему привлечения производителей к юридической ответственности. Оно установило объемы натрия для разных типов продуктов – от хлеба и печенья до замороженных полуфабрикатов. Для компаний, которые привыкли использовать много соли, ограничения оказались слишком строгими. Например, из супов требовалось убрать 30 % соли, из хлеба – 16 %, из мяса – 10 % и т. д.

Многие из этих продуктов производились в США, где давление на пищевую промышленность со стороны потребителей и их адвокатов тоже росло. В 2005 году Научный центр защиты общественных интересов выпустил пугающий отчет, озаглавленный «Соль – забытый убийца, или Почему Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств не может защитить ваше здоровье». Когда в 1983 году управление вежливо попросило промышленников уменьшить объемы соли, потребители отнеслись к этому скептически. Поэтому начиная с 1983 года Научный центр защиты общественных интересов отслеживал 100 известных брендов, например супы Campbell или быстрые обеды от Kraft. В период с 1983 по 1993 год количество соли в них незначительно снизилось – всего на 5 %, а с 1993 года, когда правительство забыло о проблеме соли, начало повышаться и к 2003 году оказалось на 6 % выше, чем 20 лет назад. «Хотя правительственные органы и эксперты в области здравоохранения вот уже 25 лет умоляют жителей страны сократить потребление соли, пока оно только растет, – говорится в отчете. – Тысячи готовых продуктов содержат четверть и более максимальной рекомендованной ежедневной дозы всего в одной порции».

После введения ограничений на потребление соли пищевая промышленность столкнулась с такими серьезными неприятностями, что зависимость отдельных потребителей от солевых продуктов выглядит по сравнению с ними смешно. Да, многие испытывают ломку, пытаясь сократить объем соли в еде. Но, как мы знаем, через какое-то время вкусовые сосочки возвращаются в нормальное состояние, и непреодолимая тяга к соленому исчезает. Компаниям приходится куда сложнее, и неудивительно, что одно только предложение о снижении объемов соли вызывает у них панику. Производители пищевых продуктов закупают соль огромными мешками, которыми до отказа забиваются склады.

Без соли производители полуфабрикатов попросту не смогут существовать.

И вот тут-то в дело вступила Cargill и ее хваленая забота о клиентах. Компания наняла нескольких исследователей, снабдила их электронным микроскопом за 750 тысяч долларов и прочим сложнейшим оборудованием и дала задачу: придумать, как вылечить пищевую индустрию от натриевой зависимости. Чтобы увидеть результаты их работы, я вышел из офисного здания Cargill и направился в соседнее строение. Окна здесь закрыты тяжелыми щитами, чтобы шпионам не удалось ничего разузнать, а в центре здания находится огромная кухня. Сотрудница Cargill Джоди Маттсен испекла в одной из местных духовок несколько буханок белого хлеба, отрезала от каждой по кусочку и дала нам попробовать.

«Многие предлагают просто не солить продукты, – рассказала Джоди. – Раз соль – источник натрия, давайте просто ее не добавлять. Вот вам пример. – Она предложила мне кусочек батона: – В этом хлебе нет соли»<sup>[424]</sup>.

Мы попробовали и чуть не подавились. Хлеб на вкус напоминал желье. Без соли он даже не казался пышным, а имел жесткую структуру с большими полостями, заполненными воздухом. Вместо привычной румяной корочки буханка была покрыта нездоровым налетом.

Затем Джоди отрезала еще один кусок и сказала, что в этот батон она добавила новый продукт Cargill. Вкус у хлеба оказался нормальный, да и выглядел он привычно, но тем не менее натрия в нем было на 33 % меньше, чем в обычной буханке. Секрет в том, что Cargill заменила часть соли другим химическим веществом – хлористым калием.

Он имеет форму белых кристаллов и внешне очень похож на соль. А главное, в химических реакциях он и ведет себя практически так же. «Это самое близкое к соли вещество, известное нам на данный момент, – рассказал Маттсен. – Вспомните школьные уроки химии и таблицу Менделеева. Калий, обозначенный буквой К, находится в ней прямо под натрием, Na. А это значит, что они обладают схожими свойствами». И хлористый калий, и поваренная соль – хлориды, то есть соли соляной кислоты.

Хлористый калий может использоваться в промышленности так же, как соль, но он не содержит вредного натрия. Вкус остается тем же, а риск инфаркта или инсульта снижается. Я был настолько заинтригован, что начал сомневаться: прав ли я был, когда сравнивал зависимость от соли с наркоманией? И соль, и кокаин дают зависимым от них людям удовольствие и повышают их потребность в следующей дозе. Но этот заменитель соли казался мне чем-то совершенно иным – не наркотиком, а лекарством, метадон<sup>54</sup> для солезависимой промышленности; обезболивающим для компаний, которые хотят побороть зависимость, но не понести убытков.

Казалось, это решение выгодно для всех. Потребители получают меньше натрия, производители пищевых продуктов остаются в игре, а Cargill начинает торговать хлористым калием. Кстати говоря, сейчас так и происходит: компания вывела свой продукт на рынок под маркой Premier. Как и соль, он доступен в различных вариантах и видах и поставляется в упаковках по 800 кг. Вот только цена на него гораздо выше, чем на соль.

Чтобы прорекламировать новый продукт, Cargill даже выпустила специальную брошюру «10 шагов» для производителей, которые хотят отказаться от соли. Она содержит полезные советы, например, почему нужно изучить конкуренцию или стоит ли сообщать потребителям, что вы больше не используете соль. «Сделать открытое заявление или не упоминать об этом? Ответ зависит от ваших целей, аудитории и результатов предварительного тестирования, – говорится в брошюре. – Мы предлагаем широкий ассортимент альтернативных продуктов, которые позволят вам отказаться от соли, но сохранить тот самый вкус, о котором мечтают ваши покупатели»<sup>[425]</sup>.

---

<sup>54</sup> Метадон – наркотическое средство. Использовался в заместительной терапии при лечении от героиновой зависимости (метадоновая программа). В настоящее время запрещен во многих странах, в том числе и в России. *Прим. науч. ред.*

Что касается высокой стоимости хлористого калия, то Cargill предлагает переложить все расходы на покупателей: «Альтернативные механизмы создания вкуса, в том числе использование хлористого калия, дороже стандартных. Анализ целевой аудитории и готовности людей платить больше за низкое содержание натрия поможет вам взвесить все за и против»<sup>[426]</sup>.

К сожалению, как и все прочие способы отказа от соли, использование хлористого калия добавляет пищевым компаниям новых проблем. Во-первых, хлористый калий бывает горьким и может испортить вкус продукта. Некоторые компании, занимающиеся производством пищевых добавок, уже выпускают вещества, которые маскируют горечь хлористого калия. Во-вторых, замена означает изменение сложных формул пищевых продуктов. В частности, хлористый калий снижает привлекательность пищи, и производителям приходится добавлять в нее больше сахара и жиров, чтобы повысить спрос.

Британцы, опережающие американское правительство во всем, что касается соли, и вовсе запрещают использование хлористого калия<sup>[427]</sup>. Они подчеркивают, что повышенное содержание калия в организме вредно для почек. Самый высокий риск развития почечных заболеваний отмечается у детей и пожилых. К тому же они опасаются, что использование хлористого калия сведет на нет их основную стратегию по борьбе с солью, которая заключается в снижении привлекательности соленых продуктов. Ученые в Центре Монелла установили: если человек некоторое время воздерживается от соли, готовые продукты кажутся ему отвратительными. Хлорид калия снижает объем потребления натрия, но пища остается такой же соленой. Это было бы не так страшно, если бы хлорид калия можно было применять во всех продуктах без исключения, но это не так. В итоге соль все равно используется в пищевой промышленности в огромных дозах.

За первые шесть лет британской программы средний объем потребления соли снизился на 15 %, и государство надеется, что результат будет улучшаться. «Люди жалуются, что заграничная еда кажется им слишком соленой, – рассказал Грэм Макгрегор, лондонский профессор медицины, специализирующийся на сердечно-сосудистых заболеваниях. Он одним из первых начал продвигать идею ограниченного потребления соли. – Наша публичная программа помогает предотвратить 10 тысяч смертей от инсультов и инфарктов в год и при этом практически ничего не стоит»<sup>[428]</sup>.

Но производители пищевых продуктов начинают жаловаться. Изначально сокращения были незначительными. Промышленники использовали в своих продуктах столько соли, что снижение объемов на 20–30 % проходило практически незаметно и для них, и для потребителей. Однако дальнейшее уменьшение оказалось более серьезной проблемой.

Чтобы лучше ее понять, я посетил крупнейшие пищевые компании США. Первой была Kellogg, которая начинала с производства кукурузных хлопьев, а сегодня выпускает десятки разнообразных сухих завтраков и закусок. В лаборатории в Бэттл-Крике техники подготовили мне на пробу бессолевые версии своих самых знаменитых брендов. Так они пытались показать мне, как сложно их компании избавиться от солевой зависимости. И поверьте мне, у них все получилось. Это был настоящий кулинарный кошмар.

Хлопья Corn Flakes имели металлический привкус, замороженные вафли Eggo напоминали солому, сырные подушечки Cheez-Its утратили золотистый цвет и приобрели неприятный желтушный оттенок и резиновый вкус. Масляный привкус крекеров Keebler Town House Light Buttery Crackers, в которых, кстати, никогда и не было масла, просто исчез. «Соль полностью меняет вкус продукта, – рассказал мне вице-президент Kellogg и специалист по пищевым продуктам Джон Кепплингер. – Одна щепотка, и то, что когда-то было незаметным привкусом, становится главной особенностью блюда»<sup>[429]</sup>.

Но отсутствие соли сказывается не только на вкусе. Производители мясных полуфабрикатов жалуются, что их продукты теряют без нее текстуру. Существует даже определенная кон-

центрация – «точка блаженства» наоборот, – при которой дегустаторы не могут заставить себя проглотить мясо.

В 2010 году Kraft прислала мне несколько упаковок своей ветчины из линейки экспериментального бренда Oscar Mayer, в котором было снижено количество соли<sup>[430]</sup>. В трех ломтиках обычной ветчины от Kraft содержится 820 мг натрия, то есть больше половины рекомендованной дневной дозы.

Я открыл упаковки и попробовал съесть ветчину без хлеба. Вариант, в котором уровень натрия снизили на 37 %, был даже неплох. Я словно вновь почувствовал вкус бутербродов с ветчиной, майонезом и хлебом, которые когда-то брал с собой в школу. Но следующий вид ветчины, из которого убрали еще 3 % натрия, на вкус напоминал резину. Потребителям, которые пробовали такое мясо, не нравилось в нем решительно все: и текстура, и вкус, и запах. «Мы часто перегибаем палку, и это именно тот случай»<sup>[431]</sup>, – сказал по этому поводу вице-президент Kraft Рассел Мороз.

Самое интересное, что в ветчине Oscar Mayer по-прежнему содержится избыток натрия – около трети от дневного объема. Причем не весь он попадает в мясо с солью. На упаковке ветчины Deli Fresh упоминаются также лактат натрия, фосфаты натрия, диацетат натрия, аскорбат натрия и нитрит натрия.

Пытаясь противостоять британским властям, Kraft в 2009 году подала множество жалоб<sup>[432]</sup>. Компания объясняла, что, например, в печенье Oreo натрий используется не только в составе соли для создания вкуса, но и в форме бикарбоната, который повышает щелочность теста. Если снизить содержание натрия в обоих случаях, получается бесцветное и горькое печенье. То же касается и крекеров Ritz Crackers, которые известны своим пикантным вкусом. Но сложнее всего обойтись без натрия в производстве сыра. Мало того, что без нужного количества соли чеддер теряет характерный запах. Использование хлористого калия, по словам Kraft, придает продукту «горькое мыльное послевкусие». Дегустаторы выказывали самое большое недовольство как раз в тех случаях, когда компания пыталась снизить уровень жиров и соли в сыре. «Мы решили воздержаться от дальнейших сокращений, – написали представители Kraft. – Очевидно, что они противоречат предпочтениям потребителей»<sup>[433]</sup>.

В 2010 году власти Нью-Йорка решили повторить британский опыт. Под руководством сотрудника городской системы здравоохранения, знаменитого своей борьбой против табачных компаний, власти города разработали систему норм для производителей полуфабрикатов и установили ограничения по каждой категории продуктов. Мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг с большим энтузиазмом описал новую систему на пресс-конференции в здании городской администрации: «Если мы сумеем придерживаться этих норм, то спасем тысячи жизней по всей стране»<sup>[434]</sup>.

Например, в каждых 300 г хлеба и сдобы содержалось 139 мг натрия, а Блумберг предлагал снизить этот объем до 103 мг. Уровень натрия в растворимых супах должен был упасть с 234 до 163 мг, в плавленом сыре – с 398 до 297 мг, в чипсах – с 203 до 123 мг.

Блумберг посчитал свою добровольную программу меньшим из зол: «Если государство хочет контролировать какую-то сферу, то иногда самый верный способ – ничего не делать». Но даже немногие компании, которые поддержали мэра, согласились пожертвовать только самыми неприбыльными и простыми продуктами – настолько солеными, что из них без последствий можно было убрать щепотку-другую<sup>[435]</sup>. Kraft пообещала снизить содержание соли в беконе, но ни слова не сказала про сыр. Unilever убрала часть соли из мягкого масла, но не затронула производство сухих супов и мороженого (как ни удивительно, но в одном стаканчике помимо сахара и жиров может содержаться до 100 мг соли).

Один из журналистов во время пресс-конференции задал вопрос представителю Mars: «Вы собираетесь снизить объем соли в рисе. Но вообще-то ваш основной продукт – сладости. Snickers, шоколадные батончики, вы делаете на них миллиарды долларов. Я не вижу, чтобы вы

здесь хоть чем-то жертвовали». Ответ представителя Mars был таким уклончивым, что мэру пришлось прийти к нему на помощь. «Если вы заставите людей покупать их рис, – сказал Блумберг журналисту, – это может стимулировать перемены и в других линейках продукции. Еще вопросы?»

Среди компаний, отказавшихся от участия в правительственной программе, была и Campbell Soup Company – один из крупнейших и самых известных производителей пищевых продуктов в США<sup>55</sup>. Я приехал в штаб-квартиру Campbell в Камдене, и местные сотрудники рассказали мне, как трудно их компании преодолеть солевую зависимость.

Campbell уже не в первый раз столкнулась с проблемами из-за соли. Когда в 1980-х компания хотела вывести на рынок новую линейку диетических супов пониженной жирности, в дело вмешалась Федеральная торговая комиссия. Она обвинила Campbell в том, что ее рекламные ролики вводят потребителей в заблуждение, поскольку супы содержат огромное количество соли. В итоге стороны договорились, что уровень натрия должен быть указан в рекламе. Когда в 2010 году Campbell начали продвигать овощной сок V8 как альтернативу свежим овощам, это вызвало скандал: в каждой чашке такого сока содержалось 480 мг натрия. Для поддержки рекламной кампании Campbell пыталась финансировать научное исследование, но потерпела неудачу. «Этот сок нельзя называть полезным», – написал им обозреватель одного научного журнала, отказываясь от участия в исследовании<sup>[436]</sup>. Однако реклама сока была запущена и даже получила профессиональную премию за увеличение объема продаж на 4 %.

На встрече со мной представители Campbell рассказали, что они делают все возможное, чтобы снизить уровень соли в своих продуктах и при этом не понести убытков. Среди последних достижений – понижение содержания натрия в соке V8 с 480 до 420 мг, а в хлебе Pepperidge Farm – с 360 до 65<sup>[437]</sup>. Это стало возможным благодаря специальной формуле соли, приобретенной компанией. Она содержит на 50 % меньше натрия, чем обычная. Сотрудники Campbell отказались описать новую формулу более подробно, ссылаясь на боязнь конкуренции. Тем не менее они подчеркнули, что именно соль, по их мнению, делает продукты Campbell такими привлекательными для потребителей, и вряд ли удастся и дальше снижать ее уровень без последствий.

Чтобы объяснить, почему так происходит, представители Campbell дали мне попробовать два своих классических супа – томатный и овощной с говядиной. Моим гидом по компании был Джордж Дауди, старший вице-президент по глобальным исследованиям и разработкам. До того как поступить в компанию в 2002 году, он почти 10 лет проработал в Frito-Lay и еще 10 – в Seagram. Богатый опыт работы в пищевой индустрии научил его различать и ценить вкусы и запахи. «Нам приходится завоевывать доверие клиента каждый день, – говорит Дауди. – Если мы его хоть раз разочаруем, он может никогда больше к нам не вернуться»<sup>[438]</sup>.

Мы зашли в комнату, примыкающую к кухням, и местные работники вынесли несколько белых фарфоровых мисок и несколько кастрюль с супом. Дауди рассказал: «Мы задались вопросом: неужели снизить потребление соли так сложно? И в конце концов признали: да. Подумайте о базовых вкусах. Есть острый, горький, сладкий, кислый, но самый сложный – соленый. Механизмы его восприятия до конца не выяснены, и его невозможно ничем заменить. Соль играет важнейшую роль в кулинарии. Представьте себя дома, на кухне. Всего щепотка соли – и ваше блюдо преобразается. Задача соли – подчеркивать другие вкусы и запахи в супе, бульоне и любой другой пище»<sup>[439]</sup>.

---

<sup>55</sup> Через несколько месяцев Campbell все-таки присоединилась к инициативе, но избрала ту же стратегию, что и остальные. Она пообещала снизить содержание соли в некоторых продуктах, в частности в консервированном чили и мясном рагу, но при этом не затронула супы, которые составляют большую часть ее ассортимента.

Возможно, и так, но когда мы пробуем суп, то становится понятно, что соль выполняет и множество других функций. Содержание натрия велико даже в несоленых супах. В Campbell очень гордятся линейкой Healthy Request, а в каждой тарелке супа этого бренда содержится 410 мг натрия, то есть около трети дневной нормы для групп риска. А тарелка – всего половина банки. При этом линейка Healthy Request обеспечивает всего 10 % от общего объема продаж. В самых популярных продуктах, например курином супе с лапшой, содержится до 790 мг натрия на тарелку.

Сотрудники наливают мне суп, который они приготовили специально к моему приходу. Объем натрия в нем снижен с 710 до 480 мг. Дауди пробует первым. «Людам это не понравится. Они не станут это есть. Тут чего-то не хватает», – комментирует он. Затем следует еще один вариант – уровень натрия тот же, но на этот раз работники кухни добавили травы и специи. На этот раз Дауди менее критичен: «Здесь чувствуется сбалансированный томатный вкус. Кажется, будто этот суп приготовили дома».

В Campbell нашли собственный способ снижения объема соли в супах. Cargill добавляет в свои продукты хлористый калий, а Campbell повторяет любимый кулинарный прием моей матери: улучшает вкус при помощи трав и приправ.

Представители компании отказываются обсуждать, какие именно пряности применяются в производстве и сколько они стоят, но Дауди намекает, что финансовые трудности существуют. Каждый раз, когда компания пытается снизить уровень натрия, заменяя соль свежими травами, стоимость супа растет. Кто будет за это платить? Дауди говорит, что продукты «будут стоить дороже».

Наконец мы пробуем овощной суп с говядиной, из которого убрали часть соли, не заменив ее специями. Он не просто пресный, в нем чувствуются неприятные привкусы – горечь и металл. Конечно, эти побочные ноты, как их называют пищевики, присутствуют в любом супе.

– Но соль их маскирует? – спрашиваю я у Дауди.

– Именно так, – отвечает он. – Например, зеленые бобы без соли почти всегда кажутся горькими. Но в случае с нашим супом горечь возникает из-за прогорклого вкуса – результата химической реакции окисления в повторно нагреваемом мясе.

Через год после моего визита Campbell столкнулась с еще одним препятствием в борьбе против соли. Эта проблема может оказаться для пищевой промышленности даже более серьезной, чем прогорклый вкус, и имя ей – Уолл-стрит. Год для Campbell оказался неудачным, прибыли почти не было, прогнозы казались неутешительными, акции упали на 5 %, а биржевые аналитики не могли сказать ничего хорошего о финансовых перспективах. Поэтому 12 июля 2011 года новый СЕО Дениз Моррисон объявила о введении плана по стимулированию продаж. Она убедила инвесторов, что знает, от каких факторов зависит спрос. То же в свое время говорил мне и Дауди, когда мы разговаривали о том, как завоевать доверие покупателя: нет соли – нет вкуса, а нет вкуса – нет спроса.

Моррисон заявила, что компания добавит соли в некоторые свои супы. В ряде брендов содержание натрия за последние годы было снижено с 700–800 до 480 мг, и Моррисон пообещала снова поднять его до 650 мг. «Конечно, соблюдать ограничения на объем натрия необходимо. Но у нас есть и другие задачи: например, сохранить вкус»<sup>[440]</sup>, – подчеркнула она.

Обновлению подвергся только 31 вид супа из линейки Select Harvest, но финансовые магнаты оценили этот шаг компании как верный. В тот же день акции Campbell выросли на 1,3 %. Как сказал один из аналитиков Standard & Poor's, «мы ожидаем, что в будущем такое стимулирование продаж при помощи привлекательных продуктов принесет существенную выгоду»<sup>[441]</sup>.

## 14. Мне так стыдно перед обществом...

На проходившем в Лос-Анджелесе 15 февраля 1985 года симпозиуме диетологов профессор фармакологии из Хельсинки рассказал примечательную историю о попытках Финляндии устранить пристрастие людей к соли. В конце 1970-х финны в огромных количествах потребляли ее, в среднем свыше двух чайных ложек ежедневно. В результате у многих отмечалось повышенное артериальное давление, началась эпидемия инфарктов и инсультов. В восточной части Финляндии среди мужчин был высший процент страдающих от сердечно-сосудистых заболеваний в мире<sup>[442]</sup>. Как показало исследование, это не были каприз генетики или следствие сидячего образа жизни. Причина крылась в обработанных пищевых продуктах. И когда проблемой занялись власти, главной мишенью стали производители. С того момента на любом пищевом продукте с высоким содержанием соли необходимо было давать четкое предостережение: «Высокое содержание соли». Эффект от данной меры вместе с амбициозной просветительской кампанией оказался внушительным: к 2007 году потребление соли на душу населения в Финляндии уменьшилось на треть, снизилась и смертность от инсультов и сердечных заболеваний<sup>56[443]</sup>.

Презентации Хейкки Карппанена аплодировали с энтузиазмом, но на одного из присутствующих доклад произвел тогда особенное впечатление. Он сидел в первом ряду и поспешил подняться с места, чтобы подойти к Карппанену, когда тот спускался со сцены. Карппанен сразу же заметил его: человек очень выделялся на фоне сидящих в зале ученых. Профессура одевалась в стиле, который можно назвать «старомодный ученый совет», а тот человек напоминал скорее «ультраамодный совет директоров». На нем был сшитый у дорогого портного темный костюм с красивым ворсом. Его туфли были начищены, а черные волосы аккуратно уложены. Подойдя к Карппанену, незнакомец поздравил его с успехом. Сказав, что разделяет его интерес к соли, он предложил разделить с ним и сегодняшний ужин, где они смогут подробнее обсудить тему.

Карппанен вовсе не удивился стильному автомобилю, подъехавшему в тот вечер к его гостинице, чтобы отвезти его на ужин. Не удивило и место – эlegantный ресторан на пирсе Санта-Моника с видом на тихоокеанское побережье. А вот содержание беседы стало для Карппанена полной неожиданностью. Его щедрый сотрапезник интересовался солью, но совсем иначе. Его звали Роберт И-Сан Лин, и в 1974–1982 годах он работал во Frito-Lay. Эта компания с ежегодной прибылью в четыре миллиарда долларов была производителем таких сверхпопулярных брендов, как Lay's, Doritos, Cheetos и, конечно, Fritos – простых, но очень жирных чипсов из кукурузы, кукурузного масла и соли.

Лин не просто работал в компании. Он был ее главным научным сотрудником: искал способы поддержания спроса на продукты. Потому он и участвовал в самых интересных исследованиях в пищевой промышленности – от чипсов до безалкогольных напитков. Frito-Lay (тогда, как и сейчас, принадлежащая PepsiCo) использовала знания Лина обо всех видах солей, сахара и жиров. В лабораториях компании неподалеку от Далласа он определял для каждого из этих ключевых компонентов концентрации, оптимальные для обеспечения лучших вкусовых качеств продукта.

Но когда дело доходило до соли, у него постоянно возникали нестыковки с политикой компании по решению проблем со здоровьем потребителей, вызываемых ее чрезмерным

---

<sup>56</sup> Поскольку это был комплекс мер по снижению зависимости от соли, а не научный эксперимент, в котором можно было отобрать испытуемых по случайному принципу и проконтролировать все переменные, точное соотношение между сократившимся потреблением соли и снизившейся смертностью неясно.



потреблением. Лин оказывался втянутым в корпоративные махинации, казавшиеся ему очень сомнительными.

За ужином в тот вечер Карппанен для начала прозондировал почву парой-тройкой осторожных вопросов, чтобы оценить готовность Лина обсуждать «соленую» сторону Frito-Lay. Но скоро он обнаружил, что Лин настроен на открытый разговор. Он разоткровенничался. Карппанен чувствовал себя исповедником, а Лину было что рассказать.

Лин состоял в штате Frito-Lay, когда защитники прав потребителей предприняли первую атаку на соленые продукты. Обеспокоенные связью соли с повышенным давлением и сердечно-сосудистыми заболеваниями, они в 1978 году обратились к властям с просьбой отнестись соль к потенциально опасным пищевым добавкам и строго контролировать ее содержание. Ни одна компания, по словам Лина, не восприняла эту угрозу серьезнее, чем Frito-Lay. Отчасти это объяснялось повышенным содержанием соли в продуктах компании, отчасти – крепкой корпоративной культурой, не терпящей вмешательства властей. Руководство восприняло борьбу с солью как выпад против себя. Лин вынужден был выбирать между корпоративными и общественными интересами, бороться за компромисс между благом для компании и ее потребителей. Он вкратце обрисовал Карппанену ход битвы. Компания использовала «экспертов» для нападков на исследования, увязывающие соль с повышенным артериальным давлением, пугала опасностями *чрезмерно низкого* содержания соли в рационе и финансировала поиск средств исцеления от вредного воздействия натрия, которые Лину казались грубой попыткой отвлечь внимание от соли. Соль значила для Frito-Lay буквально все – возможно, даже больше, чем остальные ингредиенты.

Вернувшись той ночью в гостиницу, Карппанен достал свой дневник и понял, что не может остановиться, записывая самые важные моменты прошедшей беседы. «Он угнетен всевластием денег в США, – записал Карппанен. – Он говорил, что продается все, если у тебя достаточно средств»<sup>[444]</sup>.

Сделанные той ночью записи хранились в тайне от посторонних глаз до весны 2010 года, когда Карппанен показал их мне. Волей случая среди материалов, к которым я получил доступ, попало письмо, посланное Лином Карппанену через три недели после их ужина. Меня особенно заинтриговала приложенная директива, выпущенная во время работы Лина во Frito-Lay, где подробно излагались некоторые согласованные меры компании по защите соли. Я обнаружил Лина в южной Калифорнии, в университетском городке Ирвайн. Там, в его уютном доме на краю извилистой дороги, мы провели несколько дней, обсуждая соль и годы его работы во Frito-Lay и просматривая внутренние директивы компании, документацию по стратегии и рукописные заметки.

Детали этого досье подчеркивали озабоченность Лина здоровьем потребителей. Он, как и другие научные сотрудники компании, открыто говорил о чрезмерном потреблении натрия и том, что «у людей появляется зависимость от соли»<sup>[445]</sup>.

Но эти документы наряду с другими, оказавшимися в моем распоряжении, уводили разговор и в другое русло: к рассказу о непостижимой – и обуславливающей серьезные последствия – способности пищевой индустрии обращать неприятности себе во благо. Припертая к стенке в вопросах соли, Frito-Lay находила альтернативные пути повышения продаж. Она прибегала к разным уловкам в 1990-е и позже, как раз в период наибольшей зависимости США от готовых к употреблению продуктов. Повышенное артериальное давление, конечно, было одной из причин для беспокойства. Но потом оно начало уступать пальму первенства ожирению. И главным врагом в агрессивно продвигаемых продуктах Frito-Lay стали уже не соль, а избыточные калории.

