Библиотека Аркадия Новикова

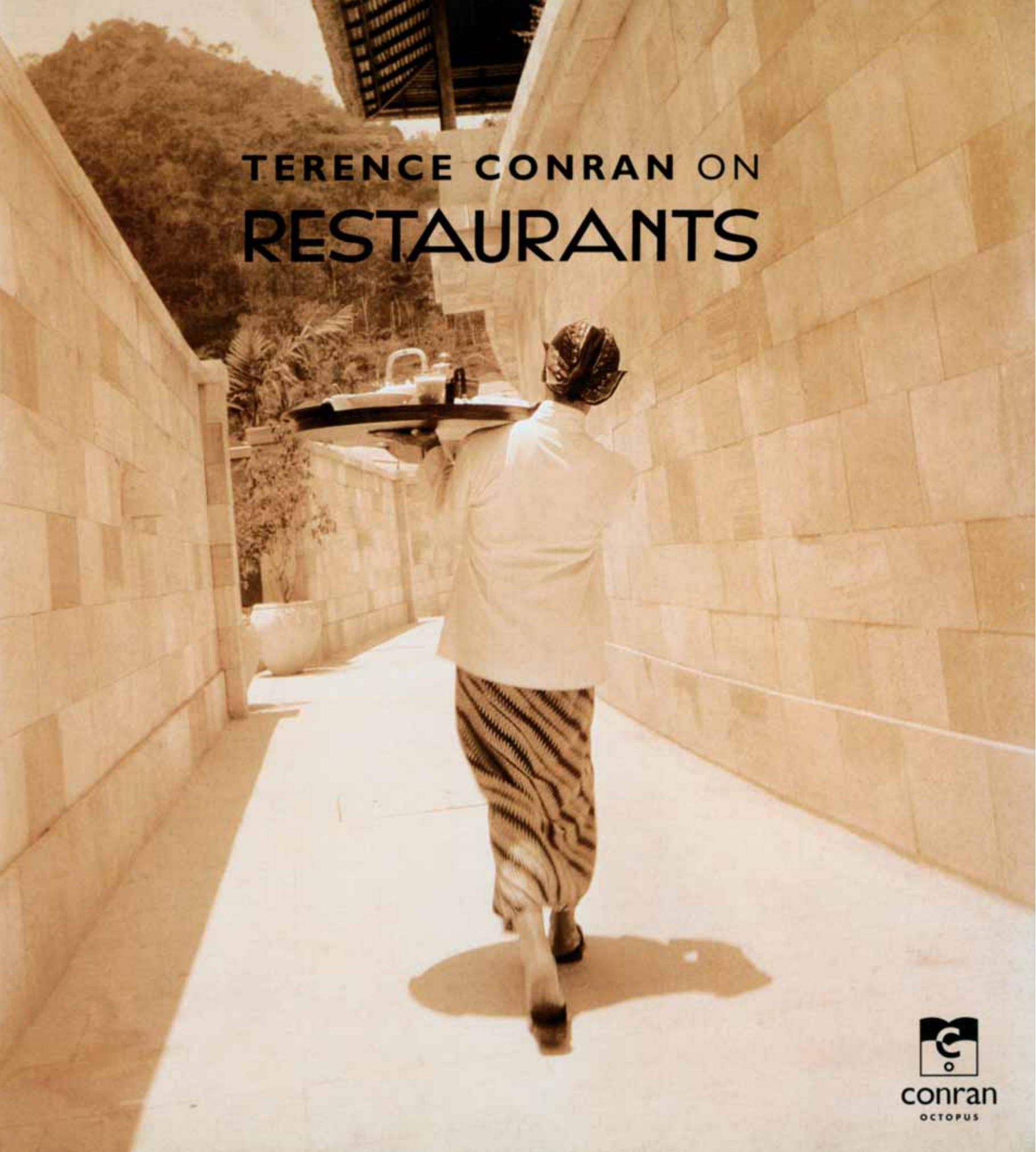


Теренс Конран

ПЕРВОКЛАССНЫЙ РЕСТОРАН

идея • создание • развитие

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС



TERENCE CONRAN ON RESTAURANTS

conran
OCTOPUS

Библиотека Аркадия Новикова

Теренс Конран

ПЕРВОКЛАССНЫЙ РЕСТОРАН

ИДЕЯ, СОЗДАНИЕ, РАЗВИТИЕ

Перевод с английского

Москва
2008

УДК 640.432
ББК 65.431.14
К64

Переводчики В. Башкирова, Е. Башкиров

Научный редактор Е. Дроздова

Редактор О. Нижельская

Конран Т.

К64 Первоклассный ресторан: идея, создание, развитие / Теренс Конран ; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 210 с. — (Серия «Библиотека Аркадия Новикова»).

ISBN 978-5-9614-0781-5

Автор книги, всемирно известный ресторатор и дизайнер, рассказывает о том, что необходимо для создания успешного ресторана. Акцент делается не только на таких составляющих, как местоположение, качественная кухня, первоклассное обслуживание, дизайн интерьера. Большое внимание уделяется особенно тонким вещам, способствующим развитию имиджа заведения, — созданию уникальной атмосферы, тщательному подбору деталей и т. д.

Как человек, открывший ряд заведений в разных странах, Конран говорит о своем опыте в деле разработки концепции ресторана, установления лучших традиций обслуживания, развития необходимых навыков персонала. Раскрывая секреты профессионального мастерства, автор обращает внимание читателя на те факторы, которые делают ресторан особенным и неповторимым. На страницах книги рассказывается как об истории ресторанного дела, так и о последних тенденциях в сфере высокой кухни и отношении автора к ним. Кроме того, читателю будет полезно получить профессиональные советы автора как дизайнера по интерьерному стилю, оформительским приемам, световым решениям и пр.

Книга представляет интерес не только для владельцев ресторанов и работников отрасли. Благодаря оригинальному фотоматериалу книга может стать замечательным подарком и доставить истинное наслаждение любому читателю.

УДК 640.432
ББК 65.431.14

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Conran Ink Limited, 2000
© Дизайн, верстка. Conran Octopus, 2000
© Издание на русском языке, перевод. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

ISBN 978-5-9614-0781-5 (рус.)
ISBN 1-84091-038-0 (англ.)





Гениальный человек гениален во всем. Теренс Конран разложил промышленный дизайн по полочкам до такой степени, что теперь у нас есть IKEA и Zara и дизайн перестал быть чем-то элитарным, предназначенным только для избранных. Качественный дизайн стал доступным с появлением его знаменитых проектов: Habitat, Conran Shop и др. Ресторан — неотъемлемая часть жизни современного человека. Это не обязательно роскошь и люкс, это повседневная привычка и необходимость, это, в конце концов, стиль жизни. Поэтому деятельность Конрана-ресторатора — абсолютно логичное продолжение его 50-летней творческой карьеры. Дизайн ресторана предполагает многочисленные решения по использованию предметов интерьера или обихода, поскольку любое заведение — это множество деталей, которые собраны в одном месте в одно время. Я думаю, всем интересно будет прочитать эту книгу величайшего теоретика и практика в области современного стиля жизни. Побольше бы таких людей — и мир стал бы почти совершенным.

Аркадий Новиков,

ресторатор



Всем ушедшим и ныне здравствующим кулинарам и рестораторам,
превратившим наше ремесло в искусство,
а также Виктории Дэвис, сделавшей почти невозможное



СОДЕРЖАНИЕ

13 таракан в кровеносной системе

33 местоположение

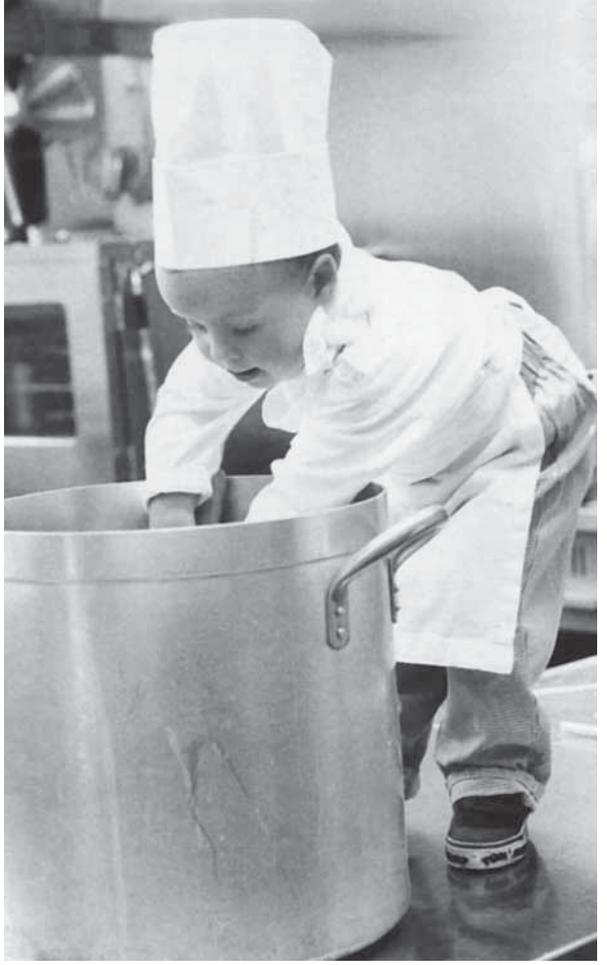
36 Шон Хилл 41 Дас Шридхаран

63 пространство

72 Ли Прентис

91 еда и напитки

96 Рик Штайн 103 Оливер Пейтон



121 обслуживание

124 Биргитта Ульмандер

130 Джордж Ланг

149 детали

158 Колман Эндрюс

177 открытие ресторана

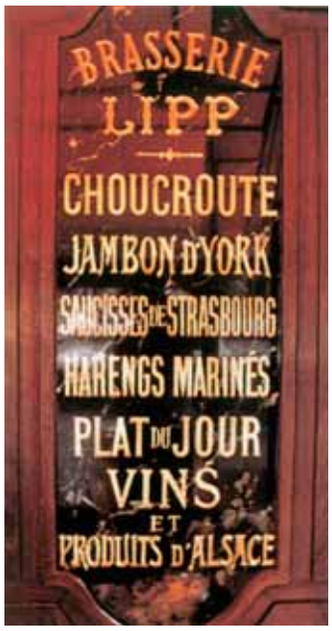
181 Терри Дьюрак

204 кто есть кто и что есть что на кухне

205 предметный указатель

207 благодарности




BRASSERIE
LIPP
CHOUCROUTE
JAMBON D'YORK
SAUCISSES DE STRASBOURG
HARENGS MARINÉS
PLAT DU JOUR
VINS
ET
PRODUITS D'ALSACE















т а р а к а н В КРОВЕНОСНОЙ СИСТЕМЕ

Никогда не забуду свою первую поездку во Францию. **Много солнца и тепла, красок и великолепных продуктов** — какой контраст с беспросветно-унылым пейзажем послевоенной Британии! В начале 1950-х в Лондоне было практически невозможно поесть вне дома, не потратив кучу денег. В этой области, конечно же, таились огромные возможности, и мы с приятелем задумали открыть ресторанчик. Ни он, ни я ни бельмеса не понимали в ресторанном бизнесе, но в Париже в то время жила моя девушка, и это решило дело. Итак, **я погрузился в ресторанное дело** и стал… «водолазом» (так французы в шутку называют мойщиков посуды). Кухня ресторанчика La Mediterranée была тесной, грязной и запущенной — настоящее раздолье для тараканов. Целый месяц я стоял у огромной раковины и без конца мыл кастрюли, сковородки, миски, тарелки, чашки, ложки, ножи… Видимо, я перебил не слишком много посуды, поскольку вскоре пошел на повышение — мне доверили чистить овощи. В основном это была картошка, но время от времени попадался одинокий артишок или морковка — они оживляли мою работу. Хотите верьте, хотите нет, но она мне нравилась! С тех пор утекло немало воды (и адреналина). **Я повзрослел и, несомненно, кое-чему научился.**

Первые поездки во Францию в середине 1950-х стали для меня настоящим откровением. Я был потрясен обилием свежих продуктов на рыночных прилавках, простотой традиций, связанных с питанием, и тем, как много они значили для людей и отношений между ними. Они объединяли их, делали ближе друг к другу. Теперь я понимаю — эта страна научила меня не только жить, но и есть.

Во Франции я сделал открытие: чтобы поесть и поболтать, время найдется всегда. Мы вдоволь поколесили по живописным сельским дорогам и всякий раз убеждались — где бы мы ни останавливались, всегда находилось уютное местечко, и мы отведывали блюдо дня, заказав к нему графинчик вина. Чаще всего еда была очень простой — салат из помидоров, жареный цыпленок, стейк с картофелем-фри или соленая треска, за которыми следовали местный сыр и фруктовый пирог. Но эти незатейливые блюда были приготовлены с любовью и необыкновенно вкусны.



Те же ощущения вызывали и французские рынки. Продавцы, наперебой предлагающие свой товар, производили незабываемое впечатление. А какие продукты они предлагали! На прилавках возвышались груды очаровательно бесформенных помидоров, редиса и артишоков, лежали душистые дыни, румяные персики и спелые абрикосы, стояли корзины с картофелем «ля ратт», красным перцем и кабачками, лукошки с лесной земляникой. Отдельно продавались острые маслины, травы и специи. На мраморных плитах красовались кролики, цыплята, зайцы, перепела и голуби, а на огромных подносах возлежали сыры. Еще там были кузовки со сливочным маслом и ведерки со сливками. А груды креветок, моллюсков, свежего тунца, кальмаров и морского ангела на медленно тающем льду! Воздух был напоен ароматами свежих продуктов. Особую пестроту этому зрелищу придавала шумная толпа покупателей, деловито снующих по рынку и с самым серьезным видом выбирающих продукты, которые будут приготовлены и съедены в тот же день. Во Франции существует незыблемое правило: покупать продукты непосредственно перед употреблением в пищу. Не могу не вспомнить, как однажды продавец на рынке спросил меня, когда я намереваюсь съесть камамбер — на завтрак или на обед?

Чувственная роскошь французских рынков производила впечатление ничуть не меньшее, чем придорожные ресторанчики с красно-синими вывесками и семейные бистро, где подавали простую домашнюю еду. Я до сих пор помню вкус крошечных бобов, сердцевин миниартишоков и редиса, еще теплого хлеба, свежайшего сливочного масла и омлета с зеленью. Все это я ел в маленьком кафе на набережной неподалеку от Сен-Тропе. Разумеется, я был тогда молод и впечатлителен, но эти воспоминания так долго живут в моей памяти еще и потому, что в Британии в то время к еде относились совершенно иначе.

Сейчас почти невозможно себе представить, как трудно жили британцы в послевоенные годы. Большинство людей бедствовали и отказывали себе буквально во всем. Во время войны для посетителей ресторанов действовало ограничение — стоимость заказа не должна была превышать 5 шиллингов. В начале 1950-х эту сумму немного увеличили, но некоторые продукты все еще распределялись по карточкам. В Лондоне в то время практически невозможно было поесть вне дома, не потратив кучу денег. В городе было, с одной стороны, несколько дорогих ресторанов при гостиницах и роскошных заведений, таких как Café de Paris и Boulestin, и, с другой стороны, множество дешевых закусочных, где подавали

В трудные послевоенные годы еда (как и многое другое) была для британцев не столько роскошью, сколько насущной потребностью. Затем в страну начала проникать другая культура питания. Открылись первые пиццерии. Но пицца, которую там подавали, имела мало общего с аппетитным, ароматным итальянским блюдом. Это было типичное безвкусное произведение британской кухни.



Парижский ресторанчик La Mediterranée внешне мало изменился с начала 1950-х годов, когда я работал там «водолазом». Посетителям, которые не видели его «изнанки», он казался довольно приличным. Но на кухне царили нищета и жестокие нравы. Это открыло мне глаза на многое…

традиционные пироги и пюре с сосисками, кафе-кондитерских Joe Lyons и забегаловок, совершенно не похожих на французские придорожные рестораны. Между этими двумя крайностями не было почти ничего.

Под впечатлением от поездок во Францию я быстро сообразил, насколько коммерчески успешны будут в Британии заведения нового типа. И вот мы с моим другом Айвеном Стори решили открыть ресторанчик. Ни он, ни я ни бельмеса не понимали в ресторанном бизнесе, но я горячо верил в идею. Я устроился мойщиком посуды в La Mediterranée в Париже на площади Одеон. Эта работа (а затем повышение в должности, когда меня поставили чистить овощи) стала началом моего пути в ресторанный бизнес.

В то время шеф-повара не отличались хорошими манерами. Они пьянствовали и ругались на чем свет стоит, часто подворовывали и не стеснялись пускать в ход кулаки. Опыт работы на кухне La Mediterranée заставил меня задуматься: а нельзя ли сделать так, чтобы в ресторане вообще не было шеф-повара? Ресторан без шеф-повара? Немыслимо! В конце концов у меня родилась идея организовать The Soup Kitchen — «Суповую кухню». Вряд ли она отличалась новизной — ведь первым заведением, которое стали называть рестораном, был магазинчик, где продавались именно супы и бульоны (он открылся в Париже еще в XVIII веке). Но в данных обстоятельствах места и времени идея была оригинальной.

Дизайн ресторанчика The Soup Kitchen, открытого в Лондоне в 1953 году, отличался исключительной простотой. На выкрашенных красной краской стенах, напоминающих декорации к дешевому спектаклю, красовались увеличенные, выполненные в стиле Форнасетти копии гравюр из «Поваренной книги» Жюля Гуффе, французской кулинарной энциклопедии XIX века. Черно-белые полы, столики с металлическими ножками и выложенными плиткой столешницами, табуретки с плетенными из тростника сиденьями (я сам их спроектировал и смастерил) — все это создавало ощущение легкости и новизны. Кроме того, у нас не было шеф-повара. Вместо него мы наняли несколько молодых женщин. Они подогревали бульон, шинковали овощи, разносили тарелки с супом (томатный, гороховый и чечевичный — 1 шиллинг, минестроне — 1 шиллинг 60 пенсов), нарезали багеты и чеддер. Кроме того, они раскладывали на порции яблочные пироги — их пекла некая мисс Трумэн из Бетнал-Грин. У нас также была одна из двух на весь Лондон кофеварок Gaggia для приготовления эспрессо (взбивать молочную пену для капучино было моим любимым занятием).

Мы разослали флаеры с объявлением об открытии The Soup Kitchen, наивно полагая, что в тот же день к нам повалят толпы блестящих молодых людей. Но вместо них нагрянула пестрая шайка бродяг. Они, видимо, решили, что мы собираемся раздавать бесплатный суп для бедных. У нас не поднялась рука выставить их за дверь, и мы выдали всем по тарелке супа (это обошлось нам в сумму, сопоставимую с ожидаемой прибылью за месяц). К счастью, благодаря широкой огласке, которую получила эта история, клиент вскоре пошел косяком. Так, модная группа Guys and Dolls, выступающая в театре «Колизей», вечером после первого концерта явилась к нам в полном составе — позднее все эти музыканты стали нашими постоянными посетителями.

Такой же успех имели и два новых филиала The Soup Kitchen в районе Ковент-Гарден. Затем мы открыли ресторанчик в Кембридже — самый крупный из всех, рассчитанный на 150 посетителей. Зал всегда был переполнен, но мы долго не могли понять, почему в конце дня выручка составляла всего около 12 фунтов стерлингов. Потом мы догадались, в чем дело. В ресторан ходили в основном студенты. Они заказывали чашку эспрессо или тарелку супа, а потом сидели, болтали и спорили до закрытия. Так на горьком опыте я узнал, что один из главных талантов ресторатора — это умение повышать «оборачиваемость» столиков.

Следующей вехой на моем пути стало открытие в 1954 году бистро Orrery в конце Кингз-роуд, напротив Блуберд-Гэраж. (Помню, я сидел в Orrery и смотрел на участок, на котором позднее располагалась станция скорой помощи, размышляя о том, что неплохо бы прибрать к рукам это местечко. Мне это в конце концов удалось, но только через 40 лет.) Ресторанчик занимал подвальное помещение и первый этаж небольшого дома в георгианском стиле (он давно снесен), тыльной стороной выходящего на обнесенный стеной сад.

В те годы ресторанный бизнес в Лондоне наконец-то начал становиться на ноги. Открывались заведения в авангардном стиле, рассчитанные на любителей новых блюд. В воздухе витал дух кулинарного энтузиазма. Немалую роль в этом сыграла Элизабет Дэвид. Именно тогда были изданы ее книги «Средиземноморская

Сам ресторан отеля Crillon — образец парижской ресторанной роскоши — находится внутри здания. Но мало кто откажется пообедать на свежем воздухе в очаровательном внутреннем дворике.



кухня» и «Кухня французских провинций», которые сегодня стали классикой, и в нашу жизнь вошла полная солнечного света и аромата французская кухня. Кроме того, мы узнали традиции этой страны, связанные с питанием. Билл Стотон по прозвищу Скампи* (рестораны Watergate Theatre Club, La Popote и позднее Hungry Horse), Хилари Джеймс (Le Matelot и La Bicyclette), Уолтер Бакстер, Джордж Перри Смит (Bath), я сам и многие другие в полной мере испытали на себе влияние здорового романтического энтузиазма Элизабет Дэвид. В популярном бистро Nick's Diner на Айфилдроуд (его владельцем и управляющим был Ник Кларк) все блюда готовились по ее рецептам. Примерно в это же время Эгон Роней (сегодня он, пожалуй, считается самым авторитетным кулинаром в Британии) открыл ресторанчик The Marquee. Там подавали блюда высокой кухни, которые раньше можно было отведать лишь в гранд-отелях и дорогих ресторанах. Новое заведение не имело большого успеха в финансовом отношении (Роней объясняет это тем, что опередил свое время лет на десять), но ресторанные критики утверждали, что там готовили лучшую еду в Лондоне.

В меню Orrery мне хотелось включить не столько блюда высокой кухни, сколько так живо описанные Элизабет Дэвид простые французские блюда — омлеты, гриль и то, что обычно подавалось в бистро. В то время шеф-поваром у меня работал один поляк. Он не только весь день трудился на кухне, но и спал там же, живописно расположившись на холодильнике для мороженого. Моя сестра Присцилла работала официанткой, родители помогали мыть посуду, а я делал все остальное. Наверное, мы правильно выбрали время — Orrery имел успех. Кроме того, нам немного повезло, а немного везенья — это то, что нужно любому новому предприятию.

Мне кажется, что клиентов привлекал и утопающий в тени трех платанов сад, примыкающий к задней стене дома. Я вымостил его йоркширской плиткой и установил там гриль для приготовления барбекю на свежем воздухе. В год открытия ресторана стояла на редкость хорошая погода: можно сказать, что лето наступило еще в апреле и продолжалось до конца октября. Столики на улице пользовались популярностью у клиентов — каждый хотел насладиться теплом английского лета.

---

* Креветки (итал.). — *Прим. пер.*

Бистро Orrery было не первым в Лондоне. В начале 1950-х в подвальном помещении Harrington Hotel открыли небольшой ресторанчик — с официантками-француженками и столиками, накрытыми скатертями в красно-белую клетку. Это было первое из множества бистро, появившихся (и исчезнувших) в течение нескольких последующих десятилетий. Однако при оформлении помещения я отказался от традиционного варианта и использовал немного усовершенствованный дизайн The Soup Kitchen. На стенах и потолке красовались огромные фотографии моделей Солнечной системы — меня всегда завораживали эти устройства, работающие на основе часового механизма. Пол был покрыт линолеумом, а столешницы выложены черной и белой плиткой.

Многие рестораторы, как и я, пришли в ресторанный бизнес из других отраслей. Я открыл The Soup Kitchen не только для того, чтобы использовать приобретенный во Франции опыт, но и для того, чтобы зарабатывать деньги, — мой мебельный бизнес находился в зачаточном состоянии и еще не приносил достаточно прибыли. Но примерно год спустя после открытия Orrery дизайнерский бизнес и производство мебели начали потихоньку вставать на ноги. Это требовало времени, и мне пришлось продать свою долю в ресторане. Я не собирался серьезно заниматься ресторанным бизнесом — по крайней мере, в ближайшие 15 лет.

Но шли годы, а я все не мог избавиться от увлечения ресторанами, продуктами, рынками и кулинарным искусством. Я писал и читал книги и статьи о питании, проектировал рестораны для других владельцев, питался в лучших (а иногда и худших) ресторанах мира и постоянно говорил с друзьями и коллегами об удовольствиях, связанных с принятием пищи.

К 1971 году моя быстро растущая дизайнерская фирма располагалась в здании на Нил-стрит в районе Ковент-Гарден. Первый этаж здания пустовал, и трудно было устоять перед искушением как-то его использовать. Я решил открыть новый ресторан — отчасти для того, чтобы клиентам было где скоротать время, отчасти для того, чтобы иметь возможность наглядно продемонстрировать возможности компании в области оформления помещений. Но главной причиной, как я подозреваю, было то, что я просто не мог не воспользоваться случаем снова заняться ресторанным бизнесом. Ресторан The Neal Street (его владельцем и управляющим

в 1985 году стал мой родственник Антонио Карлуччо) — предмет моей особой гордости. В такой изменчивой и капризной отрасли, как ресторанный бизнес, редко удается разработать современный дизайн, который долго бы сохранял свою актуальность.

С этого времени ресторанный бизнес начал тесно переплетаться с моими другими предприятиями. Когда в 1973 году мы переоборудовали здание кинотеатра и открыли магазин Habitat на Кингз-роуд, там нашлось место и для кафе. В дальнейшем магазины Habitat способствовали интеграции питания и шопинга: в магазинах были кафе, где измученные тяжким трудом выбора товаров покупатели могли передохнуть и перекусить. Сегодня все знают, что кафе и рестораны в магазинах способствуют росту объема розничных продаж — примером могут служить кафе и рестораны в магазинах Joseph and Nicole Farhi. Но если не считать крупных универсальных магазинов, именно у нас покупатели впервые могли не только купить нужные им товары, но и поесть.

Приобретение Michelin Building на Фулем-роуд и последующая его реставрация позволили мне подняться еще на одну ступеньку в ресторанном бизнесе. Ресторан Bibendum, открытый в 1987 году в помещении старого магазина Conran, регулярно попадал в пятерку лучших ресторанов Лондона. Вслед за ним в 1989 году на первом этаже Музея дизайна в Батлерз-Уорф начало работать кафе Blue Print. А с начала 1990-х годов, когда появились Gastrodrome в Батлерз-Уорф, а затем Quaglino's и Mezzo, я все больше и больше погружался в ресторанный бизнес.

В былые времена, когда мы только начинали и у нас был лишь ресторанчик The Soup Kitchen, кухня в большинстве заведений была самым грязным и шумным местом. Она служила пристанищем для тараканов и прочей нечисти. С тех пор, если у кого-то возникает непреодолимое желание иметь собственный ресторан, я всегда говорю, что в кровеносную систему этого человека каким-то образом проник таракан. Сегодня, когда открыт новый комплекс ресторанов и баров в восстановленном здании Great Eastern Hotel в лондонском Сити, когда близится к завершению строительство Bridgemarket на Манхэттене и успешно работает целое семейство ресторанов самых разных категорий — от Sartoria и Bluebird до Coq d'Argent, я вынужден признать, что в моей кровеносной системе тараканы поселились навсегда.

Немного истории

Рестораны в сегодняшнем понимании появились относительно недавно. Это удивительно, если учесть, какое место еда и удовольствие, получаемое от хорошего стола, занимают в нашей жизни. Если верить знаменитому французскому кулинару Ансельму Брийя-Саварену, первые рестораны были открыты не ранее второй половины XVIII века — разумеется, в Париже.

До этого времени путешественники питались на постоялых дворах и в тавернах, а кафе и кофейни служили местом встреч для жителей городов. Для представителей низших слоев общества, не имеющих собственных кухонь и возможности готовить еду дома, существовали кулинарии, где продавались готовые блюда (там также можно было попросить поджарить принесенное мясо или испечь хлеб). Во Франции у трактирщика можно было купить более качественные и изысканные готовые блюда. По сути дела, их лавки были прообразом гастрономических магазинов.

В Британии, как и на континенте, сельские гостиницы обычно были несколько лучше постоялых дворов, где останавливались почтовые кареты, чтобы накормить и напоить лошадей, и где путешественники могли поесть и переночевать перед тем, как продолжить свой нелегкий путь. Выбирать блюда они не могли — им подавали то, что было в доме, а качество пищи и условия ночлега были делом везения.

Кофейни, появившиеся в Константинополе в середине XVI века, быстро завоевали популярность в Западной Европе. Там можно было заказать кофе и шоколад (а позднее — пиво, джин, кларет, портвейн и мадеру), почитать газету (часто это был единственный экземпляр на много миль вокруг), посплетничать, поспорить о политике и литературе, поиграть в карты и покурить. Посетителями кофеен были в основном мужчины. Там заключались сделки. Оттуда ведут свое происхождение многие компании. Так, морское страховое общество Ллойда было основано в 1688 году в кофейне Edward Lloyd's на Ломбард-стрит в лондонском Сити. Каждый желающий застраховать судно или груз мог найти здесь людей, которые брали на себя риски и были готовы компенсировать любой ущерб, нанесенный застрахованному товару.

Но, строго говоря, настоящие рестораны, то есть заведения, в которых посетителям предлагается широкий выбор различных,

в том числе фирменных, блюд, получили распространение только во второй половине XVIII века. Само слово «ресторан» родилось в ходе одного забавного судебного разбирательства. Оно имело место в Париже в 1765 году. Один продавец супов, некто Буланже, использовал это слово для описания своих продуктов, причем в его первоначальном значении (восстанавливающее и тонизирующее средство). Как и любой делец, Буланже был склонен к преувеличению. Вывеска над его магазином гласила: «Наши продукты достойны богов». Но честолюбивому торговцу этого было мало: он страстно желал расширить свой «репертуар». В то время профессиональные гильдии, в том числе кулинарные, пользовались огромным влиянием. Трактирщики обладали монопольным правом на продажу жареного мяса в соусе, или рагу (*ragoûts*). Буланже не принадлежал к цеху кулинаров, однако не побоялся бросить вызов монополии и предложил своим покупателям новое блюдо: бараньи ножки в соусе из белого вина. Реакция последовала незамедлительно. Ее нетрудно было предугадать: кулинары подали на Буланже в суд. В конце концов он выиграл процесс, в ходе которого и было с юридической точностью сформулировано определение понятия «рагу». Благодаря победе в суде бизнес Буланже вознесся на небывалую высоту. Блюдо стало необычайно популярным: им заинтересовался даже король Франции Людовик XV. Он велел подавать его в Версале.

Заведение Буланже нельзя было назвать рестораном в том смысле, какой мы вкладываем в это понятие сегодня, но дерзкий торговец подорвал всесилие цеховых организаций и открыл заманчивые возможности для других смелых предпринимателей. Перед Великой французской революцией открылось еще несколько ресторанов; один из них, основанный в 1786 году, — Aux Trois Frères Provençaux («У трех братьев из Прованса») — просуществовал почти 100 лет. Если верить классической кулинарной энциклопедии Larousse Gastronomique, владельцы ресторана, давая название своему заведению, использовали еще одну творческую новацию: они не были братьями и родом были вовсе не из Прованса.

Великая французская революция не только в буквальном смысле слова обезглавила верхушку аристократии, но и положила конец всесилию цеховых организаций. К началу XIX века рестораны получили широкое распространение. Они по-своему служили демократии: здесь каждый мог попробовать блюда, которые раньше были доступны только богатым. Кроме того, они стали своеобразным форумом, средоточием интеллектуальной жизни. Во многих ресторанах шеф-поварами служили повара казненных аристократов, а официантами — их лакеи и слуги. Это сделало высокую кухню, ранее доступную только представителям высших слоев общества, достоянием широкой публики. Новые рестораны в корне отличались и от традиционных грязных постоялых дворов и таверн, и от шумных прокуренных кафе и кофеен. В ресторанах посетители могли расположиться с большим комфортом (обычно в собственном отдельном кабинете) и насладиться фантастически изысканным и обильным угощением, подаваемым официантами, выучка которых была выше всяких похвал.

Высокая кухня (несомненно, это одна из важнейших вещей, которые Франция дала миру) получила широкое распространение сначала в Европе, а потом и в Новом Свете. Важнейшую роль в популяризации классической французской кухни сыграл великий кулинар Мари-Антуан Карем (1784–1833). Он дослужился до должности личного повара Талейрана — французского дипломата и самого могущественного министра Наполеона. Карем был вхож в дипломатические круги и быстро убедился в том, что умение дать роскошный прием — важнейшее оружие в арсенале дипломата. Карем учился на кондитера и прославился тем, что его блюда были необыкновенно красиво оформлены. Он писал: «Существует пять искусств: живопись, скульптура, поэзия, музыка и архитектура. Важнейшим разделом каждого из них является кондитерское искусство». Его имя гремело по всему миру: он кормил русского царя Александра*, работал при посольстве Великобритании в Париже и у барона Ротшильда, а также у принца-регента в королевской резиденции в Брайтоне.

Принц обожал блюда Карема и сетовал на то, что его ждет смерть от обжорства, поскольку устоять перед искушением невозможно. На это Карем резонно замечал, что его обязанность — не ограничивать высочайшую особу в еде, а, напротив, возбуждать

---

* Вероятно, автор имеет в виду императора Александра I (1777–1825). — *Прим. пер.*



аппетит посредством приготовления вкусных и разнообразных блюд. Карем прожил в Англии всего два года, но его влияние ощущается в этой стране до сих пор.

Знаменитые лондонские отели и клубы XIX века поражали своей роскошью. Знаменитые шеф-повара Алексис Суайе и Огюст Эскоффье, постигавшие тайны своего мастерства у кухонной плиты великого Карема, способствовали распространению высокой кухни в Британии. Их кухня была одинаково витиеватой.

Значительное влияние на развитие кулинарного искусства в Британии оказал Алексис Суайе. В 1841 году газета *Globe* писала о нем следующее: «Глядя на этого человека, понимаешь, что истинный герой нашего времени — не сэр Роберт Пил, не лорд Джон Рассел и даже не Ибрагим-паша, а Алексис Суайе». Хорошее происхождение позволило ему получить работу в Reform Club. Первым делом он переоборудовал кухни, изменив их планировку и условия труда поваров. После этого они стали считаться самыми лучшими и современными в Европе.

Рестораном Savoy, куда ходили представители самых разных слоев общества, управлял Сезар Ритц, а шеф-поваром был Эскоффье. Последний прославился не только своим кулинарном искусством. До сих пор он знаменит как автор изданного в 1903 году «Руководства по кулинарии», в котором содержится около пяти тысяч рецептов. В книге обобщается двадцатилетний опыт автора. Она написана с неподдельной любовью. Именно Эскоффье стал автором современной концепции ресторанов как места, где можно с удовольствием поесть, приятно провести время и просто хорошо отдохнуть. Развитию этой концепции немало способствовал и принц Уэльский. Этот богатый законодатель

Кафе появились в Европе в XIX веке.
Люди встречались там, чтобы поговорить о делах или просто поболтать.
На фото вверху — литография, на которой изображено венское кафе (примерно 1875 год, художник Фердинанд Уэст).



мод любил поесть, особенно в ресторанах, и был тонким ценителем хорошей кухни.

Если Сезар Ритц хотел доставить удовольствие клиентам, ничто не могло ему помешать. Когда Людвиг Бемельманс в своей книге описывал прием по случаю дня рождения миссис Джордж Вашингтон Келли (заполненный водой бальный зал, точная копия ее виллы в Майами и праздничный пирог, приготовленный в двух «экземплярах»), он, несомненно, имел в виду реальный случай из практики Ритца. Однажды Ритц заполнил водой первый этаж ресторана Savoy, чтобы воссоздать Большой канал в Венеции. Герой книги — находчивый метрдотель, который благодаря фантастической проницательности и предусмотрительности умеет с честью выйти из любой ситуации. Например, когда заказанный гостями торт падает на дно импровизированной лагуны, оказывается, что у метрдотеля припасен «дубликат». Он незамедлительно подает его гостям и тем самым спасает положение.

Такого обхождения, конечно, удостаивались немногие. Но вскоре и представители среднего класса почувствовали вкус к хорошей жизни. Рестораны как грибы выросли по всему Лондону. Самые роскошные из них, такие как Romanov's, Trocadero и Café Royal, поражали своим убранством — мрамор и зеркала, плюш и позолота, кадки с пальмами, оркестр, потрясающие воображение размеры (в Café Royal, например, за вечер могли обслужить более 650 клиентов). Среди посетителей этих ресторанов были как знаменитости, так и люди, пользующиеся дурной славой. Столь же грандиозными, но не такими изысканными были рестораны Simpsons, Rules и Kettners: и обстановка, и меню здесь были более скромными.

Менее чем через столетие рестораны стали излюбленным местом встреч представителей высшего общества. Они приходили туда, чтобы отведать изысканных блюд и насладиться лучшими винами. Эволюция ресторанов влияла на эволюцию кафе и кофеен, которые появились раньше. Благодаря конкуренции с новыми заведениями убранство французских кафе в XIX веке стало более элегантным. Их начали посещать литераторы, представители интеллектуальной элиты, политики. Классические примеры — парижские кафе Aux Deux Magots и Café de Flore; столик, за которым Симона де Бовуар обычно писала свои произведения в Aux Deux Magots, украшает бронзовая табличка с ее именем.

Прообразом кафе во Франции были бистро. В них когда-то питался простой люд. Там подавали простые, но сытные, вкусные и относительно недорогие блюда. Вскоре они привлекли внимание бедных писателей, художников и журналистов, не имеющих ни денег, ни желания готовить дома. Благодаря уюту и теплой атмосфере бистро стали для многих клиентов вторым домом. Они открывались в городах и деревнях по всей Франции. Некоторые из них прославились изысканным меню.

Больше всего семейных бистро в Брюсселе. Самым известным считается Mère Jeanne Ducasses. В этом ресторане с одним залом и кружевными занавесками на окнах нет меню, нельзя бронировать столики и нет временных ограничений. Зато в нем все еще можно попробовать настоящую местную кухню — простые блюда, добросовестно приготовленные по классическим рецептам, и качественные сезонные продукты.

Несколько позднее бистро появились брассери — сначала при пивоварнях Эльзаса и Лотарингии (провинций, давших большим городам не только пиво и уголь, но и кухню). Сначала они напоминали постоялые дворы. Об их скромном происхождении напоминают грубые деревянные столы, пивные кружки и блюда с устрицами. В Париже и других городах брассери были более изысканными. Там подавали облагороженные разновидности крестьянских блюд. Часто они специализировались на блюдах из ракообразных и торговле устрицами навынос. Брассери тоже стали вторым домом для писателей, художников и других представителей богемы. Многие из этих заведений располагались вблизи крупных железнодорожных станций и обслуживали проголодавшихся путешественников.

Сегодня в Париже все еще работают многие старинные брассери — La Coupole, Balzar, Lorraine и Lipp. В этих роскошных или, наоборот, скромных заведениях всегда полно интересных людей. Модная молодежь, влюбленные парочки, пожилые дамы со своими пуделями и господа преклонного возраста (любители поспорить о политике), представители высших слоев буржуазного общества с безупречными куафюрами и многие, многие другие — пестрая, пьянящая, очаровательная смесь. Постоянные посетители горячо

Le Grand Véfour — возможно, самый роскошный парижский ресторан XIX века, сохранившийся до сих пор. Более претенциозный, чем La Coupole и другие брассери, этот престижный ресторан тем не менее славится своей праздничной и живой атмосферой.

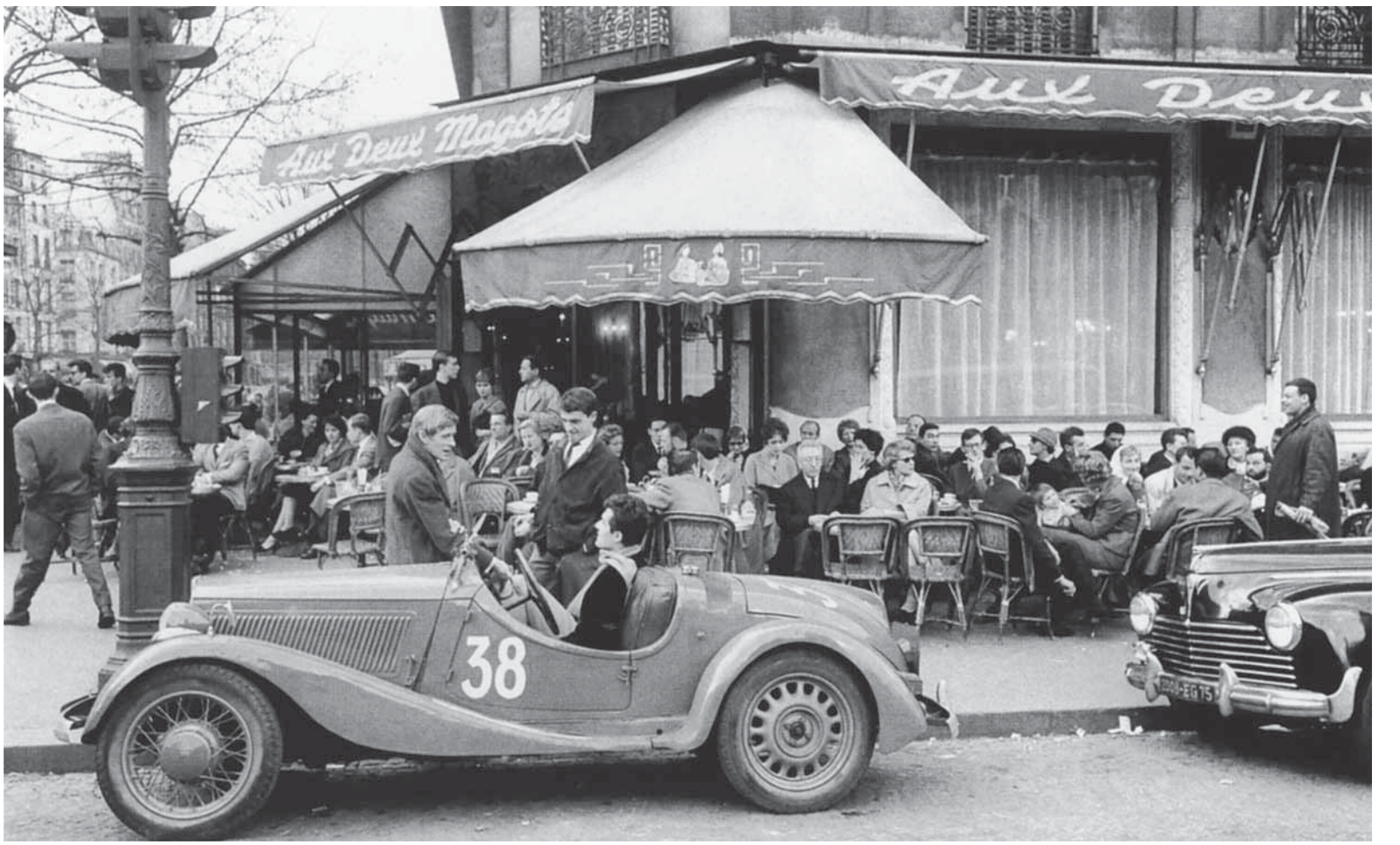


преданы своим заведениям. Когда недавно одна международная компания купила Balzar, они потребовали, чтобы обстановка брассери была сохранена в неизменном виде.

Но жизнь не стоит на месте. В XX веке рестораны претерпели множество метаморфоз. Люди стали больше путешествовать, и на нашем столе появились экзотические продукты и блюда из разных уголков мира. Многие правила и традиции, связанные с питанием вне дома, канули в прошлое. Различия между кафе и бистро, бистро и брассери, брассери и рестораном исчезли или утратили свое значение. Примером может служить предприятие Tom's в районе Ноттинг-Хилл, основанное Томом Конраном в 1990 году. В течение пяти лет оно функционировало как гастрономический магазин. Но пришло время, когда специализированным магазинам стало трудно конкурировать с супермаркетами, и бизнес оказался под угрозой. Поэтому полмагазина было отведено под кафе, и это спасло положение.

Все течет, все изменяется, но единственное, что всегда остается неизменным, — это удовольствие, получаемое от хорошей еды. Возможно, какой-то смелый ресторатор и не побоится сегодня включить в меню баранью ножку в соусе из белого вина а-ля Буланже, но хорошая еда — это альфа и омега хорошего ресторана.

Дам, обедающих в ресторане, часто осуждают за то, что им совершенно нечего делать, кроме как тратить деньги мужей на наряды и дорогие удовольствия. Но до эпохи эмансипации женщины собирались в ресторанах, чтобы обсудить социальные проблемы и собрать средства на благотворительность. Ресторан Delmonico's в Нью-Йорке (1902 год).



Мечты и реальность

Я не могу этого доказать, но абсолютно уверен в том, что 92% людей хотя бы раз в жизни испытали острое желание владеть и управлять своим собственным кафе, рестораном, кондитерской или пабом. Могу поспорить, что в большинстве случаев эти мечты были навеяны особым чувством физического и морального удовлетворения, которое дает удачный поход в ресторан. Как ресторатор, я высоко оцениваю многие рестораны мира, но самое яркое впечатление на меня произвели всего три (все — французские). Во всех трех заведениях во главе угла стояла еда. Именно она (хотя и не только она) была такой, какой и должна быть.

В то время, когда еще не было автострад, путешествие на юг Франции от Парижа до Марселя с остановкой в районе Лиона занимало около двух дней. Территория от Дижона до Лиона — родина французского кулинарного искусства. Этот район — настоящее чудо природы: мягкие округлые холмы и множество рек в обрамлении плодородных аллювиальных равнин. Там расположены важнейшие водные артерии страны — Сона и Рона. Как известно, лучшие в мире вина производятся и разливаются в Бургундии. А там, где делают великолепные вина, еда просто не может быть плохой.

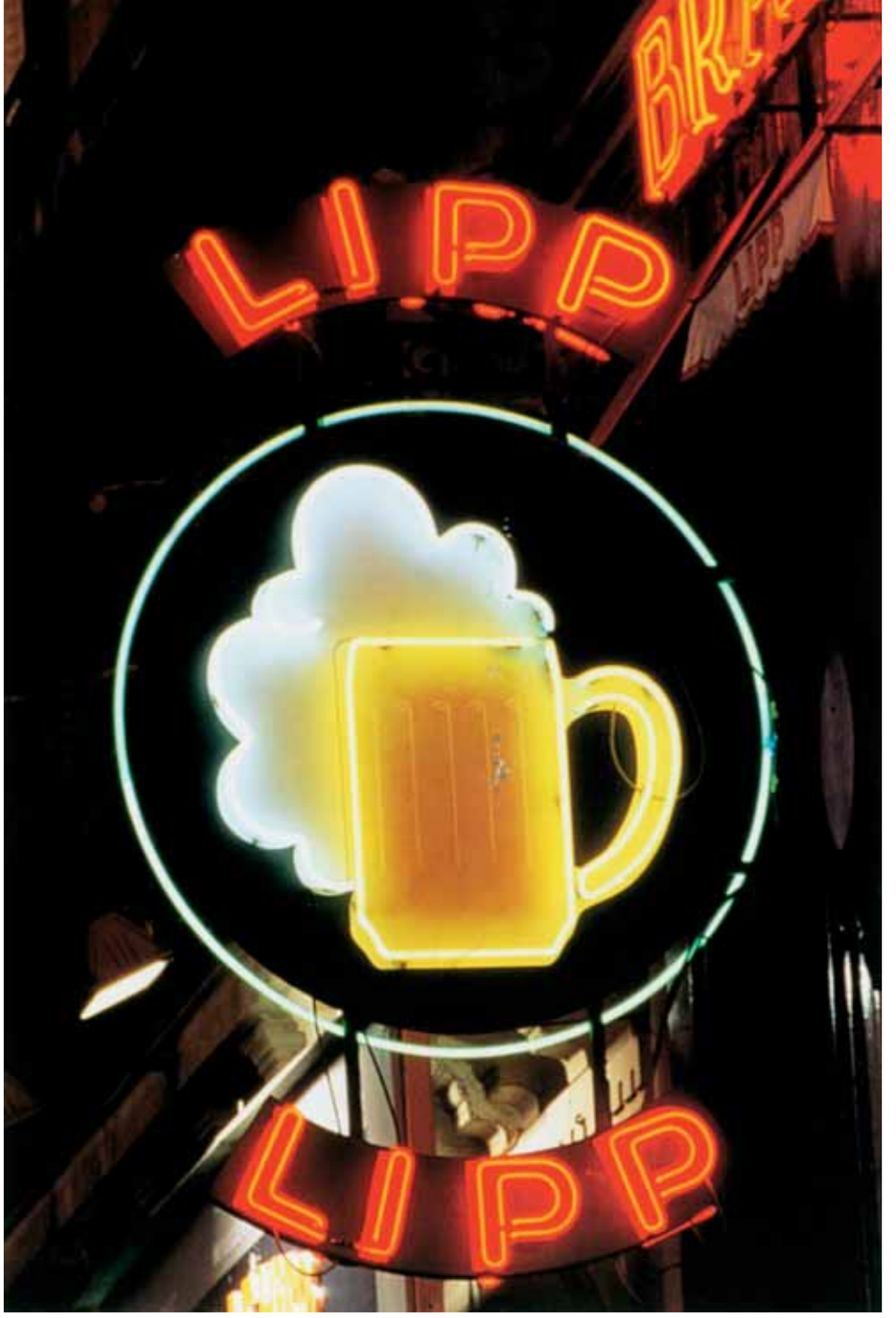
Одним из самых знаменитых и популярных заведений этого региона был ресторан La Pyramide («Пирамида») в городке Вин,

Ресторанчик Aux Deux Magots в Париже (1959 год). Когда я впервые побывал во Франции и Италии после войны, я был поражен тем, как много людей приходит в кафе и бары и как вкусно и дешево там кормят. Британский аналог небольшого ресторанчика — английский паб, но здесь царили классовые предрассудки и почти не бывало женщин.

расположенном на высоком берегу Роны. Управляющим там служил один из самых известных шеф-поваров начала XX века — Фернан Пуэн. Он не был образованным человеком, но работал в лучших гранд-отелях того времени: Bristol в Париже, Imperial в Ментоне и Royal в Эвиан-ле-Бен. Когда в Вине был открыт ресторан La Pyramide, Пуэн остался навсегда в этом городе. Он готовил классические лионские блюда, и отдельные новации не мешали ему хранить верность принципам высокой кухни. В ресторане любили бывать не только богатые английские туристы и парижане, отправляющиеся на юг, но и менее состоятельные, но тоже полные энтузиазма путешественники.

Я никогда не забуду, как впервые оказался в La Pyramide. Не помню, с чего я начал, — возможно, с гратена из раковых шеек или с охотничьего паштета, но то, что последовало потом, забыть невозможно. Мне подали бресскую пулярку, приготовленную в герметичном «пузыре» *(en vessie)*. Это был цыпленок, между кожей и грудкой которого был положен слой черных трюфелей, смазанный маслом и приготовленный на пару в свином мочевом пузыре. Когда оболочка пузыря была надрезана, от аромата трюфелей, смешанного с ароматом сочного цыпленка, у меня потекли слюнки. Это было самое восхитительное блюдо из всех, какие мне когда-либо доводилось пробовать. Затем последовали местный сыр и лесная земляника. Это было потрясающе!

В наши дни крупнейшие города Франции связывают скоростные магистрали, но заклинаю вас: ради всего святого, сверните с шоссе и езжайте по второстепенной сельской дороге. На отрезке между Маконом и Лионом старая дорога от Парижа до Марселя идет параллельно трассе А6. К западу от нее тут и там возвышаются невысокие округлые холмы Божоле. В местечке Романеш-Торен, где расположены знаменитые винные подвалы Жоржа Дюбефа,



Мы начинаем наслаждаться едой задолго до того, как она оказывается перед нами на тарелке. Неоновая вывеска пивной Lipp притягивает жителей 6-го округа Парижа, приглашая всех голодных и жаждущих. А Буссиньяк изобразил процесс разрезания колбасы так живо, что у нас просто слюнки текут.


Bonnigrat



я недавно обнаружил гостиницу, которая стоит того, чтобы в ней побывать.

Место, где находится Les Maritonnes, нельзя назвать живописным: гостиница зажата между железнодорожными путями и проселочной дорогой. Но путешественника ждет здесь радушный и теплый прием. Мы прибыли туда около часа пополудни — запыленные, потные и умирающие от жажды — и расселись в тени платанов. Потягивая превосходное Mâcon Clesse, мы наблюдали за семьей, играющей в шары (это давало множество поводов для того, чтобы посплетничать об отношениях между членами семьи, а что может быть интереснее?). Начало получилось хорошим. Нас радовали доносившиеся из открытых окон кухни аппетитный запах бульона из телятины и звуки, свидетельствующие о том, что там готовят обед.

Внешне ресторан ничем не отличался от любого другого заведения при сельской гостинице. Зал был оформлен в провинциально-буржуазном стиле — темное дерево, кружевные занавески, пальмы в кадках и матовые светильники. Люди приезжали сюда целыми семьями и надолго — гостиница, видимо, считалась достойной того, чтобы остановиться в ней не на одну ночь, а на недельку-другую. Столы были сервированы безупречно, но меню было непритязательным и свидетельствовало о том, что хозяева разумно используют местные продукты. Вышколенные официантки были вежливы и дружелюбны одновременно; им явно льстило то, что мы способны по достоинству оценить отличные блюда. Сомелье — тонкий знаток своего дела — предлагает внушительную карту вин. На мой взгляд, Les Maritonnes наглядно демонстрирует, что внешний лоск — отнюдь не главное для успеха ресторана. Он был комфортабельным, пользовался популярностью (среди посетителей явно было много завсегдатаев) и не нуждался в каком-то особом оформлении.

Ресторан Les Maritonnes расположен в зоне, где готовят хорошую, если не сказать великолепную, еду. Не за тысячу миль от него, а всего в пяти километрах, в городке Флери, есть еще один превосходный ресторан. У меня просто слюнки текут, когда я пишу о нем. В L'Auberge du Cep на площади Шарля де Голля предлагают лучшие

Вывески придорожных ресторанов легко узнаваемы: их можно встретить в любом уголке Франции. Они украшают маленькие семейные ресторанчики, где подают простые, но вкусные блюда.