С момента первого столкновения Лина с руководством компании по поводу полезности ее чипсов прошло 32 года, но и теперь, когда мы просматривали его материалы, он казался огорченным. Он воспринимал этот срок как потерю времени: он и многие другие талантливые

ученые могли бы искать пути снижения соли, сахара и жиров в пище. «Когда я только устроился к ним, я мало что мог сделать. Мне так стыдно перед обществом».

Как и многие другие представители научно-исследовательского сообщества в сфере пищевой промышленности, Роберт Лин, поступив на работу во Frito-Lay, начинал карьеру с чистыми помыслами: желая облегчить жизнь людям с помощью науки. Он прибыл в США в конце 1960-х из Тайваня, выиграв престижный грант на обучение за рубежом. У него были умные и амбициозные родственники. Его брат устроился ядерным физиком в федеральных лабораториях в Лос-Аламосе. Все четверо его детей получили докторские степени.

В молодости у Лина были не только острый ум, но и целеустремленность и уверенность в себе. Он не внял своим тайваньским наставникам, прочившим ему Оксфорд или хотя бы какой-нибудь престижный вуз. Он выбрал Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе из-за медицинского факультета. Там, как и позже в Калифорнийском технологическом институте, Лин интересовался новейшими исследованиями головного мозга и рекомбинантной ДНК. В конце концов он решил, что может внести самый весомый вклад в науку не в области ядерной медицины или биофизики, а в сфере диетологии. Наша еда представлялась ему вопросом (длинной) жизни и (ранней) смерти. «На мой взгляд, жизнь человеческого организма поддерживается вводом питательных веществ, – говорил мне Лин. – И если я разберусь в этом лучше, то смогу продлить срок службы организма»<sup>[446]</sup>.

Но его пыл быстро угас. Он переехал на юг, поступил в отдел медико-биологических наук корпорации GTE, а затем его захватила настоящая «золотая лихорадка», свирепствовавшая в то время в сфере подсластителей для готовых продуктов. Правительство недавно запретило искусственный подсластитель цикламат натрия из-за подозрений на токсичность. Образовался пробел на бурно растущем рынке продуктов для диабетиков. Лин примкнул к венчурному проекту по разработке сахарозаменителя на основе одной африканской ягоды. «Когда ее жуют, вкус особо не чувствуется, – объяснял он. – Но молекула, которую мы *извлекли* из этой ягоды, придавала бы сладкий вкус даже уксусу». Разногласия между руководством привели к развалу ягодного проекта, и Лину пришлось искать более стабильную работу. Он прилетел в Даллас и прошел ряд собеседований с руководителями компаний, обуреваемых собственной «золотой лихорадкой» – на этот раз солевой.

Лина шокировала корпоративная культура Frito-Lay. В качестве главного научного сотрудника он руководил работой подразделения. В нем было 150 исследователей и разработчиков, и все они должны были выглядеть и вести себя как топ-менеджеры. «В одежде – только синие и серые тона, – рассказывал Лин. – Любишь яркое – можешь сразу забыть о повышении». Иногда Лину поручали обход рабочих мест в 8:05 для отслеживания пунктуальности сотрудников. Но работа в лаборатории была безумно интересной и изобиловала загадками. Однажды Лина подняли среди ночи, когда тысячи бутылок Pepsi, погруженных на корабль и отправленных в Японию, начали стрелять пробками, как бутылки шампанского. Несколькими неделями позже Лин с командой вычислили «виновника». Им оказался новый пигмент на основе винограда, который Pepsi использовала взамен синтетического красителя «№ 6», попавшего под запрет, как и цикламаты. Виноградный пигмент был натуральным, но специфичным. Похоже, с ним нужно было аккуратнее обращаться в процессе производства. В другой раз Лина отрядили для спасения картофельных чипсов. Frito-Lays всегда следила за тем, чтобы они были идеально свежими; политика компании требовала убирать с полок все упаковки, которые не удалось распродать в считанные дни. Культ свежести был отличительной чертой компании. Но по истечении срока хранения чипсы не просто становились просроченными: от них тошнило. Лин решил проблему путем перехода к светонепроницаемым упаковкам – в наши дни они используются практически повсеместно.

Влияние Лина распространялось на многие сферы деятельности PepsiCo и Frito-Lay и даже затрагивало маркетинг, когда руководство старалось понять причины, заставляющие

людей покупать или не покупать продукты. Польза для здоровья была очевидным фактором, когда речь заходила о продуктах с высоким содержанием соли или сахара, но Лин подошел к вопросу грамотно. Когда его коллега предложил методику расчета плюсов и минусов закусок, Лин доработал ее, снабдив математическим инструментарием. Против компании выступали: репутация закусок как вредных для здоровья продуктов (Н), а также их стоимость (\$) и претензии к качеству (Q), например брак. Но другие факторы работали на пользу компании, повышая вероятность покупки (Р) товаров потребителями. Чипсы и схожие продукты обладали отличными вкусовыми качествами (Т). Они отличались удобством (С) и практичностью (U), их можно было есть руками и употреблять вместе с другой пищей. Для пущей весомости Лин добавил математические атрибуты – весовые коэффициенты каждого параметра (А, В) – и свел все в уравнение, названное им «Моделью идеальной закуски». Оно объясняло с математической точки зрения, как Frito-Lay удавалось срывать куш на изобилующих жирами и солью продуктах. «Когда потребитель принимает решение, если сопротивление превышает поощрение, покупка не произойдет, – написал Лин в пояснительной записке руководству Frito-Lay. – Лучше всего изложить это так:  $P = A1T + A2C + A3U - B1\$ - B2H - B3Q$ »<sup>[447]</sup>.

Одним из его самых дорогостоящих исследований в Frito-Lay стал «обезьяний проект». Нужно было опровергнуть нападки критиков, поднявших в конце 1970-х шумиху по поводу насыщенного жира. Frito-Lay утверждала, что покупка упаковки чипсов – не худшее, что может произойти с покупателями. Хлеб с маслом, например, выглядит вполне безвредным, но на деле насыщен солью и жиром. И компания потратила 1,5 миллиона долларов на эксперимент, призванный доказать, что чипсы Lay's не так уж и плохи. Обезьяны – всего 130 – выступали в качестве подопытных. Проведение эксперимента заказали Центру исследований с использованием животных, а Лин курировал научную часть. «Мы давали им смесь из картофельных чипсов в количестве, втрое превышающем ежедневную норму для потребителей»<sup>[448]</sup>, – рассказывал Лин. Обезьяны быстро размножаются, поэтому в эксперименте было задействовано два поколения. Результаты не предавались огласке, но успокоили Frito-Lay: возможно, чипсы и не полезны для здоровья, но и *убить* они тоже не могут. «Мы хотели убедиться, что насыщенный жир на самом деле такой вредный, – говорил Лин. – Мы спрашивали: “Насколько вредны чипсы?” Мы вырастили два поколения обезьян и держали их на контролируемой диете из смеси картофельных чипсов с добавлением витаминов и минералов. В рационе одной группы объем насыщенного жира постоянно увеличивался. Через пять лет мы пришли к единственному заключению: у группы с повышенной дозой насыщенного жира обнаружился повышенный холестерин. Врожденные патологии? Никаких. Кому-то могло показаться, что мы впустую тратим время, но я считал это ответственным подходом. Так всем было спокойнее»<sup>[449]</sup>.

Но одно дело – холестерин, и совсем другое – натрий. Начиная с 1978 года соль, добавляемая Frito-Lay в чипсы, провоцировала постоянные конфликты с властями.

Если и была когда-то ассоциация потребителей, которая всерьез пугала пищевую промышленность, то это Научный центр защиты общественных интересов<sup>[450]</sup>. Его эффективность оказалась потрясающей. По мере роста этой основанной в 1971 году группы активистов число получателей ее информационных писем по вопросам диетологии достигло 900 тысяч. Она была весомой силой. Ее многочисленные юристы, умело применяя законы, направленные на борьбу с недобросовестной рекламой, вызывали такую тревогу у производителей пищевых продуктов, что те часто спешили исполнить все требования еще до подачи иска. Начиная с 2000 года эта организация заставила Kellogg ограничить размещение рекламы для детской аудитории, Sara Lee – четко заявить, что в ее «цельнозерновом хлебе» муки из необработанного цельного зерна только 30 %, а PepsiCo – изменить маркировку продукта «Сок Tropicana – персик и папайя», указав, что продукт не содержит ни персика, ни папайи, да и не сок он вовсе. «Мы прислуши-

ваемся к справедливым замечаниям, и это нам показалось справедливым»<sup>[451]</sup>, – прокомментировал официальный представитель PepsiCo инцидент с Tropicana.

Исполнительный директор группы Майкл Джейкобсон закончил Массачусетский технологический институт с дипломом микробиолога. Через несколько лет после начала работы группы он живо заинтересовался солью. Он только что закончил проект по изучению консервантов, красителей и других химических добавок, используемых пищевыми компаниями. И какими бы угрожающими ни казались некоторые из них, самой важной ему виделась именно соль. Он отмечал, как растет число случаев гипертонии, и знал, что исследования увязывают эту беду с натрием. Джейкобсон увидел в соли – наряду с жиром и сахаром – одну из самых серьезных проблем в отрасли готовых продуктов. «Я выяснил, что традиционные ингредиенты вроде соли, возможно, гораздо вреднее»<sup>[452]</sup> (чем изучаемые им добавки). В 1978 году он ходатайствовал перед Управлением по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств о том, чтобы соль, считающаяся, наряду с перцем и уксусом, безопасной для здоровья, была отнесена к числу пищевых добавок, применение которых нужно контролировать путем ограничений или предупредительных надписей на упаковках.

Лин из Frito-Lay считал претензии Джейкобса обоснованными с научной точки зрения. Он мог бы придаться к качеству исследования, но не мог не признать логичность его основной предпосылки и был согласен с тем, что избыток соли опасен. Когда власти серьезно восприняли обращение Джейкобсона и начали обсуждать возможность регулирования содержания соли на государственном уровне, Лин не увидел в этом опасности для Frito-Lay. Он заметил здесь шанс. Культовый продукт компании – картофельные чипсы – содержали меньше соли, чем многие другие закуски, особенно сухие крендельки (те «выигрывали» у чипсов по содержанию натрия с разгромным счетом «три-один»). Лин считал, что вся эта шумиха на самом деле дает Frito-Lay преимущество. Он полагал, что, постепенно снижая содержание соли, им удастся увеличить свое присутствие на рынке. «Содержание соли в наших продуктах и так невелико, – написал он в 1978 году в докладной записке коллегам. – Но поскольку люди потребляют слишком много натрия с продуктами других производителей, разумно снижать содержание соли для повышения продаж»<sup>[453]</sup>.

Лину стоило обратиться к опыту Финляндии, чтобы увидеть, как власти могут стать не противником, а союзником. Там производители были обязаны помещать на свои самые соленые продукты предупреждение «Высокое содержание соли». И они, что немаловажно, поощряли производство продуктов с низким содержанием соли. Компаниям, создающим более полезные продукты, предоставлялся мощный инструмент продвижения на рынке: они могли размещать на коробках и пакетах успокаивающую надпись «Мало соли». Таким Лину виделось будущее Frito-Lay.

Роберт Лин мобилизовал сотрудников на поиск способов снижения объемов соли. Составленный его командой рукописный документ, названный «Соляная стратегия», показывает, как они продвигались к цели с разных направлений, иногда проводя много исследовательской и аналитической работы<sup>[454]</sup>. Их инновации варьировали от уменьшения содержания соли путем корректировки содержания жира в чипсах до трюков с формой кристаллов соли, обеспечивающей лучшее вкусовое воздействие.

В вопросе изменения физической формы соли имелись две конкурирующие теории. Сторонники одной утверждали, что более перспективным направлением станет увеличение размеров кристаллов. Это обеспечит большую интенсивность контакта с языком. Адепты другой ратовали за уменьшение размера кристалла, дробление соли в мелкую пыль, что обеспечит большую площадь контакта со слюной и более быстрое растворение соли в ней, ускорив передачу сигнала удовольствия к головному мозгу. Лин связывался с производителями соли, пытаясь у них, какие виды помола у них практикуются. Но независимо от этого неизменным оставался главный постулат: чипсы нравятся потребителю, потому что они соленые и жирные.

Хорошо, если можно уменьшить содержание соли. Но если они станут чуть менее привлекательными, то не стоит даже говорить об этом. Это Лин понимал. «В общем-то, – говорил он мне, – еду, которая вызывает приятные ощущения, хочется купить снова. Действует и реклама, но существенно картины не меняет. Вопрос по большей части сводится к приятным ощущениям, а значит, приятному вкусу».

Задолго до проверки технологий снижения объемов соли на фокус-группах Лин попытался устранить замеченные им недочеты в процессе. Он посетил цех по производству чипсов Lay's. Его поразил посолочный станок. Точнее, полное отсутствие какой бы то ни было оптимизации процесса. Соль просто высыпалась из огромных чанов на чипсы, проезжавшие внизу на конвейерной ленте. Соль, не удержавшаяся на ломтиках, сыпалась на пол, образуя огромные кучи, пока их не сметали в мусорный бак проходившие мимо работники. Ужаснувшись такой расточительности, Лин затеял разработку рационального метода. Он задействовал статическое электричество вроде того, которое притягивает к стене воздушный шарик, потертый о рубашку. Кроме сильного сокращения отходов эта технология позволяла Frito-Lay контролировать количество соли. Но вскоре Лин увидел недостаток в своем плане: никого во Frito-Lay, даже счетоводов, не заботил объем перерасхода соли. Она была такой дешевой, что и смысла не было думать об экономии. И Лину пришлось задвинуть свою идею в долгий ящик.

Но замаячившая на горизонте перспектива государственного регулирования обеспокоила руководство. К Лину все чаще обращались не по вопросам сокращения содержания соли, а за защитой ее применения и атаками на оппонентов. Некоторые стратегии компании было несложно отвергнуть. Когда его коллеги предложили встать на защиту картофельных чипсов, расхваливая их за содержащийся в них калий, Лин указал, что калия в них явно недостаточно для компенсации вредного воздействия натрия. Лин предостерегал коллег от активных нападок на исследования, увязывающие натрий с высоким артериальным давлением. «Никогда не говорите, что соль не связана с гипертонией», – сказал он мне. Но скоро кампания против государственного регулирования содержания соли вышла далеко за рамки его полномочий.

В 1979 году комиссия Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств проводила в Вашингтоне слушания по предложению регулировать использование соли, и Frito-Lay продемонстрировала твердость своей позиции. Под пристальным вниманием нескольких вице-президентов компании, находившихся в аудитории, директор по исследованиям Алан Волман выступил со страстным призывом в защиту соли, указывая на то, что она издавна используется в пищевой промышленности и консервации. Его поддержали два авторитетных медика – нью-йоркский кардиолог и исследователь раковых заболеваний из Буффало, – выступавшие от имени Ассоциации картофельных чипсов и закусок. Кардиолог заявил о недостаточности научных данных о связи соли и гипертонии, а онколог бросил комиссии еще более серьезный вызов. Он предупредил: если удастся снизить потребление соли, могут погибнуть люди. По его словам, рискам, связанным с недостатком соли в рационе, особо подвержены младенцы и дети, диабетики, беременные и женщины, пользующиеся гормональными контрацептивами.

Frito-Lay сообщила об итогах слушаний в информационном письме для сотрудников<sup>[455]</sup>. CEO и президент компании Уэйн Кэллоуэй воспроизвел это предостережение: «После тщательного исследования и консультаций с известными специалистами в области медицины стало ясно, что специальный комитет не учел существенные риски для потребителей при введении ограничений на соль».

Роберт Лин, участвовавший в подготовке к слушаниям, вскоре оказался вовлечен в полномасштабную борьбу компании против пресловутой инициативы. В начале 1982 года, когда предложение находилось на рассмотрении в Управлении по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств, он и другие ответственные сотрудники компании добились финансирования исследования реальной возможности снизить вредное воздействие соли бла-

годаря кальцию. В пояснительной записке Лин указал, что сомневается в способности этого исследования реабилитировать соль, ссылаясь на мнения других медицинских экспертов. Но «со стратегической точки зрения “Кальциевая противогипертоническая теория” может ослабить борьбу против соли»<sup>[456]</sup>. В другом абзаце он называл это исследование «мощным оружием».

Когда я спросил Лина об этой записке, он охарактеризовал исследование о кальции как отвлекающий маневр, хорошо иллюстрирующий битву компании за соль. «Некоторые верили, что это поможет, но не я, – говорил он. – Pepsi – хорошая компания, но она не всегда действовала правильно, например защищала соль. Ее ковбойский дух твердил: “Руки прочь от моей компании”».

Сэнфорд Миллер, занимавший в то время в Управлении пост директора Центра по безопасности пищевых продуктов и практическим вопросам питания, рассказал мне, что и он, и другие руководители были искренне обеспокоены воздействием соли на организм, но считали, что у них нет достаточных данных для успешного противостояния атакам лоббистов от индустрии. «Особенно упорная травля велась соляной группой»<sup>[457]</sup>, – рассказывал Миллер. Уильям Хаббард – тогда тоже высокопоставленный сотрудник – сказал мне, что Управление боялось неготовности потребителей к войне с солью. «Мы искали баланс между заботой о здоровье и общественным одобрением, – говорил он. – Здравый смысл подсказывает, что если опускаешь планку слишком низко и люди перестают покупать продукт, то ты где-то ошибся»<sup>[458]</sup>.

В том же году разочарованный Роберт Лин уволился из Frito-Lay и перешел в другое направление. Он занялся производством пищевых добавок. Как и другие отставные руководители пищевых компаний, с которыми мне довелось встречаться, он пересмотрел свой рацион, исключив из него продукты, на усовершенствование которых сам затратил в свое время столько сил. Не помню, были ли вообще готовые продукты в буфете, который он при мне открывал. На обед он подал овсянку без сахара и сырую спаржу. Для человека, который, как я, иногда во время отпуска отклонялся от маршрута, чтобы попасть на экскурсию по фабрике картофельных чипсов, это прямо-таки спартанская пища. Кстати говоря, Лин в свои 75 начинает каждое утро с часовой прогулки быстрым шагом до вершины высокого холма, расположенного позади его дома. Отказавшись от готовых продуктов, Лин резко сократил количество потребляемой соли и испытывает по этому поводу смешанные чувства. «Когда я вижу соленую еду, мне хочется ее попробовать, – признается он. – Но я умею вовремя остановиться. Она мне нравится и мне ее сильно хочется, но я знаю, что мой организм не рассчитан на большие количества соли»<sup>[459]</sup>.

Если забыть о его неудаче на поприще реформ, годы, проведенные Лином в Frito-Lay, были отмечены целым рядом заслуг перед производителем соленых продуктов. Он верил в силу интеллекта при решении проблем и создал форум, в рамках которого эксперты из других отраслей – президент нефтяной компании Shell, аналитик-исследователь McKinsey & Co., эксперты по генной инженерии из университетов Вашингтона и Калифорнии – приглашались на встречи с ответственными работниками Frito-Lay для обсуждения творческого подхода к производству и продаже закусок. Лин искал таланты. Среди приглашенных на сессию в 1981 году был высокопоставленный маркетолог табачной компании R. J. Reynolds, у которого Лин хотел узнать об опыте привлечения новых потребителей путем изучения их пожеланий. Этот управленец, Грег Новак, внедрял метод фильтрации и сортировки потребителей по возрасту, полу и расе, чтобы добиться оптимального воздействия ориентированной на них рекламы. Общий тон заседанию задал Лин, процитировав известное высказывание одного директора по рекламе: «Тот, кто разрабатывает продукт или рекламный ход, ориентируясь на то, что люди *говорят* о своих пожеланиях, – осел»<sup>[460]</sup>.

Пять лет спустя, когда Лин уже ушел, идея о том, что индустрия сама лучше всех понимает, чего хотят люди, поможет Frito-Lay избежать претензий по поводу соли и начать новую эру в истории закусок.

Речь о 1986 годе, когда Frito-Lay переживала на редкость безрадостный период. Единственным результатом запуска резонансных продуктов стал шумный провал<sup>[461]</sup>. В их числе были Torpples – покрытые сыром кукурузные крекеры, – упаковки которых, в полном соответствии с их названием<sup>57</sup>, опрокидывали прямиком в мусорные баки позади продуктовых магазинов. А еще Stuffers<sup>58</sup>, ракушки из кукурузной муки с разными пикантными начинками, которыми те же мусорные баки забивали доверху, и Rumbles – упаковки небольших, на один укус, батончиков из гранолы<sup>59</sup>, – которые валялись на полках месяцами. Опасаясь, что они теряют хватку (и 52 миллиона долларов, затраченных на производство), маркетологи пригласили мастера своего дела: Дуайта Риски, выдающегося эксперта по зависимостям.

Риски устроился во Frito-Lay в 1982 году, как раз когда уходил Роберт Лин. Он был членом Центра Монелла. Его команда обнаружила, что избавиться от пристрастия к соли можно. Достаточно не есть соленое некоторое время – и нормальная чувствительность рецепторов вернется. В рамках собственных проектов в Центре Монелла Риски проводил эксперименты, которые показывали, что на пристрастие человека к определенным продуктам сильно влияло то, что он употребляет вместе с ними. Вкус шоколадного батончика, например, меняется, если вы запиваете его газировкой. А значит, «точка блаженства» для сладкого не фиксирована. Это добавляло усложненный, привязанный к реальности фактор в расчеты пищевых технологов, стремящихся добиться максимальной привлекательности продукта. «Когда вы изменяете соотношения соли и сахара в одном продукте, обычно находится единственное оптимальное сочетание, – объяснял мне Риски. – Но я могу манипулировать им. Я могу сдвигать его вверх или вниз в зависимости от того, какие еще продукты или напитки включаю в ваш рацион».

«Точка блаженства» меняется и с возрастом. Это отчасти объясняло, почему у Frito-Lay возникали такие проблемы с запуском новых продуктов. Люди старели и утрачивали вкус к соленым закускам. Поколение, родившееся в 1946–1964 годах («беби-бумеры»<sup>60</sup>), приближалось к среднему возрасту. Согласно исследованию, это означало, что их любовь к соленым закускам – в плане как концентрации соли, так и количества потребляемых продуктов – уменьшалась с каждым годом. Это серьезно влияло на маркетинговую стратегию Frito-Lay. Как и остальные пищевые компании, она ждала снижения продаж в связи со старением населения, и маркетинговые планы подвергались корректировке для привлечения новых потребителей. Уже не годились рекламные приемы, нацеленные на молодых.

Была только одна проблема, и она серьезно беспокоила всю промышленность. Продажи закусок *не* сокращались, как все ожидали. В начале 1980-х они *росли*. И именно Дуайт Риски выявил причину.

У Риски дома был второй офис, письменный стол и пол которого были устелены графиками, диаграммами и выдержками из его маркетинговых проектов. Определение параметров потребителей и их распределение по отдельным категориям стало одним из важнейших элементов маркетинга, и он работал часами. Он наблюдал рост продаж закусок и решил во что бы то ни стало выяснить, кто их потребляет. Как-то воскресным вечером 1989 года (плюс-минус год) Риски был дома в кабинете, когда его внезапно осенило: они с коллегами-маркетологами

---

<sup>57</sup> Английское слово *topple* переводится как «опрокидываться, опрокидывать». *Прим. перев.*

<sup>58</sup> От английского *stuff* – «набивать». *Прим. перев.*

<sup>59</sup> Еда для завтрака, состоящая из плющеной овсяной (иногда рисовой) крупы, орехов и меда, запеченных до хрустящего состояния. *Прим. науч. ред.*

<sup>60</sup> Беби-бумер (амер.) – человек, родившийся после Второй мировой войны и принадлежащий к поколению «бума рождаемости» (*baby boom generation*). *Прим. науч. ред.*

ошибочно толковали данные. Они изучали гастрономические пристрастия разных возрастных групп, но не их пристрастия *по мере их старения*. Разница была существенной. Последний метод известен исследователям под названием исследование когорт<sup>61</sup> и подразумевает наблюдение за группой людей на протяжении определенного периода. Только этот метод мог показать, как привычки людей менялись со временем.

Когда Риски запросил новую подборку данных по продажам компании и разобрал их по когортному принципу, наметилась новая, гораздо более оптимистичная картина. На деле беби-бумеры не начинали с годами есть меньше соленых закусок. Отнюдь. «С возрастом потребление этими людьми всех типов продуктов – печенья, крекеров, конфет, чипсов – только росло! – восклицал Риски. – Они не просто ели то же, что и в молодости, но и в *больших количествах*. Этим-то и объяснялся такой успех всех производителей закусок все эти годы»<sup>[462]</sup>.

Разумеется, беби-бумеры не могли тягаться с 20-летними, которые потребляли больше соленых закусок, чем первые могли бы себе представить. Но Frito-Lay могла радоваться уже тому, что беби-бумеры в тридцать съедали больше, чем в двадцать, – и в этом они были не одиноки. Каждый житель США съедал больше соленых закусок, чем прежде<sup>[463]</sup>. Произведя расчеты, Риски обнаружил, что норма потребления ежегодно увеличивалась на 150 г при среднем ежегодном объеме потребления закусок, таких как чипсы и сырные крекеры, превышающем 6 кг.

У Риски была теория по поводу причин такого всплеска. Настоящая еда стала уделом прошлого. Беби-бумеры отошли от традиционной концепции завтрака, обеда и ужина – по крайней мере, отправляли эти ритуалы не так регулярно, как раньше. Они начали пропускать завтраки, если на утро у них было запланировано совещание. Они забывали об обеде, если бегали по совещаниям весь день и приходилось вечером доделывать основную работу. Они пропускали ужин, когда их дети задерживались допоздна на тренировках или оставляли родительский дом. При этом беби-бумеры не голодали. Они потребляли удобные закуски, которые находили в своих буфетах, круглосуточных мини-маркетах или торговых автоматах на работе. «Мы изучили их поведение и сказали: “Ничего себе, люди нарушают режим питания напропалую”, – рассказывал мне Риски. – Поразительно». Вывод был таков: беби-бумеры «не сформировавшаяся категория. Она обладает огромным потенциалом роста. И мы начали упорно трудиться над реализацией этого потенциала».

Все это заставило Риски и других высокопоставленных маркетологов Frito-Lay взглянуть на Topples и Stuffers под другим углом<sup>[464]</sup>. Они провалились не потому, что стареющие потребители теряли к ним интерес. И не потому, что люди стали осторожнее относиться к соли. Просто Frito-Lay не очень активно их раскручивала, а это было не так уж и сложно исправить.

Так началась финальная стадия истории Frito-Lay, когда все ресурсы использовались на полную катушку. Компания создавала и продвигала на рынке соленые закуски для всех возрастов. К тому же владелец Frito-Lay – PepsiCo – приобрела боевой опыт в войне с Coca-Cola.

PepsiCo была настоящей маркетинговой машиной. Спустя год после приобретения Frito-Lay в 1965 году она перенесла свою штаб-квартиру с Парк-авеню в манхэттенском Мидтауне в активно растущий административно-производственный комплекс около городка Перчес. Но ни на кого в PepsiCo атмосфера пригорода дремоты не навевала. Все гордились ролью агрессора в мире безалкогольных напитков, всегда способного обыграть Голиафа в лице Coca-Cola. Откровение о бьющих рекорды потребления беби-бумерах посетило Дуайта Риски как раз тогда, когда Pepsi, к тому моменту владевшая также Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и Taco Bell, впервые достигла в 1990 году миллиардной прибыли. В том же году она поместила символ своей миссии – и растущего аппетита потребителей – на обложку своего глянцевого

<sup>61</sup> Группы лиц, объединенные каким-либо статистическим признаком. *Прим. науч. ред.*



годового отчета. Всю ее занимал портрет громадного борца сумо в боевой стойке и со свирепым выражением лица.