блюда, какие я когда-либо пробовал во Франции. И опять-таки еда подается в помещении, дизайн которого нельзя назвать образцовым — на мой взгляд, он слишком вычурный и аляповатый и явно не вписывается в архитектурное окружение — рыночную площадь провинциальной деревушки. Хозяйка приветствует посетителей холодно-вежливой улыбкой и подает тяжелые, с позолотой меню. Но после этого вы начинаете понимать, что дело здесь поставлено серьезно: лягушачьи лапки с чесноком, салат из креветок, приготовленные всеми различными способами трюфели и три сорта фуагра — и это только на закуску! В качестве основных блюд подаются телячьи потроха, мясо птицы, тушеное с овощами и сморчками… Единственная проблема, с которой сталкивается клиент, — это проблема выбора. Был случай, когда мои коллеги Джоэл Киссин, Саймон Хопкинсон и Билл Бейкер, производя «полевые исследования» в связи с открытием ресторана Bibendum, были озадачены проблемой выбора настолько серьезно, что каждый из них заказал закуску, два основных блюда, а затем еще и сыр, и пудинг!

О такой изысканной еде можно только мечтать. И если вы похожи на меня, то от мечтаний о великолепной еде, которой вам довелось наслаждаться, до всепоглощающего желания открыть собственный ресторан всего один шаг. Видимо, в самой человеческой природе есть нечто такое, что заставляет постоянно мечтать об открытии ресторана, — пусть небольшого, столиков на пятьдесят, в захудалом провинциальном городишке. И пускай хозяин сам трудится на кухне в роли шеф-повара, его супруг (или супруга) обслуживают клиентов за стойкой, а официантками работают девушки из соседней деревушки. Пусть к столу подаются овощи и зелень с грядки и яйца из собственного курятника, рыба, выловленная в ближайшей речке или заливе, натуральные местные продукты по сезону… Эта мечта прекрасно представлена в замечательном сериале «Пирог на том свете» (он шел на канале BBC). Но жизнь, как известно, диктует свои суровые законы, и тогда может оказаться полезной эта книга. В ней я пишу о том, как управлять рестораном и что значит быть ресторатором. Она предназначена и тем, кто предается мечтам, сидя в кресле, и тем, кто серьезно намерен воплотить свои мечты в реальность. Впрочем, она может заинтересовать и тех, кто просто хочет узнать, как на самом деле работает ресторан.

Ресторанный бизнес не похож ни на какой другой. Заниматься им, не имея намерений зарабатывать деньги, — благотворительность, граничащая с идиотизмом. Этот бизнес не для тех, кто привык работать спустя рукава. Риски огромны, результаты непредсказуемы. Этот бизнес нельзя вести, не имея знаний в самых разных областях. Ресторан — уникальная экономическая единица: это и производство, и торговое предприятие. Это одновременно и фабрика, и магазин, где продаются произведенные товары. Ресторан требует искусства архитекторов, дизайнеров и строителей и в равной мере мастерства шеф-поваров и сноровки официантов. Управляющий рестораном, с одной стороны, должен уметь решать финансовые вопросы, работать с людьми, контролировать закупки и затраты и, с другой стороны, знать, что делать с продуктами, как готовить еду и обслуживать клиентов. Еще ни один ресторан не добился успеха, если его управление не было организовано в соответствии с суровыми законами бизнеса. Но по иронии судьбы именно в тот момент, когда клиенты начинают воспринимать ресторан как чисто деловое предприятие, на нем можно ставить крест.

В наше время ресторатор, который хочет открыть даже самый скромный ресторан и управлять им, взваливает на себя огромный груз ответственности. Прежде всего это оплата аренды и местных налогов; оплата счетов за газ, воду, электричество и телефон; разработка технических заданий для специалистов, включая архитекторов, дизайнеров, инженеров, консультантов и строителей; контроль над их работой и оплата труда; оборудование кухни; оформление и оборудование ресторана; закупка фарфора и хрусталя, столовых приборов, салфеток, скатертей, полотенец и моющих средств. Далее следует содержание и техническое обслуживание ресторана: уборка зала, кухни и туалетов; вывоз мусора; мытье фарфора, хрусталя и столовых приборов; стирка салфеток, скатертей, полотенец и униформы персонала; ремонт, замена и перестройка всего, что этого требует. А ведь мы еще даже не дошли до разлива и подачи напитков…

Закупка продуктов, вина и прохладительных напитков, печать меню, бухгалтерия, приготовление блюд, снабжение хлебом, маслом, солью и перцем, сервировка блюд и напитков. Выписка счетов, инкассация и передача денег в банк, плата за обслуживание

кредитных карт, уплата НДС, выплата заработной платы и чаевых. Составление графика отпусков. Наем и увольнение персонала. Выбивание безнадежных долгов и взимание платы с клиентов, которые заказали столик, но не явились, борьба с кражами… Хотя ответственность за решение этих задач в конечном итоге лежит на рестораторе, в крупных заведениях он делит ее с менеджерами и другими наемными работниками. Вот почему те крошечные заведения, которыми управляют сами владельцы и где работают всего несколько человек, ухитряющихся играть самые разные роли, — поистине удивительное явление.

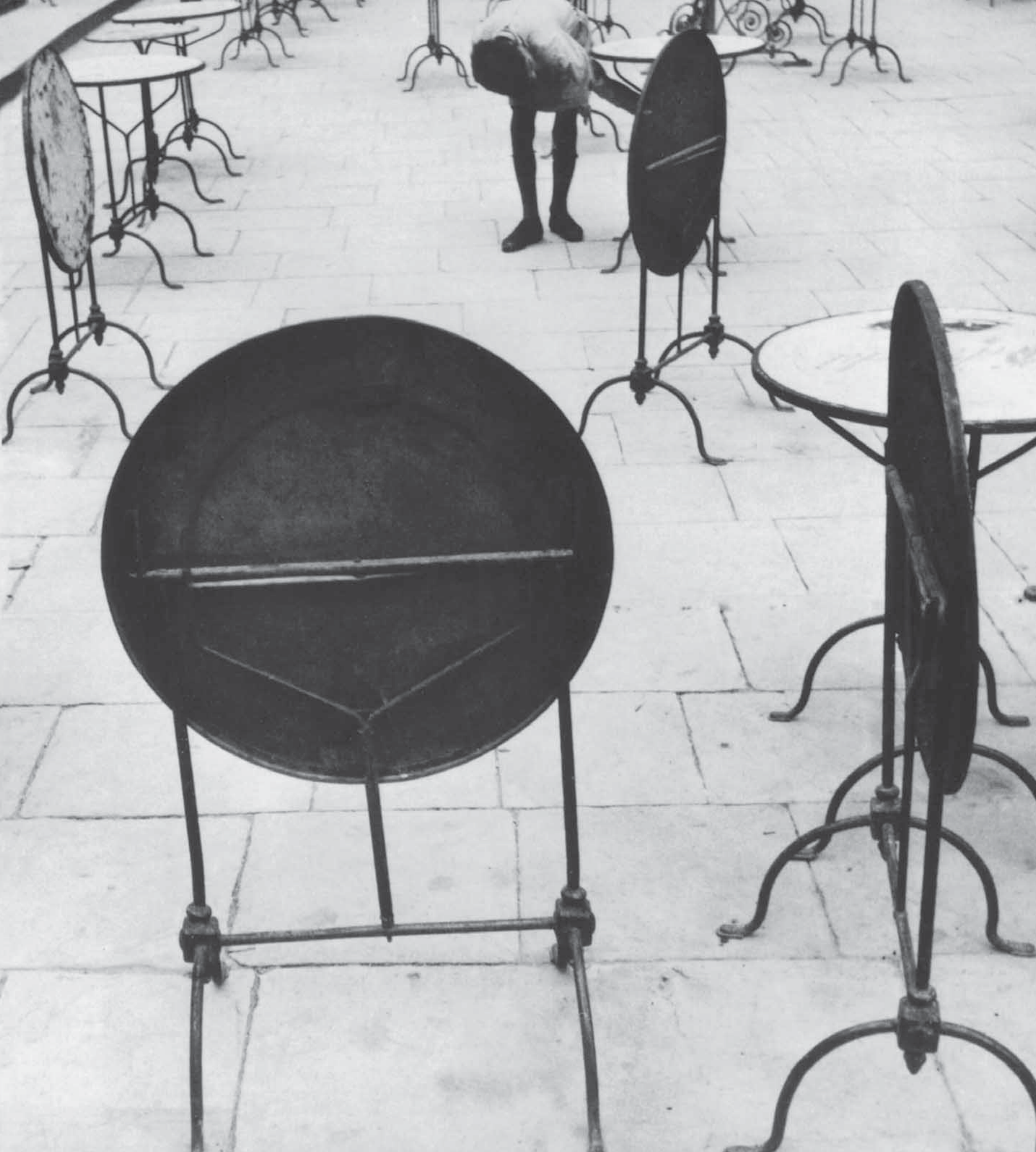
Даже сегодня, когда у меня есть огромный жизненный опыт, каждый раз, когда я открываю новый ресторан, у меня дрожат руки. Что делает этот бизнес таким прекрасным и волнующим? Крис Бодкер, владелец лондонских ресторанов Avenue и Circus, раньше занимался банковскими инвестициями. Он утверждает, что никакой другой бизнес не позволяет так быстро насладиться плодами своего труда. Возможность находиться в своем собственном ресторане и видеть довольные лица клиентов — величайшая награда ресторатору. Кроме того, в этом бизнесе не нужно вкладывать миллионы в клиентов, с которыми приходится общаться только по факсу, телефону или электронной почте.

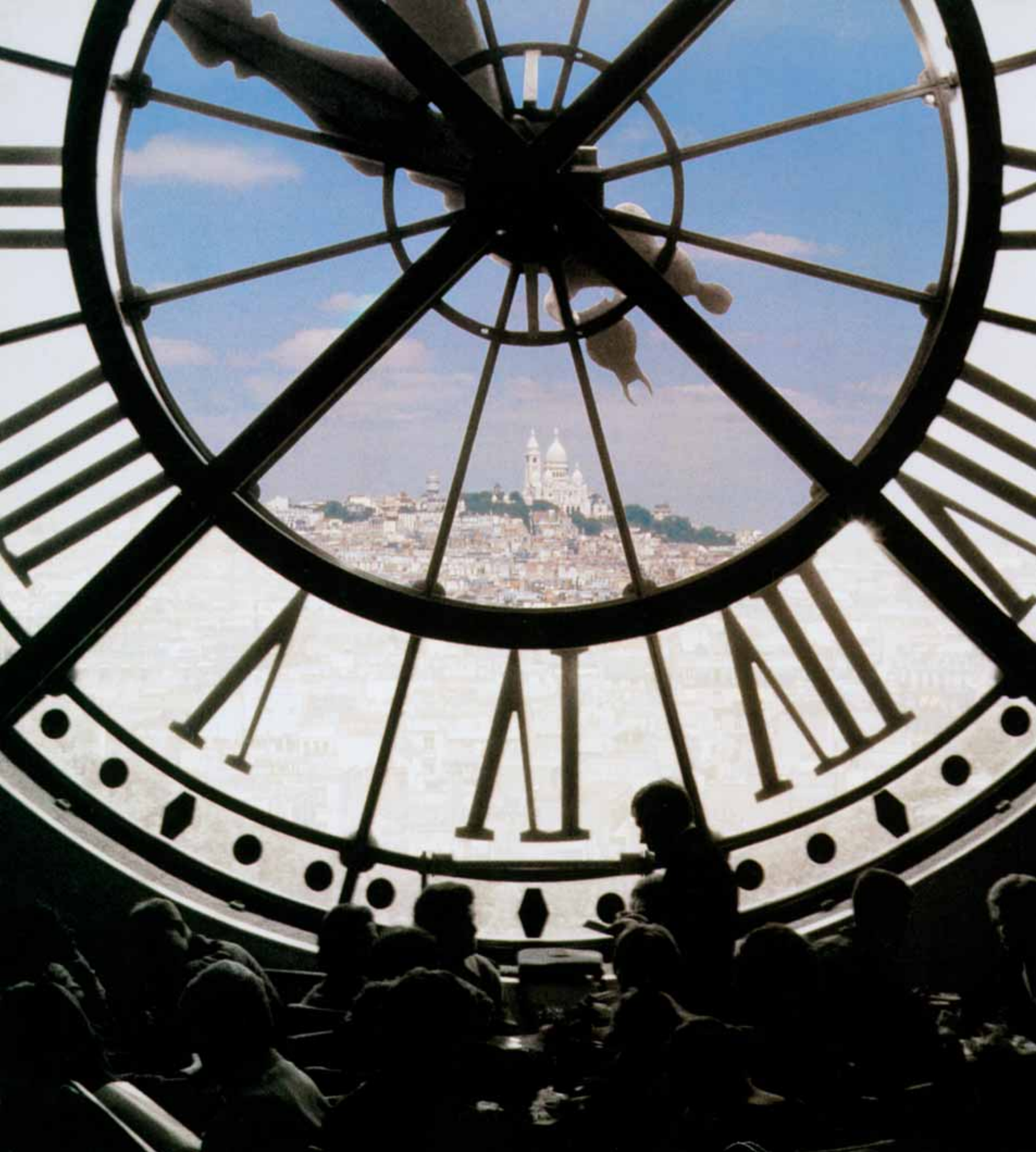
Ресторатор должен область особым умением — создавать хорошее настроение. Он должен уметь сделать так, чтобы в его заведении царила обстановка праздника, радушия и гостеприимства; чтобы посетители чувствовали себя хорошо; чтобы им подавали хорошую еду и напитки; чтобы они могли пообщаться с друзьями и приятно провести время. Но в первую очередь ресторатор должен быть страстно предан своему делу.

Рестораны позволяют людям приобщиться к современной культуре. Они завлекают их в самые интересные места в городе или в стране. В мире, который становится все более разобщенным, ресторан — место, где мы чувствуем себя как дома и куда постоянно возвращаемся. Рестораны создают особое чувство общности. Я надеюсь, что эта книга позволит вам по-новому взглянуть на рестораны и еще раз задуматься о том, какую важную роль они играют. И еще я надеюсь, что она поможет кому-то из вас набраться решимости и дерзнуть открыть ресторан. Если все получается, это самая прекрасная работа на свете. Ныряйте!



Фотограф Анри Картье-Брессон запечатлел начало рабочего дня владельца кафе во Флоренции. Именно такие простые вещи, как столы и стулья, и составляют фундамент общественной жизни города.





МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ

Посетители кафе в музее Орсэ в Париже могут полюбоваться потрясающим видом на город и церковь Сакре-Кёр.

Правильный выбор местоположения — первый шаг на пути к открытию ресторана. Если вы мечтаете о собственном кафе или ресторане, скорее всего, вам видится заведение, расположенное в конкретном месте. Это может быть маленький коктейль-бар в центре города, паб в тихом провинциальном уголке или кафе на набережной. Это говорит о том, какое значение имеет местоположение: **прекрасный вид из окон, старинное здание или местный колорит — важные составляющие формулы успеха**.

Любой риелтор скажет вам, что, если вы хотите открыть ресторан, следует учитывать три вещи: местоположение, местоположение и еще раз местоположение. Но недвижимость в престижных районах стоит дорого, а ресторанный бизнес совершенно непредсказуем. Посетители редко валом валят в ресторан с первого дня после открытия. Почти всем заведениям приходится несладко в течение первого года работы. Не хватало еще ломать голову над тем, где взять деньги для уплаты высокой арендной платы! **С моей точки зрения, главное — правильно оценить потенциальные возможности.** Их анализ с учетом сильных и слабых сторон заведения — краеугольный камень успеха. **И еще важно, чтобы предприниматель умел не только тщательно планировать бизнес, но и смело смотреть в будущее**.



Из-за угрозы терактов вращающийся ресторан на башне Управления почт в Лондоне был закрыт. А идея была отличная — посетители обедали, а вид из окон постепенно менялся… Впрочем, еду здесь нельзя было назвать первоклассной.

Все другие задачи, связанные с управлением рестораном, можно ставить только после того, как решен вопрос о его местоположении. От этого фактора зависит буквально все: какие блюда вы будете готовить, как будет оформлен зал, во что обойдется оборудование. У меня постоянно рождаются идеи новых ресторанов, но только после того, как выбрано местоположение, я могу оценить их и начать воплощать в жизнь. Именно на первом этапе, при выборе местоположения, решается будущее заведения. Поскольку я часто открываю новые рестораны, меня постоянно атакуют риелторы. Большинство предлагаемых помещений мне не подходит — они слишком просторны или слишком тесны, сроки аренды очень коротки, арендная плата чересчур высока. Но чаще всего меня не устраивает их расположение.

Для будущего ресторана местоположение имеет огромное значение — может быть, даже большее, чем при покупке магазина или жилья. Ведь открытие ресторана — серьезный шаг, требующий значительных капиталовложений. Хорошее местоположение — это множество посетителей и, значит, высокие шансы на успех.

Но так ли это? Несомненно, будущий ресторатор должен в первую очередь учитывать этот фактор, но следует сделать несколько важных оговорок. Когда вы покупаете дом, вы понимаете, что его стоимость зависит от того, в каком районе он расположен — бедном или богатом, то есть от уровня благосостояния ваших соседей. Всем известно, что в городе цены на однотипное жилье значительно варьируются в зависимости от района. Успех ресторана не столь жестко зависит от местоположения. Во многих случаях рестораны способны дать импульс к возрождению «умирающих» районов, вдохнуть в них новую жизнь.

В этом смысле следует различать рестораны, в которые надо ехать специально, и рестораны «по пути», расположенные на улицах с наибольшим людским потоком. Концепция первого типа ресторанов прекрасно сформулирована в гиде «Мишлен»: «заслуживает специальной поездки». Такой ресторан должен быть расположен в тихом месте, на некотором отдалении от самых оживленных улиц. Напротив, ресторан, ориентирующийся на постоянный поток прохожих, должен располагаться в самых шумных точках города. Именно поэтому предприятия быстрого обслуживания и сетевые рестораны пускаются во все тяжкие, чтобы захватить места на людных торговых улицах, и именно поэтому, чтобы их найти, путеводитель не нужен.

Немного экономики

Идеальным можно считать такое местоположение, которое гарантирует постоянный наплыв клиентов как в дневное, так и в вечернее время, — например, в районе, где есть не только офисы, но и достаточное количество жилых зданий, обитатели которых будут заказывать столики в ресторане на вечер. Но найти такие места нелегко. Экономика ресторанного бизнеса сегодня такова, что хороших показателей можно достичь только в том случае, если посетители

Начало лета, солнечный свет, ажурная тень деревьев… Трудно представить себе более удачное место для ресторана. Ресторан Colombe d'Or в Сен-Поль-де-Ванс.





ШОН ХИЛЛ,
владелец и шеф-повар ресторана The Merchant House в Ладлоу, Шропшир

В течение последних 30 лет рестораны, в которых я работал, становились все меньше и меньше. Сегодня, когда я просыпаюсь по утрам и бреюсь, глядя на себя в зеркало, я вижу перед собой обслуживающий персонал ресторана почти в полном составе. Ресторан — это мой дом. Я сам делаю закупки, готовлю еду и мою посуду. Моя жена Аня обслуживает клиентов в зале и помогает мне на кухне. У нас работает всего один помощник.

Такой образ жизни может показаться идиллическим, но не следует забывать о том, что работать приходится не покладая рук. Сколько всего нужно сделать! Хорошая новость: режим работы устанавливает не банк, а вы сами. Когда я ушел из загородней гостиницы Gidleigh Park в Девоне, я получил несколько предложений от владельцев ресторанов. Я должен был изображать хозяина заведений, которыми владели другие. Мне не хотелось соглашаться на такую работу. Шеф-повару редко удается скопить сколько-нибудь значительный капитал, поэтому единственное, что мне оставалось, если я хотел завести собственное дело, — это открыть крошечный ресторанчик.

Хоть ресторанчик крошечный, но мои амбиции велики. Я не обязан отчитываться перед советом директоров. Это значит, что я могу принимать самые безрассудные решения, касающиеся бизнеса. Например, могу тратить на свои блюда столько, сколько захочу. Я не обязан разбиваться в лепешку, чтобы затраты окупились, скажем, через три года. Я могу делать то, что хочу, а хочу я только одного — готовить блюда более высокого качества, чем в других маленьких ресторанчиках.

Для меня главное — качество блюд. Люди приходят ко мне, чтобы поесть, а не для того, чтобы послушать мои рассуждения о хорошей еде. По утрам я хожу по магазинам, как заправская домохозяйка 1950-х годов. Прежде чем купить продукты, я тщательно их выбираю. Каждый день в шесть часов вечера я собственноручно печатаю меню, включая в него блюда, которые мне захотелось приготовить. Мои возможности ограничены скоромными размерами ресторана. Например, я не могу готовить роскошные кондитерские изделия. Зато я могу уделять больше внимания тем продуктам, которым шеф-повара крупных ресторанов обычно почти не уделяют внимания, — например, овощам.

У скромных ресторанчиков есть свои плюсы, но их немного. Я занимаюсь своим делом потому, что люблю его. За вечер мне нужно обслужить всего 20 клиентов. Если бы мне приходилось обслуживать 200 человек, я рассуждал бы по-другому. У нас есть еще одно помещение, куда можно было бы поставить столики, и мы могли бы работать больше дней в неделю. Но тогда нам пришлось бы строго следить за соотношением времени приготовления блюд и времени обслуживания клиентов. Я рассчитал, что, если буду одновременно обслуживать более семи клиентов, мне придется нанимать помощника. Если я найму персонал, я буду зависеть от количества посетителей. Если в холодный и ветреный зимний день ко мне придет всего шесть человек, я не расстроюсь, потому что я один, а вот если у меня будут помощники, это станет проблемой. Я не претендую на знание абсолютной истины. Я просто пишу о том, что для меня важно. Репутация, которую я заработал в Gidleigh Park, немного помогла мне, но местные жители и без того рано или поздно придут в маленький ресторанчик, где поваром работает сам хозяин, если этот ресторанчик не совсем уж плох. Тем, кто хочет добиться признания, придется немного потрудиться. Если у вас нет имени, лучше открыть заведение рядом с другим, имеющим хорошую репутацию, — тогда, возможно, сравнение окажется в вашу пользу. Мы открыли свое заведение в Ладлоу, поскольку искали приятное местечко, где недвижимость стоила бы относительно недорого. Риск был минимален, потому что и затраты были минимальными. Сегодня в Ладлоу множество ресторанов (три из них отмечены звездами «Мишлена»), но все они открылись после нас.



приходят не только на ужин, но и на обед. Много посетителей в обеденное время и очень много вечером, причем каждый день — вот о чем мечтает любой ресторатор, но, как правило, добиться этого можно только при условии правильного соотношения количества офисных и жилых зданий, расположенных в непосредственной близости от ресторана. Хороший оборот в дневное время и умеренный в вечернее — тоже неплохо. Еще лучше, если хороший обед и великолепный ужин подается хотя бы шесть дней в неделю. Это тот минимум, без которого трудно (хотя и возможно) добиться успеха. Наш парижский ресторан Alcazar в какой-то степени страдает от того, что расположен в районе, где всего несколько офисов. В вечернее время бизнес идет хорошо, но в обед выручка заметно падает. Противоположный пример — другой наш ресторан, Zinc Bar & Grill, расположенный на Хеддон-стрит, тихой улице позади Риджент-стрит. На Хеддон-стрит работает и процветающий марокканский ресторан Momo, который может быть прекрасным примером ресторана, «заслуживающего специальной поездки». По вечерам он привлекает клиентов на малолюдную улицу. Однако Zinc был задуман скорее как кафе «у дома», поэтому нам приходится упорно трудиться, чтобы заманить к себе проходящих мимо посетителей.

В таких условиях становится все труднее воплотить мечту о маленьком ресторанчике в сельской местности. Даже замечательные, чаще всего семейные ресторанчики, расположенные в сельских районах Франции (а их там великое множество), переживают трудные времена. Французы готовы ходить в ресторан вечером по пятницам и субботам и иногда — днем в воскресенье. В результате залы ресторанов пустуют четыре или пять дней в неделю, а в остальное время переполнены. Я знаю один замечательный ресторан в пригороде Лиона. Он работал 20 лет, а в прошлом году закрылся. Ресторан прогорел, потому что фактически работал всего два дня в неделю.

Тем не менее у загородных ресторанов тоже есть шанс. Об этом свидетельствует серьезный успех ресторана Шона Хилла в Ладлоу — The Merchant House, отмеченного в гиде «Мишлен». А если такие рестораны приносят прибыль, они способствуют возрожде-

Ресторан Quaglino's в лондонском районе Сент-Джеймс находится в подвальном помещении. Такое местоположение не назовешь идеальным. Но название заведения заставляет вспомнить о славных 1930-х годах, когда в старом ресторане Quaglino's собирались сливки лондонского общества. Эффектный вход, ярко освещенный по вечерам, помогает посетителям представить, что ждет их внутри.





нию региона. Небольшой торговый городок Ладлоу когда-то был столицей исторической области на границе Англии и Уэльса. Сегодня в нем проживает всего 10 тысяч человек. За последние 10 лет он стал знаменит благодаря тому, что там производят великолепные продукты и теперь ежегодно устраивается продовольственный фестиваль. Кроме ресторана Шона Хилла, в городке есть еще два других, тоже отмеченных в гиде «Мишлен», шесть мясных лавок, деликатесные лавки и магазин, где продается великолепная зелень и фрукты, а также множество других ресторанчиков и гостиниц. Превосходные рестораны привлекают туристов, поддерживают спрос на продукты и создают рынок для поставщиков качественного продовольствия (в общем, сельский вариант Gastrodrome).

Осторожные предприниматели, собирающиеся войти в ресторанный бизнес, иногда покупают действующие заведения. При этом важно заблаговременно провести все необходимые исследования, чтобы точно знать, как функционирует ресторан, кто его постоянные клиенты, не мешают ли ему соседние заведения и что необходимо для его более эффективной работы. Нужно понимать, что за успешное предприятие, имеющее хорошую репутацию, и «унаследованных» постоянных клиентов придется заплатить больше. Если вы рассматриваете возможность покупки убыточного бизнеса, необходимо выяснить, почему он не приносит прибыли и сможете ли вы успешно решить все проблемы. Избегайте мест, на которых обанкротилось несколько предприятий подряд. Бывает, что место кажется хорошими на бумаге и сулит успех, но по каким-то таинственным причинам никогда его не приносит. Китайцы объяснили бы злой рок при помощи понятия фэн-шуй, но открытие ресторана — и без того дело слишком хлопотное, чтобы лишний раз рисковать.

Дес Ганевардена — исполнительный директор компании Conran. В его функции входит контроль над финансовыми операциями и сделками с недвижимостью. Все знают, что мы открываем рестораны в местах, которые другие считают для этого не подходящими. Дес Ганевардена уверен, что, размещая рестораны в не самых престижных районах, мы получаем множество преимуществ — более низкие цены на недвижимость, слабую конкуренцию (или ее отсутствие), а также возможность договориться об относительно низкой арендной плате и удобных сроках аренды.

Все наши рестораны расположены в стороне от людных улиц. Ресторан Quaglino's находится недалеко от Джермин-стрит,

Ресторан Alcazar в Париже расположен в здании, где раньше была типография, а затем популярное кабаре с шоу трансвеститов. Когда у нас родилась идея возродить его во всем великолепии, оно было запущенным и заброшенным. Но в ходе восстановительных работ нам постепенно открывалась красота здания и детали, напоминающие о его славном прошлом.





а Mezzo — в Сохо, но не в самом оживленном месте. Даже Bluebird на Кингз-роуд стоит в самом тихом и скромном квартале. Местоположение ресторана в Батлерз-Уорф, пожалуй, было самым проблемным с точки зрения развития бизнеса. Однако ресторан работает довольно успешно, несмотря на то, что добраться до него нелегко: тем, кто у нас обедает, надо перейти через мост, а вечерним посетителям — добираться из отдаленных районов.

Первый шаг, который следует сделать при выборе местоположения будущего ресторана, — оценить его «жизнеспособность». Достаточно ли вокруг офисов, чтобы ресторан был заполнен в дневное время и что может привлечь клиентов вечером? Какова площадь ресторана, в том числе зала и служебных помещений? Сколько столиков можно поставить в зале? Каковы предполагаемые оборот и прибыль? Знание демографических особенностей района поможет понять, какая публика будет ходить в ресторан. Там, где много финансовых учреждений, это будут бизнесмены; в районе дорогих магазинов — дамы, любящие пообедать вне дома; в квартале, где сконцентрированы издательства, — литераторы; там, где расположены рекламные агентства, — медиамагнаты; в «театральном» районе — влюбленные парочки. Зная это, вы сможете определить, какие блюда следует включить в меню и каков оптимальный уровень цен. Перед тем как купить помещение для ресторана Bank, Тони Алан стоял на улице и считал прохожих. Если за день мимо проходило 10 тысяч человек, он оценивал место как перспективное.

Многие рестораны разорились, не успев встать на ноги, и причиной тому было недостаточное финансирование. Важно с самого начала запомнить одно правило: недостаточные вложения на старте очень трудно «наверстать», когда ресторан уже работает. Начните с базового бизнес-плана: он покажет, имеет ли ваш проект экономические перспективы. Вы должны отчетливо представлять себе, какой ресторан вы открываете, кто будут ваши клиенты и, соответственно, какими будут меню, уровень цен и дизайн интерьера. Особенно важно не жалеть денег на оснащение служебных помещений. На этом часто стараются сэкономить, но современное оборудование, эффективная организация работы и соблюдение санитарных норм имеют огромное значение.

Большую помощь на этом этапе окажут приглашенные архитектор или дизайнер, которые помогут оценить стоимость проекта, а также квалифицированный и опытный бухгалтер. Со специа-

листами можно посоветоваться о том, сколько оборотных средств потребуется для открытия ресторана. Существуют методики, позволяющие дать прогноз эффективности будущего предприятия и рассчитать себестоимость, маржу и итоговую прибыль. Выполнение (часто противоречивых) требований органов государственного регулирования и местных властей потребует дополнительных расходов. С другой стороны, чрезмерное использование заемных средств на начальном этапе работы — такое же безрассудство, как и недостаточные вложения. Оно влечет за собой неоправданные расходы — например, плату за кредит по высоким процентным ставкам, по которым займы обычно предоставляются начинающим рискованным предприятиям. Правильный подход к вопросам финансирования — прислушиваться к разумным советам и держать ухо востро.

От выбора объекта недвижимости во многом зависит успех ресторана. Вот основные правила. Арендная плата должна быть не слишком высокой. Лучше увязать ее с предполагаемым оборотом. Компания Conran приобретает недвижимость не ради быстрой окупаемости инвестиций. Наоборот, мы работаем на перспективу и стараемся договориться о долгосрочной аренде. Поскольку компания тратит огромные деньги на дизайн и самое современное оборудование, сделка с недвижимостью должна быть достаточно выгодной. В этом случае бизнес будет жизнеспособен не только в хорошие, но и в плохие времена. Не нужно быть провидцем, чтобы сказать, что в течение 15–20 лет предприятие не раз испытает и взлеты, и падения. Поэтому постоянные затраты должны быть как можно ниже. Этого можно добиться, в частности, договорившись с владельцем недвижимости о том, что арендная плата будет включать относительно низкую базовую ставку плюс процент от оборота. Именно так мы стараемся вести бизнес. Эта стратегия защищает компанию от возможных кризисов, неизбежных в нашей отрасли.

Одной из самых удачных сделок стало приобретение объекта недвижимости для магазина Conran и ресторана Orrery на Мэрилебон-Хай-стрит. Нам удалось добиться аренды на 99 лет на очень выгодных условиях, поскольку магазин и ресторан должны были способствовать возрождению целого района, а это, в свою очередь, было выгодно владельцу недвижимости, которому принадлежат здесь многие другие объекты. Естественно, наши ожидания оправдались: после открытия магазина и ресторана ставки арендной платы возросли примерно на 70%.

Рестораны все чаще рассматриваются в качестве привлекательных объектов инвестиций. Крис Бодкер, владелец лондонских ресторанов Avenue и Circus, работает с целым рядом инвесторов. Если инвестор видит, что у ресторатора есть команда менеджеров, которые честно ведут дела, имеют хорошую репутацию и могут предложить что-то новое, он может не сомневаться в том, что отдача от инвестиций будет высока. Однако, вкладывая деньги в ресторан, инвесторы получают нечто большее, чем при работе с трастовой компанией или транснациональной корпорацией, а именно возможность на практике способствовать развитию предприятия. Людям нравится, приходя в ресторан, думать: «Здесь есть и моя доля». Долевая собственность напрямую связана с «фактором хорошего настроения», использовать который должен уметь любой ресторатор.

Нормы и правила

Ресторан еще не открыт, а ресторатор уже готов застрелиться: он не в силах распутать клубок официальных норм и правил. К этому тяжелому испытанию следует хорошо подготовиться и относиться со всей серьезностью. Необоснованный оптимизм здесь неуместен. *Прежде чем приступить к реализации проекта*, будущий ресторатор должен досконально изучить все соответствующие нормы и правила. Кроме того, он должен знать, что с каждым годом их становится все больше и разобраться в них все труднее. По своему опыту могу сказать, что самое ужасное — то, что различные ведомства не только не организуют свою работу на основе единых правил, но и никак не согласовывают свои требования и часто даже не контактируют друг с другом. Например, вы можете удовлетворить требования природоохранного ведомства и обнаружить, что при этом нарушаете нормы противопожарной безопасности. Бывает, что обе стороны пальцем о палец не ударят для того, чтобы согласовать свои претензии, а вы оказываетесь между двух огней и пытаетесь найти компромиссное решение. Бюрократическая машина может довести до помешательства даже самого стойкого ресторатора.



ДАС ШРИДХАРАН,
владелец
сети ресторанов
Rasa

Мой первый ресторан располагался в Сток-Ньюингтоне в северо-восточной части Лондона и специализировался на вегетарианской кухне индийского штата Керала. Какое-то время я работал управляющим в ресторане, расположенном в этом районе, и знал многих местных жителей. Я решил открыть ресторан именно здесь еще и потому, что в Сток-Ньюингтоне, видимо, проживает гораздо больше вегетарианцев, чем в других районах Лондона, а они на редкость преданные клиенты. На свои сбережения и деньги, которые занял у друга, я купил разорившийся ресторан. Мы с женой оформили его очень просто, хотя и красочно не только потому, что у нас было мало денег и мы не хотели брать кредит в банке, но и потому, что считали: главное — это вкусная еда и хорошее обслуживание. Кроме того, в то время многие полагали, что вегетарианский ресторан — это что-то вроде кофейни.

Наш ресторан пользовался большим успехом. За вкусную вегетарианскую еду люди согласны были платить огромные деньги. Более того, оказалось, что клиенты готовы ехать в наш ресторан через весь Лондон. После того как в путеводителе Zagat появился положительный отзыв о нашем заведении, к нам толпами повалили американцы. Мы начали подумывать об открытии еще одного ресторана, более дорогого, расположенного ближе к центру, в более престижном районе. Мы получили несколько деловых предложений и в конце концов выбрали партнера и крупного инвестора. Это был английский бизнесмен — постоянный посетитель, который впоследствии стал нашим другом.

Чтобы открыть Rasa W1, мы снова купили разорившийся ресторан, но на этот раз здание было в ужасном состоянии. На ремонт и оформление помещения мы потратили 500 тысяч фунтов стерлингов. Мы хотели сделать ресторан более роскошным, чем первый. Цены в меню тоже были немного выше, но после нескольких положительных отзывов в прессе и рекламной кампании ресторан начал приносить неплохую прибыль.

Вскоре нам предложили купить Interlude — симпатичное, но не выдерживающее конкуренции заведение, расположенное на Шарлотт-стрит, недалеко от Rasa W1. Это было идеальное место для ресторана, специализирующегося на блюдах из морепродуктов, популярных в штате Керала (ранее их невозможно было попробовать в Лондоне). Кроме того, за счет этого ресторана мы рассчитывали сформировать новую клиентуру среди людей, которые обычно избегают ходить в вегетарианские заведения. Убранство и оборудование Interlude были очень хороши, и мы решили ничего не трогать. Мы только заменили европейские украшения индийскими, потратив на оформление помещения всего около 10 тысяч фунтов стерлингов.

Несмотря на то что кухни во всех наших ресторанах располагаются в подвальном помещении (это считается неправильным с точки зрения логистики), я считаю, что затраты на кухню, необходимую для приготовления наших блюд, относительно невысоки. Мы часто покупаем подержанное оборудование у закрывающихся ресторанов, и нам, как правило, остается только сделать хорошую вентиляционную систему и установить вытяжки. Гораздо более серьезных вложений требуют изысканные элементы дизайна интерьера (например, мраморные полы) и хорошее освещение.

Я не боюсь открывать рестораны на месте разорившихся заведений. Мне всегда нравилось превращать убыточный ресторан в прибыльный. Мы предлагаем необычные блюда высшего качества. Требования к обслуживающему персоналу у нас тоже очень высоки. Поэтому к нам приходят знатоки хорошей кухни, которым безразлично, что именно было на этом месте раньше. Мы собираемся открыть в Лондоне еще несколько ресторанов, а затем планируем начать работать в Нью-Йорке — мне кажется, жители этого города достаточно проголодались, чтобы по достоинству оценить наши блюда.

В первую очередь вы, по всей видимости, столкнетесь с нормами и правилами, касающимися зонирования. В каждой стране, городе и деревне они свои. В Британии местные власти устанавливают, каким бизнесом можно заниматься в той или иной зоне. В зоне A1 разрешается заниматься только торговлей. Там можно открыть ресторан или продуктовый магазин, но вы должны продавать исключительно готовые блюда. Торговать спиртными напитками запрещено. Этими ограничениями объясняется широкое распространение магазинов, торгующих сэндвичами (таких как Prêt à Manger), супами и соками, а также кофеен и кондитерских. Зонирование может влиять на доступность и, следовательно, на стоимость недвижимости — в зоне, где разрешено заниматься только торговлей, предложение на рынке недвижимости выше, чем в зоне A3, где можно готовить еду и продавать спиртные напитки.

Но это еще не все. При выборе местоположения будущего ресторана важно определить, каких усилий потребует выполнение официальных норм и правил. Если это будет нелегко, затраты будут слишком высоки, каким бы удачным ни казалось местоположение. Не ограничен ли доступ к ресторану? Как следует собирать, хранить и вывозить мусор? Не будет ли жалоб на шум, доносящийся из кухни? Смогут ли поставщики мяса, овощей, вина и крепких спиртных напитков подъезжать к ресторану в любое время суток? Какой запас продуктов вам придется хранить, чтобы обеспечить бесперебойную работу кухни? Каковы требования к кухонным вытяжкам? Если вы планируете оборудовать помещение кондиционерами, где их следует установить? Вряд ли различные органы местной власти будут смотреть на все эти вопросы одинаково. В Лондоне, например, в некоторых районах фактически невозможно получить разрешение на установку печного отопления, в то время как в других власти смотрят на это сквозь пальцы.

Получить разрешение на открытие ресторана в зоне A3 очень трудно. Вам придется выполнять требования, касающиеся санитарных норм, правил техники безопасности и законодательства в области охраны окружающей среды. А чего стоит получение всех необходимых лицензий, не говоря уже о соблюдении правил противопожарной безопасности! Это как минное поле: один неверный шаг, и ресторан будет закрыт (если его вообще удастся открыть).

Еще до того, как заведение начнет работать, его должны проинспектировать все соответствующие ведомства. Только после этого вы сможете обратиться в магистрат для получения лицензии на продажу спиртных напитков (без нее открыть ресторан практически невозможно). К сожалению, нередко случается, что инспектор из природоохранного ведомства требует, чтобы входы и выходы были сделаны там-то и там-то, а вслед за ним является пожарный и призывает сделать их в совершенно других местах. А жизненно необходимую вам лицензию на продажу спиртного выдадут только после того, как вы удовлетворите требования обоих.

В Европе помимо государственных, региональных, городских и местных норм и правил действуют еще требования ЕС. Недавно было принято постановление о том, что тарелки с остатками пищи не должны «пересекаться» с тарелками, на которых блюда подаются клиентам. Иными словами, на грузовом лифте нельзя одновременно перевозить грязную посуду и блюда, подаваемые из кухни (даже если их ставят на разные полки). Для этого следует использовать разные лифты, к тому же они должны располагаться на расстоянии не менее шести метров друг от друга.

Есть еще одно требование: ящики с сырыми продуктами, например с фруктами, нельзя проносить через помещения, где готовится еда (даже если это те же самые фрукты). Блюда из мяса, рыбы, фруктов и овощей следует готовить в разных помещениях, причем изолированных, то есть огороженных стенами и имеющих отдельный вход. В результате на кухне приходится устраивать настоящий лабиринт, что невероятно затрудняет использование пространства. Его трудно распланировать, а затраты на оборудование и эксплуатационные расходы растут.

Труднее всего нам пришлось с рестораном Mezzo. Когда мы в 1993 году впервые увидели здание, где раньше находился Marquee Club, это были настоящие развалины. Чтобы разглядеть историческую ценность этих руин, нужно было напрячь воображение. Нам пришлось немало повозиться. Застройщик изменил планировку верхних этажей и переоборудовал их под жилые помещения. Их обслуживание должно было производиться через принадлежавшие нам первый этаж и подвальные помещения. Потолки в подвале были слишком низкие, и было необходимо углубить пол. Невероятно сложная система вентиляции; хорошо задуманные,

но плохо выполненные конструкции; электропроводка, водопровод, звукоизоляция, коммуникации — все это нужно было переделать еще до разработки концепции дизайна.

Но эти проблемы меркнут по сравнению с бюрократическими препонами, с которыми я столкнулся в Париже, когда открывал Alcazar — свой первый ресторан за пределами Лондона. Нам пришлось попотеть, чтобы получить в общей сложности 29 различных бумаг!

Место, где должен был располагаться ресторан, я впервые увидел жарким днем в конце июля. Мы давно подыскивали в Париже здание, где можно было бы открыть The Conran Shop и ресторан. Нам предложили множество объектов, но все они были слишком дорогими. Я хорошо знал район Сен-Жермен-де-Пре, где располагаются галереи и издательства, и восхищался живописным продуктовым рынком на улице Бюси.

Вход в Alcazar выглядел ужасно — исцарапанные, грязные двери, узкий коридор. Но, войдя в помещение, я вдруг ощутил очарование этого здания. Никакие разрушения не могли скрыть его былого великолепия: застекленная крыша, уютный внутренний дворик, изящные колонны и галерея. По контрасту с тесным входом помещение выглядело особенно просторным. Я представил себе, каким мог бы быть этот ресторан — море цветов, толпы посетителей, проворные официанты, солнце, краски, уют и тепло. Но я знал, как много придется сделать для того, чтобы мечта стала реальностью.

Здание, в котором раньше располагалась типография, было в ужасном состоянии — ветхое, с поврежденными конструкциями, старой штукатуркой и тонкими непрочными перегородками. Застекленная крыша явно требовала ремонта — она не только пропускала солнечный свет, но и протекала. Мы столкнулись с колоссальной проблемой.

Во Франции для любого изменения конструкции здания требуется специальное разрешение пожарной охраны, так называемый «сертификат PV». Для его получения необходимо доказать, что новая конструкция в течение часа способна выдерживать воздействие открытого огня. Как именно? Вы создаете конструкцию и поджигаете ее (разумеется, тщательно контролируя процесс). Просто? Да. Но очень дорого. Единственная альтернатива — заказать новую крышу одной из двух компаний, выпускающих сертифицированные кровли. К несчастью, чтобы подстраховаться, строители использовали ремни и скобы, а это потребовало, в свою очередь, применения очень дорогих материалов. В результате замена крыши влетела нам в копеечку. Но нам ничего не оставалось, кроме как заплатить за две кровли. Одна из них была предназначена для сожжения.

И это далеко не все. Нам пришлось ублажать 13 ведомств, ответственных за качество кровли, соблюдение санитарных норм, противопожарную безопасность, вывески и т. д. Все их необходимо было информировать, просить, умасливать, чтобы они одобрили проекты до того, как те будут представлены для получения разрешения на снос и разрешения на строительство. Когда проекты были переданы в департамент планирования, пришлось ждать не менее четырех месяцев — только по истечении этого срока мы могли надеяться на получение нужной бумаги. Мы работали по плотному графику, у нас не было времени на всю эту волокиту, поэтому мы были вынуждены пойти на риск и начать строительство, не дожидаясь окончания бюрократической процедуры.

В Париже я повидал немало ресторанов и кухонь и могу сказать, что все эти нормы и правила, видимо, введены относительно недавно и не имеют обратной силы. Я считаю, что они препятствует модернизации предприятий, а ведь многим парижским бистро, кафе и брассери она нужна как воздух. Нормы и правила подавляют предпринимательскую инициативу, мешают тем, кто хочет открыть новый ресторан или стать владельцем одного из существующих. Все это наводит меня на мысль, что Alcazar — единственный ресторан во Франции, открытый при соблюдении всех норм и правил!

Некоторые санитарные нормы, касающиеся условий хранения и использования продуктов и имеющие целью «заботу о потребителях», кажутся мне абсурдными. Их введение, несомненно, отчасти обусловлено шумихой вокруг качества продуктов питания, поднятой в СМИ в последние годы. Состояние ресторанных холодильников, например, очень жестко контролируется и регулярно проверяется, чего нельзя сказать о большинстве холодильников на кухнях потребителей. Кроме того, кухни в квартирах не контролируются органами пожарной охраны и ведомствами, отвечающими за технику безопасности, хотя именно на этих кухнях часто происходят несчастные случаи.

Нетрудно догадаться, что закон также требует, чтобы ресторанные кухни соответствовали жестким требованиям техники безопасности. Рестораны Conran ежегодно посещают более двух миллионов

человек, а численность обслуживающего персонала составляет более двух тысяч человек. Поэтому, чтобы минимизировать количество несчастных случаев, мы оборудуем рестораны самым современным оборудованием, а персонал проходит специальную подготовку. Следует помнить, что затраты (в том числе времени и сил) на выполнение существующих норм и правил в конечном счете окупаются.

Ресторан, «заслуживающий специальной поездки»

Данные о рынке недвижимости, которые попадают мне на рабочий стол, я, как правило, воспринимаю спокойно. Исследования рынка — это хорошо, но я давно пришел к выводу, что доверять следует прежде всего своей интуиции. Если бы, планируя создание Gastrodrome в Батлерз-Уорф, я слушал экспертов, ресторан никогда бы не был открыт. В то время все почему-то считали, что ради ужина в ресторане никто не будет переходить мост через реку, а уж мысль о том, что люди станут делать это для того, чтобы пообедать, казалась просто смехотворной. Но сегодня, прогуливаясь летним вечером вдоль реки, можно увидеть, что в ресторанах полно людей, сидящих на террасах. Интуиция подсказывала мне, что удовольствие от возможности посидеть в ресторане, любуясь великолепным видом на Темзу и Тауэрский мост, перевесит любые неудобства, связанные с необходимостью преодолевать препятствия.

Если вы готовы пойти на риск и открыть ресторан в неожиданном месте или там, где никому до сих пор не приходило в голову это сделать, вы можете изменить сами традиции питания вне дома. Казалось бы, Сити — не лучший район для ресторана. Несмотря на то что в прошлом он был похож на другие районы Лондона, сегодня он производит довольно странное впечатление: днем здесь не протолкнуться от людей и машин, а ночью тихо, как на кладбище. Однако когда мы впервые задумались об открытии ресторана, который впоследствии был назван Coq d'Argent, на «Квадратной миле» после шести часов вечера все чаще замечались признаки жизни.

Когда государство отказалось от регулирования финансовых рынков, брокеры были вынуждены приходить на работу ко времени открытия бирж в странах Дальнего Востока и оставаться там до закрытия Нью-Йоркской биржи. Возрожденный театр «Барбикан» также привлекал посетителей, равно как и строительство жилых зданий в районе площади Кларкенуэлл-Грин и рынка «Спитлфилдз». Поэтому мы выбрали место на одном из верхних этажей здания Number One Poultry и не сомневались в успехе.

С точки зрения исторической и архитектурной ценности трудно было найти лучшее место для ресторана. Здание расположено по соседству с бывшими мастерскими Mappin and Webb, где раньше чеканили серебро, напротив Mansion House и рядом с Банком Англии. Это последнее творение британского архитектора Джеймса Стерлинга. По мнению принца Уэльского, оно является таким же достижением цивилизации, каким в 1930-е годы было радио.

Ресторан расположен на седьмом этаже здания. На крыше разбит пышный сад. Название ресторана связано с его местоположением. Французское слово «coq» (петух) связано с английским «poultry» (курица), «argent» (в переводе с французского — «серебро») ассоциируется со словом «стерлинг» (старинная английская серебряная монета) и бывшими мастерскими Mappin and Webb, расположенными над станцией подземки «Банк». Когда я сообщил Питеру Палумбо, совладельцу помещения, как мы решили назвать ресторан, он тут же спросил: «А почему не Les Poules Dorées*?» Я выразил надежду, что золотые цыплята будут нести золотые яйца у себя на родине, во Франции.

Представление о том, что пообедать в Сити — это модно, постепенно проникнет в сознание людей. Поначалу Coq d'Argent нуждался в рекламе, но он расположен в таком необычном месте, что, по нашему мнению, люди будут приходить сюда и в выходные.

Michelin Building — еще одно выдающееся сооружение: достаточно вспомнить изумительный фаянсовый фасад и словно парящие в воздухе витражи с изображением представительной фигуры мистера Бибендума, символа компании Michelin. В 1986 году мы с Полом Хэмлином выкупили здание у компании и затеяли грандиозную реконструкцию.

Прежде всего мы хотели оборудовать помещения для офисов издательств и The Conran Shop. Но нам казалось, что там найдется место и для ресторана, хотя в то время (около 15 лет назад) район Бромптон-Кросс, где находится Michelin Building, считался не лучшим местом для предприятий розничной торговли, кафе и рестора-

---

* Золотые курицы (франц.). — *Прим. пер.*

нов. Мы с Полом были одинаково увлечены гастрономией и ресторанами. Кроме того, у меня было предчувствие, что Саймон Хопкинсон может стать лучшим шеф-поваром в Лондоне. В результате появился ресторан Bibendum, и его дела быстро пошли в гору. Освещение на втором этаже менялось словно по волшебству каждый день и каждый час, что создавало ощущение покоя и уюта. Клиенты могли здесь отдохнуть, расслабиться и приятно провести время. Таким образом в районе, который долгие годы находился в упадке, сегодня работает множество процветающих магазинов, кафе и ресторанов.

Принадлежащее нам здание Bridgemarket в Нью-Йорке очень похоже на Michelin Building. В нем расположен ресторан Guastavino's. Это изумительное здание (оно не использовалось по назначению со времен Второй мировой войны) стоит всего в четырех кварталах от универмага Bloomingdales и всего в двух шагах от фешенебельного квартала Саттон-Плейс, иными словами, прямо под носом у жителей самого богатого района в мире (причем в буквальном смысле слова, потому что оно расположено под мостом 59-й улицы).

Здание Bridgemarket было спроектировано и построено в 1909 году инженером Рафаэлем Гуаставино, уроженцем Испании. Он разработал также дизайн Oyster Bar в Grand Central Station. Главный зал высотой 12 метров с уникальными сводами, выложенными плиткой в елочку, является памятником архитектуры, и его нельзя перестраивать. Когда-то здесь располагался фермерский рынок. В самом сердце Манхэттена продавались свежие продукты.

Перед войной рынок был закрыт, и в его помещении хранились дорожные знаки. Около 15 лет назад родилась идея восстановить продуктовый рынок, но этим планам помешали местные жители. Пять лет я с вожделением смотрел на это здание, но мне стоило огромных усилий превратить в реальность мечту о предприятии, сочетающем в себе продуктовый рынок, ресторан и торговый центр. Несмотря на то что место было запущенным и заброшенным, я верил в успех.

С точки зрения организации работы обстоятельства нам благоприятствовали. Здание стоит на острове, что значительно упрощает снабжение и уборку мусора. Ставки арендной платы относительно невысоки для такого богатого района. Кроме того, здесь нет соседей, которые могут пожаловаться на шум из ресторана, — единственное, что может доставить беспокойство местным жителям, — это громыхающие по мосту грузовики.

Еще одно здание, которое в течение долгого времени никто не замечал, — Great Eastern Hotel, расположенный по соседству со станцией подземки «Ливерпуль-стрит». «Привокзальная» гостиница, построенная в викторианском стиле, — практически единственный отель в Сити, что само по себе делает сооружение уникальным. Оно стоило того, чтобы с ним повозиться. Здание стоит на бойком месте: множество прохожих, пассажиры подземки, клерки и бизнесмены, которые ищут местечко, где можно скромно поужинать и немного выпить после работы.

Компания Conran контролирует развитие самых разных «едален», расположенных в этом здании. В их числе изящный ресторанчик Aurora (с куполом из цветного стекла и фресками, выполненными в стиле прерафаэлитов), Miyabi (бар с японской кухней), Terminus (бар и гриль), Fish Market (бар, где подают шампанское и устрицы), George (паб, украшенный деревянными панелями), а также частный клуб, банкетные залы и помещения для проведения вечеринок. Во все эти заведения можно попасть как из гостиницы, так и с улицы. Мы хотели, чтобы в Great Eastern был выбор на любой вкус. Такая концепция вытекала из местоположения здания и позволяла выгодно использовать его.

Особая «чувствительность» ресторанного бизнеса к местоположению имеет и теневые стороны. Очень трудно выбрать место для тематического ресторана или сети предприятий. Я думаю, что именно очевидное нежелание сетевых ресторанов принимать во внимание особенности архитектурного окружения делает их такими скучными и унылыми. Использование однажды разработанного стандартного формата без учета особенностей местоположения приводит к тому, что сетевые рестораны на улицах города выглядят инородным телом.

Это так, но я могу привести замечательный пример сети ресторанов, которые прекрасно вписываются в архитектурный контекст, смотрятся современно и всегда пользуются популярностью. Сеть Pizza Express основал Питер Бойзот, человек, известный своей увлеченностью не только гастрономией, но также джазом и хоккеем. Идея Бойзота была проста — настоящая пицца, приятная обстановка, вышколенный персонал и незатейливое меню плюс

(в некоторых ресторанах) возможность насладиться первоклассным джазом. Сеть Pizza Express — не холодная бездушная цепочка; по выражению Питера Бойзота, это настоящее ожерелье из прекрасных ресторанов, расположенных в удобных местах. Посетители получают недорогую и вкусную еду плюс возможность приятно провести время, а владельцы — неплохую прибыль. Специализация на пицце дает много преимуществ. Это блюдо готовится из дешевых, стандартизированных и всегда доступных продуктов. Чтобы испечь пиццу, не нужно долго учиться. Пицца — красивое и ароматное блюдо, а кроме того, достаточно сытное, то есть именно такое, какими должны быть блюда, предлагаемые предприятиями быстрого обслуживания!

Первый ресторан Pizza Express был основан в 1959 году. Отчаявшись найти в Лондоне пиццу удовлетворительного качества, Бойзот решил открыть собственную пиццерию. После долгих поисков он нашел обанкротившийся ресторан на Уордор-стрит и купил его за 100 фунтов стерлингов у вдовы прежнего владельца вместе с долгом в размере 14 тысяч фунтов стерлингов. В процессе сделки он познакомился с Энцо Апичелла, который в дальнейшем разработал дизайн многих ресторанов Pizza Express (как, впрочем, и других) в своем фирменном подчеркнуто функциональном стиле.

Пиццерии были новшеством: в то время в качестве гарнира британцы использовали в основном картофель-фри, и покупать куски пиццы было для них делом непривычным. Высокие ставки арендной платы в Уэст-Энде и торговля пиццей навынос не гарантировали успех, и Бойзот последовал совету одного мудрого финансиста. Тот рекомендовал улучшить качество обслуживания, и пиццу стали подавать не на вощеной бумаге, а на тарелках из китайского фарфора, купленных, впрочем, в магазине Woolworth.

Терпение и труд все перетрут: через два года открылась еще одна пиццерия. Ее дизайн в точности повторял дизайн для первого заведения, разработанный Энцо Апичелла. Остальное, как говорится, уже история. Сегодня, почти 30 лет спустя, сеть включает более 170 ресторанов, а ее оборот превышает 1 млрд фунтов стерлингов. Pizza Express считается крупнейшим производителем высококачественной пиццы. Но дело даже не в том, на каких тарелках подают это блюдо, и даже не в самой пицце. Все дело в том, что Pizza Express удается поддерживать хрупкое равновесие между стандартным форматом заведений и уникальностью каждого из них.

Все рестораны, где бы они ни находились, одинаковы, но в то же время прекрасно вписываются в архитектурное окружение и пользуются всеми преимуществами местоположения. Так, зал одного из первых ресторанов, расположенного в переоборудованном здании бывшей молочной лавки на Музеум-стрит в Блумзбери, выложен плиткой. А ведь многие сетевые рестораны отказались бы от этого элемента дизайна! Другой пример — ресторан Pizza Express в Оксфорде. При перестройке здания был обнаружен фрагмент стены XVI века с росписями. Компания пригласила археологов, открытие было задокументировано, и в настоящее время археологическая находка бережно сохраняется и одновременно служит украшением интерьера.

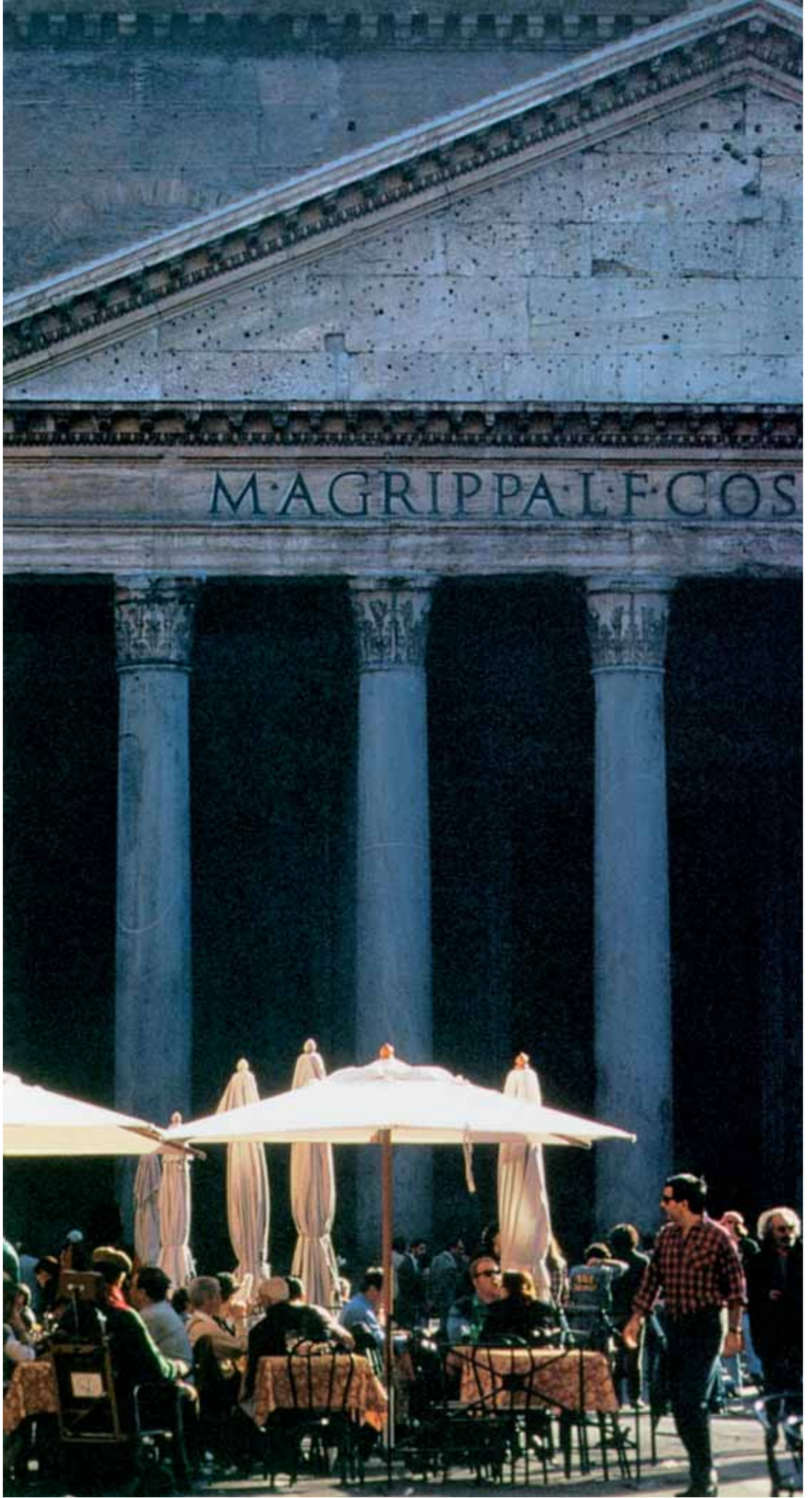


Ресторан Pizza Express на Дино-стрит в Эдинбурге — яркое свидетельство того, что современные здания могут прекрасно смотреться в окружении старинных построек. Удачное местоположение и уникальные особенности архитектурного окружения компенсируют все трудности, связанные с открытием ресторана в зоне исторических памятников.



TriBeCa Grill, Нью-Йорк

Местоположение ресторана имеет огромное значение для бизнеса. В районе, где много офисных зданий, в обеденное время ресторан будет переполнен, а в вечернее — пустовать. Некоторые рестораны сами по себе являются достопримечательностью и служат приманкой для прохожих. Например, ресторан TriBeCa Grill в Нью-Йорке — одно из основных заведений южной части Манхэттена. Если заведение расположено в непосредственной близости от памятника истории или архитектуры, постоянный поток посетителей гарантирован. А ресторан в Oxo Building на берегу Темзы стал одним из самых популярных в Лондоне благодаря великолепному виду из окон.



Рим. Открытое кафе у стен Пантеона



Coast, Лондон



Wagamama, Лондон



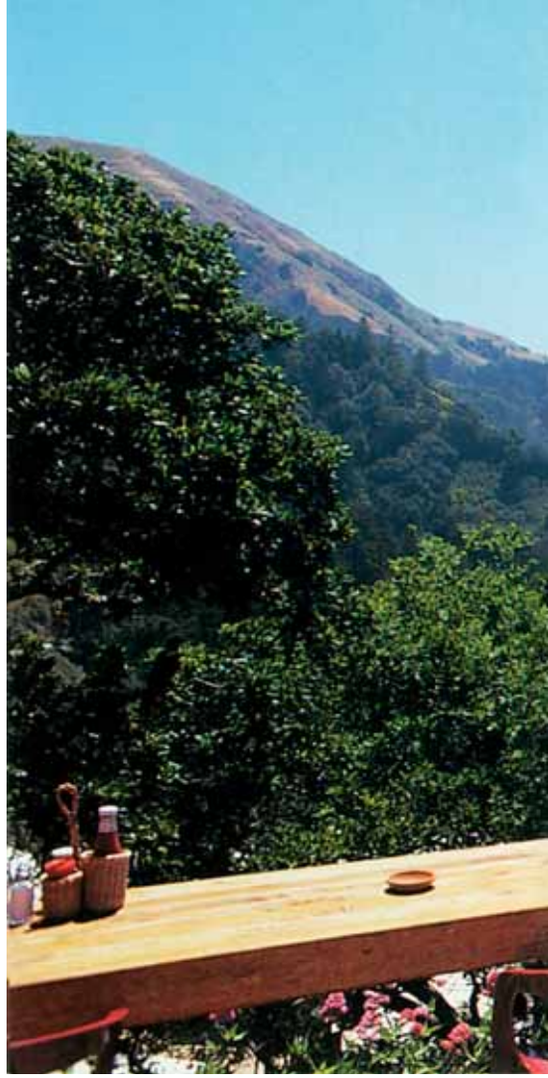
Amsterdam, Амстердам



Ресторан The Oxo Tower в здании Oxo Building, Лондон



Whitstable Oyster Company в графстве Кент



Nepenthe Restaurant в окрестностях Биг-Сура, Калифорния



Отель Llansantffraed Court в Абергавенни



Загородные рестораны живут более спокойной жизнью, чем городские. Среди посетителей, как правило, много туристов, которые часто приезжают именно для того, чтобы посетить конкретный ресторан. В странах с теплым климатом владельцы ресторанов пользуются двойным преимуществом: возможность поставить столики на улице плюс красоты природы, привлекающие посетителей. Но и в странах с умеренным климатом посетители могут любоваться прекрасными видами из окон, сидя за столиком в скромном зале. Удачное местоположение, незатейливое оформление и меню, включающее блюда местной кухни и сезонные продукты, — вот, на мой взгляд, главное, что позволяет загородным ресторанам выживать в современных условиях.



Кафе на острове Крит

Недавно я посетил ресторан на Манхэттене, который мне рекомендовали как один из самых дорогих и модных. Считалось, что он настолько известен, что практически не нуждается в яркой вывеске. Немногие заведения могут позволить себе такую роскошь, тем более что мода быстро меняется. Вход и вывеска должны говорить посетителю о том, что его ждет внутри, — уют и очарование маленького андалусского кафе, немного навязчивое гостеприимство ресторана, специализирующегося на блюдах восточной кухни, или немного старомодная роскошь традиционного парижского заведения.



Вход в ресторан в Андалусии



L'Escargot, Париж



Big Bowl, Чикаго



Noho Restaurant, Лондон

Здесь за столом **тебя никто не потревожит**,
Но скажут слово доброе и доброго вина предложат.
А. ТЕННИСОН



Social, Лондон

Landmark в международном аэропорту Лос-Анджелеса



New York Grill в Park Hyatt, Токио



Jockey Club, Гонконг

Jules Verne на Эйфелевой башне, Париж



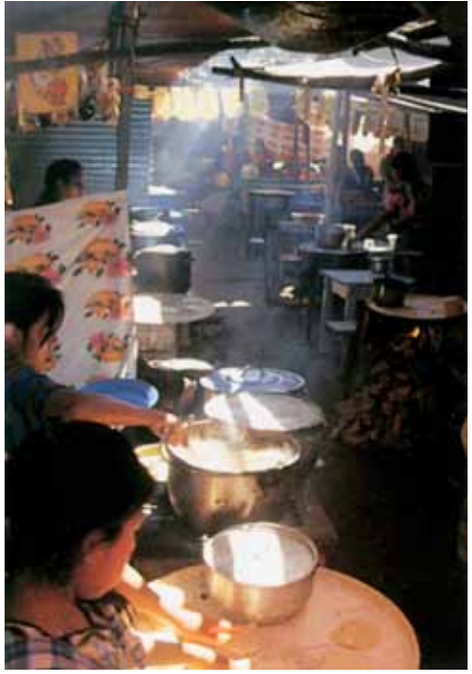
La Maison Blanche, Париж



Mondrian, Лос-Анджелес

Посетители, которые имеют возможность любоваться великолепными видами из окон, испытывают совершенно особые ощущения. Ресторан, будь то храм кулинарного искусства или специализированное сетевое заведение, становится одновременно и театром, и игрой. Уютно устроившись за столиком в роскошном зале и глядя сверху на толпы людей и панораму города, посетители чувствуют, что они кое-чего добились в жизни.





Chichicastenango, Гватемала



Ayo's Restaurant, Нерха



Рыбный рынок в Стамбуле



Senso Unico, Брисбен

Вы торопитесь, и у вас нет времени сидеть и ждать, пока вам подадут обед из трех блюд и кофе? Еда на ходу тоже может стать запоминающейся, особенно если вы оказались в другой стране с незнакомыми традициями. На многих людей, приезжающих в Нью-Йорк, хот-дог и чашка кофе в Empire Diner производят такое же неизгладимое впечатление, как и поездка на пароме от Манхэттена до Стейтен-Айленда или посещение Всемирного торгового центра. Продовольственные рынки тоже дают возможность ощутить вкус и аромат чужой страны и попробовать новые продукты, гораздо более «аутентичные», чем «блюда местной кухни», которыми угощают туристов в комфортабельных отелях. Ресторанчики на улицах города часто возникают спонтанно, словно в насмешку над общепринятыми законами ресторанного бизнеса. Они живут сегодняшним днем и ради сегодняшних посетителей. Попробуйте, например, объяснить знакомым, в какой палатке на ночном рынке в Марракеше вы отведали вкуснейший тажин из баранины (см. фото на с. 54–55).





Фрукты на прилавке мексиканского рынка



Палатка продавца хот-догов в Нью-Йорке



Экспресс Reunification на вокзале Данг-Ха



Открытое кафе в Брюсселе



Empire Diner, Нью-Йорк

Если завтра землетрясение сотрет Англию с лица Земли, **англичане все равно договорятся встретиться на следующий день и пообедать** *где-нибудь, чтобы отметить это событие.*

БЛАНШАР ДЖЕРОЛЬД

Ночной рынок в Марракеше (см. на развороте)

Такое желе подают в La Paz, Боливия




ARGANA
ارگانة
SOUK EL ARGAN
TOUT ARTICLE ARTISANAL
RESTAURANT
ARTICLES D'ELECTRICITE
TELEPHONE





Ресторан на острове Майорка





Ресторан на берегу моря, Дьепп

Сиднейский залив, каналы Венеции, Темза, Сена… Рестораны, расположенные у воды, имеют особую привлекательность. Романтический облик, который придает им река или море, почти всегда служит залогом успеха.







Ресторан в Лиссабоне



Gastrodrome, Лондон

Da Raffaele, Венеция

The River Café, Нью-Йорк





ПРОСТРАНСТВО

Смелая модернистская эстетика интерьера мюнхенского ресторана Lenbach гармонично сочетается с пышным барокко похожего на свадебный пирог Bernheimer Palace, исторического памятника XIX века.

Разработка концепции дизайна ресторана — одна из самых трудных и сложных задач, которые ставятся перед архитектором и дизайнером. Вы можете прекрасно представлять себе, как должен выглядеть ресторан, но прежде чем решить, где размещать оборудование и приборы, следует подумать о водопроводе, канализации и электричестве. Скажу честно: **существует много «невидимых миру» вещей (или, по крайней мере, тех, которые не должны быть видны), но они-то как раз и обходятся дороже всего.** Это хорошие системы вентиляции, отопления и кондиционирования; помещения для хранения продуктов и мусора; соблюдение санитарных норм, правил техники безопасности и требований противопожарной охраны; а также все то, что мы принимаем как должное, — например, освещение, вода, газ и электроэнергия.

И только тогда, когда вся инфраструктура в порядке, можно заняться приятным делом — попытаться воплотить в жизнь идеи, касающиеся оформления зала ресторана. Следует решить, на какие зоны будет делиться пространство, где можно установить бар, будут ли в зале различные уровни и как он будет смотреться с разных точек. **Но, разумеется, и тогда нельзя забывать о том, как пространство будет использоваться на практике**, когда в зале будут не только клиенты, но и официанты, а на кухне — повара.

Все проблемы, связанные с открытием ресторана, тесно связаны между собой. Требования к организации пространства влияют на выбор местоположения ресторана, а он, в свою очередь, определяет подход к дизайну. Местоположение ресторана и особенности помещения приходится учитывать при разработке меню. Ни одно из решений нельзя принимать в отрыве от других. В хорошем ресторане все работает в комплексе и подчинено одной цели — доставить удовольствие клиенту.

Как известно, некоторые люди с недоверием относятся к ресторанам с хорошим дизайном. Они боятся, что за внешним блеском может скрываться недостаточно хорошая кухня или циничное желание привлечь клиентов. Инспекторы гида «Мишлен» в течение долгого времени закрывали глаза на все, что касалось оформления ресторана. Во многих французских ресторанах, отмеченных звездами «Мишлен», кормят великолепно, но их дизайн из рук вон плох. Я утверждаю, что изысканная обстановка делает хорошую еду еще вкуснее. Если кухня выше всякой критики, почему бы не сделать так, чтобы дизайн подчеркивал это великолепие? Вовсе не обязательно перегружать ресторан элементами дизайна или превращать его в выставку наимоднейших «наворотов». Но эстетика места, в котором вы едите, так же важна, как и качество блюд. Дизайн должен способствовать созданию атмосферы радостного предвкушения, наслаждения и веселья.



Пару лет назад мне довелось побывать в Сиднее. Это один из городов, где можно отведать блюда самой современной кухни. Во многих лондонских ресторанах работают талантливые шеф-повара из Сиднея (а также из Мельбурна и Перта). Их новаторские, свежие и оригинальные кулинарные идеи во многом способствовали оживлению ресторанного бизнеса в Лондоне. Один знакомый журналист устроил мне «кулинарную» экскурсию. Мы посетили новые рестораны, кафе и винные бары в центре города, а также в районах Паддингтон и Дабл-Бей. Больше всего мне понравилось заведение под названием Bill's: оно было наполнено воздухом и светом, и там так приятно было расслабиться и отдохнуть! Главным элементом дизайна был огромный общий стол. На нем стояла миска с лимонами, на которых еще были листья. Мы пришли туда в четыре часа. Вокруг стола сидело множество людей. Они попивали чай и читали газеты и журналы. Меню включало блюда самых разных вкусовых сочетаний — необычные, но вполне съедобные. Атмосфера в зале была приподнятой и удивительно доброжелательной. В Bill's не было ничего показного. Это заведение внушало гостям удивительное ощущение довольства, и достигалось это очень простыми средствами.

Другой мой любимый ресторан, Bennelog, тоже находится в Сиднее — в здании оперного театра. К сожалению, им больше не руководит несравненный, легендарный Гай Билсон. Мне кажется, что местоположение и архитектурное окружение ресторана — одни из самых удачных в мире. В XX веке было построено всего несколько столь же уникальных и запоминающихся зданий. Ресторан, расположенный в самом маленьком из трех отдельных сооружений, современен в лучшем смысле этого слова. Дизайн заведения не противоречит благородной простоте здания. Огромные пустые столы, накрытые белыми скатертями, производят сильное впечатление на входящего. Тарелки, фужеры, приборы и лампы приносят на столы только тогда, когда гости рассядутся, и в определенной последовательности. Меню весьма богатое. Еда превосходна — аппетитная, очень вкусная и оригинальная. Интерьер ресторана замечателен еще и тем, что дизайнерам пришлось работать внутри гото-

Новый дизайн бара Claidge's в Лондоне разработан Дэвидом Коллинзом. Ему удалось сохранить детали, указывающие на принадлежность здания эпохе короля Эдуарда VII, и в то же время модернизировать его в соответствии с сегодняшними потребностями аристократического клуба.

вого архитектурного произведения — окна во всю стену, а потолки настолько высоки, что, собственно, вообще не могут считаться таковыми. В целом дизайн ресторана — прекрасный образец единства формы и содержания.

Мне кажется, оба этих примера показывают, что хороший дизайн подчеркивает достоинства местоположения и архитектурной среды и в какой-то степени способствует формированию того загадочного фактора, благодаря которому ресторан становится уникальным и запоминающимся. Но ресторатору придется немало потрудиться, чтобы правильно организовать пространство. Если в главном все будет сделано правильно, то организация пространства, архитектурное окружение, обслуживание и т. п. непременно будут «играть» на его эффективность. В убыточных заведениях, репутация которых начинает портиться со дня открытия, все происходит с точностью до наоборот.



Вернемся в зал

Когда я начинаю разрабатывать дизайн ресторана, я чувствую, что это, может быть, самая трудная, но, несомненно, самая интересная задача для дизайнера. Как я уже писал, ресторан — это одновременно и фабрика, и магазин, и поэтому его дизайн должен отвечать всем требованиям и производства, и розничной торговли. Добавьте к этому требования, связанные с художественным оформлением, эргономикой, обслуживанием и технологией, и не забудьте о том, что следует создать неосязаемые элементы, способствующие созданию атмосферы радушия и гостеприимства, и вы увидите, что техническое задание для дизайнера будет включать множество самых разных задач.

Я считаю, что получить наглядное представление о том, как будет смотреться пространство, и учесть особенности местоположения проще всего при помощи простой пространственной модели. В отличие от эскизов и чертежей и даже трехмерной компьютерной графики такая модель дает реальное, объемное ощущение пространства. Глядя на нее, начинаешь понимать, как именно оно должно быть организовано.

Некоторые неопытные рестораторы начинают разрабатывать планировку, отталкиваясь от расположения столов и стульев и постепенно продвигаясь из зала в кухню. Это неправильно. Один из главных недостатков ресторана — слишком маленькая кухня с тесными подсобными помещениями и кладовками, не приспособленными для обслуживания количества посетителей, которое необходимо для получения прибыли. Планировку помещения следует разрабатывать, наоборот, начиная с подсобных помещений и инфраструктуры — систем подачи воздуха, морозильных камер, складских помещений, коммунального оборудования, систем доставки продуктов, уборки мусора, личных шкафчиков для персонала, административных помещений, ИТ-систем, гардеробных, туалетов и т. д., а затем уже думать о размещении столов и стульев в зале. Конечно, я немного упрощаю — глупо делать кухню, подсобные помещения, кладовки и морозильные камеры с расчетом на обслуживание 100 человек, в то время как в зале можно разместить только 50. Однако следует исходить из того, что оптимальное соотношение между площадью зала и подсобных помещений должно составлять примерно 1:1. Мы стараемся соблюдать это соотношение, но на практике площадь подсобных помещений всегда оказывается немного больше (около 55–60% общей площади).

В то же время необходимо проявлять гибкость и учитывать, что на организацию пространства будут влиять тип будущего рес-

В здании ресторана Bluebird на Кингз-роуд раньше был гараж. Пол здания образует плита, подвешенная к металлическим балкам кровли. Дизайн ресторана обыгрывает это достижение инженерной мысли.

торана и здание, в котором он будет располагаться. В пиццерии, например, под подсобные помещения можно отвести меньше пространства, потому что пиццу иногда готовят и пекут прямо в зале. Кухня ресторана Zinc Bar & Grill тоже относительно невелика, так как в подвале расположены просторные подсобные помещения. В ресторанах высшего класса кухни тоже, как правило, невелики — ведь зал должен быть более просторным, чем в брассери или бистро, поскольку столики должны располагаться на значительном расстоянии друг от друга, а количество официантских станций должно быть больше.

Когда я начал разрабатывать планировку Mezzo, я вдруг понял, что площадь помещения слишком велика для одного ресторана, и у меня родилась идея сделать два ресторана на разных уровнях. Первый, очень изысканный, расположенный в подвальном помещении, я назвал Mezzo. Второй, более скромный, — Mezzonine — расположен на одном уровне с улицей. Оба заведения соединены лестницей и огромной общей стеклянной стеной, за которой видны кухни обоих ресторанов. Войдя через узкий вход с улицы, сразу попадаешь в просторное помещение. Оно буквально кричит о необходимости вытянутого и изогнутого в пространстве бара на одном уровне с Mezzonine. В двух других помещениях, откуда можно попасть на Уордор-стрит, работают булочная и кафе.

Планировка ресторана Bluebird, нашего Gastrodrome на Кингз-роуд, позволяет объединять ресторан, кафе, клубный ресторан (dining club), продуктовый магазин и магазин деликатесов от шеф-повара. Мы выделили отдельные помещения для каждого из этих заведений, исходя из опыта и особенностей района и его обитателей, а также предполагаемого количества посетителей. Как мы рассчитывали, дела с самого начала пошли хорошо. Однако вскоре выяснилось, что кафе пользуется гораздо большей популярностью, чем мы предполагали (летом в погожие выходные дни вокруг здания выстраивались очереди), а оборот продуктового магазина и магазина деликатесов от шеф-повара был недостаточным, если учитывать площадь занимаемых ими помещений.

Мы потратили немало времени и нервов, чтобы более рационально организовать пространство. Мы увеличили площадь кафе и реорганизовали работу продуктовых магазинов. В результате пространство стало использоваться более экономно и эффективно и приносить больше прибыли. Им стало проще управлять, обслуживающий персонал вздохнул с облегчением, а потребности клиентов стали удовлетворяться лучше. Даже имея большой опыт, можно неправильно организовать пространство, и поэтому следует оставить возможность для изменений в будущем.

Приступая к планировке, важно сразу же проконсультироваться с дизайнерами, архитекторами и топографами, чтобы понять, какие средства придется вложить в ремонт, изменение планировки и установку оборудования. Если проект не отличается размахом и сложностью, застройщик, имеющий опыт работы с ресторанами и предприятиями розничной торговли, сможет предложить экономичный вариант. Кроме того, неплохо проконсультироваться с другими рестораторами и узнать, сколько они потратили на организацию своего бизнеса. Ориентировочно расходы составляют от 1000 до 2000 фунтов стерлингов за квадратный метр. Это приблизительная оценка, и на практике расходы могут значительно варьироваться — например, в городе они будут выше, чем в сельской местности. Кроме того, следует иметь в виду, что цены на недвижимость никогда не снижаются. Они всегда растут, особенно если вы перестраиваете здание. Следует заложить в расчеты значительную сумму на непредвиденные расходы и по возможности не менять планы в последнюю минуту — это всегда дорого обходится.

Планировка кухни

Шеф-повар приступает к работе задолго до открытия ресторана. Если вы выбрали местоположение и определились с типом ресторана, который хотите открыть, важно, чтобы шеф-повар и менеджеры с самого начала участвовали в разработке дизайна. Кухня ресторана — это помещение, где множество людей трудится над огромным множеством разнообразных блюд. Они работают очень напряженно, часто в условиях цейтнота. Для эффективной организации рабочего пространства следует заранее выяснить, как предпочитает работать шеф-повар и какое оборудование ему потребуется для приготовления блюд, включенных в меню. Какое пространство потребуется для обработки продуктов? Сколько места отвести под складские помещения? Нужно ли предусмотреть место для гриля, фритюрницы (deep frying) или жаровни с вращающимся



вертелом (rotisserie)? Понадобится ли место для хранения большого количество льда? (Оно понадобится, если вы будете подавать морепродукты.) В Zink Bar & Grill, например, нам пришлось приспособить большое пространство для установки гриля с хорошей вытяжкой, чтобы шеф-повар мог готовить прямо в помещении. Следует также предусмотреть наиболее эффективное расположение холодильников, кладовых, посудомоечных машин и морозильных камер.

Разработка дизайна кухни ресторана — процесс очень сложный. Мы нанимаем специалиста по установке кухонного оборудования для выполнения технических работ, необходимых для обеспечения нормального функционирования заведения. Вместе с нашими специалистами он уточняет технические детали. Один из важнейших элементов дизайна, имеющих огромное значение для обслуживания клиентов, — это система вентиляции и кондиционирования. Жар, дым, пар и запахи, неизбежные при приготовлении пищи, должны эффективно удаляться, при этом выходное отверстие должно находиться выше уровня крыш прилегающих зданий. В свою очередь, для поддержания на кухне нормальных условий труда в помещение должен подаваться холодный воздух.

Когда мы открывали Mezzo, у нас (как, впрочем, всегда) были трудности роста. Одна из них возникла из-за поломки морозильной камеры для рыбы. Рыба быстро испортилась, и мы упаковали ее в мешки для мусора и сложили в контейнер на заднем дворе ресторана. Его должна была забрать муниципальная служба, занимающаяся уборкой мусора. На беду в тот день стояла не по сезону теплая погода. Мусоровоз все не приезжал, а мешок с рыбой лежал как раз под воздухозаборником. Шеф-повар и менеджеры долго не могли понять, откуда несет тухлой рыбой. В конце концов они выбросили всю рыбу из холодильника, но вонь становилась все сильнее. Вскоре они определили источник неприятного запаха.

В число обязанностей шеф-повара и его подчиненных входит соблюдение санитарных и гигиенических норм. Для обработки разных продуктов следует использовать разную утварь, в том числе разделочные доски и ножи (для этого их окрашивают в разные цвета). Разные продукты на каждой стадии приготовления блюда следует обрабатывать в отдельных изолированных помещениях. Чтобы не допустить распространения инфекции и обеспечить идеальные гигиенические условия, многие приборы и приспособления следует иметь в двух или трех экземплярах.

Сырые продукты должны храниться в особых холодильниках — отдельно от готовых блюд. Мясо и овощи должны храниться при одной температуре, рыба и молочные продукты — при другой, вина, пиво и другие напитки — при третьей. Рыбу и овощи следует мыть в разных раковинах. На кухне должны быть отдельные раковины для мытья рук, кухонной посуды и уборки помещения. Кафельная плитка покрывается специальной антибактериальной мастикой. Эти требования в последние годы привели к резкому увеличению затрат на открытие ресторана.

Такое же внимание должно уделяться логистике, системе поставок, хранению продуктов и вывозу мусора. Важно, чтобы полы не бы-

Дизайн этого японского суши-бара в одном из парижских отелей разработал Андре Путман. Главный элемент интерьера — *кай-тен* («вращающийся конвейер»). Мягкое освещение делает зал более уютным и нарядным, чем залы других ресторанов, работающих по этому принципу.

ли скользкими и их легко было мыть. В помещении должно быть достаточно места для тележек, предназначенных для перевозки сырых продуктов, и другого оборудования. Необходимо специальное помещение для персонала, где люди могли бы хранить личные вещи, а также переодеться, принять душ, поесть и отдохнуть. Шеф-повар должен иметь возможность позвонить по телефону, отправить факс и связаться по электронной почте со своими поставщиками. Важно также, чтобы все поверхности были прочными и служили долго. Не следует забывать о том, как важно хорошее освещение. Но прежде, чем будет установлена хотя бы одна плита или вмонтирован хотя бы один кран, должны быть созданы базовые элементы инфраструктуры (электричество, газ, ИТ-системы, водопровод и канализация).

Кухни многих ресторанов все больше зависят от сложных современных технологий. Там должно быть место для электронных систем принятия заказов, выписки счетов, контроля над себестоимостью, запасами, поставками и хранением продуктов. Километры кабеля, связывающие официантов с шеф-поваром, а шеф-повара с клиентами и поставщиками, а также камеры слежения и сигнализация должны быть заложены еще на стадии строительных работ. В этом смысле у маленьких ресторанов есть огромное преимущество: они прекрасно могут обходиться без высоких технологий, используя для бронирования столиков обычную книгу. Официанты просто говорят шеф-повару, что заказал клиент, а счета выписывают вручную.

Сегодня наблюдается тенденция к установке избыточного оборудования на кухне. Это не только требует высоких начальных расходов, но значительно увеличивает затраты на содержание ресторана. Единственное устройство, затраты на которое окупаются с лихвой, — это «пианино» (так повара называют кухонную плиту). Это не удивительно: ведь на нее приходится колоссальная нагрузка. Установка сравнительно недорогой плиты — это только кажущаяся экономия. Мы работаем с знаменитым французским литейным заводом Rorgue. Там по специальному заказу и в соответствии с нашими техническими требованиями для нас делают чугунные плиты. Хорошее «пианино» — как танк: оно может функционировать в условиях, напоминающих боевые действия. Но один из наших «танков» был с легкостью выведен из строя… уборщиками: каждый вечер они упорно выливали на него несколько ведер холодной воды, бездумно пытаясь охладить его.

Комплексное размещение оборудования в удобных местах требует тщательного планирования. Установка оборудования, изготовленного на заказ, связана с рядом дополнительных трудностей. Когда на кухне ресторана Quaglino's устанавливали «пианино», оно идеально вписывалось в пространство — до тех пор, пока его не включили. Когда мы сделали это в первый раз, из-за тепла его габариты увеличились на пять сантиметров, и оно повредило боковую стену.

Современные ресторанные кухни совсем не похожи на убогие жалкие закутки, какими они были в прошлом, где стояла адская жара и царила безнравственность. Высокие требования к качеству оборудования — это не просто закономерный результат государственного регулирования, но и следствие того, что некоторые рестораторы начали понимать — хорошие условия труда облегчают жизнь персоналу и, следовательно, повышают качество блюд. Помимо того что условия работы на кухне улучшились, сама кухня стала более «открытой».

Раньше блюда, словно по волшебству, появлялись из-за дверей кухни, и основной массе клиентов было неведомо, что происходит в подсобных помещениях. В наши дни процесс приготовления блюд стал более открытым. Клиенты, имеющие возможность в ожидании заказа наблюдать за работой кухни во всем ее блеске и великолепии и восхищаться отточенными движениями поваров и официантов, испытывают особое наслаждение от предвкушения трапезы, а ресторан становится похожим на театр. Шеф-повара, видя одобрительные взгляды довольных клиентов, получают еще большее удовлетворение от работы. Все это способствует разрушению традиционных противоречий, существовавших в прошлом между залом и кухней.

Кухни, открытые взорам посетителей, — явление неновое. В традиционных средиземноморских тавернах и грилях обработка продуктов и приготовление блюд всегда были на виду. Даже если кухня располагалась не в зале, было принято приглашать туда клиентов, чтобы они сами выбрали продукты для заказанных блюд и могли оценить внимание и мастерство, с которыми повар эти блюда готовит. На востоке, особенно в Японии, рестораны славятся умением привлечь внимание посетителей к процессу приготовления пищи.

В Париже есть симпатичный старинный ресторанчик Chez Alard. Кухня там расположена прямо напротив входа и не отгорожена от зала. Возможность видеть и слышать шеф-повара, который готовит блюда, гремит посудой и обменивается шутками с персоналом, служит прекрасным аперитивом. Безукоризненная кухня ресторана Troisgros в Руане значительно больше по площади. Когда ресторан «перерос» старую кухню, семья Труагро решила построить новую — что называется, на голом месте. Эта кухня оборудована самыми современными приспособлениями. Например, горячий воздух из духовых шкафов направляется в теплообменник и служит источником энергии для охлаждения воздуха. Но главная отличительная особенность этой кухни — эстетические достоинства: элегантные металлические потолки, великолепные медные сковороды и небольшая уютная обеденная зона, где шеф-повар встречается с клиентами и поставщиками. Мишель Труагро и его отец могут по праву гордиться своей кухней, и это с лихвой окупает все затраты на ее обустройство.

Впервые я начал экспериментировать с открытой кухней в ресторане Le Pont de la Tour в Батлерз-Уорф. Большие круглые окна на двойных дверях позволяют клиентам видеть, что происходит «за кулисами». Бар и гриль, где за черной блестящей стойкой работает шеф-повар, также просматривается через большое окно. Снаружи, на тыльной стене ресторана, через огромную застекленную витрину прохожие могут наблюдать за всем, что происходит на кухне. Эта витрина служит своеобразной рекламой ресторана — клиенты видят, как много приходится трудиться, чтобы доставить им удовольствие.

Первую полностью открытую взорам посетителей кухню мы оборудовали в ресторане Quaglino's. Но Mezzo с его двумя кухнями, расположенными на двух уровнях и полностью просматривающимися через застекленную стену, продвинулся гораздо дальше. Кухня, открытая взорам клиентов, дает огромное преимущество. С одной стороны, под испытующими взглядами клиентов все вынуждены работать безупречно, а это положительно сказывается на условиях труда поваров и заставляет их делать свое дело с максимальной отдачей. С другой стороны, это способствует тому, что клиенты начинают воспринимать посещение ресторана как нечто естественное и само собой разумеющееся.

Степень комфорта

Дизайн ресторана не сводится к техническим решениям и их практическому воплощению. Он включает создание нематериальных элементов, от которых зависит, получат ли клиенты удовольствие. Умеренный уровень шума, чувство изолированности от других посетителей и приятное освещение — вот важнейшие факторы уюта.

Ощущение довольства, которое испытывают в ресторане клиенты и которое столь необходимо для его успеха, тоже зависит от дизайна. Очень немногие из нас (наверное, только архитекторы-минималисты) предпочитают обедать в помещении, напоминающем монастырскую трапезную. Простые столы без скатертей, неудобные жесткие стулья и голые стены можно стерпеть, если обедаешь на скорую руку. Но такая обстановка не заставит людей задержаться в заведении после того, как они насытились. В то же время сегодняшние клиенты вряд ли чувствовали бы себя уютно в роскошной обстановке ресторанов при гранд-отелях прошлого: их смущала бы и чрезмерная официальность, и слишком мягкая мебель.

Рестораны Conran обычно располагаются в реконструированных старинных зданиях, и это дает нам определенную свободу действий в области дизайна. Однако рестораторы часто сталкиваются с проблемой модернизации существующих помещений. В качестве примера осторожного и деликатного подхода к модернизации можно привести ресторан Oustau de Baumanière: здание было полностью обновлено, и это пошло на пользу заведению. Оно расположено в Провансе на месте старой маслобойни (там производили оливковое масло) неподалеку от разрушенного замка. Ресторан открылся в середине 1940-х годов после реставрации, проведенной несмотря на нехватку средств в условиях военного времени. Его основатель, пятидесятилетний страховой агент Раймон Тюилье, неожиданно решил стать владельцем ресторана и гостиницы.

Архивные фотографии свидетельствуют о том, что в первые годы после открытия интерьер гостиницы отличала суровая простота. Тюилье постепенно завоевывал репутацию хорошего шеф-повара: в течение десяти лет он получил три звезды «Мишлен». Когда к нему пришли слава и успех, убранство заведения стало

немного лучше: гирлянды, тяжелые бархатные портьеры с кистями, мебель в стиле барокко. В послевоенные годы это было модно и во Франции, и в Британии — такова была реакция на скудость дизайна военного времени.

Гостиница пользовалась огромной популярностью у богатых и известных людей: гостевая книга больше напоминает справочник «Кто есть кто». В Baumanière останавливалась сама королева Елизавета II — до этого (и долгое время после этого) она никогда не останавливалась в отеле. В 1970 году внук Тюилье, Жан-Андре, сменил своего деда на посту шеф-повара и стал его преемником. Он видел, что дизайн гостиницы уже не соответствует ожиданиям клиентов. Но его дед не без оснований опасался того, что кардинальные изменения могут охладить пыл постоянных клиентов. Поэтому было решено провести поэтапную реконструкцию, которая продолжалась на протяжении долгого времени. Для этого был приглашен французский дизайнер интерьеров Мишель Алар, обладающий потрясающим чувством стиля. Новый интерьер отличает простота, отвечающая сегодняшним вкусам. При этом изменения не затронули главный элемент дизайна — высокий уровень комфорта.



Время от времени наших дизайнеров приглашают для обновления старинного, имеющего историческую ценность интерьера, в частности, в мюнхенский ресторан Lenbach. Некоторые «архитектурные излишества» XIX века очень напоминали кремовые розочки на свадебном пироге. Мы решили, что искусно выполненную лепнину с позолотой следует сохранить, уравновесив ее новыми элементами дизайна, которые должны придать помещению более строгий и современный облик. Подсвеченные полы из голубого стекла «держат» пространство и контрастируют с лепниной на потолке.

Еще более трудной задачей была реконструкция стокгольмского ресторана Bern's, в здании которого раньше располагался концертный зал, а затем мюзик-холл и ресторан. Это место буквально дышит романтикой: оно напоминает небольшой оперный театр XIX века, — сверкающий позолотой и залитый светом хрустальных люстр, зал хранит множество тайн, и мог бы рассказать немало историй. Нашей задачей было очистить помещение от более поздних наслоений, восстановить его легендарный облик и разместить в нем современный ресторан, бар, гриль и кафе, сохранив очаровательные интерьеры в стиле рококо. Источники света были скрыты, все современные нововведения выполнены с простотой и элегантностью, а комфорт и эффективность ресторана были обеспечены без ущерба для архитектурного облика здания.

Архитектура здания может создавать в ресторане атмосферу театральности, но для создания настроения важны и некоторые другие моменты, которые на первый взгляд могут показаться менее серьезными. Так, для многих людей еда под открытым небом — это особое удовольствие. В Батлерз-Уорф у нас три ресторана со столиками на набережной и один — со столиками на террасе. Единственное, что может удержать людей от удовольс-

Владельцы руанского ресторана Troisgros — семья Труагро — работают в стильной современной кухне. Они ревностно оберегают репутацию заведения, отмеченного тремя звездами «Мишлен», а потому контролируют каждую деталь.

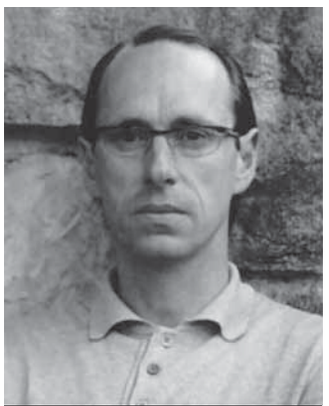
твия пообедать или поужинать на свежем воздухе, — это буря или ураган. У нас есть тенты, защищающие от дождя, и замечательные обогреватели, которые мы включаем в холодные дни. Эти приспособления обеспечивают необходимый уровень физического комфорта для тех, кто расположился на улице, на протяжении длительного периода — от Пасхи до Дня всех святых. Но капризная английская погода постоянно преподносит сюрпризы. Бывает, что хмурое утро не предвещает ничего хорошего, но к одиннадцати часам из-за туч выглядывает солнце, и наступает невыносимая жара. Перед поварами и официантами встает задача: обслужить почти в два раза больше клиентов, чем ожидалось с утра. А внезапная гроза может загнать всех сидящих на улице в помещение, сея панику в рядах менеджеров и вызывая смятение других посетителей.

Один из важнейших вопросов, которому следует уделить внимание при разработке дизайна интерьера, — это освещение. Как добиться правильного освещения? Как оно будет меняться в течение дня? Будет ли использоваться дневной свет, уличное освещение и другие внешние источники света? Юдзи Цубой из токийской компании U Design не устает повторять, что этот элемент дизайна имеет колоссальное значение. «Освещение — важнейший элемент дизайна, поскольку производит огромное впечатление на клиента и во многом способствует созданию нужной атмосферы в зале».

Великолепный урок в этой области преподала мне Вивьен Ли, знаменитая исполнительница роли Скарлетт в фильме «Унесенные ветром». Дело было в 1950-е годы, когда я занимался дизайном ресторана Walter Baxter's на Олд-Бромптон-роуд. Я установил в ресторане нижнее освещение, потому что считал, что это «гламурно». Однако мисс Ли позволила себе не согласиться со мной: она полагала, что такое освещение невыгодно для ее несравненного лица, и сообщила мне, что вечером, ужиная в ресторане, дамы предпочитают мягкое розовое освещение. На следующий же день я придал помещению розовые тона. О чем все это говорит (помимо того, что опасности подстерегают знаменитостей на каждом шагу)? Думаю, о том, какую роль освещение играет в создании атмосферы комфорта и уюта.



Подсвеченный стеклянный пол делает вход в мюнхенский ресторан Lenbach поистине восхитительным. Современные детали прекрасно сочетаются со старинными, не нарушая исторической облик здания. Однако дизайнеры не побоялись использовать новые материалы и элементы дизайна, «устремленные» в будущее.



ЛИ ПРЕНТИС,
Leigh Prentice and Associates Architects, Сидней

К дизайну ресторана часто относятся как к чему-то второстепенному. Но на самом деле, учитывая огромные затраты финансовых ресурсов и сил, которые он требует, а также степень его влияния на репутацию заведения, к нему следует относиться со всей серьезностью. Все знают, какое значение для успеха ресторана имеют местоположение, качество обслуживания и блюд и отлаженная система поставок. Тем более обидно, если все это не будет работать из-за того, что вы не удосужились пригласить хорошего современного архитектора.

Кафе и рестораны, для которых я разрабатывал дизайн, часто называют минималистскими. Многие ресторанные критики обычно используют этот термин для описания любого современного ресторана, если в дизайне минимализм присутствует хотя бы в самой незначительной степени. На самом деле любой стиль имеет свои градации, и всегда можно найти удачные и неудачные примеры. Термин «минимализм» часто употребляют в уничижительном смысле. Если дизайн заведения включает необязательные элементы, их сегодня считают хорошими только на том основании, что им якобы удалось избежать «ловушки минимализма». Можно подумать, что дизайнеры-минималисты просто лентяи или, хуже того, гонятся за модой. Ресторанные критики преуменьшают роль, которую хорошая современная архитектура может (и должна) играть в создании ресторана.

Разумеется, ничто не мешает создать уютную атмосферу в минималистском ресторане. При этом в нем будет много воздуха и пространства. Чтобы обстановка не казалась суровой, каждый элемент дизайна должен соотноситься с другими, и все они должны быть на своем месте. Взгляд посетителя фокусируется на столике, который (наряду с хорошо оформленным меню, удобными креслами, уютным освещением, униформой официантов и т. д.) можно использовать для того, чтобы смягчить строгость дизайна в целом. Успех заведения в конечном счете зависит от того, как себя чувствуют посетители, от того, хорошо ли им в зале. Каким бы ни был стиль, все сводится к неизменным законам архитектуры: баланс, пропорции, гармония, целостность.

Я считаю, что процесс разработки дизайна должен быть максимально простым. Принятые на начальном этапе решения следует постоянно пересматривать и по мере надобности отказываться от них с учетом необходимых изменений или особенностей местоположения. Пространственные рабочие модели — эффективный инструмент разработки дизайна: с их помощью и архитектор, и ресторатор могут лучше всего оценить организацию пространства. Компьютерное моделирование помогает учесть различные аспекты того или иного решения, когда разработан базовый план и выполнена планировка, поскольку они позволяют видеть пространство с разных точек. Картонные модели и стенды могут дать неверное представление о будущем объекте. В миниатюре проект часто кажется замечательными, но не исключено, что постройки, выполненные в натуральную величину, будут ужасными.

Чаще всего работа над дизайном ресторана — это перманентный процесс, поскольку рестораторы, стремясь соответствовать требованиям рынка, постоянно совершенствуют обслуживание в заведении. Меня пару раз приглашали пересмотреть дизайн ресторанов, и я глубоко благодарен заказчикам за то, что они в таких случаях советовались со мной. Часто владельцы ресторанов не понимают, какие последствия может иметь, казалось бы, безобидное изменение дизайна. Ведь ресторан — это не жилое помещение, которое гораздо легче приспособить к личности того, кто в нем живет.

Интенсивность естественного освещения может варьироваться: солнечный летний вечер или пасмурное зимнее утро — это только две крайности, между ними еще множество погожих и ненастных дней. Даже если ресторан не имеет источника естественного освещения, важно, чтобы искусственный свет соответствовал внешнему освещению. Люди очень чувствительны к этому, и в условиях неестественного освещения испытывают чувство дискомфорта.



В этом отношении огромные трудности представлял дизайн Quaglino's. Ресторан расположен в подвальном помещении, куда вообще не проникает солнечный свет. Я впервые увидел здание в 1991 году, когда переговоры о местоположении будущего ресторана Le Pont de la Tour были в самом разгаре. Джоэл Киссин (в то время он был управляющим группы ресторанов) уговорил меня взглянуть на помещение площадью примерно 100 квадратных метров недалеко от Джермин-стрит. Я взглянул на подвал, и вдруг меня осенило. Здание пустовало более 12 лет, но когда-то в нем находился старый ресторан и ночной клуб Quaglino's. В 1930-е годы он пользовался огромной популярностью и даже мог похвастаться тем, что в числе его постоянных клиентов были члены королевской семьи. Он также славился великолепным меню, что было редкостью для британских ресторанов того времени.

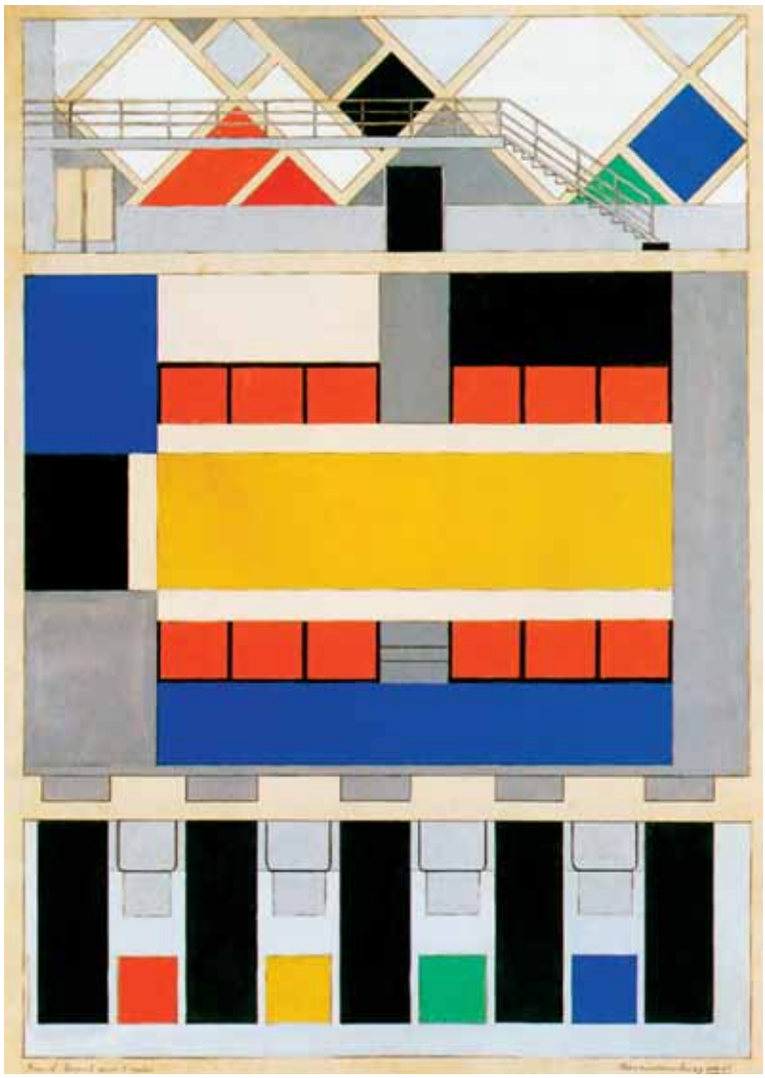
Тем не менее, когда я впервые побывал «на объекте», я думал не только об истории этого места. Меня поразили грандиозные размеры помещения — восемь массивных колонн возвышались по всей длине зала, а его высота позволяла сделать дополнительный этаж. Здесь можно было сделать огромный ресторан — роскошный, гулкий, напоминающий театр, — совсем как La Coupole в Париже.

Правильное освещение всегда имеет решающее значение для создания правильной атмосферы, но в случае с Quaglino's это было особенно важно. Мы решили создать эффект застекленной крыши и оборудовали верхний свет, имитирующий естественное освещение. На самом деле за застекленной «крышей» вовсе не небо, а автомобильная стоянка и несколько этажей здания, где располагаются офисы. Светильники, скрытые за стеклянным потолком, рассеивают искусственный свет. Освещение контролируется сложной компьютерной системой. Она корректирует его в соответствии с естественным уровнем освещения на каждый данный момент (яркий свет в дневное время и постепенно тускнеющий вечером). Этот фокус с освещением в значительной степени позволил создать в ресторане атмосферу шумной брассери, чего, собственно, я и добивался.

В определенных кругах Quaglino's критиковали за то, что в нем слишком шумно. Однако повышенный уровень шума в этом заведении создается преднамеренно. Мы хотели, чтобы ресторан был чем-то средним между прокуренным и переполненным людьми кафе и храмом кулинарии, где в тихой и сонной атмосфере происходит размеренное обслуживание клиентов. Quaglino's должен был стать местом, в котором люди отмечали бы знаменательные события, куда они приходили бы на других посмотреть и себя показать и где они могли бы кутить ночи напролет.

Напротив, в Sartoria, нашем ресторане неподалеку от Савил-Роу, атмосфера гораздо более спокойная, и достигается это за счет звукопоглощающих предметов интерьера — ковры и роскошная мягкая мебель, отвечающие духу ресторана высшего класса, создают уютную интимную атмосферу.

Ресторан в отеле 11 Madison Park в Нью-Йорке — один из моих любимых. Дизайн разработан фирмой Bentel and Bentel. Простое, но необычное оформление великолепно выполняет свою задачу: делает немного устаревший интерьер современным, но не подчеркнуто модернистским.



Разрабатывая дизайн Café Aubette в Страсбурге, Тео Ван Дуйсбург, выдающийся архитектор и дизайнер-модернист, упражнялся в теории цвета, широко используемой представителями неопластицизма (см. план вверху). Недавно кафе было отреставрировано. Дизайнер Даниэль Геймар вернул зданию первоначальный вид.







Bluebird, Лондон



Fish!, Лондон



St. John, Лондон

Перестроенные помещения обычно долго сохраняют промышленный «привкус», от которого непросто избавиться. Наиболее удачные варианты реконструкции обыгрывают «родословную» здания. У многих таких помещений есть огромное преимущество по сравнению с помещениями в центре города: пространство. Благодаря этому в нью-йоркском ресторане Pacі удалось создать дополнительный уровень, а в Bluebird — отдельный кабинет под крышей, откуда посетители могут любоваться нижним залом ресторана. Внушительное пространство позволяет делать другие элементы дизайна простыми. Так, в ресторане St. John, одном из первых среди множества заведений, открытых в районе Кларкенуэлл на востоке Лондона, простые деревянные стулья и столы, покрытые белыми скатертями, прекрасно сочетаются с просторным помещением и простыми здоровыми блюдами.