Годом позже PepsiCo назначила одного из самых ценных полководцев своих корпоративных войн, Роджера Энрико, на ключевой пост во Frito-Lay. Сын старшего рабочего на фабрике по переработке железной руды, Энрико руководил всей PepsiCo в 1996–2001 годах и как светило маркетинга оспаривал первенство самого Роберта Вудраффа – легендарного президента Coca-Cola. Но к моменту появления во Frito-Lay он уже был звездой подразделения безалкогольных напитков. Именно Энрико выбил из Майкла Джексона в 1984 году разрешение использовать его хит *Thriller* в рекламном ролике проводимой Pepsi кампании «Новое поколение», и именно Энрико спустя год потопил New Coke блестящей контратакой, выставившей изменение рецептуры Coca-Cola как победу Pepsi<sup>62</sup>[465].

Будучи главой Frito-Lay, Энрико применил стратегию «вдоль по улице», используя транспортные бригады Pepsi для увеличения продаж в круглосуточных мини-маркетах, где формировались гастрономические привычки детей<sup>[466]</sup>. Экспедиторы начали доставлять бренды Frito-Lay вместе с фирменной газировкой, а Энрико заклинал своих менеджеров по закускам всячески стремиться к гегемонии в круглосуточных мини-маркетах. Дуайт Риски вспоминал одну речь Энрико перед топ-менеджерами компании в Орландо. Тот сетовал, что пивоваренная компания Anheuser-Busch вторгается в сферу влияния Frito-Lay по линии картофельных чипсов со своим брендом Eagle Snacks.

«Их чипсы были очень высокого качества и получали выгодное место на полках»<sup>[467]</sup>, – рассказывал Риски. Frito-Lay лезла из кожи вон, чтобы сделать свой продукт более вкусным и хрустящим и снизить цены, чтобы подстегнуть рост продаж. «Думаю, после этого наш рост составлял 3 % в год в течение девяти лет подряд, – говорил Риски. – Поразительно было наблюдать, как компания рвется к цели, установленной Энрико. Парень был просто бизнес-гением».

Пищевые технологи Frito-Lay перестали изобретать новые продукты вроде *Topples* и прибегли к основному, проверенному методу: расширению продуктовой линейки. Они брали уже существующие продукты и создавали бесконечное число разновидностей. К классическим чипсам Lay's прибавились «Соль и уксус», «Соль и перец», «Сыр и сметана». У Frito's возникли вкусы «Барбекю» и «Сыр с чили», а у Cheetos – содержащих почти вдвое больше соли, чем картофельные чипсы, – появилась 21 разновидность.

Заурядных среди новых вкусов не было. Научная команда Frito-Lay гордилась качественными изобретениями, без остатка отдавая себя улучшению хруста, вкусового впечатления, аромата и общей привлекательности. Ингредиенты были вполне обычными: жиры и соль, сахар (в некоторых брендах вроде Cheetos), картофельный или кукурузный крахмал и всевозможные специи. Трюк заключался в сочетании. Чтобы лучше в этом разобраться, я наведалься к Стивену Уизерли, диетологу, работавшему над сырными соусами в Nestlé. Его перу принадлежало интереснейшее пособие для инсайдеров пищевой индустрии – *Why Humans Like Junk Food* («Почему люди любят суррогат»). Я принес ему на пробу два пакета из магазина, доверху наполненных разными видами чипсов. Он моментально спикировал на Cheetos.

«Это... одна из чудеснейших пищевых разработок на планете в плане чистого удовольствия»<sup>[468]</sup>, – заявил он, отметив с десяток свойств Cheetos, которые заставляют мозг требовать «еще!». Главное в них – сверхъестественная способность подушечек таять во рту, как шоколад. «Это называется исчезающей калорийной плотностью, – объясняет Уизерли. – Если что-то быстро тает, ваш мозг считает, что там совсем нет калорий и вы можете есть это сколько угодно». Более выдающимся, чем Cheetos, по его словам, стало только одно детище Frito-Lay – Doritos 3D, воздушные сферические чипсы. «Благодаря объемности возрастает фактор неожи-

---

<sup>62</sup> Реклама с Майклом Джексонem пользовалась невероятной популярностью; на YouTube 20 лет спустя в качестве «исторического артефакта» она собрала 45 миллионов просмотров.

данности в момент укуса», – комментирует он. А неожиданность очень эффективна в увеличении потребления.

Даже после ухода Лина у Frito-Lay сохранился внушительный исследовательский комплекс под Далласом, где свыше 500 химиков, психологов и техников занимались исследованиями, на которые ежегодно затрачивалось до 30 миллионов долларов<sup>[469]</sup>. Их инструментарий включал устройство стоимостью 40 тысяч долларов, имитирующее жующий рот, для тестирования и усовершенствования чипсов и открытия таких феноменов, как идеальная точка разлома: людям нравятся чипсы, которые крошатся при определенном давлении. Пока они трудились над кулинарными формулами, отдел продаж численностью 10 тысяч человек совершал революцию в пищевой индустрии, нося с собой карманные персональные компьютеры, которые отслеживали нехватку товара, и вовремя убирал с полок магазинов упаковки с истекшим сроком годности.

Разумеется, когда в газетах появились статьи о том, как расплывается талия у народа, Frito-Lay не прошла мимо. Уже в 1988 году компания начала пробные продажи маложирных чипсов, ориентированных на следящих за здоровьем потребителей. «Если мы сделаем в своей категории то, что легкое пиво сделало в пивной, появится громадный потенциал для роста»<sup>[470]</sup>, – сказал тогдашний вице-президент компании. Нежирные чипсы продавались плохо, но другое детище – Sun Chips из цельных зерен с меньшим содержанием жиров и соли – пользовалось огромным успехом у желающих лучше питаться<sup>[471]</sup>.

В целом использование компанией соли по всем признакам подчинялось общей для индустрии тенденции: дозы понижались на протяжении большей части 1980-х и 1990-х, но ненамного<sup>[472]</sup>. Когда Роберт Лин проводил анализ закусок Frito-Lay в 1981 году, то обнаружил, что они содержали в среднем 180 мг натрия на унцию (28 г), причем в картофельных чипсах – до 240 мг<sup>[473]</sup>. Спустя 30 лет в классических картофельных чипсах Lay's отметка была на уровне 170 мг, но были и ароматизированные чипсы и другие закуски, в которых содержание натрия было значительно выше: «Соль и уксус» – 230; Xtra Flamin Hot Cheetos – 300; 2nd Degree Burn Fiery Buffalo Doritos – 380. Каждая пригоршня Doritos содержала четверть максимальной дневной дозы для тех, кому натрий был особенно вреден.

На мои расспросы о снижении содержания соли Frito-Lay отвечала, что серьезно относится к делу. Пресс-секретарь компании заявил, что в число самых перспективных инициатив попал и объект пристального внимания Роберта Лина 30-летней давности: использование соли мелкого помола для достижения максимального вкусового воздействия с минимальным количеством соли. В марте 2010 года PepsiCo объявила о запуске программы по снижению содержания соли в ее продуктах в среднем на 25 %, что согласовалось с планами продвижения напитков с меньшим количеством сахара. По воспоминаниям бывшего президента компании Джефффри Данна, в Coca-Cola аналогичные поползновения раньше вызвали только смешки. Он рассказал мне, что его нынешние друзья в Coca-Cola считали идеи коллег из PepsiCo помутнением рассудка, которым Coca-Cola собиралась воспользоваться, удвоив усилия по маркетингу своей газировки.

Однако топ-менеджеры Frito-Lay не пожалели сил, чтобы убедить Уолл-стрит, что рассудок им не изменил и в закусках они разбираются<sup>[474]</sup>. В кулуарных встречах подальше от недовольных защитников прав потребителей руководство компании методично описывало каждую деталь всех недавних маркетинговых мероприятий, направленных на усиление роли их продуктов в жизни потребителей. Ситуация достигла апогея в марте 2010 года, когда PepsiCo проводила встречу с аналитиками из Goldman Sachs, Deutsche Bank и другими гигантами инвестиционной сферы<sup>[475]</sup>. Компания пригласила воротил в Зал легенд Yankee Stadium, где их приветствовало лицо новейшей рекламной кампании Pepsi – звезда бейсбола Дерек Джитер. «Yankees любят побеждать, а PepsiCo – победитель», – говорил знаменитый бейсболист, и эта фраза стала основой докладов руководства Pepsi и Frito-Lay.

Doritos, как рассказал гостям исполнительный вице-президент по глобальным продажам и маркетингу, уже стали самыми популярными кукурузными чипсами в мире «благодаря нацеленности на подростков». Но компания не почивала на лаврах. Каждый продукт и каждая группа населения «окучивались» одной Frito-Lay известными способами.

Другим лакомым куском были «двухтысячники», или «поколение Y», рожденные в 80-е и 90-е годы прошлого столетия. Их специфика, по словам Frito-Lay, заключалась в массовой нетрудоустроенности, обострявшей конкуренцию за их скромные средства. «На доллар можно купить двойной чизбургер или любимую песню на iTunes, – отмечала директор по маркетингу Энн Мухерджи. – Поэтому в случае с Doritos применялся иной прием, который мы окрестили “эффект И”, а именно: как мы можем дать больше чем вкусную закуску?» На «двухтысячников» нацелили стратегию «закусочных развлечений». Продвижение чипсов компании на рынке осуществлялось в рамках спортивных мероприятий вроде Суперкубка или игр типа Xbox. Это уже привело к измеряемому двузначными числами росту продаж.

Другим маневром в борьбе за «двухтысячников» стали разработанные технологами компании способы конкуренции с сетями быстрого обслуживания. Первые достижения казались фантастикой. Они создали серию смесей, названных Flavor Plus и подражающих не только вкусам фастфуда, но и его запахам. В этом же году Frito-Lay выпустила линию кукурузных чипсов Late Night (230 мг натрия и 150 калорий на унцию), включающую множество вкусов и ароматов фастфуда: чизбургеры, тако, фаршированные перчики халапеньо. В целом спровоцированные этими чипсами спонтанные ночные перекусы в первый же год подняли продажи до 50 миллионов долларов.

Не были обделены вниманием и беби-бумеры (180 миллионов человек в США и 1,4 миллиарда по всему миру). Эта категория была самой заманчивой целью. Frito-Lay в 2006 году приобрела Stacy's Pita Chip с ежегодной прибылью 60 миллионов долларов, основанную маслосметанной парой. Она продавала бутерброды в передвижной закуской и начала подавать чипсы из питы стоящим в очереди покупателям. В руках Frito-Lay чипсы из питы (310 мг натрия и 130 калорий на унцию в 12 разновидностях) превратились в золото. Они были непреодолимым соблазном для беби-бумеров.

«Они едят много закусок, – говорила Мухерджи. – Но у них иные потребности. Они ищут новых ощущений, ощущений от настоящей еды... того, чего они никогда не пробовали. Вот что им нужно».

По словам руководства Frito-Lay, для маркетинговых планов компании оказалось полезным даже беспокойство по поводу вредного воздействия соли. Они рассказали инвесторам о разработках «дизайнерского натрия», способного в ближайшем будущем сократить содержание этого вещества в их продуктах на 40 %. Не стоит беспокоиться о снижении продаж, заверил присутствующих CEO Frito-Lay Эл Кэри. Пониженное содержание соли беби-бумеры воспримут как сигнал наброситься на закуски. Объясняя психологическую подоплеку данного феномена, Кэри использовал старый отраслевой термин «дозволение».

«Барьер пропадет, они смогут чаще перекусывать, – заявил Кэри. – Вкус превосходный. Никакой разницы. Вы не отличите их от сегодняшних Lay's... И мамы не будут переживать, давая их детям или съедая сами. И я считаю, что это изменит сложившееся в последние годы восприятие закусок как категории»<sup>[476]</sup>.

Перспективы низкосолёных закусок были настолько впечатляющими, что компания подумывала об использовании «дизайнерской» соли в битве за самый вожделенный сегмент рынка – школы. Кэри ссылаясь в том числе на инициативу по улучшению качества школьной еды путем снижения в ней содержания соли, сахара и жиров. «Только представьте, – говорил Кэри. – Картофельные чипсы, великолепные на вкус, *но при этом* соответствующие требованиям для школ... Нам это под силу, и мы хотим поставлять продукт в школы, где дети будут потреблять его и расти с ним. И они, и родители при этом будут спокойны».

Тезис о спокойствии показался мне знакомым, и я начал рыться в картотеке, где хранились материалы для этой книги. В конце концов я нашел его в конфиденциальном докладе, датированном еще 1957 годом, который мне в свое время удалось заполнить.

Автором был психолог по имени Эрнест Дихтер, в числе друзей которого до его эмиграции из Австрии в США был Зигмунд Фрейд. Дихтер обзавелся консультативной практикой в деревушке Кротон-на-Гудзоне, где обучал американские компании искусству мотивационного анализа. Дихтер приобрел известность в промышленных кругах, призывая пищевые компании руководствоваться в продаже своих продуктов «пищевой сексологией» – вроде «рисовые хлопья для женщин, овсяные – для мужчин»<sup>[477]</sup>. Для Frito-Lay же он придумал нечто другое, чтобы сделать ее соленые закуски более приемлемыми. Свой документ он озаглавил «Творческий доклад о продуктах Lay's».

Чипсы компании, по его словам, не продавались так хорошо, как могли бы, по одной простой причине: «Люди любят картофельные чипсы и наслаждаются их вкусом, но чувствуют вину. Есть много опасений по поводу последствий их употребления. Бессознательно люди ожидают кары за то, что “дали себе поблажку”». Он процитировал объяснение потребителя: «Мне они нравятся, но я не люблю, когда они под рукой. Ведь от них полнеешь. И как начнешь есть, так уже не оторвешься».

Из разговоров с потребителями Дихтер вывел семь «страхов и сдерживающих факторов» в отношении чипсов компании и изложил их в виде перечня: «Вы не можете оторваться от них; они полнят; они вредны; они жирные и от них много мусора; они слишком дороги; сложно хранить их остатки; они вредны для детей».

По последнему пункту он процитировал покупательницу из Шенектади, которая говорила исследователям примерно то же, что сегодняшние мамы: «Дети грызут слишком много этой дряни. А им это не нужно вообще. Я бы предпочла, чтобы они ели морковь, персики и яблоки».

Вот так Дихтер сформулировал проблему. А потом на остальных 24 страницах своего доклада изложил ее решение. Существовало множество тактик противодействия страхам и сдерживающим факторам. Со временем рекомендациям Дихтера стала следовать не только Frito-Lay, но и вся индустрия.

Начав с постулата о вреде чипсов, Дихтер предложил Frito-Lay избегать слова *жареные*, взяв на вооружение термин *подрумяненные*. Благодаря недавнему воплощению этой стратегии Frito-Lay получила престижную премию от рекламного бизнеса за кампанию, названную «Счастье – это просто», которая, согласно описанию рекламных материалов, стремилась развешать «восприятие продукта как олицетворения суррогата». В рекламе не показывались чипсы, отмокающие в масле; в ней было изображено небо, по которому летели картофелины, постепенно превращаясь в чипсы.

Противодействовать «страху дать себе поблажку» Дихтер предлагал, упаковав чипсы в маленькие пакеты. «Самые беспокойные потребители с укоренившимися фобиями по поводу способности контролировать собственный аппетит поймут назначение новой упаковки и выберут именно ее», – говорил он. Недавно эта стратегия была воплощена в кампании Frito-Lay под названием «Только в женском мире», за которую она получила еще одну премию за лучшую рекламу в 2010 году. Frito-Lay научилась зарабатывать премии.

«Когда мы выяснили, что женщины все чаще ходят мимо полок с чипсами – где преобладают продукты нашей компании, – перед нами встала серьезная задача, – рассказали представители компании. – Женщины перекусывают на ходу чаще мужчин, но Frito-Lay избегают». Поэтому компания стала продвигать на первый взгляд более полезные варианты продуктов, включая «печеные» Baked Lay's и уменьшенные упаковки чипсов по 100 калорий. Для сидящих на диете эти упаковки – используемые всеми производителями – имеют большой недо-

статок. Как показали недавние исследования, они не срабатывают. Люди, склонные к импульсивному поглощению пищи, попросту поедают одну упаковку за другой.

Итоговым и, возможно, важнейшим советом Дихтера Frito-Lay было полностью вывести производимые ею чипсы из разряда закусок между приемами пищи, превратив их в неотъемлемую составляющую рациона. «Широкое использование картофельных чипсов и других продуктов Lay's как части обычных блюд, подаваемых в ресторанах и закусочных, должно поощряться», – наставлял Дихтер, приводя примеры: «картофельные чипсы с супом, фруктовыми или овощными соками; картофельные чипсы как гарнир к основному блюду; картофельные чипсы с салатом; картофельные чипсы с яичными блюдами к завтраку; картофельные чипсы с сэндвичами».

В 1957 году, когда Дихтер писал свой доклад, ресторанные сэндвичи подавались с солениями, а не чипсами. Те употреблялись сами по себе, как перекус. Причем из-за них потребители все чаще терзались чувством вины. В наше время Frito-Lay не только продвигает чипсы в рестораны. С подачи молочной и мясной промышленности она поощряет творческое использование ее продуктов дома, как *ингредиента* других блюд. На сайте компании размещено множество рецептов, четко распределенных по брендам: Cheetos, Lay's, Stacy's, Doritos; по времени суток – завтрак, ужин, десерт; по блюду – запеканка, блюда из птицы, салаты. У компании есть онлайн-поваренная книга, озаглавленная «Домашние вкусы с Frito-Lay».

Рецепты варьируют от сделанной из картофельных чипсов кукурузной похлебки до пирога с чили Frito, «Деликатесного цыпленка “ранчо” от Frito» с четырьмя мисками кукурузных чипсов и полкило сыра, а на десерт парфе из орехового масла с чипсами из питы Stacy's, с сахаром и корицей для обмакивания.

Эрнест Дихтер умер в 1991 году. Я не смог спросить его, знал ли он в далеком 1957 году, насколько прозорливым оказался, убедив индустрию закусок внедрить чипсы в американскую кухню. Хотя один человек, работающий в 56 км к югу от Манхэттена, мог бы потягаться с дихтеровским гением. Его имя – Лен Холтон, и он создал один из самых известных рекламных слоганов всех времен.

Его уже нет в живых, но его коллега Элвин Хэмпел рассказал мне эту историю. Дело было в 1963 году, когда команда рекламного агентства Young & Rubicam ломала голову над новым слоганом для Frito-Lay. Холтон был старшим копирайтером, к тому времени уже пожилым сутулым джентльменом, молча шаркавшим по офису. Пока его молодые коллеги метались от одной бредовой идеи к другой, Холтон сел и набросал фразу. Когда он показал ее присутствующим, коллеги обомлели. «Да она у всех нас на языке вертелась!»<sup>[478]</sup> – недоумевал Хэмпел.

Слоган, предложенный Холтоном, был, конечно же, «Захрустишь, не устоишь!».

В этой коротенькой фразе сама суть картофельных чипсов была ухвачена лучше, чем мог представить кто-то во Frito-Lay. В 1986 году, когда страну захлестнула эпидемия ожирения, началось масштабное многолетнее исследование гастрономических привычек. Выборка исследования была ограниченной. Все испытуемые работали в здравоохранении, и их профессионализм, возможно, обусловил объективность их самоописания. Но в любом случае они, скорее всего, лучше разбирались в диетических характеристиках своей пищи, поэтому результаты вполне могли занижать общие тенденции. Исследование охватило 120 877 мужчин и женщин. Исследователи исключили из числа участников лиц, уже имеющих лишний вес, и отслеживали всю пищу испытуемых, а также их физическую активность и курение. В ходе непрерывного исследования участники проходили обследование каждые четыре года.

В 2011 году в New England Journal of Medicine появились последние результаты<sup>[479]</sup>. Каждые четыре года с 1986 года участники делали меньше физических упражнений, дольше смотрели телевизор и набрали в среднем по 1,5 кг. Исследователи хотели знать, какая пища вызвала наибольший прирост массы тела, поэтому распределили данные по калорийности пищи. Наибольший вклад в увеличение веса внесли красное мясо и готовые продукты, напитки с добав-

лением сахара и продукты из картофеля, включая пюре и картофель фри. Но главным «виновником» оказались чипсы.

Картофельные чипсы (160 калорий на унцию) приводили к увеличению веса на 770 г за четыре года. Для сравнения: на долю сладостей и десертов приходилось примерно 200 г.

Когда данные были опубликованы, наблюдатели указали на непреодолимую привлекательность чипсов, в том числе благодаря упаковке. Размер порции, указанной на пакете, – обычно 28 г – не имел никакого отношения к тому, сколько чипсов человек может съесть. «Люди обычно не ограничиваются парой ломтиков, – говорит эксперт по проблемам ожирения доктор Хавьер Пи-Саньер из Медицинского центра Св. Луки – Рузвельта в Нью-Йорке. – Они съедают всю упаковку».

Но это только половина истории. Ингредиенты чипсов настолько же, если не более эффективно склоняют людей к перееданию. Сначала идет соляное покрытие, которое первым попадает на язык, но гораздо больше скрыто внутри. Чипсы «нафаршированы» жиром, который придает им их калорийность. В момент пережевывания он вызывает вкусовые ощущения. Как хорошо известно диетологам, жир во рту – не то же, что масло на ладони; это удивительное ощущение, на которое мозг незамедлительно откликается чувством удовольствия.

Но это еще не все. Картофельные чипсы содержат сахар. Не тот, о котором пишут на этикетке, хотя некоторые производители чипсов и добавляют его, чтобы угодить детям. Это сахар, который организм получает из картофельного крахмала. Он считается углеводом, но если быть более точным, то он состоит из глюкозы, которая содержится и в нашей крови. Картофель на вкус не сладкий, но глюкоза начинает действовать на вас, как сахар, в тот момент, когда вы его кусаете. Об этом рассказал Эрик Римм, доцент эпидемиологии и диетологии в Гарвардском институте здравоохранения и один из авторов исследования. «Крахмал интенсивно всасывается, – объяснял он мне. – Даже быстрее, чем аналогичное количество сахара. Он вызывает резкое повышение уровня глюкозы в крови, а это уже повод для беспокойства»<sup>[480]</sup>.

Такие скачки глюкозы в крови становятся серьезной проблемой для всех, кто следит за весом. Недавние исследования позволяют предположить, что такие явления вызывают у людей желание есть больше в течение не менее четырех часов после того, как они употребили продукт, спровоцировавший повышение уровня глюкозы. Съел чипсы сейчас – будешь их хотеть еще час.

В этом смысле картофельные чипсы – не олицетворение суррогата, как предупреждали в свое время руководители Frito-Lay. Они отражают суть всех готовых продуктов, содержащих соль, сахар и жир (иногда для повышения привлекательности их пропорции меняются). Frito-Lay могла убирать из своих чипсов столько соли, сколько нужно для создания видимости безопасности для здоровья. И пока чипсы соблазнительны – благодаря жирности, хрусту, соленому вкусу, обеспечиваемому солезаменителями, – а маркетинговые кампании дают добро на то, чтобы есть столько, сколько захотите, лишних калорий вам не избежать. А они и есть первопричина ожирения.

## Эпилог

### Мы на крючке у недорогой еды

Когда в мае 2011 года утром в понедельник я приземлился в Швейцарии, солнце только вошло над облаками. Я направлялся на северное побережье Женевского озера, где располагались исследовательские лаборатории и штаб-квартира пищевого гиганта Nestlé. Был ранний час, неделя обещала быть хорошей. Уже несколько месяцев мне говорили о выдающейся инновационной деятельности Nestlé в области диетологии, и я хотел узнать, каким станет будущее сахара, соли и жира.

Nestlé, безусловно, было проще всего изменить отрасль готового питания. За последние пару лет она обошла Kraft и стала крупнейшим производителем питания во всем мире<sup>[481]</sup>. Компания была основана в 1866 году как производитель детского питания, но сейчас представляла конкурентоспособные продукты практически любого направления – от напитков (Juicy Juice и Nesquik) до замороженных продуктов (DiGiorno и Stouffer's) и закусок (Butterfinger, Baby Ruth, культовый Crunch). Каждая из 29 продуктовых линеек приносила более миллиарда долларов годовой выручки. В самой компании их называли «сокровищницей брендов-миллиардеров»<sup>[482]</sup>. Годовые продажи составляли более 100 миллиардов долларов, а доходы превышали 10 миллиардов. В результате Nestlé так разбогатела, что ученый Стивен Уизерли, когда-то работавший на компанию, сказал мне: это не просто производитель питания, «это швейцарский банк, который выпускает еду»<sup>[483]</sup>.

А главное, Nestlé занималась самыми амбициозными и дорогостоящими исследованиями в отрасли, так что она, вероятнее всего, могла возглавить изменения. В исследовательском отделе, расположившемся на холмах под Лозанной и имеющем филиалы в Пекине, Токио, Сантьяго и Сент-Луисе, работали 700 сотрудников, в том числе 350 ученых. Каждый год они проводили более 70 клинических исследований, публиковали 200 рецензированных работ, подавали заявки на 80 патентов и участвовали в 300 совместных проектах с университетами, поставщиками и частными исследовательскими организациями. Nestlé привлекала главных талантов во всех сферах науки, включая картографирование мозга, и провела великолепные эксперименты – например, подключив электроды от электроэнцефалографа к голове подопытных, чтобы понять, как мороженое Dreyer (бренд-миллиардер) воздействует на центральную нервную систему.

Зайти в длинный, сияющий чистотой комплекс компании в Лозанне – все равно что шагнуть в вымышленный мир шоколадной фабрики Вилли Вонки<sup>63</sup>. (Кстати, Nestlé купила настоящую фабрику Wonka и все ее бренды в 1988 году – и Gobstoppers тоже.) В здании полно технологических чудес, но одной из главных целей посещения была комната GR26, известная как «эмульсионная лаборатория». Там Эммануэль Хайнрих и Лоран Сагалович вместе с возвышающимся над ними микроскопом показали мне, как они отслеживают путь жира из рта в тонкий кишечник. Я узнал, что Nestlé разработала способ распределения капель жира в мороженом, чтобы заставить покупателей думать, что в продукте больше жира, чем на самом деле. Благодаря другому обману органов чувств компания не дает потребителям понять, что насыщенный жир в продуктах заменен более полезными маслами. При мне Хайнрих накладывал финальные штрихи на замечательное изобретение под названием «капсулированное масло»<sup>[484]</sup>. Суть его в том, что более полезное масло – например, подсолнечное или рапсовое – заключено в оболочку из сахара или молекул белка, а затем высушено и растерто в порошок.

---

<sup>63</sup> Вилли Вонка – герой романа Роальда Даля «Чарли и шоколадная фабрика» (1964 год), а также двух экранизаций (самая известная – одноименная с названием романа, режиссер Тим Бертон, 2005 год): эксцентричный кондитер, влюбленный в свое дело. *Прим. ред.*

При использовании в печенье, крекерах и пирожных капсулированное масло может вести себя как насыщенный жир, создавая ту же привлекательную текстуру, но с меньшим риском для сердца. В результате – то же удовольствие для мозга, меньше насыщенного жира для организма.

Nestlé продает питание для животных (Purina – еще один бренд-миллиардер). Ученые проделали впечатляющую работу и на этом фронте. Объединившись с исследователями из Cargill, они применили ряд соединений под названием изофлавоны, которые получены из пропущенной сои, и создали новый продукт Fit & Trim. Цель продукта – чтобы собаки стали более игривыми или хотя бы ускорение их метаболизма, чтобы не подвергать их угрозе кризиса здоровья. «Ожирение бывает не только у людей, – писала в отчете Nestlé. – В развитых странах до 40 % собак страдают избыточным весом или ожирением»<sup>[485]</sup>.