Paci, Нью-Йорк



Бар и ресторан Felix в отеле Peninsula в Гонконге



Belgo Noord, Лондон



Mezzo, Лондон



Kensington Place, Лондон



China Grill, Нью-Йорк

В гонконгском ресторане Felix, принадлежащем Филиппу Старку, концепция театральности доведена до предела. Театральный занавес играет роль задника, а стулья-зрители словно ждут выхода актеров-посетителей. Чтобы попасть в ресторан Belgo Noord на севере Лондона (дизайнеры — Ананд Зенц и Рон Арад), посетители должны пройти по извилистому коридору над кухней. Еще один вариант эффектного входа — крутая винтовая лестница в Mezzo. В ресторане Kensington Place, как и в China Grill в Нью-Йорке, оживленный разговор посетителей становится элементом особого «представления».



Avenue, Лондон



Circus, Лондон





Mash and Air, Манчестер

Правильно оформить бар ресторана — дело непростое. Что это — место, где посетители просто потягивают аперитив в ожидании столика, или полноценная часть ресторана? В каждом ресторане этот вопрос решают по-разному. В ресторане Avenue бар словно приглашает посетителей перейти от аперитива к трапезе, а в ресторане Mash and Air бар Mash, оформленный в стиле ретро или эпохи космических полетов, резко контрастирует с более современным дизайном ресторана Air, расположенного наверху. Такие бары, как DNA над рестораном Марко Пьера Уайта Quo Vadis (после реконструкции — Marx) и Circus в Сохо, — это особые заведения, почти не связанные с рестораном.



Light Bar в отеле St. Martins Lane, Лондон



Quo Vadis, Лондон



Zinc Bar & Grill, Лондон



Cantaloupe, Лондон



Тапас-бар в Мадриде





Бар, Барбадос

Каждому хочется иметь свое «родное» заведение — место, куда можно прийти с уверенностью, что встретишь там знакомых, а даже если и нет, там все равно вам всегда будут рады. Это своеобразный клуб, где нет членских взносов — ведь членами могут стать только постоянные посетители. Такие места со временем приобретают особый характер. И неважно, если столы и стулья стоят не на месте — все равно посетители будут постоянно пересаживаться, чтобы пообщаться то в одной, то в другой компании, а завсегдатаи устроятся где-нибудь в своем уголке. Здесь каждый пивной кран может рассказать свою историю.



Ресторан в Уюни, Боливия



Le Pont de la Tour, Лондон





Betty's, Харрогит

Правильно организовать пространство кухни так же важно, как и пространство зала. На нормально работающей кухне все вещи на своих местах, и у каждой — свое место. Одно из преимуществ кухни, открытой взорам посетителей, заключается в том, что последние могут наблюдать за всем происходящим на ней. А в ресторане La Pont de la Tour «лицезреть» приготовление блюд могут и прохожие. Благодаря этому повара просто вынуждены поддерживать на кухне безупречный порядок, испытывая гордость за свое дело. Когда на кухне кипит работа, расслабляться нельзя ни на минуту. Наблюдать за «кухонным балетом» — настоящее наслаждение.



Кухня ресторана в Токио



La Caprice, Лондон



Social, Лондон



Mash and Air, Манчестер

Beddington's, Амстердам



Beisl-Plutzer Bräu, Шпиттельберг



Avenue, Лондон



Met Bar в отеле Metropolitan, Лондон



Stephen Bull's, Лондон

Качество освещения имеет ключевое значение для ресторана. Оно может полностью изменить его облик. В дневное время ресторан Le Pont de la Tour — строгое заведение для деловых людей, а вечером — уютное и романтическое местечко. Такой эффект достигается за счет того, что мы приглушаем свет и ставим на столики свечи. Этому немало способствует и то, что ресторан расположен на набережной и посетители могут любоваться видами на Тауэрский мост. Залы ресторанов La Caprice и Stephen Bull's разделены на открытые, ярко освещенные зоны и зоны с приглушенным, интимным освещением, а ресторан Beddington's в Амстердаме полон света и воздуха.



Odeon, Нью-Йорк

Если в помещении есть зеркало, вы никогда не будете чувствовать себя в одиночестве. И днем, и вечером всегда кто-то приходит в ресторан первым. В просторном зале «ранняя пташка» может почувствовать себя неловко. Умелое использование зеркал расширяет зону обзора и связывает изолированные зоны зала с оживленной главной зоной. Например, наклонные зеркала в ресторане Bertorelli's позволяют посетителям, сидящим спиной к залу, видеть не только своих визави, но и других посетителей. А зеркальные экраны при входе в Mirabelle подчеркивает шик этого заведения, расположенного в районе Мейфэр.



Mirabelle, Лондон



Balthazar, Нью-Йорк



Bertorelli's, Лондон

Quaglino's, Лондон



ЕДА И НАПИТКИ

Вкус свежих продуктов должен говорить сам за себя. Вареный краб, половинка лимона, домашний майонез и хлеб, только что вынутый из печи, — вот простая и вкусная пища, приготовленная без особого труда.

Что такое ресторан без хорошей еды? Я считаю, что, если еда некачественная, невкусная или слишком претенциозная, не поможет ни изысканный дизайн, ни великолепное обслуживание. **За последние 50 лет люди многое узнали о питании и научились ценить хорошую кухню.** Этому немало способствовало развитие туризма. Свой вклад внесли также СМИ и телевидение. В Британии в любом сколько-нибудь приличном городке можно найти по меньшей мере один индийский и, возможно, китайский ресторан, не считая великого множества закусочных, где подают жареную рыбу с картофелем-фри, кофеен и забегаловок. В последние годы к ним добавились бистро, траттории, пиццерии и гастропабы.

Признаки перемен наблюдаются даже в тех странах, где давно сложились прочные традиции, связанные с питанием. В худшем случае это проявляется в открытии все новых и новых «Золотых арок» (ресторанов McDonald's. — *Прим. пер.*), в лучшем — в разумном и осторожном развитии традиционной кухни за счет использования продуктов и кулинарных приемов, заимствованных в странах с другой культурой питания. В огромном мировом «котле» варится **удивительно вкусный и ароматный «бульон»**.

Вы нашли прекрасное место для ресторана. Вы разработали великолепный дизайн и оборудовали кухню по последнему слову техники. Вы наняли прекрасный персонал. Но все это пустые хлопоты, если еда никуда не годится. Посетителей в конечном счете интересует только то, что лежит у них на тарелках. И если еда им не понравится, они вряд ли придут к вам снова: мало кто готов платить за то, что не доставляет удовольствия.



Хорошая еда — это не единственное, что сделает ресторан прибыльным, но это важнейшая составляющая формулы успеха. Качество блюд, в свою очередь, зависит не только от таланта шеф-повара и организации работы кухни. На него влияет качество сырья. Для того чтобы приготовить роскошное блюдо, нужны свежие, вкусные продукты. Никакие кулинарные ухищрения не помогут, если в распоряжении шеф-повара только некачественные продукты «второй свежести».

Но, как говорится, хорошего понемножку. Меню должно быть сбалансированным. Если в нем слишком много фуа-гра или трюфелей, оно не столько возбуждает аппетит, сколько сбивает с толку. Пару лет назад я посетил ресторан, где работает один из лучших в Европе шеф-поваров. Он чуть ли не силой заставил нас попробовать три самых изысканных блюда в меню, в состав которых входило большое количество фуа-гра и трюфелей, не считая всего остального. Мы встали из-за стола с ощущением, что больше уже никогда не захотим ничего съесть. Противоположный пример — ресторан Giradet в Лозанне: меню, которое включает до семи основных блюд, настолько сбалансировано, что, едва закончив обедать или ужинать, сразу же начинаешь мечтать о том, что можно заказать в следующий раз.

Я горячий сторонник кулинарной школы, ориентированной на продукты, которые, если можно так выразиться, говорят сами за себя. Минимальная кулинарная обработка плюс высококачественные, вкусные и свежие продукты — вот что заставляет течь слюнки и доставляет высшее гастрономическое наслаждение, а вовсе не бессмысленные «украшения» в виде соусов и гарниров или изысканная сервировка. Мне нравится, когда шеф-повар не боится готовить великолепные классические блюда — простые и «честные», такие как говядина по-бургундски, жареный цыпленок или камбала-гриль (dover sole). Нет ничего лучше просто и хорошо приготовленных свежих и качественных продуктов.

Модные тенденции и фьюжн

Когда-то законы кулинарной моды, которым следовали рестораторы и шеф-повара во всем мире, диктовали Париж и Лион. Состоятельные люди считали вершиной кулинарного искусства высокую кухню с ее тяжелыми и сложными соусами и блюдами, в состав которых входило множество ингредиентов. От Лондона до Нью-Йорка языком кулинаров был французский.

В 1970-е годы, когда люди начали больше заботиться о здоровом питании, наступила реакция на старые традиции классической французской кухни. Распространение понятия «новая кухня», которое ввел в обиход Мишель Герар, владелец заведений в Эжени-ле-Бен на юго-западе Франции и автор книги «Низкокалорийная кухня», означало отход от этих традиций. Герар — талантливый шеф-повар, страстно увлекающийся всем, что касается питания и кулинарии. В основе его концепции *новой кухни* лежит разумное упрощение традиционных рецептов, то есть отказ от использования высококалорийных соусов с добавлением сливочного масла и сливок и ориентация на здоровые блюда, имеющие прекрасные вкусовые качества.

Однако то, что последовало потом, вряд ли можно одобрить. В неумелых руках *новая кухня* превратилась в нелепую смесь кулинарного минимализма и «декоративной» кулинарии. Еда, казалось,

Я могу восхищаться мастерством кондитера, но, на мой взгляд, блюдо не должно быть настолько красивым, чтобы его жалко было есть. За столом мы не только едим и пьем, но и общаемся с близкими и друзьями. Чересчур изысканные блюда могут поставить кого-то из них в неловкое положение, потому что не все знают, как с ними управляться.

предназначалась только для того, чтобы украсить собой тарелку. Два или три крохотных кусочка мяса, плавающие в лужице кули и украшенные несколькими ложками красиво уложенного гарнира, едва можно было разглядеть на огромной тарелке. Если верить Полю Бокюзу, блюда новой кухни — это «…легкие блюда; единственная тяжелая вещь, которая может вызвать несварение желудка, — это счет: чем меньше порция, тем он "тяжелее"». Контраст между суммой, указанной в счете, и микроскопической порцией мгновенно отрезвляет клиента.



Сегодня Франция перестала быть единственным законодателем мод в области кулинарии. И старая, и новая французская кухня стали не более чем одним из многих течений, влияющих на меню. По мере того как растет количество туристов, добирающихся до самых отдаленных уголков мира, все более ощутимым становится влияние кулинарных традиций Австралии, стран Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока, Японии, Африки и США. Возникают совершенно новые кулинарные школы, такие как калифорнийско-итальянская, средиземноморско-азиатская и даже тихоокеанская. Смешанный стиль, или фьюжн, — самое модное течение в кулинарии.

Главная идея — заимствование лучших кулинарных традиций разных регионов и их интеграция в национальную кухню — дает множество преимуществ. В Лондоне давно и надолго обосновались китайские, индийские и итальянские рестораны, в Париже — вьетнамские и марокканские, в Амстердаме — индонезийские, а такого разнообразия, как в Нью-Йорке, Чикаго, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, где в одном «котле» варятся представители самых разных культур и национальностей, не найти больше нигде в мире. Но если раньше отведать блюда японской кухни можно было только в японском ресторане, то сегодня в национальных кухнях все сильнее ощущается влияние новых, непривычных кулинарных традиций других стран.

Пришло время влить свежую кровь в старые традиции и открыть дорогу новым веяниям. За последние 10 лет захватывающие новые фьюжн-идеи в сочетании с простыми здоровыми блюдами средиземноморской кухни полностью изменили наш подход к питанию — как дома, так и в ресторане. В супермаркетах, где раньше продавался только ограниченный набор сушеных специй и трав, сегодня можно купить свежее лимонное сорго, галангал, мисо и другие продукты, о которых еще 10–15 лет назад никто и слыхом не слыхивал, не говоря уже о том, чтобы использовать их в пищу. Для британцев, над которыми всегда подшучивали за то, что они знают только одно основное блюдо — картофель-фри, а все остальное считают гарниром к нему, сегодня, судя по «засилью» тайского зеленого карри (Thai green curry) в меню пабов, таким «основным блюдом» стал кориандр.

Неожиданные сочетания, использование привычных продуктов в новом качестве и причудливая смесь разных ингредиентов — все это позволяет добиваться новых необычных вкусовых качеств. Некоторым шеф-поварам удается тонко и искусно «соединять несоединимое». Жан-Жорж Вонгерихтен стал «первооткрывателем» французско-азиатской кухни. В своих блюдах он смешивал, казалось бы, совершенно не сочетающиеся продукты. Его рестораны — Jean-

Есть тонкая грань между дизайном, подчеркивающим особенности блюд, которые вы собираетесь подавать, и дизайном, полностью соответствующим специализации тематического ресторана. Компания Rockwell, штаб-квартира которой расположена в Нью-Йорке, разработала дизайн некоторых самых успешных ресторанов города, но должен заметить, что стулья из японских палочек для еды в ресторане Nobu — это немного чересчур. Мне больше нравится, как оформлен зал Nobu в отеле Park Lane в Лондоне.



Вкус японских блюд (прежде всего суси и сасими), пожалуй, особенно зависит от качества исходных продуктов. На токийском рыбном рынке можно каждый день покупать свежие продукты.

George в Нью-Йорке и Vong в Нью-Йорке и Лондоне — демонстрируют достоинства этой кухни. После успеха Nobu в Лос-Анджелесе и Нью-Йорке открытие ресторана в Лондоне было встречено с восторгом. Уникальная смесь японской кухни с французскими и пуэрториканскими мотивами получила всеобщее признание.

Но все хорошо в меру. В последние годы мне приходилось пробовать совершенно неудобоваримые блюда — нечто вроде французского шоколадного рулета с английским карри. Молодым неопытным шеф-поварам редко удается устоять перед искушением: желая заявить о себе, они пытаются создать нечто выдающееся, ни на что не похожее, и не очень любят работать с традиционными, испытанными и проверенными временем сочетаниями. Но нельзя забывать, что в кулинарии, как и в музыке, талантливых исполнителей куда больше, чем гениальных композиторов. Ансельм Брийя-Саварен писал, что изобретение нового блюда дает людям гораздо больше, чем открытие новой звезды, но бесконечный поиск новизны может испортить простое удовольствие от хорошей еды. Поэтому меня радует, что в поисках нового, неизбитого вкуса многие шеф-повара используют традиционные кулинарные приемы и чудесные продукты, которые еще дарят людям земля, реки и моря.

Свежесть и вкус

Хорошая еда — это еда вкусная. Поэтому успех ресторана во многом зависит от качества исходных продуктов. Хороший шеф-повар делает все для того, чтобы иметь в распоряжении только высококачественные и вкусные продукты — только из них можно приготовить великолепные блюда, которые понравятся посетителям.

Много лет назад, во время одной из моих первых поездок во Францию, на меня произвели огромное впечатление не только рестораны, но и рынки. В отличие от супермаркетов, которые, если можно так выразиться, «плодоносят» круглый год, на обычном французском рынке вы найдете свежие сезонные продукты. Я считаю, что нет ничего хорошего в том, что сегодня мы лакомимся малиной в январе. Эта возможность лишает нас удивительного чувства предвкушения, которое мы раньше испытывали в июле. Всякому овощу свое время: и малина, доступная в любое время года, далеко не так вкусна, как шотландская малина, поспевающая в конце сентября. Многие виды про-

дуктов хороши только в определенное время года. Спаржа, зеленый горошек, фасоль, а также большинство скоропортящихся фруктов и овощей вкуснее всего в сезон. Это относится и к мясу, например к ягнятине и куропаткам. Свой сезон есть даже у сыров: в самом начале лета, когда коровы пасутся на свежей зеленой траве, особенно хороши бри и камамбер, а осенью — вашрэн.

Разумеется, образ шеф-повара, рыщущего по рынкам в поисках свежайших продуктов, — это образ мифический, особенно в крупных городах. Снабжение ресторана свежими продуктами осуществляют надежные поставщики. Но рынки по-прежнему служат источником вдохновения для кулинаров. Я знаю многих шеф-поваров, которые большую часть отпуска проводят, бродя по рынкам разных стран. Огромные рыбные рынки в Токио и Венеции, мясной рынок в Риме (где Федерико Феллини снимал сцены фильма «Рим»), рынки, работающие по выходным на Юнион-скуэр в Нью-Йорке и на бульваре Распай в Париже (там продают экологически чистые продукты), — неиссякаемые источники идей для новых блюд и вкусовых сочетаний.

От ежедневного хождения на рынок получаешь особое удовольствие — ведь, отправляясь туда, не имеешь ни малейшего представления о том, что именно купишь. Кусок свежей трески, несколько молодых морковок и связка чеснока с грядки — и вот вы уже решили приготовить на ужин рыбу с чесночным майонезом (aïoli). Разумеется, ресторанное меню необходимо тщательно планировать, но важно не забывать о «вкусе сезона» и творчески использовать имеющиеся в вашем распоряжении свежие сезонные продукты.

Шеф-повару куда легче, чем обычному потребителю, достать высококачественные продукты. Хотя качество и ассортимент продуктов на полках супермаркетов и гастрономических магазинов в последнее время значительно улучшились, они все равно поступают туда не «с грядки». Овощи не могут попасть в магазин в тот же день или даже на следующий день после того, как были сорваны, а рыба обычно оказывается на прилавке дня через два после того, как была выловлена. А шеф-повар, если у него хорошие отношения с поставщиком рыбы, может получать свежую морскую и речную рыбу и моллюсков — они попадают на кухню уже через 12 часов после вылова.

Овощи, если их доставляют авиатранспортом, могут попасть в ресторан через день после ввоза в страну. При этом они не теряют вкусовых качеств, как это происходит с овощами, которые долгое время хранятся в холодильниках или в вакуумных упаковках. Овощи с грядки чаще всего попадают на кухню ресторана в тот же день, как были сорваны. В сезон английскую спаржу, которая очень быстро теряет вкусовые качества, срезают на рассвете и доставляют в наши рестораны к 10 утра.

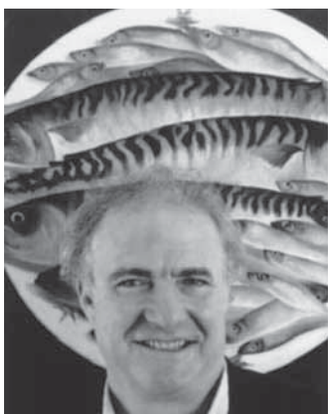
Летом нам доставляют зелень с моей «плантации» в Беркшире. Дважды в неделю шеф-повара по факсу посылают заказы старшему садовнику. Он срезает пучки эстрагона, майорана, петрушки, любистка и базилика и отправляет их в Лондон. Транспортировка занимает около шести часов. Там также выращивают артишоки, кабачки, фасоль и тыкву — все это попадает прямо на кухню. Для некоторых шеф-поваров мы специально разводим картофель. Огромной популярностью пользуются такие вкусные и аппетитные сорта, как Ratte и Pink fir apple. Редкие разновидности листового салата, такие как мидзуна (mizuna), портулак, рокет и клейтония (claytonia), мы выращиваем в Эссексе. Их доставляют нам в тот же день, когда они были сорваны с грядки. Согласитесь, обычному покупателю редко удается купить такие свежие продукты!

Чтобы говядина и дичь приобрели нужный вкус и консистенцию, их следует долго выдерживать в подвешенном состоянии. В супермаркетах часто продают невыдержанное мясо. Оно привлекательно на вид, имеет однородный цвет и консистенцию, но его вкусовые качества недостаточно хороши. Опытный шеф-повар постарается купить мясо темно-красного цвета с желтоватыми прожилками жира. Мясо коров абердин-ангусской породы — превосходная говядина. Это дорогое мясо, но оно никогда не подведет повара. Из-за паники, вызванной эпидемией коровьего бешенства, и в связи с тем, что люди стали потреблять меньше мяса, нам было важно найти поставщика сертифицированной говядины. Мы должны быть уверены в том, что в стаде не было случаев заболеваний. И мы нашли такого поставщика. Это ирландский кооператив производителей мяса. Фермеры забивают скот и разделывают его на куски той формы и того размера, которые нужны шеф-повару.

Еще одна проблема — найти качественных цыплят среди всего искусственного фабричного безобразия. В настоящее время лучшая птица поступает из Франции. Знаменитые бресские пулярки и лучшая птица, узнаваемая затем по упаковке с красными этикетками, выращиваются на свободном выпасе — их откармливают зерном.

Некоторые подвижки в области птицеводства также наблюдаются и в Британии. На мой взгляд, следует разводить породы тех кур, которые медленно растут, и выращивать птицу в условиях открытого содержания. Птице нужен простор и свежий воздух, а также натуральный корм. Так выращивают лучшую бресскую птицу, и именно поэтому ее мясо так вкусно и сравнительно дорого. Вкус мяса птицы таков, каким он должен быть, в отличие от безвкусного (или отдающего рыбой) продукта, который обычно продают в супермаркетах.

Хорошие шеф-повара стремятся как можно больше путешествовать и как можно чаще бывать в «чужих» ресторанах. В свободное время или во время отпуска они работают «на стороне» — набираются опыта, знакомятся с новыми блюдами и кулинарными приемами. Подзарядившись новыми идеями, они возвращаются на «свою» кухню — и тут же предлагают использовать особый сорт перца, который попробовали в Италии, или грибы, которые отведали в Бостоне, и включить новые блюда в меню. Несколько лет назад я обедал в одном



РИК ШТАЙН,
телеведущий, владелец The Seafood Restaurant, кафе Rick Stein's, бистро и гостиницы St. Petroc's, магазина Stein's Delicatessen в Падстоу, Корнуолл

На днях я просматривал бухгалтерскую отчетность за 1975 год — первый год работы своего ресторана. Оказалось, что прибыль, которую мы тогда получали за год, сегодня мы получаем за один день. У нас с женой был маленький ресторанчик на пристани в Падстоу. Мы специализировались на блюдах из рыбы и морепродуктов. А ведь в те дни Корнуолл еще не был занесен на гастрономическую карту мира! Чтобы сделать ресторан известным и добиться серьезного отношения к нему, я решил написать книгу о рыбных блюдах. Это был не акт тщеславия, а маркетинговый ход. В продвижении нуждался не только ресторан, но и сама идея рыбной кухни. Помню, беседуя с другом, работавшим в издательстве Penguin, я как-то заметил, что могу написать такую книгу. Через три недели он позвонил и попросил прислать редактору кулинарного отдела синопсис.

Вскоре после публикации книги мы смогли сделать несколько телепередач. Телебосс Кейт Флойд приехала в наш ресторан и сняла короткий сюжет с моим участием. Так я встретился с режиссером, с которым впоследствии стал работать. Две мои первые телепередачи были посвящены Падстоу. Результат превзошел все ожидания — наша прибыль удвоилась. Сегодня дела идут уже не так хорошо, как прежде, но поскольку в ресторан могут снова приходить старые клиенты, это прекрасно.

Я получал несказанное удовольствие, когда мне приходилось стоять у плиты по шесть дней в неделю. Но я старел, а бизнес расширялся. Я начал уставать. Когда мне исполнилось 40, я просто не знал, что делать. Не то чтобы я разлюбил свою работу, просто затраты труда, которых она требовала, стали мне не под силу. Я знаю немало людей гораздо старше себя, которые работают очень много, но я больше так не мог. Сейчас я не столько управляю бизнесом, сколько владею им, и несказанно рад такому повороту событий. У нас прекрасные менеджеры и финансисты, и это замечательно. Теперь я не готовлю так много, как в былые времена, зато придумываю рецепты, слежу за меню и качеством блюд. Когда бываю в ресторане, люблю находиться подолгу на кухне, наблюдая за работой шеф-поваров. Даю советы и показываю, что и как надо делать.

Главная задача сегодня — сохранить стиль, атмосферу и преданность той кухне, которую мы любим. Пока подчиненные делают именно то, что вы хотите, или — еще лучше — учатся делать все так, как вы, все идет блестяще. Проблемы с преемственностью возникают, если вы открываете цепочку ресторанов и бизнес становится корпоративным. Два наших маленьких ресторанчика — это не штампованные копии, а скорее подразделения или филиалы.

Наш следующий шаг — создать кулинарную школу для подготовки первоклассных шеф-поваров. Это очень трудное дело. Мы хотим, чтобы это была хорошая школа, ее должны пройти все наши шеф-повара.



стокгольмском ресторане. Мне подали необыкновенно вкусный картофель. После обеда к нам подошел шеф-повар, и я спросил его, что это за сорт. Он не знал, но высказал предположение, что картофель поставляют из Лапландии. Повар любезно подарил мне несколько картофелин. Я отдал их садовнику. На следующий год мы посадили их и собрали урожай — десятка два картофелин. Половину мы съели, а другую снова пустили на семена. Мы до сих пор не знаем, что это за сорт (между собой мы называем его «Стокгольмский»), но с каждым годом урожаи растут.

А что в меню?

Если вы планируете открыть ресторан, следует прежде всего решить, какие блюда вы будете готовить. Ищите то, чего не предлагают другие, и никогда не копируйте меню успешно работающего ресторана. В этом смысле всегда лучше быть первопроходцем. Если в каком-то районе работают 20 индийских ресторанов, это не значит, что местные жители питаются исключительно карри. Ищите что-то свое, особенное, — то, что удается вам особенно хорошо, или то, на чем специализируется или чем увлекается ваш шеф-повар.

Выбрав кандидатуру на должность шеф-повара, мы тратим массу времени на обсуждение того, какими будут наш ресторан, меню, уровень цен и клиентура. Мы начинаем с длинного списка рецептов блюд, которые, по нашему мнению, подойдут для данного ресторана. Мы подробно обсуждаем блюда, которые часто заказывают в других наших ресторанах, «длину» меню и новые веяния в области питания и кулинарии в целом. Опыт работы других ресторанов показывает, что наши клиенты чаще предпочитают блюда из рыбы, чем из мяса; что блюда из субпродуктов считаются слишком изысканными и потому их редко заказывают; что посетителям нравится самим выбирать овощи, а не получать готовый набор на тарелке. (Я всегда мечтал открыть ресторан, специализирующийся на моих любимых блюдах из субпродуктов, но подозреваю, что он не будет иметь финансового успеха.) После этого на основе разработанной концепции шеф-повар предлагает вариант меню и организует дегустацию.

В самом начале также важно иметь в виду, что в дневное время в ресторан будут приходить одни посетители, а в вечернее — другие. Если в районе много жилых зданий, вечером посетителей будет больше, потому что клиенты, которые придут днем, захотят, чтобы их обслужили за час. Поэтому вам, скорее всего, придется внести соответствующие изменения в меню и скорректировать цены.

В основе меню нового ресторана могут лежать понравившиеся вам блюда, которые вы пробовали за границей. Многие рестораны нашли свою нишу на основе «этнического» подхода. Например, ресторан Belgo знакомит Лондон с бельгийским обычаем заедать мидии картофелем-фри и запивать их живым пивом. Майкл Чау первым открыл дорогой ресторан китайской кухни — он стал предлагать клиентам изысканные и дорогие китайские блюда в великолепно оформленном зале, при этом гостей обслуживают обаятельные итальянские официанты. Питер Бойзот тоже нашел свою нишу: в Pizza Express готовят качественную итальянскую пиццу. Ресторан Momo быстро прославился оформлением зала, похожего на восточный базар, и оригинальными марокканскими блюдами.

Другой способ найти свою нишу на рынке — специализироваться на каком-либо блюде или продукте. Марко Пьер Уайт понял, что фуа-гра и трюфели — это роскошные блюда, за которые

Трудно представить себе более аппетитное зрелище, чем этот натюрморт — овощи с грядки, очищенные от земли, сваренные (если это необходимо) и выложенные на блюдо. Здоровая, питательная и простая еда!

люди готовы платить большие деньги. Я заметил, что в лондонских ресторанах редко подают морепродукты. River Café завоевало прочную репутацию заведения, где готовят простые и здоровые итальянские блюда. Антонио Карлуччо специализируется на белых грибах, ресторан Fish!, как следует из названия, — на рыбных блюдах. Люди очень любят такие рестораны: ведь, отправляясь туда, они заранее знают, что получат.

В то же время источником вдохновения может послужить какой-либо кулинарный прием. В основе меню многих ресторанов лежит определенный способ приготовления продуктов, который, в свою очередь, требует использования определенного оборудования — жаровни с вращающимся вертелом (rotisserie), дровяной печи (wood-fired oven), гриля на углях (charcoal grill), вока, тандыра или коптильни. Например, в ресторане Bluebird кухня оборудована дровяной печью; соответственно, меню включает целый ряд блюд, приготовленных на открытом огне, в их числе жареные голуби, кролики, треска, овощи.

Хотя меню в какой-то степени зависит от местоположения ресторана, клиентуры и уровня цен, при принятии окончательного решения следует полагаться прежде всего на опыт и интуицию. Когда мы планировали открытие ресторана в здании, представляющем собой памятник истории, — Number One Poultry в Сити — я чувствовал, что классическая бургундская кухня в сочетании с современными французскими блюдами — это именно то, что нужно. В дневное время к нам будут приходить в основном бизнесмены из Сити, способные оценить возвращение к классической кухне. При правильном исполнении она способна дать сто очков вперед дальневосточной и эклектической, которые в последние пять лет получили такое широкое распространение. Бургундия дала миру множество рецептов изумительных блюд из курицы, а они, согласитесь, очень уместны в ресторане, который называется Coq d'Argent. Я дал задание шеф-повару, и мы с ним провели немало упоительных часов, листая французские кулинарные книги, снова и снова обращаясь к таким знатокам, как Элизабет Дэвид, Ричард Олни, Джулия Чайлд, Саймон Бек и особенно Бернар Луазо.

Когда мы нашли здание для нового ресторана на Савил-Роу (довольно простое, но симпатичное), мне сразу же пришло в голову, что здесь должен быть миланский ресторан. В то время в Лондоне было несколько прекрасных итальянских ресторанов, где подавали удивительные крестьянские блюда Тосканы и Умбрии, но мне хотелось чего-то более изысканного — «крутого», городского. В меню ресторана Sartoria включены классические блюда северной Италии, такие как костолетта и ризотто по-милански, а также простая рыба-гриль и паста. Зал ресторана оформлен в спокойном, утонченном и изысканном стиле.

Разумеется, меню зависит и от того, как оборудована кухня, а это значит, что шеф-повар должен с самого начала работать в тесном контакте с архитекторами и инженерами. В ресторане, где подают блюда современной классической кухни, должно быть помещение для хранения и кулинарной обработки высококачественных сезонных рыбных и мясных продуктов, а также овощей и фруктов, блюда из которых включены в меню. В итальянском ресторане должно быть помещение для хранения оливкового масла, пасты, копченостей и сыров. Может возникнуть необходимость в специальном оборудовании — например, для изготовления пасты и выпечки пиццы. В ресторанах, специализирующихся на морепродуктах, должны быть помещения, где их можно готовить, охлаждать и потом хранить в холоде. В кафе с небольшим меню, основу которого составляют салаты, холодные закуски и одно-два блюда из пасты, на кухне может понадобиться гриль, жаровня с вращающимся вертелом и пастоварка.

Поставки продуктов

Организация поставок продуктов — один из важнейших факторов, влияющих на состав меню. Чтобы обеспечить бесперебойное снабжение ресторана качественными продуктами, шеф-повар должен иметь хорошие отношения с их производителями. Прочные контакты с местными поставщиками сыров, зелени, овощей, мяса птицы и яиц выгодны и шеф-повару, который всегда будет иметь нужные продукты, и самим поставщикам, которые получают рынок сбыта своей продукции.

На сезонные продукты, которые хороши в определенное время года, такие как шотландская куропатка, английская спаржа и дикий лосось, можно не жалеть денег. Больших затрат потребует любовно откормленный крупный рогатый скот, овощи и фрукты,

выращенные без использования удобрений и пестицидов (кроме того, эти продукты не всегда доступны). В маленьком ресторане шеф-повар каждый день составляет новое меню — в зависимости от уровня цен и ассортимента продуктов на рынке. В какой-то год может уродиться много спаржи или особенно вкусная малина. Случаются годы, когда особенно велик улов моллюсков. При этом цены на продукты, которые в другой ситуации стоили бы очень дорого, падают. А блюда из дорогих продуктов в меню создают ощущение щедрости и роскоши.

Большим ресторанам труднее сохранять гибкость. Хотя мысль о том, чтобы каждый день ходить на рынок и составлять новое меню, кажется очень заманчивой, в крупных заведениях это не практикуется. Там необходимо предварительное планирование, и закупки приходится упорядочивать. В 1995 году, после периода быстрого роста, мы назначили директора по закупкам ресторанов Conran и дали ему задание: тщательно изучить существующую систему закупок и создать эффективное подразделение, главной функцией которого была бы организация поставок свежих местных продуктов по договорным ценам. Вот это была работенка! Раньше в отделе закупок трудились только два человека: менеджер и его помощник. Не было ни системы поставок, ни, соответственно, базы данных. В то время мы закупали продукты примерно для десяти тысяч порций в день.

Новый директор по закупкам решил: эффективная система поставок должна быть централизованной. С несколькими людьми, которые раньше выступали посредниками, постоянно возникали недоразумения — были случаи, когда они продавали ресторанам одни и те же продукты по совершенно разным ценам.

Отдел закупок не только договаривался о ценах на все продукты, но и подписывал контракты и контролировал всю цепочку поставок (поставщики — перерабатывающие предприятия — ресторан). Он также должен был следить за качеством поставляемых продуктов, своевременностью поставок и, кроме того, препятствовать завышению цен. Каждый месяц он представлял в бухгалтерию отчет о расходах.

Несмотря на то что отдел закупок ресторанов Conran накопил огромный опыт, установил прекрасные отношения с поставщиками и сегодня фактически определяет политику в области закупок, некоторые шеф-повара также играют активную роль в поиске продуктов, необходимых для их ресторанов. И мы подобную практику только приветствуем. Закупать по оптовым ценам базовые продукты (муку, растительное масло, соль) весьма целесообразно, но важно, чтобы в отношении их качества последнее слово всегда оставалось за шеф-поваром.

Искусство организации поставок продуктов — это искусство поддержания равновесия между финансовой целесообразностью и индивидуальными потребностями или предпочтениями шеф-поваров. Отдел закупок регулярно организует «слепые» дегустации: шеф-повара собираются, дегустируют продукты и высказывают свои замечания, а также объясняют, почему одни из них особенно хороши, а другие никуда не годятся. Такой диалог между специалистами по закупкам и шеф-поварами очень полезен: первые узнают, продукты какого качества нужны шеф-поварам, а шеф-повара получают информацию о новых продуктах, о которых они раньше не знали. Сегодня наблюдается тенденция к закупкам высококачественных продуктов у мелких поставщиков на основе партнерских отношений. Это обеспечивает ресторану поставки на эксклюзивной основе. Некоторые продукты специально собирают или выращивают для нас (как и для многих других ресторанов). С самого начала сеть Pizza Express ввозит все необходимые продукты из Италии, и это, несомненно, дает ресторану конкурентное преимущество.

Когда наш шеф-повар начал работать в Mezzo и Mezzonine, ему пришлось искать поставщиков продуктов из стран Юго-Восточной Азии. Найти такие продукты в Британии непросто. Он потратил немало времени, бродя вокруг магазинов и ресторанов Чайна-тауна и дожидаясь, пока его не познакомят с поставщиком, который мог бы свести его с нужными людьми. Другим источником поставок стали розничные магазинчики, которые импортировали продукты небольшими партиями. В них любили ходить наши сотрудники азиатского происхождения. Шеф-повару удалось найти все нужные продукты только через несколько месяцев после открытия ресторана, но популярность блюд, подаваемых в Mezzo и Mezzonine, лишний раз свидетельствует о том, что вкусовые предпочтения изменились. Сегодня продукты из стран Юго-Восточной Азии уже легче купить в британских супермаркетах.

Ценообразование

Успех ресторана в конечном счете зависит от цен на готовые блюда. Валовая прибыль, то есть цена готового блюда минус стоимость исходных продуктов, должна быть достаточно высокой. Это позволяет покрывать другие затраты на ведение ресторанного бизнеса (административные расходы, заработная плата, арендная плата, плата за электричество и отопление, расходы на рекламу, мебель, ремонт и замену оборудования, прачечную и многое другое). Эти расходы нужно строго контролировать, чтобы разница между валовой и чистой прибылью была как можно меньше. Чтобы ресторан успешно работал, норма валовой прибыли должна составлять не менее 70%, а для этого необходимо подавать блюда самого лучшего качества по достаточно высоким ценам.



После того как мы заканчиваем дорабатывать меню (то есть исключаем из него блюда, которые, по нашему мнению, редко заказывают, и включаем в него те, которые, наоборот, заказывают часто), специальный человек, который контролирует затраты, берет меню и подробные спецификации каждого блюда и рассчитывает себестоимость каждого блюда. Он должен учесть затраты буквально на все — соль, перец, растительное или сливочное масло, которое идет на приготовление блюд, потенциальные потери, величину порций и даже дополнительный хлеб и масло на столе.

Меню должно быть сбалансировано не только с эстетической точки зрения, но и с точки зрения затрат. Рыба стоит дороже овощей, поэтому приносит меньше прибыли. Пудинги и паста, которые готовятся в основном из недорогих продуктов, могут давать относительно высокую маржу. Кроме того, следует помнить о том, что на каждые 100 основных блюд приходится около 90 закусок и различных кофе-чаев, 150 гарниров, но всего 50 десертов. Чтобы добиться хороших показателей, нужна «ловкость рук», позволяющая обеспечить правильное соотношение между несколькими низкозатратными блюдами, дающими высокую прибыль, и множеством затратных блюд, дающих низкую прибыль.

Когда цены предварительно установлены, важно подумать о конкуренции. Сколько закусок, основных блюд и десертов подают в других ресторанах, расположенных по соседству и в других районах? Какие там цены? Включена ли в себестоимость блюд стоимость хлеба и дополнительные расходы? Такой «анализ конкурентов» позволяет понять, все ли расходы учтены. Если цены в вашем ресторане значительно ниже, чем у главных конкурентов, стоит подумать о том, насколько это оправданно. А если они намного выше, вас могут вытеснить с рынка, и вы окажетесь ни с чем.

Контроль над потерями — еще один важный фактор снижения затрат. Последствия могут быть поразительными: если потери продуктов за день в стоимостном выражении составляют 70 фунтов стерлингов, то за неделю набегает 1000, а в год — 50 тысяч фунтов стерлингов. Когда в ресторане Bluebird появился новый шеф-повар, в меню было блюдо из кролика, жаренного на открытом огне. Посетителям подавали только спинку и заднюю часть тушки, а все остальное выбрасывали. Новый шеф-повар немедленно включил в меню рилеты* из кролика, на которые идет мясо передних лап и диафрагмы. Кости он использовал для бульона и соуса, а из печени готовил фирменный паштет. Теперь он также закупает цельные тушки уток и использует грудку

* Разновидность паштета (франц.). — *Прим. ред.*

Этот террин — свидетельство огромного мастерства и колоссального терпения шеф-повара. На вид это блюдо не слишком сложное, и кажется, что его приготовление не требует большого труда.

для одного блюда, лапки маринует, кончики крыльев добавляет в бульон, а кости использует для приготовления похлебки. Цыплята на вертеле, которых никто не заказал на обед, идут на приготовление великолепного салата, который подается на ужин. Это позволяет не только минимизировать потери, но и обучать младший персонал — ведь молодые работники часто не знают, из какой части говяжьей туши получают филе, как правильно выложить на блюдо разделанного лосося и что бекон с прослойками жира делают из свиной грудинки.

Однако бывает, что овчинка выделки не стоит: затраты труда на «экономию» перевешивают выгоду от использования каждого кусочка. Кроме того, ни в коем случае нельзя жертвовать качеством только для того, чтобы пустить в дело все до последней крошки. Например, многие рестораны отказались от закупки цельных тушек цыплят, и в последнее время бывает трудно полностью использовать цельные мясные туши — в основном потому, что были введены ограничения на использование костей, из которых раньше во всем мире варили бульон.



В Quaglino's шеф-повара сначала сами чистили, резали, подготавливали для хранения или обжаривали картофель, чтобы получить картофель-фри (примерно 450 кг в день). Только чистка и обжаривание картофеля требовали огромных затрат труда, и в таком большом ресторане сложно было гарантировать стабильное качество. После многочисленных дегустаций шеф-повара решили закупать свежий нарезанный картофель у нашего поставщика овощей, который приобрел специальное оборудование для чистки и нарезания картофеля. Он использует только лучшие сорта картофеля, который закупает россыпью. В ресторане Bluebird, где только с пятницы по воскресенье ежедневно готовят по 2,5 тонны картофеля-фри, чистка и резка картофеля тоже стала настоящим кошмаром. А в ресторане Le Pont de la Tour, где спрос на картофель-фри значительно ниже, шеф-повара с самого начала готовят его сами.

Каждый шеф-повар должен сам решать, что и как следует делать на кухне. Что касается ресторанов Conran, то в Mezzo закупают готовую пасту, а в Bluebird ее изготавливают сами. В Bluebird изготавливают томатный сок, и не из консервированных томатов, поскольку шеф-повара считают, что сейчас всегда можно купить хорошие свежие помидоры самых разных сортов.

Одно из самых тяжких испытаний для шеф-повара (и прекрасная возможность проявить свои таланты) — это расчет количества продуктов, которые необходимо закупить и которые пойдут на каждое блюдо и каждую порцию. Разумеется, это умение приходит с опытом, но существует формула, позволяющая приблизительно оценить количество необходимых продуктов. Общее правило таково: сегодняшние расходы должны составлять не более трети от вчерашней выручки. Я немного упрощаю, но формула работает. Она помогает шеф-повару избежать финансовых проблем — во всяком случае, в краткосрочной перспективе.

Мы разработали меню для каждого из наших ресторанов. Поэтому у нас есть подробное описание и рецепт каждого блюда, включенного в каждое меню. Так блюда легче заказывать и готовить. Блюдо всегда готовится одинаково, что обеспечивает стабильное качество. Кроме того, это упрощает калькуляцию затрат и, соответственно, расчет прибыли. В нашем новом ресторане на Манхэттене мы собираемся пойти еще дальше — делать циф-

А вот внушительная порция блюда, которое можно приготовить без всякого труда. Все мы иногда любим съесть нечто подобное.



ровые фотографии каждого блюда, чтобы вся необходимая информация появлялась на мониторе компьютера при помощи одного щелчка мышью. Шеф-повар всегда должен знать стоимость запасов продуктов и себестоимость блюд, включенных в меню. От внимания к мелочам может зависеть успех или неудача ресторана.

Большие рестораны, такие как Bluebird с тремя кухнями и помещением для хранения продуктов, сталкиваются с еще одной проблемой: объемы поставок так велики, что трудно контролировать качество продуктов. Случается, что ресторан принимает партию увядшей зелени или слишком мелкой рыбы. Мы поставили дело так, что в течение месяца шеф-повар каждой секции участвует в приемке продукции и контролирует ее качество. Это позволяет персоналу учиться. Люди начинают понимать, какое качество приемлемо, а какое нет. Вначале это отнимало у шеф-поваров много времени, но в долгосрочной перспективе способствовало повышению качества поставляемых продуктов.

Карта вин

О качестве ресторана судят не только по меню, но и по карте вин. Поиск правильного соотношения между разными винами (бургундскими и бордоскими, европейскими и стран Нового Света, дешевыми и дорогими) очень важен. Прежде всего карта вин должна отражать предпочтения клиентов. Например, почти нет смысла включать много вина особенно удачных винтажей в винную карту скромного ресторана, где подают средиземноморские блюда, или в меню бара с грилем, куда люди приходят, чтобы вкусно, но быстро поесть.

Важен и размер карты вин. Небольшая, но интересно подобранная карта вин ценится больше, чем длинная и бестолковая, потому что посетители находят изучение длинного списка напитков слишком утомительным занятием. Увидев карту вин, больше напоминающую увесистый том, клиенты обычно стараются найти что-то знакомое. Кроме того, Sancerre и Chablis заказывают чаще, чем Echezeaux, потому что название этого вина трудно выговорить. В Quaglino's и Mezzo чаще всего заказывают Chablis, а Sancerre по объему продаж занимает третье место (после шампанского). Спрос также зависит от времени года: летом в жару чаще заказывают легкие белые вина, а красные вина, имеющие насыщенный вкус, пользуются особой популярностью зимой.

Наше подразделение, занимающееся винами, в последние годы пришлось значительно расширить и серьезно модернизировать. Вначале у нас работал один специалист по закупкам. Он выбирал вина и устанавливал отпускные цены, а также имел единоличное право распоряжаться счетами и подписывать контракты с поставщиками. Но когда функции отдела закупок вин расширились, одному человеку эта работа стала не под силу.

В наших ресторанах вина закупаются централизованно. Процесс контролирует наш консультант Билл Бейкер. Он работает у нас три дня в неделю. Большой вклад в организацию поставок спиртного вносят сомелье, которые знают, какие вина предпочитают посетители. Список вин, которые мы закупаем, включает 950 наименований. Вина делятся на три категории: ординарные вина (вина стоимостью от 14 до 25 фунтов стерлингов — на них приходится 80% общего объема продаж), марочные вина (стоимостью

В винном погребе парижского ресторана La Tour d'Argent хранится один из самых крупных во французской столице запасов лучших и дорогих вин.



ОЛИВЕР ПЕЙТОН,
владелец Gruppo Limited, в том числе Atlantic Bar and Grill, Coast, Mash and Air и Isola

Сегодня ресторану не обойтись без хорошего бара, и неважно, что там подают — коктейли или пиво. В Британии выросло новое поколение посетителей ресторанов. Эти люди много путешествуют, едят и пьют в других странах. Они знают, что в Мадриде, например, «вечер» начинается не ранее 22–23 часов, и тоже хотят возвращаться домой далеко за полночь. Ужиная в ресторане, они желают получить больше, чем просто некий опыт, и многие традиционные рестораны не могли им этого дать. Сегодня культура коктейля в Лондоне не менее развита, чем в Нью-Йорке. В Британии к делу подходят творчески и предлагают более широкий ассортимент напитков. Британцы всегда впереди!

Около 60% продаж нашей компании приходится на спиртные напитки, в том числе принимаемые во время, до и после еды. В Atlantic Bar and Grill в Лондоне есть огромный бар. Каждый вечер его посещают около 1800 человек, причем около 500 посетителей заходят не только выпить, но и поужинать. По объему розничных продаж шампанского Tattinger мы занимаем первое место в мире. За неделю мы продаем 1600 порций мартини и 600 — коктейля кайпиринья. Для обучения работников бара мы наняли двух инструкторов, которые работают на условиях полной занятости.

Открывая Mash с двумя филиалами, где варят четыре сорта пива, мы хотели доказать, что и в Англии можно делать хорошее пиво и чтобы насладиться этим напитком, вовсе не обязательно стоять на полу, посыпанном опилками у стойки паба. В Mash одни пьют пиво, другие — шампанское, и никто не отдает явного предпочтения тому или иному напитку. Мы также предлагаем 60 видов коктейлей, два вида кофе, большой выбор вин и свежевыжатых соков.

Мы ориентируемся не столько на потребителей определенного пола, культуры или уровня благосостояния, сколько на людей, имеющих общее мировоззрение. Я не вижу особых различий между клиентами в Манчестере и Лондоне, разве что в Манчестере предпочитают пиво (они меньше знакомы с культурой коктейлей). Кроме того, в Манчестере 50% оборота приходится на вечер пятницы и субботы, потому что большинство людей живут на окраинах города, и каждый вечер сначала возвращаются домой, а затем снова едут в город, чтобы приятно провести время.

Сегодня на людей во всем мире влияют одни и те же СМИ. Около 35% прибыли мы получаем за счет туристов. Лондон в наши дни — один из крупнейших туристических центров, и когда о наших ресторанах пишут в международных изданиях, мы привлекаем множество бизнесменов. Однако мы не стремимся к сиюминутной известности и стараемся делать вещи, которые не выйдут из моды никогда. Кто сказал, что классический ресторан никому не интересен? Публику не обманешь. Именно качество еды и обслуживания заставляет людей приходить к нам снова и снова.

от 25 до 50 фунтов стерлингов) и лучшие марочные вина (стоимостью свыше 50 фунтов стерлингов). Важно соблюдать правильное соотношение между винами различных ценовых категорий, поскольку ординарные вина заказывают часто и, следовательно, на них приходится основная доля прибыли. Мы продаем в общей сложности около 20 тысяч бутылок вина, и покупать их, соответственно, должны много. В каждом ресторане должно быть особое соотношение между винами различных ценовых категорий, винтажей, производителей и стран происхождения. Например, карта вин ресторана Sartoria, где подают преимущественно блюда итальянской кухни, включает 252 наименования итальянских вин (это одна из самых богатых винных карт в Лондоне).

Хотя такая организация закупок может показаться бюрократизированной, для крупных ресторанов ее существование оправданно. Отдел закупок выполняет множество функций. Нетрудно представить, каково приходится небольшим ресторанам, самостоятельно занимающимся составлением карты вин.

Составление карты вин — это искусство. В нее полезно включать дополнительную информацию о винах. Это не только помогает клиентам сделать выбор, но и способствует обучению персонала. Необязательно давать подробные данные о каждом наименовании вина — но несколько слов о том, где и из какого сорта винограда его производят, не помешают. Все знают, что наш консультант Билл Бейкер просто помешан на винах. Посетители иногда держат копии составленных им винных карт на прикроватной тумбочке: это увлекательное и полезное чтение. Он составляет карты вин для ресторанов Conran с огромным мастерством и вкусом, добиваясь оптимального соотношения между винами различных ценовых категорий и винтажей. Кроме того, он всегда учитывает потребности каждого конкретного ресторана.

При закупке вин важна дегустация, дегустация и еще раз дегустация. Поездки на виноградники, беседы с виноделами, торговцами и дилерами — еще одна существенная составляющая процесса, но главное — это дегустация. Широко распространенное мнение, что у хорошего производителя нельзя купить плохое вино, может сделать винную карту несколько однообразной, «вертикальной». Хотя 18 последовательных винтажей одного производителя впечатляют, следует убедиться в том, что все эти вина действительно хорошего качества.

Закупка редких и дорогих вин (fine wines) требует огромных предварительных затрат, но рано или поздно выручка компенсирует расходы на закупку и хранение. Стоимость запаса таких вин у нас достигает 250 тысяч фунтов стерлингов.

Для хранения вин нужны просторные помещения. У нас вина хранятся в винных подвалах, расположенных на некотором отдалении от ресторанов, и доставляются в них по мере надобности. Только на опыте можно узнать, сколько вина следует хранить готовым к подаче в охлажденном виде. Когда мы открывали Mezzo, стояла не по сезону теплая погода. Как мы и предполагали, днем все заказывали белое вино. Учитывая, что нам пришлось охлаждать также минеральную воду и пиво, сделать большие запасы охлажденного вина стало для нас большой проблемой.

Сомелье не просто разливает вино. Его работа имеет множество других аспектов. Возможно, расходы на заработную плату сомелье — излишняя роскошь для небольшого ресторана с хорошо подобранной картой вин, но крупному заведению без нее не обойтись. Даже если вы собираетесь вести дело без сомелье, нужно, чтобы в ресторане был человек, интересующийся винами и разбирающийся в них.

Одна из важнейших функций сомелье — ежемесячная инвентаризация. Сегодня эта работа уже не так трудоемка, как раньше. Считать бутылки и ящики стало легче. Современные компьютеры могут мгновенно выдать информацию о том, сколько и какого вина закуплено, продано и где оно хранится — в винном погребе, в ресторане, на таможенном складе — или ждет отгрузки.

Другая важнейшая функция сомелье — следить за запасами вина, в том числе хранящегося в винном подвале. Когда вино доставляют в ресторан, нужно сделать отметку о том, что заказ получен, что винтаж соответствует заказанному и что вино в хорошем состоянии. Затем бутылки должны быть правильно уложены. Они должны храниться при определенной температуре. Нужно следить за запасами не только вина, но и воды, ликеров, коньяка, джина, водки, пива, коктейлей и других напитков — всего, что входит в понятие запасов спиртных и безалкогольных напитков (wet stock). Это тоже обязанности сомелье.



Большой и тщательно подобранный ассортимент спиртных напитков делает бар особенно привлекательным. Впрочем, возможно, нам просто приятно находиться в заведении, где владелец и управляющий явно заботятся о своем бизнесе.

Но главное дело сомелье (и самая приятная и благодарная его функция) — подача вина клиенту. Чтобы рекомендовать посетителю то или иное вино, нужно самому знать, каково оно на вкус. Сомелье также должен хорошо разбираться в меню и понимать, какие вина больше всего подходят к тому или иному блюду или набору блюд. Лишь очень немногие люди разбираются в винах. Большинство посетителей ценят, когда им помогают сделать выбор, особенно если это касается вин из малознакомых отдаленных районов. Например, в ресторане Sartoria сомелье просто необходим, потому что большинство посетителей никогда раньше не пробовали некоторых итальянских вин, включенных в карту.

Наш сомелье в Bluebird Club утверждает, что члены клуба все чаще обращаются к нему за помощью, просят его рекомендовать им то или иное вино, обсуждают с ним меню и спрашивают, что он мог бы предложить. Представители младшего поколения просят его совета особенно часто.

Несколько наших сомелье — активные члены Британского клуба сомелье, который был создан несколько лет назад как подразделение Французской ассоциации сомелье. Раз в месяц они собираются на дегустацию и обсуждают качество различных вин. Неудивительно, что и торговцы вином проявляют большой интерес к организации этих дегустаций — ведь они получают огромную выгоду, если их вина включают в карту вин хороших ресторанов с высокими оборотами. Лондонский рынок вин — один из крупнейших в мире, и производители стремятся к тому, чтобы их продукция фигурировала в картах вин престижных ресторанов британской столицы. Все чаще в составлении карты вин участвуют оптовые торговцы. Это особенно ценно, поскольку они не пытаются привязать ресторатора к одному производителю.



Поставщик спаржи



Кондитер — шоколадный мастер из Лиона



Птицевод из Бресса

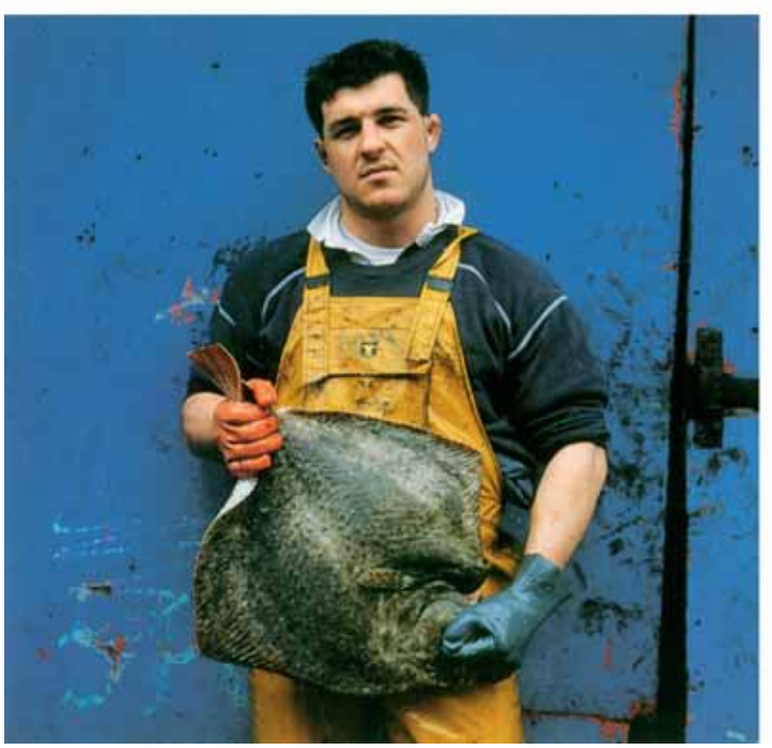


Рыбак с лангустом из Бретани

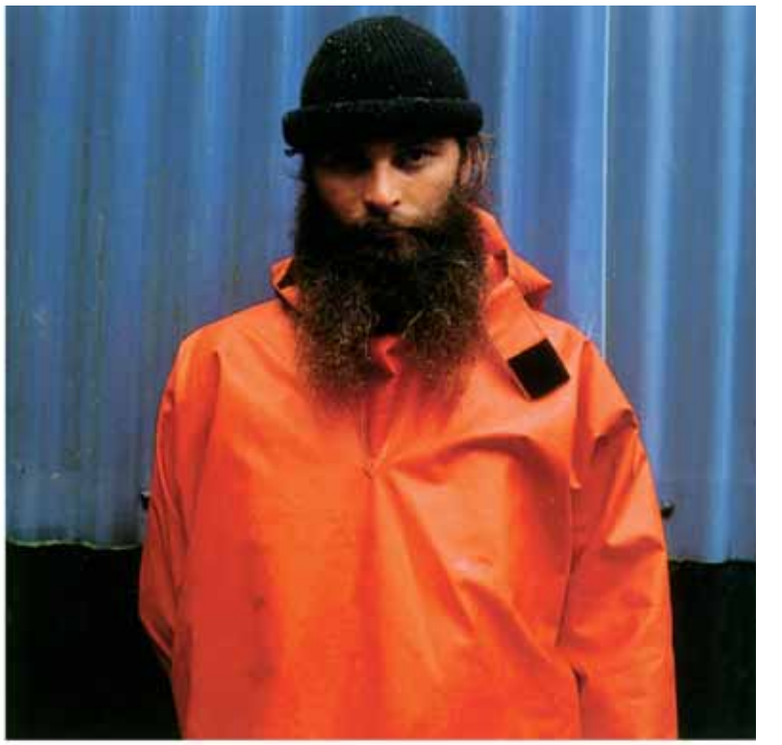
Фотопортреты работы Тоби Гланвилла, выставленные в ресторане Coq d'Argent, позволяют посетителям ресторана ощутить живую связь с людьми, которые ловят рыбу, выращивают скот и птицу, пекут хлеб и производят другие продукты, которые в конечном счете оказываются перед ними на тарелках.



Засольщик ветчины



Сортировщик рыбы из Пензанса



Ловец устриц



Фаршировщица оливок из Кольюра



Так в Испании сушат на солнце анчоусы

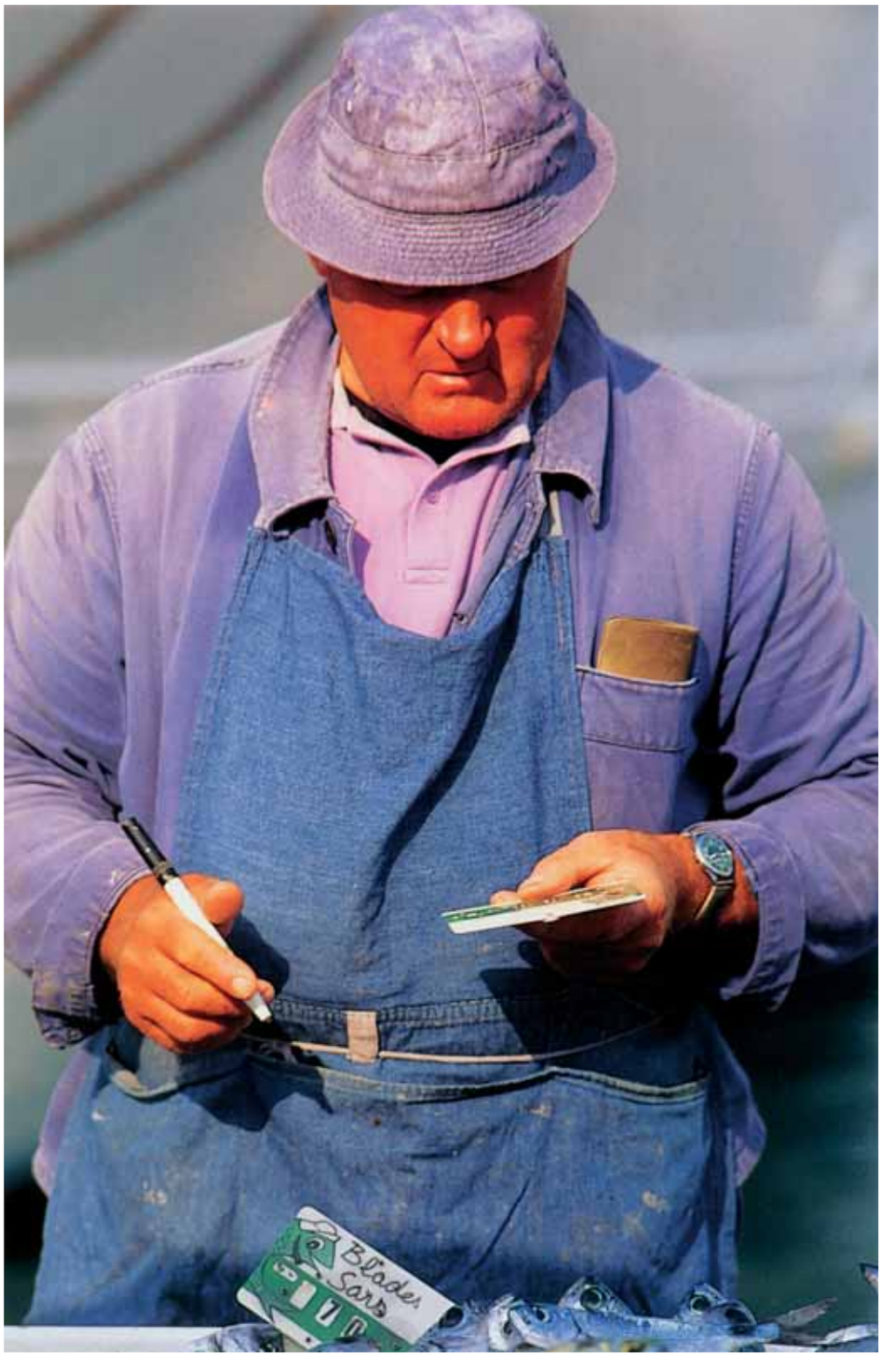


Рыба в торговом центре Kwangjang в Сеуле

Владельцу небольшого ресторанчика иногда приходится каждый день закупать продукты на рынке. Если вы не можете позволить себе эту роскошь, важно организовать ежедневные поставки свежих продуктов и тщательно контролировать их. Необходима гарантия, что их качество отвечает самым строгим требованиям.

Рынок в Ливане





Торговец рыбой в Марселе



The Cow, Лондон



Закуска, сервированная на пляже в Антибе

Что может быть лучше простых удовольствий? Блюдо с морепродуктами и, разумеется, пинта Guinness в компании друзей; горячий сэндвич с ветчиной и расплавленным сыром и бокал бочкового пива; пицца и бокал вина; или просто хлеб и сыр, а может быть, пара порций мягкого мороженого… Легкие закуски сегодня популярны как никогда. Впрочем, у них славная история…



Кафе Florian, Венеция



Мягкое мороженое в Венеции

Отель Mongeto близ Турина

Недаром говорят, что человек есть то, что он ест. Если отбросить стереотипные представления о национальных традициях, связанных с питанием (например, персонажем, используемым немецкой пропагандой, был француз с головкой сыра камамбер), выбор диеты — это, по существу, выбор образа жизни. Одни считают, что «чем худее, тем красивее», а лозунг прожигателей жизни — «Ешь, пей и веселись».



Рыбный ресторан в Фукуоке



Французское бистро



Обед по-императорски, Huopong Giang во Вьетнаме





Плавучий рынок в Бангкоке

Так делают лапшу в ресторане Xinjiang в Кашгаре

В течение последних 50 лет происходит глобализация кухни. И те, кто во время отпуска путешествует по всему миру, и те, кто сидит дома, все чаще экспериментируют с новыми блюдами. Новые продукты и кулинарные приемы получают все большее распространение. Но за аутентичность приходится платить. Стоит ли удивляться, что эта типичная супружеская пара из Англии чувствует себя немного неловко в наряде, предназначенном для «традиционного» вьетнамского обеда?





Кебаб из баранины
в Марокко

Суси по-итальянски в Swiss Centre в Милане — разве это не пример смешения стилей?



Сырая рыба-попугай. Ресторан Kozue в отеле Park Hyatt в Токио

О том, как сервировать блюда, можно написать книгу. От того, как выглядит пища на тарелке, зависят ожидания клиента. Я считаю, что в ресторане Grand Véfour не жалеют времени на сервировку лобстера, но даже это не оправдывает заоблачную стоимость блюда. Но это не значит, что достаточно просто шмякнуть еду на тарелку, нимало не заботясь о том, как она будет выглядеть. Напротив, для меня, например, одно из главных удовольствий, связанных с поездкой в Японию, — это возможность наслаждаться строгим соблюдением ритуала и вниманием к мелочам, характерным для кухни в стиле кайсеки. Однако я уверен, большинству читателей из всех представленных здесь фотографий самой аппетитной покажется подача рыбы-мандаринки, приготовленной на гриле. А ведь она самая простая.

Соленая рыба-мандаринка, приготовленная на гриле, ресторан Kozue в отеле Park Hyatt в Токио





Жареные морские гребешки и картофельное пюре с трюфелями в ресторане Rubicon в Сан-Франциско



Я считаю, что рыба с соусом айоли — великолепное блюдо

Устрицы следует подавать не позднее *того месяца, за который пришел счет от поставщика.*
ПИТЕР О'РУРК

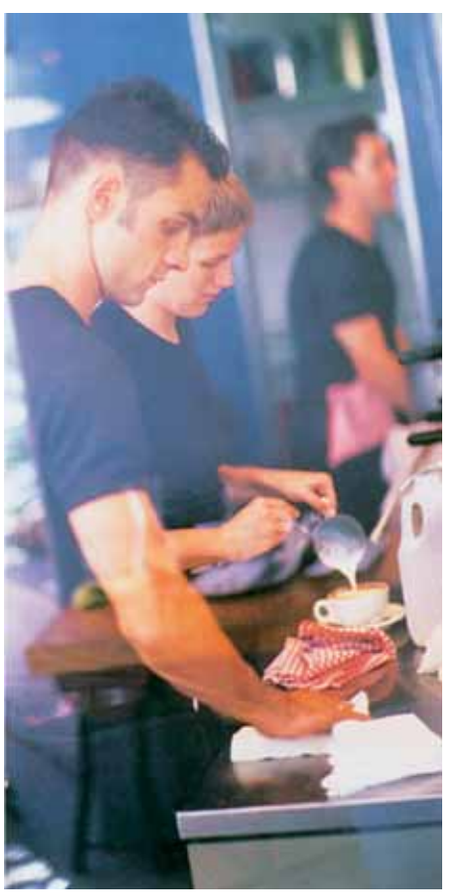


Омар с артишоками в ресторане Grand Véfour в Париже



Традиционный английский файф-о-клок в Peak Longe в отеле Park Hyatt в Токио

Кофейня в Канберре





Betty's, Харрогит



Café Gandolfi, Глазго

Пятичасовой чай в разных странах мира подают по-разному, но есть некоторые общие особенности. Будь то сэндвич с кресс-салатом и яйцом в Betty's в Харрогите или серебряный чайный сервиз и официантки в униформе от Иссея Мияке в Токио, чай остается чаем — это и привычка, и ритуал. Следует ли срезать корочку с хлеба для сэндвичей? И какими они должны быть — треугольными или квадратными? Похож ли эспрессо по консистенции на деготь, и достаточно ли густа пенка капучино? Постоянное внимание к мелочам всегда окупается.

Я считаю, что тот, **кто не способен позаботиться о собственном желудке,** *вряд ли вообще на что-то способен.*
СЭМЮЭЛЬ ДЖОНСОН



Парижское кафе


Chartier

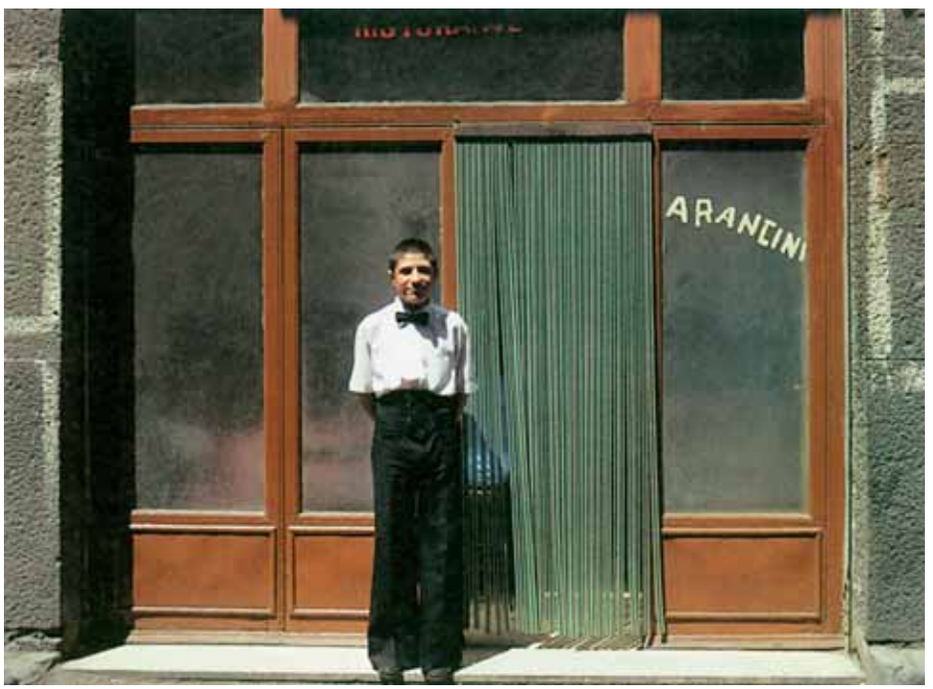
ОБСЛУЖИВАНИЕ

О том, что вы ели и пили в парижском ресторане Chartier, могут рассказать не только пятна на скатерти.

Обслуживающий персонал — это лицо ресторана. Люди вдыхают в него жизнь. Но это не значит, что хороший персонал появляется сам по себе, словно по мановению волшебной палочки. Работников приходится тщательно готовить и подробно инструктировать. Люди должны хорошо знать свое дело и понимать, что делают их коллеги. Кроме того, они должны уметь работать в жестких условиях. В разгар рабочего дня нельзя расслабиться ни на минуту — все должно делаться точно в срок.

Во Франции, где к питанию и ресторанам относятся с большим пиететом, **работа в ресторане всегда была почетным занятием**. В других странах, особенно в англоязычных, она до недавнего времени считалась бесперспективной. К счастью, времена меняются, и профессия повара или официанта становится престижной. Но не следует забывать о том, что это очень тяжелый труд и спрос на хороших специалистов весьма велик. **Чтобы добиться успеха, владелец ресторана должен удержать хороших специалистов, вовлечь их в бизнес и мотивировать.** Он должен сделать так, чтобы они болели за свое дело и постоянно совершенствовались и росли.

Из трех главных составляющих успеха ресторана фактор обслуживания — наименее осязаемый. Если решен вопрос о местоположении и организации пространства, физическая ипостась ресторана остается более или менее постоянной — ее лишь приходится поддерживать и время от времени обновлять. После того как шеф-повар разработает меню, обустроит кухню и установит контакты с поставщиками, еда также практически не меняется. Но персонал — метрдотель, официанты, сомелье, хостес — все они в той или иной степени свободные агенты. Каждый день эти люди уходят с работы домой, и если однажды они не выйдут на работу, ресторан разорится. И это случается довольно часто: в 1998 году текучесть кадров в отрасли достигала 40%.



Молодой официант. Энна, Сицилия

Самый глубокий сдвиг в ресторанном бизнесе в последние годы (прежде всего в Британии, но и в других странах тоже) — это изменение отношения к ресторану как к месту работы. Еще недавно работа в ресторане считалась бесперспективной. Люди соглашались на нее от безысходности. Прием заказов, обслуживание столиков, подача напитков, работа на кухне, в подсобных помещениях и гардеробе — все эти занятия рассматривались исключительно как временная работа. В ресторане работали студенты, которым нужно было заработать немного денег на каникулах, лица без определенных занятий, актеры-неудачники — люди, не имеющие амбиций и серьезной профессии. Работа в основном была сезонной и очень плохо оплачивалась. Организация и управление тоже оставляли желать лучшего. Профессиональной подготовки не было. В книге Джорджа Оруэлла «Фунты лиха в Париже и Лондоне», вышедшей еще до войны, прекрасно описаны ужасные условия работы в ресторане. Они оставались неизменными до недавнего времени.

Нам постоянно напоминают о том, что сфера услуг — это новый растущий сектор экономики. Его доля в ВВП во многих развитых странах превосходит долю реального сектора. Но работа в ресторане теперь считается престижной не только по этой причине. Другой важный фактор — изменение ситуации в самом ресторанном бизнесе, который сегодня стал намного более профессиональным.

Сейчас рестораны, особенно крупные заведения, предлагают широкие возможности с точки зрения трудоустройства — как для неквалифицированных работников, так и для профессионалов высокого уровня. Ресторанам нужны специалисты по закупкам продуктов, вина и прочего; бухгалтеры для контроля над текущими расходами, счетами от поставщиков, уплатой НДС, расчетами по кредитным картам, прибылью и убытками; менеджеры по персоналу, занимающиеся приемом на работу и увольнением; специалисты по PR-акциям и рекламе. За всем этим нужно следить, и управлять приходится двумя сменами — ведь многие рестораны работают круглосуточно без выходных.

Сегодня у человека, пришедшего работать в ресторан, есть возможность карьерного роста, какую бы должность он ни занимал — от шеф-повара до уборщика, от работника туалета до директора по закупкам. Кроме того, существует возможность продвижения

по служебной лестнице, профессионального роста и повышения квалификации и внутри отрасли. Люди могут переходить из одного ресторана в другой — в заведение более высокого класса в рамках одной сети или группы ресторанов или в «чужой» ресторан. Работа и карьера в ресторане сегодня может считаться пожизненной.

Подбор и профессиональная подготовка персонала

Подбор и профессиональная подготовка персонала отнимают у начинающего ресторатора немало времени и сил. Одно из следствий роста количества ресторанов в Лондоне — постоянная нехватка хороших шеф-поваров и официантов. Как и у представителей других профессий, у работников ресторана есть свое сарафанное радио: как только где-то появляется вакансия для тех, кто временно сидит без работы или хочет сменить профессию, об этом немедленно становится известно. Однако существует неписаный закон, запрещающий открыто переманивать персонал другого заведения. Нанять специалиста можно через кадровое агентство, но таким образом не всегда можно найти профессионала высокого уровня. Некоторые агентства даже не удосуживаются проверить профессиональный уровень соискателя, и, обратившись к ним, вы рискуете принять на работу шеф-повара, не знающего элементарных кулинарных приемов. Однажды мы проводили собеседование с несколькими кандидатами на должность повара-специалиста, рекомендованными одним «надежным» кадровым агентством. Все они признались, что понятия не имеют, как готовить соус беарнез — а ведь это одно из основных блюд, на которых проверяется квалификация шеф-повара, стремящегося к высокому уровню профессионализма.



Официантки-стажерки, Марокко

Гораздо надежнее набирать персонал из числа дипломированных специалистов. Сразу после войны в Вестминстерском технологическом колледже начали готовить шеф-поваров и официантов. Важным элементом обучения была работа в ресторане при колледже — здесь будущие специалисты имели возможность продемонстрировать свои таланты клиентам, а те, в свою очередь, могли оценить их произведения и высказать критические замечания. В путеводителе по Лондону 1952 года издания указано, что в этом ресторане на ланч подают копченого лосося, абрикосовый пирог и кофе, причем по вполне умеренным ценам — 3 шиллинга 60 пенсов. Сегодня ресторан Vincent Room по-прежнему принадлежит колледжу. Туда приходит множество постоянных клиентов — в частности, сотрудники вокзала Виктория. Они считают, что обед из трех блюд стоимостью 10 шиллингов — очень недорогой и вкусный.

Мы пошли тем же путем, когда решили создать Школу шеф-поваров в Батлерз-Уорф. В какой-то мере мы преследовали свои «шкурные» интересы, так как сами страдали от нехватки хорошего персонала. Но мы так же, как крупные работодатели, сознавали свою ответственность и хотели внести свой вклад в решение



БИРГИТТА УЛЬМАНДЕР,
директор Университета ресторанного бизнеса и кулинарного искусства департамента Эребру, Грититтен, Швеция

Мы готовим не только шеф-поваров, но и официантов, менеджеров и будущих владельцев ресторанов. Мы стараемся использовать комплексный подход к организации питания в ресторане, собираем и анализируем опыт успешных ресторанов и учим, как сделать посетителя довольным и счастливым. Курс обучения включает различные аспекты работы ресторана и различные элементы блюд. Мы получаем большую поддержку ресторанного бизнеса, известные шеф-повара, архитекторы и владельцы ресторанов охотно ведут у нас краткие курсы.

Мы выделили несколько ключевых факторов, влияющих на степень удовлетворения клиента. Если один из них работает слабо или отсутствует, другие следует усилить, чтобы компенсировать этот недостаток. Мы стараемся научить наших студентов мгновенно принимать решения в сложной ситуации, и нам это удается. Они должны уметь решить любую сложную проблему быстро и дипломатично. Безусловно, главное — это продукты и кулинария. Это то, что посетитель ресторана видит перед собой на тарелке. Помимо классической и современной кухни, наши студенты изучают вопросы питания и пищевые продукты, в том числе несколько особых подходов к еде и питью. Дизайн ресторана также имеет огромное значение, так что мы изучаем архитектуру, цветовую гамму, ткани и материалы, столовые приборы, состав и оформление меню, а также качество стеклянной посуды, фарфора, скатертей и салфеток.

Мы считаем, что качество ресторана можно оценить в ту минуту, как вы входите в зал или видите меню, вывешенное при входе, или даже в тот момент, когда вы заказываете столик по телефону. Очень важен первый контакт с работником ресторана, поэтому наши студенты занимаются психологией, учатся правильно встречать и приветствовать посетителей, а также изучают язык тела. У нас есть преподаватели, вышедшие из театральной среды. Ресторан очень похож на театр: здесь каждый работник исполняет свою роль.



Для некоторых посетителей ресторана еда — не главное. Люди хотят провести в приятной обстановке деловую встречу или отметить знаменательное событие. Поэтому наши студенты учатся создавать в зале хорошую атмосферу. Свой вклад вносят художники и музыканты, потому что мы считаем, что новые культурные параметры помогают мыслить по-новому.

Наконец, мы прививаем нашим студентам навыки управления и работы с финансами, потому что всегда следует быть практичным. Им пригодится умение считать деньги и работать с бухгалтерской отчетностью. Несомненно, на успех ресторана влияет еще и некий таинственный фактор. Его трудно выявить и сформулировать, но если сесть и хорошенько подумать, это удается. В прошлом году один из наших студентов изучал опыт работы двух ресторанов, один из которых процветал, а другой был на грани разорения. Причину неудач второго ресторана было нетрудно понять — шеф-повар всегда пребывал в плохом настроении, и атмосфера в заведении была просто ужасна! Часто успех ресторана зависит от одного-единственного человека — владельца ресторана или шеф-повара. Значит, они должны сделать так, чтобы ресторан работал успешно!

проблемы в целом. Наше начинание одобрили и поддержали такие серьезные организации, как London Docklands Development Corporation, Southwark Council, The Hotel and Catering Training Company, так же как и ряд крупнейших лондонских рестораторов. Школа была создана на базе ресторана The Apprentice, куда могли приходить «настоящие» посетители. Будущие шеф-повара и обслуживающий персонал, работающий в зале, практиковались в работе с реальными клиентами, которые платили деньги. Ресторан The Apprentice завоевал большую популярность. Блюда, приготовленные начинающими шеф-поварами, подавали смущенные начинающие официанты (зачастую они делали это впервые в жизни). Стоили эти блюда почти в два раза дешевле, чем в нашем же ресторане, расположенном через дорогу.

В настоящее время ресторанные курсы работают по всей стране. Там преподают различные дисциплины, обычно объединяемые под маловразумительным названием «индустрия гостеприимства». Считалось, что такие курсы — последнее прибежище для людей, чья квалификация оставляет желать лучшего. Еще 15 лет назад многие родители приходили в ужас, если их дети выбирали в качестве места работы ресторан. Однако сегодня, хотя некоторые молодые люди по-прежнему считают, что работа на кухне или в зале ресторана — это всего лишь лучше, чем ничего, многие считают ее очень перспективной и проявляют к ней большой интерес. Работа в ресторане привлекает молодых людей по множеству причин. Кто-то с детства любит готовить, у кого-то родители работают в этом бизнесе, и поэтому они знают о нем не понаслышке, кому-то нравится атмосфера театральности и свободы творчества, а кто-то просто видел знаменитых шеф-поваров по телевизору и мечтает оказаться на их месте. Какой бы ни была побудительная причина, все более очевидным становится тот факт, что только профессиональное мастерство и страстная увлеченность своим делом делает человека специалистом высокого класса.

Для тех, кто решил посвятить себя этой профессии, есть целый ряд прекрасных ресторанных курсов. Существуют знаменитые французские и швейцарские школы. В Корнеллском университете (штат Нью-Йорк) можно получить степень бакалавра гостиничного администрирования. Те, кто захочет продолжить обучение, могут получить степень магистра. Учащиеся знакомятся с основами ресторанного бизнеса, изучают сервировку блюд и напитков, а также маркетинг и финансы. Школа также управляет отелем Statler, где студенты проходят практическую подготовку. Это учебное заведение готовит специалистов гостиничного бизнеса. Многие крупные компании, занимающиеся гостиничным и ресторанным бизнесом, нанимают главным образом выпускников университета. Сказать правду, мы тоже использовали этот источник кадров при найме персонала для наших ресторанов в Bridgemarket в Нью-Йорке.

Отделы по работе с персоналом наших ресторанов работают очень активно. Общая численность занятых в 17 ресторанах составляет 1200 человек. Наша компания — один из крупнейших в Лондоне работодателей для шеф-поваров, грузчиков, уборщиков, менеджеров, сомелье, курьеров и официантов. Мы постоянно набираем сотрудников — как в работающие рестораны, так и во вновь открывающиеся заведения.

В Британии усиливается государственное регулирование трудовых отношений. Ветер дует, главным образом, из Брюсселя. Главный нормативный документ в этой области — Постановление о продолжительности рабочего дня (The Working Time Directive), в соответствии с которым продолжительность семидневной рабочей недели должна составлять не более 48 часов. В связи с этим практику посменной работы и соответствующие условия найма приходится менять. До недавнего времени смены работали по 8–12 часов. Согласно новым правилам продолжительность смены должна строго оговариваться, причем необходимо учитывать также перерывы между сменами и в течение работы. Точный учет рабочего времени потребует огромного количества бумажной работы, а это может создать условия для бюрократических препон. Другие вновь принятые документы предписывают обязательный медицинский осмотр работников, занятых в ночную смену, а также проверку документов работников в соответствии с законодательством об иммиграции. Кроме того, приходится соблюдать бесчисленное множество правил и инструкций в области охраны труда и здоровья. В частности, для каждого работника закон предусматривает обязательный отпуск продолжительностью 20 дней.

Ключевые специалисты, которых при открытии нового ресторана необходимо найти в первую очередь, — это генеральный директор и главный шеф-повар. Если позволяют экономические

возможности, подобные вакансии следует заполнить на начальном этапе реализации проекта. Эти специалисты могут внести серьезный вклад в разработку дизайна, организацию пространства, установку систем и оборудования и набор персонала. Шеф-повар может дать ценные рекомендации относительно меню, дизайна кухни, площади рабочей зоны и количества поваров, которые будут у него в подчинении. Генеральный директор выскажет свою точку зрения на то, какие системы следует установить, как лучше всего организовать пространство и какова должна быть численность персонала, работающего в зале.

Как правило, найти ключевых специалистов нелегко. Политика, принятая у нас в компании, такова: мы чаще всего переводим работника (например, менеджера) из одного нашего ресторана в новое заведение с повышением, а на его место выдвигаем другого работника того же ресторана. Такая «рокировка» дает троякую выгоду. Во-первых, выдвижение на руководящие должности «своих» сотрудников способствует усилению лояльности персонала. Во-вторых, новый ресторан выигрывает, если в него приходит человек, имеющий опыт работы, приобретенный в другом ресторане (это, в свою очередь, облегчает процесс обучения новичков). В-третьих, при таком подходе ресторану легче удовлетворять высокие требования к качеству обслуживания. Я уверен, что следует выдвигать на руководящие должности именно «своих» людей и давать возможность расти даже тем, кто занимает низшие ступени карьерной лестницы. Способным и лояльным работникам такая политика дает мощный стимул. Несколько лет назад ресторанный бизнес пострадал от резкого роста текучести кадров. Работники постоянно «перебегали» из одного ресторана в другой. Сегодня работодатели считают, что длинный перечень названий ресторанов в резюме соискателя свидетельствует не столько об огромном и разнообразном опыте работы, сколько о недостаточной преданности своему предприятию.

Кингу Нкембе, менеджер из ресторана Bluebird, выиграл от нашей кадровой политики (впрочем, и мы тоже). Бывший студент юридического факультета, он обратился к нам с просьбой принять его на работу в еще не открывшийся ресторан Quaglino's. Кингу почти не имел опыта работы в гостиницах и ресторанах, поэтому мы сделали его не официантом, как он надеялся, а помощником официанта. Это напряженная работа, требующая умения все делать быстро. Помощник должен постоянно курсировать между линией раздачи на кухне и официантскими станциями. Несмотря на интенсивность работы, Кингу понравилась атмосфера ресторана и сплоченный коллектив. Менеджер заметил расторопного и честолюбивого помощника и вскоре предложил Кингу должность официанта. Вскоре тот стал главным официантом и начал координировать работу официантов, помощников, поваров и менеджеров. Проработав в ресторане шесть лет, он занял пост менеджера. На этой должности он смог в полную силу использовать свои таланты — умение работать с людьми и аналитические способности, а также опыт, полученный за время работы в ресторане.

Если в течение короткого времени открываются несколько новых ресторанов, ключевых специалистов не всегда удается найти внутри организации. В этом случае можно обратиться в кадровые агентства. К работодателю, имеющему хорошую репутацию, специалисты идут охотно. Если вы предлагаете возможность обучения, карьерного роста и продвижения, а также достойную заработную плату, вам будет гораздо легче найти нужные кадры. Все это работникам предлагают в основном крупные компании. А в небольшие рестораны часто приходят специалисты, которым нравится теплая семейная обстановка заведения, отсутствие дистанции между начальством и починенными, полный энтузиазма босс и сплоченный, преданный своему делу персонал. Кстати, именно поэтому все наши рестораны функционируют как самостоятельные хозяйственные единицы.

К нам часто обращаются соискатели, надеющиеся получить должность официанта, бармена или повара. Все заявки мы заносим в компьютерный файл. Если в ресторане, в который они обратились, нет вакансий, мы можем принять их в другое заведение. Студенты, особенно из Франции, Италии и стран Скандинавии, стремятся поработать в лондонских ресторанах, чтобы набраться опыта. Если вы решили открыть ресторан, специализирующийся главным образом на блюдах французской кухни, важно иметь в числе работников хотя бы несколько французов, а в ресторане, специализирующемся на итальянской кухне, — итальянцев. Когда в конце 1960-х годов Майкл Чау открыл роскошный китайский ресторан, он нанял официантов-итальянцев

(к тому же городских жителей), чем вызвал настоящий переполох в отрасли. Но ему удалось сделать атмосферу ресторана еще более оригинальной. Его кадровая политика стала важным фактором успеха ресторана.

Кто есть кто в ресторане

Традиционно работники ресторана разделяются на тех, кто работает в зале, и тех, кто работает на кухне и в подсобных помещениях, или, иными словами, на тех, кто обслуживает посетителей, и тех, кто готовит еду. В старые времена все работники ресторана делились на два враждующих лагеря. Те, кто в поте лица трудился на кухне, завидовали официантам, исполняющим главные роли в театре под названием ресторан. Несомненно, именно поэтому появился традиционный карикатурный образ шеф-повара, плюющего в суп. В вышедшем на экраны в 1960-е годы фильме «Гарсон!» с Ивом Монтаном в главной роли есть потрясающая сцена: один из су-шефов специально нагревает тарелки возле жаровни или гриля, чтобы его враг-официант обжег себе пальцы.

В прошлом шеф-повара были заняты только готовкой и не показывали носа из кухни. Продукты обычно закупал кто-то другой. Шеф-повара были отрезаны от мира: они не общались ни с поставщиками, ни, главное, с клиентами. Сегодня ситуация изменилась. У шеф-повара множество важных обязанностей, и, соответственно, он получает гораздо более высокое вознаграждение — как моральное (чувство удовлетворения от работы), так и материальное (заработная плата). В Школе шеф-поваров в Батлерз-Уорф учится много молодых людей обоего пола, оставивших престижную работу в Сити и успешно осваивающих новую профессию.

Сегодня все чаще небольшими ресторанами владеют или управляют влюбленные в свою работу энтузиасты. Появились и шеф-повара, которые так же горячо преданы своему делу. Они неустанно заботятся о качестве исходных продуктов, творчески подходят к меню и учатся работать с поставщиками. Современный шеф-повар должен иметь навыки управления, уметь обучать персонал и ориентировать свою команду на достижение высоких результатов.

Многие шеф-повара говорили мне: одним из важнейших факторов, приведших к изменению ситуации, стало то, что сегодня кухни все чаще предстают перед взорами посетителей ресторана. Открытость кухни положила конец заточению шеф-поваров в грязном подвале или в тесной каморке на задворках ресторана. Если шеф-повар видит довольные лица клиентов, наслаждающихся его блюдами, и может разделить их радость, он начинает гордиться своей работой и относиться к ней более ответственно. Если кухня открыта взорам посетителей, она должна выглядеть безупречно, а это, в свою очередь, способствует улучшению условий труда поваров. Теперь, если кто-то захочет плюнуть в суп, ему придется сделать это на глазах у всех. Фактически сегодня шеф-повара стали настолько «открытыми», что иногда их с трудом удается удержать на кухне. Знаменитые шеф-повара рекламируют и продвигают продукты, выступают судьями в кулинарных поединках, участвуют в групповых состязаниях, блистают в собственных телевизионных программах и пишут книги. Они часто становятся «персонами месяца». То, что шеф-повара получают публичное признание, замечательно, но существует опасность того, что жажда славы может отвлечь их от главного дела — работы на кухне.

Наблюдается и другая тенденция. Во многих ресторанах первую скрипку играют те, кто работает в зале. Акцент делается на таких качествах, как сдержанное достоинство, способность искусно «дирижировать» залом и безупречно обслуживать клиентов. Не исключено, что это реакция на рост количества ресторанов, завоевавших блестящую репутацию благодаря звездной квалификации шеф-поваров. В прошлом Британия не могла похвастаться вышколенными официантами. Итальянскую манеру обслуживания отличают отменный вкус и чувство стиля, французскую — профессионализм и компетентность. Британцы всегда считали профессию официанта «последней надеждой» и относились к ней соответственно. Я согласен с теми, кто рассматривает небрежное обслуживание как неприемлемое. Сегодня неотесанных официантов мало кто считает славными или забавными — возможно, они никогда такими и не были, хотя я знаю пару ресторанов, хозяева которых в восторге от того, что их персонал ведет себя грубо.

В наше время благодаря улучшению условий труда, росту заработной платы и возможности продвижения по службе многие

воспринимают работу не только на кухне, но и в зале как серьезную и достойную. Должность официанта — это первая ступень на пути к должности менеджера. Клиенты тоже стали иначе относиться к официантам — они проявляют к обслуживающему персоналу больше уважения, и это делает его работу гораздо более приятной. Официант выступает связующим звеном между работниками кухни и клиентами, и от него, как и от других членов команды, работающих в зале, в огромной степени зависит, получат ли клиенты удовольствие (ведь они получают его не только от еды). Я полагаю, что чаевые как вознаграждение за внимательное обслуживание — хороший стимул для официанта. Если клиент недоволен качеством обслуживания и не дает чаевых, руководство ресторана может провести «расследование» и принять соответствующие меры. Это дисциплинирует персонал и заставляет его работать добросовестно.



Хороший официант умеет быть внимательным, но не навязчивым. Есть вещи, которые ужасно раздражают: например, слишком рьяный официант, беспрерывно суетящийся вокруг клиента. Он подливает вино в бокал после каждого глотка, постоянно поправляет столовые приборы, солонки и перечницы. Он только мешает клиенту. С другой стороны, официант, взгляд которого устремлен куда угодно, только не на клиента, раздражает еще больше (хотя, наверное, не так сильно, как официант, беспрестанно болтающий с коллегами).

Официанты должны иметь представление о каждом блюде в меню, чтобы помочь клиентам сделать правильный выбор и без запинки ответить на вопросы. Однако лучше не требовать от них, чтобы они перечисляли по пунктам все ингредиенты каждого блюда — это только отнимает время и вызывает раздражение. В Лондоне есть один очень популярный ресторан. Чтобы попасть туда вечером в пятницу, люди иногда ждут своей очереди больше месяца. Метрдотель может мгновенно припомнить, из чего приготовлено каждое блюдо, как именно оно готовится и с чем его подают. С видом всезнающей Пифии он рассказывает об этом клиентам. Я как-то побывал в этом ресторане. Еда была безупречна, но я больше никогда туда не приду, потому что там из нее делают культ, и это портит все удовольствие.

Управление рестораном тоже искусство. Хороший шеф-повар — это замечательно, но не менее важно иметь хорошего менеджера. Прозорливость, личное обаяние и энергия плюс способность руководить людьми и контролировать расходы; орлиный взор, от которого не укроется ни одна мелочь; плечо, на котором так удобно поплакаться; готовность взвалить на себя самую трудную работу и умение тактично поставить на место распоясавшихся клиентов — вот качества, необходимые хорошему менеджеру. Учитывая тип ресторана и индивидуальные особенности работников, мы нанимаем младших менеджеров (floor managers), управляющих рестораном и генеральных директоров (в порядке возрастания ответственности). Работа на руководящих должностях требует умения выполнять административные функции и деликатно руководить людьми. Каждый день менеджеру ресторана приходится организовывать людей, расставлять их по местам. Он координирует работу кухни, бара и зала и следит за тем, чтобы каждый работник располагал необходимой информацией о фирменных блюдах, об отсутствии каких-либо блюд в меню; чтобы в ресторане всегда был достаточный

На кухне большого ресторана каждый занят своим делом.

запас напитков и заказанные вина доставлялись вовремя; чтобы ресторан сверкал чистотой; цветы на столиках были свежими и все шло как надо.

Когда начинается обслуживание клиентов, менеджер должен обеспечить бесперебойную работу ресторана. На какой столик подавать главное блюдо? Кто из клиентов готов остаться в баре, чтобы пропустить рюмочку-другую? Кого следует немедленно усадить за столик? Прибыл ли гость, который должен присоединиться к уже сидящим в зале? Чтобы контролировать сложное действо под названием «обслуживание клиентов», нужен острый глаз и стальные нервы.



У менеджера есть еще одна важнейшая функция — служить лицом ресторана, то есть встречать и приветствовать клиентов. Он должен знать постоянных посетителей и их вкусы и предпочтения и не только профессионально обслужить их, но и очаровать. В этом отношении менеджер ресторана работает как традиционный метрдотель, что требует особой тонкости и мастерства.

Как показано в книге Людвига Бемельманса, о которой шла речь в первой главе, признаком настоящего метрдотеля является умение предусмотреть каждую мелочь, то есть наличие шестого чувства, помогающего избежать проколов. Менеджер должен иметь превосходную память на лица и уметь разбираться в людях. Метрдотель высокого класса всегда узнает постоянного посетителя ресторана. Он постарается рассадить клиентов так, чтобы не возникло неловких ситуаций (например, чтобы бизнесмены-конкуренты или разведенные супруги со своими новыми половинами не оказались за соседними столиками). И при этом чем лучше менеджер выполняет все свои сложные и многоплановые обязанности, тем менее заметна его работа.

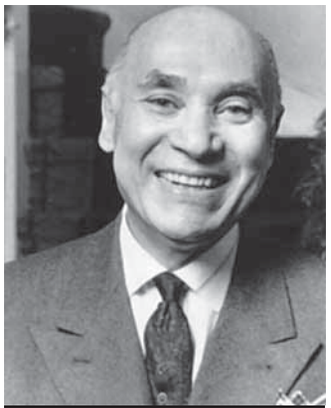
Работа в ресторане очень трудна и в спокойные периоды, но если случается какая-то неожиданность (а это бывает время от времени), она становится серьезным испытанием для персонала. Однажды в Bluebird Club обедала пожилая дама. Она подавилась куском мяса и чуть не умерла. Сообразительный официант оказал ей первую помощь, а другие сотрудники вызвали бригаду скорой помощи. Даму доставили в больницу. Весь персонал принимал в ней участие и посылал ей цветы. Через несколько дней мы получили письмо от ее супруга. Он благодарил работников ресторана, которые спасли его жене жизнь. Кроме того, он горячо убеждал нас в том, что причиной несчастного случая было вовсе не жесткое мясо!

Сумасшедшая работа

Кухня в разгар рабочего дня — зрелище удивительное и великолепное. Шеф-повар отдает указания подчиненным. Блюда поступают на линию раздачи. Официанты ставят их на подносы и уносят в зал. Из гриля вырываются языки пламени, а из-под крышек котлов с кипящим варевом — клубы пара. Движения всех работников точны и слаженны. Все это напоминает захватывающее театральное действо.

Эта зрелищность и привлекает людей в ресторанном бизнесе. Спросите любого, от помощника официанта до генерального директора крупной компании, почему они выбрали работу в ресто-

В фильме «Гарсон!» отношения между работниками кухни и зала превращаются в настоящий фарс. Это забавно в кино, но не в реальном ресторане.



ДЖОРДЖ ЛАНГ,
совладелец Café des Artistes в Нью-Йорке, а также Gundel и The Owl's Castle в Будапеште; автор книг «Венгерская кухня» и «Знаете, какие трюфели я видел?»

Причина, по которой так важно мотивировать персонал, проста и очевидна: довольный персонал — это довольные клиенты. Вы должны по-настоящему, искренне и без всяких оговорок уважать своих работников и заботиться о них. Наверное, раз в год шеф-повар или менеджер может позволить себе быть «королем джунглей», но если он постоянно терроризирует подчиненных, это ни к чему хорошему не приведет. В конечном счете либо на него перестанут обращать внимание, либо ему придется жестоко поплатиться, так как качество блюд и обслуживания ухудшится.

В наших ресторанах в Будапеште мы устраиваем великолепные праздники для детей сотрудников. Мы угощаем детишек сладостями и горячим шоколадом, приглашаем клоунов и фокусников, дарим кучу подарков. Да мало ли что можно придумать! Попробуйте устроить соревнования: например, кто за месяц продаст больше вина? По мере возможности придвигайте «своих» работников, а не обращайтесь в кадровое агентство и не переманивайте персонал из других заведений. Деньги, разумеется, тоже прекрасный стимул. В Будапеште мы используем систему участия в прибыли. Однако следует иметь в виду, что для того, чтобы предложить хорошую схему участия в прибыли, нужно иметь сердце любящей матери, мозги финансового эксперта и опыт профессионального ресторатора. Например, некоторые шеф-повара, стремясь добиться нужных показателей себестоимости, используют мясо худшего качества, уменьшают порции и т. д.

Когда мы нанимаем нового официанта, мы приставляем к нему опытного работника, чтобы новичок несколько недель учился у него. Кроме того, официанты обязаны знать назубок нашу «азбуку» — правила обслуживания клиентов, в которых расписано все, начиная от того, как правильно накрыть стол, и заканчивая тем, как держать бутылку и когда подливать клиенту вино. В правилах обслуживания содержится информация обо всех блюдах, входящих в состав меню, об их составе и способе приготовления, о том, как их подавать, и о том, какая посуда должна быть на столе перед подачей. Там же приводятся ответы на вопросы, которые могут задать посетители. Вся эта информация представлена в доступной форме. В ней легко ориентироваться. Я убежден, что, если бы все рестораны взяли на вооружение эту простую, но эффективную систему, количество прогорающих заведений резко сократилось бы.

Важно также уметь сделать так, чтобы посетитель испытал в ресторане особые ощущения, чтобы он почувствовал себя счастливым и вернулся туда снова. Встречайте клиентов радушно. По возможности обращайтесь к ним по имени. Дайте им почувствовать, что они приглашены в гости на семейный обед. Если вы и провожать их будете как дорогих гостей, они простят вам недостатки вашей кухни.

Можно многому научиться и стать хорошим ресторатором. Многие профессионалы добиваются прекрасных результатов. Но чтобы стать великим ресторатором, нужно иметь особый дар, которому нельзя научиться. Этот дар — чудесное сочетание страстной увлеченности и преданности своему делу.

ране, и в ответ вы услышите такие слова как, «люди», «атмосфера», «тяжелый труд» и «сумасшедшая работа». Некоторые новички быстро начинают понимать, что это занятие не для них — не каждый способен выдержать долгие часы в закрытом помещении практически без общения и тяжелую, требующую физического напряжения работу. Многие уходят из ресторана. А оставшиеся влюбляются в «сумасшедшую работу» и уже не мыслят себя без нее.

Несмотря на все трудности и безумный ритм работы, ресторан дает тому, кто в нем работает, нечто совершенно особое. Обслуживание каждого клиента — как маленький спектакль: меню — это сценарий, официанты и повара — актеры. Спектакль кончается, актеры раскланиваются, занавес опускается, и начинается новый спектакль — для новых зрителей.

Ресторан каждому дает шанс проявить себя. Шеф-повар демонстрирует свое мастерство, создавая шедевры на тарелках (и неважно, будет это 50 или 2500 тарелок в день). Менеджер лезет вон из кожи, чтобы и клиенты, и работники ресторана были счастливы и довольны. Сомелье старается продать вино редкого винтажа или помочь клиентам выбрать вино, подходящее к заказанному блюду. Честолюбивый уборщик лелеет мечту стать шеф-поваром — несколько наших *chefs de partie* начинали свою карьеру в качестве «парней в синих комбинезонах». Официант, возможно, ждет не дождется, пока его сделают менеджером, но, скорее всего, делает свое дело потому, что получает удовольствие от работы, а также зарплату и чаевые. Кроме того, он наслаждается атмосферой ресторана и общением с клиентами. Так или иначе, все эти люди любят свою «сумасшедшую работу». Когда я недавно спросил одного шеф-повара, что держит его в таком ужасном месте, как кухня ресторана Bluebird, он ответил: «Там чертовски весело!» Я был в восторге от его ответа.



Когда в ресторане готовятся к приему посетителей, ожидание становится все более напряженным. Лондонский ресторан Mash. Официанты проверяют, все ли в порядке на столиках.

Один день из жизни шеф-повара

Дэвид Бёрк занимает пост шеф-директора ресторана Le Pont de la Tour с момента его открытия в 1991 году. До этого он работал в ресторане Bibendum, а еще раньше — в Ballymaloe в графстве Корк. Фактически он готовит еду четыре часа в неделю, а в остальное время выполняет административные функции: организует поставки, проводит совещания персонала и проверяет качество блюд, приготовленных его бригадой. Несмотря на то что в его подчинении около 100 человек, работающих в зале и на кухне, в случае необходимости Дэвид всегда готов засучить рукава и лично приняться за дело. Об этом свидетельствует и содержимое его свертка для ножей: в нем есть не только ножи и точило, но также пара плоскогубцев, калькулятор, тестер фазы и несколько крестовых отверток.

Понедельник, семь утра. Дэвид вместе с шеф-поваром Эрлом Кэмероном составляет меню (оно меняется каждую неделю). Его основу составляют сезонные продукты: ранней весной — баранина, спаржа, корнуоллские крабы и дикий шотландский лосось, осенью — дичь, белые грибы и корнеплоды.

Понедельник — день тяжелый в отношении поставок. Через черный ход поступают все новые и новые партии продуктов. Вот огромные плетеные корзины с морским языком, палтусом и лангустами. Их ловят рыбацкими вершами, обкладывают льдом и живыми доставляют из Шотландии. Все продукты поступают на кухню для разделки. Вот втаскивают спаржу и листья салата прямо с грядки, а потом вешала с бараниной из Девона и куски говядины. Летом свежая зелень и скоропортящиеся фрукты доставляются с моей «плантации». Это и многое другое специально выращивают для ресторана.



Высокое качество продуктов — необходимое условие успеха ресторана, поэтому доставленные продукты сразу взвешивают, осматривают и отправляют в разделочную зону или в морозильную камеру. Несмотря на то что Дэвид уже несколько лет «окучивает» поставщиков, случается, что присланные продукты не самого высокого качества.

Дэвид вынужден отказаться от партии морского языка, потому что рыба слишком мелкая, а заказанная партия фасоли не поступила — на этот раз надо будет довольствоваться бобами или горошком. При обсуждении меню на текущую неделю решили остановиться на горошке.

В девять часов утра на кухне уже суетятся повара. Они готовят ланч. Дэвид висит на телефоне, размещая заказы на оставшиеся дни недели. Потом он бросается на кухню, чтобы собственноручно разделать греческого тунца. На кухне закипает бульон в котле.

Кондитер при помощи специальной паяльной лампы шлифует украшения из заварного крема на лимонном торте. Су-шеф разделывает баранину для ланча, который будут подавать в отдельном кабинете. В это время уборщик подметает и моет кухню — при разделке продуктов на пол постоянно летит мусор.

В одиннадцать часов у Дэвида появляется возможность выбраться из кухни, где становится все жарче, и устроить десятиминутный перерыв на завтрак. Заодно он быстро знакомит официантов с содержанием нового меню и отвечает на их вопросы. Очень важно, чтобы все официанты хорошо знали блюда, включенные в меню, и могли толково рассказать о них клиентам.

Наступает время последней проверки перед сервировкой ланча. Готов ли суп? Вся ли рыба разделана? И могут ли повара работать как сумасшедшие, чтобы приготовить еще один ланч для следующей партии клиентов? Дэвид уходит и переодевается в «белые одежды» — униформу шеф-повара.

Во время ланча Дэвид умело управляет сложным действом, разворачивающимся на кухне. Клиенты делают заказы, повара принимаются за работу. Помощники официантов хватают готовые холодные и горячие закуски и устремляются к официантским станциям. Оттуда блюда подают клиентам. На фоне шума, производимого официантами (они протирают и складывают стопками тарелки, расставляют бокалы, раскладывают ножи и вилки), звучит неумолкающий хор поваров, что-то кричащих друг другу.

К трем часам заказов становится меньше. Хорошо бы немного передохнуть, но скоро наступит вечер, и нужно готовиться к ужину. Пора разделывать рыбу, нарезать телятину, скручивать ножки и крылья цыплят, предназначенных для жарки, чистить овощи.

Без десяти четыре. Занят только один стол. Дэвид и главный шеф-повар занимаются «разбором полетов», делают критические замечания, назначают дежурного на вечер и возвращаются в офис разгребать бумажные завалы, отвечать на телефонные звонки и решать множество других вопросов, накопившихся за день. Вот теперь можно устроить перекур и выпить чашечку кофе перед тем, как вернуться на кухню и окунуться в водоворот вечерней работы.















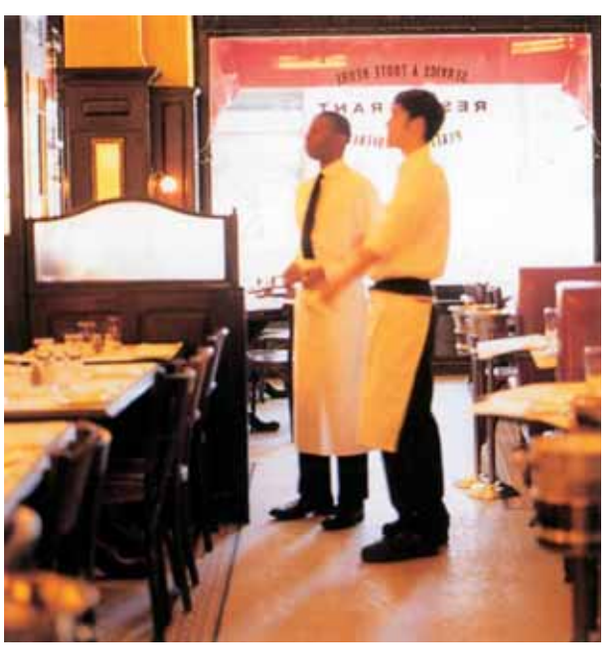




Chairman and Yip, Канберра



Sartoria, Лондон



Balthazar, Нью-Йорк



Jean-Georges, Нью-Йорк

Нет работы более беспокойной, чем обслуживание клиентов, но многое должно быть сделано еще до прихода посетителей. Шеф-повар и менеджер должны согласовать изменения в меню. Нужно проинструктировать тех, кто работает на кухне и в зале. Шеф-повара приступают к заготовкам, а официанты начинают убираться в зале и приводить все в порядок.