Исследовательский центр производил мощное впечатление и казался производением искусства, вплоть до кофе-бара, где умные машины подавали Nespresso (главный бренд-миллиардер). Но в целом посещение меня разочаровало. Я понял, что если Nestlé и спасет мир от ожирения или других побочных эффектов готового питания, то не в этой жизни. Еда из магазинов так искусно провоцирует перепотребление, что ученые Nestlé при всех их замечательных технологиях и глубоких познаниях в науке о питании не смогли найти практически никаких жизнеспособных решений проблемы. Среди главных разочарований были впечатления от попытки превратить клетчатку в лекарство от переедания. В «лаборатории пищеварения» Nestlé стоит мастикатор размером с холодильник – аппарат, который симулирует пережевывание и пищеварение. Трубы и компьютерные программы повторяют желудочно-кишечные тракты детей, взрослых и даже собак. Один из ученых лаборатории, Альфрун Эркнер, показал мне попытку создать иллюзию насыщения. Nestlé стремится создать йогурт с минимальным числом калорий, которым можно наестся. Но для этого ученым пришлось добавить столько клетчатки, что даже при максимальной нагрузке мастикатор прожевал ее с трудом<sup>[486]</sup>. «Люди хотят волшебства, – говорил мне Эркнер. – И было бы замечательно, если бы у нас была таблетка, которая давала бы возможность есть сколько влезет, не набирая вес. Но, увы, здесь мы бессильны».

Nestlé не удалось приблизиться и к другому священному Граалю пищевой промышленности – еде, которая не только помогает избежать ожирения, но и снижает вес. Компания выпустила напиток Enviga в сотрудничестве с другим крупнейшим игроком на рынке готового питания – Coca-Cola. Появившийся в 2007 году продукт состоял из зеленого чая, кофеина и двух искусственных подсластителей. На ярлыке значилось: «сжигатель калорий»<sup>[487]</sup>. Чем больше вы пьете, тем больше теряете в весе. Но напиток стал легкой добычей для юристов из Научного центра по защите общественных интересов<sup>[488]</sup>. Изучив производственный процесс, они подали на Nestlé и Coca-Cola в суд за недобросовестность. Как заявляла Nestlé, по оценкам научной группы, чтобы потерять полкило веса, нужно выпить минимум 180 банок. Некоторые участники исследования после потребления Enviga теряли калории медленнее, в итоге только набирая вес.

Эксперты-диетологи возмутились, продукт не продавался, и в 2009 году Nestlé и Coke заключили сепаратное соглашение по иску, выдвинутому половиной штатов, обязавшись не упоминать о возможной потере веса. Два года спустя менеджеры Nestlé все еще чувствовали себя глупо, хотя и по-прежнему считали, что при удачном стечении обстоятельств напиток действительно ускорял обмен веществ. «Мы слишком поторопились с Enviga, – сообщил мне глава отдела технологий Вернер Бауэр. – Нужно было сначала публично обсудить идею сжигания энергии, а вместо этого мы вывели товар на рынок неожиданно. Никто нам не поверил».

Диетология – сложная наука. Но будущее соли, сахара и жира в руках Nestlé стало уже не таким безоблачным позже, когда я проехал дальше по берегу Женевского озера в город Веве, штаб-квартиру компании. В ясные дни из вестибюля можно наблюдать великолепное озеро с величественными Альпами на заднем плане. Вверх здания уходит огромная лестница



в форме двойной спирали, как в ДНК. Здесь Nestlé не ожидает от своих исследователей нового чудесного напитка или волшебной клетчатки. Сотрудники спорят о самом сложном предмете диетологии – ожирении.

Здесь Nestlé разрабатывает рекламу продуктов, которые делают нас жирными, а потом продает другие для тех, кто уже слишком толст. С одной стороны, компания производит в огромных количествах, вероятно, один из самых нездоровых продуктов, основную причину эпидемического ожирения<sup>[489]</sup>. Это замороженная закуска для разогревания в микроволновке под названием Hot Pocket. Nestlé приобрела ее в 2002 году за 2,6 миллиарда долларов, и сейчас это престижный член ее семьи брендов-миллиардеров. В своих рекламных буклетах Nestlé описывает Hot Pocket как «готовый сэндвич, который можно есть на ходу и не испачкаться!». Но удобство имеет свою цену. Вариант Hot Pocket «кальцоне с пепперони и тремя сырами», который я купил в местном магазине, например, содержал более сотни ингредиентов, в том числе соль, сахар и жир в нескольких вариантах, а также шесть заменителей сыра – от «имитации моцареллы» до «имитации чеддера». В одной порции кальцоне на 225 г содержится 10 г насыщенного жира и 1500 мг натрия – примерно дневная норма. Кроме того, там есть почти шесть чайных ложек сахара, 600 калорий и, для удобства хранения, множество добавок, увеличивающих срок годности до 420 дней<sup>64</sup>. Nestlé в ответ на мои вопросы заявила, что приобрела Hot Pockets, чтобы удовлетворить нужды современных потребителей, особенно молодых мужчин, которые «привыкли к обычной и менее формальной пище»; что компания улучшает питательный профиль продукта и планирует прекратить выпуск кальцоне; что сейчас предлагается с десятков вариантов альтернативного бренда Lean Pockets из цельнозернового хлеба и с меньшим содержанием сахара, соли и жира<sup>[490]</sup>.

С другой стороны, Nestlé ведет такую усиленную подготовку к отступлению, которой не ожидал даже я. В 2007 году компания приобрела бизнес по медицинской диетологии у фармацевтической фирмы Novartis, что дало ей средства для борьбы с самыми неприятными последствиями переедания. Каждый год 200 тысяч страдающих ожирением американцев – в том числе дети в возрасте от девяти лет – хирургически уменьшают желудок, чтобы сократить объем съеденного<sup>[491]</sup>. Желудочное шунтирование само по себе рискованно, но самое страшное случается потом, когда пациенты прибывают домой. Оказывается, тяга к жирной готовой пище никуда не делась. В крайних случаях пациенты начинают так много есть, что шунты разрываются и нужно вызывать скорую помощь. Но даже в лучшем случае им сложно будет получить достаточно питательных веществ, которые всем нам нужны для выживания.

Здесь в игру и вступает Nestlé. Она разработала жидкое питание, в том числе продукт Reptamen, который потребляется через трубочку, и Optifast, который пациенты могут пить (это не вредит их уменьшившемуся желудку). «Многие из этих людей не получают полноценного питания, – сказала Хилари Грин, исследовательница из Nestlé. – Их рацион не сбалансирован. И они постоянно хотят есть. Они от природы чаще чувствуют голод. Поэтому наша задача – помочь утолить его, не нагружая желудок»<sup>[492]</sup>.

В последний день работы с Nestlé я обедал с президентом нового подразделения по здоровому питанию Луисом Кантареллом. Мы завели разговор о том, что в Швейцарии мало людей, подверженных ожирению. Он частично приписывал это любви народа к спорту и прогулкам. Беседа перешла в обсуждение его стратегии поддержания формы: он не ест слишком много макаронных изделий, старается употреблять больше овощей, никогда не ужинает мясом, а в качестве источника белка предпочитает рыбу. Он дает себе только одну поблажку: бокал вина<sup>[493]</sup>.

Вскоре, однако, наш разговор перешел к линейке рецептов компании для переедающих и таким продуктам, как Reptamen. Сейчас они, по словам Кантарелла, привлекают много внима-

<sup>64</sup> На упаковке все эти данные располовинены: предлагается за раз съесть по полпорции кальцоне.

ния и прокладывают дорогу великому слиянию пищи и лекарства в не столь отдаленном будущем. Он предсказывает – и очень вдохновенно – появление лекарственной пищи или пищевых лекарств, которые изменят традиционные методы здравоохранения, когда последствия переизбытка (диабет, ожирение, гипертония) излечиваются дорогими препаратами. «Стоимость здравоохранения зашкаливает, а фармакологические средства – не самое эффективное решение хронических проблем со здоровьем, – отметил он. – Мы можем разработать персонализированное питание с помощью научного подхода, используя клинические испытания и все другие методы, которые фармацевты применяют при разработке лекарств. Nestlé, компания с долгими традициями, должна поучаствовать в изменении этой парадигмы».

Возвращаясь в женеvский аэропорт, я никак не мог отделаться от образа подростков, которые набрасываются на Hot Pockets, а потом до конца жизни пьют Peptamen через трубочку. Но будем справедливы: Nestlé предприняла несколько смелых шагов, чтобы сократить содержание соли, сахара и жира во всех своих продуктах. Как и другие производители, она начала продавать варианты с низким содержанием соли и жира для тех, кто хочет снизить потребление калорий. При этом Nestlé – не Всемирная организация здравоохранения (чья штаб-квартира, кстати, расположена тоже в Женеве, прямо через дорогу). Это компания, и она занимается тем же, что и все остальные: делает деньги.

Я три с половиной года вникал в деятельность пищевых корпораций и получил полное представление о тех силах, которые вынуждают компании даже с лучшими побуждениями выпускать еду, которая негативно влияет на здоровье потребителей. Самая важная из них, разумеется, – сильная зависимость от соли, сахара и жира. Почти все представители индустрии (а в процессе написания книги я проинтервьюировал сотни человек: химики, диетологи, биологи-бихевиористы<sup>65</sup>, технологи, менеджеры по рекламе, дизайнеры упаковки, СЕО, лоббисты) указывали, что компании не откажутся от этого трио без борьбы. Соль, сахар и жир – три кита готового питания, и главный вопрос, который нужно решить при разработке рецептуры, – сколько взять каждого из них, чтобы добиться максимальной привлекательности.

Природе всех этих компаний не присуща искренняя забота о потребителе. Их гложут другие проблемы – например, сокрушить конкурентов, нанести им решающий удар. Самым удивительным в тайной встрече руководителей пищевых корпораций в 1999 году было то, что она состоялась. Ведь магазины заполнены результатами их войны – попытками максимизировать продажи, загрузив продукты большим количеством соли, сахара и жира. Когда Post стала покрывать свои хлопья сахаром, конкуренты предложили варианты, в которых его содержание достигало 70 %. А вспомните, что случилось, когда Hershey представила свое мегашоколадное печенье в 2003 году: Kraft развернула линейку еще более жирных и сладких Oreо.

Кроме жестокой конкуренции друг с другом пищевые компании вынуждены отвечать перед акционерами. Когда организации вроде Campbell заявляют, что не пойдут на компромисс и не будут ухудшать вкус, снижая содержание сахара, соли или жира, они думают не о покупателях, а о потреблении и продажах. Они и должны думать именно об этом, если намерены выжить. Единственная причина их существования – прибыль. По крайней мере так считают финансисты – и не забывают об этом напоминать при первой возможности. Некоторые эксперты полагают, что именно финансовые круги стали одной из основных причин эпидемического ожирения: в начале 1980-х инвесторы перевели свои деньги из самых ликвидных компаний в растущую отрасль высоких технологий и другие сектора, которые обещали более быстрый оборот средств. «Это особенно сильно ударило по пищевым компаниям, – отметила

---

<sup>65</sup> Бихевиорист (англ. behavior – поведение) – специалист в психологии человека и животных, изучающий вопросы поведения. Бихевиоризм – буквально «наука о поведении» – полагает, что сознание доступно научному изучению только через объективно наблюдаемые акты поведения. *Прим. науч. ред.*

Мэрион Нестл, писательница и бывший консультант по питанию в Министерстве здравоохранения США. – Они уже пытались продать свои продукты, когда те содержали вдвое больше калорий, чем необходимо. Теперь же нужно было повышать доходность каждые 90 дней. В результате пищевым корпорациям пришлось искать новые способы рекламы. И они стали продавать более крупные порции, сделали пищу доступной абсолютно везде и максимально удобной. Они создали такую социальную среду, в которой считалось нормальным есть весь день большие порции в разных местах»<sup>[494]</sup>.

Это решающий фактор в пользу того, что пищевая промышленность заботится только о продажах, а не о пользе покупателя. В пылу конкуренции компании не обращают внимания на то, как их продукты влияют на здоровье потребителей. Особенно отличается этим демонстративным игнорированием индустрия газированных напитков. В 2012 году я решил посетить их ежегодное совещание с инвесторами с Уолл-стрит, главной темой которого был упадок продаж газировки и продвижение на рынке других напитков с целью наверстать упущенное<sup>[495]</sup>. Среди новых напитков были Pure Leaf, чай с претензией на пользу (четыре чайных ложки сахара в стакане) и Crave, шоколадное молоко с 10 чайными ложками сахара в стакане и половиной суточной нормы насыщенного жира на порцию. Собрание начал финансовый директор Dr Pepper Snapple Group Мартин Эллен, которому задали вопрос по поводу инициативы мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга о запрещении продаж газированных напитков в больших бутылках, что он считал угрозой общественному здоровью. Эллен вызвал смешки аудитории, когда назвал инициативу «предложением вашего мэра»: все присутствующие (их было около сотни) знали, что компания базируется в Техасе, где подобная идея не пришла бы в голову ни одному властью имущему. «Если мы отбросим в сторону вопросы выбора и роль правительства в нашей жизни, а сосредоточимся на связи ожирения с индустрией газированных напитков, то инициатива мэра не подкреплена данными, – продолжал он. – 93 % потребляемых нами калорий мы получаем из пищи и негазированных напитков. Нападки на нашу отрасль продолжаются уже много лет, но ожирение не отступает. Потребляется меньше газировки, но здоровее от этого мы не становимся. Демонизировать нашу индустрию несправедливо».

Диетологи, разумеется, придерживаются совершенно иного мнения.

Их мнение разделяет и Джеффри Данн, который раньше посещал эти совещания в качестве президента Coca-Cola по Северной и Южной Америке. Анализируя данные, Данн видит в газированных напитках одну из главных причин ожирения. И действительно, графики совпадают. Потребление газировки увеличилось в 1980-е, и хотя в последние годы оно сократилось, резко выросло потребление других сахаросодержащих жидкостей: спортивных добавок, витаминных напитков и шоколадного молока. Поэтому действительно сложно ожидать, что люди, как заявил Эллен из Dr Pepper, «станут здоровее».

Учитывая такие тенденции в пищевых компаниях, как конкуренция, привязка к мнению финансистов и отрицание собственной вины, можно ожидать, что правительственное вмешательство целесообразно. Как ни странно, один из немногих представителей отрасли, который с пониманием относится к федеральному регулированию, – бывший CEO компании Philip Morris Джеффри Байбл. «Я чувствую себя трусом, – сказал он сначала. – Мне не нравится регулирование, потому что я против вмешательства властей. Думаю, мы все можем разумно осуществлять наши права, в том числе право на свободу суждения»<sup>[496]</sup>. Но когда мы заговорили о том, как растущая неприязнь к табачным компаниям заставила Philip Morris пойти навстречу законодательству, а его подчиненные в Kraft в 2003 году в одностороннем порядке развернули программу по борьбе с ожирением и столкнулись с еще более ожесточенной конкуренцией, он изменил мнение: ограничение соли, сахара и жира объединяет пищевые компании. Наконец Байбл сказал: «Наверное, регулирование – лучший способ. Оно обеспечивает единство отрасли, что очень важно. Но оно должно быть разумным».

Разумным кажется установление налога на соль, сахар и жир еще до того, как они добавляются в готовые продукты. Но тут снова возникает проблема: разумеется, компании переложат дополнительную стоимость на покупателей. В идеале нужно сократить ценовой разрыв между свежей и переработанной пищей, чтобы люди перекусывали, например, черникой, а не шоколадным батончиком.

У пищевых компаний другие взгляды на экономику питания. Они считают, что именно их продукты помогают покупателям держаться на плаву. В 2012 году представители отрасли запустили пиар-кампанию, которая акцентирует внимание на том, что девятимиллиардное население планеты не сможет обойтись без готового питания. В этом сценарии соль, сахар и жир – не враги, а безопасные, надежные и дешевые методы получения необходимых калорий. Однако даже у некоторых пищевиков иные взгляды на проблему. Они считают, что низкая стоимость готового питания препятствует разработке полезной еды. «Мы на крючке у недорогой еды и дешевой энергии, – сказал Джеймс Бенке, в прошлом один из руководителей Pillsbury. – Главные проблемы – чувствительность потребителей к ценам и постоянно растущее неравенство в доходах. Чтобы есть более здоровую и свежую пищу, нужно больше денег. Проблема ожирения завязана и на экономику. Ему больше подвержены те, у кого меньше средств; возможно, они даже хуже понимают, что они делают»<sup>[497]</sup>.

Подобные мнения от ветеранов индустрии стали одним из главных сюрпризов, с которыми я столкнулся при подготовке книги. Я действительно встречал много умных и благонамеренных людей, бывших и нынешних представителей отрасли, которые пытаются сейчас побить индустрию на ее же поле. У меня сложилось впечатление, что менеджеры, которые давали мне интервью, предпочитают избегать собственных продуктов. Я спросил каждого из них о его пищевых предпочтениях, и выяснилось вот что: Джон Рафф из Kraft перестал пить сладкие напитки и есть жирные закуски; Луис Кантарелл из Nestlé предпочитает на ужин рыбу; Боб Лин из Frito-Lay избегает и картофельных чипсов, да и практически всего, что подверглось серьезной переработке; Говард Московиц, гений разработки газированных напитков, сам их не пьет. Джеффри Байбл не только бросил курить сигареты собственной компании; когда он осуществлял надзор за деятельностью Kraft, он перестал есть все, что могло бы повысить уровень холестерина. «Меня можно было назвать маньяком фитнеса, – вспоминал он. – Я играл в сквош, пробегал 20–30 км в неделю».

Но большинство из нас не может отказаться от готовой еды. Мы по-прежнему хотим как можно быстрее выйти утром из дома, или удовлетворить придиричивых едоков, или подать достойный ужин и не рисковать увольнением за ранний уход с работы. У большинства из нас вкусовые рецепторы до сих пор требуют огромных доз соли, сахара и жира. Нам нужны – для удобства или удовольствия – хлопья, картофельные чипсы с уксусом и солью, не говоря уж о нескольких печеньях в день – так, на ход ноги.

Эта зависимость проявляется по-разному, когда нужно определить и обойти рецептурные и рекламные трюки, которыми нас соблазняют пищевые компании. Чтобы показать мне один из самых ярких примеров борьбы, представительница топ-менеджмента пищевой компании пригласила меня на встречу местного отделения организации «Анонимные обжоры». Было удивительно слышать, как собравшиеся рассказывают о сахаре, будто это героин. Их машины забиты пустыми упаковками от разных закусок, которые они съели по дороге домой из супермаркета. Они не могут противостоять соблазну, поэтому стараются избегать сахара. Этот подход показался мне крайностью, но потом я побеседовал с одним из самых известных в стране специалистов по психологии привыкания, Норой Волков, которая возглавляет Национальный институт по проблемам злоупотребления наркотиками. Она первой стала использовать визуализацию деятельности мозга для отслеживания параллелей между едой и наркотиками и убедилась, что для некоторых переизбыток – такая же серьезная зависимость, как и наркомания. «Переработанный сахар явно может вызывать у некоторых компульсивное поведение и навяз-

чивое потребление, – сказала она мне. – И тогда я рекомендую от него воздерживаться. Не пытайтесь ограничиться двумя печеньями в день: если тяга очень велика, то вы утратите контроль над собой. Именно так мы и говорим зависимым от наркотиков»<sup>[498]</sup>.

Один из самых многообещающих экспериментов по противостоянию искушению проходит в Филадельфии. Профессор клинической психологии Университета Дрекслея Майкл Лоу пытается справиться с еще одной ключевой причиной ожирения. Помимо влияния финансов и агрессивных рекламных кампаний по продвижению газировки он указывает на разрыв шаблонов в обществе, который впервые наметился в начале 1980-х, когда проблема усугубилась. «В детстве, – рассказывал он, – мы ели трижды в день – максимум перекусывали перед сном, и все. И больше ничего: считалось, что так ухудшается аппетит. Все изменилось. Теперь все едят везде – на совещаниях, прямо на ходу. Сейчас нет мест, где есть нельзя, а люди так заняты, что у них нет времени уделить внимание еде. Мы должны работать над тем, чтобы семья снова стала ужинать вместе, а ведь раньше это было в порядке вещей»<sup>[499]</sup>.

У Лоу есть программа, участники которой переориентированы на потребление готовых продуктов. Однако они избегают вредного, покупают самые полезные варианты и делят порции на более мелкие – так меньше искушение переест. Стив Комесс, специалист по охране здоровья, похудел со 105 до 80 кг. Хотя это заняло у него два года, он считает, что наконец-то обрел контроль над покупками и питанием. «Все дело в поведении, – сказал он. – Для начала я стал читать ярлыки и делать сознательный выбор, лучше контролировать питание. Я стремлюсь к максимальному использованию свежих продуктов, чтобы контролировать не только калории, но и сахар, соль и жир. Речь не о совершенстве, а о том, чтобы держаться в рамках»<sup>[500]</sup>.

Самоконтроль, направленный на предотвращение нездоровой зависимости от готовых продуктов, – возможно, лучший вариант в краткосрочной перспективе. Защитники прав потребителей требуют обязать пищевиков серьезно изменить рецептуру и рекламные стратегии, в том числе серьезно сократить содержание сахара, соли и вредных жиров; определить, какие продукты могут продаваться в школе; заставить сделать так, чтобы на упаковке было проще прочесть информацию о пищевой ценности товара. Но если власти или промышленники не пойдут на это, изменения займут много лет. И спасти нас можем только мы сами.

Я несколько раз по работе ездил в Филадельфию – в небольшой район на севере города, который разительно отличается от райской среды обитания Nestlé в Швейцарии. Он называется Строберри-Мэншн, и здесь дети не лазают по горам, чтобы поддерживать спортивную форму. Они даже редко выходят на улицу, чтобы поиграть у дома на разбитых тротуарах, опасаясь преступников.

Зато здесь много еды. Район заполнен магазинчиками, продукты в которых расположены возмутительно хитро: газировка у дверей, затем полки со сладкими пирожными, далее соленые закуски, а на кассе уже конфеты<sup>[501]</sup>. Обычный ребенок, который попадает в магазин, по подсчетам исследователей, берет чипсы, конфеты и сладкую газировку на 360 калорий – и всего за доллар шесть центов. Даже имея немного карманных денег, дети часто заходят в магазин по дороге в школу купить чего-нибудь на завтрак, а потом перекусить на обратном пути. Это время у владельцев магазинов называется часами пик, но на деле приток посетителей постоянен весь день до позднего вечера. Я несколько часов следил за магазинами в Строберри-Мэншн и с самого начала заметил бесконечный поток грузовиков с газировкой и закусками, снующий между магазинами, набивающий прилавки и холодильники Coca-Cola и Pepsi, Cheetos и Lay's, Hostess и местными конфетами TastyKake. Я слышал о дружине обеспокоенных родителей с рациями и планами борьбы с магазинами вокруг одной из местных школ. Как-то раз я наблюдал за первым днем этого сражения. Дело было зимой 2010 года, стоял жуткий холод, но родители собрались на тротуарах, дули на руки, чтобы согреться, и не давали детям заходить в магазины. Группу организовала энергичная директриса школы Амелия Браун, которая была

уже сыта по горло истериками, ожирением, синдромом дефицита внимания и общим ухудшением здоровья учеников. Она связывала ситуацию с едой, которую в этих магазинах продавали детям. Она решила, что должна самостоятельно взяться за их здоровье, как и за их оценки. В школе имени Уильяма Келли была предпринята замечательная попытка научить школьников здоровому питанию. Там, где раньше висели плакаты, предупреждающие о вреде наркомании, появились рассказы о последствиях избыточного потребления соли, сахара и жира, а также идеальной обеде. Беверли Гриффин, учительница физкультуры, придумала конкурс, включавший создание пищевой пирамиды, песни и игры. В спортивном зале выдавали пластмассовые продукты, и команда, которая набирала больше овощей и фруктов, выигрывала, а команда с мясом и зерном терпела поражение. «Как будто кто-то говорит: пусть дети станут толстыми, заболеют ожирением и умрут»<sup>[502]</sup>, – возмущалась Гриффин. Были попытки разработать другие подобные программы, и они не должны прекращаться, пока в каждой школе не появится своя Беверли Гриффин, не начнут учить основным навыкам здорового питания и приготовления продуктов.

Но Браун понимала, что нужно что-то сделать и с магазинами, которые опоясывали ее школу. На собрании в школьном актовом зале она сообщила родителям-добровольцам: «Я бы хотела, чтобы вы пошли в магазины и сказали их владельцам: “Не могли бы вы ничего не продавать нашим детям с 8:15 до 8:30 утра? Мы не хотим, чтобы они ели сладкое. В школе есть завтрак. Если вы не согласны, мы объявим вам бойкот”»<sup>[503]</sup>.

Она обращалась с этой просьбой к магазинам годом ранее, но поняла, что школьники приносят владельцам большую часть выручки для оплаты счетов, в том числе кредитов на открытие. Поэтому она и предложила родителям не бойкотировать их, а отвести от них своих детей. Тактическое обучение родители прошли в местной организации, которая ранее, в 1980–1990-е годы, обучала борьбе с распространителями наркотиков. Не случайно газировку и чипсы, которые покупали дети, на улицах прозвали «наркозакусками». В первый день операции один из родителей, Маккинли Харрис, встал у дверей магазина и отговаривал детей туда заходить. Они проходили группами, направляясь в школу. Некоторые подчинялись, но немногие. «Конфеты? – говорил Харрис, качая головой и заглядывая в пакет, который выносил из магазина ребенок. – Это не еда»<sup>[504]</sup>. Конфисковать продукты он не пытался, только хотел заставить мальчика задуматься. Позже я встретился с владелицей магазина Глэдис Техада, которая призналась: она сочувствует родителям, но считает, что затея обречена на провал. Она не может заставить детей не покупать то, чего они хотят. «Они любят сладости, – сказала она. – Причем дешевые».

Самый напряженный момент наступил через несколько минут, когда жена Маккинли, Джамайка, появилась на улице вместе с детьми. Они с мужем активно пытались улучшить питание семьи – брали такси до супермаркетов, где можно было купить свежую полноценную еду. Но утро выдалось нелегким: детей нужно было собрать в школу. В магазине не продавали свежих фруктов, даже бананов, и она через минуту вышла оттуда с полезной на вид альтернативой: детскими батончиками для завтрака «с фруктами и йогуртом». Прочитав лицевую сторону упаковки, она не без гордости отметила: «Содержит кальций». Но на обратной стороне содержалась совсем другая информация. Эти батончики на самом деле были хуже даже тех конфет, которые призывал не покупать ее муж. «Здоровые» батончики содержали больше сахара и меньше клетчатки, чем Oreо.

Эта сцена произвела на меня сильное впечатление. Вот жители Строберри-Мэншн, которые устали от стрессов и желудочных болей у детей из-за еды. Они пытаются пересмотреть свое пищевое поведение и покупают «здоровый» продукт, который вреднее конфеты. Пищевые компании рекламируют один полезный ингредиент в надежде на то, что покупатели больше ничего не заметят. Это одна из самых старых уловок, описанных в моей книге. Она восходит к 1920–1930-м годам, когда компании начали добавлять витамины в хлопья и писать об этом на

самом видном месте – за десятилетия до того, как им пришлось указывать содержание сахара на обратной стороне. Но сегодня этот трюк еще более отвратителен: все больше покупателей стараются изменить свои пищевые привычки. При избытке информации способность читать и понимать все тексты на упаковке столь же необходима, сколь и редка.

Эта книга должна стать по меньшей мере тревожным звонком, привлечь внимание к проблемам и методам пищевой индустрии, к тому, что мы не беспомощны и можем им противостоять. У нас есть выбор, особенно в магазине, и я рассматриваю свою книгу как защиту при посещении супермаркета. Некоторые уловки, которые привлекают наше внимание, очень хитры, и надо быть бдительными: приятная музыка; аромат свежее выпеченного хлеба; холодильники с газировкой на кассах; размещение самых выгодных и вредных товаров на уровне глаз, при этом цельнозерновая мука или простые овсяные хлопья обнаруживаются на самой нижней полке, свежие фрукты и овощи – в каком-нибудь закутке.