Blue Print Cafe, Лондон

DESIGN MEDIA
BLUE PRINT CAFE





Кухня ресторана Paul Bocuse в Лионе



Кухня ресторана Pierre Gagnaire в Париже



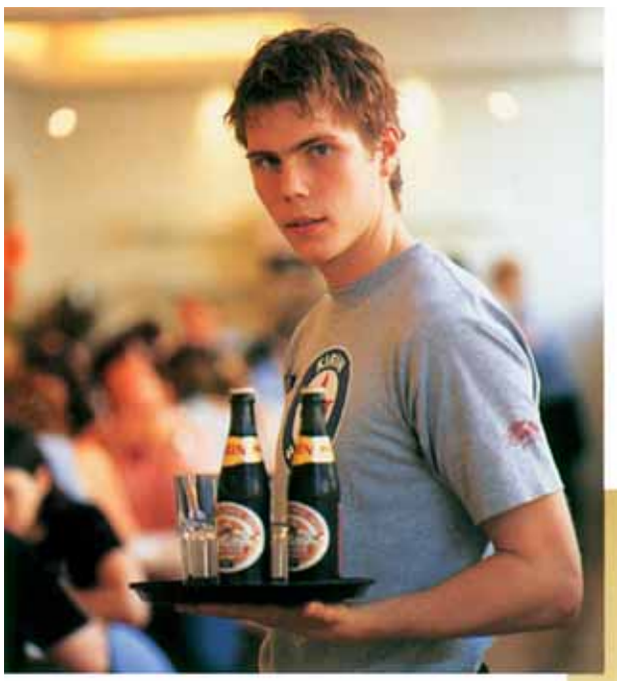
Кухня шанхайского ресторана



Кухня ресторана Mezzo в Лондоне

На кухне ресторана может работать всего один шеф-повар или команда численностью несколько десятков человек. Главное, чтобы каждый понимал, что он должен делать. Кухня, особенно большая, должна работать без сучка без задоринки, чтобы все блюда поступали на линию раздачи своевременно. Те, кто работает на кухне лионского ресторана Paul Bocuse, ревниво оберегают репутацию ресторана, отмеченного звездами Мишлен, и на приготовление каждого блюда уходит много времени и сил. А для тех, кто работает на кухне шанхайского ресторанчика, главное — скорость. Здесь стараются как можно быстрее и вкуснее накормить посетителей.

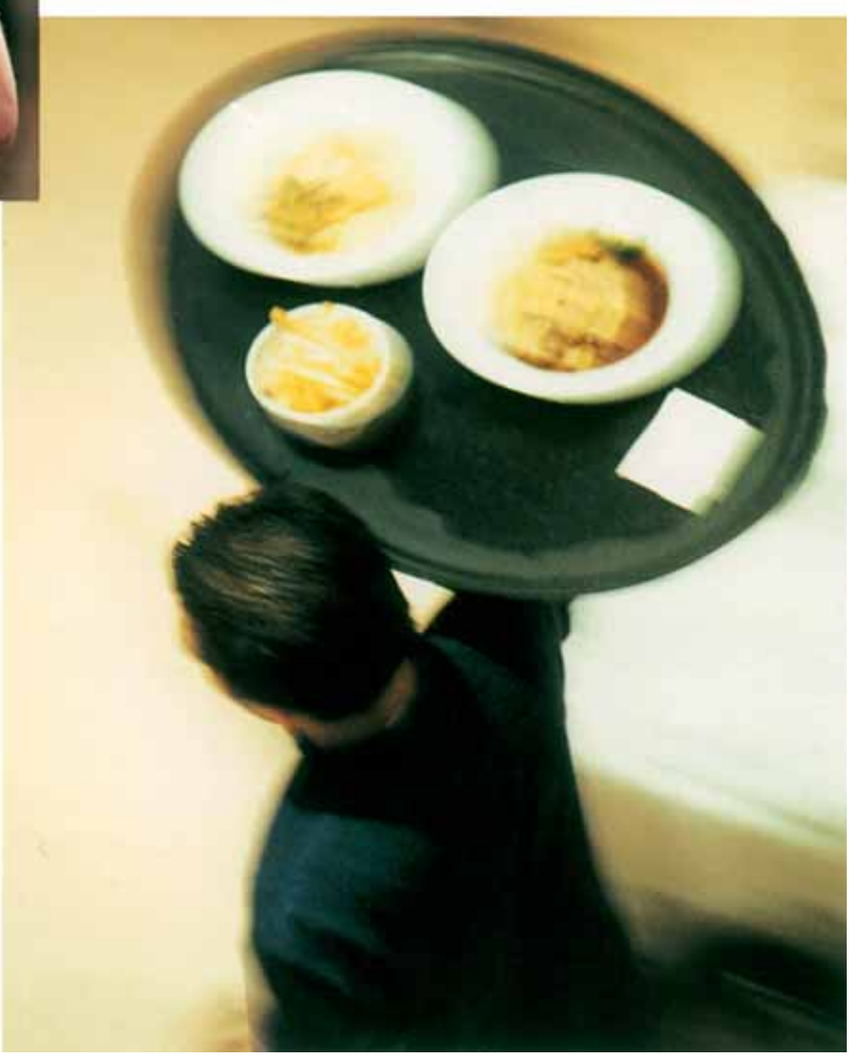
Совещание шеф-поваров
в ресторане Coq d'Argent в Лондоне



Wagamama, Лондон

Лучше всего ужинать вдвоем — **вы и официант, у которого варят мозги.**
НУБАР ГУЛЬБЕНКЯН

Quaglino's, Лондон



В нью-йоркском ресторане Delmonico's восстановлена униформа начала XX века

Хорошее обслуживание делает хорошую трапезу поистине восхитительной… Но штука в том, чтобы не переусердствовать. Ожидания клиентов различаются в зависимости от того, с каким настроением, в какой компании и по какому поводу они пришли в ресторан и бывали ли они в нем раньше. Немаловажную роль играют также возраст и место жительства и, разумеется, тип ресторана. Вообще говоря, чем дороже ресторан, тем больше внимания там уделяют клиенту. Но куда и с какой целью вы бы ни пришли — в бар, где подают лапшу, чтобы быстро перекусить, или в дорогой ресторан, чтобы потратить немалые деньги на обед из пяти блюд, — нужно, чтобы вы могли отличить персонал от посетителей. Униформа может быть самой простой (обыкновенная футболка) или торжественно-официальной (фрак).



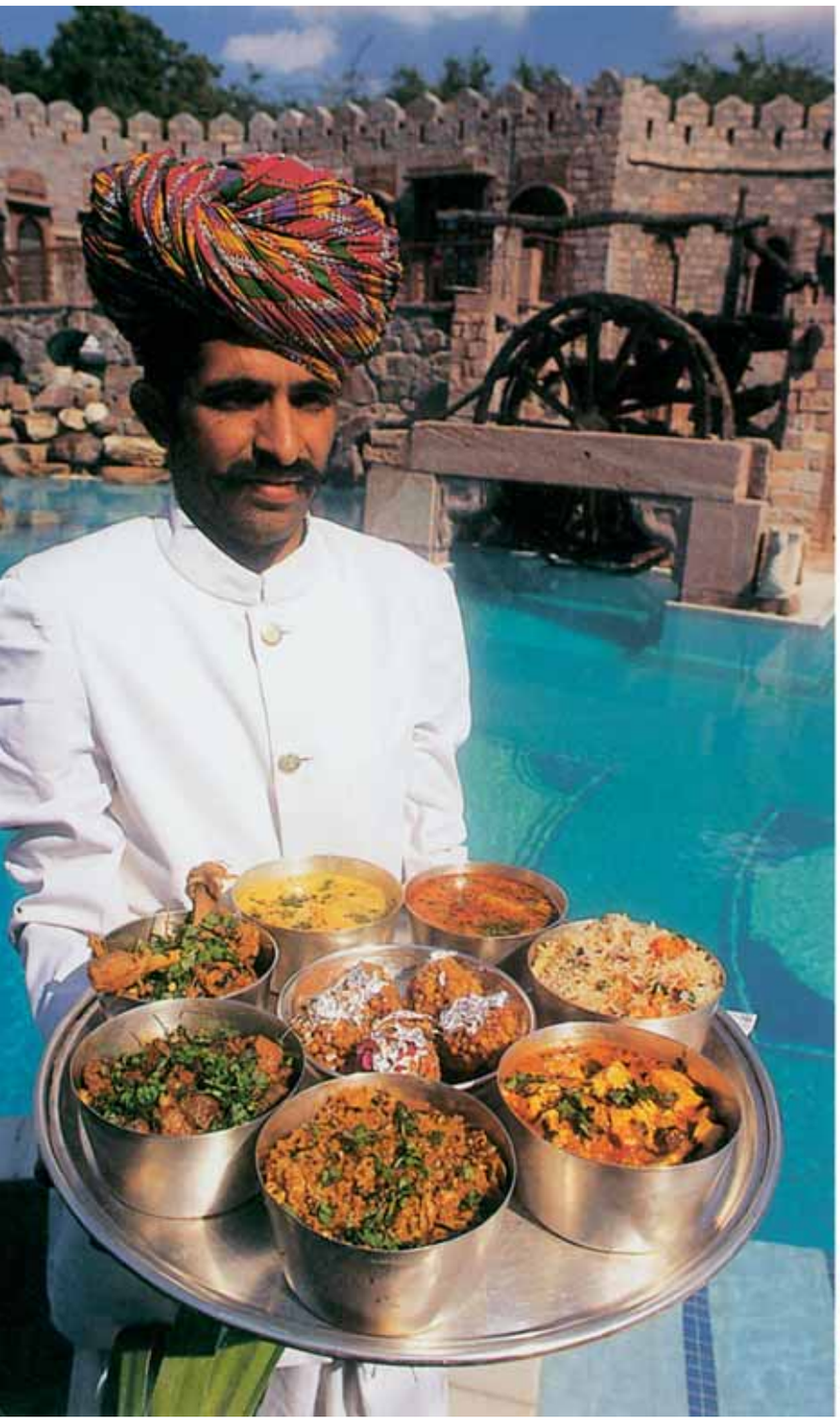


На «императорском» банкете в Пекине



La Contea в окрестностях Турина, Пьемонт

Некоторые рестораны прославились благодаря фантастической грубости персонала, но, как правило, это верный путь к катастрофе. Квалифицированные и опытные официанты всегда встречают посетителей радушно и могут дать совет относительно меню.



Отель Ajit Bawan в Удайпуре, Раджастан



Orrery, Лондон

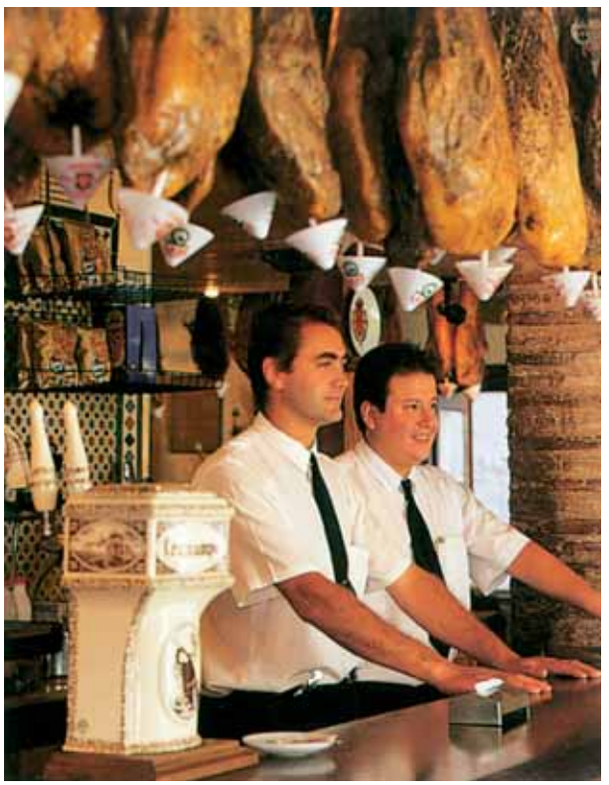




Иногда клиенты получают удовольствие не только от еды, но и от общения с персоналом — например, с метрдотелем, который блестяще умеет рассадить посетителей, или сомелье, страстно влюбленным в вина… или, в определенной ситуации, с кокетливой «табачной королевой», услужливо зажигающей вам сигару.

Трансвестит, продающий сигареты в ресторане Alcazar в Париже

Главный сомелье ресторана Paul Bocuse в Лионе



Тапас-бар в Андалусии



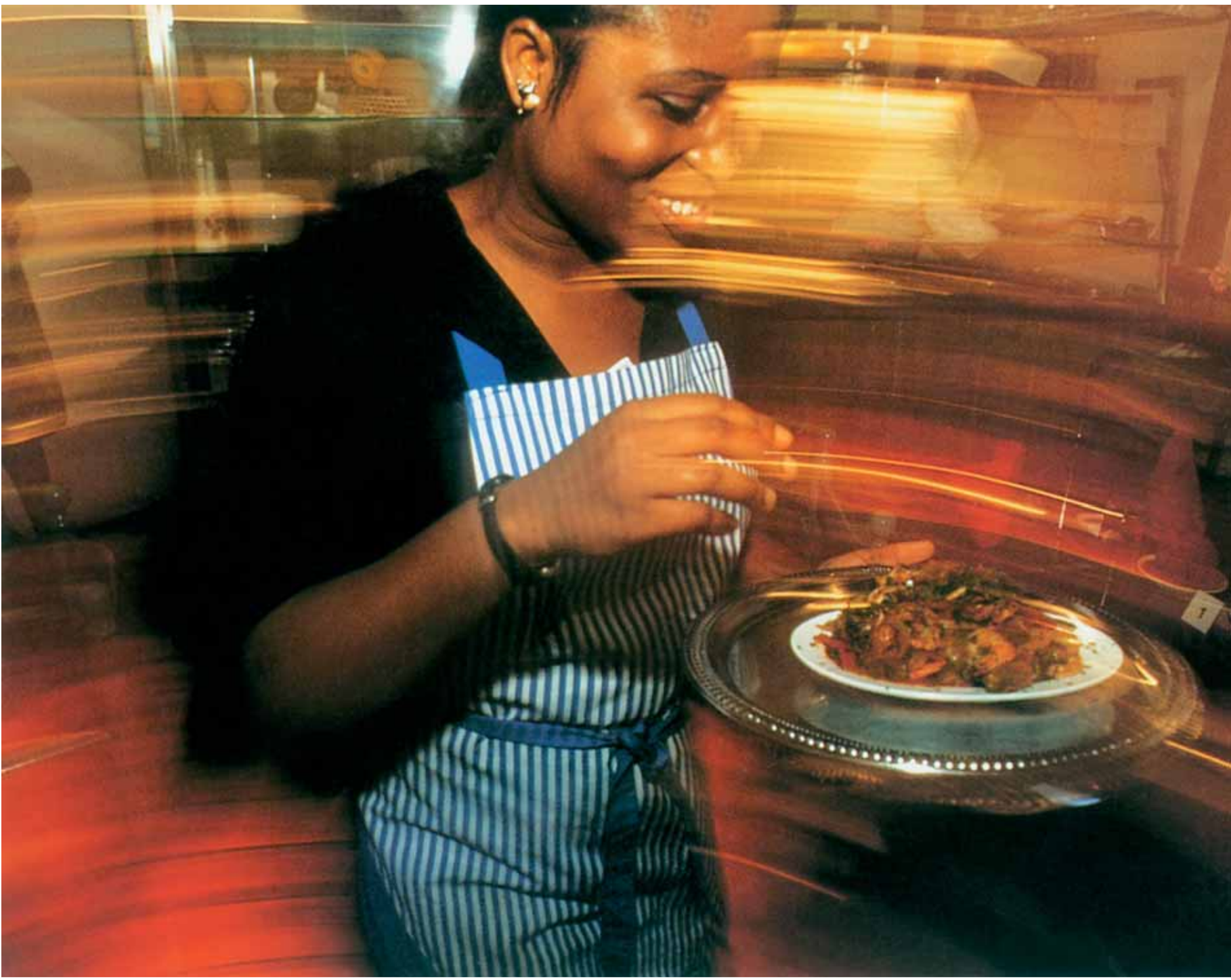
Бистро в Лионе



Hostaria Farnese, Рим



Ratners, Нью-Йорк



Неформальное обслуживание — не обязательно плохое и неумелое. Вы можете восхищаться официантами за стойкой тапас-бара, мальчиком в нью-йоркской забегаловке или начинающим официантом, быстро и осторожно вскрывающим устрицу.



Кафе Toscanini в Амстердаме

В конце длинного рабочего дня, когда уходят последние посетители, у официантов еще много работы. Большие рестораны работают почти круглосуточно. Независимо от того, велик или мал ресторан, в котором вы работаете, нужно закрыть кассу, привести в порядок счета, вымыть посуду и отправить в прачечную скатерти, салфетки и полотенца. Только после этого можно немного передохнуть, выпить стаканчик вина, обсудить проблемы, связанные с обслуживанием посетителей, и спланировать завтрашний день. Те, кто подолгу в поте лица бок о бок трудятся в ресторане, чувствуют себя одной большой семьей.

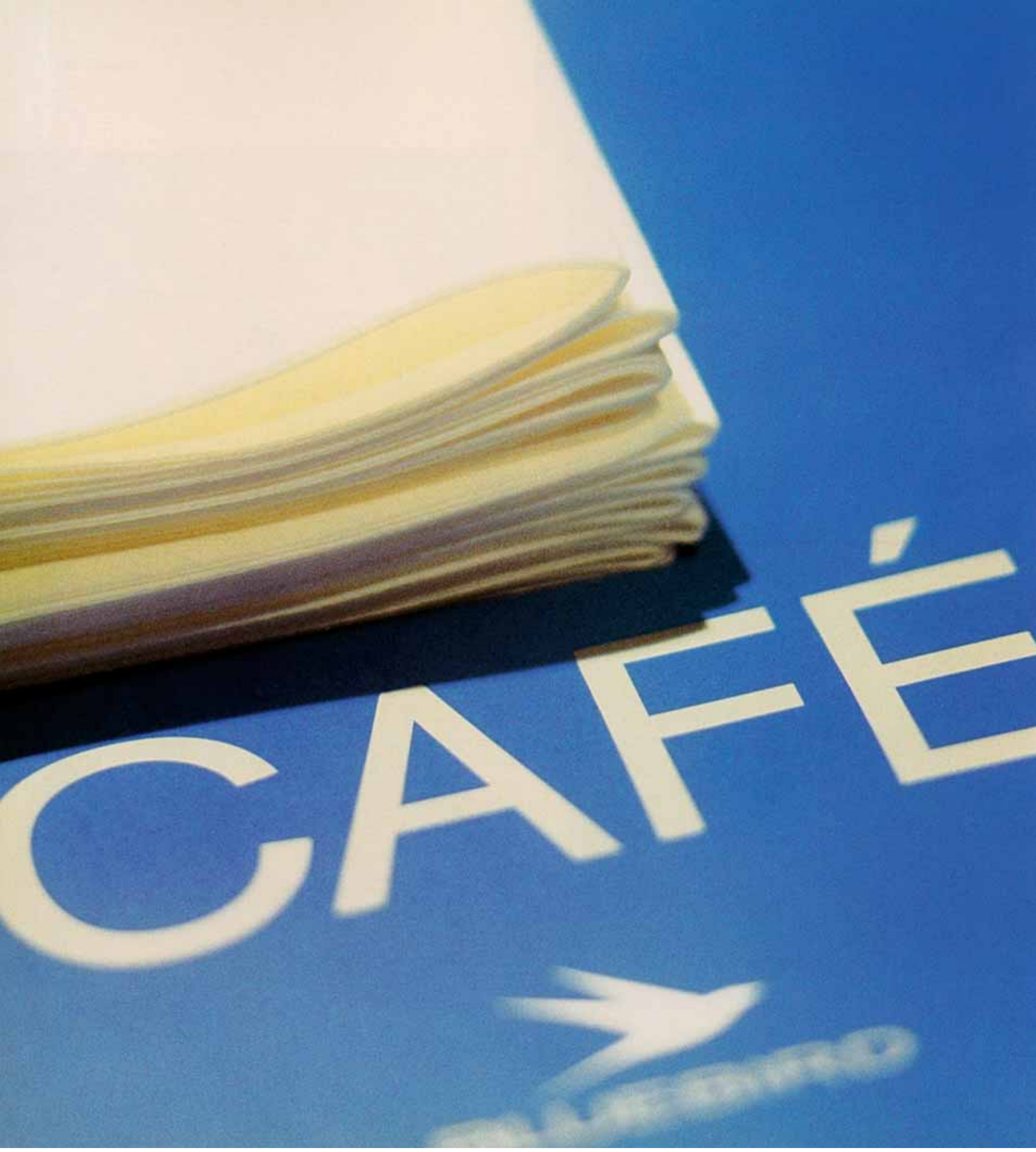


Кафе Toscanini в Амстердаме





Le Pasteur, Лион


CAFÉ

ДЕТАЛИ

С моей точки зрения, одно из удовольствий, которое получает владелец ресторана, — это возможность самому решать, какой будет каждая мелочь — от шрифта в меню до качества салфеток.

Может быть, я немного педант, но, планируя открытие нового ресторана, я не могу отказать себе в удовольствии самому продумать каждую мелочь. Вместе с командой дизайнеров, занимающихся интерьером, мы стараемся учесть все детали оформления ресторана, **начиная от обивки кресел и заканчивая униформой официантов**. Мы продумываем буквально все — и произведения искусства, которые будут украшать зал, и дизайн пепельниц.

Некоторые считают, что такого внимания к деталям требует только тематический ресторан, но я не могу с ними согласиться. Оформление бургер-баров имеет очевидную цель — сделать так, чтобы еда играла второстепенную роль. В этом бизнесе вся штука в том, чтобы заставить клиентов выложить деньги не только за еду, но и за фирменные майки и сувениры. В наших ресторанах, мы, напротив, **стараемся тонко обыграть историю здания или района, в которых они расположены**. Так, например, при оформлении ресторана Sartoria на Савил-Роу мы учли, что он находится в районе знаменитых мужских ателье. Однако я вовсе не стремился «перегружать» соответствующими деталями зал ресторана или, хуже того, блюда. **Детали — это всего лишь возможность немного позабавиться**, а внимание к мелочам — свидетельство того, что вы заботитесь о своем заведении.

Все детали важны, особенно в ресторане. Как правило, посетители ресторанов — очень внимательные зрители: ведь у них есть время на то, чтобы рассмотреть все особенности оформления зала. Они приходят в ресторан с позитивным настроем, ожидая, что все будет прекрасно. Однако этот настрой легко может быть сбит малозначительными, казалось бы, неудобствами или недостатками. Удачные находки не всегда бросаются в глаза. Они воспринимаются почти на подсознательном уровне, но в памяти клиентов надолго остается ощущение радости и наслаждения. Неудачные детали, напротив, могут испортить все удовольствие от еды.

Возможно, использовать слово «деталь» для обозначения важных элементов дизайна и убранства ресторана не совсем правильно. Детали выражают дух, сущность заведения. Его атмосфера определяется множеством мелочей — начиная от папки меню и цветов при входе и заканчивая табличками на дверях туалетов. Если организация пространства и меню проистекают из функционального профиля ресторана, то детали — это палитра, при помощи которой он окрашивается в разные цвета.

Разработка мельчайших деталей ресторана — моя любимая работа при реализации каждого нового проекта. Выбрано помещение и найдены источники финансирования. Архитекторы разработали планы внешнего оформления. Все пришли к убеждению, что заведение будет пользоваться успехом. И вот я удаляюсь в какой-нибудь тихий уголок, вооружаюсь огромной кипой чертежей и мягкими карандашами и начинаю размышлять о том, как вдохнуть в ресторан жизнь. Приборы и оборудование, напольные покрытия, мебель, графика, расстановка столов, униформа персонала — каждая отдельная деталь вносит свой вклад в формирование индивидуального облика и имиджа ресторана.

Уделять внимание каждой детали — не значит перегружать ими пространство. Продуманный интерьер, безупречная обстановка и роскошные цветы — все это может быть прекрасно само по себе, но заведение и при этом может остаться невыразительным и безжизненным. Это случается, если у ресторана нет индивидуальности, изюминки, трогательной мелочи, способной одушевить холодное совершенство. В такой «безупречной» обстановке клиент ощущает себя незваным гостем, и лишь очень самоуверенные или рассеянные, ничего не замечающие вокруг люди чувствуют себя легко и непринужденно.



Другая разновидность «перегруженного» дизайна — вычурное, замысловатое оформление в соответствии с претенциозной, надуманной концепцией. В этом случае все, включая меню, декорировано, отделано и украшено. Так на языке ресторанов выражается подход «быть не хуже других».

Концепция дизайна

Разработка концепции дизайна начинается с попытки представить себе особое настроение, вызванное приятными воспоминаниями. Так создается атмосфера, отражающая как историческую значимость, так и архитектурные достоинства здания ресторана. Вытянутый, приземистый силуэт здания на набережной, где расположен ресторан Le Pont de la Tour, предполагал смесь роскошного бара с фортепьяно 1940-х годов и элементов, вызывающих

В ресторане Mezzo многие элементы дизайна перекликаются по цвету со стенами, разрисованными Алланом Джонсом.



Коктейльные палочки, подставки для бокалов и наборы для соли и перца — все это помогает подчеркнуть индивидуальность ресторана.

ассоциации с круизным лайнером (неявное ретро плюс элегантная классика).

В помещении ресторана Mezzo когда-то собирались любители музыки. Этим обусловлен минималистский, энергичный, современный стиль этого заведения. Дизайн ресторана Sartoria, находящегося в самом сердце района, где жили лондонские портные, тонко обыгрывает особенности местоположения. Идея оформления заведения окончательно сложилась, когда я припомнил аскетические рестораны, которые видел в Италии в начале 1950-х годов. На следующем этапе на основе таких же размышлений разрабатывается схема оборудования помещения и расстановки мебели.

Выбранная для ресторана мебель, оборудование, напольные покрытия и материалы позволяют воплотить предварительные замыслы в реальность. Казалось бы, это всего лишь дело вкуса, однако управление рестораном и его содержание в долгосрочной перспективе будет гораздо более успешным, если эти вопросы решаются на начальном этапе реализации проекта. Детали создают яркий образ ресторана, а это способствует слаженности работы персонала и устойчивому восприятию клиентами индивидуальности заведения.

Следует проводить четкую грань между ресторанами, имеющими ярко выраженную индивидуальность, и тематическими ресторанами. Разумеется, эта граница размыта и условна, но я полагаю, что принципиальное отличие состоит в том, что тематический ресторан или бар со временем приедается как старый анекдот. В конце концов, все хорошо в меру. Индивидуальность ресторана должна проявляться в нюансах, не подавляя особенности здания или атмосферу местоположения.

Что касается оборудования и обстановки ресторана, то важно не жалеть денег на хорошие естественные материалы, которые будут служить долго, реже требовать замены и только приобретать приятную «старину». Это касается и базовой концепции дизайна. Ультрамодный дизайн в первые месяцы привлекает толпы «тонких ценителей» и эстетов, но ажиотаж быстро сходит на нет.

То, что сегодня считается последним писком моды, через два года (к ужасу ресторатора и инвесторов) устареет. Рестораны, бережно и с умом использующие «историческое наследие», хорошо смотрятся в течение долгих лет. Отпечаток заботливого отношения и внимания к зданию и помещению всегда внушает уважение.

Концепция дизайна зависит и от типа будущего ресторана. Самый дорогой сегмент рынка требует атмосферы роскоши. Она может проявляться в приглушенном, мягком, романтическом освещении (например, с использованием свечей или ламп под абажурами на столиках).

Важно также не жалеть ни денег, ни пространства — массивные столы, расставленные на достаточном расстоянии друг от друга, большие тарелки, подстановочные тарелки, качественные

бокалы. Столики должны быть покрыты скатертями и украшены цветами. Спокойные, мягкие, пастельные тона усиливают впечатление роскоши (между прочим, содержание всей этой красоты в чистоте обходится очень недешево).

В менее дорогих ресторанах, ориентированных на более быстрый оборот, освещение обычно более яркое и менее изысканное. Поверхности столов и сидений, как правило, жесткие и прочные. Чтобы за ними было легче ухаживать, их по возможности окрашивают в темные тона. Часто в таких заведениях не предусмотрена возможность бронирования столиков, и клиенты любят ходить туда наудачу, чтобы посидеть за длинными столами, как в трапезной монастыря. В ресторанах попроще обычно обходятся без скатертей и салфеток. Однако я считаю своим долгом заметить, что во всех наших ресторанах подают салфетки из дамасского хлопка (хотя стирка и обходится нам примерно в 9 пенсов за штуку).

Что касается деталей, то для клиентов главное — это все-таки комфорт. Хорошее освещение, устойчивые столики, расставленные на достаточном отдалении друг от друга (чтобы посетители не страдали от клаустрофобии или неприятного ощущения, что сидящие за соседним столиком слушают их частный разговор), кресла и банкетки удобной длины и высоты, — все это, разумеется, не гарантирует, что обед будет превосходным, а ужин — незабываемым, но имеет огромное значение для создания нужной атмосферы и удовлетворения клиентов.

Например, о ресторане во многом можно судить по стульям. В многолюдных, суетливых и шумных заведениях с быстрым обслуживанием и ускоренным оборотом нужны жесткие стулья с прямыми спинками (их, кроме всего прочего, легко убирать и складывать). Для них идеально подходят классические витые стулья производства компании братьев Тонетов. В отличие от других стульев того же класса они удобны, эргономичны и прочны. На протяжении почти столетия они служили отличительной чертой кафе, бистро и брассери.

Для ресторанов Quaglino's, Mezzonine и Alcazar я выбрал современный вариант этих классических стульев. Первоначально они предназначались для ВМС США и американских тюрем строгого режима. Они легкие, прочные, их практически невозможно сломать и, несмотря на «тюремное» происхождение, сидеть на них — отнюдь не наказание.

Чтобы посетитель провел в ресторане как можно больше времени, а также чтобы обстановка ресторана производила впечатление роскоши, сиденья должны быть мягкими, обитыми материей. В Bar and Grill ресторана Le Pont de la Tour стулья прочные, с жесткими спинками, а в самом ресторане стоят кресла с широкими мягкими сиденьями. Удобные, словно обнимающие клиента кресла в ресторане Bibendum имеют съемную обивку (мы меняем ее в зависимости от сезона). Они почти так же комфортабельны — некоторые посетители готовы сидеть на них до самого утра. Но верх удобства — это маленькие диваны в ресторане Sartoria. Это просто чудо!

Мягкие кресла не только удобны, но и прекрасно поглощают звук, так же как и скатерти, пушистые ковры и обитые тканью стены. В ресторане Mezzo мы приняли на вооружение две различные стратегии звукоизоляции. В Mezzonine, расположенном на верхнем уровне, мы создали гулкую шумную атмосферу, характерную для Soho. Для этого были использованы те же стулья, что и в ресторане Quaglino's. На нижнем уровне, в Mezzo — ресторане более высокого класса, мы поставили стулья с мягкими сиденьями. Но спинка у них жесткая: по вечерам в ресторане звучит «живой» джаз, и нам не хотелось иметь слишком много звукопоглощающей мебели.

Графика

Значение запоминающихся графических элементов дизайна невозможно переоценить. Яркое художественное оформление придает целостность концепции дизайна ресторана, а тусклое и невнятное — придает заведению незавершенный характер, лишает его идеи. И дело не только в том, как выполнена вывеска над входом. Шрифт, которым набрано меню, или удачный рисунок на спичечном коробке также может напомнить клиенту об удовольствиях, которые он здесь испытал, и об отличной еде.

Достаточно присмотреться к графическому дизайну таких брендов, как Chanel, Gucci, Coca-Cola и даже McDonald's, чтобы понять: дизайн производит намного более сильное впечатление, чем любое длинное описание. Художественному оформлению вспомогательных помещений мы тоже уделяем огромное внимание. Важно, чтобы персонал сознавал, насколько важна любая деталь.

Когда мы нашли помещение для ресторана Quaglino's, мы также решили оставить за собой это историческое, всем известное название. Потратив немало бумаги и нервной энергии, мы добились этого. Нам был нужен новый современный имидж, но мы хотели сохранить очарование старого названия. Продумав несколько вариантов, я решил обыграть букву «Q» в названии заведения. Этот каллиграфический образ «держит» весь графический дизайн ресторана.

Затем следовало решить, на каких предметах следует изобразить первую букву названия ресторана. Она могла быть напечатана на ткани, на вывесках снаружи и внутри заведения, на пепельницах, тарелках, стаканах, винных этикетках и даже на пуговицах униформы персонала. Вообще говоря, изобразить логотип ресторана можно на чем угодно — на меню, карте вин, счетах и папках для счетов, спичечных коробках, подставках для стаканов, промоматериалах. Но мы пошли дальше и интегрировали букву «Q» в саму концепцию дизайна: характерные линии присутствуют и в очертаниях балюстрады главной лестницы, и в гравировке на стеклянной стене главного помещения.

Этот элемент дизайна пользовался таким успехом, что многие клиенты считали своим долгом уносить с собой пепельницы в форме буквы «Q» — у нас пропадало до 800 пепельниц в месяц! Желание клиентов для нас закон: мы открыли небольшой магазинчик, где можно купить не только пепельницы, но и другие предметы с символикой ресторана — стаканы, кожгалантерею, запонки, булавки для галстуков, зажигалки и прочие аксессуары, а также вина и шампанское, подаваемые в ресторане.

Концепция Zink Bar & Grill совершенно другая, и она требует других графических элементов дизайна. В этом ресторане обслуживание более простое — блюда подают не в обнос, а сервированные на тарелках, клиенты сами наливают себе вино. Посетители могут почитать газеты, сложенные небрежной пачкой, на стенах висят афиши местных культурных программ и событий. Нет строгих требований к форме одежды. Кроме того, мы оставляем несколько столиков для тех, кто может прийти к нам спонтанно, не делая заказа.

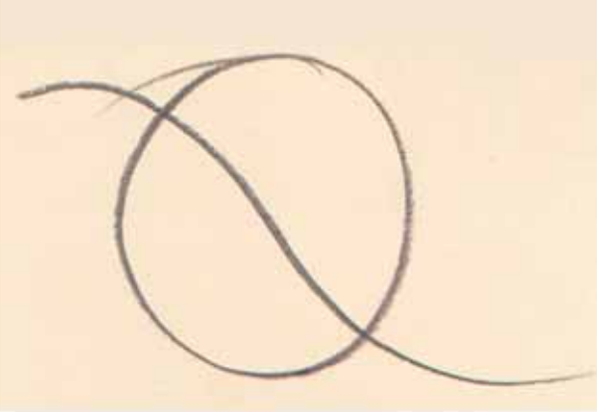
Чтобы создать свободную и непринужденную обстановку, нам нужен был простой образ. Присутствуя на нескольких предметах, он должен был работать на широкую аудиторию. Утвержденные нами фирменные цвета используются в оформлении интерьера, винных этикеток, меню и других печатных материалов. Меню печатается вручную на недорогой бумаге и кладется прямо на столик. Это соответствует характеру блюд, подаваемых в заведении, и простоте их сервировки.

В графике ресторана Sartoria мы применили интересное и оригинальное сочетание: намек на традиции дорогих пошивочных мастерских Савил-Роу плюс «карикатуры» на блюда итальянской кухни. Вот некоторые забавные сюжеты: лазанья, разрезаемая портновскими ножницами; порчини в форме подушечек для булавок; вдетые в иголку спагетти; порции салями, отмериваемые портновской линейкой; равиоли, приготавливаемые с помощью фестонных ножниц. Все это немного смягчает простой и строгий дизайн интерьера.

Хотя я считаю графический дизайн частью общей концепции ресторана, я видел великолепные меню, которых не касалась рука дизайнера. Прекрасный пример — меню во французских бистро, напечатанные тампонной печатью красными и синими чернилами. Они меняются каждый день, и по ним можно судить о том, что продавалось на рынке утром. Исходящий от них головокружительный запах метилового спирта сам по себе служит прекрасным аперитивом, а благодаря французской манере письма с характерными петлями и завитушками текст легко читается.

В несколько более изысканном заведении — брассери Lipp в Париже — подают удивительно простое и ясное меню. Красными чернилами написаны названия фирменных блюд и тех, которые особенно удались сегодня. Марко Пьер Уайт черпал вдохновение в меню знаменитого парижского ресторана Taillevent. Его меню в Mirabelle выполнено точно в таком же стиле, вплоть до написания буквы «Т» в форме креста. Дизайн меню, разработанный Дэвидом Хокни для Langan's Brasserie, Odins и The Neal Street, остается неизменным и по сей день, причем каждая деталь смотрится так же хорошо, как и в 1970-е годы.

Какую сумму ресторатор должен вложить в разработку графического дизайна меню? Если речь идет о маленьком ресторанчике и если вы — начинающий ресторатор, можно использовать простую грифельную доску, на которой будут пере-





числены блюда. Меню следует писать разборчиво. В нем не должно быть ничего лишнего. Никаких кренделей и завитушек! Никаких цветных мелков Technicolor! Не стоит использовать шаблоны для шрифтов и другие «излишества» — меню будет трудно прочесть.

Когда я открывал The Soup Kitchen, я черпал вдохновение в «библии» для всех поваров и рестораторов — «Поваренной книге» Жюля Гуффе. Я использовал гравюры и простой рубленый шрифт, рекомендованный им для вывесок ресторанов и украшения блюд, а названия «супов дня» писал на грифельной доске.

В составлении меню есть свои сложности. Каким стилем оно должно быть написано? Меню, больше похожее на цветистую романтическую новеллу (все фрукты и овощи — «прямо с грядки, сорваны на рассвете», мясо или рыба «плавают в чистом как слеза озере из восхитительного соуса»), на первый взгляд забавны, но быстро начинают раздражать. Во многих ресторанах используют смесь английского и французского кулинарного жаргона, а также включают в меню описание продуктов и кулинарных приемов стран Дальнего Востока, Северной Африки, Индии, Японии, а также Северной и Южной Америки.

Чем проще, чем лучше. Укажите основные ингредиенты, способ приготовления продукта (гриль, вареное, тушеное или жареное) и соус, с которым его подают. Не обязательно писать, подается ли блюдо с кресс-салатом, кервелем или ростками фасоли. О некоторых продуктах, которые используют сегодня многие рестораны, клиенты и слыхом не слыхали, так зачем вдаваться в подробные описания? Если у посетителя возникнут вопросы, он всегда может задать их официанту. Возможность поговорить со знающим свое дело профессионалом — важнейший фактор успеха ресторана.

Униформа

Как это ни удивительно, униформа тоже играет важную роль в концепции дизайна ресторана. Она обеспечивает целостность восприятия заведения и отражает организационную иерархию, а это важно и для клиентов, и для персонала.

Занимаясь дизайном Quaglino's, мы поняли, что атмосфера утонченной роскоши, присущая этому месту, требует особой униформы. Я проявил некоторую склонность к семейственности и попросил своего сына Джаспера, опытного закройщика, модельера и дизайнера театральных костюмов, набросать эскиз униформы.

В каждой смене работали представители примерно сотни профессий, и каждому была нужна особая униформа. Вот это была работенка! Менеджеры, главные официанты, официанты, помощники официантов, бармены, шеф-повара, уборщики, швейцары, туалетные работники, хостес и продавщицы сигарет — их всех надо было во что-то одеть!

Униформа менеджеров и старших официантов — простые черные костюмы. Вначале их шили из классической плотной шерсти, но вскоре обнаружили, что такая униформа очень непрактична. Ткань была недостаточно прочная, и, кроме того, костюмы часто приходилось отдавать в чистку. Менять униформу следовало примерно раз в полтора месяца — за это время она пол-

Буква «Q» в названии ресторана Quaglino's — элемент графического дизайна. Эта деталь повторяется в оформлении всего заведения, начиная от перил винтовой лестницы и заканчивая запоминающимися (как много их было украдено!) пепельницами.

ностью изнашивалась. Дело доходило до того, что у персонала, который встречал гостей и за смену поднимался и спускался по лестнице сотни раз, на коленях были дыры. Поэтому пришлось выбирать другую ткань, более прочную и долговечную. К тому же она должна была хорошо смотреться и быть удобной. Мы нашли несколько видов очень прочной ткани, но в сшитых из нее костюмах официанты становились похожими на школьников. В конце концов мы выбрали очень носкую шерстяную ткань. Стоила она дорого, но служила долго и потому вложенные в нее средства были оправданны.

Наши официанты и помощники официантов одеты в простой френч с воротником-стойкой в стиле Джавахарлала Неру, в полоску — для официантов и синий — для помощников. Бармены носят белый костюм, а шеф-повара, специализирующиеся в основном на рыбных блюдах, — полосатые костюмы джерси в спортивном стиле с воротником-поло, похожие на одежду бретонских рыбаков.

По нашему мнению, эти костюмы пришлись ко двору также в Mezzo и Mezzonine. Синие и зеленые куртки официантов и их помощников создают яркое цветовое пятно на кухне. Оно радует взоры клиентов, наблюдающих за персоналом, выстроившимся в очередь у раздачи. Совершенно другая, более непринужденная обстановка Zink создается в том числе благодаря рубашкам с расстегнутым воротничком и майкам официантов (они также носят фартуки).

Оборудование

Мы разработали и установили оборудование для очень многих ресторанов и поэтому смогли написать толстый том для дизайнеров и менеджеров — «Руководство по закупкам». Материалы для этого труда были собраны соответствующим подразделением нашей компании. В его основу положен опыт открытия каждого нашего ресторана. В нем перечислены все возможные виды ресторанного оборудования и инвентаря. Это и совершенно очевидные вещи (стаканы и тарелки, чашки и блюдца, ножи и вилки), и менее заметные предметы (например, зубочистки, свечи, огнетушители, одноразовые перчатки, кофеварки, канцелярские принадлежности, ленты для кассовых аппаратов).

Всего в ресторане используется до 500 наименований различного оборудования и инвентаря, включая то, что вы можете назвать сами, и то, о чем вы даже не подозреваете. Такой список позволяет решать, что нужно для конкретного ресторана и на каких предметах можно поместить его название и логотип. Он также помогает понять, следует ли нам искать или создавать что-то новое. Даже небольшому открывающемуся ресторану требуется великое множество самых разных вещей, без которых он не сможет работать и приносить прибыль.

За снабжением заведений этими непродовольственными товарами отвечает подразделение компании Conran, занимающееся разработкой новых проектов. Оно же ведет базу данных поставщиков. Управляющий рестораном взаимодействует с менеджерами по развитию и дизайнерами. Он также несет ответственность за выбор и закупку скатертей, униформы, кухонной утвари и столовых приборов для каждого нового ресторана.

Как было бы легко, если б мы в каждом случае могли использовать одни и те же столовые принадлежности! Но привлекательность наших заведений как раз и состоит в том, что они выглядят по-разному, и в каждом — особая атмосфера. У нас скорее не группа или сеть, а «коллекция» ресторанов. Каждый из них оформлен и украшен в соответствии с местоположением, уровнем цен и меню. Наша работа трудна (и приятна) еще и потому, что мы должны делать так, чтобы все рестораны были разными.

Что касается столовых принадлежностей и посуды, у нас есть огромное преимущество — возможность привлекать дизайнеров и закупщиков, работающих в компании Conran. Рестораны могут на полную мощность использовать их талант и товары, разработанные или закупленные для магазинов The Conran Shop. Однако предметы, которые создаются в основном для потребительского рынка, не всегда способны вынести тяготы ресторанной жизни.

Мы считаем, что рукоятки для ресторанной кухонной утвари должны быть приварены в три раза прочнее, чем для домашней, а слой серебра должен быть не менее 15 микрон (для домашней утвари достаточно 10 микрон). По сравнению с посудомоечной машиной ресторана мойка для автомобилей — это просто легкий душ, и только очень прочный и жаростойкий фарфор способен

выдержать бесконечное мытье и высокую температуру. Стаканы меньше бьются, если у них шлифованный край.

Ножи, вилки и ложки также должны быть достаточно прочными, чтобы выдерживать мытье в посудомоечной машине. Когда мы оборудовали Quaglino's, наш первый крупный ресторан (на 300 посадочных мест), менеджер предложил использовать одни и те же ножи и вилки для каждого мясного или рыбного блюда и одни и те же ложки — для супов и пудингов. Мы разработали соответствующие столовые приборы. Упрощенный и неформальный подход к сервировке в дальнейшем с успехом применялся и в других наших ресторанах.



Управляющий рестораном вносит большой вклад в работу и в процессе сервировки столиков. Он дает рекомендации относительно количества стаканов и бокалов для вина, крепких спиртных напитков, воды, ликеров, кувшинов для воды и безалкогольных напитков; приборов для соли и перца; щипцов для разделки лобстеров; полоскательниц и корзин для вина. У каждого из этих предметов свое место и назначение, а это значит, что их надо где-то хранить и учить персонал их использованию и уходу за ними.

Случается, нам приходится заказывать что-то не совсем обычное. Одна из ярких особенностей Coq d'Argent — неглубокие сковороды, в которых готовят и подают горячие, скворчащие блюда. Мне всегда нравились эти «фирменные» сковороды — они были частью торговой марки Джорджа Перри Смита еще во времена его ресторана The Hole in the Wall в Бате. Поэтому я заказал такие же сковороды для Coq d'Argent.

Что бросается в глаза?

В ресторане Quaglino's мозаичный «алтарь» с морепродуктами в конце зала, театральный изгиб лестницы и восемь колонн, расписанных разными художниками, делят пространство на зоны и усиливают впечатление от роскошного интерьера. Более строгое убранство Mezzonine немного смягчается великолепными фотографиями Хелен Дрю, на которых изображены сценки из жизни Сохо. Символ ресторана Coq d'Argent — метровый петушок при входе — выполнен моим старым знакомым, скульптором Энтони Каро.

Произведения искусства могут выполнять и практические функции. В Mezzo мы хотели установить оборудование для живой музыки, чтобы напоминать посетителям о незабываемом музыкальном прошлом этого места — ведь здесь выступали многие исполнители, от Джимми Хендрикса до группы Sex Pistols. Проблема заключалась в том, чтобы спрятать сцену, когда она пустовала. Решение было найдено: мы оборудовали раздвижную эстраду. В промежутках между выступлениями она скрывалась за яркими, притягивающими взгляд экранами, расписанными художником Алланом Джонсом.

Ресторан часто становится своеобразной художественной выставкой. В Ivy можно увидеть работы Аллана Джонса, Тома Филлипса, Питера Блейка, Барри Флэнагана и Эдуардо Паолоцци (его ранними работами также можно полюбоваться в ресторанах The Neal Street и Pizza Express). Рестораны Pharmacy и Quo Vadis в изобилии украшены работами

Графические элементы дизайна, скатерти и столовые приборы показывают посетителям, какой образ ресторана хочет создать его владелец. Большинство людей, даже если они никогда не слышали о нью-йоркском ресторане Jean-Georges, будут многого ожидать от ресторана, где столько внимания уделяется каждой мелочи.

«молодых британских художников», и в частности Дэмиена Херста. Об этих заведениях можно сказать, что они буквально живут искусством.

В ресторане The Four Seasons в Нью-Йорке висит знаменитый занавес работы Пикассо, а над баром возвышается огромная скульптура Бертойя. Рестораны La Colombe d'Or в Сен-Поль-де-Ванс и Kronenhalle в Цюрихе располагают замечательными коллекциями произведений искусства начала XX века и более позднего периода. Но больше всего мне нравятся произведения искусства, оказавшиеся в ресторане непреднамеренно. Так, в одном баре в Токио, где подают лапшу, названия блюд написаны в технике кандзи на бамбуке, развешенном по стенам. Я не умею читать по-японски, но выглядят они замечательно!

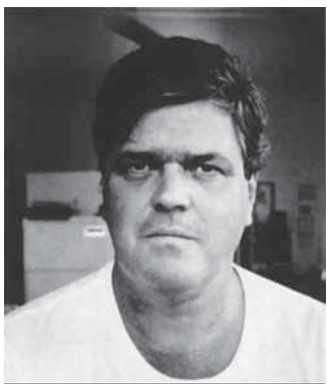
В течение года мне присылают много информации о художниках и скульпторах, кучу приглашений на открытие галерей и портфолио художников, надеющихся продать мне свои работы. Обычно я храню информацию о понравившихся или необычных произведениях, чтобы иметь возможность быстро найти подходящую работу для оформления конкретного помещения.

Скульптуры, изображающие портновские манекены, — «Жирная корова» и «Плотный парень» — замечательно смотрятся при входе в ресторан Sartoria. Мне прислали открытку с их изображением непосредственно перед открытием ресторана, и я сразу же обратил на них внимание. Я просто не мог их не купить, и надеюсь, что эти внушительные фигуры не мешают клиентам наслаждаться антипасти и ризотто!

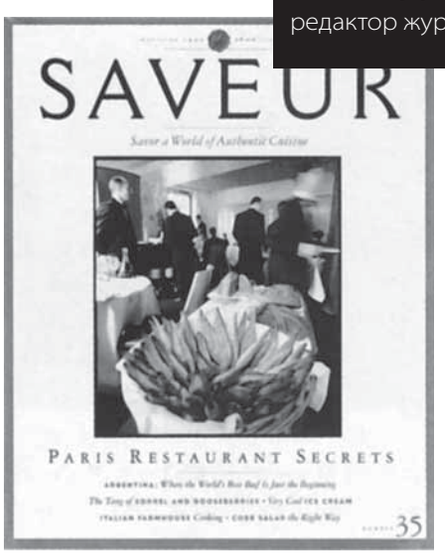
В Bluebird Club висят чувственные и немного упаднические картины работы Джека Веттриано. Он сумел передать атмосферу того времени, когда Малькольм Кэмпбелл ставил свои мировые рекорды скорости. Я случайно увидел объявление о будущей выставке в Portland Gallery на обложке журнала и встретился с Джеком. История Bluebird захватила его, и он нарисовал для ресторана семь картин. Тема легковых автомобилей помогала оценить похожие на роботов фигуры людей, выполненные из старых деталей автомобилей и подвешенные на проволоке на специальных стойках в ресторане Bluebird Club. Подвижные скульптуры Ричарда Смита, парящие в огромном пространстве



Открытие бара DNA над рестораном Quo Vadis в Сохо вызывало всеобщий ажиотаж, потому что его владелец приобрел работы Дэмиена Херста и других художников объединения «Молодые британские художники» (см. фото). Но вскоре Марко Пьер Уайт охладел к Херсту и заменил его картины своими собственными творениями.



КОЛМАН ЭНДРЮС,
редактор журнала *Saveur*



Я провел за столиком ресторана бóльшую часть своей сознательной жизни. Моя работа дает великолепную возможность находить, изучать и пробовать новые блюда, бывать во множестве ресторанов в различных уголках мира, критиковать или хвалить их.

Хотя я считаю, что дизайн ресторана играет второстепенную роль по отношению к кухне, я бы не сказал, что важна только еда сама по себе. Главное — впечатление в целом, а не отдельные детали. В числе моих любимых ресторанов есть и такие, которые не могут похвастаться великолепной кухней. Я также знаю бесчисленное множество хороших и успешных заведений в разных странах мира, слабоватых по части дизайна или скорее украшенных, чем оформленных. Кроме того, — и это знают все, кто хоть раз бывал во французских ресторанах, имеющих две или три звезды, — инспекторы гида «Мишлен» присуждают звезды не за дизайнерские изыски.

В разных городах я пробовал великолепные блюда в шумных заведениях, «украшенных» только пластинами из огнеупорного пластика или синтетическими панелями под дерево, и в скромных семейных ресторанчиках, где в теплой, не рассчитанной на туристов обстановке подавали домашнюю еду. Хижина на берегу моря, кафетерий на задворках гаража, кафе под навесом на тротуаре в Денпасаре — много раз я наслаждался отличной едой в заведениях, владельцы которых никогда не слышали слова «дизайн».

Там, где поход в ресторан все чаще становится событием, особенно в столицах, изысканный дизайн имеет гораздо большее значение. Однако я старомодный человек и считаю, что рестораны прежде всего должны давать посетителям некий минимум комфорта, независимо от того, чем еще они пытаются их привлечь!

Кажется, тематические рестораны впервые появились в Америке. С моей точки зрения, они родились в результате расчетов, рыночных исследований, десятилетних планов и фокус-групп. Разумеется, они имеют право на существование. Но мой опыт показывает, что они не слишком интересны — прежде всего потому, что им не хватает жизни. Гораздо больше мне нравится другая сегодняшняя тенденция — легкий, но качественный дизайн и качественная еда.

Как бы ни выглядел ресторан, он, разумеется, должен устраивать клиентов по цене и качеству блюд. Хороший дизайнер, талантливый шеф-повар и опытный метрдотель необходимы для успеха заведения, но гораздо более важную роль играет владелец ресторана — человек, умеющий заглядывать в будущее, преданный своему делу и вникающий в каждую мелочь. Это и есть залог успеха ресторана — не считая, разумеется, вкусной жареной картошки.



под крышей ресторана Bluebird, — еще один пример того, как произведения искусства могут дополнять дизайн и придавать индивидуальность ресторану.

Все должно быть в порядке

Детали — это не что-то данное раз и навсегда. Это перманентный процесс. Они работают только в том случае, если за ними следят изо дня в день, из года в год. Свежие цветы, которые так важны для первого впечатления о ресторане, к сожалению, покрываются пылью, когда бухгалтерия требует урезать затраты.

Ресторан La Coupole в Париже славился великолепной цветочной композицией в центре зала. Она «держала» все помещение. Однако сегодня вместо цветов там стоит невыразительная скульптура, медленно вращающаяся на подставке. В ресторане Bofinger тоже когда-то благоухали живые цветы, но сегодня там можно полюбоваться лишь пыльной композицией из искусственных растений. Главная задача любого менеджера — сделать так, чтобы убранство ресторана всегда было на уровне, стены и двери отремонтированы, а поврежденные предметы интерьера заменены новыми.

Я уверен, что клиенты могут с первого взгляда определить, все ли в порядке в ресторане. Если зал ухоженный и нарядный, значит, посетители тоже смогут вкусно поесть и получат прекрасное обслуживание. Ничто так не раздражает, как пыль в углах, засиженные мухами картины на стенах, увядшие цветы, плохо протертые стаканы, грязные туалеты и неопрятный персонал.

Если менеджеры не могут справиться со всем этим, разве можно требовать от них вкусной еды и приятной обстановки! Может быть, это звучит банально, но первое впечатление самое важное. Детали и внимание к каждой мелочи играют важную роль в создании уютной и запоминающейся атмосферы и, главное, убеждают посетителей в том, что их вкусно накормят и хорошо обслужат.

При входе в ресторан Sartoria посетителей встречают «Жирная корова» и «Плотный парень» — работы художницы Джессики Уоррал. Мне показалось, что эти забавные «манекены» как нельзя лучше подходят ресторану, расположенному на Савил-Роу — в сердце английского портновского искусства.



Кафе Marly в Париже

Умение выбрать столики, соответствующие типу ресторана, — настоящее искусство. Открывая ресторан Aurora в отеле Great Eastern в Лондоне, мы немного просчитались с размером столиков и стульев и вынуждены были изменить количество посадочных мест. В кафе или баре уместны небольшие столики, но посетители дорогих ресторанов не любят тесниться.

Orrery, Лондон







Orrery, Лондон



Salt, Сидней

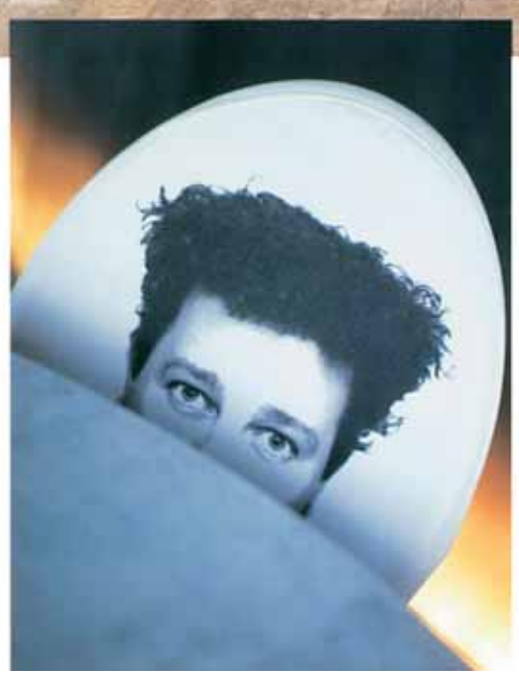
На следующем развороте: слева — In de Waag в Амстердаме, справа — Coast в Лондоне





Café Gandolfi, Глазго

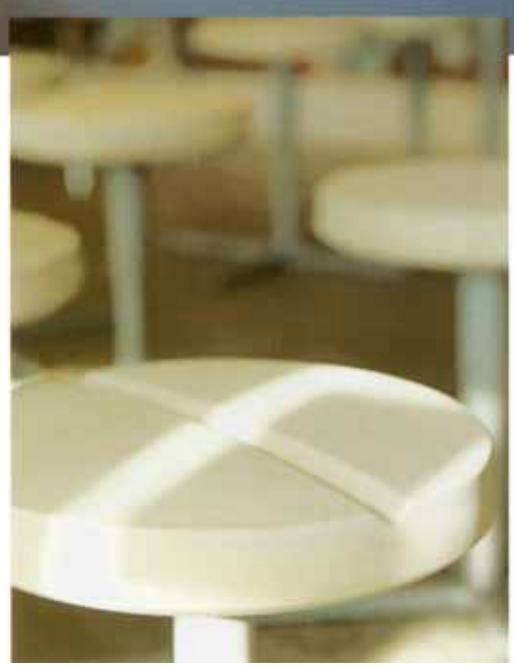
Чтобы понять, какое значение имеют стулья, вспомните хотя бы об офисах компаний: чем выше начальник, тем массивнее кресло под ним… Взгромоздившись на барную табуретку, можно пропустить рюмочку, но чтобы клиент остался перекусить, пусть даже на скорую руку, ему нужно предложить более удобное место. Большие, как в трапезной монастыря, столы и жесткие стулья позволяют значительно снизить цены. Впрочем, состоятельные клиенты все равно предпочитают роскошные кресла внушительных пропорций.



Felix, Гонконг

One Happy Cloud, Стокгольм

Если в этом мире существует чистая
и возвышенная радость, то это, несомненно,
жареный фазан под хлебным соусом.
СИДНЕЙ СМИТ



Pharmacy, Лондон



Circa в отеле Prince of Wales. Сент-Килда, Австралия



Что может быть ужаснее, чем увядшие (или, еще хуже, искусственные) цветы на столике в ресторане? Свежие цветы должны быть такими, какими должны быть, то есть свежими. Я также считаю, что пышный букет цветов — это роскошь, которая ценится клиентами гораздо дороже потраченной на него суммы.
Как и во многом другом, здесь очень важна последовательность. Если вы решили украшать ресторан цветами, помните — цветы должны быть в ресторане всегда, и они всегда должны быть свежими.



Balthazar, Нью-Йорк



Wagamama, Лондон



Yo! Sushi, Лондон



French House, Лондон



Avenue, Лондон



Bank, Лондон



Pharmacy, Лондон



Fuel, Сидней



Harry's Dolci, Джудекка, Венеция



One Happy Cloud, Стокгольм



Social, Лондон



Bluebird, Лондон

Ресторанные вывески и графика создают у клиента определенное настроение еще до того, как он переступит порог заведения. Какими бы ни были эти элементы дизайна — старомодными, современными, модными, роскошными, простыми, забавными, с намеком, — подход к графике всегда определяет атмосферу в ресторане или баре. И цвет логотипа и его типографика играют важную роль. Разным ресторанам нужны разные клиенты, и индивидуальность заведения должна «работать» на конкретный сегмент рынка — молодых или пожилых людей, мужчин или женщин, или на «разношерстную» публику.



Belgo Centraal, Лондон





Zink Bar & Grill, Лондон



Bar du Grappillon, Париж

Wagamama, Лондон



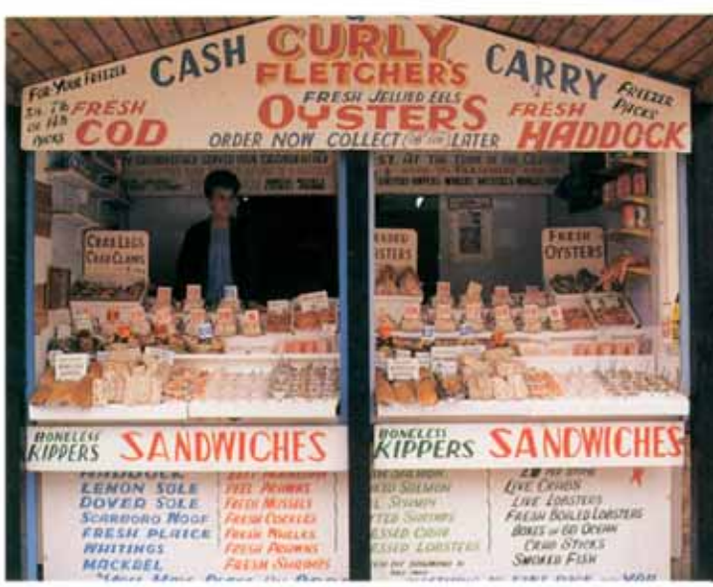
The Ivy, Лондон

Simpson-in-the Strand, Лондон



Big Bowl, Чикаго

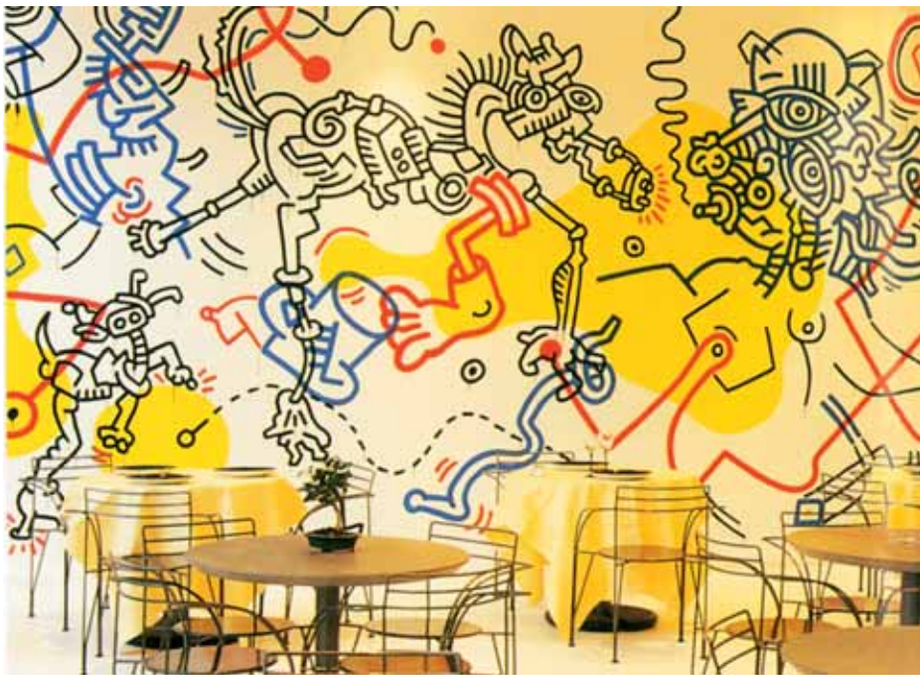
В тот миг, когда официант подает вам меню, и начинается, собственно, ваша трапеза. Я люблю написанные от руки сине-красные меню во французских бистро. Они даже пахнут как-то особенно! Кроме того, простые и «честные» меню нравятся мне больше, чем длинные и вычурные. Если меню слишком претенциозное, то и еда, скорее всего, будет такой же.



Палатка с морепродуктами в Скарборо



Брассери Langan's, Лондон



Стены кафе в Музее современного искусства в Антверпене, расписанные Кейтом Херингом



Настенные светильники в лондонском ресторане Mash расписал Джон Каррин



Стены Cantina del Ponte в Лондоне расписала Тимна Вуллард

Хотят они того или нет, рестораторы часто выступают в роли меценатов. О Пикассо рассказывают, что он якобы расплачивался в ресторанах своими «каракулями» на скатерти. Сегодня владельцы ресторанов прекрасно понимают, какую роль играют произведения искусства. Они придают заведению черты индивидуальности, вдыхают в него жизнь. Достаточно вспомнить яркие картины в стиле поп-арт в первых ресторанах Pizza Express или работы объединения «Молодые британские художники», до недавнего времени украшавшие бар DNA над рестораном Quo Vadis в Сохо. Но самый серьезный акт покровительства искусству — заказы на художественное оформление самого ресторана, создающее совершенно определенное настроение.





Коллаж из работ фотографа Веры Мерсер в ресторане Girandole в Park Hyatt, Токио



Настенная роспись от Кэри Тамаркина в Bryant Park Grill, Нью-Йорк



Monkey Bar, Нью-Йорк



Даже некурящие вряд ли откажутся от такого сувенира на память о чудесном вечере.


日本料理
つる家
PARK HYATT TOKYO
Visit the Alternative...
Bar Aqua
QUSTAU
DE
BAUMANIÈRE
SOHO HOUSE
BLUE
PRINT
CAFÉ
BOND ST
CENTURY café
京都ホテル
ELEVEN
MADISON
PARK
JL
301·129
twist
south beach
PARANOIA
CAFE
LE PONT DE LA TOUR
ON THE RIVER BY TOWER BRIDGE
A
Z



ОТКРЫТИЕ РЕСТОРАНА

Обслуживание в ресторане Jean-Georges на Манхэттене свидетельствует о высочайшем профессионализме. Готовые блюда поступают на линию раздачи, и только после того, как будет получено «добро» от главного шеф-повара, их подают клиентам.

Планировка и дизайн ресторана — это только начало. **Настоящее веселье начинается, когда двери ресторана распахиваются перед клиентами, готовыми платить деньги.** Оно не прекращается и после вечеринки в честь открытия нового заведения. День за днем, вечер за вечером, неделя за неделей продолжается удивительно сложное действо: на кухню доставляют продукты; их обрабатывают; затем из них готовят еду; посетители заказывают блюда; официанты в определенной последовательности подают их клиентам; те опустошают тарелки; посудомойки их моют; официанты подают следующие блюда и подливают клиентам вино и напитки; счета передаются на кассу. При этом в любой момент что-то может пойти не так. Лучшая рекомендация ресторану — добрая молва, а плохие отзывы клиентов могут подорвать бизнес. Восстановить подмоченную репутацию гораздо труднее, чем поддерживать ее изо дня в день.

Но хороший ресторатор получает великую награду. Скажу честно: **мало что может сравниться с возможностью войти в собственный ресторан и услышать радостное жужжание довольных клиентов, которые хорошо проводят время**. В этом смысл моей работы и труда всех тех, кто занимается ресторанным бизнесом.

Все готово. На кухне и в подсобных помещениях установлено и запущено необходимое оборудование. Персонал прошел подготовку и инструктаж. Столы накрыты. Фарфор, серебро и стекло сверкают. На столиках стоят букеты цветов. Ничто не забыто, каждая мелочь на своем месте. Появляются первые посетители. Настроение приподнятое, все испытывают вполне оправданное чувство удовлетворения. Но работа только начинается.

Наверное, все знают, как много приходится потрудиться, если приглашаешь на обед большое количество гостей. Нужно продумать меню, купить продукты, обработать их, приготовить блюда, накрыть на стол, подать еду и напитки. Все это требует тщательного планирования и огромных затрат времени и сил. Но представьте себе, что будет, если каждому гостю придется подавать особое блюдо. А если гости придут в разное время и потребуют, чтобы блюда им подавали как можно скорее? Такие чудеса сервиса, недоступные домохозяйкам, успешные рестораны должны демонстрировать по меньшей мере дважды в день, иногда всю неделю, включая выходные, год за годом.

Считается, что 80% вновь открывшихся ресторанов прогорают в первые два года работы. В этой книге я пишу о важнейших аспектах создания успешного ресторана и управления им. Но все усилия, направленные на оптимальную организацию пространства, оформление интерьера, выбор местоположения, разработку меню, качество еды и напитков и обучение персонала, пойдут насмарку, если в ресторан никто не придет. Главная задача — привлечь «первичных» посетителей и заставить их приходить снова и снова. Трудно выжить без хорошей рекламы и маркетинговой стратегии, но главный фактор успеха — это народная молва, то есть положительные отзывы довольных клиентов.



Между тем клиенты становятся все более требовательными. Открываются новые рестораны, появляется больше экзотических блюд, вопросы кулинарии и питания обсуждаются в прессе как никогда широко. Сейчас люди знают о кулинарии гораздо больше, чем раньше, и, естественно, их запросы растут. Посещение ресторана перестало быть событием, которое случается раз в год. Оно стало реальной альтернативой походу в театр, в кино или на концерт. Чтобы удовлетворить сегодняшнего разборчивого клиента, рестораторам приходится беспрерывно повышать планку.

Постоянная клиентура

Люди ходят в ресторан по самым разным причинам. В их списке одно из первых мест по-прежнему занимает желание отпраздновать какое-либо знаменательное событие. День рождения, памятная годовщина или корпоративная вечеринка — все это поводы для того, чтобы полакомиться чем-то особенным. Но люди все чаще приходят в ресторан просто для того, чтобы пообщаться с друзьями и приятно провести время. Поскольку многие из нас работают изолированно, часто в полном одиночестве сидя перед компьютером, ресторан становится местом общения.

Люди ходят в ресторан, чтобы немного повеселиться и зарядиться новыми впечатлениями. Но он дает им и кое-что еще — ощущение комфорта и уюта. Здесь можно отдохнуть от домашней суеты и еще раз насладиться любимым блюдом. Часто постоянные клиенты садятся за один и тот же столик и заказывают одни и те же блюда, и так изо дня в день, из года в год. Не подвластный времени архитектор Филип Джонсон каждый день обедал в ресторане Four Seasons (он спроектировал его в 1959 году). Симона де Бовуар и Жан-Поль Сартр были завсегдатаями парижского кафе Aux Deux

Через некоторое время после открытия ресторана формируется постоянная клиентура. Эта примечательная особа два-три раза в неделю обедает в Bibendum Oyster Bar.

Magots, а Франсуа Миттерана частенько видели в L'Assiette. Я помню, что несколько лет назад некоторые столики ресторанов на улице Сен-Пэр, а также недалеко от квартала Ле-Аль (это было давно, когда там еще располагался рынок) были «украшены» именными дощечками. Так обозначали любимые места всех более или менее известных оптовых торговцев мясом и овощами. Госпожа Барбара Картленд почти каждую среду обедает в Claridge's, а художник Люсьен Фрейд — постоянный посетитель кафе Sally Clarke's. В Ivy собираются актеры, режиссеры, продюсеры и другая театральная публика, а у входа всегда дежурит парочка папарацци в ожидании возможности сделать снимок знаменитости, входящей или выходящей из ресторана. В Токио есть маленький, простенький семейный ресторанчик, где готовят лапшу. Он расположен на немыслимо узкой улочке в жилом квартале. Примерно с одиннадцати утра до трех дня около него выстраивается множество лимузинов. Водители изо всех сил стараются припарковаться у бара, чтобы высадить или забрать капитанов японской промышленности.



Однако для того, чтобы у ресторана сложилась постоянная клиентура, не говоря уже о преданных завсегдатаях, требуется немало времени. Когда я открывал ресторан The Neal Street, в какие-то дни у нас было занято всего два столика, а в заведениях, расположенных по соседству, яблоку было негде упасть, да еще и очередь стояла на улице. Но в другие дни по каким-то таинственным причинам картина была совершенно другой — к нам ломились посетители, а соседние рестораны пустовали. Я поговорил об этом с одним своим другом — очень опытным ресторатором. Он сказал, что для того, чтобы сложилась постоянная клиентура, требуется примерно пять лет. Но в ресторане Bibendum, открывшемся 12 лет назад, постоянная клиентура сложилась практически сразу и с тех пор почти не изменилась.

Если открытие ресторана сопровождается шумихой в прессе, он быстро становится самым модным в городе, и в нем практически невозможно заказать столик. В течение какого-то времени это обстоятельство привлекает еще больше посетителей. Так уж устроены люди: чем труднее куда-то попасть, тем больше они туда стремятся. Но мода не живет долго. Она по определению быстро проходит, и люди, которые хотят, чтобы их видели в модных местах, не способны образовать стабильную, «долгоиграющую» клиентуру. Только после того, как спадет горячка и в заголовках газетных статей появятся названия других ресторанов, сложится настоящая постоянная клиентура.

Чтобы прочно привязать к себе посетителей, ресторан должен быть не просто модным. Он должен быть привлекательным. Все его элементы должны находиться в гармонии и равновесии. Цены в меню должны быть сбалансированы. Один из важнейших факторов успеха ресторана (с точки зрения клиентов) — это оптимальное соотношение цены и качества. Если люди решат, что удовольствие, которое они получили, стоит потраченных денег, они придут к вам снова.

Рестораны должны наращивать и удерживать постоянную клиентуру, как это делают магазины и супермаркеты, в частности — при помощи карт постоянных клиентов, дающих право на скидки и льготы. Бар Quaglino's пользуется огромной популярностью, и мы стали выпускать такие карты. Их обладатели имеют право быстрее продвигаться в очереди и первыми получать информацию о различных мероприятиях.

В таких больших заведениях, как Quaglino's, используется сложная компьютерная система бронирования столиков. Она помогает выявлять постоянных посетителей.

Бронирование

Есть какая-то особая прелесть в том, чтобы отправиться в ресторан на обед или на ужин спонтанно, войти в зал и обнаружить свободный столик. Однако сегодня люди привыкли к иному: чтобы наверняка попасть в любимый ресторан, нужно заказать столик заранее. Крупные заведения могут позволить себе держать несколько столиков специально для случайных посетителей. Но экономика ресторанного бизнеса вынуждает небольшие рестораны стремиться к тому, чтобы как можно больше столиков были забронированы. Клиенты также чувствуют себя более уверенно, если столики заказаны заранее, особенно когда они собираются прийти в ресторан большой компанией или отпраздновать там какое-либо знаменательное событие.

Но даже если все столики заказаны, это не гарантирует успех. Есть категория людей, которые заказывают столик, а потом не приходят. Это настоящее проклятье для ресторанов. Иногда они заказывают столики сразу в нескольких ресторанах, а уж потом решают, куда пойти вечером. При этом им и в голову не приходит отменить «лишние» заказы! Иногда эти люди даже подтверждают заказ, а потом не являются. Такие клиенты — проблема для любого ресторана, но для маленького заведения, где не более 50 столиков, она может оказаться роковой. Крупные заведения спасают «стихийные» посетители, заполняющие «дыры». Однако несколько недобросовестных клиентов могут подорвать бизнес маленького семейного ресторанчика и даже разорить его. Из-за этого рестораны обычно требуют подтверждения заказа в день посещения. В наших заведениях мы не практикуем заблаговременное бронирование, разве что для особых случаев, например для празднования Рождества или Нового года. Мы считаем, что это помогает бороться с клиентами, которые заказали столик, но не пришли.

Рестораторы могут решить эту постоянно возникающую проблему, в частности, настаивая на том, чтобы при заказе клиенты сообщали номер кредитной карты. В этом случае, если клиент вовремя не отменит заказ, с него можно будет потребовать определенную плату. Такой подход часто используют отели, кинотеатры и театры. Но на самом деле в случае отмены заказа практически невозможно добиться возмещения убытков. А ведь клиенты будут справедливо возмущены, если за заказанный ими столик посадят другого посетителя. Точно так же недобросовестные клиенты раздражают ресторатора.

У ресторанов, стремящихся обслуживать клиентов в два потока за вечер, свои проблемы. Они просят «ранних» посетителей освободить столик, скажем, к девяти вечера для других клиентов. С точки зрения ресторатора, такая политика имеет очевидный экономический смысл. Эффективное использование пространства — важнейший фактор успеха, и этот разумный деловой подход позволяет использовать его с максимальной выгодой.

Однако практика обслуживания в два потока в значительной степени сформировалась в результате спроса на рынке, который отражает общие тенденции, связанные с посещением ресторана. Некоторые клиенты любят приходить в ресторан рано и оставаться там допоздна, но большинство из них приходит либо рано, либо поздно вечером. Одни отправляются в театр или в кино и перед этим заходят в ресторан, а другие приходят после мероприятия. Американцы в целом ужинают раньше европейцев. Семьи любят приходить пораньше, а молодежь — попозже, чтобы провести в ресторане всю ночь. Если ранние посетители предупреждены о том, что их *могут* попросить освободить столик в оговоренное время, это защитит интересы поздних посетителей — согласитесь, обидно прийти в ресторан и услышать, что придется немного подождать, пока освободится столик.

Многие большие рестораны предпочитают использовать не книгу заказов, а электронные системы бронирования столиков. Установка и поддержка таких систем обходится дорого, подготовка персонала также требует значительных вложений времени и сил, к тому же система (вот ужас!) иногда «зависает» (а это неизбежно случается время от времени). Если в ресторане не более 200 столиков, можно обойтись большой книгой заказов и принимать их по телефону.

Но для крупного заведения достоинства электронной системы перевешивают ее недостатки. Ресторатор всегда знает, сколько посетителей к нему придет, и может соответствующим образом проинструктировать персонал и скорректировать объем закупок продуктов. Такая система позволяет вести базу данных о постоянных посетителях, а принимать заказы могут одновременно несколько человек. Когда мы открывали Quaglino's, мы едва



ТЕРРИ ДЬЮРАК,
ресторанный критик, соиздатель *Sydney Morning Herald* и *Good Food Guide*, колумнист *The Independent on Sunday*

Всем рестораторам нужна благосклонность прессы. Вот несколько советов, которые помогут вам ее добиться. Прежде всего следует выяснить, как выглядит ресторанный критик. Это можно узнать в соседнем ресторане. Сделать это нетрудно: на затылке у него написано число «666», а на голове — две подозрительные выпуклости, скрытые волосами. Но можно поступить еще проще: посмотреть на снимок, напечатанный в «ресторанной» колонке в газете, или попросить владельца соседнего ресторана описать его внешность.

Теперь внимание! Вы не знаете, когда именно критик придет к вам, потому что он может (или обязан?) заказать столик под вымышленным именем. Следовательно, вы должны сделать так, чтобы ресторан всегда работал блестяще. Если это вам не удается, я могу посоветовать только одно — сменить род занятий.

Чтобы пресса заинтересовалась рестораном и захотела о нем написать, опять-таки лучше всего сделать так, чтобы ресторан всегда был на уровне. Менее эффективный способ — позвонить обозревателю и намекнуть, что, если он догадается посетить ваше заведение, его материальное положение улучшится. Когда меня донимают рестораторы, их заведения автоматически попадают в конец списка мест, которые я наметил посетить. Постарайтесь сделать так, чтобы обозреватель получил текущее меню, вашу визитную карточку и сопроводительное письмо со всей необходимой информацией, но ни в коем случае не звоните ему. Он позвонит вам сам.

Итак, вы знаете, кто такие ресторанные критики. Но теперь забудьте об их существовании. Постарайтесь ничего не ронять, когда критик входит в зал — по количеству столовых приборов на полу я обычно определяю, что меня узнали. Не следует также лебезить, падать в обморок, бухаться на колени или осенять себя крестным знамением. Мы этого не стоим! Критик приходит в ресторан не для того, чтобы понять, как вы к нему относитесь. Он хочет узнать, как вы относитесь к его читателям.

Не предлагайте критику «особое обслуживание». Однажды мне подали креветки. На блюде, на подстилке из свежей зелени концентрическими кругами были уложены 12 великолепных особей. Тогда как гостю за соседним столиком принесли тарелку всего с пятью креветками, причем выглядели они так, словно их сбросили с большой высоты. В своем обзоре я описал именно их, а не ту красоту, которую подали мне.

Не бродите вокруг столика и не говорите об интимных подробностях ресторанного бизнеса. О том, что по вторникам дела идут плохо, по средам — так себе, в пятницу — замечательно, а в субботу — просто великолепно, знают все, кроме вашего менеджера в банке.

Не выбрасывайте закуску, приготовленную для критика, если она оказалась неудачной, и не пытайтесь заменить ее другой, лучшей. Закуска, поданная вовремя, даже если она не лучшего качества, ценится дороже, чем та, которая приготовлена наилучшим образом, но которую ждешь больше часа.

Не подавайте того, что вам не заказывали. Большинство критиков стараются тщательно сбалансировать заказ и не любят, когда им мешают. Кроме того, научно доказано, что рестораторы имеют врожденную способность выбирать совершенно не те блюда, которые нравятся ресторанным критикам. Часто они выбирают самые неудачные блюда в меню.

Не просите прощения за все, что происходит. Заметив, что я не доел блюдо (оно было несъедобным), владелец одного из очень престижных лондонских ресторанов рассыпался в извинениях: что поделаешь, сейчас не сезон для ягнятины. Так я ему и поверил!

Не говорите, что срок действия меню истекает как раз сегодня вечером. Это не имеет значения. Люди годами питаются в ресторанах, заказывая блюда по меню, срок действия которого истекает в тот же вечер — причем без всяких последствий для своего здоровья.

Не предлагайте критикам бесплатный обед или ужин. Если это порядочные люди, они обязаны заплатить. Если нет, их обзор ничего не стоит.

Главное — всегда быть готовым к приходу критика. Убедитесь, что ваш шеф-повар, официанты и посудомойки делают все от них зависящее; что вы предлагаете клиентам лучшее из того, что умеете готовить; что в вашем ресторане гостей встречают радушно, здесь они могут расслабиться и приятно провести время, причем в любой день. Лучший способ добиться благосклонности критика — постоянно практиковаться на клиентах.

справлялись со шквалом телефонных звонков. Если заказы принимают четыре или пять человек, компьютеризированная система просто необходима. Но в то время не было специального программного обеспечения для ресторанов. Уэнди Хендрикс, помощник управляющего рестораном, тесно сотрудничала с программистом, написавшим программу для дальнейшего использования во всех наших крупных ресторанах. Разумеется, теперь ее купили и многие другие заведения.

Реклама и маркетинг

Рестораторы и ресторанные критики могут сколько угодно жаловаться друг на друга, но они существуют в неразрывном единстве. Они нужны друг другу. Критики помогают привлечь первых посетителей в новый ресторан. Они могут сделать доброе дело и для давно работающего заведения, напомнив читателям о его особенностях или «изюминке». В свою очередь, произведения ресторанных критиков помогают заполнять газетные страницы и утолять постоянную потребность СМИ в новостях.

Несомненно, в ресторанном бизнесе всегда есть место объективной и квалифицированной критике. Уважаемый и хорошо информированный обозреватель, прекрасно разбирающийся в проблемах отрасли и не имеющий камня за пазухой, оказывает неоценимую услугу и владельцам ресторанов, и клиентам. Однако влияние критиков часто преувеличивают. Я думаю, что большинство из них согласятся с тем, что рестораны редко закрываются из-за плохих отзывов. Рестораны разоряются, потому что не могут привлечь клиентов, голосующих ногами. В то же время положительный отзыв привлекает внимание к малоизвестному ресторану. Можно привести множество примеров того, как после появления заметки в национальной газете скромный местный ресторанчик получал мощный импульс к развитию.

Желание во что бы то ни стало получить положительный отзыв или, наоборот, пренебрежение мнением критика может привести рестораторов либо к угодничеству и низкопоклонству перед критиками, либо к агрессии и конфронтации. Большинство хороших обозревателей изо всех сил стараются сохранить анонимность, чтобы иметь возможность дать отзыв о ресторане с точки зрения обычного посетителя. Но молва бежит впереди них, и как они ни стараются, их часто узнают. Худшее, что может сделать владелец ресторана в такой ситуации, — это проявить особое отношение к обозревателю. Это, как правило, вызывает обратный эффект: заведение становится объектом самой жесткой критики. Некоторые впадают в другую крайность и попадаются в ловушки, расставленные недоброжелательным критиком. Этого делать не следует. Пару лет назад один шеф-повар, который славился горячим нравом, буквально вытолкал из ресторана обозревателя, известного своими едкими отзывами, и запретил ему вообще показываться в его заведении. Этот случай стал достоянием широкой общественности, но вряд ли способствовал успеху шеф-повара и ресторана в долгосрочной перспективе.

Отрицательные отзывы неприятны, в особенности если они основаны на необъективной или неверной информации. Разумеется, читатели оценивают информацию критически. Они прекрасно понимают, что это всего лишь мнение конкретного человека. А вот работники кухни и обслуживающий персонал могут понести моральный ущерб. В любом ресторане день на день не приходится. Критик, знающий ресторанный бизнес, способен отличить случайную оплошность от серьезной проблемы. Новые заведения неизбежно страдают от болезней роста. Чтобы решить многие вопросы, нужно время. Ответственные журналисты обычно посещают новый ресторан не сразу после открытия, а спустя какое-то время. Но многие обозреватели, к сожалению, стремятся дать оценку ресторану еще до того, как у него прорежется первый зуб.

Беспрецедентный рост количества ресторанов сопровождается таким же ростом количества путеводителей. Это и такие давно и хорошо известные путеводители, как «Мишлен» и Gault Millau, живущие за счет рекламы гиды AA, Cellnet и Courvoiser, и ориентированные на потребителей *Time Out, Good Food Guide* и *Zagat Survey*. Потенциальному посетителю ресторана есть из чего выбирать. Ситуация осложняется тем, что рекомендации путеводителей, как правило, основываются на разных критериях: рестораны группируются по ценам, кухне или географическому признаку. Информация в путеводителе, в отличие от обзоров в газетах или журналах, быстро устаревает, поэтому, обращаясь к отзывам в гидах, следует учитывать их год издания.

Знаменитый гид «Мишлен» сначала был просто хорошим инструментом рекламы. На заре автомобилестроения французские



предприниматели братья Мишлен, занимавшиеся производством шин, решили продвигать автомобиль не только как средство передвижения, но и как способ активного отдыха и развлечений. Они рассуждали так: чем больше люди будут путешествовать на автомобиле, тем больше шин они будут покупать. У них родилась идея издания путеводителя по ресторанам и барам, чтобы бесстрашные водители всегда имели под рукой карту и могли посетить эти заведения. Братья наняли знаменитого критика Курнонски. Он писал для них обзоры под псевдонимом Бибендум. Первые несколько изданий включали статьи не только о французских, но также об алжирских и тунисских ресторанах. В течение Первой мировой войны гид не выходил, но после пятилетнего перерыва, в 1930 году он вновь появился на полках магазинов — уже в том формате, в котором мы знаем его в наши дни (800 страниц). Впервые мишленовская звезда была присвоена ресторану в 1926 году, а две и три звезды — соответственно в 1931-м (французскому сельскому ресторану) и в 1933 году (парижскому ресторану). С того времени гид включает отзывы о ресторанах других стран. Сегодня многие считают его самым авторитетным изданием для гастрономов и любителей ресторанов. Однако есть мнение, что в течение последних примерно десяти лет критерии, в соответствии с которыми присваиваются мишленовские звезды и выстраиваются ресторанные рейтинги, несколько устарели и не отвечают духу времени. Впрочем, сегодня уже кое-что меняется. В путеводителе теперь представлены также бистро. А недавно издание отказалось еще от одной традиции: три звезды были присвоены шеф-повару дважды, за каждый из двух его ресторанов.

Другие путеводители полагаются не столько на авторитет анонимного обозревателя или критика, сколько на мнение потребителей. В недавно вышедшем путеводителе Zagat Survey, посвященном лондонским ресторанам, респонденты дали оценку примерно 1000 ресторанов. Около 2500 человек взяли на себя труд сформулировать свои замечания. Это само по себе подвиг, ведь список ресторанов в алфавитном порядке занимает несколько страниц, а мнение или комментарий составляет несколько строк мелким шрифтом. Однако тот факт, что столько людей не пожалели времени на заполнение опросных листов, указывает на растущий интерес к ресторанам в целом.

Иногда рестораны пассивно ждут, когда появится отзыв или обзор, иногда участвуют в процессе более активно. Знаменитые шеф-повара, такие как Марко Пьер Уайт, могут сколько угодно кричать о том, что им не нужна пресса, но большинство крупных заведений сегодня не отказываются от маркетинга и рекламы. Народная молва важна, и хорошие отзывы всегда полезны, и на сегодняшнем рынке, где конкурентная борьба особенно остра, глупо сидеть сложа руки в ожидании лучшей участи. Хороший маркетинг помогает ресторану не только в трудные времена, но и в относительно спокойные периоды.

У крупных заведений есть преимущество: они могут позволить себе нанять человека, имеющего опыт работы с прессой и способного освободить от этого бремени других работников ресторана. Нашими ресторанами интересуются по всему миру. Мы получаем запросы от самых разных СМИ — начиная от токийского журнала, посвященного дизайну (он хочет написать об интерьере Quaglino's), и заканчивая немецким финансовым изданием (его интересуют обороты ресторанов). Модные журналы обращаются с просьбой разрешить им организовать фотосессию в ресторане. Телережиссер хочет использовать бар для съемок сериала. Кроме того, нам часто звонят

Довольные клиенты создают ресторану добрую славу, а это лучшая форма рекламы, которую, к сожалению, нельзя купить!



Некоторые стулья удобнее убирать, чем другие!

представители изданий, пишущих о проблемах питания, чтобы получить комментарий или узнать наше мнение о каких-то событиях. Пресс-секретарь отвечает на все эти запросы и звонки или переадресует их соответствующему подразделению или специалисту.

Учитывая специфику отрасли, маркетинг должен быть особенно тонким. Любой намек на навязчивость может легко отпугнуть постоянных посетителей или перспективных клиентов. Успешные промокампании обычно проводятся в тесном сотрудничестве с прессой. Часто они принимают форму специальных предложений: предъявители купонов, вырезанных из газет, где была опубликована соответствующая статья, могут заказать блюда со скидкой. Одной из наших самых успешных промоакций было специальное меню обеда в Quaglino's, приуроченного к работе выставки «Моне в XX веке» в Королевской академии искусств. В Mezzo похожая промоакция проходила в связи с джазовым фестивалем в Сохо. Такие кампании обычно организуются в традиционно спокойные периоды — в январе, феврале и августе — или в связи с каким-либо знаменательным событием.

Другой наш инструмент маркетинга — собственная брошюра с адресами, номерами телефонов и именами контрактных лиц различных ресторанов и магазинов из нашей «коллекции». Их вручают клиентам вместе со счетом или продают в магазинах. Кроме того, существует более «претенциозный» журнал *Live It*, где печатаются статьи о кулинарии и рецепты некоторых шеф-поваров. Четыре раза в год отдел маркетинга выпускает корпоративный бюллетень. Как и у многих компаний, у нас есть свой веб-сайт. Вполне возможно, со временем он также станет хорошим инструментом коммуникации и маркетинга.

Отдел маркетинга показывает, на что он способен всякий раз, когда открывается новый ресторан. Прежде всего для представителей прессы проводится брифинг. Они получают пресс-кит и разрешение на фотосъемки ресторана, персонала, кухни и блюд под строгим контролем менеджеров. В этот период мы организуем питание работников ресторана, а также даем обеды и ужины с 50-процентной скидкой. Это полезно с точки зрения подготовки персонала. Помимо официального открытия, мы обычно устраиваем обед для близких и друзей. Все эти мероприятия приходится согласовывать с менеджерами и поварами. Когда ресторан уже запущен и работает, отдел маркетинга занимается изучением потребительского спроса, а также сбором неофициальной информации. Она совершенно необходима ресторатору, который хочет держать руку на пульсе ресторанного бизнеса, быстро решать возникающие проблемы и устранять недостатки.

Воровство и мошенничество

Ресторан открыт и успешно работает. Туда приходит множество постоянных посетителей. Отзывы в прессе благожелательные. Но финансовые показатели не так хороши, как вы надеялись. В чем же дело?

Одна из возможных причин — воровство. В ресторане оно может принимать самые разные формы. Воровать могут и клиенты, и работники ресторана. И если вы не сумеете положить этому конец, то вряд ли сможете работать без убытка, не говоря уже о получении прибыли. Существует эффект масштаба: даже мелкие кражи, если они повторяются часто, наносят существенный урон.

В недавно опубликованной статье в *The New Yorker* Энтони Бурден, шеф-повар и бывший владелец ресторана, представил данные опроса, проведенного среди заключенных в тюрьмах США. Они показывают, что большинство из них в прошлом работали в сфере общественного питания. Разумеется, это не означает, что работни-

кам ресторана внутренне присущи криминальные наклонности, но явно указывает на то, что в ресторанном бизнесе есть место для огромного множества махинаций.

Причины этого вполне очевидны. Подавляющее большинство крупных ресторанов работают в сумасшедшем темпе, и менеджерам трудно уследить за каждым отдельным работником в каждый конкретный момент времени. В отличие от магазинов одежды, где товары снабжены электронными ярлыками, или розничных магазинов, где установлены камеры наружного наблюдения и работают сотрудники охраны, рестораны продают потребительские товары, «передвижение» которых трудно контролировать. А искушений так много! В дорогом ресторане в течение вечера крупные суммы денег, в том числе наличных, проходят через множество рук, и на мелких кражах можно сделать целое состояние.

Безусловно, самый распространенный тип ресторанного воровства — это когда персонал попросту съедает и выпивает то, что, как считается, подается клиентам. Высокие показатели потерь на кухне могут указывать на то, что отдельным работникам очень нравятся блюда, которые они сами же и готовят. Случалось, что «страдающих от жажды» официантов ловили на том, что они пробивали в кассе порцию спиртного, быстро выпивали его за официантской станцией, а затем, прежде чем подать счет клиенту, просили менеджера вычеркнуть напиток из счета, ссылаясь на то, что они его якобы пролили и т. д. Один официант, практиковавший этот прием, к концу смены напивался так, что буквально не мог стоять на ногах.

Как и на многих других предприятиях, в ресторанах иногда вырастают ноги у туалетной бумаги и моющих средств. Более серьезный ущерб причиняют кражи столовых приборов и посуды. Рассказывают об одном метрдотеле, который за свою жизнь успел поработать во многих лучших лондонских ресторанах. Когда он приглашал к себе гостей, он спрашивал их, в каком месте они предпочитают поужинать — в Dorchester или, быть может, в Langan's? Он мог накрыть стол на 12 персон, используя сервизы и приборы, украденные на работе.

Поскольку наценка на спиртное обычно выше, чем на еду, множество возможностей для любителей легкой наживы открывается в баре. Здесь для воришек и мошенников настоящий рай. Вот один из классических приемов: бармен приносит дешевое спиртное со стороны и продает его клиентам по ценам, установленным в ресторане, а разницу кладет к себе в карман. А вот более тонкие схемы: продажа спиртного худшего качества вместо известных марок или винтажей; разбавление напитков водой; продажа воды из-под крана в качестве минералки. Бармены могут получать деньги за спиртное наличными, присваивать их и затем приносить пустые бутылки, чтобы покрыть недостачу при проверке, или просто воровать спиртное и продавать его на стороне.

У нечистых на руку шеф-поваров есть свои хитрости. За взятки или «откат» они договариваются о поставках продуктов по завышенным ценам или в меньшем количестве. Это один из самых распространенных видов мошенничества на кухне. А нечистые на руку менеджеры включают в платежную ведомость несуществующих работников и присваивают их зарплату. Распространены также махинации с кредитными картами. Кроме того, всегда существует соблазн украсть наличные деньги.

В последние годы компьютерные системы, такие как Remanco и Micros, несколько осложнили жизнь ресторанных воров, но последние учатся обманывать и компьютер. Вывод один: все владельцы ресторана и менеджеры должны держать ухо востро и контролировать движение запасов, а также операции с наличностью и кредитными картами. Выборочная проверка сумок и ящиков для одежды — важная мера контроля. Запасы можно пометить, а затем в течение какого-то времени отслеживать их объем, чтобы выявить крупные недостачи. Закупки следует проверять и перепроверять, чтобы убедиться: вы получили именно то, за что заплатили.

Казалось бы, все это и так создает целую кучу проблем. Так нет же, время от времени жизнь бедного ресторатора отравляют еще и клиенты-жулики. Недавно имела место эпидемия мошенничеств с химчисткой. Клиенты жаловались на официантов, которые якобы что-то пролили на их одежду, прилагали счет за химчистку и требовали возмещения расходов. Часто этих людей никто и в глаза не видел в ресторане. Иногда попадаются обманщики, жалующиеся на плохое обслуживание, например, в обеденное время в воскресенье. Их бывает нетрудно вычислить, если ресторан в это время вообще был закрыт.

В ответ на регулярные жалобы на отравление устрицами мы включили в меню предупреждение о том, что этот продукт плохо

сочетается со спиртным. Доказать это нетрудно. Достаточно взглянуть на счета, чтобы убедиться в том, что большинство отравлений были вызваны вовсе не устрицами, а огромным количеством спиртного, выпитого во время и после угощения, а их симптомы больше напоминают абстинентный синдром. С тех пор как мы это сделали, количество жалоб резко сократилось.

Но высший пилотаж продемонстрировал один прекрасно одетый джентльмен. Он пришел в наш ресторан и заказал ужин из трех блюд с шампанским. Покончив с едой, он подозвал менеджера и потребовал, чтобы тот вызвал полицию. Он признался, что у него нет денег, чтобы заплатить за угощение, и рассказал, что проделывал этот фокус много раз, и в полиции его хорошо знают. Менеджер вежливо отклонил это требование, а затем изъял у бедолаги кошелек и часы в качестве компенсации.

Что дальше?

Чтобы успешно работать в долгосрочной перспективе, любое предприятие, в том числе и ресторан, должно следить за тенденциями. Это требует умения предугадывать будущее и всегда быть в курсе событий. В некоторых случаях, чтобы опередить конкурентов, лучше самому стать «законодателем мод»: люди часто не знают, чего хотят, до тех пор, пока им не предложишь что-то новое. Один из самых привлекательных аспектов ресторанного бизнеса — постоянная возможность совершенствования и инноваций.

За последние десять лет рестораны изменились до неузнаваемости. В авангарде идут Лондон, Сан-Франциско, Гонконг, Лос-Анджелес и Нью-Йорк. Там используют новаторские кулинарные приемы и новые, «чистые» подходы к дизайну. Французские рестораны, которые в прошлом были законодателями в кулинарии, сегодня не поспевают за событиями. Старая «кухонная» иерархия, приверженность традиционным кулинарным приемам и кулинарная культура, ориентированная на погоню за звездами в путеводителях, дипломами, медалями и наградами, — все это привело к тому, что все новое во Франции в какой-то степени игнорировалось и внешние влияния и тенденции отвергались. В результате Париж утратил свои позиции в среднем сегменте рынка, хотя по-прежнему держит пальму первенства в сегменте ресторанов высокой кухни или тех, что имеют три звезды от «Мишлена».

Лучшие парижские шеф-повара только начинают экспериментировать со смешанной кухней. Несколько лет назад Пьер Ганьер был отмечен тремя звездами гида «Мишлен» за достижения в области кулинарии. Он сумел вырваться за рамки классических традиций. Алену Дюкассу удалось это сделать в парижском ресторане Spoon Food and Wine. Об отходе от канонов классической французской кухни, в которой он создал себе имя, свидетельствует не только язык меню (английский, с «субтитрами» на французском), но и сами блюда. Он впал и в более страшную «ересь»: карта вин лишь на 20% состоит из французских вин, а на 80% представлена винами других стран Европы и Нового Света.

В Лондоне наблюдается тенденция к росту количества специализированных ресторанов. Речь идет не просто об этнических ресторанах, а о заведениях, специализирующихся на каком-то конкретном блюде. Подобно тому как многие японские рестораны специализируются на теппаньяки, суси и сябу-сябу, у нас есть заведения, где готовят только несколько вариаций двух-трех блюд (например, сосиски с пюре или мидии с картофелем-фри и пивом). Моя старая идея, использованная в ресторане The Soup Kitchen, получила новое развитие. Открываются новые заведения, специализирующиеся на супах — например, в Soup Opera предлагают супы по цене, не многим превышающей цены британской сети быстрого питания Prêt à Manger. Я подозреваю, что эта тенденция — ресторанный эквивалент нишевого маркетинга — в будущем только усилится.

Революция в области питания оказала огромное влияние на ожидания потребителей. Путеводитель Zagat Survey отмечает, что его респонденты сегодня ходят в рестораны чаще, чем три года назад. В 1999 году только в Британии люди оставили в ресторанах 3 млрд фунтов стерлингов. Стремление питаться вне дома в приятной обстановке сохранится и в будущем независимо от превратностей развития экономики. Наш опыт открытия Quaglino's в период экономического спада свидетельствует о том, что рестораторы не должны опускать руки из-за неблагоприятных тенденций в экономике. Нужно только строго контролировать затраты.

Их нельзя урезать до такой степени, чтобы заведение лишилось импульса к развитию. Даже в самые трудные времена рестораны могут работать успешно: клиенты потратят на еду немного меньше, но у них всегда будет потребность встретиться с друзьями и немного повеселиться.

Несомненно, начинающим рестораторам нелегко входить в бизнес. Туго приходится и маленьким заведениям. Скорее всего, эта тенденция сохранится в большинстве крупных городов, где цены на недвижимость очень высоки, из-за чего маленькие ресторанчики, обслуживающие «местных» жителей, вынуждены уходить с рынка. Новое законодательство также немало способствовало росту затрат, сопряженных с выходом на рынок. В то же время я полагаю, что мы станем свидетелями увеличения количества небольших ресторанчиков в провинции и в сельской местности, вдали от городской суеты. Я знаю нескольких людей (например, одного продавца страховых полисов, открывшего успешный ресторан на 60 человек), которые сменили и род занятий, и место жительства. Сейчас они сожалеют только об одном: что не сделали этого много лет назад.

В городах будет наблюдаться интеграция предприятий розничной торговли и ресторанов. В крупных универсальных магазинах всегда были места, где можно было поесть, но интересно отметить, что сегодня в Selfridges (после проведенного ремонта) работает более десятка кафе и ресторанов, включая бар, где подают устрицы, закусочную, где предлагают сэндвичи с солониной, кафе Espresso, Premier, Dome, итальянский ресторан, винный бар, три кофейни, большой фуд-корт и Yo! Sushi. Это уже новая тенденция: скорее потребителям предлагается широкий выбор мест, где можно перекусить, а заодно и возможность что-нибудь купить. В этом смысле уже не кафе и рестораны открываются при магазинах, а, наоборот, магазины — при кафе и ресторанах.

При крупнейших отелях мира также работают рестораны — например, Les Ambassadeurs при отеле Crillon в Париже (возможно, самый изысканный в мире). В отеле Ruffles в Сингапуре есть несколько превосходных заведений. Знаменитый ресторан при отеле The Connaught давно завоевал популярность у бизнесменов и богатых туристов. Сегодня наблюдается новая тенденция — стремление придавать заведениям при отелях собственную индивидуальность и привлекать в них не только постояльцев. При лондонском отеле Metropolitan таким рестораном служит Nobu, а при Berkeley — Vong и La Tante Claire. В Нью-Йорке в отель Surrey Suite перекочевал ресторан Daniel, а в New York Palace Hotel расположился Cirque 2000. Ресторан New York Bar and Grill в токийском отеле Shinjuku Park Hyatt — один из лучших в этом районе, а успех Kable's в Sydney's Regent Hotel доказывает, что современный свободный кулинарный стиль пробивает себе дорогу в секторе, где традиционно доминировала высокая кухня.

То, как будут развиваться рестораны в ближайшем будущем, в значительной степени зависит от молодых людей — будущих рестораторов, официантов, шеф-поваров и посетителей. Несмотря на то что кулинарное искусство почти не изучается в школе, а во многих семьях родные и близкие давно не собираются за общим столом, молодежь проявляет горячий интерес к приготовлению пищи и питанию. Это выражается в том, что число желающих учиться в кулинарных колледжах и школах постоянно растет. Прекрасным стимулом является то, что сегодня любая работа в ресторане считается перспективной. Запрет на использование в ресторанах труда заключенных и улучшение условий труда также будут способствовать тому, что этот бизнес станет привлекательным для многих людей.

Ныряйте!

Если вас не привела в уныние статистика, не напугали риски, не страшит масштаб стоящих перед вами задач и не придавил груз нормативных документов и инструкций, работа в ресторане принесет вам чувство удовлетворения, которое не способен дать никакой другой бизнес. Это сложное дело. Оно связано со многими трудностями. Ситуация в отрасли постоянно меняется. И все-таки из всех предприятий, в которых я участвовал на протяжении 50 лет, начиная дизайном и заканчивая розничной торговлей, самое большое удовольствие я получал от ресторанов. Разве можно устоять перед этим волшебным калейдоскопом: люди, еда, вино, роскошь, тяжелый труд до изнеможения и награда?

В заключение могу предложить несколько советов тем, кто твердо решил «нырнуть» в ресторанный бизнес.

Чем проще, тем лучше. Не стоит вкладывать в бизнес слишком много сил и средств. Не надо ничего усложнять. Это относится к любому элементу ресторана, будь то выбор местоположения, дизайн интерьера, разработка меню или организация обслуживания.

Гибкость. Не зацикливайтесь ни на какой идее или концепции. Даже имея многолетний опыт, необходимо сохранять гибкость и по возможности приспосабливаться к новым условиям. Составляйте меню ежедневно или раз в неделю. Важно, чтобы оно носило сезонный характер.

Качество превыше всего. Держите марку: у вас должно быть не менее двух фирменных блюд. Лучше готовить всего несколько очень хороших блюд, которые вам удаются, чем множество блюд среднего качества.



Кухня ресторана Mezzo разделена на несколько рабочих отсеков. Там каждый занят своим делом.



Не пренебрегайте советами. В бизнесе постоянно приходится учиться. Даже те, кто проработал в ресторанах много лет, могут узнать что-то новое.

Заботьтесь о персонале. Люди — ваш главный актив. Хорошие работники — залог успеха ресторана. Вовлекайте их в бизнес, будьте к ним добры и внимательны и старайтесь правильно их инструктировать и мотивировать.

Заботьтесь о посетителях. Делайте так, чтобы они возвращались. Они должны получать у вас хороший сервис и хорошую еду за адекватные деньги.

Хороший ресторан — это страсть, ответственность и преданность своему делу. Черпайте силы в своем энтузиазме, и тяжелый труд обретет смысл.

До открытия ресторана осталось…

Открытие ресторана требует тщательной организации. Среди необходимых дел следует отвести достаточно времени на подробный инструктаж и подготовку всех работников. Все системы должны быть отлажены. Кроме того, необходимо избегать чрезмерных накладных расходов до того, как ресторан начнет работать и приносить прибыль. Четкий график и стратегическое планирование должны гарантировать, что в день открытия все будет идти как по маслу.

От местоположения и величины заведения зависит, будет ли открытие ресторана отмечено скромной вечеринкой, на которую будут приглашены несколько репортеров и друзей, или, наоборот, ознаменовано несколькими торжественными мероприятиями с широким освещением в прессе. Ниже приводится хроника запуска нашего первого ресторана в Париже — Alcazar. Если учитывать большой интерес прессы к этому событию, оно требовало особенно тщательной подготовки.

…четыре месяца

• Теренс Конран, Дэвид Леви, управляющий директор компании Conran, и Мишель Бемон, генеральный директор ресторана Alcazar, назначают шеф-поваром Гийома Лютара.

• Гийом Лютар присматривается к работе кухни других ресторанов компании Conran — Bluebird, Quaglino's и Cantina. Он посещает завод компании Rorgue, которому мы заказывали кухонную плиту, и обсуждает со специалистами все технические характеристики.

• Мишель Бемон консультируется с генеральными директорами Quaglino's и Bluebird. Начинаются собеседования с кандидатами на ключевые должности. Назначается управляющий рестораном. Уэнди Хендрикс, специалист по подготовке персонала Bluebird, приступает к работе в Alcazar.

• Назначаются даты еженедельных рабочих совещаний.

…три месяца и три недели

• Гийом Лютар, Мишель Бемон, Дэвид Леви и Теренс Конран обсуждают меню и разрабатывают список блюд, которые будут подавать в ресторане. Назначаются даты дегустаций.

• Заказываются ИТ-системы и выбираются образцы скатертей, салфеток, стеклянной посуды и столовых приборов для презентации сервировки.

…три месяца

• Генеральный директор продолжает вести собеседования с кандидатами на ключевые должности. Шеф-повар приступает к формированию команды работников кухни.

• Теренс Конран, Мишель Бемон, Гийом Лютар и Уэнди Хендрикс присутствуют на презентации сервировки стола. Обсуждается графическая символика, выбираются салфетки и униформа персонала. Принимается решение о том, на каких предметах будет изображен логотип ресторана.

• Принимается окончательное решение о том, какие предметы кухонной утвари, столовые приборы, тарелки, стаканы, приборы для масла и уксуса, салфетки и униформа должны быть заказаны.

…два месяца и три недели

• Заказы размещены. Утвержден график поставок.

…два месяца и две недели

• Старший помощник шеф-повара и помощник менеджера приступают к работе.

• Система Remanco и система бронирования столиков доставлены и установлены. Началось обучение персонала их использованию.