Но в самих продуктах особой хитрости нет. Они должны быть притягательными и разработаны с учетом этого. Их упаковка приводит в восторг детей. В рекламе используются разные психологические уловки, чтобы отвести все логические аргументы, которые мы приводим, откладывая такие продукты в сторону. У них примечательный вкус, мы помним его с прошлого раза, когда шли по этому же проходу и, поддавшись импульсу, схватили пачку и бросили ее в корзину. Их рецепты просчитаны и доведены до совершенства учеными, которые очень хорошо понимали, что делают. В супермаркетах нет ничего случайного. Все размещено с конкретными целями.

Поэтому, возможно, стоит думать о супермаркете как о поле боя, заминированном и опасном для жизни. Тогда станет гораздо понятнее, почему пищевая промышленность полагается на соль, сахар и жир. Они дешевы. Они взаимозаменяемы. Это огромная, мощная сила в мире ненатуральной еды. И если мы понимаем это, то становимся сильнее. В магазине вы видите продукты такими, какие они есть, хотя яркая упаковка и пустые обещания завораживают. Вы способны увидеть то, что таится за созданным на полке образом: рецептуру, психологию и рекламные трюки, которые вынуждают нас брать этот товар. Пусть на их стороне соль, сахар и жир, но выбор все равно за нами. Мы решаем, что купить. Мы решаем, сколько съесть.

## Источники

Я использовал множество источников, в том числе сотни интервью с людьми, которые имеют непосредственное отношение к рекламе или критике действий индустрии готового питания, а также более тысячи книг и статей, где рассматриваются технология производства готового питания и его воздействие на здоровье. Многие из этих источников указаны в примечаниях, но некоторые стоят более подробного описания на случай, если кто-то захочет проинвестировать самостоятельные изыскания в этой области.

Один из самых ценных источников конфиденциальной информации, которая дает возможность взглянуть на работу пищевой промышленности изнутри, оказался в открытом доступе по чистой случайности. Эти документы – результат табачных войн. Иски, которые в 1994 году были поданы четырьмя штатами с целью получить возмещение затрат на здравоохранение, вызванных развитием заболеваний из-за курения, в 1998 году привели к соглашению, которое потребовало от крупнейших производителей табака опубликовать внутренние документы по делу. Они хранятся в Библиотеке документов табачной промышленности в Калифорнийском университете в Сан-Франциско и на сентябрь 2012 года насчитывают 81 миллион страниц в 14 миллионах документов. Для этой книги важны документы дочерних компаний. Хотя большая часть данных касается табака, в архивах есть и бумаги Philip Morris по управлению тремя крупнейшими пищевыми концернами – Kraft, General Foods и Nabisco. Спасибо сотрудникам библиотечного архива, которые научили меня пользоваться системой поиска и найти документы, касающиеся пищевой промышленности. Здесь собраны данные за 1985–2002 годы, а это самый важный период для исследования взаимосвязи здоровья и готового питания. Есть здесь меморандумы, доклады, записи с совещаний, стратегические планы, речи на внутренних собраниях и торговая статистика, которая относится к производству, рекламе, продажам и научным разработкам. В процессе работы над книгой я нашел только одну статью, в которой использовались эти архивные данные: публикацию в *Chicago Tribune* от 29 января 2006 года под названием *Where There's Smoke, There Might Be Food Research, Too* («Где дым, там и пищевые разработки»). Там цитировались несколько служебных записок, где ученые, работающие на табачное и пищевые подразделения Philip Morris, обсуждали возможное сотрудничество по вопросам ароматизации и другим проблемам. Библиотека документов табачной промышленности скоро получит новые документы, которые относятся к гражданскому иску, предъявленному Министерством юстиции ведущим табачным компаниям страны, в том числе Philip Morris, в соответствии с федеральным судебным решением 2006 года о том, что компании нарушили закон «О коррумпированных и находящихся под влиянием рэкетиров организациях», неверно информировав граждан об угрозах здоровью от курения. Компании подали апелляцию.

Еще один малоизвестный архив документов пищевых корпораций хранится в Совете бюро по улучшению деловой практики. Одно из подразделений Совета, Национальное рекламное бюро, предлагает арбитражные услуги компаниям, которые могут урегулировать взаимные претензии во внесудебном порядке. Они обычно связаны с проблемами достоверности рекламной информации, но включают и случаи, причиной которых стали собственные расследования бюро. Спасибо Линде Бин из Совета за то, что она передала мне копии десятков дел таких компаний, как Coca-Cola, Kellogg, Kraft, General Mills. Во многих из них есть детали рекламных стратегий и маркетинговый анализ – очень ценная внутренняя информация, которая обычно не обнаружится даже цепным псом на страже потребительских интересов в области рекламы: Федеральной торговой комиссией.

Рекламные отделы пищевых компаний делятся конфиденциальной информацией еще на одной площадке, более известной, чем им хотелось бы. Каждый год рекламные кампании про-



дуктов питания и других потребительских товаров номинируются на премию Effie Awards, которая была учреждена в 1968 году и изначально вручалась Американской ассоциацией маркетинга. Победители должны доказать, что реклама привела к росту продаж, поэтому пищевые компании и их рекламные агентства готовят практический анализ своих маркетинговых кампаний, включая детальное описание финансовой истории продукта и стратегии нацеленности на потребителей, которые использовались для улучшения продаж. Я смог изучить десятки таких анализов, которые были выложены в открытом доступе вручающей премию организацией.

Технологи питания, которые создают тысячи новых продуктов ежегодно, общаются на нескольких форумах, обсуждая особенности своей деятельности. Среди них – Институт технологий питания. Он был основан в 1939 году и ежегодно проводит конференцию и пищевую выставку. Спасибо ему за возможность посетить конференцию 2010 года в Чикаго. В пятидневном мероприятии принимали участие более 21 тысячи работников пищевой промышленности, около 900 организаций. В его рамках состоялись сотни мастер-классов по самым разным вопросам – от улучшения рецептуры для удовлетворения потребителей до контроля патогенных штаммов в еде и создания экологичной упаковки.

Институт технологий питания выпускает сборник научных трудов в форме тезисов по поводу производства питания. Он дал мне возможность ознакомиться со сборником за 2010 год. Содержащиеся в нем 1400 работ дали мне множество контактов в этой отрасли и ввели в курс актуальных вопросов в области технологии готового питания. Еще одна научная группа, Ассоциация хеморецепторных наук<sup>66</sup>, выпускает собственный ежегодный сборник сотен тезисов, который тоже оказался очень полезным.

Научный центр защиты общественных интересов, который базируется в Вашингтоне, находится на передовой науки в пищевой промышленности с момента своего основания в 1971 году. Благодарю директора этой организации Майкла Джейкобсона, а также ведущих сотрудников центра, специалистов по диетологии Бонни Либман и Марго Вутан, предоставивших мне доступ к своим файлам. Организация ведет подробный архив отчетов и исследований, и любой желающий может ознакомиться с ним на ее сайте.

Пелена, за которой скрыта большая часть бизнеса пищевой индустрии, окутывает и питательный профиль продуктов. Даже в наши дни данные по ингредиентам ограничены: нужно указывать на упаковках содержимое в порядке убывания дозы, но абсолютные цифры приводить не нужно. Еще важнее то, что рецептура постоянно меняется. В описании пищевой ценности продуктов – калории, общее содержание сахара, натрия и жира – я по возможности полагался на сайты компаний. Я пользовался онлайн-сервисом Calorie Count, который запустила газета New York Times. Он публикует информацию о пищевой ценности продуктов, а также выставляет им оценки от А до F на основании этих качеств.

Цель производства и рекламы питания – прежде всего повышение уровня продаж. Компании редко хотят приводить подробности об отдельных продуктах или брендах. Во многих случаях я был вынужден получать информацию от Symphony IRI, компании по исследованию рынка из Чикаго, и благодарю ее за помощь.

*Майкл Мосс, Бруклин,  
штат Нью-Йорк*

---

<sup>66</sup> Хеморецепция – способность организма воспринимать изменение концентрации определенных веществ в окружающей среде. *Прим. науч. ред.*

## Благодарности

Идея журналистской работы, которая привела к написанию этой книги, возникла в ходе трех прекрасных обедов и ужинов. Сначала это был чудесный сом, которого мы с Беном Котом поглотили в придорожном ресторане Marilyn's Deli на трассе 52 в южной Алабаме. Бен – добросердечный скандалист и борец за гражданские права из городка Блейкли, где случилась вспышка сальмонеллёза в арахисе, приведшая к ряду смертей и впервые привлекавшая мое внимание к производителям питания. Он показал мне, что заводы по переработке пищи – вовсе не неприступные крепости, как я считал раньше. В них много принципиальных рабочих, которые не прочь привлечь работодателей к ответственности, невзирая на риск потери средств к существованию. Я был счастлив познакомиться с Беном и желаю ему всего хорошего в его гражданской борьбе.

Вторым был обед в вашингтонской гостинице, когда у меня открылись глаза не на сами бургеры, а на то, как их заказывают. Моим гостем был Деннис Джонсон, тихий, но настойчивый лоббист интересов мясной промышленности, которого называют (слегка утрируя) владельцем Министерства сельского хозяйства США. Зато он точно владеет информацией из первых рук о рисках для здоровья, которым подвергается любой человек, съевший сыроватый говяжий фарш. «Мне хорошо прожаренный, пожалуйста», – сказал Деннис официанту, и я заинтересовался, каковы привычки руководителей пищевых компаний с точки зрения сахара, соли и жира.

Наконец, третий ужин – пикник на берегу озера Вашингтон к северу от Сиэтла, а точнее, покупки в магазине вместе с Мансуром Самадпуром. После этого я всегда пользуюсь антисептиком для рук. Мансур, один из самых умных ученых среди известных мне, занимается тестированием на патогенные микробы и контролирует крупнейшие скотобойни США, а также фермы по выращиванию зеленолистных овощей. Все упакованное мясо он брал с помощью целлофановых пакетов, чтобы не занести патогенные микробы себе на руки. Но беспокоили Мансура не только они. Он первым предложил мне обратить внимание на то, какие добавки компании вводят в свои продукты – например, соль. Я благодарен ему за руководство. Среди других экспертов по производству мяса больше всего мне помогли Карл Кастер, Джеффри Бендер, Лорен Лейндж, Крэйг Уилсон, Кен Питерсон, Кирк Смит, Джеймс Марсден, Фелисия Нестор, Дэйв Тено, Чарльз Тэнт, Майкл Дойл и Билл Марлер, ведущий в США и самый страстный защитник тех, кто заболел из-за питания. Он открыл передо мной несколько очень важных дверей. Одна из его клиенток, Стефания Смит, – самый храбрый человек из всех, кого я знаю.

Отличные ужины в отличной компании на этом не закончились. В Филадельфии Лесли Стайн отвела меня в корейский ресторанчик, где мы обсуждали работу Центра Монелла. Она и ее коллеги по центру щедро дарили мне свое время. Особенно хочу поблагодарить Джулию Меннеллу за рассказ о точке блаженства у детей, а также Марсию Пельчат, Даниэllu Рид, Карен Тефф, Майкла Тордоффа, Пола Бреслина, Роберта Маргольски и Гэри Бошама, их бесстрашного лидера. Не могу не упомянуть и двух выходцев из этого центра, которые позже стали настоящими звездами диетологии: Дуайта Риски и Ричарда Мэттеса. Очень полезны и терпеливы были Энтони Склафани и Адам Дреэновски.

Ничто не может сравниться с Cheez-Its от Kellogg в том впечатлении, которое оказал на меня этот суперсоленый продукт. Спасибо технологам и этой компании, и их коллегам из Kraft, Campbell и Cargill, которые подготовили для меня продукты без соли. Свое время на меня щедро потратили многие исследователи питания и маркетингологи, но более всего я обязан Элу Клаузи, Говарду Московицу, Мишель Рейзнер, Джеффри Данну, Бобу Дрейну, Бобу Лину, Джиму Бенке, Джерри Фингерману, Джону Раффу, Дэрилу Брюстеру, Стивену Уизерли, Парку Уайлду и Эдварду Мартину. Никто не подбадривал меня активнее, чем Деб Линдей – гений мар-

кетинга, которая возглавляла самые первые кампании по увеличению потребления сыра, но позже стала критично относиться к подобным мерам. «Желаю вам успеха, – написала она мне однажды после ужина в тайском ресторане к северу от Чикаго. – Задайте им жару».

С Энди Уордом из издательства Random House я встретился за лапшой в кафе на Манхэттене и сразу понял, что это редактор, который может научить авторов проходить сквозь стены. Но мне как-то неловко благодарить его. Эта книга настолько же его, насколько и моя – начиная с идеи и заканчивая реализацией. Он даже сам подбирал предложения. Я восхищаюсь сотрудничеством с ним и надеюсь, что когда-нибудь нам удастся его повторить. Благодарю сотрудников Random House: Сьюзен Камил за постоянную поддержку, Тома Перри, Джину Сентрелло, Авидеха Баширрада, Эрику Гребер, Салли Марвин, Соню Сафро, Амелию Зальцман, Кристал Веласкес и Кэлу Майерс – несравненных профессионалов своего дела. Спасибо Антону Юхновцу и Мартину Шнейдеру.

Скотт Мойерс, Эндрю Уайли и Джеймс Пулли из агентства Wiley всегда приходили на помощь в нужный момент, и я не могу себе представить более эффективную команду. Когда Скотт вернулся к издательской деятельности, мною стал заниматься Эндрю. Он являлся по первому требованию, и я благодарен ему за это.

Эта книга никогда не появилась бы на свет без моих редакторов и коллег из New York Times, начиная с Кристины Кэй, которая впервые предложила – кстати, опять же в редакционном кафе – сделать несколько материалов об арахисе, а затем, много позже, помогла мне продумать структуру книги и применила свои выдающиеся редакторские навыки к самым первым, слабым версиям книги. Как всегда, я обязан Мэтту Перди, блестящему редактору отдела исследовательской журналистики, за дружбу, поддержку и выделение времени на работу. Благодарю и редактора газеты, Джилл Абрамсон, которая первой предложила написать книгу о еде, и ее предшественника Билла Келлера, предупредившего меня, что это займет больше времени, чем мне кажется (разумеется, так и произошло). Я очень рад знакомству с Гэйбом Джонсоном, одним из лучших тележурналистов в нашей отрасли, который делился со мной своим талантом, страстью и наблюдательностью в деле поисков хорошей еды. Хочу поблагодарить и Ким Северсон, которая служит для меня примером человека, который лучше всех пишет о питании, и Барри Мейера, чьими журналистскими талантами я восхищаюсь. Спасибо моим коллегам Тиму Голдену, Уолту Богданичу, Стефании Сол, Дебби Сонтаг, Полу Фишледеру, Дэвиду Макгроу, Эндрю Мартину, Андреа Эллиотт, Джиму Рутенбергу, Джиму Гланцу, Луизе Стори, Джинджер Томпсон, Майку Макинтайру, Майклу Луо, Джо Беккеру, Дэвиду Барстоу, Нэнси Уэйнсток, Тони Чениколе, Джессике Куркунис, Джоэлу Ловеллу, Марку Биттману, Таре Паркер-Поуп, Джейсону Столлмэну, Дебби Лейдерман и великолепному писателю Чарльзу Дюхиггу, моему советчику во всех вопросах издательского дела, которому я многим обязан. Кроме коллег по газете хочу поблагодарить Дэвида Роде и Кристен Малвихилл, Кевина и Рут Маккоев за дружбу и домашние ужины, Лори Фитч за рассказы об Уолл-стрит, Эллен Поллок, которая объяснила мне привлекательность Stacy's Pita Chips, и повара и писательницу Тамар Адлер, которая приготовила потрясающее блюдо, демонстрирующее, что соль на кухне может стать союзницей в борьбе за здоровое питание. Благодарю бесстрашных Лору Додд и Синтию Колонну за исследования и другую помощь, Кристен Кортни и Джулию Мекк за то, что прикрыли мне тыл на домашнем фронте, и соседа Гордона Прадья за тщательное и вдумчивое чтение глав.

Мои родители Ли Эллен и Клайд научили меня любить любую еду (кроме печенки и тушеной окры<sup>67</sup>), и я очень скучаю по ним. Это книга для них и Омы Брач, Леи Хейн, Германа Хейна, Филлис Уэбер, Фрэнка и Томаса, Кенни и Доминик, Пенелопы и Эмиля, Майры и

---

<sup>67</sup> Окра (бамия) – богатое витаминами однолетнее травянистое растение семейства мальвовые, овощная культура, произрастающая на юге Европы, в Америке, Африке и Азии (в России выращивается на небольших плантациях Ставропольского и Краснодарского краев). *Прим. ред.*

Баззи Хеттлманов, Салли и Джона, Шарлотты, Клайда и Габриэллы, Мельхиора, Боба и Сони, Андрея, Стеллы и Робе, Фелисии и Рафаэля и Мэла. Моя жена Ив Хейн была со мной от начала до конца, продиралась сквозь лабиринты отчетов, редактировала черновики и дарила свою любовь. Я восхищаюсь ею и глубоко ее уважаю. Мой 13-летний сын Арен всегда был мне опорой и высказал ряд хороших идей, а моего второго сына Уилла, хотя ему всего восемь, мне не удалось обмануть за обеденным столом, когда я перестал рассказывать о кишечной палочке в его (прежде) любимых гамбургерах и начал болтать о печенье Oreо: «Папа! Но ты же не будешь сейчас писать о сахаре!» Прости, Уилл, я написал.

## Авторские библиографические примечания

1.

Собрание СЕО продовольственных компаний в 1999 году было организовано Международным институтом биологических наук – отраслевой группой, которая была создана в 1978 году для изучения проблем безопасности кофеина как пищевой добавки. С тех пор институт расширил сферу деятельности, обратив внимание на ряд проблем здравоохранения, питания и безопасности продуктов. Сотрудничает в основном с учеными и технологами продуктовых компаний. Спасибо Майклу Ширрефсу, директору отдела по связям с общественностью, за информацию об истории Международного института и его программах.

2.

Джеймс Бенке в беседе с автором.

3.

Доля продаж готовых завтраков General Mills ненадолго превысила долю Kellogg, а затем они сравнялись на уровне 32 %. Следом расположилась Post с долей 16 %. Изучите, например, отраслевой журнал Food and Beverage Packaging. 1 апреля 2009 года General Mills в нем названа «Новатором десятилетия в области упаковки продуктов». Консалтинговая компания Innosight разместила на своем сайте полноценное описание Go-Gurt. При анализе кейсов в Гарвардской школе бизнеса рассматриваются сведения о General Mills и бывшем СЕО Стивене Сэнгере за 2008 год.

4.

Другое сравнение больше принижает образ йогурта как здоровой пищи. Лидирующие бренды, включая Yoplait из основной линейки, содержат почти в два раза больше сахара, чем мороженое, в расчете на порцию.

5.

Цитата из неопубликованного интервью, которое Эккерт дал репортеру Business Week в августе 1999 года. Копия есть в архивах Philip Morris, переданных на хранение в Библиотеку документов Legacy Tobacco.

6.

Презентация Мадда хранится в Библиотеке документов Legacy Tobacco вместе с другими записями Philip Morris. На сцене к Мадду присоединился Джеймс Хилл, профессор педиатрии и медицины из Медицинской школы при Колорадском университете в Денвере, где он также руководит Исследовательским центром проблем питания и ожирения. Хилл представил данные об ожирении и обсудил возможные меры борьбы с эпидемией. Спасибо Джеймсу Хиллу за его воспоминания об этой встрече, а также за копии слайдов, которые он совместно с Маддом демонстрировал присутствовавшим СЕО.

7.

О присутствии Сэнгера на званом ужине, состоявшемся в 1999 году, свидетельствуют списки гостей и план их рассадки, которые хранятся в Международном институте биологических наук, а также интервью с четырьмя участвовавшими во встрече людьми. Сэнгер, покинувший General Mills и отказавшийся давать интервью, в электронном письме сообщил, что не припоминает собрания, и особо отметил, что всегда был убежденным приверженцем правильного питания. «Когда я был СЕО General Mills, важным приоритетом было улучшение свойств продуктов за счет добавления цельных злаков, клетчатки и питательных веществ, а

также снижения количества жиров, соли, сахара и калорий. Мы стремились к повышению полезности продуктов, вкладывали средства в научно-исследовательские разработки, следили за их ходом, включали эти показатели в систему экономического стимулирования. В результате General Mills вывела на рынок множество новых продуктов и продуктов с измененным составом, обладавших нужными питательными свойствами. В их числе были низкокалорийный йогурт, низкокалорийный пирог и глазурь к нему, легкие супы, популярные каши с пониженным содержанием сахара, маложирные и обезжиренные йогурты, супы с пониженным содержанием соли, мюсли с повышенным содержанием клетчатки, каши с цельными злаками и многое другое. Мы также вкладывали огромные средства в рекламу, стремясь рассказать покупателям об улучшениях. Некоторые продукты стали успешными, другие не очень. В целом покупатели восприимчивы к такого рода улучшениям, если не приходится жертвовать ради них вкусом». Том Форсайт, пресс-секретарь General Mills, заявил, что разработки готовых завтраков с пониженным содержанием сахара, но приятным вкусом, не давали стабильных результатов. Компании оставалось только продавать особые варианты популярных брендов с меньшим содержанием сахара. Так продолжалось до 2007 года, когда прорыв в разработке составов продуктов позволил компании реализовать программу, направленную на понижение уровня сахара во всех готовых завтраках. В результате содержание сахара уменьшилось в среднем на 14 %. «Чтобы улучшить результаты, мы взяли за основу здоровье, – рассказал мне Форсайт. – Это не единственная стратегия, и невозможно заставить людей покупать полезные продукты, если они невкусные. Мы предприняли множество попыток, и наши неудачи – тому подтверждение».

#### 8.

Джеймс Бенке рассказал, что после презентации Мадда выступали еще один или двое руководителей, но «все до сих пор помнят речь Стива. Он был самым активным. Во время ужина реакция на его слова была неоднозначной. Все зависело от того, за каким столом вы сидели. Но пар-то уж точно вышел».

#### 9.

Джон Кейди в беседе с автором. Организаторы встречи СЕО позже еще раз собрались и рассмотрели разные варианты, перечисленные в записке под названием «Планирование дополнительных мероприятий в связи с ужином СЕО, Международный институт биологических наук». Планировалось, что Мадд выступит с «краткой презентацией для СЕО» перед нижестоящими руководителями, «чтобы присутствующие точно знали, о чем рассказывали их вышестоящим руководителям». Обескураженные ответом СЕО организаторы решили не сдаваться и попросить сумму меньше изначальных 15 миллионов долларов, а также предложить пошаговый план действий, начиная с «пунктов, с которыми никто не согласится, но которые нужно выполнить». В итоге Мадду и другим сторонникам общепромышленных изменений пришлось остановиться на одном начинании: способствовать тому, чтобы дети чаще занимались физическими упражнениями. Несколько миллионов долларов, которые пожертвовали Kraft и другие компании, были потрачены на подготовку и выпуск образовательных материалов, делавших акцент на физических нагрузках как на одном из решений проблемы ожирения.

#### 10.

Ознакомьтесь, например, с размещенным на сайте General Mills пресс-релизом компании от 9 декабря 2009 года, где говорится о снижении уровня сахара в продуктах компании. Пресс-секретарь Том Форсайт рассказал мне, что такие меры были предприняты «из-за повышенного внимания к сахару». General Mills продолжала отстаивать питательный профиль своих готовых

завтраков – например, во время посвященной сахару конференции Американской ассоциации кардиологов, прошедшей 5 мая 2010 года в Вашингтоне. В презентации утверждалось, что из хлопьев в организм поступает гораздо меньше сахара, чем из других продуктов, например напитков или десертов. Хлопья содержат меньше калорий по сравнению с другими популярными завтраками, включая рогалики со сливочным сыром и яичницу с беконом; а хлопья Cheerios, порция которых содержит всего 1 г сахара, вполне сравнимы по количеству цельных злаков и других питательных веществ с завтраками Lucky Charms (11 г сахара на порцию). «С точки зрения калорийности и содержания питательных веществ оба блюда – прекрасный вариант для завтрака», – утверждала компания.

**11.**

Дэрил Брюстер в беседе с автором.

**12.**

Данные о количестве людей, страдающих ожирением, и других медицинских проблемах, связанных с питанием, получены из Центров контроля и профилактики заболеваний в Атланте. См.: Ogden C. et al., CDC. Prevalence of Obesity among Children and Adolescents: United States, Trends 1963–1965 Through 2007–2008; U. S. Public Health Service. The Surgeon General's Call to Action to Prevent and Decrease Overweight and Obesity 2001.

**13.**

Moss M. Peanut Case Shows Holes in Food Safety Net // New York Times, February 9, 2009.

**14.**

С момента трагических событий, связанных со вспышкой сальмонеллёза, Kellogg внедрила множество изменений, чтобы тщательнее отслеживать работу поставщиков. «После этой неприятной ситуации мы предприняли ряд безотлагательных мер, включая формирование новых многофункциональных аудиторских групп в Kellogg, цель которых – проверка поставщиков ингредиентов с повышенным уровнем риска, – рассказала мне представительница компании Крис Чарльз. – Наши системы менеджмента безопасности пищевых продуктов включают внутренние службы, которые занимаются проверкой поставщиков микробиологически чувствительных ингредиентов с повышенным уровнем риска, таких как орехи и зерна, сушеные фрукты и овощи, а также молочные продукты. Ревизоры в целом оценивают каждого поставщика скоропортящихся ингредиентов, чтобы убедиться, что они соблюдают наши высокие стандарты. С недавних пор мы увеличиваем количество внутренних аудиторских групп с целью определить качество поставщиков всех ингредиентов. В 2011 году проверке подверглись более 900 поставщиков различных ингредиентов по всему миру (более половины от общего количества).

**15.**

Moss M. Food Safety Problems Elude Private Inspectors // New York Times, March 6, 2009.

**16.**

Moss M. The Burger That Shattered Her Life // New York Times, October 4, 2009.

**17.**

Компания Cargill заявила, что она соблюдает другие меры предосторожности для снижения риска попадания болезнетворных микроорганизмов, включая обязательное прохождение испытаний поставщиками мяса. Также она тестирует образцы готовых гамбургеров на наличие

болезнетворных микроорганизмов и сообщает обо всех положительных заключениях «всем потенциально причастным поставщикам».

**18.**

Из записей компании Philip Morris, Legacy Tobacco.

**19.**

По результатам визитов автора в научные лаборатории Kellogg и других компаний.

**20.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**21.**

Из интервью автора с сотрудниками Центра изучения химического воздействия на органы чувств Монелла: Дэвидом Марголски, Гэри Бьюкампом, Дэниелом Ридом и Полом Бреслином. Открытие принадлежит Вирджинии Коллинз: Human Taste Response as a Function of Locus of Stimulation on the Tongue and Soft Palate // Perception and Psychophysics, 1974. Vol. 16, No. 1. P. 169–174. Комментарии о неправильном толковании карты языка можно найти здесь: Bartoshuk L. The Biological Basis of Food Perception and Acceptance // Food Quality and Preference, 1993. Vol. 4. P. 21–32.

**22.**

Как сообщает Американская ассоциация кардиологов, среднее потребление сахара, равное 22 чайным ложкам в день, основано на данных Национальной программы проверки здоровья и питания: Johnson R. et al. Dietary Sugars Intake and Cardiovascular Health; a Scientific Statement from the American Heart Association // Circulation, September 15, 2009. Это количество сахара, которое попадает в продукты питания во время их переработки или приготовления. Информация о потреблении продуктов питания получена от Службы экономических исследований при Министерстве сельского хозяйства США; данные доступны на сайте агентства. Но агентство публикует показатели, основанные на объеме сахара и прочих продуктов, которые «доступны» покупателям. Они также известны как «данные о распределении». Агентство стремится определить, насколько эти данные отличаются от фактического потребления, поскольку в расчет не берутся испорченные или выброшенные продукты питания.

**23.**

Mintz S. W. Sweetness and Power: The Place of Sugar in Modern History. New York: Penguin, 1986.

**24.**

Благодарю Джона Сичера, редактора и издателя Beverage Digest, за предоставленные данные, где разграничено потребление калорийных и некалорийных прохладительных напитков, а также данные по другим сахаросодержащим прохладительным напиткам.

**25.**

Энтони Склафани в беседе с автором. Sclafani A., Springer D. Dietary Obesity in Adult Rats: Similarities to Hypothalamic and Human Obesity Syndromes // Psychology and Behavior 1976. Vol. 17. P. 461–471; Sclafani A. et al. Gut T1R3 Sweet Taste Receptors Do Not Mediate Sucrose-Conditioned Flavor Preferences in Mice // American Journal of Physiology – Regulatory, Integrative, and Comparative Physiology, 2010. Vol. 299.



**26.**

Арлин Лав, скульптор, в беседе с автором.

**27.**

Я не раз посещал Центр Монелла, и целью моих визитов были исследования и интервью. Спасибо ученым и руководителям за то, что они уделили мне свое время. На сайте Центра Монелла есть большой раздел, посвященный специалистам и их исследованиям.

**28.**

Открытие принадлежит одновременно нескольким группам исследователей. Lok C. Sweet Tooth Gene Found // Nature. April 23, 2001; Max M. Tas1r3, Encoding a New Candidate Taste Receptor, Is Allelic to the Sweet Responsiveness Locus Sac. // Nature Genetics, 2001. Vol. 28, No. 1. P. 58–63.

**29.**

Yoshida R. et al. Endocannabinoids Selectively Enhance Sweet Taste // Proceedings of the National Academy of Sciences, 2010. Vol. 107, No. 2. P. 935–939.

**30.**

Desor J., Greene L. Preferences for Sweet and Salty in 9– to 15-Year-Old and Adult Humans // Science, 1975. Vol. 190. P. 686–687. Более свежий анализ вкусовых предпочтений по возрасту и дате здесь: Mennella J. et al. Evaluation of the Monell Forced-Choice, Paired-Comparison Tracking Procedure for Determining Sweet Taste Preferences Across the Lifespan // Chemical Senses, 2011. Vol. 36. P. 345–355. В рамках этого исследования помимо вкусовых предпочтений 356 детей в возрасте 5–10 лет были рассмотрены предпочтения 169 подростков и 424 взрослых.

**31.**

Больше информации о происхождении термина «точка блаженства» есть в главе 2.

**32.**

Из записей компании Philip Morris, Legacy Tobacco.

**33.**

Мать Татьяны Грей присутствовала при эксперименте и интервью, которые я брал у ее дочери. Спасибо им обеим за то, что позволили мне описать опыт Татьяны. Отдельная благодарность Сюзанне Финкбайнер из Центра Монелла, которая готовила пудинги для дегустации.

**34.**

В начале 1990-х Марк Хегстед представил отчет о своей работе совместно со Специальным комитетом Сената по вопросам питания, который я обнаружил в коллекции исторических документов Школы здравоохранения Миннесотского университета.

**35.**

Больше информации о петиции Джейкобсона о сахаре представлено в главе 14.

**36.**

Wartella E. Examination of Front-of-Package Nutrition Rating Systems and Symbols Phase 1 Report // Institute of Medicine, 2010.

**37.**

Эл Клаузи в беседе с автором. Я неоднократно встречался с ним, чтобы обсудить его работу на благо пищевой промышленности, и благодарен ему за уделенное мне время, а также документы, которыми он со мной поделился. Другие документы о совместной работе Flavor Benefits Committee и Центра Монелла предоставлены Legacy Tobacco.

**38.**

Tordoff M., Alleva A. Effect of Drinking Soda Sweetened with Aspartame or High-Fructose Corn Syrup on Food Intake and Body Weight // American Journal of Clinical Nutrition, 1990. Vol. 51. P. 963–969.

**39.**

Майкл Тордофф в беседе с автором.

**40.**

Teff K. et al. 48-h Glucose Infusion in Humans: Effect on Hormonal Responses, Hunger, and Food Intake // Physiology and Behavior, 2007. Vol. 5. P. 733–743; Teff K. Dietary Fructose Reduces Circulating Insulin and Leptin, Attenuates Postprandial Suppression of Ghrelin, and Increases Triglycerides in Women // Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism, 2004. Vol. 89, No. 6. P. 2963–2972; Teff K. Prolonged Mild Hyperglycemia Induces Vagally Mediated Compensatory Increase in C-Peptide Secretion in Humans // Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism, 2004. Vol. 89, No. 11. P. 5606–5613.

**41.**

Карен Тефф в беседе с автором.

**42.**

Заявление Американской ассоциации кардиологов по сахару, а также документы о проведенной ею в мае 2010 года конференции о добавлении сахаров (Added Sugars Conference) доступны на сайте организации. Это презентации Национального института рака США, Coca-Cola, Американского института хлебопечения, Национальной ассоциации кондитеров и General Mills.

**43.**

Эаль Шимони, доцент, биотехнологии и техника пищевой промышленности, Технион – Израильский технологический институт. Презентация на конференции и беседа с автором.

**44.**

Любовь Джона Леннона к Dr Pepper описана его подругой Мэй Пэнг в биографии Instamatic Karma (New York: St. Martin, 2008); о симпатиях к напитку других популярных звезд поведал сайт The Smoking Gun. Хиллари Клинтон описывает впечатления от Dr Pepper во время путешествий в своей автобиографии Living History (New York: Scribner, 2004). Эти и другие любопытные факты о Dr Pepper собраны в интернет-дайджесте The Highly Unofficial Dr Pepper FAQ, публикуемом Кристофером Флаэрти.

**45.**

Top-10 Carbonated Soft Drink Companies and Brands for 2002 // Beverage Digest, February 24, 2003.

**46.**

Dr Pepper President: Red Fusion Designed to Add “Excitement” and Appeal to Non – Dr Pepper Users // Beverage Digest. May 24, 2002.

**47.**

Гофман А., Москович Г. Р. Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны. М.: Символ-Плюс, 2009.

**48.**

Институт маркетинга продуктов питания (Ассоциация торговли бакалейными товарами) утверждает, что количество наименований в продуктовых магазинах варьирует от 15 до 60 тысяч в зависимости от размеров самого магазина, в среднем – 38 718 наименований.

**49.**

Sorensen H. Inside the Mind of the Shopper. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009.

**50.**

Говард Москович в беседе с автором.

**51.**

Из интервью с Говардом Московичем и Мишель Рейснер, а также из документов по проекту Dr Pepper.

**52.**

Говард Москович в беседе с автором. Moss M. The Hard Sell On Salt // New York Times, May 30, 2010.

**53.**

Говард Москович во время встречи в Институте технологов пищевой промышленности в Чикаго, 2010 год.

**54.**

В процессе сбора информации я взял много интервью у разных должностных лиц из Нэтика, включая Жаннет Кеннеди, руководителя проекта исследований MRE. Программа военных сухих пайков детально описана здесь: Operational Rations of the Department of Defense. Natick, May 2010.

**55.**

Херб Майзельман в беседе с автором.

**56.**

Witherly S. Why Humans Like Junk Food: The Inside Story on Why You Like Your Favorite Foods, the Cuisine Secrets of Top Chefs, and How to Improve Your Own Cooking Without a Recipe! Lincoln, NE: iUniverse, 2007; Rolls B. Sensory Specific Satiety in Man // Physiological Behavior, 1981. Vol. 27. P. 137–142; Salmenkallio-Marttila M. et al. Satiety, Weight Management, and Foods: Literature Review // VTT Technical Research Center of Finland, Esbo, Finland.

**57.**

Из переписки автора с сыном Балинтфая Джозефом, пресс-секретарем Научных институтов здоровья США. Помимо прочего, Балинтфай употреблял термин «точка блаженства» во время презентации перед Обществом за продвижение исследований питания в 1979 году.

**58.**

См., например: Stuart T. E. Kraft General Foods: The Merger.

**59.**

Там же.

**60.**

Во время сбора информации о Maxwell House наибольшую пользу принесли интервью с Говардом Москovicем и Джоном Раффом, отвечающим в General Foods за научные исследования в кофейном подразделении. См.: Гофман А., Москoвиц Г. Р. Продать как пить дать. Как создавать такие товары, которые люди захотят купить прежде, чем поймут, что они им нужны. М.: Символ-Плюс, 2009.

**61.**

Представители Dr Pepper отказались обсуждать особые ингредиенты, кроме тех, что перечислены на упаковке, назвав рецепт напитка собственной разработкой.

**62.**

Запись презентации CEO Тодда Стицера для Consumer Analyst Group of New York от 23 февраля 2006 года.

**63.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**64.**

Эл Клаузи вспоминал, что слышал от Мортимера выражение «продукты-полуфабрикаты» в речи перед сотрудниками компании в начале 1950-х. Именно тогда, по его мнению, фраза и была использована впервые. «Он сказал: “General Foods – не просто компания, производящая фасованные продукты питания. Это компания, которая производит продукты-полуфабрикаты”, – рассказал мне Клаузи. – И этот сигнал был понятен всем: маркетинговому, техническому направлению. Теперь мы должны посмотреть на свою работу и задуматься: “Как повысить удобство?” Так и началась эра быстрого приготовления того, быстрого приготовления сего, этого в виде порошка, того в виде порошка».

**65.**

Эл Клаузи в беседе с автором. Его основная роль в разработке не требующего варки пудинга Jell-O увековечена в прекрасно иллюстрированной широкоформатной книге, выпущенной Kraft Foods: The Greatest Thing Since Sliced Cheese. В ней цитируются документы компании и интервью, отмечена роль технологов и ученых в создании большинства культовых продуктов, но в то же время не отражены противоречивые аспекты. Толчком к созданию книги послужило желание Джона Раффа, бывшего первого заместителя президента Kraft, прославить часто незаметный труд пищевых технологов, и я благодарен ему за предоставленную мне копию книги. Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, Il., 2005.

**66.**

National Brands получила два патента на производство не требующего варки пудинга: первый в 1952 году, за номером 2 607 692, и второй в 1958 году, за номером 2 829 978. Патент Клаузи был выдан в 1957 году, номер 2 801 924. В Патентном ведомстве США есть доступная в режиме реального времени база данных, где можно найти патенты, используя различные критерии поиска, включая номер, фамилию автора и компанию, которой передано право на патент.

**67.**

Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, Il., 2005.

**68.**

Чарльз Мортимер во время праздничного ужина в рамках Третьей ежегодной конференции по маркетингу, Нью-Йорк, 22 сентября 1955 года.

**69.**

Во время сбора информации о разработке засахаренных хлопьев очень полезными оказались следующие материалы: Bruce S. Cerealizing America: The Unsweetened Story of American Breakfast Cereal. Boston: Faber & Faber, 1995 – прекрасный доклад о первопроходцах отрасли готовых завтраков, ставший результатом тщательного исследования. Также см.: Corts K. The Ready-To-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995); и беседа с Реймондом Гилмартинном из General Mills.

**70.**

Stuart T. E. Kraft General Foods: The Merger; Modern Living: Just Heat and Serve // Time Magazine, December 7, 1959; Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, Il., 2005; A Chronological History of Kraft General Foods // KGF Archives Department, Glenview, Illinois; General Foods Plans to Buy Oscar Mayer // New York Times, February 5, 1981; General Foods Corporation: List of Deals // Lehman Brothers Collection, Harvard Business School; At General Foods, Did Success Breed Failure? // New York Times, June 11, 1972.

**71.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**72.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**73.**

Modern Living // Time Magazine, December 7, 1959. Mortimer C. Purposeful Pursuit of Profits and Growth in Business // McKinsey Foundation Lectures; Expert Offers Marketing Tips // New York Times, May 14, 1959; General Foods Chief Describes «Benign Revolution in Kitchen» // New York Times, September 12, 1962.

**74.**

Чарльз Мортимер во время праздничного ужина в рамках Третьей ежегодной конференции по маркетингу, Нью-Йорк, 22 сентября 1955 года.

**75.**

Подробный пересказ событий, Эл Клаузи в беседе с автором.

**76.**

Подробный пересказ событий, Эл Клаузи в беседе с автором.

**77.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**78.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**79.**

Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, Il., 2005; Эл Клаузи и Доменик де Фелис в беседе с автором.

**80.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**81.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**82.**

Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, Il., 2005.

**83.**

Там же.

**84.**

Количество сахара в одной чайной ложке зачастую принимают равным 4,2 г. Следовательно, 19 г сахара – 4,5 чайных ложки.

**85.**

Рекламный блок Kellogg и его воздействие, примером которого служила рекламная кампания для Pop-Tarts 2003 года, были выдвинуты на Effie Awards, и в 2004 году компания получила золотую медаль.

**86.**

Из описания примера Kellogg для Effie Awards.

**87.**

Бетти Диксон в беседе с автором.

**88.**

Оцифрованные копии издания Bulletin of American Home Economics Association, выпускавшегося Американской ассоциацией домоводства, а позже переименованного в Journal of Home Economics, есть в Библиотеке Манна Корнелльского университета. Начиная с 1914

года издание предлагало читателям информативные тексты, описывавшие не только начинания самой Ассоциации, но и социальную историю приготовления пищи в развитии.

**89.**

The Journal of Home Economics, тома от 1956 и 1957 годов. Например, том 49, номер 3 (март 1957 года), в котором содержится заявление General Foods о том, что отдел бытового обслуживания переименовывается в «Кухоньки General Foods». Это растущее подразделение имело в своем распоряжении шесть тестовых кухонь, на которых готовились недавно разработанные продукты и составлялись рецепты для их использования. Опорой этих кухонь была небольшая армия фотографов, писателей и корреспондентов, отвечавших на тысячи писем от домохозяек, а также писавших о продуктах питания журналистах, которые снабжали продуктами кулинарных обозревателей и редакторов соответствующих разделов.

**90.**

Marks S. Finding Betty Crocker. New York: Simon and Schuster, 2005.

**91.**

Journal of Home Economics, March 1957. Vol. 49, No. 3. P. 246.

**92.**

Марсия Коупленд в беседе с автором.

**93.**

Journal of Home Economics, Winter 1980. Vol. 72, No. 4. P. 13. Среди ее учеников были молодые ребята и девушки, учившиеся в 10-м, 11-м и 12-м классах, а программа описывалась как «использование мелкой бытовой техники в приготовлении пищи; развитие навыков совершения покупок; изучение изменений особенностей питания».

**94.**

Modern Living: Just Heat and Serve // Time Magazine, December 7, 1959.

**95.**

Бетти Диксон в беседе с автором.

**96.**

Эл Клаузи в беседе с автором.

**97.**

В разных интервью и публичных заявлениях Kellogg твердо отстаивает питательный профиль своих готовых завтраков. Признавая, что некоторые бренды содержат много сахара, компания заявила, что есть множество других, менее сладких, а в результате постоянной работы уровень сахара в готовых завтраках для детей снизился на 16 %.

**98.**

J. H. Kellogg Dies; Health Expert, 91 // New York Times, December 16, 1943; Dr. John Harvey Kellogg // Battle Creek Historical Society; Kellogg J. H. The Simple Life in a Nutshell // [www.lifestylelaboratory.com/articles/simple-life-nutshell.html](http://www.lifestylelaboratory.com/articles/simple-life-nutshell.html); Kellogg J. The Living Temple. Battle Creek, MI: Good Health Publishing, 1903; Bruce S. Cerealizing America: The Unsweetened Story

of American Breakfast Cereal. Boston: Faber & Faber, 1995; One Hundred Years: An Overview // Kellogg Company.

**99.**

Our Founder // W. K. Kellogg Foundation; Our History // Kellogg Company; The Good Old Days // Promo Magazine, September 1, 2003; Epstein R. W. K. Kellogg: Generous Genius. Danbury, CT: Children's Press, 2000; A 'Flakey' Patent Case // Stereoscope, Historical Society of the U.S. District Court for the Western District of Michigan. Fall 2003. Vol. 1, No. 3.

**100.**

В 2007 году Kraft совместно с Ralcorp Holdings выделила Post в отдельный бренд, а в 2011 году Ralcorp Holdings выделила Post Foods в отдельную компанию. Post Heritage // Post Foods Company, Battle Creek, Michigan; Bruce S. Cerealizing America: The Unsweetened Story of American Breakfast Cereal. Boston: Faber & Faber, 1995; Stuart N. R. American Empress: The Life and Times of Marjorie Merriweather Post. Bloomington, IN: iUniverse, 2004.

**101.**

Bruce S. Cerealizing America: The Unsweetened Story of American Breakfast Cereal. Boston: Faber & Faber, 1995.

**102.**

Corts K. The Ready-To-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995.

**103.**

Not Enough Competition in Cereal Industry, Report Says // Associated Press, October 2, 1980; Cerealmakers Call Federal Study "Inadequate" Associated Press, February 13, 1980; Bill Could Cripple FTC's Case on Cereal Companies // Washington Post, March 5, 1981; Scherer F. M. The Welfare Economics of Product Variety: An Application to the Ready-to-Eat Cereals Industry // Journal of Industrial Economics, December 1979.

**104.**

Shannon I. Sucrose and Glucose in Dry Breakfast Cereals // Journal of Dentistry for Children, September – October 1974. Это исследование Шеннона породило множество газетных статей по всей стране. Например: Sugar in Breakfast Cereal // Chicago Tribune, October 30, 1977. Позже Шеннон написал книгу, где представил результаты более подробно: Shannon I. The Brand Name Guide to Sugar: Sucrose Content of Over 1,000 Common Foods and Beverages. Chicago: Nelson-Hall, 1977.

**105.**

Mayer J. Obesity: Physiologic Considerations // American Journal of Clinical Nutrition. September – October 1961. Vol. 9; How to Eat Right and Live Longer // U.S. News & World Report, August 9, 1976; Jean Mayer; Tufts Chancellor, Adviser on U.S. Nutrition // Los Angeles Times, January 3, 1993.

**106.**

Mayer J. Sweet Cereals Raise Labeling Issue // Chicago Tribune – New York News Syndicate, December 17, 1975.



**107.**

Burros M. And Now a Word from Industry // Washington Post, October 20, 1977.

**108.**

Там же.

**109.**

Applbaum A. Mike Pertschuk and the Federal Trade Commission // John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1981; Applbaum A. Mike Pertschuk and the Federal Trade Commission: Sequel // John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1981; Beales H. Advertising to Kids and the FTC: A Regulatory Retrospective that Advises the Present // Federal Trade Commission.

**110.**

Applbaum A. Mike Pertschuk and the Federal Trade Commission // John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1981.

**111.**

Там же.

**112.**

Там же.

**113.**

The FTC as National Nanny // Washington Post, March 1, 1976.

**114.**

A Ban Too Far // New York Times, May 31, 2012.

**115.**

Curbing the FTC // The MacNeil/Lehrer Report, March 18, 1982; FTC Ends Consideration of Rule on TV Ads for Children // Associated Press, September 30, 1981; Regulating the FTC // Newsweek, October 15, 1979.

**116.**

Брюс Сильверглейд в беседе с автором.

**117.**

Pertschuk Exits FTC with Guns Blazing // Washington Post, September 26, 1984.

**118.**

Там же; New Head at FTC, New Era for Kid Ads // Washington Post, October 1, 1981; FTC Chief Changes Role of 'Nation's Nanny' // Christian Science Monitor, December 6, 1983.

**119.**

FTC Staff Report on Television Advertising to Children // Federal Trade Commission, February 1978.

**120.**

Brody J. Personal Health // New York Times, March 13, 1985; Kunkel D., Gantz W. Assessing Compliance with Industry Self-Regulation of Television Advertising to Children // Journal of Applied Communication Research, 1993. Vol. 2.

**121.**

Belkin L. Food Labels: How Much They Do, And Don't, Say // New York Times, September 18, 1985.

**122.**

Corts K. The Ready-To-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995; The Battle for the Cereal Bowl // Food Processing, 2009; Topher's Breakfast Cereal Character Guide // Topher's Castle, LavaSurfer.com, 1998; 1991 Food Processor of the Year: General Mills // Prepared Foods, September 1, 1991; Li Li et al. The Breakfast Cereal Industry // Cornell University, April 20, 2011.

**123.**

Corts K. The Ready-To-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995.

**124.**

Джереми Фингерман в беседе с автором.

**125.**

Repositioning Cereals as Snacks? // Brand-Packaging, March 2000.

**126.**

Hoggan K. Kellogg, a Cereal Killing? // Marketing, October 31, 1991.

**127.**

Bruce S. Cerealizing America: The Unsweetened Story of American Breakfast Cereal. Boston: Faber & Faber, 1995.

**128.**

Эдвард Мартин в беседе с автором.

**129.**

Corts K. The Ready-To-Eat Breakfast Cereal Industry in 1994. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1995.

**130.**

Lazarus G. Burnett Drama Still a 'How Done It?' // Chicago Tribune, March 28, 1997; Leo Burnett USA: The Most Effective Agency in America // Market Wire, June 8, 2007.

**131.**

Дело № 4453, Отдел по рассмотрению рекламы для детей, Совет по улучшению деловой практики, 14 февраля 2006 года.

**132.**

Уильям Тилли в беседе с автором.

**133.**

Clients Talk about Burnett // Advertising Age, July 31, 1995; Former Ad Exec to Run Kellogg // Chicago Tribune, November 30, 2004; Getting Settled in Battle Creek // Grand Rapid Press, December 26, 2004.

**134.**

Rode J. Aggressive But Steady Sellsthe Cereal // Battle Creek Enquirer, March 7, 2006.

**135.**

Детали этой рекламной кампании раскрыты в примере, который Kellogg и ее рекламное агентство представили на премию Effie Awards в 2006 году.

**136.**

Так Kellogg затронула свою стратегию в документах, поданных в 2007 году на премию Effie Awards за кампанию для Frosted Mini-Wheats.

**137.**

Объявление Kellogg, 12 марта 2008 года, в качестве примера из жалобы Федеральной торговой комиссии против компании.

**138.**

Из жалобы Федеральной торговой комиссии против Kellogg, 27 июля 2009 года.

**139.**

Там же.

**140.**

В Федеральной торговой комиссии мне сообщили: нужно было время, чтобы провести расследование и рассмотреть заявку. Действовать необходимо осмотрительно: возможности агентства ограничены. «Большинство компаний добровольно прекращают трансляцию рекламных роликов во время расследования, но Федеральная торговая комиссия не имеет оснований выставлять подобные требования, – сообщила мне в электронном письме Мэри Энгл, руководитель отдела рекламных практик в Бюро по защите интересов потребителей при агентстве. – И конечно, в большинстве случаев компания будет защищать свою рекламу, мирно урегулировать вопрос очень сложно. Обычно мы добиваемся у Федерального суда предварительного запрета, когда обман налицо. В других случаях самый эффективный способ – обсудить условия мирного урегулирования, на которых компания согласится больше не использовать спорные заявления».

**141.**

Дело № 4866, Национальный отдел рекламы, Совет по улучшению деловой практики, 17 июня 2008 года.

**142.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**143.**

Hays C. L. The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company. New York: Random House, 2004.

**144.**

Там же.

**145.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**146.**

Потребление сладкой газированной воды можно рассчитать разными способами. Во время симпозиума, прошедшего в октябре 1998 года («Детское ожирение: причины и профилактика»), министр сельского хозяйства США Дэн Гликман утверждал, что две трети юношей выпивали три и более банок сладкой газировки в день, и две трети девушек – две банки в день.

**147.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**148.**

Lovel J. Coke's a Big Part of His Life // Atlanta Business Chronicle, November 19, 2001.

**149.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**150.**

Former Coke Executive Walter Dunn Dead at 86 // Atlanta Business Chronicle, June 22, 2009.

**151.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**152.**

Там же.

**153.**

Enrico R., Kornbluth J. The Other Guy Blinked: How Pepsi Won the Cola Wars. New York: Bantam Books, 1986.

**154.**

Там же.

**155.**

Hays C. L. The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company. New York: Random House, 2004; Hess E. The Coca-Cola Company. Harvard Business School, 2008; Watkins M. The Coca-Cola Company: The Rise and Fall of M. Douglas Ivester. Harvard Business School, 2007; Yoffie D. Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006. Harvard Business School, 2006.

**156.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**157.**

Breneiser J., Allen S. Taste Preference for Brand Name Versus Store Brand Sodas // North American Journal of Psychology, 2011. Vol. 13, No. 2.

**158.**

Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

**159.**

Редактор издания Beverage Digest Джон Сичер в беседе с автором.

**160.**

Джеффри Данн в беседе с автором. Термин «активный пользователь» также звучал в переговорах между Соса-Кола и финансистами. Например, 12 декабря 2003 года Даг Дафт, СЕО и председатель компании, сообщил инвесторам о работе над новой пол-литровой бутылкой, заявив: «В основе этой работы лежит стремление дать тем, кто еще не стал активным потребителем и любителем подобных напитков, шанс пересмотреть свои пристрастия». Четыре месяца спустя, 28 апреля 2004 года, руководство компании в ходе селекторного совещания сообщило инвесторам о запуске нового продукта под названием С2, калорийность которого была в два раза ниже, чем у обычной Соса-Кола, и который стал ответом компании на сверхпопулярную низкоуглеводную диету Аткинса. Дэвид ван Хутен, операционный директор компании, заявил: «Мы считаем, что этот продукт привлечет внимание активных покупателей Соса-Кола с высоким содержанием сахара, и в целом надеемся, что он поспособствует росту торговой марки Соса-Кола».

**161.**

В июне 2012 года Тодд Путман выступал на конференции, посвященной сладкой газировке, организатором которой стал Научный центр защиты общественных интересов, а затем дал интервью нескольким крупным СМИ. В ответ на это представители Соса-Кола заявили, что Путман работал в компании недолго и что одна из упомянутых им стратегий, известная как «доля в желудке», суть которой заключалась в замене любимых напитков американцев на Соса-Кола, больше не была основной целью компании. Она, по заявлениям ее представителей, работала над новой линейкой низкокалорийных продуктов и продуктов без калорий, которые составляют 41 % от общего количества производимых продуктов по сравнению с 32 % в 1999 году.

**162.**

Former Coke Executive Slams “Share of Stomach” Marketing Campaign // Washington Post, June 7, 2012.

**163.**

Джеффри Данн в беседе с автором.

**164.**

Там же.

**165.**

Former Coke Executive Slams “Share of Stomach” Marketing Campaign // Washington Post, June 7, 2012.

**166.**

В 1978 году Coca-Cola основала Розничный исследовательский совет, целью которого было решение спорных вопросов с торговыми сетями. Представители компании подчеркивают: хотя Coca-Cola поддерживает Совет, финансируя исследовательские проекты, его руководство состоит из управляющих крупных бакалейных магазинов и сетей, которые принимают собственные решения об использовании результатов исследований. Компания открывает торговым сетям доступ к этим исследованиям с помощью сервиса под названием Coke Solutions, который предоставляет ряд услуг по поддержке сетей продуктовых магазинов: от анализа предпочтений покупателей до маркетинговых исследований, выполненных по индивидуальному заказу. Одной из ранних работ Совета было 103-страничное исследование под названием Social Trends and Food Retailing, проведенное SRI International для Coca-Cola в 1980 году. В нем отмечалось увеличение числа работающих женщин с большими доходами, но меньшим количеством свободного времени. Эта тенденция способствовала появлению полуфабрикатов (с. 57). Рост уровня стресса подталкивал к покупке «продуктов для настроения» – вкусной еде, поднимающей дух (с. 71). Исследование также разделило всех американцев на четыре группы: «преданные», «стремящиеся», «внутренне управляемые» и «движимые нуждой». Члены последней, включающей в себя людей с серьезными экономическими затруднениями, «чаще других покупают продукты с насыщенными жирами, вроде свинины, огромных гамбургеров и прочего, с большей вероятностью станут покупать сытные продукты длительного хранения, особенно углеводосодержащие (хлеб, картофель, макаронные изделия, рис, сухое и сгущенное молоко и пр.)», а также «склонны к употреблению полуфабрикатов и продуктов быстрого приготовления» (с. 86–87). В наши дни Coca-Cola по-прежнему представляет результаты исследований на различных промышленных форумах, вызывая значительный интерес со стороны бакалейных магазинов и магазинов шаговой доступности. Coca-Cola Bubbling With Ideas // SCP Daily News, October 13, 2006; Using Shopper Research to Grow Sales // States News Service, April 5, 2012. На промышленной выставке, прошедшей 30 апреля 2012 года в Далласе, Coca-Cola представила исследование, посвященное кассам самообслуживания, которое подтолкнуло владельцев продуктовых магазинов зарабатывать на «импульсивных покупках» за счет увеличения количества холодильных камер с напитками. Газированная вода, конфеты и прочие продукты, расположенные возле касс самообслуживания, в настоящее время приносят 5,5 миллиарда долларов годового дохода, но с помощью ряда несложных улучшений эту цифру можно увеличить до 7,2 миллиарда долларов.