• Все системы установлены, разработаны процедуры их использования.

…два месяца и неделя

• Консультант по охране здоровья и технике безопасности прошли инструктаж и дали свои рекомендации.

• Утвержден окончательный график поставок.

…два месяца

• Собеседования и наем будущих работников ресторана.

• Выпущены первые пресс-релизы для целевых изданий.

…месяц и три недели

• Разработана процедура обслуживания. Мишель Бемон, Уэнди Хендрикс, Гийом Лютар и его старший помощник разъясняют ее персоналу.

• На базе процедуры обслуживания разработаны должностные инструкции для обслуживающего персонала, включающие планы зала (table plans), нумерацию столиков и режим работы официантских станций, а также другую важную информацию.

• Разрабатываются должностные инструкции для работников кухни. В них расписаны процедуры поставок, кулинарной обработки продуктов, приготовления и подачи каждого блюда. Должностные инструкции рассылаются работникам, успешно прошедшим собеседование.

…месяц и две недели

• Представителям прессы разосланы пресс-киты, а некоторым из них — приглашения.

• Французская пресса проинструктирована. Журналы *Madame Figaro, Elle Deco* и *Marie Claire*

Maison организуют гастрономические фотосессии в личных апартаментах Теренса Конрана.

…месяц и неделя

• Клиентам Conran Shop Paris разосланы приглашения на предварительную презентацию с 50-процентной скидкой.
• Разосланы приглашения на вечеринку для представителей прессы.
• Разосланы приглашения на вечеринку, посвященную открытию ресторана.

…месяц

• Начинается вторая фаза обучения персонала использованию ИТ-систем.
• Плиты сверкают и готовы к работе.

…три недели

• Вступление в права владения рестораном.
• Ведущие работники кухни и шеф-кондитер приступают к работе.
• Из головного офиса компании в ресторан направляются ведущие работники кухни и администраторы.
• Главный сомелье, главный бармен и администратор зала приступают к работе.
• Начинаются поставки фарфора, стекла, салфеток, столовых приборов и мебели.
• В зале устанавливаются произведения искусства.

…две недели

• Персонал ресторана приступает к работе.
• Персонал приступает к ознакомлению с работой кухни и зала ресторана.
• Продолжается обучение персонала применению ИТ и других систем.
• Официантские станции готовы к работе.
• Начинаются «холостые прогоны».
• На полу делается разметка. По этим «маршрутам» будет передвигаться обслуживающий персонал.
• Работники зала и кухни ознакомлены с системой Remanco.
• На кухне готовят блюда, включенные в меню. Вносятся необходимые коррективы.

…десять дней

• Теренс Конран, Дэвид Леви и Мишель Бемон дегустируют все блюда и высказывают свои замечания.
• Теренс Конран, Дэвид Леви и Гийом Лютар обсуждают меню.
• Распространяется полная информация о меню с описанием каждого блюда. Особо отмечены потенциальные аллергены (например, орехи и некоторые масла).

…семь дней

• Запущена система бронирования столиков.
• Половина работников ресторана и их гости приглашены на обед.
• Проводится дегустация вин с Биллом Бейкером и сомелье, а также дегустация сигар.
• Другая половина работников ресторана и их гости приглашены на ужин.
• «Разбор полетов» с персоналом для выявления всех возможных проблем.

…шесть дней

• Обед и ужин для работников The Conran Shop.
• Дегустация сыров, икры, фуа-гра и других деликатесов, организованная поставщиками для официантов.
• Еще один «разбор полетов» с персоналом.
• Теренс Конран принимает окончательное решение о некоторых деталях (вазы, цветы и т. д.).

…пять дней

• Представители прессы знакомятся с рестораном. Их приглашают на обед. Они получают полный пресс-кит.
• Еще один «разбор полетов» с персоналом.
• Вечеринка и ужин для представителей прессы.

…четыре дня

• Оттачивание работы персонала.
• Подробный «разбор полетов» с персоналом.
• Вечеринка в честь открытия ресторана.

…три дня

• Обед и ужин с 50-процентной скидкой.
• Еще один подробный «разбор полетов» с персоналом.

…два дня

• Окончательное оттачивание процедуры обслуживания.
• Ужин с 50-процентной скидкой.

…один день

• Обед с 50-процентной скидкой.
• Последний «разбор полетов» с персоналом.

ДЕНЬ ОТКРЫТИЯ

Никогда не следует недооценивать работу, которую придется выполнять изо дня в день.





Ресторан в Брюгге

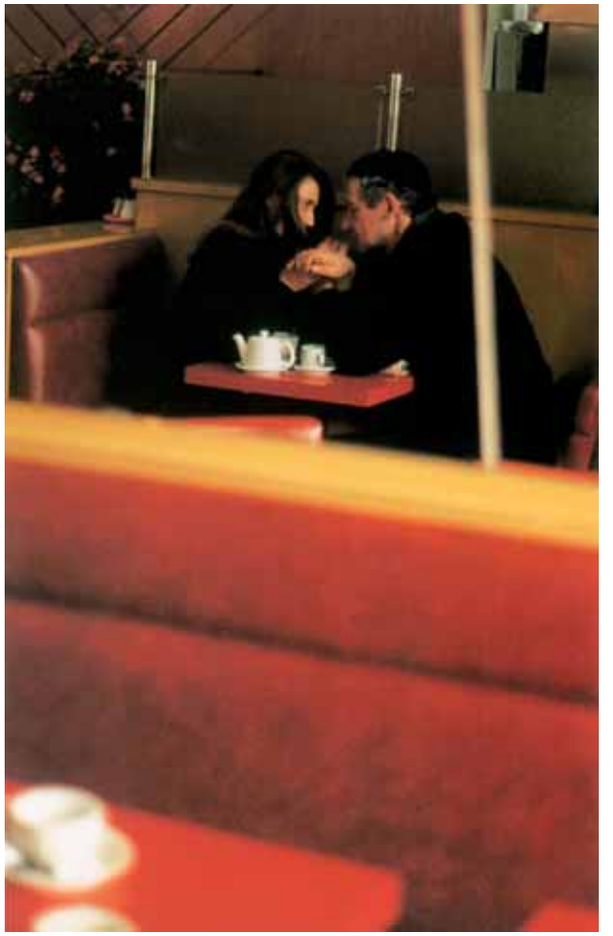
Люди ходят в разные рестораны с разной целью, в разное время дня и в разные дни недели. Штука в том, чтобы именно ваш ресторан привлекал необходимое количество клиентов в необходимое время. Это не значит, что вы должны делать «все для всех». Я думаю, что, если у управляющего твердая рука (и хороший бизнес-план), он сумеет привлечь «правильных» клиентов. Просто смиритесь с тем, что, если ресторан предназначен для молодых людей, которые хотят выпить и быстро перекусить, вряд ли в него придут их родители!



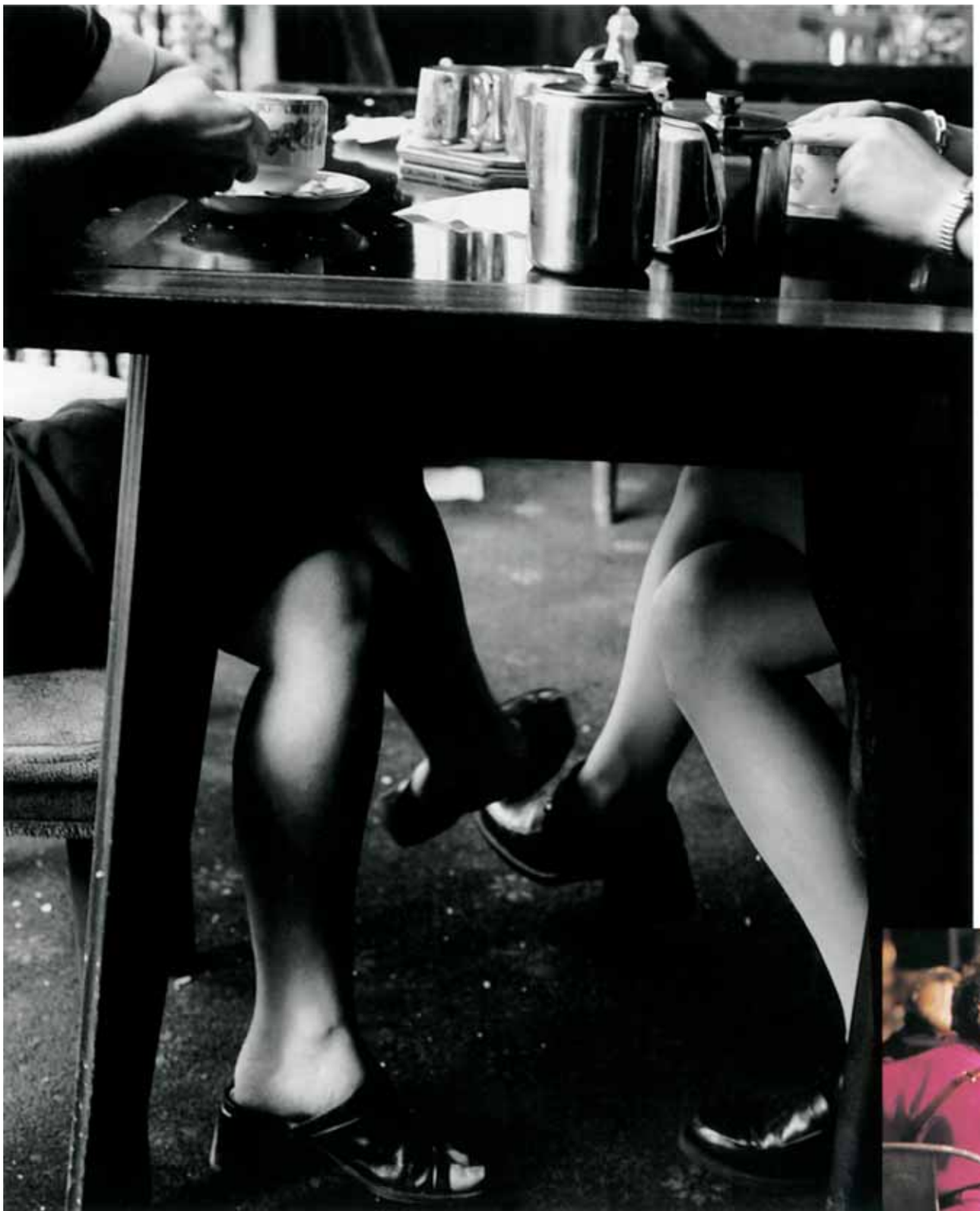
Jean-Georges, Нью-Йорк



Bar de Montins, Крёз



Парижское кафе



Ланч в Понтиприте



Ланч в Нью-Йорке



Skala Bar, Вена

В ресторане должен всегда стоять легкий гул голосов. Я никогда не мог понять, что хорошего в ресторанах, где царит гробовая тишина, а еда водружается на стол торжественно, как жертва на алтарь. Разве одной из примет хорошего ресторана не является жужжание довольных клиентов, которые приятно проводят время?



The Cow, Лондон

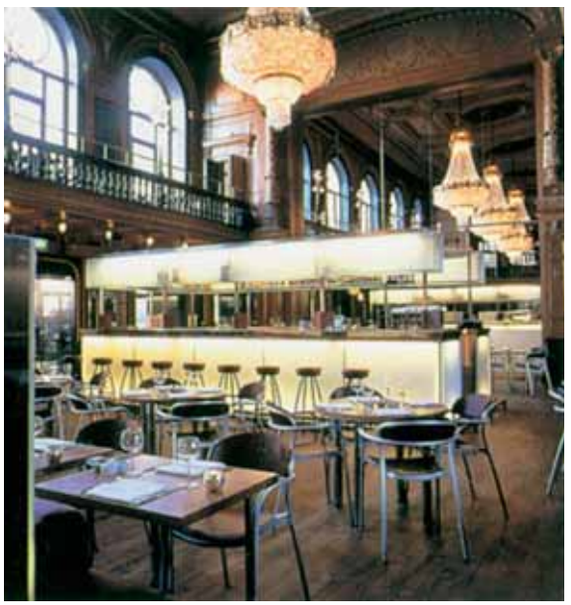




Зал ресторана при отеле Great Eastern, Лондон

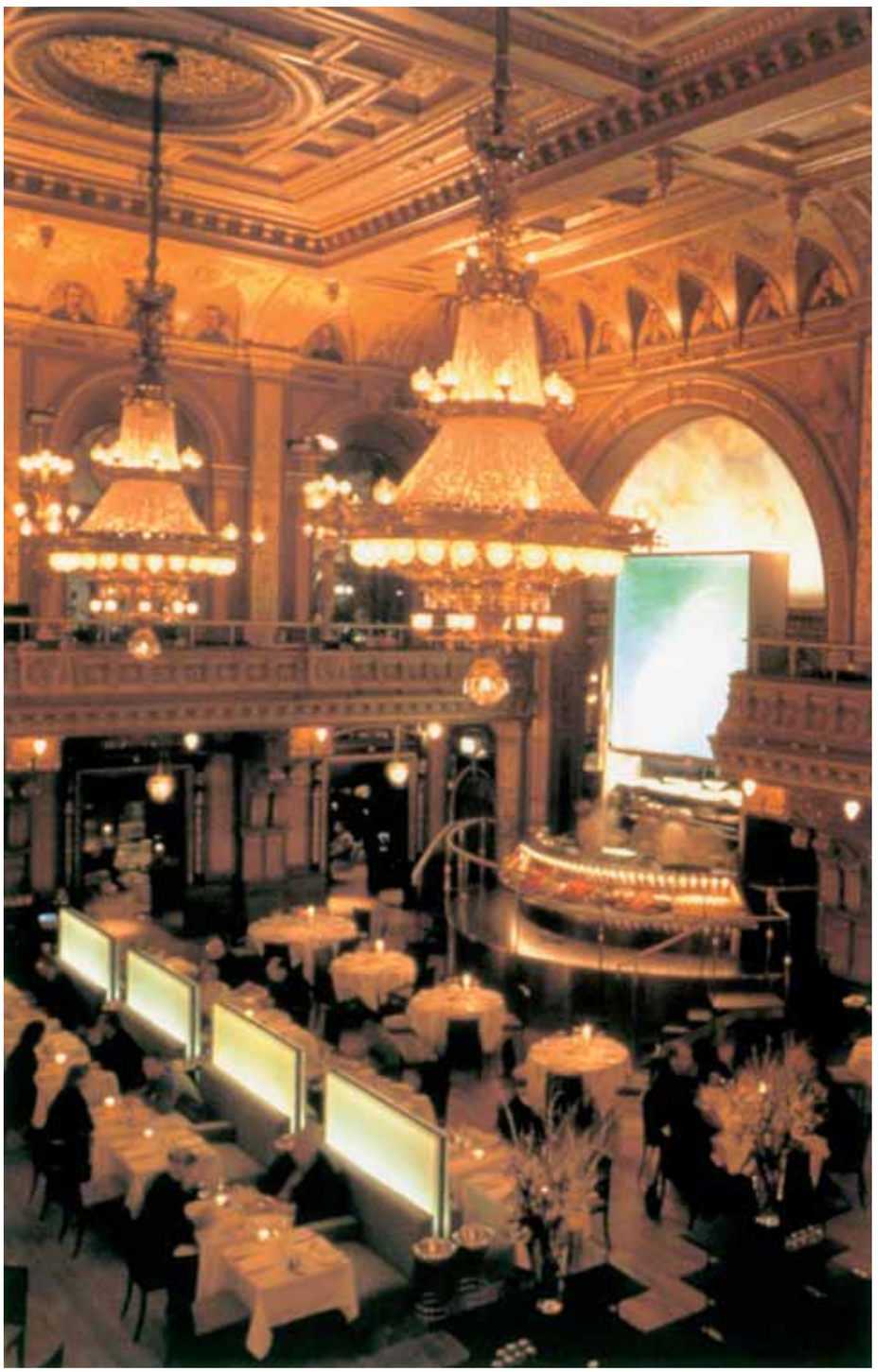


Wagamama, Лондон





Торжественное открытие ресторана — завершающий этап работы по планированию, разработке дизайна, инструктажу, приведению в порядок зала и подготовке персонала. Если все идет нормально, на этом этапе на глазах у требовательных посетителей и строгих критиков начинает складываться счастливая судьба ресторана.



Berns, Стокгольм





Dining Out

The New York Times

WEDNESDAY, SEPTEMBER 15, 1999

F1

In Spain, A Chef To Rival Dali

By AMANDA HESSER

feeding time

jonathan meades

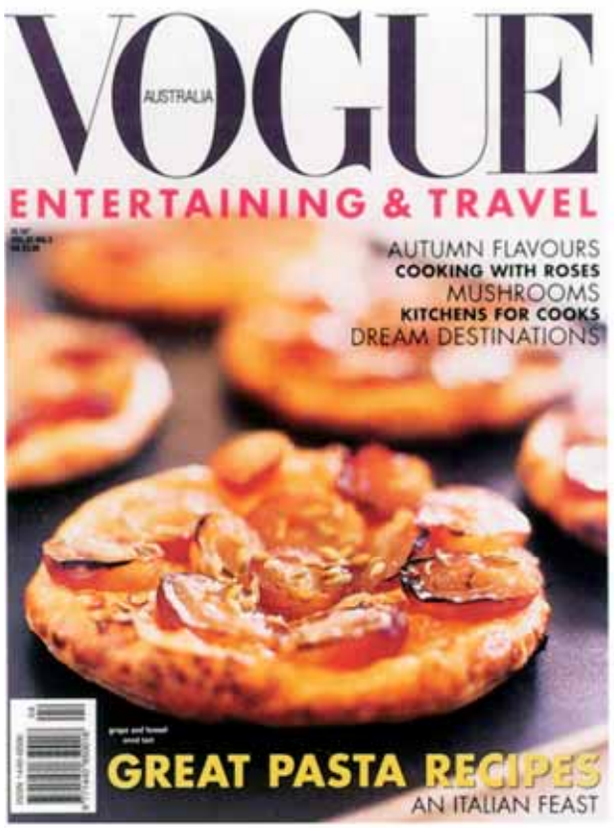
in new Manhattan

«Inside the garment closest to us was a waitress who was zany, kooky — OK, totally certifiable: that stare, those popping eyes...»

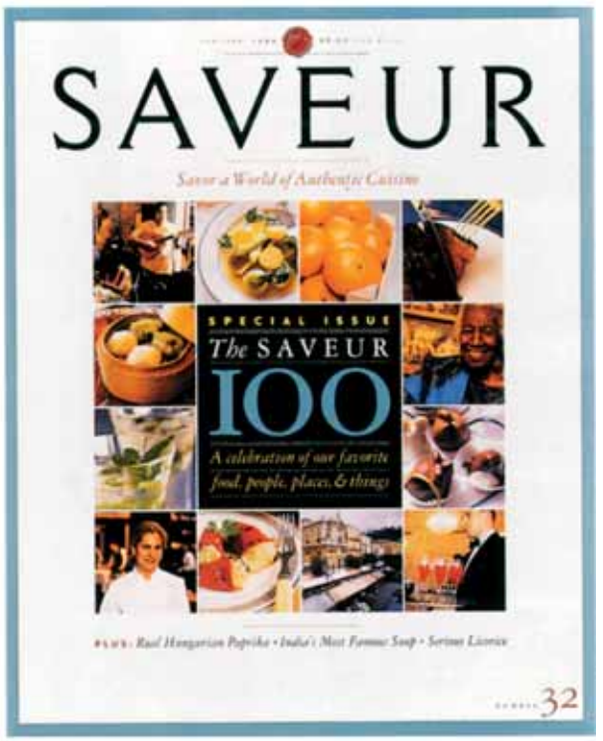
«Ресторанная» страница в *New York Times*

Обзор Джонатана Мидза в лондонской газете *The Times*

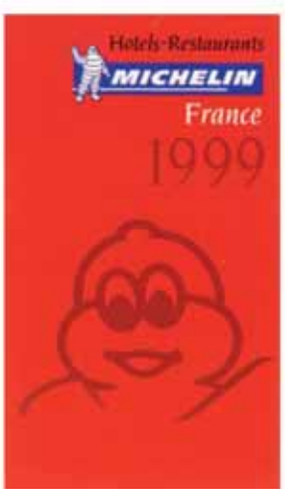
На выбор ресторана влияет множество факторов. Но я подозреваю, что большинство людей следуют рекомендациям друзей и знакомых — людей, чье мнение мы ценим и чьему вкусу доверяем. Однако туристы и те, кто собирается отметить в ресторане какое-либо знаменательное событие, подходят к выбору более серьезно. И здесь на сцену выходят путеводители и ресторанные критики. Хороший отзыв в прессе может способствовать успеху вновь открывшегося ресторана, а плохой — привести к тому, что он закроется, едва успев раскрутиться. Разумеется, повод для критики может дать одно-единственное блюдо, и его качество не всегда говорит о качестве других блюд. Поэтому главная задача, стоящая перед рестораном, — сделать так, чтобы каждое блюдо было выше всяких похвал.



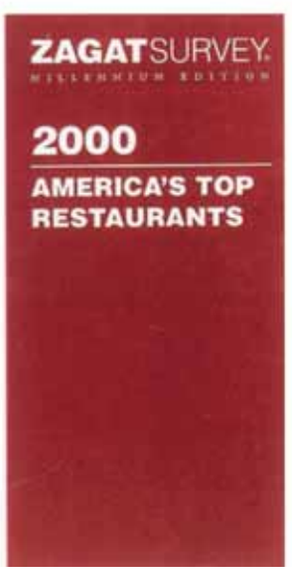
Журнал *Vogue Entertaining & Travel*, Австралия



Журнал *Saveur*



Michelin Guide, Франция



Zagat Survey 2000









Fuel, Сидней







Так называемая синергия — одна из важнейших концепций современного маркетинга. В сиднейском ресторане Fuel и лондонском Bluebird используется синергия нескольких взаимосвязанных бизнесов, объединенных местоположением: бар, кафе, ресторан, take-away… хотя зачем там автомобили MG — не знаю! В Bluebird внешний двор представляет собой маленькую базарную площадь во Франции — там продают свежие фрукты, овощи и цветы, а на тротуаре примостилось кафе.

Bluebird, Лондон





Что такое ресторан? Первое свидание. Романтический ужин при свечах. Скромная вечеринка в честь пятидесятилетия. Праздник души. Театр, где все происходит словно по мановению волшебной палочки. Последняя встреча бывших любовников. Или мечта, ставшая явью?

КТО ЕСТЬ КТО И ЧТО ЕСТЬ ЧТО НА КУХНЕ

Alcarraza (исп.) — пористый глиняный сосуд для охлаждения напитков.
Antimacassar (исп.) — накидка для спинки стула.

Back of house (англ.) — подсобные помещения; кухня и другие помещения ресторана, куда нет доступа посетителям.
Bain-marie (франц.) — водяная баня; используется для поддержания нужной температуры готовых блюд.
Banquette (франц.) — банкетка; прикрепленный к стене диван, обычно с мягкой обивкой.
Barista (итал.) — бариста, специалист по приготовлению кофе.
Bord-de-plat (франц.) — приспособление для защиты краев блюда, на котором подается соус.
Braising pan (англ.) — сковорода для тушения; овальная или прямоугольная сковорода с двумя ручками и плотно закрывающейся крышкой.
Brat pan (англ.) — котел для приготовления большого количества супа, бульона или тушеных блюд.

Ça marche! (франц., букв. «Идет!») — так шеф-повара сообщают о том, что заказ принят.
Cabaret (франц.) — бар, от которого разносятся напитки.
Chafing dish (англ.) — кастрюля или жаровня для приготовления блюд непосредственно на столе.
Chef de partie (франц.) — бригадир; ответственный за одно из направлений работы кухни (например, приготовление соусов, кондитерских изделий, состояние кладовых и т. д.); также руководит младшим персоналом.
Chef de rang (франц.) — ответственный за подачу блюд и напитков (за исключением вина, если в ресторане имеется сомелье), принимает заказы на десерт.
Chinois (франц.) — дуршлаг, цедилка с мелкими отверстиями для процеживания супов, соусов, бульонов и т. д.
Cloche (франц.) — крышка в форме полусферы; предохраняет блюда от остывания.
Cocotte (франц.) — кокотница, небольшая круглая глиняная сковорода.
Cold rooms (англ.) — помещение для хранения продуктов при низкой температуре.
Commis chef (франц.) — ответственный за обеспечение бесперебойного приготовления и подачи блюд.
Commis waiter (франц., англ.) — ответственный за подачу блюд из кухни на официантскую станцию и другую работу, связанную с обслуживанием посетителей.
Crêpe pan (франц., англ.) — блинная сковорода; неглубокая плоская сковорода для приготовления крепов (тонких блинчиков).

Dariol moulds (англ.) — пекарские дрожжи.
Diable (франц.) — двойной глиняный котелок; каждая половинка которого может служить крышкой.
Dispense bar (англ.) — бар для внутренних нужд ресторана.
Dolle well (англ.) — специальная витрина для морепродуктов.
Dry stores (англ.) — склад для сухих продуктов.

Ecailler (франц.) — устричник; специалист по открыванию раковин моллюсков.

Front of house (англ.) — зал ресторана.

Gastronorm (англ.) — гастроемкости — контейнер, сконструированный таким образом, чтобы помещать его непосредственно в холодильник, шкаф и т. д.
General manager (англ.) — главный управляющий; ответственный за функционирование ресторана в целом.
Gueridon (франц.) — столик или тележка на одной ножке или на колесах для обслуживания посетителей.

Head chef (англ.) — старший шеф-повар: ответственный за работу на кухне; а также за составление меню.
Head waiter (англ.) — старший официант; ответственный за одно из отделений ресторана; принимает заказы.
Humidor (англ.) — коробка или другая емкость для хранения сигар.

Kitchen porter (англ.) — мойщик посуды, уборщик подсобных помещений, помощник шеф-повара.

Lobster crackers (англ.) — щипцы для разделки лобстеров.

Maitre d'Hôtel (франц.) — ответственный за работу зала ресторана.
Mandolin (англ.) — «мандолина», терка-шинковка.
Marmite (франц.) — мармит, керамическая сковорода, изнутри покрытая глазурью.
Meat bat (англ.) — молоток для отбивания мяса; используется для приговления телячьих отбивных, цыплят и т. д.
Mis en place (франц.) — любая деятельность, связанная с подготовкой подачи блюд.
Mouli-légume (франц.) — машина для приготовления пюре.

Palladin (англ.) — большой цилиндрический бак для мусора на колесах.
Papilotte (франц.) — ажурные бумажные салфетки для обертывания косточки в мясных блюдах (котлетах и т. д.).
Pass (англ.) — линия раздачи, на которую подаются из кухни готовые блюда.
Pastry docker (англ.) — приспособление для прокалывания кондитерских изделий.
Piano (англ.) — «пианино», главная плита на кухне ресторана.
Poêlon (франц.) — небольшая кастрюля с длинной ручкой для приготовления соусов.

Rotisserie (франц.) — жаровня с вращающимся вертелом.
Runner (англ.) — помощник официанта, который носит подносы с готовыми блюдами из кухни в зал и с грязной посудой — из зала в кухню.

Salamander (англ.) — саламандра; гриль с верхним нагревом.
Samovar (англ.) — самовар; чайник, в котором постоянно кипит вода.
Sauté pan (франц., англ.) — круглая глубокая сковорода.
Servery (англ.) — место для хранения предметов сервировки и приговления некоторых блюд.
Sommelier (франц.) — сомелье; ответственный за составление карты вин и подачу алкогольных напитков; помогает клиентам выбрать вино.
Sous chef (франц.) — помощник старшего шеф-повара, осуществляет контроль и управление работой кухни.
Stock pot (англ.) — очень большой котел для приготовления бульона.

Tronc (англ.) — часть чаевых, распределяемая между персоналом.

Waiter station (англ.) — официантская станция; место, куда ставят готовые блюда для подачи клиентам; туда же помощники официантов складывают грязную посуду.
Waiter's friend (англ., букв. «друг официанта») — портативный штопор и открывалка.
Wine cellar (англ.) — винный погреб; помещение для хранения вин при определенной температуре.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А
Алан, Тони 25, 39
Апичелла, Энцо 46

Б
Бакстер, Уолтер 18
Батлерз-Уорф 69, 70, 123
Бейкер, Билл 29, 30, 40, 102, 104, 186, 191
Бемельманс, Людвиг 23, 129
Бертойя, Гарри 157
Бойзот, Питер 45, 46, 97
Бокюз, Поль 93, 96, 156
Брассери 23, 44, 46, 127, 154, 178, 191
Брийя-Саварен, Ансельм 19, 94
Буланже, Даниель 20, 24

В
Вестминстерский технологический колледж 123
Винная карта 42, 102
Вонгерихтен, Жан-Жорж 93

Г
Ганевардена, Дес 38
Герар, Мишель 92, 98, 157

Д
Дизайн 16, 18, 64, 69, 124
Долевая собственность 40
Дэвид, Элизабет 16, 18, 98, 190

К
Карем, Мари-Антуан 20, 21
Карлуччо, Антонио 19, 98, 156
Кафе 14, 16, 19, 21, 23–25, 30, 33, 37, 43–45, 48, 51, 52, 57, 64, 66, 70, 72–74, 96, 98, 110, 119, 146, 152, 160, 172, 178, 179, 187, 192, 201, 205
Кларк, Ник 18
Клиенты (посетители) 19, 33, 45, 46, 68, 92, 100, 104, 128, 132, 180, 185, 191
Конран, Присцилла 18
Конран, Том 24, 44, 64
Контроль над потерями 100
Корнеллский университет 125
Критики 181, 182
Курнонски (Бибендум) 183
Кэмерон, Эрл 131

Л
Ли, Вивьен 71
Луазо, Бернар 98
Лютар, Гийом 190, 191

М
Менеджер 68, 124, 125, 126, 128, 129, 131, 181, 184, 185, 186, 190
Меню 64, 92, 100
Местоположение ресторана 39, 64
«Мишлен» (гид) 19, 34, 37, 44, 45, 64, 69, 182, 186

Н
Нормы и правила 40, 43, 46

О
Обслуживание 131
Олни, Ричард 98, 156, 157
Отделы по работе с персоналом 72, 125

П
Палумбо, Питер 44, 157, 178
Пейтон, Оливер 103, 158, 190, 191
Планировка кухни 66, 100
Поставки продуктов 98
Прентис, Ли 72
Пуэн, Фернан 26

Р
Ритц, Сезар 21, 23, 131
Рыба 67, 69, 100, 179

С
Свет и освещение 20, 45, 71, 73, 102, 186
Смит, Джордж Перри 18, 156
Сомелье 28, 104, 105, 131
Стерлинг, Джеймс 44
Стори, Айвен 16, 153, 156
Суайе, Алексис 21

Т
Труагро, Мишель 69

У
Уайт, Марко Пьер 97, 153, 183
Ульмандер, Бригитта 124
Уэст, Фердинанд 46

Х
Хендрикс, Джимми 156, 182, 190
Хендрикс, Уэнди 190
Хилл, Шон 24, 37
Хопкинсон, Саймон 29, 45

Ч
Чау, Майкл 97, 98, 126, 156

Э
Экономика ресторанного бизнеса 34

A
Alcazar (Париж) 37, 43, 152, 190
Apprentice, The (Лондон) 125
Assiette, L' (Париж) 179
Atlantic Bar and Grill (Лондон) 103
Auberge du Cep, L' (Флери) 28
Aurora (Great Eastern Hotel, Лондон) 45, 160
Aux Deux Magots (Париж) 23, 179
Avenue (Лондон) 30, 40

B
Balzar (Париж) 23
Bank (Лондон) 39
Bibendum (Лондон) 19, 29, 45, 131, 152, 179
Bicyclette, La (Лондон) 18
Bills (Сидней) 64
Bluebird (Лондон) 19, 39, 66, 98, 100, 101, 102, 105, 126, 129, 131, 157, 190
Bofinger (Лондон) 159
Brasserie Lipp (Париж) 23, 153
Bridgemarket (Нью-Йорк) 19, 125

C
Chez Alard (Париж) 69
Circus (Лондон) 30, 40
Cirque 2000 (Лондон) 187
Coast (Лондон) 103
Colombe d'Or (Сен-Поль-де-Ванс), La 157
Coq d'Argent (Лондон) 19, 44, 98, 156
Coupole, La (Париж) 23, 73, 159
Crillon (Париж) 187

D
Daniel (Нью-Йорк) 187
DNA bar (Quo Vadis, Лондон) 157

F
Fish Market (Great Eastern Hotel, Лондон) 45
Fish! (Лондон) 98
Four Seasons, The (Нью-Йорк) 157, 178

G
Gastrodrome (Лондон) 19, 38, 44, 66
George (Great Eastern Hotel, Лондон) 45, 94
Giradet (Лозанна) 92
Great Eastern Hotel (Лондон) 19, 45
Guastavino's (Нью-Йорк) 45

H
Habitat (Лондон) 19
Harrington Hotel bistro (Лондон) 18
Hole in the Wall, The (Бат) 156
Hungry Horse (Лондон) 18

I
Ivy, The (Лондон) 156, 179

K
Kable's (Сидней) 187
Kettners (Лондон) 23
Kronenhalle (Цюрих) 157

L
Langan's Brasserie (Лондон) 153, 185
Lenbach (Мюнхен) 70
Live It 184

M
Maritonnes, Les (Романеш-Торен) 28
Marquee (Лондон) 18, 42
Mash and Air (Манчестер) 103
Mash (Лондон) 103
Matelot, Le (Лондон) 18
Merchant House, The (Ладлоу) 37
Mère Jeanne Ducasses (Брюссель) 23
Mezzonine (Лондон) 66, 99, 152, 155, 156
Mezzo (Лондон) 19, 38, 42, 66, 67, 69, 99, 101, 102, 104, 151, 152, 155, 156, 184
Mirabelle (Лондон) 153
Miyabi (Great Eastern Hotel, Лондон) 45
Momo (Лондон) 37, 97

N
Nick's Diner (Лондон) 18
Nobu (Лондон) 94, 187

O
Odins (Лондон) 153
Orrery (Лондон) 16, 18, 40

P
Park Hyatt (Токио) 187
Pharmacy (Лондон) 156
Pizza Express 45, 46, 97, 99, 156
Pont de la Tour, Le (Лондон) 69, 73, 131, 150, 152
Popote, La (Лондон) 18
Pyramide, La (Вена) 25, 26

Q
Quaglino's (Лондон) 19, 38, 68, 69, 73, 101, 102, 126, 152, 153, 154, 156, 179, 180, 183, 184, 186, 190
Quo Vadis (Лондон) 156

R
Reform Club (Лондон) 21
Romanov's (Лондон) 23
Rules (Лондон) 23

S
Sartoria (Лондон) 19, 73, 98, 104, 105, 149, 151, 152, 153, 157
Selfridges 187
Simpsons (Лондон) 23
Soup Kitchen, The (Лондон) 16, 18, 19, 154, 186
Spoon Food and Wine (Париж) 186
Statler Hotel (Корнуолл) 125

T
Tante Claire, La (Berkeley Hotel, Лондон) 187
Terminus (Great Eastern Hotel, Лондон) 45
Tom's (Лондон) 24
Trocadero (Лондон) 23
Troisgros (Руан) 69

W
Walter Baxter's 71
Watergate Theatre Club (Лондон) 18

Z
Zagat Survey 182, 183, 186
Zinc Bar & Grill (Лондон) 37, 66

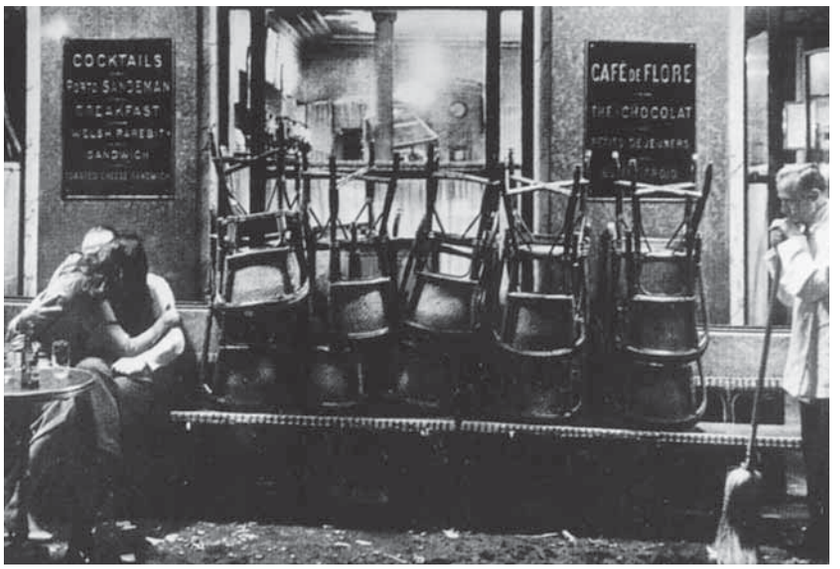
БЛАГОДАРНОСТИ

Я глубоко признателен Саймону Уиллису. Его опыт, энтузиазм и критические замечания оказали мне неоценимую помощь в написании этой книги. Я благодарен за вклад в работу и другим членам творческого коллектива — Хелен Льюис, Надин Базар и Лиз Уилхайд, а также Джейми Эбботу, Ричарду Аткинсону, Дэнни Хеммингу, Бернис Ленгтон и Келли Лачфорд.

Издатель выражает благодарность следующим организациям и фотографам за то, что они любезно разрешили опубликовать свои фотографии (в скобках указаны номера страниц и положение снимка на странице).

(1) Джорджии Глинн-Смит; (2) *Marie Claire Maison*, Дане Галлахер и Мэрион Кельт; (3) Тиму Стрит-Портеру; (4) Джейсону Лоу; (6) Aquarius Library; (7) Барту фон Лёвену и ресторану De Pastorie, Лихтарт, Бельгия (книга Chefs Privé, Standaard Publishers); (8, вверху слева) Диафу и Камиллю Муарену; (8, вверху в центре) Explorer и A Wolf; (8, вверху справа) Кристиану Сарремону; (8, в центре слева) Майклу Басселю; (8, в центре) Кристиану Сарремону; (8, в центре справа) Жилю Ригуле; (8, внизу слева) Кристиану Сарремону; (8, внизу в центре) Agence Top, Дж. Трипелону и М. Джарри; (8, внизу справа) AKG London и Кливлендскому художественному музею (собрание Хаймана Хёрлбата); (10) Халтону Гетти; (11) Кристиану Сарремону; (13) Жилю Ригуле; (15) AKG London; (16) Agence Top и Паскалю Хиноусу; (18) Музею Нью-Йорка (собрание Байрона); (19) Magnum и Серджио Ларрейну; (20) Explorer и Ф. Шозо; (21) Жилю Ригуле; (22) Rapho и Фауду Элкаури; (24–25) Magnum и Анри Картье-Брессону; (26) gettyone stone и Роджеру Бруксу; (28) Topham Picturepoint; (29) Марианне Мажерю; (30) Джорджии Глинн-Смит; (31) Arcaid и Крису Гасконю; (32–33) Aude Vincent и Mariette Landon & Associés; (35) Дэвиду Лофтусу; (39) Pizza Express и Кейт Хантер; (40, слева вверху) Hémisphères и Бертрану Риже; (40, справа) The Image Bank и Кею Чернашу; (41, вверху слева) Arcaid, Николасу Кейну и архитектору Марку Ньюсону; (41, вверху справа) ©Wagamama Ltd.; Алану Шелдону; (41, внизу слева) Мириам Бликер и Architektur & Wohnen; (41, внизу справа) View и Крису Гасконю; (42, слева) Дебби Патерсон; (42, внизу справа) Джин Казалс; (42–43) Тому Бирмингему; (43, внизу) Кристиану Сарремону; (44) Кристиану Сарремону; (45, вверху слева) Кристиану Сарремону; (45, вверху справа) Марку Баллогу, Steincamp, Designers & Architects, Кевину Брауну, Кену Джангу, Backen, Arragonni & Ross; (45, внизу слева) Ричарду Гловеру и архитекторам Softroom; (45, внизу справа) Эду Риву; (46, вверху) gettyone stone и Дэниелю Бослеру; (46, внизу слева) Park Hyatt, Токио; (46, внизу справа) Katz Pictures и Джин Франкос Пин; (47, вверху слева) Кристиану Сарремону; (47, вверху справа) Тиму Стрит-Портеру; (47, внизу) Agence Top / Мартину Фродро; (48, вверху слева) Джин Казалс; (48, вверху в центре) Майклу Басселю; (48, вверху справа) Ричарду Гловеру; (48, в центре слева) ©The Condé Nast Publications, Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Марку Бургину; (48, внизу) Джин Казалс; (48–49) The Image Bank и GV Faint; (49, вверху слева) Hémisphères и Бертрану Риже; (49, вверху справа) Explorer и A. Эварду; (49, в центре) Hémisphères и Бертрану Риже; (49, внизу справа) Джейсону Лоу; (50–51) Майклу Басселю; (52, слева) Жилю Ригуле; (52, вверху справа) Кристиану Сарремону; (52–53) The Image Bank и Алану Беккеру; (53, вверху) Кристиану Сарремону; (53, в центре) Дэвиду Шперо; (53, внизу) The River Café, Нью-Йорк; (54) Minh & Wass; (56) Эндрю Лэмбу и дизайнеру Дэвиду Коллинзу; (57) Conran Restaurants Ltd.; Дэвиду Бриттену; (59) Кристиану Сарремону; (60) Anthony Blake Photo Library; (61) *Elle Decoration* и Маттео Мандуцио; (62) Ли Прентису; (63) Archphoto Inc., Эдуару Юберу и Bentel and Bentel; (64) Тео ван Дуйсбургу (C.E.M. Küpper). На фото — Café Aubette, Страсбург. Схема расположения цветов (предпоследний вариант) для пола и длинных стен зала, 1927 год. Чернила, гуашь; лист размером 21 x 14,75 дюйма (53,3 x 37,5 см). Музей современного искусства, Нью-Йорк. Дар Лили Аучинклосс, Селесты Бартус и Маршалла Когана. Фотография ©1999 Музей современного искусства, Нью-Йорк; (64–65) Archipress и Люку Боэгли; (66, вверху слева) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Бриттену; (66, вверху справа) GBH Communications и Питеру Куку; (66, внизу слева) Джорджии Глинн-Смит; (67) Майклу Морану; (68) Arcaid, Саймону Кенни, Belle и дизайнеру Филиппу Старку; (69, вверху слева) Ричарду Гловеру и дизайнеру Ананду Зенцу; (69, вверху справа) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Бриттену; (69, внизу слева) Джорджу Райту; (69, внизу справа) Полу Уорчелу (дизайн — архитектор Джеффри Бирс); (70, внизу) Ричарду Гловеру и архитектору Дэвиду Чипперфилду; (70–71) Ричарду Гловеру и архитектору Рику Мазеру; (71, вверху справа) Arcaid и Николасу Кейну; (71, внизу слева) Тодду Эберле и ECBPR; (71, внизу справа) Arcaid и Ричарду Уэйту;

(72, вверху слева) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Бриттену; (72, вверху справа) Эду Риву; (72, внизу слева) Hémisphères и Бертрану Гарделю; (72–73) Джейсону Лоу; (73, вверху слева) Джин Казалс; (74–75) Андреасу фон Айнсиделю; (75, вверху) Джорджии Глинн-Смит; (75, внизу справа) gettyone stone и Чарльзу Гатпону; (76, слева) Taverne Agency, Мириам Бликер и стилисту Франку Вайсеру; (76, вверху справа) Джорджу Райту; (76, в центре справа) Эду Риву; (76, внизу справа) Дэвиду Лофтусу; (77, вверху слева) Arcaid и Гизеле Эрлахер; (77, вверху справа) Ричарду Гловеру и архитектору Рику Мазеру; (77, в центре) Рэю Мейну и Mainstream; (77, внизу слева) View, Дэннису Джилберту и Allies and Morrison; (78, вверху слева) Minh & Wass; (78, вверху справа) Эндрю Лэмбу и дизайнеру Дэвиду Коллинзу; (78, внизу) Minh & Wass; (78–79) Arcaid, Николасу Кейну и Harper Mackay Architects; (79) Arcaid и Крису Гасконю; (80) Джин Казалс; (82) Джейсону Лоу; (83) Agenzia Fotografica Franca Speranza и Ренато Дзаккиа; (84) Дейди фон Шевену; (86) Джорджу Райту; (87) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Уильяму Меппену; (88) Anthony Blake Picture Library и Шону Ирвину; (89) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Джорджу Сеперу; (90) Explorer и A. Wolf; (91) Gruppo и Оливеру Пейтону; ©Джейк Чессем; (93) Hémisphères и Бертрану Гарделю; (94–95) Тоби Гланвиллу, Джулии Фуллер и Advice on Art; (96, вверху слева) Майклу Басселю; (96, внизу слева) Джорджу Райту; (96–97) Джейсону Лоу; (97) Майклу Фримену; (98, вверху) Джин Казалс; (98, внизу слева) Кристиану Сарремону; (98, внизу справа) Мелани Асеведо; (99, слева) Джин Казалс; (99, справа) Мелани Асеведо; (100) Сесс Линд и Wallpaper; (101) AKG London и Полу Элмаси; (102, вверху) Hémisphères и Патрику Фрайлету; (102, в центре) Axiom и Джиму Холмсу; (102, внизу) gettyone stone и Джеймсу Стрэчену; (102–103) Джереми Хопли и Conran Octopus; (103) Джейсону Лоу; (104) Park Hyatt Hotel, Tokyo и Джону Хэю; (104–105) Park Hyatt Hotel, Tokyo; (105, слева) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Квентину Бэкону; (105, вверху справа) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Уильяму Меппену; (105, внизу справа) Explorer и Дж. Насивету; (106, слева) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Джеффу Лангу; (106, справа) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Вильяму Меппену; (107, вверху слева) Джорджии Глинн-Смит; (107, вверху справа) Джеффу Лангу; (107, внизу справа) Джин Казалс; (108) Agence Top и A. Ривьер-Лекуру; (110) Марианне Мажерю; (111) Митч Дженкинс и *Food Illustrated*; (112, вверху слева) Orebro University; (112, внизу справа) Ulla, Orebro University и Бритт Джонссон; (114) Conran Restaurants Ltd. и Джеймсу Меррелу; (115) PROD; ©DB и M. Пекку; (116) Джорджу Лангу; (117) Дэвиду Лофтусу; (118–119) Conran Restaurants Ltd. и Джеймсу Меррелу; (120, вверху слева) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Петрине Тинсли; (120, вверху справа) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Бриттену; (120, внизу слева) Дэвиду Лофтусу; (120, внизу справа) Minh & Wass; (121) Anthony Blake Photo Library и Тиму Макферсону; (122) Conran Restaurants Ltd. и Джорджии Глинн-Смит; (123, вверху слева) Джин Казалс; (123, вверху справа) Agence Top и Морису Ружмону; (123, внизу слева) Agence Top и Пьеру Хассеноту; (123, внизу справа) Рэю Мейну и Mainstream; (124, вверху) Anthony Blake Photo Library и Тиму Макферсону; (124, внизу) Conran Restaurants Ltd. и Джеймсу Меррелу; (125) *Saveur* и Мауре Маккевой; (126, слева) JB Visual Press и X. Нойман; (126, справа) Katz Pictures и Регине Рехт; (127, слева) Hémisphères и Патрику Фрайлету; (127, справа) Conran Restaurants Ltd. и Джеймсу Меррелу; (128) Conran Restaurants Ltd. и Эрлу Картеру; (129) Джин Казалс; (130, вверху слева) Hémisphères и Бертрану Гарделю; (130, вверху справа) Жилю Ригуле; (130, внизу слева) Hémisphères и Стефани Франке; (130, внизу справа) *Marie Ciaire Maison*, Дениз Мажорель, Rozensztroch и Тин; (131) Katz Pictures и Джулиане Андерсон; (132–133) Александру ван Бергу; (133) Жилю Ригуле; (134) Conran Restaurants Ltd. и Джеймсу Меррелу; (136) Рэю Мейну и Mainstream; (137) Андреасу фон Айнсиделю; (138, вверху) Теренсу Конрану; (138, внизу) Conran Restaurants Ltd. и Джеймсу Меррелу; (140) Minh & Wass; (141) Arcaid и Ричарду Уэйту; (142) *Saveur*; (143) The Interior Archive и Тиму Гоффу; (144) Agence Top, Ролану Бофру и дизайнеру Оливеру Ганьеру; (144–145) Джорджии Глинн-Смит; (145, вверху справа) Conran Restaurants Ltd. и Петеру Куку; (145, внизу справа) Джеффу Лангу; (146) Александру ван Бергу; (147) Arcaid, Николасу Кейну и архитектору Марку Ньюсону; (148, вверху) Полу Робертсону и Café Gandolfi; (148, внизу) Джеффу Лангу и дизайнеру Филиппу Старку; (149, вверху) Патрику Ингуисту и архитекторам Claesson Koivisto Rune Arkitektkontor; (149, внизу) Андреасу фон Айнсиделю; (150–151) Джону Голлингсу; (152, вверху слева) Дэвиду Лофтусу; (152, вверху в центре) Arcaid, Ниллу Клаттону и дизайнеру Саймону Вудроффу;



(152, вверху справа) Джин Казалс; (152, в центре справа) Ричарду Гловеру; (152, внизу слева) ©Wagamama; Джеду Пассоу; (152, внизу справа) Pearce Marchbank и StudioTwenty; (153, вверху слева) Андреасу фон Айнсиделю; (153, вверху в центре) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Петрине Тинсли; (153, вверху справа) Джейсону Лоу; (153, в центре слева) Патрику Ингуисту и архитекторам Claesson Koivisto Rune Arkitektkontor; (153, в центре) Эду Риву; (153, в центре справа) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Бриттену; (153, внизу в центре) Belgo; (153, внизу справа) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Бриттену; (154, слева) Кристиану Сарремону; (154, справа) Axiom, Джеймсу Моррису и Wagamama; (155, вверху слева) The Ivy, Лондон; (155, вверху справа) Big Bowl, Чикаго; (155, внизу слева) Simpsons-in-the-Strand, Лондон; (155, внизу справа) The Interior Archive и Кристоферу Саймону Сайксу; (156, вверху слева) Джорджу Райту; (156, вверху справа) *Marie Claire Maison*, Кристиану Сарремону, Forgeur и Marchal; (156, внизу слева) Gruppo и Дэвиду Лофтусу; (156, внизу справа) Anthony Blake Photo Library и Тиму Макферсону; (157, вверху) Park Hyatt Hotel, Токио; (157, внизу слева) Полу Уорчелу и дизайнеру Кэри Тамаркину; (157, внизу справа) Полу Уорчелу и дизайнерам The Rockwell Group; (158–159) Патрику Маккливи и Conran Octopus; (160) Minh & Wass; (162) Conran Restaurants Ltd. и Дэвиду Лофтусу; (163) Ричарду Гловеру и Марлен Лайтинг; (165) Терри Дьюраку; (167) Дебби Патерсон; (168) Magnum и Анри Картье-Брессону; (170–171) Conran Restaurants Ltd. и Джонатану Пайлу; (173) Hémisphères и Филиппу Гиньяру; (174, вверху слева) Кристиану Сарремону; (174, вверху справа) Minh & Wass; (174, внизу слева) Жилю Ригуле; (174, внизу справа) *Marie Claire Maison*, Тито Барберису, Bailhache и Raynaud; (175, слева) Джейсону Лоу; (175, справа) Katz Pictures, Giordano и Saba-Rea; (176–177) Axiom, Джеймсу Моррису и архитекторам Driendl and Steixner; (176, внизу) Джин Казалс; (177, вверху) Эду Риву; (177, внизу) Axiom, Джеймсу Моррису и архитектору Дэвиду Чипперфильду; (178) Ларсу Ханссону; (179) Ларсу Тегману; (180, слева) ©1999 by The New York Times Company; печатается с разрешения владельца; (180, справа) Джонатану Мидсу и Times Newspapers; (181, вверху слева) ©The Condé Nast Publications; *Vogue Entertaining & Travel*; (181, вверху справа) *Saveur*; (181, внизу слева) The Red Guide France и Michelin Travel Publications ©1999; (181, внизу справа) Zagat Survey; (182, вверху слева и в центре слева) Classic Motoring Group; (182, внизу слева) Джеффу Лангу; (182, справа) ©The Condé Nast Publications Ltd.; *Vogue Entertaining & Travel* и Петрине Тинсли; (183, вверху) Андреасу фон Айнсиделю; (183, внизу) Anthony Blake Photo Library и Тиму Макферсону; (184–185) Жилю Ригуле; (192) Magnum и Дэннису Стоку.

Мы сделали все возможное, чтобы правильно указать владельцев авторских прав, архитекторов и дизайнеров. Заранее приносим свои извинения за любую непреднамеренную ошибку и будем рады внести соответствующие поправки в каждое последующее издание.

Теренс **Конран**

ПЕРВОКЛАССНЫЙ РЕСТОРАН: идея, создание, развитие

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*
Художник обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 12.05.2008. Формат 84×108 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 13,5 печ. л. Тираж 4000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru



Теренс Конран — известный дизайнер, производитель мебели, ресторатор и владелец сети розничных магазинов. Это тонкий знаток кулинарии и блестящий специалист своего дела. Его знаменитые заведения, такие как Bibendum, Bluebird, Coq d'Argent, Mezzo, Orrery, Quaglino's. Sartoria, Zink Bar and Grill, торгово-ресторанный комплекс в районе Тауэрского моста в Лондоне, включая Le Pont de la Tour, Cantina del Ponte, а также Chop House в Батлерз-Уорф и Blue print Café, полностью изменили британские традиции посещения ресторанов. Теренсу Конрану принадлежат рестораны Alcazar в Париже и Guastavino's в здании Bridgemarket на Манхэттене. Он также совладелец ресторана Berns в Стокгольме и комплекса заведений (четыре ресторана и три бара) в отеле Great Eastern в Лондоне.

Теренс Конран — автор книг «Что нужно знать о доме» *(The Essential House Book)*, «О дизайне» *(Terence Conran on Design)*, «Что нужно знать о саде» *(The Essential Garden Book*, в соавторстве с Д. Пирсоном), «Кулинарная книга Конрана» *(The Conran Cookbook*, в соавторстве с К. Конран и С. Хопкинсоном), а также «Легкая жизнь» *(Easy Living)* и «Сад шеф-повара» *(Chef's Garden)*.

ISBN 978-5-9614-0781-5
9 785961 407815

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС
Телефон: (495) 980 5354
Книжный интернет-магазин:
www.alpina.ru
Телефон: (495) 980 8077