**167.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**168.**

Этот доклад, получивший название Convenience Teens: Building Loyalty with the Next Generation, доступен владельцам розничных сетей через маркетинговый сервис Coca-Cola на ограниченных условиях. 41-страничный документ, копию которого мне все же удалось получить, был защищен авторским правом Coca-Cola в 2005 году. В заключительной части доклада упоминаются подростки: «Социальная составляющая совершения покупок крайне важна для них: чувствуют ли они себя как дома и нравится ли им их статус. Они любят технологии за новизну. Они надеются дозаправить свои устройства точно так же, как покупатели постарше – свои автомобили. Берегитесь! В других торговых сетях подростки покупают те же продукты, что и в магазинах шаговой доступности. Для подростков важно удобство не в магазине, а везде!»

**169.**

Стюард Х., Бети М., Баларт Л., Эндрюс С. Очищение организма. М.: АСТ, Астрель, 2003.

**170.**

Джефффри Данн в беседе с автором; Coca-Cola's Marketing Challenges in Brazil: The Tubainas War // Thunderbird School of Global Management; Yoffie D. Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006. Harvard Business School, 2006; Successful Retail Innovation in Emerging Markets: Latin American Companies Translate Smart Ideas into Profitable Businesses. Coca-Cola Retailing Research Council, 2006. Не так давно Coca-Cola заявила, что к 2016 году вложит в Бразилию 7,7 миллиарда долларов, построив еще три завода (их общее число дойдет до 50). Ориентация компании на Бразилию оказалась сильнее ее интереса в Китае, куда она планирует вложить 4 миллиарда долларов. Trefis Team. Coca-Cola Pours into Brazil and China, Pushes PepsiCo Aside in the U.S. // Forbes, April 10, 2012. В аналитической фирме Trefis подсчитали, что обычная Coca-Cola опережает другие продукты компании, вроде диетического варианта и воды Dasani, с точки зрения ценности для рыночной стоимости. Второе место занял Powerade, сахаросодержащий спортивный напиток, набирающий обороты в последнее время.

**171.**

Джефффри Данн в беседе с автором.

**172.**

На публичных мероприятиях и в переписке с автором представители Coca-Cola заявляли, что стратегии компании включали в себя многое из того, за что боролся Данн, в том числе рекламу и продвижение воды, а также снижение акцента на сладкой газировке в школах. «Мир меняется, а вместе с ним меняемся и мы», – заявила компания в ходе Конференции по вопросам добавленного сахара, прошедшей 5 мая 2010 года, спонсором которой стала Американская ассоциация кардиологов. Компания заявила, что расширяет линейку низкокалорийных продуктов и продуктов без калорий, внося изменения в этикетку (теперь информация о количестве калорий печатается спереди), а также повышает привлекательность здорового и активного образа жизни. Кроме того, компания стремится к тому, чтобы ее продукты входили в состав комплексных обедов. «Заблуждение: сильная тяга к сладостям – это плохо, – говорилось на сайте компании. – Вы рождены с этой тягой. Просто не забывайте: возможно, иногда нужно контролировать ее. Крепкое здоровье – баланс между количеством потребляемых калорий и калорий, сжигаемых в результате физических упражнений. Не существует такого понятия, как “вредная” еда или “вредный” напиток. Если вы любите шоколад, мороженое или напитки, содержащие сахар, вы можете включать их в свой рацион – в умеренных количествах». И все же Coca-Cola по-прежнему критикуют сторонники здорового питания, утверждая, что мероприятия, направленные на детскую аудиторию, постепенно перешли в социальные сети. Более подробно критика описана здесь: Chester J., Montgomery K. Interactive Food and Beverage Marketing: Targeting Children and Youth in the Digital Age. Berkeley Media Studies Group, 2007. Однако бакалейные магазины по-прежнему положительно оценивают агрессивное продвижение детям продуктов вроде Sprite с использованием, например, телевизионных реклам во время Олимпийских игр 2012 г. Sprite Targets Teens with «Intense» Campaign // Convenience Store News, July 30, 2012. «Целевая аудитория Sprite среди подростков очень специфична, именно поэтому нам нужно ярко выраженное позиционирование», – объяснил маркетинговый директор Coca-Cola. В ходе закрытых обсуждений с маркетологами компания по-прежнему озвучивает необходимость использования стратегии, направленной на повышение потребления с помощью различных

тактик. Существует программа My Coke, в рамках которой дети могут присылать картинки с изображением белого медведя с баночкой Coca-Cola в лапах с помощью Facebook, где страница компании получила больше 47 миллионов «лайков». Также разработана программа поощрений My Coke Rewards, связывающая потребление, бесплатные продукты и пожертвования для школ. Программа была запущена в 2006 году и имела ошеломительный успех. «Мы наблюдаем повышение объема продаж, – указал директор программы в вышедшем 10 сентября 2009 года выпуске Colloquy, профессиональном издании для маркетологов. – Участники программы My Coke Rewards потребляют в два-три раза больше, чем обычные семьи в США». Возможно, единственная на сегодня действительно привлекающая внимание деталь на сайте Coca-Cola – постоянно меняющееся табло, показывающее количество выпитых на данный момент бутылок газировки. Каждую секунду это количество увеличивается на 25 тысяч. По заявлению компании, этот целевой ориентир появился в 2010 году: «1,7 миллиарда порций ежедневно».

**173.**

Там же.

**174.**

Джефффри Данн в беседе с автором. Спасибо Данну за то, что он предоставил мне копию презентации, которую подготовил для руководства Madison Dearborn.

**175.**

В июле 2012 года Madison Dearborn Partners объявила о продаже Bolthouse Farm, предприятия по производству моркови, компании Campbell Soup Company за 1,55 миллиарда долларов.

**176.**

Получить информацию об этом и других собраниях Philip Morris стало возможно во многом благодаря записям, которые сама компания представила в Legacy Tobacco Documents Library (LTDL) в Калифорнийском университете в Сан-Франциско. Там есть множество документов – от обычных, например высылаемых по почте приглашений, платежных поручений и служебных записок о подготовке комнат, до очень ценных и познавательных, вроде программ заседаний, протоколов и презентаций. Само здание подробно описано здесь: *It's Open House at Last at Altria's Midtown Home* // New York Times, September 9, 2008.

**177.**

Joseph F. Cullman 3rd, *Who Made Philip Morris a Tobacco Power, Dies at 92* // New York Times, May 1, 2004; George Weissman, *Leader at Philip Morris and in the Arts in New York, Dies at 90* // New York Times, July 27, 2009.

**178.**

Stuart, Kraft General Foods; *Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992*, Legacy Tobacco. Этот информационный бюллетень – настоящий клад конфиденциальной информации о доходах и расходах Philip Morris за этот год. Часть доходов, полученная от продажи продуктов питания (50 %, доля табака – всего 42 %), расходы на рекламу (2,4 миллиарда долларов), затраты на эксплуатацию 15 служебных самолетов (32 миллиона долларов), деньги, которые компания потратила на комиссионные вознаграждения за лоббистские услуги (4,8 миллиона долларов) и затраты на научно-исследовательские работы (396 миллионов долларов).

**179.**



Джеффри Байбл в беседе с автором.

**180.**

Edwin Perkins and the Kool-Aid Story // Historical News, Adams County Historical Society, 1998. Vol. 31, No. 4; Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, IL. 2005; Sanders J. Edwin E. Perkins: Inventor and Entrepreneur, Kool-Aid King // Nebraska State Education Association, 2008. Быстрый успех Kool-Aid стал заслугой одного из его торговых агентов: Bob Maclean, Marketing Expert Who «Put Kool-Aid on the Map» // San Jose Mercury News, February 21, 1994.

**181.**

Из презентации Kraft для Philip Morris, 18 июня 1996 года, Legacy Tobacco.

**182.**

Отраслевые особенности показаны в следующем материале: Hearing on the “Targeting” of Blacks, Hispanics, Other Racial Groups, and Women by Alcohol and Tobacco Company Advertising, Комитет по энергетике и коммерции Палаты представителей, Подкомитет по транспортировке и опасным веществам, 1 марта 1990 года.

**183.**

Загляните в Comic Vine, где продаются комиксы.

**184.**

Из презентации Kraft для Philip Morris, 26 февраля 1990 года, Legacy Tobacco.

**185.**

Там же.

**186.**

Ежеквартальный отчет директоров Philip Morris, июнь 1992 года, с пометкой «конфиденциально», Legacy Tobacco. Наградой была премия Effie.

**187.**

Патентное ведомство США, Регистрационный номер 1 646 512, 28 мая 1991 года.

**188.**

Научный центр защиты общественных интересов упомянул рекламу напитка Tang в информационном бюллетене в 1990 году.

**189.**

Из презентации Kraft для Philip Morris, 26 февраля 1990 года, Legacy Tobacco.

**190.**

Minutes, Corporate Products Committee Meeting, February 26, 1990, Legacy Tobacco.

**191.**

Стенограмма мероприятия, ежегодная встреча акционеров Philip Morris, 23 апреля 1992 года, Legacy Tobacco.

**192.**

Из беседы автора с Элом Клаузи. Технический центр подробно описан в буклете Welcome to the General Foods Technical Center 20th Anniversary Open House // General Foods, November 11, 1977.

**193.**

Ученые из Kraft и другие исследователи в беседе с автором. Для изучения особенностей фруктозы и деталей экспериментов, проведенных Kraft, нужно ознакомиться с Патентом США № 5 102 682, выданным 7 апреля 1992 года Морису Нэсралле и др. от имени Kraft General Foods.

**194.**

White J. The Role of Sugars in Foods: Why Are They Added? // Added Sugars Conference, American Heart Association, May 2010.

**195.**

Симпозиум Philip Morris по разработке продуктов, 5 декабря 1990 года, Legacy Tobacco.

**196.**

Фуад Салиб в беседе с автором; Bucher A., Villines M. The Greatest Thing Since Sliced Cheese: Stories of Kraft Food Inventors and their Inventions. Kraft Food Holdings, Northfield, IL. 2005.

**197.**

Nasrallah T. The Development of Taste/Cost Optimized Dry Mix Beverages // Симпозиум Philip Morris по разработке продуктов, 5 декабря 1990 года, Legacy Tobacco.

**198.**

Brody J. New Data on Sugar and Child Behavior // New York Times, May 10, 1990.

**199.**

Спасибо Марион Нестле из Нью-Йоркского университета за предоставленные ею исчерпывающие данные по этому и многим другим вопросам, связанным с политикой в области правильного питания и диетологией. Предложение Всемирной организации здравоохранения также широко освещалось в СМИ: Commodities: WHO Proposal Worries Sugar Producers // Inter Press Service, April 26, 1990.

**200.**

Drewnowski A. et al. Naloxone, an Opiate Blocker, Reduced the Consumption of Sweet High-Fat Foods in Obese and Lean Female Binge Eaters // American Journal of Clinical Nutrition, 1995. Vol. 61. P. 1206–1212.

**201.**

Марион Нестле в беседе с автором. Беспристрастная и подробная позиция промышленного консультанта представлена в статьях: White J. Straight Talk about High-Fructose Corn Syrup: What It Is and What It Ain't // American Journal of Clinical Nutrition, 2008. Vol. 88. P. 1716S–1721S; White J. Misconceptions about High-Fructose Corn Syrup: Is It Uniquely Responsible for Obesity, Reactive Dicarbonyl Compounds, and Advanced Glycation Endproducts? // Journal of Nutrition, April 22, 2009.

**202.**

Stanhope K. L. et al. Consumption of Fructose and High Fructose Corn Syrup Increases Postprandial Triglycerides, LDL-Cholesterol, and Apolipoprotein-B in Young Men and Women // Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism, 2011. Vol. 96, No. 10. P. 1596–1605.

**203.**

Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992, Legacy Tobacco. Заметка на документе: «Мы дали свое согласие не разглашать сумму покупки (155 000 000 долларов)».

**204.**

A World of Growth in Store, Philip Morris, годовой отчет за 1995 год.

**205.**

Пол Халлидей в беседе с автором.

**206.**

Пресс-релиз Kraft от 26 января 2007 года; должностные лица компании в беседе с автором.

**207.**

В заявке на премию Effie Kraft указала следующее: «Доходы от Capri Sun выросли намного больше, чем показатель потребления, рост которого составил 17,6 %, причиной чему стал двойной удар от проникновения и увеличения уровня продаж при одновременном росте цен». Kraft получила премию за эту кампанию.

**208.**

Stuart, Kraft General Foods; Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992, Legacy Tobacco.

**209.**

Marketing Synergy, 1989, Legacy Tobacco.

**210.**

Симпозиум Philip Morris по разработке продуктов, 5 декабря 1990 года, Legacy Tobacco.

**211.**

Из презентации подразделения напитков для Комитета по вопросам производимой продукции, 24 июня 1996 года, Legacy Tobacco.

**212.**

Minutes, Corporate Products Committee Meeting, June 24, 1996, Legacy Tobacco.

**213.**

Из презентации подразделения напитков для Комитета по вопросам производимой продукции, 24 июня 1996 года, Legacy Tobacco.

**214.**

Там же.

**215.**

Там же.

**216.**

В ответ на мои вопросы по поводу этой презентации представители компании заявили: «Kraft постоянно следит за вкусовыми предпочтениями покупателей, чтобы производить продукты, которые будут отвечать их пожеланиям. Если речь о рекламе, направленной на детей 8–12 лет, то мы согласны, что компаниям, производящим продукты питания и напитки, нужно ограничивать материалы, демонстрируемые им. Именно поэтому в 2005 года мы стали первой компанией, которая изменила характер рекламы для детей в возрасте до 12 лет. Мы прекратили рекламировать им многие продукты и напитки, которые они очень любят, в том числе Tang. И нас поразило, что многие последовали нашему примеру. Сегодня мы рекламируем детям очень немногие бренды». Больше об успехах Kraft в отрасли полезных продуктов рассказано в главе 11.

**217.**

Minutes, Corporate Products Committee Meeting, June 24, 1996, Legacy Tobacco.

**218.**

Из служебных записок и материалов по повестке дня, Legacy Tobacco.

**219.**

Mattes R. Is There a Fatty Acid Taste? // Annual Review of Nutrition, 2009. Vol. 29. P. 305–327; Montmayeur J.-P., Le Coutre J. Fat Detection: Taste, Texture, and Post-Ingestive Effects. Boca Raton, FL: CRC Press, 2010.

**220.**

Araujo I., Rolls E. Representation in the Human Brain of Food Texture and Oral Fat // Journal of Neuroscience, 2004. Vol. 24. P. 3086–3093.

**221.**

Wang G.-J. et al. Enhanced Resting Activity of the Oral Somatosensory Cortex in Obese Subjects // Neuro Report, 2002. Vol. 13. No. 9; Wang G.-J. et al. Exposure to Appetitive Food Stimuli Markedly Activates the Human Brain // Neuro-Image, 2004. Vol. 21. P. 1790–1797; Wang G.-J. et al. Imaging of Brain Dopamine Pathways: Implications for Understanding Obesity // Journal of Addiction Medicine, 2009. Vol. 3, No. 1. P. 8–18; Wang G.-J. et al. Brain Dopamine and Obesity // Lancet, 2001. Vol. 357. P. 354–357.

**222.**

Araujo, Rolls. Representation in the Human Brain.

**223.**

Эдмунд Роллз в переписке с автором.

**224.**

Фрэнсис Макглоун в беседе с автором.

**225.**

Там же.

**226.**

Small D. et al. Separable Substrates for Anticipatory and Consummatory Chemosensation // *Neuron*, 2008. Vol. 57, No. 5. P. 786–797.

**227.**

Zampini M., Spence C. The Role of Auditory Cues in Modulating the Perceived Crispiness and Staleness of Potato Chips // *Journal of Sensory Studies*, 2004. Vol. 19, No. 5. P. 347–363.

**228.**

Фрэнсис Макглоун в беседе с автором.

**229.**

Макглоун опубликовал описание эксперимента на своем сайте NeuroSci под названием Ice Cream Makes You Happy («От мороженого мы становимся счастливыми»).

**230.**

Ice Cream Makes You Happy, Say Unilever Scientists // *Food Navigator*, May 4, 2005.

**231.**

An Unmatched Breadth of Ingredients for Creating Superior Products: Ingredient Portfolio. Cargill, 2007.

**232.**

См.: Center for Science in the Public Interest. Promoting Consumption of Low-Fat Milk: The 1 % or Less Social Marketing Campaign // Center for Health Improvement.

**233.**

Szczesniak A. et al. Consumer Texture Profile Technique // *Journal of Food Science*, 1970. Vol. 40. P. 1253–1256.

**234.**

Там же.

**235.**

Стивен Уизерли в беседе с автором.

**236.**

Montmayeur, Le Coutre. Fat Detection.

**237.**

Там же.

**238.**

Адам Древновски в беседе с автором.

**239.**

Drewnowski A., Greenwood M. R. C. Cream and Sugar: Human Preferences for High-Fat Foods // *Physiology and Behavior*, 1983. Vol. 30. P. 629–633.

**240.**

Drewnowski A., Schwartz M. Invisible Fats: Sensory Assessment of Sugar/Fat Mixtures // *Appetite*, 1990. Vol. 14. P. 203–217.

**241.**

Адам Древновски в беседе с автором.

**242.**

Дин Саутворт в беседе с автором.

**243.**

Онлайн-руководство по пищевой ценности бакалейных товаров Calorie Count, поддерживаемое New York Times, присваивает диетологический рейтинг продуктам по шкале от А до F. «Оригинальный» вариант Cheez Whiz получил D; другие расположились по шкале от С до F, а «легкая» разновидность получила В.

**244.**

Bucher, Villines. Greatest Thing Since Sliced Cheese.

**245.**

Kraft в переписке с автором.

**246.**

Дин Саутворт в беседе с автором.

**247.**

Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010. U.S. Departments of Agriculture and Health and Human Services, 2010.

**248.**

Bucher, Villines. Greatest Thing Since Sliced Cheese. Также см. патент Джеймса Крафта, № 1 186 524.

**249.**

Там же.

**250.**

Wohleber C. From Cheese to Cheese Food: Kraft Persuaded Americans to Accept Cheese by Divorcing It from Its Microbeladen Origins // *Invention and Technology*, 2001. Vol. 17, No. 1.

**251.**

В 2009 году Kraft заявила, что эмульгирующие соли – фосфат и цитрат натрия – добавлялись, «чтобы создать текстуру плавленых свойств сыра», и обеспечивали 40–45 % натрия в плавленом сыре. Abraham T. Sodium Reduction: Opportunities and Challenges // Kraft Foods, March 30, 2009.

**252.**

Bucher, Villines. Greatest Thing Since Sliced Cheese.

**253.**

Там же.

**254.**

Blayney D. The Changing Landscape of U.S. Milk Production // Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, 2002; Coppock C. Selected Features of the U.S. Dairy Industry from 1900 to 2000 // Coppock Nutritional Services, San Antonio, Texas; Карл Коппок в беседе с автором; Comptroller General. Effects and Administration of the 1984 Milk Diversion Program // U.S. General Accounting Office, Washington, D.C., 1985; Manchester A., Blayney D. Milk Pricing in the United States // Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, 2001; Nicholson C., Stephenson M. Analysis of Proposed Programs to Mitigate Price Volatility in the U.S. Dairy Industry, неопубликованный отчет для консорциума компаний молочной промышленности при участии Калифорнийского политехнического университета и Висконсинского университета, 2010; Overview of the United States Dairy Industry // National Agricultural Statistics Service, USDA, September 22, 2010; Brouillette J. et al. Cow Comfort and the Effects on Productivity and Profitability // Hudson Valley Agricultural Newsletter.

**255.**

Sinclair W. Under Missouri: A Monument to the Output of the American Cow // Washington Post, December 21, 1981.

**256.**

Ульферт Брукманн в беседе с автором.

**257.**

Презентация Kraft сыра Philadelphia Cream Cheese для Комитета корпоративных продуктов Philip Morris, июнь 1989 года, LT (Библиотека документов табачной промышленности).

**258.**

Там же.

**259.**

Philip Morris Product Development Symposium, December 5, 1990, LT.

**260.**

Презентация Kraft продукта Crockery Spreadable Cheese Snack для Комитета корпоративных продуктов Philip Morris, июнь 1989 года, LT.

**261.**

Natural and Specialty Cheeses: The U.S. Market and a Global Perspective // Packaged Facts, 2010.

**262.**

Kraft USA 1993 Strategic Plan, LT. Тогда же Kraft начала понимать диетологические и другие проблемы, связанные с сыром. В публичных заявлениях представители компании подчеркивали, что всячески стараются создать многочисленные варианты продуктов с низким содержанием жира. Во внутреннем отчете Contents for Briefing Book Annual Meeting 1992 («Содержание информационного бюллетеня ежегодного собрания за 1992 год») Kraft предвосхищала некоторые вопросы по поводу сыра от акционеров: «Испытывает ли Kraft беспокойство по поводу содержания холестерина в своих сырных продуктах? Молочные продукты содержат жир и холестерин, но в сбалансированной диете они полезны для

большинства людей. Вредят ли искусственные продукты вроде Velveeta продажам других товаров? Текстура и вкус этих продуктов способны удовлетворить нужды многих наших покупателей, и их продажи обеспечивают важную часть прибыли Kraft».

**263.**

Заявка Kraft на премию Effie Awards.

**264.**

Там же.

**265.**

Там же.

**266.**

Уолтер Уиллетт в беседе с автором. На мой вопрос о попытках компании увеличить потребление сыра ее представитель ответил: «Kraft считает, что есть любимые продукты и вести более здоровый образ жизни вполне возможно. Мы предлагаем четкую и правдивую информацию, и потребители могут сделать информированный выбор (это часть сбалансированного стиля жизни). Kraft гордится тем, что многие товары компании содержат мало жира. Мы предлагаем варианты Philadelphia Cream Cheese, Kraft Singles и других продуктов – легкие, с низким содержанием жира и обезжиренные».

**267.**

Van Dongen M. V. Hidden Fat Facilitates Passive Overconsumption // Journal of Nutrition, 2009. Vol. 139. P. 394–399.

**268.**

Мирре Вискаал ван Донген в беседе с автором.

**269.**

Джо Йежевски, президент и бизнес-менеджер United Food, в беседе с автором.

**270.**

Фотографии конвейера в первый и последующие дни запуска.

**271.**

Quickert S., Rentschler D. Developing and Optimizing the Lunchables Concept // Philip Morris Product Development Symposium, December 5, 1990. LT.

**272.**

Оценки ряда экспертов по розничной торговле продуктами.

**273.**

Боб Дрейн в беседе с автором.

**274.**

Там же.

**275.**



На том совещании вместе с Бобом Дрейном был Джим Маквей, CEO подразделения Oscar Mayer, который согласился поделиться со мной своими воспоминаниями: «Лучшим в работе с Philip Morris было то, что если у вас имелось что-то действительно стоящее, они с радостью направляли средства на вашу перспективную идею».

**276.**

Джим Маквей и Боб Дрейн в беседе с автором.

**277.**

Oscar Mayer Foods Co. // International Directory of Company Histories, St. James Press, 1996. Vol. 12; Bucher, Villines. Greatest Thing Since Sliced Cheese.

**278.**

Данные Calorie Count.

**279.**

Сообщение Oscar Mayer для Philip Morris, 1991, LT.

**280.**

Philip Morris Product Development Symposium, December 5, 1990. LT.

**281.**

Сообщение Боба Эккерта, президента Oscar Mayer, Комитету корпоративных продуктов Philip Morris, 20 октября 1995 года, LT.

**282.**

Там же.

**283.**

Там же.

**284.**

Drane B. Developing and Optimizing the Lunchables Concept, презентация проекта, Oscar Mayer.

**285.**

Там же.

**286.**

Kluger R. Ashes to Ashes: America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris. New York: Knopf, 1996.

**287.**

Там же.

**288.**

Джон Рафф в беседе с автором.

**289.**

Stuart, Kraft General Foods.

**290.**

Джефффри Байбл в беседе с автором.

**291.**

Там же.

**292.**

Выступление Джона Тиндалла на симпозиуме Philip Morris по разработке продуктов, 5 декабря 1990 года, LT.

**293.**

Там же.

**294.**

Там же.

**295.**

Боб Дрейн в беседе с автором.

**296.**

Кларк Мюррей, старший менеджер по продвижению продукта, Комитету корпоративных продуктов Philip Morris, 24 января 1991 года, LT.

**297.**

Сообщение Боба Эккерта Комитету корпоративных продуктов Philip Morris, 20 октября 1995 года, LT.

**298.**

Джефффри Байбл в беседе с автором.

**299.**

Там же.

**300.**

Там же.

**301.**

Боб Дрейн в беседе с автором.

**302.**

Los Angeles Times, February 8, 1994.

**303.**

Боб Дрейн в беседе с автором.

**304.**

Там же.

**305.**

Запись интервью Боба Эккерта, генерального директора Kraft, в Business Week, LT.

**306.**

Боб Дрейн в беседе с автором.

**307.**

The Five Worst Packaged Lunchbox Meals // Cancer Project, Physicians Committee for Responsible Medicine, Spring 2009.

**308.**

Oscar Mayer Lunchables Lunch Combinations Expand Wholesome Product Line // Kraft, August 16, 2010.

**309.**

Боб Дрейн в беседе с автором.

**310.**

Там же.

**311.**

Drane B. What Role Can the Food Industry Play in Addressing Obesity? (Неопубликованная рукопись.)

**312.**

Там же.

**313.**

Rasmussen W. D. Lincoln's Agricultural Legacy // Agricultural History Branch, USDA.

**314.**

Национальный реестр исторических сооружений.

**315.**

Не отвлекаясь от темы этой главы, хочу отметить, что о торговле закусками можно подробнее узнать из официального доклада Молочного управления – отделения Министерства сельского хозяйства США, которое ставит своей целью увеличение потребления сыра и других молочных продуктов: Snacking: Identifying a World of Opportunity for Dairy // Dairy Management Inc., April 2010.

**316.**

Переписка автора с Центром диетологической политики и пропаганды.

**317.**

Dietary Guidelines for Americans, Center for Nutrition Policy and Promotion, USDA. Контроль деятельности экспертного совета, издающего бюллетень, каждые пять лет переходит от Министерства сельского хозяйства США к Министерству здравоохранения и социального обеспечения США.

**318.**

Dietary Guidelines Advisory Committee, Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010. Washington, D.C.: U.S. Departments of Agriculture and Health and Human Services, 2010. P. D2–12.

**319.**

Там же, с. D3–13.

**320.**

Уолтер Уиллетт в беседе с автором. Гарвардская школа медицины разработала собственную версию пищевой пирамиды и графиков My Plate, которые сильно отличаются от общепринятых. Например, по белку даются следующие рекомендации: «Выбирайте рыбу, курицу, бобы и орехи; ограничьте красное мясо; избегайте бекона, холодных нарезок и подобных мясопродуктов». Диетологи Гарварда не побуждают людей пить молоко, а выводят на первое место воду при ограничении потребления молока и соков: «Избегайте сладких напитков».

**321.**

Министерство сельского хозяйства выпустило сокращенную версию этого экспертного отчета, в которой источники насыщенного жира располагались на странице 25 из 59.

**322.**

Шоу Дайаны Рем, 1 февраля 2011 года.

**323.**

Там же.

**324.**

Post R. et al. A Guide to Federal Food Labeling Requirements for Meat and Poultry Products // Labeling and Consumer Protection Staff, USDA, August 2007.

**325.**

Nutrition Labeling of Single Ingredient Products and Ground or Chopped Meat and Poultry Products // Food and Safety Inspection Service, USDA.

**326.**

Письмо Крэйга Хенри из Ассоциации производителей продуктов питания Кэрол Дэвис из Центра диетологической политики и пропаганды Министерства сельского хозяйства США, 23 мая 2008 года.

**327.**

Этот и другие комментарии к диетологическим указаниям можно найти в базе данных Министерства сельского хозяйства, которая доступна на сайте Центра диетологической политики и пропаганды.

**328.**

Federally Authorized Commodity Research and Promotion Programs // U.S. General Accounting Office (теперь U.S. Government Accountability Office), December 1993; Federal Farm Promotion

(‘Check-Off’) Programs // Congressional Research Service, October 20, 2008; Understanding Your Beef Checkoff Program // Cattlemen’s Beef Board.

**329.**

Daniel C. et al. Trends in Meat Consumption in the United States // Public Health Nutrition, 2011. Vol. 14, No. 4. P. 575–583. Беспокойство потребителей по поводу жира называлось причиной спада потребления в заказанном мясной промышленностью исследовании U.S. Beef Demand Drivers and Enhancement Opportunities // Kansas State University Agricultural Experiment Station and Cooperative Extension Service, June 2009.

**330.**

Марк Томас в беседе с автором.

**331.**

Выступление Стива Уолда, директора по разработке новых продуктов Национальной ассоциации скотоводов и производителей говядины, в видеоклипе ассоциации от 8 января 2008 года.

**332.**

Резюме всех этих инноваций можно найти в работе Cattlemen’s Beef Board Introduces New Staff, Snack // Cattlemen’s Beef Board, February 25, 2008.

**333.**

По моей просьбе Национальная ассоциация скотоводов и производителей говядины изучила государственные данные по розничной торговле и выявила, что в 2012 году было продано всего 20 % постного говяжьего фарша от общего количества, зато две трети проданных кусков были с пониженным содержанием жира.

**334.**

За несколько лет термин изменялся неоднократно: производители и министерство требовали корректировок. Описание продукта можно найти в работе: Ying H., Sebranek J. G. Finely Textured Lean Beef as an Ingredient for Processed Meats. Iowa State University, 1997.

**335.**

По данным различных документов Министерства сельского хозяйства и компаний, полученных в соответствии с Законом о свободе информации, и источников. Moss M. The Burger That Shattered Her Life // New York Times, October 4, 2009.

**336.**

Moss M. Company Record on Treatment of Beef Called into Question // New York Times, December 31, 2009.

**337.**

Чарльз Тант в беседе с автором.

**338.**

Служебная записка Джеральда Зирнштейна в Министерство сельского хозяйства (есть в распоряжении автора). Спасибо ему за комментарии к заявлению и обсуждение своего отношения к продукту.

**339.**

Moss. Company Record on Treatment.

**340.**

Видеозапись пресс-конференции, Де-Мойн, Айова, 28 марта 2012 года.

**341.**

Спасибо сотрудникам школьной программы обедов Министерства сельского хозяйства за возможность ознакомиться с их служебными записками, данными и личным опытом по данной проблеме. См. также: Moss. Company Record on Treatment.

**342.**

Haggerty J. "Pink Slime" Spurs Beef Backlash. Scranton, Penn.: Times-Tribune, April 15, 2012.

**343.**

Food, Nutrition, Physical Activity, and the Prevention of Cancer: A Global Perspective // World Cancer Research Fund and American Institute for Cancer Research, 2007. Vol. 121, 123.

**344.**

Внутренний анализ вычетной маркетинговой программы для говядины и отчета о причинах рака см. в работе: Project Evaluation Audit: World Cancer Research Fund/American Institute of Cancer Research Report // Sound Governance, June 13, 2008.

**345.**

С 10 апреля 2007 года расход данных средств был одобрен Национальной ассоциацией скотоводов и производителей говядины с разрешения министра сельского хозяйства США, согласно документам, предоставленным автору министерством. Примеры работы Exponent есть на сайте компании.

**346.**

Alexander D. D. et al. Red Meat and Processed Meat Consumption and Cancer // National Cattlemen's Beef Association, 2010.

**347.**

Project Evaluation Audit: World Cancer Research Fund/American Institute of Cancer Research Report.

**348.**

Там же.

**349.**

Там же.

**350.**

Решение суда в деле *Johanns v. Livestock Marketing Association*, Верховный суд США, 23 мая 2005. Анализ этого дела от бывшего сотрудника FDA см. в работе Troy D. E. *Do We Have a Beef with the Court? Compelled Commercial Speech Upheld, But It Could Have Been Worse* // *Cato Supreme Court Review*, The Cato Institute.

**351.**

Частное мнение Рут Гинсбург в деле *Johanns v. Livestock Marketing Association*, Верховный суд США, 23 мая 2005 года. Спасибо бывшему экономисту Министерства сельского хозяйства США Парку Уайлду за то, что он нашел время обсудить со мной собственные, столь же критические взгляды на вычетную программу. См., например, Parke E. Wilde, "Federal Communication About Obesity in the Dietary Guidelines and Checkoff Programs", Discussion Paper No. 27, Tufts University, 2005.

**352.**

В брошюре Министерства от 2006 года «Личное здоровье: путь к более здоровому себе» (*Your Personal Health: Steps to a Healthier You*) предлагается следующее решение для тех, кто слишком любит пиццу: «Требуйте цельнозерновые хлебцы и немного сыра».

**353.**

Gallagher T. Checkoff Is Working Hard for You! // *Western Dairy Business*, September 2009.

**354.**

Report to Congress on the National Dairy Promotion and Research // *USDA*, July 1, 2002.

**355.**

Kraft Foods Announces 10 Members of Worldwide Health and Wellness Advisory Council // *Business Wire*, September 3, 2003.

**356.**

Эллен Уортелла в беседе с автором.

**357.**

Спасибо сотрудникам Kraft, поделившимся со мною конфиденциальной информацией о работе совета.

**358.**

Эллен Уортелла в беседе с автором.

**359.**

Выступление Kraft перед Комитетом корпоративных продуктов Philip Morris, 24 июня 1996 года, LT.

**360.**

Кэтлин Спир в беседе с автором.

**361.**

Там же.

**362.**

Amos A., Haglund M. From Social Taboo to "Torch of Freedom": The Marketing of Cigarettes to Women // *Tobacco Control*, 2000. Vol. 9. P. 3–8.

**363.**

New Product Screening, служебная записка Philip Morris, 1 марта 1972 года, LT.

**364.**

Wynder E. et al. Association of Dietary Fat and Lung Cancer // American Health Foundation, New York City, 1986, LT.

**365.**

Выступление на юридическом семинаре Philip Morris, Ла-Джолла, Калифорния, 9–12 мая 1990 года.

**366.**

Заседание Kraft и General Foods по ориентации на менеджмент, 11–12 июля 1990 года, LT.

**367.**

A Powerful Company, Poised for Growth, презентация в Инвестиционном обществе, Нью-Йорк, 28 июня 1999 года.

**368.**

Issues Management Q3 Omnibus Survey Key Results, докладная записка Philip Morris, 7 ноября 2000 года, LT.

**369.**

Выступление Джея Пула на собрании Ассоциации сельского хозяйства и прикладной экономики, 1999 год, LT.

**370.**

A New Approach to Our Mission: Lessons from the Tobacco Wars, LT.

**371.**

Джеффри Байбл в беседе с автором.

**372.**

Там же.

**373.**

Джон Рафф в беседе с автором.

**374.**

Там же.

**375.**

Презентация Kraft для Управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств, 14 мая 2004 года.

**376.**

Там же.

**377.**



Анализ этого обсуждения см. в работе Wartella E. et al. Examination of Front-of-Package Nutrition Rating Systems and Symbols // Phase 1 Report, Institute of Medicine, October 13, 2010.

**378.**

Джон Рафф в беседе с автором.

**379.**

Марк Файрстоун в беседе с автором.

**380.**

Расшифровка конференц-звонка по проблемам доходности Kraft, 16 июля 2003 года.

**381.**

Там же.

**382.**

Carpenter D. Kraft Demotes Co-CEO Betsy Holden amid Product Setbacks // Associated Press, December 16, 2003.

**383.**

Выступление Ананда Крипалу, президента Kraft Foods в Южной Азии, Индонезии и Китае, в ходе рекламной кампании в Индии 6 апреля 2011 года.

**384.**

Реклама Kraft Cadbury, 14 апреля 2011 года.

**385.**

Дэрил Брюстер в беседе с автором.

**386.**

Там же.

**387.**

Wong E. 100-Calorie Packs Pack It In // Brandweek, May 26, 2009.

**388.**

Scott M. The Effects of Reduced Food Size and Package Size on the Consumption Behavior of Restrained and Unrestrained Eaters // Journal of Consumer Research, 2008. Vol. 35. P. 391–405.

**389.**

Hershey Lures Lenny From Kraft // Chicago Tribune, March 13, 2001; Hershey Foods: It's Time to Kiss and Make Up // Mendoza College of Business, University of Notre Dame, March 2003.

**390.**

Дэрил Брюстер в беседе с автором.

**391.**

Oreo Enters 100th Year Crossing the \$2 Billion Mark; Plans to Reach \$1 Billion in Developing Markets in 2012 // Сообщение Kraft, 3 мая 2012 года.

**392.**

«Cadbury стала последним кусочком головоломки», – заявил вице-президент Kraft Крис Якубик на презентации для инвесторов 15 сентября 2010 года под названием «Наша точка блаженства» (Hitting Our Sweet Spot). Он заявил, что Kraft «движется от окупаемости к росту», и отметил, что компания претендует на мировое лидерство в индустрии закусок с долей 10,1 %, далеко впереди ближайших конкурентов PepsiCo с долей 7,6 %.

**393.**

Комментарии на сайте Kraft по поводу выхода шоколадного сливочного сыра.

**394.**

Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010. С. D6–17. Столовая соль на 40 % состоит из натрия, так что 10 г соли – это 4 г натрия, или 4000 мг. В чайной ложке содержится около 6 г соли, т. е. примерно 2300 мг натрия.

**395.**

Mattes R., Donnelly D. Relative Contributions of Dietary Sodium Sources // Journal of the American College of Nutrition, 1991. Vol. 10, No. 4. P. 383–393.

**396.**

Kurlansky M. Salt: A World History. New York: Walker and Co., 2002.

**397.**

10-Step Guide to Lowering the Sodium in Food and Beverage Products. Cargill, 2009.

**398.**

При анализе воздействия избытка натрия на здоровье экспертный совет, издающий диетологический бюллетень, пришел к выводу, что необходимо снизить рекомендованный суточный максимум потребления соли до 1500 мг для всех. Однако, учитывая общие объемы потребления соли, остановились на потолке в 2300 мг. Американская кардиологическая ассоциация рекомендует всем взрослым потреблять менее 1500 мг в день. Некоторые организации здравоохранения называют и пределы для детей – от 1500 мг в возрасте от года до трех до 1900 мг в 4–8 лет и 2200 мг в 9–13 лет.

**399.**

Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010.

**400.**

Центр лечения и предотвращения заболеваний исследовал диетологический бюллетень 2010 года по теме натрия и выяснил, что 57 % граждан должны снизить потребление натрия до 1500 мг в день, но почти все превышают этот лимит: Usual Sodium Intakes Compared with Current Dietary Guidelines: United States, 2005–2008 // Morbidity and Mortality Weekly Report, Centers for Disease Control, October 11, 2011.

**401.**

Рецептура продуктов линейки Hungry Man, которой владеет Pinnacle Foods Group, сейчас изменяется с целью снизить содержание натрия.

**402.**

Пол Бреслин в беседе с автором.

**403.**

Там же.

**404.**

Wilkins L., Richter C. P. A Great Craving for Salt by a Child with Corticoadrenal Insufficiency // Journal of the American Medical Association, 1940. Vol. 114. P. 866–868.

**405.**

Woods S. The Eating Paradox: How We Tolerate Food // Psychological Review, 1991. Vol. 98, No. 4. P. 488–505.

**406.**

Morris M. et al. Salt Craving: The Psychobiology of Pathogenic Sodium Intake // Physiological Behavior, 2008. Vol. 94. No. 4. P. 709–721.

**407.**

McMenamin J., Tiglio A. Not the Next Tobacco: Defense to Obesity Claims // Food and Drug Law Journal, 2006. Vol. 61, No. 3. P. 445–518. В апреле 2012 года Ассоциация производителей продуктов питания провела в Вашингтоне форум, где состоялась дискуссия о пищевой зависимости, которой руководил сотрудник Frito-Lay. В числе экспертов была профессор диетологии Пенсильванского университета Ребекка Корвин, которая считает, что в вопросах изучения зависимости надо прежде всего ориентироваться на покупателя. По ее мнению, проблема не в самой еде, а в том, как ее потребляют. Пища с высоким содержанием жира и сахара вызывает зависимость, если доходить до крайности и выбирать между ее пожиранием и полным воздержанием. Ее статья 2009 года в Journal of Nutrition подчеркивает эту мысль: «Даже очень приятная пища сама по себе не вызывает зависимости. Процесс привыкания запускается из-за способа ее получения (периодически) и поглощения (постоянное переедание)»: Corwin R. L., Grigson P. Symposium Overview: Food Addiction: Fact or Fiction // Journal of Nutrition, 2009. Vol. 139, No. 3. P. 617–619.

**408.**

Пол Бреслин в беседе с автором.

**409.**

Moskowitz H., Beckley J. Craving and the Product: Looking at What We Crave and How to Design Products around It. Moskowitz Jacobs Inc., 2001.

**410.**

В 2001 году Mars завоевал Effie Award от рекламной индустрии за кампанию, которая использовала в качестве лозунга вариант этой темы: «Ты не ты, когда голоден».

**411.**

Stein L. et al. The Development of Salty Taste Acceptance Is Related to Dietary Experience in Human Infants: A Prospective Study // American Journal of Clinical Nutrition, 2012. Vol. 95, No. 1. P. 123–129.

**412.**

O'Connor A. Taste for Salt Is Shaped Early in Life // New York Times, December 21, 2011.

**413.**

Геологический комитет США подсчитал, что 4 % производимой соли используется в пищу, а львиная доля приходится на химикаты и борьбу со льдом. См.: Kostick D. Salt. 2010 Minerals Yearbook, U.S.G.S.

**414.**

Cargill отказалась обнародовать стоимость производства или количество производимой соли. Приведенные в этой главе цифры – результат подсчетов автора на основании данных пищевой промышленности, публичных источников других производителей соли и Геологического комитета США, который контролирует производство соли.

**415.**

Рекламный видеоролик Cargill с Алтоном Брауном.

**416.**

Working to Feed the World, 2011 Cargill Annual Report.

**417.**

Whitford D., Burke D. Cargill: Inside the Quiet Giant That Rules the Food Business // Fortune Magazine, October 27, 2011.

**418.**

Оценка автора на основании отчетов Геологического комитета США и интервью с сотрудниками министерства и индустрии. Kostick D. Salt // Mineral Commodity Summaries, U.S. Geological Survey, January 2012.

**419.**

Сотрудники Cargill в беседе с автором.

**420.**

Kurlansky, Salt.

**421.**

Кристен Дэмманн в беседе с автором.

**422.**

Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans, 2010, P. D6–16.

**423.**

Vaughan C. The U.K. Food Standards Agency's Programme on Salt Reduction. Презентация в Институте медицины в марте 2009 года.

**424.**

Джоди Маттсен в беседе с автором.

**425.**

10-Step Guide to Lowering the Sodium in Food and Beverage Products, Cargill, 2009.

**426.**

Там же.

**427.**

Guidance on Salt Reduction in Meat Products for Smaller Businesses. British Meat Processors Association, London.

**428.**

Грэм Макгрегор в беседе с автором. Макгрегор возглавляет адвокатскую группу Consensus Action on Salt and Health. См.: Wyness L. A. et al. Reducing the Population's Intake: The U.K. Food Standards Agency's Salt Reduction Programme // Public Health Nutrition, 2011. Vol. 15, No. 2. P. 254–261.

**429.**

Джон Кепплингер в беседе с автором; Moss M. The Hard Sell on Salt // New York Times, May 30, 2010.

**430.**

Спасибо ресторанным критикам New York Times, которые вместе со мной пробовали и оценивали вкусовые качества этой ветчины с пониженным содержанием соли.

**431.**

Рассел Мороз в беседе с автором; Moss, Hard Sell on Salt.

**432.**

Proposals to Revise the Voluntary Salt Reduction Targets: Consultation Response Summaries. Food Standards Agency, London.

**433.**

Там же. Анализ британских мер по снижению содержания соли был предпринят консалтинговой фирмой Leatherhead Food Research. Она предположила, что производители в попытках снизить содержание натрия в продуктах уже зашли в тупик. Но защитники прав потребителей, включая Грэма Макгрегора, считают, что когда потребителей приучат к менее соленому вкусу, будут возможны дальнейшие сокращения. Wilson R. et al. Evaluation of Technological Approaches to Salt Reduction. Leatherhead Food Research, 2012.

**434.**

Авторская расшифровка пресс-конференции.

**435.**

NSRI Corporate Commitments and Comments, New York City Health Department.

**436.**

Рецензии в таких журналах обычно конфиденциальны и недоступны даже авторам рецензируемых работ. Спасибо рецензенту за то, что он поделился со мной своими

комментариями. В ответ Campbell заявила, что исследование не имело отношения к содержанию натрия в соке и претензии остаются в силе.

**437.**

Данные предоставлены автору компанией Campbell.

**438.**

Джордж Дауди в беседе с автором.

**439.**

Там же.

**440.**

Panaritis M. New Campbell's CEO: Just Add Salt // Philadelphia Inquirer, July 13, 2011; Geller M. Campbell Stirs Things Up // Reuters, July 15, 2011. Через неделю Campbell заявила, что по-прежнему стремится снижать содержание соли в своих продуктах: «Нужно дать людям выбор», – написала в пресс-релизе компании ее новый генеральный директор Дениз Моррисон // Campbell Continues to Provide Consumers with an Array of Lower-sodium Choices // Business Wire, July 20, 2011.

**441.**

Geller M. Campbell Adds Salt to Spur Soup Sales // Reuters, July 12, 2011.

**442.**

Tuomilehto J. et al. Sodium and Potassium Excretion in a Sample of Normotensive and Hypertensive Persons in Eastern Finland // Journal of Epidemiology and Community Health, 1980. Vol. 34. P. 174–178.

**443.**

Karppanen H., Mervaala E. Sodium Intake and Hypertension // Progress in Cardiovascular Diseases, 2006. Vol. 49, No. 2. P. 59–75; Pietinen P. Finland's Experiences in Salt Reduction // National Institute for Health and Welfare, 2009.

**444.**

Карппанен в беседе с автором.

**445.**

Роберт Лин в беседе с автором.

**446.**

Там же.

**447.**

Lin R. Model for Ideal Snack. Служебная записка Frito-Lay, 8 февраля 1979 года.

**448.**

Роберт Лин в беседе с автором.

**449.**

Там же.

**450.**

Научный центр защиты общественных интересов уведомляет о своих действиях, в том числе попытках привлечь компании к ответственности, на своем сайте.

**451.**

Пресс-релиз Научного центра защиты общественных интересов от 11 августа 2005 года.

**452.**

Майкл Джейкобсон в беседе с автором; Moss, Hard Sell on Salt.

**453.**

Lin R. Salt; служебная записка Frito-Lay от 1 марта 1978 года.

**454.**

Спасибо Роберту Лину за возможность ознакомиться с этим документом и обсудить его. Он содержит подробное описание научно-исследовательской деятельности Frito-Lay в области изучения соли.

**455.**

Frito Bandwagon, без даты. Слушания проводились Специальным комитетом по безвредным пищевым добавкам.

**456.**

Lin R. «Calcium Anti-Hypertension» Campaign. Служебная записка Frito-Lay, 28 января 1982 года.

**457.**

Сэнфорд Миллер в беседе с автором; Moss, Hard Sell on Salt.

**458.**

Уильям Хаббард в беседе с автором. Там же.

**459.**

Роберт Лин в беседе с автором.

**460.**

Lin R. Consumer Research. Служебная записка Frito-Lay о повестке дня совещания компании с приглашенным докладчиком Греггом Новаком из R. J. Reynolds, 12 августа 1981 года.

**461.**

Oops! Marketers Blunder Their Way Through the «Herb Decade» // Advertising Age, February 13, 1989.

**462.**

Дуайт Риски в беседе с автором.

**463.**

Jacobson G. How Frito-Lay Stays in the Chips: Company Profile // Management Review, December 1, 1989; Levin G. Boomers Leave a Challenge // Advertising Age, July 8, 1991; Monday Memo // St. Louis Post-Dispatch, August 2, 1993.

**464.**

Donahue C. Marketers Return to Product Testing // Adweek, May 4, 1987.

**465.**

Enrico and Kornbluth, Other Guy Blinked.

**466.**

Дуайт Риски в беседе с автором.

**467.**

Там же.

**468.**

Стивен Уизерли в беседе с автором.

**469.**

Johnson R. Marketing in the '90s: In the Chips at Frito Lay, the Consumer Is an Obsession // Wall Street Journal, March 22, 1991.

**470.**

Jacobson, How Frito-Lay Stays.

**471.**

Dornbusch J. Flavor In, 'lites out; Low-Fat Products Lose Appeal; No Heavy Demand for 'Lite' Foods // Boston Herald, June 23, 1993.

**472.**

Schmid R. Group Finds Little Change in Salt Content of Processed Foods // Associated Press, February 12, 1986; Who Makes the Best Potato Chip? // Consumer Reports, June 1991; Those New Light Snack Foods: When Marketers Call Their Chips 'Light,' They Must Mean Weight, Fat Content Remains High // Consumer Reports, September 1991.

**473.**

Lin, Salt.

**474.**

Esterl M., Bauerlein V. PepsiCo Wakes Up and Smells the Cola: Criticized for Taking Eye Off Ball and Focusing on Healthy Foods, Company Plans Summer Ad Splash // Wall Street Journal, June 28, 2011.

**475.**

Протокол этой встречи, которая началась 22 марта 2010 года, предоставлен мне Fair Disclosure Wire.

**476.**



Там же. В ответ на мои вопросы о презентации для инвесторов и стратегии компании ее пресс-атташе сказала: «PepsiCo имеет обширное портфолио продуктов питания и напитков, которые любят покупатели, и мы считаем, что нужно развивать все секторы нашего бизнеса. Мы стремились адаптировать свое портфолио под меняющиеся нужды и желания покупателей. В ответ на повысившийся спрос на закуски с меньшим содержанием натрия и напитки с меньшим содержанием сахара мы разработали и запустили продукты, которые удовлетворяют этим требованиям. Мы создали привлекательную линейку здоровых продуктов в таких категориях, как молоко, соки, цельнозерновой хлеб и спортивное питание. Мы считаем, что большой выбор вкусных, удобных и полезных продуктов принесет новые успехи».

**477.**

Многие речи, статьи и другие работы Дихтера доступны в музее и библиотеке Хэгли, Уилмингтон, штат Делавер.

**478.**

Элвин Хэмпел в беседе с автором.

**479.**

Mozaffarian D. et al. Changes in Diet and Lifestyle and Long-Term Weight Gain in Women and Men // *New England Journal of Medicine*, 2011. Vol. 364, No. 25. P. 2392–2404.

**480.**

Эрик Римм в беседе с автором.

**481.**

Nestlé's Stellar Performance Tops Our Annual Ranking // *Food Processing*, 2009. August 3.

**482.**

Vision, Action, Value Creation // *Nestlé Research*, 2010. P. 26.

**483.**

Эрик Римм в беседе с автором.

**484.**

См. патентную заявку Nestlé № WO/2012/089676. Ссылаясь на высокую конкуренцию, компания отказалась от дальнейшей разработки.

**485.**

Vision, Action, Value Creation, P. 29.

**486.**

Nestlé смогла показать, что обогащенный клетчаткой йогурт дает большее чувство насыщения, чем галеты. Это показано в исследовании Almiron-Roig E. et al. Impact of Some Isoenergetic Snacks on Satiety and Next Meal Intake in Healthy Adults // *Journal of Human Nutrition and Dietetics*, 2009. Vol. 22. P. 469–474. Но Эркнер и другие сотрудники Nestlé подчеркивали, что к этим результатам нужно относиться осторожно. Они приводили более трезвый взгляд на клетчатку и проблему насыщения в другом спонсированном компанией исследовании: Willis H. et al. Increasing Doses of Fiber Do Not Influence Short-Term Satiety or Food Intake and Are Inconsistently Linked to Gut Hormone Levels // *Food and Nutrition Research*, 2010. Vol. 54.

**487.**

New Enviga Proven to Burn Calories // BevNet, October 11, 2006.

**488.**

Письмо Научного центра по защите общественных интересов от 4 декабря 2006 года в Coca-Cola и Nestlé; Center for Science in the Public Interest v. The Coca-Cola Company, Nestlé, Beverage Partners Worldwide // U.S. District Court for the District of New Jersey, 1:07cv539, February 1, 2007.

**489.**

Диетологический онлайн-сервис Calorie Count дает Pepperoni & Three Cheese Calzone Hot Pocket рейтинг D+; большинство других разновидностей имеют оценки C и D.

**490.**

Пресс-атташе Nestlé в электронном письме автору сообщила: «Мы предлагаем продукты с хорошим вкусом, удобные в употреблении и переноске; мы считаем, что со временем его качества станут важнее, поскольку у поколения двухтысячников популярно менее формальное питание. Бренд в целом разработан для мужчин, но помогает реагировать на постоянно возникающие новые нужды (мы добавили новые варианты завтраков, расширили линейку Lean Pockets и представили Hot Pockets Snackers). Исследование потребительского спроса помогло нам определить, какие продукты подойдут для этого бренда. Изначально большинство покупателей привязываются к Hot Pockets, а Lean Pockets более популярна у взрослой аудитории. Мальчик, который хочет получить сэндвич, по-прежнему зависит от мамы – хранительницы холодильника (она ходит в магазин). В ее списке приоритетов мы находим Lean Pockets».

**491.**

Treadwell J. et al. Systematic Review and Meta-Analysis of Bariatric Surgery for Pediatric Obesity // Annals of Surgery, 2008. Vol. 248, No. 5. P. 763–776; Robinson M. Surgical Treatment of Obesity: Weighing the Facts // New England Journal of Medicine, 2009. Vol. 361. P. 520–521.

**492.**

Хилари Грин в беседе с автором.

**493.**

Луис Кантарелл в беседе с автором.

**494.**

Интервью Мэрион Нестл Гэйбу Джонсону, New York Times, неизданное видеоинтервью.

**495.**

Спасибо спонсору конференции Beverage Digest за возможность присутствовать.

**496.**

Джеффри Байбл в беседе с автором.

**497.**

Джеймс Бенке в беседе с автором.

**498.**

Нора Волков в беседе с автором.

**499.**

Майкл Лоу в беседе с автором.

**500.**

Стив Комесс в беседе с автором.

**501.**

Спасибо Сэнди Шерман и Брианне Альмагер-Сандоваль из Food Trust за то, что они продемонстрировали мне свои успехи в убеждении владельцев магазинов Филадельфии продавать более здоровую пищу, в том числе свежие фрукты и овощи, а также Гэри Фостеру из Центра исследования ожирения и просвещения, Университет Темпл, Филадельфия, который провел исследования магазинов и школьного питания. См., например: Foster G. et al. A Policy-Based School Intervention to Prevent Overweight and Obesity // *Pediatrics*, 2008. Vol. 121. P. 794–802.

**502.**

Johnson G., Moss M. Food Fight. Видеоматериал New York Times, 27 марта 2011 года.

**503.**

Амелия Браун в беседе с автором; Johnson, Moss. Food Fight; Moss M. Philadelphia School Battles Students' Bad Eating Habits, on Campus and Off // New York Times, March 27, 2011.

**504.**

Маккинли Харрис в беседе с автором. Там же.